

# 台灣地區大學教師與館員協作文化和發展現況之研究

于第<sup>a\*</sup> 陳昭珍<sup>b</sup>

## 摘要

本研究從文化的觀點去探究大學教師與館員的協作，研究目的為：(一)發掘建構大學教師與館員協作文化概念的元素；(二)探究臺灣地區大學教師和館員對大學教師與館員協作文化的評價程度；(三)檢驗大學教師和館員對大學教師與館員協作文化評價的差異性；(四)瞭解臺灣地區大學教師與館員協作之發展現況；(五)探討大學教師與館員協作文化對二者協作發展的影響。本研究依 Schein 的三層次文化理論概念設計大學教師與館員調查問卷，研究結果萃取出建構大學教師與館員協作文化的七個元素構面為：「組織的協作環境」、「協作中的相互利益與責任」、「相互瞭解與溝通」、「協作的承諾」、「協作的領導力」、「相互尊重與信任」、及「協作的關係與互動」。

**關鍵詞：**教師，館員，協作，協作文化，大學，臺灣

---

<sup>a</sup> 景文科技大學人文暨設計學院教授

<sup>b</sup> 國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所優聘教授

\*本文主要作者兼通訊作者：tiyu@just.edu.tw

2017/08/06 投稿；2017/12/27 修訂；2018/01/12 接受

## 一、前言

從過去幾十年以來，高等教育機構面臨了愈來愈多的挑戰與變化，包括資訊科技的快速發展、經費的縮減、人力的吃緊、嚴峻的評鑑、及日益遽增的競爭（如：學習成效、教學方法、研究成果、機構績效等），基於此，不少館員及教師也感受到這些問題與壓力，因而藉由彼此一起協作，以增進教師的教學和研究、學生的學習，以及推廣圖書館資源利用的成效（Casper & Lenn, 2000; Raspa & Ward, 2000; Wijayasundara, 2008）。

依研究者在大學教書及圖書館服務的經驗，由於本身曾兼具教師及館員二種角色，深感館員與教師一起協作的重要，二者協作不但可以推廣圖書館的資源利用，也可提升資訊素養教育的成效；鑑此，大學教師和館員有必要考慮從各自孤立的框框裡走出來，透過協作，一起面對上述的挑戰與問題，共同為促進教學、研究、學習、工作成效而努力。

雖然已有不少的大學教師和館員開始一起協作，但還是有不少學者專家對於大學教師和館員協作的可行性提出比較保留的看法。Hardesty（1991, 1995）認為館員少能體會教師的價值，而且也不是很了解教師文化的複雜性，因此，要讓館員跟教師一起工作有其困難度；Segal

(2001) 也指出「身分地位」是影響二者協作的一個重要因素，畢竟館員不像教師是經過學術認證，有其一定的學術身分地位；Jenkins (2005) 則提到，由於多數館員未具備博士學位、學科專業背景或研究能力，因此較難獲得教師的尊重；還有，就組織上看，館員畢竟屬於「職員」層級，教師就是「教師」，所以在大部分的學校裡，二者所擁有的組織權力本來就不平等 (Christiansen, Stompler, & Thaxton, 2004)。

基於上述原因，館員與教師之間似乎確實存在著一些差距或隔閡，進而影響雙方的協作，雖然如此，過去還是有不少的教師與館員願意一起協作。因此，研究者亟欲瞭解為何教師與館員會願意一起工作？通常二者都會採取哪些協作的方案和活動？二者協作時又會遇到那些困難？以及二者如何維持長期的協作關係？

過去二十多年，圖書館界的專家學者大多以探究教師和館員協作關係的建立，以及探討教師和館員從事的協作方案為主 (于第、黃久華, 2009; 查天佑、謝寶媛, 2009; Doskatsch, 2003; Farber, 1999; Hardesty, 1995; Jenkins, 2005; Kraat, 2005; Raspa & Ward, 2000; Rockman, 2001; Wijayasundara, 2008)。研究者大致同意這些學者專家的觀點，但認為教師和館員的協作若要能長久持續發展，靠的應該不僅僅是關係的建立，以及一個或二個協作方案就可形成，研究者認為「文化」或許才是教師和館員能夠長期成功發展協作的關鍵。

「文化」是一個很複雜的概念，當我們將文化應用到團體或組織的層面來看的時候，文化可被視為一種社會化的過程，其影響並反應著這個團體或組織裏成員的價值觀、信仰、態度及行為 (Schein, 1997)。Mees (2008) 認為文化跟教育組織的成功有所關聯，文化扮演著形塑組織內成員行為的一個重要角色。鑑此，「協作文化」對於大學機構裡館員和教師的協作，或許應該也具有一定程度的影響。

根據過去一些相關的相關研究發現，大部分的文獻多以探討大學教師和館員協作關係的建立，以及描述協作專案的內容為主，極少針對二者的協作文化進行探究。有鑑於此，本研究將從文化的觀點去探究大學教師與館員的協作，以及發掘出能夠用來形塑和建構大學教師與館員協作文化內涵的元素。

基於上述概念和想法，研究者除了想探究建構大學教師與館員協作文化內涵的元素之外，也亟欲瞭解教師與館員一起協作的原因、建立協作關係的方法、進行協作方案的模式，以及協作中所遭遇的困難等現況，故本研究具體目的包括下列五大項：

- (一) 發掘能夠用來建構大學教師與館員協作文化概念的元素。
- (二) 探究臺灣大學教師和館員對大學教師與館員協作文化的評價程度。
- (三) 檢驗臺灣大學教師和館員對大學教師與館員協作文化評價的差異性。
- (四) 瞭解臺灣大學教師與館員協作之發展現況，包括：教師與館員協作的原因；教師與館員建立協作關係的方法；教師與館員的協作模式；教師與館員執行協作方案的成功因素及所面臨的困難。
- (五) 探討大學教師與館員協作文化對二者協作發展的影響。

## 二、文獻探討

本研究依據上述研究背景與目的所提到的概念與內容，分三大部分回顧過去的相關文獻，包括：(一) 大學教師與館員的協作；(二) 協作文化理論；及(三) 臺灣地區大學教師與館員的協作案例。

### (一) 大學教師與館員的協作

跟「協作」(collaboration)常被共通使用的相似意義詞彙有許多，諸如：合作(cooperation)、協調(coordination)、聯盟(coalition)、網絡(network)、結盟(alliance)、夥伴關係(partnership)及橋樑(bridge)等(Huxham, 1996)。Raspa 與 Ward (2000)認為，協作這個字最能代表一群人為了共同的目標、願意去分擔更多的工作、以及參與大規模計畫與實作的一個較普遍且長期的關係。Wagner (1998, p. 517)定義：「協作是一個行為的過程，在這過程之中，每一個人都努力的去瞭解問題、願意為共同的目標進行討論並達成共識，以及分擔執行改變、評估進度和實現成果的責任。」

對於大學教師與館員的協作而言，Raspa 與 Ward (2000)認為其內涵應包括五個基本特性：(1)熱情(passion)—館員要展現努力推動協作與協助教師教學的熱忱，相對的，教師也須展現對運用圖書館資源於教學中的興趣；(2)堅持(persistence)—館員和教師需要善用每一次的機會去推動協作；(3)樂於嘗試(playfulness)—不論是館員或教師都要敞開心胸，樂於嘗試跟對方進行新的協作方案；(4)推廣行銷(promotion)—不論是館員或教師都願意向校方、各部門及校內的每個人溝通並促成協作方案；以及(5)計畫性(project)—協作必須以促成教師和館員願意貢獻想法、精力、時間、及技能的方案為主。Cook (2000)則強調大學教師和館員之間的協作應含三個基本成分：(1)協作的目的就是要達成二者共同的目標；(2)協作必須要在設計良好的架構下執行；以及(3)協作就是二者相互都要得到利益。綜合以上，本研究將「大學教師與館員的協作」定義為：「一個充滿活力、互動及互助的行為過程，在這個過程中，教師和館員為完成共同的目標，一起工作、分享願景和資源、及分擔責任和任務。」

過去幾十年來，隨著時代改變的需求，館員與教師確有協作的需要，如因為資訊科技的發展或經費的緊縮，更突顯館員有必要跟教師一起協作一起推動教與學的成效(Casper & Lenn, 2000; Jeffries, 2000)。Wijayasundara (2008)認為因為終身教育的興起，特別是遠距教學的發達，教師更需要館員的合作，一起精進教學成效。Raspa 與 Ward (2000)則認為館員普遍缺乏專業學科背景及教學經驗，所以實有需要跟教師一起協作，才能有效推動資訊素養教育。近年來，因資料度用(data curation)和數據管理(data management)的發展趨勢，也促成了館員和教師為了推展教師的研究而一起協作(Xia & Wang, 2014)。

為了建立並為維持二者的協作關係，愈來愈多的圖書館會設置聯絡館員(liaison librarian)，做為跟各院或系所增進互動與溝通的重要橋樑(Macaluso & Petruzzilli, 2005)，讓教師有機會跟館員進行個別的接觸，並提供館員能與教師洽談教學和研究協作的機會(Carpan, 2011)。Raspa 與 Ward (2000)特別強調「傾聽」及「溝通」對二者建立協作關係的重要性；Jeffries

