

# 正走著有機體新理論的 成大圖書館

王涵青

成功大學圖書館館長

我是個說不上精的奇幻文學迷，那些書籍所帶給我的奇想力以及懷抱夢想的勇氣，常常如同漫畫對話框般，在我需要時的那一剎那，從心中跑了出來。

在2018年底時，我迷上了名為《看不見的圖書館》（The Invisible Library）奇幻小說新系列。故事主角艾琳在難以想像之大圖書館擔任圖書館館員，她充滿了文學素養，對於珍本獲得、收藏與保存有著至高使命感，她的冒險精神與勇氣更讓她穿梭在不同時空的圖書館，藉此與圖書館外的世界做連結，從探險、臥底與格鬥中，獲得大圖書館頂頭上司所指定的珍本書籍。除了具備堅強、獨立及遇到再多挫折都使命必達的特質之外，她所被賦予的特殊能力竟然是「語言」，而非一般的功

夫、魔法或是人工智慧。艾琳使用著最純粹的「語言」能力，穿梭與連貫各世界，對於面對的困難也可使用「語言」迎刃而解。而她所任職的大圖書館，高高的書架、隨手劃過即為吸引人的圖書，一層又一層的隔間與一段又一段的人書相遇，也著實讓我著了迷地不斷想像自己穿梭在那書架中，為了一本書（不論是珍本與否）而與世界鬥智。（進到圖書館界之後，回頭想想，艾琳所在的大圖書館應該要像成大圖書館般，有著很好的館際合作來聯繫各個重點圖書館；在強且旺盛的館際合作之下，或許艾琳可以不必東奔西跑，就可獲得到這些書籍的知識！）

我只是沒有想到在2019年1月的那麼一天，「大圖書館」的頂頭上司蘇慧貞校



長讓我有機會進入「大圖書館」，為臺灣南部「大圖書館」的成大圖書館貢獻自己之力。即使自己未曾有過圖書資訊學背景，或是自己生技兼水產研究背景而看不出是否具備大眾對於圖書館館長所期待的文學素養，或是平日研究與教學生活已經讓我as busy as a bee，但我不想as happy as a clam，也不要as blind as a bat。在先前本校校務研究已顯示「讓自己具備跨域或多元學習的能力，可增加自我價值與創造未來多元發展性」的正向思考下，想想可以當個艾琳或許是人生中不可多得的機運與考驗，所以我在2019年2月加入了成大圖書館。

在任職之前的誠惶誠恐，有賴王健文前館長的細心交接與所建立的厚實基礎而稍有安心；林蕙玟副館長的留任，讓館方的創意思想發展得以延續，精彩且卓越的佈展規劃與呈現更持續地在本館發生；任職後所面對的大小行政事務，更是有賴真實世界厲害的男女艾琳們，秉持著館員們的高圖資專業能力及使命感，讓本館繁瑣業務得以完成與前進。而我之所以出現，勢必與歷屆館長的輪替相同——讓成大圖書館可立基於現有發展的優勢點，得以洞見未來而有所改變。套用我水產養殖的行內概念：選擇一些競爭或其他生物到單一物種養殖的池子中，就像是在蝦池中放養

吳郭魚，或是所謂鯰魚與沙丁魚間的鯰魚效應（catfish effect），雖然改變了原本單一物種的平衡相，但這個改變反而讓整個族群有著更好（或是有改變）的未來發展。我欣賞鯰魚效應勝過於羊群效應（herd behavior），在互助、互動、競爭、改變與融合中，從掙扎地游著游著而逐漸強化了自我能力與團體價值，讓整個生態系因而活絡與共榮。

好好並詳細閱讀了多次成大圖書館所立下的四大願景：一、成為全方位知識匯流中心；二、建立跨領域多元學習場域；三、形塑科技人文及公民素養之資源與典範；四、善盡大學圖書館之社會責任。這四大願景連貫了過去成大圖書館的成績，也放眼未來成大圖書館發展的核心。然而，讀者閱讀習慣的改變以及學術型圖書館之定位急於創新之際，也讓圖書館面對了新的挑戰。想想看，在這個時代中，似乎已從圖書館中尋找實體書本得以接觸並閱讀以習得知識，轉變到從網路發散而出的圖書館資源，不進圖書館即可在研究室或宿舍電腦搜尋到所需知識資源；抑或是當進入圖書館的主要目的不是尋找書籍所帶來的知識渴望，而是將圖書館主要做為K書之處，有如至寶山而淺視的情況；又或是，當讀者的閱讀習慣已從過往深入且系列的深入研讀，因受惠到網路資訊的發



