

Challenges and Paths for the Efficiency Governance of University Libraries during the “15th Five-Year Plan” period

Haiying Li

Shandong University of Finance and Economics, Jinan, Shandong, 250014, China

Abstract

Against the backdrop of building an education powerhouse and the differentiated development of higher education, university libraries are shifting from scale expansion to efficiency enhancement. On the one hand, student enrolment retains short-term growth momentum, yet faces medium-to-long-term decline risks due to demographic shifts. The model reliant on loan-funded construction and long-term digital resource subscriptions now grapples with debt repayment pressures and the latent risk of underutilised space. On the other hand, student learning methods are accelerating towards mobile and project-based approaches, driving sustained growth in demand for diverse resources and online support. This paper identifies three key challenges in the efficiency dilemma faced by university libraries: imbalanced spatial planning, mismatched collections and user needs, and inadequate integration of physical and digital spaces. It proposes pathways for optimisation, including refining spatial layouts, establishing tiered and categorised resource systems, and deepening the integration of virtual and physical environments. Furthermore, it offers recommendations for safeguarding these initiatives through enhanced collaborative mechanisms and staff capacity development, thereby providing reference points for the high-quality development of university libraries during the 15th Five-Year Plan period.

Keywords

university libraries; 15th Five-Year plan; spatial planning; digital resources; integration of virtual and physical resources

普通高校图书馆“十五五”时期效能治理的挑战与路径

李海迎

山东财经大学，中国·山东 济南 250014

摘要

在教育强国建设和高等教育分类发展背景下，普通高校图书馆正由规模扩张转向效能提升。一方面，生源短期仍有增长惯性，但中长期受人口结构影响存在回落风险，依赖贷款建馆和长期订购数字资源的模式面临偿债压力与空间闲置隐患；另一方面，学生学习方式加速向移动化、项目化转型，对多元资源与线上支持的需求持续增加。本文将普通高校图书馆的效能困境概括为空间规划失衡、馆藏资源与需求错位、实体与数字空间融合不足三类挑战，提出优化空间布局、构建分层分类资源体系、深化虚实融合等路径，并从协同机制与队伍能力两方面提出保障建议，为“十五五”时期普通高校图书馆高质量发展提供参考。

关键词

普通高校图书馆；“十五五”规划；空间规划；数字资源；虚实结合

1 研究背景与问题提出

教育强国建设规划纲要和教育部高等教育司工作要点都把教育数字化和未来学习中心建设作为重要任务，要求高校在空间、资源和服务层面形成协同布局（中共中央国务院，2025）。高校图书馆作为知识基础设施和公共学习空间，是这些政策在校园层面落地的重要承载主体，其发展方向直接影响学校人才培养质量和知识创新能力。

对大量普通高校而言，十五五时期的外部环境具有明显的结构性特征。一方面，在部分地区和阶段，高校招生规模仍有惯性增长，学习空间和自习座位在考研季、期末周等时段高度紧张；另一方面，人口结构变化和区域经济分化又使中长期生源走势存在不确定性，近年来依靠贷款建设大型图书馆和学习中心的做法在未来可能面临偿债压力与空间闲置风险共存的局面。图书馆如果主要被当作自习场所，其投资回报将随学生数量变化而剧烈波动，难以向学校治理层清晰说明长期价值。

与此同时，电子书、数据库和开放课程迅速普及，学生获取信息的方式由到馆借阅转向移动端访问和线上协作，对多元资源、灵活空间和在线支撑的需求明显增加（左丽华、

【作者简介】李海迎（1973-），女，中国山东寿光人，本科，馆员，从事图书资料，信息检索，档案管理，教材建设等研究。

池晓波, 2024)。在此背景下, 普通高校图书馆亟须以效能为导向重新审视资源供给、空间结构和功能定位, 回答如何在招生波动和经费约束下实现高质量发展的现实问题(蔡迎春等, 2025)。

2 普通高校图书馆面临的主要挑战

2.1 空间规划失衡制约服务升级

过去一段时期, 不少普通高校将缓解学习空间紧张作为图书馆建设的首要目标, 大量经费用于扩建馆舍、增加阅览座位和延长开放时间。短期看, 这在一定程度上缓解了自习空间不足, 也提升了进馆人次等传统指标; 但长期看, 当图书馆空间被高强度自习需求持续占据时, 深度阅读、学术研讨、跨学科合作等活动缺乏适宜场所, “自习馆化”趋势愈加明显。若完全按峰值需求建设, 在生源增速放缓甚至下降时, 大量座位和面积可能长期闲置, 成为固定成本负担, 尤其是对依靠贷款建馆的高校而言, 投资风险更为突出。

