

學術圖書館的變遷管理--- 成爲學習型機構

Managing Change: Academic Libraries as Learning Organizations

蘇諤*

Sherry Shiuan Su

摘要

生活在快速變遷的世界，資訊科技增加了傳播的速度，所有的圖書館機構與其員工都必須知道如何因應改變。全球性的學術社區都擁有同樣的經驗，那就是巨觀層面的改變對於社區所需各項服務產生的影響，轉換中的機構需要的是找到方式以建立繼續學習、評估環境、吸引任務相關改變與整合適應策略的能力。

如何在這個變動、混亂的環境中設計圖書館是今日管理者的持續性挑戰，圖書館經營的成功在於具有機動性與彈性以及適應世界的能力；有一種能夠幫助管理者在現今環境中成功管理圖書館的系統稱爲學習型機構。本文將從學術圖書館的變遷管理談起，同時對於學習型機構的觀念，以及如何讓學術圖書館成爲學習型機構的相關問題進行討論。

Abstract

Designing libraries that can thrive in changing, chaotic environments is a continuous challenge for today's managers. Academic libraries must now be agile, flexible, and able to adjust to the changing world. One system that can help managers in today's environment is that of the learning organization. In these organizations, staff are encouraged to continuously learn new skills. However, for learning to be effective, the learning must result in improvements in the organization's operations.

The article will begin with the management issues of academic libraries in the changing environment, followed by the concept of learning organization; issues about leadership and learning organization; diversity and learning organization; changing technology and learning organization; and criteria for examining a learning library.

* 輔仁大學圖書資訊學系副教授 (Associate Professor, Department of Library and Information Science, Fu-Jen Catholic University)

關鍵詞：學習型機構、學術圖書館、圖書館管理、第五項修鍊

Keywords : Learning organization; Academic library; Library management; The fifth discipline

壹、前言

世界在改變，市場在改變，政治與法律脈絡也在變遷，而資訊科技大大增加了傳播的速度，使得機構監督與回應顧客需求的能力亦受到衝擊，所有的圖書館機構與其員工都必須知道如何因應改變。(註1) Salaman 與 Butler 認為為求順利地改變，所有的機構員工必須能夠對於自我、過程、結構與環境進行分析；能夠辨識較佳、較適當的反應；並且有將其落實執行的能力。(註2)

生活在快速變遷之中，時間帶著我們急速前進，我們不能夠讓變遷慢一點來到我們的文化、社會、家庭與自己身上，不過我們確實有一項選擇：我們能夠學著去「享受動亂」，而不是被它弄得不知所措。改變不是一種威脅，而是一個挑戰，然而學習享受動亂需要我們對於過去重新評估，我們對於自己的角色與責任的舊觀感將不再適用於資訊時代的需求。(註3)

在圖書館與資訊的世界裡，「改變」原是有地方性的，逐漸地，「改變」成爲一種常態，本文將著重於圖書館系統產生改變所衍生的問題，Cleeve 認為爲了適應今日的資訊世界，資訊專業人員需要建立

自己的新思想傾向，或者鼓勵其他專業人員如此做，抑或是兩者皆有。另外還需要重新檢視自己的觀感，並鼓勵他人如此實行以期達到所謂「自由意志」的境界。(註4)

貳、學術圖書館的變遷

全球性的學術社區都擁有同樣的經驗，那就是巨觀層面的改變對於社區所需各項服務產生的影響，如 Ward 所指出，經費是一個主要的課題，對於學術單位的教職員與學生影響至巨。其次，學術機構的行政單位對於管理資訊系統的需求也非常重要，資訊技術爲教學與學習的過程帶來新機會與挑戰，對於學術圖書館服務來說，很多大學圖書館主管成功轉型爲資訊服務主任，負責資訊技術的管理，因此呈現出嶄新的機構性服務、整合性策略規畫與電子化資訊服務的利用機會。第三，證據顯示大學學生對於課業資訊的取得也開始有不同的看法，學生越來越多利用網路存取資訊，因而不再有親自上圖書館的需要，連帶地，使用者教育的方式需要更新；例如：開發積極主動的行銷策略，加強大學生與研究生對於資源與服務的認知，以致於讓使用者在資訊利用上能夠獲益。(註5) 第四，電子期刊的提供與利用問題亦是受到矚目的課題，其中包括文獻傳遞、推廣服務、管理、價格與儲存等問題皆是值得討論的項目，大學圖書館中某些新館的館員嘗試以電子期刊爲主體滿足

