

新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略認知 及現況之研究

徐永基

新竹縣內灣國民小學教導主任

摘要

本研究旨在探討新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略個人的重要性認知與實際運作現況間的差異、探討不同背景變項間的差異、瞭解本縣國民小學教育人員在執行學校行銷策略時的困境及其解決策略。

本研究採問卷調查法與半結構訪談法，針對本縣 60 所學校 574 位教育人員進行問卷調查研究。回收問卷 515 份，回收率達 89%，得有效問卷數 515 份，佔總回收問卷之 100%，佔總樣本數之 89%。所得資料利用 *SPSS12.0 for Windows* 統計套裝軟體進行資料分析。另外，立意抽取 8 位教育人員(2 位校長、2 位主任、2 位組長及 2 位教師)進行訪談，將訪談的結果，配合相關文獻與問卷調查結果，作分析討論。本研究主要獲致以下結論：

- 一、新竹縣國民小學的現有架構中，未設立行銷組織或單位、亦無專人或單位負責學校行銷工作，多依業務性質分派至各處室辦理。
- 二、國小學校行銷策略在個人重要性認知上產品策略上重視的是學生的生活教育、人員策略上注重親師生溝通的暢通、推廣策略上是家長能支援教師，協助辦理活動、形象策略上是希望家長能肯定並認同師生比賽的成績。
- 三、男性、年齡愈高、服務年資愈久、職務愈高與學歷愈高的教育人員對於執行學校行銷策略的解決方式，愈表示認同與支持。
- 四、在執行學校行銷策略工作的主要困境有：(一)學校未編列推展行銷策略的經費 (二)學校未訂定參與行銷人員的獎勵制度 (三)學校缺乏專責的行銷處室單位 (四)學校缺乏整體性的學校行銷計畫 (五)學校成員缺乏行銷專業知識等五大項。
- 五、國民小學教育人員對於推動學校行銷的常用策略仍以發展學校特色、加強學校形象和爭取家長志工協助校務發展為主。

關鍵字：國民小學、教育人員、學校行銷、學校行銷策略

A Study on the Perception and the Strategy of school Marketing Strategies for the Educator at Elementary schools In Hsinchu County

Yung-Chi Hsu

Abstract

This study is mainly explored the difference between the individual importance recognition for educators of Hsinchu County elementary schools and the current status of actual operation for the strategy of school marketing, as well as the difference between different background variables, to understand the difficulties and solutions to implement the strategy of school marketing for those educators of elementary schools in this County.

This study has adopted the questionnaire survey and semi-structure interview to firstly conduct the literature review and analysis. Moreover, took those educators in public elementary schools of Hsinchu County as the population and adopted the random sampling method to conduct the questionnaire survey on 574 educators from 60 public elementary schools of this County. The number of returned copies was 515 which reached a return rate of 89%. After organized and reviewed the collected data, the number of valid copies was 515 which accounted for 100% of total return rate and 89% of the total samples. Then entered the acquired data into computer and analyzed the data by applying the statistical software package, *SPSS12.0 for Windows*, and using the statistical methods. In addition, purposively sampled educators (2 principals, 2 directors, section leaders and 2 teachers) to carry out the interview survey, and then processed the analysis and discussion on these interviewing results with related literature and questionnaire survey results. The major results that this study acquired are as follows:

1. Among the current organizational frameworks of Hsinchu County elementary schools, marketing organizations and units have not yet established, and no special personnel or unit that can responsible for the tasks of school marketing; however, they were frequently assigned to each department or office to handle according to the business characters.
2. As for the strategy of elementary school marketing, its important recognition of product strategy is focused on the life education. its important recognition of personnel strategy is focused on the free channel of communication among parents, teachers and students. its important recognition of promoting strategy is focused on that parents' supporting for teachers and assisting in activities operation. its important recognition of image strategy is hoped that parents can approve and accept the results of competitions or contests for those teachers and students.
3. The major difficulties and barriers for educators from Hsinchu County elementary schools educators to implement the strategy of school marketing were: (1) Schools have not yet budgeted for promoting the marketing strategy; (2) Schools have not yet established the reward system for marketing participants; (3) Schools are lacked for responsible marketing department, office or unit; (4) Schools are insufficient for overall or integrated school marketing plan; and (5) School members are lacked for professional knowledge of marketing.
4. Male educators with higher age, service seniority, position and education background who will be expressed more approval and supporting degree for the solution of implementing

the strategy of school marketing.

5. The common strategy of elementary schools educators to promote the school marketing is still mainly on developing the school characteristics, enhancing the school image and striving for parents' assistance in the school development.

Therefore, this study has generalized and organized the abovementioned research conclusions to propose some suggestions as the reference to those education administrative authorities, school administrative personnel and colleagues who devoted to education research to continue the follow-up research.

Key Words: Elementary Schools, Educators, School Marketing, Strategy of School Marketing

壹、緒論

一、研究背景與動機

管理學大師 Peter Drucker 在《管理的實踐》(The Practice of Management) (周文祥譯, 1999) 一書中寫道:「企業有兩個基本功能:行銷與創新。行銷與創新能創造績效,其他的都是開銷。」意指著行銷在企業組織中所扮演的角色與創新是一樣的重要,具有舉足輕重的地位。從中可以發現企業組織中所強調的行銷與創新和現今強調的多元創新的教育改革訴求不謀而合;因此,如果能有效地將企業化經營理念融入學校,以符合學校創新及現代化學校機制,此乃值得探究之課題。

二十一世紀是一個公私立營利或非營利事業機構,都面臨到前所未見、激烈競爭的挑戰。莊淇銘(2006)指出未來學家 I.Morrison 提出的第二曲線理論中,論述到社會面臨前所未有的快速而激烈的變遷,指出工業社會時「學校少,學生多」,所以形成有利於學校的「賣方市場」,然而,現在的情況是「學生少,學校多」,已經轉變成學生選學校的「買方市場」。據此,學校若再不調整經營策略,提升學校競爭力,還停留在「第一曲線」的迷思中,將會影響學校生存空間。

在教育市場自由化之後,學校本位管理的經營方面可以有更多的機會用多元的方式作好自我行銷策略的推廣、宣傳,並介紹自己學校的績效、辦學理念、學校特色等。正如, Banach 和 Frye (1996) 指出教育工作者必須更瞭解行銷工作,應用教育行銷的理念,有效達成學校的發展任務。因此,運用有效能的行銷策略就是將學校建立的優良文化、學校形象、學校特色、辦學理念、辦學績效等相關訊息正確傳達給組織內外人員。研究者希望藉此本研究來瞭解新竹縣國民小學教育人員的教育行銷認知程度,此為研究的動機之一。

另外,在家長擁有教育選擇權的自由之下,許多的學生及家長會透過各種相關的資訊及媒體訊息來選擇學校就讀。有效的行銷策略不但可以符合家長期望及滿足消費者的需求,更能加深家長對學校的認同與支持。學校若能提供家長及組織內外人員充分的學校相關資訊,就能讓家長更深入的了解學校的經營理念、辦學特色、組織績效、組織願景及目標等,在此情況之下,學校的優勢利基,有利於教育市場競爭地位的選擇。所以,本研究想要瞭解新竹縣國民小學教育人員對於目前學校行銷策略的實際運作情形,此乃本研究動機之二。

近幾年來常有學校學生來源嚴重流失的現象,面臨減班級超額教師的壓力。許多跨學區的學校應運而生,其目的就是為了越區招生,提高學生就學率。由於學生人數逐年下降,使得本縣的國民小學面臨減班及教師超額的壓力,各校無不使出渾身解數,招攬學生的方法,讓學校生存下來。

研究者想要瞭解新竹縣國民小學教育人員在行銷歷程中如何行銷自己的「優勢地位」,並藉此發展學校特色、辦學績效,以建立優質的品牌形象以獲取理想的交易利益,此為本研究動機之三。

在少子化時代的情況下,各校無不使出渾身解數的方法,試圖增加就學人數,然而各校在運用行銷策略時,皆未能發揮其應有的功能。策略是行動的指針,是達成任務的關鍵所在,學校行銷策略的擬定與執行,攸關行銷良窳的重大關鍵,優質的行銷策略能讓成效事半功倍,反之,可能成效不彰,因此,研究者想要瞭解新竹縣國民小學教育人員在執行學校行銷策略之時,實際所面臨到的困境為何?及有何解決策略方法,此乃本研究動機之四。

二、研究目的

由以上的研究動機，本研究的目的如下：

- (一) 瞭解新竹縣國民小學學校行銷的實際現況情形。
- (二) 瞭解新竹縣國民小學教育人員對學校行銷的認知程度。
- (三) 瞭解新竹縣國民小學教育人員對目前學校行銷策略的實際運作情況。
- (四) 探討新竹縣國民小學教育人員對學校行銷困境之認知與解決策略。
- (五) 依據研究結果提出具體建議，以提供新竹縣國民小學教育人員在執行與訂定學校行銷策略之參考。

