

高校教育数字化转型中的组织适配机制及其建构路径

吴南中 陈恩伦

(西南大学 重庆 400715)

【摘要】高校数字化转型的快速推进蕴含了资源、权力、信息和控制系统等方面的调整需求,显现了高校数字化转型中的目标含混与组织固化边界、开放整合形态与组织壁垒化运行、资源统筹与组织权责分散等组织层面的不匹配现象。基于适配理论,按照技术、制度和情境的作用逻辑,梳理高校组织适配的需求、条件和内容,建构了以目标适应性调整、结构整体性调适、权责一致化配置为指向的组织适配机制,涵盖功能适配机制、结构适配机制、价值适配机制和场域适配机制,为高校数字化转型提供认知引导、聚情共鸣和功用协同。高校组织适配机制的建构路径需要按照结果定向、培育能力、形塑结构、重塑网络的路径系统依次展开。

【关键词】组织适配机制;数字化转型;高校;数字化;路径建构

【中图分类号】G43

【文献标识码】A

【文章编号】1001-8700(2023)06-0053-08

DOI:10.13927/j.cnki.yuan.20240202.001

现阶段,教育数字化转型行动正通过教育数据共享、学习空间建设、人机协同教学、大规模个性化学习、智能学习支持服务、循证教学与评价等,以技术赋能的方式对教育流程进行解构和再造^[1],开启了教育现代化历程中又一次系统、复杂和长期的工程,正在快速改变教育的基础生态。高校教育研究与实践工作者的焦点集中于教育数字化转型的本质探讨、内容架构、方法设计、资源建设和路径规划等方面,落实“数字技术与数字价值共同演化的转型逻辑”下的数字化技术在教育领域“元素性”嵌入的核心理念和行动主张^[2],完成教育系统的“创变”^[3]。然而,高校数字化转型的推进不仅是教育教学层面的主动调整,同时也需要学校内部组织体系的协同配合,是人、资源、技术和情境等多因素共同协同的结果。建立在笛卡尔分割理论基础之上的高校内部组织呈现了条块分割的现实样态,组织内部之间数据壁垒现象、资源割裂现象、权力配置冲突现象层出不穷,且很难在短期内与高校数字化转型形成科学适配,影响了高校数字化转型的系统推进,亟待建立基于教育数字化转型内在要求的组织体系,设计配套的行动路径,实现有目的、有计划的组织调整,进而适应、引领和创新高校数字化转型的现实要求。

一、高校数字化转型的组织“失配”:问题表征及其变革诉求

组织是意在寻求特定目标且具有高度正式化社会结构的集体^[4]。组织在资源、权力和制度下被赋予了自主行动、主动作为、权责一致等特征,成为高校运行的结构支撑。在高校中,按照人员、资源、信息等形成职能与权力适配的组织结构,通常包括校直属机关组织、教学科研业务组织、后勤保障组织等三类,并在不同阶段、不同利益和不同需求的驱动下不断进行自身调整。按照新制度理论的逻辑,组织系统是高校内部的重要行动者,主要通过组织场域对学校教育教学进行规制、调动和发展。在高校数字化转型的组织场域中,由于技术力量对基于“共同文化——认知框架、规范性框架或规制性系统的限制,形成一个拥有共同意义系统的组织共同体^[5]”的冲击,改变了过往组织之间的“互惠系统”。每个组织在这一充满“自身运行法则”的系统中都会为自身利益相互冲突,并在多重逻辑的共同作用下完成“零和博弈”^[6],隐现了资源、权力、信息和控制系统等多方面的问题,需要进行组织调整。

【基金项目】2023 年重庆市教改重大项目“重庆职业教育数字化转型行动体系建构与检验”(编号: Z231038W); 数字化学习技术基础与应用教育部工程研究中心 2023 年创新基金项目“数字技术赋能教师专业发展成效研究”(编号: 1331006)。

【作者简介】吴南中,博士,西南大学教师教育学院教授,数学与统计学院博士后流动站,数字化学习技术集成与应用教育部工程研究中心兼职研究员;陈恩伦,博士,西南大学教师教育学院院长,教授,博士生导师。

(一) 高校数字化转型的目标含混与高校组织清晰的职责边界冲突

高校数字化转型的行动是高校中的人及其组织整体适应数字化社会的主动行为,受目标指引、理念支持和环境制约等因素影响。其中,目标在组织行动中扮演聚情和激励作用,对组织的决策和行为进行方向性约束。赛尔茨尼克更是指出“目标可以作为攻击对手和从环境中吸取资源的意识形态武器”^[7]。从现有文献来看,教育数字化转型的目标通过数字技术对教育流程再造和系统再建,形成划时代的系统性教育创变^[8-10]。这种数字化转型的目标表述实现了组织的聚情和激励功能,但也在客观上存在目标含混的特征,体现为无法通过具体的、任务性的、行为性的目标来激发相关者参与承诺。在传统的组织结构中,组织具有清晰的职责边界和任务内容。比如,教务部门会倾向于支持学院建设数字化教学资源,但对资源的教学应用状态关注不够。组织目标的冲突导致不同组织在数字化转型行动中片面化、刻意化和表面化,需要清晰的组织目标调整予以配合。

