

大學圖書館的個人學習與組織學習

An Overview of Individual Learning and Organizational Learning in the Academic Library

蘇 媛

Sherry Shiuan Su

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

E-mail : lins1007@mails.fju.edu.tw

【摘要 Abstract】

學術圖書館在變動的環境中求生存必須成為機動而有彈性的組織，尋求有學習能力的館員將是很重要的元素。圖書資訊學文獻中，關於圖書館員繼續教育與專業發展的課題討論有不斷增加的趨勢，不過相關文獻較為偏重在訓練的部分，而學習的部分則比較受到忽視；同時，文獻較重視正式教育，而對於圖書館員的變動適應問題的探討亦較缺乏。因此，本研究的目的包括：探討學習的重要性；了解工作導向學習的意義；了解國內大學圖書館員進行組織學習與個人學習的情形；討論國內大學圖書館員的組織學習特質，並且對於學術圖書館成為學習型圖書館提出相關建議。由國內五所大學圖書館員填答組織學習與個人學習量表後發現，大學圖書館員組織學習特質中，在員工職權層面表現較強，其次是科技應用與學習機動性層面，而知識管理層面則表現較弱。

Academic libraries must find ways to become agile and flexible organizations in order to survive in the changing environment. It is important to seek staff who have capacity to learn constantly and efficiently and who are able to learn a new technology without dependence on formal training. Research issues concerning continuing education and professional development have long been discussed in the literature of librarianship. However, the literature focuses more on training than on learning, more on formal education than on what librarians actually do to cope with the demands from the changing contexts of their work. In view of the undue focus on formal training, the main purpose of this study aims to explore the importance of work-based learning and to assess organizational learning characteristics of academic librarians in Taiwan. Questionnaires were sent to five academic libraries in Taiwan to collect data about librarians' individual and organizational learning characteristics. The results show that the academic librarians are generally skilled in empowerment of human resources and application of technological devices. On the other hand, they are relatively weak in knowledge management and organizational transformation.

關鍵詞 Keyword

學術圖書館 個人學習 組織學習 工作導向學習 學習型組織 學習型圖書館
Academic library ; Individual learning ; Organizational learning ; Work-based learning ;
Learning organization ; Learning library

壹、前言

高等教育的種種變革使得圖書館總是面對經費緊縮、學生人數增加、學生特性改變、教學與學習型態變動等內在與外在的壓力。(Nichols, 1994) 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，而學習型組織(Learning organization)正是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。(Giesecke & McNeil, 1999) Rowley (1997) 也認為身處於充滿變動的環境中，圖書館為求生存，需要朝向學習型組織的方向前進，才能夠對於環境的變革有所適當的回應。然而圖書資訊學文獻中對於學習型組織觀念的討論非常稀少，大學圖書館能夠如何應用學習型組織觀念，進而轉型為學習型圖書館將是很值得探討的課題。

學習型組織的定義為「促進機構中所有成員的學習，並且不斷自我轉變的機構」。(Pedler, Burgoyne, & Boydell 1994) 這項定義中包含兩個重要元素：個人學習(Individual learning)與組織學習(Organizational learning)及轉型(Transformation)，組織轉型的目的在於讓組織有搜尋新想法、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。為了適應不斷改變的資訊環境，大學圖書館必須致力於成為靈活而具有彈性的組織機構，資訊科技的進步往往是投注經費於圖書館員專業發展的主要原因，圖書資訊學文獻中繼續教育與專業發展的相關課題討論亦有不斷增加的趨勢，不過相關文獻較為偏重在訓練的部分，而學習的部分則比較受到忽視；同時，文獻較重視正式教育，而對於圖書館員的變動適應問題的探討較缺乏。(Varlejs, 1999b)

作為知識型機構的圖書館，我們了解到知識或智慧資產必須加以累積、儲存、組織、整理、提供檢索與全體組織成員的使用，一個真正的挑戰在於

如何將成員的組合知識加以整理起來，很多組織知識只存在於成員的腦中，因此真正的力量將不是在館藏之中，而是來自於成員之間的資訊分享。(Gregory, 1999) 大學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。

本文中首先對於工作導向學習的文獻進行搜尋與歸納整理，藉以了解此課題的相關理論；進而探討大學圖書館應如何尋求成為學習型組織，以及圖書館員從工作中學習的情形，並且透過本研究所開發之組織學習評估量表與學習者自我評估量表，由組織學習與個人學習兩方面評估大學圖書館成為學習型組織的可能性，並且藉著這個研究對於「學習型圖書館」的發展提出相關建議。

