

以課程為核心之幼兒園行銷個案研究

葉致齊* 周淑惠**

摘要

本研究採用質性研究法，以觀察、訪談、文件檔案等方式探究一所私幼如何兼顧理念與營運進行以課程為核心之行銷，探討問題為個案私幼運用之行銷策略為何？研究發現其行銷策略可分為以產品、價格、通路、推廣、人員為目的「外部行銷策略」，例如提供優質幼教專業課程、給予互惠關係之彈性折扣、積極規劃第二園等；「內部行銷策略」，例如支持教學民主、招入理念謀合家長等；以及「互動行銷策略」，例如力行全園全方位互動之夥伴關係。所有策略均共同烘托優質課程，而優質課程則讓行銷更為順暢。本研究建議對其他園所為：以課程為行銷核心，戮力發展以幼兒為念之優質課程；對個案園所為：對外分享園所課程、設立課程研發小組、持續修正行銷策略；對未來研究為：探討與比較園所教師和家長對課程與行銷之認知、比較不同課程模式或性質幼兒園之行銷策略。

關鍵詞：幼兒園行銷、行銷管理、幼兒園課程

*葉致齊，新竹市私立親仁實驗幼兒園教師

**周淑惠，國立新竹教育大學幼兒教育學系教授

電子信箱：eric8247@hotmail.com；chou@mail.nhcue.edu.tw

來稿日期：2013年5月31日；修訂日期：2013年8月26日；採用日期：
2013年10月14日

A Case Study on Preschool Marketing Strategies with Curriculum as a Core

Chih-Chi Yeh* Su-Hui Chou**

Abstract

The study aims to explore how a private preschool exercises its marketing with curriculum as a core considering both its educational ideals and the generation of revenue. This case study used qualitative methods, such as observation, interview, and documentation to investigate marketing strategies employed by the preschool. The results showed the marketing strategies included “external marketing strategies” such as providing high-quality curriculum, discount, etc., “internal marketing strategies” such as supporting teaching autonomy, finding suitable parents, etc., and “interactive marketing strategies” such as having a good interaction among people in preschool and parents, containing parents-teacher contact, parents-teacher communication, and parents-teacher cooperation. All these strategies mutually supported curriculums and curriculums paved the way for active and successful marketing. Finally, the research proposes recommendations based on the findings. For other preschools, the suggestion is to launch innovative curriculums as a goal. For this preschool, the suggestions are to establish curriculum research task force, to share excellent curriculums with others, and to revise marketing strategies according to the changing societal need. For future research, the suggestions are to compare the perceptions of marketing between preschool teachers and parents, and between different types of preschools.

Keywords: preschool marketing, marketing management, preschool curriculum

*Chih-Chi Yeh, Teacher, GeniusLand Kindergarten, Hsinchu

**Su-Hui Chou, Professor, Department of Early Childhood Education, National Hsinchu University of Education

E-mail: eric8247@hotmail.com; chou@mail.nhcue.edu.tw

Manuscript received: May 31, 2013; Modified: August 26, 2013; Accepted: October 14, 2013

壹、前言

「行銷」意指產品或服務之發展與傳遞持續關注顧客變化中的需求，以滿足顧客需求為目標，近年來「行銷」活躍地出現於各領域社會活動中，沒有機構可規避行銷，甚至包括教育體系（Brooks, 1982; Ozretic-Dosen & Martinovic, 2003）。此乃因為 21 世紀是一個資訊科技社會，亦是急遽變化的時代，若要讓機構組織或學校取得致勝先機，立於不敗之地，除了不斷追求創新或轉型以促進組織成長外，同時也須致力於滿足顧客需求與願望，方能確保客源、永續經營，此即行銷管理也；換言之，值此變動時代，學校也要有行銷概念（王明鳳，2006），行銷應成為學校的日常且必要活動（Ozretic-Dosen & Martinovic, 2003）。

行銷是公立學校生存之鑰（Brooks, 1982），更是掌握私立園所生存之命脈，在當今臺灣社會生態環境下更為凸顯。由於政府普設公幼政策，近年來公立幼兒園數與班級數大幅躍升，再加上出生率遞減幼生自然減少，直接衝擊全國私立幼兒園。根據行政院主計處、教育部統計處資料，從 80、90 至 100 學年度，公立幼兒園數分別為 716、1,288、1,581，班級數分別為 1,678、2,827、3,112；私立幼兒園數分別為 1,779、1,946、1,614，班級數分別為 6,626、7,317、6,223。以上資料清楚顯示，原本占全國高比例的私立幼兒園在今日面臨前所未有的生存競爭與挑戰壓力（林鴻璋，2003）。進一步言之，私幼雖具有自負盈虧的企業經營特性，然而在本質上仍是教育機構，有其神聖之教育使命，因此它必須在教育使命與營運利收間戮力效命，在現今備為艱困之情勢下，如何能兼顧二者並且運用得當的行銷策略，化危機為轉機並生機盎然，成為重大課題，更是一項嚴厲挑戰。

任何學校都應該致力於行銷工作，發展能滿足學生變動需求的最佳可能產品（Brooks, 1982），這產品即為課程，而課程內涵在學術或教育系統中是一個最主要的成分，教育者必須發展與提供有效的課程，即強化與當今及未來時代專業需求有關的經驗，並強調課程的持續改進（Barnett, Dascher, & Nicholson, 2004）。不可否認的，

在幼兒園行銷中，課程是最重要的，是幼兒園行銷的核心（許明珠，2007）。然而國內幼教學者紛紛指出，我國幼兒園課程現況尚有諸多進步空間，例如採用「大雜燴」式的課程，忽略課程間之「相容性」（阮碧繡，1993）；完全依賴坊間現成的「主題本」，未考量幼兒園之在地優勢與特性（陳淑琴，2007a）；提早教幼兒寫字、注音符號，進行大量團體式教學（胡倩瑜、臧瑩卓，2008；劉佳蕙，2008）；迎合家長實施全美語教學與才藝教學（黃麗卿，2006；劉慈惠，2003）。誠如教育部全國幼教普查計畫（2002）和周淑惠（2006）明白指出，我國幼兒教育課程與教學現況有數項特徵：以分科與才藝教學為主、過於依賴坊間教材、教學開放性不足以及對美語教學與全美語之迷思。

坊間幼教經營者以讀寫算、全美語教學、才藝課程等偏頗方式吸引家長注目，試圖營運生存，但研究者以為在神聖的幼兒教育使命下，幼兒園行銷首要思考的是在適度關照家長下，如何持續發展以幼兒（顧客）需求為念並考量時代所需的優質特色課程，以達永續經營目標，而非全然地迎合家長，完全失掉教育機構的立場。

兒愛幼兒園（化名，後以「兒幼」簡稱）原是社區中的小型托兒所，實施基於社會建構論的主題探究課程，即在課程發展歷程中，親師生共構並積極促動幼兒運用各項探究能力以發現解答；夏天園長（化名）為國外幼教碩士，深具教育理念，非常注重幼兒興趣與符應時代需求「帶著走」的探究能力，也非常重視教師專業成長及與家長間的夥伴關係。幼兒園曾歷經家長、幼兒與教師大量流失、幾乎無法生存的慘痛課程轉型經驗，這顛簸行來之路，她始終堅持理念致力於課程領導，力圖園所成長與落實「以幼兒興趣為探究取向之主題課程」（楊于萱、周淑惠，2010），並在經驗教訓下，不僅積極與家長溝通，讓其隨時掌握幼兒學習成果，而且援用家長資源，適度參與主題課程，最後終於贏得認同與支持。目前園所招生數滿額，甚至增班、開拓分園，這在現今諸多幼兒園減班、閉園，以及為迎合家長而隨波逐流、甚而受制家長失掉教育立場的亂象中，實屬難能可貴，印證以上研究者之信念。

此一案例激發研究者意欲探究在少子化與公幼數相對增加衝擊私

立幼兒園生存之際，為達生存及兼顧教育使命，兒幼是如何堅持以幼兒為念的優質課程來進行幼兒園行銷工作，其具體行銷策略為何？期望透過此一個案研究，提供當今正面臨經營困境的私立幼兒園一些實質建議，進而達拋磚引玉之效，引發坊間幼兒園致力於課程創新暨行銷，而非揚棄教育理念，亦即不僅能善盡教育機構之責，而且能永續經營，甚而健全幼兒教育整體體質。

