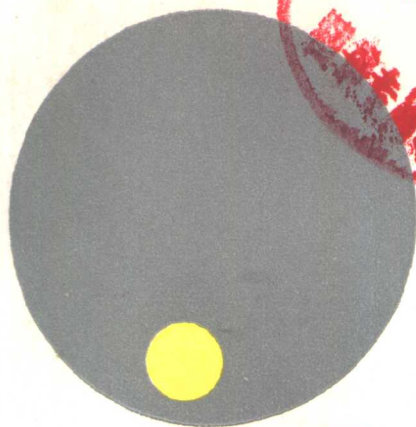


李 旷 吴秀娟 朱 方 潘源琛

学校管理心理学丛书之三

教师的工作积极性

教师的工作积极性

丛书顾问 徐联沧 刘兆吉

丛书主编 林俊鼎 张 璧

本书作者 李 旷 吴秀娟 朱 方 潘源琛

《学校管理心理学丛书》

教师的工作积极性

李 旷 吴秀娟 编著
朱 方 潘源琛

*

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 山东人民印刷厂印刷

*

850×1168毫米32开本 7.5印张 4插页 171千字

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

印数 1—1,480

ISBN 7—5328—0091—1

G·59

书号 7275·668 定价 1.54元

前 言

《学校管理心理学》这门新学科，是中国心理学者倡建的，时虽不长却发展迅速，令人注目。

自1979年提出学校管理心理学问题的研究，迄今不过八年。1983年中国心理学会建立学校管理心理专业委员会。近几年来，这门学科已作为学校课程，除台湾和西藏之外，在全国各省均陆续开设，并受到学校管理工作者的热烈欢迎。1985年春在昆明举办的“学校管理心理学研究班”，有一百多位高等学校教师会聚一堂，共同研讨，为这门学科的教学和发展作出努力。上述这些情况充分显示了这门年轻学科的生命力。

为促进学校管理心理学的教学和普及，为及时反映研究工作的新成果，很有必要编撰出版一套《学校管理心理学丛书》。承山东、云南、陕西、福建四家教育出版社热情支持，协作出版。

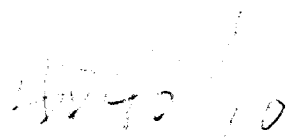
这套丛书力求以我国自己的研究工作为基础，各册分别反映学校管理心理研究的新的领域、新的侧面、新的进展。丛书内容注意联系实际、讲求实用，并以科学性、实用性和可读性为特色。希望它能够对学校管理心理学的发展作出贡献，希望它能够对广大教育工作者提供切实的帮助。

本丛书聘请中国科学院心理研究所所长徐联仓研究员、西南师范学院刘兆吉教授为顾问。

以丛书形式较大规模地出版一个专业的心理学著作，这在我国心理学史上可称首次尝试。由于编著者经验，水平所限而产生的缺点错误，希望能在这一学科的发展中得到订正。

林传鼎

一九八七年五月于北京



内 容 简 介

本书以调动教师工作积极性为中心，广泛论述了学校的教师管理及其他职工管理的主要心理学问题。全书共五章。第一章，从教师作为个性个体和职业角色的双重涵义这一角度概述了教师、教师工作及其积极性的一般心理问题；第二章，从人活动的动力系统方面进行集中论述；第三章、第四章，分别从人活动的定向系统和效能系统、就态度的调节与能力的发挥等主要方面作了论述；第五章，则从教师工作的环境条件等方面论述调动教师工作积极性的心理学问题。本书观点较新，内容丰富，论述扼要，可供广大实际工作者自学之用，也可作大专院校学校教育专业、教育管理专业的教学参考书。

目 录

前 言	林传鼎
第一章 教师及其工作积极性的一般问题	1
第一节 作为个性个体的教师	2
一、人的基本属性	2
二、人的心理	6
三、人的个性	11
四、人的活动	17
第二节 作为社会角色的教师	20
一、社会角色概述	21
二、教师角色及其特点	24
三、教师角色与角色担任者的统一	39
第三节 教师工作的积极性及其激励的 基本心理线索	44
一、积极性的心理学含义	44
二、教师工作的积极性	46
三、调动教师工作积极性的心理线索	49
第二章 教师的工作动机与工作积极性	53
第一节 动机与需要	53
一、动机概述	53
二、需要的含义与功能	55
三、教师的需要和相应的管理对待	59
第二节 教师的工作动机与目标	62