(二) 数字化转型的开放整合需求与高校组织的壁垒化运行矛盾

高校数字化转型需要改变组织场域的内在控制关系,形成内容与形式、表层与核心、外部与内部之间的系统协同。传统的控制关系是以绩效为调控手段,进行整体控制。然而,现有运行体系中由于数字化技术的嵌入,以壁垒化运行的组织架构中出现关系性瓦解,部分组织容易出现情境性失位,比如后勤部门会认为自身与数字化转型关系不大而投入相关资源不足,这些都会影响组织中数字化转型的信心和决心。除此之外,多年的“分割态”运行体系,各个组织已经建立了大量的数据平台,消除“数据孤岛”就需要耗费组织资源^[11],高校推进数字化转型的统筹性力量很难有效整合。

(三) 高校数字化转型的要素统筹需求与组织资源的权责分散冲突

高校数字化转型是数字化技术作为教育的元素嵌入到教育本体,是教育的流程再造和系统再建,需要多个组织通过再梳理权力和资源以实现运行架构的整体协同,其发生过程需要基于整体性开展系统的权力与资源统筹工作,与当前组织资源的权责分散冲突。比如,教务部门制定的数字化转型方案通常将教育教学作为重点内容,偏向于常规教学业务;信息部门制定的数字化转型方案通常将学校信息化管理作为重点内容,偏向于“数据和资源”的“技术性集成”。事实上,高校基本形成了由财务、后勤、信息化、教务

等部门组成的业务性组织,由党政办、人事处等部门组成的权力性组织,以及由各学院等组成的教学性组织,这些都难以通过单一组织形成数字化转型的系统统筹。

二、从“失配”到“适配”:高校数字化转型的组织适配机制及其作用逻辑

(一) 高校教育数字化转型的组织适配机制内涵

适配理论是以协同为基础,指向多元主体协调一致或相互搭配,形成共同作用发挥的组织模式,是设计权责关系、分工与协作的相关理论^[12]。教育数字化的理想状态是“数字化技术”的“元素性”嵌入,为学校体系形成增量,体现为人才培养生态的优化、教学过程的优化和组织流程的优化,进而外化为教育的影响力和可能的边界拓展,成为社会进步的主导性因素。因此,高校数字化转型需要在理顺数字化技术嵌入之后的运行逻辑基础上,主动开展组织再结构化,支持多类主体在制度规约下开展行动,并在行动过程中充分发挥组织的效用,使嵌入组织的数字化技术和资源在场域变迁中占据有利区位,产生多主体协调一致或者是相互搭配的作用,促进组织间基于物质、权力和制度的协同,使教育数字化转型符合更多人的利益。基于此,高校数字化转型的组织适配机制指的是高校在数字化转型的现实需求和具体内容之下,通过权责关系的设计、组织分工与协作的内容调整等,使高校组织形成以协同为基础,以高效使用数字技术并创设新的教育情境、服务高质量的教育教学为目的的适应性调整机制。数字化转型的组织适配机制建构的目标是形成一种与高等教育体系变革相适应的组织架构,适应高等教育的数字化转型张力。

(二) 高校数字化转型的组织适配机制作用逻辑

按照新制度主义的逻辑,组织受到制度环境和技术环境的双重作用,并在这两种环境下形成“连续谱”^[13],制度的成功在于对组织关系网络的管理,主要是通过制度化规则趋同来获取信心和稳定^[14]。高校数字化转型中组织适配的逻辑是调整人与技术和制度之间的关系,通过组织释放人在数字化转型中的潜能,使教育系统的系统重构建立在有效而坚实的组织和制度环境之中,以重塑高校的生产方式。

1. 通过认知引导为数字化转型实践提供方位与约束

高校数字化转型需要组织层面的适配,实质是数字化技术嵌入教育教学导致原有生态产生了“空位现象”^[15],特别是由于技术导致的资源和权力下移,原有组织体系在部分领域出现了“权力真空”,需要作出

针对性的调整。组织适配的过程是系统探索组织目标、组织运行和组织成效的过程,同时也通过调整对行动者完成系统引导:一是高校组织调整本身需要聚集行动者开展决策,是行动者共同围绕数字化转型建立战略方位的过程,这个过程本身蕴含了辨识和认知的作用。二是高校组织调整的过程是思想统一的过程。无论是新组织的建设还是原有组织的内部改造,都需要通过重构组织目标来完成组织内部的职能梳理和权力架构重构,最终体现为思想的统一,为数字化转型的方位锚定提供思想基础。

