

基于学生视角的普通高中学校组织氛围诊断研究

北京市十一学校

李希贵

近年来，关于中小学校办学水平标准的讨论十分热烈，什么样的学校是好学校，什么样的学校是真正的优质学校，可谓仁者见仁，智者见智。在各种不同的看法中，似乎有一个观点越来越多地被大家所接受：真正优质的好学校，应该关注学生和教师在校园里的感受，学生在校园里是不是快乐，教师在学校里是不是幸福，必须成为衡量和判断学校水平的重要指标甚至应该是核心因素。这就涉及到一个重要的概念——学校组织氛围。

学校组织氛围是一种可以被感知的、在一段时间里学生和工作人员对学校环境的感受。学校组织氛围是一所学校的独特属性，是通过学校情境下成员之间的互动过程实现的，互动的质量是学校氛围形成的核心要素。

一、研究目标与研究意义

目前，在我国，学校管理学界更多把眼睛盯在了学校组织文化方面，尽管学校组织文化与学校组织氛围有着某些交叉的内容，但是，在学校组织文化的诊断方面，涉及组织氛围的内容还没有足够的指标支撑，甚至还没有将组织氛围当作组织文化之中一个相对独立的范畴进行系统思考。

在升学率指标的高压下，学校良好组织氛围缺失，不少学校仅仅成为“生产大学生的工厂”，忽略师生的感受，学校改进的任务紧急而迫切。

同时，学校发现问题的机制没有系统地建立，外部评估则过分强调全面系统，“目中无人”现象严重，内部诊断尚无研究基础和科学适用的工具。找不到问题与要害，所以，学校改进的进程缓慢，路途遥远。

自2007年开始，在深入研究普通高中学校氛围的诊断指标体系与工具的过程中，以北京十一学校为实验基地，进行了一系列“在管理的过程中诊断，以诊断结果促进管理”的教学管理改进探索。最终形成了一套适合我国普通高中实际情况的、基于学生视角的学校氛围诊断工具与实践改进思路，为编制我国普通高中学校氛围诊断量表奠定基础，以期在学校氛围的自我诊断与改进方面有所突破。

二、研究内容与研究方法

(一) 研究内容

1. 对国内外与学校氛围有关的研究成果与现状进行了梳理。

从理论基础和研究实践两个层面梳理了国内外关于以学生发展为主体的学校管理与发展思路、学校氛围结构和测评工具,以及学校氛围和学校改进的关系,并对我国学校氛围研究中存在的问题及提出的发展策略进行了综述,为这方面的研究提供了一个翔实的文献资料,为本研究的可行性及理论框架建构和指标工具的开发奠定了基础,提供了支持。

2. 建构一套基于学生视角的普通高中学校组织氛围自我诊断框架与指标体系。

基于社会表征理论,通过焦点小组访谈、个体访谈、开放式问卷收集各方意见、观点,再用扎根理论的编码方法进行分析,运用质性研究方法对学校利益相关者关于学校氛围的认识进行了深入分析,并由此提出了基于学生发展视角的学校氛围自我诊断框架与指标,形成了以学生为中心的同伴、教师、课程与教学、管理、资源与环境、文化六要素轮状模型。

3. 研发适用于我国普通高中学校的组织氛围自我诊断工具。

从量表设计、数据收集过程、工具的因子分析方法、步骤程序和基本结果等几个方面对诊断工具与指标进行了详细阐述。

4. 通过对不同地区、不同办学条件的高中学校的抽样分析,进一步检验了本研究所提出的诊断工具的信度效度。

量表用于4个地区的11所学校组织氛围的实际测评,通过地区、办学条件等不同学校之间组织氛围差异的比较,进一步验证工具的效度。同时,通过分析学生、教师、管理者之间感知的差异和典型学校的特征分析,对学校氛围诊断的实际方法进行了尝试。

