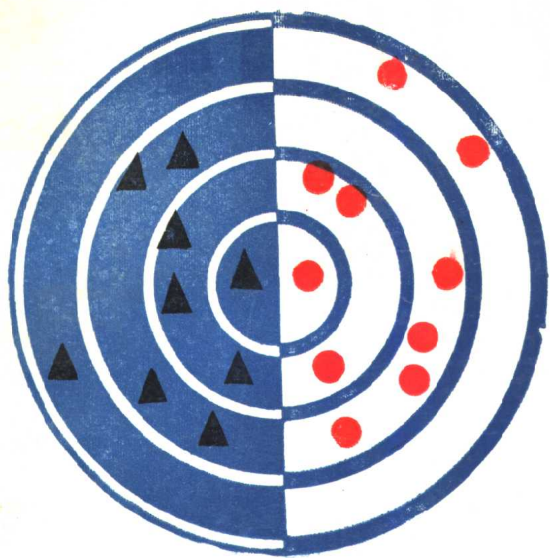




实用学校管理心理学

赵恒泰 金玉章 廖嗣德 主编

天津教育出版社

实用学校管理心理学

赵恒泰 金玉章 廖嗣德
杨广兴 贾晓波 单松涛

天 津 教 育 出 版 社

序

由赵恒泰副教授等主编的《实用学校管理心理学》一书是一本运用社会心理学和管理心理学的理论与研究材料，联系我国实际阐述学校管理中若干急需解决的问题的专著。它有如下明显的特点：

一、它从历史的和跨文化的角度简明扼要地阐述了管理心理学产生、发展的来龙去脉和现状，其中尤为可贵的是挖掘了我国古代某些典型的管理心理学思想和提高了解放前后我们党关于“人是决定性因素”的管理思想。这样，就使读者在学习管理心理学之初树立起一种立足本国、纵观古今、放眼四海去建设我国管理心理学的深远庞大的观点。

二、它既重视理论，更着重实际应用。本书在各章涉及到诸多如学习理论、认知理论、角色理论，尤其集中介绍了现代社会心理学和管理心理学的一些基本理论。其中较系统地述评了各种激励理论（如马斯洛的需要层次论、奥尔德佛的三核心需要论、麦克利伦的成就需要论、赫茨伯格的激励——保健论、弗洛姆的期望论、亚当斯的公平论等）及群体动力学的理论（如勒温的群体动力场论、阿希的从众论、苏联心理学家提出的“集体主义自决”的理论及奥尔波特的社会助长论等），从而给学习者奠定了较好的理论基础，摆脱就事论事观察现象的表浅方法观。同时，全书在介绍各种研究时还能提供我国的调查材料，并处处结合学校中的群体生活实际和管理中的问题进行分析并提出比较切实可行的建议。因而它的确力求做到如书名所显示的“实用”性。

三、它把普通心理学、儿童心理学、教育心理学、社会心理学

的部分知识恰如其分地融合到管理心理学的内容体系中加以阐述，这对初学心理学的教育工作者说是很有帮助的。本书不仅注意到各分支学科之间的联系，而且注意到个体心理与群体心理之间的区分与联系，这对于学校管理者在形成群体观时不忽视个性的培养，或确立通过群体来影响个体的教育观颇有裨益。由于本书能充分利用各分支学科的研究成果，所以许多章节都摆脱了单纯描绘而显示出足够的心理学味道，例如“教职工的心理挫折及处置”、“教职工的态度与管理”、“学生的群体心理与管理”等，更具有这种特色。

四、本书各章在结合我国实际的部分有不少独特的分析与见解，而全书的体系除总论外，分别由“教职工心理与管理”、“学生心理与管理”及“学校组织领导心理”三部分构成，更是一种创新。这样的体系既反映了学校中三种主要角色或主体的成分，也便于分述三方面各自的问题及解决办法。学习者读后便易于形成管理心理方面的认知结构或图式，便于记忆与创造性地加以应用。

当然，本书也还存在一些不足之处，如缺乏专门研究方法的章节，某些材料的阐述还欠精细等等。

总的来说，瑕不掩瑜，我认为这本书是一部较好的教材，希望它的出版为推动我国的教育改革，进一步充实与完善我国学校管理心理学方面做出贡献。

北京师范大学心理系教授

章志光

1988.10.14.

