

学校管理心理学

XUEXIAO GUANLI XINLIXUE

中央教育行政学院等单位协作编写

教育科学出版社

学校管理心理学

中央教育行政学院等单位

协作编写

教育科学出版社

学校管理心理学

中央教育行政学院等单位协作编写

教育科学出版社出版

(北京北环西路10号)

新华书店北京发行所发行

宝林排版厂排版 中国科学院印刷厂印装

开本787×1092毫米 1/32 印张 11.625 字数 260,000

1986年3月第1版 1986年3月第1次印刷

印数 00,001—31,000册

书号:7232·261 定价,1.90元

编写说明

本书是为满足如下的需要而编写的：

我国教育的改革和发展，迫切要求改善学校管理工作，管理必须由依靠经验转为依靠科学。学校管理主要是对人的管理，必须研究掌握学校成员及学校集体的心理和行为规律，因而，学习学校管理的心理学知识，已经成为广大教育行政干部工作的需要。

近几年来，在全国各地举办了各种教育干部培训班，讲授有关学校管理心理学的专题，当前，学校管理心理学已被列为学校干部正规教育的专业课程、需要编写系统教材以满足教学的需要。

因此，本书可作为对教育干部进行专业培训的教材，同时可作为广大教育干部研究改善管理工作的自修参考读物。

本书编写的指导思想是：

以马列主义、毛泽东思想为指导，研究分析我国社会主义学校管理工作中的心理学问题。为学校管理科学化提供心理学的依据。编写中力求贯彻以下两个原则：1. 理论联系实际的原则。首先要求系统阐明学校管理心理学的基本理论。因为理论是科学性的体现，只有在讲清理论的前提下，才能谈到联系实际的问题。故本书以理论逻辑为主线，在论述中适当地对过去和现实学校的管理经验加以分析。但重点不在于回顾“过去如何”，而在于说明，按规律“应该怎样”。以理论对实际工作的指导，来体现本学科的应用价值。2. 消化吸收心理学新成果的原则。本书的编写，参考了国内外不

少社会心理学、管理心理学专著。编者的态度是消化、改造、借鉴吸收其中有价值的成果，因为，国外的研究成果，有一个适合我们国情的问題；即便是国内的社会心理学研究，也还有一个适合学校的问题。因此，本书对一些心理学家的理论和实验不作冗长的引述和注释，重点放在分析这些理论，并指出如何应用这些理论于学校管理。

本书编写过程中，中国心理学会理事长、科学院心理所所长潘菽教授，给予了很大的支持，并亲临大纲讨论会指导。中国社会心理学会副理事长、北京师院教育科研所所长林传鼎教授，为本书审订了大纲，并对本书的若干理论问题提出了重要的指导意见。中央教育科学研究所学术委员会常委孙运仁同志，对本书的二稿和三稿都作了认真审阅，每次讨论会都亲临具体指导。编者谨在此表示诚挚的谢意。

中国心理学会学校管理心理专业委员会副主任晋劲敏同志，自始至终组织和参与了编审工作，对本书的观点和内容提供了不少有价值的意见。编写人员有：中央教育行政学院张景莹、黑龙江教育科学研究所张俊晨、长春教育学院孙俊山、江西教育学院李旷、湖北大学周后良、四川省教育厅李光路、四川教育学院陈安福、云南教育学院张燮。湖北大学谢本珉和北京教育行政学院何立婴参加了部分工作。执笔分工是：第一章——张景莹；第二章——李旷；第三章——张燮；第四章——周后良；第五章——李旷；第六章——孙俊山；第七章——张俊晨；第八章——李光路、陈安福；第九章——张燮。最后由张燮、李旷统稿。

编 者

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 学校管理心理学的研究对象和任务	(1)
一、学校管理心理学的研究对象	(1)
二、学校管理心理学的性质及其与邻近学科的关系	(3)
三、学校管理心理学的任务	(6)
四、本书的内容体系	(7)
第二节 学校管理心理学的几个基本理论问题	(9)
一、关于管理本质的理论	(10)
二、关于人的本质的理论	(12)
三、关于心理实质的理论	(16)
四、关于人的全面发展的理论	(18)
第二章 教职工的需要及工作的动机和目标	(21)
第一节 教职工的需要	(22)
一、需要概述	(22)
二、教师需要的特点	(32)
三、教师需要的管理对待	(37)
第二节 教职工的工作动机	(44)
一、动机概述	(44)
二、激发教职工工作动机的外部激因	(47)
三、教职工工作动机的激发	(54)
第三节 教职工的工作目标	(61)
一、目标概述	(61)
二、教职工的目标与努力	(68)