圖一 成大圖書館的願景

達而成為發散且跳躍式的概要累積等現況；更讓我們重新思考——我們該如何將這成大圖書館的四大願景化為行動來實踐呢？

世界的圖書館都在轉型中，成大圖書館同樣也是！若要我給予成大圖書館一個改變的願景，我希望會是——成大圖書館是學術及教育的起源、舞台以及匯流處；不只書的流動，也有人的交集；不會只在建築內，會是蔓延在整個校區、臺南、臺灣以及未來世界。

### 館務推動上的網狀結構

成大圖書館是一個大館，有著8組加1行政室，共七十來位的館員們，實體館藏量已近240萬冊。在2018年1~12月中，資料庫、電子期刊以及電子書等電子資源連線使用人次也高達了576萬次；而2019年的前六個月中，共計有26萬人次的入館人數，即使在電子圖書資源廣泛使用下，仍是著有34萬冊的圖書資料流動。在這個大型的學術圖書館之下，許多業務需要立即



性處理，也有許多現存或是新生任務需要被推動，由強化組間對話的橫向聯結以及貫徹校方到館方的直向對話所集結而成的溝通網絡，協助並承載著我們往新夢想與圖書館的未來前進。由館員們組織的各式任務小組，如組織改造、空間改造、學術發展等，持續與活絡地推動各式任務；藉由「圖書館業務雙週討論會議」，正副館長、秘書及八組組長們來回顧過去兩週處理事務的進展以及提出近期（有時是遠程）的館務規劃，時而穿插著任務小組的目前進展，大家集思廣益、貢獻專業與無私提出協助，讓我們得以順利解決不少棘手問題、達成共識與達成目標。

### 面對轉型為未來圖書館所需的組織改造與空間改造

圖書館不應只是藏書所在地或是知識的載具，圖書館應扮演將知識串連與深化的動力與媒介，在人與人之間的知識激盪產生出無法預期的漂亮火花，即使是一個人也可以在圖書館中找到屬於自己知識的匯集處。組織改造與空間改造可說是相輔相成，舉例如下：一、在組織改造過程中，希望從既有組織中得以發展日漸重要的學科館員及推廣活動，而伴隨著將會是我們的空間設置與安排是否可以讓這兩個新成分在館內充分發揮（如：展演空間、

多功能創意討論空間、咖啡輕食區等等）；二、圖書館多元化讀者服務以及資訊科技發展與時代變遷，業務整合與重新分配，需要統整性櫃檯以強化服務與管理功能，以因應無現金收款、智能借還書等規劃；三、面對網路多媒體資源的日漸增加以及學生使用行為的改變，過往相關硬體與館員專業，將轉化為學術、教學與典藏等多元化學習與創作的支援，共同創造出知識展示與傳播的新型服務及空間；四、目前教育策略正將學生學習模式從背誦模式導向實務操作及融合專業的學生特質呈現，同時教師授課模式也隨之改變，成大圖書館可為這些教學與學習的改變，藉由學科館員及推廣活動來共同提升教學品質，並給予「開放圖書館大廳供教學成果呈現」一定的支持，為成大教學品質及學術發展做堅強的後盾。上述僅為許多規劃中的數例，有些項目雖並無法一蹴可幾，但我們的確是在這條前進的路上。

### 參與成大的學術發展，陪同老師邁向高度學術競爭力

在學術發展方面，成大圖書館一直都提供了非常完整的實體書及電子期刊供學術界使用，然而我更希望的是成大圖書館可以主動走進老師的研究，藉由館員們對於資料搜尋與管理的強大專業能力，與老

師們一同邁向學術頂尖，並以大數據來協助老師客觀檢視目前研究發展國際競爭力。成大圖書館之「個人化學術研究表現分析服務」將會是邁入老師研究領域的第一步，目前此項服務正在測試階段，期望在不久的未來可以正式上線。說到學術資源上的完整性，也不得不提到近年來掌控電子期刊資料庫的權威期刊出版社，因過高訂閱費及年年漲幅而讓全世界圖書館大傷腦筋，而圖書館的學術資源也難以在這連續漲幅之下有所增加。成大圖書館正視這些外界壓力，積極以大數據及資料庫分析來了解近年來本校老師在學術資源使用上的三個範疇：一、老師發表文章的期刊種類；二、老師發表的文章被哪些期刊引用；三、老師發表的文章引用了哪些期刊文章作為參考文獻。這些數據的分析成果，屆時可在不斷談判所得的採購合約下，規劃出最適合本校未來電子期刊資源的購買策略。在權威期刊出版社連續漲幅之下，學術界推動的另一種文章發表型態的風潮——開放取用出版（open access [OA] publishing），也因較高的出版費用而讓部分研究者望之卻步。成大圖書館在過往館長帶領下，付費加入了開放取用出版社BMC之機構會員服務，當成大師生投稿至BioMed Central以及SpringerOpen中的共計450種OA期刊，在

