

國立教育研究院籌備處
第 102 期國小校長儲訓班專題研究

國民小學公共關係經營之探討

指導教授：陳木金 教授

組 員：陳秀玲 黃文英 吳碧霞
田志順 王志成 賴信佑

國民小學公共關係經營之探討

摘要

現今學校已不能關起門來辦教育，學校除了重視內部學校教育績效以外，還應注重學校公共關係的建立。本研究旨在探討國小公共關係的建立，依據何種理論基礎，目前學校公共關係經營的現況，並進一步探究學校經營公共關係時所面臨的困境，並試著提出經營公共關係時可運用的策略，以供學校參考。

壹、緒論

一、研究動機

傳統以來，教師在我國社會中的地位，一直受到一般民眾相當高的尊崇，教師地位與教學成果也甚少受到民眾的質疑與挑戰，影響所及「教師」、「教育界」比起一般社會中的行業是「較保守」、「受到較多的保護」。但在今天的現實社會裡，教師被尊重的程度不僅遠遜於以往，甚至被冠上是「保守」、「被動」、「反改革」甚至是「被改革的一群」，面對這種現象，我們不容諱言，「教育界」對於整個時代的潮流，確實是掌握的不夠明確；但更重要的是，「教育界」特別是「國民小學」的這個團隊，由於長久以來對於公共關係的疏於經營，以致於外在環境（或人員）對學校內的許多作為陌生，甚至於誤解，造成學校與外部環境（或人員）的紛爭甚至是對立，如對學校推行九年一貫課程的陌生、對午餐教育辦理的誤解甚至於外部環境對學校辦學績效的疑慮等等。

在進入廿一世紀後，這種現象逐漸變得更為明顯。吳定哲（2003）研究國民小學在職人員對學校公共關係知覺發現：學校公共關係中校長是對外的主要代表，主任次之。然而教師卻是最直接的實際執行者。可見學校內不同職務之在職人員對學校公共關係資源參與、溝通傳播層面上，都兼負著重要的角色。而其中又以校長的表現比較好。教育界在面臨「通訊化」、「資訊化」、「網路化」的世界來臨之際，更不得不自我進行調整，期冀透過教學設備的改良、教材教法的更新，行政效能的提昇，來提昇學校的效能，以迎合社會大眾的期望。學校進行的諸般作為，簡單來說，就是要將學校推銷給他的顧客，讓顧客滿意，

也就是說學校是要建立好良好的公共關係，以取得顧客最大的滿意度。

二、研究方法與研究問題

本研究係以文獻探討的研究方式進行。透過對相關研究文獻的探討分析，對下列問題進行研究：

- (一)學校經營公共關係理論基礎何在？
- (二)國民小學經營公共關係主要的面向與困境為何？
- (三)學校經營公共關係的策略為何？

三、名詞釋義

本研究相關名詞定義如下：

(一)國民小學：

依據國民教育法第二條、第三條規定。凡六歲至十五歲之國民應受國民教育；國民教育分為二階段，前六年為國民小學教育。

(二)學校公共關係 (school public relation)：

「學校公共關係」係指學校依其教育目標所訂定有計畫性的持續溝通作為，其內容包括學校內部公共關係、學校外部公共關係及媒體公共關係等，皆可視為學校公共關係的經營範疇。

其次，例如美國公共關係學會 (PRSA) 認為：公共關係協助一個組織和他的群眾採取彼此互利的態度。所以公共關係是一個組織為了得到群眾合作，所做的努力。另外英國公共意見研究所也指出：公共關係是一種刻意、事先計畫而且蓄意維持的行為，旨在建立與維持一個組織與其大眾之間的相互諒解。

貳、文獻探討

國內外對於學校公共關係的研究與探討相當多，而多半係以公共關係理論做為學校經營公共關係的學理基礎。以下分就公共關係理論、學校公共關係經營現況、學校公共關係面向與經營困境、民意代表之公共關係經營、媒體與學校公共關係經營五個方向，探討前人對學校公共關係經營的研究。

一、公共關係理論探究

自教育體系的開放以來，隨著社會價值的多元，與本位化教育的要求。民眾對教育事務的關心、參與學校教學的程度日漸加深。在此變遷快速的現實環境下，學校自不能孤立於社區之外。也因此，學校公共關係的經營，已成為學校辦學的重要支柱之一。林振中（2001）研究發現：學校推展公共關係各層面，對發展學校效能各層面均具有顯著的預測作用。楊育絲（2002）研究國民小學公共關係與學校效能關係也發現：國民小學學校公共關係與學校效能整體與各層面具有中高度正相關。學校公共關係各層面對整體學校效能具有高度解釋力，其中以「服務滿意程度」具有主要之預測作用。

