

教育行銷策略運用在小型國民小學的實施之分析 —以嘉義縣竹村國小為例

陳亮光
南華大學資訊管理所研究生
chen.c36091@msa.hinet.net

王昌斌
南華大學電子商務學系主任
cbwang@mail.nhu.edu.tw

林豐智
逢甲大學電子商務研究中心主任
fjlin@fcu.edu.tw

摘要

現今台灣社會少子化的趨勢，加劇入學的新生減少、超額教師等問題，這少子化呈現的並非只有短期問題，而是一波波對未來的衝擊，對教育而言，從小學、國中、高中職到大學，都會受影響。加上越區就讀都會明星學校，以致小型學校面臨就讀學生流失與發展之瓶頸，因應少子化和越區就讀在未來可能造成的教育衝擊，偏遠小型學校勢必面臨轉型與變革。本研究目的是以教育行銷的策略運用，能對本校永續經營有所助益。

教育行銷是採用行銷手法，將學校所建立的文化、形象、特色、辦學理念與績效等訊息，透過建置互動式學校網站傳達給家長、社區，以獲得支持，以達成學校教育目標。本文由行銷理論的內涵切入，分析學校情勢，再對學校所處的內外環境做SWOT分析，亦即是有關學校的內部優勢(strength)、劣勢(weakness)、外部機會(opportunity)、及威脅(threat)之系統且整體的評估分析，最後針對學校經營應用教育行銷理論時應有的省思進行討論，提出具體可行的方案。

行銷的觀念用在於學校，能滿足社會對教育的期望、完成教育的任務、提升教育市場的滿意度、增進教育行銷活動的效率及爭取更多有效資源；但行銷概念運用在學校經營，應有別於營利機構，因此，學校組織在應用企業行銷理論時，亦應認清企業組織與學校組織性質與目標的差異，不應全盤複製企業行銷的策略，而應依教育的需求，選擇適當的原則與措施，以達到提昇教育競爭力的目標。

關鍵詞:、越區就讀、SWOT分析、教育行銷

壹、教育行銷發展背景

行銷的觀念來自於「交換」(exchange)，能夠達成組織目標的活動，提供產品以滿足消費者的需求，消費者滿足才是行銷的主要觀念。行銷觀念所強調是顧客的重要性，並且認為行銷活動亦即是滿足顧客的需求。而現今的環境中，因「少子化」、「越區就讀」等現象的發生，學校面臨存廢危機，而教育行銷觀念的引進，正是解決此一危機有效的方法之一。以下將教育行銷發展背景分析如下：

一、小型學校面臨「併校、裁校、廢校」

隨著教育自由化的時代來臨，公立學校不再是受保障無憂的非營利事業體，教育政策更迭之際，從中央到地方，偏遠地區的教育問題往往會因為經費的挹注和學習成效的關係，面臨裁撤的危機。以中央為例，自90年代初期至今，歷任教育主事者，針對偏遠小型學校的存在屢屢發出「併校、裁校、廢校」的訴求；加上地方政府更在財政拮据的經濟

壓力下，不約而同的展開「併校、裁校、廢校」的具體行動。

以嘉義縣為例，在過去三年將卅四所學校裁減為分校或分班，由鄰近學校兼管，因此減少任用廿一名校長，連同減少的一百多名主任、教師，每年節省人事費一億餘元。本校在兩年前開始面臨學校轉型，原屬新庄分班一、二年級共兩班裁撤併入本校就讀，崁後分校降格為崁後分班，預計在九十五學年度，再裁撤崁後分班，在這波學校轉型的變革，本校立即面臨這樣的危機。

二、「少子化」問題

根據估計，台灣育齡婦女的平均生育數由1950年代的五人，降至2002年的1.3人，與日本是並駕齊驅。比美國的2.0人、法國的1.9人低了許多。內政部單位預估今年可能會下降至1.2人，這就是說明目前我國育齡婦女生育數已經是全球最低的國家。

「少子化」的衝擊下，勢必往後入學的新生會逐年下降，以本校為例，五十年代，學校最大的規

模編制為本校二十四班，分校十二班，分班四班，學生數達三千多人的榮景，到六〇年代，降至本校十八班、分校六班、分班二班，學生數不足一千人，七〇年代以後，本校規模已變成本校十二班、分校六班、分班二班，學生數再下探至五百餘人，八〇年代以後，全校含分校分班共計十四班，人數已不足三百人，到現今，全校編制為六班，僅剩一百七十二位學生，「少子化」的影響力可見一般。

三、「越區就讀」現象

本校位於朴子市西南，社區居民多以農業為主，兼以打零工來輔助家計，在早期農業社會中，教育觀念未開，交通不便，家長經濟不甚寬裕，學生越區就讀的現象少見，而時至今日，家長對教育觀念逐漸重視，加上工作因素，所以，送往朴子市區學校就讀的學生數比例有逐年攀升的跡象，以本校學區內的藍天社區和崁後里、新庄里為例，因地理位置離本校有一段路程，家長擔心小孩子上學的交通問題，加上雙薪家庭，沒有時間接送，所以越區就讀最為嚴重，由於三地的家長在本校所屬的學區內具有指標性，口耳相傳的結果，學生外流人數的比例相對其他地方來得高。