貳、研究目的

基於以上的研究背景與動機，本研究的目的包括以下三個項目：探討工作導向學習的意義與重要性；了解國內大學圖書館員進行組織學習與個人學習的情形；討論國內大學圖書館員的組織學習特質，並且對於大學圖書館成為學習型圖書館提出相關建議。

參、相關文獻分析

一、圖書館員的工作導向學習

(一)學習的意義與重要性

學習是人類最自然的活動之一，學習更是人類經驗中很重要的部分，同時亦是我們終其一生都在做的事，學習的歷程卻往往受到忽視，似乎我們都是從無知開始，某一天忽然就擁有了豐富的知識。兒童皆是直覺型學習者，大半的童年時期往往是在

拓展自身的視野，以取得新的觀點、能力與技藝上，然而許多的研究證實，學習並未中止於幼年期，人們隨著年齡增長而不斷適應與成長，因此進行自我引導式學習是很普遍的事。

1970 年代初期，美國的早期研究發現，成年人平均每年約參與八個學習計畫，並且約 90% 的成年人可說出至少一項過去一年所進行的學習活動。(Zemke & Zemke, 1995) 至於學習的內容則非常多樣化，從一般性職業技能，如：會計、速寫、工具設計到特定專業知識；如：廣告策略、問題青少年需求以及個人興趣與居家責任；如：烹飪技藝、育兒知識與樂器學習等，整體來說，多數學習計畫以生活中的轉變為動機、以解決問題為焦點，並且與自我更新、個人成長的渴望有密切相關。(Garvin, 2000)

(二)正式學習(Formal learning)與非正式學習(Informal learning)

教育機構中發生的學習通常在於社會角色的個人發展與事業的準備；也就是所謂的「為工作而學」(Seagraves & Boyd, 1996)，例如：圖書資訊學系的學士學位所給與的專業認定就屬於這種類別，相對地，工作導向學習(Work-based learning)擁有將學習與工作角色相連接的涵意，包括以下的活動：工作場合的結構化學習；提供適當的在職訓練與學習機會；提供相關的職場外學習機會。工作導向學習可以包含「工作中學習」(Learning at work)與「透過工作學習」(Learning through work)，對於大學圖書館員來說，較常進行的工作導向學習活動為訓練、指導、職務輪替、計畫諮詢、團隊工作、研討會/講習/展示會、參觀訪問、閱讀會、開放式學習、電腦輔助學習、短期課程等。(Whetherly, 1994)

正式學習通常是由機構贊助、以教室上課為主，並且是高度結構化的學習。而非正式學習雖然

也可能發生於機構內，通常並非以教室上課為主，亦非高度結構化學習，學習的控制主要還是在學習者手中。機會學習則是屬於以下各種活動的副產品，如：工作成果、人際互動、組織文化感受、嘗試錯誤實驗或正式學習，即使在並非高度適宜學習的環境裡，非正式學習仍可透過組織刻意地鼓吹而發生，另一方面，雖然人們不一定察覺到，機會學習其實是幾乎時時在進行的活動。(Marsick & Watkins, 1990)

以學習者為中心與從生活經驗中學習的特質，使得非正式學習與機會學習可說是成人教育的核心，然而生活經驗的學習範圍極廣，從各式外在活動到結構化的電腦模擬軟體皆包含在此項定義之中。(Marsick & Watkins, 2001) 當學習者有學習的需求、動機與機會時，非正式學習隨即發生，Marsick and Volpe(1999)回顧工作場所之非正式學習相關研究後，歸納出非正式學習的特性有：

1. 與日常工作相整合；
2. 由內在或外在的所引發動機；
3. 並非易於察覺得到的；
4. 受到機會的影響；
5. 行動與反應的導引性過程；
6. 與向他人學習相關。

Varlejs (1999a) 對於圖書館員自我引導、非正式的工作導向學習程度進行研究，結果發現美國圖書館學會會員中約 77% 曾經有過此種學習，而一般館員花費在自我引導式學習上的時間是正式繼續教育活動的三倍之多。根據 Marsick and Watkins (1990) 對於非正式學習相關研究進行分析後提出的建議，個人、團體與組織層面學習之間的不同界面仍有待更多的了解，所謂個人學習指的是個人的意義尋求與知識、技能的獲取；團隊學習指的是包含一致合作式行動能力的新知識相互建構；而組織學習則是奠基於系統、政策、步驟、工作流程與資訊系統、組織心智模式、基模與產品服務知識的學

