



冰山模型视角下高校图书馆新入职馆员培训体系建设策略

——以北京大学图书馆为例

□徐月 郑清文* 梁南燕

摘要 加强新入职馆员培训是高校图书馆队伍建设的有效举措。文章以北京大学图书馆的实践探索为例,基于冰山模型视角分析新入职馆员培训体系建设策略:在课程体系的设计上,明确发展目标、注重隐性素质、坚持通专融合、创新培训形式;在保障实施策略上,加强顶层设计和调研、加强师资建设和维护、加强流程管理与监督、加强培训考核与激励。这些策略有助于培训体系的科学设计和有效实施,助力馆员全面发展,提升队伍建设水平。

关键词 冰山模型 新入职馆员 馆员培训 北京大学图书馆

分类号 G250

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2025.01.013

引用本文格式 徐月,郑清文,梁南燕.冰山模型视角下高校图书馆新入职馆员培训体系建设策略——以北京大学图书馆为例[J].大学图书馆学报,2025,43(1):110-117.

1 引言

高校图书馆最具可比性和生命力的比较优势是专业馆员^[1]。近年来,伴随高校图书馆发展与改革步伐的加速,馆员队伍建备受关注,成为业界探讨的常态话题。加强对新入职馆员(以下简称新馆员)的培训是馆员队伍建设的有效手段。通过系统培训,来自不同学科背景的新馆员能够系统了解图书馆的基本情况 and 整体运作、逐步认同图书馆的文化理念和发展战略、基本胜任图书馆相关岗位的工作要求,并逐渐成长为专业馆员,对于高校图书馆队伍建设和现代化事业发展具有重要意义。

基于此,北京大学图书馆(以下简称北大图书馆)坚持“价值引领、馆员为先”的基本思想,在长期调研和反复论证的基础上,经党政联席会议研究决定于2021年春季面向新馆员正式实施专业馆员培训计划,通过科学设计培训课程体系和全面保障实施过程,有效促进馆员全面发展及整体队伍建设。本文将基于冰山模型视角对北大图书馆新入职馆员培训课程体系进行解析,同时结合北大图书馆的具体实践对保障实施策略进行探讨,以期抛砖引玉,供大家参考。

2 国内外研究及实践现状

2.1 冰山模型理论及其在图书馆领域的运用研究

冰山模型理论是人力资源管理领域的常见理论,主要用来描述个体担任特定任务角色所需要具备的素质等胜任力要素结构,最早由美国著名社会心理学家麦克利兰(David C. McClelland)提出。1973年,麦克利兰发表《测量素质而非智力》(Testing for Competency Rather Than for Intelligence)一文,指出个体的工作绩效由一些更根本、更潜在的因素决定^[2],冰山模型理论即由此演变而来。麦克利兰认为,个体的素质像一座冰山,分为看得见的“水面以上的部分”和看不见的“水面以下的部分”,水面之上为显性素质,水面之下为隐性素质,也是传统人力资源测评中容易被忽视的素质。1993年,斯潘塞夫妇(Lyle M. Spencer 和 Sige M. Spencer)对麦克利兰的冰山模型进行改进,将水面之上的素质划分为“知识、技能”,水面之下的素质划分为“动机、特质、自我概念”,他们同时构建了业务人员、服务人员、管理人员等五种一般胜任力模型并加以推广^[3],冰山模型因此广为传播。

根据斯潘塞夫妇《才能评鉴法:建立卓越的绩效模式》一书,冰山模型的五大胜任力要素含义如下:

(1)动机:个体对某件事物持续渴望,进而付诸行动

* 通讯作者:郑清文,邮箱:frankzqw@pku.edu.cn.



的念头;(2)特质:身体的特性,以及拥有对情景或信息的持续反应;(3)自我概念:个体的态度、价值及自我形象;(4)知识:个体在特定领域的专业知识;(5)技能:执行有形或无形任务的能力^[4]。可以看出,冰山模型较为形象全面地揭示了胜任力的层次性和逻辑性特征^[5]。在斯潘塞夫妇看来,显性素质较易被培养和发展,隐性素质则是个体内在的、难以测量的、不易被外部力量所改变的能力,但它对员工的行为、绩效以及长期发展有着至关重要的影响^[6],因此,在人力资源管理中应当予以足够的重视。

