

碩士學位論文

大學圖書館 司書職員의 役割葛藤에
관한 研究

— 國立大學을 중심으로 —



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專功

金 健 一

2000年 7月 日


大學圖書館 司書職員의 役割葛藤에
관한 研究

-國立大學을 중심으로-

指導教授 夫 萬 根

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2000年 7月 日

 濟州大學校 行政大學院
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY
行政學科 一般行政專攻

金 健 一

金健一의 行政學 碩士學位 論文을 確認함

2000年 7月 日

審査委員長 _____ 印

委 員 _____ 印

委 員 _____ 印

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 대학도서관 조직의 특수성과 기능	5
1. 대학도서관 조직의 특수성	5
1) 대학도서관 조직의 개념	5
2) 대학도서관조직의 특수성	6
2. 대학도서관의 기능	10
제 2 절 정보화 시대 대학도서관의 변화와 전망	13
1. 정보화시대 대학도서관의 변화요인	13
2. 정보화시대 대학도서관의 변화전망	19
제 3 절 대학도서관 사서의 현황과 역할	22
1. 대학도서관 사서의 현황	22
1) 사서의 배치기준	22
2) 사서의 현황	24
2. 사서의 역할과 전문성	29
1) 사서의 역할	29
2) 사서가 필요로 하는 전문성	31
제 4 절 역할갈등의 이론적 배경	35
1. 역할과 역할행태	35
1) 역할의 개념과 분류	35
2) 역할행태의 결정과정	38
2. 역할갈등	40

1) 역할갈등의 의미	40
2) 역할갈등의 발생원인	42
제 3 장 역할갈등의 조사분석	46
제 1 절 조사분석의 틀	46
제 2 절 조사 및 자료의 분석방법	49
1. 조사방법	49
2. 자료의 분석방법	49
제 3 절 사서직원의 역할갈등에 대한 결과 분석	51
1. 조사대상자의 일반적 특성	51
2. 전반적인 역할갈등 수준	53
3. 영역별 역할갈등 분석	56
제 4 장 사서직원의 역할갈등 해소방안	95
제 1 절 역할갈등 발생영역별 문제점과 해소방안	95
1. 도서관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등	95
2. 교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등	98
3. 과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등	101
4. 사서직원간에 발생하는 역할갈등	104
5. 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등	106
제 2 절 사서직원의 바람직한 역할수행 방향	108
1. 사서직원의 전문성 확립	109
2. 사서직원의 인식 전환	111
3. 사서직원의 역할구조 정립	112
4. 도서관 조직 풍토의 쇄신과 동기유발	113
5. 조직의 일체감 함양	114
제 5 장 결 론	116

참 고 문 헌 119
Abstract 124
설 문 지 127



표 목 차

(표2-1)	국립대학 도서관 직원구성	9
(표2-2)	외국의 사서직원수 기준	23
(표2-3)	국립대학 도서관 사서직 정원 및 현원 현황	25
(표2-4)	국립대학 사서직 대 비사서직 구성비율 대비표	27
(표2-5)	국·공립·사립대학 직원현황	28
(표3-1)	조사분석의 틀	46
(표3-2)	설문지 배부 및 회수 현황	50
(표3-3)	조사대상자의 일반적 특성	52
(표3-4)	영역별·개인별·변수별 전반적 역할갈등 수준	55
(표3-5)	도서관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등 요인	57
(표3-6)	‘관장의 운영방침 관료적이고 권위주의적’에 대한 반응	57
(표3-7)	‘직원의 적성과 능력을 고려하지 않은 업무분장’에 대한 반응	58
(표3-8)	‘불공정한 인사와 근무평정으로 인한 사기저하’에 대한 반응	59
(표3-9)	‘즉흥적인 지시나 명령으로 업무수행에 혼란’에 대한 반응	60
(표3-10)	‘지시사항의 기간 내에 미처리’에 대한 반응	61
(표3-11)	‘사석에서 관장의 업무집행에 대한 불만 토로’에 대한 반응	62
(표3-12)	‘관장이 참석하는 회의에 사서직원의 참석회피’에 대한 반응	63
(표3-13)	‘사무분장과 관련없는 업무의 지시사항 회피’에 대한 반응	63
(표3-14)	교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등 요인	64

(표3-15)	‘교수의 도서관 자료 이용시 절차와 규정 무시’ 에 대한 반응	65
(표3-16)	‘사서직원의 역할을 낮게 평가’ 에 대한 반응	66
(표3-17)	‘대출자료 기간 내 미반납으로 사서직원과의 마찰’ 에 대한 반응	67
(표3-18)	‘자료선정시 학생요구사항 무시’ 에 대한 반응	68
(표3-19)	‘자료홍보 부족으로 교수의 연구활동에 불만’ 에 대한 반응	68
(표3-20)	‘사서직원의 교수에 대한 열등감’ 에 대한 반응	69
(표3-21)	‘교수의 자료검색에 비협조적 경향’ 에 대한 반응	70
(표3-22)	‘비공식 모임에 사서직원과 교수간 상부상조 결여’ 에 대한 반응	71
(표3-23)	과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등 요인	72
(표3-24)	‘권위주의적이고 사서직원의 의견 무시’ 에 대한 반응	73
(표3-25)	‘권한과 책임의 불일치한 업무처리’ 에 대한 반응	74
(표3-26)	‘과장의 책임회피’ 에 대한 반응	74
(표3-27)	‘사석에서의 명령 및 지시’ 에 대한 반응	75
(표3-28)	‘사서직원의 고충처리 미해결’ 에 대한 반응	76
(표3-29)	‘법규와 원칙만 고수’ 에 대한 반응	77
(표3-30)	‘지시사항이나 말썽이 있는 업무회피’ 에 대한 반응	78
(표3-31)	‘사무분장상의 애매한 사항에 대한 책임회피’ 에 대한 반응	79
(표3-32)	사서직원간에 발생하는 역할갈등 요인	79
(표3-33)	‘사익과 개인적 편견에 따른 권익 주장’ 에 대한 반응	80
(표3-34)	‘애매한 사무분장에 따른 책임회피’ 에 대한 반응	81
(표3-35)	‘인사이드가 없어 소관업무처리의 나태’ 에 대한 반응	82
(표3-36)	‘직원간 비협조적이고 의사소통이 안됨’ 에 대한 반응	83

(표3-37) ‘불공정한 승진인사에 대한 불만’ 에 대한 반응	84
(표3-38) ‘상대방에 대한 비방’ 에 대한 반응	84
(표3-39) ‘협조 없이 독단적인 업무처리’ 에 대한 반응	85
(표3-40) ‘업무과중으로 직원간 접촉기회 부족’ 에 대한 반응	86
(표3-41) 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등 요인	87
(표3-42) ‘자료의 부족으로 봉사체제가 미흡’ 에 대한 반응	88
(표3-43) ‘이용절차 무시한 자료대출 요구’ 에 대한 반응	89
(표3-44) ‘직원의 불친절’ 에 대한 반응	89
(표3-45) ‘업무의 과중으로 이용지도 미흡’ 에 대한 반응	90
(표3-46) ‘자료분실에 따른 변상과정에서의 의견충돌’ 에 대한 반응	91
(표3-47) ‘환경개선 요구’ 에 대한 반응	92
(표3-48) ‘열람실 좌석독점’ 에 대한 반응	93
(표3-49) ‘구입 요구자료 구입미흡’ 에 대한 반응	94



그 립 목 차

(그림2-1) 역할기대, 역할지각, 역할갈등과의 관계모형	43
---------------------------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

현대사회를 살아가는 인간은 많은 조직에 둘러 쌓여 있으며, 또한 조직에 소속되어 있는 조직인이다. 조직에 속해 있는 개인은 자기 일생동안 직장에서 직무를 수행하는데 가장 많은 시간을 보내고 있다. 이만큼 직무는 개인의 생활에 있어서 매우 중요한 부분을 차지하고 있어 개인과 직장 그리고 직무에 대한 문제는 오랫동안 조직체 연구의 중요한 측면이 되어 왔다.

산업이 고도화되고 사회가 복잡해지면서 조직은 대형화, 전문화, 다양화하게 되었으며, 기업조직의 규모가 확대되고 다른 조직과의 관계가 복잡하게 되어 조직구성원의 욕구불만에 의한 능력의 저하와 관리자와의 갈등을 초래하게 되었다.

개인으로서 조직의 구성원으로서 직무를 수행하고 그 대가로 보수를 받으며, 직무를 수행하는 과정에서 자기의 능력을 개발하고 욕구를 충족한다. 이러한 과정에서 어떠한 장애나 좌절의 요인이 없을 때 만족을 느끼게 되며, 반대로 장애나 좌절이 많으면 불만의 요인이 되고 불만이 해소되지 않는 한 조직구성원의 직무만족도가 저하되고 그로 인한 조직의 존속과 생산성, 개인의 안전에도 많은 영향을 미친다.

하나의 체제로서의 조직은 정도의 차이는 있으나 그것을 둘러싸고 있는 환경과의 사이에 또는 그 내부의 하위체제간에 혹은 하위체제와 전체체제간에 긴장과 갈등이 있기 마련이다. 조직간 혹은 조직 내의 각 개인간의 목표의 차이, 경쟁, 규모의 마찰, 권한과 책임의 마찰, 좌절, 이해관계의 대립이 존재하는 한 잠재적이든 현재적(顯在的)이든 어느 정도의 갈등이

존재하는 것은 오히려 정상이며, 그것이 조직의 속성이기도 하다. 그러므로 갈등과정에서 조직체제내의 각 단위 및 구성부분이 일체감 혹은 동일감을 느끼고 상호 통합과 조화를 이루며, 더 높은 쇄신과 창조적인 문제 해결능력을 향상시키는 방법을 탐구하는 것이 중요하다.¹⁾

우리 나라의 대학은 고등교육의 기회가 크게 확대되고 대학생 인구가 크게 늘어났으며, 사회와 대중의 요구를 직접적으로 충족시키기 위한 기능이 강조되고 있다.

대학은 교수활동, 연구활동, 학생활동 및 지도, 도서관 봉사활동 등 많은 기능이 있으며, 특히 교수와 학생들의 연구활동에 중점을 두고 있다는 점에서 대학도서관의 기능은 지대하다고 본다. 대학도서관을 대학의 심장이라고도 하는데 이 심장이 활발히 박동할 때 대학의 발전은 물론 교수의 연구활동과 학생들의 학습활동도 활발하여 질 수 있을 것이다.

그런데 이러한 대학도서관은 그 규모가 확대됨에 따라 자료의 양적 증가 및 다양화, 봉사의 고급화 및 다양화, 직무의 복잡화 등으로 구성원간 혹은 부서간의 갈등이 발생할 소지가 과거보다 훨씬 많아졌다.

더욱이 대학도서관은 학문의 발전 및 업무의 세분화에 따라 다양화 및 특정화되어 가는 정보요구를 충족시키기 위해서 여기에 적합한 복합적인 인적 구성이 불가피해짐에 따라 구성원간의 갈등이 빈번하게 발생하며, 그 수준 또한 높아지고 있어 적절한 갈등관리가 필요하다.

대학의 구성은 교수, 직원, 학생 등 이질적인 집단으로 구성되어 있는데 이들 집단은 각기 추구하는 목표와 가치, 조직 내에서의 직위와 역할 등이 서로 다르기 때문에 업무수행과정에서 많은 마찰이 야기되어 상호 업무협조가 안되거나 인간적인 유대관계가 깨어져 조직의 화합과 응집력에 부정적인 영향을 미치게 되는 경우가 많다.

도서관의 3대 요소를 건물·자료·직원으로 볼 때, 대학도서관에서 사

1) 윤재풍, 「조직학원론」(서울: 박영사, 1987), p. 306.

서직원이 차지하는 비중은 매우 높다. 그런데 사서직원들은 도서관의 목적달성을 위한 역할 수행과정에서 갈등을 경험하는 경우가 적지 않은데 이러한 역할갈등이 직무수행에 영향을 미칠 경우, 그것은 비단 사서 개인의 문제로 끝나지 않고, 조직에 영향을 주어 조직의 생산성을 떨어뜨린다는 점 봉사의 질을 저하시킬 우려가 크다.

따라서 본 연구는 대학도서관 사서직원이 업무를 수행하는 과정에서 야기되는 역할갈등을 조사 분석하여 문제점을 파악하고, 그 해결방안을 모색함으로써 사서직원의 바람직한 역할 수행방향을 제시하는 데 그 목적이 있다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구의 인적 범위는 국립대학교 도서관에 근무하는 사서직원의 업무수행과 관련된 역할갈등을 조사 분석하여 그 문제점과 해결방안을 모색하고자 하는 연구목적에 맞추어 대학도서관에 근무하는 사서직 6급에서 9급까지를 대상으로 하였다.

한편 내용적 범위는 사서직원의 역할갈등 대상영역을 크게 대학도서관 조직의 내부와 외부의 두 측면으로 나누어 분석하였다. 그 중에서 내부 영역은 사서직원과 도서관장과의 관계, 사서직원과 과장과의 관계, 사서직원 상호간의 관계를 분석단위로 했으며, 외부 영역은 사서직원과 교수와의 관계, 사서직원과 학생과의 관계를 분석단위로 하였다.

이 같은 도서관조직의 내부영역 뿐만 아니라 외부영역까지를 분석대상으로 삼은 이유는 사서직원은 교수와 학생들에게 정보를 제공하는 등 서비스 업무를 수행하고 있는 조직인이라고 보았기 때문이다.

한편 논문의 연구방법은 문헌연구와 설문조사를 병행하였다.

먼저 문헌연구에 있어서는 대학도서관 조직의 특성 및 기능, 사서직원의 역할에 관한 내용과 역할갈등에 관한 이론적 배경을 국내외 학술서적, 교육전문지, 선행연구논문 및 국내외 각종 자료를 통하여 종합적으로 검토·정리하였고, 한편 설문조사를 통해서도 역할갈등 발생 영역별로 사서직원이 느끼는 역할갈등수준, 각 영역의 문항별 반응분석 등을 조사 분석하여 문제점을 도출하고 그 해결방안을 모색하였다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 대학도서관 조직의 특수성과 기능

1. 대학도서관 조직의 특수성

1) 대학도서관 조직의 개념

현대를 조직사회(Organizational society)라고 한다.²⁾ 인간의 모든 활동이 목적을 전제로 한 활동이며, 목적을 성취시키는데는 협동행위의 수반으로서만이 가능하기 때문이며, 사소한 분량의 업무에도 협동성에 의존하지 않으면 업무의 성취가 불가능하기 때문이다. 과거에도 그랬듯이 복잡한 현대사회에 적응하여 활동을 전개하는데 있어서 조직이 불가결의 요소가 되는 것은 그것이 인간의 욕구를 충족시키는 수단일 뿐만 아니라 사회발전과 국가발전의 요인이 되기 때문이다.³⁾

조직의 개념에 관한 정의는 여러 가지 견해가 있다. 조직을 「정태적인 형태를 추구하는 구조」⁴⁾, 「특수한 목적을 달성하기 위한 인원의 종합형성」⁵⁾으로 보는 견해가 있는가 하면 다른 한편으로는 「조직이란 복수의 개인 또는 공동의 목적을 달성하기 위해 업무를 배분하고, 그 분담된 역

2) Raymond W. Mack and Kimball Young, *Sociology and social life*. 4th ed. (New York : American Book Co, 1968) pp. 25-26

3) 최용부, “도서관 조직운영에 관한 연구”, 「도협월보」 Vol. 20, No. 3(한국도서관협회, 1979), p. 67.

4) D. Waldo, *The study of public administration*, (New York : Random House, 1955) p. 67.

5) The Korean Association for public administration, *Lexicon of public administration terms and phrases*, (San Francisco : United States Operations Mission to Korea, 1959) p. 153.

할이 전부로서 통일된 협동관계로서 합리적으로 조정된 체계」⁶⁾ 또는 「조직이란 일정한 환경아래서 특정한 목표를 달성하기 위한 분업체계」⁷⁾라는 견해도 있다.

이러한 견해를 종합해 보면, 조직이란 달성하고자 하는 목적이 반드시 있으며, 이를 추진하기 위해 복수의 인원 또는 집단으로 구성되고, 다수의 인원은 각각 분담된 역할을 수행하여 전체적으로 협동하면서 통일된 방향으로 활동하는 체계 또는 체제라고 할 수 있다.

이렇게 볼 때, 도서관의 조직이란 인류의 지식활동과 연구의 소산인 지식정보를 모든 국민에게 유포, 확산시켜 지식생활의 향상을 기하려는 목적을 달성하기 위하여 도서관 자체로서 정보자료를 수집·정리·보존·대출의 방법으로 봉사하며, 봉사의 효율화를 위해 봉사기구의 각 분야에 사서를 배치하여 협동적 분업체계를 형성하는 구조라고 할 수 있다.

2) 대학도서관조직의 특수성

(1) 봉사기관으로서의 조직

조직의 유형에 대해서는 학자들에 따라 다양한 견해가 제시되고 있다.

Etzioni(1961)는 복종의 구조(Compliance structure)를 기준으로 하여 조직을 강압적 조직, 공리적 조직, 규범적 조직의 세 가지 유형으로 분류하고 있으며, Parsons(1960)는 조직이 추구하는 대사회적 목표 또는 사회적 기능이 무엇인가를 기준으로 하여 경제적 생산을 지향하는 조직, 정치적 목표를 추구하는 조직, 통합기능적 조직, 체제유지적 조직의 네 가지 유형으로 분류하고 있다. 한편 Peter Blau와 W. Richard Scott(1962)는 조

6) 김운태, 「조직관리론」 (서울 : 박영사, 1966), p. 19.

7) 박동서, 「한국행정학」 (서울 : 법문사, 1972), p. 141.

직활동의 주된 수혜자가 누구인가를 기준으로 하여 분류하고 있다. 이들은 먼저 공식적 조직에 관련된 사람들을 조직의 구성원 또는 하급참여자, 조직의 소유주 또는 관리자, 고객(clients), 국민일반의 네 가지 범주로 분류하고 그 중에서 누가 주된 수혜자인가를 기준으로 하여 호혜적 조직(Mutual-benefit association), 기업조직(Business concerns), 봉사조직(Service organization), 공익조직(Commonwealth organization)으로 분류하고 있다.⁸⁾

이 견해에 따르면, 도서관은 이용자에게 원하는 각종의 정보를 제공하고 주된 수혜의 대상(고객)이 도서관 이용자들이므로 대학도서관은 봉사기관이라고 할 수 있다.

그런데 대학도서관은 조직의 외부에 있는 사람들의 힘이 막강한 독특한 봉사기관이라고 할 수 있다. 대학도서관은 조직의 구성원이나 도서관의 관리자를 위해서가 아니라 이용자라는 특수한 고객에게 정보를 조사·정리하여 서비스하는 곳으로 일반 기업체의 관리부서나 또는 조사개발부와 유사한 기능을 수행하고 있다. 그러나 대학도서관은 도서관이 제공하는 서비스를 통해서 이용자가 얻는 직접적인 이익이나 효과를 확인·평가할 수 없을 뿐만 아니라 도서관 이용자의 힘이 강력해서 도서관내에서 행해진 관리적 결정사항을 번복시킬 수도 있다. 다시 말해서 조직의 구성원이나 도서관 관리자가 아닌 교수, 학생, 도서관 네트워크 관계자, 서지적 서비스 기관의 직원, 데이터 서비스 공급자 등 조직의 외부인들이 도서관의 의사결정에 깊숙이 개입하여 조직의 정책방향을 좌우하게 될 개연성이 농후하다고 하겠다. 바로 이러한 점이 도서관 조직의 특수성중의 하나이고 동시에 도서관을 일반적인 봉사조직과 구별시켜 주는 요소인 것이다.⁹⁾

8) 오석홍, 「조직이론」 (서울 : 박영사, 1993), p. 89-107.

9) 강진백, 「대학도서관 조직구조의 개편방안」, 「도서관」 Vol. 49, No. 1(1994년

(2) 부속기관으로서의 조직

대학도서관은 캠퍼스 내에서 이루어지는 학술활동과 조사·연구활동을 지원해 주는 반자율적인 지원시설인 동시에 모기관에 부속되어 있는 부속기관이라는 점이 또 하나의 특수성이라고 할 수 있다. 따라서 기획·예산·인사·관리 및 봉사를 포함한 모든 업무를 모기관인 대학당국의 지시와 통제에 따라서 수행해야 한다. 그리고 도서관이 본래의 기능을 다하기 위해서는 자금배정, 직원충원은 물론이고 정보관리문제에 관한 도서관의 관심사와 요구사항을 대학당국에 효과적으로 반영시킬 수 있도록 노력하여야 할뿐 만 아니라 교수와 학생 그리고 정보관련 기관과 여하한 협조체제를 수립하느냐 하는 점이 효율적인 도서관 관리와 질 높은 도서관 봉사를 유도할 수 있는 관건이라 하겠다.¹⁰⁾

흔히 대학도서관은 ‘대학의 심장부’, ‘대학의 얼굴’로 묘사되고 있듯이 그 대학에 설치된 모든 단과대학과 대학원, 전문대학원 및 기타 교육기관에서 연구하고 가르치는 모든 일에 사실상 연관되어 있는 제2의 고차원적 교육기관이며, 모든 이용자의 연구와 교육을 담당하고 있는 기관이다. 그럼에도 불구하고 대학도서관은 대학의 부속기관이라는 제도적인 문제로 말미암아 항상 운영에 어려움이 따르는 것이다.

(3) 다양한 구성원의 조직

대학도서관은 교육·조사·연구·구입·회계·직접적인 고객봉사 및 컴퓨터 업무 등의 여러 가지 활동을 수행하고, 또한 이들 업무를 취급하는 다양한 부류의 직원들이 공존하는 특이한 조직체인 것이다.

름), p. 96.

10) 강진백, 앞의 논문, pp. 96-97.

(표2-1)은 국립대학교 도서관 중 사서사무관(5급)을 두고 있는 20개 대학도서관의 사서직원을 조사한 것으로써 직원현황을 살펴보면, 도서관의 주된 업무를 담당하는 사서직 대 비사서직의 비율이 63% : 37%로 나타나고 있다. 대학도서관에서는 사서가 아닌 비사서직의 신분으로 도서관에 근무명령을 받아 근무하게 되는 경우가 있는데 비사서직은 합리적인 도서관 조직운영에 있어서 필요하기는 하지만 ‘도서관은 단지 몇 년간 머물러 가는 곳’이라는 안이한 근무의식 때문에 사서들과의 업무적인 관계가

(표2-1) 국립대학 도서관 직원구성 (1999. 12. 31 현재)

학교명 \ 직원별	사서직	비사서직	계	사서직대비사서직 구성비율
강릉대	8	7	15	53 : 47
강원대	19	10	29	66 : 34
경북대	32	18	50	64 : 36
경상대	22	16	38	58 : 42
공주대	11	9	20	55 : 45
군산대	12	14	26	46 : 54
목포대	9	5	14	64 : 36
부경대	18	9	27	67 : 33
부산대	33	18	51	65 : 35
서울대	80	42	122	66 : 34
순천대	9	5	14	64 : 36
안동대	10	9	19	53 : 47
전남대	31	18	49	63 : 37
전북대	26	19	45	58 : 42
제주대	18	6	24	75 : 25
창원대	11	5	16	69 : 31
충남대	30	10	40	75 : 25
충북대	21	17	38	55 : 45
한국교원대	12	7	19	63 : 37
한국해양대	13	2	15	87 : 13
계	425	246	671	63 : 37

자료 : 국립대학도서관협의회, 국립대학도서관보(1999), p.202.

가 소원해지기 쉬울 뿐만 아니라 도서관직에 대한 책임성의 결여 등이 문제점으로 지적되고 있다.

특히 대부분의 대학도서관은 대학의 행정체제에서 부속기관으로 취급받고 행정일선에서 물러나 있기 때문에 보다 적극적으로 대학의 교육활동에 이바지하는 데 필요한 권한을 발휘하지 못하여 그 책임 또한 다하지 못하고 있다.

따라서 대학도서관은 교육과정이나 기타 중요한 교육행정에 관한 정보를 신속하게 얻지 못하고 있으며, 교육과정을 적시에 반영하지 못하는 결과를 낳게 되어 이용자들의 외면을 당하게 된다.¹¹⁾

그리고 부속기관이라는 제도적인 한계로 인해 대학도서관은 한직이라는 인식아래 대학행정에 있어서 비능력자라고 생각되는 사람들을 도서관에 배치하여 근무하게 하는 경우가 종종 발생한다.

더욱이 오늘날에는 국내외의 모든 대학도서관이 업무의 전산화를 준비하거나 실시하고 있기 때문에 전산요원이 도서관의 필수요원으로 되어 더욱 문제점을 야기하고 있다고 하겠다.



2. 대학도서관의 기능

도서관은 인류역사의 각 시대를 산 사람들과 현재 살아가고 있는 사람들이 경험한 바를 기록한 문헌을 모아서 장서를 구성하고, 그 장서를 통한 기록자와 독자간의 커뮤니케이션 경로를 마련함으로써 각 사회에 형성된 문화를 전승·발전시키는 실행기관이다. 우리 나라 도서관및독서진흥법 제2조 5항을 보면 ‘대학도서관이라 함은 교육법에 의하여 설립된 대학(교육대학·사범대학·방송통신대학·개방대학·전문대학 및 이에 준하는 각종 학교를 포함한다.) 및 다른 법률의 규정에 의하여 설립된 대학교육과정 이상의 교육기관에 이용자의 연구 및 교육을 지원함을 주된 목적

11) 신숙원, “대학도서관 운영의 문제와 개선”, 「대학교육」 제6호(대학교육협회의, 1983), p. 74.

으로 하는 도서관을 말한다' 라고 정의하고 있다. 대학 도서관은 일반적으로 대학설립 목적에 따라서 전문대학도서관과 4년제 대학도서관으로 구분하고 있으며, 설립주체에 따라 국립대학과 사립대학으로 나누고, 대학도서관의 구성에 따라 본관과 분관으로 구분하고 있다. 그러나 최근에 미국을 비롯한 선진국에서는 대학도서관은 기본적 기능이 자료의 보존보다는 교육적인 이용극대화를 추구하는 경향에 따라, 기초적 이론과 실습교육에 비중을 두는 학부도서관과 대학원 이상의 연구활동에 많은 비중을 두는 연구원도서관으로 구분하고 있다.

이와 같이 도서관은 설립목적에 따라 여러 관종으로 구분되고 있으나 도서관의 기능에는 모든 도서관에 공통된 일반적인 기능이 있다. 모든 관종에 해당되는 일반적 기능에는 ① 자료의 수집 ② 자료의 조직 즉, 분류와 편목 ③ 자료의 축적 ④ 자료의 제공 즉, 봉사 등이 포함된다.¹²⁾ 그리고 관종에 따라 그 도서관의 수집자료의 범위, 봉사의 기능, 봉사대상, 봉사방법의 기능이 달라질 뿐이다.¹³⁾

그러면 대학도서관의 구체적 기능은 무엇인가?

도서관및독서진흥법 제32조는 대학도서관의 기능을 ① 교수와 학생의 연구 및 교육활동에 필요한 자료의 수집·정리·분석·보존·축적 및 그 이용, ② 효율적 교과과정의 수행을 위한 지원, ③ 도서관이용의 체계적 지도, ④ 다른 도서관과의 협력과 도서관 협력망을 통한 자료의 유통, ⑤ 기타 대학도서관으로서의 기능수행에 필요한 업무 등으로 규정하고 있다

한편 ALA는 대학도서관의 기본적인 기능¹⁴⁾을 다음과 같이 열거하고 있다.

12) 최성진, 「도서관통론」 (서울 : 아세아문화사, 1988), p.119.

13) 이철규, 「도서관 조직과 관리」 (서울 : 한국도서관협회, 1986), p. 19.

14) American Library Association, Personnel Organization and Procedure ; a Manual Suggested for Use in College and University Libraries(Chicago : ALA, 1952). p. 3.

- ① 대학의 수업계획 조력,
- ② 수업진행에 사용되는 도서, 정기간행물, 문서, 시청각자료의 수집, 정리 및 최선의 이용을 위한 봉사,
- ③ 도서관자료 이용에 필요한 물적 시설 및 조건의 준비와 제공,
- ④ 학생들의 효율적인 도서관시설 및 자료 활용을 위한 지도,
- ⑤ 학생들이 대학졸업 후에도 그들의 지적 발전을 할 수 있도록 도서관 이용에 대한 자습성의 육성,
- ⑥ 교재이외의 교양과 취미를 위한 독서 장려,
- ⑦ 교수진의 수업을 위한 간접적 원조,
- ⑧ 교수진이나 대학원생들의 연구활동에 수반되는 요구의 최대한 충족,
- ⑨ 지역사회, 지방 및 기타 도서관과의 상호협력 등이다.

버크(Paul Buck)는 ‘질적으로 훌륭한 도서관이 없이는 질적으로 높은 교육이란 불가능하며, 질적으로 우수한 교수진도 확보할 수 없다’¹⁵⁾고 말하여 대학교육에서 도서관의 위치와 중요성을 강조하고 있다.

이처럼 대학도서관은 대학교육의 목적이 효율적으로 달성될 수 있도록 학생들에게 지적, 정의적(情意的), 정보적 자료를 제공하고, 교수의 연구를 뒷받침해 주는 교육의 장이요, 열람실에 부속된 보잘 것 없는 책 창고가 아니라 교육의 한 동태적인 기구로서의 기능을 수행해야 할 중요한 위치에 놓여 있다 하겠다.

더욱이 현대사회는 제4차 산업사회인 정보산업사회에 들어섬에 따라 정보량의 급증현상과 정보매체의 다양화, 정보수명의 단축, 학문의 전문화 현상과 더불어 학문 상호간의 관련성이 계속 증대되고 있다. 그 때문에 대학도서관의 기능도 위에서 제시한 전통적인 것에서 더 나아가 적합한 정보를 최대로 수집, 가공하여 신속하게 검색, 제공하도록 다변화함으로써

15) Paul Buck, Libraries and Universities, Addresses and Reports, edited by Edwin E. Williams(Cambridge, Mass. : Harvard Univ., 1964). pp. 9-10.

학술정보 시스템으로서의 역할까지 감당하여야 할 현실에 직면하기에 이르렀다.

제 2 절 정보화 시대 대학도서관의 변화와 전망

1. 정보화시대 대학도서관의 변화요인

우리 나라 대학들은 21세기의 대비를 위한 대학교육의 내실화와 세계화 도모를 위해 교육제도의 개선, 대학 경쟁력 강화를 위한 평가제 도입, 새로운 교육환경의 조성 등 다각적인 측면에서 일대 개혁을 추진해 나가고 있다. 대학도서관들도 역시 그러한 현실에 적응하여 그 이념구현과 효율적인 목적을 수행하기 위해 1990년대에 들어서면서부터 적극적인 국고지원에 힘입어 자료 및 시설확충과 도서관 전산화추진 등 봉사구조 체제화에 부단한 노력을 경주하고 있다.

그러나 우리 나라 대학도서관들의 현황을 보면, 정보의 질이라든가 전문인력의 질 등의 소프트웨어 측면은 물론 직원·자료·시설의 물리적인 하드웨어 측면조차도 상당히 부족한 상태에 놓여있어 21세기의 정보환경 변화에 적응하여 대학도서관의 기능을 극대화하기에는 아직도 어려움을 안고 있는 바, 세기적인 변화에 대처하기 위해서는 새로운 개념의 대학도서관상의 정립이 절실히 요구되고 있다.¹⁶⁾

현대사회의 급속한 환경변화는 대학도서관으로 하여금 유연성을 구비하도록 요구하고 있을 뿐만 아니라, 조직구조 혁신을 통하여 경영효과를 제고하도록 원하고 있다.

16) 손정표, '21세기 대학도서관과 사서의 전문성에 대한 고찰', 「도서관문화」, Vol. 37, No. 5(1996. 9·10), p. 289.

