

高等学校图书馆“十三五”规划研讨会

高校图书馆“十三五” 规划的过程管理与评价

柯平

南开大学信息资源管理系

南开大学图书情报专业学位中心

2015-12-11江苏镇江

一、图书馆战略与图书馆规划



“没有战略的组织就像一艘没有舵的船，将会原地打转。”

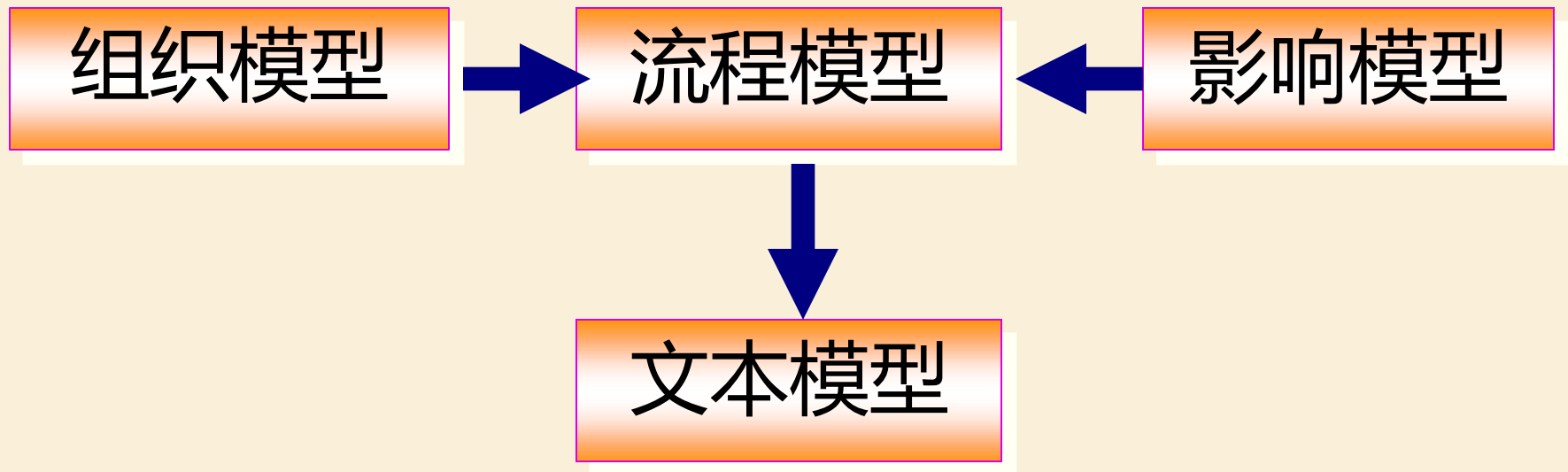
——乔伊尔·罗斯、迈克尔·加米

从战略规划到战略管理

国家社科基金重点项目——
公共文化服务体系中的图书馆战略规划模型与实证研究



图书馆战略规划模型



我国第一部图书馆战略规划指南



我国第一个图书馆战略规划网站

<http://spl.hebut.edu.cn/#>



STRATEGIC PLAN OF LIBRARY

图书馆战略规划

- 您的图书馆需要战略规划 ▶
- 图书馆战略规划模型 ▶
- 为您的图书馆制定战略规划▶
- 战略规划咨询台
- 战略规划交流论坛
- 国内外战略规划文本参考 ▶

在这里搜索...

站内搜索



项目介绍

项目成果

项目简报

参考资料

相关链接

最新动态

MORE >>

- ▶ 国家社科重点项目研究进展 **NEW**
- ▶ 国家社科重点项目研究进展
- ▶ 国家社科重点项目研究进展

实践：南开大学“十一五”发展规划

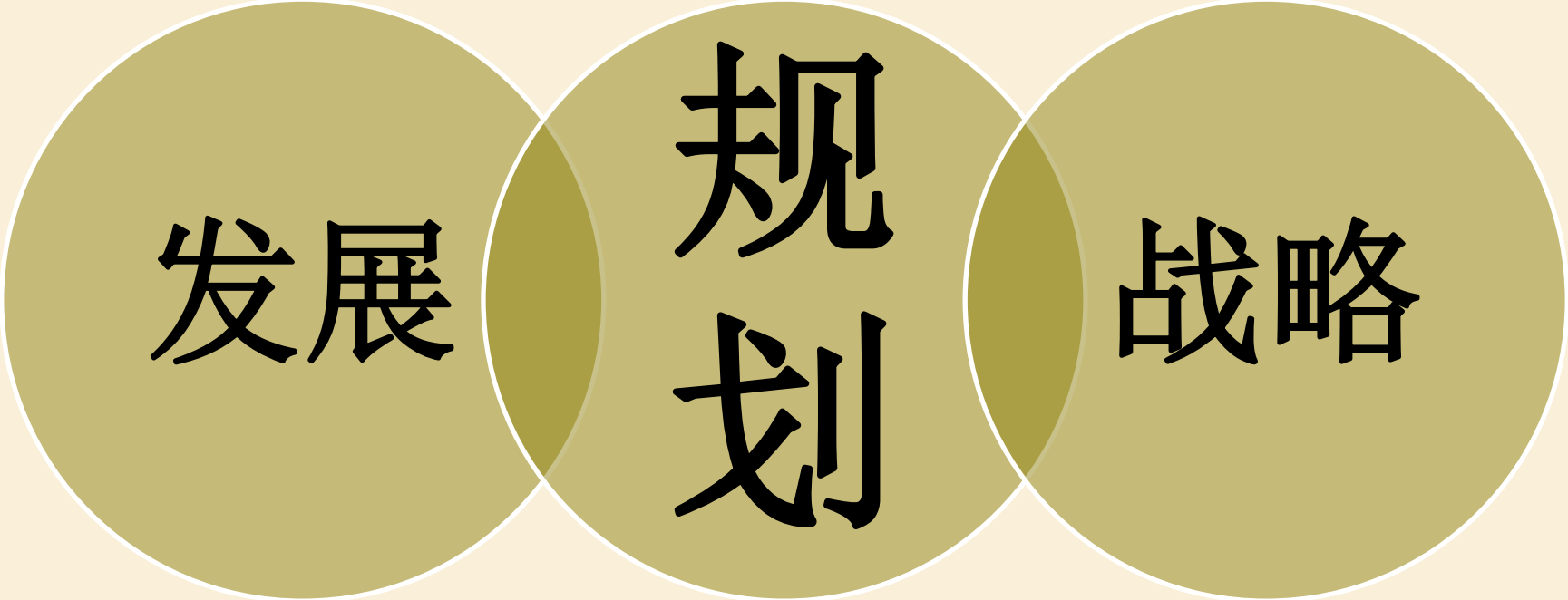


实践：天津TALIS “十二五” 发展规划



实践：东莞图书馆“十三五”规划





发展

规划

战略

二、图书馆战略规划启动与准备

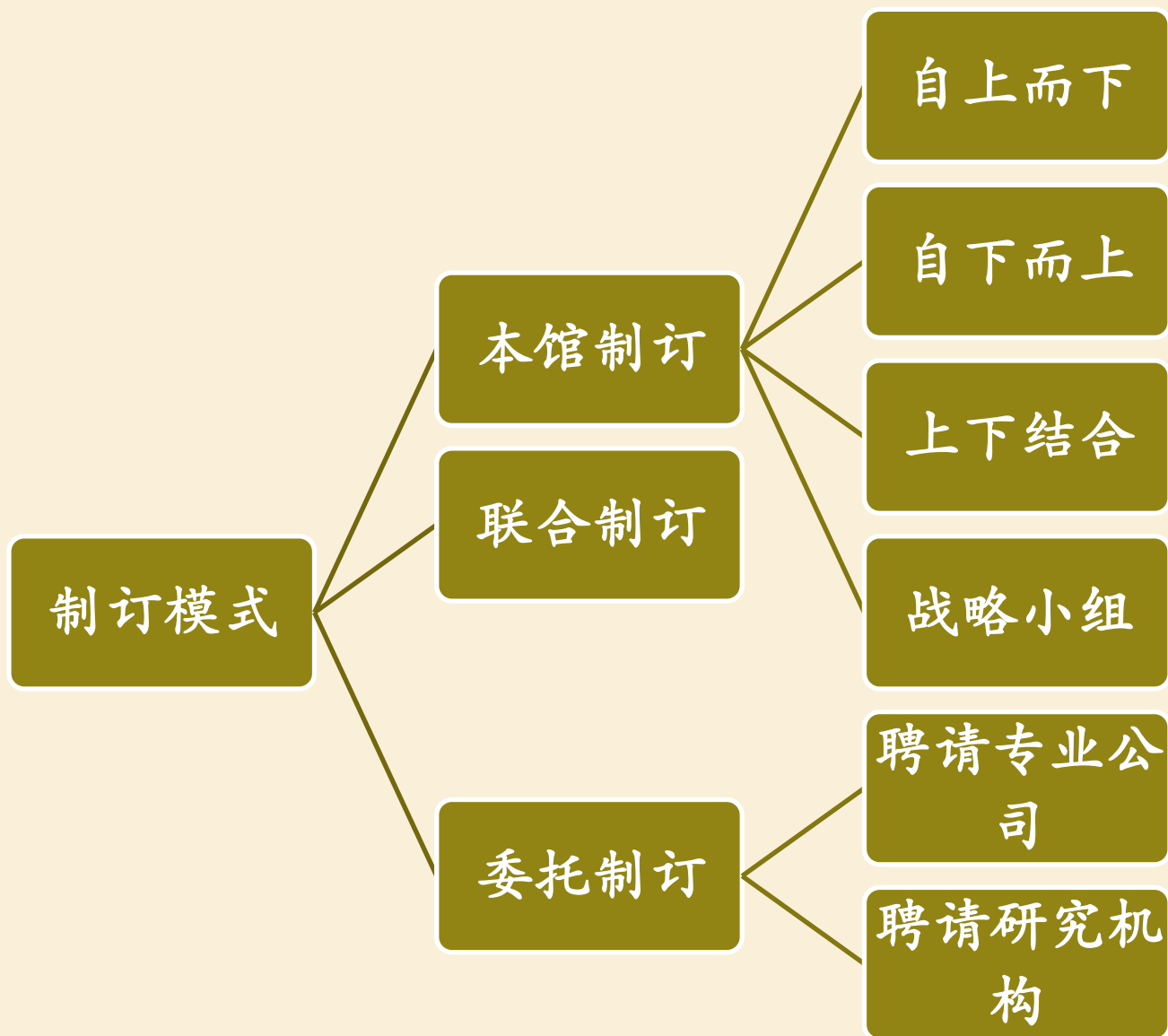
战略规划启动与准备阶段

规划启动

建立规划组织

相关准备与保障

(1) 模式选择



发挥两个作用：

1) 规划委员会的作用

- 根据学校和图书馆的规模组建规划委员会。
 -
- 规划委员会主要对规划的总体方向、使命、愿景、战略目标等问题的确定起引导作用。
- 重视图书馆利益相关群体的代表性，广征意见，以扩大图书馆规划视野。

University of British Columbia

- 加拿大英属哥伦比亚大学图书馆的战略组织领导是“大学图书馆馆长咨询理事会”（The University Librarian's Advisory Council，ULAC）。
- 咨询理事会下设规划分委员会具体负责编制战略规划。

- 2004-2007战略规划的ULAC规划分委员会图书馆总馆长Catherine Quinlan担任主席，成员有两个部分组成
- 一部分是图书馆各分管的主要负责人
- 包括财务和设施主管Darrell Bailie、系统主管Brian Owen、技术服务主任Maniam Madewan、信息服务代理主任Larry Campbell、借书服务代理主任Maniam Madewan、大学图书馆分管馆藏和技术服务的馆长助理Janice Kreider、大学图书馆分管公共服务的馆长助理代理Sandra Wilkins;
- 另一部分是各分馆的负责人
- 包括教育图书馆代理主任Sheryl Adam、麦克米兰图书馆馆长Lorna Adcock、法律图书馆副馆长Mary Mitchell、人文与社会科学学部暂代主任Margaret Friesen、科学和工程部主任Bonnie Stableford、大卫林（David Lam）图书馆主任Jan Wallace、音乐图书馆/美术部主任Kirsten Walsh、亚洲图书馆主任Eleanor Yuen、大学图书馆分馆科学图书馆的馆长助理Lea Starr。

发挥两个作用：

2) 战略规划工作小组

- 在规划委员会指导下开展工作。
- 规模少而精。
- 负责战略规划制定的各项具体工作。
- 规划制定**人员培训**

Georgia Institute of Technology

“2007-2011年战略规划”

- 2006年6月，成立战略规划指导委员会。
- 选择了制定战略规划的专门人员，形成战略规划任务小组（SPTF）。组长2人，成员6人。
- SPTF在2006年8月下旬开始工作。任务小组讨论图书馆的任务和愿景，然后确定图书馆运行中的责任和组织的任务。
- SPTF “评估” 并且检查图书馆的内部情况和图书馆所处的外部状况。

