

公共圖書館的館際合作： 縣級公共圖書館的觀點

Interlibrary Cooperation in Public Libraries:
From the County Library's Views

9-21

何文慶

Wun-Ching Ho

臺北縣立圖書館籌備處主任

Director, Taipei County Public Library Preparatory

【摘要】

館際合作是公共圖書館在知識經濟社會中永續經營的重要途徑，基於互信互惠的原則，凝聚共識，建構公共圖書館共同發展願景，進而擬定合作協議，付諸實踐。在有效的合作機制運作下，配合館藏特色之發展，應能使圖書館館藏資源發揮最大之功能，營造終身學習的有利情境。

【Abstract】

Interlibrary Cooperation plays an important role for public libraries to develop in knowledge economic society. Based on reliance and bilateral principle, public libraries reach a consensus; plan development future and draft contract for the cooperation, and then put into practice. According to collection feature, Interlibrary Cooperation could make the best resources sharing and developing a lifelong learning environment.

關鍵詞：館際合作、公共圖書館、縣級圖書館、臺北縣立圖書館籌備處

Keywords: Interlibrary Cooperation, Public Library, County Public Library, Taipei County Public Library Preparatory

壹、前言

我國圖書館法第四條：「公共圖書館指由各級主管機關、鄉（鎮、市）公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館。」（註 1）此一條文有三大意義：（1）各級政府宜普遍設立公共圖書館；（2）公共圖書館的服務對象為全民而不設限；（3）公共圖書館的主要任務為提供圖書資訊服務、推廣社會教育、辦理文化活動。

提供圖書資訊是公共圖書館的重要任務之一，由於科技及網際網路的高度發展，圖書資訊的存取媒介相當多元，而且傳播快速，更促進知識的累積與更新。目前，知識的量正以驚人的速率產出，據估計，不到三年即達倍數成長，而其耐用年限則逐漸縮短。在主客觀條件限制之下，任何一個圖書館均不可能完全滿足所有讀者的需求，尤其如前所述，公共圖書館的服務對象包括各種年齡層，讀者的需求差異性相當大。再者，一般公共圖書館普遍資源不足，經費短缺，要滿足諸多高度異質性民眾的需求，的確是高難度的挑戰。為此，各個公共圖書館彼此合作是重要且必要的，透過館際間凝聚共識，互信、互惠，協調合作方式，資源共建共享，才能使社會大眾在圖書資訊的需求上獲取較高的滿足，並發揮公共圖書館的服務功能。

貳、館際合作的意義

以操作層面來看，一般所謂的「館際合作」是指二個或二個以上的圖書館協議同意共同分享彼此間的館藏資料、人力資源、設備、器材與活動計畫等，以達資源共享的目的。上述意義包涵下列四大意旨：（1）需達成協議：館際合作需基於合作對象間的互信、互惠等協議，是一種行政行為；（2）合作項目、資源分享程度、合作模式等需視合作雙方協議而定，並無定見；（3）合作的資源包括有形的圖書資料、設備器材及無形的人力資源、智慧開發、活動計畫等內容；（4）合作的目的乃在達成「資源共建共享」。

若就進行館際合作之實質面而言，筆者以為可由圖書館本身及使用者二部分來看：

一、就圖書館而言

（一）館際合作是一種人力整合

圖書館為達成服務之任務，必須結合各種領域和不同專長的人力資源，始能克竟其功。尤其縣級和鄉鎮級公共圖書館之人力普遍未達「公共圖書館設立及營運基準」之基本要求，換句話說，人力相當吃緊。縣內各公共圖書館館際合作一方面可結合各項專長人員，同時可因合作之組織動員，某種程度的解決人力不足窘象。

（二）館際合作是一種智慧整合

一個人有再多的智力和創意，總有其窮盡，況且為保護其持續產出，總不能過度壓榨而磨滅其鬥志和心力。館際合作就是一種有效的智慧整合平台，因著合作，彼此分享其智慧財產和創意，互相激勵和扶持，發揮「德不孤，必有鄰」的相乘力量而避免前瞻之寂寞。

