



第11屆圖書館領導研修班研修紀要

呂寶桂組主任 國家圖書館數位知識系統組
洪苑吟編輯 國家圖書館書目資訊中心

壹、前言

香港大學圖書館第11屆圖書館領導研修班（The 11th Annual Library Leadership Institute）首次與國家圖書館共同合辦，於102年5月10日至14日臺北舉行。為達到研修班訂定的兩項目的：（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）加強亞洲地區學術與研究圖書館間之合作關係，自92年起已在香港、澳門、中國辦理10次的研修班。

因應圖書館面對21世紀資訊技術的快速演進的挑戰，期能培養圖書館員管理及領導的新技能，今年（2013）年研習班以「新世代圖書館及館員的再定位」“Repositioning Libraries and Librarians for the Next Generation”為主題，邀請來自美國、澳洲、紐西蘭、香港及臺灣的知名專家學者擔任講座。參加學員計有來自香港、新加坡、馬來西亞、菲律賓、泰國、中國大陸、臺灣等七個地區的43位學術研究機構圖書館館員。

研修班內容包括課程與文化參訪部分，課程部分演講及報告皆採全程英語，內容包括講師授課與小組討論報告，參與學員以7-8人組成小組，並以小組方式安排座位，以方便同組於課程中進行問題腦力激盪與討論，因此研習專題新知、學員間互動與學員、講師間的互動，是研修班設計課程型式的

目標。今年首次在臺灣辦理，適逢國家圖書館80周年館慶，文化參訪部分，特別安排參觀國家圖書館善本室與80周年特展：書的歷史、淬鍊-館史展覽及世界國家圖書館巡禮展，以及介紹臺北的人文地理風情，分別安排學員遊覽淡水漁人碼頭、林語堂紀念圖書館與陽明山擎天崗。整個研習在知識充實之餘，又在山水之間，讓學員領略台灣寶島的人文地貌，猶記得三天研習大雨打亂學員的心情，而在最後一天上陽明山時陽光終於露臉，學員盡情在擎天崗與牛合影、享受山林美景，為研習留下難忘的回憶。

貳、研修課程

一、研修主題

今年研習主題為「新世代圖書館及館員的再定位」（Repositioning Libraries and Librarians for the Next Generation），課程分別為8個子題與1個案例研究，

1. 「探索目前的科技趨勢」（Exploring Current Technology Trend）；
2. 「利用情境規劃過程發展技能」（Strategic Planning：Skills Development using a Scenario Planning Process）；

3. 「現代研究機構的專業圖書館員」(The Librarian as a Professional In the Modern Research Organization)；
4. 「運用科技支援圖書館的策略任務和服務」(Harnessing Tech To Support Library Strategies)；
5. 「優化學術研究影響力及學生成績的館藏」(Library Collections to Maximize Research Impact & Student Achievement)；
6. 「二十一世紀圖書館空間的規劃和設計」(Library Spaces: Planning and Design for the 21st Century)；
7. 「新世代圖書館管理系統(New Generation Library Management Systems)；
8. 「大學圖書館的價值」(The Value of Academic Libraries)。

二、講師介紹

Marshall Breeding是美國一位獨立顧問、講者兼作家，2010年LITA/Library Hi Tech Award傑出通訊圖書館與資訊科學繼續教育得獎人，1985年至2012年任職於美國田納西州Vanderbilt University 圖書館。目前為Library Technology Guides與Lib-web-cats online directory of libraries on the Web創辦人兼編輯，美國圖書館學會出版之Smart Libraries Newsletter編輯，Library Journal每年出版自動化市場、圖書館科技報告等專欄主筆，發表示許多文章於期刊及專書，編輯與著作七本專書，並且定期在美國及全球各國圖書館相關會議及研討會擔任講座。

Howard Amos是紐西蘭Otago University圖書館館長，同時擔任紐西蘭圖書館聯盟主席、澳亞電子資源聯盟紐西蘭大學圖書館代表等職位，本身是資訊管理專家/圖書館員，具有超過20年的圖書館軟