处理好两个关系

1) 馆长与规划委员会和战略规划工作小组的关系

- 馆长是规划委员会的重要成员，可代表规划委员会直接指导规划工作小组。
- 馆长在战略规划准备阶段承担战略规划委员会的组建、合理授权以及规划进度安排、组织保障等职责。在图书馆使命、愿景、战略目标、任务方面图书馆主要承担前瞻性预测、给予指导、提供建议等任务。
- 馆长在规划过程中有四项主要任务：提出目标任务和发展思路，听取咨询意见，进行激励和加强沟通交流。

处理好两个关系

2) 馆务会与规划委员会和战略规划工作小组的关系

- 馆务会需要讨论与规划相关的工作，但不能替代规划委员会。
- 规划工作小组需要直接向规划委员会负责，也需要向馆务会汇报。

（3）工作计划与路线图

时间表与任务分工

经费预算

相关条件与保障

University of Queensland

澳大利亚昆士兰大学图书馆2013-2017年战略规划的制订过程时间表

2 月 21 至 3 月 25 日	用“图书馆精灵”收集愿望（截止到 5 月 19 日）
3 月 25 日	启动战略规划过程
3 月 25 日至 5 月 1 日	重启价值 为新口号和新使命收集建议
3 月 19 日至 4 月 30 日	开发情景规划
5 月 2-3 日	利益相关者焦点小组—促进者 Brett Mayze 5 月 2 日周四 12: 00—1: 30 St Lucia（毕业生）； 5 月 2 日周四 2: 30—4: 00 Herston 健康科学图书馆（昆士兰大学/医院员工）； 5 月 3 日周五 10: 00—11: 00 St Lucia（研究生）； 5 月 3 日周五 12: 00—1: 30 St Lucia（学术职员）
3 月 24 日至 4 月 30 日	对图书馆的愿望和使命做出反馈：回答“我们存在的原因”，有利益相关者反馈
4 月至 5 月	探寻使命和新口号的输入和宗旨—已截止
5 月 28、29、30 日	在图书馆会议室举办战略规划会议（包括图书馆管理者）—促进者：Brett Mayze（参见以下“最新情况”）5 月 28 日（半天）； 5 月 29 日（半天）； 5 月 30 日（半天）
整个 6 月	举办每个分馆全体员工参与的咨询会议 ——促进者：战略规划小组成员
6 月 30 日	完成战略规划
8 月至 9 月	颁布战略规划

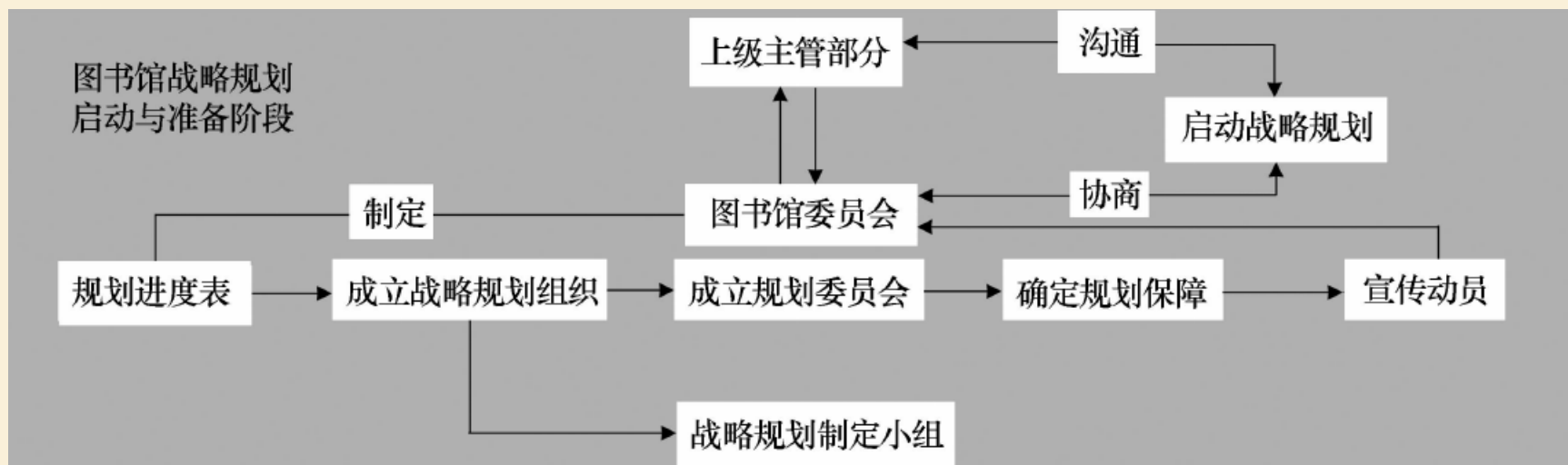
(4) 启动会议宣传

University of Queensland 启动战略规划



- 3月25日下午2点，战略规划在图书馆会议室正式启动，会议内容有：常务副校长Deborah Terry教授致开幕词，报告战略规划进程以及从“图书馆精灵”收集到的反馈，由大学图书馆馆长Bob Gerrity讲话，战略规划进程时间安排，重审价值观等。

第一阶段



三、图书馆战略规划分析

图书馆战略规划分析阶段

历史
回顾

调研
分析

战略
方向
推导

目标
体系
构建

(1) 调研

- **Georgia Institute of Technology**，一个当前情况分析小组（**CSA**）开始运行。**CSA**负责收集，分析和报告信息，这些信息描述当前图书馆所处的环境情况，也预测未来环境的变化。它由一个环境扫描系统（机会和风险）和内部评估系统（优点和缺点）构成。
- **Georgia Institute of Technology**学生和全体员工都参与到关于用户、我们的服务、资源等方面的调查。另外，收集大量的文件，包括属于（图书馆）内部的文件，（佐治亚理工学院）机构文件，（全球性的）被认为与过程有关外部文件。

（2）环境扫描（Environmental Scan）

宏观环境

PEST分析方法

行业环境

五力结构模型

图书馆内部环境

职能要素

ACRL2007年大学与研究图书馆未来10大假设：

- (1) 更加重视馆藏数字化、保存数字档案并改善数据存储与检索的方法；
- (2) 针对图书馆员的技能体系将继续发展以适应不断变化的群体（学生和教师）的需求和期望；
- (3) 学生和教师更加需要快捷且优质的服务；
- (4) 有关知识产权的数据库将在高等教育中更加普遍；
- (5) 对技术相关的服务需求将会增长并需要后续资金支持；
- (6) 高等教育将越来越将图书馆这一机构视为商务；
- (7) 学生越来越将自己视为用户或消费者，期望高质量的设施与服务；
- (8) 远程学习将在高等教育中成为一个普遍选择，这不会威胁到传统的“钢筋混凝土结构”教学模式，而是两种形式共存；
- (9) 对政府资助的研究信息的免费和开放获取将继续增长；
- (10) 隐私保护仍然是图书馆界的一个重要问题。

ACRL:2012 top ten trends in academic libraries

- 图书馆价值沟通(**Communicating value**)
- 数据监管(Data curation)
- 数字化保存(Digital preservation)
- 高等教育(**Higher education**)
- 信息技术(**Information technology**)
- 移动环境(**Mobile environments**)
- 电子书用户驱动采购(**Patron driven e-book acquisition**)
- 学术交流(**Scholarly communication**)
- 人事(**Staffing**)
- 用户行为和期望(**User behaviors and expectations**)

Top trends in academic libraries

- ACRL研究规划与评估委员会每两年都会对研究型图书馆的趋势进行扫描并产生相应报告。委员会 2014 年度通过大量的研讨会和文献综述，确定了当前趋势的主题：深化合作。委员会找出了许多实例，试图阐明近期图书馆之间的合作以及发生在高等教育更广范领域的合作能够为图书馆带来有益影响。

1. 数据Data

- 1.1 新的项目和新的合作契机
- 1.2 研究者、机构仓储和期刊出版者的合作关系
- 1.3 数据发现和数据利用方面的合作

2. 兼容设备的数据服务Device neutral digital services

3. 参与推动高等教育开放Evolving openness in higher education

- 3.1 开放获取
- 3.2 开放教育

4. 学生成功Student success

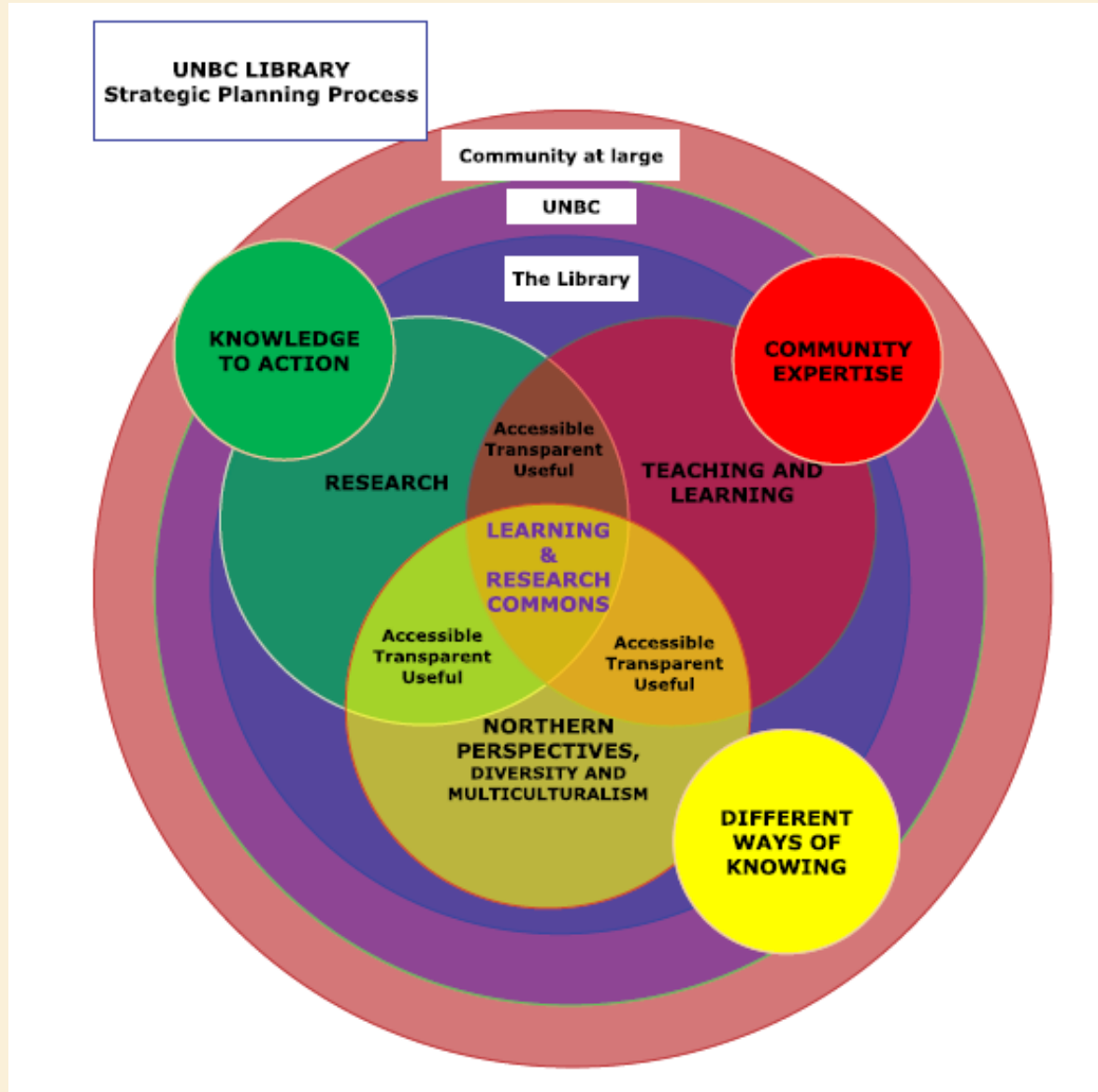
- 4.1 资金、学生成功项目和认证
- 4.2 图书馆、学生成功和价值彰显

5. 基于能力的学习 Competency-based learning

6. 补充计量 Altmetrics

7. 数字人文 Digital humanities

高校图书馆战略环境分层分析： 外部环境、大学环境和图书馆内部环境



(3) SWOT工具应用

- 关于数据聚合扩展的分析，以及包含一个综合的SWOT（优势，劣势，机会，风险）分析，都有助于确定发展/提高的空间。SWOT分析模型面对未来3-5年的图书馆，提供确定关键因素的框架



（4）讨论文稿（Discussion Paper）

- 讨论文稿是战略讨论的结果，也是为下一步正式制定战略规划的基础。
- 例如，麦考瑞大学图书馆在2007-2009战略规划周期（planning cycle）末，为制订2010-2012战略规划，撰写了讨论文稿（Discussion Paper），该文稿包括4个部分：目的；当前定位；机遇与挑战；下一步开发战略规划。

