

# 学校数字治理的困境:表现、溯因与应对

杨征铭

(西南大学 教育学部, 重庆 400715)

**[摘要]** 运用数字技术赋能学校治理工作,机遇与挑战并存。数字治理作为一种新型的学校治理方式,在当前面临的困境表现有:治理绩效内卷加剧、数字鸿沟难以调和、需求与定位不匹配、资源整合共享失范等,这些困境的生发可追溯为学校数字治理实施过程中存在治理约束偏离、治理动力缺失、治理保障不足、治理调节失灵。对此,宜以建立精准监督数字治理的治理约束体系、创建贴合技术实际的治理动力体系、设置消解技术负能的治理保障体系及确立弥合数字鸿沟的治理调节体系作为应对路径。

**[关键词]** 学校治理; 数字治理; 治理困境; 技术负能; 制度构建

**[中图分类号]** G434 **[文献标志码]** A

**[作者简介]** 杨征铭 (1996—), 男, 福建龙岩人。博士研究生, 主要从事课程与教学论及教育治理研究。E-mail: 740220572@qq.com。

## 一、问题的提出

### (一) 学校治理数字化转型的趋向

《中国教育现代化 2035》明确将加快信息化时代教育变革列为面向教育现代化的战略任务之一,提出推进教育治理方式变革应“加快形成现代化的教育管理与监测体系,推进管理精准化和决策科学化”,“加强教育信息化数据与技术标准建设,消除信息孤岛”<sup>[1]</sup>。怀进鹏部长在 2023 年 2 月 13 日召开的世界数字教育大会上的讲话也指出,“推动教育治理高效化、精准化,通过人工智能、大数据等技术应用,实现业务协同、流程优化、结构重塑、精准管理,从而更好提升教育管理效率和教育决策科学化水平”<sup>[2]</sup>。相关文件和领导人讲话均为学校教育治理的数字化转型指明了方向。数字技术的进步为学校治理提供了全新的治理工具与路径。当今,数字技术已经浸入学校教育系统的方方面面,推动着教育资源供给方式的优化、智能教育环境的建设以及学校系统内部与外部信息资源的交换,在一定程度上便利了学校治理的实

施,对学校治理体系与治理能力现代化起到了一定的促进作用。学校数字治理是利用教育数字化的理念与数字技术工具开展学校各方面事务管理和运行模式的创新,即“基于数字化的学校治理”<sup>[3]</sup>。学校数字治理不仅强调学校治理技术的优化,同时也是学校治理理念以及治理主体等层面的革新<sup>[4]</sup>。借助数字技术,可推动教育行政部门、学校、教师、学生及家长之间的互联互通,一方面,能够提升教育行政部门进行学校治理的治理效能;另一方面,能够进一步强化各个参与学校治理的治理主体之间的协同互动,达成学校治理的智能化与专业化,实现对学校事务的有效治理。

### (二) 学校治理数字化面临的挑战

在看到数字技术赋能学校治理的巨大潜力及已取得的成效时,我们也应注意到在学校数字治理过程中所产生的问题,以及学校在问题产生过程中与产生之后的应对乏力。如部分学校仅仅只是进行了“表面数字化”,其提供的智慧教育平台只是传统系统与技术的堆叠,并加以过分包装的噱头,在使用过程中故障频发,给教师和学生造成困扰<sup>[5]</sup>。“信息孤岛”与“数

基金项目: 国家社会科学基金“十四五”规划 2021 年度教育学重点课题“我国义务教育学业负担综合治理研究”(项目编号: AHA210009)

