臺灣公共圖書館國際移地學習之首航 106年新加坡學習參訪團

邱子恒

壹、前言

教育部於民國 98 年至 101 年第 1 期閱讀植根計畫投入圖書館空間改造工程、環境與設備升級、館藏充實、閱讀推廣等建設，為全國公共圖書館奠定營運基礎。圖書館館員與館藏、館舍是圖書館營運的三大要素，這三大要素如何能在圖書館的營運中發揮最大效益，館員扮演最重要的關鍵。圖書館員是推動圖書館工作的樞紐，然而卻長久以來忽略了對其推動圖書館建設及辦理圖書館業務之傑出表現給予適當的鼓勵。爰此，教育部於 101 年特別為圖書館界設置「圖書館傑出人士貢獻獎」，用以表彰地方首長熱心推動圖書館建設，獎勵圖書館館員辦理圖書館業務之傑出表現，共計有 4 位地方首長及 5 位圖書館員榮獲獎項，此一獎項的設立，對於圖書館人員的鼓勵，以及對於圖書館事業的發展，具有標竿性的意義，影響至為深遠。

國家圖書館（以下簡稱國圖）於民國 102 至 105 年第 2 期閱讀植根計畫中研訂「全國圖書館評鑑計畫」，辦理全國公共圖書館評鑑、績優圖書館員評獎工作。其中 102 及 104 年進行圖書館評鑑，103 及 105 年則進行圖書館傑出人員之獎勵，由圖書館及個人兩個層面著手，落實圖書館輔導及評鑑機制。102 年共評定出 190 所績優圖書館，並從績優圖書館中選拔出 10 所年度圖書館及 19 所特色圖書館，104 年選拔出 143 所績優圖書館、10 所年度圖書館及 25 所特色圖書館；103 年圖書館傑出人士貢獻獎計有 3 位地方首長、3 位圖書館主管及 2 位圖書館館員榮獲殊榮，105 年共評選出 2 位地方首長及 2 位圖書館人員。

囿於閱讀植根計畫經費只能提供獎牌及獎座，國圖因此提出「教育部 106 年度補助發展館藏特色及強化營運服務」之「圖書館傑出人士出國參訪及出席國際研討會計畫」，爭取補助經費，帶領得獎圖書館及圖書館傑出人士貢獻獎得獎人等組團赴海外先進國家學習觀摩，以實質獎勵績效優良之圖書館及個人，鼓舞工作士氣。該計畫之預期效益有三：

一、實質獎勵，提振士氣—透過出國參訪及參加國際研討會，能鼓舞公共圖書館工作人員工作士氣，激發公共圖書館或其上級機關重視圖書館員之創新與服務熱忱，提升教育部部屬圖書館與公共圖書館員使命及專業感，投入更多熱情與努力。

二、增進對國外圖書館事業發展了解，開啟交流合作契機—能在實務工作上有彼此觀摩與相互切磋的交流機會，不但可增進對國外圖書館事業發展的了解，並有助於專業研究資源與訊息，進而提升服務品質，具有正面向上提升的標竿效果；同時增加與國際合作的網絡與機會。

三、增加我國圖書館事業國際能見度—鼓勵與會人員主動行銷臺灣的創新服務及優質閱讀環境，讓國際同道更加瞭解臺灣政府在推動圖書館建設的努力及成果。

「臺灣公共圖書館新加坡學習參訪團」即為「圖書館傑出人士出國參訪及出席國際研討會計畫」之下的一項活動，於 106 年 12 月 4 至 7 日前往新加坡國家圖書館管理局（National Library Board Singapore, NLB）進行移地研習，並安排至該國的國家圖書館、公共圖書館、大學圖書館、學校圖書館進行標竿參訪（詳細行程如附錄）。此學習參訪團一行共 17 人，由教育部指派國圖館長曾淑賢擔任團長，國立臺灣師範大學圖書館館長柯皓仁與臺北醫學大學圖書館館長邱子恒擔任隨團老師，團員為公共圖書館評鑑績優之年度圖書館、典範圖書館，以及公共圖書館區域資源中心代表，包括臺北、新北、臺中、臺南、高雄五都之圖書館分館主任或秘書，桃園、新竹、南投、雲林、花蓮、屏東各縣市之文化局圖資科科長或圖書館館長、主任，並由國家圖書館及國立公共資訊圖書館同仁擔任工作人員。

貳、研習課程內容

此次的研習課程在國圖與新加坡 NLB 的細心規劃下，共為期 3 天，計有 3 場專題演講、4 個課程及 1 場經驗交流，茲簡述內容如下。

一、專題演講

（一）新加坡國家圖書館概況—服務、發展及未來展望

由新加坡 NLB 副總裁鄭愛清（Tay Ai Cheng）主講，介紹 NLB 之下公共圖書館、國家圖書館和國家檔案館等 3 個單位的業務內容，以及三者如何全面匯聚、鞏固新加坡的知識及典藏。

公共圖書館的重點任務在於「改造圖書館」及「推廣閱讀」。在改造圖書館方面，有別於以往注重館藏的角度，新時代的公共圖書館更重視民眾的想法及需求，透過每年讀者意見調查，了解來館民眾的年齡層及閱讀習慣，並依據相關需求調整圖書館的空間設置；在推廣閱讀方面，提倡新加坡全國閱讀運動，鼓勵新加坡人「多閱讀、廣泛閱讀、一起閱讀」，將閱讀活動涵蓋至所有年齡層，針對閱讀習慣及學術背景，提供不同的活動內容，潛移默化地全面讓閱讀進入生活。

國家圖書館的重點任務則在於建立並保存關於新加坡的圖書文獻資料，提供豐富參考資料支持全國參考諮詢和研究之需要。在館藏方面，為了建立並保存國家級典藏，透過私人收藏家捐贈和由國際拍賣

購得手稿，豐富關於新加坡的圖書文獻內容；為了有效利用、活化館藏之價值，積極辦理各種主題展覽，透析歷史脈絡及知識；在支持全國參考諮詢和研究方面，提供研究經費申請及開放研究資料之利用，鼓勵文史工作者及學者利用館藏進行研究。