貳、相關文獻探討

一、幼兒園行銷與其核心：課程

學校是教育機構，屬於「非營利組織」，即非以賺取營利為其重心，而是使用行銷手法讓目標族群接受社會認可的想法，同時在組織目標、顧客需求和社會長期利益中取得平衡，並負擔社會責任（吳炳銅，2006；Andersen & Kotler, 2003; Kotler, Robeyo, & Lee, 2002）。研究者綜合相關文獻，「學校行銷」為：學校透過凝聚教師共識，將學校特色與教育理念轉換成優質課程與教學，並運用行銷策略讓家長與社會大眾了解學校特色和教育理念，同時在學校、家長和社會利益中取得平衡，滿足學校、家長、社會大眾的利益需求（吳炳銅，2006；吳國基，2005；黃義良，2006；Gray, 1991; Kotler & Fox, 1995）。弔詭的是，本個案為私立幼兒園，既屬學校教育機構，又具企業經營特質，即不僅要發揮學校之社會功能，並且也須維持機構之生存營運，然而無疑地，運用行銷策略是實現目標之不二手段，而具有以幼兒（顧客）為念的優質課程則為幼兒園行銷之重要核心，猶如企業行銷核心為其所推出的產品或服務。因此此處學校行銷定義亦適用於幼兒園行銷情境。

幼兒園課程為幼兒在園內與人、事、物互動的所有生活經驗，包括預期的與臨時萌發的（周淑惠，2006），而在社會建構論下，教學被定義為「被協助的成就表現」（Tharp & Gallimore, 1988），即教師搭構鷹架支持幼兒的學習。綜觀當今幼教課程與教學趨勢，例如我

國教育部新頒布之《幼兒園教保活動課程暫行大綱》、全美幼兒教育協會頒布之《幼兒教育適性發展教學實務》，較合宜的適性課程目標為強調幼兒全人均衡發展，內容為著重生活經驗與統整聯貫，方法為強調遊戲化、探索化與鷹架支持，評量則著重多元與真實評量（周淑惠，2006，2013；教育部，2013；陳淑琴，2007b；陳淑琦，1994；Cople & Bredekamp, 2009）。至於幼兒園課程的制定有幾個因素必須考量：符應幼兒發展與學習需求、與園所教育目標叩合、融入園所在地特色與優勢、反映時代與社會所需生活技能，如是方能發展具有園所特色的課程（周淑惠，2006；教育部，2013；陳淑琦，1994；Wortham, 1994）。兒幼實施以幼兒興趣為探究取向的主題課程，不僅符應當今幼教課程與教學趨勢，而且也反映幼兒園課程制定之重要考量要素。

二、幼兒園行銷之策略

行銷策略可分成組織對外與顧客間之「外部行銷」，組織對內與員工間之「內部行銷」，以及員工與顧客間之「互動行銷」（Kotler, 2006），運用於幼兒園則組織代表幼兒園、顧客代表幼兒與家長、員工代表教師。外部行銷係指組織與顧客進行理念傳遞，並讓顧客認同於組織理念且購買其相關產品，是整體組織對外的行銷工作。外部行銷的「4P 策略」係指產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）與推廣（Promotion）（Kotler, 2006）；但教育著重於教師、學生和家長之間的互動，因此 Gary（1991）認為教育行銷的外部行銷應包含第五個 P，也就是人員（People）。綜合實徵研究顯示，幼兒園外部行銷「產品策略」可歸納為提供專業幼教課程與教學、擁有專業幼教師資以實現專業幼教課程、提供以顧客取向的多元服務（指課後才藝、課後托育服務等），即著重於提供專業課程、師資與服務；「價格策略」可歸納為彈性調整課程價格、提供清寒家庭優惠、提供教育券，即著重於提供學費之優惠措施；「通路策略」可歸納為在交通、硬體與園所規劃上做具體規劃、提供適合幼兒之園所環境、建立綿密順暢的服務網絡，即著重於在眾多據點提供服務與改善據點品質；「推廣策略」可歸納為對外舉辦活動與參與活動、建置網路部落格、對外

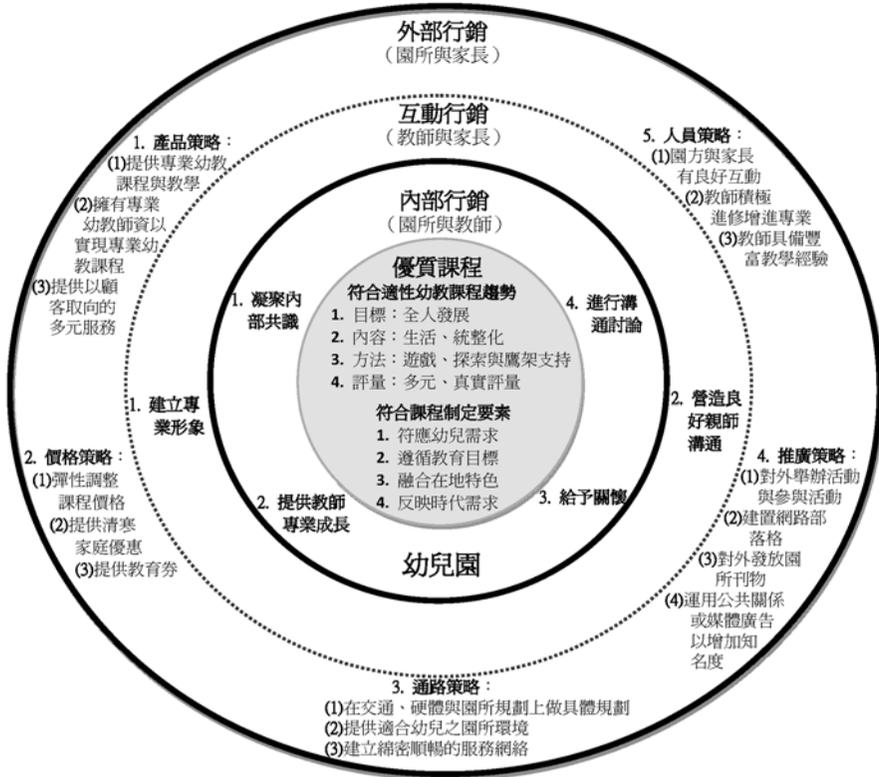
發放園所刊物、運用公共關係或媒體廣告以增加知名度，即著重於運用多元方式提升知名度；「人員策略」可歸納為園方與家長有良好互動、教師積極進修增進專業、教師具備豐富教學經驗，即著重於提升服務人員的專業與服務品質（方採勤，2006；李潔茹，2009；林綵薰，2007；翁儷禎，2010；黃義良，2006；黃麗卿，2006；楊海濤，2009）。

內部行銷指組織有效率的訓練和激勵員工，讓員工擁有以顧客為中心的理念，形成團隊來服務與滿足顧客需求（Kotler & Armstrong, 2004; Armstrong & Kotler, 2005），是組織對內的行銷工作。綜合實徵研究顯示，幼兒園內部行銷策略含：「凝聚內部共識」，指園方向教師宣傳理念並運用方法讓教師融入園所生態；「提供教師專業成長」，指園方使用多種方式以提升教師專業，例如鼓勵進修、研習、觀摩教學等；「給予關懷」，指園方關懷教師遭遇之困難，協助教師面臨之問題；「進行溝通討論」，指園方與教師溝通須遵循之法規、配合事項、班級經營與教學問題等（李潔茹，2009；彭孜婷，2008；黃義良，2006；黃麗卿，2006）。

互動行銷是指員工與顧客之間的互動，員工服務品質的好壞是由當事者的感受所決定的。若組織的產品是以提供服務為主，那員工和顧客之間的互動就非常重要（Kotler & Armstrong, 2004; Armstrong & Kotler, 2005）。綜合實徵研究顯示，幼兒園互動行銷策略含：「建立專業形象」，指教師透過親切態度、認真教學、細心照顧孩子等讓家長感受教師具幼教專業；「營造良好親師溝通」，指家長和教師互相信任，有問題時及時溝通（李潔茹，2009；彭孜婷，2008；黃義良，2006；黃麗卿，2006）。它與外部行銷中之「人員行銷」有關，但是外部行銷中之人員行銷係指園所整體對外的行銷，除教師外尚包括上層的園長、行政人員等。

文獻歸納顯示：幼兒園行銷乃以優質課程為核心並包含外部、內部與互動行銷等層層策略及其子策略，如圖 1 所示概念架構。

圖 1 幼兒園行銷概念架構圖



參、研究方法

個案研究係指對一個存在著某種特殊行為之類型對象加以研究（潘淑滿，2003），在現今公幼數大幅攀升且少子化問題嚴重衝擊幼兒園生存之際，私立兒愛幼兒園（簡稱兒幼）不隨波逐流，仍然堅持理念據以實施以幼兒為旨之適性課程，不僅實現教育使命，而且獲得家長認同，亦達生存營運目的，實深具個殊性頗值探究，尤其是以課程為核心之行銷策略。