綜上所述，本文歸納公共關係的成效，也成為學校經營效能是否充分發揮的重要指標。而公共關係植基的理論相當多，本文整理其要者如下：

表 2-1 公共關係相關理論基礎內容摘要表

理論類別	理論名稱	倡導者	在公共關係中之運用
溝通理論	循環模式	Harold與 Lasswell	誰 who 說什麼 says what 透過什麼管道 in which channel 傳播給誰 to whom 產生什麼效果 with what effects
	共同取向模式	Jack Mcleod與 Steven Chaffee	菁英份子－媒體 菁英份子－公眾 媒體－公眾 菁英份子－議題 公眾－議題 媒體－議題
說服理論	兩級傳播	Elihu Katz與 Paul Lazarsfeld	大眾傳播－意見領袖－一般大眾
	創新傳佈理論	Ryanand Gross Everett Rogers	1.新事物觀念知識的屬性 2.通道 3.時間 4.社會文化體系
資訊運動 理論			1.資訊運動符合閱聽大眾的需求 2.資訊運動的企劃案要有系統按部就班 3.資訊運動成效持續做評估 4.善用大眾媒體與人際傳播兩個溝通方式 5.針對公眾異質性選則適合媒體策略

（資料來源：研究小組自行整理）

由於學校行銷是教育市場化下，學校所面臨的激烈挑戰，行銷理論的支持，對學校公共關係的經營更具影響，限於篇幅及研究小組能力，以下將以行銷理論為主要探討內容。

從行銷理論來看，公共關係的經營主要分為三個學派：管理學派、語藝學派以及整合行銷傳播學派（黃懿慧，2002）。

- (一)管理學派：將公共關係視為是「溝通管理者」，是學校組織常態型的業務，溝通管理的範圍涵蓋所有學校與公眾間可能藉由「溝通」而解決的問題，特別是對於組織形象容易造成負面評價的「抗爭」與「衝突」事件。在兼顧組織與公眾的利益下，透過談判、協商與合作的方式解決問題。
- (二)語藝學派：認為公共關係是學校的「化妝師」，是為學校建立品牌形象的作為。因此，舉凡與學校形象攸關的符號產製業務，如學校的願景、標語、文宣產品、學校活動等，都是公共關係的行銷範圍。學校形象與校譽的維護更是公共關係推展的重點。
- (三)整合行銷傳播學派：認為經營公共關係的目的是為了增加產品銷售、服務使用，以及維持或加強消費者的品牌忠誠度。公共關係的重點是為了處理「品牌行銷」的事宜，而公共關係的經營主要的面向是「傳遞訊息」，所以學校經營公共關係應該著重實用性功能，亦即對學校具競爭力的優勢加強行銷。

綜上所述：國民小學在公共關係的經營上，應由傳統較為消極的處理學校與公眾衝突問題，轉而積極的建立學校優良的形象、維護學校的聲譽，推廣並行銷學校品牌。而在公關的做法上，應以學校及公眾的利益為出發，建立公關資料庫，掌握主要公關行銷對象，並且暢通溝通的管道，才能獲得最大的公關效果。

因此在學校經營公共關係上，應建立與公眾意見領袖（家長會長、村里長等）間一對一的溝通管道，同時為使訊息能正確無誤的傳達，學校應對訊息採取單一發布的管道或發言人的制度，以使溝通能順利、正確進行，獲致最大的效果。

二、學校公共關係經營現況探討

現階段國民小學公共關係經營現況。學校內的教職員工對學校推動公共關係的覺知與期望是如何？公共關係經營對象對學校公共關係的滿意程度又是如何？以下加以說明：

(一)學校公共關係的覺知與期望

陳慧玲（1980）在推展公共關係的理論與實務研究中發現：校長、師大師院教育學系畢業，偏遠地區的國小教育工作者，較肯定學校公共關係推展之重要性；顏如玉（1998）研究發現：學校行政人員對國民小學公共關係所期望狀況遠比級任教師與科任教師有較高度的期望；張明文（1998）研究桃園縣國民中小學公共關係發現：男性在公共關係整體得分與各層面平均數皆高於女性；劉維奪（2001）在國民小學公共關係與行政決定之研究中發現：學校公關與行政決定有密切相關，學校公關的推展，因教職員之職務、服務年資、行政年資、學歷、學校所在地、創校歷史等不同而有顯著差異；王月汝（2002）研究指出：教師對學校公共關係的知覺，因教師之性別、擔任職務、校長性別的不同有顯著差異。林進丁（2003）研究都會型國民小學學校公共關係，發現：男性比女性、年齡愈大比年齡愈小、服務年資深比年資淺的學校人員較肯定學校公共關係目前的成效及對學校公共關係有較高的期望；校長比學校的級任教師、科任教師較肯定學校公共關係目前的成效。

由上述的研究中不難發現，不同的職務、不同的性別、年資、區域等因素，均影響學校成員對學校推動公共關係的期望與認同。這也正說明在未能長期、有系統的推展學校公共關係的情形下，學校同仁對於公共關係的認知與參與，存在著是少數人從事或較為負面（政治性、利益性）的看法。這也是目前學校在推行公共關係時遭遇到的困難所在。

