

國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：王前龍 先生、陳淑麗 先生

小型學校推展行銷策略解決學校裁併危
機之行動研究

研究生：李總本 撰

中華民國九十八年七月



國立台東大學

學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

本班 李總本 君

所提之論文 小型學校推展行銷策略解決學校裁併危機之行動研究

業經本委員會通過合於 碩士學位論文 條件
 博士學位論文

學位考試委員會：

黃熾文

(學位考試委員會主席)

鄭耀男

王前龍 陳淑馨

(指導教授)

學位考試日期：98 年 7 月 15 日

國立台東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。
2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

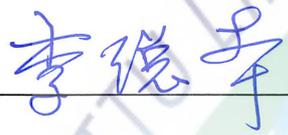
本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
_____組 97 學年度第二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目： 小型學校推展行銷策略解決學校裁併危機之行動研究
指導教授： 王前龍 陳淑麗

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人： 李總本

簽 名： _____ 

中華民國 98 年 07 月 21 日

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究系(所)
公共事務管理 組 97 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：小型學校推展行銷策略解決學校裁併危機之行動研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或
上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下
載或列印。

同意 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授
權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請
文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
	<input checked="" type="checkbox"/>		

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行
權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：王前龍 陳淑麗 (親筆簽名)

研究生簽名：李總本 (親筆正楷)

學 號：3693012 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 7 月 15 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

謝 誌

論文得以完成要感謝的人太多了，不論是精神上的鼓勵或參與研究，對我而言都是一股往前推進的動力。

首先感謝我的論文指導教授王前龍博士及陳淑麗博士，從研究主題的確立、擬定研究方法、提供相關的研究資料、初稿內容的指正等，教授總是秉持嚴謹的治學態度，展現最佳親和力，始終給予肯定鼓勵的話語；而最讓我深受感動的是陳淑麗教授還找王前龍教授來指導我，讓我獲得二位師長的指導。這些年來，就靠著指導教授的指引，讓我這初任校長，在學校經營的同時，能克服種種困難、化解危機，這是研究中另一項收穫。

在研究所二年進修的歷程當中，感謝東大區域所公事班的授課老師們，為我論文研究奠定紮實的理論基礎。二年中和我一同學習成長、互相勉勵的公事班伙伴們、你們都是促成論文完成的推手。

於論文研究過程中，榮華國小的同仁們與我一同參與研究，說是研究的參與者，其實也是方案的設計者、推動者。研究中許許多多的方案，不但來自各位的設計，有時，更讓各位犧牲假日。但一路走來，你們毫無怨言，你們相挺之情，深烙我心。

最後，感謝獻儀全心照顧家庭讓我無後顧之憂；感謝嫵謀經常陪我蒐集資料、校正文稿，一再為我加油打氣，讓我得以一方面推動校務，一方面專注於論文的研究並順利完成。因為有你們，才有今日，在初任校長第一任期滿之際，得以完成論文，順將四年來學校經營成果作一檢視。完成論文的喜悅與解決學校被裁併危機的感動，實非文字所能形容。最後，謹以此論文獻給我所敬愛的父母、師長、同事、親友及愛我的家人。

李總本 謹誌 民國九十八年七月

小型學校推展行銷策略解決學校裁併危機之行動研究

作者：李總本

國立台東大學 區域政策與發展研究所

摘要

在少子化及家長參與教育與自由選校的背景下，小型學校如何行銷自我學校解決裁併危機，不僅是校長的責任也是全校教職員關注的課題。因而，本研究的目的，首先是分析榮華國小行銷策略應用現況，設計榮華國小行銷策略組合；其次是分析榮華國小行銷策略組合實施過程與結果。

研究者採行動研究的方式，利用觀察、文件分析、訪談等方法，從榮華國小行銷策略應用現況診斷、設計、執行行銷策略組合及省思等步驟進行研究。研究發現：

1. 就產品策略而言，針對較無競爭力的現況，學校規畫增能方案，以「學生增能、課程增能及環境增能」，提供了優質的產品，打破無競爭力的成見。

2. 就價格策略而言，面對與他校無差異的現況，學校設計扶助方案，以「學生活動費用扶助、免費課後照顧、免費課業輔導及交通扶助」，與他校產生明顯區隔，使服務物超所值。

3. 就通路策略而言，了解通路不足的現況，學校增設配銷管道，透過「成立志工、設立附設幼稚園、提供他校生態體驗場域及增設副會長全年駐村宣導招生」。多元化配銷管道，更便利學生就讀。

4. 就推廣策略而言，對於缺乏傳媒宣傳、全憑口頭上鼓吹的現況，學校提出促銷方案，訂定「就讀獎勵辦法、免費寒暑假增能活動、申辦獎(助)學金及善用媒體傳播」，展現學校誠意及實惠，創造特色吸引媒體報導。

5. 就人員策略而言，因應服務熱忱不足的現況，學校提倡深耕奉

獻方案，鼓勵「教師深耕奉獻」、整合「人力資源成立山芙蓉志工隊」、「引進專長教師」，帶動深耕、奉獻的服務熱忱，使人員士氣高昂。

總之，推展 5P 行銷策略後，讓學校從研究之初，全校學生不足 100 人，到 97 學年度全校學生已有學生 130 人，年年學生人數都向上攀高，成功的解決不足 100 人，學校將被裁併的危機。

關鍵詞：行銷、學校行銷、行銷策略



Action research on how mini-school develops marketing strategy to resolve the crisis of being trimmed and merged

Author: Tsung-Pen Lee

Institute of Regional Policy and Development, National Taitung University

Abstract

Under the background of less-children born, parents' concernment in education and schools being at anyone's choice, it's not only the responsibility of the principal to ponder on how could mini-school develop marketing strategy to resolve the crisis of being trimmed and merged, but it is also the issue all the staff should concern. Therefore, the purpose of this study is to analyze at first the status quo of marketing strategy applied by Jung-Hua elementary school and design the marketing strategy construct for this elementary school, then, analyze the process and results of implementing such construct.

The researcher adopted action research approach and used observation, document analysis and interview methods to diagnose, design and execute the marketing strategy construct from the status quo of such application for Jung-Hua elementary school and then took some reflections. The exploration found that:

1. Concerning the strategy of product, the elementary worked out reinforcement schemes at where there were weaker competition to “enhance the capability of students, curriculum and environment” so as to provide excellent products and break the bias of no competition on this elementary school.

2. As to price strategy, while there was no difference between Jung-Hua and other elementary schools in the status quo, Jung-Hua designed an aid scheme to “help students pay off the activity fees, provide free after-school cares, free lesson guidance and traffic subsidy”, so as to get distinguished significantly from other elementary schools and make the services more worthy than its true values.

3. With regard to channel strategy, Jung-Hua elementary school understood the status quo of inadequate channels, so they increased the distribution channels, i.e. by way of “setting up volunteers and affiliated kindergarten as well as providing biological experience domain for other schools, and adding a vice chairman to post at the village all year long to publicize the recruitment for the elementary school”. Those pluralistic marketing channels would make it more convenient for students to get in Jung-Hua elementary school.

4. In the aspect of extensional strategy, while confronting the status quo of wanting media propaganda and all the recruitment tasks expressed by trumpeting, the school suggested a promotional scheme and set up “an incentive approach for entering, free activities for increasing physical strength in winter and summer vocations, providing scholarships (allowance) and capitalizing on mass media” to unfold the bona fide and economy so as to appeal the mass media for reporting.

5. In regard to personnel strategy, due to the status quo of inadequate service enthusiasm among the staff, the elementary advocated the scheme

of deep tillage and contribution to encourage “teachers to furrow and contribute deeply”, integrate “manpower resources to build up Taiwan Hibiscus volunteers team”, “introduce teachers with specialties” so as to forward the service enthusiasm of deep tillage and contribution, and beef up the morale among the staff.

To sum up, after forwarded 5P marketing strategy, the gross of this elementary school’s students had increased from 100 in the beginning of the research to 130 in 97 academic year. Since the gross of students increased every year, it had successfully resolved the crisis of being trimmed and merged due to shortage of students less than 100.

Keywords: marketing, school marketing, marketing strategy



目 次

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	8
第三節 名詞界定	9
第四節 研究範圍與限制	11

第二章 文獻探討

第一節 學區制度與設校規定	12
第二節 學校行銷的內涵	15
第三節 學校行銷相關研究	24
第四節 小校裁併相關研究	27

第三章 研究設計與實施

第一節 研究方法	31
第二節 研究架構與流程	32
第三節 研究場域與夥伴	39
第四節 資料收集與分析	41
第五節 研究者態度與角色	47

第四章 研究結果與討論

第一節 榮華國小行銷策略應用現況診斷與 5ps 行銷策略組合設計	50
第二節 榮華國小行銷策略組合實施過程與結果	65

第五章 結論與建議

第一節 結論	93
第二節 建議	96

參考文獻	99
------	----

附錄

附錄一 榮華國小歷屆學生人數統計表	104
-------------------	-----

附錄二 學校行銷前榮華國小教師及熱心學校人士訪談大綱·····	105
附錄三 屏東縣榮華國小(行銷前)家長對學校滿意程度問卷調查表·····	106
附錄四 屏東縣立榮華國小轉學生家長訪談大綱·····	108
附錄五 榮華國小主題式教育環境平面圖·····	109
附錄六 榮華國小報章媒體報導資料·····	110
附錄七 師友月刊專訪·····	112
附錄八 本研究田野與省思札記·····	118
附錄九 寒假增能育樂營實施計畫·····	121
附錄十 暑期育樂營活動課程表·····	123
附錄十一 暑期學藝活動儲訓實施計畫·····	125
附錄十二 訪談逐字稿舉隅·····	127



圖 表 目 次

表 2-1 各縣市裁併 144 校情形·····	25
表 3-1 榮華國小學校行銷委員會成員職掌表·····	36
表 3-2 訪談對象及時程表·····	38
表 4-1 榮華國小近三年校外表現統計表·····	60
表 4-2 榮華國小近三年校內競賽活動統計表·····	60
表 4-3 榮華國小校本課程「閱讀大自然」課程大綱 ·····	62
表 4-4 榮華國小近三年獎勵學生統計表·····	75
圖 2-1 行銷規劃的流程·····	19
圖 3-1 本研究之流程圖 ·····	30
圖 3-2 本研究架構圖·····	31
圖 4-1 榮華國小校本課程「閱讀大自然」課程架構·····	62



第一章 緒論

本研究之主要目的在小型學校運用行銷策略，以增進學童的就讀意願，解除榮華國民小學面臨裁併的危機，進而達成學校永續經營之目的。本研究以研究者任職但面臨整併的榮華國民小學，進行行動研究，透過參與觀察、訪談以及文件分析等方式收集資料，以了解榮華國民小學的校務實際運作情形以及面臨整併的反應，發展並運用學校行銷策略，進而檢驗其成效。本章分為四節：第一節研究背景與研究動機，第二節研究目的與問題，第三節名詞釋義，第四節研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

四十年前，台灣逐步轉型為工商業社會，人口大量外移至都會區，加上政府宣導節育策奏效，使得中小學在學人數正逐年減少(蔡子安,1996)目前鄉間學生外流嚴重，造成城鄉學校規模差距日大，非但無洲形成最適化的學校規模，除了容易造成教育資源的浪費，也足以影響教育的品質。「教育部在為因應人口出生率，妥適規劃國小班級學生數與教師員額編制初稿中指出，近年來，我國國民出生率急遽下降，所謂少子化現象頗為明顯。自民國 87 年迄今，每年出生人口由 32 萬降至 21 萬人，短短 7 年間，新生兒人口減少 1/3，人口出生率逐年(88-89 年例外)降低，若以降低幅度最大的 87 年出生人口為例，其於 93 學年度入學時，已對我國學齡人口急遽減少產生巨大衝擊(教育部，2005)。

當前政府面對少子化現象，在國民教育階段，必須處理的議題，偏遠及農業鄉鎮學校學生人數急遽短少，形成規模過小的小型學校與班級，而有不利學生社會互動、人際發展與學習的問題。93 年 6 月監察院即建議裁併部分學生人數過少的學校，以達經濟效益。教育部統計 93 學年度，全省

100 人以下的國民小學有 535 所、3,323 班、約 34,000 多名學生，平均每班學生只有 10.5 人，學校規模太小，造成團體學習文化刺激不足，不利學生群性發展學習，也不符合教育投資的成本效益。未來教育的趨向一少子化趨勢、小型學校日多，不符經濟效益、政府財政日益拮据等等現象，造成小校裁併的走向，在台灣省各縣市、甚至是世界各國，都同樣是持續面臨的課題。對應此問題，教育部提出「小型學校裁併及其相關事宜策略方案」、「閒置校舍轉型計畫」，以導引地方政府有效處理偏遠學校學生驟減的問題，及推動「降低班級學生人數計畫」以協助地方政府落實小班教學的精神，建構優質的國民教育環境（教育部，2005）。是故，「小校裁併」在「教育改革」浪潮中，面臨當前少子化明顯嚴重的衝擊之下，已經成為另一波教育改革的重要議題。台灣省各縣市政府現階段採取的小校漸進式整併策略，包括由本校改為分校、由本校改為分班、由分校改為分班、由本校裁併、由分校裁併等方式，90 學年度至 93 學年度，各縣市共有 91 所規模過小的國中小學進行整併，但小校整併的阻力也不少，例如地方人士反對，整併後也可能產生學生上下學時間變長、社區教育被忽視、地方發展受影響等負面結果。

我國自 1968 年實施九年國民義務教育以後，在各地普設國民小學，但是隨著時代的變遷，小型學校整併議題在 1986 年以後開始受到關注，直接或間接促成此一趨勢的時代背景包括社會型態改變，鄉村人口外流以及出生率降低導致少子化現象等社會背景；財政收支劃分、城鄉教育資源分配等經濟背景以及實施九年一貫課程、教育之間公平等教育背景，教育部在考量各項背景後，接受縣市政府的建議，表示將配合各縣市政府進行大規模的小校裁併計畫。根據文獻及統計資料，1986 年至 1993 年間所合併的 50 人以下學校共計 161 所，自 1996 年起，台灣省政府教育廳規畫以每年合併 5 所學校的速度進行小型學校整併，而 2000 年至 2003 年間所裁併的學校則有 22 所。儘管教育部極力呼籲各縣市政府對於學校的存廢不能僅在財政上作考量，但從文獻中約略可以看 2001 年以後的小型學校整併係以縣市政府做為推動主體，且態度較之過去由教育部、省教育廳主導的時代 1986-2000 年更為積極，究其原因可能與 2000 年「教育經費編列與管理法」通過頒行之後，學校數量並不影響中央補助經費額度，各縣市已無須考量中小學學校數的多寡有關（張國輝，2004）。

早期政府為實現教育機會均等理念，不論在山區、海濱均建有學校，

期讓每位國民都能接受義務教育。然因社會環境快速變遷，山地及偏遠地區人口嚴重外流，加上少子化趨勢衝擊，致使部分學校總人數僅剩十餘人，不論就行政運作、教師教學或學生學習效果觀點來看，都無法達成應有的成效。為配合九年一貫課程之實施，有效調整教育資源，以提供學生最適且較佳的學習環境，不但提升教學效果，同時兼顧教育「量」的普及和「質」的提升。而目前的研究傾向於將小型學校裁併的原因，可分為以下三點，首先，學者專家普遍認為列為裁併重點的小型學校因為規模過小，導致規模不經濟，也就是每位學生單位成本過高，站在投資教育和預期成效的立場不夠符合教育投資效益（何肯忒，2003）；其次，裁併校政策亦考量資源分配、環境優勢和競爭力，在學業成就與各方面表現傑出的學生，大多出自規模大的學校，因此裁併校後能給孩子更豐富的學習環境（曾南薰，2004）；最後，近年來少子化和都市化導致人口外移除了讓城鄉差距日漸嚴重外，許多學校更面臨招生的壓力，使得裁併校的議題日益被關注（曾永福，1996；吳政達，2006）。

國民中小學依照學區劃分設置，國民教育法第 4 條第 2 項：「公立國民小學及國民中學，由直轄市或縣市政府依據人口、交通、社區、文化環境、行政區域及學校分布情形，劃分學區，分區設置；其學區劃分原則及分發入學規定，由直轄市、縣市政府定之。」（國民教育法，1999）又依國民教育法施行細則第 2 條規定，國民中小學之設置應依下列規定辦理：1. 以便利學生就讀為原則；2. 以分別設置為原則；3. 以不超過 48 班為原則；4. 交通不便、偏遠地區或情況特殊之地區，直轄市、縣市政府視實際需要與學習成效，採取下列措施：(1)設置分班或分校；(2)依強迫入學條例第 14 條規定提供膳宿設備；(3)提供上下學所需之交通工具或補助其交通費；(4)其他有利學生就讀及學習之措施。另在學校設置時，須符合國民中小學班級編制及教職員員額編制準則之規定（國民教育法施行細則，1999）。為建立優質之教育環境，學校環境之營造及設備，均以教育立場為出發，教育部依據國民教育法第 8 條頒定國民中小學設備標準，已設學校未達成此基準者，宜考量各項條件採漸進方式達成，新設學校則應符合該基準之規定。其中關於校地選擇之原則規定，校地應位於學區適中位置，且交通便利，徒步通學所耗費之時間不超過半小時為原則，以利學生就學及推動社區發展。（國民教育法，1999）

從國民教育施行細則及設備標準之立法意旨，學校之設置應以便利學

生就讀為原則，政府應在偏遠地區設置分班或分校，或採取其他有利措施，協助學生接受教育，以保障學生受教育之權利，但目前各縣市非但不積極設立學校，反而裁併偏遠地區學校，將原有之學校廢除，使學生就學不便，不僅違背國民教育學校設置之原則，亦侵害學生受教權，有檢討之必要。

行銷(marketing)，印象中似乎與教育事業無涉，事實上，kotler 及 levy(1969)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(1972)後來更引申出凡是促進「價值交換」的管理過程都可以視為行銷。這正為教育事業的行銷提供了理論基礎。