一、研究場域

兒幼原本是由春天老園長（化名）於 1987 年創立，事後因健康因素於 2002 年改由夏天以家長身分接棒園長工作，旋即於 2003 年進

行課程轉型，摒棄坊間教本實施教師自行設計之主題課程。初始驟然轉型之舉造成園所教師相繼離去、幼生大量流失，幾乎無法繼續營運；但夏天園長在秉持「以幼兒為中心，以生活為內涵」的教育理念下，反而愈挫愈勇，延聘合乎理念的教師夥伴，持續顛簸行於課程創新之路。為了讓園所繼續成長，兒幼於 2006 年向教育部申請輔導計畫，邀請輔導教授入園輔導、檢視教學，全面進行對話與師訓，並同時大幅降低師生比，每班 10 來位幼生配有 2 位教師，使其既能成長又能專心於教學；經過 2 年的輔導以及在夏天園長溫和而堅持地進行課程領導下，終能逐漸奠定反映在地優勢與資源及符映時代所需的「以幼兒興趣為探究取向的主題課程」。其後於 2009 年增班，為激勵教師團隊與藉以自省教學，曾數度至國內外發表論文或創新實務經驗，並開放園所為各項研究場域與實習場所。特別值得一提的是，為因應滿額家長之需，兒幼於 2012 年秋季成立第二分園，該分園在口碑相傳下，未招生即達滿額。

二、資料蒐集與分析

本研究蒐集資料方式為在園觀察、訪談與蒐集文件檔案。共歷經 17 個月（2009 年 10 月至 2011 年 2 月），包含 7 個月的先驅研究與 10 個月的正式資料蒐集。研究者平均每星期入園 3 次，包括 2 個整天與 1 個半天，若兒幼晚上有活動如讀書會、班親會，則亦留下蒐集資料。

研究者實地觀察兒幼與行銷相關的所有事件，含括夏天園長與家長、教師之間的對話、教師和家長之間的應答、教師在班級的教學等，以及園務兼教學會議（每星期 1 次）、讀書會（每月 1 次）、家長座談會、期末主題成果展、畢業典禮等，以了解兒幼對內對外所運用之行銷策略。此外，還正式與非正式訪談夏天園長、教師與家長，並且蒐集園務兼教學會議紀錄、讀書會紀錄、雙週報、部落格網站、園方檔案等相關文件資料，試圖與上述觀察資料共構行銷圖像並進行交叉檢證。蒐集資料過程中，乃秉持開放、全面探究心態，並不受限於文獻歸納所指，且同時進行資料整理與分析工作；若過程中產生不清楚或是疑問之處，則再度回到研究場域加以澄清與補足。

至於在資料分析上，乃運用社會學家 Glaser 與 Strauss 在 1967 年提出的紮根理論 (grounded theory) 概念，以歸納的方式將資料加以反覆分析，並且發展成此領域的概念與理論 (徐宗國譯，1997)。如是，本研究乃將蒐集的三大類資料 (觀察、訪談、文件檔案) 先進行閱讀與分類，接著再持續不斷地比較與歸納，讓資料凝聚轉為主題，再讓主題成為概念，以回答本研究問題，最後將研究結果與文獻歸納所得對照比較。此外，研究者亦運用受訪者交叉檢核、資料間檢核、長期參與、厚實描述等方式，以增加本研究之信實度。

肆、研究發現

研究發現夏天園長實施行銷策略乃經分析園所內、外情勢之前置作業，這些分析包含現行幼教法令政策 (如兒照法、幼托整合政策等)、在地社會狀況 (含經濟)、園所現有資源概況 (含教師)、家長理念與互動關係等，據以定位幼兒園、分析市場並設定目標家長群，接著擬訂含括園長個人、園所整體與園所教師各層級之近程、中程與遠程行銷目標，這些目標以園所層級為例，包含近程之穩健經營與擴班、中程之園所揚名並開拓新園、遠程之永續經營等 (園長訪 100816；園長訪 110211；園長訪 110218；園檔_園所 DM100529)，並進而規劃具體的行銷策略以落實之 (園 & 教會觀 101130；園所觀 101221；園 & 教會觀 110125；園長訪 100809-10；園長訪 110211；園長訪 110218；園檔_法規修正表 110211)。這些分析與規劃前置作業乃為具體行銷層層策略奠定基礎，再加上所實施之具體行銷策略彼此相輔相成、共同作用與烘托，使兒幼「以課程為核心之行銷」經營得以成功。限於篇幅，本篇以闡述兒幼具體實施之行銷策略為旨，分為外部、內部與互動行銷等層層策略，以下詳實描繪之。

一、外部行銷具體策略

(一) 產品策略

在產品上之具體策略為「發展優質幼教專業課程」、「提供系統

化學習成果」、「具有專業師資」和「提供課後托育服務」。發展優質的幼教專業課程是兒幼行銷之核心，它實施以幼兒興趣為探究取向的主題課程，每天上午均為主題探索時間（含入園角落操作活動）。舉課程實例而言，西瓜班教師於竹山旅遊後帶回地瓜餅名產與幼兒分享，引發幼兒探究園所在地名產動機，擬欲步行前往在地名產聚集的廟宇，於是全班決定採用詢問園長並配合查閱地圖方式在教師陪同下自行摸索前往，而於迷路時設法詢問路人或警察，最後抵達廟宇品嚐美味的名產小吃一貢丸與米粉（西觀 100907-08；西觀 100914-15；西週報 100914；西週報 100924），其後並藉繪製廟宇地圖與探訪小書以統整幼兒外出經驗（西觀 100929；西週報 101008）。此行引發後續的參觀米粉工廠（西觀 101109；園誌 101102；西主檔 101119）、研討米粉是如何製成、以親子學習單共構貢丸製做方法、親手製做貢丸與品嚐比較不同作法的湯品（西觀 101026）、以肢體表徵貢丸製作與烹煮過程、以美術作品表徵米粉製作機具（西觀 101124）等活動，最後則積極致力於籌備期末主題成果展一貢丸米粉工廠（西觀 101124；西觀 101130），並在與家長互動中實際營運、展出（西成展觀 110114）。

整個主題歷程中均是以幼兒興趣為核心引導探索方向，教學內容環繞於在地名產的幼兒生活經驗；教學方法為教師鷹架下引導幼兒運用觀察、訪談、查閱、記錄、推論、討論等探究能力，以解決問題或發現答案；至於教學評量則是在真實情境中運作，並以雙週報、主題成果展等方式系統化地呈現幼兒學習成果。此外園方強調課程統整，例如在美語時段配合該班主題課程內涵，教導相關單字如廟宇、地圖、交通工具等（西觀 100921；西主檔 100924）。整體而言，課程是以幼兒感興趣的主題統整各領域的學習，教學目標則為全人均衡發展。在主題成果展當日，家長觀賞整學期教學紀實影片與聆聽孩子的導覽及講解後，均驚艷於幼兒的優異表現與對教師肯定及讚賞（西成展觀 110114；天星訪 110114），足見這是一個有品質的幼教專業課程，完全符合當代適性發展幼兒教育趨勢，且其課程制定是充分反映幼兒需求與興趣、當地特色、時代所需能力的課程制定要素。

除發展與提供優質課程外，兒幼亦提供系統化呈現的幼兒學習

成果，其考量是家長均極關心孩子的學習狀況，因此讓家長不僅清楚知悉孩子的學習成果，而且亦能感受課程與教學的專業度，成爲兒幼極爲重視的一件大事。除最基本的聯絡簿外，系統化呈現的幼兒學習成果主要包含出版雙週報、架設部落格、製作主題實況檔與課程總檔案、以及舉辦期末主題成果展等。隔週出版的各班雙週報除重點記載幼兒探索軌跡與所運用探究能力外，亦分析教師搭構的教學鷹架，可讓家長了解幼兒的思維方式、概念轉折與教師的教學用心；而園方部落格生動的活動剪影則補充了分析取向的雙週報，不僅可滿足家長了解課程進行實況與孩子在園狀況，而且可以互動對話隨即解決疑惑。又主題實況檔案可讓家長鉅細靡遺地了解主題進展的細節，具檔案評量功效，例如透過草莓班 99 學年度第一學期第一期的主題實況檔案，可了解草莓班在主題探究歷程中之所有探究內涵，包括主題相關繪本、認讀英文單字與國字、教具、孩子作品、活動、參訪等（草主檔 101001）；而學期末各班將整學期所經歷的課程編排整理成主題課程總檔案，則敘說與呈現班級主題探究課程的來龍去脈，含初始如何萌發、發展歷程與最終結果（草總檔 110215）。