（二）學校公共關係的滿意度

在校內人員對於學校公共關係的滿意度研究方面，整體而言，現階段對學校公共關係的期待上，還是以學校的行政人員的期待較高，可以說行政人員對公共關係的關心程度大於一般教師（張明文，1998、林進丁，2003）；若就性別上，男性對公共關係的期待較女性來的高，這可能與傳統上行政工作多為男性擔任，男性與社區家長間的互動較多有關。

再者就學校家長及社區對學校推展公共關係的滿意度研究方面，林月盛（1994）國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能關係研究指出：國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能之現況大致良好；劉維奪（2001）研究國民小學公共關係與行政決定間關係，發現：學校公關之推展皆良好、行政決定之運作尚可；林振中（2001）在國民小學推展公共關係與學校效能之研究中指出：國民小學推展公共關係，與學校效能之現況頗為良好；王月汝（2002）針對國民小學校長溝通行為與學校公共關係研究，發現：國民小學校校長溝通行為、學校公共關係之現況大致良好。楊育絲（2002）針對彰

化縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究發現：彰化縣國民小學公共關係的推展現況良好。

由上述的研究可窺知：在近年來的教育體制開放中，家長及社區的資源源源不斷的進入校園中，社區、家長對學校公共關係的經營滿意度大致是滿意的。這些問題可能與家長長期來的教育期待有關。家長參與校園的事務通常也是以支援人力、物力為主。對於學校長期的教育目標、整體的校園規劃、課程實施涉入較少。加上第一線教師在親師溝通上，向來學校被視為重要的課題。因此在家長期待、參與層面及親師溝通問題上的滿足，應是本項研究結果呈現滿意的原因。

三、學校公共關係面向與經營困境探討

整理歸納陳慧玲（1980）、張明文（1998）、王月汝（2002）、吳定哲（2003）、顏如玉（1998）、黃瓊慧（2002）對於學校推動公共關係所面臨的困境與問題，大概如下：

- (一)陳慧玲（1980）：研究指出學校推展公共關係所遭遇的五大困難：缺乏固定經費、組織、長期計畫、教師工作負荷重及社區人士缺乏正確教育理論。
- (二)張明文（1998）：研究歸納出：經費的不足、民意代表的影響力、有限的人力、社區人士缺乏正確理念、推展公共關係的對象及滿意現況等五點是目前學校公共關係推動上，困難之所在。
- (三)王月汝（2002）：研究中發現：學校經費短絀人員不足，影響學校公共關係的推展。
- (四)吳定哲（2003）：研究發現：無固定經費、校務工作負擔沉重、工作重點不明、態度和知能不足等為學校推動學校公共關係之困境。
- (五)顏如玉（1998）：在調查研究中指出：學校人員對推展國民小學公共關係所面臨的可能困難，以學校缺乏專責單位及人員編制以負責推展公共關係及學校缺乏固定學校公共關係經費預算二項因素最感困擾。
- (六)黃瓊慧（2002）：探究「影響該校公共關係實施因素」可歸納其結果如下：
 - 1.家長方面因素：社經地位低、教育程度不高、缺乏正確教育觀念、刻板印象、走不出來、學生成就低落。
 - 2.教師方面因素：教師缺乏公關理念、老師缺乏熱忱、學校氣氛緊張、意願低落。
 - 3.行政方面因素：主導人不重視、行

政配合度不高、經費不足、活動不吸引人、行銷不夠、怕人情（政治）壓力。

歸納上述的研究結果，論者大都認同：經費、人員、觀念、無長期計畫等為目前學校在公共關係方推展上，所面臨的最大難題。

四、學校與民意代表公共關係經營探討

隨著地方自治的推動，學校教育也逐漸回歸地方政府主導，地方上的民意代表，對校務發展的影響，也是日益加深。許文光（1994）研究國民中學校長對民意代表參與及關心學校事務觀點的觀點，也發生在國民小學的實務現場中。他的研究發現，民意代表可以利用法職權（legitimate power）直接參與、關心學校的事務之外，也利用了強制權（coercive power）、獎賞權（reward power）、參照權（referent power）、專家權（expert power）等和利用輿論的權力、暗中的權力，增加對於學校事務參與的程度。在人際的交往上除了權力之外也加入了人情與面子的因素，所以校長與民意代表之間的關係，建立在複雜的脈絡上。接受研究訪談的校長認為，要爭取更多有利於學校經營的教育資源，和民意代表交往有其必要性，但是僅止於維持適切的關係，因為太親近的關係，會被喻為政治校長，這又是訪談校長所不認同的角色。要和民意代表維持良好的關係，可以由下列方法著手：(一)站在民意代表的立場看問題。(二)、認識政治生態的無常。(三)設法了解議員的行事風格。(四)校長應以校務為重。(五)用心經營展現學校績效。(六)塑造校長的優質形象。透過彼此的尊重，兩者關係適切當可引進更多的學校資源，有利於學校的發展。

