



学校组织气氛研究

XUEXIAO ZUZHI QIFEN YANJIU

潘孝富 / 著



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位



学校组织气氛研究

XUEXIAO ZUZHI QIFEN YANJIU

潘孝宣 / 著



西南师范大学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

学校组织气氛研究 / 潘孝富著. —重庆: 西南师范大学出版社, 2014.10
ISBN 978-7-5621-7052-5

I. ①学… II. ①潘… III. ①学校管理—研究—中国
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 199380 号

学校组织气氛研究

潘孝富 著

责任编辑: 郑持军

文字编辑: 牛振宇

封面设计: 畅想设计

排 版: 重庆大雅数码印刷有限公司·王媛秋

出版发行: 西南师范大学出版社

地址: 重庆市北碚区天生路 2 号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

http: //www.xscbs.com

经 销: 新华书店

印 刷: 重庆紫石东南印务有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 201 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版

印 次: 2014 年 10 月第 1 次

书 号: ISBN 978-7-5621-7052-5

定 价: 28.00 元

若有印装质量问题, 请联系出版社调换

版权所有 翻印必究

中央高校基本科研业务费专项资金项目研究成果
(课题批准号:SWU1309371)

湖南省教育科学研究“十五”规划课题研究
优秀成果“一等奖”
(课题批准号:XJK01CZ006)

事实上,组织气氛可以粗略地描述为组织个性,人格之于个体
恰似组织气氛之于组织。

——哈尔平(1963)

**In fact, the climate of organization may be roughly conceived as the
“personality” of the organization; that is, climate is to organization as
personality is to individual.**

——Halpin, A.W.(1963)

前言

自从“霍桑实验”提出人群关系理论,揭示了组织气氛对员工绩效的影响后,许多研究者和管理者不再局限于工作场所的“硬性”物理环境,而是更加关注“软性”的心理环境。勒温(Kurt Lewin)在研究场地理论时提出了心理气氛(Psychological Atmosphere),并指出人类行为是个人与其环境的函数,即行为随着个人及其环境的改变而改变。与此同时,勒温在研究团体动力学理论时提出团体氛围(Aatmosphere)、气氛(Climate)和生活空间(Life Space)等概念,并将团体氛围定义为组织中的个体共享的知觉或个体间认知图式的相似程度。托尔曼(E.C.Tolman)提出“认知地图”理论,认为通过学习获得对周围环境的某些认识,并在大脑中形成与此环境相关的内部图式,从而获得个体对其周围环境的真正理解,以便个体在环境中能生存、成长和壮大。托尔曼的这种“认知地图”观成为组织气氛概念的雏形,可以说组织气氛是组织成员在头脑中形成的对组织环境的“认知地图”(唐京,1996)。组织气氛和组织文化是组织中个体与环境交互作用的结果,作为一种“软性”的心理环境,日益为人们所重视。于是,关于组织气氛的研究应运而生。20世纪80年代,美国人意识到日本经济与社会管理对美国构成了挑战,并逐渐认识到日本企业管理成功的最大秘密之一就是重视由组织文化构成的“软性”心理环境。从此,美国也掀起了组织文化或组织气氛研究与实践的热潮。

随后,这股热潮影响社会生活的各个领域,其中包括学校。Halpin 最早将组织气氛的概念引入学校组织,在他看来,组织气氛之于组织就像人格之于个体。很显然,组织气氛健康与否势必影响组织健康发展以及组织成员的身心健康。学校作为培养人的特殊社会

