

蒋广学：内驱力是多元协同的关键

蒋广学

北京大学党办校办副主任、网信办主任、数据办主任

文/本刊记者 余秀

当被问及教育数字化多元协同机制中有哪些关键主体时，北京大学网络安全和信息化委员会办公室主任蒋广学认为，首先，教育主管部门是至关重要的一“元”，当教育部层面发布自上而下的评价机制，形成令行禁止的评估、反馈、奖惩闭环，将对整个教育行业形成强有力的政策驱动；其次，高校内部多元协同，“一把手”最关键，“一把手”不亲自主持，就很难破除既有的利益格局、部门壁垒，形成不了稳定的机制和制度；最后，教育工作者尤其是信息化工作者，对待高校数字化转型这个长期、复杂的系统工程，必须着眼未来趋势，立足行业实际，发掘各类需求，探寻应用场景，激发不同群体的内驱力，是实现多元协同的关键因素。

蒋广学认为，对于信息化部门而言，教育数字化的多元协同只是表象问题，本质在于找到教育各领域、各部门对于数字手段的迫切需求，这是变革的内驱力。找到某个领域、某个部门数字化转型的内驱力，跨部门协作、多元协同就会势如破竹。

在教育数字化的道路上，各个高校、学科、部门没有必要“齐步走”。信息化部门拥有技术和方向上领先一步的能力，“引领”数字化服务的能力和意识，要换位思考，帮助其他

部门形成共识，发掘需求，设计场景，协同其他部门找准用户的需求，更好地服务好教师和学生。

什么是多元协同？

《中国教育网络》：在教育数字化转型的大环境下，您对高校多元协同有何见解？多元协同机制是否必要？当前高校多元协同生态的现状如何？

蒋广学：中共中央总书记习近平在主持中央政治局第五次集体学习时指出：“教育数字化是我国开辟教育发展新赛道和塑造教育发展新优势的重要突破口。”这段重要论述，深刻揭示了教育数字化的关键作用，同时也提醒了教育数字化的局限性，即教育数字化只是开辟新赛道和塑造新优势的突破口之一，是打破一些教育发展不利局面的重要手段，而并非全部。

习近平总书记多次强调，“要办好人民满意的教育”。我们权且简单地把这个目标分解成两点：第一，让更多人接受好的教育；第二，提供更高质量的教育。学堂在线、慕课等一系列线上课堂，可以帮助边远地区的学生获得受教育的机会。但是信息技术如何提高教育的质量，这个问题的答案并不明朗，需要经过长期的探索和实践才可能实现。

冷静来看，教育数字化是一个有力的助推器，运用好了确实能发挥引领和推动教育变革的作用，但同时教育数字化的力量是有限度的，它不一定能引领助推好教育的各个领域、各个维度。与变革中或发展中的行业领域相比，对于教育这

样一个数千年来有着较为稳定形式的领域，做好做强教育其实还有其他途径，还有很多其他方面的事情要做。

回到初始问题，教育数字化一定需要多元协同。因为教育数字化和教育本身一样，是系统性工程，涉及教育主体、客体、关系、评价、环境、内容、方式、途径等等。教育数字化往前推进，将变革整个教育生态。它是一个需要多元协同的全局性、系统性的事情。

当前教育行业的多元协同，还需要提升观念，真正认识到它的重要性和严肃性，还远没有达到建立机制的维度。

究其原因，我认为教育行业目前尚未激发出变革的自驱力。任何一个行业领域，如果发展遇到瓶颈，适应不了时代，满足不了消费者的需求，自然而然就会自主形成推动变革的内在动力，这种内生动力结合外部力量，将产生强大的创造力。如今，数字政府、数字经济、数字工业建设，因有政策力量 and 经济发展实际需求内外合力的推动，多元协同方面已经相当成熟。

相对而言，教育行业只靠政策的驱动，缺少业务的驱动，学科、教师、学生对变革的基于利益上的需求不是很强烈，教育供给方式和手段转变的内驱力还不足够。教育是一个积淀厚重、惯性很强的传统行业，教育的转型升级不同于数字经济产业，新的技术、数字化手段应用于传统教育行业哪些领域、流程、群体、场景，采用哪些技术、手段、制度，需要事先有个基本的勾勒和梳理。

