

ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG
JIAOXUE LINGDAO JIXIAOYANJIU

教学领导绩效研究 中小学校长

刘忠政 / 著

 广东省出版集团
全国优秀出版社
全国百佳图书出版单位
 广东教育出版社

教学领导绩效研究 中小学校长

刘忠政 / 著

 广东省出版集团

全国优秀出版社
全国百佳图书出版单位  广东教育出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学校长教学领导绩效研究 / 刘忠政著. —广州:
广东教育出版社, 2012. 11

ISBN 978—7—5406—9750—1

I. ①中… II. ①刘… III. ①中小学—校长—学
校管理—研究 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 248711 号

责任编辑: 靳 辉

封面设计: 陈宇丹

责任技编: 吴伟腾

广东教育出版社出版发行

(广州市环市东路 472 号 12—15 楼)

邮政编码: 510075

网址: <http://www.gjs.cn>

广东新华发行集团股份有限公司经销

广州东瀚印刷有限公司印刷

(花都区新华街建设路松园大华二街二号)

890 毫米×1240 毫米 32 开本 7.5 印张 187 000 字

2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978—7—5406—9750—1

定价: 30.00 元

质量监督电话: 020—87613102 购书咨询电话: 020—87621848

内 容 提 要

校长有效教学领导是提升学校教学效能、促进学校在新课程改革中不断发展和变革的重要因素。然而，由于我国教学领导理论研究的缺失，中小学校长思想认识的偏差，专业能力的欠缺和行政事务的烦扰，部分行政部门的过多干预和校长选拔、任用和考评制度的不完善，以及教师的专业权威与校长的行政权威之间的冲突等多种原因，导致我国中小学校长的领导理念滞后、角度错位、目的与手段倒置、领导方式与方法不当等等，从而大大降低了中小学校长的领导效能。因此，本研究以管理学、领导学和组织行为学相关理论为依据，以文献分析法、问卷调查法、访谈法、比较研究法、逻辑分析法和多例个案研究法为研究方法，采用量化分析和质性分析相结合的方式，对中小学校长的教学领导绩效进行了全面深入的研究，以期提高中小学校长的领导品质和学校的教育教学质量与水平。

全书共分六个部分，具体内容如下：

导论部分首先介绍了选题的缘故，然后从校长领导行为、中小学校长教学领导绩效和中小学校长教学领导绩效几个方面进行了文献分析，最后阐述了本研究的目地、意义以及研究思路与方法。

第一部分对中小学校长教学领导、教学领导绩效的内涵进行了分析。同时，还对校长教学领导和校长行政领导、课程领导的区别与联系进行了分析比较。

第二部分采用多例个案研究方法（multiple—case approach），对中学校长教学领导绩效的现状、问题及成因和小学校长教学领导绩效的现状、问题及成因进行了调查分析，分别对中小学校长的教学领导理念、教学领导行为和教学领导结果作了描述性分析和差异性分析。

第三部分探讨了影响中小学校长教学领导绩效的主要因素：文化因素、环境因素和人的因素。

第四部分论述中小学校长教学领导绩效的保障机制：一是中小学

校长必须明确自己的教学领导职责：确立学校愿景，进行道德领导、提升学校文化，配置各种资源，视导评鉴课程教学，协调沟通校内外关系；二是制定衡量中小学校长教学领导绩效的标准，包括学生发展标准、教师专业发展标准、学校文化标准和教学环境标准；三是要充分发挥中小学校长教学领导的协统功能、促进功能和支持功能；四是要加强中小学校长教学领导绩效的评价与反馈。

第五部分研究提高中小学校长教学领导绩效的策略：一是在观念上，校长们应提高认识、提升学校文化品质；二是在国家制度层面，应改革现行校长选拔任用、培训与评价制度；三是在行为方面要认真落实校长践行有效教学领导的措施；四是在方式上要进一步明确校长的权责、完善校长负责制；五是在路径上要建设强有力的学校领导班子和教师团队。

