

中小学领导者真诚领导的现状调查及建议*

杨颖秀

[摘要]真诚领导是21世纪领导理论发展的前沿，这一理论倡导领导者以真诚为标准提升自我意识、展示内心的道德观念、平衡处理与他人的关系、向他人呈现真实的自我，目的在于增强领导者与追随者之间的信任，增强以德管理的人文性。调查得知，中小学领导者的真诚领导在实践中有成绩、有问题，也有阻力，需要在真诚领导理论的指导下，通过反思与自律、原创与判断、重大事件的有价值记忆、真诚对话与授权等策略，妥善处理人际关系，彰显以德治校的领导力。

[关键词]真诚领导；自我意识；内心的道德观念；平衡处理；关系透明

[中图分类号]G471 [文献标识码]A [文章编号]1009-718X(2019)04-0010-06

真诚领导理论对学校领导者以德治校提出了更高的要求。真诚是构建信任的基础，是体现道德领导的核心，也是中小学领导者在新时代的努力方向。

一、真诚领导：领导理论的发展前沿

真诚领导理论（Authentic Leadership Theory）源于人们对各种政治和经济危机事件的恐慌而期待受人信任的领导者诞生的背景。该理论认为，信任一定要求建立在真诚的准则之上，使领导者的非权力性影响力发挥优势作用，进而强化权力性影响力的人文性，淡化行政性。瓦卢姆布瓦等人(Walumbwa et al.)从自我意识、内心的道德观念、平衡处理以及关系透明四个维度创建了真诚领导理论模型，成为受人瞩目的领导理论前沿。

自我意识（self-awareness）是指领导者通过了解自己的优缺点，反省自己的价值观、身份、情绪、动机、目标等，从最深层次上认识自己到底是谁。当领导者认识了自己是谁的时候，其决定和行

为就会更坚定；其他人，包括追随者，会因此认为这种具有强大自我意识的领导者更真诚。内心的道德观念（internalized moral perspective）是指领导者不是靠外部压力的控制而是靠内在的道德标准和价值观去指导自己的行为，追随者会因为领导者的行为和所表达的信仰与道德具有一致性而认为领导者是真诚的。平衡处理（balanced processing）是指领导者在作决定前充分地听取和参考他人的意见，包括反对者的意见，同时坦陈自己的观点，不偏不倚地平衡处理二者的关系，这样会使追随者感到领导者是真诚的。关系透明（relational transparency）是指领导者以坦率和诚实向他人呈现真实的自我，与他人分享自己真实的感受、动机、偏好等，展示自己的优点与缺点，关系透明地与他人交往和交流，由此会被认为是真诚的。^[1]这四个方面都是领导者自我调整的过程。

真诚领导理论的四点要义继承和发展了领导理论大师詹姆斯·麦格雷格·伯恩斯（James Mac-

杨颖秀 东北师范大学教育学部 教授 博士生导师 130024

*本文为国家社会科学基金项目“治理中小学生欺凌的社会保障体系及运行机制研究”(18BGL220)的阶段性成果。

Gregor Burns) 的变革型领导理论。在领导者与追随者的关系处理以及领导者应成为道德的领导者的主张方面二者具有一致性。然而，瓦卢姆布瓦等人的真诚领导理论更系统地阐述了领导者应具备的道德行为内涵，将道德的核心素养聚焦于真诚，在此基础上揭示了领导理论研究的思维理路，即领导者如何认识自己、如何对待他人、如何处理自己与他人的相互关系。这也是中小学领导者的必备素养。

二、中小学领导者真诚领导的现状调查及分析

瓦卢姆布瓦认为，影响人们生活的关键事件是影响真诚领导的重要因素之一。生活不仅指个人或家庭的生活，也包括工作生活。关键事件可能是积极的事件，也可能是消极的事件。^[2]为了解中小学领导者真诚领导的工作生活状况，笔者调研了37位中小学领导者（正副校长），让他们以无记名方式分别写出在学校管理工作中感到最快乐和最不快乐的三件事，然后采用关键事件话语分析（Discourse analysis）的方法^[3]对文本进行了研究。37位学校领导者被随机编码为X₁、X₂……X₃₆、X₃₇，研究者经录入文本得到198个有效答案，11个无效答案（语义不清或不符合主题要求），13个无回答。在

