

## 學校組織氣氛、教師工作滿意與 學校效能關係之後設分析

蘇玲慧<sup>1</sup>

### 摘要

學校組織氣氛、教師工作滿意及學校效能的相關議題研究，在教育實務中長久以來備受關注，相關研究頗為豐富，基於此，本研究使用 MASEM 方法，探討三者之間的關係。首先，藉由後設分析方法將 2001 年 1 月至 2020 年 12 月之間的 66 筆研究報告進行探究，了解學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之間的關係，研究結果依照 Cohen（1988）之標準，發現學校組織氣氛與教師工作滿意具有高度的效果量，學校組織氣氛與學校效能具有高度效果量，教師工作滿意與學校效能之間亦具有高度效果量。其次，使用結構方程模式檢視學校組織氣氛、教師工作滿意、學校效能之間的關係，結果顯示學校組織氣氛可以透過教師工作滿意影響學校效能。最後由研究結果提出建議，供未來研究之參考。

**關鍵詞：**學校組織氣氛、教師工作滿意、學校效能、後設分析

---

<sup>1</sup> 國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士後研究員  
通訊作者：蘇玲慧，E-mail: vicky8103@yahoo.com.tw  
收稿日期：2022/04/07；接受刊登日期：2022/09/13  
[https://doi.org/10.6618/HSSRP.202312\\_17\(4\).1](https://doi.org/10.6618/HSSRP.202312_17(4).1)

## 壹、前言

優質的教育有助於人才培育，提升國家整體競爭力，為符應現今多元的教育環境，面對資訊快速的變動及發展，學校經營的運作相當重要，而學校組織氣氛是潛藏於學校中的底蘊，組織氣氛攸關學校整體效能之發展。Lindell 與 Brandt (2000) 認為學校組織氣氛可能對教師工作滿意帶來影響，組織氣氛若是強調支持、開放、親和的氛圍，可以促使員工在工作上較具有信心，較有效率地達成組織目標；反之，在封閉或是疏離的組織氣氛，容易產生衝突與對立，內部成員表現非理性和違反倫常情事的頻率較高，可能阻礙員工的工作表現(吳清山，2006；邱從益，2005)。Turan (2002) 主張學校組織氣氛與領導者行為之間有顯著正向關係，當領導者展現支持教師的領導風格，能夠促進教師的行為以及對於組織的承諾。良好的學校組織氣氛，除了降低教師在職場上的倦怠感之外，可以讓教師願意付出更多的心力於教學中，提升教師工作滿意度，有助於學校願景目標的達成，進而邁向卓越的學校效能(林和春、康惠雅，2015；林俊瑩等人，2009)。有鑑於此，探究學校組織氣氛的發展是重要課題。

在少子化的趨勢之下，教職的取得和維持日趨困難，加上教師專業發展的提倡及諸多評鑑方案的實施，讓教師對於工作認同感低落，無法樂在教學(郭怡慧、蕭佳純，2011)。環顧現今教育現場，教育改革正如火如荼的進行，教師除了教學工作繁忙之外，尚有學生的突發狀況、家長溝通問題等需要解決，教師的教學能力與班級經營等同樣備受檢視，因此教師的工作滿意是需要關切的部分。此外，相關研究指出教師的工作滿意可以減緩工作壓力，滿意度較高的教師，對職業產生較高的認同感，反映在課堂上的教學展現，即使碰到程度較低或是需要支持的學生，也能夠願意投入去引領學生學習(Cavicchia & Sarnacchiaro, 2022; Opdenakker & Van Damme, 2006)。爰此，更彰顯教師工作滿意亟需要重視。

學校效能一直是眾所關注的議題，被視為教育品質的重要指標，亦是學校教育品質的展現(趙志揚，2002)。從早期追求學校的內在效能，聚焦在提高與改善教學歷程、方法等，至追求學校的外在效能，強調教育品質，考量公眾對於學校的滿意度、社會責任，近年來更是需要適應未來的挑戰，此外，現今的教育趨勢重視質與量的正向發展，學校效能的展現更是不容忽視(鄭燕祥，2006；蘇銘勳，2015)。綜觀教育領域對於學校組織氣氛、教師工作滿意、學校

效能，兩兩關係的相關研究眾多，本研究試圖運用整合的角度，使用 MASEM 方法，從過往的實徵研究結果中獲得驗證，以國內的研究報告進行分析，不包含國外研究。同時亦對於三者關聯度進行全面的檢視，從整合觀點探究學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能彼此之間的關係。綜合上述，本研究目的為：

- 一、藉由後設分析法，探析學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能等變項之間的關聯性，了解其關係之效果量。
- 二、運用結構方程模式，驗證學校組織氣氛、教師工作滿意、學校效能三者之間的關係。

## 貳、文獻探討

就學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能的意涵，以及學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能的關係探討如下：

### 一、學校組織氣氛之意涵

學校組織氣氛泛指學校的氛圍與風氣，是指教師與管理階層感受到學校的氣氛，進而對行為規範形成集體感受，因此，學校氣氛會影響教師與管理階層在學校的態度與行為（Aypay et al., 2012; Hoy & Miskel, 2012）。學校組織氣氛是需要經過一段時間的醞釀，組織的成員在互動與交流之後，所產生的獨特性，這種氛圍可能包含正面的社會支持氣氛、負面的緊張關係，對於成員的工作表現以及組織的滿意度等，皆會帶來相當的影響（吳清山、林天祐，2005；戴志聰等人，2019；蘇船利、黃毅志，2011）。

生態系統理論亦可用來解釋學校組織氣氛，該理論指出人類發展是人與社會環境之間的共同作用，不同的社會次系統都直接或間接地影響個體行為。第一個生態層次為微觀系統，在此系統中，學校成員之間的直接關係是顯而易見的，同時也賦予學校組織氣氛特色與風格。第二個中間系統代表學校成員之間互動的功能，也是與學校組織氣氛高度相關的變量所在，最外層系統是由一系列被視為影響校園氣氛的潛在因素所組成（Bronfenbrenner, 2002; Gálvez-Nieto et al., 2021）。

有關學校組織氣氛的量表，國內多數研究者使用的量表有三，其一為 Halpin 與 Croft（1966）的組織氣氛描述量表（Organizational Climate Descriptive

Questionnaire, OCDQ)，此量表將組織氣氛分成六種類型，包括：開放型氣氛、自主型氣氛、控制型氣氛、親密型氣氛、管教型氣氛、封閉型氣氛。

另一則為使用 Hoy 與 Clover (1986) 的小學組織氣氛描述量表居多數，此量表分為校長層面和教師層面，校長層面涵蓋支持行為 (supportive behavior)、指示行為 (directive behavior)、限制行為 (restrictive behavior)。教師層面則有同儕行為 (collegial behavior)、親和行為 (intimate behavior)、疏離行為 (disengaged behavior)。再者，中學的部分則使用 Hoy 等人 (1996) 的中學組織氣氛描述量表 (The Organizational Climate Description Questionnaire for Middle Schools, OCDQ-RM) 較多，如：戴志聰等人 (2019) 即是使用此量表。本研究在學校組織氣候量表主要以 Hoy 與 Clover (1986) 的分類為主，在校長行為的部分，分成校長支持行為、指示行為、限制行為三種，教師層面分成教師同儕行為、親和行為、疏離行為三種。綜觀上述，學校組織氣氛為學校成員與組織環境互動之後所產生的結果，如此氛圍形成組織獨特且持久的特質，進而對成員產生行為或是態度上的影響。

