

一流大学图书馆建设之关键

□陈进* 郭晶

摘要 针对“双一流”建设带给大学图书馆的新使命,结合上海交通大学图书馆近年来以用户需求为牵引、实现服务转型与创新发展的探索和思考,阐释了面向“双一流”的一流大学图书馆建设需要关注的三方面关键问题,分别是:顶层结构规划、服务体系设计、可持续运维机制,重点阐述了设计理念和思路,并展望了大学图书馆的未来发展愿景。

关键词 “双一流”建设 大学图书馆 服务体系 图书馆管理

分类号 G251

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2018.05.005

在世界一流大学发展的历程中,大学图书馆一直发挥着举足轻重的作用,正如哈佛大学的艾略特校长所说:“图书馆是大学的心脏”。这位执掌哈佛大学40年、开启美国现代高等教育之门的校长,也曾推动过现代大学图书馆的改革,影响深远。他致力于改变传统图书馆的样式,不仅是改善和加强硬件设施,更要创造一个人性化的阅读环境^[1]。经过三百余年发展,哈佛大学图书馆已经成为世界上最大的学术图书馆系统,并牢牢支撑着哈佛大学在世界高等教育中的翘楚地位。1918年,李大钊出任北京大学图书馆主任后进行了一系列改革,指出“古代图书馆不过是藏书的地方,管理员不过是守书的人。他们不叫书籍损失,就算尽了他们的职务。现在图书馆是研究室,管理员不仅只是保存书籍,还要使各种书籍发生很大的效用,所以含有教育的性质”^[2]。可以说,李大钊开创了中国近代大学图书馆的新模式与新功用。

近年来,我国高等教育获得了前所未有的重视,先后颁发多项重要的政策文件。2015年10月,国务院下发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》(简称“‘双一流’建设”),2017年1月颁布《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法》,“双一流”建设全面启动,为我国高等教育发展指引了新的方向。“双一流”建设要求推进分类管理、特色发展、多元评价、开放竞争,强化激励约束与

内部治理,另一方面,大数据、云计算、智慧校园、信息技术等迅猛发展,所有这些都为图书馆带来了发展的机遇,同时又都伴随着全新的挑战。在这个历史的关键时期,作为大学的重要支撑条件,大学图书馆应该把握哪些重要方向?抓住哪些关键问题?如何建设与“双一流”相适应的智慧型服务支撑体系?如何最大限度地统筹资源、提升服务质量与效能?这些问题值得深刻探讨。本文拟结合上海交通大学图书馆近年来的发展思考与探索,提出在“双一流”大学图书馆建设中最值得优先关注的三个关键问题,即:顶层架构规划、服务体系设计、可持续运维机制,以期在大学图书馆找准核心定位提供镜鉴。

1 顶层架构规划

伴随着创新和转型,大学图书馆的职能正在发生着深刻的变化,在阅览和资料服务的基础上,相继承担了学术交流、知识加工、文化育人、信息素养教育等职责,甚至不断拓展,嵌入课堂、融入科研开展服务。正如有研究者所说,大学课堂教育有自身无法弥补的局限,图书馆较之课堂教育则有其独具的学术价值,是知识的复合体^[3],也是塑造完善人格、提升综合素养的最好场所。为了更加有效地支撑双一流建设,一个面向未来的顶层架构规划是极为重要的。纵览国外一流大学图书馆,几乎都有清晰的服务愿景和目标,并且昭告天下,既是寻求用户与同

* 通讯作者:陈进,ORCID:0000-0003-2246-7966,邮箱:jinchenc@sjtu.edu.cn。

行的监督与认同,也是一种自我激励。如麻省理工学院图书馆的愿景是“建设一个可以持久获取丰富、公平和有意义信息的世界,从而启迪人类,使之增强智慧”,具体任务是“通过建设可信赖的基础设施,来生成、传播、使用、创造性地参与和保存信息,支持大学的使命,使其能够应对巨大挑战,投身于社会正义事业中”^[4]。可见,提炼一套具体而清晰,能够勾勒目标与任务的服务理念,使其内化为馆员的职业素养与精神面貌,成为行动指南,并外显于用户所能感知到的服务体验之中,显得尤为重要。为此,通过对服务模式的创新和前瞻性整体思考,并经过反复酝酿研讨、充分吸纳馆员的智慧,上海交通大学图书馆最终凝聚共识,确立了“资料随手可得,信息共享空间;咨询无处不在,馆员走进学科;技术支撑服务,科研推进发展”的36字核心理念^[5]。这套服务理念从三大方面,即从图书馆内的服务氛围营造与服务阵地建设,到馆员走出图书馆、走进办公室/实验室/教室开展服务,再加上用智慧、技术和科研来提升服务品质,完整地诠释了图书馆全新服务的大方向。该服务理念自2008年正式推出后,已经形成了以先进技术为支撑,并渗透校园每个角落的图书馆服务行动纲领。

