

21世纪校长研修丛书

ERSHIYI SHIJI XIAOZHANG YANXIU CONGSHU

学校领导力

广西中小学教师专业发展项目成果

Chenxiao Lingdao

陈向阳 陈丽萍 编著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

21世纪校长研修丛书 ▶
ERSHIYI SHIJI XIAOZHANG YANXIU CONGSHU

广西中小学教师专业发展项目成果

学校领导力



Xue . Xiao . Li

■ 陈向阳 陈丽萍 编 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校领导力/陈向阳编著. —北京:北京师范大学出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-303-16223-9

I. ①学… II. ①陈… III. ①学校管理—领导艺术
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 093067 号

营 销 中 心 电 话 010-58809014
北师大出版社教育科学分社网 http://jyxx.bnup.com
电 子 信 箱 jiaoke@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京中印联印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 170 mm×240 mm
印 张: 17
字 数: 286 千字
版 次: 2013 年 7 月第 1 版
印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷
定 价: 34.00 元

策划编辑: 路 娜 责任编辑: 路 娜
美术编辑: 纪 潇 装帧设计: 艾博堂书装
责任校对: 李 菡 责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010—58800697

北京读者服务部电话: 010—58808104

外埠邮购电话: 010—58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010—58800825

编 委 会



主 任：杨伟嘉

副主任：刘 冰 李桂良

委 员：陈向阳 梁肇华 施 雁

卢 滔 陈丽萍 周恺林

序

近些年来，广西成功地引进了不少国内外的教育培训项目和教育发展项目，如最近的“英国政府赠款/世界银行贷款西部地区基础教育发展项目”“联合国儿童基金会教育项目”“中英西南基础教育发展项目”，与北京师范大学合作的“基础教育教师素质提升综合改革实验”项目等。这些项目的引进为广西的基础教育发展作出了重要的贡献。然而，随着这些项目的陆续完成，项目的区外专家也将逐步离开，项目的相应技术支持随之结束。为了更好地发挥这些教育项目的作用，让先进的教育理念和持续地为广西的教育服务，并能够结合广西的实际加以融合，形成具有广西本土化的教育思想与技术，我们期待着产生属于广西自己的教育发展项目。

基于此，我们根据国家发展战略对教育改革和教师队伍建设的根本要求以及“后两基时代”中小学教师专业能力建设的新任务，顺应教师培训发展的新动向和新要求，今年启动了以区内的技术力量为支持的、广西自己的教育发展项目——“广西中小学教师专业发展项目”，该项目重点以中英西南基础教育项目已有经验为基础，结合其他国际项目和国内、区内综合项目的成功做法，以校长能力提升和教师专业化发展为切入口，以“综合干预、整体推进”的培训策略，改进学校管理方法，提高教师专业素质，更新教师教育教学理念，从而进一步提升学校教育教学质量，为广大中小学生提供公平而有质量的教育环境及教育机会。

欣闻作为该项目首个以教材形式出现的成果——《学校领导力》一书即将出版，可喜可贺。一个成功的项目实施不仅要有一个系统完整的设计规划、一支成熟精干的专家队伍，还需要有稳定成型的教育理论支撑和教育技术支持。该书作者曾经多次主持我区国际合作项目的技术工作，深入广西各地进行了卓有成效的项目培训和技术指导，积累了丰富的教育项目实践经验，并先后出版过一系列学校管理领域的专著，如《学校隐

性管理》《学校发展新动力》《现代学校发展新视域》等。作者的新作《学校领导力》一书不仅是对自己以往的理论研究和实践积累做了一次最为完整系统的总结和提炼，而且超越了原来的学术层级，站在一个更高的起点，以一个崭新的视角——“学校领导力”去观察学校、解读学校，为中小学校长的办学思路打开一个新天地，为“后两基时代”建设学校特色文化、促进学校内涵发展、提升学校办学质量提供了不可多得的学习参考资料。

该书的出版，标志着广西在学校管理领域的专家队伍已经成熟起来，标志着我区自主研发的教育管理理论和技术体系已经成长起来。该书为广西中小学教师专业发展项目提供了强有力的理论支撑与技术支持，也为广西中小学校长培训提供了又一新的本土专业教材。

