

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

¹ 吳佳玲 桃園縣潮音國小教師

² 田育昆 新竹縣錦山國小教師

摘 要

本研究旨在探討國民小學內部行銷作為與教師組織承諾的關係，目的在瞭解國民小學內部行銷作為與教師組織承諾的現況，並分析不同教師人口變項、學校環境變項與內部行銷作為、教師組織承諾的影響，最後，進行內部行銷作為對教師組織承諾的相關和預測。

本研究以桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣四縣市公立國民小學教師為母群體，以問卷調查法為主，並輔以半結構式訪談。研究採二階段隨機抽樣的方式進行樣本的取樣工作，共抽取 80 所公立小學之教師 624 人為研究樣本，回收的問卷共 577 份，剔除回收樣本中資料填答不全之廢卷，獲得有效樣本問卷為 558 份，有效樣本佔發出問卷的 89.4%。所蒐集的資料分別以描述性統計、*t* 檢定、單因子變異數分析、Pearson 積差相關以及多元逐步迴歸等方法進行資料的分析。

主要研究結果歸納如下：

- 一、國民小學教師知覺內部行銷作為屬於良好程度，以管理支持向度表現最好。
- 二、國民小學教師組織承諾具良好程度，以努力意願得分情況最佳。
- 三、男性、年長、資深、兼任主任、偏遠地區、12 班以下之教師，在內部行銷作為知覺上顯著較高。
- 四、年長、資深、兼任主任、偏遠地區、12 班以下和 25 班以上之教師，有較佳的組織承諾。
- 五、內部行銷作為知覺程度愈積極之教師，教師組織承諾愈高。
- 六、國民小學內部行銷作為對教師組織承諾具預測作用，以激勵成長最能預測教師組織承諾。

根據研究結果，提供國民小學內部行銷作為與教師組織承諾方面的建議，俾供主管教育行政機關、國民小學、國民小學校長、國民小學教師以及未來研究建議之參考。

關鍵詞：國民小學、內部行銷作為、教師組織承諾

A Study of Relationships between Internal Marketing Practice and Teachers' Organizational Commitment of Elementary Schools

¹Chia-ling Wu

²Yu-Kun Tian

Abstract

This research aims to explore the correlation between internal marketing practice and organizational commitment of elementary school teachers. It focuses on :

- 1 、 Investigating the current state of internal marketing practice and organizational commitment of elementary school teachers.
- 2 、 Studying the connections among teachers' background variables, environment variables, internal marketing practice and organizational commitment of elementary school teachers.
- 3 、 An analysis of the interrelation and prediction between internal marketing practice and organizational commitment of elementary school teachers.

The study population is the teachers of public elementary schools in Taoyuan County, Hsin-Chu County, Hsin-Chu City, and Mia-Li County. Methods adopted in this research were conducted through questionnaires and interviews. The samples were 624 teachers selected from 80 public elementary schools and acquired through two-stage random sampling method. 577 copies of the 624 questionnaires issued are returned and among them, 558 copies are valid. The valid questionnaires are 89.4% of all the questionnaires. The collected data were analyzed for the hypothesis test through descriptive statistics, the *t*-test, one-way ANOVA, Pearson's product-moment correlation, and stepwise multiple regression.

The findings and results derived from the research are summarized as the following :

- 1 、 Internal marketing practice of elementary schools show high degree level. Among them, the dimension of management support is the best.
- 2 、 The ratings on organizational commitment of elementary school teachers are high degree level. Among them, the willingness of diligence gets the highest scores.
- 3 、 Elementary school teachers who are male, senior, experienced, holding concurrent jobs of deans, remote districts school and less than 12 classes possess higher internal marketing.
- 4 、 Elementary school teachers who are senior, experienced, holding concurrent jobs of deans, remote districts school and less than 12 classes or more than 25 classes possess higher organizational commitment.
- 5 、 Internal marketing practice directly influences organizational commitment.
- 6 、 Organizational commitment are predicted by internal marketing practice. Among them, the dimension of encouraging for growth is the best.

Based on the results of the research, some suggestions for educational administration agencies, elementary schools, elementary school principals, elementary school teachers and future study are proposed.

**Keyword : Elementary School, Internal Marketing Practice, Organizational
Commitment**

壹、緒論

一、研究背景與動機

研究動機是研究啓發的中心力量，瞭解其背後的脈絡可讓研究更爲有效，茲分述如下。

（一）分析內部行銷運作概況，促進教師工作認同與滿足

麥肯錫公司認爲我們正處於「人才爭奪戰」(the war for talent)的時代，人才是企業策略能否落實的成功關鍵，組織爲了提昇競爭力，不斷努力提昇人才佔有率，進而提高整體的競爭力。組織的預言家 Handy 認爲：下個世紀的組織，將是個「3I 組織」(Intelligence, Information, Ideas)，這樣的組織需要聰明的核心工作者，不只要會做事，還要會思考，而核心工作者具有專業技術，享有公司福利，是雇用成本最高的一群(陳芳毓，2006)。《商業週刊》2006 年十月號刊也提到：過去五年，全台灣平均薪資的年複合成長率呈負 0.1% 成長，但整體經理級的人才薪資卻成長 2.4%，製造業的經理階級薪資更出現 3.4% 的年複合成長率，換句話說，經理級的人才供不應求，尤其是製造業的經理階級需求量更大，雇主也願意付出更高的加薪幅度(林紹婷，2006)。由上可知，「人才」已成爲競爭市場的主流，更是企業領先群雄的重要指標，許多企業寧可付出更高的成本吸引、保留優秀的人才。而爲了能有效提高組織人才的佔有率，可以透過「內部行銷」來促進員工滿意度與貢獻度，以全面提升組織的整體效能(蕭富峰，1997)。

行銷大師 Kotler 對行銷的解釋爲：發現還沒被滿足的需求，並且滿足它(陳芝鳳，2006)。這個概念最早被運用在商業機構的產品或業務推展上，1969 年 Kotler 和 Levy 則首先將行銷觀念擴大應用到非營利機構。根據 1976 年 Bittker 和 Rahdert 提出非營利組織分類，公益型(Public)的非營利組織包括：私人基金會、慈善組織、社會福利組織、教育組織、科學組織及宗教組織(引自沈洸洋，2002)，因此，學校本身亦屬於非營利組織。而非營利機構行銷與傳統行銷最大的不同在於非營利機構注重內部行銷，這個領域卻往往最容易被忽視(林水順、莊英慎，2000)。

內部行銷的行銷標的物爲「內部產品」，行銷對象則爲身爲員工的內部顧客(蕭富峰，1997)，行銷目的則在於促進組織能夠營造出有效率的內部經營環境，讓員工能努力工作，以達成組織目標(巫喜瑞，2001)。換句話說，學校要把教職員當作內部顧客，要先滿意、樂在工作的教職員，才會有滿意的學生(外部顧客)，才能爲學生提供真正的價值。

Jack Welch 在《企業強權》(Jack Welch and GE Way)一書寫道：「數字不是理想，數字只是結果……，你有 3 種可依賴的衡量方法，那應該是員工的滿意度、顧客的滿意度和現金收入。因爲，如果你的錢箱裡有錢，那表示一切都運作良好。如果你有高度的顧客滿意度，你就能獲得市場；如果你有高度的員工滿意度，你就能提高生產力。」(引自詹文明，2006)這段話在說明員工的滿意度高，就能提高員工的生產力。但是，如何才能提昇員工的工作滿意度呢？許多實證研究顯示：內部行銷的實施有助於提昇員工的工作滿意度(王翠品，2002；郭振生，2003；康譽瓊，2001；陳湘琬，2004；黃俊傑，2006；Kohli & Jaworski, 1990)，透過內部行銷的實施，可有效提昇員工的工作滿意度，並提高組織整體的生產力。因此，探討內部行銷運作概況，藉以提昇教師工作認同與滿足更顯重要，此乃本研究動機一。

（二）瞭解教師組織承諾現況，提昇教師教學效能與品質

學校是養護組織，教師工作更是人們口中的「鐵飯碗」，然而，近幾年來，社會經

濟環境劇烈變動，連帶影響教育體制的安定感，教育環境也正正面臨前所未有的挑戰。九年一貫課程實施、教師退休潮的湧現，讓教師對組織（學校）充滿不確定感，工作壓力驟高，促使教師對組織承諾逐漸降低（林政宏，200；曾怡錦，2004）。然而，組織承諾已經成為研究員工職業行為的重要考慮因素，從部份實證研究中發現：員工工作滿足感越高，其離職傾向越低（王翠品，2002；游旻義，2004），對組織的承諾也相對較高（陳湘琬，2004；黃裕敏，2003；Cetin, 2006；Lim, 2003）。

教師是學校的關鍵靈魂人物，亦是教育專業工作者，教師對學校的組織承諾不僅表現在對學校的認同上，也關係著教學方法與教學效能的表現（簡佳珍，2002）。以學校組織而言，影響教師組織承諾的因素有很多，有屬於個人因素的，例如：人格特質、工作滿意度、教學效能感；有些屬於組織因素，例如：組織結構、管理方式、組織文化；有些屬於制度因素，例如：組織法令；有些屬於環境因素，例如：工作環境、工作條件等，尤其近年來，教育正面臨巨大的洪流，課程的改革、家長意識的提頭，接踵而來的壓力迫使教師減少付出的意願，對於學校政策執行的配合度也顯得低落，連帶影響學校組織績效與效能（林政宏，2004；范熾文，2002；陳滄智，2006；曾怡錦，2004），因此，組織承諾深深影響組織效能，所以有效提昇成員的組織承諾，乃成為組織行為學研究課題之一（吳清山、林天祐，2005）。

