

校长非权力影响力：原因探析、功能解析与进路分析*

朱文辉¹，靳玉乐²

(1. 山西大学 教育科学学院, 山西 太原 030006; 2. 西南大学 教育学部, 重庆 400715)

〔摘 要〕 针对中小学管理场域校长权力依赖领导方式所导致的权力的刚性与教育的文化性之分歧、权力的稳定性与教育的变革性之抵牾、权力的立竿见影与教育的长效性之悖谬, 非权力影响力得以出场和彰显。非权力影响力倡导软化权力, 以提升组织机构的文化性格; 活化权力, 以增强组织机构的应变能力; 分化权力, 以培植组织机构的战略眼光。而明确校长道德领导角色, 将学校打造为伦理共同体; 更新校长管理理念, 创新学校管理体制; 塑造校长教育哲学观, 形成先进办学理念则成为建构校长非权力进路的重要进路。

〔关键词〕 校长, 权力依赖, 非权力影响力

〔中图分类号〕 G471.2

〔文献标识码〕 A

〔文章编号〕 1002-8064(2016)01-0007-06

学校教育作为一项“人为”和“为人”的辩证活动, 是与行政部门或者企业部门有着明显区别的事业。但是, 纵观当前中小学场域, 依照行政部门或者企业部门所倡导的权力依赖领导方式来进行学校管理的行为亦备受推崇。权力依赖领导方式以效率和控制作为主要的价值取向, 它在实现表层性管理效果的同时, 也造成了学校深层性管理效果的流失。

一、原因探析: 权力依赖领导方式在管理场域的困境

所谓权力依赖领导方式指的是校长凭借制度、身份、行政等所赋予的外在权威, 借助于规范、制度、奖惩等手段来对被管理者进行控制, 以达到高效管理目标的权力运作形式。这种以权力的刚性、稳定性以及效果的立竿见影为特征的领导方式, 在实现管理的高效与有条不紊的同时, 也存在着一些难以规避的问题。

(一) 权力的刚性与教育的文化性之分歧

权力依赖领导方式崇尚基于外在权威的纵向控制, 它有着清晰的、一环套一环的命令与服从链条。处于链条顶端的人拥有对底端的人合法控制的权

力, 而底端的人也要绝对服从并执行顶端人的命令。这种自上而下的刚性领导方式, 要求被管理者摒弃个人喜好、主观意见甚至是道德意识, 以服从和服务于各种具体而微的规章制度。在这种刚性的、机械的、冰冷的制度条款的框定下, 教师们犹如秋后寒蝉, 力求在工作中不越雷池一步, 而鲜少主动尝试和探索新的教学形式与方法。现代社会以来的种种现实一再表明, 带有强制性的、令行禁止的各种刚性权力和制度并没有也不可能带来学校管理质量的提升与改善。而恰恰相反, 似乎外在的权力越强硬、需要依循的规范越多, 人们的反感乃至反抗情绪就愈发的强烈。“刚性的权力在每个被管理者的头顶都高悬着林林总总的行为规范, 渐渐的, 本应使教师感到充满活力与激情的教育活动演变为被动的、应付性的事情”。^[1]

归根结底, 权力依赖领导方式使得学校更多的类似于行政管理甚至是企业管理, 而与以人为对象的教育属性渐次剥离。但是, 我们都知道, 学校与行政部门所处置的对象迥异, 与以商品生产为目的的企业更是大相径庭。作为一种“人为”的活动, 教育

*〔基金项目〕 本文系 2015 年教育部人文社会科学研究青年基金项目“教学伦理的评价指标体系与动态监控研究(项目编号: 15YJC880148)”阶段性成果。

〔收稿日期〕 2015-10-15

〔作者简介〕 朱文辉(1985-), 男, 河南驻马店人, 山西大学教育科学学院讲师, 博士, 硕士生导师, 研究方向为课程与教学论; 靳玉乐(1966-), 男, 河南邓州人, 西南大学副校长, 教授, 博士生导师, 主要从事课程与教学论。

