



“四个引领”驱动信息文化培育的“四体系”建设

——山东大学图书馆的探索与思考

宋西贵 穆允军 丛霄逸 赵兴胜*

摘要 高校图书馆信息文化培育面临碎片化、孤岛化及理论缺位等结构性困境。《高校图书馆信息文化培育指南针报告》提出的“四体系”(治理制度体系、学科知识体系、多方信任体系、思想观念体系)建设,为突破以上困境提供了方向与路径。山东大学图书馆以“四个引领”(政治引领、学术引领、日常引领、数智引领)为核心推进信息文化培育工作,初步形成了“制度护航—知识赋能—价值共创—文化自信”的四维协同新机制。实践表明,“四个引领”能够通过层次分工、交叉赋能与闭环迭代三重机制,有效激活“四体系”联动效应,相关经验可为业界同仁开拓各自文化培育工作新境界提供有效的路径参考。

关键词 高校图书馆信息文化培育指南针报告 信息文化 山东大学图书馆 四个引领

分类号 G251

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2026.04.006

引用本文格式 宋西贵,穆允军,丛霄逸,等.“四个引领”驱动信息文化培育的“四体系”建设——山东大学图书馆的探索与思考[J].大学图书馆学报,2026,44(4):46-54.

1 引言

信息文化是指在信息化生态中,为增进信息流动和人类幸福而产生的智力成果的总和^[1]。作为信息文化的集大成者和引领者,新时代高校图书馆需要勇担新的文化使命,在“激发全民族文化创新创造活力,繁荣发展社会主义文化^[2]”中发挥关键作用。系统推进高校图书馆信息文化培育,对于服务教育强国与文化强国战略具有重要意义。

然而,当前高校图书馆信息文化培育实践中普遍存在结构性困境:活动推进以项目式为主,缺乏系统性与可持续性^[1,3];育人资源分散、协同机制不畅^[4];理论框架相对缺失,难以形成可推广的规范性认识^[5];效果评估停留于参与人数、活动场次等数量指标^[6],质量维度的系统评价严重滞后^[4]。这些困境的根源在于,信息文化培育尚未实现从经验叙述向理论自觉的根本性升华。

为系统应对上述挑战,《高校图书馆信息文化培育指南针报告》(以下简称《指南针报告》)提出以治理制度体系、学科知识体系、多方信任体系与思想观

念体系“四体系”为核心的建设路径,明确了从制度护航、知识赋能、价值共创到文化自信的四维发展方向^[1]。到目前为止,图书馆界已有不少围绕“四体系”的有益探索,如兰州大学图书馆构建了“三层四维”生态模型^[5],武汉理工大学图书馆引入 SFIC 协同治理框架^[4],东南大学图书馆、浙江大学图书馆亦在文献重组、数智素养与阅读空间建设方面积累了实践经验^[3,7],值得全国同仁借鉴和学习。

近年来,山东大学图书馆(以下简称山大馆)以“政治引领、学术引领、日常引领、数智引领”为指导,积极探索并推进信息文化培育工作,初步形成了“制度护航—知识赋能—价值共创—文化自信”的四维协同新机制,在若干领域深度契合《指南针报告》所倡导的理念与体系。谨总结整理之,与同仁分享,亦盼批评指正。

2 理论渊源:“四个引领”与“四体系”的思想内涵

2.1 “四个引领”的内涵界定与坚守依据

政治引领是指在价值层面坚守立德树人根本任

* 通讯作者:赵兴胜,邮箱:xszhao@sdu.edu.cn。



务,将社会主义核心价值观内化为馆员职业使命与师生文化自觉的深层驱动力^[8];在政策层面,将价值导向转化为可操作、可考核的服务规范,推动信息资源建设、阅读推广、信息素养教育与思想政治教育深度融合。国家“十五五”规划纲要要求“以社会主义核心价值观引领文化建设”“发挥文化养心志、育情操的作用,涵养全民族昂扬奋发的精神气质”^[2],为高校图书馆坚守政治引领、将信息文化培育深度嵌入思想政治教育体系提供了政策依据与行动遵循。高校图书馆唯有将育人使命明确写入战略规划并嵌入制度设计,方能确保信息文化培育工作的方向正确,防止因技术工具过度应用而导致的价值偏离。政治引领是信息文化培育保持正确轨道的根本前提。

学术引领涵盖“服务学术”与“借智学术”两个维度的互动与循环,一方面,通过智能参考咨询、学科知识图谱与专题知识库等服务,实现从“文献保障者”向“知识赋能者”的定位升级;另一方面,引入校内外专家资源,提升知识传播的专业性与感召力^[9]。真正构成图书馆服务差异的,并非资源规模,而是资源能否进入学科、服务能否进入研究过程、数据能否转化为知识支持能力,这是坚持学术引领的根本依据。

日常引领是指将信息文化培育融入师生的日常学习与生活场景,以提升服务可及性,构建持续的日常信任关系,引导良好信息利用行为。同时,日常引领也面向馆内馆员,通过摸清馆员在职称、岗位、薪资、荣誉等方面的发展性需求,将其纳入考核体系,实现规范与激励的有机统一。文化的养成根植于日复一日的行为习惯与情感积累,日常引领是信息文化培育从活动式走向常态化的关键路径。

