

开放远程教育未来领导力与创新

阿莎·坎瓦尔

[摘要] 在线学习、开放教育资源 and 大规模开放在线课程(MOOCs)的惊人增长正前所未有地影响着开放远程教育。然而,除少数例外,大多数开放远程教育机构在这个过程中并未发挥领导作用,而是在一个安全距离之外静观其变。但是,随着竞争和整合的加剧,开放远程教育机构不能再袖手旁观了。这些变化最初为什么会发生?除教学功能外,开放远程教育机构在研究和社会服务功能方面做得如何?开放远程教育机构的创新能使三个功能有效整合。

开放远程教育的未来是什么?第一,远程教育不再是开放远程教育机构的特权。未来可以使开放教育机构脱颖而出的是相对于其他教育提供者的封闭,开放远程教育机构更“开放”。第二,开放远程教育的未来与技术紧密相连,它的成功将取决于如何有效地利用技术为人和教育服务。第三,国际社会确定了17项全球可持续发展目标,其中第4项着眼于教育,旨在2030年前“确保全纳、公平的优质教育,促进全民享有终身学习机会”。开放远程教育将有更广泛的内涵,不仅在教育机会的开放,而且在发展目标的实现方面都将发挥更重要的作用。我们需要的是创新以及技术应用的新方法。

什么将推动这一创新?领导力将是最关键的决定因素。它是“创新领导力”,还是“领导力创新”,又或是两者的结合?到目前为止,人们依然认为那些被赋予领导责任的人自然是高效的领导者。开放远程教育机构几乎不在领导力发展方面进行任何投资。哪些能力是促进未来开放远程教育发展所必须的?如何发展这些能力?本文将探讨这些问题,并提出培养开放远程教育新一代创新型领导人才的路线图。

[关键词] 开放远程教育;教育技术;在线学习;领导力

[中图分类号] G40

[文献标识码] A

[文章编号] 1007-2179(2016)06-0016-05

非常高兴来到上海开放大学,感谢会议主办方的邀请。这是我第一次来这座生机勃勃的城市,也希望有机会再来。

上海开放大学是全球领先的开放大学之一,已获得不少国际赞誉。国际开放与远程教育协会曾在荷兰马斯特里赫特市召开的会议中授予上海开放大学“卓越成就组织奖”,我也在会上获得了“卓越成就个人奖”。

我演讲的主题为“开放远程教育未来领导力与创新”。首先,我将简要回顾开放远程教育过去50年历程,以及在亚洲的惊人发展。随后,我从当前角度考虑开放远程教育的未来,反思开放大学需要何种领导力,领导力与创新有何联系?最后,我从个人经历出发,提出开放大学未来可能的发展方向。

让我们先看看过去50年开放远程教育的发展

历程。随着各国政府和政策制定者寻求扩大教育、降低成本和提高标准,他们意识到传统大学这一解决方案是不够的,于是他们开始投资开放大学。

英联邦开放大学有了巨大发展。1988年,当我现在所在的英联邦学习共同体(COL)成立时,英联邦只有10所开放大学——其中3所在加拿大,1所在非洲,即南非大学。

约30年后,英联邦开放大学的数量增长了2倍。目前加拿大只有1所开放大学,另外2所与校园大学合并,成为双模式大学。另一方面,由于政府努力促进高等教育开放,开放大学在发展中国家的发展也有突飞猛进。尼日利亚、坦桑尼亚、赞比亚和毛里求斯都成立了开放大学。建立开放大学的下一波浪潮将席卷非洲。

亚洲开放大学的数量居世界首位。如果我们算

[收稿日期] 2016-11-11 **[修回日期]** 2016-11-16 **[DOI编码]** 10.13966/j.cnki.kfjyyj.2016.06.003

[作者简介] 阿莎·坎瓦尔,教授,英联邦学习共同体主席兼首席执行官。本文系作者在上海开放大学承办的“2016开放远程教育未来领导力与创新”国际会议上作的主旨报告。