广西壮族自治区教育厅副厅长 杨伟嘉

2012年8月20日

前言

最近一段时间，中小学在讨论关于学校内涵发展的时候有不少热议的话题，比如“学校发展计划”“特色学校”“学校文化”等。这些都是很好的话题，可以成为学校走内涵发展道路很好的方向和切入点，并已经成为现代学校发展的重要观察指标。其中，“学校发展计划”作为国际上广为流行的学校管理技术，已经在我国很多学校得到了推崇和应用，它是在学校层次，通过自下而上的方式，广泛征求社区群众的意见，由学校和社区自主制订的关于学校未来发展的计划。学校发展计划的内容包括：学校在三年中可能遇到的问题，并对这些问题进行排序；展望学校发展的前景和目标；确定实现目标的方法，测定每一年要达到的目标。它不仅是一整套管理的技术，还包含着丰厚的现代学校管理思想，它的实施对于规范学校的管理行为，启动现代学校管理进程具有很重要的作用。广西也有不少地区学校应用学校发展计划，在实践过程中发现一个较为普遍的问题，就是把它作为一种工具、一种技术，简单地机械运用，究其原因就是缺乏“灵魂”，缺乏一个思想，因而也就缺乏灵性和生命。于是，人们开始寻思，这个“灵魂”是什么呢？它在哪里？

特色学校建设也是近来中小学的一个热门话题。很多学校都提出了类似“一校一特色”“一校一品”的要求。但是很多时候对于“特色”的理解还是比较狭隘，不够全面准确，更多的还是停留在“特色活动”“特色项目”的概念上，好一点的学校也许会上升到“学校特色”概念上。“特色活动”“学校特色”和“特色学校”是三个既有联系又相互区别的概念。越往后，层次越高。前两者层次都比较低，呈点状和线状的居多，而后者是在先进的教育思想指导下，从本校实际出发，经过长期的实践，形成具有独特的、优化的、稳定的办学风格与优秀的办学成果的学校，它是一所学校面上的整体概念。特色学校建设一定是要从点到线到面，即要突

破“特色活动”“学校特色”，走向“特色学校”。广西的很多学校正在努力朝着“特色学校”发生变化。但是，我们观察到，在进行特色学校建设的过程中，不少学校存在着为搞特色而搞特色、把特色建设活动与学校的工作分割开来的情况。如何才能更好地把特色学校建设工作与学校的其他工作统合在一起，成为一个整体呢？能起到统合作用的东西又是什么呢？特色学校建设到底仅仅是为了特色，还是通过特色学校建设引发学校更深层次和更持久的变化呢？

于是，人们试图从学校文化的角度上去寻找答案。当人们完成从简单的学校外观上的装饰，到寻找学校自身的文化元素建构学校的文化形式的时候，逐渐又发现学校文化建设的关键并不在于文化形式本身，而是在于努力提升学校文化力，真正使文化成为展示学校独特形象、凝聚学校成员心志、推动学校创造性发展的巨大能源。这样的内在力量在学校中应该是什么呢？以什么形式去表达呢？

上述问题均来自于实践，并困扰着实践，引起实践工作者和理论工作者的深入思考：什么才是学校自身发展的内在推动力呢？学校发展最本质的东西到底是什么？能不能寻找到一个全新的概念，能够把上述的问题联系起来，得到一个整合，形成一个系统的认识？本书正是基于这样的考量，提出了“学校领导力”的概念，建构一个理论体系，试图在研究和实践操作上给热心于探索学校管理问题的同仁们提供一个新的思维方向和实践空间。

本书分为七章，其中第一章“领导力释义”；第二章“学校领导力概述”；第三章“学校个体领导力”是关于概念的提出和基本原理的阐述；第四章“学校领导力的形成”；第五章“学校领导力的执行系统”和第六章“学校领导力的检测”主要是讲操作技术；第七章“学校领导力建设的基本实践”是实践案例的介绍与点评。本书兼顾理论性和实践性，有显著的理论引领作用和实践技术指导作用，阅读对象可以是中小学校长、教师，高校教育专业的本专科学学生，还可以是教育科研工作者、教育行政干部以及研究教育管理的人士。