教育数字化是“一把手”工程

《中国教育网络》：如今，高校信息化已不再是信息化部门的信息化。在数字化转型过程中，您认为多元协同的主体有哪些？影响高校推进数字化转型工作的关键点是什么？

蒋广学：教育数字化转型不是简单地开发系统、软件，也不是硬件设施设备的建设，而是要整体塑造教育新业态，流程要重置，教学要重组，教学内容要重构，评价标准要重建。要实现数字化转型，高校的核心运转部门都要参与进来。

教育数字化多元协同的主体，不只局限于信息化管理或建设部门，而是全链条、全系统、全生态的，包括教育主管部门、高校“一把手”、分管领导、主管部门、建设部门、支持部门、二级单位、教师群体、学生群体，还有服务商、媒体评价等社会力量。

多元协同的主体可以进一步总结为三类部门：技术部门、业务部门、管理部门。有力的政策力量、强烈的业务需求以及强大的技术供给，三类部门协同配合，整合各方的利益诉求，将整个链条调动起来，便可实现业务主导、技术驱动和制度规范的教育数字化的整体转型。

其实，多元协同中高校第一个“元”就是“一把手”。“一把手”如果缺位，其他的“元”再活跃也事倍功半。教育数字化需要改流程、改规矩，要改动的地方太多，涉及的利益和资源太多，动他人的利益和资源，这是信息化部门凭一己之力办不到的。教育数字化是“一把手”工程，“一把手”不亲

自站台，就很难破除既有的利益格局、部门壁垒，形成不了稳定的机制和制度。

教育数字化是“一把手”工程，实践起来也很有难度，要求主要领导持续强力推动，执行部门坚强有力，以及良好的群众基础，这三个因素缺一不可。

急迫需求牵引，寻找突破口

《中国教育网络》：就您所在的部门而言，在与其他部门协同时，您主要会考虑哪些关键性因素？

蒋广学：我认为在与其他部门协同时，最重要的是帮助寻找这个部门对于数字化的急迫需求，这是变革的自驱力。找到了对方的急迫需求，跨部门协同合作就不成问题。各部门对于数字化的强烈需求，通常落脚点很具体，比如某些学科，特定的时期和场景，可以把这些作为突破口。而找准突破口的前提是，尊重大的历史和现实，理解内部运行逻辑和生态。

以北大为例，北大人多地少，运动场地不够，体育资源不足，学校的体育学科发展对数字化有强烈的需求。体育学科相关部门会主动要求开发线上平台，使用穿戴式设备，想方设法利用数字化环境实现教学和科研任务。近三年，北大在智慧体育馆建设上加大投入，加紧建设。再如，北大新校区建设，初创阶段的信息化建设就好似在白纸上作画，是校区信息化建设的最佳时机。

教育数字化现在已经不是“大水漫灌”的阶段，各个高校、

学科、部门没有必要“齐步走”，有条件、有优势的先发展，没条件就先自我审视、观摩学习。

《中国教育网络》：您认为在找需求找动力方面，信息化部门可以为其他部门提供哪些帮助？

蒋广学：其实，换位思考是最重要的原则。信息化部门只有站在其他部门的立场上，帮忙捋业务、捋流程、捋手段，才能更好地帮其实现需求，做好服务。

对于信息化部门来说，换位思考就是要摆脱技术思维，培养管理和业务思维。因为信息化部门服务的对象是管理部门，所以要学会用管理部门的管理思维来理解其业务，“化身于他才能更好地服务他”。信息化部门应从管理部门的角度思考，发掘需求，设计场景，挑选技术手段。比如，信息化团队去游说教务长进行教学数字化，在不了解其实际需求和业务的情况下，光向其展示先进的技术，是打动不了教务长的。

信息化团队了解和拥有先进技术，应该站在技术和时代的前沿，去唤醒那些对技术、对技术发展给行业变迁带来的必然转型还不是特别敏感的传统业务主管部门领导，让他们感受到技术带来的启发和压力，帮他们找到结合技术的转型方向，设计可能的场景，助力变革的完成。