前 言

深化教改，必须加强和改善学校的管理工作。为了适应教育事业的发展，提高广大学校领导干部的管理水平，使学校管理工作由经验型转向科学化，我们编写了这本《实用学校管理心理学》，以作为对普教干部进行专业培训的教材和高等师范院校教育专业的教材；该书还可作为师范院校学生开设选修课的教材以及教育行政干部、学校教师研究改善学校教育工作和学生管理工作的自修参考读物。

本书在编写过程中，北京师范大学心理学系章志光教授给予了关怀和鼓励，对本书的编写大纲多次审定，编写中作了许多具体指导，最后对全书作了审定，并撰写了《序》。在此，表示衷心的感谢。

参加本书编写的人员是天津师范大学赵恒泰、天津教育杂志社金玉章、锦州市师范学院廖嗣德、天津教育学院贾晓波、天津职业技术师范学院杨广兴、大庆市萨尔图区教师进修学校单松涛。本书由赵恒泰、金玉章、廖嗣德三人任主编，各章执笔分工是：第一、二、三章——赵恒泰；第四、六章——廖嗣德；第五、七章——贾晓波；第八章——廖嗣德、单松涛；第九、十二章——金玉章；第十、十一章——杨广兴。

本书从拟定编写大纲到定稿，历时一年多时间。1987年7月，由天津师范大学教育系心理学教研室主任赵恒泰副教授主持，在北戴河召开了《实用学校管理心理学》编写大纲初稿讨论会，1987年9月，编写人员于天津师范大学召开了第二次编写讨论会，

确定了编写宗旨和编写大纲，同年年底，编写人员召开初稿讨论会，对有关问题做了讨论和修改；1988年3月至9月，由赵恒泰、金玉章、廖嗣德三人对全书统稿、定稿。

本书在编写过程中，参考并引用了国内外专家学者的研究成果和有关资料文献，在此致以谢意。

由于我们水平所限，时间仓促，书中定有不少缺陷和不妥之处，敬请心理学界专家、同行和广大读者提出宝贵意见。

编者

1988年9月 于天津

目 录

序

章志光

前言

第一编 总论

第一章 新时期学校管理与学校管理心理学·····	3
第一节 新时期学校管理的特点·····	3
第二节 实用学校管理心理学的研究对象与内容·····	12
第三节 实用学校管理心理学的研究任务与意义·····	20
第二章 管理心理学的发展及其个体管理·····	25
第一节 管理心理学的发展概况·····	25
第二节 个性心理特征与量才使用·····	32
第三节 个体行为与激励理论·····	42
第三章 群体心理的基本理论·····	53
第一节 群体心理的一般概述·····	53
第二节 群体的行为规律及其动力理论·····	57
第三节 群体士气·····	63

第二编 教职工心理与管理

第四章 教职工的需要、动机与激励·····	71
第一节 教职工的需要与管理·····	71
第二节 教职工的工作动机与激发·····	81

第三节	教职工积极性的激励方法与艺术·····	90
第五章	教职工的心理挫折及处置·····	101
第一节	心理挫折的概述·····	101
第二节	教职工的心理冲突与心理挫折·····	113
第三节	教职工心理挫折的正确处置和预防·····	116
第六章	教职工的态度与管理·····	122
第一节	态度的概述·····	122
第二节	态度对行为的影响·····	125
第三节	教职工态度的形成·····	129
第四节	教职工态度的转变·····	132
第五节	教职工态度的测量·····	140
第七章	教职工的人际关系与管理·····	145
第一节	教职工的人际关系概述·····	145
第二节	教职工的人际沟通·····	151
第三节	教职工人际关系的协调与改善·····	157
第四节	教职工中的非正式群体与管理·····	165
第五节	人际关系的测量·····	167

第三编 学生心理与管理

第八章	学生的个体心理与管理·····	175
第一节	学生的年龄特征与管理·····	175
第二节	学生的个性差异与管理·····	186
第三节	学生心理健康的维护·····	196
第九章	学生的群体心理与管理·····	213
第一节	学生班集体形成的心理因素·····	213
第二节	学生中的非正式群体·····	223
第三节	学生群体中社会生活行为的心理分析·····	231

第四节	学生集体良好心理气氛的形成与培养·····	239
第五节	班主任角色分析·····	245

第四编 学校领导心理

第十章	学校领导者的个体心理·····	253
第一节	领导心理概述·····	253
第二节	学校领导者应具备的心理品质·····	263
第三节	学校领导者的能力与领导艺术·····	279
第四节	学校领导者的影响力和威信·····	285
第十一章	学校领导集体心理·····	295
第一节	学校领导集体的协调·····	295
第二节	学校领导集体的心理结构·····	300
第十二章	学校组织心理·····	308
第一节	学校组织概述·····	308
第二节	学校组织管理的心理基础·····	314
第三节	组织变革与学校组织的合理化·····	323



第一编

总 论

第一章

新时期学校管理与学校管理心理学

第一节 新时期学校管理的特点

一、什么是管理

(一) 管理的含义

“管理”一词，考证其渊源，英文为menage，来源于意大利文maneggiare，原意为训练和处理马匹，后应用范围逐渐扩大。中文的“管”，原为钥匙，周礼有“司门掌授管键，以启闭国门”之说。后延伸为对人、财、物、事均可称“管”。“理”者治也。《说文》云：“治玉治民为理，”可以概言之，主其事曰“管”，治其事为“理”。