習。資訊科技的發展改變著各種組織的面貌，對於組織內員工學習的本質亦造成巨大影響，網路學習相關問題更引起廣泛探討。

如果員工具備有學習者的技能，工作場所的學習亦能夠蓬勃發展，Allan (1999) 建議獨立學習者的開發將是讓員工有能力善用工作場所學習機會的策略，而獨立學習的定義是學習者自己或與其他相關的人一起，能夠為自身的學習需求作決策的學習。獨立學習者的特性包括：學習的動機、管理自身學習過程的能力、從活動中反省與學習的能力。在其學習過程中，獨立學習者會發展出相關的價值、態度、知識與技能，以期為自己的學習做出決策與行動，亦給予學生機會與經驗成為有能力的、自信的、自我意願高的終生學習者。(Saskatchewan Education, 1988)

二、學習型組織觀念中的個人學習與組織學習

(一)學習型組織的意義

「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，以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。(吳明烈，民 85) Senge (1995) 認為學習型組織中可醞釀出新式而具擴展性的思考模式；釋放集合式鼓舞精神；並且整個機構不斷拓展其能力以創造未來。

圖書館中快速改變的技術需要館員持續學習以求保持知識的更新，Auster and 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，以探討影響圖書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。令人意外的是「更新的氣氛」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組織，首先需要做的是檢視自身的學習文化與更新的氣氛。(Auster & Chan, 2003)

King (1996) 認為學習型組織是一個值得追求，但從未達成的目標，其原因是對於學習，我們仍然有許多事需要學習。因此任何宣稱自己是學習型組織者，也許並不了解成為學習型組織的目標可以追尋，然而卻很難有一個機構變成真正的學習型組織；第二，值得注意的是眾多學者、講師提出學習型組織的各種相關理論學說，因而造就其熱門性，而欠缺些許真實性，儘管如此，由於觀念本身既是一項偉大目標，又是多數企業主管的夢想，學習型組織觀念仍有其不可抹滅的重要性存在。

(二)個人學習與組織學習的意涵

學習型組織的觀念包括兩個重要的元素：個人學習與組織學習；單有個人學習是不足以構成學習型組織的，個人學習還需要用來創造出組織學習。(Rowley, 1997) 組織尋求各個員工辨識與利用學習機會能力的增進是非常重要的，工作場所的個人學習也就是一種成人學習，而成人學習會受到組織情境的影響，近年來學習會變成為一種焦點，在於學習者將學習視為持續性終生性質活動，而學習者對於自身發展的責任不斷增強，學習對於組織中的個人則會有以下的益處：(Allan, 1999)

1. 學習是發展個人潛質的關鍵；
2. 學習如何去學是有效學習的關鍵；
3. 學習能夠使人達到變革的需求；
4. 學習能力是永不會消失的個人資產；

5.擁抱學習有助於個人認知到學習不只是正式的教育訓練。

對於組織學習來說，團隊學習是很重要的前提，個人學習雖然是資訊專業發展的重要基礎，而學習效益的發揮卻是需要與團隊相連結 (Allan, 1999)，團隊學習亦是 Senge 的學習型組織模式中五項元素之一，利用學習與思考技巧開發團體的學習能力，同時發展出的學習與知識製造技能將遠大於個別才能的總和。(Senge, 1995) 一般來說，團隊學習較可能發生於有效益的團體之中，也就是具備有以下特質的團體：(1)共同的願景；(2)共同的目標；(3)清楚的目的；(4)角色與責任的了解；(5)開放與誠懇的溝通；(6)理念作法與錯誤的分享；(7)優勢與劣勢的接受；(8)互相支援的意願；(9)個人與團體行動的負責；(10)反省與回顧；(11)團隊榮譽感；(12)幽默感的具備。(Allan, 1999)

一般人皆知道學習通常只會發生在生物體(如人類)而非組織機構，因此若要發展出組織學習的觀念，必須將人類或其他生物的學習與組織學習作類比，由於「人」才是組織中唯一的真正學習者，「組織學習」實則是人員的知識與學習能力的延伸。(King, 1996)

Argyris (1977) 認為組織學習的定義為「偵測與矯正錯誤的過程」；McGill 等人將「組織學習」定義為「一個組織機構透過實驗、觀察、分析與檢視成功與失敗的意願等經驗之中獲得創見與了解的能力」。(Garvin, 2000) 而組織學習的五個階段則包括：(1)個人認知到績效評判標準與現況之間的差距、矛盾或不搭配；(2)個人投入詢問與資料蒐集過程以探討差距的原因；(3)觀念、計畫或理論的設計以創造改變；(4)個人開始將理念付諸行動；(5)組織認知到學習，並且融入組織程序之中。與個人學習一樣，組織若能成功地將新的學習方法、內容等融入組織模式之中，也就能夠發展出新的學習能力與建立新的平衡。(Brown & Starkey,

