

國中小學校行銷指標與行銷運作之研究

黃義良

中華醫事學院幼兒保育系

摘要

本研究目的旨在建構國中小學校行銷指標及行銷量表，並據以瞭解當前學校行銷運作之現況。研究中採用非結構訪談、Delphi、AHP 和問卷調查等研究方法。研究者訪談十一位國中小校長，邀集 26 位的 Delphi 小組成員；現況調查部份以分層隨機方式抽樣 762 位國中小校長，有效回收問卷為 525 份，有效回收率為 68.9%。

主要研究發現有：

- 一、結合文獻理論及教育現場的非結構訪談成果，再經 Delphi 所確認完成的學校行銷指標可作為學校行銷的重要內涵，包括內部、外部與互動三個向度、十一個層面及六十題細項。
 - 二、校長知覺學校行銷整體運作達理想程度，分向度的運作以內部向度最高，互動向度次之，外部向度略低。
 - 三、背景變項為任職年資「5 至 8 年者」、「研究所」、「49 班以上」、「都市」地區與「國小」的校長知覺學校行銷運作情形較為理想。
- 茲根據上述之研究結論，提出相關建議。

關鍵字：國中小、學校行銷、行銷指標

壹、緒論

一、研究動機

環境變遷與時勢更迭，教育組織面臨的競爭壓力將逐漸升高，學校無可避免地必須從因循保守蛻變為積極提昇品質；此際，學校的營運與管理倘能基於教育使命，汲取企業的經營理念，將有助強化競爭力，而行銷理念的運用不啻為突破現狀的一項蹊徑。

二十年前，政府宣導的節育政策奏效，兼之少子化時代來臨，新生就學人數逐年減少。私立中小學長期以來為求生存，汲汲投注人力、財力於招生工作已是週知的手法。教育自由化的時代來臨，辦學不力的公立學校也可能

在教育市場中消失。況且當前各級政府財政困難，規模過小的學校，在地方政府撙節經費的考量下將面臨裁廢的命運（陳劍霞，2004），由此可見，學校無分公私，皆非昔日安穩受保障，而必須面對程度不一的競爭與挑戰。

行銷（marketing），印象中似乎與教育事業無涉，Kotler（1982）引申凡是促進「價值交換」的管理過程都可視為行銷，這為教育事業的行銷提供了應用基礎。「行銷」注重顧客的需求與反應，學校適度的行銷能有助推廣辦學理念，提昇親師生對校的了解、參與和配合度，減少排拒阻力，利於社會資源的挹注，助益於教學目標的達成（吳明清，2003；許詩旺，2002；

黃義良, 2004)。基於上述, 國中小的學校行銷並非純為招生手段, 而有其全面性與功能性。Gomez-Montoya (1993) 綜合研究後發現, 行銷可具體運用於教育組織, 且能獲致顯明的發展與效能。

自八十年代以降, 非營利組織行銷相關的研究開始出現, 主要專注於圖書館與博物館等機構的探討, 以學校行銷為對象仍不多見, 且多止於大學校院和私立學校為研究範圍, 極少觸及國教階段(林慶川, 2002; 許詩旺, 2002), 其實國中小的行銷方式多元並不亞於其他層級學校, 然目前鮮少專以此對象深入探討, 故值得研究者關注。

教育走向開放多元, 學校擷取行銷經營的觀念已是大勢所趨, 然而學校行銷概念鮮為教育人員所瞭解, 更遑論在學校的實務運用, 主要原因在於行銷對中小學而言乃屬新引植的理念及技術, 雖然過去學校已有行銷推展的部份技術(諸如學校公共關係、內部行銷、師生家長互動)和零星活動(林慶川, 2002), 但整體系統性的行銷管理和行銷指標猶待循序建構,

為此, 建構學校行銷指標內容遂成重要的奠基工作。

綜觀歷年來的學校行銷相關研究, 多僅留意外部行銷的向度, 甚少論及內部與互動行銷的範疇, 且其行銷組合內容多直接套用企業行銷架構, 或是逕取外國研究問卷內容譯改後施測, 而易生不符國情現況之弊, 衡諸當前能符應教育實務情境的行銷架構可謂欠缺; 基於上述背景與動機, 本研究嘗試結合文獻理論和教育現場訪談勾勒初步指標, 繼採 Delphi 建構一套簡單、容易使用的國中小學校行銷指標, 並經預試分析的考驗歷程修正為具信效度的學校行銷量表; 然建立指標基準後, 猶應進一步積極探究教育現場的運作現況, 作為比對行銷指標內容以求符合實際需求之用, 此將具有建設性, 故繼以台灣地區公私立之國中小學校長為對象, 探查學校行銷運作之現況, 同時探究不同背景變項的校長, 知覺學校行銷運作的差異情形。也期許此一研究成果能對中小學的辦學與經營提供參考及助益。

貳、理論與文獻回顧

一、學校行銷理論基礎

傳統的行銷觀念多以財貨或勞務的購買、銷售為探討對象, 直到六〇年代末, 隨著行銷導向轉變, 行銷學者開始擴大行銷運用的範疇, Kotler 和 Levy(1969)提出行銷乃促進「價值交換」的管理過程, 首先將行銷觀念擴大應用於非營利機構, 乃至於社會活動, 此亦成為學校援引行銷觀念的濫觴。

教育機構具有服務業的性質, Gronroos (1984) 指出服務業的行銷活動, 傳統的「外部行銷」(external marketing) 並不足以應付,

尚須兼俱「內部行銷」(internal marketing) 與「互動行銷」(interactive marketing) 才足以完成服務行銷的標的。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, 希冀經由內部人員提供良好的服務品質, 而與外部顧客產生良好互動, 以資達到「全面行銷」的效果(引自 Albrecht & Zemke, 2001/2002)。

內部行銷乃指組織對內部人員的行銷運作, 企盼能提昇組織的整體績效與效能。內部行銷理念首先須肯定並重視內部人員的需求及價值, 且需推出精心設計的「內部產品」傳遞

給內部顧客，以期望提昇內部人員的滿意度與認同感，進而積極具備行銷意識，而促進外部顧客滿意。

整理國內外學者專家 (Albrecht & Zemke, 2001/2002 ; Gronroos, 1994 ; 蕭富峰, 1997) 所提出內部行銷的策略內容，以同層面獲三位以上學者專家所倡議者為甄選基準，發現諸多被倡議之內容間多有重複之處，研究者嘗試予以整合後，發現主要約略可歸納為數大項：1. 溝通、凝聚共識與建立願景。2. 激勵與鼓勵，涵蓋無形的的重視員工意見、關懷以及有形實質的報酬、薪資福利等。3. 提供教育訓練，包含培訓進修、在職訓練。4. 建立內部產品，整體的制度、氣氛，與組織的規章制度、團隊精神等。5. 員工的參與，鼓勵員工參與決策，主管賦予下級權力，工作具有自主性。6. 員工的招募與聘任，亦被視為內部行銷的重要層面，然當前我國中小學教職員受保障程度仍高，故此層面不若其他行業具彈性及重要性。

