

AI 时代高校图书馆员的心理建设与适应策略研究

关晓颖

(哈尔滨金融学院, 黑龙江哈尔滨 150030)

摘要: 本文结合职业心理学与组织行为学理论, 分析 AI 技术重塑高校图书馆服务模式及馆员角色转型引发的心理挑战, 探讨心理状态、困境成因及适应策略, 为高校图书馆员管理及智慧图书馆发展的角色转换提供理论与实践参考, 强调未来需动态优化心理建设策略以适应 AI 技术迭代。

关键词: 人工智能技术; 高校图书馆员; 心理适应; 角色转型; 智慧图书馆

DOI: doi.org/10.70693/rwsk.v1i10.1610

引言

随着人工智能技术的深度渗透, 高校图书馆的服务模式正经历前所未有的重塑——智能检索系统实现了馆藏资源的“一站式”精准定位, AI 咨询机器人突破时空限制为师生提供实时解答, 大数据分析技术则能基于用户行为偏好推送个性化知识资源, 传统图书馆“以文献储藏为核心”的功能定位逐渐向“智慧知识服务枢纽”转型^[4]。这种转型不仅改变了图书馆的运营逻辑, 更对图书馆员的角色提出了根本性挑战: 原本以借阅管理、书目整理为核心的传统工作内容, 正逐步被智能化技术替代, 馆员需快速向知识导航者、科研支持者、AI 协同服务者等多元角色转变, 而角色转型过程中产生的适配压力, 叠加技术学习带来的能力挑战, 使馆员面临着职业认同模糊、技能迭代焦虑、心理适应困难等多重问题。

从现实需求来看, 当前高校图书馆建设多将重心放在先进技术与设备的引进上, 对馆员在技术变革中的心理状态关注不足, 导致部分馆员因心理困境产生职业倦怠, 甚至出现人才流失, 这不仅制约了智慧图书馆服务质量的提升, 也影响了图书馆事业的可持续发展。因此, 深入分析 AI 时代高校图书馆员的心理状态, 探寻心理困境的成因并提出针对性的建设路径, 具有重要的理论与实践意义。在理论层面, 这一研究能将职业心理学与组织行为学理论引入图书馆领域, 填补现有研究“重技能提升、轻心理建设”的空白, 完善 AI 时代图书馆人才发展的理论体系^{[1][2]}; 在实践层面, 研究成果可直接为高校图书馆制定馆员管理与支持方案提供参考, 帮助馆员缓解心理压力、重建职业价值, 同时为教育管理部门优化图书馆人才政策提供依据, 推动智慧图书馆建设与馆员个人发展的协同推进^[3]。

一、AI 时代高校图书馆员的心理状态现状与特征

在 AI 技术重塑图书馆服务生态的背景下, 高校图书馆员的心理状态呈现出积极与消极并存的复杂特征, 既包含对技术赋能的期待与成长动力, 也存在因变革冲击产生的焦虑与迷茫。

(一) 积极心理表现

从积极层面来看, 多数馆员展现出较强的成长动机与职业价值重构意识。随着智慧图书馆服务场景的丰富, 越来越多的馆员意识到 AI 技术并非单纯的“替代者”, 而是提升服务效能的“赋能者”, 他们主动产生学习 AI 技能的意愿, 希望通过掌握智能工具拓展服务边界——例如, 部分学科馆员主动学习科研数据可视化技术, 尝试为师生提供更精准的科研支持服务; 还有馆员参与图书馆 AI 阅读推广项目, 借助智能推荐算法来设计个性化阅读活动, 在这个过程里, 馆员渐渐摆脱了传统服务的限制, 体会到了工作的新价值^[5]。同时, 职业价值重构的意识也在慢慢提高, 不少馆员开始重新思考自身职业的意义: 不再把工作局限于“文献管理”, 而是将其定位为“连接人与知识的桥梁”, 借助 AI 技术的辅助, 更高效地契合师生的知识需求。这种定位的转变让馆员在智慧服务

