

第二章 文獻探討

本章一共分為三節探討研究主題之相關文獻。第一節旨在闡述內部行銷之意涵及相關理論，其內容係先從內部行銷之理論源起談起，以瞭解內部行銷的定義，再介紹內部行銷之發展階段與內涵、構面及作法，並探究內部行銷與人力資源管理的差異及內部行銷於學校組織上之困境；第二節旨在探討教師專業成長之意涵與相關理論，以了解教師專業成長之重要性及現行法令，探究教師專業成長的實務現況；第三節旨在分析內部行銷與教師專業成長之相關研究，主要係藉由相關碩博士論文以歸納分析當前之研究成果，以作為本研究設計之主要參照。

第一節 內部行銷之意涵與相關理論

本節首先闡述內部行銷之源起與定義，以瞭解內部行銷之發展階段及其內涵。其次，進一步分析內部行銷之構面、作法、與人力資源管理之差異，以理解內部行銷所彰顯之觀念與特質。最末，分析行銷機制於學校之困境以探究目前內部行銷於學校面臨之困境。

壹、內部行銷之源起

何時開始有人類的交易行為，行銷觀念便已開始，但將行銷觀念形成為一種論述約始於十八世紀，1776年經濟學之父Adam Smith以生產為導向的觀點指出：生產的目的是消費，生產者的主要需要乃是滿足消費者之需求（邱昌泰，2000）。之後，行銷漸漸受到製造業的重視，一直至60年代行銷的觀念仍一直停留在製造業者，其銷售的主要對象仍以有形產品的購買、消費為主，行銷運作也是以外部顧客為主，仍強調「銷售產品」，而尚未關切到「消費者需求的滿足」。

1980年代，服務業開始蓬勃發展，由於服務具有「無形性」(intangibility)、「不可分割性」(inseparability)、「變化性」(variability)及「易逝性」(perishability)¹等特質（Palmer, 1998），服務人員與顧客之間的接觸非常頻繁，而此種人際接觸（person-to-person encounter）之品質，實為影響顧客日後對服務品質評估的關鍵因素（Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988），且服務通常有賴於員工傳遞，所以與顧客接觸之員工居於非常關鍵之地位。服務業的行銷人員無法單純地透過傳統的方法（如技術提升）來提升產品品質，第一線員工與顧客互動的過程對於顧客滿意扮演了決定性的影響（康譽瓊，2001）。因此，行銷觀念從傳統的有形產品擴及無形的服務，行銷對象也從外部顧客擴展至企業內的員工（內部顧客）（張松茂，2001）。將員工視為內部顧客，透過如外部行銷中針對外部顧客所設計的行銷策略與活動來創造員工滿意，建立其具有顧客導向的服務意識，進而達成顧客

¹ 「無形性」(intangibility)：在購買之前無法直接查驗其服務品質；「不可分割性」(inseparability)：生產與消費同時進行的；「變化性」(variability)：顧客在消費服務的同時涉入服務生產過程；「易逝性」(perishability)：服務無法被儲存（Palmer, 1998）。

滿意與組織績效，此即為內部行銷 (internal marketing, IM) 最早的基本概念 (Berry, 1981)。

所以內部行銷之概念源於服務行銷研究之領域 (Berry, 1981; Gronroos, 1981)，並隨著後福特主義的崛起，服務行銷日益受到重視，影響傳統僅注重外部行銷運作的邏輯思維。行銷之概念已由早期的「交易行銷」(transaction marketing) 轉變為「關係行銷」(relationship marketing)。而關係行銷則包含內部行銷 (internal marketing)、互動行銷 (interactive marketing) 及外部行銷 (external marketing) 三個部分，亦即組織不僅要對外部顧客推展行銷，還需對內部顧客 (員工) 施予內部行銷，希冀經由內部人員所提供的良好服務，進與外部顧客產生良好互動，以達到全面行銷的效果 (黃義良，2005)，此即服務行銷三角架構的概念 (Gronroos, 1984)。

Thomas (1978) 提出服務業的行銷架構概念，首創以企業、員工與顧客所構成的三角關係來定義行銷範疇，其三角架構如下圖2-1。

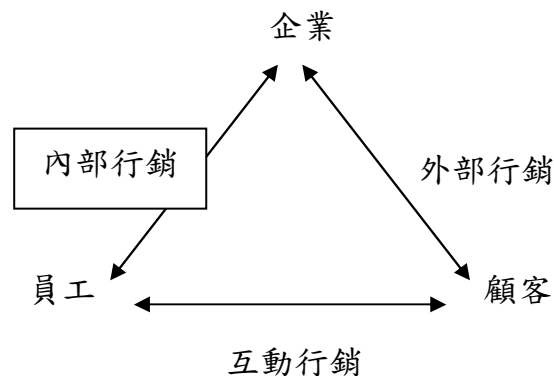


圖2-1 服務行銷三角架構

資料來源：Thomas(1978). Strategy is different in service industries. *Harvard Business Review*, 7, 158-165.

此圖說明了服務業不再將行銷理念單單侷限於對外部顧客進行行銷活動而已，而是擴大其範圍納入組織員工，將員工視為內部顧客進行組織內部行銷，最終目的希冀藉由員工與外部顧客之互動式行銷，提供優良之服務品質。

簡言之，內部行銷的緣起觀念即是將員工視為顧客之一，以滿足員工需求來吸引、激勵並留住優秀人才，及善待與重視員工亦如顧客的哲學。

貳、內部行銷之定義

Kolter於1972年將行銷定義為「組織對其所有公眾 (publics) 之間的關係，並不只包含顧客」，並且認為其中的「公眾」還包括了組織內的「員工」，開啟了組織與員工的行銷關係，而往後的學者根據Kolter的定義將內部行銷視為組織所面對公眾的觀念，進一步將其與已發展之概念綜合運用在組織內部當中，遂產生內部行銷之觀念 (王志民，2004)。

內部行銷的概念源自服務業，Gronroos（1985）以Kotler於1972年所提出「行銷是組織與他們所有相關的利益團體間之議題，不只針對顧客，也包括員工在內」之論點為基礎，加以重新擴大，認為行銷是組織透過採取「近似行銷」之作為，並針對組織內部運用近似行銷之活動來激勵與影響員工，使其具備顧客意識、市場導向與銷售意識來服務顧客，內部行銷之目的在使公司擁有感到滿足及具備顧客意識的員工之概念。

Arbeit和Sasser（1976）認為內部行銷是基於員工亦即基於內部顧客的想法，將工作銷售至員工市場上，以吸引最好的員工，其中工作就是產品，員工就是顧客，此觀念帶起了大家對於內部行銷的討論（郭振生，2002）。

Berry（2000）則對內部行銷定義如下：「將員工視為內部顧客，將工作視為內部產品，在符合公司的目標之前題下，以內部產品來滿足內部顧客的需求與需要」。Greene、Walls和Schrest（1994）更具體說明內部行銷是應用行銷哲學和方法至服務顧客的員工身上，以運用與維持員工，並確使員工能夠確實做好其工作；國內學者蕭富峰（1998）在《內部行銷》一書中提及：內部行銷就是把我們習以為常的行銷運作，運用在身為員工的內部顧客上，以期能全面提升企業的整體績效。

George（1990）明確指出為了藉由整體管理程序來確保組織各部門之服務品質，需利用內部行銷策略將組織經營目標與顧客為上之理念行銷給員工，以確保各層級員工皆能瞭解組織經營理念，並確實朝向組織目標來努力（齊德彰，2004）。

Tansuhaj和McCullough（1988）認為內部行銷是著重員工發展的多重計畫，一個完整的內部行銷方案應包括：員工招募、訓練、激勵、溝通及留任等活動並重視其對員工態度與行為之影響；又George和Gronroos指出內部行銷是以行銷的觀點來管理組織人力資源的一種哲學，其運作方式類似一個整合的管理過程，透過強調顧客意識的組織環境，來確保組織中每一層級的員工皆能瞭解、體驗公司的各項活動、行銷事件，並確保所有的員工受到適當的激勵且有能力表現服務導向的行為（引自吳培瑜，2000；陳岳男，2006）。

Berry和Parasuraman（1991）提出，所謂內部行銷是藉由滿足員工需求的工作產品（Job-products），來吸引、發展、激勵以及維持高品質的員工，是一種視員工為顧客的哲學，也是一種使工作產品符合人性需求的策略。Joseph（1996）亦說明內部行銷其實是一種行銷及人力資源管理的綜合應用，它結合了理論、技術及原則來激勵、提倡、招納和管理組織內所有的員工，以持續改善外部顧客與內部員工的服務方式。

另外，Johnson、Scheuing和Gaida於1986年定義內部行銷為「在服務性組織中，以訓練、激勵及教育上的努力，追求組織內成員能夠清楚了解公司的使命及目標」（引自蕭富峰，2007）。此時「內部行銷」的定義當中，包含有訓練、激勵及教育性質，因此可以發現內部行銷的作為，確實與人力資源管理做了密切的連結。

Glassman和McAfee於1992年指出內部行銷是將人力資源轉化為行銷功能之策略，以此策略來整合行銷管理與人力資源（引自巫喜瑞，2001）。然而，內部行

銷並非人力資源管理之同義詞或替代物，無法取代人力資源管理之角色與功能，而是藉由此一觀念的導入，將人力資源管理中未談及的行銷研究、市場區隔、行銷組合及顧客導向等概念納入管理思維中，進一步強化人力資源部門在組織中的策略性地位及原有之服務效益，並可將此概念應用至組織內所有的交換關係中，以創造出更有效率的組織運作環境（巫喜瑞、黃俊英，2000）。

Rafiq和Ahmed於1993年認為內部行銷可視為努力克服組織間之抗變性，並且團結、激勵與整合員工去有效執行公司的策略。運用內部行銷克服組織僵化、激勵員工從事正確的行為，並且整合跨功能領域之行銷策略來有效執行之（引自宋玲蘭、林溥鈞譯，2001）。

Tansuhaj、Randall和McCullough於1991年開始將內部行銷當作一種社會過程，可用來引導員工使其具備正面的工作態度，如：組織承諾、工作投入、工作激勵及工作滿意等面向。職是之故，內部行銷的重點不僅結合公司的策略目標，將其對顧客的服務理念藉由人力資源管理方法，更轉化為對員工服務工作的指引（引自李祥林、林晉寬、莊寶鵬，1998）。

Ahmed和Rafiq（2003b）將內部行銷之焦點置於員工，幫助組織瞭解員工並設計方案來誘發促使組織執行管理的行為，故透過組織行為學的觀點，內部行銷建立起對組織環境、組織層級、組織政治與結構之瞭解，並扮演著培育適當的組織環境與文化以達到策略實施之角色。

綜觀上述內部行銷的不同觀點，內部行銷在這三十年間，經學界的充分討論後，不但在定義上獲得寬廣且具彈性的意涵，並且擴展了其運用空間。是故，研究者根據上述理論發展及文獻，將內部行銷視為用來支持組織之管理方法、個人政策理念、內部訓練與規劃過程之策略方案，以達成組織預設目標並滿足內、外部顧客之需求。內部行銷強調視員工為內部顧客，透過激勵、溝通與管理等內部行銷活動，來滿足員工需求，培養員工服務意識與顧客導向，希冀經由內部顧客所提供的良好服務，進而與外部顧客產生良好互動，創造組織績效。

再以概括歸納的方式將上述內部行銷的概念擴展至非營利機構的學校組織，其定義為學校在推廣新措施及觀念給學校內部教職人員所採行之行銷策略。學校校長或是行政人員運用內部行銷之相關策略，行銷學校願景、以顧客為導向之學校文化及變革理念與作法給學校教育同仁，藉以凝聚成員向心力，提昇學校服務品質、教師教學效能，創造優質學校。

參、內部行銷之發展階段與內涵

一、內部行銷之發展階段

內部行銷之概念最初是由Berry等人於1976年提出，經過不斷討論與演變，迄今尚未發展出確定之概念與意涵。不但在不同年代的學者有不同的見解，且同一學者在不同年代亦有不同的定義。因此，當此概念在形成具體應用理論之前，仍存有許多討論空間（引自李是惠，2002）。然而，內部行銷的定義與解釋之多樣性，也導致內部行銷觀念全面引入與應用上的困難，故有釐清觀念之必要。以下回顧

過去二十多年來有關內部行銷的定義文獻，先針對內部行銷的發展，歸納為四個不同但彼此密切相關的階段：(一) 重視並激勵員工的滿意度與認同感；(二) 培養具有顧客導向和服務意識的員工；(三) 視為一種策略實施與變革管理的工具；以及(四) 作為塑造組織文化與組織核心能力的促動器，藉此了解內部行銷之理論發展階段。茲析述如下：

(一) 重視並激勵員工的滿意度與認同感

在內部行銷早期發展階段，許多相關文獻多著墨於組織應致力於員工激勵與滿意方面，而其隱含於後之主要理由是因為員工不是機器，其行為表現會有所不同，這樣的不一致性使得服務的品質水準無法齊一，服務品質變動性成為一個組織必須克服的問題，故當時內部行銷的功能在於改善服務品質，並探討如何在員工中達成(王志民，2004)。

多位學者皆強調內部行銷應視「員工為內部顧客」，1981年Gronroos提出，應視員工為內部顧客，將公司推銷給員工，並以此提高員工之滿意度，以強化、激勵員工認清自己的角色，使公司感受到激勵並能擁有具有顧客意識的員工，但為了達到顧客滿意，僅擁有具備顧客意識的員工仍不夠，需整合其他與顧客有關的不同部門員工，Gronroos不僅提出內部行銷相關理論之策略及層級方法，也指出了內部行銷應整合對顧客關係有重大影響之不同功能部門(引自張媛甯，2006)。

將內部行銷焦點置於員工滿意度是來自於「服務業的行銷就是銷售公司的人力績效表現」之概念(王志民，2004)，因此，吸引最優秀的員工並保留與激勵他們將成為主要概念。吸引、保留與激勵員工將會是提供高品質作為差異化組織的最佳執行方針，組織樂見外部顧客需要這些員工，而員工亦期待工作上獲得更多自我實現與自我發展，於此環境下，內部行銷目的就是創造更多滿意的員工、更頻繁的顧客接觸及更高的顧客滿意度，故視員工如同顧客一般對待是提高員工滿意度之重點。

然而，Rafiq 和 Ahmed (1993, 2000) 認為內部行銷視為員工為顧客之哲學下所會產生的潛在問題：首先，內部顧客並不像外部顧客有選擇其「產品」的權利，限於工作合約關係的約束下，可能被強迫接受其不喜歡的工作。其次，視員工為顧客的想法，令人質疑外部顧客是否仍居於優位的考量。例如，Sasser 和 Arbeit 主張員工是服務組織首要的市場，將外部顧客降到次要地位，便違背了行銷最基本的原則(引自許秋萍，2004)。此外，許多實證研究的結果並無法對「員工滿意導致顧客滿意」的說法提出顯著性的證明，其中可能存在如組織承諾等干擾變項(Ahmed & Rafiq, 2003a; Caruana & Calleya, 1998)，故員工滿意只是顧客滿意的必要條件，但並非充分條件(張媛甯，2006)。基於此，內部行銷便轉入第二階段培養員工具備顧客導向及服務意識的觀點。

(二) 培養具有顧客導向和服務意識的員工

基於員工滿意只是顧客滿意之必要條件下，學者開始認為內部行銷應以培養員工具備顧客導向及服務意識的策略性目的來定義。1981年之後，互動行銷之觀

念興起，認為買者與賣者之間的互動將會是組織行銷的機會，欲取得此一優勢，必須擁有顧客導向與銷售頭腦的員工。

Schneider和Bowen認為服務組織之行銷意識應散佈到整個組織中，不管員工處於任何部門皆需具有行銷觀念，可知此一時期的行銷運作已非行銷單一部門之職責，而是全體員工共同之責任（引自張媛甯，2006）。

故Gummesson便提出「非專職行銷人員」(part-time marketer)之概念，意指當組織成員與顧客有所互動時，不論是否為行銷部門人員，都已間接扮演了行銷人員的角色，因此，組織需實施並建立起內部行銷之概念，方能使組織成員有著顧客導向及服務意識。此外，Johnson和Seymour則由策略層面考量，認為內部行銷是在組織中創造一個能支持顧客導向和產生服務意識的內部環境（引自陳岳男，2006）。由上述文獻可知內部行銷之目的漸漸轉為一種管理策略，希冀來有效達成組織目標。

（三）視為一種策略實施與變革管理的工具

Winter是最早凸顯內部行銷作為執行策略的學者之一（引自張媛甯，2006），他強調內部行銷是一個透過員工管理來達成公司目標之工具，需整合、教育與激勵員工使他們朝向組織目標來努力，組織的內部行銷視為一個跨功能整合的機制；Fliop（1986）則認為內部行銷是組織用來促使員工與其顧客創造一致性服務行為之行銷策略。Piercy等人（1991）建議組織可以以內部行銷作為一個管理策略，用以逐漸塑造一種回應行銷市場和行銷導向的組織文化，並強調內部行銷是公司運用與外部行銷類似的架構，將行銷技巧運用在公司內部市場，發展一套行銷計畫，用以激發員工之服務意識與產生顧客導向之行為。

而經由文獻的整理發現，許多學者從人力資源的角度來切入內部行銷，George和Gringos及Bak 等人皆直接將內部行銷定義為「採用行銷觀點來管理組織之人力資源的方法」（引自郭振生，2002）。且Piercy和Morgan（1991）提出「內部行銷」乃執行方案之一，目的在配合外部行銷向公司內部單位及人員傳達有關的行銷規劃內容，以便在因方案執行產生變革而導致資源重新分配時，仍能獲得組織內相關部門成員之支持。

是故，近年來在許多組織再造方案中，紛紛引進視內部行銷為管理策略的工具概念，如全面品質管理（total quality management, TQM）及知識管理（knowledge management）等的概念，都是藉由內部行銷視員工為內部顧客，設法滿足員工需要，以激勵其提供良好服務品質予外部顧客，並利用內部行銷建構組織內知識生產及知識傳遞的網絡平台機制，達到部門間知識革新（knowledge renewal）目的（張媛甯，2006）。

然而組織再造往往最常遭遇的困難即是組織成員的抗拒變革，故有些學者指出若變革策略欲有效執行，就必須消除組織內部功能性的隔閡（Flipo, 1986）與促進組織內部溝通，這將內部行銷延伸為組織內外部執行管理策略的方針；內部行銷已被視為減少組織內部部門間隔閡的機制（Martin, 1992；引自郭振生，2002）；減少功能部門的摩擦，與降低員工的抗壓性（Rafiq & Ahmed, 1993）。Morgan（2001）

也持有相同的看法，指出內部行銷即是做為幫助員工克服對組織變革的抗拒與解決部門間衝突之有效策略。

故在第三階段發展中，內部行銷已經超越員工激勵與滿意、顧客導向行為與意識之功用，漸漸發展為一種策略實施與變革管理的工具。

(四) 作為塑造組織文化與員工核心能力的促動器

內部行銷發展至今，許多研究發現「內部行銷」會與組織文化、核心能力或實施方向相互接軌，不論是於授權參與、績效評估或於外部行銷措施等方面皆有密切關係（蕭育芬，2002）。許多組織革新之實施，其失敗的原因往往是組織領導者沿襲過往科學理性思維來進行組織革新，過度重視組織結構面而忽視人的主體性，且忽略在理性管理層面外，組織革新還需加入感性的文化層面，而重視成員之激勵、需求與培訓的內部行銷概念正好能彌補此一缺失，能平衡員工與組織之間的需求，以達成長期的組織願景，也正好呼應內部行銷作為塑造組織文化促動器之論點。

再者，內部行銷概念著重肯定員工的重要性，了解個別員工的需求與專長技術，配合組織實施時其所需要之員工能力相連結，來衡量兩者之間能力的差距，以規劃訓練方案去增強、豐富組織核心能力，從而落實革新策略的實施以達成組織績效。故內部行銷創造一種思維策略：組織不僅需要行銷規劃，更需要「策略性內部行銷」能力，才是所有行銷活動的核心，以真正達成組織績效。

