

# 教育心理学与共享领导力的整合：促进公平教育治理的路径探索

陈新宇

首都师范大学，北京，100080；

**摘要：**本研究聚焦于教育心理学与共享领导力模型的整合路径，旨在为缓解教育不公平问题提供理论框架与实践参考。基于乌里克（Urick, 2016）的三方领导力理论以及沙玛（Sharma, 2017）的心理学应用研究，系统分析了动机理论、冲突解决策略以及个体差异视角对教育治理实践的指导价值。通过对多项国内和国际案例的综合研究，揭示心理构念在教师赋权、学生参与及资源分配中的作用机制。研究发现，心理学视角下的领导力优化虽无法消除教育公平面临的所有挑战，但能通过理论工具与治理实践的相互构建，为构建更具包容性的教育生态提供可行路径。

**关键词：**教育心理学；共享领导力；教育公平；心理机制；治理创新

**DOI：**10.69979/3029-2735.25.10.078

## 1 从科层控制到协作治理的范式转型

### 1.1 教育公平治理的现实困境

《中国教育发展报告（2024）》揭示了我国教育治理中权力结构与个体需求的深层矛盾：义务教育阶段城乡教师本科以上学历差距达 23%，中西部地区特殊教育资源覆盖率不足 60%，资源分配的“行政主导”导致供需脱节。例如，2023 年某西部省份在制定县域教育预算时，30% 的地区未纳入一线教师意见，最终造成 45% 的课改项目因配套资源短缺被迫搁置（教育部基础教育质量监测中心，2024）。这种科层制治理依赖行政指令，忽视教师创新动机。2022 年全国教师调查显示，仅 18% 的中小学建立教师自主课程开发机制，62% 的教师因担心失败而对创新性教学方案保持观望（中国教师研究院，2023）。深层原因在于，传统治理缺乏对教育场域中心理机制的关注，难以激活教师能动性与学生主体意识，导致公平治理陷入“制度设计完善但执行效能低下”的困境。

### 1.2 共享领导力的理论突破与心理机制缺位

乌里克（2016）的三方领导力模型提出决策分权、证据驱动公平、创新包容生态三大维度，为治理转型提供了框架，但在我国实践中常出现“形式赋权”问题。例如，某东部省份试点“教师委员会参与资源分配”，

但因未建立心理安全保障机制，教师在决策中仍受行政权威隐性约束，最终导致 73% 的教师提案停留在常规事务层面，仅有 9% 涉及课程创新（赵婷婷，孙明辉，2024）。这暴露出共享领导力落地的关键障碍：缺乏对个体行为动机（如自我决定需求）、群体互动规律（如冲突转化机制）的心理层面解析。理论与实践的脱节表明，必须将教育心理学理论嵌入领导力模型，才能破解“制度空转”难题，真正实现从“权力共享”到“心理认同”的治理升级。

## 2 理论框架：多维解构与心理赋能的协同逻辑

### 2.1 共享领导力的三维度深化解析

#### 2.1.1 决策分权机制：从“形式赋权”到“心理赋能”

北京十一学校的“学科委员会自主决策制”突破传统分权局限，构建了“制度赋权+心理支持”的双轮驱动模式。该校赋予教师 25%-35% 的课程资源配置权，同时引入“决策心理支持系统”，通过每月一次的自我效能感问卷与权力焦虑访谈，精准识别教师在自主决策中的心理障碍。例如，针对“害怕决策失误”的高焦虑教师，提供“模拟决策工作坊”，通过角色扮演演练资源分配场景，使其决策信心指数从 41% 提升至 78%。数据显示，心理支持系统使教师提出的课程改革方案采纳率提升 37%，且实施过程中团队冲突发生率下降 52%（李

红霞, 张建军, 2022)。其因果逻辑在于:心理安全的建构降低了教师的防御性心理,使其从“被动接受任务”转变为“主动寻求创新”,从而真正激活决策分权的治理效能。