（5）讨论交流

University of Queensland研究形成战略规划草案 举办战略规划专题会

- 5月28-30日，图书馆管理者参加了在昆士兰大学图书馆会议室召开的由Brett Mayze主持的持续两天半的战略规划会议。每组6-8名管理者承担起以下其中一个战略主题：学习、发现、参与和治理。通过纸张和谷歌文档，拟稿围绕这些主题的四个战略规划范围的内容。草案中的每一方面经由风险矩阵检测。
- 观念作为“作业”被提出和捕捉。Brett、LX和战略规划小组成员的展示是有关通过“图书馆精灵”和基于情境规划焦点小组所收集的到目前为止的综合输入数据。环境扫描的完成来自以下文献综述：关于用户趋势；关于Carol Tenopir 研究课程；最新的图书馆调查，产业趋势回顾以及Vine的显示器（一款6秒视频微博的应用）。
- 每个小组都围绕自己的主题展开讨论，最后所有小组开展大讨论。

战略规划小组会聚集在一起讨论接下来的步骤。这包括与图书馆所有员工分享草案，之后实施到每一步时与相关图书馆员工讨论并完善该草案。



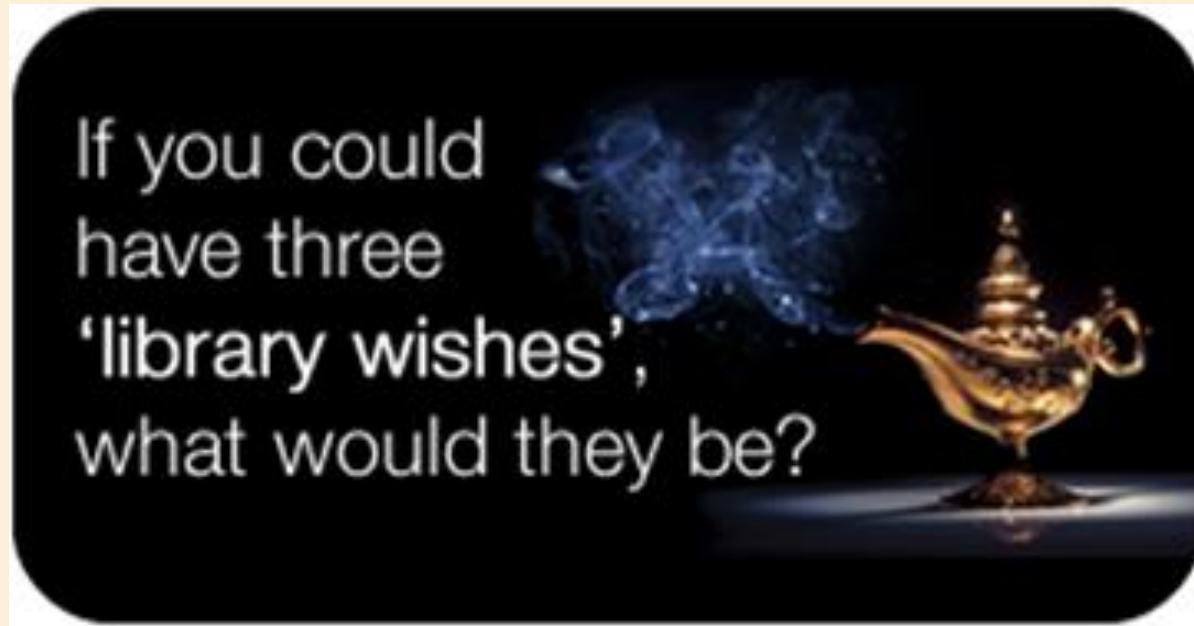
图书馆员工反馈讨论会

- 7月4日至12日在Gatton、Ipswich、Herston、Pace 以及St Lucia召开了8次图书馆全体员工反馈讨论会。战略规划小组成员介绍了迄今为止的过程，之后与参会的图书馆员工开展交流讨论。每次讨论会讨论热烈，并获得极大支持。图为在Pace举行的反馈讨论会。
- 7月16日，战略规划小组将捕获的反馈吸收进规划草案、价值和使命陈述。这些文件在所有的图书馆员中流传，大学图书馆馆长预期7月30日完成最终版。



(5) 情景与焦点小组法的应用

利用网络征集读者对图书馆的愿望



- 为制定战略规划作充分的准备，倾听读者呼声，让读者广泛参与到战略规划过程中。从2月21日至5月19日利用网页图标链接为图书馆精灵收集愿望。

最后形成274条对于图书馆的愿望（第一、第二、第三愿望），其中的3条如下

	第一愿望 First Wish	第二愿望 Second Wish	第三愿望 Third Wish
1	善交际和沟通自如的领导者	适合使用者工作的工作空间	自由制作和使用更好的在线工具
2	在熟悉领域开展大规模并且细致的项目，特别是与电子书、海峡岛民有关的：地点、文化、身份、健康和教育	将当地的意见融入教学是在易获取的数字媒体资源的条件下进行的。将现有媒体资源数字化并制定一个获取政策以满足本土数字媒体将会取得惊人效果。	有关提高海峡岛民健康水平文献的特色馆藏大多数是文学形式的，而战役文献是多种形式的，如政策、评价、理论和实践
3	要分享更多的决策过程。然而我们应该更有灵活性和适应性，这可以帮助我们思考日程上的计划和事物向特定方向发展的原因	不仅在前台工作时，要保持合作并且紧密关注用户的态度而且在与同事工作和进行跨部门合作时也要持有这种态度。	我们要考虑是否全面参与到昆士兰大学社区中。是否要关注当前趋势，例如图书馆作为“孵化器”的功能是否强于储存功能？是否与校友保持紧密联系？是否利用我们的社交媒体活动？

利用网络征集读者对图书馆口号的建议



- 从3月26日开始又利用网页图标链接为新的图书馆口号收集建议。
 -
- 最初关闭时间在5月19日，后因强烈要求于7月4日重新开放。新口号为“学术合作者”
 -

3月26日开始为新的图书馆口号 收集建议，通过网上填表的方式



THE UNIVERSITY
OF QUEENSLAND
AUSTRALIA

UQ Library
Enriching world-class scholarship

UQ HOME CONTACTS STUDY MAPS NEWS EVENTS LIBRARY MY.UQ

GO

 My Library

HOME SEARCH USING THE LIBRARY HELP RESEARCH SUPPORT TEACHING SUPPORT SERVICES FOR LOCATIONS

Suggest a new tagline

The Library's current tagline is "Enriching world-class scholarship".

A better tagline would be:

If you would like to, please provide your contact information:

Name:

Email:

Submit

组织读者讨论图书馆情境

- 5月2日和3日，由图书馆工作人员整理的未来图书馆四个情境（library scenarios）交由四个利益相关者焦点小组会议讨论，People Knowledge Consulting的Brett Mayze促成了研讨会的举办。

Scenario 1

The University of Queensland (UQ) continues to place emphasis on teaching and learning, and research. The Library budget, although restricted, is maintained at a level that can support both activities.

The Library provides a core service to the UQ community in supporting its research, teaching and learning, and scholarly publishing goals.

Library staff offer a range of specialised services including information skills training, research assistance; and assistance with metrics, scholarly publishing, and data management. The Library offers a personalised alert service that is triggered when a UQ student or staff member logs in to the 'My Library' portal online. There, a window opens on the page naming a Library staff member to contact for assistance. Undergraduate and coursework postgraduate students are alerted to a list of information skills, Ask I.T., and learning support classes in which they can enrol. These are divided into introductory, intermediate and advanced levels.

The Library's book collection is built by librarian selection, library user selection, and patron suggestions. Print versions of books and journals are purchased only if an e-version is not available. The multimedia collection is extensive and well-utilised.

Where possible, all significant Australian content in the Fryer Library has been digitised and is available as open access. Focus shifts to expanding digitisation projects to other significant content held within the Fryer library.

Staffed help desks are available in designated branches, and incorporate other services such as Ask I.T., as a one-stop shop. Virtual help via email, online chat and Skype is also available, and is a popular choice with patrons.

Only 50% of the Library's print collection remains on campus – mostly in the social sciences and humanities subject areas. In the sciences, engineering, and health areas, online collections have become the preferred method of access.

Library spaces freed up by the relocation of the print collection are repurposed into student meeting spaces, an innovation lab, and quiet study zones. The latter are free from talking, mobile devices (unless they are in silent mode), and food. They are popular with patrons.

Implications for Library users

- 50% of print collection moved to warehouse
- More Library space available for student use, including quiet zones
- Print is only purchased if electronic version not available
- Significant Australian content from Fryer Library is digitised
- More face-to-face and online services

Scenario 2

As a result of continuing economic constraints facing higher education, The University of Queensland (UQ) decides to re-focus its institutional attention on Teaching and Learning. This ensures a steady and predictable funding stream based on undergraduate and coursework enrolments. The funding is used to ensure a quality coursework learning environment, based on online learning principles and 'the flipped classroom'. This results in improved student outcomes, as well as enhances the University's world-class status. The student population includes UQ undergraduate and post-graduate students, students from other institutions participating in Massive Open Online Courses (MOOCs) for accreditation, and community users (also accessing MOOCs).

Print materials are largely re-allocated to warehouse facilities, and are available via a document delivery service with a fast turn-around.

The Library tailors its strategic focus to match the University's vision through the establishment of a Teaching and Learning (T&L) team. This specialised team focuses on the delivery of library and research skills to coursework students, and advises teaching academics on resources to support their teaching in an online environment. The T&L team explores cutting edge learning environments such as the application and implementation of MOOCs. It also collaborates with Student Services on a compulsory university-wide library and study skills course for first year undergraduates, and new-to-UQ postgraduates and academics. The T&L team's expertise in online learning principles, MOOCs and the flipped classroom see it sought after for advice by academics transferring their courses online from traditional face-to-face models.

The T&L team designs a MyLibrary app to facilitate student access to personalised course resources and research materials in the predominantly electronic environment. This fully customisable app is downloaded by all new students as part of their enrolment process, and is their main point of access to library services. Librarians in faculty liaison teams deliver these products to the schools, and educate staff and students in their use.

As the collection continues to evolve into a predominantly electronic format, the footprint of the physical collection (and traditional circulation services) contracts, opening further opportunities to turn Library space to flexible, learning focused environments. Students using these environments have ready access to help via physical and virtual library help desks, which remain an important aspect of the library user experience.

Implications for Library users

- Library space becomes flexible learning environments.
- Print collections moved to warehouse
- Collection and service focus is on "On-line learning"
- 80% of Library collection is electronic format
- Face to face service is provided by specialised librarians
- Compulsory online study skills course
- No library support for research-specific services (e.g. bibliometrics, data management etc)

Scenario 3

The Abbott government caps undergraduate places, and redirects funds to outcomes-based research that deliver measurable impact. Medical, scientific, social and cultural research areas eligible for funding are clearly defined by the federal government. With the focus on research and profits increasing, faculties place increased emphasis on the output of quality research meeting these criteria, resulting in a call for more closely integrated library research support services.

Library operational funding is reduced and redirected to faculties, which determine what type of research support they require in order to meet their strategic aims. This results in faculties hiring their own librarians, who are physically based in the faculties. These faculty-based librarians are used as research assistants as well as data managers, and are required to provide a high level of bibliometrics support for grant applications. Some faculties go as far as taking over specialised print library collections and the buildings that house them. Other print collections are relocated to the faculties for greater access and convenience for researchers.

The Library's physical presence is still maintained; though with fewer staff, greatly reduced workstations, and limited services on offer for undergraduate and walk-in users. Most of the print collection has been relocated to either the faculties or to the warehouse. Undergraduate students become information literate through compulsory online tutorials, benefitting from improved levels of usability of electronic resources. Students purchase their own copies of course materials direct from publishers, downloading them to their mobile devices. Electronic collections are still provided by the Library, with a fee-for-access.

In the push for greater levels of open access, copyright laws have been relaxed and the Library has invested heavily in book scanners that operate 24/7 at the warehouse. Fryer Library collections are digitised as a priority, with the majority then relocated to the warehouse. Material not available electronically is delivered to clients' desktops within 24 hours, for a fee.

Space freed as a result of the relocation of collections is gradually refurbished. It becomes group study space or RHD workstations; or is reclaimed by UQ for commercialisation purposes due to high maintenance costs.

Implications for Library users

- Less space for students
- Library space reclaimed by the University for profit making ventures.
- Library collections are managed at faculty level
- Fee charged for "desktop" delivery of print material.
- 80% of Library collection is electronic format and is heavily weighted towards supporting the areas eligible for government research funding

Scenario 4

The Federal Government's removal of student quotas and the improved international ranking of The University of Queensland (UQ) have resulted in continued steady growth in the number of local and international students at UQ. There exists ubiquitous, reliable, high-speed Internet access.

