

学校管理心理学

伊春师范学校

学校管理心理学

杨文群 编著
刘静一 整理
岳宝莲

伊春师范学校

一九八五年二月

目 录

说 明

第一讲：学校管理心理学的对象、任务和方法

第二讲：学校的社会心理分析

第三讲：教职工工作积极性的心理基础

第四讲：教职工的个性和教师的心理品质

第五讲：学校领导者对教师及其教导工作的认识

第六讲：学校中的信息活动和信息沟通

第七讲：学校领导管理行为的模式和领导者的心理品质

第八讲：人事心理和管理心理理论在学校管理中的运用

说 明

在全面开创社会主义现代化建设的新局面中，教育已经提到重要地位上来。胡耀邦同志在中国共产党第十二次代表大会上的报告中指出：“四个现代化的关键是科学技术现代化”，“在今后二十年内，一定要牢牢抓住农业、能源和交通、教育和科学这几个根本环节，把它们作为经济发展的战略重点”，“我们在建设高度物质文明的同时，一定要努力建设高度的社会主义精神文明”。①

学校是教育的专设机构。学校的管理工作也要和其它企业管理一样开创一个新局面，不能停留在已有的成绩和水平上。如果我们承认教育心理学的确是教育好学生在方法上的科学基础，那末学校管理也必须有相应的“学校管理心理学”作为它在方法上的科学基础。正如人所共知的企业管理心理学对企业管理所发挥出来的积极作用。为了提高学校管理的理论水平和实际管理效能，建立一门“学校管理心理学”就非常必要了。

为此，作者不怕才疏学浅，就这一门尚未建立起来的学校管理心理学的某些基本问题进行“初议”，是否得当，是否可以作为这门学科的部分基本内容？就要请教读者了。

(1) 胡耀邦：全面开创社会主义现代化建设的新局面。

(1982)

最后，除深深感谢刘静一、闯志雄两位同志化了不少精力和时间为我最后整理原稿外，还应对我系领导改善我的工作条件，以及帮助调查、统计、校对的岳宝莲、谢津津、叶松伟、张彩云等与有关本书印行的同志。在此，仅向这几位同志表示感谢。

作者于杭州大学心理系，1983年7月，病中。

第一讲 学校管理心理学的对象、任务和方法

一、学校教育和学校管理

(一) 学校教育

学校是一种有组织的、进行着教育活动的专设机构。学校对学生进行教育时，必须有明确的培养目标。培养目标必须体现出我国的教育方针，即“使受教育者在德育、智育、体育几方面都得到发展，成为有社会主义觉悟的有文化的劳动者。”②（这是后面所附主要参考资料的号数。下同）最近党的十一届六中全会再次提出：“坚持德智体全面发展，又红又专，知识分子与工人农民相结合，脑力劳动与体力劳动相结合的方针”。当然，两者在文字上虽有不同，在精神上却是完全一致的。这是学校教育的方向。

此外，学校教育主要是通过教师来进行的。教师对学生进行教育时，不仅要掌握教育方针这个方向，还要用科学方法。教育心理学虽然不直接研究教育方法，却提供科学方法的依据。所以教育心理学是教师教育工作的科学基础。无论是德育、智育或体育都是这样。

但是，教师的教育工作效果不是单单取决于他们是否有本学科应有水平和真正的科学方法，更基本、更重要的还要有工作的积极性。教师的教育工作只有在科学方法和工作积极性结合起来的基础上，才能发挥佳效作用。如何培养和发挥教师的积极性，目前还没有一门学科对这个重要课题进行

（2）《毛泽东选集》第五卷（1980）；中共中央十一届六中全会：《关于建国以来党的若干历史问题决议》（1981）

专门研究。

（二）学校管理

管理是目前很流行的名词。什么叫管理？必须联系“机构”来理解。管理的意义和作用就是发挥机构的功能、完成机构的任务、达到机构建立和继续存在的目的。虽然各种机构都需要管理，但作为现在管理科学却主要是在经济企业这种机构的领域内开展研究的。

