

构建以动态“服务群”为主体的新型分级学科服务模式

——以广西科技大学为例

周俊言 毛德羽

广西科技大学 图书馆

摘 要：本文立足地方高校图书馆实际，剖析当前学科服务“一人多院”模式的不足，结合国内外学科服务研究现状，提出构建以“服务群”为核心的分级动态学科服务模式。通过组建动态可调整的学科服务团队探索服务群协同机制、灵活资源分级配置和用户分层管理，根据不同需求提供精准服务，并利用朋辈关系形成学生服务团队，以提升学科服务效果，满足师生多元化需求，为地方高校图书馆提升学科服务效率提供参考。

关键词：地方高校；学科服务模式；服务群；分级服务；动态调整

一、学科服务发展与现状

（一）发展

学科服务以及学科馆员最早起源于 1950 年的美国国内布拉斯加大学图书馆^[1]，清华大学在 1998 年建立“学科馆员制度”是目前国内比较认可最早开始学科服务的图书馆^[2]。1987 年福州大学陈京提出，要将图书馆的专业工作与基础工作分开，馆员队伍分为“学科馆员”与“辅助馆员”两类，让学科馆员将精力时间主要花费在开展学术智能行工作为主的学科服务上来^[3]。我国的学科服务工作开展至今近 30 年，目前大部分高校图书馆都开展了此项业务，国内高校普遍采用的是“学科馆员一对口学院”定点服务模式。

（二）现状

2018 年程焕文教授总结我国高校图书馆面临“三缺”的困难，其一就是“缺馆员”，对比哈佛大学大约 1000 名馆员的高校，清华大学也只有 120 名馆员，像中央民族大学、北京理工大学这样的 985 高校馆员不足 50 人^[4]。而学科馆员就更加缺，学科馆员对专业、学历、职称、能力等各方面有更高的要求，占整个馆的比例极低，许多地方高校的学科馆员不足本馆总人数的 10%，即使像上海交通大学、清华大学这类学科服务非常出类拔萃的图书馆，也依旧是“一对多”的模式，不能实现一位馆员负责一个学院。

本馆目前学科馆员 8 人，在校师生约 2.4 万，有图书情报相关学科背景的馆员只有一位，其余学科馆

员专业背景也不一定与学校设立学科专业对口，一位馆员需负责几个学院，学科馆员一方面要加强图情相关领域知识的补充，还需要花费大量时间精力了解自己服务的学院，压力大、负担重已成为一个严峻的现实问题。网站调研显示，南京理工大学图书馆一位学科馆员负责两个学院，分析可知大部分馆员所服务学院都是背景尽量相近，比如负责环境与生物工程学院与化学与化工学院是同一位馆员，但也存在一位馆员同时负责马克思学院与计算机学院这样跨度极大的情况；从广西大学图书馆学科服务分工可知，基本是“文理搭配”模式，一位馆员负责一个理工科学院搭配一个文科类学院。针对学科服务的分工，各馆根据自己的人员配置都有专属的分配方式。

二、当前服务模式的优缺点

（一）定点服务的优点

当前“一人多院”责任制定点服务模式，有利于馆员集中精力，深入了解特定学院的需求，提供针对性的服务，学科馆员是学院与图书馆之间的重要桥梁。馆员对所负责学院的情况相对熟悉，能够建立起较为稳定的联系，可以快速掌握用户需求，便于开展各类常规性的服务工作，例如定期为学生开设专业数据库使用的讲座、为教师进行课题服务或及时推送最新资源等。师生反馈或求助问题的及时解决，拉近了馆员与读者的距离，提升图书馆服务效率的同时，也树立了图书馆在读者心中的信任形象、增加了图书馆的曝

基金项目：2024年度广西高校中青年教师科研基础能力提升项目“广西高校图书馆电子资源建设研究”的阶段性研究成果之一（项目编号：2024KY0337）；2022年度广西高校中青年教师科研基础能力提升项目“产教融合背景下应用型本科高校图书馆的创新服务研究”的阶段性研究成果之一（项目编号：2022KY0313）。

作者简介：周俊言，硕士研究生，馆员，研究方向为学科服务。

毛德羽，硕士研究生，馆员，研究方向为信息素养。

光度以及吸引力。

(二) 定点服务的缺点

随着学校的发展、科技的进步以及师生需求的多样化，定点服务的缺点逐渐显现，由于学科馆员个人能力和精力的限制，可能会出现学院之间服务资源以及服务效果不均衡的情况，馆员能力差异也会进一步加剧服务质量参差不齐。一人负责多学院的模式使得学科馆员难以兼顾全体师生需求，在处理复杂问题或大型服务项目时精力不足，导致服务效率降低；遇到教师所需的高端科研支持与学生所需的基础培训存在冲突的学科差异化需求时单一馆员分身乏术，馆员之间缺乏有效的协同机制，难以形成合力。此外，高级职称馆员若过多精力陷于基础事务性工作，专业能力无法充分发挥，也会造成人才资源浪费。