此外各班在期末均舉辦主題成果展，以其獨特方式呈現親師生共構的整學期主題歷程與成果，在導覽、解說或活動主持時多由幼兒擔任，例如西瓜班成果展爲「貢丸米粉工廠」，有示範如何洗米並將米集中放好，有說明如何將米製作成米粉，有表演如何將米粉包裝入袋等，有製做貢丸並請大家品嚐（西成展觀 110114；西學單 110114；西總檔 110215）；甚至教師亦將本學期主題課程統整製成 PPT 播放。凡此種種資料互補且共構幼兒學習圖像，讓家長得以全面掌握孩子在園狀況與整學期探究內涵。

兒幼能提供優質專業的幼教課程及系統化的幼兒學習成果，最主要原因是具有專業的幼教師資，因爲無論是課程的共構與執行、雙週報的撰寫與分析、檔案的編排與呈現、部落格的維護與互動、主題成果展的統整與呈現等，均需具有專業且能熱情投入的教師，方能勝任，將於人員行銷策略部分詳加說明教師的專業資歷。又園方也顧慮園區家長下班較晚，提供課後托育服務至七點，若有特別需求可再設法共同解決；此外亦附設課後安親班，讓有小學孩童的家長能放心地

讓孩子待在安親班做完功課（園長訪 110204）。

（二）價格策略

在價格上之具體策略為提供彈性多元的學費優惠，係指孩子在兒幼上學時能透過各種優惠措施減輕家長負擔，包括：（1）給予互惠關係之彈性折扣，例如家長工作職處與兒幼有特約關係者、家長一次繳清學費者（園檔_收入明細 100513）、家中有二位以上孩子就讀兒幼等均能在學費上得到折扣或優惠，彼此互惠得益（園長訪 100513；園長觀 100617）；（2）提供免費試讀（園長訪 100513；園長觀 100622；園長觀 100719）；（3）資助經濟困難家庭之學費（園長訪 100806；園檔_收入明細 100823）；（4）接受教育券折抵（園長訪 110204）。

「那一段時間（指無薪假之時）對各行各業的影響都很大。……他們（指家長）有夫妻是放無薪假，在經濟上會比較困難，他們跟我提到費用的事情，我都會說：『孩子愛上學就來，費用沒關係，你不要想這麼多。』你知道嗎？他們就好感激。不是說我不差那個錢，而是對教育比較有理念的家長，我們當然是要支持他們。」（園長訪 100806）

小元媽：「園長你這樣（指園長未收一星期試讀費用）我會不好意思啦！該拿多少就拿多少，你不要客氣。」

園長：「沒有啦！媽媽對我們學校的支持才是最大的幫忙。」（園長觀 100719）

（三）通路策略

在通路上之具體策略為「積極規劃第二園」、「在其他據點提供相關服務」與「持續改進園所環境」。首先為滿足日益增多的入學所需，兒幼積極著手規劃與興建第二園以服務更多社會大眾（園 & 教會觀 110104；園長訪 101201），該園已於 2012 年秋季正式開班，未招生即額滿。在現今少子化諸多園所招收不足或歇業狀況下，兒幼擴建第二園之舉，無異說明園所的適性發展課程品質與專業表現深受家

長青睞。

在其他據點提供相關服務的目的是讓社會大眾不只在兒幼得到專業服務，也可在其他據點得到相關服務，例如全園教師協助幼教協會舉辦研討會，在現場協助指引路線、發放文本、答覆問題等（園 & 教會觀 101026）；或是在市府舉辦的幼教博覽會中協助好書交換活動，服務民眾、答覆問題等（園 & 教會觀 100518；（園檔_活動 100529）。此外夏天園長在當地市政府擔任公立幼稚園評鑑委員、寄養家庭評鑑委員、兒照法草案研擬委員，貢獻自己的專業能力、服務社會（園長訪 100803；園長訪 100827）；而且也在當地大學擔任講師，常在授課中學課程與教學實例連結理論，並開放園所成爲觀察或見習場域，以讓職前教師具體連結理論與實務（園所觀 100518；訪客表 100518；園誌 101026），以上種種均爲兒幼在其他據點提供相關服務的事實。

持續改進園所環境是指園方一直戮力打造一個符合法規與幼兒發展所需、具優良軟硬體之專業幼兒園，讓社會大眾能得到兒幼的優質專業服務，例如爲擴增與家長、社區互動空間，曾將一班遷移他處，空間騰出使之與門口櫃台相連，在透明大幅玻璃下更與社區連接（園所觀 110204；園長訪 110204）。再如爲配合課程與幼兒需要，將每班教室隔間改成可移動材質，隨時可彈性調整空間（園所觀 100603；園長訪 100603）。

（四）推廣策略

在推廣上之具體策略爲「積極對外宣揚課程」、「開放園所成爲研究、實習場域」和「建置網路部落格」。後者已於前面產品策略處略爲提及，它不僅滿足家長了解幼兒學習狀況之需求，而且也透過無國界的網路，推廣課程與遠播聲名。積極對外宣揚課程是藉各種方式，讓園方課程與聲名曝光，藉此推廣園方優質課程，如，夏天園長與教師團隊常於研討會或研習會分享園方轉型經驗，如到基隆的教師研習中心分享與家長建立夥伴關係與課程轉型議題（園長觀 100804；園檔_課講 100804），其後參與研習者並來園所參觀（園所觀 100824）；甚至也準備遠赴香港、澳門發表分享課程經驗（園 & 教會觀 110215；園長訪 110204）；此外園長在大學擔任講師授課

時常以園所課程實例分享之，並讓有可能成為未來兒幼老師之職前教師入園見習，連帶認識園所的專業課程（園長觀 101026；訪客表 100518；園誌 101026）。再如兒幼受地方政府補助主辦「創造性課程與教學：語文」研習時，特意邀請輔導教授前來分享，該教授即以兒幼的現場研究為例說明語文創造性教學（園 & 教會觀 110208），連帶也推廣了兒幼的適性課程與教學。

開放園所成為研究、實習場域是指歡迎大學幼教相關科系之教授、研究生、大學生前來研究、觀察、試教與實習，這無異是推廣兒幼之舉，它也顯示園所課程與教學有一定品質，使大家願意來此研究與實習，而前來兒幼者也會將所見所聞與他人分享，讓更多人得見兒幼的專業。例如鄰近大學學生在上、下學期入園實習，園所教師均擔任輔導教師，為學生解惑，或教育大學學生入園觀察語文教學等，均使大家更加認識兒幼的專業課程（園所觀 100526；園 & 教會紀錄 100817）。在接受研究方面，包括新手教師所運用之班級經營策略（櫻觀 100519；園檔_研究單 100519）、幼兒心智發展（香觀 100819；園檔_研究單 100805）、幼兒創意教學（園 & 教會紀錄 100713）等，也能讓研究者看見兒幼的專業課程。

（五）人員策略

在人員方面的具體策略為「具幼教（保）專業資歷的師資」、「持續提升教師專業知能」、「具專業理念與知能的園長」與「形成全園全方位互動之夥伴關係」，具專業理念與知能的園長已於研究場域與緒論處略為提及，而形成全園全方位互動之夥伴關係是指全園上下與家長的關係猶如夥伴般親密，園方（含園長、行政教師）與教師團隊經常且持續地運用各種方式與家長互動，包含課程內與課程外，由於教師團隊為多數，將於教師與家長間的互動行銷處論述。具幼保專業資歷的教師是確保教師專業的一個準則，也是讓幼兒能在兒幼接受專業學習的保證，表 1 即顯示每位教師學歷均為大學幼教（保）科系畢業且具專業證照、實務經驗至少 2 年以上，完全符合法令規定。

表 1

教師背景資料表 (100 學年度上學期)

學歷	人數	年資	人數	證照資格	
研究所	1 人	2-5 年	8 人	幼教教師證	8 人
研究所進修	1 人	5-7 年	4 人	合格保育員	8 人
大學	14 人	7 年與以上	4 人	(其中具保母證照 4 人, 蒙氏證照 2 人, 所長班證照 1 人)	
合計	16 人				

持續提升教師專業知能是指積極地透過多元方式提升教師幼教專業知能，進而對幼兒與園所有所助益。首先是針對新任教師，園方在暑期即召開新教師會議，旨在導入園所理念與介紹課程與教學（新師會觀 100722）。其次是園所每週均固定舉辦園務與教學會議，固定討論教學議題與交流各班課程發展經驗（園 & 教會觀 101109；園 & 教會觀 101125），有利彼此激發與同儕學習，例如番茄班的海棠教師因未具整學期進行一個主題的教學經驗，因此在會議上提出，園所上下皆給予回應協助（園 & 教會觀 101116）；又如曾於會中研討實習問題，藉此提升教師實習輔導能力（園 & 教會觀 101005）。

