



高校图书馆治理的制度体系、框架结构以及运作模式

钞晓鸿*

摘要 在系统分析国内高校图书馆治理的制度体系、框架结构以及运作模式的基础上,文章改变视角,发现其中的核心问题所在,并提出解决路径。高校图书馆制度体系大致可以分为根本制度、基本制度以及具体制度,其中《普通高等学校图书馆规程》属于基本制度。高校图书馆的治理结构分为三个层面:所有者、运营者、监督者。而其运作模式涉及到目标任务、运行机制以及成效结果,目的是追求图书馆公共利益的最大化。针对图书馆治理过程中出现的新形势新任务新问题,需要强化学校担当,落实其主体责任;推动规划落地见效,适时修订规章制度。

关键词 高校图书馆 治理 制度体系 框架结构 运作模式 规划

分类号 G251

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2025.05.002

引用本文格式 钞晓鸿.高校图书馆治理的制度体系、框架结构以及运作模式[J].大学图书馆学报,2025,43(5):13-20.

1 引言

在西方,“治理”(Governance)在14世纪即已出现,与统治(Government)、管理(Management)等政府活动联系在一起,主要用于与国家的公共事务相关的政治活动和管理活动。当代研究者一般认为,治理是包括政府和各种非政府组织乃至私人机构在内的多个主体,协同处理公共事务,以满足公众需求,实现公共利益最大化的过程^[1]。20世纪60年代,美国学者约翰·科森在其《图书馆管理》一书中,首次提及图书馆治理理论。此后经过数十年的实践与研究,有效促进了图书馆治理理论的发展^[2]。

在国内,大约本世纪初,“治理”“图书馆治理”方出现在图情学界的论文之中^[3-4]。不过直到2010年,“图书馆治理”尚未成为主流话语^[5]。随着国家推进、实践操作以及研究进展,特别是《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》出台,明确提出要完善大学内外部治理结构,标志着我国大学治理制度的发展进入制度化建设阶段^[6]。2019年,党的十九届四中全会提出,坚持和完善共建共治共享的社会治理制度^[7]。2022年,党的二十大提出,健全共建共治共享的社会治理制度,提升社会治理效能^[8]。在此背景下,图书馆治理逐渐成为研究的

关注点。最新研究认为,图书馆治理属于“制度”范畴,核心是建立一个制度体系,科学合理界定图书馆主要利益相关者的权利、职责和利益关系,从而实现图书馆公共利益最大化^[9]。

在关于高校图书馆治理的研究中,学者们往往从某个环节或者层面入手,而非对其体系结构与运作过程进行全面分析,研究缺乏系统性与完整性。本文在系统分析国内高校图书馆治理的制度体系、框架结构以及运作模式的基础上,改变视角,发现其中的核心问题所在,并有针对性地提出解决建议。

2 制度体系

制度治理是指在根本制度、基本制度指导下运用具体制度治理国家和社会的治理范式^[10]。根据制度的地位性质、特点功用,高校图书馆制度体系大致可以分为根本制度、基本制度以及具体制度。

2.1 根本制度

根本制度在高校图书馆制度体系中处于最核心、最关键的地位,规定了图书馆的性质与发展方向、功能定位与价值取向等根本问题,具有战略性、全局性、稳定性以及长期性,是其他制度建立和运行的基础与依据,其中以下两部法律最为核心。

* 钞晓鸿,邮箱:cxh@xmu.edu.cn。



《中华人民共和国教育法》是高校图书馆治理的根本大法,其中规定高校具备的基本条件:有组织机构和章程;有符合规定标准的教学场所及设施、设备等;有必备的办学资金和稳定的经费来源;推进教育信息化,这其中当然包括图书馆建筑实体、设施设备以及文献信息资源,还包括资金与经费支持。图书资料的出版发行和进口实行优先、优惠政策。而高校则贯彻国家的教育方针,执行教育教学标准;教学辅助人员和其他专业技术人员,实行专业技术职务聘任制度,后者就包括聘任图书馆员。通过教教职工代表大会等组织形式,学校则依法接受监督,当然也接受对图书馆的监督^[11]。

