

G47
11



学校管理心理研究

中国心理学会学校管理心理
专业委员会 云南教育学
院教育科学研究部 合编

PDG

前 言

今年七月，在昆明举行了学校管理心理学学术讨论会。来自全国二十三个省市自治区的教育和科研单位的同志、讨论了学校管理心理学的对象任务问题，报告了管理心理方面的研究成果，交流了这门学科的教学和研究情况。我们把这次会议的论文选编成这本集子，作为教学和科研工作的参考。

学校管理心理学是我国社会主义现代化事业所需要的重要学科，但它还处于幼稚时期，需要我们继续付出艰辛的劳动，不断地探索，勇敢地创新。只要我们广大心理学工作者和学校管理工作者密切合作，具有我国特色的社会主义管理心理学，一定能较为迅速地建立起来，为开创我国教育事业的新局面作出应有的贡献。

篇幅见，育学

对一些论文在
意教

目 录

学校管理心理的一般理论

- 关于学校管理心理学的几点设想……………李 旷 (1)
- 研究管理心理的方法论问题……………张 燮 (12)
- 试谈学校管理心理学的几个基本问题……………徐胜三 (35)
- 学校管理效能的心理因素和原则……………吴正家 (48)
- 人的行为规律和管理心理法则初探……………陈汉恩 (72)
- 论《学记》的学校管理心理……………吴文德 (78)
- 试谈王阳明的童蒙教育与管理……………陈雁谷 (94)
- 个性与学校环境……………杨成琴 (100)

学校教职工的心理学问题

- 政治思想工作中的几个心理学问题……………陶 靖 (109)
- 教师队伍建设的心理分析……………刘雨灵 (125)
- 论学校内部的士气管理……………于冶青 (139)
- 教师心理……………曲克勋 王志彪 (155)
- 如何调动教师的工作积极性……………杨治中 (169)
- 从教师需要看马斯洛的需要层次论……………祖国英 (180)
- 中学教师需要的探讨……………卞悟生 宋焕镇 (187)
- 怎样对待教职工的基本需要……………刘翰晋 等 (201)
- 中学教师需要的调查和分析……………赵瑞德 (216)
- 中学教职工心理挫折的研究……………寇清云 (229)
- 情感因素与教职工积极性……………余 军 (238)

学校领导班子的心理学问题

- 谈学校管理过程中的领导意识问题…滕 健 张俊晨 (244)
- 中小学校领导素养的调查研究……陈安福 周作云 (257)
- 校长心理研究报告……吴文德 (270)
- 浅谈学校领导效能的心理因素……朱勤民 (279)
- 学校领导集体团结合作的心理因素……齐保芬 (286)
- 教师对校长的角色认知和心理期待……谢千秋 (294)
- 学校领导人所必备的心理品质……成志光 (303)
- 校长性格及其影响……范洪勋 (310)
- 领导作风是取得群众信任的重要因素……丽 水 (320)

心 理 投 射 研 究

关于投射研究法

- 附：社会判断的投射测验……张 燮 (327)
- 学校成员的社会认知调查……谢千秋 (337)
- 关于教职工动机的投射测验……张瑞华 (340)
- 社会因素在认知过程中的影响……周作云 陈安福 (401)
- 工农商学兵投射测验结果的比较……陶家福 (405)

关于学校管理心理学的几点设想

江西教育学院教育系 李 旷

学校管理心理学在国内是个新课题。在开展这个领域的单项研究的同时，设想一下这门学科总体方面的一些问题，是有意义的。笔者不讳谫陋，拟就有关的结构体系、边缘性质、概念系统等问题提出一些设想，以就教于同志们。

一、结构体系问题

学校管理心理学的研究对象，即为学校管理工作中的心理学问题；任务，则是为学校的质量管理提供心理依据。但是，对象、任务的明确与否，仍有赖于对象范围的明确划分，必须具体确定本学科应研究的问题的总的轮廓，不然，实际上仍是对象不明，这就不利于研究的开展。

