

國立教育研究院籌備處
第 105 期國小主任儲訓班專題研究

國民小學學校行銷之探究

指導教授：顏國樑 教授

組 員：簡三奇 賴志強 蔡政儒

王怡文 王馨瑩 陳淑雯

國民小學學校行銷之探究

壹、緒論

一、研究動機

過去學校人員視教師職業為鐵飯碗，沒有想過學校會有面臨經營危機的一刻。但隨著外在環境如全球化、自由化、民主化、資訊化及人口結構如少子化、異質化等方面的變遷，都使教育政策和資源的分配被重新檢視及分配。以少子化為例，我國國小新生人數從 90 學年度的 31 萬 8 千多人逐年降低至 95 學年度的 29 萬 8 千多人，預估到 100 學年度更將迅速降低至 19 萬 5 千人（潘文忠，2007）。

在如此僧多粥少的情形下，學校勢必面臨永續經營上的強大壓力，如同市場機制般可能因經營不善而關、併校。對於如此危機，吸引學生就讀將是未來學校必行之策略，取法企業界提升競爭力，學校也運用行銷理念來提升學生就讀意願。然教育現場不同於企業界，彼此目標理念也非完全相同，行銷運用於學校發揮了那些功能？如何運用行銷？都有著許多的不確定性。

本研究冀望發現學校在執行行銷策略時面臨的困難和問題，期能尋求可能解決之道，使學校行銷能更具績效，達成學校永續經營的目標。

二、研究目的

根據以上的研究動機，本研究目的有以下五個，茲分述於後。

- (一) 探討學校行銷的功能。
- (二) 歸納學校行銷的類型。
- (三) 從內部行銷、外部行銷和互動行銷三個項度，分析目前國民小學學校行銷的運作方式。
- (四) 發現學校在執行學校行銷策略時可能遭遇的問題及困境。
- (五) 依據研究結論提出學校行銷遭遇困境時的可行解決策略。

貳、學校行銷的相關文獻

一、學校行銷的定義理論基礎

(一) 行銷

行銷原是應用經濟學的一支，最早始於營利機構，七〇年代左右成爲一門應用型科學，逐漸擴大到非營利機構一般性社會交換活動。

行銷是規劃和執行有關概念、物品與服務的形成、定價、推廣和分配的程序，其目的於創造能夠滿足個人和組織目標的交換。因此行銷的觀念是以增加消費者價值的經營理念，在此種經營理念的指導下，公司的資源朝向消費者與顧客需求的發掘、探索，研究與了解，並以滿足消費者需求為最重要的經營使命（吳炳銅，2006）。

中外學者針對行銷的定義提出不同的看法，茲分述於下：

鄭淵全（1998）認為行銷是透過行銷策略與途徑，將學校所建立的優良文化、學校風格、特色、辦學理念及成效等，傳遞給家長、社會大眾，以滿足其屬性與需求，獲得支持或瞭解。

Drucker（1973）指出「行銷的目的是要充分認識和了解顧客，俾使產品或服務能適合顧客，並自行銷售他自己。」

Kotler（2000）「行銷是一種社會過程，藉由此種過程，個人和群體可經由創造、提供並與他人自由交換有價值的產品和服務以滿足他們的需要和慾望。」

行銷廣義定義為「在動態的環境中，引導商品及服務的流動，為滿足目標市場需要與慾望。並透過分析、定位、訂價、促銷、配銷、人員等策略，以達成個人及組織使命的歷程」。

綜合以上的說法，行銷就是將有形或無形的物品、服務、組織、事件、概念，予以分析、定位，透過推廣配銷以滿足市場需求及本身目標之歷程。

（二）學校行銷

1. 定義

將行銷概念與方法運用於學校即是學校行銷，在學校永續經營的理念下，學校行銷是有其必要性的，現代社會環境充滿著多變性，學校面臨的挑戰不斷，諸如教育市場化的趨勢、少子化現象、知識時代對教育思潮的影響等等……。

有關學校行銷，也有人以教育行銷稱之，下文將此二者視為同義詞。學校行銷之定義，Beder（1986）認為教育行銷是教育活動提供者透過有效活動設計、定價、宣傳、活動、地點等策略，推展教育方案，促使學習者與提供者進行自願性的價值交換，滿足學習者的需求以達成組織目標。