三、待答問題

根據以上研究目的，提出下列待答問題：

- (一) 新竹縣國民小學教育人員對學校行銷的認知程度知覺情形為何？
- (二) 新竹縣國民小學教育人員對目前學校行銷策略的實際運作情況為何？
- (三) 新竹縣國民小學在執行學校行銷策略時，不同背景變項的教育人員對學校行銷策略認知程度的知覺與實際運作情況是否有所差異？
- (四) 不同背景變項的教育人員對學校的整體行銷策略的認知與實際運作情形，是否有差異？
- (五) 新竹縣國民小學教育人員對學校行銷困境認知及解決方式為何？

貳、文獻探討

一、行銷觀念的發展

行銷強調以市場需求為導向，組織為追求長期的利潤，透過市場區隔的機制，讓產品集中於目標市場，不斷的與消費者溝通協調，讓產品符合消費者的需求與慾望，以提高消費者對產品的滿意度及需求度，方能勝過其他競爭對手，讓產品取得目標市場的優勢利基。

行銷是在自由市場的動態環境機制下，組織與顧客透過雙向溝通的活動，以顧客的屬性與需求為核心的價值取向下，組織進行系列性的策略，將產品、服務與理念有系統的告知給顧客，以達成顧客的需求及提昇組織績效與競爭力。

鄧為丞（1998）指出行銷不同於「銷售」或「促銷」。許詩旺（2002）亦指出兩者觀念的差異處在於銷售觀念是由內而外（inside-out），行銷觀念則是由外而內（outside-in）的，肇始於目標顧客之需求與慾望，整合了所有影響顧客需要或滿足的行銷活動，並透過創造和維持顧客滿足來獲取利潤。如表 2-1。

表 2-1 銷售觀念與行銷觀念比較表

觀念類別	思維過程	產品考量	訴求重點	使用方式	目的結果
銷售觀念	單方向 由內而外 (inside-out)	企業	產品需求	銷售與促銷	增加產品銷售、 滿足企業利潤、 顧客回購率低、 達成短期利潤。
行銷觀念	雙方向 由外而內 (outside-in)	目標市場	市場需求	全方位行銷	滿足顧客需求、 顧客企業滿意、 顧客回購率高、 達成永續經營。

資料來源：研究者歸納整理

企業的經營哲學隨時都會因為時代的趨勢而改變其經營的核心價值與理念，行銷觀念一直在導引著企業經營的方向，其過程大致分為生產觀念（production concept）、產品觀念（product concept）、銷售觀念（selling concept）、行銷觀念（marketing concept）、社會行銷觀念（societal marketing concept）、全方位行銷觀念（holistic marketing concept）等六階段（張瑛真，2004；黃金地，2004；戴國良，2002）其行銷觀念的演進從注重產能到產品品質的提升，進而著重顧客的需求、慾望和滿意度，除此之外，更要求對社會環境利益與福祉的全方位整體性的注重，據此，行銷觀念的歷程從物質的產能到精神上的關懷進而注重大自然環境的重視，顯見的是，行銷觀念是愈來愈朝向產能、顧客與整體自然環境三者能互相共存共榮。

綜合上述可知，行銷觀念的演進從注重產能到產品品質的提升，進而著重顧客的需求、慾望和滿意度，除此之外，更要求對社會環境利益與福祉的全方位整體性的注重，據此，行銷觀念的歷程從物質的產能到精神上的關懷進而注重大自然環境的重視，顯見的是，行銷觀念是愈來愈朝向產能、顧客與整體自然環境三者能互相共存共榮。

二、非營利組織的意義與分類

非營利組織（Non-Profit Organization，簡稱 NPO），是指以提供服務為理念且不以營利為目標的組織而言。Kotler(1997)並將非營利組織定義為具有正式結構的民間組織，它是由許多志願人士組成的自我管理組織，其組織的目的是為公眾利益服務，並非為自身或成員謀福利。

Kotler(1982)將組織分類的標準分為：第一種分類標準是依據組織的所有權是私有（民間）的或公有（政府）的而定；第二種分類標準則是根據組織的營運目的是為了利潤（營利）或是為了其他目的（非營利）而定，可以得到下列四種組織型態，如表 2-2。

表 2-2 非營利組織的分類

		所有權	
		私有	公有
利潤導向	營利	型 1	型 2
		獨資企業	郵政事業
		合夥企業	電信事業
		股份有限公司… 等	菸酒公賣局… 等
	非營利	型 3	型 4
		財團法人基金會	政府機構
		私立學校	公立學校
		私人醫院… 等	公立醫院… 等

資料來源：蘇晏健（1996）。社會教育活動行銷策略之研究（頁 13）。國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文，未出版，台北。

因此，公立學校按照 Kotler(1982)非營利組織分類標準中，屬於非營利組織，所以，非營利組織存在的關鍵原因是其具有公益服務及利他主義的特性，重視消費者的服務與價值導向之下，必須提供更多元的服務來爭取較多的資源才能確保組織的生存，其特性遠比營利組織更為複雜、多元。

三、學校行銷之功能與困境

教育必須採用企業行銷的觀念和策略裨能有效的達成教育的使命和目標。Kotler(1997)明確的指出教育應運用行銷來提升教育參與的必要性。湯堯(2000)亦指出教育機構若能敞懷的引進行銷的概念與經營管理技術，畢竟教育行銷的內涵不單是冀期形塑學校部門成爲一優良組織，且更需積極地促使社會大眾瞭解學校是兼顧追求卓越與人群關懷的組織。

在多元行銷的二十一世紀時代中，爲符應社會的快速變遷，學校在致力於辦學理念的達成、學生學習成就與教學績效表現良好之外，也要敞開心懷廣納意見並了解教育消費者的觀感與需求。學校行銷是將行銷管理導入學校經營中，並施予各種策略以期達成教育目標的歷程。

本研究認爲學校行銷係指學校爲了要將辦學理念與績效正確的傳達給教育消費者及潛在顧客，以期達成學校教育目標，於是針對學校的優勢利基進行 SWOTS 分析，並將行銷的理念、策略，透過系統化的計畫、管理、分析、執行、考核的過程，應用在辦學經營上，藉以提升學校整體教育品質的歷程。

公立學校既然是屬於非營利組織，故學校的特性應如學者 Kotler(1982)所認爲非營利組織具有的 1.面對多重群眾。2.面對多重目標。3.產品是無形的服務而非有形的財貨。4.面對社會公眾的監督等四大特性。

研究者認爲，教育服務品質既然具有無形、不可分割、不穩定且具易逝等特性，故在競爭者環伺之下，學校更要用獨特方法，創造學校特色價值，讓學校能有存在的優勢。所以，學校行銷更加愈顯的重要，其功能必定可以創造學校的文化與特色，也能兼顧到有形與無形的服務與社會大眾的需求及利益。

綜合 C.M.Connor (1999)、許詩旺(2002)、吳清山(2004)、范雅雲(2005)、蘇麗菊(2007)所論，提出學校行銷有以下功能：

- 1.彰顯辦學績效與學校特色以塑造優質學校文化。
- 2.激發教師與主管潛能發揮與增強反應力適時提供多樣的教育產品與優質服務。
- 3.提升學校教學效能和行政效率達成教育目標與使命。
- 4.有效爭取經費支援與補助以使學校永續經營與發展。
- 5.發展校本課程、塑造教師專業形象以招收更多優秀學生。
- 6.爭取目標市場對學校辦學的支持與認同。
- 7.建立優質校風、發展品牌與創造口碑以提升學校形象。
- 8.增進學校人員洞察機先的敏感度與處理能力適時反映與解決目標市場的訊息。

學校行銷的任務是要滿足教育消費者的需要，創造其價值。若能與公眾機關建立良好的關係，並能盡其發揮學校行銷功能，不僅能完成教育使命、提昇教育品質、強化執行能力、增加公眾資源、建立品牌形象，更讓學校具有優勢利基。

教育行銷理念是從企業中引進教育市場，然教育組織有其特殊使命與性質，將企業行銷觀念應用於教育機構中仍存有許多爭議與窒礙難行之處。綜合學者許詩旺(2002)、黃義良(2002a)、鄭禎佩(2002)、黃曉芬(2003)、謝水乾(2003)、黃金地(2004)、黃義良(2004)、尤秀貞(2005)、陳瑞相(2005)、吳娟芳(2007)對學校行銷的困境之內容論述。