（三）館際合作是一種服務品質的提昇

透過館際合作，可有效結合圖書資料、館舍設施等有形設備；對人力資源和智慧財產，亦可使其發揮最大功能。而這就是圖書館提供服務的基礎和動力，所以說，館際合作本身就是一種服務品質提昇的展現。

二、就使用者而言

讀者使用圖書館，基本上是考慮能否提供其需求的滿足，以及使用上是否符合人性和便利。同時，讀者比較希望在縣內各公共圖書館獲得一樣的服務結果，各圖書館之使用規章或須知應該盡量相同。換句話說，宜避免甲館借閱上限是五冊，乙館為七冊；或是說丙館免費電腦上網查詢每次可使用一小時，而丁館為二小時。這容易造成讀者的使用混淆，對圖書館管理和形象可能產生負面影響。

另外，館際合作對讀者來說，是一種進步的象徵，是科技時代應有的作為。雖說各館人力不足、空間不足、經費不足，但透過館際合作，這些不足所產生的不良效應，可以降至最低。使用者可以體諒這些不足，並讚賞合作的效果和美意，使圖書館贏得進步和積極作為的肯定。

參、館際合作的內容

館際合作的內容和範圍很廣，以縣級圖書館來說，現階段可朝下列幾項多做努力：

一、合作館藏發展

縣級圖書館可和鄉鎮達成協議，共同採訪，建立各館不同的特色館藏。同時，由縣級圖書館統籌採購行政發包作業，訂定共同採購契約，解決鄉鎮館人力不足之問題，並簡化行政作業程序。

二、期刊報紙管理與服務之合作

- （一）編製期刊聯合目錄：整合各合作館之期刊目錄，提供民眾檢索查詢和就近利用。尤其是配合館藏特色，合作裝訂典藏。一方面可減輕各館重複典藏所帶來之經費負擔，另一方面亦可降低空間不足之壓力。
- （二）報紙合作裝訂典藏：一樣可節省經費和空間使用。

三、合作編目

由縣級圖書館建置縣內各公共圖書館之書目資料庫，並協助鄉鎮圖書館編目建檔，整合縣內各公共圖書館之書目資料，提供民眾線上檢索利用。

四、合作流通

- (一) 館際互借：透過巡迴車運送或其他方式，使縣內各公共圖書館達到通借通閱的功能。
- (二) 文件傳遞服務：對資料庫或是期刊內文提供複印傳遞之合作服務。

五、合作參考及諮詢服務

- (一) 諮詢服務：建立公共圖書館常見問題及民眾經常諮詢題庫，供縣內各公共圖書館參考。亦可建置縣內公共圖書館諮詢專線及線上諮詢信箱，專責提供相關諮詢。
- (二) 轉介服務：對民眾之不同需求，應視各館之特色及所能提供之服務，給予轉介。

六、人員訓練

提供服務的主體是人，而所提供的服務是否合於讀者需要？是否具專業性？是否有足夠的熱誠？都直接或間接影響服務品質及圖書館的價值。圖書館是否能提供優質的服務，其主要關鍵在於館員。換句話說，有專業的館員才能提供專業和滿意的服務，專業則包括專業認知、專業技能和專業態度。專業的養成和持續，要靠職前教育及在職訓練。縣級圖書館應規劃縣內公共圖書館之專業進修課程，提供各圖書館館員進修機會，以促進專業成長。

七、合作推廣服務

推廣活動的規劃和實施，需要相當的人力、智慧及相關資源的配合。可由縣級圖書館協調鄉鎮圖書館，彼此間以地緣關係，策略聯盟，合作規劃各項推廣活動及相關服務。除可建立圖書館是一家人的整體形象外，可使人力做較為彈性的調度，使資源做更有效的利用。

