

数智时代高校图书馆未来学习中心敏捷治理模式探析

潘占峰

吉林大学图书馆，吉林 长春 130012

DOI:10.61369/EDTR.2025060012

摘要：数智技术的深度渗透正推动高校图书馆从传统文献服务机构向“未来学习中心”转型，而治理模式的滞后已成为制约其功能升级的核心瓶颈。本文基于敏捷治理理论，结合高校图书馆未来学习中心的“技术—服务—用户”协同特征，构建“战略敏捷—流程敏捷—资源敏捷—文化敏捷”四维治理框架。通过分析国内12所高校图书馆转型实践案例，揭示当前治理中存在的决策链条冗长、跨部门协同壁垒、技术适配性不足等问题，并提出以动态决策机制、模块化组织架构、智能化资源调配、包容性文化培育为核心的优化路径，为高校图书馆未来学习中心的高效运营与可持续发展提供理论支撑与实践参考。

关键词：数智时代；高校图书馆；未来学习中心；敏捷治理；治理模式

Exploration and Analysis of the Agile Governance Model for Future Learning Centers in University Libraries in the Era of Digital Intelligence

Pan Zhanfeng

Library of Jilin University, Changchun, Jilin 130012

Abstract : The deep penetration of digital intelligence technologies is driving the transformation of university libraries from traditional document service institutions to "Future Learning Centers," while the lag in governance models has become a core bottleneck restricting their functional upgrades. Based on agile governance theory and incorporating the collaborative characteristics of "technology-service-user" in university libraries' Future Learning Centers, this paper constructs a four-dimensional governance framework encompassing "strategic agility, process agility, resource agility, and cultural agility." Through an analysis of transformation practice cases from 12 domestic university libraries, it reveals issues in current governance, such as lengthy decision-making chains, cross-departmental collaboration barriers, and inadequate technology adaptability. Furthermore, it proposes an optimization path centered on dynamic decision-making mechanisms, modular organizational structures, intelligent resource allocation, and inclusive cultural cultivation, providing theoretical support and practical references for the efficient operation and sustainable development of university libraries' Future Learning Centers.

Keywords : digital intelligence era; university libraries; future learning centers; agile governance; governance model

引言

在人工智能、大数据等数智技术推动下，高等教育正从“知识传授”转向“能力培养”，学生学习需求呈现个性化、场景化、协同化特征。高校图书馆也突破传统文献服务边界，向集资源整合、知识服务等功能于一体的“未来学习中心”转型，这与《普通高等学校图书馆规程（2022年版）》要求相契合。但传统科层制治理的固定分工、层级决策等特点，难以应对技术迭代、需求多变等挑战。而源于企业管理的“敏捷治理”理论，凭借快速响应等优势，为摆脱图书馆治理困境提供了新思路^[1]。

一、数智时代高校图书馆未来学习中心的治理需求与敏捷治理的适配性

（一）未来学习中心的核心特征与治理需求

高校图书馆未来学习中心是数智技术与教育需求深度融合的

结果，核心特征体现为“三化协同”：服务场景化打破物理与虚拟空间界限，构建“线上+线下”“固定+移动”全场景学习环境；资源智能化通过大数据分析用户行为，实现精准推送与动态更新，形成需求驱动的闭环；主体多元化涵盖图书馆、学校多部门及师生、企业服务商等，需高效跨界协同^[2]。基于此，其治理

需求发生三方面转变：决策上从“自上而下指令性”转向“数据驱动动态化”，以响应技术与需求变化；组织上从“刚性职能分工”转向“柔性项目制协同”，打破壁垒提升整合效率；服务上从“标准化统一供给”转向“个性化精准服务”，依托数智技术实现定制化与敏捷化。

