

校 长 与

学 校 管 理 心 理 学

杨 明 权 王 青 汉 编

汉中师范学院教育科学研究室
汉中教育学院教育心理研究组

一 九 八 七 年 七 月

前 言

本书是为了适应我区广大中小学校长学习和掌握教育管理理论的需要而编写的，亦可供中小学教导主任、班主任和其他教育行政工作者参考。

本书力求以马列主义、毛泽东思想为指导，从我国社会主义学校教育的特点出发来研究学校管理中的心理学问题，力争内容简明扼要，重点突出；在体现科学性、系统性的同时，注重实用性，并注意吸取近年来国内外教育科研成就，尽量引用我国学校管理心理学的研究成果，使该书具有理论和实践的科学依据。本书是在给部分中小学校长授课过程中编写的，对某些问题的阐述是从其他材料中精选的。在此，特加说明。

由于我们的思想和业务水平有限，本书在内容和形式上有不少缺点和错误，我们热忱希望广大教育管理工作者和读者不吝批评指正，以便修改提高。

编 者

一九八七年七月

目 录

第一章 校长要学一点学校管理的心理学	1
第一节 学校管理心理学是一门什么科学	1
第二节 学习学校管理心理学有什么用处	4
第二章 学校管理效能及其提高	
第一节 学校管理效能的概述	7
第二节 提高管理效能的心理学原则	15
第三章 学校的心理环境	28
第一节 心理与心理环境	28
第二节 学校的内外心理环境	33
第三节 学校心理环境的建设	38
第四章 学校中的人际关系	44
第一节 人际关系的概述	44
第二节 学校人际关系的心理侧面	48
第三节 人际沟通	57
第五章 教育干部的素养	63
第一节 领导意识	63
第二节 领导的功能	69
第三节 领导才能	70
第四节 领导者的个性风格	78

第六章	学校领导的影响力	86
第一节	领导威信	86
第二节	集体领导与领导集体	92
第七章	领导方式与领导艺术	100
第一节	领导方式	100
第二节	对环境的认识	104
第三节	领导艺术	109
第八章	教职工积极性的心理分析	120
第一节	积极性的内部动因	120
第二节	积极性的外部动因	130
第三节	教师的职业和心理特点	136
第九章	教职工积极性的激励	148
第一节	目标激励	148
第二节	评比与奖惩的激励	155
第三节	民主的激励	160
第四节	其他激励方式	164
第十章	教职工的个性心理与管理	170
第一节	能力的差异与管理	170
第二节	气质的差异与管理	174
第三节	性格的差异与管理	178
第四节	情绪与学校管理	181
第五节	意志与学校管理	184

第十一章	教职工的心理挫折与管理	188
第一节	教职工的心理挫折	188
第二节	对待挫折的不同方式	190
第三节	运用挫折理论, 搞好学校管理	192
第十二章	管理学生的心理学依据	195
第一节	管理与学生的发展	195
第二节	学生年龄特征与管理	200
第十三章	学生集体的心理分析	214
第一节	学生集体的特征与功能	214
第二节	学生集体形成和发展的条件	216
第三节	学生在集体中相互关系	220
第十四章	学生心理卫生	227
第一节	学生心理卫生概述	227
第二节	学生的问题行为与心理卫生	230
第三节	学生心理卫生的维护	235
第十五章	学校的组织心理与管理	240
第一节	学校的组织	240
第二节	学校组织中的心理现象	243
第三节	学校组织心理的管理	250
附一:	怎样评价校长的工作	254
附二:	苏霍姆林斯基论校长工作	265

第一章 校长要学一点学校管理心理学

第一节 学校管理心理学是一门什么科学

一、学校管理心理学研究什么

学校管理心理学，不研究教育和教学活动本身的心理学问题，因为这是教育心理学的任务；它也不研究学校管理的过程，环节、原则、方法等问题，因为这是学校管理学的任务。那么，它是不是研究学校管理过程中的心理学问题呢？这种说法只是提出学校管理心理学对象中的一半，而且只是次要的，从属的那一半。一般认为，学校管理心理学首先是研究学校组织心理的科学，它研究学校组织中人的交往活动本身所产生的种种心理现象及其规律。这些组织中的心理现象发生变化的规律，正是决定于教育过程及管理活动的一般规律，但是绝不应该是先有管理过程和方法再去研究这些管理过程，管理方法会产生什么样的心理现象。如果是这样，学校管理心理学将只能为某一管理方法的正确与否作注。事实正好相反，在学校中之所以要采用这样的管理而不是那样的管理，恰恰是依据学校组织中人际关系的特点，以及人作为组织成员的心理反应特点来决定的。管理心理学的研究当然也要涉及管理方法和原则等问题，但它是为了研究不同方法和原则的心理作用，为了指出各种管理方法与形成良好的组织心理是否协调，最终为提高组织中人的效率而作出心理学的论证。