### 2.1.2 证据驱动公平:数据技术与认知偏差的双重调节

深圳南山区“教育资源智能配置平台”的实践表明,数据技术必须与心理认知规律结合才能实现精准公平。平台引入行为经济学的“助推理论”,将生均经费分配模型转化为可视化仪表盘,同时设置“弱势群体提醒弹窗”——当特殊学生(如随迁子女、残障儿童)的资源配置低于区域均值时,系统自动触发红色警示,并推送同类学校成功案例。这一设计有效纠正了决策者的“可得性偏差”(倾向于关注常见问题而非边缘群体),使特殊教育资源分配精准度提升68%,非专业利益相关者(如家长代表)的决策信心指数从32%提升至79%(王振华,刘颖,2023)。其核心机制是:通过技术手段将抽象的公平原则转化为具体认知线索,引导决策者突破固有思维框架,从而实现证据驱动与心理干预的协同增效。

### 2.1.3 创新包容生态:跨主体协同的心理契约构建

上海浦东新区“教育共同体治理模式”的改进过程,揭示了差异包容机制对多元主体参与的关键作用。初期因缺乏针对学生和社区成员的参与引导,其参与率仅为15%和12%。引入维果茨基“最近发展区理论”后,治理团队为初中生设计“三级参与阶梯”:从班级议事会(提出教室设施改进建议)到校级治理观察员(列席资源分配会议),再到学区政策听证代表(参与区域课程规划);为社区成员开发“教育需求可视化工具”,通过图文结合的问卷和线上互动平台,将模糊的教育诉求转化为可量化的需求图谱。这一策略使多元主体参与度提升至63%,且有效治理建议量增加41%(赵婷婷,孙明辉,2024)。其内在逻辑是:基于不同主体的认知能力与参与经验,提供“踮脚可及”的参与路径,通过逐步积累成功体验增强其治理效能感,从而构建起“参与—认同—共创”的心理契约。

## 2.2 心理学理论的治理赋能新维度

### 2.2.1 动机激活:自我决定理论的本土化实践

“浙江教师创客计划”将Deci & Ryan的自我决定理论转化为可操作的动机激活策略。计划赋予教师三大核心自主权:课程目标自主设定(如选择“跨学科阅读”

或“STEM项目”作为主题)、资源自主选择(从学校资源库或社会机构获取支持)、成果自主展示(通过校内公开课、区域论坛或线上平台分享)。同时,通过“动机诊断问卷”将教师分为“胜任需求型”(追求专业提升)、“归属需求型”(重视团队协作)、“自主需求型”(偏好独立创新),针对性提供支持——如为“归属需求型”教师组建主题教研共同体,为“自主需求型”教师设立个人创新工作室。跟踪数据显示,参与计划的教师年均产出教学创新成果3.2项,是普通教师的2.3倍,职业倦怠感降低39%(陈亮,王海燕,2023)。其因果关系在于:当教师的自主、胜任、归属需求得到满足时,内在动机被深度激活,从而产生持续的创新行为,这印证了自我决定理论在教育治理中的普适性。

### 2.2.2 冲突转化:勒温三阶段模型的动态应用

河北雄安新区在教育政策协商中,将勒温的“解冻-对话-固化”模型与本土治理情境结合,有效化解利益分歧。首先通过“教育治理听证会”公开城乡校际资源配置数据,暴露薄弱学校在师资、设备上的差距(如某农村校计算机师生比达1:20,远低于城区1:5的标准),促使利益相关者认知解冻,形成“改革必要性”的共识;继而引入“心理沙盘工作坊”,让教师、家长代表通过模型摆放、故事讲述等非语言方式表达需求,例如有家长用沙盘呈现“孩子每天往返3小时上学”的困境,触发决策者的情感共鸣,推动12轮深度对话达成资源均衡配置方案;最终将共识转化为《雄安新区教育资源均衡配置条例》,明确教师流动机制、设备采购向薄弱校倾斜等条款,使政策实施后利益相关者满意度从58%提升至91%(周丽,吴敏,2022)。这一过程证明,冲突转化的关键在于通过认知冲击打破固有思维,通过情感共鸣建立对话基础,最终通过制度固化形成长效治理框架。

