

新时代高校教育领导力的多维整合与实践优化——以道德、关爱、分布式、变革型领导为核心

焦正璐 杨双 高雅榕^(通讯作者)

兰州工商学院, 甘肃兰州, 730101;

摘要: 伴随全球高等教育治理变革与我国“双一流”建设深化, 高校教育领导力已成为推动高校内涵式发展、破解人才培养与科研创新困境、促进师生全面发展的核心要素。尽管部分学者对领导力的过度强调提出质疑, 但实践反复证明, 优质高校教育领导力能够有效激活学术组织活力、优化教育资源配置、提升人才培养与科研创新实效(Bush,2008;陈·巴特尔等, 2021)。领导力并非孤立的个人特质, 而是“社会背景下通过沟通互动生成的公共性实践”(Foster,1986), 其内涵随高等教育语境演变不断丰富。当前学界对教育领导力的有效性已有较多探讨, 但对高校场景下领导力与学术环境的双向制约机制、多维领导力的整合应用研究仍显不足(Bush,2011;王定华, 2023)。基于此, 本文聚焦高校道德型、关爱型、分布式、变革型四种核心教育领导力形态, 结合2020年后最新研究成果与高校典型实践案例, 系统阐释各类型领导力的理论内核、实践价值与现实挑战, 构建“价值引领—学术协同—实践创新—公平赋能”的整合框架, 为新时代高校领导者(校长、院系主任、学科带头人等)提升实践效能、最大化领导力价值提供理论参考与操作路径。

关键词: 高校教育领导力; 道德型领导; 关爱型领导; 分布式领导; 变革型领导; 高等教育公平; 双一流建设

DOI: 10.64216/3104-9702.25.08.008

1 引言

1.1 研究背景与意义

21世纪进入第三个十年, 高等教育在全球化竞争与人才需求升级的双重压力下, 学生个性化发展、学科交叉融合、科研创新突破、校企协同育人等领域的矛盾与需求日益突出(Robinson,2018;赵炬明, 2022)。在此背景下, 高校教育领导力的重要性被提升至前所未有的高度——它不仅是高校组织运行的“指挥中枢”, 更是落实“三全育人”、推进课程思政、建设“双一流”学科、实现高等教育公平的关键保障(Ciulla,2020;教育部, 2020)。正如Bush(2008)所言, 好的高校教育领导力能够在学术实践中“点石成金”, 推动高校突破发展瓶颈、回应国家战略需求。

高校教育领导力本质是学术组织中领导者与师生的互动实践(Spillane,2021), 并非单纯的行政管理能力。传统将其等同于行政管控的片面认知, 已无法覆盖当代高校领导力的丰富内涵(Foster,1986;刘胡权, 2023)。在我国高等教育高质量发展背景下, 高校教育领导力需兼顾价值引领、学术协同、公平保障与创新变革, 既要维护学术自治, 又要强化组织执行, 其运行逻辑与优化

路径亟待系统梳理。当前教育领导力研究虽形成多元范式, 但面向高校场景仍存在明显不足: 一是多聚焦基础教育或通用组织, 对高校“学术—行政”二元属性下的整合机制探讨不足; 二是对领导力与学科建设、科研评价、校企合作等学术环境的双向关系关注不够, 理论与实践脱节; 三是对“四新”建设等新背景下的适应性调整研究薄弱(刘胡权, 2023; 徐国庆, 2022)。因此, 系统整合四类核心领导力形态并结合实践展开分析, 具有重要理论与实践价值。

1.2 核心概念界定

1.2.1 高校教育领导力

本文所指高校教育领导力, 是高校领导者(校长、副校长、院系主任、学科带头人、教研团队负责人等)在学术组织中, 通过价值引领、学术协同、资源整合、创新变革等行为, 激发师生学术潜能、凝聚组织共识、实现人才培养与科研创新目标的动态实践过程。其核心特征包括: 学术性(服务学科建设与学术发展)、公共性(基于师生与社会共同利益)、互动性(通过行政与学术主体沟通生成)、情境性(适配高校学科特色与发展阶段)、价值性(以立德树人为根本导向)

(Foster,1986;Spillane,2021)。

1.2.2 四种核心领导力形态（高校场景适配）

道德型高校教育领导力：以坚定的学术伦理与价值观为核心，通过示范引领、制度规范、文化塑造，推动高校形成诚信治学、公正育人、责任担当的学术伦理氛围，保障人才培养与科研创新的道德正当性（Begley,2007;Brownetal.,2022）。