體及參與圖書館數位服務經驗，曾服務於澳洲新南威爾斯州立圖書館及新南威爾斯大學圖書館。

Keith Webster目前為John Wiley & Sons副總裁兼學術關係與策略部主任，具有資訊、圖書館、教育等專業背景，曾任職英國倫敦大學，與擔任紐西蘭Victoria University of Wellington、澳洲昆士蘭大學等大學圖書館館長。

Peter Sidorko為香港大學圖書館館長，並擔任該校教育學院及在職教育學院part-time 講師講授資訊科學課程，Sidorko館長過去在澳洲及香港的學術圖書館達28年實務工作經驗，其興趣專長圖書館領導與有效管理，本研修班即Sidorko館長所創辦。

楊美華教授在美國印第安那大學圖書館學暨資訊科學取得博士，目前任教國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所，也曾擔任該所所長，過去為國立中正大學與逢甲大學圖書館館長，美國印地安大學東亞圖書館館長，出版3本專書與發表超過200篇期刊論文，範圍包括圖書館與資訊教育、學術圖書館、資訊服務及知識管理。

Y. C. Yang現任香港大學圖書館副館長，具University of Wales Aberystwyth資訊與圖書館博士，擁有30多年香港學術與公共圖書館工作經驗，自1988年以來從事圖書館課程教學工作。



講師 Howard Amos、Peter Sidorko、Marshall Breeding 及 Y. C. Yang 合影



參、課程綱要

一. 「探索目前的科技趨勢」 (Exploring Current Technology Trend) /Marshell Breeding

圖書館的服務始終順應著科技的潮流，從圖書館的經營反映科技的發展趨勢，科技趨勢也會改變圖書館的發展。圖書館的經營成功仰賴技術基礎設施與其策略目標。隨著電子出版興起，各類型圖書館的館藏與服務有了轉型，學術圖書館：訂購電子期刊取代紙本期刊的訂購、紙本館藏流通放緩、電子圖書開始盛行；公共圖書館：強調客戶參與、重視館舍設施的強化、紙本館藏借閱量增加、電子書的興趣急劇增加；所有圖書館：對查詢複雜且多元館藏之最佳工具需求提高、館藏數位化的高度重視、產業整合和互操作性的需求增加。

當前的科技趨勢主要為：

- Cloud Technologies 雲端運算
- Web-based computing 網頁運算
- Mobile 行動科技
- Linked Data / Semantic Web 語意網
- Social Computing 社交運算/網路

面臨新科技趨勢的演變，不僅圖書館相關系統不斷更新功能，圖書館更需運用這些科技，以推廣服務、提升圖書館的價值與地位。

二. 「利用情境規劃過程發展技能」 (Strategic Planning : Skills Development using a Scenario Planning Process) / Howard Amos

時間管理大師Alan Lakein曾說：「沒有計劃就是規劃失敗」，規劃是管理的一部分包括組織、人事資源、帶領與指導，是一個組織中管理的過程，訂定組織的未來發展目標，並確定實現這些目標任

務和資源。情境規劃 (Scenario Planning) 源自軍事戰略研究，1960 -1970年代成為商業工具，情境規劃是中長程導向，不確定性極高，聚焦於「描述接近未來的真實形貌」 (Plausible Futures)，主要是協助組織在高度不確定的環境下，將情境規劃與策略規劃的思維結合，並付诸執行，以降低風險，創造可預見的成功。情境規劃進行步驟：

1. 設定分析的期間與範圍 (Scoping)
2. 趨勢分析 (Trend Analysis)：找出相關的基本趨勢與推動力量，包括政治、經濟、社會、科技、法令、環境 (產業) 等因素 (PESTLE)
 - P-political
 - E-economic
 - S-social
 - T-technological
 - L-legal
 - E-environmental
3. 設定各種情境並給予名稱，並描述每一種情境發生的原因，以及情境出現時的狀況 (Create Scenarios)
4. 找出各種情境之解決方案 (Generate Options)
5. 評估各種情境之解決方案 (Review Options)
6. 訂定行動計畫 (Action Plan)

