

如何輔導鄉鎮研提計畫

簡淑芬科長 宜蘭縣政府文化局文化資產科

前言－轉變的心讓夢想飛揚

做為一個在公部門執行公共圖書館業務十餘年的工作人員，回顧這一段時間見到一批批生力軍加入這場戰役，卻又一個個負傷離開，每次選舉過後更為明顯，心中難免感慨。公共圖書館在缺少有經驗的第一線戰士下，生力軍的加入一則以憂一則以喜，憂的是人才中斷，工作經驗傳承不易，喜的是新力軍的加入帶來新氣象，然在根本性問題無法徹底解決下，相信這種狀況依然會持續下去。記得有一次辦理說故事志工培訓時，有一個木訥的中年男性學員，由個性來看並不適合做故事志工，在自我介紹時他說：「社會這麼亂，他每天擔心他的孩子會交到壞朋友；與其擔心不如站出來，當社會少一個迷途的孩子，他可以少擔一份心」。公共圖書館多年來，靠著一群默默付出的志工和執著的工作伙伴一路相持走來，漸漸步上軌道，期間的酸、甜、苦、辣，如人飲水冷暖自知。

97年縣市鄉鎮圖書館補助計畫分為「多元悅讀活動」、「閱讀資源充實」及「營運績優標竿」3項子計畫，主要補助縣市鄉鎮圖書館辦理閱讀推廣活動、充實閱讀相關資源與建立全國性考評制度。

壹、多元悅讀活動計畫

97 年多元悅讀活動計畫之 4 大主軸為銀髮閱讀、外配閱讀、親子共讀、數位閱讀，主要補助縣市鄉鎮圖書館辦理閱讀推廣活動。

一、執行方式：

邀請本縣各鄉鎮市立圖書館，召開說明會說明活動規劃方向及推動策略，俟提報計畫書到局後，召開審查會，請各館就提報的計畫做簡報說明，委員依活動內容、執行方式、行銷策略、經費編列的合理性等項目進行逐案討論；委員交叉詢問會診意見後，由委員推派代表就共通性缺失及注意事項統一說明後；依計畫撰寫內容，每一委員負責 2-3 所圖書館進行分組討論，就計畫缺失、應加強的部分、可結合的資源等一一說明，協助鄉鎮圖書館研提修正計畫及推動策略，溝通的過程難免有意見分歧的地方，經與其充分溝通後，各館依委員初審意見逐一修正。初審排序只是次要目標，希望借委員專業知識協助鄉鎮圖書館提報計畫爭取經費，一場審查會下來耗上大半天，期間辛苦程度與委員自行研提計畫不相上下，委員常開玩笑說審查費難賺，委員思考的面向包括：

- (一) 行政面：行政資源、地方配合款、地方配合度、結合社會資源情形、志工參與度等。

- (二) 多元化活動規劃：由認知理解（入門課程）－吸收學習（系列課程）－回饋（成果展）以完整性、系列性、有深度、有系統由淺入深的推動策略。
- (三) 質的考量：計畫內容是否符合計畫目標。
- (四) 量的考量：辦理活動場次、活動多元化－種類（類型）、參加人數、活動執行影響性、預估效益及後續發展性等元素。

二、執行策略

（一）活動規劃

活動規劃須考慮活動參與對象是成人、親子、兒童、外籍配偶或銀髮族，不同的參與對象需求自然不同，以參與對象立場出發，思考活動目的與重點。同樣一個活動因活動參與對象不同，可以用不同的方式辦理；比如說書，參與對象是成人或青少年，往往以講座方式辦理，其目的是要與作者做近距離接觸、溝通；如參與對象是銀髮族，可以辦理耆老座談，因參與者本身就是故事主角，活動目的在尋找社區生活記憶。也可以辦阿公、阿嬤說故事，這類的活動，名次、等地並不重要，趣味性、參與性才是應該要考慮的重點。建議採通通有獎的方式頒獎，由主持人以帶動現場熱鬧氣氛方式進行，可以考慮由現場的小朋友投票，當然也不是真的一票、一票的算，也無須以第一名、第二名、第三名來分評分，可以趣味獎、勇氣獎、台風獎、口才獎、儀態獎、服裝獎.....等做頒獎的獎項。

