

論大學圖書館之館員發展 Staff Development in University Libraries

余純惠 Chwen-Huey Yu

國立清華大學圖書館採編組
Acquisitions and Cataloging Division
National Tsing-Hua University Library
E-mail: chhyu@ad.nthu.edu.tw

【摘要】

館員發展係指一種有目的的努力，由圖書館根據組織的需求及其人員的興趣，規劃學習的機會，這些活動將圖書館的遠景、工作的相關性及個人的潛能緊密地結合，藉由鼓勵並提供所屬人力資源的成長來加強圖書館的能力，以有效率且有效能地實踐其使命。本文係對大學圖書館館員發展之基本概念、相關理論、模式，以及實施程序等作一簡要之介紹，並提出大學圖書館館員發展計畫應先由「基礎建設」著手之建議。

【 Abstract 】

Staff development is a conscious effort intended to strengthen the library's function in providing the growth of its own human resources. The library is responsible in offering learning opportunities based on the needs and interests for its staff members. These activities should be organized according to the job relatedness and personnel potential. So the purpose of this paper is to introduce some basic concepts, related theories, and procedures of implementations of staff development. Questionnaires concerning the current situations of staff development in Taiwan will be provided in this paper to demonstrate the importance of staff development as a starting point in the infrastructure.

關鍵詞：大學圖書館館員；館員發展

Keywords：University library staff；Staff development

前言

圖書館正經歷著科技、讀者、服務及組織等方面史無前例的改變（註 1），1990 年代是圖書館事業的決定性年代，而學術及研究圖書館今日所面臨的最大挑戰，即是如何調配其人員，以因應未來之變化（註 2）。

「成事在人」，一組織若不思加強人員的發展成長，促進其「價值」、提高其「可用性」，則「人」反而成爲組織成長之包袱，故欲使組織內的人員成爲「資深且優秀」的人才，就必須以人員發展（Staff Development）計畫來推動人員素質的提升。（註 3）

圖書館資訊服務向來是一個以人爲導向的服務，而讀者正是其中心焦點，然而，若無適當的人員管理及發展，則其服務就無法配合讀者的需求。（註 4）對所有的圖書館人員而言，上至館長，下至館員，學習是一種持續不斷的過程，組織需要生產力，以提升服務並有效地利用資源，而館員則希望得到學習機會，俾跟上時代；館員發展計畫即是結合這些需求，企圖改進圖書館人員的工作效率（註 5），並保持其在專業上之競爭力。

具體言之，所謂的館員發展，係指圖書館根據組織的需求及其人員的興趣，規劃學習的機會，這些活動將圖書館的遠景、工作的相關性及個人的潛能緊密地結合，藉由鼓勵並提供所屬人力資源的成長來加強圖書館的

能力，以有效率且有效能地實踐其使命。（註 6）

壹、館員發展之基本概念

一、館員發展的意義與目的

館員發展的定義有多家之說法，希爾（James W. Hill）謂館員發展爲工作技巧的學習及提升；塔克曼（B. W. Tuckman）則說館員發展是一種自覺（Self-awareness）的過程，亦即了解自身能力的強弱，以實際行動來改進技能及工作成效；而派柏（D. W. Piper）和葛列特（R. Glatter）則認爲館員發展是一有系統的企圖，在其期待想做的作品中，配合未來組織之需求，調合個人的興趣及希望。（註 7）康洛依（Barbara Conroy）的說法更明確地指出，館員發展是將圖書館的遠景、工作的相關性及個人的潛能緊密結合。（註 8）

美國圖書館學會則在其編輯的館員發展手冊中闡述：館員發展是在一持續的基礎上，引導並鼓勵所屬發展其技術及能力的計畫，其目的爲改善個人與組織的績效，並將人員的效能增至最大。館員發展滿足了組織的需求，並提升組織達成目標的能力，簡而言之，就是幫助所屬學習如何將其工作做得更好，館員發展可以將事業發展（Career Development）納入，也可以將之排除在外；當圖書館邁向新的目標方向時，館員發展計畫可協助圖書館員爲現在的工作日後可能面對的改變預作對應之準備，並且

可協助館員為擔負新的職責作準備。
(註 9)

歸納以上的定義，可見館員發展活動旨在提升館員的知識能力及資格，了解其工作的範疇及特殊性，使其成為更有效率的專業人員，並幫助其負起更專業的責任，以提升圖書館的效率、達成圖書館的目標。

二、館員發展與繼續教育、事業發展之分野

建構圖書館人力的方法有三種管道：一是職前教育（Pre-service Education），為進入圖書館這一行預作準備；二是館員發展，即是館員在工作中學習；三是繼續教育，範圍則包括工作之外的學習活動。但館員發展與繼續教育之間的範圍區別不易，這種模糊也導致了教育訓練的責任歸屬問題。（註 10）除此之外，館員發展與事業發展，亦有互相重疊之處，但仍有基本上的不同，圖書館必須釐清這些分野，才有助於圖書館認清自身在館員發展計畫中應盡的責任與應扮演之角色。以下淺釋這些易於混淆的觀念，便於釐清彼此的分野。