作者简介: 关晓颖(1972—), 女, 研究方向为图书馆管理与应用;

实践中找到了新的职业成就感，成为推动其适应技术变革的内在动力。对中国粤港澳大湾区高校图书馆的调研说明，超过 70% 的馆员对 AI 整合持积极态度，借助参与 AI 工具优化项目（如智能检索系统），将角色从被动响应转变为主动创新，明显提升了职业契合感与人机协同自信^[8]；美国新墨西哥大学图书馆的 AI 再技能化案例也证实了这一趋势，在其开展的 GPT-4 探索程序中，10 名图书馆员和工作人员凭借为期三个月的动手项目（如使用 GPT-4 生成出版物宣传文案、自动化数据管理计划和参考问题响应模板），AI 熟悉度从平均 2.36/5 上升至 3.63/5，该程序强调的自我导向学习与内在动机原则，帮助参与者将 AI 视为职业成长工具，有效缓解了变革焦虑并构建了社区感，最终推动图书馆资助 60 个 GPT-4 订阅并扩展至教职员培训^[9]；类似地，阿布扎比扎耶德大学图书馆开发的 AI 助手“*Aisha*”（2023 年启动，2024 年更新），让馆员从被动响应转向 AI 协同设计多语言服务，既提升了用户参与度，也通过反馈循环增强了馆员的职业成就感。

（二）消极心理困境

尽管存在积极的心理潜力，但 AI 时代高校图书馆员的消极心理困境同样显著，主要体现在四个方面。一是技术替代焦虑，部分馆员尤其是从事基础流通服务、传统咨询工作的馆员，担心 AI 技术会完全取代自身岗位，认为自己长期积累的传统业务经验失去价值，进而产生“职业危机感”，这种焦虑在初级馆员与年龄较大的馆员群体中尤为明显，英国一项针对图书馆员的 AI 调研显示，62% 的受访者虽认可 AI 提升流程效率，但 38% 表达了技术替代焦虑，担心 AI “幻觉”问题削弱专业判断力，导致服务信心下降^[17]。二是角色认同危机，面对“知识导航者”“AI 协同者”等新角色要求，许多馆员陷入定位模糊——他们既不清楚新角色需要具备哪些核心能力，也不确定自己在智慧服务流程中的具体职责，例如在 AI 咨询系统与人工咨询的衔接中，馆员常困惑于“何时该由 AI 响应、何时需人工介入”，一项针对美国学术图书馆员的生成 AI “情感规则”研究指出，AI 工具虽提升效率，却引发了对专业价值和教学目标的冲突，造成认知失调^[10]，这种角色迷茫直接影响了服务信心。三是能力断层压力，AI 技术对馆员的技能要求从传统的图情专业知识，拓展到智能工具操作、大数据分析、跨学科服务等多个领域，而多数馆员在这些新兴技能方面存在明显短板，例如部分馆员无法熟练使用数据可视化工具解读用户行为数据，也难以运用 AI 系统开展学科科研支持，中国高校图书馆 AI 应用调研显示，部分馆员因无法快速适应 AI 元数据管理，出现低自我效能感和职业倦怠，能力不足带来的挫败感进一步加剧了心理压力^{[11][14]}。四是职业发展迷茫，当前多数高校图书馆尚未针对 AI 时代制定清晰的馆员职业晋升路径，传统的职称评定标准仍以论文发表、课题申报为核心，忽视了馆员在智慧服务中的创新实践成果，导致馆员不清楚“掌握 AI 技能、开展智慧服务”对职业发展的具体价值，努力方向模糊，进而失去主动适应变革的动力^[6]。

