

出國報告（出國報告類別：國際會議）

參加第 16 屆圖書館領導研修班報告

服務機關：國家圖書館

姓名職稱：杜依倩專員

派赴國家：香港

出國期間：民國 107 年 4 月 13 日-17 日

報告日期：民國 107 年 5 月 11 日

摘要

圖書館領導研修班(Library Leadership Institute)係由香港大學圖書館主導籌劃辦理，自 2003 年首度舉辦以降，每年皆於不同城市舉辦，今年為第 16 屆，辦理地點於香港大學圖書館。本次研修班講授主題為：

「突破界線-跨越藩籬的圖書館領導與合作」(BEYOND THE BUBBLE: Libraries Leading and collaborating across boundaries)。本次參加成員主要來自香港、澳門、中國大陸、臺灣、新加坡、馬來西亞、菲律賓、越南等各國學術與研究圖書館館員，共計有 42 位學員。本研修班主要目標為：一、發展及加強學術及研究圖書館館員之管理及領導能力，二、促進及加強學術及研究圖書館在區域上之合作關係。而本次講授議題則主要包含：面對新科技之學習態度與方式、如何建立穩定永續的合作關係、建立創新的圖書館空間、圖書館領導運用於教學與研究、新世代圖書館之角色與定位、古籍保存技術、圖書館的創新服務與活動、圖書館服務與影響力之評價模式...等議題。

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，無法派員出席之外，每年均指派同仁出席，以藉此機會提升並強化館員專業智能；此外，並藉由小組討論與報告，與亞洲其它學術及研究型圖書館同道分享交流各館實務經驗，以作為學習之借鏡，並有助於未來將研習所得之智識有效導入圖書館各項服務設計中，進而提供讀者臻善之服務。

目次

摘要

壹、目的.....	4
貳、過程.....	5
一、前言.....	5
二、課程簡介.....	5
三、課程摘要.....	7
參、參觀紀要.....	14
肆、心得及建議事項.....	17
伍、附件：會議及參訪照片.....	20

壹、目的

- 一、 提升圖書館員領導管理與決策之能力。
- 二、 鼓勵各類型圖書館突破固有疆界，跨領域探索各種合作機會並強化其合作意識。
- 三、 培養圖書館員創新思維之能力，以有效應用並導入圖書館各項營運實務。
- 四、 與亞洲其他國家之圖書館同道進行深度交流，建立溝通橋樑並發掘合作可能。

貳、過程

一、前言

圖書館領導研修班(Library Leadership Institute)由香港大學圖書館主導籌劃辦理，其辦理宗旨主要包含兩大目標：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。自 2003 年首度舉辦以降，每年皆於不同城市舉辦，今年為第 16 屆，辦理地點於香港大學圖書館。本次參加成員主要來自香港、澳門、中國大陸、臺灣、新加坡、馬來西亞、菲律賓、越南等各國學術與研究圖書館館員，共計有 42 位學員。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，無法派員出席之外，每年均指派同仁出席，以藉此機會提升並強化館員專業智能，亦可與其他亞洲地區圖書館同道進行經驗分享與交流。

本研修課程全程皆以英文作為授課及討論語言，其課程內容特色為實務與理論並重，每個研習課題皆規畫小組討論分享或實作時間，藉此激盪小組成員其多元之觀點與創新想法。此外，並規劃一案例研究活動以貫串整體課程，於研修課程開始之初則以向全體成員說明案例之基本情境與背景，各小組須基於此案例之共通前提下，分別針對各組所負責之問題進行案例研究。各研習課題內容切合本案例研究所觸及探討之領域，小組成員藉由團隊合作與討論，發揮各自所長，並將三天課程所習得之內容知識，將其實際運用於案例研究中，並於最後一堂課進行小組簡報，以分享各組討論結果。

二、課程簡介

(一)主題：

本屆研修班的講授主題為：「突破界線-跨越藩籬的圖書館領導與合作」(BEYOND THE BUBBLE: Libraries Leading and collaborating across boundaries)，共包含 8 個子題與 1 個案例研究。個子題如下：

1. 面對新科技之學習態度與方式(Lions, and Tigers, and A.I. ... Oh My!!)；
2. 如何建立穩定永續的合作關係(Building Sustainable Partnerships)；
3. 建立創新的圖書館空間(Creating Innovative Library)；
4. 圖書館領導運用於教學與研究(Library Leadership in Teaching, Learning and

Research)；

5. 新世代圖書館之角色與定位(New Roles for Libraries)；
6. 文獻資源之保存與修復(Preserving the Past)；
7. 圖書館的創新服務與活動(Expect the Unexpected - Curiosity, reflection, and creativity in Libraries)；
8. 圖書館服務與影響力之評鑑模式(Evaluating Library Effectiveness and Impact: Three Perspectives)；

(二) 講師介紹：

1. Mr. Jeffrey Trzeciak：

現任美國紐華克公共圖書館館長(Newark Public Library, United States)，先前曾任美國華盛頓大學聖路易斯校區 (Washington University in St. Louis)圖書館館長，以及加拿大麥克馬斯特大學(McMaster University)圖書館館長。Trzeciak 館長已於圖書館界奉獻心力 30 餘年，並致力於推動圖書館的創新服務與合作。此外，Trzeciak 館長一直是公民權利與社會正義的倡議者，尤其對於非裔美國人、西班牙裔和 LGBTQ 等社群；於華盛頓大學圖書館任內，曾發起了‘Documenting Ferguson’的活動並受獲獎肯定。該活動透過徵集與保存 Ferguson 事件的原始各類資料來呈現並記錄事件的原貌。Trzeciak 館長成功的與合作夥伴建立持久穩定的合作關係，並自許多重要徵集到相關館藏，同時也成功地為其所服務的圖書館募集了數百萬美元。

2. Mrs. Dianne Cmor：

現任加拿大康考迪亞大學圖書館副館長(Concordia Associate University Libraries, Canada)，負責確保圖書館在大學教學和學習方面保有高度影響力且高品質的參與，並致力於教學和讀者使用經驗的跨單位委員會和工作小組。Cmor 副館長擁有 20 餘年國際化職涯，曾於卡達，香港和新加坡等國的大學圖書館服務過，曾任南洋理工大學圖書館副館長(2012-2017)、香港浸會大學圖書館資訊服務部門主任 (2007-2012)，加拿大紐芬蘭紀念大學資訊服務館員 (1998-2003)。Cmor 副館長長期致力於資訊及數位素養、教學和學習支援、使用者行為與體驗、館員人力發展以及圖書館管理和領導等領域。她擁有豐富的圖書館各項專案與服務推動與執行之經驗，包括規劃整合的資訊及數位素養