四、辦學績效未能深獲社區民眾的瞭解

本校在八〇年代初期，教職員平均年齡達五十多歲，資深教師佔多數，又部分家長認為在鄉下地區小學，學校規模太小或學生數太少，缺乏競爭與合作機制，且不利學生學習社會與人際關係互動等考量，同時教師年齡較長，恐不力於教學，加上在早以前，傳有教師在外賭博、喝酒的負面評價，以致於稍有經濟能力的家長，不願把學童送入本校就讀，口耳相傳的訛誤，不明就理的家長至今仍認為本校教師師資不良，辦學成效不佳。歷任校長苦心經營，仍未能突破深錮在社區長久以來的負面印象評價。

五、竹村國小 SWOT 分析

竹村國小是嘉義縣內典型的鄉下小學，九十四學年度全校共計八班有一百七十二位學生，主要是來自學區內新庄、德家、竹村、順安、崁前、崁後六個村里。現有教職員工十五人。學校行政編制二處，教導處、總務。教導處下有教學、訓導二組，協助教導處業務，總務處包含主任一名，幹事一名，負責總務處業務。

因素	優勢	劣勢	機會點	威脅點
地理環境	交通便捷	離都市遠，資訊取得難	縣道拓寬及東西向快速道路完工縮短至都市時間	離朴子工業區近，造成噪音、空氣污染
學校規模	全校 8 班 172 人	學生數少互動不易，同年級無法相互觀摩	教師人數少，溝通較不費時	學生數漸減，校地廣大，打掃不易
硬體設備	教室 14 間，專科教室 5 間設備齊全	學校經費來源有限，無法充實更新硬體設備	善加整理現及並有資源設備	校門位置增加學生上下學危險（安全堪虞）
教師資源	青壯教師居多，師資優良具有教學熱誠	教師缺乏協同教學經驗	透過教學評鑑來促進教師成長	教師分散兩地，教學聯繫不方便
行政人員	校務工作邁向資訊化、制度化與系統化	教師兼行政工作無法專心教學	能力強且配合度高	人員少難以兼顧多項行政工作
社區參與	認同學校辦學理念能全力配合	本地文化落後，能運用的社區資源有限	落實「學校社區化」的理想。	社區人士能主動關心並提供資源的幫助並不多

貳、教育行銷理論的基本概念

教育行銷是從行銷的角度來看教育的推廣與學校願景的達成，在追求教育選擇權的趨勢中，學校與學生、家長都不能否認彼此之間存在著需求的關係。學校需要學生前來就讀，需要家長的支持；學生和家長相對的也需要學校提供良好的教育品質。因此，為提高競爭力，為吸引學生就讀，學校不僅需要注重經營管理學校形象之相關事宜，更要

思考如何將學校的辦學理念、特色及產品有效的推廣；同時，學校必須用心的去瞭解顧客的需求，以顧客本位取代學校組織本位，唯有顧客滿意，學校的組織目標方能達成。

一、教育行銷的定義

在1966年，美國行銷學會(American Marketing Association, AMA)，把行銷(marketing)定義為：「將生產者的物品與服務帶給消費者或使用者的商業活動。」在這個概念下，行銷似乎與學校單位沒有相關，事實上，Kotler 和Levy (1969)發表一篇「行銷觀念擴大化」的論文，提出有關非營利機構行銷的基本觀念：行銷是一種廣泛的社會活動，其範圍不應限定於一般商品；Kotler (1982)後來更引申出凡是促進「價值交換」的管理過程都可視為行銷，這正為教育事業的行銷提供了可供諮詢的理論基礎。而Montoya (1993)綜合諸多的研究發現，證明行銷可以具體地運用於教育組織，且能獲致顯明的發展與效能。謝水乾 (民92)將教育行銷界定為：「學校透過計畫與執行相關活動，使社區、家長了解並支持學校的辦學理念、教學方式、課程實施與相關活動，使學生樂於就讀，教師樂於任教，並且獲得社區資源，而利於達成學校預期的教育目標，此一社會性歷程，即稱之。」

由上觀之，隨著時代、環境的快速變遷，教育已從傳統的封閉型態走向開放多元的新思維，學校需擷取行銷經營的觀念，求新求變，才不致於被淘汰。然而過去教育人員習於默默耕耘，過度的表現易招致「愛作秀」之譏，類似的迷思觀念不少，突顯中小學人員對於教育行銷的認知不清，而行銷運作生澀且流於片段，缺乏系統性的架構，實乃目前亟需改善之處。

二、教育行銷的功能

教育行銷是將教育機構所建立的優良文化、形象、特色、辦學理念等訊息，透過有效的途徑傳達給家長、社會大眾，以符合家長屬性及滿足其需求，並獲得支持，以達成學校教育目標(潘春龍，2000)。具體而言，教育行銷的功能包括：提供學校教師及主管思索辦學方向、提昇學校效能與效率、建立學校形象、塑造學校文化、發展學校特色、提昇學校聲譽、呈現學校績效、招收優質或更多的學生、給予父母選擇資訊、爭取家長的瞭解與認同、爭取經費支援或募款等(Connor, 1999；許詩旺，2002；鄭勵君，1998)，以提昇學校的競爭力。

教育行銷可以提昇學校效能與發揮效率，建立

學校良好形象與優良聲譽，提升學校優質文化，發揮教育效益、以達成學校教育目標，進一步傳達辦學理念與辦學績效，吸引更多、更優秀的學生，尋求家長的瞭解與認同，爭取更多的教學資源和有效分配，取得學生、家長及社會對學校教育品質的滿意度。

三、教育行銷的策略

「教育行銷策略」意指學校為達成目標所採取的行銷具體做法，分別依外部行銷、內部行銷及互動行銷擬定方案策略。此外，Thomas (1978)提出服務行銷的策略與架構，並稱此架構為服務行銷架構中的「服務金三角」。據此觀念，圖1即分別從外部行銷、內部行銷與互動行銷三方面來看學校機構的服務行銷金三角：