有效答案中，学校领导者在管理工作中感到最快乐的事96件，感到最不快乐的事102件。研究者经仔细研读事件文本，对学校领导者在管理工作中感到最快乐的事和最不快乐的事进行开放式编码，提取关键词43个，包括快乐的事的关键词23个，不快乐的事的关键词20个。再经轴向式编码，得到八个方面的关键范畴，包括学校领导者的自我意识、办学条件、与上级及社会的关系、学生的表现、教师的表现、行政管理、与教师交流以及与家长交流。然后，将能够反映学校领导者如何认识自己（自我意识），如何正确对待外部的压力（内心的道德观念），如何平等坦诚地待人（平衡处理），如何妥善处理自己与他人的关系（关系透明）的范畴进行选择式编码^[4]，归类纳入真诚领导理论模型的四个维度。最后，应用扎根理论分析关键事件的信息，并对相关数据进行统计（见表1）和分析（见表2至表5）。

（一）中小学领导者的自我意识现状及分析

学校领导者的自我意识能真实地反映他们的工作动机、奋斗目标和自知自律的状况。学校的学生及家长、教师和管理者，据此可以更多地了解领导者，增进对领导者的信任。参与调查的37位学校领导者有9件感到最快乐或最不快乐的事来源于自我意识，快乐的事表现在对其职业动机和人格魅力

中小学领导者在工作中感到最快乐和最不快乐的事反映的真诚领导现状

表1

维度	关键范畴	最快乐的事(频次)		最不快乐的事(频次)		总计		占全部数据的百分比(%)
		总计	占全部数据的百分比(%)	总计	占全部数据的百分比(%)	总计	占全部数据的百分比(%)	
自我意识	学校领导者的自我意识	6	4.55	3	4.55	9	4.55	4.55
内心的道德观念	办学条件	3	2.02	1	2.02	4	23.74	25.76
	与上级及社会的关系	13	10.10	34	10.10	47	21.21	
平衡处理	学生的表现	15	10.10	5	10.10	20	21.21	59.09
	教师的表现	21	21.21	21	21.21	42	27.78	
	行政管理	28	27.78	27	27.78	55	27.78	
关系透明	与教师交流	9	8.59	8	8.59	17	2.02	10.61
	与家长交流	1	2.02	3	2.02	4	100	
总计		96	100	102	100	198	100	

中小学领导者的自我意识现状

表2

维度	关键范畴	最快乐的事		最不快乐的事		总计	占比
		关键词	频次	关键词	频次		
自我意识	学校领导者的自我意识	职业动机端正	2			2	22.22
		有人格魅力	4	领导能力欠缺	3	7	77.78
总计		6		3		9	100

的感受上，不快乐的事表现在对其领导能力欠缺的反思上(见表2)。在职业动机上，有的学校领导者对从事教育工作有着浓烈的情感，认为做教育是一件愉快的事，如，清晨来到校园感到快乐。在人格魅力的感受上，学校领导者感到快乐的事包括：被教师喜欢，被教师认为优秀并听到赞誉的声音，人格魅力受到教师的认可，克服困难取得成功。在领导能力的欠缺上，学校领导者对自己的发展跟不上时代的要求、事必躬亲、固执己见听不进意见和建议的状态感到不快乐。反馈的各项事件均体现了学校领导者自我意识的积极性，包括热爱工作的职业动机以及对自身的成绩、问题的感受和反思。然而，在198个有效答案中涉及学校领导者自我意识的答案仅有9个，占全部答案的4.55%(见表1)。进一步分析发现，这9件事分别由9位学校领导者提出，仅占参与调查的学校领导者的24.32%(9/37)。