《中华人民共和国高等教育法》也是高校图书馆治理的根本制度。其中规定了设立高等学校应当具备的基本条件、应当保证的办学经费。党委领导下的校长负责制,讨论决定学校内部组织机构的设置和负责人的人选,其中就包括图书馆领导班子成员。而馆员方面则有相应规定:高等学校的教学辅助人员及其他专业技术人员,实行专业技术职务聘任制度。要求高等学校应当建立本校办学水平、教育质量的评价制度,及时公开相关信息,接受社会监督,后者也包括对图书馆的监督^[12]。

2.2 基本制度

基本制度在图书馆制度体系中处于承上启下、支撑保障的地位,规定了图书馆的结构框架与运行机制等基本问题,具有基础性、全面性以及相对的稳定性和长期性,是根本制度与具体制度联结与运行的中间环节。

学界有人将《普通高等学校图书馆规程》(以下简称《规程》,且无特别说明均指2015年修订版)划归根本制度^[13],就如同公共图书馆治理中,有人将《公共图书馆法》作为根本制度,但又作为基本制度加以引用^[14]。其实就对象而言,一部法规整体上要么属于根本制度,要么属于基本制度,不能既是根本制度又是基本制度。还有,当年参与修订《规程》的专家均指出,该《规程》进一步明确高等学校图书馆在体制机制、馆舍设备、经费、人员、文献资源、服务和管理等方面必须达到的基本要求^[15-16]。因此,《规程》应该属于高校图书馆的基本制度。

2015年修订的《规程》,概括地规定高校图书馆的以下基本方面:高校图书馆的定位、职能、主要任

务、体制机构(如学校党政领导下的馆长负责制);学校负责图书馆的经费、馆舍及分布、设施设备;确定图书馆编制、机构与岗位。《规程》还规定了图书馆工作人员及其组成,图书馆的文献信息资源建设以及图书馆各类管理与服务。另外则是对于图书馆的监督与考核^[17]。

2.3 具体制度

具体制度在图书馆制度体系中处于基础地位,规定了图书馆的特定事项、专题领域与常规工作等具体问题,具有针对性、可操作性以及一定的灵活性与差异性,是根本制度、基本制度的具体落实与执行载体。

由于具体制度的实践性与操作性强,处于基础地位,所以在人们心目中往往被视为图书馆内部所制定的专题制度,其实不然。实际上国家部委已经颁布的相关规章,就是具体制度。就涉及图书馆而言,例如,2004年教育部颁布的《普通高等学校基本办学条件指标(试行)》,对各类院校的生均图书(书总数/折合在校生数)、生均年进书量(当年新增图书量/折合在校生数)作出明确规定,其中综合本科院校的生均图书达到100册以上、生均年进书量达到3册以上,就后者而言,即“凡折合在校生超过30000人的高校,当年进书量超过9万册,该项指标即为合格^[18]。”若不达标,甚至会限制招生。为了防止有些高校浑水摸鱼,以电子图书充算上述图书量,还特别注明:“电子类图书、附属医院临床教学人员已在相关指标的定量中予以考虑,测算时均不包括在内^[18]。”其他如2018年《普通高等学校建筑面积指标》,是由住房和城乡建设部、国家发展和改革委员会批准发布的,对各类学校的图书馆建筑面积指标作出明确规定,图书馆属于“学校必须配置的校舍项目”。其中以文法学科为主的综合大学、以理工学科为主的综合大学,当办学规模超过20000人时,其图书馆建筑面积指标分别是每生1.54、1.50平方米;并且公布了图书馆用房的内容及建筑面积指标,既考虑了图书馆藏、借、阅一体化的使用要求,又兼顾了各类用房实际需要^[19]。

至于图书馆内部的具体制度,涵盖了文献资源建设、加工整理以及典藏管理,文献、古籍、特藏的服务、修复、保护,信息、人力资源建设、管理,行政、资产、档案文书管理等。



3 框架结构

图书馆治理结构,是指在“一定范围内的居民共同获得他们期望乃至珍视的图书馆服务”的过程中,各种利益主体的权利、责任和义务,定义了每种利益主体的职责范围以及行使相应权力的方式等^[20]。这里需要特别说明的是,中国高等学校可分为三类:一是公立高等学校,所有者是国家,由国家部委或地方政府管理。二是民办高等学校,一般属于国内社会力量办学;三是中外合作办学高校,属于混合所有制。本文未特别注明者,均指国内公立高等学校,且这类学校是全国高校的主体。