经济企业管理可分二大方面，一方面是“人一机”系统，着眼于人和机器关系的研究，又可称为“技术系统”；另一方面则是“人—人”系统，研究人与人之间的关系，又可称为“行为系统”。由于经济企业的复杂性，管理科学显然必须是综合性的跨界科学，涉及很多学科，其中有一门就是心理学，凡是有人的地方，都有心理学问题。经济企业内部既有两种都以人为主的系统需要管理，心理学上的问题自然不少。从“人一机”系统而言，是工程心理学研究的对象；从“人—人”系统而言则是行为科学的对象，也是企业管理学或组织心理学的研究对象。这些学科的名称虽然不能划上等号，却也难以区别清楚，因为它们都是以人的行为作为研究对象。它们研究的目的，都是通过人的行为规律的掌握来提高对人的行为的预见性，以及机构中成员的工作行为效能。所以也不妨认为它们是同一种学科的不同名称。尽管它的内容有不少可议之处，目前，它已经是粗具规模，也产生了实际效果。至于有些人把研究对象的“行为”和心理学史中行为主义的“行为”混淆起来，可能是一种误会。

学校和企业一样，也必须进行管理。它的意义和作用就是发挥学校的职能，遵照党和国家的教育方针，完成培养人

的任务。

学校管理的水平就是通常所说的“办学水平”。学校办得好不好，首先必须坚持办学方针与党和国家总的教育方针相一致，即坚持社会主义方向和加强党的领导。这是办学前提，不能动摇。第二，要看学校所有工作成员（包括学校领导、教师和职工）的工作积极性。第三，要看这些人的工作能力、工作方法和工作效能。一般说，“第二”和“第三”就是学校管理心理学所要研究的范围。

如何管理学校？如何更有效地发挥学校的教育职能？如何在学校教育中贯彻德智体全面发展的教育方针？这就得同时研究学校是一种什么性质的组织机构？在这里面进行的教育活动（包括德、智、体三方面的教育活动以及学校中各种有教育效果的一切活动）的特点是什么？应该建立那些规章制度？学校领导、教师和职工到底应该具备那些特点？什么叫工作的积极性？怎样才能激发他们的积极性？……这种种问题，其中有些问题的本身就是心理学问题，另一些问题本可以从各种不同的角度去研究，但如果着眼于学校管理方法和提高管理质量的话，从心理学角度去研究更为恰当。企业管理心理学的建立，对提高企业管理水平，促进生产起了人所共知的积极作用，便是很具体的证据。

在学校管理中，不存在“人一机”系统，至少在目前是没有的。它只有“人—人”系统，而且学校这个“企业”，连产品也是人（学生），人的因素就更为突出了。

在学校管理中，除了“管人”外，当然还要管财，管物和管事，但“事”的主体仍然是人，而物和财的管理仍然要依靠人去做的。所以归根结蒂是“管人”。是对“人—人”

系统的管理。在管理人的过程中，不了解人的心理活动规律，就很难发挥人的工作积极性，很难发挥学校这个专设教育机构的职能，就难办好学校。这好比不根据学生学习中的心理活动规律，也很难提高他们的学习质量一样。

所以“学校管理心理学的建立和研究是符合提高学校管理水平这一客观要求的。

二、学校管理心理学的对象和任务

(一) 学校管理心理学的对象和任务

顾名思义，学校管理心理学就是研究学校管理过程中的心理活动的科学。但是心理活动是“内在”的，“非感知觉”的，很难进行研究。幸好它会表现出来，表现出来的就是“行为”。在这里，我们避开对“行为”的哲学和心理上的争辩，只是通俗地、尽人皆知地把它作为“心理活动的外现”来定义，取其方便而已。在学校中，人的行为可以分为两大类：一类是工作行为，另一类是生活行为。工作行为，包括领导管理人员的管理行为、教师的教导行为、职工的工作行为。不属于工作行为的一切行为都归属到生活行为。学校管理心理学就是研究学校领导管理过程中的行为（主要是工作行为）的科学。

但是我们不能满足于仅仅研究看得见或觉察得到的工作行为，因为就“行为”来研究行为是不能彻底理解行为的。既然行为是心理活动的外现，要彻底理解行为就必须深入地研究行为的心理活动机制。所以学校管理心理学既可以说是研究学校管理过程中的心理活动，也可以说是研究学校成员的工作行为。在本书中，有时合称为学校管理过程中的心理