在本质上应该是“为人”的。“这本不该有任何存在论上的悖论,因为这源于人造物的存在缘由与存在目的相互验证的道理”。^[2]如同人类种植五谷杂粮,其最重要的目的不在于别的,而在于供人类食用一样,人类把自己的设想和目的,通过匠心独具的设计,投射到自己的劳动成果上来,而劳动成果也理所当然的体现出人类在发明它时所寄予的文化期待与人文情节。

更为重要的是,在教育领域,以管理对象出现的人是具有丰富感情、较高文化修养的教师。这些人身上烙有与众不同的印记:“文化人”、“知识分子”、“道德代言人”等,因此他们具有很强的自尊心和存在感,特别强调作为独立的个体所具有的人格和权利。按照马斯洛(Maslow, A.)的需要层次理论,这些被管理对象不仅具有生理的、物质的、安全的需要,更具有被关爱的、受尊重的以及自我实现的需要。而校长刚性权力的运用和实施导致了学校场域人文情节和文化元素的急速隐退,校长与教师、教师与教师之间的心理接纳、感情认同、相互信任与彼此谅解等氛围,也被逐渐的被消解与稀释掉。

(二)权力的稳定性与教育的变革性之抵牾

权力依赖领导方式依据严密的组织结构、详细的工作制度、明确的职责分工将权力的效力从中心向外围辐射出去,因而形成了无论是在结构上还是功能上都极其稳定的管理体制。这种管理体制建筑于工具理性的根基之上,它通过详实的分工和细致的专门化将学校工作条分缕析的固定下来。在这样的领导方式下,整个学校组织的运作都如同齿轮转动般紧凑有序;任务是依据工作的目的和性质来进行规划的,并且每一项具体的任务都有很清晰的职权和责任范围;将全部任务人为地分割为互不相连的小单元,将被分割后的小单元交付给相应的职能部门来完成;每个成员都必须接受和承担组织分配的任务,并且要按照事前拟定好的分工原则和评价标准履行好自己职责范围内的所有工作;成员之间的相互关系与活动范围都受到组织规章制度的约束,以高效地实现既定目标。总的来说,在权力依赖领导方式的组织机构中,每一项计划都有章可依,每一个部门都有规可循,每一个成员都在本职范围内活动。基于此,著名的组织社会学家马克斯·韦伯(Weber, M.)将这种领导方式看成是最为稳定、最为理想、最为高效的组织运行载体,并预言人类以后将普遍采用这种方式。

虽然权力依赖领导方式是和现代工业社会相适应的、具有较高效率的管理形式,但在其运作的过程中也涌现出一些始料未及的逆向功能。罗伯特·默顿(Merton, R. K.)就曾指出:“权力依赖领导方式的主要意图在于通过权力和制度强化组织的稳定性与可靠性。它在保证组织机构有条不紊地运行的同时,也可能变相的鼓励和激发僵化行为,使得成员曲缩在不改变现状的安全地带,而不愿意尝试任何存在风险的决策,以至于使整个组织机构都习惯于秉持防御性的态度”。^[3]

纵观史上历次教育改革,其动因无外乎外在与内在两种。外因的好比由国家之间激烈的竞争所引起的《国防教育法》、《国家处在危险中,教育改革势在必行》等,内因的好比由人的解放所引发的“促进教育机会均等”、“学校重建运动”等。进入到21世纪,国家之间的竞争更加白热化,而人的解放运动也不断高涨。内外因的交相作用使得教育的变革性更加凸显出来。在改革浪潮汹涌而至的今天,固步自封的领导方式无法面对改革带来的挑战,也无力承担改革带来的风险。这正如沃伦·本尼斯(Bennis, W. G.)在其著作《官僚制的灭亡即将到来》中所阐述的那样:“在20世纪前半期这一历史阶段中,占据主导地位的正是‘权力依赖领导方式’,这种领导方式导致了工业社会组织结构的极端稳定乃至僵化,这与当前的社会现实脱节了。现代社会的不断变革促使权力依赖领导方式的弊端不断显露出来”。^[4]

