

广东教育出版社

教师管理心理学

谢千秋 主编



教师管理心理学

谢千秋 主编

广东教育出版社

粤新登字03号

教师管理心理学

*

广东教育出版社出版发行

广东省新华书店经销

华南师范大学印刷厂印刷

787×1092毫米32开本9.25印张190,000字

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数 1—0,000册

ISBN 7-5406-1530-3/G. 1520

定价 3.50元

前 言

管理心理学是心理科学的一个分支，它是研究管理活动中人的心理活动规律的一门学问。管理的现代化科学化的客观要求，促进了管理心理学的研究及其发展，而这一学科研究的理论及其实际应用成果反过来又指导着管理实践活动，大大地提高了人类在各个领域中的管理水平和效能。

“实现四个现代化是一场深刻的伟大的革命。在这场伟大的革命中，我们是在不断地解决新的矛盾中前进的。因此，全党同志一定要善于学习，善于重新学习。”“学习什么？根本的是要学习马列主义、毛泽东思想，要努力把马克思主义的普遍原则同我国实现四个现代化的具体实践结合起来。当前大多数干部还要着重抓三个方面的学习：一个是学经济学，一个是学科学技术，一个是学管理。”（《邓小平文选》，人民出版社，1983年，143页）基于这样的指导思想，我们编写了这本《教师管理心理学》，供各级学校领导干部学习之用。

作为学校管理的对象、内容是多方面的，我们之所以只把教师管理作为本书的中心，研究教师管理中的心理学问题，这是考虑到管理要以管人为中心；考虑到“建立一支有足够数量的、合格而稳定的师资队伍，是实行义务教育、提高基础教育水平的根本大计”（《中共中央关于教育体制改革的决定》1985年5月27日）。教师是办学的主要力量，只有搞好教师管理，学校其他的管理目标才可能得以实现。

随着教育事业的发展和教育的深入，在教师管理实践中，出现了不少亟待解决的问题。如何提高教师的职业成熟度？如何帮助教师形成职业理想？如何引导教师树立职业的责任感和自豪感？如何激发教师的工作积极性？如何促进教师形成和发展其职业所需的能力？本书的宗旨就是试图运用管理心理学的有关知识、原理来解决教师管理中所普遍遇到的这些问题。我们深知这乃是一个新的研究领域，任重而道远，以我们有限的知识和能力是难以胜任的。但我们仍愿意尽力而为，积极探索，并以此就教于同行和广大实际工作者。书中错误和缺点难免，恳请批评指正。

本书由谢千秋主编，并编写了第一、二、六章。参加编写的还有李良德（第三章）、李豪（第四章）、邓新强（第五章）、韦龙（第七章）、张瑞华（第八章）、张林（第九章）和王小棉（第十章）等。

本书参考与引用了国内外心理学工作者的研究成果和材料，谨在此向他们表示谢意。

编者

1991年6月

勘 误 表

页	行	误	正
3	16	选拔	选拔
13	15	来示	来表示
22	9	是辨证	是辩证
55	15	影响的	影响力的
56	22	知己死	知己者死
58	14	领导者慎重	领导者要慎重
64	9—10	领导者动	领导者引动
68	21	注重和客体	注重主体和客体
74	14	专制：	专制型：
83	倒 3	1665年	1965年
87	7	责务感	责任感
114	12	教师参考	教学参考
123	19	心理家	心理学家
130	10	音象	音像
132	5	脉搏	脉搏
148	倒 5	得不尊重	得不到尊重
167	13	严量打击	严重打击
182	倒 6	有积积的	有积极的
193	17	松驰	松弛
199	倒 1、3	松驰	松弛
213	倒 2	为了做教师	为了做好教师
235	10	彼些之间	彼此之间
281	倒 5	提出了五种	提出了四种

目 录

第一章 现代管理与心理学	(1)
第一节 管理是一门重要的科学	(1)
第二节 管理要管人 管人要管人心	(7)
第三节 管人要对人的本质有正确的认识	(14)
第二章 教师管理的心理学基础	(20)
第一节 教师职业劳动特点与教师心理	(20)
第二节 教师的年龄心理特点	(29)
第三节 教师管理目标	(38)
第三章 学校领导者心理与教师管理	(47)
第一节 学校领导问题概述	(47)
第二节 学校领导者的影响力与教师管理	(51)
第三节 学校领导者的心理品质与教师管理	(62)
第四节 学校领导者的领导类型与教师管理	(73)
第四章 教师的使用与培养	(86)
第一节 教师的使用	(86)
第二节 教师的职业成熟度及其提高	(98)
第三节 提高教师职业成熟度的管理措施	(106)
第五章 教师积极性的激励	(115)
第一节 人的积极性的心理机制	(115)
第二节 教师的需要与积极性	(121)
第三节 教师的工作动机与积极性	(135)

