

学校管理心理学

吴昕 刘野 邹玉兰 编著

辽宁人民出版社

PDG

学校管理心理学

吴昕 刘野 邹玉兰 编著

学校管理心理学

Xuexiao Guanli Xinlixue

吴昕 刘野 邹玉兰 编著

辽宁人民出版社出版、发行

(沈阳市和平区北一马路 108 号 110001)

沈阳新华印刷厂印刷

字数:230 千字 开本:787×1092 1/32 印张:10³/₈

印数:1—3,000

1997 年 5 月第 1 版

1997 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑:李春城

责任校对:文 正

封面设计:杨 勇

版式设计:王珏菲

ISBN 7-205-03972-X/G · 713

定价:15.00 元

前 言

基础教育是提高民族素质，多出人才，出好人才的奠基工程。努力提高学校教育质量，实现新时期的教育目标，是一项具有重大战略意义的任务，而要完成这一光荣任务，不仅需要艰苦奋斗，顽强拼搏，扎实工作，还需要有科学理论的指导。正是基于这一考虑，为适应中小学领导干部培训的需要，参照国家教委制订的“九五”期间《全国中小学校长提高培训指导性教学计划》的要求，我们编写了这本《学校管理心理学》。

学校管理心理学是从管理心理学衍生出来的一门新学科，它在我国研究应用的历史不过十几年，其理论体系尚在不断发 展完善过程中。因此，本书不刻意去追求理论体系结构的严谨，而是就学校管理心理的基本问题和人们普遍关注的一些心理理论问题作以探讨，主要包括教师管理心理、学生管理心理、学校领导心理、学校心理咨询等方面的内容。全书将这些内容分为十章，其体系基本上符合管理心理学的个体心理、群体心理、组织心理、领导心理的框架结构。

《学校管理心理学》的编写，坚持以马列主义、毛泽东思想和邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导，以我国中小学管理实践为基础，有分析地借鉴国内外管理心理学、社会心理学、领导科学、管理哲学等文献资料和最新研

究成果,力求对学校管理中所涉及的心理问题进行科学、系统的综合研究,以便于探索和掌握管理心理的规律,指导我国中小学管理实践。为此,本书在内容表达上力求深入浅出、简明扼要、通俗易懂、脉络清楚、针对性强。

本书由吴昕、刘野、邹玉兰编著。具体分工是:刘野(第一章第一节、第二、三章、第四章第三节、第九、十章)、邹玉兰(第四章第一、二节、第五章)、吴昕(第一章第二、三节、第六、七、八章)。全书由刘野、吴昕统一修改定稿。

本书的编写,参考和引用了国内外有关文献资料和研究成果,本书的出版得到辽宁教育学院有关领导和同志以及辽宁人民出版社的大力支持,在此一并致谢。

由于我们水平有限,编写时间较仓促,加之缺乏经验,本书缺点和错误在所难免,恳请专家和广大读者批评指正。并希望大家在应用与研究过程中,不断总结经验,开展新的科学研究,使学校管理心理学日益充实、完善。

编 者

1997年3月15日

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 学校管理心理学的研究对象	1
第二节 学校管理心理学的研究原则与方法	13
第三节 学校管理心理学的几个基本理论问题	23
第二章 教职工积极性的激励	37
第一节 积极性激励的概述	37
第二节 激励理论	48
第三节 教职工积极性激励的方法	65
第三章 教职工态度的转变与挫折的预防	72
第一节 教职工态度的转变	72
第二节 教职工的心理挫折及处置	85
第四章 教职工的群体心理	101
第一节 教职工群体心理动力分析	101
第二节 教职工人际关系	118
第三节 群体人际关系的测量	131
第五章 学生群体心理与管理	143

第一节	学生班集体形成的心理规律	143
第二节	班级中非正式群体的引导	153
第三节	班集体心理气氛与师生关系	157
第六章	学校领导者素质与领导方式	170
第一节	学校领导者素质	170
第二节	学校领导方式	191
第七章	学校领导决策与用人心理	208
第一节	学校领导决策心理概述	208
第二节	领导决策心理分析	218
第三节	领导者用人心理分析	228
第八章	学校领导集体心理	239
第一节	研究领导集体心理的意义	239
第二节	学校领导集体的合理心理结构	244
第三节	学校领导集体人际关系的协调	251
第九章	学校组织中的信息沟通	260
第一节	信息沟通的概述	260
第二节	信息沟通的形式和方法	265
第十章	学校心理咨询	290
第一节	学校心理咨询概述	290
第二节	中学生心理咨询主要内容和方法	302