这一结果表明，部分学校领导者能够从认识自我做起，正确评价自己，具有热爱教育工作的职业动机，对自身体现出的非权力性影响力的优势方面感到快乐，对劣势方面感到不快乐。根据真诚领导理论，如果学校领导者能够正确认识自己的优缺点，发现影响自身行为的内部动因和外部表现，进而展示做一名领导者的动力和信心，将给学校成员一种真诚的感受，也将吸引更多的学校成员增进对他们的信任。但这类学校领导者在样本中所占比例较低，说明学校领导者自我意识的发展水平与做一名真诚领导者的要求相比还有较大差距。这不仅表现于学校领导者在总体上的自我意识与学校管理工作之间缺少足够的关联，而且表现于每一位学校领

导者个体也较少从自我意识维度积极地影响学校管理工作。也就是说，学校领导者有意识地为学校成员了解、理解和信任他们而提供自身信息的行为还不充分。在此情况下，学校领导者以非权力性影响力凝聚学校成员的能力就会相对薄弱，那么，学校的发展目标、各项决策就难以在学校成员中达成共识，学校的发展也会因此失去一定的动力。

(二) 中小学领导者内心的道德观念现状及分析

学校领导者内心的道德观念体现的是其自身的道德标准和价值观，有什么样的道德标准和价值观就有什么样的行为。但当较大的外部压力对学校领导者的道德标准和价值观构成阻碍时，就需要其调整自我，克服压力和阻力，努力实现自我并以此影响学校成员。数据显示，办学条件已不再是影响学校发展的主要因素和外部压力，学校领导者不需要通过人际交往在争取办学条件方面付出更多的努力。但反映学校领导者与上级及社会关系项的数据却高居八项数据中的第二位，占全部数据的23.74%（见表1），占内心的道德观念维度的92.16%（见表3）。从学校领导者描述的最快乐和最不快乐的事来看，在学校受到上级或社会的重视或肯定或认可、获得上级的表彰或奖励或荣誉、培训的机会增多等情况下，学校领导者会感到快乐。但在这一维度，学校领导者感到不快乐的事是感到快乐的事的2倍多（35/16，见表3），体现在疲于应付各种检查而不能安静地做教育、缺乏自主权、得不到政策的支持、课程改革压力大、工作得不到认可五个方面，特别是应付各种检查一项在此维度最不快乐的事中占40%（14/35，见表3），比例最高。

中小学领导者的内心的道德观念现状 表3

维度	关键范畴	最快乐的事		最不快乐的事		总计	占此维度数据的百分比(%)
		关键词	频次	关键词	频次		
内心的道德观念	学校领导者的自我意识	办学条件得到改善	3	办公条件不好	1	47	92.16
		受到重视或肯定或认可	8	应付各种检查	14		
				缺乏自主权	7		
		获得表彰或奖励或荣誉	4	得不到政策的支持	5		
				课程改革压力大	4		
		培训的机会增多	1	工作得不到认可	2		
				身兼多职	1		
				上级领导言行不一	1		
总计		16		35		51	100

描述和数据还显示，上级及社会对学校领导者的激励性评价欠缺，纵向的行政控制为其工作带来较大的外部压力。引发学校领导者最不快乐的事表明，学校领导者的价值追求与外部压力之间已形成较大的冲突。在此情况下，学校领导者如何调整内心的道德观念，为学校成员增添信心，是其提升真诚领导能力的重点和难点。特别是在上级行政部门与学校之间权限隶属的前提下，学校领导者要坚守内心的道德准则，需要付出更多的努力。如果学校领导者不能化解内心的价值追求与外部压力之间的冲突，就可能陷入消极的工作状态。因此，在审视学校领导者真诚领导的同时，也不能忽略外部环境给他们带来的较大压力。

（三）中小学领导者的平衡处理现状及分析

学校领导者不仅要通过内心道德观念的调整与学校外部形成良性互动，还要平等对待学生、教师以及其他管理者，平衡处理自身与学校成员的关系，提升学校管理的实效性。学校领导者对学生及教师表现的态度以及对管理者评价的倾向性，反映了他们在平衡处理维度的真诚领导水平。调查显示，学校领导者在平衡处理维度的付出比例最高，达59.09%（见表1）。