一、目标的一般概念	62
二、教师的工作目标与行动努力	66
三、目标管理与调动教师的积极性	71
第三节 教师工作动机的激发	73
一、激发教师工作动机的外部手段	73
二、教师工作动机的激发	76
第四节 教师的工作动机与心理挫折	82
一、心理挫折概述	82
二、教师心理挫折的内容及其特点	84
三、教师心理挫折的管理对待	88
第三章 教师的社会态度与工作积极性	92
第一节 社会态度概述	92
一、态度的一般概念	92
二、态度的主要功能	101
三、态度的外部表现	104
第二节 态度的形成	111
一、态度形成的基本过程	112
二、影响态度形成的客观因素	118
三、影响态度形成的主观因素	120
第三节 态度的改变	121
一、态度改变的内部过程	122
二、影响态度改变的因素	127
三、改变态度工作的过程、途径与方法	129
第四章 教师的工作能力与工作积极性	134
第一节 教师工作能力概述	134
一、能力的一般概念	134
二、教师的工作能力	137
三、教师能力的个别差异	145

第二节 教师能力的发挥·····	150
一、能力发挥过程的分析·····	150
二、教师能力的有效发挥·····	153
三、妨碍教师能力发挥的心理因素·····	160
第三节 学校的人事管理与教师的工作积极性·····	164
一、学校人事管理的心理学原则·····	164
二、学校人事管理的人员引进、人员安排和人员 调动·····	166
三、对教师的考核·····	169
四、对教师的培训·····	173
第五章 学校环境与教师的工作积极性·····	179
第一节 学校的群体环境与教师的工作积极性·····	179
一、教师群体的整体性与教师的工作积极性·····	181
二、教职工的人际关系与教师的工作积极性·····	184
三、群体共同活动的效率与教师的工作积极性·····	196
第二节 学校的组织环境与教师的工作积极性·····	202
一、学校的组织结构与教师的工作积极性·····	202
二、学校的组织领导与教师的工作积极性·····	211
三、学校组织效能的发挥与教师的工作积极性·····	222
第三节 学校的技术、物理、自然、环境与教师的 工作积极性·····	230
一、学校的技术环境条件与教师的工作积极性·····	230
二、学校的物理环境条件与教师的工作积极性·····	232
三、学校的自然环境条件与教师的工作积极性·····	233
后 记·····	235

第一章 教师及其工作积极性的一般问题

本书旨在研究教师工作积极性的一般心理规律，以为学校管理中调动教师工作积极性的工作提供一些参考依据。

积极性，作为人的活动的一种动力状态，自然是人的心理行为的一个相对局部的方面，由于它是一种活动的状态，所以几乎与人的活动的全部主要方面联系在一起。积极性的积极程度（活动的动力程度），就与活动的动力系统联系在一起；积极性的方向性质（正确程度），就与活动的定向系统联系在一起；积极性有效程度（对成效获得的适宜程度），就与活动的效能系统联系在一起。人的活动又总是在一定的环境中，是在与种种环境因素的相互作用中进行的，作为活动状态的积极性就又与活动的环境条件联系在一起。这样，调动教师工作积极性的工作，就包括了如何处理教师工作的“动力系统”、“定向系统”、“效能系统”和“环境条件”等几个主要方面。无疑，决定积极性的基本方面是活动的动力系统，其他方面对积极性的制约性影响是要通过对动力系统的影响来实现的，但要确实调动起教师的工作积极性，就必须处理好活动的各个方面。这就和要使煤发光发热就得燃烧整块煤一样。应当指出的是，学校管理中对于一个教师工作的基本要求就是“干劲要足”、“方向要对”、“成效要大”，而这几方面就正与活动的动力系统、定向系统、效能系统联系在一起。所以调动教师工作积极性事实上就与对教师的全面管理联系在一起。

本书的二至四章将依次讨论前述的关于教师工作积极性的几个主要方面，而第一章，则从总的角度、尤其是围绕作为工作积极性主体的教师来进行几个一般性问题的讨论，以为此后各章讨论的基础。

