

学校管理心理学 资料选编

(内部资料)

江苏省心理学会

一九八四年五月

学校管理心理学 资料选编

(内部资料)

江苏省心理学会

一九八四年五月

目 录

一、学校管理心理学的理论问题

试从学校管理心理学论提高学校管理效能

——兼谈学校工作责任制与提高学校管理效能

.....杨巍峰 (1)

试谈学校管理心理学的几个基本问题.....徐胜三 (10)

学校管理效能的心理因素和原则.....吴正家 (24)

影响教师教导行为的因素分析

——学校管理心理学的基本课题.....杨文群 (48)

试析影响教育效果的某些心理因素.....黄云龙 (52)

学校的内部心理环境.....光路 张燮 (63)

谈校风.....张燮 光路 (68)

二、学校领导的心理学问题

略论校长的威信、能力和志趣.....冷冉 (73)

谈学校管理过程中的领导意识问题.....滕健 张俊晨 (82)

学校领导人所必备的心理品质.....成志光 (95)

学点《学校管理心理学》调动教职工的积极性

.....秦铨华 (102)

教师对校长的角色意识和心理期待.....谢千秋 (106)

学校领导的群体结构.....光路 张燮 (117)

三、教职工的心理学问题

教师的职业心理与管理	张燮 光路	(122)
教师的劳动及其心理特征	张运筹	(126)
教师的需要和教师的工作积极性	杨文群	(130)
教职工进修中的心理学问题	杨文群	(135)
一个合理教师应具备的心理品质	钟文嵩	(142)
关于老教师心理的几个问题	祖国英	(153)
中学教职工心理挫折的研究	寇清云	(161)
试论班级心理气氛的形成	丁昭福	(170)

四、青年、学生的心理学问题

青年的身心特征与管理	祝蓓里	(179)
三好生与违法生的个性特征及教育方法	秦峻生	(195)
对差生的几点教育措施及其心理依据	肖毓秀	(204)
试谈儿童的问题行为	孙煜明	(209)
课外活动与预防中学生犯罪	张明 天开	(223)

试从学校管理心理学 论提高学校管理效能

——兼谈学校工作责任制与提高学校管理效能

杨 巍 峰

先进的管理同先进的科学、技术一起被誉为现代文明的三大支柱。国外特别重视管理水平对群体工作效率的影响，科学的管理思想和管理方法亦被逐步引入学校管理中。近一、两年来，我国学校管理工作科学化的研究也初步展开。前些年，我们重视了教育教学方法、教材等因素对学校教育质量的影响，我们认为，还应同时看到管理水平对学校教育质量具有直接的、重要的影响，要重视提高学校管理效能方面的探讨和研究。

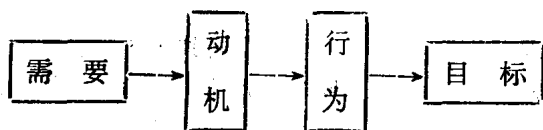
管理理论从“传统管理”发展到“科学管理”的一个巨大进步即为：从以事、物为中心的管理转到以人为中心的管理。在学校工作中，人的因素也是诸因素中最重要的因素，从教育、教学工作到财务、基建工作，凡事都要靠人做好。因此，提高学校管理效能的首要问题是激发、提高教职工的工作积极性。这也是学校管理心理学研究的最多的一个问题。

工作积极性的高低是在工作行为中表现出来的。管理心理学认为，人的行为都是在动机支配下进行的，动机决定着人的活动积极性的高低，在方向正确的前提下，人的动机越

强烈，积极性就越高，工作成绩就越大，而动机则是由内在需要引起的，外在活动目标对活动动机和活动积极性也有着十分显著的影响。因此，学校管理者要充分调动教职工的工作积极性，就必须研究教职工的内在需要和工作行为目标对其工作积极性的影响。本文仅从这两方面谈些粗浅认识，以求教于对此有研究的同志。

了解教职工需要的结构掌握管理的主动权

马克思和恩格斯早在十九世纪四十年代就发现了人的需要与行为之间的奥秘，明确指出，驱使人们产生积极活动的精神动力，离不开人们一定的物质的精神的需要和追求。近些年来，管理心理学为了提高人的工作效率，把需要、动机、行为三者的关系作为中心内容进行了广泛的研究。研究认为，人的行为都是在需要引起的动机支配下，指向一定目标的，即：