Fisher（1987）認為教育行銷是將教育活動或服務以適當時間、地點與價格，從教育組織流向學習者，以滿足學習需求。

許詩旺（2002）認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。

黃義良（2005）認為是校方積極理解教職員工生、家長和大眾等對象之需求、反應，創造優質的內部與外部產品，透過推廣與溝通執行，使上述對象能了解並支持學校，以增進對校的認同與滿意度，而所採行的一系列學校主管、內部人員和外部顧客三者間價值交換的社會歷程。

綜上所述，茲將學校行銷定義如下：「學校分析內外情境，提升辦學績效，透過推廣以滿足學校人員、學生、家長及相關人士之需求，以增加社會大眾對學校之價值交換意願。」

2. 學校行銷之類型：

傳統行銷的觀念在於財貨或勞務的購買、銷售為探討對象，直到六〇年代末，隨著行銷導向轉變，行銷學者開始擴大行銷運用的範圍，將行銷觀念擴大應用於非營利機構，乃至於社會活動，此亦成為學校援引行銷觀念的濫觴（黃義良，2005）。學校行銷的類型有三，分別為外部行銷、內部行銷及互動行銷。

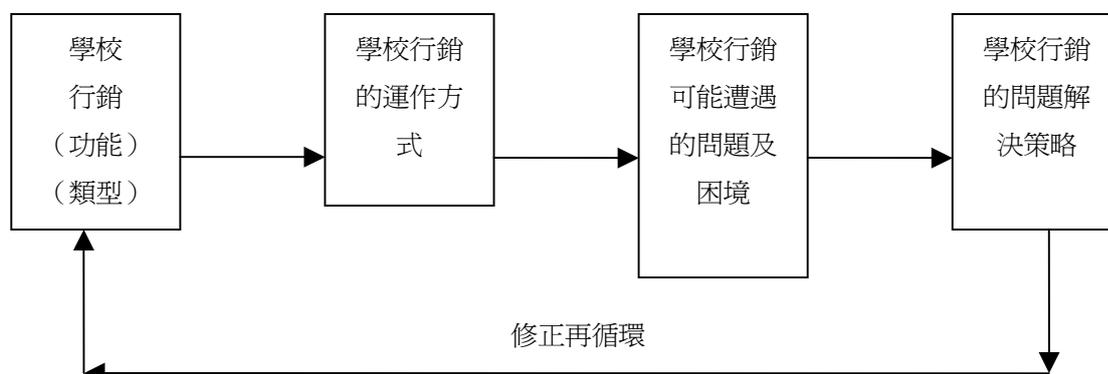
- (1) 外部行銷：早期的主要行銷觀念，即以將產品售出為目標，McCarthy（1981）最早所提之行銷組合包含產品、價格、推廣和通路，常稱為行銷之 4P，亦最受認同與採用；後來 Booms 與 Bitner（1981）提出服務業的行銷，在 4P 的基礎上發展為 7P 的論點，增加了人員（personnel）、硬體設備（physical facilities）及程序管理（process management）等 3P（黃義良，2005）。在學校經營中，外部行銷主要的對象為家長、社區、大眾，如何考量 4Cs：顧客的需求（consumer wants and needs）、成本（cost to satisfy）、便利性（convenience to buy）、溝通（communication），成為行銷思考的重要方向（湯堯，2000）。學校可掌握或創造各項有利時機，透過文宣、媒體、刊物親職活動的辦理、參與社區活動、拜訪地方仕紳，行銷學校的優勢、特點與發展特色（吳宗立，2004）。
- (2) 內部行銷：內部行銷乃指組織對內部人員的行銷運作，企盼能提昇組織的整體績效與效能。內部行銷理念首先須肯定並重視內部人員的需求及價值，且需推出精心設計的「內部產品」傳遞給內部顧客，以期望提昇內部人員的滿意度與認同感，進而積極具備行銷意識，而促進外部顧客滿意（黃義良，2005）。
- (3) 互動行銷：指的是內部人員與外部顧客之間因互動產生的行銷關係，在教師或行政人員與學生、家長、社區人士的互動過程中，教育人員必須運用互動行銷的技巧，有效的傳達其專業知能，並使之能感受到服務的品質，獲得信賴，贏得口碑（吳宗立，2004）。

參、研究設計與實施

一、研究方法

為符應研究需求，本研究兼採文獻分析法和非結構性問卷訪談法進行研究。首先使用文獻分析法，整理歸納出學校行銷的功能和類型；接著採用自編的非結構性問卷訪談八位國小校長，以逐字稿項目編碼的內容分析方式，探討目前國民小學學校行銷的現況，發現其執行過程中可能遭遇的困難，並提出可行的解決之道，以提供給其他學校未來實施學校行銷策略時的重要參考依據。