导 论 1

 一、研究的缘起 1

 二、文献综述 3

 三、研究目的及意义 30

 四、研究思路与方法 31

第一章 中小学校长教学领导绩效的内涵 34

 一、中小学校长教学领导的界定 34

 二、教学领导与课程领导、行政领导 36

 三、中小学校长教学领导绩效的含义 42

第二章 中小学校长教学领导绩效的现状、问题及成因 46

 一、调查分析方法说明 46

 二、中学校长教学领导绩效的现状、问题及成因 47

 三、小学校长教学领导绩效的现状、问题及成因 70

 四、访谈记录的归纳与分析 91

 五、几点发现 94

第三章 影响中小学校长教学领导绩效的因素 96

 一、文化因素 96

 二、环境因素 103

 三、人的因素 107

第四章 中小学校长教学领导绩效的保障机制	112
一、明确中小学校长教学领导的职责	112
二、发挥中小学校长教学领导的功能	128
三、制定衡量中小学校长教学领导绩效的标准	130
四、加强中小学校长教学领导绩效的评价与反馈	143
第五章 提高中小学校长教学领导绩效的策略	154
一、观念上：提高认识、提升学校文化品质	154
二、制度上：改革现行校长任用、培训与评价制度	159
三、行为上：落实校长践行有效教学领导的措施	173
四、方式上：明确权责、完善校长负责制	182
五、路径上：建设强有力的领导班子和教师团队	193
结束语	203
主要参考文献	205
附录	222

导 论

追求教育的高质量是学校永恒的主题。校长是学校的舵手，加强校长的教学领导能力、提高校长教学领导绩效是提升学校品质和办学质量的必由之路。

一、研究的缘起

21 世纪的教育在促进人类社会的发展与进步中起着越来越重要的作用。作为中小学的主要领导者——校长，在基础教育教学起着举足轻重的作用，肩负着神圣的使命和职责，因此，提高中小学校长的教学领导绩效意义重大。

1. 我国基础教育改革实践的需要

我国拥有世界上规模最大的基础教育，特别是农村基础教育。农村基础教育量大面广，它的发展程度和质量，不仅直接影响着中国基础教育的整体水平，更影响着农村公民的基本素质，影响着我国的国际竞争力和综合实力。

基础教育由于其基础性的作用，对每个人的后续教育和发展至关重要，而这一切的关键是学校教育的质量，也就是校长的教学领导绩效和教师的教学质量。

课程改革是整个基础教育改革的核心内容。课程不仅是教育思想和教育观念的体现，是实施人才培养目标的蓝图，也是组织教育教学

活动的主要依据。^① 由于我国现行的基础教育课程教材体系不能适应全面推进素质教育的要求，不适应时代发展的要求，这就迫切要求进行基础教育课程改革。

基础教育改革不仅涉及课程问题，也涉及教材、教法、学法问题，更涉及校长的教学领导问题。新课程的改革虽然在各个方面都已取得一定成效，但在具体的教学实践中还存在不少的问题，所有的问题归根到底都与校长教学领导绩效不高有关。因此，进一步推进我国基础教育改革，巩固课程改革成果，加强教学领导，不断进行教学改革，是提升我国基础教育质量的必然举措。

2. 提升中小学教育教学质量的需要

中小学教育是基础教育的具体体现。随着科学技术的迅速发展以及知识经济的到来，国际竞争更加激烈。21 世纪的竞争，更多的是人才的竞争。基础教育承担着艰巨而伟大的任务。当今的时代迫切要求基础教育加快全面推进素质教育的步伐，努力培养具有创新精神和实践能力的有理想、有道德、有文化、有纪律的德智体美全面发展的一代新人。然而，由于受错误的思想观念（如把知识教育与素质教育对立起来等）和片面追求升学率等不当行为的影响，以及部分教师和校长知识和能力的欠缺等原因，目前我国的基础教育与当今社会经济的发展不相适应，中小学的教育教学质量和校长的教学领导绩效有待进一步提高。

3. 中小学校长和教师专业发展的需要

时代的发展，科技的进步，知识的加速更新，对学校的教育质量提出了新的要求，对人才的培养规格也有了新的标准。学生要改变以前“要我学”为“我要学”的学习态度，要改变学习方式，努力尝试自主学习、合作学习、探究学习等方式，要变知识的被动接受者为知识的主动建构者，要在主动学习中赋予知识以新的意义，要成为主动学习者和教学的主体。

在学校教育中，教学是由师生双方为达成共同的教育目标而从事

^① 钟启泉等主编. 基础教育课程改革纲要（试行）解读 [M]. 上海：华东师范大学出版社，2001：3（代序）.

