

學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾 之關係研究：MASEM 方法分析

蘇玲慧

國立陽明大學學校衛生研究中心博士後研究員

摘要

學校內部行銷、工作滿意、教師組織承諾的相關研究頗為豐碩，本研究旨在探究學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之關係，採用 MASEM 方法進行分析，資料蒐集從 2002 年 1 月至 2019 年 12 月止，共納入 35 篇相關研究進行探討。後設分析結果顯示學校內部行銷與工作滿意之間具有正相關、學校內部行銷與教師組織承諾之間具有正相關、工作滿意與教師組織承諾之間具有正相關。此外，以結構方程模式進行分析，發現學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之模式關係良好，學校內部行銷對於教師組織承諾具有正向的效果，工作滿意對於教師組織承諾具有正向效果，學校內部行銷可以透過工作滿意提升教師組織承諾。依據研究結果提出相關結論與建議，供未來研究參考。

關鍵詞：學校內部行銷、工作滿意、教師組織承諾、後設分析

壹、緒論

有鑑於教育環境之變遷，學校因應市場化的機制之下，以教育行銷的思維經營學校開始備受重視。內部行銷策略在教育組織中極具重要角色，學校運用內部行銷的概念有助於強化辦學競爭力，學校必須先把教師視為學校的顧客，結合行銷與人力資源管理的觀點，提升成員對於組織之認同（余泯蓁，2019；黃義良，2005；Albrecht & Zemke, 2002）。教師是學校重要的人力資本，實踐內部行銷可以讓教師對學校更為投入，同時讓教師對學校組織產生認同及正向態度（陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周詒徵，2009；Yildiz, 2011），Sahibzada、Jianfeng、Latif 與 Shafait（2019）主張內部行銷可以協助學校與教職員之間產生交流，協助學校知識管理，進而促進專業互動。爰此，內部行銷對於學校而言有其重要性。

教師是教學品質重要的推手，研究指出教學是最有壓力的工作之一（McIntyre, McIntyre, & Francis, 2017），教師經常忙於教學工作與班級經營、家長之間的溝通互動關係，甚至是為了學生的問題而疲於奔命，工作壓力不容小覷。Borman 與 Dowling（2008）指出 40%教師在任教的前五年的離職率最高。縱使國內的教師沒有高度的離職率，然而教師的工作滿意是值得正視的議題，教師若擁有較高的工作滿意度，可以提升教學效能，更能讓教師以積極的心態投入工作（蘇嘉蓉、蕭佳純，2012），工作滿意與教學品質更是環環相扣。

組織承諾是學校與教師之間的連結（張順發、羅希哲，2005），教師組織承諾代表教師對於學校的認同與願意付出心力的程度，教師組織承諾攸關教學表現，相關研究指出教師的組織承諾與教學品質、學生的學習表現有其重要關聯（Liu, 2016; Xia & Li, 2014）。提升教師的組織承諾將有助於學校整體之發展。

後設分析是一種計量性文獻回顧方法，藉由既定程序的統計技術，可以整合與歸納相似主題目前的研究結果（Lipsey & Wilson, 2001）。

Viswesvaran 與 Ones (1995) 認為結合後設分析與結構方程模式，即使所蒐集的研究報告沒有提供序列的所有關係，然而研究者仍可以後設分析彙整出變項之間的相關程度，再運用結構方程模式驗證變項之間的關係，達到建構理論之目的（陳瑋婷，2011）。綜觀目前諸多研究仍以學校內部行銷與工作滿意的關係、學校內部行銷與教師組織承諾的關係、工作滿意與教師組織承諾的關係為主，為釐清學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾三者之間的關聯，本研究目的如下：

- 一、使用後設分析方法，探討學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾等變項之間的關聯，了解變項之間的效果量。
- 二、透過結構方程模式，檢驗學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之路徑的顯著性。

貳、文獻探討

一、學校內部行銷的意涵

學校內部行銷係指學校將校內教職員工視為內部顧客，透過行銷做為溝通、激勵、教育訓練等策略，培養成員具備專業素養，使成員願意為學校的共同目標努力，進而提升學校整體之辦學品質（黃義良、王怡又，2016；潘慧玲、林靜霞，2019）。張同廟（2016）主張內部行銷是採用人力資源的觀點，了解成員的需求，同時以溝通、支持、訓練等策略進行內部行銷。Ahmed、Rafiq 與 Saad（2003）指出內部行銷的重點在於顧客滿意度及組織效能，必須透過持續關注成員在工作中所執行的任務，同時也納入環境等因素。Hung（2012）研究以小學教師為研究對象，學校領導者必須重視各種內部行銷策略，例如：創造積極的組織氣候、建立有效的溝通管道、提供各種教育訓練之機會等。

內部行銷的構面相當多樣化，吳佳玲和田育昆（2009）認為內部行銷應包括管理支持、激勵成長、凝聚溝通、專業發展及參與授權等。Yildiz 與 Kara（2017）針對高等教育發展出的內部行銷量表，量表涵蓋基本需求、生理狀況、員工優勢、適當的工作量與支持、願景、職涯晉升機會、訓練與發展、開放透明的溝通、決策過程、平等與公平、獎勵等。Sahibzada、Jianfeng、Latif 與 Shafait（2019）的以大學為研究對象，透過內部行銷的六個構面，包括：內部溝通、訓練發展、相互關係、動機、獎勵、工作支持等，研究結果指出內部行銷對於大學績效有顯著影響，內部行銷可以協助組織進行知識管理，促進組織的互動與專業性。由此觀之，學校必須透過內部行銷提升教師對於組織的認同，進而達成學校的共同願景，可知學校內部行銷對於學校之重要性。