国内学界基于冰山模型理论在图书馆队伍建设上开展了系列研究。部分学者关注馆员胜任力模型构建。唐美玲、唐琼、赵立红、陈子璇、蒋知义等根据冰山模型、洋葱模型等胜任力素质模型尝试建立图书馆员胜任力模型^[7-11]。唐文惠、柏雪、施雨、万健、余其凤等针对图书馆某一具体岗位开展馆员胜任力模型研究^[12-16]。此外,部分学者结合冰山模型理论进一步开展馆员培训相关研究,比如苏杰、傅瀚磊等人提出了培养馆员胜任力的课程体系,并针对培训形式和机制等提出建议^[17-18]。

总体来讲,上述研究较好地吸收了冰山模型的理论精髓,兼顾了馆员胜任力素质中的隐性特征,对开展馆员培训具有一定的启发作用。但将冰山模型应用于馆员培训的研究为数不多,应用于新馆员培训的研究更是寥寥,且此类研究较为侧重理论分析,相对缺少对实践的应用总结。基于此,以冰山模型的视角探讨新馆员培训体系的建设目前存在较大研究空间。

2.2 国内外高校图书馆馆员培训相关实践

2.2.1 国外高校图书馆馆员培训相关实践

国外许多高校图书馆重视馆员培训,且针对不同馆员群体开展了丰富的培训活动。李金芳研究了普林斯顿大学、达特茅斯学院、康奈尔大学以及加州大学伯克利分校的馆员培训,总结指出美国高校图书馆的馆员培训与发展具有明确图书馆的角色、内容形式多样、进阶式的体系、自我导向性学习等特点^[19]。郭晓红详细梳理了伊利诺伊大学香槟分校图书馆的馆员培训与发展实践,并指出对我国高校图书馆的借鉴意义^[20]。金秋萍等人研究了谢菲尔德大学图书馆等英国高校图书馆的馆员培训模式,在培训内容、形式和管理制度上总结了对我国高校图书馆的借鉴意义^[21]。此外,部分国外高校图书馆针对数字学术馆员、数据馆员、学科馆员等具体岗位

实施了馆员培训,对我国高校图书馆开展馆员培训均有一定程度的启发。

2.2.2 国内高校图书馆馆员培训相关实践

在中国知网数据库中检索高校图书馆馆员培训相关内容可知,近些年国内高校图书馆馆员培训的相关研究呈现升温趋势,且研究视角逐渐具体,研究方向也逐渐从单纯的理论研究到“问题导向”的实践研究过渡,同时涌现出一批具有借鉴意义的培训案例。例如,上海交通大学图书馆坚持细分人员类型,开展分层分类的馆员培训,提升了培训的针对性^[22]。山东大学图书馆开展“轮岗制”+“导师制”的全岗位馆员培训,使得馆员在身份认同、业务能力和个人能力三个维度上获得显著提升^[23]。由此可见,馆员培训日益得到国内高校图书馆的重视。但国内高校图书馆馆员培训还存在诸多不足,普及度不够、系统性缺乏、课程形式单一、师资力量薄弱^[24]等问题较为普遍和突出,且已有的培训大多以业务技能培训和图情专业知识培训为主,忽视了职业规划指导、管理技能等多元培训需求^[25],这些不足同样也是新馆员培训所面临的问题。

综上所述,虽然目前国内高校图书馆对于馆员培训的重视程度较过去有明显提升,但培训工作的科学化和体系化建设仍旧任重道远,未来既需要科学的理论做指导以建立更为全面的课程体系和培训计划,也需要统筹规划好培训的各个环节以提升培训的实施效果,新馆员培训工作亦是如此。

3 冰山模型视角下的新入职馆员培训课程体系设计

课程体系是馆员培训体系建设的核心。一套科学完备的课程体系,应当能够充分结合人才培养的目标和需求,同时又能够考虑到现实环境和资源条件,具备可操作性和动态调节空间。北大图书馆面向新馆员开展的专业馆员培训,在培训课程设计阶段,深入开展了国内外的广泛调研,参考借鉴了包括冰山模型在内的相关理论,系统考虑了专业馆员岗位所要求的知识、技能、自我概念、特质和动机等胜任力要素,结合图书馆自身实际最终开发了一套包含三大模块12门课程的培训课程体系(见表1),内容丰富、形式多样、体系严密,培训周期历时两年。文章尝试基于冰山模型视角对此培训课程体系的设计思路进行分析,以展现培训课程体系的创新性和科学性。



