

第二章 理論與研究

當我們參觀兩所規模相近的學校，往往會發現即使彼此的人數或相關背景因素相近，但當我們進到學校時，卻感受到不同的氣氛。很可能甲校校長對教師說話的語氣嚴厲而幾近苛責，該校教師對校長採敬鬼神而遠之的態度，原本下課聚在一起聊天的教師，見到校長卻視若無睹；而乙校長則以溫和的態度與教師交談，並主動關心教師，教師遇到校長時不僅相互親切問候，而且臉上也浮現誠懇的笑容。

上述兩所學校，分屬不同的組織，而其展現出來的特質，也就代表不同的組織氣氛（吳清基等，2001：67）。

因此，學校組織氣氛的內涵對於身在教育環境第一線的教師，有著不可不知的必要性，截然不同的學校組織氣氛，將會影響到教師在其工作環境的身心發展，亦會直接間接地影響到學校學生的感受。

本章即旨在探討學校組織氣氛相關理論及研究，共分為兩節分別加以敘述。第一節主要探討學校組織氣氛之理論、內涵及其測量工具；第二節則在探討我國學校組織氣氛相關之研究，及影響學校組織氣氛之相關變項。

第一節 學校組織氣氛的相關理論

壹、組織的界說

人是社會動物，不能離群索居，為了共同的方便與保護，自然而然的形成了各種「組織」，以便藉集體的力量來達成共同生活的目的（張潤書，1998：121）。

而關於組織一詞的意義，由於中西文化差異與研究途徑的不同，所作的定義也略有差異，因此，本文首先分別對「組織」一詞不同之定義加以說明如下：

一、組織的意義

(一) 中文字義

「組織」一詞的原意，在我國是將絲麻製成布帛。遼史食貨志上：「仲父飭國人樹桑麻，習組織（張金鑑，1970：22）」，亦即引申「組織」乃是各部分所組合的整體。

又依據教育部《國語辭典》的解釋為：一群人為達特定目標，經由一定程序所組成的團體，如：「政府組織」、「議會組織」（陳寶山，2005：38）。

(二) 英文字義

「組織」(organization) 係由「organize」構成，乃由「organ」(器官、機關) 一字演變而來，意謂：由多數形質不同，各具特殊功能的細胞合成的體系。而「organize」有「把 編組；安排」的意思。又據《牛津大辭典》解釋組織為「為特定目的而作之有系統的安排（張金鑑，1970：22）」。

綜合中西方之觀點後，研究者認為組織最初的涵義是由物體的組合發展而成；之後，則為了追尋特定目標的完成，而做出有系統的安排。

而組織一詞所代表的涵義，由上述雖大致可確定，但仍常因各人觀點與研究途徑的不同，以致其界說繁多而互異。有的學者從靜態來解釋組織；有的則從動態觀點來討論；更有的從心態或生態來說明。但是這些意義若單獨看都失之於偏，不能將組織意義解釋清楚，所以將這些論點綜合說明才比較完整（蔡培村，1987：48）。因此，以下再分別由靜態、動態、生態與心態四個層面加以綜合說明：

1. 靜態的 (static) 意義：

持此論點的學者是由組織結構 (structural) 面來說明組織乃是由各種不同部

分所共同組合的整體，而行政組織就是機關權責劃分與層級體制（Hierarchy）的權力運用（張潤書，1998：121）。

2.動態的（dynamic）意義：

組織乃是由人與人之間的關係組成，當人們互相交往以達到目標時，組織就已存在（Daft,1983:8）。因此，此派學說不同於靜態觀點由結構觀察，而研究其人員之交互行為（張潤書，1998：122）。

3.生態的（organic）意義：

組織是一個開放性的有機生長體，它不斷地透過輸入（input）、轉化（conversion）、輸出（output）、反饋（feedback）等過程與內外環境發生互動關係。且在組織內部建立密切的分工與動態平衡，對外環境的變化自求適應、維持與生長（蔡培村，1987：49）。

4.心態的（psychological）意義：

組織係指個體在處理其周圍事務時，能統合運用其身體與心智的各種功能，從而達到目的的一種身心活動歷程（張春興，1998：87）。

在綜合以上國內外學者專家所述，研究者認為可定義「組織」是一群人為達成某項共同的目標，而凝聚在一起的有機體，藉由層級體制、成員間的互動與適應環境等方式，並完成其工作任務。

貳、學校組織的內涵與原則

根據以上界定組織的意義之後，關於學校組織的內涵，我們便可從組織的意義，瞭解到學校組織應具備以下的面向（蔡培村，1987：49-50）：

一、學校組織的內涵

1. 共同目標：

學校是一群人所組成的單位，其目標在使學生成為社會化(Socialization)的個體，且具有參與社會生活，促進自我實現與服務社會人群的能力。這是學校全體教職員所公認的目標取向。

2. 層級體制 (hierarchy):

層級體制係指人事階層的安排，亦即職位分配的結構。若以學校而言，即是由校長、主任、組長、導師、專任教師所串連的體系，此層級現象又可稱為階梯體系 (scalar levels)。

3. 功能分化：

學校和其他組織一樣，必須要有功能的分化 (functional division)，亦即根據法定的規則與章程，依照職位所需的專業人能分別任用各級行政人員與教員，並賦予該職位的權責。如此，人人適得其職，易於發揮所長，方能盡心盡力完成任務。

4. 交互行為：

學校教育人員經由權力與責任的安排，使人人各具不同地位與角色，這種靜態的表徵必須透過領導、溝通、協調與控制等功能的交互作用，才能使學校成為有機體，進而朝向目標邁進。

5. 團體的隸屬意識：

學校的成員，皆是活生生的個體，且具有知、情、意的心理層面，倘若缺乏情感的相互交流與彼此了解，則無法凝聚成一不可分割的整體，成員的隸屬感也更為薄弱，組織則易於破碎，故團體的隸屬意識是學校組織不可缺乏的特徵。

二、學校組織的原則

根據前述對組織之定義，學校係為一種組織並無疑義。唯將學校視為一種「組織 (organization)」加以研究，則是 1950 年代後期才發生於美國的事 (吳清基，

1996：77）。

而組織原則（principles of organization）與前述的組織理論有別。後者是對整個組織現象作瞭解、說明、預測或控制所建立的觀念架構，它是概念性和敘述性的，比較不帶有價值的判斷。而前者較偏重於「規範性」的，是解決個別組織問題的法則。校長如能根據這些法則來安排學校的行政組織，則可以發揮組織的功能，達成學校教育的使命（柯進雄，1997：67）。

因此，在體認晚近組織原則新思潮後，便能對學校組織作有效合理的運用。而新近的組織原則，茲說明如下（柯進雄，1997：69）：

1. 思想交流的原則

其作用在促進團體意識，瞭解機關目標與共同使命，發揮自動熱烈的精神共赴事功。

2. 相互領導的原則

首長須諮詢部屬的意見，部屬須明瞭首長的決策。領導無分上下，影響彼此貫通，才能產生意志集中，行動一致的效果。

3. 上下一體的原則

組織是一種集體行動。經過精心設計的組織，每一成員都有舉足輕重和缺一不可的重要性，上下同屬一體，地位無分貴賤，不宜有畸輕畸重的觀念。

4. 內外並重的原則

內外本為一體，枝幹源出一脈，總部與分支，中央與地方不可強為分割。應視為一體而兩用，分工而合作；不偏上偏下，莫強幹弱枝。只有在內外並重，枝幹一體的原則下，才能產生充沛有力的行政組織。

參、學校組織氣氛的概念

組織氣氛是管理學派的產物，此派主張「人」才是組織的重心，因此，管理學即是以人的行為為研究重點的學科。由於行為研究特重人的動機、團體動力、

個別傾向、及人際關係的探究，因此它借重社會科學中的心理學、社會學、社會心理學及文化人類學等概念來探討組織管理的問題，一方面希望瞭解工作環境（work environment）對工作人員內在與相互關係的影響，另一方面，則盼透過人類文化（human culture）綜合式的觀點來觀察工作團體（李安明，1994：65）。

組織氣氛的研究最早則可追溯至 1930 年代 Kurt Lewin 根據場地論的觀點所提出的心理氣氛（psychological atmosphere）概念，而正式提出組織氣氛這個概念並做有系統的研究，則首推美國哈佛大學教授 George A. Litwin 和 Robert A. Stringer 的研究，而後有關的研究便陸續出現（張德銳，1992a：23）。

到了 1950、1960 年代，組織氣氛的理論架構則逐漸確立，在學術領域中也佔有一席之地，各種以組織氣氛特徵為主要的研究漸次被運用於不同的學科中，就如同其同時注重心理、社會、社會心理、人類思想、人類文化、環境互動、環境生態等多元組合一樣，組織氣氛漸成一門「泛學科」的學問，並廣泛的被運用於政治、社會、經濟、教育組織中，在 1970 及 1980 年代初期一片追求卓越，講求績效聲中，在經濟一片不景氣，政府亟思大力改革之際，組織氣氛更成為各行各業爭相研究的一門「顯學」（李安明，1994：66）。