管理是人类社会任何发展阶段都有的社会现象。简单地说，管理就是一个人或部分人来指挥、组织与协调更多人的活动。我们说，只要有二个或二个以上的人从事某种活动，就需要有分工、协作和指挥协调。在任何社会中，如果没有社会成员之间的相互联系，如果没有管理，没有一定的秩序和组织，那么，劳动以至所有的社会活动都是不可能的，物质财富和精神财富的生产、分配和消费也是不可想象的。可见，管理起源于社会生产活动，起源于社会成员劳动和生产的相互交往，以及物质与精神劳动产品交换过程之中。

随着现代科学技术和社会化大生产的迅猛发展，管理对于各部门越来越重要。如同科学技术是生产力一样，管理也是一种特定形态的生产力。一个国家，一个部门，一个单位，管理的好坏，是关系其兴衰存亡的大问题。

19世纪末、20世纪初，管理科学蓬勃发展，并不断引进诸如心理学、社会学、文化人类学、政治学、军事学、教育学以及自然科学各学科的成果，使它由单一学科发展成为一个庞大的、相互渗透的学科群。如管理心理学、管理社会学、行为科学、决策科学、系统工程以及计算科学等用于管理中。可以说，每个行业都有反映自己特点的管理学。

尽管如此，管理的基本功能、方法与原理都是相同的。当人们一提到管理的时候，它就意味着计划、规划、组织、控制、激励、调节、指挥、监督、执行、并引向预想的目标。

(二) 管理过程

管理过程一般包括两个方面，即技术系统和社会心理系统。如图1—1所示：

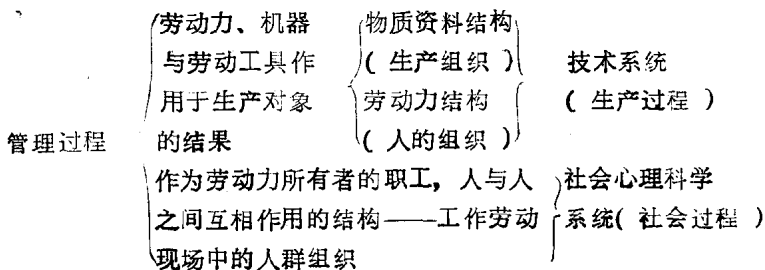


图1—1企业中执行生产任务的结构

社会心理系统，主要强调人的行为动机、人际关系、群体心理气氛、组织结构及其领导水平等社会心理因素。

我们知道，每个单位，即一定的组织都是具有一定功能的物和具有多种能力的人所组成的。而管理一般包括对物与人两个方

面。具体可分为物与物之间、人与人之间以及人与物之间三种关系。其中，人是决定一切的因素。如果没有人，再好的机器也不能发挥任何效用。因此，社会心理系统是技术系统的支撑者，是提高工作效益、发挥管理效能的关键因素。

就学校的管理过程而言，它主要包括四个基本阶段，即计划的制定，组织实施，检查提高，总结评价等。

1.制定计划

制定计划就是根据党和国家的教育方针、政策和上级教育机关的具体指示精神，结合本校的实际情况提出工作设想，计划，按照时间和内容的不同，可分为长期计划、短期计划，单项计划、综合计划，全校性计划，处、室、个人计划等。

计划既是学校管理过程的开始，也是管理的一种手段。它对学校的管理工作起指导作用。计划制定的好，就可以减少工作的盲目性，提高工作效率，使学校的教育教学工作稳步进行。

2.组织实施

这是指学校的领导和管理者通过合理地组织，协调人、财、物、事、时、空等因素，将纸上或头脑中的预想变为现时的行动。为了做好这一工作，主要领导及管理者在做好思想动员的基础上，要切实选好人才、分配好任务、调配好人力、物力、财力等；同时，还要注意上下信息的交流，左右关系的协调，各种问题的解决。

3.检查提高

这是学校管理过程的第三个阶段，检查的目的在于指导和改进工作，以提高工作的绩效；检查按照内容、时间和方法的不同，可分为专题检查与全面检查，经常检查与定期检查，自查与他查等。

