



我国高校图书馆治理制度建设的思考与探索

——以复旦大学图书馆为例

袁玉红 杨梦 侯力强*

摘要 高校图书馆作为知识服务体系的重要组成部分,其治理制度建设不仅关系到图书馆自身服务能力与治理效能的提升,更是支撑教育强国战略、推动高校治理体系和治理能力现代化的关键环节。本文以复旦大学图书馆为研究对象,系统梳理其在组织架构、规章制度、队伍建设、资源采购与服务创新等方面的治理实践,剖析当前高校图书馆治理制度建设存在的问题,并提出优化建议,旨在为国内高校图书馆治理现代化提供实践参考。

关键词 高校图书馆 治理制度 制度建设 复旦大学图书馆

分类号 G251

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2025.05.001

引用本文格式 袁玉红,杨梦,侯力强.我国高校图书馆治理制度建设的思考与探索——以复旦大学图书馆为例[J].大学图书馆学报,2025,43(5):5-12.

1 引言

党的二十大报告明确提出“加快建设高质量教育体系,推进教育数字化,建设全民终身学习的学习型社会、学习型大国”,强调“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”,要“加快建设高质量教育体系”“推动教育数字化、智能化转型,提升高校服务国家战略的能力”^[1]。这一转型不仅是技术层面的更新换代,更是治理理念、治理结构和治理机制等方面的深刻变革。

《教育强国建设规划纲要(2021—2035年)》提出“完善高校内部治理结构,健全现代大学制度”,强调“制度建设是教育治理体系和治理能力现代化的核心”。高校图书馆治理制度应深度嵌入高校整体治理体系,体现协同治理、数据治理、智能治理等现代治理理念^[2]。高校图书馆作为教育体系的重要组成部分,其治理制度建设必须服务于教育强国战略目标,强化制度保障、技术支撑与人才驱动,推动图书馆从“资源供给者”向“知识服务者”转型。

复旦大学图书馆高度重视治理制度建设,多年来进行了诸多有益的探索和实践。本文以其为研究对象,基于实践分析,结合当前面临的挑战,提出针

对性的思考与优化建议,旨在为我国高校图书馆治理制度的现代化建设提供参考。

2 概念界定和文献综述

2.1 概念界定

习近平总书记对“国家治理体系”作出精准阐述:“国家治理体系是在党领导下管理国家的制度体系,包括经济、政治、文化、社会、生态文明和党的建设等各领域体制机制、法律法规安排,是一整套紧密相连、相互协调的国家制度”^[3]。现代国家制度是国家治理的基石,制度建设是国家治理现代化的引擎^[4]。为国家治理提供了根本遵循。

在此框架下运行的高等院校,其治理结构与治理模式可概括为“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理、社会参与”。高等教育治理体系与治理能力建设的关键,在于完善优化中国特色现代大学制度下的内部院系治理结构与运行机制^[5]。

图书馆作为高校内部治理体系的重要组成部分,其治理是基于所有权关系的“管理”^[6]。高校图书馆治理制度体系是指高校图书馆在服务、管理与运行过程中所依据的一系列规章制度、管理机制、组

* 通讯作者:侯力强,ORCID:0009-0004-1555-0651,邮箱:houlqiang@fudan.edu.cn。



织架构以及服务规范等的有机整体。旨在满足高校师生的教学、科研以及学习需求,保障图书馆安全、有序、高效运行。

2.2 文献综述

国内外学者围绕图书馆治理制度建设进行了广泛研究。

2.2.1 国外相关研究

我们以“Library Governance”为核心检索词,在Web of Science数据库进行了主题检索;经人工筛选后确定分析文献,从中可以发现国际学界对图书馆治理制度的探讨呈现多维度、跨学科特征。

在治理主体协同机制方面,简·加纳(Jane Garner)基于合作治理模型提出,公共图书馆需关注权力、资源、知识的不对称性对合作效能的制约^[7]。荻原幸子(Ogiwara S.)指出,日本图书馆服务需从“政府主导”转向“多元共治”,构建公民部门与行政部门的平等协作框架^[8]。钟何泽(Ho Chak Chung)等针对中国省级图书馆的数据治理研究揭示,顶层设计与流程优化是数据智能时代的治理核心^[9]。面对技术变革,风险治理成为新焦点,王旭(Xu Wang)等提出需分层治理技术故障、算法偏见等驱动性风险,并动态调整监管规则^[10]。迈克尔·马耶·维德瑟姆(Michael Majewski Widdersheim)则强调通过治理、合法化与公共资源三重话语场域,重塑图书馆的社会正义价值^[11]。