## 二、教師工作滿意之意涵

工作滿意係指組織成員在工作中能夠滿足自己需求的程度，而教師工作滿意為學校教師或職員對工作職務的滿足程度 (黃寶園, 2009; 謝文全, 2018)。工作滿意值得被關注的原因，主要是勞動者對於工作的態度與情緒，在組織中往往會影響個人行為與工作表現 (Rezace et al., 2020)。

Herzberg (1968) 的雙因子理論 (two-factor theory)，將個人對工作滿意的影響因子分為「激勵因子」與「保健因子」。其指出工作滿意和工作不滿意並不是對立的，因此，工作滿意的反面是沒有工作滿意，工作不滿意的反面是沒有工作不滿意。激勵因子與工作內容有關，可以提高員工的工作滿意度，例如：工作彈性、個人成長、獨立性以及員工對工作本身的興趣。保健因子則是與工作環境有關，例如：薪酬、人際關係、政策和機構支持等。

Erarslan (2021) 提及工作滿意度是個多方面的議題，職業與工作條件、同事和行政管理等，各種因素均會影響個人對工作的滿意度。Dinham 和 Scott (1998) 將工作滿意和不滿意的來源分成三類，包含：1. 教學的內在獎勵 (intrinsic rewards of teaching)；2. 學校的外在因素 (factors extrinsic to the school)；3. 學校的因素 (school based factors)。教學的內在回饋與日常教學任務有關，例如：教學、觀看學生成長與學習狀況等，皆是教師滿意度的主要來源。

學校的外在因素則有教育變革、學校的外部評價、新聞媒體對於學校教師的看法等；以學校為基礎的因素，或者學校環境的要素，包括：學校領導和同事關係等。

研究指出教師工作滿意與教學表現具有密切關係，Cavicchia 與 Sarnacchiaro（2022）認為教師的表現取決於教師對於自身的工作是否感到滿意，以及滿意的程度，教師工作滿意度視為驅動教師表現的重要因素。Klassen 和 Chiu（2010）針對 1430 名實習教師的教師自我效能與工作滿意之間的關係進行研究，研究結果指出教學策略、教師的班級經營與工作滿意度之間存在直接關係。此外，工作條件亦可能影響教師工作滿意，Toropova 等人（2021）以瑞典八年級數學老師為對象，研究顯示學校工作條件與教師工作滿意有相當程度的關聯，教師的工作負荷、教師同儕合作、教師對校內學生紀律的感受等，對於教師的工作滿意最有關係。在教師特質的部分，女性教師、接觸專業發展較為頻繁的教師、教學效能較高的老師，皆有較高的工作滿意。學生紀律對於自我效能較低的教師，會產生較大的影響，而男性教師則顯現在教師之間的合作程度與工作滿意度。準此以觀，教師工作滿意是教師在工作環境中，所產生的主觀感受程度，教師工作滿意與教學品質亦有其關連，同樣會影響教師的工作表現，因此教師工作滿意值得重視。

### 三、學校效能之意涵

學校效能係指學校為達到組織所設定的目標，能兼顧學校成員的需求，透過適切的領導策略、良善的學校氣氛，在學生學習成就、校長領導、學校氣氛、教師專業成長及社區家長支持等方面均能展現良好的績效，以達永續學習校園（吳清山，2003；孫俊傑、龔心怡，2010）。

關於學校效能的面向，張韶蘭和黃靖文（2016）指出學校效能涵蓋行政運作、教師教學、學生學習、家長與社區參與等四大內涵，而教師專業表現是決定學校效能是否提升的重要指標，教學品質應包含教師課程及教學表現，教師專業知能與專業素養，工作滿足感，以及親師之間的溝通等。林金穗等人（2012）則以國小教師進行研究，將學校效能分為行政規劃管理、教師教學品質、學生學習表現及家長社區支持等四層面，研究指出強化學校組織學習，可以提升學校效能。有學者指出學校精神（school ethos），也是學校效能的核心層面，亦即學校的規範、價值與信念，以及它們是如何透過教師與學生彼此之間的互動、關係，進而展現出來，這樣的學校精神包含對學生學習方向的引導、教師對學

生高度與正面的期待及態度、組織共享的價值觀與標準等（Glover & Coleman, 2005; Rutter et al., 1979）。

再者，學校效能的持續程度，也是定位學校發展的重要指標，Bellei 等人（2020）認為學校效能會受到外在因素與內在因素的影響，外在因素包括當地的環境轉變，例如：學生人數來源的多寡、教育政策的變動等。內在因素則為校長與領導團隊的角色、學校文化氛圍、學校行政與教學工作的安排等，當領導者能夠克服這些困難，同時持續發展學校既有的教育專業資本能力時，學校效能將得以持續發展。職是之故，學校效能被視為各方面可以達到學校既定的發展目標，同時能夠兼顧學校組織成員與各個互動關係人（學生、家長、社區等）的期待與需求，朝學校永續經營之發展。

#### 四、學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之關係

##### （一）學校組織氣氛與教師工作滿意之相關實徵研究

諸多研究指出學校組織氣氛與教師工作滿意具有緊密關係，Malinen 與 Savolainen（2016）以芬蘭 642 位中學教師進行調查，學校組織氣氛對工作滿意有積極的影響，在學年剛開始時，對學校組織氣氛有積極評價的教師，在學年結束時有更高的工作滿意度，教師在管理行為方面的自我效能感對於工作滿意度亦有積極的影響；積極的學校組織氣氛和教師行為的自我效能，可以預測更高的工作滿意度。Bailey（2002）研究結果發現學校組織氣氛變項當中，對教師個人的關心與尊重與工作滿意有緊密的關係，學校的內部溝通、教師的專業發展機會等，可以用來預測教師的工作滿意度。Edinger 和 Edinger（2018）提及學校的管理階層對於協助教師建立信任關係和工作滿意度扮演重要角色，學校應該建立支持教師的氛圍，讓教師產生高度的信任感，同時促進教師教學之間的同儕合作，進而增進教師的信任與工作滿意度，減少教師流動率。林俊瑩等人（2009）的研究結果顯示學校的組織氣氛愈好，例如：學校和諧度、師生關係愈佳，有利於降低工作倦怠，提升教師工作滿意。陳棟樑等人（2020）指出小型學校規模的教師，由於在與同事溝通協調方面較為便利，故其感受的學校組織氣氛較佳，領導者若能營造良好的學校組織氣氛，有助於增強教師工作滿意。由此觀之，學校組織氣氛與教師工作滿意之間的關係環環相扣，學校組織氣氛的良窳將影響教師在工作上的滿意度，因此促進學校組織氣氛朝正向發展，將有利於教師的工作滿意。此外，過往研究在學校組織氣氛與教師工作滿意的相

