



出席第10屆圖書館領導研修會議紀要

閔國棋 國家圖書館採訪組組員

王宏德 國家圖書館閱覽組助理編輯

前言

香港大學圖書館 (Hong Kong University Library) 於本 (2012) 年3月16日至20日在該校舉行「第十屆圖書館領導研修會 (The 10th Annual Library Leadership Institute, the University of Hong Kong Libraries)」，計有來自香港、印尼、馬來西亞、菲律賓、中國大陸、臺灣、泰國等八個地區的49位學術研究圖書館館員參加。此次研習主題為「保存我們的過去·創造我們的未來」

(Preserving our Past : Creating our Future)。會議期望達到兩大目標：1.發展和加強亞洲地區學術與研究圖書館的領導和管理品質 (To develop and enhance management and leadership qualities and academic and research librarians in the Asia region) 2.加強亞洲地區各學術與研究圖書館間之合作 (To enhance collaboration and foster relations among academic and research libraries in the region)。課程內容包括：傳統組織的轉型、策略性追求進步、以當今科技保存過去資料、21世紀圖書館的定位、地理空間資訊素養、McMaster 大學Mill圖書館Lyons新媒體中心介紹、支援大學研究新模式、高等教育的發展趨勢與出版商的夥伴關係等。

研習課程的主要特色為安排講師全程以英語講授，以及小組分組討論之方式進行課程研習。此外，為加強學員間的經驗分享與交流，每門課程之



講師與全體學員合影

講師皆安排與該場課程主題相關議題討論，藉以增進學員間之同儕互動與學習效果。

課程內容

一、「傳統組織的轉型2006年至今的McMaster圖書館」 (Transforming Traditional Organizations : McMaster 2006-present) / Jeff Trzeciak & Alex Seigny

加拿大McMaster University Library在1991年為ARL排名第86名的圖書館，而2006年ARL的排名則已下滑到第106名。該館在察覺後進行反省，透過館員腦力激盪進行「策略規劃」 (Strategic Planning) 尋求變革。2008年終於獲得ACRL所頒發的優良學術圖書館獎。在此一成功的經驗當中，



Trzeciak館長分享了他們如何向上提升的作法，包括了下列各項：1、釐清圖書館的任務、願景和需要變革的原因；2、建立圖書館的角色定位；3、調整職責和組織以支援改變；4、發展領導團隊必備的核心能力；5、制定確實可行的實施計畫，並監控工作計畫的執行進度；6、利用平衡計分卡做為館方自我評鑑的工具；7、瞭解表現過度或者不足的原因；8、運用混合式學習。

二、「策略性追求進步：實施圖書館評估」

(Moving Forward Strategically: Implementing Assessment in Your Library) / Jeff Trzeciak

在圖書館要寫一個精緻完整的計畫不難，可是執行卻常遭挫敗，造成資源和時間的雙重浪費並影響形象。根據研究顯示組織中只有37%的員工清楚組織的目標，20%的員工瞭解如何將其工作與組織目標結合，20%的員工關切組織的目標。McMaster University Library採取全員參與改變的作法，首先由館員分組討論提出願景和草擬行動方案；其次，交由小組與顧問會議討論後提出願景、策略方向、行動方案等，最後再將相關資訊透過網站進行公開傳播並製作宣傳小冊。

三、「以當今科技保存過去資料」(Preserving the Past: Technologies for Today) / Judy Beenk

所謂「保存」是指圖書館所徵集的資料和典藏之檔案，無論載體與其資訊內容如何變動，都可因「保存」而長期存在。「保存」是每個學術圖書館的重要核心任務，無論圖書館徵集的為何種型式之圖書資訊，都會對這些知識提供檢索。這些館藏資源就是該館和其母機構的重要資產，因此，圖書館有責任保障其安全並提供現在與未來的讀者使用。

