



出席2014年第12屆圖書館領導研修會議

鄭基田 國家圖書館國際合作組編輯

一、前言

圖書館領導研修班 (Library Leadership Institute) 由香港大學圖書館倡議成立，宗旨有二：1. 發展並提高亞洲地區學術及研究型圖書館管理與領導品質，2. 促進區域內學術及研究型圖書館的相互合作與關係。課程特色在於提供一個學習與分享的平台，以英文作為授課及討論語言，並著重小組討論與分享成果，不提供所謂的標準答案。2003年首度舉辦，每年於不同城市舉辦，去年更首度移師臺北，與國家圖書館合辦第11屆。今年舉辦地點在上海，共有來自亞洲地區不同國家70人報名，錄取41人。國家圖書館自2005年起派員參加，除了2011年舉辦地點在泰國曼谷，無法出席之外，每年均指派同仁出席，藉此精進館員專業知能，並與其它亞洲地區學術及研究型圖書館館員深度交流。

二、課程簡介

(一)主題

本年度研修班的主題是「亞太世紀的圖書館領導」(Library Leadership in the Asia Pacific Century)，授課內容專注於學術圖書館營運所面

臨的問題，共區分為8個子題與1個案例。子題如下：

1. 學術圖書館的演變 (Transforming Academic Libraries)；
2. 圖書館與社會的轉型 (Library and Social Transformation)；
3. 策略規劃：透過情境規劃過程發展技能 (Strategic Planning：Skills Development using a Scenario Planning Process)；
4. 新角色與關係 (New Roles and Relationship)；
5. 21世紀圖書館空間的規劃 (Library Spaces：Planning for the 21th Century)；
6. 圖書館館藏當前專題研究 (Current Issues in Library Collections)；
7. 發展學術圖書館校園合作夥伴 (Academic Libraries：Building Campus Partnerships)；
8. 圖書館評估：東方、西方與南方 (Library Assessment：East, West, and South)。

(二)講師介紹

主要講師：

1. Jeffrey Trzeciak (美國華盛頓大學聖路易斯校區 (Washington University in St. Louis) 圖書館館長)；



曾任加拿大麥克馬斯特大學（McMaster University）圖書館館長，該館在其任內榮獲 ACRL Excellence in Academic Libraries Award，為加拿大獲獎首例。2014年，Jeffery 獲得圖書館期刊（Library Journal）收錄至“Movers and Shakers”版本，以表彰其創意。Jeffery亦常獲邀至不同國家演講，內容涵蓋不同主題，包括數位圖書館倡議（digital library initiatives）、web 2.0、組織改造（organizational change）、以及圖書館創新（library innovation）等。

2. Howard Amos（紐西蘭奧塔哥大學（Otago University）圖書館館長）：

擁有資訊管理與圖書館專長，Howard 擁有長達20餘年的公共部門與私部門的工作經驗，主要是圖書館軟體公司以及發展圖書館數位服務。Howard領導計畫發展澳大拉西亞（包括澳大利亞、紐西蘭及附近諸島）的內部出借與文獻傳遞系統，如今發展為VDX（Virtual Document eXchange）。Howard擁有將資訊科技應用於高等教育的豐富經驗，並代表紐西蘭的大學圖書館參與澳大拉西亞電子資源聯盟，同時是紐西蘭圖書館聯盟主席。目前主要興趣為管理組織變革與完全數位圖書館變遷，並已完成國際性基準評價活動以及發展包括平衡計分卡在內的圖書館品質架構。

3. Peter Sidorko（香港大學（The University of Hong Kong）圖書館館長）：

本次的研修班即是Peter於2003年倡議舉辦，他同時也是CLOCKSS（Controlled LOCKSS）館長理事會成員、OCLC（Online Computer Library Center）亞太地區執行委員會主席、NDLTD（Networked Digital Library of

Theses and Dissertations）理事會成員。Peter的研究興趣包括圖書館管理、使用者行為、資訊素養、以及學習空間等，並且已於這些領域廣泛發表文章。