活動參與對象是親子、兒童、外籍配偶時，可以考慮以舞書、書中角色扮演的的方式辦理；辦理的目的在促進親子感情、培養親子閱讀，對於幼小的孩子，識字不多，親近書本的方式，可以利用親子或同儕合作認識書中的故事，即使對於大孩子，說書、舞書仍是個受歡迎的活動；如果活動參與對象是成人、國中、高中的讀者，可以辦理不同方式的讀書會，如研習、閱讀大自然、閱讀旅遊、閱讀電影等讀書會活動，讓閱讀更有趣，不僅可以讀還可以玩。

（二）活動合作對象

圖書館因應不同的合作對象辦理不同的推廣活動，例行性活動主要考慮的是圖書館的推廣政策，如「說故事」、「零歲閱讀」活動目的在培養幼兒閱讀興趣，辦理「閱讀護照」活動目的在鼓勵閱讀，藉由獎品鼓勵孩子上圖書館；「主題書展」活動可配合時代潮流議題，如哈雷彗星、奧林匹克運動會、養生、旅遊...等議題，以主題方式展示相關館藏；「新書展示」活動展示圖書館新購圖書；或上級統一行銷之活動，主要考量的是配合全國性圖書館的行銷策略如好書交換、或與廠商合作之書展活動「悅讀臺灣 FUN 眼世界」；或與其他相關單位合作，一則敦親睦鄰、一則因應圖書館推廣活動經費短絀與不同單位合作，整合場地、經費、人力創造雙贏策略：如與衛生所、衛生促進會合辦健康講座，與社區發展協會、社教站合辦銀髮族活動，與婦女會合辦婦女、外籍配偶成長營，與轄內大學、國中小等合作辦理科學研習營等活動。

（三）整體行銷 VS. 地方特色

文化局辦理推廣活動可採全縣統一主題活動整體行銷，或因地利宜考慮地方特色由鄉鎮圖書館自行規畫雙軌進行，多元閱讀活動計畫 97 年計畫之 4 大主軸為銀髮閱讀、外配閱讀、親子共讀、數位閱讀。為求全縣統一主題活動整體行銷，爰是文化局必須統籌、策劃全縣統一活動主題，主題的擬訂必須考量鄉鎮人力資源、設備差異等因素。如以親子共讀為全縣統一活動主題，必須進行規劃執行方案、行銷策略、製作學習單及辦理說明會，說明執行時間、方法、注意事項及分工合作等事宜。由各鄉鎮配合辦理，成為轄內圖書館共同的活動，在同一時間不同地點同步推動。全縣統一行銷的主題推廣活動，一則可以擴大文宣議題，再則因為並非所有的鄉鎮圖書館都有辦法自行規劃活動，可以減輕鄉鎮圖書館工作人員的負擔，協助部分鄉鎮圖書館不至於在年度活動中缺席。

圖書館活動觸角以往甚少延伸銀髮族、外配族群，且並非所有的鄉鎮圖書館具備推廣數位閱讀的設備，為兼顧地方特色及考慮鄉鎮圖書館社區資源之差異性、相關社區民衆需求等因素；除配合全縣統一行銷的主題推廣活動外，宜由各鄉鎮圖書館因地制宜自行規劃適合當地之推廣利用活動。

(四) 單打獨鬥 VS. 策略聯盟

經營公共圖書館須要有強烈的責任感、奉獻的精神及忍受挫折的耐力，在缺乏經費、人力的情況下，要將圖書館經營好，建議應結合轄內各分散點資源，串連成線狀甚至面狀效應，並與轄內其他公部門、藝文團體、文史工作室、獅子會、衛生所、社區發展協會、社教站、婦女會、轄內大學、國中小、托兒所、老人會、農會、藝文作家學會、超市、店家、廠商等同質性或異質性組織進行合作行銷。