The Library web page and My Library have been wholly integrated into a My UQ page, personalised to client groups. All undergraduate and new-to-UQ postgraduate students are required to complete an online information literacy course as a core subject in their degree. Further information and digital literacy sessions are integrated into Blackboard, or are available as part of the Library apps.

Teaching and learning, and Research assistance is provided 24x7 by librarians using virtual technologies. This a service shared across Universities, so the librarians assisting are not necessarily based at UQ.

Library specialists in subject areas, information skills and digital literacies, collection development, metrics, data management and scholarly publishing, work as members of collaborative virtual teams with academics from faculties, schools, institutes and hospitals.

The Library retains one branch library at each of the St Lucia, Ipswich and Gatton campuses. Hospital Libraries have been amalgamated into one branch at Herston. Study and group spaces no longer house computers, as students all have and use mobile devices. Plentiful recharging opportunities exist around each campus.

The Library warehouse at Gatton holds 98% of Library print collections, and material is available either via electronic delivery, print-on-demand, or 24-hour retrieval (in the case of whole book requests) for free.

Textbook materials are produced by commercial suppliers in electronic format, and links are provided in Blackboard courses. The Library no longer holds textbook materials in print. Some print course materials are still scanned by the Library, and links are available in Blackboard. In those areas still requiring print collections, e.g. Art History and Architecture, collections are maintained in the Social Sciences and Humanities Library.

The Fryer Library collection remains housed in the Duhig Building. Its collections are split between those accessible digitally (material and legal restrictions permitting), manuscripts at St Lucia, and materials identified for retention but not for digitisation. The latter are held at Gatton with full descriptions on the web.

The growth of digital humanities, multimedia use and creation, and the need for new research collaboration spaces require Library areas to be adapted to these needs. Gaming has become one of the accepted learning mediums, and the Library has eZones and gZones.

Implications for Library users

- Most of library collection is in electronic format only, for free.
- Library no longer subscribes to journals
- All Library services provided online only (no face-to-face) 24x7 and not necessarily provided by UQ librarians.
- Much less Library space – only eZones and gZones.

Focus Group: University of Queensland

大学生焦点小组

医院图书馆焦点小组

研究生焦点小组

学术职员焦点小组

- 每个焦点小组的讨论大纲一致，大纲针对四个情境提出五个问题：一是以十个刻度标出此情境对于你利用图书馆的影响程度；二是以十个刻度标出此情境对于你的吸引程度；三此情境对你有吸引力的影响因素有哪些；四是此情境对你无影响力的影响因素有哪些；五是为此情境创建标题以便传递承诺。

四个情境对于你利用图书馆的影响程度

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	均值
情境 1	小组 1					1	2	5				6.5
	小组 2			1	3	3						4.3
	小组 3		2		1	3	2	3				5.09
	小组 4			1		2					1	2.09
情境 2	小组 1			4	1	2		1				4.13
	小组 2	1	1	2	2		1					2.88
	小组 3	5	2		3	1						2.36
	小组 4			1		2	1					4.75
情境 3	小组 1		2	1		2						3.4
	小组 2	1	1	1	2	1	1					3.57
	小组 3	4			2	1	1	1				2.73
	小组 4	2		2								2.0
情境 4	小组 1			2	2	1						3.8
	小组 2			1		5	1	2				5.43
	小组 3			1			4	3	1			6.22
	小组 4	1	1	1		1						2.75

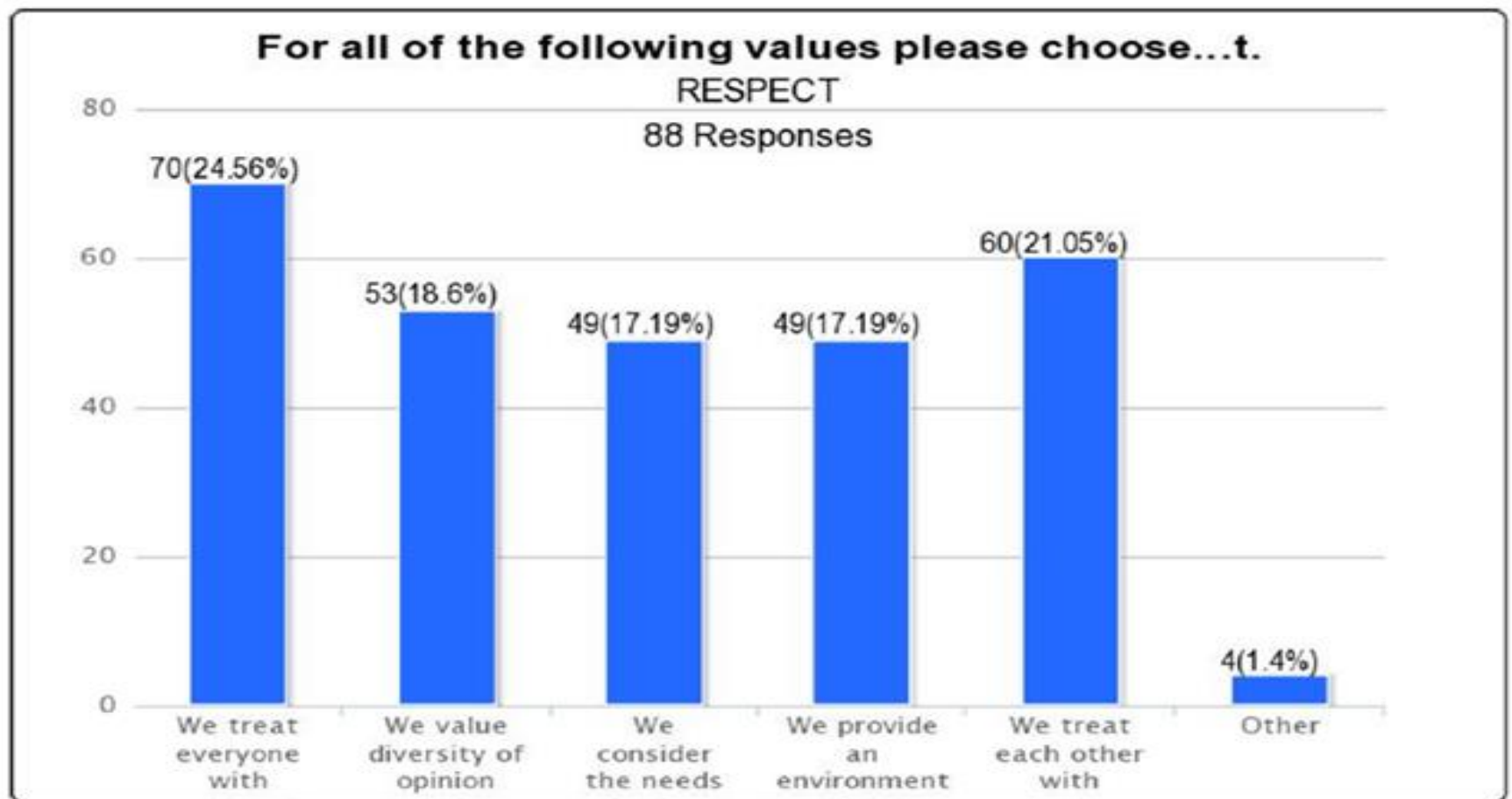
四个情境对于你的吸引程度

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	均值
情境 1	小组 1					3	4	1				5.75
	小组 2		1		2	3	1	1				4.75
	小组 3	1	2			2	3	3				4.91
	小组 4					2	1	1				5.75
情境 2	小组 1			4		2	1	1				4.38
	小组 2	1	3	2		1		1				3.0
	小组 3	9	1	1								1.27
	小组 4	2	1			1						2.75
情境 3	小组 1		2	1								1.4
	小组 2	2		3	3							2.88
	小组 3	6	2	1								1.18
	小组 4	4										1.0
情境 4	小组 1				2	3						4.6
	小组 2	1			1	3	1	2				5.0
	小组 3					2	2	2	1	2		6.89
	小组 4	2	1			1						2.25

- 利益相关者认为最有吸引力的情境是情境1（改善传统图书馆）和情境4（包括图书馆内所包含事物），而情境3在参加焦点小组中高度一致地被认为吸引力最低。此后，有关图书馆管理者反馈被吸纳到战略规划之中。

图书馆员工价值观和行为调查

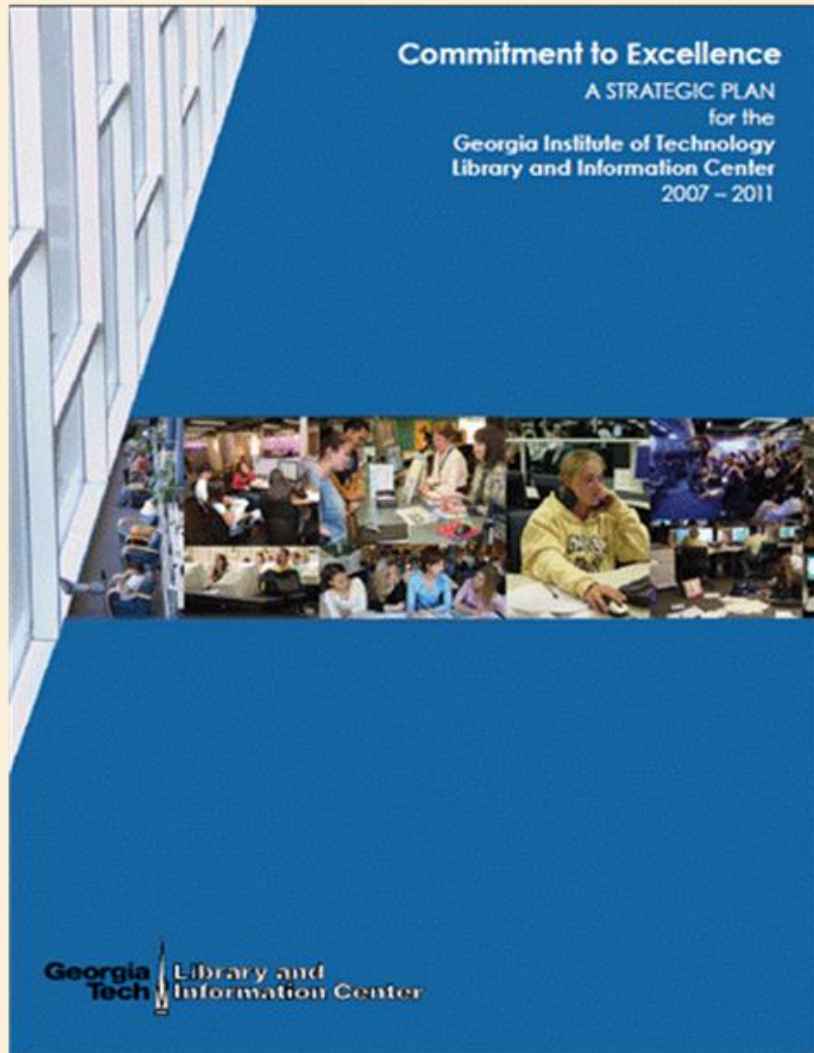
- 在图书馆战略规划进程中，进行了图书馆员工关于价值观和行为方面的调查，调查报告于2013年9月6日12:02由Majella Pugh发布



(6) 愿景、使命和价值观

2007-2011年战略规划

重新确定了曾在2002年阐述过的使命和愿景



- **Mission**
 - Georgia Institute of Technology图书馆与信息中心在学习型社区和组织建设，学习和研究项目等方面是一个富有创造力的合作者和必不可少的力量。图书馆规划，发展和完成这些项目，以给学生、教职员和部分校外用户提供提供专业团队，信息，学习资源和信息能力。通过利用合理的技术，图书馆传递资源来满足信息需求，促进终身学习以及为学习性社区创造有价值的联系。
- **Vision**
 - 为佐治亚培养受过更好教育的毕业生。

• 核心价值

- 为了追求我们的愿景和使命，我们以下列核心承诺为指导：
- 支持组织目标并且分享其在教学、学习、研究和服务方面的承诺；
- 通过提供高效的信息存取和资源的管理，增进机构对于教学，研究和专业的追求；
- 传递资源和服务给那些同样需要的远程学者，发放特许通行证；
- 创造、获取、组织、保护以及传播信息和知识；
- 通过高效合作，提高学术团体水平；
- 扩展和加强图书馆服务，使其作为学习的地方和提供终身学习服务的场所；
- 尊重、支持和加强一个多样化的图书馆员工和用户团体；
- 为用户提供优质的专业服务。