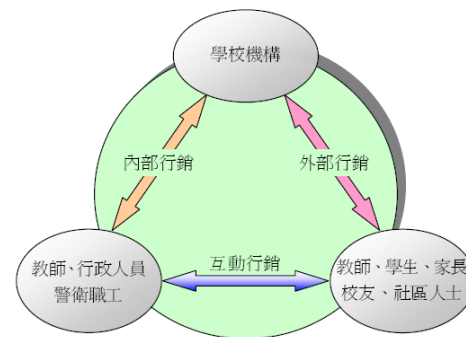


圖1 服務行銷金三角

資料來源：修改自學校經營管理策略(頁313)，湯堯，2000，台北：五南。

(一)、學校的外部行銷：

外部行銷指的是學校對外滿足行銷對象。傳統的行銷組合，即McCarthy (1971)在六〇年代所提出的4P理念，包含產品、價格、配銷和促銷。但要運用在服務性組織的行銷中，則必須進一步擴增人員、硬體設施及流程管理，因此，將原本的4P理念發展為7P理論。然而，隨著消費市場的改變，「消費者」逐漸取代了「生產者」，成為行銷體系的思考中心，傳統的4P便轉趨為從消費者角度思考的4C行銷觀念，包含：消費者欲求和需求 (consumer wants and needs)、滿足的成本 (cost to satisfy)、購買的便利性 (convenience to buy) 和溝通 (communication)。亦即，行銷策略應首

重消費者的個別需求。

應用在學校組織上，除了與外部顧客做第一線接觸的人員表現相當重要之外，學校的整體環境與設備、學校內部的組織文化亦更形重要，上述條件與學校的辦學理念、組織文化、課程與活動等，都是學校所提供的「產品」，訂出合理的價格，透過配銷與促銷的機制，對外介紹給學校外部的行銷對象，包含：教師（師資）、學生、家長、校友、社區人士等。

而執行的時機可以運用在校慶運動會、例行的節日表演活動、親師座談會、家庭訪問…等，傳達學校經營理念與實施的教學成果。

(二)、學校的內部行銷

內部行銷指的是機構培訓組織內部成員的過程。而學校內部行銷，即校方將行銷技巧運用在身為全校同仁的內部顧客身上，重視與肯定其在組織中的存在價值與重要性，並將校方所設計規劃的內部產品，行銷給內部顧客，透過員工滿意度

(employee satisfaction, ES)，從而達到或提高顧客滿意度(customer satisfaction, CS) (蕭富峰, 1998)。有效執行學校的內部行銷，主要是由校方與教職員工間的互動開始，學校若能引用內部行銷的觀念，由校方主動關心、了解並滿足教職員工的需求，促使他們願意以無怨無悔的精神教育學生、服務學生，以熱心誠意的態度與家長互動，如此將能建立高品質的工作團隊，進而提昇學生的學習興趣並贏取家長滿意(黃義良, 2002b)。據此，本研究的學校內部行銷對象包含教師，行政人員，工友等。

內部行銷可提升學校集體效能感(collective efficacy)，進而可以改善教師效能感低落(洪瑞峰, 2000)。為此，學校執行行銷工作時，必不能忽略此一重要環節，倘若學校沒有良好的內部溝通基礎與組織文化，一味地執著於績效與評比，沒有教師團隊作為學校永續經營之後盾，是難以長久發展。

內部行銷的採用時機多在教師晨會、週三進修、週會時間、自強活動，透過此一分享活動，不僅讓教師對相關行政工作有初步的理解，同時也促進行政人員與教師的融合，藉以加強內部成員之間的互動與溝通，以凝聚內部成員的共識。

(三)、學校的互動行銷

互動行銷係指在處理與顧客接觸的過程中，內部成員所表現的互動方式。Terrill (2000)認為互動行銷指的是第一線的服務人員，從顧客的觀點

出發，將組織的服務提供給顧客的互動行為。服務品質最重要的關鍵在於提供服務的人員與顧客之間的直接互動，因為在接受服務之前，顧客只有預期，而服務提供者和顧客之間的互動，則是「真實的時刻」(moments of truth) (余欲弟譯, 2001)。

學校情境中，無論是將學生或是家長視為主要的顧客，互動行銷的第一主角都應屬於前線的教師。教師與學生相處時間最長，與家長聯繫的次數與時間最多，學生也常於放學後將班級發生的事務、教師處理突發狀況等情形轉知家長，所以成為與主要顧客互動最頻繁的角色，教師教學品質的良窳、專業能力與道德操守等，都是家長關注的焦點，教師若能針對合宜的課程、活動，適時進行親師的雙向合作，並主動積極與家長保持連繫、溝通理念，使學生樂於上學，家長對教師自然頗具好感與信任，亦即直接傳達了專業形象(Becker & Epstein, 1982)。

因此，在教育的現場中，教職員工接受學校所生產的服務產品，並在「心悅誠服」之後，教職員工才能提供高品質的服務給外面的消費者和顧客，學校的服務提供者和顧客之間才能有良好的互動，也就是「互動行銷」(許舒翔、周春美、沈健華, 2002)。「學校的互動行銷」即是指在處理與學校外部顧客接觸的過程中，學校教師、行政人員及警衛職工等所表現的互動方式。