第四节	教师的目标期望与积极性·····	(143)
第六章	教师管理中的评价心理·····	(157)
第一节	教师评价及其心理功能·····	(157)
第二节	评价者影响评价效果的心理因素·····	(167)
第三节	受评心理及管理策略·····	(177)
第七章	教师心理健康的维护·····	(186)
第一节	教师心理健康的意义及其管理目标·····	(186)
第二节	维护教师心理健康的管理措施·····	(196)
第八章	教师集体管理心理·····	(206)
第一节	群体心理及其研究的意义·····	(206)
第二节	群体行为特征与教师管理·····	(211)
第三节	教师非正式群体的管理对待·····	(220)
第九章	教师人际关系及其管理·····	(226)
第一节	研究人际关系对教师管理的意义·····	(226)
第二节	学校领导者与教师的关系·····	(233)
第三节	教师与教师的关系·····	(240)
第四节	教师与学生的关系·····	(246)
第十章	改革环境中的教师心理·····	(253)
第一节	改革环境与教师心理·····	(253)
第二节	改革环境对教师心理的影响·····	(261)
第三节	改革环境中教师心理的管理·····	(269)
附件:		
	与选择校长有关的心理现象和问题的调查 研究·····	(280)

第一章 现代管理与心理学^①

管理活动自有人类社会以来就存在了。人类在管理生产以及自身的群体活动中积累了大量的经验。随着社会的发展,人类的各種活动的管理日益复杂化,社会的客观实践需要促进了管理的科学化,出现了管理学这门学问。管理心理学作为管理学与心理学交叉的学科,亦在近几十年里获得了长足的进步,为人类各个领域内的管理活动的科学化、现代化作出了贡献。对教师的管理是学校管理活动中的一项极为重要的内容,本书的目的在于介绍与之有关的管理心理学知识,以运用于学校的教师管理,为提高我国学校管理水平和效能服务。

管理活动有心理学问题吗?它们之间的关系怎样?这是本章要研究的中心内容。

第一节 管理是一门重要的科学

一、关于管理的概念

1. 管理的定义。

从事教师管理的人,首先碰到“管理”这个概念,什么叫管理?学者们曾给它下过各种定义。美国一位心理学家

① 本章内容是根据作者1986年发表于《广东教育学院学报》第2期《领导管理与心理学》一文修改补充而成。

说，也许最好是把“决策制订当作管理的同义语”^①。另一位学者则说：“管理就是一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”^②。在苏联，许多“著作者都把管理看作是目标明确地改变另一个客体状况的过程”。^③台湾心理学家汤淑贞在他所著的《管理心理学》中指出，“管理的意义在于结合人力，运用技术，以达成组织目标”。这些定义虽然不尽相同，但可看出管理的概念应包括以下内容：管理活动总是在一定的群体中、组织中进行的，必然有管理者与被管理者的关系；管理活动必然有决策的问题，即要做什么不做什么和怎样做的问题；管理必须协调人与人的关系，以求得活动中人的心理和行为的协调一致；管理必须是有目的的，是一种实现和提高组织目标及其效率的活动。综合这些内容，我们可以把管理的定义概括为：管理是对组织目标的科学决策，并动员与协调人们的行动，有效地实现这个组织目标的过程。也可以说，管理是一种使各种组织活动合理化、科学化、最优化的社会活动。教师管理的涵义亦应从属于这一定义的内容。

人类的管理活动自人类社会出现后即存在了，人类对自身的生产活动和其他社会活动的管理，积累了许许多多的经

① (美)亨特、艾伯斯特著：《现代管理原理》33页。商务书馆。

② (美)小詹姆斯、唐纳利等：《管理学基础》18页，中国人民大学出版社。

③ (苏)P、X、沙库罗夫：《学校管理的社会心理问题》30页，北京市出版局。

。我国历史上一些思想家、政治家或军事家，在其典籍中论述过有关的管理思想和管理经验。春秋末期孙武的《孙子兵法》，其中的管理学思想与实践经验，至今仍被西方一些国家的学术界和实际工作者所重视。近代西方资本主义的兴起，生产的社会化、集体化日益扩大，生产的管理也日趋复杂化，这就在客观上促进了管理科学的发展，使管理成为一门独立的研究领域。其理论知识便构成了一门崭新的学问——管理科学。