[译者简介] 郭可慧,讲师,上海开放大学人文学院,研究方向:翻译理论与实践研究、开放远程教育研究。

上各种形式的开放远程教育机构、广播电视大学及双模式大学,这一数字将超过一千(见表一)。

亚洲的 10 所超级大学,已经向成千上万的学生开放了高等教育的象牙塔,这些学生原本没有机会接受高等教育。

表一 亚洲超级开放大学

大学名称	学生人数(人)
中国国家开放大学	3590000
印度英迪拉·甘地国家开放大学	3499999
巴基斯坦开放大学	1326948
伊朗亚米奴尔大学	800000
孟加拉国开放大学	650000
印度尼西亚特布卡大学	646476
印度安贝德卡博士开放大学 (Dr. B. R. Ambedkar open university)	450000
韩国国立开放大学	210978
印度博杰开放大学 (M. P. Bhoj Open University)	150000
上海开放大学	101218

超过一千万名学生受益于这些超级大学。通过技术扩大教育开放是开放大学进一步创新的发展。随着超级大学的兴起,规模经济问题开始浮出水面。在一针对超级大学的研究中,我们发现,中国国家开放大学的学费是中国其他普通高校学费的 40%;印度英迪拉·甘地国家开放大学的学费是其他普通高校学费的 40%;而这一学费比例在巴基斯坦开放大学甚至低至 22%。(见表二)

表二 开放大学学生人数与学费比例

国家	机构	学生人数	占传统大学 学费百分比(%)
巴基斯坦	巴基斯坦开放大学	456126	22
中国	中国国家开放大学	2300000	40
印度	印度英迪拉·甘地国家开放大学	1187100	35
英国	英国开放大学	203744	50

那么,教学质量如何呢?英国开放大学的教学质量名声在外,学生满意度经常高居榜首。其学术标准、对学生成功的承诺及满足残疾人士的需求等方面也为人称道。

除了专门的单模式开放大学,我们也见证了双模式机构的兴起。联合国教科文组织的报告显示,南非大学和南非理工大学两所单一模式的大学入学

率下降了 21%,因为人们可以选择其他远程教育形式。迪肯大学是一所双模式大学,四分之一的学生远程学习。德里大学的开放学习校园有 20 万名注册学生。高等教育的学生每 7 人中就有 1 人选择远程学习课程。

过去 10 年,开放教育资源有了惊人的增长。美国在全球范围发挥领导作用,许多发展中国家也开始采用开放许可政策,其中中国、印度和尼日利亚在免费和开放内容方面作出了重大贡献。值得一提的有亚洲开放教育资源库、中国开放教育资源项目和越南的开放课件项目。全球已有超过 19 个国家提出了开放教育资源政策。

开放教育资源的发展预示着开放远程教育机构将发生三个改变。传统上,开放大学采用产业模式,未来的开放大学将是一种相互联系的模式。以前,开放大学内部有课程开发团队负责开发课程内容,现在课程团队分散在全球各地,采用或改编现有的开放教育资源。开放教育资源的发展将会鼓励学生成为学习内容的创造者,而不是消费者(见表三)。

表三 开放远程教育机构的三个转变

当前	未来
产业运营模式	联系运营模式
大学内部团队	全球课程开发团队
学生作为消费者	学生作为创造者

慕课(MOOCs)为当前教育系统面临的三个关键挑战(即太过死板、费用高昂、学业完成时间长)提供了重要的解决方案。顶尖大学已经率先提供慕课,为全世界人民提供低成本、高质量的教育。我们见证了慕课在亚洲的稳定发展。北京大学为中国学生和市民提供中文慕课;日本慕课的服务对象是家庭主妇和老年人,日本开放大学是其中一名活跃的成员;马来西亚慕课和印度慕课 Swayam 则有教育部的支持,为学生和市民提供课程。

我们可以再次看到慕课对开放远程教育的三大关键影响。迄今为止,开放大学在很大程度上是在国家或地区范围内运作的。随着慕课平台的发展,世界成为一个紧密联系的课堂。过去,学生在学习中心与导师的互动是有限的。今天,我们更强调同伴互动和社交媒体的使用。开放大学将越来越多地利用新兴技术支持他们的学习者。

我们可以看到,过去 50 年,远程和在线学习得

到长足发展,它们紧跟时代,利用各种技术优势。虽然最初的开放远程教育机构处在创新前沿,但在开放教育资源运动和慕课开发中,他们却并没有起到任何领导作用。他们仍需采纳和合理利用这些新兴的选择。

为什么开放远程教育机构失去了领导力?当前哪些发展将影响开放远程教育的未来?

