

教育心理学丛书

张楚廷 母庚才 主编

# 学校管理心理学

张楚廷 著



警官教育出版社

教育心理学丛书

张楚廷 母庚才 主编

# 学校管理心理学

张楚廷 著

警官教育出版社

·北京·

082141

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理心理学/张楚廷著.-北京:警官教育出版社.  
1998.8

(教育心理学丛书/张楚廷,母庚才主编)

ISBN7-81027-963-7

I. 学… I. 张… II. 学校管理-管理心理学 IV.G47  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 10143 号

学校管理心理学

XUEXIAO GUANLI XINLIXUE

张楚廷 著

警官教育出版社 出版发行

(100038 北京市西城区木樨地南里公安大学 368 信箱)

涿州市蕴铂印刷厂印刷

1998 年 8 月第 1 版 2000 年 6 月第 3 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 8.125

字数: 209 千 印数: 7001-10000 册

ISBN 7-81027-963-7/G·387 定价: 11.00 元

---

本社图书出现印装质量问题,由发行部负责调换

联系电话: (010) 63274348

## 序

心理学是一门古老的学科，它的出现可以追溯到公元前；同时，它又是一门新兴学科，因为自上世纪末由冯特建立了第一个心理实验室以来，心理学的研究在这一个多世纪的时间里又获得巨大成就，有了一个划时代的发展。

心理学已发展到 100 多个分支，全世界有数千种心理学杂志，数十万心理学家，发达国家每年都有成千上万的学生进入心理学专业领域攻读，心理学空前繁荣。人的一切奇妙与神秘主要来自心理世界，人的生理现象已缔造了一个庞大的学科体系；然而这一体系还远未包含关于人的科学的另一庞大体系——关于人的心理世界的学科体系。生命科学必将雄踞于 21 世纪的科学之巅，心理科学亦必将是 21 世纪的前沿科学之一。同时，心理学的应用也将遍及人的生活（包括物质生活与精神生活、经济生活与社会生活）的每一个领域。

心理学在我国曾遭受长达 20 年的摧残。十一届三中全会之后，心理学也成为我国恢复最快、发展最快的学科之一。而且随着中国的经济繁荣，随着中国的社会进步，心理科学必将在中国会有一个更大地发展，学习它、研究它、应用它的人数将剧增，人们可以充分想象它美好的发展前景。为人类和社会所需要的东西必然会被重视起来，被重视起来的东西必然会发展起来。

教育心理学是心理学的一个应用分支，然而也是最重要的应用分支。一说到应用似乎就没有多少理论，其实理论与应用密不可分，教育心理学是理论性、应用性都很强的学科。

心理现象是普遍的现象，教育活动也是普遍的活动，教育社会化，社会也需教育化，因此，教育心理学也应是能引起普遍关注的学科。

学习教育学的基本原理，学习心理学的基本原理，已经不只是师范院校学生的任务，也不只是教师和其他教育工作者的事。作为教师、教育工作者，恐怕还须再前进一步——学习和研究教育心理学。不走到这一步很难成为一个适应时代要求的教师。

有了一定的教育学知识，有了一定的心理学知识，特别是，如果还有了一定的教学实践、教育实践的基础，学起教育心理学不仅是不困难的，而且还很可能是令人感兴趣的。即使尚无这些基础，学习起教育心理学来，也不会遇到难以克服的困难。

教育心理学属于心理学的范畴，由于心理活动贯串于教育活动的全过程，因此与教育的诸多方面联系着，但它终究不是教育学本身，它是为教育学提供更直接的心理学理论基础。所以，本丛书是心理学丛书，却又是围绕着众多教育课题展开的，是教育心理学的一些主要方面，算是比较全面地涉及到了这一领域。

教育心理学著作陆续面世，教育心理学引起了广泛的关注，这一重要分支的研究也有了一定的进展。这套丛书也

算是这方面工作的点滴，它是由六所师范大学的一批教授撰写的。这套丛书既能供对教育心理学有全面了解的教育工作者参考和研究，又能使对教育心理学的某个侧面感兴趣的教育工作者有较大的选择余地。也许对于应用和理论研究都有一些参考价值，这至少是我们所盼望的；相信它不仅对已在职的教育工作者，而且对正在就读的未来教育工作者也是适合阅读的。