三、以“服务群”为核心的分级服务模式构建

(一) 动态“服务群”的核心理念

通常所说的服务群是为了实现特定的服务目标将相关人员或者资源组织在一起的群体，在高校图书馆学科服务领域，目前还未见“服务群”这个概念。虽然在各高校图书馆都组建了学科服务团队，但是内部分工是相对固定的，本文是在传统服务的基础上，打破固定“一人一院”或“一人多院”的边界，按任务需求灵活组建服务团队，形成“服务群”。“服务群”的核心在于动态可调整，建立分级响应机制，根据用户类型和需求复杂度匹配服务层级；形成协同共生模式，整合馆内外资源以及用户参与，实现动态高效的良性发展模式。

(二) 依服务深度设计服务群

针对服务对象类型且对核心任务剖析，依据服务深度，利用馆内不同职称的馆员、志愿者、领读员以及馆外专家，可以建立由不同成员构成的多种服务群，具体见表1。

1. 朋辈服务群

本馆2023年开始利用入馆教育在大一新生每个班级遴选出一位领读员^[5]，帮助图书馆老师推荐资源、推广活动和服务，有效拉近了图书馆与读者的距离，在入馆借阅以及资源利用、活动参与方面都有了明显的提升。虽然当前关于高校图书馆朋辈教育或同伴教

育的研究还处于探索阶段，但相关研究涉及信息素养、学科服务、阅读推广等多个方面^[6]。图书馆还拥有志愿者以及勤工助学的学生群体，可以实施“学术伙伴计划”，利用朋辈辅导提升服务覆盖面。

2. 中级馆员服务群

在2025年初开始，本馆组建了以中级馆员为主体的两个服务群，其一是由四位中级馆员组成的“讲座服务群”，目标是向低年级学生推广学校数据库、公共免费资源、普及论文写作时的注意事项等，四位馆员均是硕士研究生分别是2位学科馆员、1位采访馆员和1位阅读推广馆员，专业背景分别为理、工、农和文学，共同商议讲座事项，本次组群也是馆内资源的首次融合。活动是在大一开展，利用晚自习时间进行2学时的讲座，通过第二课堂以班级为单位参与的方式，参与班级54个，大约占年级总数的50%，后续“讲座服务群”也会在研究生入学后，进行相关的讲座以及资源服务介绍，在基础业务支持方面效果良好。其二是由参考咨询部三位中级学科馆员组成的“检索服务群”，每年定期举办校内的检索比赛，基于学校购买的数据库和网络免费资源，帮助学生提升信息素养，活动首次上线参与人数超过一千人。中级馆员组群以学生为服务主体开展基础性业务，可以充分发挥馆员优势并极大提高学生覆盖率，组群的模式也有利于馆员业务水平和队伍凝聚力的提升。

3. 高端需求服务群

网站调研浙江大学图书馆学科服务分为两大板块，科技战略服务与学科资源服务，地方高校科研成果与双一流高校差距较大，购买学术资源也有限，所以高端的战略服务属于个别需求，学科资源服务属于普遍性服务，但是鉴于学科馆员的人员配置，学科资源服务也不可能实现像浙江大学图书馆这样每位学科馆员对应到具体的专业，并且针对该专业做了详细的英文导航。本馆多年来对本校的重点专业都有学科导航资源整理的传统，每年新增专业并且定期对上线的导航进行修订，此项业务一直属于基础型业务，全员分工完成。学校近年来发展较快，在科研教学上也取得了许多重要成果，形成了一批有代表性的团队。所以高端的服务需求也越来越多，此时需要正高级或者

表1 依据服务深度构建学科服务群的类型

服务群类型	服务对象	核心任务	团队构成
学生互助群	本科生	纸电资源推广、零星问题讨论	学生领读员 + 志愿者 + 勤工助学
基础支持群	本科生、硕士生	文献检索培训、通识讲座	中级馆员 + 学生领读员
学科深化群	硕士生、青年教师	科研数据管理、学科热点分析	副高馆员 + 数据专员
战略咨询群	教授、科研团队	学科竞争力评估、专利布局、成果转化	正高馆员 + 学科专家 + 技术顾问