在內部行銷觀念尚未萌起前，行銷幾乎就是外部行銷的同義辭，McCarthy (1981) 最早所提之行銷組合包含產品、價格、推廣和通路，常稱為行銷之 4P，亦最受認同與採用；後來 Booms 與 Bitner (1981) 提出服務業的行銷，在 4P 的基礎上發展為 7P 的論點，增加了人員 (personnel)、硬體設備 (physical facilities) 及程序管理 (process management) 等 3P。雖然若干研究者有感 4P 在教育情境運用之不足而依其研究側重之處而新添不同的組合內容，如方案、形象與廣告策略等，成為 5P、6P 等，不過綜觀多數學者所倡之學校外部行銷組合的內容仍主要集中於 4P 策略，扣除部分與內部及互動行銷相重疊者後，發現其餘多未能脫此 4P 範疇 (引自黃義良，2004，p.32)。

在行銷三角中，除了上述較為人知悉的外

部和內部行銷之外，尚涵蓋內部人員與外部顧客之間因互動產生的關係行銷。一般而言，中小學的互動行銷主要由教職員與家長的互動中進行，經由第一線外場人員的服務與接觸，而使家長及來校人士產生好感。鍾美英 (2002) 彙整諸多學者 (Becker & Epstein, 1982 ; 洪福財, 1996 ; 郭明科, 1997 ; 鄭淑文, 2000) 的研究結果後，發現教師積極地親師互動能對學生與親師三方面產生正面影響，利於教育質量的提昇。且由人際互動角度觀之，互動行銷已不是純然單向的由內部人員轉移至外部顧客，乃具雙向之影響，Townes (2003)、蕭富峰 (1997) 以及鍾美英 (2002) 等人的研究皆指出外部顧客的良好反應也會引發內部人員的正向回饋，得以促進教師成長、激勵士氣、提昇學校行政能力並提昇教學品質等。因此，完整的互動行銷有恃由內向外以及自外而內的良好互動，且能同時鏈結內部與外部行銷的推展，互為奧引，以達整合性行銷之綜效。

教育組織行銷的主要對象係針對校內人員與外部顧客，前者包含教職員工的內部行銷，而外部顧客，則涵蓋家長、社區大眾和上級教育主管機關等外界人士，學生則兼具內外顧客的雙重性質。根據上述對象分析，Morgan (1990) 所倡之內外行銷理念，搭配互動行銷概念後將適合運用於學校單位。學校主要由領導者為首的核心，形成發展小組，針對內部及外在顧客，採取行銷組合，規劃活動，冀由多種傳播徑路，將辦學理念與教學成果有效地傳達予顧客，企能促發二者良好互動關係，以助達成學校預期目標。為使其更能符應當前國中小學的現場運用，研究者參酌 Gronroos (1984) 的服務行銷三角，考量我國中小學實務情境，其適宜之學校行銷三向度如圖 1 所示：

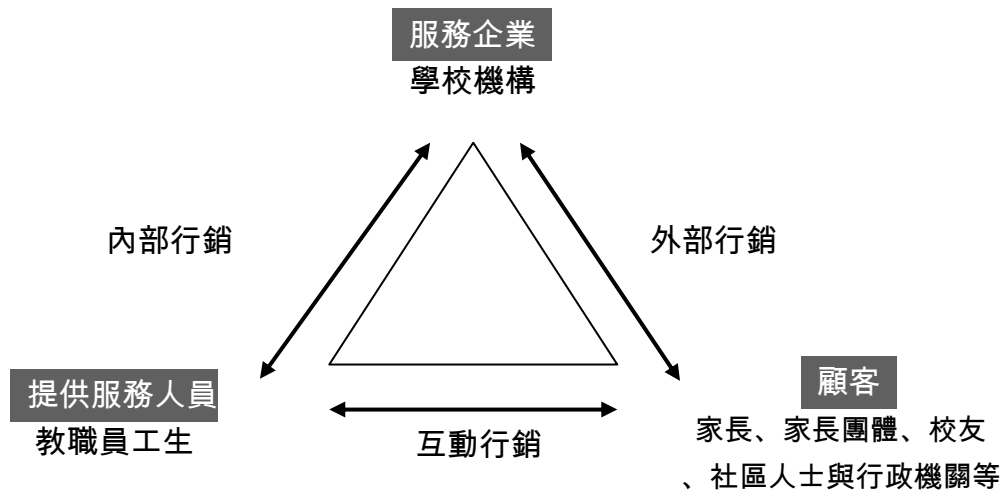


圖 1 國中小之學校行銷的三向度圖（資料來源：黃義良，2004，p. 29）

依據上述國內外有關學校行銷的理論和相關研究，參酌中外學者主張的行銷理念，結合教育現場觀察與訪談後，歸納學校行銷具有內部、外部以及互動三向度。基於此理念，本研究之學校行銷界定為：「校方積極理解教職員工生需求以及家長和外界對象之反應，創造優質產品，透過推廣與溝通執行，促使上述對象能了解並支持，以增進對校的認同與滿意度，而所採行的一系列學校主管、內部人員和外部顧客三者間價值交換的社會歷程。」

二、國中小學校行銷的相關研究

學校行銷的探討以國外學者為濫觴，在 1990 年之前，教育組織行銷運用的相關研究多集中於大學校院，直至 Bollendorf 和 Howrey (1990) 方轉而探討中學的招生與行銷活動，其後中等學校的行銷研究逐漸增加。值至世紀末，Aidman (1995) 以小學為對象進行探討，相較之下，中小學階段的行銷探討仍顯稀少。因而，高等教育階段的大學校院行銷經營管理發展較為成熟，後來方擴及中小學領域。我國

情形亦復如此。

當前我國以中小學行銷為主題的研究鮮少，主要有林建志 (2003) 初步探究國民中學行銷現況；林慶川 (2002) 留心於教育人員與家長的行銷態度和運作情形；許詩旺 (2002) 與謝水乾 (2003) 則相繼探究國小教育人員的行銷策略認知與運作情形；黃曉芬 (2003) 則針對私立小學探索其行銷作為與相關議題。

歸納上述研究，主要可發現國中小教育人員對行銷態度普遍趨向支持與正向，對於行銷理念的認知約屬中上程度，而知覺實際運作情形則皆有待加強，顯示認知與實務仍存有鴻溝。不同背景變項的差異方面，則梗概以年齡較長、年資較深、職務為校長或兼任行政教師以及較高學歷等背景的教育人員，對學校行銷的態度愈傾向正向，且知覺行銷運作較為理想，至於學校地區、學校規模和學校類別等變項的影響則未有確切定論，有待後續探討。

在諸多教育人員當中，校長是學校領導人也是對外的代表，肩負辦學成敗的責任，是學校行銷推展的關鍵人物 (Catri, 1998)；根據中

外學者的研究顯示，校長對於學校行銷策略的認知重要性與知覺行銷運作情形均顯著高於主任、組長以及一般教師 (Milo, 1985；林慶川，2002；許詩旺，2002；謝水乾，2003)，同時 Mullen (1998) 亦認為因校長身兼校內人員與

外界顧客聯繫的樞紐，所以牽涉行銷向度 (內部、外部與互動行銷) 也較其他校內人員為廣 (引自黃義良，2004，p.4)，基於指標建構的向度考量，本研究擬聚焦於學校校長一職，以探查其在實務教育情境中行銷運作之狀況。