國家檔案館的重點任務則在於收集、保存、宣傳關於新加坡的檔案資料。除數位化擁有的歷史檔案之外，亦提供數位內容給大眾在線上閱覽，並借助志工與民眾的力量蒐集各種手稿、照片，使用開放式網路平臺，讓民眾可以直接協助進行檔案描述的活動。近年來，新加坡逐漸重視口述歷史的重要性，成立了 4 個社區型口述歷史委員會，訓練志工協助拜訪當地長者，以獲取口述歷史紀錄。

（二）臺灣圖書館及新加坡圖書館的比較分析

由國立臺灣師範大學圖書館館長柯皓仁主講，主要目的是為團員介紹新加坡的圖書館事業，並對臺灣與新加坡公共圖書館事業不同之處進行比較分析。演講中提到新加坡 NLB 隸屬於新加坡通訊及新聞部（Ministry of Communications and Information, MCI），係由財團法人董事會監督管理，綜理國家圖書館、26 所公共圖書館及國家檔案局；而臺灣各地的公共圖書館則因地方制度法直屬於地方政府，而有不同的人力與經費，以致於臺灣民眾對於公共圖書館的感受會因地方而有不同理解。

NLB 於 1994 年提出「Library 2000」，在國際圖書館界有重大影響。除策略目標的訂定與執行，也很重視讀者回饋，並分析讀者滿意度調查發布年度報告，其功能除了解現在的讀者之閱讀習慣，也透過進一步的分析，讓公共圖書館各部門據此改善流通閱覽、推廣活動及軟硬體設備，在實際執行與策略訂定之間維持平衡，並穩定地朝 Library 2020 邁進。

（三）國家圖書館在圖書館領導與全球延伸服務之經驗

由國家圖書館館長曾淑賢主講，分享國圖在領導臺灣圖書館事業、文獻保存及知識服務、全球傳布、促進漢學學術交流、國際合作等方面之經驗。

國圖透過相關政策的制定及計畫執行，如召開全國圖書館會議，擬訂全國圖書館發展政策及推動策略，提出「強化公共圖書館資源與服務計畫」、「閱讀植根與空間改造：圖書館創新服務發展計畫」、「建構前瞻共享區域合作的公共圖書館系統計畫」等，帶領全國公共圖書館向上提升並往前邁進；同時也加強圖書館員的教育訓練，在技術服務、讀者服務、資訊服務上持續提升館員的專業知能，如研訂各類圖書館館員專業知能指標、公共圖書館服務指引、更新編目技術規範、舉辦各類教育訓練、工作坊、標竿學習等。此外，亦推動全國公共圖書館評鑑及圖書館傑出人士選拔，除希望以評鑑全面了解公共圖書館的發展現況及問題，並藉由評鑑指標的建立，引領公共圖書館營運方

向，進而促進圖書館對服務品質的重視；而表揚圖書館傑出人士，對於圖書館人員的鼓勵與工作士氣的提升，有極大助益。同時建立公共圖書館區域資源中心及分區資源中心，整合全國公共圖書館館藏資源之發展，發揮公共圖書館資源共享之功能。

為打造圖書館成為全國知識競爭力的重要力量，國圖在閱讀推動不遺餘力，包括調查全民閱讀習慣、辦理四季閱讀講座、舉辦世界書香日、臺灣閱讀節系列活動、推動書香社區認證，結合各界社會資源辦理新書發表會、向大師致敬系列活動等；並以傳播發揚漢學經典文化，朝向華文世界舉足輕重之圖書館目標邁進，於海外辦理臺灣漢學講座、古籍文獻展。在知識服務方面，每年定期發布「臺灣民眾閱讀習慣調查報告」、「臺灣圖書出版趨勢報告」與「臺灣各大學博碩士學生研究趨勢報告」，並舉辦「金資獎」以培養公務人員圖書資訊素養，辦理「青年學者養成營」加深青年學子對學術研究資源的認識及論文撰寫的知能。

二、課程

（一）公共圖書館的創新之旅

由NLB公共圖書館營運組主任Stanley Tan及公共圖書館營運組經理Lo Wan Ni主講，介紹新加坡的公共圖書館如何積極引入新科技來管理圖書館。在RFID（無線射頻識別技術）應用方面，新加坡公共圖書館提供24小時還書服務站、自助借書站、入口門禁系統及自動分揀系統，其中自動分揀系統大幅減少書籍上架的人時。此外，亦和廠商合作開發機器人，應用在兩種不同的需求場域中，其一是還書箱運送機器人，透過機器人運書路線的設定，可以提供定時收書服務，經由機器人到24小時還書箱取書，並運送至自動分揀機進行分揀，次日再由上架人力到各個專區上架；其二是書架掃描機器人，透過RFID掃描機的裝設，於閉館後啟動機器人進行掃描，完成後可產出書籍錯架的書單以及預約書定位清單，以減少次日整架及預約書查找的人時，並幫助後續進行的盤點作業。透過機器人的運用，可減少作業人力並大幅降低出錯率。

新科技的引入不僅限於RFID和機器人，新加坡公共圖書館也投注很多資源來建置數位資料庫，包含報紙回溯建檔、新加坡老照片數位化、舊地圖數位化及官方網站網頁存檔等。報紙的數位建檔除原始影像檔之外，亦進行標題OCR辨識及人工校正，便於使用者查找資料；新加坡老照片除數位化之外，也透過網路平臺邀集民眾進行檔案描述。

（二）人才培育創新—以社區帶動社區的服務

由NLB公共圖書館營運組館員Felix Ser和Gary Soh主講，介紹新加坡公共圖書館如何結合社區與民眾力量，提供各式服務。在新加坡，圖書館不只是借還書的場所，更是全民學習、閱讀推廣的中心。其公共圖書館體系完整，由NLB統整書目選擇採購、到館編目等工作，並運送到