由上述內部行銷各階段的發展觀之，最初由重視並激勵員工的滿意度與認同感用以提升組織的服務品質，進而著重於培養具有顧客導向和服務意識的員工，再逐漸視內部行銷為一種執行管理工具來推動組織全面性策略執行變革的實施工具，其後更由注重表面現象的結構面組織改造（呂美芬，2006），轉而強調深層組織文化之重塑及員工核心能力培育之重要性。

二、內部行銷的內涵

Gronroos於1990年將內部行銷的內涵區為下列兩方面（引自溫金豐、王秉鈞、陳文芳，2005）：

（一）態度管理（attitude management）方面

即為激勵員工朝向以顧客為中心（customer-focused）的過程。這是組織發展為一個具競爭力及優勢性內部行銷的核心概念。

（二）溝通管理（communication management）方面

透過各式的溝通管道，管理者可立刻得到有關瞭解成員需求與需要、員工對於公司績效的看法及員工對於顧客需求的發現等資訊，並能有效管理支配那些可使員工執行任務的資訊，如：組織對顧客的承諾、公司的產品與服務特色、使員工能明瞭的工作慣例等。

蕭富峰（1998）提出內部行銷的內涵，並將之歸納為八項：

（一）重視員工是最基本的原動力：

愈來愈多的學者專家與業界人士，日益感受到員工的重要性，體認到企業最

重要的資源已不再是原料、生產技術或是產品本身，而是受過良好訓練、具備服務導向的員工。因此，內部行銷的興起，主要的原動力是來自對員工重要性的體認。

（二）視員工為內部顧客

內部行銷的原則，就是將外部行銷的各種作法運用到員工身上，視員工為內部顧客，將內部產品（如：工作設計、服務、企業願景）行銷給員工，滿足內部顧客的需求與欲望，進而促使員工提供更好的服務予外部顧客。亦即希望能透過各種內部管道與努力，將精心設計的「內部產品」行銷給內部顧客，以期能凝聚共識、激勵士氣，進而提升企業整體的競爭力。

（三）以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學

組織中的人力資源管理應跳脫傳統的思維模式，融入行銷觀念以爭取顧客，並藉由內部行銷來輔助與強化其功能；唯有以行銷觀點管理組織的人力資源，才能確保開發、激勵與維持優秀的服務人員，並有效提升組織的服務能力，進而強化企業的競爭力與整體績效。

（四）從員工滿意到顧客滿意

先有員工滿意（employee satisfaction, ES）才能導致顧客滿意（customer satisfaction, CS），內部行銷就是希望經由種種的努力，使得員工滿意，並提供完善的服務給顧客，進而提升顧客的滿意度。但要注意的是，ES只是CS的必要條件，而非充分條件。換言之，先達到CS，ES是必要的條件；但ES本身卻未必能導致CS。

（五）全員服務

透過內部行銷的努力，希冀能塑造出全員服務的內部共識，讓企業內部從高層主管到基層人員均能瞭解，所有的員工均是服務人員，都有其必須服務的顧客，亦必須具備能提供良好服務的意識與能力。

（六）員工為非專職行銷人員

不論是否身為行銷部門人員，所有的員工均擔負著或多或少的行銷任務。因此，內部行銷就是讓每位非行銷部門的員工，都能充分了解自己是非專職行銷人員（part-time marketer, PTM），瞭解行銷不僅是行銷部門的責任，亦為每一位員工的責任。

（七）高階主管的重要性

高階主管在內部行銷的推動上佔有舉足輕重的地位，由於主管的言行具有指標性，因此，主管若能支持及參與內部行銷之推動，將成為內部行銷執行上的助力，使得內部行銷能順利推動，並能有效落實到企業內所有員工。

（八）賦予員工權力

內部行銷講究重視員工，肯定員工的價值，希望能充分發揮員工的潛力，因此賦予員工權力就是信任員工，使他們能在第一時間迅速、彈性地因應各種顧客要求、解決顧客的問題。

綜上所述，透過內部行銷之實施與推廣，塑造組織內部成員皆有意識自己身為一組織行銷人員的重責大任，更能有效推展至外部顧客，達成組織目標。且內

部行銷若要成功，其高階主管機關的支持、溝通與領導佔很重要之因素。建立一個不受宰制的溝通情境與適時授與員工因應顧客需求而能彈性調、隨機應變之權責，皆為促進內部行銷成功之關鍵因素。

肆、內部行銷之構面

對於組織如何將內部行銷概念，應用至組織內部使其發揮效益，是許多企業組織在擬定經營策略的重要議題。許多學者對於內部行銷活動之構面則有不同的見解。

Tansuhaj、Randall和McCullough (1991) 發現企業組織在建構服務行銷管理模式時，其中組織所施行的內部行銷活動往往會影響員工的的態度及行為，包括組織承諾、工作涉入程度、工作滿足、工作動機及工作投入等，因而提出服務行銷管理模式 (service marketing management) (圖2-2)，來整合外部行銷與內部行銷之功能。此模式呈現，透過內部行銷活動之實施可影響員工在工作上之態度及行為，員工的態度及行為會直接影響到組織的外部行銷行為，而外部行銷又是進一步影響到顧客的態度和行為。由此可見，一個組織若能妥善規劃與實施內部行銷策略，即組織中內部行銷程度越高，越可獲得較高的員工及顧客的滿意與支持，且提昇組織的經營績效。

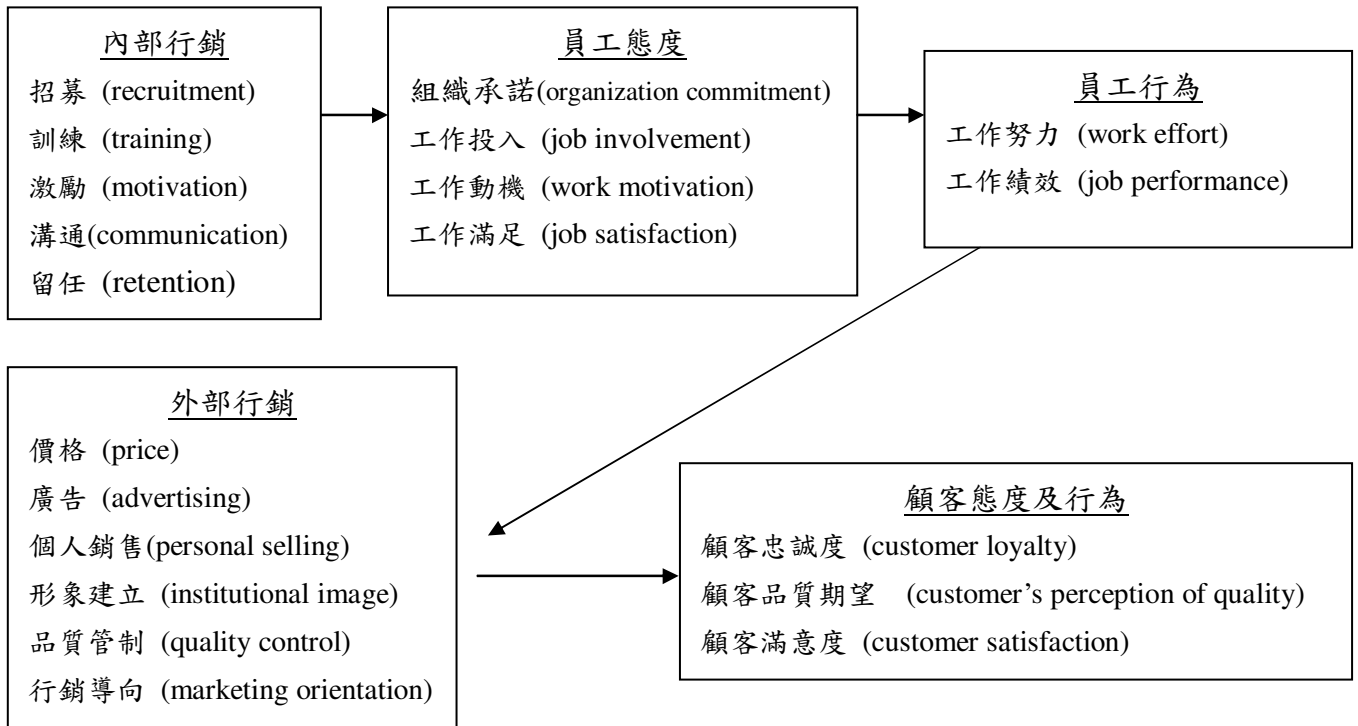


圖2-2 服務行銷管理模式

資料來源：Tansuhaj, P., Randall D., & McCullough J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *The Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.

Tansuhaj等人(1988)將服務行銷管理模式中內部行銷層面分為五種，分述如下：

- (一) 招募：組織藉由制度化的工作說明書及任用流程來招募篩選適合之應徵者。
- (二) 訓練：安排所招募的成員參與組織的訓練計畫，藉由訓練幫助成員瞭解自己在組織中的定位及其重要性。
- (三) 激勵：運用多元的激勵策略可提高員工之工作績效及其對組織之向心力。
- (四) 溝通：組織藉由開放的資訊流通環境，傳遞其信念與服務熱誠至員工。
- (五) 留任：經由一連串的行銷活動，不斷激勵員工並重視其工作價值，來留住員工。

Gronroos(1990)主張內部行銷為一種管理內部員工的哲學並視為發展與增強服務文化的一種系統性方法。從增強服務文化的角度提出七項典型的內部行銷活動構面，分別如下(引自呂恩慈，2002；陳文宗，2004)：

- (一) 訓練：內部行銷的訓練任務是以整體的觀點來發展服務策略，增強員工對於服務的正向態度，強化員工顧客意識、銷售和服務技巧等。
- (二) 人力資源管理：成功的內部行銷要從招募與雇用開始，發展激勵性的人力資源政策與措施，以獲得能提供優質服務的員工，進而達成組織目標。
- (三) 管理支持與互動溝通：建立員工之間正式與非正式的雙向溝通平台，鼓

勵支持員工從事行銷活動，並開放員工參與與決策組織事務。

(四) 內部大眾傳播 (mass communication) 與資訊支援：讓員工瞭解與接受新的服務導向策略，透過會議、視訊傳播及各種文宣來提供員工各項資訊。

(五) 外部大眾傳播：傳播組織的新形象給社會大眾及組織未來的員工。

(六) 市場研究：透過內部、外部市場研究，以瞭解市場人力現況及雇用條件。

(七) 市場區隔：對組織內部市場進行區隔，針對不同專長領域的員工找到合適的職位。

Gronroos (2001) 進一步提出服務業內部行銷應用的三個重要層面需求：(一) 由整體來重新界定組織服務；(二) 由流程而非部門的觀點看組織；(三) 建立伙伴關係與溝通網路來處理整個服務過程。

Berry和Parasuraman (1991) 以服務業經營的實務觀點，認為內部行銷要成功應包含下列七個要件：

(一) 具競爭性的人才：使用多重的方法與管道進行招募與甄選，並將人力市場加以區隔，以選出具競爭性的優秀人才。

(二) 願景提供：管理當局應規劃未來願景給成員，以吸引優秀的人才，並將成員生涯規劃與公司願景結合。

(三) 協助員工執行工作任務：提供各種教育訓練的課程，協助員工具備執行服務工作所需之技能。在訓練過程中，主管須努力扮演推動者的角色。

(四) 強調團隊運作：使組織成為訓練有素、合作無間的服務團隊，互相幫忙、發揮團隊精神來服務顧客。

(五) 適度的授權：尊重成員並賦予成員更大的決策權與裁量權，盡量鼓勵員工主動及創新。

(六) 衡量績效作為獎賞依據：藉由獎勵制度來與公司的願景、策略、經營目標相結合，並以各種管道來獎勵及重視成員的績效。

(七) 徹底瞭解員工：深入瞭解內部顧客，即組織成員的需求，並使其工作與公司願景及個人價值結合。

Rafiq和Ahmed根據以往相關學者對於內部行銷概念所提出的見解，整理文獻後歸納出內部行銷之五個要素為：(一) 員工激勵與滿意；(二) 以顧客導向與滿意；(三) 使用近似行銷方式；(四) 跨部門的協調與整合；(五) 特定公司層級或功能性策略之執行 (引自齊德彰，2004)。而Conduit在其內部顧客導向對市場導向的研究中將內部行銷活動流程劃分為市場教育與訓練、管理支援、內部溝通、人力資源管理與外部溝通等五個構面 (引自張瓊文，2004)。

Stauss提出一綜合性的內部行銷具體要素：(一) 針對內外部顧客的需求來調整組織的流程；(二) 建立顧客導向的組織文化；(三) 成員職責劃分清楚；(四) 加強組織流程效率；(五) 消弭各部門間之衝突；(六) 建立明確的價值觀並有效傳達給外部顧客；(七) 增加成員的績效責任的認知 (引自鄧顯華，2002)。

李祥林、林晉寬、莊寶鵬 (1998)，經由專家座談歸納出十三項內部行銷的衡量指標，於表2-1，並提出可供企業作為具體衡量推行內部行銷成效之指標。

表2-1 內部行銷的衡量指標

行動指標	觀察重點
1.激發與善用員工創意	(1)員工的意見是否表現在現有制度上 (2)是否有提案改善制度 (3)否有定期的員工座談會或榮團會
2.高階主管的支持與參與	(1)高階主管是否以身作則、主動參與 (2)高階主管對員工的支持態度是否持續一致
3.以員工為導向的可行服務理念	(1)設計的服務員工是否有能力達成 (2)是否提供令員工滿意的工作環境與制度
4.傾聽員工的意見與心聲	(1)是否建立良好的溝通管道 (2)是否涉有意見箱或其他反應管道
5.賦予員工服務時應有的權力	(1)是否賦予員工自主權 (2)員工是否有充分處理第一線服務的權力
6.建立員工第一的組織型態	(1)政策的制定是以員工為導向 (2)規章制度以員工需求為優先
7.建立良好的人才養成計畫	(1)是否有吸引優秀人才的方案 (2)是否有一定的升遷計畫
8.激勵服務英雄	(1)優秀服務人員是否受到表揚 (2)員工是否知道服務優良人員
9.增進團隊合作精神	(1)是否經常舉辦活動增加團隊向心力 (2)是否有團體績效獎金
10.全面服務品質計畫	(1)是否舉辦定期的教育訓練 (2)教育訓練是否持續連貫
11.建立顧客優先觀念	(1)是否強調服務意識與顧客意識 (2)是否有行動標語
12.提供積極參與服務的誘因	(1)是否訂有服務績效的激勵制度 (2)員工是否了解服務會有一定的回饋
13.培養員工具有顧客的同理心	(1)員工是否關心顧客的問題 (2)員工是否了解顧客的心情

資料來源：李祥林、林晉寬、莊寶鵬（1998）。中小型專業服務組織之內行銷作為。屏東科技大學學報，7(4)，291-304。

國內研究者康譽瓊（2001）將內部行銷區分為：（一）對內部市場及競爭環境的資訊作持續性的收集和分析；（二）決定內部市場區隔；（三）內部行銷組合活動；（四）管理內部行銷等四個層面。陳文宗（2004）認為內部行銷應包含二個構面，分別為「對員工個人的重視」及「管理支援及工作自主」，係指組織對於員工個人的重視程度，以及在工作上的支援及授權與否。蔣永明（2005）將內部行

銷劃分為：教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施、內部行銷工具、及外部溝通等五大層面。陳岳男（2006）則將國小校長內部行銷策略區分為訓練、支持、溝通、激勵等四層面。

此外，研究者由以下列之資料庫，藉以搜尋內部行銷策略的相關資料，其包括（一）國家圖書館全球資訊網中「博碩士論文資訊網」，以「學校」、「教育」與「內部行銷」等關鍵字搜尋2006年前之論文；（二）國家圖書館全球資訊網中「中華民國期刊論文索引影像系統」，以「學校」、「教育」、「內部行銷」與「行銷」關鍵字搜尋2006年前之期刊論文；（三）以「school」、「marketing」、「internal marketing」和「education」等關鍵字搜尋綜合學科電子資料庫個別期刊連結EBSCOHost、ProQuest及Academic Search Full TEXT Elite，1985年至2006年之文獻；（四）以相同關鍵字搜尋ERIC、Taylor & Francis及JASTOR等資料庫，1967年至2006年之文獻等資料庫。研究者並參考國內外各專家學者所提出的內部行銷策略的具體做法，發現許多面向被重複提及，研究者嘗試加以整合後，約略可歸納「溝通」、「領導管理」、「支持激勵」、「環境營造」、「進修訓練」及「員工招募」及「其他」等七大項目，整理於表2-2。

（一）溝通

溝通為內部行銷策略的重要因素之一，可從溝通歷程之互動、溝通管道之建立以及溝通管道之多元等面向來達成凝聚組織共識並創造組織共同願景。

（二）領導管理

上級主管機關之知人善用、傾聽參與與適時授權等的權變領導管理方式，實為實施內部行銷策略的關鍵因素。

（三）支持激勵

重視精神層次的關懷支持及實質層次的實質報酬與獎勵，可藉由公平之獎懲制度建立與進行內部成員的意見、喜好與感受等的調查方式。

（四）環境營造

藉由組織文化之營造與環境制度之形塑，來加強員工對組織的產品有認同感與榮譽感外，進而使內部成員發揮起行銷影響。

（五）進修訓練

提供各種能使成員提升自我能力與專業知能的成長課程。

（六）員工招募

一般服務業視為內部行銷的最重要層面，認為任用對的人員，才能作對的事。但目前我國國中小學教育人員仍受公務人員的保障制度，人員異動多為校際間的現職調動，其聘任與招募，不若其他行業具彈性，故此層面對於國中小學的內部行銷的實務運作關聯較少。

（七）其他

在進行內部行銷策略的同時，與外部環境及顧客間之溝通交流管道仍須不斷進行，以瞭解及掌握外部市場的趨勢，來加強產品的獨特性。

表2-2 內部行銷之層面彙整表

內容層面 研究者	內部行銷策略內涵														
	溝通		領導管理			支持激勵			環境營造		進修訓練	員工招募	其他		
Robinson和Long(1987)							獎勵方式		支持行為			員工表現	員工訓練	能力要求	
Tansuhaj等人(1988)	溝通						激勵						訓練	招募	留任
George和Gronroos(1990)	互動溝通		人力資源管理						管理支持	市場研究			訓練		各式外部活動
Berry和Parasurman(1991)	溝通瞭解	願景提供		適度授權			獎勵				團隊合作		訓練	優秀人才	
Stauss(1995)		願景提供	組織流程			傾聽需求				績效薪資	團隊合作	職責劃分			
Joseph(1996)	溝通			賦權釋權	員工參與	傾聽意見		關懷員工	主管支持	薪資報酬	團隊精神	生涯進階			
Connor(1999)	說明溝通	建立願景				尊重傾聽			主管支持	薪資	建立宗旨目標	設備支援	課程訓練		市場區隔
Conduit(2001)	內部溝通		人力資源管理						管理支援				教育訓練		外部溝通
Maguire、Ball和Macrae(2001)	溝通				鼓勵參與			關懷						招募	
Rafiq和Ahmed(2003)			顧客導向				激勵				整合部門				
李祥林、林晉寬和莊寶鵬(1998)		建立文化	顧客導向	賦予權力		傾聽意見	激勵		主管支持	提供誘因	團體合作		人才養成		顧客同理心
蕭富峰(1998)	溝通管道	內部共識		賦權			激勵	重視關切		薪資福利	公平制度		進修訓練		升遷發展
巫喜瑞、周逸衡(2001)	溝通							關懷		有形利益	制度	實體設施			
王翠品(2002)	溝通		人力資源管理						管理支持				教育訓練		
沈洸洋(2002)	內部溝通						激勵						訓練	招募	留任
黃義良(2002)		凝聚共識			參與		鼓勵						進修成長		產品特色
郭振生(2003)	溝通關係						激勵成長		管理支持				教育訓練		
陳岳男(2006)	溝通						激勵		支持				訓練		

