



校长决策第一推动力丛书

校长的 影响力

XIAOZHANG DE
YINGXIANGLI

彭志刚 主编

- 推动校长的成功决策
- 引领学校的跨越式发展

远方出版社



校长决策第一推动力丛书

校长的影响力

彭志刚 主编

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长的影响力/彭志刚主编. —呼和浩特:远方出版社,2007. 11
(校长决策第一推动力丛书)

ISBN 978-7-80723-281-0

I. 校… II. 彭… III. 校长—学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 169413 号

校长决策第一推动力丛书

校长的影响力

主 编	彭志刚
责任编辑	任立伟
出 版	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编	010010
发 行	新华书店
印 刷	华北石油廊坊华星印务有限公司
版 次	2007 年 11 月第 1 版
印 次	2007 年 11 月第 1 次印刷
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	210
字 数	2550 千
印 数	1000 册
标准书号	ISBN 978-7-80723-281-0
总 定 价	1656.00 元

远方版图书,版权所有,侵权必究。

远方版图书,印装错误请与印刷厂退换。

《校长的影响力》

编委会

顾 问 章 辉 (中国未来研究会教育分会理事)
乔际平 (中国物理教育学会会长)
赵斌海 (全国中小学图书馆工作指导委员会理事)
张 兴 (全国教育发展战略研究会常务理事)

主 编 彭志刚
编 委 (按姓氏笔画为序)

刘宏伟 刘丽云 吕文龙 孙 帝
张 鸿 张天晓 孟 婷 凌 缘
蒋楚材

前 言

教育是神圣而崇高的。教育的伟大使命是让人们从无知走向睿智、从幼稚走向成熟。当前学校教育中,如果说学校是航船,那么校长无疑是舵手。“校长是教师的教师”,“有什么样的校长,就有什么样的学校”,“有一位好校长,就有一所好学校”,这些话道出了校长在学校中举足轻重的作用。校长对外代表学校,对内负责领导全校教育教学和行政工作,他既要对国家负责,对人民负责,又要对学生负责,要领导全体教职工担负起培养下一代的重任。

校长是一个学校的灵魂。很大程度上,校长决定着学校的发展方向。作为一校之长,要想统筹兼顾,把握全局,做到运筹帷幄、游刃有余,就要及时转变思想,紧跟时代步伐,把握改革方向,更重要的是要面向人类文明飞速发展的未来时代,不断提高自身素养,不断提高管理水平。

本丛书共分《校长的创造力》、《校长的演讲力》、《校长的语言魅力》、《校长的影响力》、《校长的管理力》、《校长的领导

力》、《校长的知识与能力》七册,分别从不同的角度详细论述了影响校长决策能力的各个方面素养的形成和提高办法。本丛书没有深奥的理论,只有一个个操作性特别强的内容描述,并列举大量实际精彩案例,将给学校管理者提供最前沿、最有效的自我提升办法。期待在教育改革不断深化的今天对广大教育决策者提供帮助。

限于编者水平,书中若有不足之处,望广大读者多提宝贵意见,以进一步修订完善。

编 者

目 录

CONTENTS

第一章 全面理解校长的影响力	1
第一节 如何理解两类领导力	1
第二节 如何理解非权力领导	20
第三节 如何树立现代校长的形象	59
第四节 如何处理学校管理与校长的“非权力效应”关系	67
第五节 如何理解校长素质与非权力领导的关系	80
第六节 如何获得校长的非权力影响力	90
第七节 如何具备权力性和非权力性影响力	96
第二章 奠定校长影响力的基础	120
第一节 如何提高校长的自信力	120
第二节 如何培养校长宽厚的品质	124
第三节 如何培养校长创造性思维	129
第四节 如何建立合理的知识结构	137
第五节 如何达到校长专业化的要求	141
第三章 正确施权提高影响力水平	145
第一节 如何发挥校长的非权力影响力	145
第二节 如何贯彻学校的规章制度	151
第三节 如何提高校长依法治校的能力	153
第四节 如何提高校长“用权”的艺术	161

目录

CONTENTS

第四章 营造和谐人际关系	167
第一节 如何尊重教师	167
第二节 如何倾听教师的意见	177
第三节 如何对教师进行鼓励表扬	185
第四节 如何对教师进行有效批评	190
第五节 如何在学校中建立彼此信任的气氛	197
第五章 提高校长语言效率	202
第一节 领导者的语言洞察力	202
第二节 如何使校长发言有一个好的开始	209
第三节 如何通过讲话树立校长威信	215
第四节 如何提高校长即席讲话的水平	218
第五节 如何同教师进行有效谈心	227
第六节 如何圆满地结束讲话	232
第六章 培育润物无声的感染力	235
第一节 如何挖掘校长感染力的个人魅力源泉——个人魅力	235
第二节 做人的态度是校长感染力的基础	245
第三节 校长行为是感染力发挥的关键	260
第四节 富有热情是校长感染力保持的前提	284
第五节 校长的非权力性影响	293

