

主编 彭德华

学校管理 心理学

学校管理心理学

7
5

学校管理心理学

主编 彭德华

副主编 党乐群 周德正 李 旷
韩润孚 李 晖 张瑞兰

中国人民大学出版社

(京)新登字156号

学校管理心理学

彭德华 主编

*

中国人民大学出版社出版发行

(北京海淀路39号 邮编 100872)

北京市昌平华生印刷厂排版

北京市丰台区印刷厂印刷

新华书店经销

*

开本: 850×1168毫米32开 印张: 10.75

1992年1月第1版 1992年1月第1次印刷

字数: 261 000 册数: 1-4 000

*

ISBN 7-300-01257-4

G·147 定价: 5.90元

前 言

在我国教育与教学已逐渐走向深化改革的今天，迫切要求各学校努力改善自己的管理工作。“社会主义四个现代化的关键在于管理的现代化”。因此，学校管理工作必须由经验型转化为科学型、民主型，要依靠科学理论和科学方法。在我国工业、农业、科技和国防逐步走向现代化的过程中，学校教育必须输送更多更好的合格人才，否则就是拖四个现代化的后腿。学校教育与管理的效能，要落实在培养德才兼备、全面发展的未来型人才上。

学生是学校的主体，是国家和民族的未来和希望。因此，我们不能把他们仅仅看成是消极的、被动的、缺乏独立意识和自尊、自主精神的个体，而应看成是在“参与管理”意识及发挥自身主观能动性上具有极大潜能的群体。学校管理心理学，就是要研究如何更好地调动学生群体参与管理的积极性，充分发挥学生主人翁精神，配合学校、班级、团队，把自己的事情管理好，把自己教育好。这是我们编写本书的出发点之一。

教师是校长的管理对象，但他们又是学生全面发展的决策者、执行者、教育者、管理者，是学校各项工作的主力军。他们的素质水平和修养程度，与学生的发展有着直接的关系和联系。那么，如何在学校管理心理学的研究中，既为学校领导者提供调动教师工作积极性的科学理论和方法，又要做到不仅仅把教

师“定格”在“被管理者”的地位，作消极等待领导者来“调动”的角色，而把他们同样当作学校的主人，去自觉发挥自己教书育人的潜能和积极性，去发挥学生的良师益友的角色职能。这是我们编写本书的出发点之二。

学校领导者是学校总体目标的制订者、决策者，是师生的表率、楷模。因此，学校管理心理学不但要研究领导者的政治素质、教育素质、心理素质和民主作风对学校目标管理、信息管理和人才管理的影响力和实际效能，还要研究领导者应如何把自己作为学校群体中的普通一员，广泛听取师生员工的意见，接受群众的监督，以便使人民教育事业更符合人民的愿望和要求，并更具旺盛的生命力。这是我们编写本书的出发点之三。

此外，在对学校管理心理学其它理论的研究中，我们将“学校组织心理”、“学校领导集体心理”、“学校人际关系心理”等问题并为一章，来综合探讨学校内部各管理系统互动中的心理规律；将“群体心理”及“校风建设”等问题并为一章，来综合探讨集体意识的形成和发展，以便对学校管理中所涉及的此类心理学问题进行科学化、系统化的综合研究，更便于探索和掌握管理的规律，以指导具有我国特色的中小学学校管理实践。

本书在编写中力求贯彻以下原则：一是坚持以马列主义、毛泽东思想为指导的原则。本书在研究学校管理心理学的方法论原理中，以及在各章主题讨论中都注意突出这一指导思想，并用以分析我国社会主义学校管理工作中的心理规律和特点。二是理论联系实际的原则。本书在系统阐明学校管理心理学基本理论的前提下，适时地针对当前学校管理中有时代价值的经验以及尚存在的现实问题加以分析，并列出资章作案例研究，以体现本学科的应用价值。三是有分析地借鉴国外管理心理学、社会心理学、领导科学、管理哲学等研究资料为我所用，但绝不简单移植的原则。