一、學校組織氣氛的意義

最早清楚論及組織氣氛概念者為 1939 年 K. Lewin, R. Lippitt & R. K. White 的一篇名為「以實驗創造『社會氣氛』中的攻擊行為形式」的論文，作者並未定義或測量氣氛本身。而第一篇全面性概念化及操作化氣氛論文為 G. H. Litwin & R. A. Stringer 於 1966 所發表，文中已將組織氣氛的層面列舉出。Tagiuri & Litwin(1968) 主編的《組織氣氛：一個概念的探討》一書，探討氣氛此一概念的性質、定義及早期的實徵研究發現，同年由 Litwin & Stringer(1968)主編的《動機與組織氣氛》，其焦點在於氣氛影響人類的權力、成就及歸屬動機，這兩本書開啟了當代有關組織氣氛的研究（張銀富，2002：140-141）。

在其之後，最早將組織氣氛的概念引用到教育組織者，則首推 Andrew W. Halpin 與 Don B. Croft 兩人（黃昆輝，1988：299）。而 Halpin 曾言：「It is this “personality” that we describe here as the “Organization Climate” of the school. Analogously, personality is to the individual what Organization Climate is to the organization (Halpin, 1966:131)」由此可知，學校組織氣氛之於學校，猶如個性之於個人；而學校組織氣氛即能使我們能清楚地去區分不同的組織。

由於每個研究者的立場及著重點不同，因此，對於組織氣氛的定義，也略有出入（張德銳，1992a：23）。乃因氣氛（climate）本身是一種很模糊的概念。因此，要為組織氣氛做一明確的定義，實為不易（吳清山，1998：110）。因此，研究者將各學者對組織氣氛的看法，茲列述如下：

1. Halpin 認為「學校組織氣氛乃是學校所具備的獨特風格，它是由校長與教師交互影響所構成的特色（Halpin, 1966:131）」
2. Gilmer 認為組織氣氛即是可區別不同其他組織的特性，而其將會影響內部人員的行為（Gilmer, 1966:57）
3. Tagiuri & Litwin 將組織氣氛視為組織內部環境相當持久的特質，而能為組織成員所體驗，並能影響組織成員的行為，同時亦能以組織特性的價值加以描述（Tagiuri & Litwin, 1968:27）
4. Dessler 將組織氣氛界定為：「個體對其工作組織環境的知覺；和其對組織的感受，它所包含的層面如自治、結構、酬賞、關懷、溫暖和支持及開放。（Dessler, 1976:199）」
5. Owens 認為組織氣氛是探討個人對組織環境各層面的知覺（Owens, 1991:175）
6. Hoy & Miskel 亦認為學校氣氛是指教師對學校一般工作環境的知覺，它受到正式組織、非正式組織、成員人格及組織領導所影響（Hoy & Miskel, 1991:221）

而國內學者對學校組織氣氛之研究與定義，亦頗為豐富，茲加以略述如下：

1. 林新發認為：學校組織氣氛是學校環境中，校長與教師交互反應所形成的一種內在環境相當持久的特質，可透過成員的知覺加以描述（林新發，1990：79）。
2. 蔡培村指出：學校組織氣氛係指學校組織成員對工作環境的整體知覺（蔡培村，1985：14）。
3. 游進年認為：學校氣氛是指學校內部環境中，經由情境及成員交互作用所形成的一種持久性的特質，這種特質著重組織的整體性，而能為學校教師所知覺，並能影響其行為，同時亦能以學校特性的價值加以描述（游進年，1989：12）。

綜合以上組織氣氛的定義後，研究者認為：學校組織氣氛即為組織成員在學校體制下，對人、事、物的具體感受並能予以描述，是長期所累積而成的一種知覺，但卻也可能因偶發事件（如校園暴力等），而使成員對學校的感受有所不同，進而影響到其成員的態度與行為。

然而，有部分學者主張加以區別，將持久性的氣氛才能稱為組織氣氛(organizational climate)；短暫性的則稱為組織氣候(organizational weather)。因為在英文當中，兩者有時是通用的，但有時是有區別的，隨人之用法而異。當有區別時，climate 指某地域長期性的氣候狀態，weather 則指某特定時間的天氣狀態。這猶如說本地是屬乾旱氣候，但今天卻是下雨的天氣。為避免上述爭議，有人主張採“organizational atmosphere”一詞，可兼指長期（持久）與短暫性的氣氛（謝文全，2004：200）。

但本研究之學校組織氣氛乃指涉學校整體所呈現的情形，因此，不論長期或短期的狀態，均包含在研究範疇內。

以學校為例，某校師生之間心理差距很大，疏離感很強，此種性質的氣氛，可謂「冰凍三尺，非一日之寒」，恐非一朝一夕所能改變。而此種缺少關懷與溫暖的氣氛，師生之間彼此都會有所感受，不致於渾然無知。再者，這種冷漠、隔閡的組織內在特性勢必影響師生間的交互作用亦即必會影響師生的行為。但學校的

偶發事件，如校園暴力、弊案揭露等，亦會使學校的士氣呈現低迷狀態。

二、組織氣氛的研究途徑

由上述可知組織氣氛的定義頗為分歧，Dessler 曾歸納各家不同的說法，以三個研究途徑來說明組織氣氛的涵義，分別是：結構研究途徑（structural approaches）、主觀研究途徑（subjective approaches to climate）、綜合研究途徑（climate:a synthesis），茲分別說明如下（Dessler,1976:185-187）：

（一）結構研究途徑

許多研究組織氣氛的學者，認為組織氣氛描述一個組織持久的特質，且有獨特性，並會影響到成員的行為。採此一途徑界說者，都認為經由客觀的結構因素，可以瞭解組織氣氛，例如：G. A. Forehand & B. V. Gilmer 曾深入文獻探討，提出了描述組織氣氛的五個變項：組織大小、組織結構、系統複雜性、領導型式與目標導向。

（二）主觀研究途徑

持此一論點的研究者認為組織氣氛乃是個體對組織環境的主觀知覺或感受。如 Halpin 和 Croft 以離心（disengagement）、阻礙（hindrance）、工作精神（esprit）、親密（intimacy）來描述對教師行為的知覺；並以疏遠（aloofness）、強調成果（production emphasis）、以身作則（thrust）、關懷（consideration）來描述對校長行為的知覺，作為解釋組織氣氛的依據。所以主觀研究途徑乃是以組織成員對於組織成員的一致性知覺，決定了這個組織的行為。

（三）綜合研究途徑

如 G. H. Litwin 和 R. A. Stringer 認為組織氣氛係包括客觀結構性和主觀知覺

性，因此他們將組織氣氛視為：「組織成員對組織之正式系統，非正式領導風格，以及對態度、信念、價值和動機有影響的其他重要環境因素主觀知覺的結果。」由此可知，Litwin 和 Stringer 的組織氣氛包括了兩種變項，一是組織的變項(結構、領導...等)；另一則是結果變項(表現、滿意度...等)。

由上述可知，隨著對組織氣氛研究途徑的不同，而會影響組織氣氛的內涵與層面。因此，我們必須更進一步瞭解組織氣氛之層面。

三、組織氣氛的內涵與層面

在瞭解組織氣氛的基本意義與研究途徑之後，則必須認識組織氣氛的內涵與構面，方能對其進一步深入研究，因此，以下將影響組織氣氛的因素與內涵構面予以說明如下：

(一) 組織氣氛的外在影響因素

Tagiuri 認為形成組織氣候的層面有四個，其中包括 (Owens,1991:167-168；秦夢群，2003b：320-321)：

1. 生態層面 (ecology) 指的是組織的物理與物質因素。例如：建築物的尺寸、年數、設計、設施及條件狀況。它亦指組織內成員所使用的技術，例如：實施組織活動所利用的設備。如：在生態部分，學校大小與所在位置不同，其成員感受自然有所差異。都市的大型國小與偏遠地區的迷你國小，走入就會立即感受不同。
2. 環境層面 (milieu) 是組織的社會面向。包括了與組織成員有關的任何事物。例如：組織內有多少人以及他們的特性是什麼。其中則可能包括組織成員的社經背景、教師的薪水、教師的學歷、學校內教師職員與學生的互動，工作滿意的程度等。如：不同教育與社經背景，往往導致對教育理念的差異，而知覺與態度即會不同。

3. 社會系統層面 (social system) 指該機構的組織與行政結構。包括：學校如何被組織起來、作決定的方式及有誰參與作決定、人們溝通的型式，以及有哪些工作小組等等。例如：組織行政的運作因其特殊背景有所不同，例如：Owens 即指出兩種運作理念，官僚式 (bureaucratic) 將重心放在建立規則與由上而下的層層指揮系統。在此理念下的學校，教師參與溝通與決策的機會較少，只能無條件的聽從命令。另一種運作方式是人類資源發展理念 (human resources development) 主張成員本身即是寶貴的資源，應促其想像力與創造力，以使其藉由在團體中的成就而自我實現，並因而效忠組織。在此理念下，成員被鼓勵參與決策，經由社會化的過程，拉近其與組織目標的差異。換言之，不但組織有所成就，個人也因而有所回饋，得到精神與物質上的鼓舞。兩種理念的差異，自然形成不同的運作過程與模式。
4. 文化層面 (culture) 指組織成員的價值、信念系統、規範與思考方式的特徵。即是「我們在此處事情的方式」(the way we are do things around here)。如：一校的文化可能是「明哲保身」，其教師的感受與公開進取的學校必是大異其趣。