二、研究架構



三、研究對象：105 期主任儲訓班八位輔導校長

四、研究時程 (日期:96/03/05~96/04/13)

執行項目/周次	1	2	3	4	5	6
組織研究團隊	■					
撰擬研究題目	■	■				
團隊研究分工		■	■			
蒐集文獻資料		■	■			
討論研究架構			■			
進行研究分析			■	■		
資料分析整理				■		
撰寫研究報告				■	■	
發表專題研究						■
累積進度百分比	10%	35%	45%	60%	90%	100%

肆、問題討論與解決策略

學校行銷的目的在於將一所學校的優質文化、學校風格、學校特色和辦學績效等等，介紹給學校老師、學區家長和學生認識，以獲得外界更多更大的支持與肯定，並吸引學生前來就讀。

本研究所設計問卷，即依據「內部行銷」、「外部行銷」、「互動行銷」、「問題困境」和「解決策略」等五個向度來進行國小校長的深度訪談，以期了解一所學校在「學校行銷」這塊園地的運作執行情形，學校在推廣學校行銷時是否遭遇到推行的困境，以及學校是如何突破重圍、開創新局的解決之道。我們並將依據受訪者所提出的寶貴意見，作為提供其他學校流暢執行學校行銷的參考指標。

一、內部行銷方面

本研究提出了八道問題訪問國小校長，以了解他們在學校內部行銷的實際執行情形。希望能知道校長在學校內部行銷上所推動的細節，是否有遇到無法流暢實施的項目

及原因。茲將內部行銷的八道問題條列如下：

- (一) 校長是否利用集會，向全校師生說明學校重要措施與活動？
- (二) 校長是否以身作則帶頭推展行銷工作？
- (三) 學校是否鼓勵師生參與校內外競賽，並給予多種獎勵方式？
- (四) 是否辦理學校本位的進修活動與教學研討會等，促進教師成長？
- (五) 校長是否支持並鼓勵教職員進修，以提昇學生學習表現？
- (六) 重大的校務決定是否能開放教職員工參與擬定？
- (七) 校長是否瞭解教職員的能力與專長，適才適用？
- (八) 校內行政運作是否能建立一套明確制度及處理流程？

根據訪談的結果，筆者整理歸納出了以下的發現：

- (一) 不管校長的服務年資如何資深或資淺，學校的類型或大或小，校長在學校內部行銷這塊園地大部分都能積極耕耘，希望學校能由內而外，散發出各種卓越的校園文化和學校氣質，以吸引各界對學校產生更多的支持和肯定。

「每一所學校都要行銷，每一所學校都要走出自己的品牌，以吸引更多學生和家長的支持，不然將無法因應少子化的社會衝擊，也會跟不上時代的潮流。」(C100)

- (二) 學校行銷的角度，校長多能把握由內而外，針對全校的學生、老師和員工，採取最基本、最實際、最民主、最經濟的溝通步驟，逐步推展和落實學校行銷的概念於學校生活之中。

「我經常利用學校的各種集會活動，像是學生集會、教師朝會或是週三進修的時間，向全校師生說明學校的重要措施與活動。我希望花時間和老師、學生們溝通觀念，不要為辦活動而活動，有意義的學校活動是需要全員投入，樂在其中。」(A101)

「重大的校務決定，我都能召開全校性的會議，或會利用教師晨會，開放給全校教職員工一同來參與決定，讓大家都有參與感，畢竟學校不是校長一個人的，學校是大家的，大家都有責任和義務參與學校的重大決策。」(E106)

- (三) 校長善於利用各種獎勵政策，激勵全校師生積極參與校外競賽和進修活動，爭取學校榮譽，增加師生自信心。

「我們學校利用各種獎勵方案，鼓勵校內師生參加校內外各項競賽，除了可以證明師生的才華之外，還可以為學校帶來莫大的光榮。」(C103)

「學校的教職員絕對需要參加進修、自我成長，我時常鼓勵學校的同仁

要去參加進修，我不會排斥老師們參加進修，我認為老師先自我成長了，學生的學習表現也才會跟著被帶起來。」(D105)

- (四) 新任校長在內部行銷這塊園地的耕耘，需要較長時間的經營，以找出學校未來經營的方向。新任校長通常不會在短暫的時間內做出立即的決定，以免倉卒的決定誤導了學校辦學的正確方向。

「新任校長剛到一所學校上任，沒有辦法馬上掌握全校教職員工生的專業能力和特殊專長，必須花一段時間來觀察和磨合，才有機會做到適才適性適用。」(B107)

