

# 高校图书馆学科服务基地创新实践探索

——以杭州师范大学图书馆学科服务为案例分析

□刘璇

**摘要** 杭州师范大学图书馆结合自身实际情况,在探索优化管理模式和规划设计的基础上,以“走进学院、融入学科、嵌入科研”为目标,以嵌入式服务为发展方向,通过小而精的学科服务基地品牌开展多元化的学科服务。该创新实践获得了师生认可、为提高学校整体科研水平作出了贡献,但学科馆员团队建设及绩效考评等方面尚存在问题。

**关键词** 高校图书馆 学科服务 学科馆员 学科服务基地 案例研究

近年来,学科服务是高校图书馆和专业图书馆在服务创新方面的一大亮点<sup>[1]</sup>。据不完全统计,2008年我国“211”高校图书馆开展学科服务者就高达76.85%<sup>[2]</sup>。一些重点高校图书馆还提出“教学科研全程配套服务”、“IC<sup>2</sup>”、“双伙伴”等创新模式,这对我国高校图书馆开展学科服务起到较好的引领和指导作用。同时,一些普通院校也逐渐大胆开展学科服务的实践探索,但学科服务作为一种新型的图书馆服务,且各馆具体馆情不同,所以开展学科服务也具有个性化特征。而普通院校因多方面条件所限,在开展学科服务时资源短缺和目标达成之间的矛盾更为突出,可供借鉴的有效经验更少。所以,探索普通院校图书馆学科服务的有效开展路径,就具有重要的参考价值,对于推进学科服务实践也具有重要意义。鉴于此,笔者汇报了杭州师范大学图书馆(简称“我馆”)开展学科服务创新实践的案例。深入分析我馆学科服务的开展路径、所取得成绩和遇到的一些具体困难,以期为同行提供有益参考,并恳请同行批评指正。

## 1 学科服务设想、筹备和相关制度的建立

虽然我国高校学科服务实践尚无成熟的模式,但笔者认为学科服务想要取得成功首先须明确其管理方式、工作职责和工作模式,以求优化管理和设计。因为从管理学角度而言,优化管理有利于实现低资源浪费和高目标达成(即高效率和高效果)<sup>[3]</sup>。

以此为出发点,经论证并结合馆内实际情况,我馆明确了“走进学院,融入学科,嵌入科研”的学科服务目标,并制定《杭州师范大学图书馆学科服务规划(讨论稿)》(简称《规划》),然后通过对内遴选和对外招聘委派学科馆员开展服务。

### 1.1 学科服务管理模式的确定

基于上述目标,我馆明确学科服务采取“挂靠式”管理模式,由馆长领导、主管信息咨询服务的副馆长主抓业务工作(一名学科馆员兼任学科服务秘书),见图1。学科服务挂靠于信息咨询部(学科馆员隶属部门见表1),优点是业务相对集中,能较有效克服部门限制、岗位分散的缺点。在确定管理模式框架下制定《学科馆员岗位职责》<sup>①</sup>,以明确学科馆员的业务能力、工作职责、范围和内容。此外,我馆根据所服务院系的师生人数确立了“多对一”和“一对一”两种学科服务工作模式,前者为两名学科馆员服务于一个院系,后者为一名学科馆员服务于一个院系。此外,我馆还扩展了学科馆员复合服务模式(聘请院系资料员,学生等作为联络员和信息专员)和“特约馆员”模式<sup>[4]</sup>。这既能及时获取院系的最新需求,又能通过各院系的师生联系和配合以保

① 内容包括:深入了解对口院系教学科研情况和发展动态,熟悉该学科的文献资源分布;开办相关图书馆讲座,解答课题咨询,逐步提高对口院系师生的信息素养;深入院系,征求读者意见及信息需求;编写相关学科的读者参考资料;通过多渠道宣传推广图书馆的资源与服务等。