關研究中，研究對象有不同的學校類型，本研究欲藉由學校類型的探究，了解其調節情形。

## （二）教師工作滿意與學校效能之相關實徵研究

教師工作滿意與學校效能之間有其關聯，沈進成等人（2006）選擇臺南地區國小教師為研究對象，研究結果指出教師工作滿意對於學校效能有直接效果，教師工作滿意同時也是學校內部行銷及組織承諾影響學校效能的重要中介變項。Cavicchia 與 Sarnacchiaro（2022）以義大利 163 名公立中學教師為對象，研究發現教師的自我評價有助於確保教育品質的重要性，尤其是教師工作滿意的展現，工作滿意度可以增進教師的幸福感，減輕工作壓力和工作倦怠的風險，對於工作滿意度較高的教師，能展現出更強的職業認同，提供學生更高的教學品質，更有助於學校效能之發展。Erarslan（2021）對土耳其的 2013 名英語教師進行調查，研究指出教師的工作滿意明顯對於教師整體教學表現與教育標準（educational standard）至關重要，當教師對於工作的滿意度提升，有助於教師的表現、教師的幸福感，在學校組織的相關成果上，同樣可以產生正向的成效。陳木柱（2016）調查全臺灣公立高中教師，研究結果發現工作滿意及學校效能彼此之間具有顯著關係。馮佳怡（2020）以全臺灣公立國中教師為對象，研究指出教師工作滿意度各層面中，以「同僚關係」層面的知覺程度最高，教師工作滿意度與學校效能之間具有中度正相關。爰此可知，教師工作滿意與學校效能之間有其關聯度，學校若能重視教師的工作滿意，有助於提升學校整體效能的運作與發展，再者，教師工作滿意與學校效能的相關研究，研究對象涉及小學、中學、高中等教師，本研究試圖以學校類型進行調節變項之探究。

## （三）學校組織氣氛與學校效能之相關實徵研究

相關研究認為學校組織氣氛和學校效能之間有其關聯，紀惠英等人（2018）提及校長及教師在學校環境藉由互動，在學校內部產生獨特且持續的氛圍，對於學校和教師產生影響力，這種氣氛的力量可以影響成員的行為表現與學校效能。Zakrzewski（2013）指出積極的學校組織氣氛有助於改善學校各個面向的結果，包括教學者、學生以及家長，有利於學校願景的發展，這樣的氛圍可以讓學生在學習中感到舒適與安全，對於教師而言也可專注於教學，並從學習中進行專業發展。蘇美娟（2010）研究發現學校組織氣氛中的校長支持行為與學校效能的行政溝通協調、學校環境規劃、教師工作滿意等面向呈中度正相關。袁建銘（2017）以國中教師為研究對象，研究發現學校組織氣氛與學校效能層面的行政績效、教師教學效能、學校公共關係等都呈現顯著相關，學校組織氣氛

和諧融洽，可以提升學校效能。陳昱宣（2013）認為學校組織氣氛與學校效能有其預測力，在組織氣氛中，校長的支持行為對於學校效能的預測力佔最多比例，顯示當學校組織氣氛愈開明，學校效能就愈高。由前揭文獻所述，學校組織氣氛對於學校效能有其影響力，因此營造正面積極的學校組織氣氛，可以促進學校效能之運作；有鑑於學校組織氣氛及學校效能的相關研究，以中小學為研究場域相當廣泛，因此本研究以學校類型作為調節變項進行探究。

## 參、研究設計與實施

本研究在資料蒐集與檢索，選擇的資料庫系統為國家圖書館的「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，資料蒐集時間為 2001 年 1 月至 2020 年 12 月截止。以下說明資料分析與研究步驟：

### 一、資料篩選標準

本研究在資料篩選標準的部分，參考陳瑋婷、蕭金土（2012）以及黃義良、王怡又（2018）等研究對於後設資料分析之作法，彙整下列標準，針對所蒐集之文獻，進行納入分析與否之評定：

（一）研究論文以量化取向，研究題目須涵蓋「學校組織氣氛與教師工作滿意」、「學校組織氣氛與學校效能」、「教師工作滿意與學校效能」等任一主題之相關係數值及樣本數。

（二）納入分析之研究需以教育場域為範圍，研究對象以學校的教師、教職員為主。

（三）部分研究雖然在主題的部分，符合本研究之標準，然而若其研究報告的統計使用方式，如果僅是提供典型相關、多元迴歸分析、結構方程式等量化分析數值，而未在研究報告中提供 Pearson 相關數值等，則予以刪除。

### 二、資料編碼與評分者信度

本研究以各篇作者、出版年代、學校類型、研究地區、樣本數、皮爾森積差相關係數等進行編碼，作為資料編碼及評分者信度的基準。在評分者信度的部分，研究者敦請一位了解 Comprehensive Meta-analysis 3.0 軟體操作的研究生進行協助，在各自完成編碼之後，共同確認編碼結果，對於有異議之處重新討

論，編碼一致性達 88%以上，為使研究結果更為周延，在編碼完成之後，研究者請一位熟悉三個變項研究的學者進行檢視。

### 三、資料分析

#### （一）效果量之判斷標準

效果量（Effect Size, ES）是衡量自變量與因變量關聯強度的指標，其數值與樣本數與統計顯著性無關，效果量可以增進研究結果的理解，能協助學者進行後續的整合分析彙整個別研究之結果（Chen et al., 2020; Kelley & Preacher, 2012）。在後設分析的部分，本研究使用 Comprehensive Meta-analysis 3.0 統計軟體，登錄各篇研究的相關係數、樣本數、相關方向等資料，效果量的判斷標準為參考 Cohen（1988）所提的標準， $r$  為 .10 以下時，表示低效果量； $r$  在 .30 時，表示中效果量； $r$  超過 .50 以上，表示高效果量。

#### （二）結構方程模式分析

本研究使用 Amos 24.0 進行結構方程模式分析，依據吳明隆（2009）對於飽和模式（Saturated model）的見解，假設模型中所有待估計的參數正好等於共變異數矩陣中的元素，假設建構模型中有  $p$  個外因觀察變項、 $q$  個內因觀察變項，則所形成的共變異數中獨特元素的總數  $= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1)$  個，若是模型界定中所估計的參數個數  $k$  剛好  $= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1)$  個，則形成唯一解，此種情形會造成模型的自由度為 0，卡方值為 0，變成「剛好識別」（just identified model）的模式，假設模型與資料之間形成適配。本研究的變項個數為 3，待估計的自由參數個數為 6，相關矩陣中不重複的元素個數  $([3*(3+1)]/2=6)$  與待估計的自由參數個數是相等的，因此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。

### 肆、結果與討論

在資料篩選之後，本研究共計 66 筆相關研究數值列入分析，以下說明研究結果：

## 一、學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之研究彙整

### （一）學校組織氣氛與教師工作滿意的編碼結果

由表 1 可以發現，學校組織氣氛與教師工作滿意的相關研究共計 27 筆，研究對象以國小為居多，有 16 筆，其次為國中有 6 筆，幼兒園有 4 筆，高中有 1 筆。研究地區為單一縣市的有 19 筆、跨縣市的有 8 筆。樣本數介於 130~615 之間；相關係數介於 .260~.804 之間。

