

“不抛弃 不放弃”

——从一则案例谈校长的信息化领导力

□ / 秦红斌

J 学校是上海市首批农村教育信息化实验学校。经过实践,学校从信息化“荒芜”学校走向信息化应用示范学校,实现了跨越式发展。校长究竟应该怎样领导全校教师共同推进信息化工作?当笔者采访 J 校校长时,面对这一颇具普遍性的问题,校长的回答发人深省。

问:作为校长,您在推进学校信息化应用方面有哪些举措?

校长:我们始终抱着一个信念——决不抛弃,决不放弃,咬定目标不放松,坚定地推进教育信息化应用工作。在具体推进过程中,首先,我们制定学校信息化发展规划,这个规划一定是符合学校实际并可操作的。规划包括实验项目、实验方案、计划表及项目组织机构。其次,推进信息技术在教育教学中的应用时,一方面加强教师的应用力度,另一方面提高学生的信息素养。再次,我们加强了对信息技术应用的奖励制度,制定了信息技术应用先进个人和各项活动竞赛的奖励细则,用评价机制引导应用。与此同时,我们还注重制度的建设和信息化文化氛围的营造,如设备管理制度、博客上传制度等。鉴于我校农民工子女占多数,我们正在思考如何在信息化环境下聚焦农民工子女教育问题,实现学校内涵发展。

问:在学校信息化推进过程中,您认为校长应具有哪些素养?

校长:对我本人来说,还是“决不抛弃,决不放弃”。一方面,从思想上,我丝毫不放松对信息化工作的领导和管理,不断强化我校管理团队的应用意识,使教育信息化的推进成为管理团队的自觉行为。另一方面,我本人也积极学习信息技术,提高自身的信息素养,通过自身的应用,无痕地影响师生,起到榜样作用。我认为,校长不一定要成为技术专家,但必须对技术有所了解,要对技术在教学中的应用有所了解,能对技术在教学中的应用有所感悟。

J 校的案例是校长信息化领导力典型的外在表现。从这一实践案例可以看出,校长在推进学校信息化应用的进程中,除了具备一般的管理能力外,还要有信息化发展的规划能力、决策能力、引领信息化革新教学的执行能力和信息化的评价能力等。

校长的信息化领导力决定了学校信息化执行力

1. 校长教育信息化的系统规划能力

校长要把信息化的发展纳入学校长远发展规划,结合学校信息化现状,对学校教育信息化进行系统规划。信息化系统的规划和发展是一个长期过程。校长要从发展角度,对学校硬件设施、资源、培训和资金进行统一规划;对学校短期、中期和长期的发展进行规划,明确目标、任务及管理组织。系统规划还有一个重要因素,就是校长要具有规划执行的评估能力,要对应用状况、实施效益、学校经验进行总结。J 校在信息化推进过程中,根据不同阶段,制定了不同的实施方案,并及时总结经验,出版了两本信息化科研成果,使规划得以落实。

2. 校长教育信息化的应用领导能力

教育信息化应用的最终目的是为教育服务。在学校范围内,校长的信息化领导能力也要体现在落实教学应用、推进课程改革和促进师生发展方面。

如何落实教学应用?校长既要从理念层面上拥有对待教育信息化的正确意识和态度,对待教师教学与学生学习的积极信念,又要从具体行为上激励教师运用信息化手段,增进教师教学成效和学生学习的成就。

应用信息化推动课程改革,促进信息技术与课程整合,对校长的能力提出了更高的要求。一方面,校长应当具备教育信息化与课程整合的理念,另一方面,将理念贯彻到学校的实践中时,校长应提供

良好的文化氛围，创设多种积极有效的激励措施，鼓励教师参与到课程改革之中。

教育信息化的主体是人，当然离不开对人的领导，教育信息化中校长对人的领导能力体现在两大方面：一是面向信息化的教师专业发展的领导能力，二是面对学生全面发展的领导能力。J 校通过教师课堂教学评比、博客大赛、师生课件评比等方式，在满足教师精神需求的同时，在物质激励等方面继续给教师提供制度保障，形成良好的应用氛围，从而利用信息技术提高学生的学习层次和效率，增强师生应用信息技术的信心。

3. 校长教育信息化的文化建设能力

从 J 校的实践可以看出，校长非常重视信息化制度的建设、信息化道德和法规的引导及信息化文化氛围的创设。校长的信息化文化建设能力是学校信息化可持续发展的动力，促使学校走上内涵发展的道路。各种规章制度的建设、对师生健康应用心态的积极引导，以及为师生创设有利于信息化应用和发展的条件，这些都需要漫长的过程，但却能够对信息化的应用产生深刻的影响。

4. 校长自身的信息素养

J 校校长具有强烈的信息化意识，一方面具有提高自身信息素养的意识，另一方面具有推动学校信息化发展的意识，并能够将这种意识转化为学校管理团队的行为，推动学校信息化整体向前发展。

J 校校长的信息化领导力是其信息素养在管理层面的一种反映。校长在日常管理工作中，不仅应该具备一般的信息技术操作能力，还应该能够应用信息化管理软件管理学校日常事务，使校长从日常繁杂的事务性工作中解放出来，提高工作效率。

作为一名学校管理者，校长必须转变教育观念，主动变革管理模式，树立与信息时代相适应的教育价值观、学生观、教学观，提高自身的信息意识和信息素养，具备系统规划的能力，加强信息化应用的领导能力和推动师生发展的领导能力，更好地促进学校信息化的和谐持续发展。

提升校长信息化领导力的建议

1. 校长的信息化理念是影响校长信息化领导力的重要因素

加强校长的信息化领导力首先要提高校长的内

在信息化素养。影响校长内在信息化素养的因素包括信息化理念和信息化应用能力两个方面。在这两个因素之间，校长的信息化理念起着主要影响作用。可以通过信息技术方面的培训、学习之后的反思、参观和考察等方式提升校长信息化理念。

校长的教学应用、课程建设、师生发展的理念和制度也是影响信息化应用领导力的主要因素。校长要加强信息化应用领导力，就要不断更新信息化应用理念，合理制定信息化应用的制度。

2. 信息化组织管理结构是影响校长信息化领导力的主要因素

在中小学校中，以校长为核心的信息化组织管理结构的主要影响因素包括：校长自身信息素养、校长授权、信息化管理组织中的沟通、校长授权后的监督、信息化管理组织结构的层次。

J 校建立了扁平式组织管理结构，减少了组织的中间层次，便于上下沟通，加快校长和下级信息的沟通速度，提高校长信息化工作的效率和决策的正确性。J 校还成立了信息化领导小组，校长适度授权，并注意发挥校长的监督作用。校长对下属充分地信任和授权，并用一定的标准去评价各级管理人员的工作成绩。

3. 信息化系统的规划和评估是影响校长信息化领导力的关键因素

提高校长信息化领导力，做好学校信息化系统的规划和评估，一方面要合理规划学校信息化系统中的各要素，包括硬件设施、资源规划和培训等。另一方面要合理规划信息化发展的目标和组织管理结构，包括目标分类、任务分组，以及建立合理的评价体系等。

4. 信息化文化氛围是直接影响学校信息化建设的关键因素

学校信息化文化的建设是一项复杂的系统工程。校长要从宏观视野对学校未来发展及定位做出理性思考，形成办学思路、信念和理性思维。校长的信息化发展理念一旦深入人心，将形成强大的精神力量，使师生在不知不觉中受到感染和熏陶，促进学校信息化文化建设。^[6]

(作者单位：华东师范大学教育信息技术学系)