本书的编写工作得到甘肃省教育委员会的关注和资助，受到

甘肃省高校教材建设委员会的具体指导，谨在此表示诚挚的谢意。

本书由彭德华主编。党乐群、周德正、李旷、韩润孚、李晖、张瑞兰为副主编。各章撰稿人如下：第一章，彭德华（西北师范大学）；第二章，韩润孚（甘肃教育学院）；第三章，李晖（甘肃教育学院）；第四章，彭德华、张瑞兰（新疆师范大学）；第五章，党乐群（云南教育学院）；第六章，周德正（宁夏教育学院）；第七章，李旷（江西教育学院）；第八章，彭德华。全书由彭德华拟订大纲，并统一修改定稿。

本书的编写，参考了国内外许多专家学者的著述及各省有关教育刊物的文献资料，本书的出版得到了中国人民大学出版社的大力支持，在此一并致谢。

作 者

一九九〇年十二月
于西北师范大学

目 录

前言	(I)
第一章 学校管理心理学的研究对象、任务和方法	(1)
第一节 学校管理心理学的研究对象	(1)
第二节 学校管理心理学的任务	(7)
第三节 学校管理心理学的研究方法	(11)
一、观察法	(11)
二、问卷法	(13)
三、访谈法	(15)
四、统计法	(16)
五、活动成果分析法	(18)
六、宏观和微观条件分析法	(18)
第二章 学校管理心理学的方法论原理	(21)
第一节 马列主义方法论原理	(21)
一、社会存在决定社会意识的观点	(21)
二、动机与效果统一的观点	(24)
三、内因与外因的辩证法观点	(29)
第二节 现代科学方法论原理	(31)
一、系统论	(31)
二、信息论	(33)

三、控制论	(35)
第三节 西方管理心理学的方法论原理	(38)
一、人群关系理论	(38)
二、需要理论	(43)
三、双因素理论	(47)
四、期望理论	(49)
五、公平理论	(53)
六、挫折理论	(55)
第三章 学校各管理系统互动的规律	(58)
第一节 学校组织心理	(58)
一、学校组织的心理效能	(58)
二、学校组织与教职工的成长	(61)
三、学校组织的发展与变革	(64)
第二节 学校领导集体心理	(72)
一、学校领导集体概述	(72)
二、学校领导集体的心理结构	(75)
三、学校各系统领导者的自我心理调节与控制	(80)
第三节 学校人际关系心理	(84)
一、学校信息沟通的特点	(84)
二、学校人际关系的种类与特点	(91)
三、学校人际关系的调适与管理	(95)
四、学校各管理系统冲突的表现及解决冲突的 办法	(99)
第四章 教师管理心理	(103)
第一节 教师工作的特点与管理	(103)
一、教师工作的特点	(104)

二、教师心理状况分析	(110)
三、对教师开展思想工作的方式	(112)
第二节 教师个体心理及其管理	(113)
一、教师的需要、动机、目标与管理	(114)
二、教师的工作态度、行为与管理	(126)
第三节 教师的心理素质与职业成熟	(133)
一、教师与学生的关系	(133)
二、教师的素质修养与成熟	(136)
三、教师心理障碍的调节	(146)
第五章 学生管理心理	(152)
第一节 学生群体与学校管理	(152)
一、学生群体的管理意义	(152)
二、学生群体与学校管理	(160)
第二节 学生群体管理的心理分析	(164)
一、动机激励	(164)
二、学生管理的群体形式	(167)
三、学生中的反馈	(172)
第三节 学生的自我管理	(176)
一、学生组织的自我管理	(176)
二、学生非正式群体的自我管理	(180)
三、学生群体的心理健康	(183)
第六章 学校领导心理	(187)
第一节 学校领导心理概述	(187)
一、领导概念的心理学涵义	(187)
二、影响学校领导效能的基本因素	(190)
三、学校领导者的基本功能	(192)