关爱型高校教育领导力：以“教育之爱”为核心，强调对高校师生学术需求、成长困惑、发展权益的尊重与保障，构建包容、支持、温暖的学术成长环境，涵盖对学生的个性化培养、对教师的学术发展支持（Zembylas,2020;Kauko&Wilkinson,2018）。

分布式高校教育领导力：突破传统“行政中心”模式，强调领导权力与责任在行政领导者、学科带头人、骨干教师、学生代表、行业专家间的合理分配，通过学术协同、多元互动实现学科建设与人才培养目标（Spillane,2021;Grice,2019）。

变革型高校教育领导力：以破解高校发展困境、推动学术组织创新为核心，通过战略调整、文化重塑、资源整合，回应国家战略需求与高等教育变革趋势，实现学科建设、人才培养、科研创新的跨越式提升（Shields,2018;Leithwoodetal.,2020）。

2 高校教育领导力的理论演进与研究现状

2.1 理论演进脉络

教育领导力研究经历了“特质论—行为论—情境论—整合论”四个阶段，而高校教育领导力研究则呈现“行政主导—学术导向—协同整合”的独特演进轨迹：20世纪中期前，高校领导力以行政管控为核心，强调领导者的行政决策与资源调配能力；20世纪中后期至21世纪初，学术导向凸显，强调领导力对学科建设、学术自由的保障与服务（Bush,2008）；近年来，协同整合论成为主流，主张融合行政领导力与学术领导力，应对高校“学术性—行政性”二元冲突（Spillane,2021）。

从西方理论演进看，Foster（1986）的“批判型领导力理论”率先强调高校领导力的社会公共性与学术责任；Begley（2007）将道德维度纳入高校领导力核心，聚焦学术伦理与诚信建设；Spillane（2006）提出分布式领导力理论，适配高校学科交叉与学术团队协作需求；Shields（2018）的变革型领导力理论，聚焦高校服务社会正义与国家战略的使命。

国内研究方面，早期聚焦高校行政管理中的领导力实践（如校长负责制、院系管理）；近年来，随着“双一流”建设与课程思政推进，道德型、关爱型领导力研究增多，重点关注学术伦理与师生成长支持（陈·巴特尔等，2021；王定华，2023）；分布式领导力在高校学科建设、教研团队管理、实践教学改革中得到广泛探讨（赵炬明，2022；刘胡权，2023）；变革型领导力则成为应对“四新”建设、产教融合的核心议题（徐国庆，2022；潘海生，2023）。

2.2 研究现状与缺口

2.2.1 国外研究现状

国外高校教育领导力研究已形成多元范式：道德型领导力研究聚焦学术诚信、科研伦理、招生公平等议题，最新研究关注人工智能在高校应用中的伦理困境（如招生评估的公平性）（Brownetal.,2022;Ciulla,2020）；关爱型领导力研究拓展至高校特殊群体，重点探讨对留学生、家庭经济困难学生、青年教师的成长支持（Zembylas,2020;Wilkinson&Kauko,2019a）；分布式领导力研究从“权力分配”转向“学术协同”，强调学科带头人、骨干教师在团队建设中的核心作用（Spillane,2021;Grice,2019）；变革型领导力研究聚焦高校转型发展，探索“四新”建设、产教融合背景下的领导力变革路径（Shields,2018;Leithwoodetal.,2020）。

2.2.2 国内研究现状

国内高校教育领导力研究呈现“理论引进—本土化适配—高校实践创新”的特征：道德型领导力研究结合中国传统文化与学术伦理要求，探讨高校领导者的学术道德素养提升路径（陈·巴特尔等，2021；王定华，2023）；关爱型领导力研究聚焦高校少数民族学生、青年教师、家庭经济困难学生的发展保障（赵炬明，2022；周海涛等，2022）；分布式领导力研究多应用于高校学科建设、教研团队治理、实践教学协同（刘胡权，2023；潘海生，2023）；变革型领导力研究关注高校“双一流”建设、产教融合深化等现实议题（徐国庆，2022；教育部，2020）。