(一)館員發展與繼續教育之比較

館員發展是以個別圖書館的需求及該館中人員的功能為規劃依據，所以有效率的館員發展活動必須與圖書館的功能密切配合。繼續教育則是以個人的規劃為主，繼續教育通常基於普遍的需要，個別的學習者可將其學習成果轉移至其工作上。（註 11）

(二)館員發展與事業發展之不同

館員發展係以組織的目的及導向來學習知識及技術，以便有效率地達成組織的目標。事業發展係基於欲達成個人的目標而學習知識及技術，以便可以擔負額外的責任。（註 12）

三、館員發展之範圍

(一)一般館員的發展範圍

美國圖書館學會將館員發展計畫分為三類：（註 13）

- 1.改善技能 / 改變績效 / 再訓練：包括時間管理、工作資料的撰寫、工作輪調、工作技術訓練、新進館員訓練、績效評估、人員之管理、設計工作等。
- 2.擴大展望：包括自動化、資訊儲存及檢索、工作輪調、新進館員訓練、資深館員再訓練、新觀念，以及圖書館與社區及讀者之關係。
- 3.培養當代課題之意識：包含當代重要的課題，如：人類工程學、預算、空間規劃、著作權、自動化對圖書館之影響、面對改變的對應之道。

密西根大學圖書館也將館員發展活動分為三類：（註 14）

- 1.新進人員訓練：包括介紹圖書館組織及學校等與工作相關之環境。
- 2.訓練：指有助於熟悉工作技能及知識的活動，以便館員能有效地達成所負責任。
- 3.發展：指為日後可能擔負更高層級職責或必然發生的改變，擴大學習所必須之觀念、背景知識及技術。

韋伯 (D. C. Weber) 則提出館員發展的方法有：工作輪調、參加圖書館的委員會、訪問他館、參加專業學會、著作及出版、利用休假進修、參加研討會、求取正式學位。(註 15) 柏克萊加州大學圖書館的館員發展計畫活動內容則包含了館內訓練、參加學校人事單位舉辦之活動、工作輪調、參加委員會或特別工作小組、教授圖書館學與資訊科學課程、參與研究計畫、以較優惠方式選修校內課程、自費於公餘參加研討會、參加由館員發展委員會主辦之計畫。(註 16)

就上述所列舉之範圍，館員發展活動大致上可分為內部 (internal) 與外部 (external) 的活動；內部的活動可增加參與者的知識及對組織的了解，並且可以加強部門間的溝通，以及彼此的互相支援，以提升工作關係；而外部的活動則提供了不同組織間交換意見的機會，同時也增加了日後諮詢聯絡的網路。(註 17)

(二) 主管人員的發展範圍

訓練發展是爲了提升自我的專業水準及競爭能力，但不表示一旦當上了主管就不需要再加強訓練。主管必須具有革新的決心、前瞻的眼光、以服務爲導向的規劃、善於溝通、嫻熟領導的資源，以得到最佳的支援。一個主管要管理的包括經費、資訊、讀者，以及所屬人員，所以主管必須要具有創造性及分析性的技巧。管理潛能的發展是一種持續的過程，若是詳加設計規劃，將會對主管及組織雙方

有莫大的幫助。整體而言，主管人員的發展項目可歸納爲：館員關係、時間管理、合作的意識，以及有效率的領導等四大項。(註 18)

四、館員發展的成敗之因

成功的館員發展不只在計畫實施方面有完善的設計，並且應配合人事管理的技巧才能順利推展。人事管理的成功之因是公平、言行一致、掌握新觀念的能力、開放的胸襟、前瞻的眼光、溝通的能力、領導能力、設定優先順序的能力、授權的能力，以及鼓勵。(註 19) 而有效訓練的關鍵則在於積極的激勵、有明確的訓練目標、有足夠的時間學習新技術、由簡單至困難的學習順序、立即評估、有適當的時間練習新學習的技術、立即應用新技術、重複訓練、追蹤成果等因素。(註 20)

韋伯在 1974 年論及館員發展的問題時便指出財務、評估、時間、工作需求與個人需求之調適、克服自滿、反抗改變等是必須注意的問題。(註 21) 蕭夫尼西 (Thomas W. Shaughnessy) 則指出缺少自我評估、不作成效評估、教學方法不當等因素常導致館員發展計畫的失敗。(註 22) 而另一個難題是激勵，特別是對資深的館員，不過館員發展要有效率必須是出自參與者的熱誠，不能以強制的方法行之(註 23)，如何激勵館員自動參與館員發展確實是值得特別研究的問題。

貳、館員發展之相關理論

館員發展的實施對象為館員，故規劃發展活動時必須考量「人」的因素，才能就人性的特點順水推舟、事半功倍；且應根據激勵的理論，使館員自我體認並自發性的參加發展活動。以下即分別介紹管理科學中人性因素及激勵之相關理論。