四、领导意识	(194)
五、学校领导者的基本素质	(199)
第二节 学校领导人的权力与威信	(209)
一、学校领导人的权力	(209)
二、学校领导人的影响力	(214)
三、学校领导人的威信	(219)
四、学校领导集体的心理分析	(222)
第三节 领导方式与领导艺术	(227)
一、领导方式	(227)
二、领导艺术	(234)
第七章 学校的集体意识与校风的形成	(244)
第一节 学校中的群体心理及管理	(244)
一、学校群体行为一致性的制约因素	(244)
二、学校中群体行为一致性的心理机制	(250)
三、学校中的非正式群体、参照体与集体	(254)
第二节 学校工作整体效率的制约因素	(258)
一、高效率集体的特征	(259)
二、影响提高集体工作整体效率的因素	(261)
三、学生集体意识的培养	(267)
第三节 校风的形成	(274)
一、校风的概念	(274)
二、校风形成的一般过程	(277)
三、优良校风形成的条件	(280)
第八章 学校管理案例分析	(286)
一、学校领导心理	(286)
案例1: 整体大于部分之和	(286)

案例2: 老师是校长的上帝·····	(288)
案例3: 党性第一、事业为重·····	(290)
案例4: 学校何时能成为学生幸福的乐园·····	(292)
案例5: 把欢乐还给孩子们·····	(295)
二、教师管理心理·····	(297)
案例6: 给差生七个“优先”·····	(297)
案例7: 不使一人“向隅”·····	(301)
案例8: 半句赞美词之力·····	(302)
案例9: 血写的教训·····	(303)
案例10: “三不”政策好·····	(305)
案例11: 教学中要有点幽默·····	(307)
三、学生管理心理·····	(310)
案例12: 中小學生心目中的老师·····	(310)
案例13: 让学生自己管理自己·····	(313)
案例14: 学生在扮演成功者的角色·····	(315)
案例15: 理解·关怀·疏导·····	(320)

第一章 学校管理心理学的研究 对象、任务和方法

第一节 学校管理心理学的研究对象

学校管理心理学是从管理心理学的母体中孕育出来的一门学科。它的产生和发展，是为了适应学校教育质量的提高，多出人才，出好人才，为社会主义建设事业输送各级各类合格人才的需要。我国的学校管理心理学是最近几年才开始形成的一门独立学科，它像个婴儿，有着强大的生命力，受到学校教育工作者的热烈欢迎与高度重视。但它毕竟年幼，在它发展的过程中，还迫切需要进一步明确自己特定的探索领域和研究对象，建立适应学校教育发展的概念体系结构。

学校教育系统是整个社会系统中的一个子系统。在学校系统中，无论是高等教育系统、中等教育系统还是初等教育系统中的学校管理活动中的心理学问题，都应属于学校管理心理学研究范畴之列。在这些系统中存在着一系列宏观管理与微观管理的心理学问题，本学科就是要科学地对这些问题进行测定、分析、研究和预测，为学校教育工作者进行有效管理提供科学依据。因此，学校管理心理学首先必须解决本学科的基本理论问题，即方法论问题或指导思想问题。要建立和发展我国学校管理心理学，就必

须坚持以马列主义和毛泽东思想为指导。作为一门新的学科，要建立自身完善的体系，就必须先有正确的哲学观点，特别是在管理心理学领域，不但要用辩证的观点去看待师生员工，还要历史地对待他们；既要把他们看成是活生生的，又要把他们看成是有历史发展过程的，还要把他们作为群体中的一分子来看待。恩格斯说过：个体不仅意识到作为个体的行动，而且也意识到作为群体的行动，去与群体中其他成员协同活动，去一起争取实现预定的共同目标。这说明，人不但能调适自己和周围环境的关系，而且还能帮助别人调适和周围环境的关系，并能依据一定的目的使别人充分发挥自身的潜力。当学校管理者掌握了学校群体中的师生员工的心理行为特征之后，就为研究学校管理活动中关于人的心理活动的规律、提高学校管理效能提供了契机与依据。此外，我们在研究中还要批判地吸收和创造性地借鉴西方管理心理学的理论模式，而不是套用这些模式；从中吸取对我们有用的东西，而不是良莠不分，兼收并蓄，以便逐步形成我国学校管理心理学的基本理论体系，实现为社会主义现代化服务的宗旨。这是关系着学校管理心理学能否健康发展的重要问题，也是全国学校管理心理学工作者的一项具有历史意义的艰巨任务。

