

出國報告（出國類別：其他）

臺灣公共圖書館新加坡學習參訪 出國報告

姓名職稱：國家圖書館曾淑賢館長
國立臺灣師範大學圖書館柯皓仁館長
臺北醫學大學圖書館邱子恒館長
臺北市立圖書館舊莊分館李書萍主任
新北市立圖書館蘆洲集賢分館廖貞怡主任
桃園市立圖書館中壢分館溫琳琳主任
新竹市政府文化局圖書資訊科周素娟科長
臺中市立圖書館大安分館黃欽輝主任
南投縣埔里鎮立圖書館張以妊館長
雲林縣斗六市繪本圖書館沈秀茹館長
臺南市立圖書館吳芸綾秘書
臺南市歸仁區公所歸仁美學館賴麗貞館長
高雄市立圖書館大東藝術圖書館陳鈺翎代理主任
花蓮縣文化局圖書資訊科楊淑梅科長
屏東縣政府文化處張關評科長
國家圖書館唐申蓉助理編輯
國立公共資訊圖書館陳雅苓科員

派赴國家：新加坡

出國期間：民國 106 年 12 月 3 日至 8 日

報告日期：民國 107 年 1 月 25 日

臺灣公共圖書館新加坡學習參訪出國報告

摘 要

教育部為提升我國圖書館事業之國際能見度，並增進對國外圖書館事業發展之了解，開啟交流合作之契機，期望以出國參訪等方式，鼓舞公共圖書館工作人員之工作士氣，並激發公共圖書館員之創新思考與服務熱忱，特別規劃全國公共圖書館評鑑獲績優圖書館及圖書館傑出人士殊榮之代表，安排出國學習觀摩之機會，以獎勵績效優良之圖書館及個人，鼓舞工作士氣。

「臺灣公共圖書館新加坡學習參訪團」由教育部核派國家圖書館曾淑賢館長擔任團長，於 12 月 4 至 6 日在新加坡國家圖書館管理局（Singapore National Library Board, NLB）進行研習，由新加坡國家圖書館管理局鄭愛清副總裁親自接待，NLB 同仁對於新加坡圖書館在閱讀推廣，以及數位化服務方面分別加以介紹；此外，在研習課程中，曾淑賢館長就臺灣圖書館事業現況、教育部政策和相關計畫、閱讀推廣、創新服務等進行專題演講；國立臺灣師範大學圖書館柯皓仁館長也就臺灣與新加坡公共圖書館的比較分析進行報告。新北市立圖書館廖貞怡主任、桃園市立圖書館中壢分館溫琳琳主任、雲林縣斗六市繪本圖書館沈秀茹館長、高雄市立圖書館大東藝術圖書館陳鈺琳主任，以及花蓮縣文化局圖書館楊淑梅科長等團員則進行圖書館創新服務之交流分享。

除研習課程外，並安排參觀新加坡國家圖書館與公共圖書館，包括裕廊區圖書館（Jurong Regional Library）、淡賓尼區圖書館（Tampines Regional Library）、濱海藝術中心圖書館（Library@esplanade）、烏節青少年圖書館（Library@orchard），以及新加坡管理大學圖書館、南洋理工大學圖書館、新加坡美國學校圖書館、植物園圖書館等，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各方面的發展，都提供團員具開創性的創新思維。

目次

摘要	I
壹、目的	1
貳、過程	1
一、研習課程	1
(一) 專題演講 1	1
(二) 專題演講 2	3
(三) 課程 1	5
(四) 課程 2	6
(五) 課程 3	8
(六) 課程 4	10
(七) 專題演講 3	13
(八) 經驗交流及綜合座談	14
二、圖書館參訪	17
(一) 新加坡國家圖書館	17
(二) 裕廊區圖書館 (Jurong Regional Library)	19
(三) 淡賓尼區圖書館 (Tampines Regional Library)	21
(四) 濱海藝術中心圖書館 (Library@esplanade)	23
(五) 烏節青少年圖書館 (Library@orchard)	25
(六) 新加坡管理大學圖書館	28
(七) 南洋理工大學圖書館	31
(八) 新加坡美國學校圖書館	33

(九) 植物園圖書館	36
三、新加坡學習參訪成果分享會	37
參、心得及建議	39
一、心得	39
二、建議	41
 附錄	
一、臺灣公共圖書館新加坡學習參訪團行程	43
二、新加坡國家圖書館介紹	46
三、\$Cents & Sensibilities	51
四、Libraries for Life, Readers for Life	65
五、數字圖書館建設及數字資源開發	76
六、Gathering Knowledge, Striving for Excellence, Promoting Culture, Creating Sinology Ripple world-wide: Experiences of the NCL on Library Leadership and Global Outreach	86
七、臺灣與新加坡公共圖書館的比較分析	142
八、新北市立圖書館：你閱讀的家 24HR 服務	149
九、愛旅行，看見幸福故事：斗六繪本館	160
十、閱讀無國界：桃園市立圖書館龍岡分館閱讀推廣 ...	166
十一、高雄市立圖書館大東藝術分館營運現況	171
十二、山·海·藝文交織的樂章：臺灣花蓮縣 文化局圖書館	174

壹、目的

教育部為提升我國圖書館事業之國際能見度，並增進對國外圖書館事業發展之了解，開啟交流合作之契機，期望以出國參訪等方式，鼓舞公共圖書館工作人員之工作士氣，並激發公共圖書館員之創新思考與服務熱忱，特別規劃全國公共圖書館評鑑獲績優圖書館及圖書館傑出人士殊榮之代表，安排出國學習觀摩之機會，以獎勵績效優良之圖書館及個人，鼓舞工作士氣。

本次「臺灣公共圖書館新加坡學習參訪團」由教育部指派國家圖書館曾淑賢館長擔任團長，國立臺灣師範大學圖書館柯皓仁館長與臺北醫學大學圖書館邱子恒館長擔任隨團老師，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、過程

此行赴新加坡學習參訪，採研習與參訪兩者並重之方式，同時與新加坡國家圖書館管理局（Singapore National Library Board, NLB）合作，於新加坡國家圖書館管理局進行研習，安排有 3 場專題演講、4 場研習課程、1 場經驗交流與綜合座談，研習之外並參觀新加坡國家圖書館與公共圖書館，包括裕廊區圖書館（Jurong Regional Library）、淡賓尼區圖書館（Tampines Regional Library）、濱海藝術中心圖書館（Library@esplanade）、烏節青少年圖書館（Library@orchard），以及新加坡管理大學圖書館、南洋理工大學圖書館、新加坡美國學校圖書館、植物園圖書館等，希望團員除參訪外，亦能藉由研習課程對新加坡圖書館之經營理念有更為深入之了解。

一、研習課程

（一）專題演講 1：國家圖書館概況－服務、發展及未來展望（新加坡國家圖書館管理局副總裁 Ms Tay Ai）

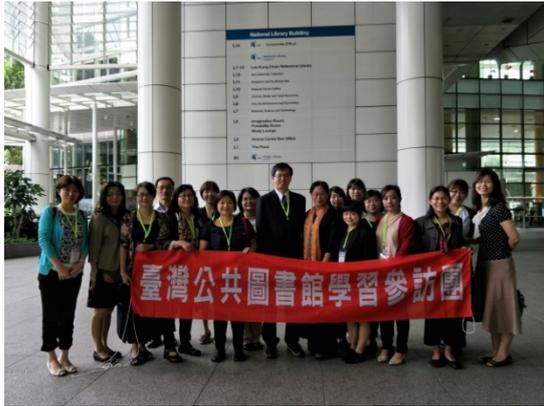
第 1 場專題演講由新加坡國家圖書館管理局鄭愛清（Ms Tay Ai）副總裁主講，主要介紹國家圖書館管理局之下公共圖書館、國家圖書館以及國家檔案館的業務內容，透過這三個單位，全面性匯聚，鞏固新加坡的知識及典藏。

