



[苏]P.X. 沙库罗夫著



北京教育行政学院

资料室译

学校管理的社会心理问题



学校管理的社会 心理问题

〔苏〕P.X.沙库罗夫 著

北京教育行政学院资料室

一九八四年十一月

说 明

《学校管理的社会心理问题》一书是苏联教育科学院编辑委员会批准，于1982年由苏联教育科学院出版社出版的一本学校管理心理学专著。这本书的作者P.沙库罗夫多年来一直从事教育心理学研究，1975年就出版过他的《校长与教师集体》一书，苏联教育刊物上多次发表过他的文章。

这本书针对学校管理学中长期以来忽视学校管理的社会心理问题这一事实，指出：如果学校管理学研究只注意校内领导的教育组织问题，而很少注意或根本不注意领导教育集体的社会心理问题，那么学校管理学就有变成形式主义学科的危险。作者试图通过这本专著来填补学校管理研究中的这一空白。

本书是作者及其领导下的专门研究人员在苏联七十三个教育集体内花了十五年的时间进行研究的结晶。其所探讨的一些问题及其论述，对从事学校管理的研究与实践的工作者，均可借鉴参考。

这本书除第一章由张永泰所译，其余均由利兰翻译。张兴亚、史根东、崔立滨分担了校对工作。唐远尤审阅了全部译稿。我们水平有限，不妥之处，欢迎指正、批评。

北京教育行政学院资料室

1984年11月

序 言

社会主义社会发展到现阶段，学校所要完成的任务正在不断地复杂化，对教育过程的质量提出的要求更高了。教育成效的主要标志是学生个性的全面发展，首先是他的思想道德信念和共产主义的劳动态度，以及社会积极性、在集体中生活和劳动的能力、自己确定职业的能力、独立地和创造性地完成他所面临任务的能力等等。苏共中央和苏联部长会议《关于进一步改进普通学校学生教学教育、培训他们做好参加劳动的准备》的决议指出：“在当前条件下，即国家实现了向普及中等教育的过渡，中学毕业生于其在校学习期间，即应掌握深刻的科学基础知识和参加国民经济工作的劳动技能，牢固地掌握一定的职业技能”（1977年12月29日《真理报》）。

在社会发展过程中，不仅学校面临的任务复杂了，而且作为教育劳动对象的学生也复杂了。他们不仅更敏锐，而且更“难教育”了，他们对传统的教学教育形式和方法的反感在增长，这就给每个学校教育集体提出了这样一个问题：根据现实生活提出的不断增长的要求，不断地提高教学教育的效率和质量，培养在变幻莫测的条件下能随机应变地调整学校工作所必需的创造性的工作作风。。

为了不断提高学校工作的质量，就必须不断改进校内管理。管理——这是一种推动力，其主要职能就是在现代要求的水平上组织教学教育工作，并根据社会所发生的变化对其进行调节和修正。因此，如果不能进一步完善校内管理，那

么，要使学校工作实现最优化，是不可思议的。

管理科学拥有一系列相互联系的观点，社会心理观点是其中最重要的。这是因为学校教学教育工作的效率在很大程度上是由教育集体的社会心理气氛决定的。

苏共二十六大再次强调，必须更充分地运用经济增长的社会因素，在各劳动集体中建立良好的社会心理条件。在《1981—1985年到1990年国家经济和社会发展的基本方针》中说：“要关心工作人员的劳动条件和日常生活条件的改善，在每个集体中建立创造性的环境和健康的社会心理气氛，提高职业技能，满足各种文化需求，并在各单位、企业、机关和团体中发展体育运动”（《苏共二十六大文件》，莫斯科1981年版，第136页）。

由于学校要解决的问题复杂了，因而学校工作中的社会心理因素的作用提高了，这些工作就是：全体教师行动的协调和一致，他们处理相互关系的修养，团结精神，集体中的情感和创造气氛，集体的社会积极性和劳动积极性等等。鉴于此，对学校领导者的工作作风，对他们的业务修养和个性品质，对校长管理教育集体的能力的要求，正在不断改变并不断复杂化。校长应当致力于在教育集体中建立为提高教学教育工作效率所必需的那些社会心理品质和心理状态。