第一节 作为个性个体的教师

“教师”一词有双重涵义，既是指一种社会职业角色，又是指这一角色的担任者。作为一种社会职业角色，它实质上是一种客观的社会规定，是非个性的（或“非人格”的）；作为角色担任者，则是有个性的具体人。这个具体人，我们习惯上称之为教师，而且不论在任何场合（情境）下都这么看。但事实上，他并不仅仅是作为教师角色的担任者而存在和生活的，他客观上必然是在同时担任着极为众多的其他社会角色。无疑，他肯定会因担任教师角色而获得许多重要的相应的个性特点，但从基本方面看，他首先是一个“一般性”的具体人。所谓对教师的管理（如“调动教师的工作积极性”），事实上是按非个性的教师角色的社会规定来管理这么一种具体人，而且必须是在“一般性”具体人的基础上来考虑其担任教师角色的特点的。要想管理有效就必须从此出发考虑问题。作为社会角色的教师，我们将在下一节讨论，这一节我们先来讨论作为具体个人的教师、即一般人的属性、心理、个性和活动。

一、人的基本属性

教师也是“人”，也具有人的基本属性。任何管理都要自觉不自觉地以对人的属性的理解为出发点，对教师的管理也是一样。

在科学管理的发展中，曾先后出现过各种“人性假设”，

据此而形成了相应的管理理论和方法。本世纪初，有所谓“经济人”（或“实利人”）的人性假设，认为人是唯利是图、好逸恶劳的，据此形成了以权力控制、章规约束和大奖大罚为特点的所谓“科学管理”理论（“X”理论）。三十年代，出现了“社交人”（亦称“社会人”）的人性假设，认为人对社会交往、群体归属、情谊友爱、人际关系等的重视要甚于经济实利，据此形成了以协调关系、参与管理及集体奖惩为特点的“人群关系”理论。接着，又出现了“自动人”的假设，认为人有发挥自身潜能以从事创造、寻求责任、自控自制等的自动倾向，关键在环境是否有利。据此，形成了以强调环境的创设、才能的增长与发挥、内感报酬的满足等等为特点的所谓“y”理论。至六十年代末，又提出了“复杂人”的假说，认为人的属性是复杂多变的，不是单纯的某种“人”，据此而形成了主张根据不同的对象、任务、情境而采用不同的措施的所谓“应变管理”理论（或称“超y”理论）。上述种种人性假设都有某种合理性，但又都有明显的片面性和错误。它们可以作为我们管理的参考，但又不足为据，我们应有自己的理解。

人，是一种有意识的、社会性的生命实体，因此，人的基本属性就可以概括为以下三个方面：

（一）人的自然属性

人首先是以其肉体组织为存在形式的有生命的自然实体，有着受肉体组织制约的与自然界的依存关系，这就是马克思、恩格斯所指出的：“任何人类历史的第一个前提，无疑是有生命的个人的存在。因此第一个需要确定的具体事实，就是这些个人的肉体组织，以及受肉体组织制约的他们与自然界的联系。”^①这样，人就有一系列自然属性：需要存在空间，需要阳光、空气、饮食，需要御寒、防暑、避害，需要活动、休息、

^①《马克思恩格斯选集》第1卷，第24页。

睡眠，需要异性，会有生老病死，等等。

（二）人的社会属性

人虽然是一个自然实体，但是，“如果指的是孤立地站在自然面前的人，那么他应该被看作是一种非群居的动物。”^①可是，人从其动物祖先开始就是群居的。“社会本能是从猿进化到人的最重要的杠杆之一。”^②所以，人本质上是一种社会实体。这样，人就必然会具有种种社会属性：他要有社会交往，要有社会群体归属，要有情谊友爱，要去从事种种社会活动，要按社会生活的特定方式来生活、发展，等等。而这些则是任何动物所不能具有的。所以，“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”^③这种社会性本质就同时使人的自然属性一概地失去纯自然的纯生物学意义而具有社会性，因此马克思称人是一种“社会生物”。

（三）人的意识属性

人作为“社会生物”的全部活动是由其大脑、即心理的内部活动调节的，但仅是这样，则在任何群居动物（甚至如蜂蚁之类的低等动物）那里也类似：它们的活动也是由脑的活动调节的。这里的关键在于，动物的调节是本能的，人的调节则是有意识的。意识，是人的高级心理反映形式。其最主要的特点，首先是能将心理上反映对象世界、尤其是反映自身的存在、活动和状态等等的“主观图景”呈示给自己。这种有别于“不知不觉”的无意识状态的自我觉察（自我认识），就带来了自我评价、自我调节、自我完善等等的可能，从而使能够将原来以其自然本能和社会本能为基础的生命活动变成为自身的对象。人之不同于动物，就在于“他的意识代替了本能，或者说