有了好的服务理念,还必须有科学合理上层建筑予以保障,这就需要组织机构的顶层规划,以确保服务有序推进并保持持续开展。组织机构的架构直接决定了图书馆的工作范畴和流程,影响服务内涵与重心的变化。当前,衡量一流大学图书馆服务进步与质量提高的一个重要测度指标就是“用户驱动”,因此,以用户为中心来设计和规划业务布局、建立管理的组织架构,可以促使图书馆有效落实服务理念,并始终保持旺盛的生命力,真正成为“不断生长的有机体”。同时,为了响应用户日益多元化的需求,图书馆的服务功能不断拓展,建立以用户为中心的、突破传统业务流程的组织机构具有极为重要的意义。从发展历程来看,国内外大学图书馆的组织机构大致划分为两个发展阶段:基于文献处理业务分工的布局模式,以及基于职能强化(拓展)的大部式布局模式^[6],后者已经应用到越来越多的大学图书馆。2007年以来,上海交通大学图书馆在大学使命和用户需求的驱动下,瞄准学校的发展战略,先后进行了两次重大组织机构改革。第一次是在2008年,这次机构重组将原有的以书为中心的13

个部门,整合为以用户为中心、泛学科化服务为主线的“三部一所”^①结构,实现了图书馆整体业务的全新转型。在部门内部进一步组建服务团队或工作小组,强调团队协作和相互支撑的服务机制。其中,位于服务一线的“读者服务总部”,下面又按照学科领域设置文学、理学和工学等学部,再分设若干由学科馆员领衔的学科服务团队,在资源、技术和行政管理团队的支持下,常态化走进院系开展服务,创新并有力地推动了学科化服务的整体发展。

随着“双一流”建设的逐步深化,学校重新规划了核心发展战略,提出:学在交大、院为实体和多元评价的清晰目标,于是2016年图书馆又迎来了第二次机构改革。这次机构调整紧密对接“双一流”和学校发展战略,期望在教学、科研、人才培养以及学科建设等方面,按需提供精准、高效和有力的支撑,强化资源的绩效性和满意度,提升人才评估、学科发展态势和趋势分析等战略情报服务质量。依据立德树人的要求,强化和拓展文化服务的职能。同时,进一步简化管理层级,优化内部协调关系,促进组织机构更加扁平化。经过近一年的充分调研、论证和反复推敲,最终形成了由资源与公共服务、学习与研究支持、文化与特藏服务等组成的、服务目标和使命清晰的六个部门(如图1所示)。各部门的管理层采用平台滑动式响应决策结构,增强了部门内协调和部门间协同的执行效能,进而更加适应“泛学科化服务体系”的整体发展要求。经过近两年的运行,新的组织机构已经展现出较为明显的成效。

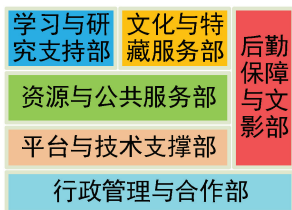


图1 上海交通大学图书馆2016版组织机构图

2 服务体系设计

图书馆存在的价值在于服务,对于大学图书馆而言,在服务理念确立和组织机构保障的条件下,需要在学校战略指引和用户需求的牵引下,设计并建

① “三部一所”为:读者服务总部、技术服务总部、行政管理总部,科学技术情报研究所。

立一套完整的、科学合理的服务体系,以便达成适应大学发展的服务目标。

设计服务体系首先需要考虑图书馆在学校中的位置和作用,包括:①在人才培养方面,如何支撑立德树人和综合创新人才培养;②在教学方面,如何融入课堂,辅助教学模式改革;③在科学研究和学科建设方面,如何支持协同创新、产学研深度融合,如何作为智库判明学科态势和趋势;④在文化传承方面,如何弘扬优秀传统文化、科学精神,如何培育和推广阅读文化;⑤在馆员队伍建设方面,如何通过分类管理和评估、职业生涯规划,激励敬业精神、提升专业技能和综合能力等等。其次,还需要明确:图书馆属于大学的全体师生员工,所以图书馆应该主动与师生、院系和部处等机构建立“友情链接”,成为师生信赖的知识枢纽,成为支持创新的触媒,成为传承和弘扬文化的基地。此外,图书馆作为资源有限方,无论是经费、馆藏还是人力,往往都很难满足日益增长的服务需求,如何让有限的资源实现服务的倍增效益,也是必须面对的重要课题。因此,所建立的服务体系应当能够充分适应学校教、学、研、管等各方面的需求,吸引更多的老师和学生关注图书馆、了解图书馆、利用图书馆,进而主动支持图书馆工作、积极参与图书馆建设,帮助发现大学中蕴含的隐形知识与智力资源,从而使图书馆真正不可替代地成为学术交流中心、知识加工中心和文化传承中心。