教師是否有願意留任該校，盡本分努力工作，是影響學校發展以及達成教育目標的重要關鍵因素。而組織承諾是教與學過程中的主要影響因素，許多研究都指出：組織承諾較高的教師，能更投入工作領域，且有較佳的工作表現，對學校有強烈的情感依附，同時具備積極的意願來達成教學目標，有效提昇教師組織承諾更可強化教師效能感，進而提昇教學品質（林政宏，2004；林俊傑，2005；黃裕敏，2003；簡佳珍，2002；Cevat, 2002），因此，瞭解國民小學教師組織承諾之現況，並提昇教學效能與品質著實重要，此乃本研究動機二。

（三）探討學校內部行銷作為程度，以瞭解教師組織承諾

根據 2005 年 10 月 27 日第 177 期教育部電子報，我國人口出生人數從民國 86 年 326,002 人至 87 年降為 271,450 人，乃至 93 年僅為 216,419 人，與 87 年出生率相較少了 20%，顯見我國少子化的趨勢，已然撼動人口結構，影響教育人員變遷，而且，學生入學人數不足，家長自主意識提高，許多所謂的百年老校、小班小校開始面臨前所未有的壓力，不是被迫減班、就是裁併，學校的搶「人」大戰已經悄悄開戰了。

「人」的來源不僅只是在於吸引學生前來就讀，亦包含留住優秀的教師，唯有透過優秀的教師引領學校教育、確保教學品質，方能吸引家長讓子女前來就讀。內部行銷導向能有效提昇教師之組織承諾、工作滿意度，並進而增進學校效能（郭振生，2003），2003 年 Arnett、Laverie 和 McLane 也以賭場飯店員工進行近似內部行銷作為的研究，研究結果顯示內部行銷作為導致員工正面行為表現，包括：對顧客同事承諾、對公司同仁承諾以及對組織承諾（引自游倬奇，2005）。因此，學校應透過內部行銷的概念，發展內部行銷的活動，以激勵、影響教職員工，創造內部顧客（教職員工）的滿意，建立教職員工的顧客服務導向意識，使教職員工認同組織，加深對組織的承諾，提昇教職員工本身行為績效，進而激勵學校經營團隊的競爭力（江俐玲，2006），才能在學校日益激烈的「紅海」生存戰之中，創造屬於自己的「藍海」策略。

許多內部行銷與組織承諾之相關實證研究結果均顯示「內部行銷正向影響組織承諾」（吳三江，2001；沈洸洋，2002；張嘉娟，2004；陳岳男，2007；郭振生，2003；郭博安，2007；黃秋萍，2005；鄧顯華，2003；蕭再發，2006；薛皓，2005；Bennett & Bakensjo, 2005；Caruana & Calleva, 1998；Jaworski & Kohli, 1993；Naude, Desai, & Murphy, 2003），換言之，員工知覺組織的內部行銷作為越積極，組織承諾相對也越高。然而，多數研究著重

於整體內部行銷作為對組織承諾的影響與預測作用，鮮少針對內部行銷作為各向度對組織承諾各向度的影響進行探討，因此，本研究希冀瞭解桃竹苗地區國民小學教師知覺內部行銷作為與組織承諾各向度間的相關情形和預測力，此乃本研究動機三

（四）內部行銷與組織承諾相關研究付之闕如，值得探究

以全國博碩士論文網搜尋與「內部行銷」和「組織承諾」相關的論文共計有 25 篇，其中，以企業為研究對象的高達 17 篇¹，以非營利組織為研究對象的有 4 篇²，以學校為研究樣本的有 4 篇³，從上述相關研究之中，我們可以發現以下二點：一是內部行銷和組織承諾相關之研究除黃杏文於 1997 年研究此議題之外，其餘均為 2000 年以後開始有研究出現，可見，有關內部行銷和組織承諾關係之研究是近幾年新興的議題；二為研究對象大多以「企業」為主要研究範圍，漸漸延伸至非營利組織和學校單位，其中，郭振生（2003）、陳岳男（2007）研究範圍為台南縣市國民小學教師，黃俊傑（2006）則以屏東縣的國民小學為對象，以及郭博安（2007）探討高雄縣市地區之教師，關於北部地區國民小學教師尚未有深入探討。教育機構內部與互動行銷等領域的相關研究鮮少，殊值開闢發展，藉以充實完整的教育行銷研究（黃義良，2006），有鑑於相關研究付之闕如，值得加以研究驗證，此乃本研究動機四。

基於上述的體認，本研究以瞭解國民小學教師知覺內部行銷作為與組織承諾為研究主題，探討國民小學內部行銷作為與教師組織承諾的現況，及不同教師人口變項和學校環境變項之國民小學教師，在知覺內部行銷作為與教師組織承諾的差異情形，進而分析兩者的相關情形和預測力，根據研究結果，提供國民小學內部行銷作為與組織承諾方面結論與建議，俾供主管教育行政機關、國民小學、國民小學校長、國民小學教師以及未來研究建議之參考。

二、研究目的

期於上述的研究背景與動機之說明，本研究期望達成之目的主要有下列六項：

- （一）瞭解國民小學教師知覺內部行銷作為與組織承諾之現況。
- （二）探討不同教師人口變項和學校環境變項之國民小學教師，在知覺內部行銷作為的差異情形。
- （三）探討不同教師人口變項和學校環境變項之國民小學教師，在教師組織承諾的差異情形。
- （四）分析國民小學教師知覺內部行銷作為與組織承諾之相關情形。
- （五）運用國民小學教師知覺內部行銷作為進行組織承諾之預測。
- （六）根據研究結果，提供國民小學內部行銷作為與組織承諾方面結論與建議，俾主管教育行政機關、國民小學、國民小學校長、國民小學教師以及未來研究建議之參考。

¹以企業為研究對象有黃杏文（1997）、劉經綸（2002）、戴雀蘭（2003）、張延蓉（2003）、張嘉娟（2004）、許秋萍（2004）、陳健育（2004）、吳宜群（2004）、游偉奇（2005）、孫傳宗（2005）、黃秋萍（2005）、李知融（2005）、王啓州（2005）、張松茂（2000）、薛皓（2005）、楊樹欽（2006）蕭人瑾（2006）共 17 篇。

²以非營利組織為研究對象的有鄧顯華（2003）、朱玉敏（2005）、安豐銘（2005）、蕭再發（2006）共 4 篇。

³以學校為研究對象的有郭振生（2003）、黃俊傑（2006）、陳岳男（2007）、郭博安（2007）共 4 篇。

三、研究問題

根據上述研究動機與目的所述，本研究乃針對下列問題進行探索：

- (一) 國民小學教師知覺內部行銷作為與組織承諾之現況為何？
- (二) 不同教師人口變項和學校環境變項之國民小學教師，在知覺內部行銷作為是否有差異？
- (三) 不同教師人口變項與學校環境變項之國民小學教師，在教師組織承諾是否有差異？
- (四) 國民小學教師知覺內部行銷作為與組織承諾是否有顯著相關？
- (五) 國民小學教師知覺內部行銷作為對組織承諾之預測力如何？

四、名詞釋義

為使本研究所使用的名詞定義更為明確，茲將重要名詞界定如下：

(一) 國民小學

國民小學是指依照中華民國國民教育法第三條之規定：國民教育分為二階段，前六年為國民小學教育，後三年為國民中學教育，本研究即以此為研究之依據。因此，本研究取樣學校地區為桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣內之公立國民小學，其中，並不包含私立和公辦民營之國民小學。

(二) 內部行銷作為

本研究歸納內部行銷作為的定義為「將全體教職員視為重要的顧客，針對教師需求提出服務，透過管理支持、激勵成長、凝聚溝通、專業發展、參與授權，使教師從教學工作滿足得以獲致成就，提昇教師對學校的認同與承諾，並提高教學效能，促進社區民眾、家長對學校的支持，最終達到提昇學校整體效能為目標」。因此，本研究在「內部行銷作為」為受試者在「國民小學內部行銷作為與教師組織承諾問卷」中的「國民小學內部行銷作為量表」問卷之得分，分別為「管理支持」、「激勵成長」、「凝聚溝通」、「專業發展」、「參與授權」等五個分量表上得分情形，得分愈高者，表示教師在內部行銷作為知覺程度愈佳，得分愈低者，代表教師內部行銷作為知覺程度愈低。

(三) 教師組織承諾

本研究將組織承諾歸納為「學校教師基於教師專業，對學校目標和價值的認同，願意為學校付出心力，並考量自身對學校的付出與所得之間的差距，仍然願意繼續留任學校的一種態度和行為表現」。因此，本研究在組織承諾方面是指受試教師在「國民小學內部行銷作為與教師組織承諾問卷」中的「國民小學教師組織承諾現況」問卷之得分，即在「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「投入成本」等四個分量表上得分情形，得分越高者，表示教師的組織承諾越高，得分越低者，代表教師組織承諾越低。

