



高校图书馆韧性协同资源服务体系的构建与思考

——以清华大学图书馆防疫实践为例

□张秋* 李津

摘要 面对教育模式、用户需求以及技术环境等的深刻变革,图书馆需要在职能定位、创新引领和生态构建等方面做出战略思考和积极应对,构建高校图书馆韧性协同资源服务体系,即紧抓资源和服务核心主线,建立具有危机意识、灵活适应性、强大应变性和广泛联结性的有机体系,打造图书馆新方向、新动能和新生态。清华大学图书馆“韧性协同资源服务体系”及其理念在新冠肺炎疫情防控期间得到了有效实施,对图书馆应对清华大学教学科研变革发挥了有力的指导和保障作用。

关键词 韧性 协同 清华大学 图书馆 战略思考

分类号 G258.6

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2021.01.011

1 引言

印度著名图书馆学家阮冈纳赞的《图书馆学五定律》指出:“图书馆是一个生长着的有机体”。认清自身发展内外部环境并积极应对是图书馆“生长着”的外在表现,也是图书馆永恒的探索。在复杂多变的信息化时代,图书馆的有机体不再仅仅是与读者、与图书的互联,更是与泛在资源、服务、技术、文明建设、社会联结等的共生体。面对教育模式、用户需求以及技术环境等的深刻变革,本文提出图书馆应构建与内外部因素相协同、适应内外部环境变化的“韧性协同资源服务体系”,以期对图书馆未来发展进行战略思考、整体谋划、系统重塑和全面提升。

2 高校图书馆“韧性协同资源服务体系”的内涵

“韧性”本是物理学概念,指物体受外力作用时产生变形但不折断的性质^[1],引申为适应并应对变化的能力,并广泛应用于心理学、经济学、社会学等学科领域。澳门大学图书馆馆长吴建中在对公共图书馆社会转型思考过程中引入“韧性”这一概念,认为韧性不是简单的防御,而是应对多样化变化的适应力,也就是说,关键是“适应性治理”的能力^[2]。陈利华、徐国兰等在馆员培养中用到“韧性”,认为韧性

有助于提升馆员抗压能力、心理资本^[3-4]。

“协同”概念最早由20世纪70年代德国斯图加特大学教授、著名物理学家哈肯(Haken H)提出,此后经过系统阐述形成协同理论(Synergetics)^[5]。其主要观点认为:系统由各子系统相互作用形成,系统行为往往不是子系统行为的简单叠加,而是有调节、有目的地自组织起来的。该理论被广泛应用于经济学、社会学和管理科学等学科领域。1986年姜策群等将该理论引入图书馆研究领域^[6],此后“协同学”在图书馆领域的研究持续开展,研究视角涵盖图书馆系统、图书馆管理、图书馆评估、信息服务、学科服务、智库建设和资源建设等多方面。

高校图书馆“韧性协同资源服务体系”是在复杂多变的信息时代对图书馆职能定位、创新引领、生态建设等方面的战略思考和积极应对。我们认为,高校图书馆“韧性协同资源服务体系”是紧抓资源和服务核心主线,清晰认识高校图书馆有机系统及其子系统,结合对内外部环境的感知,建立具有危机意识、灵活适应性、强大应变性和广泛联结性的有机体。对高校图书馆而言,该有机体包含高校图书馆内外部系统,内部系统指以资源为基础的服务系统,包括资源、服务、读者、空间、宣传等,意在从内部保

* 通讯作者:张秋,ORCID: 0000-0002-6371-8445,邮箱:zhangqiu@mail.tsinghua.edu.cn。



障图书馆有序运行;外部系统指受教育、技术、生态等影响的外部环境,关乎图书馆核心职能和业务发展等。图书馆“韧性协同资源服务体系”运作过程中需不断审视内外部环境,保持对变化的敏感感知,保持强大的问题解决能力和应变能力,建立系统内外部的广泛联结,建成一个“生长着”的有机整体^[7-8]。