这样，就涉及到这门学科的结构。

一门学科的结构体系是在该学科的长期发展过程中逐步形成起来的，也要随着研究的进展而逐步变化。即如管理心理学现今的结构轮廓，就是从本世纪初到如今的几十年时间里，经历了好几个阶段而发展起来、形成起来的。但是，我们也可以设想，如果我们已有某种比较可取的参照架构，或大体上有了某些可能的条件，从而在单项专题研究进展的同时就勾勒一下这门学科结构体系的大概轮廓，是否更有利于

这门学科的发展、更有助于各单项、专题研究的开展呢？我想会是这样的。有同志已经就这门学科提出了不少具体的研究问题，问题是要从结构、体系上进一步的作出适当的概括，从而使学校管理心理学的对象、任务也得以进一步明确起来。

我们设想，本学科可由以下几个部份依次构成其体系：

- 一、个体心理
- 二、群体心理
- 三、组织心理
- 四、领导集体心理

这个体系的构成，从个体到群体、从被管理者到管理者的逻辑上的脉络是清楚的；各部份的具体内容，大家自然也清楚，都不必再多加说明了。

当然，这样的划分也是相对的。前三部分虽然是讨论被管理者的问题。但从心理上看，与领导者、管理者也是相关的，领导者既是个体，也处在群体关系中，还处于组织环境里，何况对于上级领导，他们也是被管理者。个体心理虽然讨论每个人的一般心理问题，但总离不开社会、组织环境；而群体心理、组织心理的讨论，其问题的核心还是在如何发挥每个个体的作用。当然，我们的出发点是在“总合的主体”，而不是“主体的总合”，是着眼于由群体、组织条件带来的心理上的新质的。

在这个结构设想中，并不包括学生这个管理对象。

（一）学校领导当然也要直接管理学生，但是主要的还是管理教职工，尤其是管理教师，对学生的管理，绝大部份工作还是通过教师去进行的。毛泽东同志谈过办好学校的两

个最重要的问题，除规定教育方针外，便是“选择校长教员”，这是有道理的。

(二) 迄今师范院校用的心理学教材，包括学校心理学，主要是讨论学生问题，已提供大量学生管理工作的心理学知识，似乎无须再在学校管理心理中另作讨论，如果再在学校管理心理中讨论，在涉及具体心理问题时，不是重复，就会只是搞点“拾遗”、“补缺”，而这，似乎尽可由教育心理，儿童心理去“拾”、去“补”的。当然这点也还可以进一步讨论。

心理卫生问题主要也是谈学生的问题，可在教育心理或学校心理中另辟专章谈，不必包括在管理心理范围内。如果也要讨论教职工的心理卫生，则可归入个体心理部分，与心理挫折、心理冲突等问题一并讨论。校风作为组织心理气氛，在组织心理部分可以找到恰当的位置。

无疑，从现有讨论学校管理心理的一些材料看，结构体系问题都是在考虑之列的。问题在于，即使管理心理仅只作为教育心理或学校心理的一章，似乎也不宜太“专题”化，还是要照顾管理心理其特殊对象所要求的自身结构体系的要求。例如有同志提出学校管理的心理学原则四条^①，作为一个专题，自无不可，但从整体看，这种处理，一方面概括面很广，另一方面却又不能将大量管理心理问题概括得比较全面、完整(相对地说)，这样就导致这四个原则所难以概括的其他问题处理的困难或混乱，也造成管理心理整体结构的混乱。(顺便提一句，这四个原则也还有些问题需要进一步讨论。例如为什么只有四条而不能有五条、六条或只要三条?为什么

注^①见《学校心理学》

是这四条而不是另四条？心理平衡与心理动力相提並论在理论上有些什么问题或矛盾需要研究、阐述？等等。因非本题范围，从略）显然，这种情况的出现是与考虑学校管理工作、或学校管理学的问题相关的。这样，就涉及学校管理心理的结构是从心理学的角度考虑处理还是从学校管理学的角度考虑处理的问题，就是说，便涉及学校管理心理学的“边缘”性质问题。

