國民小學學校行銷策略之探討

輔導校長：楊朝銘校長、林梅琴校長
組員：郭滿洲、黃若鈁、彭怡文、彭文貞、蔡榮哲、李逸群、王永裕、張永賢、詹鎮榮、張仕政、黃子晏、廖冠傑

壹、緒論

一、研究背景

學校是一個有組織的教育單位，經由系統的方法，被賦予提升教學品質與達成教育成效的使命。就空間而言，是知識引導和傳授的場所；就時間而言，也是經驗和智慧傳遞的殿堂。過去整個學校環境向來是穩定與平靜的，難與其他單位有所聯想，更被視為非營利組織的代表，然而隨著時代的變化、教育改革的腳步趨快、家長參與的機會增多，使得學校傳統的定位已有不同的變化。

由於整個教育形態的轉變，學校已不能如過往般墨守成規，在可供選擇性的「市場需求」與如何滿足更多家長需求的「顧客導向」的趨勢下，勢必影響學校未來的走向。尤其受到少子化的衝擊，造成國民小學經常有所謂「減班」與「招生不足」的壓力，學生人數已成為學校生存與否的必要條件，如何迎合時代的脈動，包裝學校形象以增加本身的能見度，積極爭取家長的認同，擴展學生來源，已成為國民小學的重要課題。

二、研究動機與目的

行銷觀念源自於企業界管理學而來，過去的教育人員普遍認為，「教」與「學」的品質及內涵為教育最重要的目的，對於行銷的想法認為是「標新立異」、「愛作秀」、「只會作表面功夫」等負面的印象，然而隨著時代的變遷，學校的經營面也必須有所改變。二十一世紀是行銷的時代，學校教育不再是封閉的王國，尤其在資訊科技的催化下，學校教學活動已跨出教室延伸至網路教學。當我國於民國九十一年加入 WTO 之際，學校經營型態已邁入了市場化、自由化、競爭化，學校儼然不再是一個封閉性的場域；為強化學校永續經營的生命力及競爭力，「學校行銷」的時代儼然成形。

教育是國家競爭力的重要指標之一，尤其是教育改革風起雲湧之際，在「教育鬆綁」、「學校本位管理」的理念的引導下，教育邁向多元化與市場化，學校經營之道乃強調以「顧客為中心」即以「學生為主」的教學取向，發展學校特色、強調辦學績效、提升教育服務品質，家長參與學校事務之需求呼聲越來越高，因此，如何將學校經營績效加以經營包裝「學校行銷」，讓家長充分了解學校辦學理念，進而吸引學生入學，將是未來學校經營發展的重要方向。

基於上述研究動機，本研究主要的研究目的如下：

（一）瞭解公立國民小學對學校行銷策略執行的需求程度。

（二）瞭解公立國民小學學校行銷實際運作情形及成效。

（三）瞭解公立國民小學學校行銷及所遭遇的困境。

（四）綜合依據研究結果提供教育主管單位、公立國民小學及後續研究作為參考。

三、名詞釋義

本節就本研究討論之重要名詞，說明如下：

（一）「行銷」（marketing）：

緣於企業界為達成其商業上之目的，透過有計劃有系統的方式和管道加以實施和控制，使組織能獲得最大的利益。由於一般企業常有生存危機的意識，利益上的獲得常為其組織是否能維持去下的關鍵，行銷常為利益獲得高低的重點。

（二）學校行銷策略

本研究將「學校行銷策略」一詞陳述區分為策略性行銷（strategic marketing orientation）、服務行銷（service marketing）、網際網路行銷（Internet marketing）、公共關係行銷（public relationship marketing）等四個行銷策略。

策略性行銷（strategic marketing orientation ）首先在區隔主要的市場，並針對所選定的每一個市場區隔來擬定行銷組合，以確保學校在市場上獲得成功的有效策略。

服務行銷（service marketing）為非營利行銷的一種，其行銷過程需要外部行銷（external marketing）、內部行銷（internal marketing）及互動行銷（Interactive marketing），三者相輔相成，方能順利達成行銷目的。

網際網路行銷（Internet marketing）是將傳統行銷加以網路化或數位化，其具有多元、生動、互動、整合的特性，突破傳統的行銷藩籬，強化學校行銷的魅力。

公共關係行銷（public relationship marketing）是指學校融入行銷的理念來推行公共關係，已達成學校教育目標與使命。

四、研究範圍與限制

（一）研究範圍

本研究的目的在探討國民小學學校行銷的策略、重要性、實施成效及所遭遇的困難，乃採用訪談方式獲取資料再進行文本分析之研究，並以台中市、彰化縣、雲林縣三縣市之都會、鄉村、偏遠國民小學為取樣範圍，研究對象為取樣範圍學校之校長或主任。

（二）研究限制

本研究主要採訪談資料分析之研究，因受研究者自身研究能力及主客觀因素之影響，仍不免有以下限制：

1. 主題推論限制

學校行銷策略範圍十分廣泛，本研究僅就其重要性、實施成效及所遭遇的困難做分析，因此本研究結論的分析與推論，因研究主題選取範圍而有其限制性。

2. 對象推論限制

本研究受訪對象僅限於校長或主任，不包含學校教師、組長、家長等，因此本研究結論的分析與推論，因受訪對象而有其限制性。

3. 地區推論限制

本研究以 100 學年度台中市、彰化縣、雲林縣中部三縣市的校長、主任為訪談對象，訪談資料不含其他各縣市學校，因此，最後研

究之結論與建議，只能解釋中部三縣市國民小學教育人員對學校行銷策略之現況，本研究結論如要推論到全國或其他縣市有其限制性。

4. 時間推論限制

訪談內容是中部三縣市 100 學年度時期之相關資訊，因此本研究結論如要推論到過去或未來時有其限制性。

五、資料處理

在訪談逐字稿內文的編碼中，第一個字代表蒐集資料之方式，其次依照受訪對象之學校化名與受訪問題之題號，進行訪談資料編碼。受訪對象以 A 代表職稱「受訪學校 A」，再編寫受訪問題之題號，例如「訪 A-3」，即表示受訪者是受訪學校 A，接受第 3 題訪談之內容。

貳、文獻探討

本節就學校行銷相關之文獻內容進行討論，先從學校行銷的意涵，然後探討學校行銷的重要性、學校行銷的策略及方法，最後再說明學校行銷的型態。

一、學校行銷的意涵

（一）行銷的概念：

「行銷」（Marketing）源於企業界，因其面臨的主要問題不在於商品的短缺，而是在於顧客短缺。行銷就是企業的「顧客製造部門」（customer manufacturing department），它是一門創造真正顧客價值的藝術（張振明譯，2004）。Kotler & Armstrong（ 2002）曾對行銷給予社會性的定義：「行銷」是個人或群體透過社會及管理的過程，彼此經由創造、產品或價值交換，滿足其所需要。行銷是傳統營利企業經營必要的手段，然事實上行銷並非僅適用於營利性的企業，它同時也適用於非營利性的組織或個人，行銷的目的已由營利組織擴及到非營利組織（黃俊英，2001）。

國內研究者也指出，行銷思考的角度已由單純的賣方、買方到兼

顧買賣雙方立意的系統觀點，關注的層面也由早期的企業經營擴展到地方、社會乃至國家發展的規劃，而研究的對象也由營利的經濟交易行為擴展到非營利的一般性社會交換活動（陳照明、陳春富，2002）。

