

# 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

蔡金田\*

## 摘 要

本研究旨採取半結構訪談方式，探討一所國小校長在學校行銷的認知、角色、策略與影響。研究發現校長學校行銷認知為：一、少子化與教育市場的理念加速學校行銷的腳步，二、學校辦學績效是學校行銷的重要內涵，三、學校行銷應重視資源的整合與行銷的效益；其次，校長行銷的角色主要為：一、校長應以身作則並影響學校成員行銷觀念，二、規劃學校願景，建立學校特色，提升學校形象，三、應能掌握環境脈動與家長需求之市場導向；最後，校長的行銷策略包括：一、重視電子看板、網路與書面資料的建立，將訊息隨時傳送給學生家長；二、建立學校外部夥伴關係；三、重視與媒體關係的建立。

關鍵詞：教育行銷、學校行銷、校長學

---

\* 本文作者為國立暨南國際大學教育政策與行政學系助理教授  
E-mail: tct.edward@msa.hinet.net

## 壹、前言

1980 到 1990 年代，學校選擇計畫已盛行於大部份西方國家的教育系統( Lubienski, 2005; Nir, 2003 )，學校選擇權的行使，也讓學校對於教育顧客的反應必須有著更加的重視與因應 ( Oplatka, 2007a )。在我國由於教育改革效應，政府政策的鬆綁，近年來家長教育選擇權的概念以及家長為子女選擇學校的事實，已有明顯成長 ( 林明地，2007 )，再加上整體教育市場的開放，有越來越多的競爭者投入這塊競爭場域中，帶動教育市場的蓬勃發展。因此，隨著學生來源的減少，學校面對生存競爭的環境中，如何有效運用經費、資源、學生學習成效等要素，以取得大眾的支持與認同，藉以在眾多競爭者中去區別出他們的教育成效與特色，吸引更多的學生、經費與資源是當前學校教育發展需面對的重要議題。

欲在新的教育市場中求生存，許多學校已認知到有效的學校行銷計畫與活動為學校教育的重要工作 ( Foskett, 2002 )；學校人員也知覺到，為了在新的競爭環境中成功的吸引學生，必須融合不同的行銷觀點到學校的行銷策略與活動中，另一方面，學生面對競爭激烈的教育市場，其選擇學校大部分均依賴他們對學校的了解，因而往往將學校的聲譽及品質列為選校的重要指標 ( Oplatka, 2002 )。綜上，在今日教育競爭的環

境中，如何有效因應學生及其家人之需求，將左右目標市場學生的來源，而學校品質聲譽的延伸，行銷策略的規劃為不可或缺之要素，此為本研究動機之一。

歸結近年來教育行銷的文獻可發現，學校已逐步的將其教育成效推廣到他們的社區中 ( Oplatka, 2002; Oplatka, Hemsley-Brown, & Foskett, 2002; Oplatka, 2007b ), 而其目的不外是在維持學校在社區民眾心目中的良好形象，以有效影響及提升學生與家長對學校的認同。校長所具備的學校行銷理念與策略是學校行銷最重要條件( Tubin, 2007 ), 惟依黃子玲 ( 2005 ) 研究指出，目前校長仍缺乏行銷理念。基此，校長在學校行銷的理念、角色與策略將影響學校能否將學校教育成效有效傳達給社區與家長，提升其對學校的認同與支持，此為本研究動機之二。

國內有關學校行銷之研究不乏其人( 江語珊, 2004 ; 吳建華, 2008 ; 許詩旺, 2002 ; 陳瑞相, 2005 ; 黃子玲, 2005 ; 葉兆祺, 2007 ; 蔡秀華, 2009 )。然根據黃義良 ( 2006 ) 針對教育行銷相關學位論文與期刊論文分析結果發現，在研究對象上國內學者大部份都集中在教育機構與學校成員做為研究對象的量化研究，以校長為主並輔以其他成員作為研究對象，採取半結構式訪談之個案研究，則相對闕如，因此無法進一步深入了解教育現場的學校行銷工作現況。校長是學校的領導者，肩負辦學的績效責任，是學

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

校行銷的關鍵人物 ( Catri, 1998 )，而學校成員與家長則直接反映其辦學成果，本研究針對一所國小成功的行銷案例進行深入探討，除有助於學校行銷工作的扎根外，亦可延展本土學校行銷研究內涵之廣度與深度，此為本研究動機之三。

根據上述研究動機，提出本研究目的如下：

- 一、探討校長對學校行銷的認知。
- 二、探討校長在學校行銷的角色。
- 三、探討校長所實施的學校行銷策略及其影響。

## 貳、文獻探討

行銷 ( Marketing ) 這個概念原本主要運用於企業界，但自 1970 年代開始，相關行銷學者與實務工作人員逐步將其運用於非企業機構，並且發現非營利事業機構亦可有效運用行銷 ( Hirschman, 1987; Hunt, 1976 )，Kotler 與 Fox ( 1995 ) 更進一步分析指出，行銷同樣適用於各類型教育機構及學校。由上可知，學校行銷已普遍存在於校園，它適用於各類型教育機構及學校，因此，為廣泛蒐集相關學校行銷資訊，凡各級學校所實施之相關行銷文獻均納入本研究探討之對象，茲分別說明如下。

## 一、學校行銷管理

行銷管理 ( Marketing Management ) 主要在陳述以管理的手段達到行銷的目的，有效的行銷有賴於機構本身能做廣泛的溝通分析、公共關係的協調與諮詢、形象的建立等思維。近年來教育領域已逐步引進行銷管理的概念作為提升學校能見度與招生的策略，然審視國內外學者對於學校行銷的見解多所分歧，有主張學校行銷涉及學校組織的目標與策略 ( 許詩旺，2002；蔡金田，2009；Ranchhod, 2004 )、有提出學校行銷需要整體經費與資源的投入方能竟其功( 許詩旺，2002；蔡金田，2009；Wordpress, 2006 )、亦有認為學校行銷應重視組織環境與目標市場的選擇以滿足顧客需求 ( 吳清山，2004；許詩旺，2002；蔡金田，2009；Bogatz, 2008a; Wordpress, 2006 )、有的學者則指出學校行銷應是一種有系統與連續的歷程 ( 吳清山，2004；許詩旺，2002；蔡金田，2009；Bogatz, 2008a; Kraft, 2008; Wordpress, 2006 ) 以及強調學校行銷是組織所有人員的責任 ( Kraft, 2008 ) 和強調公共關係的建立 ( 許詩旺，2002 ) 等。綜合上述學者對於學校行銷管理之論述可知，學校行銷管理涉及學校環境、計畫策略、人員、經費資源、顧客市場、環境與公共關係等因素，透過有系統持續的進行來建立學校的品牌聲譽，以提高教育市場的競爭力。

## 二、學校行銷的策略

在行銷策略中，McCarthy ( 1981 ) 最早提出 4p 行銷組合，亦即產品 ( product )、價格 ( price )、推廣 ( promotion )、通路 ( place )；Booms 與 Bitner ( 1981 ) 接續提出服務業行銷，在 4p 基礎上增加人員 ( people )、硬體設備 ( physical facilities )、與程序管理 ( process management ) 成為 7p 的行銷組合，其運用於學校行銷之概念列述如下：