海棠教師：「因為我之前是一個月教一個主題，現在變成一個學期一個主題，所以我一直在思考要怎麼呈現，還有後面的成果展？」

公英教師：「成果展是展現成果也要歷程，是要展覽課程中規劃的事情。所以課程剛開始是要廣度，中大班才會有深度來發展課程。」

園長：「妳自己在教學時要先訂目標，後面看要怎麼規劃，接著再慢慢發展支線，找出孩子有興趣的議題延伸。」

海棠教師：「可是我擔心時間不夠，不知道該怎麼延伸？」

日葵教師：「就像你們班去工藝館和動物園，妳可以讓孩子分組進行製作，呈現他們去過這些地方，就是讓他們

把這個歷程展現出來。」（園 & 教會觀 101116）。

園長：「大家對於實習老師有沒有什麼問題要討論？儘管說出來沒有關係。」

風信教師：「我們班的實習老師好像都不知道要做什麼，也分不清楚哪些事情是要先做，不清楚事情的輕重緩急。」

水仙教師：「……（所以）第1、2天時就先將要做什麼事情讓實習老師知道，直接讓他們進入狀況，但也要先讓對方知道不是在操他們，只是讓他們提早進入狀況。」

梅花教師：「……直接告訴實習老師當下的狀況，讓實習老師知道要做什麼。」（園 & 教會觀 101005）

接著是每月一次的讀書會，教師們亦可透過閱讀研討，增進專業新知，並曾在會中安排具有研究所資歷的行政教師天星教導同儕撰寫向家長報導孩子學習成果的「雙週報」，包括分析幼兒所運用能力與教師所搭鷹架，使教師與雙週報均更具專業水準（讀會觀 100511；天星訪 100504）。極其重要的是，園所非常鼓勵教師團隊於研討會發表，並於事前透過 PPT 製作與討論促使教師重新省思自己的課程與教學，使專業得以提升，例如準備長庚大學發表課程創新議題（園所觀 100603；園檔_課講 100611）、準備遠赴澳門和香港發表課程經驗（園 & 教會觀 110215；園長訪 110204）；或者是鼓勵教師參與研究案，如丁香老師參與「新手教師班級經營策略」之研究，藉此使其不斷思索如何提升班級經營知能（櫻觀 100519；園檔_研究單 100519）。

二、內部行銷具體策略

內部行銷的具體策略為「支持教學民主」、「招入理念謀合家長」、「形塑第二園之願景」、「傳遞園所教育理念」、「提供教師專業成長機會」、「歡迎隨時溝通」、「提供福利與關懷」與「教師彼此關懷」。限於篇幅，僅說明前三項關鍵策略。支持教學民主是

指園方在課程與教學上採民主作風，不僅容許各班在大主題之下可依孩子興趣自由探索與發展小主題，使各班課程貼近孩子生活、更具特色，例如全園大主題是「在地趴趴 Go」，各班所發展小主題分別為：西瓜班「食尚玩家」、木瓜班「在地族群」、檸檬班「在地觀光巴士」、香蕉班「在地『風』晴」等（園 & 教會紀錄 100914；西、木、檸、香週報 100924；西、木、檸、香主檔 100917）。而且很重要的，當教師想豐富幼兒課程時，園長一定會設法協助，例如木瓜班想帶孩子參觀在地客家文化博物館，園方不僅支持這項決定，也支付導覽費用（園長訪 101020；丁香訪 101026）。

「……就像上次我們課程進行到客家這方面，想讓小朋友實際去參訪，我就問園長，園長就說：『去啊！』那因為去參觀還有導覽費用的問題，那園長就說：『如果對小孩有幫助都沒有關係。』這就是園長對於我們在活動上的支持。」（丁香訪 101026）

木瓜班因參觀了在地客家文化博物館，因此發展出用生活周邊物品搭建客家新瓦屋、製作客家文化染布的活動。最後在主題成果展中，孩子用其獨特方式呈現客家新瓦屋和客家染布技術（木觀 101201；木成展觀 110113；木週報 101223）；而其他班則隨其班上主題發展，在成果展中也各具特色，如香蕉班的在地「風」情（香成展觀 110113），西瓜班的貢丸米粉工廠（西成展觀 110114）。

此外，當教師在教學上有問題時，可在園務與教學會議上獲得支持與回應，園長也歡迎教師隨時與她討論（新師會觀 100722；園長訪 20101117；園 & 教會紀錄 101116）。例如會議中日葵教師說明班上的主題進度，園長聽了之後建議再多一些分支，深入探究在地族群食衣住行。

日葵教師：「那我們在想還可以怎麼進行我們的主題？」

園長：「我建議可以深入探討（在地族群）食衣住行。……我鼓勵你們（指木瓜班）出去，這樣就可以把「行」

帶出來，（像是）為什麼這裡的馬路不同於XX路、OO路這麼大，因為之前的路是給馬在走的，在那裡叩叩叩，現在的路則是給汽車在走的。所以這就可以去探討。」（園 & 教會觀 101109）

招入理念謀合之家長是指園方不僅直接支持教師，還更積極地招入教育理念一致的家長，即園所刻意篩選與園所開放教育理念相近之家長，如此家長方能信任教師與支持園所的適性課程。假若碰上理念不相符之家長，夏天園長會不惜地婉拒入學，因為理念不同彼此想法與期待自然不同，日後很難合作，勢必無法與園所建立和諧與信任關係，對教師將造成極大的困擾。園長表示自己必須成爲支持教師的力量。

「家長在參觀時我們都會跟家長溝通，釐清理念是否一樣，如果理念不一樣的話，後面就會有問題。像你知不知道小慶媽，她對我們教師一點都不信任，你（指家長）對我（指園所）完全沒有信任，那我們就完全沒有辦法合作。外面有些業者就會說現在的學生已經很難招了，你幹嘛還要對方跑掉？可是很有趣，不是說我們不缺學生或是有很多備取，而是我們今天是純然站在教師的支持上來支持教師……」（園長訪 100810）

至於形塑第二園願景係指園方想藉興建第二園提供更多服務員額，滿足慕口碑而來的家長，同時也能藉此激勵資深教師使其有晉身園長、主任機會，甚至一般教師也能感受園方茁壯樣貌，以身爲一份子爲榮。當園長在園務與教學會議分享第二園的願景與興建現況時，從教師聽完之後臉上的愉悅感，就能感受園長和教師對未來美好願景的喜悅（園 & 教會觀 110104）。

三、互動行銷具體策略

互動行銷具體策略爲「重視親師聯絡」、「強調親師溝通」、「實施親師合作」和「力行全園全方位互動之夥伴關係」。因後者可

涵蓋所有策略，故聚焦於此。力行全園全方位互動之夥伴關係是指全園上下形成夥伴關係並運用各種方式、時機與家長互動，這也是研究者發現最有意義的互動行銷策略，因為家長透過與全園人員互動關係更能全面了解園所的課程、班級課程進度及孩子在課程中的學習與成長。首先是學期初的各班親師座談會，不僅班級教師間與家長間彼此交流，教師藉機說明與解答家長對課程與教學的疑惑，而且園長、行政老師也會參與其間與家長互動，讓家長更加了解課程精神與走向。

百合教師：「我們這一次的主題就是希望以『愛』還有『關懷』來尊重，來營造關懷。這一張啊（手拿主題網）就是我們的主題，我們會從『愛』開始出發。……那我們的小朋友就會說『我們要愛……』，其實媽媽們你們猜一下，他們是要愛什麼？」

媽媽們（大家異口同聲地說）：「公園」。

百合教師：「對！就是我們常常都會去的，公園。」

水仙教師：「對！他們竟然說要去愛公園。」

百合教師：「還有還有，精采的來了。（用手點滑鼠讓PPT出現一張孩子畫的圖）你們猜一下，這棟建築物是什麼？」

水仙教師：「媽媽們你們猜一下。」（媽媽們開始在猜是什麼建築）

水仙教師：「你們猜一下喔！在本地裡面喔！……沒錯，就是在地城門，孩子們把在地城門畫成這樣，而且也說要去愛在地城門喔！」（親師會觀 100906）

其次是各班因主題課程所需經常發放學習單，讓家長與幼兒共構所探索的主題，例如西瓜班請家長與幼兒共同查詢貢丸製作方式，幼兒回園後以口語分享學習單所查閱資料並共同彙整繪成貢丸製作步驟圖，以為製作貢丸湯品之參照（西觀 101026；西學單 101026；西主檔 101119）。