字鸿沟”问题依旧未能有效解决,地处偏远农村地区的学生,由于当地基础设施尚不完备,网络不畅,家中经济困难无法购买有关设备,无法正常参与网络课堂<sup>⑨</sup>。由于技术设计不成熟、直播课程延迟时间过长、师生互动不连贯、画质模糊等现象时有发生,线上教学质量难以保证,较之线下教学,学生的学习效率更低<sup>⑩</sup>。这些现象表明,被寄予厚望的数字技术,在学校数字治理的具体实践中反而增加了学生、教师和家长的负担,对他们产生了负面影响。学校数字治理如果没有长效机制的支撑,便会成为无源之水、无本之木。随着数字技术在学校治理中的广泛运用,学校现有的组织体系、制度结构与数字技术之间产生了适应性矛盾,难以有效遏制技术运用伴生的“副作用”,对技术异化的后果难以招架,不仅未能消除以往学校治理过程中产生的传统形态负担,还致使新形态负担滋生并层出不穷。要使数字技术真正成为学校治理的润滑剂,我们需要进一步从数字技术赋能学校治理的作用机制出发,考察数字技术赋能学校治理过程中产生的困境表现,探讨造成学校数字治理困境生发的因素,寻求学校数字治理困境的应对之道,为学校数字治理长效机制的建设提供有力的参考和依据。

## 二、学校数字治理的困境表现

### (一)治理绩效内卷加剧

技术路径依赖是旧有的技术路径凭借先发优势、使用规模较大、流行范围广产生强大的学习效应,加之许多追随者采取相同技术产生的协调效应,从而形成自我增强的循环。相反,一种较之旧有技术路径更为优良的新兴技术路径却可能由于迟到一步,追随者过少而被旧有的技术路径压制甚至“锁定”在某种被动状态之下<sup>⑪</sup>。学校数字治理要想实现推动学校教育高质量发展的治理目标,学校治理的组织制度体系必须做出与数字技术发展趋势相适应的调整。学校组织制度的改变势必会产生办学成本增加等一系列不确定性问题,改革者需要承担潜在的风险,因而一些教育行政部门及学校主管领导在权衡之后,不愿意逾越已有的“舒适区”推行组织制度的变革,为未知的将来进行冒险。当学校组织制度结构未与治理技术同步更迭时,数字技术便无法与学校管理与服务活动有机融合,本应成为推动学校治理的数字技术,反而增大了学校治理主体(如教师和学生)的负担,使其在学习或工作过程中产生负向体验。如学校教育的过度数字化导致数字应用“新门槛”繁杂。一些学校在课程与教学管理工作中运用了各种标新立异的教育软件。但这些

软件在实际应用的过程中,因操作流程繁琐、功能碎片化等问题,不仅没能提升学校治理活动的效能,反而占据治理主体的大量时间和精力。有的学校过量使用教育软件,将使用记录“留痕”作为教师教学工作和学生学习活动的评价标准。教师、家长和学生为了“留痕”而同时加入多个社交软件群组,时刻为群组中布置的截图、打卡等任务疲于奔命;一些学校自主开发的教育应用并未充分考虑兼容性,造成教师和学生使用时常需要重复输入数据;同时,学校疏于后期完善,导致其逐步成为“僵尸空壳”应用,沦为数字形式的泡沫<sup>⑫</sup>。过度数字化使学校治理活动复杂化,学校教育质量的整体水准却无法向更高层次转化,由此造成参与学校治理的各个主体陷入绩效内卷之中,对学校治理数字化起着反作用。

### (二)数字鸿沟难以调和

通过数字技术赋能学校治理,不仅意味着数字技术对各个学校治理主体的有效赋能,更在于通过运用数字技术加强各个学校治理主体之间的联结,促使其达成沟通与协作。数字贫困是数字时代的一种新型贫困形式,在学校数字治理领域中主要表现为物理方面的数字贫困与心理方面的数字贫困。物理方面的数字贫困为显性数字贫困,主要体现在满足学校数字治理需求的基础设施(包括数字终端、网络接入口、信号基站等)匮乏或存在缺陷。而心理方面的数字贫困为隐性数字贫困,主要体现在参与学校数字治理的治理主体缺乏数字素养<sup>⑬</sup>。数字赋能与数字贫困之间的张力致使参与学校数字治理的主体不仅游离于学校治理数字化的红利之外,其自身还将参与学校数字治理视作一种压力与负担。一方面,一些地区学校的基础设施建设与学校治理数字化的要求不相匹配。不同地区甚至同一地区的不同学校数字基础设施的建设水平亦有差异。位于偏远山区以及农村地区的学校,数字技术的普及率还有待进一步提升,物理方面的数字贫困使相当数量的农村教师与学生未能深度接触数字技术;另一方面,心理方面的数字贫困造成学校数字治理过程中各个主体之间协同受限。要想有效开展学校数字治理,离不开政府、学校等正式组织以及学生家庭、有关科技企业等社会力量的参与。在具体实践中往往由政府(主要是教育行政部门)牵头,负责整合协调其他治理主体。然而,当前一部分政府工作人员、学校主管领导的数字素养、数据治理能力欠缺,在推动学校数字治理的实践中,往往无法主导各个主体协同参与。此外,各个参与学校数字治理的主体对于数字技术的认识存在较大差异,如不同地区的教师、不