高校图书馆的治理结构分为三个层面:所有者、运营者、监督者。

3.1 所有者

高校图书馆的所有者是国家,高校由国务院或其相关部门、地方政府部门选任校长。校长作为法人,代表国家行使相应权力,承担相应的责任与义务,这主要体现在以下几个方面。

工作人员。高校图书馆党政班子成员由学校选任,其中设馆长一名,副馆长若干名。馆员分为专业馆员与辅助馆员,均由学校对外招聘、聘任,且以专业馆员作为工作人员的主体。根据《规程》第十一条,图书馆工作人员有明确编制,“高等学校应根据发展目标、师生规模和图书馆的工作任务,确定图书馆工作人员编制”。

馆舍设施。根据该《规程》第十九条,高等学校应按照国家有关法规和标准,建造独立专用的图书馆馆舍,除了功能达标之外,还有明确的最低面积要求,“馆舍建筑面积和馆内各类用房面积须达到国家规定的校舍规划面积定额标准。”另外,高等学校应有计划地为图书馆配备服务和办公所需的各种家具、设备和用品,重视基础设施建设,做好馆舍、设备的维护维修、更新改善。

经费物资。图书馆的经费包括文献信息资源购置费、运行费和专项建设费。文献信息资源费主要用于纸质与电子文献采购;运行费主要包括设备设施维护费、办公费等;专项建设费包括设施设备的建设购置与维护更新等。该《规程》第十八条规定,“图书馆的文献信息资源购置费应与学校教学和科学研究的需要相适应,馆藏文献信息资源总量和纸质文献信息资源的年购置量应不低于国家有关规定。”经费由学校下拨,辅以各类捐赠与资助。

另外,一个容易被忽视的方面是,从法理来讲,学校是图书馆的财物提供者,也是图书等资产的处置者。学校代表国家有权处置图书馆资产,而图书馆往往只是资产处置的执行者。

3.2 运营者

图书馆的运营者,人们理所当然认为是图书馆工作人员。其实,根据工作实践与治理理论,图书馆的运营者还包括用户。工作人员分为馆员与馆长等,而用户的主体是教师与学生。

馆长。《规程》第十条规定:馆长主持全馆工作,组织制定和贯彻实施图书馆发展规划、规章制度、工作计划、队伍建设方案及经费预算。副馆长协助馆长负责或分管相应工作。

馆员。在文献信息资源的建设方面,馆员负责文献资源的建设、加工、服务与保护;信息资源的咨询、教育、保护与服务。在服务方面,分为服务理念、服务领域、服务时间、服务方式等。另外,图书馆积极参与学校人才培养、科学研究、信息化建设和校园文化建设,并在保证校内服务和正常工作秩序的前提下,面向社会用户开展服务。

用户。图书馆用户一般是指图书馆的服务对象,而馆员与馆长等在享用图书馆服务时,其身份转变为用户。在文献信息资源的建设方面,用户尤其是师生发挥了很大作用,因为无论文献信息资源的需求还是使用效果,最终均须落实到用户。用户也是图书馆服务的参与者,厦门大学图书馆学生助理的工作内容包括:文明督导、空间管理、读者服务以及业务辅助等,涵盖图书馆运营的方方面面,例如自助设备操作指导、跨校区图书配送、馆际互借图书扫描、委托书刊查找以及嵌入式课程教学等辅助工作。

3.3 监督者

在监督方面,中国高校实行党委领导下的校长负责制,所以图书馆监督方面也具有特色。

校党委与校行政。校党委主要监督图书馆执行党和国家的大政、方针、政策,并从组织纪律上规范图书馆领导班子成员,包括组织规范与廉洁自律。校行政监督并考核图书馆工作人员的服务态度、工作业绩与工作成效。校党委主要负责组织纪律惩处及思想教育,校行政主要负责图书馆整体工作与岗位绩效考核,考核结果与馆员的岗位设置、绩效、聘任挂钩。另外,学校还会出台各种内控规章,以规章制度、规范形式对于包括图书馆业务活动在内的风