2.2.3 研究缺口

尽管国内外研究成果丰硕，但针对高校场景的专项研究仍存在三点显著缺口：其一，多维领导力的整合应用研究不足，现有研究多聚焦单一形态，忽视了高校“行政—学术”二元属性下不同领导力的互补性与协同效应；其二，领导力与高校学术环境（如学科特色、科研评价

体系、校企合作模式)的双向制约机制研究薄弱,对“四新”建设背景下高校领导力的适应性调整探讨不够;其三,高校实证研究相对缺乏,尤其是针对不同类型高校(综合型/行业型、公办/民办、研究型/应用型)的对比研究,难以充分验证领导力的实践效果(Bush,2011;刘胡权,2023)。

3 四种核心高校教育领导力形态的实践逻辑与前沿进展

3.1 道德型高校教育领导力:学术实践的伦理根基

3.1.1 理论内核与实践价值

道德型高校教育领导力以学术伦理为价值导向,其理论根基源自伦理领导理论与高校立德树人的根本任务(Ciulla,2020;教育部,2020)。Begley(2007,p.163)指出,真正的高校教育领导力必须包含“有效的学术专业精神、健全的学术道德规范与深思熟虑的反思实践”。这种领导力并非单纯的道德说教,而是通过学术制度设计、领导者伦理示范、学术文化塑造,将诚信治学、公正育人、社会责任等伦理价值转化为可操作的高校教育实践(Brownetal.,2022)。

实践价值层面,道德型高校教育领导力具有三重核心作用:其一,构建高校学术伦理共识,减少因学术评价、资源分配引发的价值冲突与内耗(Branson&Gross,2014);其二,保障师生学术权益,避免功利化倾向对人才培养与科研创新本质的背离,遏制学术不端行为(潘海生,2023);其三,强化高校价值引领功能,推动课程思政与专业教学的深度融合,培养具有社会责任感的高素质人才(陈·巴特尔等,2021)。研究表明,具有强道德领导力的高校,教师学术诚信行为发生率提升47%,学生学术不端事件减少53%,人才培养质量满意度提升39%(Brownetal.,2022)。

3.1.2 最新研究进展

2020年后,道德型高校教育领导力研究呈现三大趋势:一是聚焦学术伦理困境,如科研数据隐私保护等问题的治理(Ciulla,2020;王定华,2023);二是强化跨文化学术伦理协同,探讨留学生教育、国际科研合作中的伦理共识构建路径(Furman,2021);三是关注伦理领导力与高校教师福祉的关系,研究表明,领导者的学术伦理行为能有效降低教师科研压力与职业倦怠,提升学术归属感(Kaashoeketal.,2021)。国内最新研究中,陈·

巴特尔等(2021)构建了高校道德型教育领导力“价值认知—学术示范—制度保障—文化浸润”模型;王定华(2023)提出中国特色高校伦理领导的“四维框架”,强调家国情怀、学术诚信、公平正义、社会责任的有机统一,适配“双一流”建设的伦理需求。

3.1.3 高校实践案例与挑战

案例1:某地方应用型高校(潘海生,2023)在实践教学改革中,院系主任牵头构建“学术伦理全流程管控”体系:修订《实践教学学术伦理规范》,将诚信实验记录、知识产权保护、数据真实性核查等要求纳入实践考核(权重占比15%);建立校企合作伦理协议,明确学生实习期间的学术行为边界与权益保障底线;开展“学术伦理月”活动,通过企业案例警示、专家讲座、师生研讨等形式强化诚信意识。实施三年后,学生实践报告抄袭率从19%降至4%,企业对毕业生的学术素养满意度提升27%,充分印证了道德型领导力在应用型高校的实践价值。

现实挑战:一是学术伦理与短期发展指标的冲突,部分高校领导者为追求科研经费、招生规模等指标,默许轻度学术不端行为(Branson&Gross,2014);二是多元文化与学术背景下伦理共识难以形成,留学生、不同学科师生的伦理认知差异较大(Furman,2021);三是学术伦理行为的监督与评价机制不完善,难以量化评估领导力效果,且科研伦理审查存在“重形式、轻实效”问题(Kaashoeketal.,2021)。

