

少子化對偏遠學校經營的影響與因應策略

—以臺南市某國中為例

輔導校長：林俊傑校長、陳聯鳳校長

組員：陳畊綸、李俊賢、陳一銘、李健興、陳信成、單俊成、李木生、何福全
林欣澍、蔡宇柔、潘艾容、江怡蓉

壹、研究緣起與目的

一、研究緣起

近年來，臺灣人口生育率急遽下降，社會人口結構出現少子化的型態，對未來教育生態的影響層面鉅大，從國家教育政策的方向，到基層教育環境的改變，無不受「少子化」的影響。「少子化」所延伸而來的社會問題，如：「超額教師」、「流浪教師」、「小校裁併或廢校」等問題。在國家教育經費有限的情況下，面臨「少子化」的社會現象，教育當局、學校、以及教師，應該如何有所作為呢？本研究從臺南市某學校實例以及相關教育人訪談的資料中，以內容分析方法彙整出以下幾點：國中老師對人口少子化趨勢之成因、少子化對教育生態所產生的影響，進而提出對「少子化」的省思內涵，期能對「少子化」此一社會現象有透徹的理解與深層的看法。

目前台灣少子化已經成為必然趨勢，人口的 M 型結構必將導致 M 型社會產生，也將影響教育 M 型化的發生。台灣大部分的民眾大多沒有意識到嬰兒潮與少子化帶來的高齡化社會問題，而沒有進行準備工作，這勢必對以後造成深遠影響。

綜合上述，少子化第一個所衝擊的便是學校與教育，由於新生兒人數逐年遞減，目前幼稚園及中小學已普遍有招生不足的現象，將來大專院校也會發生同樣問題，學校經營勢將日趨艱困，教師工作機會隨之減少，招不到學生的結果是濫竽充數，使教學品質降低，此一問題則是教育環境之一大隱憂。

二、研究目的

少子化代表著未來人口可能逐漸變少。由於時代變遷，形成多元價值，加以社會經濟、政治、教育等問題不斷，人口少子化的現象，已是近年來的發展趨勢。此一發展趨勢對目前的教育規劃，如小班小校、班級師資的員額配置以及師生比的標準等等，將有相當大的衝擊（張鈿富，2004）。

近年社會價值逐漸多元化，國人對於婚配生育的觀念已有變化，因生育率下降，少子化的現象，已成近年的重要課題。生育率的降低於歐美工業先進國家已是普遍的問題，但身為新興國家的臺灣目前亦面臨生育率下降的問題。根據世界衛生組織(WHO)的認定，一個國家的育齡婦女總生育，應該維持在 2.1 以上的人口置換水準(又稱人口維持水準)，才能維持人口自然的替代。當新生兒出生人數不足 2 時，將間接導致人口呈現負成長，此即所謂的少子化現象(鍾俊文，2004)，而此一現象亦對本國教育環境有極大的影響。

臺灣的地理環境多樣，但因國土幅員小，居住地不足，人與自然爭生存的結果，即便是居住條件不甚便利，亦有相當數量的國人居住其中。當某地區的居民人數到達一定程度，對於教育的需求決定了學校的設置，因此，即便是偏遠的山上海邊皆有學校的存在。然而，在少子化現象的衝擊下，偏遠學校的存在岌岌可危，

本研究之目的是為臺南市一所深受少子化衝擊而面臨減班危機的偏遠學校，提供永續經營策略之建議。為達此一目標，除針對該校的 SWOT 進行分析外，透過學校經營策略面向相關文獻之分析，研訂經營面向自我檢核表，並用以檢視兩個成功案例經驗於學校經營策略之應用，冀能由此找出足供參酌之模式，作為該校研議因應少子化衝擊經營策略之依據。

三、台灣少子化現況分析

(一) 台灣地區少子化分析

台灣地區由日據時代至今，出生率與死亡率皆經過劇烈的變化，學者們將整個變化稱之為「人口轉型」。一般而言，歐美國家完成人口轉型需費時約 200 年，而台灣的發展則不到 70 年的光景便完成，由 1972 年嬰幼兒的高死亡率下降為起點，嬰幼兒死亡跌勢帶動出生率減少至 1984 年時人口淨繁殖率已經略低於替換水準(鍾俊文，2004)。教育的主題是「人」，而人口品質的指標之一乃為「教育」；因此，一個國家的發展攸關人口與教育的適切配合(薛承泰，2004)。人口是構成一個社會的基本要素，「人口」一詞，因運用的研究領域不同而有所差異。在人口學上所稱的「人口」是指一定地域和時間內，人的集合體或群體(蔡宏進、廖正宏，1987)。

(二) 人口學

人口學一詞，是由拉丁語 *demos* (人民) 和 *graphein* (描述) 兩字複合而成(劉金山，2003)。人口學獨立為一學科係近百年之事，人口學之研究，多與社會現象連結。可說是研究人口發展及其趨勢，並結合社會中經濟與生態環境等變數之間的一門學科。

近年來台灣地區受到出生率下降及都市化的影響，造成人口分佈極不平均。在學校數量的影響上，部分鄰近都會區縣市為滿足適齡人口就學之需求，不斷的增加班級人數或是籌建新學校；而位於鄉村山地偏遠地區的學校，則面臨學生人數不夠，甚至減班併校的命運，城鄉間的差異形成強烈的對比（劉金山，2003），所以人口的改變對教育的發展有深切關係。

（三）少子化趨勢之原因

國內的人口出生率急速下降，新生嬰兒數大幅減少，導致少子化的現象產生。若要解決少子化的問題，必先瞭解少子化的原因為何？如此才能對症下藥，徹底解決少子化所帶來的問題。因此將少子化產生的背景原因敘述如下：

1. 社會變遷影響生育行為的因素

我國於第二次世界大戰後，受戰後嬰兒潮及大量人口由中國大陸遷臺的影響，加上醫藥科技發達、衛生環境進步、國民營養改善與死亡率持續下降，再加上在農業社會中，人們會以多生養子女的方式增加勞動力，此時生育率自然會提高；然而受到工業化與都市化的影響，勞動力逐漸被機器所取代，人們開始以減少生育的方式因應現代社會中對高品質勞動力與生活水準的要求，進而使得生育率也較以往農業社會來的低。

後因政府積極推行人口政策及家庭計畫，使得人口成長率快速下降，由1951年每一婦女生育高達6名以上子女至1984年降為每一婦女生育2名子女，達到人口前的8比1相較，未來的年輕人負擔將會更重（張憲庭，2005：51）。因此Caldwell(1982)提出「財富流向理論」(wealth flow theory)，認為在傳統農業社會時，家庭代表的是一個生產單位，財富的淨流向是由子女流向父母，子女是家庭財富的創造者，子女的增加對父母而言就是家庭財富的增加，因此，在當時的社會偏向高生育。在現代社會中，由於相關法令對禁止使用童工的規定，以及義務教育普及等因素未成年子女對家庭而言，不再是生產者，反而成為消費者，財富的流向改由父母流向子女，此外子女在成年有了工作以後並不會將自己的財富流向父母這一輩，也促使了父母不願意多生子女，受到這些因素影響使得現代社會偏向低生育率。多數家庭趨向選擇生育一個或二個來用心栽培，每個家庭的子女數一旦逐漸減少，少子化便是必然的現象。

2. 育兒成本提高，經濟負擔壓力增加

台灣社會隨著失業率高升、薪資萎縮等因素，大家對於社會及生活充滿著不確定

感，覺得生活愈來愈辛苦，組成家庭及養兒育女形成一種經濟及心理上的壓力。

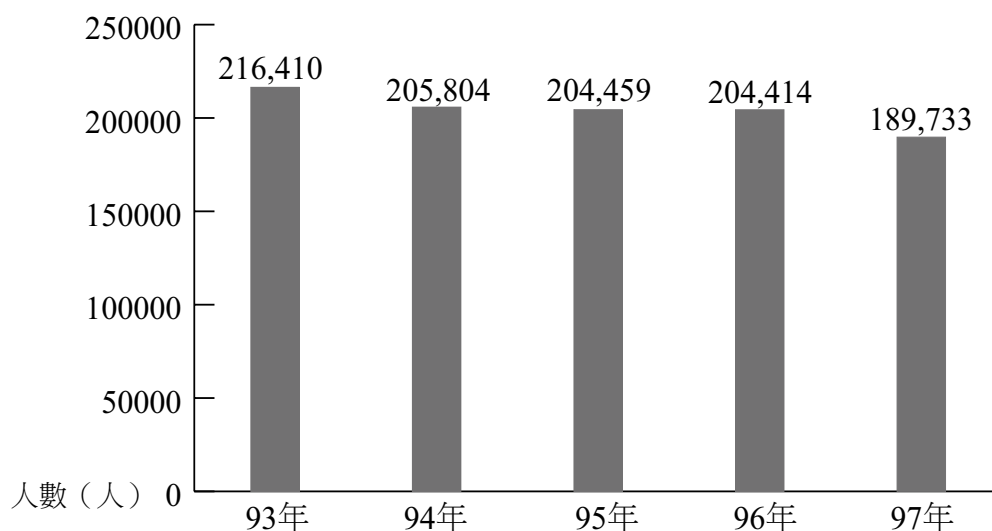


圖1-1 人口出生數統計圖 (民國93~97年)

表 1-1 99 ~ 100 學年度台南市國小畢業人數統計表

台南市國小畢業人數統計表 99 ~ 100 學年度												
	校數			班級數			學生數			上學年畢業生人數		
	計	公立	私立	計	公立	私立	計	公立	私立	計	公立	私立
臺南市	49	47	2	1,747	1,687	60	49,714	47,855	1,859	9,491	9,219	272
臺南縣	163	163	-	2,633	2,633	-	65,352	65,352	-	12,696	12,696	-
合計 99	212	210	2	4,380	4,320	60	115,066	113,207	1,859	22,187	21,915	272
臺南市 100	211	210	1	4,337	4,275	62	109,942	108,006	1,936	20,979	20,713	266
										-1208		

資料來源：教育部統計處

如圖 1-1、表 1-1，98 學年度全台偏遠中小學達一千多所（含原住民與非原住民地區及離島），學生人數約 70 萬人；而每年從國小及國中畢業的學生總人數約 8 萬人。這 8 萬人將就讀國中或高中職及專科，之後也將進入到大專院校或是職場工作，所造成的社會問題將逐年增加。

而當出生率越來越低，出生人口數越來越少，對於整個教育環境的衝擊，也將越來越大，對於偏遠地區的學校所造成的衝擊也會相對更大。

貳、名詞解釋

一、少子化

「少子化」一詞最早是由日本官方於 1990 年所提出（鄭毓霖，2004），原為日製漢語（翁麗芳，2004），日本自 2003 年出生率降至 1.29% 後開始面臨少子化的現象，也由於它是漢字，台灣就沿用這個名詞。出生率下降意味著人口數減少，而就學人數亦將隨之下降，因此，由於出生率逐漸降低，而導致適學年齡的人口數量越來越少的一種現象，即稱之為「少子化」。少子化的現象包括：家庭計畫實施結果、經濟負擔壓力增加、社會價值觀念改變、科技文明發達影響、晚婚與晚育的結果等因素（李光廷，2005；鍾俊文，2004）。

用來衡量少子化較為具體且客觀的指標為「育齡婦女總生育率」、「粗出生率」與「新生兒出生人口數」。根據內政部戶政司統計台閩地區出生人口數顯示，民國 98 年新生兒出生人口數已急速減為 191,310 人（內政部戶政司，2010）。如圖 2-1，由內政部戶政司民國 75 年至 98 年之「台閩地區出生人數及出生率」統計圖表中，可以很明顯的看到二十多年來台閩地區出生人口數與出生率的變化，呈現出不斷下降的趨勢，足以顯示當前台灣生育率下降幅度之大與少子化問題之嚴重性。