2008年图书馆提出了“IC²创新服务模式”^[7],作为一种互动型增值服务,其宗旨是“启迪创新,激活智慧,鼓励参与,促进合作”,希望图书馆的服务效能可以呈平方级的提升。并且,以该模式为核心,建立起一种全新的图书馆服务体系——泛学科化服务体系^[8]。在泛学科化服务体系的框架下,逐步凝炼形成了若干核心内涵,包括:组建学科服务团队,通过“走进院系基地,融入学科团队,嵌入研究过程”,打破传统“以馆为营”的被动服务方式,主动将服务送到院系、办公室和实验室。并且,广泛建立院系学科服务基地^[9],快捷响应师生需求;为了准确了解服务需求,设立了“遍访教授”计划,通过与教授交朋友,一方面将学科馆员这张服务名片宣传出去,同时将作为重要服务对象的教授们的实际需求收集回来;为了有效拓展服务范围,一方面邀请老师和学生参与图书馆服务,同时还设置了“信息专员”培训计划,通过科研团队的信息专员的桥梁和纽带作用,向

科研团队薪火传递信息素养技能,共同制订针对性的服务方案,进而使学科服务的触角延伸;在嵌入教学方面积极拓展职能,首创电子教参书平台,推出“智慧泛在课堂”,与教师合作开设创新课程;在资源建设方面,创立“三一原则”^①,资源建设由“院系师生说了算,学馆员定基调”,同时建立参数模型和系统,开展资源建设绩效评估与分析……而今,这种互动式、参与式的服务体系已经全面贯穿于图书馆各项日常工作中。“泛学科化服务体系”可概括为:所有服务学科化,学科服务泛在化。

在泛学科化服务体系中,还有两个要点需要特别说明。

其一,提出了“绩效资源”的概念。梁实秋先生早就说过:“一座图书馆的价值,不在于其建筑之雄伟,亦不尽在于其皮藏之丰富,而在于其是否被充分地加以利用。卷帙浩繁,尘封何益?”^[10]。绩效资源就是按照“三一原则”的思想,重视资源建设所发挥的效益,重视资源揭示的便捷性和精准性。并且,随着用户对资源需求的日益个性化、多元化、复杂化,还需要转向主动预测并应对用户的需求变化。另一方面,通过大力推行自动化编目,大幅提升资源揭示效率,通过创建电子资源分析系统,掌握学科发展态势和判断资源的利用状况及其关联价值。事实上,图书馆对于馆藏建设绩效的关注由来已久。在上个世纪20年代就开始探索馆藏建设的评价,著名图书馆学家兰开斯特(F.W.Lancaster)在1977年出版的《图书馆服务的测度与评价》一书中,就提出了效率(Effectiveness)、成本效率(Cost-Effectiveness)、成本收益(Cost-Benefit)等术语在图书馆的含义及测度方法^[11]。

其二,首创“主动技术”的理念。当今图书馆的服务几乎离不开技术支撑,大胆引入和尝试先进技术是图书馆保持旺盛生命力的重要因素。然而,过去比较多的情况是在并不完善的市场上被动选择,即在市场上挑选勉强可用的技术(产品),不太注意主动关注、改造并根据图书馆的实际需求应用新技术,不太重视主动跟踪、利用新技术来创新服务、改造服务,结果往往导致达不到预期服务目标,因而也

① 三一原则:泛学科化服务体系的重要组成部分。是用户驱动的资源建设新模式,其中“三”是指资源建设由用户(院系师生)、学科馆员、采访馆员联合决策,而“一”则代表由学校资源建设委员会决策特殊资源。