数智引领是指积极拥抱 AI 与大数据等数智技术,推动服务与管理的数智化转型,引导师生掌握新型信息工具的有效使用方法,并将其转化为知识产出效率的实质提升,同时重塑师生的信息价值观念与文化认同^[10]。数智引领若缺位,图书馆将面临服务能级下滑、用户黏性丧失的双重风险,这是坚持数智引领的现实动因。

2.2 “四体系”的内涵界定与建设必要性

治理制度体系是信息文化培育的制度基础与组织保障。《指南针报告》指出,构建权责清晰与保障有力的治理制度体系,旨在推动信息文化培育从理念倡导迈向制度护航^[1]。制度是保障信息活动的根本力量,健全的制度体系能够有效优化学校的资源

配置与治理效能^[11-12]。当前图书馆文化领域建设,特别是体制机制改革相对滞后^[1],缺乏刚性制度约束,导致馆员晋升渠道不明晰,难以有效激发馆员的内生动力与创造性^[1,9],这是加强治理制度体系建设的现实动因。

学科知识体系是信息文化培育的物质基础与知识赋能路径。《指南针报告》指出,迈向深度组织与智慧集成的学科知识体系,旨在实现从文献整合到知识赋能的跃迁^[1]。信息文化的物质维度主要包括信息资源体系和技术系统,是图书馆核心服务能力的物质根基^[12],是驱动学术创新的基础性要素^[11]。只有构建深度组织、语义关联与场景驱动的学科知识体系,才能实现从被动资源保障到主动知识赋能的跃迁^[1,7]。

多方信任体系是信息文化培育的社会关系网络与价值共创生态。《指南针报告》指出,培育开放协作与深度链接的多方信任体系,旨在推动从服务协同到价值共创的转型^[1]。“校级制度嵌入为牵引、馆员协同赋能为支撑、师生共治共创为路径”的运行机制是构建多方信任体系的有效路径^[4]。当前高校图书馆信息文化育人实践面临“协同难、融入浅、参与弱”的困境^[1,4],图书馆必须构建开放包容、深度链接的信任生态,以信任为纽带实现信息文化培育的持续深化^[13-14]。

思想观念体系是信息文化培育的精神内核与价值升华。《指南针报告》指出,塑造知行合一与创新涌现的思想观念体系,旨在实现从价值共识到文化自信的升华^[1]。信息文化的精神维度是指信息文化语境中人们形成的新认识、新观念和新价值,是信息文化建设的最高目标与最终归宿^[12]。只有将知识共享、服务创新、人文关怀等价值理念转化为可观察、可评价、可激励的行动指南,才能为信息文化培育提供持续的内生动力。

3 实践探索:“四个引领”下山大馆的信息文化培育

在数智技术深刻重塑高等教育生态的时代背景下,山大馆的信息文化培育工作经历了从制度设计与活动探索的奠基期,到各项引领机制逐步成形、体系化发展的体系化期,再到 AI、大语言模型(LLM)等数智技术全面嵌入服务体系、迈向智慧化、精准化的深度创新期的演进历程(如图1所示)。在这一历程中,“四个引领”作为核心战略支点持续深化,与“四体系”形成有机映射,共同构建了山大馆信息文化培育工作的实践体系。