各分館，減輕圖書館重複的人力，將人力資源投注在創新服務發展上，各分館能就當地讀者的背景、行為、教育程度等量身打造，提供適切的服務。

自動化自助借還書服務推行多年，連小朋友、老人家也都能熟練操作。而烏節青少年圖書館是新加坡公共圖書館中第 1 所無櫃檯圖書館，提供讀者許多創新服務，利用走動服務及線上即時回覆讀者問題提供諮詢服務。隨著高齡化來臨，推出「樂讀智新服務」，教導年長者使用科技產品，讓祖孫間更有話題，減少溝通斷層。除了科技創新，還有異業結盟的新思維，「Projet Deliver Me」就是與計程車司機結合，為殘疾人士將書送到家中，克服他們前去圖書館的不便性；另外與自閉症資源中心合作，幫助自閉症者，已有成功案例協助自閉症者找到工作。

此外，也大量運用志工，有效紓解館員人力不足問題。在志工管理上，考量志工專長與興趣，適時調整其負責崗位；採取無排班的方式，完全依循志工當日時間意願，讓服務更具彈性。目前由志工管理的圖書館有唐城圖書館、武吉班讓公共圖書館，以及淡濱尼區域圖書館。唐城圖書館自 2013 年開館，特色館藏為書法、中華文學音樂繪畫，也蒐藏客家話、廣東話等地方方言文獻，也是第 1 個由志工協助管理讀者自助借還書的圖書館；淡濱尼圖書館也有一整個樓層由圖書館志工管理，配置有志工室及志工圖書館帶領的活動區；武吉班讓圖書館志工在青少年及成人閱讀活動上有很多的協助，計有 182 位志工參與其中。

（三）新加坡圖書館之閱讀推廣—公共圖書館推廣及培養民眾閱讀習慣的各種計畫

由 NLB 公共圖書館服務兒童與青少年組組長 Heng Huey Bin 主講，分享新加坡公共圖書館結合學校、社區資源，分齡分眾設計不同的閱讀推廣課程，有效培養民眾閱讀習慣的各種計畫。NLB 於 2016 年啟動為期 5 年的國家閱讀運動，目標為多閱讀（Read More）、多元閱讀（Read Widely）、多人閱讀（Read Together），在新加坡建立一個充滿活力的閱讀文化。其針對不同年齡層設計不同閱讀活動：

0 至 6 歲：5 個早期識字作法（遊戲、朗讀、唱、閱讀和寫）、父母早期培養閱讀習慣，讓學校教育工作者有能力（閱讀材料、推薦手冊）灌輸孩子的閱讀習慣、早期閱讀會員（寶寶閱讀袋、會員體驗式課程）、專家系列、母語閱讀俱樂部、KidsREAD 讀書會針對 4 至 8 歲，多感官方法設計，促進劣勢家庭兒童的早期閱讀。

7 至 17 歲：深入學校閱讀計畫，圖書館與學校共同合作推廣學習閱讀、體驗學習計畫，舉辦營隊、分組搶答競賽等多元活動，創造建立每所學校的閱讀文化、讓老師和父母成為閱讀榜樣、閱讀分享交換、召開校長年度閱讀會議，由老師挑選 5 個閱讀活動辦理、閱讀遊戲王卡活動、圖書館之夜（13 至 14 歲夜宿圖書館恐怖

故事營）。

18 至 49 歲：根據個人對於求職、進修、技能學習等不同需求，圖書館提供閱讀資源及幫助，為未來就業經濟準備，協助培養創造力和創新能力，並重新建立與圖書館的連結，促進終身閱讀的喜愛。辦理全國閱讀活動、母語閱讀、藝術閱讀節、小說閱讀及新加坡文學閱讀等活動。

50 歲以上：著重在精神上的，第二人生有意義的參與，了解老年人與數位時代的關連需求，透過免費上網熱點、由志工教學現代科技 3C 的使用，幫助樂齡者學習新科技與新知，提供與年輕人交流的機會，避免與社會脫節；同時也鼓勵他們作為積極貢獻者，提供機會分享他們的知識和經驗。

（四）新加坡圖書館之數位化服務

由 NLB 技術與創新組副主任 Kia Siang Hock 主講，介紹運用資訊科技與數位平臺發展出之數位化服務。在「圖書管理自動化」方面，包括：1. 透過 RFID 技術，提供讀者 24 小時還書、自我借書站、分揀／盤點及保安，讀者無需排隊，且提高管理效率、降低運作成本，加強保安能力；2. 自動還書分揀系統，除分揀外，另可將較熱門的書分揀出，規劃專區方便讀者選書借書；3. 研發電子自我服務站，多功能 eKiosk 提供一站式方便的服務，讀者透過自助化的服務，可自我預約書籍，但是需付每本新幣 1.5 元的費用；4. 與廠商合作利用機器人與自動化 FRID 系統，在休館期間掃描書架，找出錯架圖書館，減少書籍上架及定位的人力需求。

在「數字化整體策略」方面，則包括：1. 發掘開發新加坡獨有的豐富信息、知識內容：國家圖書館與國家檔案館合作，將國家檔案館內現有的檔案內容數字化，並提供讀者檢索使用。將獨有的新加坡內容，如報紙、圖片、報刊、書籍、音樂、新加坡記憶、地理座標、網際網絡、網上檔案等新加坡信息資源數字化；2. 通過搜索引擎優化和數據，提高資訊內容的可尋性：將搜索引擎優化（SEO）提高網頁訪問率，整合介面，如：NLB OneSearch 一站式搜索門戶，一個介面就可搜尋 NLB 的電子資源，包括電子書刊、期刊、新加坡數字文檔、國家檔案館的資料及連結國家文物局等；3. 觸及到自動化使用者自己喜歡的空間：研究開發 NLB 手機應用已是第二代，檢索時就可借書，直接從 APP 下載書刊或線上閱讀，查詢及報名參加圖書館的活動等；4. 全民檔案管理：利用眾包（Crowdsource）方式，完整將尚未詳細敘述的檔案紀錄，如圖片、抄寫手稿文件、口述歷史紀錄，都開放給讀者敘述說明註記。

三、經驗交流

由臺北醫學大學圖書館館長邱子恒主持，新北市立圖書館蘆洲集賢分館主任廖貞怡、雲林縣斗六繪本圖書館館長沈秀茹、桃園市立圖書館中壢分館館長溫琳琳、高雄市立圖書館大東藝術圖書館代理主任陳鈺翎、花蓮縣文化局圖書資訊科科長楊淑梅等五位團員，就各館的創新服務