造成圖書資訊破壞的三種類型：

(一) 操作使用因素 (Mechanical)：如因讀者未正確利用圖書所導致的資料毀損。

(二) 生物因素 (Biological)：如因蟲蛀所導致

的資料毀損。

(三) 化學因素 (Chemical)：如因紙中的酸性物質所導致的資料毀損。

此外，哪些因素會造成館藏圖書的損害？這些破壞可否事先預防？當破壞已發生，接下來的處理方式為何？保存的行動包括：需求評估、館藏維護、環境監控與管理、設施維護、災害防備、蟲害管理、裝訂、轉置、數位內容的管理、館內飲食政策、館員和讀者的訓練與教育等。

最後，亦強調保存計畫的訂定，並沒有一個方式可以通用於所有的圖書館，而必須依據館藏類型、現有設備、資源的價值與保管人的支持，以及規模範圍之不同而有所差異。

四、「21世紀圖書館的定位：將個人優勢整合為機構的成就」(Positioning Libraries for the 21th Century: Aligning Your Strengths with Organizational Success) / Li Haipeng

大學圖書館和其母機構在面對資訊爆炸、讀者需求增加、科技的進步，以及教育制度的轉變、新興世代與全球化…等的諸多因素影響下，惟有改變以追求進步。圖書館成員的行為影響整個組織的表現，因此「人」是圖書館改變的關鍵因素，強調館員自我評估之重要性，透過自我評估瞭解自我人格特質和行為模式、如何適應組織與其溝通方式。此外，評估的結果並無所謂的好壞之分，因為每個人皆有其特質與專長，圖書館員只要能夠多加瞭解自我，便知己知彼，隨時掌握好適才適用的新契機。

五、「地理空間資訊素養：以混合學習模式發展創新和以學生為本的課程」(Geospatial Literacy: Developing an Innovative and Student-Centered Approach Through Blended Learning) / Jeff Trzeciak

在本門課程當中，講師提出了目前大學圖書館



利用教育課程所面臨的挑戰：1、以資料為導向，即以教導如何使用特定工具和參考資料為主，學生缺乏整合性的靈活運用能力；2、學生希望任何時間都可以得到研究支援，而不是傳統照表操課的1個小時課程訓練；3、學生可能已在很多不同課程中獲得多次類似面對面的圖書館利用課程訓練；4、學生已有不同的地理空間資訊素養，若可針對其需求做訓練指導應能獲得較大的學習效益。

此外，McMaster University面臨學生對地理空間資訊素養的需求增加，該校約有40%的圖書館利用課程與地理空間資訊素養有關，其傳統之利用指導課程均由館員所主導，然而，普遍來說學生雖重視相關的訓練內容，但對該校現有的利用教育方式缺乏興趣。相較於此，McMaster 大學圖書館透過專案創新團隊所設計出的3門指導利用課程，便深受學生們的好評。

六、「McMaster 大學Mill圖書館Lyons 新媒體中心使用概況」(Use of the Lyons New Media Center in Mills Library, McMaster University) / Jeff Trzeciak & Alex Sevigny

在本課程當中，講師說明何謂新媒體 (New Media)、數位媒體 (Digital Media)，以及社交媒體 (Social Media)。Mill圖書館的LNMC (Lyons New Media Center) 是座4層樓的建築，擁有挑高舒適的空間，於2010年9月開放，提供多種服務包括：編輯設備、諮詢服務、線上遊戲區、教室、團體討論區、多媒體電腦設備、Green Screen...等服務。LNMC的使用者為各學系大學部一年級生到研究生，根據調查顯示，87%的學生認同利用新媒體對學術研究是有助益的，95%的學生同意透過圖書館或課堂推廣新媒體技能是重要的，此外，89%的學生使用LNMC是因為學術目的。

七、「支援大學研究新模式」(New Research Support Models) / Jeff Trzeciak

過去在McMaster University圖書館是校園中的一座孤島，因為圖書館並未實際參與教學研究。雖然，圖書館員為通才但卻未積極參與校內連結或投入其專業。圖書館有參與教學，但僅侷限於傳統的課程，因此，普遍來說圖書館被校方與校內師生視為圖書的倉庫。在2007與2008年受贈兩批特藏資料後，該館加入CLIR (Council on Library and Information Resources) 組織，以促進學校圖書館研究、教學和學習環境提升。透過聘請博士後研究人員 (由圖書館、系所、特藏捐贈者共同支應經費) 協助特藏資料數位化、教學，與館員、出版者共同工作、參與CLIR事務等。事後證明，此計畫相當成功，目前該校圖書館共有六位博士後研究人員，並藉此形成一種圖書館支援校內教學研究的新模式。