(2000) 則是針對館員，提出了跟教師發展良好協作關係的十項建議，包括：(1)對教師的研究有興趣；(2)表現友善；(3)對教師有禮貌並表達尊重；(4)積極推廣圖書館新產品、服務與館藏；(5)成為一位提供個人化服務的館員；(6)願意參與教師的會議；(7)展現承諾；(8)做一位好的聽眾；(9)對學生的需要求有求必應；以及(10)博學的。Biggs(1981)和 Hardesty(1991, 1995) 則提醒館員，一定要對教師的文化及價值觀有更深入的瞭解，才有可能建立良好的協作關係。

館員跟教師必須在良好的協作關係基礎上，才較有可能一起實施協作方案。依據 Jeffries (2000) 的研究顯示，過去二者較常一起進行的協作模式，包括：圖書館利用指導、合作教課、準備教學資料、設計利用圖書館作業、撰寫研究計畫書、準備研究報告、舉辦工作坊、為特定課程設計網站、參與學校委員會計畫、發展圖書館館藏等。Gallegos 與 Wright (2000) 曾針對北美及澳洲的 12 項大學教師與館員的協作方案進行調查研究，發現接近 60% 的協作模式以圖書館利用指導及資訊素養教育為主。這項研究結果跟許多學者專家的看法不謀而合，館員跟教師一起推動圖書館利用指導或資訊素養教育確實是最為成功的協作模式 (Ellison, 2004; Farber, 1999; Ivey, 2003; Kraat, 2005)。

由文獻中得知，過去確實有不少館員與教師一起推動協作方案的經驗，然而協作方案是否能夠成功的執行完成則又是另一挑戰。Muronaga 與 Harada (1999) 主張成功的協作建立在一個共享的願景、共同的目標、以及一個相互尊重和信任氛圍的基礎上。Gallegos 與 Wright (2000) 提出在協作的過程中，有四個因素是成功的關鍵：首先，協作的內容必須是彼此共同關注的議題；第二，二者必須願意且有能一起著手規劃並執行這個協作方案；第三，一起協作的態度是會被特殊的喜好所影響；第四，協作過程中需要不斷的溝通與討論。前述都是談到有關影響協作成功的原因，相對的，其實協作過程中也會遭遇一些阻礙或困難，讓協作難以順利實施。依據 Manuel、Beck 與 Molloy (2005) 針對 21 位曾經跟館員協作過的教師進行調查研究發現，接觸不多或溝通不良是造成協作失敗的主要原因；Christiansen、Stompler 與 Thaxton (2004) 直接指出教師與館員協作困難的原因在於根本上二者就是各自分離的，由組織面向來看，包括了實體的分離、文化差異、知識素養差距、不相等的組織權力、以及不同的工作結構等；就身分地位來看，各自具有不同的組織功能、專業學位、工作時間的安排、待遇和福利、以及在校園的社會關係等，由此可見二者協作之不易。

Wijayasundara (2008) 曾提出一個代表大學教師與館員協作的概念化模式 (如圖 1)。這個概念化模式簡單的將影響教師與館員協作的因素彙整成三大因素為：個人特質、知識和技能、組織實情；另一方面，透過教師與館員的協作，所帶來的好處有三方面：教與學、研究、圖書館使用情形。研究者認為，在 Wijayasundara 的概念化模式裡，似乎缺少了「文化」這個元素對大學教師與館員協作的影響進行探討。



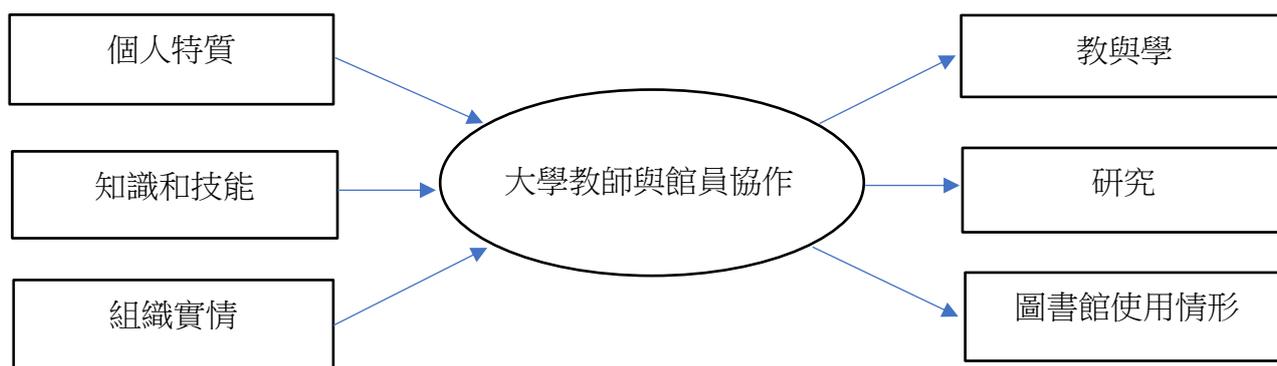


圖 1 大學教師與館員協作的概念化模式

資料來源：Wijayasundara (2008)。

## (二) 協作文化理論

Southern (2005) 定義「協作文化」乃指存在團體或組織內的共享價值觀、信仰和行為，藉以協助其成員為了一個共同的目標、程序或產品一起工作。綜觀過去的文獻，實在很難找到一個特定的理論來解釋協作文化，然而大部分有提到協作文化方面的研究，其想法總跳脫不出組織文化理論的概念範疇，舉例說明如下：

### 1. 格魯納特的學校協作文化理論 (Gruenert's School Collaborative Culture Theory)

Gruenert (1998) 以學校組織為出發點來建構協作文化的內涵，透過相關的文獻分析，綜合出一組能夠建構學校協作文化理論的概念，包括：家長／教師／學生的關係、領導力、教師間的合作互動、教師的教學、學校的使命、外部的支持、教師的專業發展、價值觀和信仰，以及決策機制等。基於這些概念，他設計了一個問卷，經過前測分析的結果，開發了一個包含六個構面共 35 個題項的問卷，用來檢測學校的協作文化。該六個構面分別為：協作領導力、教師合作、教師專業發展、目標的一致性、教師的合作互動支持、以及學習夥伴關係。

### 2. 羅森的協作文化論述 (Rosen's Proposition for the Culture of Collaboration)

Rosen (2007) 認為組織的協作文化足以改變商業模式及組織基因，所以建議組織內的成員必須根據因為協作所產生的文化轉變而走出舒適圈，並願意改變原有的工作型態，同時也強調人們必須要瞭解文化是如何影響著組織內的協作。基於此概念，他提出了十種能夠成功幫助組織內成功完成協作工作的十項文化元素，包括：(1)信任；(2)分享；(3)目標；(4)創新；(5)環境；(6)允許協作時所產生的一些非預期的混沌情形；(7)建設性的反對聲；(8)溝通；(9)社群；(10)價值觀。

### 3. 席爾的組織協作文化理論 (Schill's Organizational Collaborative Culture Theory)

Schill (2014) 以職場考量的角度，提出了一個組織協作文化理論 (The Theory of Organizational Collaborative Culture)，透過研究資料分析，她探究出了能代表組織協作文化的價值、態度、行為及環境，並能影響和形塑組織協作文化的三大成分 (價值、環境、現況) 和 15 個因素 (卓越度、獨立性、工作進展、組織授權、幽默感、領導力、和諧性、透明度、率直、信任、誠實、正直、真實、承諾及尊重)。Schill 運用這三大成分的 15 個因素的概念，發展設計出一個包含 45 個題項名為「組織協作文化調查」(Organization Collaborative Culture Survey) 的問卷，用來測量組織內員工的協作文化程度，藉以改善組織的協作文化，以及做為決定雇用員工的參考。

### 4. 思瑞瓦塔瓦和巴納吉的協作文化理論 (Srivastava and Banaji's collaborative culture theory)

Srivastava 與 Banaji (2011) 提出可以借用 Schein (1997) 的三層次組織文化理論來描述協作文化的概念 (如圖 2)。他們認為透過 Schein 的「表徵」、「價值觀」及「基本假設」三個文化層次，可將組織內或團體內成員的協作文化建構起來。第一個層次「表徵」，包括了團體內看得見的產品，如實體環境的建築、語言、技術、產物、服裝打扮、說話的態度、情緒表現、迷思、有關組織的傳說、能展現價值觀的一些規範條例、可被觀察到的儀式和典禮；第二層次「價值觀」，通常受到團體內領導者的策略、目標及哲學觀所影響；第三層次「基本假設」，如果一些共享的基本假設被深植在一個團體內之後，這些基本假設都會不知不覺的烙印在所有的成員內心，影響並改變成員們的想法、看法、態度及行為等。

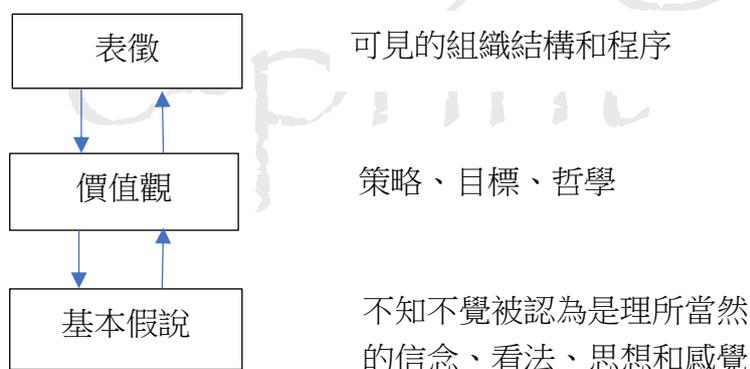


圖 2 組織文化三層次

資料來源：Schein (1997)。

由上述各種協作文化理論證實，協作跟組織的協作文化有著極大的關係，並受到組織的協作文化所影響。Kozuch (2009) 曾特別強調在建構協作文化時，應瞭解組織的協作文化，因為如此才能夠讓以夥伴為基礎的協作型組織的成員知道，如何在現有的組織文化的架構中去行動。