위커(W.W. Wicker)는 대학도서관의 변화요인으로 직원규모와 관내에서의 직원압력, 장서규모, 경제적 이유, 체제적 경영평가, 주제분야간의 연관성 증가 및 진화, 대학행정으로부터의 압력, 이용자에 대한 봉사개선 등을 제시하였고,¹⁷⁾ 스투어트(R. D. Stueart)와 이스트릭(J. T. Eastlick)은 물리적 시설의 변화, 프로그램의 변화, 재정지원의 변화를¹⁸⁾, 또한 강진백 교수는 컴퓨터등장과 도서관자동화, 예산확보 문제, 서비스 패턴의 변화, 유미디어 등장과 기술의 발전 등을¹⁹⁾ 변화요인으로 제시하고 있다.

본 연구에서는 변화요인을 크게 도서관규모의 변화, 프로그램의 변화, 도서관 자동화, 정보기술의 도입, 이용자요구의 변화, 기타 조직환경의 변화²⁰⁾으로 나누어 검토·분석하고자 한다.

(1) 도서관규모의 변화

대학도서관의 물리적 시설의 변화는 필연적으로 인력 및 직무구조의 변화를 수반하고, 장서의 증가 및 다양화와 관리문제는 기존조직의 확대와 더불어 새로운 부서의 출현을 가능하게 한다. 또 도서관 직원수 및 구조형태의 변화, 사서의 역할강화 및 교수직 지위부여, 관장의 경영방식, 그리고 규모계획에 결정적인 영향을 미치는 재정지원의 변화 등은 결국 조직구조의 변화까지도 초래할 것으로 예상된다.

17) W. W. Wicker, "The Growth and Department of the Organizational Structure of University Libraries", Unpublished Ph. D. Dissertation(The Florida State University, 1977), pp. 170-171.

18) Robert D. Stueart and John Taylor Eastlick, Library Management, 2nd ed. (Littleton : Libraries Unlimited, 1981), p. 70.

19) 강진백, 앞의 논문, pp. 99-104.

20) 윤희운, "대학도서관조직의 변화 요인고", 「도서관학논집」, 제 16 집(한국도서관정보학회, 1989), pp. 235-247.

(2) 프로그램의 변화

대학도서관이 정보자료의 가치를 극대화하여 대학사회에서 존재가치를 제대로 인정받기 위해서는 목표와 목적의 재정립, 기능확장, 봉사프로그램의 다양화 등과 같은 노력을 지속적으로 강화하는 일이 무엇보다도 필요하다. 그렇기 때문에 오늘날 대학도서관은 대출·열람·참고봉사·정보검색·이용지도·상호대차·복사서비스 등과 같은 기본적인 봉사프로그램 외에도 최신정보주지봉사·소급탐색검사·서지조사업무·문헌전달봉사 등을 부가적으로 제공하고 있으며, 장래에는 전문적 수집관리와 참고업무, 지적 정보시스템 업무, 전문가시스템업무, 전자출판업무, 통신/네트워크시스템, 컴퓨터지원시스템이 도서관의 새로운 봉사 및 업무형태로 출현할 것이다.²¹⁾

따라서 대학도서관이 프로그램의 내용변화에 따른 경영관리와 이용자봉사의 효과를 극대화하기 위해서는 기존 조직구조를 재검토하여 사서들에게 권한과 책임에 걸 맞는 자율성을 최대한 보장되는 방향으로의 조직구조 개편이 불가피할 것이다.

(3) 도서관 자동화

자동화나 신 정보시스템이 경영조직에 실질적이고도 급격한 변화를 가져올 것인가에 대해서는 조직연구자들 간에도 상반된 견해가 제시되고 있으나, 자동화시스템은 반복업무의 신속한 처리, 수작업시스템의 한계성 극복, 운영경비의 절감, 경영정보 수집, 이용자봉사 개선 등의 효과를 기대할 수 있다는 판단 하에 이미 많은 대학도서관에서 개별시스템으로나 통

21) 吉田玲子 抄譯, “將來の圖書館の役割”, 「専門圖書館」, No.124(1989-II), p. 10.

합시스템의 형태로 개발·도입하고 있다. 그러므로 시스템개발을 전담할 조직이 별도로 구성되거나 기존 조직 내에 설치되어야 할 뿐만 아니라 업무부담 면에서나 처리 면에서 많은 새로운 상황이 발생하게 된다.

이러한 자동화는 대학도서관의 전통적인 라인부서 직원들간에 혹은 기능들 간에 활발하지 못했던 커뮤니케이션이나 협력 혹은 조정의 필요성을 증가시킬 뿐만 아니라 각 기능을 연결하고, 통합·재배치하도록 유도하는 요인인 동시에 변화의 촉매제라 할 수 있겠다.

(4) 정보기술의 도입

일반적으로 ‘컴퓨터, 텔레커뮤니케이션 그리고 정보시스템의 결합이나 통합’²²⁾ 또는 ‘컴퓨터 기술과 커뮤니케이션 기술의 수렴(收歛)’²³⁾으로 정의되는 정보기술(Information technology)은 정보의 수집·처리·축적·전달·재생에 관련된 일체의 기술을 의미하며, 이제 거의 모든 도서관에 도입되어 시스템운영에 일조(一助)를 하고 있다. 이러한 정보기술은 도서관 조직구조 내에서의 조직간의 정보전달 직원의 태도 및 행위에 영향을 미치며, 업무구조를 결정하는 요인인 동시에 생산성을 증가시키는 자원으로 간주되기 때문에 도서관 조직연구에 있어서 매우 중요시되는 요소 중의 하나이다.

도서관을 둘러싼 환경의 변화 가운데서 현재 도서관에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것을 든다면 출판의 변화와 컴퓨터기술의 영향을 들 수 있다.

먼저 출판의 변화를 살펴보면, 지난 500년 동안 인류에게 가장 친숙해

22) Paul F. Burton, "Information Technology and Organizational Structure", 「Aslib Proceedings」, Vol. 40, No. 3(March 1988), p. 57.

23) Iran Sommerville, Information Unlimited(London : Addison-Wesley, 1983), p. 24.

왔던 인쇄기록 매체와 100여년간 그런 대로 자리 매김을 해 왔던 사진기록매체 등의 출판이 정보화사회와 더불어 전자기록매체에 의한 전자출판(electronic publishing)이라는 새로운 형태로 변화하고 있다.

이러한 변화는 전자도서관의 실현 가능성을 높혀 놓음과 더불어 종래의 문자정보에 한정되었던 출판형태에서 음성, 화상까지 포함하는 멀티미디어 출판형태로의 매체변환은 정상인은 물론 시각, 청각 장애인도 쉽게 정보에 접할 수 있도록 해 놓음으로써 21세기 도서관의 장서구성에 일대 변혁을 가져다 줄 것으로 예상된다.²⁴⁾

다음으로 금세기 후반에 도서관을 둘러싼 환경의 변화 중에서 최대의 변화라고 하면 컴퓨터기술의 실용화와 그 도입을 들 수 있는데, 그 중에서도 가장 획기적인 최근의 정보기술을 든다면 역시 정보의 바다(sea of information)로 불리 우는 인터넷의 보급과 이용을 들 수 있을 것이다.

이처럼 최근 들어 도서관의 주변환경은 컴퓨터기술의 발전과 더불어 커다란 변화를 거듭하고 있다. 정보원은 점점 다양화되어 가고 정보기술도 더욱 더 발전하여 이용이 간편한 시스템(user-friendly system)의 증가가 점쳐지고 있는가 하면, 이용자의 요구도 점점 다양화, 개별화해 감에 따라 고차적인 요구의 증가가 예견되고 있어 도서관봉사에 커다란 영향을 미칠 것으로 전망된다.²⁵⁾

(5) 이용자요구의 변화

이용자 요구는 그 주체인 교수와 학생수의 증가, 학과의 신설, 교과과정 및 교수방법의 변화, 학문의 세분화 및 심화, 대학생활 및 교육문화 환

24) 이종문, “정보화사회의 도서관발전 방안에 관한 연구”, 「디지털도서관」, 1권 1호(1996, 봄) p. 16-17.

25) 손정표, 앞의 논문, pp. 292-293.

경의 변화, 고도정보사회로의 진전 등에 기인하여 과거보다 훨씬 다양하고 구체적이며, 적극적 형태로 나타나고 있는 한편, 도서관의 제 측면 중에서도 특히 장서구성과 공간계획 그리고 각종 봉사제공업무에 대한 요구가 두드러지기 때문에 이들 요구에 대한 철저한 분석과 이해를 근거로 업무내용에 대한 재검토가 이루어져야 한다.

그러므로 대학도서관은 교수나 학생의 현재적 요구는 물론 잠재적 요구까지도 고려하여 자료조직 과정보다는 요구결과로 제공되는 봉사에 치중하는 조직으로 개편되어야 하며, 항상 요구의 변화에 신속성 있게 대처할 수 있는 조직구조를 갖추어야 할 것이다.

(6) 기타 조직환경의 변화

환경은 조직의 경계에 존재하면서 조직전체에 영향을 미치는 제 요인을 의미하며, 그 성격에 따라 확실성의 환경과 불확실성의 환경으로 양분할 수가 있는데, 특히 후자는 조직의 관료화와 공식화, 업무처리방식, 조직의 목적 등에 다대한 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무를 규정하고 분장할 때 초래될 수 있는 예기치 못한 변화에 신속하게 대처할 수 있는 조직구조를 갖추도록 요구하기 때문에 현대조직 변화의 중요한 변수로 간주되고 있다.

그런데 정보사회에서는 환경요인에 대한 불확실성이 점점 높아가고 있기 때문에 도서관장이나 조직관리 담당자들은 항상 이들 불확실성을 최소화하여야 하는데 그러한 노력의 결과는 조직개편으로 나타나게 될 것이다. 따라서 대학도서관을 둘러싼 환경은 조직구조에 영향을 미치는 요인이라 하겠으며, 대학도서관은 변화하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있을 때 생존할 수 있고 재 기능도 발휘할 수가 있을 것이다.

2. 정보화시대 대학도서관의 변화전망

광기록매체의 개발과 컴퓨터기술 발전의 결과로 이루어진 도서관전산화 등은 21세기의 대학도서관을 종이매체도서관, 전산화(기계화)도서관, 전자도서관이라고 하는 세 가지 개념이 함께 공존하는 도서관으로 변모시켜 놓고 있으며, 그 중에서도 궁극적으로는 전자도서관 형태의 도서관으로 변모해 나가지 않으면 안 될 것이다.

그러한 관점에서 여러 학자들의 견해를 종합하여 대학도서관의 자료형태와 기능을 중심으로 변모의 특징을 몇 가지 들어보면 다음과 같다.²⁶⁾

첫째, 대학도서관의 자료는 최근 들어 전자매체인 데이터베이스나 CD-ROM을 갖추기 시작하고는 있지만 대부분 인쇄매체 중심인 도서와 연속간행물로 구성되어 있다. 그러나 대학도서관을 둘러싼 정보환경의 변화로 전자출판의 다양화와 전자매체가 지니고 있는 정보의 유용성과 접근성, 네트워크 구축의 다양화와 이용의 보편화에 따른 정보접근 형태의 변화 등을 감안하여 볼 때, 비록 아직까지는 디지털자료의 경제성에 문제가 많지만, 21세기의 대학도서관의 장서구성은 전자매체에 비중을 둔 구성으로 변화해야 할 것으로 생각된다. 그리고 전자도서관의 개념을 도입할 경우에는 직접적인 도서관 내방이용은 감소하는 반면 원격이용은 증가할 것으로 예측되기 때문에 각 도서관들도 이를 전제로 하여 종이매체와 달리 서로간에 중복소장을 피하고, 타 도서관의 정보원으로서의 접근을 확장해 나감과 동시에 열린 도서관을 의미하는 자원공유의 방향으로 나아갈 것으로 여겨진다. 아울러 1관당 장서량을 줄이고, 단위면적 당의 정보집적도(情報集積度)를 높임으로서 장서유지비와 수장공간 비용의 절감 및 도서관운영의 경제성 등의 효과도 부수적으로 기대할 수 있을 것으로 생각

26) 손정표, 앞의 논문, pp. 294-297.

된다.

둘째, 자료의 선정 및 수서 절차를 보면, 지금까지는 주로 출판사나 서적대리점 등의 간행목록 혹은 출판관계 서지 등의 제한된 도구를 이용하여 자료를 선정하고 구입에 필요한 서류작성과 대금결제 등의 제반 사무적인 절차가 부수적으로 따랐지만, 21세기의 대학도서관들은 전자출판의 보급, 전문 데이터베이스의 증가, 컴퓨터 네트워크를 이용한 학술지의 전자적 배포 등의 추이를 볼 때, 컴퓨터 네트워크를 이용한 학술정보의 선정과 전자결제방식에 의한 대금결제형태를 채택함으로써 정보입수의 신속화와 업무처리의 간소화를 도모하는 방향으로 변화될 것으로 예상된다.

셋째, 자료조직 과정을 보면, 대체로 지금까지는 수작업 형태나 MARC 형태의 종합 데이터베이스에서 다운로드(download)를 받는 방식을 채택하고 있으나, 21세기에는 그 시기의 자료환경에 적합한 분류 및 목록 작성 전문가 시스템이 개발되어 활발히 이용될 것으로 보이며, 특히 목록작성의 경우는 이용자들의 정보접근방식에 변화가 예상되므로 전형적인 재고관리적 측면보다는 주제 분석적 측면 쪽이 더 중요시되는 방향으로 나갈 것으로 예측된다.

넷째, 21세기의 도서관들은 자원공유를 위해 도서관에서 생산하는 학술정보에 관한 전문 데이터베이스, 교수들의 강의내용을 수록한 멀티미디어 데이터베이스, 학생들의 교육에 필요한 지식베이스 등의 생산을 위한 정보생산 체제를 갖출 것으로 사료되며, 또한 21세기에는 번역서비스가 많이 요구될 것으로 예측되므로 외국 학술정보의 원활한 유통을 위해 이용자를 위한 기계번역시스템의 도입도 필요할 것으로 전망된다.

다섯째, 지금까지의 정보제공형태를 보면 대체로 ‘man-man interface’를 통한, 즉 ‘사서에 의한 간접검색’ 방법이 주류를 이루었으나, 21세기 대학도서관에서의 정보봉사는 대면봉사의 요구도 존재하겠지만 ‘man-machine interface’를 통한, 즉 ‘이용자 직접검색’ 방법이 급증할 것으로

로 보이며, 또한 지금까지 일반도서관에서는 예외적인 봉사료 취급해 왔던 SDI(정보선택제공 : Selective dissemination of Information)서비스도 전자도서관 관련 기술의 도입으로 간단하게 행해질 수 있기 때문에 21세기에는 아주 활발하게 이루어질 수 있을 것으로 전망된다. 뿐만 아니라 미래의 대학도서관은 이용자가 도서관을 직접 방문하지 않더라도 집이나 연구실 또는 각 학과에 설치된 워크스테이션(work station)을 통해 필요한 정보들을 제공받을 수 있을 것으로 전망된다.

여섯째, 21세기의 대학도서관은 디지털 자료의 보급으로 인해 정보를 수장해 두는 거대한 센터로서의 장소나 건물이 아니라 네트워크화된 정보원으로서의 접근을 제공하는 기관으로 그 기능이 변화될 것으로 전망되며, 서고의 개념도 유한 수장능력의 개념에서 무한 수장능력의 개념으로 바뀔 것으로 예측된다. 또한 21세기에는 오늘날 대학도서관에서 수행하는 도서관 업무의 90% 이상이 컴퓨터에 의해 처리될 뿐만 아니라, 대학도서관을 둘러싸고 있는 물리적인 외부환경도 정보화사회의 기반구조와 초고속정보통신망, 학술정보의 디지털화, 컴퓨터의 지능화, 고성능 워크스테이션의 일반화 될 것으로 전망된다.

일곱째, 21세기의 대학도서관은 내적 환경의 변화로 조직에도 많은 변화가 올 것으로 예상된다. 종래의 도서관은 업무를 대체로 기술봉사업무와 공공봉사업무로 대별한 후 그 아래서 각각 세분화시켜 각자의 기록양식에 따라 대부분 상호간에 관계없는 업무를 수행해 왔지만, 컴퓨터가 도입되면서 각 부서는 한 개의 시스템을 공유하게 되고, 서로의 관련도 잘 드러나게 되었으며, 이러한 시스템의 설계 및 변경단계에서도 각 부서의 대표가 모여 협의하지 않으면 안됨에 따라 도서관의 정리부문이나 봉사부문 각 부서간의 빈번한 접촉, 긴밀한 관계유지, 상호이해의 도모 등도 강화될 것으로 전망된다.

제 3 절 대학도서관 사서의 현황과 역할

1. 대학도서관 사서의 현황

1) 사서의 배치기준

도서관 조직의 효율적 운영과 질적 봉사는 장서개발과 더불어 다양한 정보자료를 매체로 하여 교수·학습, 조사·연구간에 교량적 역할을 수행할 적정규모의 직원과 유능한 사서의 확보에 달려 있다.²⁷⁾

1994년 7월 23일 대통령령 제14339호로 제정 공포된 도서관및독서진흥법시행령 제4조는 「대학도서관 및 학교도서관에 두어야 할 사서직원·사서교사 및 실기교사(사서)의 배치기준은 따로 대통령령으로 정한다」고 규정하고 있으나 아직 이에 대한 대통령령이 제정되지 못하고 있다. 이에 사서직원·사서교사 및 실기교사(사서)의 배치기준은 동 시행령 부칙 제6조에 근거하여 구법인 도서관법을 적용하고 있는데 도서관법시행령 제4조는 「당해 대학의 학생수가 1천인 이하인 경우에는 사서직원 4인을 두되, 그 학생수가 1천인 이상인 경우에는 그 초과하는 1천인마다 사서직원 1인을 더 두며, 장서가 2만권 이상인 경우에는 그 초과하는 2만권마다 사서직원 1인을 더 둔다」라고 규정함으로써 학생수와 더불어 장서규모도 기준 설정요소로 삼아 사서직원 배치기준을 제시하고 있다.

이 기준을 대학설치기준령 제12조 1항 3호에 규정한 자료기준인 「총 학생정원 1인당 30권」과 관련시켜 사서직원 수를 산출하면 학생수가 5천명일 경우에는 장서가 15만권이 되어야 하므로 사서직원 27명이, 2만명

27) 손정표, “새 도서관법에 따른 대학도서관의 제 문제와 개선방안”, 「도서관 문화」, Vol.31, No.1(한국도서관협회, 1990), p.7.

일 때는 장서 60만권과 사서직원 52명이, 2만5천명일 때는 장서 75만권과 사서직원 65명이 요구된다.

그러나 1999년 7월 26일 이 대학설치기준령은 폐지되었으며, 새로이 대학설립·운영규정이 공포되었으나 사서직원의 배치기준에 대해서는 명문화되지 않고 있다.

그런데 외국의 사서직원 배치기준을 보면 (표2-2)²⁸⁾와 같이 미국과 일본의 경우는 학생수와 장서수의 연간증가율을, 영국은 학생수와 교수 수를, 그리고 캐나다와 대만은 학생수를 배치기준으로 삼고 있는데 우리나라보다 배치비율이 훨씬 높다.

(표2-2) 외국의 사서직원수 기준

구 분	기 준 내 용
미국대학도서관기준	학생 500명당 1명(정규학생수 10,000명까지) 학생 1,000명당 1명(정규학생수 10,000명초과시)+ 장서 10만권당 1명 + 연차증가량 5,000권당 1명
영국공과대학도서관 단과대학도서관	교수 20명당 1명 학생 80명당 1명 ~ 학생 120명당 1명
일본국립대학도서관 개선요함해설	학생 1,000명과 장서 5만권에 직원 10명 + 증가학생수 1,000명당 2명 + 증가장서량 2만권당 1명 + 연차증가량 5천권당 1명
대만대학도서관기준	최소한 4명 + 학생 150명당 1명

자료 : 국립대학도서관협의회, 국립대학도서관보 제10집(1992) p.6

이처럼 우리 나라의 사서배치 기준은 외국 비하여 현격히 낮게 책정되어 있을 뿐만 아니라 기준에 제시된 사서직원 수도 준사서 까지를 포함한 기준인 반면에 외국의 기준에서 나타난 전문직자 수는 석사학위 이상의

28) 윤회윤, “국립대학도서관 조직구조의 개선모형”, 「국립대학도서관보」, 제 10 집(국립대학도서관협의회, 1992), P. 6.

소지자를 의미하고 있어, 4년제 대학졸업자로서 2급 정사서 자격증을 소지한 자까지를 전문직자로 간주하여 비교하면 그 차이는 더욱 현격하다.²⁹⁾

2) 사서의 현황

국립대학교 사서직원 현황을 살펴보면 (표2-3)과 같이 1998년 12월 31일 현재 585명이 정원이며, 현원은 573명, 결원은 12명으로 나타나고 있다. 대학교는 정원 453명, 현원 447명으로 결원 6명이고, 대학(전문, 산업 대학)은 정원 77명, 현원 74명으로 결원이 3명으로 나타나고 있으며, 교육 대학은 정원 55명, 현원 52명, 결원 3명으로 나타나고 있다.

직급별로 보면 6급(사서주사)은 정원 159명, 현원 154명으로 결원 5명, 8급(사서서기)은 정원 137명, 현원 120명으로 결원 17명으로 나타나고 있으며, 7급(사서주사보)은 정원 230명, 현원 239명으로 정원보다 9명이 많고, 9급(사서서기보)은 정원 22명, 현원 23명으로 정원보다 1명이 많은 것으로 나타나고 있다.

그러면 대학도서관 사서직과 비사서직의 비율을 살펴보면, 전문직으로서의 사서직과 비사서직의 구성비율은 도서관 업무중에서 전문직 업무와 비전문직 업무의 비율이 어느 정도이냐에 따라 달라지기 마련인데 도서관의 업무는 그 성격에 따라 전문직 업무와 비전문직 업무로 양분 할 수 있으며, 각 업무의 항목 수와 구성비율은 미국, 영국, 일본의 경우 조금씩 다른 실정이다.

미국도서관 협회는 전문직 업무와 비전문직 업무의 구성비율을 60% : 40%, 영국도서관협회는 65% : 35%, 일본도서관협회는 66% : 34%로 분

29) 손정표, “미국대학교 도서관관계기준모형에 관한 고찰”, 「문헌정보학보」, 제2집(전남대학교 문헌정보학연구회, 1986), pp. 11-12.

(표2-3) 국립대학 도서관 사서직 정원 및 현원 현황 (1998. 12. 31 현재)

대학별	구분	4급		5급		6급		7급		8급		9급		계	
		정원	현원	정원	현원	정원	현원	정원	현원	정원	현원	정원	현원	정원	현원
대학교	강릉대			1	1	2	2	3	3	2	2			8	8
	강원대			2	2	7	7	9	9	1	1			19	19
	경북대	1	1	1	1	9	7	12	15	9	6	2	2	34	32
	경상대			2	2	6	6	11	11	3	3			22	22
	공주대			1	1	3	3	5	5	2	2			11	11
	군산대			1	1	4	4	5	4	3	2		1	13	12
	목포대			1	1	4	4	6	6					11	11
	부경대			1	1	5	5	8	8	2	2	2	2	18	18
	부산대	1	1	1	1	8	8	14	14	9	9			33	33
	서울대	3	3	5	6	16	16	18	30	23	20	12	5	82	80
	서울시립대			1	1	2	2	6	6	1	1	3	3	13	13
	순천대			1	1	3	3	5	4	1	2			10	10
	안동대			1	1	4	4	3	3	2	2			10	10
	인천대			1	1	1	1	2	2	3	2		1	7	6
	전남대			2	2	8	8	14	14	7	7			31	31
	전북대			2	2	8	8	11	11	5	5			26	26
	제주대			2	2	7	7	6	6	2	2	1	1	18	18
	창원대			1	1	3	3	4	4	2	2	1	1	11	11
	충남대			2	2	6	6	15	15	6	6	1	1	30	30
충북대			1	1	8	8	8	7	4	5			21	21	
한국교원대			1	1	4	3	3	3	4	3		2	12	12	
한국해양대			1	1	4	4	5	5	3	3			13	13	
대학교	금오공과대					1	1	3	3	3	1		1	7	6
	대전산업대					1	1	4	4	2	2			7	7
	빌양산업대					1	1	2	1	1	1			3	3
	삼척대					2	2	3	1	2	2		1	7	6
	상주대					1	1	2	1	2	2			5	4
	서울산업대					3	3	5	5	3	3			11	11
	여수대					1	1	3	2	1	2			5	5
	진주산업대					2	2	1	1	2	2			5	5
	충주산업대					1		3	4	1	1			5	5
	방송통신대					3	3	8	8	6	5		1	17	17
한국체육대					1	1	3	3	1			1	5	5	
교육대학교	공주교육대					2	2	2	2	1				5	4
	광주교육대					1	1	2	2	1	1			4	4
	대구교육대					3	3	1	1	2	2			6	6
	부산교육대					2	2	2	2	2	2			6	6
	서울교육대					3	3	3	3	2	2			8	8
	인천교육대					2	2	3	3	1	1			6	6
	전주교육대					2	1	1	2	1				4	3
	제주교육대					1	1	1		1	1			3	2
	진주교육대					2	2	1	1	2	2			5	5
	창주교육대					1	1	1	2	2	1			4	4
	춘천교육대					1	1	3	3					4	4
합계	5	5	32	32	159	154	230	239	137	120	22	23	585	573	

자료 : 국립대학도서관협의회, 「국립대학도서관보」 (제17집), 1999.

류하고 있어³⁰⁾ 대체로 전문직 업무의 비율은 60-66% 정도인 반면, 비전문직 업무의 비율은 34-40% 정도임을 알 수 있다.

대학도서관의 전문직자와 비전문직자의 구성비율이 어떠해야 하는가에 대해서는 여러 가지 견해가 있으나 도서관의 업무내용이 수서업무, 정리업무, 열람업무 기타 관리업무로 구별되는 것을 감안할 때, 우리 나라의 경우도 전체 직원 중 사서직원과 비사서 직원의 구성비율을 60 : 40% 정도로 유지하는 것이 바람직하다고 본다.³¹⁾

현재 우리 나라 44개 국립대학의 사서직 대 비사서직 전체 구성비율은 (표2-4)과 같이 65 : 35%로서 사서직이 3분의 2를 차지하고 있는데 이를 학교별로 보면, 대학교는 62 : 38%인데 평균에 비해 사서직 비율이 낮은 대학은 강릉대(53%), 군산대(46%), 안동대(47%) 등이다. 한편 대학(전문대, 산업대 포함)은 그 구성비율이 66 : 34%로서 대학교 평균과 비슷하나, 그 중에서 금오공과대, 대전산업대, 삼척대, 충주산업대, 한국체육대는 사서직 비율이 80%이상인 반면, 한국방송대는 35%에 머물고 있다. 한편 교육대학은 그 구성비율이 전체 평균 67 : 33%로서 사서직 비율이 가장 높는데 광주교육대, 전주교육대만은 50%에 머물고 있다.

우리 나라 전국 399개 대학도서관의 총 직원수는 (표2-5)에서 보는 바와 같이 3,986명으로서 1개 관당 평균 직원수는 약 9.5명이며, 전문직원의 확보율은 66.3%이고, 직원 1인당 평균 봉사대상자 수는 약 541.7명으로 나타나고 있다.

이를 각 학교별로 살펴보면, 전문직사서의 확보율은 국·공립대학 도서

30) American Library Association, Descriptive List of Professional and Non-professional Duties in Libraries(Chicago : ALA, 1984). pp. 2-8 : library Association, Professional and Non-professional Duties in Libraries, 2nd ed.(London : LA, 1974) : 日本圖書館協會, 大學圖書館の業務分析(東京 : 同協會, 1968). pp. 8-14를 비교분석한 것임.

31) 윤희윤, "대학도서관 조직구조의 개선모형 연구", 「도서관보」, 22집(1992, 6), pp. 410-412.

(표2-4) 국립대학 사서직 대 비사서직 구성비율 대비표(1999. 12. 31 현재)

대학명	장서수	사서직 원수(A)	비사서직수(B)							계	비율 A : B	비고		
			행정 직	조교	전산 직	연수 직	기능 직	기성 회직	계약 사서					
대 학 교	강릉대	232,002	8	1				2	4		7	15	53 : 47	
	강원대	593,590	19	1				2	7		10	29	66 : 34	
	경북대	1,212,283	32	1	4			2	11		18	50	64 : 36	
	경상대	508,911	22	2		1		5	8		16	38	58 : 42	
	공주대	334,138	11	3	1			3	2		9	20	55 : 45	
	군산대	247,305	12	2				7	5		14	26	46 : 54	
	목포대	233,760	9	2				2	1		5	14	64 : 36	
	부경대	372,218	18					3	6		9	27	67 : 33	
	부산대	881,075	33	2	1			1	14		18	51	65 : 35	
	서울대	2,153,672	80	3	1	5		16	2	15	42	122	66 : 34	
	서울시립대	301,280	13			1		2	4		7	20	65 : 35	
	순천대	229,500	9	1					4		5	14	64 : 36	
	안동대	245,174	10	2				6	1		9	19	53 : 47	
	인천대	185,491	6	2					5		7	13	46 : 54	
	전남대	608,954	31	3	1			7	7		18	49	63 : 37	
	전북대	640,236	26	4	1			6	8		19	45	58 : 42	
	제주대	450,488	18					3	3		6	24	75 : 25	
	창원대	215,013	11	1					4		5	16	69 : 31	
	충남대	843,617	30	3				1	6		10	40	75 : 25	
	충북대	575,461	21	2	1			5	9		17	38	55 : 45	
한국교원대	291,421	12	2		1		4			7	19	63 : 37		
한국해양대	185,670	13					1	1		2	15	87 : 13	62 : 38	
대 학 교	금오공과대	147,761	6					2		2	8	75 : 25		
	대전산업대	116,349	7					2		2	9	78 : 22		
	밀양산업대	76,0129	3					2		2	5	60 : 40		
	삼척대	131,340	6					2		2	8	75 : 25		
	상주대	89,892	4					4		4	8	50 : 50		
	서울산업대	197,490	11			1		4		5	16	69 : 31		
	여수대	62,178	5					4		4	9	56 : 44		
	진주산업대	79,739	5					1	2		3	8	63 : 37	
	충주산업대	122,804	5						1		1	6	83 : 17	
	방송통신대	124,824	17			2		10	19		31	48	35 : 65	
한국체육대	51,334	5					1			1	6	83 : 17	66 : 34	
교 육 대 학	광주교육대	117,605	4					2	1		3	7	57 : 43	
	광주교육대	81,281	4					2	2		4	8	50 : 50	
	대구교육대	123,875	6	2							2	8	75 : 25	
	부산교육대	99,413	6					1	1		2	8	75 : 25	
	서울교육대	149,186	8					2			2	10	80 : 20	
	인천교육대	116,238	6					2	1		3	9	67 : 33	
	전주교육대	76,622	3					2	1		3	6	50 : 50	
	제주교육대	51,687	2					1			1	3	67 : 33	
	진주교육대	99,762	5					2			2	7	71 : 29	
	청주교육대	78,386	4					1	1		2	6	67 : 33	
춘천교육대	106,633	4					1	1		2	6	67 : 33	66 : 34	
계	14,525,787	570	39	10	11		110	158	15	343	913	65 : 35	65 : 35	

자료 : 국립대학도서관협의회, 「국립대학도서관보」 (제17집), 1999.

관이 약 69.5%로서 가장 높으며, 사립대학 도서관은 약 67.4%, 전문대학 도서관이 56.8%인 반면, 각종학교 도서관은 50.0%로서 가장 낮은 것으로 나타났다.

그리고 1개 관당 평균 직원수는 국·공립대학 도서관이 약 18.6명으로 가장 많고, 그 다음이 사립대학 도서관으로서 13.3명, 전문대학 도서관이 3.6명, 각종학교 도서관이 2.7명으로 나타나고 있다.

