


鄉鎮市圖書館評鑑經驗談 —以南投縣為例

張怡芬 課長

 南投縣政府文化局圖資課

對於鄉鎮市圖書館輔導的業務來說，一年一度的評鑑工作是相當重要不可或缺的。

為什麼要評鑑呢？是因為我們想打破圖書館各自為政的長久現象，期待透過評鑑激發榮譽心及創意，提升各館的服務品質，且將南投縣所有的公共圖書館視為同一個分散在各地的家族，使南投的民衆不論在縣內何處，皆可透過公共圖書館的服務，輕鬆地解決生活的、課業的、工作上的疑難雜症，這才是落實評鑑的實際意義。

簡單地說，一般評鑑是為排出優勝的順序；但是在南投，評鑑給我們的啓示不單單只是這樣，我們希望透過這樣的機制，使各個圖書館還有更大的進步空間，更重要的是可以增進各館之間館際學習方法，提升館際的向心力，並以此做為文化局輔導工作的最重要參考；所以我每每年邀請專家學者針對縣內各館進行診斷，獎勵優點、改善缺點、形成相同價值的圖書館服務，才是文化局辦理這一項工作最重要的目的。也惟有讓各館所有館員認同圖書館存在的共同價值，分享經營圖書館的經驗，串連各館形成策略聯盟式的服務，凝聚向心力，才能凸顯鄉鎮圖書館存在的意義、強化館員服務的價

值，以及行銷於大眾的閱讀精神，避免鄉鎮圖書館因弱勢而失去原有的功能。

評鑑的前置工作

爲了要使評鑑可以站在最公平的角度執行，故評鑑的前置準備工作是相當重要的，藉由前置計畫的擬訂、實際的訪視、專家的診斷及榮譽的獎勵措施，讓這一項工作可以發揮最大的力量。故每當文化局以公文下達評鑑時程時，縣內各館無不卯足全力地爭取這一項榮譽。當然，進行評鑑，首先必須建立最公平的制度，以下謹就本縣辦理的情形做個說明。

一、實施計畫的擬訂

在計畫中，我們明列了以下各項，包括：

- (一)計畫依據。
- (二)計畫目標。
- (三)辦理單位。
- (四)執行方法與步驟。
- (五)工作時程：即進行評鑑的前置、訪視、發表結果及後續相關事宜之時程。
- (六)評估基準：即評鑑的項目及比重，皆於計畫中明列。
- (七)預期效果及影響。

(八)經費預算：含辦理的行政經費與獎勵的經費。

(九)附則及訪視日程表（內含前一年度的應改善缺失）。

二、委員的聘請

幾年下來，透過評鑑的實際訪評，我們得到了一個經驗，就是評鑑不評名次，應評最佳特色，故近三年來，我們的委員不做太大的變動，主要的是要讓評鑑委員可以很清楚地知道各館的優缺，同時在下一年度評鑑時有無具體改善前一年度的缺失，每年的委員群固定50%是前一年度的委員，有利文化局透過委員訪視評鑑提出鄉鎮圖書館缺失改善與否。

三、頒佈評鑑計畫暨評鑑的項目（即評估基準）

本縣的評鑑工作，一直以來皆以國家圖書館所頒佈的「臺灣地區鄉鎮圖書館績效評量表」為基準。但因該評量表部分無法符合現今圖書館的營運模式，故92年以來，我們評鑑的項目及配分比重以該表為基準，再針對本縣現況進行調整，以能落實真是評鑑的意義，各年度變化如下表：

	評鑑計畫	評鑑項目及配分比重	備註
92 年度	營運績效 評量	取前三名 1、以國家圖書館頒佈之「臺灣地區鄉鎮圖書館績效評量表」，做為最基礎的評鑑資料。 2、依該評量表由評鑑委員討論後訂出。	委員 4 人
93 年度	空間及營運 改善計畫成 效評量 (針對擴大 公共建設的 工程執行評 量)	取前三名 1、工程是否如期完工..... 10% 2、工程品質狀況..... 30% 3、空間改造及閱讀氣氛營造之可行性 30% 4、輔導委員建議事項及設計師回應 情形 10% 5、鄉鎮配合情形..... 10% 6、其他..... 10%	委員 4 人，中 二區委 員
	營運績效 評量	取前三名 1、依據台灣地區鄉鎮級圖書館營運 績效評量表所填數據訪視..... 50% 2、首長重視程度..... 20% 3、去年缺失今年改善情形..... 20% 4、與文化局配合之行政及其他..... 10%	委員 4 人
94 年度	停辦一年	因文化局圖書館進行遷館，重大工作項目，各鄉鎮圖書館館員利用星期一協助文化局進行遷館工作，故該年度評鑑工作停辦一次。	
95 年度	營運績效 評量 (本年度採 由鄉鎮圖書 館表達想 法)	取前三名 1、年度閱讀推廣活動場次及與圖書館 館藏之連結度 25% 2、各項閱讀推廣活動的實際執行效益 50% 3、對圖書館永續經營影響與想法.... 15% 4、與文化局行項配合及其他(由文化 局給分) 10%	委員 3 人