因此，学校管理心理学的研究对象应作如下表述：学校管理心理学，是研究学校组织中的心理现象及其规律，为有效管理学校，充分发挥学校组织效率服务的一门应用科学。

具体地说就是：

1、学校管理心理学研究学校组织条件下的个体心理行为

规律，为充分开发学校人力资源给管理工作提供依据。

2、学校管理心理学研究学校组织条件下人际关系的心理学问题，为解决人际协调，信息沟通等问题提供管理依据。

3、学校管理心理学研究学校组织本身的社会心理学问题，为提高组织效能提供管理的依据。

二、学校管理心理学与思想政治工作的关系

学校领导管理工作中，思想政治工作是一个重要内容，因此，有必要分析一下它与学校管理心理学的关系。

（一）心理和思想的关系

心理是人的大脑反映客观现实的全部活动。它包括视觉听觉等感知活动到进行思维的整个认识过程；包括从情感产生的心理机制到情感内容的整个情感发生过程；包括从需要动机的产生直到人完成各项艰巨任务的整个意志过程；还包括造成人与人各不相同的个性的形成。因此，心理既是现实的反映，又是大脑的机能。心理既有社会属性，也有自然属性。

思想是人的认识活动所形成的概念、观点理论等产物的总称。虽然它也会影响情感和意志，但思想主要是与认识过程相联系，由认识过程所决定的。因此可以说，思想只是人的心理的一部分，而且主要是认识活动的结果。思想作为名词，而不是作为思考意义的动词使用的时候，它是人的意识形态，是一种社会属性而没有自然属性。

（二）学校政治思想工作与学校管理心理学在范围上的联系和区别

学校思想政治工作是整个学校领导管理工作中的一个组成部分。它的主要任务是解决人的认识问题，来达到调动人的积

极性的目的。学校管理心理学研究整个领导管理活动中的心理问题，来达到提高整个管理效能的目的。其中当然也包括调动人的积极性的问题，要研究组织结构、人际关系等多方面因素对积极性的影响，甚至还需要涉及影响积极性的人的自然属性方面的因素。

由此可以看到，思想政治工作与管理心理学在做人的工作，调动积极性这方面是目标一致的，途径上也有重合的部分，但范围不完全相同。学校管理心理学研究的范围宽得多。

(三) 学校管理心理学与思想政治工作在研究重点上的区别

思想政治工作是研究环境变化(特别是社会政治变化)与人的思想变化的关系的。它依据战争环境，阶级斗争环境，现代化建设环境等不同环境对人的思想影响的规律来做人的工作，使人们的思想和行为符合环境的需要。思想政治工作虽然也需要针对一个一个的人进行工作，但它是从整个社会的要求出发来提出任务，与各时期不同的政治任务相联系来进行工作的。因此，思想政治工作的特点是适应变化。当然，思想政治工作也有它长期的根本目标，这就是形成人的正确的立场，观点和思想方法，造就共产主义新人。但这一目标，是结合各时期的政治任务进行的。

学校管理心理学，是研究学校组织管理的一般心理规律。或者说是研究一个相对稳定的社会环境下，学校组织活动的一般心理规律。虽然它也考虑到变化，但更侧重于较为稳定的较长时期起作用的那些心理规律。它不研究此时此刻教职工想些什么，但是研究教职工在不同情况下想些什么，是由哪些相同的因素影响决定的。例如集体的定势和舆论，对教职工想些什么必然会产生影响，而集体的定势作用和舆论的作用是何时

候都存在的社会心理现象。

由此可见，学校管理心理学的研究成果，可以为思想政治工作提供方法上的理论根据。如果说，我们的政治思想工作过去是侧重于人的社会属性的研究的话，那么，学校管理心理学关于人的自然属性的研究，关于个体和群体行为规律的研究，就可以作为思想政治工作进一步科学化的补充。