또한 직원 1인당 평균 봉사대상자 수에 있어서는 각종학교가 79.4명으로 가장 적은 것으로 나타나고 있으며 국·공립대학 도서관의 307.4명이다. 반면에 사립대학 도서관은 463.9명으로서 국·공립대학 도서관의 약 1.5배에 가까운 이용자들에게 봉사하고 있으며, 전문대학 도서관의 경우는 1310.6명으로서 국·공립대학 도서관의 약 4.2배에 달하는 이용자들에게 봉사하는 것으로 나타났다.³²⁾

(표2-5) 국·공립·사립대학 직원현황

구분 학교별	도서관수	학생수	직원수			1관당 평균직원수	직원1인당 평균봉사 대상자수
			전문직	비전문직	계		
국·공립	62	355,376	803 (69.5%)	353 (30.5%)	1,156 (100%)	18.6	307.4
사립	167	1,034,033	1,503 (67.4%)	726 (32.6%)	2,229 (100%)	13.3	463.9
전문	153	724,741	315 (56.8%)	240 (43.2%)	555 (100%)	3.6	1310.6
각종학교	17	3,652	23 (50.0%)	23 (50.0%)	46 (100%)	2.7	84.9
계	399	2,117,802	2,644 (66.3%)	1,342 (33.7%)	3,986 (100%)	9.55	541.70

자료 : 한국도서관협회, 한국도서관통계(1998), pp.12-22.

32) 전재봉, “대학도서관 구성요소의 역할 및 그 실태분석”, 「도서관학논집」, 제16집(1989), pp. 22-24.

2. 사서의 역할과 전문성

1) 사서의 역할

대학도서관은 열람봉사의 방법과 범위, 봉사대상자, 개관시간, 장서규모, 도서이용량, 정리업무내용, 관리업무의 내용과 범위 등에 따라서 사서직원, 일반직원, 관리요원, 학생보조원 등 다양한 직종이 필요하다.³³⁾

그 중에서도 사서직원의 역할은 대단히 광범위하고 중대하다.

Michalak에 의하면 도서관 사서직원의 역할은 첫째, 도서관운영과 봉사 그리고 정책을 개발하고 수행함에 있어서 이용자의 요구를 잘 파악하여 적용시켜야 하며, 둘째, 각종 2차 자료의 용도를 이용자에게 가르쳐 주어야 하고, 셋째, 도서관의 운영봉사 및 정책을 이용자에게 설명해야 하는 것이라고 주장하였다.³⁴⁾

그리고 Bugess는 사서직원의 역할은 첫째, 사서직원은 지식의 보존, 조직, 분배 그리고 자극 등의 일을 담당한다. 둘째, 사서직원의 행위는 기본적인, 기초적인 교육의 보존에 그치는 것이 아니라 교육의 확장과 확충에 관심을 기울여야 하는 교육자라야 한다. 셋째, 사서직원은 사회의 복리를 위하여 개인에게 독서의 흥미와 습관을 깨우쳐 주고, 지적 활동의 계몽을 자극시켜 주는 책임을 갖는다. 넷째, 사회적 책임을 진 전문직으로서의 가치를 인정받으려면 그는 행정적·기술적 능력과 대학교수와 동등한 교양적인 바탕을 갖추어야 한다³⁵⁾고 말하였다.

이 같이 대학도서관의 사서직원은 학문과 문헌에 대한 깊은 이해와 지

33) 이한용, “한국 대학도서관의 실태와 개선방향”, 「대학교육」, Vol.23(한국대학교육협의회, 1986[6]), p. 11.

34) 이경민, “대학도서관의 장서구성에 관한 연구”, 석사학위논문(성균관대학교 대학원, 1983), p. 13.

35) 김세익, 「도서관조직 경영론」(서울 : 아세아문화사, 1977). pp. 68-69.

식이 요구되며, 또한 광범위한 문헌을 충분히 활용할 수 있는 능력이 누구보다도 앞서 있어야 한다. 그러므로 전문직원은 항상 학문의 경향과 새로운 문헌에 대하여 민감해야 하며, 일반학자나 교수에 못지 않은 지속적인 조사연구와 노력이 필요하다. 그리고 무수히 쏟아져 나오고 있는 지식 정보를 평가하여 체계적으로 수집 정리하고, 이들을 필요로 하는 사람들에게 신속하게 보급함으로써 학문 발전의 기수가 되기 위해서 전문적인 지식과 장기적인 기획을 필요로 한다.

뿐만 아니라 사서직원은 봉사기능을 위하여 도서관에서 일반적으로 행하고 있는 자료의 선택·수집·목록·분류·열람 및 레퍼런스(Reference) 등의 업무를 수행함은 물론, 대학에 있어서 교수나 학생에게 가장 중요한 조사 연구활동을 위한 서비스와 정보 제공에 따르는 기능 즉, 축적된 자료의 활용을 위하여 각종 문헌의 색인, 서지목록의 작성, 초록 등의 봉사활동을 적극적으로 전개하며, 도서관의 사회적 위치를 면밀히 점검, 다시 평가하고 도서관이 베푸는 제반 봉사 활동들을 새로이 책정하여 도서관의 역할과 장래가 어떠하리라는 주관을 가져야 한다.

그러기 위해서는 오히려 교수보다도 새로운 정보와 지식을 가지고 문제 해결의 방법과 연구의 방향까지 제시할 수 있어야 하며, 교수들의 연구 조사 활동을 조력할 수 있는 유능한 사서직원이 되어야 하는 것이다.

이와 같이 대학도서관의 사서직원은 교육과 연구활동에 필요로 하는 의사소통에 있어서 대학 내에서 핵심적인 위치를 차지하면서 자료와 교수 및 학생 사이에서 유통을 원활히 하는 매개의 역할과 더불어 교수의 새로운 지식 생산을 돕는 지식정보의 생산 과정에 있어서 중요한 역할을 맡고 있는 것이다.³⁶⁾

한편 박준식(1993)은 다가오는 미래의 정보화 사회에서 수행해야 할 사서의 역할을 다음과 같이 논하고 있다. 첫째, 정보의 부가가치를 높이는

36) 전재봉, 앞의 논문, pp. 11-13.

일이다. 정보사회에서 사서가 살아 남을 수 있는 유일한 길은 정보수집과 축적 및 제공의 신속성, 대량화, 효율성, 정확성을 기하는 방법밖에 다른 선택이 없다. 둘째, 정보중개자로서의 역할이다. 책을 가지고 봉사할 것이 아니라 정보를 가지고 봉사해야 한다. 서지적 정보가 아니라 정보 그 자체를 제공하여야 한다. 셋째, 게이트키퍼로서의 역할이다. 오늘날의 도서관은 특정한 사람들에게는 정보가 과다하게 제공되는 반면 다수의 사람들은 서비스에서 소외되어 있다. 이 역할은 정보혜택의 기회를 균등하게 조정한다는 점에서 중요하다. 넷째, 정보기술자로서의 역할이다. 새로운 정보기기를 다루고 활용할 수 있는 전문가가 되어야 하며, 가능하다면 시스템설계자가 되어야 한다. 마지막으로 정보교육자로서의 역할이다. 사서는 소속된 도서관이 봉사대상으로 하는 이용자들의 정보탐색과 획득능력을 확장시킬 수 있도록 새로운 의미의 교육자가 되어야 한다.³⁷⁾

2) 사서가 필요로 하는 전문성



Perkins에 의하면 전통적으로 대학은 4가지의 사명을 띠고 그 존재가치를 구현해 왔다. 첫째는 지식의 전수를 행동의 원리로 삼는 교육의 사명, 둘째는 지식의 획득원리로 불리는 연구의 사명, 셋째는 지식의 응용으로 대변되는 봉사의 사명, 넷째는 이상적인 민주사회를 창출하고 시범보이는 지적 행동의 사명이 그것이다. 이상과 같은 사명들을 수행하는 데 창조적인 보조업무를 주도하는 대학 내의 기관이 바로 대학의 심장이라고 하는 도서관이다. 이들의 연구업무를 충실하게 보조하기 위해서 그들이 필요로 하는 정보자료를 망라적으로 수집·분석·가공·처리하여 봉사하는 대학도서관의 중요성은 주지하는 바이며, 이 기관에 봉사하는 직원의 전문성

37) 최석두, “미래사서의 역할”, 『도서관문화』, Vol. 34, No. 5(1993. 9·10), p. 33.

은 학문의 총체적인 발전과 직·간접적인 연관성이 있다.

대학도서관 사서에 대한 수요는 급속도로 증가하고 있는 추세이다. 그 주된 이유는 등록학생 수의 증가, 새로운 고등교육기관의 급속한 성장, 학문의 소주제별로의 발전 추세, 정보자료의 기하급수적인 발행을 증가 등 팽창하는 지식을 효과적으로 이용케 하기 위하여 이를 체계적으로 선정, 수집하여 분석하고 조직할 수 있는 직원의 필요성 때문이다.³⁸⁾

앞으로의 대학도서관은 정보화 등 환경의 변화에 따라 그 모습이 크게 달라질 것으로 전망된다. 이와 같은 정보환경의 변화에 대처해 가면서 전문성을 확보해 나가려면 사서들은 전통적인 직무수행 외에 어떤 업무에 중점을 두어 자기개발을 해 나가는 것이 바람직하다.

대학도서관 사서의 전문성이 문제되는 것은 전문성 자체에 어떤 목적이 있는 것이 아니고 대학도서관의 목적 달성에 필요하기 때문에 중요한 것이므로 대학도서관 사서의 전문성은 대학도서관의 목적달성과의 연관에서 분석되는 것이 논리적이다. 이러한 점에서 전문성 문제는 대학의 교육과 연구의 지원, 그리고 정보화라는 관점에서 논하고자 한다.

(1) 교육지원을 위한 전문성

현재 우리 나라 대학도서관 사서들은 고등학교 교사들의 학력과 대등한 학력을 소지하고 있다. 그러면서도 교육의 기능을 수행하는 측면에서 전문성이 문제되는 것은 전공분야를 공부하는 학생들의 교육을 지원하는 입장에 있으면서 어느 한 분야의 교과내용에도 정통하지 못하다는 것과 교사들이 갖추고 있는 ‘가르치는 기술과 방법’에 대등한 사서들 고유의 가르치는 기술과 방법을 두드러지게 가지고 있지 못한 까닭이다. 교사들이 강의와 실험과 토론과 기타의 기술과 방법으로 학생들을 가르치듯이

38) 남대우, “대학도서관 직제 및 직원의 전문성 확립”, 「대학교육」, 통권 65호(한국대학교육협의회, 1993. 9·10), p. 33.

사서들도 그들 고유의 기술과 방법이 모두 대학사회의 구성원(학생과 교수)들에게 기존의 관념으로 두드러지게 인식되어야 할 것이다.

교사직에 있어서는 위의 두 가지 조건이 모두 구비되어 있는 것으로 인정된다. 그러나 사서는 그렇지 못하다. 그러므로 대학도서관 사서는 ① 특정한 주제분야의 지식을 축적하여 그 분야의 소양을 높이는 것과 ② 도서관학적인 측면의 교육을 위한 기술과 방법을 도서관학 문헌의 독서나 기타 방법으로 추적하는 지속적인 연구활동을 토대로 학생들의 교육을 지원하는 봉사를 해 나가야 할 것이다.³⁹⁾

(2) 연구지원을 위한 전문성

대학도서관 사서의 연구지원을 위한 전문적 기능은 연구자들의 연구에 보조를 맞추어야 한다는 데서 출발한다. 연구자들의 연구에 보조를 맞추는 것은 오늘의 학문 구조와 성격을 파악하고 그 연구양식을 이해함으로써 비로써 할 수 있는 것이다.

따라서 대학도서관 사서는 현존하는 최근의 연구정보 추적의 방법과 도구를 익히 알 것은 물론 또 주제분야의 세분야(細分野)와 이에 따른 자연적 현상으로 일어나는 학문간 관계의 확대라고 하는 학문발전의 과정을 계속 추적하고 그 발달상황을 이해할 수 있어야 할 것이다.

학문의 내용에 대한 이해부족은 도서관에서 일어날 수 있는 진정한 연구지원봉사의 가능성을 일어나지 못하게 물어버리고 만다. 그 중에서도 특히 서지제공의 문제는 현재로서 가장 중요한 문제로 대두되고 있는데, 이것은 교수들을 비롯한 개별연구자들이 갖는 잠재적인 서지요구를 유발시키고, 이에 봉사할 수 있도록 하는 것, 또 SDI와 같은 서지시스템을 개발, 운영할 수 있는 능력을 배양하는 것으로 해결해야 할 것이다. 이러한

39) 유소영, "대학도서관 운영 조직과 사서의 전문성", 「도서관」, 제38호, 제4호(1983), p. 54.

능력은 특정한 주제분야의 지식을 그 필수조건으로 하고 있는 것이다.

결론적으로 대학도서관 사서는 대학의 교육기능을 지원하기 위해서도 연구기능을 지원하기 위해서도 필수적으로 ① 주제분야에 정통한 지식을 가지고 있어야 하며, ② 도서관학적인 지식을 보유하고 있어야 한다는 것이다.⁴⁰⁾

(3) 정보화에 대처하기 위한 전문성

정보화의 심화현상에 따라 대학도서관의 사서는 그에 대처하기 위해 다음과 같은 전문성을 함양하지 않으면 안 된다고 본다.

첫째, 현재 널리 보급되어 가고 있는 인터넷 붐은 사서나 정보전문가 그 자체의 존재 의의를 상실시키고 있다는 우려성을 낳고 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 따라서 사서들이 그러한 혼란 속에서 벗어나려면 무엇보다도 지금까지 가졌던 자료 및 정보관리전문가라는 관념을 버리고 이용자를 위한 정보·지식·문화의 게이트웨이(gateway)요, 네비게이터(navigator)로 자기 자신을 재생시키는 것이 주요 당면 과제라 하겠다. 그러기 위해서는 정보접근을 도와줄 수 있는 색인작성이나 목록작성에 대한 연구라든지, 전자시대에 적합한 목록규칙의 제정 또는 개정의 조속한 실현에 보다 깊은 관심을 갖도록 하여야 할 것이다.

둘째, 네트워크나 전자매체를 통한 이용자들의 정보접근형태를 보면 주제에 의한 접근도가 높은 비중을 차지하므로 사서들은 전통적인 목록작성보다 주제분석에 더 많은 관심을 기울이고 전문성을 향상시켜야 할 것이다.

셋째, 대학도서관을 둘러싸고 있는 정보환경은 컴퓨터 기술의 발전과 더불어 너무나 급격한 변화를 보여주고 있다. 사서들이 이러한 환경변화에 잘 적응해 나가고 21세기의 대학도서관을 전자시대에 걸 맞는 도서관

40) 유소영, 앞의 논문, p. 56.

으로 끌어올리기 위해서는 무엇보다도 인터넷을 통한 정보탐색을 비롯하여 컴퓨터 활용에 대한 지식을 갖추지 않으면 안 된다고 하겠다. 이에 대해 좀 더 구체적으로 말한다면 적어도 전문사서라면 정보처리기사 2급이나 시스템관리자 정도의 지식과 능력을 갖추는 것이 바람직할 것이다. 또한 전자정보에 관한 개념을 알고, 이용자 및 컴퓨터와의 커뮤니케이션 능력도 갖추도록 하여야 할 것이다.

제 4 절 역할갈등의 이론적 배경

1. 역할과 역할행태

1) 역할의 개념과 분류

역할의 개념은 학자들에 따라 그 견해가 다양하다. 인류학자들은 주로 문화기대를 중심으로 역할을 논하고, 사회학자들은 지위를 중심으로, 심리학자들은 자아개념을 중심으로 각기 역할을 논하고 있다.⁴¹⁾

역할개념을 이해하기 위해서는 지위개념을 이해해야 한다. 일반적으로 지위란 어떤 사회적 체제 속에서 개인이 점하는 위치의 비교적인 가치(relative worth) 또는 존중도(degree of deference or esteem)를 의미한다.

지위는 층화(層化)된 지위체제 내에서의 등급 또는 계급이라고 말할 수 있는데, 지위는 그것을 차지하는 사람이 스스로 지니는 것이 아니라 다른 사람들이 부여하는 것이다.

지위는 결국 그것을 차지하는 사람들이 누리는 것으로서 사람의 특성이

41) L. F. Neiman & F. W. Hughes, "The Problem of concept of role ; a resurvey of literature, 『Social Forces』, 30(1951), pp. 141-149.

지위에 영향을 미치는 것도 사실이지만 지위라는 개념은 원칙적으로 사회적 체제 내에서의 위치에 부여되는 가치를 지칭하는 것이다, 사회적 체제가 공식적인 조직일 때, 지위부여의 대상인 위치는 역할 또는 직위(position)가 된다.⁴²⁾

그런 점에서 지위를 개인이 차지하는 사회적 위치에 대한 일반적인 기대라고 한다면, 역할은 지위에 부여되는 기대에 따라 특정인이 수행하는 행동이라 할 수 있다.

Bonner와 Sarbin은 역할은 어떤 지위를 차지하는 한 개인이 그 지위에 부과된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동이라 정의⁴³⁾하고 있으며, Linton은 특정한 지위에 부과되는 문화적 유형의 총체로서 ‘지위의 역동적 국면’이라고 말하고 있다.⁴⁴⁾ 한편, Sargent는 역할이란 ‘개인이 집단의 기대에 적절히 대처하기 위해서 취하게 되는 사회적 행동의 한 형태’라고 정의하고 있다.⁴⁵⁾

집단에서의 구성원의 역할은 다양하게 분류되어 지고 있는데, Benne와 Sheets는 다음과 같이 구성원의 역할을 세 가지로 분류하고 있다.⁴⁶⁾

첫째는 과업역할(task role)로서 여기에는 집단에 주어진 과업을 수행하는 행동과 그 과정에서 이에 관련된 문제를 분석하고 해결하는 행동을 포함한다. 따라서 조직체에서 주어진 공식직무와 업무가 과업역할의 중요한

42) 오석홍, 앞의 책. pp. 403-404.

43) H. Bonner, Group Dynamics(New York : The Ronald Press, 1959), pp. 373-375 ; T. R. Sarbin; “Role theory” in G. Lindzey(ed), Handbook of Social Psychology(Reading Mass : Addison-Wesley, 1954), p. 225.

44) R. Linton, The cultural Background of personality(New York : Appleton century Company, 1945), pp.76-77.

45) S. S. Sargent, “Conception of Role and Ago” , Social Psychology at the Crossroads, ed. J. H. Rohrer and M. Sheig(New York : Harper and Brothers, 1951), p. 360.

46) K. D. Benne & P. Sheets, “Functional Role of Group Members” , L.S.I, Vol. 4(1948), pp. 42-45.

부분을 차지하게 된다.

둘째는 집단 설립·유지역할(group building and maintenance role)로서 집단이 자생적 집단으로서의 기능을 발휘하고, 영구적으로 계속 존속해 나가는데 필요한 지원적, 강화적 그리고 통제적 행동을 말한다. 집단의 사기(morals)를 높이고, 응집력(cohesiveness)을 강화하며, 구성원들간의 신뢰성과 친밀감 그리고 협조적 분위기를 조성하는 행동들이 이에 속한다.

셋째는 개인역할(personal role)로서 공식적 과업이나 집단유지에 관계 없이 주로 구성원 자신의 욕구(need)만을 만족시키기 위한 이기적인 행동을 말한다.

일반적으로 역할(role)이란 조직 내에서 어떤 직위에 대한 일반화된 기대의 내용이며 또한 역할이란 사회적인 관계에서 어떤 위치를 점유하는 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행동의 범주를 말한다.⁴⁷⁾ 역할을 구성하는 행동은 다른 사람들의 기대에 결부된 것이며, 다소간에 반복적이고 예측가능한 결과를 수반하는 것이다. 역할은 고립적으로 규정되는 것이 아니라 서로 결부된 다른 역할들과 연관적으로 규정된다. 조직 내에서 공식적·비공식적으로 규정되는 여러 가지 역할은 조직참여자들의 교호작용을 분명하게 하며, 그러한 교호작용을 일정한 방향으로 인도함으로써 그 예측가능성을 높인다.

역할은 구조의 구성단위이다. 일련의 상호의존적인 역할은 비교적 안정된 집합적 유형을 형성하여 한 개의 하위구조를 만들고 그러한 하위구조들은 서로 지속적인 연관을 맺어 조직 전체의 구조를 형성한다.

조직 내의 역할은 결국 사람들이 수행하는 것이다. 조직 내의 규범이 정착되고 구조가 마련되면 그 안에서 개인은 행태상의 기대가 결부된 역할을 맡아 수행하게 된다. 역할 자체와 그것을 맡은 사람은 서로 영향을

47) 오석홍, “역할지위 및 권한과 권력-행정학에서 문제되는 제 개념”, 「서울대학교 행정논총」 제 17 권, 제 7 호, p. 185.

미치는 관계에 놓이게 된다. 즉 역할을 맡은 사람에 따라 역할의 내용에 다소간의 변화를 가져올 수 있으며, 다른 한편으로 맡은 역할에 따라 사람의 성격이 달라질 가능성이 있다.

그러나 역할과 역할담당자가 같은 개념은 아니다. 양자는 구별되어야 한다. 역할은 그것을 맡은 사람이 바뀌더라도 변하지 않은 일정한 속성을 지니는 것이다. 같은 종류의 역할을 맡은 다양한 인간의 역할형태에 상당한 유사성이 있는 것은 역할 자체의 고유한 속성을 말해주는 것이다. 역할과 역할담당자는 다른 것이기 때문에 자기에게 적합치 않은 역할을 맡아 고민하는 사람도 있을 수 있다.

2) 역할행태의 결정과정

역할담당자의 역할행태는 여러 가지 요인이 적용하는 복잡한 과정을 통해서 결정된다. 먼저 관계자들이 특정한 역할담당자에 대한 역할기대를 전달하면 역할담당자는 역할 및 역할전달을 지각하고, 그에 대한 반응으로서 일정한 역할행태를 보이게 되며, 이어서 역할행태에 관한 정보는 역할기대를 전달한 사람들에게 환류된다. 이러한 과정은 논리적으로 생각할 때 역할기대의 설정에서부터 시작된다고 할 수 있다.

역할기대가 역할행태를 가져올 때까지의 과정에는 조직상의 요인, 대인관계적 요인, 역할담당자의 성격 등 많은 요인의 작용이 개입된다.

조직상의 요인이란 조직의 규모, 특정한 직위의 위치, 규칙 및 명령의 준수에 대한 조직 내의 일반적인 규범, 전반적인 감독방법 등을 말한다. 이와 같은 조직 및 그 하위체제의 특성은 역할기대의 형성과 전달, 그리고 역할행태에 영향을 미친다.

그런데 역할기대(role expectation)와 역할행태(role behavior)는 구별해야 한다. 역할기대는 역할담당자가 어떻게 행동해야 하는가에 대한 개념

이며, 역할행태는 어떤 역할을 맡은 사람이 실제로 어떻게 행동하는가에 관한 개념이다.

조직 내의 역할은 그것에 연관된 다른 역할에 관련하여 규정된다. 조직 내의 역할은 고립적인 것이 아니며, 다른 역할들과 관련지을 때에 비로소 유의미한 것이 된다. 특정한 역할담당자에 대한 역할기대는 관련된 역할담당자들이 그에게 거는 기대의 망(network of expectation)으로 이루어진다고 할 수 있다.

역할기대는 예상적(anticipatory)이고, 의무적(obligatory)이며, 규범적⁴⁸⁾(normative)인 특성을 지닌다고 할 수 있다. 사람들은 특정한 역할담당자의 행태에서 그들이 예상하는 규칙성을 발견할 것으로 기대한다. 사람들은 특정한 역할담당자가 그들의 기대를 충족시켜야 할 의무가 있다고 생각한다. 역할기대는 적합한 것 또는 허용되는 것이라고 생각되는 행동의 범위를 규범적으로 한정하는 것이다. 규범적으로 규정되는 역할기대에 부합되는 행태를 확보하기 위하여 공식적 및 비공식적 보상과 제재가 동원된다.

대규모의 조직에서 역할기대의 기본적 요소는 공식적인 문서로 규정하는 것이 보통이며, 그러한 규정은 비공식적인 관계에 의하여 보완된다. 역할기대가 명백하고 상충되는 요소를 내포하지 않을 경우 역할관계와 조직 내의 교호작용은 원활해진다. 그러나 역할기대가 모호하거나 상충되는 역할기대들이 한 사람에게 부과될 때, 역할담당자는 개인적 갈등을 경험하게 된다.

역할이론의 관점에서 본다면, 모호성이란 역할수행자에게 부여된 조직상의 지위에 필수적인 정보가 결여된 상태이다. 그러므로 역할모호성은 역할수행자에게 자기 역할에 대해 불안과 불만을 갖게 하고 사실을 왜곡

48) David J. Lawless, Effective Management ; Social Psychological Approach(Prentice-Hall, 1972), p. 283.

되게 함으로 결과적으로는 조직의 업무까지도 비효율적으로 수행할 가능성이 증대시킬 수 있다.

칸(Kahn)은 ① 개인의 능력 한계를 벗어난 조직의 크기 및 복잡성, ② 빈번한 재조직을 수반한 급격한 조직성장, ③ 사회구조 내의 복수적 변화에 따른 빈번한 기술상의 변화, ④ 상호의존을 방해하는 번잡한 인사이동, ⑤ 조직원에게 새로운 요구를 하는 조직환경의 변화, ⑥ 조직을 감싸고 있는 정보유통을 방해하는 관리철학 등의 상태 하에서 역할모호성이 발생한다고 하였다.⁴⁹⁾ 또한 리쥬(Rizzo)는 조직원의 행동을 지도하고 그것이 적정성을 뒷받침 할 수 있는 객관적 자료가 명확하지 않을 때 역할모호성이 발생한다고 하였다.⁵⁰⁾

2. 역할갈등

1) 역할갈등의 의미

갈등(conflict)은 관점에 따라서 여러 가지로 정의되고 있다.

심리학적 측면에서는 갈등을 유기체가 두 개 또는 그 이상의 목표에 직면하여 그 목표들이 지니는誘引價(valence)가 대체로 비슷하나 그 방향이 상반되는 까닭에 유기체가 어떤 위치에서 움직일 수 없는 상태⁵¹⁾라고 정의하고 있다.

의사결정 측면에서는 갈등을 의사결정의 표준메카니즘(standard me-

49) Robert L. Kahn, et. al., *Organizational Stress ; Studies in Role Conflict Ambiguity*(Wiley & Sons, 1964), p. 382.

50) J. R. Rizzo, R. J. House and S. I. Lirtzman, "Role Conflict and Ambiguity Complex Organizations", 「Administrative Science Quarterly」, Vol. 15, No. 2, p. 154.

51) 馬場品雄, 「組織行動の心理學」, (東京 : 白挑書房, 1970), p. 108.

chanism)에 고장(breakdown)이 생겨 행동방안의 선택에 있어서 개인이나 집단이 곤란을 겪는 상황⁵²⁾으로 정의한다.

조직관리적 측면에서는 갈등을 희소자원이나 작업활동을 배분하게 될 때나 서로 다른 처지·목표·가치·인지 등이 존재할 때, 조직 내의 둘 또는 그 이상의 개인간이나 집단 내에 일어나는 대립적 작용(disagreement)⁵³⁾으로 정의하고 있다.

조직 내의 갈등이란 행동주체간의 대립적 내지 적대적 교호작용을 말한다. 여기서 행동주체는 개인이나 집단일 수도 있고 조직일 수도 있다. 갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동을 포괄하는 개념이다.⁵⁴⁾

이와 같은 갈등의 제 정의를 살펴볼 때, 조직 내에 있어서의 갈등이란 희소자원이나 업무의 불균형 배분 또는 처지·목표·가치·인지 등에 있어서의 차이와 같은 원인과 조건으로 인해서 개인·집단·조직의 심리·행동 또는 그 양면에 일어나는 대립적 교호작용이라고 정의할 수 있을 것이다.

일반적으로 갈등은 행동대안의 선택에 있어서 행동주체가 곤란을 겪는 상황이라고 볼 수 있다. 따라서 특정개인이 역할을 수행함에 있어서 그에게 기대된 행동내용이 서로 상반되거나 개인의 욕구와 역할의 욕구가 상반되는 경우 갈등을 경험하게 되는데 이것을 역할갈등이라 할 수 있다.⁵⁵⁾

역할갈등은 수많은 원인에서 나오는 것이기 때문에 연구의 관점에 따라 학자에 따라 서로 달리 정의하고 있는데 학자들의 역할갈등에 대한 개념을 살펴보고자 한다.

52) James G. March and Herbert A. Simon, Organizations(New York : John Wiley & Sons, 1938), p. 112.

53) A. F. Stoner, Management(Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hill, Inc., 1978), p. 345.

54) 오석홍, 앞의 책. p. 678.

55) 이대길, “조직풍토와 역할갈등의 상관관계에 관한 연구”, 석사학위논문(전남대학교 행정대학원, 1986), p. 21.

김창걸 교수는 ‘역할갈등이란 역할기대와 역할지각자간의 차이에서 또는 모호하거나 상충되는 역할기대에서 느끼는 심리적 갈등상황’ 이라고 하였으며, 박용현 교수는 어떠한 이유에서나 기대역할과 역할지각 사이에 지나치게 거리가 멀 경우 흔히 갈등이 생기는데 이를 역할갈등이라 하고 있다.⁵⁶⁾ 그리고 Rizzo는 ‘역할갈등을 ‘개인의 욕구와 역할의 욕구가 불일치한 상태’ 라고 정의하고 있다. 이러한 견해를 종합해 볼 때, 일반적인 관점에서의 역할갈등은 ‘조직내의 직위를 점하고 있는 자에게 기대되는 행동내용이 조직내의 성원인 역할행위자의 욕구와 조직이나 개인, 즉 역할기대자들의 욕구가 상반될 때 나타나는 불일치 상황으로서 역할행위자가 지각하는 심리적 상태’ 라고 정의할 수 있다.

2) 역할갈등의 발생원인

그러면 역할갈등이 발생하는 원인은 무엇인가?

박동서 교수는 현대사회가 발전하면 할수록 점차적으로 각 하위체제의 분화 및 이에 따른 역할의 분화가 고도화되고, 상대방에 대하여 어떠한 기대를 갖게 되는데 이러한 기대가 충족되지 못하고 상호 의존관계가 계속 유지되지 못할 때 역할갈등이 발생한다고 말하였다.⁵⁷⁾

오석홍 교수는 역할기대가 명백하고 상충되는 요소를 내포하지 않을 경우 역할관계와 조직내의 교호작용은 원활해지나 역할기대가 모호하거나 상충되는 역할기대들이 한 사람에게 부과될 때, 역할행위자는 갈등을 느낀다고 하였다.⁵⁸⁾

어떤 직위의 역할에 대해 서로 모순되는 기대나 요구를 가지게 될 때

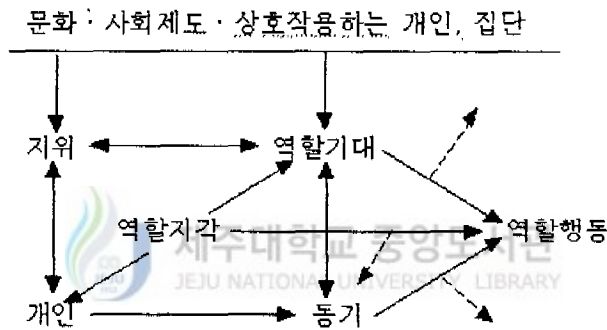
56) 박용현, 「학교사회」 (서울 : 배영사, 1967), p. 212.

57) 박동서, 「한국행정학」 (서울 : 법문사, 1980), p. 397.

58) 오석홍, 앞의 책. p. 397

역할갈등의 상황이 발생하게 된다.⁵⁹⁾ 집단의 성원은 외부에서 요구하는 역할기대를 사실대로 지각할 수도 있고, 지각하지 못할 수도 있을 것이며, 또한 기대와는 전혀 달리 인지할 수도 있다. 외부에서 요구하는 역할기대와 성원개인이 주관적으로 지각한 역할이 서로 달랐을 경우와 지각한 역할기대가 성원개인의 동기를 자극할 수 없었을 때 갈등이 생긴다고 하였다. 다시 말해서 (그림2-1)와 같이 역할기대, 역할지각, 동기의 삼자가 각기 다른 방향으로 향했을 때 역할갈등이 생긴다는 것이다.⁶⁰⁾

이어서 그는 역할갈등이 발생하는 구체적 원인을 다음과 같이 주장하고 있다.⁶¹⁾



<그림2-1> 역할기대, 역할지각, 역할갈등과의 관계모형

※ 각각 방향을 달리하는 점선이 역할갈등을 표시한 것임

자료 : 학교사회 (박용현 저, 배영사, 1987) p.221

- 즉 ① 역할기대와 역할규정이 불명확할 때
- ② 개인의 경쟁적 역할
- ③ 각 성원개인이 차지하는 지위간 계속성이 없을 때

59) 이우곤, 「행정행태론」 (서울 : 법문사, 1989), p. 321.