公共圖書館的重點任務在於改造圖書館（Revamping Libraries）及推廣閱讀（Promoting Reading）。改造圖書館的部分，有別於以往著重圖書館館藏的角度，新時代的公共圖書館更重視民眾的想法以及需求，透過每年年度的讀者意見調查（NLB Reach Survey），了解來館民眾的年齡層以及閱讀習慣，並依據相關需求調整圖書館的空間設置。在推廣閱讀的部分，提倡新加坡的全國閱讀運動，鼓勵新加坡人多閱讀、廣泛閱讀和一起閱讀。將閱讀活動涵蓋所有的年齡層，針對閱讀習慣以及學術背景，提供不同的活動內容，潛移默化地全面讓閱讀進入生活。

而在國家圖書館的角度，重點任務在於建立並保存新加坡館藏，提供豐富參考資料來支持全國的參考諮詢和研究的需要。在館藏的努力為建立並保存國家級館藏的部分，透過私人收藏家的捐贈以及國際型拍賣的手稿，豐富有關於新加坡的典藏內容，為了讓這些館藏有效利用、活化價值，也積極地辦理各種主題展覽，透析歷史的脈絡及知識。其次在支持全國的參考諮詢和研究部分，並提供研究經費的申請以及開放研究資料的利用，鼓勵文史工作者及學者利用館藏進行研究。

國家檔案館則收集、保存、宣傳國家出版有關新加坡的檔案資料，除了數位典藏回溯檔案館所擁有的歷史檔案內容外，也提供這些數位化內容給人民線上閱覽，甚至開放網路上以志工與民眾的群智群力，蒐集各種手稿、照片的資訊，使用開放式的平台，讓民眾可以在網路上直接協助進行檔案描述的活動。簡報中也提到，近年來，新加坡逐漸重視口述歷史的重要性，也成立了四個社區型的口述歷史委員會，訓練志工協助拜訪當地的長者，以獲取口述歷史的紀錄。

鄭愛清副總裁認為新的時代下，知識不再為政府單位獨有，反之由典藏單位開放這些內容，並引進社區居民的力量，共同營造閱讀的環境。相關成功的經驗分享包含：（1）從排班開館到推廣活動皆由社區志工營運的唐城圖書館（Library@chinatown），該館除了由志工營運外，目前經營的經費亦由當地的觀音廟捐助；（2）2015年3月推出全民檔案管理員，邀請網路民眾幫助轉譯手稿或描述照片的活動；（3）為有特殊需求的團體創造就業機會，新加坡國家圖書館管理局的數位資源中心與新加坡的自閉症資源中心合作，邀請患有自閉症障礙的青少年參與數位檔案計畫。



「臺灣公共圖書館學習參訪團」於新加坡國家圖書館管理局大樓前合影



柯皓仁教授代表感謝新加坡國家圖書館管理局協助安排研習課程及參訪



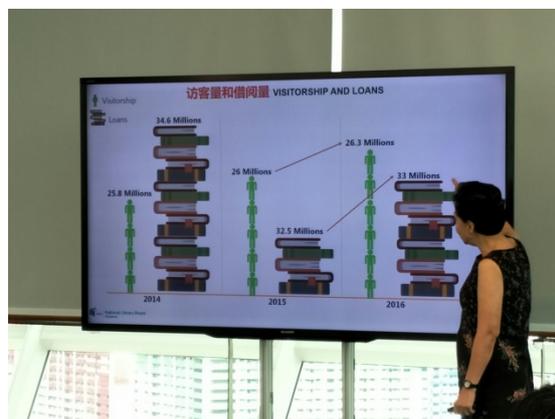
柯皓仁教授代表致贈感謝狀



第 1 場專題演講由鄭愛清副總裁主講



鄭愛清副總裁介紹新加坡國家圖書館管理局概況



(二) 專題演講 2：臺灣圖書館及新加坡圖書館的比較分析（國立臺灣師範大學柯皓仁館長）

柯皓仁館長之專題演講，主要是為臺灣公共圖書館新加坡學習參訪團的團員用深入淺出的內容，帶領學員們初步認識新加坡圖書館，並針對臺灣以及新加坡的圖書館之不同之處提出比較及分析。

新加坡國家圖書館管理局（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，並綜理國家圖書館、26 所公共圖書館以及國家檔案局。有別於臺灣圖書館的公務機關體制。臺灣的圖書館因地方制度法，無統一之管理政策，又受限於地方政府政治結構，圖書館發展常受到人力及經費上的限制，以至於臺灣民眾對於圖書館的感受因地方不同而有不同理解。

新加坡國家圖書館管理局於 1994 年提出「Library 2000」（2000 年的圖書館）在國際圖書館界有重大影響，這份報告提到圖書館的 7 大目標：Custodian to Service Oriented Information Provider、One Medium to Multiple Media、Own Collection to Library Without Walls、We go to the Library to the Library Comes to Us、In Good Time to Just In Time、In-sourcing to Outsourcing、Local Reach to Global Reach，這些內容仍在圖書館界實現演繹中，可見新加坡在圖書館界的領航地位。

除了策略目標的訂定，新加坡圖書館也很重視讀者給予的回饋，並透過讀者滿意度的調查發布年度報告（<https://www.nlb.gov.sg/About/Reports.aspx>）。年度報告的功能除了解現在讀者的閱讀習慣，也透過進一步的分析讓公共圖書館的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，並穩定地朝向 Library 2020 邁進。

課程中所提及新加坡的民眾閱讀習慣、滿意度、預算投入、推廣閱讀及圖書館的成就，皆讓我們深感佩服其政府傾力深耕閱讀的用心，以及厚實民眾軟實力的策略。此外，新加坡成功的模式，諸如與學校合作辦理的閱讀活動、志工與社區間的交流等，跨機關單位間的合作模式都值得學習。



柯皓仁館長專題演講



柯皓仁館長介紹新加坡國家圖書館管理局提出的「Library 2000」



柯皓仁館長與新加坡圖書館館員及參訪團團員交流討論

(三) 課程 1：公共圖書館的創新之旅（NLB 公共圖書館營運組主任 Mr Stanley Tan、公共圖書館營運組經理 Ms Lo Wan Ni）

新加坡公共圖書館積極地引入新科技管理圖書館，在 NLB 營運組主任 Stanley Tan 和營運組經理 Wan Ni Lo 的專題演講中，結合 RFID(無線射頻技術) 以及機器人的服務將在 2018 年實施。在 RFID 應用方面，新加坡公共圖書館提供 24 小時 RFID 還書服務站、RFID 自助借書站、RFID 入口門禁系統以及 RFID 自動分揀系統。其中 RFID 自動分揀系統大幅減少人工書籍分類上架的時間，所有書籍只要透過自動分揀，即可直接將已分類好的書籍進行上書動作，無須在廣大的圖書館內逡巡來回上架。

此外，為了達到公共圖書館無服務人員設置的目標，該館資訊組人員亦和廠商積極開發 RFID 機器人，機器人可應用在 2 種不同的需求場域中，第一種是還書箱運送機器人，透過機器人運書路線的設定，可以提供定時的收書服務，經由機器人到 24 小時還書箱取書，並運送至 RFID 自動分揀機進行分揀，次日再由上架人力到各個專區上架。第二種則是書架掃描機器人，透過 RFID 掃描機的裝設，於閉館後啟動機器人進行掃描，完成後可以產出書籍錯位的書單以及預約書定位清單，以減少次日整架人力以及預約書查找人力的工作時間，並幫助之後進行的盤點作業。透過機器人的充分運用，未來減少人力作業並大幅減少出錯率。

新科技的引入不僅僅是 RFID 及機器人，新加坡公共圖書館也投注相當多的資源建置數位資料庫，包含報紙回溯建檔，新加坡老照片的數位化、舊地圖的數位化及官方網站的網頁存檔等。報紙的數位建檔除了原始影像檔，為了讓民眾或研究人員更方便的查找資料，數位人員也提供標題 OCR 辨識作業，並且進行人工校正，以提供正確的資訊。新加坡老照片除了數位化，也透過網路平台邀集民眾進行檔案描述，也就是全民檔案管理計畫。新加坡圖書館營造全民自助的氛圍，