	評鑑計畫	評鑑項目及配分比重	備註
96 年度	營運績效 評量	本年度重大變革，不取前三名、改取最佳營運績效獎、最佳創意獎及最佳進步獎三項第一名的圖書館 1、年度閱讀推廣活動場次及與圖書館館藏之連結度 25% 2、各項閱讀推廣活動的實際執行效益 50% 3、對圖書館永續經營影響與想法（含缺失改善） 15% 4、與文化局行政配合及其他（由文化局給分） 10%	委員 4 人

四、評鑑前召開說明會

- (一)即邀集各鄉鎮市圖書館會議，由文化局就當年度的評鑑計畫進行說明。此舉係為保持評鑑的公平性，因為部分鄉鎮圖書館對於填列評鑑計畫中應填的數據，如：到館人次、活動場次、開放時間...等各有各的填法，故由文化局統一就計畫中應填的數據進行說明，可使各館填列的數據或活動辦理情形更加公平些。
- (二)說明會上，文化局要求鄉鎮圖書館建立活動情形成果紀錄冊，以利委員實際訪評時可以參考。

實際訪視及召開評鑑會議

在文化局完成所有前置工作後，即依原訂計畫展開全縣鄉鎮市圖書館的實際訪視工作，由評鑑委員就各鄉鎮市圖書館所提報的資

料中進行相關答詢及交流，如此一來，各圖書館的優缺、館方營運的態度及用心、首長的重視程度及缺失改善就很容易在實際訪視中得到答案。由評鑑委員在幾天的行程中實際記載各館的優缺點，最後做為縣市文化局彙整及輔導的重點工作，同時也在發布評鑑結果時將各館的優缺點一覽表轉送全縣各鄉鎮市圖書館，除可利各館知悉本館的優缺之外，同時也透過一覽表，學習其他館別的優點，省視缺點避免於本館發生。

在訪視行程的最後一天，我們會就近利用最後一個訪視的圖書館進行本年度評鑑工作的討論，由評鑑委員就該次訪視中之所見所聞，依評鑑計畫所訂者進行名次決議。值得一提的是，評鑑結果的計算方式，往年都是總分最高分者為第一名，然而，因為評鑑委員對分數的加乘定義不相同，以致結果不同，為求公平起見，南投縣自 92 年起在辦理評鑑工作時，評鑑結果的產生方式已改採序位法，即以總分為依據產生名次後，再由所有評鑑委員產生的名次，第一名 1 分、第二名 2 分...以下類推，分數加總後，最低分者為第一名，次低分者為第二名...以下類推，以此方法，務求評鑑工作的公平性。

在 96 年度南投縣的評鑑工作中有了重大變革，我們不取前三名、改取最佳營運績效獎、最佳創意獎及最佳進步獎三項第一名的圖書館，故評鑑結果的產生就用了三次的序位法，把前三獎項的第一名取了出來。

評鑑工作的後續

產生了評鑑結果之後，文化局仍應辦理下列的工作：

- 一、彙整及函知各館有關委員提出的建議及應改善事項，並副知國立臺中圖書館等上級單位，並做為爾後輔導及下年度補助的重要參考。
- 二、發布評鑑結果及新聞稿（如附件）。
- 三、入選之圖書館敘獎，以做為獎勵。
- 四、相關核銷工作。
- 五、對於各館優點值得他館學習者，於此後辦理教育訓練時，邀請各該館進行分享，使各館可以透過經驗分享，進行全面品質的提昇。