3 高校图书馆“韧性协同资源服务体系”的构建

“韧性协同资源服务体系”的构建需要用全面、辩证和长远的眼光,深刻思考图书馆的核心价值,转变图书馆发展方式,优化图书馆资源结构,转换图书馆增长动能,从新方向、新动能、新生态进行战略规划与实施。

3.1 新方向:重新审视核心职能,认清大势,“韧性”担当

韧性意味着“适应”与“应对”,首要是对图书馆核心职能的重新审视。著名的图书情报学者威尔逊说:“图书馆的真正重要职能是促进知识的获得和新知识的产生。”^[9]北京大学图书馆馆长陈建龙指出:“大学图书馆可以而且确实为学生和教师的学习、教学活动发挥不可替代的积极作用,也就是大学图书馆具有独特的价值”^[10]。国际图书馆协会联合会(IFLA)大会近年来的会议主题离不开“变化”与“应对”,如:2018年的主题“图书馆转型,社会转型”,2019年的主题“图书馆:为变革而对话”^[11],均对图书馆内外部环境变化进行了梳理,提出对变革与转型的深入思考,这正是“韧性体系”构建的必要性和重要性的最好印证。

纵观经济全球化及生活方式的变革,“知识”被重新定义,图书馆职能边界也将随之发生改变,图书馆应立足“纽带联结”作用,不断拓展职能边界。

(1)构建韧性协同资源保障体系,使图书馆资源建设朝着形式多样化、来源广泛化和使用无缝化方向发展。首先,资源形式多样化。图书馆应适应混合式教学、终身学习等理念发展,适应主动获取、社群交流、目标驱动等需求新趋势,资源形式需要朝着数字化、网络化、多载体、多媒介等多样化发展。其次,资源来源广泛化。图书馆不仅应保障印刷资源、电子资源和网络资源的拥有和收藏,还应该通过丰富的特色资源和自建资源等方式,精选并保存教育教学优秀成果等,促进社会共享与人类文明传播。再次,资源使用无缝化。融入教学、科研过程,在资

源发现、资源获取、资源使用等环节,提供结构化、有序化的资源体系,让用户直达所需,降低师生学习成本,节省读者时间。

(2)构建韧性协同服务保障体系,以信息素养能力培养和知识服务提供为抓手,为用户信息能力和图书馆服务能力赋能。首先,积极推进信息素养能力培养,加强对用户信息需求识别、信息获取、信息甄别和信息运用等方面的能力培养。其次,深入开展知识服务,以用户为中心,以满足和引领用户需求为驱动,将图书馆视为知识服务的联结点,磨练适应性和应对能力,与信息技术、人工智能和大数据等深度融合,建设智慧型图书馆。

3.2 新动能:坚持创新引领发展,内外部融合,“协同”应对

未来发展动能方面,图书馆应以内涵发展和高质量发展为目标,从推进组织创新、拥抱技术创新和优化发展环境三个方面进行系统重塑。

(1)推进组织创新。加大对人才培养和人才利用的支持力度,强化驱动力建设,加强组织机制对人才队伍建设的有力保障。

(2)拥抱技术创新。借助新的科技革命和内外行业变革形成图书馆发展新动力,利用新技术、新模式等转变过去图书馆以被动提供资源服务为导向的发展模式。

(3)优化发展环境。拓展内外部融合发展空间,鼓励加大与校内机构、知识产业、文化团体、国内外同行等的优化整合,加强全方位协同,发挥行业引领和示范作用。

3.3 新生态:坚持用户导向和需求驱动,构建“韧性协同”新生态

良好的生态是图书馆可持续发展的重要保障,图书馆应坚持用户导向和需求驱动,以成就用户为目的,促进和推动多方位多要素融合,与内外部互联互通,增强连通性和坚韧度,构建“韧性协同”资源服务新生态。需要注意的是,图书馆新生态不是简单的要素相加,而是有机融为一体,充分发挥各自优势,取长补短,“韧性协同”使得整体功能大于部分功能之和。

