

学校管理心理学

XUEXIAO GUANLI XINLIXUE



山东教育出版社

学校管理心理学

(修订本)

《学校管理心理学》编写组

山东教育出版社
1990年·济南

学校管理心理学

(修订本)

《学校管理心理学》编写组

*

山东教育出版社

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂临沂厂印刷

*

850×1168毫米32开本10.75印张241千字

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数 1—12,710

ISBN 7-5328-0612-X/G·517

定价：3.43元

修订版前言

本书（修订版）与大家见面了。借此机会，简要追述一下本书编写与修订的过程。

本书从编写、出版到修订再版，前后经历了六年。

1983年3月，我们于济南召开了本书第一次编写讨论会。在原中央教育部、中国心理学会学校管理心理学专业委员会和各兄弟院校的大力支持下进行了编写工作。经民主选举，由朱勤民、徐胜三、刘雨灵、丁志强、吴正家、齐世唐、周凝祚等同志组成教材编写领导小组，由朱勤民同志主持编写工作。参加编写的同志有朱勤民、陈纪方、刘雨灵、徐胜三、丁志强、谢千秋、林思德、韩润孚、杨成琴、胡秀英、傅伊萍、卞梧生、周凝祚、石铭学、唐玉宁、吴正家、周作云、俞瑞坤、祖国英、郭长燊、齐世唐、李锦兰、戴昭、梁彦秋、袁俊昌、吴文德、黄昌明等。

编写组的同志先后又在北京、青岛举行了审稿会。最后由谢千秋、徐胜三、卞梧生等同志负责统稿。在编写过程中，山东师范大学章益教授给予亲切的关怀和指导，并为本书撰写了《序言》；北京师范学院林传鼎教授和杭州大学龚浩然教授对本书的编写都提了许多宝贵意见。头版于1985年3月印行，翌年2月又再次印刷，共发行近四万册，受到广大读者的欢迎和支持。

根据学校管理心理学的发展和广大教育行政干部提高管理水平的迫切需要，我们认为，修订此书的条件已经成熟，于1987年和1988年先后在青岛和成都召开了修订讨论会，决定除对原书各章修订外，并增加了五章新的有关内容，使本书的理论体系更臻完善。至此，全国已有27个省、市、自治区的教育院校参加了编写工作。会上，推选徐胜三、王广才、周凝祚三同志负责统稿。最后由徐胜三同志修订全稿。各章的执笔者是：

第一章 陈纪方（河南教育学院）

第二章 梁彦秋（济宁教育学院）

第三章 徐胜三（山东教育学院）

第四章 陈一逊（安徽教育学院）

第五章 王广才（青海教育学院）、周作云（四川教育学院）、罗好裕（重庆教育学院）

第六章 王广才（青海教育学院）

第七章 齐世唐（湖北教育学院）

第八章 胡秀英（北京教育学院宣武分院）

第九章 周凝祚（青岛师专）、张求道（上海教育学院）

第十章 周凝祚、卞梧生（黑龙江教育行政学院）、杨成琴（新疆教育学院）

第十一章 袁俊昌（贵州教育学院）

第十二章 吴文德（湖南教育学院）、韩润孚（甘肃教育学院）

在修订过程中，陶靖（云南教育学院）、郭长燊（江苏教育学院）、王喜凤（南阳教育学院）等同志先后分别参加了本书大纲与书稿讨论会。

在本书修订过程中，得到山东教育出版社的大力支持，广

大教育行政领导干部对本书提了很多宝贵意见，同时，我们参阅了国内外有关专著和研究资料，在此一并表示谢意。

编者

1988年5月于济南

目 录

第一章	绪论	(1)
第一节	学校管理心理学概述	(1)
第二节	学校管理心理学的任务与意义	(10)
第二章	学校管理心理学的产生与发展	(17)
第一节	学校管理心理学的产生	(17)
第二节	学校管理心理学的发展	(34)
第三章	学校管理效能提高的心理依据	(43)
第一节	管理效能的概述	(43)
第二节	管理效能提高的心理原则	(56)
第四章	教师积极性的激励	(72)
第一节	教师积极性概述	(72)
第二节	激励的基本理论	(81)
第三节	教师积极性的激发	(93)
第五章	教师成熟度的提高	(106)
第一节	教师成熟度概述	(106)
第二节	教师能力培训和考核中的心理学问题	(120)
第六章	学生班级群体的心理与管理	(137)
第一节	学生班级群体的概述	(137)
第二节	学生班级集体的人际关系与管理	(150)
第七章	学生心理健康的维护	(173)
第一节	学生心理健康的概述	(173)