發表費上可省下15%，以行動支持本校師生的OA文章發表。但雪上加霜的是，近年來OA期刊被魚目混珠之掠奪性期刊（predatory journal）給玷汙，讓大家在選擇期刊發表研究心血時，顯得人心惶惶。成大圖書館也陸陸續續地舉辦相關演講及提供資訊，讓老師及學生們得以辨別掠奪性期刊。從今年2月進入圖書館後，看到了成大圖書館在老師學術研究上的支持，身為老師的我可說是由衷感謝，而身為館長的我更是感謝館員們的賣力與專業。

### 展示成大的學術成就、教學成果及代表書籍文化

成大圖書館有著很棒的館舍與空間，讓許多事件得以陸續在此發生。對於學術之於圖書館，秉持著學術與圖書館的不可分離性，我們開始了這段連結：在423世界閱讀日時，與研發處、教務處以及推廣教育中心合作，於圖書館一樓及線上網路舉辦了卓「閱」專書展（如圖二）。本次書展所展示的26本中英文書籍，是由研發處所推薦、本校共計18位老師所撰寫的107年度卓越學術型專書，我們用書展來推廣學術型專書，並以影音來記錄老師們的書籍內容簡要介紹、寫作心得及感想（活動網誌：<http://www.lib.ncku.edu.tw/>



using/activities/WBCD/exhibition.html)。原本過往對於此種展覽的生硬刻板影像，也在蕙玫副館長的帶領之下，利用了光線、擺飾、桌椅、垂燈以及將旋轉書架改成海報展示等特點，巧妙地將柔和與親近等特質帶進了書展，而成大圖書館為此活動所設計的主視覺及背景，更是從古板的「硬書」中跳脫出來；在那幾張桌子所散發的溫暖、氣質及典雅中，隨椅而坐並點起老師們影片，老師們講到學術時的愉悅開朗，讓人不禁想跟著一起微笑與閱讀。未來希望可以陸陸續續地藉由這些展覽，帶出「學術可以是生活，生活中可以有學術，不再遙遠，也是那麼容易的親近」的

校園態度。對於教育之於圖書館，我們也希望從過往被動地等待書籍與空間被使用，轉型為主動地參與教育、教育推廣及匯流，讓學生的學習成效及成果，可以在圖書館的大廳及藝廊中被欣賞、再詮釋以及分享。由王健文前館長所發想而出的只展一本書「一冊一世界」則持續在成大圖書館中發酵，在2019年11月時將會以「佛洛伊德——夢的解析」為主題邁入第四屆，本次特展是由蕙玫副館長以及精神科崔秀倩醫生共同策展，精彩的內容就不劇透，但回顧過往策展的成果、帶來的效應以及本次主題的吸引力，大家可以開始引頸期盼。