三、个体目标与集体目标的统一	(78)
第四节 教职工的心理挫折	(82)
一、心理挫折概述	(82)
二、教职工的心理挫折	(90)
三、教职工心理挫折的处理	(96)
第三章 教职工能力的发挥与提高	(102)
第一节 人员使用的心理学问题	(102)
一、能力概述	(102)
二、用人原则的心理分析	(104)
三、妨碍正确用人的心理因素	(113)
第二节 人员培养的心理学问题	(115)
一、成熟理论	(115)
二、教师的成熟度	(116)
三、教职工的培养	(119)
四、效率循环	(122)
第三节 教职工考核和升迁的心理学问题	(124)
一、监督的心理分析	(124)
二、考核的心理分析	(129)
三、对管理者的考核	(133)
四、人事变动的心理影响	(136)
第四章 教职工的态度和行为	(143)
第一节 态度概述	(143)
一、态度和态度结构	(143)
二、态度的表现及根源	(147)
第二节 行为及其与态度的关系	(152)
一、行为概述	(152)
二、态度对行为的影响	(153)

三、影响态度与行为不一致的因素	(156)
第三节 态度的形成	(158)
一、社会认知	(158)
二、影响态度形成的一般因素	(169)
三、态度的形成过程	(170)
第四节 态度与行为的改变	(172)
一、态度与行为的改变对管理的意义	(173)
二、态度与行为改变的特点	(174)
三、改变教职工态度的策略和方法	(178)
四、教职工行为的改变	(181)
第五章 教职工群体管理的一般心理问题	(185)
第一节 学校群体行动一致的心理机制	(185)
一、模仿	(185)
二、暗示与受暗示	(187)
三、从众	(189)
四、服从	(191)
五、认同	(193)
第二节 学校群体整体性的制约因素	(195)
一、共同的学校组织目标	(195)
二、群体的规范	(197)
三、群体压力	(198)
四、群体内聚力	(202)
五、群体舆论	(204)
第三节 学校群体中制约共同活动效率	
的基本因素	(206)
一、共同活动本身制约效率的因素	(206)
二、教职工群体组合方面制约效率的因素	(209)

三、组合条件下个体方面的效率制约因素	(211)
第四节 教工群体的社会心理分析及管理对待	(216)
一、非正式群体	(216)
二、参照性群体	(221)
三、集体	(223)
第六章 学校中的人际关系	(229)
第一节 人际关系的概述	(229)
一、人际关系的概念	(230)
二、人际关系的心理成分	(232)
三、人际关系的不同水平	(233)
第二节 学校中的人际关系	(235)
一、学校人际关系的种类	(236)
二、学校人际关系的特点	(240)
三、研究学校人际关系的意义	(242)
第三节 学校人际关系的管理	(245)
一、创设良好的人际关系的形成条件	(245)
二、掌握人际关系的基本属性	(248)
三、研究人际反应,控制人际关系的发 展趋势	(250)
四、改善学校的人际沟通	(252)
第七章 学校领导心理	(260)
第一节 学校领导问题概述	(260)
一、领导概念的心理学含义	(260)
二、影响学校领导效能的基本因素	(263)
三、领导体制的发展及其类型	(263)
第二节 学校领导人的影响力及其基础	(265)
一、“影响力”的一般含义	(265)

二、学校领导人影响力的基础	(266)
三、教职工接受领导影响力的心理条件	(276)
第三节 学校领导的方式和类型	(278)
一、以权力集散为变量的领导方式类型	(278)
二、参与管理的原则与领导方式	(283)
第四节 学校的领导集体	(285)
一、学校领导集体的集体领导	(286)
二、学校领导集体的心理结构	(288)
三、学校领导集体的团结	(291)
第八章 学校的组织效能	(296)
第一节 学校组织的特点	(296)
一、组织的概念	(296)
二、学校权力结构的特点	(297)
三、学校组织的角色结构及其特点	(298)
四、学校的信息沟通结构及其特点	(303)
第二节 学校组织的心理功能及其特点	(305)
一、一般组织的心理功能	(305)
二、组织心理功能的作用和范围	(306)
三、学校组织心理功能的特点	(308)
第三节 学校组织的冲突及其处置	(309)
一、对冲突的认识	(310)
二、冲突潜势	(311)
三、冲突的表现	(312)
四、解决冲突的方法	(316)
第四节 学校组织的变革	(317)
一、学校组织变革的内容	(318)
二、对改革的态度	(318)
三、抵制变革的心理原因	(319)

四、克服与消除对变革的抵制	(322)
第九章 学校的社会心理环境	(326)
第一节 学校的外部心理环境	(326)
一、人的活动与环境的关系	(327)
二、学校的外部环境	(332)
第二节 学校内部的社会心理环境	(337)
一、校内心理环境的概念	(337)
二、学校的理想心理环境	(341)
三、学校心理环境的形成	(348)
第三节 校风	(353)
一、校风的概念	(353)
二、校风的理论依据	(353)
三、形成优良校风的心理条件	(354)