险进行防范和管控。

用户。用户实际是图书馆业务的最大监督群体。图书馆资源信息建设、各项服务的有与无、多与少、快与慢、优与劣,在用户的需要与使用效果方面会得到最直接、最及时的反映。同时不可否认,用户的反馈、问题反映也含有一定的主观成份,且其表达与评判往往难以计量。就后者而言,文献信息资源的借阅量、下载量、覆盖率,则为此类效益评估、监督评判提供了参考数据。

馆内监督。图书馆党委(或其联合党委、党支部)对馆内民主政治建设、民主决策机制及监督工作起到组织保障作用。全馆职工代表大会作为覆盖全体职工的民主管理与监督平台,是职工参与民主管理的基本组织形式。

此外,意见箱、线上线下等多元反馈途径,为各方参与监督提供了便捷多样的渠道。

4 运作模式

运作模式是对高校图书馆治理如何运行的综合性概括,涉及到运作背后的目标任务、所采用的运行机制以及最终达成的结果等方面。运作过程在治理中处于重要位置,全球治理委员会(Commission on Global Governance)甚至提出,治理不是一整套规则,也不是一种活动,而是一个过程^[21]。

4.1 目标任务

高校图书馆目标任务的确立与制定,主要基于以下考量。

(1)主动回应国际图情发展趋势,积极顺应时代要求。这主要体现在以下四个方面:其一,坚持用户导向。以用户需求为核心,通过提供多元化、便利化、个性化的服务,全方位保障文献信息资源的有效供给。其二,强化技术赋能。依托数字化、智能化、可视化的技术支撑,构建高效协同的智慧图书馆服务体系。其三,深化开放共享。以开放获取为基本路径,推动文献资源、科研数据与教育内容的开放流通,促进知识获取的公平性与普惠性。其四,拓展合作边界。通过跨领域、跨学科及校内外多元主体的协同联动,突破传统服务范畴,进一步延伸图书馆的功能边界与服务效能。

(2)主动对接国家重大战略与教育规划,切实响应国家需求。这方面涉及的问题很多,就高校图书馆治理来说,与以下两个文件密切相关。其一,2010

年国家中长期教育改革和发展规划纲要工作小组办公室颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》,实施科教兴国和人才强国战略,优先发展教育,完善中国特色社会主义现代教育体系,办好人民满意的教育,建设人力资源强国。提出要完善大学治理结构,构建现代化大学治理体系。充分利用优质资源和先进技术,创新运行机制和管理模式,整合现有资源,构建先进、高效、实用的数字化教育基础设施。加快终端设施普及,推进数字化校园建设^[22]。其二,是2025年中共中央、国务院印发的《教育强国建设规划纲要(2024—2035年)》。这是为贯彻党的二十大关于加快建设教育强国的战略部署,制定的中长期教育规划纲要。实施国家教育数字化战略,开发新型数字教育资源,推进智慧校园建设,提升依法治教和管理水平。特别是在教育经费方面确保“逐年只增不减”,保证国家财政性教育经费支出占国内生产总值比例高于4%。这为高校发展夯实财政根基,也为图书馆发展提供了契机。

(3)紧密贴合本校发展战略与实际情况,具体落实学校要求。各校有各校的实际情况,《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》也强调办出优势与特色,避免“千校一面”。各高校图书馆实际是在上述背景与要求的基础上,结合本校本馆实际,制定各自的发展规划。例如《厦门大学图书馆“十四五”发展规划》,就是在分析国际国内形势、国家方针部署的基础上,结合本校的实际做出的,紧紧围绕“中国特色、世界一流、厦大风格”一流大学建设目标,秉承“以人为本,服务第一”的宗旨,践行创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念,以一流党建为引领,以立德树人为根本,以改革创新为动力,以高质量、内涵式发展为主线,充分发挥图书馆在学校人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新中的作用,为学校“双一流”建设提供精神动力、智力支撑和文化保障,为国家富强、民族复兴和人类文明进步作出应有贡献。