场所,其组织气氛好坏,直接影响师生的身心健康成长和学校效能的发挥。

据此,笔者立足社会心理学、管理心理学及组织行为科学的相关原理和理论,基于中国文化背景,通过实证的方法,系统地探析了我国学校组织气氛及其与学校组织成员和组织效能之间的关系。此系统探索历经十八载,最初是笔者于1996至1999年在北京师范大学心理学系攻读硕士学位期间,以“初中学校组织健康与学生心理健康相关性研究”为选题,通过对湖南郴州市10个县市30所初中的组织氛围健康和学生心理健康状况进行实证调研,撰写成硕士学位论文,迈出笔者对学校组织气氛研究的第一步。2002年,笔者以“中学组织气氛与教师的心理健康相关性研究”为选题申报湖南省教育科学“十五”规划课题,并获得立项。通过实证研究,运用探索性因素分析和验证性因素分析,较好地建构起我国学校组织气氛的内在结构,获得四维二十三要素的学校组织气氛结构体系;运用测量学和统计学原理,编制了一套测量我国学校组织气氛的量表,为后来者提供了一套有效的测评工具;考察了学校组织气氛对学校师生的心理健康、工作满意度、工作绩效的影响,分析了学校组织气氛与学校效能的关系;并探究了营造学校组织和谐气氛的策略,逐步获得了一系列研究成果。这些成果得到社会的认可,比如:据不完全统计,时至今日,以笔者为第一作者发表的10余篇相关论文共被引用200多次,其中10余篇博士论文和100多篇硕士论文引用本研究成果;本研究系列成果获得湖南省教育科学“十五”规划课题优秀成果一等奖。2007年6月,笔者将这一系列的实证研究成果汇集成册撰写成题为《解读学校组织气氛》小册子,由青海人民出版社出版。但由于在我国没有可以借鉴的体系框架,我们最初的探索仅仅是一种具有挑战性的新尝试。因此,第一本册子存在的疏忽和问题在所难免。

为此,在2007年研究的基础上,我们进一步开展了研究,获得了一些新的研究成果。在修正和完善以前的研究成果基础上,增加新的研究成果,汇聚成本著作。首先,拓展了研究范畴,增添了高校组

织气氛,同时获得一项中央高校基本科研业务费专项资金重点项目立项,其主题是“基于高校组织气氛的大学教师心理健康问题干预研究”,并将该项目研究的部分成果融入此册。其次,完善了篇章结构,增加了近期相关研究内容,比如:在章节上增加了“第十章:学校组织气氛与学校软实力”,着力探讨由学校组织气氛所形成的学校软实力作用以及基于组织气氛的软实力建构策略;在第二章中增添和完善了“学校组织气氛测评跨文化的思考”,从学校组织气氛的测量内容、测量手段、测量对象和测量结论解释等等方面如何实现本土化进行了论述;在第五章增添和完善了“学校组织气氛影响学校组织效能的表现”,较为详细地阐述学校组织气氛与教职员的工作动机、工作满意度、工作绩效以及身心健康的关系。此外,在第七章中如何“提升教师工作满意度的策略”;在第八章中如何“提升教师工作绩效的组织气氛方法”;在第九章中如何“营造学校组织种谐气氛,构建学校和谐组织”;等等章节都有些修改和完善。

目前,欧美国家不少学者已经对学校组织气氛进行了大量研究,并取得丰硕的成果;我国学者的相关研究也已不少。但遗憾的是,至今未见到一本系统研究学校组织气氛的专著。我们试图基于社会心理学、管理心理学和组织行为学的相关原理和理论,立足中国文化背景,通过实证的方法,系统地探讨我国学校组织气氛的内在结构要素、有效测评工具及其对组织成员的心理健康、工作满意度、工作绩效、学校效能、学校软实力等方面的影响,并在此基础上,探究了营造学校组织和谐气氛和基于组织气氛的软实力建构的策略。这些研究成果对于构建和谐学校,促进学校软实力和教育力,提升学校效能无疑具有重要的理论价值和实践价值。

然而,作为一个探索性的尝试,疏漏甚至错误之处在所难免。正如庄子所云:“始生之物,其形必丑。”因此,寄希望广大读者以及有志于从事学校组织气氛研究的学者们批评指正,不断完善我国学校组织气氛研究,最终实现庄子所言“其作始也简,其将毕也巨”。

目 录

绪论	1
第一章 组织、组织气氛及其理论	4
第一节 组织、组织理论和学校组织	4
第二节 组织气氛的思想渊源	17
第三节 组织气氛、组织文化与学校组织气氛	19
第二章 国外学校组织气氛测评理论回顾	27
第一节 国外学校组织气氛测评理论	27
第二节 国外学校组织气氛量表简介	37
第三节 学校组织气氛测评跨文化的思考	53
第三章 中学组织气氛的内在结构探究	57
第一节 中学组织气氛的内在结构维度的构想	57
第二节 中学组织气氛量表的效度信度检测	64
第三节 中学组织气氛量表的使用	72
第四章 高校组织气氛内在结构探析	76
第一节 高校组织气氛内在结构维度的构建	76
第二节 高校组织气氛量表的效度信度检测	88
第三节 高校组织气氛量表的使用	98