肆、館際合作的困境與突破

由於知識無疆界的認知逐漸被重視，以及民眾對知識的需求日益迫切，在資訊技術的支援下，近十餘年來，大力推展圖書館之間的館際合作。這十餘年間，圖書館界，不論是官方或民間，都投入相當程度的力量，為館際合作而努力。根據資料顯示，目前館際合作的成效大抵在大學校院圖書館及專門圖書館，公共圖書館則尚需很大的努力。尤

其在縣級與鄉鎮圖書館之間，更是存著不少障礙有待突破。

一、館際合作的困境（註 2）

（一）主觀態度

1. 本位主義濃厚：

由於公共圖書館缺乏合作的經驗，一般都是單館獨鬥，較少發揮合作的整合成效，所以本位主義觀念濃厚，形成推動館際合作莫大的阻力。

2. 互惠的原則尚待建立：

公共圖書館之間，差異性很大，就是同一縣內的鄉鎮圖書館，亦因城鄉差距、鄉鎮長重視程度等諸多因素，在軟硬體設備及經營管理成效上均有明顯落差。若大館不屑與小館合作，或是小館一味依賴大館，這樣互惠的基礎薄弱，要達到資源共享的合作目的是不容易的。

3. 「多一事不如少一事」的態度：

公共圖書館是以社會大眾為服務對象，館員一般都承受大量的工作壓力。日積月累下來，常遭致心疲力盡，故常有「多一事不如少一事」的想法，影響館際合作的推展。

（二）客觀條件

1. 公共圖書館主管機關不同，欠缺統整：

以縣級圖書館而言，目前大部分是設在文化局圖書資訊課下，圖書館之名、實不甚相符，而鄉鎮圖書館則屬各該鄉鎮公所。以臺北縣為例，目前七十餘所鄉鎮圖書館（含分館和閱覽室），是分屬廿九個鄉鎮市公所主管。眾多不同主管機關，對圖書館的看法難免有所紛歧，無形之中，就增加了溝通和協調的難度。

2. 圖書館員流動頻繁，相關專業知能不足：

「公共圖書館城鄉合作模式之調查研究」（註 3）中指出：沒有專業館員的鄉鎮圖書館佔 87.2%。對超過八成的非專業鄉鎮圖書館館員需以有效的在職教育及經驗累積來提昇其服務品質和專業素養。但卻又面臨館員流動頻繁，好不容易建立的專業隊伍又回到原點，這種現象，對圖書館的營運是相當不利的，當然對館際合作也是負面的影響。

3. 經費、人力不足：

長期以來公共圖書館都面臨著經費拮据，人力不足的困境。研究指出（註 4），鄉鎮圖書館年度購書經費在三十萬元以下者佔 81.7%，這樣的購書經費在資訊快速發展的現實社會中，是相當不足的。同一研究指出，未編列正式編制館員的鄉鎮圖書館比例超過三分之一（31.1%），而編制一人的為 24.5%，二名正式編制的則是 42.4%。從上面數據顯示人力的缺乏。沒有錢，沒有人，這可

能是館際合作無法有效推展的重要因素之一。

二、館際合作的突破

就縣內各公共圖書館而言，館際合作宜由縣級圖書館主導，協同鄉鎮圖書館，共同規劃縣內公共圖書館館際合作機制，以利館際合作之推動和實施。館際合作機制要順利運作，則需在互信互惠的基礎上，凝聚共識並建立公共圖書館的共同願景，彼此分享成果分擔責任，並朝學習型圖書館而努力，促進專業素養。

（一）互信互惠

有互信才能合作，由於館際合作是結合二個或二個以上圖書館的「協議」所進行的一種館藏資源分享。要確保協議可以順利運作，便需要館際合作機制內的各圖書館成員能夠彼此互相信賴，互相扶持。同時，必須基於「互惠」的原則來訂定協議，在館藏合作機制內之各成員館，應是彼此互惠，享受同等待遇。有互惠才容易建立互信，有互信便有合作的可能，筆者以為這是館際合作最重要的基礎，沒有互信，無法談合作；同樣的，缺乏互惠原則，則難達互相信賴。