教授的研究需求，不過Tenner, Gyeszly與Rholes的調查研究顯示，並沒有足夠的期刊是以電子形式存在，而喜好印刷式期刊的教授對於電子期刊的範圍、可靠性與可及性亦表示質疑。(註6)

根據Jordan的分析，近年來學術圖書館的發展可歸納為以下十項：(註7)

1. 學生人數的增加
2. 圖書館支出縮減
3. 圖書與期刊價格上漲
4. 學生族群組成成分改變
5. 課程設計改變
6. 教學與學習方法改變
7. 逐漸重視使用者需求
8. 學生減少書籍的購買
9. 資訊科技發展迅速
10. 新式的品質評估與成效評鑑指標

學術圖書館正處於重要的轉換過程(Transforming Process)中，由館藏為中心的機構轉換為以通道為中心的機構；由印刷式資料的儲藏所轉換為較不受地點與紙張印刷限制的機構。圖書館將使用者與近端或遠端資訊連接在一起，並且加強使用者的能力成為自給自足的資訊找尋者，圖書館的任務並未改變，仍然是尋求將學者與需求的資訊相連結，然而基於電子資源的興起，提升任務成功機率的方法隨即產生很大的改變。如此一來，學術圖書館在學術傳播過程中的角色演變為更創新、肯定與具合作性。欲成功地變為自我創造、

與眾不同的機構，轉換中的機構需要的是找到方式以建立繼續學習、評估環境、吸收任務相關改變與整合適應策略的能力。(註8)

Fullan提出八項改變過程的基本學習要領(註9)(註10)：

1. 你無法主導重要的部分(改變越複雜，能夠強制之處越少)
2. 改變是個旅程，而不是藍圖(改變屬於非線性，充滿著不確定性與興奮感)
3. 問題就是朋友(問題是無可避免的，而你必定能從中學習到東西)
4. 願景與策略性規劃應稍後進行(過早的願景與規劃是盲目的)
5. 個人主義(Individualism)與集體主義(Collectivism)應具有同等威力(單獨與團體思考都不是唯一的解答)
6. 集中式與分散式策略均不是唯一的方法(上對下與下對上的策略皆為必要)
7. 與廣泛的環境有關聯是成功的重要因素(最佳的機構會向機構內部與外部學習)
8. 每一份子皆是改變代理人(改變是如此重要，不應該只留給專家，個人的思考與主導能力是最終的保護)

而以上這八項學習要領要怎樣互相搭配整合呢？根據Fullan的進一步說明，這八項機動性改變的學習要領具有一個基礎

模式，其中包括：在推動改變的同時，也展開自我學習的過程；為一個「不確定之旅」作準備；將問題視為創意解答的來源；擁有一個未來的願景，但不盲目；珍視每個個人及團體的價值；集中式與分散式管理力量的整合；具有內部凝聚性與外部適應性；以及珍惜個人的改變作為系統改變的通道。(註11)

參、學習型機構 (Learning Organization) 的意義

如何在這個變動、混亂的環境中設計圖書館是今日管理者的持續性挑戰，圖書館經營的成功在於具有機動性與彈性以及適應世界的的能力；有一種能夠幫助管理者在現今環境中成功管理圖書館的系統稱為學習型機構。(註12)

Argyris 與 Schon 是最早開始研究學習型機構的學者之一，他們將機構學習描述為機構中一組成員對於機構內問題進行研究的過程，這種研究過程包含三種類型的學習(註13)：

1. 單圈學習 (Single-Loop Learning)：機構偵測錯誤或問題，再以發明與製造新的組織策略來加以改正時發生的學習行為；
2. 雙圈學習 (Double-Loop Learning)：與單圈學習類似，只是包含對於機構常模的詢問與再組織；
3. 次要學習 (Deutero Learning)：機構學習如何去學習的過程。

Rowley 也認為身處現今的環境中，圖書館為求生存，需要朝向學習型機構的方向前進，才能夠對於環境的變動有所適當的回應。(註14) Pedler 等人對於學習型機構所下的定義為「促進機構中所有成員的學習，並且不斷自我轉變的機構稱之」。這項定義中包含兩個重要元素：個人學習 (Individual Learning) 與機構學習 (Organizational Learning) 及轉換 (Transformation)，機構轉換的目的在於讓機構有搜尋新想法、新問題與新學習機會的能力，以致於在這個充滿競爭的世界獲取競爭優勢。

因此學習型機構的觀念可以闡述如下(註15)：

1. 有鼓勵每一位成員學習並充分開發自我潛能的氣氛
2. 延伸學習文化到顧客、廠商與其他重要的權利持有人
3. 以人力資源開發策略作為企業政策的中心
4. 位居持續性機構轉變過程之中

