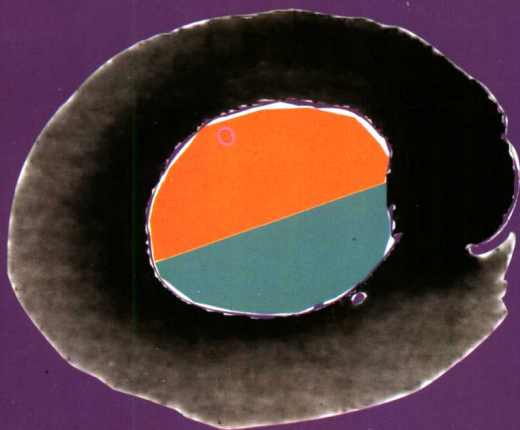


# 学校管理心理学

Xuexiao Guanli Xinlixue  
Xuexiao Guanli Xinlixue

熊川武 著



Xuexiao  
Guanli  
Xinlixue

华东师范大学出版社

# 学校管理心理学

熊川武 著

华东师范大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

学校管理心理学/熊川武著. —上海:华东师范大学出版社, 1996.8(2000.8重印)

ISBN 7-5617-1561-7

I. 学... II. 熊... III. 学校管理—管理心理学—高等学校—教材 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 29695 号

## 学校管理心理学

熊川武 著

---

华东师范大学出版社出版发行

(上海中山北路 3663 号)

邮政编码: 200062

新华书店上海发行所经销 江苏省句容市排印厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 12 字数: 300 千字

1996 年 8 月第一版 2001 年 7 月第 11 次印刷

印数: 78 201—94 200 本

---

ISBN 7-5617-1561-7/B·085 定 价: 10.60 元

## 前 言

卷首一席话，感慨在其中。

笔者萌生撰写本书之意，已有一段时日。当时此类书籍甚缺，且曾面世的有限版本，虽各有特色，但似有不尽如人意之处，诸如材料较旧、体系未成。因之，余深感参与学校管理心理学教材建设义不容辞。

动机遂成，谋划而进。相对而言，余将较多的心血倾注于此：

其一，构建体系。如同其他学科，“学校管理心理学”的体系可以多元并存。但无论何种体系，都必须使各个组成部分具有内在联系，紧密而不疏松。欲至此境，不仅要明确学校管理心理学的研究对象，而且要把握其基本问题。因为“研究对象”莫过学科之疆界域土，它并不说明活跃其中的诸多问题的主次重轻。所以，不区分研究对象中诸多问题的分量与地位，找到具有根本性、稳定性和纲领性的基本问题，并以之统摄其他问题，仅从研究对象出发，任意排列所涉内容，就难以形成相对紧凑的逻辑体系。可以说，基本问题之于学科如同中心思想之于文章。知晓了基本问题，并缘之而行，逐步演绎，遂可干上长节、节外生枝，形成学科体系之树。因之，笔者潜心探索并尝试提出学校管理心理学的基本问题乃“激励与挫伤的关系问题”。因为学校管理重心实现由“事”至“人”的转移之后，得人心与失人心是当代学校管理生死攸关的问题。所以拙著由此问题发出构建体系，力争自圆。

其二，慎呈己见。在学校管理心理学领域里，既有许多尚未垦拓的土地，又有不少需要深挖的巷道。与之相应，本书既有几许开荒意识，又有一些深挖抱负，在以下几方面笔者下了一定的功夫：

评价了西方各种激励理论的长短利弊,初步改变了以往述而不评的现象。

开辟了学校管理“挫伤现象与对策”的天地,使关于学校管理过程中人为地挫伤师生员工积极性问题的研究“登堂入室”,在学科中取得应有地位。

提出了运用需要激励学校成员的策略,尤其商榷了把需要分为低级与高级的观点,为人们正确认识需要结构提供了线索。

研究了感情激励的价值,特别肯定了求真而励、养德而励、审美而励的广阔前景。

如此种种,也许不能完全成立,但笔者愿为学科内容添加新砖瓦的行动大概是可以被理解的吧。

其三,丰富材料。学科建设的重要方面之一,是不断将最新研究成果充实到学科领域中去。为此,笔者对本世纪90年代的一些研究成果,如群体心理理论等作了收集整理,从而丰富了拙著的内容。