如 97 年壯圍圖書館與鄉內各社區發展協會、老人會合作辦理「阿公、阿嬤口袋裡的老寶貝」，以傳統節慶及早期農村共同生活為主題，以達人說書、耆老座談、文化探訪方式帶領老人參觀寺廟等活動，引領社區老人喚起共同的回憶，讓社區即將失落的文化透過長者記憶，紀錄整理存放圖書館內，並配合老照片、古文物展示，讓社區民衆體驗古早生活之趣味。與鄉農會、鄉內各國小合作辦理「阿公、阿嬤攜孫出糕招」介紹做粿文化，不同的粿類食品背後有著不為人知的故事傳說與趣味性，粿印展覽說明粿印文化，其他如阿公講古做粿記憶、子孫共同研磨做粿等粿的文化活動；與超市、商店、美容院合作辦理圖書館之友折扣優惠共享客群、或寄放過期雜誌、小說等成為圖書巡迴點，擴大圖書館服務層面。

（五）建構學習網絡

長久以來，公共圖書館都是以臨時人員為主要的執勤工作人員，專業人員缺乏、人員更迭頻繁，造成人才中斷，工作經驗傳承不易；圖書館每年辦理的推廣利用教育活動玲瓏滿目，各館單打獨鬥閉門造車，都是從無到有，在摸索中探討。宜儘速建構學習網絡，蒐集、彙整不同類型的圖書館利用教育成功推廣方案經驗分享：詳述執行項目、活動內容、執行方式、可結合之社會資源、行銷策略、文宣執行方式、執行時應注意事項、遭遇問題之 Q&A 等，分門別類匯集成冊；提供鄉鎮圖書館參考，針對圖書館的需求、參加活動對象、經費規模調整計畫內容，從個案中挑選適合自己圖書館的計畫辦理推廣方案。

貳、閱讀資源充實計畫

公共圖書館普遍存在館藏貧瘠、缺乏特色的窘境，如何在有限的經費下，研擬具體可行、富有特色之閱讀資源充實計畫，豐富館藏的種類，深化館藏的深度：

一、執行方式

宜蘭縣公共圖書館建立館藏特色源自民國 91 年，縣府編列 60 萬元，原構想每次補助 2-3 所圖書館，每所圖書館補助 20-30 萬元分年執行，然經與鄉鎮圖書館協商後，因鄉鎮圖書館對文化局未來是否

打造公共圖書館新紀元

可以每年編列經費執行存疑？而文化局也無法做承諾，爰是與鄉鎮圖書館協商後，鄉鎮圖書館希望能採通通有獎，採齊頭式平等分配經費，每所鄉鎮圖書館補助 5 萬元。可想而知 5 萬元採購經費，難以看出建構館藏特色成效，為貫徹政策縣府續於 94 年編列 60 萬元，及 95 年、96 年配合教育部「縣市鄉鎮圖書館輔導計畫－閱讀資源充實計畫」136.5 萬元，廣續建構館藏特色。在經費短絀的情況下，為了將有限經費做最有效的運用，利用縣書目資料庫將全縣館藏狀況依類號進行統計分析，了解全縣館藏虛實，統計借閱率了解讀者需求，並參酌早期教育廳時代訂定之鄉鎮圖書館館藏特色主題、地方人文及產業發展特色（如冬山－民宿、礁溪鄉－溫泉）等幾個元素，與鄉鎮圖書館館長共同研議、規劃本縣公共圖書館未來館藏特色發展方向及目標，冀望建構完整的在地閱讀資源。

然自民國 91 年一路走來，隨著館長的更迭總是有少數館長希望更換館藏特色，或不認同前任館長的看法，或認為應先充實讀者需求的排行榜書籍、借閱率較高的兒童書、小說等，若有多餘的經費再行充實館藏特色，甚有鄉鎮認為文化局已編列補助鄉鎮購書預算，公所以經費短絀為由刪除購書經費。但這不是當初推動建構全縣館藏特色的目的，文化局堅守與鄉鎮圖書館間工作及經費權責，堅持縣編列的充實館藏特色預算及上級充實館藏補助款由文化局依建構館藏特色的目標執行，鄉鎮圖書館依規劃館藏特色開列相關主題書單送交文化