Garvin 在 *Harvard Business Review* 期刊上的定義如下(註16)：「學習型機構是具有創造、追求與傳送知識的技能，並且能夠將行為進行修正以反映新知識、新見解的機構。」 Marcum 認為這個定義中的操作性字眼是「技能」與「將行為進行修正以反映新知識」，所有的機構(當然包括所有的圖書館)會製造、利用與傳播知識，至於做得如何以及利用知識以調適

與改善其運作的程度是目前受到重視的課題。(註17)

Ross 等四位學者認為 Garvin 的定義並不是很適合大學的環境，在大學裏我們已經成功地創造知識（作研究）與傳遞知識（教學），然而卻未能將知識成功地應用於自身的活動上，這四位學者認為機構中的學習指的是「對於經驗的持續性測試，並且將經驗轉換為知識-----全機構可取得，並且與核心目標相關的知識。」(註18)

Senge 在第五項修鍊---學習型機構的藝術與實務 (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) 一書中對於學習型機構的定義廣為學者所引用，他將學習型機構形容為「不斷增進其能力，以創造他們想創造之物的一群人」(註19)，Senge 的另一個定義較為詳細：「持續擴展能力以創造期望的結果；培養新式而寬廣的思考模式；解除集體的希望與不斷學習如何學習的場所。」(註20) Senge 認為學習型機構中可醞釀出新式而具擴展性的思考模式；釋放集合式鼓勵 collective aspiration；並且整個機構不斷拓展其能力以創造未來。(註21)

在第五項修鍊這本書尚未出版之前，文獻中討論的是機構學習 (Organizational Learning) 相關課題的研究，然而由於此類研究存在著問題與限制，Senge 在書中刻意忽略這方面的議題，Ross 等人則認為

Senge 的定義非常抽象，其焦點是放在哲學的層面，境界非常值得嚮往，應該如何做以達到那個境界，卻仍無答案。(註22)

國內的作者對於 "Learning Organization" 這個名詞的翻譯不一，吳明烈將其翻譯為學習型組織，「學習型組織」係指組織能透過各種有效的途徑與具體措施，促使其成員養成終身學習的習慣，從學習過程中激發個人生命潛能，並提升人生價值以充分實現自我，進而帶動組織的創新與進步，已形成良好的組織氣候與組織文化，達成組織順應變遷與永續發展的目的。(註23)

Bleed 說似乎只要機構任務是有效的教學與學習，就能夠自動稱為一個學習型機構，然而事實上很多的大學並不是學習型機構。(註24) 為什麼學習型機構的建立是如此重要呢？以下是 Ross 等人歸納出的十項精簡原因：(註25)

1. 因為需要優良的績效表現
2. 改進品質
3. 為了顧客
4. 為了競爭優勢
5. 為了建立有活力而忠誠的工作力
6. 管理改變
7. 為了真理的追求
8. 因為時代的需求
9. 因為我們認知到相互依賴性
10. 因為有建立學習型機構的想法

學習型機構中進行的活動又有哪些？根據 Garvin 的分析，共計有以下五項(註 26)：

1. 系統化的問題解決：以系統理論作思考、重視資料而非假定、利用統計工具
2. 新方法的實驗：新觀念的流通、冒險的誘因、展示的計劃
3. 由自身經驗與過往歷史中學習：認知到建設性的失敗較非建設性的成功有價值
4. 由他人的經驗與最佳實作中學習：熱誠地借用
5. 機構中有效率的知識傳遞：簡報、導覽、員工輪調計劃、訓練計畫

Senge 認為現有機構的限制需要透過五種修鍊的應用加以克服，而這五種修鍊就是學習環境的主要成份，所謂的「修鍊」指的是必須研究與精通以應用到實務工作上的理論與技巧；修鍊也是獲取某些技能或知識的發展路徑，修鍊不僅是要學習與追求還需要去執行的。(註 27)

學習型機構的核心精神是以五種學習修鍊為基礎，而這五種修鍊也就是研究與實作的終生學習計劃：

1. 個人的專長 (Personal Mastery) -- 學習如何拓展個人的能力，以創造出最理想的結果，並且開創出一個機構環境，鼓勵所有成員向自己的目標前進的自我發展(註 28)，個人

專長可視為機構的重要角石與精神的支柱。(註 29)

