

新模式图书馆： 大流行病的影响和图书馆的方向

(OCLC授权重庆大学图书馆翻译发布)

译者注：因水平有限、时间仓促，错误不当之处在所难免，欢迎批评指正。联系方式：jeancheung@cqu.edu.cn



新模式图书馆：大流行病的影响和图书馆的方向

前言作者：马奎特大学 Janice Welburn

Lynn Silipigni Connaway, Ph.D.

图书馆趋势和用户研究主管

Ixchel M. Faniel, Ph.D.

高级研究科学家

Brittany Brannon

研究支持专家

Joanne Cantrell

市场分析师

Christopher Cyr, Ph.D.

副研究员

Brooke Doyle

项目协调

Peggy Gallagher

市场分析经理

Kem Lang

图书馆经理和档案管理

Brian Lavoie, Ph.D.

高级研究员

Janet Mason

行政助理

Titia van der Werf

高级项目职员

编辑：Linn Haugestad Edvardsen, Manager, Content Marketing Strategy, Andy Havens, Content Marketing Manager, and Erica Melko, Sr. Communications Coordinator and Editor

设计排版：Ann Marie Dailey, Graphic Designer, and Renee Page, Design Manager



© 2021, 2022 OCLC.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Original publication October 2021

Chinese translation March 2022

OCLC Research

Dublin, Ohio 43017 USA

www.oclc.org

ISBN:978-1-55653-213-9

DOI:10.25333/2d1r-f907

OCLC Control Number: 1280350465

ORCID iDs

Lynn Silipigni Connaway, Ph.D.,  <https://orcid.org/0000-0001-9783-675X>

Ixchel M. Faniel, Ph.D.,  <https://orcid.org/0000-0001-7302-5936>

Brittany Brannon,  <https://orcid.org/0000-0001-7090-3342>

Joanne Cantrell,  <https://orcid.org/0000-0002-2536-8886>

Christopher Cyr, Ph.D.,  <https://orcid.org/0000-0001-5246-6900>

Brooke Doyle,  <https://orcid.org/0000-0002-4318-364X>

Peggy Gallagher,  <https://orcid.org/0000-0002-7971-3171>

Kem Lang,  <https://orcid.org/0000-0002-2681-2221>

Brian Lavoie,  <http://orcid.org/0000-0002-7173-8753>

Janet Mason,  <https://orcid.org/0000-0002-3221-0956>

Titia van der Werf,  <https://orcid.org/0000-0001-6066-5395>

This briefing represents work done on behalf of OCLC Research. When this briefing was written, Christopher Cyr, Ph.D., was an Associate Research Scientist at OCLC. At the time of publication Christopher had left OCLC to become the Director of Data Science for another company.

Please direct correspondence to:

OCLC Research

oclcresearch@oclc.org

Suggested citation:

Connaway, Lynn Silipigni, Ixchel M. Faniel, Brittany Brannon, Joanne Cantrell, Christopher Cyr, Brooke Doyle, Peggy Gallagher, Kem Lang, Brian Lavoie, Janet Mason, and Titia van der Werf. (2021) 2022. *New Model Library: Pandemic Effects and Library Directions*. With a foreword by Janice Welburn. Translated by Chongqing University Library. Dublin, OH: OCLC Research. <https://doi.org/10.25333/2d1r-f907>.

原文链接:

New Model Library: Pandemic Effects and Library Directions

<https://www.oclc.org/content/dam/research/publications/2021/oclcresearch-new-model-library.pdf>

目 录

前 言	iv
引 言	1
工作经验	5
敏捷性	7
协 作	11
改进建议	14
馆藏经验	15
空 间	17
虚拟化	19
改进建议	24
参与体验	25
协 作	27
虚拟化	29
空 间	31
改进建议	33
结 论	34

前言

Janice Welburn

马奎特大学雷诺纪念图书馆院长

“找到或创造一条路”是英语中经常被引用的一句拉丁语名言，用来描述在面对看似不可能的事情时的决心。

身处世界各地的不同社区和文化中，图书馆习惯于在长期地缘政治和经济制约的逆境中工作。面对逆境时，图书馆的领导者们总是能够找到方法或是努力在各种情况下提供信息访问的途径，并创造空间和服务。

但是，在一场大流行病中，当与一种高度传染性、衰弱性和致命性病毒接触的风险迫使图书馆关门时，图书馆会怎么做？如果一个月又一个月过去，图书馆依旧关着，承诺一切照旧看来不过是地平线上的海市蜃楼，又会如何？COVID-19大流行病一直在快速蔓延，而且没有停止，很像一场风暴，以不可预测的力量汹涌而起，像人类行为一样不可预测。这次大流行病已经做到了这些，而且远胜从前。它揭示了全球不平等的伤痕，揭开了全球不平等的伤口，这些伤痕和伤口展现了社会学家 Charles Tilly 所说的 *Durable Inequality*¹，那些根深蒂固的、系统性的社会不平等形式。尽管在不同文化、社区和人群中存在差异，但这种社会不平等一样的根深蒂固。

这场流行病所暴露的不平等的后果是剥夺了人们在教育、食品、体面的住房和安全的社区，以及获得基本医疗等方面的机会。因此，在2020年，社会将经历社会抗议和对不平等架构的挑战，这绝非巧合。实体图书馆的关闭也意味着暂停了社会最大的平等者之一的访问，这是一个让儿童接触第一本书、让学生一起学习以及让独立学者自由获取知识的地方。

本简报讨论了一系列基本问题，以期展望后大流行病时代的图书馆，不论其规模、文化或服务的社区。这些问题的解决，借助了来自北美、欧洲、亚太和中东四个地区的学术和公共图书馆的图书馆领导者的经验和观察。无论是校园、城市还是农村城镇，图书馆被视为社区中的物理空间。然而，在一个被高度传染性病毒制约的世界里，领导者必须积极主动地为在封锁期间需要信息的不同用户社区创建创新路径，同时提供躲避空间并保持社交距离。无论世界各地何时能够扭转这一流行病的局面，通过图书馆获取信息的形式都将变得更加数字化。

对图书馆而言，许多预期的社会变化已被大流行病快速追踪。其中许多变化带来了不确定性，尤其是当获取信息资源受到各种限制，包括来自不平等社会的社会力量和能够在不同社会条件下保持或加强的获取特权。

¹ Tilly, Charles. 1999. *Durable Inequality*, 6. Oakland: University of California Press.

