

館長的話

大學圖書館自我評鑑模式的思考

館長 呂宗麟

一、前言

無論是營利抑或非營利組織，評鑑制度的建立，應為此組織在從事人力資源管理層面重要思考的一部份，雖然會因組織型態的不同，「評鑑」之名稱與重點，亦會產生若干差異，但是，大體而言，組織運作中，評鑑制度建立的主要目的，係在於希望透過評鑑模式的運作，能夠提昇品質(quality)與對整體及個別單位績效(performance)表現的檢討與評估。

作為以「大學心臟」自許的圖書館館員而言，如何積極地滿足教學與研究者的需求，乃至不斷地透過學習成長，有效提昇服務品質，筆者以為，對於激烈數位時代的大學圖書館而言，誠然有其值得深思的必要性；在本文中，筆者擬從大學圖書館營運的評估層面，嘗試建立大學圖書館自我評鑑的可能模式。

二、國內的相關研究

依據「美國大學與研究圖書館學會」(Association of College and Research Libraries；簡稱 ACRL)去(2001)年的統計，全美頂尖大學與研究圖書館的書籍流通率、館員被諮詢的次數，已降至數十年來的最低點，因此，美國各大學圖書館莫不努力地透過改建館舍空間、二十四小時開放……等措施，冀希能夠重振大學圖書館在大學中的地位。

近年來，國內各大學圖書館亦追循前述的方式，積極地從事圖書館館舍的整修與增建，並努力思考如何能透過若干評鑑機制，具體快速地提升大學圖書館的效能，其中，誠然以高強校長(國立成功大學校長，曾任該校圖書館館長)於 1998 年發表之「Ranking University Libraries：The Taiwan Case」一文最為重要，其參考美國研究圖書館與大學圖書館常運用的評鑑準則，如 ARL-ACRL、IFLA、Kanian、ULS 對大學圖書館的評比準則，建立起以館藏量、館員數、館舍面積、圖書經費、入館人數、參考諮詢次數、流通量等服務指標為基準，並對國內二十四所大學圖書館之營運績效進行

分析與評估¹，大體而論，高校長所建構的評比標準，似較側重以「外部評鑑」(external evaluation)方式，探討各圖書館的營運績效。

逢甲大學圖書館景祥祐館長等人，再以「大學圖書館館務統計與績效評估：側重策略管理面向的探討」為研究主題，將圖書館的評估面向，分為三個要素：(一)投入(input)、(二)產出(output)、(三)效果(outcome)。「投入」指圖書館為提供服務所需投入資源的多寡，如人力、經費、設備；「產出」指投入資源後所產生服務(業務量)的多寡，諸如：每週或每月書籍流通次數，開館服務時間、館藏量等；「效果」則是提供服務後，對使用者(讀者)產生之效益(benefit)而言，例如：提供讀者網路服務，或建立數位學習機制等²。整體而言，筆者以為，逢甲大學圖書館在此項論文中所思考的面向，再加上該館對館員進行的年度工作績效評估表的設計與執行，實已具有並觸及大學圖書館營運內部自我評鑑的深層意義與機制的建立。

傳統上，國內各大學圖書館評鑑機制的建立，均係仰賴教育部所進行的「外部評鑑」，較缺乏一套完整的自我評鑑機制或模式的建立，即便採行「內部評鑑」，泰半亦以教育部評鑑的要求準則，作為自我內部評鑑的主要依據；筆者以為，若各大學圖書館長期以此等準則(指標)作為所有評鑑的唯一依據，或許會喪失建立起各大學圖書館特色的機會與可行性，因為，外部評鑑指標的單一化，勢必會造成個別的差異性，逐漸趨向於統一性，而且，外部評鑑畢竟不若自發內在的內部評鑑，更容易建立起有效的評鑑機制，當然，筆者並非反對「外部評鑑」的作用，但是，誠如蘇錦麗教授所言：「唯有將『內部評鑑』與『外部評鑑』相互結合，才能成為一完整的品質控制體系」。³

三、自我評鑑模式的思考

嚴格而論，現階段國內大學圖書館營運較少對自我評鑑模式深層的思

¹ Chiank Kao <Ranking University Libraries : The Taiwan Case>, Libri, 1998 . Vol. 48. pp .212-223。

² 景祥祐等<大學圖書館館務統計與績效評估：側重策略管理面向的探討>，《逢甲大學圖書館技術報告》，2002年10月，頁5。

³ 蘇錦麗《高等教育評鑑--理論與實際》，台北五南圖書出版公司，1997年9月，頁21-22。

考，筆者擬嘗試以美國當代哈佛大學教授柯普頓(Robert S. Kaplan)與諾頓(David P. Norton)所思考的評鑑系統--平衡計分卡(The Balance Scorecard)作為思考大學圖書館營運自我評鑑的思考面向。