「要讓學校行政團隊的運作能建立一套明確制度及處理流程，這當然也需要一段時間來醞釀、營造、訓練和習慣。新任校長的首要工作就是和自己的行政團隊建立工作默契，然後其他制度才可以陸續成立。」(B108)

- (五) 位居偏遠地區，班級數在六班上下，學生數未達一百人，校長服務年資超過十二年以上的迷你小型學校，校長在學校內部行銷的執行積極度上會比服務年資資淺的校長緩和許多。

「校長以身作則帶頭推展行銷工作，我在這個向度上並未如此積極，學校一定會在有形無形的機會中，藉機行銷自己，但我並未特別強調行銷概念，或是擴大舉辦大型活動來行銷學校。」(E102)

「教師週三進修研習活動，教導處都有妥善規劃，以促進教師成長，但並未針對學校本位或是學校行銷這些主題來策劃進修活動，或辦理教學研討會。」(E104)

綜上所述，受訪學校在學校內部行銷這區塊的運作十分積極，校長多能採用民主的運作方式，廣納各方意見，並能利用各種機會和獎勵方案帶動學校行銷，希望學校能由內而外，散發出各種卓越的校園文化和學校氣質，以吸引外界對學校產生更多的支持和肯定。然而，值得注意的是，校長的年資和學校地理位置，多少也會影響一個學校在內部行銷的積極和深入程度。

二、外部行銷方面

我們提出了十二道問題來訪問國小校長，以了解他們在學校外部行銷的實際執行情形。我們希望能知道校長在學校外部行銷上所推動的細節，是否有遇到無法流暢實施的項目及原因。茲將外部行銷的十二道問題條列如下：

- (一) 學校是否依據內外環境的條件，發展學校本位的課程特色？
- (二) 學校辦理的活動，是否深獲家長與社區大眾的支持？
- (三) 學校師生在對外競賽中獲得好成績，是否能提升學校聲譽？
- (四) 學校畢業的校友表現，是否普受各界肯定？
- (五) 學校是否規劃有創意的行銷活動？

- (六) 學校是否運用多元媒體，將活動訊息傳播各界知悉？
- (七) 校長是否常向家長或外界人士介紹學校經營之理念與活動？
- (八) 學校是否充分的運用識別標誌系統？
- (九) 學校的各項收費，是否考量到家長能負擔的範圍？
- (十) 學校是否設置校務發展基金，有效吸引社區、家長資源？
- (十一) 學校是否架設互動性網站與留言版？
- (十二) 是否辦理家長參觀教學日，促使家長走入校園？

根據訪談的結果，整理歸納出了以下的發現：

- (一) 無關校長年資、學區的地理位置和學校類型的大小，所有學校的校長都能善用各種機會，經常向家長介紹學校的經營理念和重大活動；學校的各項收費，也都能考量到家長能負擔的範圍。

「全校性的親職座談會，是學校向家長介紹學校的經營理念和活動的最佳時機，安排一個二十分鐘以內的小型演講，讓校長親自介紹本年度的校務發展計畫和學校發展特色，可以讓家長對學校更加了解，進而肯定和支持學校。」(G207)

「學校每個月固定出刊的校刊，是一個很好的宣傳媒介。在校刊中設置一個行政專欄，用來預告下個月的重要活動，並和家長分享重要的教養理念。」(H207)

「年度的重要活動，像是運動會、畢業典禮、母親節慶祝大會、才藝發表會等等，學校都可以趁機行銷一下自己的特色和經營成果。」(E207)

「按照正常收費標準，不額外收取其他費用，增加家長的負擔；學校還會盡力協助學生爭取各項經費補助，學雜費減免、午餐補助、教科書費補助等等。」(A209)

- (二) 大部分的學校校長認為自己在經營學校外部行銷這個向度中的三個指標頗有成效。能依據學校內外客觀的環境的條件，發展學校本位的課程，並要求教師融入各科教學；能辦理各項活動，爭取家長與社區民眾的支持；師生能在對外的各項競賽中獲得好成績，提升學校聲譽。

「學校依據社區居民的生活、文化、維生習慣，發展在地特色課程、學校本位課程，並融入各科領域中實施教學，深深獲得社區家長的支持和肯定。」(A201)

「一個學校的族群很多，學校在辦活動時可以考慮多元的活動，我們學校利用母親節擴大慶祝大會，邀請外籍媽媽、客家媽媽、原住民奶奶舉辦園

遊會，製作各種美食義賣，也邀請社區的閩南媽媽跳韻律舞開場；熱鬧非凡的活動受到所有家長前所未有的喜愛，家長要求明年一定還要再辦。」(F202)