學者 nicolsi(1974)曾對行銷學者所做的調查顯示：將行銷理念的應用範圍擴大到非營利機構，已受到大多數普遍受訪學者的認同。屏東縣基於財政負擔，學生同儕學習互動及九年一貫學習領域策略聯盟需求下，全縣進行整合規畫而調整學校類型。是以，學生數不足百人但接近百人之學校，依「屏東縣國民中小學及分校、分班設校作業要點」，加以裁併。但部分學校由於地方反彈，在權衡社區家長護校之衝擊以及達成小校裁併之目的考量下，採用兼代校長之權宜之策。榮華國小自九十一學年度，學生數 81 人，便被列入小校整併計畫，擬將榮華國小併為鄰近學校新村國小的分校，然地方人士、社區居民及學校教師們大都不贊成此一合併案，透過地方民意之陳情，暫將榮華國小列管，但不派正式校長，改由鄰近學校校長兼代榮華國小校長，主持校務。榮華國小這所學生數不滿百人的小型學校，在九十二學年度、九十三學年度分由鄰近兩所學校的校長兼任之。亦即，榮華國小隨時都有可能因學生數不滿一百人，而遭裁併為鄰近學校分校之態勢。研究者於九十四學年度因榮華國小新生入學預估全校學生數可滿一百人，因而遴聘至該校擔任校長，九十四年八月一日到職後，發現該校學生數因部份與他校「共同學區」之新生未到校入學，學生數無法達到 100 人，開學時，更發現全校學生數僅九十五人，如依「屏東縣國民中小學及分校、分班設校作業要點」榮華國小仍屬需裁併為分校之學校。

研究者所服務的學校榮華國小創校於民國六十二(1973)年迄今九十七年計第三十五年，算來仍是個年輕學校，就學校建築設備或其他軟硬體工程來說都還算新穎。更值得注意的是，榮華國小是校地寬廣(約 2 公頃)，校園規畫完整，加上地處六堆客家文化園區附近，南二高麟洛交流道下距

學校僅一公里，又有 24 米的道路直通屏東科技大學，學校四周廣植台灣欒樹及印度紫檀，按常理而言，這是目前「小班小校」極為適當的學校，可是事實上恰恰相反，這所學校學區的國小學生正逐年外流，學生人數最少時曾降至 71 人。（學生數從最早的 210 多位學生，銳減到九十學年度只有學生 71 人）。（附錄一）其中在九十三學年度，因地方人士的奔走及透過鄰近學校的學生轉入，曾一度達 101 人，但在學生數調查基準日後，原他校轉入學生又再回流原就讀學校。因此，在九十四學年度開學日降為九十五人。再面臨被裁併的危機。

近年來，台灣在《教育基本法》訂定後，擴大家長教育選擇權，使家長及學生擁有更多權利，選擇適合自己的教育模式。同時，在九年一貫課程推動下，各校紛紛根據自身條件，發展獨特的辦學特色，以吸引家長及其子女關注。再者，少子化趨勢，促使原不必擔心招生問題的公立中小學，開始感受到生存競爭壓力。據此，教育「市場化」的概念，逐漸擴散到中小學校園裡。

為因應此一變革趨勢，中小學開始意識到「行銷」(marketing)、品質 (quality)、「風格」(styling)、「特色」(features)、「包裝」(packaging) 及「品牌」(branding) 的重要。於是，學校會開始主動接洽新聞媒體，報導學校創意性的活動；豐富學校網站內容，將辦學成果呈列其中；彙編書籍刊物，突顯教師專業；開放校園環境，給社區人士使用，以爭取認同；舉辦親師座談、學校日，溝通意見及展示師生學習成果。由此即知，學校行銷已成為各校行政管理活動中，極為重要的一環。

二、研究動機

教育經營原本就是多面向思考的議題，不應該僅只在減班與併校的議題上打轉，就像是 1998 年行政院「教育改革行動方案」中將「降低班級學生人數」列為改革項目之一，以實際經費來支應小班政策的推行，總計在補助國民中小學辦理增建教室、降低班級學生人數、減輕教師負擔以提昇小班教學品質方面共投入了 387 億元的經費（陳利銘，2003），足見政府在辦學上的重視與用心，不全然是用經費來衡量一個學校的價值，因此需要深入思考的是，難道在面臨整併的學校對於教育就沒有發揮其教育功效，「小型學校」的規模雖小，但數量方面卻相當可觀，93 年度的中華民國教育年報顯示：自 57 學年度至 92 學年度班級數在六班以下的學校共增加 394

所，增加率為17.56%，可見對於國民教育的整體效能而言，小型學校的貢獻與影響實不容忽視！而且總體而言，學校數逐年增加，並以六班以下的學校最多，而班級數亦逐年增加，規模較小的班級比例更有增多的趨勢，這種情形可以推論是因少子化的衝擊所致，當然衝擊的背景也是我國多山的狹長型地和早期政府普及國民教育的而普設國民小學的特有情景。小型學校的主要特點是「低師生比」和「小班規模」，站在教育的立場，這卻都是有效落實啟發教學、創意思考的有效條件。但是在面臨學校整併的問題時，這樣的觀點卻成了小型學校的致命傷。反而，認為「小班規模」使學生間的刺激變少，而導致競爭力不足，難以有效提升學生的學習成就跟學習動機，學習氣氛也比較薄弱，不利學生群性發展；「低師生比」除了導致教育經費負擔沉重，更沒有在學業成就上顯現出投資的效益，在鄧明星（2005）的研究中也的確得到這樣的結論。

在「小班規模」的部份，可以理解的是小校很多時候會導致小班，但是小班卻不一定只發生在小校，所以一般對小校的責難所指的競爭力不足，是指少了同年齡間的競爭比較。但是對於這些孩子而言，或許更多的競爭比較，並不會對其學習產生效益，因為小校中的孩子，大多在某一方面屬於弱勢，他們的學習氣氛起因於生活背景，以花蓮縣為例，小校孩子的家長多半的社經背景較差，需要外出工作，因此學生多半是隔代教養，學校本身是屬於文化不利區、具有特殊的地理位置或是曾經是繁華的因為物換星移而人事已非，導致學生人數少，又伴隨少子化跟都市化的衝擊，使人口自然的外移。從上述得知，偏遠地區的小校幾乎有這樣的困境，要了解 and 評估小校的問題，並不是從一個面向即可斷然下定論，需要掌握整個地理與文化的脈絡。其次，在「低師生比」的部分，應該是讓學生能受到更充分的照顧，教師也能讓學生更適性的學習，但是為何屬於這樣的優勢卻無法在考試成績中顯現出來，因為小校的問題不能單純用「低師生比無益於學生的學習」這樣的結論來下判斷，這樣的議題本身牽涉到了整個學生的背景，和學生家庭中的需求，而且屬於這些孩子的真正需求也唯有在「低師生比」的這樣的學習環境中，學生才能受到完整而直接，全面而周詳的協助，所以對於這些學生而言，小校會比大校更能照護這些學生。雖然一般大眾多會質疑這些學生的課業表現，也都認為這是因為小校學生缺乏競爭力而難以有突破性的成長，但是是否這是單一的主因卻值得探討，大校的學習環境真的適合原先就讀小校孩子的需求嗎？轉換了一個新

環境後，大校的老師仍就可以對這些孩子保有一樣的照護嗎？這仍值得探求。

學校行銷的首要功能，在於能展現學校的辦學特色，提升學校聲望及形象，並促進社會人士對學校的了解與支持（黃種世，2002）。這正是小校目前急需的。想解決小校被裁併的危機，推展學校行銷策略不失一個可行的方法。在行銷學已普遍的應用於企業團體與非營利組織機構（邵正宏，2000；林美杏，2002；林裕哲，2003），唯分析國內的文獻資料，卻發現行銷研究在教育上的應用，以高等教育的涉獵較多，諸如：王俊如（1992）；苗如茵（2000）；陳瑞萍（2000）；彭曉瑩（2000）；呂惠美（2001）；夏光華（2001）；蔡雅賢（2002）及鄭禎佩（2002）等等。而行銷在國民小學的研究較少。如：林慶川（2002）；許詩旺（2002）；黃義良（2002a）；黃曉芬（2003）及謝水乾（2003）。應用於國民小學的篇目中，只有黃義良（2002a）與黃曉芬（2003）採完全質性研究的方式，其他則大多以調查法為主要的研究方法。

另外，綜覽目前國內教育機構的行銷實際作為，只見大專院校與高中職校動作頻頻，包含大學組成策略聯盟以爭取在職生，抑或與產業合作以因應環境的競爭壓力等。在在顯示行銷理念在小學教育機構中雖有逐漸受到重視，但是相較之下，仍然屬於一個新穎的概念，因此，行銷理念如何擴大至公立國民小學的實施與應用是亟待努力的一個新方向。此為本研究動機之一。

小校整併的風潮，就連台北縣也將以遊學課程聞名全台的坪林鄉漁光國小，也降為坪林國小分校……。讓身為國小六班小型學校校長的我，在面臨學生人數不滿 100 人的裁併危機時，如何使社區人士能了解、認同與支持，以期能遏止學童的外流，進而達成學生數 100 人以上之學校目標。研究者到職後，該學區的村長一直對學校會被裁併之事非常關心，一直希望校長能想辦法增進學童就讀意願。經研究者查閱各學年的學齡學童名冊發現學校學區中學生數應在 130 人左右，有一大部份的學生是外流到他校去就學，而其中又以榮華村「共同學區」就讀他校最為嚴重。

以學生的學習而言，在小型學校中學生的家庭文化資本普遍不足，但不代表家長不關心學生的課業學習，可能代表部分的家長比沒有能力給予指導，而且相較之下隔代教養的比例會較大型學校多，因此學校多半扮演家庭照顧的功能，很多學生回到家裡是很少主動補強課業或是參與補習，

因此所有學習幾乎都在學校中完成，全校師生彼此都相當熟悉，像家人般相處，學校不只是教育學生的課業、輔導學生的心智，更兼具培育學生人格成長的功能，所以整體而言，學生的學習機會和受關注的程度，以及學生們上台和代表學校出賽的次數較多，但是因為同儕刺激有限，和學習環境單純及貧乏，使學生較少主動學習的自主動機和模仿的楷模，也正因為這個原因，令外界覺得這樣的小型學校缺乏競爭力。(劉恩綺，2006)

「行銷」不再是工商企業的專利，當學校面臨招生困難與發展瓶頸時，更應注重學校形象的管理與建立全員行銷的觀念，學校經營者必須要形塑學校優質文化、發展學校特色與宣揚辦學理念，並將此訊息透過行銷的路徑傳達給家長、社會大眾(鄭勵君，1998；鄭淵全，1996)，因此，研究者認為透過「學校行銷」，維持學校現有的學生，並能吸引外流他校就讀的學生回流，甚至能吸引更多共同學區的學生到校就讀。才能確保榮華國小的永續經營。研究者初任校長即面對瀕臨裁併的小型國小，本研究除可作為本校爾後辦學參考依據外，亦可提供其他瀕臨裁併的小型學校參考，避免摸索及事倍功半之苦，基於此目的，研究者與學校同仁企圖規劃及運用吸引學區國小學生入學就讀的學校行銷策略，藉由學校設定明確的行銷目標與採取適當的行銷策略執行，將學校辦學理念與特色廣為宣傳，並進一步達到永續經營的目標。便引發研究者研究的動機，為本研究的主要動機之二。基於上述動機，研究者著手進行榮華國小行銷策略的規劃，試圖藉由行銷策略的執行有效宣傳學校辦學理念與特色，以謀求榮華國小當前諸項困境的改善與突破。

第二節 研究目的

根據上述的研究動機，本研究目的列舉如下：

- 一、分析榮華國小行銷策略應用現況，設計行銷策略組合。
- 二、分析榮華國小行銷策略組合實施過程與成果。

第三節 名詞界定

本研究中所提到的幾個重要名詞，茲說明如下：

一、小型學校：

教育部委託教研會評估研議，經教研會委託政治大學吳政達博士進行研究之定義：**【國民小學小型學校】**：學生數在100 人以下班級在6 班（含）以下之國民小學（吳政達，2006）。

本文所指的小型學校是指屏東縣榮華國民小學學生數在一百人以下，依據屏東縣政府之規定有可能面臨裁併之學校。

二、學區與共同學區

學區：依《國民教育法》，《國民教育法施行細則》規定及屏東縣政府教育局學區劃分，學區內兒童依其戶籍所在地，應在學區內國小入學。國民中小學採學區制，學區劃分由各縣市政府依據人口、交通、文化環境、行政區域及學校分布情形規劃。本文所指的「學區」，乃是屏東縣榮華國民小學經縣政府教育局劃定的學區，包括是內埔鄉建興村及長治鄉榮華村兩村。

共同學區：意指該地區學童是縣市政府規定之兩個或兩個以上的學校中，共同所屬之學區（台北市政府，2005）。本文所指的「共同學區」一指屏東縣內埔鄉榮華村 1~9 鄰，設籍於上述地區之學童依縣府規定，可就鄰近之榮華及黎村等兩所國小自由選擇就讀。另設籍於屏東縣內埔鄉榮華村 1~3 鄰地區之學童，可就鄰近之榮華及黎村等兩所國小自由選擇就讀。

三、行銷與學校行銷（school marketing）

行銷一詞最早來經濟學，1930 年正式在美國登場，因行銷觀念萌芽於美國，故美國學者對行銷的研究最深入，其中又以 kotler 的見解最為人所知悉與認同，他於 1991 年將行銷定義為：「行銷是個人或群體經由創造、提供、交換有價值的產品，以滿足，其需求與需要的社會的、管理的過程。」 McCarthy 與 Perreault(1984)認為：「行銷觀念意謂組織在有利可圖的條件

下、集中努力於滿足其顧客。」並於 1988 年提出行銷亦即包含產品、價格、通路、和推廣，簡稱「4P 組合」的觀念，其後有人加入公共關係而成為第五 P。(榮泰生，1997)

學校行銷的意義，主要強調以下幾個概念(黃義良，2004；鄭勵君，1998)：第一，運用市場區隔精神，發展學校自身特色；第二，透過溝通歷程，理解教職工生、家長、社區人士及政府的需求反應；第三，運用推廣方式，將學校辦學理念、課程教學、行政服務、師生表現、軟硬體設備設施等成果，傳達相關人士，以獲取認同支持；第四，創造學校獨特價值，提昇整體的教育品質。依此可知，行銷對學校機構具有以下功能(吳炳銅，2006；龐隲、陳強譯，2005)：1. 檢視自身發展條件；2. 解決招生問題；3. 完成教育使命；4. 改善教育品質；5. 引入外部資源；6. 提昇學校知名度與形象。「學校行銷」是將行銷觀念應用於學校，透過界定組織使命、進行情勢分析、訂定行銷目標、擬定行銷策略、進行行銷控制等步驟的施行，計劃與執行相關活動，讓民眾支持學校的辦學理念，進而提升學校形象，建立學校品質，以達成學校目標的歷程。

四、學校行銷策略 (strategies for school marketing)

學校行銷策略是指學校為達成目標所採取的行銷具體作為。學校行銷的策略組合可分成學校外部行銷策略、學校內部行銷策略及學校互動行銷策略等三個面向。

本研究僅針對學校外部行銷策略討論。包含產品策略 (product)、價格策略 (price)、通路策略 (place)、推廣策略 (promotion) 及人員策略 (people)。本研究所指的「學校行銷策略」是指榮華國小依據學校行銷現況應用診斷後，設計適合的行銷策略組合，規畫行動方案，透過執行學校行銷策略及控制。將學校的特色、理念及產品，行銷給學區中每個家長及社區民眾，進而吸引學生就讀榮華國小，增加在榮華國小就讀的學生人數。

第四節 研究範圍與限制

本節就研究範圍與研究將受到之限制，說明如下：

一、研究範圍

就研究對象而言，本研究場所選擇研究者服務的學校—屏東縣榮華國小。研究者的夥伴包括本校的行政人員、教師、家長、社區人士等，研究之參與者為本校教職員工，研究對象為本校家長及社區人士。

就研究內容而言，本研究主旨在探討本校學區內推展學校行銷策略過程與結果。其行銷歷程參酌企業行銷模式，並斟酌本校特殊情況採用 5P 行銷組合策略，其結果針對研究目的推展行銷策略組合後，是否增加家長與學生就讀之意願。

二、研究限制

(一)研究角色之限制

研究者現任榮華國小的校長，和參與本研究的成員為同事，彼此之間易於溝通且有相當程度的瞭解與信任。但「校長」這角色具有權威感，故在「研究者」、「校長」間二角色不易釐清，容易產生混淆，易有主觀的偏見。研究者與教職員工有相同的工作經驗與背景，在溝通互動上很容易但因同質性高，較無法從多面向去發現廣泛的觀念論點，讓研究陷入偏狹之見，勢所難免。

(二)研究情境之限制

本研究為解決屏東縣榮華國小學生人數少於 100 人的問題，故研究場所限於榮華國小與其學區學齡學生與家長。

(三)研究結論推展的限制

本研究旨在建立學區學生、家長對本校有正確認知及提昇就讀意願。與其他學校各有不同社區背景及不同的主客觀條件，為慎重計，研究結果自不宜做廣泛的推論。

第二章 文獻探討

本研究旨在瞭解學校行銷的現況、行銷規劃與運用策略。第一節從屏東縣國民中小學及分校、分班設校作業要點及學區來探討國小學生的學區劃分，並了解屏東縣在國民小學教育階段的設校規定，以及如何設計規劃學生就學學區，其對榮華國小的影響。第二節 探討學校行銷的內涵；第三節提出學校行銷相關研究；第四節小校裁併相關研究。

第一節 學區制度與裁併校危機

本節將就學區制度與裁併校危機，分別敘述。

一、我國學區制度

實施學區制的主要目的，依據(周生民，2002)的研究指出，是在均衡城鄉教育，方便學生就學、合理分配教育資源、確保教育機會均等及行政作業便利性等考量。學生在原學區內的學校上學，大多能有充裕的時間從事課業有關的活動。加上學生居住在學校附近，同學們彼此相距不遠，上學放學的接觸也多，也沒有因為路途遙遠上學遲到或回家太晚的顧慮，日常生活起居飲食也和家裡一致。國民教育法第四條規定：「公立國民小學及國民中學，由直轄市或縣(市)政府依據人口、交通、社區、文化環境、行政區域及學校分布情形，劃分學區，分區設置；其學區劃分原則及分發入學規定，由直轄市、縣(市)政府定之。」(國民教育法，1999)依法看來，我國國小學生進入國小就讀是受政府考量人口、交通、社區、文化環境、行政區域及學校分佈情形所來劃分的。亦即，我國國民中小學採行的學區制度，是指為方便學童就近入學的入學學區制度。