二、工作滿意之意涵

工作滿意（job satisfaction）亦稱為工作滿足，工作滿意被視為是員工如何評量對於工作的感受，包含員工對工作本身與工作的整體環境評價，工作滿意可以預測員工的工作表現，更可以預測員工的離職傾向（陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周詒徵，2009；Bozeman & Gaughan, 2011; Dorenkamp & Ruhle, 2019）。而教師的工作滿意係指教師對教學工作與環境所產生之主觀情意感受，若具有積極情意感受，表示對於工作感到滿意，此外亦涵蓋教師在工作時所獲得的成就感以及榮耀等（蘇嘉蓉、蕭佳純，2012；Klassen, 2010）。

工作滿意的構面，多數研究採用五個構面，涵蓋：領導與協助、升遷待遇、人際關係、工作環境、教學工作等（吳俞鋒 2008；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周詒徵，2009；陳永禎，2014；彭智中，2013；游冠蓉，2006；劉洸良，2007）。相關研究指出教師的工作滿意度與教師的教學及班級經營亦有關聯，Opdenakker 與 Van Damme（2006）認為教師的工作滿意度對於學生能力較為不足的班級更能發揮支持的作用，工作滿意度較高的教師

可以對程度較低的學生或是班級提供更多的教學支持。教師工作滿意度與教師在課堂的表現有關，改善師生之間的課堂互動，可以改善教師工作滿意度，最終更可能影響學生的學習發展（Roeser, Skinner, Beers, & Jennings, 2012; Virtanen, Vaaland, & Ertesvåg, 2019）。基於此，工作滿意將有助於教師對於教學工作上的表現，同時亦可能影響師生之互動關係，因此教師的工作滿意與教育品質息息相關。

三、教師組織承諾的意涵

組織承諾對於專業的工作扮演重要的角色（Buonocore & Russo, 2013），教師組織承諾係指教師認同學校的目標、價值，將之內化為自身的教育信念，願意為學校奉獻心力與努力投入工作，期望持續成為學校組織的一份子（黃藍琪、賴志峰，2013；楊瑞霞、丁學勤，2014）。

組織承諾之構面，學者有不同的觀點，Meyer 與 Allen（1991）主張組織承諾包括情感承諾、持續承諾及規範承諾三個構面，情感承諾是指讓員工在情感上對組織有依歸，且組織讓員工覺得快樂；持續承諾則是從經濟權益的角度來看的員工忠誠度；規範承諾則是員工覺得對組織忠誠是一種義務（Dokuzoglu & Eren, 2020）。國內目前多數對於教師組織承諾之研究，採用 Porter、Steers、Mowday 與 Boulian（1974）的觀點，將組織承諾區分為組織認同、努力意願、留職傾向等三個面向。

教師承諾時常與學校組織、教學專業、學生三個部份有關聯（Liu, 2016），Xia 與 Li（2014）研究指出教師的組織承諾對於教師的工作流動、教學行為與學生成就，都具有良好的預測力。教師對於學校組織的承諾，包括對組織的信念、對於組織的認同感及參與感，亦有研究提及教師組織承諾應包括教師對於學生的承諾，例如：是否認同學生、重視學生以學生為優先考量、關心學生的發展等（Blau, 1989; Nir, 2002）。綜上所述，教師組織承諾對於學校的認同與向心力有其重要性，更是影響教學品質的關鍵。

四、學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之關係探討

(一) 學校內部行銷與工作滿意之關係

關於學校內部行銷與工作滿意之間的關聯，劉又濤（2014）以大學的教職員工為研究對象，發現內部行銷對工作滿意產生正向的影響；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周詒徵（2009）研究指出當教師具有較高的工作滿意，則容易對學校產生認同感，進而願意付出心力，學校內部行銷與工作滿意之間有正向關聯。Yildiz（2011）的研究對象為體育學校，結果發現學校進行內部行銷，可以提升教練的工作滿意。Hung（2012）針對小學教師進行研究，結果顯示內部行銷與工作滿意具有正向的關聯，同時工作滿意在內部行銷與學校效能之間扮演中介的角色。綜上所述，本研究提出研究假設一：學校內部行銷對於工作滿意具有正向影響。

(二) 學校內部行銷與教師組織承諾之關係

相關研究均主張學校內部行銷與教師組織承諾具有正向關聯，吳佳玲和田育昆（2009）以國小教師為對象，研究發現內部行銷對教師組織承諾具有預測作用，其中以激勵成長最能預測教師組織承諾。楊瑞霞與丁學勤（2014）的研究對象為偏鄉小學教師，研究結果指出內部行銷的激勵獎勵、內部溝通與教育訓練，有助於教師態度性組織承諾的提升。余泯蓁（2019）研究發現國中教師的知覺學校內部行銷與教師組織承諾之間有正向關係。在國外研究的部分，Demir、Usta 與 Okan（2008）以大學教師為研究對象，發現內部行銷可以提升教師的組織承諾。Dokuzoglu 與 Eren（2020）的研究則以中等學校的體育教師進行調查，結果顯示學校實踐內部行銷可提升教師的組織承諾。Yuce 與 Kavak（2017）研究結果同樣指出內部行銷對於教師組織承諾有正向的影響。爰此，提出研究假設二：學校內部行銷與教師組織承諾有正向關係。