「校門口張貼的狂賀恭喜大海報，是家長們最愛看的新聞，也是茶餘飯後的聊天話題。我們學校常常把校內師生得獎的佳績，大大的貼出來，給人無比的信心，不管是得獎者，還是學校，都與有榮焉。」(H203)

(三) 大部分的學校在學校外部行銷這個向度的經營中，尚有三個指標需要努力。尤其是創意的行銷活動、運用多元媒體，將活動訊息傳播各界知悉、建立運用學校識別標誌系統。校長認為學校是一個教育單位，不適宜經常舉辦擾人活動，或跟媒體有所交流是主要原因，並且學校教師也還不習慣從事學校行銷的文化思維或參與相關活動。

「創意行銷、學校標識系統就是要與眾不同，沒有天時、地利、人和的配合，很難成就。」(E205)

「學校行銷如果能得到媒體的鼎力相助，一定事半功倍，聲名遠播。一般而言，學校非常喜歡平面媒體的正面報導，可以出名，享有榮譽；但另一方面，也很怕媒體採取負面報導，惹來一大堆麻煩。你要不要跟媒體接觸？見仁見智！」(C206)

(四) 偏遠地區的學校比位居城市和鄉鎮的學校，容易面臨到學校行銷的阻力，包括無法順利募集校務發展基金、舉辦家長參觀教學日、架設互動性網站與留言版等等。校長認為偏遠地區的社區家長，會因為學生家長的家庭組織不健全、社經地位不高、經濟能力不足，而對學校公共事務的參與表現出較冷漠的態度。

「偏遠地區學校的家長，聽到學校要募集校務發展基金，會覺得敏感，一方面是無力負擔，一方面是不信任學校的校務基金使用。」(A2010)(G2010)

「學生的家庭環境和經濟狀況並不是很寬裕，單親、隔代教養的家庭很多。班級在推選家長委員時，大家都會盡量找理由推辭。如果學校要籌募校務發展基金的話，光是靠學校家長是不夠的，學校一定需要向社區、向外募款。」(D2010)(E2010)

「架設互動性網站與留言版，可能會面臨虛設的問題，很多學生的家裡根本就沒有電腦，很多學生的家長也沒有使用電腦的習慣。使用聯絡簿、電話和家庭訪問的方式來和家長溝通，在鄉下反而快速、實用、接受度高。」(B2011)(C2011)(D2011)

「學校舉辦家長參觀教學日，促使家長走入校園，立意很好，但學校教師的接受度並不高，認為影響正常教學，因為學生的表演需要花時間排練，教師的教學觀摩演示，也帶給學校老師莫大的壓力。」(C2012)(D2012)

「家長社經地位不高，平日忙於賺錢養家糊口，學校曾經利用大白天舉辦家長參觀教學日，參與的盛況並不熱烈，家長三三兩兩，寥寥無幾。目前學校改採晚上召開班親會、親職座談會，家長的參與度反而熱烈。」(G2012)

(E2012)

「偏遠地區的學校比較少有表現傑出的畢業校友，但傑出的定義有很多種，職業正當也是一種傑出表現，不一定要是政商名流，擁有數億資產。偏遠地區的學校反而更需要多方邀請傑出校友回校指導，鼓勵學弟妹們力爭上游，擺脫貧窮。」(B2004)

綜上所述，受訪學校在學校外部行銷這區塊的運作十分積極，無關校長年資、學區的地理位置和學校類型的大小，所有學校的校長都能善用各種機會，經常向家長介紹學校的經營理念和重大活動；學校的各項收費，也都能考量到家長能負擔的範圍。大部分的校長也認為學校能依內外客觀的環境的條件，發展學校本位的課程，並辦理各項活動，鼓勵師生對外參加競賽，提升學校聲譽，爭取家長與社區民眾的支持。然而，在創意的行銷活動，運用多元媒體和建立學校識別標誌系統，是很多學校需要再努力加強的地方。

另外，訪談中也發現，偏遠地區的學校比位居城市和鄉鎮的學校，容易面臨到學校行銷的阻力，包括無法順利募集校務發展基金、舉辦家長參觀教學日、架設互動性網站與留言版等等。

三、互動行銷方面

我們提出了七道問題來訪問國小校長，以了解他們在學校互動行銷的實際執行情形。我們希望能知道校長在學校互動行銷上所推動的細節，是否有遇到無法流暢實施的項目及原因。茲將互動行銷的七道問題條列如下：

