



傾聽彼此 為政府、民間關係加溫

廣納意見 驅動圖書館事業良性變革

文、圖

陳金萬、楊文琳、潘云薇

匯集 5 個單位、5 種觀點，就公私協力推動圖書館事業的合作現況提出見解、看法，刺激更多思考。



天下雜誌教育基金會「國際閱讀教育論壇」，幾乎場場爆滿。（天下雜誌教育基金會提供）



毛毛蟲兒童哲學基金會的創辦人兼董事長楊茂秀。

毛毛蟲兒童哲學基金會的創辦人兼董事長楊茂秀： 公私部門合作最重要的是信任

一個酷熱的夏日午後，筆者陳金萬來到臺北大安區的巷弄裡面，拜訪毛毛蟲兒童哲學基金會的創辦人兼董事長楊茂秀教授。我脫下鞋子、推開玻璃門，往裡一瞧竟是一間鋪滿榻榻米的日式中古屋。空氣中飄散著一股淡淡的蘭草香，這股熟悉的老味道頓時讓人感覺輕鬆不少。

第一次見到滿頭華髮的楊茂秀，

簡單寒暄幾句，找個地方坐下來就切入正題。訪問前筆者先徵詢他的同意是否能夠錄音？楊茂秀說，使用錄音的人通常不會做筆記，也不會用心聽，回去寫的時候跟現場講的也不一樣，他就曾遇過這樣的例子（鴨鴨鳴…臉上三線）……啊，沒關係啦，反正他都是亂說一通……（你想錄就錄吧……沒在怕的啦），這個嚴肅的

民間、政府單位不同觀點的存在不是相互排斥，而是彼此增強的力量，圖書館事業的推動，需要透過集體努力，來共構永續經營的願景。



毛毛蟲兒童哲學基金會致力推廣閱讀活動。
(毛毛蟲兒童哲學基金會提供)

請示就在笑鬧聲中瓦解了。

一開場楊茂秀就講，「教育部所有的學校都有圖書室或圖書館；但是，誰在管?!」公共圖書館包括所有鄉鎮和學校的圖書幹事，大多不是專業人才。那是2000年陳水扁總統剛上任不久，曾志朗擔任教育部長的時候，想做閱讀推廣教育。政府調查全國各地圖書館的使用情況，發現很多都是蚊子館。

民間有人捐贈圖書館，學校也沒人去辦理過戶。總之沒人、沒錢、沒辦法，是一個普遍現象。楊茂秀解釋，所謂蚊子館的意思是有硬體、無軟體、無專業人才、無閱讀推廣經費。當時國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所教授兼任中華民國圖書館學會秘書長陳昭珍和曾志朗及相關單位從立法著手，很努力地讓「圖書館法」獲得通過。

當政府編列閱讀活動預算，開始整頓各地的圖書館，就把蚊子館的問題解決了。有人質疑這是綠色執政才有的「福利」吧?!其實不然，像是臺東大學兒童文學研究所楊茂秀參與

推動的花東地區都不是民進黨執政的縣市，他依然推動得嚇嚇叫，證明臺澎金馬全國各地並無差別待遇。

楊茂秀說，當時的工作氣氛很好，主要和信任有關。臺灣首次政黨輪替，大家都想幫地方做事，而不是為了個人名利。當時有一些新的空間釋出，像是鹿野的國民黨民眾服務處被討回來，把空間交還給鄉公所，鄉公所就拿去做圖書館。他本身不參與公共閱讀空間的經營，而是幫別人活化閱讀空間，這樣才可以把自身工作做好，也避免角色混淆的問題。

楊茂秀指出，那時候圖書館錄用的人大多不是圖書館系畢業的，而是地方派系作為政治酬庸的交換籌碼。現在專業人士可以進場，是因為圖書館法已經制定好了，但無施行細則，缺少圖書教師的單位則以專案培訓的方式彌補。有成效但很辛苦，由教師兼任圖書幹事要管理圖書編目是很辛苦的。現在最重要的事情是要把「圖書館法施行細則」訂定出來，讓圖書採購獲得固定的預算編列，公共圖書

館的整體服務才能再次向上提升。

現在政府把公共圖書館經營的機會釋出，與民間單位合作以降低營運管理成本。新的機會來了，服務資源重新盤整，資本社會把人當成奴隸的陷阱也若隱若現。楊茂秀表示，退休人士可以補充一些社會勞力；但是，專業工作還是無可取代，政府不能作無本生意，還是要在專業管理與民間單位、義工組織之間取得平衡才能發揮最大的服務效益。

有關公私部門的合作方式，楊茂秀強調，最重要的是信任。但是，不管用什麼方法，成功和失敗的案例都會有，沒有一種制度是完全沒問題的。譬如，政府最常用的標案，有人將審查通過的案子轉包給別人，換人執行卻沒有按照原來審查的內容去做，問題就出來了。政府為了防止弊端設下重重關卡，有理想的人卻步了，結果是公關公司得標、轉包出去的結果，問題反而更嚴重!