2. 心智模式 (Mental Model) - 反映、釐清與改善我們對世界的內在描述，並且了解這些描述是如何形成我們的行動與決策(註 30)，「模式」指的是會影響我們如何了解世界、如何採取行動的一些根深蒂固的假定、通則或圖片、影像等。(註 31) 心智模式構成我們的語言、信念以及分辨適當與不適當、可能與不可能的觀念，為了新典範的建立，我們必須打破這些模式，改變我們使用的語言來作描述，並且創造新的比喻，讓我們能夠看到更廣的視野與更新的方法。(註 32)
3. 共同的遠景 (Shared Vision) -- 藉由發展我們尋求創造的未來共同形象，以及發展我們期望到達的、實務上需要的原則與指引，以建立團體中的承諾感。(註 33) 這個修鍊並不是在於對於領導者定義的或領導者想像的未來作解釋，而是發掘出所有參與轉換過程成員的共同願景，並且發現到促進真正的承諾與參與的未來景象。我們必須增進集體學習的能力；降低無力感；在遠景與現實之間保持一種具有創造性與正面性的張力；增加直覺、關聯性與同情心的強度。我們需要的是

開放地分享我們的意見與感覺，我們同意與不同意的事，因而我們能夠了解自己的直覺與內在的能力，足以令自我轉變、令機構與目標轉變。(註34)

4. 團隊學習 (Team Learning) - 交談式與集合式思考技巧的轉變，團體中成員才能夠可靠地發展出超過各自成員才幹總合的智力與能力。(註35) 團隊學習與團隊工作的差別在於焦點真正放在團隊的學習上，而非個人的貢獻上，真正做到一起思考、對話、提出假設、發掘創見等，拋開先入為主的成見，將團隊的機動性、共同的成長變成為目標對話的最終目標在於獲得新意義而不是說服他人相信自己的意義，而團隊學習的最終目標在於公開地分享與建立無人能夠預知的未來。(註36)
5. 系統思考 (Systems Thinking) - 描述與了解系統行為建構能力與相互關係所需的語言與思考方式，由這個學科能夠協助了解如何更有效地改變系統，同時與更大範圍的自然與經濟世界的步調一致。(註37) 系統思考指的是利用直覺與邏輯來解決問題；由整體面而非目前的系列事件重新看世界的過程。系統思考針對的是發現影響圈，而非因與果

的直線關係，系統思考讓人由一個新的角度去看待身處的情境，了解決策如何影響環境，並且創造可預期的問題，因此系統思考能夠幫助圖書館衝出可預期的問題圈，改變組織結構與我們對問題的反應方式。(註38)

根據 Senge 的看法，系統思考乃是所有其他修鍊的整合關鍵，將學科融合成和諧的理論與實務基礎，每一項學科就不再只是分開的秘訣法寶或機構改變潮流。透過系統思考，我們能將自己視為大環境中的一部份，也能看到自己經歷的問題(註39)，Senge 更列舉出第五修鍊(系統思考)的定律，其中包括有(註40)：

1. 今天的問題來自昨天的解決方法
2. 逼迫越大，系統的反彈也越大
3. 行為在變壞前會先變好
4. 選擇容易的解決方法，通常問題仍會回來
5. 治療可能較疾病本身還糟
6. 欲速則不達
7. 因果與時空並無密切關係
8. 小的改變能夠產生大的結果----不過最大的影響區域通常最不明顯
9. 有些工作是無法同時進行的
10. 必須顧及實際面(將一隻大象分成兩半，並不會製造出兩隻大象)
11. 責任無從推諉

肆、發展學習型機構的配方

根據 Rheem 對於 1359 位經理人所作的調查發現，學習型機構有四種基本的類型：(1) 經由學習與訓練獲取知識技能；(2) 利用實驗方法(Experimentation)；(3) 利用全面品質管理(Total Quality Management)技巧以達到持續性進展；(4) 使用掃描(Scanning)與標竿分析(Benchmarking)以拓展其界線。(註41)由文獻分析中發現發展學習型機構可進一步簡化為兩種方式；也就是介入模式(Intervention Model)與創新模式(Innovation Model)。

1. 介入模式 - 建立學習型機構的模式，多數的文章、研究與經驗屬於這個模式，Senge 與很多機構式學習先驅依賴高階管理與介入模式讓機構轉換為學習型機構，Senge 提出的領導者模式是重視設計者、管理者與教導者的角色，並且賦予新的責任以確保機構中有學習的發生。
2. 創新模式 - 學習型機構的成長；這個模式利用到五種現代化的觀念：多重智力、資訊性機構、資訊技術、創新性與知識管理。(註42)