例如，流行病使美国大学的努力集中在经济困难环境下的短期入学问题上，尤其是低收入家庭。这些事实表明，持续存在的数字鸿沟、家庭财务脆弱、学生流离失所和不同课堂模式等现实问题亟待解决。

在世界范围内，上述问题也进一步加剧。由于面对面服务暂停、小组自习室关闭、教学方法改变，以及纸质材料的使用受到限制，图书馆的舒适性受到了破坏。许多图书馆领导者都面临着平衡馆员和读者的需求及恐惧的问题。展望未来，如何利用2020年初以来我们所经历和学到的东西，来帮助我们重新思考服务模式和组织结构，是一项挑战。

新模式图书馆将从已经存在的社会趋势中产生，这些趋势因我们社会秩序的大规模破坏而加速。其中包括新兴技术和人工智能的快速采用，以及智能机器和设备的发展。大流行病促使图书馆的领导者们对问题迅速采取行动，而这些问题在以前可能需要更长的时间才能实施。虽然我们各自社区的工作、收藏和参与体验已经经历了几十年的演变，这些也都受到了大流行病的极大影响。

传统的工作安排受到了新模式的挑战，使远程办公和人员配置的变化在一夜之间成为了现实。由于图书馆必须创造新的途径来获取和提供印刷文献，同时管理宽带接入不平等造成的数字鸿沟，因此馆藏访问出现了分化。随着时间的推移，面对在社区中隐匿的可能性，图书馆通过与现有和新的合作伙伴的合作获得了新生和机会。

这份报告提供了一个窗口，让我们了解世界各地的图书馆领导者如何应对当前的危机，并就如何开始重新构想工作、馆藏和与各自社区的互动提出了一些基本问题。在大流行病之前，图书馆领导者必须做出的一些选择是显而易见的。但正如图书馆领导者们明确表示的那样，大流行病的经历通常有助于看清这些选择的影响或后果。随着我们继续在当前的大流行病中为不同文化背景的人群提供服务，必须记录、分析和汲取经验教训，不仅为下一次危机到来，也为我们当下的日常实践做好准备。

引言

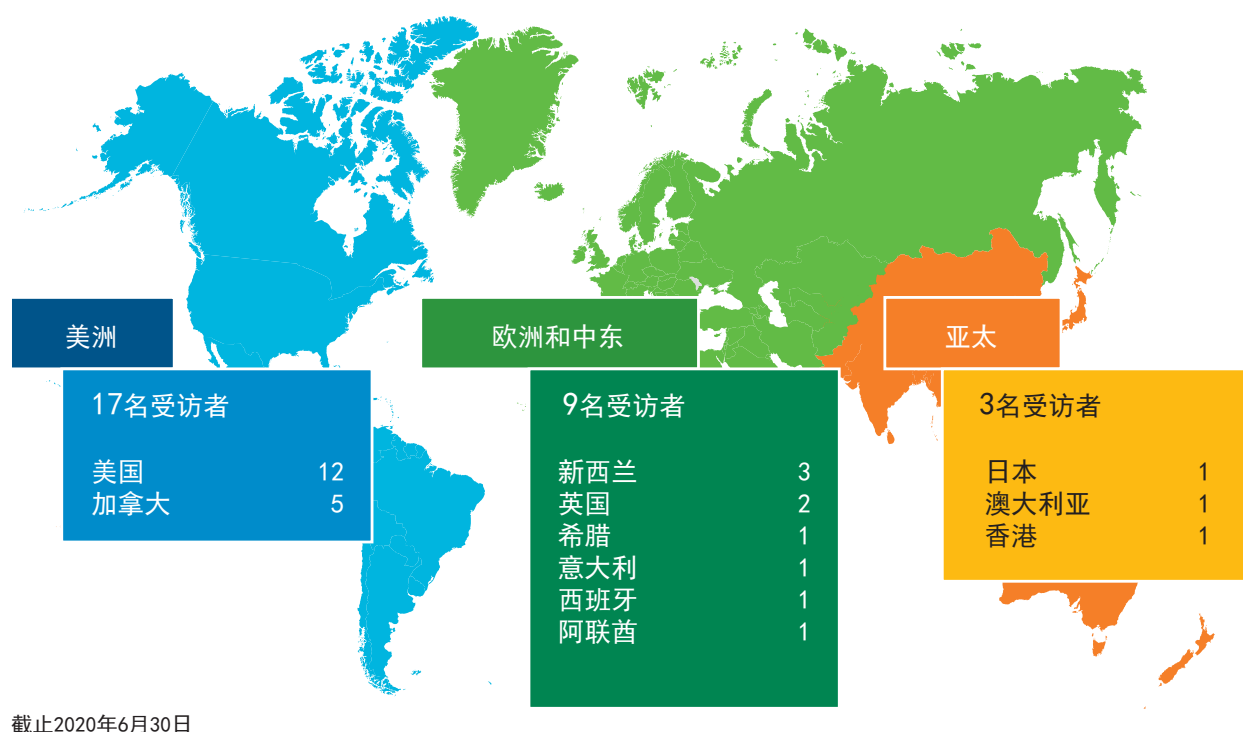
在COVID-19大流行病期间，图书馆工作的环境发生了巨大变化。图书馆领导者们通过快速重建工作环境、重新评估馆藏优先级和重新构想社区参与活动来适应快速变化的社区和机构需求。