貳、文獻探討

一、內部行銷的意涵與目的

(一) 內部行銷的定義

內部行銷的想法首先由 1976 年 Sasser 和 Arbeit 提出的，強調將服務工作「銷售」到員工市場（employment market）以吸引最好的員工（引自巫喜瑞、黃俊英，2000）。Thomas 則於 1978 年提出「服務三角形」（service triangle）的概念，認為企業不只是對外部顧客

從事外部行銷（external marketing），還要對內部顧客從事內部行銷（internal marketing），而其員工透過互動行銷（interactive marketing），持續對顧客提供良好的服務。亦即組織不僅要對外部顧客推展行銷，還需對內部顧客（員工）施予內部行銷，希冀由內部人員提供良好的服務品質，而與外部顧客產生良好的互動，以資達到「全面行銷」的效果（黃義良，2005）。吳宗立（2004）則將「服務金三角」（如圖 1）的概念架構運用至學校組織之中。

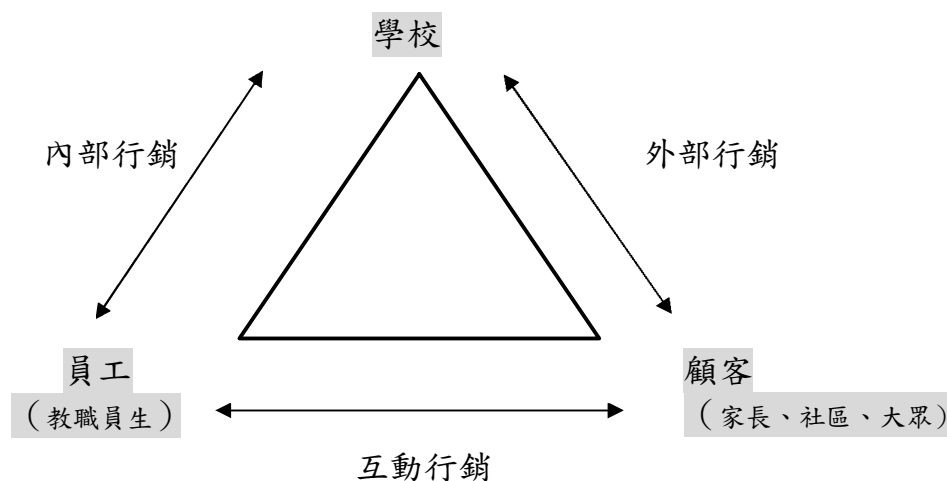


圖 1 學校行銷策略金三角

資料來源：出自吳宗立（2004：64）

國內外許多研究者均曾對內部行銷的定義提出看法，茲簡要整理如表 1 所示。根據以上，本研究將內部行銷作為的定義歸納為「將全體教職員視為重要的顧客，針對教師需求提出服務，透過管理支持、激勵成長、凝聚溝通、專業發展、參與授權等方式，使教師從教學工作滿足得以獲致成就，提昇教師對學校的認同與承諾，並提高教學效能，進而促進社區民眾、家長對學校的支持，最終達到提昇學校整體效能為目標」。

（二）內部行銷的內涵

Gronroos（1990）將內部行銷區分為態度管理和溝通管理兩方面，態度管理是指激勵員工方式朝向以顧客為中心（customer-focused）的過程，這是組織發展一個競爭優勢之內部行銷的主要部分；而溝通管理係指有效的管理與支配那些可使員工有效執行任務的資訊。

蕭富峰（1997）提出內部行銷的內涵及相關概念，並將之歸納為八點，分別為重視員工是最基本的原動力、視員工為內部顧客、以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學、從員工滿意到顧客滿意、全員服務、員工＝PTM（非專職行銷人員，Part-Time Marketer）、高階主管的重要性、賦予員工權力。

劉秀曦（2002）將內部行銷內涵區分為五個方面，分別為視組織成員為內部顧客、以行銷的觀點來管理組織人力資源、強調領導者的重要性、建立跨功能的團隊意識、創造員工滿意進而提昇顧客滿意。

表 1 內部行銷的定義與分類（依年代排序）

年代	研究者	定 義
1981	Berry	內部行銷勢將員工視為內部顧客，將工作視為內部產品，此內部產品可以滿足內部顧客（員工）的需求，並符合組織目標。也就是說將工作視為產品，員工能買到符合需求的產品（工作），是一種「近似行銷」的手法。
1991	Piercy & Morgan	認為內部行銷是策略性的方案之一，目的在配合外部行銷方案，而向組織內部各單位及人員等傳達有關的行銷規劃，以便在因方案執行所導致資源重分配之變革時，仍能獲得組織內部其他部門決策者之支持。
1997	蕭富峰	內部行銷是把行銷運作運用在身為員工的內部顧客身上，以期能全面提升企業的整體績效。
2001	巫喜瑞	內部行銷就是要使組織能營造有效率的內部經營環境，讓員工能夠努力工作，以達成組織目標。
2002	劉秀曦	內部行銷是運用行銷的哲學與實務，以組織全體成員為對象，運用各種內部的溝通管道，將精心設計的「內部產品」（如：工作設計、組織文化、組織願景等）行銷給組織成員，以期能凝聚共識、激勵士氣，進而增加成員對組織的承諾，最後則由滿意的組織成員來創造滿意的顧客以提昇組織的整體績效。
2003	郭振生	將員工視為內部顧客，並使用行銷觀點來進行的人力資源管理活動，以提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織的目標。
2004	黃義良	校長針對校內教職員工為對象，利用多向溝通，凝聚共識；採支持、關心等方式激勵同仁，提供進修與訓練，鼓勵共同參與與賦予權責等方式，建立共識，強化教學與行政服務，並增進凝聚力與認同感。
2007	陳岳男	組織是員工為內部顧客，並運用行銷哲學、方法，透過訓練、激勵、溝通及支持等積極策略，讓員工願意將組織的目標視為自己的使命，並從中獲致工作滿意和高度的組織承諾，從而創造組織良好的服務文化，以帶來滿意的顧客，創造組織績效。

資料來源：研究者自行整理

（三）內部行銷的作法

Berry 與 Parasuraman（1991）認為一個有效實行內部行銷的公司，具有以下幾個特點：爭取人才、提供遠景，為工作場所帶來工作的價值與意義、供給員工技能與知識，使其能完美的扮演他的角色、對於團隊努力的成果給予獎勵，使員工能夠團結合作、善用自由因素、藉由評鑑及報酬來培養成就感、基於調查來決定工作內容設計。

謝維齊（2005）則針對學校經營方面，在內部行銷的推動提出以下五個原則：溝通觀念及建立以顧客導向為思考的學校組織文化、重新設計學校工作，重視學校教職員意見、學校內部溝通管道的暢通、善用各激勵制度，滿足學校教職員成就感、建立教師專業團隊，激發組織成員潛能。

(四) 內部行銷之研究構面

Berry 和 Parasurman (1991) 內部行銷應包含建立願景、獎勵、訓練增能、賦予權限、招募。

Arnett、Laverie 和 Mclane (2002) 將內部行銷工具分成角色明確性 (role clarity)、獎勵制度評鑑 (evaluation of reward systems)、工作環境 (work environment)、管理評鑑 (evaluation of management)、組織績效 (organization performance)。

Ahmed、Rafiq 和 Saad (2003) 在研究內部行銷與組織能力關係時，將內部行銷區分為 11 個元素，分別是：策略性獎勵 (strategic rewards)、內部溝通 (internal communications)、訓練與發展 (training and development)、組織結構 (organizational structure)、高層次領導 (senior leadership)、實體環境 (physical environment)、招募、選用、接班人 (staffing, selection, and succession)、跨功能協調統合 (interfunctional coordination)、誘因制度 (incentive systems)、增權賦能 (empowerment)、工作過程的改善 (operational / process changes)。

綜要言之，本研究將內部行銷的研究變項分為「管理支持」、「激勵成長」、「凝聚溝通」、「專業發展」、「參與授權」五大向度，分別敘述如下：

- 1、管理支持：係指學校能以教師為中心的管理方式，並提供明確的制度、優質的環境、情感的支持與關懷、教學和行政的支援和協助。
- 2、激勵成長：是指學校能運用情感性鼓勵的方式激勵教師，並建立一套合理的獎懲制度，以激發教師成就感並使其獲致成就。
- 3、凝聚溝通：強調學校內垂直式和水平式之間的溝通管道暢通。
- 4、專業發展：著重在學校能否針對教師需求，舉辦各種進修訓練，以提升教學能力。
- 5、參與授權：意指教師應具有充分的專業知識與能力，擁有工作的專業自主權，並有參與學校運作的權力。

二、教師組織承諾的意義

組織承諾 (organizational commitment) 的概念最早是來自於 Whyte 於 1956 年撰寫「組織人」(organization man) 一書中出現，該書提及「組織人為組織工作，隸屬於組織，並相信群體為創造力的來源，及為個人最終需求的歸屬」(胡瓊泰，1999)。而後，Grusky 於 1966 年發表一篇「生涯動員和組織承諾」研究報告於《行政科學期刊》(Administrative Science Quarterly, 簡稱 ASQ) 中，「組織承諾」一詞正式被提出。目前，國內外許多研究者均針對組織承諾的定義提出許多見解，茲簡要說明如表 2 所示。

