

高校图书馆馆员队伍建设指南针报告

陈建龙* 邵燕 刘万国 张璐 李峰

摘要: 教育部高等学校图书情报工作指导委员会和北京大学图书馆合作研制《高校图书馆馆员队伍建设指南针报告》，报告主要采用问卷调查法对全国高校图书馆馆员队伍建设的情况进行广泛调研，重点考察了馆领导班子和馆员队伍两个群体，并从人员数量、年龄、教育背景、学历职称等多个维度对高校图书馆馆员队伍建设现状进行深入分析，总结出高校图书馆馆员队伍建设在精神、价值、经验、理论与技能传承等方面的发展趋势，为高校图书馆馆员队伍创新发展提供方向指引。

关键词: 高校图书馆；馆员；馆长；队伍建设；传承；创新；现代化；高质量发展

Compass of Academic Library Modernization(CALM)

Report on Librarians

Chen Jianlong Shao Yan Liu Wanguo Zhang Lu Li Feng

Abstract: Jointly formulated by the Steering Committee for Academic Libraries of China(SCAL) and Peking University Library (PKU Library), the Compass of Academic Library Modernization(CALM) Report on Librarians conducts an extensive investigation on the librarian team building in academic libraries nationwide through questionnaire survey, focuses on two groups of library directors and librarians, and conducts in-depth analysis on the current situations of librarian team building in academic libraries from multiple dimensions such as the number of personnel, age, education background, academic title, etc. The development trends of librarian team building in terms of spirit, value, experience, theory and skill inheritance are summarized to provide directional guidance for the innovative development of librarians in academic libraries.

Keywords: Academic Libraries; Librarian; Library Director; Team Building; Inheritance; Innovation; Modernization; High-Quality Development

* 通讯作者: 陈建龙, ORCID:0000-0002-2076-9939, 邮箱: jlchen@lib.pku.edu.cn。

1 引言

2021 年底，教育部高等学校图书情报工作指导委员会（以下简称教育部图工委）和北京大学图书馆联合发布了《大学图书馆现代化指南针报告》（2021 简版）^[1]，建立了高校图书馆现代化发展的前瞻视野和宏观体系，分析和研判了高校图书馆未来发展的主要趋势，为高校图书馆在人才队伍建设、用户关系构建、信息资源升级、服务创新优化、发展理论研究、治理能力保障、事业生态明晰等方面的具体工作提供了方向指引和参考指南。馆员现代化是高校图书馆现代化的灵魂，馆员队伍是保障高校图书馆可持续发展的关键要素，队伍建设也是高校图书馆高质量发展的首要问题。

2022 年 10 月起，在教育部高等教育司的指导下，在各地高校图工委的协助下，教育部图工委和北京大学图书馆联合研制《高校图书馆馆员队伍建设指南针报告》（以下简称《队伍建设指南针报告》），以期为全国高校图书馆馆员队伍高质量发展提供决策参考和建设指南。

1.1 研究背景

2022 年是实施“十四五”规划的攻坚之年，全面建设社会主义现代化国家的新征程正全面推进。党的二十大报告中指出，教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑^[2]。高校图书馆的现代化建设也在紧锣密鼓地积极推进，以有力支持学校人才培养和现代化强国建设，并引领信息化生态发展。

教育部图工委在领导班子专业化与管理能力建设、馆员队伍专业化建设、岗位体系优化等方面积极进行理论探索和实践创新，探索合理的解决方案，以期引领、指导全国高校图书馆建设一支信念坚定、结构合理、业务精湛、素质优良的馆员队伍，助力高校图书馆现代化发展根本任务的实现。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

教育部图工委和北京大学图书馆联合研制《队伍建设指南针报告》，旨在依据全国各类型高校图书馆领导班子和各类型馆员的一手数据，全面掌握当前全国高校图书馆馆员队伍建设的现状，分析研判其未来发展趋势和面临的挑战，为高校图书馆馆员队伍高质量发展提供方向指引和参考借鉴，为高校图书馆的现代化发展提供坚实支撑。

1.2.2 研究意义

《队伍建设指南针报告》是针对高校图书馆现代化队伍建设专门研制的现状与趋势分析报告，多维度反映了高校图书馆领导班子与馆员队伍的整体情况与特点，并立足不同类型高

校实际,全面把握高校图书馆馆员队伍高质量发展的方向,将为高校图书馆馆员队伍建立新标准、注入新血液、发展新活力提供参考。

《队伍建设指南针报告》将引发全国范围内对于高校图书馆馆员队伍高质量发展的深入讨论。本报告不仅能够为管理部门制定人力资源标准和政策、开展馆员评估提供数据支持,也能够为争取高校图书馆经费和发展支持、优化馆员队伍结构、提升馆员素质提供依据。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

本研究重点考察全国本科院校图书馆的馆员队伍建设情况,对馆领导班子和馆员队伍的数量、构成等相关特征进行整体画像,通过近5年的发展数据勾勒出高校图书馆馆员队伍的整体变化趋势,同时对不同类型高校图书馆进行比较分析,挖掘馆员队伍建设的行业标杆,为国内高校图书馆建设高质量馆员队伍提供参考借鉴。

1.3.2 研究方法

本研究主要采取了问卷调查法和专家咨询法,在问卷结果分析过程中采用了数据统计分析、人工标引等方法。

问卷调查:本研究采取线上问卷调查的方式,通过教育部图工委和全国各地高校图工委向全国各高校图书馆在线发放《馆员队伍建设情况调查表》,经过近1个月的时间,问卷回收达预期目标,调查结束。