一、人性因素的相關理論

主管人員必須了解組織中的人性因素，例如：員工某些行為的動機、員工的需求、如何使員工更有效率等（註 24），才能針對人性因素的問題，合理地規劃有效的館員發展計畫。

(一)霍桑實驗 (The Hawthorne Studies)

哈佛大學心理學教授梅友 (Elton Mayo) 於 1927 年至 1932 年期間，在美國芝加哥的西方電氣公司霍桑工廠進行一項實驗，研究工作環境與生產力的關係。其研究發現：行為與情緒之間有密切關係，而群體的影響力對於個人的行為有重大的作用；且在決定產能時，金錢跟群體標準、群體情緒，以及安全感比較起來，是較不重要的因素。（註 25）

這些發現即強調了人性因素對組織的運作及目標的達成有很大的重要性，即意謂著當局應加強員工的歸屬感。（註 26）換言之，組織若能使員工感到快樂，才會獲得其全力合作，並達到理想的效果。（註 27）

(二) X 理論與 Y 理論 (Theory X and Theory Y)

麥葛瑞格 (Douglas McGregor) 在 1950 年代提出了兩個人性本質的假設，即是 X 理論和 Y 理論。X 理論反映了麥葛瑞格站在傳統且專制的管理觀點上來看員工本質。其假設一般人天生不喜歡工作，而且會設法逃避，所以管理者必須對其採取強迫控制、指導、威嚇及處罰的方式，驅使他們達成組織的目標；且一般人較喜歡被指揮，其沒有特別的奢望或野心，但求工作上的安全。（註 28）

Y 理論則由人力資源的管理觀點出發，其論點為外在控制及懲罰之威脅並不是使人們為組織目標效力的唯一手段，人們會運用自我指導及自我控制在其被委任的工作上；當一般人因達到工作目標而獲得報酬時，會將這種積極的報酬稱為自我滿足與自我實現，並努力地去達成組織的目標，且一般人不但會學習接受責任，而且會尋求擔負責任的機會；在現代化工業生活的情形下，一般人只發揮了一部分的潛在智慧能力。（註 29）在這種論點下，管理者的任務乃是幫助員工自我成長與發展。（註 30）

麥葛瑞格的兩種假設分別與中國傳統哲學上「性善」與「性惡」的說法有相似之處，他相信 Y 理論比 X 理論好，因此主張用鼓勵參與決策並賦予相當的權責及挑戰性的工作，以培養良好的群體關係來激勵員工。（註 31）

(三)成熟與非成熟理論 (Immaturity /

Maturity Theory)

在 1950 年代後期至 1960 年代初期，耶魯大學教授奧吉利斯 (Chris Argyris) 發展出另一種人性因素的理論「成熟 / 非成熟理論」；他指出，在人們從幼年至成年的人格成熟過程中，會發生幾個變化：從被動默從到主動積極、從依賴到獨立、從固定行為模式到多種行為模式、從朦朧且不規律的興趣到深刻且強烈的興趣、從目光短視到目光長遠、由從屬性到與他人相較之下的均等性或優勢性、從缺乏自我認知到能了解自我並控制自我。

奧吉利斯指出，多數的組織忽視了這些成熟的過程，實際上，許多員工在其工作環境的管理方式之下，正被抑制著成熟，許多組織希望員工是不成熟的；如此一來便可緊密地控制工作環境及員工個人，員工被鼓勵表現得依賴且被動，仍停滯於不成熟階段，員工的這種遭遇會令他們感到受挫。他並建議管理者應在組織中作基本的改變，允許員工增加其個人的責任，並鼓勵員工參與決策，這對組織及員工都是有利的。(註 32)

二、激勵的相關理論

激勵可定義為：為達成目標或獲得報酬而自動自發地努力。根據哈佛大學詹姆士教授 (William James) 的研究顯示，按時計酬的員工在工作時只施展其個人能力的 20-30%；當給予高度激勵之後，這些員工會發揮出 80-90% 的能力；而這 20-30% 與

80-90% 的大差距就是激勵作用影響的範圍。(註 33)

(一)馬斯洛的需求層次理論 (Hierarchy of Needs)

廣為大家熟悉的激勵理論是由心理學家馬斯洛 (Abraham Maslow) 提出的需求層次理論，他將需求定義為五種層次：生理的需求、安全的需求、社會或歸屬的需求、尊重的需求，以及自我實現的需求。(註 34) 馬斯洛認為一般人在低層次的需求滿足之後才能往上一層次的需求努力，一個機構要鼓勵員工努力工作，應當盡力滿足員工生理和安全的需求，然後鼓勵員工去追求社會尊重和自我實現的需求。低層次的需求在滿足之後往往就不會有激勵的作用，只有高層次的需求所導致的驅動力才是持久不斷的。(註 35)

(二)雙因素理論 (Two-Factors Theory)