副高级馆员做组长组建“战略服务群”去完成，必要时可以外请专家做支持，团队也可以加入一到两名中级馆员，做一些基础的文献收集整理工作，组长负责进行方向把控以及整个团队的分工。这样的服务模式一方面可以将高级职称的能力优势充分发挥，同时也可以与外界形成良性互助从而升级图书馆的服务口碑，并且可以推动中级馆员的成长，是非常适合地方高校馆的一种模式。

（三）依学科分布设计服务群

基于学科分类与需求共性，将学科馆员划分为三个不同专业组群，分别为：理工科服务群、人文社科服务群、医学服务群，每组聚焦特定学科领域，通过“团队协作+专业深耕”的方式，实现服务资源的精准配置与服务效能的提升。每个服务群固定一位高级职称负责统筹，根据专业背景选定成员，成员可以跨群，目的是为了在接到服务任务时，进行灵活任务分配，服务模式如图1所示。

按专业组建的特定学科服务群，最大的优势是可以破解服务资源不均、提升服务效率与深度，组群模式通过集中优势力量服务特定学科，避免单一馆员因精力或能力限制导致的学院间服务落差，确保资源向重点学科、高需求领域倾斜，也可以平衡学院需求不同而导致馆员工作量之间的不均衡，避免忙闲两极分化这类现象的发生。而且团队协作极大地缩短复杂需求的处理周期（如跨学科检索从“3天响应”压缩至“1天内启动”），同时通过组内知识沉淀，推动服务从“基础事务”向“战略咨询”升级。

与此同时，组群模式也利于释放馆员专业价值，高级职称馆员可聚焦深度服务，如：学科竞争力分析、学术影响力培育等，摆脱基础事务性工作；初中级馆员通过组内带教快速积累学科经验，实现梯队化成长。在群主的带领下，组群成员主动嵌入学科教研流程，可以参与院系或者课题组学术例会、研究生开题答辩等，建立常态化沟通渠道，从“被动响应”转向“主动预判需求”，更利于成为师生信赖的学术伙伴。通

过“学科组群服务模式”，可系统性解决传统模式中“单兵作战”的局限性，推动学科馆员服务向精准化、专业化、协同化转型，更好地支撑学校学科建设与师生学术发展。

四、实施路径与保障措施

（一）实施路径

1. 试点先行与逐步推广

在本校选取代表性学科如机械工程、马克思主义理论、医学作为试点专业，率先组建动态“服务群”。试行过程中要明确各服务群的职责分工、工作流程以及协同机制，服务群内部以及服务群之间定期召开讨论会议，积极与学院师生沟通收集反馈意见，进一步完善和优化服务模式。试点取得初步成效之后，进行经验总结，形成可推广复制的模式，逐步在学校范围内全面推行。

2. 人员培训与能力提升

服务群内成员相对层级丰富，针对不同的服务群，有必要开展针对性的培训和学习。对于领读员参与的学生互助朋辈服务群，要重点为学生提升资源推荐能力、沟通技巧以及丰富图书馆的业务知识；中级馆员基础服务群，需要加强学科专业知识、提升课程设计与授课能力；对于高端需求服务群，不仅要主动学习，增强自己对前沿热点的把握，提升自己的信息敏感度，积极参与校内外的各类培训和学术研讨会，主动与专家进行学科前沿、科研项目管理等方面的交流，不断拓宽视野，提升专业素养。

3. 资源整合与平台建设

整合馆内各类资源，不仅是文献资源、人力资源，还包括各类设施，根据不同服务群的需求进行合理配置。参考咨询部与采编部要合力对学科服务资源进行归类整理，方便师生快速获取使用。同时，也需要技术服务部以及学校网络中心、学院等各部门的协助，利用信息技术手段，搭建学科服务沟通平台。比如在线咨询系统、在学院建立学科服务之窗等，实现服务群与师生之间、群成员之间、群之间的实时沟通和交流。