在学生的表现一项，学校领导者感到最快乐的事包括：学生良好的精神风貌或道德行为习惯、良好的学习态度或学习习惯、取得良好的学习成绩或

获得奖励、与教师或领导者积极交流。学校领导者感到最不快乐的事只包括学生不良的精神风貌或道德行为习惯（见表4）。描述和数据表明，学校领导者更关注学生的品德修养和学习态度及习惯，对学习成绩的关注并不是学校领导者对学生评价的最强兴奋点。由此可知，学生的道德品行、学习态度以及学习习惯培养已成为学校教育和管理工作的重点，学校领导者对教育过程的关注已胜过对教育结果的关注。同时，学校领导者对学生表现的快乐的感受远远胜过不快乐的感受，前者是后者的3倍（15/5，见表4）。这一现象表明，学校领导者的教育理念已经发生了重要转变，由以往仅仅关注对学生学习成绩的评价转向对学生综合素质的评价，特别关注学生的道德品质和学习品质。

在教师的表现一项，学校领导者感到最快乐的事包括：教师爱岗敬业或工作有积极性、团结友爱、取得成绩、对学校工作认可。学校领导者感到最不快乐的事包括：教师工作积极性不高、不顾全大局、整体实力不强。教师表现项数据高达21.21%，位列第三（见表1），占这一维度的35.90%（见表4）。显然，学校领导者对教师工作给予了较多的关注，其中最关注的是教师爱岗敬业的精神和教师工作的积极性。遗憾的是，学校领导者对教师工作积极性的满意度并不高，仍有很大的提升空间。

行政管理在八项指标中所占比例最高，达

中小学领导者的平衡处理现状 表4

维度	关键范畴	最快乐的事		最不快乐的事		总计	占比维度数据的百分比(%)		
		关键词	频次	关键词	频次				
平衡处理	学生的表现	良好的精神风貌或道德行为习惯	6	不良的精神风貌或道德行为习惯	5	20	17.09		
		良好的学习态度或学习习惯	4						
		取得良好的学习成绩或获得奖励	3						
		与教师或领导者积极交流	2						
	教师的表现	爱岗敬业或工作有积极性	11	工作积极性不高	16	42	35.90		
		团结友爱	4	不顾全大局	3				
		取得成绩	4	整体实力不强	2				
		对学校工作认可	2						
	行政管理	领导班子和谐或有凝聚力	3	执行不力	9	55	47.01		
		常规管理有成效	9	安全事故	3				
		文化氛围或活动令人满意	8	学校发展缓慢	4				
		理念或计划或制度发挥作用	4	制度困扰	8				
		教学质量有提升	4	教学质量低	3				
总计		64		53		117	100		

27.78%（见表1），在平衡处理维度的三项指标中也占最高比例，达47.01%（见表4）。在这一项，从学校领导者感到最快乐和最不快乐的事分析可知，他们关注的依次是管理工作的实效性、管理制度、学校文化、教学质量、学校发展、领导班子的实力和学校安全，这些是学校领导者在行政管理工作中的重点。学校领导者在行政管理方面的快乐的感受和不快乐的感受基本持平，快乐的感受主要来自于学校领导者对学校的设计收到实效，不快乐的感受主要来自于学校成员的工作效率低和制度建设不力。

与学生的表现相比，学校领导者对行政管理和教师的表现投入了更多精力，表明他们的行政负担还比较重。在学校领导者描述的最不快乐的事中，他们对利益分配、绩效考核、教师调配等制度的制定感到力不从心。这反映了他们以领导者的单向说教为主的工作方式，这使得领导者和学校成员之间在制度建设上难以达成共识。制度不力、执行力不力、教师的工作积极性不高，必然在整体上使学校的发展速度放缓以及影响教学质量的提升。