### (三) 臺灣地區大學教師與館員的協作案例

若以大學教師和館員協作為主的研究文獻來看，近幾十年以來，不論是國內或國外，絕大多數的案例都是以二者一起推動資訊素養教育或圖書館利用指導為主，這樣的情形跟 *Library Journal* 與 Gale (2015) 針對大學教師及館員所進行的調查研究結果不謀而合。該研究發現，84%的教師及 97%的館員同意資訊素養教育應為圖書館提供的重要服務項目，可見由於二者對於資訊素養教育都相當重視，因而會為了推動資訊素養教育而一起協作。

在國內所發表的實證案例研究主要有三篇。第一篇是以描述景文技術學院(現名為景文科技大學)圖書館館員與應用英語系 16 位教師協同推廣圖書館線上英語學習資源的實施方案內容與方式，以及訪問 564 位參與方案的學生，針對實施成效結果進行分析檢討；結果顯示，經過英文教師利用上課時間協助推廣之後，使用量均有顯著的提高，且每月平均使用人次都比過去高出約十倍之多，另外在 564 位受訪學生中的七成以上學生表示，對於利用英文課時間認識圖書館英文學習資源對其學習英語有幫助，並給予高度的肯定(于第，2007)。第二篇乃以逢甲大學實施多年的資訊素養融入課程計畫為背景，針對 579 位專任教師為對象進行問卷調查，探討教師對於資訊素養融入課程的合作策略、與館員的合作態度及影響教師館員合作的因素等；研究結果顯示，個案機構的教師對協同合作抱持正面態度，此外，「館員學科知識」、「館員專業素養」、「課程策略」、「學生學習」四大因素構面對教師與館員間的合作具有影響作用(查天佑、謝寶媛，2009)。第三篇則是以介紹景文科技大學所建立的教師協同圖書館推廣館藏資源與服務機制為主，包括「融入課程教學設計」、「建置資源學科專家」、「參與資源推廣活動」、「經營部落格平台」及「連結教師評鑑制度」等五種協同推廣模式的說明；此研究依據實施後針對十位參與計畫教師所做的問卷調查分析結果，提出五項館員與教師協作的成功關鍵之建議，包括：(1)與教師建立良好互動關係；(2)取得高層主管重視與支持；(3)建立法源明訂權利與義務；(4)建立獎勵誘因機制；(5)了解教師需求並持續溝通(于第、黃久華，2009)。

依據上述三篇實證研究論文內容不難發現，國內的大學教師和館員的協作方案，確實也是以協同推廣圖書館資源利用，以及合作實施資訊素養教育為主；此外，由各項計畫經過實施後的調查分析得知，二者協作對於學生的學習確實有所助益。由此可見，大學教師與館員的協作不失成為一個有效的方法去因應高等教育大環境的各種改變，且能做為增進教師的教學和研究、學生的學習，以及推廣圖書館資源利用的良方。

綜合文獻分析可知，大學教師與館員協作已然成為一個能夠有效增進教師的教學和研究、學生的學習，以及推廣圖館資源利用成效的方法。然而過去這方面主題的研究，多以探討協作方案及協作關係為主，對於「協作文化」較少著墨。有鑑於 Srivastava 與 Banaji 提出可以借用 Schein 的三層次組織文化理論來描述協作文化的概念，並考量 Schein (1997) 的三層次組織文化模式已是一個被企業界及學術界廣泛應用的理論，故本研究決定採用該理論做為探究與建構協作文化概念構面與因素的基礎，藉以設計發展出一個用來測量大學教師與館員協作文化評價程度的問卷工具。

### 三、研究方法與設計

#### (一) 研究問題

依據上述研究目的及文獻探討所述，本研究提出五項研究問題：

1. 建構大學教師與館員協作文化概念的元素為何？
2. 臺灣大學的教師和館員對大學教師與館員協作文化的評價程度為何？
3. 臺灣大學教師和館員對大學教師與館員協作文化的評價程度是否有所差異？
4. 臺灣大學教師與館員協作之發展現況為何？包括：發展教師與館員協作的原因；發展教師與館員建立協作關係的方法；執行教師與館員的協作模式；實施教師與館員協作方案的成功因素及面臨的困難等。
5. 大學教師與館員協作文化對二者的協作發展是否有所影響？

#### (二) 理論架構

本研究參酌 Srivastava 和 Banaji 意見，運用 Schein 的三層次組織文化理論做為理論架構，藉以探索出可以形塑和建構大學教師與館員協作文化概念的構面及元素。本研究透過文獻分析，以及跟曾經有過許多協作經驗的二位大學教師及二位資深館員進行一對一的訪談內容分析結果，依據「表徵」、「價值觀」及「基本假設」三個文化層次的內涵，找出了 24 個能夠代表大學教師與館員協作文化的因素；之後，研究者再將這 24 個因素依其特性自行分成七大類別面向，並暫時命名如表 1。

表 1 建構大學教師與館員協作文化的三個文化層次、七大構面及 24 個因素之關聯分析表

三個文化層次	類別面向	因素
表徵	組織協作結構	1. 型式化的系統 2. 權力差距
	協作環境	3. 實體的環境 4. 社群內的協作氣氛 5. 機構的承諾
價值觀	協作領導	6. 領導者的信仰及行為
	溝通	7. 人際的接觸及互動 8. 傾聽 9. 正式和非正式的溝通
基本假設	相互關係	10. 相互瞭解 11. 相互利益 12. 相互尊敬和信任
	協作基本特徵	13. 熱情

- 
14. 堅持
  15. 樂於嘗試
  16. 計畫性
  17. 推廣行銷
  18. 共同目標
  19. 分擔責任
- 
20. 教師的教學績效
  21. 教師的研究績效
  22. 學生的學習成效
  23. 圖書館的服務績效
  24. 組織的績效
- 

協作績效

### (三)研究設計與方法

#### 1.研究對象與範圍

本研究對象以臺灣地區的大學教師和館員為主，由於研究的對象遍及台灣各地的大學教師和館員，故採用 SurveyMonkey 線上問卷工具建置問卷，透過網路，以便利抽樣法及滾雪球法，盡可能的透過各種社群媒體及發送電子郵件等方式，廣邀大學教師及館員回覆問卷。

#### 2.研究工具

本研究設計了二份問卷做為調查工具，一份是提供給教師填答的；另一份則是給館員填答的，但其實二份問卷的題目意義完全相同，只是因為對象不同，陳述稱呼有所不同。例如：問卷第二部分的第一題，教師問卷的題目是「我經常與館員保持聯繫」；館員問卷的題目則是「我經常與教師保持聯繫」。問卷主要分成三大部分，第一部分為回覆者基本資料，共七題；第二部分主要為測量大學教師和館員對協作文化的評價程度，名為「大學教師與館員協作文化問卷」(Faculty-Librarian Collaborative Culture Questionnaire, 簡稱 FLCCQ)，最初依據表 1 的七個類別面向及 24 個因素設計了 47 個題項，經過五位專家學者的意見修正，以及透過 28 位館員及 35 位教師的前測結果，將不適宜的題項刪除後，最後保留 38 個題項；第三部分則為瞭解協作的發展現況而設計，包括五大題項及 35 個子題目，還有一個開放性問題。五大題項包括：發展教師與館員協作的理由、發展教師與館員協作關係的方法、執行教師與館員的協作模式、實施教師與館員協作方案的成功及失敗因素等；至於最後的開放性的問題，則是請受訪者分享其過去的協作經驗，並提出對大學教師與館員進行協作的建議與意見。其中問卷第二部分及第三部分的題項都是採 Likert 的五點量表形式設計，從 1 到 5，分別代表「非常不同意」到「非常同意」。

#### 3.效度與信度

為提升問卷之內容效度，本研究問卷曾先邀請五位學者專家(包括二位資深圖書館主管、一位圖書館館長及二位圖書資訊學系所教授)，依其意見將問卷題項增刪並做文字修訂；之後，

透過 28 位館員及 35 位教師進行前測，利用因素分析法及項目分析來進行題項刪除，將因素負荷量低於 0.5，以及臨界比率低於 0.3 的題項予以刪除。此外，依 Nunnally (1978) 建議，Conbach's alpha 值最好大於 0.7，而本問卷第二部分整體信度 alpha 值高達 0.943；第三部分五大題項的信度 alpha 值分別為 0.870, 0.885, 0.890, 0.938, and 0.906，表示本問卷的內容題項的一致性相當良好。

#### 4. 資料蒐集與分析方法

自 2015 年 12 月到 2016 年 5 月為止，共有 279 位教師及館員填覆問卷，但可能因為題項太多，不少人填到一半便放棄，故有效問卷總計 191 份，有效問卷回收率約為 68.5%。本研究使用 SPSS 統計軟體，進行描述性統計、t 檢定、因素分析及迴歸分析等統計方法，針對問卷所蒐集到的資料進行分析。