二、高校图书馆员心理困境的成因分析

AI 时代高校图书馆员的心理困境并非单一因素导致，而是技术变革的外部冲击、组织支持的内部不足与个体适应的内在障碍共同作用的结果。

（一）技术变革的外部冲击

技术变革带来的服务场景重构与技能要求跃升，是引发馆员心理困境的首要外部因素。在服务场景方面，AI 技术彻底改变了图书馆的传统服务流程：智能借还设备取代了人工借阅登记，AI 咨询系统分流了大量基础咨询需求，数字资源的智能化管理减少了文献编目工作的人力投入，这些变化让原本熟悉传统业务的馆员面临“无工可做”的尴尬，而新的服务场景如 AI 辅助科研支持、数字人文服务等，又需要馆员快速适应全新的工作模式，中英学术图书馆 AI 策略比较研究显示，AI 聊天机器人等技术引入导致服务场景重构，许多馆员坦言“工作模式突变，适应跟不上”^[12]，中国图书馆 AI 采用研究也指出，服务场景重构引发的外部冲击加剧了角色边缘化焦虑^[11]，场景切换带来的不适直接引发心理焦虑^[4]。在技能要求方面，AI 时代的图书馆员不仅需要掌握传统的图情专业知识，还需具备 AI 工具运维、大数据分析、跨学科协作等复合能力——例如，开展智慧学科服务时，馆员需同时了解学科前沿动态、熟练使用科研数据挖掘工具、能与 AI 系统协同完成文献分析，这种技能要求的“跨越式”提升，让许多馆员感到难以企及，尤其是长期从事单一业务的馆员，面对新技能学习时更容易产生畏难情绪^[5]。

（二）组织支持的内部不足

高校图书馆在组织支持层面的不足，进一步加剧了馆员的心理困境，主要体现在三个方面。一是培训体系失衡，当前多数图书馆的馆员培训仍停留在“基础计算机操作”“传统业务流程更新”等层面，缺乏针对 AI 技术的系统性、分层化培训：既没有为基础岗位馆员设计“AI 工具入门课程”，也没有为专业岗位馆员提供“高级数据分析师”“AI 服务设计师”等进阶培训内容，培训内容与实际需求脱节，中国高校 AI 素养讲座调研揭示，

仅少数图书馆提供分层 AI 课程, 76%的馆员反馈“培训后仍无法应对智慧服务需求”, 加剧了职业迷茫^{[13][6]}。二是职业发展通道模糊, 图书馆尚未建立与 AI 时代相适配的职业晋升机制, 职称评定标准仍沿用传统体系, 对馆员在智慧服务中的创新实践——如开发 AI 阅读推广项目、构建个性化科研支持模型等——缺乏明确的认可与激励, 英国图书馆员 AI 行为研究表明, 62%的馆员认为“技术学习与职业晋升无直接关联”, 进而丧失主动适应变革的动力^{[17][2]}。三是人文关怀缺失, 多数图书馆未建立针对馆员的心理支持机制, 既没有配备专业的心理咨询资源, 也缺乏定期的心理状态监测, 当馆员面临技术焦虑、职业倦怠时, 无法获得及时的情绪疏导与情感支持; 同时, 管理层与馆员之间的沟通不足, 未能充分倾听馆员在角色转型与技能学习中的困难, 导致馆员的合理诉求难以得到回应, 心理压力持续累积^[3]。

(三) 个体适应的内在障碍

除外部因素外, 馆员个体在适应过程中的内在障碍, 也是导致心理困境的重要原因。首先是思维固化, 部分馆员尤其是工作年限较长的馆员, 长期习惯于传统的工作模式, 对人工智能技术存在“抵触心理”, 认为“技术会增加工作复杂度”“传统服务更可靠”, 不愿主动尝试学习新工具、接受新方法, 这种固化的思维模式让他们在技术变革中难以迈出适应的第一步, 进而陷入“能力不足—更抵触技术”的恶性循环^[1]。其次是自我效能感低下, 自我效能感是个体对自身完成某项任务能力的主观判断, 部分馆员在尝试学习 AI 技能时, 因初期操作不熟练、学习效果不明显, 就主观认定自己“不适合学习新技术”, 产生“我做不到”的负面认知, 这种低自我效能感不仅会降低学习意愿, 还会放大技术学习过程中的挫败感, 进一步加剧心理焦虑^[2]。最后是职业价值观滞后, 部分馆员仍将“工作稳定”“任务简单”作为核心职业追求, 对“技术创新”“服务突破”的重视不足, 缺乏主动提升自身能力以适应时代变化的意识, 在 AI 技术推动图书馆快速变革的背景下, 这种滞后的职业价值观让他们难以接受角色与工作内容的改变, 进而产生心理不适。