研究者歸納出學校行銷困境相關論述，認爲可以從行銷認知觀念、行銷活動環境及行銷執行能力三層面來述說：

1.行銷認知觀念的迷思

(1) 企業行銷等於學校行銷。(2) 學校行銷專業知識不足。(3) 缺乏對學校行銷的正確認識。4.對行銷存有誤解與負面形象。

2.行銷活動環境的局限

(1) 缺乏專責單位、人員編制與經費預算。(2) 行政業務繁瑣、教師忙於教學，無暇推展學校行銷。(3) 缺乏運用各種多元的行銷宣傳管道。(4) 學校行銷活動範圍常侷限於目標市場而缺乏彈性與廣泛性。

3.行銷執行能力的缺乏

(1) 缺乏領導者的領導與支持。(2) 缺乏長期有效的行銷計畫。(3) 缺乏凝聚執行行銷的共識。4.缺乏行銷的監控回饋系統。

四、學校行銷策略之意涵與組合

行銷策略是整體行銷規劃過程中的中心指導方針，透過事前的分析、區隔行銷市場的範圍、確定行銷的目標市場與服務對象、行銷市場的定位，進而擬定策略，到最後的執行階段，以達行銷計畫的目的。所以，學校行銷策略的重要性乃在於確保組織在市場上獲致成功最大的利器之一。

行銷策略是組織行銷的基礎，必須以同心、同情的思維方式考慮顧客的感受與需求，才能有效的服務目標市場的消費者，有助於選擇目標市場的競爭地位，發展一套有效的行銷策略組合來服務組織所選定的顧客，因為顧客的消費能力將是決定組織是否能生存的關鍵因素。

綜合學者彭曉瑩(2000)、黃曉芬(2003)、陳瑞相(2005)、范雅雲(2005)等學者的看法，本研究認為學校行銷策略是學校在未達成行銷目標前，透過產品、價格、推廣、人員、通路與形象策略的理念加以分析、規劃、執行和控制等階段過程，進行學校SWOTS分析，落實選擇目標市場、服務對象，決定有利於學校的行銷組合策略之具體作法，以達成學校行銷目標與提升學校整體競爭力為最終目的。

學校行銷策略組合是學校行銷策略的基本核心。它是一套靈活的、彈性的、多元的行銷組合，依據目標需求和策略規劃，引導與配合目標市場與服務對象產生互動與回饋。

行銷組合運用的目的在確保服務產品能獲得顧客的青睞與需求，在行銷組合的整合性觀念中，應針對不同的目標市場與內外環境下，組合各種行銷方式與具體策略來達成行銷目標。如傳統的行銷理論學者 McCarthy(1981)所提出 4Ps 理念：產品、價格、推廣和通路。

Gary(1991)在教育行銷組合中認為最適合的組合應該是 5Ps，也就是在傳統的 4Ps 中增加人員策略一項。

Robenstine(2000)指出諸多影響學生入學的因素，學校領導人員是無法控制的。但是學校形象卻是唯一可以掌握控制的。

黃義良(2002b)研究指出當學校面臨招生困難抑是發展瓶頸時，更應注重學校形象的管理與公共關係的行銷，藉此將學校特色與辦學理念等訊息傳達給家長、社會大眾。

陳麗(2003)指出良好的學校形象容易獲得上級的重視、優先獲得政策支持、社會家長的信任、師生的認同，從而能夠拓展學校生存與發展的空間，在競爭中保持優勢。

研究者亦認為建立良好的形象對於學校行銷而言具有加分效果。有鑑於此，面對後現代社會的多元創新與家長愈來愈高的期望之下，學校成員應該具有建立學校特色與優質學校形象的共識與觀念，因此，運用形象策略將校譽傳揚出去，將是時勢所趨。

綜上所述，許多專家學者都認為形象是行銷策略中無形的資產與助力，若能善用形象策略，就可以打響學校知名度，提高學校的聲譽，更容易替學校爭取許多社會資源及

獲得認同與肯定。目前國民小學的形象建立日益重要，尤其建立良好的學校形象更是攸關校譽名聲，因此，研究者把形象策略納入本研究的行銷策略之一。

據此，有關行銷運用之學校行銷策略組合，除了採用學者 Gary(1991)所提出最適合教育行銷的組合 5Ps 的概念之外，學校的形象名聲是學校無形中的重要資產，此資產的建立，並非一朝一夕，所以，對公立學校而言學校的形象就是學校生存、競爭與發展的基石。因此，研究者期望加上形象策略一項進行研究。本研究之學校行銷策略運用的是產品策略 (product strategy)、價格策略 (price strategy)、通路策略 (place strategy)、推廣策略 (promotion strategy)、人員策略 (people strategy)、形象策略 (appearance strategy) 等六項，茲分別說明如下：

(一) 產品策略

學校的產品應有課程、師資、教學、校園、資源、教育活動與服務等項目。歸納張在山 (1991)、彭曉瑩 (2000)、許詩旺 (2002)、宮文卿 (2004) 與吳娟芳 (2007) 等學者指出學校的「產品」包含有核心產品、有形產品及延伸產品等三個層次。

本研究的學校「產品策略」的定義為：學校要以學生為主要考量因素，能適時改善教學環境、充實教學設備、聘請專業師資、規劃特色課程、安全校園設備等。其所包含的三個層次為：

1. 核心產品：是指學校依照辦學目標與計畫所提供的教育活動與服務的項目。如學生要有學習成就表現、學生有專長的學習表現、學生在學習教育相關活動後之行爲改變、學生能為學校創造卓越的績效等產品。

2. 有形產品：將學校教育活動、核心產品、教學課程與行政單位、可運用資源等之內容、品質、特色具體有形化。如教育活動的多元化及多樣性、優質特色課程之設計、行政服務品質、領導者及行政人員決定的合理性與事實回饋、學生參與學校會議之權力、教學設備的完備、多元生態性校園規劃、積極爭取相關利於學生主體之計畫（如永續校園、綠建築、健康促進學校等）、多元師資足以提供學生多元學習機會。

3. 延伸產品：可以提供額外附加價值的服務及利益。如學校的聲望、家長與社區對學校的信任感與忠誠度、提升學校的競爭力等。

(二) 價格策略

價格是指顧客得到商品或服務所需付出的資源、金錢、時間成本與精神成本等，也就是消費者所需付出的成本或代價。

歸納學者黃義良 (2004)、吳娟芳 (2007) 之論述，本研究所指公立國民小學為義務教育的一環，業已獲得政府予以經費補助，價格上普遍為家長所接受，尤其對新竹縣之國民小學而言，學童午餐費、書籍費用皆予以免費，家長更是對於價格更是滿意。故本研究將「價格策略」定位於使學校顧客滿意於花在時間上、經濟上與精神上的利益價值交換之歷程。包括金錢成本：校外教學、社團費用、獎學金設置、學雜費、等。另外尚包含心理、時間成本：如提供便利的付費方式、顧客安全上的需求、提供家長方便接送學童的時間與地點等。

(三) 通路策略

通路是指學校所提供給顧客的教育活動地點、位置與實體設備、教育人員具體的暢通溝通管道等，皆能適時、適地、適量、適質的讓顧客便利地接近與利用，並以最低的成本提供消費者接受與使用的過程。

本研究綜合歸納學者彭曉瑩 (2000)、尤秀珍 (2004) 之論述，認為「通路策略」為學校教育產品和服務能讓顧客便利地接近與使用，包括完善的校園環境規

劃與安全的實體設備是否符合學生需求及實際的效益、教學和行政之時間和空間彈性化、設置教育人員對內、外溝通管道的流暢性、活潑多元的活動，激發學習意願、個別化的適性學習，補救教學團隊的設置、建置多元化網絡，提供親師生及社區民眾的交流管道等。

（四）推廣策略

推廣或促銷是指運用各種宣導工具或人員銷售促銷的方式，讓顧客或潛在顧客接受其服務、利益、勞務、產品或理念所進行一連串的說服溝通的歷程。因此，學者黃種世（2003）認為推廣策略係指學校為宣傳學校辦學績效，所進行的廣告、促銷，或公共關係等活動。

本研究的推廣策略係指學校的辦學績效、產品特色、學生優異表現、辦學目標、優質的課程特色、多元化的師資等訊息，學校利用各種刊物、所有媒體、網路、資訊所進行的廣告、宣傳、人員推銷、促銷、贈品、公共報導、公共關係或以社區服務等行銷活動，傳達給家長及公眾所運用的管道。

（五）人員策略

學校的教育人員包括行政人員和教職員工都是和學生接觸最為密切、最為頻繁的人員。學校教職員工正確的認知、信念和態度，透過接觸與溝通，讓內外公眾人員感受到該校的第一印象。

歸納學者許舒翔等（2002）及黃義良（2004）之論述，本研究所指國民小學人員策略包含有主要顧客與潛在顧客。1.主要顧客係指本校教職員工、學生及家長。2.潛在顧客係指所有媒體人員、政治人物、上級指導人員及社會公眾等。藉由學生、行政人員的服務、態度、互動，教師溝通、教學，熱忱、態度之行銷，獲取內外部人員的支持與認同。