產品係指對學生所提供的教育與服務，包括核心產品( 如學生成就表現 )、有形產品( 如課程與教學內容及特色 )、延伸產品 ( 如學校聲望與形象的提升 )；價格指學生得到教育與服務所需付出的資源，諸如學雜費、交通費、書籍費等；推廣指對於潛在顧客進行教育產品服務及利益的溝通說服活動，如辦學績效的廣告、宣傳及公共關係等；通路指教育產品服務及利益能使學生方便接近與利用，如學校地點、周邊環境及交通等；人員指教育產品及服務的提供者，主要指教師及行政人員；硬體設備指學校建築與校園規劃等；程序管理係指教育產品的運作、產出、推廣、銷售的整體組合。另外，Gronroos ( 1994 ) 提出服務行銷三角，包括由服務企業、提供服務人員、及顧客所構成的三角關係，Morgan 則在 1990 年將 Gronroos 理念運用於學校教育單位，構成內部行銷、外部行銷與互動行銷的金三角組合。

進入二十一世紀後，行銷概念已普遍為教育界所引用，進入較有系統的規劃與實踐，且採取一種整合的策略模式，如 Wordpress (2006) 提到學校或企業部門在建構品牌行銷計劃時應包含以下幾個步驟：(一) 訂定品牌行銷目標、(二) 發展品牌的承諾；(三) 瞭解品牌的屬性；(四) 規劃品牌的類型；(五) 做好品牌的定位；(六) 支持品牌定位的承諾；(七) 重視顧客導向；(八) 運用推廣策略；(九) 編列行銷預算；Ranchhod (2004) 提出整合行銷的相關的策略與技巧包括：(一) 提升網路出現率和電子溝通、(二) 提升與媒體關係及危機溝通、(三) 建立新的外部諮詢活動、(四) 機構的每一部門均能進行訊息的推廣；Bogatz (2008b) 認為行銷應重視與顧客關係建立，其原則包括：(一) 了解目標市場的顧客，並分析他們影響選擇學校的決定因素、(二) 了解哪些訊息能有效的吸收學生來源，將此訊息傳遞到目標市場的顧客，並且對他們的問題提出解決之道、(三) 了解當前市場趨勢，及他對你的產品與服務會產生哪些影響，以規劃成功的教育行銷。

由上述教育行銷的策略發展歷程可知，學校行銷往往與學校品牌、市場相結合，並且採取系統性、有計劃的運作模式來進行組合性策略管理，其中包含組織內部的人員管理與組織內、外部關係之建立，經由行銷組合方式(如產品、價格、推廣、通路、

人員等)，以及各種可行推廣方案（如廣告、媒體、公共關係等）將教育產品有效的傳遞給教育關係人，以滿足教育關係人之需求，進而將學校教育成果烙印在顧客心中。

### 三、學校行銷相關研究

最早出現教育行銷相關書籍及論文是在 1990 年代（Gray, 1991; Kotler & Fox, 1995），此時期有關學校行銷所探討的議題，大部份均聚焦於校長與學校成員在學校行銷中所應承擔的責任，亦即學校行銷管理有賴於校長與成員共同來完成（Oplatka, 2007b）。

在國外，有系統探究學校行銷實務之相關研究與論述，大部分均在英國，這些研究成果均在強調，學校在執行行銷工作時，學校校長及成員不僅應具有一致性的行銷理念與實踐，亦須不斷的執行行銷的研究、策略與計畫（Oplatka, Hemsley-Brown & Foskett, 2004），如 Foskett（2002）在針對高中校長對學校行銷之研究中發現，校長對於學校行銷之策略包含了公共關係、推廣、廣告以及學校外部關係的管理；James 與 Philips（1995）研究指出，在學校行銷工作中，校長有其無法規避的責任；Oplatka（2002）研究發現，校長是學校行銷功能的領導者；Grace（1995）探究發現，在學校行銷研究樣本中只有約 30% 的男性高中校長重視行銷市場的運用；Oplatka（2007a）研究指出，



校長在學校行銷中的角色包括形象管理、教育的承諾與革新、內外部關係的掌控，校長投入學校行銷工作，不僅能提升學校價值、績效與表現，更有助於學校競爭力與生存。

在國內部份，統整江語珊( 2004 )、黃子玲( 2005 )、陳瑞相( 2005 )、郭怡君( 2007 )、葉兆祺( 2007 )、吳建華( 2008 )、蔡秀華( 2009 )等人之研究分析，其主要研究發現可歸納成以下內涵：

- (一) 在行銷理念方面：研究發現校長應具有一致性的行銷理念( 黃子玲，2005 )，惟目前校長尚缺乏行銷的理念與支持( 黃子玲，2005 )，認為將行銷業務分配於各處室為最佳行銷方式( 陳瑞相，2005 )。
- (二) 在行銷功能方面：研究發現學校行銷工作的推動有助於提升學校的辦學品質與形象( 吳建華，2008；郭怡君，2007；黃子玲，2005；葉兆祺，2007 )以及有助於增加學生來源( 吳建華，2008 )。
- (三) 在行銷角色方面：研究發現校長是學校行銷的領導者( 黃子玲，2005 )，應能領導成員團隊合作( 黃子玲，2005 )。
- (四) 在行銷策略方面：研究普遍發現當前學校行銷缺乏人力與支援( 郭怡君，2007；

黃子玲，2005；葉兆祺，2007)；行銷對象主要為學生家長(江語珊，2004；郭怡君，2007；陳瑞相，2005；蔡秀華，2009)、教育主管關機(陳瑞相，2005)之外部行銷以及學校教職員(江語珊，2004；郭怡君，2007；陳瑞相，2005；黃子玲，2005)之內部行銷。在行銷策略上，則大部份聚焦於學校內部的行銷推廣活動，如辦理親師座談、學校日(蔡秀華，2009)，親子講座、教學觀摩、成果發表(郭怡君，2007；陳瑞相，2005)以及網頁建置(陳瑞相，2005)等。而除上述策略外，研究亦發現學校行銷重視公共關係的推動卻少用媒體傳播(江語珊，2004)。

## 參、研究設計

在研究設計方面，本節分別從研究對象、訪談進行、資料蒐集、資料處理與分析、研究信度及效度、研究倫理與研究限制等分別加以陳述。

### 一、研究對象

本研究屬個案研究，以中部地區精忠國民小學(化名)為研究對象，該校辦學特色多元，曾獲教育部教學卓越獎、友善校園績優學校、鄉土教育績優學校，以及地方

教育處校務評鑑特優等多項獎勵，此外該校創導多元社團活動，諸如舞蹈、合唱、書法、作文、手球、圍棋、電腦、田徑、壓花、閱讀等，以推動學生多元智慧的啟發，由於學校多角化的經營策略，校外各項競賽屢獲佳績。更值得一提的是，該校的優質表現，常常見諸於報章與地方電視媒體，大大提升了學校的能見度，也因為學校良好的績效表現與行銷作為，在校長接任的第三年起學校班級數逐年增加，似乎不受少子化現象所影響，而上述具體成效深深吸引了研究者欲進一步深入探究。據此，學校辦學績效及行銷策略符合本研究意旨，經向校方說明研究目的並取得同意後，開始進行研究。

