

新世纪网络教育系列教材

学校管理心理学

马超 刘晶 编著

清华大学出版社



新世纪网络教育系列教材

学校管理心理学

马超 刘晶 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书主要阐述了学校管理心理学的一般概念和基本原理,并且具体分析了学校管理心理学的基本理论、学生管理心理、教师管理心理、学校领导管理心理、学校群体管理心理和学校心理卫生等内容。本书对于丰富学校管理者的管理专业的理论知识,改革学校管理,提高学校管理质量有一定的促进作用。

本教材既适合教育管理专业全日制本科生使用,也适合教育管理专业的成人大专、成人本科以及其他教育管理学习者使用,还适合作为一线教师、教育科研者的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

学校管理心理学/马超,刘晶编著. —北京:清华大学出版社,2012.8

(新世纪网络教育系列教材)

ISBN 978-7-302-29247-0

I. ①学… II. ①马… ②刘… III. ①学校管理—管理心理学—网络教育—教材 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 150870 号

责任编辑:田在儒

封面设计:李 丹

责任校对:刘 静

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:11.25 字 数:253千字

版 次:2012年8月第1版 印 次:2012年8月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:25.00元

产品编号:047262-01

序

PREFACE

21世纪是一个变革的时代,以多媒体计算机和互联网为主要标志的电子信息技术正在引发教育界的一场深刻革命。高等教育正在从精英教育走向大众化、普及化,学校也由封闭走向开放,成为构建面向全民终身学习的学习型社会的中坚力量。

华南师范大学于2002年经教育部批准,成为现代远程教育试点高校。该校是“全国教师教育网络联盟计划”核心成员单位,全国高校现代远程教育协作组成员单位,并被教育部推荐为“国培计划”教师远程培训机构。经过近十年的探索与实践,华南师范大学网络教育学院在高等学历教育、非学历培训、校园开放教育等领域均取得了丰硕成果,并充分彰显“教师教育”、“实验研究”、“教育帮扶”、“区域辐射”四大特色。“华师在线”也已成为国内网络教育品牌之一。

在长期的远程教育实践和研究中,华南师范大学网络教育学院不仅着力于新技术、新媒体的教育应用,而且不断地对传统媒体进行改良和创新。对远程教育印刷教材的执著追求、深入研究和大胆创新就是代表。近年来,我们针对网络教育面向成人的特点,充分发挥印刷教材作为远程学习主要内容载体和联系其他教学媒体纽带的作用,以霍姆伯格有指导的学会谈理论为指导,设计、开发了具有鲜明远程教育特色的,适合成人学习者使用的《网络学习方法——教你做成功的网络学习者》等教材,受到了学员和专家的广泛好评。

为进一步推广远程教育印刷教材的编写经验,使更多的学员从中受益,我们与清华大学出版社合作,组织专家编写了本套“新世纪网络教育系列教材”。该系列教材选题丰富、体例新颖,非常适合自学,是网络学习的有效补充。

丛书大胆创新,突出“远程特色”,以学生为中心、目标为导向、案例为载体,强调针对性、交互性和实用性。与其说这是系列教材,我更倾向于说这是系列“学”材,通过改变传统意义上的“教”与“学”的关系,让学生与“学”材交流、对话,掌握知识,是本丛书的最大特点。丛书在语言风格上,力求生动活泼、通俗易懂;在编写体例上,力求体系清晰、结构严谨;在内容组织上,力求循序渐进、难易适度,满足不同程度学习者的学习需求。

系列教材的编写、出版,汇聚了众多知名专家的广博智慧,更离不开出版社的大力支持。清华大学出版社柴文强副编审为本套丛书的出版作出了巨大贡献,在此特别鸣谢!