資料來源：研究者自行整理。

承上所述，研究者將本研究之「內部行銷」區分為授權賦能、激勵成長、教育訓練及溝通網絡等四個層面，認為學校組織若欲達到內部行銷之目的，可透過授權賦能、激勵成長、教育訓練及溝通網絡來完成，以下分別概述各層面之觀念。

一、授權賦能

Bowen 和 Lawler (1992) 認為授權賦能 (empowerment) 為一分享職權與權力之機制，組織提供足夠之資訊、技能、機會、分享回饋及參與決策的能力給員工，使其達到組織目標，並指出授權賦能能有效提升員工的參與感與向心力。

Blasé和Anderson (1995) 主張授權員工，讓員工自組團隊來參與、設計任務、改變流程，甚至制定更重要的決策，最終的目的在創造有動機、有能力，可以自行管理與自行負責的團隊和員工。使員工主動做他們認為必須做的事，而非作他們被告知的事 (Darraugh, 1991)。由於員工不斷的學習成長、被授權及自我管理，進而提昇自我之工作滿意度，並藉由授權使員工在工作執行上獲得更多自主權及參與感，員工能自我決定完成任務的最佳方式，因此員工自我感受程度增加，對組織目標更加認同，亦助於其目標之有效達成 (引自許秋萍，2005)。

是故，組織在進行內部行銷時，組織應提供成員足夠的資訊與技能、機會、資源、參與決定的權力，使員工順利達成組織的目標，在這過程中領導者需信任、尊重與支持成員，成員也需承擔相對的責任。

綜合上述文獻探討，本研究中「授權賦能」之定義為學校分享、下放並支持教師擁有參與學校事務決策之機會、提供校務現況之資訊、負責任、自由選擇及發揮專業權威等權利，使教師能具有充分的專業知識，擁有專業自主性與地位，能實施專業判斷並負專業責任，參與校務決策與學校互動，以促進學校進步，達成學校之目標。

二、激勵成長

「激勵」一詞源自於拉丁文的 *movere*，其意為「推動」之意思。根據心理學之研究，動機是個人行為的基礎，也為人類行為之原動力，人類的任何活動都有其內在之心理因素，此即為動機 (余文釗，1996；張春興，2005)。因此某一動機必然產生某一類行為，「動機—行為」可視為心理學上之因果律，動機即為一種尋求目標的驅動力。組織運用激勵，針對工作人的需求、願望，透過各種誘導與激發方式，使他們產生合乎組織目標的行為。

Robbins (1992) 亦認為激勵是一種因刺激而引發的內在狀況，它是個體與環境互動的結果，會因人、情境而異，在滿足個人需求下為組織目標之達成而更加努力工作之意願。故組織針對員工需求給予激勵措施，期能幫助員工有意識地遵從組織的期望並有效達到自身之成長。

Tansuhaj 等人 (1988) 提出激勵策略可提高員工之績效；管理者相信藉由適當的激勵計畫、團隊合作及非正式溝通等方式增強員工動機。內部行銷的目的是為了發展並激勵士氣，降低員工在服務提供上之變動並增加其顧客為主之意識 (林

怡辰，2005；林清海，1997)。

綜合上述文獻探討，本研究中「激勵成長」之定義為學校針對教師之需求及願望之滿足透過各項激勵措施，例如：支薪福利、升遷制度、生涯規劃及獎勵制度等，使員工感覺或思考到被刺激或鼓舞之情況，讓員工願意發揮其潛力完成工作。

三、教育訓練

教育訓練可視為一種人力發展的方法，其目的在於增進從業人員的知識、技能、工作態度之改變、工作環境之協助適應，以確保未來發展方向。

Halsey指出當激發員工有意願接受新且進步的方法時，訓練就因此產生了；工作中或課堂內，使人員產生學習活動的一種有意義之行動，其目的在於幫助員工發揮最高潛能，而達到最高的效率（引自陳建光，2000）。

McGehee和Thayer認為教育訓練是指一個公司用來協助員工學習，使其行為有助於完成公司之目標與目的之正式程序，並期望能因此影響員工行為，而利於組織目標與任務的達成（引自周文富，2002）。

Kleiman亦認為教育訓練是為了有效執行目前工作，提供現職或新進員工於工作時所需之知識、技能與技巧之學習經驗，可促使員工進行長期持續性之改變並提升員工之品質與效率（引自陳麗蘭，2000）。

Browen和Lawler認為訓練方案能減少角色模糊，強調團隊，並教導溝通技巧，使員工有能力勝任工作，其訓練的任務有三：（一）發展一個對組織服務策略、行銷過程、自我角色及和服務顧客的全面觀點；（二）發展並提高員工對服務策略和兼職行銷表現的正面態度；（三）發展並增強員工溝通、銷售與服務技能（引自林怡辰，2005）。

且組織針對成員個人需求提供各式教育訓練課程，並又可依時間長程短區分為短期及長期作法兩類型：（一）短期作法：包括短期專案進修課程、證照之考取或語言、電腦科技之學習等課程類型；（二）長期作法：包括在職進修或出國深造等類型。組織藉由多元的訓練培養組織成員能力，以強化組織之重要競爭優勢（邱昌泰，2004；洪千惠，1993）。

組織提供各式教育訓練，以利於組織推動內部行銷，員工藉由學習而形成行為上之改變，短期間內增進其工作技能，長期而言則藉由潛移默化的作用，成為個人之基本知識。

綜合上述文獻探討，本研究中「教育訓練」之定義為學校有計畫提供教師工作上所需的知識、技能與解決問題的能力、以及發展並強化團隊學習關係，以激發員工最大之潛能。

四、溝通網絡

Rogers 和 Kincaid 於 1981 年將溝通網絡（communication networks）定義為個體彼此之間因為特定之溝通訊息所形成的一種網絡模式，而藉由這些資訊的相互

分享也將使得個體之間能夠互相了解（許秋萍，2004）。

Ruekert和Walker（1987）將溝通分為正式與非正式兩種類型；（一）正式溝通：傳遞至成員的通路較屬規則的、結構的與例行性的方式，如以公文書面呈現或正式會議等方式進行溝通。（二）非正式溝通：成員能知覺到較自然、較個人化、非結構化與短暫的溝通方式，如口碑接觸（word-of-mouth contacts）。

正式溝通存在於組織體系且依照指揮系統來進行，而非正式溝通則是基於人們的社會關係，跨越組織層級，並不需要顧慮組織結構與權力路線，且正式溝通是指組織為了達成某項特定目的，而依照組織的職權路線（line of authority）所形成的溝通管道，進行有計劃的訊息流傳；非正式溝通因其溝通的對象、時間及內容各方面，都是未經事先計劃的，非正式溝通的發生，往往基於組織成員之知覺和動機的需要（引自王文峰，2003；林秀琴，2006）。

Ballantyne（2003）研究發現組織內部成員會自發性的組成一溝通網絡，說明這種組成往往是由一群因工作性質或問題而經常互動之個人所組成的非正式溝通網絡，此一網絡有助於專業服務、研究發展及促進部門間之合作。

Egan提出組織管理層級直接與員工接觸可提供一個聆聽內部顧客心聲的不錯管道（引自蘇月琴，2004）。提供員工一個非正式的交流分享管道，可用來蒐集彌補在正式溝通中不易聽聞之員工聲音，透過溝通網絡將此訊息回饋至組織決策制訂過程當中。

組織在規劃或進行內部行銷活動時，可透過正式及非正式的溝通網絡，便於組織內部成員彼此經驗之分享、願景之傳遞、資訊之交流與回饋機制，蒐集成員之需求及觀感以建立共識及落實內部行銷概念，作為日後選擇可行活動實施之參考依據。由此可見，溝通網絡正是內部行銷能否順利推行之重要樞紐。

綜合上述文獻探討，本研究中「溝通網絡」之定義為學校內正式與非正式傳遞資訊、分享與回饋之雙向溝通平台，以利於落實內部行銷之概念推廣。

伍、內部行銷之作法

內部行銷的實際作法，正是啟動各層面之樞紐。茲將內部行銷之作法要點闡述如下：

George和Gronroos於1989年提出內部行銷的計畫程序與步驟如下（引自安豐銘，2004；巫喜瑞，2001）：

（一）行銷研究活動

內部行銷應以研究為基礎，較可增加其成功機會，且事先蒐集、分析內部資料將有助於對外的行銷活動。

1. 內部焦點：

瞭解並承諾改善員工之專業能力、態度、專業知識與技術，並鼓勵成員參與組織決策會議，感受組織對其之重視及提升自我之尊榮感。

2. 外部焦點

大眾對組織之意象與互動關係，左右著內部行銷作法之方向。內部行銷的目

標與規劃，會由先前、現在和潛在的顧客群或競爭者蒐集相關資料加以參酌考量，以擬定能建立外部顧客的口碑與掌握市場趨勢的內部成員訓練策略。

（二）內部行銷分析

獲得內外部相關的資訊後，即可擬訂內部行銷計畫的目標和目標市場。並依照員工的專長與需求進行區隔。一般員工將會區隔為高階管理者、中階管理者、監督者和二群「兼職行銷人員」（即第一線服務人員和支援人員），有的成員會在不同的區隔中移動，如支援人員有時會直接面對顧客。

（三）執行要素

1. 管理者的支持（management support）

內部行銷程序最重要的要素是管理者的持續支持，主管以內部行銷措施來提高員工對組織的向心力，其中最受成員歡迎的即為員工獎酬，因此，內部行銷可與獎酬系統整合，提供獎酬、紅利等誘因。此外，內部行銷不僅只重視第一線服務人員，也需重視支援人員和服務文化的建立。

2. 訓練（training）

訓練活動強調非行銷人員亦須持續地執行行銷之觀念，使其瞭解並接受「兼職行銷人員」的角色，包括（1）使企業宗旨和策略被瞭解和接受；（2）創造對行銷有利的態度；（3）使員工瞭解顧客關係建立的重要及使顧客滿意是每位員工的責任；（4）建立優良服務之理念；（5）改善溝通和服務顧客之技能。

3. 內部溝通（internal communication）

內部溝通計畫可視為執行內部行銷的機制，包括員工新聞報、海報、小冊子、摺頁、錄影帶等方式，此外，面對面的溝通在內部溝通策略中算是最常使用的方式。

4. 人事管理（personal administration）

行銷是每一位員工皆須參與整合性功能，因此，行銷和人事管理必須同時考量，而傳統的人事管理需重新思考，強調所有「兼職行銷人員」都具備顧客關係的理念與技能，並確保第一線服務人員的服務品質。

5. 外部活動（external activities）

外部溝通（如廣告、人員銷售、公關）也會影響員工的行為，內部和外部溝通的觀點應緊密整合，方能確保公司能有效執行對外部公眾的承諾。

Bruner和Wasmer於1991年提出執行內部行銷的五大作法（引自廖婉鈞，2005）：

（一）設定目標

使員工瞭解、信服顧客服務的價值，並增進員工對於服務品質的正面態度。

（二）透過正式與非正式管道，利用觀察法或標準化的調查工具來蒐集組織內的相關資訊。

（三）針對員工自身的價值觀念與行為表現，予以區隔。

（四）為每部分的市場區隔，量身訂做合適的內部行銷策略。

（五）進行更深入的調查，以決定是否達到績效目標。

Joseph認為成功的內部行銷是以員工為焦點，並認為內部行銷作法如下（引自巫喜瑞，2001；吳三江，2001）：

（一）目標市場之選擇

招募積極、主動的員工，加以訓練，使其瞭解、認同組織的文化，並依其人格特質、專長、能力及工作性質等予以人力管理。

（二）內部顧客之滿足

傾聽內部顧客（員工）的需求，充分授權，高層主管並常到第一線服務現場，加強正式與非正式的溝通。

（三）優良員工之招募

組織最珍貴的資產即為員工，故可透過獎酬、豐渥的工作福利及對於員工生涯規劃的支持來招募優良的員工。

承上述內部行銷之作法，本研究茲進一步分析學校組織運用內部行銷時可學習之要點，如下：

（一）就組織結構而言：任何有效的行銷規劃都有賴於高品質的資訊提供，故學校需建立「行銷資訊系統」機制來進行行銷市場研究，一方面能獲得資料蒐集、分類、分析及展示，另一方面系統本身充當學校行銷決策人員與成員之間雙向溝通的管道。

（二）就組織目標而言：為了凝聚學校組織所有成員之共識，學校領導者需建立一清晰的願景，以鼓舞性的文字指出組織未來發展方向與努力追求之理想，並能同時提升成員之工作士氣，加速行銷方案的達成。

（三）就成員管理而言：建立「學校人力資料庫」，依教職員的專長領域、興趣之特殊性加以區隔，提供未來學校舉辦活動或進修成長之規劃依據。

陸、內部行銷與人力資源管理的差異

自內部行銷觀念提出以來，有部分學者認為內部行銷的概念與人力資源管理有重疊之處，如：Rafiq和Ahmed（2003）曾指出內部行銷與人力資源管理有諸多相似之處，並認為內部行銷比較偏向於人力資源管理領域的運用，不完全屬於行銷領域，Cahill也於1995年提及早期學者將內部行銷定義為含有滿足內部顧客觀點的人力資源管理（引自巫喜瑞、黃俊英，2000）。而觀諸內部行銷之定義，如未能仔細探究，確實極易將內部行銷與人力資源管理混為一談而莫可分辨。為此，本研究再針對內部行銷與人力資源管理之差異與關聯論述如下。

Dessler定義人力資源管理為：管理工作中對員工所必須執行的政策與實務，包括工作分析、勞力需求規劃、招募與遴選合格的人員、員工訓練、發展薪酬管理、提供激勵誘因與福利績效考核等等（引自賴麗秋，2001）。

Collins和Payne則指出傳統的人力資源管理大多數將重心放在如何管理及控制人力資源上，並非以整合、協調公司之人力資源來達成組織目標，而以依賴組織制度、行政的觀點來管理員工，遵循既有的制度原則，進行員工的招募、選擇、發展、培養以及相關人事福利等人事作為（引自葉世明，2003）。

然而，我們若進一步思考，可以發現兩者的基本假定和實際作法仍然有許多不同之處，以下就兩者的關係與異同，加以闡述。

一、內部行銷與人力資源的關係

雖然內部行銷代表一項革新的管理哲學，但是由於內部行銷概念與人力資源管理有頗多相似之處（Cahill, 1996; George & Gronroos, 1989; Rafiq & Ahmed, 2003）。但當吾人思考何以在已具備人力資源管理的領域中，內部行銷一詞仍會被管理學界所提出，並蔚為經營管理之重要議題時，則其中亦隱含了內部行銷概念將對人力資源管理活動帶來某些方面的影響（鄧顯華，2002）。在審視由傳統人事部門角色進而成為當今人力資源管理的轉型過程，後者所隱含的是將行銷的概念加以應用，以便能夠建立顧客導向的人力資源部門。換言之，將人力資源部門視同一般的銷售部門，視員工為內部顧客，然後藉由組織所提供的各項服務，不僅協助員工能達成組織所交付之目標，並且給予員工薪資福利或是精神上的激勵及提高其滿意度等，更重要的是整合組織內各相關部門，以最有效率和最佳的人力資源，提供優質的服務品質給外部顧客。因此，就其功能目的而言，內部行銷就是幾乎等於是人力資源管理的另項代名詞，而有待釐清的是，由於大多數組織現有的人力資源管理部門，多疏於對行銷概念之有效運用與強化，以致較難突顯人力資源管理功能在公司經營管理上的重要性，同時無法讓高階管理者信服人力資源管理部門亦可為公司帶來顯著的利益與競爭優勢（Collins & Payne, 1991；引自張添洲，1999）。

目前人力資源部門所面臨的挑戰不下於其他部門，且更需要具備市場導向之行銷理念，重視個人或團體的需求，藉由彼此價值的互惠而各取所需，員工將其心力奉獻給公司以獲得收入，而後者則需創造出一些產品、服務或福利，然後回饋給員工，期經由員工的付出與努力來賺得利潤。

由此可知，將行銷概念運用於組織內部人力資源管理顯然可為組織帶來實質上的效益，但究竟為何內部行銷會帶來效益，此乃因行銷概念即強調有效滿足顧客之需要，而在視員工為內部顧客前提下，人力資源管理部門可藉由一些市場導向之運用以創造效益（周逸衡、關復勇，1998）。

二、內部行銷與人力資源的比較

經過前述人力資源及內部行銷關係探討後，發現人力資源部門可以利用許多內部行銷觀念，來協助解決人力資源部門所遭遇的困難（Collins & Payne, 1991；引自鄧顯華，2002）。由表2-4可以瞭解，無論在目標、組織地位建立、需求來源、市場、產品、部門績效衡量及價值等特性，兩部門在角色扮演上有許多相似之處。因此，Collins和Payne（1991）所提出將行銷概念應用在人力資源管理部門的管理活動是可行而且適當。

表2-3 人力資源管理部門與行銷部門之比較表

特徵	人力資源部門	行銷部門
目標	員工維持的發展	顧客維持的擴展
組織地位	必須透過有效的績效衡量以建立在組織中策略地位。	必須透過有效的績效衡量以建立在組織中策略地位。
需求	滿足員工及組織需求	滿足顧客及組織需求
市場（對象）	組織內員工、工會及相關政府單位等個人或機關團體。	顧客、消費者
產品	提供各種人事服務、方案予組織員工。	提供有形、無形產品以滿足顧客。
部門績效	不易衡量	不易衡量
價值來源	經由人力資源管理程序創造及交換效用。	經由行銷程序創造及交換效用。

資料來源：Collins, B., & Payne A. (1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.