60) 박용현, 앞의 책. p. 221.

61) 박용현, 「사회적 행동과 학습, 교육신서 3」 (서울 : 교육출판사, 1988), pp. 109-110.

④ 지위에 대한 책임과 권한이 불분명하거나 지위에 부여되는 보상이 불분명 할 때

⑤ 한 개인의 역할행동을 방해할 때

⑥ 성원의 자율적 행동을 구속하거나 성원의 개인적 욕구와 의사를 표현할 수 없을 때 등을 제시하고 있다.

한편 역할갈등의 유형은 그 갈등대상이 무엇인가, 또는 누구냐 하는 차원에 따라 분류할 수 있는데 크게 두 가지로 분류된다.

첫째, 갈등상황이 역할행위자에게 지각된 것에 초점을 두어 역할갈등이 일어나는 대상을 갈등행위자의 심리적인 측면에서 보는 분류로서 Rizzo 등이 이러한 입장을 대표하는 학자들이다. Rizzo 등은 개인의 심리상태로서의 역할갈등을 다음과 같이 네 가지로 유형화하였다.

① 역할행위자의 내적 기준 또는 가치관과 주어진 역할행동간의 갈등 (Person-role conflict)

② 역할행위자가 소유하고 있는 시간, 자원 또는 능력과 주어진 역할행동간의 갈등(role over load)

③ 양립 불가능한 정책이나 상호 대립되는 타인들의 요소들, 양립 불가능한 평가기준들에 기인하는 갈등(intrasender conflict)

④ 역할행위자가 하나의 직위보다 더 많은 직위를 수행할 때 발생하는 복수의 역할간 갈등(inter-role conflict)으로 구분하였으며,

둘째, Katz와 Kahn 등은 그 대상에 따라 역할갈등의 유형을

① 1명 이상의 역할기대자간(수여자간 갈등 : intersender conflict)

② 동일 역할기대의 두 개 이상의 기대간(수여자내 갈등 : intrasender conflict)

③ 역할틀(role sets)의 기대, 즉 자신의 역할에 대한 초점적 개인(focal person)의 기대간(사람-역할갈등 : person-role conflict)

④ 한 개인이 가지고 있는 두 개 이상의 역할간 갈등(inter role

conflict)으로 파악하고 있다.

그런데 일반적으로 역할갈등은 조직행태에 바람직하지 못한 영향을 미치므로 그 관리를 어떻게 할 것이냐가 중요한데 갈등의 조직에 대한 부정적인 영향의 범위는 상황에 따라 다르다.

그런데 Filley와 House는 역할갈등에 바람직하지 못한 결과가 발생하는 범위는 다음 네 가지 변수에 따라 결정된다고 설명하고 있다.⁶²⁾ 즉,

- ① 역할갈등을 충분히 인식할수록 그 범위가 좁아지는 경향이 있다.
- ② 갈등적인 업무압력의 수용도가 높을수록 그 범위가 좁아진다.
- ③ 긴장을 묵인할 수 있는 능력이 많을수록 그 범위가 좁아진다.
- ④ 성격구조 : 소심(小心)할 수록, 꼼꼼할 수록, 인과관계를 분명히 밝히려는 성격일 수록 그 범위가 넓어진다.



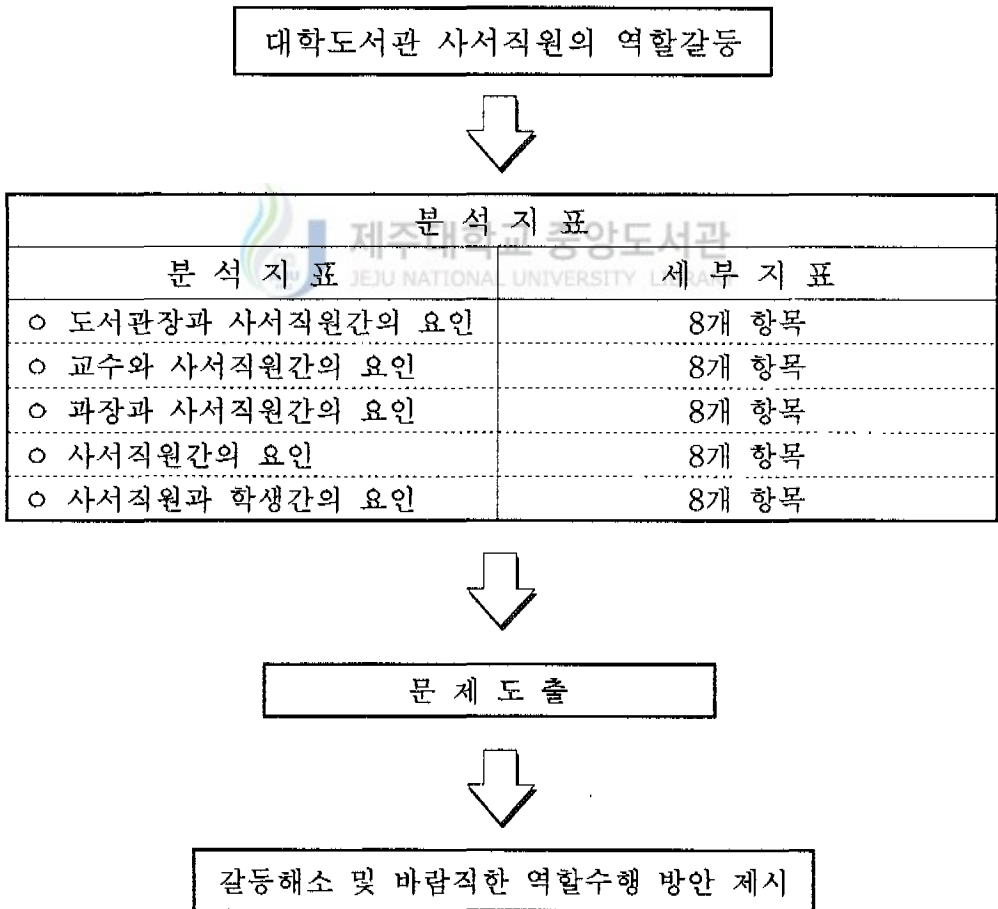
62) 신한섭, “대학행정직원의 역할갈등에 관한 연구”, 석사학위논문(충북대학교 행정대학원, 1991), p. 33-34.

제 3 장 역할갈등의 조사분석

제 1 절 조사분석의 틀

본 연구에서는 사서직원의 역할갈등 수준을 분석하기 위하여 (표3-1)과 같이 분석지표를 설정하였다.

(표 3-1) 조사분석의 틀



분석지표는 사서의 역할갈등이 발생하는 영역을 연구자의 경험에 의해 5개의 범주로 나누었다.

1. 도서관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등
2. 교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등
3. 과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등
4. 사서직원간에 발생하는 역할갈등
5. 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등

그리고 각 영역별로 빈도수가 높은 것이라고 판단되는 8개 항목들을 측정하기 위한 세부지표로 채택하였으며 그 내용은 다음과 같다.

1. 도서관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등

- ① 관장의 운영방침이 관료적이고 권위주의적
- ② 직원의 적성과 능력을 고려하지 않은 업무분장
- ③ 불공정한 인사와 근무평정으로 사기저하
- ④ 관장의 즉흥적인 지시와 명령
- ⑤ 지시사항의 기간 내 미처리
- ⑥ 사석에서 관장의 업무집행에 대한 불만토로
- ⑦ 관장이 주재하는 회의에 사서직원의 참석회피
- ⑧ 사무분장에 관련 없는 업무지시

2. 교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등

- ① 교수의 도서관 자료 이용시 절차와 규정 무시
- ② 사서직원의 역할을 낮게 평가
- ③ 대출자료 기간 내 미반납으로 사서직원과의 마찰
- ④ 자료 선정시 학생요구사항의 무시
- ⑤ 자료홍보 부족으로 교수 연구활동에 불만
- ⑥ 사서직원의 교수에 대한 열등감
- ⑦ 교수의 자료검색에 비협조적이고 불친절

- ⑧ 비공식 모임에 사서직원과 교수간 상부상조 결여
3. 과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등
- ① 권위주의적이고 사서직원의 의견무시
 - ② 권한과 책임의 불일치한 업무처리
 - ③ 과장의 책임회피
 - ④ 사석에서의 명령 및 지시
 - ⑤ 사서직원의 고충처리 미해결
 - ⑥ 법규와 원칙만 고수
 - ⑦ 지시사항이나 말썽이 있는 업무회피
 - ⑧ 사무분장상의 애매한 사항에 대한 책임회피
4. 사서직원간에 발생하는 역할갈등
- ① 사익과 개인적 편견에 따른 권익 주장
 - ② 애매한 사무분장 책임회피
 - ③ 인사이동이 없어 소관업무처리 나태
 - ④ 직원간 비협조적이고 의사소통이 안됨
 - ⑤ 불공정한 승진인사에 대한 불만
 - ⑥ 상대방에 대한 비방
 - ⑦ 협조 없이 독단적인 업무처리
 - ⑧ 업무과중으로 직원간 접촉기회 부족
5. 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등
- ① 자료부족으로 봉사체제 미흡
 - ② 이용절차 무시한 자료대출 요구
 - ③ 직원의 불친절
 - ④ 업무의 과중으로 이용지도 미흡
 - ⑤ 자료분실에 따른 변상과정에서의 의견충돌
 - ⑥ 환경개선 요구

⑦ 열람실 좌석독점

⑧ 구입 요구자료 구입 미흡

한편 각 영역별로 선정된 지표의 결과를 측정하기 위하여 지표별로 문항을 구성하였으며, 역할갈등의 수준을 알 수 있도록 하기 위해 Likert-type의 5점 척도로 구성하였다.

제 2 절 조사 및 자료의 분석방법

1. 조사방법

본 연구의 자료수집은 사서사무관(5급)을 둔 전국 20개 국립대학도서관에 근무하는 6급에서 9급까지의 사서직원 385명을 대상으로 하여 2000년 1월 15일 - 2000년 1월 29일까지 실시하였다. 설문지는 우편으로 385매를 배부하였으며 회수된 설문지는 327매로 회수율은 84.9%이다. 대학별 설문지 배부 및 회수상황은 (표3-2)와 같다.

2. 자료의 분석방법

회수된 설문지 327매 중에서 응답내용이 부실한 5매를 제외한 322매를 패키지프로그램 SPSS를 이용하여 통계적으로 분석하였는데 그 절차는 다음과 같다.

첫째, 전반적 역할갈등 수준을 영역별, 개인적 변수별로 분석하였고, 둘째, 개인적 변수에서는 직급별, 성별, 학력, 연령별, 도서관 재직년수별, 사서자격 취득과정별로 분석하였으며, 셋째, 각 영역별로 문항별 갈등수준을 직급별로 비교 분석하였다.

분석을 위한 역할갈등 수준의 측정은 다음과 같은 기준을 설정하여 이루어졌다. 즉

각 요인별 갈등수준은 문항별 응답에 가중치를 두어 ‘매우 그렇다’ × 1점, ‘대체로 그렇다’ × 2점, ‘보통이다’ × 3점, ‘그렇지 않은 편이다’ × 4점, ‘결코 그렇지 않은 편이다’ × 5점으로 하여 모두 합산한 다음 응답자수(n)로 나누어 평균점수(\bar{x})를 산출하여 문항별 갈등순위를 도출하였다. 가중치를 부여하여 산출되어진 평균점수가 3.0보다 낮은 때에는

(표3-2) 설문지 배부 및 회수 현황

대학별	발송 매수	발송 년월일	회수 매수	회수 매수	회수율 (%)	무응답 매수	처리 매수	처리율 (%)	비고
강릉대	7	200. 1. 15	7	2000. 1. 29	100	-	7	100	
강원대	17	"	9	"	52.9	-	9	52.9	
경북대	30	"	24	"	80	-	24	80	
경상대	20	"	15	"	75	-	15	75	
공주대	10	"	9	"	90	-	9	90	
군산대	11	"	10	"	90.9	1	9	81.8	
목포대	8	"	5	"	62.5	-	5	62.5	
부경대	16	"	16	"	100	-	16	100	
부산대	31	"	25	"	80.6	-	25	80.6	
서울대	74	"	62	"	83.7	1	61	82.4	
순천대	9	"	9	"	100	-	9	100	
안동대	9	"	7	"	77.7	-	7	77.7	
전남대	22	"	20	"	90.9	-	20	90.9	
전북대	24	"	20	"	83.3	1	19	79.1	
제주대	16	"	16	"	100	-	16	100	
창원대	10	"	10	"	100	-	10	100	
충남대	28	"	26	"	92.8	-	26	92.8	
충북대	20	"	16	"	80	1	15	75	
한국교원대	11	"	9	"	81.8	1	8	72.7	
한국해양대	12	"	12	"	100	-	12	100	
계	385		327		84.9	5	322	83.6	

갈등수준이 높은 것으로 보고, 3.0보다 높은 때에는 갈등수준이 낮은 것으로 보았다. 한편 문항별 역할갈등 반응분석은 응답자에 대한 빈도수(N)와 백분율(%)을 산출하여 직급별로 비교 분석하였다.

제 3 절 사서직원의 역할갈등에 대한 결과 분석

1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 통계적 분석을 위한 기본적 과정으로서 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 직급별에 따른 성별, 학력, 연령, 도서관 재직년수, 사서자격 취득과정을 살펴보았다. <<표3-3> 참조>

첫째, 응답자의 직급을 보면, 전체 322명 중 6급이 95명(29.5%), 7급이 162명(50.3%), 8급 59명(18.3%), 9급은 6명(1.9%)으로서 7급이 가장 많았으며 9급은 가장 적었다.

둘째, 성별로는 전체 322명중 남자는 53.7%인 173명, 여자는 46.3%인 149명으로 남자가 여자보다 24명이 많다. 직급별에 따른 성별구성은 남자는 7급이 84명으로 가장 많고, 6급이 65명, 8급이 22명, 9급은 2명의 순이며, 여자는 7급이 78명으로 가장 많고, 8급이 37명, 6급 30명, 9급은 4명의 순이었다.

셋째, 학력별로는 중졸 이하는 1명도 없으며, 고졸이 42명으로 13.1%, 전문/초급대학졸은 26명으로 8.0%, 대졸이상은 254명으로 78.9%로써 가장 많았다.

(표3-3) 조사대상자의 일반적 특성

직종별 별수별		직종별				계
		6급	7급	8급	9급	
응답자수		95 (29.5)	162 (50.3)	59 (18.3)	6 (1.9)	322 (100)
성별	남	65 (20.2)	84 (26.1)	22 (6.8)	2 (0.6)	173 (53.7)
	여	30 (9.3)	78 (24.2)	37 (11.5)	4 (1.3)	149 (46.3)
학력	중졸이하	0	0	0	0	0
	고졸	14 (4.3)	24 (7.5)	3 (1.0)	1 (0.3)	42 (13.1)
	전문/초급대학졸	11 (3.4)	12 (3.7)	2 (0.6)	1 (0.3)	26 (8.0)
	대학이상	70 (21.7)	126 (39.1)	54 (16.8)	4 (1.3)	254 (78.9)
연령	20세이하	0	0	0	0	0
	20-29세			2 (0.6)	3 (0.9)	5 (1.5)
	30-39세	3 (0.9)	64 (19.9)	45 (14.0)	1 (0.3)	113 (35.1)
	40-49세	61 (18.9)	90 (28.0)	12 (3.7)	2 (0.6)	165 (51.2)
	50세이상	31 (9.6)	8 (2.5)			39 (12.1)
도서 판 재 지 년 수	5년미만		1 (0.3)	4 (1.2)	2 (0.6)	7 (2.1)
	6-10년		14 (4.4)	29 (9.0)	2 (0.6)	45 (14.0)
	11-15년	8 (2.5)	69 (21.4)	21 (6.5)		98 (30.4)
	16-20년	39 (12.1)	52 (16.2)	5 (1.6)	2 (0.6)	98 (30.5)
	21-25년	31 (9.6)	25 (7.8)			56 (17.4)
	25년이상	17 (5.3)	1 (0.3)			18 (5.6)
사 서 자 격 취 득 과 정	4년제학부과정	39 (12.1)	84 (26.1)	45 (14.0)	3 (0.9)	171 (53.1)
	대학원석사과정	11 (3.4)	6 (1.9)	4 (1.2)		21 (6.5)
	초급/전문대학과정	3 (0.9)	12 (3.7)	1 (0.3)		16 (4.9)
	사서교육원1년과정	9 (2.8)	34 (10.6)	8 (2.5)	2 (0.6)	53 (16.5)
	국립중앙도서관 강습과정	33 (10.3)	26 (8.1)	1 (0.3)	1 (0.3)	61 (19.0)

()안은 %임

넷째, 연령별로는 30-39세가 165명으로 51.2%를 차지하고 있고, 20세 이하는 한 사람도 없는 것으로 나타나고 있다.

다섯째, 도서관 재직년수별로는 11-15년, 16-20년 재직자가 각각 30.4%인 98명으로 가장 많고, 5년 미만이 7명으로 가장 적으며, 직급별로는 7급에서 11-15년 재직자가 69명으로 가장 많다.

여섯째, 사서자격 취득과정별로 보면 4년제 학부과정이 171명으로 53.1%를 차지하고 있고, 국립중앙도서관 강습과정은 61명, 사서교육원 1년과정은 53명, 대학원 석사과정은 21명이다.

2. 전반적인 역할갈등 수준

국립대학교 사서직원이 인식하고 있는 역할갈등을 발생 영역과 개인적 변수별로 분석한 결과 그 수준은 다음과 같다.

1) 개인별 전반적 역할갈등 수준



개인별 전반적 역할갈등 수준은 ‘도서관장과 사서직원간 영역’이 3.2082, ‘교수와 사서직원간 영역’이 2.8272, ‘과장과 사서직원간 영역’이 3.4476, ‘사서직원간 영역’이 3.0836, ‘사서직원과 학생간 영역’이 3.0132로써 ‘교수와 사서직원 영역’의 역할갈등 수준이 가장 높게 나타났으며, 전반적인 역할갈등 수준은 3.1176으로서 그 수준이 보통수준보다 낮은 것으로 나타나고 있다. <<표3-4> 참조>

2) 개인적 변수별 역할갈등 수준 분석

① 직급별

전반적 갈등수준에서 6급이 3.1218, 7급이 3.1108, 8급이 3.1138, 9급은

3.2750으로써 7급에서 역할갈등수준이 높은 것으로 나타났으며, 영역별로 살펴보면 6, 7, 8급이 ‘교수와 사서직원간’에서 갈등수준이 높게 나타났으며 9급은 ‘도서관장과 사서직원간’에서 높게 나타났다.

② 성별

남자의 전반적 갈등수준은 3.1012이며, 여자는 3.1391로서 남자의 갈등수준이 더 높은 것으로 나타났다. 영역별로 볼 때 남·여 모두 과장과 사서직원간 갈등수준이 낮은 것으로 나타났고, 교수와 사서직원간 갈등수준은 남·여 모두 높은 것으로 나타났다.

한편 성별간 갈등수준 유의성을 살펴보면, 도서관장과 사서직원간($p < 0.05$), 사서직원간($p < 0.05$), 사서직원과 학생간($p < 0.05$)에서 유의성이 있는 것으로 나타났다

③ 학력별

고졸의 전반적인 갈등수준은 3.2329, 초급/전문대학졸은 3.3125, 대졸이상 3.0814로써 대졸이상이 가장 높은 것으로 나타났다. 영역별로 보면 교수와 사서직원간에서 그 수준이 가장 높은 것으로 나타났다. 한편 학력별 갈등수준의 유의성은 교수와 사서직원($p < 0.05$), 사서직원간 ($p < 0.05$), 사서직원과 학생간의 ($p < 0.05$)에서 유의성이 있는 것으로 나타났다.

④ 연령별

20-29세의 전반적 갈등수준은 3.0850, 30-39세는 3.0806, 40-49세는 3.1405, 50세 이상은 3.1279로써 40-49세의 역할갈등 수준이 낮은 것으로 나타났다. 한편 영역별로 살펴보면 전 연령에 걸쳐 과장과 사서직원간의 갈등수준이 낮은 것으로 나타났다.

(표3-4) 영역별·개인별·변수별 전반적 역할갈등 수준

영역별 개인적변수별	도서관장과 사서직원간		교수와 사서직원간		과장과 사서직원간		사서직원간		사서직원과 학생간		계		
	X	S.D	X	S.D	X	S.D	X	S.D	X	S.D	X	S.D	
전반적역할갈등	3.2082	.6204	2.8272	.4613	3.4476	.6076	3.0836	.5766	3.0132	.5032	3.1176	.3950	
직 급 별	6급(사서주사)	3.2514	.6711	2.8243	.4653	3.5026	.5494	3.0439	.5871	2.9849	.4518	3.1218	.3578
	7급(사서주사보)	3.1943	.5896	2.8137	.4667	3.4458	.6292	3.0841	.5701	3.0206	.5288	3.1108	.4129
	8급(사서서기)	3.1853	.6192	2.8390	.4667	3.3685	.6289	3.1228	.5972	3.0259	.5182	3.1138	.4105
	9급(사서서기보)	3.1042	.6820	3.1250	.6519	3.3750	.7906	3.3125	.3933	3.1250	.5000	3.2750	.4134
	F	.253		.892		.609		.551		.217		.281	
P	.859		.445		.609		.648		.885		.839		
성 별	남	3.2774	.6274	2.7909	.4521	3.4557	.5797	3.0247	.6054	2.9349	.5352	3.1012	.3941
	여	3.1203	.6023	2.8706	.4699	3.4379	.6410	3.1534	.5342	3.1074	.4455	3.1391	.3968
	F	4.831		2.335		.067		3.958		9.357		.647	
	P	.029		.128		.796		.047		.002		.422	
학 력	중졸이하												
	고졸	3.1763	.6851	2.9268	.4584	3.5863	.4640	3.2917	.5111	3.1875	.4582	3.2329	.4168
	초급/ 전문대학졸	3.4457	.6471	3.1304	.4804	3.5850	.5981	3.3229	.5053	3.1630	.6140	3.3125	.3085
	대학졸	3.1906	.6047	2.7830	.4486	3.4105	.6261	3.0259	.5812	2.9715	.4923	3.0814	.3908
	F	1.843		7.362		2.217		6.260		4.371		7.158	
P	.160		.001		.111		.002		.013		.006		
연 령	20세이하												
	20-29세	3.0500	.6471	2.8500	.5184	3.3750	.7906	3.0250	.6869	3.1250	.4677	3.0850	.4692
	30-39세	3.2243	.6333	2.7545	.4410	3.3750	.6424	3.0833	.5657	2.9844	.5164	3.0806	.3950
	40-49세	3.2176	.6222	2.8569	.4702	3.4682	.5938	3.1034	.5993	2.9984	.4922	3.1405	.4026
	50세이상	3.1453	.5911	2.9145	.4642	3.5801	.5268	3.0096	.5093	3.1486	.5102	3.1279	.3582
	F	.268		1.615		1.240		.293		1.146		.471	
P	.848		.186		.295		.831		.331		.703		
도 서 관 재 직 년 수	5년미만	3.4107	.4373	2.6607	.4548	3.4286	.6075	3.0536	.6032	2.8571	.4970	3.0821	.3931
	6-10년	3.1960	.7185	2.7756	.4419	3.3977	.7340	3.2074	.5881	3.0341	.5046	3.1305	.4520
	11-15년	3.2155	.6167	2.7655	.4529	3.3737	.6202	2.9729	.5866	2.9426	.5218	3.0420	.3974
	16-20년	3.2446	.6121	2.8441	.4808	3.5000	.5783	3.0671	.5983	2.9745	.5069	3.1394	.3834
	21-25년	3.1273	.6039	2.8932	.4238	3.4688	.5912	3.1719	.5009	3.1568	.4084	3.1726	.3760
	25이상	3.1765	.5712	3.0625	.5059	3.6319	.3548	3.2014	.5392	3.1875	.5809	3.2017	.3408
	F	.407		1.852		.832		1.566		1.956		1.031	
P	.843		.103		.528		.169		.085		.400		
사 서 자 격 취 득 과 정	4년제 학부과정	3.2717	.6093	2.7976	.4647	3.4449	.6494	3.0562	.5839	2.9933	.5023	3.1181	.3958
	대학원석사 과정	2.9688	.6255	2.6429	.4094	3.2381	.5152	2.8274	.6561	2.8036	.6490	2.8925	.4267
	초급/전문대학 과정	3.3304	.6460	3.1875	.4379	3.7917	.5563	3.3036	.5065	3.1442	.5970	3.4225	.3341
	사서교육원 1년과정	3.1200	.5212	2.8608	.4244	3.4351	.5213	3.1659	.5125	3.0649	.4101	3.1458	.3390
	국립중앙도서관 강습과정	3.1601	.7042	2.8729	.4714	3.4529	.5774	3.1270	.5744	3.0699	.4920	3.1179	.4039
	F	1.655		3.143		1.854		2.018		1.532		3.276	
P	.160		.015		.118		.092		.193		.012		

⑤ 도서관 재직년수별

5년 미만의 전반적 역할갈등 수준은 3.0821, 6-10년은 3.1305, 11-15년은 3.0420, 16-20년은 3.1394, 21-25년은 3.1726, 25년 이상은 3.2017로써 11-15년 근무자의 갈등수준이 높은 것으로 나타났다.

⑥ 사서자격 취득과정별

4년제 학부과정 출신은 3.1181, 대학원석사과정이 2.8925, 초급/전문대학과정은 3.4225, 사서교육원과정은 3.1248, 국립중앙도서관 강습과정은 3.1179로써 대학원석사과정 출신의 갈등수준이 높게 나타나고 있으며, 영역별로 보면 교수와 사서직원간의 역할갈등수준이 높은 것으로 나타났다.

한편 갈등수준에 유의성이 있는 영역은 교수와 사서직원간의 영역 ($p < 0.05$)으로 나타났다.

3. 영역별 역할갈등 수준분석



학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1) 관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등

(가) 문항별 역할갈등 수준분석

도서관장과 사서직원간에 발생하는 문항별 역할갈등수준을 분석한 결과는(표3-5)와 같다.

전체적으로 볼 때, ④번 문항 ‘관장의 즉흥적인 지시와 명령’ 이 가장 갈등수준이 높고, ①번 문항 ‘관장의 운영방침 관료적이고 권위주의적이다’ 가 두 번째로 갈등수준이 높은 것으로 나타났다.

(나) 문항별 반응분석

(표3-5) 도서관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등 요인

일련 번호	항 목	6급		7급		8급		9급		합계	
		갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위
1	관장의 운영방침 관료적, 권위주의	2.89	3	2.73	1	2.81	3	2.50	1	2.79	2
2	직원의 적성과 능력을 고려하지 않은 업무분장	3.22	5	2.96	5	3.03	5	2.67	4	3.04	5
3	불공정한 인사와 근무평정으로 사기저하	2.95	4	2.76	3	2.86	4	2.50	1	2.83	3
4	관장의 즉흥적인 지시와 명령	2.78	1	2.75	2	2.62	1	2.50	1	2.72	1
5	지시사항 기간내에 미처리	4.18	8	4.17	8	4.24	8	4.17	8	4.19	8
6	사서에서 관장의 업무집행에 대한 불만 토로	2.81	2	2.91	4	2.71	2	2.67	4	2.84	4
7	관장이 주재하는 회의에 사서직원 참석회피	3.47	6	3.54	6	3.38	6	3.83	6	3.50	6
8	사무분장에 관련되지 않은 업무지시	3.77	7	3.61	7	3.75	7	4.00	7	3.69	7

① ‘관장의 운영방침 관료적이고 권위주의적’에 대한 반응분석
 ‘관장의 운영방침이 관료적이고 권위주의적이다’라는 설문에 대한 사서
 직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는(표3-6)과 같이 나타났다.

(표3-6) ‘관장의 운영방침 관료적이고 권위주의적’에 대한 반응

반응별	직급별	6급		7급		8급		9급		합계	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다		12	3.8 (12.6)	18	5.6 (11.3)	7	2.2 (11.9)	1	0.3 (16.7)	38	11.9
대체로 그렇다		22	6.9 (23.2)	55	17.2 (34.4)	17	5.3 (28.8)	2	0.6 (33.3)	96	30.0
보통이다		31	9.7 (32.6)	43	13.4 (26.9)	17	5.3 (28.8)	2	0.6 (33.3)	93	29.0
그렇지 않은 편이다		24	7.5 (25.3)	40	12.5 (25.0)	16	5.0 (27.1)	1	0.3 (16.7)	81	25.3
결코 그렇지 않은 편이다		6	1.9 (6.3)	4	1.3 (2.5)	2	0.6 (3.4)			12	3.8
계		95	29.7 (100)	160	50.0 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	320	100.0

$\chi^2=6.326$ D.F=12 SIG=.899 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명 중 7급에서 2명이 무응답 처리하여 320명이 설문에 응하
 였다.

전체적으로 살펴보면, 응답자의 41.9%가 ‘대체로 그렇다’ 이상 응답하
 고 있어 갈등이 높게 나타나고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’ 이하는

29.1%를 응답하고 있다.

이 문항은 대체적으로 관장의 운영방침이 관료적이고 권위주의적으로 업무를 처리하여 갈등이 높은 것으로 나타났다.

② ‘직원의 적성과 능력을 고려하지 않은 업무분장’에 대한 반응분석 ‘관장은 모든 직원에게 적성과 능력을 고려하지 않고 업무를 분장하여 갈등을 느낄 때가 있다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는(표3-7)과 같이 나타났다.

(표3-7) ‘직원의 적성과 능력을 고려하지 않은 업무분장’에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	2	0.6 (2.1)	8	2.5 (5.0)	4	1.3 (6.8)	1	0.3 (16.7)	15	4.7		
대체로 그렇다	20	6.3 (21.1)	40	12.5 (25.0)	12	3.8 (20.3)	2	0.6 (33.3)	74	23.1		
보통이다	32	10.0 (33.7)	64	20.0 (40.0)	23	7.2 (39.0)	1	0.3 (16.7)	120	37.5		
그렇지 않은 편이다	37	11.6 (38.9)	47	14.7 (29.4)	18	5.6 (30.5)	2	0.6 (33.3)	104	32.5		
결코 그렇지 않은 편이다	4	1.3 (4.2)	1	0.3 (0.6)	2	0.6 (3.4)			7	2.2		
계	95	29.7 (100)	160	50.0 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	320	100.0		

$X^2=11.878$ D.F=12 SIG=.455 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명 중 7급에서 2명은 무응답 처리하고, 320명이 설문에 응하였다.

전체적으로 살펴보면, ‘보통이다’라고 응답한 사서직원이 37.5%인 반면 ‘그렇지 않은 편이다’라고 응답한 사서직원은 32.5%로 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항에서는 대체적으로 적성과 능력을 고려하여 업무를 분장하고 있는 것으로 판단된다.

③ ‘불공정한 인사와 근무평정으로 사기저하’에 대한 반응분석

‘불공정한 인사와 근무평정으로 사서직원의 사기를 저하시킨다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는(표3-8)과 같이 분석되었다.

(표3-8) ‘불공정한 인사와 근무평정으로 인한 사기저하’에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	7	2.2 (7.4)	16	5.0 (10.1)	6	1.9 (10.2)	1	0.3 (16.7)	30	9.4		
대체로 그렇다	25	7.9 (26.6)	46	14.5 (28.9)	17	5.3 (28.8)	2	0.6 (33.3)	90	28.3		
보통이다	30	9.4 (31.9)	58	18.2 (36.5)	18	5.7 (30.5)	2	0.6 (33.3)	108	34.0		
그렇지 않은 편이다	30	9.4 (31.9)	38	11.9 (23.9)	15	4.7 (25.4)	1	0.3 (16.7)	84	26.4		
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)	1	0.3 (0.6)	3	0.9 (5.1)			6	1.9		
계	94	29.6 (100)	159	50.0 (100)	59	18.6 (100)	6	1.9 (100)	318	100.0		

$X^2=7.993$ D.F=12 SIG=.786 제주대학교 중앙도서관 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명 중 6급에서 1명, 7급에서 3명 무응답 처리하고, 318명을 조사 분석하였다.