许晓艺
于华南师范大学教师新村

新世纪网络教育系列教材编委会

主任:黄丽雅 许晓艺
委员:陈兆平 张妙华 潘战生 乔东林
武丽志 陈小兰 涂珍梅



前言

FOREWORD

学校管理心理学是一门新兴学科,它的产生和发展顺应了我国学校管理现代化实践的需要,为学校管理实践中出现的问题提供解决方案。学校管理心理学是心理学的一个分支学科,汲取了心理学和管理学的最新研究成果,因此,学习这门课程之前,首先要了解心理学,尤其是管理心理学及管理学的基本理论。

本书分为学校管理心理学概述、学校管理心理学的基本理论、学生管理心理、教师管理心理、学校领导管理心理、学校组织管理、学校心理卫生七章内容。第一章主要阐述学校管理心理学的发展历史及其研究对象和学科任务;第二章主要介绍人性假设理论、激励理论和现代管理心理学原理;第三章阐述了学生的年龄特点及如何建立良好的师生关系;第四章阐述教师的角色和职业素养,激励教师工作积极性的方法等;第五章阐述学校领导在学校管理系统中的角色与功能,领导者应该具备的职业素养,领导的艺术和领导理论;第六章阐述学校组织的定义与结构,学校组织冲突的形成与处理和学校组织变革与发展;最后一章介绍了学校师生心理健康问题与防治,学校心理卫生工作的职责。

本书由我和广东职业技术学院的刘晶共同编写,我的研究生祝倩、林婷婷、毛重琳等在本书的写作过程中也付出了很大努力。此外,我们参考并吸收了国内很多同行学者的研究成果,在此表示感谢!

由于水平有限,书中难免会有错误和不足,恳请同行学者提出批评指正!

马 超

2012年7月于华南师范大学

1	第一章 学校管理心理学概述
2	第一节 学校管理心理学的历史
3	第二节 学校管理心理学的研究对象及任务
6	第二章 学校管理心理学的基本理论
7	第一节 人性假设理论与应用
13	第二节 激励理论与应用
35	第三节 现代管理心理学原理
43	第三章 学生管理心理
44	第一节 学生个体心理差异与管理
53	第二节 师生关系与学生管理
58	第三节 学生群体管理
68	第四章 教师管理心理
69	第一节 教师的角色与职业素养
73	第二节 教师积极性的激励与管理
75	第三节 教师心理挫折与管理
81	第四节 教师工作的考核与测评
86	第五章 学校领导管理心理
87	第一节 学校领导角色与职业素养
95	第二节 领导理论
103	第六章 学校组织管理
104	第一节 学校组织的概述
113	第二节 学校组织冲突的形成与处理
119	第三节 学校组织变革
127	第四节 学校组织发展

136	第七章 学校心理卫生
137	第一节 学校心理卫生概述
142	第二节 学校心理教育评估
147	第三节 学校心理健康问题与防治
160	第四节 学校心理咨询
168	参考文献

第一章

学校管理心理学概述

学校管理心理学从个体心理、群体心理、组织心理和领导心理四个方面研究学校管理活动中的心理学问题,其目的是调动教职工和学生两者的积极性,服务于我国的教育事业。学习学校管理心理学,首先要明确学校管理心理学的研究对象、发展历史等基本问题。

本章首先简要阐述学校管理心理学的发展历史;其次介绍学校管理心理学的研究对象和学科任务。



学完本章,你将能够:

1. 了解管理心理学和学校管理心理学的关系;
2. 掌握学校管理心理学的研究对象和任务;
3. 了解学校管理心理学的发展历史。

二、管理心理与学校管理

管理心理学在西方又称组织行为学,或狭义的行为科学。行为科学是随着现代资本主义的发展,管理科学发展到一定阶段的必然产物。学校管理心理学的形成和管理学的发展密不可分,学校管理心理学的发展始终受管理科学发展的影响。与管理学的发展轨迹类似,学校管理经历了由注重物的管理到注重人的心理和行为的变化的管理的过程,并具有将两者结合起来的趋势。

管理心理学发展期间产生了以鲍必特为代表的科学管理学派,被称为“效率主义”。20世纪30年代,又产生了以福立特为代表的人际关系“教育领导”学派,该学派认为人是提高管理效能的主要因素,因此强调要关心管理过程中的人际关系。在管理心理学发展的后期,出现了一种把管理心理学同管理科学调和起来的趋势,这一倾向在学校管理中具体表现在社会系统学派的代表——美国社会学家巴纳德的教育管理思想上。20世纪40年代,他运用社会系统理论比较、分析了鲍必特和福立特的学校管理思想后,提出良好的学校管理应兼顾组织效能和个人效率的“均衡理论”,主张学校管理应以人际关系论为骨架,重视人的价值、态度、需要和动机,同时又重视组织的功能,学校领导者的作用在于协调组织和个人两方面的关系,从而实现管理目标。