透過科技的輔助完備圖書館的環境，達成民眾自主且自動完成閱讀。



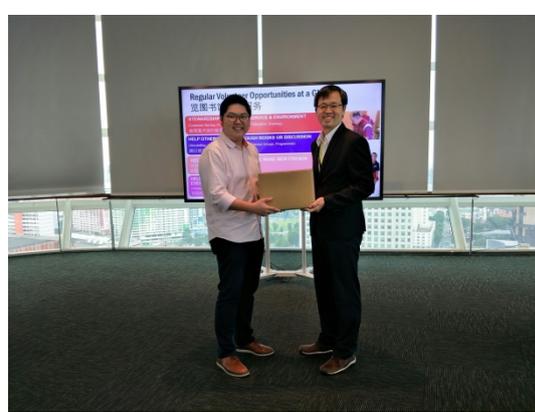
NLB 公共圖書館營運組主任 Stanley Tan 分享公共圖書館的創新之旅



NLB 公共圖書館營運組經理 Ms Lo Wan 介紹公共圖書館服務概況



主講人與團員熱烈討論



致贈出版品

(四) 課程 2：人才培育創新－以社區帶動社區的服務（NLB 公共圖書館營運組館員 Mr Felix Ser、Mr Gary Soh）

依據 Library 2000 計畫，新加坡於 1995 年成立國家圖書館管理局（NLB），秉持「擴張國家學習資源，以增進國家競爭力，促進優質社會」的任務與精神，引導與擘劃全國的圖書館事業發展；圖書館也在國家總體發展中，扮演積極的角色。

新加坡地小且缺乏天然資源，「人」便是國家發展的最重要資產，在人才培育的教育支出，僅次於國防部。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。圖書館體系完整，由國家圖書館統整書目選擇採購、到館編目等工作，並運送到各分館，減輕圖書館重複的人力，盡量將人力資源放在創新服務發展的研究上，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。新加坡國家圖書館結合創新科技部門，NLB 下技術資源研發部研發設計數位化服務，包括智慧型無人圖書館、適用於手機和 APP 的

行動圖書館，提供電子資源內容搜尋的 **One Search**，是一個跨部會跨平台的網路平台，吸引了大量的閱讀市民。且圖書館全面引進 **RFID**，利用無線電波傳送識別資料系統，設置智能書架方便讀者找書，降低圖書遺失率。

機器人的導入，除了可作為說故事機器人，也可作為盤點書用機器人；預留櫃系統設計，讓讀者預約書更方便自行取閱，與臺灣不同的是，新加坡預約書是需要付費的。自動化自助借還書服務推行多年，小朋友、老人家也都能熟練操作；運用志工管理推動閱讀，有效紓解人力不足問題，烏節青少年圖書館則是新加坡公共圖書館中第一間無櫃檯圖書館，並且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。

除了科技創新，還有異業結盟的新思維，「**Project 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，已有兩個成功案例協助自閉症者找到工作。隨著高齡化來臨，新加坡「樂讀智新服務」，以教學指導年長者使用科技產品，讓祖孫間更有話題，減少溝通斷層，如何跳脫不同以往的讀者服務，新加坡的創新思維，值得我們學習。

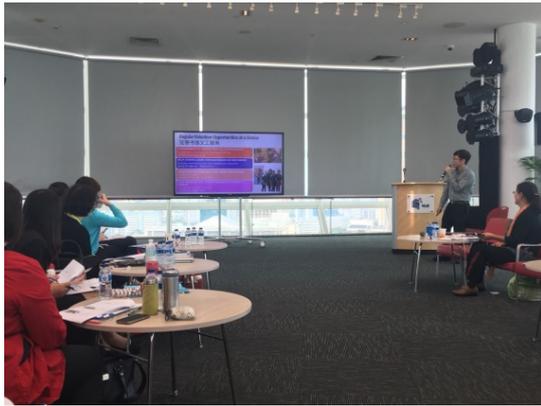
在志工管理上，運用志工專長與興趣，適時調整其負責崗位；無排班的方式，完全依循志工當日時間意願，讓服務更具彈性。目前由志工管理的圖書館有唐城圖書館、武吉班讓公共圖書館，以及淡濱尼區域圖書館。唐城圖書館自 2013 年開館，特色館藏為書法、中華文學音樂繪畫，也蒐藏客家話廣東話等地方方言文獻，也是第一個由志工協助管理讀者自助借還書的圖書館。淡濱尼圖書館也有一整個樓層由圖書館志工館理，配置有志工室及志工圖書館帶領的活動區，武吉班讓圖書館志工在青少年及成人閱讀活動上有很多的協助，有 182 位志工參與其中。新加坡圖書館創意和人性化的管理思維，成為各國圖書館爭相學習的標竿。



圖書館創新服務的核心在於人



新加坡圖書館志工服務



NLB 公共圖書館營運組館員說明圖書館的
志工服務



致贈主講人臺灣公共圖書館文創品

(五) 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(NLB 公共圖書館服務兒童與青少年組組長 Ms Heng Huey Bin)

課程內容主要在分享新加坡公共圖書館推廣及培養民眾閱讀習慣的各種計畫，透過分齡設計不同的閱讀推廣課程，有效地培養民眾閱讀習慣的各種計畫推行的成功經驗。結合學校、社區等資源，分齡分眾推廣閱讀。新加坡國家圖書館 2016 年啟動為期 5 年國家閱讀運動，閱讀目標：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。閱讀推廣課程涵蓋所有年齡層，針對不同年齡層設計不同閱讀活動，分為：

- 0-6 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 4-8 歲，多感官方法設計，促進弱勢家庭兒童的早期閱讀，為各種族兒童提供一個從小互動的機會，提高生活品質。
- 7-17 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，由館員送書，每人看 1 本書 15 分鐘，分享心得、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，由館員設計 84 款昆蟲圖案的閱讀王卡、圖書館之夜 13-14 歲夜宿圖書館恐怖故事營。

- 18-49 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。
- 推動母語閱讀、多元閱讀：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。

在課程分享中，學員對於青少年閱讀其中的「BookS Bug」活動最感興趣，課後學員圍繞兒童與青少年組組長 Ms Heng Huey Bin 詢問如何執行，經簡報者補充說明得知，閱讀王卡圖案以昆蟲為主題，運用青少年喜歡的流行卡通化風格來設計，造成學生蒐集閱讀王卡熱潮，有效的鼓勵青少年閱讀。令學員感到驚奇的是，閱讀王卡的圖案內容設計竟是由公共圖書館館員自己設計。

新加坡在學童、青少年推動閱讀這個區塊，概念及做法很棒也很聰明。與臺灣一樣，新加坡也是重視升學主義的國家，公共圖書館同樣面臨學童、青少年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。透過圖書館和學校間的合作，由公共圖書館統籌閱讀推廣策略，設計閱讀活動，他們培訓專業圖書館員直接進駐學校協助發展閱讀教案，並支援學校老師的教學，也到校帶領閱讀活動、辦展、培訓學生成為閱讀大使等，另一方面則召開校長會議，由學校主動申請參與閱讀教案，以這種方式，由公共圖書館與學校兩方一起主動合作，有效地來推動學童青少年閱讀，讓孩子享受閱讀，養成閱讀興趣，型塑每間學校的閱讀文化，這種作法真值得我們學習。

在參訪公共圖書館過程中，聽到「Today Reader, Tomorrow Leader」這句話，這句話可以做為新加坡整個國家對閱讀與人才培育的重視的最佳註解。在新加坡，閱讀是教育學習的一部份，新加坡沒有什麼自然資源，他們最重要的資源就是人才，而人才的培育是他們公共圖書館的使命。這趟參訪除了學習他們公共圖書館的軟硬體，也應該學習他們的觀念與眼光。