國內研究者對組織承諾的定義，大都採用 1974 年 Porter 等人之「情感性依附」的觀點，強調對組織目標與價值的「認同」、付出更多的「努力」與高度的工作「投入」，以及對組織的「忠誠」、「留職意願」等因素層面 (范熾文，2002)。然而，附屬利益考量為近幾年新興的議題，特別是近幾年外在環境影響教育界產生劇烈震盪，教師願意留在組織之中的因素與過去不同，過去的教師可能是基於對教育的熱忱而願意留在組織中，但是，今日的教師，可能因害怕超額的問題而無法調動，或是不易另尋教職時所可能損失之退休金的多寡，以及負擔不起離開教職的成本 (張新堂，2006)，成本考量的因素反而成為是否繼續留在組織服務的重要關鍵。

本研究綜合情感依附觀點和附屬利益考量，教師組織承諾可以歸納為：「學校教師基於教師專業，對學校目標和價值的認同，願意為學校付出心力，並考量自身對學校的付出與所得之間的差距，仍然願意繼續留任學校的一種態度和行為表現」。

表 2 組織承諾的定義

年代	研究者	組織承諾的定義
2002	范熾文	兼採心理學與社會學觀點指出：個體基於資源交換與心理認同的觀點，對某一組織、工作、或生涯等對象，所作的理性抉擇及情感涉入，會促使個體奉獻其心力，並維持一致、穩定的行為表現，它包含投入、認同及忠誠的內涵。
2003	林月盛	個人對特定組織之共同目標與價值認同與接受並願意付出努力為達成組織目標投入的強度。
2004	蔡進雄	組織承諾是組織中成員願意為組織付出更多努力，並認同組織的目標與價值。
2006	張新堂	教師對學校之目標、價值的心理認同，並期望留任在學校，投入一己之心力的程度。包含：組織認同、努力意願、留職傾向，而努力意願係指教師評斷個人與組織關連的程度，或估算與組織的利益關係後，願意為組織投入心力的程度。
2007	周昌柏	在國民小學的特定環境中，教師對於學校組織目標、價值的認同，不僅願意為學校組織與教師工作投入更多的心力，並希望永遠是學校成員，且視教師工作為終身志業的一種行為或態度。

續表 2

1991	Mayer & Allen	認為組織承諾通常被定義為員工和組織之間心理的連結，這種連結幾乎很難讓員工去離開他的組織，因此，有高承諾者比低承諾者較能留在組織內服務。分為三種類型：情感性承諾、規範性承諾、持續性承諾。
1996	Alexander	教師組織承諾是指教師能對學校認同、投入及具有忠誠感。進一步分析指出，認同是強調教師能強烈支持學校目標；投入是指教師願意為學校付出努力；忠誠則是教師願意留在學校。
2001	Bartlett	組織承諾可以被認為對於所任職組織的感覺依附程度。

資料來源：研究者自行整理

三、組織承諾的分類

在組織承諾的概念方面，因為研究者的觀點或立場不同，所下的定義也不盡相同，因此，研究的途徑及方法亦有差異，茲將組織承諾分類整理如表 3。

表 3 組織承諾的分類

年代	研究者	分類	概述
1961	Etzioni	道德投入 (moral involvement)	道德投入代表成員內化組織的目標與價值，是一種積極的導向。
		計利投入 (calculative involvement)	計利投入既不是積極的也不是消極的的導向，是一種組織依照員工的貢獻給予誘因使員工承諾或依附於組織之中。

		疏離投入 (alienative involvement)	是一種消極的依附於組織之中，個體缺乏控制或是沒有能力去改變環境，這種關係的存在是因為個體沒有選擇。如：監獄的犯人和監牢的關係。
1985	Reichers	附屬利益的承諾 (side-bets commitment)	與組織成員有關的報酬與成本，當成員在組織的年資增加時，也會隨之增加。
		歸因的承諾 (attributions commitment)	承諾是個體行為的結果，由於個人從事有意志的、明顯的、及不可變更的行為後，會歸因於自己早已對其有承諾。
		個人／組織目標一致的承諾 (Individual / organization at goal congruence commitment)	組織承諾發生於個人對組織目標認同，並且致力於達成組織之目標。此組織承諾的問卷由 Porter 等人所發展出來的。

續表 3

1991	Mayer & Allen	情感性 (affective)	員工對於組織的情感依附、認同和投入。
		持續性 (continuance)	離開組織與否與考量到成本有關，而其中也包含了退休、地位、利益等因素影響。
		規範性 (normative)	規範性承諾是一種責任感，這種責任感迫使員工繼續留在組織內，而 Wiener(1982)認為規範性承諾的員工對組織並沒有情感依附存在，而是因為文化、家族性、組織道德影響他們的行為。
2002	范熾文	態度性承諾	成員基於價值規範觀點，認同組織目標，願意為組織奉獻心力並且希望繼續在此組織中服務。
		交換性承諾	成員基於資源交換觀點，考量投入成本與報酬關係，再決定為組織奉獻心力。
2006	張新堂	規範性觀點	又稱為道德性觀點、心理性觀點的組織承諾，與態度性承諾類似，都是強調個人願意為組織的目標、利益而努力
		交換性觀點	又稱計算性觀點、工具性觀點或功利性觀點的組織承諾，與行為性承諾類似，均以個人的利益為出發點，將個人對組織的承諾解釋成強迫的、非自願性的、控制的。

資料來源：研究者自行整理

本研究教師組織承諾變項的分類係以此四個向度為問卷編製的主要方向，其說明如下：

- 1、組織認同：係指教師對目前服務學校目標的認同與情感依附的程度，並內化組織的價值，將學校目標視為本身之義務與責任。
- 2、努力意願：係指教師願意為學校付出更多努力的程度。

- 3、留職傾向：教師個人希望繼續留在目前任教之學校服務，並積極融入學校，成為學校的一份子。
- 4、投入成本：當教師進入學校服務，就會開始考量投入成本的多寡，成本包含心血、時間、附屬利益、沈澱成本等。

參、研究設計與實施

一、研究架構

根據研究目的、研究問題、彙整相關文獻後分析後所得之結果，擬定本研究架構圖（如圖 2 所示），粗黑線為本研究主要研究部分，細黑線則為本研究次要部分。

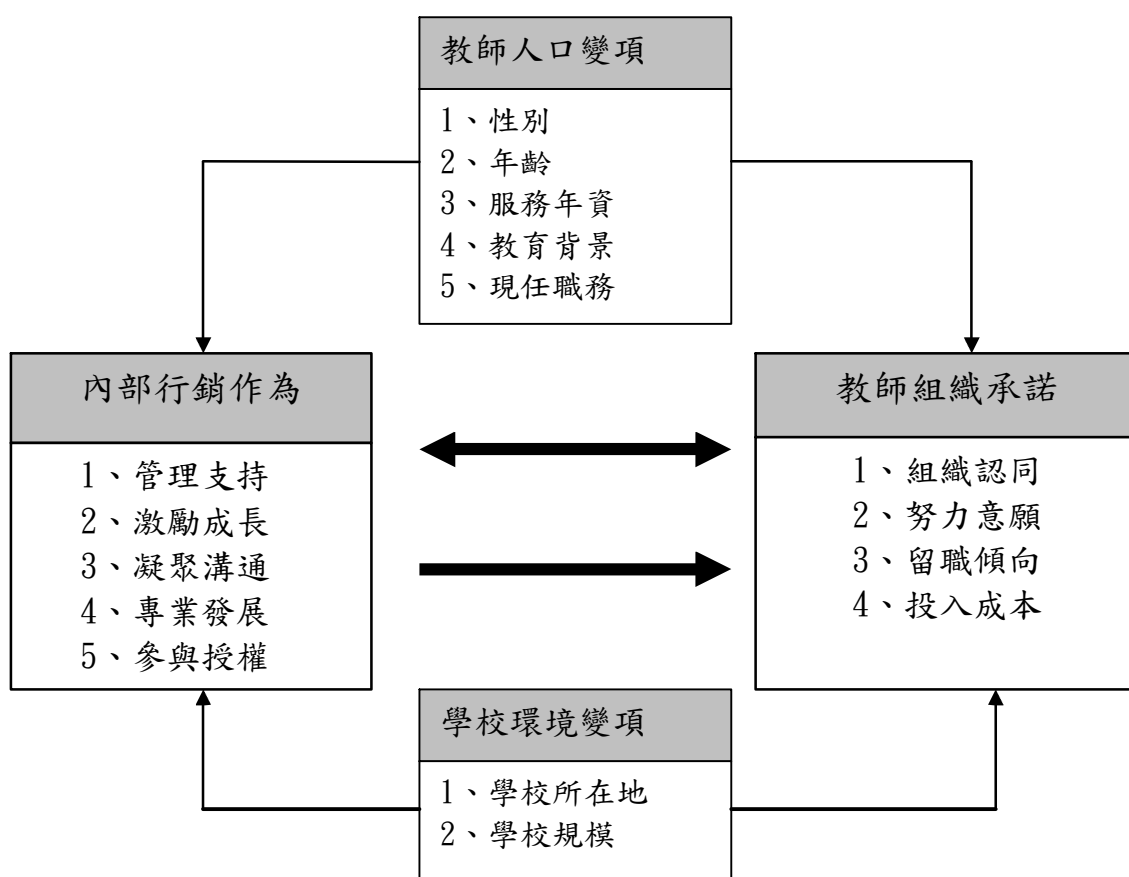


圖 2 研究變項架構圖

二、研究對象

本研究以桃園縣、新竹縣、新竹市和苗栗縣之公立國民小學縣內合格教師為問卷施測之母群體，採二階段隨機抽樣（two-stage random sampling）的方式進行樣本的取樣工作。因此，本研究抽取80所學校進行施測，以比例抽取適當的受訪人數，12班以下每校發出問卷4份，填答者包括（兼任）主任1名、（兼任）組長1名和教師2名；13~24班每校發出問卷8份，填答者包括（兼任）主任1名、（兼任）組長2名和教師5名；25班以上每校發出問卷12份，填答者包括（兼任）主任2名、（兼任）組長4名和教師6名，共發出問卷624份，回收577份，回收率達92.5%，剔除回收樣本中資料填答不全之廢卷，有效樣

