

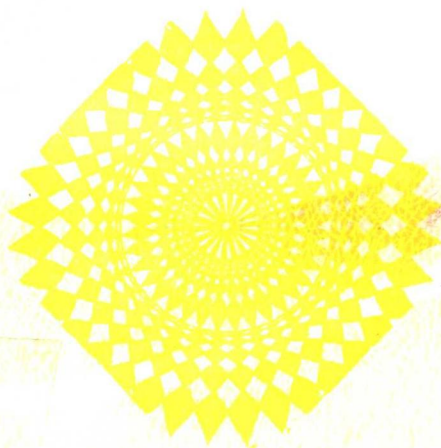
普通教育干部培训参考资料

# 学校管理心理学

XUE XIAO GUAN

LI XIN LI XUE

北京教育行政学院 编



文化艺术出版社

# 学校管理心理学

章永生 主编

## 学校管理心理学

章永生 主编

•  
人民教育出版社出版

(北京前海西街17号)

新华书店北京发行所经销

河北遵化印刷厂印刷

•  
开本 850×1168 毫米 1/32 印张 8.5 字数 210,000 插页

1991年7月北京第1版 1991年7月北京第1次印刷

印数 0,001—0,000 册

ISBN 7-5039-0916-1/G·119

定 价：3.80 元

## 前 言

《学校管理心理学》是作者在多年从事心理学和学校管理心理学教学讲稿的基础上经过反复修改编写成的。本书是我院培训中小学校长和教育行政机关干部教材。

《学校管理心理学》是一门边缘学科和应用学科。本书在编写过程中，注意吸收了国内外管理心理学与相邻学科的理论 and 最新研究成果，并注意到了我国学校管理的实际和本土化的特点，目的在于使其具有较强的理论性、科学性、实践性和应用性。本书在内容和体系上有所更新。文字通俗、易懂，便于自学。

本书得到学院领导的重视，副院长贺乐凡副教授审阅了全书，在此表示衷心的感谢。本书参考和引用了国内外有关的文献资料和研究成果。在此谨向原著作者表示衷心的感谢。

由于本人水平所限，本书肯定存在不少缺点，恳望使用本书的教师、学者、专家、中小学领导干部及各界读者批评指正。

编著者

1991年元月 北京

## 《 学校管理心理学 》 目录

<b>第一章</b>	<b>绪论</b> .....	( 1 )
第一节	学校管理心理学的研究对象和任务.....	( 1 )
第二节	学校管理心理学的研究原则和方法.....	( 6 )
第三节	中外的管理思想与人性假设的管理理论.....	( 12 )
<b>第二章</b>	<b>个性与管理</b> .....	( 25 )
第一节	个性的概述.....	( 26 )
第二节	个性与管理.....	( 30 )
<b>第三章</b>	<b>教师积极性的心理分析</b> .....	( 39 )
第一节	需要是教师积极性的源泉.....	( 40 )
第二节	动机是教师积极性的动力.....	( 51 )
第三节	目标是教师积极性的诱因.....	( 59 )
第四节	激励是调动教师积极性的措施.....	( 66 )
第五节	态度是教师积极性的表现.....	( 75 )
第六节	教师的心理挫折与管理.....	( 85 )
<b>第四章</b>	<b>学校群体心理</b> .....	( 96 )
第一节	群体的特征及其分类.....	( 96 )
第二节	群体士气.....	( 102 )
第三节	学校群体的建设.....	( 107 )
第四节	学校中的非正式群体.....	( 121 )
<b>第五章</b>	<b>学校的人际关系</b> .....	( 129 )
第一节	人际关系的概述.....	( 129 )
第二节	学校的人际关系.....	( 137 )
第三节	学校人际关系的特点与管理.....	( 143 )
<b>第六章</b>	<b>学生心理与管理</b> .....	( 157 )

第一节	学生个体心理·····	( 157 )
第二节	学生集体心理·····	( 171 )
第三节	学生的心理健康·····	( 181 )
<b>第七章</b>	<b>学校领导心理</b> ·····	( 193 )
第一节	领导心理概述·····	( 193 )
第二节	学校领导者的个性心理品质·····	( 202 )
第三节	学校领导的影响力·····	( 208 )
第四节	校长负责制·····	( 217 )
第五节	学校领导集体心理·····	( 229 )
<b>第八章</b>	<b>学校组织心理</b> ·····	( 236 )
第一节	组织的概述·····	( 236 )
第二节	学校组织的特点·····	( 243 )
第三节	学校组织的沟通与冲突·····	( 249 )
第四节	学校组织心理环境·····	( 258 )

