

大学校长信息化领导力:内涵分析与模式建构

张建红,姜淑慧

(南京审计大学 党政办,南京 211815)

【摘要】 大学校长信息化领导力是应对新型信息化管理过程的综合能力,主要包括信息技术能力和管理能力。校长信息化领导力的形成需要以校长自身信息素养提升为前提,以学校信息化建设的顶层设计为保障,以教师信息化教学能力有效引导为重要体现。文章借鉴目标管理的 SMART 模式,构建以目标为导向的信息化领导力 SMRAT 模式,从明确的信息化建设目标、信息化建设过程管理可控、信息化建设各阶段相互关联、信息化建设结果可预期、有明确的截止时间五个环节探讨校长信息化领导力的实践路径。

【关键词】 大学校长;信息化;信息化领导力;目标导向

【中图分类号】 G647 **【文章编号】** 1003-8418(2018)09-0066-03

【文献标识码】 A **【DOI】** 10.13236/j.cnki.jshe.2018.09.012

【作者简介】 张建红(1963—),男,江苏兴化人,南京审计大学党委副书记、研究员、硕士生导师、博士;姜淑慧(1986—),女,山东青岛人,南京审计大学党政办公室助理研究员。

一、校长信息化领导力:应对新型信息化管理过程的综合能力

关于校长信息化领导力的定义,学术界的观点并不一致,通过梳理文献发现,目前主要存在两种观点:一种观点认为校长信息化领导力是校长利用信息技术治校的“能力”组合。例如,祝智庭和顾小清认为,校长信息化领导力的内涵包括信息化系统规划能力、信息化教学与课程改革领导能力、教师专业发展领导能力、教育信息化规划建设能力等^[1]。另一种观点认为,校长信息化领导力是校长利用信息技术治校的“过程”组合。例如,刘美凤认为,能够通过一系列的规划、政策、策略及日常的相关行为,让全校师生员工认同这个目标,共同努力,并最终实现学校信息化的过程就是校长信息化领导力的体现^[2]。笔者将这两种观点进行整合,认为校长信息化领导力属于一种应对新型信息化管理过程的综合能力。近几年,信息技术对学校教育产生了重大的冲击,先后出现了信息化校园、数字化校园、智慧校园、智慧空间等,校长信息化领导力也随着教育信息化的演进不断生成新的内涵。由于校长信息化领导力的研究必然离不开信息化管理技术,因此本文从管理过程的角度探讨校长信息化领导力的能力构成,认为校长信息化领导力构成应该包括两种能力——信息技术能力和管理能力。

第一,信息技术能力,又称 IT 能力,最早是由 Ross、Beath 和 Goodhue 提出的,他们认为信息技术能力是指“控制与 IT 相关的成本以及通过实施 IT 来影响组织目标方面的能力”^[3]。换

句话说,信息技术能力是高校管理的一种重要能力,校长的信息技术能力有助于信息技术在学校的有效利用,实现线上线下相结合、不局限于时空的教学、科研、管理等颠覆性的教育改革。校长的信息技术能力主要包括信息技术理解能力、信息技术操作能力、信息技术反思能力等^[4]。信息技术理解力是指对新型工具技术内涵和外延、运行机制、应用效果的理解能力;信息技术操作能力是指能独立熟练操作各种软件和硬件系统;信息技术反思能力是指能够有效思考技术应用过程中存在的技术缺陷、技术融合等问题。信息技术能力的产生并不是一成不变的,而是根据学校信息化投资、学校信息技术资源现状、学校师生信息化素养等情况,通过不断学习、探究、实践、反思等动态生成而来。

第二,管理能力,是指校长在学校发展和改革过程中创造性解决问题的能力,是学校教育有序运行、提升竞争力所不可或缺的。Pralhad 和 Hamel 认为,“优秀的领导能激发部属潜力,最终能累积组织的核心能力以提升竞争优势”^[5]。校长信息化领导力中的管理能力主要体现在强调基于“四力”的管理创新,即信息化内涵理解力、信息化目标规划力、信息化管理执行力与信息化管理评估力。“四力”并不是孤立存在,而是环环相扣。信息化内涵理解力是指对上级部门信息化指示、文件、精神等内涵的理解和领悟能力,是学校信息化目标规划的重要依据。信息化目标规划力是指对学校未来信息化发展目标、方向的规划能力,为学校信息化管理执行提供方案指导。信息化管理

执行力是指对学校信息化执行过程中遇到的各种问题能够及时解决的能力,能够为信息化管理评估提供动态的过程监督。信息化管理评估力是指对整个信息化过程是否达到目标的一种评估,通过反思和调整提供更加精准的校园信息化环境。这一管理过程,能够创造性地构建师生认可的新型管理环境,正如 Artis 和 Harris 指出:“组织欲推动创新学习活动,须认同学习气候并深度学习价值于组织环境中。”^[6]