最值得一提的是前所提及的提供系統化呈現之學習成果，含具分

析性的雙週報、親師可互動的部落格、經整理編排完整的主題課程檔案、總結幼兒所學的主題成果展等，讓孩子的學習成果了然於家長面前。尤其是期末的主題成果展，透過親師生互動，園長和行政教師也會穿梭在各班中參與互動，家長從中充分了解班級主題內容與學習成果，例如園長跟翰翰奶奶說明翰翰在成果展中負責夾布條、綁布條，顯示翰翰的小肌肉發展不錯，精細動作很棒（木成展觀 110113）；又風信教師、天星教師在歷程展時與西瓜班家長分享主題歷程影片，說明孩子從期初開始建構主題到期末的豐富與驚人表現（西成展觀 110114），實有助於園家關係。

「我們做的影片，有些家長看影片看到哭，因為很感動，而且家長也讚美我們教師的教學，說我們教得很好所以小孩也表現得很好。你知道嗎？我聽了之後真的很感動。」（天星訪 110114）

其實每日的接送時間，教師均會向家長分享孩子當日的上課狀況，園長與行政教師也會利用此段時間與家長閒聊孩子的狀況，可以說全園上下全方位地與家長互動著。例如天星教師在家長來接幼兒時與家長分享孩子在母親節體驗活動有趣的地方，像是小煌挺著一個「氣球」肚子彎腰行走、迅速收拾玩具、快速摺疊棉被等（天星觀 100506）。

伍、綜合討論

一、兒幼行銷策略與文獻之對照

表 2、3、4 皆以對照方式整理本個案研究與文獻歸納（如圖 1 所示）之行銷策略，對應處為研究結果與文獻歸納相符之策略，空白處為研究結果未發現策略或文獻歸納未顯示策略，並以粗體灰底凸顯相異之處。

(一) 外部行銷策略

從表2可得知兒幼使用之產品策略為「發展優質幼教專業課程」、「具有專業師資」和「提供課後托育服務」，與文獻歸納策略相符，著重在專業幼教「課程、師資與服務」；而另一項策略「提供系統化呈現學習成果」是文獻所未顯示，透過多元且互補的方式，有系統地展現孩子在優質課程中的學習歷程與成果，讓家長安心地將孩子交託於此。兒幼價格策略為「給予互惠關係之彈性折扣」、「提供免費試讀」、「資助經濟困難家庭之學費」和「接受教育券折抵」，與文獻提及完全相符，著重在彈性折扣之「學費」。兒幼通路策略為「積極規劃第二園」、「在其他據點提供相關服務」和「持續改進園所環境」，著重在相關「據點」提供服務；惟積極規劃第二園策略是文獻所未顯示，此為少見現象，尤其在此少子化激烈競爭的時代，更不容易，不僅代表其專業投入，讓更多幼兒受惠優質課程，也顯出家長對優質課程之口碑與認同。兒幼推廣策略為「積極對外宣揚課程」、「建置網路部落格」，與文獻提及相符，著重在提升知名度；另一項策略為「開放園所成為研究、實習場域」，是文獻所未顯示，此策略代表兒幼藉由開放園所，讓更多社會大眾認識園所適性課程與相關服務，無異於推廣園所；此外，文獻顯示「對外發放園所刊物」和「運用公共關係或媒體廣告以增加知名度」，這是兒幼未使用之策略，此乃因為其以優質課程與相關服務為核心的行銷在家長、社區間已深獲信任與口碑，無須再運用其他傳媒來增加知名度。至於兒幼人員策略為「具幼教（保）資歷的師資」、「持續提升教師專業知能」、「形成全園全方位互動之夥伴關係」與文獻歸納大致相符，著重在園所服務人員的專業以及和家長的互動，不過兒幼則更進一步地在課程裡、外形成夥伴關係；另一項策略為「具專業理念與知能的園長」是文獻所未呈現，此乃兒幼之優勢，園長具國外幼教碩士學位，富專業理念與知能，實可堅持信念並發揮課程領導之效。以上發現足以顯示外部行銷是以課程為核心。

表 2

兒幼外部行銷策略與文獻之對照

	兒愛幼兒園之行銷策略	文獻歸納之行銷策略
產	發展優質幼教專業課程	提供專業幼教課程與教學
	提供系統化學習成果	
部	具有專業師資	擁有專業幼教師資以實現專業幼教課程
	提供課後托育服務	提供以顧客取向的多元服務
行	給予互惠關係之彈性折扣	彈性調整課程價格
	提供免費試讀	
銷	資助經濟困難家庭之學費	提供清寒家庭優惠
	接受教育券折抵	提供教育券
	積極規劃第二園	
通	在其他據點提供相關服務	建立綿密順暢的服務網絡
	持續改進園所環境	提供適合幼兒之園所環境 在交通、硬體與園所規劃上做具體規劃
外	積極對外宣揚課程	對外舉辦活動與參與活動
	開放園所成為研究、實習場域	
部	建置網路部落格	建置網路部落格
		對外發放園所刊物
行		運用公共關係或媒體廣告以增加知名度
銷	具幼教（保）專業資歷的師資	教師具備豐富教學經驗
	持續提升教師專業知能	教師積極進修增進專業
人	具專業理念與知能的園長	
	形成全園全方位互動之夥伴關係	園方與家長有良好互動

（二）內部行銷策略

從表 3 可知「傳遞園所教育理念」、「提供教師專業成長機會」、「歡迎隨時溝通」、「提供福利與關懷」和「教師彼此關懷」與文獻歸納策略相符，顯示園方全力支持教師教學、重視與教師之互動、給予關懷，使教師能全心投入於教學上，讓園所的優質課程得以實現。另三項策略為「支持教學民主」、「招入理念謀合之家長」、「形塑

第二園之願景」是文獻所未呈現策略，然而卻是兒幼以課程為行銷核心之最有意義策略；招入理念謀合之家長，減少來自於家長方面的壓力，讓教師無後顧之憂全心落實以幼兒為念的適性課程，再加上園方支持教學民主，讓教師專業得以自主並安心施行課程，以及在第二園願景的激勵下，無怪乎兒幼能於艱困情勢下開拓分園且招生滿額。此乃顯示內部行銷各項策略均在支持優質課程，同時也無疑地驗證內部行銷優先於外部行銷，因為內部員工將顧客導向的理念內化為本身的價值觀之後，員工才會真心為顧客提供卓越的服務，組織對顧客滿意的承諾才有意義（Kotler & Armstrong, 2004; Armstrong & Kotler, 2005）。

表 3

兒幼內部行銷策略與文獻之對照

	兒愛幼兒園之行銷策略	文獻歸納之行銷策略
內 部 行 銷	● 支持教學民主	
	● 招入理念謀合之家長	
	● 形塑第二園之願景	
	● 傳遞園所教育理念	凝聚內部共識
	● 提供教師專業成長機會	提升教師專業成長
	● 歡迎隨時溝通	進行溝通討論
	● 提供福利與關懷 ● 教師彼此關懷	給予關懷

（三）互動行銷

從表 4 可得知兒幼使用之策略為「重視親師聯絡」、「強調親師溝通」與文獻呈現策略同；惟「實施親師合作」、「力行全園全方位互動之夥伴關係」是文獻所未呈現策略。其實力行全園全方位互動之夥伴關係包含親師聯絡、親師溝通、親師合作等，在優質課程為念下，其人員與互動形式上是全面性的且是有如夥伴關係般地，而文獻僅提及營造良好親師溝通、建立專業形象。

表 4

兒幼互動行銷策略與文獻之對照

	兒愛幼兒園之具體行銷策略	文獻提及之行銷策略
互 動 行 銷	● 重視親師聯絡	營造良好親師溝通、建立專業形象
	● 強調親師溝通	
	● 實施親師合作	
	● 力行全園全方位互動之夥伴關係	