另外在政治大學教育學院陳木金教授網站上（<http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc>），在教學網頁之校長專題研究探討學校公共關係文獻（SCHOOL PUBLIC RELATIONS STRATEGIES）上也指出，將民意代表帶入校園，讓他們了解學校的運作情形及困境，以及經費的使用狀況，讓民意代表們明白學校有其協助，學校的運作將會更加順暢。

五、媒體與學校公共關係經營探討

國內學者林明地在其所著「學校與社區關係」中提到，當面對如何與媒體相處時，大部分學校成員，特別是學校行政人員都犯有「媒體恐懼症」（media phobia）（Hennessey and Kowalski 1996 p211），既期待又怕受傷害，期待的是媒體能為學校的教育努力盡一份心力，主動關心學校與社區關係，報導真正的消息；害怕的是怕媒體盡挑負面的消息，或扭曲事實，讓學校受到不公平的待遇。

事實上，對於媒體的「又愛又恨」，除了先入為主的不正確觀念外，有更多的原因是，「未與媒體建立良好公共關係」，以致於造成彼此的誤解，缺乏溝通，正是造成彼此容易互相猜疑的最大元兇。

另外在陳木金教授網站上(<http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc>)，校長專題研究探討學校公共關係參考文獻(SCHOOL PUBLIC RELATIONS STRATEGIES)上也指出，學校可以利用媒體的方式包含：報紙、雜誌、電子報、收音機、電話和網路，須針對社區當中不同群體採用不同的傳播媒體方式，但其原則是此媒體應為對方最常使用接收訊息的方式，而且媒體的報導內容最好偏向正面、積極，使用媒體溝通應把握快速、確實，對於被誤解的消息應立即澄清。

綜上所述：在學校公共關係的推動上，學校對於人力、財力及缺乏計畫目標最感困擾。本小組反思實地工作經驗認為：這些一致性的結論，其實正是反映長期來學校經營欠缺本位管理的實際狀況。

學校教職員工缺乏共同的教育願景，也甚少公共關係經營專業對話，對公共關係的經營推動，幾乎是落在少數行政人員身上。因而常因人事異動，公共關係的經營重新回到原點，更遑論長期的計畫及持續的執行。而學校財務欠缺自主性，非但甚少相關經費辦理公共關係推展工作，向外尋求財源長期來被視為公共關係經營的重心，導致部分教師、家長對學校公共關係的誤解。地方自治法施行後，民意代表直接參與學校運作，對校園行政與公共關係推動產生了正反二極的討論，在上述的研究中，這些積習已久的現象成為目前推動學校公共關係的困境。

參、學校公共關係經營策略

本章欲討論學校在經營公共關係方面受到何種理論的影響和啟示，並且學校可採行哪些有效的策略，用以經營公共關係，並進一步說明學校公共關係經營與學校績效的關係，以下分別探討說明。

一、行銷理論對學校公共關係經營之啟示

(一) 學校公共關係對象之經營

「公眾」(或稱「閱聽眾」)的形成與特性，在行銷理論的論述中，皆佔重要比重。

管理學派學者認為，公眾是會主動形成的；而且，不同類型的公眾各具不同的特質，其中尤以具備「集體行動」特質的「行動性公眾」(activist)最值得觀察與研究。J. Grunig 指出，公眾可依其行動爆發力區分成非公眾、潛伏性公眾、知覺性公眾，以及行動性公眾四類。前兩類公眾的溝通特質，屬於「被動溝通」的類型；後兩類公眾則會採取「主動」溝通的行為，甚或激烈抗爭性的行動，是相當值得注意的公眾類型。簡而言之，管理學派認為公眾會主動形成，因此，此學派將衝突管理列入公共關係的日程運作中，並視實際「行動」為公關作業的要件（引自黃懿慧，2002）。

語藝學派對公眾的界定與管理學派截然不同。語藝學派學者稱其溝通對象為「閱聽眾」(audience)。基本上，學者們認為公眾是「消極而且可以被塑造的」。就語藝學派的觀點而言，所有閱聽眾的行動是一致的，而且可以被動為組織所認定，相對而言，「抗爭性公眾」的問題則不在其考量的範圍內。

整合行銷學派有關「公眾」的認定相當單純，「消費者」係此學派為唯一關切的公眾，Harris 在 1995 年指出，I M C 的運作，始自消費者，終至消費者（引自黃懿慧，2002）。整合行銷學派主張，消費者是由一群各自作決策的「個人」(individual)所組成，因此，個人式一對一的溝通形態應該受到重視。

(二) 學校與公眾間的「公共關係」之維繫

行銷理論都強調，維繫組織與公眾間良好的「關係」，是公關業務中相當重要的一環。管理學派認為，透過雙向對等溝通模式，組織可以與其公眾建立長期且互信的「組織－公眾關係」。因此，L. Grunig, Grunig and Ehling (1992)提出七個可以促進「組織－公眾關係」的理念（引自黃懿慧，2002）：互惠、信任、可信度、相互合理性、開放、雙向滿意、以及雙向了解。