二、校长信息化领导力形成因素分析

(一)校长自身信息素养提升是前提条件

校长自身的信息素养对学校发展起着重要的作用,具有良好信息素养的校长能够基于学校需求,尊重并引导师生对技术需求的多元价值观,提升学校信息技术管理、教学和科研能力。

1.校长要有接受新型信息化理念的意识。信息化不仅仅代表着一系列的工具性的技术,更代表着一种先进的理念。在学校信息化建设过程中,校长拥有决策权、指挥权、人事权与财权,在学校信息化建设中起着主导作用^[7]。从信息化校园到智慧校园到智慧空间,不只是信息技术不断升级和整合的结果,更是教育理念不断更新变革的产物。现代信息技术与传统教育理念在碰撞、融合中呈螺旋式发展,最终形成了具有信息化特色的新型教育理念或教育模式,如混合式教学、微课、慕课、私播课、创课等。校长只有从理念上积极主动去理解、接受、应用、推广高校信息化建设,才能最大限度激发信息化为教育带来福利。

2.校长要有应对信息技术应用问题的能力。信息技术应用过程中出现的问题主要分为技术问题和管理问题两方面。技术问题是技术本身应用的问题,管理问题是信息技术推广过程中涉及教师和学生应用中遇到的各种问题。信息技术应用过程中会遇到很多偶然的、突发的问题,这都需要校长能够及时应对、创造性解决问题。

(二)学校信息化建设的顶层设计是基本保障

学校信息化建设顶层设计关系到学校信息化发展的目标和方向,是信息化建设的根本依据。在信息化发展过程中,制度的顶层设计需要处理好几组关系:

1.信息化发展与师生诉求的关系。学校信息化发展是信息社会对高等教育提出的重要机遇和挑战,是高等教育响应国家“双一流”建设和高水平大学建设的必然举措。学校在顶层设计的过程中,需要充分调研、论证,以师生诉求为导向,有效融入学校信息化发展需求。

2.宏观布局与重点突破的关系。学校信息化顶层设计强调顶层决定性、整体关联性、实际可操作性,是学校信息化发展的宏观布局,是从整体上阐明信息化发展的目标、方法和保障条件。学校在信息化过程中的关键要素是硬件建设、软件建设和人文环境建设。在实际操作过程中,需要学校能够在宏观把握信息化发展大方向的基础上,找到各个环节的关键所在,重点突破,使信息化建设在正确的轨道上高效推进。

3.校内现状与校外借鉴的关系。信息化顶层设计既要参照其他学校成功经验,也要结合学校信息化现状,在“拿来”与“使用”之间架构桥梁。在从有信息化建设成功经验学校“拿来”“体制”的过程中,需要从多维视角探讨“体制”产生的背景、实用性、可移植性等问题,努力克服体制因“水土不服”而引发的一系列后遗症。因此,信息化顶层设计要立足校内现状,充分分析当前学校的信息化基础设施、教学管理情况、人员素养情况等。

(三)教师信息化教学能力有效引导是重要体现

教师信息化教学能力的提升是校长信息化领导力的重要体现,也是学校信息化建设的根本着力点。教师利用现代教育手段,能够更好地帮助学生从被动学习转变为主动学习,更有利于培养学生的自主能力、创造能力和终身学习能力。

1.引导策略是否高效。如今信息技术已经完全颠覆了传统的教师为主导的填鸭式传统教学模式,信息技术对教育改革从最初的注重硬件建设、系统建设到现在的注重校园文化建设,实现了从局部到整体、从单个业务主导到整体业务兼顾的飞跃。因此,教师信息化教学能力的引导需要理清信息化的发展历程,围绕学校人才培养方案,建设集展示、讨论、作业、视频交互等一体化混合式教学平台,丰富集研发、管理、维护等一体的可持续化教学资源,为教师教学模式的创新提供坚实的保障。在此基础上,引导教师采用信息化思维思考人才培养、教学组织形式、教学方法、师生相处模式等。例如,“线上+线下”学习内容和时间如何分配?基于问题的项目教学如何实现?混合式教学模式中师生如何互动?