參、研究設計與實施

一、研究設計與方法

本研究旨在構築適用於國中小學校行銷指標，並據之核察目前學校行銷運作之現況。依研究目的與需要，本研究綜採非結構訪談法、Delphi 階層程序分析法 (Analytic Hierarchy Process [AHP]) 以及問卷調查法。為建構適於國中小且能充分符應本土教育情境的行銷指標，除了從文獻理論中擷取外，擬輔以進行教育現場的訪談，融合二者，彙整為初步的國中小學校行銷指標內容。

而初步建構的學校行銷指標，則採 Delphi 法進行修正與再確認，將 Delphi 專家成員所提供的意見進行詮釋、分析並歸納，反覆實施直該小組成員意見達成共識方止。完成後，並請專家成員進行指標向度與分層面的 AHP 相對權重程度探討。

再者，根據前兩階段所建立的「國中小學校行銷指標」內容，經由問卷預試的分析篩選歷程，成為具信效度的學校行銷量表，並據此基準，以學校校長為主要對象，進行大規模的施測，藉以明瞭教育現場的行銷運作情形。

二、研究對象

(一) 教育現場非結構性訪談對象

非結構性訪談的部分，就台灣地區公立的國中小學校長中，依學校層級、地區別等做

大致區隔，採立意抽樣方法，經由教育主管機關推薦、媒體報導、教授專家推介與實務教育工作者引薦等四種方式，至少符合上述兩項以上為基準，選取十六位校長，並邀得十一位校長進行訪談。

(二) Delphi 研究對象

在 Delphi 研究方面，考量國內專攻學校行銷領域之學者不多，研究者擬從多元、專業和實務三角度來選取專家成員，包含該領域的大學教授七位、曾撰寫學校行銷論文之研究者七位、國中小教育人員五位與教育廳、局中的行政人員七位，合計共二十六人。

(三) 實徵調查樣本

大規模調查係以臺灣地區的國中小校長為對象。考量中小學總數差異後，擬抽取小學總數 20%，即 516 所，中學抽取總數 30%，為 211 所。因私立學校數甚少 (國中 12 所；小學 23 所)，為避免研究結果被多數類型學校所稀釋，故擬全數納入，總計抽取 762 所學校。研究者依各縣市學校總數比例，分別進行國中小的隨機抽樣。問卷於九十三年四月十二日寄發，三週後進行回收統計，總計全部回收問卷 541 份，回收率 71.0%，無效問卷 16 份；有效樣本 525 份，有效總樣本回收率為 68.9%，堪稱良好。以公私立別而言，公立 498 所，私立 27

所；以國中小別而言，國中 187 所，國小 338 所，其有效回收率分別為 68.5%、77.1%、83.9% 與 62.7%。

三、研究工具

依據研究設計，針對教育現場人員的非結構訪談，研究者以自我介紹暨訪談邀請函，並附上學校行銷的簡要參考資料，作為受訪校長知悉訪談內容與梗概架構之用。

Delphi 專家小組部份，包含三次「建構國中小學校行銷指標」之結構式調查問卷，邀請 Delphi 專家成員針對各指標與層面以 Likert 六點量表評判其重要程度。最後並施與一份 AHP 九點相對權重評定調查問卷，依據行銷向度與行銷分層面兩層級進行權重之評定。

問卷調查部分，係根據前兩階段所建立的

「國中小學校行銷指標」內容，將其轉化為「國中小學校行銷運作量表」，其預試對象與分析過程詳見下一章節中「三、行銷量表內容之核定」所示。經項目分析與因素分析後，以剩餘題目進行信度考驗，得「凝聚溝通策略」之 Cronbach's α 係數為 .89、「關懷激勵策略」為 .77、「教育訓練策略」為 .75、「參與授權策略」為 .83、「優質環境策略」為 .86、「師生產品策略」為 .84、「形象推廣策略」為 .86、「成本價值策略」為 .75、「通路規劃策略」為 .75、「內外互動策略」為 .86 以及「外內互動策略」為 .88，各層面 α 係數界於 .75 至 .88 之間，整體信度達 .95，可見本量表具高信度，為可行的研究工具。

肆、學校行銷指標與量表的建構

一、學校行銷指標的初步建構

為了構築國中小之學校行銷指標，研究者嘗試以結合理論文獻與教育現場訪談內容交互核證的方式進行。首先從行銷理論的探討著手，搜羅探究國內外有關學校行銷的理論、相關研究，參酌 Gronroos(1994)、Kotler(1999)、Morgan(1990) 與黃俊英(2002) 等中外學者主張的行銷理念，探究學校的行銷三角架構適用性，而梳理出學校的內部、外部與互動行銷三個向度。

繼之，分析文獻中各學者所提出的行銷組合以及學校行銷的相關實證研究，歸納其組合內容，可得有數個交集，在內部行銷中，顯示包含了內部溝通、提供教育訓練、鼓勵參與、授權賦能、內部產品、招募留任與多元激勵等

層面；對外行銷則以教學成效產出、學校形象塑造、公關推廣、價值吸引以及通路規劃策略等為核心。考量教育現場實際情境，保留了可實務運作層面，而去除了國中小窒礙難行或各層面互相重疊的部分，如員工招募、方案策略與形象策略等。彙整出行銷各層面後，再由國小和中學的學校行銷相關實證研究中逐一釐清題幹細項，依照其內容和題意，而編序納入某分層面中，倘若有題意不清或是難以辨識者則暫時存查而不收入，據此彙整出各層面所轄的指標細項。

另一方面，研究者從多年于教育現場的觀察體驗出發，針對主要的實務學校行銷者－校長進行非結構性訪談，將逐字稿內容經由編碼過程，歸結出國中小學校的實務行銷活動內容，將此抽離得有兩百餘項，依據活動相近者

和針對對象，經由編碼的再建構過程，而組成行銷架構之分層面。

融合理論、文獻研究以及現場發現，方能成為兼具理論與實務的應用指標。此部份，採由下往上的交結對應方式，指標細項方面，主要以兩位研究者提出為原則，配合非結構訪談內容中獲得四位受試者（含以上）提及的活動方式，取其二者皆有交集細項成為甄選基礎，部分不足之處，則以至少一位研究者提出，結合教育現場訪談中有四位以上受試者提及的指標細項為補充，以成為學校行銷的細項指標。

尋覓行銷指標細項經充實後，再檢視各層面的意涵，以及諸層面針對之對象和功能，核對上位概念是否符應行銷各分向度的意涵，倘若內容極為吻合者則可保留成立，此際，方完成初步行銷指標的建構。

歸結上述，採用此雙向錨對方式所初步建構國中小學校行銷指標，其內容包含三個分向度，其分層面之命名除依據其所轄之細項內涵，同時考量國中小教育情境吻合以及人員接受程度；其中內部行銷下轄五個層面，分別為「凝聚溝通策略」、「關懷激勵策略」、「教育訓練策略」、「參與授權策略」以及「優質環境策略」等五層面。外部行銷涵蓋四個層面，為「師生產品策略」、「形象推廣策略」、「成本價值策略」和「通路規劃策略」等四層面。互動行銷包含「內外互動策略」和「外內互動策略」兩層面，合計十一項層面，初步之分層面均含有五個細項指標，總計五十五細項。經文字潤飾後，轉化為「建構國中小學校行銷指標」之 Delphi 首次問卷。