同家庭背景的学生在使用数字技术促进教学或自身学习的主动性与使用数字技术的技能水平等方面均有所不同,这些差异导致学校数字治理主体之间往往难以实现平等的对话并达成有效的共识,主体间应有的协同效应难以发挥。

### (三)需求与定位不匹配

深入推进学校数字治理的图景,不仅是学校治理理念的革新,还是学校治理内容从模糊性向清晰性的转变,将学校错综复杂的各方面状况清晰呈现,推动学校治理内容从“看得见”升级至“看得清”。当下,数字技术在一定程度上助推了学校治理内容清晰性的升级,但学校治理内容的模糊性状况依然存在。当治理内容的清晰性需求与模糊性定位二者之间达成平衡时,数字技术就能为学校治理效能的提升添砖加瓦;而当治理内容的清晰性需求与模糊性定位出现冲突时,则可能会引发学校治理内容异化问题。学校治理内容异化问题的产生一方面是由于数字技术难以识别数字弱势群体。伴随着数字技术在教育领域的普及应用,越来越多的教师和学生加入数字化浪潮,期待能够充分享受数字化带来的技术红利。然而,当前在一些学校,尤其是偏远地区的学校中,仍存在着为数众多的数字弱势群体,他们身上存在着“数字能力缺失”以及“数字学习不足”等问题,难以接入学校数字治理的轨道,其在教学工作和学习过程中的心理倾向、话语表达等难以形成清晰的画像;另一方面是由于学校治理内容的高复杂性。学校数字治理借助智慧平台以及特定的算法,对教师工作以及学生自身学习过程中产生的各项状况进行识别,在情况发生偏差时进行预警,以此帮助学校治理决策走向科学精准。教师的工作过程以及学生的学习过程千变万化,兼具动态性和瞬时性,教师和学生都可能根据自身所面临的场景变化随时对自己的行动采取调整,因而学校治理的情况并非一成不变。而数字技术往往只能抓住教师教学过程或学生学习过程的瞬时画面,基于一系列的算法运算、数据处理得到的治理画像往往不能真实反映学生学习与教师教学情状的动态演进<sup>[1]</sup>。

### (四)资源整合共享失范

在学校数字治理的实践中,由于数字平台的技术标准体系尚存在漏洞及空白地带,致使数字平台的效能并未得到真正释放,以数据资源整合与共享失范为主要表现的“平台虚化”问题在一定程度上暴露出来。学校数字治理是一项系统性工程,治理内容涉及多个复杂的领域,其贯彻落实涉及多个治理部门。由于数据搜集规范不明确,搜集标准不统一,造成数据多次

重复搜集等现象频发,引发数据资源整合的失范。例如:当前一些学校依据不同的工作事项要求,通过网络社交平台群组进行数据搜集与整合,而由于学校的事务繁多,所需搜集的数据种类较多,数据资源整合不仅加剧了教师和学生的负担,同时也致使教育数字平台的效用虚化;学校数字治理本应充分运用数字技术的穿透性特征,打破传统学校治理体系中的主体壁垒,推动参与学校治理的多元主体生成合力,让各个治理主体间的协同成为可能。某些治理主体(如学校),在长期耕耘自身治理模式的基础之上,自身拥有了保存丰富数据资源的数据库。但由于缺乏明确的数字平台共享机制,加之社会面的数据开放共享保障机制尚不健全,致使相当一部分的教师和学生对数据安全以及个人隐私等问题有所顾虑,不愿意共享交流与自身教学或学习情况息息相关的数字数据;一些学校主管领导为了“保护”学校的利益,对数据开放共享较为抵触。学校与学校之间、学校与上级教育行政部门之间共享数据资源的意愿不足,数据资源在各个主体之间无法顺畅流通,数字平台的作用得不到最大程度地发挥,进一步加剧了平台虚化的现象。