1950 年代後期，赫茲柏格 (Frederick Herzberg) 以馬斯洛的需求層次理論為基礎，並做修正後稱之為雙因素理論。他將令員工對工作感到滿足的因素稱為激勵因素 (Motivators)，包含有：成就感、認同感、工作本身、責任感、發展、成長；此外，另一群令員工感到不滿的因素與工作內容無關，而是與工作的條件有關，這些因素被稱之為保健因素 (Hygiene or Maintenance Factors)，包含有：安全感、身分、與部屬的關係、個人生活、與同事的關係、薪水、工作環境、與監督

者的關係、監督、組織的政策與行政管理。這兩組因素是相當獨立的，其影響方式也不盡相同，當人們對其工作感到滿足時，這種滿足感是與工作本身有關連性，當人們對工作感到不滿足時，通常是工作的環境條件令他們不高興；所以，激勵因素是工作本身的內在因素，而導致不滿足的因素則是工作外部的因素。（註 36）改善導致不滿足的保健因素之後，雖然會減少員工的不滿足感，但不一定就能激勵員工，只有提高能導致滿足的激勵因素，才能使員工感到真正的滿足。（註 37）

（三）期望理論（Expectancy Theory）

由維容（Victor Vroom）建立的期望理論，較之於馬斯洛和赫茲柏格的理論來得複雜，因為它並非假設激勵員工的方法，而是主張：假若人們相信值得為達到目標而努力，並理解到其作為是一可達到目標的方法時，他就會被激勵而達成目標。在這個理論中有四個要項：激勵驅動力（Force），是驅使個人達到目標的激勵力量；價數（Valence），是個人意欲達到的結果或目標；期望（Expectancy），是達到所意欲的一般結果的可能性，這結果稱之為第一層次結果（First-level Outcome）；媒介程度（Instrumentality），是指個人相信第一層次結果與第二層次結果相關的程度，其可被定義為人類的需求，如友誼、尊重或成就。這四種要件可用以下的公式表示：

$$\text{激勵驅動力} = \text{價數} \times \text{期望} \times \text{媒介}$$

假設某人欲求得晉升，他認為達到晉升最好的方法是增加工作表現，則其改善工作表現的激勵驅動力為：

$$\begin{aligned} \text{激勵驅動力} &= \text{「他對晉升有多大的欲} \\ &\quad \text{望」} \\ &\times \text{「他認為努力工作可以改善工作表} \\ &\quad \text{現的可能性」} \\ &\times \text{「他認為改善工作表現可進而獲得} \\ &\quad \text{晉升的可能性」} \end{aligned}$$

在此例中，改善工作表現是第一層次結果，獲得晉升是第二層次結果。維容的理論之所以重要，是因為他指出了人們意欲的目標如何影響其努力，而且它是非常個人化的理論，即是可分析因人而異的情況。（註 38）

參、館員發展之相關模式

建構一個完善的館員發展計畫時，了解相關的理論有助於認清相關因素的作用及影響，而模式不只可用來作為主管人員心理建設的最佳教材，其所列舉的要件並可作為規劃理念的基礎，以營造一個健全的發展環境。

一、MERIT 模式

皮爾（Malcolm Peel）在 1989 年的第 61 屆 Aslib 年會上指出，館員發展有五個重要的成分，分別代表著任務（Mission）、環境（Envi-

ronment)、關係 (Relationship)、基礎建設 (Infrastructure)，以及訓練 (Training)，以下分別敘述其所代表之涵義。(註 39)

(一)任務

在道德上，管理者對於那些在其權力之下的人員負有實質的責任，做好管理是每個管理者應負的職責，良好的管理是兼顧到人員與工作層面的，優秀的管理者應是既關心所屬人員也關心工作成果的領導者，規劃館員的發展時，可以積極地激勵下屬改善其工作技能，為其將來可擔負更多的職責與工作預作準備。

(二)環境

1. 設定目標 (Target Setting)：一個組織有了目標才会有努力的方向。
2. 授權 (Authorize)：將工作及目標明確定義，並負責最終之結果。
3. 次要專長與工作輪調 (Secondment and Job Rotation)：當特殊工作經驗已非必要或晉升無望時，次要專長與工作輪調可開啓另一個新的工作方向，以激勵資深工作人員。
4. 工作豐富化 (Job Enrichment)：是一種激勵的技術，藉著組合各種特殊或挑戰性的任務，增加與讀者的接觸；換言之，藉由工作負荷垂直化及開放回饋的管道，使員工能滿足更高層次的需求。
5. 紀律 (Discipline)：一個團體要有效的發展，必須有紀律，使所有的人員知道紀律的限制及違犯的結

果。

(三)關係

1. 正直 (Integrity)：上司必須是誠實、值得信賴、有支持性的，如此一來才会有健全的主從關係。
2. 讚美與鼓勵：館員發展上的一個鐵律即是「發現某人將某事做得很好，並且告訴他」。
3. 傾聽 (Listening)：是一項極高的藝術，多數主管說話的時間多過於傾聽，主管應學習傾聽，以及肢體語言和非口頭的訊息。
4. 參與 (Involvement)：是雙向的，當我們希望所屬可以投入工作中的時候，我們也須使自己也參與其中。
5. 起而行 (Walking the Job)：主管們習慣坐在其辦公室的桌子後面發號施令，有經驗的主管發現建立關係最自然的地方就在所屬的工作崗位上，那會使他們感到像在家裡一樣。