综合上述三方面的说明，学校管理心理学与思想政治工作的关系是：二者在任务目标上有部分重合，但各有侧重。学校管理心理学不能代替思想政治工作，思想政治工作也不能代替学校管理心理学。在调动人的积极性，更好地发挥人的才能，以促进学校教育质量的提高这一点上，二者的目标完全一致。思想政治工作作为管理工作的一个部分，也是管理心理学所涉及的内容之一。但思想政治工作有自己一整套独立的理论、传统、原则和方法。管理心理学不可能把它全部包括在自己的内容之中。

第二节 学习学校管理心理学有什么用处

一、学习、研究和应用学校管理心理学是提高学校科学水平的需要

中央领导同志在党的第十二次代表大会上提出：必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划管理水平和企业事业的经营管理水平。这就是说今后不论是物质生产部门还是精神生产部门都要学习、研究和应用管理科学知识，提高经营管理水平，以最少的消耗创造出更多更好的物质财富和精神财富。管理心理学是管理科学的组成部分，对于提高学校和各个领域的管理水平都有极其重要的意义。学校管理者学习、研究和应用学校管理心理学对于提高管理水平，充分

调动教 职工的积极性、为社会主义“四化”建设培养所需要的各种合格人才是有重大现实意义的。

二、学习、研究和应用学校管理心理学是学校思想政治工作科学化的需要

思想政治工作的基本任务就是用马列主义、毛泽东思想去培养人们的辩证唯物主义和历史唯物主义的科学世界观、共产主义的人生观、社会观，以提高人们认识世界和改造世界的能力，调动人们建设社会主义和共产主义的积极性。做人的思想工作，只有符合人的心理活动规律，才能更有成效。因此，由中共中央宣传部主持制定公布试行的《国营企业职工思想政治工作纲要》中指出：有关党组织要动员和组织社会科学工作者参与职工思想政治工作，充分发挥社会科学工作者在职工思想政治工作中的作用。要运用马克思主义的立场、观点和方法，吸收现代心理学、教育学、社会学中的科研成果，对职工的思想、行为发展变化的规律和其他有关问题展开研究，提出有科学根据的完善职工思想政治工作的建议。

三、学习、研究和应用学校管理心理学是广大学校管理干部和政治工作干部提高管理科学素养的迫切需要。

我国广大学校干部多年来积累了丰富的办学经验，为办好学校、培养人才、发展教育事业做出了贡献。但是，由于过去他们对学习管理科学理论重视不够，现在普遍感到单纯依靠过去的经验远不能适应新形势的需要，所以迫切要求学习、掌握现代管理科学知识，以提高管理科学素养。

四、学习、研究和应用学校管理心理学是进一步充实我国社会主义管理心理科学的需要

学校管理心理学的研究和应用，目前我国还是处于开创

阶段。近年来,有些管理科学工作者对和心理学工作者国外一些管理心理学理论做了比较系统和有选择的介绍,用马列主义的立场、观点和方法进行分析研究,并结合我国的管理实践进行一些实际调查和实验研究取得了许多可喜的成果。但是,由于社会政治经济和管理制度不同,指导理论不同,人的心理活动内容不同,所以,国外有许多管理理论和方法并不完全符合我国的实际情况。因此,用马列主义的立场、观点和方法对我国学校管理工作中的心理现象进行调查研究和实验,建立具有我国特点的学校管理心理学体系已是一项迫切的需要任务。为此,努力学习和掌握学校管理心理学的基本理论就成为当务之急。

第二章 学校管理效能及其提高

第一节 学校管理效能的概述

管理的概念

(一) 管理的定义

所谓管理，就是管理者应用一定的原理和方法，通过一定的组织及其活动方式，引导被管理者去完成预定目标的过程。

管理是一种社会现象，它是人类活动社会化的产物，也是社会存在和延续不可缺少的条件之一。假如人类社会没有管理，社会性活动就无法进行，社会秩序就会混乱，人类文明就会遭到破坏。随着人类社会的不断发展，管理的方式和性质也相应地发生了变化，影响管理的因素也越来越杂复。人们在社会性活动中的分工和协作越精细，管理相应地也就会表现得越复杂越重要。因此，目前国外有许多学者把管理称为当代文明的三大支柱之一。