二、边缘性质问题

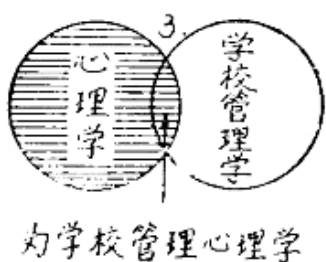
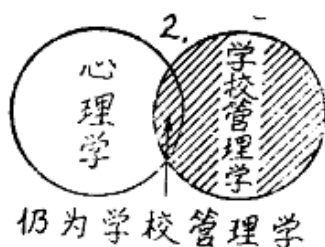
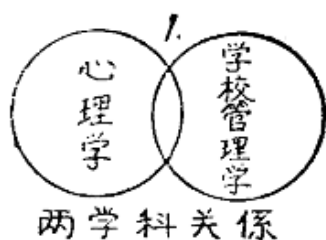
学校管理心理作为心理学整体结构中的一个分支，这是确定的。但是其之所以作为一个分支，就在于它的对象只是与学校管理工作相关的这一部份心理学问题。这样，就使它具有“边缘学科”的性质，是处于心理学和学校管理学之间的一门学科。

定性是相当容易的，而要“显性”，却不很容易，这种“中间道路”很难走。就是说，我们究竟应该将其处理得“象谁”、“有谁的色彩”才算是恰当地表现了这种边缘性质，还得进行一番探讨。

这里不是“为色彩而色彩”，实际上，能恰当地表现这种边缘性质，是这门学科生死攸关的问题。我们感到，学校管理心理学只有在“象心理学”、“有心理学色彩”，或以心理学色彩为“基调”时，才是恰当地表现了这种边缘性质，才可能存在；如果相反，则可以取消它。道理很简单，管理学吸收心理学的内容是天经地义的，它要是不吸收，就缺失一部份内容，其原则、过程、方法等的部份内容本就直接产生于某些心理学原理。正是这样它才是管理学；而且，尽管这样，它也不失为管理学。如果管理心理搞得“象管理

学”，尽管有着不少心理学内容，却仍可径直就归入管理学，是用不着另立名目的。

这个意思图示一下也许更清楚些：



1. 两学科实际关系 2. “象管理学”，仍是管理学
3. “象心理学”，才是学校管理心理学 4. “严正中立”，无法实际成立。

影响“显性”的因素自不是单一的。例如，重点不放在阐述心理原理上而在提示管理建议上，心理学原理略带而过而管理建议却提得详细而又具体，这就要“变色”；因为这正是管理学的任务。又如一些概念、术语的使用，一些问题的提法，也影响“色彩”。象“提高领导效能”、“调动教师积极性”之类的标题，就是管理学式的，至少不是心理学式的。这种提法交给管理心理学那是承包不下来的，不是单一的心理学的心理学所能解决的，而最关键的问题，是一门学科的概念系统、理论体系，要看其能否保持自身的概念系统（相应的理论体系），能保持，那么即使吸收其它学科的东西再多也

不至“变色”；不然，则令“他变”。因为概念系统是研究对象的表现，系统一乱，对象也便不清，就难免要“变色”。

凡是边缘学科，大抵不会是“严正中立”的，它总是隶属于某一方的领域，生物化学，当是化学领域的；分子生物学，也自属于生物学领域。这些学科的融合，大抵是在保持一方概念系统的前提下吸收对方的内容，引进对方的概念，纳入自身系统的恰当位置。由于特定对象的特殊性，这种吸收和引进当然会导致自身系统的某种变动，或大的改变，甚至必须彻底重组，但是仍然不出其对象所属的总范围。所以要使学校管理心理学象心理学，就要保持心理学的一套概念系统。当然，也要尽量考虑管理学的特点，不能将有关的管理问题扯得过于支离破碎。但保持自身的系统的特点仍然是前提，不然，就有被取消的可能。

三、概念系统的问题

现在的任务是要找出一套能尽量好地为管理工作提供服务的心理学的概念系统，从而使学校管理心理学既能切实有助于学校管理工作，又能“象自己，不象别人”，不致于被取消。下面拟就个体心理部份作一些探索，目的是想从中找到某些启发，以为考虑整个学校管理心理学有关问题的参考。