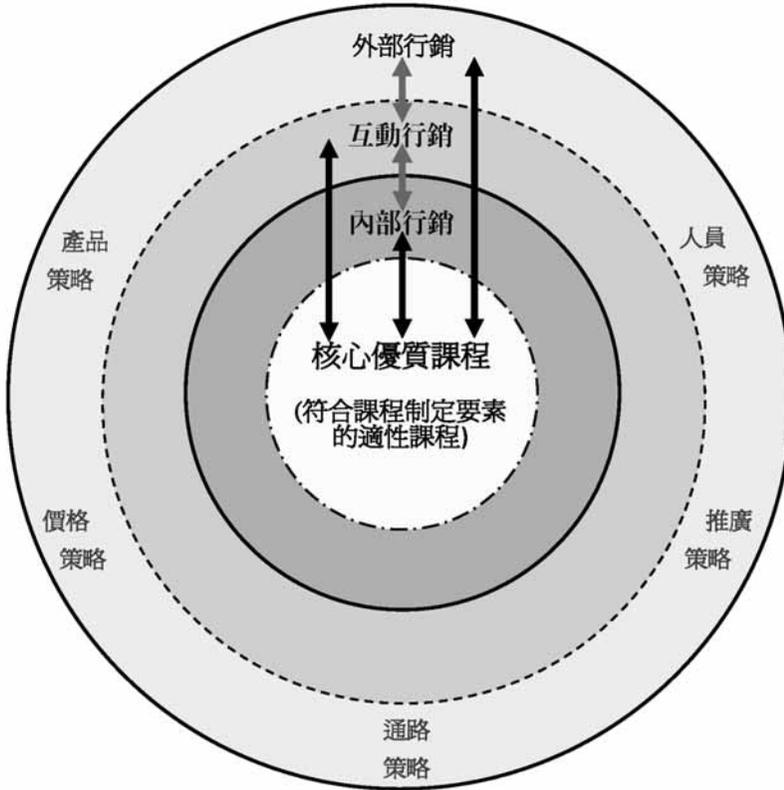
二、兒幼行銷策略與課程之關係

研究者運用紮根理論將資料加以反覆分析與歸納，發現如上所指，所有行銷策略均支持與烘托著優質課程，即優質適性課程為幼兒園行銷之核心。從圖 2 可發現外部、內部和互動行銷均以優質課程為核心支撐著它，且三類行銷緊密交織、共同作用以烘托優質課程：內部行銷是支撐優質課程的主要關鍵，若未做好內部行銷工作如支持教學民主、招入理念謀和家長、形塑第二園願景、傳遞園所教育理念等，就沒有優質課程的產生甚至其他相關服務的提供如雙週報、課程總檔案與期末成果展等系統化學習成果，以供外部行銷之用；在內部行銷的基礎下，續而透過外部行銷的產品、人員、價格策略吸引家長前來，及通路與推廣策略增加園所能見度與知名度下，更加帶來認同與口碑；這其中在全園全方位互動的夥伴關係形成下，讓整體行銷網絡關係更形密實與穩定，可以說兒幼的內部、外部與互動行銷策略是共同合作的，缺一不可。

而在另一方面，具核心之適性優質課程也會讓內部、外部與互動行銷更為順暢易行，達成行銷目的，例如兒幼完全不需透過媒體廣告、發送刊物等方式，以優質課程本身為號召，就能受社區家長青睞，甚而拓展第二園並且未招生即滿額。因此在核心的優質課程與各類行銷間是雙向互補、互惠關係，以黑色雙箭頭符號表示。此外，三種行銷之間也是相互影響的，以灰色雙箭頭表示：內部行銷扎實，自然促進互動行銷品質，連帶促進外部行銷成效；反之，外部行銷活絡使家長滿意，就能促進互動行銷讓家長與教師保持良好關係，進而讓內部

行銷中的教師與園方團結同心，最終則使核心的課程更爲穩固與優質。

圖 2 兒幼行銷策略與課程之關係圖



陸、結論與建議

研究者依據上述討論，提出結論與建議如下。

一、結論

依據上述討論，兒幼所運用之行銷策略以及與課程之關係總結如下：

（一）兒幼所運用之行銷策略

兒幼的「外部行銷策略」為：（1）提供專業優質課程、師資與服務之「產品策略」，例如提供優質專業幼教課程、提供系統化學習成果、具有專業師資等；（2）提供彈性優惠學費之「價格策略」，例如給予互惠關係之彈性折扣、提供免費試讀、資助經濟困難之家庭學費等；（3）在各據點提供相關服務之「通路策略」，例如積極規劃第二園、在其他據點提供相關服務、持續改進園所環境等；（4）透過各種管道提升知名度之「推廣策略」，例如積極對外宣傳課程、開放園所成為研究與實習場域、建置網路部落格等；（5）提升園所教師服務專業之「人員策略」，例如具幼教（保）專業資歷的教師、持續提升教師專業知能、具教育理念的園長、形成全園全方位互動之夥伴關係等。其次「內部行銷策略」為支持教學民主、招入理念謀合之家長、形塑第二園願景、傳遞園所教育理念、歡迎隨時溝通、提供教師專業成長機會等策略；最後「互動行銷策略」為力行全園全方位互動之夥伴關係，包括親師聯絡、溝通與合作等。

（二）兒幼行銷策略與文獻對照及其特色

兒幼行銷策略大體上與文獻歸納同，較具特色且為文獻所未顯示的外部行銷策略為提供系統化學習成果、積極規劃第二園、開放園所成為研究與實習場域、具教育理念的園長，以及形成全園全方位與家長互動的夥伴關係；較具特色且為文獻未顯示的內部行銷策略為支持教學民主、招入理念謀合之家長與形塑第二園願景；較具特色為文獻未顯示的互動行銷策略為力行全園全方位與家長互動的夥伴關係。此外，很特別的是，兒幼並未運用對外發放園所刊物的外部行銷策略，也未曾運用公共關係或媒體廣告來增加知名度，然而卻在口碑下能另闢新園且招生滿額。

（三）行銷與課程間呈現互惠關係：行銷策略共同烘托核心優質課程以及優質課程俾利行銷

兒幼所運用之行銷策略是以課程為核心，而外部、內部和互動行銷策略共同作用、相互配合，造就優質課程並帶來口碑。首先，內部行銷策略為優質課程之關鍵與所有行銷之先決條件；其次，運用外部行銷來展現園所以課程為核心之產品，並配合價格、推廣等策略吸

引家長；接著，透過全園全方位互動的夥伴關係的互動行銷策略形成密實的行銷網絡，使家長完全認同園方專業課程與服務，並獲致良好口碑。相對地，有了核心優質課程也會裨益各種行銷策略的實施，使其更為順達，二者間實為互惠關係。而三種行銷策略之間則是相互影響、彼此依存的。

總之，本研究發現個案幼兒園所有行銷策略均以優質課程為旨，而優質課程則讓行銷順達，二者互惠；換言之，推展優質課程幾乎等同於幼兒園行銷工作，不似坊間園所多依賴媒體廣告等行銷策略，就能開拓分園且招生滿額，打破行銷包裝有利促銷觀點。此外，在實務上本個案可激發坊間幼兒園回歸教育理念，致力於課程創新，以優質課程為行銷核心。因此本學術論文於理論與實務上均有其重要性。

二、建議

依據上述研究結論，研究者提出對其他園所、兒幼自身及未來研究之相關建議如下。

（一）對其他園所之建議

課程是教育體系的重要元素，本個案研究充分顯示優質課程為行銷的核心：若幼兒園盡心致力於以幼兒需求為念的適性課程及相關服務如提供系統化學習成果等，則無須透過媒體廣告或公共關係，亦能獲得家長青睞與口碑。因此建議幼兒園需秉持教育理念，實施以幼兒為念的適性課程，積極進行幼兒園課程創新，並統整考量相關行銷策略，使能永續經營。

（二）對兒幼之建議

課程既為行銷的核心，為求課程與教學更加精進，研究者首先建議兒幼成立課程研發小組，從事諸如制定幼兒核心能力指標、落實教師評鑑、安排班際教學觀摩等事宜；其次建議兒幼更加積極對外分享課程，以發揮拋磚引玉之效，提升國內幼教水平；最後亦期盼兒幼因應時代變化與幼兒需求，持續檢討與修正行銷策略以符應社會所需。

（三）對未來研究之建議

建議可深入比較教師與家長對課程與行銷之認知，探討二者之間的差異，以做為幼兒園行銷實務之參考；此外，亦可比較不同課程模

式之私立幼兒園的行銷策略，或者是比較公私立幼兒園之行銷策略，累積更多實徵研究資料。

參考文獻

- 王明鳳（2006）。行銷在非營利組織的運用之探討。社區發展季刊，**115**，131-140。〔Wang, M. F. (2006). Discussion marketing on the nonprofit organization. *Community Development Journal*, 115, 131-140.〕
- 方採勤（2006）。中部地區幼稚園促銷策略之研究（未出版之碩士論文）。亞洲大學經營管理學系碩士班，臺中市。〔Fang, F. C. (2006). *The promotion strategy of kindergartens in middle Taiwan* (Unpublished master's thesis). Department of Businessman Administration, Asia University, Taichung.〕
- 李潔茹（2009）。新成立幼兒園園長運用行銷策略之個案研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學幼兒教育學系，新竹市。〔Lee, C. J. (2009). *A case study of director's marketing strategies in a new kindergarten* (Unpublished master's thesis). Department of Early Childhood Education, National Hsinchu University of Education, Hsinchu.〕
- 吳國基（2005）。學校行銷策略在學校行政上的應用與實務。學校行政雙月刊，**37**，96-108。〔Wu, K. C. (2005). School marketing strategies apply and practice in school administration. *School Administrators Research Association*, 37, 96-108.〕
- 吳炳銅（2006）。教育行銷學。臺北市：桂冠。〔Wu, P. T. (2006). *Education marketing*. Taipei: Kuei Kuan.〕
- 阮碧繡（1993）。談行歧路的幼兒教育課程——替當前台灣幼教課程把脈。研習資訊，**10**（4），42-47。〔Juan, P. S. (1993). Early childhood curriculum in a wrong way: To diagnose early childhood curriculum for Taiwan. *Research and Study Information*, 10(4), 42-

47.]