（四）中小学领导者的关系透明现状及分析

互通有无、尊重他人是学校领导者妥善处理与学校成员间关系的良好美德。通过学校领导者与教师及家长的交流可以了解学校领导者在关系透明维度的真诚领导现状。实际中，学校领导者会通过单向主动交流及双向同时交流或双向即时交流的方式

与教师或家长沟通，达到关系透明的目的。三种交流方式在使学校领导者感到最快乐的事上都得到了应用，在使学校领导者感到最不快乐的事上，仅从学校领导者与教师的单向主动交流中得到反馈（见表5）。反馈事件显示，有部分学校领导者通过单向主动交流将自己的想法或办学思想告知教师，指导教师进而使教师取得成绩，请教师一同解决棘手的问题；通过双向同时交流与教师共同活动，共享收获的喜悦；通过双向即时交流顺利解决教师的诉求。这些交流使学校领导者感到快乐。相反，不能与教师达成一致、对教师的积极性调动不力时，学校领导者会感到不快乐。使学校领导者感到不快乐的事包括：与教师商量相关事项或调动教师的积极性没能成功或实效低，与教师有分歧时发生激烈争执，教师语言生硬地与其说话，自己的设计得不到教师的认可，给不守纪律的教师做思想工作等。但数据也显示，学校领导者与教师交流的频次较低，在八项数据中位列第五（见表1）。

当然，学校领导者与教师的交流情况和与家长的交流情况相比还是比较乐观的，在关系透明维度达80.95%，而与家长的交流在关系透明维度仅占19.05%（见表5）。学校领导者与家长的交流没有取得满意的结果。探寻出现这种情况的原因，不排除家长对学校工作的不配合，同时也提醒学校领导者还需要加强与家长之间的恰当沟通。

表5 中小学领导者的关系透明现状

维度	关键范畴	最快乐的事		最不快乐的事		总计	占比维度数据的百分比(%)
		关键词	频次	关键词	频次		
关系透明	与教师交流	主动告知自己的想法或请教师帮助解决问题	4	不能与教师达成一致	5	17	80.95
		与教师共同活动共享快乐	3				
		及时解决教师的诉求	2	调动教师的积极性不力	3		
	与家长交流	做家长的思想工作成功	1	请家长配合学校的工作失败	3	4	19.05
总计		10		11		21	100

三、结论与建议

（一）结论

通过对37位中小学领导者在管理工作中感到最快乐和最不快乐的198件事的文本分析，可以得出他们在真诚领导方面的基本现状。在自我意识维

度，部分中小学领导者具有了解自己优缺点的主动意识，从职业动机、非权力性影响力等管理要素反思自己的价值观，试图从深层次上认识自己是谁，但这部分领导者在样本中占比较低。在内心的道德观念维度，中小学领导者对外部的激励性措施感到快乐，但因更多地受到外部压力的影响，还难以用

自身的道德标准、价值观去指导和管理自身的行为。在平衡处理维度，中小学领导者对此投入了较多的精力，对学校管理工作效果整体感觉较好，能通过学生的表现、教师的表现及其他管理者的表现关注他们的行为立场及倾向性，以此发现问题，调整自身与学校成员之间的关系。但学校领导者对学生满意度最高，对教师和其他管理者的满意度较低。学校领导者在关系平衡中，还较多地使用以说教为主的交流方式处理与学校成员的关系，缺少调动教师和其他管理者的积极性以及提高他们的综合素质的充分措施。在关系透明维度，学校领导者能够通过与教师及家长的单向主动交流、双向同时交流、双向即时交流等方式表达自己的观点，但收效并不理想，特别是单向主动交流效果不佳，自上而下和自下而上的双向交流体现得不明显，学校领导者的交流能力还有待提升。