的活动，既有教师的教也有学生的学。为了实现新的教育目标，学生要改变态度和教育观念，改变学习方式，教师也要更新教育观念，改进教的方式，要通过对话、协商等方式，为学生提供帮助与指导，成为学生学习的促进者。这就要求教师不断加强学习，接受先进的教育观念，努力提升自己的专业素养和教学技能，以适应 21 世纪对教育工作者的专业发展要求。当然，这一切都离不开强有力的校长领导。一个好校长就能造就一所好学校。因此，严格制订校长的选拔聘用标准和程序，加强校长的职前和在职培训，认真考评和反馈校长的工作绩效，将有利于促进校长的观念更新、知识更新和领导能力提高，并最终提高校长的教学领导绩效和学校的教学质量。

4. 现有研究的不足

目前国内外研究中，学者们对教学领导探讨较多，尤其是对中观层面的校长教学领导的一般研究较多（宏观层面即国家层面的教学领导研究，微观层面即教师的教学领导研究很少），但对中小学校长教学领导比较深入的研究相对较少，还没有发现专门研究中小学校长教学领导绩效的文献。因此，对中小学校长教学领导绩效的影响因素、保障机制、评价模式和对策等进行深入研究将为中小学校长提高教学领导绩效提供理论依据和实践策略。

二、文献综述

以下将从校长领导行为、中小学校长教学领导、国内外关于绩效的研究述评和中小学校长教学领导绩效几个方面进行文献综述，为本研究奠定基础。

1. 校长领导行为

校长领导行为属于领导行为的范畴，是组织行为学和管理学研究的重要领域。领导行为，一般是指组织或群体中的领导主体在实施领导活动时所表现出的领导特质、方式、作风和倾向等。^① 领导行为一般是在领导主体的实践活动中形成并表现出来的。校长领导行为是指校长在教育教学中，通过行使领导职能而进行的激励、组织、决

^① 顾明远. 教育大辞典（第七卷）[M]. 上海：上海教育出版社，1992：236.

策、沟通等行为。^① 校长的领导行为如一贯地表现出某种特征时，该校长就有了自己的领导行为方式或领导行为风格。

国内外对校长领导行为的研究主要集中在校长权力、角色定位、胜任力特征和领导有效性等几个方面，经历了特质理论、领导行为理论、权变理论和变革型理论等理论发展时期。

(1) 国外校长领导行为研究述评

① 特质理论 (Trait Theory)。

特质理论是 20 世纪初在美国兴起的个性心理学领域中的一种理论，是现代西方人格构成的一种主要理论。该理论认为人格由许多特质要素构成，特质是构成人格的最小单位，是激发与指导个体的各种反应的恒常的心理结构。

美国心理学家奥尔波特 (G. W. Allport) 于 1937 年提出人格特质理论。他认为人格特质有共性和个性两类：共性特质是在某一社会文化形态下大多数人或群体所具有的共同特质；个性特质是指个体身上所独具的特质。

传统特质理论认为领导者的特质与生俱来，没有领导特质的人就当不好领导。领导特质理论最初强调对领导者或伟人特质的鉴别，后来则看重领导特质在有效领导中的地位和作用。20 世纪中期后，该理论又受到了质疑。如斯托格迪尔 (R. M. Stogdill) 便持不同观点，认为领导者与非领导者之间会随情景的改变而表现出不同的特质。^②

在教育领域，关于教育领导者的特质研究也十分活跃。领导特质理论主要是研究优秀而成功的领导者所具有的内在品质、领导相关行为与绩效的关系。领导者的主要特质包括智力水平、自信心、决心、正直、社会交往能力等。研究者指出，教育领导者必须具备相当学历、教育管理的专业知识、教育法规知识、强烈的责任心等特质条件。但总体来看，所有这些特质难以作为划分教育领导者和非领导者的依据。研究表明，具备某些特质确实可以提高领导者成功的可能

① 顾秀芳. 全面推进素质教育的关键是校长——关于有效中小学领导行为之研究 [J]. 上海教育, 2000 (4).

② [美] 彼得·诺斯豪斯著, 吴荣先等译. 领导学: 理论与实践 [M]. 南京: 江苏教育出版社, 2002: 9.