### （二）教師工作滿意與學校效能的編碼結果

在教師工作滿意與學校效能的相關研究有 12 筆，研究對象以國小為最多，有 7 筆，再者為國中有 3 筆，高中職有 1 筆，完全中學有 1 筆。研究地區為單一縣市的有 6 筆、跨縣市的有 6 筆。樣本數介於 163~1043 之間；相關係數介於 .570~.889 之間。

### （三）學校組織氣氛與學校效能的編碼結果

就學校組織氣氛與學校效能的相關研究，符合篩選條件的有 27 筆，研究對象國小有 15 筆，國中有 10 筆，完全中學有 1 筆，特教學校有 1 筆。研究地區為單一縣市的有 20 筆、跨縣市的有 7 筆。樣本數介於 278~826 之間；相關係數介於 .338~.803 之間。

表 1  
編碼結果摘要表

學校組織氣氛與教師工作滿意					
編號	作者（年代）	學校類型	研究地區	樣本數	相關係數
A01	翁雪瑜（2020）	國小	金門縣	305	.288
A02	陳棟樑等人（2020）	國小	宜蘭縣	398	.776
A03	吳佩珊（2019）	幼兒園	彰化縣	187	.376
A04	趙彼得（2019）	國小	雲林縣	420	.345
A05	范鈺雯（2018）	幼兒園	新北市	151	.680
A06	王翠萍（2017）	國小	臺南市	273	.804
A07	陳文壽（2017）	幼兒園	高雄市	501	.590
A08	許江雲（2016）	國中	桃園市	192	.746
A09	陳思遠（2016）	國小	彰化縣	370	.708
A10	林宣耀（2015）	國小	雲林縣、嘉義縣 嘉義市、臺南市	504	.720
A11	許曼珊（2014）	幼兒園	新北市、臺中市 高雄市	391	.765

（續）

學校組織氣氛與教師工作滿意					
A12	蔡惠凌（2014）	國中	臺南市、高雄市 屏東縣市、臺東縣市	366	.428
A13	王仲瑜（2013）	國中	新北市	174	.620
A14	陳怡如（2013）	國小	新北市三峽地區	345	.481
A15	陳怡婷（2013）	國小	屏東縣	426	.690
A16	鄭雅穗（2013）	國中	高雄市	278	.441
A17	邱靜怡（2012）	國小	桃園縣	364	.395
A18	何佳津（2011）	國小	雲林縣	250	.260
A19	許妃貞（2011）	國小	高雄縣、高雄市	289	.370
A20	陳玲慧（2011）	國小	桃園縣	615	.510
A21	郝文娟（2009）	國中	臺中縣	267	.263
A22	劉金萍（2009）	國小	臺北市	130	.690
A23	陳立人（2007）	國小	屏東縣	413	.396
A24	劉耀榮（2007）	國中	臺中縣、臺中市 彰化縣、南投縣 雲林縣	508	.591
A25	梁馨文（2005）	高中	臺北縣、臺北市 基隆市、桃園縣 新竹 縣、新竹市	264	.680
A26	黃金茂（2005）	國小	高雄縣、屏東縣	546	.465
A27	賴怡卉（2003）	國小	雲林縣、嘉義縣 嘉義市	442	.448
教師工作滿意與學校效能					
B01	馮佳怡（2020）	國中	全臺灣	956	.686
B02	陳木柱（2016）	高中	全臺灣	1043	.754
B03	余政達（2013）	國小	高雄市	370	.711
B04	楊振明（2011）	國中	高屏地區	513	.570
B05	蔡致遠（2011）	國小	臺中縣、臺中市	513	.830
B06	林明貴（2009）	完全中學	臺北市	163	.760
B07	傅韶華（2009）	國中	花蓮縣	214	.728
B08	施懿倩（2008）	國小	雲林縣、嘉義縣	410	.889
B09	黃建峯（2008）	國小	雲林縣、嘉義縣	330	.780
B10	鄒惠生（2007）	國小	桃園縣	221	.880
B11	陳月滿（2006）	國小	臺北縣	617	.740
B12	胡素華（2004）	國小	臺東縣	495	.701
學校組織氣氛與學校效能					
C01	袁建銘（2017）	國中	高雄市	592	.710

（續）

學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能關係之後設分析

學校組織氣氛與學校效能					
C02	王信智 (2016)	國中	新北市	384	.365
C03	吳昌諭 (2016)	國中	新竹縣、新竹市 苗栗縣	582	.488
C04	許家睿 (2016)	國中	高雄市	512	.680
C05	葉孟莉 (2016)	國小	基隆市	528	.527
C06	楊玲鳳 (2015)	國小	臺南市	517	.686
C07	魏美怡 (2015)	國小	宜蘭縣	339	.737
C08	蘇銘勳 (2015)	國小	雲林縣、嘉義縣 臺南市	402	.410
C09	周淑婷 (2014)	國中	高雄市	590	.780
C10	陳燕玲 (2014)	國小	苗栗縣	428	.656
C11	陳昱宣 (2013)	國中	宜蘭縣	351	.662
C12	陳浩銘 (2013)	國小	屏東縣	441	.398
C13	薛繼明 (2013)	國小	基隆市	407	.533
C14	陳姿吟 (2012)	國中	臺北市	516	.629
C15	王政智 (2011)	完全中學	高雄市	387	.512
C16	張貴霖 (2011)	國小	雲林縣	278	.338
C17	蘇美娟 (2010)	國中	臺中縣、臺中市 苗栗縣、彰化縣 南投縣、雲林縣	448	.348
C18	徐俊祺 (2009)	國小	桃園縣	631	.610
C19	傅如瑛 (2009)	國小	桃園縣	637	.388
C20	葉惠文 (2009)	國中	臺中縣、臺中市 苗栗縣、彰化縣 南投縣、雲林縣	502	.559
C21	黃柏創 (2008)	國中	臺中縣、臺中市 彰化縣、南投縣 雲林縣	422	.731
C22	林淑真 (2007)	國小	高雄縣	533	.803
C23	林貴芬 (2006)	國小	高雄市	826	.688
C24	許清福 (2006)	國小	臺中縣	746	.570
C25	劉妙珍 (2006)	國小	嘉義縣、嘉義市	327	.506
C26	張嘉王 (2004)	特教學校	全臺灣	338	.740
C27	姜智武 (2001)	國小	桃園縣	505	.550

註：研究者整理。

## 二、研究結果

### （一）學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之後設分析結果

學校組織氣氛與教師工作滿意之間的效果量為 .561，從表 2 中可知，信賴區間介於 .494 至 .622（不含 0），依照 Cohen（1988）的判斷標準，可知學校組織氣氛與教師工作滿意的關係具有顯著相關及高度效果量。 $Q_T = 546.827$  ( $p < .001$ ) 表示效果量之間具有變異性，需要進行調節變項之探究。