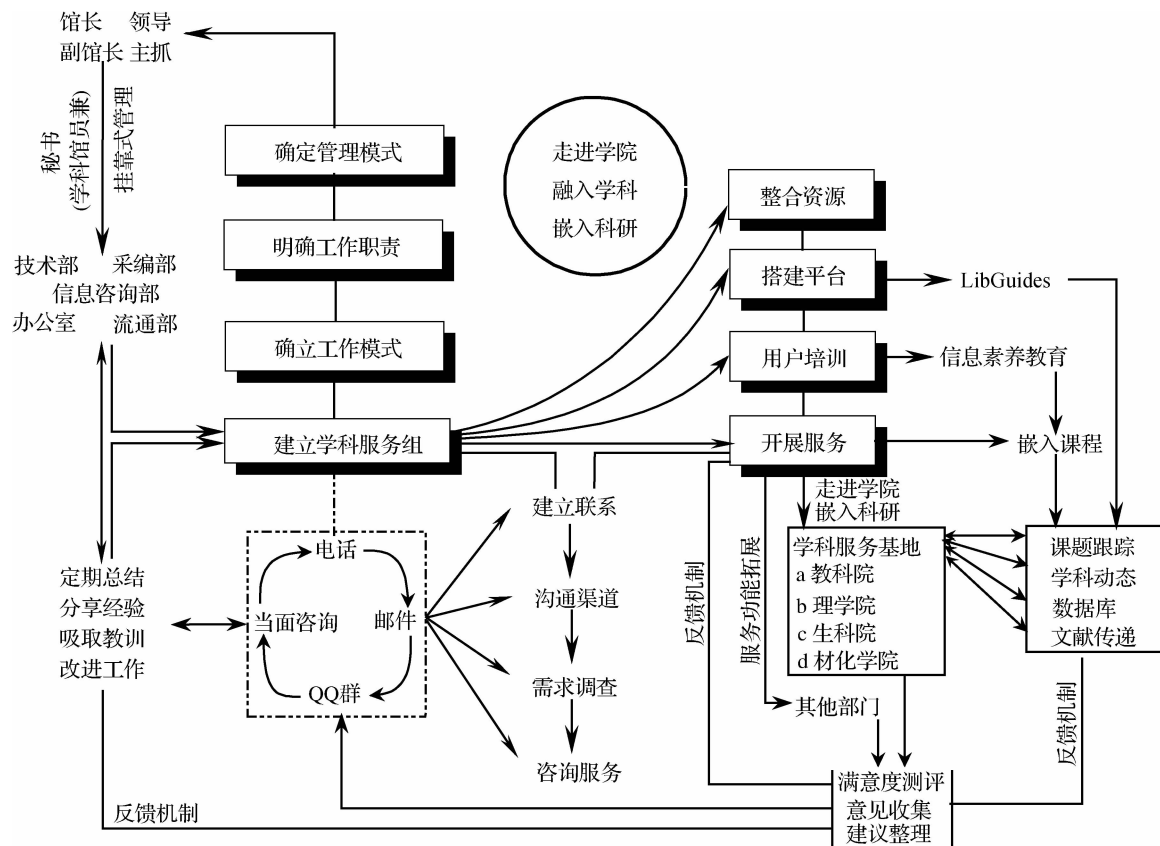


图 1 杭州师范大学图书馆学科服务管理模式、目标设置和内容架构示意图

证服务质量和提高效率。综上,明确岗位职责有利于对学科馆员的绩效进行标准化评价,确立工作模式也更具有操作性和指导意义。

### 1.2 学科服务组和学科服务基地的建立

2010年12月,我馆选拔12名具有研究生学历或高级职称馆员培训上岗组成4个学科服务组,以兼职形式面向教育科学学院、材料与化学化工学院、生命与环境科学学院、人文学院展开学科服务。但囿于学科馆员的人手和专业能力不足等原因,当时的学科馆员主要充当的学科联络员,所以我馆学科服务的起步阶段带有明显的探索性质。2011年,我馆根据学校以“学科建设”为核心的发展规划筹备学科服务工作,招聘有学科背景的人才筹建学科服务组。同年9月,新增理学院学科服务组。随后建立院系学科服务基地、以“学科服务基地”品牌的形式推进学科服务实践,致力于特色化、深层次的学科服务。至2011年11月,我馆首批建立4个学科服务基地,每个基地配备2名学科馆员,规定至少1人与服务基地的专业对口。自此,我馆由14名兼职学科馆员组成9个学科服务组,面向9个学院(4个学科