## 二、訪談之進行

根據研究目的與文獻資料等，編製半結構式訪談題綱，其中校長訪談內容為：(一) 就你的認知，請問校長對學校行銷的看法為何？(二) 你認為校長在學校行銷應擔任什麼樣的角色？(三) 請問校長你在從事學校行銷工作時會採取哪些策略？教職員訪談內容為：(一) 請問你(妳)是否有留意到貴校的辦學成果常在報章媒體中出現？你認為學校這麼高的曝光率主要原因是什麼？(二) 源上題，請問你(妳)對現任校長在學校行銷工作推動策略上的看法？(三) 校長對學校行銷工作的投入，會不會對你

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

(妳)的教學(行政)工作產生影響? ; 家長訪談內容為:(一)請問你都從哪裡得到學校相關的辦學訊息?(二)對於目前學校所採取的辦學策略,你的看法如何?(三)你當學校家長委員這麼久,就你的觀察,目前家長對學校的反應有沒有什麼改變?經與受訪相關人員溝通後,提供訪談題綱,進行訪談。接受訪談人員資料表,如表 1。

表 1

接受訪談人員資料表

姓名	性別	訪談日期	編號
校長	男	98/10/21、10/28、 11/4、11/11	P20091021, P20091028, P20091104, P20091111
家長會總幹事(家長)	男	99/1/20	PA20100120
主任	男	99/3/24	D120100324
主任	男	99/3/24	D220100324
教師	女	99/6/09	T120100609
教師	女	99/6/09	T220100609

### 三、資料的蒐集

本研究除訪談資料之蒐集外,有關校內之刊物、報告以及媒體報導等均列為重要探究內容,其中除加以編碼以保護受訪學校之隱私外,並與訪談內容作相互對照與互補。在文件編碼方面計收集資料有 37 種,將其依序編碼如下:

- (一) 媒體文件 ( MD ): 記者名冊 ( MD1 )、剪報資料 ( MD2 )。
- (二) 學校文件 ( SD ): 公文 ( SD1 )、校刊 ( SD2 )、藝文專輯 ( SD3 )、親師橋 ( SD4 )、  
學校簡介 ( SD5 )、各項活動記錄 ( SD6 )、各項活動相片 ( SD7 )、活動邀請函  
( SD8 )、活動簽到簿 ( SD9 )、活動企劃書 ( SD10 )、網頁 ( SD11 )、企業捐助  
感謝狀 ( SD12 )、個人捐助感謝狀 ( SD13 )、資訊教學墊板 ( SD14 )、英語教學  
墊板 ( SD15 )、學生名冊 ( SD16 )、義工聘書 ( SD17 )、與駐校藝術家聘書 ( SD18 )、  
校務發展計畫 ( SD19 )、英語檢定證書 ( SD20 )、資訊檢定證書 ( SD21 )、閱讀  
認證證書 ( SD22 )。
- (三) 學校設備 ( SE ): 活動看板 ( SE1 )、電子看板 ( SE2 )、紅布條 ( SE3 )、網頁 ( SE4 )。
- (四) 官方、機構文件 ( GD ): 公文 ( GD1 )、獎狀 ( GD2 )、獎牌 ( GD3 )、感謝狀 ( GD4 )、  
實施計畫 ( GD5 )。
- (五) 校長個人著作與報告 ( PP ): 新聞稿 ( PP1 )、專輯序言 ( PP2 )、文章 ( PP3 )、  
報告 ( PP4 )。

#### 四、資料處理與分析

有關資料處理與分析，本研究採取以下方式進行：(一) 訪談與學校相關文件之收

集、繕寫與摘記；(二)訪談資料與文件之編號；(三)依據訪談與相關文件資料，加以分析、歸納與討論；(四)提出研究結論與建議。

## 五、研究的信、效度

為建立本研究之信度與效度，研究者首先詳述研究的進行過程，以作為未來相關研究之依據；其次，透過與校長、學校相關人員訪談與校內外相關文件、資訊進行多重資料的三角檢證；最後，經由分析，讓研究成果可類推在類似個案研究中。

Neuman (1991/2000) 認為訪談效度可分為成員確認效度、生態效度、自然歷史，因此本研究之本訪談效度如下：

- (一) 成員確認效度：將訪談內容分析後，交回受訪者判斷分析其適切性，經受訪者確認，並視為能夠反映其環境典範觀點，來符合成員確認效度。
- (二) 生態效度：研究者先取得受訪者的信賴，避免在訪談過程中，受訪者因研究者的存在而產生干擾。
- (三) 自然歷史：將研究計劃詳細描述，並公開說明本研究計畫之假定與實施過程以方便他人進行評估，增加本研究效度。

其次在信度方面，Patton (2001) 提出以資料來源做三角檢證，在不同時間藉由不

同方法來驗證所得到資料的一致性，因此，本研究之訪談信度如下：

- (一) 將所蒐集資料與訪談資料做比較。
- (二) 比較受訪者在相關學校文件中所發表的專文或序言。
- (三) 檢驗受訪者在不同受訪時間對處理議題的一致性。

## 六、研究倫理

在研究倫理部份首先告知受訪者本研究目的，並獲受訪者之首肯；其次，個案學校及受訪者皆以匿名方式處理，所有資料引用皆以編號方式呈現；最後研究結果，忠實呈現受訪者之原意，文章完成後與其共同確認文章內容，並徵詢其同意公開發表。

## 七、研究限制

本研究為以一所國小的成功案例作為主要的研究對象，因不同學校之校長辦學理念與學校生態有別，因而在學校工作的推動與作法上有其殊異性；此外學校所擁有經費與資源的多寡、學校本身的環境與條件等因素都可能影響學校行銷工作的推展。因此，本研究結果雖可做為各校在推動校園行銷工作之參考，但無法全然適用。

## 肆、結果與討論

本節主要針對校長在學校行銷的看法、角色與策略等三項議題進行探究，茲將其分述如下。

### 一、校長對學校行銷的認知。

從校長的訪談中，研究者發現校長對學校行銷的認知涉及環境、顧客市場、辦學成果、學校成員以及學校資源等因素。

#### (一) 學生來源的減少，讓行銷越來越重要

隨著社會環境的改變，學生來源成為學校教育工作的重點項目。校長認為少子化時代的來臨，對學校學生的來源產生直接且重大的影響，畢竟沒有學生就沒有老師，沒有老師就沒有校長，因此如何吸引學生到校就讀，成為學校重點工作（20091021）。

學生數越來越少加上學校社區的老化，已對學校招生產生影響。……學生是學校存在的主要因素，一旦沒有學生，老師與校長都將失去舞台，……這些年來學校有計畫的在提升學校的能見度，希望做出一些和其他學校不一樣的事情，像招募義工、推廣英文、資訊教育、藝文教育等（GD5）……（P20091021）。