（二）學校行銷的意涵

行銷作為一種交換行動，其主體是「生產者」或其「代理人」，其對象是「消費者」，而其內容則是「商品」（包含創意和服務）。所以行銷的主要目標，是要將商品成功的推銷給消費者，而且是滿足消費者的需求，使生產者與消費者各取所需（吳明清，2003）。然對學校行銷而言，學生、家長就是消費者，學校行銷的主要目標就是要將產品（課程規劃、創新教學...等）成功的推銷給消費者，進而提昇教學服務品質與辦學績效。許詩旺（ 2004）將學校行銷定義為：「將行銷觀念應用在學校，透過界定組織使命，進行情勢分析、訂定教育行銷目標、教育行銷策略和行銷控制，以達成學校目標的完整歷程」。江語珊（ 2005）認為學校行銷（school marketing）是指學校透過有系統的分析、規劃、執行與控制的管理程序，用服務與顧客（client，指學生、家長、社區等）交換，以獲得更多的資源與支持，進而塑造學校優良形象，提高辦學績效，達成學校預定之教育目標。

綜合以上研究者，本研究將學校行銷定義為學校為滿足學校、學生和家長社區之需求，經由計劃性和目的性的意圖，進行一系列行銷的策略與活動，以提昇學校經營績效、學校服務品質，進而增進學校價值的過程。

二、學校行銷的重要性及方法

由於學校的特殊角色與任務，傳統外在環境的變化對於學校的影響微乎其微，然而整個教育環境的丕變，學校已不能於圍牆內辦教育，需體認行銷的重要性，走出校園進行有計劃的行銷。然而在進行學校行銷時皆有其時空背景和需考量之處，在經濟方面，當前各級政府財政困難，規模過小的學校，在地方政府撙節經費的考量下將面臨裁廢的命運（陳劍霞，2004）。在教育改革方面，國民教育發展受後現代思潮、人文主義、實驗主義及批判主

義等學派影響，教育改革的震盪、學校本位管理、創新活潑教學及多元評量、入學制度的變革等等，在在都衝擊著學校（張明輝，1997）。故學校在講求行銷的時代中，應調整其定位，尋求其最適合之模式，將衝擊降至最低。以下先討論學校行銷的重要性，再說明學校行銷的方法。

（一）學校行銷的重要性

行銷為學校角色定位與存在價值的因素，良好的行銷策略除可將學校的價值彰顯，組織內成員的能力，也可獲得廣大社會和家長的支持，而促進學校永續發展的契機，故行銷對於學校的重要性可見一般，以下概述學校行銷的重要性（黃俊英，2001；黃義良，2002）：

1. 可提昇學校效能與效率：經由品質管理的方式，妥當整合校內資源、適當規劃人力，以使學校效能與效率達到最大。
2. 可建立學校良好形象，提升競爭力：透過發展使學校知名度提高，深植他人對學校品牌正面印象，無形中產生優於他人的價值。
3. 發展學校特色：利用學校原有之條件，發展人無我有、人有我優的特色，以建立無法輕易仿效的優勢。
4. 可凝聚成員向心力：經過團體內意見的溝通及交流，產生良性的互動模式，使學校成員間的信賴增長，而對學校產生歸屬感。
5. 可爭取家長認同與滿意度：家長的認同形成品牌口碑的流傳，也是學校再行銷的最佳工具，更勝學校對於家長的推銷。
6. 可達成學校教育目標：透過他人對學校的看法，檢視學校品質定位，精進自我價值以形成教育良善的循環目的。

（二）學校行銷的方法

學校行銷對象有學校內的成員、學生及家長，在方法上有無形和有形二種方式，其方法如下（張振明譯，2004）：

1. 無形方面：

（1）建立人力資料庫：發掘校內專長人員能力，以提昇其自我價值亦借重其專才發揚學校特色。

（2）積極辦學態度：積極辦學態度可反映在學生良好的成就與品格，亦是最佳宣傳品。

（3）營造社區良好關係：主動和善意的與社區交流，結合當地特色發展學校特色，達成資源共享同榮的結果。

（4）辦理活動：經由學校活動的舉行，加深社區和社會對學校的認識，以達行銷的效果。

（5）建立友好的公共關係：主動邀請地方人士、媒體參與學校活動，增加學校曝光率。

2. 有形方面：

（1）使用明顯宣傳物：設立電子看板、紅布條、網站，適當時機突顯學校辦學績效。

（2）建立學校識別系統：設計學校校徽，並使用在學校宣傳品上，加深他人對學校的印象。

（3）充實軟硬體設備：更新及新購教學設備，使學校在良好的設備支援下，滿足學生的需求和家長的期待。

（4）發行刊物：刊登學校現況以使他人瞭解學校情形，收錄學生作品吸引學生家長的注意。

（5）規劃良好校園環境：溫馨易於親近的校園環境，對外可增強正向的意象，對內可營造良好組織氣氛。

三、學校行銷的型態

一般來說，學校行銷的型態可以區分為策略性行銷（strategic marketing orientation）、服務行銷（service marketing）、網際網路行銷（Internet marketing）及公共關係行銷（public relationship marketing）四種行銷策略。

（一）策略性行銷（strategic marketing orientation）

Kotler & Andreasen（1996）提出策略性行銷的規劃程式（strategic marketing planning process , SMPP），將行銷規劃過程分為三個階段 --- 分析、策略、實行（江語姍，2005）。而策略性行銷為行銷策略規劃期的核心，包括市場區隔、目標市場與定位，策略性行銷為確保組織在市場上獲得成功的有效手段。然行銷者首要的步驟在區隔主要的市場區，然後選擇這些區隔中一個或多個市場，並針對所選定的每一個市

場區隔來擬定行銷組合。

（二）服務行銷（service marketing）

服務行銷為非營利行銷的一種，服務是指以勞務滿足消費者需求的交易行為，它具有「無形性」、「易逝性」、「不易標準化」與「不可分割性」（黃義良，2004）。因此其行銷過程較一般傳統外部行銷（external marketing）顯得複雜，如單靠外部行銷尚難達成學校行銷目的，尚須輔之以內部行銷（internal marketing）及互動行銷（Interactive marketing），三者相輔相成，方能順利達成組織使命。茲將三者相關內容敘述如後：

1. 外部行銷（external marketing）

學校在對外部的顧客（學生、家長、社區、上級部門、一般社會大眾…等），所從事的行銷作為稱為外部行銷，即傳統行銷組合部份。然在教改生態環境逐漸改變，在教育市場的學校行銷策略中，消費者即學生漸漸成為學校行銷體系的思考核心，學校亦針對學生學習需求，做情勢分析、擬定行銷計畫、行銷策略，加以執行和控制，以達成學校教育目標。

2. 內部行銷（internal marketing）

學校內部行銷即肯定學校同仁在組織中的存在價值與重要性，在教育市場上，內部行銷是指將學校經營理念、教育政策先行銷給內部的教職員工，將教職員工視為一個內部市場來經營，以期教育夥伴建立共同的教育價值與信念。有了共同的信念與價值觀之後，全體教職員工才會戮力於教育行銷策略的執行，進而提供高品質的服務給家長、社會大眾、實踐「互動行銷」。