八、「高等教育的發展趨勢：需求改變，實務作業改變」(Higher Education Trends : Changing Needs, Changing Practices) / Robert Fox

『我們生活在令人振奮的時代，對於教育的改革與進展，充滿了機會與挑戰』。由於學生人數與新科技的衝擊，對香港高等教育課程的改革形成了顯著的影響。今日更甚於以往，科技是改變的主要催化劑，它改變了我們要做的事和做事的方法。幾乎每個大學生都擁有行動載具如筆記型電腦、平板電腦或智慧型手機等。一般來說，這些裝備都具有強大的運算能力，並可立即連結網路，檢索、下載各種資訊。

面對科技的快速發展，大學開始思考什麼才是學生需要的學習場所與資訊服務。在本課程當中，講師強調科技可用以改善教師授課品質，以及提升學生的學習興趣。因此，改變學習場所協助現代化教學與學習，並非浪費資源。

此外，課程中亦指出2011-2015年教育科技的六大發展趨勢：Mobile access, Use of cloud-based computing, Personal learning environment,



Collaborative ways of learning, Use of online learning resources, Expectation-Study anywhere/anytime.

九、「與出版商的夥伴關係：圖書館特藏及其數位化」(Partnering with Publishers: Special Collections and Digitization) / Jeff Trzeciak

McMaster 大學圖書館面臨館藏持續成長、館藏的複雜性相對提升、數位媒體盜版集團等挑戰。且因內部特藏評估報告和諮詢顧問報告顯示：圖書館特藏將由原屬於外圍服務項目逐漸成為核心服務項目。因此，該校與Gale 和Adam Matthew Publication 兩家公司合作，利用廠商的人力、設備與技術，將部分有價值的館內特藏數位化，由廠商建置metadata、發展檢索系統、行銷此數位物件、處理相關版權問題、定期向圖書館報告，McMaster大學圖書館則可永久免費檢索並獲得廠商支付的15%版稅。

圖書館參訪

一、香港大學圖書館

本次研習課程地點為香港大學圖書館總館3樓會議室，港大圖書館包括總館、牙醫圖書館、教育圖書館、馮平山圖書館、呂志和法律圖書館、余振強醫學圖書館、音樂圖書館等。因研習課程安排非



港大圖書館數位學習區

常緊湊，港大圖書館員利用第1天研習中午休息時間約20分鐘，安排學員分兩批參觀法律圖書館和特藏區的善本室。另於研習第3天課程結束後，趨車前往該校余振強醫學圖書館參訪，由館員導覽約30分鐘。

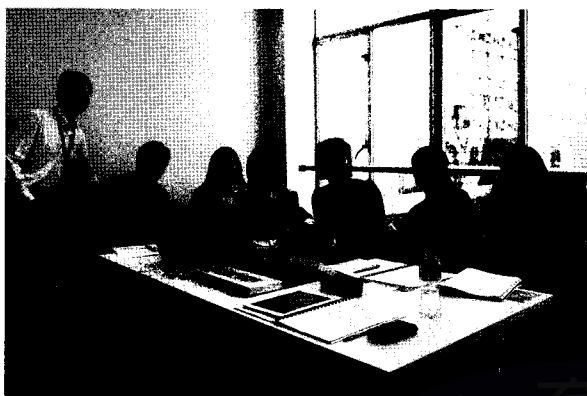
港大沿山而建，圖書館總館位於該校中心點，為一棟7層樓的建築。對該館印象最深刻是十足現代化，尤其3樓是新改建完成的科技區，包括提供80台個人電腦的數位學習區，供讀者檢索館藏書目資料、資料庫、上網等。3樓另有一多功能學習區和會議室，多功能學習區明亮具設計感，提供舒適的座椅和充電設備，讀者在此區可以使用自己的電腦設備或行動載具。該館2樓、4樓亦提供個人研究小間、團體討論室；團體討論室共19間採玻璃隔間，內除有桌椅外，也提供最先進的設備包括：互