(四)基礎建設

1. 考核 (Appraisal)：是發展過程中一項重要的部分。
2. 商議 (Counseling)：主管須有高度的商議技巧。
3. 事業規劃 (Career Planning)：應是擁有該份職業的人之責任，但一個管理者應時常思考這些人的工作有誰可以替代、暫時的替代或長久的替代。
4. 酬勞 (Remuneration)：主管必須知道所屬的酬勞，以及相較於其他人之結果。

5. 終止職務 (Termination) : 必須明確規定何種情形之下會有終止職務之情形, 以及終止職務的相關安排。

(五) 訓練

方法有在職訓練、參加委員會及研討會、參與特別計畫, 以及本文館員發展之範圍一段中所述之項目。

二、RPTIM 模式

RPTIM 是一個館員發展的教育模式, 是由魏佛梅爾茲 (Pat Weaver-Meyers) 自伍德 (Fred H. Wood) 的一系列演講中演繹出來的, 其代表的要件是: 準備 (Readiness)、規劃 (Planning)、訓練 (Training)、實施 (Implementation), 以及維護 (Maintenance), 以下分別簡述之。(註 40)

1. 準備: RPTIM 的第一個步驟即是為館員發展建立一個積極的工作文化, 這種文化是同僚與主管之間的信任、支持與公開溝通, 且組織必須有明確的目標, 以便全體人員可以共同努力達成。
2. 規劃: 包括如何進行規劃、規劃必須包含需求調查、計畫的形態及方式, 以及執行的人或單位。
3. 訓練: 包括訓練的進行方式、參加人員的擬定, 以及教材的設計等。
4. 實施: 包括訓練的後續活動, 完整的人員發展必須安排有後續活動 (Following up Activities) 的機會, 以便觀察或應用新的學習技術。

5. 維護: 即是成效評估, 以確保訓練成果的穩定及持續。

三、館員發展成本模式 (Staff Development Cost Model)

任何計畫的實施均應包含成本規劃及控制之概念, 館員發展計畫是圖書館的長期重要計畫之一, 在經費日益緊縮的趨勢下, 成本問題更顯得重要。瓦爾利茲 (Jana Varlejs) 在 1987 年發表了學術圖書館的館員發展成本模式, 其目的是要分析館員發展的成本效益 (Cost-Effectiveness) 而非成本利益 (Cost-Benefit), 前者是用來檢視達到目標的各種方法之成本, 以最少的花費而可滿足目標的方法就是最具成本效益之方法; 後者則是指何種花費可達到何種目標, 即是以成本來計算目標之價值, 這種方法較不適用於館員發展的成本計算上。(註 41)

在這個成本模式中, 瓦爾利茲根據安德森 (Richard A. Anderson) 與凱梭 (Elizabeth Swain Kasl) 在 [The Costs and Financing of Adult Education and Training] (註 42) 一書中的分類方式, 將成本分為三個層次: (註 43)

1. 第一層成本: 為教室成本, 包括教師、學習設備、教材、教具及其它設施。
2. 第二層成本: 為規劃及籌辦活動的成本, 包括工作人員、課程、辦公室等直接與計畫相關的行政費用。
3. 第三層成本: 為組織運作的一般性

開支，如：非與計畫直接相關的人事、空間及服務費用等。

然後，瓦爾利茲又採用安德森及凱梭的定義，將「參加者學習時」(Participant-Learning Hour，簡稱 PLH) 定義為：一個參與者參加六十分鐘的學習活動，將之乘以課程的總時數及參加人數，即為參加者學習時的總成本。(註 44) 運用經費模式的好處是，在整理各項開支資訊時即可得到成本效益之結果，並可將蒐集之數據作為成本利益計算的基礎，最重要的是，可作為運用經費的考量依據。(註 45)

四、成人學習模式 (Adult Learning Model)

在了解成人學習模式前，首先要了解教 (Teaching) 與學 (Learning) 之不同，對於兒童與青少年而言，教師的職責就是幫助他們吸收知識；但對於成人學習者而言，重點在於如何整合他們已經知道的知識及經驗，訓練者將學習過程變得方便且容易的功力是使學習者能成功地學習的主要關鍵。(註 46)

北卡羅萊納大學教授諾爾斯 (Malcolm Knowles) 是成人學習理論的領導者，其研究領域為成人教育，以及人力資源發展，他指出成人學習有五個特點：(註 47)