5. 以北京十一学校为例的普通高中学校组织氛围诊断与学校管理改进实践范例。

自2007年开始,在深入研究普通高中学校氛围的诊断指标体系与工具的过程中,以北京十一学校为实验基地,结合学校的实际,我们选取师生关系、教师工作情况和学校环境以及活动这三个学校氛围中的核心要素,对十一学校的学校氛围进行了诊断分析。

(二) 研究方法

1. 文献研究与分析法。

通过对大量国内外相关资料的文献研究,确立本研究的视角、理论框架和基本方法。

2. 基于社会表征理论的访谈法。

通过焦点小组访谈、个体访谈、开放式问卷收集各方意见、观点,再用扎根理论的编码方法进行分析。首先,通过小型座谈会的形式的焦点小组访谈,从而获得对有关问题的深入了解;其次,通过个体访谈和开放式的问卷调查,从而获得对有关问题的多样信息;最后,

在系统收集资料的基础上寻找反映社会现象的核心概念，然后通过这些概念之间的联系建构相关的社会理论。

3. 典型学校案例分析法。

通过地区、办学条件等 11 所不同学校之间组织氛围差异的比较，进一步验证工具的效度。同时，通过分析学生、教师、管理者之间感知的差异和典型学校的特征分析，对学校氛围诊断的实际方法进行了尝试。

4. 行动研究。

以北京十一学校为例，从师生关系、教师工作、学校活动和环境三个方面，对学校组织氛围和学校管理状况做较为系统、全面的诊断。针对诊断出的问题，从学校组织结构构建、制度建设、文化形成、德育建设等几个方面，对学校管理实施了自上而下的改进。

三、研究过程与研究结论

结合我国普通高中学校管理与发展的实际情况，以及国外学校组织氛围研究与实践的经验，提出我国普通高中学校氛围诊断与评估的框架、指标，开发出一套用于实际诊断学校氛围的评估工具；对不同地区、不同办学条件的学校抽样，初步运用工具进行诊断，进一步考察其信度效度；同时，通过运用研究开发的诊断工具，试图为从学生发展的视角进行学校氛围诊断提供一个可借鉴的基本模式。并以一个案例学校鲜活地展示了学校氛围诊断与管理改进的实际操作范例。

（一）研究过程

1. 文献研究，对国内外与学校氛围有关的研究成果与现状进行了梳理。

研究从理论基础和研究实践两个层面梳理了国内外关于以学生发展为主体的学校管理与发展思路、学校氛围结构和测评工具，以及学校氛围和学校改进的关系，并对我国学校氛围研究中存在的问题及提出的发展策略进行了综述，通过文献研究评述，得出学校组织氛围的诊断缺乏科学、方便的测量工具，存在的问题无法呈现出来；第三方评估过分强调全面系统，缺乏对学校问题的诊断和聚焦。虽然，学校组织氛围的研究在西方已经有了较为成熟和丰富的成果，但多关注从教师、校长的视角进行学校氛围的诊断，缺乏学生的视角，而学生的发展是学校发展的出发点和落脚点，学校的发展最终表现在学生的发展上。所以，建立一个以学生为本的、基于学生发展视角的学校组织氛围测量结构与诊断体系，极为必要和迫切。

2. 建构一套基于学生视角的普通高中学校组织氛围自我诊断框架与指标体系。

在相关文献研究的基础上，从学校管理和发展心理学角度提出了基于学生发展的普通高中学校氛围诊断框架与指标，并结合实际的学校管理过程和实践对此框架和指标进行了反复研讨与论证，初步研发了全套的学校氛围诊断工具。

基于社会表征理论，运用质性研究方法对学校利益相关者关于学校氛围的认识进行了深

入分析，并由此提出了基于学生发展视角的学校氛围自我诊断框架与指标，形成了以学生为中心的六要素轮状模型。基于社会表征理论，通过焦点小组访谈、个体访谈、开放式问卷收集各方意见、观点，再用扎根理论的编码方法进行分析，运用质性研究方法对学校利益相关者关于学校氛围的认识进行了深入分析，并由此提出了基于学生发展视角的学校氛围自我诊断框架与指标，形成了以学生为中心的同伴、教师、课程与教学、管理、资源与环境、文化六要素轮状模型（如图1）。