### 四、結果分析與討論

#### (一) 受訪教師及館員基本資料分析

如表 2 所示，本研究受訪教師有 77 位 (佔 40.3%)；受訪館員有 114 位 (佔 59.7%)。受訪者所屬學校類別，公立約佔 40%，私立約佔 60%。學校屬性部分，以技職導向佔較多數，約五成，其次是教學導向 (佔 32.5%)，研究導向 (佔 17.8%) 相對較少。30,000 人以上學生人數的學校佔最少數，僅約 5%；還是以學生人數 0-9999 的中小型學校佔較多數，約五成。所屬學校的館員人數普遍不多，1-19 館員人數者佔 63.4%；館員數超過 100 人者佔極少數，僅約 3%。至於館員最常跟哪一類學科背景的教師協作，顯見是人文學科背景者最多 (佔 40.4%)，其次是社會科學 (佔 28.9%)，理工 (佔 14.9%)、醫農 (佔 10.5%) 及藝術設計 (佔 5.3%) 相對較少。

令人感到意外的是，竟然全部的受訪教師和館員均表示，曾經都有參與過教師和館員的協作專案的經驗，其中最多的協作模式還是以「推動圖書館利用教育或資訊素養教育」為主，約四分之三的受訪者都曾有過此種協作經驗；其次是「辦理工作坊或研討會」及「在課堂上進行合作教學」，約 36% 的受訪者都表示有過這二種協作模式的經驗；至於「設計作業」(約 8%) 及「撰寫研究計畫」(約 9%) 二種協作模式經驗相對較少。另外，有七位受訪者依其經驗，分別提出了下列幾種其他協作模式，包括：「幫忙準備指定參考書 (含 DVD) 給同學借閱」、「主題書展示」、「帶領同學協助認識書籍」、「合作策展」、「辦理書展及寫書」、「OpenCourseWare and MOOCs」、及「合作出版」等。

在 21 世紀初時，根據 Gallegos 與 Wright (2000) 針對北美及澳洲地區大學所進行的調查研究發現，當時有接近 60% 的教師和館員進行的協作專案主要以圖書館利用教育及資訊素養教育為主。時至今日，依據 Library Journal 與 Gale (2015) 合作針對大學教師及館員所進行的調查研究結果也發現，84% 的教師及 97% 的館員同意資訊素養教育應為圖書館提供的重要服務項目。若以此研究受訪者的回覆來看，推論超過 75% 的台灣大學教師和館員曾經有過一

起推動圖書館利用教育或資訊素養教育的協作經驗，由此可見，圖書館利用教育和資訊素養教育在國內外大學均受到重視，其重要性應該是與日俱增的。

表 2 受訪樣本結構之次數分配表 (N=191)

	背景變項	次數	%	
工作職位	教師	77	40.3	
	館員	114	59.7	
學校類別	公立	78	40.8	
	私立	113	59.2	
學校屬性	研究型	34	17.8	
	教學型	62	32.5	
	技職型	95	49.7	
學生人數	0-9999	99	51.8	
	10000-19999	62	32.5	
	20000-29999	20	10.5	
	30000 以上	10	5.2	
館員人數	1-19	121	63.4	
	20-49	34	17.8	
	50-99	30	15.7	
	100 以上	6	3.1	
參與過的教師和館員協推動圖書館利用教育或資訊 作專案之模式 (複選題)	素養教育	145	75.9	
	在課堂上進行合作教學	69	36.1	
	準備教材	41	21.5	
	設計作業	15	7.9	
	撰寫研究計畫	17	8.9	
	發展圖書館館藏	51	26.7	
	辦理工作坊或研討會	70	36.6	
	辦理讀書會	44	23.0	
	建置教學網站	24	12.6	
	其他模式	7	3.7	
	從未參與過	0	0	
	學科領域 (館員則是回覆最常與 哪一類學科背景的教師 進行協作)	人文	教師	21
館員			46	40.4
理工		教師	26	33.8
		館員	17	14.9
社會科學		教師	26	33.8
		館員	33	28.9

背景變項		次數	%
藝術設計	教師	1	1.3
	館員	6	5.3
醫農	教師	3	3.9
	館員	12	10.5

## (二) 大學教師與館員協作文化的概念元素

本研究調查問卷的第二部分「大學教師與館員協作文化問卷」共 38 個題項，主要設計用來測量大學教師與館員對協作文化的評價程度。上述 38 個題項，經過因素分析，利用 KMO (Kaiser-Meyer Olkin) 及 Bartlett's 球形檢定，KMO 值為 0.888，根據 Kaiser (1974) 觀點，KMO>0.8 表示很好，適合進行因素分析，自動遂萃取出七個因素構面，當然跟研究者原先規劃的七個類別面向(如表 1)略有出入。前述萃取出的七個構面及題項分配如表 3。七個構面的名稱則由研究者依據題項內容自行命名，分別是「構面一：組織的協作環境」、「構面二：協作中的相互利益與責任」、「構面三：相互瞭解與溝通」、「構面四：協作的承諾」、「構面五：協作的領導力」、「構面六：相互尊重與信任」、「構面七：協作的關係與互動」。這七個構面，也就代表著建構大學教師與館員協作文化內涵的概念元素。

表 3 大學教師與館員協作文化問卷構面分析

題號	題項
構面一：組織的協作環境	
31	本校已針對教師與館員實施協作專案制訂相關政策或規定
32	本校已訂有鼓勵教職員間協作的獎勵辦法及措施
33	本校通常會針對教師和館員協作的成果做成紀錄
34	本校提供教師與館員平等的機會發表意見
35	本校提供教師與館員平等的機會參與決策過程
36	本校經常舉辦各種正式或非正式的活動，創造教職員工間的協作機會
37	本校支持校內各單位間的協作
38	本校支持教職員工間各種的協作活動
構面二：協作中的相互利益與責任	
9	我認為與教師／館員一起工作能引發我的創意及想法
10	我認為教師和館員協作相互有益的
21	當教師和館員一起執行協作專案時，二者的職責應劃分清楚
22	當教師和館員一起執行協作專案時，二者應共同承擔成敗責任
23	我認為教師和館員協作能幫助教師增進其教學績效
24	我認為教師和館員協作能幫助學生增進其學習成效
25	我認為教師和館員協作能幫助館員增進其工作績效
26	我認為教師和館員協作能提升圖書館的服務績效

題號	題項
構面三：相互瞭解與溝通	
5	我曾參加系所單位／圖書館舉辦的會議或研習活動
6	我曾參加校內教職員工的社團活動
7	我瞭解教師／館員文化（如：教師／館員的特性、信念及其所關心的事情等）
8	我瞭解教師／館員的工作性質
13	我的想法通常受到館員的重視
14	我喜歡跟教師／館員一起工作
構面四：協作的承諾	
15	我會主動創造跟教師／館員協作的機會
16	我珍惜每一次跟教師／館員協作的機會
17	我通常會主動規劃教師和館員的協作專案
18	我會為教師和館員協作專案付出時間及精力
19	我經常參與教師和館員的協專案
20	我會跟教師／館員為完成一個共同的目標一起協作
構面五：協作的領導力	
27	我的主管支持我尋求跟教師／館員協作的機會
28	我的主管會督促我進行教師和館員的協作專案
29	我的主管會主動對教師和館員的協作專案提出具體建議
30	我的主管會對我和館員協作的良好表現予以讚揚
構面六：相互尊重與信任	
3	我會尊重並聽取教師／館員的意見和建議
11	我一向尊重教師／館員
12	我一向信任教師／館員
構面七：協作的關係與互動	
1	我經常與教師／館員保持聯繫
2	我認為圖書館為各系所單位設置聯絡窗口館員有助於強化教師和館員間的協作關係
4	我會為了推動一個協作專案主動與教師／館員溝通及討論

### （三）受訪者對大學教師與館員協作文化的評價程度

由各構面的平均值來看（如表 4），受訪者對於大學教師與館員協作文化的評價程度由高到低，依序是：「構面六：相互尊重與信任」（4.27）、「構面二：協作中的相互利益與責任」（4.02）、「構面七：協作的關係與互動」（3.97）、「構面三：相互瞭解與溝通」（3.70）、「構面四：協作的承諾」（3.64）、「構面五：協作的領導力」（3.50）、「構面一：組織的協作環境」（3.18）。由

此可見，受訪的大學教師和館員普遍彼此相互尊重與信任，也高度展現出會為了彼此績效而願意分擔責任一起協作；相反的，由他（她）們的回覆也可推論，現今大學校園內的教師和館員的協作環境與氛圍，似乎還不夠完善，還有就是這類的協作似乎也未獲得學校學術主管或圖書館館長的支持；至於彼此的溝通與瞭解程度，以及對於協作的承諾部分，或許還有再努力加強的空間。

表 4 受訪教師與館員對大學教師與館員協作文化的評價程度分析表 (N=191)

題項	教師		館員		平均值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
構面一：組織的協作環境					
31.本校已針對教師與館員實施協作專案制訂相關政策或規定	3.05	0.93	2.77	0.98	
32.本校已訂有鼓勵教職員間協作的獎勵辦法及措施	3.09	0.93	2.62	0.93	
33.本校通常會針對教師和館員協作的成果做成紀錄	3.31	0.95	2.97	0.90	
34.本校提供教師與館員平等的機會發表意見	3.49	0.88	2.96	0.83	3.18 (標準差=0.88)
35.本校提供教師與館員平等的機會參與決策過程	3.42	0.91	2.88	0.80	
36.本校經常舉辦各種正式或非正式的活動，創造教職員工間的協作機會	3.44	0.83	3.04	0.84	
37.本校支持校內各單位間的協作	3.78	0.88	3.53	0.72	
38.本校支持教職員工間各種的協作活動	3.73	0.87	3.39	0.68	
構面二：協作中的相互利益與責任					
9.我認為與教師／館員一起工作能引發我的創意及想法	3.73	0.72	3.82	0.60	
10.我認為教師和館員協作相互有益的	4.18	0.66	4.18	0.65	
21.當教師和館員一起執行協作專案時，二者的職責應劃分清楚	4.03	0.69	3.95	0.65	
22.當教師和館員一起執行協作專案時，二者應共同承擔成敗責任	3.96	0.72	4.07	0.67	4.02 (標準差=0.64)
23.我認為教師和館員協作能幫助教師增進其教學績效	3.94	0.69	4.07	0.56	
24.我認為教師和館員協作能幫助學生增進其學習成效	4.14	0.62	4.07	0.56	
25.我認為教師和館員協作能幫助館員增進其工作績效	3.99	0.57	3.93	0.65	