第一章 绪 论

学校管理心理学是从个体、群体、组织、领导等方面，对学校管理中师生员工以及领导的心理活动及其规律进行专门研究的一门科学。学习和掌握这门科学，首先应明确其研究对象、学科性质，了解学校管理心理学的研究原则和方法，掌握有关学校管理心理学研究的几个基本理论问题。

第一节 学校管理心理学 的研究对象

一、学校管理心理学概述

学校管理心理学是研究学校管理中人的心理现象及其规律的科学。

学校管理心理学是在管理心理学的基础上独立出来的一门科学，它的产生和发展有三个前提：第一，改革开放，教育被视为经济发展的关键，而一所学校办得如何，越来越倚重于管理。第二，改革开放，必然要学习国际上先进的管理科学方法，而树立以人为中心的现代管理意识是整个世界的潮流。管理的要素是人不是物。管理科学群中管理心理和行为科学的地位愈来愈显得重要。学校管理也不例外。第三，学校组织就组织形态来说，是高民主区组织。与其他社会组织

相比，它更是“人——人系统”。学校是培养人才的场所，是知识的传递和知识的生产场所，是青少年一代集中的场所，是知识分子集中的所在。由于学校组织所具有的特点，必然要求学校管理方式的日益科学化、民主化，而科学和民主必然呼唤和重视管理过程中人的心理活动规律的研究。从而使学校管理心理学逐渐成为一门学科。

（一）管理活动与人的心理

为什么要把管理中人的心理活动规律作为专门的领域研究，这应首先从管理活动说起。地球上的根本矛盾是人类和自然界的矛盾，人们以有限的生命和个人微小的力量与无限的大自然抗衡，主要是基于人类的集体的无限性，而集体力量的发挥，有赖于分工与合作，即有赖于管理。

虽然管理实践古已有之，但管理学的诞生迄今才有一百来年，“管理”的概念尚无统一的定义。在管理学的古典时期，管理被认为是六种经营活动的一种（其他活动分别是技术、商业、财务、安全、会计）。被称为“科学管理之父”的美国管理学家泰勒认为，管理就是员工工作时使用科学的方法、知识与技术及准确而客观的标准处理事务，摈弃主观的猜度方法。法国的“科学管理之父”法约尔则断言管理就是计划、组织、指挥、协调和控制五项工作和活动。与以事为中心，忽略被管理者在管理中的作用的古典管理学不同，现代管理确立了以人为中心的观念，认为要尊重员工的人格及人性的发挥，民主参与和施行激励、注重人群关系、使员工在心情愉快、精神奋发的气氛中，自觉地发愤努力工作。因此，“管理”在现代管理学家看来，乃是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。或者

说，管理是担任管理工作的人员与其他人一起，并通过其他人来达到组织目标的。

任何管理归根结底都是对组织系统的管理，管理就是通过一系列的管理活动提高组织系统的功效。通过管理，组织和群体的工作实效要超过该组织中个人劳动的总和。

从系统论的观点看，作为一个组织，一般含有两个系统，一个是物资技术系统，也叫物的系统。一个是社会心理系统，也叫人的系统。对组织的管理，也就是对其中物的系统和社会心理系统的管理。管理物资技术系统，主要是通过人的技术应用和物资调配来提高组织功效，管理的社会心理系统，则主要是通过人力调配和人力激发（包括智力）等提高组织功效。

在组织内部，物资技术系统和社会心理系统并不是各自孤立的，没有先进的物资技术系统，组织就失去了存在和发展的基础。但如果没有良好的社会心理系统，如果没有良好素质和积极心理的人来研究技术和使用工具，那么再精良的设备，再先进的工艺也不会发挥作用，所以人是组织的决定因素。

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。例如，财源在于教职员工的创造，财源的浪费与节俭，在于管理者和教职员工的观念

以及由观念而制定的制度,财物的配置是否适宜人的需要,在于管理者和教职工的观念。又如,时间和信息的增值和利用首先根源于管理和教职工的智能等等。

学校管理的具体实践必然遇到和提出有关个人、群体和组织、领导角度的种种属于心理学范畴的问题。特别是社会主义市场经济建立的过程中,人们的思想观念随着改革开放,随着学校内部的改革都在发生着很大的变化。如怎样在市场经济下调动教职工的积极性。怎样形成被广大教职工认可的群体规范并在此基础上建立相应的规章制度。怎样提高教师群体和学生群体的自我教育、管理的能力。怎样预防教职工的心理挫折,转变教职工的态度。怎样使组织机构更便于群体的协调,怎样处理和改善教职工的人际关系。怎样提高领导艺术和领导效能。有些理论上已给予回答,有些需在实践中进一步摸索,进一步总结经验并把它上升为理论。任何管理离不开人的活动,要提高学校管理的行为效率,必须以人的心理活动规律为前提进行合理组织安排,才能进行有效的管理。