第五章 学校组织气氛与学校组织效能	102
第一节 学校组织效能概述	102
第二节 学校组织气氛抵及学校组织效能核心	106
第三节 学校组织气氛影响学校组织效能的表现	109
第六章 学校组织气氛与其成员的心理健康	115
第一节 学校组织气氛对学生心理健康的影响	115
第二节 学校组织气氛对教师心理健康的影响	123
第三节 校长行为方式与学校组织气氛	130
第七章 学校组织气氛与教师工作满意度	133
第一节 学校组织气氛与教师工作满意度的关系假设	133
第二节 学校组织气氛与教师工作满意度的相关研究	134
第三节 学校组织气氛对教师工作满意度影响的归因	140
第四节 提升教师工作满意度的策略	143
第八章 学校组织气氛与教师工作绩效	146
第一节 教师工作绩效的测评	146
第二节 学校组织气氛与教师工作绩效的相关分析	150
第三节 提升教师工作绩效的组织气氛方法	156
第九章 学校组织气氛与学校组织和谐	166
第一节 学校组织和谐的内涵	166
第二节 学校组织和谐:学校组织气氛的整合	169
第三节 营造学校组织和谐气氛,构建学校和谐组织	172
第十章 学校组织气氛与学校软实力	178
第一节 学校软实力的内涵与作用	178
第二节 学校组织气氛与校园软实力	184
第三节 基于学校组织气氛的软实力育人环境建构	186
参考文献	197

绪论

每一所学校都有自己独特的氛围,有的学校教师之间,校长与教师之间,相处融洽、无拘无束,教师们精明能干,充满信心;而有的学校则不然,从教师的眼角眉梢、言谈举止和教育学生之中,处处可以察觉一种紧张气氛。有的学校组织团结向上、严谨有序、制度健全、务实高效;有的学校组织离心离德、纪律松散、敷衍了事、效率低下等等。北大、清华和北师大是同处北京且相距不远的国家重点高校,照理它们应该没有多大差别,可是你从清华走到北大是一种感觉,由北大走到北师大又是另一番感觉。你从他们校舍的样式,教室和宿舍的布置,图书馆和实验室里的工作状况,学生的服装,走路的姿态,说话的声调,待人接物的表现,甚至于校长的面孔,学校附近的零食摊子,等等都可以看出他们的不同。北大追求“爱国、进步、民主、科学”;清华注重“自强不息,厚德载物”;北师大讲究“学为人师,行为世范”。凡此种种,风格迥然不同。诸如这些学校独特的组织个性即为学校组织气氛的表征。

学校组织气氛作为一种“软”环境心理环境,具有“硬”环境物理环境所不可比拟和替代的作用。学校组织气氛一直是组织行为学研究的热点之一。关于学校组织气氛国外不少学者做了大量的研究,获得了丰硕的成果。我国也有不少学者从“校风”的视角探讨学校组织气氛。比如20世纪40年代初,朱光潜先生试图从“校风”的视角探讨学校组织气氛。他认为校风的“风”有五层含义:第一,风就是风格,也可以说是个性,它体现内在的精神和外在的形态风格,它是一

所学校的风格,一所学校的特殊精神表现与特殊形态。第二,风就是“风行”或“风动”,指一种特殊风格由某一点出发,逐渐蔓延伸展。第三,风就是“风俗”或“风气”,在学校,校风由一部分教师和同学提倡出来的,并逐渐推广,使它风行,通过长期的“风行”,进而成为“风俗”或“风气”。第四,风就是“风范”,指一所学校的道德意识的表现和精神寄托,它可以供人仿效进而具有“风范”的意义。第五,风就是“风化”,风化指一所学校的某种风范可以教化人,使该群体成员同时具有某些特性,每所学校都有校风,或者积极或者消极。它是一所学校的风格,是风行全校的风气,同时也是一种风范,使全校师生都受它的风化。校风好坏,直接或间接地影响学校组织行为和组织效能。

环境对人的作用历来为先哲们所重视。我国古代就有“蓬生麻中,不扶自直”“白沙在涅,与之俱黑”的说法。在国外,勒温(Lewin)认为人类的行为只不过是其生活空间的函数,而生活空间则是“表示各种可能事件的全体,它包括人(P)和环境(E)”,用公式即可表示为: $B=f(P \cdot E)$ (B:行为;P:人;E:环境;f:函数)。在人与环境的交互作用中,必然产生一定的互动作用“场”。这种打上人和环境交互痕迹的作用场反作用于人类的心理与行为。无疑,人类的心理和行为会受到这种作用场的制约。学校组织作为培养人的特殊社会环境之一,同样存在着“场”的作用,也必然会影响生活在其中的组织成员的心理与行为。同时作为学校组织成员的个体又反过来影响其组织功能的发挥。学校组织气氛就类似一种特殊形式的“场”,作为学校的“软”环境对组织和组织成员都有较大影响。