①《马克思恩格斯全集》第19卷，第404页。

②《马克思、恩格斯、列宁、斯大林论资本主义前各社会形态》，第90页。

③《马克思恩格斯选集》第1卷，第18页。

他的本能是被意识到了的本能。”^①人的这种意识属性就使人具有为任何动物所没有的精神世界、精神生活和精神需要，同时，它也使一般生命过程中的主体积极性成为人所特有的主观能动性，使人有可能能动地认识和改造外部世界。

无疑，人的意识属性并不是与其自然属性、社会属性成鼎足的。意识只是人这个“社会生物”的内部方面，它是人脑的机能，有其自然属性的一面，同时又是与社会相作用的结果，“意识一开始就是社会的产物。”^②所以，意识本质上也是一种社会属性。而意识属性之所以又能划分出来，只在于它是整体人的内部方面。

总之，人就是一种有意识的、社会性的生命实体，人的自然属性、社会属性和意识属性完整而辩证地统一在一个具体的整体的个人身上。

在学校管理中，必须以上述的对人的基本属性的全面而辩证的理解作为对教职工管理和教育的基本依据和出发点。在这里，首先是要“全面”，不宜有对人的属性的任何片面的强调与忽视。前述的“实利人”的人性假设，是片面地强调了人的自然属性；“社交人”的假设，则片面地强调了人的社会属性中的一个方面；而“自动人”的假设，则又片面强调了意识属性中的一个方面。而且，它们都脱离开人所处的社会历史条件来考察人的属性。这些人性观及其相应的管理理论和方法都因此而束缚、限制了管理实效，它们之陆续被修正和更替就证明着这一点。同时，对人的各种属性的理解还要“辩证”。一方面，社会属性是人的本质方面，它对自然属性一般地是处于主导性、制约性的地位，这在意识活动中也一样。而意识属性，

①《马克思恩格斯选集》第1卷，第36页。

②《马克思恩格斯选集》第1卷，第35页。

对于人的整体来说，也处于主导性和制约性的地位。但这些主导和制约的一方，它们的作用又是有限度的，在特定的条件下，主导关系或制约关系就可能倒过来。管理理论中出现的“复杂人”的人性观，虽然没有片面强调某一方面，但由于没有揭示这种辩证关系，所以就不仅有理论上的错误，而且在管理实践上也带来局限性。

人的基本属性及其本质广泛地表现在人的活动中，因此对它们的正确理解也就具有广泛的管理意义。

二、人的心理

管理要管人，管人要管心。了解人的一般心理规律，是理解教师心理和管理教师的基础。

（一）心理反映的实质

人的活动是在人的心理活动调节下进行的，人的基本属性决定并表现为这种内部的调节过程。对这个内部方面，管理上首先要搞清的是其实质。这也是管理上最基本的心理依据。

人的心理实质，总的说就是人脑对客观现实的反映。客观事物作用于感官，信息由内导神经传入大脑，形成心理的映象，人脑对此进行分析处理，再将结果的指令信息由外导神经传到效应感官作出反应，这就是心理反映的全过程。在这里，脑是心理的器官，心理是人脑的机能；客观现实是心理的内容和源泉，心理是客观现实的主观映象，客观现实之“移置”于大脑，成为观念形态的映象，是经由实践的反映过程实现的。这就是心理的反映实质。

这样，要使教师能积极有效地工作，其基本的方面就取决于学校领导如何创设相应的管理上的“客观现实”，现实条件消极，就难以使教师在心理行为上积极起来。同时，还要考虑心理反映的特点，这才能使现实的作用能被教师有效地反映为

心理上的东西，进而表现在行动中。

（二）心理反映的特点

1. 心理反映凭借整体活动又服务于整体活动，是整体活动的内部方面。

心理反映事实上是人的整体活动过程，大脑中的心理活动只是“反射性”整体活动的中间环节。这个环节作为“调节器”，其意义也只在于保证更好地认识对象和作出反映，服务于活动的有效与成功。如离开整体活动就等于截去心理反映的出入两端，那么，这个中间部分就无所谓心理，也就没有任何意义了。

在学校管理中，对教师的了解或理解，对教师的培养和提高或施加影响，及对教师的德才评价，都不能离开其活动、工作。一个人离开活动、工作、创造，就无所谓心理品质，再“崇高”的心理品质也是无价值的。