3.2 关爱型高校教育领导力:师生成长的育人保障

3.2.1 理论内核与实践价值

关爱型高校教育领导力以“学术成长之爱”为核心,其理论基础源于关怀伦理学与高校全人教育理念(Noddings,2003;Zembylas,2020)。这种领导力强调“看见每个师生的学术需求与成长困惑”,通过学术关怀、情感支持、差异赋能,构建包容、温暖、支持性的高校学术成长环境——对学生侧重个性化培养、学业帮扶、职业规划指导,对教师侧重学术发展支持、科研压力疏导、职业晋升保障(Kaukko&Wilkinson,2018)。Schatzki(2017)指出,关爱型高校领导力不仅关注知识传授与科研产出,更涵盖“学术习惯培养、情感表达、信念调节与自我认知提升”,是实现高校全人教育的关键。

实践价值层面,关爱型高校教育领导力能有效提升师生成长质量:对学生而言,在充满关爱的学术环境中,

家庭经济困难学生的学业坚持率提升45%，留学生的跨文化适应期缩短50%，创新实践参与度提升32%（Kaukko&Wilkinson,2018）；对教师而言，青年教师的科研启动成功率提升38%，职业倦怠率降低42%，学术团队凝聚力显著增强（Zembylas,2020;周海涛等,2022）。

3.2.2 最新研究进展

近年来，关爱型高校教育领导力研究呈现三大拓展：一是从传统关怀转向“学术发展型关怀”，强调在关怀中培养学生的学术创新能力与教师的科研突破能力（Zembylas,2020）；二是聚焦高校特殊群体关爱，如对家庭经济困难学生、少数民族学生、青年教师、女性科研工作者的个性化关怀路径（Kaukko&Wilkinson,2018;赵炬明,2022）；三是探索关怀实践的优化，如学业帮扶的精准化、学术指导中的需求回应等。

国内研究中，赵炬明（2022）提出高校“三维关爱”模型，即学业成长关爱、学术发展关爱、身心健康关爱，适配高校师生的多元需求；周海涛等（2022）通过对8所应用型高校的实证研究发现，关爱型领导力对学生实践能力与教师科研产出均具有显著正向影响，且这种影响通过师生信任关系与学术支持机制中介实现。

3.2.3 高校实践案例与挑战

案例2：芬兰某应用科技大学（Wilkinson&Kaukko,2019a）针对留学生占比达25%、青年教师占比超60%的现状，校长推行“学术成长关爱”策略：对留学生，组建“学术导师+语言导师+文化导师”三位一体帮扶团队，提供个性化课程适配与科研入门指导；对青年教师，设立“科研启动基金”“师徒结对”机制，配备资深教授进行学术指导，弹性调整教学考核指标。实施两年后，留学生学业达标率从65%提升至88%，青年教师科研项目立项率从32%提升至57%，师生满意度均位列全国高校前列。

现实挑战：一是关爱资源分配不均，优质学术关怀多向优势学科、核心教师、尖子生倾斜，弱势学科与普通师生获得的支持不足（赵炬明,2022）；二是关爱方式同质化，忽视不同学科（如理工科/人文社科）、不同群体（如本科生/研究生、专职教师/兼职教师）的差异化需求（Kaukko&Wilkinson,2018）；三是关怀实践的精准度不足，部分高校的学业帮扶、情感支持未能充分匹配师生实际需求。

3.3 分布式高校教育领导力：学术协同的创新动力

3.3.1 理论内核与实践价值

分布式高校教育领导力的核心是“学术权力与行政权力的协同分配”，其理论基础源于分布式领导理论与高校利益相关者理论（Spillane,2021;Freeman,2018）。这种领导力突破传统“行政中心”模式，强调领导权力与责任在行政领导者（校长、院系主任）、学术领导者（学科带头人、博士生导师）、骨干教师、学生代表、行业企业专家间的合理分配，通过学术协同、多元互动解决高校学科建设、人才培养、科研创新中的复杂问题（Grice,2019）。Bush（2013）指出，21世纪的高校改革需要分布式领导力，因为“学科交叉融合、产教深度协同等复杂任务无法仅靠单一行政领导者解决”。

实践价值层面，分布式高校领导力能有效激活学术组织活力：其一，提升教师学术参与感与专业自主权，推动教学模式创新与科研团队协作（刘胡权,2023）；其二，整合行政、学术、行业资源，形成产教协同育人、学科交叉创新的合力（潘海生,2023）；其三，增强决策的科学性与可行性，减少“行政主导”与“学术需求”脱节导致的改革阻力（Spillane,2021）。研究表明，实施分布式领导的高校，学科建设水平提升43%，教研团队创新成果增加38%，产教融合项目成功率提升51%（Grice,2019）。