## 三、学校数字治理的困境溯源

### (一)治理约束偏离

当前我国教育数字化转型正处于关键阶段,深化学校数字治理的需求呼之欲出,但教育行政体系和学校组织制度并未很好地作出适应学校数字治理的调整。教育督查是我国上级教育行政部门对下级教育行政部门工作状况和学校教育情况进行摸排、评估和监督的重要方式。近年来,教育行政部门十分重视教育督查的作用,教育督查进行的频率与严格程度均在持续加强。教育督查不仅将压力叠加累积至一线学校,还由于频率过大,督察指标体系过于细化,使学校数字治理的约束系统丧失了精准性。具体表现为:一是教育督查趋于形式化。针对学校数字治理的督查时常“唯数据”,不问只罚,只要数据稍有出入便对基层学校领导 and 教师进行批评追责,而非结合各个学校所处的行政环境、拥有的资源能力等实际情况再作决定。这些因素不可避免地使一线学校的领导与教师背负较重的身心负担,对教师的正常教学和学生在校的学习活动造成干扰,使督查流于痕迹而不注重实际效果,偏离了初衷;二是教育督查趋于机械化。针对学校数字治理的督查在很大程度上依赖于数字指标。在数字指标使用前,对数据的效用、数据与督查领域的相关性、数据的生存空间、持久力以及误差等影响数字

指标质量的因素并未进行充分评估,本应促使督查更加便利的数字指标却导致教育督查陷入愈加复杂多元、分散涌现的不确定风险中,对督查的效果造成了极大的损害<sup>[12]</sup>。

## (二)治理动力缺失

在数字化背景下,参与学校数字治理的治理主体较之以往传统的学校治理方式有所增加,其对于制度规则的需求亦在增加。学校数字治理作为一种有目的、有意识的能动性活动,其开展需要国家和地方有关法律法规以及政策文件的指引与规范。因此,完善的制度体系与组织体系是学校数字治理的推进器<sup>[13]</sup>。数字技术更迭速度较快且跨度较大,而基层教育与学校组织制度体系的更迭速度并未跟上数字技术发展的速度,因此,在推进学校数字治理的过程中极易产生技术异化现象,导致学校数字治理动力不足。学校数字治理过程中治理动力缺失的具体原因:其一,数字技术场域的运行缺乏完备的制度保障。教育行政体系及学校的组织制度并未就消解数字技术过度精细化和超前化的特征进行相应的完善与调整,致使教育制度体系与数字技术的发展状况脱节。在没有合理制度规范的约束下,数字技术的精细化特征使各个治理主体对于有关学校数字治理结果的数据过度关注,放大了各个治理主体的压力与负担。例如,一些学校在学生期末评分系统中嵌入最新开发的智能评价系统,本意是为了弥补人工评判的不足,却逐渐演变为学校之间竞争评比的指标。有的学校为在与同类学校的竞争评比中胜出,采用不适宜学校自身发展情况的数字技术,这与学校自身不完善的组织制度相冲突,导致数字负担的生成。其二,在制度规则约束存在漏洞的数字场域,数字技术的创新在很大程度上受制于技术精英的有限理性和自我规制。从学校治理的现状出发,来创新适合于学校教育发展的数字技术形式,是数字技术赋能学校治理的合理途径。然而,技术精英进行的技术创新很多时候并未完整贯彻以人为本的理念,致使技术的负外部性难以得到消弭<sup>[14]</sup>。例如,学校进行的线上教学活动,使信息弱势群体(如年纪较大的老教师,偏远乡村的学生)再度陷入窘境。操作过程繁琐的小程序使数字贫困者无法顺畅推进网课,技术漏洞也给诸如“网课爆破者”之类的不法分子以可乘之机,严重破坏正常教学秩序,为学校数字治理的推行埋下隐患<sup>[15]</sup>。