依蕭富峰（1998）內部行銷法則，校內行銷具體做法如下：

（1）加強對教職員的重視與關懷：協助教師解決教學、班級經營問題、辦理教師研習及文康活動。

（2）針對教師需求與期望，妥適安排教師教學行政工作。

（3）建置雙向溝通管道，營造民主校園文化，充分溝通行銷理念。

（4）給予教師增權賦能，讓教師擁有專業自主及其相對的應負起教

學成敗之責。

（5）校長主任以身作則，激發同仁創意，建立互動支持系統。

3. 互動行銷（Interactive marketing ）

在服務行銷的過程中，顧客（學生家長）不但關心教師專業教學的知能，更在乎教師專業的服務品質。學校教職員工在教學活動中，能否直接顯現其專業能力，使學生家長信任其專業敬業精神。學校應藉由教師在職訓練或教師專業知能研習充實教職員工專業知能，強化互動行銷的目的，以提升教育服務品質。

根據學者認為內部行銷是專業服務成功的重要條件。學校在對外部的顧客，從事的行銷稱為外部行銷，對內部的顧客則從事內部行銷，而教職員工之間則透過互動行銷（Interactive marketing ）持續對家長提供優質服務（黃義良，2002）。如學校機構服務行銷金三角圖（如 2-1 圖），所以學校在落實學校行銷策略時，內部行銷必須優先於外部行銷，讓教職員工將消費者為導向或顧客為導向之理念化為本身的價值觀後，方能真心為學生家長提供優質的服務。然學校最終目的必須在外部行銷、內部行銷及互動行銷兼顧的情況下，創新服務形銷，實踐學校組織目標。

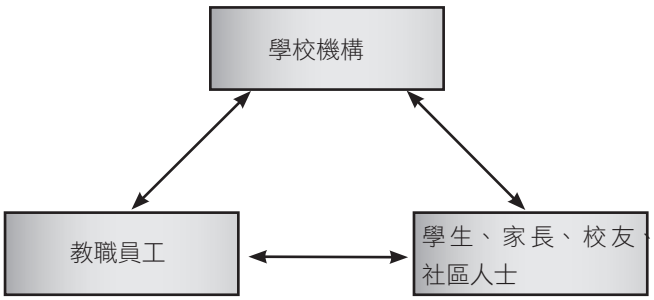

圖2-1

資料來源：修改自湯堯（2000）。**學校經營管理策略，頁313**。台北市：五南

學校由內部的成員組成，為組織形態的一種，成員對內互動的對象為學校的教師，在教學活動上的對象為學生，且對外互動的對象為家長，形成

關係緊密的三角關係（黃義良，2004）。故學校與學生和家長之間除有內部行銷和外部行銷外，學校的教職員工與家長間也存在著「互動行銷」的關係，此為學校行銷上不可忽視的三個環節。而學校行銷的意涵為學校透過有計劃及系統的方式，提升學校正面形象取得成員、學生和家長社區的認同，以增加學校存在的價值。

（三）網際網路行銷（Internet marketing）

網際網路行銷是指將傳統行銷加以網路化或數位化，網際網路的出現顛覆了人們的傳統生活節奏及價值觀念，傳統行銷制度已不足以應付快速的環境變遷，網際網路行銷市場的便利快速及沒有疆界、時間的限制，加上其多元、生動、互動、整合的特性，突破了傳統的行銷困境藩籬，尤其在資訊科技發達的今天，學校行銷應善加利用，強化學校行銷的魅力（黃俊英，2001；黃義良，2002）。根據學者專家的見解，網際網路行銷具有以下的優勢：

1. 無時空限制且成本較低廉。
2. 網路訊息具互動性可及時獲得回饋。
3. 行銷者可迅速因應市場情況在行銷組合作快速調整。
4. 網際網路上傳播資訊的變動成本幾乎為零。
5. 節約資源，符合綠色原則。

網際網路行銷為學校行銷的一環，無論是在課程規劃、教學活動或是形象行銷與家長學生的互動，將是提昇學校經營績效的最佳利器。學校網際網路行銷的具體做法如下：

1. 架設學校網站。
2. 提供師生電子信箱與師生留言版。
3. 採用電子聯絡簿。
4. 提供社區家長電子信箱，將學校訊息定期發送。
5. 與知名網站或教育專業網站連結，便於使用者連結。

（四）公共關係行銷（public relationship marketing）

公共關係已是學校組織管理的重要一環，近年來強調行銷與公共

關係結合，學校若能融入行銷的理念來推行公共關係，將有助於學校教育目標達成（陳慧玲，1992）。根據 Kotler（ 1997）企業建立顧客的層次關係，學校教師、家長及學生間的關係與策略可以分成以下五種層次（黃義良，2002）：

1. 基本行銷（basic marketing）：教師只負責教學。
2. 反應行銷（reactive marketing）：教師負責教學，並鼓勵家長有任何問題與學校聯繫。
3. 責任行銷（accountable marketing）：教師在一段時間後，主動與家長聯繫，了解家長的期望與意見。
4. 主動行銷（proactive marketing ）：學校常接觸家長，提供有關改進學童學習的建議。
5. 合夥行銷（partnership marketing）：學校教師與家長，持續和家長一起研討可幫助學童學習與成長的方法。

為了強化學校組織競爭力及提昇學校辦學績效，學校應設法與家長建立起高層次的公共關係，發展主動行銷與合夥行銷，達成學校組織使命。

參、訪談學校個案背景介紹

個案研究應尋找資訊豐富的關鍵資訊提供者、場域、或事件來進行研究，因為這些樣本能提供研究者豐富的資訊與知識，並協助研究者達成深入研究整體的目標（王文科、王智弘，2006）。有鑒於此，本研究以合目標抽樣（purposeful sampling）方式選取辦學績效優異，獲得社區地方上好評之國民小學作為研究對象。

經由與校長或學校主任聯繫，並取得受訪校長或學校主任同意後，先致電詢問並配合受訪校長或主任公餘時段，約定見面時間，以輕鬆的話題建立初步關係，期待受訪校長或學校主任在正式訪談時能暢所欲言。研究小組將每所受訪學校的基本資料，整理如下表：

學校代碼	A 校	B 校	C 校	D 校	E 校
班級數	6 班	24 班	24 班	98 班	36 班
區域特性	偏遠	都會	鄉村	都會	鄉村

A 校：位於山區的偏遠學校，目前規模為 6 班，榮獲全國創意遊學獎特優，並連續三年獲得教育部發展特色學校特優及甲等的佳績，強調主動提供社區家長學校的教育理念，以行銷的方式，結合學校教育與地方特色，讓學校走出去，以爭取更多社會資源。

B 校：位於市中心都會型學校，目前規模 24 班，曾經是近百班的大型學校，但因受少子化影響，逐年減班至現今規模，學校行銷之目的為「招生順利」。

C 校：位於鄉村型的學校，附近是眷村，目前規模 24 班，從創校之初，就確立以「雙語」教育為學校特色，而後又導入「資訊、人文、國際村」做為學校教學的願景，並依此做為行銷主軸。