- (一) 教師是否常使用家庭聯絡簿、電話、通知單或電子郵件與家長溝通？
- (二) 行政人員、教師與家長間，是否建立順暢的溝通機制？
- (三) 教職員工是否能親切招呼來洽公的家長與服務義工？
- (四) 班親會等班級義工組織是否發揮功能，協助班級導師的教學活動？
- (五) 家長是否能聆聽並轉達學校意見？
- (六) 學校家長與社區人士是否肯定辦學績效？
- (七) 家長與社區的志工團體，是否樂意提供班級與教師多方面支援？

根據訪談的結果，我們整理歸納出了以下的發現：

- (一) 每一所學校的校長，都認為在互動行銷這個向度上的兩個指標上的經營做得很成功。一個是學校教師能經常使用家庭聯絡簿、電話、通知單或電子郵件與家長溝通；另一個是教職員工皆能親切的招呼來洽公的家長與服務義工。

「學校的老師非常認真，每天都在使用聯絡簿與家長做溝通，有的班級導師甚至將學生在學校的學習情形，拍成照片放在聯絡簿上，聯絡簿上，親師交談的紀錄寫的密密麻麻的，讓聯絡簿變成學生和家長最不想回收的作業

簿本。」(G301)

「學校的教職員會一定會親切的招呼來賓，辦公室沒地方坐，也會邀請到校長室奉茶。」(D303)

- (二) 偏遠地區的學校校長認為，學校在募集班級義工、學校志工和社區志工上會遭遇到相當程度的困難和阻力。原因是社區家長多屬於勞動階層、雙薪家庭或是單親、隔代教養家庭，工作和家務幾乎難以兼顧，比較無法挪出空餘的時間到班級或到學校志願服務

「學校很難招募到志工，學區家長的社經地位普遍不高，很難有多餘的時間和精力，協助班級導師和學校推動教育事務。」(B303)

「家長忙著做工賺錢，沒時間到學校服務，而且當學校志工這種好觀念，在偏遠地區的學校不流行，即使有人想做也會被笑是大傻子。」(C303)

- (三) 少數學校的校長認為在讓家長能聆聽學校意見並轉達學校意見給其他家長，以及學校家長與社區人士能肯定認同學校的辦學績效上，尚須多加努力。

「要讓家長肯定學校的辦學績效，是我們學校要再努力的地方。」(B306)

「如何帶動學區家長一起來關心學校事務，是我們要再加強的地方。」(E305)

綜上所述，受訪學校在互動行銷的運作上，最大的優點是學校教師能善用聯絡簿、親切的招呼等方式與家長進行互動溝通；最大的運作遺憾是偏遠地區的學校在招募學校志工、帶動家長關心學校事務、肯定辦學績效上容易遭受到較大的阻力。

四、學校行銷困境方面

推展學校行銷的工作並不是一件簡單容易的事，無法一步登天，也無法收立竿見影之效。學校行銷需要經過細心縝密的規劃，更需要全體教職員工生的共同投入，才能創造卓越的績效。本研究便要透過訪問，了解受訪學校所面臨到的困境和難題，並整理歸納成六類：

- (一) 行政人員工作太繁瑣、沒空行銷或策劃推動行銷事宜。

「因為學校教職員工人數有限，根本無法設置專門推動之人員。」(B401)

「行銷工作繁瑣，教師們平時教學工作已不堪負荷…」(D401)

「行政與教學時間佔據太多時間…」(E401)

「實施九年一貫後，教師工作量大增，校長不忍增加教師額外之工作…」(G401)

- (二) 缺乏專責單位。

「行銷需要專業人士指導，但本校並無接受相關訓練之人員，所以執行

起來困難重重。」(B402)

「沒有專門人員來帶領，會使得學校行銷工作無法連貫…」(E402)

「學校行銷還是需要由專門單位來執行效率才會高。」(H402)

(三) 缺乏專業的學校行銷人員、時間與設備均不足。

「學校經費有限，某些需要耗損大量金錢之行銷策略無法執行。」(B403)

「經費與時間不足是本校最大之困難處。」(C403)

「學校行銷還是需要專門的人員…」(E403)

「行銷是一種專門知識，如果由一群門外漢來實施，或許無法達到既定之目標。」(F403)

「行銷所需要的設備取得很困難…」(H403)

(四) 學校行銷專業知識不足。

「有關單位並未針對行銷部分舉辦專門之研習，因此學校缺乏相關人才…」(A404)