二、Delphi 實施結果分析

（一）首次的 Delphi 實施結果

首次的 Delphi 問卷於民國九十三年一月八

日以限時掛號寄出二十六份，第三次問卷於九十三年三月月十一日完成回收，三次之回收率均為百分之百。

第一次 Delphi 行銷指標建構問卷，乃研究者綜合理論、相關文獻以及教育現場訪談後歸納所得，其中包含行銷三向度、十一個行銷層面與五十五個指標細項，由專家小組填答情形發現，內部與互動向度之細項指標，各層面與細項平均數均大於 5（將六點量表換算成百分等級約為 80），且標準差均小於 1（此為預設基準），代表 Delphi 成員對本研究建構的學校行銷指標多表示認同，唯專家小組提供為數不少的開放性意見，顯示仍有不少行銷層面的指標細項需要進行題幹修正或是語詞修飾。

外部向度中「成本價值策略」之 B-3-1 與 B-3-2 兩題的標準差略大於 1，審視此二題之眾數為 6，且平均數達 5.0 以上，代表部分學者專家對於該一層面的意見較分歧，這可能是該專家對於問卷指標形成過程與適用對象不明瞭所致，擬在第二次問卷中針對該項加以說明，倘下次該題之反應仍未達成基準即予刪除。

考量專家所反映之意見，第二次問卷將新增五個指標細項，分別為內部行銷的「參與授權策略」各增刪一題，「優質環境策略」增加兩題；外部行銷的「通路規劃策略」各增刪一題，其餘三個層面各增加一題。經增刪後，學校行銷指標包含內部向度二十七細項、外部向度二十三題細項以及互動向度十題細項。

（二）第二次的 Delphi 實施結果

第二次 Delphi 問卷，包含三向度、十一分層面與六十個細項，由專家小組填答情形發現，各層面與細項均符合預設基準，且專家小組提供的開放性意見驟減，顯示除少數的指標細項需要進行語詞修飾外，Delphi 專家成員對學校行銷指標多已具有初步共識。

(三) 第三次的 Delphi 實施結果

經由三次 Delphi 調查問卷後，由專家小組所建構之學校行銷指標涵蓋三大向度、十一個分層面與六十個細項。由專家小組填答情形發現，各層面與指標細項之平均數絕大部份達 5.5 以上，而標準差大部分小於 .5，兼之三次 Delphi 問卷結果中各層面與指標細項的平均數有愈來愈高之趨勢，顯示出 Delphi 專家成員對學校行銷的各項層面與指標業已形成緊密共識。

三、行銷量表內容之核定

根據前兩階段所建立的「國中小學校行銷指標」內容，採預試分析過程，將其轉化為「國中小學校行銷運作量表」，預試對象係由台灣地區國中小校長依縣市比例隨機抽取 150 位，回收 108 位（回收率 72.0 %），可用問卷為 104 份（69.3%），為求編製過程的嚴謹與精確，分別就學校行銷運作量表上 60 個題目，進行問卷題目的項目分析、因素分析及信度檢證。

在項目分析方面，綜合內部一致性、題目總分相關與主成分分析之結果後，決定刪除 A-3-5、A-5-7、B-4-5 等三題。餘下之 57 題以斜交轉軸 Oblimin 法進行分析，配合陡坡圖共萃取 11 個因素，得可解釋之總變異數為 60.142%，達尚佳程度，同時發現各因素內題目與原先設計的分層面十分吻合。經三階段所建構的學校行銷量表內容如下所示：

A 內部行銷

A-1 「凝聚溝通策略」

A-1-1 校長利用集會，向全校師生說明學校重要措施與活動。

A-1-2 校長能凝聚校內人員的共識。

A-1-3 校長常與師生溝通、說明辦學理念。

A-1-4 建立校內教職員工具有「全員行銷」的觀念。

A-1-5 校內師生清楚學校的願景與目標。

A-2 「關懷激勵策略」

A-2-1 校長積極協助教職員工解決工作及生活上的問題。

A-2-2 校長以身作則帶頭推展行銷工作。

A-2-3 學校明訂各項制度，褒揚優秀的教職員工生。

A-2-4 學校鼓勵師生參與校內外競賽，並給予多種獎勵方式。

A-2-5 校積極關注學生的需求與興趣來設計課程活動。

A-3 「教育訓練策略」

A-3-1 學校給予教師必要的協助，提昇其班級經營能力。

A-3-2 辦理學校本位的進修活動與教學研討會等，促進教師成長。

A-3-3 校長支持並鼓勵教職員工進修，以提昇教學與行政的效能。

A-3-4 學校積極延聘專業師資，提昇學生學習表現。

A-4 「參與授權策略」

A-4-1 重大的校務決策能開放教職員工生參與擬定。

A-4-2 校長尊重師生，聆聽他們的意見。

A-4-3 校長信任教職員工，賦予充分的權責。

A-4-4 校長瞭解教職員工的能力與專長，適才適用。

A-4-5 校長能充分授權各處室主管，推展行銷工作。

A-5 「優質環境策略」

A-5-1 校內行政運作能建立一套明確制度及處理流程。

A-5-2 學校行政採人性化及便捷化措施，服務師生與家長。

A-5-3 學校各項活動規劃良好，師生能願意配合。

A-5-4 師生的表現優異，促進對學校的認同感。

A-5-5 學校環境能讓教職員工生感到安全、便利。

A-5-6 學校成員間相處融洽，氣氛和諧。

B 外部行銷

B-1 「師生產品策略」

B-1-1 學校依據內外環境的條件，發展學校本位的課程特色。

B-1-2 學校辦理的活動，深獲家長與社區大眾的支持。

B-1-3 學校的教學與行政品質，獲得外界好評。

B-1-4 學校師生在對外競賽中獲得好成績，提昇學校聲譽。

B-1-5 學生的學業與行為表現，受家長肯定。

B-1-6 學校畢業的校友表現傑出，普受各界肯定。

B-2 「形象推廣策略」

B-2-1 學校規劃有創意的行銷活動（如校慶等），讓外界知曉其優異表現。

B-2-2 學校重視家長與學生的反應，作為規劃活動的參考。

B-2-3 學校運用多元媒體（如報紙、校刊與網站），將活動訊息傳播各界知悉。

B-2-4 校長常向家長或外界人士介紹學校經營之理念與活動。

B-2-5 學校充分地運用識別標誌系統（如校徽、logo）。

B-2-6 學校與家長會、義工團等組織，保持良好且密切的關係。

B-3 「成本價值策略」

B-3-1 學校以協助申請學雜費、餐費補助或贈送禮品等方式，吸引新生入學。

B-3-2 學校提供多種獎助學金，鼓勵學生就讀。

B-3-3 學生所繳交各項費用的明細與用途，能令家長清楚信賴。

B-3-4 學校的各項收費，考量到家長能負擔的範圍。

B-3-5 讓家長感受到子女在本校就讀是很超值划算的。

B-3-6 學校設置校務發展基金，有效吸引社區、家長資源。

B-4 「通路規劃策略」

B-4-1 學校架設互動性網站與留言版，供各界人士瀏覽及提供建言。

B-4-2 學校能充分利用社區場所進行教學或展演活動。

B-4-3 經由辦理家長參觀教學日或家長座談會，促使家長走入校園。

B-4-4 校園規劃，能夠和整體校舍配合，並考慮未來發展。

C 互動行銷

C-1 「內外互動策略」

C-1-1 教師常使用家庭聯絡簿、電話、通知單或電子郵件與家長溝通。

C-1-2 行政人員、教師與家長間，建立順暢的溝通機制。

C-1-3 經由教師教學，讓學生喜歡學校，使家長對學校建立好觀感。

- C-1-4 教職員工能親切招呼來校洽公的家長與服務義工。
- C-1-5 教師能聆聽並轉達家長的意見。
- C-2 「外內互動策略」
- C-2-1 班親會等班級義工組織發揮功能，協助班級導師的教學活動。
- C-2-2 家長能主動替學校行銷，口耳相傳建立好口碑。
- C-2-3 學校家長與社區人士肯定辦學績效，強化教職員工的工作動機。
- C-2-4 外界人士或上級的獎勵嘉許，促使師生更認同學校。
- C-2-5 家長與社區的志工團體，樂意提供班級與教師多方面支援。