(三) 工作滿意與教師組織承諾之關係

工作滿意與教師組織承諾兩者之間具有關聯，Van Dick 與 Wagner

(2002)認為當個人對於組織或是專業有高度的認同，可以提升個人認同與自我價值，進而對於工作滿意產生正向的影響。Dorenkamp 與 Weiß (2018)以學者為研究對象，提及學者每日的工作重心為學術專業，若要解釋學者們的工作滿意度，組織的專業承諾是重要的因素。鄭至傑(2016)研究對象為國小兼任行政職務之教師，研究結果指出工作滿意與教師組織承諾有正相關，以「工作本身」構面與組織承諾的相關係數最高，也具有顯著的預測力。陳瑋婷和許瑛巧(2013)使用後設分析，針對教師工作壓力、工作滿意與組織承諾之關係研究發現，工作滿意與組織承諾之間具有正相關。是故，提出研究假設三：工作滿意對教師組織承諾有正向的影響。

參、研究方法

本研究由國家圖書館的「臺灣博碩士論文知識加值系統」、「臺灣期刊論文索引系統」、「華藝線上圖書館」等資料庫系統進行資料的蒐集與檢索，資料蒐集從 2002 年 1 月至 2019 年 12 月止。以下說明資料篩選標準、資料編碼與評分者信度、資料分析。

一、資料篩選標準

針對所蒐集之文獻資料，按下列標準進行納入分析與否之評定：

- (一) 研究主題必須涵蓋「學校內部行銷與工作滿意度」、「學校內部行銷與教師組織承諾」、「工作滿意度與教師組織承諾」等任一主題之相關係數值。
- (二) 研究以學校教育場域為主，研究對象以學校的校長、教師、教職員。
- (三) 研究的學校類型以國小、國中、高中為主，不納入大學。
- (四) 部分研究主題雖符合上述之標準，若研究報告以典型相關、多元迴歸分析、結構方程式等量化分析，未在研究報告中呈現相關數值等，仍予以刪除。

經資料篩選之後，本研究在「學校內部行銷與工作滿意度」共蒐集 22 篇資料，納入後設分析為 13 篇，在「學校內部行銷與教師組織承諾」共蒐集 20 篇資料，納入後設分析為 13 篇，「工作滿意度與教師組織承諾」共蒐集 12 篇資料，納入後設分析為 9 篇，學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之研究，總計以 35 篇進行後設分析。

二、資料編碼與評分者信度

本研究在資料編碼的部分，按照 Lipsey 與 Wilson (2001) 的建議，主要是以同一位編碼者在不同時間點下的編碼一致性，研究者在大第一次登錄編碼之後，歷經兩個月後再進行第二次編碼，計算兩個時間點的評分者百分比達 90% 以上。

三、資料分析

使用 Comprehensive Meta-analysis 3.0 後設分析軟體，分別登錄相關係數、樣本數、相關方向等資料，由於所蒐集的各研究數據皆以相關係數 r 呈現，因此必須先將相關係數轉換為 Fisher's Z，轉換公式如下：

$$(一) \text{ 相關係數轉為 Fisher's } Z \quad ES_{z_r} = 0.5 \times \log_e \left(\frac{1+ES_r}{1-ES_r} \right)$$

$$(二) \text{ 計算平均效果量 } \overline{ES} = \frac{\sum(w_i ES_i)}{\sum w_i}, \quad w_i \text{ 是指個別研究之 Fisher's } Z \text{ 值所乘的權數}$$

$$(三) \text{ Fisher's } Z \text{ 的標準誤公式：} SE_{z_r} = \frac{1}{\sqrt{n-3}}$$

(四) 95%信賴區間

$$Lower = \overline{ES} - Z_{(1-\alpha)} \times SE_{\overline{ES}}, \quad Upper = \overline{ES} + Z_{(1-\alpha)} \times SE_{\overline{ES}}$$

（五）效果量之判斷標準

本研究的效果量判別標準，採用 Cohen（1988）的效果量標準，當 r 為.10 以下時，為小效果量； r 在.30 時，為中效果量； r 超過.50 以上，則為大效果量。

（六）結構方程模式分析

在後設分析之後，參考 Viswesvaran 與 Ones（1995）、陳瑋婷（2011）、黃義良、王怡又（2016）研究對於 MASEM 之作法，使用 Amos 24.0 進行學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾的關係探究，由於本研究所建構模式屬於完全適配模式，因此僅說明變項之間的預測效果，對於模式與資料之間的適配程度不進行探討。

肆、結果與討論

以下針對研究結果進行說明與討論：

一、研究結果

（一）學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾關係之後設分析

由表 1 可知，學校內部行銷與工作滿意之間的關係，具有顯著正相關（ $.565 \leq .669 \leq .751$ ），效果量為.669 為大效果，同質性考驗可以發現 $Q_T = 448.819$ （ $p < .001$ ），表示 13 個效果量的分布具有異質性，因此進行組間的同質性考驗，以調節變項進行探究。調節變項主要以學校類型做為區分，其中陳永禎（2014）、劉錦熾（2015）的研究對象，同時涵蓋國中與國小，故以上兩筆研究未納入調節效果的計算。

研究結果 $Q_B = .791$ （ $p > .05$ ），顯示學校類型並未對學校內部行銷與工作滿意產生調節作用，分別檢視高中職（ $.413 \leq .654 \leq .809$ ）、國中（ $.614 \leq .727 \leq .811$ ）、國小（ $.411 \leq .650 \leq .805$ ）等組別的 95%信賴區間互有重

疊，表示學校類型變項並未顯著影響學校內部行銷與工作滿意的關係。而出版偏誤數值的部分，*Fail-Safe* $N=1144$ ，數值高於 Rosenthal (1991) 所建議的 $5k+10=85$ ，表示必須有 1,144 篇效果量未達顯著的研究結果，才有可能推翻此結果，可見受出版偏差的影響極小。