无法提升服务水平和质量。所以,主动关注先进技术,主动应用新技术来思考设计图书馆应用场景,实现创新服务,只有这样,才能确保图书馆能提供用户需要且满意的高效率服务。事实上,上海交通大学图书馆在超高频无线射频识别(UHF RFID)项目实施过程中,就较好地发挥了“主动技术”的作用。在2010年项目实施之初,图书馆RFID技术供应商各自为阵,壁垒深严,所有软硬件设备无法互换,严重制约了该技术的可持续发展。为此,我们牵头组建了“高校图书馆UHF RFID技术应用联盟”(以下简称“联盟”),从2010年开始,召开多次联盟会议,集思广益明确应用需求、技术原则与实施路线^[12]。先后牵头研制完成了“高校图书馆UHF RFID技术应用联盟用户需求方案”和“高校图书馆UHF-RFID技术”的“数据模型规范”和“应用指南”。之后又制订并研发了“RFID通用数据交换规范”,以主动技术的方式建立起高校图书馆UHF RFID应用的数据规范 and 标准,保障了RFID技术在应用过程中的适用性、可行性、兼容性以及可扩展性。同时,在2011年牵头组织编写国内第一本关于高校图书馆RFID技术应用的著作,并于2013年1月正式出版^[13]。目前上述规范和指南已经获得了RFID厂商的支持,保证了不同厂商标签、设备及数据之间的交换、兼容与可扩展,进而最大程度地维护了图书馆的权益,并确保可持续发展。

这些年来,泛学科化服务体系在实践中获得了良好的发展,并且通过中国高等教育文献保障系统(CALIS)三期建设的学科馆员培训项目,逐步辐射到了多所大学图书馆。在开展学科馆员培训之前,很多馆员乃至馆长都认为学科服务遥不可及,高不可攀。其实,在建立泛学科化服务体系之初,我们就提出:学科服务既可以阳春白雪,也可以下里巴人。学科服务未必一味追求高大上,关键是必须能够与所在学校的教、学、研、管以及师生需求相契合。

通过对照“双一流”建设方案与实施办法,不难发现,大学图书馆的服务体系设计必须进一步强化对教学、科研和人才培养的支持力度与深度,强化数字化、个性化和智慧型服务的职能。同时,也要积极响应大学的学科交叉性、合作国际性的要求,积极寻求合作与共赢,发挥资源整合优势,提高服务和管理效率。

3 可持续运维机制

国际图书馆协会联合会(IFLA)在2016—2021年的战略规划中提出,其发展目标之一是在全球倡导和推广高质量图书馆和信息服务的价值和重要性^[14]。如果说传统图书馆更多是关于书的,是以书为中心来设计管理和运维模式,那么现代图书馆则更是关乎人的,注重以人(用户)为中心来推行各种符合时代特征、满足用户需求的服务。把握了这一点,就能够在设计图书馆的运维机制时,充分思考并对接学校的发展战略,充分重视团队的职业生涯和能力建设,重视馆员与用户之间的互动交流和协同合作,善于创新并不断引入和利用新技术,进而实现生态、可持续发展的目标。

简言之,一个能够支撑图书馆可持续发展的运维机制,必须在资源、技术、空间、馆员乃至用户等方面均有所规划布局,以需求为驱动,形成局部具有特色、整体相互协调、运行动态均衡的联动服务机制。

首先,作为图书馆可持续发展的基础,资源建设需要有新的模式和方法。关键是用户需求牵引,可以借助学科服务和数据分析,真正了解需求,像“三原则”、DDA、ERAS(电子资源分析系统)等可以进一步深入探讨;同时,资源揭示是促进资源利用的重要因素,必须站在用户的角度,通过合理组织和整合、发现系统、信息素养培训、学科馆员推介等不同形式,增强资源获取的便捷性。其二,应当不断关注新技术,积极引入并改进新技术,站在提升图书馆服务品质和服务效能的角度“主动技术”。关键是要倡导善于思考、敢于质疑、主动创新的精神,形成不断探索的思想方法、乐于实践尝试的氛围。其三,今天的大学图书馆,空间已经成为一种重要的资源。如何有效整合、改造现有空间,设计、创建新的功能空间,充分发挥图书馆空间的价值,向用户提供符合时代特点、满足各种需求的多元化空间,值得全方位探索。例如:建立数字学术实验室,设立创客空间,构建多种情境式的能力培养环境(如演讲教学技能训练室)、创意阅读空间,灵活配置展览和宣传空间等等,并且与资源、技术等紧密配合,最大限度发挥整体服务体系的效用。其四,图书馆的运维和可持续发展,归根结底离不开具有良好素质的馆员队伍。因此,制订馆员的职业素养与能力建设方案,建立分层分类的培训和激励机制,通过岗位竞聘、培训进修、各类人才计划与奖励等多种方式,形成良性有