不过,笔者虽然作了这些努力,但诚如狄尔泰(W. Dilthey)所言,任何著作都有其悲剧性因素,它不可能做到充分的完成。拙著尽管形式上画上了句号,但需要改写或续写的内容肯定很多,也许画上实质性句号的日子遥遥无期。

即便如此,应该说拙著也是人类有关认识的凝结。因为笔者是在参考了许多中外学者的研究成果(见书后“主要参考文献”),并站在这些成果的“肩膀”上写就的。在撰写过程中,瞿葆奎教授给予了热情关怀。在此,对直接或间接、有形或无形地帮助我写作的人深表谢忱!

作 者

1996年3月8日

# 目 录

## 第一编 绪 论

<b>第一章 学校管理心理学概述</b> .....	( 2 )
第一节 学校管理心理学的产生和发展 .....	( 2 )
第二节 学校管理心理学的体系 .....	(10)
第三节 学校管理心理学研究 .....	(17)
<b>第二章 学校管理心理学的基础理论</b> .....	(26)
第一节 激励理论 .....	(26)
第二节 挫伤理论 .....	(58)

## 第二编 学校管理个体心理

<b>第三章 学校成员的需要</b> .....	(78)
第一节 需要概述 .....	(78)
第二节 学校成员需要的静态分析 .....	(84)
第三节 学校成员需要的动态考察 .....	(93)
第四节 利用需要的策略 .....	(98)
<b>第四章 学校成员的动机</b> .....	(104)
第一节 动机概述 .....	(104)
第二节 成就动机理论 .....	(109)
第三节 学校成员动机的培养与激发 .....	(112)
<b>第五章 学校成员的感情</b> .....	(125)
第一节 感情概述 .....	(125)

第二节	感情在学校管理中的功能·····	(130)
第三节	利用感情进行激励·····	(134)
<b>第六章</b>	<b>学校成员的态度</b> ·····	(146)
第一节	态度概述·····	(146)
第二节	态度的测量·····	(151)
第三节	态度的形成与改变·····	(154)
第四节	引导学校成员态度的策略·····	(161)

### 第三编 学校管理群体心理

<b>第七章</b>	<b>学校群体</b> ·····	(170)
第一节	学校群体概述·····	(170)
第二节	学校群体成员心理·····	(173)
第三节	学校群体活动效率·····	(183)
第四节	学校的非正式群体·····	(192)
<b>第八章</b>	<b>学校人际关系</b> ·····	(206)
第一节	人际关系概述·····	(206)
第二节	学校人际关系·····	(209)
第三节	学校人际关系调节·····	(220)
<b>第九章</b>	<b>领导心理</b> ·····	(245)
第一节	领导心理概述·····	(245)
第二节	学校领导有效性·····	(248)
第三节	学校领导培训心理·····	(277)
<b>第十章</b>	<b>教师心理</b> ·····	(286)
第一节	教师素质与教育效能·····	(286)
第二节	教师培训心理·····	(290)
第三节	教师工作考核与工作变迁心理·····	(297)
<b>第十一章</b>	<b>学生心理</b> ·····	(308)

第一节	学生心理异常与调节·····	(308)
第二节	学生问题行为与矫正·····	(320)

## 第四编 学校管理组织心理

第十二章	学校组织心理·····	(332)
第一节	学校组织概述·····	(332)
第二节	学校组织的氛围·····	(341)
第三节	学校组织冲突与对策·····	(354)
第四节	学校组织的变革·····	(358)
主要参考文献·····		(370)