(1)新生态需要互联互通。用户需求随着网络化、信息化、数字化等的发展已显著改变并加速迭代,图书馆需要与内外部保持互联互通,增强新生态的连通性和坚韧度,为新生态发展奠定坚实的基础。



(2)新生态需要数据赋能。资源建设、读者服务、文化传播、文明保存等都离不开数据的收集和共享,开发利用图书馆生态下的大数据,用数据挖掘用户需求,可以为图书馆新生态注入活力和能量。

(3)新生态需要协同管理。新生态发展需要协同管理、整体谋划和循序渐进,以促进图书馆生态发展的系统性、整体性和协同性。

4 清华大学图书馆“韧性协同资源服务体系”构建实践

清华大学图书馆“韧性协同资源服务体系”,是以资源为基础、以服务为抓手的内外部协同有机体。多年来,图书馆坚持从“新方向、新动能、新生态”进行战略规划与实施。

2020年全球范围内的由新型冠状病毒引发的肺炎疫情(以下简称疫情)给教育系统特别是高等院校带来了巨大挑战,也在逆境中催化了教育的变革——无数课程从校园转移到网络空间。随着清华大学于1月30日作出“延期开学、如期开课”的决定,2月17日3923门课程从线下转移到线上^[11]。作为学校文献信息资源中心和教学科研的支撑部门,清华大学图书馆从资源保障、用户服务和互联共建三个方面推进“韧性协同资源服务体系”建设,对图书馆应对清华大学教学科研变革发挥了有力的指导和保障作用。

4.1 认清大势,韧性担当:用敏感的思维和开放的心态面对,保持灵活适应性和强大应对性

疫情突如其来,发展扑朔迷离,习惯性保持敏感的思维和开放的心态显得尤为重要。疫情大考中,清华大学图书馆以支撑保障“在线教育教学”为主线,以“资源”为基础,以“服务”为抓手,及时成立疫情防控工作组,全馆统一部署、全员在岗、全时待命、多措并举。

4.1.1 资源保障紧跟全校教学任务节奏

清华大学图书馆经过百余年持续不断的建设和发展,在图书馆日常业务开展过程中已逐步建立起形式多样化、来源广泛化和使用无缝化的资源保障体系。由于用户多数在校园范围内,图书馆的工作重点和服务重心更关注于校园范围内的教学科研情景。疫情使图书馆意识到教育教学形式已发生了不可逆转的变革,在线教学和在线科研成为新常态。这种情形下,图书馆需以用户为中心,把握在线教育