OCLC研究希望捕捉图书馆领导者们在这次全球活动中的经验，并了解他们对图书馆发展的愿景。我们的两个关键问题是：

- 图书馆领导如何应对这种新的运营环境？
- 由于实践和环境的变化，图书馆领导者们对图书馆的愿景是什么？

从2020年4月至7月，我们进行了半结构化访谈，收集了来自全球11个国家/地区的1个国家图书馆、7个公共图书馆和21个学术图书馆的29位领导者的观点。在每次采访之前，我们要求图书馆领导者完成一项调查，获取了相关的国家和地区当前流行病状况的数据。将这些调查结果综合到一份高层简报中，以深入了解领导者们根据他们在大流行病期间的经历所制定的对未来的计划。

来自29位图书馆领导者们的观点




尽管在我们的采访中，各图书馆处于大流行病的不同阶段，但调查结果表明，无论处于世界何处，图书馆领导者们的应对方式几乎没有差异，并且学术图书馆和公共图书馆领导者的应对方式有许多共同之处。本简报也关注和反映了不同类型图书馆的差异。


本简报中，我们会经常提及图书馆和社区。学术图书馆可以支持学校工作人员、学生、教员以及其他研究人员和管理人员组成的社区，而公共图书馆则为市政区域内的广大人群提供服务。当发现与某个图书馆或社区类型不同时，我们特别称之为例外。

我们将这些转变描述为——领导者如何战略性地适应不断变化的需求和期望——迈向新模式图书馆的运动。尽管每位领导者都有独特的视角，但我们找到了许多共同的经验、目标和未来方向。我们在本次简报中引用了采访中的部分内容，以举例说明领导者们的经验，并支持我们的调查结果。这项研究旨在帮助其他图书馆领导者找到与同行的共同点，为他们自己的组织确定新的想法和可能的方向，并为今后的讨论建立一个共同的语境。


简报分为三个部分

- 

工作经验

灵活多变的工作环境
- 

馆藏经验

物理、数字和电子资源
- 

参与体验

面对面与虚拟连接

根据领导者们报告的方向和目标，每一节都强调了采取行动的建议和思考。他们对于新模式图书馆的愿景产生了四个方面的影响。



敏捷性

采取快速和创新的行动，以应对变化的环境和期望



协作

与利益相关者合作，引领图书馆、机构和社区的变革



虚拟化

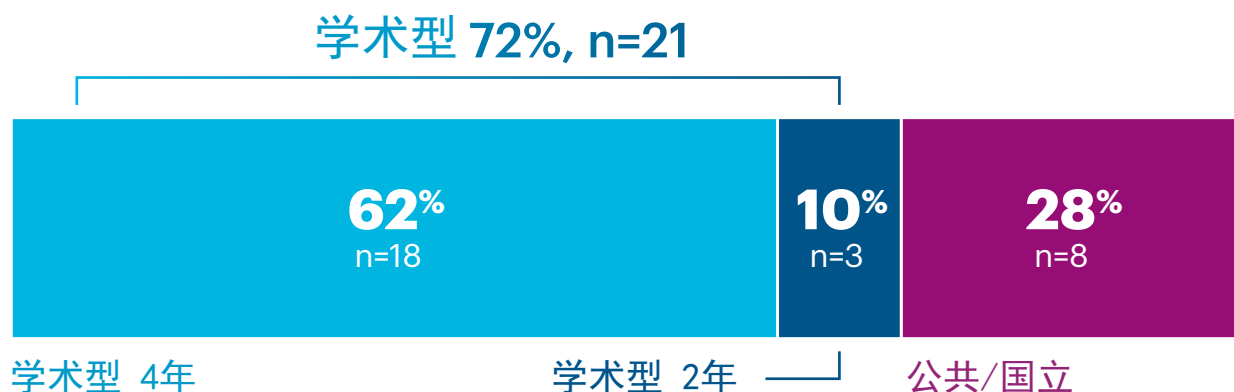
为馆员和社区拓展在线图书馆体验



空间

寻找与实体图书馆互动的新方法

采访的不同类型图书馆的领导者（n=29）



图书馆最大的优势之一在于其多样性。各图书馆以不同的方式与各自的机构和社区建立联系，以满足当地的需要。在这场使整个世界处于一场打破了许多常规的危机之中的大流行病中，我们清楚地看到了这一点。在随后的变革浪潮里，图书馆领导者们根据馆员和社区的需求和期望制定了当地的应对措施。但是，尽管他们的经历在具体细节上各有不同，但在大流行病期间和过去十年中，图书馆领域内许多变化的方向和力度都是相似的。通过我们的研究，我们看到了领导者们如何利用他们图书馆的现有优势，加速2020年之前正在进行的计划。

突然转向几乎完全虚拟的世界，加剧并突出了数字鸿沟的许多方面。许多图书馆领导者们寻求解决在获得资源和服务方面的不平等问题，特别是在大流行病的早期，他们打算继续在这一领域开展工作，作为其新模式图书馆的一部分。

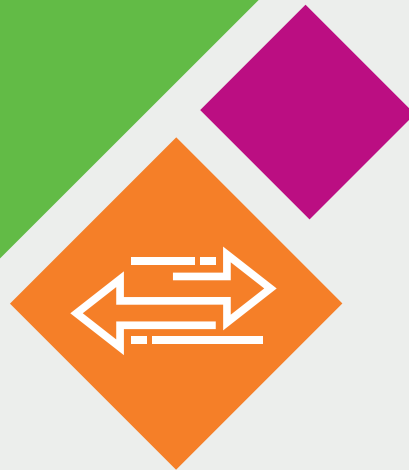
自我们开始采访以来，世界各地对民主的挑战、出于种族动机的袭击和杀戮以及随后的抗议活动都将种族和社会正义问题推向了前台。鉴于我们采访的时间和重点，没有讨论图书馆领导者们对这些问题的回应。当我们采用新模式图书馆框架促进对话时，也希望听到更多关于这些重要问题变化和挑战的声音。

该框架旨在继续适应和发展。鉴于领导者们分享了他们在大流行病期间形成的技能、优势、联系和结论，以及将如何与图书馆的未来保持一致，我们希望这有助于对该框架的反思和认可。