四、學校行銷指標權重體系分析

依據第三次確認後的 Delphi 問卷內容，邀請專家成員填寫行銷指標的相對權重問卷，以 Expert Choice 2000 統計軟體進行分析。經檢定其整體層級的一致性比率 (O.I.I) 與一致性比率 (I.R.) 均在 .01 和 .00 之間，顯見已具邏輯判斷的正確性。分析後發現：

1. 所建構學校行銷指標，整體之重要性已普受 Delphi 專家小組所認同，由分向度審度之，專家小組視內部向度為最重要之內涵，互動向度次之，而外部向度居末，這應與學校為非營利服務機構的特性有關，也代表對中小學外部行銷的重視仍不足。

表 1 整體向度之權重體系表

行銷向度	相對權重	權重排序
內部行銷	.478	1
互動行銷	.281	2
外部行銷	.242	3

I.R. = .00

2. 在 Delphi 專家小組所建構十一個行銷分層面中，視「凝聚溝通策略」重要程度最高，「內外互動策略」與「師生產品策略」等層面次之。而「成本價值策略」和「通路規劃策略」的相對權重居末。其整體行銷各層面權重排序參見表 2。專家小組所建構學校行銷指標，序位前三層面者發現恰為各向度所分據，不過大體觀之，外部向度之分層面多排序於中、後段，內部向度分層面多被專家成員視為較重要者，與整體向度之權重情形大致相符。

表 2 整體行銷各層面權重排序表

行銷層面	整體指標權重	重要性排序
凝聚溝通策略	.236	1
內外互動策略	.139	2
師生產品策略	.119	3
關懷激勵策略	.117	4
優質環境策略	.080	5
形象公關策略	.075	6
參與授權策略	.074	7
外內互動策略	.059	8
教育訓練策略	.050	9
成本價值策略	.028	10
通路規劃策略	.023	11

O.I.I = .01

3. 在 Delphi 專家小組所建構各向度下之分層面，內部向度中以「凝聚溝通策略」和「關懷激勵策略」權重值最大，「教育訓練策略」所佔權重最低。外部向度中以「師生產品策略」和「形象公關策略」權重值最大，「通路規劃策略」所佔權重最低。互動向度中，「內外互動策略」權重值顯著高於「外內互動策略」。其各行銷向度下之層面權重排序，參見表 3、4 與 5。

表 3 內部向度層面權重體系表

內部行銷層面	相對權重	權重排序
凝聚溝通策略	.424	1
關懷激勵策略	.210	2
優質環境策略	.143	3
參與授權策略	.133	4
教育訓練策略	.090	5

I.R. = .01

表 4 外部向度層面權重體系表

外部行銷層面	相對權重	權重排序
師生產品策略	.486	1
形象公關策略	.305	2
成本價值策略	.116	3
通路規劃策略	.093	4

I.R. = .01

表 5 互動向度層面權重體系表

互動行銷層面	相對權重	權重排序
內外互動策略	.703	1
外內互動策略	.297	2

I.R. = .00

伍、學校行銷運作現況

國中小校長對學校行銷運作情形之探討，其內涵包括整體、各向度暨各行銷層面的運作現況，以及不同背景變項校長對學校行銷運作之差異情形。以下就調查結果分別說明。

一、學校行銷整體、各向度與分層面之運作情形

- (一) 從表 6 可知，國中小校長對於行銷整體運作情形介於大致符合與完全符合 ($M=4.34$) (量表中設計，知覺「完全符合」者勾選「5」；知覺「大致符合」者勾選「4」，以下各題皆以此類推。)；行銷三大向度的運作情形，均介於大致符合與完全符合 ($M=4.18\sim 4.48$)，其中以內部行銷的運作最高，外部行銷運作略低。
- (二) 各行銷層面之運作情形，則傾向於大致符合與完全符合之間 ($M=3.95\sim 4.64$)，其中以參與授權策略、教育訓練策略等層面運作情形較高，成本價值策略層面略低。

- (三) 各向度的行銷層面，內部行銷以「參與授權策略」最理想，「教育訓練策略」次之；外部行銷中以「師生產品策略」最理想，「成本價值策略」次之；互動行銷以「內外互動策略」較為理想。
- (四) 在整體的六十個行銷指標細項運作情形，大體上介於完全符合與尚符合 ($M=4.79\sim 3.31$)。平均得分最高前七細項之平均數均達 4.60 以上，且都集中於內部行銷所轄之層面內，尤以「參與授權策略」所轄的細項最多。
- (五) 整體細項中平均數未達 4.0 的細項有四個，其中以「成本價值策略」之「B-3-5. 學校設置校務發展基金，能有效吸引社區、家長資源。」運作程度最低 ($M=3.31$)，其餘平均數介於 3.65 至 3.93 之間。次之者為同層面的「B-3-1. 學校提供多種獎助學金，鼓勵學生就讀。」，其餘為「形象推廣策略」之「B-2-5. 學校能充分地運用識別標誌系統 (如校徽、logo)。」，以及「通路規劃策略」

之「B-4-1.學校架設互動性網站與留言板，供各界人士瀏覽及提供建言。」此四項都集中於外部行銷所轄之層面中，尤其以「成本價值策略」所轄細項最多。

(六) 整理上述結果得知，整體受試者知覺學校行銷的運作，以內部行銷向度中「參與授權策略」及「教育訓練策略」兩層面的運作情形較為理想，外部向度之行銷分層面運作則普遍不彰。

討論：

1. 國中小校長知覺學校行銷整體運作以及各向度的運作為大致符合與完全符合間，而各分層面運作情形也相同，可以說目前校長在學校的內部、外部與互動向度的行銷已能有較均衡、較全面的發展，而非側重於單一向度運作。
2. 研究顯示，目前校長知覺學校行銷運作以內部行銷的運作最高，外部行銷運作略低，互動行銷則介於二者之間，這與 Delphi 專家小組的評分結果分析相一致，這應是考量學校單位具有非營利組織與服務組織的特殊性

質，致使校長認知學校行銷應由內而外，亦即組織欲發展並有效執行行銷時，必須注意組織內部的市場，這與 Morgan (1990) 和黃俊英 (2002) 等學者所提的見解是一致的。