D 校：位於都會型的百年老校，創校於民國前 14 年，目前規模 98 班（含藝術才能班、資優班、潛能開發班），學生 2986 人，仍為該縣規模最大的小學，歷史悠久、傳統文化淳樸，學生在各項表現（語文、音樂、體育、科展……）均有優異表現，是風評極佳的學校。

E 校：位於鄉村型的學校，目前規模 36 班，學校學區遼闊，歷史悠久，是地區的中心學校，全校教師平日善盡職責，諄諄教悔，學生天真活潑，朝氣蓬勃一團和氣。校區近鄰鄉鎮中心，環境幽雅，成為星期假日民眾遊憩中心。

肆、個案訪談問題討論與分析

一、《問題一》您覺得學校行銷重要嗎？爲什麼？

本節在於探究國民小學校長、主任在學校行銷推展的現況，包括國小推展學校行銷重點、目的及功能。先將受訪學校之訪談資料歸納整理，再進行分析，以下就訪談結果作說明。

表**4-1**

分析受訪學校學校行銷目的與功能之比較

學校代碼	行銷目的及功能
A校	1. 爭取更多社會資源 2. 讓家長了解學校的教育理念
B校	1. 因應少子化減班的壓力 2. 招生順利
C校	1. 面對招生壓力 2. 讓社區看見學校優質服務
D校	1. 因應少子化減班的壓力，積極招生 2. 增加家長對學校的認同 3. 展現辦學績效及優異表現 4. 全校都是行銷人員，凝聚組織向心力 5. 行銷資源整合及運用
E校	1. 因應少子化減班的壓力 2. 獲得家長認同 3. 讓家長了解學校的教育理念，減少親師衝突 4. 獲得社區資源

綜括來說，學校行銷基本上是將學校所建立的優良學校形象、學校特色、辦學理念等訊息，透過有效的途徑傳達給家長及社會大眾，以符合家長屬性及滿足其需求，並獲得資源支持或觀念認同，以利招收學生，進而提升校內同仁凝聚力，達成學校教育目標。而本研究之受訪學校都認同「學校行銷」的重要性，嘗試分析下列幾項目的與功能：

1. 減低少子化的衝擊，增加招生人數

近年來因為少子化的關係，面臨學校班級數縮減、教師超額等問題，為維持學校班級數，或增加學校招生人數，很多學校會從提升學校辦學績效、建立標竿學校，透過行銷打響學校知名度，以增加招生人數。訪談摘錄如下：

時代的變遷，少子化的影響，大多數學校都在減班...其實，行銷的最現實的目的：【招生順利】！（訪 B-1）

今學校面對經營與招生的壓力，不得不重視教育行銷...（訪 C-1）

少子化的危機，促使學校行銷越來越重要：常看到新聞報導有些

小校，每到新學年度前夕，老師、主任、甚至校長就展開拜會家長作招生的動作，而學區重疊或相鄰近的學校，也會看到它們為了招生彼此間展現積極的行銷手法。…（訪 D-1）

學校現在就像是「市場」，家長隨時可以為其子女選擇認同的學校…（訪 D-1）

減少學生外流：在少子化的趨勢下，若學生不會外流，就不會有減班、教師超額的問題…（訪 E-1）

2. 爭取社會資源的挹注

受訪學校表示學校經營方式已改變，學校經營深度、廣度都大幅增加，礙於學校經費有限，因此有效規劃學校行銷策略，期待能有經費、人力、物力等挹注，以彰顯學校特色，提高學校的競爭力。訪談摘錄如下：

以行銷的方式，結合學校教育與地方特色，讓學校走出去，以增取更多社會資源…（訪 A-1）

學校與家長會間建立持續性的溝通與良好的關係…（訪 C-4）

社區會全力支持學校的活動，主動提供經費、人力、物力等…（訪 E-1）

3. 有利於行政、教師、家長「教育鐵三角」的圓融與和諧

受訪學校表示期待學校行政人員、教師將良好的辦學成果，主動行銷給家長及社區，以增進家長對學校的認同，提高學校成員向心力及對學校情感的凝聚力，也就是達到行政、教師、家長能相互取得良性互動。訪談摘錄如下：

主動提供社區家長學校的教育理念，獲得家長認同…（訪 A-1）

將學校的特色、辦學優勢和發展方向充分提供給家長和社會了解…（訪 C-1）

學校現在就像是「市場」，家長隨時可以為其子女選擇認同的學校…（訪 D-1）

透過多元管道讓家長清楚了解學校的教育理念，以及教師班級經營和課程教學的計畫，避免親師之間誤解…（訪 E-1）

二、《問題二》貴校有哪些行銷策略及方式？可否舉例說明。

本節在於探究受訪學校在學校實際運作情形，先將受訪學校之訪談資料歸納整理，進行分析不同區域特性學校對於學校行銷策略的差異情形，再分析受訪學校之學校行銷型態的運用程度情形，以下就分析結果作說明。

表**4-2**

從不同區域特性學校之層面，分析學校行銷策略的比較

學校代碼	區域特性	發展學校特色或績效	行銷學校特色或績效
A校	偏遠	成立學習型組織 並發展校本生態課程	全國創意遊學獎特優
B校	都會	建立內部共識	校長每天親迎學生建立品牌
C校	鄉村	成立學習型組織 落實紮實雙語教學	每年例行嘉年華活動
D校	都會	強調辦學績效	教育部閱讀磐石獎
E校	鄉村	搭配節慶、融入在地文化活動的模式	順天盃全國少年籃球錦標賽

綜合來說，不同區域特性學校會先研判校內各種師資專長與可用資源條件，配合在地特色來做為學校行銷策略之考量依據，本研究針對訪談資料做出下列分析：

1. 都會型學校學生來源相對穩定，學校行銷多半強調辦學績效

   受訪學校大多利用特殊班、學藝表現、讓家長感覺學生具有競爭力或利用其他資源優勢來建立 家長的信賴感。訪談摘錄如下：

   我每天 7 點 20 分到 7 點 40 分學生上學時間，一定站在大門口迎接學生到校上課，也就成了【勤政愛校】的活廣告！」（訪 B-2）

   正式教職員工必然是行銷人員外，包括學生、家長、社區民眾、進入校園評鑑或參訪人士、媒體……，都是我們做行銷的好幫手；而行政、教職員工及學生」對學校的認同與滿足，是學校行銷最大的 助力與源頭。」（訪 D-2）

2. 鄉村型學校以特色活動、結合在地文化或是主辦大型活動作為行銷重點

   受訪學校多半以特色活動、結合在地文化或是主辦大型活動匯集

媒體注意，爭取社區認同，並以做好服務作為行銷重點。訪談摘錄如下：

配合學校年度大型活動－嘉年華會豎立大型廣告看板、旗幟：嘉年華會活動宣傳旗幟會掛學校進出要道上，除宣傳意義之外也能使氣氛熱絡。（訪 C-2）

學校 110 週年校慶所辦理聖火遶境活動，學區內整個動了起來，里長號召里民，各里派聖火隊，學生家長也組成親子隊，由點線面連結成緊密的網絡，擴大參與的層面。並且結合在地文化，有素蘭小姐要出嫁的民俗表演，及學生組成的蜈蚣鼓表演，沿途將氣氛炒熱，整個○○都熱鬧沸騰起來，真是感動人心，可以營造大家共同的記憶，這種獨特的行銷手法，是其他學校所學不來的。（訪 E-2）