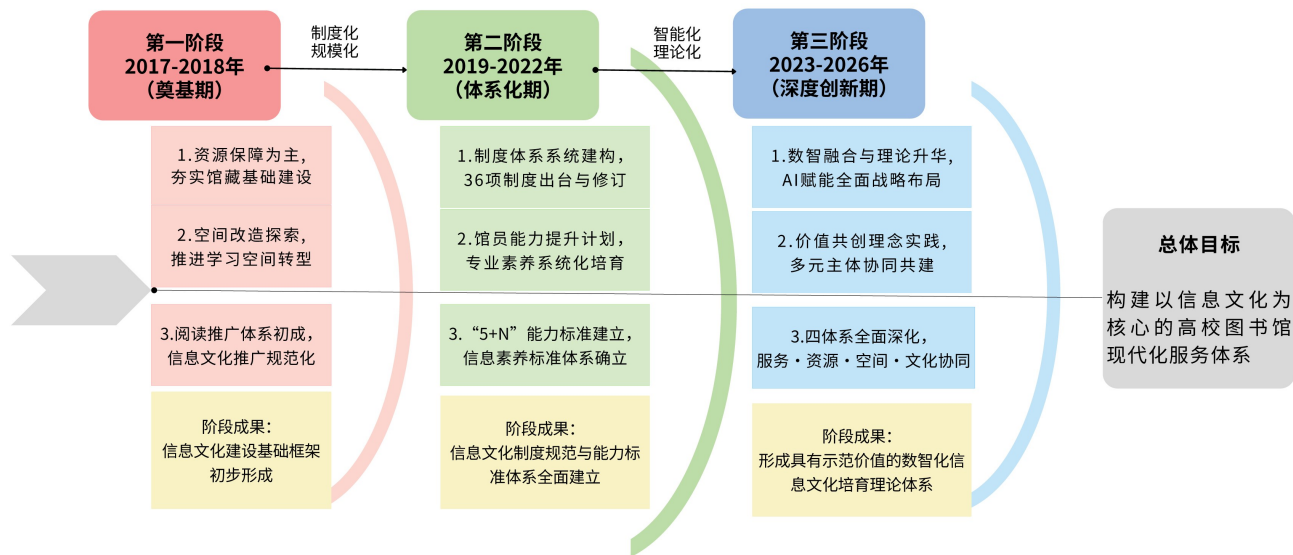


图1 山大馆近年来信息文化培育发展阶段(2017—2026)

3.1 “四个引领”的落地

3.1.1 政治引领

政治引领通过组织制度与服务育人两条路径协同推进。

组织制度层面,山大馆确立了“服务立馆、学术强馆、融合发展”战略,构建了以“人力资本增值、绩效驱动激励、创新活力孵化”三大系统协同运作的赋能型治理新体系^[9]。通过持续优化职称岗位评聘推荐排名办法与绩效工资分配办法,形成“成长—创新—激励”的良性循环。顺应知识服务模式变革,设立了“数据资源管理中心”“知识产权信息服务中心”和“情报研究中心”等新型业务部门,打破传统图书馆基于“采、编、阅、藏”线性流程的部门划分,为服务专业化与协同创新奠定了组织基础。

服务与育人层面,山大馆围绕重大历史节点开展阅读推广与红色教育。“校长领读”项目邀请校长领读习近平总书记相关著作,后升级为“校长有约”系列活动,并被写入学校工作规划,实现了从图书馆自主推动到学校战略部署的制度性升华。2025年“烽火铸脊梁 弦歌续华章——抗战中的山东大学文献展”联合多部门共同举办,获得《光明日报》、中国新闻网、中国日报网等权威媒体的广泛报道。

3.1.2 学术引领

学术引领在实践中体现为“服务学术”与“借智学术”双向驱动的深度融合。

服务学术层面,为提升服务学术能力,山大馆构

建“5+N”馆员能力标准体系,涵盖基本能力、专业能力、学术能力、管理能力和协同创新能力五个维度^[15]。通过“研学学时管理办法”,将馆员参加培训、研讨、学术分享乃至获奖情况全部量化,与年度评优资格和职称晋升直接挂钩,形成可量化、可激励的能力发展闭环。基于“预训练模型+本地知识库”的技术路线,构建LLM驱动的智能参考咨询系统,增强人机协同能力^[10]。践行“大资源观”,完成68万余条学术论文、著作、专利等多类型文献数据汇集,实现学术数据全校复用^[16]。

借智学术层面,“山东大学堂”通识教育讲座邀请校内外专家主讲,济南、青岛、威海三地师生共享学术资源。“一院一书”导读邀请校内各学院学者,围绕跨学科经典文本开展讲座,拓宽学生的认知视野。通过“青年馆员创新论坛”和“暑期研修班”两大平台,将专家所做的前沿学术报告系统性地向黄河流域高校图书馆同行及山东大学定向支援高校图书馆开放共享,实现了专家智识资源的跨机构流动与辐射扩散。

3.1.3 日常引领

日常引领在实践中体现为融入馆外用户日常需求与融入馆内馆员职业发展两个维度。

融入用户日常需求层面,山大馆构建了覆盖“读—讲—展—演”的全过程文化育人体系。在交流互动机制上,山大馆将读书分享会、学术沙龙与跨学科对话纳入常态化制度设计,作为促进用户间知识



共享与文化认同的核心手段。依托“山东大学堂”“一院一书”品牌活动,定期邀请不同学科的校内外专家开展跨学科主题对话,打破学科壁垒,推动知识的跨域流动;以“玫瑰书香”“行走的阅读”系列读书分享会为载体,鼓励师生围绕经典文本和前沿议题展开深度互动,构建以对话为纽带的阅读共同体。这些交流活动不仅是信息文化培育的重要载体,更是构建师生知识共同体的有效手段。在空间建设上,打造“清心小筑”“减压角”“阅心空间”等阅读疗愈特色空间,满足师生多元化需求。在新媒体建设上,构建以微信公众号、企业微信、门户网站,以及山大图书馆主办的《山大图苑》报纸和视频号为主的宣传矩阵。

融入馆员日常发展层面,山大馆直面馆员在职称、岗位、薪酬、荣誉等方面的发展需求,通过职称岗位评聘推荐排名、绩效分配和岗位调整等机制,将馆员日常发展需求纳入制度体系,实现规范与激励的有机统一^[9]。依托“宣传与阅读推广中心—分馆文化推广岗—学生馆员与学生社团”三级阅读推广工作机制^[17],多名馆员通过培训后获得中国图书馆学会“阅读推广人”证书。