(三)权力的立竿见影与教育的长效性之悖谬

权力依赖领导方式往往会导致校长陷入到事务主义和应试主义的泥潭而不可自拔。我国教育的最大问题之一在于没有真正意义上的校长,我们现时代的校长好像已经不是在学习,而是在经营职务。这绝非耸人听闻,而是对我们行政化、官僚化学校管理体制的如实描绘。

校长是学校发展的领航者,他的视野关乎到学校发展的高度,他的心胸决定了学校发展思路。但是,在权力依赖领导方式的管理场域中,不同层级以及不同职位之间形成了一种支配与被支配、控制与被控制的关系。从学校的场域来看,校长处于控制链条的顶端,但是从更大的场域来看,校长又处于控制链条的末端。校长在将自己的意志贯彻到整个学校场域的同时,他也承受着来自上级领导部门的支配与控制。在整个高速运转的现代权力体系中,校长也只是处于身不由己的环节而已。就这不可避免

的催生了一大批“上面怎样讲,我就怎么做”的服从型校长”。这种校长缺乏具有个人性格和学校特色的教育哲学,不具有高瞻远瞩的战略眼光,只知道低头拉车,而不知道抬头看路。校长由于深陷事务性的泥潭,羁绊于外在权力的干涉,对管理过程中出现的问题多是“头疼医头,脚疼医脚”,而不能从整体上进行长远的、全面的规划”。

这种追求教育的立竿见影的权力依赖领导方式还表现在众多的校长陷入到分数主义、升学主义的战天斗地之中而难以自拔。十年树木,百年树人,教育作为一项及其复杂的人类劳动,其效果并不能即刻显现,它只有在各种机遇、情境、机体成熟度等全部的影响因素复合完成之后,才会降临。“但是分数主义和升学主义已经从长期的教育效果中逃逸出来,局限于小阶段的结算了”。^[5]这就是校长具有小聪明还是具有大智慧的显著区别:具有小聪明的校长追求的是眼前的、小阶段的教育效果;具有大智慧的校长关注的则是长远的、整体的教育效果。

二、功能解析:非权力影响力内在规定性的揭示

校长的影响力是一个综合概念。其中,权力依赖领导方式是保证学校管理效果的外部的刚性条件。但是,仅仅依赖于权力影响力往往实现的是学校管理的表层性效果:被管理者表面上恪尽职守、中规中矩,但在内心深处却充满了抵制和反抗的情绪。因此,学校管理深层性效果的持久显现,不能仅仅通过权力依赖领导方式,还必须假借非权力的力量。

(一)软化权力,以提升组织机构的文化性格

权力依赖领导方式在学校管理场域中具有震慑、控制、高效、规范等基本功能。但是,这种领导方式有可能造成学校内部情感冷漠、上下对立、关系疏离、热情低迷等不良症状,从而导致学校“软实力”的下降。因为权力依赖领导方式虽然可以让人服从,但却难于让人认同,虽然可以达到强制性的效果,却难以产生持续性的前进动力。

作为最近30年来欧美国家领导理论研究领域的中心话题,非权力影响力强调校长的人文关怀、情感融入、人格辐射、道德修养等核心素质,强调塑造组织的文化性格,以提升机体“软实力”。在非权力影响力研究者乔恩·皮尔斯(Pierce, J.)看来:“权力依赖领导方式只能‘管人’,而不能‘管心’,‘管人’只能治标,而‘管心’才可以治本。只‘管人’的领导方式造成了学校的人心涣散、道德冷漠,学校本该有的人文气质在‘冰冷’的、刚性的权力运行模式中惨淡