Tagiuri 認為組織氣氛的產生即為以上四層面交互作用的結果。茲以圖 2-1-1 表示，由以上討論，即可瞭解到四者彼此之間是息息相關。

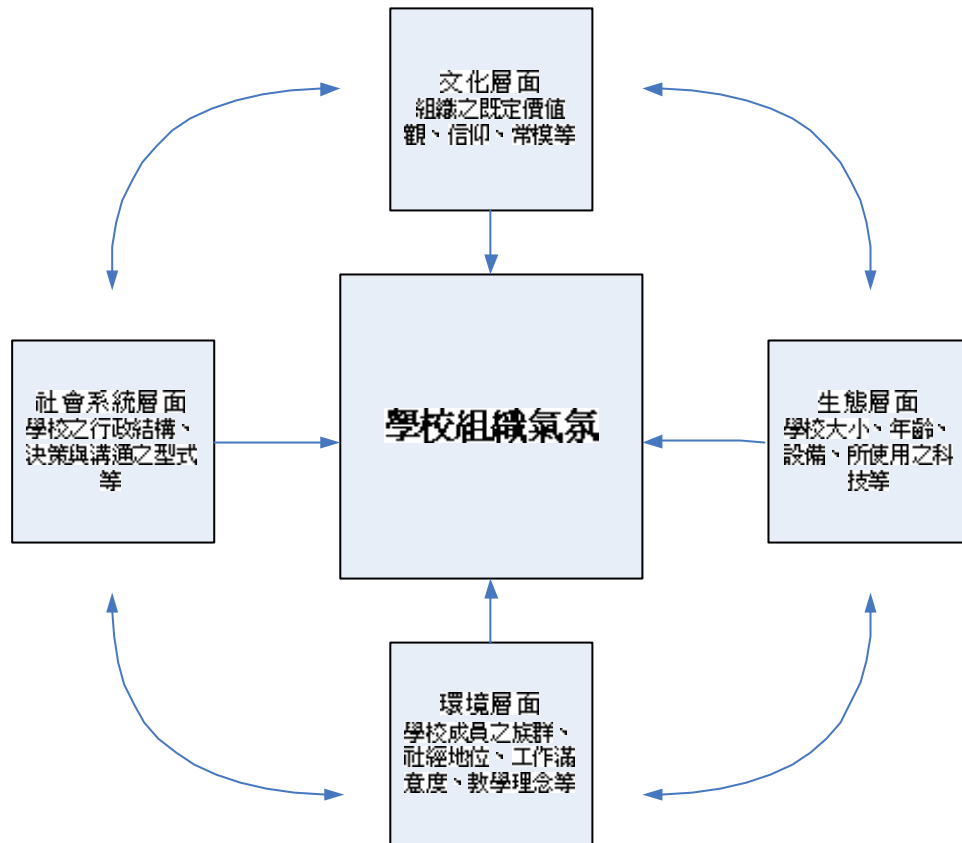


圖 2-1-1 學校組織氣候與其相關層面之關係

資料來源：秦夢群，2003b：320

（二）組織氣氛的內涵與類型

由上述已知組織氣氛會隨著研究途徑不同，組織氣氛的內涵與層面會有所不同，因此，有關學者之論述加以說明如下，以利本研究後續編製組織氣氛測量工具。

1. Litwin & Stringer

根據 Litwin & Stringer 在 1968 年設計之組織氣氛問卷，經內容分析後，包括以下九個度間共五十項目，九個度間分別為 (Litwin & Stringer, 1968: 81-82)：

- (1) 結構 (structure)：代表一人在團體中所感到拘束的程度，譬如法規、程序等限制之類。一組織內，究係強調官樣文章成例；或是充滿著一種較放任和非形式化之氣氛。

- (2) 責任 (responsibility): 代表一人在團體中感到自己可以做主而不必事事請示的程度。當他有任務在身時, 他知道, 怎樣去做完全是他自己的事。
- (3) 獎酬 (risk): 代表一人在團體中感到做好一件事將可獲得獎酬之程度。機構內一般是偏重獎勵, 或是偏向懲罰。對於待遇以及陞遷政策, 認為是否公平合理。
- (4) 風險 (reward): 代表一人感到服務機構及工作上所具有之冒險及挑戰性之程度, 究係強調計算性冒險 (calculated risk) 行為, 或是偏重安全保守。
- (5) 人情 (warmth): 代表一人感到工作團體中人員間一般融洽之程度。彼此間是否強調相處良好; 組織內是否存在有各種非正式之社會群體。
- (6) 支持 (support): 代表一人在團體中感到上級及同僚間在工作上互相協助之程度。
- (7) 標準 (performance standard): 代表一人對於組織目標及績效標準之重要性程度之看法。是否重視一人之工作表現; 個人及團體目標是否具有挑戰性。
- (8) 衝突 (conflict): 代表一人所感到經理及其他人員願意聽取不同意見之程度。對於不同意見, 究係願意讓它公開以求解決, 或是設法將大事化小或乾脆加以忽略。
- (9) 認同 (identity): 代表一人對於所服務之組織具有的隸屬感程度。作為團體成員之一, 是否感到具有價值, 並加珍惜此一地位。

而我國學者許士軍(1974:158-178)即曾以 Linwin 與 Stringer 所發展之問卷, 為適合我國國情使用, 曾在「國立政治大學公企教育中心」及「中華企業管理發展中心」參加各種研討會或訓練之企業界人士 800 位為樣本, 採「因素分析」後, 獲得十一個因素, 一般態度、競爭壓力、安定期望、員工中心、本位主義、有效

組織、主動期望、主動努力、績效重視、集權領導、管理操縱。

2. Likert

Likert 曾發展出一套八項組織特徵的連續表 (共 51 題), 如表 2-1-1, 每一題均為連續變項, 受試者必須敘述每一題目與其組織相符之程度, 稱之為「組織特徵側面量表」(Profile of organizational Characteristics; POC)。其中包括:(1) 領導歷程 (leadership processes);(2) 動機驅力 (motivational forces);(3) 溝通歷程 (communication process);(4) 交互影響歷程 (interaction-influence process);(5) 決策歷程 (decision-making process);(6) 目標擬定 (goal setting or ordering);(7) 控制歷程 (control processes);(8) 工作目標及訓練 (performance goals and training) (Likert,1967:197-211)。

表 2-1-1 組織的特徵與制度類型連續表

	制度一	制度二	制度三	制度四
	剝削 - 權威型	仁慈 - 權威型	協議型	參與型
組織特徵				
1.領導歷程	權威式	←—————→		參與式
2.動機驅力	低	←—————→		高
3.溝通歷程	弱	←—————→		強
4.交互影響歷程	冷漠	←—————→		溫暖
5.決策歷程	片面決定	←—————→		共同決定
6.目標擬定	片面決定	←—————→		共同決定
7.控制歷程	層級節制	←—————→		協同實施
8.工作目標及訓練	普通	←—————→		甚高

資料來源：Likert,1967:197-211

由表 2-1-1 可以看出每一種制度之梗概, 以下則將此四種制度作一說明 (Likert,1967:26-46):

A. 制度一：剝削 - 權威型(Exploitive-Authoritative)

在這種制度底下, 上司或部屬彼此間均少有自信心及信任感, 彼此之間也少

有支持性行為。組織的成員是靠威脅或懲罰來驅策的，所以敵意及不滿情形在組織中極為普遍。溝通的產生皆由上級單位發出其方向是往下的。各種決定大多由頂頭上司所決定，很少由成員一起分擔決策的責任。簡單來說，此制度對成員的管理是根據「X 理論」的看法而實施的。

B.制度四：參與型(participative)

制度四的參與型是 Likert 的組織型態表上的另一端，其特徵為支持、鼓舞的領導及具有高度機動的雇員，這些成員共同參與決策的歷程。溝通的方向不只朝上，而且往下、水平兼顧，下情下達也少有阻礙。成員間彼此增加強的是驅策力而非衝突。也就是指該制度奉行的為「Y 理論」。

C.制度二：仁慈 - 權威型(Benevolent-Authoritative)、制度三：協議型(consultive)

在連續表上居於中間的制度與其較接近的兩端制度頗為類似，只是有程度上的差異。制度二的仁慈 - 權威型制度有著大部分具備剝削 - 權威型制度的特徵，而程度上會稍減於剝削 - 權威型；同理，制度三的協議型制度則又較制度二往參與型制度發展。

而Likert等人一開始使用POC(Profile of organizational Characteristics)來研究商業組織，他們對於組織氣氛的改變與一些客觀的工作標準，如：成果、利潤及員工滿足感等相關程度感到興趣。對其加以研究後得到以下的結論：一般說來，某種組織氣氛圖越接近制度四參與型那麼表現優異的可能性便越高。

Likert 一年以後(1968)則使用這些制度變項編制了一份「學校側面圖」(profile of a school, POS)。而這份「學校側面圖」有幾種版本，可以對教師、行政人員及學生實施以便畫出他們對學校氣氛的看法。如此一來便可以比較各種次級團體對學校的看法。

而其初步研究成果，經考評為「有效」與「優秀」組織機構大都與參與型有

關。同時，學生與教師對參與型學校最感滿意，對於權威型學校最不滿意（方德隆譯，Hoy & Miskel 著，1988：230）。

隨後，在有關 POS 的研究中，Likert 又發現老師請假數在制度四中較「制度一」中顯著的減少。此外，處在屬於制度四系所中的老師，會對學校校長的評價較好（秦夢群，2003b：340-341）。