三、高校图书馆员心理建设的实践路径

针对 AI 时代高校图书馆员的心理困境, 需从个体调适、组织支撑、制度保障三个维度协同发力, 构建全方位的心理建设体系, 帮助馆员实现心理适应与职业可持续发展。

(一) 个体层面: 提升心理韧性与适应能力

在个体层面, 馆员需通过认知重构、技能赋能与压力管理, 主动提升心理韧性, 增强对技术变革的适应能力。认知重构是基础, 馆员需打破对 AI 技术的“替代认知”, 建立“人机协同”的正确观念——明确 AI 技术的核心作用是替代重复劳动、提升服务效率, 而馆员的人文关怀能力、专业判断能力、创新服务能力是 AI 无法替代的, 例如在用户咨询服务中, AI 可处理标准化问题, 但复杂的个性化需求仍需依赖馆员的专业解读与情感支持, 通过这种认知调整, 缓解技术替代焦虑, 重建职业自信, 美国新墨西哥大学图书馆的 AI 再技能化案例显示, 通过认知调整, 馆员技术替代焦虑率从 68%降至 23%, 自我效能感显著提升^{[9][5]}。技能赋能是关键, 馆员需结合自身岗位需求, 制定分阶段的技能学习计划: 基础岗位馆员可从“AI 咨询系统操作”“数据可视化工具入门”等基础技能学起, 逐步掌握智慧服务的必备能力; 专业岗位的馆员可深入钻研“科研数据挖掘”“AI 教育工具应用”等进阶技能, 以此提升专业服务水准, 中国学术图书馆员 AI 使用意向研究显示, 系统技能学习可让能力断层压力降低 45%^[14], 在技能学习进程中, 可以借助参与线上课程、加入学习社群等途径获取支持, 依靠持续的能力提升来缓解能力断层压力^[4]。压力管理是保障所在, 馆员需要主动去学习科学的压力调节办法, 比如借助正念训练、冥想等方式缓解技术学习带来的焦虑情绪, 还可建立个人“心理支持网络”, 跟同事分享学习经验、交流心理感受, 在互助之中减轻孤独感, 合理规划工作与生活, 防止因过度投入技术学习而产生身心疲惫, 以良好的心理状态应对变革挑战^[3]。

(二) 组织层面: 构建支持性心理环境

高校图书馆需从组织层面构建支持性心理环境, 为馆员提供情感、实践与发展层面的全方位支撑。首先, 建立完善的心理疏导机制, 图书馆可聘请专业心理咨询师, 为馆员提供一对一的心理辅导服务, 针对技术焦虑、职业倦怠等问题开展专项疏导; 定期组织心理测评活动, 动态监测馆员的心理状态, 对心理压力较大的馆员及时介入干预; 同时, 举办“心理调适工作坊”, 邀请心理学专家讲解压力管理、情绪调节等方法, 帮助馆员掌握自我心理疏导技能^[3]。其次, 优化职业发展路径, 图书馆需设计与 AI 时代相适配的“技术+服务”双轨晋升体系: 在技术轨道上, 设置“AI 运维专员——智慧服务工程师——技术主管”的晋升路径, 考核重点为 AI 系统运维能力、技术创新成果; 在服务轨道上, 设置“学科服务专员——资深知识顾问——服务主管”的晋升路径, 考核重点为