（六）形象策略

學校形象是學校無形的資產，對公立學校而言是學校生存、競爭與發展的基石。學校形象的建立是各界公眾接觸學校內外部的成員之後，經過長時間的觀察與體驗，對學校在辦學的過程中所表現出來的特徵、風格與形象，所做出的整體評價與最終印象的歷程。

綜合歸納游適華（2004）、鄭佳宜（2006）研究論述，本研究之形象策略乃指透過行銷策略與途徑、將學校的優良文化、組織氛圍、辦學理念、績效、特色、及學校形象等，有效的讓顧客所了解，以滿足顧客的反應與需求，獲取認同與支持，進而廣納資源，改善教育品質，提升學校的效率。

參、研究設計

本研究主要針對學校行銷策略相關文獻加以探討，並進行現況的實徵調查，依據文獻探討所得，運用問卷調查法及訪談法做實證探討，期能藉由理論與實徵調查的分析結果相互佐證。

一、研究架構

根據研究目的與文獻探討的結果，提出研究概念的架構，如圖 3-1 所示。本架構之背景變項包含有學校環境變項（學校規模、學校成立的歷史）及個人背景變項（性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務）為自變項，而以學校行銷策略之認知程度與運

作現況的產品策略、價格策略、人員策略、通路策略、推廣策略與形象策略為依變項。

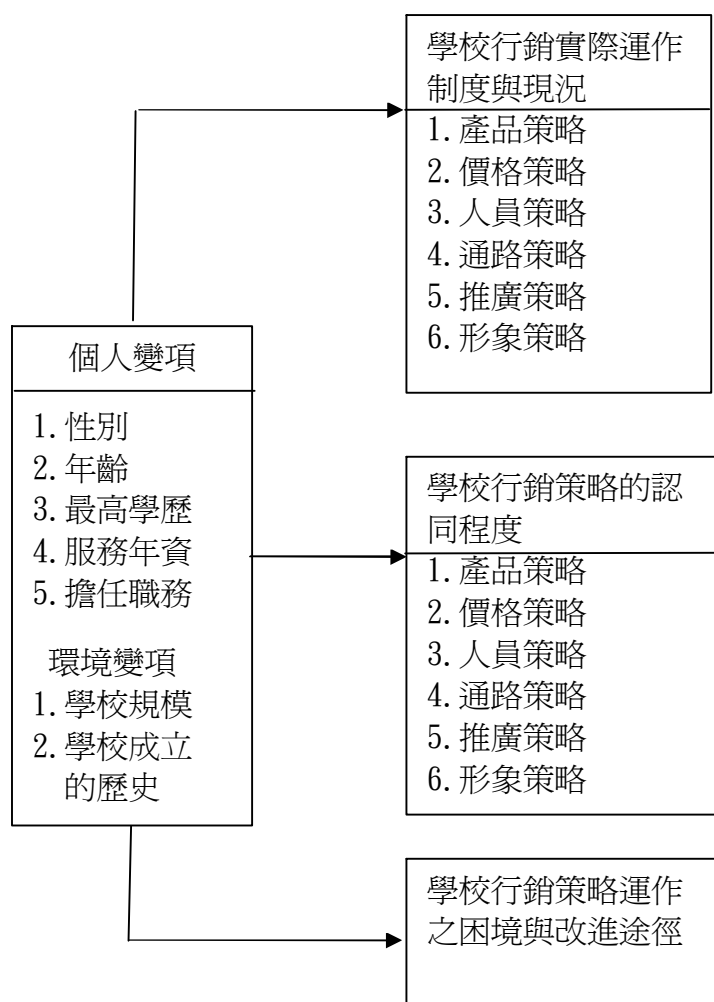


圖 3-1 研究架構圖

二、研究對象

本研究係以新竹縣公立國民小學教育人員為研究對象，進行問卷調查。有關樣本的取得，係以新竹縣政府九十六學年度學校資料為依據。採分層立意取樣方式，故本研究分為 6 班以下、7-12 班、13-24 班、25-48 班、49 班以上等五類型學校。

（一）問卷調查部分

研究對象係以現職之新竹縣公立國民小學教育人員為母群體，不包括私立小學及實驗學校。

本研究為求問卷之代表性與適切性，問卷初稿委請專家學者賜予意見，並做專家效度分析，以增刪修改題目，之後對問卷進行預試，以瞭解問卷之信度、效度，最後予以正式施測，以統計分析獲得研究之結果。以下即分別對預試與正式施測之抽樣說明如下：

1. 預試之抽樣

調查問卷經初稿編製完成後，為瞭解其信度、效度，故進行問卷預試。預試對象自研究的母群體中選取，依學校規模大小，每一類型學校依照比例抽取 15% 學校為預試學校樣本，共選取 15 所學校，每校視學校規模選取 5 至 28 人，共計 150 人，如表 3-1 所示。

表 3-1 預試學校抽樣分析

學校規模	學校總數	抽取校數	每校抽樣人數	合計人數
6 班以下	41	6	5	30
7 至 12 班	14	4	10	40
13 至 24 班	11	2	12	24
25 至 48 班	15	2	14	28
49 班以上	5	1	28	28
合 計	86	15		150

2.正式施測之抽樣

本研究採取抽樣施測，因時間、人力上的限制，無法長期、廣泛蒐集相關資料，且無法抽取新竹縣所有公立國民小學教育人員，但為能使樣本公正、客觀、具代表性，抽樣之方式則採分層隨機抽樣、簡單隨機抽樣，故將學校依班級數分為五種類型，再依此五類型分配不同樣本數之教育人員，並請各樣本學校之校長、主任或教師，簡單隨機抽取所需填答的教師人數，協助本研究問卷之填答。

(1) 分層隨機抽樣

由各規模的學校總數中，依不同學校規模比例抽取施測的學校，共計抽取 574 名國小教育人員為正式研究對象。如表 3-2 所示。

(2) 簡單隨機抽樣

在樣本學校及學校配額數量決定後，採簡單隨機抽樣方式抽取所需的教育人員人數。發出問卷 574 份，回收 515 份，得有效問卷數共計 515 份，有效問卷數佔總回收問卷之 100%，佔總樣本數之 89%。

(二) 訪談部分

正式問卷回收統計完畢後，依照本研究的學校行銷策略的六個層面做進一步的題目設計，發展為訪談初稿，訪談題目之設計主要分為兩部分。一部份為了解學校行銷的功能性與其價值性，另一部份則針對少子化時代未來趨勢的學校行銷提出看法。

表 3-2 正式施測學校抽樣分析

學校規模	學校總數	抽取校數	每校抽樣人數	合計人數
6 班以下	41	28	5	140
7 至 12 班	14	10	10	100
13 至 24 班	11	8	12	96
25 至 48 班	15	11	14	154
49 班以上	5	3	28	84
合 計	86	60		574

三、研究工具

本研究係以問卷調查與訪談進行實證研究。問卷調查部份採用研究者自編之「新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略認知及現況調查問卷」，作為蒐集資料之研究工具。訪談部分，則以「新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略認知及現況調查之訪談大綱」為研究工具，用以瞭解問卷內容所無法獲悉之感受與意見。茲說明如下：

(一) 調查問卷

研究者為了解本縣教育人員對學校行銷策略之認知及現況，乃根據研究目的、待答

問題與學校行銷相關文獻為基礎，並參酌許詩旺(2002)、林建志(2003)、邱慧俐(2004)、黃金地(2004)、陳瑞相(2005)等學者所編之問卷，故自編「新竹縣國民小學教育人員學校行銷策略認知及現況調查問卷」。本問卷編製過程如下：

1.調查問卷的內容

研究者自編之「新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略認知及現況調查問卷」，分為第一部份為填答者基本資料。第二部份為學校行銷策略的認知程度與學校實際運作調查量表。第三部份為學校行銷之困境與解決策略方式量表。

2.調查問卷的編製

依據研究目的、待答問題與相關文獻探討，擬定問卷初稿，並與指導教授討論後修正完成。本問卷初稿分成三部份：試題分配情形如表 3-3 所示：

(1) 基本資料

係為填答者個人基本資料：包括性別、年齡、最高學歷、服務年資、擔任職務。環境變項：學校規模、學校成立的歷史，藉以了解不同背景變項的教育人員對問題之看法。

(2) 學校行銷策略的重要認知程度與學校實際運作量表

本量表主要目的在瞭解目前學校行銷各層面策略的重要認知程度與實際運作認知現況，並加以分析，當受試者的行銷各層面策略認知程度得分愈高時表示認知程度愈佳。當受試者的行銷實際運作現況得分愈高時表示行銷運作愈佳。