3. Halpin & Croft

在有關學校中組織氣氛的概念和測量，以 Halpin 和 Croft 在小學所作的先導性研究最為有名（Hoy & Miskel,1991:222）。

他們所採取的方法是先編製一份「組織描述問卷」（Organization Climate Description Questionire, OCDQ），以確定教師與教師及教師與校長間交互作用的重要層面（Hoy & Miskel,1991:222）。期望經由對校長及教師的調查，可以得知他們對其所屬學校之內部特質的知覺，從而據以對學校氣氛做客觀的評量。如圖 2-1-2 所示：

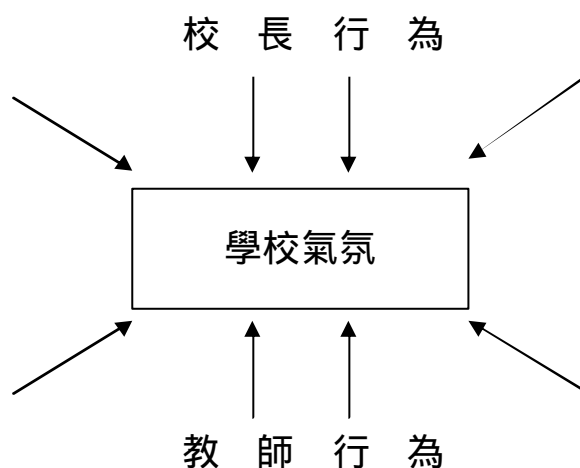


圖 2-1-2 學校氣氛為校長和教師行為的混合

資料來源：黃昆輝，1988：300

根據以上的基本假定，Halpin 和 Croft 進一步發展其理論架構，提出校長與教師兩者之行為各包含四個部份（Halpin,1966:150-151）：

(1) 校長行為：

A. 疏遠 (aloofness)

指校長與教師經常保持某種程度之心理與生理距離而言。有的校長比較冷漠，而與教師保持相當大的距離，使得教師不願或不能與之接近；另外有的校長則較為熱情、友善、親切，易與教師接近，而且彼此經常打成一片。

B. 強調成果 (production emphasis)

指校長為達成學校教育目標，完成學校組織任務，而主動督導教職員的程度。有的校長扮演著相當積極的督導者角色，要求教師投注更多的心力，付出更多的時間，做更多的事。同時，強調由上往下的發號施令，對教職員的反應較不敏感。另外，有些校長則督導較不積極，對教職員的要求較少，對教職員的反應則較為敏感。

C. 以身作則 (thrust)

指校長以身示範、努力工作的程度而言。有的校長辛勤賣力，準時上下班，精力充沛，幹勁十足，凡事無不全力以赴。相反地，也有校長未能為教師樹立努力工作的榜樣，難令教師心服。

D. 關懷 (consideration)

係指校長關懷體恤教師的程度。有的校長能注意維護教師的人格尊嚴，關懷他們的工作與生活，給予他們必要的協助，亦能為他們謀取福利。但是，反之則不然。

(2) 教師行為：

A. 隔閡 (disengagement)

是指教師們彼此間及對學校所保持的心理與生理的距離。有的學校教師其教師離心不和，互相指責，彼此爭吵，形成派系，對上則奉承諂媚，執行教育任務未盡心力。但有的學校情況迥異，教師和睦相處，合作無間，工作亦很努力。

B. 阻礙 (hindrance)

係指教師在其與教學專業無關之文書及其他行政瑣務上所負責任的程度。有的學校其教師忙於文書工作，參加很多會議，撰寫報告等等瑣務，以致教學工作受到影響，甚且，其教學因得不到行政上給予的支援和方便，而受到相當的阻礙。但是，有的學校情況則大不相同。

C.工作精神 (esprit)

是指教師的士氣、精神及活力之高低程度而言。工作精神高的學校，教師熱心教學，彼此敬重，相互幫助，精力充沛，對學校忠誠，對工作負責，因此教師能滿足其個人的社會需要，並且亦獲得專業的成就感。工作精神低的學校則反之。

D.同事情誼 (intimacy)

係指教師彼此密切交往，相互信賴之程度。有的學校其教師不因建立私人的情誼，而涉及其公務角色的扮演，他們和睦親近而不以私害公。但是，有的學校其教師的情況正好相反。

根據上述 Halpin 和 Croft 的基本假定，學校氣氛即是校長與教師兩者之各四種行為層面交互影響而成（黃昆輝，1988：302）。依此一論見，他們又將學校組織氣氛歸納成六種不同程度的類型，如圖 2-1-3。

校長行為					
低強調成果	低強調成果	高強調成果	低強調成果	高強調成果	高強調成果
低疏遠	高疏遠	高疏遠	低疏遠	低疏遠	高疏遠
高關懷	低關懷	低關懷	高關懷	高關懷	低關懷
高以身作則	中以身作則	中以身作則	中以身作則	中以身作則	中以身作則
開放型	自主型	控制型	親密型	管教型	封閉型
低阻礙	低阻礙	高阻礙	低阻礙	低阻礙	高阻礙
低隔閡	低隔閡	低隔閡	高隔閡	高隔閡	高隔閡
高同事情誼	高同事情誼	低同事情誼	高同事情誼	低同事情誼	中同事情誼
高工作精神	高工作精神	高工作精神	中工作精神	低工作精神	低工作精神
教師行為					

圖 2-1-3 Halpin 組織氣氛類型特徵

資料來源：黃昆輝，1988：305

以上這六種類型的學校組織氣氛，係相為連續，而非個別獨立，亦即在一個連續尺度上，從開放型氣氛到封閉型氣氛兩個極端之間，彼此祇在程度上有所差別而已。因此，這六種類型彼此僅是程度的不同，而無種類的差別。依 Halpin & Croft 的見解，開放型氣氛最具優點，而封閉型氣氛最不可取，至於居於這二者之間的四種類型，則各具正面及負面的性質（黃昆輝，1988：305）。

4. Hoy W. K. & Clover S. R.

Hoy & Clover (1986) 認為學校組織氣候是一種主觀的知覺，因此將 Halpin 和 Croft 所提的學校組織氣氛的內容架構加以修訂，成為六個層面，前三個層面用來描述校長的行為；後三個層面用來描述教師的行為，茲分別說明如下（Hoy & Miskel, 1991:226-227）：

(1) 校長行為層面

A. 支持型行為 (supportive behaviors) :

校長對教師是關心的，能夠聽取教師們的建議，並不斷地給教師們讚美，對於批評則以建設性方式來處理。所以，支持性的校長能夠尊重教師的專業能力，且對每位教師表現出個人和專業的興趣。

B. 指示型行為 (directive behaviors) :

校長是呆板的、嚴密的視導。校長經常控制所有教師和學校活動，即使瑣細之事也會干涉。

C. 限制型行為 (restrictive behaviors) :

校長阻礙教師工作而不是激勵教師工作。校長使教師負擔文書工作、例行業務和各種要求，干擾到教師們的教學責任。

(2) 教師行為層面

A. 同僚型行為 (engaged behaviors) :

教師們支持開放和專業的互動，他們以學校為榮、與同事相處愉快，且對

同事的專業能力給予接納和尊重。

B.親密型行為 (intimate behaviors):

教職員間表現一種凝聚力和強而有力的社會支持網路。他們彼此相互瞭解，成為親密朋友，經常有社交活動大家能提供強而有力的支持。

C.疏離型行為 (disengaged behaviors):

教師缺乏有意義感，不重視專業的活動。他們對事採應付態度，從事非生產性的努力，沒有共同的目標取向。所表現長常常是消極性行為，也經常批評同事和學校。

Hoy & Clover 認為學校組織氣氛是上述六個層面交互影響而形成，隨後他們將其歸類成四種類型的學校組織氣氛類型，如表 2-1-2：

表 2-1-2 學校組織氣氛的層面和類型

學校氣氛層面		學校氣氛類型			
		開放型	投入型	隔閡型	封閉型
校長 行為	支持 (+)	高	低	高	低
	指示 (-)	低	高	低	高
	限制 (-)	低	高	低	高
教師 行為	同僚 (+)	高	高	低	低
	親密 (+)	高	高	低	低
	疏離 (-)	低	低	高	高

資料來源：研究者改編自 Hoy & Miskel,1991:229

Hoy & Clover 又分別將以上校長與教師的行為簡化為二種層面（開放與封閉），見圖 2-1-4，則更有利於我們對區辯學校組織氣氛的類型。

		校長行為	
		open	closed
教師 行為	open	開放型 (open climate)	投入型 (engaged climate)
	closed	隔閡型 (disengaged climate)	封閉型 (closed climate)

圖 2-1-4 學校組織氣氛的類型

資料來源：Hoy & Miskel,1991:229

5.Hoy、Kottkamp & Mulhern :

Hoy & Kottkamp, Mulhern於1987選取七十八所高中1178位教師進行施測後，將問卷分為五個分量表，包括支持的（supportive）、指示的（directive）二個描述中學校長行為的層面；另三個層面則描述中學教師的行為，分別為：投入的（engaged）、受挫的（frustrated）、親密的（intimate），其各層面定義如下（Hoy、Tarter & Kottkamp,1991:53-54，秦夢群，2003b：329）：