在对学校的人、财、物、时、空、信的各项管理活动中，主要是要发挥人对学校的知识信息、环境空间、时间效率及各项财物的管理效能，那么，师生员工便成为学校管理活动的核心。把人作为建立我国学校管理心理学体系的中心是毋庸置疑的，因为一方面以人为中心反映了现代管理意识。现代管理一再强调人在管理活动中的核心地位，强调人是一切工具的主宰，认为只要把人的积极性调动起来，并为之提供发挥能力的机会，管理效能也就能获得极大的提高。另一方面，以人为中心也突出了我国社会主义的管理特色。在社会主义国家里由人民当家作主，人民是国家的主人。在工厂、机关和学校等群体中的每一个工作人员或学

员，不再是在别人的强压下，为别人去工作或学习，而是在自觉自愿与自控的情况下，心情舒畅地为“自己”（国家、集体、个人三位一体）去工作学习，管理已不是靠某一个人去发号施令，而是每个群体成员都必须关心与参与。因此，社会主义的管理二字便被赋予了新的涵义。“管”，它一方面意味着领导者对教职工的高度负责，如体现在帮助教职工制定工作计划，督促教职工有效地实施计划，协助教职工解决工作中出现的一系列问题等，从而使教职工顺利地完成教育与教学任务，培养出德、智、体、美、劳全面发展的一代新人；另一方面，“管”还意味着采取切实可行的措施，把教职工的积极性充分调动起来，如体现在进行合理的奖励，对教职工的工作效果表示认同，进行适度的惩罚，使教职工的某些越轨行为得到及时的纠正等。但“管”终究是一种手段，“理”才是根本。所谓“理”，主要是指在管理活动中将教职工的认识、情感和意志行为调理到合乎原则、规范的轨道上来，使教职工不断坚定自己的事业心和责任感，并在教书育人的技巧上从不成熟逐渐走向成熟。在我们的社会主义管理活动中，管理的目的不仅是为了获得好的工作成效，而且还要在管理活动中考虑到诸多因素，如精神文明建设，职工素质的提高，教师个性的完善，群体成员的主人翁意识等，使管理从平面走向立体。在现代化管理活动中，人们追求在工作中使自身得到完善的意识越来越强烈，而我们强调的以“理”为根本，既符合我们的集体主义原则，也和教职工自身的需求相一致。以上观点，既是建立具有我国特色的学校管理心理学体系的出发点和最终目的，也是本学科首要的研究对象之一。

学校管理活动既然是以人为其核心，那么，学校的师生员工便必然成为学校管理的依靠对象，因为，学校要适应社会主义事业发展的培养目标，必须依靠师生员工共同努力去实现；学校的规章制度必须依靠师生员工自觉自愿去执行。在学校的各项活动

中又是以教学为主要活动，那么，教师的“教”和学生的“学”的矛盾，便成为学校管理领域中的主要矛盾。因此，调动教师和学生两个方面的积极性的管理心理学问题则是本学科研究的主要问题。中共中央在《关于教育体制改革的决定》中着重指出，改革教育体制要调动各方面的积极性，最重要的是要调动教师的积极性。我国已有近千万人的教师队伍。长期以来，他们中的绝大多数人无论生活如何清苦，无论经历怎样的政治风雨，都始终不渝地坚信党，热爱社会主义祖国，忠于人民的教育事业。今后他们还将为21世纪的祖国培养更多更好的一代新人，为实现四个现代化作出更大的贡献。因此，在学校管理心理学中，把教师心理放在重要地位，着重分析研究教师的职业成熟、心理品质的形成、积极性的激发、威信的建立等是完全必要的。但是，曾经有人把教师仅仅看作学校的被管理者，这种观点是有失偏颇的，他们对于学生和全校各项活动来说，同样是管理者，因为学校的各项活动要依靠教师去组织去调控才能有效运转，学生的德、智、体、美、劳全面发展要依靠教师去全面关心与教育才能充分获得。因此，如何调动教师的积极性，提高教师的管理水平，发挥教师集体的管理效能等方面的心理学问题，便是本学科研究的另一重要对象。