學校網頁設計裡包含的留言版、討論區以及各班所建置的班級網頁都是與社區家長做進一步的互動式溝通的最佳媒介，家長可以透過學校網站了解學校活動，教學成果，同時，藉由互動式的網頁設計，家長可以留下意見，為雙方做良好的互動溝通。其次在學年度例行的班親會的運用，透過班親會之成立，加強家長與教師之間的聯繫與溝通，以提昇教學品質，同時藉家長實際參與學校活動，促進親子互動，培養親子感情。另一方面可以提供家長貢獻專長之機會，例如義工媽媽、義工導護、說故事時間、圖書館義工，藉由家長實際參與學校活動，加強雙方互動的交流與溝通。

參、行銷在教育上的應用功能

張明輝(2002)指出將行銷策略應用至教育組織即為「教育行銷」，教育行銷策略能協助教育組織，檢視自身條件及內外環境變化趨勢，改善教育品質，有效提升學校形象，爭取外部資源，以吸引學生前往就讀。所以為完成學校的使命與任務，提升學校內外部顧客的滿意度，以增進教育活動的實施效率及吸引教育行銷資源，運用行銷來提升教育參與度是有其必要性。洪順慶(1995)在其研究中也指出，非營利性機構若採市場導向，將有助於改

善員工反應、目標顧客反應、贊助者反應與機構使命的達成等組織的經營成效。許詩旺(2002)認為重視市場機能分析、組織機制靈活運作、充分運用社區資源、重視行銷研究適當運用教育行銷將能為學校帶來助益，促進學校整體教育成效的完成。

一、促進組織變革，達成轉型目標

近年來，受到政治解嚴、社會變遷及校園民主化的影響，我國中小學學校組織也產生了實質的變革。其中最主要的變革，包括教師會的成立、教師評審委員會的設置、家長會功能的強化以及學校行政運作程序的調整等。而為有效因應學校組織的變革，提升學校教育的整體效能，學校行政措施及領導者的作為，也必須隨之調整因應。Ownes(1995)認為學校的組織變革是增加學校自我再生之能力，進而改善組織的績效。李漢盈(1994)也指出組織變革須要組織和成員共同努力才能成功。

所以若能以學校內部行銷理念和積極作為，進行學校本位管理引薦給內部顧客，也就是透過民主多元參與鼓勵學校成員參與學校各項決定，並以學校整體發展為目的，是能在行政管理、課程規劃、學生事務及與社區的關係上發掘問題、解決問題、建立共識、激勵士氣，進而提升學校的活力與競爭力；因此考慮內部環境和外部環境之影響，運用適當的行銷策略與技巧，對於抗拒變革的成員須設法疏導，而對於支持變革的人，則提供更大參與空間和提供適當的生涯發展協助，則學校將成為高績效之組織。也就是說一個重視組織再造的團體，必然重視學校發展的有關條件。

如何正確與切實地掌握發展學校的優勢與機會，瞭解發展學校的困境與威脅，是各級學校進行組織變革、再創生機所重視的課題。依據「教師法」第二十六條之規定，各級學校教師可以籌組「學校教師會」的組織；再者，家長參與學校教育事務方面，由於家長教育程度及經濟能力的提升，「學校家長會」的功能也有進一步提升的情形；另為因應法律的規定，學校行政運作也必須有若干的調整。茲分析如下：

(一) 學校教師會的成立

教師會在學校組織中，將扮演「學校行政制衡者」的角色。依據「教師法」第二十七條之規定，各級教師會具有維護教師專業尊嚴及專業自主權、與各級機關協議教師聘約及聘約準則、派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織等各項基本任務。(教育部，民84)，而「教師法」第二十八條則規定，學校不得以不參加教師組

織或不擔任教師組織職務為教師聘任條件；並不得因教師擔任教師組織職務或參與教師會活動，而拒絕聘用或解聘及為其他不利之待遇。(教育部，民84)，在各級教師會成立後，以往學校行政運作由校長及學校行政人員主導的局面已不復存在，而教師會將更為積極參與學校行政事務。另一方面，教師會成立前，學校教師間之互動係以非正式組織為主，此種情形也會因教師會的成立而產生改變。如果學校教師會的組織健全，能發揮其應有的功能，則學校非正組織的正面功能將更為提昇，並與「學校教師會」相互配合而成為學校行政的重要助力。

(二) 教師評審委員會的設置

依據「教師法」第十一條之規定，高級中等以下學校教師之聘任，係經「教師評審委員會」（以下簡稱教評會）審查通過後，由校長聘任之。而教評會之組成，包括教師代表、學校行政人員代表及家長會代表一人，其中未兼行政或董事之教師代表不得少於總額二分之一。上述教評會的成立，也改變了過去學校的人事制度及其運作方式，特別是教師聘任之審核權已轉移至以教師為主的教評會。前述教評會的設置及其運作方式，可見未來在中小學教師的遴用方面，學校教師的參與及其影響力將大幅提升，同時，亦增加教師對學校行政的實質監督和制衡的力量。未來學校行政運作的方式應更為強調與教學人員間的協調與溝通，以維持校務的順利運作。影響所及，傳統學校科層體制的特徵也將逐漸轉化為民主化與彈性的特徵。

(三) 學校家長會功能的強化

家長會在傳統學校行政所扮演的角色，多半是經費的支援者，家長會的運作，通常也由學校行政部門協助處理。家長會會長、副會長及委員等職務，也由學校遴聘具高社經地位，熱心學校事務的家長擔任。每一學年每一位委員固定捐助學校各項活動經費或捐贈教學設備。此外，則甚少實際參與學校教育事務。然而，近年來，受到民間教育改革運動以及社會民主化潮流的影響，民意機關和教育行政機關也關心家長會功能的發揮及進一步提升。