3. 偏遠學校學生數少，發展學校特色成為唯一的生存命脈

受訪學校搭上重視休閒活動的風潮，結合生態環境與旅遊教學的方式成為偏遠地區學校最好的宣傳管道。訪談摘錄如下：

建立學習型組織，與老師共同討論學校本位課程，發展出與地方緊密結合的特色課程，如：遊學、媒體報導、學校互訪、團體參觀、網站建置等行銷方式介紹學校發展特色。（A2）

表**4-3**

受訪學校之學校行銷型態的運用程度情形

學校代碼	內部行銷	外部行銷	網際網路行銷	公共關係行銷
A校	1. 強化遊學教育理念。 2. 建立學習型組織。	1. 利用活化空間專案申請，辦理遊學活動。	1. 建置學校網站。	1. 重視與社區互動的關係。 2. 安排同校名學校進行互訪。
B校	1. 建立內部共識，努力達成學校目標。	1. 出版校刊。 2. 校長每天在大門口迎接，成了活廣告。	1. 建置學校網站。	1. 重視與社區互動的關係。

學校代碼	內部行銷	外部行銷	網際網路行銷	公共關係行銷
C校	1.「雙語」教育為學校特色。 2.「資訊、人文、國際村」做為學校教學的願景。	1. 設計特色紀念品 2. 每年辦理嘉年華活動，成為社區盛事。	1. 建置學校網站。	1. 重視與社區互動的關係。
D校	1. 強調紮實的推動工作，重視辦學績效才是關鍵。	1. 設置「電子看板」。 2. 發行「輔導（雙）月刊電子報」。	1. 建置學校網站。 2. 發行「輔導（雙）月刊電子報」。	1. 重視與社區互動的關係。 2. 與大學進行校際策略聯盟。
E校	1. 由行政會議確定學校辦學理念。 2. 校務會議時與全體教職員討論，達成共識。	1. 辦理聖火繞境活動，成在地特色活動。	1. 建置學校網站 2. 邀請電子媒體採訪。	1. 重視與社區互動的關係。 2. 把校長室從二樓改到一樓，拉近與社區的距離。

綜合來說，受訪學校對於各種學校行銷型態皆有充分運用，唯限於受訪對象的限制，尚無法討論「互動行銷」的範圍。本研究針對訪談資料做出下列分析：

1. 在內部行銷方面

蕭富峰（1998）學校內部行銷即肯定學校同仁在組織中的存在價值與重要性。受訪學校均認為先將學校的產品先行銷給內部的教職員工，也就是「教職員工要有共同的學校理念及共識」，將教職員工視為一個內部市場來經營，訪談資料顯示學校在從事一般的外部行銷之前，基本前提應先做好「內部行銷」。訪談摘錄如下：

建立學習型組織，與老師共同討論學校本位課程，發展出與地方緊密結合的特色課程。（訪 A-2）

從創校之初，就已確立以「雙語」教育為學校特色，而我到○○之後導入「資訊、人文、國際村」的學校辦學方針，學校的行銷主軸便確立了。（訪 C-2）

我個人覺得不僅是學校行政人員的事，也是全校人員的大事，正

式教職員工必然是行銷人員外，包括學生、家長、社區民眾、進入校園評鑑或參訪人士、媒體……，都是我們做行銷的好幫手；而「行政、教職員工及學生」對學校的認同與滿足，是學校行銷最大的助力與源頭。（訪 D-2）

學校於 7 月召開行政會議，確立辦學理念後，再由各處室內部會議將理念轉化為具體目標、方向，擬定推動的策略及作法，最後在暑假備課會議及期初校務會議時與全體教職員討論，達成共識。老師將學校願景化為目標，進而規劃一系列計畫，清楚列出所要執行的具體做法，老師在課程設計時能夠與學校整學期的行事曆相搭配，預先準備，全力相挺。（訪 E-2）

2. 在外部行銷方面

黃義良（ 2004）學校針對學生學習需求，做情勢分析、擬定行銷計畫、行銷策略，加以執行和控制，以達成學校教育目標。從受訪資料顯示各校事先與他校產品比較後而定位，然後選擇其中一個來發展適當的行銷策略，而這些學校行銷策略是具有其「獨特性」，包含各校所期待獲得的收益；因此在決定學校行銷策略後，便需要發展校內行銷策略的細部工作（內部行銷），以確保學校行銷的達成。訪談摘錄如下：

學校老師共同討論學校本位課程，發展出與地方緊密結合的特色課程結合媒體報導、學校互訪、團體參觀、網站建置等行銷方式介紹學校（訪 A-2）

恢復出版校刊，封面照片有創意，是全校師生大合照、優秀藝文作品、活動照片剪影等，還可以用賣校刊的收入來印校刊呢！（訪 B-2）

以學校英文名稱簡寫○○為標記，以本校特有的鐘樓大鐘為底圖；以穩重的深藍色當底色，外觀如盾牌別上彩帶，象徵每個學生都能散發出皇室般的貴族氣息。（訪 C-2）

配合學校年度大型活動－嘉年華會豎立大型廣告看板。旗幟：嘉年華會活動宣傳旗幟會掛學校進出要道上，除宣傳意義之外也能

使氣氛熱絡。（訪 C-2）

「處處能行銷、時時可行銷、人人會行銷」，但是「行銷不花錢」卻是我的困擾，如同今（ 101）年我們得到教育部「閱讀磐石獎」，非常多關懷和鼓勵、讚賞本校的各界人士紛沓而來，道賀與恭喜聲縈繞校園、歡樂氣息迄今仍未停歇。（訪 D-2）

學校圍牆採親和性圍籬，具有穿透性，猶如國外社區型學校是沒有圍籬的，學校與社區若沒有隔閡，將會更願意踏進校園。（訪 E-2）

3. 在網際網路行銷方面

學校行銷應善加利用網際網路行銷市場的便利快速，突破了傳統的行銷困境藩籬，強化學校行銷的績效（黃俊英，2001；黃義良，2002）。受訪學校普遍認為建置學校網站隨時做為訊息傳遞與互動的基礎，進而發展至電子報、邀請電子媒體報導。網際網路的發達及便利似乎也成為各校進行學校行銷的首選，成為學校傳遞辦學理念與價值的重要媒介。訪談摘錄如下：

利用活化空間專案申請，建立學校本位課程，詳載發展歷程，深耕在地教育，透過文字、媒體、網站的各項紀錄，讓全世界看見學校。（訪 A-2）

網頁的建置，家長可以透過網頁知道學校在推行什麼；可以看到孩子學習活動的成果及照片、影片等等。（訪 B-2）

學校網頁是家長和關心學校人士的首要選擇。本校校門口的「電子看板」（跑馬燈）會將重要訊息或好的事蹟即時登載，當然校網上也會一併呈現。（訪 D-2）

學校每學年會舉辦○○盃全國少年籃球錦標賽，會邀請平面媒體及電子媒體採訪，學校藉此機會宣傳學校的特色；利用網站的跑馬燈功能，隨時將學校優良表現及宣傳事項公告於網站，讓社區民眾知道。並將活動照片置於網站，讓家長可以看到孩子在活動中精采的表現。（訪 E-2）