柯皓仁教授致贈禮品予 Ms Heng Huey Bin 組長



Ms Heng Huey Bin 組長分享新加坡公共圖書館推廣及培養民眾閱讀習慣的各種計畫



新加坡圖書館為推廣兒童閱讀所編印的各種讀物



新加坡圖書館為推廣兒童閱讀所編印的各種讀物



(六) 課程 4：新加坡圖書館之數位化服務 (NLB 技術與創新組副主任 Mr Kia Siang Hock)

新加坡國家圖書館致力於數位化服務，充分運用資訊科技與數位平台，依其

科技與創新服務歸納出兩大方向：

1. 圖書管理自動化

- (1) 新加坡公共圖書館透過 RFID 無線電波識別技術，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，2001 年已全面使用 FRID 的服務。
- (2) 自動還書分揀系統，除分揀外，另可將較熱門的書分揀出，規劃一個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) 新加坡與廠商合作利用機器人與自動化，FRID 系統利用休館期間掃描書架，將錯誤找出來，以減少書籍上架及定位的人力需求，當然也包括庫存盤點，雖然尚在試驗期，仍有許多困難，如：幼童書籍較薄、小，不易掃描等，為增加其正確度，目前是以多掃描幾次、機器人慢慢走等來克服。新加坡公共圖書館預計 2018 年 4 月全實施。

2. 數字化三大整體策略

- (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、地理坐標、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供信息內容的可尋性 (Findability)：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) 觸及到自動化用戶自己喜歡的空間：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 (Crowdsourcing) 方式，完整將尚未詳細述的檔案記錄，如圖片、抄寫手稿文件、口述歷史記錄，都開放給讀者敘述說明註記。eReads 電子閱讀：一站式電子書的閱讀平台，共搜集了超過 3 百萬冊電子書，可以在線閱讀、下載或通過手機媒體與朋友享，超過 2,000 種報刊，含蓋 54 種語言。

團員對於新加坡公共圖書館能全面去櫃檯化，提供自助借還書服務，且持續創新，並運用數位科技完善服務，如何推動等等感到非常有興趣。同時，對於相

關經費來源、新科技的研發方式、機器人在圖書館應用等，以及全民檔案管理部分都提出許多詢問，以對新加坡圖書館有更多的了解。



團員提出問題就教主講人



主講人 NLB 技術與創新組副主任 Mr Kia Siang Hock



RFID 24 小時還書 (課程簡報)



24 小時預約取書櫃



利用機器人與自動化，減少書籍上架及定位的人力需求 (課程簡報)



多功能電子自助服務站，提供會員帳戶查詢、費用、付款、會員註冊



團員參觀新加坡公共圖書館之 RFID 圖書分檢機



新加坡公共圖書館 RFID 自助借書機

（七）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 （國家圖書館曾淑賢館長）

曾淑賢館長以「Gathering Knowledge, Striving for Excellence, Promoting Culture, Creating Sinology Ripple world-wide: Experiences of the NCL on Library Leadership and Global Outreach」為講題，就國家圖書館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、國際合作等方面發表專題演講。

曾館長在演講中提到，國家圖書館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。

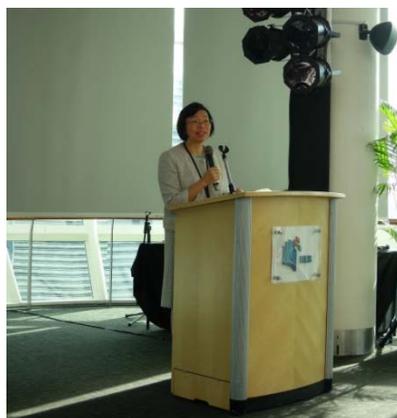
此外，推動全國公共圖書館評鑑及圖書館傑出人士選拔，除希望以評鑑全面了解公共圖書館的發展現況及問題，並藉由評鑑指標的建立，引領公共圖書館的營運方向，進而促進圖書館對服務品質的重視；表揚圖書館傑出人士，則對於圖書館人員的鼓勵，工作士氣的提升，有極大助益。同時，建立公共圖書館區域資源中心及分區資源中心，整合全國公共圖書館館藏資源之發展，發揮公共圖書館資源共享功能。

為打造圖書館成為全國知識競爭力的重要力量，國家圖書館在閱讀推動上不遺餘力，包括：調查全民閱讀習慣、辦理四季閱讀講座、每年舉辦世界書香日、臺灣閱讀節系列活動、推動書香社區認證，以及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」、「臺灣各大學博碩士學生研究趨勢報告」；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。

在場的新加坡圖書館界同道在專題演講後，對於國家圖書館在領導臺灣圖書館發展及各項業務推動上之努力及成果，均表示有許多值得借鏡與學習之處。



鄭愛清副總裁介紹主講人曾淑賢館長



曾淑賢館長發表專題演講



曾淑賢館長發表專題演講



鄭愛清副總裁致贈紀念品

(八) 經驗交流及綜合座談

本場次由臺北醫學大學圖書館邱子恒館長主持，新北市立圖書館蘆洲集賢分

館廖貞怡主任、雲林縣斗六繪本圖書館沈秀茹館長、桃園市立圖書館中壢分館溫琳琳主任、高雄市立圖書館大東藝術圖書館陳鈺翎代理主任、花蓮縣文化局圖書資訊科楊淑梅科長就各館的創新服務進行分享。

廖貞怡主任以新北市立圖書館在創新服務上的成果為分享重點，如新北慢讀 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。

斗六繪本圖書館以「愛旅行，愛見幸福故事」為分享主題，該館為全臺灣首座公立繪本圖書館，沈秀茹館長從空間改造、圖書館經營策略、創意閱讀活動等內容，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，分享辦理各種形式閱讀活動之經驗與成果。

溫琳琳主任以桃園市立圖書館龍岡分館閱讀推廣進行交流分享，該館於 2015 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亦推出許多創新服務。

陳鈺翎主任分享報告為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，也是該館別具特色之服務。

花蓮縣文化局楊淑梅科長則以「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與新加坡圖書館同道分享。花蓮縣文化局圖書館在閱讀推廣上是以發展在地文學特色、深根偏鄉閱讀、陪伴青少年閱讀為主軸，以此來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，以提升花蓮縣的閱讀風氣持續努力。

經過多日雙方交流分享，團員對新加坡圖書館目前的科技設備開發多有啟發，因各項科技設備目前仍在研發中，期望藉由日後的實際營運，能提供更多的參考數據；新加坡圖書館員則對於臺灣公共圖書館館員服務方面深感興趣。在 5 位團員分享報告及意見交流之後，全體團員更特別以歌聲表達感謝，此次活動，新加坡國家圖書館管理局在課程及參訪行程，均以最大的熱忱協助安排及接待，使本次研習課程與參訪活動，團員能夠獲得許多收穫，也藉由此次交流，提供團員更

具開創性的創新思維。



邱子恒教授主持經驗交流及綜合座談



新加坡圖書館館員共同參與交流分享及綜合座談



新北市立圖書館蘆洲集賢分館廖貞怡主任



雲林縣斗六繪本圖書館沈秀茹館長



桃園市立圖書館中壢分館溫琳琳主任



高雄市立圖書館大東藝術圖書館陳鈺翎主任



花蓮縣文化局圖書資訊科楊淑梅科長



邱子恒教授、新加坡國家圖書館管理局鄭愛清副總裁與團員於經驗交流後合影



綜合座談



參訪團與新加坡圖書館同道合影

二、圖書館參訪

(一) 新加坡國家圖書館

新加坡國家圖書館管理局 (NLB) 董事會成立於 1995 年 9 月 1 日，隸屬於交通信息部 (MCI)，其下包括有國家圖書館和檔案館、公共圖書館，以及技術和資源探索部門。NLB 是以透過國家圖書館與全面的公共圖書館網絡，提供一個值得信賴的，全球聯繫的圖書館和資訊服務，進而促進閱讀，學習與資訊素養。通過建立戰略合作夥伴關係來培育知識共享，圖書館還通過廣泛的計劃和收集新加坡和地區內容來鼓勵對新加坡歷史的欣賞和認識。新加坡國家檔案館則負責收集，保存和管理公共和私人檔案記錄，包括政府檔案、私人回憶錄、地圖、照片、口述歷史訪談和影音資料。NLB 的願景 (Vision) 是「終身讀者、學習社區、知識國家 (Readers for Life, Learning Communities, Knowledgeable Nation)」；其使命 (Mission) 為「知識融入生活、激發想像、開發無限可能 (We make knowledge come alive, spark imagination and create possibilities)」。(資料來源：<https://www.nlb.gov.sg/About/AboutNLB.aspx>)