服务基地),点面结合地开展学科服务(见表1)。尽管我馆学科服务基地规模较小,达不到同济大学图书馆“8名学科馆员服务于30个院系”的规模<sup>[5]</sup>,但我馆立足于“小而精”发展模式、致力于服务的专深性,也取得了较为显著的效果(见后文2.3部分)。

表 1 杭州师范大学图书馆学科馆员基本情况

序号	服务学院	人数	职称	学历背景	学科背景	隶属部门
1	材料化工学院★	1	馆员	硕士	教育技术	信息咨询部
		1	馆员	博士	化学	流通部
2	生命科学学院★	1	馆员	硕士	社会学	信息咨询部
		1	助理馆员	硕士	生物学	技术部
3	教育科学学院★	1	副研究馆员	硕士	心理学	信息咨询部
		1	助理馆员	硕士	教育学	办公室
4	人文学院	1	副研究馆员	硕士	中国古典文献学	信息咨询部
5	理学院★	1	副研究馆员	学士	物理	信息咨询部

6	健康管理学院	1	助理馆员	硕士	环境科学	信息咨询部
7	护理学院	1	馆员	博士	图书馆学	信息咨询部
		1	馆员	硕士	图书馆学	采编部
8	阿里巴巴商学院	1	副高级工程师	硕士	计算机科学	技术部
		1	助理馆员	硕士	英语语言学	流通部
9	音乐学院	1	助理馆员	硕士	音乐学	采编部

注:★,学科服务基地。序号5、6中的两个学科馆员一起负责理学院和健康管理学院学科服务。

## 2 学科服务具体工作的实施和效果

### 2.1 走进学院:搭建服务桥梁、建立和完善反馈机制

提高学科服务质量的前提是“把准脉”,把脉不准就走不进学院,走不进学院就无法融入一线,更无法嵌入过程,甚至极易导致多走弯路,得不偿失。所以搭建畅通的信息交流渠道、建立和完善信息反馈机制,是“走进学院”的第一步。而我馆重点关注宣传、沟通和需求调查这三方面,以“电话—短信—QQ群—当面咨询”为主要沟通渠道,辐射到人和机构两大群体(见图1)。为拉近距离,首先由我馆领导带领学科馆员拜访服务学科、院系的师生并开展座谈,同时分发学科服务折页、名片等宣传材料。立足于学科建设、专业发展现状和研究动态的基础上,通过问卷调查、访谈等渠道了解用户的专业需求,了解师生对资源的多样化需求,以快速形成分析报告、针对性制定服务计划、上门服务等多种方式积极响应,赢得用户的支持和信任。笔者在学科服务组经验分享时曾提出,如果沟通不畅、不能和服务对象进行信息和思想的交换,学科服务的效果只能是空谈。巧合的是,笔者2012年曾发送“图书馆致护理学院老师的一封信”,得到英国爱丁堡大学一位博士的积极回应,肯定我们所作的工作(对我馆学科服务也很有启发意义)。现摘录部分回信如下:

“爱丁堡大学……各学科专业图书管理员是大学不可多得的财富。非常高兴我们图书馆有了护理专业图书管理组,就我所知在我2008年出国前浙江省图书馆还没有这样的图书馆服务。这真是我校非常可喜的变化。2009年中科院图书馆一位图书馆