內部行銷正是人力資源管理成為策略性角色的關鍵要素，在內部行銷的概念中，認為組織內的每一個部門及成員在組織運作中都同時扮演著供應者及顧客兩種角色，並且強調要讓組織內各階層成員一同通力合作以支持組織目標，因此，人力資源管理部門開始趨向採取行銷導向，以建立開發某些活動以滿足組織成員之需要，這些活動藉由行銷程序以傳遞予組織成員，提升員工之服務概念與顧客意識，進而創造出滿意的外部顧客。

且董玉娟、林義屏及黃俊英（1998）則整合系統性的行銷程序以及企業內人力資源管理，作為內部行銷落實的方法。其運用行銷規劃程序與人力資源管理功能提出「內部行銷矩陣」，說明如何運用內部行銷來強化組織內的人力資源管理，如表 2-5 所示。

（一）內部行銷在人力資源確保管理的應用

包括市場競爭型態的瞭解、公司內部勞動市場目標的選擇與市場區隔、決定要招募人才的目標市場、決定採高薪或是低薪策略及其招募管道、運用哪些廣告或是活動對內外部顧客進行促銷以及瞭解相互之間的瞭解等，皆可藉由內部行銷策略之應用來詳盡規劃。

（二）內部行銷在人力資源開發管理的應用

藉由內外部市場行銷環境 SWOT 分析，發展出人資活動的具體目標，再進行市場區隔與目標市場選擇以順利實施人力資源的活動方案。

（三）內部行銷在人力資源報償管理的應用

依據激勵理論進行行銷規劃並考量競爭態勢、公司規模以及產業發展情況，方能吸引優秀人才。

（四）內部行銷在人力維持管理的應用

企業與員工之間需建立起良好的溝通管道，以維持和諧的勞資關係，透過人性化管理才能留住優秀人才。

表 2-4 內部行銷矩陣

人力資源管理功能 行銷規劃程序	人力資源確保	人力資源開發	人力資源報償	人力資源維持
行銷環境的趨勢				
分析市場的機會與威脅				
分析競爭態勢				
發展行銷目標				
選擇目標市場				
進行市場分析				
決定競爭性地位				
決定行銷組合				
編制行銷預算				

資料來源：董玉娟、林義屏、黃俊英（1998）。內部行銷在人力資源管理上的應用。

勞工行政，126，52-57。

綜合上述討論，研究者根據學者專家對於內部行銷與人力資源管理關係進行比較，彙整幾個論點以使對兩者間有較清楚之認知：

（一）內部行銷可視為人力資源管理的哲學思想

內部行銷觀念的導入，可進一步強化人力資源管理部門在組織中策略性地位（巫喜端、黃俊英，2000；Collins & Payne, 1991; Rafiq & Ahmed, 2003）。部分學者（Berry & Parasuraman, 1991; George & Gronroos, 1989; Joseph, 1996）乃特別強調內部行銷是以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學。內部行銷並非人力資源管理之替代品，也無法取代人力資源管理之角色與功能，而是強化人力資源部門原有人事服務之效益。

（二）內部行銷為人力資源管理之實施提供方向

人力資源管理提供了管理內部交換關係的工具，例如招募、訓練、激勵、生涯規劃等，而內部行銷則提供這些工具運用的方向指引，例如透過具顧客導向、服務熱忱及訓練有素的服務人員來改善服務接觸的績效。因此，成功的內部行銷之實施，有賴行銷和人力資源管理人員共同努力。

（三）內部行銷概念提供更清楚的人力資源管理管理模式

運用內部行銷概念可將人力資源管理中較少談及的行銷概念納入管理思維中。人力資源管理領域中的管理活動，與研究內部行銷學者所提內部行銷意涵有相當多的部分是一致的，亦即行銷概念是能夠納入人力資源管理職能活動之中。在內部行銷概念中，更將人力資源管理中未談及的行銷研究、市場區隔、行銷組合及顧客導向等概念納入管理思維之中。

(四) 內部行銷在應用範圍上較人力資源管理廣泛

由於人力資源管理有其專司職責，如規劃員工的招募、徵選、訓練發展、生涯規畫、工作設計、薪資福利等職能，所涵蓋管理活動有一定的範圍。然而內部行銷概念的推展，是一種全組織運動，冀望將此概念應用到組織內所有的互動關係之中，以期創造出更有效率的組織運作環境（巫喜瑞、黃俊英，2000）。且內部行銷非僅以員工為對象，最終目標則為外部顧客，除著眼於人力資源管理外，並包含行銷及組織行為等管理功能。

承上述分析，本研究再綜合諸家說法，將內部行銷與人力資源管理之相關比較歸納成表2-6（巫喜瑞、黃俊英，2000；林財丁、陳子良，2001；張緯良，2003；董玉娟、林義屏、黃俊英，1998；齊德彰，2004；鄧顯華，2002）：

表2-5 內部行銷與人力資源比較表

項目	內部行銷	人力資源管理
主要概念	1.視工作為內部產品 2.視員工為內部顧客 3.致力於員工滿意	視員工為企業的資源或資產
彼此關係	運用人力資源管理措施或活動達到內部行銷之目的	內部行銷是人力資源管理達成策略成長之重要關鍵
	內部行銷提供人力資源管理之成長方向；人力資源管理為內部行銷之實施工具。	
公司與員工關係	與員工為買賣或伙伴關係	與員工為主雇關係
成員角色	企業的內部顧客	企業的資源之一
部門關係	重視不斷協調、溝通的團隊合作	因預算分配或業績紅利之壓力而相互競爭、對立
教育訓練	1.加強顧客導向及行銷觀念 2.滿足內部成員的需求	目的是為了滿足企業所需
溝通模式	主動的行銷式溝通	被動的協商式溝通

資料來源：研究者自行整理。

從兩者意涵、公司與員工關係、成員角色、部門關係、教育訓練、溝通模式等六個層面切入比較內部行銷與人力資源管理後，可進一步得知，內部行銷為組織運用人力資源管理的措施或手段來達成行銷給內部顧客的目的，而兩者最終之目的則是在達成外部行銷之成功。因此未來實施內部行銷時，組織可取各家之長，將兩者之精神融合，作為階段性策略之運用。

柒、內部行銷於學校組織之困境

雖然內部行銷之理念能夠有助於學校新措施、新制度或新觀念之推動與發展，然而學校組織具有特殊的組織特性，因此仍可能面臨相關的挑戰（Bozeman & Straussman, 1990）。此外，加上教育組織有其特殊使命與性質，將企業內部行銷觀念運用於學校機構之理論與實務，仍存有若干爭議，無法直接式的盲目套用（吳炳銅，2006；黃義良，2004）。故在推動教育政策時，亦可能因此產生限制。茲將國民中學推行內部行銷時可能面臨之困境歸納如下：

一、缺乏內部行銷知能

行銷概念為二十世紀之產物，在國內亦是近十幾年才逐漸受到重視及運用（劉衿華，2007），而視內部員工為顧客之內部行銷觀念之探討，更是近幾年才受到學校機構之開始，但目前學校行銷措施之焦點多放置於外部行銷部分，對於內部行銷知能之不足且不重視之情況下，內部行銷之推廣，面臨了相關的困境。

二、學校行政人員缺乏行銷的理念

學校行政人員（包括教師兼任行政者）之行銷理念以及其行銷風格，在根本上主導了學校整體組織在行銷上之運作（司徒達賢，1999）。因此，若行政人員缺乏內部行銷理念，無法正確有效地表達新措施、理念，組織便難以有效地進行內部行銷工作之推展。

三、校長的領導與支持不足

組織的領導者，除了需具備正確的行銷理念，更必須以身作則，提供各種支持並有效授權領導，以達到上行下效之目的（王奕婷，2004）。校長應如何傳遞學校願景、積極重視成員之需求、凝聚共識、提供充分協助及設計可行配套措施等皆是內部行銷計畫能否落實執行之主要關鍵（黃義良，2004）。畢竟，僅空有內部行銷之理念卻流於空談，無實質領導支持，亦是無法促進校務之推行。

四、學校行銷資源之缺乏

現行學校缺乏辦理行銷的人力資源、技術、編製、設備和經費等資源而致使執行時往往有所侷限，目前政府及決策者並沒有對公立學校給於足夠的支持，導致學校內部缺乏行銷專責單位，無法正確有效蒐集內部資訊，並缺少專業行銷教育訓練，往往行銷計畫與策略就難以奏效（林建志，2003；許詩旺，2002；謝水乾，2003；Townes, 2003）。

五、缺乏雙向的溝通管道

James與Phillips認為學校政策多為由上而下的決策方式，較為忽略校內成員的建議與支持，在對於新措施一知半解之情況下，內部成員之意見未能整合統一之下，新措施往往流於各自表述，導致更多誤解及阻力，甚至影響到外部行銷活動及公共關係，故建立共識的內部管道與回饋機制更顯重要（引自吳炳銅，2006；蕭富峰，1998）。

我國近年來學校行銷實證研究陸續發表，目前雖尚未針對學校內部行銷困境之實證研究，但內部行銷係屬於學校行銷系統之一環，仍可由學校行銷目前所面臨困境中，探究瞭解行銷運用於內部成員中亦產生之困難之處，作為本研究之參考。以下茲將國內相關研究中提到學校行銷困境之部分，整理如表2-6：

表2-6 學校行銷困境之彙整表

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	相關研究發現
彭曉瑩 (2000)	師範校院教育行銷現況、困境及發展策略之研究	師範院校	研究發現目前師範學院推廣行銷面臨之困境依序為困境依序為缺乏行銷觀念、缺乏專責編製及行銷共識。
苗如茵 (2001)	成人高等教育行銷策略之研究：以碩士在職進修專班為例	大學研究所在職碩士進修專班	研究發現影響行銷策略推展之因素，分別為校內人員、教師尚未感受行銷工作之重要性的觀念問題、資源上面臨缺乏辦理的專責單位及執行上缺乏推展行銷之經費。
黃義良 (2002)	學校運用行動研究發展行銷歷程及策略之探討：以台南縣一個偏遠小學為例	台南縣一所公立小學	指出偏遠學校發展行銷機制時往往會面臨以下之困境家長行銷態度消極、經濟拮据、教師工作負荷量增大，教師缺乏正確行銷理念以及缺乏全員思考的觀念等。
鄭禎佩 (2002)	師範學院教育行銷研究--以屏東師院為例	屏東師院	研究指出該校缺乏專門的行銷規劃與負責人才，且該校人員對於學校行銷重點見解不一並認同度及意願不高，導致缺乏學校行銷活動不彰。
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	高雄市高中、職學校	研究結果發現目前高中職學校行銷困境在於校長的不夠重視、行政人員工作太忙碌，老師專注於教學無法參與且在學校行銷工作上，行政人員比教師積極。
謝水乾 (2003)	台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	台南縣市國民小學教育人員	學校行銷面臨的最大困境為行政人員工作太繁瑣、缺乏行銷機制及人員及行銷規劃的時間與設備均不足。
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	高雄市公立國民中學教育人員	此研究指出缺少行銷機制、人員、資源、知能是高雄市目前學校行銷的困境，發現加強學校之內部行銷可促使整體行銷效能之提高。並建議學校應加強學校內部行銷機能，擴大成員校務參與層面並獎勵績效表現；辦理以問題為導向的學校教育訓練，因應學校顧客需求，凝聚內部共識和統合行銷動能。

接下頁

表 2-6 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	相關研究發現
郭喜謀 (2005)	國民小學學校行銷策略及其影響因素之研究	高雄市、高雄縣、屏東縣國民小學教育人員及家長	研究建議學校應多辦理相關學校行銷知能教育訓練以充實本職學能與進修行銷知能並鼓勵教師並積極擴大學校行銷的參與。
簡希帆(2005)	國民小學學校行銷策略之研究-以高雄縣市為例	高雄市與高雄縣之國民小學教育人員	研究指出缺乏推展學校行銷之費用、人員及專責單位為目前學校推展行銷之困境，並建議由於國民小學成員對於學校行銷相關知識與方法的瞭解程度不高，須多加宣導與建立共識。
劉懿萱 (2005)	國民小學永續校園學校行銷現況及其策略運作之研究	台南縣市、高雄縣市、屏東縣國民小學永續校園學校教育人員	研究指出學校行銷上的執行困境為人力與時間不足、校務評鑑及活動繁多及經費之缺乏，因此建議積極鼓勵師生參加研習、定期向師生說明或觀摩他校作法、舉辦教學成果展及建置網路資訊是最常用的行銷活動。
郎肇仁 (2007)	屏東教育大學學校行銷策略認知及其運作現況之研究	屏東教育大學的行政人員與學生	研究結果指出目前學校行銷策略的困境為缺乏專業的行銷人員編制、時間和設備以及缺乏激勵參與學校行政工作之獎勵制度，並發現學校行政人員與學生學校行銷組合策略認知重要性上仍有差異存在。

資料來源：研究者自行整理。

從表2-6之研究發現，可發覺學校層級無論是上至在職碩士進修專班，下至小學，在執行學校行銷時，所面臨之困境，甚多相似之處。根據表2-7本研究再進一步歸納出內部行銷運用於學校所面臨的困境，茲依次敘述如下：

一、觀念方面

學校教職員工缺乏正確的行銷觀念，或是仍存在著行銷即為促銷的認知偏見，導致教師擔心淪為營業員，缺乏對於學校的認同感及榮譽感或只將行銷視為廣告作秀。

二、資源方面

各校目前幾乎皆缺乏行銷的專職單位，導致學校行銷資訊的蒐集調查工作即不周密；也缺少行銷相關專業人才來從事協助學校內部市場調查市場，導致無法正確、有效率地規劃行銷策略與活動；再者，一個完整的行銷計畫在規劃與執行上若無經費之支持，亦無法順利推展。資源之貧乏，業已為目前內部行銷運用於學校所面臨之困境之一。

三、執行方面

上行下效，領導者和高階主管在行銷活動中扮演著關鍵推手，但現今研究中常發現學校校長的不重視、行政人員與教師工作過於忙碌或專注於教學無心參

與、學校同仁缺乏行銷意識等以致內部成員資訊或共識無法周詳整合規劃，造成學校雖投入人力、物力等資源，但效果無法明顯評估出來。

捌、內部行銷對學校組織的啟示

綜合此節之文獻探討結果，本研究進一步歸納內部行銷對學校組織之啟示如下：

(一) 在領導層面上

校長、各處室主任、組長在推行變革活動時，可參酌內部行銷中強調溝通、鼓勵與支持之引領方式，但絕非權力覆蓋，而是運用內部行銷將變革的理念或精神藉由行政人員的支持與參與傳遞給學校成員，聽取成員看法，將變革方案能與實際工作情境相結合，而非僅憑領導者一己之理念與想法。

(二) 在行政流程上

工作表現指標的建立以及評鑑計畫的使用處室調整學校各處室在安排內部行銷方案時，應有明確之規範及行銷流程來彰顯出來方案之嚴謹性、階段性，讓全體成員瞭解學校行銷活動之程序，方便各處室進行資源之整合、調度；以顧客需求為核心，強調市場研究數據、事實資料之管理，來建立常態性的內部師生或外部家長、社區等滿意度調查活動；並建構一套檢視行政作業流程之評鑑機制，以分析肇因，以隨時調整成員的表現品質。

(三) 在人力資源管理與發展上

學校宜加強對全體教職員之獎勵措施、制度，並重視人力資源之評估、有效分配、管理及培訓，並依照成員的能力、專長、興趣及需求安排適當的進修課程，將適當的成員分配在適當的職務，使能真正發揮人盡其才之功能。

(四) 在組織文化上

學校鼓勵成員以團隊合作方式進行專業成長，並重視與成員之間的雙向溝通平台，尊重成員之想法及需求並將其妥善規劃轉化為實際的進修課程，塑造無疆界的組織學習文化。

本節小結

本節旨在探討內部行銷之相關理論文獻，從內部行銷的源起，來了解內部行銷之定義、內涵與發展階段。從內部行銷之意涵，可以進一步內部行銷之構面與其作法，再加以比較內部行銷與人力資源管理之差異，最後由目前相關研究中歸納出內部行銷於學校組織所面臨困境。

(一) 內部行銷的定義

綜合各學者的看法，本研究將內部行銷定義為用來支持組織之管理方法、個人政策理念、內部訓練與規劃過程之策略方案，以達成組織預設目標並滿足內、

外部顧客之需求。內部行銷強調視員工為內部顧客，透過激勵、溝通與管理等內部行銷活動，來滿足員工需求，培養員工服務意識與顧客導向，希冀經由內部顧客所提供的良好服務，進而與外部顧客產生良好互動，創造組織績效。

（二）內部行銷之內涵

綜合各學者專家的看法，將內部行銷之內涵歸納為成員角色層面、領導管理層面及組織理念層面等面向來進行探討：

1. 成員角色層面

使組織內的成員都有意識並瞭解自己身為一組織行銷人員的重責大任。

2. 領導管理層面

內部行銷若要成功，其高階主管機關的領導佔很重要的因素，重視員工的培訓與需求，視員工為組織的內部顧客，透過與員工的溝通、自身的參與、管理支持及適時授權，促使內部行銷來順利推動，讓理念落實至組織所有成員。

3. 組織理念層面

建立一個不受宰制的溝通情境，塑造出全員服務的內部共識，並跳脫傳統只重視外部顧客的思維模式，藉由內部行銷的輔助與強化，來確保、激勵、與維持優秀的服務人員，進而提昇組織的服務能力與競爭力。

（三）內部行銷之構面

學校之「內部行銷」係為學校在推廣新措施及觀念給學校內部教職人員所採行之行銷策略。學校校長或是行政人員運用內部行銷之相關策略，行銷學校願景、以顧客為導向之學校文化及變革理念與作法給學校教育同仁，藉以凝聚成員向心力，提昇學校服務品質、教師教學效能，創造優質學校。本研究將內部行銷之內涵區分為授權賦能、激勵成長、教育訓練及溝通網絡等四個層面。

1. 授權賦能：學校分享、下放教師擁有參與學校事務決策之機會、提供校務現況之資訊、自由選擇及發揮專業權威等權利，使教師能具有充分的專業知識，擁有專業自主性與地位，能實施專業判斷並負專業責任，參與校務決策與學校互動，以促進學校進步，達成學校之目標。

2. 激勵成長：學校針對教師之需求及願望之滿足，透過各項激勵措施，例如：生涯規劃或獎勵制度等，使員工感覺或思考到被刺激或鼓舞之情況，讓員工願意發揮其潛能，達到自身專業成長及內部行銷之目標。

3. 教育訓練：學校有計畫提供教師工作上所需的知識、技能與解決問題的能力、以及發展並強化員工團隊學習關係，以激發員工最大之潛能。

4. 溝通網絡：學校內正式與非正式傳遞資訊、分享與回饋之雙向溝通平台，以利於落實內部行銷之概念推廣。

（四）內部行銷之作法

由於學校內部行銷之實施涉及全體成員，因此，學校內部行銷之作法需重視

明確的階段性與評估機制。而學校組織可由下列三層面運用內部行銷：

1.就組織結構而言

任何有效的行銷策略都有賴於高品質的資訊提供，故學校需建立「行銷資訊系統」機制來進行行銷市場研究，一方面能獲得資料蒐集、分類、分析及展示，另一方面系統本身充當學校行銷決策人員與成員之間雙向溝通的管道。

2.就組織目標而言

為了凝聚學校組織所有成員之共識，學校領導者需建立一清晰的願景，以鼓舞性的文字指出組織未來發展方向與努力追求之理想，並能同時提升成員之工作士氣，加速行銷方案的達成。

3.就成員管理而言

建立「學校人力資料庫」，依教職員的專長領域、興趣之特殊性加以區隔，提供學校舉辦活動或進修成長之規劃依據。

(五) 內部行銷於學校組織之困境

綜合學校行銷困境之相關研究，發現學校行銷策略無論運用於高等教育或是中小學教育之學校組織，其所面臨之困境甚多相似之處。再者，內部行銷本屬於行銷機制中的一環，由目前學校行銷運用於學校組織之困境研究中，亦發現部分內部行銷於學校所面臨之困境，歸納為觀念、資源及執行三方面作為，本研究日後進行問卷調查之理論基礎。

第二節 教師專業成長之意涵與相關理論

本節重點主要在討論教師專業成長之意涵與相關理論。首先分析教師專業成長的定義；其次探討教師專業成長的必要性；再次析論教師專業成長的內涵、模式及實務發展；最後則探討教師專業成長的相關研究。

壹、教師專業成長的意義

教師專業成長的意義，包含教師的「專業」與「成長」兩個概念。茲分別簡述兩者之概念後，再綜合出教師專業發展之意涵。

一、專業的意義

專業 (profession) 一詞或稱「專門職業」、「專門事業」，係指具有高度的專門知能以及其他特性有別於普通的職業或行業 (occupation or trade) 而言 (陳奎憲, 1990)。而有關專業一詞最早由 Car- Saunders 於 1993 年提出，其認為專業係指一群人從事一種需要專門技術的職業。專業是一種需要特殊智力來培養和完成的職業，其目的在提供專門性的服務 (引自何福田、羅瑞玉, 1996)。而典型的專業人員通常是指醫生、律師、建築師...等，至於教師是否為一專業職業，實是

爭論已久之問題。以下就「專業」之意義歸納並分析之。

謝文全（1987）認為專業包括：（一）受過長期的專業訓練；（二）強調服務重於謀利；（三）工作為永久性職業；（四）建立專業團體；（五）享有相當的獨立自主性；（六）訂定並遵守專業倫理訓練；（七）不斷接受在職進修訓練。

李俊湖（1992）亦指出專業是指專門的學識能力，能獨立執行職務且有服務、奉獻、熱忱的行業。

歐用生（2004）認為專業是一種需要特殊智力來培養和完成的職業，其目的在於提供專業性的服務。

Benveniste（1987）認為專業的特徵為（一）有科學知識為基礎的技術；（二）持續的進修與訓練；（三）控制與選擇專業成員；（四）具工作倫理規範；（五）有服務的熱忱；（六）有專業的組織。