行銷及影響

辦理評鑑工作，我們最主要的期待是透過評鑑工作進行，激發榮譽心及創意，提升各館的服務品質。在辦理數年的評鑑工作之後，我們有了很重要的發現，就是早期辦理本項工作時，鄉鎮市圖書館總是會在評鑑工作進行時不時探詢前三名館別為何？但經歷時空的轉變，南投縣鄉鎮市圖書館的同道總是在評鑑時程中，變成詢問文化局的工作伙伴們：「委員有沒有說我們什麼需要改善的？」或者是：「委員對於我們去年的改善情形如何說？」...云云，這對於辦理

評鑑工作多年的文化局來說，無疑地是一項鼓勵與鄉鎮市圖書館進步的證明，令人感到窩心。

由此可知，鄉鎮市圖書館館際之間，早已了解評鑑的重要性不是在於名次，而是在爭取更大的進步空間，其影響自是不可同日而語。在此之外，仍是有以下的潛移默化的影響：

- 一、凝聚向心力。
- 二、策略聯盟的全體服務。
- 三、發展因地制宜及各館特色的服務。
- 四、透過媒體行銷，加強長官對圖書館的重視。
- 五、他山之石、可以攻錯，以他館營運的實績，做為自身館別改進及學習之參考。

也就是因為評鑑有這麼多意義存在，不管有無實質的經費獎勵，在南投縣，這項工作是會一直持續下去的。

附件：南投縣九十六年度各鄉鎮（市）圖書館營運績效評鑑計畫

一、計畫依據

- (一)「圖書館法」第十七條規定：「各級主管機關應定期實施圖書館業務評鑑，經評鑑成績優良者，予以獎勵或補助，績效不彰者，應促其改善」。
- (二)教育部九十六年度縣市鄉鎮圖書館補助計畫。
- (三)南投縣政府文化局(以下簡稱本局)年度施政重點計畫。

二、計畫目標

- (一)落實教育部年度補助計畫之執行情形。
- (二)提高鄉鎮圖書館利用率，透過評鑑督促各館有效營造閱讀氛圍之建立，強化各館進行圖書館閱讀工作之推動。
- (三)透過評鑑各館執行之成效，給予成績優良者獎勵，績效不彰者，協助其改善，使各鄉鎮市圖書館良性競爭，培養同道情感，以利推動各項圖書館事業。
- (四)提供本局推動鄉鎮市圖書館輔導業務，並將評鑑結果函知上級主管機關，做為日後各項補助之參考。

三、辦理單位

- (一)指導單位：教育部、國立台中圖書館

- (二)主辦單位：南投縣政府
- (三)承辦單位：南投縣政府文化局
- (四)協辦單位：南投縣各鄉鎮市公所

四、執行方法與步驟

- (一)評鑑對象：信義鄉、魚池鄉、名間鄉、中寮鄉、竹山鎮、鹿谷鄉、水里鄉、草屯鎮、南投市、國姓鄉、仁愛鄉、埔里鎮、集集鎮等十三鄉鎮(市)圖書館，竹山鎮欣榮圖書館僅做訪視、不進行考評。
- (二)考評方式及程序：
 - 1、鄉鎮自評：由本局依本計畫於 10 月 4 日召開評鑑說明會後，再由各鄉鎮市圖書館先行自評(如附表一)，自評表請各館於 10 月 5 日前送回由本局彙整後送評鑑委員參考。
 - 2、組成評鑑委員會，由本局邀請評鑑委員 3-4 人暨本局組成。
 - 3、訪視複審：於 10 月 6、7、16、17 日由委員實地評鑑(複審)各館。
 - 4、函知評鑑結果並發佈新聞稿。
 - 5、獎勵經費執行及函報執行成果到局。

五、評分項目及比重

- (一)年度閱讀推廣活動場次及與圖書館館藏之連結度.....25%
- (二)各項閱讀推廣活動的實際執行效益.....50%

(三)對圖書館永續經營影響與想法(含缺失改善)……………15%

(四)與文化局行政配合及其他(由文化局給分)……………10%

六、獎勵

(一)獎項：分別取「最佳營運績效獎」、「最佳創意獎」、及「最大進步獎」各一館，共三館。

(二)獎勵：獲獎三館除各予新台幣參萬伍仟元購書費之外，並於全案執行完成後予以相關人員敘獎。

七、辦理時程

辦理事項 \ 時間	10/15	10/24	11/5	11/12	11/26	12/31
函頒評鑑計畫 並召開說明會	■					
彙整自評表並 組成評鑑委員 會	■	■				
實際訪視及評 鑑會議		■	■			
函知評鑑結果 並發佈新聞				■		
撥付入選館別 獎勵經費				■	■	
印製成果報告 暨核銷結案					■	■
入選館別館員 敘獎						■
輔導辦理相關 缺失改善事項						■