課程、應用技術改善資訊擷取與使用者體驗，以及建置 OA 資源資料儲存資料庫…等。

3. Mr. Peter Sidorko :

現任香港大學(The University of Hong Kong)圖書館館長，本研修班即是 Mr.Peter 於 2003 年倡議舉辦，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。Sidorko 館長過去在澳洲及香港的學術圖書館多達 20 多年實務工作經驗，其興趣專長包括圖書館領導與有效管理研究、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。

4. Mrs. Jody Beenk :

現任香港大學(The University of Hong Kong)圖書館文獻保護與修復部主任，主要負責為近 300 萬冊印刷書籍和日益增長特藏資源，研發並實施全系統的保存和修復計劃。除了管理室內保護實驗室和裝訂平台之外，Beenk 主任亦與圖書館各組同仁合作，規劃與提供各種格式的館藏資料的保存計畫。Beenk 主任曾負責美國普林斯頓大學古籍善本館藏之管理，亦曾於哈佛大學圖書館負責一般與特藏資源的保存與修復工作，近日亦擔任美國保存協會(American Institute for Conservation) 委員會之委員。

三、 課程摘要

(一)對新科技之學習態度與方式(Lions, and Tigers, and A.I. ... Oh My!!) :

本講題開始前，講師 Dianne 則請學員們填寫一份個人對於新科技接受度問卷調查，以了解每位學員於工作環境中面對應用科技於工作實務中之態度與自我評估能力。而課堂中也列舉了現今諸多熱門趨勢與議題，如大數據、人工智慧、資料視覺化、物聯網以及區塊鏈等主題，在在顯示，於各項科技技術與工具的推層出新資訊時代中，資料與科技的關係為唇齒相依的存在，故身為資料的保存、管理與提供者，圖書館員應讓自身持續保持不斷學習的開闊態度，除了透過正規如參與研討會、工作坊、講座、研習班等方式；或以非正規的學習方式如，透過閱讀相關領域之期刊、加入特定領域之 Journal Club、透過大規模開放式課程自學(edx、Coursera)、圖書館員線上討論分享平台(如 :Informed Librarian Online: <https://www.informedlibrarian.com/>)等方式。然講師認為，最佳的學習途徑還是需透

過實務執行，如實際推動一項導入人工智慧應用於圖書館支援學習之專案，則可從專案的推行過程中，獲得理論與實務兼具之全面性的知識與經驗。除此之外，培養自己永遠保有 Professional Curiosity 的態度與心境，在自己的領域對於任何事物都擁有探索學習的好奇心。

(二) 如何建立穩定永續的合作關係(Building Sustainable Partnerships)：

Jeffery 館長於課堂開始前首先針對其所任職的紐華克公共圖書館做了簡短介紹，紐華克圖書館為紐澤西州最大的圖書館，每年超過 43 萬的訪客人次，其館藏特色包含非裔美籍人的歷史、紐澤西的拉丁族群等。Jeffery 館長引述了最先開創圖書館各項服務項目，以及將兒童館藏與一般館藏分類整置的美國圖書館學家 John Cotton Dana 的一段話：“The public library is a center of public happiness first, of public education next.”。也因此，在規劃或設計圖書館相關服務及推廣活動時，用創新的方式與內容，讓讀者可從中獲得喜悅將是十分首要的考量因素。而藉由與他人建立合作關係以推動圖書館各項專案或服務，即是一種創新的途徑與思維。而建立成功的合作關係，主要有幾項要素：1.合作成員自身需擁有自我之專業優勢、能力或獨特資源，以能與合作夥伴間相互支援，截長補短。2. 合作關係須於能夠有效切合各單位其執行策略與預定達成目標之前提下建立與發展。3.合作伙伴間須建立有效之資料分享機制。4.合作夥伴間須建立聯繫關係，以有效整合彼此資源以聯合推動各項計畫或專案。5.對待合作夥伴需保有誠摯正直及中立的態度，以能提升彼此之互信度。

(三) 建立創新的圖書館空間(Creating Innovative Library)：

根據多項調查結果顯示，現今多數圖書館其空間之使用狀況，仍是紙本館藏所占空間比例最大，而其中有近 50%館藏是不曾被流通過(有些圖書館的情況可高達 80%)。也因此，圖書館的館藏發展政策大多希望漸漸降低紙本館藏數量的發展，希望可以電子資源館藏逐漸取代，以釋放更多空間可做為其他討論分享與學習之用。然這樣的願景下，仍然遭受許多阻礙，如讀者的對於電子資源的借閱習慣仍未轉移、部分教職員反對紙本館藏數量的降低，以及空間改造的經費過於昂貴等。然而，空間建設是基於需求及未來的想像，館舍空間亦是圖書館資源重要的一環，館舍空間的改造與創新服務將是息息相關。香港中文大學圖書館劉副館長分享了中文大學的空間改造經驗。自 2013 開始，中文大學則逐步針對圖書館之館舍空間進行重新設計與改造，建置了學習及研究共享空間、數位學術研究室、大廳自助服務區域、自造者空間、

進學園等創新空間。在進行逐步的空間改造後，各空間的使用率急遽增加，有效支援讀者自主學習與小組討論，及知識分享等；師生亦給予館方正面的肯定與評價。然未來仍面臨諸多挑戰，包含如何有效處置紙本館藏；各創新空間如何融合與互動；如何將實體空間及資源與虛擬資源整合；館員角色需順勢轉變等挑戰。

(四) 圖書館領導運用於教學與研究(Library Leadership in Teaching, Learning and Research)：

於現今資訊數位時代中，圖書館將不再僅是圖書館，圖書館可提供予讀者的遠比讀者想像的更多；時值此刻，亦是圖書館員的黃金時代，在龐雜的資訊海與快速推進的資訊鴻流中，圖書館員更可利用自身之專業與能力提供予讀者更精煉與準確的資訊。而在近日興起許多學習與研究相關的趨勢議題，如研究倫理、資料度用、開放近用、大數據、人工智慧、資料視覺化、知識轉化、替代性計量、使用者經驗、翻轉教室等...等議題。圖書館不應僅專注於圖資領域的趨勢與議題，應該延伸關注於教育、學習、科技、出版及研究等領域之趨勢，並以服務讀者為出發點而以非以保存或提供資源。

除了關注各相關領域(尤其是高等教育與研究等領域)之重要趨勢與發展議題，亦應以自身領域專業的視角，檢視自身擁有之優勢以及組織的政策，設法將其有效融入於其他領域的趨勢發展，將兩者作妥適的接軌與良善互動；同時，須以主動積極的態度，肩負起領航者的角色，洞悉並掌握任何可支援讀者學習與研究的任何機會或可能，整合各式資源並建立合作關係，以利提供更適宜讀者知服務與資源，且高度展現圖書館之專業能力與價值。