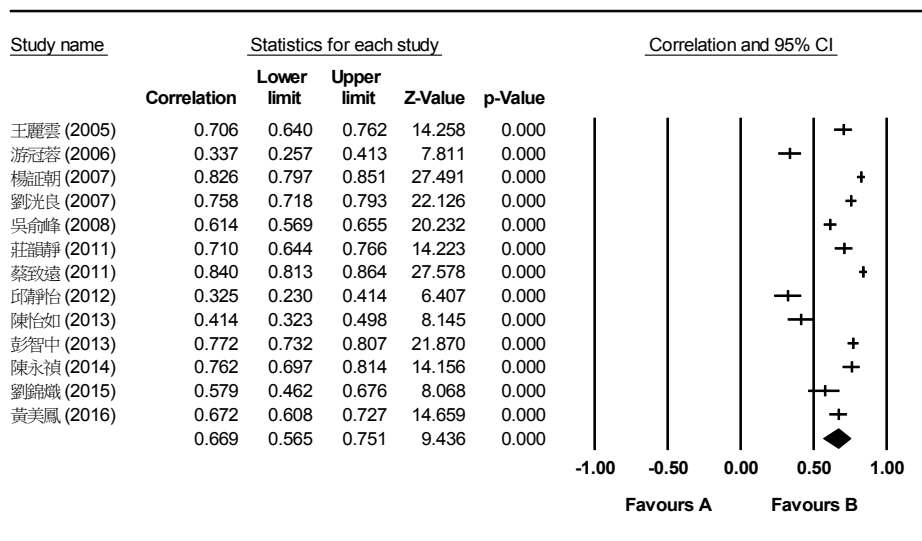


圖 1 學校內部行銷與工作滿意森林圖

學校內部行銷與教師組織承諾的關係探討，本研究發現效果量為.680且其 95%的信賴區間介於.629 至.725 之間未經過 0，可知學校內部行銷與教師組織承諾之間有顯著的正相關與高度的效果量。 $Q_T=163.714(p<.001)$ 表示效果量之間具有變異性，同樣以學校類型做為調節效果，其中葉詠康 (2015) 的研究對象為澳門地區的私立中小學教師，由於涵蓋中小學教師，所以此筆研究未納入分組之計算。學校內部行銷與教師組織承諾的相關研究，包括高中職、國中、國小等三個類型，同質性考驗結果發現 $Q_B=28.559$ ($p<.05$) 達顯著差異，然而檢視其高中職 (.479 ≤ .528 ≤ .573)、國中 (.587

$\leq .670 \leq .738$)、國小 ($.664 \leq .719 \leq .766$) 等三組之結果，各組的加權平均效果量的 95% 信賴區間，數值是互有重疊，可知三組的學校內部行銷與教師組織承諾的關聯強度沒有太大差異。出版偏誤數值的部分，*Fail-Safe N* = 4953，表示必須有 4,953 篇效果量未達顯著的研究，才有可能推翻此結果，爰此受出版偏差的影響極小。

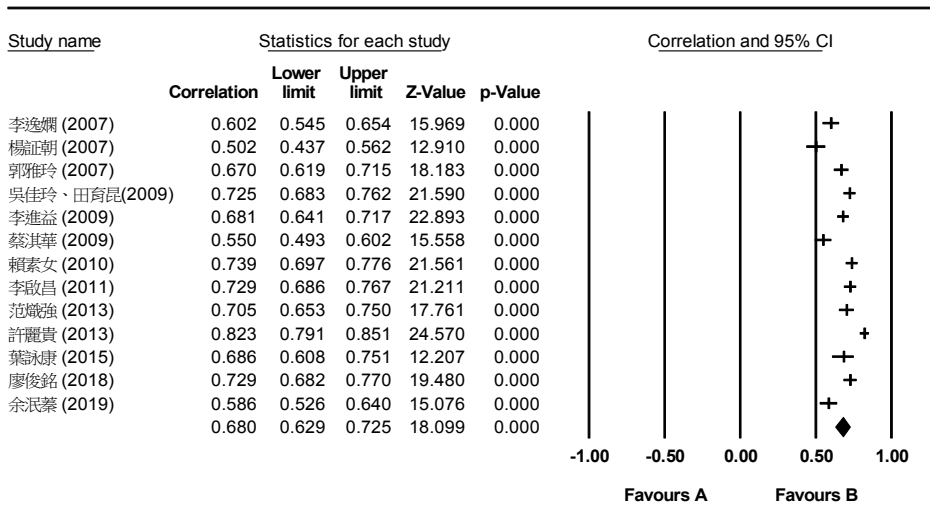


圖 2 學校內部行銷與教師組織承諾森林圖

工作滿意與教師組織承諾關係之後設分析結果，工作滿意與教師組織承諾的效果量為.683，其 95% 的信賴區間介於.572 至.770，顯示工作滿意與組織承諾之間有顯著的正相關且具有高度的效果量。同質性考驗 $Q_T = 233.565$ ($p < .001$) 表示 9 個效果量之間具有變異性，進行組間的同質性考驗。使用學校類型做為調節效果，其中劉錦熾 (2015) 的研究對象為國中小，此筆未納入計算，而張峰旗 (2005) 研究中分別呈現國小、國中、高中教師的相關數值，故納入各組計算，結果獲得 $Q_B = 3.288$ ($p > .05$)，表示學校類型變項並未影響工作滿意與教師組織承諾的相關性，再檢視高中

