数字变革中的高校数字化领导力与组织创变

□ 文 / 蔡连玉 胡易简

摘 要：加快推进数字化转型是我国高等教育高质量发展的内在要求。当前，高校数字变革在大力推进，但存在价值共识缺乏导致的驱动不足、蓝图不明致使的实践碎片化和资源投入失衡带来的基础建设失序等问题。如上转型阻滞可归因于高校数字化领导力亟须提升。数字化领导力包含了数字化战略规划力、数字化组织动员力和数字化基础建设力，其对高校数字化转型具有重要的支撑作用。高校提升数字化领导力须营造组织数字化价值共识、系统强化组织分布式领导、构建首席数据官工作机制等组织创变举措。

关键词：高校数字化转型；发展阻滞；数字化领导力；组织创变

数字化是人类社会正在经历的重大变革，数字技术的迭代发展形塑着人类生活。教育数字化转型是我国教育发展的国家战略，数字变革影响甚至决定了高校的高质量发展。[1] 当前，学界对我国高教数字化转型有众多的基于未来学范式的探讨，这丰富了人们对高校数字变革的认知。但在实践层面，高校数字化转型虽在大力推进，但相较于商企领域，赋能亟待彰显，为此需要为高校数字变革提供领导力的支撑，而组织创变则是提升高校数字领导力的关键。

高校数字化转型中遭遇的主要阻滞

整体观察我国高校数字化转型实践可以发现，数字变革在驱动力、发展整体性和基础建设等维度存在不足，从而导致数字化转型遭遇阻滞，整体推进效果不彰。

第一，价值共识缺乏导致数字化转型驱动不足。当前，高校各业务的参与主体对数字化转型仍简单理解为业务中的技术使用，即数字技术与高校教育教学业务的结合以及数字化平台的打造这一浅层认知，没有认识到数字化转型的本质是通过业务流程数字化整体重构，达成“数智融合”，从而实现革命性的数据价值创造。[2] 此外，基于“经济人”假设，个体都希望以尽可能少的付出获得最大程度的收获，从而实现自身效用的最大化。[3] 在高校数字化转型工作中，数字技术的应用在转型初期带来的往往是工作模式的“负向变化”，包括对新工作形式的不适应、工作量的增加和工作压力的增大。这就强化了高校各业务部门对数字变革价值的认知偏差，从而导致数字化转型驱动力不足，各主体往往倾向于维持现状，数字化转型工作的主动推进乏力。

第二，蓝图不明致使数字化转型实践的碎片化。高校数字化转型的发展蓝图是高校数字变革的基本规划，包括相关战略、目标和计划，是一个详细的、各部门充分协调的行动规划。转型蓝图具有前瞻性、全局性

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

和系统性，能为高校指明数字化转型的发展方向，甚至规范数字变革具体步骤。然而，高校数字化转型是一项全新的事业，没有现成的蓝图，商企组织数字化转型虽有成功案例，但高校具有自身的复杂性与独特性，难以简单套用。在此情景下，高校各部门数字变革的推进尚在摸索之中，工作多呈现碎片化状态。譬如：各部门从自身业务需要出发建立大小不一的数字平台，各平台之间相互独立，信息孤岛林立，数据融合困难。总之，当前高校数字化转型“往哪转”“怎么转”尚未明确，各部门只能在自身业务需要的基础上推进各自数字化建设，缺乏整体性和可持续性，呈碎片化。

第三，资源投入失衡带来数字化基础建设失序。高校数字化转型建设依赖于各项资源的投入，这不仅需要庞大的经费支持，而且也需要大量的人才资源和充分的制度资源。在高校当前的发展中，数字变革资源投入失衡主要体现在如下方面：数字化建设的经费与人才相较于实际需求存在缺口；数字化建设的硬件配套设施较为完善，而软件投入较少；投入使用的数字化设施其管理性强于服务性。由于高教事业的复杂性，技术在高校中的投入效益难以直接和客观计量，而数字技术发展迭代迅速，在规划蓝图缺乏的情形下，高校数字化基础建设淘汰率高，使有关部门难以把握各项资源的投入力度，也限制了资源进一步投入的意愿。又由于高校对数字变革的蓝图并不明晰，导致所需要的制度供给不足，组织的数字化不明显。这样就叠加了数字变革资源投入失衡，从而使数字化基础建设难以有序化。

高校数字变革需数字化领导力支撑

高校数字化转型实践面临的驱动不力、碎片化和基础建设失序等问题，归根结底是因为数字化领导力需要夯实。数字化领导力是组织及其成员在应用数字化技术过程中，在态度、情感、思维和行为等方面发生变化，进而更好推进数字变革的意识与能力。[4] 高校数字化领导力能够为高校数字化转型创造清晰且有意义的愿景，并在高校数字化转型过程中实现组织愿景；与此同时，在实现组织愿景的过程中，数字化领导力能通过数字技术改变组织成员的认知和行为、促进技术和组织的融合、构建数字化转型的工作机制，从而提升高校的组织绩效。