伍、學習型機構與領導者角色

學習型機構的領導者應負責建立一個員工不斷擴展能力以了解複雜性、澄清遠景與改進共同心智模式的機構；也就是

說，領導者應對「學習」負責。(註43)圖書館的轉換需要領導風格的轉換，我們需要設計與建立新典範的領導者；與同儕一起學習與成長的領導者；他們會創造學習的過程，不會以知道方法的教師自居，而是將自己視為學習者，願意與他人聯合創造出能夠持續學習、改變遠景與建構未來的機構。(註44)

當圖書館逐漸穩定地參與在轉換過程中，領導能力的需求亦將隨之改變，轉換指的是結構、特質或狀況的基本改變，雖然舊有機構仍將是新機構的一部份，我們必須形成新的機構，而不是僅僅在舊機構上增加些什麼，如此才能達到轉換的目標。轉換過程即學習過程，主要受到機構的基本目標與運作方向的了解所指引，在轉換過程中，員工實際上在學習新機構會是什麼樣子，會如何運作，能夠做些什麼以及新的功能為何，領導者的任務即在於建立機構的架構與目標，他們會建構與支援學習的過程，並且讓目標與結構向外成長。(註45)

總結來說，作為學習型機構的領導者，其角色在於協助、促進與充分授權；協助給予教授、學生找尋與利用資訊的方法，以及獲得、評估與擴展知識的工具；促進機構共同遠景的創造；支援自己與同事的繼續學習，以及設計組織架構，給予員工權力完全參與創造未來的機會。(註46)

陸、學習型機構與多樣性

現今的美國社會文化提倡的是思想的片段化以及個人與社區的疏離，然而，學習型機構的心臟是「承諾的社群」觀念，建立學習型機構不是個人的工作，而是將各部門的人聚集在一起，以創造一起工作與生活的另類方式，學習型機構中網羅到各式各樣員工的長處是很自然的事，對於多樣化的管理也需要變成一項策略性的課題。未來的學習型機構會以鼓勵不同意見的表達，而將多樣化的因素整合到內部過程中，經驗、教育程度、性別、種族、性向、專長與意見等方面的多樣化，能夠協助機構了解學生、顧客、競爭者與供應者；預期未來的趨勢與提供給員工具挑戰性的工作場所。如果多樣化的必要層級不存在或者並未有效加以管理，任何機構都將無法適應這個快速變遷的外在環境。(註47)

美國 Maryland 大學圖書館矢志變成為一個以團隊為基礎的學習型機構，為了對於不斷變動的大學本身的需求與老師、學生、職員的資訊需求有所回應，圖書館致力於將承諾加以更新與轉換成為高品質服務，圖書館也已經開始一個以館員發展為重點的系統化改變過程以求改進機構的表現。因此學習型機構的基本原則包括(註48)：

1. 珍視學習與教育的重要性以增進讀者的服務

2. 透過過程重建工程(Process Reengineering)以評估與改進工作過程
3. 試將機構階層性剷平，以促進圖書館員的決策與責任感分享
4. 形成自我管理團隊
5. 透過加強所有圖書館員的領導技巧，以發展出分享的領導風格
6. 透過創造與培養所有館員能夠遵行的共同願景與價值觀以改變機構文化

而 Maryland 大學圖書館強調作為學習型機構的圖書館，所有館員皆是演變過程中的重要參與者，這一切需要的是繼續學習、成長與發展的過程。(註49)

柒、科技的變遷與學習型機構

圖書館中快速改變的技術需要館員們持續的學習以求保持知識的更新，Auster 與 Chan 於 2001 年對於 553 位加拿大大型公共圖書館參考館員進行調查，以探討影響館員參與專業發展活動的因素，研究結果發現鼓勵學習的工作環境在館員參與專業發展上扮演著重要的角色，特別是與同事討論、閱讀與參加研討會等非正式學習活動的參與受到的影響更大。很令人意外的是更新的氣氛(Climate for Updating)會減低非正式學習活動的參與程度，如果支持度高的主管願意提供工作表現的回饋、分配專業發展與加強新技能機會與支持額外訓練需求，這將對於參考館員參與非正式專業發展活動產生正面影響，如果圖書

館真正決定要成為學習型機構，首先需要做的是檢視自身的學習文化與更新的氣氛。(註50)