2. 通过聚情共鸣为数字化转型扩大认同和提供动力

在面对不确定性时,人通常会选择支持自己判断的证据^[16]。高校数字化转型转向的是一个目标含混的体系,具有高度复杂性和多向发展性,是哈耶克描述的“理性不及”^[17]。需要借助“实践-认知-实践”的过程深化事务本身,完成理性的认识。当前,高校数字化转型还停留在探索阶段,需要通过组织的适应性调整过程,通过变革本身极其复杂的过程,为变革的认同与参与提供承诺,为利益相关者提供内容标识,同时促使更多的参与者以组织行为的正当性激发对组织的承诺,完成情感层面的共鸣,以促使他们进一步认可数字化转型的价值。

3. 通过功用协同指引为数字化转型提供组织功能调整支持

美国学者霍兰通过蚁群、生态、免疫系统等的研究提出复杂适应系统理论^[18],在复杂生态之中的各个主体在面向新的调整时,需要通过不断变化规则、改变自身结构和运行方式,甚至需要产生新功能,以主动适应环境。在高校数字化转型的过程中,高校的功能已经产生了实质性变化,比如,人工智能成为高校运行的基础框架,高校需要根据这种变化主动学习数字化转型中的运行规则,改变自身的结构和行动方式,形成功用一致的组织内部框架,并进一步推动数字化转型的深化。

4. 通过保障架构搭建为数字化转型提供基于系统控制的发生场域

组织的行为需要保障架构为之提供力量。在教育数字化转型过程中,组织的战略保证和文化保证直接决定了教育数字化转型的速度和方向。高校数字化转型的组织适配过程可以通过战略和文化为数字化转型提供系统控制的发生场域,影响数字化转型所需要的资源和制度环境。第一,通过组织适配帮助组织之间梳理关系。组织适配的过程是在学校整体数字化转型之下的整体行动过程,是对传统权力运行模

式和资源分配机制的系统再造。第二,通过组织适配过程明确数字化转型中控制体系的整体情境。从动力源来看,高校组织适配既有数字化转型的内在动力,也有适应权力来源变迁的外在动力,其控制关系的建构要内部和外部共同建构多边组织关系,消除组织亚单元对数字化转型过程的负向影响,保证组织目标的实现。第三,通过组织适配适当减少“权力倒易”所产生的资源内耗。数字化转型意味着更多的年轻教师、基层工作人员通过掌握数字化技术拥有资源,并具备与组织进行显性或者隐性对抗的能力。建立保障这部分人运用数字化技术并获得回报的激励机制、引导机制和制约机制,是保证组织运行的基础。

三、高校数字化转型的组织适配机制的形成逻辑

高校数字化转型的组织适配生成需要系统性梳理组织与情境之间的整体关系,通过与外部技术环境和教育数字化转型的双重交互,形成适应新教育教学生态的资源、权力与控制系统,进而形成“技术-制度-情境”的相互配合机制(整体架构如图1所示)。

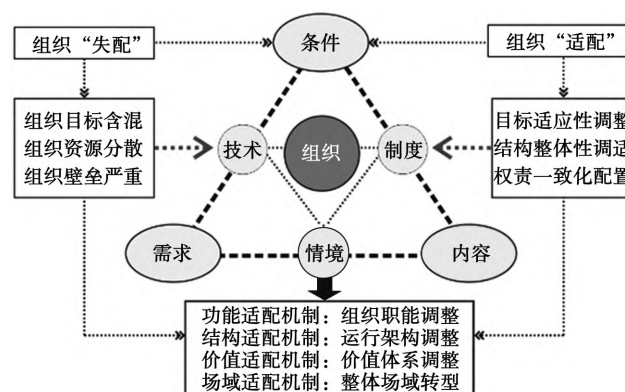


图1 高校数字化转型组织适配机制的整体架构

(一) 需求驱动: 高校数字化转型中组织适配机制的起点

教育数字化转型不是教育教学某一局域的改变,而是通过“教育”与“数字化技术”的融合,通过思想汇集、方法融合和文化濡化等多种形式实现教育的系统性变革。因此,高校数字化转型是一项复杂的整体行动,需要通过组织适配机制的建构促使多元利益相关者在行动方位保持一致的前提下形成整体行动,突破高校数字化转型过程中的目标含混、资源分散和组织壁垒造成的“组织阻碍”。