Darling-Hammond（1990）認為專業的要素為專門技術、特殊技能與高度使命感與責任感。

Torres（1991）則將專業分為（一）知識：處理專業所具有的專門知識；（二）規則與控制：包括專業標準與專業自主；（三）意識型態：引導專業行為的一套核心價值。

Rich（1992）指出專業需包括（一）具有高度的類化和系統知識；（二）長期的專門、知能訓練；（三）從事知能上的工作；（四）提供獨特的社會服務；（五）資格取得經由一定的篩選標準；（六）設有專業倫理信條；（七）廣泛的自主。

參照上述學者對於專業之看法，茲就其中共同處，歸納如下：

- （一）專業知識：具備專門、系統化的知識與素養。
- （二）專業技術：專業的長期職前訓練。
- （三）專業態度：具備服務奉獻的高度使命感與責任感。
- （四）專業自主性：享有相當的獨立自主性並獲得社會認同與重視。
- （五）專業組織：組成自治團體或是專業協會，可選擇並規範成員。
- （六）專業規範：訂定專業規範及遵守一定的專業倫理與信念。
- （七）專業成長：視工作為永久性職業，不斷終身學習。

綜上所述，研究者認為專業係指在一特定領域中的個人或團體，長期透過專門知能、價值信念之培訓及對其倫理規條之奉守，在動態的成長環境中，展現其專業自主及知能。

雖然教師之專業性質，過去曾受到大眾的置疑，直到「聯合國教科文組織」（the United Nations Educational Science and Cultural Organization, UNESCO）於1966年的「教師地位建議案」（Recommendations Concerning the Status of Teacher）中，曾指出「教學應被視為是專業」（Teaching should be regarded as profession.），自此，教師的專業地位乃漸漸獲得大多數人的認同，而教師的專業成長，亦漸為眾人所關心之議題（引自周崇儒，2000），UNESCO並於1970年代代表大會中提出教師素質在教學期間應不斷的增進（蔡俊傑，2003），自此國內外近幾年教育改革戮力推動，與促進教育專業化提升教師的專業成長，成為積極努力的方向。

二、成長的意義

「成長」一詞根據字義，是一種歷程與生長的行動；或者指在規模、數量或重要性等方面增加的狀態（沈珊珊，2000）。就其內涵而言，具有增長、進步、成熟的意思。就時間性而言，指在專業工作上進步與成熟的過程與結果（廖春文、俞國華等，2002）。一般人成長的動力可能來自於內在的驅力與外在的壓力，前者如自我成就的欲求；後者則是在環境要求或被壓迫下為維持現狀而勉強為之（沈珊珊，2000），但其增長的結果都是正向且對個體而言是有助益的。

研究者就「成長」的概念加以分析，將成長定義為承受來自內在驅力與外在之壓力，個體不斷進步，表現出比過往更令自身或相關者滿意之動態發展歷程。

「專業成長」、「專業發展」、「教師在職進修」、「教師專業社會化」等相關的概念，雖然在意涵和範疇上存在些許差異，但仍被學者交互使用（歐用生，1996）。Holly於1989年認為教師「在職進修」與「在職訓練」等觀念容易產生很多誤解及限制，擴大為「教師專業成長」的概念更能表現其內涵，因為「成長」較能顯示教師在其專業生涯發展中終身學習的歷程，而且是以「自我導向」

（self-directed）為主（引自黃英發，2005）。蔡碧璉（1994）認為「成長」較「發展」更重視於個人的主動意向，它是屬於動態與積極的，在階段性的成長上，具有突破與蛻變的意義。因此專業成長強調在專業領域內的成熟進步，專業發展較著重以組織為導向，共同目標為依歸，教師屬於被動的角色，其面向亦較為廣泛（李俊湖，1994）。

本研究採用歐用生（1996）之觀點，視專業成長（professional growth）、在職進修（in-service education）、教師發展及專業發展（staff or teacher development）為同義，主要是探討教師專業成長之意義，過程涉及之相關概念將一併討論。

三、教師專業成長的意義

講求教育專業化的今日，增進教學知能已成為教師的重要課題，因此需要持續進修和成長。美國教育協會（National Education Association, NEA）的專業化標準中即明確指出：專業需要不斷的在職進修。世界教師組織聯合會（World Confederation of Organization of Teaching Profession）在其代表大會中亦指出：「教師的素質在專業執行期應不斷增進，以繼續增加其知識與經驗，俾不斷發展其所不可或缺的素質」（引自吳佩珊，2006）。林曉瑩（2001）將教師專業成長的意義區分為時間及內容兩面向來探討，認為在時間上，教師專業成長始於師範教育體系（或一般大學之教育相關系所或師培中心）的職前教育，此外還包括教書後的發展與改變；而在內容上，教師專業成長包括教學技術、教育基本知識、學科知識、教室管理與學生輔導技巧、服務熱忱和不斷的自我進修與成長。一個人從職前師資培育階段，到在職教師，甚至到離開教職為止，在整個過程中都必須持續學習與研究，不斷地充實專業內涵，逐漸邁向專業圓熟的規模（饒見維，2003）。

以下茲就各專家學者對教師專業成長之定義彙整如表2-7。

表2-7 教師專業成長之意義

學者（年代）	教師專業成長之意義
Blackman (1989)	教師應被視為專業人員，而為一個專業的個體，其專業成長係發生於社會與歷史脈絡之中，不論是自發性的或是學校主辦的，其性質會隨著教學生涯的演變而有所不同。
Duke (1990)	教師專業發展不僅指專業知識的獲得，更重要的，它是一種動態的學習過去在其中能對新的事物有所瞭解，並增進對教育工作環境的熟悉，透過這種熟悉與理解能對平常的措施加以反思。
Erffmeyer和 Martray (1998)	教師專業成長是指教師透過專業表現，從事增進個人專業知識和技能之自我改善的能力與意願。
Guskey (2000)	將專業成長定義為：設計來增進教育人員專業知識、技能和態度的一連串過程與活動。此外專業成長有三個特徵：1.它是一個有目標的過程；2.它是一個持續在進行的過程；3.它是一個有系統的過程。
Sachs (2003)	認為教師專業發展是動態的歷程，不是靜態概念，且要因應外在環境、壓力而不斷的發展，改善專業知識和技能。
高強華 (1992)	認為教師專業發展是指教師在教學工作逐漸發揮其效率與功能，扮演成功的角色，成為自我實現者。教師專業發展是一個持續不斷、永無止盡的成長歷程。
蔡碧璉 (1993)	教師於教學生涯中積極參與正式與非正式的各项活動，不斷追求個人專業知能、技巧與態度等方面的進步與成長。
蔡培村 (2001)	教師專業發展係指教師的專門知識、技巧與態度的提升與開展。包括教學的技術、教育的基本知識、專門學科知識、教室管理與輔導學生技巧、以及服務的熱誠和不斷的成長與進修。
呂錘卿 (2000)	教師專業成長是教師，經由教學或工作的參與各種學習活動及反省思考過程，並在專業知識技能及態度上達成符合教師專業標準，並能有效執行教學工作、正確合理做出專業判斷，以提高教學品質達成教育目標。
林新發 (2003)	教師專業成長是教師在教學或行政工作歷程中，主動、積極和持續參加各種學習活動，以促使專業知識、技能與態度的提升，以期個人需求的滿足，進而促進組織發展的一種過程。
蔡怡汝 (2007)	認為教師專業成長為一持續不斷、自我成長的歷程，而專業發展的過程需兼顧教師個人的需求，設計出適合自己專業成長的活動以提升自我。

資料來源：研究者整理。

根據表2-7，研究者將教師專業成長的定義分為以下四個層面。

(一) 就歷程而言

教師專業成長是一個動態的成長歷程，教師在教職生涯中，參與各種學習，持續進行專業知能、技術能力及態度的更新與增進。

(二) 就態度而言

教師以積極、主動與持續的態度，在工作中展現有效率的教學，並能自我反省思考，同時追求更專精的態度、知能與技巧，來協助自我專業素質之提升，期以達到自我期望的水準。

(三) 就目的而言

可由教師個人及學校組織兩方面來說，針對教師個人，其可充實專業知識和技能，來協助解決目前或是因應未來實際教學工作之需求，終至完成自我實現；學校方面則因教師專業知能的提升，不但學生會首先受到影響，同時也能改善學校組織學習氣氛和學校效能，有利於學校教育理念與願景的推動和落實。

(四) 就形式而言

涵蓋正式及非正式的進修活動，如：地方教育局或是學校所辦理的研習、課程設計、協同教學等，或是教師自己參與讀書會、學位進修都可視為教師專業成長的形式。

綜合上述學者與研究者之看法，本研究將「教師專業成長」定義為教師主動、積極且持續地參加各種正式與非正式學習活動的動態歷程，其目的在提昇自我專業知識、技能與態度，進而在教育實務工作上表現專業知能，達到自我實現，促進學校組織成長與發展。

貳、教師專業成長的重要性

隨著社會快速變遷、資訊開放、學生學習管道多元、社會價值觀的混淆與差異等，在在都顯示著教師的任務與角色需要在進行擴展與調整，教師已非昔日單純的傳道、授業、解惑者，教師已由知識的分配者轉為研究者（歐用生，無日期）。且因應近年來教改之潮流，九年一貫課程之實施等措施，透過課程與教材革新，教師亟需專業成長，方能補足職前教育的不足，教師專業成長已成為必須。以下說明教師進行專業成長之重要性：

(一) 終身學習教育之趨勢

身處於知識爆炸的資訊時代，隨著經濟社會的快速發展、人口結構的改變、及新生活形態的觀念，知識半衰期越來越短，無所不在的知識等待我們去汲取，因此促使了終身學習教育的蓬勃發展。一般社會大眾如此，擔任教育重責大任的教師更需要不斷學習。且教師在教學生涯中應不斷成長，這不但是他的權利，也是他的義務（黃政傑，1987）。因此，身為專業工作者的教師，須透過終身學習的理念和原則，重新檢視、學習並強化現有的教育知能與教材教法，才能在教學專業中不斷成長、進步，維持卓越的教學品質。

（二）專業化教育時代之來臨

在後現代社會中，教師角色更多樣化，工作領域也越顯複雜，此時教師的專業更顯重要。除了嚴格執行教師職前培練外，舉辦各式在職進修課程更為重要。目前我國專家學者及教育部為了因應此潮流，已於2005年進行「試辦教師專業發展評鑑實施計畫」（教育部，2006）以建立教師專業評鑑制度，並呼籲日後應建立教師分級制，希冀藉此建立教師專業形象。其用意皆是用於提升教師素質水準，確保教師專業自主性及其專業地位。

（三）自身生涯規劃之需求

由於知識科技的暴增、價值觀念的多元與分歧及教改中課程與教材的革新，教師面臨與自身價值觀及教學知能的衝擊，易產生工作壓力及職場發展危機（甄曉蘭，2003；簡茂發，2003）。此時，亟需要藉由教師專業成長的活動，提供教師各種專業知能，使教師能突破目前工作上的瓶頸，順利調適並解決危機。且教師可透過既定的生涯規劃，來提昇教師的專業成長，不僅能解決教學所面臨的困境，亦可提昇其教學品質。

總而言之，專業成長對於教師而言，是一種責任與需求。李俊湖（1994）亦主張專業成長不但有助於個人自我之實現，也能促進團體發展與進步的重要原因。因此，教師在其教學生涯中，有必要不斷充實其專業，增進自身專業品質，進而提昇學校教學績效，而學校行政單位亦有責任安排各式專業成長的活動，促成其專業成長與進步。

參、國內教師專業成長之相關法令

茲從法令層面的規範，闡述目前國民中小學教師專業成長之法則如下：

一、「師資培育法」（民國九十三年1月修正）

第十二條：「師範院校應從事師資與其他教育人員之培育及教育學術之研究，並應負責教育實習及教育專業在職進修。」

第十五條：「師範校院及設有教育院、系、所之大學校院得設立各科教育研究所，著重各科教育學術之研究，並提供教師在職進修。」

第十六條：「師範校院及設有教育院、系、所或教育學程之大學校院得設專責單位，辦理教師在職進修。教師進修教育，除由前項校院辦理外，主管教育行政機關得實際需要，另設機構辦理之。」

二、「教師法」（民國九十二年修正）

明文規定教師「參加在職進修、研究及學術交流活動」、「從事與教學相關之研究、進修」、「發揚師道及專業精神」是教師的權利與義務。有關教師的「進修與研究」，「教師在職進修得享有帶職帶薪或留職停薪之保障；其進修、研究及經費得由學校或所屬主管教育行政機關編列預算支應」。「各級教師組織之基本任務包括維護教師專業尊嚴與專業自主權。」

三、「教育基本法」(民國九十四年 11 月修正)

第十五條規定：「教師專業自主權及學生學習權遭受學校或主管教育行政機關不當或違法之侵害時，政府應依法令提供當事人或其法定代理人有效及公平救濟之管道。」

四、「教師進修研究獎勵辦法」(民國九十三年 11 月修正)

其中第四條規定，所謂教師帶職帶進修、研究及其時間和方式包括：(一) 全時進修、研究：係指服務學校或主管教育行政機關基於教學或業務需要，主動薦送或指派教師，在一定期間內，經辦妥請假手續，並保留職務與照支薪給而參加之進修、研究。(二) 部分辦公時間進修、研究：係指服務學校或主管教育行政機關基於教學或業務需要，主動薦送、指派或同意教師，利用其授課之餘仍應留校服務時間，經辦妥請假手續而參加之進修、研究。(三) 休假進修、研究：係指公立專科以上學校依規定核准教師休假而從事學術性之進修、研究。(四) 公餘進修、研究：係指服務學校基於教學或業務需要，主動薦送、指派或同意教師，利用假期、週末或夜間參加之進修、研究。」

由上述了解近年來，教師的專業成長包括在職進修與研究受到法定的保障與規範，專業成長成為教師之本分也為教師終身學習之權益與義務。

肆、教師專業成長之實務現況

茲就目前教師專業成長之活動型態、面臨之問題、影響因素及待改進事項分述如下：

一、教師專業成長的活動型態

教師專業成長活動型態係指能增進教師專業成長的各種學習方式，結合教師專業成長之相關理論與觀念付諸實行，以達到提昇教師專業成長之目的。茲將學者對於教師專業成長活動型態之見解，析述如下。

Glathorn (1987) 是以合作專業發展模式中的專業對話、同事對話、課程發展、同事切磋、行動研究，作為教師專業成長活動型態。

Jones 主張教師專業成長可以校外活動、學校本位活動、教師個別發展的活動類型來舉辦 (引自呂錘卿，2000)。

呂木琳 (2002) 認為教師專業成長可透過演講、小組共同發表、觀看電視或錄影帶、聽錄音帶或收音機、教室觀察、示範教學、晤談、討論、閱讀、腦力激盪、教室參觀、角色扮演、實地參觀、指導練習、微縮教學等方式進行。

饒見維 (2003) 將教師專業成長的活動區分為兩大類型，分別為 (一) 被動發展類 (實習輔導、進修研習課程) 及省思探索類 (引導式自我探究、協同行動研究、協同成長團體、一般專案研究、個人導向式學習、參觀與觀摩)。

張新堂 (2005) 將教師專業成長的活動分為學位、學分進修班；參加研習課程；讀書會；教師工作坊等四種主要管道。

黃英發 (2005) 指出目前國民中學所最常進行教師專業成長活動的型態有四，

分別為：

(一) 學位、學分進修

由一般及師範大學辦理的學分學位課程，是正式且最常見的專業成長模式。

(二) 研習活動

大多數教師的研習活動，多利用學校期考的下午及週末於師資培育機構、一般大學、教師研習中心或由各校自行規劃辦理，有分為兩種：

1. 密集研習課程：由一位或數位專家，針對某一主題，進行一系列的專題演講或研習活動。
2. 系列研習課程：針對某一主題或是課程，安排在每週固定一時間進行，每次約二至三小時，連續四周以上。

(三) 讀書會

由教師自行組成經常性的讀書團體，雖然組織及目標較不嚴謹，但卻是最能提高及維持教師學習動機，並透過讀書會還可促進教師團體合作，因此，成為非正式專業成長中最常被使用的模式。

(四) 教師工作坊

由民間團體或學校教師自發性成立的團體，強調以教師的需求為主，教師有較大的自主性並可自行參與課程或邀請學者演講，故教師較高的意願參加。

此外，研究者由教育部中教司「全國教師在職進修資訊網」及「教師在職進修中心」網站公佈資訊，研究者嘗試加以整合後，依各縣市中小學、大學主辦單位、社教單位、教師研習中心等四方面分析辦理教師專業成長活動之結果，加以說明：

(一) 中小學方面

根據「全國教師在職進修資訊網」(2008)網站公佈資訊，其蒐集國民中學進修研習活動為 941 筆，依統計數據分析，所呈現之結果為：在中小學教師研習課程時數有 90% 皆為 2 至 3 小時；進修課程方面，則有 57% 是以專門學科為進修內容；大多數的教師研習課程是以非學分班且非以取得學位為主；在經費方面，在研習課程中，有 93% 研習課程，參加研習學員不必額外繳交任何費用；主要參加研習對象有 70% 仍以小學教師居多；研習時間多開設於上課(班)時間且課程多為講述方式授課。

(二) 大學主辦單位方面

根據「全國教師在職進修資訊網」(2008)網站公佈資訊，其蒐集國內大專單位主辦教師研習活動課程，經統計其件數約有 300 筆資料。依統計數據分析，所呈現之結果為：30% 教師研習進修時間主要集中於二小時及三小時；在進修課程約 65% 不授予學位，多以非學分班之課程性質，目的在於提升教師知能為主；授課內容多以九年一貫七大學習領域暨六大議題；在大學開設的成長課程中，參加對象涵蓋較廣，包括幼稚園、特教、中小學至高中職；經費方面，近 50% 研習課程活動由參與學員自行繳費；進修課程時間，60% 主要為週末或是寒暑假期間為主且課程多為講述方式進行授課。

（三）社教單位方面

根據「全國教師在職進修資訊網」(2008)網站公佈資訊得知，國內社教單位主辦教師研習活動課程，經統計其件數約有 50 多筆資料。依統計數據分析，所呈現之結果為：59%教師進修時間為三至四小時，極少數為少至一小時，多者長達七十小時的長期性研習；進修課程上完全不授予學位，內容多與九年一貫相關課程為主，另外還包括教師會幹部研習、家庭教育政策及相關法令研習等；參加對象除了學校教師外，還包括學校行政人員、家長及社會大眾參與；進修課程經費多為免費或是政府單位補助；進修主辦單位，除了少數由縣市教育局主辦，其餘係由教育非政府部門或團體及非專業的民間團體辦理，進修時間多開設為非上班時間包括平時晚上及週六四為主且授課方式除了一般的講述進行外，仍會配合實作或是戶外參觀並進。

（四）教師研習中心方面

根據「全國教師在職進修資訊網」(2008)網站公佈資訊得知，國內教師研習中心單位主辦教師研習活動課程，經統計其件數約有 40 多筆資料。依統計數據分析，所呈現之結果為：進修時間多集中於三小時之內，且皆不授予學位；進修內容多半是以九年一貫相關學科為主，其他的為家庭教育政策、教師會幹部研習及相關法令研習等；參加對象多以教師及學校行政人員；經費方面為政府單位補助居多；進修時間多開設為一般上課(班)時間；授課方式除了一般的講述進行外，仍會配合實作或是戶外參觀並進。

承以上之論述，研究者將教師專業成長的實施現況，歸納如下：

（一）教師進修途徑而言

目前教師進修途徑包括正式與非正式的教師專業成長活動，正式的專業成長活動如：學分學位進修、各種研習會或研討會、演講及政府所舉辦之正式的學位(分)等。而非正式的教師專業成長活動包括閱讀期刊、自我評估、進行實驗研究、參與課程設計、參加專業組織活動、同事間相互切磋、向師長請益、研習期間的人際關係、與同事分享經驗和職務上的調度、調整。