……良好的教育成效是吸引學生來源的關鍵，而這些成效要讓學生和家長知道，這樣對學校才有實質效益，所以學校就要有行銷的方法……



(P20091021)。

上述校長對行銷的看法，學校主任與家長亦有所感受。

.....我們當主任的可以感受到校長的衝勁，而且校長的點子很多，人面也很廣，.....很懂得和媒體打交道，也做了很多宣傳品.....而且也很重視學校網頁..... (D220100324)

.....現在的校長上任以後就辦了很多活動，跟先前的校長比起來比較不一樣，.....以前家長會也希望學校多辦活動，這樣家長和學校的感情才會比較好，.....還有現在家長也常常收到一些學校的資料，.....讓家長可以了解學校，這樣比較好啊！ (PA20100120)。

校長認為，少子化所造成的學生來源減少引起了學校的危機感，也促動學校行銷的理念，而學校教育成效是最好的行銷內容。上述學校行銷有助於學生來源的理念與吳建華 (2008) 研究發現一致；惟校長認為要進行學校行銷前應先擁有良好的教育品質作為學校行銷的內涵，與吳建華 (2008)、葉兆祺 (2007)、郭怡君 (2007)、黃子玲 (2005) 等研究發現「藉由學校行銷來提升教學品質」之結論有異，兩者之主從與先後關係不同，這也可能是量化調查與訪談研究兩者在問題設計不同之關係。但就實務現場而言，若無良好的行銷內容，則行銷容易流於空洞，若學校欲藉由行銷來帶動教育品質的提昇則略顯被動，因此研究者以為學校行銷應採取主動策略，先追求教育品質再行規劃良好的學校行銷策略。

(二) 在教育市場的環境下突顯家長與學生的重要性

雖然國民小學受學區制的保障，但近年來教育選擇權的效應，只要家長不能認同

學校之作為，隨時可為學生辦理轉校 ( P20091028 )，校長認為：

.....只要學校對於親師或師生問題處理結果不能讓家長滿意，學校可能隨時要面對學生轉校的問題，.....對學校來說現在的教育就像市場一樣，家長可以選擇他們喜歡的學校.....所以和家長保持良好互動就特別重要 ( P20091028 )。

上述校長重視與家長關係的理念已在學校中發酵。

我們校長還滿重視家長這一塊的，所以現在很重視班親會的功能，每一學期至少要開 1-2 次會議 ( SD6 )，希望老師能和家長多交流.....，其實這幾年班親會感覺上讓老師和家長關係更好，雖然要多花點時間，但感覺還不錯..... ( T120100609 )。

現在的校長在新學年開始都會帶著主任一一拜訪家長委員，跟他們談論學校的事情，這是之前的校長所沒有的.....，現在覺得家長委員和學校同仁越來越熟了，溝通起來也比較方便，偶而還會一起打打球..... ( D120100324 )。

由上可知，校長已感受到教育市場化的衝擊，因此不僅希望親師關係和諧，也重視學校和家長會的關係。正如 Bagley ( 2006 ) 提到，有越來越多文獻將市場經濟引用到教育領域中。上述校長重視顧客導向的行銷理念與江語珊 ( 2004 )、陳瑞相 ( 2005 )、郭怡君 ( 2007 )、蔡秀華 ( 2009 ) 之研究類似，均將學生家長視為重要的行銷對象。

### (三) 辦學績效是行銷的重要內涵

行銷雖是當前學校工作的重要手段，但是行銷的內容才是重要的關鍵

( P20091104 )。

.....其實家長最重視的還是學校怎麼辦教育，.....舉例來說，學校將一間老舊宿舍改裝成藝文館，透過本校駐校藝術家的協助，定期邀請校外藝術家展覽並開放給老師、家長及學生教學與參觀使用 (SD3, SD8, SD9)，.....不久就獲得家長的迴響，很快的家長自動成立藝文義工 (SD17)，幫學校不少忙..... (P20091104)。

校長認為行銷只是手段，辦學績效才是核心，正如丁一顧和張德銳 (2005) 提出學校教育品質是家長滿意度衡量的標準之一。因此好的行銷策略必須先有好的辦學品質，而辦學品質正是學校行銷的重要內涵。

### (四) 重視學校人員觀念的建立

其實行銷的觀念在學校還不是很普遍 ( P20091021 )。校長認為

每個人可能都看過企業在媒體、網路或製作看板來做產品行銷，.....但要真正將它引用到學校教育並不容易，.....因為過去教育這一塊是較缺少競爭的.....所以要從同仁觀念的作改變，他們才會知道行銷有多重要..... (P20091021)。

分析上開訪談，校長認為學校行銷理念在校園中尚不普遍，此觀點支持黃義良 (2005)、Grace (1995) 研究發現，該研究指出國中小教育人員對行銷態度普遍趨向

支持與正向，對於行銷理念之認知屬中上程度，而知覺實際運作情形則有待加強，顯示認知與實務仍存有鴻溝。

(五) 重視行銷資源的整合運用，也要重視行銷的效果

因為學校資源有限，所以一分錢都不能浪費 ( P20091104 )。校長提到國民小學大部份經費來自政府補助，而且都有一定用途，能做彈性運用之經費非常有限，因此，資源的整合運用與效益就變得很重要 ( P20091111 )。

.....國小很窮，根本沒有錢去作行銷，.....有時必須藉由家長、社區、企業和政府機關的幫助，以及和記者建立良好關係才能作一些事情.....，目前學校有透過外面的贊助製作學校資訊教育與英語教育特色墊板，還有學生家長贊助規劃藝文館、生態園區及 PU 跑道之經費；公所補助印製藝文專輯等 (SD12, SD13) ..... (P20091111)。

但是，這些經費得來不易，因此不可以浪費，校長接著表示

學校將每一份資料提供給每一位學生家長及來學校的訪客，讓他們了解學校的辦學成效，.....這幾年學校學生數多在穩定成長中，已經沒有學生外流現象，而越區就讀本校的學生也在增加中 (SD16) ..... (P20091111)。

上述校長的行銷理念已獲得家長的回應。

.....這幾年小孩子都會帶學校的資料回來給我們看，.....還有學校常常在第四台和報紙出現，學校好像越來越出名了，.....對家長來講這是很好的，因為家長對學校越來越有信心，不用再大老遠將孩子送到其他學校就讀..... (PA20100120)。

由上可知，學校能使用的行銷資源有限，因此行銷效益是行銷工作推動過程中更應考量的因素，而學校的辦學與行銷也獲得家長肯定，造就了學生來源的增加，反觀國內相關行銷研究往往忽略了行銷效益之調查，校長行銷效益之理念值得加以重視。另外相較於葉兆祺（2007）、郭怡君（2007）、黃子玲（2000）之研究，校長在缺乏學校行銷人力與支援之情況下，能有效透過辦學特色的規劃來爭取企業、家長與政府的捐助，以解決學校行銷資源不足之困境，其作法可為他校之借鏡。