情境規劃的好處：1.加強規劃和預測流程；2.整合多樣資訊與未來環境；3. 避免單一觀點與盲點；4. 強化明確假設；5. 亮點區作進一步檢驗；6. 將員工與管理導入過程、共同參與；7. 發展圖書館合作文化。

透過情境規劃過程可發展技能，包括：1.建立處理不確定性的熟悉度；2.面對多樣性並找出事物連貫性；3.具動態的團隊；4.建立更廣泛的規劃能力。



三、「現代研究機構的專業圖書館員」(The Librarian as a Professional In the Modern Research Organization) / Keith Webster

現代的專業學術圖書館員都應該體認資訊變得更加複雜的時代，圖書館並非是被動的資訊提供者，圖書館館員可以且應是讀者研究社區活躍的部分，我們不應坐在圖書館裡等著事情發生，學術領域等著圖書館員的貢獻。惟外在政治、經濟的因素，影響圖書館經費的挹注，改變圖書館服務面向。因此學術專業館員應具備學習爭取補助經費機會，學習知識產權管理和商業價值開發之技能，積極尋找潛在的合作者，增加圖書館／館員能見度，加強管理和儲存文件的能力，提高資訊檢索及管理技巧，管理引文文獻，運用發布或其他形式的傳播媒介，提升專業地位等知能。

四、「運用科技支援圖書館的策略任務和服務」(Harnessing Tech To Support Library Strategies) / Marshall Breeding

在圖書館中可以利用新科技來幫助圖書館的服務，學術圖書館從實體館藏轉換成數位，而其他各種類型的圖書館也需要更好的工具來滿足圖書館中數位館藏與互通性的需求。不同類型的圖書館都需要面對獨特的挑戰，學術圖書館強調電子資源的訂閱、公共圖書館從事實體館藏的管理、學校圖書館提供合適的資源以及課本和媒體管理、專門圖書館著重在知識管理。而電子資源與社交網路等新科技可以幫助圖書館加強服務、解決問題。此外也能藉由資源分享的方式補強地方館藏、提供圖書館讀者更豐富的內容、從印刷轉化為數位、低營運成本、更強大的自動化環境，並依照經費的多少改變軟體。

五、「優化學術研究影響力及學生成績的館藏」(Library Collections to Maximize Research Impact & Student Achievement) / Keith Webster

館藏發展政策包含以下幾點：1.協助研究與教學；2.幫助設定對教職員的期望；3.通知圖書館員的選擇；4.支持預算決策。圖書館館藏主要的功能包括支持教學、學習和研究，而預算的分配除了擴展館藏之外，還有館藏維護以及文獻傳遞等等，並且買書的經費需要一直增加，但是圖書館預算卻年年削減，只能尋求替代方案來解決經費不足的問題。OA期刊(開放獲取期刊)是指採用作者付費，讀者免費獲取方式的期刊，可分為：1. Gold OA：發表在OA期刊或是訂閱期刊中的單獨文章，是經過同儕審查的出版品；2. Green OA：在免費的網路文獻庫中作者自己存檔的付費同儕審核文章。OA期刊不需經費，如何選擇評價良好的期刊需要謹慎考量，而該如何利用OA為圖書館節省經費也是值得討論的問題。館藏發展政策最終的目標是達成增加研究影響以及學生成就的效果。

六、「二十一世紀圖書館空間的規劃和設計」(Library Spaces: Planning and Design for the 21st Century) / Howard Amos

圖書館空間規畫的課程點出了新時代圖書館必備的功能，以及使用者的需求，從教育、科技與空間三個面向來探討。教育方面必須兼顧教學、學習與研究的需求；空間方面必須考量功能、形式與彈性；在科技方面則需要滿足使用者在網路、硬體與技術支援方面的需求。在介紹與討論數個案例之後，也保留時間讓各組針對圖書館新大樓規畫的議題做討論，一方面評價舊大樓，一方面分析新大樓的優勢，各組提出了許多圖書館創新的想法，包括圖書館內的咖啡廳、多功能的使用空間等等。