# 第一编

## 绪论

学校管理科学化是一项伟大的工程。这项工程的重要理论支柱之一是学校管理心理学。因为,没有对学校管理过程中人的心理活动的分析与把握,就不可能有对学校成员的深刻理解与合理激励,最大限度地发挥他们(包括学校领导者、教师、职工与学生等)的聪明才智,使学校兴旺发达。正因为如此,一切有远见的学校管理者,都把学习、研究学校管理心理学作为提高自身修养的重要方面,以期由理论上的博览精通,达实践上的左右逢源。

# 第一章 学校管理心理学概述

## 第一节 学校管理心理学的产生和发展

在管理心理学的“家族”里,学校管理心理学也许是最年轻的一员。它的面世,与其“家族”兴盛唇齿相依。因之在说明学校管理心理学的产生之前,有必要追溯其“家史”。

### 一、管理心理学的产生和发展

#### (一) 工业心理学开先河

19世纪末20世纪初,资本主义完成了从自由竞争向垄断的过渡,从而加剧了劳资矛盾。为了缓和阶级矛盾,提高工作效率,不少资本家邀请心理学家从事工业活动中的人际关系、群体组织与领导行为等方面的研究,这些方面的研究及其成果被称为工业心理学(Industrial Psychology)。在这方面较早引人注目的心理学家有被誉为工业心理学之父的闵斯特伯格(H. Münsterberg)。他生于德国,后移居美国,受聘于哈佛大学。在哈佛,他建立了心理学实验室,对工业心理进行实证性研究。他的研究要点是要弄清楚人们的心理素质,并据此将工人安排在最适当的工作岗位上。同时,还要研究营造何种心理氛围,方可从每个工人处得到最大的、最令人满意的产量,以及如何使工人的情绪最积极地影响他们自己的工作。有关这方面的研究于1912年汇编成书出版,名为《心理学与工业效率》。

尽管闵斯特伯格在工业心理学领域里作出了不可磨灭的贡献,开辟了早期管理心理学研究的方向和道路,但他的研究涉及面

不甚广阔,思路比较狭窄,甚至缺乏相对充分的论据,因而其成果未能引起更为广泛的注意。

## (二) 人际关系学莫基础

人际关系学(Theory of Human Relation,即人际关系理论)的创立者是梅奥(G. E. Mayo)。梅氏系澳大利亚人,1898年取得阿德雷得大学逻辑学和哲学的硕士学位,并在澳大利亚昆士兰大学任教。由于得到洛克菲勒基金会的资助,他得以移居美国。1926年梅奥作为一名工业心理学副教授进入哈佛大学工作。在哈佛工作期间,梅奥主持了一系列科研项目,其中最著名的是在芝加哥的西方电气公司霍桑工厂进行的为期5年的调研(史称霍桑实验)。

根据实验所得的材料,梅奥创立了著名的“人际关系理论”,其要点有:其一,人们的工作积极性不仅受物质的、生理的因素影响,而且受心理的、社会的因素影响。传统科学管理把人当作“经济人”看待,认为只有金钱才是刺激积极性的唯一手段。而霍桑实验证明,人不只是“经济人”,更主要的是“社会人”。工作条件和生活条件不是影响人的积极性的唯一因素,物质因素、心理因素、社会因素综合影响人的积极性。因为在工作中,人不但有物质需要,还有被同事接纳、受到社会尊重与重视、人与人融洽相处等精神需要。其二,生产效率的上升或下降,主要取决于职工的工作情绪,即职工的“士气”。而士气又取决于两个要素:职工在家庭生活和社会生活中所形成的态度和企业内部的人际关系。传统科学管理理论认为,生产效率单纯受工作方法和工作条件的制约,因此在管理中只强调工作方法的科学化,劳动组织的专业化,作业程序的标准化。总之,它实行以“事”为中心的管理。与此相反,人际关系理论坚持以“人”为中心的管理,并相应地提出了新型的领导艺术,这就是领导要善于倾听工人的意见,尊重和依靠工人,让工人参与管理;要巧妙地利用非正式组织的作用,融洽管理者与被管理者的关系,使工人增强认同感。其