對於任何一個機構來說，資訊技術會在兩個不同的層級帶來挑戰；在策略層級上，高級管理者必須發展出一個願景，將新科技與核心知識相連結以達到一個包含公司定位、機構再設計、人力資產利用以期為競爭性利益而將公司業務與科技相配合的策略，這是一項昂貴又重要的任務，極少數的管理者已為此作好準備。從微觀的層級來看，機構有責任將工作過程重建以接受與容納新式科技。越來越多的商業活動受到資訊產品的影響且製造出相關資訊產品，而人類的技能、知識與專長則是開發與改良「全面品質產品」的基本要件。(註51)

捌、學術圖書館轉換為學習型機構

當學術研究型圖書館進入轉換時期，轉型的領導者會以策略規劃、新式科技的建置、館員發展計劃、電腦專業人員、外來專家合作，以及個人遠景的採取與呈現等方式以引導其機構度過各個主要的轉型階段，以上這些方法協助我們為複雜的機構提供未來的方向，也帶領我們到達轉換的邊緣。

學術圖書館應該尋求成為學習型機構嗎？它們不已經是學習型機構了嗎？學術圖書館很顯然地負責資訊的取得、傳播與生產，然而圖書館員從工作中學習並且加

以應用到行為調適上的程度又如何？基於相關研究的缺乏，我們無法對於以上問題提出很客觀的回答。(註52)在談到為何我們需要五種修鍊，我們又需要在修鍊之中學習些什麼的時候，Senge提出五種現有機構的限制或障礙，分別是線性思考、控制的領導風格、負面的心智模式、缺乏願景、與個人競爭力與產品取向。Phipps認為這些限制也同樣出現在今天的學術研究圖書館之中(註53)：

1. 線性思考：圖書館單純地尋找問題的因果關係，以求對於變動的環境作出反應；
2. 控制的領導風格：70s與80s年代參與式管理的發展為管理過程開啓另一條道路，然而階層式架構不斷加強來自上層的控制與指引；
3. 負面的心智模式：圖書館員將自己視為次要的地位，教育過程中的二線球員，無法肯定自己教導學生在教室外與知識來源相連接的能力
4. 缺乏願景：過去的領導者較無法看到新科技的可能性所能夠達到的圖書館組織能力，同時也無法打破已知有限的舊有結構，在80年代網際網路的使用、NREN的創立皆不是普及的遠景；
5. 個人競爭力與產品取向：我們將員工分層級，並且由產品取向中評估個人的成績，但是並沒有珍視員工

對遠景的貢獻，我們僅認同員工追隨的能力，我們獎賞他因為他比別人好或是生產量多，我們重視工作狂，因而失去了平衡的觀點，建立館藏變成我們的目標，而非達到終極目標的方法，我們比較統計的結果，以大小與數字來評審自己，卻無法看到學習的這個目標。

Marcum 根據已發表的相關文獻進行分析，從中歸納出學習型機構的十二項標準如下(註54)：

1. 歷史 vs. 記憶 (History vs Memory)：機構記憶有可能是錯誤與誤導的，對於機構的歷史加以研究始能解決上述的問題，因此相關的標準包括圖書館是否知道何時專業化？如何自動化？館藏是如何發展的？組織架構是何時與如何建立起的？
2. 散佈 (Diffusion)：機構是如何獲取資訊的？圖書館員在學術性與專業性會議的活躍程度？研討會的參加者是否回來對於所學提出報告？資訊是否有廣泛地在機構中分享？機構中有哪些類型的檔案？期刊文章的閱讀情形如何？是否有作閱讀心得分享？是否有圖書館最佳實務資料庫的建置？(如：共享性的搜尋路徑示意圖、書目利用指導技巧、館藏政策與艱難、常問參考問題的解答等) 是否有任何機制(如：一年一

度的標竿管理日)讓研討會參與者報告其他圖書館使用的最佳實務運作方法與好的想法？

3. 調適 (Adaptation)：圖書館花費多少心力於顧客服務的改進上？特別是應用到建議系統或焦點團體來獲知顧客的建議？過去十年來大學教育是如何地改變？圖書的讀者數是增加或減少？為什麼？資訊的取得與使用模式有何變化產生？對於圖書館的資料徵集，從印刷式到其他媒體形式，改變的模式為何？學生與教授的希望(want)與需求(need)為何？
4. 官僚政治 vs 網路 (Bureaucracy vs Network)：資訊是否有依需求給予取得限制或者完全公開？圖書館員是否必須遵循政策來處理非常狀況，或者被賦予權力以滿足顧客的需求並且解決後續的問題？如果是職員在同樣情況又如何？機構是否有貶低某些員工？是否有暗中「控制」員工與情境的力量存在，抑或是有以下的假定：員工會在給予相當的自由度之下做該做的事？
5. 雙圈學習或高等學習 (Double-Loop, Higher Learning)：問題是否完全討論清楚或者被掩蓋起來？出錯的時候，怪罪於某個館員或者由機構全體館員「擁有」問題，並