施政人員受官僚體制影響，不信任民間工作者，怕有利益輸送或圖利他人的嫌疑。為了防弊，政府稽查、



毛毛蟲兒童哲學基金會說故事活動。(毛毛蟲兒童哲學基金會提供)

管制的行政成本增加，民間單位的工作成本也增加，自然就少人敢去承擔政府業務，很多問題在此；否則，臺灣是軟實力很大的地方，人又聰明，民間應該能夠發揮更大的效益。

訪問結束，我忘了拍照，特地折回來要求楊茂秀讓我拍幾張個人照。他帶我參觀工作室，隨即拾起一頂貼有假髮的帽子戴上，擺出一副老頑童的 pose。拍了幾張照片，我才發現楊茂秀戴起紅色邊框眼鏡，感覺更年輕了；此話一出，他就把眼鏡摘下來，讓我拍幾張沒有戴眼鏡，感覺也不錯的照片。

楊茂秀真不愧是生活哲學家，外表如何他並不是很在乎，問題是內在的感覺我能拍得出來嗎？簡單的一個動作，他就把「人役物而非物役於人」的道理闡明出來，並提示我，「老化」只是一個自然的生命現象，重點是人要有信心和勇氣面對生命的一切挑戰（他的態度很專注、表情很堅毅）。馬上幫我上了一堂生活哲學課，離開後我才驚覺，天啊……我剛剛在臺北遇到「隱士」了耶。

貓頭鷹親子教育協會創辦人李苑芳： 開放民間經營公共圖書館條件嚴苛

提前來到臺北的西門鬧區，穿過兩條馬路、搭乘電梯上樓就是貓頭鷹親子教育協會的辦公室。筆者坐在裡面東張西望，書櫃裡都是未曾接觸過的青少年小說及兒童讀物，真不知道自己怎麼長大的？（好像都在看日本漫畫）也驚訝於臺灣的出版市場是如此地多元和豐富（不過好像都很辛苦），隨手拿一本少年小說起來看，嗯……感覺還蠻不錯的，才漸入佳境李苑芳老師就到了。

貓頭鷹親子教育協會創辦人李苑芳是民間經營公共親子圖書館的先趨，也是沒有陣亡的烈士。2000年該會成立4個月後「貓頭鷹圖書館」也跟著誕生了。該館從地下室200冊藏書揭開序幕，經過兩次遷移，從臺北市福州街搬到臨沂街，在2002年獲得文建會的關注，帶著6,000冊的圖書，搬到「華山藝文特區」。

李苑芳表示，這並不是一個BOT案而是由「藝術文化環境改造協會」承辦的空間活化專案，她們只是其中

一個分租公共空間的民間單位，主事者看上的就是她們帶來親子人潮的能量。華山藝文特區管委會張志主委並沒有看走眼，該館經常辦展覽、辦培訓，也常在戶外舉辦說故事的親子活動，確實為華山帶來一批新的人群。

但是，兩年後文建會換主委也跟著換政策，在沒有績效評估下該館又被迫搬家了。2005年協會帶著12,000冊的圖書，搬到當時的臺北縣新店市公所（現為新北市新店區公所）「寶興活動中心」。搬來之後李苑芳才知道，這是另一場夢魘的開始。原來市公所邀請貓頭鷹圖書館搬過來，只是為了遮掩國親兩黨縣議員爭奪活動中心擺不平的問題。一年後該館受不了議員壓力，就被迫自動退出活動中心。一直到現在該中心還是空著，除了偶爾辦一些活動之外，並沒有真正的實際用途。