八、經費來源：由本局相關經費項下支應。

九、預期效果與影響

- (一)資訊爆炸時代的來臨，身為地方社教中心的鄉鎮圖書館面臨新科技的衝擊，在充實資訊設備及館藏之後，空間改善及閱讀氛圍的營造變成了更重要的課題，透過評鑑作業，使圖書館空間的利用與閱讀推廣活動的搭配可更加完善。
- (二)藉由評鑑工作之進行，使本縣各鄉鎮市圖書館更加互通有無，藉以聯絡感情、思考討論如何提供民衆更優質的閱讀空間，營造更適合閱讀的氛圍，發展並推動本縣閱讀活動。
- (三)將評鑑結果函知上級機關，做為日後補助辦理各項工作之參考，並藉由獎勵制度，形成館際間之良性競爭，使本縣圖書館事業更加活絡。
- (四)透過評鑑工作，爭取新聞發佈機會，做為行銷圖書館之做法。

十、訪視日程表：如附件三

十一、本計畫奉 局長核定後實施，修正亦同。

十二、附件含

- (一)南投縣九十五年度鄉鎮市立圖書館評鑑委員建議事項一覽表
- (二)鄉鎮自評表
- (三)訪視日程表

附件：南投縣九十六年度各鄉鎮(市)圖書館營運績效評量鎮自評表

受評單位	圖書館		
館長		承辦人	
地址		電話	
營運狀況 (各項統計資料至 96年9月 30日)	項 目	96年度	95年度
	本預算所列年度編列購書費	預算	決算
	本預算所列年度活動經費	預算	決算
	館藏量		
	進館人次		
	借閱冊次		
	館際互借及合作次數		
	閱讀活動場次		
	班訪次數		
	共用資料庫推動場次		
	其他非閱讀活動場次 (如：地方文化館或與其他單位配合活動之場次)		
	年度辦證數		
其他計畫補助款額度(如地方文化館、議員小型工程款…等)			
說明事項 (請鄉鎮 自填)	活動與館藏 連結度		
	圖書館永續 經營的想法		
	96年度圖書 館營運創新 作法		
	與其他單位 的配合情形		
	建議事項		

南投縣九十六年度各鄉鎮（市）圖書館營運績效評鑑計畫
委員評鑑一覽表

項目 館別	年 度 推 場 圖 藏 度 20%	閱 活 及 館 連 結 20%	各 項 推 廣 的 行 效 益 50%	閱 活 動 執 行 效 益 50%	對 圖 書 館 經 營 與 想 法 （ 含 改 善 ） 15%	與 文 化 局 配 合 其 他 （ 文 化 局 給 分 ） 10%	總 分	名 次	委 員 建 議 事 項 （ 文 化 彙 編 函 送 各 書 館 ）
中寮鄉圖書館									
名間鄉圖書館									
南投市圖書館									
草屯鎮圖書館									
信義鄉圖書館									
水里鄉圖書館									
魚池鄉圖書館									
集集鎮文化所									
仁愛鄉圖書館									
埔里鎮圖書館									
國姓鄉圖書館									
竹山鎮圖書館									
鹿谷鄉圖書館									
竹山欣榮圖書館									

委員簽名：_____

中華民國 九十六 年 十 月 日

南投縣九十六年度各鄉鎮（市）圖書館營運績效評鑑成績
一覽表

	委員一	委員二	委員三	委員四	總分	名次
中寮鄉						
名間鄉						
南投市						
草屯鎮						
信義鄉						
水里鄉						
魚池鄉						
集集鎮						
仁愛鄉						
埔里鎮						
國姓鄉						
竹山鎮						
鹿谷鄉						