選擇學校類型作為調節變項之探究，由於在高中的部分，僅梁馨文（2005）一筆，因此在調節變項時未納入學校類型分析。研究結果發現  $Q_B = .853$  ( $p > .05$ )，可知學校類型在學校組織氣氛與教師工作滿意之間並沒有產生調節作用，再檢視幼兒園 (.450 ≤ .623 ≤ .751)、國小 (.451 ≤ .548 ≤ .631)、國中 (.392 ≤ .531 ≤ .647) 等兩組的加權平均效果量之 95% 信賴區間互有重疊，表示學校類型對於學校組織氣氛與教師工作滿意不具有調節效果。出版偏誤的 Fail-Safe N = 4544，數值高於 Rosenthal（1991）建議的  $5k+10 = 145$ ，表示需有 4,544 篇效果量未達顯著的研究結果才能推翻，可見受出版偏誤的影響極小。

其次，觀之教師工作滿意與學校效能之間的后設分析結果，效果量為 .765，在 95% 的信賴區間的部分介於 .712 至 .810 之間，顯示教師工作滿意與學校效能之間具有顯著的正相關，且有高度效果量。同質性考驗  $Q_T = 220.563$  ( $p < .001$ ) 顯示效果量之間具有變異性，進一步使用調節變項進行分析，由於陳木柱（2016）的研究對象為高中，林明貴（2009）的研究對象為完全中學，因此這兩筆未納入調節變項分析。在調節變項分析得知  $Q_B = 7.270$  ( $p < .01$ )，表示學校類型可能影響教師工作滿意與學校效能，檢視學校類型的信賴區間，發現國小 (.736 ≤ .802 ≤ .852)、國中 (.570 ≤ .664 ≤ .740)，兩組平均效果量的 95% 信賴區間，數值互有重疊，可知兩組的教師工作滿意與學校效能之關聯強度並沒有太大差異。出版偏誤的 Fail-Safe N = 5890，數值高於 Rosenthal（1991）建議的  $5k+10 = 70$ ，必須有 5,890 篇效果量未達顯著的研究結果，才有可能推翻，因此研究結果受到出版偏誤的影響極小。

學校組織氣氛與學校效能的關係探討，研究結果的效果量為 .595，95% 的信賴區間介於 .541 至 .645 之間，顯示學校組織氣氛與學校效能之間具有顯著的正相關，為高度效果量。同質性考驗  $Q_T = 570.885$  ( $p < .001$ ) 顯示效果量之間具有變異性，需要使用調節變項做進一步了解。在調節變項的部分，王政智（2011）一筆的研究對象為完全中學，張嘉王（2004）一筆的研究對象為特教學校，此

兩筆未納入調節變項分析。研究結果  $Q_B = .393$  ( $p > .05$ )，表示學校類型對於學校組織氣氛與學校效能之間沒有產生調節作用，檢視國小 ( $.502 \leq .577 \leq .643$ )、國中 ( $.517 \leq .613 \leq .694$ ) 等學校類型的結果，發現兩組的 95% 信賴區間數值是互有重疊的情形，顯示學校類型並未產生調節變項之效果。

就出版偏誤的部分，Fail-Safe  $N = 4985$ ，數值高於 Rosenthal (1991) 建議的  $5k+10 = 145$ ，表示需有 4,985 篇效果量未達顯著的研究結果，才可能推翻此結果，爰此，出版偏誤的影響極小。

**表 2**  
後設分析摘要表

研究主題	$k$	$N$	$\bar{r}$	95%CI		$Q_T$	$Q_B$
				LL	UL		
學校組織氣氛*教師工作滿意 學校類型	27	9369	.561	.494	.622	546.827***	.853
國中	6	1785	.531	.392	.647		
國小	16	6090	.548	.451	.631		
幼兒園	4	1230	.623	.450	.751		
教師工作滿意*學校效能 學校類型	12	5845	.765	.712	.810	220.563***	7.270**
國中	3	1683	.664	.570	.740		
國小	7	2956	.802	.736	.852		
學校組織氣氛*學校效能 學校類型	27	13169	.595	.541	.645	570.885***	.393
國中	10	4899	.613	.517	.694		
國小	15	7545	.577	.502	.643		

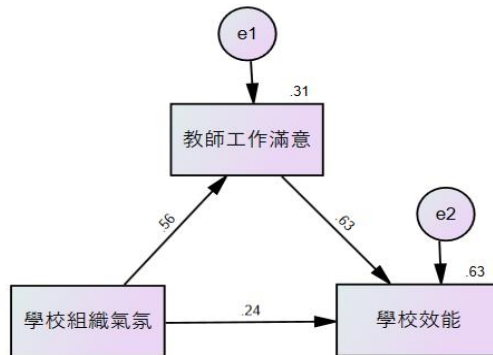
\*\*\* $p < .001$

## (二) 學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能關係之驗證結果

本研究使用變項之間的相關係數，採用隨機效果的加權平均數值，建立相關矩陣，進行學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之關係模式驗證，因此計算「學校組織氣氛與教師工作滿意」、「教師工作滿意與學校效能」及「學校組織氣氛與學校效能」三個研究主題的調和平均數，分別為 296、363 與 457，根據 Viswesvaran 與 Ones (1995) 的建議，再取三個數值的調和平均數為 361，以此作為模式驗證分析之樣本數。

圖 1

學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之路徑關係



從表 3 的考驗結果，可知學校組織氣氛與教師工作滿意之間的關係達顯著水準，效果量  $\gamma = .561$ ，學校組織氣氛與學校效能的關係達顯著水準，效果量  $\gamma = .242$ ，教師工作滿意對學校效能之效果量  $\beta = .629$ ，亦達顯著水準，預測教師工作滿意及學校效能之標準化參數估計值，數值皆達顯著水準。

表 3

考驗結果

參數	標準化參數估計值	標準誤	t 值
學校組織氣氛→教師工作滿意	.561	.044	12.858***
教師工作滿意→學校效能	.629	.039	16.147***
學校組織氣氛→學校效能	.242	.039	6.210***
e1	.315	.051	13.416***
e2	.625	.028	13.416***

\*\*\* $p < .001$ 

表 4

模式效果摘要表

變項關係	直接效果	間接效果	全體效果
學校組織氣氛→教師工作滿意	.561	-	.561
教師工作滿意→學校效能	.629	-	.629
學校組織氣氛→學校效能	.242	.353	.595

表 4 為學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能的效果摘要表，發現學校組織氣氛對教師工作滿意具有顯著效果，效果量為 .561，教師工作滿意對學校效能的效果量為 .629，學校組織氣氛對學校效能的直接效果量為 .242，間接效果為 .353，可知學校組織氣氛藉由教師工作滿意對學校效能產生的整體效果量為 .595。

### 三、討論

本研究透過後設分析的效果量，探究學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之間的關聯，學校組織氣氛與教師工作滿意之間的效果量為 .561，表示學校組織氣氛與教師工作滿意之間有正向關係，研究結果與林俊瑩等人（2009）、陳棟樑等人（2020）、Edinger 和 Edinger（2018）、Malinen 及 Savolainen（2016）的研究結果相符合，學校組織氣氛對於教師工作滿意之間具有正向的影響。在學校組織氣氛與學校效能之間的效果量為 .595，顯示兩者之間具有緊密關係，學校組織氣氛可以提升學校效能，研究結果與相關文獻相似（紀惠英等人，2018；袁建銘，2017；陳昱宣，2013；蘇美娟，2010；Zakrzewski, 2013）。教師工作滿意與學校效能的效果量為 .765，可見教師工作滿意與學校效能具有正相關，教師的工作滿意度愈高，有助於促進整體學校效能，研究結果與沈進成等人（2006）、馮佳怡（2020）、Cavicchia 與 Sarnacchiaro（2022）、Erarslan（2021）的研究不謀而合。