後續該館又換了到臺北的石牌和西門兩個地方，由於不堪逐年虧損，協會終於在2010年採取壯士斷腕的



貓頭鷹親子教育協會送「故事便當」進校園，以「朗讀」餵養孩子。（貓頭鷹親子教育協會提供）



貓頭鷹親子教育協會到臺東縣關山鎮立圖書館舉辦「用閱讀培養出耐煩的孩子——陪孩子悅讀趣實戰巡迴講座」。（貓頭鷹親子教育協會提供）



貓頭鷹親子教育協會舉辦「用閱讀培養出耐煩的孩子——陪孩子悅讀趣實戰巡迴講座」，吸引民眾踴躍參加。（貓頭鷹親子教育協會提供）



貓頭鷹親子教育協會創辦人李苑芳。

措施……關閉貓頭鷹圖書館；並將該館約2萬冊的圖書及設備，無償贈與劉戀文化基金會去經營。述說時李苑芳的臉上沒有一絲不捨的表情，對她而言「放下」反而是一項解脫。其間，李苑芳並非沒有爭扎，在馬英九市長主政期間也曾提出一年一約的公共圖書館BOT案（政府所規劃的工程交由民間投資興建，在經營一段時間後，再轉由政府經營）；但是，在市府評鑑和防弊的種種規定之下，還有揮之不去的客訴壓力，終究讓她決定「落跑」，寧可自立經營，也不要再涉入缺乏保障的公共空間，因為真的已經怕了。不過，影響李苑芳決策最大的因素是社團本身的定位。她說，經營圖書館做得再好，也只能影響一

個地方；除非自己能影響全國的圖書館，否則意義不大。

談到公私部門合作的部分，李苑芳表示，為了培養國人的閱讀興趣和能力，2012年起自己曾經連續兩年以完全自費、無償的方式來推廣少年小說的閱讀工作。由協會發文給各地的文化局和圖書館，結果一年做不到10個點。等到2014年她當上書香社會推動委員會的委員才發現，原來長期以來國內都無人從事少年小說的閱讀推廣活動。

後來李苑芳與公部門合作，改由國立公共資訊圖書館發文給各地的學校與圖書館。結果反應熱烈，去年她們就做了50場說明會，今年稍有節制只做45場。有了公部門背書效果

明顯增加好幾倍，包括近年推出的「用閱讀培養出耐煩的孩子——陪孩子悅讀趣實戰巡迴講座」，協會也是沿用類似的合做模式來進行推廣。

雖然，貓頭鷹圖書館的經營工作易主換人；但是，親子教育圖書館的理念卻像風中的種子一般漂散到各個角落去，現在各地圖書館普遍設有親子圖書室，只是大小規模及專業程度不同罷了，圖書資源已經不像一、二十年前那麼匱乏了。不變的是，李苑芳依然對閱讀教育充滿熱情。她說，德國國力強是因為人民愛看書，臺灣人要提高薪資，就要提升思考力，其關鍵就在於閱讀興趣的培養，不能只停留在圖畫書的階段，從橋梁書過渡到少年小說的教育尤其重要！



天下雜誌教育基金會秘書長凌爾祥。

天下雜誌教育基金會秘書長凌爾祥：打開臺灣教育國際視野

驟雨過後，來到藍白相間的複合式書店「書香花園」，就像在沙漠裡發現綠洲一樣讓人感到驚喜。這一間希臘風格的書店坐落在寸土寸金的臺北市中心位置，開放庭園設計不僅在大門前種了一顆樹，還在花草簇擁的窗戶旁邊保留一桌露天餐飲的座位，若非桌椅潮溼這應該是一個忙裡偷閒的好地方。

果然，天下雜誌教育基金會秘書長凌爾祥所選的訪談位置，就留在窗戶的另一邊，讓我們坐在室內仍然可以看到戶外的花草景致。屋內陳列天下雜誌出版社的眾多圖書，一、二樓各有不同的團體聚會，多功能會議空間使用的情況良好，散桌的客人說話聲音也不會太過吵雜。

凌爾祥姍姍來遲，閒聊了一下之後，口裡嘟囔著，不要問她那些公私部門合作的問題，她都不知道，她都不會說……聽起來好像在求饒似的，其實她在電話裡面已經透露了一部分，只是不想再重覆罷了，我（筆者陳金萬）猜。於是，我們的訪談就從天下雜誌教育基金會從事閱讀推廣教育的經驗開始。

凌爾祥說，由於該會的工作人員只有5人，她們卻認養了18個縣市、108個鄉鎮、200多所學校的工作，包括澎湖和綠島各2所學校；加上該會設立的宗旨就是要深根偏鄉，來縮短城鄉差距的知識落差。工作質量的負荷已經超過現有人力所能承擔的範圍，所以她們比較少去承接政府的業務，除非那是基金會本來就計劃要作的事情，而不是為了爭取經費才去參加提案。