目 录

CONTENTS

第六节 情商与影响力	301
第七章 培育凝聚团队的吸引力	335
第一节 如何理解领导者的人际吸引	335
第二节 影响校长吸引力的内部因素	348
第三节 影响校长吸引力的外部因素	355
第四节 如何培养校长吸引力	362
第八章 培育深谋远虑的决策力	394
第一节 如何理解决策是一种领导行为	394
第二节 如何提高校长的决策能力	405
第三节 如何实现校长决策的民主化和科学化	416
第九章 提高校长的管理影响力	430
第一节 校长在学校管理中应具备的基本修养	430
第二节 校长如何进行学校领导	435
第三节 校长如何提高学校管理的层次	450
第四节 校长在学校管理中的创新意识	453
第五节 提高学校管理水平的关键	457
第六节 怎样才能成为成功的校长	461
参考文献	469
后 记	470



第一章 全面理解校长的影响力

每个人都渴望拥有绝对的影响力。因为绝对的影响力体现出一种出色的个人能力和综合素质,是一个人在群体中价值的集中体现,尤其对于学校领导者和管理者来说,提升自身在学校中的影响力,已经成为他们有效发挥领导力和树立形象的主要因素。

第一节 如何理解两类领导力

一、两类领导力

关于领导的含义有几种看法。有人认为,领导是一门促使下级以高度的热情和信心来完成他们任务的艺术;也有人认为,领导是一项程序,它使人们在选择目标和达成目标的

过程中受指挥者的导向和影响;还有一些人认为,领导是一种说服他人热心追求目标的能力等等。综合上述看法,可以认为,领导的本质是一种影响力,即对一个组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。

领导者影响个人或群体的基础是权力,即指挥下级的权和促使下级服从的力。

领导者的影响力主要来自两个方面:

一是来自于职位权力。这种权力是由于领导者在组织中所处的位由上级和组织赋予的,这样的权力随职务的变动而变动。在职就有权,不在职就无权。人们往往出于压力和习惯不得不服从这种职位权力。

二是来自于个人权力。这种权力不是由于领导者在组织中的位置,而是由于自身的某些特殊条件才具有的。例如,领导者具有高尚的品德、丰富的经验、卓越的工作能力、良好的人际关系;领导者善于体贴关心他人,令人感到可亲、可信、可敬,不仅能完成组织目标,而且善于创造一个激励的工作环境,以满足群众的需要等等。这种权力不随着职位的消失而消失,而且这种权力对人的影响是发自内心的、长远的。

如果细加分析,可将权力的基础分为5类。

(1)惩罚权。它来自下级恐惧感,即下级感到领导者有能力惩罚他,使他痛苦,使他不能满足某些需求。



(2) 奖赏权。它来自下级追求满足的欲望,即下级感到领导者有能力奖赏他,使他觉得愉快或能满足某些需求。

(3) 合法权。它来自下级传统的习惯观念,即下级认为领导者有合法的权力影响他,他必须接受领导者的影响。

(4) 模范权。又叫感召力。它来自下级对上级的信任,即下级相信领导者具有他所需要的智慧和品质,具有共同的愿望和利益,从而对他钦佩和赞誉,愿意模仿和跟从他。

(5) 专长权。又叫专家影响力。它来自下级的尊敬,即下级感到领导者具有某种专门的知识、技能和专长;能帮助他指明方向,排除障碍,达到组织目标和个人目标。

惩罚权、奖赏权、合法权属于职位权力,也称权力性领导力;模范权和专长权属于个人权力,也称非权力性领导力。这几种不同的权力对下级所产生的影响效果和个人满意程度是不同的。

模范权和专长权一般都能引起公开和私下的顺从,内心的信服,由此而来的影响力也比较持久。

如果把以上两种类型的权力与领导权威联系起来看,就可以用以下的公式进行表示:

职位权力 + 个人权力 = 权威

(职位影响力)(个人影响力)(综合影响力)

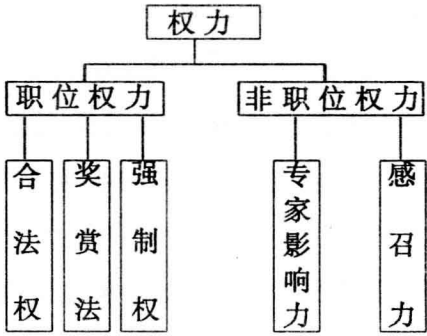


图 1-1-1 两大类五种权力

表 1-1-1 两大权力系统的比较

	职位权力	个人权力
来源	法定职位	个人魅力
范围大小	受时空限制 不因人而异	不受时空限制 因人而异不确定
方式	行政命令	人格感召
基础	必须服从	自愿接受
效果	畏惧(慑服)	信服(折服和心服)
性质	强制性影响力	凝聚性影响力

个人权力,包括专家影响力个人感召力。

第一,专家影响力。专家影响力来源于专长、技能和知识。由于世界的发展日益取决于技术的发展,专门的知识技能也就成为权力的主要来源之一。工作分工越细,专业化越强,我们目标的实现就越依赖专家。因此,有专长的人为其获取个人影响权提供了基础,因为他可以凭借他人对其专长的依赖而产生权力。知识与专长实际上就是一种权力。谁掌握了知识和专长,谁就拥有了影响他人的权力。