2. 心理反映既是受动的，又是能动的，是在两者的统一中实现的。

所谓“受动的”，是指受外部环境决定的。心理内容要来自环境，心理活动也受环境制约。教师现有的德才就与其以前的环境影响有关；教师的德才水平有无提高就与当前的环境有关；教师工作积极与否就和环境是否有利相关，教师能力能否发挥也与环境是否有利相关。因此，凡管理上有要求、有希望于教师时，就应首先考虑创设、提供相应的外部条件和客观影响，只要这么做了就有可能使教师依照预期希望行动。

但是心理反映更是能动的，是积极、主动、“反作用的”。在“认识世界”上，人总是主动积极地寻觅对象、选择对象，对入选而进入意识的信息总要进行“加工”，要作出评价、判断等等。这些都是大脑中主动进行的过程，不是外部所能任意干预得了的。在“改造世界”上，心理上可以掌握规律而预测

事物的进程和结果，可以观念地形成世上从未有过的事物及实现它的程序（“动力模式”），并能推动、指导自身的活动予以实现。这样，学校管理就不可寄希望于能从心所欲地使教职工“听命”，教职工操有他自己心理上的“主动权”，所谓“服从命令听指挥”，“做驯服工具”，事实上是基于人自身的主动。因此，任何管理要求应力求让教职工主动地接受，这样才能使人具有行动中的能动性。

3. 心理反映既是客观的又是主观的，是在主客观交互作用的统一基础上实现的。

心理反映的客观性在于，作为心理内容的对象是客观地存在于外部现实之中的；同时，它有可能真实地、因而是客观地反映这一客观对象的可能性。而心理反映的主观性，主要在于反映总要受人已有的心理因素的“折射”，反映的获得物是观念形态的主观映象，与客观对象既有性质上的根本区别，又有必然的“变形”。这样，心理映象总有一些“不合实际”和“因人而异”。但心理反映的主观性和客观性又是统一的。只要反复实践，与对象不断相互作用，就可以使主观映象不断接近真实，从而准确地反映客观对象，也减少了反映的“因人而异”。

在管理工作中容易忽视的是心理反映的主观性，尤其是直接经验的主观性，因此容易犯主观主义毛病。为此，学校领导者要防止以为自己所看到的、所理解的东西必定是符合对象的、完全真实的东西；也要防止认为别人对同一对象的观察和理解会和自己的一样。要注意到人们错误认识的发生是正常的（虽非正确的），领导者之间、教职工之间、领导者与教职工之间的种种意见差别也是正常的，对于那种总是与自己“意见一致”、总是“完全同意”、总是“坚决支持”的现象，倒要有所分析。要克服心理的主观性所带来的“不合实际”，就要

反复接触实际，经由实践反复检验，而克服“因人而异”，则要在前者的基础上加强意见的互相交流和共同讨论。

4. 心理反映既是绝对的又是相对的，两者是辩证地统一着的。

心理反映的绝对性，在于反映的客观性，即对客观对象的“正确”的反映。但是任何人只能在特定的时间、空间条件下“主观地”去反映事物，只能达到一定的深度和广度，因此心理的反映又总是相对的，不可能一下子反映对象的全部，不可能绝对“正确”。可是所反映的对象毕竟又是客观地存在的，反映也总是有一定的正确性，因而又是绝对的。绝对和相对是辩证地统一着的。

据此，学校领导者就要避免要求教职工对现实事物的认识“完全”正确，而是要留有余地地让人逐步地、不断地向正确接近。同时，对自己也要防止自认为一定正确、绝对正确或“一贯正确”。尤其要防止将“领导地位”和“一定正确”不适当地联系起来。职权地位有利于正确反映的一面，也有影响正确反映的一面。心理反映的绝对性和相对性的统一，对任何人都是一样的。

5. 心理反映既有有意识的也有无意识的，两者还是可以相互转化的。

有意识的反映是人的心理的主要反映形式，其特点是“自觉”到自己在反映什么、如何反映、反映得如何，“自觉”到自己在做什么、怎么做、做得怎样，等等。但有意识的反映并不是心理反映的唯一形式，人还有无意识状态的反映。其特点是“不知不觉”。对感觉不到的、而实际起作用的刺激的反应，自动化了的动作行动，激情中的冲动行为，以及作梦、梦游和有神经疾患的病人的行为等，对实际上在行动中起作用的体验（需要、情绪等），也经常不被意识。意识反映和无意