

# 转变观念 革新管理 应对挑战

薛芳渝

清华大学图书馆 北京 100084

进入 21 世纪以来,中国大陆高校图书馆事业有了很大的发展,各学校对图书馆的投入明显增加,在 CADLIS 项目的推动下,各馆的电子资源建设和馆藏数字化建设取得了跨越式发展,馆舍和网络服务设施建设服务迈上新的台阶,服务质量有了明显提高。但同时,和全球的图书馆事业一样,中国大陆高校图书馆也面临着在新的网络环境和教育革新形势下的一系列挑战:

1、随着网络环境与技术的不断改善,加上 CALIS 良好的组团采购模式,电子资源的快速发展已成为近年来高校图书馆资源建设的亮点,各馆的馆藏内容和结构有了明显的变化。以清华大学图书馆为例,目前已拥有 350 多万的实体馆藏、40,000 多种电子期刊(包括 4000 多种网上免费期刊),90 多万册电子图书和若干自建资源数据库,数字化资源的总存储量已超过 30TB。然而,随着资源来源和载体形式的多元化,一系列的问题摆在了管理者的面前。首先,要决定的是在经费仍然有限的情况下,如何合理的分配物理馆藏与数字化馆藏的投入,如何确定今后若干年内馆藏建设的方向,是否可像某些图书馆所标榜的那样,向着完全或部分类别的馆藏 e-only 前进。此外,图书馆的效益评估也越来越被图书馆的投资者(校方)所重视。仅以清华馆为例,尽管按照某些出版商的统计,清华大学电子资源的使用率和国际上一流大学相当,但我们自己的读者调查发现,仍然有相当比例的读者不了解甚至从未使用过电子资源,个别电子资源使用成本仍然偏高。在印刷型文献资源的利用上也存在同样的问题。此外,对于数字化资源的长期保存和稳定可靠的使用乃是目前全世界都在关注的课题。

2、尽管 Google、百度等搜索引擎的出现,使得许多读者可以很方便地从网络上搜寻到他们所需的许多信息,但对于高校师生来说,读者所获取学术资源的主要途径仍然是图书馆。据清华图书馆所作的读者调查,90%以上的被调查读者学术信息的主要来源仍然是图书馆。然而,随着各高校教学和科研水平的不断提高,读者对文献信息内容和服务也在不断提高。例如,过去对科研文献的需求主要来自研究生和教师,但是随着创新型人才培养目标的提出,清华大学的本科生从一年级开始,就设立了研究型课程,许多本科生从二、三年级开始就参与了老师的研究课题或课外研究项目,因此越来越多的本科生有科研文献查阅的需求;随着高水平科研强度的增加,使得教师和研究生已不满足于当前这种孤岛式的检索方式,他们希望能够更加方便、更加快捷、随时随地的获得最新的科研信息资源;越来越多的交叉学科、边缘学科研究领域的出现,使得读者更加希望得到深入的学科服务和提供学术交流的平台;清华大学和其他许多高校都提出了建设高水平国际一流大学的建设目标,为了更加明确学校的定位和重点学科的发展方向,科研决策机构希望提供及时的动态的学科发展情报分析。

3、随着资源共建共享的理念在图书馆界的不断深入,高校图书馆间的合作与交流日益广泛,在这方面,CADLIS 在中国大陆高校中搭建了一个很好的平台,但是,目前真正从这个平台受惠的仍是在有限数量的高校内,更大范围的推广尚待时日。此外,图书馆的数字化建设还需要得到校内许多单位的合作,例如 e-learning 系统的建立需要教务部门和任课教师的大力协助,学位论文库的建立需要研究生院的大力配合,机构库的建设则离不开科研部门和各院、系的支持,然而目前在和这些单位沟通以取得对图书馆工作的理解和支持方面,尚有不少的障碍,还要付出巨大的努力。

4、目前各种网络新技术不断出现,发展迅猛异常,如何能紧密跟踪并及时将其引入到图书馆的实践中,提升图书馆服务水平也是图书馆员需密切关注的课题。

5、随着图书馆资源建设和服务方式的不断改变,目前图书馆的机构和岗位设置必须随

之发生变化。例如，越来越多的图书供应商在提供图书的同时，也提供包括编目数据在内的图书加工，因此，图书馆是否还要维持庞大的图书加工及编目部门；随着阅览室的全部开放和自助借还书系统的建立，是否还需要维持庞大的流通部门？而与此相反，随着学科服务的深入和网络技术的不断进步，数字化的工作日益繁重，相应的岗位和部门是否应增加或重建。