（1）校長行為

A.支持（supportive）：校長努力工作，以身作則，並採建設性批評，激勵教師。
完全以教師的社會需求，和工作成就為行為導向。

B.指示（directive）：校長採嚴密監督並控制教師和學校的所有活動。

（2）教師行為

A.投入（engaged）：教師以校為榮，同事彼此支持；對學生有使命感、信任學生、對學生之成就保持樂觀態度。

B.受挫（frustrated）：例行性的事務、文書報告或非教學任務干擾正常教學活動之進行，教師彼此間互相阻礙。

C.親密（intimate）：教師間有凝聚之社交網路，瞭解彼此的家庭背景。

6. Hoy 等人

一所學校的組織健康（organization health）是另一個可用來架構學校氣氛的工具（Hoy & Miskel,1991:235；Hoy、Tarter & Kottkamp,1991:19-20；Hoy & Sabo,1998:54-55）。Matthew Miles曾在1965年首先提出以健康的隱喻來分析學校的特性，但Hoy等人認為其測量工具多有心理計量方面的缺點。因此，Hoy另從T. parsons的社會系統新的組織健康概念架構。T. parsons認為所有的社會系統均需解決適應環境、設定及實驗目標、維持校內團結及創造、保存獨特價值體系等四方面所產生的問題。而學校即可透過以下三個不同的控制層次來解決前述的問題（Hoy, Tarter & Kottkamp,1991: 19-24;Hoy & Sabo,1998:55-56）：

- (1) 技術層次 (technical level): 重視學校的主要任務 - 教與學; 教師及督學擔負解決教學及學習問題的主要責任。
- (2) 管理層次 (managerial level): 控制學校的內部協調; 校長必須分配資源及協調工作負擔, 找到培養教師忠誠、信賴及承諾、以及激勵教師的方法。
- (3) 機構層次 (institutional level): 連結學校與社區; 學校需要社區的支持, 使教師及行政人員在沒有不合理的外在壓力下發揮其功能。

另外, 在此三個層面中又劃分為七個項目, 如表 2-1-3:

表 2-1-3 組織健康的面向

Dimension	說明(definition)	範例項目(sample items)
制度層面(institutional level)		
1.制度的完整性 (institutional integrity)	說明學校的課程完整。這類的學校不因社區和家長的要求而侷限他們的課程內容。這類的學校能夠很成功處理外界的壓力。	教師不會受到社區以及家長的無理要求(demands)。這類學校亦受到外界壓力(pressures)的影響*。
管理層面(managerial level)		
2.校長的影響力 (principal influence)	校長影響上層做決策的影響程度。這類的校長具說服力, 能與上層主管一起共事, 但在思想與行動上卻有自己的見解。	這類的校長與上層主管能一起共事。
3.關懷 (consideration)	這類校長的行為是友善、願意支持的、是開放的, 同僚間和樂相處。	這類校長能接受教師的建議。這類校長注意教職員的個人福利。
4.倡導 (initiating structure)	這類校長追求工作上的成果。在交付工作時, 會清楚說明他們的期望, 以及所希望的成果標準是什麼。	這類校長讓校職員知道他們的期望是什麼。這類校長事先計畫行程。
5.資源支援 (resource support)	學校內的教學資源充分, 且可輕易獲得其它所需的資源。	額外的支援在需要時可以獲得。教師可獲得教學上的指導。
技術層面(technical level)		
6.工作士氣 (morale)	教師之間互相信賴、有自信、有熱誠, 以及很友善。教師覺得彼此很好, 且從他們的工作獲得成就感。	在這類學校的教師認同彼此。教師用熱誠完成他們的工作。
7.重視教學效果 (academic emphasis)	學校在教學成果上的壓力。學校為學生設下高但可以達到的學習目標。	學生努力讓之前已研讀的課業更好。

資料來源: Hoy & Miskel, 1991:236-237

* 反向計分

唯不同層級的學校用來評估學校健康的項目會稍有差異，乃因不同層級學校在本質上是略有不同的。因此，國小、國中以及中學之差異比較，如表 2-1-4。

表 2-1-4 OHI 三種學校的健康因素比較

國 小(elementary school)	國 中(middle school)	中 學(high school)
1.制度的完整性	1.制度的完整性	1.制度的完整性
2.同僚式的領導作風 (collegial leadership)	2.同僚式的領導作風 (collegial leadership)	2.倡導(initiating structure) 3.關懷(consideration)
3.資源的影響 (resource support)	3.資源支援(resource support) 4.校長的影響 (principal influence)	4.資源支援(resource support) 5.校長的影響 (principal influence)
4.教師會(teacher affiliation)	5.教師會(teacher affiliation)	6.工作士氣(morale)
5.重視教學成果	6.重視教學成果	7.重視教學成果

資料來源：Hoy & Sabo,1998:73

由表 2-1-4 可知，在與中學比較之後，國小的結構方面較簡單，所以，如果從國小到國中，然後再到中學組織，氣氛的範圍就會隨著結構的複雜而變得不同。

也就是說，國中小的校長通常有較多的整合方法，在國小階段，校長的影響和資源的支援是整合為一，而在國中階段，創新結構和關懷教師會形成一種同僚式的方法，來領導教師。一般說來，這樣的結果就造成中學學校的領導才能比國小還複雜，且更困難（林明地等譯，Hoy、Miskel 原著，2003：252）。

根據以上的文獻回顧，organizational climate 時以「組織氣候」或「組織氣氛」呈現，但其均由 organizational climate 翻譯而來，且其中相關引述之典籍與學者研究並無差別。因此，組織氣候或組織氣氛一詞，實則代表相同之意義，本研究則統稱為組織氣氛。

而國內外對於組織氣氛之研究，十分豐富，在研究者整理之後，發現對於研究學校中 organizational climate 一詞，部分研究會僅以學校氣氛一詞替代，而忽略「組織」一詞，但所引述之原文為 organizational climate 及其相關學者論點及研究

結果，皆為著名的 Litwin、Likert、Halpin 等人，且「學校氣氛」所研究對象及引述之理論文獻，與「學校組織氣氛」亦為相同。如：游進年即曾指出「學校氣氛的研究援用組織氣氛的理論甚多，因此，在瞭解學校氣氛意義之前，有必要引述一些較為重要的組織氣氛的概念（游進年，1989：10）。」

因此，我們須瞭解到學校組織氣氛有時會與學校氣氛相通。因此，研究者在此另外將「學校氣氛」相關研究之指涉層面，整理如表 2-1-5：

表 2-1-5 以學校氣氛為題之論文

作者 (年代)	學校氣氛 相關研究主題	指涉範圍
游進年 (1989)	國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究	投入、支持、親密、指示、挫折
張麗琪 (1999)	國中與高中學校氣氛、導師工作壓力與因應策略之研究	尊重、信任、參與決策機會、士氣、學校（人員）更新、合作與關懷
林振成 (2002)	國民中學學校氣氛與教師士氣之相關研究	校長支持行為、校長監督行為、校長干擾行為、教師同僚行為、教師親和行為、教師疏離行為
楊淑麗 (2003)	國民中學學校氣氛、教師工作壓力與教師身心健康之研究	校長支持、校長指示、教師專業、教師親和
柯柏年 (2002)	我國高職(中)工業類科學校學校本位管理、學校氣氛與學校效能相關之研究	支援型、指示型、限制型、同事型、親密型、疏離型
蕭玉琴 (2002)	嘉義縣市國民小學校長遴用制度改變後學校氣氛及學校效能之研究	支持、親密、指示、同僚專業互動

資料來源：研究者整理

而近年來「學校氣氛」一詞已不再僅描述校長與教師行為，教師與家長之參與校務運作、教師之專業自主、學校之組織績效亦必須被列為考慮因素（江家珩，2004：89）。由此可知，現今教育環境的確已經考量到其他介入學校組織的因素，其餘因素亦會影響學校組織氣氛。

研究者亦認同學校組織氣氛已不再如以往單純的教育環境中，組織氣氛單由校長與教師構成，而須多方考量到家長參與校務、學校社區合作與教育政策變動等因素，然而能直接感受到學校整體氣氛的仍是教師，且教師在校時間長，係為實施教學活動的主體，並同時接觸行政、家長及學生。因此，本研究所調查的對象仍限於學校教師。

而經由以上討論可知，根據國內外研究發現，不同研究者對於組織氣氛的層面界定各有不同，如探討一般企業單位，所謂之組織氣氛便有別於“學校”的組織氣氛，乃因一般企業與政府機關、學校的性質仍有所差異，如：政府機構、學校等較不會因績效而給予立即性的獎酬，使得員工士氣大振；且所服務的對象亦有所不同。因此，不同機構所適用的組織氣氛面向便會有所差異。

為了方便後述討論，研究者乃綜合以上學者研究，以及根據自身經驗，界定本研究所稱之學校組織氣氛，指組織成員在學校體制下，對人、事、物的具體感受並能予以描述，是長期所累積而成的一種知覺，但卻也可能因偶發事件（如校園暴力等），而使成員對學校的感受有所不同，進而影響到其成員的態度與行為。具體而言，係由支持（教師與行政間）、阻礙（教師與行政間）、親密（教師之間）、疏離（教師之間）、壓力（整體）、士氣（整體）六個層面所構成。