4.2 运行机制

图书馆现代“治理”体系的运行机制,主要可以从以下几个方面来探讨。

(1)权力共享。权力共享是图书馆运行机制中的关键考量,也是治理的根本要义。相关的利益群体都期望对决策和管理过程有一定的影响力,而治理也需要不同权力主体的广泛参与。通过权力共



享,能够打破权力垄断、决策片面。在高校图书馆的治理过程中,学校及其代表、馆长与其他工作人员、各类用户等各方共同分享决策权,就图书馆的发展战略与方向、资源采购与加工、服务内容与方式、文献信息的保障与保护、信息咨询与阅读推广等重要问题共同商讨和决策,使得决策更加科学、民主,建设更加合理、有序,从而充分考虑到各方的需求和利益。例如厦门大学图书馆的文献资源采购工作,就采取了共享机制,开发了“读者荐购”系统九大版块,不仅促进了采访工作,同时还提高了资源的利用效率。

(2)多元参与。如果说权力共享是多元分享权力,那么多元参与则体现了建设的多元性,其中既有学校的谋划与决策,图书馆的统筹、规划与实施,又有用户的使用与反馈。此外,还有企业如数据库商的产品介绍试用、已购产品的维护升级,出版商的出版物推介加工、版面费优惠等,这些体现了图书馆与企业既有博弈较量的一面,又有合作共赢的机遇与平台。其他如捐赠者回馈母校、社会,为图书馆的发展提供资金与资源支持,如此等等。多元参与能够汇聚各方智慧和资源,丰富运作过程中的信息和思路,从而提升整体的运行效果。例如厦门大学图书馆的小语种图书编目,就与外文学院合作并签定协议,这样既能节省图书馆人力、填补专业人才短缺这一不足,又给小语种专业师生实践实习提供了机会与场所。

(3)结构交织。结构交织是指高校图书馆在治理过程中,各部门(或组织)之间的相互关联、相互协同的运行机制。这里的各部门既指图书馆内设机构如读者服务、采访编目、信息技术、参考咨询等等之间的业务交织,还指图书馆与用户之间的沟通与反馈。这里的用户既包括用户组织如读者协会,又包括用户个体。还有,图书馆与学校其他机构之间,如本校信息网络中心、教务处、学科建设办公室;图书馆与校外机构之间,如其他图书馆、出版社、数据库商等等。例如厦门大学图书馆的“数据库问题反馈”,专门设计小程序,沟通各部门机构与组织,全天候提供服务。用户在使用某数据库时出现问题,随时网上反馈,后台相关人员排查问题所在,涉及馆内各部门、校内相关机构、校外相关企业机构等,查出问题所在,解决问题,并第一时间反馈给用户,从而架起了设施设备、机构组织之间的沟通桥梁,大大地

提高了工作效率,也提高了资源的利用效率。

(4)过程互动。如果说机构交织更多地体现了不同部门(或组织)之间的沟通与协作关系,那么过程互动则更多地反映了各个环节之间传导促进、制约监督、信息反馈等机制。例如,从需求的提出,到需求必要性、紧迫性的论证;从采购的意向性,到采购的可行性(包括经费与预算);从采购的流程启动(包括合同签订),到标的物验收与对应资金拨付;从投入使用,到维护管理以及效果评估,如此等等。前一环节向后一环节传导,引导后一环节作出行动反应。后一环节要么促进促成,要么监督优化甚至终止流程。例如厦门大学图书馆的数据库采购就是在这一过程中完成或终止的(具体操作流程或因采购性质、资金数额、合同签订层次而相应调整与变化),其中用户的“数据库评价及反馈”小程序,发动用户进行监督,反馈使用效果与效率,为今后续订、整改甚至停订该数据库提供了重要依据。

(5)运行高效。结构交织、过程互动有其合理、有利的一面,然而有时也不排除会拖延进程、降低效率,这与运行机制的目标追求不符,也不符合治理的初衷与预期,因此需要加以防范与优化,从而实现运行高效。通过优化治理结构、合理配置资源、提高工作效率等方式,不必要的交织则不交织,不必要的过程则省略,提高图书馆治理的运行效率。例如在校本科生毕业后继续攻读研究生、硕士毕业后继续攻读博士学位,以前是毕业办离校手续、借阅证作废,入校则另办证,离校与入校之间时段,这些学生无法借阅甚至使用图书馆。厦门大学图书馆对此进行改革,在经学校招生与考试办公室确认后,这些学生则不必办理借阅证注销手续,入学后图书馆还会同步学校主数据平台的学生数据,开通他们的研究生借阅权限。这样既方便了学生,也减轻了图书馆办证的工作负担。