信息化部门所谓的“引领”，是指一种技术和方向上领先一步的能力，引领的是服务的能力和意识。

《中国教育网络》：贵部门在与其他部门合作落实学校

数字化工作的过程中，遇到过哪些典型的挑战？最终是如何破局的？

蒋广学：从信息化部门内部来讲，建设和管理需要协同。北大是管办分离、管建协同，网信办负责规划、立项、审批、管理、协同等。全国高校信息化的建设和管理模式不一，无论管办一体还是管办分离，建设和管理这两股力量都需要协同。

从外部协同的角度讲，信息化部门跟学校的教学、科研、管理部门的合作需要协调。以智慧教室建设为例，教发中心负责智慧教室建设，是技术实现部门，教务处是需求部门，也是管理部门，但两者可能都不太理解师生对智慧教室的实际需求。此时，信息化主管部门可以针对不同类型的教师和学生做调研，找准需求，在学校各部门、业主、物业、服务商之间协调，让新建的智慧教室更好地服务师生。

北大有体制上的优势，网信办主任兼任“两办”（党委办公室、校长办公室）副主任，在一些事情上，可以代表学校来张罗。理论上协同不成问题，但是现实操作依然困难重重，传统的利益格局、部门壁垒等复杂问题依然存在。北大数字化转型的多元协同在已有制度、机制保障的情况下，难处最终落在人的能动性的发挥上，即提升和改变人的观念认识水平。

做好评价机制，做到令行禁止

《中国教育网络》：在转变高校相关主体对于教育数字

化的观念上，您有没有一些思路和大家一起分享？

蒋广学：转变高校对于教育数字化的观念，力量分为三种：一是客观的技术和社会发展给人带来压力和动力，使人认识到社会变革趋势，产生很强的代入感，主动地、自发地改变观念；二是宣传教育，以各种形式反复进行宣传教育，包括政策解读、主题学习、案例推送等等，潜移默化地改变人的观念；三是评价机制，是最重要的，也是短期内最容易实现的。

其中，评价机制不是信息化部门制定的，也不是学校制定的，而是教育部层面的顶层设计。由于传统积淀和惯性，教育行业很难自发地产生对于变革的急迫需求。要使教育行业对数字化产生强劲需求，扭转人的观念，最有希望的是教育部自上而下的评价机制。

评价机制应有一个闭合的链路，有考核，有奖惩。所谓“令行禁止”，令则行，禁则止，这是政策高效执行落地的核心。没有奖惩，全凭自觉，实在缺乏效力。评价机制中的“禁则止”，好比“拳头”，信息化经费比例少、数字化转型慢要接受惩罚，被“拳头”打痛了打怕了，主体和人自然就会转变观念。

未来多元协同生态的建设思路

《中国教育网络》：目前，国内高校的多元协同机制还处在摸索阶段，北京大学有什么经验和大家分享？您对未来高校多元协同生态的建设路径有什么建议？

蒋广学：教育是人类文明和智慧传承的主要手段，这个行业有厚重的积淀与长期的惯性，而技术是一件不断向前的利器，是实现社会变革的主要动力，两者要互相加持，但一定要找准突破点和结合点。

首先，最重要的是令行禁止，建议教育部层面制定一套自上而下的评价机制，形成评估、反馈、奖惩的互动循环。教育部的令行禁止，能对整个教育行业产生强大的作用力，制造出对于数字化的强劲需求，扭转高校人的观念。

其次，教育数字化的多元协同第一个“元”就是“一把手”，在“一把手”的支持下，高校的数字化转型才可以破除利益格局、部门壁垒，形成稳定的管理机制和制度保障。北大目前在体制机制上形成了一套关于制度规范、队伍建设的顶层设计。

最后，大家要着眼教育的未来，也要立足教育的行业实际，在这个变革和转型的特殊时代，要主动推动变革，通过努力发掘需求，不断探索应用场景，来因地制宜，寻找突破口。当然，各个高校、各个学科、各个部门不能等量齐观，不用“齐步走”。需求就是动力，一旦发掘到某个学科、部门、领域对数字化的急迫需求，有了内驱力，协同就不是问题。