（二）教師進修內容而言

目前國民中小學的教師專業成長活動內容相當多元，除了九年一貫專業知能的增進，開始重視教師一般知能的訓練，活動內容包括當前最關懷的教育政策、性別平等教育、教師情緒管理、教師會組織功能及教師權益等。

（三）主辦進修單位而言

除了教育主管機關定期所辦理的研習活動之外，漸漸強調由下而上、針對教師個人需求、專長所辦理的進修活動，如：以學校為本位的進修活動、各大專院校開設的課程、縣市教師會及學校與民間文教團體共同所辦理的研習營等。

（四）參與進修經費而言

「在使用者」付費的原則及政府教育經費大幅縮減之下，許多教師進修機會，

除了政府補助之外，大多數皆由教師自己付費參與或少數政府相關單位的部分補助。

二、教師專業成長之困境

Peterson 於 1979 年指出影響教師專業成長的因素有很多，如：教室生態、教師同儕、學校科層體制、教師個人態度、價值、信念、技巧和知識、角色期望、教師生活史（引自吳和堂，2001）。

Bernier 和 McClelland 於 1989 年提及世界各國的教師似乎都容易陷入孤立無援、孤軍奮鬥或是閉門造車的現象。每一個教師似乎都忙於應付處理自己的教學問題、學生問題與學校行政雜務，以致無暇進行有利專業發展的互動。教師並非沒有互動機會，只是在有限的非正式互動機會中，教師所選擇的互動內容往往都是「非專業的」（引自施琬琳，2006）。由於教師專業成長型式，有一項即為教師同儕間不斷經由意見交換、感受分享、溝通討論、觀念刺激等方式來促進其專業成長，因此教師同儕間關係的品質乃決定了教師專業成長的關鍵，也為影響教師專業的最大因素（饒見維，2003）。

吳明清（1991）指出觀念、方法和資源會影響學校推動教師進修活動。而學校持續推動進修活動一向不遺餘力，但未能充分發揮功能，其中原因包括：（一）領導者觀念有誤，以為學校教育的重點不在教師進修方面。（二）校內進修缺少吸引教師的誘因。（三）學校本身專業水準不足，無法滿足教師進修的需求。（四）學校資源有限，舉辦教師進修活動不易。（五）學校主事者未掌握進修重點，以致效果不彰。

蕭靜宜（1999）認為行政領導、學校資源、教師是影響學校本位在職進修的關鍵因素。在行政領導方面：校長是首席教師，可以應用行政制度的外塑方式協助教師專業成長；在學校資源方面：學校應提供包括教師、行政人員、教學材料、經費、助理人員、時間及空間等人力及物力的資源，使教師各種能力都能充分運用；在教師方面：尊重教師對學校教師專業成長的意願性及自主性。

謝維齊（1993）是從內外因素分析，認為內在因素有：教師專業知識、人格特質、自我成長驅力等，外在因素包括：進修管道、學校組織氣氛、教師專業互動等。

彭仁晃（2000）則指出影響學校教師專業成長，可由三方面觀之：（一）教師方面：強調教師是否主動參與教師進修，能是否透過同儕合作，激發潛能，共同促進學校改革，增進自我專業內涵；（二）學校方面：學校進修方案規劃的時間是否適當進修方案規劃的持續性，及行政單位是否鼓勵教師進行自我評鑑等；（三）教育局方面：進修資源中心的建立，經費的補助，進修資訊的蒐集，都是影響學校本位教師進修能否更紮實、更成功的要素。

綜上所述，目前教師專業成長活動雖然日受重視，但有其困境，功能不彰，究其原因分為：領導者觀念有誤或不重視、參與成長活動缺乏誘因、學校本身專業水準不足、無法滿足教師需求、資源有限、舉辦活動不易及主事者未掌握重點等等原因。以下就相關研究報告，臚列目前教師專業成長所面臨之困境（湯為玲、

嚴慶祥、李鴻章，2001；黃坤錦，2003；鄭博真，2000)。

(一) 研習活動規劃缺少教師的參與

目前教師專業成長活動多由教育行政單位如教師研習中心或教育局主辦，或是委託學校辦理，教師普遍缺乏參與規劃與決定研習課程內之機會，專業成長課成往往由少數人規劃，忽略教師個別差異與要求且課程內容不易落實於真實教學情境當中。

(二) 教師專業成長活動過於一元且短期

教師專業成長課程內容多以專題演講、觀摩教學為主，趨向傳統單一集中式研習。而學校與教育行政單位缺乏相互整體長期規劃，研習易流於敷衍了事之心態。

(三) 教師專業成長理念宣導不足

國內教師專業成長之目的往往使人聯想到法令規定、提高薪資或升遷有關，但教師專業成長目的係以促進教師本身知識、技能與態度，並協助教師改善教學品質及追求自我生涯發展等，因此學校在促進教師參與教師專業成長之同時，更應加強教師專業成長理念之觀念宣導。

(四) 進修經費有限，成長課程大打折扣

除了主管行政機關機構的政策性教師專業研習較有寬裕的經費提供外，目前許多教師專業成長活動，因礙於經費因素，偏向集中式或是大團體式研習且參加研習之教師需自理課務，造成教師參加意願降低及成效不佳。

(五) 在上位者對教師專業成長之不重視

在規劃教師專業成長時，學校行政與教師之間常缺乏充分之討論，學校上位者忽略教師學習之自主性及需求而擅自安排規劃，導致教師無權選擇成長研習機會，造成教師專業成長成效不彰。

(六) 進修成長缺乏事後分享回饋機制

教師專業成長活動過程及結束當中缺少討論與分享平台，主辦單位與參與教師不易得知整體活動全貌及成員感受，無法藉由團體動力來提升教師專業素養及教師專業成長效益。

三、教師專業成長之因應措施

承上可知，影響教師專業成長的因素相當多。為了有效解決教師專業成長之困境，根據許多國內教師專業成長之研究報告，提出可採行的因應措施，歸納如下(楊深坑、楊銀興、周蓮清、黃淑玲、黃嘉莉，2002；葉木水，2003；鄭博真，2000)：

(一) 課程安排應符合教師需求

專業成長課程的設計應兼顧理論與實務，須瞭解學校生態及現今教師所面臨的困境及其需求來進行規劃，使參與專業成長的教師得到欲想學習的新知，並定期針對專業成長課程進行評鑑，掌握課程對教師教學方面的真正成效，以維持教師專業成長的品質，如此才能提高教師參與的動機及促進教師專業的成長。

（二）學校行政應給予充分支持與激勵機制

校長應鼓勵學校教師參與進修，舉辦以學校為本位的研習課程，針對學校不同領域、不同職務的教師進行授課並在課程與時間上採彈性的措施，讓教師在工作期間進行專業成長的活動、協同教學的成長學習方式，並給予教師專業成長活動經費、預算及設備之行政支持，鼓勵教師們自己主動申請辦理研習活動，以養成學校成長學習的風氣。

（三）擴大專業成長活動內容、方式及對象

教師專業成長的活動內容，可從只針對教師學科知能方面的增廣擴展到一般生活知能方面（如：創造力、表演藝術等）並將參加對象延伸至家長與社區大眾，將專業意涵的範圍延伸，利用活動的互動增進對學校的向心力，減低教師對於專業成長課程硬梆梆、無趣的刻板印象，提昇學校整體對專業成長的興趣，形塑學校樂於學習分享的文化。

（四）善用溝通管道宣傳教師專業成長之理念

學校校長及行政主管若欲有效推行教師專業成長活動，須善用正式及非正式之溝通管道，藉由與教師不斷溝通、互動來瞭解學校教師需求，提高教師參與之動機，進而改進教師對專業成長負面、抗拒的心態，促進教師對專業成長的重視，使專業成長課程能獲得預期的成效。

本節小結

本節主要是進行教師專業成長之相關理論文獻探討，從教師專業成長的意義，來了解教師專業成長的重要性，並整理出教師專業成長的現行法令與實施現況方式、遭遇困境及可行措施。綜合上述文獻探討結果，歸納如下：

（一）教師專業成長之定義

本研究將「教師專業成長」定義為教師主動、積極且持續地參加各種正式與非正式學習活動的動態歷程，其目的在提昇自我專業知識、技能與態度，進而在教育實務工作上表現專業知能，達到自我實現，促進學校組織成長與發展。

（二）教師專業成長之重要性

本研究以終身教育之趨勢、教育工作專業化之來臨及教師生涯規劃之需求等理由，來支持教師專業成長的必要性及重要性，使教師在面對社會環境的變遷、教學知能的不足及無法滿足社會環境期許時，能順利地調適、成長與解決危機。

（三）教師專業成長之活動類型

1.教師進修途徑而言：教師專業成長的活動型式包括正式與非正式的教師專業成長活動。

2.教師進修內容而言：目前教師專業成長活動內容相當多元，除了九年一貫專

業知能的增進，開始重視教師一般知能的訓練。

3.主辦進修單位而言：除了教育主管機關定期所辦理的研習活動之外，已開始強調由下而上、針對教師個人需求、專長所辦理的進修活動。

4.參與進修經費而言：大多數教師專業成長活動皆由教師自己付費參與或少數政府相關單位的部分補助。

（四）教師專業成長之困境

1.研習活動規劃缺少教師的參與：成長活動多由教育行政單位如教師研習中心或教育局主辦，或是委託學校辦理，教師缺乏參與規劃與決定研習課程內之機會。

2.教師專業成長活動過於一元且短期：內容多偏向傳統單一集中式研習，學校與教育行政單位缺乏相互整體長期規劃。

3.教師專業成長理念宣導不足：教師參與教師專業成長往往礙於法令規定、或是提高薪資或升遷等因素，因此學校在促進教師參與教師專業成長之同時，更應加強教師專業成長理念之觀念宣導。

4.進修經費有限，成長課程大打折扣：目前許多教師專業成長活動偏向集中式或是大團體式研習且參加研習之教師需自理課務，造成教師參加意願降低及成效不佳。

5.在上位者對教師專業成長之不重視：學校行政與教師之間在規劃教師專業成長缺乏充分之討論，導致教師無權選擇成長研習機會，造成教師專業成長成效不彰。

6.進修成長缺乏事後分享回饋機制：教師專業成長活動過程及結束當中缺少討論與分享平台，主辦單位與參與教師不易得知整體活動全貌及成員感受。

（五）教師專業成長之因應措施

1.課程安排應符合教師需求：專業成長課程的設計應兼顧理論與實務，須瞭解學校生態及現今教師所面臨的困境及其需求來規劃，並定期針對專業成長課程進行評鑑。

2.學校行政應給予充分支持與激勵機制：

多舉辦以學校為本位的研習課程，針對學校不同領域、不同職務的教師進行授課並在課程與時間上採彈性的措施，鼓勵教師們自己主動申請辦理研習活動，以養成學校成長學習的風氣。

3.擴大專業成長活動內容、方式及對象：

將教師專業成長的活動內容，擴展到一般生活知能方面（如：創造力、表演藝術等）並將參加對象延伸至家長與社區大眾。

4.善用溝通管道宣傳教師專業成長之理念：須善用正式及非正式之溝通管道，瞭解學校成員需求，提高教師參與之動機，進而改進教師對專業成長負面、抗拒的心態。

第三節 內部行銷與教師專業成長之相關研究

本章旨在探討以內部行銷及教師專業成長兩方面為主題的相關研究，以了解目前研究趨勢、重點並再加以比較分析以作為本研究設計之依據。

壹、內部行銷之相關研究

研究者使用國家圖書館全球資訊網中「博碩士論文資訊網」，以「內部行銷」為關鍵字，共查得 165 篇論文。顯示目前以內部行銷為主題之研究為數並不算少；其中商學與管理學領域之研究者探討內部行銷應用於製造業、服務業等公司組織之情形佔絕大部分，特別是將內部行銷與組織成員的工作品質、工作滿意度、組織承諾與績效之間的關係探究。此一研究趨勢亦反映出內部行銷運用在工商業界的重視。

本研究係探討內部行銷之推行策略在學校組織之應用，因此擬先探討一般服務業或是企業組織運用內部行銷之相關論文研究，借他山之石以作為分析教育組織應用內部行銷之參照。目前以下即依據本研究目的，茲將現有研究以營利及非營利組織作為劃分，但由於內部行銷在教育類有 16 篇研究，故本研究特將教育組織從非營利組織中區分出來，以方便瞭解目前學校組織運用內部行銷之現況。以下將現有研究依次分為「內部行銷在營利組織上之研究」、「內部行銷在非營利組織上之研究」及「內部行銷在教育組織上之研究」等三大主題闡處如下：

一、內部行銷在營利組織上之研究

內部行銷在營利組織上的相關研究為數眾多，茲擷取部分與本研究相關之結果，整理如表2-8：

表2-8 內部行銷在營利組織上之相關研究摘要表

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
葉梅桂 (1995)	藉內部行銷以建立 企業競爭優勢:台灣 商業銀行業之比較 個案分析	三家臺灣商業 銀行業	個案研究	以人力資源管理的角度，整理出一個內部行銷的整合模型，並發現一個組織對內部行銷的實施程度會影響其人力資源管理的效率、效能，最後塑造其以員工為基礎的競爭優勢。
韓建玲 (1998)	內部行銷對顧客導 向行為影響之研究- 以民營銀行業為例	台灣地區銀行 業第一線員工	問卷調查法	提出組織內實行內部行銷管理方式的同時，管理者需要注意其中介變數（如：組織情感性承諾、組織規範性承諾、組織服務性氣候）的變化，以確保員工顧客導向行為的建立。

接下頁

表 2-8 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
吳志淵 (1999)	企業內部行銷之探索 性研究:以國內某石化 廠為例	國內某知名石化 大廠兼營加油站 之員工	個案研究	此研究提供公司內部行銷之現況並 發現(1)個案公司員工對內部行銷 觀念不足;員工未能從同仁既是顧 客的身份出發;公司授權不足。(2) 個案公司未注意到促銷內部顧客這 個市場,其中組織缺乏良好的雙向 溝通,不僅造成員工缺乏安全感, 同時亦表示個案公司缺乏明確可追 求之願景。
梁殷禎 (1999)	服務員工知覺之內部 行銷作為、角色知覺與 顧客導向間關係之研 究—以旅館業為例	國內四星級以上 旅館	訪談法 問卷調查	研究將內部行銷觀念轉化為較具體 的管理作為。發現內部行銷作為可 分為(1)關懷(2)資料收集(3)有形利 益(4)無形利益(5)溝通(6)心智成本 等六個構面。
黃淑琴 (1999)	台灣壽險業內部行銷 與經營績效之關聯性 探討	台灣地區市場佔 有率最高的 19 家壽險公司之壽 險業營業處處經 理	文獻探討 深度訪談 問卷調查	將內部行銷型態劃分為策略型、管 理型與作業型三種;而這三種型態 的營業處之績效表現呈現策略型優 於管理型優於作業型。並建議業者 在不同發展歷程下追求的重點績效 目標時,對應重點式選擇推動不同 內部行銷要素。
詹宜今 (2000)	由內部行銷探討銀行 業採用資訊技術之組 織創新成效	台灣地區實際與 顧客接觸的服務 人員		本研究從內部行銷的角度,探討資 訊技術之組織創新對員工與組織之 間長期合作傾向的影響,發現技術 創新的增加會提高組織中的溝通效 率,以及員工對知識資產的重視程 度,有助於員工工作滿意度及組織 承諾的提昇,使員工更願意與組織 維持長期的合作關係。
簡麗環 (2001)	組織內部行銷作為與 員工顧客導向關係之 研究—醫院為例	中部地區五所區 域級醫院之第一 線醫療服務人員	問卷調查法	針對組織內部行銷作為與員工顧客 導向關係進行實證研究,分析組織 的內部行銷作為是否會影響員工的 「內部行銷滿意」、「內部行銷知 覺」、「工作滿足」與「顧客導向」, 並進一步探討四者間的相關程度。
康譽瓊 (2001)	內部行銷作為、行為評 估、工作滿足和顧客導 向之研究--以證券營 業員為例	綜合券商經紀部 門之第一線證券 營業人員	問卷調查法	研究結果發現內部行銷作為知覺變 項經因素分析後得報償、個人成 長、接納包容、推廣、直屬主管關 懷、場合等六個構面,而原始內部 行銷理論中之產品構面分為三個獨 立構面-報償、個人成長以及接納包 容等,人員構面則為直屬主管關懷 構面,場合及推廣構面皆與原始構 面相似,符合行銷組合 7Ps 之推論。

接下頁

表 2-8 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
巫喜瑞 (2001)	服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究-銀行業之例	銀行員工	問卷調查法	證實了內部行銷導向、組織支持、工作滿足、顧客導向等相關變項間的正向影響關係，提出並驗證了內部行銷導向與顧客導向間關係的中介模式。
廖俊芳 (2001)	銀行第一線員工對公司內部行銷作為知覺與顧客導向關係之研究—外商銀行實例	某外商銀行員工	深度訪談、問卷調查法	研究結果發現內部行銷知覺可萃取為(1)主動傳遞訊息(2)直屬主管之領導風格(3)工作的報償(4)有競爭力的待遇(5)下情上達等五個構面。
呂恩慈 (2002)	內部行銷對知識管理影響之研究--以新竹科學園區資訊電子產業為例	以新竹科學園區資訊電子廠商員工	問卷調查法	本研究探討高科技產業內部行銷對知識管理的影響，研究結果可歸納三方面說明：在內部行銷的措施方面，高科技主管與員工在對內部行銷的措施方面，實際認知與重視的方向大致符合；公司推行內部行銷的管理活動，確實有助於提昇員工對組織的認同與歸屬感。另外研究亦發現，內部行銷管理措施均有助於在不同的組織文化類型中推行。
林菽菁 (2002)	角色壓力對於內部行銷與員工顧客導向行為關係之影響-以國際觀光飯店餐飲服務為例	國際觀光飯店餐飲服務業	問卷調查法	研究結果如下：(1)應修改原 SOCO 量表的缺失，發展適合國內服務業的顧客導向行為量表。(2)實證結果顯示內部行銷、公司顧客導向策略、顧客導向行為、顧客滿意等變數之間存在正向關係，與角色壓力呈現負向關係。(3)公司顧客導向策略需透過公司內部行銷作為，方能促使員工顧客導向行為的產生。
劉經綸 (2002)	組織顧客導向策略、內部行銷、組織承諾與員工顧客導向行為關係之研究	保險業	問卷調查法	研究發現服務組織之內部行銷作為並無法直接傳遞組織的顧客導向策略給第一線服務人員，而需透過組織承諾方能使服務人員表現出組織所期望的顧客導向行為，進而增加顧客滿意度。
王翠品 (2002)	內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究—以H連鎖娛樂事業為例	H連鎖娛樂事業	問卷調查法	探討企業的內部行銷作為，對於員工的工作滿足、與離職傾向之關聯性研究。研究結果發現內部行銷作為中教育訓練、管理支持、內外部溝通、人力資源管理措施的滿意度愈高，工作滿足愈高，且離職傾向愈低。
林元璋 (2002)	從內部行銷觀點探討企業導入 ERP 作為對使用者滿意度之影響	資訊業之企業內部 ERP 系統使用者	問卷調查法	本研究試圖從內部行銷之觀點探討降低使用者（內部顧客）的抗拒並使其滿意提高而降低導入 ERP 系統失敗之可能性。