我國憲法規定，人民有接受國民教育的義務，又依《強迫入學條例》第七條規定：六歲應入國民小學之國民，由當地戶政機關於每年五月底前

調查造冊，送經主管教育行政機關於六月十五日前依學區分發，並由鄉（鎮、市、區）公所於七月十五日前按學區通知入學。前項所定之調查造冊，必要時戶政機關得協調當地國民小學協助辦理。另外，《強迫入學條例施行細則》第十五條第一款說明，除「智能不足、體能殘障、性格或行為異常之適齡國民，經鑑定需實施特殊教育主管教育行政機關依需要輔導其在國民中、小學接受特殊教育者，不受學區之限制。」因此可見，義務教育階段越區就讀，並沒有受到法律保障。

國民教育法及實行細則在民國 88 年 2 月及 8 月修訂並公告實施，其中對學區的劃分由行政學區改為彈性學區。凡戶籍所在地與學區內學校所在地，距離均相距不遠時，編定為共同學區（林孟皇，2000）。

共同學區的產生大致可分下列幾種情況

（一）屏東縣長治鄉的共同學區：

屏東縣政府教育局鑑於長治鄉原本就存有許多越區就讀的事實，於八十八學年度起在長治鄉榮華村、九如鄉大坵村規畫為公立學校的「共同學區」，希望藉由共同學區的實施可以達到依家長意願選擇就讀學校，以及提昇學校素質促進教育改革兩個目的，當居家座落在兩所或兩所以上國小臨界地帶時，新生可依家長意願選擇學校入學就讀。（屏東縣政府教育局，2008）此一共同學區主要是因當地居民，以交通較為便捷為主，請願成為共同學區。

（二）花蓮縣光復鄉共同學區：

花蓮縣政府教育局鑑於光復鄉原本就存在很多越區就讀的事實，以及光復鄉各所學校的硬體設備都具有相當的水準，於八十八學年度起在光復鄉試辦公立學校的「共同學區」，希望藉由共同學區的實施可以達到依家長意願選擇就讀學校，以及提昇學校素質促進教育改革兩個目的（花蓮縣政府教育局，2008）。此一共同學區是因越區就讀的事實，順應民意而形成的結果。

（三）台南市共同學區：

台南市由於部份學校學區之人口有老化及遷移趨勢，學區造冊人數逐年減少，招生不易，因此部份學校希望在不增班原則下劃分成共同學區，讓全市家長增加選擇的機會，避免減班造成超額教師，徒增困擾。（台南市

政府教育局，2008)。此一共同學區旨在平衡學區人口老化及遷移的現象，避免減班、超額的困擾。

(四) 台北市共同學區：

臺北市政府教育局強調，國小學區劃分已授權區公所辦理，各區公所每年三、四月份均視需要實地勘查，並召開學區調整會議討論。為擴增學生及家長教育選擇權，北市目前有三民、大佳、指南、溪山、平等、雙溪、湖田、泉源、大屯、湖山、洲美等十一所國小開放大學區。(臺北市政府教育局，2008)。此一共同學區在實地勘查，定期審視及增加家長教育選擇權下產物。

(五) 台北縣共同學區：

台北縣政府在《臺北縣公立國民中小學學區劃分及檢討調整要點》第二點第四款中規定「如有特殊原因時得採共同學區」。(台北縣政府教育局，2008)。

二、裁併校危機

90年2月3日，教育部國教司曾強調，由於中小學教育是屬於地方縣市的教育權責，若基於推動新課程所實施的「小校」裁併，教育部政策予以支持，至於「小校」的指標，各地方可能視實際情況而有所不同。

在2006年教育部首度公佈「國民中小學小型學校發展評估指標」，提供各縣市政府在整併小校時參考，整併指標分為「一般性指標」和「特殊性指標」兩類。一般性指標是指學校的一般性條件，條件評分愈低，學校愈應考慮整併；特殊指標則是不宜整併因素。「一般性指標」中，分為學生數、學生數趨勢、社區結構、距公立學校里程、與鄰近學校間有無公共交通工具、校齡、整合後學校是否需再增建教室及充實設備、小型學校大部分教室屋齡、原校區的用途、社區對學校的依賴度及其他，共以上十項條件，每個條件分為一至五分，評分愈低，學校愈應考慮整併。「特殊性指標」則分為該鄉鎮只有一所小學、原住民地區學校、到鄰近學校交通有重大安全顧慮（如經過土石流危險區域）及其他，共四項條件。如果現存的小校小班符合這些條件，則不宜整併。然而教育部明言以上的這些指標對於地方政府僅提供參考不具強制力，因此目前學校的合併政策仍依各地方政府決策為主。(教育部，2006)

屏東縣政府於九十一年十月二十二日訂定「屏東縣國民中小學及分校、分班設校作業要點」(屏東縣政府, 2002)指出, 平地學校學生數不滿一百人的學校為小型學校, 山地學校學生數不滿五十人的學校為小型學校, 將逐漸遭到裁併為分校、分班之處置。

三、小結

學區制的缺點是, 各學校學區劃分得很清楚, 學童戶籍在某學校的學區, 就得到那間學校去入學, 家長沒得選擇(除非遷戶籍)。共同學區是家長對子女教育選擇權的提升。有了共同學區後, 家長可就所屬共同學區裡的學校, 按其辦學情形、師資、設備、環境、特色等進行評估, 決定孩子要就讀哪間學校。因此, 對學校來說, 以往學校是較保守的單位, 傳統學區制保障了學校學生來源無虞, 學校辦學較無壓力。但自從劃分共同學區後就不一樣了, 如果學校表現較不受家長肯定, 競爭力不如他所學校, 那學生就會流失, 學校就會有減班甚至被合併的風險。屏東縣自 91 年訂定「屏東縣國民中小學及分校、分班設校作業要點」, 合併的危機可說是風起雲湧。所以學校開始轉變, 從各方面試圖尋求資源和家長認可, 並發展自己學校的特色。榮華國小面對的是榮華村 1~9 鄰這樣的共同學區, 學生數不足 100 人, 如何推展學校行銷策略以提高學童入學的意願, 就成了學校解決裁併校危機的最佳途徑。

第二節 學校行銷的內涵

一、學校行銷的意義

追溯行銷應用在教育的相關文獻, 依據 P. S. Fiske 的說法, 早在 1943 年美國哈佛大學為其教育商品做廣告, 乃是行銷應用在教育的首舉(引自彭曉瑩, 2002)。首先從「社會行銷」導向說明學校行銷的意義; 基於教育機構本身的組織屬性, 顯示學校行銷兼具「服務行銷」與「非營利組織行銷」的特性。

「學校行銷」是將行銷管理導入學校經營中, 並施予各種行銷策略,

以期達成教育目標的歷程。李小芬（2001）認為學校行銷可定義為：「把教育當作一個市場，學校能善用市場區隔，找出目標大眾，以良好的課程、師資、設備、學習資源、獎勵措施、結盟夥伴、學生進路及適當的宣傳方式為學校提昇競爭力的過程。」這個過程亦是一種社會過程，是學校和學生、家長交換價值的過程，該價值指的就是學校各方面整體表現的辦學品質。

鄭勵君（1998）認為學校行銷是將教育視為市場，學校運用市場區隔策略，確定目標市場，運用優良的軟硬體設備，結合有形及無形的服務，整合學校、學生及學生家長間的交換價值的過程，其目的在於提昇學校整體的教育品質。

許舒翔、周春美與沈健華（2002）參考國內外相關學者提出學校行銷的內涵，學校運用市場區隔策略，確定目標市場，運用優良師資、課程、設備、學習資源、獎勵措施、宣傳媒體、結合學校、學生及學生家長間交換價值的過程，提昇學校整體教育品質。

黃曉芬（2003）指出「學校行銷」是將行銷觀念應用在學校，從學校組織的分析、規劃、執行到控制的完整運作過程，學校能清楚界定組織使命，進行環境與資源的SWOT分析並訂定可達成的行銷目標，發展行銷組合策略，包括設計精良的產品、價格、通路及適當的宣傳方式等來達成教育使命。

黃義良（2002a）從非營利組織的觀點將學校行銷界定為：學校透過計劃與執行相關活動，使社區、家長瞭解並支持學校的辦學理念、教學、課程實施與相關活動，使學生樂於就讀，教師樂於任教，而利於達成學校預期的教育目標，這一種社會性歷程就稱為「學校行銷」。

Kolter 與 Fox（1995）認為，大部分的教育機構透過交換獲得所需的資源，交換是一種藉由提供物品，並從對方身上獲取所需產品或利益回報的行動。教育機構透過多種的交換過程而獲得機構所需要的資源；機構需要市場所提供的資源，而市場需要機構提供滿意的服務；學校需要靠學生的學費收入來維持運轉，而學生獲得的是學校所教授的教育經驗；所以行銷是建立在雙方互利，達成雙贏的情況下進行的。

綜合上述的論點，研究者認為學校行銷，是將行銷觀念應用在學校，透過計劃、執行到控制的過程，能清楚界定組織的使命，進行SWOT分析，針對學校的優、劣擬定行銷策略，並運用各種管道加以宣導，使社區家長、

學生能認同學校的辦學理念，以達成學校目標的歷程。

二、學校行銷策略組合

針對學校行銷策略組合，就學校行銷策略的意義而言，「行銷策略」是指行銷付諸實踐的具體方法，因此，學校行銷策略是指「學校為達成目標所採取的具體作法，主要內容包括選擇目標市場策略、定價策略和行銷組合策略，這些策略間有密切的關聯」（黃曉芬，2003）。而學校行銷的策略組合可從學校外部行銷策略、學校內部行銷策略及學校互動行銷策略等三個面向說明。

（一）學校外部行銷策略

就學校場域而言，外部行銷是指學校機構，運用行銷組合策略（方案、產品、人員、推廣、價格、形象、通路），滿足學生、家長、社區人士、教育主管機構之需求與期待。（黃義良，2003）

傳統的行銷組合以McCarthy（1981）在60年代所提出的4P為主的產品、價格、促銷、通路。而後Booms和Bitner（1981）根據McCarthy的研究，提出更符合服務行銷情境的7P行銷組合，增加了人員（participants）、實體設施（physical evidence）及服務流程（process of service delivery）三項來滿足教育人員的需要；不過學者Gary（1991）則認為最適用於教育的行銷組合應為5P，因為行銷7P中的硬體設施「已包括在教育行銷組合的「通路」（place）因素中；另一P「服務流程」則可視為內部行銷的一部份。

張慶勳（2003）則整理出7P的論見，分述如下：

1. 產品（Product）—學校經營理念，建立共同願景。

教育產品（product）是指教育機構提供並滿足教育市場需求的成果，產品意識可分成核心產品、有形產品及延伸產品（如圖2所示）。核心產品是主要解決顧客需求的產品，它通常是無形的收益與服務，家長及學生對該產品屬性認知，常是主觀的。例如學生的學習成就、就業機會、文憑取得及未來競爭力等；有形產品係指學校課程教學與行政管理服務之內容、樣式、包裝、品質與特色；延伸產品則為附加價值的服務及利益，例如學生道德修養、團體生活、榮譽與認同感等（江長雄，2006；吳炳銅，2006）在產品發展策略上，學校提供的產品是以無形服務為主，無形服務必須予以有形化，才能顯示出產品所要提供的核心利益。與產品有形化相關的內

涵包括品質、風格、特色、包裝與品牌等特性（吳炳銅，2006）

學校的產品包括服務的範圍、服務的品質、服務的等級、服務的內涵及校友服務等項，就學校服務特性，可分為具體呈現的有形產品以及期望藉由參與所期望得到的實質利益的核心產品，前者如教師、地點、教材等；後者包括如取得文憑或證書的工具性利益，或藉由參與而得到快樂滿足感覺的表現性利益。

2. 價格（Price）—提昇行政及教學績效。

價格（price）是指人們對獲得某種產品或服務，所需支付的金額或其他有價值的代價。一般而言，價格是影響消費者選擇的主要因素，故「訂價」成為行銷組合中，因應競爭趨勢，最具彈性的要素（吳炳銅，2006）。而價值策略是指學校在最低教育價格與最高教育品質的雙重考量下，為激勵學生優良表現、減免清寒學生費用及提供物美價廉之服務或產品，使顧客在時間、心理和經濟成本上，覺得物超所值，得到滿意（林建志，2003；彭曉瑩，2000）。

學校的價格策略包括學費價格、付款條件、顧客（家長、學生等）所感受到的價值、服務品質與價格的適配、服務的差異化。目前在公立學校較沒有價格管理的迫切需求，唯班級費或家長費的收支應公開辦理，並以合理的程序進行。

3. 通道（Place）—型塑學校與社區的良性互動。

配銷通路（distribution channel）是指行銷者與目標消費者相遇的途徑，也就是特定產品或服務，從生產者移轉至消費者的過程中，所有取得產品所有權或協助所有權移轉的機構和個人而言（方世榮譯，2002）。而行銷通路的功能，可以創造效用、提昇交換效率及協調供需（洪順慶，2003）。就教育服務而言，僅強調高品質的課程與合理價值是不夠的，還須使教育產品和服務便於接近與利用。具體來說，通路包括學校地點、外觀、教學行政的時間、空間彈性化、實體設備、周邊環境，以及教育以外的服務（吳炳銅，2006；彭曉瑩，2000；蔡子安，1996）。也就是校園環境設施能否有效利用，並符合學生需求及實際效益，以及教育人員對內外溝通管道的流暢度（許詩旺，2002）

學校的配銷規劃包括學校地點、學校外觀、學校內設施、學校的週邊服務及分佈等項，如何將學校教育活動的無形服務有形化，學校場所與陳設益顯重要，因此學校的交通便利、場所寧靜、學習設備完善及貼心服務

等，是配銷規劃的重點。

4. 推廣 (Promotion) — 了解需求，建立行銷溝通工具。

推廣 (promotion) 一詞，具有告知 (inform)、說服 (persuade) 及提醒 (remind) 人們有關組織或個人的產品、服務、形象、理念與社區參與，屬行銷組合中，最為重要的一環 (葉日武，1997)。為對顧客進行服務與溝通的說服工作，通常會有廣告 (advertisement)、人員銷售 (personal selling)、促銷 (sales promotion)、直接行銷 (direct marketing)、文宣 (publicity) 和公共關係 (public relation) 等活動的運用 (黃俊英，2003)

常見的學校廣告型態為(1)學校內的廣告：如公佈欄、電子看板、走廊看板、書籍封面等；(2)教材：教具、錄影帶、軟體、書籍、活動簡介及工作手冊；(3)促銷方案：學費抵免、獎助學金等。

5. 人員 (Person) — 強化教師專業素養，做好內部行銷。

在行銷策略運用上，Fischer 認為人員 (people) 是指介於產品提供者與購買者間，實際執行交換程序的人 (引自呂惠美，2001)。在教育場域中，實際執行交換程序的人員，主要是教師及行政人員。他們是學生接觸最頻繁的人，其認知、信念與態度是最直接影響學校的形象與風評 (呂惠美，2001)。具體來說，人員策略的行銷對象包括：1. 主要顧客：學生、教師的教學及班級經營能力、行政人員的服務態度與接觸印象；2. 潛在顧客：家長、媒體、政治人物、上級指導人員及社會公眾等。若學校能善用人員行銷策略，將可爭取到校內外人士的支持與認同 (許詩旺，2002)。

內部教職員工有共識，積極投入宣導入學，師生互動良好，學校本位進修、專業對話，合作進行研究，形成學習活力團隊。積極對外公關建立，獲社區多項資源贊助。

6. 物質環境 (Physical evidence) — 改善及充實教學環境。

校園綠美化、購置充實教學設備、運動器材、修繕供水、整建車棚校舍。

7. 過程 (Process) — 做好學校及教師評鑑。

(二) 學校內部行銷策略

Gronroos (1984) 將內部行銷作為分成策略性目標及戰略性目標，前者係指開創一種內部環境以促使員工間維持顧客意識和銷售的關心度；後者係指向教職員工推銷服務、支援服務 (作為競爭手段)、支援宣傳及激勵行銷活動。

內部行銷係指組織以主動積極、近似行銷的作為，以及協調整合方式，使員工組成的內部市場，在發展「服務意識」與「顧客導向」上，受到激勵（Gronroos, 1994）。換言之，組織須針對接觸顧客的員工，進行有效的訓練與激勵，將所有支持服務的員工，組織成能夠提供顧客滿意的服務團隊（張在山譯，2001）。

參照劉秀曦（2002）達成內部行銷策略的基本原則，應用在學校組織中，可包含以下六項：

1. 重視工作分配與成員意見調查
2. 促進學校組織內部溝通管道暢通
3. 善用各式各樣的激勵制度
4. 領導者的支持與配合
5. 建立跨功能的工作團隊
6. 培養優秀的學校組織成員

學校內部行銷目的在傳達學校經營理念、政策規章、文化氣氛傳達給教職員工，以建立一致的價值體系與信念，塑造學校教職員工獨特的行為特質，進而塑造強而有力的顧客忠誠度（許舒翔等，2002）。因此，在設定教師、學生、家長、校友與社區人士為學校顧客的前提下，學校除了在產品上需不斷創新研發之外，應當花更多的時間和精力思考和服務有關的議題：

1. 瞭解顧客的核心需求
2. 處理顧客的優先事項
3. 掌握使顧客改變心意的原因

（三）學校互動行銷策略

互動行銷強調的概念是顧客與員工之間的互動，其接觸方式區分為三種（Shostack, 1984）：遙距接觸（無涉及具體的人際互動，例如學校網站瀏覽）、間接人員接觸（僅有文字、語言的互動，如電話、家庭聯絡簿）及直接人員接觸（實質面對面互動）。就學校環境來看，互動行銷中，第一線與主要顧客（學生或家長）互動的主角是教師，教師與學生及家長互動頻率最高，若能運用行銷技巧，主動與家長溝通理念、保持連繫，並使學生樂於學習，將可提昇專業形象，獲得家長及學生的支持與肯定

綜上所得，學校行銷策略是指學校為達成目標所採取的行銷具體作

為，本研究認為 5P 是最符合國民小學的行銷策略組合，分為產品策略 (product)、價格策略 (price)、通路策略 (place)、促銷策略 (promotion) 及人員策略 (people)。這些策略包含著提供學生的教育和服務、學生獲得服務所需付出的代價、人員的溝通傳播、透過媒體行銷及提供產品和服務所需的人員等。