2. 管理的二重性。

管理作为一种普遍的社会现象，有其共同的规律，但在不同社会制度下的管理活动又有它的不同特点及规律，它又必须反映统治阶级的意图和利益，于是便有管理的二重性。

马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”^①这里所说的二重性，一是指任何结合在一起的劳动都不可缺少的管理属性——计划、组织、指挥、监督、协调等，使生产力得以有效的发展，这是管理的普遍的、共同的社会属性；二是指管理的阶级性，它反映社会生产关系和统治阶级的意图和利益。认识管理的二重性，对我们目前的各种管理（包括学校管理、教师管理），都有着重要的意义。认识管理的普遍的、共同的社会属性，我们可以借鉴过去历史上和现代各国的管理科学的有益成果，“古为今用”，“洋为中用”。

① 《马克思恩格斯全集》，人民出版社，第25卷431页。

二、管理的本质在于放大管理系统的功能

管理成为一门独立的科学，虽然仅只是近百年来事，但它大大地促进了人类各种管理活动的科学化、合理化，使人类的生产活动和社会其他活动以过去未曾有过的效率向前发展着。管理、科学、技术已被人们看成是现代文明的“三鼎足”，可见现代管理的重要。

管理之所以如此重要，是因为它能放大被管理系统的功能。古希腊亚里斯多得曾说过一句名言：整体大于部分之和。按现代系统论的观点来说，这就是大系统的功能大于其所属小系统的功能之总和，而不是小系统功能的简单数学相加。管理的作用在于它能放大管理系统功能的倍率。例如，我们讲团结就是力量时，常引用一根筷子和十根筷子的关系来论证。用十倍于折断一根筷子的力，就折不断十根筷子，这是因为十根筷子合起来可以承受的力大于十根筷子分别可承受力的总和，把筷子合起来也是一种管理。同样道理，我们把10个人组织起来，管理得好，他们所起的作用，大于每个人分别发挥作用的总和。假如两间学校的办学条件（师生素质、学校设备等）基本相同，过了几年后，如果其办学量有明显的差别，原因之一无疑是学校管理水平高低的不同。有人曾作过这样的比较：1980年我国工农业生产的总产值为7100多亿元，而日本则为24000多亿元，是我国的三倍多，而日本生产出这么多的产值，只用了相当于我国的63000万吨标准煤的动力消耗。为什么两国消耗的能源几乎是一样的，而产值差异却如此之大？分析其原因，一是由于我们运用科学技术不如人，二是由于我们的科学管理水平比

日本低。可见，管理水平与经济效益密切相关。

三、管理现代化、科学化是历史发展的必然

管理科学是一种专业知识，用这些专业知识武装起来的人，乃是一种专业人才，这些人才为社会历史发展所必需。

西方发达的资本主义社会，领导管理体制的发展曾经历过或正经历着四个发展阶段^①。

家长制领导管理

这是一种因袭封建主义家长制的领导管理方式，老板既是企业的所有者，同时也是企业的经营管理者，一切由他说了算，他赖以管理的是他个人的经验。以个人经验为基础而进行的专断的领导管理乃是其特点。这种领导管理方式曾延续了相当长的历史时期。

经理制领导管理

在生产需要应用更多的科学技术后，家长制的经验已不适应形势发展的需要。于是便出现经理制领导管理，从精通一门科技的内行人员，如工程师、技师中选拔人才来担任经理的职务，掌管企业的经营管理。其特点为财产权和经营权分开。这些经理叫硬专家，又可称硬专家领导管理。

职业“软专家”领导管理

随着现代化大生产的发展，经营管理的作用日益增大，任务也愈来愈繁重复杂，精通技术的内行硬专家亦不足以胜任了。于是以掌握管理科学知识技能为专长的管理专家，即称之为“软专家”便应运而生。在高等院校里也设置

^① 陈天生：《领导科学教程》65页，气象出版社。

相应的专业，象培养其他科学家一样，大量培养管理这方面的“软专家”。这些“软专家”走上了经营管理岗位后，大大地促进了各个领域的管理科学化、合理化，从而也就显著地提高了管理效能，加速了各项事业的发展。据有关材料统计，攻读这种专业的大学生在美国占其全部大学生的9%，而在我国，包括经济学专业在内的在校学生也只是一万多人^①，相差甚远，管理水平落后自然就难以避免了。

专家集团领导管理

近二十年来，随着现代生产和科学技术的高度分化与高度综合，信息量的激增，光靠职业“软专家”个人的领导管理能力已难以应付自如了，于是便出现了专家集团领导管理的形式。这种管理形式，一方面是表现为集体领导管理的形式，另一方面表现为出现大批的智囊团、思想库，进行集体研究，提供咨询服务，为领导出主意，帮助领导决策。