客座講師：

1. 吳建中博士：上海圖書館館長、上海科技情報研究所所長
2. 詹益強博士：上海復旦大學微電子學院副教授

三、課程摘要

1. 學術圖書館的演變（Transforming Academic Libraries）

Jeffrey 先從資訊科技演變的觀察開始，從1990年代的網際網路、亞馬遜、Hotmail、Google、Yahoo、Paypal、Napster等，到21世紀的Wikipedia、Facebook、Youtube、Twitter、itunes等，媒介工具的快速發展改變人類生活，也重新型塑圖書館的面貌。學術圖書館的重新定義來自4個重要改變：無法支撐的預算、可行的替代選擇、遞減的使用率、新的讀者需求。1990年代地區性分配模式（Local Distribution Models）逐漸演變為2000年代初期的全球數位模式（Global Digital Models），現在邁入以雲端為基礎的數位匯流時代，館藏規模逐漸喪失重要性、對傳統圖書館服務的需求下降、新的讀者需求延伸預算與組織文化。以華大聖路易校區為例，採行了一些策略，著重於數位館藏的利用：電子書優先、資料的取得（而非僅止於書籍或文章）、直接與系所溝通實施成效、根據讀者需求進行採購、根據需求審核出版品；並且重新調整圖書館的空間配置，寫作



中心 (Writing Center) 即是其中一例，新措施亦間接影響學校的招生成果。

2. 圖書館與社會的轉型 (Library and Social Transformation)

吳建中館長首先以實際的數據指出城市轉型、不同階層的技术落差 (Skills Gap) 促成學校教育與圖書館的轉型，為符合社會的期待，需思考從傳統的3R (reading, writing, arithmetic) 轉為新的3L+ (literacy, information literacy, vocational literacy……)。圖書館可以透過增進民眾資訊素養、豐富多元性的實作體驗、提供工作諮詢、創新學習環境等，進一步促進社會發展。吳館長並從四大面向探討上海圖書館所提供的創新服務：電子書 (E-books)、巨量資料的實踐 (The big data practice)、實作工作坊 (Makerspace)、你問我答—知識導航 (Participatory reference)。上海圖書館目前有2,400台電子閱讀器流通，並鼓勵讀者帶自己的行動裝置來館 (Bring your own device, BYOD)。演講間，吳館長並以智慧型手機展示該館巨量資料實踐的成果，例如：到館人數、借還書數據、借出圖書封面等資料。

3. 策略規劃：透過情境規劃過程發展技能 (Strategic Planning: Skills Development using a Scenario Planning Process)

Horward 首先指出在一個組織裡的規劃 (planning)，可以分為三個層次：蒐集與分析 (Collection and Analysis)、決策支援 (Decision Support)、應用與評價 (Application and Evaluation)。簡單而言，就是確立目標，尋求可得的資源，列出所有可能

方案，作出決定，並執行計畫及完成評價。策略規劃則進一步指出想要的結果，制訂優先順序，並對環境進行評估，以擬定計畫與完成評價與修正。情境規劃最早應用與軍事方面的研究，具體執行步驟則為：

- (1) 確定範疇 (Scoping)；
- (2) 趨勢分析 (Trend Analysis)：分析相關的總體因素，包括政治 (political)、經濟 (economic)、社會 (social)、科技 (technological)、法令 (legal)、環境 (environmental)，即是所謂的PESTLE分析；
- (3) 創造可能情境 (Create Scenarios)；
- (4) 提出可能的解決方案 (Generate Options)；
- (5) 評估可能的解決方案 (Review Options)；
- (6) 提出行動計畫 (Action Plan)。

透過縝密的思考與規劃，提升決策的品質與成功率。

4. 新角色與關係 (New Roles and Relationship)

由於各個圖書館的電子資源愈來愈大同小異，為了體現獨特的存在，圖書館必須尋找自己的獨特定位。Jeffrey以華大聖路易斯校區為例，該館決定專注於特藏資源。Modern Graphic History Library 於2002年正式啟用，目前擁有超過75,000件藏品，並持續增加中。其主要目標為徵集與保存當代著名的繪畫文化，並進而提供學術研究之用。特殊的作法之一則是學者擔任駐館圖書館員，例如Professor Douglas Dowd與 Professor Gerald Early，可發揮多重功能：館藏與課程發展、社區與校園延伸、籌募經費與撰寫募資計畫等。預期的收穫是與系所和社





區更緊密的聯結、與教學及研究的結合、提高能見度與增加館藏、提升資金補助的機會等。本項課程的討論亦是關於如何強調某項服務或計畫與系所合作以收相輔相成之效。

5. 21世紀圖書館空間的規劃 (Library Spaces : Planning for the 21th Century)