전반적으로 살펴보면, 각 직급에서 34.0%가 ‘보통이다’라고 응답하고 있으며, ‘대체로 그렇다’라고 응답한 사서직원이 28.3%로서 갈등을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

이 문항은 사서직원이 불공정한 인사와 근무평정으로 사기가 저하되고, 불만이 많은 것으로 판단된다.

④ ‘관장의 즉흥적인 지시와 명령’에 대한 반응분석

‘관장의 즉흥적인 지시나 명령으로 업무수행에 혼란을 느낀 적이 있다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-9)와

같이 분석되었다.

(표3-9) '즉흥적인 지시나 명령으로 업무수행에 혼란'에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	9	2.8 (9.6)	15	4.7 (9.6)	8	2.5 (13.6)	1	0.3 (16.7)	33	10.4		
대체로 그렇다	32	10.1 (34.0)	56	17. (35.7)	21	6.6 (35.6)	3	0.9 (50.0)	112	35.4		
보통이다	28	8.9 (29.8)	43	13.6 (27.4)	17	5.4 (28.8)			88	27.8		
그렇지 않은 편이다	21	6.6 (22.3)	40	12.7 (25.5)	12	3.8 (20.3)	2	0.6 (33.3)	75	23.7		
결코 그렇지 않은 편이다	4	1.3 (4.3)	3	0.9 (1.9)	1	0.3 (1.7)			8	2.5		
계	94	29.7 (100)	157	49.7 (100)	59	18.7 (100)	6	1.9 (100)	316	100.0		

$X^2=5.655$ D.F=12 SIG=.932 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명 중 6급에서 1명, 7급에서 5명 무응답 처리하고, 316명을 조사 분석하였다.

전반적으로 살펴보면, '대체로 그렇다' 이상 응답자가 전체의 45.8%로써 이 문항은 대체로 갈등을 느끼고 있는 것으로 나타나고 있고 '그렇지 않은 편이다' 도 23.7% 응답하고 있다.

이 문항에서는 하위직급에서 즉흥적인 지시나 명령을 받고 있어 불만을 느끼는 것으로 판단된다.

⑤ '지시사항의 기간 내 미처리'에 대한 반응분석

'나는 관장의 지시사항을 기간 내에 처리하지 않고 타 직원에게 미룬다' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는(표 3-10)과 같이 분석되었다.

응답자 322명 중 7급에서 6명, 8급 1명은 무응답 처리하고, 315명을 조사 분석하였다.

(표3-10) '지시사항의 기간 내에 미처리'에 대한 반응

반응별	적급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다												
대체로 그렇다	2	0.6 (2.1)	2	0.6 (1.3)							4	1.3
보통이다	7	2.2 (7.4)	16	5.1 (10.3)	6	1.9 (10.3)					29	9.2
그렇지 않은 편이다	58	18.4 (61.1)	91	28.9 (58.3)	32	10.2 (55.2)	5	1.6 (83.3)			186	59.0
결코 그렇지 않은 편이다	28	8.9 (29.5)	47	14.9 (30.1)	20	6.3 (34.5)	1	0.3 (16.7)			96	30.5
계	95	30.2 (100)	156	49.5 (100)	58	18.4 (100)	6	1.9 (100)			315	100.0

$X^2=4.048$ D.F=9 SIG=.908 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

전반적으로 살펴보면, '매우 그렇다' 라고 응답한 사서직원은 한사람도 없으며, '그렇지 않은 편이다' 응답자가 59.0%, '결코 그렇지 않은 편이다' 가 30.5% 응답하고 있어 이 문항에 대한 갈등은 적은 것으로 나타나고 있다.

이 문항은 대체적으로 사서직원은 지시사항을 기간 내에 처리하고 있으며, 타 직원에게 업무를 위임하지 않고, 자기가 맡은 업무는 물론 타 직원의 업무도 협조하는 것으로 판단된다.

⑥ '사석에서 관장의 업무집행에 대한 불만 토로'에 대한 반응분석
 '직원들이 모인 사석에서 관장의 업무집행에 대한 불만을 토로하는 경우가 있다' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-11)과 같이 분석되었다.

응답자 322명 중 7급에서 2명은 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전반적으로 살펴보면, '대체로 그렇다' 라고 응답한 사서직원은 35.0%이고, '보통이다' 응답자는 34.7%로서 이 문항은 대체로 갈등이 많은 것

으로 나타나고 있다.

(표3-11) '사석에서 관장의 업무집행에 대한 불만 토로'에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	6	1.9 (6.3)	6	1.9 (3.8)	5	1.6 (8.5)			17	5.3
대체로 그렇다	31	9.7 (32.6)	56	17.5 (35.0)	21	6.6 (35.6)	4	1.3 (66.7)	112	35.0
보통이다	38	11.9 (40.0)	54	16.9 (33.8)	19	5.9 (32.2)			111	34.7
그렇지 않은 편이다	15	4.7 (15.8)	35	10.9 (21.9)	14	4.4 (23.7)	2	0.6 (33.3)	66	20.6
결코 그렇지 않은 편이다	5	1.6 (5.3)	9	2.8 (5.6)					14	4.4
계	95	29.7 (100)	160	50.0 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	320	100.0

$X^2=12.752$ D.F=12 SIG=.387 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

이 문항은 대체적으로 사서직원은 사석에서 관장의 업무집행에 대한 불만을 토로하고 있는 것으로 나타났다.



⑦ '관장이 주재하는 회의에 사서직원의 참석회피'에 대한 반응분석 '나는 관장이 참석하는 회의에 사서직원들이 회피하는 경향이 있다'라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는(표3-12)와 같이 분석되었다.

응답자 322명 중 6급 1명, 7급에서 7명, 8급 1명은 무응답 처리하고, 313명을 조사 분석하였다.

전반적으로 살펴보면, '매우 그렇다'는 1.6%로써 갈등을 느끼는 사서직원은 적은 편이며, '보통이다'가 30.0%, '그렇지 않은 편이다'가 45.7% 응답하고 있어 갈등이 낮은 것으로 나타나고 있다.

대체적으로 관장이 참석하는 회의에 사서직원이 참석하여 도서관 발전을 위한 사서직원들의 의사를 반영하고 있는 것으로 판단된다.

(표3-12) '관장이 참석하는 회의에 사서직원의 참석회피'에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	3	1.0 (3.2)	1	0.3 (0.6)	1	0.3 (1.7)			5	1.6		
대체로 그렇다	11	3.5 (11.7)	21	6.7 (13.5)	8	2.6 (13.8)			40	12.8		
보통이다	28	8.9 (29.8)	44	14.1 (28.4)	21	6.7 (36.2)	1	0.3 (16.7)	94	30.0		
그렇지 않은 편이다	43	13.7 (45.7)	71	22.7 (45.8)	24	7.7 (41.4)	5	1.6 (83.3)	143	45.7		
결코 그렇지 않은 편이다	9	2.9 (9.6)	18	5.8 (11.6)	4	1.3 (6.9)			31	9.9		
계	94	30.0 (100)	155	49.5 (100)	58	18.5 (100)	6	1.9 (100)	313	100		

$X^2=8.371$ D.F=12 SIG=.756 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

⑧ '사무분장에 관련없는 업무지시'에 대한 반응분석

'나는 사무분장과 관련되지 않은 업무의 지시는 회피한다'라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는(표3-13)과 같이 분석되었다.



(표3-13) '사무분장과 관련없는 업무의 지시사항 회피'에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다			1	0.3 (0.6)							1	0.3
대체로 그렇다	12	3.8 (12.8)	20	6.3 (12.6)	3	0.9 (5.1)			35	11.0		
보통이다	14	4.4 (14.9)	35	11.0 (22.0)	18	5.7 (30.5)			67	21.1		
그렇지 않은 편이다	52	16.4 (55.3)	87	27.4 (54.7)	29	9.1 (49.2)	6	1.9 (100)	174	54.7		
결코 그렇지 않은 편이다	16	5.0 (17.0)	16	5.9 (10.1)	9	2.8 (15.3)			41	12.9		
계	94	29.6 (100)	159	50.0 (100)	59	18.6 (100)	6	1.9 (100)	318	100.0		

$X^2=15.537$ D.F=12 SIG=.213 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 6급 1명, 7급에서 3명은 무응답 처리하고, 318명을 조사

분석하였다.

전반적으로 살펴보면, ‘매우 그렇다’는 0.3%만 응답하고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’가 54.7% 응답하고 있어 갈등이 낮은 것으로 나타나고 있다.

이 문항에서는 사무분장과 관련되지 않은 업무의 지시도 회피하지 않고 지시사항을 잘 이행하고 있는 것으로 판단된다.

2) 교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등

(가) 문항별 역할갈등수준 분석

교수와 사서직원간에 발생하는 문항별 역할갈등수준을 분석한 결과는 (표3-14)와 같다.

(표3-14) 교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등 요인

일련 번호	항 목	6급		7급		8급		9급		합계	
		갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위
1	교수의 도서관 자료 이용시 절차와 규정 무시	2.58	4	2.63	4	2.56	4	2.83	3	2.60	4
2	사서직원의 역할을 낮게 평가	2.22	2	2.23	2	2.25	2	2.33	1	2.24	2
3	대출자료 기간내 미반납으로 사서직원과 마찰	2.56	3	2.49	3	2.54	3	3.00	4	2.53	3
4	자료선정시 학생요구사항 무시	2.73	5	2.68	5	2.76	5	3.00	4	2.71	5
5	자료홍보 부족으로 교수연구활동에 불만	3.15	6	3.02	6	2.98	6	3.50	6	3.06	6
6	사서직원이 교수에 대한 열등감	3.36	7	3.38	7	3.47	7	3.67	7	3.40	7
7	교수의 자료검색에 비협조적이고 불친절	4.06	8	4.12	8	4.29	8	4.17	8	4.13	8
8	비공식 모임에 사서직원과 교수간 상부상조 결여	1.88	1	1.98	1	1.85	1	2.50	2	1.93	1

전체적으로 살펴보면, ⑧번 문항 ‘비공식 모임에 사서직원과 교수간 상부상조 결여’가 가장 갈등수준이 높게 나타났고, 두 번째가 ②번 문항 ‘사서직원의 역할을 낮게 평가’가 갈등수준이 높게 나타났다.

(나) 문항별 반응분석

① ‘교수의 도서관 자료 이용시 절차와 규정 무시’ 에 대한 반응분석

‘교수가 도서관 자료를 이용함에 있어 절차 및 규정을 무시하고 무리한 요구를 하는 경향이 있다’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-15)와 같이 나타났다.

(표3-15) ‘교수의 도서관 자료 이용시 절차와 규정 무시’ 에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	8	25 (8.4)	13	4.0 (8.1)	4	1.2 (6.8)	1	0.3 (16.7)	26	8.1
대체로 그렇다	39	12.1 (41.1)	58	18.1 (36.0)	27	8.4 (45.8)	1	0.3 (16.7)	125	38.9
보통이다	33	10.3 (34.7)	67	20.9 (41.6)	19	5.9 (32.2)	2	0.6 (33.3)	121	37.7
그렇지 않은 편이다	15	4.7 (15.8)	22	6.9 (13.7)	9	2.8 (15.3)	2	0.6 (33.3)	48	15.0
결코 그렇지 않은 편이다			1	0.3 (0.6)					1	0.3
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	321	100.0

$X^2=6.568$ D.F=12 SIG=.885 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명 중 7급에서 1명은 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

전반적으로 살펴보면, ‘대체로 그렇다’ 이상 응답자가 47.0%로써 갈등이 높은 편이며, ‘그렇지 않은 편이다’ 이하도 15.3% 응답하고 있다.

이 문항은 도서관 자료이용시 직접 교수와 대면할 수 있는 현장 근무자인 8급에서 갈등이 높게 나타났으며 교수가 도서관 자료 이용시는 절차와 규정을 준수하여 질서를 지켜야 할 것으로 판단된다.

② ‘사서직원의 역할을 낮게 평가’ 에 대한 반응분석

‘교수들은 일반적으로 사서직원의 역할을 낮게 평가하는 것 같다’ 라

는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-16)과 같이 나타났다.

(표3-16) '사서직원의 역할을 낮게 평가' 에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	12	3.7 (12.6)	21	6.5 (13.0)	5	1.6 (8.5)	1	0.3 (16.7)	39	12.1
대체로 그렇다	59	18.3 (62.1)	95	29.5 (58.6)	36	11.2 (61.0)	3	0.9 (50.0)	193	59.9
보통이다	16	5.0 (16.8)	33	10.2 (20.4)	16	5.0 (27.1)	1	0.3 (16.7)	66	20.5
그렇지 않은 편이다	7	2.2 (7.4)	13	4.0 (8.0)	2	0.6 (3.4)	1	0.3 (16.7)	23	7.1
결코 그렇지 않은 편이다	1	0.3 (1.1)							1	0.3
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)	322	100.0

$X^2=7.519$ D.F=12 SIG=.822 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

전체적으로 분석해 보면, '결코 그렇지 않은 편이다' 가 전체의 0.3%만 응답하고 있고, '대체로 그렇다' 이상이 전체의 72.0%를 차지하여 갈등이 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

이 문항은 교수의 학술연구에 필요한 자료를 제공하는 사서직원의 역할과 자질을 낮게 평가하고 있는 것으로 판단된다

③ '대출자료 기간 내 미반납으로 사서직원과의 마찰' 에 대한 반응 분석

'교수가 대출한 자료를 반납기한 내에 반납하지 않아 담당사서와 마찰이 일어나는 경우가 있다' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-17)과 같이 나타났다.

응답자 322명 중 6급 1명, 7급에서 3명은 무응답 처리하고, 318명을 조사 분석하였다.

(표3-17) '대출자료 기간 내 미반납으로 사서직원과의 마찰' 에 대한 반응

반응별 \ 직급별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	7	2.2 (7.4)	15	4.7 (9.4)	4	1.3 (6.8)			26	8.2
대체로 그렇다	40	12.6 (42.6)	69	21.7 (43.4)	25	7.9 (42.4)	1	0.3 (16.7)	135	42.5
보통이다	36	11.3 (38.3)	57	17.9 (35.8)	24	7.5 (40.7)	4	1.3 (66.7)	121	38.1
그렇지 않은 편이다	9	2.8 (9.6)	18	5.7 (11.3)	6	1.9 (10.2)	1	0.3 (16.7)	34	10.7
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)							2	0.6
계	94	29.6 (100)	159	50.0 (100)	59	18.6 (100)	6	1.9 (100)	318	100.0

$X^2=8.726$ D.F=12 SIG=.726

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent 임

전체적으로 분석해 보면, '대체로 그렇다' 이상이 전체의 50.7%가 응답하고 있어 갈등이 매우 높은 것으로 나타나고 있으며, '결코 그렇지 않은 편이다' 는 6급이 0.2% 응답자를 제외하고는 7급, 8급, 9급에서는 응답자가 한사람도 없는 것으로 나타나고 있다.

이 문항은 교수들이 대출한 자료를 기간 내에 반납하지 않아 사서직원들이 자료관리에 문제가 야기되어 마찰이 일어나는 것으로 판단된다.

④ '자료선정시 학생요구사항 무시' 에 대한 반응분석

'자료선정에 있어 교수 중심적이며 학생들의 요구사항을 경시하는 경향이 있다' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-18)과 같이 나타났다.

응답자 322명 중 7급에서 2명 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, '대체로 그렇다' 이상이 전체의 47.2%가 응답하고 있어 갈등이 대체로 높은 것으로 나타나고 있으며, '결코 그렇지 않은 편이다' 에 응답한 사서직원은 전체의 1.9%로 나타나고 있다.

(표3-18) '자료선정시 학생요구사항 무시' 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	9	2.8 (9.5)	15	4.7 (9.4)	7	2.2 (11.9)					31	9.7
대체로 그렇다	35	10.9 (36.8)	65	20.3 (40.6)	17	5.3 (28.8)	3	0.9 (50.0)			120	37.5
보통이다	24	7.5 (25.3)	42	13.1 (26.3)	18	5.6 (30.5)	1	0.3 (16.7)			85	26.6
그렇지 않은 편이다	27	8.4 (28.4)	33	10.3 (20.6)	17	5.3 (28.8)	1	0.3 (16.7)			78	24.4
결코 그렇지 않은 편이다			5	1.6 (3.1)					1	0.3 (16.7)	6	1.9
계	95	29.7 (100)	160	50.0 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)			320	100.0

$X^2=16.795$ D.F=12 SIG=.157

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

이 문항은 자료 선정시에 교수 위주로 자료를 선정하고 있고 학생들의 학습과 연구에 필요한 자료는 선정하지 않고 있는 것으로 판단된다.

⑤ '자료홍보 부족으로 교수의 연구활동에 불만' 에 대한 반응분석

'도서관 직원이 도서관 자료의 홍보활동이 부족하여 교수들의 연구활동에 불만요인이 되고 있다.' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-19)와 같이 나타났다.

(표3-19) '자료홍보 부족으로 교수의 연구활동에 불만' 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다			5	1.6 (3.1)	2	0.6 (3.4)					7	2.2
대체로 그렇다	19	5.9 (20.0)	39	12.2 (24.4)	13	4.1 (22.0)	1	0.3 (16.7)			72	22.5
보통이다	45	14.1 (47.4)	66	20.6 (41.3)	28	8.8 (47.5)	1	0.3 (16.7)			140	43.8
그렇지 않은 편이다	29	9.1 (30.5)	48	15.0 (30.0)	16	5.0 (27.1)	4	1.3 (66.7)			97	30.3
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)	2	0.6 (1.3)							4	1.3
계	95	29.7 (100)	160	50.0 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)			320	100.0

$X^2=9.746$ D.F=12 SIG=.638

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명 중 7급에서 2명 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘보통이다’ 는 전체의 43.8%가 응답하고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’ 의 응답자는 30.3%로써 대체적으로 같음이 낮은 것으로 나타나고 있다.

이는 사서직원이 도서관자료를 적극적으로 홍보하여 교수의 연구활동을 지원·협조하고 있는 것으로 판단된다.

⑥ ‘사서직원의 교수에 대한 열등감’ 에 대한 반응분석

‘도서관 직원은 교수와의 접촉을 꺼려하고 열등감을 느낀다.’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-20)과 같이 나타났다.



(표3-20) ‘사서직원의 교수에 대한 열등감’ 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	2	0.6 (2.1)	1	0.3 (0.6)							3	0.9
대체로 그렇다	14	4.3 (14.7)	26	8.1 (16.0)	6	1.9 (10.2)					46	14.3
보통이다	31	9.6 (32.6)	52	16.1 (32.1)	21	6.5 (35.6)	2	0.6 (33.3)			106	32.9
그렇지 않은 편이다	44	13.7 (46.3)	76	23.6 (46.9)	30	9.3 (50.8)	4	1.2 (66.7)			154	47.8
결코 그렇지 않은 편이다	4	1.2 (4.2)	7	2.2 (4.3)	2	0.6 (3.4)					13	4.0
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)			322	100.0

$X^2=5.243$ D.F=12 SIG=.949

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

전체적으로 분석해 보면, ‘그렇지 않은 편이다’ 가 전체의 47.8% 응답

하고 있어 갈등이 매우 낮은 것으로 나타나고 있고, ‘결코 그렇지 않은 편이다’에 응답한 사서직원은 전체의 4.0%로 나타나고 있다.

이는 사서직원은 교수와 접촉이 빈번하고 열등감을 느끼고 있지 않은 것으로 판단된다.

⑦ ‘교수의 자료검색에 비협조적이고 불친절’에 대한 반응분석

‘도서관 직원들은 교수의 연구에 필요한 자료검색에 비협조적이고 불친절하게 대한다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-21)과 같이 나타났다.

(표3-21) ‘교수의 자료검색에 비협조적 경향’에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다			1	0.3 (0.6)							1	0.3
대체로 그렇다			3	0.9 (1.9)							3	0.9
보통이다	18	5.6 (18.9)	18	5.6 (11.1)	2	0.6 (3.4)					38	11.8
그렇지 않은 편이다	53	16.5 (55.8)	94	29.2 (58.0)	38	11.8 (64.4)	5	1.6 (83.3)			190	59.0
결코 그렇지 않은 편이다	24	7.5 (25.3)	46	14.3 (28.4)	19	5.9 (32.2)	1	0.3 (16.7)			90	28.0
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)			322	100.0

$X^2=14.371$ D.F=12 SIG=.278 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

전체적으로 분석해 보면, ‘그렇지 않은 편이다’ 이하가 전체의 87.0%가 응답하고 있어 갈등이 매우 낮은 것으로 나타나고 있으며, ‘매우 그렇다’에 응답한 사서직원은 전체의 0.3%로 나타나고 있고, 6급, 8급, 9급에서는 ‘매우 그렇다’와 ‘대체로 그렇다’의 설문에 응답자가 한사람도 없는 것으로 나타나고 있어 전반적으로 갈등이 매우 낮은 것으로 나타났다.

이는 사서직원이 교수의 자료검색에 적극적으로 협조하고 있는 것으로

판단된다.

⑧ ‘비공식 모임에 사서직원과 교수간 상부상조 결여’에 대한 반응 분석

‘사서직원과 교수간에 상부상조 할 수 있는 비공식적인 모임에 참여할 기회가 없다.’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-22)와 같이 나타났다.

(표3-22) ‘비공식 모임에 사서직원과 교수간 상부상조 결여’에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	28	8.7 (29.5)	50	15.6 (31.1)	22	6.9 (37.3)	1	0.3 (16.7)	101	31.5		
대체로 그렇다	52	16.2 (54.7)	76	23.7 (47.2)	27	8.4 (45.8)	2	0.6 (33.3)	157	48.9		
보통이다	13	4.0 (13.7)	24	7.5 (14.9)	7	2.2 (11.9)	2	0.6 (33.3)	46	14.3		
그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)	11	3.4 (6.8)	3	0.9 (5.1)	1	0.3 (16.7)	17	5.3		
결코 그렇지 않은 편이다												
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	321	100.0		

$X^2=8.195$ D.F=9 SIG=.515

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명 중 6급 1명, 7급에서 3명은 무응답 처리하고, 318명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘대체로 그렇다’ 이상이 전체의 78.4%가 응답하고 있어 갈등이 매우 높은 것으로 나타나고 있으며, ‘결코 그렇지 않은 편이다’는 응답자가 한사람도 없는 것으로 나타나고 있어 전반적으로 갈등이 높은 것으로 나타났다.

이 문항은 교수와 사서직원간에 상부상조가 이루어지지 않고 있는 것으로 판단된다.

3) 과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등

(가) 문항별 역할갈등수준 분석

과장과 사서직원간에 발생하는 문항별 역할갈등수준은 분석한 결과는 (표3-23)과 같다.

(표3-23) 과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등 요인

일련 번호	항 목	6급		7급		8급		9급		합계	
		갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위
1	권위주의적이고 사서직원의 의견 무시	3.32	2	3.23	2	3.08	2	2.67	1	3.22	2
2	권한과 책임의 불일치한 업무처리	3.16	1	2.97	1	3.03	1	2.83	2	3.03	1
3	과장의 책임회피	3.54	5	3.50	5	3.47	7	3.33	4	3.50	5
4	사석에서의 명령 및 지시	3.75	8	3.75	8	3.73	8	3.67	8	3.74	8
5	사서직원의 고충처리 미해결	3.47	3	3.38	3	3.29	3	3.60	7	3.40	3
6	법규와 원칙만 고수	3.53	4	3.46	4	3.36	4	3.50	6	3.46	4
7	지시사항이나 발생이 있는 업무 회피	3.64	7	3.74	7	3.41	5	3.17	3	3.64	7
8	사무부장상의 애매한 사항 책임회피	3.62	6	3.56	6	3.44	6	3.33	4	3.55	6

전체적으로 살펴보면, ②번 문항 ‘권한과 책임의 불일치한 업무처리’가 가장 갈등수준이 높게 나타났고, 두 번째로 ①번 문항 ‘권위주의적이고 사서직원의 의견무시’가 갈등수준이 높게 나타나고 있다.

(나) 문항별 반응분석

① ‘권위주의적이고 사서직원의 의견무시’에 대한 반응분석

‘과장은 권위주의적이며 직원의 의견을 무시하는 경향이 있다’라는 설문문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-24)와 같이 나타났다.

응답자 322명중 7급에서 1명 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

(표3-24) '권위주의적이고 사서직원의 의견 무시'에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	3	0.9 (3.2)	8	2.5 (5.0)	3	0.9 (5.1)	1	0.3 (16.7)	15	4.7		
대체로 그렇다	13	4.0 (13.7)	23	7.2 (14.3)	13	4.0 (22.0)	2	0.6 (33.3)	51	15.9		
보통이다	34	10.6 (35.8)	60	18.7 (37.3)	20	6.2 (33.9)	1	0.3 (16.7)	115	35.8		
그렇지 않은 편이다	41	12.8 (43.2)	64	19.9 (39.8)	22	6.9 (37.3)	2	0.6 (33.3)	129	40.2		
결코 그렇지 않은 편이다	4	1.2 (4.2)	6	1.9 (3.7)	1	0.3 (1.7)			11	3.4		
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	321	100.0		

$X^2=7.581$ D.F=12 SIG=.817 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

전체적으로 분석해 보면, '대체로 그렇다' 이상이 전체의 20.6%가 응답하고 있으며, '그렇지 않은 편이다'에 응답한 사서직원은 40.2%로 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항에서는 과장은 민주적이고 직원의 의견을 존중하는 것으로 판단된다.

② '권한과 책임의 불일치한 업무처리'에 대한 반응분석

'업무수행과정에서 과장이 지시에 의해 나의 생각과 일치하지 않은 일을 수행하여야 한다'라는 질문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-25)와 같이 나타났다.

응답자 322명 중 7급에서 1명 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, '대체로 그렇다' 이상이 전체의 24.6%가 응답하고 있는 것으로 나타나고 있으며, '보통이다'가 44.9%로 응답하고 있고, '그렇지 않은 편이다'에 응답한 사서직원은 29.6%로 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항에서는 업무수행과정에서 과장의 지시에 따르며, 말은 바 업무

는 스스로 처리하는 것으로 판단된다.

(표3-25) '권한과 책임의 불일치한 업무처리'에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	2	0.6 (2.1)	6	1.9 (3.7)	2	0.6 (3.4)	1	0.3 (16.7)	11	3.4		
대체로 그렇다	18	5.6 (18.9)	35	10.9 (21.7)	13	4.0 (22.0)	2	0.6 (33.3)	68	21.2		
보통이다	40	12.5 (42.1)	79	24.6 (49.1)	25	7.8 (42.4)			144	44.9		
그렇지 않은 편이다	33	10.3 (34.7)	40	12.5 (24.8)	19	5.9 (32.2)	3	0.9 (50.0)	95	29.6		
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)	1	0.3 (0.6)					3	0.9		
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	321	100.0		

$X^2=11.878$ D.F=12 SIG=.455

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

③ '과장의 책임회피'에 대한 반응분석

'과장은 모든 업무를 직원에게 위임하여 책임을 회피하는 경우가 있다'라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표 3-26)과 같다.

(표3-26) '과장의 책임회피'에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	2	0.6 (2.1)	2	0.6 (1.2)	3	0.9 (5.1)			7	2.2		
대체로 그렇다	10	3.1 (10.5)	22	6.8 (13.6)	4	1.2 (6.8)	1	0.3 (16.7)	37	11.5		
보통이다	21	6.5 (22.1)	44	13.7 (27.2)	16	5.0 (27.1)	2	0.6 (33.3)	83	25.8		
그렇지 않은 편이다	59	18.3 (62.1)	81	25.2 (50.0)	34	10.6 (57.6)	3	0.9 (50.0)	177	55.0		
결코 그렇지 않은 편이다	3	0.9 (3.2)	13	4.0 (8.0)	2	0.6 (3.4)			18	5.6		
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)	322	100.0		

$X^2=11.133$ D.F=12 SIG=.518

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

전체적으로 분석해 보면, ‘대체로 그렇다’ 이상이 전체의 13.7% 응답하고 있고, ‘보통이다’가 25.8% 응답하고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’에 응답한 사서직원은 55.0% 응답하여 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다

이 문항은 과장은 맡은 바 책임을 성실히 수행하고, 과장에게 분장된 업무는 직원에게 적절히 분장하여 업무를 수행하는 것으로 판단된다.

④ ‘사석에서의 명령과 지시’에 대한 반응분석

‘근무시간외에 사석에서도 직원에게 명령하고 지시하는 경우가 있어 불만을 느낀다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-27)과 같이 나타났다.

(표3-27) ‘사석에서의 명령 및 지시’에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	1	0.3 (1.1)	2	0.6 (1.2)	3	0.9 (5.1)			6	1.9
대체로 그렇다	7	2.2 (7.4)	12	3.7 (7.5)	3	0.9 (5.1)	1	0.3 (16.7)	23	7.2
보통이다	20	6.2 (21.1)	33	10.3 (20.5)	10	3.1 (16.9)	1	0.3 (16.7)	64	19.9
그렇지 않은 편이다	54	16.8 (56.8)	91	28.3 (56.5)	34	10.6 (57.6)	3	0.9 (50.0)	182	56.7
결코 그렇지 않은 편이다	13	4.0 (13.7)	23	7.2 (14.3)	9	2.8 (15.3)	1	0.3 (16.7)	46	14.3
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	321	100.0

$X^2=5.714$ D.F=12 SIG=.930 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명 중 7급에서 1명 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘매우 그렇다’ 이상이 전체의 1.9%인 6명만 응답하고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’에 응답한 사서직원은 56.7% 용

답하여 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다

이 문항은 과장이 사석에서 명령이나 지시를 하지 않은 것으로 판단된다.

⑤ ‘사서직원의 고충처리 미해결’ 에 대한 반응분석

‘과장은 부서 내 직원들의 고충사항을 수렴하고 시정하려고 노력하지 않는다’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-28)과 같이 나타났다.

(표3-28) ‘사서직원의 고충처리 미해결’ 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	2	0.6 (2.1)	3	0.9 (1.9)	2	0.6 (3.4)					7	2.2
대체로 그렇다	12	3.8 (12.6)	28	8.8 (17.3)	10	3.1 (17.2)	1	0.3 (20.0)			51	15.9
보통이다	24	7.5 (25.3)	47	14.7 (29.0)	18	5.6 (31.0)	1	0.3 (20.0)			90	28.1
그렇지 않은 편이다	53	16.6 (55.8)	72	22.5 (44.4)	25	7.8 (43.1)	2	0.6 (40.0)			152	47.5
결코 그렇지 않은 편이다	4	1.3 (4.2)	12	3.8 (7.4)	3	0.9 (5.2)	1	0.3 (20.0)			20	6.3
계	95	29.7 (100)	162	50.6 (100)	58	18.1 (100)	5	1.6 (100)			320	100.0

$X^2=6.768$ D.F=12 SIG=.873 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 8급에서 1명, 9급 1명 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘매우 그렇다’ 가 전체의 2.2%인 7명만 응답하고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’ 이하에 응답한 사서직원은 53.8%로써 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항에서는 과장은 직원들의 고충을 수렴하여 해결하려고 노력하는 것으로 보여진다.

⑥ ‘법규와 원칙만 고수’에 대한 반응분석

“직원들이 업무를 수행하면서 법규와 원칙만을 고수하여 도서관 봉사
에 저해가 된다”라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한
결과는 (표3-29)와 같이 나타났다.

(표3-29) ‘법규와 원칙만 고수’에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	1	0.3 (1.1)	2	0.6 (1.2)	2	0.6 (3.4)					5	1.6
대체로 그렇다	9	2.8 (9.5)	19	5.9 (11.7)	8	2.5 (13.6)					36	11.2
보통이다	30	9.3 (31.6)	53	16.5 (32.7)	17	5.3 (28.8)	3	0.9 (50.0)			103	32.0
그렇지 않은 편이다	49	15.2 (51.6)	78	24.2 (48.1)	31	9.6 (52.5)	3	0.9 (50.0)			161	50.0
결코 그렇지 않은 편이다	6	1.9 (6.3)	10	3.1 (6.2)	1	0.3 (1.7)					17	5.3
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)			322	100.0

$X^2=6.146$ D.F=12 SIG=.909

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임



전체적으로 분석해 보면, ‘매우 그렇다’가 전체의 1.6%인 5명만 응답
하고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’ 이하에 응답한 사서직원은 55.3% 응
답하여 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항은 과장은 법규와 원칙만 고수하는 것이 아니라, 직원들과 협력
하여 법규를 준수하면서 도서관 봉사를 하고 있는 것으로 판단된다.