人的行为积极性的源泉就是其内在需要。近些年来，在管理理论和管理实践中，需要的理论倍受重视，在国外，它已成为科学管理理论的核心。学校管理者要根据人的行为规律进行高效能的管理，还必须了解教职工的需要，研究需要的引导，尽可能使教职工的工作行为与其各种需要有机地联系起来。若靠行政命令，强制手段进行管理，就难以充分调动教职工的工作积极性和创造性工作的精神。

需要是指人对客观事物的欲望和追求。它常以愿望、动机、目的、兴趣、信念等形式表现出来。人有各种各样的需要，有物质方面的，也有精神方面的。如：有对衣食住用的各种生活资料和生产资料的需要；有对荣誉、信任、尊重、权威、地位等精神因素的需要等等。人都是为了满足自己某时的优势需要而进行活动的。因此，要较好地预测、控制教职工的行为，提高工作积极性，就要分析、掌握教职工的需要结构，了解他们某时期的优势需要。美国心理学家马斯洛，在长期研究的基础上提出了著名的“需要层次论”，他把人的几千种需要概括为由低到高的五个层次（如下图所示），为人们分析研究需要提供了极大方便。图中第一、二层次属于基本的偏重于物质方面的需要。其余属于高级的偏

5.自我实现需要、如成就感、理想、抱负等。

4.心理需要：如荣誉、尊重、信任、权威地位等。

3.社交需要：如友谊、爱情、归宿、交往等。

2.安全需要：如人身安全、职业保障等。

1.生理需要：如衣、食、住、用等一类需要。

重于精神方面的需要。

由于工作条件、生活条件、工作环境的基本一致，教师的需要也具有一般的职业特点和倾向。关于教师需要的调查研究资料，以往极为少见。最近，有人对中学教师的需要进行了一定范围的调查研究，为我们研究教师需要提供了一些有用的材料。下面我们谈谈教师的几类主要需要，试图为学校管理工作提供点参考。

一、改善生活、工作条件方面的需要。这类需要在农村、城市、公办民办教师中，因条件不同，表现强度也不同。家庭负担比较重、经济收入偏低的教职工，增加收入、改善生活条件和要求领导关心、帮助解决困难的需要较强烈。一些青年民师职业安全的需要则很强烈。教职工也有对丰富、充实的文化、娱乐生活的需要。改善工作条件的需要在条件比较差的地区或学校表现比较普遍。如果管理者对此视而不见，漠不关心，就会影响教职工积极性的发挥。

二、政治、进步方面的需要。一般要求是政治上得到信任、关怀等。较高的要求是入党，成为政治、业务骨干，被晋升等。在一次调查中，98%的教师要求提高教师社会地位；100%的教师提出需要有良好的道德风气；83%的教师要求有工作目标，以便积极进取。教职工如果在政治上、进步上得不到管理者的信任与关怀，积极性就难以很好地发挥出来。

三、工作、学习方面的需要。一般要求是工作量适当，能胜任并能做出成绩，较高要求是工作出色，成绩显著。教师有才能、特长得到充分发挥的需要；有学习进修的需要；有较强的受到尊重、获得荣誉的需要等等。

由于文化素养和职业条件的长期影响，也由于我国教师的基本生理需要和安全需要都有保障，所以，一般教师的需要结构都有精神需要主导性的特点。即对荣誉、尊重、信任、成就的需要所占的成份多，对工作行为的影响作用也大。学校管理工作要考虑到这一特点，要把激发和满足教师精神方面的需要放在学校管理工作的重要位置上。

学校管理者要运用“需要理论”提高管理效能，做好这

两个方面的工作是重要的。第一个方面，在管理工作中要主动满足教职工合理的需要，使之感受到集体的温暖，增强他们的主人翁感，使之心甘情愿为达成集体工作目标而努力工作。管理者对被管理者要努力做到生活上热情关怀，政治上充分信任，工作上合理安排，积极支持。如果教职工的基本生活需要得不到保证，这些需要就会驱使他们的思想和活动偏离工作。所以，对教职工食、衣、住、用等基本生活需要给予保证，对生老病死等情况下的特殊需要应给予特别的关心照顾。管理者要努力通过工会组织，做好这方面工作。河南省杨庄高中的管理者，被誉为运筹帷幄的领导班子。他们紧紧依靠教职工，把一所极为普通的农村中学管理成一所闻名全省、颇具特色的优秀典型。他们提高教职工积极性的经验之一，就是十分重视第二线工作，诚心诚意地关心教职工的合理需要，帮助教职工解决实际困难。当然，教职工的有些合理需要的满足和一些具体困难的解决，是学校管理者力所不能及的，有赖于党政领导机关、教育行政部门制订相应的政策、规定，采取相应的措施。作为学校管理者要积极向上反映情况，在满足教职工需要方面要尽力争取上级党委和政府的支持。如农村学校要提高教师待遇、福利，对教学工作责任制中成绩优异的教师进行奖励，就要力争公社、大队的支持和帮助。企业办的学校要力争厂、矿领导的支持和帮助。