「學校教職員沒有充足的相關知識…」(B404)

「行銷需要足夠的專業養成…」(C404)

「相關單位應該多多辦理類似的研習活動，培養教師行銷的概念。」(D404)

「教師應多參加學校行銷之研習。」(E404)

「學校如果缺乏行銷的知識，將浪費許多人力與物力…」(F404)

「學校行銷還是交由訓練有素的人員執行，才能免除許多失敗的經驗…」(H404)

(五) 缺乏推展學校行銷之經費。

「…說來說去經費問題就是最大的困境，因為就算我們擁有充足的人力與專業知識，但是沒有經費可用還是很難推動。」(C405)

「真的，如果沒有經費挹注，行銷策略還是有其限制在…」(E405)

「本校沒管道可爭取相關經費，且也無法自籌款項，身為校長也無能為力…」(F405)

(六) 老師專注教學，缺乏行銷觀念與認同感。

「學校老師認為學校行銷主要是行政人員的工作。」(B406)

「多數同仁認為應以教學為重，只要教學績效好，自然能替學校做好形象。」(C406)

「學校的本分就是做好教學工作，行銷是次要的…」(D406)

「有些老師認為學校行銷沒有必要，且認為那是商業手法。」(E406)

「本校老師較無意願接受行銷觀念的研習，所以對於學校行銷無法產生認同感。」(F406)

「…學校同仁沒有行銷觀念的話，要推動學校行銷其實是相當困難的。」(G406)

「老師總是說教學工作很繁重，做為校長也很能體會老師們的難處…」(H406)

綜上所述，學校行銷專業知識不足、老師專注教學，缺乏學校行銷觀念與認同感，是多數學校在推動學校行銷遭遇之最大困境。其次是缺乏專業的學校行銷人員、時間與設備均不足。有半數學校也認為行政人員工作繁瑣、缺乏專責單位與經費，是學校行銷難以推動的原因之一。

五、問題解決策略部份

學校推展學校行銷，無可免俗的必定遇上一些瓶頸需要突破。本研究便要透過訪問，了解受訪學校在面臨到的困境和難題時，是如何解套、化解危機的。

「…安排行銷專業知能講座、設計教學成果展就是最好的行銷例證、最後是精心策劃各種活動，透過各樣媒介傳銷，以上是本校的解決策略。」(A501)

「在內部方面針對學校行銷增加定期研討和教師進修機會，凝聚全體同仁共識。外部方面：強化學校特色表現，增強學校可作為行銷所需之內容表現。至於互動方面則是：深化互動品質，鼓勵及考核互動狀況。」(B501)

「安排教師進修學校行銷策略之研習，並鼓勵老師將教學成果以各種方式展現出來。」(C501)

「本校的解決策略採三方面進行：對家長：歡迎家長到校或辦理與家長有約的討論會，拉近彼此距離。對教師：提升教學感知與熱情，鼓勵走入社區，瞭解社區實際狀況，傳達教育的想法與方向，進而建立最佳的互動狀況。對外界：平時學校辦理之相關活動，應適時透過媒體宣傳，一方面提升學校績效，又能肯定教師努力，同時校長亦應適時於媒體上發表學校發展之方向，以建立學校的特色與風格。」(D501)

「…利用研習、參觀，建立教師對學校行銷的概念及共識。」(E501)

「舉辦研習增加老師對行銷觀念與認同感，同時多辦理才藝發表會，讓家長參與幫忙行銷。」(F501)

「降低行政工作流程手續，建立一套有效率的行政步驟，以減輕行政人員工作時間與壓力。」(G501)

「…小型學校缺乏專責單位及專業行銷人員，但可由校長及行政人員加以精進彌補其不足；經費及設備亦是努力克服的目標，教師則可授以正確觀念及技巧，問題即可指日解決。」(H501)

綜上所述，受訪學校的校長所提出解決策略約可歸納為九種，整理提供給其他學校未來在推動學校行銷時可參考的寶貴資料。

- (一) 辦理學校行銷之專業研習，以增加老師們的行銷知能。
- (二) 精心策劃成果展，透過活動進行學校行銷。
- (三) 強化學校特色表現。
- (四) 深化與外界的互動。
- (五) 多辦理與家長有約的討論會。
- (六) 鼓勵教師走入社區，瞭解社區實際狀況，傳達教育理念。
- (七) 適時透過媒體宣傳學校活動與特色。
- (八) 建立有效率的行政系統。
- (九) 校長與行政人員應增進本身的行銷觀念與技巧。