## (三)治理保障不足

智能数字技术嵌入学校治理过程前景广阔,但是我们对于数字技术的考量还应包括它本身所带来的

各种风险。在数字技术运用保障机制的建设与数字技术发展脱节的情况下,数字技术智能性的发挥受到极大限制,技术负能不断涌现,致使参与学校数字治理的各个主体在面对技术负能时容易手足无措,陷入决策困境之中<sup>[16]</sup>。采用可量化的数字指标进行管理是当下学校数字治理中普遍采用的方法。由于数字技术与学校治理体系之间的不兼容性以及数字技术自身的局限性,数字指标管理极易走向负强化。具体表现为:一是数字技术难以衡量数字指标的内容是否公正。运用数字技术参与学校治理的根本目的是避免人的情感、经验等非理性主观因素的干扰,追求治理效率的最大化;而学校治理的目标不能只追求效率,更要兼顾公平。数字指标管理以数据为核心,依照数据的分析结果作出最优选择。但最优并非最合适,持续推行最优选择可能会牺牲大多数师生的权益,只依靠数据无法兼顾公平<sup>[17]</sup>。二是作为治理参数的数字指标由于过于细分,稀释了数字治理的成效。在数字技术驱动的决策系统之下,各项指标被层层分解细化,上级部门需要足够的人力资源与技术资源才可对分解对象进行全面管理;但在人力资源和技术资源不充足的情况下,上级部门不得已采取定量的方式来对学校治理成效进行考核评价,而考核评价主要依托数字表格、数字报告等客观数字指标的呈现载体,此举可使学校数字治理的成本降低,但代价则是治理成效的“空心化”。三是工具理性过度膨胀挤压了学校数字治理的弹性空间。数字技术大幅提升学校治理效率的同时,我们还应看到在此过程中工具理性占据主导地位,教育行政部门和学校对于数字技术的依赖性与日俱增,技术手段的效用存在被过分放大的风险,理应承担重要引导作用的价值理性逐渐游离乃至被掩盖。学校治理的方式将被智能程序固定化,难以实现灵活治理。

## (四)治理调节失灵

数字技术的精准性体现在两个方面:一是辅助治理实施的数据必须准确精要地反映治理情况,二是在数字技术的加持下,治理行动能够快速准确地命中治理问题的要害。由于不同地域的学校、不同的校领导和教师群体之间尚存在不小的数字鸿沟,且数字技术的精准化服务缺乏调节机制,使数字技术的精准性与数字鸿沟之间存在的冲突扩大并暴露出来。这种冲突具体表现在:一是数字技术的精准性发挥受制于治理主体的“趋利避责”心理。在进行学校数字治理的过程中,数字技术的精准性优势是治理主体精确判断治理情势并对症下药的关键点。要想充分发挥数字技术

的精准性优势,必然要对教育行政体系以及学校的组织制度进行相应的改革。为了规避改革成本,在将新兴的数字技术引入教育领域时,各个治理主体并未推动教育组织制度作出相应的革新,旧有组织制度的限制使得数字技术并未有效提升学校治理的效率,无法及时有效回应学校治理的需求。二是数字技术精准性优势的发挥受制于治理主体,尤其是学校领导与教师的数字能力。<sup>[18]</sup>不同地区、不同学校领导的数字领导力以及教师的数字素养参差不齐,导致学校数字治理的效果难以保证,数字技术精准性优势的发挥受阻。