(五) 新世代圖書館之角色與定位(New Roles for Libraries)：

誠如圖書館五律所言，圖書館是一成長的有機體，故圖書館之角色與定位亦應與時俱進，然仍應保有圖書館原本資料發掘與保存管理之專業能力與優勢，並調整圖書館員的心態及組織文化，以重新定位圖書館之價值與使命。Trzeciak 館長於課堂中分享，其於任職於華盛頓大學圖書館期間，曾成功的推展了一項名為‘Documenting Ferguson’的專案計畫，運用圖書館自身徵集資料、管理資料、保存資料之最大優勢，結合當地各社群資源，完整記錄保存 Ferguson 事件的始末與後續發展，同時提供社群分享的平台，每位使用者皆可提供與事件相關的各類型資料至平台，創立大眾紀錄學的機制，有效匯聚各途徑之資料來源。此專案計畫之推展，不僅呼應圖書館之組織發展政策與使命，亦成功的讓圖書館主動跳脫原有框界，

並積極涉入公共事務，與社區或相關社群建立更緊密的聯結，逐步發揮圖書館對於社會之影響力，勾勒出新世代圖書館的另一種角色與定位。

(六) 文獻資源之保存與修復(Preserving the Past)：

國立澳洲圖書館之館藏保存政策開宗明義揭示，館藏的保存係為圖書館業務功能的核心，所有的圖書館職員都有責任在推展工作或制定決策時，考慮到其對於館藏保存的潛在影響為何。Beenk 主任向學員介紹了香港大學圖書館文獻保護與修復部之核心活動，主要包含以下項目：1. 保存政策之制定 2. 文獻修復工作 3. 環境監測 4. 緊急防備和回應規劃 5. 資料數位化 6. 館藏出借與展覽策辦 7. 職員與使用者之教育訓練。而香港大學圖書館亦努力透過各式途徑將文獻藏品向外推展（如辦理工作坊、講座、展覽、推廣活動...等），以肩負起領導者的使命並建立海內外合作夥伴。香港大學圖書館自2014年起已辦理了7場文獻保存主題相關的工作坊、4場進階專題工作坊、7場講座、3場展覽、2項推廣活動，以及各式實習機會。而香港大學圖書館針對文獻保護與修復之未來發展與願景，主要包含下列內容：將持續透過各式研討會與當地或地區夥伴進行合作；發展與文獻保護及修復相關之碩士班課程；提升大眾對於文獻保護及修復專業領域職涯之認識；提供實習機會；規劃建置藏品典藏空間。

(七) 圖書館的創新服務與活動(Expect the Unexpected - Curiosity, reflection, and creativity in Libraries)：

圖書館應可提供作為讀者進行學習、探索、社群交流、科技資源利用、創意思考以及靈感啟發的一多元空間。也因此，圖書館可透過引人入勝的推廣活動、學習資源、展覽、科技工具設備、館藏以及服務創造圖書館於讀者心中之無可取代的獨特價值。Dianne 講師為大家介紹了許多兼具創新與創意的推廣活動與服務，如：利用樂高積木堆疊作為投票的機制，將讀者意見實體化，亦讓意見調查的進行模式更加饒富趣味性；每日於中午舉辦之”Daily Discover”，利用短短的 19 分鐘的時間向參加讀者介紹一項議題、事件、知識等內容，並搭配相關館藏的推介；辦理” Technology Sandbox” 活動，規劃自造空間，並帶領讀者應用科技相關設備及工具，製作有趣之裝置或是進行相關體驗活動；參考各經典書的封面以製作成蛋糕，讓讀者可以真的食用每本經典書，以另類趣味的方式將” Build a hunger for learning, and then feed it!” 的精神實體呈現。

Trzeciak 館長則認為，圖書館在發展創新活動與服務之際，仍需基於自身的專

業能力與優勢而發展；此外，亦需要設法吸引當地社群投入圖書館各項活動與專案，並成為合作夥伴。以紐華克公共圖書館為例，因該區有許多波多黎各、非裔美國人、及西班牙裔等社群，而這些社群對於自身的文亦裔保有高度的自豪，故紐華克公共圖書館不僅於館藏上的發展也十分重視這些當地獨特社群相關的館藏，亦規劃多向性的推廣活動融入當地特色社群與文化，並回應社群民眾的需求與期待，辦理各項活動如：“Hot Cuban Night”、“Puerto Rican Day Parade”、“Brazilian Day Parade”等創意活動，將這些當地的特色族群、歷史與各項文化介紹予民眾，同時也提供當地社群一交流分享之平台；“The Library Music Sessions”，將閉館後的圖書館變身為舞會現場，讓圖書館營造出另一番迷人面貌；“Drag Queen Story Time”，邀請變裝皇后來館內為小朋友說故事，也讓讀者更認識並貼近多元族群。

而討論時間學員也分享了各自館內的創新活動與服務，如港大圖書館2017年起推行的“Dog Therapy”服務，透過與駐館治療犬的互動，得以有效舒緩學生平日的學習或課業壓力；香港科技大學則曾辦理過無聲舞會，讓學生戴著耳機聆聽音樂，並無聲地隨音樂在館內起舞，釋放壓力的同時也成為館內獨特有趣的景象，更為圖書館注入了嶄新的活力。

(八) 圖書館服務與影響力之評鑑模式 (Evaluating Library Effectiveness and Impact: Three Perspectives)：

Trzeciak 館長認為，圖書館評鑑策略計畫的基礎，包含指導委員會、同儕圖書館分析、趨勢以及公眾和職員的參與度。而 Sidorko 館長則以香港大學圖書館為例，許學員說明圖書館評鑑之方式與內容。主要可分為：1. 圖書館表現的評鑑 2. 使用者經驗研究等兩部分。圖書館表現評鑑是兩年進行一次讀者調查；而使用者經驗研究則主要研究訪客與長期使用者等使用族群之使用行為，利用非參與式之觀察進行。

有關圖書館之服務、空間設備、資源等各項表現的評鑑，主要是利用李克特七點量表，根據重要性(importance)與表現(performance)進行排序，並計算彼此間之落差(gap)，落差分析包含有 28 道題項，將針對分析結果進行追蹤。此外，圖書館表現評鑑亦利用開放式問答以蒐集讀者之使用意見，以及相關標竿分析來檢視比較各年度的整體表現。

而使用者經驗之研究，利用以“Digital Visitors and Residents application”此種以 Visitor vs. Residents、Personnel vs. Institutional 等四大項目以座標象限呈現（如圖 1. 所示），藉此了解不同族群之資訊工具利用行為模式與依賴程度為何，可做為日後服務設計或資源發展之重要參考依據。此外，亦利用動線圖式紀錄法觀察不同時段圖書館個空間之使用狀況(熱點分析)，以及讀者在館內移動的動線資料，可做為 xu