三、學校行銷策略的發展程序

行銷觀念是抽象的，要具體的將它落實在行銷活動中，必須透過一連串的規劃過程來完成 (黃俊英，2002)。林建煌 (2005) 將行銷管理的程序分為：(1) 界定行銷在整個組織策略中的角色 (2) 蒐集行銷資訊 (3) 選擇目標市場 (4) 進行產品定位 (5) 擬定行銷組合 (6) 行銷的執行與控制等六個步驟。學校行銷的理論來自於企業，黃俊英 (2002) 將學校行銷的主要步驟分為五個：「界定組織使命」、「進行情勢分析」、「訂定行銷目標」、「擬定行銷策略」、「進行行銷控制」，以上五個步驟為行銷規劃流程，如圖 2-1 所示。

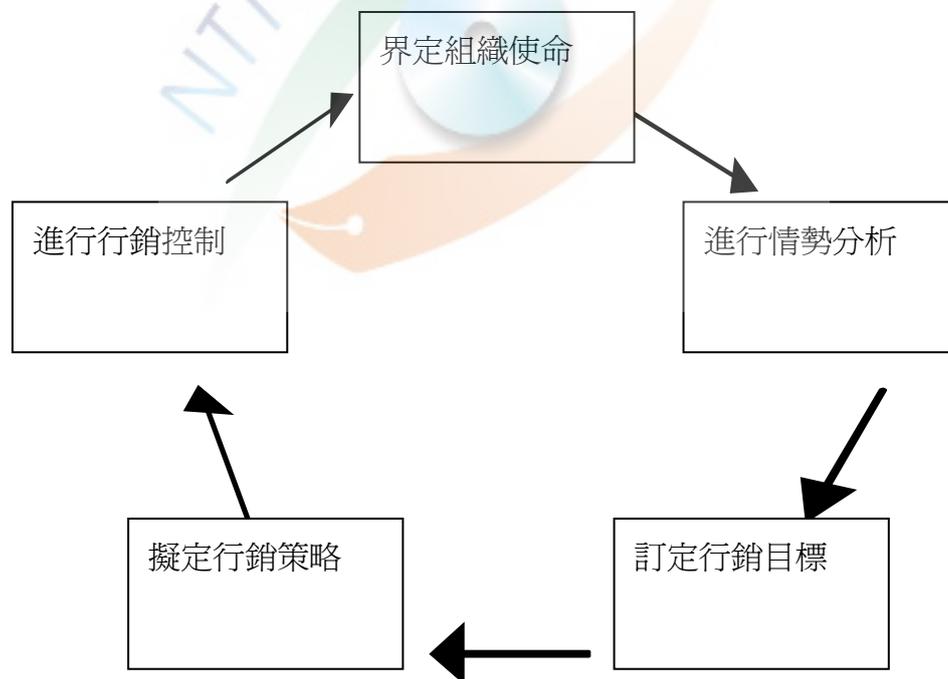


圖 2-1 行銷規劃的流程

資料來源：行銷學 (頁 32)，黃俊英，2002。台北，華泰文化。

學校組織首先要確定其整體宗旨和使命，並且根據學校內外實際情形作情勢分析，掌握行銷機會擬定具體可行的行銷目標，依循行銷目標發展行銷策略，最後並擬定控制計畫，以檢核其實際執行狀況是否符合原訂目標。

(一)、塑造學校組織使命

司徒達賢(1999)闡明組織創設與存在的目的即是使命(mission)。在非營利組織的使命中，提供服務的共同特性是「維護社會價值、提供社會服務、啟發觀念、改變行為、提升人的身心品質」，因此，一個教育組織的使命應具下列四個特性(謝水乾，2003)：

1. 永續性：組織追求永續發展，才能獲得認同，建立組織每一份子的共同願景。
2. 實現性：考量可實現性，避免陳義太高而無法達成。
3. 激勵性：使為機構努力的人，相信他們是機構中最有價值的一部分。
4. 特殊性：使命具特殊性，則該機構機會競爭優勢愈能凸顯。

綜合上述特性可知，學校組織的使命以追求學校的永續經營為首，藉由激勵學校成員，發揮學校的特殊性，進而實現學校教育的目標。

(二)、進行情況分析

消費者的需求常會受到總體環境的影響而有所改變，因此學校機構欲滿足消費者之需求，必須先瞭解學校之總體環境，進而針對學校組織特性進行分析(鄧為丞，1998)。而分析總體表現，就是找出學校組織的機會點與威脅點；同時行銷管理者亦必須進行資源分析，比較本身機構及競爭者的優勢與劣勢，以決定如何有效利用資源，創造消費者最大價值。榮泰生(1997)則表示機會之所以產生，乃是因為環境變化造成未被滿足的慾望及需求之故，當情況允許組織採取某些行動，以滿足某些特定的顧客之需求時，行銷機會就產生了。因此，行銷人員必須要能認明並分析行銷機會。本研究採用企業界常用的優勢劣勢機會威脅分析(SWOT分析)來檢視學校的情境條件。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。

(三)、訂定行銷目標

行銷目標說明了透過行銷活動欲達成的結果。行銷目標的設定必須清楚、容易客觀地衡量及具有時間幅度(榮泰生,1997)。同時,彭曉盈(2000)也指出,行銷目標的設定必須為具體可操作、可衡量的「標的」形式,以降低環境改變的衝擊、提供行銷的方向、減低不必要的資源浪費和不必要的重複,建立有助於控制的標準。

而學校訂定行銷目標,可從四個 W 來討論(余朝權,1999):

1. 何處(Where):何處用得到行銷?以學校情境而言,無論對內、對外,甚至於學校成員間都得使用行銷策略。

2. 為何(Why):行銷的目的為何?學校組織執行行銷策略,勢必先假設其所要達到的目的性,依此,行銷的實施才有所依據。

3. 何人(Who):誰需要利用行銷?以學校組織的執行而言,行銷工作的推動可從學校外部成員、學校內部成員及學校成員間的互動三方面做適當的分配與組織,俾能以效能與效率為前提來完成行銷工作。

4. 如何(How):如何行銷?學校機構必須在確認學校願景、考慮情況因素及認清競對手的優劣勢之後,找出適合學校的行銷模式。

(四)、擬訂與執行行銷策略組合

傳統的行銷組合以McCarthy(1981)在60年代所提出的4P為主的產品、價格、促銷、通路。而後Booms和Bitner(1981)根據McCarthy的研究,提出更符合服務行銷情境的7P行銷組合,增加了人員(participants)、實體設施(physical evidence)及服務流程(process of service delivery)三項來滿足教育人員的需要;不過學者Gary(1991)則認為最適用於教育的行銷組合應為5P,每一個學校適合的行銷策略組合各不一樣,透過學校行銷現況應用診斷,了解學校在行銷上的實際情形,再針對學校行銷不足的部分予以加強或改進,設計出學校量身定製的行銷組合。並將其納入學校行事中加以執行。

(五)、進行行銷控制

行銷控制是發展行銷策略的最後一個步驟。行銷控制除了針對人員管理考核外,也應針對每一流程進行評估。目的在於監督執行和評鑑整體行

銷功能，對內部 持續回饋的系統，做調適與修改，確定達成行銷目標，促使行銷適應動態環境系統，不致流於僵化（彭曉瑩，2000）。因此，學校組織在發展行銷的過程中，應隨時檢視行銷活動是否符合並達成學校行銷目標以便及時調整，而促使學校行銷功能有效的發揮。

四、小結：

綜合上述得知，學校行銷的內涵主要是指內、外及互動行銷三大向度，然而學校行銷策略組合上，大部分的學者都以外部行銷為主，提出學校策略組合包含基本的4P和最多的策略是7P。但是每個學校在發展學校行銷策略時，往往會依照其學校的行銷策略現況加以分析，以規畫出最適合學校行銷的策略組合。本研究發展推行的學校行銷策略組合，包含著產品策略、價格策略、通路策略、推廣策略及人員策略等5P的學校行銷策略。

第三節 學校行銷相關研究

國內有關於國民小學學校行銷的相關研究有逐年增加的趨勢，這是一種可喜的現象，顯現行銷在國小領域有其重要性，本節列舉國內近年來學校行銷的相關研究，加以歸納分析，以瞭解學校行銷概念在教育領域的研究現況與成果。研究者列舉的國內學校行銷相關研究，包含：呂惠美(2001)，鄭秀霞(2004)，黃種世(2002)，陳信智(2004)，郭喜謀(2005)、謝水乾(2003)、黃曉芬(2003)、黃義良(2003)等人的研究。整理如下：

呂惠美(2001) 研究結果發現學校行銷組合策略，包括「產品策略」、「推廣策略」、「通路策略」、「價格策略」、「形象策略」等，是私立中等藝術學校行銷時的重要層面。另外，私立中等藝術學校各行銷內涵的重要性認知與現況滿意程度間有落差存在。其中「產品策略」是私立中等藝術學校行銷時重要性認知與現況滿意程度間落差最大的行銷策略。而私立中等藝術學校整體行銷時面臨的五大困境，依序是「家長對藝術類科的認識不足」、「行銷缺乏完整的計畫」、「行銷經費的投入無法掌握效益」、「沒有建立多元行銷的通路」、及「行銷對象不夠明確」等困境。

鄭秀霞(2004)發現一般學校行銷策略應與學校經營目標相結合，有相輔相成之效。而學校行銷需永續不斷運作。且加強推動學校本位進修，以凝聚內部成員行銷共識，並提昇行銷知能。另外，培育優質學生，提高升學成績符應家長需求，讓學生、家長成為產品代言人及編列足夠行銷經費作為執行行銷方案之後盾。並堅守全方位行銷理念，多元行銷策略組合，善用資訊科技進行網路行銷。

黃種世(2002)研究結果發現學校行銷的首要功能，在於能展現學校的辦學特色，提升學校聲望及形象，並促進社會人士對學校的了解與支持。而目前高中職學校最常用的行銷方式，是舉辦活動及競賽，並公佈成果或將資訊登上學校網頁。另外，學校行銷所面臨的困境，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。而執行學校行銷策略最迫切需求的，是師生能參加校際競賽活動，以打響學校知名度。研究結果更發現行銷組合策略的整體運用，對於高中職學校的行銷相當重要，其中，「價格策略」是高中職學校的五大行銷策略在行銷時，被認為最重要的行銷策略。在學校行銷工作上，行政人員比教師積極。

陳信智(2005)發現，內部行銷策略校長以多樣化的溝通方式跟全校溝通辦學理念。在產品策略上，學校精心設計有特色的課程方案或主題教學，以激發學生學習的興趣。在人員策略上，優秀的教師必須有基本的教學能力、輔導能力及行政能力，及愛心耐心對待學生。在形象及推廣策略上，師生和諧是一切經營管理的基礎，每個處室成員都能各執所職。在通路策略上，先了解學校所處社區居民的組成及特性，再分析學校在社區中的定位。

郭喜謀(2005)研究發現國民小學教育人員與學生家長皆一致認為行銷對象以外部顧客為主，內部學校人員學生為輔。其次，行銷功能以服務外部顧客滿足為目的，其次為內部學校教育目標、特色及效能的達成。而國民小學多以優秀的師資環境與軟硬體設備來進行學校特色的行銷定位。其中，學生家長認為舉辦教學與學生的成果展示是對於家長及學生主要的行銷活動。

謝水乾(2003)研究結果發現國民小學普遍未設立行銷單位策劃行銷活動，且國民小學教育人員對設立行銷機制之看法相當分歧。學校行銷的主要功能在於「增進學生、家長及社會對學校教育品質的滿意度」、「增進各界人士對學校的瞭解與支持」，而學校行銷主要對象是家長、社區民眾、

學生和教師或教師團體，「舉辦親師座談會」及「運用家庭聯絡簿與家長溝通意見」是當前學校最常舉辦的行銷活動。

黃曉芬(2003)在整體行銷策略方面，研究個案都是隨時面對社會趨勢調整學校的經營策略。在產品策略的執行上，個案學校都以提供多元化產品與強調服務品質來提供明確又有號召力的差異性服務；在價格策略的執行上，個案學校的收費標準主要以成本導向為主；在通路策略的執行上，個案學校較常透過傳播媒體、依附於組織網路與人際傳播來創造通路；在促銷策略的執行上，最常被個案學校採用的促銷工具為廣告、公共關係與人員推廣。

黃義良(2004)完成的學校行銷指標可作為學校行銷的重要內涵，包括三個向度、十一個層面及五十九題細項。內部行銷向度指標，包含五層面，二十五題細項；外部行銷包含四層面，二十一題細項；而互動行銷包含兩層面，十題細項。對校長的建議。一、積極運用與彈性調整學校行銷指標的內涵。二、落實內部行銷，深植校內同仁行銷觀念。三、正視對外行銷活動，暢通校園通路。四、活化價值策略，彈性校務運作。五、學校行銷工作分派，朝彈性靈活處理。六、建立課程特色，塑造產品定位。七、強化形象推廣，積極媒體運用。八、針對異質對象，採多元的行銷活動。

Connor (1999)認為學校行銷功能有：1. 提供學校教師及主管再思索辦學成功的忠告。2. 提昇學校聲譽和民族特性。3. 給予父母選擇資訊。4. 招募學生、爭取政府經費支援、募款。

Hanson (2003)指出，學校應用行銷技術基於三大理由：1. 發展學校公共知覺和修正學校形象。2. 爭取更多教育資源。3. 提出學生學習效果。由上述相關研究之分析，綜合歸納如下：

(一) 普遍肯定學校行銷的功能

各研究結果發現，受訪者或受試者對於學校行銷在認知上雖然存在著程度上的差異，但普遍都持肯定的正向態度，各研究結果也都贊同適當的實施行銷策略，有助於學校形象的提昇，並可增進各界人士對學校的瞭解與支持。

(二) 偏重於「外部行銷策略」的探討

各相關研究普遍運用產品、推廣、通路、價格與形象等外部行銷策略，以家長、學生、社區民眾為主要的行銷對象，而較少提及「內部行銷策略」

與「互動行銷策略」的規劃與執行，因此造成內部成員對行銷的認知產生差異存在。

(三)推廣學校行銷運用的途徑

依據文獻研究結果，學校行銷的運用，主要以辦理活動以達行銷目的為主，如舉辦校內活動、各種競賽活動、運動會、親師座談會、親職講座等活動。

(四)已建立學校行銷指標。

學校行銷任何學校大概都在進行，只是，有些學校進行行銷較不徹底，有些學校則不夠全面。如能借助其他研究者建立的學校行銷指標，透過學校成員的檢核，再予以結合學校的經營，必可避免嘗試摸索的時間。一方面，提昇學校成員對學校行銷的認知，一方面則更有效的推動學校行銷活動。

因此，學校組織成員普遍對行銷抱持肯定的態度，且國民小學對行銷概念的應用已逐漸發展當中。而在公立小學尚未成立行銷專職單位的前提下，如何在原有的行政處室編制下實施行銷策略，將成為公立國民小學的一大挑戰；除此之外，學校組織如何運用學校行銷指標，檢核學校行銷的現況，加強學校內部成員的行銷理念，擴展學校行銷策略，亦是公立國民小學應當努力發展的方向。本研究期望透過國內、國外專家學者的經驗，與國民小學行政實務相結合，期能透過學校行銷策略的運用，發現自己的優勢、掌握機會，將學校辦學理念傳達給學生、家長和社區人士，尋求更廣泛而有力的認同與支持，發展學校特色，以建立良好的學校形象，提昇學校效能。

第四節 小校裁併相關研究

根據 2006 年 9 月號 (243 期) 遠見雜誌指出：1999 年至 2005 年，共有 109 所學校被裁併，2006 年 9 月開學後，則有 35 所學校被裁併，總計在跨世紀的 6 年之中，全台有 144 所小學悄悄退場了。(見表 2-1)；即便

如此，根據 2006 年底的統計，未來還將有超過 576 所小學、36000 名以上的學生，必須繼續面對學校消失的恐慌。

表 2-1 1999-2005 及 2006.09 各縣市裁併 144 校情形

縣市	近二年裁併校標準	1999-2005 裁併校 (含分校、分班總數)	2006.09 開學後裁 併校
台北市	無特殊規定	1	-
高雄市	參考教育部規定 對全校 6 班以下的學校會進行評估	1	-
台北縣	參考教育部規定	13	1
桃園縣	參考教育部規定	3	-
宜蘭縣	修改分班分校審查要點：48 人以下降為分校，30 人改為分班，新生入學每年級最少 8 人才能成班，一校未滿 4 班則列為裁併對象	2	-
新竹縣	參考教育部規定	0	-
苗栗縣	參考教育部規定	0	-
台中縣	無整併校需求，無硬性規定	0	-
彰化縣	評估標準有三：一考量人數，二考量是否有勁距離學校，三考量評估學校的特色	2	-
南投縣	10 人以下考慮裁併校	1	2
雲林縣	分為三階段，2006 年先由第一階段 40 人以下小校提優質轉型企畫書，由評審委員評估	0	4
嘉義縣	50 人以下為降級標準，30 人以下為裁撤標準對於原住民地區、山區偏遠交通上有安全疑慮之學校予以專案考量辦理	31	19
台南縣	95 學年度將實施多年「未滿 50 人降為分校，未滿 30 人降為分班」的裁撤標準，提高至 60 人與 40 人	19	9
高雄縣	無特殊規定	4	-
屏東縣	一般學校 100 人以下降為分校，50 人以下降為分班；原住民學校 50 人以下降為分校，30 人以下降為分班 2006 年宣布暫緩裁併校措施	25	-
台東縣	視各校情況而定，廢校門檻為 60 人	3 (1999 前裁併 15)	-
花蓮縣	參考教育部規定	2 (1999 前裁併 21)	-
澎湖縣	參考教育部規定	1	-
金門縣	參考教育部規定	0	-
基隆市	無特殊規定	1	-

資料來源：《遠見雜誌》(2006.09.01)。〈上學好難〉，頁 153。

為推動符合時代需求的現代化教育，強化學習成就感，縣長蘇治芬上任後，組成跨局室專案小組，由副縣長林源泉擔任召集人，提出前瞻性的小型學校轉型優質計畫，從偏遠小校開始進行雲林現代化教育的轉化工程，希望讓雲林縣的學生，都能學到終身受用的知識與能力。

蘇治芬縣長表示，教育是一切施政的基礎工程，學校如果再維持傳統的教育方式及內容，雲林的子弟將很難具備因應未來世界所需要的能力，雲林也將會更沒有競爭力。雲林縣小型學校轉型優質計畫，是雲林縣府新團隊規畫的現代化教育政策項下的子計畫。蘇縣長說，雲林縣的教育除了必須展現優質化，也應該充分結合社區資源，發展各自的特色。不久雲林多元化的教育目標也將實踐，這就是她提出「優質化、特色化、多元化」的「三化」教育目標。(蘇治芬，2006)