2000)

三、大學圖書館轉型為學習型組織

當大學圖書館進入轉型時期，轉型的領導者會以策略規劃、新式科技的建置、館員發展計畫、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，也帶領我們到達轉型的境界。在談到為何需要五種修鍊，我們又需要在修鍊之中學習些什麼的時候，Senge (1990) 提出五種現有的機構限制或障礙，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 (1993) 認為這些限制也同樣出現在今天的大學圖書館之中。

美國 Arizona 大學圖書館從 1994 年起連續四年投入於組織再造計畫，在大學圖書館之中堪稱為建構「學習型圖書館」的先驅。這項組織再造的改變主要是將舊有垂直型組織扁平化成為機動性高且顧客導向的平行型組織，透過對於全面品質管理以及機構重整、組織再造的相關文獻回顧，該圖書館將各種理論學說加以組合，以建構出新的組織結構；其目標則指向一個以顧客需求為中心的組織。

而以上這些觀念的一個前提在於圖書館共同願景的存在，擁有圖書館的整體性願景，團隊成員才有清楚的方向感。空間不足、經費短缺、校內統一資訊技術架構的缺乏、館員訓練不足、館員工作與學習型態差異、反省時間短缺、自我引導的混亂或片段感覺、新職務分類系統或報酬系統的缺乏、生活平衡的失去等種種障礙也較易於排除，而共同願景並不是由一組處方、價值或工作方法所組成，應該能夠反映出組織成長的希望，保持機動性且持續提供服務，滿足校園社區的需求。

在邁向學習型組織的過程中，Arizona 大學圖書館的成功經驗包括館員的新技能開發；與老師、

同儕、學生之間的合作關係建立；問題解決能力的增進；成本的降低與品質的提升；傳統圖書館服務模式的突破，同時學習到以下的課題：工作是一連串的歷程；合作，而非競爭才是關鍵；以及如何對於顧客的真正需求有所回應。最重要的成功經驗則是圖書館在 Arizona 大學校園中居於變革領導者的地位。(Bender, 1997)

Tan and Higgins (2002) 對於新加坡 Nanyang 技術大學圖書館是否符合學習型組織進行檢視，此項研究中，由文獻分析歸納出學習型組織的 15 種成功因子特性作為檢視的標準，茲將 15 種特性歸納為 10 個項目列舉如下：

- (一)共同的願景與參與式管理模式：學習型組織皆擁有全機構認同的願景，而此項共同的願景則是透過尋求所有員工意見的參與式管理模式而獲得。
- (二)訓練機會：重視員工專業發展與個人發展的投資，定期派員工參與教育訓練，鼓勵終生學習技能的開發，同時學習並不僅限於個人層級，而是強調整個組織層級的學習。
- (三)學習的態度：學習型組織中的員工對於學習與專業發展有高度動機，將犯錯視為學習的機會，此種環境裡，員工的好奇心與嘗試心受到鼓勵，因而導引出創新與較好的產品與服務。
- (四)團隊合作、信任、溝通與包容的氣氛：多數員工以團隊形式做事，團隊合作比個人更能促進協調性與創造力，互信與合作的環境裡，員工之間充滿開放的溝通、學習與分享，更能夠創造出強大的團隊機動性。
- (五)員工的授權：學習型組織相信可以賦予員工足夠的權利去完成其工作，將員工視為資產，只要給予充分的信任員工將有最佳的表現。
- (六)知識管理架構：由於有價值資訊與知識的

取得、學習與分享，知識管理架構的建立有其重要性，學習型組織必須能夠充分有效利用這些資源。

- (七)領導模式：學習型組織的一項特質就是有能力佳、具彈性的領導者，同時扮演著顧問、指導者、教練與鼓勵者，而非專制型老闆的角色。
- (八)工作趣味與回饋：學習型組織中的員工傾向於將工作環境描述為有趣而充滿回饋的場所。
- (九)顧客關係：學習型組織多為顧客導向，了解顧客的重要性，也努力去滿足他們，預見到顧客需求，透過不斷進步與改變以維持競爭力與關聯性。
- (十)有彈性而不官僚的結構：學習型組織傾向於機動性與非官僚性，多項研究皆提到官僚制度對於圖書館組織的負面影響。