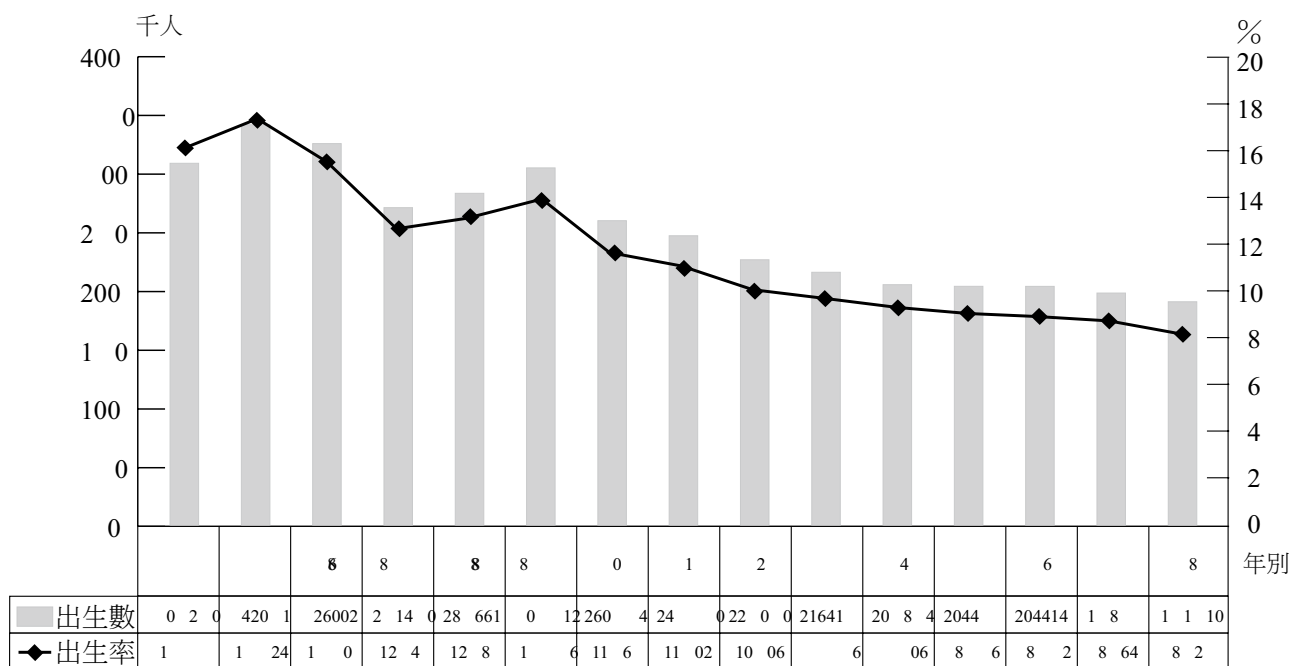


圖2-1 台閩地區出生人數及出生率

資料來源：內政部戶政司（西元2010）

「少子化」係指每名婦女平均生育率低於 2 人以下，孩子生育越來越少的一種現象（吳清山、林天祐，2005），少子化代表著未來人口可能逐漸變少，對於社會結構、經濟發展等各方面都會產生重大影響。如果新一代增加的速度遠低於上一代自然死亡的速度，更會造成人口不足。由於已開發國家的生育率與死亡率幾乎都低，所以從相對的角度來看，少子化就意謂著高齡人口相對變多，即高齡化，因此這兩個常常是指相同現象的名詞，也有人將其合而為一，變成「少子高齡化」。

二、偏遠學校

偏遠學校的定義是由各縣市政府依所屬各級學校狀況訂定「特偏、偏遠、次偏遠地區學校區分原則」。其中特偏、偏遠地區學校定義，以地域位處偏遠且交通狀況不便者為原則，次偏遠地區學校定義以地域環境、社區發展及經濟現況不佳者為主。

三、學校創新經營

「學校創新經營」可以視為：經營一所學校時在理念思考、方案規劃、策略實踐等所創造出的有別於學校自己以往或他校已有的各種新作為（黃宗顯，2004）。如同企業組織一樣，學校想要尋求進步和獲得良好的辦學績效，學校領導者需要有創新經營的理念、熱情、與行動力 (Bossidy & Charan, 2002)；需要用心去營造有利於創新經營的促進性環境。其所包含的層面（張妙琳，2005）：

- （一）就場域而言：在學校環境下進行，可能在行政經營的改變；也可能是教學的調整。
- （二）就方法而言：是採用創意點子，而且轉化到學校服務、產品或學校創新經營之研究工作方法的過程，是一種學校從理念引導到行動實踐過程。
- （三）就目標而言：它是有其價值性目的，主要在發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。換言之，學校創新經營是建立在教育價值基礎之上。

參、個案說明

一、個案學校現況說明

臺南市某國中維持每屆 9 班之規模，經過幾十年少子化之影響，目前每屆只有 3 班（全校 9 班），總人數 240 人（每班不到 30 人）。而今年（民國 101 年）學區三間國小畢業生共 108 人，依去年學區國小畢業生 150 人，只有 75 人來甲校就讀（大約 50% 就學率），預估今年可能入學學生不到 60 人，如此一來就無法招到 3 班，全校就只有 8 班，教師人數就會減少兩位，對學校整體而言衝擊很大。

該國中地處偏遠之鄉，家長以農為生居多，而年輕人不願務農，加上就業機會少，因此人口流失嚴重，留在當地的家長其社經地位不高，甚至到外地工作，留下子弟由祖父母帶大，衍生隔代教養家庭居多，加上單親家庭及外配子女也不在少數，造就甲國中人數遞減嚴重之一。

離該校 10 分車程距離有兩間大校，家長只要子弟稍有不錯的學業成就即送往該兩間大校就讀（認為比較有競爭力），加上附近又有三間私立學校，辦學有一定口碑，更將該區較優秀學生拉走，且附近九人座小巴司機為求謀生，努力為大學校招生往市區接送學生，遊說之功力是老師所不及的，如此一來，學生流失嚴重。

二、個案學校 SWOT 分析

表 3-1 個案學校 SWOT 分析表

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
地理環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在地就近入學，上下學家長不需多付車資，可放心看得到子弟的學習狀況，來校處理子弟事情也比較方便。 2. 農業鄉鎮，互動親切，好溝通 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生活機能較差 2. 交通不便 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 空氣好、水質佳 2. 學生活動空間大 3. 容易發展地方特色 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校園死角所帶來的不安全環境 2. 在地人士或畢業校友易到學校破壞校園
學校規模設施	<ol style="list-style-type: none"> 1. 班級數接近每班 26 人，有效推動小班教學 2. 保障弱勢權益，無障礙設施普及 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校門口無管制 2. 校園監視器不夠完備 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校舍的新完工 2. 學校辦理技藝學程，榮獲台南市餐飲及美容職群第一及第二名 3. 學校特色的建立 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多輛小巴司機替大學校招生 2. 面臨減班帶來的衝擊

續下頁

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
教師資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 老師教學認真，多位教師榮獲本校優良教師榮譽。 2. 師生課後互動頻繁能即時提供學生諮詢和輔導。 3. 學校代替家庭功能，每位老師照顧與關懷學生比大校或私校來得更多。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業教師聘任不易 2. 新進教師熱誠度不足 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 12年國教的實施 2. 學校成立眾多社團，如跆拳道、舞獅隊、童軍團、廣播社、籃球社、羽球社、書法社、直笛隊等，讓學生多元學習。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師被超額的危機 2. 教師的流動率高
學校行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長的積極度、行政的成熟度 2. 教師碩士以上學歷約40%，進修風氣鼎盛 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師年齡較輕，教學經驗較不足 2. 校長即將退休 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 南市縣市合併後，行政人員基本堂數減少，有效提升行政品質 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校行政工作日益繁重、人才不易留住
學生特質	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網咖少，學生誘惑少。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生衝突嚴重 2. 學生家庭背景的弱勢 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生同儕互動多 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生外流嚴重 2. 留不住高成就、社經地位較好的子弟 3. 學生會破壞教職員車，造成威脅
家長特性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 親切好相處 2. 背景單純、良善好溝通 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家長對學校沒有信心 2. 家長社經地位較低 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 單親或隔代教養率高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家長會成員很難找人 2. 子女少、日益重視教育問題
社區參與	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社區來往互動頻繁 2. 結合社區特色，促進社區與校園互動 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學區國小教師的認同感不足 2. 學生參與學區廟會、陣頭較多給家長帶來負面觀感。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社區或地方廟宇提供地方學校獎助學金 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社區易看到表現不良行為的學生
地方資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 偏遠地區學校爭取社會資源較多 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府的資源補助較少 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地方耆老協助人文生態、鄉土教學 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 附近私校眾多 2. 附近大學校誘因多

肆、文獻探討

一、台灣目前少子化現象

如表 4-1，根據教育部西元 2009 年的統計資料，自 88 學年度至 97 學年度，國民中學學生人數成歷年遞減，十年來總共減少學生數為 5,233 人，而預估自 98 學年度起至 103 學年度國中新生人數由 313,046 人降至 241,116 人。學生人數的減少是全國普遍將面臨的問題，不僅是偏遠地區學校面臨，甚至連都會型學校都不能倖免於難，只不過偏遠地區學校因為天時、地利甚至人和因素的交相作用下，所面臨的困境將遠甚於都會型學校。

表 4-1 99~100 學年臺南市國中統計

99 ~ 100 學年臺南市國中統計					
縣市	校數	班級數	學生數	教師數	上學年畢業生數
	*				
	所	班	人	人	人
臺南市 99	60	2,229	73,694	3,832	25,592
臺南市 100	60	2,184	69,935	3,731	25,371
增減		-45	-3,759	-101	-221

資料來源：教育部統計處（2011~2012）

由表 4-1 看來，大臺南市一年減少 221 位畢業生，對於學校經營而言，所造成的困難程度，偏遠學校由於各方面的弱勢，一定比都會型學校更大。

表 4-2 合併前後大臺南市偏遠地區國中學生人數

合併前後大臺南市偏遠地區國中學生人數			
100 學年度			
單位：人			
	學生數		
	總計	男	女
臺南縣 99	4,017	2,079	1,938
臺南市 100(合併後)	3,046	1,561	1,485
增減	-971	-518	-453

資料來源：教育部 2012 統計報表

依表 4-2 所示，單以大臺南市而言，99 學年度到 100 學年度之間，共減少 971 位學生，如以每班 31 位學生計算，將減少近 30 個班級。這對學校經營將造成嚴重的衝擊，不僅教職員資遣去留的問題隨之浮現，校舍使用問題、教育資源浪費、甚至是教

師超額、師資過剩的問題也將隨之浮現及惡化。(張芳全, 2004)

二、臺灣少子化現況與對教育現場的影響與政策

(一) 臺灣少子化現象

根據范熾文(2004)研究資料中顯示,國內少子化原因與經濟發展及價值觀轉變有關,更由於女性受教育機會增加及就業市場擴大,因此女性投入職場也變得積極。而女性結婚年齡延後,甚至不婚或寧可當頂客族(雙薪收入沒有子女),造成臺灣生育率下降而導致少子化的問題嚴重化,近年來更因為經濟不景氣,有很多人認為已經無法給予孩子好的教育,因此更讓少子化的情形雪上加霜。(張憲庭, 2005; 鄭毓霖, 2004; 黃慶豐, 2005; 施宏彥, 2005)

(二) 少子化對教育現場的影響

少子化的影響,除了國中小端的困境呈現外,高中職端,甚至是大專院校預計在108學年度,也將面臨重大影響。因招生不足而導致學校倒閉,將會引發骨牌效應,或許有人會認為這是去蕪存菁的契機,但是相對國中小甚至12年國教推動之後,國民教育甚至是義務教育的性質,則不應單純從退場機制思考。

未來幾年,預估全台灣將減少九千多個班級,以每班人數31人計算,這些減少的班級,想必大都集中在偏遠或特偏小校,至於偏遠學校為何會面臨更嚴重的困境,根據學者專家的研究發現原因如下:

1. 經濟因素

- (1) 家長經濟收入的弱勢。
- (2) 人口外移的趨勢。

2. 環境因素

- (1) 交通便利性的差異。
- (2) 產業結構的改變。

3. 社會因素

- (1) 教育資源的分配不平均。
- (2) 教師流動的加劇。
- (3) 隔代教養的影響。

以上原因,綜合敘述如下:

偏遠地區的產業結構大多以務農為主,亦即以第一類產業為主,此種產業的特性

是：收入不穩定，常需看天吃飯，豐收時怕產量過剩，一有天災則擔心血本無歸，因此年輕人除非有理想有熱血，否則通常從事二級產業（製造業）或三級產業（服務業），但因偏遠地區人口少，二、三級產業需要在人口集中的都會區，因此導致青壯人口外移，緊接而來的是隔代教養的問題。

另外，教育資源的分配是依學生數多寡來分配，亦即學生人數越多，所分配到的資源越多，如此一來將造成教育資源分配不均，政府資源如此，其餘社會資源也有類似情形，關愛眼神通常不會到偏遠學校，除非該民間團體是屬於該偏遠地區，否則根本無法了解偏遠學校教育資匱乏的問題。

此外由於偏遠學校教育資源缺乏，面臨經營困境，在財力及物力欠缺情況下，緊接著就是人力的緊縮。偏遠地區因為上述的種種困境，因此教師在甄試分發時，都以都會區學校為優先，而且就算分發後，依然有任教二年才能介聘的規定，但對學校而言，教師流動率及流動率仍屬偏高，更何況，因為少子化而減班的疑慮，教師管控情形便出現，於是代理代課教師便進入校園，教師一年一聘的情形，使教師感到不安定，連帶也會影響校務及教學推動，進而影響學生學習成效。至於家長方面，由於以下幾點考量，因此也會選擇區域中心學校就讀，如學習競爭力、學習資源及交通便利，方便接送等。

班級數的減少，師資需求也將隨之減少，學校規模將呈現兩極化發展，也就是大者恆大而小者恆小，甚至被裁併（何佩娟，2006）。如圖 4-1，少子化對學校教育的影響可分為四個面向：學校裁併與廢校問題，教育資源浪費，教職員工去留問題，學生學習不利影響。（張芳全，2004；鄭毓霖，2004；張憲庭，2005；施宏彥，2005；何佩娟，2006；陳啟榮，2006）。