综上所述,权力共享、多元参与、结构交织、过程互动和运行高效这几个方面相互关联、相互影响,共同构成了一个完整且有效的运行机制。

4.3 成效结果

图书馆治理的成效结果可从不同层面来理解,而其本质在于推动图书馆从传统管理向现代治理转型。这主要体现在以下几个方面。

(1)从“人治”到“法治”。不以个人的意志和权威,而是主要依据法律法规和规章制度进行治理,确



保治理的公正性、稳定性、可操作性、可预测性,从而实现从“人治”到“法治”的转变。

(2)从感性到理性。不是基于个人的直觉、感受,而是通过调查研究,以恰当方法、理性思维来制定决策、解决问题,确保决策的科学性、针对性、有效性,从而实现从感性到理性的转变。

(3)从主体到对象。治理中不只是治理主体的事务,而是包括治理对象在内的所有利益相关方。也就是图书馆治理不仅是图书馆的事,也不限于所有者,还包括用户等在内,权力共享与多元参与共存,从而实现从主体到对象的转变。

(4)从目标到过程。治理不限于决策、目标、控制、监督,而是重视从决策出台到目标达成这样一个持续的过程,过程甚至成为治理概念的核心要素。在过程中实现权力共享、流程监控、多元参与、绩效优化,从而实现从重视决策、目标到重视实施过程这一转变。

(5)从内部到环境。传统的图书馆管理主要关注图书馆内部管理与基本业务,然而治理强调图书馆所有者、用户以及其他相关者的权、责、利关系,并将范围延伸到图书馆的外部环境,包括社会环境、制度环境以及文化环境,从而实现从内部管理到环境治理的转变。

善治是图书馆治理的理想追求,即通过各方的共同努力,实现图书馆公共利益的最大化,其中培养并形成良好的治理文化环境显得尤为重要。

5 问题不足与解决路径

发现问题需要改变思路、改变视角,以便更有利于发现问题,找出问题的核心与关键所在。例如,图情学界习惯于从制度来分析图书馆治理,且根据其地位与功能,划分为根本制度、基本制度以及具体制度等。若从制度体系来说,这一分类清晰明确,无可厚非,本文也是这样操作的。但是如果从实施过程来看,哪个制度更关键不好把握,我们不能说某个制度不关键或不重要。如果从责任主体对制度进行分析,就能够明确不同主体在相应体系中的权力、责任与利益,有助于找出核心问题所在,并就出现新情况、重要问题提出相应的解决路径。

5.1 保障图书馆建设投入,明确学校主体责任

根据2015年《规程》第十六条:高等学校应保证图书馆正常运行和持续发展所必需的经费和物质条

件。然而实际情况是,某些高校未能保证图书馆所必需的经费与物质条件,文献资源建设费甚至捉襟见肘,拖欠经费现象并不罕见,部分设备老化、功能退化,也难以及时更新。另外该《规程》第十七条规定:高等学校要把图书馆的经费列入学校预算,并根据发展需要“逐年增加”。然而,究竟有多少高校的文献资源建设费逐年增加,值得考量与反思。还有根据该《规程》第二十一条:高等学校应做好图书馆馆舍、设备的维护维修,根据需求持续改善图书馆的服务设施,重视图书馆内外环境的美化绿化,落实防火、防水、防潮、防虫等防护措施。但由于种种原因,某些图书馆尤其是老旧图书馆的设施设备在消防方面不达标,消防检查常常不过关,而图书馆对此却无能为力。

可见,就有的高校图书馆来说,资金拨付不到位,文献资源建设费不足,问题的关键出在学校。同样,消防设施设备不到位,问题的关键也在学校。这就需要强化学校担当,落实其主体责任。当然,图书馆也要增强争取资源资金、提升管理水平的能力。