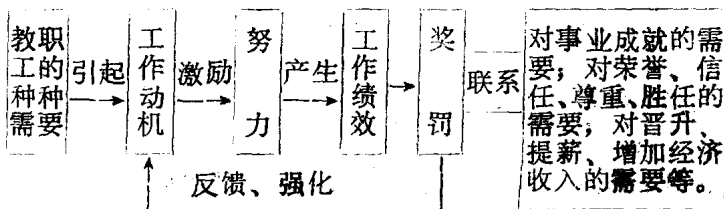
第二个方面，管理者要想方设法使教职工的多种需要能通过做好工作得到某种程度的满足。这对提高学校管理效能意义非常重大。譬如，教师的奖金若能按出勤情况、工作态度、工作绩效评功分等奖发，就能使教职工增加收入，改善生活条件的需要从努力工作中获得满足，工作积极性就能得

到有效的激发。教师具有较强的对尊重、荣誉、信任的需要。有一所地区师范学校的管理者就十分注意这个特点，以平等的态度待人，对教职工和蔼、关怀、尊重，还十分重视评功选模工作，学年末举行隆重仪式，对工作出色，成绩突出的教职工予以表彰、嘉奖。这都是符合“需要理论”的工作管理措施，对调动教职工积极性具有重要意义。

能否通过管理工作把教职工的工作行为与其内在需要紧密地联系在一起，在很大程度上决定着管理效能的高低。但长期以来，学校管理工作中严重地存在着责任不明确，工作效绩不明朗的情况，使得褒赞、批评、奖罚及晋级提资不易有客观的依据，使教职工的本职工作与其内在需要严重脱节，管理效能大大降低。在一些农村学校中，农活与教学争时间争精力的现象相当严重，民师报酬偏低或不落实的现象也还不少。这都严重影响了农村教育的发展和提高。也有一些公办教师觉得端“铁饭碗”吃“大锅饭”，干好干坏无所谓等等。总之，教育行政部门和学校的管理制约力量很低，十分不利于调动教职工的工作积极性。上海交通大学党委书记邓旭初同志最近说得好，不改变“吃大锅饭”的状况，学校就没有希望。实行学校工作责任制对于逐步改变“吃大锅饭”的状况具有重大的现实意义。学校工作责任制是开辟教育工作新局面的重要的工作管理制度。

各地试行的学校工作责任制，主要是对教职工明确职责范围和具体任务，根据职责范围任务完成的情况进行考绩，并结合考勤、考工(工作量、工作态度)，评功选模，分等级进行各种形式精神方面和物质方面的奖罚。也有的是把教职工工资的5%抽出，实行浮动工资制。学校工作责任制最重

要的效能就是把教职工的工作行为与满足其种种需要联成一个能够进行反馈强化的整体系统，(如下图所示)使教职工工作积极性有了活水源头。正如河南省武陟县一教师所说的“责任制连着心，八分力气掏十分”。我们应当重视学校工作责任制在提高学校管理效能中的作用。



设置适当工作目标、 激发工作积极性

人的一切有意识的行为都是为了实现一定的目标而发动的。先进的管理理论相当重视活动目标在提高活动积极性中的作用。设置适当的工作目标具有激发、维持工作动机，指导行为，增强工作积极性的作用。近年，国外盛行着一种先进的管理形式叫目标管理。在目标管理中，管理者以具体切实的工作目标调动被管理者的积极性，促进其责任感、荣誉感，用目标协调众人的行为，根据目标完成情况评定工作绩效。把“目标管理”理论用之于学校管理，管理者首先要根据党的教育方针，根据上级教育部门的指示要求，根据学校多方面的具体情况，经过初步酝酿，初定一个时期的学校工作目标，发动群众反复讨论，管理者与被管理者共同确定集体工作目标，制订实行的计划、措施，然后再由教导处，总务处，教研组和班集体根据学校目标或所属组织目标制订