從管理學派的研究中本組研究者認為可以為學校公共關係的經營，提供以下幾個方面的啟示：

1. 以建立公眾的資料庫：學校應對社區中的家長、社區意見領袖、民意代表、輿論團體…建立相關的公眾資料庫，並不斷更新、擴充。以期能面面俱到，建立長期互信的公共關係。
2. 將公眾的類型分類：依照管理學派的分類，將公眾分類，以能掌握不同性

質的公眾，進行不同方式的有效溝通。

- 3.將知覺性與行動性公眾列為主動溝通的對象：將具行動力的公眾列為主動溝通的對象。並採取積極建立長期信任關係的策略。做為經營學校公共關係的方向。
- 4.透過七項理念：互惠、信任、可信度、相互合理性、開放、雙向滿意以及雙向了解，營造良好的學校公眾關係。

語藝學派學者強調，透過「語藝與修辭」的檢視工作，組織可以與公眾進行協商的工作，從而發展出良好的公眾關係。換言之，語藝學派學者認為，良好的公眾關係，可以透過文字與意見表述等「語藝」工作達成(引自黃懿慧，2002)。

綜合語藝學派的研究，本組研究者認為可以提供以下的方向做為學校經營公共關係的重點：

- 1.引進 CIS 標識，建立學校良好的形象：CIS 標識於企業界已行之有年，這種能使公眾牢記、注目的標識在面對內外日趨競爭的學校體系而言，是有正面形象加分的效果。
- 2.時時檢視學校的文宣資料及活動訊息：傳統的學校文宣，多半是告知的性質，並不特意強調文宣及活動訊息所為學校帶來的形象。因此透過對學校文宣活動的檢視，可以分析公眾對學校形象的觀感，藉以尋求改善傳遞的符號，達到宣傳的效果。
- 3.透過主動的宣傳，達成與公眾的良好關係。

整合行銷學派強調組織必須與其公眾建立一對一的關係(引自黃懿慧，2002)。此學派學者指出，維繫良好關係的目的，是要鞏固消費者的「品牌忠誠度」，公關人員尤其是維繫這種關係的重要角色，他們並強調，此種關係的維持，在產品售後仍應繼續。

藉由整合行銷學派的研究，本小組認為對於經營學校公共關係可獲得下列啟示：

- 1.強調教師與家長一對一的溝通管道要能暢通，
- 2.學校所有人員均應擔負學校公共關係經營的責任。
- 3.溝通行為為教師必須的本職學能。

二、學校公共關係經營策略與學校績效

國內學者吳宗立認為：由於學校外在環境生態極具複雜性，學生家長、民意代表、社區人士、媒體，往往居於主觀意識權益或個人或受人請託，對於學校教育經常會理性的關心或提出非理性的要求，在學校行政或教育理念的立場，或許未盡合情、合理、合法，順從接受則不堪其擾；置之不理則可能動則得咎，因此學校公共關係（school public relations）成為學校行政重要的一環。況且，研究指出：推展學校公共關係有其必要性，學校公共關係的推展與組織效能的高低有顯著正相關（林柏佑民 83；陳慧玲 民 79）。

依據陳木金教授網站上（<http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc>），校長專題研究探討學校公共關係參考文獻(SCHOOL PUBLIC RELATIONS STRATEGIES)上指出，學校可採行的公共關係策略除了前述媒體的使用之外，亦有以下幾項有效策略：

一、利用小事務：

- 1.校長個人名片：校長巡堂或無意間發現學生有良好表現時，即時的在校長名片後面紀錄下來，並將此名片送給學生帶回家中告知父母，讓父母亦分享孩子的優良表現，並感受到學校的用心。
- 2.反省：鼓勵家長詢問孩子一天當中，在學校最好的兩件事，並亦用此方式鼓勵老師反省。
- 3.專線電話：設置專線電話，對於家長的評論、批評和建議，都應感謝並立即反應，雖然專線電話的設置只是一個小小的投資，但是卻提供家長一個很好表達意見的溝通管道。

二、擴大、延伸：

- 1.誠實的溝通：可以利用每週的電子信和家長分享孩子的成功，邀請家長加入，並且就相關議題誠實的討論，討論後需將此議題付諸行動。
- 2.家庭訪問：當許多溝通管道對於低社經之家長都無法實施時，家庭訪問就是最有效的方法。
- 3.歡迎新生兒：當社區中有新生兒誕生時，應表達祝賀之意，並邀請新生兒之家長到校參觀，因為未來這些新生兒都有可能成為學校的學生，所以讓新生兒之家長到校了解學校有其必要性。

三、設備：

- 1.第一印象：當家長進入校園時，如何與家長打招呼？在家長等待區中設置舒適成人坐的椅子、雜誌，或是學生學習表現的作品，都能強化家長對學校的第一印象。
- 2.學校建築：如果有機會重建學校，詢問社區家長的意見是很重要的，因為充分溝通所建造的良好建築物，可以成為社區民眾共同引以為傲的地方。
- 3.校園園地：營造校園的內外部，使其表現出生命與學習的歡愉，將能吸引更多的義工前來學校幫忙。
- 4.學校內外部：學校的圖書館、教室、廁所等，裡裡外外重新粉刷油漆，是一項不貴的投資，卻能營造出驚人的效果。