工作经验

COVID-19大流行病造成的混乱给图书馆领导者们和馆员们带来了挑战，他们需要调整以适应远程工作和人员变动。



大多数图书馆馆员必须克服的障碍包括：

- 依赖他们无法远程访问的图书馆系统
- 在没有足够空间、技术和联结的情况下在家工作
- 与工作责任相冲突的家庭事务
- 支持新工作环境和服务交付模式的培训需求增加
- 处理工作量不平衡问题
- 与同事和社区面对面联系的减少

短时间内爆发如此多的事情所造成的情感损失是不可低估的。领导者们讨论了适应他们自己以及馆员对变化的反应的需求，以及为指导馆员接受新的工作方式做好准备的需求。

展望未来，领导者们认为不管是在工作的安排上还是在角色和责任的划分上都需要更加灵活。他们设想了专业发展的新方法，即让馆员接受培训以分担工作职责，能够为新出现的需求和趋势做好准备。



敏捷性

提高工作的敏捷性需要不断学习，为计划内和计划外的变化做好准备。领导者们了解到，在适当的情况下，远程工作的馆员至少和在图书馆内工作的馆员一样高效，而且这两个群体都希望能创造更灵活的工作安排。

随着馆员适应了新的工作环境和服务模式，领导者们报告说，通过以下途径学习的人数激增：

- 正式的机构项目
- 与同事相互学习
- 拓展个人网络
- 讨论小组和在线课程

“我的四名图书馆技术人员中有三名开始参加在线培训……原因也有两个。第一，帮助他们完成工作量，同时提高了我馆技术人员的技术水平。因为越来越多——至少从我的组织意义上来说——我们是一个团队。”

四年制学院，加拿大

某种意义上来说，交叉培训被认为是有价值的。除了帮助馆员胜任不同的工作任务和岗位职责，它还使图书馆馆员更具适应性，提升了沟通与协作。

提高技能也被提到是提供高级培训和尖端技能以及指导、发现和获取技术的一种手段。提高技能使馆员为未来做好准备，为调整图书馆的运作和服务提供新的选择以满足馆员和社区的需要。

培训时间增加所带来的热情和收益突出表明，领导者应该与馆员一起去争取更多的学习机会。

其他学科的有益的研究和学习资源包括：

- 帮助和支持弱势群体的社会工作者
- 发展教学方法的教育文献
- 当地非营利组织确定有效的社区参与模式
- 商业组织和相关团体管理组织变革的文献



拥抱工作的
灵活性



为未来学习

更多的远程工作要求和选项改变了发展和学习的考量，这在需要灵活性的时候尤为重要。

远程工作增多是大流行病期间许多馆员的常态，这对领导者的影响包括：

- 需要向馆员清楚地传达期望
- 对持续学习和职业发展有更大的承诺
- 无论环境如何，确保所有馆员都能获得培训时间和资源

“我们认为，在家工作和在办公室工作，或是二者皆有，部分时间在家和部分时间在办公楼或图书馆，各种因素混合在一起，将成为新常态。因此，我们正在研究如何（能够）开展工作……当然还有对人们的影响。”

研究型大学，荷兰

虽然不是每个人都能在远程工作环境中茁壮成长，但图书馆领导者们和馆员都看到了增加灵活性的好处。

在许多情况下，馆员的工作效率更高，能够修改工作日程以延长服务时间，这使得虚拟服务更加方便。馆员也可以更容易地在工作日中安排个人和家庭事务。

图书馆领导者们预计馆员希望可以保持灵活性，包括：

- 远程和混合工作的选项
- 弹性的工作时间
- 压缩的工作周
- 延长的休假

这些需求需要被平衡，当然大家也可以理解，毕竟图书馆的一些工作是需要面对面来进行的。在大流行病最严重的时候，远程工作通常是由于当地或机构的健康和安全要求。重要的是要考虑不同馆员之间潜在的不公平：有的岗位可以有更多的灵活性，而有的岗位不行。展望未来，这些机会需要在有其他利益和灵活性可选择的背景下加以考虑。

灵活的工作选择总是需要在馆员的需求与图书馆的使命和运作之间取得平衡。

这意味着要考虑：

- 个人要求、偏好和工作风格
- 图书馆工作的性质，包括在传统工作时间内需要完成的工作
- 馆员之间、图书馆和社区之间的联系

没有任何单一的安排可以确保每个人的工作效率和工作-生活的平衡。当不会对工作机会、关注度、建立关系的机会以及获取信息和技术产生负面影响时，弹性工作是最为有效的选择。

“我们开始疯狂地学习……上网、做辅导、上LinkedIn……在所有事情发生后，理所当然的，讨论会、圆桌会议、OCLC提供的那些会议以及我所属的联盟，但是（也）阅读Chronicle of Higher Education，走出去看看其他人在做什么，并试图学习到好的经验。”

四年制学院，希腊

“我们有图书馆员课程并且要求他们必须完成……一年6门课、分属5个不同的类别……我们为图书馆员提供类似培训，为长期聘用的馆员提供继续教育……我们图书馆的运作处于一个巨变的环境，所以要让我们的馆员接受培训和提升技能。”

城市公共，加拿大

“我认为这给很多同事上了一课，他们可以通过更灵活的工作方式来更有效地工作……我们将会看到越来越多的馆员要求弹性工作制，当这些事情发生的时候，我们将如何应对？因为我们有一个典型的形式化结构。”

研究型大学，英国



协作

大流行病迫使人员配置迅速被改变，这往往需要跨部门以及与其他机构和社区伙伴开展新形式的合作。由于裁员和休假，远程工作环境并不总是富有成效，以及对新服务和现有服务的需求增加，馆员不得不承担新的责任。

当图书馆领导者们面临这些持续的挑战时，他们认为长期的结构性变革是一种手段，可以：

- 平衡馆员的工作量
- 修改、扩展、创建新服务
- 提高效率
- 向社区和合作伙伴展示图书馆的价值

“现在你将看到每个人最好的和最坏的一面……看到最坏的情况，对此保持风度，宽容别人的缺点将帮助我们度过那些时光。”