有论者认为数字化领导力包括前瞻性思维、数据素养和价值识别等能力；[5] 还有学者运用德尔菲法构建了包括数据系统规划力、数据设施建设力和数据赋能感召力等在内的校长数字化领导力模型。[6] 基于已有研究，结合实践观察，我们认为高校数字化领导力应包括数字化战略规划力、数字化组织动员力和数字化基础建设力三个基本维度。

第一，数字化战略规划力。数字化战略规划是高校数字变革的发展方向、方针政策和策略的整体体现，对数字化转型起着指引作用。在数字化变革中，高校组织内部需要设立、共享并努力实现数字化转型战略愿景，因此，须具备相应的数字化战略规划能力。一旦数字化转型战略愿景得以确立，高校就有了数字变革的设想和基本规划，从而使转型蓝图得以明确。各部门以发展战略为建设蓝图，自上而下确立部门数字化建设的推进方向和步骤，以数字化转型的整体性发展视角推进部门业务，各部门能够在数字变革中避免碎片化状态。本质而言，高校数字战略规划能力是一种数字化引领能力。

第二，数字化组织动员力。数字化组织动员指涉的是高校在数字变革过程中动员组织成员基于数字价值认知开展行动，并通过协调与规制，汇聚数字化所需的物质、人员和制度资源，以发挥数字变革效用。数字化动员力体现为高校通过宣教、研讨等形式构建全员数字化价值认知，形成数字化战略共识。数字化组织力则要求高校汇聚数字变革所需的所有资源，并使资源发挥最大效能的能力。当前高校数字变革实践，一方面，存在数字化价值共识缺乏问题，组织成员对数据产生的价值认知和切身体会不足，难以认识到数字变革的战略意义，导致了各部门数字化转型驱动不足；另一方面，数字化转型亟须汇集大量物质、人力和制度资源，而实践情形是高校数字变革资源投入失衡较为普遍，这两方面的问题都需要高校数字化领导力中的组织动员力来发挥功用以应对。本质而言，高校数字

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

化组织动员力是一种数字化协同能力。

第三，数字化基础建设力。数字化基础建设涉及到高校推动数字化转型所需的硬性（技术性）和软性（素养性和制度性）实力。因而，高校数字化基础建设力包括了资源性建设力、素养性建设力和制度性建设力三类。首先，资源性建设力是在高校数字化战略蓝图引领下，对数字化资源进行盘点、获取、统筹和配置的能力。这一能力的施展能促使高校数字化建设所需的资源包括经费、人才能更好地满足实践需要，软件与硬件投入相匹配，并减少重复建设和数字化资源的浪费。其次，素养性建设力是指提升全员数字素养的能力。数字素养并非只是编程或数据技术等专业知识技能，而是在数字时代个体生存与发展所需的与数字技术相关的意识与能力。高校数字化素养性能力的施展能促进全员形成合理的数字化价值认知，自觉关注、了解数字化技术的发展，并主动参与、积极推进数字变革。再次，制度性建设力是高校为更好地实施数字变革战略、推进数字化建设而进行的制度供给能力。制度涉及到了组织机制与构架，原有的高校组织形态在数字时代必然需要变革，此为组织的数字化，即为了更好地实现业务和治理的数字变革，需要高校组织主动变革，尤其是要系统强化分布式领导。最后，制度建设还要为组织成员的数字化行为提供激励与规范，以更好地推进高校数字化转型。本质而言，高校数字化基础建设力是一种数字化基建能力。

高校数字化领导力包含了数字化的战略规划力、组织动员力和基础建设力。这一维度划分就如同学界对领导力的其他分类一样，难以获得完全的共识，但是它既吸收了已有领导力研究成果，而且还对现实有很好的回应。数字化战略规划力、组织动员力和基础建设力不足与当前我国高校数字化转型中所遭遇的主要阻滞高度相关。具体而言，高校基础建设力中的素养性建设力、数字化组织动员力，对高校形成对数字化的合理价值认知和战略共识，从而提升数字变革的动力至关重要；高校数字化战略规划力能明确高校数字变革蓝图，从而减少数字变革的碎片化；高校数字化基础建设力则能够保障数字化资源投入的合理性，以防止数字化基础建设的失序。基于如上逻辑分析，高校数字化转型应对当前的阻滞困境，亟须提升自身数字化领导力。

高校组织创变以提升数字化领导力

组织创新变革是影响组织可持续发展的关键因素，也是实现组织转型的基础。[7] 具体到高校场域，组织创变是提升高校数字化领导力的基础，而高校组织创变需要有数字化价值共识做动力、分布式领导做情景和首席数据官制度做保障。

第一，营造组织数字化的价值共识。高校组织创变须从组织文化层面在内部形成重视数据价值的普遍思想共识。在数字时代，数据成为继土地、劳动力、资本和技术之后的第五大生产要素。[8] 数据价值的实现需要组织打开边界，在组织内外部进行广泛联接。通过联接实现高校各项业务的纵横向协同，并在此过程中产生和累积数据，通过对数据的处理和数据价值的挖掘，进一步驱动高校组织业务的发展；而大量数据的持续积累将进一步支持更高级别的机器自我学习，从而推动了业务流程的持续自动化和智能化，使联接更加紧密，最终实现高校数字化转型持续优化。在这个以联接为核心逻辑的组织创新过程中，数据链促进了高校业务和治理的智能化，起到关键性作用，数据价值得以充分体现。