(3) 學校行銷策略的困境與解決策略方式量表

本量表主要目的在瞭解目前學校行銷策略的困境與解決策略，並加以分析。當受試者得分愈高時表示行銷的困境程度愈高與解決策略方式愈佳。

表 3-3 新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略認知及現況問卷試題分配

探討層面		題數	題號
學校行銷各層面策略的重要認知程度與實際運作認知現況	產品策略	8	1-8
	價格策略	8	9-16
	人員策略	8	17-24
	通路策略	8	25-32
	推廣策略	8	33-40
	形象策略	8	41-48
學校行銷策略的困境與解決策略方式	執行行銷困境	15	1-15
	解決策略方式	15	16-30

(二) 建立專家效度

問卷初稿完成後，請指導教授推薦與本研究主題、研究方法等領域相關的學者專家 11 人，針對問卷內容的適切性與否加以審酌鑑定，並提供修正意見，藉以建立專家效度。在專家調查意見回收後，進行分析整理，逐一修改問卷的內容與文句，讓問卷內容更清楚明確。並以「適合」與「修正後適合」選項總合 80% 為保留基準，未達 80% 則予以刪除。

(三) 預試的實施

問卷的初稿經由專家內容效度考驗後，彙整修正之意見，即編製成正式的預試問卷。在進行預試分析時，擬選取新竹縣每一類型學校依照比例選取 15 所學校，共計 150 人，回收 149 份，有效份數 149 份。

（四）預試問卷分析

預試問卷回收後，首先進行填答資料檢視，刪除資料不全的無效問卷，再將問卷進行編碼建立檔案，利用統計套裝軟體 *SPSS for Windows 12.0* 進行項目分析、因素分析及信度分析，以考驗問卷之效度與信度，篩選出正式問卷之試題，經過潤飾修改後成為正式施測之問卷內容。

1.項目分析(Item analysis)：

本預試問卷所進行之項目分析方法共分為二種，茲陳述如下：

(1)決斷值(Critical Ration，簡寫為CR)

受試樣本分為個人認知與學校實際狀況態度陳述兩部分，分別依各部份之各題項得分前27% 視為高分組，後27% 視為低分組，繼之以 t 考驗檢測高低分組的差異情形，若 t 值達顯著，即表示各該題具有鑑別度，決斷值在4.0以下者予以刪除。

(2)相關分析

計算各題項與全部題項總分之積差相關，單一題項與全部題項總分的相關係數值偏低時予以刪除。綜合項目分析之決斷值、相關分析與內部一致性分析，保留具鑑別力之48題進行因素分析。

a.敘述統計

針對有效問卷進行統計平均數與標準差，以有效瞭解新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略的認知及現況調查與目前學校行銷策略的困境與解決策略關係的情形。

b.因素分析

本研究針對 149 位受試者，以預試有效樣本分別以六個策略層面進行因素分析，採用主軸成分分析法，保留特徵值大於 1 的共同因素，因素負荷量大於.70 的題目，刪除因素負荷量未達.7 之間卷題目共 13 題，保留具鑑別力共 35 題進行信度分析，以增加結構一致性，提高問卷的建構效度。

3.問卷信度分析

在問卷部分，量表題目的內部一致性高，各層面題目的同質性較高，內容取樣適當，整體問卷信度頗佳。所得結果如表 3-4。

表 3-4 新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略認知及現況調查預試問卷信度分析摘要

因 素 層 面	α 係 數
產品策略	.778
價格策略	.840
人員策略	.875
通路策略	.871
推廣策略	.858
形象策略	.869
總 量 表	.958

（五）訪談大綱

訪談內容主要依據本研究問卷調查分析所得結果，針對所欲深入瞭解探究之層面或現象，設計適宜之訪談內容，編製正式訪談大綱。期藉由訪談的方式，能更真實瞭解新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略及現況的意見和看法，並作為研究結果分析與討論的資料，據以補強調調查問卷在研究上的限制與不足之處。

四、資料處理

本研究的資料處理，分成調查問卷與訪談兩部分。茲分別說明如下：

（一）調查問卷的處理

調查問卷施測之後，將回收資料逐一檢視過濾、編碼、登錄，以社會科學統計套裝軟體 *SPSS for Windows 12.0* 進行資料分析處理，本研究使用資料分析方法包括敘述統計瞭解受試者各題項的意見、因素分析、問卷信度分析、獨立樣本平均數 *t* 檢定、變異數分析瞭解不同背景變項的受試者在各題目的意見、單因子變異數分析。

（二）訪談的處理

半結構式訪談資料的整理，應儘可能以原述字句方式，歸納回答者對於新竹縣國民小學教育人員對學校行銷策略認知及現況之意見陳述，希冀反映出回答者的真實感受。有關訪談資料的處理，可依以下三步驟進行：1. 謄寫成逐字稿，2. 歸納分類，3. 分析討論

本研究以問卷調查為主，並輔以半結構式訪談之質性資料，使能取得較完整的資料，並可深入瞭解問題之核心，以彌補量化資料之不足。因此，本研究以新竹縣之國民小學教育人員為訪談母群體，訪談對象之選取乃基於性別、年齡、年資、學歷、擔任職務、學校規模、學校歷史等考量，希望較廣泛的分屬不同屬性，期能就不同個別特質與個別之實務經驗予以融合，以增加訪談之完整性。故訪談對象之選取採取立意抽樣 (purposive sampling) 的方式抽取 6 位目前擔任校長及行政職務之教師，以及 2 位目前未擔任行政職務之教師為訪談對象，共計 8 人，最後，將訪談的結果納入問題分析與調查問卷的結果中，進行綜合性的分析討論，以作為調查問卷結果分析時之質性意見的陳述。

肆、結果分析

本研究在研究方法上兼顧量的分析與質的描述，依據調查與訪談的分析結果，綜合歸納結論如下：

一、國民小學學校行銷策略在產品策略的重要性認知程度與學校實際運作現況的符合程度有差異情形

邱慧俐（2004）研究發現雲林縣國民中學教育人員在產品策略的重要性認同與實際運作知覺較受重視的項目之一中，包含有做好學生生活教育。與本研究在個人的認知中顯示重要的項目是教師能教導學生努力實踐新生活運動的結果相同。而學校能開放校園，提供社區民眾使用卻排序在第 4 位。但是，在學校實際運作現況中顯示重視的項目是學校能開放校園，提供社區民眾使用。而教師能教導學生努力實踐新生活運動卻排序在第 2 位。

二、國民小學學校行銷策略在價格策略的重要性認知程度與學校實際運作現況的符合程度具一致性情形

本研究與邱慧俐（2004）研究發現雲林縣國民中學教育人員在價格策略的重要性認同與實際運作知覺較受重視的項目之第三項，設置特殊需要學生獎助學金，幫助學生專心就學的結果相同。

就學校行銷中的價格策略而言，新竹縣國民小學教育人員比較重視的是學校以金錢補助急難救助的學生、扶助弱勢學生、激勵學生學習等方面，不論是重要性認知或實際運作現況的符合程度，其前三項最重要的項目都是以學生為主。

三、國民小學學校行銷策略在人員策略的重要性認知程度與學校實際運作現況的符合程度有差異情形

本研究與黃金地（2004）研究認為雲林縣國民小學教育人員在人員策略的重要性認同與實際運作知覺較受重視的項目之第三項，定期召開同仁座談會，溝通彼此意見。但本研究的人員策略在個人的認知中顯示重要的項目是首重教師能主動進行親師溝通，並獲得家長的認同感；而在學校實際運作現況中顯示最重視的項目是學校接獲民眾陳情或抱怨時，會立即適當處理。

四、國民小學學校行銷策略在通路策略的重要性認知程度與學校實際運作現況的符合程度具一致性情形

黃金地（2004）研究認為雲林縣國民小學教育人員在通路策略的重要性認同與實際運作知覺重視「學生交通的路線及安全」的結果相同。本研究的通路策略在個人的重要性認知與學校實際運作現況的符合程度所認為的第一選項皆是以學校能規劃適宜的學生上、下學路線，且符合安全、流暢、便利等原則項目。

五、國民小學學校行銷策略在推廣策略的重要性認知程度與學校實際運作現況的符合程度有差異情形

本研究與其他學者之研究結果不同，許詩旺（2002）研究指出高高屏國民小學學校行銷推廣策略最主要是以校刊、網路公佈為主。黃金地（2004）研究指出雲林縣國民小學教育人員在推廣策略的重要性認同與實際運作知覺重視「家庭聯絡簿、電子信箱與聯絡專線」。邱慧俐（2004）研究指出雲林縣國民中學教育人員在推廣策略的重要性認同與實際運作知覺重視「家庭聯絡簿、電子信箱與聯絡專線」。本研究發現推廣策略在個人的認知中顯示重要的項目是學校會爭取家長志工團體的協助，配合學校辦理活動；但在學校實際運作現況中顯示重視的項目是學校能推派社團，代表學校參加校外各項表演活動。顯示推廣策略在個人的認知上是以爭取家長的肯定與協助為最重要，但在學校實際運作現況中，卻是以爭取家長認同學生學習成效與辦學績效為主。