本問卷為558份，廢卷有19份，回收後之問卷，其問卷可用率為96.7%。有效樣本佔發出問卷的89.4%。

三、研究工具

本研究自編「國民小學內部行銷作為與教師組織承諾調查問卷」為研究工具，分為三部份，第一為受試者基本資料的填寫，二為「國民小學內部行銷作為量表」；第三部份則為「國民小學教師組織承諾量表」。

（一）問卷調查內容

1、國民小學內部行銷作為量表

此一部份在瞭解國民小學教師知覺學校內部行銷實施之現況。問卷主要以郭振生（2003）所發展之「國民小學內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係研究問卷」與黃義良（2004）發展的「學校行銷指標」為架構，郭振生發展之內部行銷各層面 Cronbach' α 均在 .7 以上，黃義良使用德懷術方式建構內部行銷構面，並參考沈洸洋（2002）、謝宜倩（2002）之問卷，再根據文獻分析加以改編而成，分成管理支持、激勵成長、凝聚溝通、專業發展、參與授權等 5 個向度，共 25 題。

2、國民小學教師組織承諾量表

此一部份主要在瞭解國民小學教師對組織承諾的程度。所使用之教師組織承諾問卷，係以 Porter 組織承諾問卷為架構，顯示其內部一致性高，信度頗佳。並參酌施碧珍（2002）、簡佳珍（2002）、范熾文(2002)、林月盛（2003）、張新堂（2006）等人編訂之問卷及指導教授意見，修訂成適合本研究對象國民小學教師之組織承諾問卷，分成組織認同、努力意願、留職傾向、投入成本等 4 個向度，共 20 題。

表 4 問卷之題號分配表

變項	層面	題數	題號
內部行銷作為	管理支持	5	1、6、11、16
	激勵成長	5	2、7、12、17
	凝聚溝通	5	3、8、13、18
	專業發展	5	4、9、14、19
	參與賦權	5	5、10、15、20
教師組織承諾	組織認同	5	1、5、9、13、17
	努力意願	5	2、6、10、14、18
	留職傾向	5	3、7、11、15、19
	投入成本	5	4、8、12、16、20

（二）預試問卷發放

預試問卷形成後，於桃竹苗四縣市地區依學校規模之數量多寡隨機抽取 19 所學校進行問卷之預試，事先一一電話請託各校教務主任或是學校教師，徵得同意協助後才發放問卷，而後，再依學校規模各發放 4、8、12 份問卷，共計發放 148 份。預試問卷之調查於九十六年三月底全數回收彙整完成，問卷回收後之有效問卷為 147 份，回收率達 99.3 %。

（三）預試問卷統計分析

本研究之項目分析以極端組檢核法（critical ration）和同質性檢核法進行項目分析考驗，內部行銷作為之項目分析結果，在極端組比較結果，CR 值主要介於-6.416 至-11.659 之間，二十五個題項均達顯著水準（ $p<.001$ ）；同質性檢驗中，分析結果顯示全量表的同質性極高，呈現中、高度相關（ $p<.01$ ）。教師組織承諾之項目分析結果，在極端組比較結果，CR 值主要介於-5.327 至-12.591 之間，二十個題項均達顯著水準（ $p<.001$ ），呈現中、高度相關（ $p<.01$ ）。

研究者針對「國民小學內部行銷作為與教師組織承諾量表」進行信度分析後發現，就內部行銷作為各分量表的 α 係數分別為.8503、.8635、.8840、.8710、.8726，均達分量表 .70 以上的標準；而組織承諾分量表的 α 係數分別.8741、.8335、.8420、.7919，亦達分量表的標準，此外，兩大總量表之整體 α 係數也分別為.9704、.9443，均達到 .90 以上，顯示本問卷具有良好的信度。

肆、研究結果分析與討論

一、內部行銷作為與教師組織承諾的現況分析

國民小學內部行銷作為整體量表顯示在五點量表中，每題平均得分為 3.74 分，換算成百分制，相當於 74.8 分，本研究擬以 0~20 分屬於表現不良程度，21~40 分為表現偏低程度，41~60 分為表現中等程度，61~80 分為表現良好程度，81~100 分為表現極佳程度，顯示國民小學之教師所知覺到內部行銷作為屬於良好程度。

國民小學教師組織承諾整體量表顯示在五點量表中，每題平均得分為 3.84 分，換算成百分制，相當於 76.8 分，本研究擬以 0~20 分屬於表現不良程度，21~40 分為表現偏低程度，41~60 分為表現中等程度，61~80 分為表現良好程度，81~100 分為表現極佳程度，顯示國民小學之教師所知覺到教師組織承諾屬於良好程度。

二、內部行銷作為與教師組織承諾的相關分析

在國民小學內部行銷作為與教師組織承諾的相關研究上，研究結果顯示國民小學內部行銷作為整體和各向度與教師組織承諾的整體和各向度間呈現中、高度正相關，由此可知，國民小學教師知覺內部行銷作為表現愈佳，其教師組織承諾之得分也愈高。進一步探究之，內部行銷作為各向度以「激勵成長」與教師組織承諾兩者的相關程度最高，「專業發展」與教師組織承諾兩者的相關性最低。組織承諾各向度以「組織認同」與內部行銷作為兩者的相關程度最高，「努力意願」與內部行銷作為相關程度最低。因此，學校激勵成長作為、教師組織認同越佳，則教師組織承諾越高。反之，學校專業發展作為、努力意願與內部行銷作為知覺程度相關程度相對較低。

究其原因，教師普遍認為個人為學校工作努力付出，但學校若要提昇教師組織承諾，需給予教師更多教學、情緒上的支持與激勵，鼓勵教師參與學校事務，投入更多關心與建議，贏得組織內每一份子的認同，則教師組織承諾相對會提高。

表 5 內部行銷作為與教師組織承諾積差相關摘要表

向度	組織認同	努力意願	留職傾向	投入成本	組教師織承諾
管理支持	.703**	.531**	.588**	.671**	.680**
激勵成長	.723**	.568**	.592**	.697**	.703**
凝聚溝通	.731**	.528**	.590**	.677**	.689**
專業發展	.701**	.506**	.580**	.668**	.670**
參與授權	.709**	.525**	.570**	.670**	.675**
內部行銷作為	.757**	.546**	.620**	.718**	.725**

三、內部行銷作為對教師組織承諾之預測分析

（一）背景變項、內部行銷作為對教師組織承諾的預測討論

在內部行銷作為與教師組織承諾的預測情形上，研究結果顯示內部行銷作為對教師組織承諾共可解釋教師組織承諾的 52.6% 的解釋力，而年齡（41～50 歲-51 歲以上）變項對教師組織承諾僅只有 0.8% 的解釋力，解釋力較為薄弱。從標準化迴歸係數來看，其 β 係數為正值，可見，內部行銷作為對教師組織承諾具正向預測力。

（二）內部行銷作為各向度對教師組織承諾的預測討論

在內部行銷作為各向度與教師組織承諾的預測情形上，研究結果顯示內部行銷作為對整體教師組織承諾具有預測力的變項共有四個，依序為激勵成長、參與授權、管理支持、凝聚溝通，共可解釋教師組織承諾 52.7% 的解釋力。就預測變項個別解釋量來看，以激勵成長變項的解釋變異量最大，其對教師組織承諾具 49.4% 的解釋力，其次是參與授權變項，其對教師組織承諾為 2.1% 的解釋力，再為管理支持變項，其對教師組織承諾能單獨為 0.8% 的解釋力，最後則為凝聚溝通變項，其對教師組織承諾為 0.4% 的解釋力。因此，激勵成長對整體教師組織承諾最具預測力，而參與授權、管理支持、凝聚溝通對整體教師組織承諾解釋力相對較為薄弱。此研究結果與郭振生（2003）的研究結論雷同，但與張嘉娟（2004）指出教育訓練最具預測力的研究結果不同。由此可知，學校若能多加透過各種方式激發教師工作熱忱與成就感，並給予情緒上的支持與鼓勵，對於教師優異表現時，於公開場合表揚或是不同程度和方式的獎勵，將有助於教師組織承諾的提昇。