表1 北京大学图书馆新入职馆员培训课程体系

课程模块	课程侧重点	课程名称
模块一:通识课程	帮助新馆员尽快通晓校史校情、馆史馆情,提升新馆员的思想政治素质、职业道德水平、通用业务技能等	入职培训、李大钊思想研究、通用技能
模块二:专业课程	帮助新馆员尽早熟悉图书馆基础业务及核心业务,掌握开展这些业务所需的专业知识和能力	信息服务学、人工智能、西文编目、中文编目、信息素质、图书馆业务(图书馆的主要业务研讨)
模块三:综合课程	帮助新馆员尽可能拓宽视野、涵育情怀,提升人文素养、实践能力和综合素质	综合服务见习、阅读分享、社会实践

3.1 明确发展目标,丰富培训内涵

明确发展目标、丰富培训内涵,是建设培训课程的起点。基于发展目标确定相应的、更为细化的培训目标,有助于针对性地开展课程设计。冰山模型关于胜任力要素的分析,有助于建立科学完善的培训目标,丰富整体的培训内涵。

北大图书馆面向新馆员开展的培训是为了使其在两年的时间中在奋斗精神、专业本领、服务智慧、职业情怀等方面取得长足进步,成为专业馆员。教育部《普通高等学校图书馆规程》指出,“专业馆员一

般应具有硕士研究生及以上层次学历或高级专业技术职务,并经过图书馆学专业教育或系统培训^[26]。”业界对于专业馆员的界定也有诸多讨论,但目前尚未形成共识。北大图书馆结合自身发展规划和实际情况,提出要培养“有精神、有本领、有智慧、有情怀”的“四有”馆员^[27],明晰了适应北大图书馆事业发展的专业馆员角色定位和培训目标。从冰山模型视角看,“四有”馆员相关内涵可与相应的胜任力要素形成一定的对应关系^[27],具体见表2。

表2 北京大学图书馆“四有”馆员标准及对应的胜任力要素

“四有”馆员标准	内涵	对应的胜任力要求	对应的胜任力要素
有精神	“心系国家、矢志前行、爱岗敬业、辛勤奉献、真善为美”的高贵精神	良好的思政素质、职业道德等	动机、特质、自我概念
有本领	“同舟共济、善解人意、一专多能、善贷且成、创新引领”的高强本领	开展图书馆业务、熟悉图书馆工作流程、完成本职岗位要求所需的基本的专业知识和技能,包括但不限于:图情等相关学科的理论知识、信息素质(信息检索技能、信息加工和组织技能等)、读者服务能力(沟通技巧、人际交往艺术、责任心、亲和力等)、编目技能、团队精神、科研能力、创新能力等	特质、知识、技能
有智慧	“识大体、顾大局、知敬畏、守底线、闻大道”的高超智慧	贯彻落实北大图书馆“用户导向,服务至上”的基本理念和“斯文在兹,道隐无名”的基本方针,具备良好的服务意识和服务态度、较高的思想站位等	动机、特质、自我概念、知识、技能
有情怀	“知馆、爱馆、荣馆、念馆、强馆”的高尚情怀	对图书馆事业的热爱、合作精神、奉献精神、融入大局的职业生涯规划能力、前沿意识等	动机、特质、自我概念

3.2 培育隐性素质,强化价值认同

根据冰山模型,水面之下的隐性素质支撑着水面之上的显性素质,恰恰是这些位于水面之下的部

分才是真正决定一个人行为的内在因素。因此,科学合理的培训体系应高度重视对馆员隐性素质的开发和培育。



不同于传统的新馆员培训,北大图书馆注重对新馆员动机、特质、自我概念有关的隐性素质培育,将新馆员对图书馆事业的热爱、集体荣誉感、服务意识和服务态度等摆在十分重要的位置,以此来强化个体对于组织的文化和价值认同,培养能够携手开创图书馆现代化事业的生力军。众所周知,作为中国共产党运动的先驱、伟大的马克思主义者、杰出的无产阶级革命家、中国共产党的主要创始人之一的李大钊先生曾担任过北大图书馆主任,为北大图书馆留下了宝贵的思想财富,被誉为“中国现代图书馆事业之父”。因此,结合北大图书馆的历史积淀和文化渊源,北大图书馆在培训课程中专门设置“李大钊思想研究”课程,要求新馆员以旁听生的身份修读北大马克思主义学院开设的这门专业课,以此加强对新馆员的思想政治教育和爱校荣馆教育,大力弘扬大钊精神,在见贤思齐中激发新馆员的历史使命感和时代责任感。