领导管理体制的四个发展阶段表明，用管理科学的理论知识武装各种管理人员，并使之掌握相应的管理技能已成为历史的必然。在我国，党的十一届三中全会以后，提出了干部要革命化、年轻化、知识化和专业化。我们认为，专业化就应该包括上面所说的“软专家”的含义。从我国目前学校领导班子来看，许多校长是从优秀教师中提拔起来的，他们可称为“硬专家”。但对于学校管理，这些人大多数则仍属外行，因此，学习管理科学，提高管理水平，应是我们当务之急。邓小平同志就指出过：“我们也需要大量的学校管理人员，这也是专业人员。比如学校党委的领导同志，应不应

^① 陈天生：《领导科学教程》68页，气象出版社。

该是个专业人员呢？应该是。他们可以不是教学人员，但至少应该是懂得教育，有管理学校专长的专业人员，会管某一类学校。”^①

第二节 管理要管人 管人要管人心

管理要管人，管人要管人心，因此才有所谓管理心理学这门学问。

一、管理应以管人为中心

管理活动总会涉及到对人、财、物、事、时间和信息的管理，这就是管理活动的对象。

管人，这是对人力资源的开发。它包括人员的选拔、培训、聘用、晋升、激励等，以求达到“适才适用，适人适职，人尽其才，事竟其功”的目的。

管财，这是处理好经费的投入与产出，成本与利润的关系问题。管财意味着精于用财，善于节财，明于理财，使之最终获得进财，取得最佳经济效益的目的。办学没有一定的经费作保证，那是难以办好的，但有了经费，如果不把它用在点子上，那也无助于办好学校，所以学校管财也是十分重要的。

管物，是对设备、原材料和产品物资等的管理，以求物尽其用。学校在管物方面，应完备与充实相应的设备，如必

^① 《邓小平文选》（1975—1982年）人民出版社，1983年227页。

要的课室、实验室及实验仪器、电化教学工具与手段、图书馆和图书资料等，以符合规范化办学的要求。

管事，主要是出主意、做决策，按客观规律办事。在校里，管事主要是要贯彻好党的教育方针、政策，按教育规律办学。

管时间。“时间就是金钱，效率就是生命”，管理就要提高效率，而讲效率则是讲在一定时间内所取得的效率离开了时间，效率就难以确定。一天能做好的事如果用三才做完做好，这就是低效率，浪费了时间，这就不是高水的管理。

管信息。现代社会已进入了信息时代，信息流通的质——流通量的大小与流通速度之快慢，已成为衡量社会发进步的尺度之一。信息已成为一种有效的资源，所以信息是管理的对象。做决策需要了解内外环境变化的条件，需下情上达；管理的目标及完成目标的方法手段需要向下达，即上情下达。学校里知识的传授、育人的说理，教师样的感染，实际上就是一种信息传递的过程，这里的信息递的质量实际上也可说是学校教育教学的质量。

以上诸种管理对象都是以人为中心的。

人是这些管理对象中最活跃的因素，人处于中心的位置，“财”的收支，“物”的使用，“事”的处理，时间“信息”的掌握，无不由人去实现。

在学校里，以人为中心的管理更具有特别的意义。学是教书育人的场所，它与工厂不同之处，在于它生产的不物质产品，而是符合社会需要的一代新人。教师是学校管的直接对象，似乎是被管理者，是管理的客体，但同时教师

是教育和管理学生的主体；学生在接受教师的教育管理时，是被教育管理的对象、客体，但当学生作为学习的主人，充分发挥个人的自觉性主动性时，他们又成为自我管理的主体了。学校的一切管理都必须以育人为出发点，最终要为育人服务。

二、管人要管人心

人与其他物体最大不同之处，在于人是社会的生物。人有心理活动，人在认识世界和改造世界的活动中有主观能动性。人在作为被管理对象时，它绝不会象其他物品那样可以任由你摆布。我们购回一部机器，把它放置在哪里都可以，因为它是被动的。机器开动起来，可以帮助我们干活，干活的动力是给定的，而要人干活则有他愿不愿意干，是自觉地出力干还是消极地、应付式地干的问题，这决定于他当时的心理。

人们在发现管理要管人心这个重要问题，并加以深入研究后，管理心理学作为一门学问就发展起来了。

最有代表性和影响的研究是美国哈佛大学教授梅奥(E. Mayo)等人进行的，后来被称之为“人际关系理论”的“霍桑实验”。1927年，梅奥参加了在美国西方电器公司的桑霍工厂进行的实验研究，梅奥前后进行了四个方面的实验。

第一、工作环境的实验

目的在于探讨外部的的工作条件——照明与工作效率之间的关系。他们选择了一个绕线圈班组将其分成实验组与控制