3. 比對各層面運作程度的排序和 Delphi 專家提出的重要性排序，發現「參與授權策略」的位序差異非常大，其餘四個層面都仍位居全體的前部位置（全居前 5 順位）；外部行銷的四個層面運作情形普遍不理想，全部均落居總體之後半段（排序 7 至 11），可見國中小校長知覺內部行銷的運作方面較為流暢與積極，而外部行銷則顯然未臻理想，不管是學校公關、形象建立，校園的通路規劃都有待加強。
4. 研究顯示「成本價值策略」層面運作相對偏低，這與中小學傳統上收費較固定，而公立學校經費來源穩定，甚少以收費價格、物質誘因取勝有直接關聯。林建志 (2003) 和黃曉芬 (2003) 等人的研究認為私校在此層面就顯得較為積極富多樣性，值得國中小的學校經營者借鏡與參考。

表 6 整體受試者學校行銷的運作分析摘要表

行銷運作	層面	M	Sd	運作現況 程度排序	AHP 權重排序
整體行銷運作		4.34	.39		
內部行銷		4.48	.37		
	凝聚溝通策略	4.40	.46	6	1
	關懷激勵策略	4.41	.44	5	4
	教育訓練策略	4.48	.43	2	9
	參與授權策略	4.64	.39	1	7
	優質環境策略	4.47	.44	3	5
外部行銷		4.18	.46		
	師生產品策略	4.30	.48	7	3
	形象推廣策略	4.27	.52	8	6
	成本價值策略	3.95	.63	11	10
	通路規劃策略	4.20	.56	10	11
互動行銷		4.35	.48		
	內外互動策略	4.44	.47	4	2
	外內互動策略	4.26	.56	9	8

二、不同背景的校長對學校行銷運作之整體與各向度差異情形分析

(一) 學校行銷整體運作情形，調查發現在不同職務年資、學校規模與地區的校長間差異達顯著水準。結果顯示，在該校擔任校長年資「5 至 8 年者」知覺學校行銷運作程度高於任職校長「未滿 1 年」者 ($M1=4.37$, $M2=4.22$; $F=3.407$, $p=.018$); 學校規模「49 班以上」者高於「12 班以下」 ($M1=4.44$, $M2=4.29$; $F=2.810$, $p=.039$); 位處「城市」與「鄉鎮」地區的校長皆高於「偏遠地區」學校的校長 ($M1=4.39$, $M2=4.35$, $M3=4.22$; $F=5.803$, $p=.003$)。

(二) 校長對學校內部行銷向度的運作差異情形，發現在不同校長職務年資與學校層級兩變項達顯著水準。結果顯示，校長年資「5 至 8 年者」知覺此向度運作高於任職校長「未滿 1 年」者 ($M1=4.51$, $M2=4.36$; $F=3.355$, $p=.019$)。在學校層級方面，經事後比較並無顯著差異 ($F=3.044$, $p=.049$)。

(三) 校長對學校外部行銷向度的運作差異情形，發現在不同校長職務年資、學校規模與學校地區等變項達到顯著水準。

調查結果顯示，在該校擔任校長年資「5 至 8 年者」知覺學校外部向度的行銷運作程度高於任職校長「未滿 1 年」者 ($M1=4.22$, $M2=4.02$; $F=3.864$, $p=.009$); 學校規模「49 班以上」者高於「12 班以下」 ($M1=4.31$, $M2=4.09$; $F=4.713$, $p=.003$); 位處「都市」和「鄉鎮」地區的校長皆高於「偏遠地區」者 ($M1=4.23$, $M2=4.20$, $M3=4.02$; $F=6.870$, $p=.001$)。

(四) 校長對學校行銷互動向度的運作差異情形，在不同年齡、學校地區與學校層級等變項達顯著水準。結果顯示「51 歲以上」的校長優於「40 歲以下」者 ($M1=4.39$, $M2=4.11$; $F=4.233$, $p=.015$); 位處「都市」與「鄉鎮」地區的校長知覺學校行銷互動向度的運作情形，高於「偏遠地區」者 ($M1=4.43$, $M2=4.34$, $M3=4.22$; $F=6.442$, $p=.002$); 「國小」校長此向度亦高於「國中」校長 ($M1=4.39$, $M2=4.26$; $F=4.660$, $p=.010$)。

討論

1. 綜合以上結果，以擔任校長年資越深、大型、位處都市地區以及國小的學校校長知覺學校的行銷運作較為流暢。再分別探究內部、外部與互動各向度的行銷運作，也大致以上述背景者所知覺行銷運作程度較高。
2. 此部份結果與林建志 (2003)、許詩旺 (2002) 和謝水乾 (2003) 等人的研究中發現「服務年資越深、學校規模越大與都市地區」的教育人員知覺學校行銷運作較理想的情形大致符合。

三、不同背景變項的校長於學校行銷分層面運作之差異情形

本研究以單因子變異數分析不同背景之校長對學校行銷分層面運作之差異情形。若達顯著水準，再以 Scheff'e 法進行事後比較，其結果分敘於下。

(一) 不同年齡之差異情形

研究發現年齡「51 歲以上」的校長于以下分層面的運作皆優於「40 歲以下」的校長，達顯著水準的各層面之統計分析如下：

1. 在「優質環境策略」的運作 ($M1=4.49$, $M2=4.22$; $F=3.507$, $p=.031$) 。
2. 在「師生產品策略」的運作 ($M1=4.35$, $M2=4.06$; $F=4.829$, $p=.008$) 。
3. 「內外互動策略」的運作 ($M1=4.39$, $M2=4.11$; $F=4.233$, $p=.002$) 。

(二) 不同職務年資之差異情形

研究顯示任職該校校長年資「5~8 年」者在以下分層面運作程度優於「未滿一年」者，達顯著水準的各層面之統計分析如下：

1. 在「教育訓練策略」的運作達顯著水準 ($F=2.647$, $p=.048$)，但經事後比較並無發現顯著差異。
2. 在「參與授權策略」的運作 ($M1=4.67$, $M2=4.52$; $F=3.371$, $p=.018$) 。
3. 在「優質環境策略」的運作 ($M1=4.51$, $M2=4.31$; $F=4.105$, $p=.007$) 。
4. 在「師生產品策略」的運作 ($M1=4.35$, $M2=4.11$; $F=8.354$, $p=.000$) 。
5. 在「成本價值策略」的運作 ($M1=4.51$, $M2=4.36$; $F=3.193$, $p=.023$) 。

(三) 不同教育程度之差異情形

研究發現教育程度為「研究所以以上」之校長在以下層面的運作皆優於「一般大學」者。達顯著水準的各層面之統計分析如下分列：

1. 在「教育訓練策略」的運作達顯著水準 ($F=3.157$, $p=.024$)，但經事後比較並無發現差異。
2. 在「參與授權策略」的運作 ($M1=4.67$, $M2=4.35$; $F=4.275$, $p=.005$) 。
3. 在「通路規劃策略」的運作 ($M1=4.26$, $M2=3.81$; $F=4.185$, $p=.006$) 。

(四) 不同學校規模之差異情形

研究發現學校規模「49 班以上」的校長知覺各分層面的運作程度皆優於「12 班以下者」，達顯著水準的各層面之統計分析如下分列：

1. 在「教育訓練策略」運作 ($F=2.665$, $p=.047$) 以及「形象推廣策略」運作 ($F=3.014$, $p=.030$) 達顯著水準，但經事後比較發現並無顯著差異。
2. 在「師生產品策略」運作 ($M1=4.44$, $M2=4.21$; $F=4.775$, $p=.003$) 。
3. 在「成本價值策略」運作 ($M1=4.10$, $M2=3.84$; $F=3.916$, $p=.009$) 。
4. 在「通路規劃策略」運作 ($M1=4.36$, $M2=4.13$; $F=3.780$, $p=.011$) 。
5. 在「外內互動策略」運作 ($M1=4.44$, $M2=4.16$; $F=5.708$, $p=.001$) 。