3.1.4 数智引领

数智引领在实践中体现为提升馆员数智能力与开展数智化服务两条路径的协同推进。

提升馆员数智能力层面,通过馆员能力标准体系与研学学时管理办法的双重驱动,推动馆员向“知识服务者”“文化传播者”“育人协作者”转型^[15],构建起可量化、可激励的能力发展路径。

开展数智化服务层面,推出 AI 馆员“山小图”,可精准推荐纸质馆藏与电子资源,并提供 AI 解读与一站式图书服务,成为全校首批优秀人工智能赋能场景创新案例。搭建 AI 学习平台,引入智能文献搜索与知识解析工具,辅助学生高效开展学术阅读与研究。据《全球智慧图书馆发展白皮书》(2026 版)数据显示,山大馆智慧化建设位居全国高校前列^[18]。此外,“创新与学术信息能力成长微学堂”聚焦“AI+信息素养”,AI 信息素养授课培训已覆盖逾万名师生。“未来 IP 专家”高校精英赛及山东大学文献检索大赛着力锤炼学生专利检索和文献检索等实操技能,提升读者信息素养和科研能力。

3.2 “四体系”的形成与发展

“四个引领”的持续落地,推动了山大馆治理制

度体系、学科知识体系、多方信任体系与思想观念体系“四体系”的初步形成,并在各维度取得了显著的实践成效。

3.2.1 治理制度体系:从经验管理到制度护航

山大馆 2019—2025 年累计出台各类政策 36 项,覆盖入职培训、能力提升、岗位绩效、评聘评优等全链条,实现了从经验管理向制度管理的系统性跃升。

该治理体系的突出特点在于敏捷迭代。该特点体现在山大馆“专业技术职务及岗位聘用推荐排名办法”的制订与修订上^[9]。该办法自设立以来,7 年内修订 5 次,每次修订均在坚守“业务综合、重点突出、新老兼顾、定性与定量结合”基本原则的前提下,根据学校政策导向、馆员发展实际和业务创新需求,对评价维度、权重分配及激励机制进行动态优化。修订方向经历了从注重“存量盘活”到强调“增量赋能”的转变,逐步形成“创新产出优先、学术贡献突出、综合能力兼顾”的评价导向。与之配套的《绩效工资分配办法》亦经历多次优化,激励导向从“多劳多得”升级为“争创一流”,形成“成长—创新—激励”的良性循环。这种“敏捷与柔性治理”模式直接推动了馆员职业自觉的系统性提升,体现了山大馆在制度设计上勇于自我革新的战略定力。

3.2.2 学科知识体系:从资源供给到知识赋能

山大馆通过“大资源观”的实践落地,推动知识服务从被动响应向主动赋能的初步转型,先后建成高校国家知识产权信息服务中心、全民阅读基地、国家古籍保护中心“中华经典传习所”等多个省部级平台。

其中,“智启典籍”古籍活化利用项目最具代表性。该项目以特藏数字化为基础,以名家导读为品质保障,构建了“内涵引领+文化沉浸+主体自觉”的古籍阅读推广活动完整链条^[19]。特藏数字化平台收录大量珍贵古籍,构建面向教学科研的古籍专题知识库,将沉睡的文献资源转化为可检索、可分析、可利用的结构化知识资产。近年来“楮墨芸香”系列活动举办 70 余场,参与师生超 10 万人次,获得“山东省文化创新创造案例”等荣誉;“龙鳞装探秘”入选教育部“百物匠心”非遗技艺传承创新视频微课遴选名单,将传统文化以现代视听方式广泛传播。

3.2.3 多方信任体系:从服务协同到价值共创

山大馆通过新媒体矩阵建设和跨机构协同,显



著拓展了多方信任网络的覆盖广度与深度^[13,17]。在馆校协同层面,山大馆通过常态化制度设计,将读书分享会、学术沙龙与跨学科对话等交流活动作为构建多方信任的重要抓手。这类活动的核心机制价值体现在三个层面:机制功能层面,通过创造跨学科连接网络,超越传统图书馆的单向服务模式,推动多元主体共创信任生态;制度嵌入层面,山大馆将上述活动系统纳入年度工作计划与馆员绩效考核,实现从分散的自发性活动向稳定的制度性知识服务供给的根本升级;效果评估层面,山大馆以参与频次、跨学科参与比例、后续合作项目数量等结构性指标,持续评估交流活动对多方信任体系的实质贡献,形成“供给—参与—评估—优化”的闭环反馈机制。以“AI 赋能协同育人”项目为代表,通过“图书馆+信息办+本科生院”的“三组一中心”跨部门工作格局,在组织协同层面形成制度性合力,将 AI 信息素养教育系统嵌入本科人才培养全流程。同时,与山东省科技馆、华东师范大学图书馆、黄河流域高校图书馆等搭建文化育人共建体系,信任关系由馆内向馆外持续延伸拓展,形成跨机构、跨层级的协同发展格局。