# 第一章 绪 论

学校管理心理学是心理学的一个分支，在我国是一门新兴的学科。她的学科历史刚刚走过了第一个十年。她在我国心理科学百花园中是一朵含苞待放的新花，需精心的培育才能使她茁壮地成长。学校的主要目标是培育人才。当今世界的竞争，主要是人才的竞争。因此，为了深化教育管理的改革、提高学校管理效能、提高育人的质量，各级教育领导干部就必须学习和掌握学校管理心理学的基本知识和基本理论。

## 第一节 学校管理心理学的 研究对象和任务

### 一、管理及其实质

什么叫管理？许多管理学者从各自不同的角度下过不同的定义。管理一词，考证其渊源，在我国的“管”原为钥匙，周礼有“习门掌授管键，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”。如今有人说，管理就是管人；有人说，管理就是决策；有人说，管理是通过他人将事情办成成功的艺术；还有人说，管理是为了实现预定目标、组织和利用各种资源的过程。这些说法虽然各都不一，但都反映了管理不是单个人的活动，而是群体活动；群体活动中就需要“指挥”和“协调”。因此，我们对管理的定义作以下阐述：管理是一种社会职能。管理是管理人员领导、指挥、组织与协调更多的人去完成一定的任务和实现共同目标的活动。

管理的实质就是管理者借助下级人员的智慧和才能，充分调动下级人员的积极性、主动性和创造性，最大限度地发挥人力、物力和财力的作用，提高管理水平，提高工作效率，提高经济效益，用最小的代价换取最大最好的效果，完成组织目标。

## 二、管理的范围和核心

学校管理的范围主要是对人、财、物、事、时(间)、空(间)、信息七大要素的管理。其中，人是管理的核心，是最重要的要素。通过人去理财、用物、办事，安排时间和空间，处理信息。

人是管理的核心。对人的管理要着重抓两条：一是提高人的素质。在学校要提高教师和学生的素质；二是调动教师工作的积极性和学生学习的积极性。要管人，必须管其心，只有了解和掌握在学校组织中人的心理活动的规律和特点，才能做好对人的科学管理。

## 三、学校管理心理学的研究范围

学校管理心理学要研究学校领导和教师的成熟度。这里指的成熟度主要包括生理的成熟、心理的成熟和职业的成熟。以后两者为主。生理的成熟，即身体上各器官的形态、结构和机能发展到完备状态。人的生理成熟是从出生到25岁左右基本完成。心理的成熟是指人的心理品质、性格特点和个性行为形成一个与社会生活、职业工作相适应的相对稳定的心理结构和人格系统。心理的成熟大体包括：①智能的成熟，指个体智力发展的水平，对问题能作理智的判断和逻辑推理；②情绪的成熟，指情绪较稳定、能自我控制和自我调节；③社会性成熟，指熟练掌握与人相处的技巧和社会行为规范，能独立处理各种事务，自尊、自信。这个过程是从人出生以后能够接受社会影响的开始，一直到生命的终止。职业的成熟，指校长和教师应具有教育和管理的能力和



才能以及心理素质。职业的成熟是指一个人进入职业的准备开始，及在从事职业实践过程中，逐步形成了从事某种职业劳动所必须的个性心理系统。包括职业认知、职业情感和对成功的追求。

学校管理心理学要研究学校领导和教师的角色意识、要研究教师积极性的调动，要研究学校群体目标及人际关系。

学校管理心理学要研究对学生的有效管理，根据学生不同年龄阶段的特征，加强对课堂教学和思想品德的管理。

要办好一个学校要具备以下四个条件：第一，有一支忠诚党的教育事业的又红又专的教师队伍；第二，有比较好的、刻苦学习的学生来源；第三，有充足的教育经费和比较完善的教学设备；第四，有素质较高的管理水平。其中起主导作用的是第四条。近些年来，人们响亮地提出：向管理要效率，向管理要速度，向管理要质量。实践证明，同样两所学校，师资力量、学生来源、设备条件都差不多，因为领导管理水平不同，教学质量、校风就不大一样。因此，对学校领导心理的研究是学校管理心理学的重要研究课题。

#### **四、学校管理心理学的研究对象**

学校管理心理学是研究学校环境下管理活动中的心理现象及其规律的科学。

这里指的学校环境，一般多指学校封闭式环境，它有助于“温室”效应。学生在这种封闭式的学校环境中学习社会科学知识和自然科学知识，获得能力，形成技能技巧。

学校管理活动中的心理现象主要有四个方面的内容：一是教师积极性的调动。包括需要的产生、动机的形成、目标的确定、行为的激励，态度的转变以及心理挫折的管理；二是学校成员心理。包括学校教工心理、学生心理和领导者的心理；三是学校群体心理和人际关系。主要包括学校群体和人际关系的特点、提高