城市公共，美国

以新的方式开展合作是一项复杂的任务，
通常需要图书馆领导者们：

- 新建或合并部门，以更好地协调活动（例如，整合参考和指导职能）
- 部门重组，以更紧密地配合上级部门的规划统筹
- 模糊部门边界，赋予具有广泛知识和技能馆员跨职能领域工作的权力
- 以项目为基础组织安排馆员
- 指派支持人员/辅助馆员完成图书馆的传统职能，如参考咨询、技术支持和故事时间

事实证明，无论是人员变动还是服务需求变化，让馆员跨部门协作都能有效满足社区的需求。所有馆员齐心协力，优化沟通和协调的渠道以支持持续的信息传递和服务。



关注员工福祉



挑战传统的劳动
分工

“就个人而言，我目前所在机构的组织结构是个阻碍……这所大学在夏季进行了一次大规模的演练……事实上，从整体上考虑整个机构的规模 and 情况……我主动站出来说，‘我想重组……与机构战略保持一致。’”

研究型大学，英国

“我认为，这场大流行病给了我们打破某些壁垒的机会。图书馆里有一些部门，传统上都是在他们的部门内……履行（他们的）职责。‘这就是我们要做的，我们不会超越这一点’……现在，边界模糊了、墙也倒了，所以我们都在做同样的事情。我认为这是一件好事，因为我们可以通过这种方式完成更多的工作。”

四年制学院，美国

图书馆领导者们还报告了个人层面的合作面临的挑战。大流行病的风险、不确定性和变化影响了馆员的心理、身体和情绪健康。

健康和财务上的困难很普遍，对未来的焦虑也很常见。

图书馆领导者们的回应是：

- 透明且频繁地沟通
- 以身作则
- 鼓励馆员建立同理心
- 创造社会沟通的机会

大流行病的影响将是持久的，因此，图书馆还将继续发生变化。

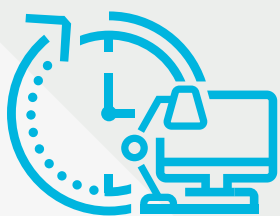
展望未来，重要的是：

- 明白在工作环境中营造幸福感意味着什么
- 学习如何适应自己和他人的心理和情绪状态
- 协调组织文化、政策和活动以营造幸福感
- 使用清晰的沟通策略，最大限度地减少歧义，同时尊重馆员隐私
- 为健康工作坊和研讨会分配资金
- 设立物理的私密空间

尽管大流行病引发了这场全人类共同的战争，每个人的工作和生活中都有这样的历史 and 经历，影响着他们如何对待工作和应对变化。图书馆领导者们认识到，在走出大流行病的过程中，有必要确保工作环境所能给予的帮助和支持。

“对很多人来说，改变是种挑战……我们会感到不安全、恐惧和紧张好几年……这是特别艰难的一年……我们（三个图书馆发生火灾、冰雹、暴雨和水害，而大流行病紧随其后）。因此，你必须明白，在某个时刻……我们不得不去休息一下。因此，你需要有一个过程来认识到……我们真的需要以一种不同的方式去恢复内部弹性。”

研究型大学，澳大利亚



关于改进的建议 工作经验

频繁、清晰、富有同理心地沟通，对决策保持透明，尤其是在不确定和变化的时候。

制定公平的政策和做法，以响应馆员的不同需求、偏好和环境。

在适应变化时，不断重新评估当地限制、社区需求和馆员需求之间的平衡。

投入并保证馆员职业发展和福祉所需的时间和资源，尽管预算有限、工作负担繁重。

当图书馆没有针对新技能的培训时，与其他图书馆合作开发培训材料和学习活动。

发展图书馆的文化、政策和活动，以清晰一致地展示图书馆对馆员发展、协作和福祉的承诺。

赋予馆员计划和实施变革的自主权。



馆藏经验

COVID-19大流行病加速了图书馆在获取、发现和实践方面的许多转变。然而，大流行病的健康和安全要求限制了读者入馆以及纸质文献的获取和流通，这意味着图书馆领导者们必须找到新的途径，让社区获得所需的资源。

在许多情况下，对这些挑战的应对措施导致了数字和电子产品的增加——特别是电子书和开放内容的传递，以及纸质文献的非接触式流通。图书馆领导者们还通过增加笔记本电脑和Wi-Fi热点等方式来解决数字鸿沟的不平等问题。

图书馆领导者们在大流行病期间作出了短期改变，他们预计这些改变将加剧图书馆馆藏的长期转变，包括：

- 为读者提供非接触交互的获取数字和实体馆藏的方便
- 优先获取和使用开放内容
- 与电子书和内容提供商协商更实惠的许可条款，更好地提供给图书馆使用
- 由于大流行病，对出版商以较低价格向图书馆提供的数字内容的需求和使用增加了（以及在价格回升时如何支付费用）
- 投资额外费用购置可借阅的电子设备，以支持互联网接入和在线活动



空间

大多数图书馆负责人重新评估了大流行病期间纸质资源的获取和流通情况。为了保护馆员和读者，领导者们迅速对馆藏纸质文献的管理流程做出了巨大改变。

包括：

- 提供现场只有少数馆员的非接触式文献借还服务
- 通过送到学校和住处或是放在食品银行的救济篮中的方式，为无法上网的人提供纸质文献
- 为纸质文献的检索提供虚拟参考咨询服务

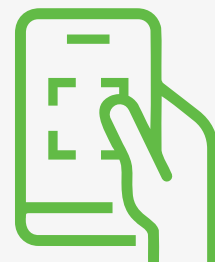
“我认为，我们应该重新思考我们正在做的事情，我们在印刷型文献的采购预算，以及退卡之类的事情，还要制定一个更明确、更精确的馆藏管理办法，以满足读者需求。”