職 (.329 ≤ .711 ≤ .893)、國中 (.252 ≤ .543 ≤ .744)、國小 (.677 ≤ .741 ≤ .793) 等三組之結果，各組的加權平均效果量的 95% 信賴區間，數值是互有重疊，可見三組工作滿意與教師組織承諾的關聯強度沒有太大差異。在出版偏誤數值的部分，*Fail-Safe N* = 5713，表示必須有 5,713 篇效果量未達顯著的研究，才能推翻此結果，因此受出版偏差的影響極小。

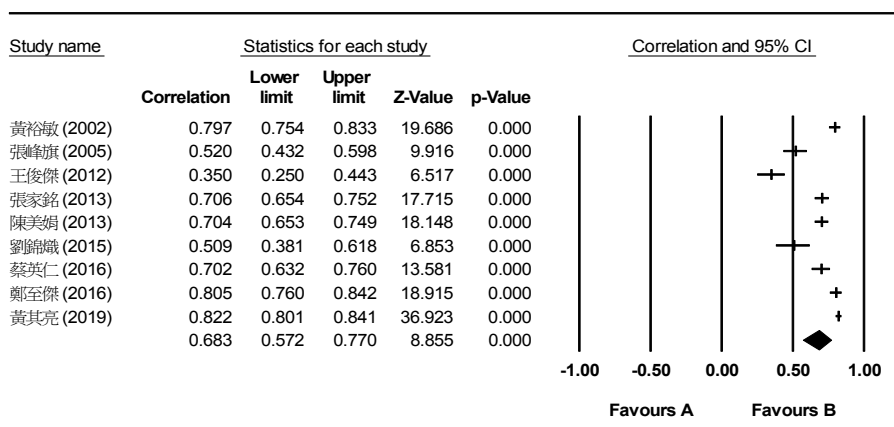


圖 3 工作滿意與教師組織承諾森林圖

表 1

各主題之結果摘要表

研究主題	K	N	效果量	95%信賴區間		Q_T	Q_B	<i>Fail-Safe N</i>
				下限	上限			
學校內部行銷*	13	5241	.669	.565	.751	448.819***	.791	1144
工作滿意								
學校類型								
高中職	4	2112	.654	.413	.809			
國中	2	785	.727	.614	.811			
國小	5	1989	.650	.411	.805			

(續下頁)

表 1
各主題之結果摘要表（續）

研究主題	K	N	效果量	95%信賴區間		Q_T	Q_B	Fail-Safe N
				下限	上限			
學校內部行銷* 教師組織承諾	13	6612	.680	.629	.725	163.714***		4953
學校類型							28.559*	
高中職	2	1186	.528	.479	.573			
國中	3	1796	.670	.587	.738			
國小	7	3416	.719	.664	.766			
工作滿意*教師 組織承諾	9	3492	.683	.572	.770	233.565***		5713
學校類型							3.288	
高中職	2	1149	.711	.329	.893			
國中	3	843	.543	.252	.744			
國小	5	1347	.741	.677	.793			

*** $p < .001$.

（二）學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾關係之驗證結果

本研究假定學校內部行銷對工作滿意具有正向效果、學校內部行銷對教師組織承諾具有正向效果，工作滿意對教師組織承諾亦具有正向效果。在模式驗證的部分，按 Viswesvaran 與 Ones（1995）的作法，計算「學校內部行銷與工作滿意」、「學校內部行銷與教師組織承諾」及「工作滿意與教師組織承諾」三個研究主題的調和平均數，分別為 333、469 與 307，再取三個數值的調和平均數 358，做為模式驗證分析之樣本數，圖 4 為學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之路徑關係。

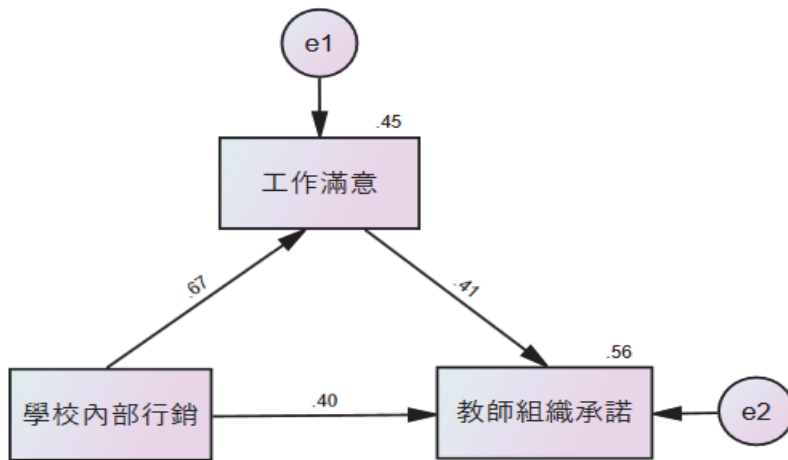


圖 4 學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之路徑關係

學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾的基本適配結果（表 2），學校內部行銷對工作滿意的標準化參數估計值為.669（ $t=17.007$, $p<.001$ ）；學校內部行銷對教師組織承諾的標準化參數估計值為.404（ $t=8.516$, $p<.001$ ）；工作滿意對教師組織承諾的標準化參數估計值為.413（ $t=8.707$, $p<.001$ ）。e1 與 e2 之標準化參數估計值均為正值亦達統計顯著，表示模式的品質極佳。

表 2

基本適配度考驗結果

參 數	標準化 參數估計值	標準誤	t 值
學校內部行銷→工作滿意	.669	.039	17.007***
學校內部行銷→教師組織承諾	.404	.047	8.516***
工作滿意→教師組織承諾	.413	.047	8.707***
e1	.448	.041	13.360***
e2	.557	.033	13.360***