## 3 心理机制驱动的治理效能:微观路径与实证分析

### 3.1 教师赋权中的心理安全建构:从“试错容忍”到“创新共生”

深圳南山“教师创新共同体”构建了“三维心理安全保障体系”,从认知、情感、制度层面解除教师创新顾虑:(1)认知安全:实施“非否定性提案评价”,规定未采纳的课程方案仍会获得书面反馈,说明“未通

过原因”及“改进建议”，避免教师因担心批评而自我审查，使教师提案数量从年均 12 项增至 47 项；（2）情感安全：建立“创新伙伴计划”，要求每位教师加入跨学科协作小组，通过团队承诺降低个体创新的孤独感，使跨学科教研项目占比从 21% 提升至 68%；（3）制度安全：将创新试错纳入考核，规定失败案例不超过考核权重的 5%，并设立“创新风险基金”承担 30% 的试错成本，使教师参与课改的意愿从 37% 提升至 79%。

追踪数据显示，心理安全水平高的学校，教师教学成果获奖率是普通学校的 2.1 倍，职业倦怠指数低 34%（陈亮，王海燕，2023）。其核心机制是：当教师感知到“创新行为不会导致负面评价”“失败有人分担”“制度允许试错”时，防御性心理消失，转而形成“敢创新、愿协作、乐分享”的创新文化，实现从个体赋能到群体共生的跨越。

### 3.2 学生参与中的自我效能培育：从“被动接受”到“主动建构”

浙江杭州的“学生即时投票系统”结合塞勒的助推理论，针对学生决策过程中的认知负荷问题进行了系统性优化。设计团队通过眼动仪实验发现，当界面呈现超过 5 个选项时，学生决策错误率会上升至 32%，而将选项精简为 3 个并辅以清晰的分类标识（如教育资源、学生群体等类别），可使错误率降至 9%。基于这一发现，系统进一步引入“公平决策提示机制”：在投票界面嵌入“公平分配案例库”弹窗，点击后可查看过往公平决策的实施效果。

该系统在杭州市 76 所中学推广应用后，累计处理学生决策事项 12 万余项，决策平均耗时从 12 分钟缩短至 4 分钟，学生对决策结果的认同度提升 55%。其核心作用机制在于：通过精简选项降低认知负荷，通过具体案例提供决策参考，双管齐下引导学生形成更理性的决策习惯，证明微行为层面的细节设计能够显著提升治理参与的质量与效率，实现从“便捷参与”到“有效参与”

的进阶。

## 4 结语

### 从理论整合到实践创新的治理新范式

本研究通过教育心理学与共享领导力的深度整合，揭示了心理机制在公平教育治理中的核心驱动作用。新增的本土化案例与实证数据表明，理论工具的应用必须扎根文化土壤，例如中国学校在应用勒温变革模型时，需通过更长周期的“认知解冻”和更包容的“对话机制”弥合多元主体的利益分歧。未来研究可进一步探索特殊教育场域的个性化治理方案、“双减”背景下效率与公平的平衡策略，以及情感计算等新技术在需求识别中的应用潜力。本研究期待为教育治理从经验驱动转向科学设计提供方法论参考，推动我国教育公平迈向“精准治理”与“包容发展”的新阶段。

## 参考文献

- [1] 陈亮, 王海燕. (2023). 共享领导力视域下教师赋权的心理机制与实践路径——基于心理安全理论的分析[J]. 中国教育学刊, (07), 78-83.
- [2] 李红霞, 张建军. (2022). 教育心理学视角下学生参与学校治理的自我效能培育策略[J]. 现代教育管理, (11), 105-111.
- [3] 王振华, 刘颖. (2023). 行为经济学视角下教育资源公平分配的认知偏差调节研究[J]. 教育与经济, 39(03), 62-69.
- [4] 赵婷婷, 孙明辉. (2024). 教育心理学与共享领导力的整合模型构建——基于国际案例的比较分析[J]. 教育发展研究, 44(04), 68-75.
- [5] 周丽, 吴敏. (2022). 基于心理评估的学校治理能力建设路径——个体差异理论在领导力培训中的应用[J]. 教育理论与实践, 42(28), 34-38.

作者简介：陈新宇（2004.03-），女，北京人，本科，研究方向：英语教育。