研究型大学，西班牙

在许多情况下，领导者们报告说，他们的社区充分利用了这些服务，这表明纸质资源仍然受到高度重视。

基于大流行病期间实施的变革，图书馆领导者们可以在这些举措的基础上：

- 将非接触式借还服务从必需转变为便利服务，包括流行的路边取书。
- 重新考虑借还政策，如罚款和收费，这些政策对弱势群体——没有足够设备的人和网络连接不佳的地区的人——造成了不成比例的影响，阻碍了文献的获取。
- 让现场的馆员能够代表无法亲自到馆的群体浏览实体馆藏并与之互动。
- 改进在线浏览和获取实体馆藏的方式，例如通过视频会议
- 扩大以读者需求为导向的纸质资源采购，让更多的书在被图书馆典藏之前先被送到读者的家里或办公室



与纸质文献建立新的联系

图书馆领导者们将继续面对在满足社区对物理空间的需求的同时接受储存纸质资源的挑战。例如，公共图书馆需要实体馆藏和资源的空间，以及故事时间和其他社区聚会等活动的空间。公共图书馆还为弱势群体提供亲自获取文献与技术的途径。而在大学图书馆里，学生们希望能在现场获取纸质文献、技术资料和学习空间。一些教师和研究人員更喜欢使用纸质文献，并希望获得技术和服务，如数据可视化实验室。

“我们特别关注那些……没有电脑（存放）书籍的读者。他们只是走进去，书架上有什么，他们就读什么。我们把我们知道那些好书放在一边，当他们进来的时候，他们就会去借来读。我认为这对人们，特别是老年人来说是一个非常好的服务。我遇到过一些年轻人，比如喜欢读科幻小说但不知道该读什么，我就会说，“哦，我有很多好书可以推荐给你。”

郊区公共，美国



虚拟化

这场大流行病让人们更加关注数字鸿沟，因为那些没有互联网服务、设备或技术的人难以获得数字资源。然而，在此期间对数字资源利用改变了馆员和社区的心态。

大流行病导致对数字资源的需求激增，这表明了数字接入的价值和必要性。为了满足这一需求，图书馆馆员：

- 加大纸质资源的数字化
- 找到免费和/或开放的替代方案
- 与团体和财团合作，增加对数字资源的访问

“我认为这是至关重要的部分——他们必须能够无缝地使用这些资源。任何课程需要文献资源，他们都需要通过LMS（图书馆管理系统）访问。他们不会被引导到他们无法访问的纸质资源，或者被只有一个用户许可证（的情况）阻止访问。”

四年制大学，加拿大

领导者们在应对需求激增时面临的挑战包括：

- 面对预算或访问限制，数字资源的访问和维护费用很高，尤其是电子书
- 难以找到和访问数字资源
- 不能或不想使用数字资源的读者

面对访问限制和潜在的预算削减，解决数字资源的高成本，图书馆领导者们需要考虑：

- 利用联盟关系获得更好的定价，减少重复劳动
- 优先发现、评估和整合高质量的开放内容，包括开放教育资源（OERs）
- 将本土资源数字化，特别是特殊和历史收藏，并将其与社区中的个人、研究和教学兴趣联系起来
- 通过提供培训和技术支持社区创建开放内容；公共图书馆馆员可以创建编程和兴趣小组，而大学图书馆馆员则可以加大力度突出新的和现有的研究支持服务
- 与开放获取出版商建立伙伴关系



战略性地获取数字和开放内容



优先考虑可以弥合数字鸿沟的资源

“我们正在积极与出版商谈判……日本有一个全国性的数字资源联盟。我们各自或以国家为单位……与出版商进行谈判，以开放更多的电子书内容。”

研究型大学，日本

图书馆领导者们强调，充分发挥数字资源的潜力意味着发现和利用的整体环境正在改善。这不是一个新的发现，而是一个因大流行病而加剧的观察结果。

不仅图书馆领导者们和馆员们需要考虑这些问题，还需要与内容和系统提供商合作：

- 保留用户重视的纸质文献的阅读体验特点，同时提供在线体验的好处和便利（例如，确保将用于识别报纸、图书和期刊文献等资源的检索字段被整合到搜索引擎里）
- 通过减少使用中的系统数量来简化对数字资源的访问，最好是提供一站式检索服务
- 将数字资源整合到用户的工作流程中，比如将课程文献嵌入学习管理系统

虽然我们为增加数字资源和电子馆藏的访问和使用做了很多讨论和努力，但图书馆领导者们也承认，这些解决方案都不能帮助那些无法连接到它们的人。随着图书馆大楼关闭，社区失去了对Wi-Fi、计算机和其他技术的公共访问，大流行病导致的完全在线体验的突然转变，加剧了数字鸿沟的影响。对于弱势群体来说，满足基本需求的能力大大降低。随着数字资源变得至关重要，领导者们意识到了需要找到方法来支持那些不具备在线操作工具和/或技能的人的迫切性。

“我很乐意看到平台将图书馆作为进入其服务的门户。我知道这里有品牌推广，但这是一件非常痛苦和困惑的事情，客户不得不去Overdrive创建一个账户再去Libby创建一个账户……你进入（图书馆门户网站），你可以使用你的（图书馆门户网站）密码，这个过程是无缝的。那将是一个美妙且令人愉快的事情。”

城市公共，加拿大

图书馆领导者们可以通过以下方式继续解决数字鸿沟问题：

- 在图书馆大楼内外增加图书馆的Wi-Fi和计算机接口
- 教授用于发现和批判性评估在线信息和使用技术的数字素养技能
- 倡导宽带作为公共事业
- 优先考虑笔记本电脑和便携式热点的流通

“我认为最好的情况是开放的。我希望图书馆可以在这个（开放内容）环境中发挥巨大作用，解释这个环境，在这个环境中发挥关键作用。”

四年制学院，希腊

这些解决方案需要努力了解当地和社区的具体需求，尤其是在与不同社区合作时。为了解决数字鸿沟不平等问题，领导者们优先考虑具体需求，而不是寻求一刀切的对策。这一战略通常涉及政策的改变和提供资源和技术的途径。