第二节	学生心理健康的维护·····	(189)
第八章	学校领导者的心理品质·····	(206)
第一节	学校领导者概述·····	(206)
第二节	学校领导者心理品质的内容·····	(220)
第三节	领导者的影响力·····	(233)
第九章	学校领导者的领导艺术·····	(239)
第一节	领导艺术概述·····	(239)
第二节	学校领导者领导艺术的应用·····	(244)
第十章	学校领导集体协调的心理因素·····	(263)
第一节	学校领导集体的概述·····	(263)
第二节	学校领导集体合理的心理结构·····	(267)
第三节	调节学校领导集体的心理因素·····	(279)
第十一章	学校组织变革心理·····	(294)
第一节	组织的概述·····	(294)
第二节	学校组织的变革·····	(301)
第三节	学校组织变革的阻力及其消除·····	(310)
第十二章	学校的心理环境与管理·····	(318)
第一节	学校心理环境概述·····	(318)
第二节	人际关系·····	(322)
第三节	校风和校容·····	(330)
	主要参考书目·····	(335)

第一章 绪 论

学校管理心理学与企业管理心理学相比,既有相同的一面,也有不同的一面。时至今日,无论哪种管理心理学,都要以最新管理理论——系统管理理论为基础。这个理论统一了管理科学学派和行为学派的观点,把技术因素、社会因素、心理因素融为一体。依据这个管理理论来探讨学校管理过程中的心理学问题,则要求把学校中的各种因素,诸如人、财、物(主要是人)等以及教师、学生、领导者等子系统结合起来,从整体出发,进行考察,从而全面提高学校管理效能。学校领导者及管理人员要提高领导或管理绩效,就必须学习和研究学校管理心理学。

学习中,我们首先碰到的问题就是:学校管理心理学研究的对象、性质、任务和意义是什么?它与其他相关学科的关系怎样?学习这门学科有哪些基本要求?这些问题就是本章所要阐述的基本内容。

第一节 学校管理心理学概述

一、学校管理心理学的研究对象

学校管理心理学是研究学校组织管理过程中人们彼此交互作用而产生的心理现象及其规律的科学。

为了科学地把握学校管理心理学的研究对象，我们可从以下几方面去理解：

第一，学校管理心理学研究的核心是人。我们的各级各类学校，均是人的集合体，它由若干组织系统组成。在学校，尽管管理的范围包括对人、财、物、事、时、空、信息等因素的管理，但是，其中最重要、最核心的因素是人。因为理财、用物、办事和处理时间、空间、信息等问题，都是通过人去进行的。因此，对人的管理就成了学校管理心理学的核心。按照马克思关于管理二重性的学说，管理的两个职能是：合理组织生产力和维护生产关系。作为专门教育人的机关——学校，也是一样，衡量其管理职能的关键依然是它的“产品”——人才，依然是维护这种生产的“生产关系”——学校中的人际关系，而这两者又集中表现在贯彻教育方针、人才培养及人的精神成果上。因此，在学校中对人的管理比其他社会领域的管理，就具有更加重要的地位。它不仅是“生产”的条件和手段，同时也是“生产”本身的组成部分。