第一章 绪 论

第一节 学校管理心理学的 研究对象和任务

一、学校管理心理学的研究对象

(一) 管理和领导的概念

管理是一种社会职能。人类社会,只要是人们共同进行的活动,都必须有管理。通过管理这一职能,协调人与人,人与事,人与物及事与事,物与物等的关系,从而使活动有计划、有目的、有准备,有效率。施行这种职能的人便是管理者。

由于管理者对群体成员及人群的活动有较大的影响力,常常起着某种“领而导之”的作用。所以把包含着人员引导职能的管理者,也称为“领导者”。领导包含着管理和教育两种主要职能。

由于社会组织结构具有不同的层次,高层组织、中层组织和基层组织的社会职能不同,因而上中下各层组织的领导者,在管理和教育这两种职能上发挥的作用也有所不同。高层领导更多发挥提出指导思想,计划决策、教育引导的作用;基层领导更多发挥组织协调、管理控制的作用;中层领导则居中。本书所讨论的学校组织属于基层组织,所以侧重于管理。侧重于“管理”不是排除“教育”,学校领导者仍然需要在自己的社会职能范围内,发挥管理和教育两个方面

的作用。侧重于管理的另一层含义是,教育提高一个人是长期的,而许多工作不能等到人培养好了再去做。侧重于管理,则是强调在人的现有条件下,去研究如何通过适宜的组织结构,通过适当的激励方式,发挥现有人员的最大潜力,取得可能达到的最好绩效。

(二)管理的范围和核心

社会组织中人群的活动,受到人员、钱财、物资、事件、时间、空间、信息等这些主要因素的制约。因而,管理的范围包括对人、财、物、事、时、空、信息的管理。但是,这诸多方面中,人是最重要的因素,通过人去理财、用物、办事、和处理时间、空间、信息。因此,对人的管理是管理的核心。

学校这种教育组织,连“产品”也是人及人的精神成果,因而对人的管理不仅是“生产”的条件和手段,同时也是“生产”本身的组成部分。对人的管理比其他社会领域的管理具有更为重要的地位。

要做好对人的管理,必须研究人的心理和行为的规律。并依此来制定管理策略,选用管理方法。这就是学校管理心理学产生的客观必然性。

(三)学校管理心理学的研究范围

学校管理心理学研究学校中的领导者、教师、职员、工人、(以后简称教职工)作为一种社会个体的心理行为规律,特别是他们在学校这种特定组织条件下,心理成熟、社会成熟和职业成熟的规律。

学校管理心理学研究学校教职工集体,作为一种社会群体进行活动的心理和行为规律,研究学校中的人际关系及集体形成过程中特有的心理现象和行为反应。

学校管理心理学研究学校组织结构的心理效应,以及教职工在组织的目标、任务、角色分配等因素作用下,所产生的组织心理问题。

通过以上三个方面的研究,为学校管理的现代化和促进教育质量的提高,提供心理科学的理论依据。

学校管理工作无疑包括对学生的管理。而且对学生的管理工作的要求很高、必须深入研究。但是,对学生的管理工作实质是教育工作,主要通过教师去进行,学校领导者是通过对教职工的有效管理去加强对学生的管理。同时,对学生管理的研究,已经由教育学和教育心理学等学科来承担。因此,学校管理心理学以教职工的管理作为自己的主要研究任务,不过多涉及学生管理问题。

至此,我们对学校管理心理学的研究对象可以作为如下的表述:学校管理心理学,是研究学校管理活动中的心理现象及其规律的科学。

二. 学校管理心理学的性质及其与邻近学科的关系

前面的论述已经表明,学校管理心理学具有自己的特定研究对象和范围,这是它之所以形成独立学科的前提。不过,由于学校管理问题同是学校管理学和教育学的研究对象,还需要了解其学科性质。进一步搞清楚它与邻近学科的联系和区别。

(一) 学校管理心理学是一门边缘科学

学校是有计划有目的地教育培养年轻一代的社会组织。学校管理与企业管理的最大不同,是管理活动与教育活动紧密联系在一起。教育活动依据教育学所揭示的教育规律,管理活动又需依据管理学所揭示的一般管理规律。因而,在教育

学和管理学的结合部上,产生了“学校管理学”。由于对人的管理是管理的核心,需要借助心理学所揭示的人的心理和行为的规律,有效地实施对人的管理。特别是由于学校进行人材生产的这一特殊性,心理学知识对于学校管理具有更为突出的重要性。因而,在教育、管理学和心理学的结合部上,产生了“学校管理心理学”。这就是学校管理心理学的边缘性。