1. 通过组织适配过程建立体系化目标

在数字化转型的逻辑下,组织功用会产生变化,组织结构和形态会发生调整,比如,有的学校会因在线教育的广泛嵌入建立学分银行等新兴组织。组织功用的变化需要通过重新梳理目标和制定行动方案

等形式,形成具有认知性、象征性和激励性的组织目标,适应组织的长期目标和短期目标,以此来调整数字化转型中人的思想观念、发展动力和行为方向。

2. 通过组织适配过程重塑组织结构

高校组织结构的整体性调适既包括高校组织体系的调整,也包括原有组织体系的适应性改造。高校组织体系的调整指的是按照教育数字化转型的逻辑来设计学校部门和机构,形成与数字化转型业态适配的高效组织框架^[19],如通过数字化转型领导小组解决因数字“孤岛问题”、权力“门阀现象”所导致的组织体系不适应的问题。组织内部调整指的是组织内部围绕数字化转型形成的职能重构、人员分工等,如设置数字化转型首席专家。

3. 通过组织适配协同组织网络权责关系

组织权责调整是形成组织与资源相互支撑的有效办法,核心是基于数字化转型需求形成有效统筹:一是对组织权力的重新划分。核心是按照数字化转型的业务逻辑和流程逻辑对组织的权源进行调整,使组织自身的权力能合理调配自身的资源,完成数字化转型中的职能,如在教务部门中成立学分委员会,动态认证在线教育学分。二是对组织权力的治理化配置。按照数字化转型的推进过程和主攻方向建构权力适应性配置的治理模式,使组织权力与功能适配,如针对“双一流”建设任务中数字化转型建立“双一流数字化转型办公室”。这种治理化配置的方式也适应组织内部的权力调整,如为适应数字化转型的权力倒易等隐序规则,建立技术主力主导的数字化转型工作组织,支持青年教师能根据能力配置权力,促使青年教师自愿兑现转型工作任务的承诺。

(二) 条件保证:高校数字化转型中组织适配机制的基础

1. 行动者主动性参与

高校组织适配机制建构的过程,需要高校利益相关者在外部技术和内部数字化转型的驱动下形成主动行动,这是高校作为对象性活动的主体、认识和实践的主体在处理高校与技术世界关系时所表现出来的能动性,需要高校中的个体、群体和高校整体积极参与。一是个体参与。包括校长在内的教育工作者需要自觉把数字化转型过程中自身所需要承担的义务和权利统一起来,将数字化转型作为自身工作的主要攻坚点,从而实现自身的个体诉求。二是群体觉醒。教育数字化转型是涉及全校各部门的工作,其落实方式是各个部门自觉将数字化转型作为自身业务增量和发展的重要突破点来设计未来的工作。三是高校整体参与。高校在数字化转型中不仅要考虑现

有运行架构中的技术力量和支持能力,还需要及时获取外部资源的支持,积极将学校作为联结学习者数字化参与和社会数字化建构的主要节点而努力,从宏观、中观和微观等不同层面与数字化技术互动创生。

2. 制度系统化建构

高校组织适配的发生需要对制度进行解构和再建构,以制度力量规范、制约和引导组织适配机制的建构。第一,从学习形态上需要打破“标准化课堂”的藩篱,以制度支持数字化学习的整体生态。第二,需要通过宏观制度、中观制度和微观制度理顺数字化转型中多个主体之间的关系,为高校组织适配机制创造运行环境。组织适配意味着组织建构逻辑的调整,是各个层级组织权责及其背后资源的重新配置。第三,需要借助制度落实组织适配的过程。组织适配的过程实际就是制度建构、运行和调整的过程,制度是组织适配中的规范性、约束性、引领性的力量。只有形成了一系列科学、合理和经过实践检验的制度,才能真正形成与高校数字化转型适配的组织体系。

3. 数字技术规模化应用

浅层的、局域的、不系统的数字技术应用难以实现高校数字化转型的愿景,同样也不会产生组织适配的过程。从技术因素探讨数字技术规模化应用的制约因素体现在三个方面:一是数字化技术本身的适切性。高校数字化转型远比工业领域的数字化转型复杂,以学习过程的数字化转型为例,需要对教育、群体和技术进行数据化表征,并以此设计自适应算法^[20]。这种复杂性意味着高校数字化转型需要加大技术层面的投入,形成与教育适配的相关技术。二是数字化技术的保障性因素。数字化技术在教育中的应用受到算法、算力以及存储等方面的限制。算法体现为对过程科学性的保障;算力体现为对教育变革智能性的保障;存储体现为数据等长时段和整体的保存,是教育发展的“基建范畴”。三是数字化技术的伦理规范。高校数字化转型在数据获取、数据处理上需要进一步形成突破,体现为对过程性数据的系统挖掘,在保持发展的同时实现兼容发展性、规范性的伦理规范。