且針對引起的原因加以修補系統與操作方式？

6. 介入 vs 創新 (Intervention vs Innovation)：改變的方向來自於高階主管或是團隊？如果是團隊，是否有作實驗的資源，她們是否可免費取得所有需要的資訊？可見的改變英雄在哪裡，在管理階層或者在前線？團隊能否自然形成以解決某個問題，還是需要經過授權成立？
7. 參與與專業精神 (Participation and Professionalism)：這兩個項目的連結是基於圖書館員對於專業地位的高度敏感度，對於想法的考慮是基於其優劣而不論來源？或者說專業館員的建議與看法比較受重視？是否有充分利用到所有館內成員的才智？
8. 技術與策略 (Technology and Strategy)：圖書館對於五年、十年以後要做的事是否有願景？如果大學的文件以多媒體形式為主，資訊收集仍將在圖書館中進行嗎？是否透過圖書館操作的閘道 (gateway) 來達成呢？大學校園的資訊需求將由誰來滿足？既然真正有遠見的人非常難覓，這個部分的最佳處理方式在於全機構的高度參與。
9. 技術與過程 (Technology and Process)：是否員工中的每一成員

有足夠的訓練與專長運用電腦程式或通訊技術以適應日常的例行工作？員工是否得到鼓勵與其他人合作以分析、研究與改進每天的工作？他們是否定期接受新軟體與新系統的訓練？他們是否了解何謂「過程重建工程」(process reengineering)？顯而易見的是以上活動的必要條件乃是機構為所有員工提供密集的、持續性的繼續教育課程。

10. 實驗 (Experimentation)：機構內的成員是否有時間與資源試驗一個點子或一項技術？最近一次的參考服務區重組是在什麼時候？技術服務呢？如果由學生來推薦書單會如何呢？新書的借閱率會升高或降低呢？是否可嚐試用焦點團體來評論與推薦期刊？
11. 合作式問題解決 (Collaborative Problem Solving)：小團體是否會自然聚集形成以處理同事的問題、定點的問題與臨時的問題？管理決策是否包含館員的參與或者只是被告知？在具備不同技能與專業態度的員工之間的意見交流是否會創造出某種緊張度？工讀生是否也解決問題？或者至少參與工作小組？如果讓學生負責組織焦點團體以處理問題會如何？這些在圖書館中是否

是可想像的過程？

12. 知識管理 (Knowledge Management)：Drucker 提出知識是機構中最有價值的資源，也是提升機構未來競爭力的重要資源(註55)，如果真是如此，圖書館的管理階層是否會對於智慧資源與預算、館藏、系統與設備等給予同樣的重視？知識只能夠被人利用，因此資訊必須透過某種知識管理系統加以蒐集與提供，圖書館應該有所有類型的專門知識資料庫，同時機構的規模越大，以上所述也就越顯得重要。

玖、結論

誠如 Phipps 所說，學習是圖書館機構的目標嗎？是的，只要我們能夠信任自己的能力、奉獻與知識，於是圖書館的目標變成爲注重機構成員的內在自我，發現興起的事物，不作事先的設計，不強加自己的邏輯於環境中，而是不斷地改變；不斷地興起；不斷地學習，學習型機構的一個重要觀念即是機構必須變成具有機動性；持續地改變與成長；知道如何調適與具有彈性的場所。(註56)

在領導者方面，由於學術圖書館是一群具有創造力、精力充沛的精英匯聚之處，因此我們需要尋找的是兼具設計者、管理者與教師身分的領導者，能夠協助館員創造追求五種修鍊的學習型圖書館，以因應現今教育環境的生存模式。圖書館應

該屏除將資訊送給讀者的目標，而訂立新的目標；那就是爲一群關心別人資訊需求的館員而創立學習型機構，如此對於圖書館學的意義才有寬廣而具創意的思考空間，而圖書館也才能轉換爲服務學習的機構。

註釋

註1：Jennifer Rowley, "The Library as a Learning Organization," Library Management 18(2) (1997): 88

註2：G. Salaman and J. Butler, "Why Managers Won't Learn?" in Mabey, C. and Iles, P. (Eds), Managing Learning Routledge/Open University, New York and London, 1994, p. 34-42.

註3：Laura K. Probst, "Libraries in an Environment of Change: Changing Roles, Responsibilities, and Perception in the Information Age," Journal of Library Administration 22(2/3) (1996): 7-20.