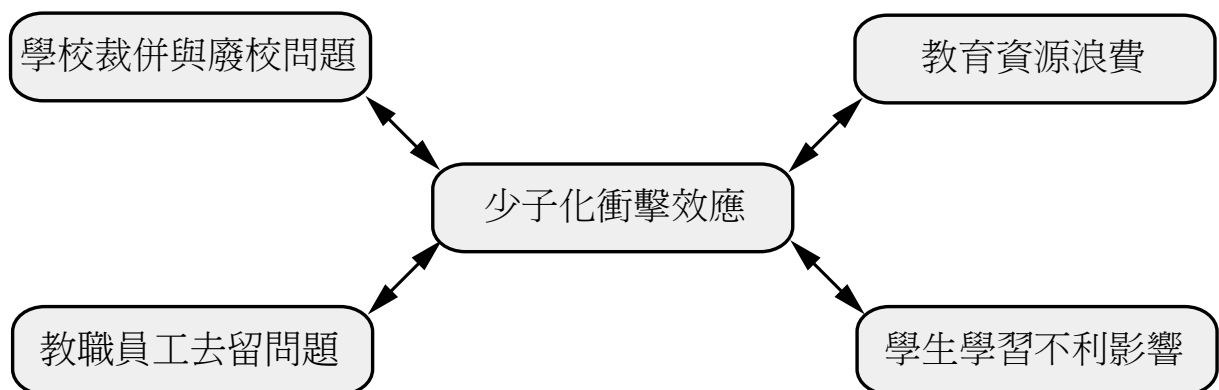


圖4-1少子化對學校教育的影響

三、政府及學校之因應政策

從各項統計數據及學者專家研究可知，少子化已經是全面性的問題，並且需要大家一起嚴肅面對，至於如何面對，分為政府及學校兩方面來探討：

(一) 政府方面

1. 獎勵生育，提高出生率。當出生率提高，入學學生數就會提高，先提高就學供給，並且提供優惠措施方案，甚至以經濟手段達成教育或社會目的。
2. 教育部已進行推廣「因應少子化精緻國民教育發展方案」，並已提升教學品質、穩定教育人力及有效使用教育資源為重要策略目標；設立專責單位負責研究、分析與規劃可行的教育政策，探討因人口結構改變導致教育環境改變及所衍生的問題，如落實小班化，逐年降低班級學生數（預計 101 學年度國中每班降為 31 人）及精緻化教學，並適度考量增置小型學校部分教師人力，以員額控管方式，提供適當名額甄選新進教師，以促進學校教師的良性循環。
3. 至於針對偏遠小校的經營計畫，教育部則提出偏遠小校發展特色及因應少子化閒置校區及校舍多元應用計畫。由各縣市政府依各縣市及學校特色辦理，其目標就是希望透過偏遠地區的地理環境與人文特色，發展成特色學校，創新學校本位課程，創造偏遠小校的新價值。（教育部 2006.09.06 活化偏遠小校，中央與地方齊步走新聞稿）

(二) 學校方面

如果少子化是無法避免的趨勢，相對於政府的政策努力之外，學校的經營勢必需要與時俱進，不能再以舊思維來處理新問題，因此近來有學者以研究結果建議以企業管理的精神與策略導入學校經營，以解決所面臨的困境。

其實在學校經營的實際狀況與其他組織經營並無太大的差異，企業投入資源以求達到目的或獲取利潤。學校雖非營利事業，但學校亦需投入相關的資源如：人力、物力、經費、設備等資源，而期望達成教育目標或教育理念，因此學校經營實若能引入企業經營管理方式，將有助於提升學校辦學的績效（鍾長生，1997）。司徒達賢（1999）也提出學校雖非營利組織，不需追求利潤，但仍應善用資源，注意成本控制與運作效率。

一般而言，學校經營策略應考慮學校優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunity) 與威脅 (Threat)，簡稱為 SWOT 分析。李文瑞（2000）就認為：就算是同一產業，不同廠商在不同情況下，依據 SWOT 分析也會採取不同策略。而不同的學校其進行 SWOT 分析，目的在找出學校計有的優勢與創造機會，改進劣勢與克服威脅，

而在選擇與執行策略的過程中，所採取的策略亦有所不同，所得到的經營績效亦會有所不同。

依據 Porter（1985）提出企業要從事創造競爭優勢，可以考慮以下三個面向：

1. 各個活動是否做得比別人好，或是花費比別人少。
2. 各個活動之間的連結程度是否良好。
3. 在價值系統中與顧客或供應商之間的連結是否良好。

將這三個面向放入學校經營可以轉換為

1. 教學成效是否比別人好，或是投入資源比別人少。
2. 學校內各單位的行政連結是否良好。
3. 學校的內部關係與外部關係連結是否良好。

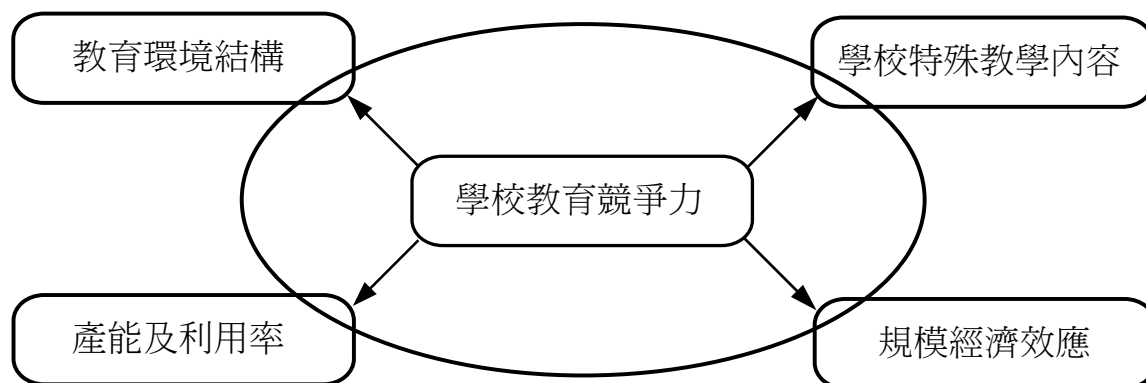
三、學校經營策略

Chandler（1962）在研究中提出「策略隨環境而變，組織隨策略而變。」企業經營時隨著環境的改變，組織目標與策略也必須改進或調整，學校亦然（黃營杉，1998）。因為過去政府對學校多所保護，其中學區制及對家長教育選擇權的限制，使得學校經營相對穩定。然而近年來因為少子化的影響，及家長教育選擇權的意識提高甚至於臨近地區學校的競爭，使得學校經營壓力日益增大，高等學校已經進行學校體制上的改變，但因為國中小為義務教育，相對嚴在某些方面是有期相當限制，但已經有不少學校已經開始思索如何進行變革，以求在競爭環境中不至於遭到淘汰。

所謂同業競爭，取決於市場結構、產能、利用率、產品標準化程度及規模經濟效應等方面。運用到學校競爭之中可將學校教育競爭力指標分為四個面向，如圖 4-2：

1. 教育環境結構：政府教育政策、升學方案及學校數。
2. 產能及利用率：招生人數的錄取率、報到率、升學率及證照考取率。
3. 學校特殊教學內容：課程與教學內容是否具有差異性及特色。
4. 規模經濟效應：在學生數有所變動之下，在每位學生身上的平均支出狀況。

圖4-2 學校教育競爭力指標



根據吳思華（1998）的研究，經營既是聯合又競爭的模式，有攻擊也有防禦，有對抗也有聯盟，因此正確判斷外在環境及其他競爭者的情況，是決策者必須進行審慎考慮的要點之一。

劉仲成（2004）指出教育市場化，是台灣教育改革的方向，以國民教育而言，影響最大的是家長教育選擇權的意識提高。如果將家長視為教育的顧客，那如何讓家長選擇就讀，就是一種市場競爭的概念了。謝水乾（2003）提出教育組織的使命有四種特性，分別是永續性、實現性、激勵性與特殊性。永續發展、建立共同願景；考量可實現性，避免陳義過高；激勵組織成員，成就其價值；機構具有特殊性，無可取代，並取得競爭優勢。

蔡培村（1998）提出學校經營包含傳統的學校經營模式及現代化學校經營類型，其中傳統的學校經營的主要任務是達成學校傳統目標與配合政策發展；雖有一定的教育品質與成效，但卻無法應付外在環境的快速變遷。而現代的學校經營則講求人際關係、資源分配及資訊管理等層面，講求適應變遷的能力。蔡進雄（2004）也認為當社會環境正在變遷時，學校應主動因應改變，善加利用學校內外部資源，方能提升學校的辦學績效。

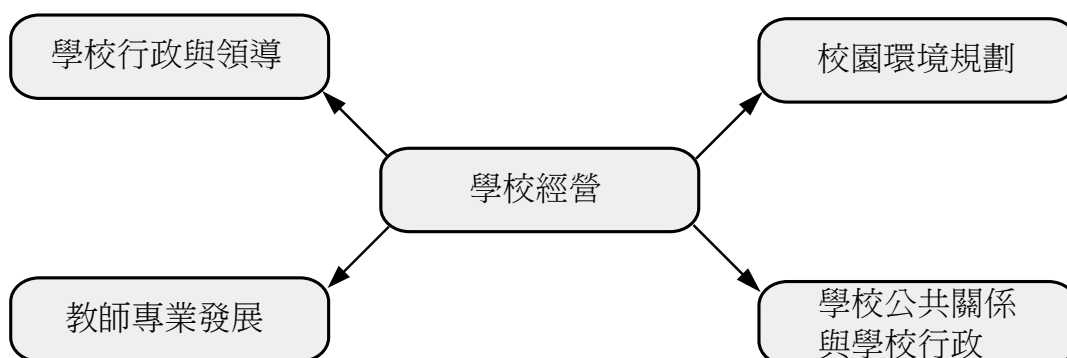
因此，現今學校之經營已非傳統教學 - 升學的單一模式，而是因應社會變遷的學校經營類型，學校發展也需考慮學校需求與社會脈絡。總之學校經營策略應該是學校之整體運作，利用管理學的知識與技術，考量學校需求與社會現況，利用學校人力與資源，透過適當的策略創造學校的價值，以增進學校的辦學績效。

外國學者歸納出有效實行學校本位管理者，能經由重組達成願景，其中成功的經營策略包括分散權力、強調專業發展、資訊傳播、選對校長、具有遠景、獎勵成效等六種。林天佑（2004）指出學校經營包含行政與教學兩大領域，具體內涵則包括組

織與行政、課程與教學、環境與設備、家長與社區。

如圖 4-3，學校經營應包跨下列四個面向：學校行政領導、校園環境規劃、教師專業發展、學校公共關係與學校行銷。但因公共關係與學校行銷是一體兩面，密不可分，故將兩者合併為一個面向。

圖4-3 學校經營面向圖



學校經營對外應兼顧組織目標達成及師生學習需求的滿足，在多元環境下，學校需掌握時代脈動及顧客需求，以顧客滿意為優先考量，加強互動並主動積極的提供服務，以樹立學校口碑（張茂源，2004）。對內則可以透過授權與激勵的策略鼓勵學校成員針對未來發展、教學及推廣等各方面改進，提出具體創意行動方案（廖春文，2004），同時對於發展學校的核心競爭力，可加強授權方式使其專注於具有學校特色的行政或教學事務的推展（張明輝，2004）。

至於少子化的衝擊，對於學校生存是一個重大的環境變遷因素，面對這個問題時，學校不僅需要適當的學校行銷策略，學校本身也需要良好的經營策略。洪文來（2004）提出策略管理三步驟：策略制定與形成、擬定具體可行方案、效果評估與調整。本組僅針對策略制定與形成加以論述與探討。

學校是一個相對開放的系統，包含有學校、學生、家長及社區的相互錯綜連結，在相互的影響之下，單純努力辦學已不足以獲得成效，更應塑造良好形象，結合社會資源，善用策略，採行銷手法，使學校各層面運作得宜，有助於校務推展及因應環境變遷。

蔡文正（2006）指出學校與公眾建立良好關係有助於學校發展，並且除以學校為主體之外，還要包括校內成員、社會大眾及學生。呂純仁（2006）也認為塑造優質的學校文化，發展特色以及吸引資源的挹注，都能支持學校的存在，學校教育除重視內

部環境設備與辦學績效外，也需要學生家長的認同，社會大眾逐漸意識到多元關懷的價值，期待參與學校教育，學校與社區發展逐漸形成夥伴關係而相互依賴，才能共創價值。

吳清山（1991）認為學校經營是學校以教育為原則，運用有效的方法，對校內及校外的人、事、物等資源，做有用的安排，以促進教育進步與學校革新。江文雄（1996）也提出學校經營是學校經營者領導全校師生，適當而有效地處理學校中的各種事務，以達成教育目標的達成。

