



圖書館的虛實變革

出席第6屆圖書館領導研修會議綜合報告

許靜芬 國家圖書館書目資訊中心編輯

壹、前言

香港大學圖書館在 2003 年舉辦第一屆「圖書館領導研修會」(Library Leadership Institute, 以下簡稱「研修會」), 主辦單位有鑑於資訊需求及技術漸趨多元, 圖書館處在多變的環境中, 必須從各個角度整體檢視圖書館的資源及服務, 因此邀集亞洲地區學術研究圖書館館員參與研習, 並安排圖資管理專家講演, 提供學員研習管理技巧及瞭解新興資訊服務技術, 以達到下列目的:

- 一、發展及增進亞洲地區學術研究館員的管理及領導品質;
- 二、增進亞洲地區學術研究圖書館間之協作關係。

第六屆研修會於 2008 年 4 月 18 日至 22 日假廣東省汕頭市汕頭大學舉行, 計有來自香港、印尼、韓國、馬來西亞、菲律賓、中國大陸、臺灣、泰國等八個地區的 51 位學術研究機構圖書館館員參加。此次研習主題為「21 世紀的虛擬與實體圖書館: 圖書館領導者的挑戰」(Virtual and Physical Libraries in the 21st Century: Challenges for Library Leaders), 主講人包括加拿大 McMaster University 圖書館館長 Jeffrey Trzeciak、澳洲 University of Queensland 圖書館館長 Keith Webster、香港城市大學圖書館陳麗霞 (Diana Chan) 副館長、香港大學圖書館蘇德毅 (Peter Sidorko) 副館長, 香港大學圖書館彭仁顯館長 (Dr. Tony Ferguson)。

該研修會在演講之外, 也強調學員彼此間的經

驗交流, 來自不同地區的學員經由分組討論, 必須針對講師所指定的題目, 在期末共同完成一份個案研究報告。本文綜合各場演講、討論及學員報告的內容, 勾勒出圖書館從發現問題、重新設定目標、規劃改革步驟及項目、以至執行變革之實作經驗分享。

貳、圖書館變革的過程

McMaster University 及 University of Queensland 皆為歷史悠久的大學, 香港城市大學成立僅 20 餘年, 儘管三所大學歷史長短差距很大, 但皆相當重視圖書館在學術發展扮演的角色。近幾年來三所圖書館都進行了若干變革, 以因應現代技術環境及讀者服務之需求。三位圖書館館長從不同角度, 探討現代圖書館變革的流程。

一、促使圖書館改變的原因¹

McMaster University 創立於 19 世紀, 該校是世界排名前 200 名的大學, 在加拿大學術研究界也頗負盛名, 但該校圖書館卻在過去幾年對內對外進行了一連串改革, 是什麼原因讓一所傳統學術圖書館產生變化? 在同質機構的評鑑排名逐年落後, 各系所學術研究及圖書館經費減縮, 進館讀者人數下降, 館藏借閱率降低, 資料庫使用量減少, 各項統計數字顯示該館已呈現衰退現象。

圖書館是其所屬學術機構的核心, 館員是圖書館運作的關鍵, 服務是圖書館存在的目的。從指標性統計或調查應可歸納出圖書館的興衰程度, 例如:

【他山之石】

母機構支援之多寡，讀者到館頻率及數量，實體及虛擬館藏使用量，讀者對服務之滿意度等，重振圖書館必須對上、對內、對外多方尋求改善之道。

二、圖書館轉變的過程

Trzeciak 館長依據其進行組織及作業流程改變的豐富經驗，並參酌優質組織改造經典之作「The Change Agent's Handbook²」所述內容，歸納出下列改革步驟：