（二）共識與願景

圖書館的服務是沒有區域界限，而圖書館的價值則在館藏功能的發揮。傳統上，公共圖書館缺乏整體的「系統思考」，往往只考慮到「本館」，而忽略友館的存在。但在知識快速累積、更新的現實環境中，要靠一個圖書館做好讀者服務，基本上是困難的。縣級公共圖書館一般是屬於中型圖書館，其館藏質、量，空間大小，乃至其他相關資源，都難以滿足讀者的高度需求。至於屬於小型的鄉鎮圖書館，其窘境可想而知，必定是更為嚴重。

為解決前述窘境，縣級和鄉鎮級公共圖書館必須建立「合作才能永續」、「合作才能提供讀者滿意的服務」的共識，建構「策略聯盟」的夥伴關係。同時，要由縣級圖書館邀集鄉鎮圖書館，在合作的共識下，描繪縣內公共圖書館的願景。有願景就有目標，有目標就需打造達成目標的策略，並依據策略規劃可行方案和具體行動。

（三）分享與分擔

在互信互惠的基礎上，凝聚共識，建構願景，朝向館際合作的道路上邁開大步。在行進之間，難免會有曲折，會有岔路；當然也會有陽光鋪地、鳥語花香。當遇到崎嶇難行之路，必須互相扶持，彼此分擔，如此才能越走越有力。若是岔路、十字路，則需共同討論，集結眾人的智慧，評估每條路的可能狀況和沿途風光，選擇合適的路，放心走去。

而在途中所遇到的迷人景色、山紅野翠，如能邀請朋友共同分享，相信更能欣賞到「滿」山紅、「遍」野翠。換句話說，在進行館藏合作的過程中，各成員館必須有互相分擔困難和挑戰的積極作為，亦需有彼此分享成果和喜樂的雅量。

（四）學習與成長

一個組織要能永續經營，需要具有創新和調整的能力與機制。而要能創新和調整，則有賴於組織的不斷成長並富解決問題的能力。這些能力的養成，是組織中所有成員共同努力學習，團隊合作的成果。現今的圖書館面臨了許多重大的改變和挑戰，如資訊的迅速發展、科技的進步、環境變遷、讀者需求的多元化及其使用資訊行為的改變等。為能解決所面臨的種種問題，圖書館應朝向學習型組織而努力，「一個不知學習的館員，是無法提供讀者專業的服務」。經由不斷學習，其館員能夠「維護」既有的專業知能，進而「更新」新的觀念、知識和技能，如此「持續」進行，使圖書館隨時處於最佳狀態，隨時可以做最好的服務。同時，圖書館的營運理念和模式亦必須調整並敢於創新，如此才能順利遂行永續經營並提供讀者高品質服務的目的。

館際合作的成員館必須要經常性進行學習活動，透過團體學習及互動對話，可以及時發現盲點而加以調整。更可以因著這些學習，更堅定互信和互惠的信念，對既有的共識和願景進一步溝通並做必要之修正。經由經驗分享和實務討論，可以增進彼此的了解，有助於建立榮辱與共的共同體觀念，以利於館際合作的順利進行。

伍、館藏特色的建立

前面提到近十餘年來圖書館界大力推展館際合作，而在公共圖書館方面的成效並不明顯，其中一個重要關鍵即是公共圖書館的「同質性」非常高。由於公共圖書館是以一般社會大眾為服務對象，所以每個公共圖書館均致力予滿足一般民眾之需求，在此一相同目標之下，當然是具有高度之同質性。換句話說，大部分的公共圖書館館藏資源並無多大區隔，只有多和少的區別。

沒有明顯之特色館藏的圖書館，若其規模又小，則很難在知識量大且傳遞快速的環境中彰顯功能。無法彰顯功能，則其重要性必降低，相對的，其首長的重視程度亦必隨之減弱。在這樣的惡性循環中，小型公共圖書館很難脫離「弱勢」宿命，甚至面臨存亡之挑戰。為要打破宿命，凸顯重要性，必須建立「特色館藏」。鄉鎮圖書館唯有能建立特色館藏，才能不因其小而被忽視，進而彰顯其重要性和獨特性，對館際合作亦能起正面的作用。