四、促進優異：

- 1.學術推動者聯誼會：特過學術推動者聯誼會，來肯定學校的學術成就表現，或是教師的優異表現，用以強化學校已存在之顧客對學校的認同，並吸引隱性客戶對學校的注意力。
- 2.年度優異學生獎：設立優異學生獎，用以彰顯學生、家庭或是同伴間優異的學習表現，這不僅是公立學校成功的表現，也是社區的驕傲，更是呈現給商業領導者、政治家、鄰居一個很好的機會表現。
- 3.學生成就：利用學習日（如：數學、英語學習日），透過媒體的報導，來扭轉社會大眾對於學校的刻板印象，用以彰顯學生的學習成就。
- 4.員工的成就：透過各種媒體或利用公開的受獎儀式，邀請所有員工參加，用來表揚員工的成就，讓員工了解學校很重視他們的優異表現。

五、人脈

人脈不容易建立，如：學區內的宗教領袖、商業夥伴、社區機構、關鍵的溝通者，或是學校已現存的家長會，但這些人脈他們卻能獲得廣大社區的資源和新的想法，所以學校應善加建立起這些人脈，用以協助學校推展教育。

六、廣開大門：

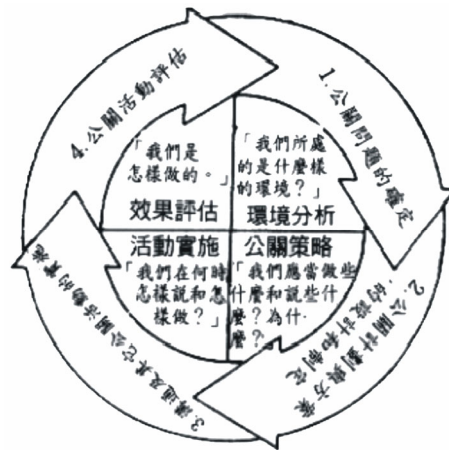
利用各種不同的方法（如：才藝表演、家長的專業成長研習），讓那些很少進入學校的家長或社區人士，踏進學校了解學校。另外提供學校場地讓社區表演使用，將增加社區對學校的認同。

以上六大項策略和前章節所提到的利用媒體、引進議員了解學校教育之各項策略，明白易行，不啻為學校經營公共關係時可參考的指標。

陳慧玲（1980）研究國民小學推展學校公共關係指出：

- 1.學校公共關係的推展應予以重視。
- 2.提升國小教育工作人員的學校公共關係知能。
- 3.善用各種輿論調查的方法獲知民意。
- 4.因應學校特性與需要擬定長期具體的公共關係計畫。
- 5.充分運用各種傳播媒介、塑造學校形象。
- 6.定期進行學校公共關係活動的評估工作。
- 7.編列固定經費與設置專責組織人員。
- 8.激勵教師參與學校公共關係的推展。

顏如玉（1998）研究發現：學校人員與學生家長咸認為學校與家庭間溝通的進行方式「以學校家庭雙方積極進行，密切配合」為最優先的期望方式。



圖一 公共關係的動力過程（湯濱等譯，民 80，頁 203）

有效的公共關係是持續的，循環的動態過程，經由問題確定、計畫制定、溝通實施，效果評估，如上圖所示，呈現出動態的環狀結構。並且能透過效果的評估，以評估策略實施的成效，作為檢討執行的得失以及方案再實施的的考量依據。

劉維奪（2001）研究國民小學公共關係與行政決定，對國小學校行政人員之建議：（1）校長、主任和參與行政決定人員都應重視校外公關。（2）校長應正確掌握推展學校公關的要素而積極投入。（3）有效增進教職員支持度，是改

善行政決定現況的當務之急。(4) 面對行政決定會受影響之事實，但積極投入人際關係經營。(5) 學校公關推展，是行政決定中不容忽略的重要他人。(6) 校長應針對行政決定認知的差異性，適當調整行政團隊。(7) 校長應善用學校公關對行政決定所具備之指標作用，調適行政決定。(8) 成功的行政決定，應謀求內部整合並運用外部預測。同時也對一般教師提出建議：(1) 教師應配合學校加強校外公關。(2) 應正確體認推展學校公關是全方位的事。(3) 共同激勵其他教師在行政決定的支持度，才能有效推動教改。(4) 善用學校公關推展之人際關係策略，可提升教學與級務處理效能。(5) 加強學校公關推展有助於學校行政決定。(6) 行政決定參與性、效率性的提昇，可由學校公關的加強來催化。(7) 應體認評估學校校外公關，對預測行政決定較為有效。