#### 四、学校数字治理的困境应对

##### (一) 建立精准监督数字治理的治理约束体系

对学校数字治理的过程进行精准监督,实现对学校数字治理行为的有效约束,应达成如下三点:第一,各个治理主体应摒弃“唯数字论”,建立学校治理隐性数字指标督查循环机制。学校治理隐性数字指标不同于显性且较易量化的数字指标(如作业量、教学时长等),而是有关学生学习或教师教学的不良感受等较难量化的数字指标。有关学习或教学的不良感受关系到学生对于学习、教师对于教学是否具有成就感、幸福感,以及满意度如何。参与学校治理的各个主体不能仅将注意力停留在与学校治理有关的显性数字指标上,还要对隐藏于侧面且更为深层次的隐性数字指标予以更多关注。这就需要参与学校治理的教育行政部门与学校主管部门深入学校教育的日常,建立“实地调研—反馈—治理—督查调研—二次反馈—再治理”的循环系统,真正从根源上了解基层学校治理的现状,摆脱对于数字指标的过度依赖,通过获取最真实的学校治理情况得出反馈,以此循环,弥补学校数字治理路径的漏洞。第二,建立学校数字治理事前、事中、事后的监督链。首先,应提高事前敏感度。通过制定、完善有关法律法规,辅之以政府部门规章和规范性文件,明确教育行政部门以及学校领导在学校数字治理中的权限范围以及直接责任,把学校数字治理作为教育督查、教育行政部门、学校领导述职以及考核的重要内容,建立科学合理的学校数字治理考核指标与权重体系,为教育行政部门与学校主管领导在参与学校数字治理的过程中做到权责一致提供依据。其次,强化事中动态监督。依照法律法规和政策文件,全方位、多视角地对学校数字治理对象的生成与发展变化进行立体式的跟踪。最后,实施事后严格监管。对在学校数字治理过程中表现怠慢的组织部门及个人进行公开通报批评,惩治其中的不作为和乱作为现象,

畅通投诉举报渠道,充分发挥舆论与大众等社会力量的监督作用。第三,建立以客观理性评判为基础的教育督查容错机制。教育督查的意义在于更好地促进学校数字治理,数字化赋能学校治理应该因地制宜。要综合考虑各地区、各学校的主客观因素,包括教师运用数字技术进行教学的能力、校领导运用数字技术进行管理的能力、校领导和教师对于数字化的看法等主观因素,以及当地数字技术普及程度、数字技术基础设施建设水平、学校配套组织制度建设情况等客观因素,分别制定相应的实施方案及对应的容错机制,以规避“不问只罚”对基层学校造成的负担。

##### (二) 创建贴合技术实际的治理动力体系

数字技术的进步给学校治理升级带来机遇的同时也带来了负面效应。数字技术曾被视为推进学校治理的灵丹妙药之一,但在其被应用之后却出现了南辕北辙的后果,偏离了其赋能学校治理的初衷。为了避免学校数字治理偏离其本来的目的,构建以技术价值与教育价值整体协调的治理理念、组织制度为核心的学校数字治理动力体系十分必要。构建学校数字治理的动力体系,首先,应注重树立数字技术为人服务的学校治理理念,是促成教育理念与数字技术应用相协调的应然之途。我们需要转变一味推崇用技术提高效率的传统学校数字治理理念,避免过度依赖技术导致学校数字治理体系走向绝对化及死板教条,重拾对教师和学生主体性的关注,在学校数字治理规则的制定过程中维持价值理性和工具理性的均衡,通过不断健全制度的约束减少数字技术所带来的负面效应。其次,推动数字技术创新与学校治理组织制度的平衡。注重跨地区、跨学校的大型流通数据库对于学校数字治理的重要作用,同时整合各地区和各学校之间的数据收集标准,破除地区之间、学校之间的信息孤岛和数据壁垒。最后,加快学校治理组织制度建设机制的数字化转型。一方面,通过数字技术创新,完善对于学校数字治理的激励机制,优化各个学校之间学校数字治理评比竞争的环境,保证各个学校之间的评比竞争公开、公正、透明。另一方面,要不断健全学校数字治理的标准规范,并定期发布学校数字治理行动指南,统筹针对学校的线上与线下管理,减少不必要的材料填写、搜集与传输任务,以消除“无效留痕”行为,避免学校数字治理的过程中产生新型负担。