2.2 馆藏资源与师生需求存在错位

在馆藏建设方面, 部分普通高校仍沿用纸质藏书规模和数据库数量为主的评价逻辑, 在有限经费下追求多而全, 缺乏对不同类型需求的精细区分。一方面, 纸质馆藏中存在相当比例更新缓慢、借阅率偏低的图书, 尤其是与课程体系和学科前沿脱节的旧版教材和理论读物; 另一方面, 与新兴交叉学科、区域产业发展和学生职业规划密切相关的资料相对不足, 学生在完成论文、科研训练或创新创业项目时, 往往难以从馆藏中获得有针对性的支撑。

数字资源上, 一些高校通过一次性打包、多年锁定的方式引入高价数据库, 却缺乏基于使用数据和学科布局的动态评估机制, 导致部分资源利用率不高, 而面向教学一线的电子教材、数据集、工具型平台和考证类资源反而供给不足。对依赖贷款或专项经费签订长期合同的高校而言, 一旦未来生源规模下降或办学重心调整, 刚性支出与需求变化之间的矛盾就会被放大。

2.3 实体空间与数字空间融存不足

尽管大多数高校已建设校园网络、在线教学平台和教务系统, 但图书馆与这些系统的连接仍然薄弱。学生在完成作业、查阅文献、预约座位和获取咨询时, 需要在多个平台之间频繁切换, 账号体系、界面风格和检索方式差异明显, 整体体验割裂。图书馆自建的门户网站和学科服务平台, 又常常与学校主站和学习管理系统缺乏统一入口, 导致“资源很多、难以发现”的悖论。

与此同时, 许多图书馆已安装智能门禁、自助借还机和移动检索终端, 却主要停留在基础管理层面, 与课程学习、科研训练和跨校资源共享的关联度有限; 线下举办的信息素养培训、阅读推广活动也难以与线上课程、资源包和学习记录打通。加之在数据安全和隐私保护要求逐步提高的背景下, 部分高校对学习行为数据的采集、分析和共享缺乏清晰

规范, 这在一定程度上抑制了基于数据优化服务的积极性。

3 高校图书馆“十五五”规划路径

3.1 优化空间规划布局, 破解效能制约瓶颈

面向“十五五”, 普通高校图书馆在空间规划上需要从简单扩容转向结构优化, 从“造大楼”转向“调结构、促混合”。在现有馆舍基础上, 可依据使用数据和读者画像, 将空间划分为安静学习区、深度阅读区、协作研讨区、创新实践区和信息服务区等板块, 通过家具形态、灯光氛围和行为提示, 引导学生在不同区域开展相匹配的活动, 避免单一自习需求挤占全部空间(左丽华、池晓波, 2024)。针对高峰期与平峰期差异明显的现实, 有必要引入“峰值治理”理念, 结合线上预约、座位管理和开放时间弹性调整, 将最紧张的自习需求部分分流至教学楼和宿舍公共区域, 馆内则保留一定比例的研讨和阅读空间不被长期占用, 以兼顾考研学习与阅读育人功能(杨文建、邓李君, 2025)。

在新建或改造项目中, 应更加重视空间投资的可持续性和可调整性。优先采用可移动家具、可重组隔断和可扩展布线方案, 为未来根据生源规模和办学方向调整空间功能预留余地; 在项目论证阶段, 将运营成本、偿债压力、空间复用率等指标纳入评估, 避免以建筑面积和座位数量作为单一成功标准, 使空间从一开始就与学习支持和知识服务紧密对接(陈建龙等, 2022)。

3.2 精准配置馆藏资源, 化解供需错位矛盾

在资源配置上, 普通高校图书馆可以以学生学习路径和高校办学定位为主线, 构建分层分类的馆藏结构。基础层面, 围绕通识教育、学术规范、信息素养和心理健康等内容, 形成跨专业共享的纸质与数字资源板块; 专业层面, 根据学校重点学科和专业认证要求, 配置核心期刊、专业数据库、行业标准和案例库, 使馆藏结构与学科布局形成“对表”; 拓展层面, 结合区域经济和社会需求, 引入与创新创业、乡村振兴、数字经济等相关资料, 为学生开展项目学习和社会调研提供支撑。

纸质资源方面, 应加强新书选题与课程大纲、教师科研方向的联动, 鼓励教师荐书、学生参与选书和学科馆员深度调研, 提升纸质馆藏的针对性和使用率; 对长期借阅率偏低的图书, 可结合学科调整和空间改造, 采取集中保存、分级管理和计划性剔旧等措施, 为新资源腾挪空间。

数字资源方面, 可在保障核心学术数据库稳定供给的前提下, 引入更多具有弹性的采购模式。对于考试类数据库、工具型平台和部分专业资源, 可采用短期租用、按需订阅或与兄弟院校联合试用的方式, 将预算与实际使用挂钩; 对电子书和在线课程平台, 可组合使用年度包、专题包和按次计费, 引导学生通过手机、平板等终端进行在线阅读, 减少纸质采购与馆藏维护压力。与此同时, 应主动整合开放获取资源, 通过建设专题导航、知识库和资源指南, 将分散的开放