尽管学校组织气氛对学校组织成员及其组织功能的影响是显而易见的,但是我国对学校组织气氛的研究还缺乏系统性,至今还没有有关学校组织气氛研究的专著。学校组织气氛究竟是什么?有什么特征?如何测评它?它是怎样影响和制约学校组织发展的?如何营造良好的组织气氛来提高学校组织效能?等等很多问题都很值得研究。本书试图“抛砖引玉”,通过一些尝试性的探索,用实证的方法系

统地解析中国文化背景下的学校组织气氛。本书共十章,首先从学校组织气氛理论渊源揭示学校组织气氛的内在结构;其次从学校组织气氛内涵探究学校组织气氛的测评;再次依据客观测评分析学校组织气氛与组织员工心理健康、工作满意度和工作绩效等等因素的关系;最后阐述如何营造良好学校组织气氛,构建和谐学校组织,进而提升学校组织效能。

第一章

组织、组织气氛及其理论

第一节 组织、组织理论和学校组织

一、组织及组织结构

(一)什么是组织

组织(organization)是一定社会历史的产物,是社会历史发展到一定阶段,随着劳动分工的出现而产生的。组织自产生以来就是科学家们所关注和研究的对象,出于实践和科学研究的需要,许多学者都尝试给组织一个准确而严密的界定。但观点不一,莫衷一是。

在我国现代汉语词典中,组织既是个名词,又是个动词。作名词讲是指按照一定的宗旨和系统建立起来的集体,比如工会组织、社团组织等等;作动词讲是指安排分散的人或事物使其具有一定的系统性或整体性,例如组织人力、组织晚会、组织活动等等。

巴纳德(C.I.Barnard,1886—1961)认为,组织是两个或两个以上的人有意识协调活动的系统,是一种协作系统,组织处于特定的环境中,不仅有正式组织,还有非正式组织。他认为组织的存在必须具备三个条件:共同的目标、协作的意愿和沟通交流。

泰森(S.Tyson)和杰克森(T.Jackson)在《组织行为学精要》中提出:组织是指那些具有明确的、有限的,并且公开宣告其目标的正式组织。它们具有共同、正式的目的,并要求人们与其建立一种正式、带有契约性质的关系(S.Tyson,T.Jackson,2003)。

高思(J.M.Gaus)在其《公共行政范围》中认为,组织就是经过对

工作和责任的分配,以便于实现共同的目标而进行的人事配合。

怀特(L.D.White)在《公共行政研究导论》中指出,组织是人们工作关系的配合,是人类所要求的人格联合,不是无生物的堆积。

李维特(Harold.J.Leavitt)在其《管理心理学》中提出,组织并不只是一群人的集合,或人与机器的配合。组织是一群人交互作用的结果。

陈兆刚等在《组织论》中指出,组织是处于特定社会环境中,由多种要素构成,为了达成某种目的而有意识地建立起来,并随着内部因素和外部环境变化而变化的人群体系。它在本质上反映了一种特殊人际关系,是沟通人与社会的中介(陈兆刚,李兆光,1987)。

王重鸣在《管理心理学》中把组织界定为:一起工作以便实现共同目标的一群人。

综上所述,组织就是为了达到特定的目标,通过各部门的分工合作以及不同层次的权力配合和责任制度,对人员与事物进行有效协调组合的过程;或指通过这种过程而形成的一种开放而整合的社会技术系统(黄希庭,2004)。要深刻、准确地理解组织含义,需要从以下几个方面重点把握:

1.任何一个组织都应是一定组织成员构成的一个开放的系统

组员是任何一个组织的基本构成要素。传统的组织理论一直把组织看成是一个封闭的系统,对于组织与外界环境之间的物质、信息等交换以及外界环境对于组织的影响重视不够。随着系统理论的发展,组织理论得到了深化和完善,现代组织理论把组织看成是一个开放的系统,不仅强调组织的完整性和稳定性,同时也重视其开放和发展。任何组织都处在一个复杂多变的环境中并与之进行着物质、能量、信息的交换,即组织是在同环境的交互作用过程中动态地存在着的。