国际社会已经确定了17个可持续发展目标,其中第4项为教育目标。这一目标是“在2030年前确保为全民提供包容性和公平的素质教育和终身学习机会”。2000年拟定的千年发展目标的优先事项是国际社会致力于普及小学教育,现在重点已转移到高等教育和终身学习、质量和社会包容。第4项之一是在2030年前确保为全民平等提供负担得起的高质量职业技术教育和高等教育。实现这一目标的可能性是什么?

教育机会一直供不应求。去年申请达卡大学的9万名学生中,只有7千人被接受。印度计划2020年前增加1千万名高等教育名额。这一目标计划通过扩大现有的14所公立开放大学来实现。肯尼亚去年的中学毕业生超过50万名,但只有约7.4万能进入该国31所公立大学学习。因此,教育开放仍将是个优先问题;开放远程教育将起到前所未有的重要作用。

国际社会承认这一点,并在联合国教科文组织行动框架中提出:更多的国家应该制定政策,提供高质量的远程高等教育,利用慕课和其他技术提高质量、扩大教育开放。

但是50年前的境况并不如此。随着教育提供者的多样化,以及私营企业每年学生人数都30%增长,今天的教育竞争日益激烈。在智利、刚果民主共和国和亚洲的韩国和日本等,近80%的高等教育学生就读私立学校,这些学校很多都提供远程教育和在线学习。

看看2014年西班牙Scimago机构排名会发现,在所列的4851所学校中,只有4所开放大学。英国开放大学在研究产出方面排在第780名,随后是荷兰开放大学。以色列开放大学和希腊开放大学排名更为靠后。亚洲各开放大学明显不在其中。

专门的远程教育机构近期遇到了挑战。凤凰城大学在美国和加拿大亚达巴斯卡地区的学生数均有

下降。加拿大遭受了严重的资金削减。去年,英国开放大学的学生人数和收入均有下降。

技术趋势也发生了变化。许多发展中国家直接跨越到移动学习而不是基于电脑的自主学习课程。事实上,环境考察报告表明,基于电脑的电子学习在许多发达国家已经出现负增长。亚洲和非洲有几个国家采用移动学习。在这些国家,移动设备用于访问互联网,学习内容在移动设备上推送给学习者。

关于开放远程教育,我们可以得出哪些结论呢?第一,远程教育不再是远程教育机构的特权。未来能让开放远程教育机构脱颖而出的是,相对于其他教育提供者的封闭,开放远程教育机构更“开放”。第二,开放远程教育机构的未来与技术紧密相连。成功将取决于如何有效地利用技术为人和教育服务。开放远程教育将有个更广泛的定义。它将在扩大教育开放和实现发展目标中发挥更重要的作用。

引导开放远程教育走向未来需要什么样的领导力?

鲍尔曼和迪尔在其著作《组织重构》中提出了四种领导力框架。让我们看看这些框架下开放远程教育的例子。

大多数领导人在结构框架内运作。这涉及设定目标,确定达到目标所需的步骤;谁将做什么,什么时候完成,如何衡量结果。随着高等教育成本和需求的增长,还需要明确的问责制。例如,南太平洋大学校长拉杰什·钱德拉(Rajesh Chandra)教授对本区域12个国家负责。他与不同的利益相关者协商后,制定出一项包含关键绩效指标和明确时间表的战略计划。