另外,学校管理心理学的基本理论和框架来自管理科学发展过程中的行为科学。行为科学学派强调从心理学、社会学的角度研究管理问题,重视社会环境与人之间的相互关系对于提高工作效率的影响。行为学派认为生产不仅仅受物理、生理因素的影响,不能只注重物质因素、技术因素,而忽视社会因素、心理因素对工作效率的影响。行为科学重视人的因素,重视组织中人与人的关系,主张用各种办法调动人的工作积极性。

由此可见,学校管理心理学可以说是管理心理学的一个分支,它要得到发展必须从管理心理学理论体系中汲取营养。但是,西方的管理心理学理论主要源自工业组织和企业的管理实践,它的各种理论要运用到学校管理中去,必须经过学校管理心理学的理论转化。另外,学校管理心理学要成为一门独立的学科,也必须既要从管理心理学中提炼自己的理论,也要在实践中不断积累经验、修正理论,建构自己独立完整、系统全面的学科理论体系。



第二节

学校管理心理学的研究对象及任务

一、学校管理心理学的研究对象

我国的学校管理心理学可以说是一门新兴学科,像一个襁褓中的婴儿。就其目前学

科发展而言,它还没有完全形成自己的基本理论,而且还需要进一步明确自己的探索领域和研究对象,建立适应各级学校管理实践发展需要的概念体系结构。

对于学校管理心理学研究对象的界定,学术界目前没有统一意见。有的学者认为,学校管理心理学的研究对象是学校领导者实施管理职能,协调学校成员之间的人际关系,调动人的积极性,实现预定目标过程中的心理现象及其发展变化的客观规律。一言以蔽之,学校管理心理学的研究对象就是学校管理中的心理现象与规律(李永鑫、李艺敏,2007)。

而有的学者认为,学校管理心理学首先不是研究学校管理过程中的心理现象及其发展变化的规律,而是研究学校组织心理问题,研究学校组织中人的交往活动本身所产生的心理现象及其规律,因为这些都是决定学校应该采取什么管理过程和方法的客观依据之一。他们认为,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,充分发挥学校组织服务效率的一门应用科学。因此,学校管理心理学的研究范围是:第一,学校组织条件下个体的心理行为规律,为充分开发学校人力资源提供管理依据;第二,学校组织条件下人际关系的心理学问题,为解决人际协调、信息沟通等方面问题提供管理依据;第三,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依据(王卫东,1994)。

也有的学者认为管理心理学的研究对象,应当是作为管理主体和客体出现于不同管理系统中的个人和集体所具有的一般和特殊的心理学规律。由此导出学校管理心理学的对象应是学校管理系统(或组织系统)中个人和集体相互作用的心理规律(张燮,1984)。

总之,目前学术界对学校管理心理学研究对象的界定存在较大的分歧,但大部分学者赞同从个体心理、群体心理、组织心理和领导心理四个方面研究学校管理活动中的心理学问题。

我们认为,调动教职工和学生两者积极性的管理心理学问题,是学校管理心理学研究的主要对象。为此,学校管理心理学的具体研究范围包括如下几个方面。

(1) 研究在教学、科研和其他工作中,教职工的态度与行为及自我意识等内容,中心是解决教职工的思想动态问题。

(2) 研究学校管理实践中,如何满足教职工的需要、激发教职工的动机和促进教职工工作目标的实现等问题,中心是解决教职工的激励问题,提高教职工的工作积极性。

(3) 研究如何促进教职工能力的发挥、潜力的开发及成熟度等内容;研究教职工的培训、升迁等职业生涯问题,中心是解决工作绩效问题。

(4) 研究学校管理实践中的群体目标、群体规范、群体压力、群体内聚力、群体认同、人际交往、人际沟通等心理学内容,中心是解决集体绩效问题。

(5) 研究学校管理实践中的领导行为和领导科学,凸显领导者在学校组织中的特殊作用。

(6) 研究学校管理实践中教职工和学生的心理卫生问题,中心是培养学校成员的良好性格和保持其健康的心理状态。

(7) 研究教学管理中因学生的年龄、性格和性别差异等形成的各种学生心理问题,以及如何根据学生的个体差异或群体差异,制定出适合其成长的教学方案的问题,中心是尊重学生的个体差异,开展个性化教学活动。