四、行政領導策略

吳清基（1990）認為行政領導藉由學校組織團體間交互作用的歷程，整合組織成員意見，運用充分的人力物力，實現教育目的的行為。曾俊凱（2000）認為要增進學校效能，達成教育目標，校長必須能營造學校共同願景，具有永續經營的理念，創造良好的溝通協調，重視走動管理與自我省思，並能夠建立教學團隊，提供支持教學環境，協助教師專業成長，實現教育理念以及重視學生學習成果。

總之，行政管理是一種動態流程，應不斷成長與發展，能彈性適應環境，並能從內外部適當運用資源，行政管理亦要具備行動能力，開發創新的經營策略，能夠適應環境的變異。

五、環境規劃策略

湯志民（2003）指出學校環境規劃應以教育理念、學校環境及建築條件為基礎，同時考量校地、建築物、運動場及附屬設施之整體連貫性，以期具有前瞻性及計畫性的建構。優質學校環境是指學校建築的學校環境具有優良的整體特質，各項設施要能滿足使用者教育、生活與學習之需求。

校園環境規劃的主要理念是教育內涵，優質的校園環境規劃應以學生為設計主要考量，注重建設之適切性、舒適性、效率性及安全性，並要能考量符合教育、生活及學習之需求。

六、教師專業發展策略

教師在教學時，為了使專業知能、態度或效能有所進步，透過學習進修活動來增進個人在教學、管理及溝通等專業發展各層面增進發展，達成持續進步提升教學品質，此即為教師專業成長的意涵。

歐用生（1998）認為教師專業發展可分為自我發展與相互學習兩種方式，自我發

展可以是教學研究、行動研究等，而相互學習則包含相互對話、同儕視導及合作學習等；郭木山（2005）則認為由優秀教師組成團隊，透過定期的研習、分享及討論，逐漸成長並分享給其他教師，帶動成長風氣，而當學校鼓勵團隊學習理念，激發校內教師主動組成教學學習社群，藉由互相鼓勵、互相分享，來進行教師專業能力之提升；然而林政宏（2004）指出教師的省思能力和態度，是影響其專業成長的重要因素，故教師應在教學歷程中隨時省思自己的教學活動；甄曉蘭（2003）也認為當教師能正視其課程發展問題，對自我的教學價值、教育理念以及外在環境的挑戰能有所知覺，並願意積極投入課程與教學實務的更新，這樣學校教育才能有實質的改變與進步。

張明輝（1997）提出強化學校組織成員在職進修並不斷進步，是提升教育品質的有效方法；林生傳（2002）認為在環境變異下，面對學生、家長的需求，教師除原有的專業能力外，需進行調整與改變，隨著社會結構不斷改變而不斷成長與進修，才能滿足社會變遷的期望；林政宏（2004）則認為影響學校經營的因素中，最主要的關鍵在於教師專業知能與素養是否隨著環境變異而與時俱進。張素貞（2004）認為教師應透過多元方式提升專業知能，使個人和組織的持續更新與發展達到改善學習與增進教學效能的目的。

因此，教師專業發展是教師為了使專業知能以及教學、課程乃至於規劃與管理、態度等能健全成長，並能達成學校持續進步提升教育品質的一種歷程。

七、學校公共關係與行銷經營策略

學校公關與行銷即為學校運用各種方式，包含媒體、服務、活動與行銷策略等，有計畫且持續地建立優質校內外公共關係，形成互動與交流，爭取民眾對學校的支持與協助，進而塑造良好形象，有效達成教育目標。

林志成（2001）認為學校公共關係是開放社會系統中，追求卓越化行政的重要策略，學校越積極推展公共關係，就越能爭取社區大眾的支持與了解。同時學校要能運用各種信息傳播方式，形成學校、學生、家長、社區民眾間的多項交流，並使學校塑造良好形象，獲得民眾支持與協助，進而發揮學校教育的功能。謝文全（2002）則認為學校使用媒體溝通、服務或活動，與民眾建立良好的互動關係，以獲得社會民眾的支持與協助，並使學校教育符合社區民眾的期望。

所以學校公共關係與行銷的目的在促進相互了解、尋求支持與協助，提高辦學績效，並能讓學校與社區互相了解，宣傳辦學績效，建立學校良好形象，進而增進學校與社區的信賴合作關係，促進教育目標的達成。

八、學校經營與行政領導之關係

吳清山（1991）認為學校效能是指一所學校在各方面均有良好的績效，其中即包含了校長的領導與策略以及學校文化和價值；謝金青（1997）亦認為一所學校要有良好的績效表現，需要展現的不只在學校目標達成，同時應包括了學校教育運作的過程以及校長的領導。

校長是學校的領導中心，其領導行為的優劣，將直接影響學校經營的效能（張德銳，1995），換句話說，校長是學校的靈魂人物，其專業領導的行為將會直接影響校務的發展，對於學校而言，校長可以是校務的領導者、教育政策的實踐者，對於學校的氣氛、設備及組織文化、學生學習等，都具有很大的影響力，其領導的效能影響著整個學校的發展。

何長珠（1987）認為校長同時具有行政管理與教學領導兩種角色身分，並指出一般而言校長都很關心教學領導的工作，但因事實需要，往往會花較多的時間去管理學校行政事務；江文雄（1997）認為在民主多元的趨勢下，學校領導者應扮演的角色為訊息的傳播者、領導與榜樣者、問題的解決者以及政令的實踐者。在行政院教育改革審議委員會（1996）在教育改革總諮議報告書中，曾對中小學校長的角色定位為首席教師兼行政主管，應重視教學領導。

侯怡楓（1998）提出學校校長應扮演的角色為學校管理層面的技術性角色及學校文化營造層面的象徵性角色。校長在學校管理層面所扮演的角色內涵包括計劃籌備、教學領導、協調促進、法令遵守、環境管理及行政領導等；而在文化營造層面扮演的角色內涵則有願景塑造、領袖與學習、薪火傳承等。

Southworth (1999) 指出 60 到 70 年代重視行政組織的運作，校長扮演傳統之行政管理角色、80 到 90 年代因強調學校自我管理，校長因此有了雙重角色之功能，同時維持學校運作又要促進學校發展，重視組織效能的概念使校長角色變為促進改革者。

鄭彩鳳（1999）認為學校行政人員，尤其是校長為學校之靈魂人物，負有學校行政領導的責任，透過管理的歷程實現學校教育的目標。由以上可知，校長的專業領導行為以及學校的績效之間有密切的相關性。從國民教育法第九條規定：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制」及教育人員任用條例第三條部份條文：「各級學校校長及社會教育機構、學術研究機構主管人員之任用，應注重其領導能力。」可以看出校長的定位在於綜理校務，而一位校長必須具有足夠的專業能力才能達成政府法令所規範的目標（陳金生，2000）。

蔡培村（1997）指出中小學校長應具備之領導能力可歸納為專業學識、人際關係、決定能力以及督導能力等四類；王如哲（1998）則歸納出教育行政人員必須具備理論性、技術性和生產性等三種基本知識。理論性知識包含了行政與組織理論、人事、教學領導等內涵；技術性知識包含學校設施的維護、依法行政以及各項財務採購等；生產性知識則屬於處理個人在生活品質上的知識，包括履歷表的準備、如何與科層體制契合以及處理和週遭人員的人際關係等內容。然而有效能的校長則需包含有行政領導、教學領導、政策執行、人際經營、輔導成效以及財務管理等六個向度（郭工賓、郭昭佑，2002）。

根據以上資料，可以得知校長專業領導行為內容大致可分為專業發展、公共關係、行政領導以及教學領導等四類。

分別說明如下：

1. 專業發展指的是校長具有鼓勵教師專業發展的知識與技能，能夠重視並支持教師的進修與發展。
2. 公共關係指的是校長具有與社區、家長、教師、學生溝通的知識與技能，保持良好互動關係與溝通管道等。
3. 行政領導為校長能透過塑造學校願景與達成教育目標來提升學校的競爭優勢，有效解決學校問題及妥善規劃學校環境、有效運用學校資源等。
4. 教學領導則是校長能夠提升教師教學與學生學習的效果，鼓勵教師間教學合作、爭取社會資源等。

九、學校經營與環境規劃之關係

近年來，教育改革及課程發展皆以學生為主體，著重以生活經驗為重心的教育潮流。以往學校教育空間並未完全配合課程改革來彈性調整應用，在教育改革聲浪中，校園環境規劃逐漸受到社會大眾之重視與探討（薛方杰，2003）。吳清山（2002）認為學校環境規劃蘊藏著學校辦學理念，學校環境規劃的好壞更是影響學校教育功能的發揮，甚至是學生學習意願以及師生互動行為。校園空間處處可以學習，如果可以開放使用，將有助於營造具有吸引力的學校；理想校園環境的設計，都應該有其教育意義及價值，使學生能主動學習、尊重他人關懷社會，進而能夠實現自我（湯志明，2002）。

因此，校園環境規劃可以反應學校辦學理念與願景，同時也關係著教育目標的達成及教育功能的發揮（林勤敏，1986；黃世孟，2000；蔡保田，1995）。

林勤敏（1986）認為校園環境規劃是將校園教學活動的場所作適當的配置，塑造優質的教育環境以期達成學校的教育目標；洪慧珊（2002）則認為校園環境規劃是將一個良好的校園作有效的規劃，包含校內環境的設計以及校園與周圍環境關係的處理。

林勤敏（1896）提出校園規劃除了實用性外，亦須達成美化理想，讓全體教職員工生、家長和社區人士能以校園之美為榮；而由於環境會影響人的情緒，校園中的任何事物都會影響學習與發展，故校園規劃亦需重視美感的安排與設計（陳木金，1997）。

十、學校經營與學校公關之關係

現今學校正面臨著教育生態的變遷，不僅須主動的爭取支持，更需以顧客至上的心態來辦學，才不至於被公眾所淘汰（賴益進，2004）。蔡進雄（2001）認為在學校經營時，需將學校內外部之眾人視為一體，共同參與學校公共關係之經營，而學校公共關係推展的對象，在外則為社區民眾及家長，在內則是包含教職員工與學生。

（一）學校公共關係的意義

教育基本法第八條中也明定「家長負有輔導子女之責任，...，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。」由此可知家長和社會人士參與學校經營的機會日益增多，且對學校的決策有著一定的影響力，所以學校行政與學校校務之推展應重視溝通，藉以作為訊息交流與公共關係之經營，進而在校務運作上引進學校公關的思維，是現今經營校務的一種重要思潮（劉維奪，2001）。

孫秀蕙（1997）提出公共關係為協助個人或組織透過溝通管道及策略來與大眾建立良好的關係，而公共關係則包含了四種概念：溝通、管理、社會責任以及善意關係，其中溝通形式有人際溝通與大眾傳播兩種、管理是指組織對內以及對外的溝通工作、社會責任是指企業應當走入群眾關懷社會、善意關係則是公共關係的最終目標。

林清江（1986）認為學校是改善社區生活的主要機構，同時也擔負傳遞社會文化的責任，而欲達成此目標則有賴於其他社區機構的協助，所以應當重視教育環境（學校）與外在環境（社區）之交互關係；林明地（2004）提出學校與社區的公共關係為學校與其內外公眾之間以相互尊重為立場而進行有計畫、雙向且真誠的溝通歷程管理，強調以彼此合作及相互服務等多種方式提昇相互了解的程度，使學校提高教育品質並獲得家長與社區民眾的支持及協助；謝文全（1993）亦認為學校公共關係是指學校運用溝通、服務及其他方式與社會大眾建立良好關係的歷程，同時獲得社會大眾的支持與協助，使學校教育能符合社會之需要

（二）學校公共關係之目的與經營

在學校公共關係之目的方面，黃振球（1990）提出學校公共關係之具體目標在於增進社會大眾對學校的瞭解，建立信心並支持學校的各項教育計畫；謝文全（1993）認為學校公共關係之目標包含了讓學校與社區互相了解、獲得社會對學校的支持、使學校獲得社區資源以及社會公益獲得更大的保障與發展等四項；林泊佑（1994）則認為學校公共關係的目的在於增進學校與大眾的互相了解，建立和諧關係並加強彼此合作，將學校內外部資源進行整合及做更有效的運用；吳宗立（1997）提出學校公共關係的目的在於建立關係、增進了解並強化管理績效；林明地（1999）則指出維持學校內部正常運作，提昇教育品質以及適應外部環境變遷，使學校獲得外來支持，為建立完善學校與大眾公共關係之目的。

顏麗琴（2001）認為學校建立公共關係對內部之目的包含增進校內成員相互了解與支持、建立校內和諧關係加強彼此合作、建立有效溝通預防及處理問題與衝突之發生、使學校與成員形成生命共同體；何麗香（2002）認為學校建立良好公共關係具有消極性與積極性兩種目的，消極性目的是指化解大眾對學校的誤解，積極性目的為透過訊息傳達，使學校與大眾間互相了解並建立彼此信賴與合作的良好關係；王月汝（2002）亦提出學校公共關係之目的在於透過彼此訊息的溝通，在信賴基礎下相互了解與合作，化解彼此之誤會，建立學校與大眾間和諧的關係。