第二个框架侧重于人力资源。领导者认识到员工是一项重要资源,并研究了每项决策的内涵及对员工的影响。领导者认为员工的意见非常重要,建立共识,得到员工的认可也很重要。印度英迪拉·甘地国家开放大学的第一任校长拉姆·雷迪(Ram Reddy)教授深知,必须招聘合适的员工,再投资于员工的培训和再培训。他通过个人实例,激励和鼓舞员工相信他们肩负着伟大的使命,即为教育落后的地区提供优质教育。

领导者也在政治框架内运作,并了解管理冲突、建立联盟和社交网络是他们工作的一部分。他们关心的是获得所需资源,以实现工作目标。他们必须

意识到自己的权力基础,以及如何扩大这一基础。

2005年,加拿大的两所开放大学与拥有实体校园的机构合并,即魁北克电视大学与蒙特利尔大学合并,英属哥伦比亚开放大学与加里布大学合并成为汤姆逊河大学。

英联邦学习共同体委托一项研究了解为什么会出现这种合并,从中获得了一些明显的教训。领导者必须继续与政府密切合作,与其他机构建立关系,培养学生和校友共同体。

第四个框架是象征框架,侧重于价值观和机构的使命。领导者创造标志来吸引注意力,沟通他们的愿景和使命,并建立他们的品牌。

尼日利亚国家开放大学的创始校长欧鲁·杰格德(Olu Jegede)教授,提出了“学习和工作”的口号并印在拉各斯市的嘟嘟车背面和公共交通工具上。为了进一步加强这一信息,他说服时任总统奥卢塞贡·奥巴桑乔将学习与日常工作结合,参加神学学位课程的学习。

开放远程教育的领导者是否要结合以上所有这些领导力框架呢?这些框架的组合会带来创新的领导力吗?创新和领导力之间的联系是什么?

创新领导力给领导力任务带来全新的创造性思维。领导力创新意味着要创设鼓励创新思维的制度文化。未来的开放远程教育领导者需要将两者结合。

让我们看看这个时代最具创新精神的领袖之一史蒂夫·乔布斯。在福布斯杂志的一篇文章中,作者伽罗指出了乔布斯成功的七种策略,包括对事业的激情,对与众不同的渴望,销售梦想而不是销售产品,以及掌握和沟通信息等。如果仔细分析会发现,他结合了我们所提到的所有四个框架:结构框架、人力资源框架、政治框架和象征框架。

戴亚等在其著作《创新者的DNA》中提出了五项可以习得的创新技能。领导者确实能创造一种可以习得并加强这些技能的文化。在此,请允许我指出其中四项技能:提问、观察、网络和实验。

1)简单的问题往往会带来深刻的发现。就像塔塔(Tata)说的“质疑那些不容置疑的”。开放远程教育的领导者必须鼓励探索精神,创造研究文化。

2)仔细观察是所有创新者共有的一项技能——他们试图仔细了解人、技术和系统的工作,并得出见解和教训,指导他们自己的工作。开放远程

教育的领导者必须支持员工访问其他机构,并让他们体验新兴技术的发展。

3)创新者是伟大的网络构建者——这里不仅指社交网络,也包括与来自不同背景和领域的人共同探讨,开拓思路,进而引发新的想法。开放远程教育的领导者必须促进跨学科交流,通过连接不同的学科和领域,推动创新。

4)最后,创新者总是在尝试新的体验和解决方案。通过跳出传统思维框架,开放远程教育的领导者可以激发员工试验新思路和新方法。

创新是一种可以被掌握的技能。我们需要练习提问、观察、构建网络和实验的技能,并系统地实验,直到这些技能成为我们机构基因的一部分。

我们能从各行业学到什么?在这项旨在确定哪些因素有助于行业研究和创新的调查中,管理人员认为,行业研究和创新主要由企业文化推动。我们如何定义这种企业文化?它意味着员工有自主性和自由,企业有一个认可和奖励系统,有一种失败不是耻辱,而是经验教训的文化。初级员工的看法则稍有不同。他们认为,研究和创新很大程度上取决于要有合适的人才。因此我们发现,人力资源和制度文化是推动创新的关键因素。