備註：本表採序位法，四位委員就所評名次加總後（委員所評第一名一分、第二名二名...以下類推），以最低分者為第一名、次低分者為第二名.....以下類推。

委員簽名：_____

中華民國 九十六年 十 月 日

附件

藝 文 新 聞	
主 旨	南投縣鄉鎮市圖書館評鑑成績出爐！
發佈時間	九十六年十一月八日
發佈單位	文化局圖書課
新聞性質	<input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 書香 <input type="checkbox"/> 電影 <input type="checkbox"/> 演講 <input type="checkbox"/> 文學 <input type="checkbox"/> 活動 <input type="checkbox"/> 研習
新聞摘要	好還要更好！透過評鑑，給鄉鎮市圖書館診斷，提供縣民最佳的圖書館服務！
<p>一年一度的本縣各鄉鎮市圖書館評鑑工作已完成，本項工作於本年度由文化局規劃做了一項重大的變革，就是往年評鑑皆取最佳營運的前三名，但是對於一直持續進步的鄉鎮圖書館並沒有實質的獎勵作用，故本年文化局特別規劃，以不同的評鑑方式，分別取出最佳營運、最佳特色及最大進步獎，期待可以給縣內各公共圖書館帶來不同的經營思考及元素，帶給縣民更好的圖書館服務；並希望透過這樣的機制，使各個圖書館還有更大的進步空間，同時更重要的可以增進各館之間館際的向心力，以做為文化局每年必須進行輔導工作的參考</p> <p>本次的評鑑，文化局在學者專家的聘請上做了營運上的實質考量，所聘委員皆相當熟悉本縣各公共圖書館的經營，其專業背景除了圖書館界的專家學者之外，亦含空間設計利用、電腦網路資訊素養養成專家，希望可以帶給各鄉鎮圖書館在書香服務之</p>	

外，亦可兼顧對民衆的資訊養成、館藏的推薦、與學校的結合班訪活動、藝文活動的帶領...等工作，除此之外，對於去年評鑑的缺失改善情形，亦在本次評鑑中佔有相當大的配分比重。

由於本年度各圖書館的營運皆呈現具體的進步，相對地，進步幅度不大的圖書館要出線的機會就相對減小，故：

(一)最佳營運績效獎：由於本縣大部份館別皆以延長服務時間、充實服務內容，故進步幅度很大，而位居縣內鄉鎮圖書館營運特優的埔里鎮立圖書館因中午仍維持閉館狀態，且委員去年建議情形未完全改善，故經評鑑委員激烈討論後，僅以一分之差險勝緊追在後的南投市立圖書館。

(二)最佳創意獎：信義鄉立圖書館以其主動特殊的服務方式，由館內二名館員就該鄉特有的地形，分成二條路線，自行駕車到偏遠的神木、新鄉...等部落進行圖書館班訪的利用教育，並與學校充份合作，強化圖書館班訪教育的意義，教導鄉內學生如何利用工具書、如何利用網際網路與圖書館結合來增加自己的知識資源，鄉長和公所同仁的協助，搭配圖書館館員無私的奉獻與努力，使得偏遠的小圖書館，建立自己的風格和服務方向，值得所有圖書館學習，獲得評鑑委員一致的認同，故該館以極高的分數拿下最佳創意獎，足堪各館學習。

(三)最大進步獎：本縣各公共圖書館皆努力進步中，然集集鎮文化服務所以其自動服務的精神開辦弱勢家庭的圖書館服務，並於文化所內增設資訊設備，致力於資訊素養養成工作推動，亦得委員肯定而獲獎。

(四)值得一提的是，南投市立圖書館為本縣最後成立的鄉鎮市圖書

館，但是近年來在首長重視及館方努力營運下，各方成績呈現大幅度成長，三項獎項皆位居第二名，表示在圖書館的營運上已全方位地進步中，我們應該給予更大的鼓勵。

評 鑑 結 果			
	最佳營運績效獎	最佳創意獎	最大進步獎
第一名	埔里鎮A圖書館	信義鄉立圖書館	集集鎮文化服務所
第二名	南投市立圖書館	南投市立圖書館	南投市立圖書館
第三名	信義鄉立圖書館	鹿谷鄉立圖書館	信義鄉立圖書館

(五)由於經費的限制，故僅能以三名獲得第一名的圖書館可以得到實際的購書獎勵，然為使圖書館的營運可以獲得更大的重視，故文化局亦已函請所有入選的前三名圖書館進行相關獎勵，而本次的評鑑訪視中，亦已由專家針對各館營運做出診斷，並列優缺一覽表函請各鄉鎮市公所改進，以做為賡續進步的動力，並做為文化局後續輔導及下年度評鑑的重要參考。