2.2.2 国内相关研究

通过中国知网(CNKI)检索“高校图书馆”“治理”相关文献,显示国内高校图书馆治理制度研究经历了从“行政管理”到“现代大学制度”再到“图书馆治理”的演进脉络。

早期研究聚焦行政化管理模式,郑江艳提出治理是多元主体参与决策的过程^[12]。李涵丽指出高校图书馆法制化治理存在的问题^[13]。随着现代大学制度建设推进,包万平辨析了“治理”与“管理”的本质差异,指出治理是“结构性制度安排+动态平衡过程”,强调多元主体责任划分^[14]。研究还聚焦图书馆治理本体,陈玉宇提出“人—关系—方法”三维模型^[15],杨文艳关注社会资本积累对治理效能的作用^[16]。付立宏通过实证调查揭示制度执行不力、监督机制缺失等微观问题^[17],时艳萍触及制度细节及决策流程、评估反馈等运行机制^[18]。陆康从技术、制度、人才三个维度提出图书馆数据治理路径,三者相互促

进,共同构成了图书馆数据治理体系^[19]。

3 治理制度建设的战略意义

高校图书馆作为支撑高等教育发展的知识基础设施与学术服务机构,其治理制度的现代化建设具有深远的战略意义。其重要性主要体现在以下三个方面。

3.1 适配高等教育高质量发展的制度保障

党的二十大报告将教育定位为“国之大计、党之大计”,标志着我国高等教育已进入追求内涵式高质量发展的新阶段。高等教育改革的核心在于创新人才培养模式与提升科研创新能力,这对高校图书馆提出了前所未有的要求。图书馆不仅是高校科研工作的重要支撑平台,也是高校师生能力培养的重要阵地,更是以智慧服务推动知识创新的重要学术机构,在贯彻落实教育、科技、人才战略中发挥着重要作用^[20]。

一方面,研究性学习、跨学科融合、创新创业教育等新型教学模式的普及,亟需图书馆构建多元化、深层次的信息资源体系,并提供嵌入教学全过程的个性化知识服务。另一方面,高校科研向“四个面向”纵深发展,要求图书馆在保障科研信息获取的全面性、时效性,促进学术成果传播与交流,以及支撑科研数据管理等方面发挥关键作用。因此,构建与高等教育改革发展目标相适配的现代化图书馆治理制度体系,是优化资源配置、激发服务潜能、提升图书馆在高校战略布局中地位的必然路径,为培养拔尖创新人才提供坚实的制度支撑与资源保障。

3.2 驾驭信息技术变革的制度韧性

党的二十大报告强调“加快实现高水平科技自立自强”,科技创新驱动发展战略对信息基础设施提出了更高要求。以大数据、人工智能、云计算为代表的新型信息技术,正深刻重塑图书馆的资源形态、服务模式与运行逻辑。数字化、网络化、智能化浪潮下,图书馆的信息资源组织、知识服务、用户交互及空间服务均面临范式转换。

在此背景下,建立健全具有前瞻性与适应性的图书馆治理制度,其核心在于提升“制度韧性”。这要求制度设计能够:有效引导技术投入方向,优化数字资源与智能服务的资源配置;建立敏捷的服务创新机制,快速响应技术变革带来的服务需求;构建严密的信息安全与隐私保护体系,防范技术风险;并培



育具备数字素养与创新能力的人才队伍。唯有如此,图书馆才能化挑战为机遇,实现智慧化、数字化转型与高质量发展,为科技强国建设提供高效、安全、智能的信息服务保障。

3.3 回应读者多元需求的制度基石

随着知识社会的演进与终身学习理念普及,高校图书馆用户群体的信息需求呈现显著的多元化、个性化与场景化特征。其服务对象不仅涵盖不同层次、不同学科背景的学生与教师,还包括科研人员、合作机构成员乃至有特定信息需求的社会公众。不同群体对资源类型、服务方式、空间体验及获取便捷性等方面存在差异化诉求。构建以用户为中心、体现参与式治理理念的图书馆治理制度,是实现需求精准响应与服务持续优化的制度基石。这要求制度设计包含:常态化的用户需求调研与分析机制;基于用户反馈的服务流程再造与质量评估体系;鼓励用户参与图书馆规划、资源建设与服务设计的渠道;以及支持服务创新与差异化供给的资源配置与激励机制。通过科学、民主、高效的治理,图书馆方能精准把握用户需求脉搏,优化服务供给,提升用户满意度与忠诚度,从而更充分地履行其社会教育职能,为建设全民终身学习的学习型社会、学习型大国贡献力量。