題項	教師		館員		平均值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
26.我認為教師和館員協作能提升圖書館的服務績效	4.19	0.65	4.11	0.63	
構面三：相互瞭解與溝通					
5.我曾參加系所單位／圖書館舉辦的會議或研習活動	4.17	0.78	3.25	1.04	
6.我曾參加校內教職員工的社團活動	4.09	0.81	3.55	1.01	
7.我瞭解教師／館員文化（如：教師／館員的特性、信念及其所關心的事情等）	3.86	0.79	3.40	0.78	3.70 (標準差=0.85)
8.我瞭解教師／館員的工作性質	3.95	0.79	3.61	0.72	
13.我的想法通常受到館員的重視	4.04	0.72	3.51	0.68	
14.我喜歡跟教師／館員一起工作	4.06	0.73	3.55	0.68	
構面四：協作的承諾					
15.我會主動創造跟教師／館員協作的機會	3.75	0.76	3.40	0.69	
16.我珍惜每一次跟教師／館員協作的機會	3.99	0.79	3.89	0.61	
17.我通常會主動規劃教師和館員的協作專案	3.55	0.85	3.39	0.72	3.64 (標準差=0.73)
18.我會為教師和館員協作專案付出時間及精力	3.81	0.76	3.94	0.54	
19.我經常參與教師和館員的協專案	3.32	0.85	3.26	0.78	
20.我會跟教師／館員為完成一個共同的目標一起協作	3.81	0.83	3.74	0.62	
構面五：協作的領導力					
27.我的主管支持我尋求跟教師／館員協作的機會	3.56	0.87	3.80	0.78	
28.我的主管會督促我進行教師和館員的協作專案	3.19	0.86	3.58	0.74	3.50 (標準差=0.84)
29.我的主管會主動對教師和館員的協作專案提出具體建議	3.21	0.92	3.50	0.78	
30.我的主管會對我和館員協作的良好表現予以讚揚	3.35	1.00	3.58	0.79	
構面六：相互尊重與信任					
3.我會尊重並聽取教師／館員的意見和建議	4.27	0.62	4.25	0.49	4.27 (標準差=0.61)
11.我一向尊重教師／館員	4.55	0.55	4.32	0.62	
12.我一向信任教師／館員	4.38	0.67	3.96	0.66	

題項	教師		館員		平均值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
構面七：協作的關係與互動					
1.我經常與教師／館員保持聯繫	3.69	0.85	3.69	0.78	
2.我認為圖書館為各系所單位設置聯絡窗口 館員有助於強化教師和館員間的協作關係	4.05	0.65	4.13	0.70	3.97 (標準差 =0.71)
4.我會為了推動一個協作專案主動與教師／館員溝通及討論	4.04	0.72	4.17	0.59	

進一步由各構面中的各個題項平均數可以發現，受訪教師和館員的看法明顯有所差異。故本研究進一步透過 t 檢定，來檢驗受訪教師與館員的看法是否達到統計上的顯著性差異。由表 5 可以看出，受訪教師和館員的看法，就「構面一：組織的協作環境」、「構面三：相互瞭解與溝通」、「構面五：協作的領導力」、「構面六：相互尊重與信任」及「構面七：協作的關係與互動」等，均達到統計上的顯著性差異。其中除了「構面五：協作的領導力」是館員的評價程度明顯高於教師之外，其餘的構面都是教師明顯高於館員。由此可以推論，台灣的大學教師對於跟館員一起協作的接受度似乎比館員來得高，所以在台灣推動大學教師對與館員一起協作的話，或許由教師方面著手進行推廣可能還比較容易。此外，由表 5 也可以看出，台灣的大學館員對於「組織的協作環境」及「相互瞭解與溝通」二個面向的評價程度，明顯低於教師許多，可見館員對教師的瞭解或許還是不夠，值得思考該如何增進彼此的溝通機會，進而更瞭解對方。

表 5 受訪教師和館員對大學教師與館員協作文化評價程度之差異分析表 (N=191)

構面	工作職稱		t 值	p 值
	教師 (平均 數)	館員 (平均 數)		
1. 組織的協作環境	3.41	3.02	4.635***	0.000
2. 協作中的相互利益與責任	4.02	4.03	-1.692	0.093
3. 相互瞭解與溝通	4.03	3.48	5.873***	0.000
4. 協作的承諾	3.70	3.60	0.176	0.861
5. 協作的領導力	3.33	3.61	-3.946***	0.000
6. 相互尊重與信任	4.32	3.93	-2.587*	0.010
7. 協作的關係與互動	4.04	3.94	-2.885**	0.004

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$

## (四) 大學教師與館員協作之發展現況

### 1. 教師與館員發展協作的原因

由表 6 得知，不論是受訪教師或是館員，均表示願意跟對方協作的主要原因，乃以促進師生利用圖書館資源與服務為首要，其次是推動資訊素養教育，再其次是增進學生的學習成就，足見台灣大學教師和館員對學生學習成效的重視。

### 2. 教師與館員建立協作關係的方法

除了第(4)項「館員經常主動參加系所單位舉辦的集會或活動」的平均數低於 4.0 之外，其他各種方法均得到受訪教師與館員的高度認同，其中又以「圖書館設置聯絡館員」(liaison librarian)及「教師經常參加圖書館舉辦的研習或推廣活動」二種方法得到受訪教師和館員的較高認同度。鑑此，圖書館值得為各學院或系所設置連絡窗口，主動跟教師聯繫，多多邀請教師參加圖書館的各式活動，或是邀請教師共同舉辦研習等活動，藉由頻繁的互動中建立良好的協作關係，並創造協作的機會；此外，不論是圖書館的館長、主管或上述各院系所的窗口，真的有需要多主動參加一些院系所主辦的活動，藉由這些活動機會拉近跟教師的距離，並建立關係。

### 3. 教師與館員的協作模式

由表 6 可以明顯看出，「推動圖書館利用教育或資訊素養教育」是目前最多被受訪教師和館員所採用的協作模式。針對教師而言，其次依序以「辦理工作坊或研討會」、「發展圖書館館藏」及「在課堂上合作教學」等協作模式較多；就館員來說，其次依序則以「發展圖書館館藏」、「辦理工作坊或研討會」及「在課堂上合作教學」等協作模式。由此結果看來，受訪教師對跟館員一起辦理工作坊或研討會的接受度相當高，鑑此，館員也可由這方面的協作模式去規劃推動跟教師的協作。

### 4. 教師與館員協作的成功因素

受訪教師認為二者能夠一起完成協作專案的前四項成功因素，依序是：「相互尊重與信任」、「有效的溝通與互動」、「足夠的資源（如經費、人力及時間等）」及「雙方都能從協作中得到好處」；至於受訪館員認為二者能夠一起完成協作專案的前四項成功因素，依序是：「有效的溝通與互動」、「相互尊重與信任」、「有共同的目標」及「得到主管及校方的支持（如：建立獎勵政策）」。由此結果可以看出，受訪教師和館員均認同，彼此若要能成功的進行協作，最重要的還是要建立在互信互重，以及良好溝通與互動的基礎上才行。另外，可以發現，受訪教師比較在意的是，是否有足夠的資源、以及是否能從協作中得到好處；至於受訪館員則認為，跟教師是否有共同的目標、以及是否能夠得到主管及校方的支持較為重要。由此結果推論，除了有良好的互信及互動基礎上之外，必須要讓教師認為在資源充裕的情況下參與協作對他（她）是有利的，才較易成功的推動二者協作專案；至於館員方面，勢必需要得到圖書館主管及校方實質的支持，似乎才較容易成功實施二者的協作專案。

## 5. 教師與館員協作的困難處

由各項困難處的平均數來看，受訪館員普遍比受訪教師認為二者進行協作的困難度較高。就受訪館員而言，難以進行協作專案的主要二大困難是：「任一方意願不高」及「彼此不熟悉」；受訪教師則認為最困難的二大因素是：「時間配合不易」及「彼此不熟悉」。由此結果發現，現今台灣的大學教師與館員間或許還是存在著彼此不熟悉的問題，再加上教師們手邊都有許多工作職責（教學、研究、服務與輔導），倘若從協作中沒有獲得任何的好處，相信教師的意願一定不高，想要推動任何協作專案的機會當然也就不高。鑑此，如何突破這些困境，值得省思。

表 6 台灣大學教師與館員協作之發展現況分析表 (N=191)