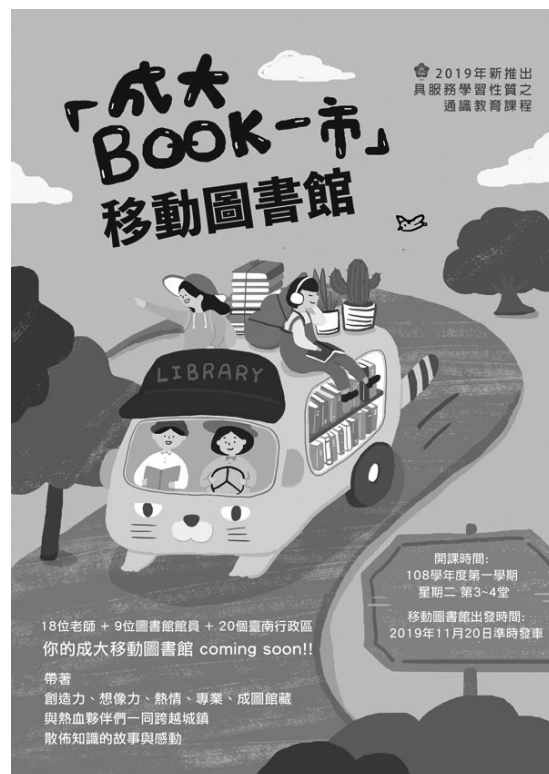


圖二 2019年423世界閱讀日暨卓「閱」專書展

## 參與成大的教學責任、創新以及社會責任

本校高教深耕計畫「從入世學術到深度學習」，以文化創新、學習創新、場域創新以及願景創新等四大策略，帶領本校師生克盡大學社會責任（University Social Responsibility, USR），成為有社會意識與實踐力的入世學術人（engaged academics）。在這些願景之下，成大圖書館將如何與校方同心協力投入教學以及落實USR之中呢？在教學責任方面，總館以及醫分館都持續的開授圖書館資源使用與搜尋技巧的相關課程，也逐漸的加入通識認證以肯定學生投入學習的付出；所開授的服務學習課程「圖書館館藏維護管理」及「圖書閱覽服務」，讓學生更了解圖書館的運作。配合本校推動國際化，圖書館也提供英語授課的系列課程，讓外籍生同樣也可學習到使用圖書館資源的相關技巧。我們不僅止於此，在圖書館創新過程中，我們仍持續思索著，是否還有其他機會可以投入多元化且具備USR精神的教學課程呢？在幾經思量之下，成大圖書館將會推出具有服務學習性質的通識課程——「成大Book一市」移動圖書館，以「在地實踐 落地深耕」為概念，從2019年2月開始規劃至今，將會涵蓋著跨院共計超過15位教師、9位圖書館員以及將近

20個臺南行政區，應用成大圖書館豐富的館藏，結合課程中所培育的同學之敘事力、創意發想、人文關懷及大學社會責任，以專屬主題移動圖書館小巴士，與社區人民形成對話、互動與相互回饋而串連彼此，形成一段獨特的學習歷程。我們希望在這課程中，透過應用圖書館館藏，培育資訊素養及整合能力，並提升人文素養；透過培育學生敘事力，整合學生在綜整資訊、有效表達、真誠聆聽、瞭解及實踐等多元能力；透過創意發想，與特定社區或特定族群開始溝通、發現、感動、解



圖三 「成大Book一市」移動圖書館宣傳海報



決問題與建立互動關係（課程宣傳前導影片：<https://youtu.be/Dg1EchKLZkI>）。對於這個學術圖書館將圖書資源、教學資源、學校學術能量以及在地資源的整合性大型新任務，我相信初次嘗試是圖書館的一大挑戰，但這挑戰過後不論正面或是負面的成果回饋，對於成大圖書館而言，都是一個很好的成長機會與歷練。

前幾天跟蕙玟副館長聊天時，我們同時都有種感覺：「這幾個月過得好充實，發生了好多事，處理了好多事，成就了好多事，也邁出了好多步」。我頓時從成大圖書館館員們身上，看見了艾琳的「語言」能力。在我們館員們的「語言」是專業、付出、踏實、慷慨與無懼，大量流通資訊下的一絲不亂，讀者的困惑迎刃而解，新任務的詳細規劃與落實……我真真實實的存在於大圖書館中，不需要在小說中空幻想。

某次的雙週會，我們正在規劃舊總圖後面的西百年書庫回歸計畫，我喜歡佳蓉主任在其中所提及，由印度圖書館學家阮甘納桑（Shiyali Ramamrita Ranganathan, 1892-1972）所發表的圖書館學五律中之「圖書館是成長的有機體」（Library is a growing organism）。這個概念聽在暫時斗膽稱自己是生物學家的我耳中，更是影像、聲音俱全地看見腦海中一個有機體正

在啾。啾。啾。啾。的成長，而這個有機體內部，因應所需要的成長事件，而發生了依改變而被活化的訊號傳遞（signal transduction）、有必要的細胞分化（cellular differentiation）與特化（cellular specialization）、或是細胞的輪替更新。這也讓我聯想到了2019年6月澳洲學者Bernie Degnan教授在Nature上所發表的一篇文章，他們推翻了過往「多細胞生物的祖先，是由許多功能單一且分化能力有限的單細胞生物所聚集及突變而成」的核心思想，藉由實驗證實「多細胞生物的祖先，可能是由單細胞轉化成為具有多潛力發展的幹細胞，讓該細胞具備發展成任一種細胞的潛力，而逐漸由單一細胞形成密不可分的多細胞生物」。而多潛力發展的細胞能力，可以讓一個有機體轉化、提升及增加細胞功能的複雜度及能力，讓自己變得更好、更加提升（或轉換）功能性以及更被環境所需要，創新出新的演化歷史。

現在的圖書館也正在走著有機體的新理論，很高興的，我開始參與在其中。