序的职业生涯规划和激励机制,培养一支专业素养精湛、服务意识强烈、团队精神良好的馆员团队,成为支撑图书馆服务体系的核心保障。其五,在发展过程中,始终以开门办馆的理念,让用户在享受图书馆服务的同时,还愿意积极参与图书馆的建设,甚至成为保证可持续发展不可或缺的支柱。只有多倾听用户的声,多吸纳用户的参与,才能使图书馆和用户成为利益相关的合作伙伴和共同体,才能真正融入学校的建设与发展。与用户保持持续的互动,不仅仅是为了解和改善当前的服务状况,更是着眼于长远,创造图书馆在大学可持续发展的价值。

4 展望

抚今追昔,大学从未须臾离开图书馆的支撑,当然,大学图书馆也总是跟随着高等教育的不断发展而与时俱进。转型和创新成为当今发展最重要的时代特征与行业共识,大学图书馆早已经脱离传统的藩篱,转变成为在大学中能够全方位支持教学、科研、学科建设、人才培养与管理决策的机构,真正发挥着不可替代的作用。而今,在“双一流”建设的步伐中,高等教育正在发生深刻变革,大学图书馆面临着更为艰巨的时代挑战,肩负使命,任重道远。

与此同时,大数据的开花、人工智能的登台、数字学术的兴起,也为大学图书馆带来了新的发展机遇。这就要求大学图书馆持续关注用户的需求与反馈,关注服务成效、价值与贡献度,及时总结共性问题,借助先进的思想方法和理论、先进技术与工具,转型实现创新型的知识服务体系,建成满足学校“双一流”建设的高质量学科信息资源保障体系,构建全面支撑教学和育人的综合服务体系,建成深度支撑科研和管理决策的战略情报分析体系,塑造立德树人和弘扬大学精神的文化育人品牌。同时,强化馆

员队伍的综合能力建设、育成创新型专业队伍。

我们应当不忘初心,牢记使命,秉持服务宗旨,不断分析、评估环境条件与需求动向,动态强化顶层架构规划,更新完善服务体系,并均衡设计可持续运维机制,有序拓宽服务领域,开展有创造性的增值服务,逐步嵌入到大学的核心职能与发展使命当中,进而彰显大学图书馆作为大学心脏的恒久价值。

参考文献

- 1 道格拉斯·山德-图奇.哈佛大学人文建筑之旅[M].上海:上海交通大学出版社,2010(1):116.
- 2 中国李大钊研究会.李大钊文集(第三卷)[M].北京:人民出版社,1999(9):129-130.
- 3 赵大志等.图书馆是毛泽东成为共和国缔造者的成功要诀[J].攀枝花学院学报,2013,30(3):38-41.
- 4 麻省理工大学图书馆服务愿景与目标[EB/OL].[2018-06-28].<https://libraries.mit.edu/about/organization/>.
- 5 郭晶,陈进.创新型大学图书馆的变革思路与建设实践[J].图书馆,2008(12):25-27.
- 6 贾东琴.高校图书馆组织机构变革历程分析[J].图书情报知识,2015(2):28-36.
- 7 郭晶,陈进.IC²:一种全新的大学图书馆服务模式[J].图书情报工作,2008(2):28-36.
- 8 陈进.大学图书馆泛学科化服务体系研究[M].北京:海洋出版社,2018.
- 9 郭晶等.上海交通大学图书馆学科服务创新的特色[J].图书馆杂志,2010(4):32-34,19.
- 10 梁实秋文集编辑委员会.梁实秋文集(第四卷)[M].厦门:鹭江出版社,2002(10):529.
- 11 F.W.Lancaster. The Measurement and Evaluation of Library Service [M]. Washington: Information Resources Press, 1977(5):1-2,322-323.
- 12 郭晶,陈进.汇聚三方智慧 倡引四海应用——高校图书馆 RFID 技术应用联盟工作进展综述[J].上海高校图书馆情报工作研究,2011(4):1-3.
- 13 陈进等.图书馆 RFID 技术及应用[M].上海:上海交通大学出版社,2013.
- 14 国际图联 2016-2021 战略计划[EB/OL].[2018-06-30].<https://www.ifla.org/node/10342>.

作者单位:上海交通大学图书馆,上海,200240

收稿日期:2018年7月29日

Thinking on Building World-Class University Libraries

Jin Chen Jing Guo

Abstract: Aiming at the new requirements put forward by the “Double First-Class” initiative construction to the university library, and combining exploration and thinking of Shanghai Jiao Tong University library on service transformation and innovation development in recent years, this article illustrates three key issues that need to be paid more attention to during the construction of world-class university libraries. These issues include top-level strategic planning, service system design, sustainable operation and maintenance mechanism. The service design concepts and ideas are stressed on, and the vision of the university library is forecasted hereafter.

Keywords: “Double First-Class” Initiative; University Library; Service System; Library Management