4. 在公共關係行銷方面

陳慧玲（ 1992）指出學校應融入行銷的理念來推行公共關係，將有助於學校教育目標達成。受訪學校認為與社區保持良好互動關係是有利於學校的發展，可獲得家長及社區人士的肯定與認同，建立友善的教育夥伴關係，這也是受訪學校之學校行銷的重要目的。此外，D 校採用校際策略聯盟，與鄰近大學建立良好合作關係；A 校利用同校名學校互訪，造成新聞焦點，爭取曝光。這兩所學校之行銷策略可以同時達成多種目的，是值得他校參考與學習的。訪談摘錄如下：

透過遊學的教育理念，融入並結合學校本位課程，提升學生對學校本位課程的認識，更讓地方特色與學校課程緊密結合，不僅讓家長知道學校在做甚麼，學生學到了甚麼，而成為學校辦學最佳的合夥人。（訪 A-2）

推動學校大型活動如嘉年華會，做為社區的年度活動盛事；增加學校的曝光率與社區的凝聚力。透過社區網絡的擴展……（訪 C-2）

行銷是一個持續性的過程，最重要的就是要有經費的支持，這方面就要依賴家長會的大力協助；因此學校與家長會間建立持續性的溝通與良好的關係十分重要。（訪 C-2）

學校能利用各種適宜時機，加強對家長間的行銷，相信對學校教育是有很大助益的，像是「班親會」、「家長委員會」、「學校與家長文康活動」、親師間平時的互動……，都是可以簡單就做到良好的學校行銷。（訪 D-2）

增進教學效能，提升學校形象，一方面促進學生學習成長，一方面也給家長良好的觀感。我們與○○大學資訊管理學系建立良好合作關係，大學生會協助小朋友到○○大學瞭解圖書館作業、借閱圖書流程；寒暑假期間到校帶營隊、辦理成長營、探索隊……。（訪 D-2）

以前校長室設於二樓，現任校長將它設置於樓下，更容易接觸社

區居民，拉近與社區的距離，社區與學校較親近，可以聊聊學校狀況，社區的事情，建立彼此的情感。（訪 E-2）

三、《問題三》您覺得實施下來成效如何？

本節在於探究國民小學校長、主任對於學校推動之學校行銷現況，知覺其成效為何，先將受訪學校之訪談資料歸納整理，再進行分析與討論，以下就訪談結果作說明。

表**4-4**

從受訪對象之知覺層面，分析學校行銷策略的成效

學校代碼	成效	具體效益
A校	十分顯著	1. 可修正學校的方向 2. 凝聚學校同仁的向心力 3. 提升學生對學校本位課程的認識 4. 地方特色與學校課程緊密結合 5. 讓家長知道學校在做甚麼
B校	成效很好	1. 維持班級數 2. 外來學生數佔四分之一強左右
C校	家長認同 社區支持	1. 增加學校的曝光率 2. 提昇社區的凝聚力 3. 增班 ---13 班（95 學年度）增至 24 班（101 學年度）
D校	成效不錯	1. 家長會和志工隊會自發性有錢出錢、有力出力 2. 家長和社會都會主動來協助關懷 3.「教育部閱讀磐石獎」時，電子看板經費由贊助者自願提供
E校	家長認同 長官肯定 學生穩定	1. 能提高學校的曝光率及能見度 2. 社區有凝聚力 3. 學校有向心力

綜合來說，受訪學校校長、主任對於各自學校所推行的學校行銷成效均表示滿意、成效顯著，本研究對於受訪學校推動學校行銷成功的現況，進行下列討論：

1. 學校行銷需先設定目標，配合「內部行銷」、「外部行銷」，其成效更佳受訪學校之學校行銷需先設定目標，配合「內部行銷」、「外部行銷」，透過社區關係的建立，為學校注入社區人力及資金，對於其學校行銷成效更具有加乘效果。訪談摘錄如下：

行銷可以凝聚學校內部向心力…（訪 A-3）

本校行銷檢核目標：維持光復國小每一個年級 4 個班…（訪 B-3）

行銷不花錢、處處能行銷、時時可行銷、人人會行銷，將學校的美好留在學生、家長與關心學校教育事務人心中，行銷成效不錯！…（訪 D-3）

行銷能提高學校曝光率及能見度，讓社區有凝聚力、學校有向心力，家長認同、

上級長官肯定，學生沒有外流。…（訪 E-3）

2. 學校行銷結合學校本位課程與地方特色，社區家長認同，班級數增加學校行銷應結合學校本位課程與地方特色，並加強師生對學校本位課程的瞭解，讓家長、社區知道學校推行教育工作有其「教育性、獨創性、永續性及績效性」，其學校行銷優劣得於「班級數消長」顯現。訪談摘錄如下：

行銷是一種歷程：在過程中可以不斷修正學校的方向。……將結合學校課程與地方特色緊密結合，不僅讓家長知道學校在做甚麼，學生學到了甚麼，而成為學校辦學最佳的合夥人。…（訪 A-3）

本校每一屆學區內的學生名冊約有 70 人（約 3 個班），而招生可以招到接近 100 人，外來學生數佔四分之一強左右，可以看出成效很好！…（訪 B-3）

本校行銷以學校特色為主軸：推動學校大型活動如嘉年華會，做為社區的年度活動盛事。行銷增加學校曝光率與社區凝聚力：透過社區網絡的擴展，加上辦學績效的卓著，本校從創校之初 13 班（ 95 學年度）增至 24 班（ 101 學年度），足見家長的認同及社區的支持。…（訪 C-3）

3. 成效僅限校長、主任觀點，仍待其他層面之研究

受訪資料之呈現乃受訪學校校長、主任之單一觀點，有待後續研究進行其他層面觀點探討，進行比較與檢視。

四、《問題四》實施上有何困難？是否有需要改進的地方？

本節在於探究國民小學校長、主任對於學校推動學校行銷之現況，表示會遭遇困難，由此可知學校在推動學校行銷上仍存在著待解決的問題。以下先將受訪學校之訪談資料歸納整理，再針對受訪學校所遭遇的困境，進行分析與討論，最後再提出改進策略。

（一）學校行銷遭遇之困境

表**4-5**

受訪學校學校行銷遭遇之困境

學校代碼	遭遇困難
A校	1. 媒體採訪、教育參觀是否影響正常教學 2. 行銷過程是否模糊教育本質 3. 家長理念是否完全支持
B校	1. 要投注很多人力及心力辦理各項活動 2. 活動要能使學生獲益 3. 要能感動家長 4. 全校同仁要持續調整心態及認知
C校	1. 要有經費的支持 2. 讓教師觀念的改變，讓老師們自發性成為行銷的一環
D校	1. 看板經費由贊助者提供，但贊助者欲於看板中另加廣告用語與聯絡方式（打廣告）
E校	☆尚未遇到無法解決的困難☆

由上表可知只有 E 校沒有遭遇困難，E 校校長表示學校行銷是搭配節慶、學校活動來進行，且是融入課程，具有教育的功能及價值，強調回歸教育本質才是正軌。從訪談中的一段話可以了解 E 校校長的想法：