館藏特色的建立必須能配合各地不同需求，妥善規劃，長期經營。最好是能考慮地方上特殊的文獻文物、特產、風俗文化、人文或地理環境等。以臺北縣新店市來說，以新店溪、瑠公圳等歷史淵源，經營文史館，這便是和其文獻文物結合的例子；又如新店市碧潭分館，正積極規劃以觀光為主題之特色館藏，這便是能夠和地方特色、地理環境相結合。其他像平溪鄉圖書館以天燈和鐵道文化為館藏特色；金山鄉正朝溫泉主題來發

展等等，這些都是為鄉鎮圖書館灑下永續經營的種子。

我們正期待這些館能夠積極努力營造特色，當鐵道迷要找相關資料時，第一個想到的是平溪鄉圖書館，那平溪圖書館的重要性就顯現了，而且是無可取代的。同樣的，若金山圖書館對溫泉主題確實能夠廣泛蒐集，盡可能完整的蒐集，並適當的行銷，那麼當民眾想要取得溫泉的相關資訊時，當然就想到金山圖書館。甚至於可和溫泉業者結合，在金山圖書館辦理閱覽證者，可憑證享受泡湯優惠；或是和業者合辦溫泉專題的講座等，都是營造館藏特色並使之充分被利用的可行之道。

當然，除上述配合地方背景建立特色館藏外，亦可有計劃的以特殊目的作為館藏特色的主題，例如以社會教育、語言教育、電腦等專題建立特色館藏，則可在既定的目的和規劃之下，有效引導社區進步和發展。當大部分鄉鎮圖書館都能建立館藏特色，就成為館際合作的重大誘因，為能使這目標早日達成，縣級圖書館必須負起輔導鄉鎮圖書館建立合適之特色館藏的責任，使縣內公共圖書館的館際合作能順利推動，並具實質效果。

陸、館際合作的推展

臺北縣在本年（九十二年）九月底，由縣立圖書館籌備處邀請各鄉鎮圖書館館長及承辦人，共同探討館際合作的可行性並做相關知能的研討。會中分享館際合作的意義和價值，並指出館際合作是未來必走的路，一方面可克服資源的有限性，另一方面可使全縣公共圖書館共同發展，發揮「母雞帶小雞」的積極功能。當時也得到初步的共識，並選出部分鄉鎮圖書館，共同來擬定館際合作協議。

一、檢討目前各項服務規章

為使民眾對臺北縣內各公共圖書館有整體的觀念和認知，相關服務規章的統合是非常必要且迫切的。目前部分鄉鎮並未訂定相關服務規則，而各館所定的服務規則亦有相當的差異性。在該次的研討會中，大部分都贊成既然同屬臺北縣，且是「一館辦證、全縣服務」，並已完成全縣自動化連線作業，理當在各項讀者服務上採一致的步調。當然，並不是要各館的服務規則都一樣，而是希望在「有共識」的大原則，在此大原則之下具地方不同需求的特殊性。

二、編製館員作業手冊

圖書館員是圖書館服務的主要提供者，也是圖書館服務良莠的主要因素之一，為確保服務品質，館員的專業和作業程序是相當重要的。最近深受討論和重視的《執行力》一書中提到，人員、策略和營運流程的銜接是企業運作的核心，作者指出這些流程的合理規劃和細緻運作，促使企業邁向成功之路。（註5）以圖書館來說，館員在提供服務

的各種作業程序和流程，是決定所提供的服務品質的重要關鍵。

為能確立各項服務流程的合理，有必要編製作業手冊。一方面可避免館員以個人喜好或習慣的模式提供服務，另一方面則可調節人員異動的青黃不接。對於圖書館來說，由於各項作業方式和流程的建立，彼此之間容易有共識，利於分工合作，同時也可作為評量工作績效的重要參考。在館際合作機制中，作業手冊的編製更可避免因不同館別的差異，造成讀者的混淆。