圖書館空間規劃的目的探索不同觀點與成分，增進對於規劃策略的瞭解，方式則是透過知識分享與案例探討。如果以前述情境規劃的方法來看，環境評估 (environment assessment) 是第一步，接著探討趨勢 (trends)，決定方向，最後則是發展可能的解決方案 (options)，達成願景 (vision)。其中，大學圖書館空間規劃考慮不同層面與角色的需求、趨勢發展、願景：

- (1) 校方：對學校有責任感，並對環境友善，願景是希望帶來極大效益與聲譽改善。
- (2) 教授：改變教學與研究方式，空間使用需有彈性，願景是獲得學生較好的回饋。
- (3) 學生：新的學習方式與工具，滲透的科技，帶自己的行動裝置來館 (Bring your own device, BYOD)，融入科技的複合空間設計。
- (4) 圖書館：館藏的調整，更多學生與學術空間，圖書館空間變成大學空間的一環，願景是創造更多正式與非正式的學習空間。

課程並簡短介紹了一些例子，節錄其特色如下：

- (1) 紐西蘭奧塔哥大學 (Otago University) 資訊服務大樓：
反映出豐富的資訊科技意象、聯結校園與城鎮、以學生為中心、複合與彈性使用，

為該大學校園精進計劃的一環。

- (2) 荷蘭台夫特科技大學 (Technology University of Delft) 圖書館：

歸屬感的中心、活潑的學生空間、環境友善的建築、校園地標。

- (3) 英國格拉斯哥卡利多尼安大學 (Glasgow Caledonian University) The Saltire Centre：

未來主義的友善學習空間、允許重新架構的彈性空間、互動交談與學習中心。

6. 圖書館館藏當前專題研究 (Current Issues in Library Collections)

Peter 先從亞太世紀的崛起切入，比較1993-2003及2004-2008出版品作者國別所佔全球比例，中國與印度有顯著的成長，根據英國 Royal Society 的一份調查報告，未來五年出版趨勢，中國所佔的全球份額依舊會逐年增加。館藏發展政策的調整有一些議題值得思考，分述如下：

- (1) 包裹式期刊 (Big Deal)：上升的期刊價格催生思考替代的出版模式，包裹式的期刊訂閱限縮圖書館取消部份內容的權利，期刊價格上升的機會成本是減少購買書籍，加上版權歸出版社所有，因此圖書館支持開放取用 (open access)。站在出版商的立場，則是認為研究產出增加，每篇下載成本減少，電子期刊轉換需要大量投資，包裹式期刊訂閱可在優惠價格下享有更廣泛的取用。
- (2) 從擁有到取用 (From Ownership to Access)：現況是大量流通性不高的實體書置於圖書館書架上、機構或系統內有複本書館藏、購買圖書以防讀者未來需要



(just in case)。理想狀態是電子書可以涵蓋比實體書更大的範圍、聯合保存與取用實體書、讀者需求時才購買的電子書 (patron-driven acquisition)。從just in case 轉換為 just in time。

7. 發展學術圖書館校園合作夥伴 (Academic Libraries: Building Campus Partnerships)

根據Education Advisory Board 2011年「重新型塑學術圖書館」(Redefining the Academic Library)的報告指出，圖書館扮演實體書籍與期刊典藏者的傳統角色已經快速消失，重要的引申意義則是空間利用、資源取得、人員配置。館藏規模逐漸喪失重要性，傳統服務需求遞減，重新配置圖書館空間以支持合作學習。華盛頓大學聖路易斯校區的寫作中心 (Writing Center) 是成功的案例，提供學生免費服務與一對一個別指導、舉辦寫作工作坊。該校區共有12個圖書館，主要是系所圖書館，均提供研究的協助，圖書館總館的更新計畫減少一樓的實體書籍，95%改為電子資源，減少參考館藏，以增加空間。

8. 圖書館評估：東方、西方與南方 (Library Assessment: East, West, and South)

本課程由三位主要講師分別講述其圖書館的評價模式。

- (1) 香港大學圖書館：分為圖書館表現 (library performance) 與圖書館工作人員 (library staff)。前者為兩年一度的使用者調查，使用「李克特量表」(Likert Scale 1-7)，根據重要性 (importance) 與表現 (performance) 排序，並衡量其間落差 (gap)，以及持續追蹤；後者則為一年