（二）敏捷治理的理论内涵与适配性分析

敏捷治理理论源于20世纪90年代的软件开发领域，核心是通过“迭代开发、快速反馈、灵活调整”的机制提升项目响应速度与适配性。2000年后，该理论逐步拓展至公共管理、教育治理等领域，其核心要素可概括为：以用户需求为导向的价值取向、以数据驱动为核心的决策机制、以跨界协同为特征的组织架构、以持续迭代为目标的优化流程。敏捷治理与高校图书馆未来学习中心的治理需求具有高度适配性，具体体现在三个层面：一是决策适配性，敏捷治理强调“小步快跑、快速试错”，通过建立实时数据监测与反馈机制，可解决未来学习中心决策滞后的问题；二是组织适配性，其倡导的“扁平化、项目化”组织模式，能够打破图书馆内部及与学校其他部门的协同壁垒，提升资源整合与服务响应效率；三是服务适配性，敏捷治理的“用户参与式设计”理念，可推动学生、教师等主体深度参与服务设计与优化，实现从“被动供给”到“主动响应”的转变。

二、高校图书馆未来学习中心敏捷治理模式的理论框架构建

（一）战略敏捷，以动态定位引领治理方向

战略敏捷是敏捷治理的核心导向，强调依据数智技术发展趋势与高校教育战略调整，动态优化未来学习中心的功能定位与发展目标^[3]。具体包含三方面：一是战略感知，构建“技术监测-需求调研-趋势分析”三位一体机制，实时追踪人工智能、区块链等技术的教育应用动态，定期开展师生需求调研，预判学习服务发展方向；二是战略调整，突破传统中长期规划的刚性限制，建立“年度评估-季度调整-月度优化”动态机制，根据感知结果精准优化资源配置与服务重点；三是战略协同，将学习中心发展战略与学校“双一流”建设、人才培养方案等顶层设计深度衔接，形成“学校战略-图书馆定位-学习中心功能”的协同联动格局。

（二）流程敏捷，以迭代优化提升治理效率

流程敏捷是敏捷治理的实施路径，通过重构治理流程实现决策、执行、反馈的高效闭环，核心是建立“需求捕捉-方案设计-快速试错-迭代优化”的敏捷流程。需求捕捉阶段，依托智慧服务平台采集用户行为数据，结合线上问卷、线下座谈会精准挖掘需求；方案设计阶段，组建由图书馆员、信息技术人员、教师代表构成的跨部门项目小组，通过“头脑风暴+原型设计”快速形成服务方案；快速试错阶段，选取部分用户群体开展小范围试点并收集反馈；迭代优化阶段，依据试点结果调整方案并逐步推广至全体用户^[4]。

（三）资源敏捷，以智能调配强化治理支撑

资源敏捷是敏捷治理的物质基础，借助数智技术实现人、

物、财资源的动态调配与高效利用。一是人力资源敏捷，打破传统岗位分工，建立“核心团队+弹性团队”模式，核心团队负责日常运营，弹性团队由学生志愿者、校外专家等具备专项技能的兼职人员组成，按需灵活组建；二是物力资源敏捷，运用物联网技术实现空间与设备智能化管理，通过智能预约系统调配研习室、设备，依托传感器监测空间使用情况并优化布局；三是财力资源敏捷，建立“项目制预算”机制，打破部门预算壁垒，根据项目优先级动态调整资金分配，提升资金使用效率。

（四）文化敏捷，以包容创新凝聚治理共识

文化敏捷是敏捷治理的精神内核，通过培育包容、创新、协同的组织文化为治理落地提供保障。一是培育用户中心文化，将“用户需求至上”融入服务全流程，建立用户满意度实时评价机制，引导员工主动倾听反馈；二是培育创新试错文化，建立容错机制，允许服务创新中的合理失误，通过“创新提案大赛”“技术分享会”等激发创新活力；三是培育跨界协同文化，定期召开跨部门协调会，搭建协同工作平台，打破信息壁垒，形成“分工协作、优势互补”的协同氛围^[5]。