在管理教学教育过程中，起主导作用的是在校内管理体系中占关键地位的校长。因此，改进他的工作是提高校内管理效率的决定性条件。

学校管理，如同人类任何其它活动一样，应该建立在科学的基础之上，只有这样才会富有成效。上面所说的也完全适用于领导学校的社会心理方面。

遗憾的是，长期以来，学校管理的社会心理问题没有被专

家们所重视,相反,对校内领导与管理的教育组织问题的研究却十分活跃〔这方面有专著的作者是:И. К. 诺维科夫(1952年); Е. И. 佩罗夫斯基(1954年); В. П. 斯特列金科津(1968年); В. А. 苏霍姆林斯基(1958年); Е. С. 别列兹尼亚克、Н. В. 切尔宾斯基(1970年); М. Г. 扎哈罗夫(1971年); И. П. 拉琴科(1972年), Н. С. 孙佐夫(1975年); Ю. А. 科纳尔热夫斯基(1978年); М. И. 康达科夫(1980年)等等〕*。因此,到目前为止,在改善学校领导人员社会心理方面还没有谁提出过具有科学论据的建议,像许多年前一样,仍然是一筹莫展。校长们主要是通过试验的途径,也可以说是通过“尝试与挫折”的途径来掌握它。结果,相当多的校长的工作和现代化要求之间存在着矛盾。根据我们的研究资料表明,很多学校的校长在完成管理教育集体的社会心理职能中,正在经历着最大的困难。

研究领导学校的社会心理观点的学术著作缺乏,在一定程度上可以解释为:直到目前为止,一些研究已成为习惯。即从已陈旧的有关校内管理职能的概念出发,根据这些概念,校内管理的内容仅仅归结为制定学校工作计划以及组织、协调和监督等等;也就是说,校内管理只是完成行政组织任务。因此,专家们只致力于研究领导学校的行政组织方面。领导工作(团结教师集体、形成他们的社会舆论、人际关系、情绪状态和满足感、激发全体工作人员劳动积极性、创造积极性和管理积极性的途径等等)的社会心理问题,没有反映在管理职能的模式中,实质上,在这方面,还没有人认真地进行过专门的研究。

这本学术专著试图在一定程度上填补这一空白。这本专

著的任务就是揭示管理教育集体的社会心理职能的内容以及学校领导者在实现这些职能时应有的心理结构。

完成这些任务，要求明确管理过程的基本概念的内涵，首先是“领导”这一概念。科学著作一般都把“领导”看成是管理的一部分，把它作为管理的职能之一〔B.Γ.阿法纳西耶夫（1973年），Γ.X.波波夫（1971年），Γ.Θ.斯列济格尔（1966年）等〕，我们是同意这种说法的。

B.Γ.阿法纳西耶夫认为，“领导”与“管理”的区别在于它的自觉性，它“排除了压力与强制手段，它的主要职能是说服并努力调动和提高群众在他们的斗争和创造中的积极性与首创精神”（1973年，第115页）。这里，如果从实施所领导采用方法这一角度来研究，那么，“领导”是与“领袖地位”这一概念相接近的：它首先与人际间影响（信念等等）的社会心理功能联系着。我们认为，这一看法是合理的。

有的专家强调领导与行政权力，着重与官方组织机构的联系。用Б.Д.帕雷金的话来说，领导是“适应小集团社会关系的统治制度的要求、任务和特点而产生和发挥职能的”（1973年，第8页）。“领导”首先根植于责任重大的相互依存关系，很少是以个人关系为基础的，它与主要依据在极小范围内出现的心理依附关系的“领袖地位”是有区别的。И.П.沃尔科夫也以类似的方式来解释“领导”，他写道：“领导——这是一种社会组织过程和对社会及一个集团中成员活动的管理过程，它是由作为以法律上的关系为基础的社会监督和权力中介人的领导者实现的”（1973年

*括号内年代是指所引证作者著作出版日期，页数是指该著作原文版页码。
以下同——译者注

版，第130页）。在另一著作中他指出：领导——这是一个集团中的成员对外组织的过程，是社会交往的正式结构的特殊现象。但是领袖地位则是顺利领导的前提（1970年版，第45—46页）。

如果说以个人关系为背景来执行领导职能是领导的特征的话，那么就出现一个问题：只以权力、以社会角色的权能为基础来确定它作为组织和管理过程是否正确？我们认为不是这样，但为了回答这一问题，必须考虑到以下情况：