和在线科研的新方向,关注由此引发的资源保障变革,从保障现有资源有效利用和扩大可用资源多元供给两个方面制定应对方案。清华大学图书馆文献资源保障体系如图1所示。

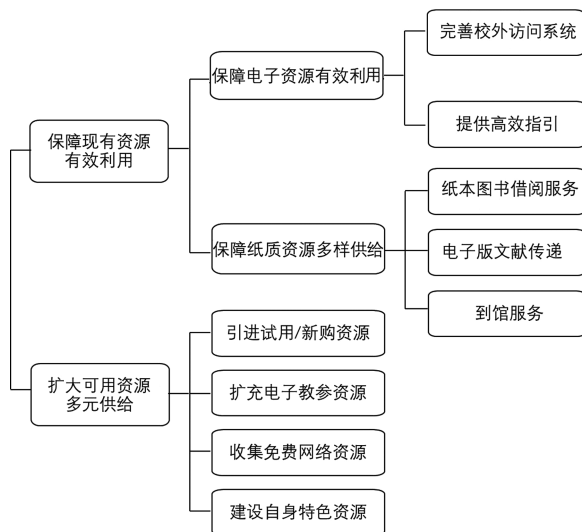


图1 清华大学图书馆文献资源保障体系示意图

(1)保障现有资源的有效利用

与资源提供、技术提供、信息提供等校内外、馆内外因素加强合作,一方面提升资源的丰富性,另一方面增强获取的便捷性。主要包括:①保障电子资源的有效利用,加大资源建设力度;深化资源科学揭示(如:数据库说明页、培训讲座、“挖矿”系列内容挖掘等);建设校园内外网络环境等;②保障纸质资源的多样供给,通过将纸本图书电子化,借助文献传递服务、电子教参服务等让用户换种方式获取纸质资源;创新纸本资源借阅方式,将疫情期间的预约借阅、自助借还服务延续为常态化的工作;③加大电子资源校外访问支持力度,增加访问方式,将尽可能多的访问方式开放给用户,解决用户资源获取刚需;同时,优化整合访问渠道,朝着“一站式”获取服务的方向努力。

(2)扩大可用资源的多元供给

始终立足高等教育变革,配套完善“线上+线下”资源服务体系,通过“引进试用/新购资源、扩充电子教参资源、收集免费网络资源、建设自身特色资源”形成资源供给的补充体系。主要包括:①引进试用/新购资源,根据学校发展与院系联动发现并采购适用资源;②扩充电子教参资源,采用采购和自建等方式,依托“清华大学教参服务平台”,与教务处、研究生院等校内教学职能部门合作,建立与任课教师、



学生、课堂的联结,为教学提供切实有效的优质资源辅助;③收集免费网络资源,建立常态化工作机制,并有效组织揭示收集到的资源以便读者获取和使用;④建设自身特色资源,促进资源共建共享。

4.1.2 把握用户需求不断优化图书馆服务

“韧性”担当,意味着保持灵活适应性和强大应对性,随时审视内外部因素,适时做出适应性调整。服务的目的是帮助用户,用户需求是服务的出发点和检验标杆。认清用户需求也是图书馆“韧性”担当的重要指标。用户需求具有多样性和多变性,疫时有重点,日常有主线。疫情期间,在线服务阶段性目标明确:疫情发生初期,及时建立读者联系,通过发布服务通知、在线资源利用和在线服务指南等架设沟通渠道;紧急应对初期,以服务教学科研为主线,解决资源需求,保障资源提供和有效使用;紧急应对中期,做好常态化应对准备,广泛提供教育类内容;常态化应对初期,创新教育、宣传、资源、服务等形式,从科研技能、心理辅助等多方面履行图书馆的知识服务职能。清华大学图书馆新冠肺炎疫情期间服务内容变化趋势如图2所示。

(1)用好信息媒介,优化整合信息资源

“图书馆学五定律”引导图书馆把握发展新动能,图书馆进行信息资源建设时,要始终立足“节省读者的时间”这一宗旨。清华大学图书馆紧抓“优化”和“整合”原则,通过门户网站、图书馆官方微信公众号等渠道,发布图书馆资源和服务信息,信息内容尽力做到精准有实效、多渠道并举。疫情期间,为给用户提供结构化信息导引,推出“疫情防控期间图书馆资源服务指南”专题网页^[12]，“一站式”提供图书馆疫情防控通知、资源和服务;适应移动端需求,开发微信小程序“未图 WeLibrary”同步查询和获取信息^[13]。

(2)激发馆员创造性,保障咨询服务不断线

组织建设与馆员队伍是服务的基础,好的组织能够激发馆员的内在驱动力和主动作为。疫情期间,清华大学图书馆馆员创新服务方式,咨询服务全时在线;服务电话与馆员手机绑定,24小时有人值守、随时响应;邮件咨询接收读者在线表单或邮件咨询,每天及时查收响应;开展图书馆微信群咨询,读者自助扫码入群,馆员全时在线……根据咨询常见问题随时更新服务指南,咨询热点及时反馈有关防控工作团队,对防疫工作作出有效指引,协同推进校外访问、纸本借阅、电子教参等服务工作。