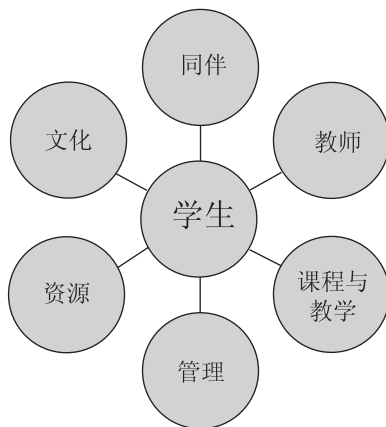


图1 基于学生发展视角的学校氛围诊断轮状图

3. 研发适用于我国普通高中学校的组织氛围自我诊断工具。

本阶段与第二阶段几乎是交叉进行。以来自北京、山东潍坊、吉林抚松、银川灵武的11所高中学校为样本，以问卷调查为主要形式，在对数据进行统计分析的基础上，采用因子分析方法，进一步验证了针对我国普通高中的学校氛围诊断工具。

从量表设计、数据收集过程、工具的因子分析方法、步骤程序和基本结果等几个方面对诊断工具与指标进行了详细阐述。

（1）编制问卷。编制的过程中，我们按照最关键、最核心、可观测、可改变四个原则为每一个要素确定诊断工具的具体内容。

（2）抽样。采用分层随机抽样，以办学条件为依据在北京、潍坊、抚松三地选取好、中、待改进高中各一所，及灵武市两所高中。在各高中，抽取高一、高二每年级120~200名学生，学科教师20~50名，校长1名及学校中层以上管理人员15~20名填答问卷。

（3）数据收集与分析。详细阐述了量表研制的基本研究设计与方法、数据收集和分析过程。分学生、教师和管理者三部分量表逐一进行了探索性因素分析，基于数据分析结果和预期理论构想，形成了最终的学校氛围诊断量表。

普通高中学校组织氛围问卷将学校组织氛围分为6个领域：学生与同伴关系、师生关系、课程与教学、管理、资源、文化。这六个领域及其指标构成都是基于社会表征理论用扎根理论的方法生成的。所有题目及其表述全部是基于我国现有普通高中的现状而产生的，而且，所有六个领域的具体指标均紧扣为学生发展服务的视角，坚持从是否有利于学生发展的

视角进行核心指标的选择,进行氛围的评定。

4. 通过对不同地区、不同办学条件的高中学校的抽样分析,进一步检验了本研究所提出的诊断工具的信效度。

(1) 对不同地区学校组织氛围的差异比较。

结果显示,学生群体的感知与教师、管理者间的感知有比较大的差异,尤其是在对学校资源、学校文化的判断上,在某些地区学生的感知与成人的感知甚至是相反的,这一结果耐人寻味。如果我们的学校资源和文化不为学生所认同,那么,其存在又如何能较好地为学生发展服务呢?

(2) 对同一地区不同办学条件学校的组织氛围差异比较。

对于同一地区不同办学条件的学校调查显示:学生、教师和管理者在学校组织氛围的各项指标上均显示出差异。教师与学生的感知趋势基本相同,但在内容、程度上教师的感知明显不同于学生的感知;管理者感知的差异程度均小于教师和学生。

(3) 对典型学校组织氛围的诊断与特征分析。

将最终确定的量表用于11所普通高中学校组织氛围的实际测评中,通过地区、办学条件等不同学校之间组织氛围差异的比较,进一步验证工具的效度。同时,通过分析学生、教师、管理者之间感知的差异和典型学校的特征分析,对学校氛围诊断的实际方法进行了尝试。