##### (三) 设置消解技术负能的治理保障体系

要想消除学校数字治理过程中的技术负能,充分发挥数字治理的治理效能,数字技术就不能只对单个治理主体赋能,还需要对多个主体参与治理进行赋

能;而建立有利于多元主体协同治理的组织机制,是引导数字技术对多个治理主体进行赋能,促进人性主导数字治理,设置消解技术负能保障体系的关键<sup>[19]</sup>。处于同一个系统内部且彼此之间相对独立的主体如能协同参与同一个治理事项,治理进程能够在此条件下事半功倍,以一种更有效的方式达成治理目标<sup>[20]</sup>。创建多个治理主体协同参与学校数字治理的保障体系,首先,需要在纵向和横向两个方向分别建立学校数字治理协同机制。在纵向上,由教育部牵头领导,自上而下出台学校数字治理相关政策,建立合理高效的学校数字治理考核体系,各级地方教育行政部门根据本地实际制定相应的学校数字治理地方实施细则与激励监督政策。与此同时,利用自下而上的反馈机制与顶层设计形成互补,畅通并完善媒体舆论监督以及群众监督机制<sup>[21]</sup>。在横向上,地方政府教育行政系统内的各个部门之间、学校内的各个部门之间通过内部治理规则、政策与制度的整合,推进同一层次上的学校数字治理主体的协同。其次,需要推动学校数字治理的目标、工具与结果的协同。明确公开各级教育行政部门、各类学校数字治理的治理目标,重视数字技术工具在分析学校治理需求中的作用,并加强引导教师、学生和家长体验数字化转型,营造共同学习数字技术的氛围,充分调动基层教育行政部门执行人员与教师、学生和家长共同学习新型数字技术的积极性。通过对学校数字治理成效的定期检验获取反馈,发现学校数字治理的偏差之处,及时调整并不断适应学校数字治理面临的新情况。最后,推动学校数字治理内部执行的多主体协同。通过出台多方政策为一线教师、学生和家长提供更为多元的参与学校数字治理的渠道。利用数字技术的优势构建学校治理交流协商平台,实时关注并协调教师、学生和家长对于学校数字治理的利益诉求,及时对学校数字治理过程中的不协调因素进行应对处理<sup>[22]</sup>。

#### (四)确立弥合数字鸿沟的治理调节体系

在学校数字治理的过程中,我们还需要精准识别不同地区和校园中长期存在的“数字贫困”现象,确立保证数字教育资源公平分配、弥合数字鸿沟的调节体系。消解数字鸿沟问题的要点在于明晰数字贫困的症结所在,这就需要深入数字化发展水平较低的地区,深入当地的基层学校了解相关实情,详尽了解学校内

部的管理人员和教师、学生的数字素养及数字基础设施建设现状,调查其有无数字贫困的情形及其程度,分类识别不同的数字贫困人员,切实根据当地数字化发展水平的实际情况制定合适的学校数字治理帮扶计划,进行相应投入,更好地推进学校管理人员与教师的数字技能培训以及学生数字素养的培育<sup>[23]</sup>;加快数字设备引进升级,保障数字弱势群体获取数字教育资源的权利,建立更加人性化的学校数字生态环境,以促成数字教育资源公平分配的实现。教育行政部门及学校管理人员、教师要对于学校数字治理的认知从唯数字导向转向至人文价值导向,要充分认识到学校数字治理应遵循社会伦理,彰显人文价值,同时结合相关政策的治理要求,始终以“有利于学生更好地进行学习、教师更好地进行教学”作为学校数字治理的出发点和落脚点,抵制唯数字导向,精准地排除学校数字治理过程中产生的不利数字、不真实数字等一切有可能产生的“数字污染”对教师教学和学生学习造成的不良影响。

## 五、结 语

学校数字治理是数字技术与学校治理的耦合与共振。在深化学校数字治理的进程中,新兴数字技术与传统学校治理模式碰撞产生的“火花”,致使学校数字治理在推行过程中出现治理绩效内卷、治理需求与定位貌合神离、数字鸿沟难以调和、数字资源共享失范等“症状”。本研究在对这些现象进行考察的基础上,对“病因”进行梳理并提出未来优化学校数字治理的路径选择,为更好推进数字技术全面赋能学校治理提供理论方案。关于高质量推进学校数字治理,我们还需要把握好两个关键问题。其一,如何加强高质量的政策与组织制度供给。当前关于学校数字治理的政策与组织制度设计应涵盖更为具体的治理内容和更为普适的治理理念。学校数字治理始终脱离不了政策的指导和组织制度的基础。其二,数字技术如何合理嵌入。数字技术是由人来具体操控与掌握,因而学校数字治理始终离不开“人”这一核心要义。未来在持续深入推进学校数字治理的实践中,我们要将如何立足于数字技术与人的主体性之间的平衡点作为重要研究课题,为推动学校数字治理走向精细化、智慧化、公平化而努力。

### [参考文献]

- [1] 中共中央、国务院印发《中国教育现代化 2035》[N].人民日报,2019-02-24(1).  
[2] 怀进鹏.数字变革与教育未来[N].中国教师报,2023-02-15(1).