可从两方面来研究“领导”——即从它与官方的（正式的）和非官方的（社会心理）集体结构的联系来研究。作为官方结构的特殊现象，它是行政管理过程。众所周知，“行政管理”这一概念的内涵，首先包括通过官方政权实行领导。在C.И.奥若戈夫的词典中说，行政管理是“行政方面的管理和领导着什么。”而其转义则是“官僚主义地、形式主义地、不涉及事务实质地进行管理”（1953年版，第14页）。

第一，从直义上来说，这一术语不包括任何一种应受指责的东西，它反映了作为官方的集体结构成分的领导特点，没有行政管理也不可能有完整意义的领导。第二点，是一种贬义，即“行政手段”反映了只基于官方政权的恶劣的领导实践。

现在，在社会心理学中还没有表明“领导”的官方方面的术语，我们认为，“行政管理”就可成为这种术语。

领导的第二个方面，即包括借助于社会心理动力（依赖于集体的非官方机构）给予被领导的影响。可以用“领袖地位”来表明。领袖地位的基础首先是领导者个人的道德心理威信，集体所给予的那种支持。Б.Д.帕雷金指出：“领袖地位这一特殊现象，就其本质而言，首先是集体内部的非

官方性质的人际关系的表现、形成与调节”(1973年版,第7页)。领袖地位是在一个集体内成员所扮演的不同角色的形成过程中产生的,是该集体自我组织和自我发展的结果。И. П. 沃尔科夫指出:领袖地位,这是“小集体成员的交往和活动的社会心理自我组织和自我管理的过程,在理解、效仿、好感、相互评价、相互了解基础上,在集体中自发形成的人际关系主体”(1973年版,第103页)。我们是同意这一定义的。

“领导”不仅包括“行政管理”,而且包括“领袖地位”是这二者的某种综合。因此,只有把“行政管理”和“领袖地位”有机地结合起来,才可能有卓有成效的领导。没有“领袖地位”,“领导”就会成为“空洞的行政管理”,就会使领导者与集体格格不入。“领袖地位”的主要社会心理职能还在于,要保证领导者与集体内部的团结一致。

由此可以得出结论,即:有的定义强调“领导”只与法律规范和权能相联系,这样就不能充分揭示领导的真谛,因为这样下定义就把“领导”与“行政管理”等量齐观了。

我们是这样来理解“领导教育集体”这一术语的:它是校内管理的一部分,它借助于行政权能和个人威信对教育集体进行目标明确的组织管理,以实现管理过程的最优化。

一个学校的校长是实现领导的人,也就是说,是进行校内管理组织并就其效率对社会负主要责任的人。

“领导”和“领袖地位”是组织活动的形式,即管理一个团体和一个集体在组织方面的活动。Л. И. 乌曼斯基正确地指出,组织工作就是管理的一部分,是“实现主体动员、协调、相互促进和相互联系”的活动(1967年版,第2页)。

“行政管理”、“领导”与“领袖地位”是不同的,但同时

又是人们共同活动的相互联系的组织形式，它们之间主要的差别，就在于施加影响的方式不同，如果说“行政管理”的前提是通过官方政权对人们施加影响，“领袖地位”是依据集体的社会心理构成及其支持的话，那么，“领导”就是在既利用行政权能，又运用社会心理依附关系为基础来实现的。

本书相应章节阐述了其它概念的内涵，即对这一研究比较次要的概念的内涵，应该指出，这本学术专著用了相当多的篇幅，来阐述领导劳动集体的社会心理学理论问题，而且，在研究这些问题时，考虑到了该领域研究的发展前景。因此，作者给自己提出的目标，不是把所有提出的理论概念都研究到完备的水平，研究到形成具体的假说，形成试验研究可以利用的完备概念。书中阐述的试验检查结果，不过只是书中提出的理论观点的一部分。

这部学术专著是作者根据他所制定的提纲，总结了他所领导的乌克兰教育部心理学科学研究所和苏联教育科学院职业技术教育科学研究所的一部分科学工作者的试验研究材料。这些研究的特点是：它们都具有相当的综合性质。在同类教育集体中（所研究的教育集体一共是73个）研究了对学校校长所担负角色的期望，校长的生平经历等等。由于这种全面、综合地研究社会心理现象是首次尝试，因此，很自然，研究工作是伴随着巨大困难的。