（二）给学校领导者的建议

1. 勇于反思与自律

真诚，首先需要学校领导者敞开心扉，善于将自身的优势和劣势坦诚地呈现，使学校成员清楚地知道领导者善于做什么和不善于做什么。这一方面可以使学校成员更多地了解领导者，进而增添与领导者共同克服困难的动力；另一方面可以为学校成员提供监督领导者的机会，帮助领导者在工作中少出差错。其次，需要学校领导者经常反思自己，不断提升自己做人的标准。反思不仅是摧毁知识的过程，也是创作知识的过程。反思的重要性在于通过反思找到真诚的道德标准，并将其纳入自身的道德信念。^[5]言而有信、以身示范、公平正义、勇于担当等，都是学校领导者做人的准则，在此影响下产生的领导行为，会给学校成员带来无限的激励。再次，学校领导者要有自律的精神。自律反映的是学校领导者在自我意识方面坚持道德准则的意志，有了坚强的意志，才能使真诚的道德准则体现在行动之中。^[6]

2. 坚持原创与价值判断

真诚不是复制，而是原创。学校领导者不仅要真诚地做人，也要真诚地做事，这就要求学校领导

者对行为的道德性作出价值判断，这种判断常常要在“原创”与“复制”之间作出选择。研究认为，变革带来的创新包括程序性的、结构性的和文化意义上的，其变革的难度在这三种情况下递进增长。^[7]如果学校领导者仅仅停留在程序性的创新上，并不具有原创的意义；如果人云亦云，效仿他人的做法，只能是一种复制，也不具有原创意义。世界发展的瞬息万变、教育改革政策的层出不穷、学校情况的千差万别，都为学校领导者的决策增添了复杂性和不确定性。因此，学校领导者如果能在客观要求与学校实际状况的交叉点上寻找突破口，则可以避免“千校一面”的现象发生。这种实事求是的态度和行为选择，无疑要建立在道德判断的基础之上。学校领导者掌握判断的价值标准，形成判断的道德习惯，一是可以提高自身缓解外部压力的能力，有选择地做好学校各项工作，二是可以在正确的价值标准之下理解学校成员，增强自身的适应性，平衡处理与学校成员的关系。

3. 以重大事件积淀有价值的记忆

重大事件对一个人或组织的发展具有重要的意义，诺贝尔奖得主阿马蒂亚·森（Amartya Sen）因童年时曾经历一个穷人必须到一个危险的地区工作以维持家庭生活而在路上被刺死的事件，这对他成年以后走上研究穷人经济学的道路产生了重要的影响。^[8]霍华德·舒尔茨之所以在创建星巴克时给其追随者都上了健康保险，是因为他有父亲在做邮递司机时摔伤却因没有保险带来诸多麻烦的不愉快记忆。^[9]调查得知，有的学校领导者也因为组织“元旦迎新义卖活动”等重大事件的成功而享有快乐的感受。重大事件的影响力在于它的强度和广度，强度大的事件会因其印记效应而吸引更多的人，范围广的事件会因其较多的信息流通而引起更多人的注意。学校领导者如果能精心设计具有教育意义的重大事件，将给学校成员留下有价值的记忆，进而成为学校文化的重要积淀。这种积淀不仅可以影响学校成员的价值观，也可以成为学校领导者与学校成员交流的重要媒介。学校成员会在这些重大事件的

（下转第 27 页）

等。薄弱学校实现优质发展的关键在于，借鉴阿玛蒂亚·森的“可行能力和实质自由”理论，提升管理者和教师的可行能力，重振发展信心，促进其自觉形成变革的愿望和动机，找准改变薄弱现状的抓手，最终革除学校薄弱因素，实现学校的优质化发展，从而实现区域内基础教育的优质均衡发展。真正的教育均衡发展，不是“同一化发展，它不是低水平、低层次上的整齐划一发展，而是高水平、高层次上的多元化、多样化、特色化发展”^[16]。

[注释]

- [1] 姚永强.新时期下我国义务教育均衡发展方式的转变[M].北京:中国社会科学出版社,2016:107.
- [2][4] 朱德全,李鹏宋,宋乃庆.中国义务教育均衡发展报告——基于《教育规划纲要》第三方评估的证据[J].华东师范大学学报(教育科学版),2017,(1).
- [3] 郭清扬.义务教育均衡发展与农村薄弱学校建设[J].华中师范大学学报,2013,(1).
- [5] 杨志刚.薄弱学校改造的实质及多样化策略[J].教育科学研

