

高市圖評鑑的背後 看見豐富的書香盛宴

評鑑制度 為圖書館種福田

文、圖／蘇士雅

各縣市舉辦的圖書館評鑑制度，看似僵硬的模式，但在實際運作上，仍可發揮創意，讓評鑑效益發揮至極大化。高雄市圖及其分館的成長經驗，或可足資其他縣市參考。



不同專業領域的評鑑委員有不同的觀察與建議。

高雄市立圖書館館長施純福在2004年11月接任館長工作，第一次在議會備詢時，有議員建議將營運不佳的圖書館關閉以節省開銷，初生之犢的施純福堅持捍衛圖書館的生存，他明白圖書館之所以沒有人光顧，不是因為沒有利用的價值，而是沒有用心經營。因此，他反對關閉圖書館，並暗自發願即便赴湯蹈火也要負起重振圖書館的艱巨任務，力圖將圖書館賦予新的生命。

在百廢待興的困境中，施純福積極列出大

步伐的目標，第一階段是發動「一人一書・幸福高雄」活動對外徵募書籍，當時高市圖館藏只有121萬本，而高雄市超過151萬人，距離每人擁有一本書目標還差了30萬本。高市圖積極爭取各界資源，號召全民參與，並透過學校宣導贈書，短短兩個月內就獲得了16萬本書及840萬元的現金。

第二階段，高市圖在94年開始建立分館營運績效評鑑制度，95年起每一年度評鑑2次，基於

過去在臺北市立圖書館任職的經驗，他看見北市圖雖然也有評鑑機制，但評鑑委員皆是圖書館內部人員互評，看待問題的角度有所侷限，再者，互評的結果，容易造成同事之間的嫌隙。為了更有公信力，高雄市立圖書館聘請的評鑑委員身分非常多元；包含圖書館經營專家、學者、媒體人士、文史工作者、企業家。

專家提供建議 快速提升品質

評鑑，是最能立即診斷業務成效的方式，也能夠發現圖書館管理者的盲點，提供具體的建議。施純福期望透過評鑑，快速提升各分館的素質，之外，館長還懷抱著更大的企圖心。

在經費有限下，各分館必須有結合與拓展社會資源的能力，透過評鑑，被聘為評鑑委員的企業家有機會親臨每一座分館，並且深入了解圖書館經營的辛苦與成效，這樣的體驗，讓企業家與圖書館產生親密感，開始樂於參與贊助活動，以實際行動對推動城市閱讀貢獻心力。

至於文史工作者，則能為圖書館挹注社區文化資源，甚至透過文史工作者的牽引，許多文史古物的收藏家願意將珍貴的歷史文物捐贈給圖書館，讓社區民眾在圖書館中不僅閱讀文字，還有置身博物館的驚艷。

過去，難免有些媒體記者在不求甚解下撰寫出一些讓圖書館員士氣受損的報導，但逐漸的，這些記者在深入了解圖書館的經營運作後，目睹經營者如何在困頓中艱辛以對，發自內心地感動這些人的心血付出，因此，下筆時就會慎重許多，也自然寫出的報導鼓勵多於毀損。

高市圖經驗 各界取經參考

近年來，「高雄市立圖書館經驗」成為圖書館領域中常被推崇的案例。不論是圖書館的同道



資深圖書館經營者透過評鑑傳授經驗。

或是大學圖書館系的教授，當他們透過評鑑瞭解了高市圖各分館的運作，莫不驚嘆整個高雄市因為圖書館的努力開啟了閱讀的風氣，這些成功的經驗開始在全國性的研討會中被引用，經營出色的圖書分館也開始有外縣市的單位前來朝聖取經。

國立公共資訊圖書館（原國中圖）館長呂春嬌擔任2012年的評鑑委員，當她走訪了旗山區10個分館後，寫了一封信給高市圖館長施純福：

「……感謝您們給我機會去高市圖原住民鄉鎮及旗山區走訪了10個分館，心裡滿滿的感傷與感動，回到臺中仍是內心澎湃感動不已。您們是用何種心情去從事這份『志業』啊！

這兩天最感動的是10個館中有六龜、阿蓮、田寮3位超過60歲的主任，他們用行動默默守護著他們的子民與家園，杉林年輕主任願意從大學轉到偏鄉服務，旗山、美濃、桃源、茂林都是回鄉服務的在地人民。那瑪夏分館則像一家人彼此依靠，彼此信賴。更有只有主任與館員兩個人的分館，從上午開到晚上9時；這是為隔代教養、家暴、單親的孩子點一盞燈，讓他們感受人間溫暖。甚至館方發現有孩子沒吃飯就自掏腰包教