长和爱丁堡大学访问期间,告诉我他们图书馆专业管理员也还没有达到爱大的专业分工水平。”<sup>①</sup>

纵观我国各高校学科服务实践,沟通渠道大同小异。笔者认为,走“进”学院的关键不仅是沟通渠道的浅层构建,更重要的是对服务对象需求的重视,意见和建议的准确评估以及快速反馈和响应机制的建立,而这个过程中学科馆员是否积极地转变思维和视角、是否真正“用心去做”才是成败的关键。

### 2.2 融入学科:立足需求开展多元化服务

学科服务并非一项新的服务方式,而是对原有图书馆服务的整合和提升。因我馆学科服务主要挂靠信息咨询部,故我馆将一些已有的服务内容整合后以学科服务形式推出,例如对于数据库管理来说,由开展学科服务之前的1~2人的专人集中式管理转变为按照学科属性划分给信息咨询部对应的学科馆员分管。这样学科馆员能更好地了解对口学科资源分布和利用状况。同时,也根据师生的需求采取分层次的服务模式<sup>[6]</sup>,将学科咨询与服务、资源建设与管理、用户培训、学科服务平台建立作为学科服务的常规性工作;把嵌入式的信息素质教育及科研服务作为学科服务的拓展和深化。所以,我馆学科服务主要在满足对象多元化需求的基础上,提供多任务并发式服务,构成了一个立体式的交叉网络(见图1)。

#### 2.2.1 学科咨询与服务

学科馆员通过已建立的沟通渠道与用户进行交流,推荐图书馆资源与服务、解决师生疑问,同时通过互动收集学科服务的反馈和评价。有的学科服务组还采取定期现场服务的方式,宣传服务、解决难题,并现场为师生开通文献传递账号。我馆特别重视师生对使用图书馆资源的疑问(见2.1部分),致力于通过多渠道提供反馈信息和解决方案,例如理学院学科服务组就以“学科服务周报”的形式提供反馈和解决方案。

#### 2.2.2 资源建设、管理与开发服务

我馆网页公布了各学科馆员的联系方式,并明确其分管对口院系专业数据库的资源分布和使用情况。若数据库出现问题,师生可以及时联系学科馆员寻求解决方案。另外,各学科馆员也会积极联系

① 朱俊红博士,邮件交流时间为2012年4月6日。

对口专业数据库的试用,并出具试用数据库评估报告以决定是否购买,而且我馆学科馆员还须定期向院系联络员或信息专员和特约馆员推送最新的图书出版物目录,联系师生圈选文献。

### 2.2.3 用户培训

除了常规的新生入学教育培训、文献资源利用讲座,我馆还开设预约讲座,当预约人数超过5人即可开办。学科馆员不仅为研究人员提供SCI数据库和Endnote等文献管理软件方面的培训内容,还根据师生需要,深入院系开办讲座或邀请数据库商讲解“小众”专业数据库的使用,以提高资源利用率。我馆学科馆员提供细致和高效的服务也得到了师生们的肯定,认为“学术专业,检索迅速、方便,服务态度非常好,能解决一线老师的教学科研急需解决的问题”。此外,理学院学科服务组将用户培训作为常规工作,每周中午利用休息时间主动到对口院系为学生培训数据库的使用知识,同时通过知识竞赛等形式提高其信息获取能力。

### 2.2.4 学科服务平台搭建

我馆曾在图书馆网站建立的学科服务平台,编制学科信息快报以向师生推送专业动态及最新的会议消息,但因相关信息收集、整理和发布有一定的周期,当“快报”推出时已成了“慢报”,且以前的平台也缺乏互动性。鉴于此,我馆调研、论证后购买了目前较为成熟的LibGuides学科服务平台,通过该平台建立课题跟踪、学科动态、数据库、文献传递、用户培训等栏目,及时向用户推送学科动态信息(见图1)。理学院一位老师对我馆学科服务的评价是:“不出办公室,却览天下文,轻松快意时,难忘通信人!”