(8) 研究教学管理中师生关系对学生学业成绩和其他成就之间的关系,研究学生群

体之间相互影响的复杂关系,中心是充分考察影响学生成就的各种人际关系因素。

(9) 研究校风校纪和学校文化与教职工工作和学生成就之间的关系,中心是明确组织文化对学习管理中各主体的影响。

当然,不同的学者对学校管理心理学研究对象的想法可谓千差万别。有的学者认为学校管理心理学中不应该包括学生管理的内容,认为这是教育学的研究对象;有的学者强调学校管理心理学主要针对中小学而言,不适合于高等学校。我们认为,学校管理心理学的研究对象应该包括高等学校,如果未来学校管理心理学的学科理论更加成熟,还应该将幼儿园等学前教育机构的管理心理纳入其中。

因此,我们认为,学校管理心理学学科在今后的发展过程中,对自身研究对象进行界定时,应该注意以下几个方面:进一步明确研究的对象;详细划定外部界限和内部基础;确定主要课题以及远景任务和当前任务;建立统一概念(消除来自各种学科术语上的分歧);制定各种方法学原理,确定学校管理心理学的应用办法和条件等。只有这些问题得以解决,才可能完全明确管理心理学与其他管理科学的关系,也才能完全明确其在心理学领域中的位置。

二、学校管理心理学的任务

从学校管理心理学的产生和发展来看,它是一个应用性很强的学科。尽管其自身的理论体系还很不完善,但随着社会环境的变迁,学校管理的实践却面临着越来越多的新问题。而学校管理心理学作为一门应用性学科,恰恰需要为学校管理实践中出现的问题提供解决方案。因此,我们认为,学校管理心理学的任务至少应该包括以下几个方面。

(1) 进一步对管理学、管理心理学、组织行为学等学科中的一般原理进行提炼,结合学校管理活动的特殊性,建构适用于学校组织的各种基本理论,为提高各级学校管理活动的现代化水平服务。

(2) 在不断完善自身理论的同时,要将现有的研究成果应用于实际,开展多种形式的理论检验活动。目前,学校管理心理学的很多观点缺乏研究数据的支持,因此迫切需要用学校管理心理学的基础理论知识去武装学校领导人员、管理人员和广大教职工,以期提高其科学管理的理论素养与实际的管理水平,同时提升其教学研究与其他研究的能力。在此基础上,学校领导者、管理者和广大教职工,应该将实践中积累的经验和数据进行总结,为学校管理心理学的发展进行反馈和学术积累。

(3) 针对目前各级学校管理中日渐突出的问题,例如中学生校园暴力行为的日益增多、学生的网络成瘾、教职工的工作倦怠等问题,学校管理心理学应该为其提供理论上的帮助和科学规范的咨询服务,帮助学校,甚至是各级教育主管部门,制定出科学的学校管理方案。

(4) 在服务实践的同时,学校管理心理学的另一个主要任务就是不断完善自身的理论体系建设。尤其要明确自身的研究范围、研究对象和研究内容,避免学术上的分歧,甚至是严重冲突,不断积累各种实践经验,不断吸收国内外相关研究的最新成果,争取在较短时间内形成一套真正独立于其他理论并具有重要影响的学科理论。

第二章

学校管理心理学的基本理论

学校管理心理学的基本理论是学习与理解本学科的基础,也是学校管理心理学的主要内容。其中,人性假设是指管理者在管理过程中对人的本质属性的基本看法,是管理思想、管理观念的认识基础,决定着管理者的领导方式;激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论,其意义在于充分发挥个体的潜力,达到工作效率最大化。

本章首先阐述人性假设理论及其对学校管理的启示;其次介绍各种激励理论;最后介绍现代管理心理学原理。



学完本章,你将能够:

1. 了解人性假设理论;
2. 掌握各种激励理论;
3. 了解现代管理心理学原理。

学校管理心理学的学科理论中有很一部分移植自西方的管理心理学理论,西方管理心理学理论主要是在西方国家的企业组织发展过程中形成的,又被称为“组织心理学”或“组织行为学”。虽然西方管理心理学的学科理论主要来自企业组织中管理活动的实践,但是其提出的人性假设理论、激励理论、需要理论等对各种组织和群体的管理实践活动都有很大的借鉴意义。学校管理心理学要成为一门成熟的学科,必须汲取西方管理心理学的营养。

第一节

人性假设理论与应用

一、X理论与“经济人”假设

美国行为科学家道格拉斯·麦克雷戈在担任安第奥克学院院长期间,提出了管理人的X—Y理论,他主张Y理论而反对X理论。

X理论其实就是对以往的“经济人”假设的概括。传统的X理论主要有以下几个观点。①多数人天生是懒惰的,他们都尽可能逃避工作。②多数人都没有雄心壮志,不愿负任何责任,而心甘情愿受别人的指导。③多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的,必须用强制、惩罚的办法,才能迫使他们为达到组织的目标而工作。④多数人工作都是为满足基本的生理需要和安全需要,因此,只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。⑤人大致可分为两类,多数人都是符合于上述设想的人,另一类是能够自己鼓励自己,能够克制感情冲动的人,这些人应负起管理的责任。

X理论应用在管理中,主要体现在以下三个方面。①管理工作只需要尽可能规范劳动行为,按照标准化动作生产,最大限度提高工作效率,不需要考虑工人的情感因素,对人的感情和道义不负有责任。因此,管理就是计划、组织、经营、指导、监督,这种管理方式叫做任务管理。②管理只是少数人的权利,组织内部权利等级森严,工人不参与管理,他们只需要拼命干活。也就是说组织必须采取集权化和等级化的管理结构。③激励工人生产积极性主要依赖金钱和物质奖励,对消极怠工和生产效率低下者采取惩罚措施。

在现代管理心理学中,“经济人”假设被绝大多数学者所批判,但是我们认为它对管理实践还是有一定启发意义的。首先,任何管理都不可忽视利益机制和动力机制。利益是人们行为的动力,管理必须重视人们物质利益的满足。其次,组织内部及组织之间由于利益主体的不同存在着竞争,利益的调节和正当的竞争可以促进不同主体实力的增强和人类社会的进步。优胜劣汰,是市场经济的必然法则。最后,用严格的规章制度来规范人的

的工作才会更有主动性和创造性。教师的这些高级需求的满足对其工作本身是一种极大的激励,而这些高级心理需要的满足要靠学校给予教师更多的人文关怀、为教师营造良好的人文关怀的氛围来实现。学校应该营造组织成员(上下级、同级同事间)相互关心、尊重的和谐氛围,实行以教师为本的管理。②要让广大教职工参与学校管理工作。对于教职工而言,可以让他们对自身领域的学科建设、教育模式和教学方案制订计划,鼓励他们自我管理,在平等协商中确定各种激励政策的考评方式和标准,使其能够对最终工作的考评结果感到信服和满意。这种参与式管理不仅体现了公平、公正和公开的原则,还使教职工拥有主人公的意识和归属感,能够满足其高层次的情感需要,调动其工作的积极性。③注重对校园中各种群体组织的管理。目前,随着学校文化生活的日益丰富,各种学生社团组织在高校,甚至是初高中迅速发展。对于这些正式且健康向上的学生群体和组织,学校管理者应该给予各种支持,为其提供活动的场所和适当的资金支持,并且为其发展提供各种咨询服务或参与建设。同时,在学校中也不可避免地会产生各种非正式群体,尤其是在处于青春期的学生中。这些非正式群体的作用并不都是积极的,有的甚至严重影响学生的健康发展。学校管理者要充分了解学生的心理,对各种非正式群体要有动态的了解和把握,通过引导学生积极参与各种积极的正式群体,培养其健康向上的兴趣,从而抵制各种不健康的非正式群体。④学校管理者应该建立起教职工、学生与学校管理服务部门之间沟通的无障碍通道。对于教职工在工作中的困难和疑惑,学校应给予帮助和解答,对于教职工生活中的困难要及时帮助其解决。对于学生,学校管理者应该建立一条完备的学生信息反馈渠道,使学生能够及时将自己对教师的评价、对课程设置的评价、对学校后勤服务等方面的意见表达出来,更重要的是能通过这条渠道使学校管理者了解学生的发展需要,能够及时根据学生自身发展需求提供多种人性化的服务。