(三) 内容建构:高校数字化转型中组织适配机制的重心

1. 组织理念的体系性生成

教育理念是教育主体对教育现象理性认识、理想追求、教育实践基础上形成的教育价值取向和追求,是一种具有相对稳定性、延续性和指向性的教育认知、理想和观念体系^[21]。组织适配机制建构需要从目标含混中解放出来,首先需要调整教育理念,核心是建立高校数字化转型的理念体系。主要包括以下

内容:一是形成具有前瞻性、导向性和设计性的目标体系,精准勾画转型意念。二是形成系统推进的理念。高校的数字化转型不是单一组织的行动,而是多个组织的协同。三是要契合教育数字化转型内在规律的理念。数字化转型的推进是在自在自为的基础上主观性和客观性的统一,这就要求正确认识客观环境,尤其是数字化转型中高校的传承与发展、观念与实在、有限与无限等。四是数字化转型是一种创造和发展的理念。数字化转型的理念是直观静态和永恒动态的综合,是迈向智慧生态的观念性转变的总和,是不断推进与优化的过程。

2. 组织关系的适应性调整

组织关系指的是组织体系的组织权责关系和组织内部的权力与资源配置。组织体系的权责关系梳理需要从学校整体的数字化转型中厘定转型任务,需要在“技术-制度-情境”的整体框架下,通过长期性与阶段性、问题驱动与需求驱动、长期性考量和紧迫性现实的系统分析,对组织外部关系和内部分工进行调整。

3. 组织行为的功能性调适

组织行为的功能性调适是一个极富有包容性和张力的概念,包括了组织功能解构、组织功能重建、组织行为再生的过程。组织功能解构是指将数字化转型中的组织变革所需要的功能进行分解,探讨用行为承接功能的方法进行组织变革,比如以认证在线教育成果的形式支持在线学习。组织功能重建是指通过识别问题和情境,以制度建设、机制建设和工作流程建设等形式,完成新行为与组织及其相关关系的整合,比如教务部门将数据共享作为基本的职能。组织行为再生是指通过组织内容的调整实现组织活动的流畅化,通过组织行为承接数字化转型的变革愿景。

4. 行动网络的生态性建构

组织适配机制的建构不仅要完成短期的组织功能、行为和方法的调整适应,更需要在设计组织愿景、理顺组织关系的基础上,通过行动者的转译和突破,建立善于利用数字化技术授权赋能、促进变革深入、建立融入数字化技术整体行动生态网络,使组织适配机制成为数字化技术内生教育变革价值的母体,成为选择、驯化和整合外部其他要素的“基座”,进而形成相互关联的行动者网络体系。

(四) 高校组织适配机制的总体形态

“适配”意味着变革,核心体现为数字化技术嵌入到高校教育生态的“基座”之中,打破了传统稳固的环境,形成了新的关系和新的结构。在高校数字化转型的组织适配机制中,在适配需求、适配条件、适配内容

的整体作用下,最终呈现的结果是组织实现功能、结构、价值和场域的变化。

1. 功能适配机制:旨在建构支持高校数字化转型需要的组织职能

功能适配机制指的是组织系统所对应的功能与高校数字化转型形成适配的运行机制,核心是通过数字化转型推进的参与者关系、组织目标与行动者关系等,建构新的组织目标与行动内容、技术与组织目标、技术与相关事件的关系,形成高校数字化转型中新的实践场域,具体包括适应教学变革、教育基建、教育管理和教育研究等方面的组织功能。以教学变革功能适配为例,教学的数字化转型引入的平台建设、资源建设、教学关系建设等形成了新的数据联动逻辑、教学条件适配逻辑等,需要基于已有制度、内容和资源作用下进行机制设计,形成支持高校数字化转型所需要的组织职能。

2. 结构适配机制:旨在建构支持高校数字化转型需求的运行架构

结构适配机制指的是按照高校数字化转型的运行架构开展结构调整的机制。组织结构是功能调整的结果,需要按照功能的变迁进行适应性调适,需要在资源、制度和行动者的共同作用下整体调整。主要包括三个重点内容:一是根据数字化技术的应用情况建立组织,包括汇聚性组织、序贯性组织和倒易特征性组织。汇聚性组织主要是通过人、技术和资源的汇聚实现整合性的目标;序贯性组织主要是通过前后逻辑的整合实现时序性目标;倒易特征性组织主要是按照权力倒易逻辑吸收掌握技术的人员进入决策性的临时组织,实现临时性、阶段性目标。二是按照数字化转型的日常运行状况建立组织,包括业务性组织和服务性组织。以业务性组织为例,当人工智能服务教学常态化后,可以将人工智能服务部门纳入到组织服务体系范畴。三是按照数字化转型的深化和扩张要求建立扩张性组织,比如,人工智能教育研究院可专门负责推进基于人工智能的组织变革工作。