其次，由於同質性考驗  $Q_T$  的部分，學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之間的關係都呈現顯著情形，因此使用調節變項做進一步的探究，研究結果顯示學校組織氣氛與教師工作滿意、學校組織氣氛與學校效能（表 2），學校類型皆未產生顯著差異，因此學校類型不具有調節變項的作用。在教師工作滿意與學校效能的部分，雖然學校類型的同質性考驗  $Q_B$  值達顯著，然而觀之國中組、國小組的 95%信賴區間互有重疊，表示兩組的差異相近，學校類型並無法成為教師工作滿意與學校效能的調節變項。在學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之間的模式驗證，「學校組織氣氛→教師工作滿意」、「教師工作滿意→學校效能」與「學校組織氣氛→學校效能」的路徑效果量皆達顯著水準，證實三個變項之間的關係有其關聯。

本研究藉由後設分析結果，發現學校組織氣氛與教師工作滿意之間具有高度的效果量，效果量為 .561，學校組織氣氛與學校效能具有高度的效果量，效果量為 .595，教師工作滿意與學校效能之間亦呈現高度的效果量，效果量為 .765，從兩兩變項關係的後設分析結果發現，效果量的數值很高，爰此證實學校組織氣氛、教師工作滿意及學校效能之間的關係，亦可說明學校組織氣氛無論是對於教師個人的工作滿意，或是學校效能的展現，都具有相當的重要性。再者，本研究使用學校類型作為調節變項探討，研究發現學校類型並未產生調節作用，關於調節變項的部分，仍待後續研究了解與關注。

本研究以結構方程模式進行學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能關係之間的驗證，研究發現學校組織氣氛可透過教師工作滿意影響學校效能。有鑑於此，學校組織氣氛的營造有其重要性，當組織氣氛呈現融洽氛圍，可以促進教師教學之間的合作與支持，學校在營造組織氣氛的策略上，行政管理層級宜善用溝通技巧，精進自身的領導力，在政策的宣導或是學校參與教育部、教育局等相關研究計畫的執行，應避免由上而下的指令傳達與分派方式，建議能夠在推動執行之前，優先與教師進行對話。此外，學校應重視與教師同仁之間的情感交流，透過教師專業社群活動或是課餘時間，行政團隊可以積極參與同仁活動，由此活動中的互動交流了解教師的想法，減緩教師與行政之間的隔閡，有助於提升教師的工作滿意。就整體學校發展而言，當學校的組織氛圍呈現信任、支持及友善的環境，能夠促進教師們之間更願意合作、分享及對話，有利於學校組織的發展及運作，更能提升學校效能。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### （一）學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之關係具有正向關聯

本研究在後設分析結果發現學校組織氣氛與教師工作滿意之間具有正向效果（ $\bar{r} = .561$ ），學校組織氣氛與學校效能之間具有正向效果（ $\bar{r} = .595$ ），教師工作滿意與學校效能之間具有正向效果（ $\bar{r} = .765$ ），三個變項之間的效果量均達 Cohen（1988）判斷標準的高度效果。

#### （二）學校組織氣氛藉由教師工作滿意可預測學校效能

本研究發現學校組織氣氛對於教師工作滿意具有預測力，學校組織氣氛對於學校效能有其預測力，教師工作滿意對於學校組織氣氛及學校效能之間具有中介之效果。

#### （三）學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之關係模式獲得驗證

本研究使用 MASEM 方法對於學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之關係進行驗證，研究結果顯示三者之間的關聯度緊密，關係可以獲得支持。

## 二、建議

### （一）學校宜營造正向優質的組織氣氛

由研究結果發現學校組織氣氛對於教師工作滿意以及學校效能，皆會帶來影響。因此建議學校營造溫馨且支持教師的環境，讓教師在工作中獲得認同及尊重，讓教師可以獲得成就感，有助於教師工作滿意度的提升。

### （二）教師的工作滿意度值得關注

研究結果證實教師工作滿意是學校組織氣氛與學校效能之間的重要變項，因此建議學校可以適度的關注教師的工作表現，尤其在教改壓力的驅使之下，教師可能備感壓力，學校不妨給予教師支持的後盾，肯定教師的付出並給予適當的嘉許，提升教師工作滿意。

### （三）調節變項之探究

本研究採用學校類型進行調節變項的探究，然而研究結果發現學校類型並非是學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能三者之間關係的調節變項，建議後續研究在調節變項的部分宜再進行思考，例如：學校規模、教師職位等。本研究藉由後設分析結合結構方程模式的方法，探討學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能之關係，受限於資料的限制，因此並未對學校組織氣氛、教師工作滿意與學校效能的各自構面進行探究，此部分仍待未來累積更多的文獻資料，對於整體的模型有更全貌的理解。

## 參考文獻

（標註\*為納入後設分析計算之文獻）

- \*王仲瑜（2013）。新北市國中特教教師學校組織氣氛與工作滿意度之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣師範大學。
- \*王信智（2016）。新北市國民中學教師知覺學校組織公平、組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 王政智（2011）。高雄市立完全中學組織溝通、學校組織氣氛與學校效能之研究〔未出版之碩士論文〕。國立高雄應用科技大學。
- \*王翠萍（2017）。臺南市公立國民小學學校組織氣氛與教師工作滿意度及工作投入關係之研究〔未出版之碩士論文〕。亞洲大學。
- \*何佳津（2011）。雲林縣國民小學組織氣氛、教師工作滿意度與教師組織承諾之研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- \*余政達（2013）。分布式領導、溝通行為、教師工作滿意度與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立屏東教育大學。
- \*吳佩珊（2019）。彰化縣公立教保服務人員組織公民行為、組織氣氛與工作滿意度之相關研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- \*吳昌諭（2016）。竹苗區國民中學校長願景領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 吳明隆（2009）。結構方程模式：AMOS 的操作與應用。五南。
- 吳清山（2003）。學校效能研究：理念與應用。**臺灣教育**，619，2-13。
- 吳清山（2006）。教育行政的倫理面向。載於謝文全（主編），**教育行政學：理論與案例**（頁 71-95）。五南。
- 吳清山、林天祐（2005）。**教育新辭書**。高等教育。
- 沈進成、楊琬琪、郭振生（2006）。內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究－以台南地區國民小學為例。**人力資源管理學報**，6（1），47-74。
- \*周淑婷（2014）。高雄市國中教師知覺校長道德領導行為與學校組織氣氛及學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學。
- 林和春、康惠雅（2015）。國民小學校長創新領導與組織氣候關係之研究－以桃園市為例。**臺灣教育評論月刊**，4（11），194-220。