七、「新世代圖書館管理系統」(New Generation Library Management Systems) / Marshall Breeding

因應館藏多元化與網路資源遽增，新世代圖書館管理系統除OPAC功能外，同時具備搜索網站、論文篇目、電子期刊與其他電子館藏，提供OpenURL連結服務、主題指南、探索服務等。檢索介面特色為：單一檢索點、檢索詞提示工具、相關結果排序、層面檢索、視覺化顯示、推薦服務。市場上探索系統(discovery product)有AquaBrowser、Blacklight、EBSCO Discovery Services、Encore Synergy、OCLC Worldcat Local、Primo Central(ExLibris)、Sorcer、Summon(Serials Solutions/ProQuest)，以及VuFind等，並以有網路整合規模資源發現服務(web-scale index)、全文圖書查詢索引(full-text book indexing)為其主要系統檢索特色，另一方面探索系統也面臨處理資料相關性與館藏涵蓋性問題。總之，探索系統當前發展現況：線上館際互借系統遞減中、學術圖書館使用探索產品服務持續增加、索引式檢索產品整合、索引不斷在廣度及深度增加、關聯性愈來愈複雜、出版商和供應商合作的圖書館發現服務越來越多、Open Discovery Initiative倡議於2011年10月展開。

八、「大學圖書館的價值」(The Value of Academic Libraries) / Mei-Hwa Yang

圖書館的價值包括傳播、典藏、教育等，應用新科技與數位化服務是圖書館的新潮流與趨勢。一個圖書館最重要的價值在於完善的服務文化、對研究者的幫助、宣傳新科技，以及各種的可能性。各組員也討論該如何建立或是改變一個圖書館的價值，學員以各自圖書館宣傳以及合作的計畫做為範例來分享與討論，可行的方案包括增加國際會議、在網路上分享宣傳影片與文宣等。

九、個案研究

(一) 背景

亞特蘭提斯大學圖書館(AUL)是該國頂尖的學術圖書館，學生人數約14,000人，師資3,000人，圖書館擁有400年歷史，以及12世紀初就存在的豐富亞特蘭提斯館藏。這個國家因為長期封閉而發展落後，AUL在資源、設備和科技上也落後鄰近國家且科技還停留在1990年代，但亞特蘭提斯實體館藏豐富並且編目詳實。在國家中還有其他四所大學，圖書館之間有館際互借和館員分享經驗的合作(亞特蘭提斯王國聯盟組織KOALA)，但其他合作提案例如合作採購、編目資料分享討論後都被AUL否決了。AUL因此被其他圖書館視為不合作、有時甚至很勢利。

(二) 現況與面臨變革

國王辭世之後繼位的年輕王子決定逐漸開放國家，其他國家很樂意和這個擁有世界上最大石油儲量的國家發展各方面的關係，因此AUL得到來自全世界的朋友以及幾萬本英文書籍，惟館員們無人精通英語，無法進行編目。

AUL的館長此時也退休了，由在美國接受教育的亞特蘭提斯圖書館員Oliver Oneoneo繼任，授命將AUL重建成下一個世代的圖書館，圖書館需要重整員工、大學需增加額外的經費、或減少35%的人事預算，如果能在兩個禮拜內讓人事計畫書被大學接受的話，就能將年度預算增加10%。

AUL員工現況：工作很努力，自動自發並且投入於圖書館。

- 圖書館員工人數：64
- 平均年齡：45歲
- 專業與協助員工的比例：1：4



- 有大學文憑的員工：36
- 精通外國語文的員工：無
- 在圖書館工作的年資：平均大於10年
- 工作表現：平均來講都非常好
- 轉調圖書館其他部門：無

（三）小組任務

每一小組代表Onconeo以及大學圖書館的資深管理人員，提出3年的人事企劃書以協助AUL轉型為下個世代圖書館。報告時間10分鐘，形式不拘。

（四）解決方案

綜合6組的企劃報告，不外從人事、科技、合作、空間重整等面向來探討，首先是加強員工訓練，包括語言、新科技與資訊利用的訓練，參加館外的會議與研討會，成立各工作小組，運用專業志工協助業務或擔任訓練講師。其次鼓勵資深員工退休，建立人員評鑑機制，讓工作良好的員工升等，要求不願學習的員工離職，另外也聘請7個以上有專業知識（例如熟知語言與新科技）的新員工。科技方面則是購置新的軟、硬體，引進新科技並運用於圖書館服務。參與其他圖書館相關團體合作組織，進行各項合作事宜，增進資源共享。最後因應新服務，老舊的空間進行重新規畫，並將豐富的亞特蘭提斯館藏得以展示並行銷推廣，以此作為圖書館的特色。