5.2 推动规划落地实施,适时修订规章制度

根据2002年《规程》第五条:馆长应为学校校务委员会、学术委员会成员,参加确定学校重大建设和发展事项的校(院)长办公会^[23]。2015年《规程》将此条变更为:学校在重大建设和发展事项的决策过程中,对于涉及文献信息保障方面的工作,应吸收图书馆馆长参与或听取其意见。据了解,不少高校的校务委员会、学术委员会,已不见图书馆馆长的身影,学校在文献信息保障方面是否听取、吸收了图书馆馆长的意见殊堪怀疑。问题不在于馆长是否必须担任委员,而在于如何有效保障图书馆的权益,而馆长的参与正是实现这一目标的重要途径。图书馆相关权益无明确规定可依,反而造成图书馆发展的“人治”而非“法治”局面,导致争取图书馆相关资源与权益更加依赖于领导,包括馆长的地位与能力。

2002年《规程》第九条规定:高等学校应设立图书馆工作委员会,作为全校文献信息工作的咨询和协调机构。图书馆工作委员会的成员以教师为主,吸收学生参加。学校主管图书馆工作的校(院)长担任主任委员,图书馆长担任副主任委员。2015年《规程》将此条变更为:高等学校可根据需要设立图书馆工作委员会,作为全校图书馆工作的咨询和协调机构。图书馆工作委员会由学校相关职能部门负



责人、教师和学生代表组成。既然本校图书馆工作委员会都成了可有可无的事,却对其人员组成作出更细致的规定,这可能有悖逻辑。

诚然,国家提出要完善大学治理结构、构建现代大学治理体系,推进简政放权,落实高校办学自主权。然而,这绝不能成为某些高校忽视图书馆建设的理由,更不应成为其推卸责任的借口。高校也应该在基础建设包括图书馆建设与投入方面深谋远虑,为学校的长期发展打好基础、创造条件。国家高度重视教育事业的长远规划,各高校及图书馆正积极推进“十五五”规划的编制工作。然而,有必要系统评估既往相关规划(包括“十四五”规划)的实施成效,深入检视其中规划不周、落实不到位的环节,厘清问题根源与主体责任。因此,在科学谋划图书馆“十五五”规划的同时,必须切实夯实主体责任,确保规划落地见效;此外,还应立足新形势新任务新问题,适时启动相关规章的修订完善工作。

参考文献

- 1 钱振明. 公共治理转型的全球分析[J]. 江苏行政学院学报, 2009(1): 109—114.
- 2 孔繁超. 美国高校图书馆治理研究的回顾与思考[J]. 图书情报工作, 2015, 59(9): 16—20, 27.
- 3 汪晓茵. 略论中国图书馆事业的治理[J]. 江苏图书馆学报, 2000(5): 39—41.
- 4 黄颖, 徐引麓. 图书馆治理: 概念及其涵义[J]. 中国图书馆学报, 2004(1): 26—28.
- 5 蒋永福. 从图书馆管理走向图书馆治理——图书馆法人治理结构与行业管理初探[J]. 高校图书馆工作, 2010, 30(5): 3—8.
- 6 郭丽君, 周建力. 大学治理制度变迁的历史脉络、影响机制与发展路径——基于历史制度主义的分析范式[J]. 大学教育科学, 2022(6): 25—33.
- 7 中国共产党第十九届中央委员会第四次全体会议公报[EB/OL]. [2025—09—10]. https://www.xinhuanet.com/politics/2019-10/31/c_1125178024.htm.
- 8 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—10]. http://www.npc.gov.cn/c2/kgfb/202210/t20221025_319898.html.
- 9 陈建龙, 郑清文. 北京大学一流图书馆建设纪实[M]. 北京: 北京大学出版社, 2024: 274.
- 10 殷冬水, 邢轶凡. 从专项治理到制度治理——当代中国国家治理变革的实践逻辑与战略选择[J]. 社会主义研究, 2019(3): 94—100.
- 11 全国人民代表大会常务委员会. 中华人民共和国教育法[EB/OL]. [2025—09—10]. http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_zcfg/zcfg_jyfl/202107/t20210730_547843.html.
- 12 全国人民代表大会常务委员会. 中华人民共和国高等教育法[EB/OL]. [2025—09—10]. http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_zcfg/zcfg_jyfl/202204/t20220421_620257.html.
- 13 林春现. 高校图书馆治理制度体系建设研究[J]. 采写编, 2025(7): 184—186.
- 14 肖希明, 石庆功. 构建中国特色的公共图书馆治理制度体系[J]. 中国图书馆学报, 2020, 46(5): 4—21.
- 15 燕今伟, 朱强. 《普通高等学校图书馆规程》修订述要[J]. 大学图书馆学报, 2016, 34(2): 9—13.
- 16 雷震. 《普通高等学校图书馆规程》修订前后之比较[J]. 大学图书馆学报, 2016, 34(2): 14—19.
- 17 普通高等学校图书馆规程[J]. 大学图书馆学报, 2016, 34(2): 5—8.
- 18 教育部. 关于印发《普通高等学校基本办学条件指标(试行)》的通知[EB/OL]. [2025—09—10]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A03/s7050/200402/t20040206_180515.html.
- 19 教育部办公厅. 普通高等学校建筑面积指标(建标 191—2018)[EB/OL]. [2025—09—10]. <https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2018-12/31/5433277/files/45e83aa59f4e4adfb229454a569038.pdf>.
- 20 黄颖. 图书馆治理的比较制度分析[D]. 北京: 中国科学院研究生院(文献情报中心), 2004.
- 21 王磊. 社区发展治理操作指南——金牛“百千万”营建模式探索[M]. 北京: 中国社会出版社, 2021: 5.
- 22 国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)[EB/OL]. [2025—09—10]. http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s6052/moe_838/201008/t20100802_93704.html.
- 23 教育部. 普通高等学校图书馆规程(教高[2002]3号)[EB/OL]. [2025—09—10]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe_736/s3886/200202/t20020221_110215.html.