進行分享。

廖貞怡以新北市立圖書館創新服務的成果為分享重點，提及新北慢讀 3.2.1. 運動、漂書、幸福閱讀陪讀計畫、24 小時服務、行動書房、志工服務，以及與社會團體合作，對於視障者、新住民、青少年、樂齡讀者辦理的閱讀活動，以多元化活動來推動市民的閱讀風氣。

沈秀茹以斗六繪本圖書館之「愛旅行，看見幸福故事」為分享主題，從空間改造、圖書館經營策略、創意閱讀活動等面向，分享如何翻轉圖書館服務，以及與異業結盟，與機關學校、民間團體、國際機構共同合作，辦理各種形式之閱讀活動。

溫琳琳以桃園市立圖書館龍岡分館閱讀推廣為題進行分享，該館於 104 年 12 月開幕啟用，有全臺最美的圖書館之稱，該館設計時強調建築與自然地景的共存，在各樓層的空間規劃兼具圖書館功能與閱讀氛圍，同時因應桃園地區新住民人口攀升，以多元文化為其館藏特色，在新住民的閱讀推廣上推出許多創新服務。

陳鈺翎分享其所服務的高雄市立圖書館大東藝術圖書館，大東圖書館為臺灣首座以「藝術」為主要館藏的圖書館，兼具「公共圖書館」與「專業研究型圖書館」的性質，故該館在藝術方面之館藏分類較一般圖書館更具專業性，該館於每週六下午辦理之「大東講堂」，也是以 12 大分類的藝術館藏作為閱讀推廣的主軸；此外，每週日下午與高雄市建築師公會合作提供建築師諮詢，是該館別具特色之服務。

楊淑梅以「山 • 海 • 藝文交織的樂章」為題，就花蓮縣文化局圖書館的閱讀推廣特色進行分享。該館在閱讀推廣上是以發展在地文學特色、深耕偏鄉閱讀、陪伴青少年閱讀為主軸，以此規劃辦理系列的活動，同時以送書進校園、辦理全縣文學及主題書展、提高每張借閱證借閱冊數等創新服務，提升花蓮縣的閱讀風氣。

參、隨團的幾個觀察

筆者擔任此學習參訪團的隨團老師，全程與團員一起活動，對於國家圖書館與 NLB 精心規劃此次活動，以及執行細節與團員成長印象深刻，以下從幾個面向分享筆者的觀察。

一、行前準備工作

國圖於出發之前邀集團員舉辦行前會議，討論活動中學習紀錄與照片拍攝的工作分配，亦挑選出 5 位代表上臺進行創新服務的經驗分享，5 位同道完成中文版的 PPT 之後，由國家圖書館統一送譯，再由隨團老師審查修改定稿；正式報告的前兩夜，5 位代表在隨團老師房間進行英文開場與英譯部分之排演，期以最完美的狀態將臺灣經驗與新加坡同道分享。

二、中英雙語並行

新加坡的講者主要以英文進行報告，但現場安排熟悉華語的館員進行重點中譯；臺灣方面，柯皓仁的專題演講主要介紹新加坡圖書館事業給團員了解，因此以

中文進行，而曾淑賢的專題演講則主要介紹臺灣的圖書館事業給新加坡同道了解，因此以英文演講；5 位代表分享臺灣公圖經驗的團員，則以英文開場，報告時主要以中文報告，需要時再由隨團老師邱子恒重點英譯，但 PPT 內容是以全英文呈現；綜合討論時互動相當熱絡，雙方以中英文雙語進行，有需要時再由隨團老師邱子恒協助翻譯與概念釐清。這種雙語並行的溝通模式運作得相當順利。

三、研習環境安排

研習地點在 NLB 大樓的頂層空間，視野廣闊、環境優良，團員座位以個人座沙發 U 字型排列，呈現輕鬆的氛圍。NLB 副總裁鄭愛清女士全程參與，掌控課程進度與動態交流的節奏，並隨時以華語補充 NLB 講者報告不夠清楚的細節。茶敘時間 NLB 貼心安排新加坡各民族點心之外，會場亦設置資料長桌，陳列 NLB 出版品、各式文宣及閱讀推廣之 Tool Kit，除提供團員現場翻閱外，亦讓大家自行索取帶回臺灣參考。

四、雙方相互學習

經過多日雙方交流分享，團員們對新加坡公共圖書館目前科技設備開發多有啟發，有些科技設備仍在研發中，團員們向新加坡同道表達希望實際營運後，能提供更多的參考數據；而新加坡圖書館員則對於臺灣公共圖書館的各項創新服務及人性化服務深感興趣。由於兩地的公共圖書館監督管理組織架構與人力財力資源不同，在經營與發展上各有強項，經由密集的研習與互動，此行團員除了取經之外，亦建立了自信心。

五、參訪活動安排

除研習課程外，並安排各類型標竿圖書館的參訪活動，包括了國家圖書館、公共圖書館、大學圖書館及學校圖書館等。在每個圖書館大概都停留了兩小時左右的時間，各館皆安排了專人負責導覽，並有簡報與交流的時間，實地參訪所見與研習課程內容相互印證，加強了學習效果。在公共圖書館中，團員們關注的焦點是空間傢俱設備規劃、閱讀推廣活動、分齡分眾服務及志工運用等；在大學圖書館，則特別參觀新加坡管理大學圖書館及南洋理工大學圖書館新建置的學習共享空間的規劃理念與布局；在新加坡美國學校圖書館時，團員們了解如何為不同年齡層的孩子，規劃學習與閱讀的空間與活動。團員對於各圖書館的環境、布置、各項服務與設施都留下深刻印象，藉由此次交流，新加坡圖書館在圖書收藏、空間規劃及設備研發方面的發展，啟發了團員的創新思維。

肆、團員心得與收穫

一、心得

（一）圖書館管理政策方面

1. NLB 有別於一般公務機關，係由財團法人董事會監督管理，並綜理國家圖書館、26 所公共圖書館及國家檔案局；政策一條鞭，使公共圖書館有系統且有組織性的發展，

可同時整合外部資源，共創雙贏局面；其政策推動由上而下，橫向部門之聯繫及溝通無礙，圖書館業務更具成效且深入市民生活。

2. 目前新加坡所有圖書館流通服務均已自動化，因此大部分圖書館未設立服務臺，僅有少部分設有一人諮詢服務臺，無人化櫃檯雖減少了大量的流通服務人力，惟對於民眾千頭萬緒的諮詢是否能達到服務品質，值得思考。