由于水平有限，书中还是存在诸多不足之处，恳请读者批评指正。

作者

2012年12月8日

目 录

CONTENTS

第一章 领导力释义	1
一、领导与管理	1
二、领导与领导力	5
三、领导力研究的学术基础	8
四、领导力的概念界定	19
五、领导力研究的时代背景	20
第二章 学校领导力概述	27
一、学校领导力提出的背景	27
二、学校领导力的内涵	28
三、学校领导力的结构模型	31
四、学校领导力的效能	37
第三章 学校个体领导力	44
一、学校个体领导力的基本概念	44
二、校长个体领导力	47
三、教师个体领导力	60
四、学生个体领导力	65
第四章 学校领导力的形成	71
一、学校领导力形成的基本流程	71
二、学校领导力形成的基本特征	89
三、学校领导力形成与特色学校建设	97
第五章 学校领导力的执行系统	115
一、建立学校领导力执行系统	115
二、学校发展计划基本原理	117
三、学校发展计划的基本技术	125

第六章 学校领导力的检测	171
一、学校发展的监测与评估	171
二、学校领导力的检测	197
三、其他的检测工具	203
第七章 学校领导力建设的基本实践	210
一、中学案例	210
二、小学案例	221
三、SDP 的教育故事	239
附件：学校发展计划文本	246
后 记	260
主要参考文献	262

第一章 领导力释义

学校领导力是领导力在学校领域中的特定概念。要认识学校领导力首先必须把握“领导力”与“领导”“管理”等的关系。

一、领导与管理

领导与管理是一对既有密切的联系又有显著区分的概念，必须首先在理论上清晰地加以认识。同时在领导实践中清晰地区分领导与管理的差异，并正确地判定负责人在某一项工作或某一个岗位上还是领导还是管理，有着十分重要的现实意义，不同的思想方法和行为方式对领导环境中的其他人员都将发生重要影响。管理学家韦尔奇先生也以其丰富的领导实践和人生感悟，形象地指出：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上”。

在领导活动的实践中，如何确保领导行为的相对独立性，使其真正从思想和行为上摆脱管理影子，使领导与管理区分开来，已经成为各级领导者做好领导工作的一个重要问题，这也正是领导科学得以诞生，并能形成一套独立的研究体系的根本原因。

领导与管理之间的差别，具体如下：

(1) 概念的不同。对于管理和领导的概念，说法不一。其中赫伯特·A. 西蒙曾提出：“管理就是决策”的说法；美国哥伦比亚大学的威·H. 纽曼则提出：“管理是对一组个体向某些共同目标努力时进行的指导、领导和控制”。也有人认为：“管理是指通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法完成的目标。”^①从上述概念可以看出管理的载体是组织，其本质是活动或过程，对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源（包括原材料、人员、资源、土地、设备、顾客和信息等），职能是信息的获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新，而管理的目标是为了实现仅凭单个人的力量是无法实

^① 周三多：《管理学》，第199～201页，北京，高等教育出版社，2000。

现的既定的目标。

美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈对领导的定义是：“一般可以简单地解释为影响力，或对人们施加影响的艺术或过程。”也有人认为：“领导就是指导、带领、引导和激励下属为实现目标而努力的过程。”^①

(2) 任务不同。管理重在对决策的执行、实施，领导重在对决策的制订。有人提出领导是非程序性决策，管理是程序性决策。“程序化决策一般由管理人员，按照一定的规章制度来进行，领导者应当把主要精力集中在非程序化的决策上，注意发现解决各种新问题。”

领导者主要是主持组织积极变革，开拓新的局面，以促进群体或组织系统的动态演化为主，通过引导、影响、激励等方式，为群体或组织系统确立目标，指引方向，创造优势。所以，领导要求做正确的事情，知道如何做。而管理者则以维持群体或组织的动态稳定为主，通过经营、安排、分配等方式，为群体或组织系统活动选择工作方法，使群体或组织维持原有秩序，完成组织的任务目标。管理要求做事情，知道做什么，关注正确地做事情。

(3) 对象不同。管理的对象是由原材料、人员、资源、土地、设备、顾客和信息等要素构成的“资源系统”，领导的对象主要是人。作为管理客体的人与作为领导客体的人又有所区别。管理客体的人，主要是在工作中处于第一线的技术工作者、操作者；领导客体的人，主要是有一定管理能力的管理者。

(4) 权力的构成不同。管理者的权力是建立在合法的、有报酬和强制性权力基础上的，要求组织中的对应成员服从指挥，听从调度，按既定的规程办事。领导者的权力包括个人专长权，即产生于领导者所拥有的专门知识或特殊技能；个人影响权，即来自于追随者认可的由个人经历、性格或榜样产生的力量；还有领导者担任的管理岗位所赋予的管理制度权力。领导者的权力更多的是建立在个人的人格魅力及领导艺术之上的，被领导者是自觉、自愿地跟从，并朝着组织目标奋斗。