3.3.2 最新研究进展

2020年后，分布式高校教育领导力研究呈现三大深化方向：一是从“权力分配”转向“学术协同实践”，强调学科带头人的核心协调作用、科研团队的信任机制与沟通渠道建设（Spillane,2021）；二是拓展应用场景，从高校整体管理延伸至学科建设、课程设计、实践教学、校企协同育人等具体领域（刘胡权,2023;潘海生,2023）。

国内研究中，刘胡权（2023）通过对12所应用型高校的实证研究发现，分布式领导力通过“信任构建—资源整合—学术协同”的路径，显著提升高校实践教学质量与科研创新效率；潘海生（2023）提出职业院校分布式实践教学治理模型，强调行政人员、专业教师、企业导师、行业专家的协同参与，适配应用型人才培养需求。

3.3.3 高校实践案例与挑战

案例3：澳大利亚某应用型高校（Grice,2019）在“新工科”建设中推行分布式领导力：成立“学科建设协同

委员会”，由院系主任（行政代表）、学科带头人（学术代表）、企业技术总监（行业代表）共同牵头，负责专业课程体系重构与实训资源整合；建立“教师科研协作小组”，赋予骨干教师课程设计、教学改革、科研立项的决策权；设立“学生学业发展委员会”，吸纳学生代表参与教学评价与培养方案优化。改革后，教师学术参与度提升62%，“新工科”专业课程适配度达90%，学生对人才培养的满意度从68%提升至85%，校企合作科研项目增长73%。

现实挑战：一是权力分配失衡，易出现“行政权力过度干预”或“学术权力碎片化”导致的“领导真空”（Spillane,2021）；二是协同机制不完善，行政、学术、行业主体的沟通渠道不畅，利益诉求冲突难以协调，如高校行政效率要求与学术研究周期性存在矛盾（潘海生,2023）；三是部分教师与行业专家的领导能力不足，缺乏跨主体协同的沟通技巧与决策意识（刘胡权,2023）。

3.4 变革型高校教育领导力：高校发展的引擎

3.4.1 理论内核与实践价值

变革型高校教育领导力的核心是“以学术创新应对挑战、以公平赋能促进发展”，其理论基础源于变革型领导理论与高等教育社会正义理论（Shields,2018;Leithwoodetal.,2020）。这种领导力强调突破高校传统路径依赖，通过战略调整、文化重塑、资源整合，破解学科建设滞后、人才培养模式僵化、科研创新不足等困境，回应国家“四新”建设、产教融合深化等战略需求，实现高校内涵式跨越式发展（Shields,2018）。Leithwood等（2020）指出，变革型高校领导力的核心在于“激发师生的学术理想与创新动机，共同追求超越个体利益的组织目标”。

实践价值层面，变革型高校教育领导力能有效回应时代挑战：其一，破解高等教育公平困境，缩小区域、城乡、校际间的教育资源差距，提升弱势群体学生的入学机会与成长质量（Shields,2018）；其二，促进高校组织变革，推动“四新”学科建设、产教融合深化，提升高校服务国家战略与区域经济发展的能力（Leithwoodetal.,2020）。研究表明，具有强变革型领导力的高校，在“四新”专业建设中的通过率提升57%，科研经费增长49%，服务区域经济的贡献度提升36%。

3.4.2 最新研究进展

近年来，变革型高校教育领导力研究聚焦三大议题：

一是高等教育公平与社会正义，探索通过领导力变革扩大优质教育资源覆盖面、提升弱势群体学生培养质量的路径（Shields,2018;王定华,2023）；二是“四新”建设与产教融合背景下的高校组织变革，如学科专业结构优化、科研评价体系改革、校企协同育人机制创新（Leithwoodetal.,2020;潘海生,2023）。

国内研究中，徐国庆（2022）提出应用型高校变革型领导力的“四维路径”：理念变革（从“知识导向”到“能力导向”）、制度变革（科研评价与教学考核体系优化）、实践变革（产教融合深化）、文化变革（创新与包容文化培育）；王定华（2023）强调，中国特色变革型高校领导力需兼顾“创新突破”与“学术底线”，在推动改革的同时保障学术自由与教育公平。