家長會參與學校教育方面，較過去為積極，例如關於「學校教評會」之組織，家長會則主張應提供五分之二的名額讓家長參與；同時，也建議在家長會設置辦法中增訂家長會每學期可聽取教師教育理念及班級經營計畫的規定。另外，在家長會的經費方面，亦有主張增列捐款、基金、政府補助及其他收入之規定。可見，家長會的功能已有了大幅

的轉變與提升，不再是被動的捐款，而是主動的參與學校的活動，成為未來中小學學校行政中不容忽視的一環。

二、提升學校競爭力，以求學校永續經營

國內目前教育單位在行銷的應用，以私立高中職、大專院校及成人教育機構最為積極。雖然各校行銷方式不同，但大多數與提高組織競爭力有關，也就是要維持學校的競爭優勢，而所謂競爭優勢，即是建立比別人還要好的技術能力和產品及服務，並且還要藉創新方法持續維持優勢，其方法可藉由差異化策略，價值鏈、供應鏈、建立核心能力或成功關鍵因素來達成。所以說，辦學績效、口碑與形象、升學率及學生未來發展與就業考量，是家長及公眾選擇學校的重要依據，在「適者生存」的自然法則下，學校為救亡圖存及建立優良品牌，許詩旺（2002）認為以行銷方式來提升學校的競爭力，已是不爭的事實，也是關心教育與學校生存和發展之人員所共同關切的議題。如何提升學校競爭力，分析如下：

- (一)、在九年一貫課程既定的架構下審慎思考教學的策略，推動全校各學年教學的新思維。
- (二)、評估九年一貫課程實施的現況落差，整合一套符合本校學生學習條件的新機制。
- (三)、健全學校行政組織運作，整合業務執掌分工權責一致，有效發揮行政效率支援教學需求。
- (四)、鼓勵教師課餘參加進修課程，體認教育新知的訊息，引領教師與學術機關或專業人士相互合作，增進專業成長。
- (五)、發展本校各項課外活動特色，培養學生活動技能與興趣。
- (六)、繼續充實改善各項軟硬體教學設施，提升教學品質與成效。
- (七)、重視教育行銷的策略，展現學校校務績效，帶動良好社區學校互動關係，提升本校優良校譽。
- (八)、鼓勵教師協同教學合作模式，彼此分享教學資源及經驗。
- (九)、優先充實資訊圖書教學設備，帶動老師運用資訊融入教學，擴充教學資源及學習範圍的領域。
- (十)、重視雙e教學的新趨勢，擴展學生學習視野。

三、吸引學生入學，穩定學校經營基礎

運用策略吸引學生進入學校就讀，以滿足學生的學習需求，並增加校務運作所需的財源是極為重

要的手段。張明輝（2002a）學校應重視行銷公關、建立學校形象，提升學校聲望以吸引家長將子女送至學校就讀，穩定學校經營基礎。此外，如何在市場中招收到心目中理想的學生，各校無不善盡巧思以文宣、招生宣導、辦理符合學生歡迎的活動等，以吸引學生的注意力及爭取學生的認同；所以加強教育行銷自我工作與效能、爭取學生與家長認同與支持將更為重要。如何穩定學校經營基礎，以吸引學生就近入學分析如下：

(一) 發展學校本位課程提升本校特色，吸引鄰近優秀學生入學

教育部明定九十學年度起全面實施九年一貫課程。其中發展學校本位課程亦是九年一貫課程的重要環節之一。所謂學校本位課程，顧名思義就是以本校的歷史傳統為中心，充分考量本校的條件、社區的特性、師資的特質、家長的期望及學生的需求，結合全體教師與社區資源，共同設計的課程，藉以落實學校共同的願景，提昇教育的品質。所以它的特性可說是既為獨特性，更兼具普遍性。所謂獨特性，是因為綜合了本校各項條件而融合的一套特有課程；所謂普遍性，則是以全校學生為施教對象。學校本位課程必須儘量發揮本校優勢，充分利用社區資源，設計符合學生需求的課程。所以積極規劃學校本位課程，發展學校特色課程，吸引學生入學就讀乃是當務之急。

(二) 發展磁石學校(magnet schools)效應，以吸引學生入學

美國為解決公立學校面臨學生高缺席率及高退學率的經營困境，自1970年代開始，在各州大都市地區普遍出現具有學校特色及允許跨學區就讀的「磁石學校」(magnet school)。

「磁石學校」顧名思義，係以其辦學特色吸引學生就讀；磁石學校提供學生選擇學習其所感興趣之特殊專長學科的機會。在磁性學校中，除可學習讀、寫、算等基本技能外；亦可習得特殊專長的學科，如音樂、戲劇、電腦、科學及視覺藝術等等。磁石學校並無學區的限制以及入學條件的限制，學生自願申請入學，經各校審查通過後通知入學。雖然美國磁石學校的經營理念與學制，不一定適用於我國的教育情境，惟磁石學校計畫所彰顯的各項特色，卻是我國中小學學校教育革新所追求的理想。因此，如能擷取美國磁石學校的辦學特色與優點，對於我國中小學學校教育的革新，應該有相當程度的助益。