⑦ ‘지시사항이나 말썬이 있는 업무 회피’에 대한 반응분석

‘나는 과장의 지시를 무시하거나 말썬을 일으킬 가능성이 있는 업무는
회피한다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는
(표3-30)과 같이 나타났다.

(표3-30) '지시사항이나 말썽이 있는 업무회피' 에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다										
대체로 그렇다	7	2.2 (7.4)	14	4.3 (8.6)	13	4.0 (22.0)	2	0.6 (33.3)	36	11.2
보통이다	27	8.4 (28.4)	32	9.9 (19.8)	14	4.3 (23.7)	1	0.3 (16.7)	74	23.0
그렇지 않은 편이다	54	16.8 (56.8)	98	30.4 (60.5)	27	8.4 (45.8)	3	0.9 (50.0)	182	56.5
결코 그렇지 않은 편이다	7	2.2 (7.4)	18	5.6 (11.1)	5	1.6 (8.5)			30	9.3
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)	322	100.0

$X^2=16.353$ D.F=9 SIG=.060

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

전체적으로 분석해 보면, '그렇지 않은 편이다' 에 응답한 사서직원은 전체의 56.5% 응답하고 있고, '결코 그렇지 않은 편이다' 도 9.3% 응답한 것으로 나타나고 있어 전반적으로 갈등이 매우 낮은 것으로 나타났다.

이 문항은 과장의 지시사항이나 명령에 복종하여 맡은 바 업무를 충실히 수행하고 있는 것으로 판단된다.

⑧ '사무분장상의 애매한 사항에 대한 책임회피' 에 대한 반응분석

'과장은 각과간의 사무분장이 애매하여 의견충돌이 있을 경우 그 책임을 직원에게 미룬다' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-31)과 같이 나타났다.

응답자 322명중 7급에서 2명 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다. 전체적으로 분석해 보면, '매우 그렇다' 는 전체의 2.2%인 7명만 응답하고 있으며, '그렇지 않은 편이다' 이하에 응답한 사서직원은 58.7% 응답하여 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항은 애매한 사무분장이나 각과간 발생하는 의견충돌은 실무를 주도하는 6급에서 조정하여 갈등사항을 미연에 방지하고 있는 것으로 판단

된다.

(표3-31) '사무분장상의 애매한 사항에 대한 책임회피' 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	2	0.6 (2.1)	4	1.3 (2.5)	1	0.3 (1.7)			7	2.2		
대체로 그렇다	6	1.9 (6.3)	15	4.7 (9.4)	9	2.8 (15.3)			30	9.4		
보통이다	25	7.8 (26.3)	50	15.6 (31.3)	16	5.0 (27.1)	4	1.3 (66.7)	95	29.7		
그렇지 않은 편이다	55	17.2 (57.9)	69	21.6 (43.1)	29	9.1 (49.2)	2	0.6 (33.3)	155	48.4		
결코 그렇지 않은 편이다	7	2.2 (7.4)	22	6.9 (13.8)	4	1.3 (6.8)			33	10.3		
계	95	29.7 (100)	160	50.0 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	320	100.0		

$\chi^2=14.287$ D.F=12 SIG=.283

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

4) 사서직원간에 발생하는 역할갈등



(가) 문항별 역할갈등수준 분석

사서직원간에 발생하는 문항별 역할갈등수준은 분석한 결과는 (표 3-32)와 같다.

(표3-32) 사서직원간에 발생하는 역할갈등 요인

일련 번호	항 목	6급		7급		8급		9급		합계	
		갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위
		1	사익과 개인적 편견으로 권익 주장	2.81	1	2.81	2	3.02	3	2.83	1
2	애매한 사무분장 책임회피	3.15	7	3.29	7	3.38	8	2.83	1	3.26	7
3	인사이드가 없어 소관업무치리에 나태	3.08	5	3.12	5	3.09	4	3.33	4	3.11	5
4	직원간 비협조적이고 의사소통이 안됨	3.08	5	3.25	6	3.22	6	3.83	8	3.21	6
5	불공정한 승진인사에 대한 불만	2.85	2	2.71	1	2.90	2	3.00	3	2.79	1
6	상대방을 비방	3.01	4	3.00	3	3.20	5	3.67	6	3.05	4
7	협조없이 독단적인 업무처리	3.42	8	3.37	8	3.32	7	3.67	6	3.38	8
8	업무과중으로 직원간 접촉기회 희소	2.96	3	3.08	4	2.85	1	3.33	4	3.01	3

전체적으로 살펴보면, ⑤번 문항 ‘불공정한 승진인사에 대한 불만’ 이 가장 갈등수준이 높게 나타났고, 두 번째로 ①번 문항 ‘사익과 개인적인 편견으로 권익 주장’ 이 갈등수준이 높게 나타나고 있다.

(나) 문항별 반응분석

① ‘사익과 개인적 편견에 따른 권익 주장’ 에 대한 반응분석

‘공익이나 공정성보다는 사익이나 개인적 편견으로 권익을 주장하는 직원이 있다’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-33)과 같이 나타났다.

(표3-33) ‘사익과 개인적 편견에 따른 권익 주장’ 에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	4	1.3 (4.2)	7	2.2 (4.4)	2	0.6 (3.4)			13	4.1
대체로 그렇다	34	10.6 (35.8)	47	14.7 (29.4)	12	3.8 (20.3)	2	0.6 (33.3)	95	29.7
보통이다	34	10.6 (35.8)	78	24.4 (48.8)	31	9.7 (52.5)	3	0.9 (50.0)	146	45.6
그렇지 않은 편이다	22	6.9 (23.2)	26	8.1 (16.3)	11	3.4 (18.6)	1	0.3 (16.7)	60	18.8
결코 그렇지 않은 편이다	1	0.3 (1.1)	2	0.6 (1.3)	3	0.9 (5.1)			6	1.9
계	95	29.7 (100)	160	50.0 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	320	100.0

$X^2=11.877$ D.F=12 SIG=.456 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 7급에서 2명 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘대체로 그렇다’ 이상이 전체의 33.8%인 108명이 대체적으로 갈등이 높은 것으로 응답하고 있으며, ‘보통이다’ 는 45.6%를 응답하고 있다.

이 문항에서는 하위직에서는 대체적으로 공익이나 공평한 입장에서 권

익을 주장하는 반면, 상위직에서는 사익과 개인적 편견의 입장을 주장하는 반응을 나타나고 있다.

② ‘애매한 사무분장에 따른 책임회피’ 에 대한 반응분석

‘사무처리에 있어 사무분장이 애매한 것은 다른 직원에게 미룬다’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-34)와 같이 나타났다.

(표3-34) ‘애매한 사무분장에 따른 책임회피’ 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	3	0.9 (3.2)	2	0.6 (1.2)	1	0.3 (1.7)					6	1.9
대체로 그렇다	29	9.1 (30.9)	33	10.3 (20.4)	11	3.4 (19.0)	3	0.9 (50.0)			76	23.8
보통이다	16	5.0 (17.0)	48	15.0 (29.6)	15	4.7 (25.9)	1	0.3 (16.7)			80	25.0
그렇지 않은 편이다	43	13.4 (45.7)	74	23.1 (45.7)	27	8.4 (46.6)	2	0.6 (33.3)			146	45.6
결코 그렇지 않은 편이다	3	0.9 (3.2)	5	1.6 (3.1)	4	1.3 (6.9)					12	3.8
계	94	29.4 (100)	162	50.6 (100)	58	18.1 (100)	6	1.9 (100)			320	100.0

$X^2=12.619$ D.F=12 SIG=.397 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 6급 1명, 8급에서 1명 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘그렇지 않은 편이다’ 가 전체 응답자의 45.6%로써 대체적으로 갈등이 낮은 것으로 응답하고 있으며, ‘매우 그렇다’ 라고 응답한 사서직원은 1.9%인 6명만 응답하고 있어 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항은 사무분장상의 애매한 사항도 직원간 협의하여 각자 맡은 업무를 처리하고 있는 것으로 판단된다.

③ ‘인사이동이 없어 소관업무처리의 나태’에 대한 반응분석

‘정기적인 인사이동이 이루어지지 않아 소관업무처리에 나태하는 경향이 있다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-35)와 같이 나타났다.

(표3-35) ‘인사이동이 없어 소관업무처리의 나태’에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	5	1.6 (5.3)	5	1.6 (3.1)	5	1.6 (8.6)					15	4.7
대체로 그렇다	22	6.9 (23.2)	42	13.1 (25.9)	13	4.0 (22.4)	1	0.3 (16.7)			78	24.3
보통이다	30	9.3 (31.6)	48	15.0 (29.6)	16	5.0 (27.6)	2	0.6 (33.3)			96	29.9
그렇지 않은 편이다	36	11.2 (37.9)	62	19.3 (38.3)	20	6.2 (34.5)	3	0.9 (50.0)			121	37.7
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)	5	1.6 (3.1)	4	1.2 (6.9)					11	3.4
계	95	29.6 (100)	162	50.5 (100)	58	18.1 (100)	6	1.9 (100)			321	100.0

$X^2=7.033$ D.F=12 SIG=.855 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임



응답자 322명중 8급에서 1명 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘그렇지 않은 편이다’ 전체 응답자의 37.7%이고, ‘보통이다’가 29.9% 응답하고 있어 대체적으로 갈등이 낮은 것으로 응답하고 있으며, ‘결코 그렇지 않은 편이다’도 3.4% 응답하고 있어 전반적으로 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항은 직원들이 정기적으로 인사이동이 이루어지고 있고, 맡은 바 업무를 성실히 수행하고 있는 것으로 판단된다.

④ ‘직원간 비협조적이고 의사소통이 안됨’에 대한 역할갈등 반응분석

‘직원 서로간에 협조심이 없고 의사소통이 잘 이루어지지 않는다’라

는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-36)과 같이 나타났다.

(표3-36) '직원간 비협조적이고 의사소통이 안됨' 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	5	1.6 (5.3)	3	0.9 (1.9)	2	0.6 (3.4)					10	3.1
대체로 그렇다	18	5.6 (18.9)	31	9.6 (19.1)	13	4.0 (22.0)					62	19.3
보통이다	39	12.1 (41.1)	59	18.3 (36.4)	15	4.7 (25.4)	1	0.3 (16.7)			114	35.4
그렇지 않은 편이다	30	9.3 (31.6)	60	18.6 (37.0)	28	8.7 (47.5)	5	1.6 (83.3)			123	38.2
결코 그렇지 않은 편이다	3	0.9 (3.2)	9	2.8 (5.6)	1	0.3 (1.7)					13	4.0
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)			322	100.0

$X^2=14.824$ D.F=12 SIG=.251 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

전체적으로 분석해 보면, '그렇지 않은 편이다' 가 전체 응답자의 38.2%를 차지하고 있고, '보통이다'는 35.4% 응답하고 있어 대체적으로 갈등이 낮은 것으로 응답하고 있으며, '대체로 그렇다' 이상도 22.4% 응답하고 있다.

이 문항은 대체로 직원들간에 의사소통과 서로간에 협조가 잘 이루어지고 있는 것으로 판단된다.

⑤ '불공정한 승진인사에 대한 불만' 에 대한 반응분석

'승진에 있어 불공정한 인사로 인해 불만이 많다.' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-37)과 같이 나타났다.

전체적으로 분석해 보면, '대체로 그렇다' 이상이 전체 응답자의 38.2%가 매우 갈등을 느끼고 있는 것으로 나타나고 있으며, '보통이다'는 37.0%를 응답하고 있고, '그렇지 않은 편이다' 도 23.3% 응답하고 있어

갈등이 높게 나타났다.

(표3-37) '불공정한 승진인사에 대한 불만' 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	8	2.5 (8.4)	17	5.3 (10.5)	4	1.2 (6.8)			29	9.0		
대체로 그렇다	27	8.4 (28.4)	51	15.8 (31.5)	14	4.3 (23.7)	2	0.6 (33.3)	94	29.2		
보통이다	31	9.6 (32.6)	59	18.3 (36.4)	27	8.4 (45.8)	2	0.6 (33.3)	119	37.0		
그렇지 않은 편이다	29	9.0 (30.5)	32	9.9 (19.8)	12	3.7 (20.3)	2	0.6 (33.3)	75	23.3		
결코 그렇지 않은 편이다			3	0.9 (1.9)	2	0.6 (3.4)			5	1.6		
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)	322	100.0		

$X^2=10.431$ D.F=12 SIG=.578

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent인

이 문항에서는 대체로 직원들이 불공정한 인사로 불만을 느끼고 있는 것으로 판단된다.



⑥ '상대방에 대한 비방' 에 대한 반응분석

'상대방이 없는 곳에서 비판하거나 결점을 들어 이야기한다' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-38)과 같이 (표3-38) '상대방에 대한 비방' 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	4	1.2 (4.2)	4	1.2 (2.5)	1	0.3 (1.7)			9	2.8		
대체로 그렇다	22	6.8 (23.2)	43	13.4 (26.5)	10	3.1 (16.9)	1	0.3 (16.7)	76	23.6		
보통이다	40	12.4 (42.1)	65	20.2 (40.1)	25	7.8 (42.4)	1	0.3 (16.7)	131	40.7		
그렇지 않은 편이다	27	8.4 (28.4)	49	15.2 (30.2)	22	6.8 (37.3)	3	0.9 (50.0)	101	31.4		
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)	1	0.3 (0.6)	1	0.3 (1.7)	1	0.3 (16.7)	5	1.6		
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)	322	100.0		

$X^2=15.533$ D.F=12 SIG=.214 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

나타났다.

전체적으로 분석해 보면, ‘대체로 그렇다’ 이상이 전체 응답자의 26.4%이고, ‘보통이다’가 40.7%를 응답하고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’도 31.4% 응답하고 있어 대체적으로 갈등이 낮은 것으로 나타나고 있다.

이 문항에서는 대체로 직원들간에 서로간에 비판하거나 결점을 들어 이야기하지 않고, 서로간 의견을 존중하는 것으로 판단된다.

⑦ ‘협조 없이 독단적인 업무처리’에 대한 반응분석

‘직원간에 협조 없이 업무를 독단적으로 처리하는 경우가 있다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-39)와 같이 나타났다.

(표3-39) ‘협조 없이 독단적인 업무처리’에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	2	0.6 (2.1)	1	0.3 (0.6)	1	0.3 (1.7)					4	1.2
대체로 그렇다	10	3.1 (10.5)	25	7.8 (15.4)	6	1.9 (10.2)					41	12.7
보통이다	33	10.2 (34.7)	57	17.7 (35.2)	27	8.4 (45.8)	2	0.6 (33.3)			119	37.0
그렇지 않은 편이다	46	14.3 (48.4)	71	22.0 (43.8)	23	7.1 (39.0)	4	1.2 (66.7)			144	44.7
결코 그렇지 않은 편이다	4	1.2 (4.2)	8	2.5 (4.9)	2	0.6 (3.4)					14	4.3
계	95	29.5 (100)	162	50.3 (100)	59	18.3 (100)	6	1.9 (100)			322	100.0

$X^2=7.053$ D.F=12 SIG=.654 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

전체적으로 분석해 보면, ‘대체로 그렇다’ 이상이 전체의 13.9% 응답하고 있고, ‘그렇지 않은 편이다’가 전체의 44.7%로써 대체적으로 갈등을 낮은 것으로 나타나고 있으며, ‘보통이다’도 37.0% 응답하고 있다.

이 문항에서는 직원간 서로 협조하면서 업무를 처리하고 있는 것으로 판단된다.

⑧ ‘업무과중으로 직원간 접촉기회 부족’에 대한 반응분석

‘업무의 과중으로 직원간 접촉할 기회가 적다’라는 설문에 대한 사서 직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-40)과 같이 나타났다.

(표3-40) ‘업무과중으로 직원간 접촉기회 부족’에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	3	0.9 (3.2)	7	2.2 (4.3)	5	1.6 (8.5)	1	0.3 (16.7)	16	5.0		
대체로 그렇다	27	8.4 (28.4)	36	11.2 (22.4)	16	5.0 (27.1)			79	24.6		
보통이다	37	11.5 (38.9)	58	18.1 (36.0)	22	6.9 (37.3)	2	0.6 (33.3)	119	37.1		
그렇지 않은 편이다	27	8.4 (28.4)	57	17.8 (35.4)	15	4.7 (25.4)	2	0.6 (33.3)	101	31.5		
결코 그렇지 않은 편이다	1	0.3 (1.1)	3	0.9 (1.9)	1	0.3 (1.7)	1	0.3 (16.7)	6	1.9		
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	321	100.0		

$X^2=15.674$ D.F=12 SIG=.207

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 7급에서 1명 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘대체로 그렇다’ 이상이 전체 응답자의 29.6%로 나타났고, ‘그렇지 않은 편이다’가 전체의 31.5%로써 대체적으로 갈등이 낮은 것으로 응답하고 있다.

이 문항은 대체적으로 업무와 관계없이 직원간 자주 접촉이 이루어지고 있는 것으로 판단된다.

5) 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등

(가) 문항별 역할갈등수준 분석

사서직원과 학생간에 발생하는 문항별 갈등수준은 분석한 결과는 (표 3-41)과 같다.

(표3-41) 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등 요인

질문 번호	항 목	6급		7급		8급		9급		합계	
		갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위	갈등 수준	순 위
1	자료 부족으로 봉사체제 미흡	2.63	2	2.74	2	2.64	2	3.17	4	2.70	2
2	이용절차 무시한 자료대출 요구	3.13	6	3.07	4	3.15	6	2.67	2	3.09	4
3	직원의 불친절	3.47	8	3.43	8	3.39	8	3.83	8	3.45	8
4	업무의 과중으로 이용지도 미흡	3.15	7	3.22	7	3.03	4	3.50	7	3.17	7
5	자료분실에 따른 변상과정에서의 의견충돌	3.11	5	3.13	5	2.98	3	3.33	5	3.10	5
6	환경개선 요구	2.40	1	2.58	1	2.61	1	2.50	1	2.53	1
7	열람실 좌석독점	2.82	3	2.86	3	3.22	7	3.33	5	2.92	3
8	구입요구자료 구입미흡	3.07	4	3.15	6	3.08	5	2.67	2	3.11	6

전체적으로 살펴보면, ⑥번 문항 ‘환경개선 요구’가 가장 갈등수준이 높게 나타났고, 두 번째로 ①번 문항 ‘자료부족으로 봉사체제 미흡’이 갈등수준이 높게 나타났다.

(나) 문항별 반응분석

① ‘자료 부족으로 봉사체제가 미흡’에 대한 반응분석

‘도서관 자료의 부족으로 제대로 봉사를 하지 못하는 경우가 있다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-42)와 같이 나타났다.

응답자 322명중 7급에서 1명 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘대체로 그렇다’ 이상이 전체 응답자의 43.3%로써 갈등이 매우 높은 것으로 나타났으며, ‘보통이다’에 응답한 사서

직원은 36.4%에 달하고 있다.

(표3-42) “자료의 부족으로 봉사체제가 미흡”에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	8	2.5 (8.4)	14	4.4 (8.7)	5	1.6 (8.5)					27	8.4
대체로 그렇다	35	10.9 (36.8)	51	15.9 (31.7)	24	7.5 (40.7)	2	0.6 (33.3)			112	34.9
보통이다	38	11.8 (40.0)	59	18.4 (36.6)	19	5.9 (32.2)	1	0.3 (16.7)			117	36.4
그렇지 않은 편이다	12	3.7 (12.6)	37	11.5 (23.0)	9	2.8 (15.3)	3	0.9 (50.0)			61	19.0
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)			2	0.6 (3.4)					4	1.2
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)			320	100.0

$X^2=10.279$ D.F=12 SIG=.592 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

이 문항은 대체적으로 도서관 자료가 부족하여 사서직원은 만족한 봉사를 하지 못하고 있는 것으로 판단된다.



② ‘이용절차 무시한 자료대출 요구’에 대한 반응분석

‘학생들이 이용절차를 무시하여 무리한 자료요구나 대출을 요구하는 경우가 있다’라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-43)과 같이 나타났다.

응답자 322명중 6급과 7급에서 각1명은 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘보통이다’가 전체 응답자의 45.9%에 달하고 있으며, ‘그렇지 않은 편이다’가 전체의 32.2%로써 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

이 문항은 학생들이 도서관 이용절서를 지키고 있는 것으로 판단된다.

(표3-43) '이용절차 무시한 자료대출 요구' 에 대한 반응

반응별 \ 직급별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	1	0.3 (1.1)	7	2.2 (4.3)	1	0.3 (1.7)			9	2.8
대체로 그렇다	15	4.7 (16.0)	30	9.4 (18.6)	12	3.8 (20.3)	2	0.6 (33.3)	59	18.4
보통이다	50	15.6 (53.2)	70	21.9 (43.5)	23	7.2 (39.0)	4	1.3 (66.7)	147	45.9
그렇지 않은 편이다	27	8.4 (28.7)	53	16.6 (32.9)	23	7.2 (39.0)			103	32.2
결코 그렇지 않은 편이다	1	0.3 (1.1)	1	0.3 (0.6)					2	0.6
계	94	29.4 (100)	161	50.3 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	320	100.0

$X^2=10.279$ D.F=12 SIG=.592 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

③ '직원의 불친절' 에 대한 반응분석

'직원의 불친절로 학생들과 마찰이 생긴다' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-44)와 같이 나타났다.

(표3-44) '직원의 불친절' 에 대한 반응

반응별 \ 직급별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다			2	0.6 (1.2)	1	0.3 (1.7)			3	0.9
대체로 그렇다	9	2.8 (9.5)	15	4.7 (9.3)	4	1.2 (6.8)			28	8.7
보통이다	36	11.2 (37.9)	62	19.3 (38.5)	25	7.8 (42.4)	1	0.3 (16.7)	124	38.6
그렇지 않은 편이다	46	14.3 (48.4)	75	23.4 (46.6)	29	9.0 (49.2)	5	1.6 (83.3)	155	48.3
결코 그렇지 않은 편이다	4	1.2 (4.2)	7	2.2 (4.3)					11	3.4
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	321	100.0

$X^2=7.783$ D.F=12 SIG=.802 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 7급에서 1명은 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘매우 그렇다’ 는 응답자가 0.9%에 불과하며, 6급과 9급에서 ‘매우 그렇다’ 는 응답자가 없는 것으로 나타났고, ‘그렇지 않은 편이다’ 가 전체 응답자의 48.3%로써 갈등이 매우 낮은 것으로 나타났다.

이 문항에 대하여 사서직원은 대부분 항상 학생들에게 친절한 봉사를 하고 있는 것으로 판단된다.

④ ‘업무과중으로 이용지도 미흡’ 에 대한 반응분석

‘직원들은 업무의 과중으로 이용지도를 하지 못하여 자료이용에 있어 학생들의 불만이 많다’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-45)와 같이 나타났다.

(표3-45) ‘업무의 과중으로 이용지도 미흡’ 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다			3	0.9 (1.9)	3	0.9 (5.1)					6	1.9
대체로 그렇다	17	5.3 (17.9)	28	8.7 (17.4)	9	2.8 (15.3)					54	16.8
보통이다	49	15.3 (51.6)	64	19.9 (39.8)	30	9.3 (50.8)	3	0.9 (50.0)			146	45.5
그렇지 않은 편이다	27	8.4 (28.4)	63	19.6 (39.1)	17	5.3 (28.8)	3	0.9 (50.0)			110	34.3
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)	3	0.9 (1.9)							5	1.6
계	95	29.6 (100)	161	50.2 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)			321	100.0

$X^2=12.979$ D.F=12 SIG=.371 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 7급에서 1명 무응답 처리하고, 321명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘매우 그렇다’ 는 응답자가 1.9%에 불과하며, 6급과 9급에서 ‘매우 그렇다’ 는 응답자가 없는 것으로 나타났다. ‘보통

이다' 가 전체 응답자의 45.5%가 응답하였으며, '그렇지 않은 편이다' 가 34.3%로써 갈등은 낮은 것으로 나타났다.

이 문항에서는 사서직원의 업무가 적정하게 부여되고 있으며, 학생들에게 도서관 이용지도를 잘하고 있는 것으로 판단된다.

⑤ '자료분실에 따른 변상과정에서의 의견충돌' 문항에 대한 반응분석
 '학생들이 자료분실로 변상과정에서 충돌하는 경우가 있다' 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-46)과 같이 나타났다.

(표3-46) '자료분실에 따른 변상과정에서의 의견충돌' 에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다			3	0.9 (1.9)	2	0.6 (3.4)			5	1.6
대체로 그렇다	23	7.3 (25.0)	29	9.2 (18.1)	14	4.4 (24.1)	1	0.3 (16.7)	67	21.2
보통이다	38	12.0 (41.3)	76	24.1 (47.5)	25	7.9 (43.1)	2	0.6 (33.3)	141	44.6
그렇지 않은 편이다	29	9.2 (31.5)	49	15.5 (30.6)	17	5.4 (29.3)	3	0.9 (50.0)	98	31.0
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.2)	3	0.9 (1.9)					5	1.6
계	92	29.1 (100)	160	50.6 (100)	58	18.4 (100)	6	1.9 (100)	316	100.0

$X^2=7.343$ D.F=12 SIG=.834

N=응답자

()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 6급 3명, 7급 2명, 8급 1명은 무응답 처리하고, 316명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, '매우 그렇다' 는 응답자가 1.6%에 불과하며, 6급과 9급에서 '매우 그렇다' 는 응답자가 없는 것으로 나타났다. '보통이다' 가 전체 응답자의 44.6%가 응답하였으며, '그렇지 않은 편이다' 가 31.0%로써 갈등은 낮은 것으로 나타났다.

이 문항에서는 사서직원은 학생들과 자료분실로 인한 변상과정에서 대체적으로 의견충돌이 없는 것으로 판단된다.

⑥ ‘환경개선 요구’ 문항에 대한 반응분석

‘학생들은 도서관 환경개선을 요구하나 예산관계로 제대로 개선하지 못하고 있다’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-47)과 같이 나타났다.

(표3-47) ‘환경개선 요구’ 에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	10	3.1 (10.6)	13	4.1 (8.1)	4	1.3 (6.8)	1	0.3 (16.7)	28	8.8
대체로 그렇다	43	13.4 (45.7)	74	23.1 (46.0)	24	7.5 (40.7)	3	0.9 (50.0)	144	45.0
보통이다	34	10.6 (36.2)	45	14.1 (28.0)	22	6.9 (37.3)			101	31.6
그렇지 않은 편이다	7	2.2 (7.4)	25	7.8 (15.5)	9	2.8 (15.3)	2	0.6 (33.3)	43	13.4
결코 그렇지 않은 편이다			4	1.3 (2.5)					4	1.3
계	94	29.4 (100)	161	50.3 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	320	100.0

$X^2=14.183$ D.F=12 SIG=.289 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 6급 1명, 7급 1명은 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘대체로 그렇다’ 이상은 전체 응답자의 53.8%로써 갈등이 매우 높게 나타났으며, ‘보통이다’ 가 전체 응답자의 31.6%가 응답하였으며, ‘결코 그렇지 않은 편이다’ 는 1.3%로써 이 문항은 갈등이 매우 높은 것으로 나타났다.

이 문항은 학생들이 환경개선 요구사항에 대해 학교당국에서 예산반영의 미흡으로 환경개선을 못하고 있는 것으로 판단된다.

⑦ ‘열람실 좌석독점’ 문항에 대한 반응분석

‘학생들이 열람실 좌석을 독점하여 직원과 마찰이 자주 일어난다’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-48)과 같이 나타났다.

(표3-48) ‘열람실 좌석독점’ 에 대한 반응

반응별	직급별		6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	5	1.6 (5.4)	10	3.2 (6.3)	2	0.6 (3.4)					17	5.4
대체로 그렇다	28	8.9 (30.4)	42	13.3 (26.4)	9	2.8 (15.3)	1	0.3 (16.7)			80	25.3
보통이다	39	12.3 (42.4)	72	22.8 (45.3)	24	7.6 (40.7)	2	0.6 (33.3)			137	43.4
그렇지 않은 편이다	19	6.0 (20.7)	31	9.8 (19.5)	22	7.0 (37.3)	3	0.9 (50.0)			75	23.7
결코 그렇지 않은 편이다	1	0.3 (1.1)	4	1.3 (2.5)	2	0.6 (3.4)					7	2.2
계	92	29.1 (100)	159	50.3 (100)	59	18.7 (100)	6	1.9 (100)			316	100.0

$X^2=13.935$ D.F=12 SIG=.305 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임



응답자 322명중 6급 3명, 7급 3명은 무응답 처리하고, 316명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, ‘보통이다’ 는 전체 응답자의 43.4% 응답하였으며, ‘대체로 그렇다’ 가 응답자의 25.4%로써 ‘그렇지 않은 편이다’ 의 23.7%보다 1.7%보다 높게 나타나 갈등은 높은 것으로 나타났다.

이 문항은 학생들의 좌석독점에 대하여 상위직급에서 갈등을 느끼고 있는 것으로 보아 관리층에서 마찰이 일어나고 있는 것으로 판단된다.

⑧ ‘구입 요구자료 구입미흡’ 문항에 대한 반응분석

‘필요한 자료를 구입 신청하였으나 제대로 구입하지 못하고 있다’ 라는 설문에 대한 사서직원의 역할갈등 반응을 분석한 결과는 (표3-49)와

같이 나타났다.

(표3-49) '구입 요구자료 구입미흡' 에 대한 반응

반응별	6급		7급		8급		9급		합계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
매우 그렇다	3	0.9 (3.2)	5	1.6 (3.1)	6	1.9 (10.2)	2	0.6 (33.3)	16	5.0
대체로 그렇다	22	6.9 (23.4)	35	10.9 (21.7)	9	2.8 (15.3)	1	0.3 (16.7)	67	20.9
보통이다	36	11.3 (38.3)	55	17.2 (34.2)	22	6.9 (37.3)			113	35.3
그렇지 않은 편이다	31	9.7 (33.0)	63	19.7 (39.1)	18	5.6 (30.5)	3	0.9 (50.0)	115	35.9
결코 그렇지 않은 편이다	2	0.6 (2.1)	3	0.9 (1.9)	4	1.3 (6.8)			9	2.8
계	94	29.4 (100)	161	50.3 (100)	59	18.4 (100)	6	1.9 (100)	320	100.0

$X^2=23.966$ D.F=12 SIG=.021 N=응답자 ()안의 숫자는 Column percent임

응답자 322명중 6급 1명, 7급 1명은 무응답 처리하고, 320명을 조사 분석하였다.

전체적으로 분석해 보면, '보통이다'는 전체 응답자의 35.3% 응답하였으며, '그렇지 않은 편이다'가 응답자의 35.9%로써 갈등은 낮은 것으로 나타났다.

이 문항은 학생들이 구입 신청한 자료는 대체적으로 구입되고 있는 것으로 판단된다.

제 4 장 사서직원의 역할갈등 해소방안

지금까지 설문조사를 통하여 국립대학 사서직원이 느끼는 역할갈등의 문제점을 살펴보았다. 역할갈등은 수많은 원인에서 나오는 것이기 때문에 갈등의 관리방안에 대하여서도 일반화된 유형은 추상적으로 예측할 수 있을 뿐 구체적 해결방안은 상황적 변화에 따라 여러 가지로 제시 될 수 있다. 따라서 금번 실시한 설문조사의 결과만 가지고 국립대학 사서직원의 역할갈등에 대한 제 문제점을 일반화하기에는 미흡하다고 하겠으나, 본 장에서는 설문조사에서 나타난 문제점을 중심으로 그 해결방안을 제시하고, 사서직원의 근본적인 역할갈등원인과 해결방안에 대하여 언급하고자 한다.

제 1 절 역할갈등 발생영역별 문제점과 해소방안



제3장의 설문조사 분석결과에서 나타난 사서직원의 역할갈등 중에서 영역별로 갈등수준이 가장 높은 2개 항목을 중심으로 하여 갈등에 따르는 문제점과 해결방안을 모색하고자 한다.