处、组、班工作目标，规定实现目标的职责范围，组织成员再根据所属组织工作目标制定个人工作目标。这样的由集体总目标统领下的工作目标锁链，对于充分调动全体成员的积极性具有很重要的意义。湖南省道县一中的领导班子，在复校之初就响亮地提出：宁可掉肉短寿，也要把道县一中办成各界群众和广大青少年人人向往的学校，使它成为培养德智体全面发展的优秀人才的摇篮。崇高的目标激励了教职工共同的热情和一致前进的愿望。复校三年，学校管理者围绕工作目标采取了许多有效措施，带领全体教职工克服一个个困难，奔向工作目标。去年此校体育成绩在全省十分出色。三年来为高一级学校输送近500名合格新生，也为社会输送了大批质量较高的劳动后备力量。工作目标可以概括为一句振奋人心的话，但同时要有具体的质量标准或明确的指标。

层层设置工作目标，既是一项很重要的工作，也是较为费时费力的工作，要切忌草率从事，走过场。根据管理心理学，我们认为，要使目标较充分地发挥激励作用，应注意以下几点：（一）要努力使教职工的一些需要能通过实现目标得到某种程度的满足。如使教职工明确工作职责、任务，用目标实现情况评定工作绩效，根据工作绩效进行种种精神的物质的奖罚等。（二）学校工作目标及其所辖组织、成员的工作目标要明确和具体，达到目标的质量标准也要尽量明确。如学校、班级工作根据实际情况确定学生的合格率、优生率、体育达标率等。当然定指标时可留一定余地。（三）要发动组织成员积极主动地参与组织目标的设置，对选择多高的目标提出建议。这样可以增进他们对目标的理解和乐于接受目标的程度。提高目标的激励力量。（四）要尽量使目标具有

可行性，挑战性(即具有一定难度)和可检性。(五)如果一个时期的目标虽可以实现，但看起来有些遥远或渺茫，激励力量不大，可采取设置中景、近景目标，把总目标分解为若干阶段性小目标，使教职工感到易于实现，从而充满信心一步步地实现总目标。

目标是一种刺激，它不仅能诱发人的活动动机，激励人的积极性，而且还规定人行为的方向。为此，要使学校工作责任制比较充分地发挥提高管理效能，促进学校各项工作的作用，就必须使教职工的工作目标与教育目标一致起来。如果具体工作目标和职责要求不正确或不适当(如目标制订只注重智育或只看分数)，就会带来许多新的问题。所以，在教学工作责任制中要坚定不移地贯彻全面发展和面向全体学生的方针，对德育和体育应有明确的质量要求。要有防止学生负担过重和严禁体罚学生的明确规定。评定工作绩效既要看教书情况，又要看育人情况，既要看工作结果，又要看工作过程、工作态度。

工作目标对教职工的工作积极性的激励力量，主要取决于目标，对被激励者的效用价值(效价)和被激励者对目标实现可能性大小的估计(叫做期望值或期望概率)。明确点表示即： $\text{激励力量} = \text{效价} \times \text{期望值}$ 。比如，某个教职工的工作目标实现后，会立功受奖，荣誉、受尊重、增加收入等需要可得到某种程度的满足，而且他觉得目标实现的可能性很大，这个目标对他的激励力量就大。因此，管理者要提高工作目标对教职工的激励力量，就要想方设法提高目标的效价和期望值。

选自《心理学探新》1983年第3期

试谈学校管理心理学的 几个基本问题

徐 胜 三

一、学校管理心理学研究什么

学校管理心理学就是研究在管理学校过程中的心理学问题。这是一门科学，也是一门艺术。学校管理有着自己的特点，它既不同于一般的行政管理，也不同于一般的生产管理，因为学校是专门培养人的机构，它对于人的管理居于特殊重要的地位，对于人的管理将直接关系到教职工积极性的调动和学生成长与培养的大问题，所以，要想把学校办好，一个重要的课题就是科学管理的问题，这个问题乃是学校管理心理学所探讨的基本内容。

众所周知，人类自从有了学校这样一种教育组织形式以后，也就有了管理的问题，最早出现的管理模式，是属于经验管理，经验管理的主要特点，就是一个学校办得好坏，主要取决于领导人或领导班子成员才能、智慧和经验，它是根据领导人自己的经验来做出决策、判断、预测和处理问题的。但人的经验总是有一定的局限性。随着教育事业的发展，学校的类型越来越多，学校本身的事务也比较复杂了。这时如果还按照经验来处理问题就显得不够了，需要制订出一些章程、规章、制度、教育法，设有专职的行政管理人員，于是就产生了行政管理的模式。行政管理不同于经验管

