



# 遇見圖書館

楊瑞珍

成功大學圖書館館長

(2011年2月1日～2015年1月31日)

2011年的2月1日，承蒙新任校長黃煌輝教授邀請，個人以非圖書館學科背景來擔任成大圖書館第24任館長一職。時光荏苒，四年已悄然而逝，回首走過的路，心中十分慶幸：我，曾經來過。

在一個沒有圖書館學相關系所的大學裡，如何營運圖書館呢？上任之初，誠為惶恐，很幸運地，我遇見了很多貴人，給了我許多寶貴的意見與幫忙。馬哲儒校長常提出有哲理的觀點，他曾告訴我：「如果別人可以做的職務，你為什麼要去接？」言下之意，若接下該職務，就需做跟別人不一樣的事。這個論點啟發了日後我處理事情的角度以及如何做決策。在此也要特別感謝程碧梧副館長、蘇淑華副館長、周正偉秘書和簡素真秘書在行政上的協助。

上任時，我寫了一篇〈頂尖大學的圖

書館〉，如今藉此機會，我再一次地回顧，這四年的館長任期，是否達成我當初的願望？

## 壹、致力國際化

本館一向積極參與國際圖書館合作業務，以提升本校國際知名度，已參與的國際圖書館合作業務包含：OCLC（美國國際圖書館電腦中心）編目共享服務、RapidILL文獻傳遞服務、DOCLINE文獻複印服務……，本校在上述業務的績效表現卓越。

每逢有國外名校館長來臺，本館一定會力邀他們來成大參訪，我們曾經接待了加州柏克萊大學、西雅圖華盛頓大學、伊利諾大學香檳分校等頂尖大學的圖書館館長。本人對館內同仁們推動國際化的努力感到驕傲。



圖一 100年「運籌帷幄：開創新時代圖書館價值」研討會與美國華盛頓大學、伊利諾大學香檳分校、加州柏克萊大學三校圖書館館長及國內多位圖書館館長合影

本校為國內大學機構典藏代表學校之一，目前典藏量排名全國第三，於「機構典藏系統網路排名」(Ranking Web of Repositories)表現優異。除主動向本校師生及各單位徵集研究資料，以集結本校研究成果之外，亦積極建置機構典藏相關增值網站與子系統，以發揮機構典藏在典藏、保存資料外的其他價值，充分展現成大人的研究能量，提高本校學術成果的能見度與影響力，感謝系統組周正偉組長與同仁的努力。

## 貳、健全財務資源

自從有頂尖大學特別預算的挹注，圖書館經費呈倍數成長，看似可喜，然而深思過後卻隱藏著未來發展的隱憂，因為圖書館年度經費約有一半來自於特別預算，因此一旦邁向頂尖大學計畫結束，圖書館的經費勢必被大幅刪減，將嚴重影響全校教職員工生的教學研究與個人學習。未雨綢繆之計，遂多次於正式或非正式場合，向校方提出對未來的憂慮；2012年更會同校長與主計長共同研商對策，以每年逐步增編非特別預算的經費給圖書館，101年增加500萬、102年增加1,500萬、103年增加1,500萬，可惜到我卸任時，這個正常



預算尚未達成當時的共識，個人始終引以為憾。

校內財源有限，因此只要校外有可以奧援圖書館經費的計畫時，就極力邀請校內教師參與申請計畫，並由圖書館同仁從旁協助相關的行政程序。自102年至103年執行多年期「國科會補助人文及社會科學研究圖書計畫」，從科技部獲得超過2千萬元的經費補助。這些經費的掙得，特別要感謝蔡佳蓉組長帶領採編組同仁的共同努力。

在醫學院圖書分館李健英主任的努力下，徵求附設醫院同意補助醫分館經費的使用方式與校部相同，得以於年底預付下一年度招標採購之電子資源，這個改變解決過去多年來，因年度使用差別所造成經費運用與採購作業的困擾。

### 參、改善人力資源

本館人力配置經過人事室聘請所謂「人力」專家的評估，還要被刪減若干名，當時很多單位都向學校反應，該專家以一個人翻閱書面資料及單獨的面談就來決定全校各單位員額的配置，是相當危險的事。畢竟學術單位並非等同業界的架構，教育是需要投資，是要用腦力的，非業界固定程序的工作，全館同仁對學校做法深感不解；於是我向校方提出醫學院分

館回歸總館的想法，因為總館與醫分館只隔一條小東路，若能回歸，至少有兩個好處：第一，醫學院多出空間可使用；第二，圖書館可以節省一些人力，因為兩館開館時間都很長，同一時間重覆了很多人力。但對於這個想法，校方卻要我從bottom up來進行，可想而知，醫學院是會有不同意見的。建議學校若真要縮減圖書館人力，必須以top down方式來合併兩館。