作者单位: 厦门大学图书馆, 福建厦门, 361005

收稿日期: 2025年9月10日

修回日期: 2025年9月17日

(责任编辑: 支娟)



Academic Library Governance: Institutional System, Structural Framework, and Operational Model

CHAO Xiaohong

Abstract: This study examines the governance system of academic libraries in China, aiming to systematically analyze the institutional system, structural framework, and operational model and to identify the core challenges in the current governance landscape and to propose targeted solutions to address the prevailing lack of holistic and systematic perspectives in existing research. Through comprehensively reviewing the institutional foundations, organizational structures, and operational mechanisms of academic library governance, the study seeks to clarify the distribution of rights and responsibilities among key stakeholders, thereby promoting the transition of libraries from traditional management to modern governance and maximizing public interest. This article adopts a method combining literature analysis with case studies, systematically examining institutional texts such as national laws and regulations, policy documents, and industry regulations, while drawing on empirical evidence of governance structures from practical cases of Xiamen University Libraries. From an institutional perspective, the academic library governance system is divided into three hierarchical levels: fundamental, basic, and specific institutions. In the structural frameworks, the governance framework of academic libraries comprises three main actors—owners, operators, and supervisors—collectively forming a multi-layered governance network characterized by well-defined roles and accountability. Regarding the operational models, it advocates mechanisms that align with international trends, national strategies, and institutional contexts. These mechanisms emphasize power sharing, diverse participation, structural interweaving, procedural interaction, and operational efficiency, facilitating the transition from rule by individuals to the rule of law, from intuitive to evidence-based decision-making, from single-agent management to multi-stakeholder collaboration, from internal control to process optimization, and from internal operations to environmental integration, ultimately achieving the ideal of “good governance.” To address the key challenges of insufficient institutional responsibility and delayed policy implementation and revision, the study proposes two recommendations. First, universities should strengthen their primary responsibilities in areas such as funding, facility maintenance, and safety management, while enhancing libraries’ capacity to secure resources and optimize management. Second, governance plans should be effectively implemented, with frameworks updated promptly through evaluating the outcomes of previous initiatives, such as the 14th Five-Year Plan, to clarify accountability and revise relevant regulations, including the *Library Rules and Regulations for Higher Education*, during the formulation of the 15th Five-Year Plan, thereby ensuring the legal protection of governance rights and interests.

Keywords: Academic Libraries; Governance, Institutional System; Structural Framework; Operational Model; Planning