根據教育部 90 至 96 學年度各縣市辦理國民中小學裁併執行情形調查顯示，自 90 至 96 學年度我國各縣市國民小學裁併執行情況，含本校改為分校、本校改為分班以及廢校等校數計有 139 所；又綜觀他國在都市化的過程中，以及近年來面臨社會少子化和高齡化的發展趨勢下，小校裁併亦曾是或正是因應上述嚴苛人口變遷發展趨勢的策略之一。如何在教育投資的效益與保障學生受教權益的公平性中取得平衡是相關教育政策的核心關鍵。因此，在 2007 年教育部委託政治大學鄭同僚、詹志禹及黃秉德等教授著手進行「偏遠地區小學再生之研究」。該研究報告中引日本偏遠小學發展為例指出，透過民間及學術界不斷反思呼籲，以及相關法令及政策的推動，現今日本很自豪他們的偏地小學和一般學校已沒有品質上的落差，只有不同的市場區隔。另外，該研究也發現偏地小校政策方向的不確定性與不穩定性，偏小創新發展的知識體系不足，以及缺乏支持與鼓勵創新發展的制度設計，是目前偏鄉小學發展乃至提升教學品質與學習成效上的最主要限制因素。

綜合上述得知，在國際上日本偏遠小校發展以和市區一般學校沒有差距，而目前國內各縣市政府對小校的態度也有各種不同的見解出現，有在全校班級數及成班人數作規定者，有無整併需求而無硬性規定者，有依教育部規定者，也有鼓勵小校優質轉型者，亦有依全校學生人數訂定裁併規定者。其中，屏東縣以 100 人為小校裁併的標準，是全國最難達成之門檻。自 1999 年到 2006 年開學日止，則以嘉義縣的裁併校 50 校居全國之冠。

2006 年之後，屏東縣暫緩裁併，雲林縣分三階段鼓勵小校轉型不裁併學校。近年來台灣有不少偏遠小學已能充分掌握契機和資源，展現出異於以往的創新再生樣貌。同時發現，學校創新發展的過程，的確有效提升了學童的自我價值、自信與多元的學習成效。



第三章 研究設計與實施

本章共分六節，包括第一節研究方法，第二節研究架構與流程，第三節研究場景與研究夥伴、第四節資料的蒐集與分析、第五節研究者的態度與角色，第六節研究之範圍與限制。

第一節 研究方法

本研究的研究團隊旨在瞭解榮華國小學區學生，選擇就讀學校之影響因素，以及榮華國小全體教職員工如何規畫及運用學校行銷策略，把學校的特色與優點廣為宣傳出去，藉以吸引學區學生前來就讀，故採用了行動研究的方式。所以本研究比較傾向於將行動研究視為動態過程，強調行動研究的循環性，規畫榮華國小學校行銷的策略與步驟，故以「計畫→行動→評鑑→反省」等四個循環歷程為參考主軸(葉連祺，1999)，並輔以調查法、資料分析與晤談法等方式，希望藉由教育工作者的執行行動以解決問題，並且在研究過程中，以合作行動(collaboration-action)的原則，重視研究過程中與教師的合作，為研究情境的需求，在歸納與分析本校運用行動研究推展行銷歷程與所採用的活動內容，兼採觀察與晤談方式，並輔以歸納文件，以求客觀事實之呈現。

「行動研究」透過「行動」與「研究」結合為一，企圖縮短理論與實務的差距。「行動研究」強調實務工作者的實際行動與研究的結合，鼓勵實務工作者採取質疑、探究和批判的態度，在實務行動過程中進行反思，以改進實務工作的理解，並改善實務工作情境。

行動研究的主要目的是用來改進教育環境中存在的一些問題，而非建構教育理論。本行動研究是指：研究者所任職的屏東縣榮華國小，從九十四年八月至九十八年二月整整三年半中，經由研究者與學校同仁大家發現問題、運用策略、行動、評鑑與反省的歷程，並透過文獻探討與觀察、訪

談、文件等資料分析、檢證學校的行銷策略計畫，以達成榮華國小鼓勵學區學生到校就讀的目標，並解除學校瀕臨裁併的危機。

為達成學校運用行銷策略達成鼓勵學生進入榮華國小就讀目的，學校採取與社區人士、學生家長及學校教職員工的訪談。本研究所運用的訪談方式有結構性訪談，即透過學校正式組織所規劃，依區域、人力組別，在一定時間內作有計劃的訪談。另外也有非正式訪談，即由研究者在未經刻意安排之情境下，與社區人士、學區國小師長或家長，所做面對面自然的問答下所得到的相關訊息資料。

第二節 研究架構與流程

本研究透過實際行動研究，由研究者協同參與者，進行探究在學區推展學校行銷策略之過程與成效。本研究過程可歸納為三個時期，包括研究初期（診斷期）、研究中期（策略組合執行期）、研究後期（結果驗收期）。研究初期包含同時進行分析學校現況、學校行銷現況應用診斷、發現問題，且尋找焦點問題及探討學校行銷相關文獻。並依據學校情境分析建構願景，成立行銷工作小組；接著，進行行銷 5PS 策略規劃、設計行銷方案並執行，此時期為研究中期，亦即學校行銷策略組合執行期；最後是策略方案實施後，進行資料蒐集、分析、彙整、結果呈現、評鑑與回饋修正，是本研究之後期，亦為結果驗收期，並為行動研究第二循環之預備期。本節將敘述榮華國小在學區推展學校行銷策略之架構與流程。

一、本行動研究的架構

本研究實施方式，在初期進行學校行銷策略現況應用診斷以及探討相關文獻理論，發現值得研究，待解決的問題，續而進行學校情境分析與建構行銷願景，擇定行銷目標市場，進行產品定位，設定核心行銷策略，擇定行銷策略組合，設計具體行銷方案，並加以實施，進而評鑑回饋修正，而後結果呈現發表。

整個研究架構與流程，主要參酌蔡清田（2000）教育行動研究的歷程

程序與方法。他指出教育行動研究的歷程包括：一、陳述所關注的問題。二、研擬可能解決上述問題的行動方案。三、尋求可能的合作夥伴。四、採取行動實施方案。五、評鑑與回饋。此外參酌吳明隆（2000b）教育行動研究的動態歷程圖，並融合黃俊英（2000）、Kotler（1994）行銷規劃過程圖，經過幾次檢視與修正，而建構出本研究之流程（如圖 3-1）與架構（如圖 3-2）。



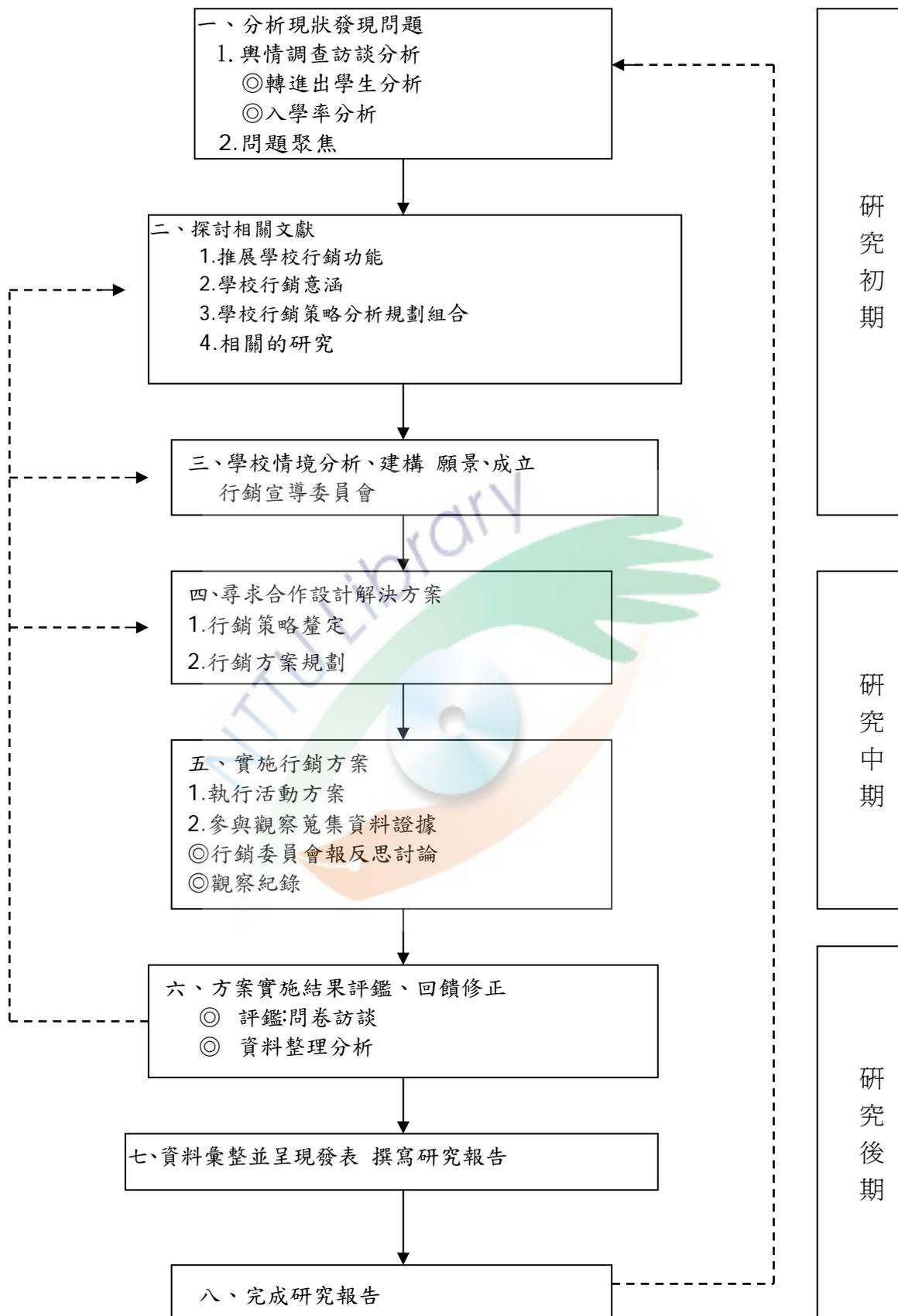


圖 3-1 本研究之流程圖

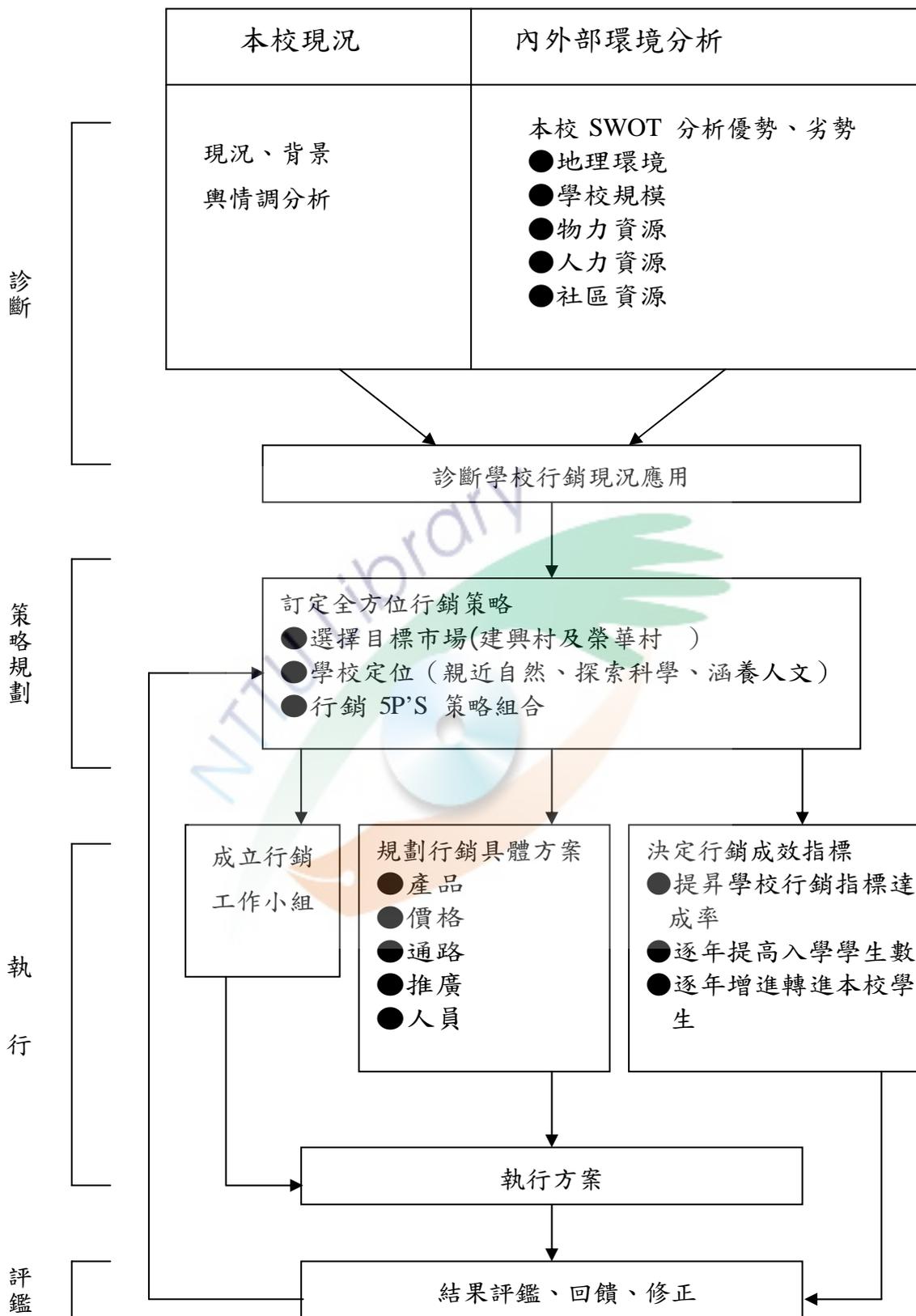


圖 3-2 本研究架構圖

由圖 3-2，可知本行動研究以行動研究方法，結合學校行銷規劃歷程（分析、策略、執行、評鑑），而確立研究架構。首先分析現狀發現焦點問題，同時與進行相關文獻探討，並進行學校情境分析，建構願景，成立學校行銷委員會。其後釐定行銷策略，進行行銷方案之規劃，據以執行並評鑑。

二、行動研究的流程

由圖 3-1 可看出本研究之流程如下：

(一)分析現況發現問題並確定有能力解決的焦點問題(94.8—94.9)。

研究者於 94 年 8 月 1 日，分派至榮華國小擔任校長，發現學校學生數不足 100 人，仍是屏東縣欲裁併之學校。研究者到職後，該學區的村長一直對學校會被裁併之事非常關心，一直希望校長能運用行銷策略增進學童就讀意願。經研究者查閱各學年的新生名冊發現學校學區中學生數應在 130 人左右，有一大部份的學生是外流到他校去就學，而其中又以榮華村這「共同學區」就讀他校最為嚴重。研究者認為唯有維持學校現有的學生，並能吸引外流他校就讀的學生回流，甚至能吸引更多共同學區的學生到校就讀。才能確保榮華國小的永續經營。在此背景下，促使研究者以屏東縣榮華國小為行銷場域，會同主任進行學校 SWOT 分析深入了解學校現況及學生家長之需求，經深入實際了解，得知學校未能獲得社區人士、家長的認同支持，口碑不佳。學生人數不足 100 人，學校面臨極大的生存危機。為了確實瞭解學校現況，進行幾項行動：

1. 歷年來的學生人數分析：將 62 學年度起學生人數表列，得知學生人數自 73 學年度起即出現不足 100 人的現象。

2. 針對本校學區兩村新生入學狀況分析：得知，建興村新生入學比率尚達 87%但榮華村卻有將近六成的學生外流他校就讀。

(二)探討相關文獻、理論(94.9~95.6)

由研究流程發現本校新生入學率極低，招生人數逐年下降，學校存廢迫在眉睫。且於民國 93 年 8 月 1 日，教育局函文改為新生國小榮華分校。故探討相關的書籍、論文、理論，涵蓋的層面包含：推展學校行銷的重要性、學校行銷的意涵、行銷的規劃、目標市場的選擇、產品定位、行銷策略組合等。並擇取適合本校的策略，運用於本校方案規劃與實施。

(三)學校情境分析、建構願景並成立行銷學校行銷工作小組(95.2~95.6)

在確定問題焦點，選定研究方向後，並透過校務會議籌組行銷工作小組，作為本校推展行銷策略的負責單位。並和全校職員工充分討論本校之背景、優勢、劣勢、展望，做 SWOT 分析以建構本校願景，配合九年一貫課程的實施，釐定本校短期、中期、長期校務發展計畫。據此訂定學校行銷之短期目標—家長、社區人士正確認知本校，長期目標—肯定、支持學校，讓子女就讀本校，並發展學校行銷策略、規劃方案。

(四)尋求合作，設計可能解決的方案(95.7~95.8)

為了讓本校目標顧客—學區兩村學齡學生及家長對本校有正確瞭解與認知，進而肯定信任學校，並願意就讀本校。本校採用行動研究以探索本校推展學校行銷策略所實際面臨的問題。運用訪談、討論，鎖定焦點問題，擬訂 5P 策略，設計各種方案：辦理教師專業成長（學校本位進修及學區中小學策略聯盟）建構學校願景、選擇學校行銷目標市場、進行產品定位、發展 5P 行銷組合策略，並設計可能達成目標的行銷方案。

(五)執行學校行銷方案活動(95.9~97.9)

本行動研究依據 5P 行銷策略組合，進行行銷方案計劃、行動、觀察省思的步驟（劉錫麟、紀惠英，1996）。研究團隊斟酌學校主客觀條件，採用 5P'S 策略—產品策略、價格策略、通路策略、推廣策略、人員策略、計行銷方案如下：

1. 產品策略方面

本研究所稱產品是指學校提供一種價值或利益，包含知識、技能、課程、活動、方案等，以滿足學生家長需求。為了培育卓越成就學生及達成教育目標所規劃之行政決定、課程、技能、活動等即為產品策略。