3.2.4 思想观念体系:从价值共识到文化自信

馆员层面,通过馆员能力标准体系与研学学时管理办法的双重驱动,馆员从“被动完成任务”向“主动追求卓越”转变,学术产出质量明显提升。近年来山大馆共获得省部级及以上科研项目立项 40 余项、获奖 50 余次、重要学术成果 50 余篇(部/项),馆员职业成就感与归属感显著增强。

师生层面,用户对图书馆的黏度显著增强,主要体现在以下三个方面:其一,空间黏度,近五年累计入馆超 2018 万人次,日均入馆量达 11000 余人次;其二,活动黏度,年均举办文化活动 127 场次,年均参与人次 5.47 万,师生从偶尔参与到主动报名、从被动观众到积极共创者的角色转变日益显著;其三,媒体黏度,微信公众号用户关注量 5 年内增长 97.49%,累计发布推文 1751 篇,总阅读量 172.8 万人次,用户互动频率持续攀升。在服务效用评估方面,山大馆将服务质量监测与体验满意度监测作为两个相对独立、互为补充的评估维度加以推进。前者偏重过程性指标,聚焦资源获取响应速度、参考咨询解

决率、数字服务稳定性等可量化的服务过程质量;后者偏重用户主观感受,涵盖空间环境舒适度、活动参与体验感、情感连接深度等主观体验维度。山大馆通过年度用户满意度调查、活动现场即时反馈与线上评价系统等多渠道持续采集数据,并以此为依据驱动服务流程优化与资源配置调整,形成“监测—反馈—改进—再评估”的闭环服务质量提升机制。近年来,师生对图书馆综合服务的满意度持续提升,图书馆作为“文化传承者”“知识赋能者”而非单纯藏书场所的认知正逐步深入人心,文化自信与文化自信的种子在潜移默化的日常育人中得到持续涵养。

4 经验分析:“四个引领”与“四体系”的协同机制

山大馆以“四个引领”驱动“四体系”协同的实践,不仅为高等教育生态中的信息文化培育提供了本土案例,更蕴含了可供深入挖掘的普遍性理论机制与实践启示。

4.1 “四个引领”驱动“四体系”的协同逻辑

“四个引领”并非各自独立运作,而是通过层次分工、交叉赋能与闭环迭代三重结构性机制有机协同,共同驱动“四体系”的整合发展(如图 2 所示)。

层次分工方面,政治引领与学术引领在价值层面确立信息文化培育的精神方向与学术本位,构成信息文化培育的精神内核与方向基准;日常引领与数智引领则在政策与技术层面推动服务落地与具体实践,共同形成“价值引领确立方向、政策引领保障执行”的逻辑基础。

交叉赋能方面,各引领维度相互渗透、整体发力,而非单线作用于某一具体体系。具体而言,政治引领与数智引领协同优化治理制度,确保数智化转型方向不偏离育人初心;学术引领与数智引领共同重构学科知识体系,推动知识服务从被动资源保障向主动智慧赋能跃迁;日常引领与政治引领协力推动多方信任体系的价值共创,将制度认同转化为情感信任;学术引领与政治引领在理性与情感两个维度共同驱动思想观念体系的深层重塑。这种交叉赋能的结构,使“四个引领”的合力远大于各引领维度的简单叠加,形成了系统性的协同效应。“四个引领”与“四体系”之间的交叉赋能关系,可通过以下矩阵加以呈现(见表 1)。