*** $p<.001$.

根據表 3 可知，學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾變項之間的效果值，學校內部行銷對工作滿意的直接效果為.669，工作滿意對教師組織承諾的直接效果值為.413，學校內部行銷對教師組織承諾的直接效果值為.404，間接效果為.276，全體效果為.680。

表 3
效果摘要表

	直接效果	間接效果	全體效果
學校內部行銷→工作滿意	.669	--	.669
工作滿意→教師組織承諾	.413	--	.413
學校內部行銷→教師組織承諾	.404	.276	.680

二、討論

本研究在後設分析研究結果發現，學校內部行銷與工作滿意的效果量為.669，顯示學校內部行銷與工作滿意兩者之間的關係具有正向關聯，與陳俊安等人（2009）、Hung（2012）、Yildiz（2011）的研究結果相似，學校內部行銷有助於提升成員的工作滿意，據此研究假設一可以獲得支持。學校內部行銷與教師組織承諾的效果量為.680，表示學校內部行銷與教師組織承諾之間存在正相關，研究結果與相關文獻符合（余泯蓁，2019；吳佳玲、田育昆，2009；Dokuzoglu & Eren, 2020; Yuce & Kavak, 2017），亦即學校內部行銷可以對教師組織承諾造成影響，職是之故研究假設二獲得支持。在工作滿意與教師組織承諾的效果量為.683，工作滿意與教師組織承諾之間有正向的關係，當教師對於工作的滿意度愈高，可以提升其組織承諾，研究發現與陳瑋婷和許瑛巧（2013）、鄭至傑（2016）、Dorenkamp 與 Weiß（2018）、Van Dick 與 Wagner（2002）的研究結果相似，由此觀之研究假設三獲得支持。

在調節變項的探討，以國小、國中、高中職等學校類型做為調節變項，研究結果發現學校內部行銷與工作滿意、工作滿意與教師組織承諾，學校類型並未產生顯著差異，因此學校類型可能不具有調節變項的作用。再者，在學校內部行銷與教師組織承諾的部分，儘管學校類型的同質性考驗 Q_B 值達顯著，然而觀之此三組的 95% 信賴區間互有重疊，表示三組的差異相近，學校類型並無法成為學校內部行銷與教師組織承諾的調節變項。為驗證學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之間的關係，以結構方程模式進行探究，「學校內部行銷→工作滿意」、「學校內部行銷→教師組織承諾」與「工作滿意→教師組織承諾」的路徑效果值均達顯著水準，表示三者的變項之間的關聯可獲得證實。學校內部行銷對工作滿意的直接效果為.669，學校內部行銷可以解釋工作滿意 44.76% 的變異數，工作滿意對教師組織承諾的直接效果為.413，工作滿意可以解釋教師組織承諾 17.06% 的變異數。

伍、結論與建議

依據研究結果提出結論與建議，敘述如下：

一、結論

(一) 學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之間具有正相關

本研究透過後設分析的效果量結果顯示，學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾三者之間具有實質效果，學校內部行銷與工作滿意之間具有正相關，學校內部行銷與教師組織承諾之間具有正相關，工作滿意與教師組織承諾之間具有正相關。

(二) 學校內部行銷透過工作滿意對教師組織承諾具有預測力

本研究結果發現學校內部行銷對於工作滿意具有預測力、學校內部行

銷對於教師組織承諾亦有預測力，學校內部行銷藉由工作滿意對教師組織承諾產生正向效果。

（三）學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之模式關係良好

本研究結果發現學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾三者之間的變項關係，透過模式驗證均可獲得支持，顯示三者之間具有良好的關聯度。

二、建議

（一）學校應重視內部行銷之推廣，提升學校經營品質

學校可以增進教師員工對於內部行銷的重視，喚起教師具有內部行銷的意識，促使學校成員對於組織產生認同與工作投入，藉由重視內部顧客的聲音，同時凝聚成員的共識與向心力，滿足學校內部顧客之需求，才能推廣至外部的學生跟家長與社區，促進整體辦學品質，建立學校共榮與永續發展。

（二）廣納雅言，建立完善的激勵制度

學校的工作事務繁雜，學校可以透過適切的激勵制度，激發教師的工作熱忱。此外，在推動校務或是進行決策時，不妨博採眾議聆聽教師的聲音，與教師進行真誠對話，獲得教師的共鳴與支持，營造正向的工作氛圍，有助於提升教師組織承諾。

（三）重視教師的工作滿意度，營造關懷文化

本研究發現工作滿意可以提升教師對於學校組織的承諾，因此教師的工作滿意是值得關注的部分，學校除了在教學設備環境提供教師足夠的資源之外，宜塑造關懷互動的文化，建立教師之間正向互動與專業成長的社會支持，增進教師的工作滿意。

（四）調節變項可進行深入研究

本研究在調節變項的部分，係採用學校類型進行分析，然結果發現學校類型並非是學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾關係的調節變項，

因此建議後續研究可以使用其他因素，例如：學校規模、教師背景等進行探究。

（五）納入其它變項探討多元模型

本研究透過 MASEM 方法，探討學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾之關係，受限於資料的限制，因此並未對學校內部行銷、工作滿意與教師組織承諾的各自構面進行探究，此部分仍有待未來累積更多的文獻資料，才能進行更完整的探討。在研究變項的部分，本研究僅採三個變項進行模式探討，然而影響學校內部行銷與教師組織承諾的因素相當多元，建議後續研究可再加入其他變項，衍生更廣泛的模型。

