

CIO 的设立将推动信息化战略布局

——专访华南理工大学党委副书记刘琪瑾

文/本刊记者 陶春

今年，华南理工大学在信息化管理部门的设置上有一个新的变化，在全国高校之中率先设立了专职的副首席信息官（CIO）。华南理工大学党委副书记刘琪瑾曾经分管过干部工作，对 CIO 机制在高校的实施有一定的思考。她在出席“2017 中国高校 CIO 论坛”并接受《中国教育网络》杂志专访时谈到，“信息化不仅仅是一个支撑平台，而是需整体战略布局考虑，副首席信息官的设立有利于推动信息化顶层设计工作的开展和学校信息化工作的整体战略部署。”

教育信息化需整体战略布局

《中国教育网络》：进入“十三五”以来，您认为现阶段华南理工大学信息化水平处于什么样的位置？同时，下一步，信息化将发挥怎样的作用？

刘琪瑾：进入“十三五”以来，华南理工大学认识到信息资源在学校改革发展大局和“双一流”大学建设等方面的战略引领作用，不断完善体制机制。早在 2007 年，华南理工大学就成立了信息化办公室，加强学校信息化建设；2015 年，学校又成立网络安全和信息化领导小组取代原有的信息化工作领导小组，进一步抓实网络安全和信息化工作。今年，根据教育部《教育信息化“十三五”规划》的精神，华南理工大学在全国高校中率先设置专职的副首席信息官（副 CIO），以推动学校信息化的统筹、规划与发展。下一步，学校的信息化工作将重点在体制机制改革、数据治理、业务流程优化和再造、教学科研信息化和网络安全等方面着力。

《中国教育网络》：参加“2017 中国高校 CIO 论坛”的时候，您对哪方面的内容比较感兴趣？在探讨交流过程中，有没有和其他高校达成共识的观点？



刘琪瑾：这次主要是抱着学习的心态来参加会议，希望了解其他高校在信息化工作方面的进展以及遇到的瓶颈问题，例如体制机制上的问题、首席信息官（CIO）制度难以推动的原因及其经验启示，及其他方面的困境与解决方式。

通过交流后发现，很多高校都有一个认识：教育信息化的重要性已经上升到战略的地位，涉及到学校办学的方方面面，需要全校“一盘棋”来做整体战略布局和系统部署，而不能仅仅作为一个支撑平台来建设。大家常说，信息化建设是“一把手”工程。这里的“一把手”，我理解就是学校的决策层，也只有当学校决策层能够充分地认识到信息化工作的重要性，才能更好更有力地推动这项工作的开展。然而，需要补充的是，在实际工作

中，不一定是“一把手”的重视程度不够，而是他不一定了解信息化工作的复杂性。所以，这就需要“一把手”更多地参加相关的活动与培训，深入了解信息化的发展进程和工作难点，有针对性地解决问题。

国内高校首创的尝试——设立专职副 CIO

《中国教育网络》：当教育信息化的重要性上升到战略的地位后，“一把手”的工作方法和以前有那些地方不一样？同时，您认为“一把手”是不是首席信息官（CIO）的最佳人选呢？

刘琪瑾：信息化的战略地位正在不断提高，然而，要做好信息化工作并不容易。大家都知道很多问题都是“三分技术、七分管理”，究其根源还在于体制方面：一是信息化只有与学校核心业务深度融合，才能更好地发挥其作用。这要求学校不能只把信息化当作是信息网络中心一个部门的事情，而是需要通过形成一个学校层面的统筹协调机制，整合各部门的力量，共同推动信息化工作。二是早年的信息化工作大部分是自下而上的发展模式，随着信息化战略地位的日益提高，亟需学校加强战略思维，强化顶层设计和系统谋划，将信息化建设纳入为学校决策的重点，提高信息化工作的重要性。三是信息化将是推动教育、管理和科研模式创新的重要力量，但改革需要克服惯性思维，从服务学校中心工作大局的角度，对现有工作格局进行优化和完善。