### 2.3 嵌入式服务:嵌入式信息素质教育与嵌入科研

嵌入式学科服务强调以用户为中心、嵌入用户环境提供服务。我馆在这方面致力于发展嵌入教学的信息素质教育与嵌入式科研服务。有人认为用户教育是嵌入式学科服务的突破点<sup>[7]</sup>,我馆也重点将信息素养教育嵌入教学课程,这已成为我馆学科服务的亮点。例如,我馆护理学学科馆员尝试将信息素质教育嵌入对口学院的“医学文献检索课程”,要求学生利用专业数据库完成综述作业,学生最初感觉难度很大,但经过一个周期的学习和实践,在检索技能、独立获取和利用有效信息方面的能力大有提高,普遍反应受益匪浅。而学科馆员在此过程中只

是“授人以渔”,重点在于启发和引导。

嵌入式科研服务强调将服务植入用户科研过程,这也是我馆学科服务开展的重要目标和努力方向。目前,这一服务仍在探索和尝试中。但因人力资源等方面的限制,我馆嵌入式科研服务尚未在全校范围推广,重点面向4个学科服务基地(见表1)。现已开展的工作包括:为科研部门提供我校SCI发文分析报告;跟踪学术、学科带头人SCI发文收录、引用状况;为科研团队提供资料代查及推送最新课题资源服务;为科研项目提供所需数据信息等。经一年多的实施和探索,也取得一定的成绩并积累了宝贵的经验:我校2010年国家自然科学基金获批数量明显高于2009年,其中2011年达到了建校后的最高水平<sup>①</sup>。而我馆4个学科服务基地的立项数增幅最多、占全校立项数量的比重最大(见图2),这反映出我馆开展学科服务在规划和设计时找准了自身定位点和突破口,这不仅很大程度上改善了图书馆员的形象,也提高了学科服务实践在各院系中的知名度和口碑。在此事件的影响下,我校发展改革规划处2012年5月直接联系我馆学科服务组,要求为学校的发展规划报告和发展决策提供数据支持。

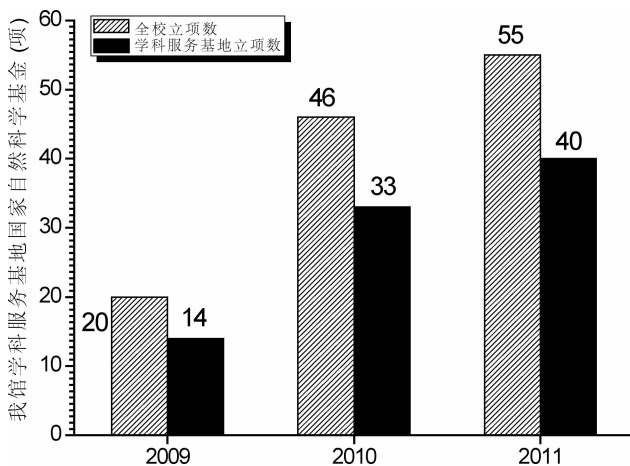


图2 2009~2011年杭州师范大学图书馆学科服务基地国家自然科学基金立项情况<sup>[8]</sup>

### 3 存在的问题

我馆学科服务的开展取得一定成效,有老师认

① 截至本文完成,2012年国家自然科学基金评审结果尚未公布。

为“图书馆为师生服务工作认真、周到,感谢全体图书馆工作人员的辛勤工作。”但瑕瑜互见,我馆开展学科服务实践也存在一些问题。笔者认为,正视并努力解决这些问题是我馆学科服务继续取得成效的关键,这对同类型、同水平图书馆开展学科服务、提高服务效率和质量亦有一定的借鉴意义。