本校依據教育宗旨、教育政策、教育發展趨勢，並依本學區特性、家長需求及本校校務發展重點，共同釐訂共同願景—親近自然、探索科學、涵養人文的 e 世代榮華兒童，期待建造一所增能學校（教師增能、學生增能、環境增能、設備增能、教學增能、服務增能）並以培育身心健康快樂、學習多元有創意、獨立思考有智慧、e 世代的榮華學生為目標。

2. 價格策略方面

本研究所稱價格策略是指學生為獲得學校服務需付出的費用（價值交換）。學校合理的收取學費，並提供更充足的滿意服務以吸引學生就讀的種

種措施。本校以午餐費收費低廉、免費學習活動多且教學績效良好為訴求，提出“榮華國小祝感心耶”的口號，以符應本校學區現況，景氣欠佳，家長失業多，期望低廉收費的需求。並採取學校、家庭與社區夥伴關係的觀念（林明地，2003）積極尋求及運用社區資源，彌補公部門經費之不足，達成教育目標，並引導家長、社區人士的投入，共創榮華國小的春天。

3. 通路策略方面

本研究所稱通路，係指學校服務傳達給學生家長的過程，包含硬體週遭環境、交通流暢等，軟體指行政單位內外之溝通。至於校內教學設備設施之規劃充實將列入實體設施策略。為使榮華國小在硬體方面：設備、設施、校園規劃、週遭環境交通等成為便捷、舒適、俱境教價值的優良且吸引人的學習環境；及為學生、家長、教師機關、社區人士 等內外部顧客服務到家的熱誠，順暢溝通，

4. 推廣策略方面

本研究所指推廣策略是應用廣告、公共關係、人員銷售、促銷等推廣組合要素進行告知、說服的溝通活動，以達成本研究行銷目標。為了讓目標顧客（建興村、榮華村六足歲學齡學童及家長）、潛在顧客（社區人士）、顧客（本校師生）能正確認知本校（辦學方針）辦學動態、學校特色、學校優良表現、競賽成果、並建立學校良好口碑、好名聲，進而獲得肯定、支持、認同，而讓女子就讀。

5. 人員策略方面

本研究所指人員策略包含內、外部行銷。內部公眾係指出本校學生、家長、教職員等，外部公眾則專注於國小學齡學生、家長等。為建立教職員工、學生對學校願景、目標之共識與凝聚學校存廢之危機意識，達成同心協力為共同目標而努力，需對內部公眾行銷讓學校成為具有使命感、士氣高、服務熱誠、內部凝聚力高的學校。民意代表、傳播媒體等之外部公眾行銷在各項行銷實施方案均涉及，然而本研究聚焦於應外流他校就讀的學齡學生、家長及社區人士。

（六）回饋與方案的評鑑(97.9~97.10)

研究者與研究團隊根據資料分析結果，確認問題是否獲得解決。如未能獲得解決，則重新循環，重複上述步驟。根據本研究資料發現，本研究團隊在進行小組宣導就讀，每回均作正式或非正式省思、溝通，尋覓克服

困難發展下一次行動的策略，以獲得良好結果。此種回饋的重點在檢視行動研究實施是否有助於所關注問題的解決，運用評鑑以探索行銷研究流程、行銷方案執行不周延之處，作為在循環規劃方案計畫的參考。

(七)、資料彙整 (97.10~98.1)

研究後期，學校行銷方案執行已告一段落有了成果，新生入學底定。歸納出研究結果及推展學校行銷策略的執行經驗，總結各界意見，撰寫研究報告，提出研究結果。

(八)、完成研究報告 (98.2)

撰寫完成報告，並加以編輯印刷，並公開發表。

第三節 研究場域與研究夥伴

一、研究場域

本研究以立意取樣的方式，選定研究者本身所領導的學校榮華國小為研究場域，以呈現榮華國小實施行銷策略的實際過程與成果，供作學校永續經營與發展的參考。

榮華國小是一所座落於屏東縣內埔鄉、長治鄉及麟洛鄉交界的學校，學區含蓋內埔鄉的建興村及長治鄉榮華村，目前總共有六個班，是一所小型學校，學生共 95 人，教職員工 13 人，校舍建築完整，學習環境優良；學校距離屏東市極近，只要十五分鐘的車程。學校設有家長委員會，共有 15 位委員。教職員工共有 13 位，教師多為大學畢業，平均年齡 40 歲左右，教師間的情感極為和諧，有兩位教師更具有碩士學位。本校學生人數從 32 年前的 210 人逐年遞減最少曾降低到 71 人，成為學校持續發展的最大隱憂。

二、研究夥伴

(一)、研究社群：行動研究的參與者

本研究以「推展學校行銷策略」為主，包括 5P'S 策略，涵蓋所有學校校務活動，故參與對象為全體教職員工。其主要參與者為全校教職員工

十二人所組成的「榮華國小行銷委員會」(見表 3-1)。

表 3-1 榮華國小學校行銷委員會成員職掌表

職稱	姓名	職掌	工作內容
主任委員	李○○	行銷宣導總決策	總策劃、宣導就讀。
常委	蘇 ○	建興村宣導諮詢	建興村拜訪引導、宣導方式提供
	萬○○	榮華村宣導諮詢	榮華村拜訪引導、宣導方式提供
	鍾○○	宣導總規畫	蒐集學區學齡學生、家長名冊。第一組建興村負責人。
	姜○○	宣導工作總執行	廣告、文宣，第二組榮華村負責人。
	曾○○	活動總負責人	規畫辦理社區親職活動及親子活動。
委員	陳○○	登門宣導	建興村
	楊○○	登門宣導	建興村
	馮○○	登門宣導	榮華村
	許○○	學校網站及媒體宣傳	學校網站管理，新聞稿擬訂
	林○○	登門宣導	榮華村
	林○○	學費說明	學生就讀物超所值說明
	孔○○	學校環境介紹解說	校園主題式環境場域說明。

依據九十四年第一學期第一次校務會議決議，為讓學區家長學生正確認知學校現況，辦學願景、特色、優良表現並建立學校良好形象爭取學生、家長、社區人士對學校認同、肯定與支持，且提昇本校學生人數成立此委員會。其成員包括主任委員、常委、委員，茲敘述其工作執掌。主任委員：由校長立即研究者擔任。其執掌為行銷宣導總策劃、決策及推展公關。常委：有五位，分別由教導主任、總務主任、家長會長、副會長及訓導組長擔任。鍾常委：負責宣導工作總規劃，蒐集學區學齡學生、家長名冊。第一組建興村負責人，並擔任登門宣導第一組負責人。鍾常委在本校任職近二十年，熟悉地方生態，精明能幹、思考縝密。姜常委：擔任宣導工作總執行，其工作內容包括廣告、文宣，第二組榮華村負責人。蘇常委：為本校家長會長擔任學校家長會委員多年，對學校及建興社區非常熟悉，也是建興村事業經營成功的典範，借其對建興的了解及人脈，在宣導就讀時請

其擔任建興村拜訪引導的工作、並提供有效的宣導就讀方式。萬常委：為本校的家長會副會長，二年前才將孩子從黎村國小轉回榮華國小就讀，是一位醫生，在榮華村極具聲望。在宣導就讀時請其擔任榮華村拜訪引導的工作、並提供有效的宣導方式。曾常委：在本校服務十四年，對學校有一股強烈的使命感，辦理活動是其專長，請其擔任規畫辦理社區親職活動及親子活動。委員：共有七位，其中四位教職員工擔任登門宣導就讀本校之各組成員。每組二人，依地緣方便負責 10 至 20 名宣導對象。其餘三人分就文宣媒體、學校環境特色及就讀本校物超所值的說明工作。

(二)、研究對象：

係以學區學生身邊相關的人物，或者是對榮華國小關心的地方人士。所以本研究之對象包括榮華國小老師、家長會成員、學生本人及其家長，同時包含榮華、建興村社區人士。

第四節 資料的蒐集與分析

研究資料之蒐集與分析是否適切，將會影響研究之信度及效度。因此本節將本研究資料之蒐集與分析方法，加以說明。

一、資料的蒐集

就資料蒐集的方法而言，本研究主要透過文件分析與訪談蒐集。研究者對有關榮華國小學校的各項文獻資料、學區學生個人與其家庭相關資料、歷年來新生入學資料及家長學校選擇權，不論是報章雜誌、電子媒體、資訊網路上的報導等去作蒐集、分類、整理，以便作為研究的參考之用。本研究透過行動研究在實務現場推展學校5P行銷策略，執行行銷方案，透過一連串方案的執行，相關之活動辦理、登門宣導的實施等一系列行銷歷程，以實際參與紀錄、訪談、文件分析等方式進行資料的蒐集與分析，並和合作夥伴討論實施過程遭遇的困境，設法尋求文獻資料，找出解決之道使研究過程順利進展。

本研究為使研究進行真實並有成效，研究者告知學校內部成員因學生日少、學校面臨存亡關頭，迫切需要行銷學校宣導學童就讀，期能挽回頹勢以免大家遭受調職之殃，大家應將本研究視為學校急迫推展的重要校務活動，並籌組「學校行銷委員會」來進行。

研究之進行期間漫長，5P行銷策略中之產品策略、通路策略、價格策略、推廣策略、人員策略，均需經年累月長期規劃且需尋求經費支援而逐步實施。而本研究著重在九十五年九月至九十七年九月推展策略（廣告、文宣、人員宣導、促銷）之實施，均在自然情境中進行蒐集和解析資料。本研究屬質性研究，研究前期為學校SWOT分析及學校行銷應用之診斷，而行銷後期為實施方案結果評鑑、回饋與修正。

（一）文件分析

本研究所蒐集資料包括：本校及學區國小近幾年來學生人數統計、校務會議記錄、行政會議記錄、新生入學名冊、社區親職教育來賓名冊、處室活動實施計劃、各項活動照片、優良表現成績紀錄、研究者日記及其他相關文件等作為提供研究者分析參考使用。

（二）參與觀察紀錄

黃瑞琴（1996）指出參與角色可區分為四種即完全觀察者（complete observer）、觀察者即參與者（observer as participant）、參與者即觀察者（participant as observer）、完全參與者（complete participant）。本研究在推展學校行銷策略時，涵蓋各種校務活動，研究者身為校長既是活動指導者，也是活動進行時參與者。在人員行銷宣導學童入學時，研究者參與第二輪登門訪視活動，其角色為參與者。同行另有其他組員，在拜訪過程，研究者常為觀察者角色。隨著研究現場角色有所變動。研究者以訪談現場之發現與省思作成札記，因受限於時間無法將其逐字轉譯成文稿。僅在研究者反覆整理、分析後將其中特別具有意義部分，予以呈現。

（三）訪談紀錄

本研究共進行二次正式訪談及多次非正式訪談：

研究初期為探究本校行銷問題焦點，目標顧客選擇學校概況，及本校行銷學校宣導就讀需努力的方向，以訪談外流他校就讀學生之三位家長和「學校行銷委員會」委員為對象。研究後期，以半結構式訪談法，隨機抽

取各五位轉入本校就讀的學生家長、三位一年級家長、家長及十二位「學校行銷委員會」委員為對象，進行訪談後並予紀錄(見表3-2)。



表 3-2 訪談對象及時程表

編號	姓名	性別	年齡	身份	訪談時間
A01	林○○	男	40-45	外流他校就讀學生家長	940912
A02	蔡○○	男	35-40	外流他校就讀學生家長	940825
A03	謝○○	女	30-35	外流他校就讀學生家長	940809
B01	潘○○	女	40-45	轉入學生家長	940905、941002
B02	王○○	女	30-35	轉入學生家長	940926、940930
B03	萬○○	女	40-45	轉入學生家長	940810、940905
B04	樊○○	女	45-50	轉入學生家長	960612、961124
B05	王○○	女	40-45	轉入學生家長	950217、950321
C01	張○○	女	25-30	一年級新生家長	950423
C02	王○○	女	30-35	一年級新生家長	950923
C03	蔡○○	男	35-40	一年級新生家長	960525
D01	姜○○	男	40-45	學校行銷委員會委員	940810、940910、940920、941028、951001
D02	鍾○○	女	45-50	學校行銷委員會委員	940910、940820、941021、960312
D03	蘇 ○	男	45-50	學校行銷委員會委員	940815、940924、941015、951015、960316
D04	曾○○	女	40-45	學校行銷委員會委員	940824、950423、950115、950905 951210、960124
D05	蘇○○	男	50-55	學校行銷委員會委員	940905、940920、950412、
D06	許○○	男	30-35	學校行銷委員會委員	940910、950812、951230、950620 950922
D07	顏○○	女	35-40	學校行銷委員會委員	940913、950620
D08	楊○○	女	40-45	學校行銷委員會委員	940820、940810、940820、941220
D09	馮○○	女	40-45	學校行銷委員會委員	940920、950812
D10	張○○	女	30-35	學校行銷委員會委員	950420
D11	林○○	女	35-40	學校行銷委員會委員	940820、940925、950812、960210
D12	程○○	女	40-45	學校行銷委員會委員	940920、941015
D13	歐○○	女	55-60	學校行銷委員會新委員	950912
E01	蘇○○	男	55-60	村長	940921、941007、950520、950523
E02	林○○	女	45-50	學生家長	941009、950405
E03	王○○	女	40-45	學生家長	960123、950929
E04	溫○○	男	40-45	學生家長	960423
E05	顏○○	男	45-50	學生家長	951220
E06	林○○	女	35-40	學生家長	940925
E07	謝○○	女	40-45	學生家長	951015
F01	周○○	男	55-60	山芙蓉志工	950224
F02	尹○○	男	60-65	山芙蓉志工	950815
F03	王○○	女	55-60	山芙蓉志工	950815

二、資料的整理與分析

James et al(2008)指出，參與式的行動研究者搜集質性資料之後，它必須轉譯成電子檔的可處理形式；當資料的量足以用來比較與對照時，開始閱讀與檢視，並且持續分類與再分類，重新組合資料直到浮現出主題與結論。分類的策略可分為：階類的(編碼、標籤標示與類目等)與比較的策略(三角檢証等)(王前龍 2008)。本研究所蒐集的資料，茲敘述如後：

(一)文件資料

從文件分析、參與觀察紀錄、訪談紀錄、開放式問題調查結果，所得的資料是屬於質化資料，質化的資料內容不像量化的數據能進行客觀的量化分析，所以在處理過程中 研究者設法減低主觀的影響，並有條不紊的報告資料蒐集和分析過程的詳細情況，並重視蒐集資料之信度及效度。

1. 可信度：質化研究所稱之可信度 (credibility) 是指研究者互動形式資料記錄、資料分析以及詮釋參與意義的一致性 (王文科, 1989)。亦即指所紀錄的資料和研究情境中真正發生的事情，彼此符合的程度。故研究者在研究進行中，廣泛的蒐集資料除問卷調查量化質料化，並透過長期參與、觀察與深度訪談、文件分析，確實掌握整個研究的情境脈絡；此外將所有資料詳實轉錄分析外，於研究結果呈現時將提供事實的描述與直接資料的引證，以減少研究者主觀意見與推論臆測的成分，以提高本研究之可信度。

2. 效度：在質化研究中所稱之效度 (validity) 是指描述的正確性，即研究對其研究情境脈絡能做出正確的描述。本研究將引用三角測定 (吳芝儀、李奉儒, 1995) 作為確立研究之方法。茲將本研究設計說明如下：

(1) 方法三角測定：採用不同資料蒐集的方法，以檢驗研究發現的一致性。本研究所用的方法包括訪談法、觀察、文件分析等多種資料蒐集方法。

(2) 來源三角測定：係指在同一方法中，檢驗不同資料來源的一致性。本研究所用資料包括意見調查、觀察紀錄、研究者省思紀要、活動成果等。

(3) 分析者三角測定：是指運用多個分析者，以重新審查研究發現。本研究採行動研究，除了研究者之外與本校行銷宣導就讀委員會 (本校教職員工) 有長期深入溝通、策劃，使能相互佐証。

本研究希望結合上述三種三角測定，以克服單一方法、單一資料來源、單一觀察者、單一理論研究所固有的偏見，而使本研究具品質效度。

本研究的作法，首先，將半結構式個別訪談及非正式訪談資料轉譯成逐字稿。其次是將學校推展行銷策略組合過程中各項重要會議及各處室的行銷活動之觀察紀錄，轉換為電子檔，形成可閱讀、編碼與分析的資料。之後，針對5P行銷策略組合推展的結果等書面資料，進行內容分析，包括：產品策略、價格策略、通路策略、推廣策略及人員策略等要素。以上所有資料均屬於質化資料，無法進行客觀量化分析，因此研究者在處理過程中，盡力排除主觀的影響，並審慎而重複閱讀與檢視，盡量保持對文本資料的客觀分析，進而將概念化後的資料予以分類與組織，最後再歸納出「主題類目」

(二)研究資料代碼之範例

為使所蒐集資料有系統的呈現，研究者將上述資料劃分為訪談，省思札記、文件蒐集等項目來呈現資料，並以代碼表示之。研究資料呈現代碼與研究參與者之間簡寫與範例，(見表3-2)

1. 研究資料呈現代碼

- (1)之代碼為「個訪」；
- (2)田野與省思札記之代碼為「札記」；
- (3)蒐集文件之代碼為「文件」。

2. 研究參與者代碼

- (1)A代表外流他校就讀學童家長；
- (2)B代表轉入學生家長；
- (3)C代表一年級新生家長；
- (4)D代表學校行銷委員會成員；
- (5)E代表學生家長與社區民眾；
- (6)F代表山芙蓉志工。

3. 資料編碼後六碼：

資料編碼後六碼數字代表獲得資料的時間，如「950302」代表該項資料為民國95年3月2日所取得。

第五節 研究者態度與角色

本節將分述研究者的態度與角色及進行本研究之心路歷程。

一、研究者的態度

研究者於民國七十二年畢業於花蓮師專，即任教於屏東縣的中型國小，曾任導師、組長、教務主任、輔導主任，曾兼任合作社理事主席。其間歷經教學、行政業務的磨練，而後於九十四年甄選校長，奉派榮華國小校長迄今。就任後即深入探討學校發展之優勢、劣勢、機會點建立共同願景，作為校務工作導引指標。個人視校如家，視學生如子女，視同仁如手足，經不斷溝通協調共同進修，朝著學習型團隊邁進，建構優美溫馨校園，學生健康快樂學習，師長樂於熱忱誨人。二十年來從事基層教育工作，時時審思解決問題的良方，理論與實務的結合是思考的方向。經由專家學者實證研究所建立的論點，是否皆適合任何規模學校，一直是縈繞心中的疑問。行動研究的興起，確實提供解惑的途徑，也為學校解決難題（學生外流他校就讀、家長對小校的迷失），提供可行的研究方向。為讓行動研究能客觀、具有信度、效度的進行，積極投入閱讀有關研究的方法，質的行動研究與量的行動的研究，以具備行動研究者之觀察力和概念化能力。同時也閱覽相關文獻，導引正確的研究方向。