（二）科技創新服務方面

1. NLB 設有技術和探索部門，專責於圖書館新技術開發與改善，並與學校、企業合作共同開發新科技並徵詢館員意見，俾利符合圖書館所需。
2. 運用 RFID 技術，開發智慧書架系統及機器人在圖書館之應用，以減少人力作業並降低出錯率。

（三）閱讀推廣活動方面

1. NLB 每年會訂定年度目標，2016 年閱讀目標為「多閱讀（Read More）、多元閱讀（Read Widely）、多人閱讀（Read Together）」，以此目標發展閱讀推廣策略，依照讀者的不同年齡層提供適切的閱讀資源及活動。
2. 新加坡是一個多元種族的國家，呈現出多元文化的特質，公共圖書館推動各種母語閱讀及多元閱讀活動，針對四大族群設計不同閱讀活動，並由家長和老師組成團隊，推動提升母語閱讀，展現多元閱讀文化。

（四）館員專業價值與功能方面

1. 圖書館辦證、借還書、預約取書及上架等例行重複之工作，均由數位科技及派遣人力取代，館員工作為諮詢、規劃推廣活動，營運管理及提供創新服務等；同時，館員擔負介紹圖書館優質館藏，教導民眾如何利用館藏的角色。
2. 新加坡進用館員之管道較為彈性，且升遷考核制度透明且重視個人表現，除激勵館員用心服務讀者，也可鼓勵強化館員之工作表現。

（五）翻轉使用者角色方面

1. 透過每年度的讀者意見調查，了解到館民眾的年齡層及閱讀習慣，並依據需求調整圖書館的館藏及空間設置。圖書館從被動地等待讀者，轉變成主動推廣閱讀服務。
2. 主動提供民眾參與圖書館營運的參與管道。以烏節青少年圖書館為例，其設計過程採用「思考設計」模式，由 NLB 人員和新加坡理工學院師生組成團隊，先將初步設計構想製成範本模型（Prototypes）並且公開展出，然後廣泛徵集公眾的意見與回饋，最後落實設計。使民眾實質參圖書館的設計，產生共榮共存的理念，進而喜愛圖書館。
3. 改變讀者的定位。讓讀者不僅是單純的使用者，亦可加入圖書館團隊

成為志工、創作者或管理者，讓讀者參與圖書館經營並有情感上的投入。例如唐城坊圖書館打造一個無館員的圖書館，或淡濱尼區圖書館的特定樓層由志工經營，成功打造民眾服務的理念，引進社區資源，共同營運地方的公共圖書館。

二、收穫

此次學習參訪結束之後，為了解團員的收穫，筆者以開放性問題的形式，由此次活動的 Line 群組向團員（見表 16）蒐集回饋資料，以下呈現團員們此行各方面的收穫與學習。

表 16
新加坡學習參訪團團員代碼表

代碼	服務機構與職稱	代碼	服務機構與職稱
A	高雄市立圖書館大東藝術圖書館代理主任	H	屏東縣政府文化處科長
B	臺北市立圖書館舊莊分館主任	I	新北市立圖書館蘆洲集賢分館主任
C	雲林縣斗六市繪本圖書館館長	J	桃園市立圖書館中壢分館主任
D	新竹市政府文化局圖書資訊科科長	K	臺中市立圖書館大安分館主任
E	花蓮縣文化局圖書資訊科科長	L	斗六市立圖書館中山分館館長
F	臺南市立圖書館秘書	M	南投縣埔里鎮立圖書館館長
G	國立公共資訊圖書館科員	N	臺南市歸仁區公所歸仁美學館館長

（一）此行最大的收穫

1. 管理制度

「新加坡圖書館致力於數位化服務及跨館總體規劃，創新服務發展令人印象深刻。」（團員 C）

「了解新加坡政府從制度上的組織分工，以營運管理及數位科技開發二大部門雙軌並行，來提升國民的公共閱讀，使各公共圖書館不致有城鄉落差過大情形。」（團員 E）

「新加坡政府對公共圖書館的重視，可從其對圖書館經費的挹注看出。而在一條鞭的體制下，圖書館無論在人才的進用、活動的推廣及政策的執行，都顯得既有規範又具彈性。其中最為人欽羨的是廣納各方人才並提供順暢的升遷管道，吸引年輕人進入團隊，為圖書館注入新的活水。」（團員 J）

「他們培訓專業圖書館員直接進駐學校圖書館協助發展閱讀教

育，發展閱讀教案並到校服務，支援學校老師的教學，讓孩子享受閱讀，培養閱讀興趣，來型塑學校閱讀文化，並統籌全國閱讀推廣策略，設計閱讀活動，召開校長會議，由學校主動申請參與，以這種方式，由公共圖書館與學校一起合作，來推動兒童青少年閱讀，這種聰明的作法很值得我們學習。

在參訪公共圖書館過程中，聽到他們館員說了一句話：『Today's Reader, Tomorrow's Leader』，簡單的一句話展現整個國家對人才培育的重視，閱讀是教育學習的一部分，新加坡沒有什麼自然資源，而他們最重要的資源就是人才，他們很清楚的認知人才的培育就是他們公共圖書館的使命，這種觀念與眼光最值得我們學習。」（團員 K）

「看到一條鞭的公共圖書館政策下多方受惠；有許多可以讓我們學習的地方。」（團員 N）

2. 科技應用

「……科技輔助設備開發，可以減輕館員日常例行業務，把更多的時間專注於與人（讀者）的交流及閱讀推廣活動。」（團員 A）

「新加坡國家圖書館管理局底下有一個技術和資源探索部門，專責圖書館新技術開發與改善，因此不管是 RFID 自助借還書、圖書分類系統、機器人開發及其他新科技，其發展速度及成熟度都優於臺灣許多。若要全面提升臺灣圖書館數位科技的進步與服務，建議未來可效法新加坡作法，有專責單位與學校、企業合作共同開發，成功後即可推展至全臺灣的圖書館，如此一來，也可節省各縣市圖書館自行開發或採購的成本。」（團員 F）