三、擬定館藏發展政策

館藏發展應是有計畫、有組織、有系統的規劃，力求延續性和可行性，並需適時加以檢討修正，以符合現實環境之需要，所以應有以書面呈現的館藏發展政策（或稱為館藏發展規畫書）。館藏發展政策對圖書館影響深且鉅，往往是館務發展的重要關鍵，必須謹慎擬定。館藏發展政策的擬定，宜以圖書館本身之任務和目的為前提，對讀者社群進行分析、設定館藏採訪之管道和選擇原則等，且須定期實施館藏評鑑並作必要之淘汰。

有了館藏發展政策，圖書館的館藏發展才不致因人事異動，而時有更張。同時，館藏發展政策亦是圖書館對外的一種宣稱，可以增進民眾對圖書館的了解，有助於圖書館和讀者間的良性溝通，是圖書館永續經營所必備的寶典。

筆者要特別指出，館藏發展政策中需明列所要經營的「特色館藏」，如前所述，適當合宜的館藏特色，是圖書館的發展重點，甚至是圖書館興衰的關鍵。若縣內鄉鎮圖書館所擬定的特色館藏諸多重複，則又失去獨特性，當然不容易彰顯其重要性，如此將影響首長重視程度，對後續發展是不利的。相對的，若縣級圖書館能夠和鄉鎮圖書館之間對特色館藏充分溝通，鄉鎮亦能配合地方之不同需求並考量全縣圖書館之共同發展，則所設定之特色必能互補有無，各具獨特性。

四、擬定合作協議

合作協議是館際合作運作的依據，館際合作是否能順利進行，是否能永續經營，都和協議內容有密不可分的關係。臺北縣已就合作協議內容及館藏合作流通之流程兩部分，分別由數個鄉鎮圖書館共同負責擬定草案，惟受於「空間及營運改善計劃」之執行壓力，目前僅成立小組，尚未進行實質討論。

合作協議的內容，宜基於互信的基礎，提出互惠的原則，以供成員遵循。對合作的發展目標和願景亦需有所著墨，使成員建立共識，成為一個共同體。縱使成員館有人事異動，亦能因協議的明確，不致脫離運行軌道。

除了合作運作方式和作業程序之外，有關成員的學習和成長，也應該明定於協議中。換句話說，館際合作的成員館皆有責任為此一組織的良性發展而努力，願意且必須參與在職進修活動，以利新知擷取。透過在職進修，除有溫故知新之功能外，亦有利於

成員間關係之維持，並適時檢討運作情況或修正協議內容。

五、實施規劃

為推動臺北縣各公共圖書館之館際合作，縣立圖書館籌備處於九十一年起即積極規劃，擬定實施策略，當然尚待合作協議草擬小組之討論，以利實際運作。

（一）以縣立圖書館整合縣內各公共圖書館發展

在館際合作的困境中，筆者提到「缺乏整合館際合作的機制」，對於鄉鎮圖書館而言，其整合的機制宜是縣級的圖書館。所以說，以縣立圖書館作為整合鄉鎮圖書館發展的中心是一個重要且必要的作法。

以館藏資源共享系統而言，縣立圖書館所扮演的是「中型圖書館」的角色，負責提供鄉鎮圖書館的必要支援，同時也受大型圖書館（如國立臺中圖書館）的相關支援。換句話說，臺北縣立圖書館應是臺北縣內各公共圖書館的中心館，並負有承上啟下的重要使命。

臺北縣幅員遼闊，廣及廿九鄉鎮，若沒有一個公共圖書館的整合機制，很難使為數高達七十餘所（仍在陸續增加之中）的公共圖書館發揮應有的價值和功能。若能以縣圖作為縣內各鄉鎮圖書館的中心館，則在全縣之圖書館事業發展應能有所突破，並利於館際合作。

