

民办高校教育督导数字化转型的情境逻辑、作用机制与实现路径

周菊芯

重庆工商大学派斯学院 重庆 合川 401520

【摘要】：基于情境主义、技术—组织互动与任务—技术适配等理论视角，本文将民办高校教育督导数字化置于具体办学情境中考察。研究认为，民办高校的组织结构、资源配置和治理惯习分别形成组织弹性与流程规范化、有限投入与持续运行、经验判断与数据治理之间的三重张力。上述张力并不直接决定数字化转型成效，而是通过制度、技术与组织机制的协同影响数字技术的嵌入方式。在此基础上，数字督导能力经历数据基础建构、关键场景嵌入和反馈闭环形成的渐进过程，并通过条件、过程和结果评价实现持续校准。由此，民办高校教育督导数字化呈现出“情境约束—机制耦合—能力生成—效能反馈”的动态逻辑。其转型重点不在技术复杂程度，而在于能否形成与学校治理情境相适配并持续进入质量改进过程的组织能力。

【关键词】：民办高校；教育督导；数字化转型

DOI:10.12417/2705-1358.26.15.071

1 问题提出

教育数字化正在由教学工具应用逐渐走向教育组织与治理方式的系统重构。教育数字化转型并非信息技术在既有教育活动中的简单叠加，而是数字技术推动教育理念、业务流程、组织方式乃至治理机制发生变化的过程。在高等教育领域，数字化的影响也由课程教学逐渐延伸至教学管理、质量保障和组织治理。教育督导作为高校内部质量保障体系的重要组成部分，由此面临信息获取、质量判断和反馈机制的数字化转型。

然而技术应用也很难产生治理效能。在教学督导的实践中，大多数高校引入线上平台进行更加科学合理的管理，但工作流还是停留在纸质材料和线上平台简单的数据迁移，还未真正发挥数据作用，达到数字化转型的效果。这样的一种数据关系并不足以解释说明教育督导数字化的科学内涵。

民办学校的教育督导数字化问题更加普遍且突出。因民办学校的办学性质与公办学校有所不同，教育督导数字化建设过程中也有其特点。民办学校的组织架构相对来说较直接垂直，在决策过程中数字化的进程推进也较快，工作落实实施也较精准。但因部门的管理职能、治理基础和规章制度有所差异，可能会在教育督导数字化转型过程中产生一些问题和阻碍。那么，本研究将提出以下研究问题：

第一，在民办高校这样的特定情境下，该如何影响教育督导数字化？

第二，数字技术如何赋能治理效能，建立何种具体的机制将数字资源有效转化为教育督导的最强助力？

现有研究已经由教育信息化逐渐转向教育数字化转型。祝智庭、胡姣强调数字化转型具有系统变革属性，并提出问题驱动、系统进化和迭代优化等实践逻辑^{[1][2]}；陈丽等进一步将教育数字化置于教育体制机制创新过程中考察^[3]；李铭等则指出，高等教育数字化涉及院校、专业、课程、教师、学生及质量保障体系等多个相互联系的子系统^[4]。但就教育督导而言，已有讨论更多集中于数字平台和技术功能，对数字技术进入不同类型高校以后所受到的组织约束以及由技术资源转化为治理能力的中间机制关注仍显不足。

基于此，本文借鉴情境主义、技术—组织互动和任务—技术适配等理论观点，形成“情境条件—转型张力—机制耦合—能力生成—效能反馈”的分析框架，试图从组织情境和作用机制两个层面解释民办高校教育督导数字化转型。

2 理论支撑

国外研究者 Pettigrew 认为，组织变革的行动过程有其特定情境，不能脱离特定情境去理解组织变革的行动过程，同时，也不能脱离组织变革的行动过程去解释基层组织架构所处的特定情境^[5]。由此可见，因组织的架构、治理制度、职能基础有所不同，同一种数字技术嵌入不同组织后也会产生不同的治理效果。数字化转型需要在特定的情境中进行研究讨论，不同的情境中数字化转型的机制和方案也各有所不同。因此，本研究所指的“情境”是参与数字技术实际应用的必要条件，并非仅仅代表数字化之外的特定背景。

学者 Orlikowski 研究得出，数字技术不仅仅是作为客体被简单嵌入在组织中，更作为组织成员在应用中的重要行动指南

，在实践中不断被重构建设^[6]。这一观点为学界建立“相同组织实施效果不同”的学说提供了理论支撑，在一定程度上推翻了唯技术论。客观组织与数字技术之间也是存在双向作用的过程。数字技术只有在特定情境中被嵌入，在实践应用中被组织成员所接纳，才有可能达到治理效果。