潘菽教授主编的《教育心理学》，其初稿是1963年就有了的，正式出版却是17年之后，可见教育心理学发展道路之艰难。潘菽教授的著作1980年出版，距今又是17年了，教育心理学有了比前一个17年好得多的社会环境。相信这一环境会更好，因而也可以相信教育心理学在今后的年代会有更好的发展。

在科学研究的道路上出现不同学派、不同观点是正常的，我们这套丛书兼容了不同的学术观点，这对科学的发展是有利的。

我们非常乐意看到读者对本丛书的缺点和毛病加以批评指正，学术批评是学术繁荣的必要条件。

张楚廷 母庚才

1997.10.

# 目 录

## 序

<b>第一章 学校管理心理学概述 .....</b>	<b>(1)</b>
第一节 心理学与学校管理 .....	(2)
第二节 管理学与学校管理 .....	(5)
第三节 师生观与学校管理 .....	(6)
第四节 学校管理心理学讨论的内容 .....	(9)
<b>第二章 权力性影响力 .....</b>	<b>(11)</b>
第一节 权力的性质 .....	(11)
第二节 有权才有威吗? .....	(15)
第三节 掌权者的权威 .....	(17)
<b>第三章 非权力性影响力 .....</b>	<b>(20)</b>
第一节 在学校的特殊意义 .....	(20)
第二节 心理学分析 .....	(23)

第三节	人格 .....	(26)
第四节	观念 .....	(29)
第五节	目标 .....	(32)
第六节	策略 .....	(36)
第七节	非权力性影响力特性 .....	(42)

#### **第四章 学校领导者认知心理 .....** (46)

第一节	并不常见的心理偏误 .....	(46)
第二节	信息来源与加工 .....	(47)
第三节	记忆与观察 .....	(52)
第四节	学校领导者的想象力 .....	(55)
第五节	思维力与实行 .....	(64)

#### **第五章 学校领导者非认知心理 .....** (72)

第一节	管理中的情感问题 .....	(73)
第二节	意志力及其意义 .....	(80)
第三节	领导者的注意品质 .....	(85)
第四节	动机, 需要 .....	(89)
第五节	态度问题 .....	(103)
第六节	自反心理 .....	(107)
第七节	学校领导者的人格力量与心力 .....	(110)

#### **第六章 学校领导群体心理 .....** (118)

第一节	心理结构 .....	(118)
第二节	凝聚力问题 .....	(120)



第三节	决策心理	.....	(123)
第四节	用人心理	.....	(134)
第五节	创造心理	.....	(146)
第六节	再论用人	.....	(150)
<b>第七章</b>	<b>领导者与被领导者之间</b>	.....	(153)
第一节	心理沟通	.....	(153)
第二节	气氛调节	.....	(160)
第三节	待人心理	.....	(168)
第四节	服务心理	.....	(174)
第五节	反影响力问题	.....	(179)
<b>第八章</b>	<b>学校管理心理散论</b>	.....	(181)
第一节	隐性管理	.....	(181)
第二节	目标管理	.....	(189)
第三节	民主管理	.....	(197)
第四节	法规管理	.....	(209)
第五节	“不管”在管理中	.....	(220)
第六节	成功的学校	.....	(229)
第七节	诚实的学校	.....	(237)
<b>后记</b>		.....	(246)

## 第一章 学校管理心理学概述

学校管理心理学，这是一个完整的词，又由四个词组成：学、心理、管理、学校。所谓“学”，这里是指一种学问。“学校管理心理学”也是一种学问，虽然不能说是高深莫测的学问，但其涉及面较宽。学问，学识，学习，研究，探问，寻问。我们从比较实际的东西出发进行讨论，也试图作些理论探索，这些探索如果真的沾了点理论的边，那就真的像“学”，也就算做了点“学问”。

“学校管理心理学”，“心理学”是其落脚点，因此它属于心理学范畴，是应用性心理学。

“管理”在这里是附加词，却是重要的、不可缺少的附加词，因为我们不是一般地讲心理学，不是讲普通心理学或心理学的其他专门分支，而是讲管理中的心理问题。

“学校”这个附加成分将“管理心理学”限定在学校这个范围内，要紧密围绕学校教育来讨论，讨论与学校教育紧密相关的管理心理学内容，讨论管理心理学在学校教育中的运用。因此，学校管理心理学也属于教育心理学这一大范畴，是心理学在教育管理中的应用，且是在学校教育管理中的应用。