由上述的研究可以得知，學校公共關係的經營應是全體性的，必須全體教職員工均對學校關係的推動有高度的共識，共同參與公共關係經營策略的決定。如此才能發揮整合的戰力，提昇學校的效能。

三、CIS 系統與學校公共關係

CIS 是英文 Corporate Identity System 的縮寫，它的中文意思是企業識別系統。CIS 由企業的理念識別 (Mind Identity)，活動識別 (Behavior Identity) 和視覺識別 (Visud Identity) 三大要素組成。理念識別 (MI) 是指企業的經營觀念、信條、目標、精神、哲學、文化、戰略等的統一化。它對內有凝聚員工士氣，對外有公眾認同的重要作用。活動識別 (BI) 是指企業為實現其理念而採取的系統化的行動。其因素可分為對內對外兩部分，對內是指對員工的教育訓練、工作環境的營造等，對外指市場的調查拓展、公關促銷等。視覺識別 (VI) 是指企業的理念、精神、價值觀通過靜態的具體的視覺形象外化，使社會公眾一目瞭然，產生認同感。它包括企業的標誌、圖案、色彩、立體等。MI、BI、VI 這三個基本要素是相互聯繫的統一體。MI 是企業靈魂，是 CIS 的核心。BI 是企業理念的動態體現，對於塑造企業形象至關重要。VI 是理念的靜態顯示，將給人以一種統一的、深刻的印象，極大地提高學校的美譽度。

蘇麗卿 (2003) 針對企業識別系統 (CIS) 在國民小學應用之研究發現：

1. 目前國民小學實施學校形象識別系統的現況頗為良好。
2. 有專款補助推展國民小學實施學校形象識別系統的學校績效較佳。
3. 請形象公司參與設計學校形象識別系統的學校，較無專人設計的學校的實施績效較佳。

- 4.學校普遍缺少導入學校形象識別系統的經費。
- 5.學校普遍缺少設計人才。
- 6.理念的建立，是導入學校形象識別系統的先決條件。

周滿女（2003）研究也指出：實施學校形象識別系統，對學校的行銷有很大的助益。同時具體指出：

- 1.推展學校形象識別系統能建立學校優質文化，提升學校形象，增進學校良好的關係，推展工作有其必要性。
- 2.學校應擬定長期且具體的推展學校形象識別系統計畫，以發揮功能。
- 3.落實以學校為本位的課程，增進教師實施學校形象識別系統的知能。
- 4.由辦公費中長期編列推展學校形象識別系統的經費。
- 5.爭取外部資源，共同規劃學校願景。
- 6.多辦幾場理念識別營，培養教師的專業素養能力。
- 7.校內溝通的管道要流暢。
- 8.加強社區家長及學生理念識別的宣導。

在近期，少數學校亦已針對學校的特色經營，推出學校的識別系統，以期能建立品牌，提高能見度，獲得家長社會的支持與信賴。在國民小學部分，則因學校特色尙未能區隔、學區制的學生來源、及經費人力上的不足，對 CIS 的經營較為缺少。未來，這也是國民小學發展公共關係，行銷學校的一大利器。

四、發展學校本位公共關係經營計畫

林月盛（1994）對學校公共關係與效能間關係所做的研究指出：學校應成立「學校公共關係推展執行小組」專責推展公關工作。黃瓊慧（2002）以個案的方式研究學校公共關係經營也認為：學校應委由專人負責公關事宜、並鼓勵教職員工積極參與公共關係的推展。吳定哲（2003）針對台東地區的學校公共關係研究也指出：整合相關計畫，切合家長、社區之需求，訂定一套完整的學校公共關係計畫，以發揮資源、人力、物力的充分運用，達成學校公共關係的最佳化。林振中（2001）對推展公共關係與學校效能之研究，也認為：學校應擬定長期具體的公共關係推展計畫，以發揮公關效用，發展學校效能。楊育絲（2002）以彰化縣國民小學研究亦發現：國民小學之學校行政應積極利用公共關係之推展，籌備更多元性及完善之公共關係計畫來提升學校效能。

綜上所述，可以發現研究的結果具有高度的一致性，亦即研究者之研究結果皆認為對學校公共關係的經營應是整合性、計畫性的進行，而且應具學校本

位的特殊性，方能長期持續的經營發展，以因應社區的變化。因此成立「學校公共關係推展執行小組」專責推展公關工作，是現階段在學校公共關係拓展上，急需建立的機制。所以本研究認為：

- 1.分析學校優劣勢背景，建立公關資料庫。
- 2.學校應在行政職務編組時，納入公共關係發展的相關業務。
- 3.在年度預算編擬時，編列公共關係發展經費。
- 4.結合長中短期的校務發展計畫，訂立公共關係發展工作內容。

肆、結論與建議

面對國民小學入學人數大幅度減少，教育市場化的衝擊，唯有良好的辦學績效為後盾，並營造良好公共關係，才能使學校繼續存在，不致走向併校、廢校的末路。而近期國內多位學者研究亦指出：學校公共關係與學校效能有密切的相關：學校公共關係愈好，其學校效能也愈好。可以看到重視形象包裝與學校行銷的公共關係，將成為未來學校在經營上的重心與趨勢。