要做好对人的管理，就必须研究人的心理和行为的规律，并依此来制定管理策略，选用最佳的管理方法。这就确立了学校管理心理学的研究对象的客观必然性。在学校中，按照不同人所扮演的不同社会角色，可分为学生、教师、员工、领导者等不同的“下属组织系统”或称子系统。学校对这些大小规模不同、人数不等的人群所聚集的团体（或群体）都要分别实施管理。由此可见，管理是一切有组织活动必不可少的组成部分，当然也是学校必不可少的组成部分。况且，学校教育是人类特有的、有目的、有组织的一种组织活动，管理就显得更加重要。但是，学校管理心理学研究的是学校下属组织的管理过程中

的心理现象及其规律，而不是研究对学生的教育活动及其心理规律。因此，它的研究对象与教育学、教育心理学是不同的。

第二，学校管理心理学有其特定的“研究对象和探索领域”。毛泽东同志曾指出，“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。……如果不研究矛盾的特殊性，就无从确定一事物不同于他事物的特殊的本质，就无从发现事物运动发展的特殊的原因，或特殊的根据，也就无从辨别事物，无从区分科学研究的领域。”^① 据此，我们认为，尽管学校管理心理学研究的核心是人，但不是人的其他方面，而是对由人所组成的下属组织系统管理过程中的心理活动或心理现象。这就是学校管理心理学的特殊矛盾性。应当说明，在对学校下属组织系统的管理过程中，个体与个体，个体与群体，群体与群体或组织与组织，伴随彼此的交互作用而产生的心理现象是丰富多彩、错综复杂的，而且大都是综合的社会心理现象。它的研究领域主要包括：“（1）各级各类学校在管理原则、管理方法、管理手段上的心理因素；（2）学校领导、教职员、学生以及学生家长在教学上的认知作用，及其需求、动机、行为、态度、人际关系、心理卫生等”^②。概括说来，这些综合的社会心理现象，体现在上述三个子系统的个体心理、群体心理、组织心理和领导心理四个方面，而且是这些心理的交叉。这正象个体与群体、组织等相互交叉一样。可见，学校管理心理学研究的是对学校下属组织系统管理过程中的心理现象，而不是研究管理的过程、原则、方法本身。因此，它又与

^①《毛泽东选集》（合订本），人民出版社，1968年版，第284页。

^②《现代管理科学词库》，上海交通大学出版社，1986年9月第1版，第544页。

学校管理学、社会心理学相区别。

第三，学校管理心理学是研究对学校下属组织系统管理过程中四个方面心理活动的规律性。我们知道，无论是企业，还是学校，在管理的调控下，所涉及的心理现象，大都是“小社会心理现象”，而不是“大社会心理现象”。但是，二者具有辩证的关系。这是“规律性”的重要体现。我们掌握“规律性”的东西，更重要的是创设适宜的教学环境，改善精神条件，使下属组织系统中的成员能有较好的沟通，以便调动学校中所有人的积极性，去实现学校的总目标，为有效地行使管理职能和提高教育质量服务。

我们基于对学校管理心理学研究对象的上述理解，在本书的编排体系上是这样处理的：将全书的内容分为五大部分。具体是：

第一部分——学校管理心理学的概论。包括第一、二、三章。旨在明确学校管理心理学的对象，学校管理心理学的性质、任务、意义，产生与发展以及提高学校管理效能的心理依据，进一步探讨和提高学校管理效能的理论和途径。

第二部分——教师的心理与管理。包括第四、五两章。旨在明确教师积极性的实质、激励的基本理论和激发积极性的方法，以及教师成熟度提高的心理标志和教师的考核与评估等心理学问题。

第三部分——学生的心理与管理。包括第六、七两章。主要是从群体角度论述学生班级集体形成的标志和作用，旨在探讨班级集体对学生的心理影响；明确学生心理健康的标准，探讨影响学生心理健康的因素，以维护学生的心理健康，提高学生的心理健康水平。

第四部分——领导心理与管理艺术。包括第八、九、十、十一等四章。主要是论述学校领导者的类型、心理品质及其影响力和学校领导集体合理的心理结构以及协调领导集体的心理因素。旨在探讨学校领导和领导集体如何提高管理效能和领导艺术，进而研究学校组织变革的心理活动特点及强化组织效能的策略。