六、國民小學學校行銷策略在形象策略的重要性認知程度與學校實際運作現況的符合程度稍有差異情形

在個人的認知中顯示重要的項目是家長能認同師生校外競賽的良好表現。但在學校實際運作現況中顯示重視的項目是校長能利用各種機會，宣傳學校師生踴躍代表學校參加各項校外的活動，並積極爭取優良表現。由此可以知道形象策略的個人的重要性認知程度與學校實際運作現況的符合程度有明顯的差異情形。

七、新竹縣國民小學男性、女性教育人員對學校行銷策略的觀念差異不大，皆配合學校的運作與發展

本研究與林建志（2003）、尤秀貞（2004）、黃金地（2004）、陳瑞相（2005）的結果相類似。本研究結果得知，不同性別教育人員在整體行銷策略的個人認知程度與學校

實際運作現況中，男女性的教育人員看法與見解都一樣。

八、新竹縣國民小學不同學歷的教育人員對學校行銷策略的觀念差異不大，皆配合學校的運作與發展

由研究結果得知，除了，在產品策略上與謝水乾（2003）研究結果相同；在人員策略上與黃金地（2004）研究結果相同。不同學歷的教育人員在整體行銷策略的個人認知程度與學校實際運作現況，沒有差異性。

另外，在訪談的結果中得知，大部分受訪的教育人員認為不同學歷程度的教育人員對於學校行銷策略，並沒有多大的差異，學歷對教學專業只是有指標性的意義，但未必和學校行銷的態度相關（A2 校長、B1 主任、B2 主任、D2 教師）。

九、新竹縣國民小學不同年齡層面的教育人員對學校行銷策略的觀念差異，顯示年齡愈高對學校行銷策略的認知與符合程度相關性愈高

由研究結果得知，本研究與黃金地（2004）、陳瑞相（2005）與郭喜謀（2005）的研究相類似，不同年齡教育人員在整體行銷策略的個人認知程度與學校實際運作現況中，年齡愈高的教育人員對學校行銷的程度愈積極，顯示隨著教育人員的年齡增加，行銷策略的認知與實際運作符合度，有增加的趨勢。

然而，大部分受訪的教育人員認為年齡層愈高的教育人員，其對學校行銷的態度較為積極，可能是因為社會閱歷較深，較懂得應對進退的人情世故（A1 校長、B2 主任、C1 組長、C2 組長、D1 教師）。

十、新竹縣國民小學服務年資不同的教育人員對學校行銷策略的觀念差異，顯示年資愈高對學校行銷策略的認知與符合程度相關性愈高

由研究結果得知，本研究與許詩旺（2002）、尤秀貞（2004）、陳瑞相（2005）與郭喜謀（2005）的研究相類似，不同服務年資的教育人員在整體行銷策略的個人認知程度與學校實際運作現況中，服務年資愈高的教育人員對學校行銷的程度愈強烈。

也有受訪的教育人員認為年資淺的教育人員，較熱衷於教學上的專業，對學校行銷的工作抱著事不關己的認知（B1 主任、C1 組長、C2 組長、D1 教師、D2 教師）。資深人員，在教學專業上已有一定的專業程度，所以對於學校行銷工作就比較行有餘力，而容易成為行銷的助力。

十一、新竹縣國民小學不同職務的教育人員對學校行銷策略的認知與符合程度，結果顯示校長最為積極，主任次之，教師最無意願

由研究結果得知，本研究與許詩旺（2002）、黃種世（2003）、尤秀貞（2004）、陳瑞相（2005）與郭喜謀（2005）的研究相類似，不同職務的教育人員在整體行銷策略的個人認知程度與學校實際運作現況中，校長與行政人員比教師對學校行銷更為積極。

十二、新竹縣國民小學不同學校規模、不同學校歷史的教育人員對學校行銷策略的觀念沒有差異，其認知與符合程度一致

十三、新竹縣國民小學教育人員年齡層「41 歲至 50 歲」、「51 歲以上」與職務「校長、主任」者在整體策略的重要性認知與學校實際運作符合

度較積極認同

本研究與許詩旺（2002）、林建志（2003）、黃種世（2003）、黃金地（2004）等學者的研究結果相同，新竹縣國民小學教育人員對於學校行銷整體策略的重要性認知程度較積極者，研究顯示為年齡層「41 歲至 50 歲」、「51 歲以上」與職務「校長、主任」者；在實際運作現況符合程度較高者以年齡層「41 歲至 50 歲」、「51 歲以上」與職務「校長、主任」之教育人員較為認同。

十四、不同背景變項教育人員對於執行學校行銷策略的解決方式，男性高於女性，年齡愈高、服務年資愈久、職務愈高與學歷愈高其相關性愈高，顯示愈積極

十五、不同背景變項教育人員對於執行學校行銷策略的困境，沒有差異情形，看法一致

本研究發現新竹縣國民小學在執行學校行銷策略的困境時，其最主要的前五項困境分別是：（一）學校未編列推展行銷策略的經費，（二）學校未訂定參與行銷人員的獎勵制度，（三）學校缺乏專責的行銷處室單位，（四）學校缺乏整體性的學校行銷計畫，（五）學校的成員缺乏行銷專業知識。

十六、新竹縣國民小學教育人員對於學校行銷策略的最佳解決策略

巧婦難為無米之炊，在本研究的受訪者當中，都一致認為學校行銷是重要且是必須的，但是，面對當前的困境，要如何善用經費、爭取資源、厚植人力，以積極推動學校行銷是學校經營者發揮行動領導能力、推動學校行銷達成辦學目標、辦學績效、教育使命的重要關鍵（A1 校長、B1 主任、D1 教師、D2 教師）。

歸納訪談的結果顯示，認為能有家長的力量協助校務發展當然是最理想，藉由學校行銷獲得家長肯定，在推展校務上皆能事半功倍，有榮辱與共的使命感（A1 校長、A2 校長、B1 主任、B2 主任、C1 組長、C2 組長、D1 教師、D2 教師）。在少子化的時代中，學校更要以優質化的辦學績效為本、為核心，以務實與積極的態度經營學校，除了有效運用行銷策略替學校爭取資源與增加知名度之外，更重要的是要實現辦學目標與永續經營學校（A1 校長、B1 主任、D1 教師、D2 教師）。

本研究對於新竹縣國民小學在執行學校行銷策略的解決策略方式調查與訪談中發現推動學校行銷工作的最佳策略分別為：

- （一）學校成員能發展學校的特色，加強學校形象以增加學校知名度。
- （二）加強家長擔任志工之服務意願，並爭取家長志工協助校務發展。
- （三）學校能建立良好的公共關係以利學校行銷活動的執行。
- （四）學校能改善校園的環境設備，加強便民的措施。
- （五）學校能積極提升教師教學及行政人員服務效能，進而提高學校知名度。
- （六）學校應編列與專款專用執行行銷或公共關係之經費。
- （七）有效整合與運用各項社會資源，積極培養與發展人力資源庫。
- （八）訂定師生獎勵制度，以提高學校知名度，積極提昇學校形象，建立學校品牌，將有助於辦學目標的達成。

伍、結論與建議

一、結論

依據調查與訪談的分析結果，綜合歸納結論如下：

（一）國民小學的現有組織架構中，大部分未設立行銷組織或單位、亦無專人負責學校行銷工作，多依業務性質分派至各處室辦理

根據調查與訪談的研究結果：目前新竹縣國民小學對於執行學校行銷策略的實施困境中，教育人員一致同意「學校未編列推展行銷策略的經費。」是最主要的困境。另外也認為「學校缺乏專責的行銷處室單位」亦是學校的行銷活動無法整合的原因。受訪者大多認為學校在實施行銷活動時，均欠缺經費，更無統一的單位負責，也都表示目前的行銷活動皆以業務性質考量，分派各處室執行，以執行學校發展目標。

因此，學校若能積極提升教師教學及行政人員服務效能，學校領導者有效整合與運用各處室之工作任務，分工合作，必能減少資源的浪費，將有助於學銷行銷的推展。

（二）國民小學學校行銷策略在各層面的個人重要性認知程度高於學校實際運作現況，兩者具差異性

根據調查研究結果：在產品、價格、人員、通路、推廣、形象等六大行銷策略，在各層面的重要性認知程度與學校實際運作現況的符合程度差異情形，皆有差異性。本研究發現新竹縣國民小學教育人員對於行銷策略各層面學校成員的個人認知程度明顯高於學校實際運作現況的認知看法。