6、图书馆的建设的发展，除必要的经费投入外，最重要的是要依赖于图书馆管理者和馆员的素质和能力。然而，目前的馆员队伍还普遍不能适应或胜任图书馆面对的上述挑战。因此，如何通过引进、培养，造就一支结构合理、具有较高素质和敬业精神的馆员队伍，同时能够建立一种合理的机制，能够不断激发馆员学习和进取的积极性，创造一种既有竞争，又有协作的和谐的工作气氛，同时重视不断改善馆员待遇。真正做到每一个人都有适合自己的岗位，而每一个岗位都有合适的人，是图书馆管理者最大的课题。

针对以上的问题与挑战，图书馆的管理者必须从图书馆的一些传统观念中解放出来，变革管理方式，以促进图书馆建设的进一步发展，作为清华大学图书馆的管理者，有如下的初步考虑：

#### 1、重新审视图书馆的定位与功能：

图书馆作为学校重要的学术支撑机构，应成为学校的知识创造与传播中心、学术与文化交流中心。图书馆不仅提供教学、科研所需的信息资源，而且要通过资源内容的整合、增加内容的智能价值，使信息资源管理上升为知识管理，同时以网上平台与物理空间相结合的方式，使图书馆成为读者进行学术与文化交流的最佳场所。

2、制定文献资源建设的发展战略。对于资源的建设，不再只注重“拥有多少”，而更应关注“能够提供多少”。在建设复合型图书馆的总体目标下，逐步发展到期刊基本以电子资源为主，图书电子和纸本并重，同时兼顾其他类型资源。加强包括学术机构库在内的特色数字化馆藏建设，大力发掘网上免费开放获取的资源，加强与其他学术单位的文献交换与捐赠工作，继续加强业已成熟的馆际互借和文献传递业务的人力和财力投入，同时投入较大力量解决电子资源长期保存问题。

3、改变服务理念，变“请你走进图书馆”为“图书馆走近你身边”。由于网络资源的普及，现在几乎所有的图书馆都面临着来馆读者减少的问题。一些图书馆提出的口号是“千方百计，把读者重新吸引回图书馆”。对于清华大学图书馆来说，目前尚不存在这种威胁，近几年到馆读者人数一直稳定在每年120万人次以上，但几年从未来图书馆的教师并不鲜见，可是他们同样在网络上享用着图书馆的资源和服务。因此，我们的做法应该是，一方面要为那些愿意到图书馆来学习、阅读或进行交流的读者提供更为舒适、宽敞、轻松、优雅的环境和更加人性化的优质服务，而另一方面，对于那些无暇光顾图书馆的读者，则充分利用现代化的网络和数字化技术，变被动服务为主动服务，将资源和服务推送到这些读者的身边，使他们感到图书馆就在他们的办公室，在他们的课堂上，在他们的家中，图书馆可以跟随他们走到任何地方。为了实现这个目标，我们必须加快馆藏的有效揭示和数字化工作；实现不同来源、不同类型的资源的整合，资源与服务的整合，馆藏资源与全球互联网的整合等；学科馆员要进一步深入院系、进入课堂、深入课题组，进行面对面地、更有针对性地咨询服务。尽快建立图书馆的网页和学校主页、各院系主页的链接，尽快建立网上教学平台，提供读者培训和信息素养教育课程的相关课件的全天候网上服务，延长虚拟参考咨询时间，逐步实现校园内所有图书馆的通借通还，开展印本资源直接推送到读者桌面的服务等。

4、将读者由单纯的图书馆服务对象转变为图书馆管理、资源建设、知识创造的参与者。建立读者顾问委员会，经常开展各种方式的读者调查，以了解读者对图书馆的各种需求，建立网上的互动平台，使读者可以对图书馆的资源和服务随时发表评论意见，可以向图书馆提交自有资源，并可以在读者之间进行互动交流。

关于馆员队伍的建设因有其他专题涉及，这里就不再赘述。

现在,高校图书馆正经历着由传统型图书馆向现代化图书馆的转型期,挑战和机遇并存。我们必须抓住机遇,大胆革新,跟上世界发展潮流和学校的建设步伐,不断前进。