“并试图找到方法联系那些无法使用在线服务的人。我们如何联系这些人，这是我们非常关心的问题。（因为）这是我们大部分的常客，没有家的人或孤独的人。我们觉得这是图书馆在社区中的作用，打破了孤立。”

城市公共，加拿大

“混合已经深度嵌入，工作和传递……在所有不同的空间，从访问特殊馆藏到……一般（馆藏）。所以我认为这是……重大转变。我认为这是……我们现在所处的方向。在5到10年的时间里，希望我们能够找到解决方案，实现这一目标。”

研究型大学，英国

“他们（经历无家可归的人）希望能够使用我们的电脑与家人保持联系。这些是他们最想要的东西，只是一种群体意识。”

城市公共，美国

“我们需要获得信息。我们需要免费地获取信息。这是图书馆的传统规则……由于数字鸿沟，我想和图书馆一起解决这个问题……这是我未来五年的使命，也是最大的挑战……尤其是在这场大流行病之后。”

研究型大学，香港



关于改进的建议 馆藏经验

增加在提供技能和工具方面的资金投入，如笔记本电脑和热点，这样可以帮助馆员和社区更好地参与数字生活。

利用联盟关系进行更强有力的谈判，以获得更广泛和更实惠的数字资源使用权。

与社区合作，提供一系列获取纸质资源的途径以支持不同的需求，例如远程浏览或实时数字化。

促进开放内容的使用和制作，如开放教育资源（OERs）、研究数据以及当地特藏。



参与体验

在COVID-19大流行病期间，面临图书馆馆舍被关闭或限制使用的困难，图书馆领导者们立即按社区的需求调整了对策。

共同的策略包括：

- 与当地机构合作解决大流行病带来的问题，如制作和分发口罩、食品以及纸质文献
- 与当地企业合作，提供所需资源，如清洁用品、技术和个人防护设备
- 通过多种形式（如电话、电子邮件、聊天、社交媒体或视频）实现教学、学习和参考咨询等现场服务的虚拟化

虽然一些虚拟体验活动的参与人数有所上升，但并非所有人都能接受虚拟体验，至少不是独立或永久的。

尽管在线活动一直持续开展，图书馆领导者和馆员还是经常被问到图书馆馆舍什么时候会重新开放。人们想亲自参与，或者只是呆在图书馆里。

社区对图书馆关闭的反应激发了领导者们思考一种更全面的方法来创造参与体验，无论是在图书馆馆舍内、在线还是在社区之外。大流行病促使领导者携手合作，扩大在实体馆之外的服务，以惠及更多人。在看到了虚拟体验的优势和劣势以及实体馆服务的影响力和局限性后，领导者们认为，未来有必要形成战略性、互补性的参与机会。





协作

领导和馆员迅速合作， 利用现有关系，应对大流行病期间不断变化的情况。

包括：

- 专业协会和财团
- 地方政府和社区机构
- 母机构内的其他部门和领域
- 人际网络

这些关系的持续价值再怎么强调也不为过。

展望未来，图书馆领导者们计划对新的和现有的伙伴关系更加投入，以确保增加互利。

“我们扮演着双重角色……因为方圆十英里范围内没有公共图书馆。所以，这就是我们与(公共图书馆)建立合作关系的原因。我们的主要职责是为学生服务。”

两年制学院，美国

合作伙伴提供价值的一些方式包括分享：

- 为响应社区需求，提供配套服务和整合协调的意愿
- 在不同地点提供设施以便举办活动，惠及更多的人
- 共同的目标和交叉沟通的机会

例如，为求职者提供专业知识和资源的公共图书馆的领导者认识到，与职业介绍所和面试教练合作对于帮助人们找到工作的价值。在教学技术方面具有专业知识的学术图书馆的领导者验证了与学生服务部门、IT部门和教师合作对于支持学生成功的价值。



具有共同目标的
合作伙伴

这些合作可以带来一些好处，例如：

- 创造更多倾听、学习和理解图书馆如何为社区做出贡献的机会
- 将图书馆的触角延伸到现有的地点和沟通渠道之外
- 提高在服务不足或参与度较低的社区的知名度
- 提供更广泛、更综合的服务，更全面地满足社区的需要

在大流行病期间，扩大成功的伙伴关系网络并建立社区信任，为领导者们在更广泛的范围内创造持续参与的机会奠定了基础。

“我们与这些食品银行建立了非常好的合作关系，他们了解图书馆，我们也更了解食品银行。它们比我们所理解的要复杂得多，现在我们有二个食品银行，继续向我们的两个分馆分发食物，（因为）这些社区存在如此的差距……我们看到很多经常来图书馆的读者。他们说，……“我不需要走进一个说这是食品银行的地方。我要去图书馆取我的食物。”我们对食品银行做的另一件事是，我们开始把儿童书籍放在（食品银行）篮子里。”

城市公共，加拿大



虚拟化

图书馆的关闭和对线下聚会的限制推动了许多社区参与在线体验。然而，要复制在线面对面活动的价值和成功却不是那么简单。

提到的挑战包括：

- 有限的技术经验和技能
- 缺乏面对面的交互
- Wi-Fi很差或没有，且缺乏技术
- 对虚拟的疲劳或对面对面参与的偏好

尽管面临挑战，但领导者们认为，在他们发展过程中，与社区进行虚拟接触的必要。

“我认为对我们来说，一个重要事情就是将自己以置身于物理空间的同样方式置身于数字空间中，进入人们的心里，使他们真正意识到，我们是‘鼠标加水泥’的一部分，如同‘砖头和砂浆’一样，如果你喜欢……这是一个发展的方向。我认为那里有很多机会，我们可以满怀希望地在我们所取得的成就的基础上再接再厉。”

研究型大学，英国

想要为虚拟体验和面对面体验提供更具战略性的混合方法的领导者应考虑的事项包括：

- 针对特定用户的虚拟和物理访问的潜在障碍
- 培训读者并使其熟悉虚拟和面对面交互的功能和礼仪的时间
- 向馆员和社区提供参与所需的技术
- 当创建虚拟和真人内容时，可以在图书馆间共享资源，例如不同语言的故事时间、简历写作研讨会和信息素养教育
- 提供一对一体验(如个性化和关系构建)和一对多体验(如社区学习和更广泛的接触)的价值
- 提供异步体验（提供方便和自主学习）和同步体验（提供即时反馈和个人帮助）的好处