管理是一门科学，也是一门艺术。正列如宁所说的，任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可能是一个很有威望的科学家，但他不一定是一个好的管理人员。这说明管理不是什么人都可以做的什么人都可以做好的。

管理具有二重性。一方面，它是进行社会性活动的必要条件和和社会性活动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性。另一方面，它又是社会生产关系的体现和实现统治阶级意志的重要手段，由此形成管理的社会属性。认识这个二重性，对于我们正确理解学校管理的内容，划清社会主义学校管理与资本

主义学校管理的界限，有着极为重要的意义。

管理的二重性，是马克思首先提出来的。他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过，可具有二重性。一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上，就象一个军队有要一个指挥一样。另一方面，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。”^①由此可见，管理之所以具有二重性，从根本上说来，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行，管理必须具有两种基本职能：一是合理组织生产力的职能，二是维护生产关系的职能。同理，要想保证学校管理工作的顺利进行，也必须具有两个方面的基本职能：一是有效地组织师生员工的职能，二是维护教育方针、政策贯彻实施的职能。管理学校的过程正是这两个基本职能协同活动、相互作用的过程。这样才会使师生员工积的极性得以充分发挥，教育方针、政策得以全面贯彻，学校各项工作得以顺利进行，学校的预定目标得以全面实现。总之，学校管理就是对学校中“人——人”系统和教育、学校秩序的掌管与处理的过程。

（二）学校管理的具体职能

学校管理的具体职能很多，但主要的是计划决策、组织实施、指挥运筹、监督控制和调节反馈。

1. 计划决策

计划决策就是通过调查研究，预测未来，确定集体活动的

目标和方针，制订和选择方案，综合平衡，作出决策。计划决策正确与否，对工作的成败具有重大的影响。从这个意义上说，计划决策是学校管理的首要职能，也是对管理工作本身的一项重要考核指标。

2. 组织实施

组织实施就是将学校工作的各要素、各部门、各环节在空间和时间的联系上，在分工和协作上，在上下左右的相互交往上，科学地组织起来，形成一个有机整体，充分发挥它们应有的作用，有效地实施学校的计划决策。

3. 指挥运筹

指挥运筹就是对学校各类人员的指令或指导。要使学校的各项工作环环相扣、有条不紊，必须要有高度集中的指挥。否则，即使计划决策、组织实施比较得力，也不可能保证活动的正常进行和既定目标的实现。

4. 监督控制

监督控制就是检查学校各项工作的实际进行情况，考察实际情况与计划决策的差异、分析其原因、采取必要的对策。监督控制与计划决策的关系非常密切，监督控制要以计划决策为依据，而计划决策要靠监督控制来保证实现。

5. 调节反馈

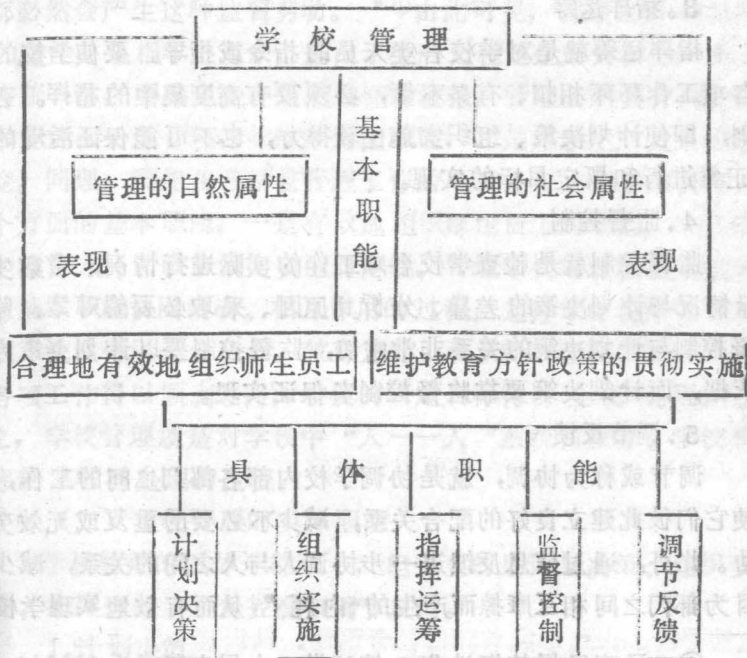
调节或称为协调，就是协调学校内部各部门之间的工作，使它们彼此建立良好的配合关系，减少不必要的重复或无效劳动。此外，通过信息反馈进一步协调人与人之间的关系，减少因为部门之间相互摩擦而产生的“内耗”，从而有效地实现学校