（三）內部行銷作為各向度對教師組織承諾各向度的預測討論

在內部行銷作為各向度與教師組織承諾的預測情形（如表 6）上，研究結果顯示凝聚溝通與激勵成長對教師組織承諾各向度較具有預測力。「管理支持」對於「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「投入成本」有預測力；「激勵成長」對「組織認同」、「留職傾向」、「投入成本」有預測力；「凝聚溝通」對「組織認同」、「努力意願」有預測力；「專業發展」對「留職傾向」、「投入成本」有預測力；「參與授權」對「組織認同」、「投入成本」有預測力。整體而言，管理支持對組織承諾的各向度皆有預測力，但預測力薄弱，然而，激勵成長對「留職傾向」與「投入成本」預測力分別達 35% 和 48.6%，凝聚溝通對「組織認同」、「努力意願」分別達 53.5% 和 32.3% 預測力，而其餘各向度預測力都不高，因此，凝聚溝通與激勵成長對教師組織承諾各向度較具有預測力，專業發展則較沒有預測力。由此可知，學校若能善用激勵策略，有助於教師留任於組織之中，並願

意付出更多時間和心血；重視溝通管道並凝聚全員共識，則有助於教師對學校認同、願意付出更多努力於學校工作上。

表 6 內部行銷作為對教師組織承諾預測分析摘要表

預測變項 (依變項)	選入的變項順序 (自變項)	多元相 關係數 R	決定係 數 R 平 方	增加解 釋 量 ΔR	淨 F 值	F 值	標準化迴 歸係數 β
背景變項	內部行銷作為	.725	.526	.526	616.766	616.766***	.725
內部行銷作為	年齡 (41~50 歲 -51 歲以上)	.731	.534	.008	9.241	317.575***	.088
內部行銷作為	激勵成長	.703	.494	.494	542.95	542.95***	.301
	參與授權	.718	.515	.021	24.107	294.811***	.139
	管理支持	.723	.523	.008	9.653	202.822***	.165
	凝聚溝通	.726	.527	.004	4.496	154.201***	.159
組織認同	凝聚溝通	.731	.535	.535	639.185	639.185***	.268
	激勵成長	.749	.561	.026	32.894	354.373***	.224
	參與授權	.755	.569	.009	11.102	244.249***	.167
	管理支持	.757	.573	.004	4.797	185.642***	.138
努力意願	凝聚溝通	.568	.323	.323	265.303	265.303***	.433
	管理支持	.574	.329	.006	5.143	136.212*	.157
留職傾向	激勵成長	.592	.350	.350	299.953	299.953***	.235
	管理支持	.611	.374	.023	20.535	165.513***	.225
	專業發展	.618	.382	.009	7.637	114.207***	.191
投入成本	激勵成長	.697	.486	.486	525.844	525.844***	.321
	參與授權	.712	.507	.021	24.042	285.839***	.153
	專業發展	.717	.514	.007	7.658	195.398***	.144
	管理支持	.720	.518	.004	4.625	148.663***	.143

伍、結論與建議

一、結論

(一)國民小學教師知覺內部行銷作為屬於良好程度

根據調查結果發現，國民小學教師所知覺到學校內部行銷作為屬於良好程度，每題平均得分為 3.74 分，換算成百分制相當於 74.8 分，依本研究界定屬於良好程度，在五點量表中介於「普通」至「同意」之間，較趨近於「同意」。而在內部行銷作為各向度方面，教師知覺內部行銷作為程度高低依序為「管理支持」、「激勵成長」、「參與授權」、「凝聚溝通」、「專業發展」，顯示教師對學校內部行銷作為的管理支持方面頗為滿意。

(二)國民小學教師組織承諾具良好程度

國民小學教師組織承諾具中上程度，每題平均得分為 3.84 分，換算成百分制相當於 76.8 分，依本研究界定屬於良好程度，在五點量表中界於「普通」至「同意」之間，較趨近於「同意」。教師組織承諾各向度依序為「努力意願」、「投入成本」、「留職傾向」、「組織認同」，顯示教師對於學校付出相當多的努力，並投入許多時間和心血。

(三) 男性、年長、資深、兼任主任、偏遠地區、12 班以下之教師，在內部行銷作為知覺上顯著較高

本研究顯示國民小學教師內部行銷作為知覺因性別、年齡、服務年資、現任職務、

學校所在地、學校規模不同而有顯著差異；在教育背景則無顯著差異存在。因此，男性、年長、資深、兼任主任、偏遠地區、12 班以下之教師，在知覺內部行銷作為程度顯著較高。究其原因，可能是位於偏遠地區多屬於 12 班以下規模的學校，組織層級扁平化，溝通管道便利、全員參與校務運作機會多，男性教師的角色，在家庭與學校方面多趨於鼓勵和支持，較能全心投入學校工作；至於年長、資深之教師，對於學校的各項作為因長期深入而瞭解；主任職務也有助於參與學校核心運作與政策擬定，是校長身旁重要的幕僚與推手，較能感受到校長領導的各項作為，故而學校內部行銷作為的知覺程度相對也高；反觀其他人口背景變項與學校環境變項因素干擾，像是組織龐大不易溝通、傳達與管理、全員共同參與機會不多、女性教師以家庭為主軸、級任教師多投注心力於教學工作等各種因素干擾下，其知覺學校內部行銷作為的程度相對減少。

（四）年長、資深、兼任主任、偏遠地區、12 班以下和 25 班以上之教師，有較佳的組織承諾

本研究顯示國民小學教師組織承諾因年齡、服務年資、現任職務、學校所在地、學校規模不同而有顯著差異；在性別、教育背景則無顯著差異存在。因此，年長、資深、兼任主任、偏遠地區、12 班以下和 25 班以上之教師，在教師組織承諾相對較高。究其原因，可能為偏遠地區 12 班以下的學校教師，因教師、學生人數少，學校就像個溫馨的大家庭，組織凝聚力、向心力高；然而 25 班以上的學校，位於生活機能便利之地區，教師可能幾番調動後在此落地生根，因此，教師組織承諾也相對提高。此外，規模在 12 班以下之學校每位教師在組織內均扮演重要角色，對於學校的各項事務運作、主要方向擬定均為全員參與；年長、資深的教師可能長期任職於該校，整體學校運作、工作流程熟悉，對學校、同仁、環境有一定的感情存在，加深其留任意願；而兼任主任職務之教師係由校長聘任而來，對於學校各項事務事必躬親，付出的心力與時間更多，因此，教師組織承諾程度相對較高。反觀其他人口背景變項與學校環境變項因素干擾，像是年輕活力的資淺教師，通常具備冒險犯濫的精神、學校在 13~24 班規模的教師，可能因職務分配不均，導致在教師組織承諾程度相對也低。

（五）內部行銷作為知覺程度愈積極之教師，教師組織承諾愈高

學校內部行銷作為與教師組織承諾整體呈現中、高度的正相關 ($r=.725, p<.001$)，亦即國民小學教師知覺到整體學校內部行銷作為程度越高，其組織承諾相對也越高。而學校內部行銷作為各向度與教師組織承諾至少達 .6 的相關程度，以「激勵成長」與教師組織承諾兩者的相關程度最高，「專業發展」與教師組織承諾兩者的相關性最低。另一方面，學校內部行銷作為與教師組織承諾各向度也都達 .5 的相關程度，以「組織認同」與內部行銷作為兩者的相關程度最高，「努力意願」與內部行銷作為相關程度最低。

（六）國民小學內部行銷作為對教師組織承諾具預測作用

內部行銷作為對教師組織承諾之預測的決定係數為 .526，共可解釋教師組織承諾的 52.6% 的解釋力，表示內部行銷作為對教師組織承諾具有正向的預測作用，亦即教師知覺內部行銷作為愈高者，其組織承諾也愈佳。

而內部行銷作為對教師組織承諾具有預測力的變項依序為激勵成長、參與授權、管理支持、凝聚溝通，共可解釋教師組織承諾 52.7% 的解釋力。以激勵成長變項的解釋變異量最大，其對教師組織承諾具 49.4% 的解釋力，進一步分析顯示：激勵成長對「留職傾向」與「投入成本」預測力分別達 35% 和 48.6%，凝聚溝通對「組織認同」、「努力意願」分別達 53.5% 和 32.3% 預測力，而其餘各向度預測力都不高，因此，凝聚溝通與激勵成長對教師組織承諾各向度較具有預測力，專業發展則較沒有預測力。

二、建 議

（一）對主管教育行政機關方面

1、加強系統化研習訓練，強化校長內部行銷的專業知能

根據訪談結果表示：校長是學校推行內部行銷的關鍵核心人物，牽連著學校的組織氣氛、各處室溝通聯繫，甚至是學校整體運作。此外，內部行銷強調以教職員工為顧客導向的服務精神，透過實施內部行銷的方式找出教職員工的真正需求，加以關懷與滿足以達激勵成長的效果，並提昇學校整體效能為最終依歸，故而校長對於教職員工的激勵、關懷方式更顯重要。有鑑於此，主管教育行政機關可於初任校長培育時，明確制訂有關內部行銷的專業知能以及關懷與激勵的訓練課程和時數，促使校長瞭解、熟練應用於教職員工身上，讓教師願意奉獻心力為學校服務，達成學校經營的目標。對於已派任的校長，也應定期舉辦相關知能的研習課程，使其接收最新的知能以運用至學校經營之中。