## 二、校長的行銷角色。

研究者綜合校長的訪談結果認為，校長在學校行銷扮演著學校變革的領導者、教育績效的保證者、學校形象的催化者、公共關係的建立者以及教育環境的覺知者。

### （一）校長是學校行銷的領頭羊

談到行銷，校長一定要帶頭衝（20091021）。校長認為

.....學校成員比較容易安於現狀，對於外面的變化比較冷漠。.....很多工作的推動通常他們都會先觀察校長是玩真的還是玩假的。.....所以，校長的態度與作法對於學校工作的推動就變的很重要.....（P20091021）。

另外校長本身要有能力，對同仁才有說服力（20091104）。

我比較有興趣在企業領域的經營管理與行銷知識，從商業週刊、管理雜誌、

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

天下雜誌等期刊中，給我相當多的啟示（PP3，PP4），而且我會將這些啟示應用到學校方面。……我會利用教師晨會、行政會議、學年會議和校務會中和同仁分享心得、看法（PP4）……（P20091104）。

上述校長的作為也影響了教師的想法。

……先前的校長開會都很快就結束，現在的校長會分享他看書的心得，雖然剛開始很不習慣，覺得校長很囉唆，……但後來覺得校長的分享也可以讓我增加不少知識，覺得還滿不錯的……（T220100609）。

校長認為在學校行銷工作的推動上扮演領導者的角色，並且帶動老師一起成長，得到老師的認同，此理念支持 Oplatka（2002）、黃子玲（2005）之研究發現。此外校長亦認為，確保行銷理念的與時俱進，不斷的進修研讀是重要的專業發展策略，這也是在校長行銷角色的相關研究中較被忽略的一環，值得加以推廣。

### （二）強化學校願景，提供優質的教育

學校要先建立願景才能引導學校發展，建立辦學特色和績效（P20091111）。

……學校要先定位本身的發展方向，也就是要先建立願景（SD19），像我們學校的教學核心重點是資訊教育和人文藝術（SD19），因此在學校教育措施的規劃上便會以此為願景……（P20091111）。

……近年來學校在校外的各項表現相當搶眼，像得到教育部教學卓越獎、友善校園績優學校、鄉土教育績優學校等三項大獎（GD2，GD3），……是資訊教育種子學校、校務評鑑示範學校（GD1）。……合唱團、田徑隊、手球隊、舞蹈社、英語社（SD6）以及學生的美術作品，也都能在校外競賽獲得很好的成績，……還有到機關團體進行展演或接受邀請演出（GD1，SD6，SD7），

為學校建立良好形象與關係 (P20091111)。

上述學校在願景的建立與實踐上已有初步的成果，並取得校內人員的認同。

.....學校從來沒有得過教育部任何獎勵，這位校長來了以後，學校得了三個教育部的大獎，讓我們覺得很驚訝，.....很多老師都認為雖然很辛苦，但很有成就感 (T120100609)。

.....我們校長很有想法，但不太會勉強老師。像辦理社團活動，校長就很尊重每一位老師的專長跟意願，不會給老師太大的壓力.....，這幾年來學生學得很快樂，老師很教得也很愉快 (T220100609)。

.....我在這所國小從當老師到主任已經將近 30 年，這幾年讓感覺到非常的不一樣，學校真的在進步，而且老師和家長都能感受到真的很不一樣..... (D220100324)。

Putnam (2004) 曾提出學校面對的未來圖像在反應一種卓越、高成就的教育成果與挑戰，而這一連串的挑戰，其重點即在願景的建立。校長即藉由學校願景的建立，逐步實現辦學特色進而產出優質的教育產品，並已獲得上級主管教育行政機關與學校同仁的肯定，成功扮演了校長的角色。

### (三) 規劃多元學校活動特色，增加家長選校誘因

校長認為，依學區家長過去與學校互動的經驗，家長除重視學生課業外，對於學校各種活動的安排也非常重視 (P20091028)。校長談到

.....學生家長希望學生多參加活動，因此除了在課業上會主動和導師及學校

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

聯繫外，對於學校規劃的各種活動（SD6，SD7），家長的參與度都非常高，而且會在經費和人力上給予充分的支持……（P20091028）。

……在考量學校的師資、設備與經費概況，最近幾年學校陸續辦理學生英語檢定（SD20）、資訊檢定（SD21）閱讀認證（SD22）、並且和大學合作推動科學教育（SD10）、配合政府經費補助規劃資訊融入教學（GD1，GD5）；……推動舞蹈、合唱、書法、作文、手球、圍棋、電腦、田徑、壓花、閱讀等社團（SD6，SD7），……校內外藝文展覽（SD3）……。（P20091028）。

學校多元活動特色的規劃已獲得教師與家長肯定而能給予支持。

……學校這幾年有在進步，所以家長會成員越來越多，我在家長會已經6年了，這幾年感覺到家長比較願意參與，而且錢也比較拿的出來……，大家都很肯定學校的表現（PA20100120）。

……又要教學又要辦社團活動真的會增加老師的壓力……，但是現在看到學校學生人數在增加，不必再害怕超額教師問題，……學生學得很快樂，……所以讓我們感覺到付出就會有收穫，辛苦的很值得（T120100609）。

綜上，校長有計畫的推動各項教育措施，將辦學成果呈現給社會大眾，正如林明

地（2007）提出，教育市場無疑的是將學校所提供的產品商品化，並在家長、學生與

學校人員間流通；Hanson（1996）亦提出根據行銷哲學，學校應專注於顧客的需求。

因此，學校同仁努力產出優質教育產品才能吸引家長、學生與大眾，優質教育產品才

是流通行銷的首要工作。

（四）除舊佈新，建立學校良好形象，



學校形象是整體的，都是家長選校的重要參考 ( P20091104 )。

.....近年來我積極推動校園重建工作，改善校園軟硬體建築與設施，例如將廢棄垃圾坑整理成符合教學與休閒兼具的生態園區、將老舊宿舍改成藝文館 (SE4)、有效利用校園空間建置學習角 (SE4) 以及進行老舊教室與設備的更新，使得校園環境與設施煥然一新。.....政府與家長會的支持，學校進行 E 化教室的建置 (SD1)，資訊融入教學 (SD1) .....，讓家長對於學校的積極辦學有了全新的觀感..... (P20091104)。

學校的除舊佈新給家長留下深刻的印象。

這幾年學校真的變了很多，這種進步很難去講.....，感覺上學校變得很清新、很有活力，.....很多家長都告訴我學校變得很不一樣..... (PA20100120)。

Gmelch 與 Gates ( 1998 ) 認為建立正向的學校品牌形象以獲得大眾的認同，是當前校長領導的重點。上述校長透過行政、教學與環境等工作的革新，已獲得主管教育行政機關與家長的肯定。校長藉由學校辦學品質與形象建立來普遍獲得大眾的認同，與 Gmelch 與 Gates 的觀點一致。

#### (五) 掌握時代的脈動，獲得家長的認同

環境在改變，學校教育也要跟著調整，不能一成不變 ( 20091021 )。

.....學校規劃了英語認證、閱讀認證、資訊認證以及推動與大學合作的攜手計畫 (SD20, SD21, SD22, SD10); .....為加強品德教育，鼓勵學生接近美的事物，學校也聘請藝術家駐校(SD18)積極推廣校園與校外藝文展演(SD3, SD7, SD9)、合唱團及舞蹈社團校外演出 (GD1, SD7)，讓學生接觸不同的