4 治理制度建设的实践探索

现代大学治理体系是指高等教育机构为实现教育目标、提升教育质量、促进学术发展和保障机构运行效率而建立的一套组织架构、管理流程和制度安排。大学图书馆治理制度是其重要组成部分,以完备的治理体系为前提,以服务师生为宗旨,通过多元利益相关者之间的互动协调,参与图书馆各方面的建设与发展^[17],强调持续联动,通过动态优化治理机制,提升服务效能与学术支持能力。

在党委领导下的校长负责制整体治理架构下,图书馆承担着为师生提供文献资源、信息服务、学习空间的职能,以及人才培养和科学研究的职责。《普通高等学校图书馆规程》规定:“高等学校图书馆是学校的文献信息资源中心,是为人才培养和科学研究服务的学术性机构”,应“充分发挥在学校人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新中的作用”^[21]。复旦大学图书馆自我定位为集服务、教学、研究三位一体的研究型图书馆,其治理制度在继承传统的基础上,不断引入现代治理理念与技术手段,

初步形成了具有自身特色的治理模式。

4.1 组织架构与管理体制的优化

复旦大学图书馆的历史可追溯至1918年,当时戊午级学生提议全校师生以捐款的方式购置图书,成立了“戊午阅书社”,并由学生轮流管理^[22]。这一创举不仅体现了早期复旦师生对知识的渴望与对学术的追求,也为图书馆的早期发展和治理奠定了基础。历经百年发展,其管理体制及组织架构不断优化调整。复旦大学图书馆组织机构图如图1所示。

图书馆党政联席会议是最高决策机构,会议讨论和决定图书馆工作中的重要事项。议事规则规定了党政联席会议决策的范围、原则和程序,并明确指出要保证党政联席会议对图书馆重要事项的决定权,确保了决策的科学性和民主性。同时,图书馆还设置了咨询委员会、学术委员会、教学指导委员会以及高级职称聘任委员会,充分发挥专家、教师和学生作用,为图书馆的整体建设、发展规划、教学科研、采购以及职称聘任等重大事项提供咨询意见、建议和决策意见。形成了多元参与、民主决策的治理格局。

此外,图书馆还建立了较为完善的内部管理机构,如办公室、资源建设与组织部、数据管理和技术等内部支撑部门,学科服务与咨询部、古籍部、特藏与数字化部、情报研究与服务等服务部门,以及图书情报教研部、中华古籍保护研究院、国家智能评价与治理实验基地、复旦大学大健康数据研究中心等教学研究部门。各部门分工明确、协作紧密,保障了图书馆各项工作顺利开展。

4.2 规章制度的完善与创新

现代治理理论认为,优良的制度体系是现代国家治理体系的基本构成要素,制度建设是国家治理现代化的有效路径和根本保障^[4]。《普通高等学校图书馆规程》第三十八条规定,“图书馆应根据学校发展目标制订图书馆发展规划,建立健全各项规章制度”^[21]。

复旦大学图书馆制定了一系列较为完善的规章制度,涵盖行政管理、人事管理、采购管理、资产管理、经费管理和安全管理以及业务规范等多个方面,为日常运营和管理提供了坚实的制度保障。例如,在决策层面,制定了图书馆党政联席会议议事规则、党委会议议事规则、人才工作小组议事规则和学术委员会、教学指导委员会、高级专业技术职务委员会



人选推选工作实施办法等,确保决策的科学性和民主性。在行政管理方面,制定了印章管理及使用办法、接待规范等,规范了图书馆的行政事务处理流程;在人力资源管理方面,出台了人员招聘办法、员工轮岗管理暂行规定、人员岗位考核规定、员工绩效考核实施方案等,加强了对图书馆工作人员的管理与激励;在采购管理方面,制定了文献资源采购管理办法、电子资源采购工作流程,加强风险点

管控,规范了采购流程和操作。在经费管理方面,参考学校相关规定,制定了图书馆操作层面的财务管理规定、捐赠发展基金管理等,保障各类资金使用科学、规范,完善接受社会捐赠的管理。在安全管理方面,根据图书馆发展需要和业务工作特点,制定了实验室安全管理暂行办法、信息安全管理、意识形态管理办法等,保障图书馆安全稳定运行。