新加坡國家圖書館新館於 2005 年 7 月啟用，係由中央社區圖書館和李光前參考圖書館 (李光前先生捐款新幣 6 千萬元) 所組成，兼具公共及國家圖書館的功能。全館樓高 16 層，四面採用玻璃帷幕的綠建築結構、節能設計、開放空間與空中花園，總樓地板面積 5 萬 8,000 多平方英尺，2007 年並獲得 ASEAN Energy Efficient Buildings (東協節能建築) 首獎。新加坡國家圖書館位於國家圖書館大樓 7 至 13 樓，館藏量 55 萬冊 (件)，該圖書館除館藏圖書外，亦提供如電子資料庫、文獻傳遞、微捲、視聽資料等服務。李光前參考圖書館的核心藏書為「國家藏書 (The National Collection)」，藏品超過 30 萬件。主要為新加坡的歷史，

政治經濟史，文學史和社會文化史。除了紙本出版品外，還有各種如縮微捲片、地圖、視聽資料，以及海報等。此外，新加坡國家圖書館收藏有超過 8,700 件的善本特藏，其中最具價值的是 19、20 世紀初期新加坡的出版品，為新加坡及東南亞早期之社會文化、經濟、政治發展等面向，提供廣泛的歷史研究資料。這些資料都已經數位化，可在 BookSG (<http://eresources.nlb.gov.sg/printheritage/>) 上查詢瀏覽。

此次參訪新加坡國家圖書館因時間關係，僅實地參訪 13 樓善本資料區及 9 樓中文資料區、11 樓新加坡和東南亞資料區。13 樓善本區定期推出不同主題之展示，每 6 個月更換一次，參觀時所展出之主題為「新加坡旅遊印象」，展出主題相關照片、手稿、古地圖、圖書資料等，以豐富的資料類型與展出方式呈現新加坡早期之風貌。新加坡官方語言主要包括英文、中文、馬來文與坦米爾語(Tamil)等，是以 9 樓主要為中文、馬來文與坦米爾語之資料；圖書館中的海報及標語，其表達和訴求方式與臺灣稍有不同，比較傾向於與讀者對話及溝通的角度，團員紛紛拍照表示可作為參考。



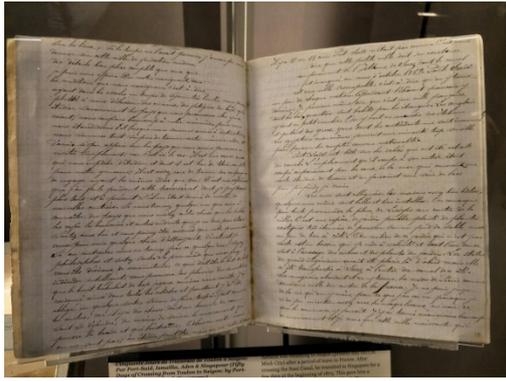
新加坡國家圖書館同仁導覽善本區展示之「新加坡旅遊印象」



新加坡古地圖



某位旅遊家之遊記照片



一位比利時人以法文寫下中國新年所見所聞之手稿



早期新加坡有關旅遊之出版品



新加坡國家圖書館服務櫃檯



新加坡國家圖書館閱覽區



新加坡國家圖書館閱覽區



新加坡國家圖書館中之臺灣資料

(二) 裕廊區圖書館 (Jurong Regional Library)

裕廊區圖書館是新加坡最大的公共圖書館，也是第一個規劃早期閱讀素養的圖書館，針對 3 歲以下和 4-6 歲的兒童，分別收集玩、說、唱、讀及寫 (Play, Talk, Sing, Read, Write) 5 種主題的圖書資料。地上 4 層和地下室共 12,020 平方米，藏書量約 48 萬冊。設施多元化，符合各年齡層的需求。

其中地下室是以 0-3 歲及 4-6 歲的主題圖書館，以文字故事為主，唱遊區提供服裝道具旁邊還有個小舞臺。遊戲互動區。在 0-3 歲學習區還設置推車放置區，

哺集乳室也佈置的很溫馨，處處以讀者需要為考量，打造舒適的空間，是幼童及家長可以安心閱讀的地方。

青少年閱讀區也是裕廊圖書館的特色，在頂樓的青少年閱讀區，以四面採光，打造明亮的閱讀氛圍，地板以仿草植披地毯，是青少年最喜歡駐足的地方，席地而坐，毫無拘束，青少年區有塗鴉區、漫畫區、討論區、表演區、可進食區以及靜讀區等，設置販賣機，販賣飲料及零食，顛覆對圖書館必須保持安靜的印象，是一個符合青少年需求的自主閱讀空間。

一樓主要樂齡區，為 50 歲以上的讀者推薦圖書，並提供長者護理常識。



裕廊區圖書館入口大螢幕



1 樓大廳設有自助區，提供館藏查詢、自助借書、電子書閱覽等服務



早期閱讀專區



裕廊區圖書館一樓為樂齡區



讀者 3D 列印成果展示



5 樓青少年區設有自動販賣機販售零食及飲料



推廣孩子閱讀興趣的 5 種方式



青少年區讀者將椅子當成桌子，席地而坐

(三) 淡濱尼區圖書館 (Tampines Regional Library)

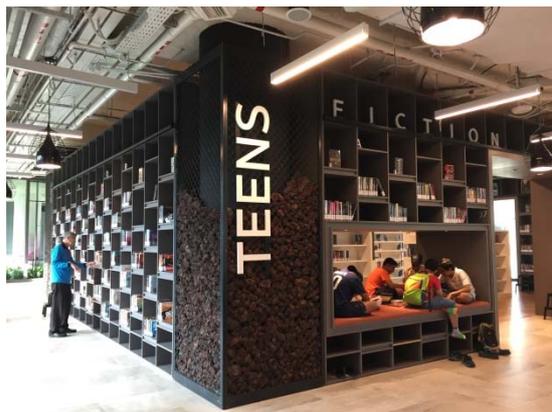
淡濱尼區圖書館位於商場及運動中心週邊，在 Our Tampines Hub 的 2 樓至 6 樓，共 10,900 平方公尺，藏書量約 40 萬冊。由於位於購物商場，利用商場人潮，增加讀者走入圖書館的便利性，2017 年 8 月重新開幕，與社區及各單位合作提供多元整合空間，包括展覽室、烹飪教室、討論空間及兒童遊樂區等，鼓勵不同形式的學習活動。

新的淡濱尼區圖書館以「甘榜精神」(Kampong Spirit) 為主題，在館內特別

與新加坡國家圖書館、國家文物局、淡馬錫理工學院聯手打造一個公共圖書館專屬的文化遺產展覽空間，這個空間（Tampines Gallery）分為常設和臨時展覽兩部分，常設展覽是介紹淡濱尼的歷史及發展，臨時展覽目前展出的是淡濱尼居民提供的文字、照片、視頻等，描述淡濱尼區的故事與人文。該館頗具特色的是與人民協會合作設有數間烹飪教室，由該協會負責舉辦烹飪和烘焙課程，而教室外由圖書館設置烹飪書籍、DVD 專區，提供讀者借閱。

該圖書館有一個跨越 4 至 6 樓的閱讀樓梯，青少年特別喜歡待在那裡閱讀，除了是閱讀空間外也可播放影片。青少年的樓層除了有交流討論空間外，還有與資訊通信媒體發展局（IMDA）合作推出的實驗室，讀者可以學習使用 3D 印表機、修圖軟體和製作編輯影片等。3D 列印機、創客空間、提供小型表演場地，民眾都可預約租借。