從國外學習型圖書館評估的成功個案分析中，我們也可發現到圖書館組織的優缺點，更有助於管理者與圖書館員對於學習型組織有更多認知與更新的觀感。總結來說，學習型組織只是一種旅程，而不是一個目的地，就如同一句耳熟能詳的成語「學無止盡」，學習型組織的追尋也沒有終點。

肆、研究方法

基於初探性研究的性質，本研究以文獻分析法與問卷調查法為主要的研究方法，藉以達成了解國內學術圖書館成為學習型組織所應具備的特質；學術圖書館館員進行組織學習與個人學習的情形。研究對象方面，研究者由台灣北部地區選擇兩所綜合大學圖書館，中部、南部與東部各選擇一所大學圖書館作為研究對象，針對全體正式的專業圖書館員發放問卷。本研究採用立意抽樣法，以求選取的大學圖書館具有類似的規模、大小、環境與師生特質。

本研究所使用的工具主要依據美國訓練與開發學會 (American Society for Training and Development, 簡稱 ASTD) 所設計的評估表與 Wick and Leon 等人(1993)所提出的「學習型組織評估量表」加以修正改編，除了組織評估學習量表之外，還將包括另一份個人學習者評估量表，就個別的學習者進行自我評估，以期由機構組織學習與個人學習兩方面評估學術圖書館成爲學習型機構的可能性，並且藉著這個研究對於調查工具進行測試，開發出適用於「學習型圖書館」評估的測量工具，爲後續研究提供研究工具設計的參考。本次研究於民國 94 年 3 月間以郵寄方式發放問卷 215 份，回收的有效問卷共計 145 份，回收率約 67%。

一、組織學習評估量表

(一)學習的機動性：個人、團體與機構 -- 「我們皆被鼓勵與期待管理自我的學習與專業發展」、「利用主動傾聽與有效回饋的技能」、「訓練每個人學習如何去學」等。

(二)機構的轉型：願景、文化、策略與結構 -- 「高階管理者支援學習機構的願景」、「機構中擁有支援與認知學習重要性的氣氛」、「我們由成功與失敗中學習」等。

(三)員工的職權分配：員工、管理者、顧客與社群 -- 「我們致力於開發能夠學習與表現的職場」、「權力分配採分散式與委派式」、「管理者扮演著教育、輔導與推動學習的角色」等。

(四)知識管理：知識的擷取、創造、儲存、檢索、傳遞與利用 -- 「藉由觀察其他人的做法(如最佳實施方式的標竿分析、參加會議與閱讀研究報告)以期監看機構外的趨勢」、「員工獲得創造性思考與實驗技能的訓練」、「經常舉辦展示活動，以測試開發產品與傳遞服務的新方法」等。

(五)技術的應用：資訊系統、技術導向學習 -- 「有效益的電腦化資訊系統以協助組織學習」、「人

員能夠立即通往資訊高速公路(例如：區域網路、網際網路等)」、「訓練教室與會議室等學習的場所包含電子化多媒體支援」等。

二、個人學習者的自我評估

(一)以我個人來說：「我會刻意尋求學習機會，而非坐待他人來教我」、「我經由工作經驗中認知到學習的力量」、「我認爲我應該爲我自己的事業與開發事業的機會負責」、「我認爲我應該爲我自己的發展負責」、「我將教育視爲持續性的終生職志」、「我會刻意地規劃我所需要學習的事」、「我能夠尋求具創意的方法作自我的改善」、「我知道未來兩年我需要哪些新技能，並且有行動計劃的配合」、「我很喜歡學習新事物」。

(二)我設計我的學習目標來：「讓我目前的工作可以做得更好」、「爲我未來的工作做準備」、「促進我的部門與整個機構的目標」、「增進我的領導能力」、「幫助我的學校或部門滿足學生的需求」、「讓我保持在專業的學習前端」、「幫助我適應變動中的工作環境」。

伍、大學圖書館的學習型組織特質

一、基本資料

本研究中接受調查而填答問卷的大學圖書館員共計有145人，其中男性館員佔全體的14.5% (21人)，女性館員佔85.5% (124人)。年齡的分布則以30至40歲的年齡層比例最高，佔總人數的44.1% (64人)，其次爲41歲以上的館員，佔41.4% (60人)，21至30歲的人數較少，佔14.4% (21人)。參與本研究圖書館員的最高學歷分布，則以具有學士學位的圖書館員屬最大的族群，佔67.6% (96人)，其中擁有圖書資訊學學士學位的佔52.8% (75人)，其他科系的大學畢業生僅佔14.8%。擁有碩士學位的38位圖書館員中，屬於圖書資訊學碩士者共計有32人，