专家咨询法:本研究完成调查问卷设计初稿后,先后咨询了多名从事人事管理、图书馆建设的专家,并根据大家的意见对问卷进行了补充完善。

人工标引:由于问卷以开放式作答为主,部分选项各馆作答内容非常分散。为了便于开展结构化统计分析,课题组对问卷反馈进行了人工标引和数据规范,并对部分数值型字段进行了进一步核实。

数据统计分析:课题组运用多种统计分析方法对回收数据进行了清洗、校验、汇总分析,并对问卷结果进行了信度和效度校验,去除了明显无效和错误的的数据。

1.3.3 研究过程

本研究历时两个半月,具体过程如下:

2022年10月7—31日,成立课题组,讨论研究方向、研究内容等,随后,经过多轮讨论和多方专家意见征集后形成《馆员队伍建设情况调查表》。

2022年11月1—6日,将调查表录入在线问卷系统,并进行小范围的问卷试答,收集反馈并修改问卷。

2022年11月7—30日，问卷发放和回收，共收到问卷1560份，去除重复和无效问卷38份，共计回收有效问卷1522份。

2022年12月1—7日，问卷筛选和提取，提取有效问卷中本科院校图书馆问卷1021份，进行数据清洗、规范和统计分析，联系相关图书馆进行数据核对和更新，联系不上的存疑问卷做无效处理。

2022年12月7—14日，完成问卷分析报告初稿，召开在线会议，讨论修改。

2022年12月15—20日，经过多轮讨论和修改，研究报告定稿。

2 调查结果分析

此次调查重点分析本科院校图书馆馆员队伍建设情况，共收到1021份本科院校图书馆问卷（下文中使用的“高校图书馆”均指“本科院校图书馆”）。问卷内各项统计数据截至2022年10月31日。

2.1 问卷分布情况

2.1.1 类型分布

依据教育部网站上公布的普通本科高校类型，本研究对图书馆类型按学校类别进行划分，包括公立高校、民办高校、中外联合办学和港澳台联合办学高校，其中公立高校进一步划分为一流高校和其他公立高校。

按照上述划分，本次收到的1021份本科院校图书馆问卷中，一流高校馆141家，其他公立高校馆685家，两类合计占有公立本科院校总数（849家）的97.3%，民办高校馆193家，中外合作办学高校馆2家。

2.1.2 地区分布

问卷数据的地区分布如图1所示，共包括31个省份。

表1 问卷数据的地区分布

省份	问卷数量	省份	问卷数量	省份	问卷数量
安徽	37	黑龙江	33	山东	69
北京	56	湖北	58	山西	33
福建	24	湖南	37	陕西	51
甘肃	20	吉林	36	上海	36
广东	34	江苏	54	四川	44
广西	25	江西	38	天津	29
贵州	26	辽宁	49	西藏	4
海南	7	内蒙古	17	新疆	18
河北	38	宁夏	8	云南	26

河南	42	青海	4	浙江	43
				重庆	25

2.2 整体情况描述

基于问卷数据，本研究主要针对全国高校图书馆领导班子和馆员队伍的数量、结构和年度变化等方面进行整体情况分析。

2.2.1 馆领导班子

(1) 数量

1021家高校图书馆（各学校分校图书馆单独提交问卷的单独核算），合计2714位馆领导（由学校任命的中层干部，核算总量时已去重），包括馆长997位，书记、副馆长和副书记合计1717位（如表1）。其中，24家图书馆暂无馆长（2.4%），281家图书馆馆长和书记是同一人（27.5%）。

表2 不同类型高校馆领导数量

图书馆类型	馆长数量	其他馆领导数量
一流高校馆	139	395
其他公立高校馆	670	1204
民办高校馆	186	116
中外合作办学高校馆	2	2
总计	997	1717

平均每家图书馆拥有2.7位馆领导，河南（3.36位）、湖南（3.11位）、广东（3.03位）和上海（3.03位）等省份平均每家图书馆有超过3位馆领导。

(2) 年龄

1021家图书馆的馆领导平均年龄为50.8岁，馆长平均年龄为52.6岁，其他馆领导班子的平均年龄为50岁。

(3) 任职情况

1021家图书馆的馆长任现职平均时长为3.66年，其他馆领导班子任现职的平均时长为3.85年。

课题组将问卷中“任现职前职务”规范为四类：馆内提任（图书馆内部提任到馆领导）、馆内调整（平级换岗，比如书记与馆长互换岗位）、校外调动（从校外调入）和校内调动（校内其他部门调到图书馆）。全国1021家图书馆的馆领导任现职中，经由校内横向调动的占比最高（60.8%），其次为馆内提任（34.2%）。比较不同类型馆领导的职务变化情况发现，馆长、书记和副书记的职务变化情况基本与总体情况保持一致，副馆长由馆内提任的比例

(49.8%) 明显高于其他类型馆领导。

不同省份高校图书馆馆长职务变化相比而言，西藏、宁夏和吉林 3 地馆长馆内提任比例最高，均超过 40%。

(4) 受教育情况

从最高学历和最高学位分布情况来看，具有硕士及以上研究生学历的馆领导合计 1470 位，占比 49%；拥有硕士及以上学位的馆领导合计 2012 位，占比 67%（如图 1）。