此外,新馆员的群体特点也要求必须注重培育其隐性素质。当前,新馆员的学科背景更加多元,相较于图情专业馆员,非图情专业馆员在入职之初对于图书馆事业的概念可能会相对模糊。因此,在传统的技能和知识培训基础上,融入图书馆文化的培训能提升新馆员对图书馆文化的认同和对图书馆事业的忠诚^[28],帮助其迅速完成心态转变,坚定职业理想和信念。

3.3 坚持通专融合,促进全面发展

在冰山模型中,知识和技能这类显性素质是最容易被看到的,相应地,也更容易被培养和改变,因此传统的馆员培训经常以知识和技能培训为主。北大图书馆在建设专业馆员培训课程时,同样注重知识和技能培训,同时将“通专结合”的理念引入课程设计,既注重专业核心知识和技能的培育,也注重通用知识和技能的拓展,以促进馆员一专多能、全面发展。

在专业核心知识的培育上,“信息服务学”“人工智能”两门课程让新馆员通过系统的学习开阔视野,夯实理论基础。在专业核心技能的培育上,西文编目、中文编目、信息素质课程、由各中心策划的图书馆业务培训以及一线台口综合服务见习等,则帮助新馆员培养和锻炼编目技能、信息素质、读者服务能力等各项专业技能。专业知识和技能的培训,培养的是作为图书馆员的核心业务素养,有助于新馆员未来成长为相关业务的行家里手。

在通用知识和技能拓展上,主要依托“通用技能”这一课程,该课程旨在帮助新馆员在业务能力之外锻炼通用能力,提升综合素质。“通用技能”课程每周一次,贯穿全年,每学期细分若干个不同的主题,新馆员在两年的周期内,将完成近50次培训,有效拓宽知识面。截至2024年春季学期末,北大图书馆组织了近80场通用技能培训讲座,涵盖安全教育、职场礼仪、会务接待、心理健康、学术写作、科研申报、公众号制作、短视频制作、公文写作、法律意识(著作权、数据隐私规范、合同管理等)等十余项通用技能。丰富多元的培训主题,兼具趣味性和专业性,一方面与图书馆日常工作相关,促进馆员提升业务表现,另一方面与个人能力提升相关,促进馆员技能升级和全面发展。

3.4 创新培训形式,注重学用贯通

培训形式的设计是课程体系建设的重要组成部分,直接关系到培训实效。以往的新馆员培训形式主要是馆领导及中心主任的讲座报告以及新馆员在各中心的集中轮岗,形式较为单一,同时集中轮岗耗时较长,投入大但效果不明显。改革之后实施的专业馆员培训,除了内容更成体系之外,更加注重创新培训形式,坚持理论学习与实践应用相结合、集中培训与自主学习相结合,关注新馆员的成长性和持续性发展需求。培训期间,新馆员可立足本职岗位,边学习边思考边实践,通过更加立体多元的参与,达到“学思用贯通、知信行统一”的效果。

除传统的讲座培训,北大图书馆专业馆员培训还包括如下形式:

(1)旁听院系专业课。“李大钊思想研究”“信息服务学”“人工智能”都属于院系专业课,新馆员在开课的学期线下旁听,促进系统性理解和前瞻性思考。

(2)见面交流。培训课程的第一项为“入职培训”,一般在入职后第一周,新馆员在各个业务中心集体参观交流,并与馆领导进行座谈。北大图书馆业务部门较多,且布局分散,相对快速和全面的接触有助于新馆员于短时间内在新环境中“混个脸熟”,为日后的沟通合作打下基础。

(3)一线台口见习。培训课程中有一项为“综合服务见习”,要求新馆员培训期间每周在一线服务台口值班1天,为读者提供借还书和咨询服务。北大图书馆坚持将一线服务岗位作为馆员能力的试金石,在面对面的读者服务中培养解决实际问题的能



力。通过见习,新馆员一方面可以锻炼沟通和协调能力,另一方面倒逼自己掌握更多的基础业务技能,同时在“接地气”的过程中加深对于图书馆行业的理解与思考。

(4)阅读分享。新馆员以阅读小组的形式自行商定阅读主题、业余时间自主阅读、定期举行读书分享会。这种形式既能督促新馆员自主学习,促进学习型组织建设,也能推进学以致用,开拓新馆员的思维和视野,促进职业发展。