佔22.5%。擁有其他學科碩士學位者僅有6人，佔4.2%。擁有博士學位的圖書館員共計3人 (2.1%)，其中有2人(1.4%)具有圖書資訊學博士，另有1人具有其他學科領域的博士學位。

大學圖書館員的工作年資方面，填答者的年資較集中於11年以上的資深族群，佔55.2% (79人)，其次為服務5-10年者，佔23.8% (34人)，服務不滿1年到4年之間的有21.0% (30人)。至於參與者在圖書館的工作類型，根據83份填答者的資料分析，有42.7% (38人)屬於讀者服務範疇，其次為技術服務，共計有25人，佔28.1%，以行政工作為主的有6人 (6.7%)，負責資訊技術的亦有6人，屬於混合型工作類型者共計14人，佔15.7%。

二、組織學習特質分析

根據圖書館員的勾選情形分析，在五個不同層面中，最受到填答者贊同的前十名陳述，隸屬於「員工職權」層面的特質佔了六項；屬於「科技應用」層面的特質佔了兩項；而屬於「學習機動性」層面與「組織轉型」層面的特質各佔有一項；「知識管理」層面的陳述則未能列入前十名。由此可看出大學圖書館員的組織學習特質中在員工職權與科技應用兩個層面表現較強，而學習機動性、組織轉型與知識管理層面則表現較弱。圖書館員最為認同的10項組織學習特質內容如表一所示。

表一：圖書館員認同的10項組織學習特質

排名	層面	題號	陳述	人數(%)
1	員工職權	30	我相信團隊合作的價值	137(94.5%)
2	員工職權	39	我們總是努力地提供更好的服務，以期滿足顧客的需求	135(93.7%)
3	員工職權	25	我通常會和同事一起討論工作上遇到的問題	135(93.1%)
4	員工職權	31	我在圖書館的工作需要團隊合作	133(91.7%)
5	科技應用	49	工作人員能夠立即通往資訊高速公路(例如：區域網路、網際網路等)	132(91.1%)
6	員工職權	38	我們重視顧客的意見回饋	132(91.0%)
7	學習機動性	9	我有終生學習的信念，經常在專業上自求發展	117(80.7%)
8	員工職權	26	我的工作地點對於工作知識與經驗有開放的交流	115(80.4%)
9	組織轉型	21	我有好奇心，且願意冒險嘗試新的觀念	114(79.2%)
10	科技應用	50	訓練教室與會議室等學習場所包含電子化多媒體支援	112(77.3%)

根據組織學習與個人學習量表的資料分析，凡勾選「非常同意」以5分計，「同意」以4分計，「普通」以3分計，「不同意」以2分計，「非常不同意」

以1分計算。研究者將組織量表填答資料的五個層面平均值、標準差與個人學習量表的平均值、標準差，依照數值高低順序加以排列，其中組織學習方

面以員工權職層面平均值最高(3.859)(見表二)，個人學習量表的平均值高達 3.931，其中又以「我設計我的學習目標來幫助我適應變動中的工作環

境」、「我經由工作經驗中認知到學習的力量」、「我將教育視為持續性的終生職志」等三項陳述分數最高。(見表三)

表二：組織學習各層面平均值

組織學習層面	平均值	標準差
員工權職	3.859	0.733
科技應用	3.840	0.788
學習機動性	3.495	0.848
組織轉型	3.471	0.828
知識管理	3.469	0.781

表三：個人學習特質排名

排名	陳述	平均值	標準差
1	我設計我的學習目標來幫助我適應變動中的工作環境	4.145	0.553
2	我經由工作經驗中認知到學習的力量	4.138	0.561
3	我將教育視為持續性的終生職志	4.104	0.623

陸、研究結果綜合討論

根據國內大學圖書館館員組織學習與個人學習調查的結果，研究者歸納出的研究發現，茲列舉如下：

一、團隊學習的認同感強

本研究的組織學習五個層面中，員工職權層面獲得認同最高，所有敘述項目中排名在 1、2、3、4、6、8 位的皆屬於員工職權層面，而從以下的敘述中可發現，圖書館員對於團隊學習的認同：「我相信團隊合作的價值」、「我通常會和同事一起討論工作上遇到的問題」、「我在圖書館的工作需要團隊合作」、「我的工作地點對於工作知識與經驗有開放