接下頁

表 2-8 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
李是惠 (2002)	內部行銷作為影響顧客導向行為之研究-以S公司量販店為例	某連鎖量販店中區分店員工	問卷調查法	本研究發現當以服務差異化為重點策略時，能體認擁有服務意識及顧客導向行為的員工，便是其經營成功的關鍵並亦提出量販店在落實內部行銷作為時，管理者亦須注意中介變數「組織承諾」的變化，以強「顧客導向行為」有更佳的表現。
李宜珍 (2002)	內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響	半導體公司之行銷、業務及客服部門等與客戶有直接接觸的第一線員工	深度訪談、問卷調查法	研究發現在半導體公司之員工對公司內部行銷的看法及工作滿足程度的確會因性別、年齡、婚姻狀況及職位方面呈現較顯著性差異。女性、年輕族群、未婚者、職位較低者對公司的內部行銷同意度較低，工作滿足程度也較低。
黃建榮 (2002)	連鎖便利商店內部行銷，督導效能與關係連結之關係研究	高雄縣市、台南縣市與台北縣市之四大連鎖便利商店之加盟店之負責人或店長	問卷調查法	針對連鎖加盟體系中，加盟總部對加盟店之內部行銷作為與督導人員對加盟店之督導效能，以及彼此間之關係連結進行探討與研究。並提出建議：(1)內部行銷為人力資源管理與行銷概念之結合。(2)視加盟者為顧客。(3)督導人員對加盟管理之重要性。(4)積極與加盟者發展第三層級關係行銷。(5)協助加盟者度過脆弱時期。
林惠珍 (2003)	品牌內化及內部行銷對服務業員工服務行為之影響-以台南市大型百貨公司為例	台南市大型百貨公司之正職服務人員	問卷調查法	此研究透過對品牌內化的探討，發現品牌內化可透過內部行銷的方式，讓員工瞭解、內化公司品牌的價值。
蕭玉芬 (2003)	企業之內部行銷作為、績效評估方式、授權、公司顧客導向策略與員工顧客導向關係之研究--以不動產經紀業為例	不動產經紀業的經紀人與營業員	問卷調查法	本研究修改員工顧客導向量表，以適用於台灣服務業之第一線員工，並發現內部行銷作為確實會影響員工之顧客導向。且公司的行為績效評估、授權程度與公司顧客導向策略均是影響內部行銷與員工顧客導向的干擾變數。
葉吉欽 (2003)	壽險公司內部行銷、工作滿足與顧客導向關聯性之研究—以安泰人壽公司為例	安泰人壽公司之業務員	問卷調查法 深度訪談法 文獻探討	結果顯示，員工對公司內部行銷的看法及工作滿足程度的確會因人口統計變數而有所差異，女性、年輕族群、未婚者、職位較低者對公司的內部行銷同意度較低，工作滿足程度也較低。並發現公司應多致力於與員工充分溝通、提昇員工對工作本身的滿足程度。

接下頁

表 2-8 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
高國祥 (2004)	以內部行銷觀點建立 非專任行銷員工輔助 行銷資訊系統	中華電信嘉義營 運處	文獻探討	本研究嘗試發展一結合內部行銷作 法的非專任行銷員工輔助行銷資訊 系統架構，本架構包含產品或服務 的促銷資訊查詢、產品或服務的特 性資訊查詢、輔助員工教育訓練、 求助與提案、獎勵公佈欄等功能。
鄭惠嘉 (2004)	服務業內部行銷之研 究—以台灣地區公關 顧問公司為例	台灣公關顧問公 司	個案研究	透過內部行銷理論架構針對台灣公 關顧問公司進行研究，欲探討個案 公關公司推行內部行銷之實際作 為，以及如何有效推行內部行銷使 其實際運作於企業之中。研究結果 顯示內部行銷知覺、滿意程度和組 織承諾三個變項之間皆具有顯著相 關性；即意涵著內部行銷的管理概 念在公關產業上亦適用可行。
王志民 (2005)	內部行銷、員工反應、 組織服務性氣候與經 營績效之關係	以中華徵信所出 版之「2004 年台 灣地區 5000 大 企業」裡 1,849 家服務業為樣本 來源，採其中的 運輸、商業銀 行、醫療保健、 會計師事務所、 顧問等行業之各 部門員工	問卷調查法	此研究將授權構面加入內部行銷定 義之中，並於結論發現透過完整教 育訓練、優渥薪資福利、充分授權 與良好溝通之內部行銷作為將對服 務業經營績效產生直接效果。服務 性組織應明瞭到提供完整的教育訓 練與優渥的薪資福利是利己之高報 酬投資而非負擔。
李欣宜 (2005)	探討台灣觀光旅館內 部行銷、心理依附與服 務導向組織公民行為 關係之研究	台灣觀光旅館業 者	問卷調查法	研究發現，欲提昇服務導向組織公 民行為，業者應強化對員工之內部 行銷措施，建議業者可導入平衡計 分卡與差異化薪資結構等措施來提 昇旅館內部行銷作為；針對不同員 工屬性作差異化行銷，以增加員工 對組織之心理依附感。
簡竹屏 (2005)	內部行銷、顧客導向、 工作滿足關係之研究- 公、民營企業之比較	台灣電力公司、 中華電信及台 灣大哥大等之第 一線服務櫃檯人 員	問卷調查法	此研究發現當考慮企業所有權狀況 時，民營企業中內部行銷對顧客導 向之影響較公營企業中明顯。

資料來源：研究者自行整理。

茲進一步歸納表2-8之研究內涵如下：

(一) 研究主題方面，本研究將其分為以下三個面向：

1. 應用內部行銷與其他理論面向之相關應用

韓建玲 (1998)、梁殷禎 (1999)、巫喜瑞 (2001)、簡麗環 (2001)、廖

俊芳(2001)、康譽瓊(2001)、李是惠(2002)、李宜珍(2002)、林菡菁(2002)、劉經綸(2002)、蕭玉芬(2003)、簡竹屏(2005)、葉吉欽(2003)皆探討內部行銷對於不同組織中顧客導向行為之關係性研究；黃淑琴(1999)、黃建榮(2002)、蕭玉芬(2003)、劉經綸(2002)、蕭玉芬(2003)探討內部行銷與組織管理、效能之相關性；巫喜瑞(2001)、康譽瓊(2001)、王翠品(2002)、李宜珍(2002)、簡竹屏(2005)、葉吉欽(2003)則針對內部行銷與工作壓力、滿意度及離職率等知覺方面之探究；黃淑敏(2006)探討內部行銷與人力資源管理的相互關係；林菡菁(2002)、王志民(2005)、李欣宜(2005)則探討內部行銷作為對員工心理因素等之影響；林惠珍(2003)研究內部行銷對品牌內化之影響。

2.深入探討組織個案中全體或某一部門實施內部行銷之作法

於1999年吳志淵即以內部行銷構面來檢視國內石化公司之內部行銷成度；鄭惠嘉(2004)以台灣公關公司為例來探討內部行銷之應用；吳宸希(2006)探究統一星巴克企業內部行銷模式；葉梅桂(1995)則進一步探討、分析三家銀行之內部行銷程度。

3.內部行銷模式建構於某一流程或模式上

吳培瑜(2000)研究組織人力資源發展部門運用內部行銷之作為；詹宜今(2000)則探討內部行銷運用於資訊技術；呂恩慈(2002)研究內部行銷對知識管理之流程影響；林元璋(2002)從內部行銷觀點來探討企業導入ERP作為對組織之影響；高國祥(2004)以內部行銷來建構資訊行銷資訊系統；李欣宜(2005)導入平衡計分卡策略與內部行銷結合。

(二)研究方法

研究方式包括問卷調查、深度訪談、文獻探討及個案研究，當中問卷調查為最多。

(三)個人背景變項

研究發現內部行銷會因性別、年齡、婚姻狀況與職位有所不同，以年輕女性、未婚且職位較低者，其內部行銷程度較低(李宜珍、2002；葉吉欽，2003)。

(四)在研究結果方面

1.內部行銷無法單一實施

由吳培瑜(2000)、劉經綸(2002)研究中可得知內部行銷欲在組織內發揮其效能，需與組織承諾、人力管理方面相配合才行。韓建玲(1998)亦於研究發現中說明欲實施內部行銷管理的同時，管理者需注意組織的規範文化、組織服務氣氛等中介變項。

2.溝通為內部行銷成敗與否最重要之關鍵因素

吳志淵(1999)、葉吉欽(2003)皆在研究中指出組織公司應多致力於與員

工之雙向溝通；詹宜今（2000）更說明組織中的溝通效率會有助於員工工作滿意度及績效之提昇。

二、內部行銷在非營利組織上之研究

相較與營利組織，非營利組織在運用內部行銷的時間較晚，數量亦較少，茲擷取非營利組織中內部行銷之相關研究結果及重點，整理歸納如表2-9所示。

表2-9 內部行銷在非營利組織上之相關研究摘要

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
黃杏文 (1998)	內部行銷導向作為與組織承諾關係之研究—以護理人員為例	高雄地區各級醫院護理人員	問卷調查法	此研究針對「內部行銷作為」，研究出八個因素構面：(1)內部需求與問題調查分析(2)區隔-機會與利益差異基礎(3)工作產品組合之本質與價值(4)實質有形利益(5)通路-組織制度與機制(6)溝通-組織內部溝通機能與環境(7)組織人際互動(8)實體設施，並顯示內部行銷程序及內部行銷組合是存在的。
吳三江 (2001)	醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究	高雄市立醫院第一線員工	問卷調查法	本研究發現醫院在實施內部行銷管理時，需注意中介變數（規範性承諾、組織服務性氣候）的變化，以確保員工就醫者服務行為的建立。
吳仁捷 (2002)	大學行政服務品質內部行銷滿意度模式之研究—以義守大學為例	義守大學教職員	問卷調查法	本研究以 PZB 服務品質模式為理論基礎，建構義守大學教職員對該校行政服務品質內部行銷之重要事項。
沈洸洋 (2002)	非營利組織志工內部行銷之研究	大高雄地區七個非營利組織之全部志工	問卷調查法	本研究藉由 PZB 中的服務品質擴大模型中之缺口二—「管理者對消費者期望知覺」與「服務品質規格」間的差距及缺口三—「服務品質規格」與「服務的傳送」間的差距，來建構內部行銷構面，並藉以發展內部行銷量表。
楊志甫 (2002)	內部行銷之實施及其對員工態度的影響—以某國營事業為例	某國營事業員工	深度訪談、問卷調查	研究發現在面對組織變革，員工認為最好的內部產品，就是提供工作生涯規劃與工作權的保障。而讓員工對工作有參與感，人事制度透明化，則有助於員工願意降低『價格條件』為工作付出。且內部溝通的資訊平台，多未運用在宣揚經營企業理念及與員工溝通上。

接下頁

表 2-9 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
林建志 (2006)	非營利組織中志工特質、內部行銷與組織績效關聯性之研究—以高雄縣湖內鄉社區為例	高雄縣湖內鄉參與社區總體營造社區及社團之組織成員	問卷調查法	本研究發現不同的社區成員組成特性在志工特質、內部行銷與組織績效的表現上有顯著差異，部分成立，而內部行銷對組織績效、志工特質有顯著的正相關。
侯俊彥 (2003)	非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關聯性之研究—以台南縣社區為例	台南縣參與社區總體營造社區或社團之組織成員	問卷調查法	研究發現(1)領導風格與內部行銷對組織績效有顯著影響，且彼此有相關。(2)不同的社區成員組成特性在領導風格、內部行銷與組織績效的表現上有顯著差異。
鄭淑麗 (2006)	台北縣市技專校院圖書館內部行銷與館員工作滿意度之研究	台北縣市技專校院圖書館館員(含二級主管)	問卷調查法	研究發現研究對象對於圖書館實施內部行銷作為之感受程度為中上，以「管理支援與內部對話」及「外部溝通」構面之平均數較高，「人力資源管理」之平均數為最低。且不同性別、婚姻狀況、職階、月薪、工作類型及組織特徵中之研究對象對圖書館內部行銷作為之感受，達顯著差異。

資料來源：研究者自行整理。

茲進一步歸納表2-9之研究內涵如下：

(一) 研究主題方面

1. 整合內部行銷與其他理論面向之相關應用：

黃杏文(1998)、陳岳男(2006)探討與組織承諾之關係；林建志(2006)、侯俊彥(2006)、盧香如(2006)皆研究內部行銷與組織績效之關聯性；侯俊彥(2006)、曾朝楊(2006)、劉洸良(2006)探討組織領導對內部行銷之研究；楊志甫(2002)、鄭淑麗(2006)、盧香如(2006)則針對內部行銷對員工態度、行為之差異研究。

2. 建立並檢視內部行銷之構面：

黃杏文(1998)、鄭淑麗(2006)提供出內部行銷程序及內部行銷組合之構面因素；沈洸洋(2002)嘗試由PZB理論來建構內部行銷之構面及其量表。

3. 深入探討組織個案中全體或某一部門實施內部行銷之作法：

沈洸洋(2002)探究非營利組織志工內部行銷之運作；曾朝楊(2006)則個案研究校長對於內部行銷之表徵行為。

4. 內部行銷模式建構於某一流程或模式上：

吳三江(2001)使用內部行銷模式來檢視就醫者之行為模式；吳仁捷(2002)

則以PZB服務品質模式建構內部行銷。

(二) 研究方法

以問卷調查的方式來探測實施內部行銷與其他面向之相關的方式最多，其中也有透過個案的深度訪談，來瞭解內部行銷之實施及其影響。

(三) 研究結果

1. 溝通及人力資源管理機制未落實：

黃杏文（1998）、楊志甫（2002）研究發現內部溝通的資訊平台，多未運用於與員工溝通及理念宣導上。鄭淑麗（2006）指出成員對於內部行銷中的人力資源管理構面感受程度最低。

2. 內部行銷無法單一實施：

由吳三江（2001）、楊志甫（2002）、侯俊彥（2003）研究中可得知內部行銷欲在組織內發揮其效能，需與組織領導、組織願景、文化等相配合才行。

三、內部行銷在教育組織上之相關研究

內部行銷於教育組織上之相關研究，共有10篇，茲將其整理如表2-10。

表2-10 內部行銷在教育組織上之相關研究摘要表

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
尤玲妙 (2003)	私立大學校院內部行銷作為與顧客導向之關聯性研究—以S大學為例	S大學行政人員	問卷調查法	研究結果發現以曾兼任過行政職的專任教師及不是教師之行政職員對內部行銷作為知覺、內部行銷作為滿意等構面皆較未曾兼行政職的專任教師為高。
郭振生 (2003)	內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例	台南縣、市國民小學教師	問卷調查法	本研究發現如下：(1)目前國民小學教師之內部行銷導向在中上程度。(2)不同性別、年齡、服務年資、現任職務、學校規模及學校所在地之國民小學教師，其內部行銷導向知覺有顯著性差異。
王麗雲 (2004)	國民小學人事部門採行內部行銷導向的程度對教師士氣及教師滿意度影響之研究	臺中市三所國民小學教師及人事主管	個案研究	此研究說明了教師對內部行銷導向之認知會影響教師滿意度、士氣。並認為學校應多給予資淺、年輕老師協助以突破困境；人事主管應加強學校願景管理與人事政策的規劃；人事主管應充分地溝通與參與，了解教師的需求；人事主管對於女教師應多予以關心，並鼓勵多參與教師的活動。

接下頁

表 2-10 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
黃俊傑 (2005)	屏東縣國民小學內部行銷、教師組織承諾與組織公民行為關係之研究	屏東縣縣立國民小學教師	問卷調查法	發現國民小學內部行銷屬中上程度，以教育訓練最佳且年長、資深、兼任行政職務、小型學校、偏遠及離島型學校之教師，內部行銷知覺較佳。研究建議應多辦理內部行銷議題之研習活動，提供教育人員相關資訊並強化行政人員服務意識，增進教師對行政支援的滿意度；加強都市型及大型學校內部行銷之推動。
楊証朝 (2006)	內部行銷、工作滿意與組織承諾關係之研究—以台中地區高中職學校為例	台中地區高中職教職員	問卷調查法	研究發現在研究的個人背景變項，除了性別外，其他的背景變項均會對內部行銷感受產生差異。
郭博安 (2006)	內部行銷知覺、組織承諾與教師背景三者之關係研究—以高雄縣市國民小學教師為例	高雄縣市公立國民小學	問卷調查法	本研究主要發現：(1)教師內部行銷知覺與組織承諾之現況皆在中上程度。(2)男性、研究所畢業、兼主任、學校規模小之教師對內部行銷知覺顯著較高，而本校服務年資不同的教師在內部行銷知覺上則無顯著差異。
陳岳男 (2006)	內部行銷策略對組織承諾的影響歷程之研究—以台南縣、市國小為例	台南縣市國小教職員工	問卷調查法	經由本研究瞭解校長之內部行銷策略的施行程度，會經由員工之工作能力、工作動機、工作投入及工作滿意等歷程，對組織承諾產生正向的影響。而學校內部行銷施行程度對員工的工作動機及工作能力有直接正向影響，會經由員工的工作能力的中介，間接正向影響員工的工作動機。
曾朝揚 (2006)	國民小學校長內部行銷知識表徵之研究—以課程領導為例	五位國小校長	深度訪談法	透過表徵模式之呈現，瞭解國民小學校長在進行課程內部行銷時的領導方式。本研究主要結論：(1)校長參照個人經驗，配合學校情境轉換多元角色；(2)尊重教師專業領域，利用各種溝通管道，強化年級與領域之課程對話；(2)掌握各種激勵要點，分享教學經驗以滿足教師需求與減輕不熟悉之焦慮。(4)依照教師需求與能力提供進修機會並賦予相關權利彈性運用。

接下頁

表 2-10 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
劉洸良 (2006)	內部行銷、工作滿意與工作投入關係之研究—以彰化縣國小教師為例	彰化縣國民小學教師	問卷調查法	彰化縣國民小學教師對內部行銷、工作滿意及工作投入知覺平均數皆高於平均值 3 且內部行銷、工作滿意與工作投入三變數間皆呈顯著相關，進一步發現工作滿意具有中介效果，內部行銷會透過工作滿意的中介作用間接影響工作投入。
盧香如 (2006)	大學行政人員內部行銷、工作滿足及工作績效之關聯性研究—以某大學為例	某大學全校行政人員（不含二級主管及工友）	問卷調查法	本研究發現不同性別及不同職級之行政人員在內部行銷、工作滿足及工作績效各研究構面有相同之看法，但在不同年齡、婚姻狀況、教育程度及服務年資中有部分看法不同。除內部行銷對工作績效無顯著影響存在外，內部行銷對於工作滿足及工作滿足對於工作績效有顯著正向影響。

資料來源：研究者自行整理。

茲進一步歸納表 2-10 之研究內涵如下：

(一) 研究對象

大多以公立國民小學教師為研究對象（郭振生，2003；王麗雲，2004；黃俊傑，2005；梁洸良，2006；郭博安，2006；陳岳男，2006）；尤玲妙（2003），盧香如（2006）皆以大專院校的學校行政員工為研究對象；楊証朝（2006）是以高中職教職員為研究對象，曾朝楊（2006）則以國小校長為研究對象，目前尚未以國民中學教師為研究對象之論文。而在研究的母群體方面，大多以地區作為研究的母群體，尚未出現以全國作為母群體的研究。

(二) 研究主題

多以探討內部行銷與「工作滿意度」、「工作績效」、「組織承諾」、「組織效能」等變項來檢視兩者間之關聯性，尚未出現建構內部行銷指標架構或是運用與某一行政流程之研究。

(三) 研究方法

在研究方法上，大多是以問卷調查法為主，未出現兼採質性的訪談法。

(四) 教師個人背景變項

1. 性別與學校內部行銷：

不同性別的教師對於學校內部行銷的知覺情形，其研究結果並不一致，楊証朝（2006）研究認為成員之性別對於內部行銷並沒有產生差異，但大多研究發現男性教師在學校內部行銷的知覺上較佳（郭振生，2003；王麗雲，2004；郭博安，2006）。

2.年齡與學校內部行銷：

不同年齡層的教師在學校內部行銷知覺的研究結果並不一致，大多以年長教師所知覺到的學校內部行銷較高（郭振生，2003；黃俊傑，2005；楊証朝，2006；盧香如，2006）。