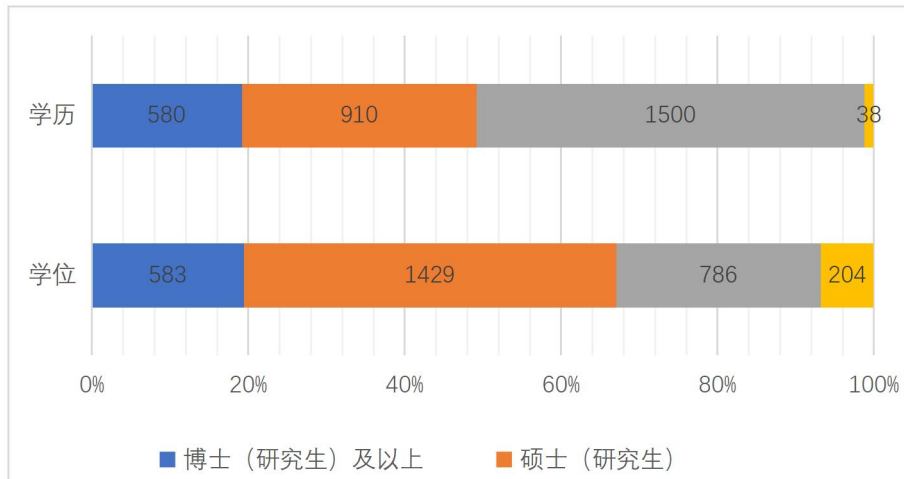


图 1 高校馆领导班子最高学历分布

不同省份高校图书馆中，上海、北京、江苏、广东等地的馆长博士学历和学位的占比最高，均超过 50%。

(5) 学术相关

1) 职称

馆领导职称分为正高级、副高级、中级、初级四类。所有馆领导中，具有副高级及以上职称的比例为 76%。馆长群体的正高级职称占比最高，为 57%，副高级、中级和初级职称占比分别为：29%、10%、0.5%；其他领导班子成员中，副高级职称占比最高，为 48%，正高级、中级和初级职称占比分别为：23%、25%、1.5%，剩余部分馆领导的职称未填写。

馆领导中副高级及以上职称的占比最高的 10 个省份分别是安徽(85.6%)、福建(85.5%)、广东(84.7%)、河北(84.6%)、江苏(84.3%)、海南(84.2%)、湖南(81.4%)、重庆(81.4%)、四川(80.5%)和辽宁(79.1%)。

2) 学科背景和研究方向

课题组将馆领导的学科背景和研究方向归为人文类、信息资源管理类、计算机类、其他类四类，同时具有这四类中的两种或以上学科背景的在分析时标记为“两种及以上”学科背景。

所有馆领导的学历专业背景中，人文类和信息资源管理类占比相当（均为 13%），计算机相关学科背景的占比为 4%，具有多学科背景的馆领导约占 20%。所有馆领导的现研究方向中，信息资源管理相关的比例最大，约 46%，人文和计算机相关研究方向占比分别为 9% 和 5%。（如图 2）

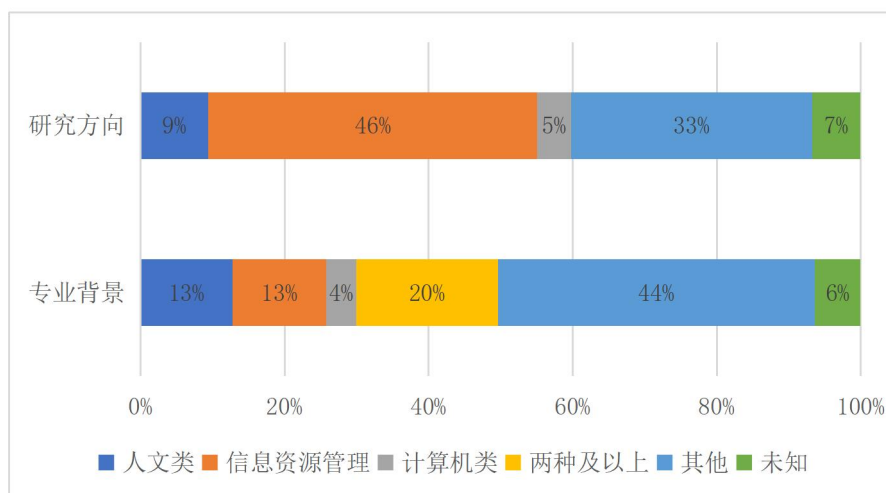


图 2 高校馆所有馆领导学科背景和研究方向分布

2.2.2 馆员队伍

(1) 数量

1) 馆员总量

根据 1021 家高校图书馆的反馈数据，去除馆员队伍统计中不规范的问卷 10 份，剩余 1011 家图书馆作为下述分析依据。馆员总人数 48885 人，其中事业编 33507 人，合同制 10477 人，劳务派遣 4901 人。

平均每馆拥有馆员 48.35 人，按类别分别为事业编 33.13 人，合同制 10.36 人，劳务派遣 4.85 人（如表 3）。

表 3 馆员人数描述性统计

类别	平均值	中位数	众数	最小值	最大值
事业编	33.14	28	0	0	283
合同制	10.36	7	0	0	110
劳务派遣	4.85	0	0	0	61
总人数	48.35	41	21	1	318