本书所运用的资料基本上是1968—1971年在基辅和乌克兰等所属各市学校以及1976—1977年在鞑靼自治共和国所属各校中获得的。

内 容 提 要

这本学术专著是作者 P. X. 沙庫罗夫及其所领导的乌克兰教育部心理学科学研究所和苏联教育科学院职业技术教育科学研究所一部分科学工作者十五年来在七十三個教育集体进行研究的成果总结，于 1982 年，由苏联教育科学院出版编辑委员会批准、教育科学出版社出版的。本书介绍了有关学校管理的特点以及校长在行使管理职能时所遇到的一些问题，阐述了管理教师集体的多层次模式的思想，介绍了校长及其领导作风对教育集体工作效率的直接影响。

本书对象：心理学和教育学方面的专家、师范院校学生、教育行政部门的领导干部以及中学校长和广大教师。

《 学校管理的社会心理问题 》

目 录

序言.....	(1)
第一章 社会心理学对领导和领袖地位问题的研 究状况.....	(1)
第一节 资产阶级社会心理学对领袖地位问题 的研究.....	(1)
第二节 马克思主义社会心理学对领导问题的 深入研究.....	(17)
第二章 作为研究领导教育集体问题概念基础的 校内管理的职能模式.....	(25)
第一节 传统的管理职能模式.....	(25)
第二节 管理教师集体的职能的多层次模式.....	(30)
第三节 管理职能与集体的心理气氛.....	(45)
第四节 论校长心理品质的职能分类.....	(47)
第五节 研究领导教师集体问题的多种方法.....	(52)
第六节 校长活动的客观条件的特点.....	(56)
第三章 学校领导者及其管理教师集体的社会心理 职能.....	(59)
第一节 校长在领导教师集体所遇困难的 特点.....	(59)
第二节 校长在教师集体中人际地位的 形成.....	(67)

第三节	校长与教导主任个人间关系的形成.....	(77)
第四节	校长在团结教师集体方面的工作.....	(86)
第五节	校长的个性特征和工作特点对教师集体 工作满意程度的影响.....	(105)
第六节	校长在形成教师集体社会舆论过程中 的作用.....	(116)
第七节	校长的个性与教育集体的工作效率.....	(133)
第四章	研究领导教育集体的领导作风问题的多 种职能方法.....	(151)
第一节	领导作风的实质.....	(151)
第二节	领导作风的形成与发展.....	(158)
第三节	校长活动作风的职能心理结构.....	(172)
结束语		(187)
参考书目		(191)
附录	简介《学校管理的社会心理问题》一书.....	(213)

第一章 社会心理学对领导和领袖地位问题的研究状况

第一节 资产阶级社会心理学对领袖地位问题的研究

资产阶级关于领袖地位的研究结论，已为苏联学者从哲学上彻底批判了——这些学者是Г. К. 阿申（1971年），H. H. 博戈莫洛娃（1970年），H. B. 诺维科夫（1966年）等等。因此，我们可以不必从一般哲学意义上详尽地讨论这一问题。

国外关于领袖地位问题的研究，是以美国心理学家JL. M. 特曼的著作（1904年）作为基本出发点的。许多研究还只限于进一步检验和补充特曼所获得的结果。在这种情况下，研究者们实质上是在寻找对同一个问题的回答：担任领袖的人应当具备什么样的品质和特点？但是，尽管他们做了许多尝试，却始终未能找到答案。

国外研究人员的失败，首先应归结于他们的方法论观点上的错误。在很长一个时期——差不多有半个世纪——领袖地位的研究，局限于反辩证法的、生物遗传决定论的、杰出人物性格的“统一特征”和“特征的拼凑”观念。

这些观念的实质，首要的在于下述原理：领袖地位是指以人的某些先天特性为主的专门特征的某种集合而言。要想成为领袖人物，必须具备领袖人物的全部特征。若是具备

了这些特征，则不可避免地使人成为领袖人物，而不取决于他活动的客观环境。只有个别人物才有领袖的特征，而大多数人是没有这种特征的。

“统一特征”理论的拥护者们根据上述原理认定，各个时代的领袖，各个民族的领袖，各个范畴的领袖（在商业和教育，军队和国家机关，在孩子群和匪帮），他们都有完全相同的某些品质，而在领袖与被领导者的个体之间，却存在着原则上的差别。

但是，到了三十年代，人们对于表现那些使领袖和被领导者相区别的数量不大、固定不变的品质的可能性，开始产生怀疑，并使个人有可能在任何社会群体，在任何条件下执行领袖的职责。在这些怀疑的影响下，新的观念应运而生。根据新的观念，作为领袖的那些必须具备的个性特征，虽然基本上没有改变，但是，对于每一个具体的领袖人物说来，却可以是独特的。领袖的成就取决于个人在何种程度上具备领袖的特征。当这些特征凑齐了，达到了充分具备的程度，就会出现“伟大的领袖”。只要具备这些相应的特征，就能使人在任何条件下成为领袖人物。