University of British Columbia

与大学战略紧密结合

- 图书馆的规划过程不是以孤立的形式出现的，相反的，它是以学校启动的TREK2000、“学术计划”、“研究点亮知识”等其他学术规划项目有机结合起来的。在TREK2000中，学校做出如下关于愿景和目标陈述：
 - UBC大学，希望加拿大最好的大学能为学生提供优秀且别具一格的教育，同时指导前沿研究为哥伦比亚大学，加拿大，乃至全世界的人服务。
 - UBC大学将为它的学生，教职员工以及工作人员的学习和研究提供尽可能好的资源和条件，创造一种强调完美，平等，相互尊重基础上的工作环境，它将与政府，商店，工厂，其他教育机构和社团合作，通过这种前沿研究来创造新的知识，为他的学生圆满地完成工作做准备，和提高生活质量。UBC大学的毕业生将会形成很强的分析能力，解决问题的能力，和批判性思考的能力。他们会具有优秀的研究和交流技巧。他们会是博学的，灵活的，创新的人。他们会意识到理解社会的重要性而不是他们自己。作为一个有责任心的公民，哥大学的毕业生是具有价值多样性的，为他们的社团工作并成为社会正向变革的代言人。
- **UBC图书馆规划明确的与这些陈述相联系，因为图书馆对于实现一个大学的学术愿景和目标的达成是至关重要的。**

- 在1999年的春天，UBC图书馆启动了一项旨在21世纪的第一个十年里指导图书馆及其员工的战略方案，这些目标总的来说是形成一种在第一个十年末的图书馆的应有的视角，形成对图书馆使命的陈述，鉴别图书馆的组织价值。

Vision

- 2000-2003战略规划确定的愿景是：
- UBC图书馆在研发、提供和传递优秀信息资源和服务上将要成为一个地区性的、国家性的、国际性的领导者。在哥伦比亚大学乃至更多的地方，这些信息服务对于学习，研究和知识的创新都是至关重要的。
- 我们的愿景的意义
 - “UBC大学图书馆”——加拿大第二大学术研究图书馆，按照校内与校外划分为13个部门和分支来为在校学生和教职人员服务，对公众开放，并把其他学者，公众，和公共图书馆的资源补充至UBC大学。
 - “一个地区性的，国家性的，国际性的领导者”——我们为自己预想了一个适合自己的角色，该角色与哥伦比亚大学为自己预想的角色相适合，我们的工作致力于完美和创新，并且打算成为其他图书馆的楷模；然而，既然我们对于图书馆发展的视角是被资源的有可得性、人员水平和基金支持所制约的，我们必须要有选择性，不可能面面俱到。
 - “发展，提供和传递”——我们把自己视为信息的收集者和发行者，作为收集者，我们的工作应该是与师生互动来鉴别他们的信息需求并且提供他们需要的信息资源和服务以便于完成他们的学习和研究的目标。
 - “出色的信息资源和服务”——我们的信息资源包括我们自己收集的印刷品，电子制品和其他资源，并且有来自全世界的慈善机构和信息供应者的允许，有权使用并传递这些资源。我们的服务涉及管理，组织，和解释这些资源，同时也包括指导与帮助用户来更好的应用这些资源。
 - “对学习，研究和知识创造至关重要”——我们明白资源和服务的发展与大学的学术重点和目标是紧密相关的，并且与哥大学师生的学习与研究的需求也是息息相关的。
 - “在哥伦比亚大学乃至更远的地方”——为了使大学的理念和责任相一致即信息资源的开放共享，我们为世界的学者及研究组织提供资源。无论何时，我们都不会忘记我们的首要使命是满足哥大学师生的信息需求，但是这种开放获取也许会被版权以及许可约束而限制。

- 2004-2007战略规划继续全部采用这一愿景描述。
- 2010-2015战略规划的愿景描述为“我们是一个具有国际影响力的研究型图书馆，促进知识的创新、探索与发现。”

Mission

- 2000-2003战略规划确定的使命如下：
 - 大学负有发现、表达、存储、传递知识和理解的增进的责任。通过这些努力图书馆成为一个师生和工作人员的活跃的，必不可少的伙伴。它的教职人员所发展、组织、和管理的基础设施、服务，和知识、思想、信息的使用权都是为该大学实现特色化学习、出色的教学、和前沿研究所必需的因素。图书馆服务于这样的庞大的、多样的团体，并与之合作：首先是UBC大学的师生与工作人员；然后，在能力范围内，我们将与整个UBC，加拿大，乃至全世界的个人和机构合作。
- 为了实现愿景，图书馆应该：
 - 联合教职人员，激发学生终生学习的兴趣。
 - 帮助学生培养信息检索和批判性思考的技能以助于他们能在知识密集的社会中取得成功。
 - 与师生及学校工作人员一起工作来寻找、发展并有效利用他们所需的用来进行知识创新与传递的信息资源。
 - 招募并留住出色的图书馆员，帮助他们获得胜任工作所需的技能，并给他们提供一种有吸引力的环境即工作优秀者是被承认并奖励的。
 - 建立并提供一种途径来确保优秀、综合性的出版物，电子信息和其他信息资源能源源不断满足供师生及工作人员当前和以后的需求。
 - 为了保证与它的服务方针相一致，要给它的用户提供专家建议和回答性帮助。
 - 保持一个广泛的、有效的基础设施，包括物理设施和信息技术，这些可以增强学习及研究能力。
 - 在双方都可获利的领域与政府、工商企业、工厂做合伙人。
 - 与其他教育机构和社团组织合作。

- 2004-2007战略规划将使命调整为“**UBC 愿意最大程度地为其学生和教职员提供学习和研究的资源与条件，为他们创造致力于卓越、平等和相互尊重的工作环境；愿意与政府部门、工商业界、其他教育机构以及一般团体合作，创造新知识，从而为其学生职业生涯作好准备，通过最前沿的研究提高生活质量**”。而使命陈述则与2000-2003战略规划一致，强调“联合”、“帮助”、“工作”、“招募并留住”、“建立并提供一种途径来确保”、“提供专家建议”、“保持”、“合伙人”、“合作”7个关键概念。

- 2010-2015战略规划将使命简化为“**UBC图书馆通过连接大学内外的社区和世界的知识，促进学术、学习和教学的发展。**”

Values

2000-2003战略规划确定的价值观如下：

• 知识自由价值

- 因此.....
- 我们倡导信息自由和公开的交流。
- 我们致力于学术自由。
- 我们尊重知识产权。
- 我们发展并提供获取知识、信息、思想的渠道。
- 我们培养并支持学习、教学和研究。

• 优质服务价值

- 因此.....
- 我们以读者为中心。
- 我们提供专业的指导。
- 我们有效的并有效率的利用我们的资源。
- 我们注重精准和适时地满足用户需要
- 我们推动员工的持续发展和成长
- 我们能识别良好的表现。

• 创新价值

- 因此.....
- 我们鼓励创造、首创精神和坚定不移的信念。
- 我们愿意尝试冒险和展示领导权
- 我们学习他人的成功经验
- 我们为读者信息需求的变化进行预测并为之进行规划。
- 我们意识到持续的回顾、更新和训练的需要。
- 我们将提高组织机构的弹性

• 合作价值

- 因此.....
- 我们的工作与师生及工作人员紧密结合
- 在工作人员中我们培养良好的同事关系并促进合作
- 我们与其他大学的部门和院系建立联系
- 我们和其他图书馆和教育机构合作。
- 我们与政府机构和工商企业成为合作伙伴。

• 社区价值

- 因此.....
- 我们重视多样化和平等
- 我们倡导宽容、相互尊重和有道德的行为。
- 我们适时一项不只限于为UBC大学服务的资源。
- 我们对投资者负有责任。

• 用户和职员幸福价值

- 因此.....
- 我们为了给用户和员工保持一个安全、干净、符合人类工程学的设施而努力。
- 我们致力于提供更便利的获取条件。
- 我们与校园的其他机构合作来保障我们的用户和员工的私人安全。
- 我们支持公平合理的工作分配。
- 我们培养同志情谊并为实现高度的团队精神而努力。
-

- 2004-2007战略规划继续全部采用这一价值观描述。
- 2010-2015战略规划将价值观描述调整为：
- 优质服务；
- 知识自由和知识的追求；
- 学校和社区的合作；
- 馆藏和机构资源的管理；
- 创新、创造力和风险承担；
- 一个开放、包容、尊重的工作环境；
- 整个组织内的领导和个人成长机会。

（7）确定战略主题/战略重点

- Strategic Theme 或Key Area
- 指组织为实现愿景而确定的新战略规划周期内的重点发展领域。
- 战略主题/重点的是由战略规划人员集中根据确定的图书馆愿景、使命以及确定的角色列表讨论形成的对图书馆发展方向的陈述。

Georgia Institute of Technology

- 所有图书馆员工参加的开放性论坛有助于SPTF为图书馆选择五个最有战略意义的方向。（包含35个成员的）工作小组随后建立，帮助定义/提炼这五个关键因素，提供情况，如他们为2007年4月完成的最终规划文件发展目标，目的和期望的结果等。

（8）战略方向推导

- 根据数据分析结果，图书馆现有的能力、资源与服务需求的匹配推进发展方向进而细化成图书馆的发展愿景。
然后，图书馆再根据确定的新规划周期内致力满足的需求做出需求响应，进而逐条形成图书馆功能列表。
- 经过讨论与分析，功能列表最终形成目标体系。

Georgia Institute of Technology根据环境分析和愿景使命，2007-2011年的战略计划确定了5个战略主题：

- 合作：加强教育、协作和营销；
- 发展、管理和加强存取图书馆馆藏；
- 增加建筑资源，扩展图书馆空间；
- 扩展、保护和促进数字馆藏和服务；
- 通过促进内部联系和合作来激励和提高图书馆员工水平。

(9) 目标体系的“金字塔”



Georgia Institute of Technology

- 通过“**2002-2007年战略规划**”的运行，佐治亚理工学院图书馆和它的优秀的工作人员取得了很多显著的成绩。从2001年下半年开始，图书馆负责人发现了可以促进组织学习和研究问题的机会。为了应对学生和员工大量的数据输入，开始快速广泛的向数字馆藏转化。也开始在增加新的服务项目和革新图书馆空间方面，与学生和教员开展合作性交流。

- “Georgia Institute of Technology图书馆与信息中心2007-2011年战略规划” 采用了五级模式：
 - 一战略主题（Strategic theme）
 - 一目标领域（Goal Area）
 - 一目标（Goal）
 - 一任务（Objectives）
 - 一预期结果（Expected Outcomes）

- 例如， **Strategic Theme**之二 “发展、管理和加强存取图书馆馆藏” 的说明是：
- 图书馆必须利用各种各样的信息来发展合适的馆藏，支持机构的研究和教学任务，优化预算资源的利用。我们需要在关键领域增加馆藏，作为一个专门性的研究图书馆，来增加国家的声誉。我们必须考虑如何提升我们的工作以及管理跨越部门的馆藏——建立清晰、透明、灵活的过程和 workflows 来选择，采购，加工，以及获取我们的资源。我们根据用户的需求，继续在电子资源方面每年花费较大部分的预算，我们需要关注电子资源的管理以及如何达成海量电子内容、新的内容类型、有限的预算以及尖端技术的融合问题。其他需要关注的领域是沟通、妥善保管馆藏和创建一些鼓励利用的网页。
- 其下列出4个Goal Area，每个Goal Area下有若干Goal、Objectives和Expected Outcomes:

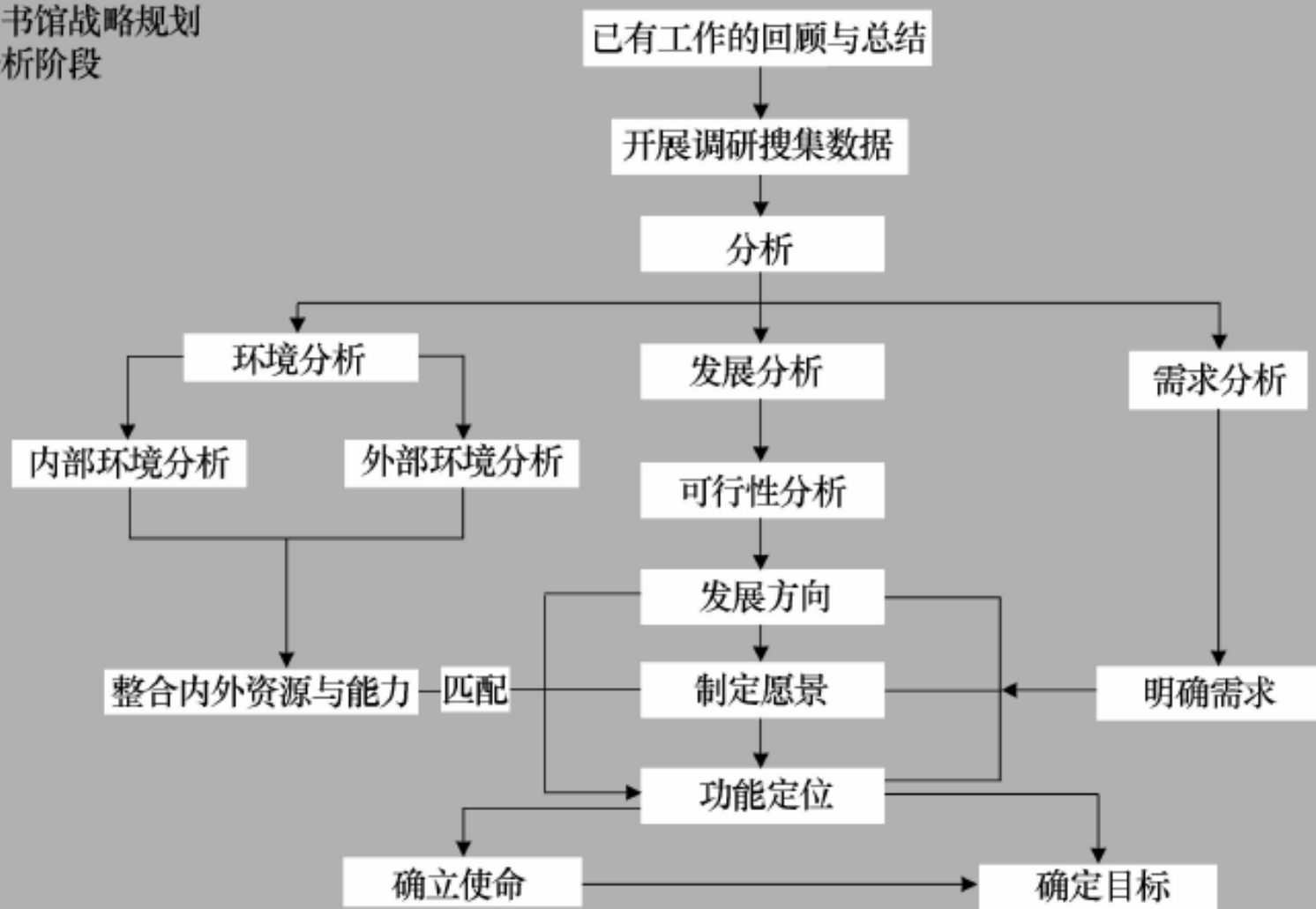
- **Goal Area: II.2管理馆藏**
- 对于图书馆部门内和跨部门馆藏的有效管理需要有明确、清晰和灵活的沟通程序，同时要有选择、采购、加工于一体的工作流程，以及轻松获取图书馆资源尤其是关键的电子资源问题。
- **Goal II.2.2: 更有效的管理电子资源。**
- **Objectives :**
 - a 开展并实施一个电子资源管理（ERM）系统。
 - b 利用这个ERM系统培训合适的工作人员。
 - c 提供持续的工作人员培训以及与电子资源有关的教育。
 - d 继续实施和调整馆藏档案数据库管理系统。
- **Expected Outcomes :**
 - •设立顾问来进行跨部门的工作流程分析以管理各种格式的资料。
 - •管理印刷制品和电子资源的工作流程，得到更加有效地处理。
 - •实施一个提高电子资源管理效率的电子资源管理（ERM）系统。
 - •培训图书馆的工作人员有效地利用ERM系统。
 - •提高和改善档案馆藏的工作流程和管理。

STRATEGIC OBJECTIVES
2013 - 2016

- **STRATEGIC OBJECTIVES (2013-2016)**
- **I. Reimagining the Library for Learning Excellence**
- **II. The Emory and Georgia Tech Partnership**
- **III. Reaffirmation of Accreditation**
- **IV. Organizational Health & Clarity**

第二阶段

图书馆战略规划
分析阶段



四、图书馆战略规划制定与发布

图书馆战略规划制定与发布阶段

形成战
略方案

文本编
制

规划审
定发布

(1)行动计划

University of British Columbia 目标体系

- 2000-2003战略规划和2004-2007战略规划均是在确定原则（Principles）、目标（Goals）和战略（Strategies）时，与学校战略文件保持一致，按“TREK2000”，分“人”、“学习和研究”、“共享和国际化”三大领域。
- 每个领域先阐述学校文件，再阐述图书馆的相应战略和具体目标。
- 2000-2003战略规划列出到2003年末的具体目标，而2004-2007战略规划列出到2007年末的具体目标。

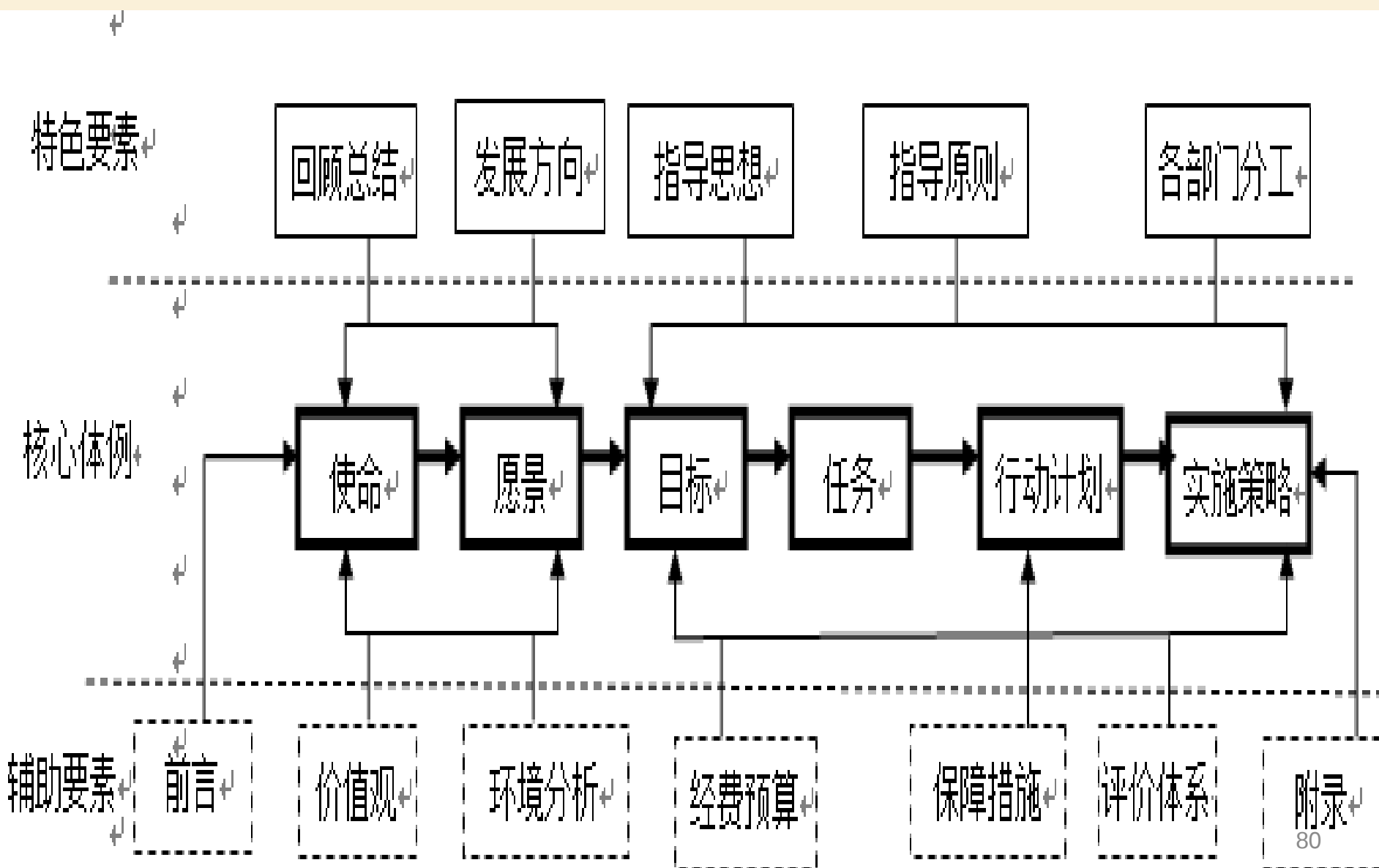
- 2010年2月26日发布的2010-2015战略规划分为“战略方向”（Strategic Directions）——“目标”（Goals）——“行动”（Actions）。
确定战略方向5个：
- 提高学生的学习；
- 促进研究；
- 在数字化背景下管理馆藏；
- 社区参与；
- 营造优越的工作环境。
- 每个战略方向下列出目标和行动。

提高学生学习能力

学生不断变化的需要要求我们提供互动的、完整的服务项目并创造个性化的学习研究环境。图书馆广泛的教学项目帮助培养学生在信息密集型社会受益终生的技能。

目标	行动
• 在课程设计、教育重要思维、数字信息素养上，与教师开展积极的合作	• 在课程内部更全面的开展并整合图书馆教学项目
• 无论用户身处何地，都可以提供新技术以提高学生效率及知识创新能力	• 更新和加强 IT 基础设施以为学生提高效率和互动性提供支持 • 使用最新的工具培养学生信息素养和知识管理技巧 • 在校内寻找合作伙伴以在虚拟学习环境中整合图书馆资源
• 开发以用户为中心的空间和服务以促进非正式的学习、研究和互动、合作与对话	• 完成对亚洲、David Lam, Law, Robson Square 和 Woodward 图书馆以及综合研究图书馆设备的资本项目 • 在学生和校内寻找合作伙伴以鉴别和反映图书馆内不断变化的需求 • 在校园和网络上扩大并调整学习共享空间 • 满足不断增多的留学生和研究生的特定需求

(2)规划文本初稿



（3）征求意见

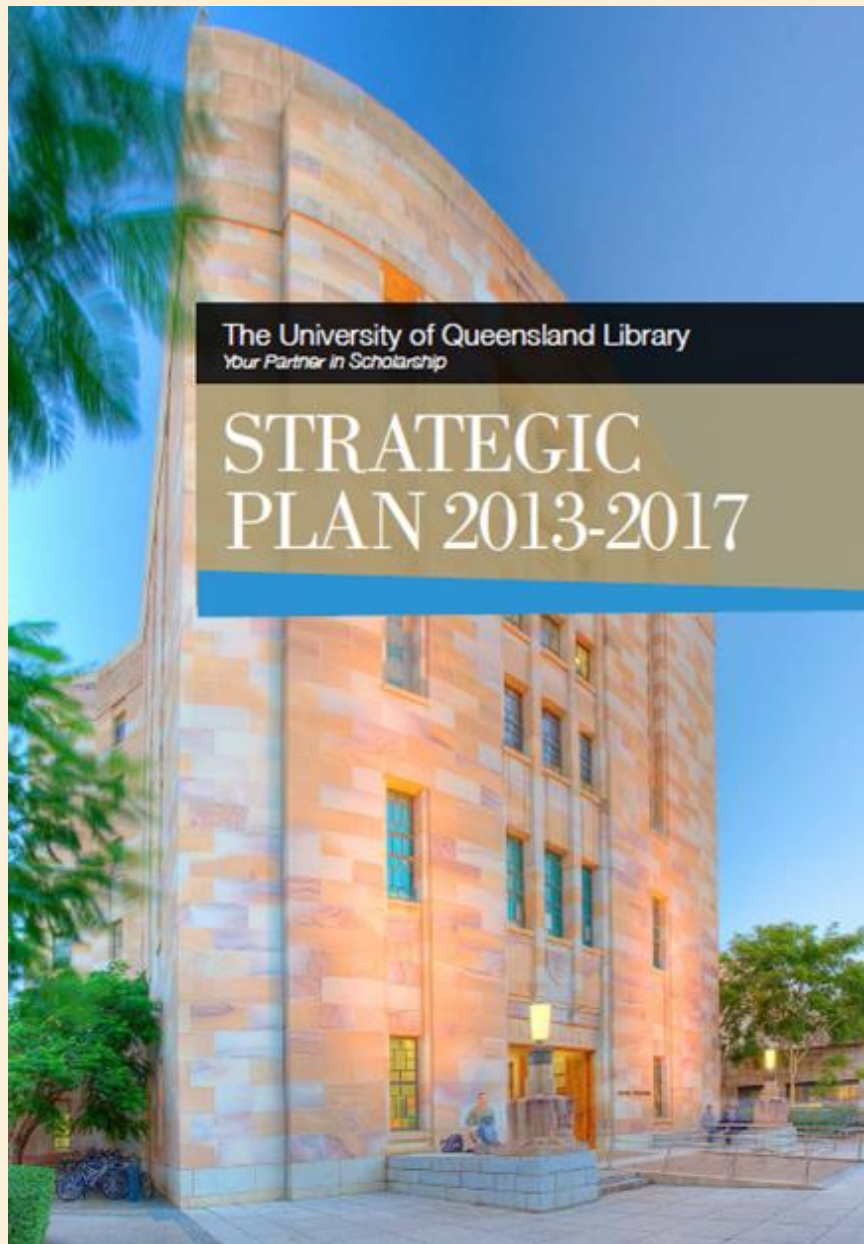
(4) 研讨修改

（5）审定和提交

- 马里兰大学图书馆
2001年4月修订完成的
战略规划由战略规划
任务小组（Strategic
Planning Task Force）
起草，图书馆执行委
员会（Library Executive
Council）修订定稿，
大学图书馆委员会（
University Library
Council）审定，最终
提交给大学的教务长。
- 规划的研制和执行时间表如下：
- 2001年1月9日，下午2：30-4：00
，针对规划内容修订的全体员工会
议。
- 2001年1月11日，中午10：30，针
对规划内容修订的全体员工会议。
- 2001年2月，战略规划任务小组修
改规划草案以反映员工的意见。
- 2001年3月，图书馆执行委员会给
出草案的最终修订。
- 2001年4月，大学图书馆委员会审
查；大学图书馆委员会的评论和建
议被纳入；计划提交给教务长。
- 2001年5月至今，计划中作为实现
目标的“领导者”的个人或团体识
别有贡献的人，推动目标前进。（
这些规划接连地被纳入单位规划和
个体的PRDs中。）

(6) 发布宣传

- University of Queensland图书馆于2013年9月16日公开2013-2017战略规划，该规划于9月19日10: 00由Majella Pugh正式颁布。
- 战略规划文本共13页，精心制作，图文并茂



INTRODUCTION

The Library is an essential element in the strong culture of excellence at The University of Queensland.