圖書館的 6 樓是由志工管理，在明顯處也會標明該區由志工管理；該樓層除了有多媒體設備，另外也有綜合活動空間可辦理講座。



青少年區利用書架下方提供讀者使用空間



淡濱尼區圖書館與人民協會合作的烹飪教室



跨越 4 樓至 6 樓的閱讀樓梯



樹洞造型創造出有趣的閱讀空間



淡濱尼圖書館 6 樓由志工管理，並規劃活動空間，由志工安排各項講座。



期刊閱讀區可看到一旁足球場



鳥籠造型的閱讀區



很有設計感可媲美咖啡廳的自修室

(四) 濱海藝術中心圖書館 (Library@esplanade)

濱海藝術中心圖書館位於濱海藝術中心的 3 樓，館藏主要為音樂、舞蹈、戲劇和電影 4 大主題，其專門的書籍館藏與活動，都是在推廣讀者對於表演藝術的理解和欣賞，擁有大約 11 萬冊的館藏，包括電影、期刊、劇本、舞蹈和音樂等；主要館藏以新加坡和亞洲的表演藝術為大宗。

該館館員兼具不同的藝術專長背景，以其專業為讀者提供高品質的服務。館內多為開放空間，大廳開放空間不定時舉辦各種小型藝術互動活動，且配備有音響、燈光及鋼琴等設備，可租借外部單位辦理表演。在參訪當日，現場即有兒童鋼琴演奏推廣活動，兒童、家長及藝術家雙方展現高密度的互動，對於提高幼童

對於音樂之興趣，有相當正面的幫助。

館內同時設立「劇場藝術專區」，該區空間設計為小型舞台，提供館方辦理定時的劇本導讀活動，在沒有表演活動時亦可作為閱覽座位。此外，館內亦規劃專業的視聽室、混音演奏專區、鋼琴練習室、練團室等空間，都提供讀者以收費的方式申請付費使用。



館內小型表演空間，開放給其他團體申請



「劇場藝術專區」小型舞台



錄音室由 Gibson 贊助設備，讀者付費使用



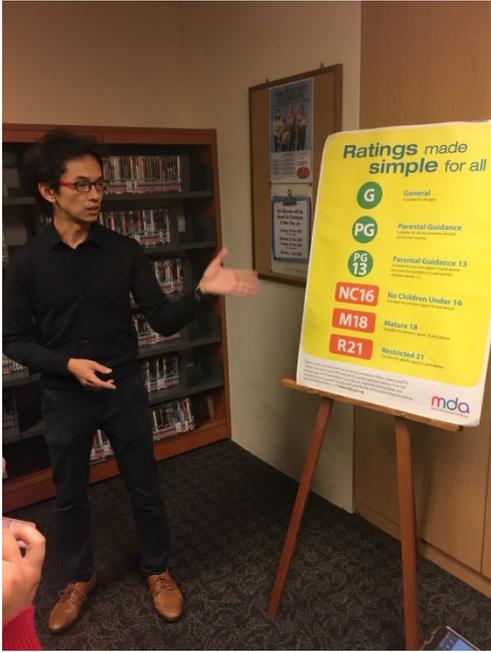
音樂光碟採抽屜式收納



讀者借用影音光碟，可自行將光碟放入完成借閱及光碟解鎖



館內的 Reading Lounge，讓讀者輕鬆閱讀



館員介紹館藏影片的分級



濱海藝術中心圖書館收藏許多樂譜

（五）烏節青少年圖書館（Library@orchard）

烏節青少年圖書館定位以吸引青少年族群為其目標，設置於烏節購物中心大樓的 3 樓及 4 樓，與新加坡其他圖書館不同的是，它是第一個針對新加坡 18 至 35 歲的青少年及青年階層為主的「生活形式圖書館」，採用鋁製設施，配上現代藝術風格、玻璃牆設計等，簡約時尚；充滿了吸引年輕族群的新穎元素及線條，而且以藝術、設計、生活風格等資料典藏為主，收集了 10 萬冊的館藏，是一個結合實用性和美學的圖書館。

為了在百貨商場裡打造一座民眾易於親近，樂於使用的圖書館，新加坡政府的規劃團隊由國家圖書館管理局人員及新加坡理工學院師生團隊等組成，以 5 年的時間駐點、觀察、評估及紀錄分析，採用思考設計模式，將初步設計構想製作成模型，公開展示，並透過民意調查及討論，了解民眾需求與期待等，作為興建設計的基礎，使民眾實質參與圖書館的設計，聽從民意，設計專屬個人閱讀的隱密空間，方成立一座真正符合民眾期望的圖書館，與圖書館間產生共榮共存的理念，進而愛上圖書館，這種充分與民意溝通的方式與精神均值得效法，而非如臺灣以執行期程來進行政府效能效益的評估。

圖書館內使用壁掛將設計、室內裝潢、時尚相關雜誌排開，另外設置電影、動畫等 DVD 視聽資料的區域，並以培育使用者的創造性為目標營運，並不單純只是借閱書籍，而是以藝術為主題，不定期舉辦藝術論壇的圖書館。例如有以「混凝土作品」的工作坊，指導員與參加者一起使用樂高積木做室內裝潢。不只可以

閱讀，還有各式各樣的學習機會，是一個非常棒的地方。

由於新加坡圖書館流通服務均已自動化，由國家圖書館轄下設置技術開發部門，專責各項圖書館的智慧科技研發，因此各圖書館內流通服務已全部由科技取代人力，烏節圖書館也設置了 24 小時預約取書服務，故未設立諮詢服務臺，減少了大量的流通服務人力，惟對於民眾的諮詢服務，缺乏了人的溫度，也是一個值得探討的服務議題。

另外，烏節青少年圖書館也試辦上架掃描與智慧書架系統 (Bookhunters and Smart Shelf)，於書架貼有 RFID 晶片，民眾可在 OPAC 系統看到圖書即時位置，減少民眾到架上卻找不到書的情況。也開發預約取書系統，每本圖書須付費 1.5 元新幣，大約 30 元臺幣，館員會將預約圖書送至 24 小時預約取書櫃，讓民眾可自行取書。

其次，看到新加坡圖書館的使用讀者在無需館員管理的情形下，均能自我約束，且自在的使用自動化設備等等，印象最深刻的便是讀者對於使用圖書館的認知行為，館員告訴我們在圖書館裡許多空間是允許讀者公開討論或發表創作等行為，只要不是過度的喧嘩，刻意的影響其他讀者，圖書館是可以有聲音的地方，這是一個屬於大眾的公共空間，若是需要安靜的讀者，可以自己去其他樓層或尋找安靜的角落，而非要所有人配合給予安靜的場合，這是一個以公眾為出發點，而非以個人為主的觀點，能使圖書館真正成為大眾交誼的首選公共場所，這些應是長期累積的國民素質所養成的觀念。



經過設計布置的圖書館入口門禁



圖書館入口設有大型導覽牆



烏節青少年圖書館圓弧形書架頗具特色



移動式玻璃隔間，空間運用彈性且具穿透感



24 小時預約取書櫃



設在樓梯下方零碎空間的影音資料區，每片木頭尺寸皆不相同



柱子包起來成為展示書架



具設計感的個人閱讀區



館員介紹因應圖書館無櫃檯化，讀者遇有疑問可撥打遠端電話



書架側標設計極有時尚感

（六）新加坡管理大學圖書館

成立於 2000 年的新加坡管理大學 (Singapore Management University)，是一所研究型綜合大學，計有商學院 (The Lee Kong Chian School of Business)、會計學院 (School of Accountancy)、法學院 (School of Law)、信息系統學院 (School of Information Systems)、經濟學院 (School of Economics)、和社會科學院 (School of Social Sciences) 等 6 個學院，學生約 7,000 名，該校共有 2 所圖書館，分別為李嘉誠圖書館 (Li Ka Shing Library) 及 2017 年 1 月甫開館的柯玉芝法律圖書館 (Kwa Geok Choo Law Library)，此次參訪的為李嘉誠圖書館。