「對於數位資訊發展部分，館方除與廠商合作共同研發軟體外，也成立資訊相關部門，由專業人員針對館員的需求研發軟體，成果更貼近館方需求，也避免被廠商剝削的情況發生。」（團員 J）

「新加坡公共圖書館科技機器人開發運用相當先進，將例行性、機械性工作交由機器人執行，減少館員人力不足的問題，可作為臺灣公共圖書館學習。看到了無人圖書館，顛覆我對於圖書館讀者服務的模式認知。」（團員 K）

3. 館舍空間傢俱

「參訪時所見到的空間規劃、傢俱使用，都成為回國後精進、改良的參考，諸多巧思如樓梯下空間的設計：烏節將視聽資料疊放至樓梯下的空間、淡濱尼配合燈光和軟墊成功地在樓梯下打造閱讀角等，這些都可以和國內的同道分享，讓大家對於樓梯下的空間配置有更多不同的認識，進而善用，甚或打造屬於我們自己的小角落。」（團員

B）

「透過本次新加坡參訪團，實際參訪圖書館，了解圖書館空間配置、傢俱選用、科技設備應用、書架及活動規劃辦理等，透過雙眼看比在網路搜尋照片，所獲得的效益更大。」（團員F）

「有許多設施及服務皆須配合館舍的硬體軟體設施才能健全，透過實地參訪，對於館舍環境氛圍的營造和各個服務區塊的設定區分等有更多的想像空間，可以即刻運用於自身館舍，讓民眾得到更好的閱讀空間品質。」（團員H）

「在圖書館硬體建設方面，可以清楚地看到新加坡政府對公共圖書館投資了相當多的資源，在空間設計上處處可看到創意，注意小細節，尤其空間規劃設計過程中，能尊重及瞭解當地民眾的想法和需求，一起來參與圖書館改造，這是很值得學習的觀念和作法。」（團員K）

4. 服務規劃

「增廣見聞是我在參訪後的最大心得，尤其像淡濱尼區域圖書館，位於大型購物商場內並緊鄰運動場，也和民間團體人民協會開設許多研習課程，都是未來本市在規劃新圖書館時可以參考的方向。」（團員D）

「從新加坡每個圖書館的貼心服務中，體會臺灣仍有很大的進步空間及觀念的改善。例如讀者使用的習性仍停留在借書及安靜自修等狹隘的圖書館利用，而館員也停留在提供借還書與維持安靜秩序等守成的服務上，服務不夠多元化。不止館員提供的服務觀念要改變，讀者觀念也要改變。」（團員E）

「從小到老規劃的一連串推廣閱讀活動，也十分令人動容。由專業團隊構思，省去每個分館館員的負擔，從上推動到所屬的每一個分館皆能以此推行。例如國小推廣的蒐集卡片閱讀，就是一套非常有設計感很豐富的閱讀之旅。」（團員G）

「雖國情財力人力有所不同，但對於推動閱讀的心念一致，透過跟不同國家館員交流得到更多開放性的觀念，並在溝通的過程中，獲得自身館舍經營困境的解答。尤其是閱讀人口的流失，推動策略的深度和廣度，都是透過交流分享而有更深一層的了解。」（團員H）

「覺得新加坡對於學童、青少年推動閱讀這個區塊，做得真的很棒。與臺灣一樣，新加坡也是重視升學主義的國家，圖書館同樣面臨這年齡層的顧客不來圖書館的問題，但他們卻可以政策性的把圖書館閱讀與學校學習結合在一起，讓閱讀成為學校學習的一部分。」

（團員 K）

5. 館員與志工角色

「新加坡圖書館的館員和我國的圖書館員很不同，除了日常館務外，工作上亦需要專精於特定領域的圖書研究，或集結成專刊或專欄，能讓館員真正在工作上除了薪資報酬外，亦得到精神上的充實，並多採用以館員推薦的方式，來向讀者推廣圖書閱讀。」（團員 A）

「圖書館專業管理人是圖書館方向的掌舵者，志工服務結合也很有特色，特別是規劃志工管理的樓層，讓志工有更大的發揮空間與精神投入。」（團員 C）

「唐城坊的公共圖書館由志工在營運，該館巧妙地在書架側封板列出該書架負責志工的簡介，賦予志工榮譽感，都是國內公共圖書館在人力缺乏時可參考的做法。」（團員 D）

6. 與團員之交流

「認識圖書館界的同道，未來在圖書館服務中能透過不同縣市的夥伴經驗分享，期勉自己能將好的經驗帶回自己的圖書館，營造更好的閱讀氛圍。」（團員 I）

「經由本次交流的經驗分享，更深刻了解我們國家圖書館及同道們所做的努力！」（團員 L）

「最大的收穫是實質的經驗，參加這次的參訪團讓我這個圖書館的新生大開眼界，除看到許多創新的推動閱讀的方法及數位化的設備，當然與團員交流中汲取寶貴的經驗等都是讓我在現在的工作上助益良多。」（團員 M）

（二）代表上臺報告最大的學習

陳鈺翎表示：「在準備過程中，希望讓新加坡同道除了平面照片分享、看圖想像外，亦利用 Google 360 度實境，彷彿跨越海洋親臨大東圖書館參訪；印象深刻的是，報告當日經驗豐富的國圖曾館長親切提示我們的報告內容，何為國際貴賓會想要了解的地方，那些項目可以簡單處理。也在自己的報告中，認識如何在超有限時間內，將最精華的部分做分享，與國內常見的報告方式不同，是這次實務報告中，個人認為最大的學習。」

沈秀茹表示：「尋找出自己圖書館特色與創新服務措施，準備過程與現場報告新加坡圖書館同道的提問與交流，更清楚知道自己館的亮點與未來努力方向。透過新加坡圖書館實際參訪與交流收獲滿滿，發展館藏特色、主動化服務、人文化服務及差異化的服務是圖書館管理與服務創新的不二法門。」