最后,前进的道路在何方?我认为开放远程教育未来的领导者需要在三方面投入:理念、人才和流程。

让我们先看看理念。英国开放大学的创始校长克劳瑟爵士(Lord Crowther)将“开放”定义为对人、地点、方法和思想的开放。这形成了我们所说的开放教育的基础,并促进了世界各地开放大学的建立。

这一建校理念继续激励着英国开放大学未来的领导者。约翰·丹尼尔爵士任校长期间,渐进式地进行技术整合,带来了更多的在线课程和更高的入学率。作为校长,他还亲自注册成为一名学习者,直接体验学习过程。他的继任者马丁·比恩(Martin Bean)推出未来学习平台FutureLearn,使英国开放大学成为第一所提供慕课的开放大学。

当我们走向不确定的未来时,开放远程教育的领导者必须相信自己机构的社会使命,拥有清晰的愿景,并紧跟技术发展。

总之,领导者必须是开放远程教育的有力倡导者,因为我们仍需说服政策制定者和利益相关者认可这一模式的效率和效力。

开放远程教育的领导者不仅要激励和鼓舞员工,更要在适当时机提供奖励机制。

让我们以印度尼西亚特布卡开放大学校长提恩·贝拉瓦蒂(Tian Belawati)教授为例。当印尼开放大学于1997年发起在线学习时,遇到很大阻力。于是学校领导层确定了一支支持者队伍,由他们开发一份针对在线辅导的实验研究计划。这一计划有资金支持,而且得到了学校高层领导的支持。这一做法带来了在线学习的广泛接受和整合。

第二个经验是,领导者必须培养变革的支持者,不能事必躬亲。

领导者必须制定促进创新的政策和流程,必须

有一个健全的讨论和辩论环境以及解决具体问题的针对性方法。以日本开放大学为例,随着政府财政支持缩减和学生年龄的增长,60岁以上的学生占总学生数的四分之一,因此校长重新思考课程的性质。许多国家人口老龄化现象意味着我们需要满足老年人的需求,并调整我们的计划和流程以应对不断出现的新变化。

领导者的第三个经验是,他们必须不断发展,以满足利益相关者的需求。

(翻译:郭可慧;编辑:徐辉富)

Leadership and Innovation for the Future of ODL

Asha S. Kanwar

(*Commonwealth of Learning, Canada*)

Abstract: *The phenomenal growth of online learning, Open Educational Resources (OER) and Massive Open Online Courses (MOOCs) are disrupting Open and Distance Learning (ODL) as never before. Instead of playing a leadership role, most ODL institutions, with a few exceptions, have watched these developments from a safe distance. But with more competition and convergence, ODL institutions can no longer afford to wait and watch. But why did this happen in the first place? In addition to their teaching role, how adept have ODL institutions been in their research and outreach functions? Innovation in an ODL institution would mean an effective blending of these three roles.*

What is the future of ODL? One, distance education is no longer the prerogative of ODL institutions. But what can distinguish the ODL institutions of the future is their degree of ‘openness’ as opposed to the closure of many other providers. Two, the future of ODL institutions is closely tied to the future of technology and success will depend on how it can be effectively harnessed in the interests of people and pedagogy. Three, the international community has identified 17 Sustainable Development Goals of which Goal 4 focuses on education. The objective of this Goal is to ‘ensure inclusive and equitable quality education and lifelong learning opportunities for all’ by 2030. Open and distance learning will have a wider definition and a more important role to play in not only opening up access to education but also in achieving development goals. What we need is innovation and alternative approaches using technology.

What will drive this innovation? Leadership will be the most crucial determining factor. Would it be ‘innovative leadership’ or ‘leadership for innovation’ or a combination of both? So far it has been assumed that those assigned positions of authority will automatically be effective leaders. ODL institutions have hardly invested in leadership development. What are the leadership skills that will be required for securing the future of ODL? How will these skills be developed? This presentation will explore these questions and propose a roadmap for creating a new generation of innovative leaders in ODL.

Key words: *open and distance education; educational technology; online learning; leadership;*