在研究過程中，更提醒自己必須與合作同仁夥伴保持對等、互惠的態度，並考量對研究對象尊重及遵守研究忠誠的原則，而作如下的努力：

（一）、誠實的掌控本行動研究

為使研究進行真實，避免給參與者為研究而研究的負面感受，將此研究視為例行校務活動來推行。研究者剖析本校有被裁併校之危機，凝聚行銷學校宣導就讀之共識，成立委員會。進行學校本位進修，校務會議時共商對策，釐定實施方案，並作行銷後之檢討分析及修正等。行動研究過程中，研究者居於領導地位實際參與，並控制整個行動進行。研究之初，研究者積極強調行銷學校觀念及重要性，並提及「將寫成報告」，而不特別說明或公開宣佈研究細節，但和教師全力投入活動之進行。本研究校內參與

者確知本研究因學校行銷宣導就讀為例行學校要務，故大都全力配合，至於研究方面細節由研究者引導。本研究對象學區學齡學生家長及社區人士，均以學校立場告知研究目的。至於學生則如一般宣導就讀活動來進行，俾能獲得真實資料。

(二)、協同合作集思廣益：

教育行動的順利進行，有賴團體的個別組成分子協同合作，並有賴協同合作者彼此之間的合作與學術互助。因此所有參與行動研究者，不論其身分、角色均具有等值性。對不同的觀念建議均採尊重接納的態度，期能集思廣益，增加本研究之真實性、價值性。

二、研究者的角色

基於上述研究者保持之研究態度、原則，研究者在本研究中扮演如下的角色。

(一)、學校行銷領導者

研究者係本行動研究團隊之校長、肩負學校行銷宣導就讀榮小之領導責任。領導全體同仁本著協同合作的精神，塑造共同願景，釐訂學校行銷策略，設計實施行銷方案，使能導正家長、社區人士對本校僵化觀念。建立正確認知，提高就讀意願增進學生人數，建立學校良好形象、口碑，以解決學校學生數不足 100 人，有被裁併的危機。

研究者自民國九十四年八月即深入瞭解學校，以 SWOT 分析，發現學校之經營困境，審度解決之道。適逢到台東大學區域研究所在職碩士專班進修，不時向教授師長們請教磋商，鑽研行銷相關文獻，期望在學校行銷上勝任領導者角色。為充實學校行銷團隊之正確理念與技巧，研究者引導進行學校本位進修及學區內中小學校教師進修策略聯盟，為本行動研究作堅實的準備。

(二)、觀察者即參與者

從質化的各類研究經驗中，研究者投入情境的程度會影響研究者與被研究者的關係。本研究之研究者為學校校長，決定將研究這角色界定為「觀察者即參與者」(observer as participant)，研究者積極參與所有的研究活動，包括直接參與、間接參與，但也隨時提醒自己正在進行一項研究。以身作

則引領行銷團隊積極投入，是進行此行動研究的必備條件。因此，研究者積極參與學校本位進修、推動行銷委員會的成立、規劃行銷策略方案的實施與檢討，但為避免此種角色帶來的危險，亦即研究者參與的興趣與主觀應加以排除，以致影響研究的真實性（王文科，1995）。所以，研究者在研究之初約略提及學校行銷宣導入學將寫成報告外，不提及研究論文之事，俾能在自然真實的情境下，行銷團隊專心於行銷活動之參與。學生家長及社區民眾等研究對象，均以學校立場告知學校行銷宣導就讀榮華國小之目的，而不強調論文之事，淡化霍桑效應。

（三）、參與者即觀察者

研究者除了參與者的角色，參與榮華國小推展學校行銷宣導就讀策略之外，研究者亦擔任觀察者的角色，以瞭解教師專業成長、教師參與訪談的意願的情形及學校行銷宣導就讀榮華國小遭遇的困境為何？為了減少參與觀察之主觀性，及被觀察者的負擔，研究者於當場並不作紀錄，而於事後扼要紀錄。

至於分組登門拜訪家長，研究者提供訪談紀錄表以瞭解狀況，並不緊迫盯人給同仁太大壓力。至於第二輪訪談，研究者直接參與並觀察亦採取不當場紀錄，而於事後當天馬上扼要紀錄及與夥伴討論方式處理，減少同行夥伴壓力。另外，對於研究者本身是校長，恐訪談所得之資料會有所誤偏，因此對同一訪談一定多方求證，且尋求各種不同的來源。以求資料訊息不受校長一職所害。

綜上所述，研究者既是本行動研究—推展學校行銷策略之領導者，領導本校行銷團隊的成立組織，塑造願景、確定目標、釐訂行銷策略，規劃行銷方案並付諸行動實施。研究者在研究中亦扮演參與者及觀察者的角色。在最自然的真實情境中積極投入參與並觀察，並且謹守客觀、誠實的研究態度。

第四章 研究結果與討論

本章依據本行動研究之研究架構，第一節分析「榮華國小行銷策略應用現況診斷與行銷策略組合設計」，第二節分析「榮華國小行銷策略組合的實施過程與結果」，並參照文獻進行討論。

第一節 榮華國小行銷策略應用現況診斷與行銷策略組合設計

學校行銷是透過計畫與執行的相關活動，學校行銷有助於學生樂於就讀、教師樂於教學及家長瞭解支持學校的辦學理念，並利於達成學校教育目標的歷程。(黃義良，2002)將學校行銷定義為學校應用行銷觀念，透過界定組織使命、進行情勢分析、訂定教育行銷目標、形成行銷策略及方案，並加以執行和控制，以達成學校的效能，實現學校目標的完整歷程；並對學生提供滿意的服務，開拓學校教育發展市場與創造最佳的學校整體利益為目的。呂惠美(2001)、許詩旺(2002)與張瑛真(2004)…本研究之「榮華國小 5p 行銷策略組合」，也是在這樣的定義與目的下進行設計，以榮華國小這一個學生人數在 100 人以下，曾被裁併為新生國小分校的學校，發展出來的行銷策略組合作為研究的主體。本節依據所蒐集質性資料，經概念分類與歸納，針對「榮華國小行銷策略應用現況診斷與行銷策略組合設計」，分成推展產品、價格、通路、推廣及人員等五方面，進行分析與討論。

一、推展產品策略現況診斷與增能方案設計

榮華國小推展產品策略的現況分成核心產品、有形產品及擴大產品診斷如下：

(一)核心產品：

學校未能提供給學生的教育承諾，學生也不曾創造卓越優質的產品，學校不曾訂定各項競賽活動的培訓計畫，學童一直無法有好的學習成果展現。因而必須發展學校學生增能方案，以破除小校迷失下學生無競爭力的成見。

學期初，前往榮華村共同學區新生家訪時，家長表示榮華國小學生數少，競爭力弱，加上有許多校外競賽活動，鮮少參加，教學成效家長存疑。(札記 940812)

校長將此一說法交由行銷委員會了解。發現連學校的家長會常委、老師及學生，均有如是之說。

最近這幾年，學校的招生人數都沒能突破 20 人，每一個年級只有一班，那像附近的學校招生人數多，而且班級數多，才有比較。而我們又生得少，只有到大學校才有競爭。況且，這麼多年來，學校很少參加校際的學藝競賽，就算有也沒能拿到好成績。(訪談 D03-940815)

我們學校很少參加外面的學藝比賽，而且每一次比賽都沒有加強訓練，也都沒能拿到好成績。(訪談 D11-940820)

其實，我們學校學生的程度並不差，只是沒有積極練習，使學生較沒有信心，因此，除非是有規定一定要參加否則，學校對於學藝比賽幾乎不會主動參加，就以每學年上學期的語文競賽來說，因為規定各校要報名參加，所以每年也會報名參加，但這幾年都沒有好成績。(訪談 D08-940820)

再佐以學校歷年來學生參校外競賽情形及成績，赫然發現，參與校外競賽的次數鮮少，就算有也以民俗體育競賽活動為主，成績除民俗體育競賽外，可說毫無成績可言。(文件-940902)

榮華國小在全校六班，一年級一班的情形下，同年級間缺乏競爭，又無對外傑出表現，是以學區家長懷疑學校辦學成效，連帶對學生的競爭力也存疑。因此，提昇學生對外的競爭力，也就是增進學生能力，參加各項校外比賽，爭取更多更好的表現，是破除家長學生對學校競爭力不佳的方法。

(二)有形產品

有形產品的優質課程特色，未能妥善研擬，因此，學校應依學校環境特性及人文資源，發展學校課程增能方案，設計校本課程，以強化課程的在地性，營造學校特色。

宮文卿(2006)認為，學校行銷策略中的產品策略，係指學校的產品，為提供學生的教育與服務。包括學生的成就表現、教學與課程的內容特色、行政的服務品質及學校的名聲形象等。在產品策略上，學校精心設計有特色的課程方案或主題教學，能激發學生學習的興趣(陳信智，2005)。

參閱過去的課程計畫書，發現學校在校本課程上，尚無完整且有系統的設計，只有各年級零散的彈性課程規畫。學校的課程和其他學校的課程並無太大區隔。

學校的校園植栽，種類多，九十二年大家在教育局的要求下，也完成了一冊「鮮嫩榮華」的校園植物專輯。大家一直想把這本專輯納入學校的課程中來實施，但兩年下來，只有少部分老師，把其中的少部分拿來融入自然與科技領域中實施。(訪談 D01-940810)

學校的植物很多，環境也不錯，但是，我的孩子對學校中的植物的認識非常有限，有一次，我和孩子到學校玩，發現學校圍牆邊有一棵植物樣子特別，就問孩子「那一棵植物叫什麼？」孩子回答我不知道。我的孩子已經五年級了，可是他對校園植物卻這麼陌生。我知道很多北部的學校，孩子都是很好的解繹員，他們對環境中動植物的常識和知識都非常豐富，我們學校應該也可以朝這個目標來努力。(訪談 B01-941002)

由上知道，在榮華國小推展產品策略的現況上，課程增能才和其他學校的課程有所區隔，也才能發展課程特色，建構學校的課程品牌與口碑。

(三)擴大產品

擴大產品未能透校園規劃提昇效能，學校環境優，但缺乏教育性規畫，對學生學習功能無法彰顯，因此，有必要建構主題式環境教育場域，並融入課程中實施。

在研究者初到榮華國小時，映入眼簾的是一遍綠意，但是在六大議題「環境議題」，一直沒有聽過榮華國小有傑出的表現，九年一貫課程中，校園環境是教育改革的最大教具，也不見學校課程納入了學校環境內容。再查閱學校文件，歷年來學校在環境教育考評中，也一直沒有好的成績。

學校的環境很好，但是每一次環境考評時，委員們總是認為我們沒能和課程結合，甚至沒能納入學校課程內容。所以每一次我們認為已經很好的環境，在考評後成績總是不理想。(訪談 D06-940910)

在一次的閒聊中，更發現學校教師有一個期待，期待建立一個生態池，但一直因為部分師長以學生安全考量否決，沒能實現。

以前學校有一個水池，有噴泉、有水生植物和動物。池中的蓮花好美，蝌蚪很有趣，都是學生們的最愛。這是第一屆學生們建造的。但是因為擔心學生安全，所以，上一任的校長把它填起來了，真可惜。(訪談 D02-940910)

自從，水池給填平了之後，學校自然課的水生植物及動物的課程就沒有了觀察的場域了，對九年一貫課程的實施，實在很不方便。(訪談 D08-940810)

去年，隔壁漁場想將漁池溢流水，引入校園，在圍牆邊開闢一條生態溝渠，但是，當初校長沒有同意，現在，東邊校園因為沒有水源，連草都長不起來。便成學校一塊光光禿禿的惡地。大家都好希望能真的建造一條生態溝渠，一方面讓東邊的校園更有生機，也讓課程的教材更加豐富。(訪談 D01-940910)

綜合上述說法，學校的環境雖然植栽種類多，但缺乏教育性，且尚未與課程結合。且老師對環境尚有期許，當好好規畫學校環境，讓學校環境成為教育改革中的最大教具。也成為學校行銷時的特色。

綜合以上對於「5P 行銷策略組合設計」之「產品策略應用現況診斷與增能方案設計」的分析，可發現學校「核心產品——師生對外比賽成績優異」方面，學生對外比賽幾乎沒有成績，「有形產品——優質課程特色」方面，學校只有零星的校本課程，「擴大產品——校園規畫效能」方面，校園環境缺乏教育主題。學校應透過增能方案設計，增加學生、課程及環境的能量，藉以形成學校產品的優勢與特色。

二、推展價格策略現況診斷與扶助方案設計

價格策略運用在學校行銷，係指學費、雜費的訂定。包含學生得到的

服務或產品所需付出的費用，如：學雜費、交通費、午餐費、活動費和書籍費等。公立國民小學收費依政府標準收費，價格好像與教育無關，事實上，除了基本收費外，對於經濟狀況不佳或低收入家庭，適時提供學費補助與費用減免的「開源節流」管道給家長，是莫大幫助，故價格策略除了收費外，還包括提供獎助學金補助（黃武就，2001）：

1. 在補助部分：縣市政府會提供學生部分補助，而民間單位經常提供全額補助。例如：基金會獎學金、清寒獎學金、仁愛基金、緊急救助基金、創業基金、交通費補助等。

2. 在減免部分：學費減免，如減免書籍費、學雜費、平安保險費等，及優待價格搭乘大眾運輸工具。

而國民小學實施價格策略的具體做法如下（黃義良，2004a）：

1. 學校應清楚說明學生繳交各項費用的用途及明細。

2. 學校的各項收費，皆應讓家長清楚及信賴。

3. 學校的代收代辦費及午餐等收費應經濟、合理。

4. 學校辦理各項活動時，應依政府的規定收費。

5. 學校應協助學生申請各項民間或政府所提供的獎助學金，並廣泛詳細告知家長申請獎助學金的訊息。

因此，本研究針對學校的價格策略應用現況診斷如下：

（一）以往，課後課業扶助計畫，均依教育部補助經費設計。受限於學業成就後 25%之學生及節數，對許多學生及中、低年級學生課後時間無法受到課業扶助。因此，課後扶助方案必須規畫成全校學生的課業扶助。

教育部原在教育優先區計畫中有課業輔導這一項目可供各達指標之學校申請，以協助各校對學習落後的學生進行補救，95 學年後，將這一項目自教育優先區計畫中、移除，改由攜手扶助計畫來執行，其原則是每年級每班學業成就後 25%的學生為對象，加強其國語、數學及英文。榮華國小一直都有申請這筆經費，並執行該項工作，但基本上，對象就是以每年級學業成績後 25%的學童為扶助對象。在每學期課程安排時，課程發展委員會成員經常為學校的課業扶助提出許許多多的看法，也有許多家長期待學生能接受課業的輔導或留在學校完成家庭作業。

教育部對學業成就低落學生提供了課後扶助計畫，但對象是針對各年級及各班級學業成績後 25%的學生，而且每個年級申請的節數有一定上限，故對中、低年級的學生而言，無法每天

下午都有足夠的扶助課程，可以和高年級學童一起放學，也由於節數有限無法提昇學生學科能，更無法有效降低學生家長負擔。再加上有 75%之學童無法接受扶助，課業成就無法大幅提升。(訪談 D08-940820)

校長，我的小孩子，功課也不好，不知道可不可以也跟其他的同學一樣留下來，接受學校的課業輔導。」(訪談 B01-941002)

老師，我家隔壁的小朋友，每天幾乎都留下來溫習功業，老師您都會另外利用其他同學放學後，額外的指導他，聽他說這還不用繳費，這麼好，我的女兒不知道是不是也可以留下來寫寫作業或是和他們一起上課。(訪談 B02-940930)

在課程發展委員會中，也有不少委員針對課業扶助課程，因節數有限常有學期初及學期末不上課，造成許多家長的不便，請學校研究改善的措施。

由於，每年申請課業扶助計畫，都有總節數的限制，所以，往往在不足以全學年每日都辦理，常會扣除學期初及學期末一、二週，這樣常造成家長接送的困擾。而且每年都會有許多家長希望孩子也能參課業扶助。真不知道該答應還是不能答應。家長們好像都怕孩子沒有參加課業扶助會輸給其他同學。(訪談 D04-940824)

學校的課業扶助計畫，不用繳費由學校來輔導學習落後的學生很好，但是，像我的小孩沒有參加，低、中、高三個年級的小孩都在不同的時間接送，好麻煩！(訪談 B02-940926)

在查閱以往辦理課後照顧方案調查後，發現家長願意是讓學童參與的，但是實際要他們參與時卻不多，其主要原因，往往都因繳費負擔太大，無法開辦。

可見，學校家長普遍希望學校能將課業扶助，實施對象延伸至所有的學生，另外，對低、中年級學生，更希望能高年級一起放學。因此，如何規畫全校同一放學時間、對中、低年級課後的課程時間該如何安排及前 75%的學生課業扶助該如何辦理。就形成了學校可以努力的空間。換言之，學校如何將課業扶助及課後照顧整合實施，且擴大實施的時間，這是家長最願意見到的結果。

(二)共同學區距離學校遠，過去曾允諾協助上、下學學生接送，一直無法兌現，造成原先已答應就讀榮華國小的家長，陸續的將學生轉走。因此，學校接送遠到學生上、放學的交通扶助方案尚待規畫。

榮華村原本是榮華國小的學區，但因榮華村忠孝一、二巷，距離榮華國小有六公里之遙，是以村長及地人家長在長年接送學童時深感不便，因此向當時的教育局請願，成為「共同學區」。大都數學童也因而轉往鄰近國小就讀。

93年，學校學生不足100人，教育行政機關對裁併校計畫，執行的非常積極。不斷的提出獎勵辦法，鼓勵小型學校接受裁併，榮華國小為避免被裁併，於是積極鼓吹共同學區學生及家長，本著對榮華國小的歷史感情，返回榮華國小就讀，也為解決交通問題，提出接送學童的辦法。