有 72 家（7.12%）图书馆馆员总数超过 100 人，有 55 家（5.44%）图书馆的馆员人数低于 10 人（如图 3）。

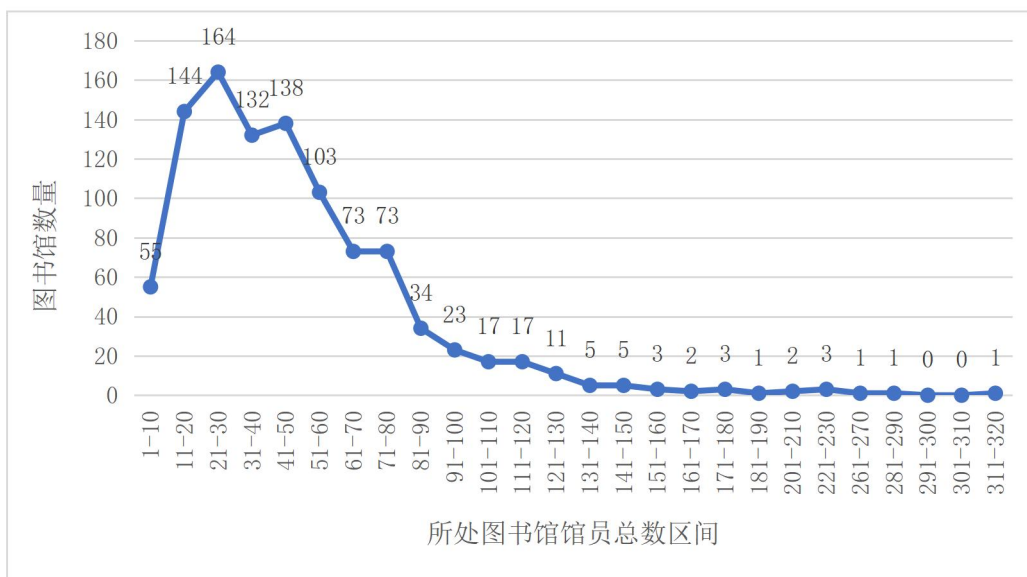


图3 馆员总人数分布

2) 近5年馆员数量变化

过去5年（2018—2022）间，1011家高校图书馆的事业编、合同制、劳务派遣人员变化情况如下：每年新进事业编人数占总人数的2.34%，新进合同制人数占总人数的6.81%。按馆均计算，5年内平均每家图书馆事业编人员共计减少5.67人，合同制人员增加1.05人，劳务派遣人员增加0.53人。5年间1011家高校图书馆人员总数减少了4135人，馆均减少4.09人（如表4）。

表4 2018—2022年间1011家高校馆人员变化

馆员数量	事业编（人）			合同制（人）			劳务派遣（人）
	新进	退休	辞职和调离	新进	退休	辞职和调离	
明细（合计）	3927	7496	2160	3567	736	1768	
明细（馆均）	3.88	7.41	2.14	3.53	0.73	1.75	
单项（合计）	-5729			1063			531
单项（馆均）	-5.67			1.05			0.53
全国总计	-4135						
全国馆均	-4.09						

馆均馆员总数最多的省份分别是广东、江苏、上海；馆均事业编馆员人数最多的省份分别是湖南、上海、内蒙古；馆均合同制馆员最多的省份是广东、海南、甘肃；馆均劳务派遣人数最多的省份是重庆、江苏、北京，如表5所示。

表5 单馆馆员平均人数最多的十个省份

省份	馆员人数	省份	事业编人数	省份	合同制人数	省份	劳务派遣人数
广东	65.30	湖南	43.97	广东	21.39	重庆	9.96
江苏	61.50	上海	42.64	海南	21.14	江苏	9.70

上海	61.22	内蒙古	42.06	甘肃	20.11	北京	9.57
河南	61.05	广东	40.97	河南	16.98	浙江	7.88
内蒙古	53.56	江苏	40.39	四川	16.27	河北	7.58
甘肃	53.21	福建	38.71	上海	13.50	陕西	6.06
北京	52.86	河南	38.52	陕西	12.90	河南	5.55
湖北	52.14	河北	37.47	湖北	12.86	西藏	5.50
湖南	51.70	浙江	36.00	山西	12.15	安徽	5.19
河北	51.05	黑龙江	35.61	安徽	11.97	上海	5.08

(2) 年龄

所有馆员中，40—49岁、50岁以上馆员的占比相当，各占约35%；30—39岁馆员，占比23.7%；29岁及以下年轻馆员占比约5.7%。

具体来看，合同制和劳务派遣馆员的年龄结构相仿，但劳务派遣馆员中29岁及以下占比更高。事业编馆员与前述两类馆员的年龄结构差异较大，主要体现在50岁以上馆员和30-39岁馆员的占比上（如图4）。