理。第一，行政管理是强调以行政系统下达的计划、指令和会议决议作为工作的主要依据。第二，是以各级的行政职务和权力为界限的明确分工，作为决策的依据是不能随便超越的。第三，行政管理是以行政手段（如：开会、汇报、表扬、处分等）作为管理的主要方法，随着科学技术的飞速发展，社会上对人的质量和智力的发展要求提高了，这就给学校工作带来了一系列的新情况、新问题，领导人再靠原来的经验管理和行政管理就感到很不够了，于是产生了“向管理要质量”“向管理要效率”的问题，从此，科学管理在学校工作中就成了探讨的重要问题。

所谓科学管理，就是领导者以教育科学的理论为指导，以实现学校工作的最佳状态为目标，采用科学研究的手段，注重调动被领导者的积极性和保持与被领导者之间的协同活动。经验管理、行政管理和科学管理三者之间决不是根本对立的，而是相互补充、相互促进的。

另一方面，是管理科学的知识，从这个意义上来讲，校长的劳动或是学校教育行政干部的劳动是双重的，他们既要懂得教育教学业务方面的规律，还要懂得管理方面的规律，所以他们是智力劳动。说是智力劳动，光有智力不经过劳动也是不成的。如果不变成行动的话，就不成为有效的。真正的有效管理者必须把智力变成劳动。

二、学校管理工作的心理因素

第一，学校的管理过程是为提高教育质量服务的，就是一切为了教育人。

学校是培养人才的地方，学校管理的各种程序都是为了

教育人，我们培养出来的学生必须以社会效果做为标准。现在我们办学校往往是只看到一些眼前的东西，比如从分数上看，这个学生得了高分，门门都是八、九十分；或者从升学率上看，考重点学校的有几个，考上大学的有几个。当然，不是说这不是成绩，但是从办学校、办教育的特点来看，应该强调培养人的社会效果，就是说从我们学校毕业出去的学生对社会贡献的大小，社会满意不满意。无论学生毕业以后将来是做清洁工、当售票员或是成为一个学者，必须以能不能为社会做出优异的成绩来作为标准。

第二，学校管理的过程是对学校的集体的管理。

办好学校靠什么？靠教师的集体力量。现在的学校是多学科、多班级的，不是一两个水平高的老师就能把学生培养好，而是需要老师们集体劳动的成果，这叫做教育影响的一致性原则。这是一个方面。另一方面，老师的劳动又表现为个体劳动，一堂课的好坏，取决于老师个人的知识、才能水平。所以教育成果的集体化和教师劳动的个体化这是它的特点。办好学校，必须抓集体，也必须考虑到老师个体劳动的特点。

第三，学校的对象是学生，学生有不同的年龄特征。

大学、中学、小学不一样，工厂办学，实行全员培训，有青工、中年工人、老年工人，有工程技术人员，有科室人员。年龄特征不同，各方面的要求、特点都不一样，因此，要办好学校，必须注意研究学生不同年龄的特征。

第四，在学校管理过程中，教职工是管理的主要对象（客体），同时又是管理的主体。

办好学校必须依靠教职工的主动性和进取精神，在日本

的管理学书上称之为协力性原则，即大家齐心协力把学校办好。

三、调动教职工积极性的心理依据

做为一个好的校长，总是希望学校的教职工有高度的积极性，热爱本职工作，并在工作中做出成就来。怎么样使老师们的心理状态、精神状态积极起来呢？在管理上基本有两种模式。第一种管理模式，就是大家很熟悉的，加强思想政治工作，通过加强思想政治工作，解决革命的理想、革命的人生观，为革命而教，为革命而学，以英雄模范人物为榜样，发扬革命英雄主义精神。这个思想工作有一个很大的特点，就是要人适应社会对他的要求。另外一个模式，是要社会更多地来适应人、关心人的要求。人既是社会的人，又是自然的人，因此，就一个人来说，他不仅是有头脑的，能够思考，而且有欲望，衣、食、住、行、交朋友、地位感、自尊心，这都是他的欲望；另外，他的特长，爱好有表现的要求，所以做为社会来说要更多的关心人、爱护人、帮助人、体贴人。只有这样做了，才能使人的行为更积极。一个老师在学校里怎样才能够安心工作或者积极工作呢？必须具备三个条件：

第一，老师在学校里的一些合理的欲望和要求能够得到合理的解决。也就是说，做学校领导的是要比较公平，不是根据自己的私人恩怨处理问题。

第二，要有一个好的工作环境。这里讲的好的工作环境，主要的不是指物质环境，比如有非常漂亮的教室、非常好的仪器设备、很好的办公室等，而是指教师在学校里他的