2、建立資訊知識分享平台，促進學校運作經驗相互交流

依據問卷調查結果顯示，學校對於教師在教學與行政諮詢服務方面稍嫌不足。在資訊科技蓬勃時代，科技的進步帶來衝擊，卻也形成一股助力。目前，教育部、教師團體設置了許多讓教師在教學工作經驗可以相互交流的資訊平台，例如：國教專業社群網、思摩特網（SCTNet）等，供教師分享彼此的教學經驗，型塑教師專業知識與經驗分享的專業社群。然而，有關行政經驗相互交流的資訊平台卻顯匱乏，各校仍多半處於單打獨鬥的狀態，因此，主管教育行政機關可建立一套資訊知識相互分享的網路平台，成立行政的專業社群，提供校長、行政人員彼此交換學校運作經驗的機會，形成策略聯盟，亦或是提供教師行政與教學上相關的諮詢服務，將可減少學校錯誤嘗試的機會、人力資源設置的浪費，進而強化教師教學效能與提昇學校整體績效。

（二）對國民小學方面

1、凝聚教師向心力與認同感，型塑優質的組織文化氣氛

就問卷調查結果顯示：組織承諾的組織認同、努力意願、留職傾向、投入成本四個向度而言，以「組織認同」部份得分最低。而訪談結果也發現教師對於組織的組織氣氛是影響其留任學校的重要因素之一，所以，學校應透過各項公開場合或儀式，如：親職教育日、運動會、教師晨會、研習進修等各種管道去傳達學校的願景與目標，以凝聚教師的向心力、贏得家長的認同，並營造融洽、溫馨、分享、討論、支持、成長的組織文化氣氛，提昇教師的組織承諾。

2、重視人力資產，合理規劃環境與制度以提昇組織承諾

依本研究內部行銷的定義，學校經營之道在於造就學校所需的人力資產，而內部行銷作為在強調教職員對學校的滿意與支持，進而為學校貢獻心力、提供服務，因此，學校應運用內部行銷策略，發展內部行銷活動，創造內部顧客的滿意，以留住學校最重要的人力資產（教師）。然而，組織承諾問卷調查的留職傾向部份卻顯示：對於他校提供更好的工作條件會影響教師對任職學校的留任意願，因此，學校應致力規劃更符合教師需求的制度與環境，並擬定一套持續改善的行政運作機制，包括工作設計、工作環境改善等，透過不斷更新的過程中，讓組織成員對組織的整體表現更加滿意與支持，以留住學校重要的人力資產。

3、建立一套完善的輔導系統，發展教師同僚互助的學習

由研究結果可以得知：教師對內部行銷作為向度的「專業發展」部份，與其他向度相較為低，其中又以建立輔導系統部份亟待加強。因此，學校可善用資深教師豐富的教學經驗協助資淺教師或新進教師。學校可於每學年教師異動之後，以一對一的方式妥善

安排校內資深教師輔導資淺教師或新進教師，並給予參與輔導的資深教師降低授課時數、減少行政工作事務、記功嘉獎等措施以吸引其投入。透過「師徒制」、「同僚互助」的學習方式，不但可以激發資深教師的工作熱忱與成就感，資淺教師、新進教師亦可獲得適當的資源協助，迅速融入學校生活中，兩者可謂相輔相成，更進一步者，形成一個專業成長團體，互相激勵，精進於學校工作上。

4、擬定校本教師專業發展評鑑制度，提高教師教學效能

本研究發現教師對內部行銷向度的「專業發展」部份表現除輔導系統的建立不甚理想之外，校本教師評鑑制度的實施也是有待提昇的部份。教師專業評鑑已是目前教育部積極推行的重點工作，評鑑的目的是在於透過教師工作表現回饋機制以協助教師瞭解自己的專業表現，鼓勵教師不斷精進自己的專業能力；亦可確保學生的學習品質。然而，目前學校普遍以「教學觀摩」來代替教師評鑑，因此，各校在試辦校本教師評鑑制度時，可以同儕評鑑（peer evaluation）的方式來實施，由教師去尋求校內志同道合的同事形成評鑑團體，一來可抒解教師對評鑑的抗拒與壓力，二來達到增進教學能力的目的，促進教師在互相觀摩學習中彼此成長，評鑑的目的不應僅著重於報酬、獎賞的給予，而要用以培養一種成就感，如此才能使員工為達成組織目標而努力。

5、加強各處室的溝通與聯繫，協助教師處理情緒和問題

本研究顯示教師對各處室的溝通狀況普遍表現稍差，而訪談結果亦證實了校長是學校的靈魂人物，老師與行政人員的溝通方面的關鍵點在校長，而文獻分析討論也提及高階主管應扮演溝通協調的角色，其對於內部行銷的落實具有舉足輕重的影響，可見，校長對於學校組織的溝通佔有關鍵性地位。因此，校長應以其人格特質感染力，發揮潤滑劑的功能，善用行動智慧去溝通、解決各處室的橫向聯繫問題，並定期召開主管會報或行政會議，確保各處室工作進度與溝通狀況，促使各處室互相合作和支援，為學校提供更好的服務，並針對教師的工作問題、遭遇的障礙與生活狀況，適時給予教師關懷、支持與鼓勵，排解情緒上的困擾，讓學校成為一個溫馨的大家庭，以提昇教師工作績效，進而提高組織承諾。

6、有效激勵教師對工作的熱忱，肯定教師的努力與表現

由問卷研究結果討論發現：教師對學校激發教師工作熱忱與成就感作為的知覺程度較低，然而，文獻分析討論提到善用激勵制度可促使教師為學校付出更多努力。在問卷調查部份，pearson 積差相關結果也顯示：內部行銷作為的「激勵成長」向度與組織承諾相關程度最高。因此，校長可藉由以身作則、言語鼓勵的方式去激勵全員參與，激發教師對工作的熱忱，藉由滿足其需求來激起內在的工作意願與對組織的認同感、向心力，並應隨時透過各種聚會管道，如：教師晨會、週三研習時間等，以全體教職員共同分享榮耀的方式去肯定個別或團體教師的努力，亦可為教師規劃安排自我肯定、激勵的研習訓練，促使教師自我滿足，藉由滿足的提昇得以用心投入工作，工作表現佳而獲致成就感，因此，學校運用內部行銷的概念可說是學校行政運作的重要方式。

7、建立教師兼任行政職務的輪調制度，合理地分配職務

從研究結果的討論分析中，顯示兼任行政職務有助於教師在內部行銷作為知覺與組織承諾的整體提昇。而問卷研究結果也出現年輕、資淺的女性教師在內部行銷知覺上相較男性教師為低。另一方面，根據文獻分析結果顯示：需以調查來決定工作內容，亦即組織成員的工作內容需依教師的意願、能力與專長予以合理分配職務，讓每位成員都能勝任自己的工作。因此，學校應妥善規劃一套合理的職務輪調制度，多安排女性、資淺教師兼任行政職務工作，並尊重教師的意願與才能予以分配適當職位，使人人均有機會接觸學校工作，體會行政職務工作的辛勞，並增加瞭解學校各項作為接觸的機會，以有效提昇教師內部行銷作為知覺與教師組織承諾。

8、成立教師專業成長團隊，強調團隊合作的精神與目的

根據研究結果顯示：位於偏遠地區、12班以下之學校教師在內部行銷知覺的整體與各個向度均高於市區和鄉鎮地區的學校，究其原因，小型偏遠地區學校教師人數少，溝通方便、全員共同參與，像個溫馨的大家庭；然而，位處都會地區的學校大多組織結構複雜，分工精細，難以型塑一個大家庭，故而可效法偏遠小型學校的精神，於校內建立教師專業團隊或社群，其具體作法可依學年、年段、教學領域、興趣為單位，成立校內不同功能之專業團隊，像是：數學研究團隊、資訊種子團隊、創意教學研發團隊等，透過專業團隊的建立不但有助於教師專業能力的發展，對於組織成員心理狀態亦具有傾聽、發洩、分享與問題解決的功能。

（三）對國民小學校長方面

1、提昇專業素養，以專業領導贏得教師認同

依訪談結果顯示：目前國民小學教師進修已形成一股積極的風氣，學校對於教師進修抱持著支持鼓勵的態度，而教師也紛紛投入專業知識領域的鑽研，身為引領學校發展重任的校長，其專業知能更需要不斷自我提昇。因此，校長應自我擬定「個別化的專業發展計畫」，按步執行計畫，並引以為榜樣鼓勵校內教師一同進修成長。另一方面，以專業的知識涵養為基礎，用專業來領導教師，特別是在學校重要措施推動、舉行之際，遭遇基層教師質疑時，如何以專業知識為後盾並深入淺出的說明讓教師願意配合，並進而贏得教師的認同，促使教師對於校長在學校推行的各項作為感到信服。

2、主動展現親和力，使教師感受支持與鼓勵

根據訪談資料表示：即使校長再怎麼有親和力、會主動去關心老師，但是，大家對於校長還是有距離感。學校具科層體制的特性，其可能造成行政人員倦怠感、工作動機降低、不願負責、溝通管道不良、降低行政效能及支援教學不力等。所以，校長宜展現親和力，發揮個人人格特質的魅力，打破科層體制藩籬，利用走動管理的方式拉近與教師之間的距離，或是分享彼此的生活經驗與感受，並透過口頭讚美、公開表揚的激勵方式鼓勵教師，而實質性的獎賞，如：記功嘉獎、降低授課時數等也需講求公平分配原則，並耐心傾聽教師心中的不滿以接納情緒，強調立即性的處理原則，協助解決工作困難或家庭問題，適時提供意見與建議，強調關心而不介入，讓教師感受支持與鼓勵。