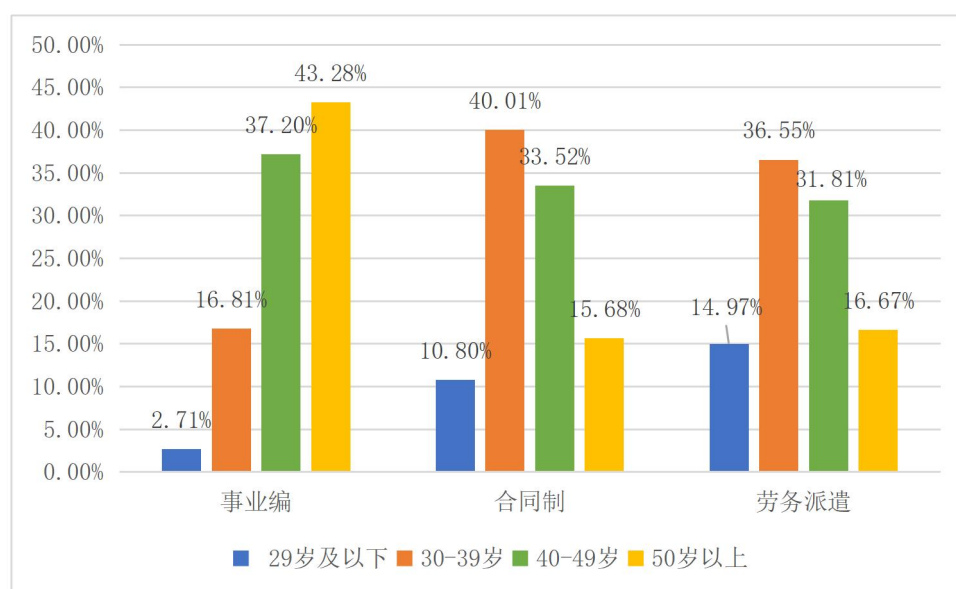


图4 不同类型馆员年龄段分布

(3) 学历分布

馆员学历以本科为主，占比47.15%，硕士研究生学历占比30.97%，大专及以下占比18.25%，博士及以上研究生学历占比3.62%。事业编馆员硕博士占比高于合同制，本科占比持平。

全国来看，高校图书馆馆员拥有硕士研究生及以上学历的占比最高的10个省份分别是上海（50.70%）、天津（50.52%）、北京（44.89%）、江苏（40.59%）、吉林（39.28%）、浙江

(38.69%)、广东(38.64%)、黑龙江(37.90%)、辽宁(36.43%)和内蒙古(35.45%)。其中,上海和北京2个直辖市高校图书馆拥有博士研究生学历的馆员占比最高,分别占比9.26%、9.18%。

(4) 职称分布

图书馆馆员的职称体系包括正高级、副高级、中级、初级馆员等多个类别。基于1008家图书馆的有效数据(1011家图书馆中有3家此项数据有误被剔除),事业编馆员中级职称和副高级职称合计占比77.2%。合同制馆员以中级和初级为主(合计60.06%),还有一些未纳入职称体系。劳务派遣馆员中,有75.11%未纳入职称体系。

过去5年间累计新增正高职称馆员460位、副高职称馆员1558位,平均每年新增92.00位正高、311.60位副高馆员;5年间馆均增加0.46位正高、1.55位副高(以上数据未扣除当年相应职称的退休人数)。73.51%的图书馆(741家)5年内未提任正高职称,提任2位及以上正高职称的图书馆仅92家,占9.13%。有近一半的图书馆(475家,占比47.12%)没有提任副高职称,提任5位及以上的共计99家图书馆,占比9.82%。

2.3 比较分析

为全面考察全国高校图书馆馆员队伍特征、挖掘馆员队伍建设的行业标杆,课题组对不同类型图书馆进行了横向比较,除前述一流高校馆、其他公立高校馆和民办高校馆(中外合作办学馆样本太少,不列入比较)以外,课题组根据馆员队伍规模和新进馆员占比筛选出一组样本馆进行数据分析和特征考察,以期提供更多维度的指标参考。

样本馆共计19家,包括事业编总数大于等于100人且5年内事业编新进人员占比超过事业编总数10%的图书馆15家,以及馆员总数超过100人、事业编总数不足100人但5年内事业编新进人员和合同制新进人员均超过事业编和合同制人员总数10%的图书馆4家,其中一流高校馆16家,其他公立高校馆3家。他们分别是(按名称拼音顺序排列):北京大学图书馆、东北师范大学图书馆、东南大学图书馆、复旦大学图书馆、河南理工大学图书馆、华中科技大学图书馆、暨南大学图书馆、曲阜师范大学图书馆、山东大学图书馆、上海大学图书馆、深圳大学图书馆、天津大学图书馆、武汉理工大学图书馆、西安交通大学图书馆、西北农林科技大学图书馆、延边大学图书馆、浙江大学图书馆、郑州大学图书馆、中国人民大学图书馆。

2.3.1 馆领导班子

(1) 数量

比较发现,样本馆、一流高校馆、其他公立高校馆和民办高校馆的馆长平均数量差异不

大，分别是 1.00、0.99、0.98 和 0.96 位，其他馆领导的总量差异较大，样本馆的其他馆领导平均数量最高，为 3.7 位，其他三类馆分别是 2.8、1.8 和 0.6 位。

(2) 年龄

各类图书馆馆长平均年龄相比，样本馆最高（55.5 岁），其次是一流高校馆（53.5 岁）和其他公立高校馆（52.9 岁），民办高校馆最低（50.6 岁）。

(3) 任职情况

各类图书馆馆长的任职情况相比，民办高校馆的馆长馆内提任占比最高（46.9%），一流高校馆的校内调动占比最高（79.9%），具体如表 6 所示。

表 6 不同类型高校馆馆长任现职前后职务变化

类别	样本馆	双一流本科馆	普通公立本科馆	民办本科馆
馆内提任	21.1%	14.2%	22.1%	48.0%
馆内调整	10.5%	4.5%	4.8%	1.1%
校内调动	63.2%	79.9%	72.4%	46.9%
校外调动	0.0%	1.5%	0.8%	4.0%

(4) 受教育情况

不同类型图书馆相比，样本馆馆长平均学历最高，博士研究生及以上学历占 79%。其次是一流高校馆，馆长博士研究生及以上学历占 75%，其他公立高校馆馆长说是研究生及以上学历占 52%，民办高校馆馆长学历以本科为主，占比为 57%。