一、結論

綜合上述之探討，本小組研究人員獲致以下九項結論：

- 1.學校營造公共關係的主要人物是以校長為首的行政人員；但是，班級導師對班親會經營，也影響學校對外公共關係甚鉅。
- 2.家長對學校的關心程度，有兩極化的趨勢，不是漠不關心，就是過於突顯個人權力；鄉村地區有心無力者多，都會區的家長則是較關心子女的在學情形。
- 3.家長與社區對學校現況的認知，以透過家長會的參與為主要途徑。
- 4.學校效能的表現分內（學生學習）、外（學校環境）兩個向度，國小部分，家長對學校環境的重視甚於學生學習的表現。
- 5.平日以女性家長參與學校活動居多；但在學校重要活動時，則是男性家長的參與較多。
- 6.民意代表對學校的關心，除了個人關心教育事業外，有一部份的原因是希望能從其中獲得一些利益。
- 7.上級機關對學校的期望，以學校運作「保持平順」比「學校效能表現」為多。
- 8.國民小學對於新聞媒體，一般採「敬而遠之」的態度，並不能妥慎運用媒

體來強化自身的曝光度，以營造與外界良好的公共關係。

- 9.國民小學對於經費的運用，受到上級單位相當嚴格的限制與監督，因此，在營造公共關係時，有相當不利的影響。

二、建議

藉由本研究所探討之心得，本小組研究人員對學校在公共關係經營時，提出以下幾點建議：

(一)在理念層面

- 1.傳統國民小學組織具有基層官僚體系的特色，同時在整個教育體系中，較被認為「不具專業色彩」，必須努力維持與外界的良好公共關係，才能讓學校在運作上能更為順暢。
- 2.國民小學在整個正規教育體系中，人力最缺乏、經費最困窘，如果不能透過良好公共關係的建立，以獲得經費上、人力上的支援，在校務運作上將是困難重重。

(二)在行動層面

- 1.學校公共關係的經營，應視學校為一開放性系統，重視與外在環境交互影響關係。進行規劃管理，設立專責單位擬具發展計畫，定時加以檢討，調整經營策略，以因應變動不居的社會環境。
- 2.學校公共關係推展，應強調團隊戰力，納入學校內外可用的人力、物力資源，作為推動學校公共關係之基石。發揮學習型組織的力量，投注對公共關係的經營。
- 3.面對國民小學財務自主的趨勢，學校應把握機會，編列公共關係推展經費，以落實自主本位之學校管理，並更有效的推動學校公共關係發展。
- 4.營造良好公共關係，使外圍環境的力量成為教育改革的助力。以期引進更多資源挹注學校教學，達到提昇學校效能之目的。

參考文獻

王德馨、俞成業（1995）。公共關係。台北：三民書局

王月汝（2002）。國民小學校長溝通行為與學校公共關係之研究。屏東師院。未出版

孫秀蕙（1997）。公共關係：理論、策略與研究實例。台北：正中書局

- 吳定哲（2003）。國民小學在職人員對學校公共關係知覺之研究—以台東縣為例。台東師院。未出版。
- 林月盛（1994）。國民小學公共關係、教師參與程與學校效能關係之研究。高雄師範大學。未出版。
- 林振中（2001）。國民小學推展公共關係與學校效能之研究。屏東師院。未出版。
- 林進丁（2003）。都會型國民小學學校公共關係之研究—以台中市為例。台中師院。未出版。
- 周滿女（2003）。國民小學學校形象識別系統實施現況、問題與改進策略之研究。台南師院。未出版。
- 孫秀蕙（1997）。公共關係：理論、策略與研究實例。台北：正中書局。
- 陳慧玲（1980）。國民小學推展學校公共關係之理論與實務研究。高雄師範大學。未出版。
- 許文光（1994）。國民中學校長對議員參與及關心學校事務觀點之研究。台灣師範大學。未出版。
- 張明文（1998）。國民中小學公共關係研究—以桃園縣為例。花蓮師院。未出版。
- 陳木金（2004）。校長專題研究。
- 黃瓊慧（2002）。國民小學公共關係之研究——以個案學校為例。台東師院。未出版。
- 黃懿慧（2002）。公共關係理論學派之探討——90 年代理論典範的競爭與辯論。政治大學廣告學系。未出版
- 楊育絲（2002）。彰化縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究。台南師院。未出版。
- 劉維奪（2001）。國民小學公共關係與行政決定之研究。屏東師院。未出版
- 劉仲成（2004）。教育市場化下學校經營的策略。教育資料與研究。第五十七期。45—49。
- 顏如玉（1998）。國民小學公共關係之調查研究。台中師院。未出版。
- 蘇麗卿（2003）。企業識別系統（CIS）在國民小學應用之研究。台南師院。未出版。