港大圖書館會議室上課情景



港大圖書館多功能學習區



港大圖書館團體討論室

動式電子白板、高畫質攝錄相機、互動平面電腦…等電子設備。因研習課程中有個案研究，需進行小組討論，2次前往都是幾近全滿，可見非常受到學生歡迎。

驚鴻一瞥的特藏室位於該館1樓，該館將不適合一般方式典藏與提供服務的館藏放置於特藏室，收藏包括：香港專題館藏、手冊、微縮資料、善本手稿、馮平山資料、歐洲檔案中心資料、WTO資料等。該館的善本資料室佈置成一間早期西式的書房，面積不大但整個空間都是木製書櫃環繞，另有木製家俱，收藏許多中國和西方的善本手稿圖書，感覺溫馨古樸。

余振強醫學圖書館不在港大校園，因此，港大圖書館安排接泊車前往約15分鐘車程的李嘉誠醫學



港大余振強醫學圖書館

院參觀所屬圖書館。港大醫學院的前身是香港西醫書院，國父孫中山先生於西元1887年時就讀，為該校第1屆學生，因此醫學院成立歷史比港大更長。該圖書館位於1樓，樓層挑高，另有夾層可利用，整體空間還算寬敞，且提供的服務與設備一應俱全。館員強調該館與總館配合學校考試期間，會延長開放時間至隔日清晨6點，延長開放時間內，讀者仍可利用自動借還書機借還圖書，使用館內公用電腦、印表機與影印機等設備。

二、香港中央圖書館

由於赴港前未事先連絡該館人員安排參訪導覽，因此，在研習課程最後一天的參訪活動結束後即自行前往，以一般讀者身分進館自由參觀。該館位於香港商業區銅鑼灣，繁華熱鬧交通方便，且面對公園，是棟12層樓的建築。進入大廳隨即眼睛為之一亮，挑高的大廳，明亮的燈光，鮮豔活潑的配色，新穎寬敞的空間安排，搭配大片落地窗的設計，館外美麗的景色隨即映入眼簾，搭乘室內手扶電梯，可環視全館，宛若走入豪華、寬敞的購物中心。

館內每個樓層都以不同顏色區別，包括書架、柱子、圖書書標都是同一色系，鮮明活潑充滿朝氣的色調，便於讀者辨識與館員管理，再配上明亮的燈光與寬敞的空間的布置，可以感受到香港的活力朝氣。其中印象比較深刻的是，參觀當日為非假日，除了一般讀者還有許多學生，但只要有座位的地方，幾乎都是高朋滿座。或許是因為香港地狹人稠，圖書館舒適寬敞的空間提供大眾一個良好的學習環境。所以該館為能確保讀者座位不會被不當占用，安排工作人員來回巡館對空位計時，一旦發現座位超過30分鐘無人使用，座位上所留置的物品便會被工作人員移往服務櫃檯，並隨即提供其他讀者利用。



館內設置許多影印機，只要讀者持有香港八達通卡（類似電子錢包或i-cash等具備電子錢包功能的儲值卡，便可搭乘所有公共交通工具，亦可至超商購買物品），即可自行影印扣款不需專人管理。另該館圖書館整個二樓樓面是兒童圖書館，提供12歲以下的讀者使用，包括圖畫書角、兒童多媒體資料室、兒童活動室、閱讀區、電腦工作站、學齡前幼兒玩具圖書館。玩具圖書館室內寬闊以玻璃隔間，分4個主題遊戲區，服務8歲以下兒童與家長，採預約制。由此處看到該館對讀者的培養，從小即開始，未來主人翁尚不識字即已進入圖書館，可見圖書館利用教育的成功，閱讀定能夠成為香港居民生活中所不可或缺的一部分。