3、賦予主任權責，成為溝通與校務工作利器

根據文獻分析討論，內部行銷實施原則是以高階主管擔任學校掌舵者的角色，中低階主管的持續支持與配合亦扮演呈上啓下的關鍵性角色。以學校層級制度而言，中階主管係指兼任主任職務之教師，與一般教師接觸頻仍密切，肩負有效傳答校長政策的使命，亦是學校重要事務的主要推手，更時常成為教師與校長的溝通管道和發聲筒。而校長對主任具有聘任權，校長應於主任聘用時慎選合宜之左右手，多加善用主任成為老師與校長之間的溝通橋樑，賦予主任更多權力與工作自主權，促使主任得以發揮其所長。

4、建立全員行銷觀念，培養教師服務的意識

以內部行銷定義來檢視：內部行銷的目的在對教職員工施予內部行銷，希冀由教職員工來提供更良好的服務品質，並與外部顧客產生良性互動，以資達到「全面行銷」的最終目的。因此，校長在瞭解內部行銷的概念與作法後，進一步要將內部行銷的理念運用到內部顧客（教職員工）身上，提昇內部顧客的滿意與支持，並規劃一套工作手冊加強訓練，促使校內的教職員工能正確的、清楚地知悉行銷概念，有意識的運作，以培養全員服務的意識，並進而讓滿意的內部顧客去服務外部顧客（社區、家長等），透過外部行銷與互動行銷的策略以提昇學校的整體評價，讓內部行銷成為校務運作成功的基石。

5、運用內部行銷策略，提昇教師認同與承諾

本研究預測結果顯示：內部行銷略提昇，能有效預測教師組織承諾，亦即學校在內部行銷作為越積極，教師組織承諾越高。因此，校長應善用內部行銷的策略與作法，透過情感支持、制度環境改善、提供專業發展訓練、鼓勵參與並賦予權責，以激勵教職員工，創造內部顧客（教職員工）的滿意，並培養顧客導向的服務意識，使教職員工認同組織的目標，認清自我的價值，努力付出所長獲致成就，以強化其組織承諾，進而為組織貢獻心力，提昇學校團隊的績效與競爭力。

（四）對國民小學教師方面

1、共同擬定學校願景與目標，主動融入學校生活

根據問卷調查與訪談結果發現：教師在內部行銷作為知覺的凝聚溝通向度中之學校願景擬定部份表現較差。此外，就組織承諾的四向度以「組織認同」的部份得分最低。然而，從文獻分析討論顯示：提供遠景可為工作場合帶來工作的價值與意義。因此，教師應積極參與擬定學校願景與目標，並認同學校目標與價值，把學校的工作視為有利的、有意義的，努力付出心力於學校工作上，將己身視為學校的一份子。

2、積極參與學校事務性工作，激發更多關心與建議

經由訪談結果發現，教師對於參與學校重大政策與方向的態度大多消極，而將學校工作的重心置於教學工作與學生身上，對於學校事務的參與抱持著配合的消極心態。而大型學校因教師人數眾多、組織分工精細，並非所有教師均有兼任行政職務的機會。有鑑於此，教師應抱持著積極的態度去參與學校事務性的活動或是與教師有關的決策，如：辦公室桌椅的挑選、學校環境營造等，藉由共同參與才會引發關心，有所關心才會用心投入，進而激發更多討論與建議，藉以提高教師對學校的認同。

參考文獻

- 王翠品(2002)。內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究－以H連鎖娛樂事業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 江俐玲(2006)。推動內部行銷作為有效提昇學校效能。師說，193，8-11。
- 吳三江(2001)。醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 吳宗立(2004)。學校經營的行銷策略。教育資料與研究，61，62-68。
- 吳清山、林天祐(2005)。教育名詞解釋-組織承諾。教育研究月刊，136，5。
- 巫喜瑞(2001)。服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究-銀行業之例。國立中山大學企業管理學系研究所博士論文，未出版，高雄。
- 巫喜瑞、黃俊英(2000)。內部行銷概念及其人力資源管理的比較。企銀季刊，23(3)，125-133。
- 沈洸洋(2002)。非營利組織志工內部行銷之研究。私立義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 周昌柏(2007)。國民小學組織文化與教師組織承諾之研究。學校行政雙月刊，49，84-106。
- 林月盛(2003)。國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄。
- 林水順、莊英慎(2000)。技職學院行銷作為與特性認知分析－以國立勤益技術學院為例。中華管理學報，1，33-35。
- 林俊傑(2005)。國民中學校長道德領導行為與教師組織承諾及工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 林政宏(2004)。國民小學教師覺知教育改革壓力、組織承諾與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 林紹婷(2006)。企業育才五要領。商業週刊，986，30-32。
- 施碧珍(2002)。國民小學教師組織承諾量表發展之驗證性研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 胡瓊泰(1999)。工作生活品質、組織承諾與組織公民行為之相關性研究－以高科技產業為例。國立中山大學人力資源管理所碩士論文，未出版，高雄。
- 范熾文(2002)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 康譽瓊(2001)。內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究--以證券營業員為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 張新堂(2006)。高級中學知識管理、教師專業成長需求、與組織承諾關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 張嘉娟(2004)。員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究-以集團企業子公司員工為研究對象。私立中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

- 郭振生(2003)。內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例。私立南華大學管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 郭博安(2007)。內部行銷知覺、組織承諾與教師背景三者之關係研究—以高雄縣市國民小學教師為例。國立台南大學教育經營與管理研究所，未出版，台南。
- 陳岳男(2007)。內部行銷策略對組織承諾的影響歷程之研究—以台南縣、市國小為例。國立台南大學教育經營與管理研究所，未出版，台南。
- 陳芳毓(2006)。向韓第學新工作觀。《經理人月刊》，9，43-45。
- 陳芝鳳(2006)。向科特勒學行銷。《經理人月刊》，22，77-81。
- 陳湘琬(2004)。教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例。私立義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 陳滄智(2006)。臺北市國民小學教育人員組織承諾與學校效能相關之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 曾怡錦(2003)。教師工作壓力、組織承諾與學校效能關係之研究-以台南市高級職業學校為例。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南。
- 游旻義(2004)。國際觀光旅館內部行銷作為與員工工作滿足及離職傾向之研究—以台北市為例。私立銘傳大學觀光研究所碩士論文，未出版，台北。
- 游偉奇(2005)。內部行銷、顧客導向、組織承諾與工作滿足相關性研究—以典型、非典型聘僱餐飲服務人員為例。世新大學觀光學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 黃俊傑(2006)。屏東縣國民小學內部行銷、教師組織承諾與組織公民行為關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 黃秋萍(2005)。內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究。私立南華大學管理科學碩士論文，未出版，嘉義。
- 黃義良(2004)。國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄。
- 黃義良(2005)。小學學校運作及其相關議題探討。《彰化師大教育學報》，8，67-94。
- 黃義良(2006)。教育行銷研究的發展分析與展望。《新竹教育大學學報》，22，189-219。
- 黃裕敏(2003)。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。國立臺東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，台東。
- 詹文明(2006)。目標應該是什麼？。《經理人月刊》，22，100。
- 劉秀曦(2002)。內部行銷在學校教育革新上之應用。《中等教育》，53(3)，94-105。
- 蔡進雄(2004)。國民中小學教師組織承諾之實徵研究-以北部七縣市為例。《人文及社會學科教學通訊》，15(4)，73-89。
- 鄧顯華(2003)。內部行銷、組織承諾與服務品質關係之探討—以海軍某修護工廠為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 蕭再發(2006)。知覺組織內部行銷與組織文化差異對組織承諾影響之研究—以國家公園志工為研究對象。私立中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

- 蕭富峰 (1997)。內部行銷。台北：遠流。
- 薛皓 (2005)。內部行銷、工作滿足與組織承諾關係之研究—以東森電視台為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 謝宜倩 (2002)。國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 謝維齊 (2005)。從「內部行銷」談學校經營。南投文教，22，62-65。
- 簡佳珍 (2002)。桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感關係之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

- Ahmed, P. , Rafiq, M.,& Saad N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Alexander, K.T.JR.(1996).Conceptualizing and measuring commitment to high school teaching. *The Journal of Educational Research*, 89(5), 295-304.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Bartlett, K. R. (2001), The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bennett, R. ,& Barkensjo, A. (2005). Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Service in a UK Helping and Caring Charitable Organization.*International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 251-273
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing for service:Competing through Quality*, New York : The Press.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customers . *Journal of Retail Banking* , 3, March, 25-28.
- Caruana, A. & Calleva, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *The International Journal of Banking Marketing*, 16, 108.
- Cetin, M. O. (2006) . The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational commitment of Academics. *Journal of American academy of business cambridge*, 8(1), 78-88.
- Cevat, C. (2000). Teacher's organization commitment in educational organa- tions. (ERIC Document Reproduction Service No.ED452179)
- Etzioni, A (1964). *Modern organization*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gronroos, C. (1990) .Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 20,3-12.
- Kohli, A.K. ,& Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* ,54, April, 1-18.
- Lim, T. (2003). *Relationships among organizational commitment, learning culture, and job satisfaction in Korean private organization*. University of minnesota, Minnesota.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: some methodological considerations. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Naude P., Desai J., & Murphy J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.

Piercy, N. & Morgan, N. (1991). Internal marketing-The missing half of the marketing program. *Long Range Planning*, 24(2) , 82-93.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.