題項	教師		館員	
	平均數	標準差	平均數	標準差
1. 為何館員與教師要協作？				
(1)促進師生利用圖書館資源與服務	4.51	0.60	4.51	0.58
(2)推動資訊素養教育	4.36	0.65	4.42	0.59
(3)增進教師的教學績效	4.14	0.70	4.13	0.70
(4)增進教師的研究績效	4.06	0.75	4.09	0.75
(5)增進學生的學習成就	4.27	0.62	4.25	0.62
(6)增進學校的辦學績效	4.12	0.71	4.02	0.78
2. 教師與館員如何建立協作關係？				
(1) 圖書館設置「聯絡館員」( liaison librarian )	4.16	0.71	4.13	0.72
(2) 圖書館設置「學科館員」( subject-specialist librarian )	4.06	0.69	4.10	0.81
(3) 館員定期主動與教師聯繫，以瞭解教師的意見與需求	4.13	0.66	4.10	0.74
(4) 館員經常主動參加系所單位舉辦的集會或活動	3.97	0.76	3.83	0.83
(5) 教師經常參加圖書館舉辦的研習或推廣活動	4.18	0.62	4.12	0.73
3. 教師與館員通常會採取那些型態的協作模式？				
(1)推動圖書館利用教育或資訊素養教育	4.32	0.68	4.40	0.61
(2)在課堂上合作教學	3.91	0.85	3.87	0.76
(3)準備教材	3.84	0.83	3.45	0.78
(4)設計作業	3.74	0.83	3.30	0.80
(5)撰寫研究計畫	3.71	0.84	3.31	0.84
(6)發展圖書館館藏	4.00	0.74	3.89	0.75
(7)辦理工作坊或研討會	4.18	0.77	3.76	0.76
(8)辦理讀書會	3.99	0.79	3.68	0.86

題項	教師		館員	
	平均數	標準差	平均數	標準差
(9)建置教學網站	3.70	0.81	3.41	0.84
4. 教師與館員實施協作專案的成功因素？				
(1)有共同的目標	4.19	0.71	4.33	0.60
(2)相互尊重與信任	4.38	0.63	4.36	0.63
(3)有效的溝通與互動	4.32	0.73	4.39	0.62
(4)雙方都能從協作中得到好處	4.26	0.78	4.28	0.65
(5)雙方具備能夠協助夥伴完成任務的能力	4.22	0.75	4.23	0.67
(6)足夠的資源(如經費、人力及時間等)	4.30	0.67	4.27	0.78
(7)得到主管及校方的支持(如：建立獎勵政策)	4.19	0.73	4.32	0.77
(8)教師本身具備豐富的圖書館知識和使用經驗	4.18	0.70	4.18	0.79
5. 教師與館員一起進行協作專案的困難處？				
(1)彼此不熟悉	3.81	0.87	4.11	0.75
(2)文化差異大	3.40	0.92	3.90	0.81
(3)雙方在學校的權力與地位不同	3.45	0.95	4.02	0.87
(4)任一方意願不高	3.71	0.92	4.21	0.80
(5)時間配合不易	3.92	0.89	4.05	0.82
(6)缺乏互惠誘因	3.77	0.86	4.09	0.83
(7)主管或校方不支持	3.61	0.95	3.77	0.99

在本研究問卷的最後，特別提出了一個開放性的問題，請受訪者就其過去的協作經驗，提出對大學教師與館員進行協作的看法和建議。總共有九位受訪館員及五位受訪教師提出看法和意見。其中有一位教師提到：「個人從大學時期（1970s）便與（系）圖書館保持密切合作關係，主要的原因是為了完成教授指定的讀書報告及自發性的畢業小論文寫作，且從中獲益良多。任教之後自然而然地與各階段之校圖合作，並且力圖將圖書資源利用融入教程。」由此可以推論，教師是否願意跟館員進行協作，或許跟其過往使用圖書館的經驗有著一定的關聯性，也就是說，如果過去使用圖書館曾有過愉快的體驗，或許對跟館員協作的接受度較高。至於館員回覆的部分得知，大部分跟教師的協作經驗是愉快的，但也有部分館員提出一些比較負面的看法或不愉快的經驗，如「無法上課時，直接安排由館員代課」；「他們與圖書館進行協作專案的動力不強」；「人力缺乏狀況下，主管最在意是所耗損的人力資源」；「校方對圖書館員的期許與認知並未包含教學協助，也會降低主管想投入人力的意願」等。最後，還有一位受訪館員語重心長的表示：「台灣教育單位首長、主管若不重視與瞭解圖書館，僅把圖書館當作一直花錢的單位，一味地刪減人力與資源，號稱研究型大學專業館員竟只有個位數，業務全靠聘僱人員苦撐，單就維持基本開館營運就已捉襟見肘，遑論還要與教師共同實施協作專案，簡直是天方夜譚。」由前述意見得知，校方與圖書館主管對圖書館的支持程度，似乎對館員跟教師協作的意願有所影響。然而現今台灣不少大專校院圖書館與資訊中心組織

整併後，圖書館獲得的資源減少，再加上某些館長對圖書館的認同度、支持度不足，或許間接也都是會影響到大學教師與館員協作方案的推動。

### (五) 大學教師與館員協作文化對二者協作發展的影響

如圖 3 所示，本模式摘要表和係數表中所整理的「大學教師與館員協作文化」對「協作發展」的變數解釋力=0.358，顯著性  $P=0.000$ ；除了因素 1(組織的協作環境)路徑係數= 0.1491 未達統計上的顯著性，其餘因素 2(協作中的相互利益與責任)路徑係數=0.407 ( $p<0.001$ )、因素 3(相互瞭解與溝通)路徑係數=0.129 ( $p<0.05$ )、因素 4(協作的承諾)路徑係數=0.137 ( $p<0.01$ )、因素 5(協作的領導力)路徑係數=0.148 ( $p<0.05$ )、因素 6(相互尊重與信任)=0.320 ( $p<0.001$ )、及因素 7(協作的關係與互動)=0.221 ( $p<0.001$ )等均達統計上的顯著性。鑑此，本研究推論台灣大學教師與館員協作文化對二者的協作發展具影響力，其中又以「協作中的相互利益與責任」、「相互尊重與信任」及「協作的關係與互動」三個因素構面影響最大。