(三)加強與社區溝通聯繫，以求得良好關係

學校是社區的一分子，自不能獨立於社區之外，必須獲得社區居民的認同，與社區相融合、相互支援，才能形成學校與社區良好之互動關係，善加運用社區各項資源，正面導引學生家長及社區人士關心學校動態，參與協助校務及學校各項活動，讓社區肯定學校，所以調整學校經營觀念讓學校擁有最多的社區資源，包括人才、經費和空間，設計出一套機制將學校對於其所在地的社區社會做更進一步開放，從閉鎖在圍牆內的集中教育環境，開始透過社區學習計畫和外界社會產生交流互動，讓學校能夠成為社區社會所擁有的學校，成為帶動文化和社會學習的中心，提昇地方的形象與實質的建設，也為學校本身帶來活力和生機。

四、爭取資源，充實學校人力及設備

如何在多元的社會裡，取得更多的經費或資源，以充實學校人力及設備，更是學校努力的方向。資源是可以協助學校解決其問題，滿足其需求，促進學習和成長的所有動力因素，包括：人力資源、物力資源、財力資源、組織資源、環境資源等；善用有助學習活動之推動進行的個人、設備或器材、民間團體或熱心人士等金錢補助、社區內可以協助學校從事學習與活動的機構、團體和組織，如：其他學校、公益團體、藝文團體、企業團體等及有助於學習活動的自然景觀、古蹟及環境等，將可使學校、家庭與社區建立合作夥伴關係，這也是未來中小學教育革新的重要趨勢之一，張明輝（2001）指出學校教育措施的推動，必須整合學校、家庭與社區三方面的力量與資源，才能提升其實施成效。因此，行銷策略的運用，是各級學校取得經費或資源的有效途徑。

是故，為能掌握學校顧客的心理需求，提供更滿意的教育服務內容，以優異的品質爭取大眾的認同，其重點在於發展行銷之前的市場分析機能，經由妥善的分析評估，了解學校組織內外的優勢與困境，教育市場的需求、學校產品的定位、行銷方式及各項評估作業，是能影響教育行銷能否成功。而行銷能否如期達成任務，有賴學校行政主管及成員共同配合。如何將行銷概念應用在學校，重視行銷研究，事先評估、回饋檢討與策略運用，界定學校組織使命、分析學校情勢、訂定行銷目標、發展策略與方案、行銷執行與控制，爭取經費、設備及時間的投入，促進整體行銷計畫成功以達成學校目標，對於行銷研究者而言，是非常重要的課題，也是未來國內發展教育行銷的努力方向。

肆、教育行銷應用策略方法

行銷的觀念用之於學校，能滿足社會公眾對教育的期望、完成教育的任務、提升教育市場的滿意度、增進教育行銷活動的效率及爭取教育行銷資源；但行銷概念運用在學校經營，有別於營利機構，具有面對多重群眾、多重目標、產品是服務且受大眾監督等特色（許士軍，1980），並非教育萬靈丹，不能不假思索地把營利事業行銷概念全盤轉移，而應依需求，選擇適當的原則與措施，以達到提昇教育競爭力的目標。因此，教育行銷可採用的策略方法如下：

一、分析學校情勢

學校經營應先瞭解學校發展情境之優勢、劣勢、機會點和威脅點(SWOT分析)，SWOT分析是藉由分析內部組織資源的優勢和劣勢與外部環境的機會和威脅，來提出因應的策略（湯堯，2000）。優勢是指學校組織的資源依其在追求目標和因應競爭的過程中，相對上較為有利的條件；而劣勢則是指學校組織的資源依其在追求目標和因應競爭的過程中，相對上較為不利的條件；機會是指對學校組織在達成目標上，有助力及有幫助的環境因素；威脅是指對學校組織在達成目標上，有阻力及有妨害的環境因素。

竹村國小擁有活力富有教學經驗的教師團隊，教師們教學熱忱是本校最大的優勢，雖然學校逐漸面臨轉型之際，學生人數因「少子化」的因素而逐年減少，而自然形成的小班教學，教師與學生的關係反而更加緊密，在九十四學年度，我們舉辦延續上學年的歲末聯歡晚會深受家長的肯定，同時家長會的大力支持宣揚之下，和社區原本鬆散的關係有了進一步的發展，更在上學期裡的學生三次月考中，由校長帶領全校教職員工，到每位學生家中與家長做面對面的拜訪，藉由家訪，傳達學校辦學理念，同時，傾聽家長對教育的看法，深獲社區的好評。

二、學校經營應有明確的願景、教育目標、經營理念

當組織完成SWOT分析後，就必須制訂所欲達成的目標，並且於設定目標之後進行目標管理(Manages by objectives; 簡稱MBO)，使組織發展出的目標能順利進行。而有明確的方向，以供可依循的步驟實施，在教育組織，能協助教育組織檢視己身的優弱勢與環境變化、改善教育品質、吸引資源，以提昇教育的整體競爭力。教育工作者需要做

更好的行銷工作，以完滿達成學校的發展任務。因此，活用企業行銷管理的理念與策略以經營學校教育活動，將是當前努力的方向。

三、建立教育行銷管道，以滿足學校及家長的需求

家長認為目前國小在教育行銷方面表現良好，這顯示出學校重視學校的經營發展，希望能有良好的辦學績效。因此，教育行政機關應該建立多元的教育行銷管道，讓家長及學校可以透過這些機制管道，獲得各學校的相關訊息。例如可以整合架設學校的行銷網站、辦理國小校園博覽會等，促使家長了解學校的經營績效。同時，在深獲好評的歲末聯歡晚會的表演活動中，除各班的教學成果展的展出，能直接表現出學校教學成果之外，由學生一手包辦的精彩表演活動中，更可以看出學生在教學以外，展現出多元的風格與色彩，為學校宣傳教學成果作加分的效果。