3. 价值适配机制:旨在建构支持高校数字化转型需求的价值体系

价值适配机制指的是在高校数字化转型的组织建设中,围绕组织的价值取向、价值生成和价值应用形成的价值精神和价值特征匹配机制。按照新制度主义的逻辑,组织通过落实文化、认知、准则和管理要素的方式,体现稳定性的价值精神和价值理念^[22]。在实践行动中,也存在需要通过价值精神和价值体系的建构,使高校组织内部和组织之间形成价值层面的共同使命,促进组织体系的一致化行动。价值适配机

制主要包括形式适配、符号适配和文化适配,以组织形态、组织业务、组织功能等形式建构高校组织内部的“思维软件”,形成支持组织集体行动的文化认知和行动理解框架,通常需要活动、评价、标识物打造和宣传文化产品等的协同。

4. 场域适配机制:旨在建构支持高校数字化转型需求的整体场域

技术与情境紧密相联,但教育者往往仅能看到技术的力量,却忽视了技术所在情境的复杂性、稳定性带来的影响。高校体系是具有“自身运行小法则”的相对封闭系统,自身场域中的要素、调度和惯习都会影响数字化转型的组织适配机制建设。高校组织适配机制的建设需要从场域角度建构三种能力:一是支持新要素适应的组织跨文化认知。组织适配的目的是创造数字化技术入场域的规则和环境适应,核心是支持数字化转型过程中多元行动主体的文化嵌入,比如数字化技术带来的技术理性能嵌入到学校建设之中,将“循数教育”形成一种文化常态。二是数据体系快速流转的组织运行调度能力。数据是连接教育实践和教育技术力量的关键,既影响组织的转型动力,也影响组织的转型持续力,塑造开放生产数据、快速梳理数据、系统使用数据是场域适配机制产生效用的关键。三是建构技术改变教育的惯习。技术自带结构属性,比如智能化技术可以简化流程,为精简结构和调整组织关系提供支持。培养技术改变教育的惯习核心是在长期的组织战略落实中赋予组织及其个体有效资源和权力支持,使技术成为个体和组织战略思考和行动中的一部分,使组织在行动中保持关注长期目标的控制能力。

四、教育数字化转型中高校组织适配机制的建构路径

高校数字化转型的要旨是在尊重高校数字化转型的内在规律性基础上观照技术的行动属性和组织需求,实现支持技术广泛应用的组织架构,最终帮助和引领高校高质量发展。然而,高校数字化转型的组织形态是渗透到高校基础结构层面的变化,使高校组织体系中的领导权和治理权让渡给自身创造的技术体系,需要高校跳出现有组织架构,顺应社会数字化转型需求和教育数字化转型的规律,积极、系统地建构方案,设计主动建构的路径,有效规避和合理解决数字化技术嵌入教育体系中产生的问题,才能建立蕴含特定功能的组织适配机制,实现高校的进步。

(一) 结果定向:将组织适配机制纳入数字化转型行动规划

高校数字化转型的组织建设首先要解决的是数

字化转型的目标问题。结果定向指的是数字化转型中组织适配机制的建设需要围绕学校数字化转型进行目标梳理,并融入到数字化转型的规划中,形成具有道德性、正确性和稳定性的组织适配目标。核心包括:一是聚焦结果的规划。从目标角度看,由于高校数字化转型的宽泛性,聚焦于特定目标的行动计划在短期内很难实现。但结果变量是组织能清晰认识到的,也就是学校围绕数字化转型充分发展,具体体现为学生健康成长、教师专业发展和学校声誉提升。关注数字化转型的结果定向可以在组织适配机制建构过程中调整无效的、低效的组织行为,形成数字化转型的战略定力,避免组织建设的方位偏离。二是行动内容改变结构的方案。数字化转型具有系统性和生成性,需要组织通过宽口径对接变革行动,打破传统的科层化组织体系和程式化工作模式。因此,在高校数字化转型行动规划中需要进行内容对接结构的整体形态变革,实现宽口径分工和扁平化管理。三是依托多边规约的组织协同规划。组织适配的直接目标是建立协同体系,实现资源的最大效用发挥,形成霍兰所阐述的“多元主体的适应性系统是依托规则描述和相互适应的主体结构,以更好地应对环境变化”^[18]。在路径规划中,高校需要将发展中的主体和全新的结构构建共同考虑的要素,按照规约的形式实现多元协同的组织架构,保持组织“活性”。