了解使用者圖書館空間使用行為之重要資訊。

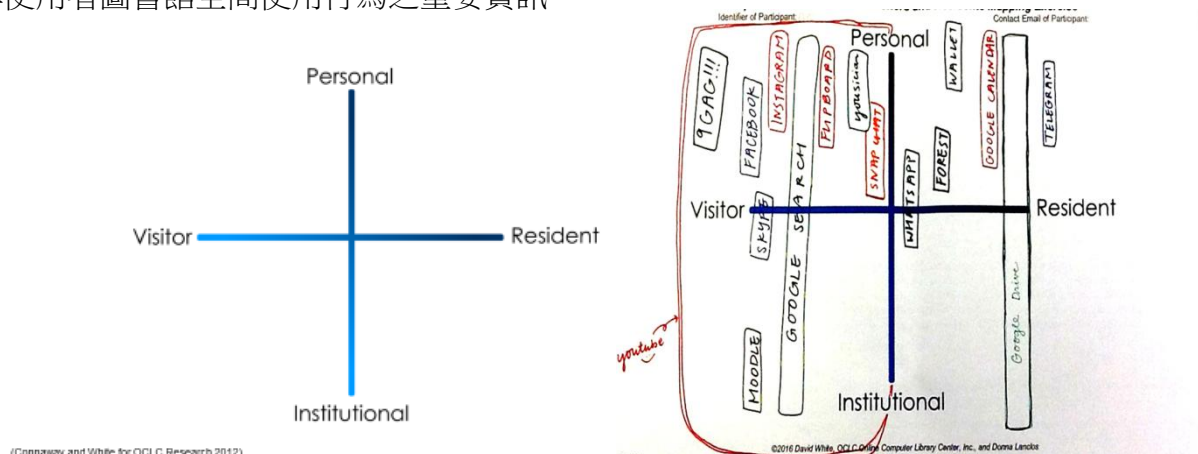


圖 1. Digital Visitors and Residents application

(Silipigni Connaway, L., Sidorko, P. And Steel, V. Learning About Users Through the Visitors & Residents Framework: Mapping Engagement with Technology, OCLC APRC, 1-2 December, 2016)

(九) 案例研究 (Case Study)

1. 含案例背景(Background):

Utopia University Library(UUL)是座落於一名為 Tierra 之熱帶島國之中型大學圖書館。該大學有 8,000 名大學部學生以及 1,500 名碩博士生，職員工約有 800 位，其學科領域包含商學、管理、科學、工程等領域。Utopia University Library 主要服務對象為全校教職員生，亦對當地社區居民開放服務。

圖書館並無專屬之建築樓體，而係位於學校行政大樓的一樓及地下一樓所占面積近 1 萬平方公尺，一樓空間係作為開放的個人或團體之閱覽空間，地下一樓則是書庫區域。該建築體完工於 1991 年，雖然外觀有些老舊，然建築結構仍是保有能因應需求調整之彈性。

圖書館相關職員皆勤奮於館務且盡力滿足讀者資訊需求，然整體組織氛圍過於傳統且僵化，較封閉且缺乏合作意識。館員對於與其他單位或組織建立合作缺乏興趣，也極少主動向外與館外其他單位交流溝通，如教師、資訊單位、博物館或是數位學習專家等。故該館缺乏對於圖書館界面臨各項新挑戰時應設法改變或調整服務內容等認知。

除了 UUL，該國尚有其他七所大學圖書館，各圖書館皆提供相似之圖書館服務包含館藏徵集、編目、流通及參考服務等。各圖書館間雖有成立聯盟（TERLA），但卻主要僅作為館員基本社交分享之平台，彼此間鮮少進行專案或活動項目之合作。該圖書館聯盟雖討論過聯合館藏發展及聯合典藏等議題，然卻從未實際執行過，由此可見各館雖有意進行多方合作，然卻缺乏誘因、動力和領導力。

2. 改變(Change):

某次強烈颱風重創了 Tierra，颱風所帶來的災害除了導致停電停水兩日，最重要的是颱風所帶來的水災，對於 UUL 造成莫大影響及傷害，其位處地下一樓的書庫區淹水，幾乎所有的館藏皆受損害。任職於 UUL 已 30 年的館長為了自身無法有效捍衛及保護 UUL 館藏而引咎辭職，其接任的 Thomas Hoang 館長則被賦予重建 UUL 的重要使命。

當 Hoang 館長向校長說明並爭取增加 30% 的年度預算以及另調撥 2000 萬元的經費以作為重建 UUL 之經費，然校長表示因學校經費拮据，若圖書館可在一個月內提出有效益之重建計畫，將允諾增加圖書館 15% 的年度經費。

翌日，Hoang 館長遂召集主管召開會議並明確說明其重建之主要目標包含：(1) 建立一無書圖書館 (2) 滿足並支援師生教學、研究及知識分享交流等需求。故有關 UUL 之重建計畫需包括下列項目：

- (1) 針對圖書館地下一樓之空間進行重新設計與革新，需加入多元學習及討論空間。
- (2) 需成為建立該校機構典藏開放取用機制的推動與領導者，以提升學術研究資源之易用性，並提升學校學術能見度與聲望。
- (3) 主導並推動圖書館聯盟(TERLA)合作專案計畫，以有效支援大學師生其教學研究與學習等需求。
- (4) 開展與當地社區成員接觸的計劃，以爭取公眾對圖書館的支持。
- (5) 與學校的其他單位進行合作，如學生支援中心、資訊中心、博物館或是學校出版中心等單位，以支援師生教學、研究及知識分享交流等。
- (6) 培養並強化組織文化以讓館員具備提供創新服務之技能。

3. 任務(The Task):

有關上述重建計畫所需包含的項目，將平均分配予各組進行討論，最終亦須針對所負責項目提出完整之提案。各組需以大膽、創新之思維研擬計畫，並於最後一天的課程進行 10 分鐘之簡報。計畫內容亦須包含以下項目：

- (1) 計畫緣起與宗旨
- (2) 計畫執行方針與策略
- (3) 計畫所需各項資源
- (4) 計畫執行成效之評鑑指標

4. 成果(Output):

各組皆靈活運用了三天課程中習得之知識與經驗，並有效整合導入於計畫內容之發想，包含運用各項科技與開放資源以提升圖書館服務品質與拓展圖書館服務面向；以創新思維並考量讀者需求以規劃具多功能之圖書館空間；突破固有疆界積極向外拓展合作機會並發掘各種合作可能；設計並規畫多樣化與創新之推廣活動...等，透過上述策略與方式以滿足並有效支援師生教學、研究及知識分享交流等需求。