本校圖書館曾有二名教師員額編制，而後隨著人員離職及校方政策，該編制逐一被收回。個人覺得成大沒有圖資相關系所，若能增聘該領域的老師，不論協助館務運作，或開設圖書館利用的通識課程，以增加學生對圖書館的認知，均有所助益。故於館長任內曾向校方反應並努力促成恢復圖書館的教師編制，惜未竟全功。

醫學院圖書分館長期短缺人力且異動頻繁，嚴重影響館務推動，先於103年10月成功爭取將退休工友職缺改為約聘職缺；繼而商請附設醫院幫忙，感謝楊俊佑院長鼎力襄助，於103年11月同意增撥一名約聘人員來支援，該員已於104年1月甄選晉用。

### 肆、空間再造計畫

雖然電子書與電子期刊是大趨勢，且



占圖書館總採購經費的80%以上，然而紙本書刊資料等實體館藏，因學科背景、出版市場或閱讀習慣，依然有其不可替代性，仍須逐年採購，然而既有的書架空間已幾近飽和，勢必調整館內空間或爭取外部空間來解決。我參訪過多所國外大學圖書館，其中不乏新舊館建物連結的架構。個人覺得目前的生命科學系系館若搬遷後，可以考慮移撥給圖書館使用，透過改造以新建空橋結合兩棟建築物，建造一個永續發展的優質圖書館。

圖書館的經營型態一直隨著潮流在改變，當電子資源檢索越來越便捷、圖書館只是知識取得的眾多來源之一，如何吸引年輕的學子再走進圖書館，並讓他們覺得這是一個有趣的地方？這是一個值得深思的課題。換言之，圖書館的營運模式必須由被動的知識提供者，變成主動協同學習，由單一學習的空間模式變成群體空間互動學習的概念。館內同仁在羅靜純組長帶領下，組成學習共享空間規劃小組，進行圖書館學習共享空間的規劃，歷經一年的討論，也就教於建築師，於103年年底完成圖書館空間改造需求建議書。這是一個龐大的計畫，期能提供更優質讀書環境，培養學生自主學習能力，希望校方能鼎力支持。

## 伍、更新圖書館自動化系統

自動化系統是圖書館服務的技術核心，本館自民國87年啟用T2系統已超過13年，許多功能已不符讀者期待及館方管理需求，於是各組花費經年討論系統需求書、評估各廠商系統功能、籌措採購經費、進行系統評選及驗收，終於完成系統更新，在101年3月正式啟用Innovative公司開發的Millennium自動化系統，可以處理更多種國際語言，藉由WebPAC館藏目錄與國際接軌，並使讀者能更容易檢索館藏資源，提供更多元化的服務。在此特別感謝前後任系統組主任王宗一教授、周正偉組長及副館長蔣榮先教授，帶領所有館員完成此重大工程的改造，處理超過200



圖二 101年全新圖書館自動化系統啟用典禮



圖三 102年「典範傳承」展覽開幕式與講座教授及特聘講座教授們合影

萬冊館藏資料的重建，使本館能真正晉升為國際化時代的圖書館。

### 陸、出版《典範傳承－國立成功大學講座教授的故事》文集

走過國外一些頂尖大學或研究機構，深刻感受到這些學術殿堂裡所傳達對知識與學者的尊崇，例如：在英國劍橋大學看過歷屆盧卡斯講座教授得主的介紹，包括17世紀的牛頓和近代的史提芬霍金；在美國科學院看過愛因斯坦一生的介紹；在美國國會圖書館看過鐫刻於牆上，甚至天花板上的古人與其雋永的名言。我相信這就是教育無形薰冶的力量，因此興起我邀請講座教授們一起來寫文章說說自己的故事，以作為青年學子或青年教師規劃人生的參考。我所期待的是，這些寶貴的人生經驗，可以幫助年青人更加成長，可以讓

每個人在人生的過程中獲得啟發或助益，恰似一把種籽灑在大地，在適當的時機便會生根、發芽、終成大樹，我衷心祝禱大樹成林。任內我們出版了《典範傳承－國立成功大學講座教授的故事》第一輯與第二輯，並建置典範傳承網站。特別感謝程碧梧副館長、蘇淑華副館長帶領編輯小組：柯雅慧、郭育禎、鄭小祺、張義輝和張麗君等同仁，以及周正偉組長與系統組同仁的幫忙。

### 柒、館務二三事

翁政義校長建議我在圖書館建立自我學習的優質環境，並營造圖書館生命力的提升，這些建議與圖書館界奉為圭臬的五律或新五律精神頗為類似。因此，我們製作「奮起求知、創新發現」書籤於辦理圖書館推廣活動時贈送給讀者、經費補助學