天下雜誌教育基金會從2004年起結合多家企業，共同推動「希望閱讀計畫」，期盼藉由推廣閱讀的工作，幫助下一代建立終身學習的習慣。她們幫忙募款，贈書給偏鄉學校，讓老師帶孩子去領略閱讀的樂趣，也舉辦教師研習營讓老師了解培養閱讀風氣的重要，最後她們發現校長才是建立校園閱讀環境的關鍵，所以也舉辦了校長研習營。

現在國中小每週都有1~2堂「閱讀課」，學校也有設立圖書館或教室裡的「圖書角落」，她們就運用這些現有資源來提倡「身教室」閱讀運動，也就是邀請老師和校長「以身

作則」放下手邊的工作，和孩子一起閱讀課外讀物，不管是早自習或午休時間，即使是每天讀10分鐘也沒有關係，只要全校一起做並持之以恆，就會產生潛移默化的效果。

「閱讀巡迴專車」是該會另一項創新活動，主要在提供學童不同的閱讀體驗，從大樹下、公園裡到候車亭，室內和室外到處都可以成為享受閱讀的空間。該車服務至今已跑遍臺灣整整92圈，更帶動各地政府和社團提供類似的偏鄉服務。以上大大小小的閱讀推廣活動，其實都會產生不同緊密關係的公私部門合作，公文往返、電話連繫更是日常工作的一部分。若要談該會與公部門最成功的合作案例，凌爾祥首推已經執行9年的「國際閱讀教育論壇」。她們每年都會邀請國際知名的學者專家來臺分享他們的教學經驗，像是美國教育暢銷書《自由寫手的故事》、《街頭日記》作者艾琳·古薇爾（Erin Gruwell）老師、美國「翻轉教室」理念共同創辦人艾倫·山姆（Aaron Sams）、芬蘭前教育部首席常務次長林納先生（Mr. Markku Linna）和上海語文特



天下雜誌教育基金會「國際閱讀教育論壇」，吸引大批人潮。（天下雜誌教育基金會提供）

級教師鄧彤等人，都曾引發國內熱烈的關注與討論，進而打開臺灣教育的國際視野與世界接軌。

由於「國際閱讀教育論壇」已經建立口碑且不向教師收費，即使會後都會將錄影內容上網，每年舉辦的時候還是幾乎場場爆滿，該論壇只花少少經費就能創造廣大效益。凌爾祥表示，「閱讀是一切能力的基礎，興趣的培養和習慣的建立，最後就會變成孩子帶得走的能力」，這是厚植國力最有效的教育投資。

她們把得到的每一分錢都投注在圖書、孩子和教師身上，「自律和創新」是她們獲得信賴的根本原因，她們不會把教育推廣作成像似企業的公關活動，也不會用一套教學方法走天下而是不斷地投入研發；她期待新政府能夠對臺灣的教育問題對症下藥、有長期規劃的做法，不要為了辦活動而辦活動，那只是在消化預算、浪費資源而已。

臺中市政府文化局副局長施純福：圖書館先生再造文化城

被稱為圖書館先生的臺中市政府文化局副局長施純福，在「眾書成城——百萬新書·再造文化城」活動現場，擺出了加油的手勢，活力依舊的他，展現了勢必達成募書目標的魄力。

過去，施純福在高雄市 10 年期間，新增了 14 間圖書館，增加藏書 300 萬冊，他強調，閱讀力就是競爭力、教育力的基礎，只要善用社會資源，文化單位有很多可以和民間合作的機會與方式共同推廣閱讀。

施純福在高雄市立圖書館工作期間，新建 14 所圖書館，完成超過 30 間圖書分館的空間改造，作風積極主動的他，親自拜訪高雄的企業和在地人士，募書募款，成功說服市民捐書、捐款購書，造福後代子孫，留下美名，還打造了全臺第一個圖書館專屬物流車隊，縮短城鄉閱讀差距。

引進民間資源成績斐然的施純福，將經驗帶入臺中市，臺中市政府不但已經規劃了增設包括冠名捐贈的 7 座新圖書館，3 年內並將針對 10

座老舊圖書館進行內部空間改善，6 月起更推出「借書抽大獎」、「圖書家庭證」等活動，鼓勵市民多讀書，以及 8 年內募書百萬本等目標，而這些目標的完成都導入各種民間資源，讓推廣閱讀成為全民運動。