(二) 研究学校管理心理学的意义

学校管理干部和广大学校教职工学习和掌握学校管理中人的心理活动规律,对于做好学校管理工作具有如下意义:

1. 提高学校领导者的管理科学素养、领导水平

我国现有的学校管理队伍,是在学校工作实践中逐步形成发展起来的。在岗的领导和管理者大都是年富力强、富有教学经验而走向学校领导岗位的教师。从总体上说,他们已经做了和正在做着大量的工作,是建设学校的重要力量,但是由于过去对管理理论重视得不够,加上传统的管理经验中

的消极影响，这支队伍与学校管理的现代化、科学化和民主化的要求还很不适应。学校领导干部的素质如何，直接影响到学校的教育质量。一个优秀的教师，绝不能说就是一个优秀的领导管理者。因为他们还要学会领导人和管理人的工作，做教师的思想工作。管理者其本身的政治、心理和业务素质对教职工的影响很大。所谓领导水平、领导艺术，集中的体现在教职工的积极性、主动性和创造性的调动和发挥上。一所学校无论有多么好的条件，要使它发挥作用，产生实际效果，关键就在于领导者把领导管理工作建立在人的心理和行为规律上。管人必管心，就需要研究领导者和被领导者的心理和行为规律。

2. 有助于激发教职员工的积极性和责任感

学校管理心理学强调师生员工是学校管理活动的核心，这一观念既是现代管理意识反映，也是马克思主义的唯物史观的反映；另一方面，以广大教工为中心也突出了我国社会主义的管理特色。在社会主义国家里由人民当家做主，人民是国家的主人，学校管理已不是也不应该靠某一个人去发号施令，而是每个群体成员都必须关心与参与，学校组织活力的源泉，不仅在于个人的工作成果同他的社会荣誉及物质利益密切相连，而且在于教职工把整个学校的命运看成是自己的命运，这样，教职工就会以主人翁的姿态工作。管理心理学立论的立脚点就是围绕着怎样使整个学校教职工的积极性充分发挥而具体展开。学习和掌握管理心理学的理论，对激发教职工的积极性（乃至学生）有指导意义。

3. 有助于组织内人际关系的协调

学校组织内群体与群体之间、上下级之间、全校师生员工之间人际关系的协调是成功的学校管理的基本保证。是社

会主义精神文明建设在一个单位和部门的具体体现。学校中良好的人际关系，不仅直接影响着每个人的工作热情和工作效率，而且影响着整个组织的凝聚力和整个组织成员的身心健康。学校中群体与群体的协调关系到整个组织的有机运转和组织目标的实现。学校管理心理学关于群体心理规律和组织心理的研究成果，有助于学校组织内群体（包括班集体、领导群体）之间的协调和人与人之间关系的改善与协调。

总之，学校管理心理学的基本目的和意义，就在于调动学校领导者和广大教职员和学生群体的积极性，为提高学校管理效率服务。

二、学校管理心理学的基本内容

学校管理心理学在我国尚属新兴学科，它的产生和发展一是学校管理实践的迫切需要，二是我国改革开放之后，引入西方先进的管理科学理论，特别是管理心理学理论的影响。迄今为止，世界范围内管理心理学的历史不足 50 年，而我国学校管理心理学的历史仅仅 10 余年。学校管理心理学的研究既同管理心理学的研究在理论上有共同之处，又有区别。管理心理学的前身——工业心理学，其理论源于资本主义现代化大生产的工厂管理实践，而学校管理心理学所针对的实践对象是学校。管理心理学的一些具体理论是在许多工厂企业的实验中提出的，并得到验证。而学校管理心理学还缺乏专门的大量的实验研究。10 余年来，我国学校心理学工作者、学校实际管理工作通过努力，做了一些调查、实验，得出许多有指导意义的结论，编写了数本《学校管理心理学》。然而，就其一门学科来说，体系尚欠成熟。关于学校管理心理学的体系，自 1990 年以来，全国各地的学者争执颇多。一门科学

体系的创立不是靠一次二次会议所能解决的。本书设十个专题，涉及到管理心理学和学校管理心理学研究的理论范畴四个方面，即在管理中的个体心理、群体心理、组织心理、领导心理，并多出一项内容，即学校中的心理咨询。在前四方面中，不是能涉及到全部而是针对学校管理的特点有所侧重。这十项专题是：