(上接第 15 页)

感染中，领会学校的办学精神和理念、历史和文化，逐渐形成良好的道德行为习惯。

4. 在真诚对话与授权中改变与学校成员的关系
从调查来看，中小学领导者与学校成员的关系，仍然是自上而下的单向关系，双向互动、合作共同体在学校中并未得到较好的实现。之所以如此，主要是因为缺少真诚的对话以及权力的再分配。学校领导者与学校成员的真诚对话，是互通有无、交流观点、分享理解的过程，有助于增强学校成员对领导者的信任。^[10]学校领导者对学校成员授权，是调动学校成员积极性的重要策略，有助于提升学校成员的满意度和业绩。^[11]真诚的对话和授权过程，就是将学校领导者和学校成员的关系由自上而下的单向关系向自上而下和自下而上的双向关系转变的过程。^[12]这种关系的转变，反映的是学校领导者与学校成员的地位平等和权力在双方间的平等分享。^[13]因此，真诚对话与授权将给予学校成员更多地参与学校管理的机会，促使他们在学校管理中

发挥重要作用。

- [6] 王正惠.教师交流政策目标悬置分析——基于国家试验区的调查研究[J].教育发展研究,2015,(18).
- [7] 阿马蒂亚·森.正义的理念[M].王磊,李航,译.北京:中国人民大学出版社,2012:216.
- [8][9][10] 阿玛蒂亚·森.以自由看待发展[M].任赜,于真,译.北京:中国人民大学出版社,2002:89、52、43.
- [11] 汪毅霖.阿玛蒂亚·森的正义观——对罗尔斯的批判及其公共政策含义[J].学术月刊,2011,(6).
- [12] 姚永强,范先佐.内生发展:薄弱学校改造路径选择[J].中国教育学刊,2013,(4).
- [13] 胡友志.多维正义观视角下的教育政策正义性反思——兼及教育正义的三重维度和两种进路[J].基础教育,2015,(1).
- [14] 王鉴,苏杭.略论乡村教师队伍建设中的“标本兼治”政策[J].教师教育研究,2017,(1).
- [15] 鲍传友.农村薄弱学校的信心缺失与信任重建[J].中国教育学刊,2017,(3).
- [16] 张洪雷,张宗明.批判、多元与开放性思维——费耶阿本德创新思想研究[J].学术论坛,2011,(3).

(责任编辑: 刘宏博)

发挥重要作用。

[注释]

- [1][2][9][12] 彼得·G.诺斯豪斯.领导学:理论与实践[M].吴爱明,陈爱明,等,译.北京:中国人民大学出版社,2012:143—144、145、146、3—4.
- [3][4] 伍威·弗里克.质性研究导引[M].孙进,译.重庆:重庆大学出版社,2011:273、247—254.
- [5][6] 克里斯蒂娜·科尔斯戈德.规范性的来源[M].杨顺利,译.上海:上海译文出版社,2010:20、21.
- [7] 托德·威特克尔.创新型学校给学校管理者的 9 个策略[M].冯凯,刘琦,译.北京:中国青年出版社,2010:15—18.
- [8] 阿马蒂亚·森.以自由看待发展[M].任赜,于真,译.北京:中国人民大学出版社,2002:5.
- [10] Mazutis, D., & Slawinski, N. Leading organizational learning through authentic dialogue[J]. Management Learning, 2008, (4):437—456.
- [11] Wong, C. A., & Lasching, H. K.S. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment[J]. Journal of Advanced Nursing Management, 2013, (4):947—959.
- [13] Holloway, J., Nielsen, A., & Saltmarsh, S. Prescribe distributed leadership in the era of accountability: The experiences of mentor teachers[J]. Educational Management Administration & Leadership, 2018, (4):538—555.

(责任编辑: 金平)