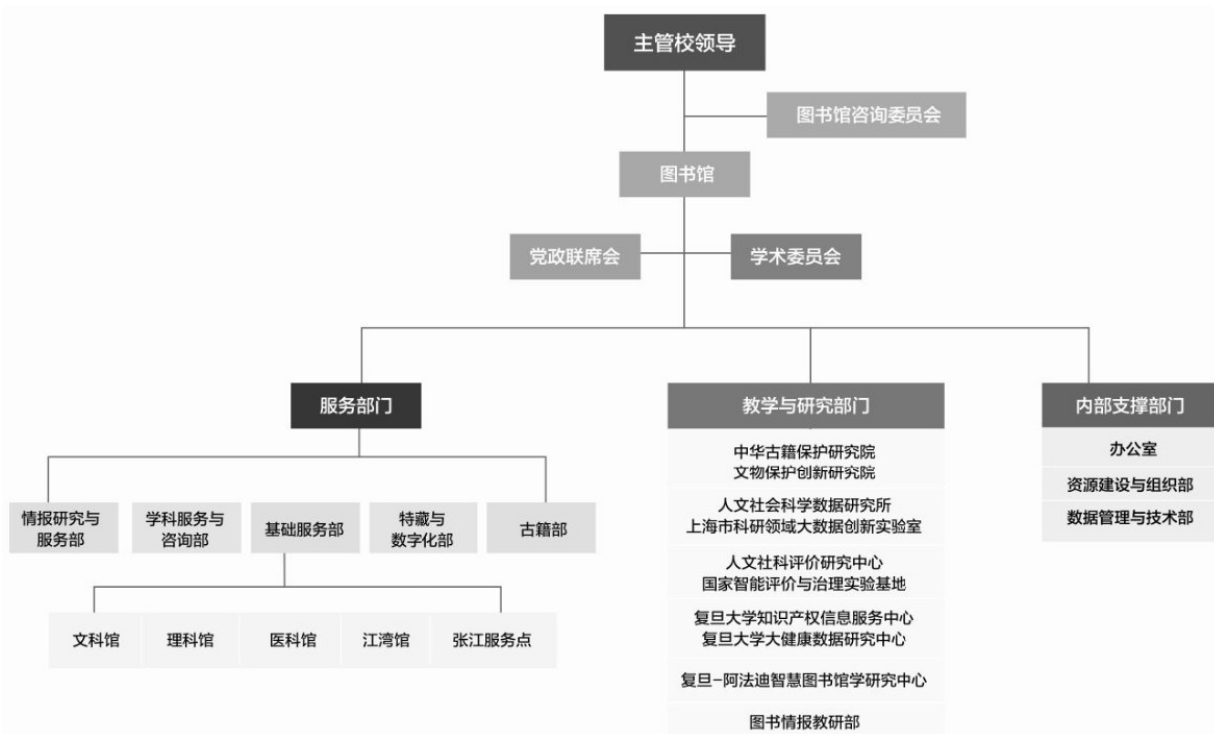


图1 复旦大学图书馆组织机构图

随着图书馆的发展,相关规章制度不断完善与创新,促进治理和运行更加规范化、科学化和精细化。

4.3 馆员队伍的管理与建设

阮冈纳赞在《图书馆学五定律》一书中指出,最终决定图书馆成败毁誉的是它的工作人员^[23]。馆员是保障大学图书馆可持续发展的关键要素,信念坚定、结构合理、业务精湛、素质优良的馆员队伍是现代图书馆内涵发展动力的根本性基础^[24];凸显了馆员在图书馆治理制度建设中的必要性和重要性。

复旦大学图书馆通过多种方式提升馆员的专业素质和服务水平。一方面,图书馆制定了符合工作实际的人员招聘办法,按照公开、公平、公正的原则,选拔优秀人才加入图书馆队伍,为图书馆的发展不

断注入新的活力;另一方面,注重对在职员工的培训与培养,不断提升员工的专业知识和技能水平。此外,图书馆还建立了科学合理的考核评价机制,对员工的工作表现进行考核与评估,激励员工积极进取,提高工作效率和服务质量。

在馆员队伍建设方面采取了一系列创新举措,以适应高质量发展背景下现代化图书馆的发展需求。首先,图书馆注重提升馆员的多元化能力,通过多层次、多类型的培训活动,支持馆员参与学术会议、专题调研、国际合作与交流等,以增强其专业知识与综合素养。针对新馆员,图书馆设计了“馆际穿越”系列活动,旨在帮助其深入了解图书馆的历史文化底蕴与日常运营,促进部门间的交流与团队凝聚力的提升。对于不同岗位的馆员,图书