群体士气，加强学校群体建设。四是学校组织心理、要研究校风、校容、校貌对学生的影响。

学校管理活动中的心理规律主要有：教师积极性的调动、师生需要的特点以及教育中有关管理的规律等等。

## 五、学校管理心理学的任务

### （一）学校管理心理学的总任务

以马列主义、毛泽东思想为指导思想，认真总结我国学校管理的经验，进行学校管理心理学的科学实验研究，科学地阐述在学校管理过程中师生员工的心理发展变化的规律，从而协调学校中的人际关系和调动教工的工作积极性，提高管理效能，实现学校的科学管理。为我国现代化建设服务。

### （二）学校管理心理学的具体任务：

1. 把管理心理学的一般原理，应用于学校管理领域。
2. 对我国学校管理的实践经验进行心理学的概括，上升为理论。
3. 用科学的理论武装学校的领导干部。
4. 全面提高学校管理的科学性。
5. 建立和完善具有中国本土化的学校管理心理学。

### （三）学习学校管理心理学的任务

学习学校管理心理学的任务在于应用学校管理心理的规律指导学校管理的实践。包括：

1. 在学校管理过程中注意和应用人的认知规律、情感变化规律、意志活动规律。
2. 在学校管理中注意人的个性心理状态和心理特征。
3. 在学校管理中注意和运用人的心理相互作用规律。

研究的目的在于应用，在应用中又要加深研究，以利于指导实践。

## 六、学校管理心理学的学科性质

学校管理心理学的学科性质可以从两方面来说：

第一，学校管理心理学是一门边缘科学。所谓边缘科学，是指这门学科既有自然科学的属性，又有社会科学的属性。学校管理心理学是心理学的一个分支，人的心理是人脑对客观现实的能动反映。人的大脑是“一块特别复杂的物质”。而脑的结构和发展制约着心理发展水平，这就是心理具有自然科学属性的缘故。另一方面，学校管理心理学同人的心理活动内容一样，又受社会历史的制约，它受社会政治、经济地位、传统风俗等等的影响，因而又具有社会科学的属性。所以它是一门边缘科学。

第二，学校管理心理学又是一门应用学科。另一种科学的分法是将各种学科分为基础理论学科和应用学科两大类。基础理论学科以研究事物的一般规律为主要任务，它的理论在广泛的实践领域有指导意义，但它不能直接解决某领域的具体问题；而应用学科则以研究某个领域的特殊规律为主要任务，可以解决某些具体问题。

学校管理心理学综合运用普通心理学、管理心理学、社会心理学的理论于学校管理活动，研究学校环境下管理活动中特有的心理现象及其规律，直接指导学校环境下的管理活动，为学校管理的科学化和搞好学校教育教学工作服务，因而学校管理心理学又是一门应用学科。当然，要把学校管理心理学的原理运用于学校管理的实践，还要有一个从理论到实践的飞跃过程，这不是每个人都能轻而易举地就能用好的。

## 第二节 学校管理心理学的 研究原则与方法

### 一、学校管理心理学的研究原则

马克思主义是我们进行科学研究的指导思想，辩证唯物主义是学校管理心理学的方法论基础，在学校管理心理学的研究工作中，必须遵循以下原则：

#### （一）客观性原则

所谓客观性原则，就是尊重客观事实，按照事物的本来面目来反映事物。一切科学研究都必须坚持客观性原则，尊重客观事实及其规律，即实事求是。贯彻客观性原则，就是要求我们在研究学校管理心理学时，对人在学校环境下的客观表现做出全面的分析与判断，切忌带主观性，努力揭示各种管理心理现象的本质与规律。在管理过程中，虽然人们的心理现象是复杂的，但只要我们严格遵守客观性原则，防止任何主观的臆测、假设和虚构，周密地考察各种行为表现和这些表现发生的条件、背景，我们就能找到各种管理心理的客观规律。当然，客观性原则也包含着把一切研究结论放到管理实践中去加以检验和验证的过程。

#### （二）整体性原则

所谓整体性是指人的心理现象是对事物整体的反映，而非单纯决定于个别刺激物的总和；人的行为也不是决定于个别刺激物的性质，而是决定于对事物整体的反映。贯彻整体性原则，就是要求我们在学校管理心理学的研究中，坚持整体分析法，学校管理心理学是一个多层次、多要素的开放系统，要重视学校管理系统中各因素互相联系、互相制约的观点。在研究管理过程中重视整体考察、横向研究和相关分析，把局部考察与整体考察结合起来，把纵向研究与横向研究结合起来，把因素分析同相关分析结