臺中市文化局推廣閱讀並配合總圖書館興建期程，6 月份起舉辦「開卷·開運——中市圖借書抽大獎」閱讀推廣活動，及「眾書成城——百萬新書·再造文化城」募書計畫。為了提升民眾閱讀的動力，施純福多方尋找企業贊助獎品，他笑笑說，有人看到他就開玩笑叫他別再來了，可見圖書館先生勸募的功力有多強。這次的「開卷·開運——中市圖借書抽大獎」活動，集結各界力量提供了總值 150 萬、超過 4,000 項獎品，其中，最大獎光陽機車的贊助者，就是之前因施純福引介捐贈一億冠名贊助在高雄市圖成立光陽館的企業，目前光陽館一年平均有 200 多萬人次參觀。知名企業誠品和家樂福各贊助近 10 萬元禮券，還有藝術亮點店家捐



天下雜誌教育基金會「閱讀巡迴專車」，提供學童不同的閱讀體驗。（天下雜誌教育基金會提供）

出6把小提琴，甚至家中開設家電行的文化局同仁也捐了3臺洗衣機，一起共襄盛舉。

施純福說，印度學者阮甘納桑提出的圖書館五律中，強調書貴為用，也就是書是要被借出去的，因此除了舉辦「中市圖借書抽大獎」活動，每月借閱30本書即可參加抽獎，吸引民眾多借書，並將原本每次借書15本的上限一下提高到30本，更推出一次可借閱60本書籍的家庭卡，鼓勵親子共讀，還有一次可借500本的團體卡，希望促進社區團體多多閱讀。

臺中市目前總藏書量為392萬冊，275萬市民的人均擁書率為1.43冊，是五都最末，施純福在高雄的10年間，藏書增加300萬冊，高雄市民的人均擁書率從0.8到1.87冊，因此臺中市文化局期望透過向民間募新書及募款買新書，在林佳龍市長任內達成百萬新書的目標，施純福指出，只要捐100本新書或捐一萬元購書經費，市府將致贈感謝狀，捐

1,000本新書或20萬元將公開表揚，施純福已主動出擊拜訪中華民國圖書出版協會等多個單位，第一年目標25萬冊已順利達標，除了向民間募書，臺中市府每年也編列5,000萬購書經費。

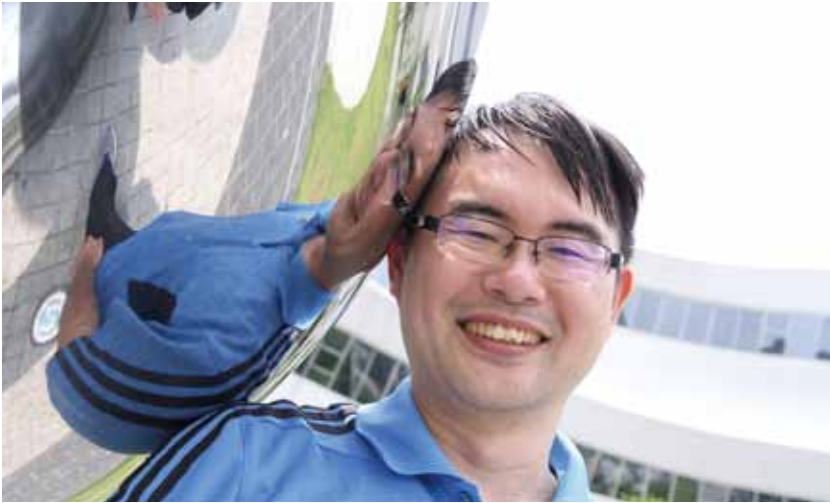
另外，施純福在高雄期間共募得9車臺，包括7臺物流車、一臺行動圖書館及一臺故事媽媽列車，目前臺中已獲得中彰賓士贊助一輛百萬名車，9月以後就會啟動的全臺最尊榮故事媽媽列車，將開往中彰投苗偏鄉。

號稱「文化城」的臺中市，目前全市共有44座圖書館，6萬多人才有一間圖書館，且10多年都沒有蓋新的圖書館，文化局副局長施純福指出，2016年市府文化預算由10.8億元增加4億元，目前已完成圖書館大肚、南區、西屯分館修繕，今年將完成大里、烏日、神岡分館改造，大雅、大甲、梧棲、四張犁分館的改造也將陸續完成。

新館興建部分，臺中文學館及大

肚瑞井圖書館今年內陸續開館，將3年內將完成北區分館、西溪分館及李科永紀念圖書館，水滸經貿園區的「臺中城市文化館」，包含市立圖書館及市立美術館，也將於2020年啟用。