(二) 培育能力:整合组织网络行动中的一致性力量

组织适配是受技术、制度和情境共同作用的行动,但本质是人的活动,核心就是通过人的主动性建构变革主体中的行动者理念与行为、资源与权力、决策与目标、行动与情感等的一致性。因此,培育行动者的能力是关键。一是动力的激发与整合能力。数字化转型行动是具有正当性、现实性和前瞻性的行动,但组织建设在组织固有的惯习和运行模式中稍显停滞,原因在于动力不足。动力的激发与整合能力建设就是组织适配机制建构过程中,组织者需要从工作逻辑、个体逻辑和协同逻辑中找到高校组织适配的动力因素,通过可见性、明确性、预期性的目标与组织和个体发展中的自发动力和自为动力协同起来,建构组织适配的发展动力。二是阻力的规制与管理能力。阻力的规制与管理能力指的是组织者通过对行动者的情感、认知和行为进行干预使阻碍组织发展的因素消除,进而保持组织行动的同向与同步的能力。组织行动的阻力消除需要把控组织阻力的产生、周期和干预方式等阻力作用方式的内在机理,主动在阻力发挥作用的前期进行干预,保证组织适配机制的顺利推

进。三是会谈与学习能力。会谈与学习能力指的是组织适配机制建构的行动者在行动过程中,通过会谈和学习的方式从不同行动者的利益关切思考问题,主动调整组织适配过程中的规则等细节,使组织结构和形态保持面向复杂情境的调整能力。

(三) 形塑结构: 建立技术赋能与权力变迁双向调适的矩形架构

组织适配机制的关键是组织结构的重塑,包括组织权力结构、资源结构、运行架构、互动关系等内容形成的复杂逻辑结构,使组织中新的权力、资源和人等要素在组织运行中发挥最大价值,并实现资源的高效利用。第一,改变组织的科层架构,形成对接技术变革的扁平化框架。高校传统组织的基础架构是科层模式,核心是利用业务高度程式化、形式高度正式化、权力高度集成化和控制系统高度规约化等方式实现权力与资源的精准控制。在数字化转型过程中,由于数字化技术对传统权力运行模式以及具体工作流程的冲击,需要形成与数字化社会对接的快速应对机制、迭代机制和效果反馈机制,这就需要减少权力与资源分配的中间环节,形成凸显技术人员价值、适应短期合作和阶段性目标的组织形态。第二,按照权力流动设计治理型关系,提高组织效率。数字化转型自含技术逻辑,核心是技术的规律性和客观性要求,是组织适配机制建构的基础,比如以数字为证据的组织变革成效是改进组织的必要依据。技术的嵌入削弱了领导的权威性和权力的集中性,需要形成以数据为依托、以关系调整为过程、以结果优化为目标的相互协商型治理结构,尤其是能按照倒易权力现象配置的治理结构,支持技术拥有者在治理体系中的参与。

(四) 重塑网络: 形成数字化转型力量的联合行动生态

组织适配机制建构的最终目标是形成相互配合的组织网络,通过组织网络将行动者进行系统化管理,实现以联结为表征、以合作为形式、以高效行动为目标的整体行动网络,以“掘进”的形式推动高校数字化转型的组织适配机制建设。首先,锚定行动主体。组织适配机制建设是组织部门的主要职责,但教务部门、规划部门等因洞悉数字化转型的组织需求应该成为主要的协调者,一起构成了组织网络的关键节点。其次,选择互动方式。组织适配机制建设是受问题和需求双向驱动的整体协同,核心问题是解决高校数字化转型的组织适配问题,进而延伸为若干阶段性、领域性的问题,以此为基准进行利益分析,形成“外促与内生”结合的互动方式。“外促”主要是承接外部资源所形成的组织适配需求和数字技术发展对教育的自

发影响。“内生”核心是通过开放的组织架构、灵活的组织形态和多样化的组织形式形成突出运行、控制和规则三个要素的互动方式,形成利益联动者的关系。再次,以行动实现招募和组织。行动网络产生作用的方式是通过协商实现协定行动,并纳入新行动者。在高校组织适配机制建设中,有三条主要的路径需要关注:一是基于现有业务的渐变性联动。主要涵盖以过往业务内容改造为基础的内容优化、范围拓展和应用深度加强的渐变,比如在人机协同的支持下,混合学习逐步深化并转变为大规模个性化教学,这就需要强化场景、资源建设者之间的联动,以实现组织结构的持续改进。二是基于数字化转型的突破性联动。主要涵盖从无到有的组织业务,比如在线学习兴起之后的学分银行管理中心,通过其被赋予的组织角色才能在组织体系中形成转译,完成组织节点的功能。三是外部组织的嵌入。主要是数字化社会延展的组织职能,比如数据伦理审查,嵌入到组织体系中与其他行动者互动,并形成学校组织内部的支持圈。除此之外,策略支持、力量联合和知行重构的组织整合策略可以形成聚合策略指向性、资源力量性和知行方法性的联动网络,生成支持高校组织适配的持续性生态圈,服务高校组织的高质量建设。