三，正式组织中存在着非正式组织，管理者要充分利用非正式组织的作用。霍桑实验证明，非正式组织是企业成员在生产和生活过程中，在共同的兴趣、爱好、情感等的作用下形成的，它有自然形成的规范或惯例以及领袖人物，能在一定程度上支配成员的行动。因此，不能忽视非正式组织的作用。而传统管理只注重组织机构、职权划分、规章制度等“正式组织”的作用，因而难以使组织内的人际关系和谐起来。

人际关系理论的创立，在一定意义上开拓了现代管理的新层面，但它也不是完美无缺的。诸如它过多地强调非正式组织的作用，而忽视群体动力学中的其它因素，对人的心理并未作全面、深入的分析，相对片面地强调职工的满意感等。尽管如此，它的问世，进一步开阔了管理心理研究的视野，丰富了有关的研究内容，为相对成熟的管理心理学的降生注入了催产素。

### （三）管理心理学成学科

管理心理学(Managerial Psychology)以学科的面貌出现大约是在本世纪 50 年代。1958 年，美国斯坦福大学教授黎维特(H. J. Leavitt)出版了一本名为《管理心理学》的专著，意味着管理心理学作为学科开始登上历史舞台。管理心理学之所以在这一时期正式出现，与当时蓬勃发展的管理心理研究密切相关。如前所述，人际关系理论的创立，使不少科学家尝到了运用人际关系理论，探讨人类行为规律的甜头。二次大战后，许多企业、机关和学校也开始从社会学、心理学的角度探讨人的行为及其激励问题。这种繁荣的研究景象，使人们隐约感到有些问题需要探讨，以便有比较统一的学术提法。于是，1949 年在美国芝加哥大学召开了一次有自然科学家和社会科学家参加的跨学科会议，会议决定用“行为科学”这一名称取代“人际关系理论”。所谓行为科学，美国管理百科全书给出的定义是运用研究自然科学那样的实验和观察方法，来研究在一定物质和社会环境中人的行为和动物的行为的科学。而

行为科学涵盖的问题,有相当一部分是管理心理学的内容。诚如诺贝尔奖金获得者西蒙(H. Simon)所说:“在管理心理学与组织行为学之间,可能别人认为不同,我没看到真正的差别。”<sup>①</sup>人们似乎可以说,行为科学兴盛之时,便是管理心理学自立门户之日。当然人们也不应该忘记,在人际关系理论迅速发展的同时,“群体动力理论(或曰群体动力学)”、“社会测量学”、“需要层次理论”等都在争奇斗艳,同样为管理心理学的诞生作出了重要贡献。

#### (四) 近几十年来大发展

管理心理学作为学科出现以来,西方关于管理心理的研究十分活跃。目前,研究范围已由工厂、企业扩大到政府机关、军队、学校、医院和政治团体。研究方法亦趋于多样化,实验研究、现场研究、调查、数理统计分析,不一而足。研究课题主要围绕治理社会弊病、缓解劳资矛盾等基本问题,如参与管理、目标管理、动机激励等。与此同时,相继出现了人性假设理论、激励理论、挫伤理论等重要的理论流派(这些理论将在后面陆续予以介绍)。这里仅以人性假设理论的变迁为例,说明管理心理学研究的活跃景象。

##### 1. 麦格雷戈的人性假设理论

美国心理学家麦格雷戈(D. McGregor),于1960年出版了名著《管理理论X或Y的抉择——企业的人性面》。他在书中提出,每一个管理决策或每一项管理措施的背后,都必有某些关于人性本质及人性行为的假定。因此,在分析一定历史时期的管理政策与实践之后,麦格雷戈认为隐藏其中的人性假设可概括为“X理论”与“Y理论”。

(1) “X理论” 该理论的人性假定是:①一般人对工作具有天生的厌恶,故只要可能,便会逃避工作。②一般人都宁愿被人监督,性喜规避责任,胸无大志,但求生活安宁。③要使一般人为实