➤ 分館主任現場導覽解說。

濟，更與社工人員聯絡，實質幫助家鄉中的孩子。這是種福田，在他們身上，我看見人性最美的光輝，也更讓我確認從事圖書館員這一行真是老天爺最好的安排。我與他們約好會再回去看他們 只因為我們都愛這個地方。

您的安排不只是一份工作，還是一份對家鄉的情感，因此說出來的故事格外動人與美好。我給您與所有分館主任們滿滿的肯定與祝福……。」

建立標竿 也提攜較弱的分館

評鑑委員的身分多元，對圖書館有直接的受益，同時，也因為專業領域不同，所以能夠以不同的角度進行審視，對各分館進行全方位的把脈。

高市圖的評鑑，比一般的評鑑制度更為繁複；除了評鑑委員事先審閱受評單位之自我評鑑報告，接續親自到分館進行實地訪評。除此之外，網路上進行的讀者滿意度問卷、委託民調中心所做的滿意度問卷，以及平日的績效表現都被列為分數的計算。比例為：評鑑委員分數占150分，讀者滿意度占40分，平日的績效表現占60分，總分250分。

以前高市圖分館不到20間，落差不大，縣市合併後，都市與偏郊的水平有很大差距，為了公平性，高市圖將所有分館劃分4個區塊各自競分。原高雄縣的「縣徽」是岡山、鳳山、旗山「三山一體」的標誌，這3大地區境內的素質相當，因而評鑑計分便以三山劃分，加上原高雄市區，共計4大區域，每一區由5位委員組成的評鑑小組以2天時間進行實地訪評，並於訪評完最後一間分館後，該區所有分館主任齊聚，就地進行總講評。

評鑑制度不但有效改善服務品質，更達到建立激勵與內部標竿學習的目的，但畢竟分數直接影響到各分館主任個人考績與升遷，壓力之大是可以想像的。不過，這個制度看似嚴峻，其實也有溫情的一面。

為了提攜經營成績較弱的分館，高市圖在2012年3月成立了「業務評鑑關心小組」，小組成員到績效欠佳的分館實地訪談，並進行工作經驗分享。除此之外，高市圖也密集辦理圖書館人員在職訓練課程，廣邀國內學界、實務界及文史界人士，透過與圖書館相關主題之探討及經驗交流，推動標竿學習。



➤ 高市圖用心耕耘，連偏郊地區的農夫也愛上圖書館。



➤ 評鑑委員實地訪評後進行講評與建議。

分館創新表現 看到無限可能

在評鑑過程中，評鑑委員看見非常多的創新表現，辦理新住民成長課程、藝文性說演活動、健康與知性講座、設置常態性好書交換櫃、活動配合主題書展示、學生志工銷過、提供手提袋或手推式菜籃放書、設置哺乳室、提供愛心傘、老花眼鏡、自行車打氣筒、透過部落格和facebook發布活動訊息……，這些服務大都成為基本款在各分館實施，另一項最讓人感動的是「讓書去旅行」的系列服務。

2012年5月，高市圖與高雄監獄合作「送書香閱讀推廣計畫」，這是大寮分館主任提議的構想。在雙方簽訂合作協議簽署後，大寮分館定期提供書籍到監獄，首批送進監獄的書高達4,250本，書籍內容包含圖書10大類。在圖書管理上，高雄監獄設立「圖書行動服務管理模式」，以行動書庫讓各式書籍在各場舍中發揮最大的閱讀率及流通量，期望這些書籍發揮潛移默化作用。另

外，阿蓮分館也全國首創送書到軍中，每月固定送書200冊到大崗山下的天山營區，提供服役弟兄方便擇書閱讀。

左營分館也以讓書走出圖書館為發想，從2009年開始就主動出擊和台鐵左營站合作，在三鐵共構的新左營站及左營站設置「愛心書棧」，把民眾捐出來的書經過篩選後放在車站剪票口附近，旅客可以自行取閱，這些書無須歸還，看完可以轉送給想看的人。3年來，「愛心書棧」越來越多，除了車站，目前也在很多診所設置書棧，用以安撫就診病人的擔憂心情。

這些走出圖書館的書隨著機緣與陌生人進行約會，展開自由的旅行，讓溫暖與智慧無所不在地散播著。

高市圖及評鑑委員非常感恩這些分館將自身的壓力轉換為精緻化的服務。透過評鑑制度，高市圖各分館展現了無限可能，如同國資圖館長呂春嬌先前所說的，「這是種福田」，用心血所灌溉收成的果實如此甜美！🍷