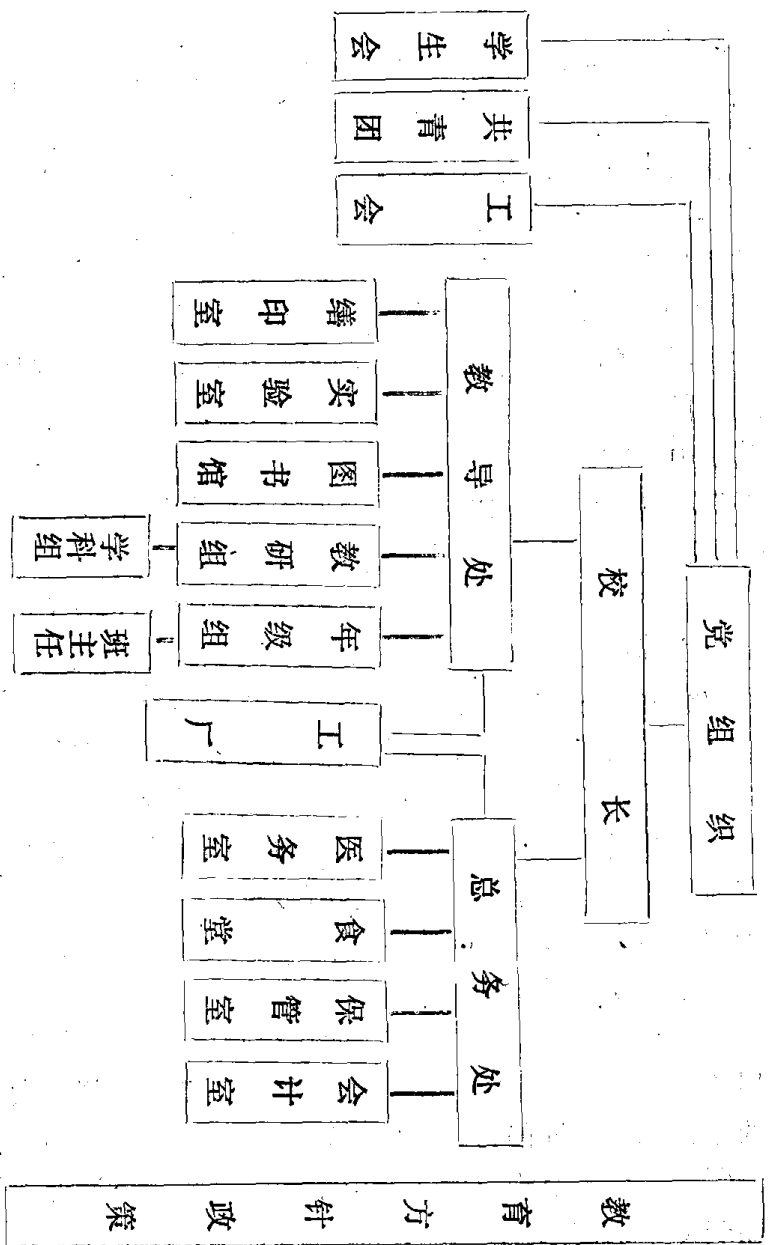
行为。

作为学校管理对象的还有学生。学生和其他三种学校成员，无论从生理——心理特征上讲，或是从社会给予他们的任务（学生的任务是学习，学生的行为主要是学习行为）来讲，以及他们的生活行为都是不同的，所以“管理”的方式也不同。学校对学生的管理是在教育过程中进行的，是通过教师的教导行为来实现的。对学生的教育和管理必须在理解学生学习的行为基础上，才会产生良好的效果。这是教育心理学的传统范围，仍由教育心理学去研究。但在学校管理心理学中有时也不得不提到学生，正如企业管理心理学有时也不得不提到产品一样。“学生”就是学校这种“特殊企业”的产品。

学校管理心理学只研究学校管理过程中教职工的心理行为和品质（如个性等等），当然也包括学校领导的心理行为和品质。因此，传统教育心理学中的“教师心理”也就被包括进来了。在这范围内的各种人的心理行为自然有许多规律可以探索，有些规律可以提高学校管理效能，也有一些却会产生消极影响。如何发现并利用有积极作用的心理行为规律和预测、阻抑、削弱有消极作用的心理行为是学校管理心理学所要研究的中心课题。

（二）学校的行政机构

已经说过，学校是一个有组织的机构。这个机构一般是用“行政关系”来描绘。因此，各级各类以及规模大小不同的学校就有不同的行政机构设置以及由此产生的“行政关系”。今以中等规模的普通中学所共有的一般设置为例，如图表（一）所示：



图表(一) 学校中行政机构所体现的领导管理关系

这种学习的行政机构并不是本书所要讨论的内容，但学校管理心理学必须弄清楚，因为它体现出学校领导管理关系，成员的心理行为，也就在这些“管理关系”中产生和进行的。同时这些心理行为势必会影响这些机构职能的发挥。