2.培训方法是否得当。教师是开展信息化教学的主力军,学校需要通过完善领导机制、提供持续稳定的经费投入、优化政策激励,有计划开展培训工作,鼓励教师参与信息化教学和管理。教师信息化教学能力培训不能只停留在学校信息化定位、目标及基本思路的理论层面,更需要通过反复

的案例学习、实践操作和反思提升教师信息化教学能力。目前的培训方式有专家讲授与实践操作相结合、大班教学与小组研讨相结合等,但无论何种形式的培训,教师的良好用户体验是其可持续的原始动力。所以,培训的过程中要时刻关注教师的体验,让老师产生浓烈的好奇心,能够自主自愿进行探索。

三、目标导向的校长信息化领导力

SMRAT 模式构建

借鉴目标管理的 SMART (Specific、Measurable、Attainable、Relevant、Time-bound) 原则,笔者总结出以目标为导向的信息化领导力 SMRAT 模式,该模式基于信息化校园建设的三个阶段,即目标、过程和结果,提出了目标明确(S)、管理可控(M)、过程关联(R)、效果预期(A)、时间截止(T)五个环节。

1.明确的信息化建设目标(S, Specific)。学校信息化建设既要有总目标,还要有子目标。总目标要提纲挈领,关系全局,在充分调研学校当前信息化硬件环境和软件环境、教师信息化教学能力、管理人员信息化操作水平、学生信息化使用习惯等基础上,根据教育主管部门对高校信息化建设的指标要求,抓住信息化建设的主要脉络,切实解决学校教学和管理问题。子目标需要是具体的且有可操作性,对总目标形成支撑作用,子目标可以根据工程的进展动态调整。目标决定着整个学校的信息化走向,学校需要专门成立信息化建设领导小组讨论制定目标,小组成员由精通信息化建设的校内外专家、学校各个部门主要领导、主要学科的带头人等组成。

2.信息化建设过程可管理(M, Management)。信息化建设的过程需要动态监管,这有利于及时发现问题。对接人需要能够充分理解学校信息化建设目标、了解相关环节业务需求、通晓技术特性,这样可以高效无障碍实现与公司技术人员的沟通和交流。同时,对接人需要就业务的进度和效果对信息化建设领导小组进行定期汇报,保障信息化建设过程管理。无论是硬件系统还是软件系统,在调试过程中,发现问题或故障要能够及时排除,保障系统能够预期正式运行。

3.信息化建设各个阶段相互关联(R, Relevant)。信息化建设的各个阶段不是离散的,而是环环相扣的。因此,信息化过程需要分清建设的次序,弄清各个环节的逻辑关系。例如,硬件建设是基础保障,必须是先行于软件建设的,硬件的建

设并不是越先进越好,而是要根据软件的实际需求,定制合适的硬件设备。在软件建设过程中,数据的整合、系统的集成、统一门户的确立都是需要有逻辑关系的支撑的。只有逻辑关系清晰,逐层推进、逐步建设,整个信息化校园的架构才能有有条不紊地进行,否则会出现数据冗余、资源浪费等各种不良状况。

4.信息化建设效果可预期(A, Attainable)。信息化建设效果是明确的、可预期的。首先,与信息化建设目标对照,能否实现预设功能、资金投入的性价比如何、是否有优化的余地等。其次,选择不同层次人群开展调研,从用户体验的角度,获取系统的可用性情况,即用户能否直接或经过简单的培训就能顺利使用,并根据用户的反馈,不断进行优化。最后,学校内大范围试运行,搜集运行过程中各部门提出的各种可行性意见和建议,由学校的信息化建设对接人统一反馈给公司,待达到预期的效果之后,才可以正式上线运行。

5.有明确的截止时间(T, Time-Based)。信息化建设的过程中,要明确每个阶段的时间起点、结点和终点。首先,确立好信息化建设的起点,弄清学校信息化建设的现状、问题、优势及不足,总结信息化建设提纲挈领的问题所在,以此为导向。然后,确立信息化建设的结点,找出信息化建设过程中承上启下的要素,按照时间顺序统一排序。最后,确立信息化建设的终点,就是信息化建设完成的具体时间点,所有的信息化建设工作安排都要在此时间点之前完成。信息化建设的时间起点、结点和终点的确立要立足于信息化建设的需要,科学制定,认真执行。

【参考文献】

- [1]董艳,等.校长信息化教学领导力的内涵与结构[J].现代远程教育研究,2015(5):55-62.
- [2]刘美凤.校长的信息化领导力[J].中小学信息技术教育,2009(4):4-7.
- [3]Ross, J., Beath, C., Goodhue, D. Develop Long-term Competitiveness through IT Assets[J]. Sloan Management Review, Fall 1996: 31-42.
- [4]赵磊磊.校长信息化领导力:概念、生成及培养[J].现代远程教育,2017(3):19-24.
- [5]Pralhad C K, Hamel G. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3): 79-91.
- [6]Artis A B, Harris E G. Self-directed Learning and Sales Force Performance: An Integrated Framework[J]. Journal of Personal Selling and Sales Management, 2011, 31(1): 9-24.
- [7]王佑镁,等.校长信息素养与学校信息化互动发展的认知与分析[J].开放教育研究,2007(6):31-34.

(责任编辑 刘梦青)