客观来说，数字技术在实践应用过程中，与目标任务的匹配度也在一定程度上影响数字化效果。学者 Thompson 和 Goodhue 主张的任务—技术适配理论认为，在技术作用下产生组织绩效的前提应该是技术与任务达到适配效果，并且技术能够满足完成组织任务的具体需求^[7]。由此可知，教育督导数字化不能仅依靠数字技术的完整性和科学性作为主要指标，而应该嵌入能够完成督导目标的数字技术，且以是否能解决实际督导中产生的问题为评判标准。

基于此，组织在特定情境下通过资源、文化相互作用形成张力，并通过治理基础、制度等影响数字技术的嵌入，最终在实践应用中不断被重构发展，改变既定的组织机制。

3 民办高校教育督导数字化的情境张力

（1）组织弹性与流程规范化：部分民办高校管理链条相对较短，机构调整和项目决策具有一定灵活性，这为数字化改革快速试点提供了组织条件。但数字系统的稳定运行又需要明确的数据标准、业务流程和责任边界，两种逻辑之间并非天然一致。传统督导中，课堂评价、专业评估、教师发展等事项可能由多个部门共同参与，一些职责交叉可以通过临时协调处理。进入数字平台以后，“谁生产数据、谁解释数据、谁使用数据、谁负责整改”必须转化为相对明确的系统规则。原本依靠组织弹性处理的问题因而重新显现。

因此，民办高校数字督导不宜追求高度刚性的流程固化，而应形成适度标准化：对核心数据、基本流程和责任主体予以明确，同时为不同学院和专业保留必要的调整空间。

（2）有限投入与持续运行：数字化转型具有持续成本。除平台建设外，还涉及数据治理、系统维护、人员培训、接口升级和功能迭代。决定数字督导能否持续运行的，因而不仅是初始投入规模，更是长期资源配置能力。

民办高校因组织架构简单垂直等特点，针对教育督导数字化的问题，会产生短期购买平台系统进行管理，局部满足业务需求，也很容易形成数字堆砌重复的现象。同样的，也会产生前期集中投入大量资金建设平台，导致后期助力不足烂尾等问题。

因此，民办学习教育督导数字化的重要问题不在于资源、资金等投入不足，关键症结在于缺少与之相适配的特定情境和具体场景。根据民办高校特定的情境，选择适配的数字技术进

行嵌入训练，不断积累有效数据，使数字技术发展更有针对性。

（3）传统经验与数据治理：传统的教育督导主要依赖于人工记录管理，过程性材料大多采用纸质版形式，整理及管理需要耗费大量的人力物力。同时专家采取线下听课的形式进行观察判断，从而达到教育督导的目的，课程与老师之间有可能出现分散性的特点。而引用数字平台进行的教育督导则更关注横向和纵向的对比，能更加直观清晰的明确数据的变化程度和发展趋势。

数字技术可以作为一种工具或手段帮助我们更好地进行教育督导，但几乎不可能完全取代专业判断。老师们的年终考核及排名很大可能会依据数字平台的数据，这个时候可能会出现教师的自我防御机制，并不利于教育教学的有效开展。另一方面，督导人员认为数字数据的展示会影响他们自身的判断，也会逐步降低使用技术平台的频率。因此，数字化以及数字技术的嵌入是作为专业判断的辅助工具，为经验主义提供合理性和科学性的前提背景。督导专家利用数据结合特定情境对教育督导过程中产生的问题进行解释说明，并针对性解决，让结果更具有督导普适性。

4 形成数字督导治理的作用机制

教育督导数字化转型的评判标准并不直接由语境决定。语境张力并不能直接决定数字转换的结果，三种类型的机制，即制度、技术和组织仍然需要在这中间发挥调解作用。

（1）制度耦合。组织效力只有在数字平台生成的数据正式进入学校教学治理体系时才会具有。因此，数字督导的结果与课程评估、职业建设、教师发展和校对审查之间的关系应该是明确的。此外，有必要将诊断数据与评估数据区分开来，避免直接使用所有过程信息，降低数据使用标准的同质化。

（2）技术耦合。嵌入数字技术或引入数字平台的目的是需要满足业务需要，解决相关的业务问题。教育督导数字化的价值在于回顾历史、识别反复出现的问题、缩短反馈周期和跟踪纠正的能力。教师、课程和学生等核心信息为避免重复收取，为避免数据重复堆砌，应尽可能利用现有的操作系统和相关信息。