院系的领导无法调动全校的资源，而由“一把手”负责是否就可以解决这个问题，实现资源配置的最优化呢？显然，没有那么简单。如果由“一把手”来推动信息化工作，其专业能力和对业务的熟悉程度将是开展工作的最大难题。所以，信息化工作还是需要由信息化领域方面的专家来负责，才能实现人适其事、事得其人、人尽其才、事尽其功。进一步，如果由信息化专家担任这个职务，他的职务该如何安排呢？这就涉及到职数的问题。

根据教育部发布的《教育信息化“十三五”规划》的精神，首席信息官（CIO）是由校领导担任。根据干部管理机制，校领导需要由教育部任命，并且如果原有的校领导编制数不变的情况下，就要占用学校现有的一个职数。就目前的情况来看，校领导分管的工作都很多，如果设一位校领导来专门负责信息化工作，势必会增加其他校领导的工作量。这些都是在建立 CIO 制度过程中，高校所要考虑的问题。

《中国教育网络》：我们注意到，今年，华南理工大学在信息化管理部门的建置上有一个新的变化，设立了副首席信息官（副 CIO），这是不是我们后来想到的解决办法？另外，为什么职务里会有这个“副”字呢？

刘琪瑾：根据目前的情况，要解决 CIO 的设置问题，主要还是看上级部门如何推进，比如能否像总会计师一样先做试点，试点的高校给予不占职数的特殊政策，以缓解职数的难题。等到这个机制成熟，大家对这个角色的职责和作用有了深入的了解后，再根据实际工作需要进行调整。

考虑到学校没有权力任命一位定位为校领导的专职首席信息官（CIO），但同时我们又充分认识到其对于学校改革发展的重要性。因此，学校采取了折中的做法，在自身的职权范围内任命了一个专职的副 CIO，不涉及校领导职数的问题。华南理工大学这样的尝试应属国内高校首创。

目前，副首席信息官（副 CIO）的职责是提出学校信息化工作方案，只要学校领导接受这个方案，就能马上推动工作的开展实施。

《中国教育网络》：能否谈谈您对 CIO 的职能及其在大学发展战略目标中的作用的看法？您是如何定义大学 CIO 的领导力的？

刘琪瑾：教育信息化必将带来教育理念的创新和教学模式的深刻革命，必将成为促进教育公平和提高教育质量的有效手段，必将带来教育科学决策和综合治理能力的大幅提高。要建设世界一流大学，除了要有一流的教育、一流的学科、一流的科研，还需要有一流的信息化。CIO 具有全面统筹学校信息化的规划与发展的职责，是学校开展信息化建设的核心，起着配置资源、统筹协调的作用。CIO 职位的设置，有利于学校的长远发展。

根据 CIO 的职能定位，需要的人选要有较好的领导力，即学习力、决策力、组织力、教导力、执行力，以及感召力。这对人选的要求很高，他需要是管理专家，也需要是行家里手，才能胜任这个职务。因此，大学想找到合适的人员并不容易。

信息化亟需解决体制机制的问题

《中国教育网络》：您认为，当前信息化亟需解决的问题有哪些？

刘琪瑾：当前信息化亟需解决体制机制方面的问题。大学是一个具有松散耦合性的组织，教师与行政人员间

相对独立。高校，尤其是工科类院校中，老师们的信息化能力和自主性都比较强。要组织老师配合信息化工作，就需要有较好专业能力的管理人员来统筹协调。同时，学校需要从顶层设计来推进融合，只有从体制机制上解决好问题，才能更好地推动工作的开展。

《中国教育网络》：在建立标准和推进统筹的工作中，我们如何逐渐地让对方信服呢？

刘琪瑾：一是做好宣传与沟通工作，使老师们深化对学校数据管理工作的认识。同时，随着信息化实效的凸显，老师们的认同度也会不断提高，使用信心不断增强。二是抓实信息化工作的落地。学校高度重视信息化建设，将一些重要或者难度比较大的信息化工作纳入学校办公室的督办工作范围。三是抓紧工作的规范性。例如，在建设学校数据共享和交换中心时，学校规定数据资源必须经过原来的数据部门同意才能获取，如科技处的数据必须经科技处同意才能交换给其它部门，这就使得老师们对数据共享的机制放心。