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

學習，作心靈的陶冶…… (P20091021)。

校長認為學校辦學方針應掌握教育脈動，方能符應社會與顧客需求，學校因應政府英語、資訊教育、品德教育之重要政策，推出一系列教育措施，尤其是駐校藝術家的遴聘，更值得他校所借鏡。上述校長掌握教育脈動，提升學校形象之作法與 Foskett (2002) 所主張的，在新的競爭環境中，學校為有效招募學生，必須提昇公共形象與教育功能，方能新的環境中生存之理念相符。

### 三、校長的行銷策略。

行銷工作要多元化，效果才會顯著 (20091028)。

#### (一) 重視電子看板、網路與書面資料的建構

電子網路和書面資料的建立都很重要 (20091028)。校長談到

學校網頁是行銷推廣的方法之一，因為不管是家長或任何關心學校的人士，學校網頁可能是他們了解學校的第一選擇，因此網頁資料 (SD11) 的建構與更新就顯得的特別重要；……學校也會利用電子看板 (SE2) 適時公佈學校訊息來加強行銷效果…… (P20091028)。

除了電子網路外，我們也在校門口製作看板 (SE1)、搭掛紅布條 (SE3)、發行學校刊物 (SD4) 及簡介 (SD5)、辦理校園藝術展演與表演活動 (SD6) 並製作專輯 (SD2, SD3, SD4) 等分送學生家長及訪校來賓，來爭取他們認同跟肯定……。(P20091028)

上述校長的行銷策略已落實到學校行政的運作上。

.....只要學校整體表現以及老師、學生有良好的表現，校長都會要求每一個處是要貼紅榜、公告在網頁以及學校的刊物上，.....學生在校外自行參加比賽得獎，學校也會在升旗時公開表揚，校長就是不錯過任何一件學校的好事..... (D220100324)。

校長在學校推廣策略兼顧電子媒體、網路、看板製作、發行學校刊物與書面文件等措施，相對於陳瑞相 (2005) 之研究發現「一般學校僅透過網頁建置行銷」，校長所採取的行銷策略足以為各校所借用。

## (二) 建立學校外部的伙伴關係

校外關係的建立也是很重要的 (p200911111)。校長談到

.....校際策略聯盟 (GD1) 除了可進行資源與資訊的分享外，藉由聯盟互動所產生的效益，也是學校進行行銷工作的一種管道；.....和鄰近大學間維持良好的關係與教學合作 (SD6、SD7、SD10)，則有助於增進教學效能，提升學校的形象，而且給家長很好的觀感 (P20091111)。

.....這幾年我們固定在公立圖書館辦理學生畢業美展 (SD6，SD7，SD8)，印製藝文專輯，獲得家長、社區與友校間的好評，以及吸引報章媒體的注意，特地為本校作專題的報導；.....合唱團獲邀參加地區性音樂藝術節的表演以及文化季的演出 (GD1，SD6，SD7)，.....學生美術作品的校外巡迴展演 (GD1，SD7) 等均獲得廣大的迴響與認同 (P20091111)。

上述校長透過媒體報導學校辦學成效已獲家長信任。

.....這幾年學生常常到外面去表演、比賽，報紙和第四台也常常播出，讓我們家長都很高興。.....其實學校就是要這樣辦，家長會才會給學校經費補助，

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

家長才會放心把孩子交給學校，也才會給學校支持……（PA20100120）。

校長採取多元方法來推動行銷工作，相較於蔡秀華（2009）之研究發現，校長除了聚焦於學校內部的行銷工作外，亦積極走出校外參與各項活動與展演，如此行銷策略更加活化行銷通路使其趨於多元與靈活，值得推廣至其他學校。

### （三）重視與媒體關係

校長認為電視與報章媒體的報導更有助於提高學校能見度（P20091104）。

……媒體記者是校外一個很重要的伙伴，可以幫我們作免費的廣告。……所以和媒體記者有較佳的互動，才會對學校行銷有幫助（P20091028）。

……與媒體記者的關係很重要，我們有建立報紙和電視記者名冊（MD1），只要學校有重要活動、優良事蹟和傑出表現，我們就會提供新聞稿（PP1）給記者，藉媒體報導來提升學校形象與知名度（MD2）……（P20091104）。

校長重視與媒體關係的建立也帶動了校務行政的發展。

當主任好幾年了，很少像這幾年常常和記者接觸，因為只要記者來學校，校長都會請主任過去校長室討論學校最近有沒有什麼新的特色可以報導，……而這樣也讓各處室隨時上緊發條，因為要做些事才有機會上報（D120100324）。

這幾年學校的曝光率真的很高，和地方記者也越來越熟，這種現象連鄰近學校都感受到壓力，……我們的家長和老師的感觸也很深，學校名氣好像越來越大了（D220100324）。

校長重視與媒體關係的建立已有初步的成效，此與江語珊（2004）研究發現「學

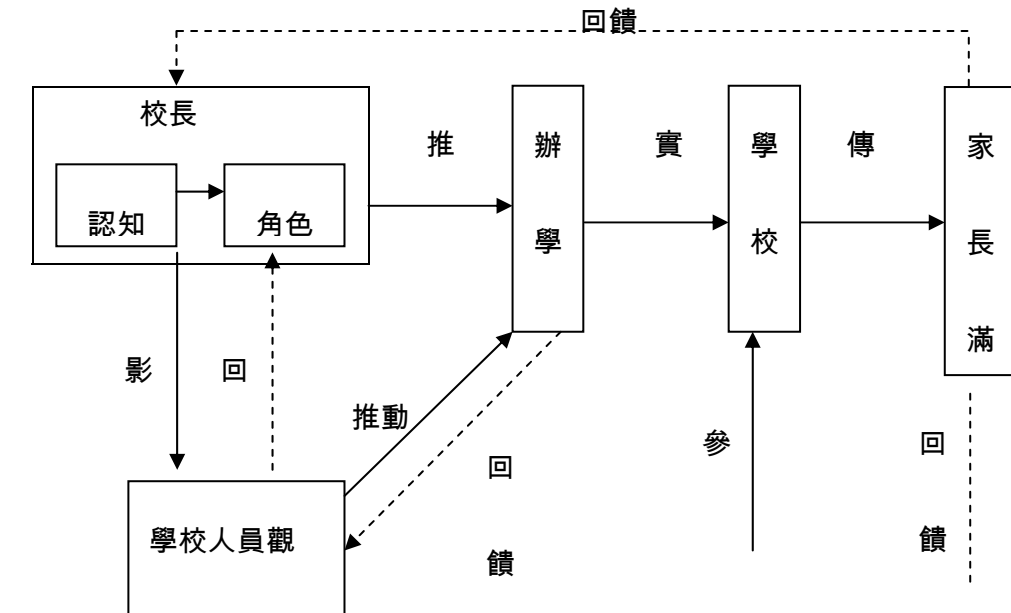
校行銷重視公共關係但甚少使用媒體傳播」之結果不同。從學校提供之新聞稿及簡報資料可知，校長善用與媒體之關係確實提升了學校的能見度，此策略足以供作學校行銷策略之參考。