(5) 注重的内容不同。管理更注重具体的生产过程中的工时研究、正式的规章制度，更强调刚性。要求有正式的规章制度来指导员工，其目的是使员工的行为规范化、标准化，从而减少日常的管理活动，使管理者能减少例行管理，而注重于非例行问题，即例外事件。这就要求规章制度的严格性。而领导则注重领导者对人的影响和引导，重视人的需

^① 周三多：《管理学》，第199～201页，北京，高等教育出版社，2000。

要、情感、兴趣、人际关系的社会属性，强调柔性。通过运用一系列的激励理论，带领、引导下属为实现目标而努力。

(6) 结果不同。管理的结果是在一定程度上实现预期计划、维持秩序，使企业能正常的运转；而领导的结果却是引起变革，通常是剧烈的变革，并形成非常积极的变革潜力。

正因为领导与管理有着上述的差别，美国南加州大学领导学院创办人、工商管理杰出教授沃伦·本尼斯将管理者与领导者之间的主要差别概括为：管理者好于管束，领导者善于革新；管理者是模仿者，领导者是原创者；管理者因循守旧，领导者追求发展；管理者依赖控制，领导者营造信任；管理者目光短浅，领导者目标远大；管理者问怎样做和何时做，领导者问做什么和为何做；管理者只顾眼前，领导者放眼未来；管理者接受现状，领导者挑战现状；管理者是听话的士兵，领导者是自己的主人；管理者习惯正确地做事，领导者注意做正确的事。

事实上，领导是从管理中分化出来的相对独立的组织行为，各自具有不同的功能和特点，二者的高度统一和密切配合，是完成人类群体性社会实践根本的组织保证。领导与管理具有高度的互补性、相容性和复合性。

(1) 领导科学是管理科学的一个分支体系。18世纪到19世纪的工业革命使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实，工厂以及公司的管理越来越突出，为管理学理论的产生打下了基础。以1911年美国的弗雷德·W. 泰罗出版的《科学管理原理》等一系列专著为标志，西方科学管理理论的拉开序幕，标志着西方资本主义国家的企业管理由经验管理开始向科学管理的转变，这一时期的管理理论被称为“科学管理理论”。20世纪30年代，梅奥等通过著名的霍桑实验，对科学管理理论的基础“经济人”假设提出了质疑，并提出了“社会人假设”，在此基础上形成了行为科学理论。行为科学理论包括个体行为理论、团体行为理论和组织行为理论，其中在团体行为理论和组织行为理论中阐述了领导方式以及领导者应具备的品质。所以，可以说行为科学理论包括后来形成的独立学科体系——领导科学是科学管理理论以后的一个新的发展阶段，是管理科学的一个分支体系，也是西方管理理论的主流学派之一。

(2) 最终目的的一致性。不论是管理还是领导都是通过一系列的努力，最终来实现组织的既定目标。尽管管理主要是通过协调把人、财、物等各类资源合理有效地组织起来，使之正常运转，完成既定目标，领导则是通过制定目标，并通过引导、激励下属进而发挥他们的主观能动性来实现预期目标。可见其最终的目标是一致的，都要实现组织的既定目标。相对于组织而言，只有通过领导者和管理者相互的合作，通过卓

越领导和有效管理来保证组织目标的顺利实现。

(3) 都强调“以人为本”。管理的人性化是企业管理理论发展的趋势,企业之间的竞争最终表现为人才之间的竞争。所以,管理越来越重视人的作用,特别是企业中的人力资本,不但设计诱人的薪酬,还提供部分企业的产权,以留住人才。虽然管理的对象可以是材料、人员、资源、土地、设备、顾客和信息等,但最终对人的管理是中心。而作为被领导的对象只是组织中的人,通过对人的指导、激励实现组织目标。

在实际运作中两者不可分离。管理活动目标的实现离不开领导行为,领导行为的强化与完善又不能脱离不断深化的管理实践。缺少管理的强势领导力可能出现混乱,而没有领导力的强势管理则会把组织领入官僚制中。领导需要确立目标和远景规划,并设计好完成该工作目标的一系列的计划和执行方法。然后,管理进一步设计完成任务的具体事项,重新制订计划以及有关管理和评估的措施与标准,将现有的资源合理配置,通过强制性的方式完成任务,建立并维持一个人员精干、指挥有度、积极肯干的完善的组织,并做好与成员的沟通、解释、说服工作。最后,管理要通过正式、非正式的途径,完成评估与总结工作,而领导则依据任务完成情况,通过激励、鼓舞的方式使被领导者对组织目标进一步支持与理解。在此过程中,领导与管理是相互完善、相互补充的两个体系:管理进一步设计就是对领导确立的目标与远景规划的补充与完善,领导的激励、鼓舞是使组织成员沿着正确的组织目标前进的关键。图 1-1 是领导与管理关系的四种状况。