(5)实践考察。北大图书馆每年组织新馆员前往国内知名图书馆进行参观交流,比如2023年暑期集中组织近些年入职的新馆员赴上海开展社会实践,对上海图书馆等进行调研,以此增加新馆员对行业的理解,在交流中互学互鉴,推动解决实际问题。

4 新入职馆员培训体系保障实施策略

馆员培训是一项系统性工程,涉及诸多环节,无论是培训计划的制定、师资团队的组建还是培训过程的管理与考核结果的运用,都需要高校图书馆提前布局、统筹谋划、持续推进。北京大学图书馆制定了一系列保障实施策略,以促进新馆员培训体系的顺利建设和落地落实。

4.1 加强顶层设计和规划,落实前期调研与论证

培训体系的建设和实施,首先离不开领导班子的高度重视和科学规划。北大图书馆历来关注队伍建设,将馆员队伍视为现代化图书馆内涵发展动力的根本性基础^[29]。2018年和2021年,北大图书馆分别制定了《北京大学图书馆2035年愿景与2019—2022年行动纲领》和《北京大学图书馆“十四五”(2021—2025年)发展规划》,这两个纲领性的文件都将馆员队伍建设和专业馆员培养作为重要的战略规划,后者更是明确要坚持“价值引领、馆员为先”的基本思想,以“四尚”风气和“四有”馆员培育完善馆员队伍建设,实现专业馆员的体系化培养^[29]。在此基础上,北大图书馆将2019—2023年分别确定为“制度建设年”“队伍建设年”“馆风建设年”“能力建设年”“团队建设年”,以不同的举措凝聚行动共识,推进队伍建设。科学的顶层设计和规划,为新入职馆员培训体系明确了发展方向,提供了充足的组织保障和制度保障。

扎实的调研与论证,是馆员培训科学化体系化的重要保障,也是进一步凝聚队伍建设共识的重要

步骤。2019年,为了更好地统筹队伍建设和馆员培训工作,北大图书馆在机构调整时设立人事与馆员发展办公室(以下简称人事办)。人事办从2020年春季开始针对培训体系建设展开调研。首先是行业调研,包括针对国内外同行以及企业培训模式相关的调研,积极学习借鉴有益经验。其次是意见调研,分别面向图书馆各中心正副主任和近些年新入职馆员代表展开了单独征询或集中座谈,系统了解培训需求及期待。2021年春季,在多层调研基础上,北大图书馆出台了关于新馆员培训的专门方案,对培训对象、培训目标、课程体系、考核激励、组织管理等予以明确。方案正式实施前,人事办在馆内组织了多轮讨论,在完善培训方案的同时,也为培训体系的实施凝聚了更为广泛的共识。

4.2 加强师资建设与维护,优化资源整合和利用

培训师资与课程质量高低密切相关。为了保障培训课程质量,北大图书馆坚持“为课程找师资”,始终以课程内容设计为重,不局限师资范围,尽可能匹配优秀合适的课程讲师。

一方面,注重馆外师资的引进与合作,加强师资建设与维护。“通用技能”课程涵盖各类技能培训,课程主题广泛。为了课程的提质增效,人事办在设计培训主题时,同步调研相关主题的师资情况,拟定合适的主讲人选,并通过公开网站检索、馆领导邀约、校内联络、行业引荐等不同方式邀请校内及校外主讲人。例如,北大图书馆曾邀请法学院专家为新馆员开设“数据时代的用户隐私”为主题的讲座,邀请信息管理专家学者开设“知识产权”相关讲座,邀请国家图书馆专家开设“读者服务”相关讲座。此外,在建立初次合作关系之后,北大图书馆注重与馆外专家学者保持长期沟通,就培训主题的细化和优化进一步征询专家学者的意见,以维护好优质的师资团队,进一步提升课程质量。

另一方面,注重馆内师资的挖掘与培养,优化资源整合与利用。为减少培训资源的浪费,降本增效,北大图书馆在设计课程时系统梳理了馆内其他相关培训资源,包括中国高等教育文献保障系统(CALIS)等联盟提供的行业培训、图书馆及各中心组织的各类业务培训等,这些培训大都体系成熟、师资专业。最终,部分匹配新馆员发展需求的既有培训被纳入专业馆员培训课程,促进了内部师资及课程资源的整合与利用。比如,北大图书馆组织的“一小时



讲座”及协同中心组织的“带班馆员”培训有助于新馆员系统了解图书馆资源及服务,这些培训都被吸纳进专业馆员培训的课程体系。此外,在业务培训中,北大图书馆针对不同的业务类型邀请馆领导及部门主任,或挖掘各中心业务骨干担任课程主讲人,达到优化师资整合、节省培训成本、提升培训效率等诸多效果。