參考文獻

（*為納入後設分析之文獻）

- *王俊傑（2012）。國中體育教師心理資本對組織承諾、工作滿意度之預測研究（未出版之碩士論文）。國立體育大學，桃園。
- *王麗雲（2005）。國民小學人事部門採行內部行銷導向的程度對教師士氣及教師滿意度影響之研究（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學，臺中。
- *余泯綦（2019）。新北市國民中學校長知識領導、學校內部行銷與教師組織承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北。
- *吳佳玲、田育昆（2009）。國民小學內部行銷作為與教師組織承諾關係之研究—以桃竹苗四縣市為例。新竹縣教育研究集刊，8，113-150。
- *吳俞鋒（2008）。私立高級職業學校教育內部行銷與教師工作滿意度對組織承諾影響之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化。
- *李啟昌（2011）。國民中學內部行銷、組織承諾與學校效能關係之研究—以彰化縣為例（未出版之碩士論文）。中華大學，新竹。
- *李進益（2009）。高雄市國民中學學校內部行銷與組織承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄。
- *李逸嫻（2007）。內部行銷、組織文化對組織承諾影響關係之研究—以新竹地區國民小學為例（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹。
- *邱靜怡（2012）。學校內部行銷、組織氣候認知與教師工作滿意度關係之研究—

- 以桃園縣北區國民小學為例(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北。
- *范熾強(2013)。新竹縣國民小學教師內部行銷、組織承諾與學校效能之相關研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹。
- 張同廟(2016)。大學學生事務人員知覺轉型領導、內部行銷與組織承諾關係之研究。**教育行政論壇**，8(2)，123-155。
- *張家銘(2013)。臺東縣國民中學教師知覺校長家長式領導與組織承諾、工作滿意度之研究(未出版之碩士論文)。國立臺東大學，臺東。
- *張峰旗(2006)。工作滿意、組織承諾與離職傾向關聯性之研究—以中小學教師為例(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北。
- 張順發、羅希哲(2005)。國小教師工作價值觀與組織承諾關係之研究。**國民教育研究學報**，14，79-111。
- *莊韻靜(2011)。內部行銷、心理資本與工作滿意度關係之研究—以高雄市私立高中職教師為例(未出版之碩士論文)。南台科技大學，臺南。
- *許麗貴(2013)。內部行銷與組織承諾關係之研究—以新北市國小為例(未出版之碩士論文)。玄奘大學，新竹。
- *郭雅玲(2007)。高雄市國小教師內部行銷知覺與組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東。
- *陳永禎(2014)。新竹縣市特色學校內部行銷、組織承諾與工作滿意度關係之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹。
- *陳怡如(2013)。學校內部行銷、組織氣氛與教師工作滿意度關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北。
- *陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周詒徵(2009)。國小教師內部行銷知覺、工作士氣與工作滿意之關聯性研究—以台中縣為例。**社會科教育研究**，14，293-314。
- *陳美娟(2013)。澎湖縣國小教師工作滿意、組織承諾與組織公民行為關係之研究(未出版之碩士論文)。國立澎湖科技大學，澎湖。
- 陳瑋婷(2011)。自我效能、學習策略與學業成就之關係研究：結合後設分析與結構方程模式。**師資培育與教師專業發展期刊**，4(2)，83-95。
- 陳瑋婷、許瑛巧(2013)。教師工作壓力、工作滿意與組織承諾之關係研究：後設分析與路徑分析的應用。**教育理論與實踐學刊**，27，109-137。
- *彭智中(2013)。國民中學教師兼任行政人員內部行銷知覺與工作滿意度之相關研究—以台中市、苗栗縣國民中學為例(未出版之碩士論文)。玄奘大學，新竹。
- *游冠蓉(2006)。高職學校內部行銷作為與教師工作滿意關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北科技大學，臺北。

- *黃其亮(2019)。公立高級中等學校年金改革後教師知覺組織承諾、工作滿意度與工作績效之關係研究(未出版之博士論文)。國立彰化師範大學，彰化。
- *黃美鳳(2016)。內部行銷與工作價值觀對工作滿足、心理賦能與顧客導向行為之影響性研究—以台南市某十所國中教師為例(未出版之碩士論文)。南台科技大學，臺南。
- 黃義良(2005)。國中小學校行銷指標與行銷運作之研究。*師大學報*，50(2)，139-158。
- 黃義良、王怡又(2016)。學校內部行銷、教師滿意度與學校效能關聯之探討：後設分析結合結構方程式模型之驗證。*彰化師大教育學報*，28、29，25-52。
- *黃裕敏(2002)。國民小學學校組織文化與教師組織承諾、工作滿意關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺東師範學院，臺東。
- 黃藍琪、賴志峰(2013)。國民中學教師領導與教師組織承諾關係之研究。*學校行政雙月刊*，87，30-51。
- *楊証朝(2007)。內部行銷、工作滿意與組織承諾關係之研究—以台中地區高中職學校為例(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化。
- 楊瑞霞、丁學勤(2014)。高雄市偏鄉小學教師內部行銷與組織承諾關係之研究。*教育經營與管理研究集刊*，10，93-127。
- *葉詠康(2015)。澳門私立學校校長服務領導、學校內部行銷與教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- *廖俊銘(2018)。雙北地區國民小學學校內部行銷、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- 劉又溱(2014)。內部行銷對工作滿意、組織承諾與組織公民行為之影響—以臺北醫學大學為例(未出版之碩士論文)。國立臺北商業技術學院，臺北。
- *劉洸良(2007)。內部行銷、工作滿意與工作投入關係之研究—以彰化縣國小教師為例(未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化。
- *劉錦熾(2015)。特殊教育教師組織承諾、工作滿意度與工作倦怠之研究—內部行銷的中介效果(未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義。
- 潘慧玲、林靜霞(2019)。一所新高中學校行銷策略之個案研究。*學校行政雙月刊*，120，94-114。
- *蔡致遠(2011)。國民小學內部行銷、教師工作滿意度與學校效能之研究(未出版之碩士論文)。中臺科技大學，臺中。
- *蔡英仁(2016)。國小教師工作滿意、組織承諾與組織公民行為之相關研究(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義。
- *蔡淇華(2009)。中投區高中校長轉型領導、內部行銷導向與教師組織承諾(未