心得與建議

一、改變已是常態

面對資訊爆炸、資訊科技進步與通訊技術的精進，資訊載體也隨著不斷改變，學習的方式比以往更多元活潑，學習的場所也不侷限在學校。這些都影響了讀者閱讀習慣和學習模式，以上諸多改變也影響了圖書館的館藏內容、服務方式、作業流程甚至空間規劃。例如香港大學圖書館的三樓整個空間規劃設置80台個人電腦的數位學習區，供讀者檢索館藏書目資料、資料庫、上網等。另有一多功能學習區，提供舒適的座椅和充電設備，讀者在此區可以使用自己的電腦設備或行動載具，而凡此種種，都彰顯了圖書館回應讀者閱讀、學習方式所做出的改變。此外，無論是空間改變或是服務品質提升，為了滿足讀者與時俱進的需求，未來圖書館需要透過不斷的調整，以精進其服務方式，因為改變已成為常態。

二、館員是圖書館的重要資產，加強組織內部溝通

建立共識，鼓勵館員參與訂定組織願景

館員是圖書館營運的基礎，圖書館在追求進步提升服務品質的道路上，館員的支持與付出絕不可少。因此，圖書館應積極建立館內溝通機制，加強縱向與橫向連繫，透過各種會議或教育訓練凝聚組織共識。一方面，可在組織內找到對的關鍵人員加入，發揮其影響力，簡言之，便是『找到對的人，做對的事』；另一方面，亦可鼓勵館員自我評估，找出自我專長與在組織內的定位，以貢獻所長。創造館員參與訂定組織決策與願景的友善氛圍，凝聚力量共同為圖書館的未來努力。

三、員工持續進修

館員的表現就是圖書館的表現，圖書館內新穎的硬體資源和高科技設備讓人耳目一新，但人員的專業、敬業態度才是服務的精髓。因此，組織應提供各種進修機會讓館員加強專業知能及相關知識，引導館員設定個人目標並能與組織目標結合。現今是多元化的時代，組織追求成長需不斷的調整蛻變，除了要有具遠見的領導者帶領，還要有創意的員工支援。因此，館員除精進專業能力之外，加強創造力的培養也相當重要。本次研習課程主題在透過領導管理提升服務品質，經過一系列相關課程引領，體認組織中的管理階層更需要學習各種「管理」知識與技能，方能承上啓下完成各項任務。

四、結合外部資源，提升服務品質

這次研習會接觸中外各學術圖書館同道，發現「經費不足、缺乏人力」是中外圖書館皆面臨的問題，只是程度大小的差異。圖書館在缺錢、缺人的情況下應如何繼續生存，甚至提升服務品質，考驗圖書館領導者與從業人員的智慧。McMaster 大學圖書館採取與出版業合作，將該館有價值的特藏



交由出版商數位化並進行經營管理，減省館方投入數位化的人力和資金，除獲得數位化檔案及永久免費檢索，同時出版商亦會支付圖書館回饋金。McMaster大學圖書館不花人力資金即將該館特藏數位化，出版商營運獲利，讀者可檢索到所需資訊的三贏局面，頗值得圖書館進行較無著作權爭議的館內特藏，如珍善本古書等數位化工作之借鏡。

五、圖書館的電子資源或數位館藏日漸成長

由於電子資源的使用便利性，行動載具的普遍性、新世代讀者的閱讀習慣和學習方式的改變，加上圖書館典藏空間、管理人力等因素，大學圖書館的實體館藏已逐漸減少，虛擬館藏或數位館藏不斷成長。具有特色與價值的館藏亦進行數位化保存與提供各界利用。因此，在可預見的未來，數位化館藏或館藏數位化將成為不可避免的趨勢。對此議題，筆者建議館方需謹慎思考，在館內預算逐年削減的趨勢之下，因預算排擠效應所引發的實體館藏逐漸空洞化危機，除了圖書館資源可能被資料庫代理商或出版商壟斷之外。倘若無法維持逐年調升的商業資料庫租用經費，未來，圖書館的服務與存在價值是否會面臨逐漸被資料庫代理商或出版商取而代之的危機。