(5) 职称及学术相关

比较不同类型图书馆的馆长职称情况，样本馆馆长的正高级职称占比最高，为 84.21%，副高级及以上职称占比高达 94.7%。一流高校馆和其他公立高校馆的馆长中副高及副高以上职称占比几乎持平，分别为 92.1%和 91.7%。民办高校馆馆长副高及副高以上职称占比相对较低，为 64.5%。

样本馆具有人文类和多学科背景的馆长占比高于其他三类图书馆，合计约 58%，民办高校馆具有信息资源管理和计算机类学科背景的馆长占比高于其他三类图书馆（见表 7）。

表 7 不同类型高校馆的馆长学科背景

图书馆类型	信息资源管理	人文类	计算机类	两种及以上学科	其他学科	未知
样本馆	10.53%	31.58%	0.00%	26.32%	26.32%	5.26%
其他一流高校馆	5.76%	13.67%	2.88%	17.99%	58.27%	1.44%
普通公立高校馆	11.04%	15.22%	3.58%	18.51%	48.96%	2.69%
民办高校馆	13.98%	9.68%	6.45%	22.58%	39.78%	7.53%

2.3.2 馆员队伍

(1) 数量

样本馆平均每家图书馆的馆员数量最多，是一流高校馆的 1.7 倍，是其他公立高校馆的 3.37 倍，是民办高校馆的 8.53 倍。一流高校馆和其他公立高校馆事业编制馆员的占比较大，超过 70%。民办高校馆以合同制为主，占比 79.56%（见表 8）。

表 8 不同类型高校馆馆员人数分布

图书馆类型	单馆馆员数量	事业编占比	合同制占比	劳务派遣占比
样本馆	159.79	76.42%	10.90%	12.68%
一流高校馆	93.70	73.96%	12.79%	13.25%
其他公立高校馆	47.37	72.23%	18.33%	9.44%
民办高校馆	18.73	16.88%	79.56%	3.56%

过去 5 年间，不同类型图书馆事业编制馆员、合同制馆员的变化情况如表 9、表 10 所示，按照馆均净值比较，样本馆单馆事业编制馆员减少最多，为 15.63 人，合同制馆员增加也最多，为 2.68 人。民办高校馆合同制馆员增加高于其他公立高校馆，为 1.38 人。

表 9 不同类型高校馆事业编馆员 5 年内变化情况

图书馆类型	事业编馆员				
	新进	退休	辞职/调离	5 年净增	5 年馆均净增
样本馆	386	581	102	-297	-15.63
一流高校馆	1068	2457	512	-1901	-13.48
其他公立高校馆	2797	4932	1578	-3713	-5.49
民办高校馆	48	55	58	-65	-0.34

表 10 不同类型高校馆合同制馆员 5 年内变化情况

图书馆类型	合同制馆员				
	新进	退休	辞职/调离	5 年净增	5 年馆均净增
样本馆	164	33	80	51	2.68
一流高校馆	640	79	290	271	1.92
其他公立高校馆	1806	529	770	507	0.75
民办高校馆	1074	128	682	264	1.38

劳务派遣人员变化情况，样本馆馆均增加最多，为 8.74 人，其次是一流高校馆，为 2.34 人。

(2) 年龄段分布

各类型图书馆馆员队伍年龄段分布有一定差异。民办高校馆 29 岁及以下和 30—39 岁年龄段的占比是各类高校馆中最高的（合计 51.6%），样本馆馆员在 30—39 岁、40—49 岁和 50 岁以上年龄段的分布比较均衡，均在 30% 左右；其他公立高校馆馆员在 40—49 岁和 50

岁以上的占比最高（74.23%），见表 11。

表 11 不同类型高校馆馆员队伍年龄段分布

图书馆类型	29 岁及以下占比	30-39 岁占比	40-49 岁占比	50 岁以上占比
样本馆	8.03%	29.04%	30.19%	32.73%
一流高校馆	6.66%	25.32%	33.91%	34.11%
其他公立高校馆	4.47%	21.30%	37.03%	37.20%
民办高校馆	12.35%	39.25%	32.87%	15.54%

(3) 学历分布

从不同类型高校图书馆馆员的学历分布情况来看，样本馆和一流高校馆的情况相似，硕士研究生学历与本科学历馆员的占比相当，均接近 40%；其他公立高校馆和民办高校馆馆员学历以本科为主，如图 5 所示。