（三）学校管理心理学是一门应用心理学

应该明确指出学校管理心理学是一门心理学的分支。

“学校管理”是“心理学”的限定词，表明“心理学”应用于“学校管理”，所以它是一门应用心理学。所有心理学的研究成果，不同程度地可以提供它作为内容。但是其中的企业管理心理学、社会心理学和教育心理学对学校管理心理学的建立有更大的作用，不妨说是它的基础科学。因为：

第一，企业和学校尽管有不同的性质，但同样是通过管理来激发和提高成员工作行为的积极性，来发挥企业和学校的职能，完成各自的任务。

第二，学校这个机构是整个社会组织中的一个单位。它具备和社会相似的许多性能。即使规模很小的学校，也至少能作为一个团体或集体而存在，人与人之间的关系始终是学校管理过程中的核心问题。因此，社会心理学的成果就显得特别重要。学校，在学校管理心理学中不是作为行政机构，而是作为一种“社会——心理”的一个单位。这一点将在第二讲中详细阐明。

第三，学校领导提高教职工的工作行为积极性，不论用什么办法，都离不开教育作用。实际上，广义说，引起、提高或降低任何工作行为积极性的作用，都是一种教育作用。因此，不管是否引用教育心理学的具体内容，都有浓厚的教育心理学的气息。如果学校管理心理学主动引进教育心理学的

成就，岂不更好！

然而，要使学校管理心理学真正成为独立存在并继续向前发展的学科，就不能单凭各学科有关内容的拚凑，也不能仅仅是心理学和其它学科有关成果在学校管理中的“应用”，而必须“自力更生”，建立在自己对特定对象进行研究的基础上，才能成为能够逐步“确定这一学科所应有的基本规律，发现能解释许多事实的原理，或者建立能解释许多事实的理论”。③因此，我们对研究方法就应该有所讨论。

三、研究方法

由于学校管理心理学（以后简称校管心理学）是一门跨界学科，又是正在诞生的新学科，在原则上，它的研究方法就不能有所限制。有人把科学方法分得很细，心理学的研究方法也有数十种，并把它归纳成八大类。为了明确各种研究方法的含义，分类是必要的。但是方法总是被对象所决定，研究什么课题就用什么方法。就校管心理活动和相应的行为来说，种族发生法、动物实验法是不适用的，物理模型和数学模型法至少在目前也难应用。我们认为在传统科学方法中学校管理心理学能够采用的方法，是实验法和调查法，但也得看研究的具体内容，有时还必须把几种方法联合起来进行。关于研究方法，我们认为：

（一）要认识清楚研究方法的本质概念

校管心理活动与工作行为和其它任何客观现象都是一种经常变化着的变量，研究它们，概括地说，无非明确它们之

（3）凯德洛夫、斯泼尔金：科学的概念。《自然科学的哲学问题丛刊》1979，第二期。

间的关系，特别是学校领导管理者的工作行为和教工职工行为的关系。什么关系，一种是函数关系，一种是因果关系，这两种关系，既有联系，也有区别。

函数关系和因果关系都反映校管心理活动之间的密切联系。在学校中，任何心理活动都是由另一些事物所引起，这些事物就是这些心理活动的原因；任何心理活动也会产生另一些现象，这些现象就是结果。研究校管心理活动，首要的是坚持因果论。学校领导管理者面对着各种事物都要问一问：为什么？结果怎样？从学校管理角度说：既要找出教职工们工作行为的原因，也要预测它的结果，从而发现规律，发现它们之间本质的前因后果的联系。

虽然正在创建中的学校管理心理学不能排除在校内事物因果关系上的逻辑推测和描述，但原则上，还应该从数量上来阐明。这是唯物辩证法中非常重要的“量变到质变的转化规律”的一种体现。

这种数量方面的变化，在数学上就用函数来表达。什么叫函数，马克思在《数学手稿》中有很简明的定义：“一个变量的函数是另外一个变量，它的值随着前者的值而变化，也就是依赖于前者”。设 X 是一个变量， Y 是另外一个变量，则 y 是变量 x 的函数：

$$y = f(x) \quad (f \text{ 是函数的符号})$$

x 称为自变量， y 称为因变量。 y 的值随 x 值的改变而改变。可见这两种变量存在着依赖关系。但是这种依赖关系只存在于同一结构或系统内，不是任意的。在同一系统内， x 起着主导作用，而 y 则是从属性质。学校管理心理学的研究就是要从量的方面阐明两种变量（两种校管心理活动，两

种工作行为或某种物质因素等等)的依存关系。虽然,从目前心理科学的水平来看,对校管心理活动作出精确的函数关系是不大可能的,但从函数观点来进行研究却是适宜的、必要的。例如:“教工对工作的积极性随学校领导管理水平而起变化”是尽人皆知的。然而,我们还没见到对此进行某种科学研究的资料,只是停留在经验水平或常识水平上。