參、參觀紀要

一、 香港大學圖書館

由於本次研習地點為香港大學圖書館多功能會議室，故就地利之便，除藉由課堂休息時間自行於圖書館總館內參觀期內環境於設施，主辦單位亦特別安排學員至香港大學法律圖書分館及特藏室參訪。

初次造訪香港大學圖書館其給予人首要視覺衝擊之印象為，館內擁有十分豐富且多元的討論空間，如 Learning Commons 共享空間，團體討論室，個人閱覽及休憩座位...等。各式空間完善宜人，同時也提供完善的資訊設備環境（如，互動式白板、觸碰式投影螢幕...等），便捷之自助資訊設備，充電插座數量亦配置充足，並規劃輕食區以滿足師生用膳需求。

相關設備及設施充滿高度設計感與現代意象，不僅提供讀者充裕之討論研習之閱覽空間，其硬體設備之用色大膽，配色飽和鮮明，館內所張貼

之海報設計活潑有趣，為圖書館整體形象注入充沛活力，亦成功型塑了利於知識分享與促進學習之氛圍。另一方面，香港大學圖書館在館內規劃出獨立隔間的區域成為安靜空間，禁止所有電腦或視聽設備，可以明確區分空間利用屬性，利於管理與遵循。此外，因注重空間的有效活用，除了降低個人研究室數量，改以可預約制且配置置物櫃之個人閱覽座以釋放更多空間，香港大學圖書館其紙本館藏所占空間遠低於一般大學圖書館，因其為控制紙本館藏量之成長，目前有關紙本與電子館藏之購置經費配置比例為 15%及 85%，且多使用自動密集書架書庫，也因此能將有限空間做最大效益之運用。

而特藏室則位處圖書館總館之地下一樓，主要收藏包括：香港專題館藏、手冊、微縮資料、善本手稿、馮平山資料、歐洲檔案中心資料等。特藏室空間雖不大，然其閱覽氛圍獨特，整體空間仿造西式古樸書房之設計，四面並充滿木製書櫃環繞，另有木製家俱，且書櫃及書架上收藏陳列許多中國和西方善本手稿圖書，而並非全數藏於密閉式書庫，亦讓善本珍籍增添幾分親切感，讓閱覽者更容易觸及歷史及文明軌跡。

而在特色服務方面，香港大學圖書館提供了 **Resident Therapy Dog** 的讀者服務，駐館治療犬 **Jasper** 是港大從救狗之家 (**Hong Kong Dog Rescue**) 領養的 9 歲大英國古代牧羊犬，自 2017 年開始試辦該計畫，會定期安排課程，每個時段 30 分鐘，一次 4 人，讓師生可在該時段與 **Jasper** 互動並藉此了解香港動物相關福利內容。透過這樣的駐館治療犬計畫，希望可有效幫助學生舒緩學業壓力與焦慮情緒。

二、 香港中文大學圖書館

於本次研習課程結束後，主辦單位為學員安排了香港中文大學圖書館參訪行程。香港中文大學座落於沙田馬料水，群山環繞之蓊鬱景緻令人心曠神怡，能於如此幽靜宜人之環境求學，實令人稱羨。校區內共計有七所圖書館，亦是香港規模最大之大學圖書館。而本次因時間匆促，僅參觀了大學圖書館。大學圖書館之建築結構十分具特色，係由新舊館舍結合而成，共有三棟建築體接連而成，故在銜接之設計上甚具巧思，如：將串連兩棟館舍之階梯通道，設計為閱讀討論之座位，需要時也可作為活動場域。利用簡單的椅墊，包裹鮮明色彩的布套，成為館內獨具特色之空間。

進入大學圖書館之大廳，映入眼簾的是通透明亮的展覽空間，現場展有應用 3D 列印機製作的系列作品，另有新書展示區及閱覽空間，並設置自助借書以及

自助領取預約書等區域，有效針對入館讀者所需服務進行分流，以提升流通櫃台之服務效益，同時亦讓讀者能於這樣的穿堂空間稍稍沉澱心思後，再進入館內進行各項閱覽或研究討論，有效提升專注度。

香港中文大學大學圖書館亦規畫了大量且多元的閱覽與討論空間，並輔以先進完備之資訊設備環境，提供讀者各項便利之功能且滿足其各項資訊需求，如同時設有觸碰式螢幕之電子白板以及可供手寫之強化玻璃白板，迎合讀者之不同喜好。

此外，自 2017 年 10 月啟用之數位學術研究室 Digital Scholar Lab 亦是一大服務特色，其多功能性環境與先進設備亦受師生之高度肯定。該空間提供了大型螢幕且配以控制系統面板，可依實際需求設定至多 12 個分割子螢幕，以投影不同來源之螢幕畫面；亦設有電子白板及可移動及組合式之桌椅，每個座位接配置插座、網路以及投影轉接頭，可與數位學術研究室內各項資訊設備進行連結。除此之外，亦備有多台高規格桌上電腦及相關軟體程式，如繪圖、地理空間分析、統計、數據視覺化...等軟體工具，以支援各項實機操作等課程活動或工作坊。本研究室可提供做為師生一共享協作之空間，或進行數位學術研究的實驗場域，可做為辦理各項工作坊、研討會、成果分享發表、實作教學之活動空間。圖書館亦利用該空間辦理相關數位學術研究諮詢服務，每兩週皆提供一固定時段接受師生之各項諮詢，包含如何進行數位學術研究、數據分析、數位學術研究相關軟體工具使用等諮詢內容。

而進學園亦是香港中文大學圖書館另一獨具特色之空間，其位於圖書館的地下一樓，其開闊且具高度彈性之空間設計，可作為啟發創新學習和進行知識分享交流活動的地方，師生可於此空間盡情探索學習的各種可能與組合，創作和研究。如：此區尤具特色的「博文徑」長桌，呈 S 形，長約五十公尺，沿桌而行，會發現高度和闊度變化有致，較矮的一端，讀者可棄椅席地而坐，或索性以桌代椅，；較寬闊的位置區域，則可做為三五人對坐討論的空間。學生可因應實際需求自行尋找一舒適之位置落腳，或躺或臥、或自習、亦或與同學相互交流討論，設計風格與青年學子的率性與奔放思維，相呼輝映。進學園亦配備科技充足的學習環境和完善的電腦工作站，包括 Mac 電腦和個人電腦；可移動的互動電子白板和電視，專為小組工作而設；小組研討室配置手提電腦、LED 電視以及無線上網；高性能的多媒體工作站，專為電影剪輯和圖像設計而設，此處更有圖書館館員為同學的專題研習提供支援服務。位於進學園的資訊科技間，Maker Bubble 工作坊提供 3D 列印及掃描服務，並備有各種製作設備以供使用，是一個可容納 8-10 人工作及