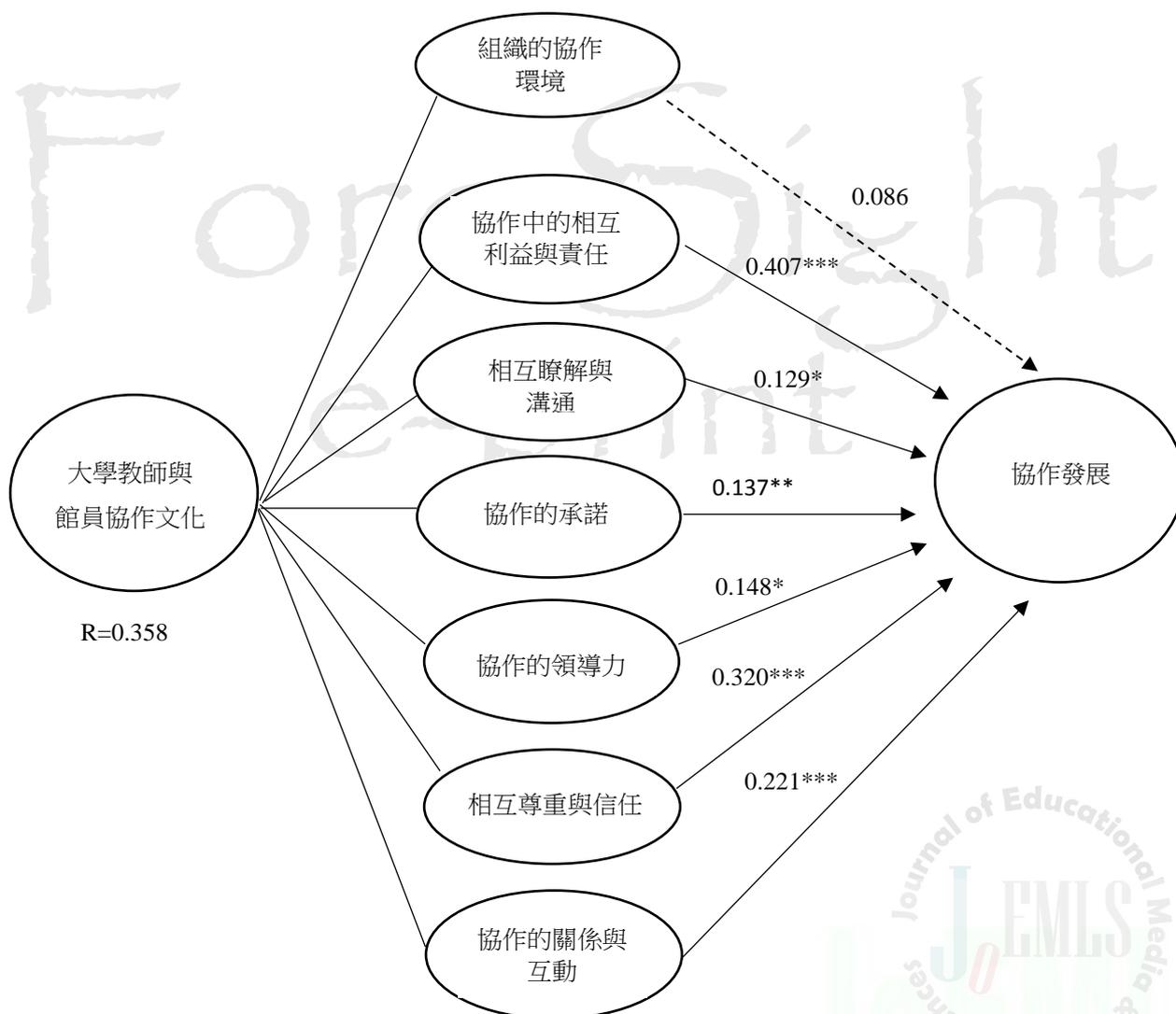


圖 3 大學教師與館員協作文化對協作發展影響之迴歸分析圖

\* $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  \*\*\* $p<0.001$

## 五、結論與建議

### (一) 結論

依據本研究之研究目的及所要探究之研究問題，得到下列幾項研究結論：

1. 本研究利用此次所蒐集到的資料，透過因素分析，萃取出七個能夠代表建構大學教師與館員協作文化內涵的概念元素構面，分別是「構面一：組織的協作環境」、「構面二：協作中的相互利益與責任」、「構面三：相互瞭解與溝通」、「構面四：協作的承諾」、「構面五：協作的領導力」、「構面六：相互尊重與信任」、及「構面七：協作的關係與互動」。
2. 受訪的大學教師和館員普遍彼此相互尊重與信任，也高度展現出會為了彼此績效而願意分擔責任一起協作；但現今台灣大學校園內的教師和館員的協作環境與氛圍，似乎不夠完善，還有就是這類的協作似乎也未獲得學校學術主管或圖書館館長的支持；至於彼此的溝通與瞭解程度，以及對於協作的承諾部分，或許還有再努力加強的空間。
3. 受訪的大學教師對於跟館員一起協作的接受度似乎比館員來得高，所以在台灣推動大學教師對與館員一起協作的話，或許從教師方面著手進行推廣還比較容易。此外，台灣的大學館員對於教師的瞭解或許還是不夠，值得思考該如何增進彼此的溝通機會，進而更瞭解對方。
4. 台灣地區大學教師與館員協作現況發展之情形，結論如下：
  - (1) 二者協作的原因，以促進師生利用圖書館資源與服務為首要，其次是推動資訊素養教育，再其次是增進學生的學習成就。
  - (2) 二者建立協作關係的方法以「圖書館設置聯絡館員」(liaison librarian)及「教師經常參加圖書館舉辦的研習或推廣活動」二種得到較多受訪教師和館員的認同。
  - (3) 二者普遍最常採取的協作模式以「推動圖書館利用教育或資訊素養教育」、「辦理工作坊或研討會」、「發展圖書館館藏」及「在課堂上合作教學」等為主；「建置教學網站」、「撰寫研究計畫」及「設計作業」等協作模式相對較少被採用。
  - (4) 二者協作的成功因素：受訪教師和館員均認同，彼此若要能成功的進行協作，最重要的還是要建立在互信互重，以及良好溝通與互動的基礎上才行；另外，受訪教師比較在意的是，是否有足夠的資源（如經費、人力及時間等）、以及是否能從協作中得到好處；至於受訪館員則認為，跟教師是否有共同的目標、以及是否能夠得到主管及校方的支持（如：建立獎勵政策）較為重要。
  - (5) 二者協作的困難處：教師與館員之間或許還是存在著彼此不熟悉的問題，再加上

教師們手邊都有許多工作職責（教學、研究、服務與輔導），通常沒有多餘的時間跟館員進行協作，倘若從協作中又沒有得的任何的好處，教師的意願一定不高，那麼想要推動任何協作專案的機會當然也就不高。

5. 大學教師與館員協作文化對二者的協作發展具影響力，其中以「協作中的相互利益與責任」、「相互尊重與信任」及「協作的關係與互動」三個因素構面影響明顯較大。

## （二）建議

綜合上述研究結果和結論，研究者針對教師及館員提出一些建議：

### 1. 互信、互重、互惠是建立大學教師與館員協作關係與推動協作專案的基礎

由研究結果可知，「協作中的相互利益與責任」、「相互尊重與信任」及「協作的關係與互動」等三個構面是影響教師和館員協作發展的三個較重要預測因素，鑑此，館員和教師值得先建立並維持一個良好的相互尊重和信任的互動關係，接著再盡可能的找到可以創造雙贏、相互受惠的協作方案，以增進教師和館員的參與意願，如此才能形成協作共識並促成協作機會。

### 2. 大學教師與館員應增進彼此的溝通機會和管道

圖書館設置「聯絡館員」(liaison librarian) 或「學科館員」(subject-specialist librarian) 應能增進館員跟教師的溝通機會，值得各大學圖書館加以採用並積極推動。然而 Donham 與 Green (2004) 曾提醒，如果只是將聯絡館員被動的當作一個純粹的接洽人，而不是主動地去了解各院系所教師對協作服務的需求，那麼就算有這樣的制度，對於建立協作關係也沒多大的幫助。其實館員除了正式的透過連絡館員或學科館員的名義去跟教師接觸之外，個人私下多跟教師打交道，成為臉書朋友或是互相加 LINE，再多主動參與各院系所的活動，透過非正式的私人情誼與關係，才是最好找尋協作夥伴與促成協作專案的機會和管道。另外，由受訪館員回覆得知，多數館員還是以跟人文及社會科學背景的教師協作經驗較多，相對的跟理工、醫農及藝術設計背景教師協作機會則較少，此結果提醒著大學館員們，試著針對理工、醫農及藝術設計等其他類科教師再多接觸並瞭解他（她）們的需求與喜好，思考突破與其溝通的方式，以期增進與其協作的機會。

### 3. 簡單且容易實施的協作方案是一個好的開始

「時間配合不易」是受訪教師和受訪館員進行協作專案的共同最大阻礙，如何突破這個障礙是一大難題。研究者建議可以從一些簡單又容易推動的協作方案做起，如邀請教師一起舉辦小型的活動，可以是花一至二小時的演講，或是半天的工作坊，可以請教師到圖書館做一個專題演講，或是請教推薦演講者，以跟圖書館合辦的名義在其課堂上或是圖書館進行演講；此外，也可合作舉辦一些對增進學生學習成效或是對教師研究、教學有幫助的小型工作坊。藉由這些小活動的愉快經驗，先建立良好的協作默契與關係，以增進彼此未來永續協作的意願。

#### 4. 找出有願意跟館員協作的關鍵教師

由研究結果發現，其實受訪教師比起受訪館員對二者協作的接受度還來得高，可見教師對跟館員一起協作並不一定會排斥；此外，由問卷的開放性問題分析結果發現，教師是否願意跟館員進行協作，或許跟其過往使用圖書館的經驗有著一定的關聯性，也就是說，如果過去使用圖書館曾有過愉快的體驗，或許對跟館員協作的接受度較高。鑑此，館員可以試著從經常造訪圖書館的教師中，找到幾位不排斥且有意願跟館員一起協作的關鍵教師，依據這些教師的需求和興趣，主動規劃可行的協作方案，若是實施成效不錯，可藉此成功經驗以吸引其他教師的參與。

#### 5. 推動以增進學生學習成效為主的資訊素養教育協作方案

增進學習及教學成效實施資訊素養教育和圖書館利用教育，還是最受到教師及館員的青睞，所以不論是教師或館員，應該都會願意花時間與精力去完成這類的協作專案。研究者建議館員可規劃並向教師提出此類的協作模式，相信成功機率一定較高。

#### 6. 獲得校方及館長的支持是推動大學教師和館員協作的最大助力

由研究結果得知，現今大學校園內的教師和館員的協作環境與氛圍，似乎不夠完善，且相關的協作活動似乎也未普遍獲得校方或館長的支持。依據 Schwartz (2016) 針對美國學術及公共圖書館館長所進行的訪談調查研究報告結果得知，未來二十年圖書館館員最需要具備的第二大技能就是「協作」(collaboration)，可見，館員具備協作能力在國外已形成一股發展趨勢，故建議除了館員可以主動的透過正式或非正式的管道向館長提出跟教師協作的提案，藉機會展現自己的協作能力之外，也在此呼籲，館長有必要帶頭支持教師與館員的協作，並積極爭取圖書館和各院系所教師的協作機會，以及說服校方建立相關的獎勵政策，以提高各院系所教師參與協作的意願。

#### 7. 館員需要懂得行銷自己讓教師看到你(妳)

大學校園裡的館員多半是默默耕耘的一群人，很少標榜自己的貢獻與努力，或是主動參與校方的任何計畫方案，通常都是被動的接受任務者為多。Elliott de Sáez (2002) 曾提出，館員們要有能力行銷他們自己，才能讓圖書館變的有所不同。研究者十分同意此看法，在今天學校普遍不是非常重視圖書館的氛圍裡，應該是館員們主動站出來行銷自己的時候了，主動讓校方及各院系所教師瞭解你們的價值，獲得教師的尊重與信任，才有進一步協作的可能性。

#### (三) 研究限制

由於本研究所蒐集到的樣本多數來自技職型和教學型的大學教師，以及小型圖書館的館員，所以研究的結果不一定能推論到且完全適用於其他研究型的學校，還有館員人數較多的大型圖書館。

#### (四) 未來進一步研究建議

由於本研究所蒐集到的資料以量化資料為主，缺乏深入的質性資料，故未來可以透過跟大學教師與館員的深度訪談，藉以蒐集到更廣泛、更多教師和館員內心深處的真正想法與看法，才能更深入瞭解大學教師與館員的協作現況（如協作方案的需要、遇到的困難等），並針對二者的協作提出更實質有意義的建言。