(五) 不同學校地區之差異情形

研究發現位處「城市地區」的學校校長在各分層面的知覺運作程度最理想，而「鄉鎮地區」的校長次之，二者皆普遍優於「偏遠地區」者，達顯著水準的分層面其統計分析如下所述：

1. 位處「城市」的學校校長知覺行銷運作優於「偏遠地區」者有三層面，分別為「優質環境策略」 ($M1=4.51$, $M2=4.37$; $F=3.379$, $p=.035$) ；「形象推廣策略」 ($M1=4.35$, $M2=4.13$; $F=5.966$, $p=.003$) ；以及「通路規劃策略」 ($M1=4.27$, $M2=4.09$; $F=3.379$, $p=.035$) 。
2. 位處「都市」與「鄉鎮地區」學校的校長知覺「師生產品策略」的運作高於「偏遠地區」之校長 ($M1=4.34$, $M2=4.32$, $M3=4.15$; $F=5.885$, $p=.003$) 。
3. 位處「鄉鎮地區」的校長知覺「成本價值策略」的運作優於「偏遠地區」者 ($M1=4.03$,

$M2=3.75$; $F=6.754$, $p=.001$)。

- 4.位處「都市」學校的校長知覺「外內互動策略」的運作高於「鄉鎮地區」以及「偏遠地區」之校長($M1=4.38$, $M2=4.24$, $M3=4.07$; $F=10.288$, $p=.000$)。

(六) 不同學校層級之差異情形

研究發現「國小」的校長知覺以下分層面的知覺運作程度均優於「國中」校長，達顯著水準的各層面之統計分析如下分列：

- 1.在「教育訓練策略」運作($F=4.580$, $p=.011$)達顯著水準，但經事後比較並無發現顯著差異。
- 2.在「優質環境策略」的運作($M1=4.50$, $M2=4.40$; $F=4.343$, $p=.013$)。
- 3.在「通路規劃策略」的運作($M1=4.24$, $M2=4.11$; $F=3.550$, $p=.029$)。
- 4.在「內外互動策略」的運作($M1=4.48$, $M2=4.34$; $F=5.594$, $p=.004$)。
- 5.在「外內互動策略」的運作($M1=4.30$, $M2=4.17$; $F=3.144$, $p=.044$)。

(七) 不同學校類別之差異情形

研究發現「私立」與「公立」學校的校長在某些分層面的知覺運作程度互有高低，達顯著水準的層面之統計分析如下：

- 1.「公立」學校校長在「參與授權策略」運作顯著優於「私立」學校校長($M1=4.64$, $M2=4.47$; $F=5.186$, $p=.023$)。
- 2.「私立」學校校長在知覺「內外互動策略」的運作顯著優於「公立」學校校長($M1=4.64$, $M2=4.43$; $F=5.028$, $p=.025$)。

討論：

- 1.綜合上述結果，發現以「較高齡、任職資深、高學歷、大型規模、位處都市以及國小層級」等背景的校長，知覺學校行銷分層面的運作

情形較為理想。

- 2.年齡較高與該校任職資深的校長，行政經驗常較充足，對於校內人事經費、校園文化與當地社區政經情勢較為熟稔，對學校行銷能夠掌握規劃，可能因此在行銷運作上優於新上任者或調任他校初次履新者。
- 3.多數學校行銷研究中發現教育程度為研究所(含以上)的教育人員知覺學校行銷運作的符合程度都高於其它教育程度者，本研究亦有類似發現。究其原因，在研究所進修的教育人員，對於教育專業知能的提昇及掌握教育改革的脈動敏感度較高，校長常選讀教育行政等相關系所，研修課程中為數不少是與學校行政及經營相關的領域，進修過程中能接觸到新穎的學校經營策略，也較能接受行銷理念，連帶影響對於行銷運作也常顯得積極。
- 4.位處市區與大型規模的學校，一般而言，可資運用的設備、經費與資源普遍優於偏遠和小型學校，在廣告媒體運用、學校形象包裝上會比較積極且居於有利位置；在家長會和義工團體的人力支援上也顯得靈活豐富，組織班級義工團體加以落實並發揮預期功能，能提供學校及教師較多協助，促發外內互動的良好人際關係。同時，學校規模的分布無形中與學校位處地區的分配間存有交錯關聯性，導致兩變項對學校行銷運作的差異性結果類似。
- 5.持平而論，小學尚能屏除升學課業壓力，較能充分利用社區場所進行教學或展演活動，小學生家長亦較有關心子女在校學習情形，學校經由辦理家長參觀教學日或家長座談會，促使家長走入校園的情形較為明顯。家長也常較樂意參與班親會等團體，能提供班級較多支援，給予學校經費或人力資源的回饋，如此當使小學校長較國中校長更能感受到行銷層面的流暢運作。

陸、研究建議

本研究主要以學校行銷概念為內涵，透過文獻的組織整理，結合教育現場訪談，嘗試為國中小建構一個適切的行銷指標，並以此為基準，瞭解當前國中小學校行銷的運作情形。經結果分析後，就當前教育現場情形做檢視，俾利教育行政機關、學校校長及後續相關研究之參考。

一、對教育主管單位的建議

(一) 研訂推動學校行銷的具體辦法

學校行銷能宣達辦學理念與績效、塑造良好形象、增進親師生及大眾對學校教育品質的滿意度，益於達成學校辦學目標，唯當下國中小的行銷推展缺乏具體辦法可供依循。本研究之學校行銷指標，從初步建構到 Delphi 確認，其內涵證實具有正確性與重要性，因此，建議教育行政單位可將本研究之指標轉頒為具體辦法，供學校推動行銷之參考，以有效落實學校行銷之推行。

(二) 引領學校行銷，整合管道

問卷調查結果顯示，通路規劃與形象推廣等學校外部行銷策略未臻理想，教育行政機關應促使學校辦學透明化，努力展現成果，朝開設整合性行銷管道著手，諸如統整辦理國中小的教學成果博覽會、統整架設教育網路系統等，讓學校顧客能方便比較以滿足其資訊需求，同時又能促發學校重視行銷規劃，從而摹劃出益於教育行銷的大環境。

(三) 鼓勵進修研習，強化行銷觀念

調查發現，教育程度較高者知覺學校行銷

各分層面運作較佳，因此，教育主管單位應積極鼓勵校長進修成長，建構校長的正確的行銷觀念，以提昇校長的行銷專業知能，可於校長儲訓、研習期間規劃學校行銷之相關知能與實務研習，朝營造學校行銷共識，輔導其具體行銷策劃和推廣活動的辦理來努力。

二、對校長的建議

(一) 本指標可供學校行銷推展之參酌

本研究所建構之指標係以橫斷面的現況探索為主，能有效了解國中小學校行銷運作的現況，並用以檢視出每一行銷分層面中接近或達成理想運作的程度，故此指標內容可作為各校行銷推展時具體檢核之參考項目，建議學校可依據內外情境後參酌調整使用。