关于应用函数观点来阐明人的心理活动和行为,很早就开始了。由于人类行为的复杂性,在这里引进勒温(K. Lewin)从他的“心理生活空间”(Psychological Life Space)理论中引导出来的人类行为公式是可取的。如果我们用它来说明工作行为的话,则B代表工作行为(包括学校领导的管理行为、教师的教导行为和职工的工作行为。下同)P代表B的主体,E代表当时的周围环境,它们的关系如下:

$$B = f(P \cdot E)$$

公式表明学校成员的工作行为随主体和当时生活空间(环境)这二个条件的变化而变化。即工作行为是主体和环境的函数。

在勒温的理论中,P主要指主体的知觉,显然不能包括主体的全部含义。E,是环境,似乎又过于广泛。因为某一学校成员的工作行为并非受环境(譬如学校)中所有事物的影响,只有某一事物对它有影响,这种对工作行为有影响的事物也不是单纯的刺激,而是许多刺激的综合体,我们就称之为情境。情境是在环境里面对工作主体发生作用的刺激综合体。例如教师甲在第一教室上课,对教师甲的工作行为有影响的只有第一教室所产生的一切情况,而同时在学校环境中的其它教室所出现的任何变化和教师甲的上课都不发生关

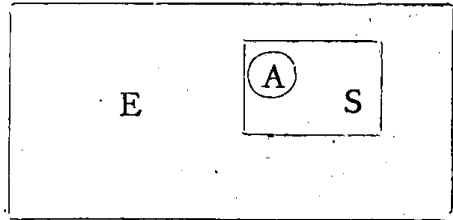
系。第一教室就是教师甲的工作行为的情境。

托尔曼 (E·C·Tolman) 把两个自变量改为 A 和 S。S 代表情境，这就比较确切了。A 代表行为主体，含义比较全面，包括行为主体的年龄特征，知识经验，个性和需要等等。称为前提变量，作为一种中介变量而存在。“中介变量” (Intervening variable) 这个名词由托尔曼首先创用，现在已成为许多科学所共有的普遍名词了。它的

原义就是：情境和行为之间的联系并不是直接的，它们之间还有中介变量起着作用，中介变量这个概念让我们很容易说明：为什么同一种情境会引起不同行为，而不同情境却又会引起相同的行为？这就是由于不同的行为主体有不同的前提变量。这样，人类行为公式就成为：

$$B = f(A \cdot S)$$

中介变量当然是很复杂的变量，连遗传因素也包括在内了。照托尔曼意思：中介变量中最活泼的是“需要”变量和“认知”变量，“需要”可以说明行为主体的“为什么”？为什么会产生这种行为？“认知”可说明行为的本身。在下列各讲中探索校管心理活动和行为时就常常倾向托尔曼这个



图表(二)：工作行为的情境和环境

E——环境 S——情境

A——工作行为主体

行为的函数和中介变量的观点。

在学校管理心理学的研究中，不论采用什么方法，无非是从两种变量或更多变量的函数关系来进一步探索因果关系，发现规律以提供如何办好学校的心理学依据而已。

可以举一个实例。作者曾对教师教导行为的积极性加以研究，发现教导行为积极性受下列各因素的影响：社会和学校的评价，学校领导者对教师及其教导行为特点的认识，教师本身的需要和动机，生活和工作环境，学校或社会（包括学校上级领导机构及领导者）对教师的激励，学校领导者的心理品质和领导作风。换言之，教师的教导行为积极性会随这六种因素的变化而变化。④这六种因素分别属于上述公式中的“A”或“S”。当然也可以把教导行为积极性说成是这六种变量（以A、B、C、D、E、F代之）的函数，即：

$$B = f(A, B, C, D, E, F)$$

不明白教导行为积极性和它们的关系，就不可能理解教导行为积极性，因而，也不可能用可靠的方法来提高它。

（二）自然实验法

实验法可分为实验室实验法和自然实验法。这两种实验法各有不同的特点和适用的对象。

实验室实验法对人的生理心理、感知觉等研究是比较适用的。但就整个心理学说：“一般意义的实验法的应用是有较多局限性的”。“看来，所要研究的心理活动过程，越是高级，越是牵涉到较多的因素，尤其是社会因素，就越不适

（4）杨文群：影响教师教导行为的因素分析。中国心理学会：《心理学文摘选集》（1981）