學校公共關係之目的在於使社會大眾了解學校之事務及運作模式、確認大眾對學校之看法與期待、塑造學校良好之形象、開放大眾參與學校事務及活動、促進學校與社區及家長間之合諧互動關係、凝聚共識發展共同願景、利用多元媒介達成雙向溝通、減少誤解並解決危機、互動良好並爭取外部資源以及提升學校效能，達成教育目標等。

十一、學校經營與教師專業發展之關係

近年來，教師專業發展成為大眾所關注之焦點，教育部（1998）指出教育革新之成敗，有賴教師專業素養之提升；教育部（2001）亦根據研議結果提出具體的改革建議，其中包括提昇中等以下學校師資水準、健全教師進修制度、提昇教師專業成長以及建立教師評鑑模式等，可見教師專業發展已成為教育改革中重要項目之一，期待教師能具有教學創新、班級經營、課程發展與設計等專業能力。

何福田、羅瑞玉（1992）指出教學應被視為專業，因為它需要教師的專業知識與特殊才能，此外它也需要從事者對於學生之教育與福祉產生一種個人與團體的責任感；鄭燕祥（2006）則強調教師是一種專業，而且此專業是教師對自我成長、改善學習環境、與同事合作、執行教育理念、滿足家長需求以及投入社區參與的承諾。同時，他

亦指出有了教育專業守則即是強化專業取向，潛在影響教師之情意表現，使教師更樂於付出並強化自我之尊重。

饒見維（2003）指出探討教師專業成長應重視動態的學習歷程，不僅對新事物能有所了解亦能對習慣之舊經驗加以反省，過程中不只將教師視為專業人士，更是發展中之個體以及學習、研究者；陳美玉（1999）認為教師專業發展即是知識與技能的發展，也是一種自我了解、生態改變以及發展生涯之過程；邱馨儀（2006）則認為教師專業發展即為透過多元方式，用主動積極態度並持續地參加各種學習活動，藉以提升專業知能，使個人和組織能持續發展之歷程。

由以上文獻探討可知，教師專業發展以已具備之知識為起點，藉由各項活動獲取新經驗，進而達到反省與創新。教師專業發展是將教師視為成長中之個體，藉由學習與研究，增進自身之專業知識，提升教學品質，保持持續不斷地學習，是教師生涯歷程之一部份。

教師專業發展應具有多元的面向，思索教師所處教學環境的需求，有系統地進行發展計畫，促進教師專業之成長。而在內涵方面，教師專業發展不僅只是教學的知識與能力，更包含班級經營、專業信念與態度以及做決定與自我省思之能力。

饒見維（2003）提出教師專業發展的推動方式可以分為三種：由上而下、由下而上以及由中間往上下。其中由上而下是指由教育主管機構指定學校辦理各種教師專業發展活動或由學校指派教師參加某種專業發展活動；由下而上是指學校教師發起或引導專業發展活動，吸引其他教師參與，然後向學校提議擴大為全校活動或是提議改變學校內傳統的專業發展活動；由中間往上下是指由學校發起某種專業發展活動，一方面指定教師參加，一方面又向教育主管機構提議以改變某種政策，以利學校實施該項專業發展活動。

十二、學校經營與學校行銷之關係

（一）行銷的內涵

1985年美國行銷學會即曾經將行銷定義為規劃和執行有關概念或物品等之行程、定價、推廣及分配的過程。

Kotler & Levy(1969)認為行銷是一種社會性與管理性的過程，而個人或群體可以透過這個過程滿足彼此的需要；方世榮（1996）也提到行銷是透過社會性與管理性的完整系統，使個人和群體彼此創造產品價值，以滿足個人與群體之需要；黃俊英

(2001) 曾強調行銷是一種透過交換的過程使顧客滿足的管理哲學；許詩旺 (2002) 則認為行銷是一種動態的環境，以不同的策略促使產品與服務的流動，以滿足目標市場的需求。

Drucker (1990) 提出行銷的重點在於充分認識及充分了解顧客，使產品或服務可以滿足顧客的需求；Churchill & Peter(1995) 認為行銷是含有某種有目的和方法的，視顧客的不同需要而有所改變，而行銷的內容則不限於物品；曾柔鶯 (1998) 則指出行銷是將有形產品或是無形勞務進行交換的過程，進而滿足個人或組織的需求。行銷的目的就是要創造交易，讓雙方都能提出有價值的東西進行交換 (葉日武，1997)。

綜合上述對行銷的理論，茲將行銷的內涵歸納成下列幾點：

1. 行銷重視創造產品的價值，滿足個人與群體的需要。
2. 行銷是一種交換的過程。
3. 行銷的內容可以是有形的物品或無形的概念。
4. 行銷是含有某種目的的活動，運用不同方法來滿足不同顧客的需求。

(二) 學校行銷理論探討

現在是一個講求行銷的時代，不僅深受企業重視，學校經營時亦可以充分應用相似的概念。Kotler & Fox (1997) 即將行銷策略應用於教育組織中，認為行銷可以促進學校獲得更多教育資源，更可以提升教育品質，對於教育市場的滿意度也有正向的提高效應；鄭勵君 (1998) 將學校行銷理念為視教育如市場，結合有形與無形的服務，達成學校、學生及家長之間的價值交換。

鍾素美 (2007) 在研究中指出，學校就像是商品的供應者，教師則為知識的販售者，學生和家長即為購買商品的顧客，因此顧客導向的教育市場競爭由此產生。由此可見面對多元、自由競爭的教育市場，傳統辦學所採取的產品導向經營理念已不符大眾社會需求，顧客導向的經營方式已逐漸風靡並取代以往舊有的產品導向理念 (鄭秋霞，2002)。

學校行銷的功能與學校行銷策略的重要性都普遍受到肯定與重視，學校行銷可以提升學校形象，增進學校與學區之間的互動，改善與社區之間的關係，更能藉此獲得家長與學生的認同與支持，若能因為以上關係之改善，減緩學生外流的情形，則可期待對少子化的衝擊效應會有所助益。除此之外，學校要如何擬定有效的行銷策略，如何加強學校內部成員的行銷理念，是我們更應去思考的地方。因此，學校相關人員為提升學校形象、建立學校品牌與強化學校經營效能，應制定學校行銷目標，並擬定有

效策略來達成學校預定之目標發展。

因此為了提升學校競爭力與吸引學生就讀，各校必須推動適合的行銷策略，而不同學校所採用的行銷策略大致上區分為提升學校形象、強化學校功能以及爭取社區認同等方面。學校在訂定行銷策略之前，應先對學校的組織、型態、資源以及優劣勢等深入了解，以期在行銷的協助下，吸引學生就讀，方能減緩因少子化所帶來的衝擊效應。

根據以上文獻資料，本組擬定學校經營各面向自我檢核表以供參考，如附錄。

伍、成功學校個案說明

一、台南市立東原國民中學

(一) 學校現況

該校校長三年前初到東原國中時，學生紀律不佳、社區風評甚差、在籍學生外流情形嚴重等等問題。當時該校班級數已由六班規模漸減至四班，僅餘三年級有兩班，一、二兩個年級段都只剩一班。校長以及行政團隊若不立即改變學校經營策略，等到少子化一波波衝擊上來國中階段，減班甚至招生不足情況勢必更加嚴重。

於是校長初任後便身先士卒，親自參與學生的每個生活事務。舉凡早修、打掃、午餐等等，身為領導人物的校長帶頭勤教嚴管，校園裡總是最早到校、最晚離開。就是這樣的正向、積極的教育態度帶動東原國中行政同仁、教師群的士氣以及減少學校減班壓力的企圖心，於是東原國中這三年來每屆恢復能夠達到兩班，全校共六班的情況。

除此之外，校長更積極的在資源不足的情況之下，努力的建立該學區孩子們的舞台，找出他們的亮點。於是成立了籃球隊、跆拳道隊、舉重隊、大鼓隊，以及佔有地利之便（學校社區有民間設立之高爾夫球場）而發展該市最具規模的高爾夫球隊。在校長及教師群、教練群的努力之下，以上運動團隊不但擁有極佳紀律，甚至逐年拿下優良的競賽成績，建立學生自信心及企圖心。在學生升學進路上，因為學生在校紀律甚嚴，學生品行、定性是該校最為重視的一點，學生課業、基本學力測驗成績也自然逐漸進步，顯現出來的成績就是學生進入公立高中職的比例逐年增加，從寥寥可數到接近三分之二的比例。在學區家長有目共睹的進步下，招生人數漸漸增加。甚至今年新年度（101 學年度）要邁入七班規模的成就。

(二) 學校 SWOT 分析

表 5-1 成功學校一之 SWOT 分析表

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
地理環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 環境清幽位於著名觀光風景區路途中。 2. 獨立的學習區域，無網咖或不良場所設立，相對不受外界干擾。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社區幾乎無開發 2. 位於山間，學校地理位置隱僻。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府重視偏鄉，相關政策逐力進行。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. " 經濟不利區，居民營生困難，人口易外流。 2. 社區居住人口高低齡兩極化，影響學生家庭教育。"
學校規模設施	<ol style="list-style-type: none"> 1. " 具有普通教室 8 間及視聽、電腦、專科教室、圖書室設備。 2. 活動中心、風雨操場各乙座，另有舉重館正在興建中。" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. " 普通、專科教室不足，亟待擴建。 2. 學校逐漸老化，維護不易。" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. " 提昇教學設備與圖書室之管理，確實發揮其功能。 2. 重新規劃教學空間，落實專科教室的使用。" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校逐漸老化，設備更新速率不及維修，影響教學品質。
教師資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. " 教師教學經驗豐富，且努力認真，忠於職守。 2. 學有專長，且進修意願強。 3. 教師結構優質，學士師資四名，碩士師資八名佔整體比例 2/3。" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏藝能科教師，影響教學品質。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可有效運用優質教師資源，發展學校本位課程，建立學校特色。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校處偏遠，教師流動率大
學校行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1. " 行政經驗豐富，機動性強，積極任事。 2. 各處室協調性佳，易凝聚共識，達成目標。" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. " 因少子化衝擊，須管控教師員額致教師員額不足。 2. 六班以下學校教務處與學務處僅能合設教導處，行政人力不足。" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行政人員服務觀念正確，行動力強，可有效支援學校教學活動。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育趨勢和社會變遷快速，行政運作理念，與教師期待有待統整。

續下頁

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
學生特質	1."質樸，相對受教。 2.傳統觀念較深刻，教師地位高。"	1."文化刺激較少。 2.不易接受新觀念"	1."利用心智空白期建立態度及價值觀較容易。 2.利用外在不良誘因較少之特性易進行教育"	1.若有不佳同儕干擾則相對容易造成學生行為偏差或教學效率打折
家長特性	1.尊師重道觀念尚佳，對於學校政策配合度較高。	1."社經地位相對低，工作時間長，造成家庭功能低落。 2.能提供給學生課外文化刺激較少。"	1."教師多利用家庭訪問或其他模式增加互動機會，以補強家庭功能。 2.增加課輔或夜自習形式提供正向刺激比例。"	1."家長名校觀念造成將學生往市區送。 2.農忙之餘可能犧牲學生在家功課時間。"
社區參與	1."位於咖啡公路景點附近，週遭民宿餐廳可供，技藝發展機會。 2.東山鄉農產豐富，可供農業技藝發展參考。"	1.週遭工作機會少，較無職業志向示範效果來引導學生學習進路思考。	1.校內安排可結合社會資源之相關技藝課程。	1.學生對社區無認同感，無意留下發展。
地方資源	1.農產豐富、地方寬廣。	1."工商業不發達。 2.離地方行政單位距離遙遠"	2.可搭政府推動一鄉一特色順風車培養鄉土意識。	1.農村人力外流嚴重。

(三) 學校經營策略說明

1. 在學生事務上

- (1) 校長及教師群落實勤教嚴管，從生活小細節開始注重，養成學生良好常規、建立學校正向意象。
- (2) 鼓勵學生多參加比賽、建立信心。
- (3) 於朝會公開表揚得獎學生建立榮譽感。

2. 在教學事務上

- (1) 多元化教學，建立學生專長。
- (2) 落實巡堂制度，教師互相支援，讓孩子知道隨時隨地都是有老師看顧。
- (3) 爭取各項資源，給孩子無憂的求學環境，讓經濟壓力不要成為進步的阻力。
- (4) 開設夜光天使及夜間自習班，甚至部分家庭教育失能的孩子申請住校，延長孩子正向教育的時間。

3. 在學校特色上

- (1) 開設社區教室，讓社區家長走入校園，分享學校積極向上的力量。
- (2) 每個學生都須選擇一樣專長項目，建立亮點。
- (3) 配合技藝課程與社區民宿合作，產出咖啡相關產品，讓學校走出去。