註4：Marigold Cleeve, "The Library is for Turning: Human Resource Management and Reengineering," Library Management 16(4) (1995):37.

註5：Patricia Layzell Ward, "Editorial: Challenges to Academic Libraries and Information Services," Library Link, Library and Information Management Online 3(4) (1998) <http://fernando.emeraldinsight.com/v1=11386740/c148/nw=1/rpsv/librarylink/management/> (16 August 2003).

- 註6 : Elka Tenner, Suzanne D. Gyeszly and Julia M. Rholes, "Electronic and Traditional Sources for a Newly Established Branch Library: Product Availability and User Preferences," Collection Building, 17(3) (1998): 3.
- 註7 : Peter Jordan, "The Academic Environment," in The Academic Library and its Users, (Brookfield, Vermont: Gower, 1998), p. 6-12.
- 註8 : Shelley E. Phipps, "Transforming Libraries into Learning Organizations - The Challenge for Leadership," Journal of Library Administration 18(3/4) (1993): 19-37.
- 註9 : M.G. Fullan, Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform. (Bristol, PA: Falmer, 1993).
- 註10 : North Central Regional Educational Laboratory, "Dynamics of the Change Process," <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadrshp/le5dynam.htm> (30 August 2003)
- 註11 : M.G. Fullan, Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform. (Bristol, PA: Falmer, 1993), p.40.
- 註12 : Joan Giesecke and Beth McNeil, "Core Competencies and the Learning Organization," Library Administration & Management 13(3) (Summer 1999): 158.
- 註13 : C. Argyris and D. Schon, Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. (New York: McGraw-Hill, 1978.)
- 註14 : 同註1。
- 註15 : M. Pedler, T. Boydell and J. Burgoyne, Learning Company Project Report. (Training Agency, Sheffield, 1988).
- 註16 : David Garvin, "Building a Learning Organization," Harvard Business Review (August 1993): 80.
- 註17 : James W. Marcum, "Can the College Library Become a Learning Organization?" Advances in Library Administration and Organization 14 (1996): 39.
- 註18 : Peter M. Senge et al, The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, 1995, p. 49.
- 註19 : Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. (New York: Doubleday Currency, 1990), p. 10.
- 註20 : 同上註。
- 註21 : Diane Worrell, "The Learning Organization: Management Theory for the Information Age or New Age Fad?" Journal of Academic Librarianship (September 1995): 351.
- 註22 : 同註18。
- 註23 : 吳明烈, 「邁向共同的願景學習型組織」, 成人教育, 38期(1996年), 頁46。

註24：Ron Bleed, "A Learning Organization," Maricopa Community College, 17 January 2002, <http://www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learn.htm> (30 August 2003)

註25：同註18，頁9-12。

註26：同註16，頁78-90。

註27：同註19。

註28：同註18。

註29：同註8，頁22。

註30：同註18。

註31：同註19，頁8-9。

註32：同註8，頁23。

註33：同註18。

註34：同註19，頁8-9。

註35：同註18，頁6-7。

註36：同註8，頁23-24。

註37：同註18，頁6-7。

註38：同註8，頁22。

註39：同註19，頁12-13。

註40：同註8，頁26-29。

註41：H. Rheem, "The Learning Organization: Building Learning Capability," Harvard Business Review 73(2): 10.

註42：同註17，頁44-47。

註43：同註19，頁340。

註44：同註8，頁20。

註45：同註8，頁20-21。

註46：同註8，頁21。

註47：Heil, Parker, Tate, Leadership and the Customer Revolution, 1994, p. 92-93.

註48："The Learning Organization," Univer-

sity Libraries, University of Maryland, 10 July 2003, <http://www.lib.umd.edu/groups/learning/learningorg.html> (30 August 2003)

註49："The Learning Organization," University Libraries, University of Maryland, 10 July 2003, <http://www.lib.umd.edu/groups/learning/learningorg.html> (30 August 2003).

註50：Ethel Auster and Donna C. Chan, "The Library as a Learning Organization and the Climate for Updating in a Period of Rapidly Changing Technologies," Presented at ASIST 2003 Annual Meeting - Humanizing Information Technology: From Ideas to Bits and Back, Westin Long Beach, Long Beach, California, October 20-23, 2003.

註51：同上註。

註52：同註17，頁54-57。

註53：同註8，頁24-25。

註54：同註17，頁54-57。

註55：P. F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship, (New York: Harper and Row, 1985).

註56：同註8，頁24-25。