(3)营造积极服务氛围,创新服务活力

依托与青年学生、优秀教师、社会资源的天然联结,清华大学图书馆创立并发展了多个信息素养教育和阅读推广活动品牌,打造出积极创新的整体氛围。疫情期间,馆员利用在线技术,通过“微沙龙”“雨课堂”“腾讯会议”等形式将活动带到线上;开展“云”读书文化月系列活动,通过“云”发布、“云”推荐、“云”讲座、“云”展览和“云”参加等五个板块共推出20余场活动,如:“真人图书馆”活动,通过召开腾讯视频会议,邀请身在武汉亲临抗疫一线的环境学院张大奕老师为大家分享奋斗抗疫的真实体验与感悟。

4.2 内外融合,协同应对:清晰认识内外部系统及其运作,打造多方面多角度互联共建体系

“协同”即意味着对内外部系统的清晰认识,并在此基础上的有效运作。内部系统即图书馆内部人力、技术、资源、服务等有机体,外部系统即知识服务链条上的所有因素,如资源提供方、资源建设方、资源使用方以及技术支持方等。内外部互联共建,方能达到融合与协同。

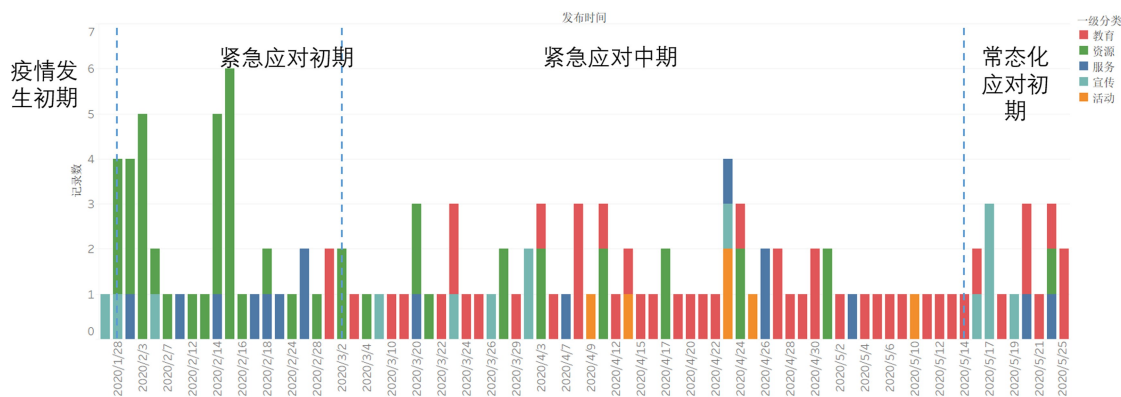


图2 清华大学图书馆新冠肺炎疫情期间服务内容变化趋势



4.2.1 建设内部协同体系

清华大学图书馆拥有网络资源保障团队、电子教参保障团队、信息技术保障团队、网络服务保障团队、宣传推广保障团队和防控后勤保障团队等六支工作团队,运行模式为:馆长书记整体负责,主管副馆长负责根据任务组织团队成员。这样的模式能够做到馆务会层面及时有效的沟通,团队层面以任务实现为目标,部门交叉融合、人员协同调配、资源共建互享、信息及时传达等,具体任务由业务部门或业务组层层落实。

4.2.2 打造外部协同体系

清华大学图书馆以知识服务链条为线索,审视资源、技术、服务、使用等各方因素,逐步建立资源提供方、资源建设方、资源使用方、技术支持方以及校园内外、国内外图书馆界等的互联互通。疫情期间,清华大学图书馆积极推进校内知识服务联结,国内外跨行业、跨领域交流与对话,搭建合作平台,共建全球图书馆抗疫共同体。清华大学图书馆“韧性协同”三维工作体系如图3所示。