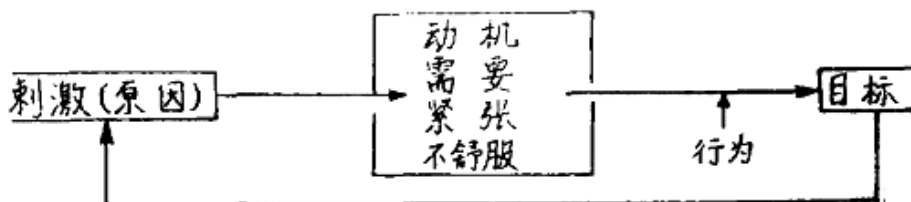
仅从心理学特色这一方面来考虑，依照普通心理的方式，以心理结构的范畴为线索来构成一个体系进行论述似乎是方便的，有一些应用心理就照此体例。但我们现在就不能如此，这样办势必要将管理问题扯得极其支离破碎，不能在主要的管理问题上提供切实的帮助，还会搞得非常庞杂，免不了重复、噜苏。

我们认为，用“活动”这个心理学概念为基础构成一个系统来组织论述是可取的。

当然，活动心理学也还有些理论问题需要讨论，有一些

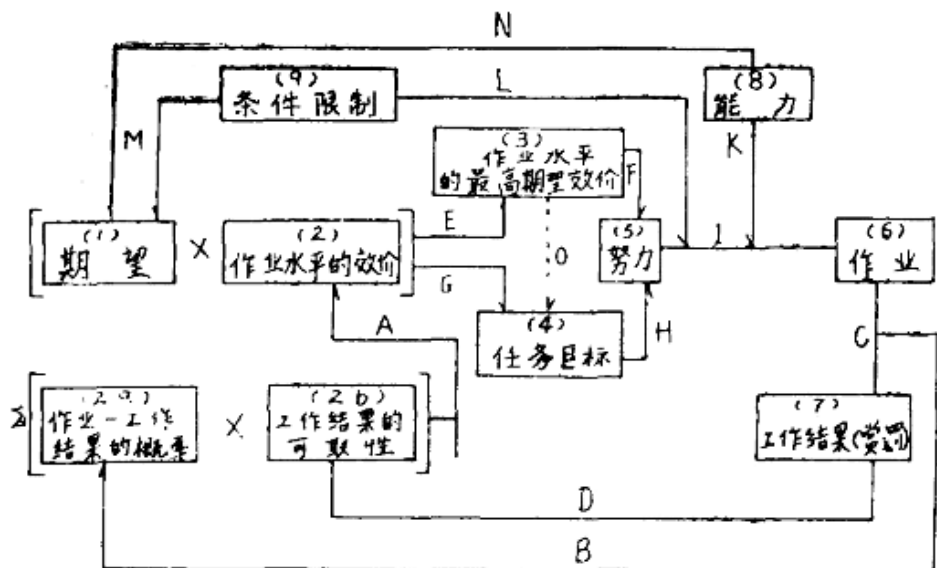
概念我们不一定必用，它们也不一定对管理都有用，而且，自然，还必须另再纳入一些有关的概念。所以，也只是参照“活动”概念的旨趣而已。

这个概念系统，以最简单的方式表示就是“需要——动机——动力模式(手段)——目标”。借用一个图①，就是：



行为基本模式图

从这个基本模式展开，我们还可以参考美国《应用心理学杂志》1973年12月份一篇文章中的一个图②：



工作动机模型图

注①引自Warrold J. Seauitt: managesial psyc—ology

注②转引自陈立《期望理论的心理学基础和实践意义》，详见该文说明。

自然，这些基本的概念模式当不能详尽地表示我们必须考虑的全部内容，象认识过程、意志过程对活动全程的参与，个性性格气质等对活动的影响，个体心理状态对活动的作用，现实的环境（物理的、社会组织的）对个体活动的意义，如此等等，都难以图示，但却是必须考虑在整个概念系统之内的。