二、屏東縣立高泰國民中學

(一) 學校現況

學校於民國 91 年 5 月 22 日接獲縣政府來函，需召開與高樹國中合併校相關會議，時因該校學生外流嚴重，學區國小報到率約莫 4 成，造成減班危機，並依據當時國小所提供之各年級人數推算，預計於 98 學年度會變為 3 班之小型學校，故於 91 年 6 月 4 日召開會議，地方家長及校方均認為現階段學校仍有存在之必要性，暫緩實施。直至民國 97 年情況卻如當時縣府推算一般，面臨裁撤合併壓力，於 97 學年度始，劉瑞富校長到任，隨即展開大刀闊斧的精神，做出多樣性的轉變，提出多項計畫，確實執行，從學生的照護、學業、團隊表現、職業試探……等無一遺漏，並使學校能見度提高，逐漸獲得家長認同，社區肯定；校內同仁一致認同，直至目前已從 6 班增為 9 班

(二) 成功學校二支 SWOT 分析

表 5-2 成功學校二之 SWOT 分析表

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
地理環境	1. 位居學區中心點	1. 學區狹長，南北差距約 15 公里 2. 與高樹國中僅相距 3 公里	1. 教育優先區一校車的申請	1. 南華大橋的完工
學校規模設施	1. 班級數 9 班 2. 每班約 25 人 3. 校舍新建完工 4. 設有 PU 操場及 PU 籃球場 5. 新設圖書室，提供學生閱讀空間	1. 少子化影響，學生來源數日益減少 2. 八八風災帶來的破壞	1. 八八風災帶來的轉機 2. 政府提供計畫申請的機會	1. 班級數少，以致於業務經費不足。
教師資源	1. 教師年輕 2. 服務熱誠高 3. 進修意願高	1. 經驗不足 2. 流動性大 3. 代課教師約 20%	1. 教師進修意願高，全校參與教師發展評鑑	1. 部分教師守舊，不願接受創新教學 2. 教師對社區的認同感不足
學校行政人員	1. 奉獻度高 2. 維持和諧氣氛 3. 行政效率高	1. 行政編配不足 2. 一人身兼數職	1. 增班後可擴編編制 2. 提升行政效率	1. 工作時數長，造成教師疲累，人才不易留住
學生特質	1. 學生純樸 2. 背景單純 3. 學區種族多元	1. 文化刺激少 2. 視野不開闊	1. 參與活動意願高 2. 身心健全度高	1. 外在因素複雜，學生易受誘惑
家長特性	1. 背景單純 2. 族群多元	1. 社經地位偏低 2. 教育觀念薄弱	1. 配合校方辦理多項活動 2. 關心學校	1. 村莊複雜，村與村互動不佳
社區參與	1. 關心積極參與校務	1. 缺乏正確教育知識	1. 社區成立發展聯盟	1. 對升學仍著重於學科成績

續下頁

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
地方資源	1. 地大物博	1. 對校內運作無觀念	1. 對學校相關業務積極參與	1. 付出動機多元，部分對學校形成壓力

(三) 學校經營策略說明

高泰國中因應少子化減班實施以下幾點具體作法：

1. 品德教育

- (1) 班級教室佈置競賽。
- (2) 教師節活動。
- (3) 班會—品德教育議題探討。
- (4) 品德教育相關宣導活動。
- (5) 品德教育盃三人制棒球賽。

2. 多元社團—群性學習

依據學生不同需求，克服萬難，成立多元化社團，提升學生學習意願，提昇學生心靈內化心境，透過團體的學習，讓學生了解和群及負責的重要性。

- (1) 藝文類別：風動舞蹈社、棋藝社、拔尖社、書法社、園藝社
- (2) 體育類別：羽球社、籃球社、跆拳道社、棒球社、撞球社、田徑社
- (3) 音樂類別：吉他社、直笛社、陶笛社

3. 辦理不一樣的戶外教學活動

(1) 大鵬灣獨木舟體驗活動：

透過體驗活動，學生可藉此提升人際互動關係，營造友善氣氛，並藉由此活動認識大鵬灣的特殊地形（潟湖）及生態環境而達到環境教育的目的。在獨木舟上與他人共乘一條船的合作關係，當一起落水時，如何營救他人都是非常好的學習過程；獨木舟體驗前，學習 CPR 及了解自救的重要性等多元的課程規劃，想必能讓學生滿載而歸，獲得畢生難忘的學習經驗。

(2) 自力造筏體驗活動：

引領學生在情境中感覺、在體驗中學習、在操作中精進、在團隊中合作，建立共識互信，進而激發自我潛能，提升解決問題與處理危機的能力，體驗海洋及環保教育即在平日生活中，激發學生對水域運動之熱愛。透過「結構-解構」學生自主的學習，達到品德教育學習目標。

4. 精進教師專業能力：

該校從 95 學年度開始即申請辦理教師專業發展評鑑。目前為止，該校通過初

階評鑑教師共 11 位、進階研習評鑑教師 2 位和參與輔導研習教師 1 位。

5. 學生的照護：

追隨 “ No Child and Educator Left Behind ” 之教育目標，讓每一位學生獲得最佳的照顧安心就學，並達成零中輟的教育目標。

- (1) 提供弱勢學生早餐。
- (2) 建立弱勢學生與慈善團體的檔案，充分照顧到每一位學生。
- (3) 提供原住民及低收入戶學生免費課業輔導及搭乘交通車。
- (4) 提供免費夜間學習輔導。

6. 推動實作與體驗課程：

結合大專院校辦理多元的實作與體驗課程，提升學生的學習興趣，計有科學營、浮潛、獨木舟、英語村、雲門舞集等參觀、體驗活動。

7. 落實技藝教育課程：

結合地方產業與資源辦理技藝教育課程與活動，發展在地特色。

8. 建立雄厚的人力資源庫：

該校是全縣唯一整合多方人力資源的學校，建立雄厚的人力資源庫，有助於協助學校特色發展。

9. 提供師生舒適的學習環境

結合學校願景、學生學習及當地材料等活化校園空間。

10. 設置獎學金獎助優秀學生，並幫助弱勢學生脫離困境。

計有：應天府獎學金、王孔忠先生獎學金、蔡福成先生獎學金、黃木賢先生獎學金及陳地火老師獎學金等。

11. 全縣國中獨一無二的學生路隊

整齊有序的放學路隊，保障學生交通安全，更獲得社區、學區及家長好評。

12. 結合環境教育及公民素養，定期舉行社區大掃除

培養學生服務的人生觀，並拉近與社區的距離，建立生命共同體意識。

13. 改善教學環境：

一年多來共執行新台幣五千餘萬元預算，提供學生更優質的學習環境。計有：

- (1) 老舊教室改建。
- (2) 新校車（發包中）。
- (3) 擴大內需。
- (4) 風雨教室防漏工程
- (5) 重建圍牆、路面、跑道。
- (6) 教師宿舍改善工程。

- (7) 整修舊大樓走廊、樓梯、外牆。
- (8) 老舊花圃改善、新建地面改善工程。

14. 展現各項優秀表現成績

- (1) 生涯教育訪視 / 優等
- (2) 體育訪視 / 優等
- (3) 衛生教育訪視 / 優等
- (4) 體育成績 / 國女組田徑組進入全國決賽、國男硬式棒球進入全國決賽
- (5) 全國音樂比賽屏東初賽 / 直笛合奏優等
- (6) 全國音樂比賽南區決賽 / 直笛合奏優等
- (7) 攜手計畫訪視 / 甲等

(四) 危機與轉機

該校於 98 年 8 月 8 日遭受莫拉克颱風的無情大水襲擊，造成本校面臨空大的危機，如：

1. 器材、設備的毀損
2. 家長信心的喪失
3. 學生心靈的受創
4. 社區對校園的漠視
5. 教師團隊的凝聚力降低
6. 行政團隊的重整
7. 校長高度的身心理壓力
8. 場地的嚴重毀損

但所幸水災過後，該校獲得政府的大力支援，一般公益團體進駐本校，使得原本喪失意志的校方及社區逐一找回原本失去的東西，更將危機化為轉機再度出發：

1. 器材、設備獲得相關團體補助，汰舊換新
2. 家長信心建立迅速，未造成反效果
3. 學生或相關團體建立心靈凝聚力，支撐家庭及校方
4. 社區進駐校園，了解學校對社區的重要性
5. 學校教師團隊以共患難精神重聚向心力
6. 行政團隊付出奉獻，不畏苦不畏難
7. 校長態度積極，將壓力變為助力
8. 場地獲政府機關補助，建造 PU 球場及 PU 跑道

（五）小結

1. 推銷學校一家長口耳相傳
2. 每人做好自己應做之本分
3. 維持教育熱忱
4. 校園向心力的凝聚

陸、結論與建議

一、研究結論

隨著全球這波「全球化」、「少子化」與「教育市場化」趨勢的來臨，學校經營正面臨了前所未有的嚴峻競爭與挑戰；換言之，以往學校關起門來努力辦學的時代已經走入歷史，未來取而代之的，將是學校績效責任和學校行銷並重的時代。因此，學校領導者除了秉持過去認真辦學、提升辦學績效的理念外，如何透過有效的學校行銷策略，把學校經營的績效適度傳播，藉以贏得社區、家長與學生的肯定與認同，除了願意讓孩子到學校就讀外，更願意成為學校經營的伙伴，將是未來學校校務永續發展的重要方向。

不過，面對此波挑戰，我們也不應過度悲觀與緊張，因為「它」究竟是危機？還是轉機？其主要關鍵，還是端看大家的一念之間 --- 倘使我們若能從正面的角度來思考，藉由這波少子化的趨勢，提早未雨綢繆，將經營學校的方式由「量變」轉變為「質變」，透過教育資源的善用、教師專業成長的提升與內部行銷觀念的凝聚，全面提升各校服務品質與績效，相信必能有效提高學校的未來競爭力與獲得社區家長的認同與肯定，共創雙贏的最佳局面。

二、對偏遠學校經營策略之建議

當「少子化」的趨勢襲擊，學校出現減班超額、甚至是併校之危機時，學校行政除了忙著制訂「超額教師處理辦法」並高喊無能為力；教師除了忙著擔心喪失工作權並感嘆教育難為以外，是否應思考：如何善用行銷理念，主動出擊、走進社區，展現學校辦學特色與教學成果，進而爭取家長們的瞭解、認同與支持，並吸引學生回流就讀，開創另一番美好未來呢？有鑑於此，依據上述文獻探討內容以及兩所學校的成功經驗，本組提供可行的行銷策略如下：

（一）提升教師專業能力與形象，強化學校未來競爭力

學校辦學的主要目標是「教學」，家長送孩子到學校來的主要需求是「學習」，而影響學校教學品質高低的主要關鍵則是「教師」。因此，學校強化行銷競爭力的首要工作，應是設法提升校內教師的專業能力並適度展現其專業形象。其具體可行的策略有：

1. 在提升校內教師專業能力方面，除了鼓勵教師把握各項校內外研習、進修機會外，也應設法成立校內專業對話社群，如利用教師晨會分享教學好文章、每學期落實辦理定期性的全校教學觀摩活動等，以便讓教師們有相互分享、討論教學經驗的機會，進而提升教師們的教學觀念與視野。
2. 在展現教師的專業形象方面，學校則可利用校內班親會、親師家長參觀日、親職教育等活動，適度呈現教師們的教案設計與教學能力，以獲得家長們的瞭解與肯定；此外，學校在辦理校內教學觀摩、領域教師進修、教師讀書會等活動時，也可主動邀請家長參與，除可拉近親師距離、促進親師共同成長外，更可藉此展現教師的專業精神與能力，進而強化學校永續經營的競爭力。

（二）發展學校特色，做好學校定位，以爭取顧客認同

在一般成功行銷的案例當中，均有一個共同點，那就是 --- 這些成功案例都具有讓人印象深刻的「品牌特色」。然而，學校該如何才能具備「品牌特色」呢？首要之務應是設法做好「學校定位」，而所謂的「定位」，則是指銷售者的產品、服務或是其他提供物，在所有顧客心中的位置。因此，學校在進行行銷前，可先針對學校生態、校內外資源、教師專長、學生需要與家長期望等，進行反覆的、深度的討論或腦力激盪，以凝聚校內成員們的共識，進而發展出學校特色，建立學校專有品牌，如此方能在行銷過程中，找到正確的「定位」，並增加行銷時的焦點與說服力，達到爭取廣大家長認同與支持的目標。

（三）美化校園環境，並強化環境維護，以塑造最佳的形象行銷

近年來，隨著政治民主化、社會多元化與民眾休閒運動等風氣的提倡，「校園開放」與「社區資源共享」的觀念已成為當前普遍的趨勢，所以我們經常看到在放學後或是假期當中，社區民眾開始走入學校校園進行運動與休閒活動，或是學校開放部分設施提供民眾申請使用，如辦理親子講座、社區聚會等。因此，學校應把握此一最佳行銷良機，針對校園環境的美化與維護、校內軟硬體設施的管理、學校公佈欄的布置等方面，進行妥善的規劃與運用，甚至是在校內同仁的服務與接待方面，均可加強宣導與型塑。