边缘性学科并不是各种邻近学科的简单混合物,它仍然是有自己的基本性质的。前述的学校管理学虽然离不开教育学所揭示的教育规律,但它的基本属性是管理学,属于管理科学的一个分支。学校管理心理学不可能离开管理过程,不能不反映管理的一般规律,但它却只是研究管理过程中人的心理现象及其规律,它的基本属性是心理学,属于心理科学的一个分支学科。

学校管理心理学与邻近学科的关系可以表示为图1-1

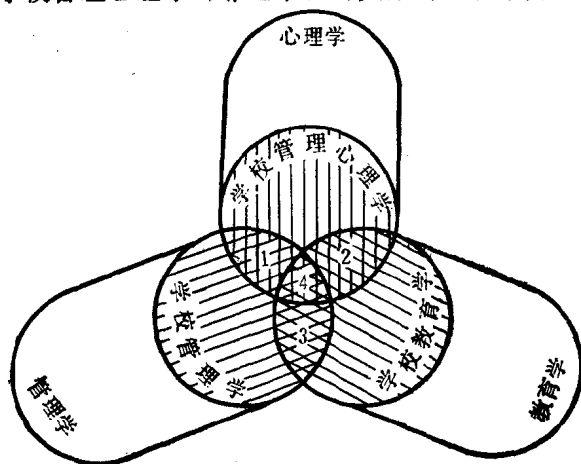


图1-1

此图以大椭圆表示心理学、管理学、教育学三个学科，以圆形表示出学校管理心理学是心理科学中的一个分支学科。三个圆形的交叉表示出学校管理心理学与学校教育学、学校管理学之间存在着一些重叠的区域。1区是学校管理心理学与学校管理学共同需要研究的领域。例如学校的组织就是一个明显的例子，管理学从组织的层级结构，管理幅度，沟通渠道等来研究提高组织效能的问题，而心理学从角色地位、权力威信、组织目标等心理学问题上、来研究提高组织效能的问题。在这些共同领域，有时解决的问题是相同的，但研究的内容和角度都是不同的。学校管理心理学的原理，可以为学校管理学设计组织结构，制定管理策略提供一个方面的科学依据。2区是学校管理心理学与学校教育学都要研究的领域。例如关于教师的培养提高问题，教育学从教师的任务、对教师要求、教学相长等角度研究解决这一问题。而学校管理心理学却从教师进修提高的内心动力，外在压力、组织情景中的效率循环(指工作表现、期望及强化之间存在的螺旋效果。详见第三章第二节)等角度，研究教师的培养提高问题。4区则是三个学科都涉及的领域。例如，对于学校中的奖励和惩罚，教育学把它们作为教育手段，研究伴随这两种手段应当进行的思想教育工作，研究其教育意义和效果；学校管理学作为控制手段，研究其对于组织目标的意义，以及奖惩的制度和方式；管理心理学则作为激励积极性的手段，探讨它对人的心理影响。象这样共同研究的领域，三个学科互相配合，相得益彰。

(二) 学校管理心理学是一门应用科学

各种科学分属于两大部类：基础理论科学和应用科学。基础理论科学以研究事物的一般规律为主要任务；它的理论

结论常常在广泛的领域中具有指导意义，但它不直接解决在一个具体领域中的应用问题。而应用科学以研究一个具体领域中的特殊规律为主要任务，它与直接解决实践问题联系更为紧密，不单提出原理的问题，同时还解决怎么做的问题。

学校管理心理学研究学校管理中的特有心理现象和特殊规律，直接指导学校管理实践，因而它是一门应用科学。

但是，必须了解，应用科学仍然是以探讨规律，对实践作出理论概括为任务的。应用科学与工作指南，工作手册等完全是两码事。学校管理心理学虽然提供管理所应依循的心理学原理，但把这些原理具体适用于学校管理实践，还有一个从理论到实践的飞跃过程，不能企望本书的一般性理论可以直接搬用到一所具体学校的特殊情况中去；也不应要求从本书中得到适用于每一所学校的具体管理方法。只要我们能利用充足的科学材料证明，本书的原理确系客观规律的反映，那我们就可以坚信这些理论能够指导每一所学校的管理工作，从而在实践中创造性地去运用这些原理。

三、学校管理心理学的任务

在明确了对象和性质的基础上，便可以提出学校管理心理学的任务。

学校管理心理学的总的任务，是研究揭示学校管理活动中人的心理现象及规律，为提高学校管理效能，实现学校管理的现代化而服务。

从这门科学的现状出发，它在现阶段的具体任务，可以概括为以下三点：

1. 把管理心理学的一般原理应用于学校管理领域，吸取其适用于学校的部分，探讨学校管理过程中的特殊心理规