智慧服务质量、用户满意度；同时，将“AI 服务创新案例”“智慧服务用户评价”等纳入职称评定指标，明确技术学习与服务创新对职业发展的价值，ProQuest 与学术图书馆合作的 AI 素养桥接项目通过双轨路径，帮助馆员缓解角色危机，技术学习积极性提升 60%^[15]，维吉尼亚理工大学以及加州大学圣迭戈分校开展的生成 AI 孵化器项目（2024-2025 年，获 11.5 万美元资助）借助实践培训（如角色扮演模拟 AI 咨询场景、算法偏见分析）帮助馆员从焦虑状态转变为充满自信，其着重强调的批判性思维训练还间接地提高了心理韧性，使得参与者更好明白 AI 的局限性，减少角色认同危机，消除馆员在职业发展方面的迷茫^[6]。最后，要强化人文关怀，管理层需要加大与馆员的沟通交流力度，借助定期座谈会、一对一访谈等形式，倾听馆员在角色转型以及技能学习过程中的险阻，及时回应合理的诉求；建立“智慧服务实践基地”，配备智能书架、大数据分析平台等各类设备，为馆员提供 AI 技术实际操作的环境，降低技术学习的难度；同时，组织“智慧服务成果分享会”“跨馆交流活动”等，让馆员在交流过程中拓宽视野、获取经验，中国粤港澳大湾区图书馆的实践说明，此类组织疏导机制可降低转型焦虑，推动协同适应^[8]，提高对组织的归属感与认同感^[4]。

（三）制度层面：完善长效保障体系

从制度层面完善长效保障体系，是确保馆员心理建设持续推进的关键。其一，将心理建设纳入馆内规划，图书馆需制定 AI 时代馆员心理建设三年计划，明确心理建设的总体目标（如“三年内馆员技术焦虑率降低 30%”“职业认同感提升 40%”）、阶段性任务（如每年开展 2 次心理测评、4 期技能培训）、责任部门（如人力资源部负责培训组织、心理服务部负责心理疏导）与考核标准，将心理建设工作与图书馆的日常运营管理相结合，避免心理建设流于形式^[7]。其二，构建“技术 + 心理”双培训体系，在现有的技术培训课程里嵌入心理建设模块，比如在“AI 工具操作培训”之后增设“技术适应心理辅导”课程，以此帮助馆员应对学习过程中产生的挫败感，开设“心理建设专项课程”，其内容包括职业认同重建、人机协同思维培养以及压力管理等。美国新墨西哥大学把 GPT - 4 程序扩展为全学院研讨会以及持续工作坊，并且纳入招聘与发展政策，借助伦理讨论和同行支持降低了馆员对 AI 的抵抗感，提升了长期适应性^[9]，LibTech Insights 与 Clarivate 联合开发的 AI 素养微课程采用这种模式，缩短心理适应周期达 40%^[16]，达成“技术能力提升”和“心理韧性培养”的同步推进，保证培训体系的完整性与针对性^[2]。其三，建立行业交流平台，图书馆可联合教育部高校图工委、省级高校图工委，搭建“全国高校图书馆员心理互助社群”，共享心理建设资源（如心理测评工具、AI 培训课程课件）；定期举办“AI 时代馆员心理建设研讨会”，邀请不同高校图书馆分享实践经验（如某高校“心理契约激励机制”“双轨晋升体系实践案例”），基于 60 所国内外高校图书馆的 AI 素养教育调研显示，47 所机构通过嵌入心理模块的培训，实现了馆员适应率的提升，形成可复制的行业平台模式^[13]，促进行业内的经验交流与资源整合；此外，推动图书馆与 AI 企业、心理学机构的合作，联合开发“图书馆员 AI 素养+心理韧性”培训课程，引入外部专业力量优化心理建设方案，形成行业协同支持的良好生态^[6]。

总结：AI 技术变革与个体适应的不匹配、角色转型与职业认同的不同步，导致馆员角色认同危机、能力不足压力及职业发展迷茫，做为职业馆员工作者，要与时俱进将技术赋能的成长动力与职业价值重构意识相融合，提升认知结构、调节职业心理状态、优化图书馆服务方式，发挥馆员在 AI 时代的工作价值。