第五部分——学校心理环境。包括第十二章。主要是从群体心理角度论述人际关系、校风与校容等对学校下属组织系统的共同影响。旨在探讨形成良好心理环境的科学依据和形成优良校风的途径。

二、学校管理心理学的性质

学校管理心理学是心理学的一个分支。我们要从多侧面、多角度去理解这门学科的性质。

(一) 学校管理心理学是一门边缘学科

学校管理心理学是在近代教育科学、心理科学、管理科学的基础上，并在学校管理工作日趋科学化、民主化、现代化的实践活动过程中形成和发展起来的一个边缘交叉性学科，或称跨界学科、中间学科。其状如图 1—1 所示：

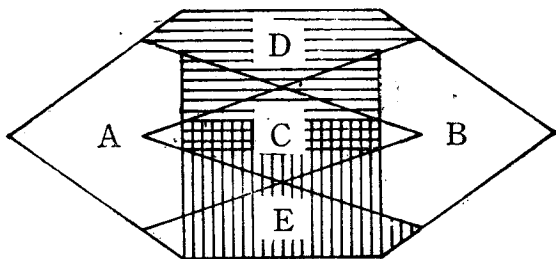


图1—1 A、C自然科学 B、C社会科学 D、E、C各种边缘科学

图 1—1 表明，学校管理心理学主要与三大科学交叉，也沿用了社会心理学、伦理学以及信息论、控制论、系统论等学科的有关概念和理论观点，构成了自己的体系。但是，学校管理心理学绝非多种学科概念和理论观点的机械相加，而是多种学科的有机结合与严格科学概括的结果。

（二）学校管理心理学是一门应用学科

学校管理心理学所研究的学校管理过程中的各种具体社会心理现象，以及个体、群体、组织中的具体心理活动的规律，具有重要的实践价值。它有利于学校的信息交流、人际关系的协调、管理风格、变革与创新、人员选配、教师培训与评估、领导行为与决策等。同样，学校管理心理学中所吸收的国外管理心理学的有关理论，诸如人际关系理论、激励理论、群体理论、领导理论、组织理论和实践等，对于深入研究我国学校的科学管理也是非常必要的。但是，我们“引进”这些具有共性的管理理论和管理方法，绝不能生搬硬套，而要持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的态度，从我国国情出发，吸收其合理的内核，进而充实和完善我国学校科学管理的心理学理论基础。

（三）学校管理心理学是一门社会性、思想性很强的学科

心理学的基本原理告诉我们，人的心理是人脑对客观现实的能动反映。人的心理过程和个性心理特征的发生发展都是有共同规律的。但是，人的心理活动内容是受社会历史性所制约的。因为人们所处的社会政治、经济地位不同，形成的道德观念不同，传统的风俗习惯也不同，人的心理活动内容必然会产生各种差异。因此，我们必须以马列主义、毛泽东思想为指

导，认真研究和总结我国学校管理的实践经验，逐步建立具有中国特点的学校管理心理学。

三、学校管理心理学与邻近学科的关系

学校管理心理学与相关学科的关系，可用图 1—2 加以表示：

(一) 学校管理心理学与普通心理学的关系

普通心理学是研究正常成人心理活动规律的一门科学，它是心理科学的基础。而学校管理心理学则是运用普通心理学揭示的心理活动的一般规律研究处于学校管理活动这一特定情境中人的心理活动及其规律。学校管理心理

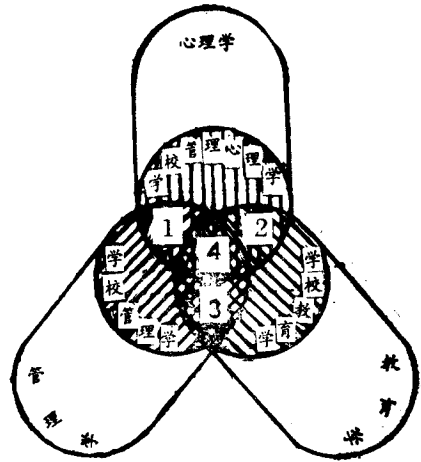


图 1—2

学固然有其特殊的规律性，但它往往是人们在一般状况下心理活动规律即普通心理学规律的具体体现或演变，二者之间存在着必然的内在联系，即“基本理论”与“具体应用”的关系。例如，决策是学校管理的重要问题，决策的正确与否，直接关系到学校业绩的大小或成败。决策是个复杂的认识过程。从调查分析的情况中找出问题，到拟定方案提出多种解决问题的措施，再到选择最佳方案进行决策行动，正是人的复杂的思维过

