

数字赋能学校治理现代化——来自上海 Y 校的实践经验

Digital Empowerment of School Governance Modernization—Practical Experience from Y

School in Shanghai

王旭^{1*}, 郁晓华¹

¹ 华东师范大学教育信息技术学系

*1192055210@qq.com

【摘要】 数字技术加速了学校治理现代化，赋予治理体系新内涵。研究基于利益相关者理论、治理结构三角框架和社会技术系统理论，从目标愿景、行动执行和支持保障三个层次梳理了数字赋能下学校治理的核心要素，构建了数字赋能的学校治理体系框架。基于该框架，研究分析了上海某校的数字治理实践，勾画其发展路径并总结成功经验，为其他学校的治理现代化改革提供参考与启示。

【关键词】 学校治理；数字赋能；案例研究；现代化

Abstract: The acceleration of digital technology has propelled the modernization of school governance, endowing governance systems with new connotations. Grounded in stakeholder theory, the governance structure triangle framework, and socio-technical systems theory, this study examines the core elements of school governance under digital empowerment across three dimensions: goal vision, action execution, and support assurance. Based on this framework, the study analyzes the digital governance practices of a school in Shanghai, delineates its development trajectory, and summarizes its successful experiences, providing insights and references for the modernization of school governance in other institutions.

Keywords: school governance; digital empowerment; case study; modernization

1. 引言

随着社会的数字化转型和教育现代化进程的不断推进，教育治理体系与治理能力的现代化已成为提升国家教育整体质量、促进教育公平与创新的重要战略任务。

学校作为教育治理的基本载体与主要场景，其治理体系与能力的现代化乃是教育治理现代化的灵魂与核心所在（张乐天，2014）。值得关注的是我国中小学治理现代化总体发展水平不高，普遍面临监督管理不足、人员数据意识不足、多元主体治理参与度不足、缺乏有效信息化渠道等困境（顾佳妮等人，2024）。

本文以某案例学校的数字化治理实践为基础，聚焦利用数字技术推动学校治理现代化的关键策略与实践经验，总结其发展经验与启示，为推进学习教育治理现代化提供启示。

2. 数字赋能学校治理现代化的体系框架

2.1. 理论基础

利益相关者理论

利益相关者理论源于经济学领域，其核心在于平衡组织当中不同利益相关者的利益诉求，实现共赢（李福华，2008）。该理论在教育领域广泛应用，学校作为多利益相关群体构成的组织，涉及多样化诉求。引入该理论有助于识别治理中的利益相关主体及其诉求，健全多元协同治理模式；同时明确各主体的职责与权限，促进权力合理下放，构建扁平化组织结构，推动分布式领导模式的形成。

治理结构的三角框架

治理主体、治理客体以及治理机制是大学治理结构的三角框架（张维迎，2024）。治理主体指参与学校治理的对象；治理客体指治理的范围和内容；治理机制则涵盖保障学校治理正

常运行的制度、机制规范等。当前三角框架在大学治理当中的应用十分普遍，而基础教育学校的人员及组织结构相较于大学而言相对简单，并且基础教育学校治理的核心也是回答“治什么”、“谁来治”、“怎么治”这三个问题，故该框架对于分析探讨中小学校治理的模式同样具有指导意义。

社会技术系统理论

社会技术系统理论探讨了技术对社会的影响以及社会对技术的塑造作用 (Trist et al., 1951)。该理论强调技术系统与社会系统的相互作用，认为组织变革需要技术和社会因素的共同适配。有学者基于社会技术系统理论来研究组织系统变革，并提出社会技术系统模型，该模型包含了人员、结构、技术、任务四个要素(Leavitt, 2013)。研究学校数字治理时，该理论能够搭建起技术与组织之间的关系桥梁。

2.2. 数字赋能的学校治理体系

有学者认为，学校治理是通过内外部主体协同参与，在制度规范指引下实现治理愿景的过程(程红兵, 2017)。从学校治理内涵来看，其包含两个关键要素：治理愿景和多元主体参与的治理行动。社会技术系统理论指出，数字技术要实现学校治理体系变革，需技术与社会因素的和谐共生，确保治理顺利执行，即数字化赋能治理需要关键的支持保障。基于学校治理内涵，结合社会技术系统理论的启示，本研究从目标制定、执行推进到支持保障三个层级对学校治理体系要素进行梳理，并构建了数字赋能的学校治理体系，如下图所示。