四、加強「推廣活動」，以達教育行銷的效果

學校在推廣策略這方面的表現最差，也就是說學校在定期或不定期發行簡訊、校刊，報導學校重要措施；或設立網站，公佈即時最新訊息；或郵寄（或夾報）宣傳單；或在報章雜誌刊登廣告宣傳；或以電視廣播媒體宣傳；或經常利用宣傳品、海報，宣導學校辦學成果等方面所做的努力還不夠，尚待加強。因此，學校應善用各種不同的宣傳管道，例如架設網站、發放文宣海報、廣播電視等，將學校的辦學理念、績效、舉辦的相關活動、學生的學習成果、學校的特色等，加以宣傳推廣，讓家長及社區民眾了解，進而樹立學校的優良形象，加深家長對學校的印象。

在九十四學年度，由校長帶領全校教職員工作家庭訪問，除了班級導師到學生家中與家長進行訪視，行政人員則針對家長會委員與社區里長作拜訪性的接觸，藉此傾聽了解社區對學校的建議與看法，同時宣達學校辦學的理念與實際的成效，以收到良好的效益。

五、發展「磁石學校」，塑造產品價值

任何企業若不能很敏銳的察覺情勢的演變，並有效因應調整甚至企業必須面臨重組、合併、改造否則將無法生存。相同地學校也面臨開放的民主社會，快速的經濟成長，人民要求教育改革的聲浪愈來愈高，因此學校也必須再造並與社區建立良好互動，發展成為磁石學校，讓學校永續經營、永續發

展。而磁石學校(magnet school)，就是要以某種特色吸引家長，使他們從較遠的住區也願意把子弟送到學校來。期使在家長心目中，營造學校獨特的印象，提昇教育產品價值。

竹村國小在音樂教學、柔道、桌球均有過輝煌的歷史，歷屆校友為竹村國小創造輝煌的成績，以桌球為例，更是培育出許多優秀的國手，這一兩年，竹村的桌球小將更延續前人的成績，在九十四年的春季主委杯更一舉囊獲國小男童五、六年級雙料冠軍，成果斐碩，難能可貴的是打破月眉國小在嘉義縣國小桌球男童組不敗的神話，更深獲嘉義縣桌球界的肯定，同時也為學校爭取到難得的佳績，所以，深耕發展竹村桌球精神以發展學校本位特色，延續傳承發展，再開新局。

伍、教育行銷應用個案學校分析

台北縣坪林鄉的漁光小學，是目前全台北縣最迷你的小學，全校六個年級，一共只有九個學生，雖然漁光國小目前只有九位小學生，可是今年預計會有五千人次的學生，到漁光來做生態的戶外教學，在校長郭雄軍的帶領之下，創造學校新的教育價值，把一所原本沒沒無聞，幾近廢校命運的地步的小學，發展成為一處以生態遊學著名的假日小學。

一、假日學校—漁光國小

漁光國小位於台北縣坪林鄉，是全國迷你小型的學校之一，全校只有9位學生，共3班5位教師，創校已有八十四年歷史，早期為茶農居住，學生有二、三百人，但因屬水源保護區，所以居民逐漸流失，學生也逐年減少，因而有廢校可能。在校長郭雄軍帶領之下，漁光國小將坪林鄉產業與景觀特色，融入漁光的招牌課程，招收外地學生到漁光遊學，是一種落實「本土教育、在地課程」的做法。並從「現場實境」的場域學習，得到知識的體驗與印證，目前已經辦理三十梯次、將近兩千位學生參與這項遊學活動，並經常接待各縣市教育團體參訪。吸引外校學生假日來遊學刺激學生，從九十一年暑假開始辦理。漁光國小繼「全國經營創新特優獎」之後，再度榮獲「全國創意領導優等獎」。

二、漁光國小的成功關鍵因素

漁光國小將坪林鄉產業與景觀特色，融入漁光的招牌課程，招收外地學生到漁光遊學，是一種落實「本土教育、在地課程」的做法。從「現場實境」的場域學習，得到知識的體驗與印證，目前已經辦

理三十梯次、將近兩千位學生參與這項遊學活動，並經常接待各縣市教育團體參訪。

該校以「遊學小組運作模式」方式，強調用最少的人力成本，創造最大教育產值，透過創意領導的藝術，將有限人力切割成「一般教學、環境勤務、遊學活動」等三個工作組，除了兼顧正常教學和校務運作外，還持續密集辦理「假日學校」創意遊學活動，被各界讚賞為「教育人力的奇蹟」。

三、他山之石可攻錯

漁光國小成功的案例已獲得全國的迴響，反觀諸己，本校在環境資源雖不若漁光國小，但是也有獨特的教學特色，例如，本校學生在音樂、桌球、拔河等項成績屢獲佳績，同時，在社區資源方面，由於本校社區家長多以務農為生，在強調「本土教育、在地課程」的做法上，可以應用本地特有的農業生活，發展獨出一幟的農業教學活動，配合早期的農具展示與農家生活介紹，成立精緻農業發展館，藉以吸引都會學區學校，交流分享彼此資源。

陸、結論

行銷概念可以擴大至任何機構，而教育行銷係指將行銷觀念應用在教育組織、視教育為市場，惟教育組織在應用企業經營理論時，亦應認清企業組織與學校組織性質與目標的差異，採取選擇適當的原則與措施，將企業行銷概念有效落實於教育組織，以達到提昇教育競爭力的目標。