《中国教育网络》：您认为高校信息化工作的着重点是什么？另外，学校在信息化建设管理体制机制和队伍建设上有哪些举措？

刘琪瑾：高校信息化工作的着重点在于信息化项目的生命周期管理。2016年学校颁布《软件和信息化服务项目管理办法》等文件，从制度方面明确信息化项目从立项审核、可行性论证、合同审核、验收等都需要信息化部门参与，在推动数据共享和业务流程优化、加强网络安全方面起了很大作用。2017年学校设置专职的副首席信息官（副CIO），协助学校全面统筹信息化的规划与发展。

华南理工大学拥有一支业务精、能力强的信息化队伍。这支队伍除了完成学校信息化的工作，同时还承担着CERNET华南地区骨干网、广东省教科网、广东省网络安全应急响应平台呼叫中心和教育安全罩等建设和运维任务，工作任务繁重，但近年来队伍十分稳定。学校坚持将信息化队伍建设纳入兴华人才队伍建设工程，开展绩效管理，鼓励老师参与科研项目，提倡学习新技术，开展教育培训，队伍建设质量不断提高。

评价体系坚持以师生满意度为重要标准

《中国教育网络》：华南理工大学在经过数据治理等一系列信息化工作的努力后，师生能带来哪些和以前不一样的感受？随着信息化的发展，信息化能从哪些方面为科研和教学带来创新的服务？

刘琪瑾：“信息多跑路，师生少跑腿”。过去，每个部门都是一个“信息孤岛”，数据治理使师生们从重复、琐碎的工作中解脱出来，能够有更充足的时间投入到教学科研，实现价值创造。例如，学校离校系统上线，避免了许多由于信息不对称造成的重复劳动，减轻了很多工作量。从直观数据来看，从原来8万人次的业务量降低到2.5万人次。又如迎新系统，教务处报到环节由40秒/人缩短为10秒/人，新生整体排队办理时间从人均10分钟缩短为2分钟内即可完成相关办理。

信息化不仅为科研和教学提供了良好的环境，还推动了教学方法和教学模式的改革。例如，数据的共享推动了实验室仪器的共享。过去，实验室中很多大型仪器分属不同学院，供需信息不畅通，实验仪器共用率很低，存在重复购置问题，造成了资源的浪费。为此，华南理工大学启动了资源共享工作，搭建起实验仪器共享平台。第一步是畅通供需信息渠道，第二步是建立共享机制。如今，第二步已经基本完成，从一定程度上减少了资源的重复购置。

《中国教育网络》：对于信息化工作，如何进行评价也是一个重要的方面，华南理工大学的评价体系是怎样的呢？

刘琪瑾：信息化有各种评价体系，华南理工大学也通过不同的体系来审视自身信息化建设的进展和实效。但有一点是华南理工大学始终坚持的，就是一贯贯彻以师生为中心的理念，以师生满意度为重要标准。学校主动委托第三方调研公司，面向学校的管理人员、师生和家属，开展信息化满意度的调查，以此评价信息化工作，同时挖掘和发现师生对信息化工作的需求，并作为来年工作任务计划的重要参考，实现以评价提升应用水平。

《中国教育网络》：在信息化工作中，您认为还有什么值得关注的问题？

刘琪瑾：目前，我关注的是信息化对未来教育的革命性影响。信息技术的发展，将有助解决教育领域发展不平衡不充分的问题。在战略层面上，信息技术被各国视为引发教育体系变革的核心动力和解决教育发展难题的有效办法。联合国教科文组织发布的“教育2030行动框架”，美国发布了“连接教育计划”，优质的教育资源正被更多的人所拥有。在实践层面上，信息技术正在成为推动教育模式和方法全面创新的核心动力，进而变革教育，更好地满足信息时代对人才培养的需求。