5. 以北京十一学校为例的普通高中学校组织氛围诊断与学校管理改进实践范例。

自2007年开始,在深入研究普通高中学校氛围的诊断指标体系与工具的过程中,以北京十一学校为实验基地,进行了一系列“在管理的过程中诊断,以诊断结果促进管理”的教学管理改进探索,即在学校的日常管理工作中进行有关学校氛围的初步诊断,并以诊断结果为依据,推进相关方面的改进实践。结合十一学校的实际,我们选取师生关系、教师工作情况和学校环境以及活动这三个学校氛围中的核心要素,对十一学校的学校氛围进行诊断分析。

(1) 师生关系诊断。

师生关系是学校氛围的最重要因素。师生关系的主导方在教师,但判定师生关系质量的决定性因素却应该是学生。立足于学生的角度,并在进行了一系列调查的基础上,产生了“学生在教师心目中的位置”和“教师在学生心目中的形象”这两个诊断剖面。这两个剖面作为师生关系质量高低的重要标志,二者相辅相成。

问卷1标题为“你在老师心目中的位置”,请学生写出自己的感受,选择项包括很高、较高、较低、很低。分别针对教师 and 所有学生、不同学业水平的男生和女生实施了三组问卷调查。问卷2以学期为单位就学生评教情况进行调查,请学生围绕10个指标做出判断。这些指标涉及以下方面:个人特质,人格魅力,讲课表现和质量,作业的布置和批改,课下对学生的指导和帮助,对待学生的公平性,对学生的积极态度,对学生问题的处理方式,以及对学品德和习惯的培养。通过考察学生评教和教师自评结果以及管理者评教结果之间的关系,检验学生评教的有效性。

随着诊断的研究和实践工作的深入,我们越来越发现学生、教师和管理者在认识学校组织氛围方面的差异,有些甚至认识方向都完全不同,如前所述“学生评教”中后进生对教师评价不高不是因为教师关注不够,而完全是因为对他们问题的过度关注所致,等等。三方验证比较容易让我们在差异中发现问题,改进工作,这一启发也随之成为本项研究的一个基本特点。

(2) 教师工作诊断。

就教师工作诊断而言,除了需要对教师的个人工作状况和职业发展规划进行诊断之外,还需要考虑教师所处环境的氛围这一重要的维度。教师工作环境直接影响着教师的个人工作和专业发展,我们选择从领导、部门氛围和年级管理来诊断教师的工作环境。在具体诊断策略上,分别从这两个维度出发,选取学校的年级组作为诊断对象,采取教师评价与部门领导的评价相对比、相验证的方式,考察教师的工作情况,以期从中发现问题所在。

诊断结果显示:在教师眼中的学校组织氛围,领导的作用至关重要,他们不仅决定着教师团队本身的工作和生活质量,也影响着教师的工作对象——学生的状态,因而,关注领导与领导行为应该成为确定教师视角下学校组织氛围诊断的重要指标;另外,在教师对氛围的认可和接受之间存在着一个合理的距离。这一结果表明,某些诊断结果尽管尚有问题,但问题的解决却不一定立即行动,寻找一个更好的时机,或者等待某些条件成熟,可能也是管理者一个很好的选择。这样一个结果其实是在提示我们:尽量通过相关指标多方印证同一个问题,全面权衡同一个、同一类问题的改进方式或改进日程同样十分重要。

(3) 学校活动和环境诊断。

师生关系和教师工作针对的都是一个个独立的群体,而学校的环境和学校组织的活动则是学校中领导、教师和学生三方互动的平台和媒介。学校的环境如何,学校组织的活动质量如何,最有发言权的当然是学生,学生喜欢,则表明学校环境好,学校活动质量高。针对这一点,学校在学生中进行了为期三年的关于“最喜欢的校园活动”和“最喜欢的地方”的调查。

调查结果显示,校园活动和学校场所受学生喜欢程度的改变都是有原因的。如果学校对某项活动或某个场所进行了针对性的改进工作,那么其受欢迎程度就会上升,而那些学生不喜欢的活动或地方也都各自有其不受欢迎的原因。而且,有些活动或场所之间被学生喜欢的程度是存在内在关系的,一个更受欢迎,另一个可能就会受到冷落,或者也会随着更受欢迎。