學校雖屬於較保守穩定的組織，但隨著教育市場自由化的趨勢，也同樣面臨如何提升其競爭力的挑戰；學生、家長及社會對學校教育品質的需求日益提昇、教育選擇權益受重視與尊重，教育人員需勇於改變傳統的辦學思維，主動爭取學生及家長的認同，以追求學校總體的永續經營，提昇學校組織的競爭力。以下就本研究對教育行銷應用在小型國民小學提出建議為：

一、引入行銷概念發展行銷知能與調整行銷態度

實施行銷策略的成功與否，端視內外成員們是否具備足夠的行銷知能。有鑑於此，學校內部的行政人員應積極參與學校行銷的相關研習，藉以提昇自己的領導能力與策略的運用能力；學校宜公開辦理行銷的研習活動，邀請專家學者、教職員工、家長與社區人士一同參與，有效提昇內外成員們的行

銷知能。隨著學齡兒童人數的降低、家長教育選擇權的提昇，成員們必須具備危機意識，為學校的校務發展凝聚共識。

二、由現有資源與活動出發規劃行銷

在內外成員普遍的行銷概念與態度建立後，以現有的資源為基礎，從學校所舉辦的例行性活動著手，配合行銷目標而增列具體行銷措施。由於學校原本辦理的活動是以成員們所熟悉的方式進行，例如：親師座談、校慶運動會、班級網站、學校網站…，所以，可行性較大，成員們的接受度也會比較高。

三、結合課程與特色強化學校定位

隨著近年來願景塑造在國民小學日趨普遍，本校開始意識到如何突顯自己與其他學校不同的問題。事實上，九年一貫課程的實施也為本校的特色建立帶來新契機。因此，本校應善用九年一貫課程中「彈性學習節數」的時間，在評估學校本身的優劣勢之後，以學校有利的各項資源建立起學校的特色，亦可融入其他學科領域的教學中，如此才能宣稱學校擁有獨特的課程與特色，進而建立自己的形象。

四、結合校務發展與行銷規劃

校務發展計畫是架構學校近程、中程、長程發展的藍圖，透過校務發展計畫，學校得以評估現狀並展望未來。只有泛論的計畫是空的，沒有具體的策略是盲的。因此，為了讓學校的行銷規劃與學校發展做結合，學校應將行銷的概念導入校務發展中，從規劃、執行到控制的步驟，有系統的擬定具體的方案策略，讓校務發展計畫能夠有效的解決學校所面臨的問題。

五、對外籌措行銷活動經費補充預算之不足

最後，本校亟需解決的就是經費的問題。在目前預算編列無法增加的限制下，學校必須依循私立國民小學的方式另籌經費，以補充原有預算之不足，本校應轉換被動的角度，以更積極的作為爭取學校的行銷經費。

六、發展「磁石學校」，塑造產品價值

學校面臨開放的民主社會，快速的經濟成長，人民要求教育改革的聲浪愈來愈高，因此學校也必須再造並與社區建立良好互動，發展成為磁石學校，讓學校永續經營、永續發展。

柒、參考文獻

- 動研究與教學創新。460-490。臺北：揚智文化。
- [11]黃義良(2002b)。淺談教育行銷策略適用於中小學的具體作法。教育資料與研究，45，112-119。
- [12]湯堯(2000)。學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷。台北：五南。
- [13]潘春龍(2000)。學校經營另一章-學校形象管理。國立屏東師範學院研究報告。未出版。
- [14]鄭勵君(1998)。學校形象之行銷管理策略淺析。高市文教。63：55-59。
- [15]謝水乾(2003)。台南縣市國民小學教育人員對教育行銷策略認知及其運作之研究。國立台南師範學院在職進修教育行政碩士學位班論文，未出版。
- [16]蕭富峰(1989)。行銷實戰讀本。台北：遠流，158-165。
- [17]Connor, C. M. (1999). Marketing strategic one school's success story. Independent School, 58 (3), 38-42.
- [18]Kotler, P. (2003). Marketing management(11th ed.). Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall.
- [19]Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). Principles of marketing(6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [20]Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1994). Strategic marketing for educational institution. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [21]McCarthy, E. J. (1971). Basic marketing: A managerial approach (4th ed.). Homewood, IL: R. D. Irwin.
- [22]Owens, R. G. (1995) Organizational Behavior in Education. 222-233. MA: Allyn and Baon.
- [23]Thomas, D. R. E. (1978). Strategy is different in service business. Harvard Business Review, 56
- [1]李漢盈(1994)。組織變革中員工態度之研究——我國國營電信事業員工的調查分析。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。未出版。
- [2]洪順慶(1995)。非營利機構市場導向之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。未出版。
- [3]許舒翔、周春美、沈健華(2002)。技職院校教育行銷策略之探討。技術及職業教育雙月刊，69，9-13。
- [4]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。
- [5]張明輝(2001)。改進中小學教育視導的相關課題：實施九年一貫課程的有效機制——學校、家長與社區合作夥伴關係的建立。
- [6]張明輝(2002a)。企業管理理論在學校經營的應用及省思。
- [7]張明輝(2002b)。知識經濟時代的學校經營理念。
- [8]張明輝(1997)。學校組織的變革及其因應策略。教育研究集刊。38：1-21。台北：台灣師大教育系。
- [9]黃義良(2001)。「小班教學精神計劃」中資訊教育的教學、評鑑與行銷用之探討。教育部小班教學精神計畫成果彙編。台北：台北市教師研習中心。
- [10]黃義良(2002a)。學校運用行動研究發展行銷歷程及策略之探討——以台南縣一個偏遠小學為例。收錄於台東師範學院主編(2002)。教育行