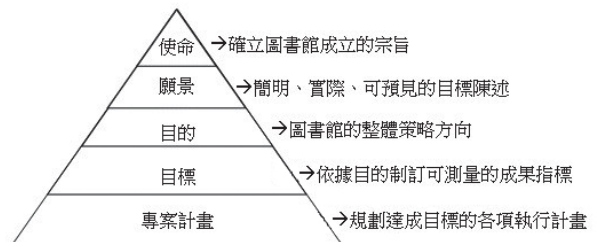
- (一) 釐清圖書館的「使命 (mission)」及「願景 (vision)」—「使命」陳述該館所欲達成的總體方向，「願景」是達成使命的分項目標。各類型圖書館因其服務的對象不同而有不同的願景及目標，隨時間及環境的改變，圖書館在不同階段應重新調整其使命及願景。
- (二) 建立足以支援改變的角色 (role)、職責及架構—成立「變革小組 (Transformation Team)」規劃改造事宜，小組成員包括館藏發展、編目、閱覽典藏、人事、資訊等部門的主管，該小組配合圖書館發展方向，在一定時間 (例如：三個月) 內分別與專家學者及各部門館員 (個人或分組) 進行座談，以便共同擬定內部組織、人事、作業流程等調整方案。
- (三) 拓展領導階層的能力—邀請與圖書館發展相關之各領域專家學者舉辦演講，使管理人員瞭解資訊大環境的變遷，作為調整各部門發展方向之參考。建立圖資技術知識庫，蒐集各項演講座談相關資料，與所有館員分享新知。
- (四) 現況評估—運用與圖書館本身性質相符的評量機制 (例如：LibQUAL+)，進行讀者服務滿意度調查，蒐集使用者的意見，作為讀者服務、館藏發展、服務設施等事務之改善依據。
- (五) 訂定達成轉變的關鍵策略—圖書館變革的策略應包括 4 項主軸：館員自身的轉變；資源的轉變；服務的轉變；設施的轉變。各項主軸之改變互有影響，也連帶決定變革之程度。

- (六) 制訂實施計畫—實施計畫包含執行及監督兩部分，各項計畫之落實可採專案管理方式進行。計畫之實施必須以務實可行為原則，並訂定可掌握的進度。
- (七) 評核執行成果—各項計畫的施行可能無法盡善盡美，在各階段的評估應包含釐清超出或低於預期執行成果的原因，作為持續進行或調整方案之參考。
- (八) 慶祝 - 反思 - 紀錄—階段性的變革最終在獎勵館員齊心努力並歡慶成功之餘，也須檢討各項變革的成敗，並在圖書館的歷史檔案及網站中為變革過程重要的事務及文件留下紀錄。

三、以專案計畫實現變革³

圖書館在轉型過程中無法中斷既有服務，在新舊措施交替的過渡期，人力負荷難免捉襟見肘，若能運用「策略規劃」的步驟及要素，落實於專案計畫之執行與管理，將有助於變革事務之推動。

「計畫」是有意識的預訂行動方案，使不可能的事變為可能，計畫的目的是為了經由邏輯性的決策過程掌握未來，館員在其職責範圍內皆應具備某種程度的計劃能力。「策略規劃」是「計畫」的一種模式，側重於創新和直覺的規劃模式，其步驟包括：建立基本規則、訂定任務目標、進行環境及資源分析、擬訂策略議題及解決方案、方案實作及評估等。策略規劃的要素包括：使命 (mission)、願景 (vision)、目的 (goals)、目標 (objectives)、專案計畫 (projects)，這些要素的關聯性如下圖所示：



落實「目標」的關鍵在於「專案計畫」的執行，專案計畫在進行前須確立計畫應達成的目標及特



色，並籌組計畫負責人及相關成員，專案計畫從規劃到執行之管理包括：定義計畫範圍；預期完成事項；掌握各項輔助資源；訂定時程；進行重點評估等。經由專案計畫之管理與執行，對於圖書館整體發展的助益包括：凸顯組織的發展方向；提升組織內各部門之協調性；提供員工分享意見的機會；增進員工參與組織未來發展的可能性。

參、內外部環境掃瞄

各圖書館因其特性之差異，須視情況對政治、經濟、技術、社會文化等方面進行相關議題之瞭解，評估自身的優勢及劣勢，以規劃有助提升圖書館價值的變革計畫。下列議題是近年來學術圖書館普遍關注的事務，茲彙整會議相關內容供參考。