馆组织专业培训班、讲座和学术会议,以提升其专业技能,取得了显著成效。在新技术应用能力方面,积极策划技术素养提升讲座,介绍人工智能、大数据等前沿技术在图书馆工作中的应用,并通过举办数字化转型论坛、组织跨部门工作组等方式,推动馆员在实践中学习新技术,提升数据管理与服务的能力。此外,图书馆还通过智慧图书馆数字基座的建设,引入 AI 技术,开发数据质量管理平台、捐赠信息管理系统和电子资源管理平台,帮助馆员从传统思维向大数据管理思维转变。创新能力的培养也是馆员队伍建设重点。图书馆通过组织研讨会、联合开展研究项目以及设立馆内课题等方式,鼓励馆员进行创新实践。例如,与云南省西双版纳傣族自治州图书馆合作开展贝叶文献保护研究项目,以及与开化县杨玉良院士工作站合作恢复开化纸工艺等,这些项目不仅提升了馆员的创新能力,还取得了重要的科研成果。团队协作能力的强化也是馆员队伍建设的重要内容。通过设置馆长奖,表彰在服务、科研、教学中表现优异的个人和团队,营造积极向上的组织文化。

这些举措不仅提升了馆员综合素质和图书馆治理水平,也为高质量发展奠定了坚实基础^[25]。

4.4 文献资源的采购与管理

文献资源采购与管理是图书馆治理体系的关键环节。文献资源作为核心资产,其采购与管理的科学性与合理性直接影响服务质量与学术价值。一方面,图书馆在采购资源时,不仅要关注资源的数量与种类,更要注重资源的质量与价值,以满足不同用户的需求,提升治理效能。另一方面,图书馆治理制度为资源采购与管理提供规范与保障,确保资源采购公开、公平、公正,提高资金使用效益。

通过制定文献资源采购管理办法,规定采购的组织机构及职责、采购论证、审批与实施等环节。这种制度化的管理不仅规范了采购流程,还通过专家论证等方式确保了资源采购的必要性与合理性,为图书馆的资源建设提供了制度保障。此外还制定了电子文献采购管理办法、物资采购管理办法等一系列采购管理制度,同时还加强对采购资源的管理和评估,建立了完善的资源评估指标体系,定期对采购的图书、电子资源等进行使用效果评估,为后续采购决策提供参考依据。另外,图书馆还积极开展资源共建共享工作,通过与国内外其他高校图书馆、科研

机构等的合作,拓宽资源获取渠道,丰富馆藏资源,提升图书馆的资源保障能力。

图书馆治理制度还强调用户需求的满足与服务质量的提升。在资源采购与管理中,应以用户为中心,通过多种方式调研用户需求,如问卷调查、读者座谈会等,并建立需求动态监测机制,及时调整采购方向,以更好地服务于读者,实现图书馆的社会价值。

4.5 服务模式的创新与重构

飞速发展的 AI 技术正在重塑图书馆的各个业务环节,高校图书馆面临前所未有的深刻变革。面向用户动态变化的新需求,持续开展服务转型与模式创新,建立智慧服务体系,既是对实现教育强国治理制度建设的主动探索,也是人工智能技术驱动的必然选择。

在数字化转型背景下,数据治理成为提升管理效能与服务创新的核心路径。复旦大学图书馆基于国家标准与治理理论,构建了包含“战略引领、治理内容、治理过程、平台工具、治理规范、组织架构”六要素的数据治理框架^[26],为资源整合与智慧化转型提供系统性支撑;并将数据治理纳入“十四五”规划,明确三大战略目标:增强数据意识与创新能力,推动馆员思维转型;构建全域数据资源体系,整合多源异构资源;提升数据价值转化能力,支撑教学科研与精细化服务创新。图书馆将数据治理理念深度融入服务创新,探索基于数据的资源优化配置、用户行为分析与精准服务推送,提升服务的智能化与个性化水平。