林鴻璋（2003）。台商投資大陸幼兒園所經營策略之個案研究（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學幼兒保育學系，臺中市。〔Lin, H. C. (2002). *A case study of the managing strategy for kindergartens invested by Taiwan enterprises in Mainland China* (Unpublished master's thesis). Department of Early Childhood Development and Education, Chaoyang University of Technology, Taichung.〕

林綵薰（2007）。幼稚園行銷策略之研究——以雲嘉南地區幼稚園園長經營為例（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學幼兒教育學系，嘉義市。〔Lin, T. S. (2007). *A study on kindergarten marketing strategies: A case study of principals' management in Yunlin, Chiayi, Tainan* (Unpublished master's thesis). Department of Early Childhood Education, National Chiayi University, Chiayi.〕

周淑惠（2006）。幼兒園課程與教學：探究取向之主題課程。臺北市：心理。〔Chou, S. H. (2006). *Curriculum and teaching in kindergarten: An inquiry-oriented & thematic curriculum*. Taipei: Psychological.〕

周淑惠（2013）。遊戲 VS. 課程：幼兒遊戲定位與實施。臺北市：心理。〔Chou, S. H. (2013). *Play VS. curriculum: The position and implementation of early childhood play*. Taipei: Psychological.〕

胡倩瑜、臧瑩卓（2008）。協助一位幼兒園在職進修教師課程轉型之行動研究。幼兒保育學刊，6，25-45。〔Hu, C. Y., Tsang, Y. C. (2008). An action research on helping an in-service kindergarten teacher transforming curriculum. *Journal of Child Care*, 6, 25-45.〕

教育部（2002）。全國幼教普查計畫。教育部專案補助計畫。〔Ministry of Education. (2002). *National survey on early childhood education*. Granted by Ministry of Education.〕

教育部（2013）。幼兒園教保活動課程暫行大綱。臺北市：作者。〔Ministry of Education. (2013). *The tentative outline for edu-care activities in early childhood education*. Taipei: Author.〕

陳淑琦（1994）。幼兒教育課程設計。臺北市：心理。〔Chen, S.

- C. (1994). *Early childhood education curriculum design*. Taipei: Psychological.]
- 陳淑琴 (2007a)。幼兒教師主題教學信念與教學行為之研究。臺中教育大學學報：教育類，**21** (2)，27-52。 [Chen, S. C. (2007a). A qualitative study on early childhood teachers' belief and teaching practice in implementing thematic teaching. *Journal of National Taichung University of Education: Education*, 21(2), 27-52.]
- 陳淑琴 (2007b)。課程組織型態。載於陳淑琴、謝明昆、薛婷芳、林佳慧、謝瑩慧、魏美惠 (合編)，*幼兒課程與教學：理論與實務* (頁 89-116)。臺北市：華都文化。 [Chen, S. C. (2007b). Type of curriculum organization. In S. C. Chen, M. K. Hsieh, T. F. Hsueh, C. H. Lin, Y. H. Hsieh, & M. H. Wei (Eds.), *Early childhood curriculum and teaching: Theory and practice* (pp. 89-116). Taipei: Farseeing.]
- 徐宗國 (譯) (1997)。質性研究概論 (原作者：Strauss, A. & Corbin, J.)。臺北市：巨流。 [Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. (T. K. Hsu, Trans.). Taipei: Chu-Liu.]
- 翁儷禎 (2010)。新竹地區私立幼托園所行銷策略與內容之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學幼兒教育學系，新竹市。 [Weng, L. C. (2010). *The study of marketing strategies for preschool in Hsinchu* (Unpublished master's thesis). Department of Early Childhood Education, National Hsinchu University of Education, Hsinchu.]
- 許明珠 (2007)。幼稚園行銷策略探討。教師天地，**146**，21-25。 [Hsu, M. C. (2007) The exploration of marketing strategies for kindergarten. *New Horizon Bimonthly for Teachers in Taipei*, 146, 21-25.]
- 黃麗卿 (2006)。幼稚園專業服務行銷之個案研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學兒童發展研究所教師在職進修幼教教學論文，臺北市。 [Huang, L. G. (2006). *A case study on professional*

- service marketing of kindergarten* (Unpublished master's thesis). The Graduate School of Children Development and Department of Teacher in-service Education Early Childhood Teaching Thesis, Taipei Municipal University of Education, Taipei.]
- 黃義良 (2006)。幼稚園服務行銷之個案研究。彰化師大教育學報, 10, 1-32。 [Y. L. (2006). A case study on the kindergarten service-marketing. *Journal of National Changhua University of Education*, 10, 1-32.]
- 彭孜婷 (2008)。幼教產業的經營模式與體驗行銷之探討——以某私立體智能館為例 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所, 臺北市。 [Peng, Z. T. (2008). *A study of preschool education industry business model and experiential marketing: A case of private preschool education industry* (Unpublished master's thesis). Department of Educational Management, National Taipei University of Education, Taipei.]
- 楊海濤 (2009)。幼兒園品牌經營與行銷研究——以東森 YOYO 幼兒園為例 (未出版之碩士論文)。國立東華大學高階經營管理碩士在職專班, 花蓮市。 [Yang, H. T. (2009). *Study of the brand operation and brand marketing of kindergarten illustrated by the case of Dong Sen YOYO Kindergarten* (Unpublished master's thesis). Executive Master Program of Business Administration, National Dong Hwa University, Hualien.]
- 楊于萱、周淑惠 (2010)。台灣幼兒園園長課程領導之個案研究。教育資料集刊, 45, 27-58。 [Yang, S. S., & Chou, S. H. (2010). A case study on kindergarten leadership in Taiwan. *Bulletin of Education Resources and Research*, 45, 27-58.]
- 劉佳蕙 (2008)。幼稚園與國小以「發展模式」做銜接之調查研究。幼教研究彙刊, 1 (2), 55-78。 [Liu, C. H. (2008). A survey study on the development model for kindergarten children transits to the first grade in elementary school. *Journal of Early childhood research*, 1(2), 55-78.]

- 劉慈惠 (2003)。從「幼兒美語風潮」談父母如何看孩子的學習。
國教世紀, 206, 29-32。 [Liu, T. H. (2003). How do parents view children's learning from the trend of early English learning. *Guo Jiao Shi Ji*, 206, 29-32.]
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北市：心理。 [Pan, S. M. (2003). *Qualitative research: Theory and application*. Taipei: Psychological.]
- Anderasen, A. R., & Kotler, P. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hill.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2005). *Marketing: An introduction* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hill.
- Barnett, S. T., Dascher, P. E., & Nicholson, C. Y. (2004). Can school oversight adequately assess department outcomes? A study of marketing curriculum content. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 79(3), 157-162.
- Copple, C., & Bredekamp, S. (2009). *Developmentally appropriate practice in early childhood programs: Serving children from birth through age 8* (3rd ed.). Washington, D.C.: NAEYC.
- Brooks, J. (1982). Marketing the public school. *Educational Leadership*, 40(2), 22-24.
- Ozretic-Dosen, D., & Martinovic, M. (2003). Marketing of services in secondary schools in the Republic of Croatia. *Educational Studies*, 29(4), 373-386.
- Gray, L. (1991). *Marketing education*. Buckingham: Open University Press.
- Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). *Strategic marketing for educational institution* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006). *Marketing management* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hill.

- Kotler, P., Roberyo, N., & Lee, N. (2002). *Social marketing: Improving the quality of life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tharp, R., & Gallimore, R. (1988). *Rousing minds to life: Teaching, learning, and schooling in social context*. New York: Cambridge University Press.
- Wortham, S. C. (1994). *Early childhood curriculum: Developmental bases for learning and teaching*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.