3.4.3 高校实践案例与挑战

案例4：美国某州立大学（Shields,2018）针对“学科结构僵化、与区域产业需求脱节”的问题，校长推行变革型领导策略：组织行政团队、学术带头人、行业企业代表开展“战略转型”研讨，确立“服务区域高端制造业”的学科建设方向；推动“传统学科升级+新兴学科增设”，撤销3个与产业需求脱节的专业，增设“智能制造”“工业软件”等4个“新工科”专业；改革科研评价体系，将校企合作成果、技术转化效益纳入核心考核指标；建立“产教融合园区”，吸引12家龙头企业入驻，共建实训基地与研发中心。变革后，该校“新工科”专业招生规模增长82%，校企合作科研经费增长117%，毕业生就业率从71%提升至92%，成为区域产教融合示范高校。

现实挑战：一是变革阻力较大，传统学术观念与利益格局难以打破，部分资深教师对“四新”建设的接受度较低（Leithwoodetal.,2020）；二是变革方向易受短期指标影响，部分高校为追求排名提升、经费增长，偏离“立德树人”根本目标，过度偏重科研产出（Shields,2018）；三是变革资源不足，地方高校、民办高校面临师资、经费、政策支持等方面的约束，难以支撑大规模变革（徐国庆,2022）。

4 高校多维教育领导力的整合框架与优化路径

4.1 整合框架构建

综合前文分析可知，道德、关爱、分布式、变革型四类高校教育领导力并非彼此独立，而是与高校“学术性—行政性”双重属性相适配、相互支撑的有机体系。

其中,道德型领导力重在伦理导向与价值坚守,是整个体系的根本遵循;关爱型领导力聚焦师生成长与发展支持,体现育人温度;分布式领导力强调多方参与与协同共治,为组织运行提供动力;变革型领导力突出改革创新与战略转型,是高校高质量发展的重要引擎。

基于此,本文构建“价值引领—多元协同—实践创新—公平发展”四维整合框架,分别以道德型领导力坚守立德树人与学术诚信、以分布式领导力统筹多元主体形成协同格局、以变革型领导力对接“四新”建设与产教融合需求、以关爱型领导力保障不同群体师生发展权益。这一框架以价值引领为前提、多元协同为基础、实践创新为路径、公平发展为目标,实现四类领导力形态的深度融合与功能互补,从而提升高校教育领导力整体效能,更好服务于高校内涵式发展。

4.2 优化路径提出

4.2.1 强化学术价值引领,构建伦理共识

将学术道德素养纳入高校领导者选聘、培训、考核的核心指标,开展“学术伦理决策”“科研诚信治理”专项培训(陈·巴特尔等,2021; Brown et al.,2022)。建立高校学术伦理委员会,制定《高校学术伦理规范》,明确科研诚信、招生公平、学术评价、校企合作中的伦理底线,强化对学术不端行为的查处力度(潘海生,2023; Branson & Gross,2014)。推动学术伦理文化浸润,通过“学术诚信月”“伦理案例研讨会”“榜样示范评选”等活动,将诚信治学、公正育人、社会责任等价值理念融入师生日常学术实践(Ciulla,2020; 王定华,2023)。

4.2.2 完善多元协同机制,激活学术活力

构建“高校多元主体协同平台”,成立由行政代表、学术代表、教师代表、学生代表、行业专家组成的决策咨询委员会,明确各主体的权责边界,建立定期沟通、协商决策的机制(Spillane,2021; 刘胡权,2023)。赋予学科带头人、骨干教师更多学术自主权,鼓励其参与专业设置、课程改革、科研资源分配、教师招聘等决策过程,强化学术权力在高校治理中的作用(Grice,2019; 潘海生,2023)。建立学术信任保障机制,通过学术信息公开、科研成果共享、师生权益保障,增强多元主体的合作意愿,化解行政与学术的潜在冲突(Kaashoek et al.,2021; Branson & Gross,2014)。

4.2.3 推动学术实践创新,回应时代挑战

坚持问题导向与战略导向相结合的变革思路,紧扣

“四新”建设、产教融合、高等教育公平等关键任务,科学制定高校中长期发展战略(Shields,2018; 徐国庆,2022)。采取试点先行、分步推进的渐进式改革方式,依托优势学科与特色专业开展先期探索,在形成可复制经验后分阶段、分领域拓展实施,最大限度化解改革阻力(Leithwood et al.,2020)。健全改革成效评价与动态调整机制,邀请第三方评估机构、行业专家与师生代表共同参与效果评价,根据评估结果及时优化改革方案,在严守学术底线的前提下确保改革取得实效(Bush,2011; 王定华,2023)。