其中的「支持」、「阻礙」、「親密」、「疏離」層面可由前述討論直接可得知，但關於「支持」、「阻礙」層面，研究者認為校長在國內應為綜理校務之職，並非全然的影響因素，真正在執行時，則仍有賴校內各處室主任與組長直接與教師接觸，因此將「支持」、「阻礙」界定在教師與行政之間的氣氛。另外，「壓力」係由 thrust 翻譯而得，國內多譯作監督、推力；「士氣」則由前述文獻之 *esprit* 及 *engaged morale* 綜合所得，則多譯為工作精神、投入、士氣，實則為相同內涵。

肆、組織氣氛的測量工具

1960 年代中葉以後，很多學者致力發展學校組織氣氛的評量工具。根據

Anderson 進行文獻探討發現：學校組織氣氛的評量工具有十四種之多。目前有關學校組織氣氛的評量工具之中，茲根據前述討論，列舉較為常用的測量工具如下（Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991: 35；Hoy & Sabo, 1998: 70-74；何淑妃，1996：57-59；吳清山，1998：126-128；秦夢群，2003b：329；馬婉瑜，2002：36；張銀富，2002：149-150；張德銳，1992b：38-39；黃昆輝，1988：306-309；鄭彩鳳，1990：69）：

一、組織氣氛描述問卷（OCDQ）

Halpin 和 Croft（1962）編製「組織氣氛描述問卷（OCDQ）」，問卷包含八個層面 64 題。通常 OCDQ 問卷是發給學校的專業人員填答，要求每位受試者就每個題項之敘述，填寫與學校符合的程度，作答的方法是在一個四點量表上填寫，分別為：極少發生、有時發生、時常發生、極常發生。在各個分測驗之分數統計後，Halpin 和 Croft 將各分測驗和學校所得之分數標準化，即平均數為 50。標準差為 10，俾進行比較及劃分開放型氣氛、封閉型氣氛等六個組織氣氛類型。主要用於中、小學（尤其是小學）組織氣氛的測量。但「組織氣氛描述問卷」經過不少學者的考驗與應用，被認為有下列的優缺點：

（一）OCDQ 的優點

1. 在學校組織氣氛連續體上的兩個極端，「開放型」與「封閉型」內涵特質相當清楚。
2. 如欲瞭解教師與教師或校長與教師彼此間之關係而言，組織氣氛描述問卷（OCDQ）確為一種相當有用之工具。
3. OCDQ 的八個分測驗經過考驗，對學校組織氣氛之測量信度與效度均高。

（二）OCDQ 的缺點：

1. 中間類型的氣氛容易混淆，使得其特徵不夠彰顯，而令人難以區辨，使得區分為六種類型並無多大意義。
2. 理論架構在校長行為與教師行為之交互影響，但未顧及環境因素施予學校組織的壓力，而這種來自環境的壓力，對組織或成員的行為具實質性的影響。

- 3.OCDQ 沿用了二十多年，隨著學校的改變，有些題目恐已過時。
- 4.不適用於大型中等學校，因 OCDQ 的常模是由小學構成，都市學校龐大的組織易趨向封閉。
- 5.OCDQ 係發展用以測量小學之組織氣氛，因此，若擴展至中學，因教育情境有所差異，其適用性有待斟酌。

二、Likert 的學校剖析側面 (POS)

此 The Profile of a Questionnaire，簡稱 POS。為 Likert 於 1968 年發展出來，POS 題目均為連續變項，由受試者敘述其與組織相符程度，即可得出學校四種管理系統（制度一到制度四），再根據剖面圖的資料，即可瞭解學校組織氣氛。

三、Litwin 和 Stringer 的組織氣氛量表

Litwin 和 Stringer (1968) 編製之組織氣氛量表 (Litwin and Stringer's Scale of Organizational Climate，簡稱 LSSOC)，包括九個層面 50 個題項，分別為結構（八題）、責任（七題）、獎酬（六題）、風險（五題）、溫暖（五題）、支持（五題）、標準（六題）、衝突（四題）、認同（四題）。而此一量表，曾由許士軍（1972）加以修訂，許士軍利用因素分析獲得十一個基本因素，全部可解釋原始資料變異之 59.32%。

四、Hoy & Clover 的小學組織氣候描述問卷 (OCDQ-RE)

Hoy & Clover (1986) 為改進 Halpin & Croft 的組織氣候描述問卷的缺點，著手修訂「小學組織氣候描述問卷」(The Revised Organizational Climate Descriptive Questionnaire for Elementary Schools，簡稱 OCDQ-RE)。具有六個分測驗，共 42 個題目，而各分測驗之信度比原有的 OCDQ 高出許多，分別為校長行為 - 支持的 (.95)、指示的 (.89)、限制的 (.80)；教師行為 - 同僚的 (.90)、親密的 (.86)、疏離的 (.75)，之後則劃分為四個氣氛型態（開放型、投入型、隔閡型、親密型）

來說明小學組織氣氛。

五、Hoy、Kattkamp 與 Mulhern 的中學組織氣候描述問卷 (OCDQ-RS)

此 The Revised Organizational Climate Descriptive Questionnaire for Secondary Schools, 簡稱 OCDQ-RS, 為 Hoy、Kattkamp 與 Mulhern 於 1987 年發展出來, 共有 34 個題目, 是由五個層面所組成, 二個層面描述校長行為 (支持的、指示的), 三個層面描述教師行為 (投入的、受挫的、親密的), 主要則用於描述中學組織氣氛。

六、Hoy & Feldman 的組織健康量表 (OHI-S)

Hoy & Feldman (1987) 發展的組織健康量表 (Organizational Health Inventory for Secondary Schools, 簡稱 OHI 或 OHI-S) 包含 44 題, 共 7 層面 (制度的完整性、倡導、關懷、資源支援、校長的影響力、工作士氣、重視教學成果)。

而中小學在本質上是不同的, 那麼每類學校所用的健康量表, 理論上當然也不同。其實, 所有的健康量表在基本觀念上是一樣的, 但每類學校所用來評估學校健康的項目是有稍微的差異。因此, Hoy (1991) 等人另又發展國小所用的組織健康量表 (Organizational Health Inventory for Elementary Schools, OHI-E), 以及 Hoy & Sabo (1998) 發展出國中 (Organizational Health Inventory for Middle Schools, OHI-M) 所用的健康量表, 與原版適用於中學的 OHI-S, 在心理測量屬性的項目上實則很相似。測量國小的 OHI-E 共 5 層面 (制度的完整性、同僚領導、資源影響、教師同盟、重視教學成果) 37 題, 測量國中的 OHI-RM 共 6 層面 (制度的完整性、同僚領導、資源支援、校長的影響、教師同盟、重視教學成果) 45 題。

由以上討論, 可知不同的研究途徑、不同的機構自會有相異的組織氣氛構面, 且發展出不同之研究工具, 研究者將所討論學者之觀點, 加以整理如表 2-1-6:

表 2-1-6 組織氣氛的構面與測量工具比較表

		一般組織氣氛		學校組織氣氛				
層面		Likert (1967)	Litwin & Stringer (1968)	Halpin & Croft (1966) (首應用至學校)	Hoy & Clover (1986)	Kottkamp, Mulhern & Hoy (1987)	Hoy & Feldman (1987)	
組織 氣氛 層面	1	領導歷程	結構	校長 疏離	校長 支持的 行為	校長 支持的	制度 制度的 完整性	
	2	動機驅力	責任	層面 強調 績效	層面 指揮的 行為	層面 指示的	管 關懷	倡導
	3	溝通歷程	獎酬	以身 作則	限制的 行為		管 資源支援	
	4	交互影響 歷程	風險	關懷			理 校長的 影響	
	5	決策歷程	人情	教師 離心	教師 和諧的 行為	教師 投入的	技 工作士氣	
	6	目標擬定	支持	層面 阻礙	層面 親密的 行為	層面 受挫的	術 重視教學 成果	
	7	控制歷程	標準	工作 精神	離心的 行為	親密的		
	8	工作目標 及訓練	衝突	親密感				
	9		認同					
測量 工具	POC 8層面	LSSOC 9度間	OCDQ 8層面	OCDQ-RM 6層面	OCDQ-RS 5層面	OHI-(S) 7層面		

資料來源：研究者整理

第二節 學校組織氣氛的相關研究

綜觀國內外對組織氣氛相關眾多研究，約可將其架構歸為 4 類，如表 2-2-1：

表 2-2-1 學校組織氣氛相關研究面向

	類型	國內外之研究舉隅
1	將組織氣氛作為分析對象	洪秋玲（2000）國民小學組織氣氛之評量研究
2	將組織氣氛視為自變項	邱國隆（1999）國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究
3	將組織氣氛視為依變項	呂木琳（1975）國中校長領導方式與學校氣氛之關係
4	將組織氣氛視為中介變項	苑承偉（2004）國小教師的制控信念、學校組織氣氛與工作滿意度 - 以台東縣國小教師為例

資料來源：研究者整理

一、學校組織氣氛的實證研究

關於學校組織氣氛研究甚多，而本研究主要在探討「學校教師會運作」與「學校組織氣氛」間的關係。因此，僅將過去把學校組織氣氛視為依變項之研究結果整理如表 2-2-2：

表 2-2-2 學校組織氣氛為依變項之研究

研究者 (年代)	題目	研究對象	組織氣氛相關之研究結果
張銀富 (1973)	國中教師參與決定與學校氣氛之關係	754 位國中教師	1.從教師參與決定之程度可概知學校氣氛。 (1)可自教師參與決定之程度推估教師眼中的校長行為。參與決定和校長「示範性」、「關懷」、「工作要求」有顯著正相關，和校長之「正式化」有顯著的負相關；(2)可自教師參與之程度推估教師之行為。參與決定和教師「疏離性」、「阻撓性」具顯著之負相關，和教師「工作精神」、「親密性」有顯著之正相關。
蔡培村 (1980)	國中校長領導型式、教師人格特質與學校組	528 位國中教師	1.校長不同領導形式會形成不同學校組織氣氛。 2.學校組織氣氛會因教師人格特質不同