製作的空間，在此可以創造、學習、探索和分享新想法。

香港中文大學圖書館除了成功塑造特色與功能兼具的閱覽空間及氛圍，在參觀特藏室時，對於其名人手稿藏品的陳設與呈現方式亦深感認同。利用古樸大氣之木質抽屜櫃作為手稿藏品陳設之展櫃，讀者可自行一層一層拉出抽屜，得以仔細且近距離觀覽當代名人手稿真跡，如此貼近名人真跡更能感受圖書館那份對於保存文物與文化的用心與堅持，內心所怦發的感動，不言而喻。

香港中文大學圖書館令人驚豔的不僅是對於空間運用的巧妙與全面，而是在每一處空間設備與服務設計之層層細節中，皆蘊藏著對於師生需求的重視與細心，以及那份持續彰顯圖書館核心價值與使命的堅毅，即使面臨世界不斷推進向前，科技日新月異之際，仍然能讓圖書館於讀者心中佔據無法取代的位置。

肆、心得與建議

一、 突破界限，探索合作契機

本次研修班主題為：**BEYOND THE BUBBLE**。此主題正可作為現今面臨環境快速變動、大量資訊湧入、圖書館經費及資源日漸困窘等困境之際，最佳之解決方案。在大環境所帶來的各式衝擊下，若抗拒與資訊時代鴻流俱進，畏懼改變，固守窠臼，則恐將迎接圖書館末日。也因此，透過本次課程的各講題內容，深刻體認了跳脫框架以及向外尋求合作的重要性。或許圖書館彼此間建立的合作關係早已行之有年，諸如各大學圖書館之館際合作聯盟、全國文獻傳遞機制等等，然此類型之合作仍僅限於框架內的合作關係。圖書資訊本身即為一跨領域的學科，故應積極突破疆界，積極尋求與其他類型的單位和組織的合作，藉此可有效應用與結合圖書館自身所欠缺之資源與專業，並可自不同角度的思維，順勢激盪出創新的服務與資源內容，以因應快速變動的資訊世代使用者的需求，亦可重新形塑圖書館核心使命與價值。

二、 圖書館須因應新世代建立嶄新價值與角色

圖書館長久以來給予世人之印象難跳脫圖書資料保存、圖書資料之閱覽提供、以及做為自習空間等窠臼。然透過講師的實務經驗分享，深刻體會到圖書館在現今資訊世代的變動環境下，應順勢有效應用相關的開放工具與資源，即時掌握改變的契機，創造出屬於圖書館的嶄新價值。如 **Trzeciak** 館長分享其曾推動執行的

計畫” Documenting Ferguson”，透過一起少年被警察擊斃之社會案件，運用圖書館資料保存與組織之特長，透過各種途徑並與其他單位合作，徵集與事件相關之圖像、影音及訪談，並記錄事件發生後每一日的相關進展，以第一手資料完整保存事件各面向之脈絡與原貌，主動參與滲入公眾事務及議題，發揮圖書館對於社會之影響性。

三、 圖書館學習與共享空間多元化

因應電子資源的持續急遽發展，圖書館的角色也須隨之跟進轉型。此次參訪了香港大學圖書館與香港中文大學圖書館，其於空間與服務方面，均有著令人驚艷的呈現。在空間設計上，雖仍保有一些傳統，將圖書館作為閱讀場域及典藏空間，然卻相對的提供充足的科技化設備與環境，同時，讀者使用資訊設備的習慣也較為成熟，間接使得圖書館的空間設計與服務規劃，可以朝向一個更為彈性與活潑的方式設計。而在空間的設置上，不但提供充足之個人閱覽空間，同時也具備多用途討論及共享空間以及資訊利用環境，讓讀者可以依其使用目的自由運用圖書館。引人發省的是，過去對於圖書館的環境觀感為低音量、禁止飲食等較為靜態保守的之刻板印象，然香港此兩所大學圖書館則傾向於鼓勵讀者將圖書館作為交流討論的場域，而另以隔間分隔出作為純粹閱讀研究的區域。以整體圖書館的空間比例而言，強調討論學習及共享的空間比重遠大於典藏空間，係為圖書館逐漸走向強調討論學習、互動對話的顯著結果。這部分空間設計的思維，可做為臺灣圖書館界之借鏡。

四、 研修課程內容理論與實務兼具

本次研習的課程內容規劃與實作活動之設計，十分值得做為日後辦理相關研習課程之借鏡。其授課方式多元活潑，研習內容亦切合主題；每組桌上皆備有筆電可供資訊檢索或簡報製作；每堂課講師皆針對授課內容量身設計一實作活動，請學員運用課堂習得之內容或技巧實際演示或討論，小組成員亦可藉此機會進行實務交流與分享，以可提升成員其反思與學習成效。整體課程強調全員參與，與團隊合作，透過實作活動與分享，可汲取他館之實務經驗與處境，亦可了解其他同道其單位之業務內容與推動情形，藉此探索未來合作之可能，並建立與其他同道之良好之聯繫關係。此外，本次研修班在學員報名時，先要求學員填寫三項目前在自身圖書館單位面臨的挑戰或困境，主辦單位將所有學員填寫的挑戰與困境彙整，提供為課程講義之一部分內容。大部分學員提到的挑戰與困境除了包括常見的圖書館經費、空間與人力不足、問題讀者、圖書館合作等問題，亦提到了許多在面臨資訊數位時代，如何運用新科技及圖書館營運與服務(如大數據及 AI)、

如何保存管理或提供應運而生的數位物件，以及如何有效提升讀者的數位素養等挑戰。透過這樣的方式，可藉此了解其他地區或單位的圖書館同道所面臨的挑戰，並可作為與學員間茶敘或用餐時間的延伸討論議題，同時也能讓主辦單位可針對學員實務需求以略微調整課程內容。

五、 英文為拓展國際化視野之首要途徑

本次研修班為全英文環境，從講題講授到小組討論分享，皆以英文作為溝通語言，深刻體認到英文確為拓展國際化視野之首要途徑。因英文並非母語，故在課程開始之初，在與成員的溝通交流上顯得生疏，用字亦略生硬，的確影響了語意的表達深度。然經過三日的課程洗禮，在與成員的溝通上也適應許多，更印證了語言是溝通的工具，必須多方使用以達到熟稔，然亦不應被語言的精確度限制，勇於表達樂於溝通，方能得到更多回饋。