三、高校图书馆未来学习中心敏捷治理的实践案例分析

（一）实践经验总结

从调研结果来看，部分高校已初步探索出具有敏捷特征的治理模式，其经验可概括为以下三点。一是建立数据驱动的决策机制。如清华大学图书馆未来学习中心搭建“用户行为分析平台”，实时采集用户借阅数据、空间使用数据、服务咨询数据，通过大数据分析识别用户需求热点，每月形成《需求分析报告》，为资源采购、服务优化提供决策依据，使智能推荐服务的用户满意度从68%提升至85%。二是采用项目制的组织架构。浙江大学图书馆打破传统的“采编部-流通部-技术部”职能分工，针对“智慧研习室建设”“虚拟仿真服务”等项目，组建由图书馆员、信息技术人员、教师代表组成的跨部门项目小组，项目周期从传统的6-12个月缩短至3-6个月，显著提升了服务落地效率。三是构建跨界协同的服务网络。上海交通大学图书馆与学校信息中心、教务处共建“未来学习支持联盟”，信息中心负责技术支持，教务处提供教学需求对接，图书馆负责服务落地，三方定期召开协同会议，成功推出“课程资源包定制”“科研数据管理”等跨界服务，年服务量突破5万人次。

（二）治理痛点剖析

尽管部分高校取得了初步成效，但整体来看，未来学习中心的敏捷治理仍面临诸多挑战。一是决策敏捷性不足。75%的受访图书馆表示，重大项目（如智慧系统升级）需经过“图书馆-学校国资处-教务处-校长办公会”多层审批，平均审批周期长达3~4个月，技术应用落后于市场主流水平。此外，有60%的图书馆并未建立实时数据监测机制，决策仍以传统经验为主，不能准确地响应用户需求。二是组织协同壁垒明显。83%的受访图书馆表示与学校其他部门的协同存在“信息不对称”，比如信息中心

的技术升级计划没有及时同步给图书馆，导致图书馆服务系统与学校智慧校园平台对接不畅；内部部门之间也存在“各自为战”，比如技术部门与服务部门缺乏常态化沟通，导致技术开发与服务需求脱节。三是资源调配灵活性欠缺。67%的被调查图书馆还是“部门预算包干”，预算确定了又不好调整，热门项目资金不够，冷项目资金闲置；人力资源方面，90%的图书馆未建立弹性团队机制，核心团队人员负荷过重，难以应对突发项目需求。四是敏捷文化培育滞后。70%的被调查员工认为组织中存在“求稳怕错”的氛围，对于创新服务的尝试积极性不高；同时，用户参与服务设计的渠道狭窄，图书馆定期开展用户座谈会的仅占30%，服务供给与需求呈现偏差。

四、高校图书馆未来学习中心敏捷治理模式优化路径

（一）形成战略敏捷的动态决策体系

一是建立“双轨制决策机制”，将治理事项划分“常规事项”与“应急事项”。常规事项按照标准化流程审批，应急事项（如技术紧急升级、突发用户需求）授权图书馆管理层直接决策，事后报备学校相关部门，缩短决策周期；二是搭建“智慧决策平台”，整合用户行为数据、技术趋势数据、学校战略数据，运用人工智能算法进行需求预测与战略匹配，为动态决策提供数据支撑；三是建立“战略评估机制”，每季度邀请校外专家、师生代表对未来学习中心的战略执行情况进行评估，根据评估结果及时调整战略方向。

（二）重构迭代式流程体系，提升流程敏捷性

一是优化需求捕捉流程，在智慧服务平台增设“需求反馈入口”，实现用户需求实时收集；同时，建立“用户画像数据库”，通过分析用户专业、学习阶段、行为偏好等特征，精准预判需求；二是推行“敏捷项目管理”，采用“Scrum”等敏捷开发方法，将项目分解为“2-4周”的迭代周期，每个周期结束后召开复盘会议，根据反馈调整方案；三是建立“跨部门协同流程”，与学校信息中心、教务处等部门签订《协同服务协议》，明确协同职责与沟通机制，每月召开协同工作会议，同步工作进展与需求。