其中，李科永紀念圖書館為民間冠名捐贈的圖書館，之前臺中市位於霧峰的以文圖書館由旅日臺僑捐贈，沙鹿深波圖書館則是由味丹企業捐贈，施純福舉美國鋼鐵大王卡內基為例，他一輩子捐贈興辦了數千間圖書館，臺中市府為鼓勵在地企業社會賢達多參與合作投資興建圖書館，將由市府提供土地，目前有烏日、東區、北屯及南屯4塊地，圖書館可由民間蓋好捐給市府，或分3年捐一億元由市府興建，企業不但能博得好名聲好形象還能節稅，還將頒給榮譽市民，歡迎全臺都來臺中蓋圖書館。透過增加新圖書館及藏書量，希望市民都能把閱讀當做生活的一部分，在城市任一個角落都可以展書閱讀，讓臺中市真正成為文化城。



國立公共資訊圖書館輔導推廣科洪敦明。



臺中市政府文化局副局長施純福。

國資圖輔導推廣科約聘編審洪敦明：換位思考找到合作價值

上畫時分太陽露臉，一位男子穿著樸實的衣裝，臉上流露出溫和而含蓄的微笑，朝約好的咖啡館走來。他，就是曾獲頒教育部「閱讀績優推手個人獎」、「社教公益獎」……的彰化縣愛鄰社會福利協會前副執行長洪敦明。是什麼原因讓他甘願卸下光環，從民間非營利組織轉換到國資圖輔導推廣科任職，以一個新鮮人的身分在政府單位服務？「我在演講上聽到雲門舞集創辦人林懷民說，他在遇瓶頸時解散雲門（1988年一度吹熄燈號）是人生中做過最好的選擇，團

員在這段時間有的去壯遊、進修……，等到雲門復出，大家獲得一些養分重新再站上舞臺時，就變得不一樣。」同樣在工作上遇到瓶頸的洪敦明，去年底，決定歸零，在國資圖重新出發。他說：「來到這裡我是新人，每個同仁都擁有不同的專業之處，也樂意於分享意見，透過這個多元的學習環境，可以幫助我拓展眼界。」

熱愛閱讀的洪敦明，在國資圖承辦過臺灣閱讀節、世界書香日、「和土地談戀愛——全國公共圖書館巡迴

展」、「閱讀全壘打 夢想象前行」等各式活動，必須走入民間找資源、找推動閱讀的合作夥伴。他說，凡事都有開始，主動積極、願意踏出第一步，才有實踐的可能性。但是，該如何在公部門重制度、私部門強調彈性，兩個反差極大的單位之間找到合作的平衡點？待過民間單位，現在於公家機關任職的洪敦明，比許多人更能體會兩者間的差異性，他做出最適切的回應，答案是：「換位思考」。站在對方的立場設身處地的去思考、處理問題。洪敦明指出，我們通常會



臺中市「眾書成城——百萬新書·再造文化城」募書活動。



臺中市立圖書館舉辦「開卷·開運——中市圖書抽大獎」活動。

認為一件事只有兩種抉擇，沒有中間地帶，不是你的，就是我的；但是一定有第三條路可以走，必須找到一個彼此都認同、可行的方式，而雙方良性的溝通就顯得格外重要。如果只是站在自己的角度相互抱怨，「不行啊！我沒辦法配合你，」永遠無法解決問題。他強調：「我們不要談問題本身，要思考用什麼辦法來解決這個問題，就算有困難，『總是有辦法可以想』。」

洪敦明認為，圖書館在尋找民間

合作對象時，必須思考到彼此共同的核心價值與適配性，以永續經營的角度整合資源，創造雙贏的互惠關係。他單刀直入點明，民間單位不喜歡一次性的利用關係，不能老想著向對方伸手要錢，特別是強調社會責任的民間機構，他們很重視企業價值，要先讀懂對方的企業文化，找到相互的共同點，發展出各種拼圖的拼法。洪敦明並提供了小撇步，他說，國際上有許多公私合作的成功案例，當圖書館員苦思不出結果時，向國外學習借鏡

是一個不錯的方式。

然而，公部門為了保護合作的執行不會發生不當的利益交換，程序的制定是必然的部分，這是公家機關的優點也是缺點。要如何突破層層僵硬的限制，讓公私部門的合作起來更有效率？洪敦明認為，上級長官扮演了關鍵角色。他說，國資圖的長官很有承擔力，同仁間也會一起協助進行溝通，在守法的規則內盡可能縮短程序流程，加速促成公私部門的良性合作關係。◎