### 3.1 学科服务规划设计需进一步完善

我馆学科服务开展之初,通过调研制定了《杭州师范大学图书馆学科服务规划》,但笔者发现也存在一些问题:规划中提及的岗位设置、岗位考核等内容尚存争议;馆领导对学科馆员也只是提出指导性建议和工作目标、要求秉承“有所为有所不为”的原则,但学科馆员在实践中何为何不为则难以界定。这使学科服务的效果和质量受到影响。我馆制定规划主要参照国内重点院校(学科服务开展相对较好),但有些内容并不适合我馆馆情,且规划也一直停留在讨论稿,并未进一步完善和贯彻落实。所以,制定出适合我馆馆情、相对细致的学科服务规划和服务指南,是我馆学科服务不偏离方向和工作更高效的前提。

### 3.2 学科馆员的角色定位不准

我馆要求学科馆员须硕士以上学历或具有高级职称,岗位定位为兼职馆员。笔者认为其角色定位不够准确,与领导所期望的效果存在较大矛盾。因为我馆底子较差,目前仅有14名学科馆员“兼职服务、一人多岗”,既要开展“精、专”的学科服务,又要承担本部门的日常工作。这使得我馆学科馆员的工作千头万绪,实际上是要投入全职的精力做名义上兼职的工作。这自然会影响到服务效率和质量,顾此失彼。但随着学科服务的深入开展,不仅要求馆员以更大的热情投入更多的精力,对馆员业务水平也会提出更高的要求,形成非良性循环而易致馆员工作热情骤减。故笔者认为,既然我馆目前难以提供专职岗位,那么可考虑据馆情和学科服务内容采取学科馆员分层次服务模式(如采用“学科馆员—咨询馆员—馆员”的梯队形式)以寻求过渡<sup>[9]</sup>。但国内外成功经验都显示,学科馆员以专职为主有利于保护其工作激情与活力,更利于提供高服务质量、满足用户的更高要求,这也是学科服务向纵深开展不可避免的趋势。

### 3.3 学科馆员队伍建设保障不够

学科馆员是学科服务实践中最宝贵的资源<sup>[1]</sup>,其优势在于学科信息优势,学科服务成功与否很大程度上取决于其团队。尽管我馆学科服务馆员学历较高,但除学科服务基地外(见表1),服务其他院系的馆员大多无相关专业背景。而且部分馆员是新进人员,虽有学科专业背景,但并不具备图书馆学科背景、缺乏图书馆业务经验。此外,我馆在学科馆员团队的人才梯度建设和自身能力提高方面的投入和关注不够<sup>①</sup>。这些问题都会直接影响到学科服务质量,很可能成为我馆深入开展学科服务的瓶颈。

### 3.4 绩效考核和激励机制缺失

目前,国内在学科馆员绩效考评方面尚没有完善的标准。我馆制定的《杭州师范大学图书馆学科服务规划》中涉及学科服务“评价方式”,但都是定性标准而无法量化,这会带来两个问题,一是较难体现学科馆员的价值,二是无法对服务质量和效果进行有效评价。虽然我馆很注重用户对学科服务满意度的评价,但所发放问卷主要是以5点李克特量表的形式,这不够细致,且评价的信效度也有待于进一步验证。此外,我馆目前尚没有与学科服务有关的激励机制。虽然内部交流时发现多数学科馆员的自我认同感较强,但客观而言,工作中难免出现工作量不平衡,学科馆员在面对前文所提到的兼职岗位、一人多岗的超工作量的压力(同酬不同工)时,仅靠自我认同是不够的,久而久之难免会心生“做多做少都一样”的消极想法;而在面对既无绩效考核又无激励机制现实时,就再难调动馆员的工作热情和积极性<sup>②</sup>,最终必然影响到学科馆员队伍的稳定和学科服务的大局。

## 4 结语

学科服务正在成为图书馆在新信息环境下创新发展的重要出路和主流业务模式<sup>[10]</sup>。有鉴于此,杭州师范大学图书馆经过艰难的探索后,以“学科服务基地”特色品牌形式开展学科服务,并将其作为改善图书馆服务、增强图书馆核心竞争力的新举措。在