楊淑梅表示：「透過準備報告的工作中，不斷檢視自己的優勢到底在那裡？從中了解自己站在資源與專業知能不足的情形下，能端出的特色與優點是什麼？唯有拿出跟別人不同的才能凸顯自己。讓在地化的特點能成為國際化特色，去充分發揮自己的優勢。」

廖貞怡表示：「透過這樣的機緣，更加了解身為臺灣最多分館的新北市立圖書館位於圖書館的角色地位何其重要。各單位的經驗分享開闊了我眼界，也希冀能將成功的經驗帶回新北市立圖書館，也感謝邱老師提醒我們在分享前應有的禮貌問候及分享中老師的眼神鼓勵，再次感謝曾館長及兩位老師們帶領我們學習了豐富的圖書館資源。」

溫琳琳表示：「桃園市立圖書館以有最美的圖書館之稱的龍岡分館為主題，介紹自 104 年 12 月開館以來，辦理的閱讀推廣創新服務，在準備工作中，我不僅從檔案中找回當初辦理活動的熱情與傻勁，酸甜苦辣盡在其中，也重新檢視活動效益，相信一切都是值得的，因為近來民眾對圖書館的肯定是越來越多，這也是我們繼續努力的動力。而在現場報告時，除了緊張，還有一些些的驕傲，因為我知道或許臺灣公共圖書館在經費上不如新加坡的充裕，但我們提供的服務及工作的熱情，可是不輸新加坡的。」

伍、結論與建議

一、結論

106 年臺灣公共圖書館新加坡學習參訪團可謂是臺灣公共圖書館界國際移地學習之創舉，筆者認為國圖將受訓地點選定在新加坡，是此行能順利成功的關鍵要素之一。新加坡地小人稠、高度經濟發展、重升學主義，在社會環境上與臺灣有相似之處；然而在 NLB 的整體規劃之下，新加坡的公共圖書館善用資訊科技與管理制度，在館藏、服務及閱讀推廣上都有亮眼成績，值得學習。此外，新加坡的官方語言雖然是英文，但針對四大族群的多語服務已是常態，且由於華人占很大人口比例，團員在溝通上有時亦可夾雜中文進行；加上兩地沒有時差，且飲食文化與氣候和臺灣差異不大，團員一到即可立即進入狀況。以為期一週的短期移地學習來說，是個相當合適的地點。

為了解團員對此學習參訪團各項安排的滿意程度，並衡量此行是否達到國圖計畫書中提到的 3 個預期效益，筆者設計了簡單的問卷調查發放給團員。本團共計 18 人，團長、兩位隨團老師及國圖工作人員沒有發放問卷，共發出 14 份，全數回收。團員們以文字表示的收穫已在前文呈現，表 17 為滿意度調查的結果。

題項 1 至 4 為團員對此行課程、講師、場地、參訪單位等安排的滿意程度，在五分量表之下，皆獲得 4.64 的高分；題項 5 至 7 為此學習參訪團的預期效率，在「提振工作士氣」方面平均分數是 4.50，在「增進了解，開啟合作契機」方面為 4.29 分，在「增加國際能見度」方面為 4.64 分，也有不錯的回應。題項 8 則是因為團員曾和筆者提到此行與國內同道建立了情誼，更利日後交流，是為意外收穫，因此正式調查其他團員是否亦有同感，獲得之平均分數為 4.57。

表 17
臺灣公共圖書館新加坡學習參訪團團員滿意度調查結果

	平均分數
1. 我覺得此學習參訪團的課程安排對我很有幫助	4.64
2. 我對此學習參訪團課程講師表現相當滿意	4.64
3. 我對此學習參訪團上課場地安排相當滿意	4.64
4. 我覺得此學習參訪團的參訪單位安排對我很有幫助	4.64
5. 此次學習參訪活動對我是實質獎勵，有提振我的工作士氣	4.50
6. 此次學習參訪活動增進我對新加坡圖書館事業發展的了解，開啟未來的合作契機	4.29
7. 此次學習參訪活動增加我國圖書館事業的國際能見度	4.64
8. 此次學習參訪活動增加讓我和團員更加熟悉，增加了彼此交流學習的機會	4.57

筆者進一步請團員針對課程與參訪機構，勾選 3 個他們認為對自己工作上最有幫助者，提供給國圖日後規劃相關活動之參考。在課程方面，獲得最多團員勾選的前三名依序為：「課程 3：新加坡圖書館之閱讀推廣」（11 票）、「課程 1：公共圖書館的創新之旅」（8 票）和「課程 4：新加坡圖書館之數位化服務」（8 票），其他課程也都獲得了 5 票，顯示國家圖書館這次精心規劃的研習課程，對團員們實務工作上都有很大幫助。在參訪圖書館方面，由於團員都來自公共圖書館，因此相同屬性的公共圖書館有更多可以直接借鏡的地方，獲得最多團員勾選的前五名依序為烏節青少年圖書館（11 票）、淡濱尼區圖書館（10 票）、裕廊區圖書館（6 票）、新加坡國家圖書館（6 票）和濱海藝術中心圖書館（3 票），兩所大學圖書館和美國學校圖書館則各獲得兩票。

二、建議

（一）圖書館管理政策方面

1. 目前臺灣公共圖書館組織與體制，國立公共圖書館隸屬於教育部；直轄市圖書館隸屬於市政府教育局或文化局；縣市層級圖書館隸屬於各縣市政府文化局（處）或教育處；鄉鎮層級圖書館隸屬於各鄉鎮公所。如可參考新加坡於資訊傳播暨藝術部之下設國家圖書館管理局，負責督導與協調圖書館業務，對健全各類型圖書館及全國圖書館事業發展應可發揮極大功用。
2. NLB 為行政法人，提供各項服務皆有其成本之考量，故採使用者付費機制，避免民眾視圖書館之服務為理所當然，造成資源之浪費。目

前臺灣公共圖書館預約取書係免費提供的服務，以致館員常需花許多時間處理預約書，未來可考慮參考新加坡作法，採用付費制度的預約取書作法。

（二）科技創新服務方面

NLB 底下有一個技術和資源探索部門，專責圖書館新技術開發與改善，因此不管是 RFID 自助借還書、圖書分類系統、機器人開發及其他新科技，其發展速度及成熟度都優於臺灣許多。若要全面提升臺灣圖書館數位科技的進步與服務，建議未來可效法新加坡做法，由專責單位與學校或企業合作共同開發，開發成功後即可推展至全臺灣的圖書館，亦可節省各縣市圖書館自行開發或採購的成本。