的交流」。參與此項研究的大學圖書館員中，高達 94.5%的比例相信團隊合作的價值，此項結果亦驗證文獻中強調團隊管理的重要性。團隊(Teams)觀念的開發起初在於滿意度的提升，然而應用於教育領域(如合作學習)發現導致學習的增進；應用於職場中，則導致生產力的提升。至於將團隊合作觀念應用在圖書館仍是很具創新性的，Martell(1983)提出顧客為中心的工作團隊，服務特定讀者群的團隊中的每位成員皆負責多項功能，如：編目、參考、館藏發展等。以上的觀念亦可定義為全面型圖書館專業(Holistic librarianship) (Clark & Bigham, 1989)，需要的是將傳統圖書館進行徹底的組織重整。

二、知識管理的重要性認知不足

此研究中知識管理層面的平均分數偏低，五個層面中排名殿後，其中又以「員工獲得創造性思考與實驗技能的訓練」分數較低。Drucker(1985)曾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，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？資訊必須透過某種知識管理系統加以蒐集與提供，才能成為可利用的知識，圖書館應該擁有各種類型的專門知識資料庫，同時機構的規模越大，以上論述也就越顯得重要。

三、終生學習觀念的一致認同

個人學習量表中平均值較高的前三名特質為「我設計我的學習目標來幫助我適應變動中的工作環境」(4.145)、「我經由工作經驗中認知到學習的力量」(4.138)、「我將教育視為持續性的終生職志」(4.104)，由此可推論國內大學圖書館員傾向於以學習來適應工作環境之變遷，且會將教育視為終生職志。如 Odle (2005) 所說，對於個人或組織的成功來說，終生學習的信念皆同樣重要。圖書館中的主管者尤其應該在員工之中推廣終生學習的觀念。

四、科技應用對於組織學習具影響力

根據 Varlejs (1999b) 的工作導向學習研究的發現，雖然研究的焦點並不是在於網際網路的學習，不過學術圖書館員的學習幾乎皆是以科技為中心，並且多數是屬於非正式與自我引導式學習。學術圖書館員較其他類型圖書館員更熱衷於自我引導式學習，而產生這個現象的原因，大多是肇因於科技的變革。本研究中亦發現圖書館員在科技應用層面展現較佳的組織學習特質。其中較需要加強的特質在於將高科技學習系統、教育訓練與實際工作

加以整合，以期支援及時性學習。

整體來說，在改進圖書館員工作導向學習技能與促進學習型圖書館的建立上，學術圖書館員應該在以下課題上給予更多的關注：合作式、開放式與跨領域學習；對於學習方式與內容同樣地重視；以較競爭對手更快速、更聰明的學習來獲取優勢；在適當的時間與地點快速地將資料轉換為有用的知識；排除畏懼與防衛心理；在正確與錯誤的行為中學習；在不危害組織基本安全情形下，勇於冒險；嘗試支援追求行動學習的個人與團隊；鼓勵資訊的共同分享。(Baughman & Hubbard, 2001)

柒、結論與建議

學習是圖書館機構的目標，只要我們能夠信任自己的能力、奉獻與知識，注重機構成員的內在自我，發現新興的事物，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、興起與學習，學習型組織觀念的實踐將更為徹底；機構更逐漸變成具有機動性；持續地改變與成長；知道如何調適與具有彈性的場所。

學習型組織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。(Senge, 1995) 圖書館的轉型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。(Phipps, 1993)

由於大學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。圖書館應該摒除將資訊送給讀者的目標，而訂立新的目標；那就是為一群關心別人

資訊需求的館員而創立學習型組織，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為服務學習的機構。(蘇諤，民 92)

至於進一步研究的建議，負責資訊的取得、傳播與生產的學術圖書館應如何尋求成為學習型組織，以及圖書館員如何從工作中學習，並且加以應

用到行為調適上的程度，仍需要更多、更深入的探討。對於圖書館內部鼓勵學習的組織文化特質方面的瞭解亦需加強，此外，自我引導式學習的過程及學習品質的評估亦是值得進一步研究的課題。

(收稿日期：2006 年 2 月 26 日)