2.任何一个组织都应具有特定的组织目标

世界上任何事物的存在都有一定的合理性、逻辑性和目标性,组织也不例外。换句话说,在某种程度上,任何一个组织的存在都是为

了达成某个目标,不管这个目标是否明确。但是,只有科学的组织目标才会对组织的发展起到促进作用。在现实生活中,有很多情况都会影响组织目标的制订,比如:机遇、领导水平限制、外界环境变化、组织人员变化、领导方式变革、价值观变化等。因此如何科学地制订适合自己组织的目标体系,是每一个组织都会遇到的难题。

3.任何组织都存在分工合作,这需要制度的保障

任何一个组织都是由多个人(两个或两个以上)组成的,自然地就会涉及这样的问题:这些人之间的工作都是一样的吗?这些人是否可以按着自己的喜好任意地安排自己的工作?他们是否需要为自己的工作负责?怎么才能够约束他们等一系列问题。为解决这些问题,组织就必须进行分工,进行部门化、专门化等设计,并制订以权、责、利为核心的规章制度来保证自身的运转。

4.任何一个组织的顺利运转都离不开系统各要素之间的协同配合

就工作效率而言,有的组织工作效率很高,有的却很低,究其原因常与组织中的人员摩擦、非正式群体以及“人不能尽其才,物不能尽其用”等现象有关。组织必须通过改善人际沟通网络和提高人力资源管理能力等来协调组织中人、事、物各要素之间的关系,才能达到提高组织效率的目的。

(二)组织结构

1.组织结构的含义

组织结构(organization structure)是指组织中各构成要素间的一种相互关系模式,它反映和代表的是组织中的指挥系统和沟通网络。

根据系统论观点,任何一个组织都可以从动态和静态两个角度考察。从动态的角度讲,组织总是处于发展变化的过程之中,组织唯有适应各种变化,才能保持活力;从静态的角度讲,任何组织都要保持相对的平衡状态,以防止组织失衡而引发危机。组织结构设计同样也要考虑到组织这两个特性,一方面要求组织结构保持相对稳定,另一方面组织结构也要在内、外环境快速变化的同时做出相应调整

以促进组织的持续发展,即组织结构变革。

2.常见的几种组织结构类型

常见的组织结构有直线型、直线职能型、虚拟组织、无边界组织和女性化组织。其特征概括如下表 1-1:

表 1-1 几种组织结构类型

组织类型	特 征
直线型组织	这种组织结构形式中指挥和管理职能基本由管理者自己执行。机构简单,职权明确,但是对管理知识和专业技能都有较高的要求。一般只适用于规模小、活动过程简单的企业
直线职能型组织	一种直线领导与参谋人员的业务指导相结合的组织结构形式。该组织结构在直线型组织的基础上增加了职能管理人员,作为管理方面的参谋,他们只能提出建议和指导,没有决策权
虚拟组织	一种新组织结构,使两个以上的独立的实体,为迅速向社会提供产品或服务而在一定时间内结成的动态联盟。它不具有法人资格,也没有固定的组织层次和内部命令系统,是一种开放的组织结构
无边界组织	美国通用电气公司(GE)前任总裁杰克·韦尔奇(Jack Welch)用该概念来描述他理想中的通用公司结构。这种组织所寻求的是减少命令链,对控制跨度不加限制,取消各种职能部门,代之以授权的团队
女性化组织	这种组织结构以女性价值观为参照标准,具有重视组织成员的成长和个人价值、分享权力、非投机性、以为别人提供多少服务为衡量事业成功与否的标志、以创造相互关心的社区氛围为目标等特征

3.影响组织结构的因素

组织的重要特征就是具有特定的共同目标,但是要想实现组织目标还需要有组织结构来保证。因此,如何设计才能保证组织结构有利于组织目标的实现是组织结构设计首要考虑的问题。一般来讲,任何一个组织设计都必须考虑以下三种因素:一是组织中的上下左右关系;二是个体组成部门、部门组成组织的组成方式;三是跨部门沟通、力量整合及协作的制度。具体说来,影响组织结构的因素有两大类:结构变量和情境变量(王雪莉,张军,2005)。

(1)结构变量:这是组织系统本身的因素,描述的是组织的内部特征,是组织内部特征的标尺,为衡量和比较组织提供基础。根据结