① 我馆对硕士学历的新进人员实施人事代理(无编制)制度。

② 我馆2011年有3名硕士因编制、岗位和工作强度等原因,相继通过考博或工作调动离开了学科服务组,这造成学科服务团队人才的流失。

实施学科服务一年多时间里取得了显著的效果,一方面提高了图书馆服务的层次,另一方面也改善了师生对图书馆服务的认识。这主要得益于学科服务实施之前的规划部署、相关制度的建立、多元化学科服务内容及嵌入式学科服务的开展。同时,我馆学科服务实践也遇到一些可能成为发展瓶颈的问题,正视并致力于解决问题将是我馆学科服务向纵深发展并取得成效的关键。今后,我馆应继续以用户需求为中心拓宽学科服务基地的覆盖面,以“嵌入科研”为发展方向促进图书馆向“以用户为中心的新型学科化服务转型”<sup>[11]</sup>。综上,对我馆学科服务实践案例的深入剖析可为相同水平院校图书馆开展学科服务提供借鉴思路,也补充了学界对普通院校开展学科服务研究案例的不足。学科化服务还有很大的拓展空间,学科馆员任重而道远<sup>[11]</sup>。

- 3 Stephen P. Robbins, Coulter M;孙健敏等译. 管理学 第7版. 北京:中国人民大学出版社,2003:7
- 4 柯平,唐承秀. 新世纪十年我国学科馆员与学科服务的发展(上). 高校图书馆工作,2011(2):3-10
- 5 郭宁芬,陈欣. 高校图书馆学科服务之“双伙伴”计划的探索与实践. 图书情报工作,55(9):93-96
- 6 宋海沂. 学科馆员制度研究热的冷思考. 图书馆学刊,2011(9):6-8
- 7 邵敏. 清华大学图书馆学科服务架构与学科馆员队伍建设. 图书情报工作,2008,52(2):11-14
- 8 数据来源于科研处. [2012-5-3]. [http://www.hznu.edu.cn/publish/search.php?\\_SearchKeyWord=%D7%D4%C8%BB%BF%C6%D1%A7%BB%F9%BD%F0&\\_SearchField=Title&\\_SearchField=Title&\\_SearchTemplate=%2FTemplate%2Fssjg.htm](http://www.hznu.edu.cn/publish/search.php?_SearchKeyWord=%D7%D4%C8%BB%BF%C6%D1%A7%BB%F9%BD%F0&_SearchField=Title&_SearchField=Title&_SearchTemplate=%2FTemplate%2Fssjg.htm)
- 9 楚存坤,孙思琴. 高校图书馆学科馆员分层服务模型研究. 图书馆工作与研究,2012(2):50-52
- 10 初景利,杨志刚. 物竞天择,适者生存——图书馆新消亡论论辩. 图书情报工作,2012,56(11):5-11
- 11 初景利. 新信息环境下学科馆员制度与学科化服务. 图书情报工作,2011,52(2):5

参考文献

- 1 初景利. 我国图书馆学科服务的难点与突破. 中华医学图书情报杂志,2012(4):1-4
- 2 修薇薇等. 基于网络平台的高校图书馆学科化服务调查——以211工程院校为例. 图书馆杂志,2008(8):41-44

作者单位:杭州师范大学图书馆,杭州,310036  
 收稿日期:2012年7月18日

## Exploration of Innovative Practices of Academic Libraries Subject Service Station —A Case Study of Subject Service in Hangzhou Normal University Library

Liu Xuan

**Abstract:** The paper takes the subject service station innovative practice of Hangzhou Normal University library as a case to provides reference to the profession. Combining with the local situation and based on the optimal management mode and the planned design, Hangzhou Normal University library takes the goals of going into college, integrating into subject and embedding into research to carry out diversified subject service through the small but excellent subject service station brand. Innovative practice on subject service gets approvals of teachers and students and makes contributions to scientific research of the university. But there are some problems in subject librarian team development, performance appraisal and etc.

**Keywords:** Academic Library; Subject Service; Subject librarian; Subject Service Station; Case Study

2013年第一期

大學圖書館學報