參考書目：

- Allan, B. (1999) Developing information and library staff through work-based learning: 101 activities. London: Library Association Publishing.
- American Society for Training and Development. (2002). The learning organization profile- Leadership training and development outline. Retrieved November 20, 2005, from <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/learnorg.html>
- Argyris, C. (1977, September/October). Double loop learning in organizations. Harvard Business Review, 55, 116.
- Auster, E. & Chan, D. C. (2003, October). The library as a learning organization and the climate for updating in a period of rapidly changing technologies. Paper presented at ASIST 2003 Annual Meeting – Humanizing Information Technology: From Ideas to Bits and Back, Westin Long Beach, Long Beach, California.
- Baughman, S. & Hubbard, B. A. (2001, January 18). Becoming a learning organization. University of Maryland Libraries, Working Paper #3. Retrieved November 20, 2005, from http://www.lib.umd.edu/PUB/working_paper_3.html
- Bender, L. J. (1997). Team organization--learning organization: The University of Arizona four years into it. Information Outlook, 1(9), 19-22.
- Brown, A.D. & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. The Academy of Management Review, 25, 102-120.
- Clark, B. M. & Bigham, K. H. (1989) Holistic librarians: As it works. In J. C. Fennel (Ed.), Building on the first century: Proceedings of the fifth National Conference of the Association of College and Research Libraries, Cincinnati, Ohio, April 5-8, 1989. Chicago: American Library Association.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. New York: Harper and Row.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 71(4), 78-92.
- Garvin, D. A. (2000). Learning in action: A guide to putting the learning organization to work. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Giesecke, J. & McNeil, B. (1999). Core competencies and the learning organization. Library Administration &

- Management, 13(3), 158-166.
- Gregory, V. L. (1999). Knowledge management and the learning organization. Retrieved November 20, 2005, from <http://www.cas.usf.edu/lis/lis6260/lectures/km.htm>
- King, W. R. (1996, Summer). IS and the learning organization. Information Systems Management, 13(3), 78.
- Marsick, V. & Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. In V. Marsick & M. Volpe (Eds.), Informal learning on the job (pp. 1-9). Williston, VT: Berrett-Koehler.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1990). Informal and incidental learning in the workplace. London: Routledge.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. In S. B. Merriam (Ed.), New directions for adult & continuing education, no. 89. (pp. 25-34). San Francisco: Jossey-Bass.
- Martell, C. R. Jr. (1983). The client-centered academic library: An organizational model. Westport, CT : Greenwood Press.
- Nichols, J. (1994). Project 6 – A different space for learning: Developing a learning organization. Library Review, 43(4), 51-56.
- Odle, S. (2005, March). Lifelong learning. Modern Healthcare, 35 (11). Retrieved November 20, 2005, from http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results_single_fulltext.jhtml;jsessionid=EZOY1
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1994). The learning organization. London: McGraw-Hill.
- Phipps, S. (1993). Transforming libraries into learning organizations – The challenge for leadership. Journal of Library Administration, 18 (3/4), 19-37.
- Rowley, J. (1997). The library as a learning organization. Library Management, 18(2), 88-91.
- Saskatchewan Education (1988). Understanding the common essential learnings: A handbook for teachers. Retrieved November 20, 2005, from <http://www.sasked.gov.sk.ca/docs/policy/cels/index.html>
- Seagraves, L. & Boyd, A. (1996). Supporting learners in the workplace: Guidelines for learning advisers in small and medium sized companies. Stirling: University of Stirling.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M. et al. (1995) The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning Organization. London: Century.
- Tan, S. C. M. & Higgins, S. E. (2002). NTU (Nanyang Technological University) library as a learning organization. Libri, 52(3), 169-182.
- Varlejs, J. (1999a). On their own librarians' self-directed, work-related learning. Library Quarterly, 69(2), 173-201.
- Varlejs, J. (1999b). Profile of the academic librarian as self-directed learner. In P. O'Brien Libutti (Ed.), Librarians as learners, librarians as teachers: The diffusion of internet expertise in the academic library. (pp.51-65). Chicago: Association of College and Research Libraries.
- Whetherly, J. (1994). Management of training and staff development. London: Library Association Publishing.
- Wick, C. & Leon, L. S. (1993). The learning edge. London: McGraw-Hill.

Worrell, D. (1995). The learning organization: Management theory for the information age or new age fad? Journal of Academic Librarianship, 21, 351-357.

Zemke, R. & Zemke, S. (1995, June). Adult learning: What do we know for sure? Training, 32(6), 31-40.

吳明烈 (民 85)。邁向共同的願景學習型組織。 成人教育，38，46。

蘇媛 (民 92，9 月)。學術圖書館的變遷管理--成為學習型機構。 圖書資訊學刊，1(2)，25-40。