管理学在我国地位急剧上升，心理学在我国地位急剧上升，管理心理学的地位如何可想而知。管理心理学的地位提高，反映了我们国家的进步、发展和繁荣，反映了国家巨大的变化。20年前，管理学、心理学在我国还毫无地位，现在人们都以欣喜的目光看待这一巨大变化，学习、思考、研究管理学、心理学的人与日俱增。在学校工作的人，在教育管理岗位上的人，以更自觉的态度来学习和

研究是很自然的事。

心理学的内容十分宽广，管理学的内容也十分宽广，两者相交的部分则要相对狭窄一些；这里又是讨论这一相交部分——管理心理学与学校教育相关的部分，因此学校管理心理学还要狭小一些。虽然相交面在内容上相对狭窄一些，但可能关心它的人还多一些，从不同角度关心它。

从事心理学研究的人可能对它有兴趣，因为它是心理学的一个应用领域，同时，这种应用可能又对心理学本身的丰富与发展有好处。

从事学校教育与学校管理工作的人对它会有兴趣，学了普通心理学和管理学之后也可自己去探索并将其应用于学校工作，但是，有了学校管理心理学便可直接地加以运用，这样毕竟方便一些，具体一些，实际一些。

比较间接的，比较直接的，是两种不同的途径，但都走到学校管理心理学这个门道来。可能的话，在较为宽厚的心理学、管理学知识基础上再来探讨学校管理心理学，这条间接的道路要好些；没有可能在这种宽厚的基础上探讨而直接熟悉和研读学校管理心理学，亦不失一条比较实际有效的途径，有兴趣的话，可以在初步熟悉学校管理心理学的前提下再去进一步扩大心理学、管理学的知识。我们的叙述很大程度上是为走最后一途径的人着想的。

这一章，我们先对学校管理心理学的概貌作一番叙述，然后分章对比较专门的题目有选择地进行一些讨论，从宏观到微观地展开。

## 第一节 心理学与学校管理

关于人的学问多得很，有没有可能把一切关于人的学问总起来，组成一门有实际存在形式的大学问——人学？这是个大问题。大问题是从小问题做起的。心理学是关于人的学问之一。

就个体的人来说，可以划分为两大研究领域，一是生理，一是心理。心理学不只研究个体，它也研究群体心理、社会心理，但个体心理的研究是重要的基础。

从管理的角度看，我们当然既要关心个体心理，又要关心群体心理。

心理学是关于人的一切心理现象及其变化特点与规律的学问，把它作为一个整体又可进一步划分，划分为一些子领域或亚领域。

依据不同的标准，产生不同的划分。

例如，将中国这个整体作一划分，按照行政区域划分，它是 33 个省区市；又可划分为华北、东北、华东、中南、西南、西北六大行政区；若以是否靠海为依据，又可划分为沿海地区和内陆地区；若以发达程度区分，则可划分为发达地区与欠发达地区；还可以按语言、地质、气候等不同标准进行划分。逻辑的划分一般需满足两个条件：各部分之总和构成整体（即无遗漏），各部分不重叠（即无重复）。

心理学作为一个整体自然也可按不同的依据、不同的标准进行划分。

首先，心理学可按内容划分为认知心理与非认知心理两大方面。非认知心理是一个非常重要的部分，却又是一个相对较少被重视的部分，对它的研究相对较少，也相对困难一些。对之研究较少，研究也较困难，这是主观的原因，客观的、历史的原因是我国在“左”倾错误严重时期过分意识形态化的倾向把人的问题都归结为政治问题，政治问题又都视为与认识有关的问题，所以完全忽视人的非认知领域，这一历史原因带来许多严重后果。认知问题，哲学研究它，逻辑学研究它，心理学也研究它。但是，我国从 50 年代末到 70 年代末，几乎用哲学对认识论的研究取代了一切、排斥了一切，因此，从心理学的角度研究人的认识（认知心理）也基本上被取消了。所以在长达 20 年的时间里，心理学在我国没有地位，而且几乎把它