(二) 落實內部行銷，深植全員行銷觀念

依據文獻匯整和 Delphi 建構之行銷指標權重，內部向度為學校行銷重要環節已至為昭明，在全員行銷的時代，學校內部人員的態度與其表現有密切影響。校長必須針對內部行銷，同時進一步促使校內同仁能正確、清楚地知悉學校行銷概念並有意識地運作，讓內部行銷成為學校行銷的堅實基石。

(三) 正視對外行銷活動，強化通路規劃

研究發現 Delphi 建構的指標權重，學校外部向度行銷的重要性被輕忽，而實徵調查教育現場的實務運作現況亦不甚理想。基於行銷三角鼎足均衡的精神，三者實不宜有所偏廢，故應朝向落實學校本位精神，強化學校的通路規劃，吸引顧客走入校園。

(四) 活化價值策略，彈性校務運作

層級分析的行銷相對權重與實徵調查現況中都發現外部向度之「成本價值策略」運作明顯不理想，有待加強。除了在產品的價值營造與收費上力求彈性外，建議學校積極引入社區、企業與法人等資源，依需求設置校務發展基金，吸引社區及大眾資源挹注，讓學校行銷活動的推廣運作更加靈活。

(五) 加強形象推廣，靈活媒體運用

對應國外相關研究，目前學校對於媒體的利用（如文宣、報紙、電視與電台等）未臻積極，針對社區大眾的行銷活動仍趨於保守務實，因此，國中小學有必要在媒體運用方面更加著力作為，例如設置校方對外發言人機制，強化公共報導等，以靈活運用多種傳播媒體，將學校正面形象積極推廣出去。

(六) 衡量資源，調整適宜的行銷作為

大型與都會區的學校常坐落於市區，此類型學校在經費及資源取得，較為豐富而多元是不爭的事實，然學校的行銷活動的有效方式多元，學校主管應衡量學校資源，酌取適宜學校之本位作為，以充分發揮行銷效能。如大型學校可酌編行銷相關經費，舉辦大型活動，如：聯合社區運動會、成果發表會、並可承接教育部、局的大型活動等。小型和偏遠地區的學校因為資源相對缺乏，建議可採較節省人力和經費的做法。

(七) 國中校長以行銷策略突破親師固有觀念

國中校長知覺內部與互動向度的行銷運作顯不及國小校長，推究可能的原因不少，但應與分數至上的升學主義有密切相關。國中校長面對親師生的固有主智主義觀念，應積極利用

機會和場合進行宣導；而校內人員行銷觀念存有迷思、行銷知能不足的狀況，應主動利用內部行銷策略進行理念溝通和校內研習，以扭轉教職員觀念，促進教育人員對學校行銷的重視與投入，促使國中的教育行銷能更寬廣推展。

為了加強對學校行銷的研究，研究者大膽嘗試以行銷三向度導入教育界並建構各行銷層面，冀能為因襲守成的國中小注入激流並企圖作為突破現況的新契機。研究者盼能透過行銷研究促發學校經營更加積極、富創意，並期許本研究能起拋磚引玉之功，讓更多教育研究者加入共同耕耘這塊園地！

參考文獻

- 吳明清 (2003)。知變、應變、求變：教改政策的行銷與因應策略。台灣教育，620，2-12。
- 林建志 (2003)。高雄市國民中學學校教育人員對學校行銷策略認知及其運作之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 林慶川 (2002)。國民小學教育人員與家長對教育行銷實施現況之知覺與態度。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 許詩旺 (2002)。國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 陳劍霞 (2004, April 26)。越區就讀難解的題。中華日報，第 27 版。
- 黃俊英 (2002)。行銷學。臺北：華泰文化。
- 黃義良 (2004)。國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究。高雄師範大學 教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 黃曉芬 (2003)。學校行銷策略之研究 - 以三所私立國小為例。臺東師範學院 教育研究所碩士論文，未出版，台東縣。
- 蕭富峰 (1997)。內部行銷。台北：天下文化。
- 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。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南縣。
- 鍾美英 (2002)。國小學生家長參與班級親師合作之研究。屏東縣：屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- Albrecht, K. & Zemke, R. (2002)。服務經濟大時代：強化全球競爭優勢的顧客服務管理 (袁世珮、游琇雯譯)。臺北：麥格羅希爾。(原著出版年：2001)
- Kotler, P. (2003)。科特勒談行銷：如何創造、贏取並主宰市場 (高登第譯)。臺北：遠流。(原著出版年：1999)
- Aidman, A. (1995). *Advertising in the schools*. Urbana, IL: ERIC Clearinghouse. (ERIC Document Reproduction Service No. ED389473)
- Bollendorf, M., & Howrey, M. (1990). Marketing strategies for effective guidance programs. *School counselor*, 37(4), 273-280. (EBSCO: AN9608056499)
- Catri, D. B. (1998)。 *Vocational Education's Image for the 21st Century*. ERIC Digest. (ERIC Document Reproduction Service No. ED422495)
- Gomez-Montoya, A. (1993). Social marketing applied to the education area (Doctoral dissertation, Universitat De Valencia, 1993). *Dissertation Abstracts International*, 56, 328.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing towards paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-22.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). *Broadening the concept of marketing*. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic Marketing: A Managerial Approach* (7th ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Morgan, N. A. (1990). Implementing marketing: key Issues for professional service firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(1), 7-16.
- Mullen, R. J. (1998). The president-principal model in United States Catholic high schools: A profile of schools, roles, and responsibilities (Doctoral dissertation, Spalding University, 1998). *Dissertation Abstracts International*, 59, 387.
- Townes, G. (2003). Interactive marketing the old-fashioned way. *Black Issues Book Review*, 5(4), p. 48. (EBSCO: AN 10161901)

作者簡介

黃義良，中華醫事技術學院幼兒保育系，助理教授

I-Liang Hwang is an Assistant Professor of Department of Early Childhood Caring and Education at Chung Hwa College of Medical Technology, Tainan county, Taiwan.
E-mail: et156798@ms46.hinet.net

收稿日期：94.10.30

接受日期：94.03.23

School Marketing Operations Indices for Junior High and Primary Schools

I -Liang Hwang

Department of Early Childhood Care and Education, Chung Hwa College of Medical Technology

Abstract

The purpose of this study is to construct school marketing operations indices for junior high and primary schools, in order better to understand how marketing operations are performed at today's junior high and primary schools. Non-constructive interviews, Delphi techniques, AHP, and a questionnaire survey were adopted in the study. The Delphi expert team consisted of 26 members. 762 principals of junior high and primary schools were stratified randomly sampled in order to arrive at a survey sample, and 525 responded. The effective response rate was 68.9%.

The concrete findings were as follows:

1. The marketing indices comprise 3 dimensions, 11 phases and 60 details.
2. When a principal sees that the overall marketing operation has reached an ideal condition, among the 3 dimensions internal marketing is usually perceived the best one, followed by interactive marketing and external marketing.
3. Principals who "have a master's degree" and who have served "for 5 to 8 years," "at a school with more than 49 classes," "at an urban area school" and/or "at a primary school" tend to perceive most clearly the way in which school marketing operates.

Based on these results, some recommendations are made, as well as suggestions for further research.

Keywords: junior high schools and primary schools, school marketing, marketing indices