It is well known for providing world-class information resources and high-end access infrastructures. The Library also encourages independent learning and peer interaction through its role as an elite learning environment. It has developed its collections to support

existing and emerging research strengths, and has upgraded its facilities to keep pace with the unprecedented infrastructure productivity of recent years in the University.

This Strategic Plan clearly sets out the Library's intent to continue in its proactive mode, to anticipate and to meet the information needs of those involved in learning, discovery and engagement at The University of Queensland.



Professor Deborah Terry
Senior Deputy Vice-Chancellor

The University of Queensland Library is pleased to present its latest strategic plan, which will provide the framework for our key activities over the next several years.

Underpinning the planning process was broad and varied input from our user community about their expectations for the UQ Library, now and into the future. As a central unit serving the entire UQ community and beyond, the UQ Library has to balance the sometimes conflicting requirements of a large and diverse user population. Anticipating and meeting the information needs of our diverse user community will be essential for the UQ Library to continue providing services that add value to UQ's learning, discovery, and engagement objectives.

The UQ Library, like all major research libraries, has undergone extraordinary change during the last two decades, largely in reaction to broad-reaching external changes in information technology and scholarly communication. While we've attempted to fully embrace our digital present and

future, we must also continue to provide appropriate support for our significant existing print collections, now and for the foreseeable future. We're fortunate to have a new Library warehouse at the Gatton campus, allowing us the flexibility to relocate lesser-used print collections out of prime real estate on the St Lucia campus, which facilitates the creation of additional user spaces for learning and research. One of the clear messages we've taken on board from students is that they value (and want more) study spaces in the Library. The provision of accessible, flexible, well-equipped spaces for a variety of learning activities is an important component of the Library's contribution to the UQ Advantage.

Against the challenging backdrop of a constrained higher education funding environment, currency fluctuations that hinder our ability to acquire relevant resources, and publisher pricing models that increasingly disadvantage libraries, the UQ Library is fortunate to have a dedicated, knowledgeable staff ready and able to partner with the UQ community to achieve creative solutions and services in support of scholarship.



Robert Gerrity
University Librarian

前言既有大学副校长的照片与导语，也有图书馆馆长的照片与导语

网站发布宣传

Library Strategic Planning 2013

Strategic Plan Released!

UQ Library released its [Strategic Plan for 2013 - 2017](#) on September 16th 2013.

Welcome

The University of Queensland Library is developing a new strategic plan for 2013 - 2017.

The University Librarian nominated a strategic planning team (Mary Lyons, Sandra Rothwell, Majella Pugh, Helen Morgan, Eric Hornsby, Joanne Rutherford) - and charged it to design and manage a strategic planning process for the UQ Library that is open, inclusive, customer-focused, and provides a variety of avenues for staff and community input.

Assumptions

- the Library will be operating within a constrained fiscal environment for the next 3-5 years (staffing implications)
- the Library will increasingly be asked to provide evidence of the value it provides, through its collections, services, and space (need more, better analytics)
- the plan should be user-focused
- digitisation of unique materials (eg

Strategic planning 2013 blog

Strategic plan released

Published: Thu, 2013-09-19 10:00 by Majella Pugh in [Strategic Plan](#)

UQ Library released its [Strategic Plan for 2013 - 2017](#) on September 16th 2013.

The Strategic Planning team extends its thanks to all who assisted in the preparation and completion of the document.

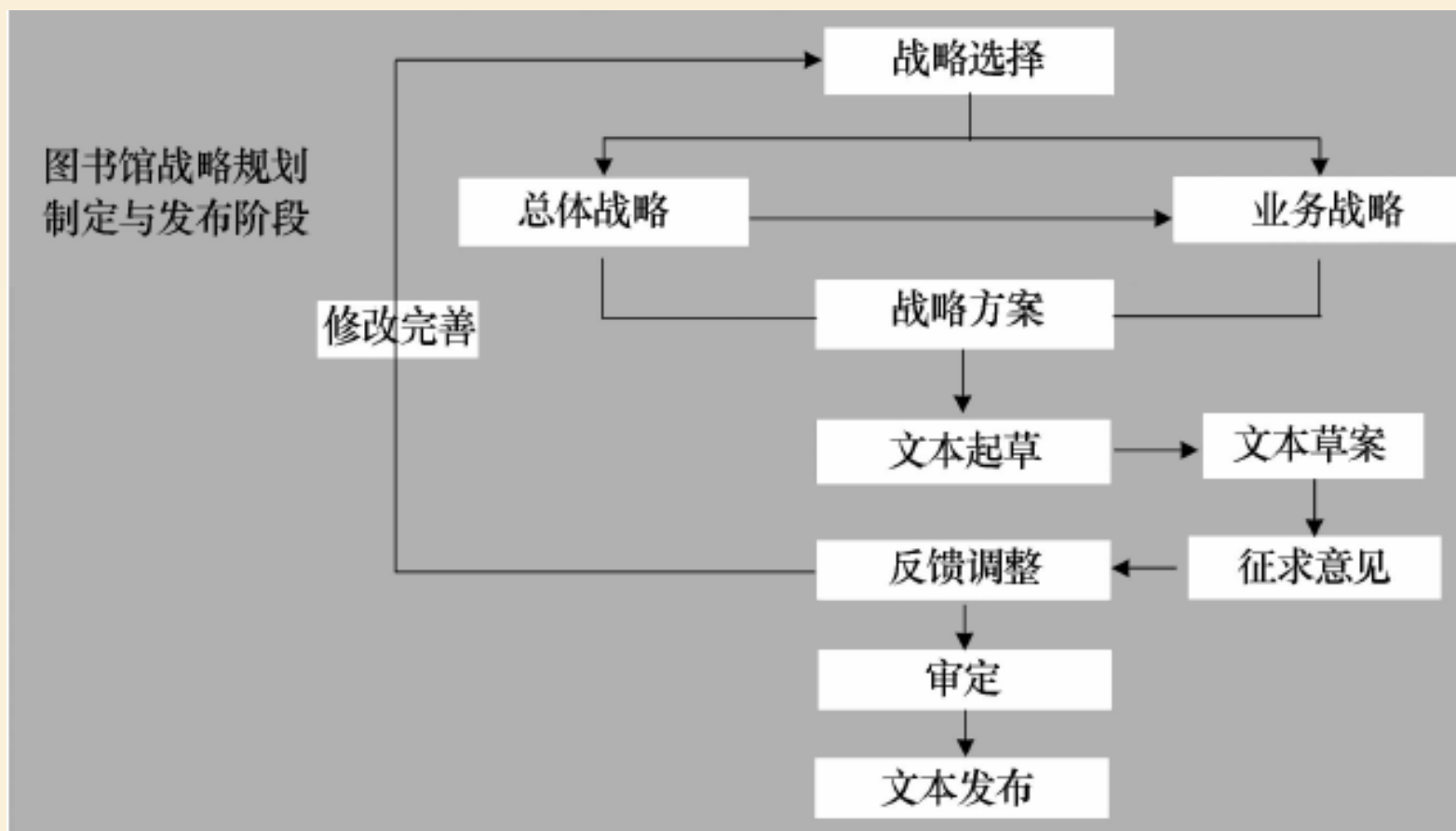
Library staff Values and Behaviours survey report

Published: Fri, 2013-09-06 12:02 by Majella Pugh in [Strategic Plan](#)

A copy of the above is now available on the Strategic Planning website (scroll down to [last item](#) on page).

Progress update

第三阶段



五、图书馆战略规划实施与评价

1 重视实施

- 在2000年的夏天，UBC图书馆完成了其战略规划，这个规划是为支持TREK2000、“学术计划”及其他计划性文件而制定的。规划不仅为图书馆开发了愿景、使命和组织价值陈述，而且为2000-2003这段时间设定了若干有待完成的专门目标或待完成的任务。图书馆将规划中的一些内容已体现到图书馆的当前项目和活动中，而另一些则代表着未来工作的优先事项。

- 为此图书馆成立了实施常设委员会（ISC），由校图书馆馆长咨询理事会成员构成，开始致力于包括员工和其他资源的配置、工作时间和成就衡量标准等问题在内的实施战略研发工作。
- ISC的具体工作为：决定相对优先权、整合相关事项为整体项目规划、向各个独立工作小组分配任务、规定项目启动和完成时间、识别重大的里程碑似的突破。

战略实施甘特图

- 2000年夏天，UBC图书馆完成了2000-2003年战略规划, 将战略目标分解为37个项目，将由若干工作小组来完成，这些工作小组的成员主要是图书馆工作人员、图书馆各部门和分支的协助人员以及来自学校其他机构的员工和教师。如“人才”战略方向下的战略目标1“保留和发展杰出的员工、改善人才招聘体制”。
- 制定时间进度表以“甘特图”的形式更为直观地显示出每个工作小组项目的名称、持续时间、启动和结束时间。时间尺度涵盖了2000-2003年的整个时期，这个时期又被细分为多个时间段。

Task Name	Duration	Start	Finish	1Q00	2Q00	3Q00	4Q00	1Q01	2Q01	3Q01	4Q01	1Q02	2Q02	3Q02	4Q02
1.1User Survey Response	66 days	Thu 3/1/01	Thu 5/31/01												
1.2Employee Survey Respon	66 days	Thu 3/1/01	Thu 5/31/01												
1.3CUPE Pay Equity and Cla	282 days	Fri 12/1/00	Mon 12/31/01												
1.4Communications	565 days	Tue 8/1/00	Mon 9/30/02												
1.5System Backup	130 days	Fri 12/1/00	Thu 5/31/01												
1.6Online Full-text Access	543 days	Thu 3/1/01	Mon 3/31/03												
1.7Learning Technologies Su	738 days	Thu 6/1/00	Mon 3/31/03												
1.8Integrated Library System	652 days	Thu 3/1/01	Fri 8/29/03												
1.9Software Review	218 days	Thu 3/1/01	Mon 12/31/01												
1.10Catalogue Cleanup	304 days	Thu 3/1/01	Tue 4/30/02												
1.11University Learning Cent	413 days	Thu 6/1/00	Mon 12/31/01												
1.12Woodward/Science Integ	261 days	Thu 3/1/01	Thu 2/28/02												
1.13Space	760 days	Thu 6/1/00	Wed 4/30/03												
1.14Collections	643 days	Thu 3/1/01	Mon 3/31/03												
1.15Research Infrastructure	643 days	Thu 3/1/01	Mon 3/31/03												
1.16Fundraising	499 days	Thu 6/1/00	Tue 4/30/02												
1.17Financial Management &	695 days	Mon 10/2/00	Fri 5/30/03												
1.18HR Support	261 days	Thu 6/1/00	Thu 5/31/01												
1.19Organizational Plan	477 days	Thu 6/1/00	Fri 3/29/02												
2.1Information Literacy	521 days	Mon 4/2/01	Mon 3/31/03												
2.2Collection Management	521 days	Mon 4/2/01	Mon 3/31/03												
2.3Collaborative Campus Fu	260 days	Mon 4/2/01	Fri 3/29/02												
2.4Community and Internatio	521 days	Mon 4/2/01	Mon 3/31/03												
2.5Distributed Learning	109 days	Tue 5/1/01	Fri 9/28/01												
2.6Facilities and Safety Revi	153 days	Mon 4/2/01	Wed 10/31/01												
2.7Loan Policies Review	305 days	Mon 4/2/01	Fri 5/31/02												
2.8Ongoing Surveys	456 days	Mon 7/2/01	Mon 3/31/03												
2.9Preservation and Digitizati	521 days	Mon 4/2/01	Mon 3/31/03												
2.10Statistics and Benchmar	521 days	Mon 4/2/01	Mon 3/31/03												
2.11Technology Funding	435 days	Mon 4/2/01	Fri 11/29/02												
2.12Vendor Relationships	521 days	Mon 4/2/01	Mon 3/31/03												
2.13Consortia	457 days	Mon 4/2/01	Tue 12/31/02												
2.14Access Beyond UBC	130 days	Mon 10/1/01	Fri 3/29/02												
3.1Centre for Library Resear	261 days	Mon 4/1/02	Mon 3/31/03												
3.2Gifts-in-Kind	131 days	Mon 4/1/02	Mon 9/30/02												
3.3Non-UBC Access	261 days	Mon 4/1/02	Mon 3/31/03												
3.4Reference	261 days	Mon 4/1/02	Mon 3/31/03												

