

学校管理心理学

XUEXIAO GUANLI XINLI XUE



山东教育出版社

学校管理心理学

《学校管理心理学》编写组

山东教育出版社

一九八六年·济南

学校管理心理学

《学校管理心理学》编写组

*

山东教育出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东高唐印刷厂印刷

*

850×1168毫米32开本 5.6印张 2插页 119千字

1985年3月第1版 1986年5月第2次印刷

印数27,701—39,000

书号7275·286 定价1.15元

序 言

随着我国的教育理论和教育心理学的发展，我们在教育实践中眼界扩大了。我们不只是关心教师如何上好一堂课，或学生如何学得知识和技能，而且还要十分重视学生在德、智、体、美诸方面的全面发展和培养学生离校以后继续不断发展的势头。要做到这点，很明显，只把学生看作是被动地接受教育的对象是不行的；更重要的是发挥师生的潜力、启发师生的主动性和积极性。

要使师生的潜力和积极性得到充分的发挥，学习环境的适当气氛是必要的条件。所谓学习环境的气氛，就是由教育者的心理品质和心理活动所构成。一个教室内的气氛主要决定于教师的语言声调、姿态表情、对学生的真挚关怀、对学生个性的了解与体贴、教师本人对学科的热情所给予学生的感染、以及教师处理人际关系的态度等等。至于一所学校的全校气氛的形成，则有赖于领导干部的心理品质和领导作风，这是不言而喻的。由于气氛是由心理因素所构成，要使学校领导干部善于调节气氛，心理学的知识是不可缺少的。学校管理心理学这门新兴的学科，正是为了适应这一需要而产生。

学校管理心理学的形成，在国外历史不长。在我国，对这门学科作出系统的阐述，本书可算是一个创举。本书的出版，

303666

对我国的教育工作，无疑是一个适时的贡献。就学校的领导干部来说，掌握心理活动的规律，不仅有助于了解学校师生的心理状态，也有助于审度自己的心理状态，这对于改进领导作风，完善学习环境的气氛，以至于促进师生的积极性，都是十分必要的。

本书的特点是：在有选择地吸取国外的科研成果的同时，坚持贯彻马克思主义、毛泽东思想的指导，力求学校管理原理适合于我国社会主义的教育制度。再则，本书的作者们不是把科研成果和实践经验彼此割裂，而是将二者紧密结合起来，这就使理论体系的科学性、社会性、思想性更能融为一体了。最后，作者们的虚怀若谷的态度也是值得称道的。他们不把这本书中的理论看作已经完成的体系，而把它看作发展进程中有待补充和继续推向前进的开放体系，这就更加体现了实事求是的科学精神，也更有利于这门学科的不断发

章 益

目 录

序 言

| | |
|--------------------------------|------------|
| 第一章 学校管理心理学的对象和任务 | 1 |
| 第一节 学校管理心理学的对象 | 1 |
| 第二节 学校管理心理学的任务 | 11 |
| 第二章 学校管理效能及其提高 | 18 |
| 第一节 学校管理效能的概述 | 18 |
| 第二节 提高管理效能的心理学原则 | 27 |
| 第三章 学校领导者的心理品质与威信 | 41 |
| 第一节 学校领导者及其心理品质 | 41 |
| 第二节 领导类型和领导威信 | 54 |
| 第四章 学校领导集体的心理结构 | 67 |
| 第一节 学校领导集体的概述 | 67 |
| 第二节 领导集体协调的心理因素 | 76 |
| 第五章 教师积极性的激励 | 87 |
| 第一节 教师积极性的概述 | 87 |
| 第二节 如何激励教师的积极性 | 95 |
| 第六章 学生的心理健康 | 110 |
| 第一节 学生心理健康的概述 | 110 |
| 第二节 学生心理健康的维护 | 121 |
| 第七章 学校环境与心理 | 140 |

| | | |
|-----|---------------------|-----|
| 第一节 | 学校环境的概述 | 140 |
| 第二节 | 学校中人际关系对心理的影响 | 143 |
| 第三节 | 校风和校容对心理的影响 | 158 |
| 后 记 | | 165 |