局，俟文化局審核通過後再進行採購；排行榜書籍、借閱率較高的兒童書、小說等由鄉鎮圖書館自行編列預算執行。

目前文化局與鄉鎮圖書館的關係，屬輔導關係非上下直屬關係有責無權；欲建構館藏特色政策，需要有經費做後盾才能主導、貫徹理想。輔導此項業務，須先蒐集館藏特色主題相關出版資料、類號、及與主題相關之副主題等資料，有了某種程度的了解，才能進行溝通、輔導。當鄉鎮告訴你買不到書時，其實不一定是買不到書，也許是他把主題窄化，或不了解如何使用工具書，先進行溝通了解問題所在，再進行輔導。如以茶作為館藏特色例子說明：可以蒐集茶的生長環境、茶與水質、茶的分類、茶的歷史、茶的禮儀如中國的「茶藝」、日本的「茶道」以及韓國的「茶禮」、茶的跨界如茶與文學、茶與陶藝、茶與音樂、茶與茶食、茶的生活空間等主題；並須於一段時間後檢查書目資料庫館藏狀況，適時調整館藏特色主題寬度，未來方向及延續性。

二、執行策略

（一）整體性的典藏計畫：研訂全縣館藏發展政策

在理論上而言，每個圖書館都應該建立館藏發展政策，然而回歸到現實，全國只有極少數鄉鎮圖書館購書經費上百萬，比擬文化局的經費規模，甚致大於文化局的預算規模；然大部份購書經費在拾萬元



打造公共圖書館新紀元

上下，在伍萬元以下者比比而是，甚或未編列，建立館藏發展政策大都為了虛應圖書館考核，東抄抄西抄抄不知所云，或陳意過高與現實有所差距；或謂因為經費短絀才要有館藏政策，事實上縣級要擬訂館藏發展政已有困難，何況是鄉鎮市圖書館。建議以「縣」為單位，考量建構在地的館藏資源，研訂全縣館藏發展政策。

研訂全縣館藏發展政可採由文化局自行辦理，邀請專家學者、學校老師、文史工作者、讀者代表等共同參與整體性的典藏計畫的擬訂；或編列預算委外辦理，委請專家學者研提全縣館藏發展政策、方向及目標。然而不管採用何種方式，文化局本身需有明確的典藏發展方向與目標，只有自己最清楚館藏的虛實，經費的規模、鄉鎮人力資源、經費狀況。研擬一個大而不當、或小而不足的閱讀資源充實計畫幫助有限，建議應擬訂近程、中成、遠程三種不同期程發展目標供參考，以利文化局可就經費狀況進行採購。

（二）召開合作典藏會議

欲建立全縣閱讀資源之整體性的典藏計畫、事先應召開鄉鎮圖書館合作典藏會議，建立共識、溝通調協工作分工之權責與義務，除轄內 12 所鄉鎮圖書館及其 5 個分館、台灣戲劇館戲劇視聽圖書室、宜蘭縣史館為當然成員外，擴大合作組織將縣內 4 個非營利組織(NPO) 圖書館、14 所辦理閱讀示範的中、小學圖書館，納入為圖書館整體性的典藏計畫成員，增加圖書館館藏深度及擴充館藏資料的多元性；

並配合書香宅配服務計畫，提供 24 小時網路借閱及館際代借代還服務，充分利用圖書館資源。

服務方式免費或付費：服務對象全部免費服務、或部分免費服務（如服務對象為身障讀者、銀髮族或偏遠地區讀者）或使用者付費、或還書免費借書付費、或借、還書皆須付費；專車服務或交由貨運行或郵局宅配服務：如採購置專車服務，須考量司機人事費用、購車經費、油耗、車子養護、保險等費用；若採交由貨運行或郵局宅配服務，除須有專人負責是項業務外，其他支出費用為運費；直接寄送或間接寄送：直接寄送致讀者指定的地址，或寄送至讀者指定的圖書館，寄送方法可採各圖書館將宅配服務的書全部寄回文化局，由文化局整理後再轉寄各館，優點是運費較便宜，缺點是流程長缺乏時效；或採由各圖書館將宅配服務的書，直接寄回各目的地圖書館，優點是流程短時效較快，缺點是運費較貴。採用何種政策：免費服務、使用者付費、或兩制並行應視預算多少、讀者需求而定；想清楚了服務方式再與軟體公司溝通協調修改圖書流通系統功能，才能事半功倍。