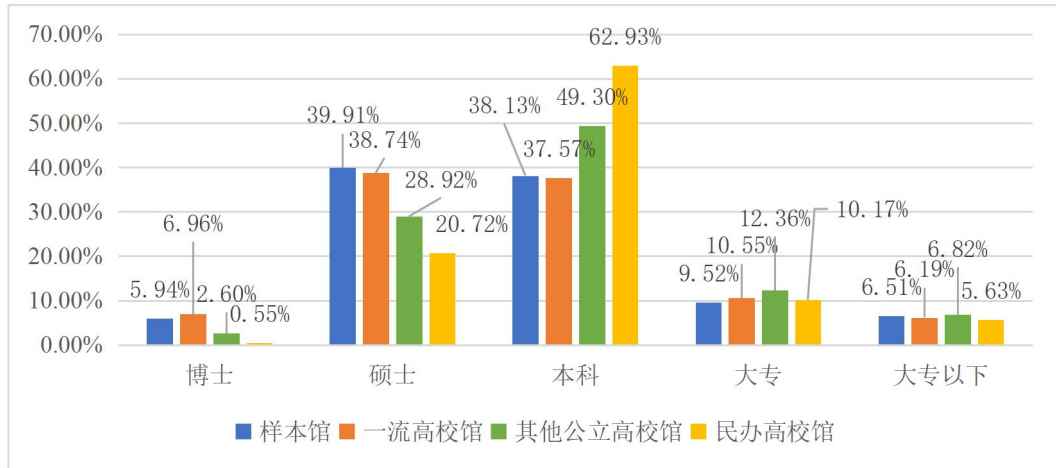


图 5 不同类型高校馆员学历分布

3 结论

基于上述调查结果和分析讨论，结合 661 家图书馆反馈的“意见建议”，课题组紧紧围绕“中国式现代化”这一中心任务和“高质量发展”这一首要任务，依据《高校图书馆现代化指南针报告》（2021 简版）的基本观点和有关判断，凝练出高校图书馆馆员队伍建设的顶层设计和绩效评估指导、图书馆人事制度改革、班子领导能力和战略定力提升、馆员专业能力和创新动力提升、校内外用户深度参与等战略问题，即这些方面的当前状况与战略目标要求之间存在明显差距，并认为针对这些战略问题的切实分析、措施选择、差距缩小等解决过程就是相应的发展趋势，同时也总结了研究存在的局限和今后的努力方向。

3.1 发展趋势

高校图书馆馆员队伍建设的发展趋势主要表现在以下几个方面：

(1) 高校图书馆馆员队伍建设需要精神传承和整体创新，顶层设计和绩效评估将进一步强化指导

我国高校图书馆改革开放 40 多年取得的六大历史性成就之一就是“铸就了鲜明的图书馆精神并引领我国高校图书馆事业现代化进程”^[3]。“感人、融合、奉献、通变、至臻”的图书馆精神是广大图书馆员在工作中创造的宝贵财富，也要在新的实践中发扬光大，并引领高校图书馆包括队伍建设的整体创新发展，而不仅仅是部分发展。

无论是全国性的高校图书馆行业，还是区域性的高校图书馆集群和专门性的高校图书馆联盟，抑或是单个高校图书馆，都要处理好整体与部分的辩证关系。在追求整体创新的过程中，共同的重要选择就是组织专家加强顶层设计和绩效评估，既有顶层的整体规划及其实施，视条件分别开展原始创新、集成创新或模仿创新，又能通过绩效评估总结提高并促进互相学习和共同发展。

高校图书馆馆员队伍建设的专家指导，相较于资源建设和服务创新等业务，似乎显得力度较弱。未来一段时期内，教育部和各省高校图工委出台馆员队伍建设专项指导意见、馆员规模较大的图书馆制定馆员队伍建设专项规划、图书馆领域和人才领域的专家联合开展评估指导工作，都是令人期待的进展。

(2) 高校图书馆馆员队伍建设需要价值传承和协同创新，图书馆人事制度将进一步深化改革

高校图书馆的价值既反映在书刊文献精准采集、完整揭示和有序组织等默默无闻的实际工作中，更体现为学校履行人才培养、科学研究、社会服务等使命中润物无声的独特作用。无疑，馆员是图书馆价值的主要创造者，还可以更深入地参与、更有力地引领有关教育教学和科研创新工作，在协同创新中作出贡献。

协同创新强调的是多方认可的共同目标和各方互补的比较优势。关于高校图书馆的比较优势，我们似乎习惯于以馆藏文献数量和特色文献品质评判馆际的比较优势，以可用文献的数量和质量评判相对于教学科研单位的图书馆的比较优势。其实，高校图书馆最具可比性和生命力的比较优势是专业馆员。从这个意义上讲，高校图书馆量力而行固然值得肯定，确立更大目标、协同创新求得更大发展也是重要选项。

高校图书馆馆员队伍建设的人事制度改革不能仅仅是馆内制度的立改废等优化过程，还要在充分说明图书馆的独特作用和可能的重要贡献基础上争取到学校领导的肯定和指导，在充分沟通交流的基础上争取到学校组织、人事、财务等部门的理解和支持。未来一段时期内，高校图书馆内设机构和岗位体系不断优化、专业技术职务评审标准更重实绩、多种用工制度

引进人才、政产学研用协同创新等良好局面或将出现。

(3) 高校图书馆馆员队伍建设需要经验传承和自主创新，班子领导能力和战略定力将更全面提升

高校图书馆的丰富馆藏是历年积累建成的，其文化底蕴也是迭代积淀形成的，相对而言，其历史经验的积聚就不够充分，也难以持续。教育部《普通高等学校图书馆规程》就高校图书馆的管理体制明确指出：“图书馆在学校授权范围内实行馆长负责制^[4]。”设立党委的高校图书馆还按照有关规定，建立“集体领导、党政分工合作、协调运行”的工作机制。这种体制机制强调了领导班子及其作为班长的馆长的重要性，要求本届班子和本任馆长担当作为，继往开来，既承续以前的历史经验，又创造性地奔向本馆的战略目标。

馆长和其他班子成员无论具有信息资源管理、人文学科、信息科学技术抑或是其他专业背景，来自馆内提任、其他单位调任抑或是教师兼任，都需要学习掌握当前的形势与任务，从中读出精神状态、努力方向和创新课题；都需要总结明晰本馆的历史经验；都需要研修借鉴他馆的先进经验；都需要交流制定发展规划；都需要决策引领全体馆员老师开拓创新。

高校图书馆馆员队伍建设的班子建设，取决于学校的干部、人事等方面的制度和政策，班子的自身建设也尤为重要。上述学习、总结、研修、交流、决策等共性的领导能力，以及融入学校发展战略的图书馆战略蓝图的科学制定、持续引领、自主创新等战略定力，在新发展理念引导下，通过学校有关部门和图书馆形成合力，得以全面提升。