退场。为此,校长应该以才令众、以德化众、以情感众、以容得众、以学引众、以绩聚众,将涣散的人心重新聚拢起来”。^[6]托马斯·萨乔万尼(Sergiovanni, T.)认为:“科层权威、理性权威、技术权威等权力依赖领导方式所推崇的权威形式使得教师工作热情低迷、应付心理滋生、职业倦怠席卷。而非权力影响力则能通过协商的手段,营造出和谐的文化氛围和崇高的道德目标,以此提升被领导者的工作热情与参与意识”。^[7]

由此,我们不难看出,非权力影响力不再承认影响力与职位之间存在着固定不变联系,而将其与校长的道德修养、文化学识、个人魅力以及营造和谐文化氛围的能力链接起来。这就是说,非权力影响力将影响力与固定职位从捆绑状态转变为流动状态,从而有效的消极了权力的刚性与教育的文化性之间的分歧。通过非权力影响力,组织机构能够形成相互信任、相互关爱、相互协助的文化氛围。处于这样氛围中的成员不但积极性和创造性被调动起来,甚至还能够为实现组织的共同愿景而倾尽全力。

(二)活化权力,以增强组织机构的应变能力

权力依赖领导方式通过严密的结构、详细的制度、明确的分工,使得学校成为一种稳定性的、封闭化的存在。而中小学基础教育的属性,也意味着学校这一组织结构必须保有一定的保守性和稳定性,以便更好的履行其传承人类文化的历史使命。但是,在21世纪这个大变革的时代,教育需求的丰富多样,网络资源的快速积累,国际竞争的日趋激烈,社会需求的不断变化等,使学校运行的环境发生了根本性的变化。改革开放之前组织机构赖以存在的稳定不变的社会基础已经不复存在,遵循传统的惯例,依照积累下来的经验来管理学校的模式业已不适应时代的潮流。内外环境的复杂性、动态性和不确定性使得学校这个稳固的组织机构捉襟见肘、应对乏力。

非权力影响力将复杂、动态、丕变环境下学校应变能力的问题提将出来,将如何迅速的识别、挖掘和应用新的教育资源以构筑起强大的应变能力视为学校面临的重要课题。所谓应变能力,指的是组织机构在内外环境发生巨大变化的背景下,为了自身的生存和发展针对外界的变化做出及时的、合理的、全面的反应的能力。在巴斯(Bass, B.)看来:“非权力影响力倡导校长对被领导者进行智能启发(intellectual stimulation)”。^[8]所谓智能启发,指的是校长

要营造开放的、宽容的、创新的、安全的文化氛围,鼓励教师进行大胆的创新,不断的挑战和突破自我。要让被管理者没有后顾之忧,不拘泥于已有的、陈旧的教学方法,勇于借鉴和引进组织机构之外的新思路。在此基础上,率领教师打破积弊已久的保守氛围,改变成员墨守成规的行为习惯,激发被领导者的创造性以及机构的创新精神。蒋(Jung, D.)和周(Chow, C.)在一项针对非权力影响力对组织机构及其成员的变革性行为的影响的调查研究中发现:“由非权力影响力所生发出来的对组织成员的赋权增能(Empowerment)能够显著的激发成员的创造意识和创新热情,并由此带动和提拉整个学校组织迈向协同创新的发展道路”。^[9]这种创新意识和创造热情的激发,能够使学校成为一个“自组织系统”,从而增强学校在整个复杂环境中的应变能力。