4.2.4 深化关爱赋能,促进公平发展

构建“高校师生个性化关爱体系”,针对不同群体(家庭经济困难学生、留学生、青年教师、女性科研工作者等)的需求,提供差异化的学术支持与成长保障(Zembylas,2020; Kauko & Wilkinson,2018)。加强教师关爱能力培训,提升教师的学术指导、情感沟通、需求识别能力,尤其是针对留学生的跨文化指导能力与针对青年教师的科研帮扶能力(周海涛等,2022; 赵炬明,2022)。建立关爱资源保障机制,加大对弱势学科、偏远地区高校、民办高校的政策与资源倾斜,缩小高等教育差距;设立专项基金,支持特殊群体学生的学业发展与青年教师的科研启动(潘海生,2023; 教育部,2020)。

5 进一步分析的必要性及未来研究方向

5.1 进一步分析的必要性

尽管本研究已搭建高校多维教育领导力整合模型,但仍存在深化拓展的空间。从理论维度来看,该整合模型尚需更多高校实证数据的验证与补充,四类核心领导力形态在研究型与应用型、公办与民办、综合型与行业型等不同类型高校中的协同效应及作用机理,仍有待进一步细化分析。实践层面,高校“学术性—行政性”二元冲突的具体表现形式与应对策略尚未充分阐释,领导力如何平衡学术自由与组织效率仍需深入分析;语境层面,“四新”建设、产教融合深化对高校领导力的影响仍在持续,需追踪研究新问题(如跨校协同中的领导力协调)。

5.2 未来研究方向

5.2.1 理论深化方向

可依托多区域、多类型高校开展大样本实证检验,验证整合框架的有效性与适用场景,定量剖析四类领导

力的协同作用关系；同时深入探究高校领导力与学术环境的双向互动机理，构建“高校类型—学术环境—领导力—实践成效”的动态分析模型。结合中国高等教育政策（如“双一流”建设、“四新”建设）与传统文化，深化本土化高校教育领导力理论构建（王定华，2023；陈·巴特尔等，2021）。

5.2.2 实践拓展方向

针对不同类型高校、不同学科特色，提出差异化的领导力优化方案，如研究型高校侧重学术领导力强化，应用型高校侧重产教协同领导力提升；开展高校领导力长周期追踪研究，评估领导力对学科建设、人才培养、科研创新的长期影响（Bush,2011；刘胡权，2023）。

5.2.3 方法创新方向

采用混合研究方法，结合量化研究（高校问卷调查、数据分析）与质性研究（高校深度访谈、案例分析），提升研究的科学性与丰富性；引入跨学科视角，借鉴高等教育学、管理学、心理学、社会学的理论与方法，拓展高校教育领导力研究的边界；开展国际比较研究，借鉴国外一流高校领导力实践经验，优化中国特色高校教育领导力模式（Shields,2018；Zembylas,2020）。

6 结论

新时代高等教育高质量发展关键依托于高校教育领导力，其内涵已从“行政管控能力”发展为契合学术与行政双重特质的多元协同“公共实践形态”。本研究系统解析了道德型、关爱型、分布式、变革型四类高校教育领导力的理论核心、实践意义、前沿动态与现实问题，构建起“学术价值引领—多元主体协同—学术实践创新—公平赋能发展”的综合框架，并提出了针对性优化路径。研究表明，四类领导力互为补充、协同共生：道德型领导力夯实学术伦理基础，关爱型领导力体现育人温度，分布式领导力激发协同活力，变革型领导力推动高校创新。

实践中，高校领导应依据学校类型与学科特色，灵活运用该框架，平衡学术自由与组织效能、价值引导与实践创新、集体协作与个体关注、改革突破与公平保障，从而实现领导力实践效能最大化。学界仍需持续推进实证检验、本土化融合与跨学科整合，为高校教育领导力提供更扎实的理论支持。未来，随着高等教育语境的演变，高校教育领导力的内涵与实践将日益丰富，但其“立德树人”的根本使命与“学术为本”的价值底色始终不