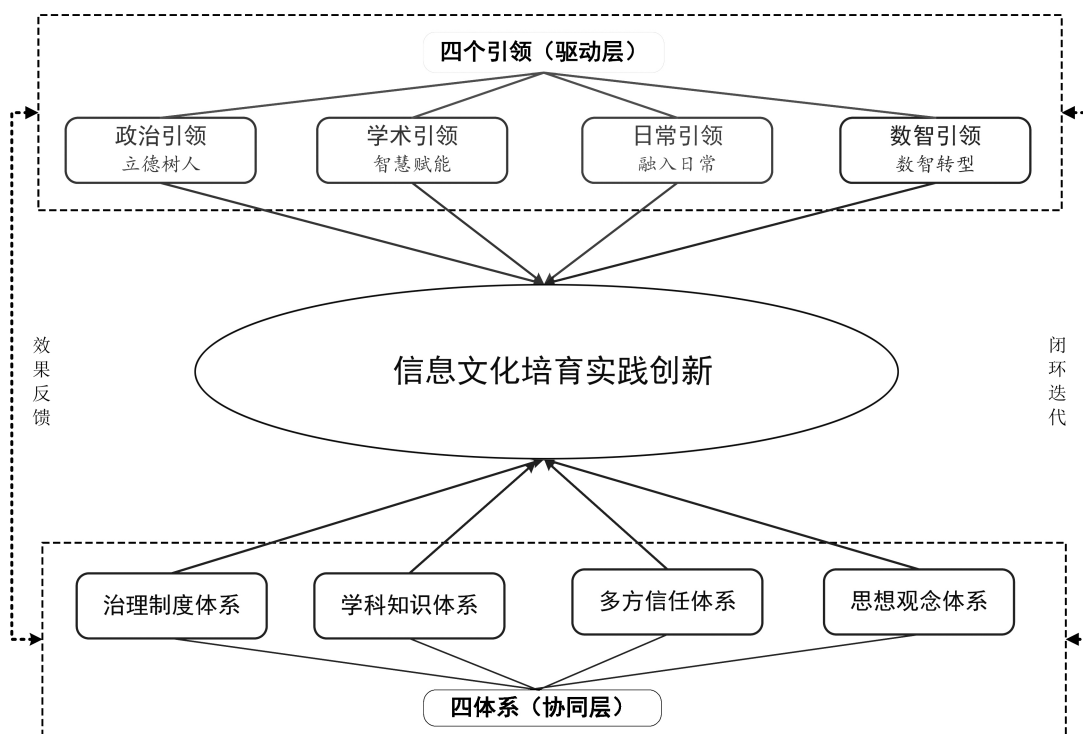


图2 “四个引领”驱动“四体系”协同模型

表1 “四个引领”×“四体系”交叉赋能矩阵

四个引领	四体系			
	治理制度体系	学科知识体系	多方信任体系	思想观念体系
政治引领	价值方向确立	学术使命内化	价值认同基础	文化自觉内化
学术引领	学术评价机制	服务学术/借智学术双向驱动	学术权威信任	批判性思维塑造
日常引领	激励规范统一	日常知识获取习惯	日常信任积累	行为习惯养成
数智引领	制度执行保障	知识赋能技术支持	用户关系重构	数智素养培育

闭环机制方面,“馆内能力积累—馆外价值释放—外部反馈—馆内制度迭代”的完整闭环,使山大馆的信息文化培育工作得以持续进化而非一成不变。馆内治理结构优化、知识组织能力提升、馆员能力培养等建设,为馆外知识输出、文化辐射、跨机构协同等服务提供能力基础;反之,馆外服务的成效与反馈又指导并优化馆内制度迭代,构成一个完整的实践链条。

4.2 “四体系”内部协同的制度性根基

“四体系”之间并非平行并列,而是通过“制度—资源—信任—观念”四维正向反馈循环实现内部协同强化。

健全的治理制度体系为学科知识体系的建设与

资源组织提供组织保障;丰富的学科知识资源为多方信任关系的构建提供内容依托,使图书馆赢得用户的学术信赖;拓展的多方信任网络通过用户深度参与和跨机构合作,为制度体系的优化提供用户参与基础与外部资源注入;而重塑的思想观念体系则内生驱动制度创新的持续涌现,为整个体系注入精神动能。这种相互依存、循环强化的机制,共同构成信息文化培育工作的内部协同动力,并最终形成“制度护航—知识赋能—价值共创—文化自信”的四维协同发展生态。

4.3 组织学习视角下的理论解析

从理论层面审视,山大馆“四个引领”驱动“四体系”协同的实践蕴含了组织学习机制与理性平衡



逻辑。

就组织学习机制而言,山大馆信息文化培育工作所体现的“馆内能力积累—馆外价值释放—外部反馈—馆内制度迭代”闭环,超越简单的单次服务修正,触及对核心价值前提与制度假设的系统性重检,符合克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)与唐纳德·舍恩(Donald Schön)提出的“双环学习(Double-Loop Learning)”机制^[20-21]。这使图书馆能够在数智时代快速变化的环境中实现适应性进化《指南针报告》的学习与消化促进了“四个引领”战略框架的形成;实践成效经师生反馈与业界评价后,进一步推动了关键制度的高频修订,形成“输入—实践—反

馈—迭代”的持续进化路径。

就理性平衡逻辑而言,“四个引领”模式在技术理性(Zweckrationalität)与价值理性(Wertrationalität)之间寻求动态平衡^[22-25]。政治引领与学术引领坚守立德树人的育人使命与学术研究的本真追求,有效防止了技术工具过度应用可能导致的价值偏离;数智引领则为实现这些价值目标提供了高效的技术路径。价值与技术的有机统一,确保了图书馆在现代化服务进程中不失人文关怀的本色。

4.4 实践启示

如表2所示,山大馆的探索实践,可以从五个维度进行概括总结。

表2 山大馆实践启示与可推广路径

启示维度	核心机制	可推广路径
顶层战略自觉	明确价值引领与政策引领层次分工	将信息文化培育融入学校发展战略,确保方向稳定性
制度敏捷迭代	核心制度高频修订	建立定期评估与修订常态化机制,防止路径锁定
大资源观升维	服务学术+借智学术双向驱动	资源建设以知识单元语义关联为核心,实现“馆藏”到“馆用”转化
价值共创生态	“需求互动—资源协同—成果共享—动态优化”四路径	优先建立馆内协同机制,再向跨机构合作渐进拓展
校本文化激活	馆内知识组织能力与馆外文化传播影响力双轮驱动	深度挖掘特色馆藏与学科优势,构建差异化竞争优势

第一,顶层战略自觉。需将信息文化培育工作提升至学校战略层面,明确价值引领与政策引领的层次分工,确保工作的方向稳定性和政策保障的有效性。图书馆应主动对接学校中心工作,将自身工作成效转化为可展示的战略贡献,以争取高层制度认可。