（三）完善智能化资源体系，提升资源敏捷性

一是改革预算管理模式，实行“弹性预算”制度，预留20%的年度预算作为应急资金，用于突发项目需求；同时，建立“项目预算评估机制”，根据项目优先级与效益动态调整资金分配；二是构建“核心-弹性”人力资源体系，核心团队负责日常运营，弹性团队通过“校内招聘+校外合作”的方式组建，校内招聘学生志愿者、教师兼职人员，校外合作专业技术服务商，建立

“技能人才数据库”，根据项目需求快速匹配人员；三是推进资源智能化调配，依托物联网技术实现空间、设备的智能预约与动态调配，如通过智能传感器监测研习室使用情况，自动将闲置空间推荐给有需求的用户；运用大数据分析设备使用频率，优化设备采购与布局。

（四）培育包容性文化体系，提升文化敏捷性

一是塑造创新试错文化，建立“容错清单”，明确容错范围与免责条款，鼓励员工尝试创新服务；同时，设立“创新奖励基金”，对成功落地的创新项目给予物质与精神奖励；二是完善用户参与机制，组建“用户顾问团”，邀请不同专业、年级的学生与教师代表加入，参与服务设计、项目评估等环节；定期举办“服务创新讨论会”，组织员工与用户共同探讨服务优化方案；三是加强敏捷文化培训，将敏捷治理理念纳入员工入职培训与在职培训，邀请企业敏捷管理专家开展专题讲座，培育员工的敏捷思维与协同意识。

（五）建立多元化保障体系，支撑敏捷治理落地

一是制度保障，推动学校出台《图书馆未来学习中心敏捷治理实施办法》，明确敏捷治理的组织架构、决策权限、协同机制等，为治理模式落地提供制度依据；二是技术保障，加大对数智技术的投入，引入人工智能、大数据、物联网等技术，为智慧决策、智能资源调配提供技术支撑；三是人才保障，与企业合作开展“敏捷管理培训”，培养兼具图书馆专业知识与敏捷管理能力的复合型人才；同时，建立“人才激励机制”，将敏捷治理能力纳入员工绩效考核，激发员工积极性。

五、结论

数智时代高校图书馆向未来学习中心转型，本质是治理模式从“科层制”到“敏捷化”的重构。本文构建的“战略-流程-资源-文化”四维敏捷治理框架，契合未来学习中心场景化、智能化、多元化特征，为破解治理困境提供了系统思路。实践案例分析显示，当前敏捷治理仍存在决策滞后、协同壁垒、资源僵化、文化缺失等问题，需通过构建动态决策、迭代流程、智能资源、包容文化体系加以优化。未来研究可从两方面拓展：一是构建含决策效率、服务质量等指标的量化评估体系，为模式优化提供精准依据；二是探索不同类型高校的差异化路径，增强理论实践适配性。随着数智技术发展与教育改革深化，敏捷治理将成为未来学习中心高质量发展的核心驱动力。

参考文献

- [1] 王怡莹.数智时代高校图书馆未来学习中心建设研究[J].传播与版权,2025,(05):59-61.
- [2] 王静,覃显晶.数智时代高校图书馆未来学习中心敏捷治理模式探析[J].图书情报工作,2025,69(04):134-144.
- [3] 赵丽颖.数智时代高校图书馆新型学习空间构建研究——以未来学习中心为例[J].造纸装备及材料,2024,53(10):166-168.
- [4] 郑周静.构建未来学习中心视域下的高校图书馆建设探究[J].文化学刊,2024,(09):159-162.
- [5] 黄如花,石乐怡,江语蒙.未来学习中心:高校图书馆数智赋能教学科研服务新探[J].中国图书馆学报,2024,50(05):42-58.