积极构建面向馆员和师生的新型服务范式,推动服务模式重构。不断探索服务模式的创新与拓展,以满足读者日益多样化的需求。图书馆积极拓展服务空间,打造多个特色阅览室和学习共享空间,为读者提供了更加舒适、便捷的学习环境;同时,图书馆还加强数字化服务建设,建立了包括陈毅元帅藏书与文献资料、印谱文献虚拟图书馆、当代中国社会生活资料数据库等特色数字资源库,提供了在线检索、电子借阅、远程访问等多种数字化服务,方便读者随时随地获取信息资源。此外,图书馆还积极开展信息素养教育,通过举办讲座、培训课程和实践活动以及数据素养大赛,不断提高读者的信息素养;加强与读者的互动交流,通过读者反馈、问卷调查等方式,及时了解读者需求,不断改进服务内容和方式,提升读者满意度。



5 问题与优化路径

尽管高校图书馆治理制度进行了诸多探索和创新,并取得了很多进展和成效,但在实践中仍存在与现代图书馆发展需求不相适之处。

5.1 问题

回顾治理制度的探索和实践,高校图书馆在治理现代化进程中主要面临以下问题。

首先,治理制度还不健全。《普通高等学校图书馆规程》在一定程度上能够发挥指导高校图书馆治理的作用,但并非法律,其权威性和调控力度有限。其次,治理理念更新滞后。部分工作人员传统管理理念仍占主导,对现代图书馆治理理念理解、认同不足,制约制度效能发挥与创新活力。第三,数字化转型中的技术与管理挑战。数字化基础设施建设水平有待提高;数字资源管理、信息安全保障、复合型技术人才短缺等薄弱环节制约转型进程与质量。

5.2 优化路径

根据以上存在的问题,提出以下优化路径。

5.2.1 完善规章制度建设

高校图书馆作为知识服务中枢与学术支撑平台,其规章制度建设是衡量治理能力现代化的核心指标。制度建设是深化图书馆内部管理、提升服务质量、实现科学发展的保证。需不断加强制度建设,开拓创新,为治理制度体系建设注入新元素和活力。

加强治理制度的顶层设计,建立健全科学合理的规章制度体系,确保图书馆各项工作有章可循、规范有序。推动图书馆立法,明确法律地位与权责清单;尽管《中华人民共和国公共图书馆法》已正式施行,但制定一部全面的《图书馆法》仍是发展图书馆事业、建立文化强国的迫切要求^[17]。将制度创新深度融入教育强国“八大体系”建设,构建“智慧化、包容性、安全性”三位一体的现代图书馆制度体系,为高等教育高质量发展提供坚实的制度保障。

5.2.2 更新治理理念

在大模型技术深度赋能背景下,高校图书馆正构建“人机双脑协同”的新型服务范式,通过机器智能与人类智慧融合实现服务突破。未来高校图书馆需要持续深化数字化转型,加快构建智能化、交融式服务体系,有力推进图书馆服务范式重构和高质量发展。

为此,高校图书馆应进一步更新治理理念,建设更加先进、科学的现代图书馆体系。加强理念宣传

与培训,使全体工作人员充分理解和认同现代图书馆治理理念,转变传统思维与方式,积极主动参与到图书馆治理工作中。同时,要进一步拓展协同治理的范围和深度,加强与学校其他部门、校外机构的沟通与合作,建立更加紧密的协同治理机制,实现资源共享、优势互补。

5.2.3 推动馆员能力建设

高校图书馆现有馆员队伍建设与智慧图书馆发展要求存在结构性矛盾。为加强馆员能力建设,高校图书馆应从治理制度层面保障馆员能力建设。建立激励机制,鼓励员工积极参与学术研究、技术创新和业务实践,提高员工的创新意识和工作积极性。例如,图书馆可以设立科研创新奖励基金,对在学术研究、技术创新等方面取得突出成绩的员工给予奖励;开展员工技能竞赛活动,激发员工的学习热情和工作积极性。

同时,加强员工培训与继续教育,制定个性化的培训计划,针对不同岗位和需求开展针对性培训,提升员工的专业知识和技能水平。以终身学习为目标,以融合创新为重点,以国际视野为导向,持续推动馆员能力建设。

5.2.4 加强技术与管理保障

高校图书馆在数字化建设方面取得了显著成效,但在数字化转型过程中仍面临着一些技术与管理挑战。一方面,图书馆的数字化基础设施建设还不够完善,部分设备和技术系统老化,难以满足日益增长的数字化服务需求;另一方面,图书馆在数字化资源管理、信息安全保障、技术人才队伍建设等方面还存在一定的薄弱环节,影响了图书馆数字化转型的进程和质量。数智化时代,人工智能技术正在深刻改变着高校图书馆的运作逻辑和治理方式。技术不仅仅是提升治理效率的工具,还成为重塑服务生态、促进价值共创的关键要素。如何将人工智能、大数据、物联网等新兴技术有机融入图书馆治理和服务体系,成为当前图书馆界共同面临的重要课题^[27]。