第二,制度敏捷迭代。图书馆应构建敏捷灵活的制度体系,通过定期评估与高频修订,增强对内外环境变化的适应能力,避免因路径锁定而产生僵化。核心制度的持续修订,正是这一理念的生动体现,是“敏捷与柔性治理”模式的制度性表达。

第三,“大资源观”升维。图书馆资源建设的真正价值,在于能否有效转化为知识支持能力,进入具体学科场景,实现“馆藏”到“馆用”的完整转化,而非单纯的规模积累。服务学术与借智学术双向驱动,是实现这一转化的核心机制。

第四,价值共创生态。这对资源相对有限的小型图书馆更具关键性意义。通过构建高效的馆内协同机制,并逐步向跨机构合作拓展,以分层路径实现资源与需求的有效对接,突破发展瓶颈。“需求互

动—资源协同—成果共享—动态优化”的四路径模型,可作为用户关系重构的操作框架。

第五,校本文化激活。依托学校学术传统与学科优势,深度挖掘自身特色馆藏,构建具有差异化竞争力的信息文化产品与服务,实现馆内知识组织能力与馆外文化传播影响力的协同提升。

这五个维度的实践共同指向一个核心理念,即信息文化培育工作需从经验化、项目化向专业化、体系化方向发展,通过系统性的机制设计与多方协同,实现图书馆在高等教育发展新格局中的战略价值。

5 结论与展望

山大馆的实践表明,“四个引领”能够通过层次分工、交叉赋能与闭环迭代三重机制,有效推进《指南针报告》所倡导的四维体系建设和发展,推动信息文化培育向专业化、体系化发展。就普遍性经验而言,信息文化培育的可持续推进,有赖于顶层战略自觉、制度敏捷迭代、学科知识嵌入、多方信任共创与校本文化激活五个维度的系统协同。这对不同规



模、不同类型的高校图书馆均具有一定参考价值。

展望未来,山大馆信息文化培育工作中的“四个引领”模型还有待进一步完善提升,它在不同类型高校馆中的普适性也有待进一步探索验证,期待业界同仁的共同探讨,共同推动高校图书馆信息文化培育工作中的“四体系”建设,为新时代中国高等教育数字化转型与文化强国建设贡献图书馆力量。

参考文献

- 1 陈建龙,崔波,邵燕,等. 高校图书馆信息文化培育指南针报告[J]. 大学图书馆学报, 2026, 44(1): 48—59.
- 2 国务院. 中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要[N]. 人民日报. 2026—3—14(6).
- 3 范晨晓,何晓薇,王苑. 数智时代高校图书馆信息文化培育的探索与创新——以浙江大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(6): 5—12.
- 4 郭晓彤,郭清蓉,魏争光,等. 基于 SFIC 模型的高校图书馆信息文化育人协同机制研究——以武汉理工大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2026, 44(1): 70—79.
- 5 赵发珍,冯虎元,王勇. 高校图书馆信息文化培育的理论建构及实践探索——以兰州大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2026, 44(1): 60—69.
- 6 韩召颖,张蒂. “情感粘性”视阈下的高校图书馆信息文化育人实践——以南开大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(6): 23—34.
- 7 王学琴,李爱国. 高校图书馆信息文化培育实践与探索——以东南大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(6): 35—42.
- 8 赵兴胜,马坤坤. 深化改革,助力中国式现代化——关于高校图书馆文化建设的若干思考[J]. 大学图书馆学报, 2024, 42(4): 20—26.
- 9 赵兴胜,万益嘉,马海婷,等. 构建赋能型图书馆治理新体系:山东大学图书馆的制度设计与实践[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(5): 37—44.
- 10 富国瑞,王平利,王一展,等. 基于大语言模型的高校图书馆智能参考咨询服务构建与应用研究——以山东大学图书馆为例[J]. 图书馆杂志, 2025, 44(12): 31—40, 47.
- 11 程孝良,丁海容. 大学信息文化的内涵、功能及图书馆培育路径[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(6): 43—51.
- 12 丁鑫. 信息文化视域下智慧图书馆环境中馆员和用户互动研究[J]. 图书馆工作与研究, 2020(9): 38—44.
- 13 赵兴胜,马坤坤,李鹏,等. 价值共创视域下高校图书馆用户关系重构研究[J]. 图书情报工作, 2026, 70(8): 136—146.
- 14 程孝良,丁海容. 从“知识仓库”到“智慧型知识伙伴”:数智时代高校图书馆功能转型的理论建构与实践探索[J/OL]. 大学图书馆学报: 1—13. <https://link.cnki.net/urlid/11.2952.G2.20260602.1826.004>.
- 15 赵兴胜,宋西贵,王平利,等. 构建馆员能力提升的常态化模式

新探——以山东大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2023, 41(3): 5—13.