## 伍、結論與建議

統整分析上述之訪談結果，本研究提出以下結論與建議。

### 一、結論

(一) 由與校長、主任、教師及家長會總幹事之訪談可獲得校長、學校人員與家長在行銷策略的互動關係如圖 1。



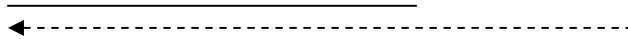


圖 1 校長、學校人員、與家長關係行銷策略互動關係圖

圖 1 顯示，校長藉由對學校行銷的認知與角色的扮演來影響學校人員的觀念與態度，進而與校長共同推動學校的辦學績效、實施教育行銷；其次在家長接收學校所傳遞之教育訊息後，家長會因為學校辦學績效而給予校長及學校人員實質的回饋，構成一種交互循環的互動關係。

(二) 校長學校行銷的認知為：

#### 1. 少子化與教育市場的理念加速學校行銷的腳步

由於學區人口結構老化，加上少子化的衝擊與教育市場的開放，造成校際間學生來源的競爭，進而可能產生超額老師的壓力。校長深深了解「沒有學生就沒有老師，沒有老師就沒有校長」，因此將學生、老師與校長結合成一個生命共同體，加速學校提升辦學績效與行銷的腳步，以有效吸引學生來源。

#### 2. 學校辦學績效是學校行銷的重要內涵

校長深深體會學校教育績效的提升才是學校行銷工作的重要根本。因此，近年來

該校除積極為學生規劃不同的社團活動，延伸學生學習的觸角外，更以追求卓越的教育品質為核心，在環境、課程、教學與行政工作上不斷求新求變，並已獲得主管教育行政機關之認同與肯定。

### 3. 學校行銷應重視資源的整合與行銷的效益

礙於經費所限，但為落實學校行銷工作，校長了解資源整合的重要，除有效整合校內可用資源外，並積極尋求學校外部機構以及人士的協助，透過家長會、企業及政府捐助，建置及改善學校軟硬體設施，並藉由各種活動的規劃與參與，有效的將學校辦學成果傳達給社會大眾，藉以提升學校形象，獲取學生家長與社區民眾的支持與認同，達成行銷的目的。

#### (三) 校長行銷的角色為：

##### 1. 應以身作則影響學校成員行銷觀念

校長非常重視學校內部人員行銷理念的發展，除了個人以身作則，透過雜誌，文章的閱讀不斷的汲取行銷新知外，更能利用各種活動、會議場合與學校同仁分享與探討新的行銷知能，帶動學校人員行銷理念的專業成長，並鼓勵同仁進行同僚專業互享活動，使學校同仁在與學校機構、學生家長與社區人士互動時，能產生最佳的行銷效

益。

## 2. 規劃學校願景，建立學校特色，提升學校形象

校長強調清晰的學校願景有助於建立學校的辦學特色，近年來在全體教職員工生的齊心合力下以展露學校教育品質績效，先後獲得教育部及地方政府評鑑績效肯定，顯示學校辦學品質已獲認同，有助於學校形象的建立。

## 3. 應能掌握環境脈動與家長需求之市場導向

校長體會到家長教育選擇權以及顧客導向機制的教育趨勢，以及因應全球化與資訊科技社會以及政府重要教育政策及學校願景之推動，學校規劃了英語認證、閱讀認證、資訊認證以及推動與大學合作的攜手計畫等，讓學校教育的推動與教育趨勢同步，充分掌握市場脈動。

(四) 校長的行銷策略包括：

### 1. 重視電子看板、網路與書面資料的建構，將訊息隨時傳送給學生家長

校長在學校可運用資源上將學校的教育績效化為書面、電子看板、墊板、學校刊物、學校簡介以及網頁製作等，並藉由校內外各種活動的規劃與參與，有效的將學校教育成果傳達給教育顧客，藉以提升學校形象，獲取學生家長、社區與大眾的支持與



認同，達成行銷的目的。

## 2. 建立學校外部夥伴關係

校長除了加強教職員工對於學校辦學特色與優質表現之認知外，與鄰近學校、媒體、高等教育機構等均保持良好的互動與合作關係，建立學校外部夥伴。

## 3. 重視與媒體關係的建立

為了使行銷通路更加的多元，校長建立媒體記者通訊錄，透過與媒體良好的關係，將學校良好的辦學績效經由報章媒體來傳送給社會大眾，大大的提升學校能見度。

根據上述研究結論，研究者提出以下建議供學校未來執行行銷工作之參考：

### (一) 隨時檢視來自學校同仁與家長的回饋

學校是一個生態組織，家長與學校同仁是校長最親密的夥伴，有如生命共同體一般。任何校務的推動都無法排除校內同仁的合作與支持，而家長除了是教育的夥伴外更是教育績效的最終受益者，所以校長在推動學校銷工作時應隨時檢視來自學校內部同仁與家長的回饋，多傾聽其對校務發展的看法，共同探討並落實學校願景，相信無論在學校績效或行銷工作上都會有加分作用，為學校帶來實質的效益。

### (二) 融合說故事與網路行銷

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

在推廣策略上，校長採取電子看板、墊板、學校刊物、學校簡介以及校外展演等推廣活動，然而對於學校歷史、教師與學生的個別成功案例等真人真事足以感動他人的事蹟，可能無法以文件或電子看板來完整呈現，因此可透過說故事的方式來進行網路行銷。如果學校人員能將學校動人的故事作良好的闡述，並透過學校網頁建置來傳送學校動人的事蹟，便能在學校與社會大眾間建立具有深層意義與具長遠影響的共同經驗，透過故事的陳述，帶領人們身歷其境，將能創造更深刻的體驗。

### (三) 進一步行銷通路的規劃

行銷通路的規劃主要是讓教育顧客對於教育產品及利益能更加方便取得與利用。目前精忠國小所製作的各項推廣活動，諸如電子看板、墊板、學校刊物、學校簡介等，大部分只有在學校辦理活動或訪客到校時方提供給家長或來賓，如此方式僅將通路侷限於校園內，行銷效益可能受限。學校不妨進一步走出校園，配合社區活動、村里民大會等活動，採取主動策略，直接將學校刊物、學校簡介等提供參加人員，積極爭取學校潛在顧客與未來顧客，進一步提升行銷效益。

## 參考文獻

## 中文部分

丁一顧、張德銳(2005)。中小學校長參與及其與教育品質的關係。*教育研究月刊*, 135, 81-91。

林明地(2007)。教育市場的概念與國民中小學的經營。*教育資料與研究雙月刊*, 79, 139-154。

江語珊(2004)。公私立小學行銷策略之研究 - 以台北市四所學校為例。未出版之碩士論文，國立台北教育大學教育政策與管理研究所，台北。

吳清山(2004)。學校行銷管理理念與策略。*北縣教育*, 47, 23-34。

吳建華(2008)。學校行銷的理念與實踐 - 以東莞台商子弟學校為例。*學校行政*, 53, 175-191。

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。未出版之碩士論文，國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東。