诊断启示:调查让我们很明晰地感受到,在所有学生喜欢的活动和地方里,有两个要素必不可少,一是创新,二是参与,创新和参与应该成为学校氛围的重要内容。

(4) 学校管理的改进举措。

针对诊断结果,本着建设以学生为中心的学校管理模式的思想,确立了以问题为出发点,以通过“问题”解决问题的原则,以学校组织氛围的改进为侧重点和落脚点,从学校组织结构构建、制度建设、文化形成、德育建设等几个方面,对学校管理实施了自上而下的改进。

（二）研究结论

作为学校内在环境持久而稳定的特征，学校组织氛围对于学校的管理和办学效益有着独特的影响。本论文围绕普通高中学校组织氛围的诊断问题，进行了深入的研究，得到如下研究结论：

1. 普通高中学校组织氛围的诊断应当立足于学生的发展，从同伴、教师、课程与教学、管理、资源与环境、文化六大方面对其进行整合性诊断。
2. 基于文献分析、现场访谈等方法编制的《普通高中学校组织氛围诊断量表》学生版、教师版和管理人员版均具有良好的信度和效度。
3. 实证数据表明，不同地区、不同类型学校、不同评价群体对学校组织氛围的评价具有明显差异。特别值得注意的是，实证数据表明，在同一学校内部，教师、学生和管理者对本学校的组织氛围的评价同样具有明显的差异，发现这种差异背后的原因特别值得学校管理者 and 教师重视。
4. 本研究以行动研究表明。深入诊断学校内部组织氛围的状况，从中寻找学校管理改进的关键性问题，是有效改进学校管理、优化学校组织氛围、提高学校的办学质量和办学效益的重要途径。

四、研究成效与反思

（一）实践成效

如前所述，学校实施的是“在管理的过程中诊断，以诊断结果促进管理”的教学管理改进探索，即在学校的日常管理工作中进行有关学校氛围的初步诊断，并以诊断结果为依据，推进相关方面的改进实践。因此，学校组织氛围优化的很多效果在学校的日常管理实践中就能看出来，而且这种优化一旦得以实现，将是可持续的。这些都不仅体现在对组织氛围改进的效果上，也体现在对学生发展的促进上。

1. 师生关系的改进效果。

（1）经过改进，一年后，在原来抽样的两个班 75 名学生中再次进行了“我在老师心目中的位置”的问卷调查。结果显示，学生对自己在大多数科任老师心目中的地位的感知均有了较明显的提高，“很高”的比例的增长幅度在 8% ~ 25%；其他地位选项的比例均有不同程度的下降。

（2）在同一个年级进行了学生对教师的评价的跟踪调查，使用了和一年前相同的问卷，除第 5 项外，其他各项指标上被评为“优秀”的教师比例均有增加，其中除第 6 项外的 8 个指标上“优秀”的教师比例增加幅度都较大，范围在 10% ~ 27%。各项指标上被评为“一般”的教师的比例均有所减小，除第 5 项没有变化外，其他各项的减小幅度的在 3% ~ 19%，其中有 6 项指标的减幅都超过了 10%。应该说，这个结果是令人满意的，它体现了教师素

养,以及师生关系有了很好的改善。

2. 学生发展的显著成效。

伴随着管理改进,学校的课程改革深入推进,2011年9月,以满足学生的个性化发展需求为导向,学校启动了新一轮的课程改革,基于学生的学习基础、学习方式、成长需求和发展方向等的不同,开发了一套文科体育分类、理科分层、技术艺术综合的课程体系;实施走班选课这一新的教学组织形式;构建每一位学生为自己负责任的教育机制,以期激发学生自我发展的内在驱动力。