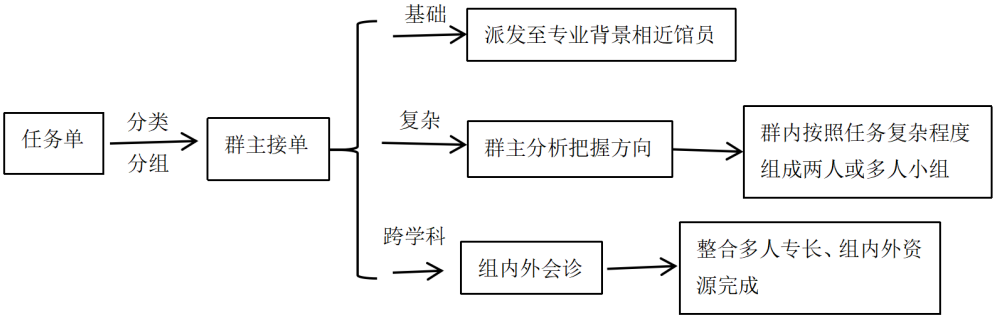


图1 学科需求服务模式图

4. 绩效评估与持续改进

为了服务群可以向着更好、更方便高效的方向发展,必须建立科学合理的绩效评估体系,完善健全监督评估机制。每一次服务建档管理,从服务质量、效果、满意度等多个维度进行全方位的评估。除此之外,还可以建立回访制度,定期开展用户满意度调查和意见收集,及时反思发扬优势改进不足。依绩效评估结果,表彰优秀的服务群和个人,对存在问题的服务群进行督促整改,不断优化学科服务模式,提高服务质量。

(二) 保障措施

1. 制度保障

制定完善的学科服务管理制度,明确服务群的组建原则、成员职责、工作流程、考核标准等,明确各层级服务群的权责边界与协作流程,确保学科服务工作有章可循、规范有序,服务数量、质量两个维度全面发展。同时,制定相关激励政策,激发馆员参与学科服务的积极性和主动性。如每年可以举办年度学科服务创新大赛,设立“金钥匙服务奖”激励创新实践,学校层面也应出台相关政策文件,明确学科服务的重要地位和地位,为改革提供政策保障。

2. 人员保障

合理配置学科服务人员,保障学科服务群队伍的职称、专业合理布局,根据学校学科发展需求和服务群的工作任务,努力提升馆员业务能力,在现有的学科馆员队伍中发展“编外”人员,同时也鼓励馆员跨部门合作,形成工作合力。聘请校内学科带头人、图情领域专家等作为顾问,形成学科服务导师制度,带领服务群精进业务,快速成长。领读员、志愿者、勤工助学的队伍,不仅仅充实了服务群的力量,也是学生成长实践锻炼的机会,对学生的能力起到全方位的锻炼和提升。

3. 经费保障

在服务群的正常运行情况下,需要图书馆和学校设立专项学科服务经费,在各群之间进行差异化预算分配,用于服务群的人员培训、资源采购、活动开展、设备更新等方面。同时,学科服务若可以进行相关的创收业务,比如校企合作等,此项经费也可以作为服务群的建设经费。

4. 技术保障

除了持续对图书馆现有的系统升级优化保障其高效稳定运行之外,还需要针对性的依学科服务需求对系统进行定制开发,可以增加学科资源精准检索模块,优化界面使其更加简洁,方便不同年龄、技术水平的师生使用。开发智能辅助工具,如已经在各大图书馆推广的智能问答机器人,24小时在岗与休息时间的人工服务进行互补。开发学科服务的相关APP,方便读者随时随地获取服务,APP要包含资源检索、在线咨询、活动报名、个人借阅信息查询等功能。同时,利用移动端的定位功能,为师生提供基于位置的个性化服务,如推荐附近的学科资源、学术讲座等。数据安全与隐私保护也需要特别重视,定期要对群成员进行数据安全培训,确保数据不被泄露和滥用。

五、结语

本文紧密结合地方高校实际,提出可落地的“四级服务群”模式,创新性引入学生领读员与动态组群机制,有效的推进精准服务,利用分级匹配机制,有助于高级职称馆员专注于高价值人物,促进中初级馆员的快速成长,通过深度嵌入科研流程,提升图书馆在学科建设中的认可度。同样动态可调整模式,避免馆员工作“忙闲不均”服务质量参差不齐,同时也从组织、技术、考核多维度设计保障体系,避免改革流于形式。

参考文献:

- [1] 王磊.国内图书馆学科服务现状可视化分析[J].图书情报工作,2013,57(2):136-142.
- [2] 李志芳.国内外高校图书馆学科服务的对比分析——基于国外iSchool联盟和国内“985”高校图书馆的调查[J].图书情报工作,2017,61(11):71-79.
- [3] 陈京.建立一支“学科馆员”的专业队伍(摘要)[J].赣图通讯,1987(3):58-59.
- [4] 程焕文,刘佳亲.挑战与回应:中国高校图书馆的发展方向[J].中国图书馆学报,2020,46(4):39-59.
- [5] 毛德羽,周俊言,钟秋怡.高校图书馆设置“班级领读员”的实践探索[J].河南图书馆学刊,2024,44(10):64-65+72.
- [6] 董梅香,徐蕾,陈刚.国内高校图书馆同伴教育研究综述[J].晋图学刊,2021(1):80-86.