（3）组织耦合。教育督导数字化需要建立一个与数据流相对应的责任链，连接督导、教务、信息技术部门和二级学院。学校负责制定规则和部门间的协调、职能管理部门负责具体的操作标准和问题识别，相关信息管理部门提供数据和技术支持系统，各学院及教学老师承担整改责任。数字平台能够更好成为教育督导的辅助工具，有赖于数据流、责任流与业务流的一一对应。

数据“为什么能够使用”有赖于制度制定，数据“如何进

入业务”由技术负责解决,数据“由谁转化为行动”由组织确定。三类机制缺一不可,是完整的一个整体,缺少其中一环,都可能造成数字化与实际治理脱节。

5 数字督导能力生成的渐进路径

在机制协同基础上,数字督导能力仍需要通过持续实践逐步形成。结合民办高校资源与治理特点,可以形成“数据基础—场景嵌入—反馈闭环”的渐进路径。

第一,建立可追踪的数据基础。数字化初期不宜追求数据规模,而应重点提高数据的真实性、连续性和可关联性。围绕教师、课程、专业等核心对象统一基本数据标识,使过去分散的督导记录能够形成跨周期联系。其目标不是建立庞大的数据库,而是使督导判断获得连续证据。

第二,推动数字技术进入特定教育教学情境。数字工具通过历史评估呼吁、问题分类和响应跟踪,在课堂教学的情境下真正进入督导的工作。随后场景扩展到毕业论文、实践教学和专业质量监测等,逐步形成特定的情境惯例。评估应用程序扩展的标准应该是技术是否能更好地识别和改进问题应该成为评估应用程序扩展的有效标准。

第三,问题整改过程形成工作闭环。数字化与传统电子管理的不同之处在于,它能够将问题的识别与后续行动联系起来。通过对督导问题进行分类和编码,并与管理人员、纠正期和审查结果建立联系,可以建立一个持续的“发现-反馈-纠正-审查”过程。随着数据的积累,学校也能够识别重复的和结构性的问题,使教育教学督导结果更具有普适性和科学性。

参考文献:

- [1] 祝智庭,胡皎.教育数字化转型的本质探析与研究展望[J].中国电化教育,2022(4):1-8+25.
- [2] 祝智庭,胡皎.教育数字化转型的实践逻辑与发展机遇[J].电化教育研究,2022,43(1):5-15.
- [3] 陈丽,张文梅,郑勤华.教育数字化转型的历史方位与推进策略[J].中国电化教育,2023(9):1-8+17.
- [4] 李铭,韩锡斌,李梦,等.高等教育教学数字化转型的愿景、挑战与对策[J].中国电化教育,2022(7):23-30.
- [5] PETTIGREWAM.Contextandactioninthetransformationofthefirm[J].JournalofManagementStudies,1987,24(6):649-670.
- [6] ORLIKOWSKIWJ.The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations[J].Organization Science,1992,3(3):398-427.
- [7] GOODHUEDL, THOMPSONRL.Task-technology fit and individual performance[J].MIS Quarterly,1995,19(2):213-236.
- [8] DELONEWH,MCLEANER.The DeLone and McLean model of information system success: A ten-year update[J].Journal of Management Information Systems,2003,19(4):9-30.

数字技术必须与具体的教学情况相结合,在这一过程中来发挥辅助作用,例如通过分组文本、分析趋势和识别异常来发现潜在的问题。“技术发现-专家解释-组织行动”才是一段人机协同的和谐关系,实现双方互赢的结果。

教育督导数字化转型不能仅根据已建成的平台或系统使用的次数来评估。DeLone 和 McLean 的信息系统成功模型表明,系统质量、使用及最终收益等不同方面都是信息系统评价的综合考虑因素^[8]。考虑到教育框架的特点,转型的有效性可以从三个层面观察:条件、过程和结果。

6 结语

民办高校教育督导数字化不是传统督导活动与数字技术的简单叠加,而是数字技术进入既有质量治理体系以后,制度规则、业务流程和组织行动重新建立关系的过程。

本文从情境化视角出发,指出组织结构、资源配置和治理惯习分别形成组织弹性与流程规范化、有限投入与持续运行、经验判断与数据治理之间的三重张力。情境张力通过制度、技术和组织机制影响数字技术的嵌入方式,并进一步推动数字督导能力由数据基础、场景应用向反馈闭环逐步发展。

由此,民办高校教育督导数字化的评价标准也需要发生变化。真正值得关注的不是学校采用了多少数字技术,而是数字技术是否改变了质量问题被发现、解释和解决的方式。当数据能够持续进入专业判断,问题能够进入明确的责任链条,整改结果又能够成为新的督导证据时,数字化才由工具应用进入治理转型。