(三)分化权力,以培植组织机构的战略眼光

权力依赖领导方式之所以能够在教学实践中根深蒂固、滥觞至今,原因无外乎其基于控制的价值取向,诉诸于效率的追求旨趣,能够为组织机构树立一种规范。但是,权力依赖领导方式存在的合理之处,也是其偏狭所在。总所周知,教育行政部门评估校长的总体表现主要依赖于其行政政策的贯彻程度上。这即是说,在整个教育领域,权力仍然集中在教育行政部门,校长处于一种机械执行上级命令的无权位置。在哈耶克(Hayek, F. A.)看来,权力和责任是相伴而生、相拥共进的。一个人愿意担当起某件事的前提是:他必须是主动的、自愿的、自由的,换句话说,他必须拥有在这件事上的支配权。当校长在外界的行政管制下处于无权的状态时,他就缺失一种责任感,亦即缺失从整体和长远发展的角度对学校进行规划与设计的动力。相反,为了尽快出“政绩”,多数校长主要甚至唯一的目标就是提高学校的升学率,很少有人关注学生几十年甚至是几年后的发展问题。事实上,不管素质教育的口号喊的多响亮,由高考和中考及其孵化出的散布在基础教育各个节点上的频繁考试,依然是考核校长绩效的最具权威的标尺,其它一切标准在其面前都黯然失色。这种不顾学生的长远利益而只关注短平快“政绩”的短视化管理行为,已经与学习化社会以及终身教育理念严重不符。

非权力影响力主张授权给校长,让校长实施校本化管理。同时,非权力影响力认为,传递影响比维持权力更加的可行。“在非权力影响力看来,将校长

降格为上级命令的听从者和长官意志的执行者并不能实现权力效能的长效发挥。虽然事务型的校长是实现外在目的的利刃,但是从教育可持续发展的角度来讲,一个具有个性化教育哲学、秉持长远战略目光的校长能够更好的引领整个组织走向健康发展的道路”。^[10]而戴维斯(Davies, B. J.)更进一步指出:“将人视为教育的目的还是看作达成某些外在目的的手段是区分校长具有小聪明还是大智慧、是目光短浅还是高瞻远瞩的分水岭”。^[11]具有小聪明的校长,为了实现外在的目的,往往把被管理者看作是具有一定智力的、活生生的、适合于操纵驾驭的工具。但是这种绕过教育的本体价值而矢志于外在目的的管理方式,没有也不可能达成其欲实现之目的。因为,教育活动必须首先关心人、尊重人、发展人。“任何人,只要他背离了这个正常顺序,都会把人从享受自然的恩赐引向充满不测的危险海洋”。^[12]

三、进路分析:非权力影响力建构方式的挖掘

学校管理的发展趋势,必然要逐步走向人文化、灵活化、自主化,这就要求我们将非权力影响力的理念嵌入到学校管理的场域之中。因此,挖掘和探析非权力影响力的建构方式,就成为学校管理深层性效果持久显现的必然进路。

(一)明确校长道德领导角色,将学校打造为伦理共同体

众所周知,学校管理的对象是以“知识分子”形象示人的教师以及自尊心很强的未成年学生。这就规约了学校管理的主要功能是为教师的教学提供必要的支持,为学生的成长提供安全的环境。正是由于这些功能,校长不能仅仅满足于技术化、专业性、功效化的角色,而应该把道德维度从管理领域的边缘移置到中心地带来。这正如鄧庭瑾教授所说的:“道德价值向度和基本的伦理精神应该成为校长的实践追求”。^[13]我国实行的是校长负责制的学校领导体制,校长代表学校主持日常的全面工作。因此,校长的一言一行都会被关注、谈论甚至放大。校长要实现非权力影响力,必须高度重视道德的修养和品性的提升,努力做到言行一致、爱岗敬业、廉洁公正、克己奉公,以此来影响和带动被管理者。这就是我们通常所谓的:“其身正,不令而行,其身不正,虽令不行”。

著名的管理学家萨乔万尼(Sergiovanni, T.)在反思权力依赖领导方式失败的原因时阐述到:“在管理过程中,我们过多的运用了刚性的、机械的、冰冷

的方式,而没有给予更为重要的道德性维度应该有的重视。这就把被管理者异化为需要不断加以控制的机器或者是产品,甚至对被管理者的控制已经成为管理目的本身。为了弥补权力依赖领导方式的缺失,我们必须通过协商的方式,将学校打造成伦理共同体”。^[14]所谓伦理共同体,指的是成员与群体之间在道德上存在强烈的情感凝聚力量和群体团结精神的组织形式。在这样的组织形式中,成员能从该共同体中获得精神情感的满足,产生与共同体一致的生存体验。德国社会学家斐迪南·滕尼斯(Tönnies, F.)认为:“在伦理共同体内部虽然存在一定的经济、政治、社会关系,但最基本关系是伦理性的关系。并且,这种伦理关系的基本特点就是非强制性和非功利性,它是经过共同体成员充分的协商而达成的共识。”^[15]为此,校长要强化自己的非权力影响力,就必须与被管理者就学校内部生发的问题进行常规性的谈论和交流,以形成的共同认可的道德规范。相比于外在的行政命令,这种通过协商而成的道德规范往往更容易被接受和践行。