我们感到“活动”概念系统的可取性就在于：

（一）这个系统的研究对象和管理工作的最终目的是一致的。

活动，是由自觉的目的所调节的负有一定社会职能的内部过程（心理的）和外部过程（生理的）的总和。而管理工作，其最终的落脚点，就在于要通过管理使属下的每个人都能在其主要的、本职的工作中作出切实的实际成绩，从而使整个群体组织作为“总合的主体”能取得组织目标的最大的达成度。而任何实际成绩的取得绝不可能是单一的内部过程的结果，它总是由内、外部统一的活动所创造的。所以，管理就是管人的活动，马克思就说过：“由人们联合进行的活动，都必须要有管理。”恰是这个意思。而人的工作、教师的工作，就正是活动形式中最主要的一种——劳动。

（二）这个系统中的一系列基本概念，与管理工作的基本内容是一致的。

对人的管理，要使其作出最好的工作成绩，主要的该管些什么？要从哪些方面去管？要之，一为方向（理想、志愿、抱负等），二为积极性（努力、士气等），三为能力（才尽其用、扬长避短等）。这三者，大抵是对人的管理工作的轴心了，此外的工作，对这三者的关系，似乎可以看作

是“四方辐辏”的。

这样，其与“需要—动机—手段（动力模式）—目标”这个系统两相对照，是相当合拍的，这就无须另加说明、再复喋喋了。

（三）采用活动的概念系统，还可能有这么一些实际工作上的意义：

管理心理是要讨论领导的管理型态的，有的材料提出这么一些管理类型：政治型、业务型、红专型等等。这些型态是涉及领导者有关管理方向的管理观念的，是与对活动的内、外部方面的不同侧重相关的，自然，只有红专型是掌握了活动这个概念的实质了，将内外两个方面统一、一致起来了。那么，我们如果在学校管理心理中突出活动这个概念，突出这个系统是否有助于产生更多的红专型的管理型态呢？也许会有这个意义的。从学校管理的实际情况看，政治型的管理相对地要居多，“领导主要是管政治、管思想的。”这个说法相当流行，无疑，“政治挂帅、思想领先”一万年也是正确的，内部活动总要起调节作用，而问题是，将它孤立起来，片面化、绝对化，这就不妥了。孤立的内部活动怎能创造出实实在在的工作成果呢？“十年间”，一些“‘双学’先进单位”、“先进个人”是不出产品、不出粮食、不出成果的，而有关的领导却也是“先进的”。那当然是特殊时期，但也会余波澹澹，这是个教训。管理心理是应该从心理学的角度为改变这种影响作些贡献的。

在活动的概念系统中，需要这个概念的地位是比较突出的，这对管理型态、管理观念大概也会有比较积极的实际意义。回顾一下我们以往的实际管理工作，对需要问题是存在

忽视、片面对待的情况的，也就是说没能较自觉地将需要的有关规律运用于管理，而片面的情况似乎更突出些。例如一方面要调动下属积极性，另一方面却不去开掘作为“个性活动积极性源泉”的需要。片面的问题主要是忽视了自然需要和物质需要的意义。其实这是马克思早就解决好了的，恩格斯说：“正如达尔文发现生物界的发展规律一样，马克思发现了人类历史的发展规律，即发现了直到最近还被思想体系的积淀所遮盖的一个简单的事实：人们首先必须吃、喝、住、穿，而后才能从事政治、科学、艺术、宗教等等；……”（《在马克思墓前演说》）。自然，我们也要防止另一种倾向的片面，即希图单纯以奖金、物质利益来换取工作积极性。这些都是不了解人的需要满足方式特点所造成的。在管理心理中很好阐明需要这个概念是有好处的。

以上是关于个体心理这个部份的一些粗略的考虑，不少问题还需进一步深入讨论。不过我们认为，立足于寻找或组成一套与管理工作比较适应的概念系统——心理学的概念系统来组织学校管理心理这个领域有关问题的论述，这大概是可取的。其它的几个部份——群体心理、组织心理、领导集体心理——的叙述，似可循此旨趣作进一步的深入研究。

四、蛇 足

行文至此，随笔想到几句题外话。

在我们现有的普通心理学体系中，有一些重要的心理现象、心理事实没有它们恰当的位置，除注意、兴趣外，需要也是一个。需要问题，以往或是作为情感产生的基础带上几笔，或是在谈意志行动时作为动机的基础谈上几句，最近有