1. 도서관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등

1) ‘관장의 즉흥적인 지시나 명령’ 으로 인한 역할갈등

‘관장의 즉흥적인 지시나 명령’ 은 도서관장과 사서직원간의 영역에서 갈등수준이 가장 높은 것으로 나타나고 있다.

이 문항의 응답자를 전반적으로 살펴보면 ‘대체로 그렇다’ 가 전체의 35.4%인 112명이 응답하고 있고 직급별로는 9급이 50%, 7급이 35.7%, 8

급은 35.6%, 6급은 34.0%의 순으로 나타났으며, 직급이 낮을수록 갈등을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

이 문항별 반응분석에서 하위직급일수록 즉흥적인 명령이나 지시를 받고 갈등을 느끼고 있다고 응답하고 있다.

국립대학에서 도서관장을 임명함에 있어 도서관학 또는 도서관 관리에 관한 전문지식과 경험의 유무 또는 행정능력이나 관리기술의 유무보다는 원로교수이나 아니냐 여부에 따라 임명되는 경우가 있으며 도서관장의 임기는 대부분 2년으로 정해져 있다. 도서관 운영이나 정보서비스에 대한 현장교육을 통해서 알만해 질 무렵이면 도서관을 떠나는 예가 적지 않은 것이 우리의 현실이 아닌가 생각한다. 한편 대부분의 도서관장은 도서관의 대외적인 업무에 전념하고 특별한 경우를 제외하고는 내부의 업무는 각 부서의 과장에게 위임하여 부하직원은 업무지도나 명령·지시사항에 대해 과장의 명에 따라 업무를 수행하고 있다고 본다. 현재의 대학도서관 구조를 보면 도서관 조직과 건물구조가 방대하고 각 부서가 산재하고 있어 상위직 사서직원을 제외하고는 도서관장과 접촉의 기회가 적어 즉흥적인 명령이나 지시를 받는 경우는 적다고 하겠다.

도서관장이 대학교육 지원이라는 공동과업을 수행함에 있어 사서직원의 집단 속에 파고 들어가 동행적인 지도성을 발휘해야 한다는 것은 매우 중요한 것이다. 도서관장이 사서직원과 더불어 그 임무를 수행함에 있어서 일반적인 지도형태를 구분한다면, ① 사서직원의 집단 위에서 행하는 강압발동적 지도형, ② 사서직원 집단을 위하여 행하는 결정적 및 은정적 지도형, ③ 사서직원 집단 속에서 행하는 동행적 지도형을 들 수 있다.

‘관장의 즉흥적인 지시나 명령’의 항목에 대한 지도형태에서 ①번의 강압발동적 지도형이라고 볼 수 있다. 도서관 조직 내에서 일방적인 지시나 명령은 관장과 사서직원간에 이질감이 생기고 사서직원은 소속감과 근무의욕이 상실되고 비능동적일 수 있다.

이 문제로 인한 갈등을 해소하기 위해서는 ① 관료사상을 버리고 민주적인 태도로써 감독자라는 입장보다도 상호 협력할 수 있는 조연자 입장으로 대하여 할 것이며, ② 인간미가 풍부한 인격자로서 상호 존중하는 가운데 도서관장과 사서직원간 거리를 단축시켜야 할 것이며, ③ 편견적이지 않고 사서직원의 의견을 청취할 수 있는 아량이 있어야 할 것이다.

도서관장이 집단의 한 성원이 되어 사서들과 동등한 위치에 서게 될 때 가장 민주적이고 협동적이며 사서직원의 집단의 사고와 능력과 창의성을 발휘시킬 수 있을 것이다.

2) ‘관장의 운영방침이 관료적이고 권위주의적’ 으로 인한 역할 갈등

‘관장의 운영방침이 관료적이고 권위주의적이다’ 는 역할갈등 요인분석에서 두 번째 순위로 사서직원은 역할갈등을 많이 느낀다고 응답하였다.

이 문항에서 응답자의 41.9%가 ‘대체로 그렇다’ 이상 응답하고 있고, 7급에서 45.7%로 가장 갈등을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

이 문항은 상위직급보다는 현장근무자인 하위직급에서 갈등을 느끼고 있는 것으로 판단된다.

전통적인 대학도서관 조직은 관료제였으며 기본적인 계층제 조직구조를 사용하여 왔다. 관료제가 능률적이고 합리적이며 일상적 업무수행에 적합할뿐더러 과거에는 대학도서관 규모가 작고 직원수가 적었던 관계로 도서관에서 전형적인 모형으로 채택된 것 같다. 집권적이고 권위적인 통제, 우선주의 그리고 비인간적인 역할관계가 불신과 불안감을 조성하여 인적자원을 활용하지 못하는 결과를 초래한다. 오늘날 대학도서관은 그 규모가 방대해졌고 직원수도 많이 늘었을 뿐만 아니라 이용자의 정보요구에 대해 다른 정보 서비스기관과 보조를 같이하고 이용자의 연구활동을 지원하는

데 요구되는 전문적 봉사능력을 개발하고 각종 데이터베이스의 개발·관리를 포함한 정보관리를 수행하여야 하기 때문에 관료적이고 권위주의적인 운영방침은 적합하지 않다고 본다.

권위주의적, 관료주의적 행정풍토라 하면 개방되고 민주적이며 합리적인 행정풍토가 아니라 구시대적 관료행정의 병폐에서 나타난 비민주적 행정풍토를 일컬음이라 하겠다.

국립대학은 아직까지도 행정체제가 완전히 정립되지 못하고 관리자의 주관적 의지에 의하여 행정 행태가 변화되고 있음이 현실이다. 대학의 보직은 사무국을 제외하고는 거의가 교수로 구성되어 있고, 교수는 간섭과 통제를 싫어하며, 합목적성과 자율성을 바탕으로 조직을 운영해 가려고 하나 일부 보직자들은 업무를 수행함에 있어 권위주의적이고 관료주의적인 행태를 보여주고 있다. 일부 도서관장은 상부의 지시, 명령에 의존하거나 주관적인 의지에 의해 도서관 운영이 이루어지므로 권위주의적, 관료적 행정풍토가 잔존하게 되어 사서직원으로 하여금 갈등을 느끼게 하는 요인이 되는 것이다.

따라서 이러한 문제로 야기되는 갈등을 해소하기 위한 방안으로는 ① 도서관장의 의식이 민주적이고 합리적으로 개선되어야 하고, ② 도서관 운영에 있어서 사서직원들의 개인적인 의견이나 제안을 받아 들여야 하고, ③ 사서직원들은 직무교육을 통한 의식개혁이 이루어져야 하며, ④ 도서관장은 사서직원들이 가지고 있는 고충과 문제점을 해결하기 위해 최선을 다해야 한다.

2. 교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등

1) '비공식 모임에 사서직원과 교수간에 상부상조 결여'에 대

한 역할갈등

교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등 영역에서 ‘사서직원과 교수간에 상부상조 할 수 있는 비공식 모임에 참여할 기회가 없다’가 갈등수준이 제일 높게 나타났다.

문항별 반응분석을 보면 전반적으로 ‘대체로 그렇다’ 이상 응답자가 78.4%로 갈등을 느끼고 있고, 직급별로는 6급이 84.2%, 7급은 78.3% 8급이 83.1%순으로 나타나 상위직급일수록 갈등을 매우 느끼고 있는 것으로 나타났다.

제주대학교의 경우 체육대회나 연찬회, 각종 동호인 모임 등이 있으나 학술연구와 수업에 전념하는 교수와 일반행정을 담당하는 일반직원과는 근무환경 여건이 다를 뿐 아니라 체육대회도 각각 달리 개최하고 있으며 연찬회의 경우도 교수와 행정실장이상 직원일부만 참석하고 하위직급의 직원은 제외되고 있어 교수와 직원간의 접촉의 기회가 적으며, 대학본부나 각 단과대학 행정실 직원들은 교과과정 운영 및 수업에 관련된 행정을 담당하면서 교수와 접촉의 기회가 많아 상부상조가 이루어지고 있다고 본다. 그러나 사서직원이 교수와 면담할 수 있는 기회는 도서관 자료를 이용하거나 자료 검색할 경우를 제외하고는 접촉할 기회가 적을 뿐만 아니라 상부상조가 이루어지고 있지 않는 것으로 판단된다.

대학 구성원은 교수, 직원, 학생으로 구성되어 있으나, 교수는 높은 사회적 지위, 전문가, 고학력의 특성을 가지고 있으며, 사서직원은 상대적으로 저학력, 단순기술, 사회적 지위가 낮고, 낮은 사기로 인하여 등으로 인하여 비공식 모임에서 회피하는 경향이 있어 갈등요인이 되고 있다.

이 문제로 인한 해소 방안으로는 대학조직의 구성원으로서 신뢰와 협조정신을 배양하고 조직 일체감을 함양하기 위하여서는 합동연수 등을 통하여 대학의 어려움과 추진하고자 하는 정책 등에 대한 토론과 의견수렴을 하는 방법이 강구되어야 할 것이고, 체육대회 등 각종행사를 활성화하고

구성원간 빈번한 접촉이 이루어짐으로써 상부상조가 이루어진다.

2) '사서직원의 역할을 낮게 평가'에 대한 역할갈등

'일반적으로 사서직원의 역할을 낮게 평가하는 것 같다'에 대해 이 영역에서 두 번째로 사서직원은 갈등을 많이 느끼고 있는 것으로 나타나고 있다.

문항별 반응분석을 보면 전체적으로 '대체로 그렇다' 이상 응답자가 72.0%로 갈등이 매우 높은 것으로 나타났고, 직급별로는 6급이 71.6%, 7급이 71.6%, 8급이 69.5%, 9급은 66.7%로 직급이 높을수록 사서직원은 갈등을 많이 느끼는 것으로 응답하였다.

현재 대학도서관은 정부의 구조조정으로 인해 사서직의 중원이 되지 않고 있고 교수와 학생들의 연구·조사활동에 적극적으로 지원할 수 있는 전문직인 사서직원들이 수서나 정리업무에 종사하고 있으며 도서관 열람봉사의 일선에서 종사하여야 할 부서에는 단순업무를 처리하는 기성회 직원이 배치되어 연구자들에게 필요한 자료를 신속히 제공하지 못하고 있는 실정이다.

유원준(1989)의 발표한 학위논문에서 의하면 일반행정직원 자신이 학습활동의 보조 및 지원기능으로만 인식하고 있어, 교육목적의 달성을 위한 기능적 업무분담자라는 중요한 위치와 역할을 올바르게 인식하지 못하고 있다. 이는 오랜 타성의 결과로서 적극적인 업무수행과 대학발전 목표의 추구에 장애 요인이 되고 있다. 대학 일반행정직원과 교수와의 인간적인 갈등관계의 분석에 있어 '인사정도는 서로 하고 지낸다'와 '다소 거리감을 느낀다'에 대해서 높은 반응을 보이고 있으며, 갈등발생요인은 교수가 일반행정직원을 무시 또는 과소평가하기 때문이라고 분석하고 있다.

사서직원의 입장에서 조사된 설문결과에서 교수는 사서직원의 역할을 낮게 평가하고 있는 것으로 분석되었으며 상기 논문결과는 교수가 행정직

원을 과소 평가하는 것으로 나타나 교수가 대학행정을 담당하는 행정직원이나 사서직원의 역할을 낮게 평가하는 것으로 분석된다.

전문대학이나 4년제 대학 졸업한 사서직원으로서는 무수히 쏟아져 나오고 있는 지식정보를 학문의 각 주제별로 그 내용을 파악하고 평가하여 체계적으로 수집·정리하고 이를 필요로 하는 교수와 학생들에게 신속히 제공하는 것은 어렵다고 보며, 교수와 학생들이 요구하는 최신정보를 제공하지 못하게 되어 이용자들로부터 사서직원의 역할을 낮게 평가하고 있는 것으로 생각한다.

교수들은 자기분야에서 전공 지식을 갖추고 창의적인 연구를 지속하며, 또한 학자로서 자기분야의 권위자요 자기 학문에 대한 주관과 책임을 함께 지고 있으며, 대학의 정책을 결정하고 평가하며, 판단하는데 있어서도 자율적인 권한을 가지고 있다.

그러나 일부교수들은 권위주의적이고 독선적인 사고방식으로 사서직원의 존재와 역할을 근본적으로 무시하는 경향이 있어 교수와 사서직원간에 갈등이 발생하게 되는 것이며, 이러한 과정에서 교수들이 사서직원의 역할을 과소 평가하게 되는 것이다.

이러한 사서직원의 역할갈등에 대한 해소방안으로는 ① 교수와 사서직원간의 역할에 대한 이해와 인정을 하여야 하며, ② 사서직원은 교수들이 학문연구에 필요한 자료제공자로서 전문성을 인정하는 교수들의 의식전환이 필요하며, ③ 교수와 사서직원간 공식, 비공식 조직을 통하거나 교수들이 도서관 자료활용을 통한 빈번한 접촉으로 상호 신뢰감을 제고시켜야 한다.

3. 과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등

1) ‘권한과 책임의 불일치한 업무처리’에 대한 역할갈등 해소 방안

‘업무수행과정에서 과장이 지시에 의해 나의 생각과 일치하지 않은 일을 수행한다’에 대해 이 영역에서 첫 번째로 사서직원은 갈등을 많이 느끼고 있는 것으로 나타나고 있다.

갈등수준은 높게 나타나고 있으나 문항별 반응분석에서는 ‘대체로 그렇다’ 이상 응답자는 24.6%이고 ‘보통이다’ 응답자는 44.9%로 나타나 전반적으로는 갈등이 낮은 것으로 나타났다.

직급별로는 ‘그렇지 않은 편이다’ 응답자는 6급이 34.7%, 7급이 24.8%, 8급이 32.2%, 9급은 50.0%로써 대체적으로 갈등이 낮게 나타났다.

이 문항에서는 대체적으로 ‘권한과 책임의 불일치한 업무처리’에 대해 사서직원은 과장의 지시나 명령을 따르고 있는 것으로 응답하고 있으나 사서직원들은 창의성 있고 일관된 행정처리와 행정기획을 수행하기보다도 관리자의 지시를 기다리는 등 소신 없는 업무처리에 익숙하게 되어 도서관 발전에 기여하지 못하게 되는 결과를 초래케 한다. 그리고 사서직원 중에도 시대의 흐름에 따른 새로운 기법을 도입 적용하기보다는 선례에 의한 답습행정만 능사인 것처럼 생각하며 변화와 개혁을 추구하는 동료에게는 질시의 눈총을 보내는 경우도 있다.

사서직원은 과장이 사전 협의 없이 일방적으로 업무를 처리할 때와 중대업무가 아닌 일반적인 업무를 처리함에 있어서 직접 관장과 협의 결정함으로써 하향식이 되는 경우, 사소한 사안까지 간여, 하향식으로 행정을 처리함으로써 부하직원은 창의성과 자발성이 없어지고 갈등이 생기게 된다.

이러한 사서직원의 갈등을 해소하는 방안으로는 공무원은 국가공무원 복무규정 제3조에 의해 법령 및 직무상의 명령을 준수하여 근무기강을 확립하고 질서를 존중하여야 한다고 규정하고 있어 사서직원은 과장의 법령

에 위배되지 않은 명령과 지시는 따라야 한다.

상대방의 인격을 존중하고 업무의 고유성 내지 전문성을 인정해 주고 사전 협조를 구하여 상호 정보체제가 이루어지도록 해야 하며, 하의상달과 상의하달이 잘 이행될 때 사서직원의 사기는 양양되고 창의력이 개발될 것이며, 업무 수행상에 있어서 발생하는 모든 문제를 해결하는데 같이 고민하고 부하직원으로 하여금 업무상의 여러 가지 결정에 참여할 수 있는 기회를 주며, 요긴한 사실과 정보를 항상 알려주고 그의 능력을 올바르게 이해, 평가하여 인격적으로 대우해야 할 것이다.

2) ‘권위주의적이고 사서직원의 의견 무시’에 대한 역할갈등

‘과장은 권위주의적이며 직원의 의견을 무시하는 경향이 있다’에 대해 이 영역에서 두 번째로 사서직원은 갈등을 많이 느끼고 있는 것으로 나타나고 있다.

갈등수준은 높게 나타나고 있으나 문항별 반응분석에서는 전체적으로 ‘그렇지 않은 편이다’ 응답자는 40.2%로 갈등이 낮게 나타났으며, 직급별로는 ‘그렇지 않은 편이다’라고 응답한 사서직원은 6급이 43.2%, 7급이 39.8%, 8급은 37.8%로써 전 직급에서 갈등이 낮게 나타났다.

이 문항 반응분석에서 나타난 바와 같이 전 직급에서 과장은 민주적이고 서로 존중하며 협조적인 관계가 이루어지고 있는 것으로 나타나고 있으나 일부 과장은 권위주의적이고 부하직원의 의견을 무시하는 경우도 전체 322명중 66명이나 응답하고 있다.

도서관 과장은 대학도서관 구성원 중 직원으로써, 업무를 수행함에 있어 권위주의적이고 관료주의적인 행태는 매우 바람직하지 못하다. 과장은 상부의 지시, 명령에 의존하거나 주관적인 의지에 의해 도서관 운영이 이루어지므로 권위주의적, 관료적 행정풍토가 잔존하게 되어 사서직원으로 하여금 갈등을 느끼게 하는 요인이 되는 것이다.

이러한 사서직원의 갈등을 해소하는 방안으로는 과장과 직원간에 상호 인간관계 즉 존경적 협조관계가 이루어짐으로써 사서직원의 사기가 양양되며 직원 업무의 고유성과 전문성을 인정해 주고 상대방의 인격을 존중함은 물론 의견이 일치하지 않을 때에는 타협, 설득, 협조 등으로 해결토록 노력하여야 할 것이다.

4. 사서직원간에 발생하는 역할갈등

1) '불공정한 승진인사에 대한 불만' 에 대한 역할갈등

'승진에 있어 불공정한 인사로 인해 불만이 많다' 에 대해 사서직원간 영역에서 첫 번째로 사서직원은 갈등을 많이 느끼고 있는 것으로 나타나고 있다.

문항별 반응분석을 보면 전체적으로 '대체로 그렇다' 이상이 전체 응답자의 38.9%이며, 직급별로는 9급이 33.3%, 7급이 31.5%로 응답하고 있다.

대체적으로 직원들이 불공정한 인사에 불만을 가지고 있으며, 승진이 지연으로 문제가 되고 있다.

사서직원들이 민감한 반응을 보이고 있는 문항으로서 서열을 무시한 승진과 특별한 원칙 없이 순환근무가 이루어짐으로서 특정한 부서에 특정인이 장기 근속하는 폐단으로 인해 다른 사서직원의 업무를 이해하지 못하는 상황에서 타인의 역할을 낮게 평가하며, 일부 도서관장은 관장으로 보직하는 동안 소속 사서직원의 인사이동이 이루어지지 않아 부서 할거주의를 만연시켜 도서관 업무가 침체하는 경우가 있다.

승진이란 지위에 있어서 상향적인 변화를 의미하며, 봉급과 더불어 전문직 사서의 직무만족에 영향을 주는 요소라 할 수 있다. 동일 도서관 내에 있는 타 직원에 비해 승진이 늦는다면 갈등은 매우 심각할 것이다.

승진인사는 근무성적평정에 의해 승진 서열이 결정되며, 근무성적 평정은 직속과장이 평정자가 되고 관장은 확인자가 되어 있다. 우선 평정자가 평정의 목적과 방법에 대한 이해가 부족하여 평정 결과의 타당성과 신뢰성이 떨어뜨리는 요인이 된다. 평정결과의 공개를 원칙적으로 허용하고 있지 않아 평정 결과에 대해 이의가 있을 경우 소청을 제기 할 수 없다는 점이 문제가 되고 있다.

승진에 대한 불만은 서열을 무시한 승진인사에서 많은 갈등을 느끼고 있다.

이러한 사서직원의 갈등 해소방안으로는 근무성적 평정과정에서 환류 절차 및 교육훈련 수요 판단을 의무화하고, 평정 결과를 승진뿐만 아니라 보수의 결정에 의무적으로 반영하도록 해야 한다. 평정자에 대한 교육훈련을 통해 평정자에게 평정제도의 목적과 과정을 이해시킴으로써 평정과정에서 발생할 수 있는 각종 오류를 줄여야 할 것이며, 근무성적 평정 결과의 공정성과 신뢰성을 확보하고, 피평정자의 권익을 보호하기 위해서는 평정 결과를 공개하고, 부당한 평정 결과에 대한 소청을 제기할 수 있는 제도가 마련되어야 한다.

근무성적 평정제도가 실효성이 없이 형식화되지 않도록 하기 위해서는 평정제도에 대한 구상원들의 의식과 조직 풍토가 바뀌어야 한다.

2) '사익과 개인적인 편견으로 권익 주장' 에 대한 역할갈등

'공익이나 공평성보다는 사익이나 개인적 편견으로 권익을 주장하는 직원이 있다' 에 대해 사서직원간 영역에서 두 번째로 사서직원은 갈등을 많이 느끼고 있는 것으로 나타나고 있다.

문항별 반응분석에서 전체적으로는 '대체로 그렇다' 이상 응답자가 33.8%이며, 직급별로는 6급에서 35.8%를 '대체로 그렇다' 라고 응답하고 있어 직급이 높을수록 갈등이 높게 나타났다.

하위직에서는 대체적으로 공익과 공평성을 주장하나 상위직에서는 사익과 개인적 편견의 입장을 주장하고 있어 공무원으로서의 공직윤리가 문제가 된다.

사익이나 개인적 편견을 주장하는 근본적인 요인은 공무원들의 권위주의적인 가치관과 전근대적인 행태에서 찾아 볼 수 있으며, 국가의 이익이나 공익보다는 개인이나 파당 또는 소속 부서의 부분 이익을 중시하며, 국민 전체에 대한 공평한 봉사보다는 학연·혈연·지연과 같은 1차 집단적 관계를 중시하는 공무원들의 행태가 문제가 된다.

해소방안으로는 민주사회에서의 공직윤리는 정치적 민주주의의 이념을 기반으로 하여 국민의 의사를 존중하고, 전체 국민에 대한 공평한 봉사를 목표로 하여야 한다. 또한 사적 차원의 윤리 기준보다는 공적인 사회적 윤리기준이 우선되어야 한다.

사서직원은 공무원으로서 사익이나 편견을 버리고 도서관 이용자에게 공평하게 봉사하여야 하며, 공익을 위하여 공정하게 봉사하여야 한다.

5. 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등

1) ‘환경개선 요구’에 대한 역할갈등

‘환경개선 요구’에 대해 사서직원과 학생간의 영역에서 첫 번째로 갈등을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

‘환경개선 요구’의 문항별 반응분석에서 전체적으로는 응답자의 53.8%가 “대체로 그렇다”라고 응답하였으며, 직급별로는 6급이 56.3%, 7급이 54.1%, 8급이 47.5%, 9급은 66.7%가 “대체로 그렇다”라고 응답하고 있어 전반적으로 갈등이 높게 나타났다.

이 사항은 학생들이 환경개선을 요구하고 있으나 학교당국에서 예산이

제대로 반영되지 못하여 개선하지 못하고 있는 것으로 판단된다.

2) ‘자료부족으로 봉사체제 미흡’에 대한 역할갈등

‘자료부족으로 봉사체제 미흡’은 사서직원과 학생간의 영역에서 두 번째로 갈등을 느끼는 것으로 나타났다.

‘자료부족으로 봉사체제 미흡’에 대한 문항별 반응분석에서 전체적으로는 “대체로 그렇다” 이상이 전체 응답자의 43.3%로써 갈등이 높게 나타났다으며, 직급별로는 6급이 36.8%, 7급이 31.7%, 8급이 40.7% 9급은 33.3%가 “대체로 그렇다”라고 응답하고 있다.

도서관 자료가 부족하여 도서관 이용 학생에게 제대로 봉사를 하지 못하고 있고 자료구입에 따른 예산이 반영되어야 할 것으로 본다.

해소방안으로는 ① 환경개선 요구 사항은 도서관 이용자(교수, 학생)의 면학분위기를 조성하기 위하여 일반회계에서 충분한 예산이 반영되어야 할 것이며, 학교당국에서도 제주대학교에 배정된 일반회계에 도서관 환경개선을 위한 예산을 반영하여 교수와 학생들이 학문연구에 전념할 수 있는 분위기를 조성하여야 할 것이다.

② ‘자료부족으로 봉사체제 미흡’에 관한 사항도 위의 ①과 같이 예산과 관련되어 있다.

우리 나라 국립대학교는 「국립교육기관 예산(안) 조정기준」에 의해 자료구입비가 배정되고 각 대학의 「기성회 운영관리지침」에 의해 자료구입비가 반영되고 있으나 도서비 책정기준이 명확치 못하고 물가 상승율을 고려하고 있지 않고 있으며 각 대학 자율에 맡기고 있기 때문에 안정적인 재원확보를 하지 못하고 있는 실정이다.

대학도서관이 대학의 심장으로서 활발히 박동하기 위해서는 일반회계와 기성회계에서 자료구입비를 충분히 반영하여야 할 것이다.

자료구입비를 학생정원에 따라 정할 것이 아니라 각 대학 공히 갖추어야 할 장서를 구입할 수 있는 예산이 배정되어야 할 것이다.

도서관의 사서직원도 환경개선을 위한 예산과 자료구입비 예산을 확보할 수 있도록 학교당국에 건의하고 예산확보에 적극적으로 노력하여야 할 것이다.

제 2 절 사서직원의 바람직한 역할수행 방향

역할갈등이란 어떤 역할행위자가 하나의 직위에 처해 있는 상황에서 역할수여자에 의해 전달된 역할기대가 서로 상충하는 상황을 그 행위자가 지각하는 심리적 상태를 말한다. 따라서 역할갈등은 역할지각자가 느끼는 심리적 상태이긴 하지만 역할을 지각하는데는 역할에 대한 기대가 선행하는 바, 한 가지 역할갈등요인에 대하여도 역할기대자와 역할지각자의 느낌은 아주 다를 수가 있다. 즉 역할갈등에 대한 해결방안을 역할지각자의 입장에서 제시하였을 때 그것은 역할기대자의 역할갈등까지 해소할 것이라고는 볼 수 없다.

따라서 역할갈등해소방안을 고찰함에 있어서는 역할기대자나 또는 역할지각자의 입장에서만 방안을 강구하기보다는 역할기대자와 역할지각자가 모두 수긍 할 수 있는 해결방안이 강구되어야만 실질적 역할갈등 해소방안이 마련된다고 볼 수 있다.

금번 실시한 설문조사는 사서직원의 입장에서 조사된 역할갈등으로서 여기서 제기된 문제점에 대한 해결방안이 제시되었더라도 사서직원의 역할에 대한 기대집단인 도서관장, 교수, 직원 및 학생들이 느끼는 역할갈등까지 해결한다고 볼 수 없다.

역할갈등 자체가 수많은 원인에서 나오듯이 역할갈등에 대한 해결방안

도 수없이 많을 것이며, 똑같은 역할갈등요인에 대해서도 상황적 변화에 따라 해소방안이 달리 나올 수 있을 것이다. 역할갈등은 바람직한 역할수행상태를 확보하지 못하였을 때 더 심하게 나타난다.

따라서 사서직원의 바람직한 역할수행방향을 제시함으로써 역할갈등의 근원적 해소방안이 모색되어지리라 생각되어 본 절에서 사서직원의 전문성 확립과 바람직한 역할수행방안에 대하여 고찰해 보고자 한다.

1. 사서직원의 전문성 확립

대학도서관의 사서직원은 자료를 수집하고 분류·목록화하는 일뿐만 아니라 학술정보를 제공해 주고 때로는 연구프로젝트에 참여하여 상담과 안내의 역할을 해야 하며, 교과과정 운영계획에도 도움을 주고 필요로 하는 전공분야의 모든 정보를 쉽게 빠르게 전해주기 위한 최신의 정보시스템을 운영할 수 있어야 한다.

그러나 전통적으로 사서직원들은 타 분야 연구자들의 조사·연구 및 저술활동과 같은 학술활동 지원에는 많은 시간과 노력이 소요되지만, 사서직 나아가서는 도서관학의 발전을 위한 조사·연구 및 봉사활동을 수행해 오지 못한 것이 사실이라 하겠다. 물론 전통적인 사서직은 서비스 위주이며 실무위주였던 관계로 교수만큼 조사·연구 및 학술활동에 그다지 관심을 기울이지도 않았으며, 또한 스스로 이에 적극적으로 종사하기를 기대하지 않는다고 해도 과언이 아닐 것이다. 이와 같이 사서들의 태도는 아직까지 그들이 대학사회에서 엘리트집단으로 인정을 받지 못한 하나의 이유가 될 수 있다 하겠다.

교수와 학생들의 학술활동을 지원하기 위해서는 사서직원의 전문성이 확립되어야만 대학의 학술활동이 활성화되고 도서관의 각종 연구자료와 학술정보를 수집·정리하여 효율적으로 교수와 학생에게 제공할 수 있을

것이다.

대학도서관은 전문인과 지도자를 기르고 가르치며 동시에 연구하는 곳이다.

사서직원의 전문성을 확립하기 위해서는 이러한 지식인, 연구인을 대상으로 하여 학술정보를 주고 때로는 연구프로젝트에 동참하며 안내하여야 하고 정서적 자료를 주고 안내하며, 교수를 비롯한 연구원들, 즉 석·박사과정의 고급연구자들과 연구소의 연구원들에게는 깊이 있는 최신정보와 자료를 검색하고 제공해주어야 한다.

특히 대학도서관을 둘러싸고 있는 주변환경의 급격한 변화로 사서의 질적 변화는 자연발생적이다. 대학도서관은 대학의 기능인 학문창조의 연구기능, 학문을 전수하는 교육기능과 응용·보급하는 봉사기능을 개별적으로나 총체적으로 충분히 발휘할 수 있도록 지원하는 중심기관이다. 학술정보의 메카라고 할 수 있는 도서관에서 가장 적합한 정보자료를 선정·수집·분석·처리하여 제공해 주는 업무를 수행하는 사서의 직책은 고도의 정신적 고뇌를 요구하는 전문인이다.

전문직으로서의 사서직원은 전문적인 교육을 받고 그 교육받은 사상을 이용자에게 널리 봉사해 줌으로서 사서직원은 최고의 학문적 사상을 유지하기 위하여 전문적인 학문에 열중하는 취미를 연마하여야 한다.

한편 사서직원들이 전문직이 되기 위해서는 심오한 학문영역의 연구와 교수들의 학문연구에 필요한 정보제공자가 되기 위하여 부단한 노력이 있어야 할 것이며, 도서관 이용자에게 모든 정보는 항상 숙지하여 신속하게 제공하여야 하며 항상 친절한 자세로 봉사하여야 할 것이다.

이러한 일들을 전문대학이나 4년제 대학을 졸업한 사서직원들이 과연 업무를 잘 감당할 수 있는지 의문이다. 본 연구의 조사대상자의 일반적 특성에서 나타난 바와 같이 고졸 13.1%(42명), 전문대졸 8.0(26명)%, 대졸 이상 78.9%(254명)로서 사서직원은 주로 고등학교와 일반대학을 졸업한

형편이며, 석사학위 이상의 정사서는 21명에 불과하다.

대학도서관의 사서직원은 대학구성원인 교수, 학생에게 수준 높은 정보와 자료를 제공하고 안내하며, 학생들에게 때로는 교육해야 하는 고도의 전문직으로써 역할을 수행하고, 도서관이 정상적인 기능을 발휘하기 위해서는 대학도서관에 근무하는 사서직원은 문헌정보학을 전공하거나 다른 주제영역의 석사학위 이상을 갖춘 전문가들이 대학도서관에 봉사할 때, 그 기능을 발휘할 수 있다고 본다.

현재의 대학도서관 사서직원의 수준으로 보아서는 질 높은 정보제공은 물론 교수와 학생들의 학문연구에 필요한 정보를 신속하게 제공하지 못하여 이용자들의 불만요소가 되며 질 높은 정보제공과 신속 친절봉사를 하기 위해서는 사서직원의 전문성이 확립되어야 할 것이다.