4.3 加强流程管理与监督,坚持集中与分散相结合

对培训流程进行有效的管理与监督,既是培训规范化运转的必要举措,也是培训课程发挥实效的内在要求。在实施馆员培训过程中,高校图书馆应当注意结合实际制定合理可行的管理办法,既兼顾培训的各个环节,实现全流程管理,也要张弛有度、适度灵活,平衡好馆员培训和业务发展之间的关系。唯有如此,培训计划才能切实落地。北大图书馆在实施专业馆员培训方案时面临一些现实困难,主要有两点:一是人事办人手有限,难以面面俱到地兼顾所有细节;二是各中心有用人需求,新馆员的本职工作与培训课程难免存在时间冲突的情况。为解决上述难题,北大图书馆通过采取集中管理与适度分散相结合的办法较好地保障了培训方案的落实。

首先,加强对培训流程的统一管理与监督,并要求各中心积极配合落实。在图书馆党政联席会议的领导下,人事办牵头组织培训工作,并负责对培训流程开展整体管理与监督。人事办对新馆员实行分批管理,并建立个人电子培训档案,秋季学期至次年春季学期入职的馆员为同一批参训馆员。在馆员入职之后,人事办组织集中的培训动员会,说明培训要求,同时,提前制定好每学期的培训安排,分批次通知到相关中心及参训馆员,以便提前安排工作。此外,在单项课程或单次讲座开设前,人事办通过邮件以及微信群详细通知馆员个人。每个学年末,人事办撰写分批次的培训情况总结,汇报馆领导,并召集参训馆员进行阶段性交流。在此过程中,人事办及时更新汇总每个馆员的培训进度,并就实施具体情况与相关中心保持密切沟通。由于培训周期较长、课程种类较多,且不同批次存在时间交叉问题,人事办的集中管理与监督有效保证了方案实施的统一性。

其次,赋予图书馆下属各中心及馆员一定的自主性,提升培训管理的灵活度。这种自主性和灵活度主要体现在以下方面:(1)培训的组织和考勤。见

面交流、讲座、实践考察等形式的培训一般由人事办亲自组织和考勤;旁听课程、阅读分享等形式的培训由于是课程的既定安排,则由人事办指定课程小组长或馆员轮流等方式自行组织上课并记录考勤报送人事办;综合服务台见习由知识中心根据台口工作安排对参训馆员进行排班、考勤管理和表现评估,并报送人事办。(2)适度范围内的请假或补休。遇培训和工作安排冲突等原因,允许馆员适度请假,超出限定次数,则需对缺勤课程进行补休,否则将影响后续考核。

4.4 加强培训考核和激励,注重结果运用与反馈

培训结果既是检验培训成效的重要依据,也是对馆员进行培训激励的重要举措。考核若缺失,馆员培训易陷入“流于形式”的困境;若过于复杂,则会增加组织及个人的考核压力和工作压力,容易挫伤新馆员工作积极性。因此,结合图书馆管理与业务实际,制定一种可望可及的考核方式,既能节约管理成本,也有助于培训方案的有效实施和运转。

北大图书馆采取课程考核、阶段考核和终期考核相结合的三级考核方式对新馆员进行培训考核。课程考核,顾名思义,针对的是单项课程的考核,视课程形式各有不同:讲座课程一般签到考核,旁听课程、实践考察一般要求提交学习心得,一线台口见习则由中心按照新馆员的实际表现做出书面的评价。阶段考核是对新馆员培训完成情况的阶段性考核,在实施过程中,一般由人事办就掌握的情况向新馆员做集中反馈,以便查缺补漏,目的是为了督促新馆员尽可能按照培训进度完成任务。终期考核在新馆员完成所有课程之后进行,新馆员需向人事办提交一份详细的书面培训总结。总体来讲,三级考核相结合的方式,宽松适宜,较为人性,同时可操作性较强。考核结果并不做严格的等级划分,只要完成培训课时和考核要求,一般情况下均视为考核合格。

在考核结果运用上,北大图书馆将考核结果作为岗位聘任、岗级晋升、绩效奖励、评奖评优的重要依据或参考。从行业发展来看,我国从2001年开始在中国图书馆学会等组织的推动下探索馆员职业资格认证制度,但由于多方面的因素,截至目前我国高校图书馆并未建立起统一的职业资格认证制度^[30]。北大图书馆虽未开发单独的馆员认证制度,但是因地制宜地将专业馆员培训考核的结果作为相关晋升