当然,应用“社会人”假设也要注意几种误区。首先,不能将人本管理视为人情管理。在学校实施“以人为本”的过程中,经常会把人本管理等同于人情管理。事实上,人本管理并不是人情管理。人性假设理论告诉我们,人的本性有优点也有弱点,虽然人性的弱点并不是人性的主导方面,但如果没有任何约束,使其绝对自由化,在一定情况下,人性的弱点也会膨胀。特别是在我国的文化背景下,“人情”有着不可忽视的影响和力量,有时还会使学校管理制度中的各项标准得不到落实,各种奖惩措施流于形式,特别是教师工作量化本身就存在困难,如果在管理中变“人本”为“人情”,很多原本积极有效的措施将成为一纸空文,长久下去必然造成对学校管理制度的侵蚀。其次,不能在强调精神激励的同时忽视经济利益的满足。正如罗宾斯所言,“我们可能很容易沉浸在设置目标、创造工作的趣味性、提供参与机会这些因素中,而忘记大多数人从事工作的主要原因是因为钱”。虽然教师从事的是精神生产活动,很难用物质衡量其贡献大小,但是在学校管理实践中一定要注意满足教职工的基本物质需求,特别要注意使教师经济收入的增长与社会人均收入的增长同步,甚至领先。

三、Y理论和“自我实现人”假设

“自我实现人”是美国管理学家、心理学家马斯洛提出的。所谓自我实现指的是,人都

需要发挥自己的潜力,表现自己的才能,只有人的潜力充分发挥出来,人的才能充分表现出来,人才会得到最大的满足。人具有一种想充分运用自身各种能力,发挥自身潜力的欲望。

麦克雷戈总结并归纳了马斯洛等人的观点,结合管理问题,提出了 Y 理论。其基本内容包括如下六个方面。①厌恶工作并不是普通人的本性。工作可能是一种满足(因而自愿去执行),也可能是一种处罚(因而只要可能就想逃避),视可控制的条件而定。②外来的控制和处罚的威胁不是促使人们努力达到组织目标的唯一手段。人们愿意实行自我管理和自我控制,完成目标任务。③致力于实现目标是由与实现目标联系在一起的报酬所激励的。报酬是各种各样的,其中最大的报酬是通过实现组织目标而获得个人自我满足、自我实现的需求。④普通人在适当条件下,不仅学会了接受职责,而且还学会了谋求职责。逃避责任,缺乏抱负以及强调安全感,通常是经验的结果,而不是人的本性。⑤大多数人,而不是少数人,在解决组织的困难问题时都能发挥较高想象力、聪明才智和创造性。⑥在现代工业化社会的条件下,普通人的智能潜力只得到了部分发挥。

基于这种理论的管理策略体现在如下几个方面。①管理重点的改变。“自我实现人”假设把注意的重点从人的身上转移到工作环境中,是要创造一种适宜的工作环境、工作条件,使人们能在这种环境下充分发掘自己的潜力,充分发挥自己的才能,也就是说能够充分地自我实现。②管理人员职能的改变。管理者的主要职能既不是生产的指导者,也不是人际关系的调节者,而只是一个采访者。他们的主要任务在于如何为发挥人的智力创造适宜的条件,减少或消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。③奖励方式的改变。麦克雷戈等人认为,对人的奖励形式可划分为两大类,一类是外在奖励,如工资、晋升、良好的人际关系;另一类是内在奖励,是指人们在工作中能获得知识,增长才干,充分发挥自己的潜力等。只有内在奖励才能满足人们的自尊和自我实现的需要,从而极大地调动起职工的积极性。④管理制度的改变。从“自我实现人”假设来看,管理制度也要作相应的改变。总的来说,管理制度应保证职工能充分表露自己的才能,获得自己所希望的成就。