针对数字化转型中挑战,高校图书馆应加强数字化基础设施建设,更新设备和技术系统,提升数字化服务支撑能力。同时,高度重视信息安全保障工作,建立健全信息安全防护体系,加强安全管理和技术防范措施,确保图书馆数字资源和信息系统安全稳定运行。此外,要加强技术人才队伍建设,打造既



懂图书馆业务又懂信息技术的复合型人才队伍,为图书馆数字化转型提供人才保障。

6 结语

高校图书馆治理现代化是一项系统工程,需以理念更新为先导,以制度建设为核心,以人才队伍为支撑,以技术应用为驱动,以资源优化为基础。复旦大学图书馆通过优化组织架构与管理体制、完善与创新规章制度、加强馆员队伍的管理与建设、创新与重构服务模式等一系列举措,在治理制度建设方面积累了一定的经验。

复旦大学图书馆的实践表明,唯有通过持续的制度创新与实践探索,方能有效应对时代挑战,不断提升治理水平、治理效能和服务质量,为高校教学、科研和人才培养提供更加有力的支撑和保障,从而为我国高等教育高质量发展和教育强国建设贡献不可或缺的图书馆智慧与力量。

参考文献

- 1 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]. [2025-09-15]. <https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/cibtebt-5721685.htm>.
- 2 中共中央 国务院. 教育强国建设规划纲要(2024—2035年)[EB/OL]. [2025-09-15]. https://www.gov.cn/gongbao/2025/issue_11846/202502/content_7002799.html.
- 3 习近平. 切实把思想统一到党的十八届三中全会精神上来[J]. 求是, 2014(1): 23-26.
- 4 唐皇凤. 国家治理体系和治理能力现代化的制度支撑[J]. 中共党史研究, 2019(12): 5-11.
- 5 廖湘阳. 同构抑或异构: 中国大学内部院系治理结构的建构路径[J]. 清华大学教育研究, 2025, 46(4): 45-54.
- 6 黄颖, 徐引旎. 图书馆治理概念及其涵义[J]. 中国图书馆学报, 2004(1): 24-26.
- 7 Garner J. Public library partnerships: using collaborative governance to support vulnerable users[J]. Journal of the Australian Library and Information Association, 2025, 74(1): 4-23.
- 8 Ogiwara S. Application of the concept of "governance" to public library services in Japan: toward the construction of the relationship between the citizens' sectors and the administration[J]. Library and Information Science, 2004(51): 1-16.
- 9 Chung H C, Sun H L, Li Y. Provincial libraries data governance in the data intelligence era[C]//Proceedings of the 24th ACM/IEEE Joint Conference on Digital Libraries, JCDL 2024: 40-44.
- 10 Wang X, Xie F, Shehzadi K, et al. Identifying and assessing the risks of artificial intelligence applications in smart libraries: perspective of technostress[J]. Information Development, 2025

- (Early Access).
- 11 Widdersheim M M. Governance, legitimation, commons: a public sphere framework and research agenda for the public library sector[J]. Libri - International Journal of Libraries and Information Studies, 2015, 65(4): 237-245.
 - 12 郑江艳. 论高校图书馆运作中的治理命题[J]. 图书情报工作, 2010, 54(5): 19-22.
 - 13 李涵丽. 我国高校图书馆法治化治理研究. [D]. 郑州: 郑州大学, 2022.
 - 14 包万平, 路璐, 姜洁. 大学内部治理与大学内部管理之辨考[J]. 黑龙江高教研究, 2022(5): 51-57.
 - 15 陈玉宇. 高校图书馆内部治理的三个维度[J]. 河北图书馆学刊, 2016, 29(6): 3-6.
 - 16 杨文艳, 王远库. 高校图书馆内部治理中的社会资本积累研究[J]. 图书馆工作与研究, 2016(10): 10-14.
 - 17 付立宏, 李涵丽. 我国高校图书馆治理法治化: 现状、问题与放心[J]. 图书馆学研究, 2022(7): 39-49.
 - 18 时艳萍. 我国高校图书馆治理结构变革的路径依赖及其突破研究[J]. 情报探索, 2017(10): 111-116.
 - 19 陆康, 刘慧, 杜京容, 等. 数据治理——我国智慧图书馆高质量发展新机遇[J]. 图书馆, 2022(10): 30-34.
 - 20 初景利, 李天硕, 朱鑫汝. 高校图书馆创新发展中的十大关系探究[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(4): 57-65.
 - 21 教育部. 普通高等学校图书馆规程[EB/OL]. [2025-09-15]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe_736/s3886/201601/t20160120_228487.html.
 - 22 吴丽妹, 焦宗德. 复旦大学图书馆志[J]. 上海高校图书情报学刊, 1992(2): 20-23.
 - 23 阮冈纳赞. 图书馆学五定律[M]. 夏云, 王先林, 郑挺, 等, 译. 北京: 书目文献出版社, 1988: 33.
 - 24 陈建龙. 庄守经先生的图书馆现代化思想初探[J]. 大学图书馆学报, 2021, 39(3): 6-10.
 - 25 袁玉红, 杨梦, 侯力强. 以现代化为导向的大学图书馆馆员能力建设实践与思考——以复旦大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2024, 42(4): 27-34.
 - 26 薛崧, 张计龙, 苗青, 等. 高校图书馆数据治理框架构建——复旦大学图书馆的实践与思考[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(2): 84-94.
 - 27 龚瑾, 曹金生, 邹淑丽, 等. 高校科研创新中的图书馆发展——2025年高校图书馆发展论坛综述[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(4): 105-111.