当前，高校数字化转型的内驱力不足的原因之一就是数据未能发挥出其充分价值，高校组织成员难以充分体验到数据变革带来的收益，因此未意识到数据可能创造的价值。高校要应对这一挑战，一方面，需要通过充分的宣教、广泛的研讨，在组织成员中构建对数字价值的共识；另一方面，要切实推动数字变革，使数据开始在高校内部充分流通，各部门的工作效率得以提升，让组织成员能深刻体验到系统内数据的价值。这样才能更好地在组织成员中形成重视数字价值的思想共识，从而能够主动拥抱数字变革，推动学校的数字化转型。

第二，系统强化组织的分布式领导。高校组织创变须从组织场景层面系统强化分布式领导。分布式领

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

导最早由塞西尔·吉布（Cecil Gibb）在20世纪50年代提出，他认为领导的角色可以分布于组织群体之中，领导的职责也可以在群体中共同分享。[9] 分布式领导的领导角色是多样且动态的，根据组织成员特色而分配流动的领导角色，领导者与被领导者之间的界限不再明显，同时强调组织成员之间的分工协作，因此分布式领导具有领导角色的多样性和动态性、领导行为的合作性等特征。为高校数字化转型创设分布式领导要求弱化正式领导者这一角色，而让组织成员均成为数字变革的领导者，根据成员角色与特色分配相应领导角色，从而在组织结构层面进行创新，推动组织数字化领导力的汇聚形成。

传统的高校组织管理方式是科层制。科层制是一种权力依职能和职位进行分工和分层，以规则为管理主体的组织体系和管理方式，具有专门化、等级制、规则化、非人格化和技术化等特征。[10] 这种层级规定严格、规则限制明确的科层制在一定程度上限制了信息与数据共享的渠道，不同层级的组织成员所能获取的数据权限在科层制中都有严格规定，不利于高校数字化领导力的分布汇聚。而系统强化分布式领导可以很好地缓解这一问题，分布式领导是一种关于领导力的新思维方式，高校无须改变当前已有的组织结构，而是通过权限分布配置为数字变革创设新的组织情景，将领导角色分配给各层级的组织成员，使高校组织成员均能切实参与到学校数字化转型建设中来，进而促进数字化领导力的壮大。

第三，构建首席数据官的工作机制。高校组织创变须从保障层面构建首席数据官（CDO）工作机制。高校数字化转型的核心是利用数字技术以及产生的数据，联接高校各业务部门，实现系统变革，这一变革将数字技术与数字战略融合到高校运行的各个层面，而首席数据官工作机制在这一过程中起到关键性作用。首席数据官工作机制要求任命合格的首席数据官、合理规范其责权利，为其组建高效的数据治理中心，并有机嵌入高校原有内部治理体系。高校首席数据官作为负责学校数字治理的最高专门主管，与其领导的数据治理中心一起，以数字技术为中介，率先实现自身思维与行为方式的数字化，进而影响领导者和组织成员的思想和行为，通过创造性工作引领推动高校系统数字价值创造。

高校首席数据官机制在国外一些高校中早有实施，但是国内高校由于价值认知不到位、组织制度惯性、权力利益关联等原因，实际上尚没有高校真正构建实施全面的首席数据官工作机制。首席数据官工作机制是高校实施数字变革、落实数字战略的核心抓手，只有构建实施了这一工作机制，高校数字化领导力才能得到彰显，从而有效应对当前数字变革中的阻滞。

参考文献：

[1] 吴岩. 数字化是影响甚至决定高等教育高质量发展的战略性问题 [N]. 人民政协报, 2023-12-20（9）.

[2] 蔡连玉, 吕修宇. 高校数字化转型的社会建制研究 [J]. 北京教育（高教）,2023(7):6-9.

[3] 杜丽群, 程俊霞. “经济人”假设与人工智能时代 [J]. 北京大学学报（哲学社会科学版）,2021,58(6):147-157.

[4] 门理想. 公共部门数字领导力：文献述评与研究展望 [J]. 电子政务,2020(2):100-110.

[5] 方跃. 数字化领导力 [M]. 上海：东方出版中心, 2019: 87-90.

[6] 杨鑫, 苟睿, 解月光. 校长数据领导力：落实国家教育数字化战略的关键能力 [J]. 中国电化教育,2023(5):65-73.

[7] 韩雪亮, 王霄. 自下而上推动企业组织创新的过程机制探析 [J]. 外国经济与管理,2015,37(9):3-16.

[8] 中共中央国务院关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见 [N]. 人民日报, 2020-04-10(6).

[9] HARRIS A., GRONN P. The future of distributed leadership[J]. Journal of Educational Administration, 2008, 46(2): 141-158.

[10] 覃明辉. 试析科层制与高校组织管理的行政化 [D]. 长春：吉林大学,2009.

（作者单位：浙江师范大学教育学院 / 教育改革与发展研究院）

［责任编辑：苑聪雯］

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net