（二）以縣立圖書館為全縣公共圖書館之書目中心

合作編目是館際合作的重要內涵之一，除可加快編目速度外，亦可避免編目上一些重複的動作並統一編目規格，進而可獲得較佳的編目品質和控制。以往，在未建置自動化連線作業系統之前，鄉鎮圖書館是各自編目，沒有合作編目的事實，所以未能感受到上述合作編目的好處。更可惜的是，對於編目的結果僅限於該館館內使用，無法分享，亦無法提供讀者做有效的利用。這樣的窘境，在全縣自動化系統完成之後，得到相當大的改善。受網路發展所賜，透過線上編目，已可共享資源和編目成果。若此，以縣圖作為縣內公共圖書館之書目中心的架構，可達合作編目之效益。同時，透過建構共同之網站，可提供讀者線上查詢，為館際互借鋪設前景。

（三）縣立圖書館和鄉鎮圖書館間之館際合作

目前縣內各公共圖書館均已完成自動化連線作業，讀者可透過線上公用目錄查詢相關書目資料，換句話說，已為館際互借作好準備。此時，身為縣內公共圖書館之中心館的縣立圖書館，理當起示範作為，提供鄉鎮圖書館和縣立圖書館的互借服務。

吳明德指出，縣立圖書館為中型之公共圖書館，應提供鄉鎮等小型圖書館相關支援。（註 6）在館際合作的初期先以縣圖和鄉鎮圖書館之間的互借服務為主，一方面使各成員館熟悉相關作業流程，並適時檢討修正；另一方面建立民眾

對館際合作的認知，使能了解館際合作的諸多好處，並多加利用。

縣立圖書館除提供合作流通之服務外，仍應致力於其他各種館際合作項目之推展：諸如人力培訓、館員繼續教育、推廣活動等，都可由縣圖規劃，結合鄉鎮館來推動。

（四）分區進行縣內公共圖書館之館際合作

當縣圖和縣內公共圖書館之合作關係確立並運作順暢之後，則可繼續推動鄉鎮圖書館之間的館際合作。由於臺北縣幅員遼闊，為減少鄉鎮圖書館之間館際合作的負荷壓力並落實成效，可先以分區結盟辦理。即是將縣內各公共圖書館依地區等特性分為數區，進行分區的合作流通。換句話說，讀者可在區內任一公共圖書館借、還該合作分區圖書館或縣圖的圖書資料。

分區館之間除館際互借外，亦應積極進行館員進修及人力培訓等合作。尤其在推廣活動部分，由於鄉鎮圖書館人力均相當有限，若能各館合作，當能紓解人力缺乏之窘境。同時，由於多館共同參與，可使推廣活動更多元、更豐富。

（五）全縣各公共圖書館之館際合作及館校合作

當分區進行館際合作已落實並受到肯定之後，則可打破分區的概念，進行縣內各公共圖書館之間的館際合作。此時，臺北縣公共圖書館的服務品質應可提升，圖書館之功能應可得到更大的發揮。館際合作之機制及運作都達到相當的成熟度之後，則需積極和縣內各級學校合作，尤其是國中小學部分，使服務由點到線到面，遍及全縣各角落。

柒、館際合作的預期效果

館際合作的實施，是一個進步的象徵，不論是對讀者服務的提供或是資源的充分運用，都是一個突破。尤其對縣級圖書館和鄉鎮圖書館，要跨越不同主管機關，克服傳統服務觀所帶來的負面影響，是相當不容易的。面對這些挑戰，其動力是來自對館際合作的預期成效有所期待。

一、建立公共圖書館發展目標

透過縣內館際合作機制，可以打造縣級圖書館和鄉鎮圖書館的溝通平臺，有利於協調對話。在你 OK，我 OK，大家都 OK 的前提之下，有效溝通和對話，對公共圖書館的服務、角色扮演、任務等概念，加以討論，凝聚共識，拉近認知差距。進而在互信互惠的基礎上，建構共同願景，朝共同之發展目標而努力。