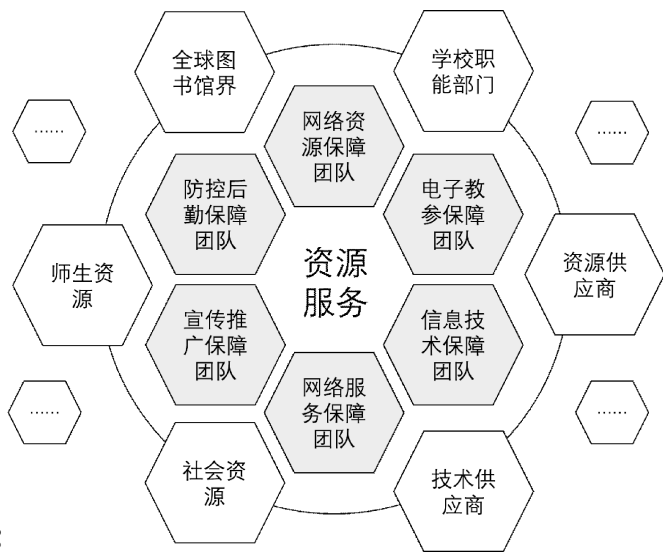


图3 清华大学图书馆“韧性协同”三维工作体系示意图

(1) 搭建多方合作的校内知识服务平台

与校内外多家文化单位、学生团体及资源提供方紧密合作,为校园师生搭建在线知识服务平台。如:与清华大学学生学习与发展指导中心、研究生会联合举办“图书馆专场——科研达人养成记!”系列讲座,馆员进驻学生学习社区,通过“荷塘雨课堂”每周在线提供1—2场讲座,并提供课程回放^[14];总分馆联动引进数据库商的系列讲座,参与或组织由数

据库商专业讲师为师生提供的数据库使用培训或科研信息,如“经济与金融数据课堂”组织经济与金融类数据库或资源培训、“文图讲堂”组织文科类相关数据库或资源培训等。

(2) 建立行业联结凝聚全球交流合作

图书馆界全球化发展日趋增强,一方面需要加强馆员培训以适应全球化趋势,另一方面需要建立国际联结倾听全球声音,发挥自身作用。疫情期间,清华大学图书馆在以上两个方面进行了探索,为构建全行业、全球抗疫共同体而努力。^①在线教育提升馆员素养。疫情促使在线教育空前活跃,图书馆在为用户提供在线教育的同时,也应当利用在线教育提升馆员素养。4月14—23日,清华大学图书馆与中国知网、武汉大学图书馆联合举办“2020年高校图书馆知识服务与创新应用高级研修班”^[15],邀请业内专家学者连续推出22场讲座,参与人数达16000余人,推动了图书馆行业交流新形式和新局面的形成;^②全球对话助力行业发展。图书馆新生态需要图书馆人立足全球视野,主动倾听全球声音并发挥自身作用。疫情期间,清华大学图书馆进行了一些有益探索,包括:4月27日,与荷兰著名学术出版集团爱思唯尔联合主办“疫情期间图书馆电子资源的服务保障”线上研讨会,与华中科技大学图书馆、上海交通大学图书馆、深圳大学图书馆以及爱思唯尔共同探讨疫情期间电子资源保障的成效与思考。4月28日,与康奈尔大学图书馆联合举办线上交流活动,与武汉大学图书馆和华中科技大学图书馆一起分享疫情防控经验,讨论疫情应对方法。会议设有双语通讯馆员,并将会议内容及录像与北美图书馆界公开分享^[16],与世界图书馆界分享智慧,传递信心。

5 结束语

一直以来,清华大学图书馆秉承“以用户为中心、以资源为基础、以服务为导向”的发展理念,紧紧围绕学校世界一流大学建设目标和图书馆发展目标,紧抓资源和服务主线,构建“韧性协同资源服务体系”,应对图书馆发展的综合性、复杂性和多变性。2020年新冠疫情防控的积极应对是对“韧性协同资源服务体系”的有效实施和深度检验。图书馆在实践中历练敏感性、适应性、应变性和联结性,把握新方向、激发新动能、构建新生态,加强联结,为构建更