合起来。对人的个性研究也并非是个别特征的总和，而是具有多水平、多层次的整体结构。只有坚持整体分析，才会避免陷入孤立的元素主义和形而上学。整体性原则对学校管理心理学的研究特别重要，因为，管理重视的就是科学的整体结构与整体的功效，就是要研究如何发挥学校组织整体的最佳效能。

### (三) 动态发展性原则

动态发展性原则，就是把学校管理心理的整体结构及各个部分都看成是不断发展和变化着的客体，始终坚持在发展和运动过程中去研究它们。在学校管理心理学的研究中，不仅要分析其现实的特征，还要考察它是如何形成的，研究它可能存在的发展趋势。对学校师生的心理，群体心理以及人际关系，一定要在动态变化的发展过程中去研究。如果不这样去研究，就很难抓住它的本质和规律，因此也就不会得出科学的结论。

### (四) 实践性原则

一切科学研究都必须坚持理论与实践相结合的原则。马克思主义认为实践是检验真理的唯一标准。学校管理心理学的理论是否是真理，应接受实践的检验，在学校管理实践中发现真理，检验真理，发展真理。学校管理心理学是一门应用科学，它更应为学校管理实践服务。我们贯彻实践性原则要注意：对学校管理的经验要进行心理学的理论概括，要研究学校管理中的理论问题；对国外管理心理学的研究成果，要从我国的国情实际出发，运用马列主义的观点方法进行分析；对外省、外校的管理经验，也要从本校的实际出发，切忌生搬硬套。学校管理心理学只有在动态的实践管理中才能获得无限的生命力。

## 二、学校管理心理学的研究方法

学校管理心理学的研究工作，常用以下八种方法：

### (一) 总结法

总结实践经验和历史优秀遗产叫总结法。总结法是研究学校管理心理学很重要的一种方法。我们办社会主义学校已有四十多年的历史，既有成功的经验，也有失败的教训，对经验与教训进行系统地总结，上升到理论上认识，规律就在其中。规律是从实践中来的，是可以认识和掌握的。总结法对于长期担任学校的校长来说，尤为重要。总结法不仅要总结现时的经验教训，同时对我国几千年的文明史，优秀文化遗产进行总结。在教育领域里，我国曾在四个方面处于世界领先地位。这就是：①有世界上最早的教育论著——《学记》；②有世界上最早的高等学府。如建于宋初公元976年的岳麓书院和白羽府书院。这两所高等学府比牛津大学早两百多年，比剑桥大学、巴黎大学早三百多年。庐山脚下的白鹿洞书院，有很多碑文，其中很多内容与学校管理有关；③有世界上最早的选拔人才的方法，如考试与推荐；④我国是世界上最早实行统考的国家。从实行科举考试到现在中考、高考已有一个三百多年的历史。实行统考，标准统一，有利于选拔人才。这些优秀的文化遗产的总结，对现在的学校管理是有重要的借鉴作用。

## （二）观察法

观察法是在自然的条件下，直接观察人们的外部言行，从而了解人的心理活动的一种方法。这种方法简便易行，是一种常用的研究方法。它的优点是：在自然情况下进行，具有言行的自然性，所得结论真实可靠。被试者不受各种实验研究所加条件的限制；所得材料比较全面、系统、完整，因为是长期有计划地观察，可避免偶然因素。其缺点是：研究者处于被动地位，只能消极等待他所需要观察的现象出现，观察所得到的材料有的比较肤浅，不易作出数量分析，也不能精确地确定某种心理现象产生的原因。观察法的方法很多，有直接观察和间接观察；有参与观察与非参与观察；有自然观察与非自然观察；还有客观观察与主观

观察（即自我观察）由于自我观察法有较大的主观性，一般不宜单独使用，只能作为一种辅助性方法。

### （三）谈话法

研究者通过与他人个别交谈，采用人际口传信息沟通的途径来探索他人心理状态的研究方法。谈话法简单易行、应用广泛。谈话法容易增加被试者的心理负荷，产生不安情绪与防御心理，这就要求研究者具备一定的谈话技巧和艺术。

谈话法的种类也很多，根据谈话的目的与内容，可分为一般式谈话法和专题访问谈话法。前者谈话内容丰富、方式灵活，目的是通过这种谈话分析人的心理状态与行为原因；后者谈话内容集中，常要求有专门的谈话提纲，目的是通过谈话分析某一专题的心理现象。