三、特色館藏迷思

公共圖書館囿於經費缺乏，必須在有限的經費下，研擬滿足大多數縣民需求又兼顧建構在地館藏資源的館藏特色目標，但當面對鄉鎮圖書館短絀的購書經費，購置排行榜暢銷書、讀者推薦書籍已應付不暇之時，文化局是否能堅持執行建構全縣閱讀資源之特色館藏政策；

或「一念之差」壞了整體性的典藏計畫，只是在執行補助鄉鎮圖書館購書計畫，其與建置整體性的典藏計畫仍有一線之隔。

研擬特色館藏政策，本就是考量在有限的經費下，考量各鄉鎮圖書館館藏現況，及全縣館藏虛實，建構完整的在地性資料庫，特色館藏應不限於書籍，可蒐集多元化不同的類型資料；以宜蘭縣鄉鎮圖書館為例：當時因頭城圖書館係大千戲院改建，圖書館擁有完善的放映設備，且公播版影片價格昂貴，全縣選一圖書館典藏與電影相關影片、書籍；宜蘭市圖書館因靠近文化局演藝廳，且臨近設有音樂班的宜蘭國小，是以宜蘭市圖書館以音樂為特色館藏，負責購置音樂相關之影片、樂譜、書籍及配合文化局演藝廳相關表演節目辦理音樂講座；礁溪鄉擁有溫泉資源，是以礁溪圖書館規劃以溫泉、養生、養生飲食為館藏特色考量....。研擬特色館藏政策，思考的面向包括：

（一）讀者需求 V.S 地方特色

面對讀者需求與地方特色時，須先考慮一般民衆需求購置排行榜暢銷書、讀者推薦書籍，或優先購置在地產業、文化特色相關書籍、或館藏特色書籍，比例如何分配？

（二）館藏的周延性 V.S 市場潮流

以考量全縣館藏的周延性建構完整的在地性資料庫為首要任務，亦或考量讀者須求優先購置熱門暢銷書滿足市場潮流，兩者如何拿捏？

（三）中央補助款 V.S 地方自籌款

欲建立全縣閱讀資源之整體性的典藏計畫，須有貫徹執行的決心及充裕的經費作後盾，中央補助款與地方配合款扮演的角色應有清楚的分野，中央補助款貫徹縣館藏特色規劃與整體性的典藏計畫，而地方自籌款購置排行榜、熱門圖書，兩者之間須有一清楚的遊戲規則。

（四）缺乏專業人員、人員流動率偏高

鄉鎮圖書館長久以來都是以臨時人員為主要的執勤人員，缺乏專業人員、人員流動率偏高，且館長換人時，往往不認同前任館長擬訂的特色館藏；或為便利行事購置大部頭套書，或將特色館藏選書工作交給書商處理。文化局在面臨有責無權的輔導體制下，如何與鄉鎮協商、溝通、輔導避免特色館藏因人更迭變更；或在何種情況下做某種程度、範疇的修正、讓步，考驗文化局貫徹館藏政策的決心與輔導的功力。

參、建立輔導體制

圖書館工作人員，每日疲於應付借書、還書、編目、上架等例行業務，迫切需要建立輔導體制，成立公共圖書館輔導小組，結合圖書館學者、電腦資訊人員、教育人員、活動設計、文史工作人員等及地方人士成立圖書館輔導小組；協助圖書館研擬館藏發展政策、推廣活