陳瑞相(2005)。桃園縣公立國民小學教育人員對學校行銷策略認知及運作之研究。未出版之碩士論文，國立台北教育大學教育政策與管理研究所，台北。

郭怡君(2007)。幼稚園行銷策略及其成效之個案研究。未出版之碩士論文，淡江大

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

學教育政策與領導研究所碩士，台北。

黃義良 ( 2005 )。國中小學校行銷指標與運作。 *師大學報：教育類*，50(2)，139-158。

黃義良 ( 2006 )。教育行銷研究的發展分析與展望。 *新竹教育大學學報*，22，182-219。

黃子玲 ( 2005 )。 *學校行政人員對學校行銷理念與策略認知及運作之研究 - 以新竹縣市國民中學為例*。未出版之碩士論文，台灣師範大學教育學系在職進修碩士論文，台北。

葉兆祺 ( 2007 )。策略行銷研究 - 國小在地遊學活動之實證分析。 *管理科學與統計決策*，4，3，73-88。

蔡金田 ( 2009 )。學校品牌建構與行銷管理之探究。 *國民教育研究學報*，23，139-160。  
國立嘉義大學發行。

蔡秀華 ( 2009 )。 *學校自製影片之教育行銷功能探究 - 以台北市健康國小為例*。未出版之碩士論文，國立台北教育大學教育傳播與科技研究所，台北。

## 外文部分

Bagley, C. (2006). School choice and competition: A public-market in education revisited. *Oxford Review of Education*, 32(3), 347-362.

Bogatz, G. (2008a). *Edu-marketing: A full service approach to school marketing*. Retrieved June 20,2008, from [http://www.marketingworks.com/pdfs/Edu-Marketing\\_WP.pdf](http://www.marketingworks.com/pdfs/Edu-Marketing_WP.pdf)

- Bogatz, G. (2008b). *Relationship building through telesales*. Retrieved June 20,2008, From [http://www.marketingworks.com/pdfs/Relationship\\_Bldg\\_WP.pdf](http://www.marketingworks.com/pdfs/Relationship_Bldg_WP.pdf)
- Booms, B. & Bitner, J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms, in J, Donnelly. W, George ( Eds. ) . *Marketing of services* (pp98-116), Chicago: American Marketing Association.
- Catri, D. B. (1998). *Vocational education's image for the 21<sup>st</sup> Century*. Paper presented at Center on Education and Training for Employment, College of Education, Ohio State University. (ERIC Document Reproduction Service No. ED422495)
- Foskett, N. (2002). Marketing. In T. Bush & L. Bell (Eds.), *The principle sand practice of educational management* (pp. 241–257). London: Paul Chapman.
- Gmelch, W. H., & Gates G. (1998). The impact of personal, professional and organizational characteristics on administrator burnout. *Journal of Educational Administration*, 36(2), 146–159.
- Grace, G. (1995). *School leadership: Beyond education management*. London: Falmer.
- Gray, L. (1991). *Marketing education*. Bristol, CO: Open University Press.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing towards paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-22.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hirschman, E.C. (1987). People as products: analysis of a complex marketing exchange. *Journal of Marketing*, 51, 98-108.
- Hunt, S. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40, 17-28.
- James, C., & Philips, P. (1995). The practice of educational marketing in schools. *Educational Management and Administration*, 23(2), 75–88.
- Kotler, P. & Fox, K.A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. New York: Prentice-Hall.
- Kraft, N. (2008). *Marketing plans for institutions of higher education*. Retrieved June 20,2008, from <http://www.zenwrites.com/blog/?m=200802>
- Lubienski, C. (2005). Public schools in marketing environments: Shifting incentives and unintended consequences of competition-based educational reform. *American Journal*

- of Education, 111*, 464–486.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic marketing: A managerial approach* (7 Eds.). Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, Inc.
- Morgan, N. A. (1990). Implementing marketing: Key issues for professional service firms. *Journal for Professional Services Marketing, 6*(1), 102-114.
- Neuman, W. L.(2000)。 *社會研究方法：質化與量化取向* (朱柔若譯)。台北：揚智。(原  
著出版於 1991 )
- Nir, A. (2003). Quasi-market: The changing context of schooling. *International Journal of Educational Reform, 12*(1), 26–39.
- Oplatka, I.(2002).The emergence of educational marketing: Lessons from the experiences of Israeli principals. *Comparative Education Review, 46*(2), 211–233.
- Oplatka, I. (2007a). The principal’s role in marketing school: Subjective interpretations and personal influence. *Planning and Changing, 38*, 208-221.
- Oplatka, I. (2007b). The place of the ‘open house’ in the school choice process: Insights from Canadian parents, children and teachers. *Urban Education, 42*(2), 163–184.
- Oplatka, I., Hemsley-Brown, J., & Foskett, N. H. (2002). The voice of teachers in marketing their school: Personal perspectives in competitive environments. *School Leadership and Management, 22*(2), 177–196.
- Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. & Foskett, N. H. (2004). The research on school marketing: Current issues and future directions. *Journal of Educational Administration, 42*(3), 375–400.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation & research methods* (3 Eds ). London, Thousand Oaks: International Educational and Professional Publisher.
- Putnam, R.D. (2004). Education, diversity, social cohesion and “Social Capital”. Paper presented at *OECD Forum on Education and Social Cohesion*, 18 March 2004, Dublin.
- Ranchhod, A.(2004). *Marketing strategies: A 21<sup>st</sup> century approach*. Pearson Education. FT Knowledge.
- Tubin, D. (2007). When ICT meets schools: Differentiation, complex-ity and adaptability. *Journal of Educational Administration, 45*(1), 8–32.

蔡 金 田

Wordpress (2006). *How do I crate a brand marketing plan?* Retrieved December 10,2007, from <http://ubrande.wordpress.com/2006/08/31/how-do-i-create-a-brand-marketing-plan/>

文稿收件：2011 年 03 月 18 日

文稿修改：2011 年 05 月 27 日

接受刊登：2011 年 10 月 17 日

# **A Principal's School Marketing Practice in Elementary School**

**Chin-Tian Tsai \***

## **Abstract**

---

\* Assistant Professor, Department of Education Police and Administration. National Chi Nan University.

E-mail: tct.edward@msa.hinet.net

## 一所國小校長在學校行銷的實踐探究

The research aims to explore the principal's conception, role, strategies and influence in school marketing in elementary school. Open, semi-structured interviews were conducted in the research. The findings are as follows: The philosophy of school marketing of the principle is: 1.The situation of low birth rate and educational market accelerate the pace of school marketing. 2. The performance of school education is the essence of school marketing. 3. School marketing needs to integrate resources and value the benefit. The role of principal in school marketing is: 1. Principal should set an example to effect the school staff. 2. The principal should also construct school vision, develop school feature and build school image. 3. The principal should understand the trend of environment and parents' need to plan school market. Finally, the marketing strategies include: 1. Use electronic monitoring system, network and documents to convey information to students' parents. 2. To establish school external partnerships. 3. Building the relations with the media.

**Keywords:** educational marketing, school marketing, principal studies.