等同于唯心主义（“唯心主义”的帽子满天飞，把许多科学真理，把许多好人都打下去、压下去了）。由于这些历史的、现实的、主观的、客观的原因，使得熟悉心理学的人比较少，在这些人中，熟悉认知心理学的稍多一点，熟悉非认知心理并在实际活动中予以运用的更少。

其次，从一般与特殊的关系来分，有一般心理学或普通心理学，又有应用心理学。前者是偏于理论的，后者是偏于应用的。理论的部分和应用的部分又可分别进行划分，比如说，应用心理学又可按不同的应用范围划分，应用于工业有工业心理学，应用于商业有商业心理学，应用于军事有军事心理学，应用于教育有教育心理学，应用于医疗有医疗心理学，等等。

还有，按常态和异态划分，相应于后者的是异常心理学、变态心理学；按不同人群来进行划分，又有儿童心理学、青少年心理学、成人心理学等；有研究人临终前的心理现象的临终心理学；有研究某些心理现象与生理过程关系的生理心理学；有研究某个特殊群体的心理现象的心理学，如大学生心理学、中学生心理学；有研究某种特殊心理现象的心理学，等等。这是更细的划分。

仅就教育心理学而言，仍可进行深入一步的划分。按参与教育活动的人员来划分，有教师心理学，学生心理学，学校管理心理学；按教育活动过程来划分，有教授（teaching）心理学，学习（Learning）心理学；按教育的内容来划分，有德育心理学，体育心理学，美育心理学以及相应于智育活动内容的心理学；还有按不同科学学习过程中的心理问题来作的划分，如语言心理学、数学心理学等等。

原则上讲，可以说人有多少种类的活动就会有多少种类的心理学；实际上，当然首先选择最重要、最基本的活动来进行研究，因而首先就有相应于这些最基本活动的心理学。教育活动是人类最重要、最基本的活动之一，因此就有其相应的心理学——教育心理学。

从事学校管理的人会特别关心哪些心理学分支呢？显然，我们会特别关心教育心理学，管理心理学；关心教师心理学，学生心理学；关心道德心理学，美育心理学；……而这些，正是学校管理心理学可能涉及的。师生中也有少数出现病态心理，因此，对病态心理学有所了解更好；也有个别走上犯罪道路的，这样，对犯罪心理学有所了解也好；……究竟涉猎多宽，这就要因人而异了。

## 第二节 管理学与学校管理

依管理的资源而言，有人、财、物，相应地有人事管理、财务管理、物资管理。现在，越来越多的人认识到，时间是极重要的资源，于是也有了时间管理的学问，还有越来越重要的信息管理问题。

依管理的内容而言，可分为行政管理、业务管理；业务管理又依不同的业务活动可分为生产管理、经营管理、金融管理、教学管理、后勤管理；……行政管理亦可依不同部门而划分为工商行政管理、学校行政管理等许多门类。

依管理的性质而言，有所谓民主管理、法规管理、目标管理，这既涉及管理的性质，也与管理方式密切相关。

人事管理，财务管理，物资管理，信息管理，时间管理，其中，人事管理是最重要、最基本的，财务、物资、信息、时间等方面的管理都离不开人，离不开对人的管理。

一说到管理，不少人只注意到“管”，而较少注意到“理”。管理之中，有显性管理，亦有隐性管理。管理不只是组织、安排、设计程序、制订制度，而且包括暗示、认同、价值观念的形成、信仰系统的建构、人际关系的优化等等，后者亦属管理之内，大都是隐性的形式，理智的管理。

管理中最基本的是人，管理学中一些不同流派往往是基于对人的不同认识和观念而形成的。例如，认为人是“经济人”，于是就有

相应的管理学中的 X 理论；而认为人是“自动人”，就有管理学中的相应的 Y 理论。

“经济人”的观点是：人生来是懒惰的，以自我为中心，多数人只求满足生理需要、安全需要，而只有少数人能自己鼓励自己。因此，相应的管理观念是：以经济报酬来换取员工的效力，以权力及控制系统来引导，认为管理就是计划、组织、安排、监督等，即任务管理。因而也认为管理是少数人的事。

“自动人”的观点是：一般人都是勤奋的，人是自动、主动的人，在正常情况下会主动承担责任，一般人都还很有潜力。因此，相应的管理观念是：管理应着重于创造适宜的工作环境和条件，使人在这种环境下便于充分挖掘自己的潜能，保证员工发挥和表现自己的才能等等。