(4) 高校图书馆馆员队伍建设需要理论传承和万众创新，馆员专业能力和创新动力将更全面提升

高校图书馆的精神、价值和经验均是馆员劳动创造的。除此以外，图书馆学学科领域关于馆员的理论研究远比图书馆其他方面的理论具有更多的共识，馆员的劳动性质、专业特征、职业特点、社会地位和作用、素质和素养要求等一直都是理论热点。这与实际工作中馆员受到的重视程度形成较大反差。这种反差与馆员的入职门槛和创新要求不高、岗位可比性和专业竞争性不强等情况有关。

馆员的专业能力不是学科的专业能力，而是与文献或用户打交道的能力，是直接参与用户所需服务的能力。在实际工作中，如果更多的馆员具有更高的创新意识、更强的创新能力、更有力的创新行动和更显著的创新效用，直至“人人创新”，那么，馆员的不可或缺性和不可替代性就会更突出。可见，馆员入职后个人的努力学习、实习实践和组织的系统培训、专题培训应该成为优先选择。

高校图书馆馆员队伍建设的专业馆员培育和引进将成为高校图书馆事业高质量发展的

首要抓手。馆员的文献精准采集、揭示和组织能力、知识有效挖掘、关联和传播能力、用户深度交往、交流和交融能力以及需求对接、问题识别、服务提供能力等专业能力，还有馆员激励机制、成长机制、竞合机制等创新动力，在新发展格局构建中，通过个人和组织的共同努力，得以全面提升。

(5) 高校图书馆馆员队伍建设需要技能传承和开放创新，校内外用户将更深度参与

随着信息技术条件的急剧演变、软件和信息服务业的迅猛发展、图书馆知识和技能的普及，图书馆的边界已不再清晰，图书馆已成为众多技术和产业的应用场景。如果这时还不够开放，死守独立性和封闭性，图书馆的价值空间必被挤压，馆员的用武之地必被压缩。拥抱社会，变革中适应社会和壮大自己，恐怕是图书馆实现各自目标的基本态度。

高校的人事制度改革不断深化，除了传统的所谓事业编制教职工外，还有《劳动法》确立的劳动合同制、劳务派遣制和非全日制工作人员。多种用工制度综合考量，恐怕是可取的选择。根据图书馆开放创新的视角，吸纳师生等校内用户和校友等社会用户参与管理和服务，将在相当程度上壮大图书馆员的力量；组织图书馆员与社会力量联合开发部分服务项目和技术项目，而不仅仅是依法采购或委托开发，将更大程度上确保可持续性。

高校图书馆馆员队伍建设的用户深度参与是明显的发展趋势。学生作为志愿者参与服务、以勤工助学方式参与某些工作或成立专门的学生社团协助开展工作，将继续巩固和拓展。同时，以非全日制用工形式吸纳在校师生、退休教职工、社会人员，承担相应职责，这支“助理馆员”队伍也将不断壮大。

3.2 研究局限与努力方向

本课题研究由于学识、时间和篇幅等方面的限制，仍然存在一些局限，比如：调查问卷规范程度不够，给各馆填写时带来不便；只针对本科院校图书馆，没有对部分高职高专院校图书馆的数据进行分析；馆员队伍建设是政策性很强的事业，未能有更深入的分析 and 趋势判断。

下一步，课题组将在以下方面不断完善：在研究设计上，进一步加强高校图书馆队伍建设的战略问题识别，强化问题导向和目标导向；在研究方法上，结合研究实际不断完善问卷设计与分析过程，为高校图书馆提供动态的趋势预测；在研究内容上，在宏观研究的基础上增加具体的、专项的工作研究和经验交流，挖掘并推广各地建设中出现的优秀案例和先进典型；在成果应用上，加强与全国各地高校图工委的深入合作，定期分析评估全国各级各类高

校图书馆馆员队伍建设情况,加强与人事、人才管理部门的沟通交流,争取更多理解和支持。

致谢:衷心感谢 1560 家全国高校图书馆接受本次馆员队伍建设情况调查并积极反馈,为本研究贡献了全面的一手数据和宝贵意见。同时,也特别感谢全国各地高校图工委秘书处对本次调查的大力支持,感谢中国人民大学图书馆、复旦大学图书馆、北京邮电大学图书馆、厦门大学图书馆、沈阳师范大学图书馆等多家图书馆和北京大学图书馆陈凌、王波、梁南燕、李晓东、白云天等多位老师在问卷设计、数据收集与分析和报告撰写等过程中给本研究提供的各类宝贵建议。

参考文献

- [1] 陈建龙,邵燕,张慧丽,张璐,李峰,王新才,党跃武,陈大庆,王波.大学图书馆现代化指南针报告[J].大学图书馆学报,2022,40(1):22-33.
- [2] 习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[EB/OL].[2022-12-05].
http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm.
- [3] 陈建龙.教育部高校图工委的坚守与担当[J].大学图书馆学报,2022,40(1):11-21.
- [4] 教育部.关于印发《普通高等学校图书馆规程》的通知[EB/OL].[2022-12-15].http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe_736/s3886/201601/t20160120_228487.html.

作者单位: 陈建龙, 邵燕, 张璐, 李峰, 北京大学图书馆, 北京, 100871

刘万国, 东北师范大学图书馆, 吉林长春, 100018

收稿日期: 2023 年 1 月 4 日

修回日期: 2023 年 1 月 6 日

(责任编辑: 支娟)