或聘任的重要参考,要求新馆员应先通过专业馆员的培训考核,避免相关晋升或聘任受到影响。

此外,在培训的实施过程中,北大图书馆采取了若干措施加强对培训成效的评估和培训措施的优化。在成效评估方面,北大图书馆一方面采取反应评估和学习评估的方法,通过每学期面向参训馆员发放匿名问卷,评估其对于培训的满意度,包括主讲老师、培训内容、培训形式等,并要求其自评参加培训的受益程度,同时不定期召开培训研讨会,集思广益,研究课程优化举措;另一方面采取行为评估和成果评估的方法,通过观察和跟踪参训馆员在岗位工作中的表现和业绩,评估培训对于馆员的促进作用。前者作为及时改进的参考,后者则需要长期的观察和总结,并持续边实践边优化。

5 结语

总体来讲,基于冰山模型视角可以看出,北大图书馆开发的新入职馆员培训体系在课程体系设计上科学合理、在保障实施策略上全面到位,取得了良好成效。《高校图书馆馆员队伍建设指南针报告》指出,专业馆员培育和引进将成为高校图书馆事业高质量发展的首要抓手^[1]。未来,北大图书馆将持续总结经验、广泛交流,一方面将健全现有的新入职馆员培训体系,在培训讲座内容设计上尽力避免交叉重复以实现课程体系更为科学化,并探索构建统一的培训管理平台以实现管理服务过程的可视化。同时,北大图书馆将积极拓展针对其他馆员群体的培训项目,努力实现培训的全面受益,进一步推动馆员的全面发展,助力高校图书馆事业的高质量发展。

参考文献

- 1 陈建龙,邵燕,刘万国,等.高校图书馆馆员队伍建设指南针报告[J].大学图书馆学报,2023,41(1):28-36.
- 2 McClelland D C. Testing for competence rather than for intelligence[J]. American Psychologist,1973(4):1-14.
- 3 陈万思.中国企业人力资源管理人员胜任力模型研究[D].厦门:厦门大学,2004.
- 4 Spencer L M, Spencer S M. 才能评鉴法:建立卓越的绩效模式[M].魏梅金,译.汕头:汕头大学出版社,2003.
- 5 孔祥辉,李超超.高校图书馆嵌入式馆员胜任力模型构建研究[J].图书馆研究,2022,52(5):86-93.
- 6 陈子旋,马秀峰.智慧图书馆员胜任力模型构建研究[J].图书情报导刊,2023,8(5):7-14.

- 7 唐美灵.图书馆员胜任力模型构建及研究[J].图书馆建设,2013(1):71-73.
- 8 唐琼.基于职业素养服务的高校图书馆员冰山胜任特征模型的构建[J].四川图书馆学报,2016(3):89-93.
- 9 赵立红.泛在信息环境下图书馆员胜任力模型构建[J].图书馆学刊,2012(8):15-17.
- 10 陈子旋,马秀峰.智慧图书馆员胜任力模型构建研究[J].图书情报导刊,2023,8(5):7-14.
- 11 蒋知义,曹丹,邹凯,等.智慧图书馆员胜任力双螺旋模型构建[J].图书馆,2020(12):34-41,66.
- 12 唐文惠.高校图书馆学科馆员胜任力研究[J].高校图书馆工作,2011(1):39-41.
- 13 柏雪,陈芷.数据馆员胜任力模型构建研究[J].图书馆工作与研究,2021(5):23-31,41.
- 14 施雨,张晓阳.高校图书馆数据馆员胜任特征模型探索[J].图书馆学研究,2021(9):35-48,101.
- 15 万健,罗园晶,茹意宏.图书馆员知识咨询胜任力模型构建[J].图书情报工作,2016,60(20):27-35.
- 16 余其凤,陈慧琪,刘敏榕.基于改进素质冰山模型的高校IP馆员培养策略研究[J].图书馆学研究,2023(9):40-50.
- 17 苏杰.基于岗位胜任力模型的图书馆员培训[J].图书馆研究,2013,43(6):116-119.
- 18 傅瀚磊.基于胜任力模型的馆员培训研究[J].图书馆工作与研究,2015(8):46-48.
- 19 李金芳.美国高校图书馆馆员培训与发展的典型案例研究[J].大学图书馆学报,2015,33(1):43-50.
- 20 郭晓红.美国伊利诺伊大学香槟分校图书馆员培训与发展研究[J].图书馆理论与实践,2016(10):60-64.
- 21 金秋萍,襍肖林.论英国高校图书馆馆员培训模式——基于谢菲尔德大学图书馆的典型分析[J].图书馆工作与研究,2017,(12):36-40.
- 22 尤晶晶.大学图书馆面向年轻馆员的人才培养策略探析——以上海交通大学图书馆为例[J].大学图书馆学报,2021,39(3):34-39.
- 23 肖宏,赵星宇.“轮岗制”+“导师制”的馆员培育体系培训效果研究——以山东大学图书馆为例[J].图书馆学研究,2021(14):28-37.
- 24 钟宇,胡芳,陶莹.我国大学图书馆馆员培训工作的调查研究——以26所大学图书馆为例[J].图书馆,2013(3):96-98.
- 25 孙媛媛,李峰,邱效威.我国高校图书馆馆员队伍建设调查与分析[J].江西师范大学学报(哲学社会科学版),2016,49(5):121-125.
- 26 教育部.教育部关于印发《普通高等学校图书馆规程》的通知[EB/OL].[2024-10-05].http://www.moe.gov.cn/src-site/A08/moe_736/s3886/201601/t20160120_228487.html.
- 27 陈建龙.庄守经先生的图书馆现代化思想初探[J].大学图书馆