表 2-2-2 學校組織氣氛為依變項之研究 (續 1)

	組織氣氛的關係		而有所差異，外控者比內控者較易形成較差組織氣氛。 3. 校長領導型式與教師人格特質對組織氣氛有顯著交互影響存在。因此，校長領導型式的運用若能配合教師人格特質的不同而異，則學校會有較佳的組織氣氛。
林山太 (1985)	高中校長行政決定運作方式與學校氣氛之關係	708 位高中教師	1. 高中校長不同行政決定運作方式下，學校氣氛之開放指數及和層面均有顯著差異。以「高系統高個人」取向者為理想；以「低系統個人」取向者為最劣。 2. 在四種高中校長不同行政決定運作方式下，「高系統高個人」取向者與「低系統低個人」取向者在學校氣氛上有顯著差異。其運作行為與學校氣氛之間，具有顯著的相關。 3. 「系統取向」行為和「個人取向」行為，均為學校氣氛的最佳預測變項。尤其「個人取向」較「系統取向」更具預測作用。 4. 行政決定運作行為的綜合因數(注重統整、調和需求、體貼關懷、預測精確、強調成果)，約能解釋及預測學校氣氛各個層面的總變異量 15% 71%。
黃耀卿 (1985)	國民中學組織結構與組織氣氛關係之研究	489 位台灣地區公立之國中教師	1. 教師知覺學校組織開放程度不因性別、年齡、任教年資、擔任職務、教育背景而有不同；但因學區及班級數大小而有差異。(1) 偏遠地區學校的組織氣氛較城市及鄉鎮學校開放；(2) 24 班以下之小型學校，組織氣氛較 50 班以上的大型學校開放。 2. 學校組織結構各層面與組織氣氛各層面間與氣氛開放程度間，有密切關係存在。 3. 學校組織結構各層面對學校組織氣氛的開放性，有決定的預測作用。
劉麗慧 (1985)	國民中小學男女校長領導方式與學校組織氣氛之關係	1618 位全國國民中小學男女校長和教師	1. 女校長領導下之教師知覺其服務學校之組織氣氛較男校長領導的學校氣氛為佳。 2. 教師知覺之學校組織氣氛隨教師性別，擔任職務之不同而有顯著之差異，唯不因學校規模之不同而呈顯著的差異。 3. 教師所知覺之學校組織氣氛隨其校長不同之領導方式而有顯著的差異。「關係導向」型男校長所領導的學校，其教師知覺之組織氣氛較佳；「工作導向」型女校長比「關係導向」型女校長領導之學校，其教師感受的組織氣氛較佳。
林新發 (1990)	我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛	433 位公私立工業專科學校	1. 工專組織氣氛的類型沒有集中趨勢，惟以「開放型」氣氛略為居多。 2. 公私立工專之校長領導行為、組織氣氛

表 2-2-2 學校組織氣氛為依變項之研究 (續 2)

	與組織績效關係之研究	教師	與組織績效有所不同；惟不同規模學校間則無差異存在。 3.不同領導方式會產生不同工專組織氣氛。 4.校長領導行為與工專組織氣氛具有密切的相關。 5.校長領導行為對校長、教師行為開放度分別具有高度的解釋力(分別可解釋86.7%、56.2%)。
鄭彩鳳 (1990)	高級中等學校校長領導行為取向、教師角色衝突與學校組織氣氛關係之研究	955 位全國公私立之高中、高職教師	1.高級中等學校的組織氣氛應予改善。 2.女性、研究所程度、公立學校之校長，其學校組織氣氛較為開放。 3.未婚、一般大學畢業、服務10年以下、兼任導師或專任教師所知覺的組織氣氛較差。 4.高系統高個人取向的領導行為，組織氣氛最為開放。 5.教師角色的衝突越小，則組織氣氛越開放。 6.校長性別、教育背景及教師擔任職務等背景變項、校長領導行為取向及教師角色衝突對學校組織氣氛有顯著交互作用存在。 7.校長領導行為取向變項是有效預測學校組織氣氛的指標。
鄭進丁 (1990)	國民小學校長運用權力策略、行政溝通行為與學校組織氣氛之關係	1342 位台灣地區公立國民小學教師	1.不同性別、職務、服務年資、學校規模及校長性別之教師，在學校組織氣氛部分層面的知覺上有所差異。 2.校長運用的權力策略與學校組織氣氛有顯著相關，其所運用的權力策略對學校組織氣氛有相當程度的預測力。 3.校長行政溝通行為與學校組織氣氛有顯著相關，其行政溝通行為對學校組織氣氛有高的預測力。
王永昌 (1991)	我國公立高職校長行政決定運作方式與學校氣氛關係之研究	380 名公立高職教師	1.高職教師對學校氣氛的知覺，會因其性別、年齡、職務、任教科目、學校規模之不同而有顯著差異。 2.高職學校氣氛會因校長行政決定運作方式之不同而有顯著差異。 3.高職校長行政決定運作行為與學校氣氛之間有密切的關係。 4.高職校長行政決定運作行為對學校氣氛具有預測效果。
張瑞村 (1991)	高級職業學校校長領導型態與學校組織氣氛關係之研究	665 位台灣地區高職教師	1.高級職業學校教師對學校組織氣氛的知覺，會因其學校規模、學校類別、性別、年齡、職務之不同而有顯著差異，惟不因任教科目之不同而有顯著差異。 2.教師對學校組織氣氛部分層面的知覺隨教師性別、年齡、學校規模與學校類別之不同而有顯著差異。 3.高級職業學校校長領導行為與學校組織氣氛之間有關密切的關係。

表 2-2-2 學校組織氣氛為依變項之研究 (續 3)

			<p>4.高級職業學校組織氣氛確因校長領導型態之不同而有顯著差異。</p> <p>5.校長領導行為對學校組織氣氛具有預測效果。</p>
王炎燐 (1992)	臺灣區高工職校組織溝通方式與組織氣氛相關之研究	687 位公立高工職學校教師	<p>1.高工職校組織氣氛的類型,會因教職員之個人背景不同而有顯著的差異。</p> <p>2.高工職校之組織氣氛會因不同的組織溝通方式而有顯著的差異。</p> <p>3.高工職校各種不同的組織溝通方式與組織氣氛各層面之間有密切的關係。</p> <p>4.高工職校不同的組織溝通方式,對組織氣氛各層面具有預測力。</p> <p>5.高工職校組織溝通方式,採用平行雙向式的學校,其組織氣氛趨向開放型。</p>
吳培源 (1994)	台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究	892 位高中台灣省公立高中(未含附設職業類科之高中)教師	<p>1.台灣省高級中學學校氣氛屬於開放型的學校比封閉型的學校,其學校效能愈佳。</p> <p>2.在台灣省高級中學校長表現的四種領導型態當中,開放型氣氛的學校,校長採取高倡導高關懷的領導型態較多,封閉型氣氛的學校,校長採取低倡導低關懷的態與不同的學校氣領導型態較多。不同的高級中學校長領導型態與不同的學校氣氛有關聯。</p> <p>3.台灣省高級中學學校氣氛,整體而言,學校氣氛趨向開放型及封閉型的學校亦約各佔一半。</p> <p>4.不同的校長人口變項(性別、服務年資、教育背景),不論在領導型態、學校氣氛與學校效能之交互作用,均沒有顯著差異存在。</p> <p>5.不同的學校環境變項類別,除創校歷史的長短在學校效能上有顯著差異外,其餘各環境變項在領導型態、學校氣氛與學校效能,均沒有顯著差異存在。</p> <p>6.校長人口變項(性別、服務年資、教育背景)、學校環境變項(班級數、創校歷史)、校長領導型態(倡導行為與關懷行為)、學校氣氛等八種變項對學校效能的預測力為 57.84%。</p>
蔡金田 (1996)	國民小學組織溝通與組織氣氛之關係:以中部地區國小為例	1032 名台中市、台中縣、南投縣、彰化縣國小教師	<p>1.國民小學組織成員因個人背景變項(年齡、職務、服務年資、教育程度)與學校背景變項(學校班級數、校長任職該校年數、校長年齡、校長教育程度、學校位置)之不同,在學校組織氣氛各層面之知覺上有所差異。</p> <p>2.國民小學不同的組織溝通方式對學校組織氣氛之知覺有所差異。</p> <p>3.正式非正式混合溝通最能有效預測組織氣氛之六個層面(支持、監督、干擾、同僚、親和、疏離),其總變異量分別為 75.96%、59.44%、28.57%、56.59%、</p>

表 2-2-2 學校組織氣氛為依變項之研究 (續 4)