期望透過上述措施，能讓這群主動走入校園的家長與民眾，皆能成為學校最佳的行銷宣傳，藉以達到學校行銷的最終目標。

(四) 建立「顧客導向」的學校文化，提升學校服務品質

回顧以往臺灣的教育生態，是「保守、封閉與被動」，然而隨著教育自由化、市場化與競爭化潮流的興起，學校不知不覺中被推上了改革的前線，主動、積極與創新的時代已儼然成形。然而該如何「主動、積極與創新」呢？從「行銷」的角度而言，應是設法從「顧客本位」或「以顧客情境思考」作為著眼點，設法達到「融入顧客情境」--- 把自己當作顧客，從「顧客」的角度來思考與出發，主動探索消費者世界，開發新市場，將是未來商機之所在（楊瑪利，2005）。為達到上述目標，首要之務是建立「以服務為導向」與「以客為尊」的學校文化，透過此文化的影響，讓學校在決策訂定、教學進行或活動推行時，都能秉持「顧客」同理心的考量。如此一來，不僅可讓學校提升服務的品質，更能讓「顧客」感受到學校的貼心與用心，進而對學校更加的認同與支持。此方面具體的實務做法有：

1. 透過學校願景凝聚的方式，將學校行銷理念傳達給同仁後，可多多鼓勵同仁們相互分享推動心得與實務經驗，藉以共同帶動學校服務文化的提升。
2. 建立以「服務為樂」和「服務為榮」的校園文化，要求同仁秉持「以客為尊」的精神，並落實於日常應對與課程教學中，如平日接聽電話的應對、親師溝通時的回應、校外見面時的寒暄等。另外，在教學時，應秉持以「學生」為主的原則，用心設計課程，發展學校特色，以達到提升教學品質的目標。

(五) 把握社區活動機會，主動出擊，以建立校內外良好關係

當二十一世紀的學校經營，已從「封閉」走向「開放」，也從「默默耕耘」轉變為「學校行銷」之時，學校與社區家長的互動模式，也不應僅侷限於「宣傳」、「說服」與「單向溝通」等傳統單向模式；換言之，學校若要落實「學校行銷」，應主動出擊，善用各種雙向溝通機會，積極參與各種社區活動，如社區里民大會、社區婚喪喜慶或社區慶典祭祀等，如此不僅可以建立良好的社區伙伴關係，另一方面更可適度地將學校的正向訊息，如學校特色、辦學成果、經營理念等，加以說明或表達。此方面的實務做法有：

1. 成立家長志工組織，並鼓勵家長踴躍走入學校，藉由參與學校各項活動，瞭解學校辦學精神及特色。
2. 主動申辦各種親職教育活動，邀請家長及社區人士參與，除可提升家長教養知能外，更可增進學校與家長之良好互動關係。
3. 結合社區力量，合作辦理相關慶典活動，如校慶活動、教學參觀日、畢業典禮等，以達成學校與社區共同參與之目標。
4. 由親師共同設計「學習情境」與「社區情境」相結合之課程，將教學的場域由學校擴展至社區，並貫徹「學校社區化，社區學校化」之理念，進而贏得社區認同。

5. 主動走入社區，進行良性互動，並鼓勵師生積極參與社區活動，以營造社區與學校一家親之溫馨氣氛。
6. 成立學生社團後援會，強化各社團之後援力量，以充沛之人力物力及財力之支援，共同增進社團發展。

(六) 暢通內部溝通，凝聚學校行銷共識

俗話說「攘外必先安內」，又說「團結力量大」，因此學校如要做好行銷工作，除了關注上述「外部行銷」之推動外，更重要的，是設法做好「內部行銷」工作。而所謂的「內部行銷」，是指以學校組織成員為對象，善用各種溝通與宣導的方式，將行銷理念與組織願景傳達給所有成員，藉以激勵士氣與凝聚共識，進而整合所有成員的能量，有效提升學校對外形象與經營績效，以共同達成學校行銷的目標。至於如何做好「內部行銷」的可行策略，有以下幾點提供參考（黃義良，2002；鄭宏財，2000）：

1. 建立暢通的內部溝通管道

- (1) 主動參與校內各種非正式聚會，藉以把握與學校同仁溝通之機會，除了可適時瞭解彼此認知差異外，更可充分宣導行銷理念，讓同仁體認學校行銷的重要性。
- (2) 視學校狀況，提供多元表達意見的管道與工具，如問卷、意見箱、電子郵件等，除可讓同仁表達內在心声外，也可彼此交換意見，進而提升對組織之認同感與向心力。
- (3) 辦理校內溫馨活動，以激勵同仁士氣、促進校內和諧，培養全員相互關心與信任的氛圍，作為推動學校行銷的基石。

2. 營造溫暖安全的家庭氣氛

- (1) 主動關懷學校同仁的心理感受，並適度表達善意與溫暖，讓彼此距離拉近，進而能真誠溝通與相互體諒。
- (2) 於每學年開始前，透過任課意願調查表或訪談等方式，瞭解每位同仁的工作需求與未來期望，以便適才適所的安排其班級與行政工作，藉以提昇其工作意願與效能，為學校行銷提供最佳宣傳。
- (3) 透過校內晨會、或其他進修時間，適時提供學校行銷相關文章，藉以提升、澄清觀念。

(七) 其他

如善用學校和班級的網頁，以作為宣傳學校或班級活動訊息的工具；積極建立策略聯盟伙伴關係，與他校或相關機構發展良好的伙伴關係，進而建立策略聯盟，以拓展學校能見度，進而開展學校更豐富的發展空間。

三、對個案學校之具體建議

少子化的趨勢確實不是你我所能阻擋的，但在兩所成功案例學校的經營方針下，不難看出有其經營的因應策略，例如品德教育的實施，全校推行禮貌及尊重，校園一片和諧，外賓或家長來校受到無比尊重，對學校有正面宣導，家長也會很樂意將子弟送到學區就讀，另外讓家長認同學校，舉辦能讓學區家長參與的才藝活動，與自己的子弟共同學習成長，且提供弱勢家庭更多獎助學金，成立各項參與校外比賽的活動機會，這些比賽成績對學生升學有相對助益，如此一來，期望能提升學區國小畢業生就讀率。

本組根據個案學校之 SWOT 分析（表 3-1），並參考高泰國中及東原國中兩校之成功經驗所研訂之偏遠學校經營策略，對於個案學校的學校經營，提出下列具體措施之建議：

（一）提升教師專業能力與形象，強化教學力：

1. 提升校內教師專業能力：

- （1）鼓勵教師把握各項校內外研習，提供教師進修機會及合理的待遇與福利，鼓勵老師進修第二專長，建立優質學校的社會形象與支持網絡。
- （2）利用教師晨會分享教學好文章。
- （3）每學期辦理全校教學觀摩活動。
- （4）由校長、教務主任等行政人員當領頭羊成立教師專業成長社群。

2. 展現教師的專業形象

- （1）利用校內班親會、親師家長參觀日、親職教育等活動，呈現教師的教案設計與教學能力，以獲得家長們的瞭解與肯定。
- （2）邀請家長參與校內教學觀摩、領域教師進修、教師讀書會等活動。

（二）發展學校特色，並加以宣傳，爭取家長認同

1. 提出學校特色社團，銜接國小社團課程。
2. 成立學校本位的民俗技藝隊，包含廣東獅、鼓術及武術，參與地方表演及傳統藝術比賽。
3. 重塑成年禮為學校特色：結合孝親尊長的品德教育，以及民俗技藝活動成為本校特色。
4. 利用地方民俗活動及資源，增加地方耆老協助人文生態、鄉土教學，設計學校本位課程（如生態或鄉土課程）。
5. 主動和附近高中職合作開立特色課程，設立技藝學程，找出並培育學生優勢能力。

6. 多利用校園網路、校刊、校史、跑馬燈等方式宣傳宣傳學校特色。
7. 加強資訊網路教學，增加學生與外界接觸機會。
8. 建立晨光班，利用早修時間，強化學校特色教學。
9. 成立體育班等特色班級，可網羅台南市或嘉義縣市各地體育專長學生就讀，並成立球隊，並參加校外比賽，爭取優異成績，讓家長肯定。
10. 強力執行禮貌運動，讓校園和諧，減少霸凌及師生衝突問題。
11. 依據學校特色發展招生策略：
 - (1) 寧為雞首，不為牛後：

與其到大學校，苦苦追趕做憨鴨，不如在地好好打拼，同款有出頭天。
 - (2) We are family：

親切又優秀的老師是在地的光榮，也是社區家長不可多得的家人，在家你關心，在校老師關懷，全方位守護孩子的發展。
 - (3) 坐車叩叩搖，目花腦空空：

與其長途跋涉，不如好好留校，一天一小時，一周五小時，一學期 100 小時，一年 200 小時，三年 600 小時，等於多上 15 周的課，又不用在車上看書損害視力。
 - (4) 進行畢業職業調查，邀請相關職群有成就之校友，回校分享求學經驗或創業經驗。
 - (5) 若畢業生多為高職生，建議可增聘家政老師或多增加、豐富社團教學。

(三) 強化校園安全維護，以塑造師生安心的學習環境

1. 可申請擴大就業方案或申請替代役男，加強校門口控管。
2. 向派出所申請增設巡邏點，結合警政資源聯合維護校園安全：力邀派出所所長為本校校園安全名譽顧問，以學校名義致贈匾額。
3. 增設糾察隊，確實管理學生校內外常規。
4. 裝置監視錄影器，提升校園安全。

(四) 建立「客群需求導向」的學校文化，提升服務品質

1. 強化教師於應對技巧之宣導，如平日接聽電話的應對、親師溝通時的回應、校外見面時的寒暄等。
2. 加強家庭訪問，若遇家庭失能，導師便要越位主導，而學校行協助，使學生感受校方的關心。
3. 推動多元「學習型家庭親職教育活動」，吸引家庭教育功能不佳的父母參與學習，或聘請專家學者到校進行講座，提升家長教養能力。

4. 定期召開班親會，暢通與家長溝通管道，傳達學校的教育理念並協助家長解決子女教養問題，必要時聘請專業人員，如臨床心理、諮商輔導與社會工作人員，協助學生改善身心狀況。
5. 發行親職教育刊物，協助父母在家有效輔導學生學習。
6. 積極申請「攜手計畫」，提供弱勢學生免費課後照顧及補救教學。
7. 利用家長空閒時間，結合高中職社區博覽會，辦理本校技藝成果展。

(五) 把握社區活動機會，主動經營良好公關及形象

1. 積極參與各種社區如里民大會、社區婚喪喜慶或社區慶典祭祀等等活動，爭取技藝隊或派直笛社成員去展演，增加學校曝光率，亦可藉此機會爭取社區或地方廟宇提供地方學校獎助學金及經費。
2. 成立家長志工組織，讓家長藉由參與學校各項活動，如校園安全、交通導護等，增加與社區成員的互動。
3. 結合社區力量，合作辦理學校相關慶典活動，如校慶活動、教學參觀日、畢業典禮等。
4. 配合節日舉辦感恩活動，親師共同設計「學習情境」與「社區情境」相結合之課程，增加學校正面形象。
5. 國小校慶時主動爭取到校助陣表演。
6. 在教師節時，要求本校學生寫教師卡、繪畫比賽、作文或其他感恩方式，對其獻給其國小老師，並進行拍照或攝影等放置於校網上。
7. 若有家政或餐飲實作作品如小餅乾、飲料等，鼓勵學生拿給母校與師長分享。
8. 配合衛生局或環保局等單位宣導辦理特色活動，請其提供摸彩品或紀念品，除邀請家長參加外，並請媒體報導增加曝光率，將歷次媒體報導資料放大公告週知。
9. 成立具有指標性的服務性社團，例如童軍團或農村服務社，辦理社區大掃除活動，加強社區對學校學生的良好印象，或舉辦社區關懷等活動，加強學生生命教育，以增加社區對校方之良好印象。
10. 多與學區國小教師辦理聯誼活動或球賽，增加認同感。

(六) 把學校當做大家庭來經營

1. 行政單位由校長帶領主動參與同仁各種婚喪喜慶或興趣活動等非正式聚會。
2. 利用問卷、意見箱、電子郵件等多元表達意見的管道與工具。
3. 利用新年、端午、中秋三節辦理校內聯誼活動，或每學期辦理員工旅遊活動。
4. 透過任課意願調查表或訪談等方式，瞭解教師的工作需求與未來期望。

5. 全校總動員共同參與活動，如校慶、畢業典禮，凝聚向心力。
6. 爭取學校多餘空間蓋教師宿舍，留住遠途教師。
7. 學校行政工作歸屬分配平均

(七) 善用校內資源，引進外部資源，活化學校競爭力

1. 善用學校和班級的網頁，以作為宣傳學校或班級活動訊息的工具。
2. 積極建立策略聯盟伙伴關係，與他校或相關機構發展良好的伙伴關係。
3. 參加教育部或縣府教育處推動的方案，如教師專業評鑑、設置英語村、國際學校等計畫，主動爭取資源。
4. 帶領學校團隊參加創新經營及創新教學競賽，申請餐飲或美容標竿學校，免於廢校或被裁併。
5. 彙整社區資源，協調公益團體及善心人士贊助無力繳交學費與午餐的學生。
6. 適時運用學校仁愛基金，協助家庭遭逢變故學生度過難關，避免形成中輟。
7. 與鄰近小學共同合作，向教育局申請專車，接送較遠途的學生。
8. 配合市政府一鄉一特色，爭取辦理活動機會，增加曝光度。
9. 透過社會資源管道，尋找學校需要的專業教師資源，如世界展望會、TVBS 文教基金會等等。