伍、附件：會議及參訪照片



Sidorko 館長為研修班進行開場致詞



小組成員腦力激盪 熱烈討論案例分析內容



實作活動時間 各小組絞盡腦汁分享自身觀點



學員專注聆聽課程內容



學員開心展示手工線裝書實作成果



港大圖書館駐館治療犬-Jasper 見面會



小組成員與研修班全體講師合影留念



學員參觀港大圖書館特藏室



港大圖書館多元化之學習與討論空間



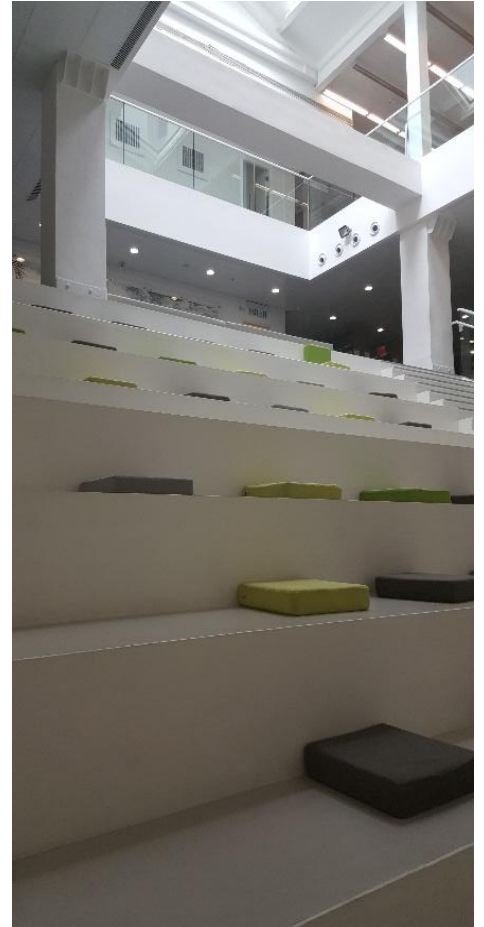
香港中文大學圖書館入口及大廳一隅



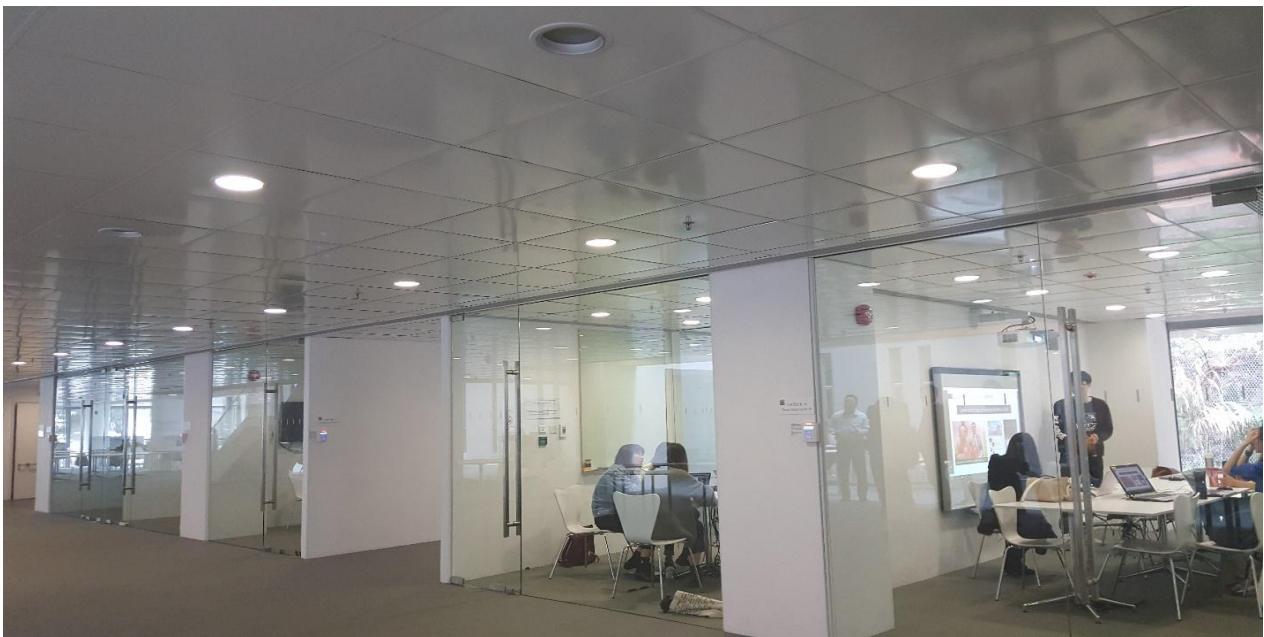
香港中文大學圖書館 Digital Scholar Lab