一、圖書館空間變革⁴

學術圖書館存在的目的是提供學生及研究人員所需的實體與虛擬資源，學術圖書館發展方向的考量因素包括：教學、學習及研究取向；圖資科技與專業實務；政府教育政策；校院機構整體發展方向；學生及研究人員的學習特性。上述因素影響圖書館的任務、價值、管理方式及基礎建設，由於學生及研究人員的使用行為變動最顯著，而且也是學術圖書館服務的主要對象，因此網路世代的資訊素養程度也必然牽動圖書館學習空間及資源的改造取向。

軟硬體設施、館藏資源、使用者與館員共同構成圖書館的學習閱讀空間，其間互有連動關係，換句話說，讀者若傾向使用電子資源，傳統印刷品與電子資源的採購比例應考量調整，資源的儲存及提供服務設施也須連帶調整，館員對資料蒐集、整理、提供服務的方式也可能有所改變。

圖書館空間改造可分為實體及虛擬兩部分，傳統圖書館提供的實體靜謐閱讀空間已無法滿足 E 世代族群的需求，為了服務不同社群的使用者，圖書館在空間及設施需有更多元考量，除保有傳統個人閱讀空間外，也需考量小組討論空間之規劃，並提供多媒體及電腦網路等設備借（租）用服務。隨著電子資源及影像傳輸的增加，圖書館部分服務將逐漸轉移至虛擬網路世界，電腦設備及網路頻寬也必

須及早改善，以承接快速增加的 E 化資源及服務。

二、支援 Web 2.0 服務

根據資訊業者研究顯示 2006-2010 年數位資訊每年會增加 6 倍以上，其中有 70% 是使用者自行產生的資訊。Web 2.0 的應用範圍相當廣，快速普及的原因包括：Web 2.0 工具多數免費，以使用者為焦點，鼓勵使用者參與及溝通，能改良並擴大資源存取，具備個人化服務功能，能滿足使用者不斷改變的需求。這些能同時處理圖像及文字存取的工具，運用範圍涵蓋讀者服務、研究資源管理、機構內外協作溝通、圖書館服務行銷等。

館員在引進 Web 2.0 服務前，應先強化本身的資訊素養，瞭解 Web 2.0 相關工具の種類，這些工具運用的範圍，圖書館如何使用這些工具，如何有效運用這些工具，以提供更貼近讀者特性的資訊服務⁶。McMaster University 為了從內而外推廣 Web 2.0 服務，2007 年間提供全館員工 12 週的 Web 2.0 相關課程，報名參加的員工可利用上班時間的固定時數參加課程⁶，上課的員工必要時可彈性調整排班時間，全程參與並完成課程作業的員工，還可獲得館方提供的獎品。部份員工在課程結束後，也將 Web 2.0 技術及資源實際運用到工作或生活中。

三、E 化世代圖書館的未來

從過去幾年圖書館的統計數據可看出：印刷式館藏借閱率降低，研究人員每週到館次數逐年減少，電子資源的需求及使用率增加等現象。從讀者需求及使用行為的改變，可預期知識產業的轉變，研究機構經費資金的架構及需求發生變動，圖書館在實體及電子館藏之間必須有所取捨。在研究資源生產線上的學術出版業者也面臨需求改變的危機，業者的因應之道與圖書館經營策略相互影響。學術圖書館承擔的任務仍具變動性，不論如何，皆有必要提高研究人員及資源管理者的電子化研究知識，龐雜的資訊保存作業須跨學科領域人員的支援與協作。⁷

「沒上網就不知道怎麼過日子（have never known life without the internet）」可說是網路世代的寫照，分

析新世代的特性及研究教學導向，可看出學術圖書館應保有創新改變的彈性，才能扮演研究社群中學習與教學變革的試金石。新世代的讀者普遍具備數位資訊素養，可利用各類資訊或通訊設備與他人連繫，他們期望獲得迅速或即時的訊息回應，善於利用各類途徑建立社交網路。圖書館可從校園及社區讀者身上學到如何改善服務方式，協助建立教學及研究關係，並以創新思維將學生及研究人員渴求的元素，納入圖書館的實體與虛擬資源中。⁸