第一章 学校管理心理学的对象和任务

学校是由人、财、物、时间、信息等因素构成的多层次的综合体。要提高学校的管理效能,实现预定目标,就必须实行科学管理。科学管理主要包括两方面的内容。一方面是技术系统的内容,即根据学校教育的规律,采用先进的管理程序,应用现代的教育设施,使用数理统计和综合分析的方法进行科学的预测等。另一方面是人的系统的内容,因为学校管理工作主要是对人的管理,即使是对财、物、时间、信息等因素的管理,也是通过人的管理活动实现的。因此,在学校管理工作中必须注重人的因素,要注意研究人的工作行为动机、人际关系和环境对心理的影响和调动人的积极性,以便提高学校的管理效能。为此,学校领导者都应当学习和研究学校管理心理学。那末,学校管理心理学研究的对象和任务是什么?学校领导者学习和研究学校管理心理学有什么重要意义?这些问题都是本章要阐述的基本内容。

第一节 学校管理心理学的对象

一、学校管理心理学研究的对象

任何一门学科都是把客观存在的一定领域内特定事物的矛

盾运动作为自己的研究对象，探讨其固有的客观规律为社会实践服务。因此，对于在某一特定现象探索的领域内所特有的某一种矛盾运动的研究，就构成某一门学科的研究对象。对于这个问题，毛泽东同志曾指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。……如果不研究矛盾的特殊性，就无从确定一事物不同于他事物的特殊的本质，就无从发现事物运动发展的特殊的原因，或特殊的根据，也就无从辨别事物，无从区分科学研究的领域。”^①

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。

任何管理都是领导者有目的地带领被领导者去实现预定目标任务的。没有预定目标的管理是没有意义的。学校管理心理学也是如此。它是专门探讨在学校实现预定目标任务的管理过程中人的心理现象及其发生发展的规律，而不是研究学校中的所有心理现象及其规律的。比如，学校中教师怎样激发与培养学生的学习动机；如何开发学生的智力；学生优良品德的心理结构及其形成规律等等就不是学校管理心理学的研究对象和范围，而是教育心理学的研究对象和探讨的课题。

学校是人的集合体，是由若干集体所组成，如领导集体、教师集体和学生集体。这些集体在学校的各项活动中是彼此联系、相互影响的。因此，学校管理心理学不但要从学校的组织结构中或学校管理工作的层次序列中探讨、研究师生员工心理活动发展变化的规律和协调人际关系，调动他们积极性的心理

①《毛泽东选集》（合订本），人民出版社，1968年版，第284页。

学依据，而且还要探讨、研究学校领导者应具备的心理品质和学校领导集体的合理心理结构以及学校环境对师生员工心理发展的影响因素，从而提高学校管理效能以办好学校。

二、学校管理心理学的性质

心理学的基本原理告诉我们，人的心理是人脑对客观现实的能动反映。人的心理过程和个性心理特征的发生发展都是有共同规律的。但是，人的心理活动内容则是受社会历史性所制约的。因为人们所处的社会政治、经济地位不同，形成的道德观念不同，传统的风俗习惯也不同。因此，人的心理活动内容必然会产生各种差异。人的心理活动内容的这种差异性，在阶级社会中，则集中表现为阶级性。在我国，以马列主义、毛泽东思想为指导的社会主义性质的学校，无论是管理的基本理论、管理制度、管理目的和方法，同资本主义国家有着本质的区别。因此，我们对于国外某些具有共性的管理理论和管理方法，只能有分析、有批判地吸取其中合理的因素而作为借鉴，绝不能机械地生搬硬套；否则，不但不能提高我们学校的管理效能和推动我们学校管理心理学研究工作的开展，而且会产生许多消极影响，甚至带来巨大的危害。由此可见，学校管理心理学是一门社会性、政治性、思想性和科学性很强的学科。因此，我们必须以马列主义、毛泽东思想为指导，认真研究和总结我国学校管理的实践经验，逐步建立具有中国特点的学校管理心理学。