---

<sup>①</sup> 杨锡山:《西方组织心理学》,中国展望出版社1986年版,第13~14页。

现组织目标出力,必须予以强制、监督、威胁。

(2)“Y理论” 该理论的人性假定是:①一般人并非天生厌恶工作,因为工作毕竟是一种满足的来源。人在工作中消耗体力和智力,乃是极其自然的事,就像游戏和休息一样的自然。②促使人朝向组织的目标努力,外力的控制及惩罚的威胁并非唯一的方法,人为了达成其本身已经承诺的目标,必将“自我监督”和“自我控制”。③人之所以对目标有所承诺,是因为达成目标后可获得报酬,报酬中最有意义的是自我需要及自我实现需要的满足。④只要情况适当,一般人不但能学会承担责任,而且能学会争取责任,常见的规避责任、缺乏志向等现象,乃是后天习得的结果,而非先天的本性。⑤以丰富的想象和较强的创造性解决组织的问题,乃是大多数人拥有的而非少数人独有的能力。⑥在现代产业条件下,一般人的智慧潜能,仅仅被利用了一部分。

### 2. 摩尔斯等的人性假设理论

摩尔斯(J. J. Morse)与洛斯奇(J. W. Lorsch)提出了人性假设的“超Y理论”,认为:①人们带着各式各样的需要和动机来到工作单位,但主要的需要是取得胜任感。胜任感是指组织成员成功地把握了周围的世界(包括面对的任务)而积累起来的满意感。②取得胜任感的需要尽管人人都有,但不同的人可以用不同的方式实现,到底用什么方式来实现取决于这种需要同一个人的其它需要,诸如权力、独立、成就、交往的相互作用。③如果任务与组织目标相适应,胜任感的需要极可能得到满足。④即使胜任感已经获得,但它仍然发挥激励作用。也就是说,人们一旦达成目标,一个新的、更高的目标便会树立起来。

### 3. 雪恩的人性假设理论

雪恩(E. H. Schein)是当今著名的管理心理学家,哈佛大学心理学博士,麻省理工学院的斯隆管理学院的组织研究会主席,管理与组织心理学教授。1965年,他在名著《组织心理学》(Organi-

zational Psychology)一书中,提出了四种人性假设理论:

(1) 经济人假设 经济人又名唯利人(Rational Economic Man)。这种假设起源于享乐主义哲学和亚当·斯密(Adam Smith)关于劳动交换的经济理论,认为人的行为动机源于经济诱因,在于追求自身的最大利益。当然,雪恩所概括的经济人特征对此有所超越,具体来说:①职工们基本上都是受经济性刺激物激励的,不管什么事,只要能向他们提供最大的经济收益,他们就会去干。②因为经济性刺激物是在组织的控制之下,所以职工总是受组织的左右。③感情是非理性的,必须加以防范,以免影响人们对自己利害的理性的权衡。④组织要能预计并控制人的那些偶发的消极行为,按照能控制人的感情的方式设计控制网络。

(2) 社会人假设 社会人(Social Man)假设的主要内容有:①社交需要是人类行为的基本激励因素。②工业机械化使工作丧失了许多内在意义,这些丧失的意义必须通过工作中的社交关系补偿。③跟管理部门采取的奖酬和控制的反应比较起来,职工们更易于对同事群体的社交因素做出反应。④职工们对管理部门的反应可能达到什么程度,视主管者满足下级的归属需要等的程度而定。

(3) 自动人假设 自动人(又叫自我实现人,Self-Actualizing Man)假设的主要内容有:①人的需要从低级向高级发展,低级需要满足后,便追求更高级的需要,自我实现是人的最高级需要。②人们因工作而变得成熟,有独立、自主的倾向。③人有自动自发的能力,又能自制。外界的控制可能构成威胁,但不利于行为。④个人的目标与组织的目标没有根本的冲突,有机会的话,他会自动地把个人目标与组织目标统一起来。

(4) 复杂人(Complex Man)假设 主要内容是:①人的需要很复杂,它与人所处的组织环境有关系,在不同的组织环境里,人们有不同的需要。②人的需要与动机的变化是其原始需要与他的组