学生是学校中学习活动的主体，是学校管理工作的重要方面。学校教育质量的提高，我国民族素质的提高，都是从学生身上体现出来的。而学校领导者的工作作风、教师的教风和学校的各种规章制度、行为规范产生的影响力，都将转化为学生积极投入学校一切活动的内驱力，并形成良好的学风。因此，学校管理心理学的又一重要研究对象就是学生管理心理。这里同样不应当仅仅把学生纯粹地作为管理的对象，好像只是为了如何使学生就范而去寻找心理学依据，而应当在教育管理学生的同时，教他们学会自己管理自己，并要从如何使学生增强参与管理的意识、提高组织

管理学生集体活动的能力、自觉遵守学校组织活动的行为规范并自觉抵制越轨行为等方面去探讨心理学依据。这样，才有助于促使学生从小接受生动活泼的马克思主义教育，增强独立生活与独立思考的能力，树立为祖国的繁荣富强，为实现共产主义宏伟目标而献身的精神。

学校领导人是学校各项工作的组织者、管理者，他们是师生的表率，也是师生的公仆；他们是管理者，也应当是被管理者，应自觉接受师生员工的监督。邓小平同志说过，领导就是服务，这一论断既简单又明白，充分反映了我国人民和干部的主仆关系，体现了我党全心全意为人民服务的宗旨以及对领导者素质水平的要求。学校领导者的政治素质、教育素质、心理素质及民主作风的水平，将直接影响着学校目标管理、信息管理、人才管理的成效，以及对学校工作计划的制定、实施、检查、总结等的科学性和指导性的心理效用。也就是说，学校领导者的心理品质、工作作风，学校领导班子的智力、个性、能力、年龄结构的合理配备，都将有助于调动师生员工活动的积极性，并有利于发挥师生员工参加学校管理活动的作用和能力。因此，学校领导心理同样是学校管理心理学研究的重要对象之一。在探讨这一课题时，我们可以进一步了解到，学校领导决策的感染力、吸引力和领导效能，是怎样取决于师生员工实际接受的程度和反馈作用的大小的；师生员工在被管理或管理中的心理活动状态、特征和规律，是怎样成为学校领导者在管理活动中的重要依据的。因此，我们在研究领导者管理心理问题时，必须认识到，只有根据师生员工在学校管理活动过程中形成的心理特征和发展规律，才能对自己的领导方式、领导艺术、领导风格、领导才能及其产生的影响力作出合乎逻辑的判断，以及造成领导者和被领导者在学校管理活动中的心理过程、心理特征和心理状态的协调统一，就是学校管理活动最优化的标志。

我国的学校管理心理学，一般是以中小学管理过程中出现的心理现象为自己的主要研究对象。在这一类学校中都有三个主要的指挥系统，即由主管教学的校长、教导主任、教研组长、学生会学习委员等构成的“教学指挥系统”；由党支部书记、工会主席、团委书记、少先队辅导员、班主任等构成的“思想政治教育系统”；由主管总务的校长、总务主任、会计、校医、校办工厂厂长等构成的“总务指挥系统”。这三个系统中各自内部的管理及其彼此相互作用中的管理心理学问题，自然也是学校管理心理学研究的领域。在这个领域里，我们要探讨各系统之间的人际关系的调适问题，解决矛盾与冲突的管理心理学问题、组织的发展与变革的心理学问题以及领导集体的心理结构问题，以便使学校的各项工作协调一致，取得更好的成绩，培养更多的人才。

综上所述，学校管理心理学的研究对象是：

一、以马列主义为指导思想的有关学校管理心理学的方法论原理。

二、以教师为主导的管理心理学问题。教师作为被管理对象时，领导者应从哪些心理及行为因素方面去调动其“教”的积极性；教师作为管理者时，应怎样提高自身的素质水平，以促进自己的心理成熟、社会成熟、职业成熟，发挥其“为人师表”的影响作用。

三、以学生为主体的管理心理学问题。学生作为受教育者，是被管理的主要对象，学校领导者和教师应怎样遵循他们身心发展的主要特征和规律去调动其“学”的积极性；如何启迪他们会管理好自己的心态与言行，施展自己的特长，配合教师把自己培养成社会主义建设所需要的合格人才。

四、以校长为领导的管理心理学问题。领导者作为学校管理的主体，应怎样明确自己的领导意识，提高自身的素质水平，发挥其良好的影响力；在与师生互动的管理活动中，怎样做到既强