打造公共圖書館新紀元

動設計、業務諮詢、書籍審查與鄉鎮圖書館輔導等工作；透過專業的診斷、輔導，協助圖書館各項業務推動。圖書館輔導小組扮演圖書館幫手的角色，共同研擬、設計活動，協助圖書館怎麼做、如何做，引導圖書館哪兒有可用、免費的資源、合作的對象；這或許是有點太過理想，但確是公共圖書館多年來最渴望的資源。

目前制度上缺乏鼓勵圖書館專業人員就任公共圖書館的誘因，冀望圖書館能在短期內改善人力組織架構似乎不可能；建立輔導體制成立圖書館輔導小組，透過訪視及輔導，逐年有效地協助轄內圖書館面對問題、解決問題，共同決定圖書館發展政策，縮短摸索時間，加速圖書館發展。

肆、願景

一、建立核心館藏

臺灣每年出版的圖書約有 42000 冊，在有限的經費下如何來採購，希望由上級委託學術界成立選書小組，推薦適合不同層級圖書館、讀者的百科全書式核心館藏書單，提供各館採購參考。

二、中央、縣及鄉鎮的工作及經費權責劃分

文化建設的成就，短期間民衆不易感受，一旦預算緊縮，圖書館預算總是先被排除在外，中央應統籌的計畫，縣級應籌畫的工作，鄉

鎮應辦理之事應有明確之工作及經費權責劃分；使縣及鄉鎮在編列預算時，面對財、主單位刪除預算希望圖書館轉向上級爭取經費時有明確的依據與說帖，不必做無為的期待上級經費的補助。

三、中央應研擬有系統的、完整的、具延續性的中、長程計畫

館舍空間改善、圖書館館藏、設備充實、推廣行銷等，中央應擬訂有系統的、完整的、具延續性的中、長程計畫；或以三年、或以五年為期，分為規劃與執行兩階段，在明確的工作期程、目標及補助經費的額度下，可以有較充裕的時間規劃及政策思考；缺乏明確的計畫期程，難以研擬周延、有系統的計畫，急就章欠規劃的計畫難以看到具體成效。

四、因地制宜重點補助、分級輔導

每個圖書館發展的步調不一，建議應把圖書館分為「已開發」、「開發中」、「未開發」三個等級，經費補助額度除考量縣市政府財力等級外，應考量圖書館發展狀況、因地制宜，分級補助及輔導，好的圖書館固然要獎勵，發展較慢的圖書館何嘗不是應該輔導的對象，而不是以競爭型計畫的單一標準，以好、壞來做為經費補助標準；應分為政策型與競爭型補助策略，政策型補助策略因地制宜，考慮圖書館的全面性發展，競爭型補助策略考慮圖書館重點館舍、標竿圖書館發展。

五、建構創新學習網絡

公共圖書館人員更迭頻繁，造成人才中斷，工作經驗傳承不易；圖書館每年辦理的推廣活動玲瓏滿目，各館單打獨鬥閉門造車，都是從無到有，盲目摸索；且各項活動各具特色，其性質，訴求對象與辦理方式上皆有所差異。圖書館推廣活動行之有年，宜建構創新學習網絡，蒐集、彙整不同類型的成功推廣方案經驗分享：詳述執行項目、活動內容、執行方式、可結合之社會資源、配合行銷策略、文宣執行方式、執行時應注意事項、遭遇之問題等，分門別類匯集成冊；提供鄉鎮圖書館參考，針對圖書館的需求、參加活動對象調整計畫內容，從個案中挑選適合自己圖書館的計畫辦理推廣方案，節省摸索時間，並達到經驗傳承的目的。

伍、結語

人類不會因夢想而偉大，除非將夢想付諸實現，公共圖書館的經營是細水長流的工作，需長時間的投入，無法如硬體建設般發包施工之後，就可剋期完事見出成效。今日，公共圖書館的經營，不僅是人力與經費的問題，不可諱言的，制度面的待突破，亦為問題癥結所在，如何喚起民衆對圖書館的重視，使圖書館能走入民衆的生活圈，成為民衆生活中的一部份，形成政策的一環，讓讀者樂意走進圖書館，體會圖書館的價值，是圖書館界努力多年的願景。