李嘉誠圖書館座落於新加坡管理大學校園的中心位置，為 5 層樓建物，圖書館設在 2 至 5 樓，面積為 8,800 平方公尺，有 1,800 個座位，該建物大量採用自然光照明，館內設有一座天井貫穿館舍，更顯明亮。再者，除法律圖書館外，每個學院地下都相通，方便師生在校園內的移動。該校定位為城市大學，秉持著「今天的 reader 明天的 leader」的信念，學校開放供大眾使用，嘉惠附近居民。

李嘉誠圖書館館藏以採購電子資源為主，實體館藏約有 59,000 冊 (件)，相較之下，電子館藏十分豐富，包括 325,000 冊電子書，77,992 種電子期刊，及 190 種的資料庫，顯示該校朝電子館藏為發展的決心。因為實體館藏量不多，館舍顯得明亮通透又寬敞，並以玻璃隔成許多空間，如 Learning Commons、Quiet Room、Graduate Lounge、Study Booth 等，供不同需求者使用，例如部份空間平日供學

生自修使用，但老師授課時，則當教室使用，有些空間亦可容納小團體，方便小組討論使用。考慮學生畢業後，無論是到他國繼續深造或業界求職，圖書館很貼心的在館內設置一個密閉的 Phone Booth 視訊空間，讓學生可以直接透過視訊面試，與外界無縫接軌。

圖書館相當重視學科館員的制度，學科館員肩負圖書館與各學院之間溝通的橋樑，需具有學科背景及圖書館相關的專業智知能，以輔助老師的教學及學生的學習。為加強與學生的溝通，圖書館建置簡單透明的留言板，學生寫下對圖書館的意見或建議，館方會以較為輕鬆幽默的方式回應，確保溝通的管道順暢。

圖書館建置的機構典藏（Institutional Knowledge (InK) at Singapore Management University）系統，則可查找到學校師生的研究成果，部分文獻資料甚至可以下載全文，目前已有超過 210 個國家的學者，透過 InK 系統下載超過 165 萬次的文獻資料，該系統網頁以即時更新方式，顯示當下有那些國家的人在瀏覽網站資訊、被下載次數及近 1 年被下載的次數等，顯示該校對師生研究成果的重視，提升學校的知名度，也強化該校的學術地位。InK 還收錄了該校的口述歷史訪談，照片和該校出版刊物等，內容顯得多豐富多元。



圖書館中天井貫穿館舍，自然採光效果佳



館舍寬敞，硬體設備頗具巧思



Phone Booth，提供學生與外界面試的空間



兼具教室及自修功能的閱讀空間



24 小時開放的閱讀空間



簡單又透明的留言板



即時更新動態的機構典藏（InK）系統



新加坡管理大學圖書館館長 MS GULCIN CRIBB 介紹該館概況

（七）南洋理工大學圖書館

南洋理工大學 (Nanyang Technological University) 位於新加坡的西南部，為研究型大學，有文、理、工、商學院，約有 33,000 名的學生，占地 200 公頃，該校有 3 個校區，包括校友會、成人繼續教育學院和孔子學院坐擁的緯一校區 (One-north Campus)、李光前醫學院所處的諾維娜校區 (Novena Campus) 之外，大學本部就是在歷史上南洋大學的校園基礎上重新修建的雲南園 (Yunnan Garden)。該校是全球頂尖大學 50 強之一，其中南洋商學院榮登全球 MBA 百強排行榜，工學院則是世界規模最大的工程學院之一，擁有亞洲頂尖工程教育。無論是在《QS 世界大學排名》、US News Best Global Universities 世界大學及英國泰晤士高等教育世界大學等的排名，皆為亞洲第 1 或第 2，顯示該校之學術研究在水準之上。

南洋理工大學本部計有李偉南圖書館、商務圖書館、中文圖書館、傳播與信息圖書館、人文社會圖書館、王賡五圖書館及藝術、媒體和設計等 7 所圖書館，及在諾維娜校區 (Novena Campus) 的醫學圖書館。另有由國立教育機構 (National Institute of Education) 管轄，但設於該校本部內的 NIE 圖書館。南洋理工大學在實體館藏逾 90 萬冊，每年並以 38,000 冊的數量成長，影音資料已超過 73,000 件，有近 230 種的資料庫，72,500 種的電子期刊及 820,000 冊的電子書，每年透過文獻傳遞方式取得約 1,500 件的文章。有感於近年環境的變化，該校圖書館於近期完成組織改革，由助理副教務長帶領圖書館，希冀能與其他教學研究部門共同合作，創建一個更有活力的組織機構。本次參訪的李偉南圖書館是南洋理工大學的總圖書館，館藏以工程和科學為主，由新加坡已故議員李偉南的家族捐贈，故以之為名。該館經過逐年的空間改造作業後，無論在空間的規劃、傢俱的造型或是用色，皆有令人耳目一新，創意十足之感。

空間規劃後的館舍，不再是只是存放圖書與閱覽室桌椅的空間，重新定位為一個探索、學習、合作與分享的研究空間，2、3 樓強調的是探索、學習、合作的環境，5 樓則是安靜區。2 樓設有展覽區，提供師生一個創作展示的空間，希望激發學生更多的創意。

圖書館在各空間的命名上也頗具巧思，以行星、作者或小說主角的名字，規劃不同的使用空間，如 Trantor、Arrakis、Griffin、Huxibit 等。針對不同區域的使用功能，在設備的配置及用色等，也顯得用心，例如 The Trantor 則是一個開放式的大空間，由一座大型電子看板、階梯、平臺組合而成，可當學生休憩的空間也可是表演舞臺；Griffin Booth 則是隔成數間開放式的包廂，各包廂有不同的

顏色，且配置螢幕連結電腦使用；複合式螢幕區，可以同時顯示不同程式執行出的結果，方便團隊的研究討論；5 個半密閉式的弧形討論區，以不同的科普小說作者命名，造型簡單又具點隱密性，十分討喜。



入口處以簡單的字彙串聯圖書館意象



2 樓的展覽空間展示師生創作品



The Trantor 空間，舞臺前有大電子看板



Arrakis 區提供完善的電腦設備



個人閱覽區



團體討論區牆上有白板可供書寫



用色繽紛的 Griffin 團體討論空間區



複合式螢幕方便師生研究討論

(八) 新加坡美國學校圖書館

新加坡美國學校 (Singapore American School) 創立於 1956 年，目前有來自 50 個國家將近 4,000 名學生，涵蓋小學、國中、高中 3 個學齡層，該校依 3 個學齡層分別設有獨立的圖書館，支援教學以及學生自主學習活動。圖書館的任務並不僅僅是提供一個典藏圖書資源的空間而已，更希望提供學生在這裡找到閱讀和學習的樂趣，進而在這個空間裡探索知識。

小學圖書館採挑高設計，色彩鮮明，館內最中央的區域留給了學生，這個空間提供圖書館利用教育或是班級申請使用，配合圓桌配置可以提供分組討論啟發學生問題探索的能力。配合小學以及學齡前孩童的教育銜接，館內設有階梯教室，階梯下方為置物櫃，放置玩偶提供老師於話劇、說故事互動等課程使用，以訓練孩童的口語表達能力。館內的家具不僅用色活潑，還富有童趣，如有卡通圖案的沙發，小組討論區桌椅是可移動的，椅背後方是具磁吸力的白板，桌子也是，學生可以在討論時直接進行塗鴉或重點的摘要。

中學圖書館同樣是挑高的空間，沿著窗戶邊掛著世界各國國旗，並將任課老師們以不同造型的照片，設計成 READ 期刊封面掛在牆上，十分有趣。國中圖書館有一位老師具音樂專長，館內設有音樂器材製作學習坊，提供學生攜帶餅乾盒或任何回收可使用的盒子來進行弦樂器的製作，並在現場展示。The Note Pad 則是一個可能演奏樂器、錄音、混音的音樂製作空間，樂器包括電子琴、弦樂器、鼓等。讓人訝異的是在圖書館內竟出現運動器材及跳棋桌，可見圖書館給予學生彈性十足的空間。在閱覽區我們也看到多種樣式的椅子，學生可選擇自己喜歡的座位盡情閱讀。