三、管理心理学产生发展的简述

管理心理学在二十世纪五十年代产生发展于欧美资本主义比较发达的国家。大体经历了以下进程：

（一）管理心理学形成的理论准备

把心理学的知识最先开始应用于工业企业的是德国心理学家斯腾（L·W·Stern）。他在1903年提出“心理技术学”这个概念。之后，侨居美国的德国心理学家闵斯特堡，用心理测验的方法对工人的选拔进行了具体的实验研究，在1912年出版了《心理学与工业生产率》一书。相继又有一些心理学者根据人的个性心理差异，对职工的选拔、使用和培训、考核等问题进行研究，逐步形成了《人事心理学》。又有一些心理学家从事设计适合人的生理与心理实际需要的机器、工具设备和工作环境、工作程序的研究，以减轻人的疲劳程度，防止意外事故的发生，使劳动合理化以提高生产效率，从而形成了《工程心理学》或《人体工程学》（又名工效学）。

由于近代社会心理学的发展，对人的社会群体，特别是对小团体的研究成果应用于管理，对促进管理心理学的形成起了巨大的推动作用。

从1927年到1932年以美国哈佛大学心理学家梅约（Elton Mayo）为首的一批心理学家在美国西方电气公司下属的“霍桑工厂”进行了一系列的实验。起初，研究了厂房的照明度对生产效率的影响；之后，又研究了职工的休息和待遇对生产效率的影响。研究结果表明，它们之间的相关较小。又经过几年的实验研究证明，生产效率与社会因素作用的心理状态之间的相关则是较大的。同时，还发现人际关系和谐或冲突所制约的团体的心理气氛、职工的情绪、责任感等对生产效率的影响作用是很大的。因此，使人们逐渐认识到生产效率的高低，主要取决于人的社会心理因素和融洽的人际关系；而厂房的照明度、设备等物理环境和物质刺激因素则是次要的。霍桑实验的意义是重大的。其所以重大，主要在于它第一次把人际关系的心理因

素提到管理的首位；此外，还使人们认识到一个好的领导者，不仅要具有按照生产、工作规律进行计划决策、组织实施、指挥控制等基本管理职能的知识和能力，而且还应当具有按照人的心理活动规律了解掌握组织成员的需要、情感、个性和群体相互影响作用，调动其积极性的心理学知识和能力，梅约通过霍桑实验提出的“人际关系”理论，为管理心理学的形成奠定了实验的理论基础。在西方心理学界他被公认为工业社会心理学的创始人和管理心理学的先驱。

群体动力理论的创始人是德国心理学家勒温(Kurt Lewin)。他借用物理学中“磁场”的概念，把人的过去、现在形成的内在需求看成是内在的心理力场，把外界环境因素看成是外在的心理力场。人的心理活动是现实生活空间内在的心理力场和外在的心理力场相互作用影响的结果。因此，要测定人的心理和行为就必须了解完成这一行为的内在的心理力场和外在的心理力场的情境因素。据此提出了心理力场的理论公式： $B=f(P \cdot E)$ ，其中B是个体行为，P是个性特征，E是环境，f是函数。这个公式表明，人的行为是个性特征与环境相互作用的函数关系或结果。

勒温最初用“场”的理论研究个体行为。后来又把“场”的理论扩大到群体行为的研究，提出“群体动力”的概念。所谓“群体动力”就是指群体活动的方向 and 对其构成诸因素相互作用的合力。因为群体活动的方向同样取决于内在的心理力场与外在的心理力场的相互作用。“群体动力”理论对于管理心理学的形成和发展有着重大的影响。在它的影响下有些人做了许多研究。如：不同的领导类型对集体心理气氛和群体行为的影响，领导行为的训练，意见沟通，团体审议等，对于丰富发展管理