(二)更新校长管理理念,创新学校管理体制

在我国,学校作为事业单位的一种,在运行机制和管理模式上沿袭的是行政机构所倡导的权力依赖领导方式。这种严密的管理体制,强调上级对下级的强力控制与下级对上级的绝对服从,从而严重制约了学校的创造精神与应变能力。因此,要活化校长权力,增强组织机构的应变能力,必须拆除那些束缚学校、封闭学校、固化学校的种种桎梏。

校长要更新管理理念,挖掘隐藏在被管理者身上的潜在资源。这就要求校长把教师视为“平等的主体”和“工作上伙伴”,而不是将教师看作“员工”或者“下属”,甚至是实现外在目的的工具和手段。盖洛普公司董事长克里夫顿(Crifton, H.)认为,管理者应该秉持的核心理念就是基于对被管理者本性的清晰认识,探寻被管理者自身具有的独特优势与闪光点,然后充分的挖掘和运用这些优势与闪光点,并为其提供安全、宽容的施展空间。为此,校长要鼓励教师对学校的事务畅所欲言,对那些积极性的、富有创意的建议,给予相应的肯定、奖励甚至是施展的空间。此外,与西方国家的文化习性不同,我国的传统较为强调对被管理者生活状况的关心,提倡为被管理者排忧解难。因此,管理理念的更新不仅要求校长在工作上为教师提供支持,还要在生活上为教师提供帮助。只有这样,才能为组织营造良好的沟通

和交流氛围,也才能增强组织机构的应变能力。

校长要突破传统管理方式的窠臼,创设新的学校组织结构。有研究表明,相对于权力依赖领导方式所呈现出的金字塔状的结构形态,扁平化的结构形式因其减少行政管理层次、活化权力运作形式、裁减冗余程序而能增强学校适应性、灵活性以及快速应变能力。而扁平化结构的创设需要校长在学校内部打破不必要的部门分割,强化各部门之间的沟通与协调能力,形成诸多富有创造性的团队,如创新型学科组、创新型年级组等;在学校外部,加强与利益相关者(如大学、政府部门)之间的信息交流与共享,通过聘请顾问、创立智库、建立协作等方式将各种社会资源整合为“教育合力”,以此增强学校的应变能力。

(三)塑造校长教育哲学观,形成先进办学理念

非权力影响力倡导权力的分化,培植组织机构的战略眼光,以克服由于权力的过分集中所导致的无视社会需求的多样化和个人发展的差异性的弊端。为此,校长首先必须正确处理好与教育行政部门的关系,进一步争取学校的办学自主权,以便按照自身的实际情况开展教育教学活动。从领导学的理论来讲,校长既是学校组织结构的设计者,也是学校价值观的启发者。他不应该只是上级命令的执行者,也不应该是事必躬亲的事务主义者,而应当是学校创新的先行者和引路人,是先进理念的倡导者、拥护者、执行者和监督者。换句话说,校长应该也必须形成自己独特的教育哲学观和先进的办学理念,以便根据学校的现状、师生情况、外部环境等为学校铺就独特的发展道路。