（一）学校管理心理学的几个基本理论问题

主要介绍马克思主义关于管理本质的学说，马克思主义关于人的本质的学说，西方管理心理学中关于人性假设的理论。

（二）学校教职工积极性的激励

主要剖析积极性的心理成分、积极性产生的心理规律，西方激励理论的简介，学校管理实际中有效的激励教职工积极性的方法。

（三）学校教职工态度的转变与挫折的预防

主要介绍在管理中有效的转变教职工态度的理论和方法，分析教职工挫折产生的原因，挫折后所导致的心理和行为的变化，以及有效的预防和处置挫折的方法。

（四）学校教职工的群体心理

主要分析学校中的职工群体动力的表现和规律，教职工群体人际关系的协调和改善，学校教职工群体人际关系的测量方法。

（五）学校中学生群体心理与管理

主要分析学生班级集体形成的心理规律与特点，学生中非正式群体的引导与管理对待，班级集体的心理气氛与师生关系。

（六）学校领导者的素质与领导方式

主要分析学校领导者的心理素质结构，学校领导者素质的测评方法，学校领导类型及有效的学校领导方式的选择。

（七）学校领导决策与用人心理

主要分析决策过程中的心理规律和心理学的方法，学校领导者用人的心理学原则和方法。

（八）学校领导者集体心理

主要探讨学校领导集体合理组合的心理学依据，学校领导集体人际关系协调的方法和艺术。

（九）学校组织中的信息沟通

主要分析学校组织中信息沟通的种类，信息沟通的障碍，信息沟通的改善。

（十）学校心理咨询

主要介绍学校心理咨询的方式、程序、原则等问题，介绍中学生常见的心理咨询的内容，以及中学生某些心理障碍治疗的方法。

三、学校管理心理学的学科性质

一门学科不但要明确它研究的对象，还必须明确它的学科性质。顾名思义，学校管理心理学既不同于学校管理学又不同于一般的心理学，它既有社会科学的性质，又有自然科学的内容。因此，这门学科是边缘学科。这门科学也是心理学在管理领域中的应用，因此也是一门应用科学。

（一）学校管理心理学是一门边缘科学

学校管理心理学具有边缘科学的性质。所谓边缘学科是一种在两种原有的科学的接点上生长起来的新学科，它既兼具两种原学科的特点，又有两种原学科没有的特点。这是20世纪中叶以来出现的一种科学发展的新现象。如生物学与化学结合，发展出生物化学。

学校管理心理学就是在普通心理学、社会心理学、管理心理学、学校管理学和领导科学之间建立起来的一门边缘科学。

学校管理心理学的重要理论来源之一——心理学，就是一门边缘科学。学校管理心理学基本上属于心理科学的范畴，一些管理问题的研究，最后落脚在心理学上。心理学原理告诉我们，人的心理是人脑对客观现实的反映，人的大脑“一块特别复杂的物质”，而脑的结构和发展制约着心理发展水平。这就是心理学具有自然属性的缘故。学校管理心理学是心理学的一个分支，从这种意义上讲，它是一门自然科学；另一方面，人的心理活动，特别是管理中的心理活动，又受社会的制约，政治的制约，因而该学科又具有社会科学的属性。迄今为止，任何时代的管理都是统治阶级意识的反映。人们

的阶级地位，政治观念，文化水准，道德习俗也反映在管理心理现象中，由此可见，学校管理心理学具有社会性、政治性、思想性很强的社会科学性质。

综上所述，学校管理心理学是一门边缘科学。

（二）学校管理心理学是一门应用学科

科学分类的一种方法是各种学科分为基础理论与应用学科两大类。基础理论学科以研究事物的一般规律为主要任务，它的理论在广泛的领域中有指导意义。但它不能直接解决某领域中的具体问题。而应用科学则不然，它以研究某个领域中的特殊规律为主要任务，可以解决某些具体问题。学校管理心理学的理论应是基本上能服务于学校管理活动实践。例如运用一些调动教职工积极性的策略和方法，可以有效地指导调动教职工积极性的操作过程；运用态度转变的方法，创造性的指导教职工某些态度的转变；运用心理治疗的某些方法，可以有效的减轻和防治某些心理障碍和心理疾病。

学校管理心理学是一门应用科学，而不是一本工作手册。要领会其中原理的实质，创造性的运用于实践。值得注意的是，应用理论与实际操作还有一段距离。如工作激励理论到实际应用可以划分为三个不同的层次和水平。第一个层次是各种激励理论本身，它们只是处于对激励问题的概括与分析，只是为制定影响组

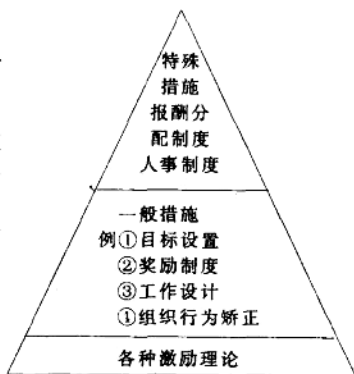


图1-1 激励理论到应用的各种层次