心理学做出了贡献。

需要层次理论是美国心理学家马斯洛 (A·H·Maslow) 提出来的。在二十世纪四十年代, 他发表了《人的动机理论》, 论述了作为人的动机基础的需要层次理论。他认为人的需要可分为五类: 即生理需要、安全需要、社会交往需要、尊重需要和自我实现的需要。这五类需要从低级向高级依次发展, 形成金字塔形的层次。要激发人的心理的内在诱因去努力工作, 提高工作效率, 就要采取有效的管理措施去满足职工的上述需要。马斯洛的需要层次理论对于管理学和管理心理学的发展都有很大的影响。当前在西方各国的管理学和管理心理学中几乎都以这个理论作为重要的基础理论。近年来在我国也有人对它作了一些介绍。但是, 对西方的各种管理理论应当运用马列主义的立场、观点和方法加以分析, 取其精华, 弃其糟粕, 不能照搬。

以上是对管理心理学发展有较大影响的几种理论, 而不是全部理论。这些理论将在以后的有关章节中作详细的论述和评论。

(二) 美国管理心理学的发展概况

美国的管理心理学产生在二十世纪五十年代。起初主要限于工业企业的组织管理, 内容也多是围绕职工的士气对生产效率的影响等传统问题。而研究人员也局限于少数单位的心理学家。从六十年代至今由于科学技术迅猛发展, 智力劳动在社会劳动结构中的比重迅速增加, 客观上推动了管理心理学的迅速发展。因此, 研究的范围也由工业企业扩大到政府机关、军队、学校、医院和政治团体; 课题由研究集体中的信息沟通、决策扩大到人际关系和组织结构的设计等; 研究人员也由单一的心

理学家扩大到社会学家、人类学家、经济学家、政治家以至数学家等等，使管理心理学成为一门跨学科的综合学科。在研究方法上也从单因素分析发展到多因素的综合分析；从过去传统的实验室的实验研究发展为现场实验、参与观察，进行大规模的问卷调查和数理统计分析。在理论上从静态观点发展为从系统观点和应变观点去考察管理工作中的各种心理学问题。他们研究的成果是显著的，因此，美国是管理心理学研究发展比较早的国家。

（三）苏联管理心理学的发展概况

十月革命以后，《心理技术学》在苏联也较为流行。当时苏联建立了许多心理技术实验室，主要从事职业选择和职工咨询工作。1936年7月4日，联共（布）中央发布了“关于教育人民委员部系统中儿童学的歪曲”的决议，在取缔儿童学的同时，也取缔了“心理技术学”。直到五十年代末期才开始进行工业社会心理学的研究。而对管理心理学的研究是从七十年代才开始的。1971年苏联国家科委国民经济研究所首先设立了管理心理学研究室，这是在苏联设立的第一个管理心理研究机构。随后，苏联内务部也设立了管理心理学研究室和实验室。1976年，苏联科学院心理研究所也开展了管理心理的研究，并在1976年出版了季托夫（А·И·КИТОВ）著的《管理心理学》一书。这是苏联出版的第一本管理心理学教科书。虽然苏联对管理心理研究较晚，但是发展速度还是相当迅速的。

（四）我国管理心理学的发展概况

管理心理学在我国很少有人进行专门研究，它在我国心理学领域内还是一项空白。近几年来，我国心理学界和企业界的一些同志开始接触国外一些有关资料，并且引起了管理科学

研究人员和工业领导部门的普遍重视。1979年第一机械工业部首先提倡对管理心理的研究。之后，心理学界的一些同志对国外管理心理学的某些理论和概况作了一些介绍。与此同时，中国心理学会成立了“工业心理专业委员会”，并于1980年4月召开了首次专业会议。会议明确指出，我国工业心理学应分为工程心理学和管理心理学。我国的心理学工作者和管理科学工作者共同协作开办管理干部培训班，结合我国的实际有选择有分析又较系统地介绍了管理心理学的基本理论知识和重要成果。同时也对我国的管理经验进行了一些调查研究工作，初步取得了一些可喜的成果。

管理心理学是一门新兴的学科。在美国只有三十年的历史，在苏联仅有十年的历史，而在我国才开始注意研究，普及这方面的基本知识。但是，我们坚信在党的领导下，在马列主义、毛泽东思想的指导下，经过心理学工作者和管理科学工作者与广大管理干部的密切合作，通过周密的调查研究和认真总结我国的管理经验，我们一定会逐步建立起具有中国特色的管理心理学理论体系，为提高领导者的管理素养与管理水平，为社会主义物质文明与精神文明建设服务。