3.服務年資與學校內部行銷：

不同服務年資的教師對學校內部行銷的知覺情形，其研究結果並不一致（郭振生，2003；黃俊傑，2005；郭博安，2006；盧香如，2006），有待本研究作進一步的探討。

4.學歷與學校內部行銷：

有的研究發現不同學歷的教師在學校內部行銷的知覺上，達到顯著差異，且學歷越高，知覺的情形越佳（黃俊傑，2005；楊証朝，2006；郭博安，2006；盧香如，2006）。

5.擔任職務與學校內部行銷：

不同職務的教師對學校內部行銷的知覺情形，大多發現有顯著差異存在，且大部分認為兼任過行政職的教師其知覺高於其他教師為兼任過行政職者（郭振生，2003；尤玲妙，2003；黃俊傑，2005；郭博安，2006）。

（五）學校背景變項

1.學校規模與學校內部行銷：

就學校規模而言，研究結果顯示出身處小型學校、偏遠及離島型學校之教師對於內部行銷知覺優於身處都市型及大型學校之教師（郭振生，2003；黃俊傑，2005；郭博安，2006）。

2.學校類型與學校內部行銷：

有認為研究學校性質、學校類型的教師對學校內部行銷作為的知覺有顯著差異，有待進一步來探討。

（六）研究發現

1.學校內部行銷現況：

內部行銷於國民小學及大專院校普遍都呈現正向的影響力，教師對於內部行銷的知覺也在中上程度（劉洸良，2006），且其中以教育訓練的層面實施最佳（黃俊傑，2005）；但是研究指出高職學校內部行銷作為的實施程度仍顯不足（楊証朝，2006）。

2.王麗雲（2004）、曾朝揚（2006）的研究皆指出的研究皆指出在學校組織中溝通管道需再加強。

3.學校實施內部行銷有助於學校成員工作滿意度及學校效能的提昇（劉洸良，2006；陳岳男，2006），但也有研究指出內部行銷的實施不會經由工作滿足影響工作績效（盧香如，2006）。

四、綜合分析

茲就上述內部行銷之相關研究，可得知內部行銷開展於一般營利組織、非營利組織、教育組織皆能獲得一定的績效，以下進一步分析可供本研究之參考如下：

(一) 研究主題而言

儘管內部行銷在營利組織、非營利組織及教育組織研究之主題層面各有所不同，營利組織及非營利組織皆有探究內部行銷運用於某一流程及其情況或作為服務品質上之改善模式，而在教育組織方面，由於內部行銷運用於教育組織仍屬新興議題，研究主題比較偏重於探究內部行銷與其他理論變項之相關性，較少探討其實際運用於情況或是模式，故本研究即以內部行銷在教師專業成長之應用為研究主題，瞭解並評估內部行銷應用在學校措施推展之可行性及困境。

(一) 研究對象而言

目前內部行銷理論於教育組織之研究對象多以大專院校、高中職及國民小學之教職員為多數，而有關教育行政機關或是國民中學領域之研究，目前則付之闕如，因此本研究茲以國民中學為研究對象，分析內部行銷對國民中學教師專業成長應用之成效性。

(三) 研究背景變項而言

由目前教育組織實施內部行銷之研究變項發現，在成員背景方面，不同性別、年齡、服務年資之教師對學校內部行銷的知覺情形，其研究結果並不一致；而學校背景變項方面，學校規模之研究結果顯示出身處小型學校、偏遠及離島型學校之教師對於內部行銷知覺優於身處都市型及大型學校之教師。故本研究將擬性別、年齡、服務年資納入教師個人背景變項，來作進一步的探討，並以臺北市及高雄市兩直轄市之國民中學為樣本來瞭解都市型學校內部行銷之情況。

(四) 研究成果而言

1. 內部行銷在營利組織中之經驗

教育組織在應用內部行銷前，應先評核組織現況以分析成員之需求性、適應性，從非營利組織之研究成果當中瞭解若預期內部行銷發揮成效，需要組織其它的相關配合（如：溝通管道、獎勵機制、組織領導及組織文化）。內部行銷與其他管理理論整合後所帶給企業的正面成效來看，未來教育組織應用內部行銷時，可配合如：平衡計分卡、知識管理、資訊系統等實施，建置一套整合性、長遠性之行銷機制。

2. 內部行銷在非營利組織及教育組織中之經驗

教育組織在實施內部行銷時，宜先擬定行銷策略，建立一定的執行規則、步驟與指標，提供成員生涯規劃與訓練，確實加強組織的人力資源管理，經由溝通以助成員瞭解內部行銷之流程。且組織行政高層之參與及支持皆為內部行銷成功之關鍵。未來教育組織可應用內部行銷增進成員對組織之向心力、有效整合組織

間各部門之資源、增加內部行銷顧客與外部顧客滿意度。

貳、教師專業成長之相關研究

國內以教師專業成長為研究變項的研究眾多，研究者於國家圖書館全球資訊網中「博碩士論文資訊網」，以「國民中學」與「教師專業成長」關鍵字搜尋搜尋國內相關研究發現，共有106筆。進行交叉查詢及篩選，搜尋到17篇相關論文如表2-11。

表2-11 教師專業成長之相關研究摘要表

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
蔡碧璉 (1993)	國民中學教師專業成長與其形象知覺之研究	國中現職教師	問卷調查法	分析不同個人特徵、專業資格關注之國中教師對於專業成長各目標之必要性與困難程度的看法，以及專業成長的程度之間的關係，並建立教師專業成長系統之模式。
白穗儀 (1999)	國民中學組織學習與教師專業成長關係之研究	台中縣、台中市、彰化縣及南投縣的公立國民中學教師	問卷調查法	本研究結果發現國民中學教師專業成長情形尚稱良好。而國民中學教師專業成長情形會因教師背景變項及學校背景變項而有差異。資深教師及兼任行政職務的教師在專業成長的知覺情形較佳，且國民中學組織學習與教師專業成長有密切關係存在，即組織學習愈好，教師專業成長情形也愈佳。
王登方 (2001)	國中體育教師專業成長需求之研究	台北市國中體育教師	問卷調查法	本研究結果發現受試者教師在不同的性別、年齡、職務、學歷、學校規模及年資，對專業成長的重要性之看法均顯示相當程度的認同，尤以女教師高於男教師，以兼任行政者較低；研究所學歷教師最高；小型規模學校最高，以中型學校最低；年資以11-20年組最高。而在對教師專業成長之需求性之看法皆顯認同，尤以以55歲以上教師需求最高；以具備研究所學歷、服務11-20年、小型規模學校的專任教師者最高。

接下頁

表 2-11 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
陳奕安 (2002)	基隆市國民中小學教師文化與教師專業成長態度之研究	基隆市國民中小學教師	問卷調查法	瞭解基隆市國民中小學教師文化與教師專業成長態度的現況，發現國中小教師專業成長態度會因工作價值觀分群、教育信念分群、生活型態分群而有差異。
黃權松 (2002)	國民中學組織學習教師專業成長及其相關因素之研究	高雄市、高雄縣、屏東縣等三縣市之公立國民中學教師	問卷調查法	認為教師專業成長之成效會隨著組織學習情形有所影響。除了性別在教師專業成長各層面沒有差異外，年齡大、服務年資深、教育程度高及有行政兼職之教師，其專業成長的知覺較佳。學校位於市區、班級數多及校齡較短之學校教師，其感受教師專業成長情形較佳。
王春生 (2003)	台北縣國中教師校內同儕回饋方式與教師專業成長之關係研究	台北縣國中教師	問卷調查法	由於現今之同儕回饋方式皆流於工作分配、政令宣導，故本研究探究推動不同的同儕回饋方式對教師專業成長的助益，發現教學觀摩會及各學習領域教學研究會此兩種同儕回饋方式對提升教學知能最有幫助；導師會報這種同儕回饋方式對提升班級經營最有幫助；各學習領域教學研究會這種同儕回饋方式對提升專業責任最有幫助。
王金龍 (2003)	臺北縣市國民中學知識管理、校長領導風格與教師專業成長關係之研究	臺北縣市公立國民中學教師	問卷調查法	研究指出教師專業成長多關注於專門知能及專業知能層面。且臺北縣市公立國民中學教師專業成長的知覺，部分層面隨背景教師因素不同而有顯著差異。
李慶齡 (2004)	學校本位教師專業成長之研究	彰化縣國民中學十位教師	個案研究	目前學校專業成長大部分著眼於完成上級交辦業務居多，但教師對於專業成長已由被動角色，漸漸轉為主動要求參與規劃的情形。故規劃教師專業成長活動時除了以教師需求為考量外，亦需重視紓壓調劑教師心理方面之研習，同儕專業互享是目前最便捷也最有效的成長方式。

接下頁

表 2-11 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
陳玉美 (2004)	組織學習與教師專業成長之相關研究	台北縣公立國中教師	問卷調查法	本研究獲致結果為：(1)女性教師在專業成長上優於男性教師。且服務年資在 16-20 年的教師、具有研究所程度的教師，其專業成長優於其他年資及其他學歷的教師。(2)創校在十年以下之教師，其專業成長優於其他創校歷史的教師，縣轄市學校教師專業成長的情形優於其他地區的教師。
陳香 (2003)	高雄市國民中學教師專業成長與學校效能關係之研究	高雄市國民中學之教師	問卷調查法	研究發現年長、資深、兼行政職之教師，其教師專業成長知覺較高。學校教師專業成長實施成功與否決定於教師對其專業態度及學校文化。
蔡永祥 (2003)	教師專業成長及其相關因素之研究—以高雄縣鳳甲國中為例	高雄縣鳳甲國中現職正式教師	問卷調查法為主及晤談法	探討教師專業成長及其相關因素，發現資深教師之學習動機偏向求知興趣與社會服務的專業成長課程，而教師兼行政職者之學習動機偏重自我期許方面的專業成長。並說明國中教師普遍具有自我導向學習準備度意願與能力，但性別、服務年資、學歷及擔任職務對教師參與專業成長的學習活動型態無顯著差異。
簡婉娟 (2003)	教師專業成長、進修需求與教學效能感之研究-以台北市公立國民中學綜合活動學習領域教師為對象	台北市公立國民中學綜合活動學習領域教師	問卷調查法	研究發現教師專業成長現況因性別及最高學歷不同而差異，且教師認為時間不適宜是影響教師參加專業進修活動的主要因素，專業進修可採以學校本位研習之模式，在規劃教師專業進修活動方式時，應以參加系列課程研習或成長工作坊、教學觀摩、教學研究會等列入優先考慮並考量教師性別、任教年資、最高學歷、有無試辦經驗及專業進修的需求情形，設計合宜的進修課程。
賴美娟 (2004)	協同教學與教師的專業成長：個案研究	一所國民中學	個案研究	結論為教師具有強烈學習與改變的動機可明顯的提升教師專業；協同教學的方式可提升教師的教學省思。並提出下列建議：重新思考教師的定位，放棄先入為主的觀念；提高個人省思能力，主動積極力求專業上的成長；促進教師專業成長，分享教學經驗以提昇教學效能；培養教師具有協同教學的能力。

接下頁

表 2-11 (續)

研究者 (年代)	研究題目	研究對象	研究方法	相關研究發現
鄭如玲 (2005)	從「我」到「我們」之間—運用案例討論增強社會學習領域教師專業成長之研究	國民中學社會學習領域教師	參與觀察 深度訪談	藉由成長團體的教師透過討論、經驗分享及溝通對話的歷程，發現成長團體的團體互動模式由領導者中心，轉化為團體為中心的互動模式。且提出教師成長進修方式的優點與缺點：其優點有：教學專業知能的啟發；班級經營知能的啟發；省思能力的提升；善用團體合作之關係；重新調整與行政的關係；以教師為中心的進修模式。其缺點為時間的限制；易形成次級團體；未能解決教師專業核心問題；在教學執行的困難；受限於領域教師所需的案例，易忽略其他重要的議題。研究認為可改變傳統形式化的研習進修、重視以教師為中心的成長課程、專業對話與經驗分享，皆有助於專業知能的增長。
林加淇 (2006)	初任體育教師專業成長之研究—以台中縣國民中學為例	台中縣國民中學	問卷調查法 訪談法	研究發現初任教師於教學專業能力成長最迫切的需求依序為：學習更多的教學策略、學習多元的教學評量方法、學習新的教學理論或概念，教師最常進行的專業成長活動依序為：與其他老師討論相關的課題、閱覽報章雜誌及相關書籍。而其困境依序為：促進教師專業成長的活動太少、活動辦理的時間與上課衝突、行政機關或學校舉辦的活動不符合專業成長需求。
吳皇輝 (2006)	國中理化教師專業成長之個案研究	四名國民中學理化教師	個案研究	瞭解教師參加校內教師進修課程的現況、影響因素、態度與期望，結果發現教師是由從現實與理想的差距中，體覺專業成長的必要，目前成長途徑為參與研習、校外課程、及同儕討論。
陳政芳 (2006)	學校促進教師專業成長之研究—以資訊融入教學的教師專業成長團體為例	國中教師兼行政人員	深度訪談法	研究發現專業成長課程的執行運作應該及早規劃，不宜倉促執行而影響品質成果，善用專業成長模式與溝通模式與非正式的溝通過程，推動者。

資料來源：研究者自行整理。

從上述有關國民中學教師專業成長的相關研究發現，進一步分析歸納如下：

(一) 研究主題

1. 探討教師專業成長與其他面向之相關

白穗儀 (1999)、黃權松 (2002)、陳玉美 (2004) 皆探討教師專業成長與組織學習之相關；陳香 (2003)、簡婉娟 (2003) 探究教師專業成長與學校效能之相互關係；王金龍 (2003) 則欲瞭解校長領導風格對教師專業成長之影響。

2. 瞭解教師專業成長實際現況

許多研究者皆進行學校組織運用教師專業成長的實施現況、成效與困境之瞭解 (蔡永祥, 2003; 李慶齡, 2004); 而王登方 (2001)、簡婉娟 (2003)、鄭如玲 (2005)、林加淇 (2006)、吳皇輝 (2006) 由不同教學領域教師之觀點利用質性或量化的研究方式探討教師專業成長之現況及其成效。

3. 蔡碧璉 (1993) 分析教師的差異性對教師專業成長之影響並建立起教師專業成長系統模式。

4. 將教育專業成長導入或結合其他教學理論

陳政芳 (2006) 嘗試將資訊融入教學與教師專業成長相結合；賴美娟 (2004) 藉由協同教學之實施，來促進教師專業成長；王春生 (2003) 則是以同儕回饋理論運用於教師專業成長之實施過程。

(二) 研究方法

大多是以問卷調查法為主 (蔡碧璉, 1993; 白穗儀, 1999; 王登方, 2001; 陳奕安, 2002; 黃權松, 2002; 王春生, 2003; 蔡永祥, 2003; 王金龍, 2003; 陳香, 2003; 簡婉娟, 2003; 陳玉美, 2004; 林加淇, 2006), 但從近三年來的研究方法, 發現研究方法漸趨為著重於個案學校深入的探討或以深度訪談方式以獲取詳細的軟性資料 (李慶齡, 2004; 賴美娟, 2004; 鄭如玲, 2005; 陳政芳, 2006; 吳皇輝, 2006)。

(三) 研究發現

1. 學校教師專業成長現況：

(1) 大部分的研究發現，整體教師專業成長的現況多為中等或良好，且教師對教師專業成長大部分都持正向肯定的態度 (白穗儀, 1999; 陳奕安, 2002; 賴美娟, 2004)。

(2) 教師對於教師專業成長活動多關注教學知能及專業知能層面 (王金龍, 2003) 且教師對於教師專業成長活動已從過往的被動參與者轉為積極規劃之情形 (李慶齡, 2004), 而建議多採取以學校為本位的研習模式 (簡婉娟, 2003; 吳皇輝, 2006)。

(3) 許多研究指出以團體為中心的教師專業成長方式能藉由彼此溝通對話，經驗分享來有效促進教師學習動機，提升教師專業能力 (李慶齡, 2004; 賴美娟, 2004; 鄭如玲, 2005)。

(4) 教師專業成長之困境

研究指出些許教師進修活動淪為學校行政系統應付交代上級業務，並未與教師溝通並考量其需求，活動課程內容與實務經驗相差甚遠、時間規劃與上課時間衝突、無法解決教師問題...等，自然引不起教師興趣及參與（簡婉娟，2003；鄭如玲，2005；林加淇，2006；陳政芳，2006；吳皇輝，2006）。

2. 教師個人背景變項與教師專業成長的關係：

(1) 性別與教師專業成長

不同性別的教師對於教師專業成長的知覺情形，其研究結果並不一致，大多數研究發現女性教師在教師專業成長的知覺上較佳（王登方，2001；簡婉娟，2003；陳玉美，2004），但也有研究認為沒有顯著相關（黃權松，2002；蔡永祥，2003）。

(2) 服務年資與教師專業成長

不同服務年資的教師對於教師專業成長的知覺情形，其研究結果並不一致（王登方，2001；黃權松，2002；陳香，2003；蔡永祥，2003；陳玉美，2004），大多數研究發現資深的教師在教師專業成長的知覺上優於其他年資的教師（王登方，2001；黃權松，2002；陳香，2003；陳玉美，2004）。

(3) 最高學歷與教師專業成長

發現不同學歷的教師在教師專業成長的知覺上，達到顯著差異，且學歷越高，知覺的情形越佳（王登方，2001；陳香，2003；簡婉娟，2003；陳玉美，2004）。

(4) 擔任職務與教師專業成長

不同職務的教師對學教師專業成長的知覺情形，大多發現有顯著差異存在，且大部分認為兼任行政的教師其知覺的教師專業成長高於其他教師（王登方，2001；黃權松，2002；陳玉美，2004）。

3. 學校背景變項與教師專業成長的關係：

(1) 學校規模與教師專業成長

王登方（2001）研究發現教師專業成長以學校規模在24班以下之教師參與情況較佳。

(2) 學校所在地與教師專業成長

就學校所在地而言，其研究結果並不一致。研究發現所處縣轄市的學校其教師專業成長優於其他地區（陳玉美，2004），而黃權松（2002）研究卻發現位於城市的學校之學校教師專業成長優於位於鄉鎮地區。

(3) 學校創校歷史與教師專業成長

黃權松（2002）、陳玉美（2004）研究發現創校在十年以下之學校教師，其專業成長優於其他創校歷史的教師。

而上述國民中學教師專業成長之研究軌跡可提供本研究之參考為以下幾點：

（一）研究主題而言

以內部行銷運用於教師專業成長之實施之研究目前為止是付之闕如，然而已出現探討教育專業成長導入或結合其他教學理論之先例且證實可為，故本研究試提出內部行銷於教師專業成長之應用研究為研究主題。

（二）研究結果而言

內部行銷之成功與否，學校的校長為其重要因素。而不同個人背景之學校教師的看法亦多呈現顯著差異。故本研究在研究對象的選取上，加以參酌前人之見，除了學校教師（包括教師兼行政人員、導師及專任教師），亦將校長列入研究對象，並探討不同個人及學校背景者之看法差異性為何。

（三）研究方法而言

本研究旨在探究特定地區（臺北市和高雄市）之國民中學校長及教師之意見，並針對處於同等之行政地位及經費預算之編列的兩直轄市進行比較與分析。

本節小結

綜合本節之討論，可知目前缺乏將內部行銷應用於國民中學教師專業成長應用之探究，亦無研究國民中學教師專業成長之行銷策略，但學校運用行銷活動已為教育市場化後的趨勢之一，且工作繁瑣，強調專業能力的教師教學為牽動學校績效品質之重要關鍵之一，因此，本研究茲以國民中學實施於教師專業成長之內部行銷為研究主題，並以問卷調查輔以訪談之研究方式，鎖定臺北市與高雄市國民中學校長及教師，藉由內部行銷之四大層面，分析目前教師專業成長的實施現況與困難之處，提出可能之因應方式以做為一初步性、可行性之研究。