性，但没有哪种特质可以确保领导行为的成功。因此，在选拔、任用和考核校长时不能过分夸大校长特质的作用。

②行为理论 (Behavior Theory)。

由于领导特质理论有一定的局限性和不足，研究者便提出了行为理论。有关领导行为理论的研究很多，最具代表性的是 20 世纪 40 年代末在美国俄亥俄州立大学进行的研究。研究者海姆菲尔 (J. K. Hemphi)、哈尔平 (A. W. Halpin) 等编制了“领导行为描述问卷 (LBDQ)”，他们从调查结果中分析归纳出结构维度 (initiating structure) 和关怀维度 (consideration) 两种最基本的领导行为类型。前者是指领导者更愿意界定和建构自己与员工的角色，以完成组织目标；后者主要指领导者更愿意尊重员工的意见和情感，以建立起相互信任的工作关系。两种维度关注的对象不同，也就是结构维度更重视任务，而关怀维度则更看重关系。研究表明，在结构维度和关怀维度两方面表现都出色的领导者常常会促成较高的工作绩效和满意度。

密西根大学调查研究中心则提出将领导行为划分为员工导向 (employee orientation) 和生产导向 (production orientation)，这与上文的关怀维度和结构维度行为基本相似。后来，布莱克 (R. R. Blake) 和莫顿 (J. S. Mouton) 在此基础上发展了领导的二维观点，提出了管理方格论 (managerial grid)。他们把“关心人”和“关心生产”两个维度作为坐标上的两个轴，分别划出 9 个等级，从而生成了 81 种不同的领导类型。由此总结出 5 种典型的领导方式，即贫乏型、权威一顺从型、乡村俱乐部型、中庸之道型和团队型。

上述理论在确定领导行为风格与员工的工作绩效的一致性方面获得了一定的成功，尤其是“关怀维度”或“员工导向”被普遍认为是有效的领导方式。但由于该理论试图寻求对各种情境下都普遍适用的领导行为，而很少注意到领导风格在不同的情境下的效果，没有考虑到领导是一个动态变化的过程，因此该理论有自身的缺陷。可见，在研究领导行为时还必须结合具体的领导情景。

③权变理论 (Contingency Theory)。

许多研究者通过对特质理论、行为理论的研究认识到，领导中并不存在最佳的领导风格，领导的效能也不只与领导者的个人素质或领

导行为有关，还要受领导者所处的具体情境（如组织目标、任务结构、组织成员、组织文化等）的影响，由此便提出了领导权变理论。美国教育管理学家马克·汉森对于领导权变理论的产生和发展作了这样的论述：如果 20 世纪 60 年代对领导行为进行的描述性问卷研究是领导研究的主流，那么 70 年代则是领导权变理论的天下。^① 该理论认为，领导理论和方法不是一成不变的，会随具体情境的变化而变化，领导的效能受多种因素的制约。领导绩效的研究应该把领导者、被领导者和情境因素三者有机结合起来。

领导权变理论主要认为有效的领导行为是具有情境性的。1951 年由菲德勒（F. Fiedler）提出的菲德勒权变模型（Fiedler Contingency Model）就比较具有代表性。菲德勒在研究的基础上总结出主要有三种情境因素：领导者与组织成员的关系；任务结构，即组织成员所承担的任务是例行的和明确界定的还是非结构性的和不确定的；职位权力，即领导者在领导过程中行使的权力。他期望领导者能合理组合这三种因素，然后与自己的领导行为进行有效匹配，以实现领导绩效。人们研究发现：任务取向的领导者在领导者与组织成员的关系比较好、任务结构比较高以及职位权力比较大的情境下实施领导行为时会取得较高的工作绩效；关系取向的领导者会在中等条件下取得比较好的工作绩效。尽管菲德勒的权变理论还有很大的局限性，但他最大的贡献在于对“存在最好的领导行为”的说法提出了质疑。

赫塞（P. Hersey）和布兰查德（K. Blanchard）提出的领导情境理论（Situational Leadership Theory）也是对领导权变理论的研究。该理论认为，应将员工的成熟度水平作为一个权变变量，并根据员工的成熟度水平和领导者的行为匹配情况，组合出了四种领导风格：命令型、说服型、参与型和授权型。豪斯（R. J. House）研发的路径—目标理论（Path—goal Theory）也是很有影响的，他认为领导者应该弹性灵活，应根据不同的情境实施不同的领导行为，表现出不同的领导风格。他将领导行为划分为四种类型：指导型、支持型、

^① [美] 马克·汉森著，冯大鸣等译. 教育与组织行为 [M]. 上海：上海教育出版社，1997：207.