我是以務實穩健的步伐帶領學校邁向：給孩子一個快樂而安全的學習園地、給老師一個愉快的工作環境、給社區一個「情感與功能」的精神堡壘。不給自己太大的壓力，親師生共同朝學校的願景、目標邁進，如此訴求回歸教育本質的扎根教育，讓處於少子化減班的趨勢下，本校不但沒減班，而且還增加一班。（訪 E-4）

綜合來說，從上表可以歸納出受訪學校在推展學校行銷的所面臨

的幾個困境：

1. 學校行銷影響正常教學活動，模糊教育本質

   受訪學校表示在學校行銷時擔心行銷過程過度包裝與花俏，或是所安排的媒體採訪、教育參觀等活動頻率過多，影響正常教學，因而模糊教育本質，在過與不及之間該如何拿捏。訪談摘錄如下：

   體制內的授課節數是固定的，若是學校舉辦過多活動，擔心會影響教師教學進度……（訪 A-4）

   行銷只是手段，辦學績效才是關鍵……（訪 D-4）

2. 學校推展學校行銷缺乏經費支援

   受訪學校反應出學校行銷在人力及經費的不足，礙於目前校內經費有限，加上對外募集經費學校也有難度，雖然有廠商願意贊助，但因為廠商有相對的要求，希望結合本身的廣告，造成學校困擾。訪談摘錄如下：

   行銷是一個持續性的過程，最重要的就是要有經費的支持，這方面就要依賴家長會的大力協助……（訪 C-4）

   看板經費由贊助者提供，圖樣雖由學校設計，但贊助者欲於看板中另加廣告用語與聯絡方式，就非個人所喜矣……（訪 D-4）

3. 學校推展學校行銷缺乏人力與參與度

   受訪學校表示學校行銷大部分都是校長及主任在執行，其他學校教育行政人員缺乏學校行銷經驗，而老師教學工作量繁雜對於學校行銷活動參與度不佳，也是學校有待突破之處。訪談摘錄如下：

   最大的困難是要投注很多人力及心力辦理各項活動，要讓活動能使學生獲益、能感動家長，努力不一定有成效，但是，不努力一定沒成效！所以不斷的與全校同仁調整心態及認知是要持續改進的地方！（訪 B-4）

   一般教師通常會認為學校行銷是校方與行政人員的工作，但孰不知與家長接觸的第一線就是班級教師，良好的教學成效和合宜的親師互動就是對學校最好的行銷。（訪 C-4）

（二）學校行銷遭遇困境之改進策略

表**4-6**

受訪學校學校行銷遭遇困境之改進策略

學校代碼	改進策略
A校	1. 強調教育本質為主軸，建立師生共識。 2. 結合學校與地方爭取社會資源 3. 利用各種場合宣導理念，建立教育合夥人
B校	1. 調整教職員心態及認知 2. 賣校刊籌經費
C校	1. 良好教學成效與親師關係 2. 仰賴家長會的協助挹注 3. 強化生命共同體的思維
D校	1. 堅持「辦學績效」為主軸 2. 利用學生與家長主動為學校行銷 3. 建立外部夥伴關係
E校	☆尚未遇到無法解決的困難☆

由上表可知，除了 E 校未遇到困境外，其他各校針對所遭遇之困境皆提出了改進策略，綜合整理如下：

1. 維持教育本質，著重教學成效

受訪者皆認為建立教職員共識有利於維持教育本質，提昇學校績效意識學校最好的行銷。訪談摘錄如下：

行銷過程勿流於花俏與過度包裝，以教育本質為主軸，建立師生共識。（訪 A-4）

「努力不一定有成效；但是，不努力一定沒成效！」所以不斷的與全校同仁調整心態及認知是要持續改進的地方。（訪 B-4）

與家長接觸的第一線就是班級教師，良好的教學成效和合宜的親師互動就是對學校最好的行銷。（訪 C-4）

也就是說不能沒有教育績效；能不奢華浪費金錢，而能行銷學校真正的美好，事實上，我也是贊同的。（訪 D-4）

2. 向外爭取經費

受訪學校皆認同行銷在經費上是一大挑戰，從外部爭取援助、減

低行銷費用是值得深思熟慮的向度。訪談摘錄如下：

結合學校教育與地方特色，讓學校走出去，以增取更多社會資源。（訪 A-4）

恢復出版校刊，封面照片有創意，是全校師生大合照、優秀藝文作品、活動照片剪影等，還可以用賣校刊的收入來印校刊呢！（訪 B-4）

行銷是一個持續性的過程，最重要的就是要有經費的支持，這方面就要依賴家長會的大力協助。（訪 C-4）

利用學期排定的活動或節日，如「新生座談會、親職教育講座、家長委員會會議、班親會、家長日、家訪、聯絡簿、調查表、通知單、宣傳單……」，說明辦學理念、學校最近訊息、宣導配合事項、與家長溝通化解不必要誤會。處處能行銷、時時可行銷、人人幫行銷，學生與家長都會主動為學校作公關與行銷時，那麼這所學校教育就成功了。（訪 D-4）

3. 建立良好夥伴關係，豐富人力

受訪學校在人力方面皆認同與家長會、志工建立良好夥伴關係，更進一步建立校際聯盟、大手攜小手，能有效增進學校人力。訪談摘錄如下：

多方溝通，利用各種場合宣導學校理念，使家長踴躍參與、支持學校，進而成為教育合夥人。（訪 A-4）

「努力不一定有成效；但是，不努力一定沒成效！」所以不斷的與全校同仁調整心態及認知是要持續改進的地方。（訪 B-4）

與家長接觸的第一線就是班級教師，良好的教學成效和合宜的親師互動就是對學校最好的行銷。所以強化全校是一個生命共同體的思維，讓教師觀念的改變。（訪 C-4）

增進教學效能，提升學校形象，一方面促進學生學習成長，一方面也給家長良好的觀感。我們與○○大學資訊管理學系建立良好合作關係，大學生會協助小朋友到○○大學瞭解圖書館作業、借閱圖書流程；寒暑假期間到校帶營隊、辦理成長營、探索隊……。

家長、社區關係：好話不出門、壞事傳千里；家長一句好事，勝過學校千言萬語，建立與家長、社區良好關係是不可或缺的。（訪D-4）

伍、結論與建議

一、結論

學校行銷意指學校將企業行銷的觀念，應用於教育市場。而學校行銷的對象不外乎為學生、家長、社區人士、教師以及所有的員工。由學校進行行銷規劃，管理、分析、執行與控制等方式，以達成提昇教學成效和吸引家長、學生的雙重目標。

本研究旨在探討國民小學學校行銷策略，經由訪談結果，歸納出以下結論，分別臚列於後：

（一）學校行銷有助於學校永續發展

五所受訪學校均表示學校行銷非常重要，因為外在環境不斷的變化，學校面對經營與招生的壓力，不得不重視學校行銷。學校應先凝聚校內同仁共識，持續提升學校辦學品質，規劃合適的學校行銷策略，結合學校本位課程與地方特色，讓學校走出去，以爭取更多社會資源與社區人士認同，促進學校永續發展。

（二）學校行銷應採取多元行銷策略

從五所受訪學校的資料得知，學校行銷的策略及方式應同時著重「內部行銷」、「外部行銷」、「網際網路行銷」及「公共關係行銷」。學校應著重在善用各方資源及良性的溝通，滿足內部的需求，建立共識，讓每一位成員瞭解學校的願景，發展出學校的特色。運用各種媒體與網際網路資源，做為訊息傳遞與互動的基礎。並發展有別於他校的創意行銷策略，提供多樣化行銷的管道，以提升學校的優勢地位。