塑造正确的教育哲学观,形成先进的办学理念,对校长至少形成如下期待:首先,与过去只注重解决眼前的、事务性的问题相比,现在更需要校长具有长远的眼光。一位具有长远眼光的校长,不会仅仅追求学生的考试成绩和学校升学率,而是将主要精力用在办真正的教育上,用在思索有关学校发展中的根本性、长远性、方向性、基础性的问题上。他们懂得,只要尊重了人成长的基本规律,并按照这种规律规范办学行为,保障过程不出问题,那么,学生成绩的提高、学校升学率的提升则是水到渠成的事情;其次,与过去只思索局部性的战术问题相比,现代学校更需要校长作出全局性的战略思考。一个能掌控全局的校长往往善于谋划,虽然不是事事抓,但是能保障事事都有人抓;一个能掌控全局的校长往往巧于

经营,虽然不是人人都要管,但却能使人人都在管理之中;一个能掌控全局的校长往往长于运作,虽然不是事无巨细的代劳,但却能让各种事务得以具体化实施;一个能掌控全局的校长往往敢于担当,从不往下属身上推脱责任,但却能培养他们的责任感。

〔参考文献〕

- [1] 金生钰. 规训与教化[M]. 北京:教育科学出版社,2004:178.
- [2] 赵汀阳. 论可能生活[M]. 北京:中国人民大学出版社,2004:209.
- [3] [美]默顿. 社会理论和社会结构[M]. 唐少杰,译. 南京:凤凰出版传媒集团,2008:103.
- [4] [美]本尼斯. 依然惊奇:沃伦·本尼斯自传[M]. 钱峰,译. 北京:中国电力出版社,2014:15.
- [5] 朱文辉. 戴着镣铐,何以能舞——《反思与澄清:也谈教学的预设与生成》读后感[J]. 全球教育展望,2013(3):17-23.
- [6] [美]皮尔斯. 领导者与领导过程[M]. 李丽,译. 北京:中国人民大学出版社,2003:107.
- [7] [美]萨乔万尼. 道德领导抵及学校改善的核心[M]. 冯大鸣,译. 上海教育出版社,2002:76.
- [8] Bass, B. Transformational leadership development; manual for the multifactor leadership questionnaire[M]. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists press,1990:134.
- [9] Jung, D., Chou, C. The role of transformational leadership in enhancing or ganizational innovation; hypotheses and some preliminary findings [J]. Leadership Quarterly, 2003 (14): 525-544.
- [10] Gronn, P., Lacey, K. Positioning oneself for leadership; feelings of vulnerability among aspirant school principals[J]. School Leadership and Management, 2004 (4) .137-225.
- [11] Davies, B. J. Strategic leadership[J]. School Leadership and Management, 2004(1):374-426.
- [12] [瑞士]裴斯泰洛齐. 裴斯泰洛齐教育论著选[M]. 夏之莲,译. 北京:人民教育出版社,1992:243.
- [13] 鄧庭瑾. 教育管理伦理:一个新的研究领域[J]. 华东师范大学学报(教育科学版),2005(3):38-41.
- [14] [美]萨乔万尼. 道德领导—抵及学校改善的核心[M]. 冯大鸣,译. 上海:上海教育出版社,2002:39-49.
- [15] [德]滕尼斯. 共同体与社会[M]. 林荣远,译. 北京:商务印书馆,1999:52.

The Cause, Function and Constructing Paths of Principal's Non-Power Influence

ZHU Wenhui¹, JIN Yule²

(1. college of Education, Shanxi University, taiyuan shanxi 030006; 2. Faculty of Education, Southwest University, Chongqing 400715)

Abstract: Primary and secondary school principals accustomed to using power influences to manage the school, this lead to the contradictions between rigid power and cultural education, between stability of power and transformative education, between short acting power and long term of education. Non-power influence can overcome the shortcomings of power influences, because non-power influence advocate to softening power to enhance the cultural characteristics of school, to activate power to strengthen the organizational resilience, to divide power to culture the strategic vision of school. Clearing the principal's moral leadership role to built the school into ethical community, updating the principals management notions and innovate school management system, shaping the principals of education philosophy and form the advanced school idea can be the feasible way to built the non-power influence of the principals.

Key words: principal; power influences; non-power influence