此外還有一個有趣的 Stop Running in this Library 立牌，提醒孩子別用跑的，避免危險，在一旁有個大甕，很有聚寶盆的象徵意味，提供給學生交換圖書用，

很像臺灣的漂書。

高中圖書館最讓人驚豔的則是 **Maker Space** 的空間，提供學生接觸數位科技和創新發想的機會，除了 3D 列印機器之外，還有虛擬實境的設備，現場的直升機和錄音機都是學生的作品。在這個空間裡，除了桌椅是可以移動的之外，還可以看到教室裡的插座採懸吊式的，就是提供學生更多彈性化的利用，並且降低插座通電可能造成的風險。

圖書館內還有教室，桌椅一樣採活動式，甚至可以拆成小桌，無論是單人、雙人還是多人討論，都可以讓學生自己自由選擇，館方留給學生很多空間，除了彈性使用，也一再地發現有塗鴉的功能，提供小組討論時，不需要準備白報紙或色筆，直接寫在桌面上或白板上，既環保又便利。學生可以自由坐臥，也可以找到一個屬於自己較為私密的學習閱讀空間。



小學圖書館挑高設計，色彩鮮明



階梯教室的階梯可坐也可收納



可移動式書櫃



可移動式桌椅，椅子後方磁吸力的白板



小學圖書館的大本書櫃



新加坡美國學校學生來自世界各國，也包括臺灣



The note pad 音樂製作空間



圖書館中禁止跑步的告示板及交換圖書



Maker Space 學生的創作品



懸吊式插座，方便學生使用



白板式桌面提供小組討論發想



學生可在圖書館中自由坐臥

(九) 新加坡植物園圖書館

新加坡植物園 (Singapore Botanic Gardens) 隸屬於新加坡國家公園局，是新加坡首個獲列入聯合國教科文組織名錄的世界文化遺產，1859 年，農業園藝協會將佔地 60 英畝的廢棄種植園轉變為休閒花園，成為今日的植物園。植物園內的寬闊綠地不僅是理想的休閒場所，同時也是植物和園藝研究中心。園內的國家蘭花園，擁有超過 6 萬株植物和蘭花，展示的蘭花規模堪稱全球之最。另外，新加坡植物園之遺產博物館的多媒體互動展覽，向遊客展示花園的豐富遺產，CDL 綠意廊則舉辦與植物相關的展覽，同時具有休閒與教育之功能。(資料來源：<http://www.visitsingapore.com.cn/see-do-singapore/nature-wildlife/parks-gardens/singapore-botanic-gardens/>)

新加坡植物園圖書館包括兩部分，公共參考中心 (The Public Reference Centre) 和參考圖書館 (The Reference Library)。公共參考中心向一般民眾開放並提供閱覽，但資料不提供外借；參考圖書館則是東南亞歷史最悠久的圖書館之一，收藏有 3 萬餘種期刊，其中包括 4,000 多本珍本書籍和植物插圖、光碟、幻燈片、視聽資料等。由於參考圖書館屬於專門性的研究圖書館，僅提供國家公園委員會工作人員、訪問研究人員和其他經申請的人員使用該圖書館。(資料來源：<https://web.archive.org/web/20110526123732/http://www.sbg.org.sg/research/herbariumlibrary1.asp>) 惟圖書館目前整修中，參訪當日由圖書館副館長 Nura Bte. Abdul Karim 博士進行簡報，就植物園圖書館之現況做一介紹，之後帶領團員走訪植物園，進行一趟植物教育之旅。



植物園圖書館副館長 Nura Bte. Abdul Karim 博士進行簡報



植物園圖書館副館長 Nura Bte. Abdul Karim 博士致贈紀念品



植物園圖書館副館長 Nura Bte. Abdul Karim 博士介紹園內之植物



新加坡植物園遺產博物館



新加坡植物園內的國家蘭花園



團員於蘭花園中合影

三、新加坡學習參訪成果分享會

為讓國外學習參訪之學習成果與所有圖書館同道分享，國家圖書館特別於107年1月5日舉辦「臺灣公共圖書館美加雙城及新加坡學習參訪成果分享會」，邀請出國參訪團團員及圖書館同道共同參與，分享所見所聞。教育部終身教育司

黃月麗司長特別出席分享會，勉勵在場圖書館同道在學習參訪過程中精進自我專業知能，同時嘉許本次分享會的辦理，能夠將參訪心得與見聞傳遞給更多同道認識與了解。

分享會由曾淑賢館長精心準備的「新加坡公共圖書館學習參訪團」精彩花絮揭開序幕，接著由新加坡學習參訪團團員們依序分享其學習參訪心得，介紹協助接待參訪團的新加坡國家圖書館管理局，與參訪的裕廊區圖書館、淡賓尼區圖書館、濱海藝術中心圖書館、烏節青少年圖書館、新加坡管理大學圖書館、南洋理工大學圖書館、美國學校圖書館、新加坡植物園圖書館等，分享新加坡對於公共圖書館與學校圖書館的經營管理、整體空間設計規劃、人力資源配置、館員專業訓練與培訓等，以及各項和我國公共圖書館之差異及可學習之處。最後，由隨團老師邱子恒館長、柯皓仁館長為新加坡公共圖書館學習參訪之觀察與我國公共圖書館發展與展望等進行分享，並以新加坡提倡的閱讀態度「Read More, Read Widely, Read Together」與在場與會者分享作為總結。

新加坡國家圖書館管理局高級圖書館員余妙敏（Ms. GEE Miaw Miin）恰於分享會前一日至國家圖書館拜會，並參觀國圖館舍及相關服務設施，同時對於人員進用與訓練、培訓課程安排、公共圖書館評鑑、圖書館館員專業學習地圖等內容與國圖同仁進行交流，在曾館長的邀請下，特別參與分享會，也藉此了解此次臺灣公共圖書館組團至新加坡學習參訪的感想與心得。分享會在新加坡與美加雙城學習參訪團團員的精采分享下，讓與會圖書館同道對於新加坡與美加公共圖書館有更深入的认识與了解，期能提供我國圖書館員對於未來圖書館規劃管理及營運推動之參考。



舉辦臺灣公共圖書館美加雙城及新加坡學習參訪成果分享會



教育部終身教育司黃月麗司長致詞



分享會由曾淑賢館長揭開序幕



新加坡國家圖書館管理局高級圖書館員
余妙敏分享交流



新加坡團隨團老師臺北醫學大學圖書館
邱子恒館長分享交流



團員及圖書館同道熱烈參與分享會

參、心得及建議

一、心得

(一) 圖書館管理政策方面

1. 新加坡國家圖書館管理局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 所公共圖書館以及國家檔案局；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. 新加坡國家圖書館管理局下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（Bookhunters and Smart Shelf）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

新加坡國家圖書館管理局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：

1. 0-6 歲：培養嬰幼兒發展早期閱讀素養能力。藉由布置一個充滿創意、有閱讀氛圍的空間，讓親子可一同閱讀。提供說故事活動、教具、遊戲等，讓嬰幼兒在快樂的環境下享受閱讀。
 2. 7-17 歲：和學校合作，培養學生閱讀的習慣與興趣。圖書館每年會和學校老師開會，說明年度閱讀策略，請老師於課程中執行，年末會再詢問教師的意見，作為未來改進的參考。圖書館也會舉辦營隊、分組搶答競賽等多元活動，讓學生組成讀書會養成大量閱讀的習慣。
 3. 18-50 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。
 4. 50 歲以上：針對民眾退休後的生活，圖書館規劃系列活動，幫助樂齡者學習新科技與新知，避免與社會脫節。
- 0-99 歲的閱讀推廣活動架構完整，顧及各年齡層讀者的需求。

（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（NLB Reach Survey），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，由國家圖書館管理局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。使民眾實質參與圖書館的設計，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，或淡賓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、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. 新加坡國家圖書館為行政法人，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

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於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台，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台互相對話，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。