（三）學校行銷應「優先安內」，方能提升成效

學校行銷是一種歷程，在過程中可以凝聚學校同仁的凝聚力，讓每一位成員瞭解學校的願景，共同邁向學校前進的方向；透過學校行

銷策略可以增加學校的曝光率與提升社區的向心力，讓家長知道學校在做甚麼，看見自己的孩子學到了甚麼，而成為學校辦學最佳的合夥人，亦能促進學校行銷目的的達成。

（四）學校行銷應妥善規劃，以有限資源發揮最大效益

五所受訪學校行銷均表示在實施上的困難是「學校行銷易模糊教育本質」、「學校缺乏人力與參與度」、「學校經費有限、財源不足」。但從五所受訪學校的身上可以學到如何在有限的資源及人力調度，依然可以達成學校既定目標，足以作為其他國民小學之借鏡，但其規畫決策與執行歷程有待其他研究之探討。

學校行銷思維起源於企業理念，也當本於企業服務之精神，考量顧客的需求，而不僅僅只是單純的「銷售」和「廣告」而已。因此，學校的教育行銷當著眼於社區的需要，並且也讓社區享受到學校給予的優質服務。現代的學校行銷，需要學校全體成員共同努力。以內部行銷的卓越為基礎，再擴展至優質的外部行銷，以達到活絡的互動行銷，發揮學校行銷策略的最大效用。但更重要的是，學校所有的作為最終目的在於培育優秀的下一代，唯有掌握教育的本質，協助孩子適性發展，學校行銷才具有其存在的時代意義。

二、建議

本研究係從探討國民小學學校行銷策略，以了解國民小學學校行銷的需求程度，從受訪資料中歸納有效的學校行銷策略，並分析受訪學校所遭遇的困境，以提供給其他國民小學進行學校行銷之參考。以下針對本研究結果提出建議，提供教育主管機關、國民小學及後續研究作為參考，內容如下：

（一）對教育主管機關之建議：

1. 修訂國民小學組織及人員編制，讓學校組織彈性化，增設學校行銷處室，以利學校推展行銷活動，符合學校實際需求。
2. 規劃學校行銷專業知能研習，提昇學校教育人員行銷理念，發揮行銷功能，彰顯學校特色。

3. 訂定學校行銷經費編列額度，以利學校編列預算推動學校行銷，促進達成學校教育目標。

（二）對學校單位之建議：

1. 校長應具有學校行銷理念與能力，運用各項會議、非正式聚會場合，充分與學校教職員工溝通與宣導，落實內部行銷，凝聚學校教職員工之共識。
2. 學校編修各處室業務執掌，可依學校行銷活動性質納入相關處室組執行，例如資訊組負責網頁建置及維護、輔導室營造公共關係等，以提升成效。
3. 辦理相關週三進修活動、專業學習社群，激勵教師學習、提昇教師行銷專業知能，以利達成學校行銷目的。

（三）對未來相關研究之建議：

1. 研究對象方面

本研究針對中部三縣市公立國民小學的校長或主任為研究對象，在研究結果的推論自有其限制，後續研究可以考慮將範圍擴大其他縣市，亦可將教師、家長納入研究對象，瞭解教師、家長對學校行銷之認知程度及差異情形比較。

2. 研究內容方面

本研究對於學校其他行銷策略，如互動行銷策略尚未涉及討論，或是針對網際網路行銷策略、公共關係行銷策略再進行深入探討，例如互動行銷策略與家長滿意度、公共關係行銷策略與學校事務參與度等相關角度切入，方能促使學校行銷策略之研究內容更豐富周全。

參考文獻

王文科、王智弘（2006）。**教育研究法**。台北市：五南。

尤秀貞（2005）。**台中市國民小學教師對學校行銷策略認同度之研究**（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。

江語珊（2005）。**公私立小學行銷策略之研究—以台北市四所學校為例**（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，台北市。

吳明清（2003）。教改政策的行銷與因應策略。**台灣教育**，620，2-12。

許詩旺（2002）。**國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作之研究**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。

陳慧玲（1992）。國民小學推展學校公共關係之理論與實務研究。**台南師範初等教育學報**，5，203-242。

陳照明、陳春富（2002）。政治行銷模式之建構—商業行銷模式知之修飾。**產業論壇**，4（1）。

陳劍霞（2004）。越區就讀難解的題。**中華日報**，27。

陳瑞相（2005）。**桃園縣公立國民小學教育人員對學校行銷策略認知及運作之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，台北市。

張明輝（1997）。學校組織的變革及其因應策略。**教育研究集刊**。38：1-21。台北：台灣師大教育系。

張振明（譯）（2004）。（Kotler，P.著）。行銷是什麼？台北市：商周。

黃俊英（2001）。**行銷學的世界**。台北市：天下文化。

黃義良（2002）。淺析學校行銷策略適用於中小學的具體做法。**教育資料與研究雙月刊**，45，112-119。

黃義良（2004）。**國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究**（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

湯堯（2000）。**學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷**。台北市：五南。

廖翌妙（2002）。**國小教師壓力事件、因應方式與情緒經驗之研究**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。

Kotler , P. , & Andreasen , A.R.（1996）.*Strategic marketing for nonprofit*

organizations（5th ed）NJ：Prentice-Hall.

Kotler，P.，& Andreasen，A.R.（2002）.*Principles of marketing*（10th ed.）.Englewood Cliffs， NJ: Prentice-Hall.

【附錄一】

【訪談同意書】

感謝您首肯接受訪談。在您分享寶貴的經驗之前，請仔細閱讀以下內容，詳細閱讀後有任何問題，在正式參與訪談之前，您可以詢問任何相關問題。

您所提供的資料對我們而言是相當寶貴的，如果以徒手記錄，可能會錯失許多資訊，而且無法專心傾聽您的談話內容。此外為了進一步正確地瞭解您的想法，且更進一步精確地分析您的資料，所以需要徵求您的同意進行錄音。在訪談過程中，您可以暢談您個人的想法及感受，若是有部分想法、內容不想被錄音，您有權利當場要求停止錄音。

再特別向您說明下列事項：本次訪談純為學術研究之用，訪談所有的內容與資料（含錄音檔案及文字紀錄），我會絕對保密，絕不提供給非研究相關人員；並保障您的權益與隱私為最高原則，您的真實姓名絕不會出現書面或是口頭報告中；後續將整理為研究報告發表，也確保資料隱私將匿名處理。

非常感謝您的參與和協助，您提供的資料對我而言是相當重要且珍貴，若有任何其它問題，歡迎隨時與我聯絡，再次誠摯地感謝您。

※本人瞭解並同意上述之內容，願意簽名表示同意參與。

※受訪者簽名：

中華民國　　年　　月　　日

※訪談者：國家教育研究院國132期小主任儲訓班

學員〇〇〇

※連絡電話：

※電子郵件：

【附錄二】

訪談大綱

您覺得學校行銷重要嗎？為什麼？

貴校有哪些行銷策略及方式？可否舉例說明。

您覺得實施下來成效如何？

實施上有何困難？是否有需要改進的地方？