4.总结评价

它是学校管理过程的最后阶段，是对工作成效的最后评估。

总结评价，对学校领导和管理者来说，是重要的信息反馈和寻找管理规律的过程，是提高管理水平的必经之路。

当然，上述四个管理阶段，既有区别，又有联系，是一个完整的管理过程。

（三）管理的实质

有人认为，管理之道在于“借力”。管理者的基本任务在于借下级管理人员和广大教职工的力量，完成组织目标。任何一个学校的管理人员，如果不充分调动下级人员的智力和能力，就不能完成教育、教学的工作任务。可见，管理系统，实质上就是人力使用的系统。若离开对人的管理，或者见物不见人，管理就成了一句空话。因此，我们可以把管理理解为：①现代科学管理是以人为中心的管理；管理工作的主要任务是充分调动教职工的积极性、主动性和创造性，以完成各项任务，取得工作的高效率；②管理工作是通过协调其他人的活动来进行的，达到理顺群体中各种人际关系；③在管理过程中所实行的各种管理制度、措施、方法，都必须符合被管理者的心理特点和心理规律。

管理作为一种普遍的社会现象，就整个人类来说有其共同的规律，但在不同的社会又具有某些不同的特点和规律。马克思曾说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现独立生产者孤立劳动的地方，都必须会有生产监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”①这里所说的管理两重性，一方面是任何结合在一起进行的劳动都不可缺少的，管理的“普遍社会性”——般的社会职能（计划、组织、指挥、监督、协调等）；另一方面，是管理的“阶级社会性”——特殊社会职能（维护阶级利益的职能），这种资本主义社会下的阶级性，是由对立的阶级原因而产生的。

①《马克思、恩格斯全集》第25卷431页。

在社会主义社会中，管理的目的是满足社会全体劳动者物质和精神的需要，充分保证社会成员的福利和个性的全面发展。在这种社会中，管理也有其两种属性，一是它不同于资本主义的“阶级社会性”，二是它的“普遍社会性”。在后一种属性上，我们可以借鉴世界各国管理科学的成果。认识这种管理的二重性，对于我们正确理解学校管理的内容，划清社会主义学校管理与资本主义学校管理的界限，掌握学校管理的发展有重要意义。

二、学校管理的发展

（一）学校管理的产生

人类发展到奴隶社会便产生了学校。有文献记载，最早的学校是古埃及的宫廷学校，距今约有四千多年的历史。中国是个历史悠久的古国，远在3600年前也有了“辟雍”（即学校）。不言而喻，人类自从有了学校这样一种教育组织形式以后，也就有了如何对学校进行管理的问题。最早叙述学校管理的著作是中国战国后期的教育专著《学记》；17世纪，夸美纽斯的《大教学论》也描述过学校管理的职能，但是，学校管理成为一门独立的科学，那是19世纪末、20世纪初的事情。

学校管理主要是对人的管理。由于最终目标是人才的“生产”，而作为生产“产品”的人（教师）和“产品”自身（学生）都是有活动能力的人，并经常与外界接触，这就增加了学校管理的复杂性和独立性。所以，学校管理应该包括对学校全部活动的管理，即根据学校工作特点和一定的法律、政策，运用一定的管理原理、方法、手段去统合全体师生的行动以及其他因素，使之形成一个合力，以有效地实现学校预定的工作目标的一种活动过程。

（二）学校管理的发展。

学校管理的发展，一般认为经过三个阶段。

1. 经验管理

学校管理从发展历史来划分，最早出现的管理模式，是属于经验管理。所谓经验管理就是靠管理者在实践过程中形成的经验对学校实行管理。这种管理的方式，奴隶社会、封建社会就已经存在，目前在一些范围小、业务简单的学校仍采用。

经验管理的主要特点是管理水平主要取决于领导人或领导班子成员的才能、智慧和经验。它有一定的局限性。随着教育事业的发展，学校类型的增多，光靠经验处理问题就不够了，于是就出现了行政管理的模式。

2.行政管理

行政管理是在学校规模扩大的情况下出现的一种管理模式。它的优越性在于可以解决较大范围内的管理事项，而且使人有章可循，按指令行事。行政管理也有一定缺陷，它容易产生官僚主义，事务主义、长官意志，而且学校管理中有一部分工作单靠行政手段也解决不了。随着科学技术的发展，社会对人的质量和智力的发展要求提高了，这给学校工作带来了一系列的新情况、新问题，于是，就产生了“向管理要质量”、“向管理要效率”的问题，这就是学校进行科学管理的前提。

3.科学管理

科学管理就是领导者以实现学校工作的最佳状态为目标，以科学的原理和科学的方法对学校实施管理，即注意周密的调查，科学的测量，精确的统计，深入的分析，并调动被领导者的积极性和保持与被领导者之间的协调活动。

科学管理与上述两种管理模式相比更有其独到之处，是管理科学发展到较高阶段的标志。但同其他事物一样，科学管理也并不是十全十美的，正确的做法是将各种管理方式综合运用。现代管理最有名的代表人物西蒙（H·A·Simon）主张既要重视科学技术（包括电子技术）对管理的作用，又要重视管理者个人的素质及其在管理过程中的主观直觉与判断，也就是重视管理者的