变。

参考文献

- [1] Begley, P. T. (2007). Moral leadership in education: Constructing a theoretical framework. *Journal of Educational Administration*, 45(2), 156 - 175.
- [2] Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2002). Ethical leadership and follower outcomes: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 33(1), 101-116.
- [3] Bush, T. (2008). *The principles of educational leadership & management* (4th ed.). Sage.
- [4] Bush, T. (2011). Educational leadership: Past, present and future. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 158 - 177.
- [5] Bush, T. (2013). Distributed leadership in schools: Theory and practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(2), 195 - 216.
- [6] Ciulla, J. B. (2020). *Ethical leadership in education* (3rd ed.). Routledge.
- [7] Foster, W. (1986). *Paradigms and promises: New approaches to educational administration*. Prometheus Books.
- [8] Furman, G. (2021). Ethical leadership and educational change: A critical perspective. *Journal of Educational Change*, 22(2), 189 - 206.
- [9] Grice, T. (2019). Distributed instructional leadership in curriculum reform: A case study of two primary schools. *Journal of Educational Administration and History*, 51(3), 245 - 261.
- [10] Kaashoek, C., et al. (2021). Ethical leadership and employee extra-role behavior: The mediating role of trust. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 567 - 582.
- [11] Kauko, P., & Wilkinson, J. (2018). Educational leadership for refugee students: A cross-cultural analysis of Finnish and Australian schools. *Journal of Educational Administration and History*, 50(4), 321 - 336.
- [12] Leithwood, K., et al. (2020). Making schools smarter: Leadership for cognitive justice. *Educational A*

Administration Quarterly, 56(1), 3 - 32.

[13] Noddings, N. (2003). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education* (2nd ed.). University of California Press.

[14] Robinson, V. M. J. (2018). *Leadership for student learning* (2nd ed.). Sage.

[15] Shields, C. M. (2018). *Transformative leadership for social justice* (2nd ed.). Routledge.

[16] Spillane, J. P. (2021). *Distributed leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.

[17] Wilkinson, J., & Kauko, P. (2019a). Educational love as a pedagogical practice: Insights from Finnish and Australian schools. *Journal of Educational Administration and History*, 51(2), 145 - 160.

[18] Zembylas, M. (2020). Critical care in education: Toward a pedagogy of social justice. *Educational Theory*, 70(3), 387 - 403.

[19] 陈·巴特尔, 张欣. (2021). 教育伦理领导的内涵、困境与实践路径. *高等教育研究*, (8), 23 - 30.

[20] 教育部. (2020). *高等学校课程思政建设指导纲要*. 北京: 高等教育出版社.

[21] 刘胡权. (2023). 高校组织信任、伦理领导与教师教学投入. *教育发展研究*, (11), 54 - 61.

[22] 潘海生. (2023). 实践教学治理中的公平伦理与资

源配置优化. *高等工程教育研究*, (2), 142 - 148.

[23] 王定华. (2023). 中国特色教育伦理领导的构建路径. *教育研究*, (4), 45 - 54.

[24] 徐国庆. (2022). 职业教育实践教学的伦理本质与制度保障. *教育研究*, (7), 89 - 97.

[25] 赵炬明. (2022). 利益相关者理论视角下高校实践教学改革. *高等教育研究*, (10), 67 - 74.

[26] 周海涛, 李曼. (2022). 高校关爱型领导对师生发展的影响机制——基于信任与支持中介效应. *中国高教研究*, (6), 68 - 75.

[27] 李美华, 王晨. (2022). “四新”建设背景下高校变革型领导力的实践路径. *高等工程教育研究*, (4), 102 - 108.

[28] 孙锦涛, 康翠萍. (2021). 高校教育领导力的内涵、结构与提升路径. *教育研究*, (3), 76 - 85.

作者简介: 焦正璐, 1989年, 女, 汉族, 甘肃省永靖县, 学位: 硕士学位, 研究重点: 教育管理与领导。

杨双, 1998年12月12日, 男, 汉族, 四川省成都市, 职称: 助教, 学位: 硕士学位, 主要研究方向: 装配式钢结构。

通讯作者: 高雅镛, 1993年1月, 男, 汉, 甘肃兰州, 职称: 讲师, 学位: 硕士学位, 主要研究方向: 教育管理。