學術圖書館如何在全球趨勢的軌跡上扮演學習、教學及研究的資源中心？館員應瞭解圖資技術與專業應用的趨勢，包括：服務、組織、資源、資訊技術等趨勢。經由趨勢分析，進而於圖書館預算許可範圍內在服務、典藏、協作、技術及管理上有所改善。圖書館因應全球趨勢擬訂的圖書館發展可包括：增進世界級學術研究；建設數位研究環境；豐富學生的體驗；提供便利及個人化的資訊存取途徑；維繫並拓展與社群之合作關係；實施有操守及負責任的管理制度；開發相關人力資源。⁹

肆、結論

圖書館在實體與虛擬環境交織中變革—現今讀者已能充分駕馭網路獲取資訊，圖書館早已不再是尋求解答的第一選擇，因此，圖書館若要持續存在，就不能停滯於消極地提供傳統資訊服務，而必須對外在環境改變有所因應。圖書館因讀者及資訊而存在，基於未來讀者需求及資訊型式的改變趨向，服務方式及資訊蒐集整理勢必會朝向資訊整合、個人化服務、線上交流協作等特色發展。Web 2.0 相關服務雖然有其優點，但維持此類新興服務必須投注相當的人力及時間，因此傳統作業及人力分配也應有所調整及取捨，才能讓圖書館在未來延續資訊服務的角色。

促進公部門圖書館在協作中尋求變革—研修會中有相當比例學員來自各地區政府機關所屬圖書館或公私立大學圖書館，在現況分享或問題討論時，顯示來自公部門館員的看法相對保守。政府機關所屬圖書館受限於預算、人員、政策等制度，比起

在校園中可爭取到多重資源的大學圖書館，在發展或變革上相對緩慢。因此除了向內爭取母機構支援外，若能借助彼此的優勢，積極與相關學術或研究圖書館建立互惠的協作關係，將有助於提升資源整合及資訊服務的質與量。

變革須要計畫與努力，在強大的體制及資源不足情況下，須要更多的決心、勇氣與創意。改變圖書館的現狀與習性必然會面臨各種新思維的挑戰，Trzeciak 館長在演講中多次提到英國哲學家羅素的名言：「不要怕你的意見和別人不同，因為目前普遍被接受的意見在最初都曾經是怪異的（Do not fear to be eccentric in opinion, for every opinion now accepted was once eccentric.）」，僅以此與變革中的圖書館同道共勉。

附件：會議照片



學員進行討論及海報製作。



主辦單位與各組學員合影。



參考資料

- 1 Trzeciak, Jeffrey. (2008) . Exponential change in traditional organizations [PowerPoint slides]. Retrieved from http://lib.hku.hk/leadership/2008_ppt/index.html
- 2 Hutton, David W. (1994) . The change agent' s handbook: a survival guide for quality improvement champions. Milwaukee, Wis: ASQC Quality Press.
- 3 Sidorko, Peter, & Chan, Diana. (2008) . Planning and project management [PowerPoint slides]. Retrieved from http://lib.hku.hk/leadership/2008_ppt/index.html
- 4 Webster, Keith. (2008) . Library learning spaces [PowerPoint slides]. Retrieved from http://lib.hku.hk/leadership/2008_ppt/index.html
- 5 Trzeciak, Jeffrey. (2008) . Promoting and supporting Web 2.0 services on campus [PowerPoint slides]. Retrieved from http://lib.hku.hk/leadership/2008_ppt/index.html
- 6 McMaster University Library. (2007) . About learning 2.0 @ Mac. Retrieved from <http://macetg.wordpress.com/about-learning-20-mac/>
- 7 Webster, Keith. (2008) . eResearch and the future of research libraries [PowerPoint slides]. Retrieved from http://lib.hku.hk/leadership/2008_ppt/index.html
- 8 Trzeciak, Jeffrey. (2008) . Inspiring innovation: creating a discovery culture [PowerPoint slides]. Retrieved from http://lib.hku.hk/leadership/2008_ppt/index.html
- 9 Webster, Keith. (2008) . Future of libraries: international trends [PowerPoint slides]. Retrieved from http://lib.hku.hk/leadership/2008_ppt/index.html