十分明显，旨在寻找与被领导者有天壤之别的领袖人物个性的先天的“统一特征”的研究，不可能取得能提供严肃的科学价值的成果。这种研究忽略了那样一种状况，即领袖人物与被领导者之间的心理差别，只是相对的，而不是绝对的。领导人所必须具备的品质，并不是个别人物的特权，这些品质，大多数普通社会成员也同样可以具备。这些普通的社会成员常常是潜在的领袖人物。正是因为如此，除了领袖人物而外，具备这些心理特征的人没有得以显示的条件。

这两种领袖地位的观念——“统一特征”和“特征的拼

奏”——从五十年代开始，逐步走向末路，而让位于新的、更加进步的“情境的领袖地位”的观念（或者称为“相互影响”观念）。为使这一理论完善化，起了重要作用的人，有П.彼葛尔斯（1935年），K. A. 吉布（1959年），П. 卡尔特拉依特和A·赞德（1960年）等人。

这一理论的拥护者们并不否定领袖有其个性心理特征，但是，他们同时认为，没有那种领袖人物所独有的品质。根据这一理论，被推举为领袖的人，起作用的不是他的个性品质，而是情境（该团体的心理特征，起决定性作用的任务的内容，活动的外部条件等等）。

很多作者认为，团体的利益，团体的需要，团体的期望，是情境的决定性成份。他们认为，领袖（领导人）应比较快地成为团体的象征，而不只是一个单个的个人。个人成为领袖，并不是由于他有特别的品质，而是由于别的人们选择了他作为满足自己需要的工具。按照这种观点，领袖像是一个失去任何独立性和主动精神的傀儡，它失去了根据预定目标积极控制集团活动的 ability。

这种观点的片面性是显而易见的。不言而喻，在资本主义条件下，多数领袖人物实际上就是统治阶级手中的傀儡而已。但是，一般说来，根据这一事实，很难做出关于领袖地位的实质的意义深远的科学结论。领袖——首先是一个积极活动的个人，他善于改变外部环境，对别人的活动赋予一定的定向作用，把他们组织起来，使他们跟随自己活动。因此，如果忽视领袖人物的个性特征，就不可能理解领袖地位的本质所在。

在六十——七十年代，美国出现了新的思潮，这一思潮认为，影响领导过程的因素，不仅有情境的特点和被领导的

团体的特点，而且，也有领袖人物自身的个性因素。这一思潮试图把“特点理论”和“情境的领袖地位”两种理论的积极成份加以综合，表现这一思潮的科学著作名目繁多，诸如《相互作用理论》，《动态报告理论》，《综合观点》等等。这一思潮的奠基人 K·A·吉布认为，以下四个方面的变化决定领导过程：（1）领袖的个性；（2）追随者的目标、需要和存在的问题；（3）团体内部的人际关系和团体内部其他的社会心理参数；（4）由客观环境和要完成的任务所决定的条件等等（1959年版，第914页）。

当前，在美国社会心理学研究中占统治地位的“相互作用理论”，不仅给予领袖地位方面的研究，而且对整个管理问题的研究以巨大影响。当前，对组织结构，对管理方法和管理作风提出的要求，正是以此作为出发点进行研究的。

“相互作用理论”从总体上开辟了研究领袖地位的新的可能性，因为这一理论要求以活动条件的要求为出发点，观察领袖的个性与行为。但是，这一理论尚未得到充分研究——对这一问题只是提出了一个总体的观点。研究人员所面临的不可克服的障碍是揭示影响领导人的活动的各种因素之间的相互联系和相互依赖。这在很大程度上是根源于资产阶级社会心理学在方法论上的弱点，它不善于辩证地分析主观因素和客观条件，不善于区分主次，不善于区分原因和结果。

在“人的关系”理论框框里发展起来的领导观念，其特征是方法论上的缺陷。与这一理论相适应，人的有效管理的主要条件是领导人善于建立与下级的良好人际关系，善于解决团体中的“人的问题”。因此，领导人应当首先是一个人际关系方面的专家。业务上的内行仅对于知识分子——技术统治论者来说，是必需的。这一理论的主要缺陷在于它把人的