数据、课程与本馆订购资源有机结合,实现“购买一部分、开放一大块、短租补缺口”的立体供给格局,从而在生源规模波动和经费约束下保持资源结构的弹性。

3.3 深化虚实空间融合,构建一体化服务生态

虚实空间融合的关键,在于以学习者为中心重新组织服务流程,而不是简单叠加线下和线上功能。普通高校图书馆可以与学校信息化部门协同,建设统一的学习门户,将纸质馆藏检索、电子资源访问、课程书目、座位预约和在线咨询等功能整合在同一入口,实现“一个账号、一次登录、多种服务”。而校园卡、学号与各类平台账号的打通,则有助于在合法合规前提下形成统一的学习行为数据视图,为精准服务提供基础。

在服务场景设计上,可围绕典型学习活动打造虚实协同的服务包。例如,在课程论文写作过程中,线上建设以学术规范、检索技巧、文献管理为核心的微课程和资源包,线下在图书馆开设写作工作坊和一对一咨询;在项目式学习和科研训练中,利用虚拟研讨室、远程指导和在线共享空间,将不同学院、不同年级的学生连接起来,让图书馆成为跨团队协作和跨校资源共享的支点。

4 效能治理的支撑保障

4.1 嵌入学校治理体系,完善协同保障机制

资源空间重构与虚实融合,不能仅由图书馆“单兵作战”,而应纳入学校整体发展框架统筹推进。普通高校可在“十五五”规划编制中,将图书馆发展与学科建设、校园建设和人才培养方案一体谋划,由分管校领导牵头,建立由发展规划、教务、科研、人事、财务、信息化等部门参与的常态化协调机制,使图书馆从单一“文献供应方”转变为教育数字化和未来学习中心建设的重要参与者(蔡迎春等,2025)。在经费与制度层面,可通过设立专项经费、中长期滚动规划和绩效挂钩等方式,为空间改造、数字资源短租与联盟采购、开放资源整合以及数据治理平台建设提供稳定支持,并在学校章程和相关制度中明确图书馆在人才培养、科研支持和校园文化建设中的职责边界与权利责任。

4.2 馆长的战略引领与制度供给

在这一过程中,图书馆管理层要学会用“学校语言”讲述图书馆的价值,把空间改造、数字资源配置、学习支持服务等工作,尽可能转译为对人才培养质量、科研产出、社会服务成效的具体贡献。

从制度供给的角度看,馆长还需要把外部政策与地方经验转化为可落地的校内规则。这类案例说明,只有把阅读

与学习支持写入制度文本、预算科目和考核指标,才能真正形成“有章可循、有钱可用、有责可问”的治理格局。普通高校图书馆在谋划自身效能提升时,也可以借鉴这种思路,争取将图书馆空间改造、数字资源短租与联盟采购、开放资源整合、数据治理平台建设等纳入学校中长期规划和经费保障体系。

同时,在面对招生波动和经费约束时,馆长还承担着风险管理者的角色。一方面,要在新建与改造项目论证环节,将运营成本、偿债压力、空间复用率等指标纳入可行性评估,避免形成“只算建账,不算养账”的投资冲动,把资源锁定在难以调整的低效空间上;另一方面,要推动建立以效能为导向的资源评估机制,定期审视长期订购数据库的使用率、纸质馆藏的借阅情况以及各类空间的占用与空置情况,把“钱花在哪儿”“空间给了谁”“效果怎样”作为面向学校治理层可视化、可解释的重要内容(陈建龙等,2022)。通过这种方式,馆长团队既能为学校财务决策提供更有说服力的依据,也能在资源配置博弈中为图书馆争取更大的主动权。

5 结语

总体来看,“十五五”时期普通高校图书馆既面临招生变化、经费约束和技术迭代带来的多重压力,也迎来了在教育强国建设和教育数字化进程中提升地位的战略机遇。空间规划失衡、馆藏资源与需求错位、实体与数字空间融合不足,是当前制约普通高校图书馆高质量发展的三大关键环节。

面向未来,普通高校图书馆的价值不再主要体现在馆舍规模和纸质藏书数量,而体现在能否用足纸质与数字资源,统筹线下空间与线上平台,建立与学校办学定位和学科布局高度契合的学习支持体系。

参考文献

- [1] 中共中央国务院.教育强国建设规划纲要(2024-2035年)[EB/OL]. 2025-01-08.
- [2] 左丽华,池晓波.基于环境心理学的高校图书馆疗愈空间建设策略研究[J]. 图书馆杂志, 2024, 43(396):90-97.
- [3] 蔡迎春,周琼,牛君兰.高校图书馆“十五五”规划:核心要素和发展路径[J]. 图书馆杂志, 2025, 44(10):41-49.
- [4] 杨文建,邓李君.基于空间功能重构的高校图书馆未来学习中心建设路径研究[J]. 新世纪图书馆, 2025(6):55-61.
- [5] 陈建龙,邵燕,张慧丽等.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.