一次，根據主要任務、組織貢獻、專業貢獻、目標、技能發展等進行評價。

- (2) 奧塔哥大學圖書館：亦分為兩個層面—圖書館表現 (library performance) 與圖書館工作人員 (library staff)。2010年開始引進 Ithaka S+R，使用線上或混合的方法，尋求 PBRF (Performance-Based Research Fund) 合適的員工。

- (3) 華盛頓大學聖路易斯校區：主要講述服務品質調查，規模1-5衡量滿意度 (satisfaction) 與重要性 (importance)，加以排序，並分析落差 (gap) 與提供質化資料 (qualitative data)。

9. 案例 (Case Study)

案例研討貫穿整個課程，小組成員一開始就被告知內容，在研修班最後一堂課，分組上台簡報討論結果。案例介紹如下：

- (1) 背景 (Background)：University of Archipelago Library (UAL) 是Archipelago 島國最早的學術圖書館，該校學生人數約14,000人，教職員約3,000人，擁有超過2百萬冊藏書，當地資料的館藏更列為世界記憶 (World Memory)。UAL建築物歷史悠久，有許多閱覽室，使得空間利用不夠彈性；館員素質精良，對圖書館盡心盡力；近年來預算減少，依舊大量投資於實體書，電子資源佔預算比例不到3成。該島有其它4所大學，所有的圖書館服務功能相近，並組成聯盟，但僅止於館際互借及分享經驗的論壇。UAL拒絕其它圖書館關於聯合採購以及分享編目資料的提議；UAL同樣與校園內其它夥伴鮮少合作。





(2) 改變 (Change)：新校長是著名的經濟學家與前任大使，決心在5年將該校打造成亞太地區前5名的大學；他同時爭取到一筆特別預算投資該校，並希望圖書館可以協助達成目標。UAL館長緊急召集資深幹部開會，針對該館進行SWOT分析，初步擬定3個可以進一步發展的方向：選定2個校園夥伴合作，申請特別預算，以支援教學、學習、研究；重新設計裝修圖書館一樓，提供5,000平方公尺的區域，作為學習共享空間 (learning commons)，並申請500萬美元的經費補助；成為開放取用 (open access) 的領導者，為圖書館館藏與系所成員研究結果提供更廣泛與容易的取用，提升該校的能見度與名望。

(3) 任務 (Task)：小組針對上述三個方向討論，並提出可行的方案，於最後一堂課做10分鐘的簡報。

(4) 成果 (Outputs)：各小組除了SWOT分析之外，更針對空間配置、人員招募、策略聯盟、行銷策略、以及預算執行進度等提出詳實的說明。藉由全面性的思考，得以串連本次的課程內容，為實務運用奠定基礎。

四、心得及建議事項

香港大學圖書館歷年來與不同學校合辦的圖書館領導研修班 (Library Leadership Institute) 已經建立良好的口碑，每年報名參與者眾，提供亞洲學術與研究型圖書館館員一個優質的學習與交流平臺，茲將心得及建議分述如下：

(一) 豐富的專業課程

安排的課程面向多元，包含空間規劃、館藏政策、策略合作夥伴的建立、圖書館服務與圖書館員工作的成果評量等，不僅是單向的授課，更安排小組討論，以分享經驗，腦力激盪。

(二) 深度的館員交流

藉由多天的課程，可增進小組與研修班學員間的交流機會，除了正式的課堂討論，更有許多非正式的機會認識來自不同地區的圖書館同道。知識分享之餘，可建立較深厚的夥伴關係，為日後的交流打下基礎。

(三) 實務的知識增長

授課講師均是經驗豐富、具有許多實戰經驗的館長，學員學習理論之餘，更可瞭解實務上運作的要領。例如：上海圖書館吳館長就分享讀者借閱圖書逾期或不歸還時，與民間債信機構合作，納入個人債信評等的創新方案。

(四) 以英文作為溝通平台

研修班的語言為英文，讓交流互動的層面跨出華人圈，有助於多面向的思考與經驗借鏡。

(五) 精實的規劃安排

香港大學對於圖書館領導研修班的經營已有多年經驗，行政事務運作嫺熟，從事前的學員相關事務通知，到事後的照片分享、問卷調查等，均是有條不紊，兼顧效率與品質，值得作為本館舉辦類似研習班的參考。

參考文獻

研修班網站：<http://lib.hku.hk/leadership/2014.html>