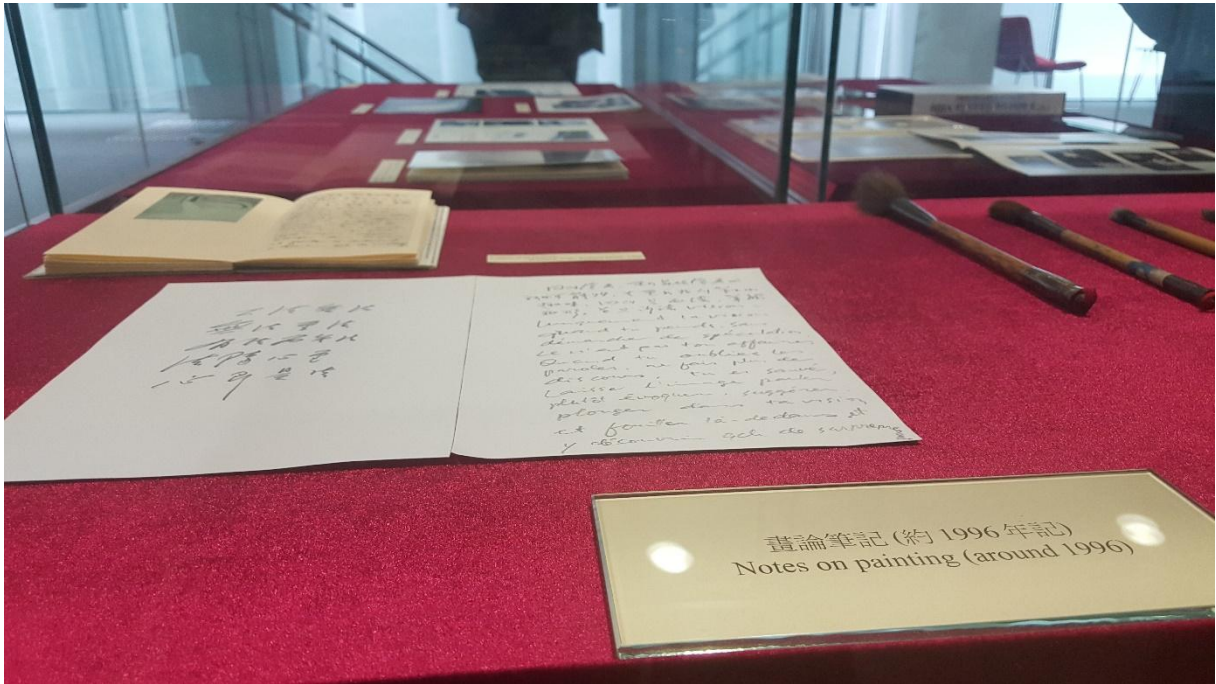
香港中文大學圖書館一樓閱覽區一隅及好書角



香港中文大學圖書館新舊建築物結構巧妙連結



設備完善之討論與學習共空間



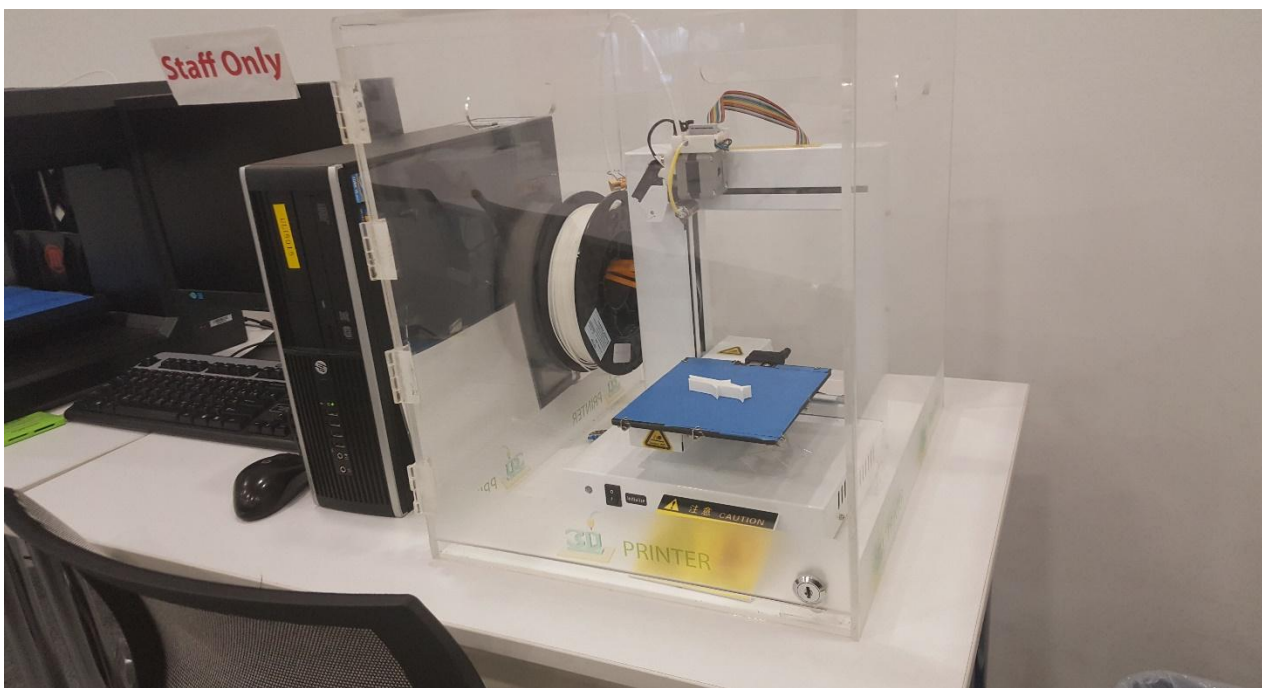
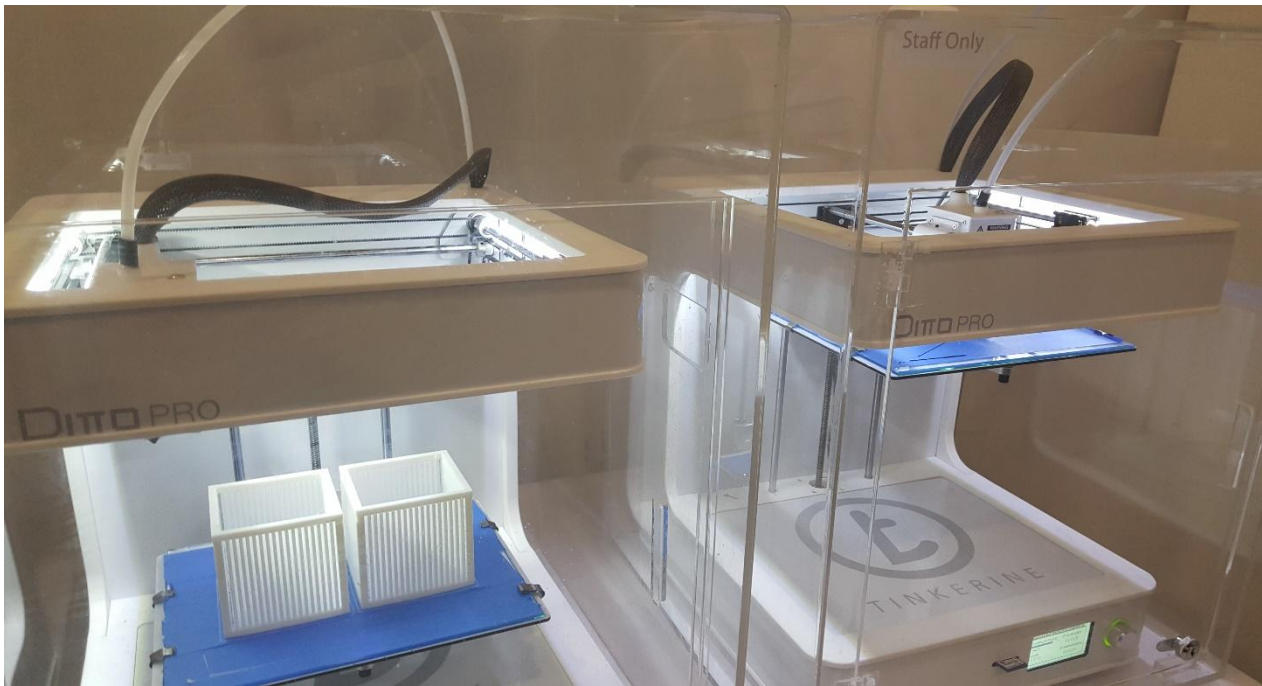
高行健特藏室 收藏高行健先生的手稿、畫作、視聽資料及其他個人物品



香港中文大學圖書館叢書環繞之安靜自修區



進學園-博文徑 提供學生閱覽與討論之特色空間



Maker Bubble 工作室 提供師生完善之 3D 列印設備與之技術支援