- 林明貴（2009）。臺北市立完全中學教師工作滿意度與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。元智大學。
- 林金穗、鄭彩鳳、吳慧君（2012）。教師知識慣性、學校組織學習與學校效能關係之研究：以高雄市國小為例。臺北市立教育大學學報，43（2），55-85。
- 林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔（2009）。工作特性、組織氣氛對學前教師工作滿意度與工作倦怠的影響：以花蓮地區為例。教育與多元文化研究，1，217-258。
- \*林宣耀（2015）。國小校長服務領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之關係研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- \*林淑真（2007）。國小行政人員團隊學習、學校組織氣氛與行政效能關係之研究—以高雄縣為例〔未出版之碩士論文〕。國立屏東教育大學。
- \*林貴芬（2006）。高雄市國民小學本位管理、組織氣氛和學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學。
- 邱從益（2005）。組織氣氛與學校經營。學校行政雙月刊，36，71-86。
- \*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。
- \*姜智武（2001）。國民小學校長溝通行為、學校組織氣氛與學校效能關係之研究：以桃園縣為例〔未出版之碩士論文〕。臺北市立師範學院。
- \*施懿倩（2008）。雲嘉地區國民小學教師參與決定、工作滿意度與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- 紀惠英、胡中平、范熾文（2018）。國小女性校長領導風格與學校組織氣氛之相關研究。學校行政雙月刊，116，1-21。
- \*胡素華（2004）。台東縣國民小學校長溝通行為、教師工作滿意與學校組織效能之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺東大學。
- \*范鈺雯（2018）。新北市國民小學附設幼兒園教保服務人員知覺的組織氣氛與工作滿意度之研究〔未出版之碩士論文〕。淡江大學。
- \*郁文娟（2009）。國民中學學校組織氣氛與教師工作滿意度之關係研究—以台中縣為例〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。
- 孫俊傑、龔心怡（2010）。國民中學兼任行政職務教師情緒勞務、教師自我效能與學校效能關係之研究。彰化師大教育學報，18，29-62。
- \*徐俊祺（2009）。桃園縣國民小學組織氣氛與學校效能之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺北教育大學。

- \*翁雪瑜（2020）。金門縣國民小學組織氣氛與教師工作滿意度之研究〔未出版之碩士論文〕。銘傳大學。
- 袁建銘（2017）。高雄市國民中學校長分布式領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學。
- \*張貴霖（2011）。雲林縣國民小學校長家長式領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- 張嘉王（2004）。特殊教育學校組織氣氛與學校效能之研究〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。
- 張韶蘭、黃靖文（2016）。以價值共創觀點探討互動行銷與學校效能關係之研究。行銷評論，13（4），451-475。
- 梁馨文（2005）。綜合高中校長領導行為、學校組織氣氛及教師工作滿意度關係之研究－以台灣北部六縣市為例〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣科技大學。
- \*許妃貞（2011）。國小主管領導風格與教師組織氣氛、工作滿意度的相關研究〔未出版之碩士論文〕。樹德科技大學。
- \*許江雲（2016）。桃園市國民中學學校組織氣氛與教師工作滿意度之研究〔未出版之碩士論文〕。中華大學。
- \*許家睿（2016）。高雄市國中校長僕人領導、組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學。
- \*許曼珊（2014）。教保員工作特性、組織氣氛與工作滿意度之相關研究－以新北市、臺中市、高雄市公立國小附設幼兒園為例〔未出版之碩士論文〕。朝陽科技大學。
- \*許清福（2006）。國民小學行政人員知識管理、組織氣氛與行政效能關係之研究－以台中縣為例〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。
- 郭怡慧、蕭佳純（2011）。國中教師之工作壓力及職業倦怠之關係探討－工作自主的調節效果。學校行政雙月刊，76，47-64。
- \*陳文壽（2017）。高雄市幼兒園教育人員知覺組織氣氛與工作滿意度關係之研究〔未出版之碩士論文〕。正修科技大學。
- \*陳月滿（2006）。臺北縣國民小學兼任行政職務教師工作滿意度與學校效能之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺北教育大學。
- 陳木柱（2016）。公立高級中等學校校長轉型領導、教師專業承諾、教師工作滿意與學校效能關係之研究〔未出版之博士論文〕。國立彰化師範大學。

- \*陳立人（2007）。屏東縣國小學校組織氣候與教師工作滿意度、家長參與動機之相關研究〔未出版之碩士論文〕。國立屏東教育大學。
- \*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。
- \*陳怡婷（2013）。屏東縣偏遠地區國民小學教師之工作認同、工作滿意度與學校組織氣氛之關係探討〔未出版之碩士論文〕。國立屏東教育大學。
- \*陳姿吟（2012）。臺北市國中校長服務領導與學校組織氣氛、學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學。
- \*陳思遠（2016）。組織氣氛與工作滿意度之研究－以彰化縣國小教師為例〔未出版之碩士論文〕。康寧大學。
- 陳昱宣（2013）。宜蘭縣國民中學學校組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣師範大學。
- \*陳玲慧（2011）。桃園縣國民小學學校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。
- \*陳浩銘（2013）。國民小學教師組織氣氛與學校效能關係之研究－以屏東縣為例〔未出版之碩士論文〕。美和科技大學。
- 陳棟樑、陳俐文、郭育伶（2020）。宜蘭縣國民小學教師職務分配公平知覺、學校組織氣氛與工作滿意度關係之研究。兩岸職業教育論叢，4（1），21-31。
- 陳瑋婷、蕭金土（2012）。寫作教學介入實驗效果之後設分析。教育研究學報，46（1），21-41。
- \*陳燕玲（2014）。苗栗縣國民小學學校組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。大葉大學。
- \*傅如瑛（2009）。桃園縣國民小學組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺北教育大學。
- \*傅韶華（2009）。花蓮縣國民中學教師工作滿意度與學校效能之研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- 馮佳怡（2020）。國中校長空間領導、教師工作滿意度與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學。
- \*黃金茂（2005）。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〔未出版之碩士論文〕。國立屏東師範學院。
- \*黃建峯（2008）。校長領導風格、教師工作滿意度與學校效能之相關研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。

- \*黃柏創（2008）。國民中學教師知覺校長轉型領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究－以中部五縣市為例〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。
- 黃義良、王怡又（2018）。學校行銷與學校效能關聯之探討：採後設分析結合結構方程模式之驗證。嘉大教育研究學刊，40，63-98。
- 黃寶園（2009）。工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究：統合分析取向。教育心理學報，40（3），439-461。
- \*楊玲鳳（2015）。國民小學教師知覺校長真誠領導與學校效能關係之研究－以學校組織氣氛為中介變項〔未出版之碩士論文〕。國立臺南大學。
- \*楊振明（2011）。國中校長僕人領導、教師工作滿意與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學。
- \*葉孟莉（2016）。基隆市國民小學學校組織氣氛與學校行政效能之相關研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺北教育大學。
- \*葉惠文（2009）。國民中學校長領導權力運用、學校組織氣氛與學校效能關係之研究－以中部地區六縣市為例〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。
- \*鄒惠生（2007）。桃園縣國民小學學校效能與教師工作滿意度關係之研究〔未出版之碩士論文〕。元智大學。
- 趙志揚（2002）。學校效能研究。載於張銀富（主編），學校行政－理論與應用（頁 281-323）。五南。
- \*趙彼得（2019）。雲林縣國民小學學校組織氣氛與教師工作滿意之研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- \*劉妙珍（2006）。國民小學組織氣氛與組織效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- \*劉金萍（2009）。臺北市國民小學學校組織氣氛與體育組長工作滿意度之相關研究〔未出版之碩士論文〕。臺北市立體育學院。
- \*劉耀榮（2007）。國民中學校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之相關研究〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。
- \*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。
- \*蔡惠凌（2014）。學校組織氣氛、教師工作滿意及退休制度變革對退休態度影響之研究〔未出版之碩士論文〕。樹德科技大學。