四、学校管理心理学与邻近学科的关系

任何社会实践都是人的社会实践活动，由于社会实践活动的多样性，人在社会实践中的心理活动内容也就具有复杂性，反映人的心理活动规律的心理学为社会实践服务也就具有广泛性。由于人们在社会实践活动中对客观世界认识的领域不断扩大和加深，因此，促使心理学研究的领域也随之扩大和分化，这就形成了心理科学的若干分支。这是社会实践活动发展的需要，也是心理科学发展的必然趋势。学校管理心理学是由学校

管理实践的需要而产生的一门在心理科学中的应用学科。在学校管理过程中与之密切联系的主要邻近学科，有普通心理学、社会心理学和学校管理学。当然，这决非说与其他学科没有联系。

（一）学校管理心理学与普通心理学的关系

普通心理学乃是研究人的心理过程和个性特征一般规律的科学。学校管理心理学则是运用普通心理学揭示的心理活动的一般规律研究学校管理过程中心理的具体规律。例如，决策是学校管理的重要问题。决策的正确与否，直接关系到学校业绩的大小与成败。从管理心理学角度分析决策是个复杂的认识过程。从调查分析的情况中找出问题，到拟定方案提出多种解决措施，再到选择最佳方案进行决策行动，正是人的复杂的思维过程。决策中有赞成什么、反对什么的情感问题，也有当机立断还是优柔寡断的意志品质，更有雷厉风行还是谨慎从事的行为作风问题。美国著名管理心理学家西蒙(Simon)，就是从总结人的思维基本过程，提出了启发式程序决策理论，而成为决策理论创始人才闻名于世的。可见，普通心理学的一般规律是学校管理心理学的理论基础，学校管理心理学的具体规律是普通心理学一般规律的实际应用、发展和验证。

（二）学校管理心理学与社会心理学的关系

社会心理学乃是研究社会群体在交往中相互影响的心理活动规律的。其主要研究内容有群体心理，它包括：大型群体的民族心理、阶级心理等；小型群体的正式组织和非正式组织群体心理；群体与个体心理的关系等。还研究一些社会现象中的心理学问题，如职业心理、恋爱婚姻心理、犯罪心理等。

学校是社会的有机组成部分，也是社会的一个小型集体。

学校内部还有处、科、室、班级和团队等更小的集体。学校的师生员工的心理面貌都受社会和社会大型集体心理倾向的影响。人们在社会交往中彼此间会产生相互模仿、暗示、感染、沟通、冲突等各种社会心理现象，它直接影响人的行为方式。因此，社会心理学关于人际关系的发展变化规律对学校管理心理学在研究学校管理工作中人际关系的发展变化规律是有理论指导意义的。而学校管理心理研究的成果，又可以进一步充实和发展社会心理学的内容。两者不同的是都有自己特定的研究对象和范围。社会心理学研究在社会范围内群体之间交往的心理活动规律，而学校管理心理学则只研究学校管理过程中人际交往的心理活动规律。前者研究的领域大，后者研究的领域小。另外，社会心理学研究的是人们在交往中的潜移默化的相互影响，而学校管理心理学研究的则是有明确目标的、有科学程序的规范要求，和在一定条件下师生员工在交往中的相互影响。由此可见，二者是既有联系又有区别的。

（三）学校管理心理学与学校管理学的关系

学校管理学乃是以学校管理工作规律为研究对象的。它研究的主要内容是学校管理的体制、组织机构、人员的职责、学校管理的原则、目标、制度、方法和学校管理过程的基本规律等等。而学校管理心理学则是研究在学校管理过程中人的心理现象及其发生发展的规律，这就为学校管理的原则、制度和方法等提供科学的心理学依据。因此，学校管理心理学与学校管理学的关系极为密切。但是，它们彼此又有原则的区别。学校管理学研究的是学校中人、财、物、时间、信息等全部管理工作的规律。而学校管理心理学则只是研究学校管理过程中的人的心理活动规律。二者研究的范围是不同的。学校管理学是教