			<p>61.04%、23.87%。</p> <p>4.國民小學組織成員個人背景變項、學校背景變項及組織溝通等變項與組織氣氛間有典型相關存在,主要透過一個典型因素影響組織氣氛,可解釋組織氣氛變項總變異量的 40.57%。</p> <p>5.中部地區國民小學組織氣氛類型屬投入型組織氣氛。</p>
馬婉瑜 (2002)	台北縣市國民小學校長更迭與學校組織氣氛之相關研究	703 位台北縣市公立國小教師問卷調查;8 位教師深度訪談	<p>1.校長未更迭之國民小學,台北市設校歷史 10 年以下、規模小、其學校組織氣氛較開放。</p> <p>2.鄉鎮地區、規模小、設校歷史在 31-40 年間,且校長更迭的學校,其學校組織氣氛較開放。</p> <p>3.不論校長更迭與否,皆以開放型組織氣氛校數最多。</p> <p>4.校長未更迭之國民小學,在縣市、地理位置上,組織氣氛差異性多於校長更迭之國民小學,而校長更迭之國民小學,則在建校歷史、教師服務年資與教師職務上,組織氣氛差異性多於校長未更迭之國民小學。</p>
張毓芳 (2002)	台北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究	793 份台北縣市公立國小教師	<p>1.台北縣市國民小學組織氣氛屬於「開放型」的學校約佔十分之九強;屬於「投入型」的學校約佔十分之一弱;屬於「封閉性」的學校亦約十分之一弱。</p> <p>2.台北縣市國民小學不同校長學歷、學校規模及建校歷史其學校組織氣氛有所差異,而不同性別校長的學校其組織氣氛則無差異。</p> <p>3.台北縣市國小校長轉型領導與學校組織氣氛個層面具有密切的相關。</p> <p>4.台北縣市國民小學屬於「高度」轉型領導的學校其組織氣氛較「中度」及「低度」轉型領導的學校開放。</p> <p>5.台北縣市國小校長轉型領導對學校組織氣氛大多具中度以上的解釋力。</p>
蕭玉琴 (2003)	嘉義縣市國民小學校長遴用制度改變後學校氣氛及學校效能之研究	286 位嘉義縣市國小教師	<p>1.國民小學校長遴用制度改變後學校氣氛在「支持」及「指示」向度上有顯著差異,且各向度呈現相關之現象,以「支持」層面分數最高,乃最能解釋學校氣氛之向度。</p> <p>2.不同背景變項之國小教師,除性別、學歷、擔任職務外,其對校長遴用制度改變後學校氣氛知覺顯著有所差異。</p> <p>3.國民小學校長遴用制度改變後學校氣氛與學校效能各層面有顯著相關。</p>
邱珮華 (2004)	台北市國民小學教師對校長課程領導知覺及其與學校組織氣氛關係之研究	666 位台北市國民小學教師	<p>1.台北市國民小學教師知覺到較投入型的學校組織氣氛。</p> <p>2.台北市國民小學教師對校長課程領導之知覺與教師投入型學校組織氣氛之關係皆達.01 的顯著正相關;與教師離</p>

表 2-2-2 學校組織氣氛為依變項之研究 (續 5)

			<p>心型學校組織氣氛之關係皆達.01 的顯著負相關。</p> <p>3.除了教師性別之外，在不同年齡、教育程度、服務年資、擔任不同職務、不同校長到校年資、校長擔任教學與否、不同學校規模及學校歷史之教師對學校組織氣氛知覺均有顯著差異。</p> <p>4.台北市國民小學教師知覺校長課程領導對學校組織氣氛潛在變項之結構方程模式存在。</p>
陳華樹 (2004)	國小校長遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛之研究	889 位中部四縣市國小教師	<p>1.中部四縣市國小學校組織氣氛教師符合投入行為。</p> <p>2.遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛均變得稍好。</p> <p>3.遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛會因學校規模、學校所在區域、教師年齡、教師性別、校長性別的不同而有所差異。</p> <p>3.校長領導風格與學校組織氣氛具有正相關。</p>
黃金茂 (2004)	國小校長溝通行為與學校組織氣氛及教師工作滿意度關係之研究	546 位高雄縣屏東縣之公立國小教師	<p>1.國小學校組織氣氛多屬開放型及投入型氣氛，尚有增進與提升的空間。</p> <p>2.學校組織氣氛因教師的性別、學歷、年資、擔任職務、學校地區及規模的不同，而有顯著的差異。</p> <p>3.校長溝通行為與開放型氣氛，兩者高度相關且具有中度預測力，彼此關係密切。</p>
黃賢德 (2004)	屏東縣國民中小學教師覺知「教訓輔三合一方案」實施成效與學校組織氣氛關係之研究	645 位屏東縣國小教師	<p>1.屏東縣國民中小學學校組織氣氛為中上程度，其中以「親和」與「支持」最高，但在「指示」方面則需要改善。</p> <p>2.女性、兼任行政職務、服務 26 年以上之教師知覺較佳的「學校組織氣氛」。</p> <p>3.服務於國小、12 班以下、任職 5~8 年的男性校長之教師知覺較佳的「學校組織氣氛」。</p> <p>4.「教訓輔三合一方案」實施成效愈佳則「學校組織氣氛」愈好。</p> <p>5.背景變項與「教訓輔三合一方案」實施成效對「學校組織氣氛」具有預測功能，其中以「提昇教師輔導知能及有效教學」最具預測力。</p>
蔡志隆 (2004)	雲林縣國民小學組織學習與組織氣氛關係之研究	450 位雲林縣國小教師	<p>1.現階段雲林縣國民小學的組織氣氛是校長的「高度支持」、「中度監督」與「低度干擾」氣氛；教師的「高度同僚」、「高度親和」與「低度疏離」氣氛。校長的開放度是「中程度」，教師的開放度是「高程度」，學校以「開放型氣氛」居多，以「投入型氣氛」的學校較少。</p> <p>2.不同的教師性別、年齡、學歷、學校規模及學校位置在雲林縣國民小學組織</p>

表 2-2-2 學校組織氣氛為依變項之研究 (續 6)

			氣氛的知覺有顯著差異。 3. 雲林縣國民小學的組織學習與校長的支持行為、教師的同僚行為、教師的親和行為及教師開放度呈現中度正相關；與校長的監督行為及校長開放度呈低度正相關；與教師的疏離行為呈現低度負相關。
--	--	--	---

資料來源：研究者整理

二、學校組織氣氛的相關變項

綜合表 2-2-2 國內對學校組織氣氛之研究結果，影響學校組織氣氛之相關自變項，茲整理如表 2-2-3：

表 2-2-3 學校組織氣氛相關因素摘要表

變項 依年代 排列	個人背景							學校背景				校長因素				其他因素						
	性別	婚姻狀況	年齡	年資	學歷(教育程度)	擔任職務	任教科目	角色衝突、人格特質	層級、類型	學校規模	建校歷史	位置(地區)	性別	領導方式	溝通行政決定	校長遴選或更迭	其他(年齡、教育背景)	教師參與決定	組織結構	組織溝通方式	組織學習	教訓輔三合一方案
張銀富(1973)																						
蔡培村(1980)																						
林山太(1985)																						
黃耀卿(1985)																						
劉麗慧(1985)																						
林新發(1990)																						
鄭彩鳳(1990)																						
鄭進丁(1990)																						
王永昌(1991)																						
張瑞村(1991)																						
王炎燐(1992)																						
吳培源(1994)																						
蔡金田(1996)																						
馬婉瑜(2002)																						
張毓芳(2002)																						
蕭玉琴(2003)																						
邱珮華(2004)																						
陳華樹(2004)																						
黃金茂(2004)																						
黃賢德(2004)																						
蔡志隆(2004)																						
小計	9	1	8	9	6	11	1	2	5	12	3	6	5	12	3	3	4	1	1	2	1	1

資料來源：研究者整理

由表 2-2-3 之結果，從過去眾多研究中可以發現，影響組織氣氛的變項約有以下數項因素：

一、教師個人背景：

其中包含擔任職務、性別、年資、年齡、學歷、任教科目、教師人格特質與婚姻狀況等。

二、學校組織背景：

其中包含學校規模、學校位置、學校層級、學校類型與學校歷史等。

三、校長背景或領導因素：

其中包含校長領導方式、校長性別、校長更迭、轉型領導與校長到任年資等。

四、其餘學校相關因素：

其中包含組織溝通方式、教師參與決定、組織結構、組織學習及其他有關政策等。

唯需加以注意的是：表 2-2-3 所歸納影響學校組織氣氛之因素，如「學校規模」在多數研究中均驗證為影響學校組織氣氛之因素，自無疑義。但其他變項研究成果較為缺乏，乃是由於該變項較少被投入研究，如：任教科目、教師角色衝突、教師人格特質等項目；抑或因考量研究人力、物力、時間限制而限縮研究範圍所造成的結果，如：學校層級、學校類型等。因此，研究者認為該變項是否為學校組織氣氛之相關因素，有待未來更進一步之研究，及其相關變項對學校組織氣氛影響力之大小，亦尚不能僅以表 2-2-3 統計數目之多寡，而判定其影響力之大小。

而由以上討論可知，國內過去對於學校組織氣氛相關之變項，著重在教師個人背景、學校環境因素、校長領導項目或相關教育政策等面向。而本研究將對法規開放迄今已屆滿十年的教師組織，作為自變項，探究其與學校組織氣氛間的關係，乃因教師會正牽涉上述所討論的教師參與決定、組織溝通以及校長領導方式的轉變等內涵。