参与型和成就取向型。在任务比较枯燥乏味或工作压力大的情境下，支持型行为最可能获得领导高效能；在任务不明确的情境下，指导型行为更有助于界定任务或角色，从而促进领导高效能；当工作任务比较复杂且强度较大时，参与型领导行为更容易成就领导的高效能，成就取向型领导行为通过激发员工的潜能、让员工充满自信而促进领导的高效能。

总之，权变理论研究的是情境变量对领导行为的影响。同一领导对不同的情景变化应有不同的行为表现。这里，权变领导的行为只是对传统观念的组合配对，没有对领导问题提出创造性的解决思路，只说明了所谓“适合的就是最好的”。

④变革型领导理论 (Transformational Leadership Theory)。

20 世纪 80 年代又提出了变革型领导理论，这是继特质理论、行为理论和权变理论后发展起来的新型领导理论。但当权变领导理论真正运用于教育领域时，其缺陷也暴露无遗。一方面，权变理论强调情境变量的重要性，主张把情景置于第一位，以多种领导方式“适应”多变的情境；另一方面，现实世界纷繁复杂，情境无法控制，且多变易移，这要求领导者必须用无数种领导方式才能应对无数不同的情境，难度可想而知。把如此复杂的权变理论作为实践的指南是行不通的。^① 正是随着对权变领导的质疑和批评，变革型领导理论便应运而生。

变革型领导理论是唐顿 (Downton) 于 1973 年提出的，1978 年伯恩斯 (J. M. Burns) 在其著作《领导》(Leadership) 中加以了概念化。伯恩斯将领导者和追随者的角色联系在一起，认为领导就是能够充分调动追随者积极性从而达到组织目标的过程。他将领导分为交易型领导 (transactional leadership) 和变革型领导 (transformational leadership) 两种。伯恩斯认为，“当一个人采取主动与他人订立契约以交换有价值的事物时，便产生了交易型领导”，也就是领导者和追随者为了达到自己的目的，以一系列的交换和隐含的契约为基础，形成的一种临时性的交易关系；而“当一个人或多个人与他人交往，从

^① 冯大鸣. 美英澳教育管理前沿图景 [M]. 北京：教育科学出版社，2004：52.

而使领导者及其下属彼此将其动机和品行提升到更高的层次，便产生了变革型领导”。^① 变革型领导就是领导者在引导追随者完成各项任务中，以个人魅力，通过激励、关怀等方式去调动追随者的积极性，激发他们的工作潜能，使他们让组织利益超越自身利益，更加出色地实现组织目标。该领导方式可以使追随者产生更大的归属感和满足感，这对于校长提高教学领导绩效很有启发。

20 世纪 80 年代，在伯恩斯变革型领导理论基础上，巴斯（B. M. Bass）又提出了一个更为扩展、更加精确的变革型领导理论。主要体现在：第一，巴斯把变革型领导理论从伯恩斯适用的政治语境（political context）扩展移植到组织语境（organizational context）。第二，对变革型领导和交易型领导二者的概念和差异做了明晰的界定和区分。巴斯指出，交易型领导一般包括三个要点：领导者要明确追随者工作的目的；对追随者的工作成效要提供奖励；当追随者对达成组织目标发挥积极影响时，要对追随者的自利观念作出反应。而对变革型领导的要求更高，至少要满足下列条件之一：提高追随者对达到组织目标的意义、价值及手段的认识；劝导追随者以团队或组织的利益为重，放弃个人的私利；改变追随者的需要层次或扩展追随者的需要和欲望。第三，巴斯宣称交易型领导和变革型领导是一个领导的连续体而不是彼此独立的。简言之，变革型领导是指领导者通过提高追随者对所承担任务的重要意义、价值、手段和职责的认识，提升他们的需要层次，使他们以团队、组织的利益为重，对领导者和追随者都将产生深远影响的领导行为过程。

已有的研究从三个方面探讨了变革型领导理论：

①变革型领导的理论模式。

在巴斯看来，变革型领导的模式包括四个因素（即 4 I）：一、其理想化影响（Idealized influence）因素能够唤起人们对未来愿景的憧憬和追求远大目标的信心；二、其动机激励（Inspirational motivation）因素为追随者提供挑战事业的勇气和决心；三、其智力激励

① [美] 詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯著，刘李胜等译，领袖论 [M]，北京：中国社会科学出版社，1996：21.