些教材又将它放在个性心理中作为个性倾向性的一个内容来处理。近年来苏联心理学界将人的心理结构划出一个心理状态的范畴，与心理过程、个性心理特征并列，这也没有解决需要问题，需要是作为个性的积极性、倾向性因素处理的。而实际上，需要是人的整个活动（内部的、外部的）的动力基础，人在现实环境中的各种应急活动、对各种刺激的反应，无不依需要的状况为转移，任何一种活动都是指向某种需要的满足，所谓价值定向，其实还是需要定向。需要的特殊，就在于它是与人（作为自然实体和社会实体）的生存、发展条件的必要性联系在一起。这个问题的关键，是否还是与我们整个的心理学体系中活动概念的地位欠明确有关。

无疑，心理、意识始终是心理学研究的特定领域，我们也不曾将这个领域作为一个“封闭的内部世界”来对待。问题是，如果不给活动及需要等基本概念以恰当的地位——能在体系、结构上明白、确切反映出来的地位，这个内部世界在心理学中实际上究竟能开放到多大的程度是值得考虑的。在学校管理心理学中这些问题能否寻得一个别开生面的处理？这是要仰仗同行、前辈的大力了。

(82.6.12.)

研究管理心理的方法论问题

——“心理设计论”构想

云南教育学院 张 燮

方法论问题对于任何科学领域都有决定性的意义。具有正确而先进的方法论指导科研工作就能顺利推进而卓有成效。否则往往导致歧途而徒劳无功。

管理心理研究的方法论观点形形色色，对同一心理现象的解释和结论往往各不相同；到底采取什么样的方法论观点，更是值得我们认真思索，严重注意的。

方法论包括基本理论观点和研究途径两个方面。本文把两个方面联系在一起作一点初步的探讨，提出“心理设计论的构想”。

一、心理设计论的提出

我国管理心理学的任务，在于通过管理职能，造就一种社会主义所需要的，符合共产主义方向的心理状态，最大限度地发挥工作人员的智力和技能，促进各项事业的发展；同时也促进人自身的完美发展，为建设社会主义的物质文明和精神文明服务。

要完成这一任务是非常艰巨的。因为我们的管理心理学起步很晚，才刚刚开始积累资料，还缺乏系统的理论研究，我们不得不在完成这一任务的途径上，认真进行一番选择。

1. 有一条与别人不同的路吗？

西方资本主义国家有各种各样的管理心理学，他们创造了许多研究方法，提出了这样那样的理论。我们可以通过鉴别吸取一些有用的东西。但是，如果我们只是重复人家的某些方法，套用人家的理论，走人家走过的路，我们决不能真正解决自己的问题，产生社会主义的管理心理学。

我国社会主义的管理心理学应当与资产阶级的管理心理学有着本质的区别，除了目的不同之外，关键就在于方法论前提和研究的意识形态倾向。资产阶级的管理心理学家尽力美化和掩饰腐朽的资本主义秩序，力图调和阶级矛盾，用心理方法消除社会冲突，达到维护资本家利益的目的。他们的方法论建立在唯心主义的、机械主义的基础上，他们的一些所谓管理心理原理，常常是从孤立的个体特点，或者从想象的永恒不变的社会环境中引伸出来。我们在参考国外管理心理资料的时候，不可不注意这一本质的特点。当然，我们并不一概排外，应该通过鉴别，利用其研究方法和技术方面好的东西，以及某些局部规律方面的科学的客观成就。

东欧和苏联与管理有关的研究成果又怎么样呢？虽然有不少可以借鉴的部份，但也并不完全适合我们的国情。

从我国现实的管理心理研究现状看，我们可以对过去的经验进行概括和总结。可以对现实的心理现象进行调查和归纳，可以从描述水平开始，可以不怕艰苦，进行浩繁的资料积累工作。但是，这样做也有问题。第一、这实际上是别人走过的路，这样做，等于从别人几十年前做过的工作开始。第二、我国的社会主义在前进发展中，政治经济体制在进行不断的改革，作为其反映的人的心理也在不断变化，昨天得