走班选课实施一年来,学生的学习状态发生了很大的变化,对自己将来要读的大学和专业更加明晰的同学提高了10个百分点。78.3%的同学认为,技术、艺术和体育课程满足了自己的兴趣特长,提高了自己的专业素养;学生对走班选课感受最深的分别是“选择适合自己的课程,学习效率更高”“按照自己需要的学习,学习动力增强”“选课增强了自我认识和了解”。

十一校园内涌现出了一大批卓有成绩的学生社团。如HCC社团、学生电视台、青年志愿者协会、海洋星空基金会、学生自主经营、自负盈亏的十一广告公司、复印社、松林书屋等社团,让学生在真实的实践中发展智商、情商和财商。

2012年两会期间,学校“人大代表助理团”的同学在平时搜集舆情民意和调研的基础上形成了8份提案,提交到了两会。中学生参与国家大事,体现现代公民勇于担当的意识和责任。新华网、《新京报》《京华时报》《北京日报》《北京晨报》分别从不同的角度报道了此事,新浪网、搜狐网、人民网、凤凰网、新华网等多家网站进行转载,北京卫视新闻频道进行了专题采访。

2012年高考,十一学校600分以上人数219人(其中文科600分以上人数21人,理科600分以上人数198人),是海淀区600分以上人数超过200人的两所学校之一,居北京市前列。理科统招生一本上线率100%,文科统招生一本上线率98.8%,整体一本上线率99.7%。北大清华(已保送13人)和著名高校顶尖专业录取人数居北京各中学前列。更多学生在全球范围内选择适合自己的大学及专业。2012届学生出国申请,据不完全统计共收到310余份美国、英国、加拿大、荷兰等国名校的录取通知书,在商科、艺术、医学、工科等各专业排名靠前的学校都有斩获,如英国的剑桥、帝国理工、伦敦大学学院;美国的克莱蒙特·麦肯纳学院(著名文理学院)、约翰·霍普金斯大学、西北大学、纽约大学、埃默里大学、加州大学洛杉矶分校、芝加哥艺术学院;加拿大的麦吉尔大学、皇后大学、多伦多大学等。

学生多元、个性发展的特点得以进一步彰显,2011年12月,曾文远同学在第四届“丘成桐中学数学奖”总决赛中表现出色,获得全球第三名。2012年全国中学生生物学联赛,我校学生共有39人获奖,其中7人获北京市一等奖,列北京市第一名。有六名同学进入北京市前十名。2012年第25届全国高中学生化学竞赛,我校获2金2银(北京队共获三金五银一铜)。1人入选国家集训队。

2012年4月,在2012 FLL机器人世锦赛中国公开赛中,我校机器人学生团队勇获“最佳团队合作奖”。2012年6月,他们代表中国参加在德国曼海姆举行的2012 FLL机器人世锦赛暨欧洲冠军赛(OEC),获得了Robot Design / Programming最佳机器人设计及编程大奖。

2012年,在国际马联场地障碍赛(中国赛区挑战赛)中,我校13岁的苏宇梵同学作为青少年组年龄最小的选手,获得了第四名的好成绩。

(二) 反思

本项研究的整体系统性尚有待提高,诊断的体系、结构也有改进的空间。但从理论层面来讲,本研究的一个重要价值在于把握了一些学校组织氛围诊断和学校管理改进的关键性指标。从实践层面来讲,本研究的贡献在于系统地进行了学校组织氛围的诊断和学校管理的改进,这对以后的类似实践都能起到有益的指导和借鉴作用。

应当指出,对学校组织氛围的自我诊断研究在我国还处在起步阶段,相关的研究很少。本论文尝试建立起普通高中学校组织氛围的自我诊断体系,但还有许多问题有待进一步的研究和完善。例如,对学校组织氛围诊断的指标体系的进一步的论证,诊断工具在更大范围适用性分析,以及采用更加严格的实证研究方法,进一步验证学校组织氛围改进对学校办学质量的作用,等等。所有这些问题还需要在以后的教育实践中不断加以探索,当然,本研究也期望能唤起更多的研究者投入到这一研究领域之中,共同为我国基础教育质量的提升做出自己的努力。