(Intellectual stimulation) 因素帮助追随者质疑假设,并提出有创造性的问题解决方案;四、其个性化关怀 (Individualized consideration) 因素让每个人感到自身的重要,并在其指导下不断成长。

②交易型领导。

交易型领导理论强调领导行为是领导者与追随者之间为了达到自己的目的而进行的付出与获取的交换过程,他们之间的关系是建立在一系列内隐或外显的利益交换的基础上的。

巴斯把交易型领导分为权变奖励 (contingent reward) 和例外管理 (management-by-exception) 两种。前者指在领导实践中,领导者阐明他的期望,与追随者就报酬、追随者的需求等方面达成一种积极主动的交易;后者是在管理追随者的行为规范等情况时表现出来的领导行为。^① 研究表明,变革型领导可以增加领导效能,但并不能替代交易型领导。因此,两种领导类型是补充与被补充的关系^②,最好的领导应该是二者的统一。

③教育组织背景中的变革型领导。

20 世纪 90 年代以后,才逐渐将变革型领导的研究用于教育实践中。尽管变革型领导在学校领域的研究还很少,但实践证明学校领域的变革型领导和工商管理领域有异曲同工之处。^③ 由于教育环境的不确定性,变革型领导被认为是当前情况下最适合的一种领导方式。

加拿大研究者肯尼斯·雷斯伍德 (K. Leithwood) 和他的同事先后对变革型学校领导模式进行了数项研究,把变革型领导看做是便于重新界定人们的期望和使命、明确他们的责任义务、更新实现目标的系统的领导方式。^④

雷斯伍德等人的研究主要是对巴斯的变革型领导结构进行实质性

① Bass, B. M. Transformational Leader and Performance Beyond Exception [M]. The FreePress, 1985: 22.

② Bass, B. M. Does the transactional—transformational leadership paradigm transcend organization and national boundaries? [J]. American Psychologist, 1997, 52 (2).

③ Lontos, Lynn Blaster. Transformational Leadership. ERIC Digest, Number72. www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed347636.html.

④ Leithwood, K. the Move toward Transformational Leadership [J]. EducationalLeadership, 1992 (5): 49.

的改编，然后用于教育环境。在研究中，他们发现校长领导效能的实现是通过确立组织目标，提供可供模仿的行为，提供智能激励和个性化支持来实现的。^① 他们还发现，许多学校改革成效都是通过教师来实现的。所以，校长的作用在于对教师的领导。^②

美国教育管理学家萨乔万尼（T. J. Sergiovanni）对变革型领导也作了深入研究。他提出学校领导有五个可选维度：a. 技术领导（Technical leadership）；b. 人际领导（Human leadership）；c. 教育领导（Educational leadership）；d. 象征领导（Symbolic leadership）；e. 文化领导（Cultural leadership）。^③ 他认为其中的象征领导和文化领导非常重要，是对学校变革型领导的详细阐述，一个变革型校长应有高效率地运用象征领导和文化领导的能力。在组织结构松散而文化连接紧密的学校环境中，变革型领导能够较好地发挥作用。^④ 作为一种学习共同体，学校典型的特征应当是结构宽松而文化连接紧密。

佛斯特（W. Foster）研究认为^⑤，变革型领导在运用时有四个重要特点：a. 具有教育性，即帮助组织成员接受教育；b. 具有批判性，即帮助组织成员审视当前状况，质疑以前解决问题方式的合理性；c. 具有道德性，鼓励组织成员进行自我反思以增强民主价值和道德责任感；d. 具有变革性，领导目标是通过提升员工的意识来进行组织的变革。此外，还有很多学者通过大量的实证研究，来验证变革型领导理论的有效性。如盖吉赛尔（F. Geijssel）等人研究发现变

① Leithwood, K. Leadership for School Restructuring [J]. Educational Administration Quarterly, 1994 (4): 30.

② Leithwood, K. & Jantzi, D. The Relative Effects of Principal and Teacher Sources of Leadership on Student Engagement with School [J]. Educational Administration Quarterly, 1999: 35.

③ Sergiovanni, T. J. Leadership and Excellence in Schooling [J]. Educational Leadership, 1984 (5): 41.

④ Sergiovanni, T. J. Educational Governance and Administration [M]. Boston: Allyn and Bacon, 1999: 84.

⑤ [美] 杰拉尔德·C·厄本恩、拉里·W·休斯、辛西娅·J·诺里斯著，黄崑、龙君伟主译，校长论 [M]. 重庆：重庆大学出版社，2004：13—14.