就「平衡計分卡」的基本精神而言，係以經費(財務)、使用者(顧客)、內部流程、學習與成長四個構面，作為去考核一個組織的績效，並利用平衡計分卡的衡量重點，來規畫管理流程，換言之，係採取驅動未來績效的量子度指標，彌補以往過去績效中經費(財務)量度的不足。

若從平衡計分卡層面思考大學圖書館營運可能運用的層面，首先，吾人當然確信大學圖書館本身並非營利組織，但是，吾人亦可確信，大學圖書館競爭力的提昇成功與否，除了館員的積極、主動性之高服務品質的表現之外，應會在圖書館圖書、期刊、非書資料、電子期刊與設備上的支出，作最真實的呈現，例如，完整性館藏的建立，實然必須以經費的支出為重要的基礎。

國內學者張保隆與謝寶煖教授於1994年進行國內大學圖書館服務品質研究，結果顯示，大學圖書館的讀者認為最重要的服務品質屬性是：支援研究、館藏多樣化、設備現代化、館藏新穎、空間舒適；教職員與學生的看法不同，教職員認為大學圖書館最重要的是支持研究教學，而學生認為大學圖書館最重要的是設備現代化⁴；雖然如此，但是幾乎可以確認的是，圖書館館員均應體認，滿意的讀者會讓圖書館的工作品質更好，也唯有如此才能成為一個卓越的圖書館；因之，美國大學圖書館莫不重視「使用者權利」的主張⁵與簡化內部流程，加速圖書(期刊)的採購、編目、上架、流通以及交換、贈書手續的簡化等等，亦希望以此等措施，來增加讀者對使用圖書館滿意度的提昇。

由於知識的不斷成長，科學技術的日新月異，促使大學圖書館必須成為一個「成長的有機體」，因此，作為大學圖書館組織中的重要組成部份--館員，誠然，亦必須不斷地增進在各個學術領域的知識與技能，因之，各

⁴ 張保隆、謝寶煖〈大學圖書館服務品質評估之研究〉，《中國圖書館學會學報》，第56期，1996年6月，頁49-68。

⁵ 例如：「使用者權利宣言」……等概念的提出與落實。

大學圖書館莫不重視館員的在職訓練(中國圖書館學會在此方面亦扮演著相當重要的角色)，希望能促成館員的學習成長，當然，此種作法，對於若干館員而言，或許較為嚴酷，但是，此應為在圖書館工作中頗為重要的一項專業倫理，但是在往昔外部評鑑的過程中，此項因素，往往被忽視，筆者以為，若不能透過館員學習成長面的增強勢必無法建立起有效自我評鑑的基石，畢竟，館員才是執行圖書館業務的重要核心所在。

四、結語

美國當代教育學家古德萊德(John I. Goodlad)在其《學校的職能》(what school are for)一書中提到：「學校的唯一功能就在教育」⁶，對於在大學圖書館中工作的成員而言，除了扮演若干教育的職能之外，嚴格而論，社會一般群眾對在此組織內的成員，似乎有著更多的期待與期許，因為就人類社會革新歷史的最大動力而言，並非來自於一般組織，而係源於各國高等教育機構(特別是大學圖書館)不斷的創新與自省能力，這或許是美國大學圖書館館員被賦予與一特殊與崇高地位的主要原因；因此，透過強化大學圖書館內在的自我評鑑方式，強化館員創新與自省能力就顯得相當重要。

以「平衡計分卡」觀念為基點之評鑑模式或許是諸多評鑑思考面向的其中一種，筆者誠盼經由大學圖書館自我內部評鑑模式的實踐，能夠有效提昇大學圖書館的服務品質與績效，獲得大學圖書館館員應有的專業桂冠。

館務工作

館藏和刻本簡明目錄--史部·地理類、職官類、政書類暨目錄類

特藏組 謝鶯興

地理類

和中華民國歷史地圖七張 日本大宮權平著 市村瓊次郎、常盤大定、中山久四郎等校閱 日本昭和九年(1934, 民國二十三年)東京中文館書店 B11.9/(r)4034

附：河南省歷史地圖<地名摘要>、江蘇省歷史及安徽省淮河流域地圖<

⁶ John I. Goodlad 著、沈劍平譯《學校的職能》，台北桂冠圖書公司，1999年5月，頁125。