以上所列舉之各項建議，試圖提供個案學校在面對少子化而減班之問題時，於學校經營上可以思考的面向及可能性，若個案學校能採行而有所成效，則與本組進行此一個案研究之初衷相合，亦期許能為同樣面臨少子化影響的偏遠學校之經營，發揮足資參考之價值。

參考文獻

- 內政部戶政司全球資訊網（2010年10月25日）。歷年人口總增加及自然增加率、粗出生率、粗死亡率、毛及淨繁殖率。取自 <http://www.ris.gov.tw/ch4/static/yhsa09800.xls>
- 方世榮（1996）。行銷學。台北市：三民。
- 王月汝（2002）。國民小學校長溝通行為與學校公共關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所 碩士論文。未出版，屏東縣。
- 王如哲（1998）。教育行政學。台北市：五南。
- 司徒達賢（1999）。非營利組織的經營管理。天下遠見出版，台北。
- 江文雄（1996）。學校經營概念與策略。技術及技職教育 35，11-15。
- 江文雄（1997）。學校領導的訣竅。台北：國立台灣師範大學。

- 行政院教育改革審議委員會 (1996)。教育改革總諮議報告書。台北市。
- 何佩娟 (2006)。我國人口變化與未來國小教育發展關係之研究—以宜蘭縣為例。佛光人文社會學院未來學系碩士班碩士論文。未出版，宜蘭縣。
- 何福田、羅瑞玉 (1992)。教育改革與教師專業化。教師專業，台北：師大書苑。
- 何麗香 (2002)。花蓮縣國小女性校長學校公共關係之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，花蓮市。
- 何長珠等譯 (1987)。教育組織與行政。台北市：五南。
- 吳思華 (1998)。策略九說：策略思考的本質，第二版。臉譜文化出版，台北。
- 吳清山 (1991)。學校行政。台北市：心理出版社。
- 吳清山 (2002)。學校校能研究。台北：五南圖書。
- 吳清山、林天佑 (2005)。公共關係。教育研究月刊，131，155。
- 吳清基 (1990)。教育與行政。台北市：師大書苑。
- 吳宗立 (1997)。學校行政研究。高雄：復文。
- 呂純仁 (2006)。學校公關媒體文宣廣告之運用。台北：五南。
- 李文瑞、曾為忠、鄭煒騰 (2000)。從策略群看台灣地區人壽保險之競爭與績效。產業管理學報。。
- 林天佑 (2004)。學校經營品質管理策略。教師天地，128，23 - 29。
- 林勤敏 (1896)。學校建築的理論基礎。台北：五南圖書。
- 林清江 (1986)。教育社會學。台北：台灣書店。
- 林泊佑 (1994)。國民小學公共關係與組織效能之相關研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。未出版，臺北市。
- 林生傳 (2002)。教師專業成長的指標需求與途徑—教育改革取向。教育改革的未來：國科會人文處教育學門成果發表會會議手冊，139-153。台北市：國立台灣師範大學。
- 林志成 (2001)。學校公關之迷思困境暨其推動策略。學校行政，11，4-13。
- 林明地 (1999)。學校與社區關係。載於王如哲、林明地、張志明、黃乃熒、楊振昇合著，教育行政，183-122。高雄：麗文文化。
- 林明地 (2004)。學校與社區關係。台北：五南。
- 林政宏 (2004)。學校組織變革中促進教師專業成長的可行策略。教育資料與研究，61，70-76。
- 邱馨儀 (2006)。國民小學教師知識管理教學檔案管理與教師專業發展關係之研究。國立政治大學教育系博士論文。未出版，臺北市。
- 侯怡楓 (1998)。一位國小女性校長領導對實際之個案研究。國立中正大學教育研究所

- 碩士論文。未出版，嘉義縣。
- 施宏彥（2005）。強化幼兒教育政策減緩少子化衝擊之研究。嘉南學報，31，476—492。
- 洪文來（2004）。台灣大型印刷公司經營策略之探討。國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 范熾文、林清達（2004）。台灣地區人口變化對國民教育的衝擊與因應—以少子化現象分析為例。發表於國立花蓮師院初教系主辦：人口結構變遷對教育發展之影響。
- 孫秀蕙（1997）。公共關係：理論策略與研究實例。台北：師大書院。
- 翁麗芳（2004）。當代日本的托育政策—少子化時代的幼兒托育。台北：心理出版社。
- 張鈿富（2004）。出生人口變化對臺灣中小學教育的影響。師友月刊，449，1-3。
- 張德銳（1995）。教育行政研究。台北市：五南。
- 張明輝（1997）。學校組織的變革與教育品質。現代教育論壇，3，258-261。
- 張明輝（2004）。從後現代的觀點看學校校長的關鍵能力。發表於國立教育資料館主辦、台北市立師範學院承辦：「現代教育論壇—從後現代看校長核心能力的轉變」。
- 張素貞（2004）。課程變革與教師專業成長。研習資訊，21（2），63-72。
- 張芳全（2004）。教育政策分析。台北：心理。
- 張茂源（2004）。談 e 世代學校組織的運作策略。研習資訊，21（2），63—72。
- 張妙琳（2005）。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北。
- 張憲庭（2005）「少子化」對學校經營之影響與因應策略。國教新知，52（3），50—55。
- 教育部（1998）。中華民國教育報告書—邁向二十一世紀的教育願景。台北市：國立教育資料館。
- 教育部（2001）。2001 教育改革之檢討與改進會議大會各議題結論暨建議事項會議記錄。2010 年 7 月 20 日，取自 http://www.edu.tw/content.aspx?site_content_sn=/1358。
- 教育部（2012）。教育部資訊網。2009 年 8 月 1 日。取自：<http://www.edu.tw/statistics/index.aspx>
- 教育部統計處（2012）。國中學生、教職員統計（100 學年度）。2012 年 05 月 10 日，取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/details.xls。
- 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。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 郭工賓、郭昭佑（2002）。校長辦學績效評鑑之意涵研究。地方教育行政論壇研討會論文集，4，1-23。台北市：淡江大學教育政策與領導研究所。
- 郭木山（2005）。學校本位教師專業發展之意涵與實踐。教育資料與研究，62，108-

117。

陳木金（1997）。從美感教育談校園的規劃與設計。新世紀學校建築格新與展望，86（12），213-230。

陳啟榮（2006）。台灣國民小學的迫切危機與解決策略。南縣國教19，46

陳美玉（1999）。教師專業學習與發展。台北：師大書苑。

陳金生（2000）。國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文。未出版，嘉義縣。

曾俊凱（2000）。從國民教育法第九條修正案談校長新角色。北縣教育，36，60-65。

曾柔鶯（1998）。現代行銷學。台北：華泰。

湯志民（2002）。台灣的學校建築。台北：五南圖書。

湯志民（2003）。優質學校環境規劃與問題探析。台北市立師範學院初等教育學刊，14，49-82。

黃俊英（2001）。行銷學的世界。台北：天下遠見。

黃世孟（1996）。空間無間學習環境之開放教育。教師天地，81，36-40。

黃振球（1990）。學校管理與績效。台北：師大書院。

黃營杉譯（1998）。策略管理學，第四版。（Chales W.L.Hill&Gareth R.Jones 原著）。

黃宗顯（2004）。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。教育研究月刊，124，52-58。

黃慶豐（2005）。因應少子化趨勢下幼稚園的營運模式及策略。義守大學管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

廖春文（2004）。學校組織變革發展整合模式之探討。教育政策論壇，7(2)，131 — 166。

葉日武（1997）。行銷學：理論與實務。台北縣：前程企業。

甄曉蘭（2003）。中小學教師的專業成長。國立台灣師範大學主辦：教育人員專業發展學術研討會，11-22。台北：國立台灣師範大學。

劉仲成（2004）。教育市場化下學校經營的策略。教育資料與研究57，45 — 47。

劉維奪（2001）。國民小學公共關係與行政決定之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，屏東市。

劉金山（2003）。台灣人口成長與國民小學校數調整之研究。暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投縣。

歐用生（1998）。教師專業成長。台北：師大書苑。

鄭毓霖（2004）。少子化現象在教育上的因應之道「日本經驗」。台灣教育研究資訊，93(6)，14-20。

- 鍾長生（1997）。高效能的學校經營—談全面品質管理。技術及職業教育雙月刊 42，19。
- 蔡文正（2006）。學校公共關係的理念及理論基礎。台北：五南。
- 蔡保田（1995）。學校建築研究的發展。台北：五南圖書。
- 蔡培村（1998）。學校經營與管理。高雄市：麗文文化。
- 蔡培村（1997）。中小學校長生涯專業進修之規劃與發展策略。教學專業與師資培育，280-322。
- 蔡進雄（2001）。學校行政領導。台北：師大書院。
- 蔡進雄（2004）。策略管理在學校經營領導的實踐、啟事與省思。學校行政雙月刊，34，1-7。
- 鄭勵君（1998）。學校形象之行銷管理策略淺析。高市文教 63，55-59。
- 潘道仁（2004）。少子化時代學校經營之探討。師友月刊，449，40-42。
- 鄭彩鳳（1999）。學校行政：理論與實務。高雄：麗文文化。
- 鄭秋霞（2002）。從教育改革談台灣地區大學入學制度之變革(1994~)。南華大學公共行政與政策研究碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 鄭燕祥（2006）。教育範式轉變：效能保證。台北：高等教育。
- 賴益進（2004）。台灣省中部地區國民小學學校公共關係調查研究。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文。未出版，嘉義縣。
- 薛方杰（2003）。國民小學班群教室多元彈性規劃與評估研究。國立台灣大學土木工程學研究所博士論文。未出版，台北市。
- 薛承泰（2004）。臺灣近五十年的人口變遷與教育發展：兼論教改的方向。教育部「學齡人口減少對國民教育的影響與因應對策研討會」論文集，5-34。
- 謝文全（1993）。學校行政。台北：五南。
- 謝文全（2002）。學校行政。台北：五南。
- 謝水乾（2003）。台南縣國民小學教育人員對教育行銷策略認知及其運作之研究。國立台南師範學院在職進修教育行政碩士學位班碩士論文，未出版，台南市。
- 謝金青（1997）。國民小學學校效能評鑑指標與權重體系之研究。國立政治大學教育研究所博士論文。未出版，台北市。
- 鍾俊文（2004）。少子化、人口老化及人口減少的成因、衝擊與對策。臺灣經濟論衡，11-46。
- 鍾素美（2007）。以社區為中心之國民中學招生行銷策略—以屏東縣麟洛國中與社區領袖合作模式為例。國立屏東科技大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，屏東縣。

- 顏麗琴 (2001)。台北市國民中學學校內部公共關係與學校效能關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，台北市。
- 饒見維 (2003)。教師專業發展：理論與實務。台北：五南。
- Chandler , A. D. (1962) , Strategy and structure : Chapters in the history of America industrial enterprise, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Churchill , G. A. & Peter, J. P.(1995). Marketing: Creating Value for Customers. ,Burr Ridge , NY : McGraw-Hill Book Company.
- Drucker , P (1990) . Managing the non-profit organizational: Principles and practices. NY: Harper Perennial.
- Kotler , P. & Levy , S. J.(1969).Broadening the concept of marketing. Journal of Marketing , 33 , 10-15.
- Kotler , P., & Fox , K . F . (1997). Strategic marketing for educational institution. NJ: Prentice Hall.
- Odden, E. & Wohlstetter, P.(1995). Making school-based management work. Educational Leadership.52(5).32-36.
- Poter, M.E.(1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. N.Y. :the Free Press.
- Southworth, G. (1999). Primary school leadership in England: Policy, practice and theory. School Leadership & Management, 19(1), 49-65.

附錄

學校經營各面向自我檢核表

面向	細目指標			
行政領導策略	預算編列與執行			
	環境規劃策略			
	學習環境			
	教師課程與教學			
	學校行政作業			
	教學支援系統			
	學校教育行銷			
	學校創新經營			
	教職員工專業技能 與資訊運用能力			
	辦理專業成長活動			
環境規劃策略	校園規劃適切性			
	校園規劃舒適性			
	校園規劃效率性			
	校園規劃安全性			
教師專業發展策略	推動教師專業發展評鑑			
	召開課發會			
	辦理教師專業發展研習			
	召開領域會議			
公共關係與行銷策略	建立正確教育理念			
	與行銷策略			
	積極參與社區活動			
	充分溝通理念			
	建立專責單位			
	營造優質學校文化			
	暢通溝通管道			
	建立與社區良好關係			
	善用各種媒體資源			