【参考文献】

- [1] 万力勇,熊若欣.以数字化转型赋能高质量教育体系建设:底层逻辑、实现机制与关键路径[J].现代远距离教育,2023(4):34-40.
- [2] 胡姣,彭红超,祝智庭.教育数字化转型的现实困境与突破路径[J].现代远程教育研究,2022(5):72-81.
- [3] 祝智庭,胡姣.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(1):5-15.
- [4] [美] W. 理查德·斯科特,杰拉尔德·F.戴维斯.组织理论——理性、自然与开放系统的视角[M].高俊山,译.北京:中国人民大学出版社,2011:30.
- [5] [美] W. 理查德·斯科特.制度与组织——思想观念与物质利益[M].姚伟,王黎芳,译.北京:中国人民大学出版社,2010:58-67.
- [6] 徐顽强.社会治理共同体的系统审视与构建路径[J].求索,2020(1):161-170.
- [7] 吴光飙.企业发展分析:一种以惯例为基础的演化论观点[D].上海:复旦大学,2003.
- [8] 刘晓峰,兰国帅,杜水莲,等.迈向教育数字化转型的欧盟四版公民数字能力框架:演进、比较、特点和启示[J].现代远距离教育,2023(3):66-79.
- [9] UNESCO. Building ecosystems for online and blended learning: advancing equity and excellence in higher education in the Asia-Pacific: policy brief (chi) [EB/OL]. [2021-08-01]. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375474_chi.
- [10] 祝智庭,胡姣.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.
- [11] 吴南中,黄治虎,曾靓,等.教育大数据生态圈构建“3+3”模型的逻辑与实践[J].中国远程教育,2019(7):77-85.
- [12] 刘尧,沈曦.组织结构视角:大学管理低效的根源及对策[J].

高校教育管理 2009(2):28-31.

[13]王宾齐. 高校内部组织绩效评价类型分析——一个新制度主义的视角[J]. 教育科学 2011(2):65-70.

[14]张永宏. 组织社会学的新制度主义学派[M]. 上海: 上海人民出版社 2007: 15.

[15]肖凤翔, 邓小华. “多中心”理念下职业教育治理主体的角色定位——“中和位育”思想的启示[J]. 高校教育管理 2018(2):66-73+124.

[16][美]W. 理查德·斯科特. 制度与组织: 思想观念、利益偏好与身份认同[M]. 姚伟, 等, 译. 北京: 中国人民大学出版社 2020: 42.

[17][英]弗里德里希·冯·哈耶克. 哈耶克文选[M]. 冯克利,

译. 南京: 江苏人民出版社. 2007: 458.

[18][美]约翰·H. 霍兰. 隐秩序: 适应性造就复杂性[M]. 周晓牧, 韩晖, 译. 上海: 上海科技教育出版社 2019: 76-98.

[19]陈良雨, 陈建. 大数据背景下的教育治理能力现代化研究[J]. 现代教育技术 2017(2):26-32.

[20]任维武, 郑方林, 底晓强. 基于强化学习的自适应学习路径生成机制研究[J]. 现代远程教育 2020(6):88-96.

[21]韩延明. 理念、教育理念及大学理念探析[J]. 教育研究 2003(9):50-56.

[22]卢强. 教育数字化转型下技术革新教学推进路径的审视与展望[J]. 现代教育技术 2023(1):17-28.

Organizational Adaptation Mechanism and its Construction Path in the Digital Transformation of University Education

WU Nanzhong, CHEN Enlun
(Southwest University, Chongqing 400715)

Abstract: The rapid advancement of digital transformation in colleges and universities involves adjustments in resources, power, information and control systems, resulting in alienation phenomena such as ambiguous goals and solidified boundaries of organizations, open integration forms and barrier-based operations, resource coordination and decentralization of rights and responsibilities. Based on the adaptation theory and in accordance with the functional logic of technology, system and situation, the needs, conditions and content of organizational adaptation in colleges and universities are sorted out, and an organizational adaptation with the goals of goal adaptability adjustment, structural integrity adjustment, and consistent configuration of rights and responsibilities is constructed. The adaptation mechanism is subdivided into functional adaptation mechanism, structural adaptation mechanism, value adaptation mechanism and field adaptation mechanism to provide cognitive guidance, emotional resonance and functional synergy for the digital transformation of universities. The construction path of the organisational adaptation mechanism of universities needs to be systematically carried out according to the path of result orientation, capacity cultivation, structural shaping and network reshaping.

Key words: Organizational adaptation mechanism; digital transformation; universities; digitalization; path construction