行为主义心理学作为一个心理学流派，基本上否定人的意识的作用，它认为有一定的环境就有人的一定的行为，因此，当期待人们的某种行为时就着力于设计某种环境。基于这种关于人的认识，管理是直接指向行为的。

总之，管理的基点是对人的看法。因此，对于学校管理来说，基本点在于对师生的看法，在于校长和其他管理人员的教师观、学生观。

### 第三节 师生观与学校管理

人、财、物，这是传统观念下的管理资源；现在，人们普遍开始注意时间、信息也是管理资源。尤其是学校，信息、时间对于管理是特别重要的资源。然而，无论是传统的还是现代的观念中，人仍是基点。

学校是做人的工作的，更应注意这一基点，如果使这一基点建立在比较科学、比较符合实际因而比较先进的观念上，对于搞好学

校管理也就创造了最好的前提。

## 一、教师观

谁的教师观？校长的教师观，其他管理人员的教师观。如果校长、管理人员出身于教师，那么，他也应有一个教师观，从管理的角度怎样看待教师。基本的问题是：教师在学校中处于什么地位，或者说，教师在校长（或以其为代表的管理人员）心目中是个什么地位？

教师在学校里是主人，教师是学校的主人。这句话好说，可是，去调查一所一所的学校看：教师真是主人吗？恐怕还需要进一步具体研究。实际上，教师的地位如何是在一些相互关系中体现出来的，因此要研究这些关系。

我们认为，校长与教师的关系是一种非对称的反称关系；关键在于对非对称的看法。下面所叙述的是我们的一种看法。

教师在学校里是依靠校长的，另一方面，校长也是依靠教师的一——这是教师与校长的一种反称关系。但它并非对称的：校长更应依靠教师。

教师从校长那里获得较好的工作条件，获得某些待遇，教师感谢校长；另一方面，校长也要感谢教师——这是教师与校长之间的一个反称关系。但它亦非对称的：校长更应感谢教师。就校长自身而言，他只应当有对教师的感谢之情，而且完全应当是一种真挚的感情。

教师是学校的主人，然而如果教师在校长心目中就只处在依附的地位，处在受恩赐的地位，那么还谈何主人的地位。所以从上述意义来理解教师与校长之间反称关系的非对称性是十分必要的。可能也不是很容易做到的。

进一步讲，教师是被管理者，同时，教师又是管理者；校长影响教师，同时，教师也给影响于校长——这些也是反称关系，但是



校长也需注意其非对称特点,更自觉地注意教师在管理中的作用,更虚心地注意教师对自己的影响。能否感受到这种影响,与校长的心理发展水平关系极大。

如果多少也体现了教师在管理中的作用和影响,却主要表现为依附性和教师只充当受影响、受约束的角色,那虽然也是一种非对称的反称关系,然而我们称之为负向的非对称性。我们所主张的是前面所述意义下的正向非对称性反称关系。这不同的两种非对称正是不同教师观的反映。

## 二、学生观

学校与企业有何不同?通常都说,前者“生产”的对象是人——学生,后者的对象是物;前者的“产品”是人——毕业的学生,后者的产品是物。然而,一个重大的差别还在于:前者的“产品”本身参与“生产”过程,它有自我加工的重要特征,因而这给学校管理带来大不同于企业管理的特点。如果说,工厂里只要设计合理、工艺先进并按照严格的工艺流程进行生产就可以保证产品合格的话,那么,在学校里这些环节即使都得到了保障,“产品”也不一定合格,还有一个重要的因素就是“产品”自身参与过程的状况。如果说一般的单位因为生产者是人因而都需要管理心理学的话,那么,学校这样的单位则因为生产者与被生产者都是人而使心理学在管理中具有更加特殊的地位,管理心理学对学校更加重要。

学校与工厂企业还有一个重要的差别,那就是“生产”的目的。工厂生产的目的是为产品自身,它要把产品的质量尽可能提高,目的是为着消费者;然而,学校“生产”的目的,学校尽可能提高“产品”质量,既是为着“消费者”——用人单位,为着社会,同时也是为着“产品”本身,为着人自身发展得更完善。既为社会发展,也为学生发展。

为什么要办学校?直接的目的不是为校长,不是为管理人员而