- 出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化。
- *鄭至傑(2016)。**臺南市國小兼任行政職教師工作滿意與組織承諾關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南。
- *賴素女(2010)。**內部行銷及教師品牌對教師組織承諾之影響－以國民小學教師為例**(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化。
- 蘇嘉蓉、蕭佳純(2012)。教師心理幸福感對工作滿意度之影響：以臺東縣國中教師為例。**學校行政**，80，65-85。
- Ahmad, M. K. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-91.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37, 1221-1241.
- Blau, G. J. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behaviour*, 35(1), 88-103.
- Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367-409.
- Bozeman, B., & Gaughan, M. (2011). Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants. *The Journal of Higher Education*, 82, 154-186.
- Buonocore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: The kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23, 91-108.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Demir, H., Usta, R., & Okan, T. (2008). Icel pazarlamanin orgutsel baglilik ve is tatminine etkisi [The effect of internal marketing on organizational commitment and job satisfaction]. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences]*, 26(2), 135-161.
- Dokuzoglu, G., & Eren, M. Ö. (2020). The effect of internal marketing on physical education and sports teachers' organizational commitment. *European Journal of Education Studies*, 6(12), 125-133.
- Dorenkamp, I., & Ruhle, S. (2019). Work-life conflict, professional commitment, and job satisfaction among academics. *The Journal of Higher Education*, 90(1), 56-84.
- Dorenkamp, I., & Weiß, E. E. (2018). What makes them leave? A path model of postdocs' intentions to leave academia. *Higher Education*, 75, 747-767.

- Hung, C. L. (2012). Internal marketing, teacher job satisfaction, and effectiveness of central Taiwan primary schools. *Social Behavior & Personality, 40*(9), 1435-1450.
- Klassen, R. M. (2010). Teachers' stress: The mediating role of collective efficacy beliefs. *The Journal of Educational Research, 103*, 342-350.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Liu, P. (2016). Chinese teachers' perspectives on teachers' commitment to change. *International Journal of Comparative Education and Development, 18*(1), 2-18.
- McIntyre, T. M., McIntyre, S. E., & Francis, D. J. (2017). *Educator stress: An occupational health perspective*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- Meyer, P. J., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Nir, A. E. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education, 5*(4), 323-341.
- Opdenakker, M.-C., & Van Damme, J. (2006). Teacher characteristics and teaching styles as effectiveness enhancing factors of classroom practice. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies, 22*(1), 1-21.
- Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Roeser, R. W., Skinner, E., Beers, J., & Jennings, P. A. (2012). Mindfulness training and teachers' professional development: An emerging area of research and practice. *Child Development Perspectives, 6*(2), 167-173.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research* (Rev. ed.). Beverly Hills, CA : Sage.
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, F., & Shafait, Z. (2019). Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. *Journal of Enterprise Information Management, 32*(3), 413-435.
- Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 129-149.
- Virtanen, T., Vaaland, G. S., & Ertesvåg, S. K. (2019). Associations between patterns of observed classroom interactions and teacher well-being. *Teaching and Teacher Education, 77*, 240-252.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1995). Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equation modeling. *Personnel Psychology, 48*, 865-885.
- Xia, Q., & Li, C. X. (2014). A review of researches on teachers' organizational

- commitment at home and abroad. *Contemporary Teacher Education*, 7(1), 44-48.
- Yildiz, S. M. (2011). The relationship among internal marketing, job satisfaction and organizational commitment: An investigation of coaches working in sports schools. *Selcuk University Journal of Physical Education and Sport Science*, 13(2), 216-225.
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 Scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 329-342.
- Yuce, A., & Kavak, O. (2017). The influence of internal marketing activities on organizational commitment and turnover intention: A research. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 3(3), 79-96.

A Study on the Relationship Between a School's Internal Marketing, Teachers' Job Satisfaction, and Organizational Commitment Using the MASEM Approach

Ling-Hui Su

Postdoctoral Research Fellow, School Health Research Center, National Yang-Ming University

Abstract

The goal of this study is to explore the relationship between a school's internal marketing, teachers' job satisfaction and their organizational commitment using the MASEM approach for analysis. The data, a collection of 35 research studies, had been gathered during the period from January 2002 to December 2019. The meta-analysis results revealed that not only a school's internal marketing and teachers' job satisfaction are positively correlated, but "internal marketing and teachers' organizational commitment," and "teachers' job satisfaction and organizational commitment" also have a positive relationship. Upon further analysis using structural equation modeling, this study confirmed that a school's internal marketing exerts a positive effect on teachers' organizational commitment through their job satisfaction. Finally, this study provides some suggestions according to the results for future reference.

Keywords: school's internal marketing, job satisfaction, teacher's organizational commitment, meta-analysis

Ling-Hui Su, Email: vicky8103@yahoo.com.tw

(Manuscript received: September 3, 2020; Revised: November 5, 2020; Accepted: November 18, 2020)