1. 成人習慣於控制自己的生活並為其負責，大部分的人認為他們自己是獨立且自我指導的 (Self-directed) ，當他們處於受到少數控制或感覺缺少知識時，會顯得有些不安。
2. 成人將其個人的經驗帶入學習活動中，經驗是成人自我意識的核心，它可經由適當的學習結構轉換成新的知識及認知，並可成為學習者共同分享的豐富資源。
3. 成人體會到其需要了解某事時，就會想要學習，這種尋求學習的欲望多半來自於想變得更有效率的需求，這可能是受到必須解決問題或是面臨個人生涯轉變的刺激。
4. 成人希望用其知識去完成任務，並且希望其所學與其需求相關，他們甚且希望其所解決的問題及用以解決問題的方法是相關連的。
5. 成人尋求學習的經驗將會有助於滿足自身的內部需求，馬斯洛與赫茲柏格將這種需求稱之為自我尊重、認知與自我實現，是內部或者更高層次的需求，一旦我們最基本的需求滿足了之後，更高層次的目標就成了激勵因素。

對成人實施學習計畫之前，訓練者必先營造一個有助於學習的環境，這環境包括了五種要件：(註 48)

1. 參與 (Participation)：在學習事件中，參與者必須是自願的，若參與者是被強制參加的，可能會產生反抗學習的結果，若是他們覺得不需要學習課程中某些特別的觀念時，通常這些學習成果也維持不久；主動的參與可以培育出一種擁有 (Ownership) 的認知，這種認知可增加學習者成功的承諾。
2. 尊重 (Respect)：相互尊重的環

境提供了一個良好的情境基礎，即是新觀念可以被自由地辯論與討論。

3. 協力合作 (Collaboration) : 對學習者而言，必須要會利用別人的個人經驗，傳統的競爭心態必須代之以共同擔負起學習品質的責任。
4. 省思與練習 (Reflection and Practice) : 成人為完整地得到其想要的知識或技術時，其學習過程必須包含其個人的發現，學習者必須自己發現新觀念的優點與缺點，並以自己的觀點來比較優缺點，這種檢視常可洞察新的應用方式。有效的訓練課程提供了討論及練習的機會，成人學習者可能會在心中或外在的表現上與反抗改變作掙扎，若是可讓其在一開放且可接受的研習環境中練習，將會對多數的成人有助益。
5. 授以能力 (Empowerment) : 訓練者的角色即是幫助學習者學習，訓練者必須鼓勵學習者在課程結束後仍然能保持熱誠與興趣，成為支持成人繼續學習的能力。

肆、館員發展計畫之實施程序

任何計畫的實施程序大體上都可分為規劃、實施及評估等三個主要階段。館員發展的計畫程序亦是以這三個階段為主，以下即以康洛依所提的方針 (Guidelines) (註 49) 為本，對每個階段中的工作項目分別敘述之。

一、規劃

(一)蒐集需求的資訊

規劃的首項工作即是要蒐集需求的資訊，以作為規劃及實施的依據。蒐集的方法可為正式的方法與非正式的方法，前者包括了問卷調查、一對一訪談，以及團體訪談等方法；後者則包括主管對下屬的詢問、聆聽所屬的意見、對照績效評估結果找出需加強之處、檢閱組織的長程計畫及目標以確認組織之需求、設立館員發展委員會等。(註 50)

(二)分析需求資訊

將所蒐集之需求資訊加以分類成需要或不需學習的項目、個人或組織的需求，以及長期或短期的需求等項，則此資料對規劃的決策將有相當大之重要性。

(三)發展目標

圖書館應根據需求調查的結果，考量組織本身的規模性質，以及決策的時間長短，以發展出計畫的目標，並將館員的需求列為圖書館規劃的項目。

(四)確定資源

資源的種類可分為資訊、經費、人員，以及設備，圖書館應先確定館內現有的資源項目、品質及數量，如此一來，在規劃的過程中便可知所需的資源是否充足、或是需向外尋求奧援。

(五)設計活動

在設計活動時，有六個要件是不可忽略的，這六個要件是：活動主

題、參加者資格、教學方法、使用之資源、時程規劃，以及計畫管理，六項要件經明確定義後才是一個完整的活動計畫。

二、實施

(一)確定行政責任

每個計畫都要有計畫管理人，負責計畫的督導、決策、協調，以及溝通，以確保計畫的順利進行。

(二)遴選訓練人員

訓練人員依其功能可分為三種，內容專家是負責提供相關主題之資訊；方法專家則是負責規劃及實施特別的訓練方式或技術；而程序專家則負責管理訓練的程序。圖書館可先清查館內的人力資源資料，找出可擔任訓練職責的人員。

(三)鼓勵館員的投入

館員投入活動不僅有助於自身的能力提升，對圖書館而言也是有正面作用的影響；但是，影響館員學習的投入與否有態度、責任感，以及機會等因素，所以圖書館必須讓館員知道參與活動的好處、告知活動的訊息，並指定參加的人員或接受館員參加之申請。

(四)準備相關設備及教材

訓練設備及教材的作用有三種：第一種是支援並加強學習、第二種是模擬或激發參與者的興趣、第三種則是有助於明確地表達概念，加深整體性的了解。了解了設備及教材的作用之後，接下來便是要依據計畫用途與計畫目標的相關性、學習者的需求，