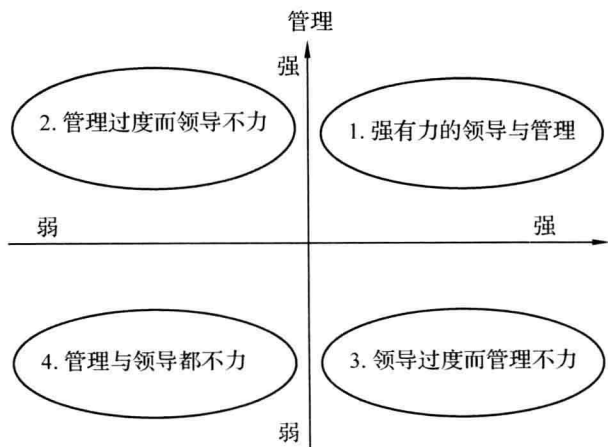


图 1-1 领导与管理的关系

说明: 图 1-1 中横坐标代表学校领导力度的强弱, 纵坐标代表学校管理力度的强弱, 二者在学校实际发展过程中常常相互结合, 衍生出上述四种状况。

第一种即强有力的领导和管理，属于比较理想的状况。第二种情况在学校生活中最为常见，即管理过度而领导不力，在此我们作详细分析。处于这种情况的学校，人们将会看到以下现象发生：①过分强调短期行为，注重微观方面，回避风险，而很少注重长期的、宏观的以及敢冒风险的战略；②过分强调专业化，使员工适合工作岗位，要求服从制度，而不注重整合、联合以及目标的实现；③过分注重培训、控制以及预期性，而对扩张、授权以及激励关注不够。不可否认的是，现实生活中确实存在不少学校没有长期的宏观发展战略；管理上要求教职员工绝对地服从，除了经济激励外缺乏足够的人文关怀，把教师当作“工具人”“经济人”，忽视了其“社会人”“决策人”的角色等，这种模式容易导致出现管理过程中的“内耗”，对学校的发展不利。第三种和第四种情况较少，正如约翰·科特在《科特论变革》中说到，“强有力的领导能够打破一个有序的计划体系，并破坏管理层的利益，而强有力的管理则可能会削弱领导所需要的冒险精神与激情”。两者都容易导致学校发展的踟躇不前，我们尤其应极力避免第四种情况。通过上面的分析，一所学校要想发展做强，唯一符合逻辑的结论是第一种状况，即将强有力的管理和领导有机结合起来，应当成为一所学校发展努力追求的方向。如何才能达到这一“最佳”状况呢？综上所述，笔者认为，应当大力加强领导力的提升。

因此，虽然我们主要讨论的是领导力的问题，只是暂时在思维上把管理分离出来。而在实践过程中，这两者是不能分割开的。当我们在讨论领导范畴的时候，思想上也不要忘记管理的范畴。

二、领导与领导力

《战国策》里有一个南辕北辙的故事，故事的大概情节是这样的：魏王欲攻打赵国，季梁劝他说：“我在太行山下遇到一个向北走却要去楚国的人，我告诉他说：‘你去楚，为什么向北走？’他却回答我说：‘我的马跑得很快。’我说：‘马好，可是路走反了！’他又回答说：‘我盘缠带得多。’这位马车夫驾车技术非常高明，但是他这样走下去，只会离楚国越来越远而已。现在，大王仗着强势想称霸，你越是这样做，离称霸的目的就越远，和那个想到楚国去，反而往北走的人一样。”魏王听了之后觉得很有道理，最终放弃攻打赵国的计划。