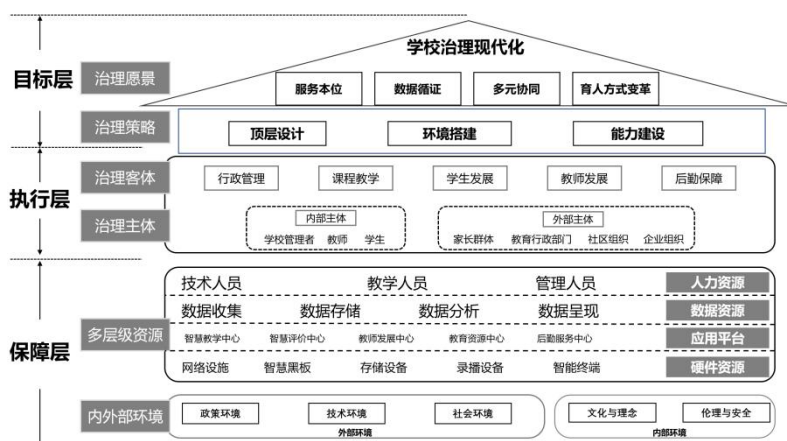


图1 数字赋能的学校治理体系框架

学校治理现代化需要价值引领的愿景目标。在教育数字化转型背景下，治理理念应从管理本位转向服务本位，治理主体从一元管理转向多元治理，治理方式应充分发挥数据赋能价值，最终实现育人方式的变革。

如何把这项系统工程从应然转变为实然，需采取以下策略：首先，顶层设计为各主体实践提供依据；其次，营造内部环境以激发学校人员积极性；最后，提升各人员的数字化领导力，促进多元主体协同配合。

执行层面需回应“治什么”和“谁来治”两个问题。治理客体应以服务师生发展为核心，涵盖行政管理、课程教学、学生发展和教师发展等维度。数字技术促进了组织运行权力的下放，形成多元化协同治理主体(沈胜林等人, 2024)，包括外部主体(政府、企业、行业、专家学者)和内部主体(管理者、教师、学生)。

数字技术在学校治理中发挥作用离不开资源和价值认同的保障。资源包括硬件、应用平台、数据和人力资源四个层级。价值认同体现在内外部环境变化中，政策环境反映国家教育导向，社会环境体现社会群体的教育诉求，技术环境为技术引进提供选择。学校文化氛围激发内部主体积极性，组织伦理安全则是数字治理可持续发展的重要保障。

3. 数字赋能学校治理现代化的案例分析

3.1. 案例介绍

上海市 Y 校是一所位于繁华地段的百年公办初中，校园空间狭小，建筑风格承载着深厚的历史文化价值。在治理现代化进程中，该校不仅面临治理观念落后、主体单一、应用场景有限、数据服务不足等共性问题，还受限于空间设施不足、技术资源分配困难以及文化传承与创新的挑战。

在校长的带领下该校以数字基座为核心技术工具围绕数字技术赋能形成了其校本化的学校数字治理体系。该校治理现代化探索的实践经历可作为我国基础教育学校数字化治理发展的典型案例，为其他数字化转型中学校的数字化治理提供了借鉴经验。

3.2. 案例分析

基于上述学校治理体系框架本研究从治理愿景、治理策略、治理客体、治理主体、多层级资源、内外部环境六个主要内容，对该校的学校治理进行分析。

(1) 治理愿景：该校通过数字基座优化工作流程，明确职责边界，提升治理效率；利用数据驱动精准治理，取代传统经验模式；构建混合型组织，促进多方协同；借助数字基座推动校家社协同育人，支持学生个性化发展。

(2) 治理策略：该校从制度建设、环境营造和领导力提升三方面推进数字治理。制定专门制度与评价机制，明确治理内容与协作方式；校领导带头创新，营造数治氛围，激发教师积极性，吸引社会主体参与。

(3) 治理客体：Y 校通过数字化提升运营效率，促进师生成长。行政管理方面，重构流程，实施扁平化管理；课程教学方面，建设综合课程、互动资源库和数字学习空间，开展循证评价与智能教研；校家社协同方面，依托数字基座创新家校沟通方式。

(4) 治理主体：Y 校形成多元主体协同治理模式。校内主体包括校长、中层和教师，职责随数字化调整；校外主体通过家委会和学校顾问参与治理，促进校社企合作。

(5) 多层级资源：Y 校从硬件设施、应用平台、数据资源和人力资源四个层级构建资源支撑体系，保障数字治理探索。

(6) 内外部环境：在政策支持下，Y 校结合家长、社会组织、专家和企业的资源，营造数字文化环境。校内注重和谐氛围与信息安全，发扬团结文化，包容创新，保障数据安全。