人们往往会听从某一领域专家的忠告,接受他们的影响。例如一位权威医生的忠告会改变某人的生活习惯,一位装潢专家会改变一家公司或一个家庭的内部空间环境。那些具有专长的人虽不占据某一职位,但他们却拥有权力,这一权力就是基于知识和专长而形成的影响力。

第二,个人感召力。它的基础是对于拥有理想的资源或个人特质的人的认同。它是基于人们对你的崇拜、取悦而形成的。

个人感召力一般包括以下三种类型:

(1)个人魅力权。这一权力是一种无形的,很难用语言来描述或概括的权力。它是建立在对个人素质的认同及其人格的赞赏这一基础之上的。正是领导者个人的魅力构成了他的权力,吸引人们去追随他、欣赏他,并以接近他为荣。领导者的个人魅力激起了追随者的忠诚和热忱,因此这种权力具有巨大而神奇的影响力。

(2)背景权。背景权是指那些由于辉煌的经历或特殊的人际关系背景、血缘关系背景而获得的权力。

(3)感情权。感情权是指一个人由于和被影响者感情融洽而获得的一种影响力。

表 1-1-2 权威基础的测定

一个人具备一种还是多种权威的基础？对下列问题的确定性反应就可以回答这个问题。	
这个人可以为难他人，你总是避免惹他生气。	强制性权力
这个人能给他人以特殊的利益或奖赏，你知道与他关系密切是大有益处的。	奖赏性权力
这个人掌握支配你的职位和责任的权力。	合法化权力
这个人的知识和经验能使你尊重他，在一些问题上你会服从于他的判断。	专家影响力
你喜欢这个人，并乐于为他做事。	个人感召力

表 1-1-3 权力类型比较

权力类型	权力来源	权力过程	下属与领导者关系模式	要求的条件	领导者行为特征	优点	缺点
合法权	法定的	内在化与外在化的统一（认同与服从的统一）	领导者与下属的一致性关系	领导者与下属拥有相似的价值观念	作出决策时，下属自愿服从	具有较为明晰和和谐的关系，行动比较迅速	领导者难以引起变革
奖惩权	下属的恐惧或期望（手段—结果控制）	服从	下属想从领导那里获取某种反应，即渴望得到奖励而避免	惩罚领导者必须对下属进行监督和控制	给与不给自愿，以求服从	迅速有效	成本较高
强制权	下属的恐惧（手段—结果控制）	服从	下属被动执行，渴望获得一种安全而已	领导者必须对下属进行监督和控制，对下属发出威胁和命令	迅速有效	成本较高	



权力类型	权力来源	权力过程	下属与领导者关系模式	要求的条件	领导者行为特征	优点	缺点
专家影响力	信任	内在化认同	一致性关系	领导者与下属拥有相似的价值观念	下属自愿执行	有效信任	不能绝对保证效果的充分性
个人感召力	吸引力	辨认	渴望与领导者建立关系	领导者必须在下属面前拥有显著优越地位	下属自愿执行	成本较小,具有内在的鼓舞力	因缺乏有效的奖励,会侵蚀领导者权威

西方现代领导理论认为,领导活动过程是领导者向被领导者施加影响力的过程,是以被领导者的自觉服从为前提的。对于这种“影响力”来说,不同的学者也有不同的表述,大体上有以下一些说法:领导即有效的影响。为了施加有效的影响,一位领导需要对他(她)的影响进行实地的了解;领导是对一个组织起来的集体为确定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程;领导是在机械地服从组织的常规指令之外所增加的影响力;领导是指下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制等等。

显然,西方现代领导理论突出了领导的主要功能是影响力。

所谓领导者的影响力,就是指领导者在与他人交往中所表现出来的影响和改变他人心理和行为的能力。也就是我们通常意义上的领导者在被领导者中的威信,以及对下属的感染力、号召力和支配力。

影响力人皆有之,但是由于交往双方各自的知识、经验、能力、地位、权力等特点与条件不同,因而各自具有的刺激量不同,对对方的心理和行为的影响力度也不同。一般来说,刺激量小的服从刺激量大的,前者心理和行为明显地表现出接受了后者的影响;刺激量大的一方,固然也受到对方的影响,但由于影响力度较小较轻,在行为表现上往往不明显。在领导者与被领导者的交往中,一般地说,总是领导者对被领导者的影响要大些,而被领导者对领导者的影响要小一些。

从影响力的性质来看,领导者的影响力可以分为权力性领导力和非权力性领导力。这两种领导力的构成因素不同,其作用也不同。

一般来说,权力性领导力来自职位权力,非权力性领导力来自个人权力。

二、权力性领导力

权利性领导力,指的是由组织赋予的在领导人实行之前就获得了的要被领导者服从的影响力,其核心是权力,是一种强制性的影响力。这种影响力带有强迫性、不可抗拒性,以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下,被影响者的心理与行为主要表现为被动服从。因此,这种影响力对人的心理和行为的激励作用是有限的。