- 16 赵兴胜,姚晓彤. 大资源观:关于未来学习中心视阈下高校文献资源建设问题的若干思考[J]. 图书情报工作, 2025, 69(4): 114—123.
- 17 韩叮咚,富国瑞,丛霄逸. 共读·共育·共创:领读机制下高校图书馆阅读推广实践与创新路径研究[J/OL]. 图书馆杂志: 1—8. <https://link.cnki.net/urlid/31.1108.G2.20260403.1520.005>.
- 18 谭海燕,郭萍,孙瑞鹏,等. 山东大学图书馆跻身全国高校智慧图书馆前五名[EB/OL]. [2026—06—11]. <https://www.view.sdu.edu.cn/info/2077/212101.htm>.
- 19 穆允军,于天指,许文迪. 文化传承视域下大学图书馆传统文化阅读推广研究——以山东大学图书馆为例[J]. 图书情报工作, 2024, 68(5): 32—41.
- 20 Bokeno R M. The work of Chris Argyris as critical organization practice[J]. Journal of Organizational Change Management, 2003, 16(6): 633—649.
- 21 Hesjedal M B, Åm H, Sørensen K H, et al. Transforming scientists' understanding of science-society relations. Stimulating double-loop learning when teaching RRI[J]. Science and Engineering Ethics, 2020, 26(3): 1633—1653.
- 22 Oakes G. Max Weber on value rationality and value spheres: critical remarks [J]. Journal of Classical Sociology, 2003, 3(1): 27—45.
- 23 Blau A. Defending instrumental rationality against critical theorists[J]. Political Research Quarterly, 2021, 74(4): 1067—1080.
- 24 He Y, Liu Z S, Lee M J. Navigating sustainable value creation through digital leadership under institutional pressures: the moderating role of environmental turbulence[J]. Sustainability, 2024, 16(21): 9169.
- 25 Wagner-Olfermann E. Political leadership in transboundary crises, responsibility attributions, and the role of the media: a synthesis of previous research and theoretical extension[J]. Annals of the International Communication Association, 2022, 46(4): 290—304.

作者贡献说明:

宋西贵:设计论文框架,撰写和修改论文

穆允军:研究内容讨论,资料整理和修改论文

丛霄逸:研究内容讨论,资料整理和可视化

赵兴胜:提出研究思路,优化论文框架及修改论文

作者单位:山东大学图书馆,山东济南,250100

收稿日期:2026年6月5日

修回日期:2026年6月11日

(责任编辑:王菲)



“Four Leaderships” Driving “Four-System” Construction of Information Culture Cultivation: Exploration and Reflection of Shandong University Library

SONG Xigui MU Yunjun CONG Xiaoyi ZHAO Xingsheng

Abstract: Academic libraries face widespread structural challenges in information culture cultivation, including fragmentation, siloing, and the absence of theoretical grounding. The *Compass of Academic Library Modernization (CALM) Report on Information Culture Cultivation* addresses these challenges by proposing a "four-system" framework—comprising the governance and institutional system, the disciplinary knowledge system, the multi-party trust system, and the ideological and conceptual system—which provides directional guidance for systematic capacity building. Shandong University Library (SDUL) has developed a core driving mechanism known as the “Four Leaderships”: political leadership, academic leadership, daily leadership, and digital-intelligence leadership. Political leadership upholds the mission of cultivating virtue and fostering talent, integrating socialist core values into service standards and aligning information literacy instruction with ideological and political education. Academic leadership advances a virtuous cycle from “serving academia” and “drawing wisdom from academia,” upgrading the library’s role from resource provider to knowledge enabler through intelligent reference consulting, disciplinary knowledge graphs, and expert engagement. Daily leadership embeds information culture cultivation into the daily learning and living contexts of faculty and students, while simultaneously incorporating librarians’ developmental needs into performance systems to unify norms and incentives. Digital intelligence leadership embraces AI and big data to drive service transformation, guiding faculty and students in reshaping their information values and cultural identity. In practice, SDUL has progressed through three developmental stages. Under the framework of the Four Leaderships, the library has established a “5+N” librarian competency standard system, an LLM-driven intelligent reference consulting system, a comprehensive cultural cultivation model covering “reading, lecturing, exhibiting, and performing,” and the AI librarian “Shan Xiao Tu” (a name combining “Shan” from Shandong University and “Xiao Tu” as an affectionate term for a library assistant), with all dimensions working in coordination. In terms of outcomes, the Four Leaderships have driven the initial formation of the four-system: 36 institutional policies were issued in the governance system; multiple provincial and ministerial platforms were built in the knowledge system; user relationships evolved from bilateral service to multi-party co-creation in the trust system; and librarians’ professional identity and students’ cultural confidence were significantly strengthened in the ideological system. The study further reveals that the Four Leaderships activate the synergistic effects of the four-system through three mechanisms: hierarchical division of labor, cross-empowerment, and closed-loop iteration—reflecting the internal logic of “double-loop learning” and a dynamic balance between technical rationality and value rationality. These findings offer replicable pathways for academic libraries of varying types and scales seeking to advance systematic information culture cultivation.

Keywords: Compass of Academic Library Modernization (CALM) Report on Information Culture Cultivation; Information Culture; Shandong University Library; Four Leaderships