由此可以看出，新竹縣國民小學教育人員對於學校行銷的認知是持正面態度，若能積極運用研習，策略聯盟或參訪等方式，必能培養學校行銷的人才。

（三）國民小學學校行銷策略在產品策略的重要性認知上重視的是學生的生活教育，在學校實際運作現況上較重視對社區民眾家長的回饋

根據調查研究結果：新竹縣國民小學教育人員的個人認知重要性是以學生能有實質上的改變與成就表現為主，也就是希望學生要有禮貌、守秩序、愛整潔、勤讀書，但是學校實際運作現況卻是以回饋校內外所有可用資源的充分利用為其主要，也就是開放校園提供便民、利民、回饋民眾的方式為主。

學校若能利用對外辦理親職教育活動的各種機會，又對內展現教師的教學績效，兩者互相配合之下，社區民眾家長必能認同學校辦學的績效。

（四）國民小學學校行銷策略在人員策略的重要性認知上注重親師生溝通的暢通，在學校實際運作現況上較注重家長對學校辦學績效的感受

根據調查研究結果：可以知道新竹縣國民小學教育人員在個人重要性認知中，比較重視學校行銷策略中親師生互動溝通方面，而學校實際運作現況中，卻比較重視家長民眾的感受，兩者重視的方向有差異情形，若能整合此差異情形，暢通親師生溝通的對話平台，將有助於行銷目標的達成。

（五）國民小學學校行銷策略在推廣策略的重要性認知上是家長能支援教師，協助辦理活動，在學校實際運作現況上注重爭取良好的社區關係

根據調查研究結果：可以知道新竹縣國民小學教育人員在個人重要性認知中，比較

重視的是學校行銷策略中家長能支援教師，協助辦理活動，然而在學校實際運作現況中，卻比較重視學校能支援家長社區的表演活動，以爭取良好的社區關係，兩者重視的方向有差異情形。

據此，若能加強家長擔任志工之服務意願，爭取家長志工協助校務發展，學校在社區關係上必能建立良好的互動關係。

（六）國民小學學校行銷策略在形象策略的重要性認知上是家長要能肯定並認同師生比賽的成績，在學校實際運作現況上卻是希望由校長親自宣導辦學績效

根據調查研究結果：可以知道新竹縣國民小學教育人員在個人重要性認知中，比較重視學校行銷策略中家長要能認同學校師生對外比賽的成績，藉此能激勵士氣，而學校實際運作現況中，卻比較重視校長能利用各種機會，宣傳學校師生踴躍代表學校參加各項校外的活動，並積極爭取優良表現，兩者重視的方向有差異情形。

學校組織具有分工合作的機制，校長位居領導者的地位，有必要親自擔任起學校教學績效之成敗，因此，校長在公開場合中，除了宣揚辦學理念外，若能提及師生的努力成果，相信家長會支持並肯定師生的表現。

（七）國民小學年齡愈高、服務年資愈資深、行政職務愈高的教育人員，對學校行銷策略的認知看法是認同的

根據調查研究結果：在推動學校行銷的最大因素是人員，年齡愈成熟代表其社會經驗愈豐富，人情世故愈練達，行政職位愈高代表對學校教育目標的達成身負重任，對學校績效的認知表現亦較重視與關切，所以，他們扮演著重要角色的功能，因此，本研究的研究結果顯示年齡層愈高與職務愈高的教育人員比其他教育人員較多肯定的認知程度。

（八）新竹縣國民小學教育人員對於在執行學校行銷策略工作的主要困境有：

- 1.學校未編列推展行銷策略的經費。
 - 2.學校未訂定參與行銷人員的獎勵制度。
 - 3.學校缺乏專責的行銷處室單位。
 - 4.學校缺乏整體性的學校行銷計畫。
 - 5.學校成員缺乏行銷專業知識。
- 是推動新竹縣學校行銷工作的五大困境與障礙

（九）男性、年齡愈高、服務年資愈久、職務愈高與學歷高者的教育人員對於執行學校行銷策略的解決方式，愈表示認同與支持

根據調查研究結果：發現新竹縣國民小學男性教育人員、年齡愈高、服務年資愈久、職務愈高與學歷愈高的教育人員，對於執行學校行銷策略的解決方式，表示認同與支持。

年齡愈成熟代表其社會歷練愈豐富，洞燭人情世故，對學校實際運作的認同感亦愈高，行政職位愈高代表對學校教育目標的達成身負重任，也對學校績效的表現較為重視與關切。

（十）國民小學教育人員對於推動學校行銷的常用策略仍以發展學校特色、加強學校形象和爭取家長志工協助校務發展為主

根據調查研究結果：在新竹縣國民小學的學校行銷推展上，學校爲了要增加社會知名度和爭取家長志工的支持，並和社區大眾建立良好的公共關係，學校會以積極的態度

建立良好的口碑與形象。

然而，新竹縣國民小學學校若能規劃安全、流暢、便利的學生上、下學路線、學校能設置溝通平台，來直接面對與家長溝通教育理念，及以完善的校園整體設計，利於親師生的方式來呈現學校良好的辦學績效，這可以有效協助學校校務發展的策略。

（十一）編列與善用經費、整合與運用資源、培養與發展人力、訂定獎勵制度將有助於辦學目標的達成

根據調查研究結果：推動新竹縣學校行銷工作的困境與障礙，究其原因與新竹縣總體財政的預算編列有密切關係，對於國民小學教育的經費投入不足、組織編制與人員編制不足之問題。學校應整合可用人力與物力資源，然而在缺乏經費補助之下，可以藉著辦活動之際，配合行銷策略，亦可有效達到學校行銷。

二、建議

依據文獻探討、問卷調查與訪談分析所得結果，本研究提出下列幾項建議，以供教育行政機關、學校行政及未來研究者之參考。

（一）對教育行政機關的建議

- 1.規劃學校行銷專業知能研習課程，強化學校教育人員職前訓練與在職教育的行銷理念，以提升行銷的專業理念。

根據研究結論指出，要提昇學校教育人員行銷專業知能與素養，應在職前教育與在職教育中培養相關的學校行銷策略與理念，茲提出下列具體作法，以供參考。

- （1）本縣在辦理新進教師職前研習時，應該開設學校行銷的相關課程。
- （2）辦理校長與主任儲訓期間，應該安排學校行銷的相關課程。
- （3）結合校長與各處室主任專業成長研習時，安排學校行銷的課程，強化行政人員的學校行銷專業知能。
- （4）結合教師專業成長研習，安排學校行銷的課程，強化教師的學校行銷專業知能。

- 2.協助各校推展行銷工作，培訓學校行銷人才，確實運用行銷人才依據研究結論顯示，國民小學的學校行銷工作，多依業務性質分派至各處室辦理。因此，有必要積極的培訓學校行銷教育人才，以確實有效率的推展學校校務，達成目標。值此，提出下列具體作法，以供參考。

- （1）協助學校推展行銷工作：如同教育處之前辦理的「百座燈塔亮起來」活動就是藉由國中小學校優質的教學活動、積極的行政措施、和諧的校園文化和教育夥伴分享，以展現學校辦學特色、行銷辦學績效達成楷模學習。
- （2）成立學校行銷人才資料庫：調查全縣具有行銷背景或修習學校行銷相關課程的教育人員，建構行銷人才的輔導網絡與成立資料庫，以便協助與輔導學校行銷的策劃與推廣活動。

3.獎勵富有創意的教育行銷活動，發展學校特色

依據研究結論顯示，學校礙於缺乏經費，故無法編列推展學校行銷策略的經費，教育行政機關應運用鼓勵與獎勵的方式，積極補助學校推展行銷策略的經費，以下具體作法，以供參考：

- (1) 鼓勵學校提出計畫參與或配合中央主管單位的活動，經費以中央單位補助多少，則縣教育行政機關就補助多少，以此獎助學校積極參與各種行銷活動。
- (2) 教育行政機關編列經費獎助各級學校獲得中央單位或縣級比賽優良成績的創意教學與活動。

4.編列學校行銷相關經費額度，彰顯學校特色與辦學績效

根據研究結論顯示，學校普遍缺乏經費，尤其是對於學校行銷的經費，學校除了積極撰寫計畫向各單位申請經費之外，教育行政機關也應對於學校有補助之機制，以下具體作法，以供參考：

- (1) 增加學校行銷的經費科目、或增加學校的業務費（其中含有一定比例的行銷活動經費）。
- (2) 利用專案研究計畫的方式，主題以彰顯學校特色與辦學績效等為主，規劃系列化的行銷策略，學校自籌經費多少，教育行政機關應依比例補助經費。