以及訓練者的授課技巧，確定應準備的相關設備及教材。

(五)實施活動

經過了規劃與準備，活動就正式開始。控制活動實施的兩個重要工具是活動計畫與實施細節，前者可作為溝通、協調及決策的依據，後者則是詳細敘述活動進行的細節，包括人、事、物、地、時等。

三、評鑑

(一)決定評鑑的項目

評鑑的項目係取決於計畫的目標、計畫的實施對象、希望達到改善結果的時間、計畫目標是單一或一連串的改革、計畫影響的規模及層面，以及如何達到計畫的目標等，確定評鑑的項目才可規劃評鑑的指導綱要，並據以實施評鑑。

(二)設計評鑑計畫

評鑑計畫有總結式的評鑑 (Summative Evaluation) 及發展式的評鑑 (Formative Evaluation) 等二種形式，前者顯示了活動的證據及結果，並提供了活動的評估資訊；後者則是可產生改善活動計畫的資訊。評鑑計畫的設計有四個步驟，依序是確定需要了解的項目、何人有這些資訊、在何時、何地、以何方法取得必須的資訊，以及何時處理這些資訊。

(三)蒐集評鑑資訊

蒐集評鑑資訊的方法包括測試法、問卷法、訪談法，以及觀察法，蒐集的過程中常因不了解評鑑的目

的、缺乏適當的工具與程序等因素而受阻，惟有靠事先的預防措施或是依規定略過這些情形才可順利蒐集到所需之資訊。

四、分析評鑑的資訊

評鑑的資訊必須經過分析與解釋，才能成為有用的資訊。分析資訊的程序為過濾原始資料、將資料編碼並加以分析、最後是解釋分析結果所代表的意義。

(五)利用評鑑資訊

評鑑的目的在於了解活動的事實資料，以及其經過分析後所代表的意義，評鑑結果更可忠實地呈現已完成的部分與有待繼續努力的部分，以作為改進之依據。

伍、建議

制定書面館員發展政策、指定專責單位負責館員發展之業務、編列經費支援館員發展計畫，以及全面對館員進行館員發展之需求調查等四項，可視為圖書館推動館員發展之「基礎建設」。筆者曾於民國 85 年 10 月間，針對國內 17 所國立大學圖書館之館長與專業館員進行問卷調查（註 51），結果發現館員對館員發展計畫之企盼甚殷，惟圖書館有計畫地落實館員發展之「基礎建設」者寥寥可數，故館員發展是國立大學亟待努力的目標之一。綜合言之，大學圖書館推行館員發展應從以下五項措施著手規劃。

一、制定書面館員發展政策

任何規劃均須有藍圖為本，圖書館館員發展計畫亦如是；館員發展書面政策一旦確立，所有的規劃行動才會有所依據，館員也將因了解政策內容而可預期或規劃本身的專業潛能開發。

二、指定專責單位負責館員發展之業務

專責單位不一定是編制單位，可以是工作小組或委員會形式；有專責的組織負責，不僅政策的上達下效可以暢通無阻，更可依各種情勢變化而適時地修正政策目標及執行方式，並定期評估結果。

三、配合校方的募款作業，積極向外爭取財源

在前述的問卷調查中發現，圖書館推行館員發展困難的主要原因之一即為經費不足。事實上，在現今教育部的「緊縮」及「鬆綁」政策中，經費的困窘只會愈形嚴重，但樂觀的是，在有限的經費中各校可自行調整運用，教育部不會多加干涉。故圖書館應配合教育部大力推行的校務基金募款作業，積極向外爭取財源，作為館員發展的經費。以國立清華大學為例，圖書館於 85 年度獲一校友捐款新台幣 60 萬元指定作為館員進修之用，自 85 年底起已陸續派出多名館員赴外汲取相關經驗。

四、全面對館員進行館員發展之需求調查

館員發展的內容不只要配合館務發展的前瞻性，亦須就館員的實際需求，在二者間尋得一平衡點才能互利雙方。對館員進行需求調查是非常必要的，否則單就主事者的立場及觀點所擬定的館員發展政策必有不盡周詳之處。

五、充分利用館外資源進行館員發展

在調查中發現，圖書館進行館員發展活動不單是就一館之力，而是多與專業學會、廠商及業務聯盟等聯合辦理，此種方法不僅可節省人力及經費之開銷，並有助於圖書館及館員擴展專業上之人際關係，而形成一互動的業務聯絡網。

陸、結語

如同其他行業之人員發展計畫，圖書館館員發展計畫之優點為：（註 52）

1. 增加工作的質與量；
2. 減少經常且嚴密的督導，使領導者能更有效地利用其時間；
3. 藉由開發獨立及有才能的人員，以增加人員的士氣與工作滿意度；
4. 藉由造就有才能且適應力佳的人員，以增加組織的彈性及穩定性。

在歐美國家，館員發展計畫已成爲圖書館營運之重要理念，多數圖書館並有明確之館員發展政策及專責人員。反觀國內，人員發展之實施多侷限於工商企業單位，在圖書館領域中尚不普遍；但近年來，由於資料形態

的多樣化、網路環境的便利性與即時性等因素，以及圖書館的經費與人員不足等之影響下，圖書館漸能體認館員發展之重要性，而上述的因素對大學圖書館的營運影響更大；故藉由提升館員的素質，以達成圖書館成長的雙贏策略，將是圖書館亟待努力的目標。

註釋

註 1：Anne Grodzins Lipow and Deborah A. Carver, eds., Staff Development: A Practical Guide, 2nd ed. (Chicago: American Library Association, 1992), 89.