- \*鄭雅穗（2013）。學校組織氣氛、教師工作滿意度與教師組織公民行為之研究－以高雄市立國民中學為例〔未出版之碩士論文〕。正修科技大學。
- 鄭燕祥（2006）。教育範式轉變－效能保證。高等教育。
- \*賴怡卉（2003）。國民小學學校組織氣氛、組織溝通與教師工作滿意之研究〔未出版之碩士論文〕。國立嘉義大學。
- 戴志璫、洪惠娟、張美瑤、陳信宏（2019）。學校組織氣氛與教師自我效能關係之研究－以高雄市立國民中學為例。數據分析，14（1），49-72。
- \*薛繼明（2013）。基隆市國民小學教師知覺組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。臺北市立教育大學。
- 謝文全（2018）。教育行政學。高等教育。
- \*魏美怡（2015）。宜蘭縣國民小學學校組織氣氛與學校效能關係之研究〔未出版之碩士論文〕。佛光大學。
- 蘇美娟（2010）。教師知覺國民中學校長魅力領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究－以中部六縣市為例〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。
- 蘇船利、黃毅志（2011）。教師間氣氛、校長領導風格、教師教學制控信念與教師工作滿意度關係之研究－以臺東縣國民中學為例。屏東教育大學學報－教育類，36，399-430。
- 蘇銘勳（2015）。國民小學校長正向領導與學校效能相關之研究－以教師組織承諾與學校組織氣氛為中介變項〔未出版之博士論文〕。國立嘉義大學。
- Chen, L. T.、丁麒文、謝承佑、陳奕凱、江宇珊、黃思婧、楊同榮、鄭澈、劉佩艷、彭昭英（2020）。效果量在臺灣心理與教育期刊的應用：回顧與再思。中華心理學刊，62（4），553-592。
- Aypay, A., Taş, A., & Boyacı, A. (2012). Teacher perceptions of school climate in elementary schools. *New Educational Review*, 29(3), 227-238.
- Bailey, S. S. (2002). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as perceived by branch campus executive officers in multi-campus community college system* [Unpublished master's thesis]. Florida University.
- Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2020). Effective schools 10 years on: Factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness. *School Effectiveness & School Improvement*, 31(2), 266-288.
- Bronfenbrenner, U. (2002). *La ecología del desarrollo humano: Experimentos en entornos naturales y diseñados* [The ecology of human development:

- Experiments in natural and engineered environments]. Paidoïs.
- Cavicchia, C., & Sarnacchiaro, P. (2022). A multi-group higher-order factor analysis for studying the gender-effect in teacher job satisfaction. *METRON*, 80, 23-38.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dinham, S., & Scott, C. (1998). A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 362-378.
- Edinger, S. K., & Edinger, M. J. (2018). Improving teacher job satisfaction: The roles of social capital, teacher efficacy, and support. *The Journal of Psychology*, 152(8), 573-593.
- Erarslan, A. (2021). The role of job satisfaction in predicting teacher emotions: A study on English language teachers. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(2), 192-205.
- Gálvez-Nieto, J. L., Paredes, F., Trizano-Hermosilla, I., Polanco-Levican, K., & Tereucán-Angulo, J. (2021). Adaptation and validation of the authoritative school climate survey in a sample of Chilean adolescents. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-9.
- Glover, D., & Coleman, M. (2005). School culture, climate and ethos: Interchangeable or distinctive concepts? *Journal of In-Service Education*, 31(2), 251-272.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1966). The organizational climate of schools. In A.W. Halpin (Eds.), *Theory and research in administration* (pp. 131-252). Macmillan.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hoy, W. K., & Clover, S. I. R. (1986). Elementary school climate: A revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 124-143.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Hoffman, J., Sabo, D., & Bliss, J. W. (1996). The organizational climate of middle schools: The development and test of the OCDQ-RM. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 41-59.

- Kelley, K., & Preacher, K. J. (2012). On effect size. *Psychological Methods*, 17, 137-152.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331-348.
- Malinen, O. P., & Savolainen, H. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behaviour management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*, 60, 144-152.
- 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.
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Behtash, E., & Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the Iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7(1), <https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research* (Rev. ed.). Sage Publications.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J., & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children*. Open Books.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71-97.
- Turan, S. (2002). Organizational climate and organizational commitment: A study of human interaction in Turkish public schools. *Educational Planning*, 14(2), 20-30.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1995). Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equation modeling. *Personnel Psychology*, 48, 865-885.

Zakrzewski, V. (2013, August 21). *How to create a positive school climate*.  
[http://greatergood.berkeley.edu/article/item/how\\_to\\_create\\_a\\_positive\\_school\\_climate](http://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_to_create_a_positive_school_climate)

# **A Meta-analysis of the Relationship between the Organizational Climate of Schools, Teachers' Job Satisfaction, and School Efficacy**

Ling-Hui Su<sup>1</sup>

## **Abstract**

Studies focused on a range of issues about the relationship between the organizational climate of schools, teachers' job satisfaction, and school efficacy have drawn considerable attention of educators in recent years. With an aim to add to a body of existing literature, this study conducts MASEM to explore how the three factors interplay at educational venues. First of all, this study examined a total of 66 research reports that were published between January 2001 and December 2020 using meta-analysis in order to identify the relationship between the organizational climate of schools, teachers' job satisfaction, and school efficacy. According to the guidelines provided by Cohen (1988), the research findings suggest a large effect size between the following pairs of factors: the organizational climate of schools and teachers' job satisfaction, the organizational climate of schools and school efficacy, and teacher's job satisfaction and school efficacy. Secondly, this study uses SEM models to scrutinize the relationship between the organizational climate of schools, teachers' job satisfaction and school efficacy. The research results revealed that school climate can affect its institutional efficacy through teachers' job satisfaction. Lastly this study proffers suggestions for the reference of future researchers.

**Keywords: The Organizational Climate of Schools, Teachers' Job Satisfaction, Functions of Schools, Meta-analysis**

---

<sup>1</sup> Postdoctoral Research Fellow, Department of Educational Management, National Taipei University of Education  
Corresponding Author: Ling-Hui Su, E-mail: vicky8103@yahoo.com.tw  
Received: 2022/04/07; Accepted: 2022/09/13  
[https://doi.org/10.6618/HSSRP.202312\\_17\(4\).1](https://doi.org/10.6618/HSSRP.202312_17(4).1)