六、語言是重要的工具

雖然英語不是母語，且長期以來缺少處於英語環境的機會，剛到香港第1、2天的課程，講師授課內容仍需要經過切換中文思考模式才能理解。第3天逐漸適應英語教學，和同學也可以英語討論溝通或話家常。這次經驗體認到，語文是溝通交流時重要的工具，需要經常磨練，但不要被語言限制，它只是工具，正由於英語不是母語，說得好不好，對不對就沒那麼重要，勇於表達樂於溝通，才能學到更多。

七、授課方式靈活多元

研習內容安排具有一致性，如每堂課講師都針對授課內容提出1個議題，課程結束前20分鐘，請學員隨即利用上課所學的內容或技巧實際練習或討論，小組彙集結論後，再以口頭報告或製作海報等方式發表。課程強調全員參與，小組成員根據工作經驗、學經歷透過腦力激盪，彙集結論發表周知。研習討論的答案沒有對錯之分，只有合適程度之別，每個答案或意見都應該被尊重，秉持開放心胸才能獲得更多回饋。

八、主辦單位辦理相關活動的豐富經驗可供參考

研習會已舉辦第10屆，此種國際性的研習會，參與者來自不同的國家，具有不同的文化背景、思想與生活習慣。港大在學習上給予所有學員支援，生活照顧上也能面面俱到實屬不易。如安排午餐即著重多元化，且每樣餐點皆標示中英文名稱，詢問之下才知是供穆斯林學員辨別。晚餐則費心安排不同景點不同菜色餐廳，學員利用晚餐品嚐各種香港美食，順道觀賞香港的風景特色。另外為配合研習課程需要，每個小組課桌上都配有iPad一台、麥克風和課堂所需文具物品，非常細心周到，這些相關細節可為本館舉辦國際型會議時參考。

九、研習課程安排豐富緊湊

除了9堂相關課程外，研習結束前需完成個案研究討論並進行成果發表。研習步調非常快速，第4天上午另安排參訪香港海防博物館，讓來自各地的學員進一步瞭解香港軍事文化歷史，立意良好。但今年適逢香港大學建校100年，研習會辦理第10屆意義非凡。有機會來到香港，在亞洲地區首屈一指的大學研習實屬難得，期望能趁研習時進一步瞭解該校圖書館，近年來配合學校教學研究所做的各



種投資、努力甚至改變，該校在國際排名上名列前茅，相信圖書館必有相當的貢獻。可惜受限時間因素，只有短暫的參觀該校余振強醫學圖書館和總館特藏室，未能深入瞭解館方運作或當面向館方請益，頗感遺憾。

十、結語

此次研習收穫豐富，不僅是研習會中的知識學習，也和許多來自亞洲各國的專業館員，彼此溝通交流經驗分享增廣見聞不少。建議爾後應持續派員參與，一則可開拓館員的國際視野，增加參與國際會議的能力，再者，可宣傳本館特色，提升館方在國際上的能見度。參與此次領導研習課程，感受中西教育的大不同，西方教育尊重個體，鼓勵發展個人特色，教學方式靈活開放講求互動，目前我國已逐漸朝多元化社會發展，此種教育方式頗值得參考學習，館員出席會議或課程研習，應秉持開放主動熱誠。

近1、20年來國內普設大學，各大學皆設置圖書館，雖然本館和大學圖書館都屬於學術圖書館，

因為職責的不同，與大學圖書館的營運方向也有所差異，但讀者群卻有大量重疊，為節省資源應審慎思考本館之角色定位，建立與大學圖書館間的差異，讓兩者各有所發揮，是此次研習會後引發的感想。

此次到訪香港，近距離接觸香港人與香港文化，感受到香港人的效率和活力。香港地狹人稠卻不見擁擠吵雜，四通八達的便捷交通網絡，新大樓與舊建築的交錯陳列，到訪絢麗燦爛的維多利亞港灣，卻是搭乘老式公共運輸船隻；香港大學創校100年，而老學校所展現的卻是追求進步的野心與積極態度。總結來說，對香港的印象，就是中西與新舊兼具，看似突兀卻又融合，重法制講效率又充滿活力的國際都市。

參考資料

會議資料相關網站：

http://lib.hku.hk/leadership/2012_ppt/index.html



結業式