#### 參考文獻

- 于第 (2007)。教師與館員合作推廣學生利用圖書館資源之研究——以景文技術學院為例。大學圖書館，11(1)，53-72。
- 于第、黃久華 (2009)。大學教師與館員合作推廣圖書館資源利用與服務之實例研究：以景文科技大學為例。教育資料與圖書館學，46(3)，297-321。
- 查天佑、謝寶煖 (2009)。大學教師對圖書館員合作推動資訊素養融入課程之態度。教育資料與圖書館學，46(4)，441-467。
- Biggs, M. (1981). Sources of tension and conflict between librarians and faculty. *Journal of Higher Education*, 52(2), 182-201. doi:10.2307/1981090
- Carpan, C. (2011). Library services in the age of Google: The importance of library liaison programs. *College and Undergraduate Libraries*, 18(1), 104-110.  
doi:10.1080/10691316.2011.550536
- Caspers, J., & Lenn, K. (2000). The future of collaboration between librarians and teaching faculty. In D. Raspa & D. Ward (Eds.), *The collaboration imperative: Librarians and faculty working together in the information universe* (pp. 148-154). Chicago, IL: ACRL.
- Christiansen, L., Stompler, M., & Thaxton, L. (2004). A report on librarian-faculty relations from a sociological perspective. *Journal of Academic Librarianship*, 30(2), 116-121.  
doi:10.1016/j.acalib.2004.01.003
- Cook, D. (2000). Creating connections: A review of the literature. In D. Raspa & D. Ward (Eds.), *The collaboration imperative: Librarians and faculty working together in the information universe* (pp. 19-38). Chicago, IL: ACRL.
- Donham, J., & Green, C. W. (2004). Perspectives on developing a culture of collaboration: Librarian as consultant. *Journal of Academic Librarianship*, 30(4), 314-321.  
doi:10.1016/j.acalib.2004.04.005

- Doskatsch, I. (2003). Perceptions and perplexities of the faculty-librarian partnership: An Australian perspective. *Reference Services Review*, 31(2), 111-121. doi:10.1108/00907320310476585
- Elliott de Sáez, E. (2002). *Marketing concepts for libraries and information services* (2nd ed.). London, UK: Facet.
- Farber, E. (1999). Faculty-librarian cooperation: A personal retrospective. *Reference Services Review*, 27(3), 229-234. doi:10.1108/00907329910283151
- Gallegos, B., & Wright, T. (2000). Collaborations in the field: examples from a survey. In D. Raspa & D. Ward (Eds.), *The collaboration imperative: Librarians and faculty working together in the information universe* (pp. 97-113). Chicago, IL: ACRL.
- Gruenert, S. W. (1998). *Development of a school culture survey* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri-Columbia, Columbia, MO.
- Hardesty, L. (1991). *Faculty and the library: The undergraduate experience*. Norwood, NJ: Ablex.
- Hardesty, L. (1995). Faculty culture and bibliographic instruction: An exploratory analysis. *Library Trends*, 44(2), 339-367.
- Huxham, C. (1996). Collaboration and collaborative advantage. In C. Huxham (Ed.), *Creating collaborative advantage* (pp. 1-18). London, UK: Sage.
- Ivey, R. (2003). Information literacy: How do librarians and academics work in partnership to deliver effective learning programs? *Australian Academic and Research Libraries*, 34(2). doi:10.1080/00048623.2003.10755225
- Jeffries, S. (2000). The librarians as networkers: setting the standard for higher education. In D. Raspa & D. Ward (Ed.), *The collaboration imperative: Librarians and faculty working together in the information universe* (pp. 114-129). Chicago, IL: ACRL.
- Jenkins, P. O. (2005). *Faculty-librarian relationships*. Oxford, UK: Chandos.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. doi:10.1007/BF02291575
- Kozuch, B. (2009). The culture of collaboration. Theoretical aspects. *Journal of Intercultural*

*Management*, 1(2), 17-29.

Kraat, S. B. (Ed.). (2005). *Relationships between teaching faculty and teaching librarians*.

Binghamton, NY: Haworth Information Press.

Library Journal, & Gale. (2015). *2015 Bridging the librarian-faculty gap in the academic library*.

Retrieved from

<http://lj.libraryjournal.com/downloads/2015-bridging-the-librarian-faculty-gap-in-the-academic-library/>

Macaluso, S. J., & Petruzzilli, B. W. (2005). The library liaison toolkit: Learning to bridge the communication gap. In S. B. Kraat (Ed.), *Relationships between teaching faculty and teaching librarians* (pp. 163-177). Binghamton, NY: Haworth Information Press.

Manuel, K., Beck, S. E., & Molloy, M. (2005). An ethnographic study of attitudes influencing faculty collaboration in library instruction. *Reference Librarian*, 43(89/90), 139-161.

doi:10.1300/J120v43n89\_10

Mees, G. W. (2008). *The relationships among principal leadership, school culture, and student achievement in Missouri Middle Schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia, MO.

Muronaga, K., & Harada, K. (1999). The art of collaboration. *Teacher-Librarian*, 27(1), 9-14.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Raspa, D., & Ward, D. (2000). Listening for collaboration: Faculty and librarians working together.

In D. Raspa & D. Ward (Eds.), *The collaboration imperative: Librarians and faculty working together in the information universe* (pp. 1-18). Chicago, IL: ACRL.

Rockman, I. F. (2001). Partnership: Yesterday, today, and tomorrow. *Reference Services Review*, 29(3), 93-94.

Rosen, E. (2007). *The culture of collaboration: Maximizing time, talent and tools to create value in the global economy*. San Francisco, CA: Red Ape.

Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA:

Jossey-Bass.

Schill, N. I. (2014). *Organization collaborative culture survey & report: A tool for fostering collaborative cultures and hiring the right people*. Austin, TX: ExecIntel Solutions.

Schwartz, M. (2016). Top skills for tomorrow's librarians: Careers 2016. *Library Journal*.

Retrieved from

<http://lj.libraryjournal.com/2016/03/featured/top-skills-for-tomorrows-librarians-careers-2016/>

Segal, J. A. (2001). Collaboration between theory and evidence-based practice-two cultures:

Librarians and professors. *IFLA Journal*, 27(1), 24-27. doi:10.1177/034003520102700105

Southern, N. L. (2005). Creating cultures of collaboration that thrive on diversity: A organizations.

*American Sociological Review*, 76(2), 207-233.

Srivastava, S. B., & Banaji, M. R. (2011). Culture, cognition, and collaborative networks in

transformational prospective on building collaborative capital. In M. M. Beyerlein, S. T.

Beyerlein, & F. A. Kennedy (Eds.), *Collaborative capital: Creating intangible value* (pp. 33-72). London, UK: Elsevier.

Wagner, T. (1998). Changes as collaborative inquiry: A 'constructivist' methodology for reinventing schools. *Phi Delta Kappan*, 79(7), 512-517.

Wijayasundara, N. D. (2008). Faculty-library collaboration: A model for University of Colombo.

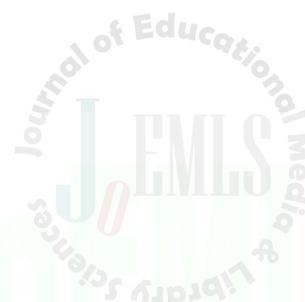
*International Information and Library Review*, 40(3), 180-198.

doi:10.1080/10572317.2008.10762781

Xia, J., & Wang, M. (2014). Competencies and responsibilities of social science data librarians: An

analysis of job descriptions. *College & Research Libraries*, 75(3), 362-388.

doi:10.5860/crl13-435



# Faculty-librarian Collaborative Culture and Current Development in the Colleges and Universities of Taiwan

Ti Yu <sup>a\*</sup> Chao-chen Chen <sup>b</sup>

## Abstract

*This study explored the concept of faculty-librarian collaboration from the perspective of culture. Five research purposes are proposed in this study. They are: (1) to discover the elements that can be utilized to construct the concept of faculty-librarian collaborative culture; (2) to explore the value levels of faculty-librarian collaborative culture in the colleges and universities of Taiwan; (3) to measure the differences in the value levels of faculty-librarian collaborative culture between faculty members and librarians; (4) to understand the current development of faculty-librarian collaboration in the colleges and universities of Taiwan; and (5) to examine the impact relationship between faculty-librarian collaborative culture and the current development of faculty-librarian collaboration. This study adopted Schein's three-level model of organizational culture as the conceptual structure to explore the dimensions and factors that are utilized to construct collaborative culture between librarians and faculty members and to develop a questionnaire. An online survey tool, Survey Monkey, was used to collect data via internet in this study. In order to obtain as many replies as possible, the researchers adopted the purposive sampling approach and the snowball sampling approach to actively ask colleagues, friends and friends' friends for helping to distribute the questionnaires. As a result, 279 respondents answered the online questionnaire in total from December 2015 to May 2016. However, 88 responses were highly incomplete. This resulted in 191 valid responses, for an overall valid response rate of 68.5%. This study finally explored seven key elements that can represent and construct the content and concept of faculty-librarian collaborative culture of Taiwan. The seven elements are: (1) Organizational Collaborative Environment, (2) Mutual Benefit and Responsibility in Collaboration, (3) Mutual Understanding and Communication, (4) Collaborative Commitment, (5) Collaborative Leadership, (6) Mutual Respect and Trust, and (7) Collaborative Relationship and Interaction.*

**Keywords:** Faculty, Librarian, Collaboration, Collaborative culture, Colleges and universities, Taiwan

---

<sup>a</sup> Professor, College of Humanities and Design, Jinwen University of Science and Technology, Taipei, Taiwan

<sup>b</sup> Professor, Graduate Institute of Library and Information Studies, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan

\* Principal author for all correspondence. E-mail: tiyu@just.edu.tw