伍、結論

「行銷概念」應用到學校是近年來的趨勢。本研究主要從學校行銷策略、遭遇困境與解決策略三部分做為研究主軸，學校行銷策略則從內部行銷、外部行銷、互動行銷三種向度來探討，同時也針對學校校長年資深淺與學校所處位置、型態來分析其對學校行銷之運作方式之差異。

本研究經結果分析發現，學校行銷的功能有：

- (一) 創造學校特色，建立學校文化。
- (二) 提升學校效能與實現教育目標。
- (三) 充分展現學校績效。
- (四) 爭取社區與家長的認同感。
- (五) 提高學校之能見度。

從學校行銷之類型分析得到以下結論：

一、內部行銷：

- (一) 不論校長年資深淺、學校類型，校長均能積極進行學校行銷策略之運作。
- (二) 校長多能在學校生活中落實行銷概念。
- (三) 多數校長均善於利用獎勵制度來提升辦學績效。

(四) 偏遠迷你型學校之校長在推動內部行銷的執行度較緩和。

二、外部行銷：

(一) 所有校長皆能善用各種機會推銷學校。

(二) 大部分校長同意師生對外比賽的佳績能提升學校聲譽。

(三) 大部分學校較缺乏創意行銷活動、運用多媒體宣傳、學校識別標誌系統等行銷策略。

(四) 偏遠地區學校比位於城市和鄉鎮的學校容易面臨行銷阻力。

三、互動行銷：

(一) 所有校長都認為在互動行銷的向度上的兩個指標經營很成功。

(二) 偏遠地區學校不易募集學校義工。

(三) 有少數校長認為必須在對家長展現學校辦學績效這個區塊繼續努力。

四、遭遇困境：

(一) 行政人員工作太繁瑣、沒空行銷或策劃推動行銷事宜。

(二) 缺乏專責單位。

(三) 缺乏專業的學校行銷人員、時間與設備均不足。

(四) 學校行銷專業知識不足

(五) 缺乏推展學校行銷之經費。

(六) 老師專注教學，缺乏行銷觀念與認同感。

陸、研究建議

本研究透過文獻的組織整理，結合問卷訪談，檢視當前教育現場面臨之行銷運作方式與困境，並提出建議，嘗試為國小學校行銷提供可能解決之策略。

首先是教育當局應研擬學校行銷之具體辦法，並辦理學校行銷之專業知能研習，以增加教育工作者的行銷知能。

學校方面則應精心策劃成果展、強化學校特色，結合校內外之人力、物力，透過活動進行學校行銷、鼓勵教師走入社區，瞭解社區實際狀況，傳達教育理念，並適時透過媒體宣傳學校活動與特色，深化與外界的互動，建立有效率的行政系統亦是可行之道。

行銷策略運用於學校有其必要性，尤其是建構校長與行政人員正確的行銷概念，提升其行銷專業技巧，強化學校行銷團隊，也將加速學校執行行銷策略的成功率。

少子化時代的來臨，使得教育市場越趨緊縮，卻也開展學校行銷的契機，如何展現優質學校文化、如何包裝學校形象、如何創造更多對外宣傳學校的機會，將是決定一所學校是否能成為「藍海學校」的決定性指標。

參考文獻

- 吳炳銅（2006）。**教育行銷學**。台北：冠學文化。
- 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（2005）。小學學校行銷運作及其相關議題探討。**彰化師大教育學報**，8，67-94。
- 何福田（2004）。學校特色與自我行銷。**國立教育研究院籌備處研習資訊雙月刊**，21，6，1-6。
- 吳宗立（2004）。學校經營的行銷策略。**教育資料與研究**，61，62-69。
- 吳清山（2004）。學校行銷管理的理念與策略。**北縣教育**，47，23-34。
- 許詩旺（2005）。教育行銷策略應用之探討。**現代教育論壇**，12，111-118。
- American Marketing Association(1985).*Marketing Definition:Blossary of Marketing Term*.
Chicago,IL:American Marketing Association
- Gary,L.(1991). *Marketing education*. Buckingham: Open University Press.
- Kotler,P.,&Levy,S.J.(1969)Broadening the concept of marketing.Journal of Marketing,33,10-15.
- Kotler,P.(1982).*Marketing for nonprofit organizations*(2nd ed.).Englewood Cliffs,N J:Prentice-Hall.
- McCarthy,E.J.(1981).*Basic marketing:A managerial approach*. Homewood,IL:Irwin.