生製作以圖書館為背景故事的《索書號》微電影、成立成大圖書館的臉書粉絲團、規劃空間改造建構學習共享氛圍等。並於2014年聖誕前夕嘗試打破圖書館安靜的傳統，舉行有史以來第一場音樂快閃活動，由學生與教職員合力演出，在快閃的短短時間內，與館內讀者共同見證圖書館內過節慶的歡愉。謝謝羅靜純組長總是能提供創新點子，翻轉圖書館推廣活動的刻板印象。

當圖書館同仁士氣低落時，我特地邀請曾任圖書館館長的高強校長回來演講，並與組長們座談以鼓舞士氣，由於高校長非常清楚圖書館的運作與經費運用，且全力支持教授們的學術研究，於擔任校長任期內爭取到頂尖大學計畫時，把圖書館的經費預算提升了一倍，也使得後來續任的校長們能繼續遵循支持圖書館的經費。當初高校長的決定影響深遠，奠立本館努力朝「北臺大、南成大」的優質圖書館前進的最大助力。

初任館長時，曾經帶領工讀生藉由「Web of Science」資料庫收錄的期刊論文，統計每一個系所教師發表論文的情況，並於主管會報中呈現結果，後因某些因素而未繼續。或許研發處可以接手此項業務，統計分析每一個系所的研發狀況，供校方決策參考。

曾經有一些非理性的讀者在館內的行為造成館方很大的困擾，圖書館是個公眾場合，館方有責任維護每一位進館讀者及工作人員的人身安全，因此簽請校長同意派校警定時坐鎮總館，大大降低非理性讀者的騷擾或喧鬧事件發生。特別感謝孫智娟和郭育禎兩位閱覽組組長，以高EQ的方式，費心處理很多非理性讀者的紛擾，盡量讓事件圓滿落幕。

感謝採編組前後兩位組長及編審：蔡佳蓉、郭乃華、簡素真、鄭小祺，熱心參與「臺灣學術電子書暨資料庫聯盟」之運作，聯盟至今以共購共享合作模式，團結買方的力量，以買斷方式採購電子書，讓參與聯盟之學校共同擁有永久使用權，共添購9萬多冊電子書，嘉惠全校師生同仁甚多，也替學校省下數億元的巨大經費。

館內組長及編審原則上5年需強制輪調，館長得因館務運作考量延緩輪調作業。對於相關同仁們而言這是一種挑戰，調到新組需要重新認知新業務，也需和新同仁共事重新磨合。個人認同輪調是有其效益的，例如：組長們會有同理心去體諒他組的需求而更能互相協調合作。在103年4月的組長輪調作業中，特別感謝郭乃華和孫智娟兩位組長勇於承擔業務繁重的採編組和醫分館，兩位組長是館內的福將，尤以困擾多年的某些繁雜事務，在兩

位到任的短期內，冥冥中已迎刃而解。

在我任內，特別記下退休的同仁：林秀娟、起慕德賽娜、林小梅、王雲龍、程碧梧、黃玟瑜、董銘堂、李健英和魏瓊釵等人，感謝他們將心力與最美好的青春歲月奉獻給圖書館。

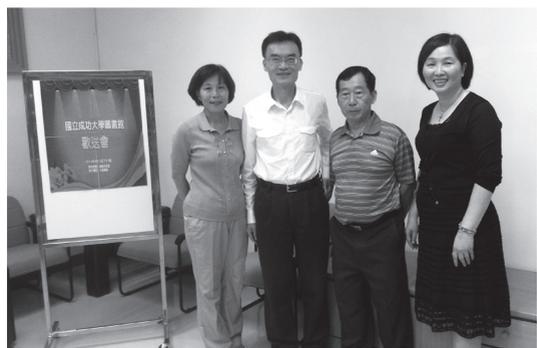
李克讓院長夫婦每年都會來圖書館探望我們，也常透過俊銘基金會補助館內活動所需經費，特於此記下。受人點滴，感激在心。

生命的美麗在於遇見，我遇見了成大

圖書館，透過與書的安靜對話、探索，讓心靈開放飛揚，傾聽自己心底深處的聲音；在這裡我遇見了一群忠誠努力的同仁，常讓我感動人性的溫暖，也因為這群人的努力，使圖書館成為校園一顆璀璨的瑰寶。儘管歲月流逝，我必須離開，但心中始終充滿感恩，感恩與同仁相遇並得以一起努力的機緣，而心中對本館不變的期待是：提供豐富的學術資源與便捷的優質服務，讓讀者因而獲得新知、啟發新思維與感動而自我成長。



圖四 102年程碧梧副館長榮退



圖五 103年成大圖書館退休同仁歡送會



圖六 104年成大校長與圖書館新、卸任館長及全館同仁合影