从这个故事中得到的启示，马车夫的“马跑得很快”“带的盘缠多”，是属于正确地做事，属于管理的属性。但他却南辕北辙，根本方向错了，

也就是说,管理水平再高,也不能达到组织的目标,因为他在做不正确的事,也就是缺乏领导。管理是解决正确地做事问题,而领导则是解决做正确的事的问题。正如以上所述,管理与领导是密不可分的。有管理而没有领导是无法达成组织目标的,一个组织外在的力量是有限的,但是一个组织内在的力量是无限的。高效组织和低效组织之间的差距不仅是差距在管理上面,更多的是在领导上面。而有领导,是不是就一定能够有效呢,这就要看领导的效能问题了,这就涉及领导力的问题。有领导不等于就有领导力,而领导力的状况决定了管理的有效性。

到底何为领导呢?“领导”是领导学研究的逻辑起点。1991年,美国学者费力曼等人在一篇论文中指出:在1991年之前的50年,大约形成了65种不同的体系,都试图对“领导”这一概念进行解释。事实上,对“领导”这一概念的界定远远超过65种。在组织行为学中,没有几个术语像领导的定义这样不统一。有管理学家称,有多少管理学家为领导下定义,就有多少个领导的定义。

鉴于此,我们把这些概念罗列出来,尽量从各种最初始的领导定义表达中去感悟领导概念所应该包含的内涵。

1. 把领导看成是一个过程或一种程序

领导是对一个组织起来的团体,为确定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。

领导是一种程序,它使得人们得以在选择目标和实现目标上接受指挥、引导和影响。

领导是指挥群体在相互作用的活动中解决共同问题的过程。

2. 把领导看成是一门艺术

领导是一门促使其部下充满信心、满怀热情来完成他们的任务的艺术。

3. 把领导看成是一种能力和影响力

领导是在某种条件下,通过意见交流过程所体现出来的一种为达成某一目标的影响力。

领导是一种说服他人热心于追求组织目标的能力。

4. 把领导看成是一种权力

领导即行使权威和决定。

领导是一种统治形式,其下属或多或少地愿意接受他人的指挥和控制。

众多学者对领导的认识,尽管表述各不相同,但具有一些共同的倾向,那就是强调领导是一种影响力,是对部下在实现组织目标过程中的

指导与激励。

综合上述观点，我们引用中国科学院“科技领导力研究”课题组的研究结论，将领导定义为：领导者在特定的情境中吸引和影响被领导者与利益相关者并持续实现群体或组织目标的过程。

领导是一个动态行为过程，领导行为的特点，在于领导行为本身只是一种“投入”，他的“产出”是由组织成员的行为得以体现的。因此，领导效能的高低，或者说领导行为的成功与失败，并不体现在领导行为的本身，而主要是通过被领导者的行为、效率来鉴定的。因此，在评价领导者时，仅仅考察一个领导都干了些什么，说了些什么，是不充分的，而应主要考察被领导者的工作热情、工作效果、完成组织目标的程度，以此作为评价领导者的效能的指标。

作为一名领导者，不管他是否意识到，实际上他的行为时时刻刻都在影响着被领导者的行为，领导者“投入”的变化，也必然会导致被领导者“产出”的变化。在领导过程中，领导者和被领导者始终处在一种相互作用的过程之中。

再者，任何一种领导行为都是在特定的环境下发生的，这种环境可能是一种客观的物质环境，也可能是一种人文环境或文化环境。因此领导行为常常要根据不同的环境而有所变化，以适应环境的要求，这样才能提高领导行为的有效性。

因此，一个领导者的领导效能如何，不是领导者自身这一单方面因素所决定的，领导效能是领导者行为、被领导者行为和环境这三种因素共同作用的结果，有效的领导行为应当随着领导者、被领导者、作用对象的特点和环境的变化而适时改变。即：

$$\text{领导效能} = F(\text{领导者} \times \text{被领导者} \times \text{环境})$$

上述公式的含义是：第一，领导行为的效果依赖于领导者、被领导者和环境这三种因素相互作用的结果，而不是领导者个人行为的结果；第二，上述三种因素之间存在着内在联系，有效的领导行为取决于领导者如何正确地认识、评价和处理这些关系，如何从实际出发，选择适宜的领导行为方式，积极调动组织成员的积极性，以提高领导者行为的有效性。

上述领导效能公式的提出表明了研究工作者开始探询“有效管理”“有效组织”“高效组织”等问题。有管理无领导，等于没有方向，无法达成组织目标，有领导而无效力或效力低下同样也不利于组织目标的达成。于是人们在强调管理规范的同时，要求要有正确的领导；在确保正确领导的时候，则开始追求管理和领导的有效性和高效性。

人们越来越关注“领导者”“被领导者”“环境”以及他们之间的关