织经历相互作用的结果。③人是否愿意为组织目标作出贡献,决定于他自身需求状况以及他与组织之间的相互关系。④人可以依自己的需求、能力对不同的管理方式作出不同的反应,没有一套适合于任何人、任何时代的管理方法。

关于人性的假设,丰富多彩。麦格雷戈的“X理论”与“Y理论”,是基本对立的两种人性假设。前者是传统科学管理信奉和遵循的,后者乃麦格雷戈构建并期望见之于实际的。其后摩尔斯等经过研究,发现“X理论”并非一无是处,“Y理论”也不是普遍适用,应针对不同情况,将任务、组织、人员作最佳搭配,以激励工作人员取得好的成绩。于是他们将这种以转变思想为基础的“超Y理论”公诸于世,以补麦格雷戈“X理论”与“Y理论”之不足。将诸种学说统一起来的是雪恩。他所谓的“经济人”假设与麦格雷戈的“X理论”一脉相承;“社会人”假设与梅奥的人际关系理论的见解有共同“血统”;“自动人”假设与麦格雷戈的“Y理论”保持认同;“复杂人”假设对“超Y理论”略有变通。可见,在人性假设上,他们各有千秋。麦格雷戈等潜心钻研,独树一帜,而雪恩则采撷百家,博采众长。

西方管理心理学发展已晓大致,遂移视东方。

俄国十月革命后,“心理技术学”在苏联曾一度流行,建立了许多心理技术学实验室,主要从事职业选择和职工咨询工作。但1936年联共中央发布了取缔心理技术学及儿童学的决议。从此苏联关于工业心理学的研究停顿了20多年。到了60年代,苏联才恢复工业心理学研究,70年代正式开始有管理心理学名义的研究。1971年,苏联国家科委国民经济管理研究所首先设立了管理社会学和管理心理学教研室。随后有关部门相继成立了研究机构。1974年,苏联内务部科学院成立了管理心理学教研室和实验室。此后其它一些从事社会学和心理学的研究单位,也开展了管理心理学的研究。1979年,出版了内务部科学研究员季托夫所著



的《管理心理学》一书。这是苏联出版的第一本管理心理学教科书。从上述可见,尽管苏联的管理心理学研究起步较晚,但发展速度较快。其发展特点主要有四:一是紧密联系经济发展实际,大部分课题都与生产劳动过程中人的主动性、积极性、集体主义精神、责任感和主体的智力结构等有关。二是重视对集体心理的研究,强调社会心理环境对主体的影响。三是重视系统论、信息论和控制论在管理心理研究中的运用,力图把具体课题的研究成果综合成一般模式或模型。四是加强干部、职工培训心理研究。诸如探讨各类工作人员的考核标准和培训中各种心理问题以及管理人员工作效率的评价等。

我国的管理心理学研究亦不甘落后。开我国研究管理心理学之先河者可能要推肖孝嵘。他于1944年出版了《人事心理学》(管理心理学的一个分支)。新中国成立后,管理心理学研究一度中断,直至70年代末80年代初,才在我国重新起步,不少理论工作者开始介绍行为科学。80年代以来,我国许多高校成立了管理系和有关的研究组织,开设“行为科学”、“管理心理学”等课程,培养有关研究人才,开展研究工作。经过十多年的发展,我国目前已有一支初具规模的管理心理学的教学和科研队伍,取得了一定的科研成果。这些成果主要集中在发掘和整理我国古代管理心理学思想;引进和介绍国外管理心理学研究成就,进行去粗取精的加工,将其合理部分纳入我国管理心理学体系;密切联系我国管理实际,坚持科学方法论,探讨有利于加速我国建设的管理心理学理论、技术与策略。

## 二、学校管理心理学产生和发展

学校管理心理学的萌芽可以追溯到冈斯特伯格。他在研究工业心理学的同时,非常注意学校管理心理问题,并把发展教师有效的教育技术作为心理技术学(Psychotechnik)的主要内容之一。他