註 2：Maureen Sullivan, ed., Developing Library Staff for the 21st Century (New York: The Haworth Press, 1992), 1.

註 3：莊財安，企業人力發展實務（臺北市：管拓文化事業及企管顧問公司，民國 80 年），頁 2。

註 4：Mary Casteleyn and Sylvain P. Webb, Promoting Excellence: Personnel Management and Staff Development in Libraries (London: Bowker Saur, 1993), vii.

註 5：同註 1。

註 6：Barbara Conroy, Library Staff Development and Continuing Education: Principles and Practices (Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1978), xv-xvi.

註 7：Lynn Elliott, "Professional Staff

- Development in Academic Library," Journal of Librarianship 15(October 1983): 237-238.
- 註 8 : 同註 6 , 頁 xi 。
- 註 9 : 同註 1 , 頁 30 。
- 註 10 : 同註 6 , 頁 xiv 。
- 註 11 : 同前註 。
- 註 12 : Thomas L. Wilding, "Career and Staff Development: A Convergence," College and Research Libraries News 50(Nov. 1989): 899.
- 註 13 : 同註 1 , 頁 28 。
- 註 14 : 同註 1 , 頁 93-94 。
- 註 15 : D. C. Weber, "The Dynamics of the Library Environment for Professional Staff Growth," College and Research Libraries 35 (July 1974):260-262.
- 註 16 : 同註 1 , 頁 90 。
- 註 17 : 同註 4 , 頁 205-206 。
- 註 18 : 同註 4 , 頁 215-223 。
- 註 19 : Herbert S. White, Library Personnel Management (New York: Knowledge Industry Publications, 1985), 1.
- 註 20 : Dana C. Rooks, Motivating Today's Library Staff: A Management Guide (Phoenix, AZ: Oryx, 1988), 105-106.
- 註 21 : 同註 7 , 頁 238 。
- 註 22 : Thomas W. Shaughnessy, "Staff Development in Libraries: Why It Frequently Doesn't Take," Journal of Library Administration 9(1988):5-12.
- 註 23 : 同註 7 , 頁 240 。
- 註 24 : Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library Management, 3rd ed.(Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1987), 154.
- 註 25 : 李華偉, 現代化圖書館管理 (臺北市: 三民, 民國 85 年), 頁 28 。
- 註 26 : 李茂興, 管理概論 (臺北市: 曉園, 民國 78 年), 頁 32 。
- 註 27 : 同註 24 , 頁 11 。
- 註 28 : 同註 24 , 頁 155 。
- 註 29 : 同註 24 , 頁 156 。
- 註 30 : 許士軍, 管理學 (臺北市: 東華, 民國 78 年), 頁 312 。
- 註 31 : 同註 25 , 頁 139 。
- 註 32 : 同註 24 , 頁 157 。
- 註 33 : 同註 24 , 頁 159 。
- 註 34 : 同註 24 , 頁 160 。
- 註 35 : 同註 25 , 頁 138 。
- 註 36 : 同註 24 , 頁 162 。
- 註 37 : 同註 25 , 頁 141 。
- 註 38 : 同註 24 , 頁 164-165 。
- 註 39 : Malcolm Peel, "Developing Our Staff," Aslib Proceedings 41(Oct. 1989): 302-308.
- 註 40 : Pat Weaver-Meyers, "ARL Libraries and Staff Development: A Suggested Model for Success," College and Research Libraries 51(May 1990):254-256.
- 註 41 : Jana Varlejs, "Cost Models for Staff Development in Academic Libraries," Journal of Academic

Librarianship 12(Jan. 1987):360.

註42：Richard A. Anderson and Elizabeth Swain Kasl, eds., The Costs and Financing of Adult Education and Training (Lexington, MA: Lexington Books, 1982).

註43：同註41，頁361。

註44：同前註。

註45：同註41，頁363。

註46：同註1，頁1。

註47：同註1，頁1-2。

註48：同註1，頁2-3。

註49：同註6，頁1-258。

註50：同註1，頁32-34。

註51：余純惠，「我國國立大學圖書館專業館員發展之研究」(碩士論文，國立臺灣大學圖書館學研究所，民國86年6月)。

註52：Sheila Creth and Frederick Duda, eds., Personnel Administration in Libraries, 2nd ed.(New York: Neal-Schuman Publishers, 1989), 120.