程。在决策中，既有赞成什么、反对什么的情感渗透，又有当机立断或优柔寡断等意志品质的表现。美国著名的管理心理学家西蒙认为管理就是决策。他提出的启发式程序决策理论，正是应用了人的思维活动过程的基本原理。可见，普通心理学的一般规律是学校管理心理学的理论基础，而学校管理心理学的具体规律，则是普通心理学一般规律的实际应用、发展和验证。

（二）学校管理心理学与社会心理学的关系

社会心理学是研究在特定的社会历史条件下的个体和由个体构成的社会群体在交往中相互作用而产生的心理现象及其发展变化规律的科学。它研究的范围极其广泛，既研究个体的社会知觉、行为动机、心理挫折、社会行为和自我意识形成和发展的规律，又研究社会群体结构，大型群体的民族心理、阶级心理等和小型群体的正式群体和非正式群体心理活动倾向、人际交往和人际关系的形成，以及各种社会行为的表现特征。从恋爱婚姻心理、职业心理，到犯罪心理的研究应有尽有。这些普遍性的规律，无疑也适用于学校组织中的人，学校管理心理要运用而不能违背这些普遍的社会心理规律。但是，学校管理心理学的研究，只是社会心理学研究的一个方面，或者说是社会大系统中的一个小系统，还有它独特的“小社会心理现象”，其特殊规律有待深入的研究和揭示。因此，二者又是相互联系和配合的。例如，在学校内部还有处、科、室、班级和团队等多层次的更小的群体组织形式。师生员工的心理面貌都受社会及其大型群体心理倾向的影响，并在人际交往中彼此产生着相互模仿、暗示、感染、沟通、冲突等各种心理现象，它直接影响师生员工的行为方式。社会心理学的理论原则，对于学校管理

心理学的研究及学校的管理工作是具有指导意义的，而学校管理心理学的研究成果，又可以进一步充实和发展社会心理学的内容。

社会心理学研究的领域大，而学校管理心理学研究的领域小。学校管理心理学是通过分析学校在社会环境影响下，在按科学程序的规范要求而进行的有明确目标的管理活动过程中，个体与个体，个体与群体，群体与群体交互作用的心理规律和行为表现，重在探讨激励各种人员的积极性，特别是教师的积极性，所以，与社会心理学的研究相比较，是具体的、微观的，实践性强。

（三）学校管理心理学与学校管理学的关系

学校管理学，又称之为学校行政学，它是以学校管理工作规律为研究对象的。研究的主要内容是学校管理的体制、组织机构、人员的职责、学校管理的原则、目标、制度、方法及学校管理过程的基本规律，等等。旨在明确学校管理目标、指导思想、组织系统、活动方式，以及对学校的教学工作、思想政治工作、体育卫生工作、总务工作诸方面的有效管理措施。所以，学校管理学是属于教育科学范畴的。而学校管理心理学则是以学校管理过程中领导者和被领导者的心理活动规律为研究对象的，旨在探讨确定学校管理原则、进行组织变革、完善管理方法、调动人的积极性和创造性的心理科学依据。如果说学校管理学所要回答的问题是管什么、怎样管的问题，那么，学校管理心理学所要回答的问题就是为什么管、如何管才有效能的问题。从这个意义上讲，学校管理心理学是构成学校管理学的基础理论学科之一。学校管理学和学校管理心理学是两门密切联系而又有区别的独立学科。二者在研究的对象、范围、