二、發揮公共圖書館館藏資源價值

「館藏」是圖書館提供讀者服務的關鍵，縣級（含）以下之公共圖書館，大都面臨

經費短缺、人員不足的窘境，加上難以展現政治上所需要的「立即性績效」，使縣級公共圖書館的經營陷於不利，鄉鎮級尤甚。透過館藏特色的建立及館際合作的交流，可使有限的館藏資源被廣泛的利用，充分發揮其價值。

三、促進公共圖書館館員專業發展

1990年彼得聖吉（Peter M. Senge）提出追求自我超越（Personal Mastery）、改善心智模式（Mental Models）、建立共同願景（Shared Vision）、參與團隊學習（Team Learning）、推動系統思考（Systems Thinking）等五項修練。（註8）館際合作機制是一個富含這五項修練精神的學習型組織，在團體動力的誘發下，成員間可以互相激勵，彼此扶持，促進館員專業發展，以提供優質之服務。

四、樹立公共圖書館之專業形象

傳統上，公共圖書館給民眾的印象是借、還書和自修的地方，其專業形象尚待努力。這一方面是館員專業不足，所以無法提供高度專業的服務；另一方面則是普遍未發展特色館藏，圖書館的重要性未能彰顯。這二大負面因素，在館際合作之後，應會有明顯的改善，對樹立公共圖書館之專業形象具有正面之積極意義。

五、營造終身學習的人性情境

現今是一個學習型社會，人人均需具備終身學習的能力和習慣，而公共圖書館正是提供民眾終身學習的重要據點。公共圖書館應以人性關懷的角度，結合科技，提供民眾易於親近，利於學習的情境。透過館際合作，可以營造此一人性情境，促使民眾在無壓力環境中進行終身學習。

捌、結語

館際合作是公共圖書館邁向第二春的有效途徑，在高度變異的社會環境中，除敏銳覺察脈動外，更需結合多元力量，以組織戰取代傳統單打獨鬥的游擊戰。尤其公共圖書館面臨資訊傳播快速、知識產量大增、知識半衰期縮短等衝擊，若無法有效做好知識管理，提昇館員專業素養，則難以面對知識經濟的挑戰。

縣級公共圖書館應起全縣公共圖書館之帶頭作用，邀集鄉鎮圖書館，共同討論，研擬館際合作方案，訂定協議，以利館際合作之推展。協議之擬定，需基於互信互惠之基本原則，對合作內容、合作方式、作業程序等詳為規劃，並應考慮到館員成長、讀者教育、館藏特色之建立等。而彼此之間，則需充分溝通，凝聚共識並建構未來發展之共同願景。當此共同體之概念普遍被接受，則館際合作應可順利實施，惟仍需經常密切聯繫溝通，實施在職進修，對運作流程及相關事項做必要之檢討和修正。如此一來，應可促

進館員之專業發展、樹立公共圖書館的專業形象，使圖書館館藏資源發揮最大之功能，進而達成全民終身學習之社會教育目標。

附註

- 註 1：圖書館法（民國 90 年 1 月）。
- 註 2：何文慶，「臺北縣公共圖書館館際合作芻議」，中華圖書資訊館際合作協會通訊 21 期，（民國 91 年 3 月）：頁 11-23。
- 註 3：公共圖書館城鄉合作模式調查研究小組，公共圖書館城鄉合作模式之調查研究報告（臺中市：省文化處，民國 88）。
- 註 4：同註 3。
- 註 5：Larry Bossidy & Ram Charan 著，李名譯，執行力（臺北市：天下文化，民國 92）。
- 註 6：吳明德，「公共圖書資源共享的理想與實踐」，新世紀·新理念－公共圖書館發展實務研討會論文集（臺中市：國立臺中圖書館，民國 89）：頁 5，31-36。
- 註 7：郭進隆譯，第五項修鍊－學習型組織的藝術與實務（臺北市：天下文化，民國 83）。