谈话法还可分为心理分析谈话法、心理教育谈话法和心理实验谈话法。心理分析谈话法，主要是通过个别谈话分析谈话对象的心理状态与行为原因；心理教育谈话法，是一种心理治疗方法，通过个别谈话收到治疗与教育的效果；心理实验谈话法是指按预定的实验方案进行谈话，以了解谈话对象的心理活动，它要求实验者严格按预定的指导语进行谈话，以保证效果的客观性。

### （四）调查法

开展调查研究叫调查法。学校管理心理学是一门应用学科，起指导实践的作用。在学校管理的实践中有哪些矛盾？这些矛盾是怎样形成的？应该怎样解决？这些都离不开调查。尤其是研究现实问题，更需要进行社会调查，只有通过调查研究，掌握大量的第一手材料，才有利于分析矛盾和问题的起因，作出解决问题、矛盾的决策，进行科学的管理。

调查法还可进行问卷调查，即运用科学设计的量表对大量被试进行调查研究。常用的有选择法、是非法、计分法、等级排列法等。选择法是要要求被试从多种可供选择的方案中选择一个或若

千个方案的问卷形式；是非法要求被试对每个问题作出“是”或“否”的简单回答；计分法是要求被试对问卷中每个问题用五级计分或六级计分的方法进行回答的问卷调查；等级排列法是要求被试对多种可供选择的答案，按其重要程度顺序排列的一种问卷形式。问卷调查法最好同座谈、访问、资料分析等方法结合进行。

### （五）实验法

实验法是有目的地严格控制或创设一定的条件来引起某种心理现象以进行研究的方法。其优点是：可以增加研究者的主动性、目的性，减少消极被动性；通过控制和改变条件，可以研究这些条件对被试心理活动的影响，探索心理现象变化的原因；实验法可以控制条件反复进行，以便积累材料，判断其典型性与偶然性；由于控制了偶然因素和意外干扰，所得的材料能够保持常量，因此可以进行精细地观察和定量分析。

实验法可分为两种：实验室实验法和自然实验法。

实验室实验法，是严格控制条件在实验室中借助各种仪器设备对心理活动进行的研究方法。其优点是可以对人的心理现象进行精确的定量分析、精确度高。其缺点是：由于实验室的特殊环境（如暗室、隔音室等）容易引起被试者的紧张情绪、不耐烦或期待心理，实验室中表现出来的心理状态与实际生活中不尽相同，与正常状况下的心态存在差距；实验室的研究对一些复杂的心理现象难以在短时实验中进行了解。

自然实验法，是在日常生活中，正常的工作、学习条件下，通过适当的控制条件来研究被试心理活动的方法。自然实验法把实验研究和日常活动密切结合，进行起来比较自然、方便，所得结果也比较切合实际，兼有观察和实验两种方法的优点。许多教学改革实验、管理改革实验都是运用这种研究方法。

### （六）心理测验法

心理测验法是采用标准化的心理测验量表或心理仪器来测量



被试的有关心理品质的研究方法。在学校管理心理学研究中的测验方法有很多，如个别测验与团体测验、能力测验与个性测验、书面测验与操作测验等等。智力测验、能力测验、气质与性格测验，已在我国部分学校采用。测验的运用，关键在于有关测验量表的编制。但由于量表的种类及地区、文化背景等方面的限制，测验的信度（可靠性）、效度（有效性）有时会受到影响，因而不能一次测验而定永久性的结论。

### （七）个案分析法

对一个学校、一个人、一件事或一个部门，在较长时间内连续进行观察、调查、全面系统地进行跟踪分析，以研究其心理发展变化的全过程的方法叫个案分析法。

### （八）文献法

文献法就是从古今中外有历史价值或参考价值的著作、图书、公文、书信、资料中去研究某个专门问题的方法。比如，新中国建立四十多年来，中小学领导体制经历了几次大的变化：建国初期北京市的中小学一般实行校务委员会制；1952年经政务院批准，中央教育部颁布《中学暂行规程（草案）》和《小学暂行规程（草案）》规定：中小学实行校长责任制；1958年中共中央、国务院发布了关于教育工作的指示，明确指出，中小学实行党支部领导下的校长负责制；1963年中央教育部颁布的《全日制中学暂行工作条例（草案）》和《全日制小学暂行工作条例（草案）》。两个条例规定“校长是学校行政负责人，在当地党委和主管的教育行政部门领导下负责领导全校的工作。”“学校党支部对学校行政工作负有保证和监督的责任”；文化大革命时期先是群众组织掌权，接着是工宣队、军宣队和贫、下中农管理学校，后来实行“革命委员会”制；粉碎“四人帮”之后，中央教育部又明确规定在学校实行党支部领导下的校长分工负责制；1984年中央教育部在《关于普通中学领导班子调整工作的几点意