（三）閱讀推廣活動方面

新加坡在人口結構上有多元種族與多元文化的特質，所以在閱讀推廣上不僅會依照讀者的不同年齡層提供適切的閱讀資源及活動，也會為不同民族和語言設計全年齡層的閱讀活動。雖然目前臺灣公共圖書館已對新住民提供許多服務，並特別針對新住民族群辦理閱讀推廣活動，但除此之外，在全年齡層及閱讀活動的設計上仍不夠全面及普遍，新加坡在閱讀推動之多元化與多樣性，頗值得我們效法與努力。

（四）館員專業價值與功能方面

相較臺灣的公共圖書館環境，因人力不足，館員花費許多時間在流通業務，無法有足夠精力去規劃活動或營運管理改善，造成館員的價值無法真正發揮，工作也容易被取代。未來，圖書館可朝向規劃合理人力配置，並區分不同館員屬性與工作分配，給予不同的薪資待遇及考核機制，讓圖書館的每位館員都可在適切的位置發揮適當的功能。

（五）翻轉使用者角色方面

在圖書館經營及讀者參與方面，臺灣的公共圖書館主要仍是單向的方式，較缺乏雙向的互動與交流，建議公共圖書館可建立圖書館與讀者雙向互動的平臺，由社區讀者根據自己的資訊需求及興趣等，提出對於服務、設備、館藏相關資源等各面向的建議或想法，圖書館及讀者透過這個交流平臺互相對話，共同提出可行的方案，也提供讀者參與圖書館經營及表達意見的管道和機會。

參考文獻

國家圖書館（民 106 年）。*「教育部 106 年度補助發展館藏特色及強化營運服務圖書館傑出人士出國參訪及出席國際研討會計畫」計畫書*。

曾淑賢、柯皓仁、邱子恒、李書萍、廖貞怡、溫琳琳等（民 107 年 1 月 25 日）。*臺灣公共圖書館新加坡學習參訪出國報告*（出國期間：民國 106 年 12 月 3 日至 8 日）。

附錄

臺灣公共圖書館新加坡學習參訪團行程

106/12/4	活動內容	人員／說明
08:50-09:00	主辦單位致詞	Ms Tay Ai Cheng, Deputy Chief Executive & Chief Librarian、柯皓仁館長
09:00-09:45	專題演講 1 國家圖書館概況—服務、發展及未來展望	Ms Tay Ai Cheng, Deputy Chief Executive & Chief Librarian
10:30-11:30	專題演講 2 臺灣圖書館及新加坡圖書館的比較分析	柯皓仁館長
11:30-12:30	課程 1 公共圖書館的創新之旅	Mr Stanley Tan 公共圖書館營運組主任、Ms Lo Wan Ni 公共圖書館營運組經理
13:30-15:00	課程 2 人才培育創新—以社區帶動社區的服務	Mr Felix Ser、Mr Gary Soh 公共圖書館營運組館員
15:20-17:20	參訪新加坡國家圖書館	Mr Chung Sang Hong, Assistant Director, Content & Services、Ms Kam Kit Geok, Manager, Content & Services
106/12/5	**活動內容**	**人員／說明**
09:00-10:30	課程 3 新加坡圖書館之閱讀推廣—公共圖書館推廣及培養民眾閱讀習慣的各種計畫	Ms Heng Huey Bin 公共圖書館服務兒童與青少年組組長
10:40-12:10	課程 4 新加坡圖書館之數位化服務	Mr Kia Siang Hock 技術與創新組副主任
14:00-15:00	參訪裕廊區圖書館（Jurong Regional Library）	Ms Benita Lim、Ms Chan Xin Yi 裕廊區圖書館館員
16:00-17:00	參訪淡濱尼區圖書館（Tampines Regional Library）	Mr Winston Tan 公共圖書館區域主管（東區）、Ms Tiffany Chong 淡濱尼區圖書館館長

106/12/6	活動內容	人員／說明
09:00-10:00	專題演講 3 國家圖書館在圖書館領導與全球延伸服務之經驗 Gathering Knowledge, Striving for Excellence, Promoting Culture, Creating Sinology Ripple world-wide: Experiences of the NCL on Library Leadership and Global Outreach	曾淑賢館長
10:10-12:10	經驗交流： 1. 新北市立圖書館 2. 斗六繪本館 3. 桃園市立圖書館龍岡分館 4. 高雄市立圖書館大東分館 5. 花蓮縣文化局圖書館	主持人：邱子恒館長 報告人： 1. 新北市立圖書館蘆洲集賢分館廖貞怡主任 2. 雲林縣斗六繪本圖書館沈秀茹館長 3. 桃園市立圖書館中壢分館溫琳琳主任 4. 高雄市立圖書館大東藝術圖書館陳鈺翎代理主任 5. 花蓮縣文化局圖書資訊科楊淑梅科長
13:30-14:30	綜合座談	主持人：邱子恒館長 與談人： 1. 新加坡圖書館學習參訪團團員 2. 新加坡國家及公共圖書館館員
15:00-16:00	參訪濱海藝術中心圖書館（Library@esplanade）	Mr Chong Thong Yang、Ms Sheila Jang 濱海藝術中心館員
16:30-17:30	參訪烏節青少年圖書館（Library@orchard）	Ms Lo Wan Ni 烏節青少年圖書館經理、Ms Chong Ren Rong 烏節青少年圖書館館員
106/12/7	活動內容	人員／說明
09:00-10:30	參訪新加坡管理大學圖書館	Ms Gulcin Cribb, University Librarian
11:00-12:30	參訪南洋理工大學圖書館	Prof. Schubert S B Foo, Deputy Associate Provost、Ms Ruan Yang, Senior Assistant Director, Head of Chinese Library
14:30-16:00	參訪美國學校圖書館	Mr Ron Starker, Middle School Library Media Specialist Mr Bob Helmer, High School Librarian, AP Seminar and SAS Catalyst Teacher