Library Three Year Plan

Task

Split

Progress

Milestone

Summary

Project Summary

External Tasks

External Milestone

Deadline

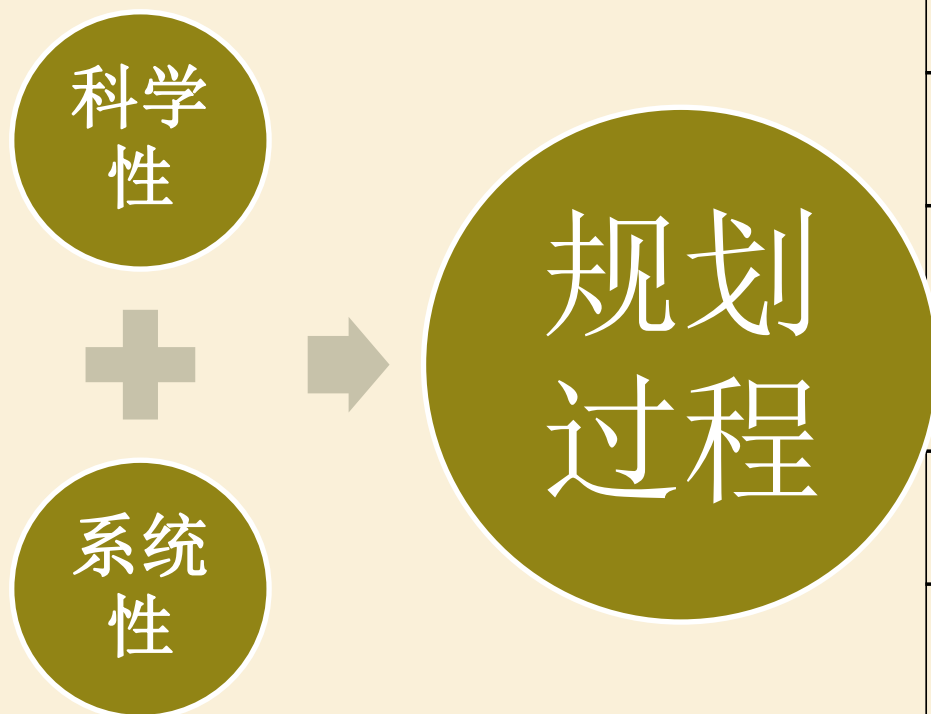
2 Critical Success Factors

2010-2015战略规划

要为以下这些重要领域提供支持以确保图书馆战略规划的成功。为每个关键动因开发相应的工作计划作为实施优先事项	
成功的关键	建议
改变和参与战略 我们要致力于组织变化、参与和创新。其中包括改变服务模式；交流和支持对图书馆、领导者和员工新的期许和新的角色担当；识别工作和识别活动需要停止	制定一个改变和参与战略
IT 基础设施 我们要建立并投资 IT 基础设施，以帮助图书馆可以持续评估技术的使用并确保技术投资和设施与服务目标相一致	根据学校 IT 项目制定 IT 计划
评估文化 我们要开展一个高效、持续和实际的评估项目并在 UBC 大学图书馆中促进评估文化的培养	实施并开展图书馆评估计划和项目
持续的预算和资金开发 正如大学本身一样，图书馆要通过预算支持战略优先的发展。这就改变了我们分配资金的方式并要通过其他来源获得新的资源。 对新建筑物和返修建筑的投资资金将是一大焦点。	密切关注图书馆发展以发现新的资金机会

3 图书馆规划评价

(1) 战略制定过程



战略制定动因是否明确?

图书馆主要领导在整个规划过程中是如何发挥领导作用的?

战略规划制定主体是否体现民主性, 利益相关者、工作人员是否有所参与?
责任分工是否明确?

战略准备阶段是否制定时间进度、各项保障, 提供战略规划方面的培训?

图书馆外部环境、读者需求等信息是如何收集、分析的?

是否定期举行会议就战略规划各种事项进行讨论达成一致?

(2)规划文本结构与内容

规划文本的语言和格式是否简单易懂，是否涉及核心、特色和备选要素，是否方便使用者？

文本标题、排版、发布形态、方式是否具有多样性，能够吸引人？

战略目标与图书馆内外部环境、读者需求等是否相协调？

图书馆愿景、使命描述是如何反映图书馆的办馆特色的？

战略目标是否清晰、明确，体现本馆特色，与愿景、使命紧密结合？

图书馆具体目标是否具体、明确、可衡量、可实现？

图书馆是否将战略规划转化为具体行动的过程？如果是，需要操作性行动计划吗？

同时考虑了资源需求吗？

是否已建立实现任务与目标的可行的时间表和标志？

为实现某些关键目标是否设定专项规划，专项规划之间是否协调，是否为专项规划设置可实施、可行的行动计划、资源配置等？

设置的战略规划在目标体系、资源配置、权责等方面具有弹性？

重



实



新

规划
文本

(3)规划实施



图书馆如何在管理层中落实规划项目的责任分工？

规划实施中从时间、职能、衡量哪个维度对战略目标进行分解？

是否制定了关键战略目标的绩效指标？

图书馆是否积极地把计划用作一种管理工具，用它来指导图书馆的决策、日常工作以及新的项目活动？

图书馆是否将规划纳入组织每天的活动中？如是否在图书馆工作会议中经常回顾图书馆使命和愿景，提及下一步的工作重点和目标？

是否建立战略实施的监督机制，如评估会议、每月、年中、年终的进展报告？

战略实施责任人是否定期提供操作性行动计划的监控报告给图书馆工作委员会和馆领导？

六、高校图书馆“十三五”规划关注的重点

- 国外高校图书馆战略规划最为关注的领域：
 - 支持教学与科研功能的发挥（74.77%）；
 - 图书馆空间（64.49%）；
 - 馆藏资源建设（62.62%）；
 - 人力资源建设（52.34%）。
- [据107份国外样本的分析。来源：柯平，赵益民，陈昊琳. 图书馆战略规划研究[M].北京：社会科学文献出版社，2014(4):235-237.]

1、重塑图书馆空间功能——学术 交流空间与协作创新空间

- 重塑图书馆空间功能已成为国外高校图书馆战略规划的重点。如俄勒冈州立大学图书馆与出版社2012-2017年战略规划中的“**重塑图书馆物理空间**”、弗吉尼亚理工大学图书馆2012-2018年战略规划中“**把知识，技术和学习一起聚集在图书馆，重塑学习空间**”及圣克拉拉大学图书馆2013-2018年战略规划“**创建充满活力的学习环境**”战略都强调了图书馆空间的改造。

“十三五”重点关注图书馆空间的重塑

- 重塑图书馆的物理空间，打造拓展更大的空间用于合作学习更加给人灵感、灵活、多样、活力、合作和交流的动态学习空间；
- 在信息共享空间的基础上，基于新兴技术将知识，技术、学习和工具整合进一步拓展至学习共享空间、创客空间、联合办公空间等，以实现促进交流、鼓励合作、激发灵感、支持发现的目标。

2、重新定义和改变馆藏资源—— 开放存取与读者决策采购

- （1）扩大图书馆馆藏的规模和获取渠道，并将馆藏向在线格式转移以增加馆藏资源的可访问性。
- 随着学术出版模式的转变以及信息技术、移动技术的应用与发展，高校图书馆馆藏资源的获取与提供方式需要持续创新与变革，这将是“十三五”时期图书馆需要重点关注的。

- （2）重视特色资源组织以及长期保存。
- 国外高校图书馆一直都很重视特色资源的建设，也是图书馆馆藏建设战略目标中重点关注的领域。如加州大学洛杉矶分校图书馆2012-2017战略规划中将“**转变馆藏布局**和**广泛获取特色馆藏**”定为重要战略目标。我国高校图书馆需要保存和提供特殊馆藏，包括档案、珍稀资源以及原生数字内容和数据库等，致力于将图书馆建设成本地区或全国乃至国际范围内的特色资源存储与交流中心。

- （3）推进图书馆资源、服务与教学科研的有效整合。
- 在大数据时代和泛在信息环境下，高校图书馆资源与服务需要综合集成，最大程度满足用户获取综合性知识需求。图书馆可以以课程为核心，将馆藏数字资源重新组织，建立起面向教学服务的自助学习平台。

- （4）关注读者决策采购模式。
- PDA是资源建设的一种新尝试，是基于读者需求的全新馆藏建设模式。已经被众多美国高校所采用并取得了非常好的效果，在一定程度上证明了PDA能够更好地促进读者与馆藏建设的沟通。我国图书馆界已有积极探索实施路径的基础，“十三五”规划是明确PDA建设标准的良机，不论是否采用这一建设模式，对读者的馆藏需求进行调研都是“十三五”规划必要的基础工作。

3、创新图书馆科研服务

——嵌入式学科服务与数字人文

- 国外高校图书馆非常重视这一战略目标实现，如纽约大学图书馆2013-2017年战略规划制定了“**建立能够支持不断扩展的研究与学术交流所需要的数字基础设施。**”
- 支持科研是高校图书馆具有的服务特色，加强融入科研一线、嵌入科研过程的服务创新应当成为“十三五”规划的战略重点。

未来五年重点考虑支撑这一战略目标的实现：

- 发展学科馆员加强与其他科研服务部门的协作关系；
- 为学生、研究者提供各类信息资源支持研究；
- 重新定义图书馆在科研中的角色，更有效的支持和参与科研全周期；
- 将图书馆资源和服务与e-Science融合。
- 通过嵌入科研一线，探索学科发展趋势，通过科研项目、研究领域和学科内的关联，携手学科领域专家整合符合学科建设需求的资源与服务，是“十三五”时期高校图书馆的战略重点

4、深化图书馆教学支撑服务

——开放教育与数字素养

- 弗吉尼亚理工大学图书馆2012-2018战略规划中明确将“**教学，学习和素养**”定位重要战略主题。
- 纽约大学图书馆2013-2017年战略规划中的“**扩大和加强图书馆在教学中的作用和教育影响**”目标都体现了对支持教学功能的重视。
- Ithaka S+R 战略部对2013年大学图书馆管理者进行调查，让管理者对图书馆的六项基本功能进行排序，依次为**信息素养、教学、购买、收藏、门户、研究**。

- 支持教学是高校图书馆另一主要功能，深化图书馆教学支撑服务应当成为“十三五”规划的战略重点。**支持教学、服务学习、提升素养**是近年来高校图书馆较为关注的战略主题。

MOOC

- 这种在线资源与自觉的可选择的学习方式通过数字工具与互动式教学的结合，引发了高等教育资源开放与共享运动。面对新的环境，高校图书馆需更加关注和用创新的方式支持MOOC教学和研究。在未来发展中，高校图书馆需要重点关注MOOC对图书馆服务模式的变化，通过不断创新自身服务积极为教学改革提供支撑。

- 高校图书馆在大力推进和深化改革信息素养教育的基础上，需要提升学生数字能力——阅读和理解数字的和非数字的格式的信息，在数字环境中创建、交流、共享数字信息，评价信息，独立学习、创新（或复制素养）能力等。
- “十三五”高校图书馆信息素养战略目标应关注：专业知识嵌入学校课程，充实学校教育使命和学生体验；加强信息素养培养与高校的课程体系结合；加强信息素养能力的评估；实施在线信息素质教育等。

5、拓展图书馆服务——社区服务

- 创新图书馆服务在国外高校图书馆战略规划中最常见一种服务模式就是加强图书馆社会服务能力。如德州大学圣安东尼奥分校图书馆2016年战略计划明确提出“**通过社区参与服务公众**”的战略目标。在以大学为中心的区域创新集群合作实践中，图书馆扮演合作研究和跨学科交流的重要角色，如斯坦福大学、剑桥大学周边已形成了强大的与大学合作的企业群体。

“十三五”重点考虑支撑社会服务战略目标的实现：

- 增强**社会开放**意识，将图书馆的服务范围超越校园的边界，服务于其他机构以及当地学者；
- 以产学研结合平台和协同创新平台为依托，加强高校图书馆与周边企业的科研资源联动、共享，**创建大学为中心的区域创新集群**；
- **参与社区服务**，增强大学和图书馆在社区的影响力，以图书馆咨询服务为基础解决社区问题等。



报告人介绍

- 柯平，南开大学信息资源管理系教授、博士生导师，图书情报专业学位论文（MLIS）中心主任。国务院学位委员会“图书情报与档案管理”学科评议组成员；全国图书馆标准化学术委员会（SAC/TC389）副主任委员；中国图学会天津分会会长；《中国图书馆学报》《图书情报知识》等核心期刊编委。主要研究方向：图书馆管理；信息咨询。



谢谢！

电子邮件:ke2002@nankai.edu.cn
个人博客:平凡博infokm.bokee.com