- 学报,2021,39(3):6-10.
- 28 徐双,刘勇.融入图书馆文化的图书馆员培训——基于“图书馆人”的视野[J].图书馆建设,2010(6):109-111.
- 29 郑清文,梁南燕,陈建龙.基于创新力标准的北京大学图书馆馆员队伍现代化建设新探[J].大学图书馆学报,2023,41(1):5-10.
- 30 张涵,李世娟.图书馆员职业资格认证制度构建研究[J].图书馆情报工作,2022,66(20):120-129.

作者贡献说明:

郑清文:提出论文选题,设计研究思路与框架,论文修改
徐月:设计研究思路与框架,文献检索与分析,论文撰写及修改
梁南燕:数据审核,论文修改

作者单位:北京大学图书馆,北京,100871

收稿日期:2024年12月19日

修回日期:2025年1月14日

(责任编辑:支娟)

Strategies for Building Newly Hired Librarians Training System in University Libraries Based on the Iceberg Model

— A Case Study of Peking University Library

XU Yue ZHENG Qingwen LIANG Nanyan

Abstract: The training of newly hired librarians is an effective measure for the construction of the university library teams. Strengthening the scientific and systematic construction of the training is a key issue that university libraries need to address in team building and modernization development. Through literature review and case studies, this article takes the practical exploration of Peking University Library as an example, and analyzes the strategies of the training system for newly hired librarians from the perspective of the Iceberg Model, focusing on the design ideas of the course system and the implementation strategies of the training system. Based on relevant theories and case analysis, the article proposes the following viewpoints. Firstly, the course system is the core of the training system. In order to enhance the scientific nature of the training course system for newly hired librarians, university libraries should adopt the following design principles when developing the course structure: 1) Clarifying the development goals of team building and enriching the content of the training accordingly; 2) Place emphasis on developing and nurturing the implicit qualities of newly hired librarians, and fostering their cultural and value-based identification with the university library; 3) Maintain a balance between general competencies and specialized knowledge, emphasizing both the core professional and general knowledge and skills, in order to support the comprehensive development of newly hired librarians; 4) Innovating the format of training can help improve training outcomes, and it is crucial to employ the three-dimensional and diverse training format to encourage newly hired librarians to engage in continuous learning, reflection, and practical application. Secondly, the successful construction and implementation of the newly hired librarian training system require a series of guarantee measures. University libraries can take the following strategies: 1) Strengthening top-level design and planning, while implementing preliminary research and validation; 2) Strengthening the development and maintenance of teaching staffs, while optimizing the integration and utilization of resources; 3) Strengthening process management and supervision, ensuring that both centralized and decentralized approaches are effectively combined; 4) Strengthening training assessment and incentives, ensuring that results are effectively used for feedback and continuous improvement. The above strategies will contribute to the scientific design and effective implementation of the training system, supporting the comprehensive development of librarians, and ultimately improving the overall quality of university library teams.

Keywords: Iceberg Model; Newly Hired Librarian; Library Staff Training; Peking University Library