采用混合方法

总的来说，成功的策略将利用实体和虚拟体验的优势，而不是孤立地创建虚拟活动。

“但我认为，在五年内，我们将更多地采用数字化方式，不仅是内容，还有服务。我认为我们会发展虚拟现实，增强现实。我希望我们会开始出现在我们的服务区…我希望看到一些这样的事情开始发生，这样我的图书管理员就可以在任何地方……图书馆使用更多的录像，更多的异步录像，这样我们就能接触到更广泛的读者，尤其是在像我们这样的小地方。我们只有一个图书管理员。她不可能教每一节课。”

四年制学院，加拿大



空间

大流行病再次确认了图书馆物理空间的价值，虽然图书馆领导者面临着保持开放、重新开放和减少场馆限制的压力。

图书馆物理空间关闭意味着社区失去了：

- 现场访问Wi-Fi、电脑和其他设备设施
- 社区建筑、网络、学习、研究、社交和研究机会
- 弱势群体的安全空间

尽管数字资源、在线服务和虚拟程序的使用有所增加，但领导者非常强调物理空间对其社区的重要作用。他们计划加倍努力，使空间更加适合人们聚集。

“我认为实体图书馆，图书馆馆舍，它仍将存在，但在大多数情况下，它将更多地转变为一个可以学习、聚集在一起、与他人讨论的地方。(它)将越来越多地被用作社区的一个平台，并为所有人服务。”

郊区公共，荷兰

封闭的建筑强调了将图书馆的空间作为一种服务的重要性，它支持人们为了不同的目的聚集在一起使用图书馆。

包括：

- 围绕当地和当下的问题进行对话，如城市规划、校园变化，或者种族和社会正义问题
- 团体娱乐活动（如：儿童区、青少年空间、创客空间或学生学习区）
- 可预定的团体会议室
- 与图书馆的其他部分有意义地结合在一起的安静独处空间



邀请参与物理
空间

要做到这一点，考虑策略包括：

- 满足多样化需求的政策；例如，电脑区域给人们足够的时间来完成他们的任务
- 指导人们如何参与不同图书馆空间的行为准则
- 所有人都可以使用的空间的通用设计原则，不考虑年龄、无障碍需求或其他因素
- 模块化而非静态的空间，能满足不同的用途

为了在现场和网上创造真实、有目的的体验，领导者需要雇佣、支持和培训能够解决多样性、公平性和包容性需求的馆员，并引导馆员培养文化谦逊。了解不同的文化，与社区成员和领导人建立联系，研究特权如何影响图书馆的工作，有助于他们调整自己的文化视角，并以开放、尊重的态度对待差异。

“我认为学生们将继续希望在校园里有一个能让他们学习和研究的实体存在...如果可以的话，我们打算建一个新图书馆。有形的存在不会改变。我认为这场大流行病清楚地表明，是的，我们有在线服务，是的，提供这些服务，但是我们也想要这样。我们也想要实体的。”

两年制学院，美国



关于改进的建议 参与体验

通过与具有共同目标和互补服务的组织合作，支持对社区需求的全面响应。

向决策者、资助者和社区传达伙伴关系的价值。

创建一套虚拟体验，利用和补充面对面的体验，以最大限度地接触、参与和获取资源。

邀请社区成员参与其中，无论是在图书馆里、在线环境还是社区合作伙伴的空间。

将图书馆的空间视为一种服务，让社区和合作伙伴明白，各种共享的、免费的个人资源、空间、工具和文献的可用性是图书馆价值的一个独特部分。

重新评估使用政策和图书馆空间的设计，以鼓励社区为不同目的以不同的方式聚集。

结论

大流行病期间，我们许多图书馆都对所经历过的社会变化作出了戏剧性的反应，但这些都源于或伴随着早期的技术进步、代际变化和教育运动。

COVID-19大流行病是一个独特的、共有的经验，不仅对图书馆，而且对所有个人和组织都是如此。作为时间的快照，希望这些集体观点可以作为一个基准，更精确地规划未来图书馆的方向。

本简报的研究信息是在2020年4月至7月大流行病封锁高峰期间收集的，及时捕捉了不同类型图书馆的一个瞬间。迫于意外的关闭和其他突发事件，图书馆经历了一种变革的紧迫感，这种变革降低了创新的障碍、改变了态度、促进了行动。

现在，一年多过去了，随着疫苗的普及，COVID-19变种不断出现，许多地方机构更广泛地重新开放，我们看到图书馆领导者们采用了新的工作方式与社区合作。

在这个过渡时期，领导者们正利用最近突然变化的势头，有选择地朝着新模式图书馆的方向前进。尽管存在预算和人员配备的不确定性，社会和经济的改变，以及社区和利益攸关方期望的不断变化。但很明显，其中一些变化将继续加剧。

随着图书馆工作经验、馆藏经验和参与体验不断变化，影响“新模式图书馆”愿景的四个领域也将发生变化：



敏捷性



协作



虚拟化



空间

这些经验和影响领域将继续影响图书馆的各个方面。本简报所涉及的主题只是表面的。我们计划继续围绕这些主题来召集图书馆领导者和馆员，并运用我们所学的知识来帮助对进一步的讨论进行分类和语境化。

没有模型可以预测未来。但我们希望，通过继续支持围绕新模式图书馆趋势进行的对话，我们都能更好地为接下来的事情做好准备。



For more information please
visit **oclc.org/new-model-library**



6565 Kilgour Place
Dublin, Ohio 43017-3395

T: 1-800-848-5878

T: +1-614-764-6000

F: +1-614-764-6096

www.oclc.org/research

ISBN: 978-1-55653-213-9
DOI: 10.25333/2d1r-f907
RM-PR-216818-WWAE 2110