2. 사서직원의 인식 전환



사서직이란 고상하고도 숭고한 전문적 직업이다. 인류를 위한 봉사가 사서의 근본 정신이며 살아서 숨쉬고 있는 최고의 지식과 사상을 보존하기 위하여 성실하게 지키는 사람이다.

사서직은 전문직으로서 사서의 목표는 봉사이다. 사서는 모든 책 속에 담겨 있는 지식만큼이나 박식하여야 하며, 사람다워야 하고 사람과 더불어 일할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 훌륭한 신체적 건강과 생기 넘치는 정신력도 있어야 한다.

사서직원은 독자에게 봉사하기 위하여 존재하며, 이용자는 사서의 익숙한 친절봉사 없이는 아무 것도 할 수 없으므로 이용자와 사서와의 관계는 친구와 같은 관계이며, 이러한 관계가 깨어져서는 안 된다.

전문직으로서의 사서직원은 전문적인 교육을 받고 그 교육받은 사상을

이용자에게 널리 봉사해 줌으로서 사서직원은 최고의 학문적 사상을 유지하기 위하여 전문적인 학문에 열중하는 취미를 연마하여야 한다. 사서직원은 이용자에게 봉사하기 위하여 모든 것에 대하여 조금씩이라도 알아야 적절한 업무를 수행할 수 있다. 사서직원은 이용자를 바랍직한 방향으로 안내하기 위하여 의사와 같은 동정심과 사람을 사랑하는 마음을 가지고 이용자를 대해 주어야 할 것이다.

3. 사서직원의 역할구조 정립

기술개발에 따른 기술적 변화는 사서직에도 크게 영향을 미쳤다. 정보사회의 기반 기술인 컴퓨터와 통신기술의 개발로 인한 사회의 정보 하부구조(Information infrastructure)의 변화는 정보추구 행위를 변화시켰고, 도서관/정보센터와 사서에 대한 요구를 변화시켰다. 변화한 사회적 요구는 전문적인 사서직의 사회적 위상을 변화시킬 수 있다. 따라서 앞으로의 사서직 위상을 위해서라도 사서는 보다 능동적으로 현재의 정보 하부구조를 지닌 네트워크 사회는 도서관/정보센터가 다양한 형태의 정보를 소장하고 네트워크를 통하여 쉽게 접근하도록 하여야 하며, 정보의 내용을 분석하고 지식을 처리하여 이용자에게 분석된 정보와 지식을 제공할 수 있는 기관으로 전환하는 것을 원하며, 사서직은 이런 기능을 제공할 수 있도록 변화하기를 원한다. 그렇다면 사서는 이러한 새로운 기능을 제공할 수 있는 능력을 갖도록 노력하여야 할 것이다. 특히 사서는 도서관/정보센터에 도입되는 기술에 대해 그리고 정보제공 서비스에 대한 새로운 이론에 대해 지적 추구에 힘써야 할 것이며, 새로운 방법으로 오래된 문제를 해결할 수 있는 추상적 능력을 배양하도록 해야 할 것이다.

또한 사서는 정보를 찾고 검색하고 분석하여 여러 네트워크상에 있는 정보의 소재를 파악하고 정보가 있는 네트워크에 접근하여 탐색한 후, 네

트위크를 통하여 이용자에게 정보를 제공할 수 있는 능력을 갖도록 노력해야 할 것이다.

정보사회는 정보의 공유비율을 높이고 정보에 대한 액세스 기회를 증대시키는 사회를 말하며 이 사회는 그 방향으로 가고 있으며, 그 흐름은 막을 수 없을 것이다. 정보사회의 침범으로서 사서는 시대의 흐름을 직시하고 흐름을 따라 갈 것이 아니라 오히려 앞장서서 보다 바람직한 방향으로 유도할 수 있어야 할 것이다. 사서직은 정보전문가라는 기본배경, 컴퓨터에 대한 지식 그리고 이용자의 정보요구를 편리하고 신속하게 만족시키겠다는 의지만 있다면, 정보화사회에서 가치 있는 선도자 역할을 다할 수 있을 것이다.

대학의 사서직원의 역할구조는 교수와 사서직원이 상호 종속적, 대립적이 아닌 상호 협조적 관계를 유지하고, 정보화 시대에 교수와 학생들의 학문연구에 필요한 자료를 신속 제공 봉사하는 역할을 다하여야 할 것이다.

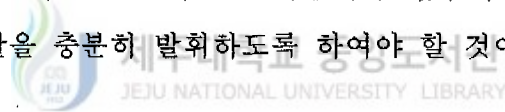


4. 도서관 조직 풍토의 쇄신과 동기유발

정보사회의 진전에 따른 이용자의 도서관에 대한 요구 및 기대치가 보다 상승하고 있다. 이와 같은 변화와 사회의 요구에 슬기롭게 대처하기 위해서는 도서관 운영·관리도 종래의 관리중심에서 서비스중심으로 바뀌어야 되고, 사서들의 자세 또한 자료를 안내하는 수동적 서비스에서 벗어나 정보자체를 제공하는 적극적인 서비스로의 방향전환이 시급하다고 본다. 따라서 수직적인 특성을 지닌 업무중심인 계서제적(階序制的) 조직구조는 지양하고, 이용자군과 주제군을 중심으로 한 측면적인 조직구조의 방향으로 나가야 된다고 본다.

대학도서관이 전 대학인의 교육과 연구의 심장이란 말은 당연하다. 전 세계의 산재한 모든 정보를 공유하고 시의적절하게 검색하고 제공받을 수 있는 정보망을 유지하며, 도서관의 모든 업무가 토털시스템으로 전산화되어 이용자가 시간과 장소의 제약 없이 언제 어디서나 정보자료를 이용할 수 있는 체계를 갖출 때 질 높은 교육의 수행과 학문의 연구가 비로소 가능해 질 것이다.

이러한 이상적인 대학도서관을 운영하기 위해서는 급변하는 정보사회에 대응하여 정보자료를 공급하고 연구의 센터 역할을 하는데 적용할 직제를 가져야 하는데, 정보의 원활한 유통과 이용자 개인의 정보자료 요구에 적절하고도 수준 높게 부응하기 위한 정보조사제공의 기능을 극대화하는 것에 초점을 맞추어야 한다. 그리고 파격적인 예산의 투자가 뒤따르지 않는다면, 결국 아무 변화도 이루어 낼 수 없음을 강조하면서 우리 시대 대학도서관을 정부·대학당국 그리고 도서관계가 합심하여 개혁하고 정상화시켜 기능과 역할을 충분히 발휘하도록 하여야 할 것이다.



5. 조직의 일체감 함양

대학의 목표를 효율적으로 수행하기 위해서는 그 목표에 대한 공동체 의식 즉 조직일체화가 필요하다.

대학조직의 구성원인 교수, 학생 그리고 직원들로 각기 추구하는 목표와 가치가 차이가 있겠으나, 이를 어떻게 조화시켜 조직일체감을 함양하고, 공동목표로 접근시키느냐가 대학발전에 있어서 중요한 과제이다.

교수는 수평적, 동료적 관계를 가지고 합목적성을 중요시하는 반면 사서직원은 엄격한 계층관계 속에서 위계를 수용하고, 능률성과 합법성을 중요시하는 양자간의 문제를 가지고 있다. 이렇게 서로 다른 가치관과 주장을 조화롭게 통합하기 위해서는 대학도서관의 민주화, 개방화 및 의사

결정과정의 개방화가 이루어져 대학도서관 사서직원 모두가 소속감과 일체감을 가질 수 있도록 하여야 하겠다.

대학도서관 조직에 대한 신뢰와 협조정신을 배양하고, 조직일체감을 함양하기 위해서는 합동연수 등을 통하여 대학의 어려운 점과 추진하고자 하는 정책 등에 대한 토론과 의견수렴을 하는 방법 등이 강구되어야 할 것이고, 체육대회 등 각종행사를 활성화하고, 자생집단에 대한 지원과 활성화를 통하여 구성원간 빈번한 접촉과 비공식적인 모임과 사적인 만남을 촉진시켜 바람직한 인간관계를 형성함으로써 조직에 대한 소속감을 심어 주고 긍지와 자부심을 갖게 하여야 할 것이다.



제 5 장 결 론

본 연구는 국립대학에 근무하는 사서직원을 대상으로 하여 대학도서관 사서직원이 주어진 역할을 수행하면서 느끼는 역할갈등을 조사 분석하여 ‘도서관장과 사서직원간’, ‘교수와 사서직원간’, ‘과장과 사서직원간’, ‘사서직원간’, ‘사서직원과 학생간’에서 발생하는 갈등수준이 어느 정도이며, 해소방안이 무엇인가를 고찰해 봄으로써 사서직원의 바람직한 역할수행방향을 제시하는데 목적이 있었다.

조사방법은 문헌을 통하여 이론적 배경을 제시하였고, 설문조사를 통하여 사서직원의 역할수준과 각 문항에 대한 역할갈등 반응 분석하였으며, 역할갈등 해소방안과 사서직원의 바람직한 역할수행방향을 조사하였다.

설문조사를 하기 위하여 역할갈등이 발생하는 영역을 다음과 같이 5개의 범주로 나누었다.

- 1) 도서관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등
- 2) 교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등
- 3) 과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등
- 4) 사서직원간에 발생하는 역할갈등
- 5) 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등

위의 ①항에서 ⑤항까지는 영역별로 8개의 역할갈등 측정을 위한 지표를 선정하여 설문지를 구성한 다음 조사 분석하였으며, 그 분석결과는 다음과 같다.

분석을 위한 역할갈등수준은 다음과 같은 기준을 설정하여 분석하였으며, ‘매우 그렇다’ ×1점, ‘대체로 그렇다’ ×2점, ‘보통이다’ ×3점, ‘그렇지 않은 편이다’ ×4점, ‘결코 그렇지 않은 편이다’ ×5점으로 하여 모두 합산한 다음 응답자수(n)로 나누어 평균점수(x)를 산출하여 순위

를 도출하였고, 평균점수가 3.0을 기준으로 하여 이 보다 낮을 때는 갈등 수준이 높고, 3.0보다 높을 때에는 갈등수준이 낮은 것으로 하였다.

첫째, 사서직원의 전반적인 역할갈등수준은 3.1176으로 보통 수준보다 약간 낮은 정도였다.

둘째, 5개 영역별 역할갈등수준을 비교 분석한 결과 ‘교수와 사서직원 간의 영역’에서 발생하는 역할갈등수준이 2.8272로 가장 높았으며, ‘과장과 사서직원간의 영역’에서 발생하는 역할갈등수준이 3.4476으로 가장 낮았다.

셋째, 제 3 장의 각 영역별로 나타난 갈등원인에 대한 해소방안은 다음과 같다.

1) 도서관장과 사서직원간의 갈등해소는 도서관장은 탁월한 민주적 지도성을 발휘하여 사서직원의 입장을 충분히 대변함과 아울러 사서직원에게 발전적인 기회를 제공하는 동시에 원칙을 준수하며, 불평이나 불만이 있는 사서직원에 대하여 개인적으로 다정다감하게 설득하거나 관계가 원만하지 못한 직원들을 자주 만나게 하여 공동의 관심사를 부각시켜 마찰을 해소시키는 동시에 사서직원의 의견을 충분히 수렴하여 의사결정에 반영하여야 한다.

2) 교수와 사서직원간의 갈등해소는 대학의 구성원으로서 조직의 일체감을 함양하기 위해서는 합동연수를 통한 토론과 의견수렴을 하는 방법이 강구되어야 할 것이며, 체육대회 등 각종행사를 활성화하고 비공식적인 모임이나 사적인 만남을 촉진시켜 친밀감을 높이고 서로간에 인간적으로 대할 수 있도록 노력하여야 할 것이며, 교수와 사서직원간의 역할에 대한 이해와 인정을 하여야 하며, 사서직원은 교수의 학문연구에 필요한 자료 제공자로서 전문성을 인정하는 의사전달이 필요하며, 상호 빈번한 접촉으로 신뢰감을 제고시켜야 한다.

3) 과장과 사서직원간의 갈등해소는 상대방의 인격을 존중하고 업무의

고유성 내지 전문성을 인정해 주고 사전 협조를 구하여 상호 정보체계가 이루어지도록 해야 하며, 하의상달과 상의하달이 잘 이행되어야 하며, 상호 존경적 협조관계가 이루어짐으로써 사서직원의 사기가 앙양되고, 서로 간 타협, 설득, 협조 등으로 해결토록 노력하여야 할 것이다.

4) 사서직원간의 갈등해소는 인사에 대한 공정성과 신뢰성이 확보되고 객관적이고 공평하게 이루어져야 할 것이며, 사서직원은 공직자로서 사의과 편견을 버리고 공익을 위해 공평하고 공정하게 봉사하여야 한다.

5) 사서직원과 학생간의 갈등해소는 도서관의 면학분위기를 조성하기 위하여 환경개선을 위한 예산과 교수, 학생들의 연구에 필요한 자료를 확보하기 위한 예산이 충분히 반영될 수 있도록 학교당국의 정책적 배려가 있어야 할 것이다.

대학도서관 사서직원은 갈등이나 대립관계가 아닌 협조, 공존관계로 형성되도록 노력하여야 할 것이며, 이러한 공존관계가 조직의 성과를 향상시킬 것으로 기대된다. 또한 대학도서관 내에서 구성원간의 상호존중풍토가 확립되고, 의사소통 및 상호협력을 위한 메카니즘이나 분위기 조성은 대학도서관 발전을 위한 또 하나의 요체(要諦)가 되는 것임을 강조하고 싶다.

한편 본 연구에서 몇 가지 한계점을 들면 다음과 같다.

첫째, 역할갈등을 측정하기 위한 변수는 많을 것으로 생각하나 한정된 변수로 측정되었기 때문에 결론부분은 보편화 내지 일반화시키기에는 어려움이 있다고 보아야 할 것이다.

둘째, 갈등수준을 5단계 척도법으로 측정하였기 때문에 응답한 값이 중앙에 집중될 수 있는 가능성이 있다.

셋째, 본 연구의 조사는 20개 국립대학도서관 사서직원 6급에서 9급까지만 대상으로 하였기 때문에 분석결과는 전체 국립대학 사서직원에 적용하기에는 무리가 따른다.

참 고 문 헌

[국내문헌]

1. 단행본

- 국립대학도서관협의회, 「국립도서관보」, 서울 : 동치, 1999.
- 김세익, 「도서관조직 경영론」, 서울 : 아세아문화사, 1977.
- 金雲泰, 「組織管理論」, 서울 : 博英社, 1966.
- 朴東緒, 「韓國行政論」, 서울 : 博英社, 1972, 1980.
- 朴容憲, 「학교사회」, 서울 : 培英社, 1967.
- 朴容憲, 「社會的 行動과 學習, 교육학신서 3」, 서울 : 교육출판사, 1988.
- 吳錫泓, 「組織理論」, 서울 : 博英社, 1993, 1994.
- 尹在豊, 「組織學原論」, 서울 : 博英社, 1987.
- 李雨坤, 「行政行態論」, 서울 : 法文社, 1989.
- 李喆圭, 「圖書館 組織과 管理」, 서울 : 한국도서관협회, 1986.
- 최성진, 「도서관통론」, 서울 : 아세아문화사, 1988.
- 한국도서관협회, 「한국도서관통계 1998」, 서울 : 동치, 1998.

2. 논 문

- 姜鎭伯, “대학도서관 조직구조의 개선 방안”, 「도서관」. Vol 49, No.1(1994).
- 남대우, “대학도서관 직제 및 직원의 전문성 확립”, 「대학교육」, 한

- 국대학교육협의회 통권 65 호(1993).
- 손정표, “21세기 대학도서관과 사서의 전문성에 관한 고찰”, 「도서관 문화」, Vol 37, No. 5(1996, 9·10).
- 신한섭, “대학행정직원의 역할갈등에 관한 연구”, 석사학위논문(충북대학교 행정대학원, 1991)
- 손정표, “새 도서관법에 따른 대학도서관의 제문제와 개선방안”, 「도서관문화」, Vol. 31, No. 1(한국도서관협회, 1990).
- 손정표, “美國大學校 圖書館關係 模型에 관한 考察”, 「문헌정보학회보」, 제2집(전남대학교 문헌학연구회, 1986).
- 申肅媛, “대학도서관 운영의 문제와 개선”, 「대학교육」, 제6호, (대학교육협의회, 1983).
- 오석홍, “역할지위 및 권한과 권력-행정학에서 문제되는 제 개념”, 「서울대학교 행정논총」, 제 27권, 제 7 호.
- 유소영, “대학도서관 운영 조직과 사서의 전문성”, 「도서관」, 제 38 호(1983).
- 尹熙潤, “국립대학도서관 조직구조의 개선모형”, 「국립대학도서관보」, 제 10 집 (국립대학도서관협의회, 1992).
- 尹熙潤, “大學圖書館 組織의 變化 要因考”, 「圖書館學論集」, 韓國圖書館情報學會, 第16輯, 1989.
- 尹熙潤, “大學圖書館 組織構造의 改善模型 研究”, 「圖書館報」, 22輯(1992, 6).
- 이경민, “대학도서관의 장서구성에 관한 연구”, 성균관대학교 석사학위논문, 1983.
- 李大吉, “組織風土와 役割葛藤의 相關關係에 관한 研究”, 전남대학교 행정대학원 석사학위논문, 1986.
- 이종문, “정보화사회의 도서관발전 방안에 관한 연구”, 「디지털도서관

관」, 1권, 1호(1996, 봄).

이한용, “한국 대학도서관의 실태와 개선방향”, 「대학교육」, 한국대학교육협의회, Vol. 23(1986).

田在倅, “大學圖書館 構成要素의 役割 및 그 實態分析”, 「圖書館學論集」, 第16輯(1989).

최석두, “미래사서의 역할”, 「도서관문화」, Vol. 34, No. 5(1993, 9 · 10).

崔龍夫, “圖書館 組織運營에 관한 研究”, 「도협월보」, Vol. 20, No. 3 (1979).

[서양서]

1. 단행본



American Library Association, *Personal Organization and Procedure*, Chicago : ALA, 1952.

American Library Association,, *Descriptive List of Professional Non-professional Duties in Libraries*, Chicago : ALA, 1984.

Bonner, H., *Group Dynamics*, New York : The Ronald Press, 1959.

Buck, Paul., *Library and University Addresses and Reports*, Cambridge Mass : Harvard Univ. 1964.

Kahn, Robert L. et. al., *Organization Stress ; Studies in Role Conflict Ambiguity*, New York : Wiley & Sons, 1964.

The Korean Association of Public Administration, *Lexicon of Public*

- Administration Terms and Phrases*, San Francisco :
United States Operations Mission to Korea, 1959.
- Lawless, David J., *Effective Management ; Social Psychological
Approach*, New York : Prentice-Hall, 1972.
- Linton, R., *The Cultural Background of Personality*, New York :
Appleton Century Company, 1945.
- March, James G. and Simon, Herbert A., *Organizations*, New York
: John Wiley & Sohns, 1938.
- Mark, Raymond W. and Young, Kimbal., *Sociology and Social
Life*, 4th ed., New York : American book co, 1968.
- Sarbin, T. R., "Role theory" in G. Lindzey(ed), *Handbook of
Social Psychology*, Reading Mass. : Addison-Wesley, 1959.
- Sargant, S. S., *Conception of Role and Age*, New York : Harper
and Brothers, 1951.
- Sommerville, Iran., *Information Unlimited*, Addison-Wesley, 1983.
- Stoner, A. F., *Management*, New York : Prentice- Hill, 1978.
- Stueart, Robert D. and Eastlick, John Taylor., *Library Management*,
2nd ed., Littleton : Libraries Unlimited, 1981.
- Waldo, D., *The Study of Public Administration*, New York ;
Random House, 1955.
- Wicker, W. W., *The Growth and Department of the Organization
Structure of University Libraries*, Florida : the Florida
State Univ., 1977.

2. 논 문

Benne, K. D. & Sheets, P., “Funtional Roles of Group Members” ,
「L.S.I」, Vol. 4(1948).

Burton, Paul F., “Information Technology and Organizational
Structure” , 「Aslib Proceedings」 , Vol. 40, No. 3(March
1988).

Neiman, L. F. & Hughes, F. W., “The Problem of Concept of
role” , 「Social Forces」 , 30(1951).

Rizzo, J. R. House R. J. and Lirtzman, S. I., “Role Conflict and
Ambiguity Complex Organizations” , 「Administrative
Science Quarterly」 , Vol. 15, No. 2.

[일본서]

1. 단행본



馬場品雄, 組織行動の心理學, 東京 : 白挑書房, 1970.

2. 논문

吉田玲子, “將來の圖書館の役割” , 「專門圖書館」 , No.124(1989).

Abstract

A Study on the Role-Conflict of University Librarians

-Centering around National Universities in Korea-

Kim, Keon-Il

Graduate School of Public Administration

Cheju National University

Cheju, Korea

(Supervised by Professor Boo, Man-Keun)

The main purpose of this study is to present desirable role performance by analyzing the role-conflict of university librarians that range from the grade VI to IX and grade V official librarians.

The contents of this study are described :

First, the average level of role-conflict is high when the marks are lower than 3.0, and low when the marks are higher than that same points.

General level of role-conflict is 3.1176, which is somewhat lower than the average point. In this comparative analysis, the highest role-conflict level is 2.8272 in the category of 'professors and librarians' and the lowest is 3.4476 in 'the director and librarians' .

Second, I divide the role-conflict sphere into 5 categories and the result are as follows :

1) The high level of role-conflict between 'the chief librarian and general librarians' is in the item number 4 of the suggested

questionnaire - "the librarians are sometimes feel confusing from the director's impromptu orders", and in the item number 1 - "the director's administration policy is very bureaucratic and authoritative" .

2) The high level of role-conflict between 'professors and librarians' is in the item number 8 of the suggested questionnaire - "there is no chance to participate in informal meetings with professors for cooperation", and in the item number 2 - "generally, professors underestimate librarians" .

3) The high level of role-conflict between 'the director and librarians' is in the item number 2 - "librarians should do their works despite the disagreement of job performance between the director's order and librarian's thought", and in the item number 1 - "the director is some authoritative, disregarding general librarians"

4) The high level of role-conflict between librarians is in the item number 5 - "they express dissatisfaction at the improper personnel administration in promotion", and in the item number 1 - "there are some librarians look to their more interests and prejudice than public interests and equity"

5) The high of role-conflict between 'librarians and students' is in the item number 6 - "the environmental condition of libraries is not properly improved for budget difficulties", and the item number 1 - "there is no perfect satisfaction of public library service owing to insufficiency of references.

Third, with these problems, I present some suggestions for the settlement of role-conflict in libraries.

1) The chief librarians should speak from the standpoint of

librarians, supply progressive chances, reserving principles. And, they should play superior democratic leadership, collecting extensive opinions from many librarians through activated communication.

2) There should be various reform measure to cultivate the same quality and intimacy between professors and librarians like athletic meetings, events, informal meetings, and private meetings.

Professors should understand and acknowledge the important role, while librarians supply various references for study and research.

3) There should be a cooperative system respecting each part's peculiarity and speciality asking prior consultation between the director and librarians for the object of organization ; enhanced morale, compromise, persuasion, and cooperation for public library service.

4) The measure reform to settle the conflict between librarians should be presented by the means of equity, confidence and objective personnel administration.

5) The measure reform to settle the conflict between librarians and students should be presented in bettered environment condition of library, proper budgeting in policy, promoting studious atmosphere.

대학도서관 사서직원의 역할갈등에 관한 연구
(국립대학을 중심으로)

설 문 지

안녕하십니까?

선생님께서 업무에 바쁘신 중에 부탁의 말씀을 드리게 됨을 진심으로 죄송스럽게 생각합니다.

저는 “대학도서관 사서직원의 역할갈등에 관한 연구” 논문을 준비하고 있는 제주대학교 행정대학원 일반행정전공에 재학중인 김건일입니다.

선생님께서 평소 업무를 수행하면서 느끼고 있는 갈등사항을 응답하여 주시기 바라며 이 설문지는 무기명으로 실시합니다.

(국립대학 도서관에 근무하시는 6급(사서주사)에서 9급(사서서기)까지의 공무원으로 한정하였습니다)

선생님께서 응답하시는 내용은 비밀이 보장되며 순수한 목적 외에 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

선생님께서 응답하여 주신 내용들은 모두 귀중한 자료가 되오니 바쁘시더라도 시간을 할애하여 2000년 1월 29일까지 보내주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

2000. 1.

제주대학교 행정대학원 일반행정전공

김 건 일

[☎ (064)754-2215]

지도교수 : 부 만 근

개인배경에 관한 설문

다음 문항에서 귀하께서 해당되는 곳에 “○” 표하여 주십시오

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 () ② 여 ()

2. 귀하의 연령은?

- ① 20세 이하 () ② 20-29세 () ③ 30-39세 ()
④ 40-49세 () ⑤ 50세 이상 ()

3. 귀하의 학력은?

- ① 중졸 이하 () ② 고 졸 ()
③ 전문학교, 초급대학졸 () ④ 대졸이상 ()

4. 귀하의 직급은?

- ① 6급 () ② 7급 () ③ 8급 () ④ 9급 ()

5. 귀하의 현 도서관 재직년수는?

- ① 5년 미만 () ② 5-10년 () ③ 10-15년 ()
④ 15-20년 () ⑤ 20-25년 () ⑥ 25년 이상 ()

6. 귀하의 현 직급 근속년수는? 만 ()년

7. 귀하의 현재 담당하고 있는 직무는?

- ① 수서/관리 () ② 수서 ()
③ 정리 () ④ 대출 ()
⑤ 참고자료 () ⑥ 축차간행물 ()
⑦ 고서, 향토자료 () ⑧ 학위논문 ()
⑨ 개가자료 () ⑩ 전산 ()
⑪ 기타 ()

8. 귀하의 사서자격 취득과정은?

- ① 4년제 학부과정 () ② 대학원 석사과정 ()
③ 초급/전문대학 과정 () ④ 사서교육원 1년 과정 ()
⑤ 국립중앙도서관 강습과정 ()

◎ 다음사항을 읽고 선생님의 의견과 가장 가까운 것 하나만 선택하여 해당란에 “○” 표를 하여 주십시오.

(1) 도서관장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등

다음사항은 도서관장과 사서직원간에 발생하고 있는 갈등에 관한 질문입니다. 해당란에 하나만 “○” 를 해주십시오.

일련 번호	항 목	만 족 도				
		① 매우그렇다	② 꽤채로 그렇다	③ 보통이다	④ 그렇지 않은편이다	⑤ 결코 그렇지 않은 편이다
1	관장의 운영방침이 관료적이고 권위주의적이다.					
2	관장은 모든 직원에게 적성과 능력을 고려하지 않고 업무를 분장하여 갈등을 느낄 때가 있다.					
3	불공정한 인사와 근무평정으로 사서직원의 사기를 저하시킨다.					
4	관장의 즉흥적인 지시나 명령으로 업무수행에 혼란을 느낀 적이 있다.					
5	나는 관장의 지시사항을 기간내에 처리하지 않고 타 직원에게 미룬다.					
6	직원들이 보인 사식에서 관장의 업무집행에 대한 불만을 토로하는 경우가 있다.					
7	나는 관장이 참석하는 회의에 사서직원들이 회피하는 경향이 있다.					
8	나는 사무분장과 관련되지 않은 업무의 지시는 회피한다.					

(2) 교수와 사서직원간에 발생하는 역할갈등

다음사항은 교수와 사서직원간에 발생하고 있는 갈등에 관한 질문입니다. 해당란에 하나만 “○” 를 해주십시오.

일련 번호	항 목	반 응 도				
		① 매우그렇다	② 대체로 그렇다	③ 보통이다	④ 그렇지 않은편이다	⑤ 결코 그렇지 않은 편이다
1	교수가 도서관 자료를 이용함에 있어 절차 및 규정을 무시하고 무리한 요구를 하는 경향이 있다.					
2	교수들은 일반적으로 사서직원의 역할을 낮게 평가하는 것 같다.					
3	교수가 대출한 자료를 반납기한 내에 반납하지 않아 담당사서와 마찰이 일어나는 경우가 있다.					
4	자료선정에 있어 교수 중심적이며 학생들의 요구사항을 경시하는 경향이 있다.					
5	도서관 직원이 도서관 자료의 홍보 활동이 부족하여 교수들의 연구활동에 불만요인이 되고 있다.					
6	도서관 직원은 교수와의 접촉을 꺼려하고 열등감을 느낀다.					
7	도서관 직원들은 교수의 연구에 필요한 자료검색에 비협조적이며 불친절하게 대한다.					
8	사서직원과 교수간에 상부상조할 수 있는 비공식적인 모임에 참여할 기회가 없다.					

(3) 과장과 사서직원간에 발생하는 역할갈등

다음사항은 과장과 사서직원간에 발생하고 있는 갈등에 관한 질문입니다. 해당란에 하나만 “○” 를 해주십시오.

일련 번호	항 목	만 족 도				
		① 매우그렇다	② 대체로 그렇다	③ 보통이다	④ 그렇지 않은편이다	⑤ 결코 그렇지 않은 편이다
1	과장은 권위주의적이며 직원의 의견을 무시하는 경향이 있다.					
2	업무수행과정에서 과장의 지시에 의해 나의 생각과 일치하지 않은 일을 수행하여야 한다.					
3	과장은 모든 업무를 직원에게 위임하여 책임을 회피하는 경우가 있다.					
4	근무시간외의 사석에서도 직원에게 명령하고 지시하는 경우가 있어 불만을 느낀다.					
5	과장은 부서내 직원들의 고충사항을 수렴하여 시정하려고 노력하지 않는다.					
6	직원들이 업무를 수행하면서 법규와 원칙만을 고수하여 도서관 봉사에 지해가 된다.					
7	나는 과장의 지시를 무시하거나 팔생을 일으킬 가능성이 있는 업무는 회피한다.					
8	과장은 각과간의 사무분장이 애매하여 의견충돌이 있을 경우 그 책임을 직원에게 미룬다.					

(4) 사서직원간에 발생하는 역할갈등

다음사항은 사서직원간에 발생하고 있는 갈등에 관한 질문입니다. 해당란에 하나만 “○” 를 해주십시오.

일련 번호	항 목	만 족 도				
		① 매우그렇다	② 대체로 그렇다	③ 보통이다	④ 그렇지 않은편이다	⑤ 결코 그렇지 않은 편이다
1	공익이나 공정성보다는 사익이나 개인적 편견으로 권익을 주장하는 직원이 있다.					
2	사무처리에 있어 사무분장이 애매한 것은 다른 직원에게 미룬다.					
3	정기적인 인사이드동이 이루어지지 않아 소관업무처리에 나태하는 경향이 있다.					
4	직원 서로간에 협조심이 없고 의사소통이 잘 이루어지지 않는다.					
5	승진에 있어 불공정한 인사로 인해 불만이 많다.					
6	상대방이 없는 곳에서 비판하거나 결점을 들어 이야기한다.					
7	직원간에 협조없이 업무를 독단적으로 처리하는 경우가 있다.					
8	업무의 과중으로 직원간 접촉할 기회가 적다.					

(5) 사서직원과 학생간에 발생하는 역할갈등

다음사항은 사서직원과 학생간에 발생하고 있는 갈등에 관한 질문입니다. 해당란에 하나만 “○” 를 해주십시오.

일련 번호	항 목	판 측 도				
		① 매우그렇다	② 대체로 그렇다	③ 보통이다	④ 그렇지 않은편이다	⑤ 결코그렇지 않은 편이다
1	도서관 자료의 부족으로 제대로된 봉사를 하지 못하는 경우가 있다.					
2	학생들이 이용절차를 무시하여 무리한 자료요구나 대출을 요구하는 경우가 있다.					
3	직원의 불친절로 학생들과 마찰이 생긴다.					
4	직원들은 업무의 과중으로 이용지도를 하지 못하여 자료이용에 있어 학생들의 불만이 많다.					
5	학생들이 자료분실로 변상과정에서 충돌하는 경우가 있다.					
6	학생들은 도서관 환경개선을 요구하나 예산관계로 제대로 개선하지 못하고 있다.					
7	학생들이 열람실 좌석을 독점하여 직원과 마찰이 자주 일어난다.					
8	필요한 자료를 구입 신청하였으나 제대로 구입하지 못하고 있다.					