- [3] 蔡翠红.数字治理的概念辨析与善治逻辑[N].中国社会科学报,2022-10-13(5).
- [4] 张治,李永智,游明.“互联网+”时代的教育治理[M].上海:华东师范大学出版社,2018:42-45.
- [5] 陈洲.智慧教育“噱头”平台频现 亟需多角度破解产业难题[N].通信信息报,2021-10-13(7).
- [6] 胡畔.直击在线教育利弊 教学质量是关键[N].中国经济时报,2020-02-19(2).
- [7] 陈洲.开学季来临 运营商如何发力智慧教育? [N].通信信息报,2021-09-01(6).
- [8] 道格拉斯·C.诺思.制度、制度变迁与经济绩效[M].杭行,译.上海:格致出版社,2014:105-106.
- [9] 姚晓丹.该管管了! 教育 APP 迎来全面规范引导[N].光明日报,2019-09-07(4).
- [10] 陈思祁.中国区域数字鸿沟的形成机制[M].北京:人民邮电出版社,2018:32-37.
- [11] 崔佳峰,阙粤红.智能技术支持下的学生数字画像:困境与突破[J].当代教育科学,2020(11):88-95.
- [12] 庞明礼,陈念平.科层运作中的督查机制:惯性、悖论与合理限度[J].理论月刊,2021(2):58-65.
- [13] 郭绍青,华晓雨.教育数字化转型助推城乡教育公平的路径研究[J].国家教育行政学院学报,2023(4):37-46,95.
- [14] 闫泽华,王天夫.回归社会的数字治理——对一个案例的转型社会学考察[J].西安交通大学学报(社会科学版),2022(2):85-93.
- [15] 赵丽.“网课爆破”污秽不堪涉嫌违法犯罪[N].法治日报,2022-11-05(4).
- [16] 李桂花.科技哲思——科技异化问题研究[M].长春:吉林大学出版社,2011:182-183.
- [17] 张勇,陈恩伦,刘佳.学校教育生态的技术治理审思[J].中国教育学刊,2021(4):17-21.
- [18] 曲娇娇,高春梅.数字化赋能:校长信息化领导力的时代指向与提升策略[J].中国电化教育,2022(12):129-135.
- [19] 杨聚鹏.新时代教育数字化转型的政策议题及建构路向[J].电化教育研究,2023(11):36-44.
- [20] 李琳,宛玲.智慧校园背景下高校图书馆协同参与数据治理概念框架研究[J].大学图书馆学报,2023(3):79-87.
- [21] 21世纪教育研究院.2035 迈向教育治理现代化[M].北京:人民出版社,2019:103-106.
- [22] 范国睿.教育治理的战略:教育治理现代化的未来之路[M].北京:教育科学出版社,2021:215-218.
- [23] 张靖,郭炯.农村中小学教师数字素养提升:价值意蕴、现实困境及策略探析[J].电化教育研究,2023(8):122-128.

### The Dilemma of Digital Governance in Schools: Performance, Retroduction and Response

YANG Zhengming

(Faculty of Education, Southwest University, Chongqing 400715)

**[Abstract]** The use of digital technology to empower school governance presents both opportunities and challenges. As a new type of school governance, digital governance is currently facing the following dilemmas: the intensification of involution of governance performance, the difficulty of reconciling the digital divide, the mismatch between demand and positioning, and the anomie of resource integration and sharing. The origin of these dilemmas can be traced to the deviation of governance constraints, the lack of governance power, the insufficient governance safeguard, and the dysfunctional governance regulation in the implementation of digital governance in schools. In this regard, it is advisable to establish a governance constraint system for precise supervision of digital governance, create a governance power system that fits the actual technology, set up a governance guarantee system that dissolves the negative energy of technology, and establish a governance regulation system to bridge the digital divide as a response path.

**[Keywords]** School Governance; Digital Governance; Governance Dilemma; Technical Negative Energy; Institutional Construction