作者贡献说明:

袁玉红: 研究框架设计, 论文撰写与修改

杨梦: 文献综述相关内容撰写与修改

侯力强: 研究框架设计与确定, 论文修改及统稿

作者单位: 复旦大学图书馆, 上海, 200433

收稿日期: 2025年9月5日

修回日期: 2025年9月15日

(责任编辑: 关志英)



Reflections and Exploration on the Governance System Construction of University Libraries in China

— Taking Fudan University Library as an Example

YUAN Yuhong YANG Meng HOU Liqiang

Abstract: University libraries, as an essential component of the knowledge service system, play a crucial role not only in enhancing their own service capabilities and governance efficiency but also in supporting the strategy of building a strong educational nation and promoting the modernization of the governance system and capabilities of higher education institutions. Starting from the national governance system and moving down to universities and libraries, the concept of library governance is clarified. By analyzing the research achievements of domestic and international scholars, this paper reviewed and summarized the academic research on library governance. It elucidated the strategic significance of the governance system construction from three dimensions: the institutional guarantee for high-quality development of higher education, the institutional resilience in response to information technology changes, and the institutional basis for meeting diverse reader needs.

Taking Fudan University Library as the research object, this paper pointed out that its governance system was based on tradition while continuously incorporating modern governance concepts and technical means. It summarized the governance model of Fudan University Library from five aspects: optimization of organizational structure and management system, improvement and innovation of rules and regulations, management and construction of the librarian team, procurement and management of documentary resources, and innovation and reconstruction of service models.

Based on a systematic analysis of the governance system construction of Fudan University Library and considering the current situation of library governance in Chinese universities, this paper identified the main problems in the modernization of university library governance: insufficient legislative level, lag in updating governance concepts, and technical and managerial challenges in digital transformation. The following optimization suggestions are proposed: (1) University libraries should further update their governance concepts, establish more advanced and scientific modern library governance concepts, and strengthen the promotion and training of governance concepts. This will ensure that all staff fully understand and identify with modern library governance concepts, transform traditional thinking and methods, and actively participate in library governance work. (2) Strengthen the top-level design of the governance system and establish a sound and reasonable system of rules and regulations to ensure that all library work is standardized and orderly. (3) There is a structural contradiction between the existing librarian team and the development needs of smart libraries. University libraries should strengthen the capacity building of librarians and provide support from the governance system level. They should establish an incentive mechanism to encourage employees to actively participate in academic research, technological innovation, and business practice, thereby improving their innovative awareness and work enthusiasm. At the same time, strengthening employee training and continuing education will enhance their professional knowledge and skill levels. (4) To meet the challenges of digital transformation, university libraries should strengthen the construction of digital infrastructure, update equipment and technical systems, and enhance digital service support capabilities. Meanwhile, place high importance on information security protection, establish and improve the information security protection system, and strengthen security management and technical prevention measures to ensure the safe and stable operation of library digital resources and information systems.

The modernization of university library governance is a systematic project that requires the guidance of updated concepts, the core of institutional construction, the support of talent teams, the drive of technological application, and the foundation of resource optimization.

Keywords: University Libraries; Governance System; System Construction; Fudan University Library