5.建立輔導機制，運用回饋系統，提高學校行銷效能

根據研究結論顯示，學校的行銷策略為了讓全校教職員工生能夠積極參與，因此訂定行銷策略的標準作業流程（SOP）是為了解視與回饋學校行銷的歷程，茲提供以下具體作法，以供參考：

- (1) 訂定學校行銷策略規劃與活動實施的標準作業流程（SOP）。
- (2) 發展學校行銷自我檢核表，檢視學校應做而未作、或待改善之處。
- (3) 運用人才資料庫或輔導網絡，隨時諮詢或到校服務，以面對面座談或是網路平台的回饋方式，給予困境與問題的解決。

（二）對學校單位的建議

1. 進行組織再造，建立學校行銷機制，強化學校經營體質

根據研究結論指出，國民小學在現有組織架構中，大部分未設立行銷組織或單位，亦無專人負責學校行銷工作。因此，要強化學校經營體質，組織再造居於關鍵性的地位，所以有效的以學校本位重整學校組織，顯然有其重要性，茲提出以下具體作法，以供參考：

- (1) 落實學校本位，檢視各處室工作項目，適時重整學校各處室的業務執掌。
- (2) 重整行政組織，建立學校行銷機制，將行銷活動依業務性質適時納入各處室中推動，加強處室之間的橫向聯繫，以提昇行政效能，精簡行政流程藉此強化學校經營體質。

2. 整合善用學校各項資源，進行校本經營以達成教育目標與使命

根據研究結論顯示，「整合與善用社會資源」是有效提升學校行銷的途徑之一，透過整合的過程，清楚了解學校可用的資源，如此才能有效運用各類資源，茲提出下列作法，以供參考：

- (1) 爭取有形資源與結合無形資源，才能發揮最大的效能與效益善用學校各項資源。
- (2) 提升學生學業成就，強化教學品質，展現辦學績效，發展學校特色

並透過由內而外的宣揚，終將獲得政府重視、大眾認同、社會肯定，因此，學校資源才能不斷的投入學校教育。

3. 加強學校成員的行銷機能，凝聚行銷共識，活化學校教育

根據研究結論指出，學校成員的專業與共識是提升學校行銷策略的途徑之一，加強學校成員的行銷機能是主要方式，故提出下列作法，以供參考：

- (1) 於校務發展計畫中，訂定整合性的學校中長期行銷計畫。
- (2) 於學校本位管理的權限內，訂定參與行銷工作人員的獎勵制度。
- (3) 學校行銷策略應符合具體化、人性化、科技化的教育服務，以彈性的方式強化人員的行銷機能。
- (4) 結合社會公益活動，有助於學校辦學成果的宣揚，更能提升學校行銷的附加價值。

4. 視學生為行銷的第一線，協助推動「學校行銷」，獲得家長與志工協助的學校行銷工作，將增加學校競爭優勢

根據研究結論指出，把學生視為行銷的第一線是提升學校行銷的有效途徑之一。透過學生的傳達，可快速的傳達給家長，亦是溝通平台之一。因此

提出下列具體作法，以供參考：

- (1) 學校行銷工作的成員，應包含學生。視學生為行銷的第一線人員，將有助於學校的優良產品，迅速的傳達給家長。
- (2) 爭取家長與志工對學校辦學績效的認同，進而協助學校推展行銷工作，增加學校的形象與口碑，將有助於學校在競爭中的優勢地位。
- (3) 建立溝通平台，暢通親師生溝通管道，妥善處理危機事件，避免蝴蝶效應發生，以爭取更多團體的認同與支持。
- (4) 辦理多樣化的行銷活動以提昇行銷品質，以方便，多樣的選擇提供需要的顧客。
- (5) 積極開放校園方便社區民眾使用，爭取良好的學校形象與口碑。

5. 學校經營者應有正確的行銷理念與領導能力，強化本職學能與增能賦權，積極推動學校行銷

根據研究結論指出，學校領導者居於火車頭的關鍵位置，加強學校行銷策略的專業知能是有效提升學校行銷的途徑之一，以下的具體作法，以供參考：

- (1) 校長應隨時進修相關行銷或推行公共關係的專業知能。
- (2) 進行校際之間的策略聯盟，發揮集體智慧，形塑學習型組織，帶領教師專業成長。
- (3) 擴大教師參與校務發展管道，發揮眾人之智慧，改變組織氛圍，營造團體共識，確保執行過程的順暢。

6. 建立自我檢核與回饋機制，隨時修正行銷策略，適時符應需求

根據研究結論指出，在學校行銷策略的執行歷程中，有必要建立標準作業流程(SOP)隨時提供自我檢視與回饋，以適時符應外部環境與內部環境之變化，依此提供以下的具體作法，以供參考：

- (1) 適時運用計畫、執行、考核、評鑑的方式，如 CIPP、PDCA 等方法，隨時檢核行銷策略的適當性與實用性，以便隨時修正行銷策略。
- (2) 適時蒐集相關資料，以分析檢討的方式，進行回饋機制，隨時改進，以符合具體化、人性化、彈性化與科學化的需求。

文獻參考

一、中文部份

- 尤秀貞 (2005)。臺中市國民小學教師學校行銷策略認同度之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 吳娟芳 (2007)。新竹縣國民小學家長對學校行銷運作及滿意度之調查研究。國立新竹教育大學人力資源教育處學校行政碩士論文，未出版，新竹。
- 吳清山 (2004)。學校行銷管理的理念與策略。北縣教育，47，23-34
- 周文祥 (譯) (1999)。Peter Drucker 著。管理的實踐。台北：中天。
- 林建志 (2003)。高雄市國民中學學校教育人員對學校行銷策略認知及其運作之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 邱慧俐 (2004)。雲林縣國民中學學校行銷策略認知與現況之調查研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 范雅雲 (2005)。新竹地區幼稚園學校行銷策略認知與運作之研究。國立新竹教育大學職業繼續教育研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 張瑛真 (2004)。學校行銷策略在國民小學之應用—一所臺中市國民小學之個案分析。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中。
- 莊淇銘 (2006)。從第二條曲線看教育品質暨教品會。淡江時報電子報，354。2007 年 7 月 25 日，取自
<http://tkutimes.tku.edu.tw/New/2006/detail.php?seqno=0000010285>
- 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。國立屏東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 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。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。
- 陳麗 (2003)。學校形象基本概念簡析。教育科學，19 (2)，37-39。
- 彭曉瑩 (2000)。師範校院教育行銷現況困境及發展策略之研究。國立臺南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南。
- 湯堯 (2000)。學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷。台北：五南。
- 黃金地 (2004)。雲林縣國民小學學校行銷策略認知與現況之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 黃義良 (2002a)。學校運用行動研究發展行銷歷程及策略之探討—以臺南縣一個偏遠小學為例。輯於國立臺東師範學院 (主編)，教育行動研究與教學創新，460-490。台北：揚智。
- 黃義良 (2002b)。學校推動形象管理與關係行銷的具體做法。國教新知，48 (4)，71-79 112-119。
- 黃義良 (2004)。國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄。
- 黃種世 (2003)。高雄市高中職學校行銷現況及可行策略調查研究。國立高雄師範大學教育學系學校行政碩士論文，未出版，高雄市。

- 黃曉芬 (2003)。學校行銷策略之研究—以三所私立國小為例。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東。
- 鄭禎佩 (2002)。師範學院教育行銷研究—以屏東師院為例。國立屏東師範學院國民教育研究所論文，未出版，屏東。
- 鄧為丞 (1998)。大學推廣教育之策略性行銷規劃。成人教育，45，33-39。
- 戴國良 (2002)。行銷管理。台北：五南。
- 謝水乾 (2003)。臺南縣市國民小學教育人員對學校行銷策略認知及其運作之研究。國立臺南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南。
- 蘇晏健 (1996)。社會教育活動方案行銷策略之研究。國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蘇麗菊 (2007)。小學校長的行銷策略-以嘉義市二所國小為例。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。

二、英文部分

- Banach, W. J., & Frye, E.T. (1996). Bound for glory. *Thrust for educational leadership*, 26(3), 18-23. (EBSCO : AN9612176848)
- Connor, C. M. (1999). *Marketing strategic in one school's success story. Independent school*, 58(3), 38-44. (EBSCO : AN2522726)
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Principles and Practices*. New York:Harper Collins.
- Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations*(2nded). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, Implementation and control*. (7th ed) . New York : Prentice Hall.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis,planning, implementation and control*. Englewood Cliffs, N J:Prentice Hall.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic marketing: A managerial approach*(7thed.). Homewood,Illionis: Richard D. Irwin, Inc.
- Robenstine, C. (2000). School choice and administrators: Will principals become Marketers ? *Clearing House*, 74(2), 95-98. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ6144540009865520001101)