广泛的“韧性协同资源服务体系”作出积极探索和努力开拓。

同时,我们深知,图书馆“韧性协同资源服务体系”的构建是一个一直在路上的命题。面对时代的多变与不确定性,唯有保持开放的发展心态和敏感的时代感知,立足于对图书馆核心职能的不断审视,内练灵活性,外练适应性,与内外部系统形成强有力的有机体,才能使图书馆事业充满生机与活力。

参考文献

- 1 莫衡等.当代汉语词典[M].上海:上海辞书出版社,2001.
- 2 吴建中.市民素养与韧性社会——公共图书馆参与社会转型的一个新课题[J].图书情报工作,2020,64(1):14-19.
- 3 徐国兰,王芳.开发心理资本提高高校图书馆馆员绩效[J].农业图书情报学刊,2017,29(3):197-200.
- 4 陈利华,沙淑欣.论韧性力量在图书馆工作压力中的积极干预[J].山东图书馆学刊,2011(4):61-63.
- 5 Haken H.协同学及其最新应用领域[J].自然杂志,1983(6):403-410.
- 6 娄策群,卢绍君.论图书馆系统的协同与竞争[J].图书馆学研究,1986(4):1-5,150.
- 7 Cherry B. Characteristics of resilient people[EB/OL].[2020-05-27]. <https://www.verywellmind.com/characteristics-of-resilience-2795062>.
- 8 Chavez L C. Finding the ties that bind: coalition building in loosely coupled academic libraries[J]. Library Leadership & Management, 2018,33(1):1-10.

- 9 Wilson P. Mission and information: what business are we in? [J].The Journal of Academic Librarianship,1988,14(2):82.
- 10 陈建龙.大学图书馆现代化转型发展刍议[J].大学图书馆学报,2020,38(1):5-12.
- 11 IFLA. 国际图联大会历年会议[EB/OL].[2020-05-27]. <https://www.ifla.org/annual-conference>.
- 12 清华大学.清华大学发起全球大学特别对话 共商新冠疫情下在线教育合作与发展[EB/OL].[2020-05-27]. <https://news.tsinghua.edu.cn/info/1003/78493.htm>.
- 13 清华大学图书馆.疫情防控期间资源服务指南[EB/OL].[2020-05-27]. <https://lib.tsinghua.edu.cn/dra/yqfkservice>.
- 14 清华大学图书馆.未图(WeLibrary)来啦! [EB/OL].[2020-03-13]. https://mp.weixin.qq.com/s/qgXsRo_8h10d0PWdWD30w.
- 15 乐学.科研达人养成记第三弹! [EB/OL].[2020-05-27]. https://mp.weixin.qq.com/s/qPpils6N_hqKI3Zha-T3Uw.
- 16 2020年高校图书馆知识服务与创新应用高级研修班[EB/OL].[2020-05-27]. <http://k.cnki.net/theme/Index/17>.
- 17 Cornell University Library. Webinar 4: three Chinese academic libraries' experiences during the COVID-19 outbreak[EB/OL].[2020-05-27]. <https://www.library.cornell.edu/about/partnerships/academic-libraries-sustainable-development-webinar-series/webinar-4>.

作者单位:清华大学图书馆,北京,100084

收稿日期:2020年7月3日

修回日期:2020年11月4日

(责任编辑:关志英)

Construction of the Collaborative and Synergetic System in University Library —Taking Tsinghua University Library as an Example

Zhang Qiu Li Jin

Abstract: Facing the profound changes of education modes, user demands, technical environments and the like, libraries need to make strategic thinking and active response in the aspects of functional positioning, innovation introduction, and ecological construction. Grasping the core line of resources and services, we have to build a collaborative and synergetic system in university libraries, which is an organic system featured with crisis awareness, flexible adaptability, strong adaptability and wide connectivity. Relying on the system, we can create the library's new direction, new kinetic energy and new ecology. The paper summarizes the practices and experiences of collaborative and synergetic system in Tsinghua University Library during the COVID-19 outbreak.

Keywords: Collaborative; Synergetic; Tsinghua University; Library; Strategic Thinking