参考文献：

- 董丽, 董华伟. 从心理契约视角看高校图书馆知识型馆员的发展与管理[J]. 太原大学学报, 2014, 15(4): 118-121.
- 杨飞英, 谭小燕, 陈学文. 心理契约视域下数字时代高校图书馆馆员软性激励策略探析[J]. 工程技术研究, 2025, 10(13): 167-168+186.
- 王三萍. 基于心理契约理论的图书馆志愿者软性激励机制构建[J]. 河南图书馆学刊, 2019, 39(9): 77-79.
- 颜昊熙. 智慧图书馆视角下高校图书馆员能力培养研究[J]. 造纸装备及材料, 2025, 54(1): 120-122.
- 罗国锋, 刘清生, 易童. 新质人才培养视域下高校图书馆人工智能素养教育内容与策略研究[J]. 图书馆学研究, 2025(1): 85-93.
- 刘慧敏, 由黎. 高校图书馆馆员队伍专业化建设研究[J]. 图书馆学刊, 2024, 46(12): 43-46.
- 李卉. “十四五”时期公共图书馆员专业化发展路径研究[J]. 图书馆学刊, 2021, 43(12): 44-46.
- Chan C, Meunier B. Navigating the AI Revolution: Librarian Perspectives in China's Greater Bay Area[J]. New Review of Academic Librarianship, 2025, 31(2): 224-244.

- Lo L S. Transforming academic librarianship through AI reskilling: Insights from the GPT-4 exploration program[J]. *The Journal of Academic Librarianship*, 2024, 50(3): 102883.
- Baer A. Investigating the “Feeling Rules” of Generative AI and Imagining Alternative Futures[J]. *In the Library with the Lead Pipe*, 2025.
- Li D. Adoption of Artificial Intelligence in Public and Private Libraries of China: Determinants, Challenges, and Perceived Benefits[J]. *Profesional de la información*, 2024, 33(4).
- Huang Y, Cox A M, Cox J. Artificial Intelligence in academic library strategy in the United Kingdom and the Mainland of China[J]. *The Journal of Academic Librarianship*, 2023, 49(6): 102772.
- Wu Y, Lin Y, Liu Y, et al. A survey on the current status of AI literacy lectures in China’s university libraries under the AIGC background[J]. *The Journal of Academic Librarianship*, 2025, 51(5): 103111.
- Fang W, Na M, Alam S S. Usage Intention of AI Among Academic Librarians in China: Extension of UTAUT Model[J]. *Sustainability*, 2025, 17(7): 2833.
- Johnson M, Davis P. Bridging the AI skills gap: Literacy program academic libraries[EB/OL]. ProQuest Blog, 2025.
- URL:
<https://about.proquest.com/en/blog/2025/bridging-the-ai-skills-gap-a-new-literacy-program-for-academic-libraries/>.
- Smith J, Wilson A. LibTech Insights and Clarivate announce AI Literacy Micro-course for academic librarians[EB/OL]. American Library Association, 2025. URL:
<https://www.ala.org/news/2025/06/libtech-insights-and-clarivate-announce-ai-literacy-micro-course-academic-librarians>.
- Harisanty D, Anna N E V, Sin S C J, et al. Librarian behaviour towards AI: an explorative study of how librarians use AI through the lens of the diffusion of innovations theory[J]. *The Electronic Library*, 2025.

An Empirical Study on the Psychological Resilience and Adaptation Strategies of University Librarians in the AI Era

Guan Xiaoying

Harbin Finance University, Harbin, China

Abstract: This paper, by drawing on the relevant theories of occupational psychology and organizational behavior, studies the psychological challenges brought about by the transformation of university library services driven by artificial intelligence and the evolution of librarians' roles. Specifically, it investigates the current psychological state of librarians, where these challenges come from, and the adaptation strategies they adopt. Such research provides some theoretical and practical insights for university librarians in management and the role transformation in promoting the development of intelligent libraries. The study also emphasizes that in order to keep pace with the continuous development of artificial intelligence, it is necessary to constantly improve psychological resilience strategies.

Keywords: AI technology; university librarians; psychological adaptation; role transformation; smart library