①《马克思恩格斯选集》第25卷，人民出版社，1963年版，第431页。

工作预定的目标。

由此可见，学校管理的五个具体职能是彼此联系、相互为制约的（见下页图）。

学校管理是通过计划决策、组织实施、指挥运筹、监督控制和调节反馈等基本活动来实现的，管理的作用就在于联结一定的客观因素和主观因素，依照一定的结构形成一定的系统，从而使大系统的功能大于各小系统的诸因素功能之和。所以，管理的作用就是放大系统内诸因素的功能。管理可以使诸因素产生它原来所没有的功能，发挥其原来所发挥不了的作用。为



学校管理过程示意图

了实现管理这种“特殊职能”，领导者不仅要善于了解本单位的过去、现在，而且还要能预测未来。领导者是在动态的环境中前进的，因此，需要收集各种情况、资料，建立意见沟通系统和信息反馈系统，依靠这些系统不断调节自己的管理行为。学校管理工作自身和周围有许多因素都具有可变性。从计划决策、组织实施、指挥运筹直到监督控制和调节反馈都需要不断地协调。其中任何一个环节有缺陷或失误都会影响全局。一个优秀的学校领导者应当时刻注意到自己的指令、意见能否准确、及时下达，计划决策是否合理，组织实施是否科学，指挥运筹是否有效，监督控制是否得当，调节反馈是否适时。这一切都取决于自身的意见沟通系统和信息反馈系统是否灵通。如果这些系统健全、灵通，就能把一些新情况、新问题及时反映出来，把不完善的错误判断和决策，消灭在问题发生之前或萌芽状态。如果一个领导者对被领导者的意见、情况不甚了解，只顾发出各种指令、意见，长此以往，势必会造成计划落空、组织涣散、指挥不灵、监督失效、调节无用，这是很难达到有效的管理。只有善于聚集个体而成集体，引导个人目标统一于集体目标，协调集体力量，运用有限的条件，通过一定的组织及其活动方式，完成集体的预定任务，实现集体既定的目标，才是一种真正有效的领导者。由此可见，领导者是在集体中能有效地影响被领导者完成目标的执行人。他的主要职能在于执行决策和组织人力实现集体目标。

二、管理效能的概述

（一）管理效能的涵义

所谓管理效能就是指在管理工作中领导者按照预定的目标，以科学的方法在限定的时间内和特定的条件下，充分发挥

各种因素的积极性，以最低的消耗，最快的速度，获得最佳的效果。

教育和生产一样，也要提高管理效能。教育也有劳动消耗，也是一种创造“财富”的劳动，但它创造的是精神财富。它应该是在投入一定的人力、物力和财力的情况下，力求创造更大的实践价值。因此，学校的管理效能就是在最短的时间内，以最少的力量和较小的经济消耗，为教育、教学提供充分的物质条件和精神条件，提高人、财、物的效益，以完成培养人才的光荣任务。简言之，就是以最少的资源（人力、物力、财力、信息时间等）来达到最好的教育效果。

学校的管理效能主要表现为以下几个方面：

1. 贯彻党的教育方针、政策的速度和成效如何。
2. 是否最大限度地运用学校人力、物力资源，提高教育质量，为国家培养更多更好的人才。
3. 是否充分地调动了教职工和学生的积极性，形成高昂的士气，推动学校各项工作的顺利开展，以适应“四化”建设事业的要求。

由此可见，这个问题的实质，就是作为一个领导者，怎样才能充分发挥自己的领导作用，提高管理工作的效率。要实现这一点，作为领导者必须具备三个基本条件：一是具备正确的政治观点和优良的品德。二是具备必要的业务知识和创新精神。三是具备一定的组织能力和密切联系群众的工作作风。

当然，衡量一个学校管理的效能究竟怎样，不象用一把尺子去测量一件东西那样简单。因为一个单位的规模、基础、沿革、领导类型、管理能力和人员结构等诸多因素都不同程度地影响着学校的管理效能。