4. 数字赋能学校治理现代化的实践路径

基于对复旦初中学校数字治理发展历程的梳理，研究提炼出中小学校开展数字治理探索的参考路径。

4.1. 从行政管理工作出发进行试点尝试

Y 校从行政管理工作入手，利用数字基座将管理流程可视化，提升效率并明确责任划分，形成行政引领的数字治理氛围。这一阶段的成功为后续教学领域的数字治理奠定了基础，并激发了教师的积极性。

4.2. 深入核心教学领域实现成效引领

Y 校在教学领域开展数字治理试点，通过开发综合课程、建设互动资源、应用数字学习空间，构建生态化课程体系；利用数据驱动学生成长画像和 AI 个性化反馈，推动教学与评价创新。同时，引入 AI 观察系统支持教师循证式教研。基于前期经验，教师能快速掌握新技术并实现创新应用。

4.3. 全员数字素养提升，开展社会参与的协同治理

Y 校在内部数字治理取得成效后，通过数字基座建立家校互动生态圈，促进教育资源共享。同时，与社区合作建立数字资源库，开展社会实践活动，拓宽学生学习空间。

5. 经验与启示

对上海市 Y 校数字治理实践案例的剖析可以总结出该校数字治理取得显著成效的经验，包含人员数字素养建设、发挥校长领导力、分阶段发展策略、营造适配的技术环境四个方面。

5.1. 加强全员数字素养建设

在数字赋能的背景下,学校全员的数字素养成为了推动学校数字治理开展的核心要素。具有价值引领能力、教学领导力、组织协调力能力的校长往往能够正确识别未来发展态势,并有效组织人员形成组织实践合力(蒋娅娟等人,2024)。教师的素质素养不仅在于掌握数字化工具的操作,更为重要的是形成一种思维方式(陈宝明和吴家喜,2016)。

5.2. 充分发挥校长领导力

在学校场域内,校长作为带领转型的关键人物,是协调治理多元主体、制度与文化建设的核心要素(孙祯祥等人,2014)。校长在治理变革中兼具文化塑造者与沟通桥梁的双重角色。在数字赋能背景下,校长需具备技术认知、战略规划、资源整合和人际协调能力,充分发挥其对利益相关者的吸引力与引领作用,推动组织变革合力的形成。

5.3. 采取分阶段发展策略

学校的整体性变革往往不是一蹴而就的,学校组织的数字化变革会经历局部应用探索、组织整体应用与整合、学校的组织变革、教育服务新生态形成等关键阶段(余胜泉,2023)。中小学校治理数字化转型需循序渐进,按照“探索-整合-变革-生态形成”的路径,从局部到整体,逐步提升技术应用能力,完善治理机制,最终实现多方协同的生态化发展。

5.4. 营造适配技术环境

学校的数字化发展需要合理地开发和应用新技术,在确保技术可供性的前提下发挥治理主体的行动潜能(尚俊杰等人,2023)。在推进学校数字化进程中,应建立稳定的经费管理和运维机制,统筹规划软硬件、资源及培训等费用,形成一体化的数字治理解决方案。同时,需明确学校、政府、企业在技术环境搭建中的角色,积极沟通协作,实现多方共赢。

参考文献

- Leavitt, H. J. (2013). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. In *Handbook of Organizations (RLE: Organizations)* (pp. 1144-1170). Routledge.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, 4(1), 3-38.
- 孙祯祥,任玲玲 & 郭旭凌.(2014).学校信息化领导力的概念与评价研究.电化教育研究(12),34-40+62.
- 李福华.(2008).大学治理的理论基础与组织架构[M].北京:教育科学出版社.
- 余胜泉.(2023).教育数字化转型的关键路径.华东师范大学学报(教育科学版)(03),62-71.
- 张维迎.(2004).大学的逻辑[M].北京:北京大学出版社.
- 张乐天.(2014).推进学校治理能力现代化:意义、重心与路径.复旦教育论坛(06),5-9.
- 陈宝明,吴家喜(2016).全面创新 创新驱动的战略路径.北京:科学技术文献出版社.
- 沈胜林,陈中文 & 童三红.(2024).中国式教育现代化视域下推进学校治理现代化的审视与思考.教育科学研究(11),90-96.
- 尚俊杰 & 李秀晗.(2023).教育数字化转型的困难和应对策略.华东师范大学学报(教育科学版)(03),72-81.
- 程红兵.(2017).教育治理现代化进程中学校治理体系变革研究——以深圳明德实验学校为例.全球教育展望(11),90-103.
- 顾佳妮,杨现民,郑旭东 & 郭利明.(2020).数据驱动学校治理现代化的逻辑框架与实践探索.现代远程教育研究(05),25-34.
- 蒋娅娟,陈晓慧 & 汤铭.(2024).数字化赋能小学校长领导力的价值体现与实践路向.中国电化教育(06),32-37.