肆、心得與建議

本次參與研習課程不僅學習來自不同專長學者傳授專業領域知識，了解新科技服務在圖書館中的應用，並有機會與來自亞洲各地的圖書館員作經驗交流，對我們而言，是一項難得且為絕佳的充電學習機會，下面就本次參加研習心得與建議作扼要敘述。

一、分組提升學員學習專注力與競爭力

研習班課程進行模式非常注重學員參與及互動，每場演講皆有10-20分鐘該主題相關的小組討論及報告，小組學員必須很專注於聽講或提問，在小組討論時每組通常只有5分鐘，在學員皆來自不同國家、圖書館背景下，或有語言隔閡，或見解分歧，都必須發揮團隊合作的效率，快速取得結論、完成海報製作討論並上臺報告。過程中學員很快建立默契，進行討論分工並輪流報告，學員發揮主動參與、爭取效率，無形中各組間產生相互較勁的良性競爭，是研修班進行模式所創造的意外收穫。建議：未來國圖辦理各類研討會或課程，可評估採用此分組與討論模式，增加學員間互動、講師與學員互動，增進學員對研討會或課程的學習效果。

二、情境規劃有助於凝聚、發展危機處理能力

情境規劃是本次研修較新穎的課題，研修班巧妙運用個案研究進行情境規劃的演練，小組必須再次展現課程小組討論的團隊合作，貢獻專業知能與專長，掌握與運用情境規劃的精髓，就個案之現況（SWOT）與未來（PESTLE）的分析，完成指派任務提出計畫書並以10分鐘進行簡報。過程中講師僅提示各小組可以就任何情況諮詢，計畫書亦無標準答案，完全讓各小組充分表達個學員的認知，因此在各組簡報的結果也各激發出共通的與獨特的觀點。當前圖書館面臨經費逐年縮減，科技不斷推陳出新，未來遭遇許多的不確定性，身為圖書館的一員，不應等著事情發生，必須對不確定的未來做好肯定的準備，因此運用情境規劃已是館員應具備的技能，凝聚同仁共識、發展同仁危機處理能力。

三、持續教育是儲備館員能量與創新作為的重要基石

圖書館是成長的有機體，隨著時代的變遷與資訊技術的發展，而不斷調整業務與服務模式。為使館員了解專業領域新知識與新發展，足以勝任實際工作，促使圖書館之運作更有效率，因此館員必須繼續教育，得以在專業人員的職業生涯中，有系統地維持及擴展知識與技能，發展在執行專業與技術職務時所需的個人能力。

研修課程能反映當前圖書館科技應用、管理等多項議題，主要在於修課程報名同時，每位學員必須提出3個目前職務上所面臨的重要議題或挑戰，研修結束時立即進行課程滿意度調查，蒐集學員對

課程的需求與建議，作為課程規劃與改進參考，可以使研修課程更能反映學員需求，滿足學員持續教育的目的。參與本次研修課程，學習過程是充滿快樂，除來自研習新知識外，同時也來自學員分享的經驗，這些新知與經驗正是激發我們創新作為的能量。在此建議同仁與臺灣的館員把握每次的研修機會，爭取參與此研修班機會，作為圖書館繼續教育的重要課程，提升個人在圖書資訊專業領域知能與競爭力，促進臺灣圖書館的服務品質精進創新。

參考文獻

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



圖2學員研習課程情景



圖3各組報告情景



圖4學員個案研究討論情景



圖5學員參觀國圖合影