“自我实现人”假设对学校管理的启示体现在如下五个方面。①对教师知人善任,充分尊重每个教师的兴趣和专长,通过各种培养方案实现教师能力的提升和发展。在此基础上,创造条件使教师的能力和特长在教学实践中得以展现,进而满足其自我实现的需要,同时也培养了他们追求高层次需求的欲望。总之,要创造出使每位教职工能够充分发展和自我实现的工作环境。②学校管理者应该重视校园文化的建设。对于教师来说,就是要强调和谐的教师群体关系和积极进取的工作氛围的建设,提高教师队伍的士气,使每位教师都能感受到组织对自我实现的促进和帮助。③在学生管理工作中,管理者应该把关心学生与重视学生学习、生活、工作结合起来,尽量把管理工作中的任务安排得富有意义,使之对于学生具有一定的挑战性,使学生通过学习、生活和工作获得成果,得到发展,从而实现自我。④在学生管理工作中,管理者应该认识到,对学生而言,最根本、最长远的激励因素是内在激励因素,包括学生对学习能力培养、生活工作本身意义的追求,创造的愉悦感,获得知识、施展才华、取得成功的满足感等。⑤根据“自我实现人”假设,学校管理人员不再是学生学习、生活、工作的监督者、指导者,也不是其人际关系的调节者,而应该是人才和才能的发现者、挖掘者。学校管理人员的主要任务是善于发现和挖掘学生的能

力和才华,为其设置富有挑战性、最能满足学生自我实现需要的目标和工作,引导学生取得更大的成就,让学生从中感受到学习、生活、工作的意义和自身价值,达到个人自我实现和学校组织目标的统一。从“自我实现人”假设引申的学生管理方式称为“目标管理”,这就是说,要让学生参与制定学校组织的目标,管理者也要指导学生制订个人目标,将二者相结合,激励学生努力学习和工作。

四、超 Y 理论和“复杂人”假设

“复杂人”假设的含义有以下两个方面:其一,就个体的人而言,其需要和潜力会随着年龄的增长、知识的增加、地位的改变、环境的改变以及人与人之间关系的改变而有所不同;其二,就群体的人而言,人与人是有差异的。因此,无论是“经济人”、“社会人”假设,还是“自我实现人”假设,虽然各有其合理的一面,但并不适用于一切人。

与“复杂人”假设相应的是超 Y 理论。超 Y 理论具有权变理论的性质。这种理论要求将工作、组织、个人三者作最佳的配合,其基本观点可概述为如下四点。①人怀着各种不同的需要和动机加入工作组织,但最主要的需要乃是满足其胜任感,对此不同的人会采取不同的方法。②当工作性质和组织形态适配时,胜任感能被满足(工作、组织和人员间的最佳配合能引发个人强烈的胜任动机)。③当一个目标达到时,胜任感可以继续激励人产生新的更高的目标。④由于人的需要不同,能力各异,对于不同的管理方式会有不同的反应。因此,没有一套适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

由于具体的社会现实情况复杂,针对“复杂人”展开复杂多变的管理并不容易实现,因此有人提出管理者在实际中应实施一种以不变应万变的管理策略,即“权变人”假设和“环境制造理论”。

“复杂人”假设对学校管理实践的启示是要实现权变管理,根据教职工之间的差异和学生之间的差异,充分尊重每位教职工和学生的个性、素质、情感和需要。

随着人性理论不断发展,“决策人”假设和“学习人”假设等理论也相继出现,并形成了各自完整的理论框架。这里不再一一介绍。

从以上对人性假设理论的分析可以看出,各种“人性假设”理论既存在其可以利用的一面,也有其片面性,而且不同的理论产生了不同的管理方法,对员工的积极性及发展问题产生了不同影响。在实际管理中,如果只照搬一种人性假设或是由此产生的一种管理模式,管理活动恐怕很难进行,也很难取得好的管理效益。在世间万物中,人是最复杂的存在物,必然具有多方面的属性,忽略其中任何一方面,都会使我们对人性的了解在理论上陷入片面,进而导致管理实践中的失误。“人性假设”理论的演变史就是从无视人性到重视人性的发展史。人性是一个矛盾而完整丰富的结构,人类的生命活动不间断,人性就永远处于发展、变化之中。人性的具体表现千差万别,在不同历史阶段、不同社会形态、不同经济关系和文化背景中,人性也有所不同。管理所面对的是形形色色的不同个体,只有了解每个人的特点,才能针对性地实施不同的管理方式,因此,要综合利用各种人性假设中的管理模式为管理服务,针对不同情况实行不同的管理方法。