上一任的校長，要我們轉回榮華國小就讀，說會有車子接送我們的孩子，可是接沒幾天就再也沒來接了，最後只剩下，校長一個人，開著小轎車，接送幾個小朋友而已！榮華國小是我們退輔會贈地創辦的，我們很想讓我們的孩子就讀，但是讀榮華國小交通就是一個最大的問題。沒有公車，教我們怎麼解決孩子上學、放學的交通問題。(訪談 B03-940810)

兩年前，一直希望能有一部校車，接送遠到的學生來學校上學，但是，一直找不到資源，以致無法實現，想請公車開固定班車，客運公司又因成本及路權的考量，無法答應，因此，一直無法實現學校接送學生的計畫。(訪談 D05-940905)

榮華村忠孝一、二巷在其他學校就讀的學生大約有30幾位，就我所知他們都想到榮華國小讀書，可惜連屏東客運都不行駛這一條路線，所以，如果有專車可以讓這些學生搭，那麼榮華國小的學生人數一定是能大幅增多。(訪談 D07-940913)

綜上所述，可知，榮華國小的學生數下降，其中有一個很大的因素是，榮華村成了共同學區，大部分榮華村的學生為求交通便利而外流他校就讀，如何將榮華村的學生找回榮華國小就讀，榮華村學生上學及放學的交通問題是亟待解決。換言之，如何扶助遠到學生的交通問題？在榮華國小的行銷策略應用現況上，是個一定要規畫達成的工作。如何以優惠或免費的方式提供學生便捷的交通服務。將是榮華國小行銷策略中應提出的價格策略。

(三)過去，學校每逢推展學生須付費之活動，在欠缺扶助機制下，往往被迫放棄，因而，整合各種社區資源及發展學生付費活動扶助方案。是為推展學生活動的重要工作。

榮華國小經費比較短缺，有許多學生家長的經濟狀況也不是很好，每年級只有一班，班級學生的人數大多是十幾人，只要有活動學生的負擔就比一般學校的學生大，所以，六年級的畢業旅行要與五年級一起舉行，兩年才辦一次。有人和還沒要畢業的人一起畢業旅行，五年級學生，畢業旅行提早一年辦理。連畢業紀念冊都因為畢業生少，分攤的費用高而作罷！更別提其他的畢業畫冊了！

馮老師：「這一年的畢業生在去年五年級時就和六年級的學長姐，一起去畢業旅行了，所以今年就不再辦理了，畢業照片就請姜主任幫忙拍一，再將檔案送照相館去沖洗，每位畢業生及學校老師各送一張大合照。」(文件 -- 950312)

姜主任：「去年畢業生和師長的大合照，為了幫孩子省錢，由學校自拍，效果不是很好，這是學生六年國小學習生涯的留念，是不是不可以不要再省錢。」(文件-950312)

蘇會長：「畢業旅行，五、六年級一起辦理，對五年級的學生來說，好像不大合適，有沒有辦法不必這樣辦理？」(文件-950312)

這一年有許多小朋友的書法、繪畫及美勞作品，都很棒！如果能將這些學生的作品集結成冊，那麼小朋友一定很高興，對學生是很大的鼓勵。(訪談 D10-950420)

這些最明顯的畢業生面臨的困境，常因為學生數少負擔大，常常就無法辦理。所以，榮華國小沒有畢業晚會，也沒有畢業其他多彩多姿的畢業活動。只有簡單隆重的畢業典禮。其他各年級的校外教學活動，也因須要付費，而每每就有許多學生無法參加。連課後照顧的辦理，都因為費用，而一直無法推動。

綜合以上對於「5P 行銷策略組合設計」之「價格策略應用現況診斷上與扶助方案設計」的分析，發現榮華國小在下列三項：課後及課業扶助、交通扶助及付費活動扶助上，尚未發展出周延的價格策略。學校在價格策略上可說與其他的學校並無差異性。有必要規畫出以扶助為主可以減輕學

生經濟負擔的價格策略。讓家長對榮華國小的教育服務有價廉物美的感受。

三、推展通路策略現況診斷與配銷方案設計

本研究所言的通路策略是指學校規劃符合學生需求的設施與動線。例如：學校地點、外觀、交通、校園環境、無障礙空間、設備設施、教材教具、校園安全及校內外人員溝通管道等。國民小學實施通路策略的具體做法如下：1. 學校校園規劃，考慮未來性、整體性、教育性及功能性。2. 學校設備設施能符合學生需求。3. 學校有完善舒適的上課環境（如通風、採光、整潔等）。4. 學校能有效運用各種軟硬體。5. 校舍及人員的安全措施維護管理良好。6. 學校收到學生、教師、家長或民眾的抱怨意見時，應即時進行瞭解和適當處理。7. 對於師生、家長或民眾的建議或意見，學校應將處理的結果告知。8. 教師善用家庭聯絡簿、電話或通知單等溝通管道與家長溝通。9. 教師耐心細心聆聽家長的意見，並向學校轉達。10. 行政人員、教師與家長，建立順暢的溝通機制。11. 學校架設互動性網站與留言板，供外界瀏覽及提供建言。12. 學校建立多元溝通管道與外界保持通暢聯繫。13. 學校人員善用傳播、溝通、協調、回饋等機制，建立良好人際關係。14. 學校建立標準化的作業程序，落實品質服務。15. 教職員工熱忱親切招呼來學校洽公的人員。16. 校長和學校人員與社區人士、家長良好互動。17. 學校行政力行主動、積極及敏捷的服務。18. 學校開放校園場地，提供社區民眾使用。19. 學校引進政府、民間及社區資源協助教育發展。20. 建立校友人力資源網絡，畢業校友表現建檔追蹤。

綜上所述，學校可掌握有利契機，透過網路、媒體、刊物及親職活動等各種規畫，換言之，係指學校規劃符合學生需求的設施與動線。包括學校地點、外觀、交通、校園環境、無障礙空間、設備設施、教材教具、校園安全及校內外人員溝通管道等(宮文卿, 2006)。

(一)二年一次的村校聯合運動會與社區民眾接觸，傳播機會太少。因此，在通路策略上首要工作是增加辦理村校聯合活動，發展更多元、更直接的配銷方案。

榮華國小是校齡三十八年，學校的地點，外觀、交通、校園環境、無障礙空間、設備設施、教材教具、校園安全均已然確定，可改變的部分其實已經不多，唯獨學校對校內外人員溝通的部分，是每年持續可變動的，

因此，本研究對榮華國小的通路策略應用現況診斷主要是聚焦在學校內外人員溝通管道上，亦即在傳播方面。

學校辦理活動的機會很少，村校聯運二年才辦一次，每年都辦理的活動，只有畢業典禮。去年，還和新生國小一起聯合辦理呢。(訪談 D09-940920)

因此，和全體家長與社區民眾直接的行銷，就只有兩年一次。和家長建立良好的互動關係的機會都太少了。

以前，沒有辦過新生家長座談會，也沒有辦理全校性的迎新活動，今年行事曆上，有計畫辦理，一定會給新生家長及學生家長一次驚奇。(訪談 D02-940820)

(二)九十五學年前，學校無附設幼稚園，在幼、小轉銜上失去優勢，造成招生成效不佳，更在新生配銷方面喪失先機，因此，在通路策略上，爭取附設幼稚園，規畫提早配銷方案。

學校同仁及村中參與護校活動的家長，在九十一年時，曾為了解除學校招生人數減少的困境，曾向教育部申請教育優先區計畫—設立附設幼稚園，但沒能成功。可是大家都知道，附設幼稚園對國小一年級新生的招收有絕對性的影響。

我們沒有附設幼稚園，有許多學區學童，因為就讀他校的附設幼稚園，所以，常常就直接留在他校就讀，我們很難從別學校的幼稚園中，將學區學童找回來就讀一年級。(訪談 D11-940820)

在校長未到學校來之前，社區有建議要附設幼稚園，但是經過爭取，沒能獲得設立，許多學生也因為就讀他校的幼稚園而成了其他學校的一年級新生。學校應再接再力繼續爭取附設幼稚園的設立。(訪談 D05-940920)

(三)以往學校教育活動對象侷限學校學生及學區民眾，是以大多配銷範圍也大多是學校及學區。造成共同學區對學校認知較少，因此，有必要開放校園辦理生態體驗活動及提供他校校外教學場域與課程。

學校學區的學齡學生，目前是少於共同學區或是鄰近的他校學區，如能結合學校活動，讓其

他學區學童也能體會學校環境生態之美一定會有一部分的家長及學生願意來學校就讀。(訪談 D12-940920)

榮民之家在建興村，裡頭有許多工作人員，以往辦理活動大約都是在白天，他們在上班，無法前來參與，這樣，他們就不會把自己的子女送來學校就讀，如果學校校園能開放。他們隨時都可以來參觀學校。(訪談 D05-940920)

大家都知道，幼稚園的小朋友，是學校學生主要的來源，如果，提供學區附近的幼稚園學童及家長有機會到學校的做生態體驗或校外教學，他們就有機會了解學校所提供的教育型態，必定能增加他們對學校的了解，只要他們願意來學校就讀，對學校學生人數上的提昇是很有幫助。(訪談 D06-950812)

綜合以上對於「5P 行銷策略組合設計」之「通路策略應用現況診斷上與傳播方案設計」的分析，發現在通路策略上有「社區配銷不足，無附設幼稚園進行提早宣傳配銷及無法擴大學區以外配銷」等三方面須努力推展。讓學校在與學生及學生家長間的通路，更為多元、更為順暢且擴大配銷範圍。

四、推展推廣策略現況診斷與促銷方案設計

推廣策略指任何有利於學校傳遞服務或觀念的技巧，在國民小學所進行的推廣策略，可透過公共報導、電視行銷、廣播行銷、報紙行銷、網路行銷、電信行銷、人員行銷、口碑形象、當面解說、公共關係、印刷出版、設計標誌、宣導行銷、市場調查及促銷活動等，提供顧客許多資訊，以幫助顧客充分瞭解學校辦學理念與辦學績效(宮文卿, 2006)。另外，學校行銷的採用的推廣工具有廣告推廣、人員推銷、銷售促銷、直接行銷及公共關係(榮泰生，民 86；戴國良、民 92)，

因此，可知學校行銷的推廣策略：係指學校透過舉辦活動或提供許多資訊，以幫助學生、家長充分瞭解學校辦學理念與辦學績效。包括廣告簡介、人員推廣、促銷、宣傳活動、公共報導、運用公共關係活動等。

(一)在以往對學區學生外流他校就學者，僅以口頭上的鼓動學生返校就讀，成效有限，因此，「學生就讀或外流他校轉入本校就讀獎勵辦法」，以立即性的獎勵，鼓勵學生就讀。

過去對鼓勵外流他校就讀的學生，大都由村長、校方及家長會長出面，請他們回來學校就讀，並未訂定任何獎勵辦法。其實外流他校的學生，在他校有其要好的同學，想請他們回來讀書。大概他們的意願都不會太高，如果由家長會長我，提供每位學區外流他校學生，只要轉回榮華國小就讀，就贈送腳踏車一輛來鼓勵他。(訪談 D03-940924)

贈送腳踏車好像很有效果，沒幾天的工夫，就有兩位學生轉回榮華國小就讀。照這情形看，也不一定要等到學生外流後才獎勵他回流，學校不妨提出新生入學獎勵辦法，也就是說在一年級新生入學時，就贈送腳踏車。我想這個效果可能比回流獎勵還大。(訪談 D12-941015)

這一個提議，在經大家的討論之後，蘇會長又一力承擔經費，於是大家我議定訂定「學生就讀或外流他校轉入本校就讀獎勵辦法」。

過去礙於經費短缺，雖有獎勵措施，但不受學生喜愛，因此，有必要，廣設獎助學金，獎助學生優異表現及學習。對成績優異學生頒發獎學金鼓勵，對經濟狀況不佳之學生，協助申請助學金，並對應屆畢業生國中資優班甄選成功者頒發獎學金。

(二)多年來，利用媒體傳播的通路，少之又少。因而，有必要在通路策略上，吸引媒體來報導學校，發展出媒體傳播方案。

調閱學校歷年來的平面媒體報導或電子媒體的採訪，只見「黑鸛麻鷺」在學校築巢繁殖一件。

鄭校長曾經說過，學校要自發刊物或多接受媒體採訪，以行銷學校的辦學成效。只是，一直沒能真正的落實。(訪談 D09-940920)

學校其實也嘗試邀媒體來採訪，但是，沒能成功的刊登，幾次之後學校才比較少運用媒體來行銷，改由自己發行「榮華心橋」來行銷學校。(訪談 D01-940920)

綜合以上對於「5P 行銷策略組合設計」之「推廣策略應用現況診斷上與促銷方案設計」的分析，發現在推廣策略上有「缺乏即時性的激勵方案，獎學金制度也付之闕如，缺乏媒體報導」等三方面須努力推展。讓學生及學生家長能更了解學校及學校能更吸引學生就讀。

五、推展人員策略現況診斷與深耕奉獻方案設計

人員是指介於產品提供者與購買者間，實際執行交換程序的人。教師處於教育產品進行的第一線，教師的表現當然是產品成敗的重要關鍵。換句話說，若教師具有良好的素質，學有專精、具有良好的教學信念、採用適合學習者的教學方式，滿足學習者的學習需求，便能促使學習者參與更多的學習活動。

(一)學校行銷在國小實施，並無經費編列，而行銷策略的推展，在在都需要人力。因此，在人員編組外，藉人員的認同進而願意奉獻是必須的。其中，尤其是教師投入深耕奉獻方案，更是最基礎的工夫。

真離譜，在校長您未到榮華來的時候，學校導護老師 7:20 了，還沒在校門口照顧學生上學，我只好打電話給當時的鄭校長。(訪談 E01-940921)

(二)過去單靠學校內部人員的各自深耕奉獻，無法將成效恢宏開來，因此，要一改以往，組成義工組織，鼓舞義工深耕奉獻的熱情。

我們學校的學生不到 100 人，但是要打掃 1.8 公頃的校園，負擔好重，尤其是週休二日後的星期一，滿校園的落葉及垃圾，一整理往往都超過時間。(訪談 D11-940925)

(三)國小教育一直以包班制為主，小校專長教師尤其欠缺，對深耕奉獻而言，常是心有餘而力不足，因此，深耕奉獻方案先得作好專長教師的聘用。

學校目前只有電腦、鄉土語言及英語是聘用專長教師。對於藝術人文課程中的美術及音樂都由班級老師擔任，讓我們這些老師很困擾。(文件-940821)

綜合以上對於「5P 行銷策略組合設計」之「人員策略應用現況診斷上與深耕奉獻方案設計」的分析，發現在人員策略上有「教師的敬業精神尚待提昇，社區成員義工人力有待整合，專長師資的進用需要加以規畫」等三方面須努力推展。如此，方能讓學校在人員的運用上更為多元，成效更

為擴大。

六、小結：依據現況診斷提出指標與策略

綜合本節之分析，可發現本「行銷策略組合」對於推展產品策略、價格策略、通路策略、推廣策略及人員策略等五方面的策略，現況診斷與方案設計如下：

(一)「產品策略增能」方面：

首先，由於學校不重視各項競賽活動，學童一直無法有好的學習成果展現。因而必須發展學校學生增能方案，以破除小校迷失下學生無競爭力的成見。進而以依學校環境特性及人文資源，發展學校課程增能方案，設計校本課程，以強化課程的在地性，營造學校特色。其次，學校環境雖優，但缺乏教育性規畫，對學生學習之功能無法彰顯，因此，有必要建構主題式環境教育場域，融入課程中實施。因而，提出增能指標為：「產品策略之增能：透過主題式環境教育場域，積極發展課程，增進教學效果，提高學生學習成就」(文件—950920)。具體策略包括：

1. 籌組環境教育小組，規畫校園主題式環境教育場域。
2. 落實課程發展委員會功能，發展特色課程及校本課程。
3. 責成教導處就各項競賽學生加強組訓。
4. 公開表揚表現優異之師生。

(二)價格策略扶助方面：

由於，以往課業扶助計畫，均依教育部補助經費設計，與他校無差異性。但受限於學業成就 25%之學生及節數，對各年級仍有許多學生課後時間無法受到扶助。因此，課業扶助方案必須規畫成全校學生均受扶助。同時，對共同學區距離學校遠，過去允諾協助上、放學接送，一直無法兌現，因此，藉由外部資源與策略聯盟予以扶助。再則，學校推展學生須付費之活動，欠缺扶助機制，往往被迫放棄，因而，必須整合各種社區資源及發展學生付費活動扶助方案。因而，行銷委員會在第二次會議中，以扶助的觀點，提出扶助的指標為：「價格策略之扶助：強調整合補助經費，比他校優惠，家長負擔最少的原則，」(文件—950920)具體策略包括：

1. 由教務組負責規畫課業扶助讓各年級均規畫於下午 4：00 至 4：40 實施課業扶助。
2. 後 25%以外之學生 4：00 至 4：40 實施閱讀及學藝活動。

3. 成立全台唯一的「舞豬」藝陣，籌措學生活動經費。
4. 規畫全校每週上課節數達 32 節，超出規定節數安排特色課程及增能活動。
5. 協助共同學區遠到學生由安親班交通車接送。

(三) 通路策略配銷方面：

第一、由於，二年一次的村校聯合運動會與社區民眾接觸，傳播機會太少。因此，在通路策略上首要工作是增加辦理村校聯合活動，發展更多元、更直接的社區傳播方案。第二、學校無附設幼稚園，在幼、小轉銜上失去優勢，造成招生成效不佳，更在新生傳播方面喪失先機，因此，在通路策略上，爭取附設幼稚園，規畫提早傳播方案。留下學區新生。第三、多年來，利用媒體傳播的通路，完全付之闕如，因而，有必要在通路策略上，吸引媒體來報導學校，發展出媒體傳播方案。第四、以往學校教育活動對象侷限學校學生及學區民眾，是以大多傳播範圍也大都是學校及學區，造成共同學區對學校認知較少，因此，有必要開放校園辦理生態體驗活動及提供他校校外教學場域與課程。因上述因素，提出通路策略的指標為：「增加直接訴諸學生、學生家長及社區民眾之機會，並向學前教育延伸，同時，主動運用學校特色活動吸引傳媒報導以及提供更多的服務並擴展服務對象。」(文件—950920)。具體策略包括：

1. 每兩個月定期辦理全校性的活動，並邀請學生家長及社區人士參加。
2. 爭取附設幼稚園，招收大、中班學童。
3. 開放校園各項學習環境，辦理生態體驗活動及歡迎他校校外教學活動。
4. 擴編家長會副會長兩名，安排擔任駐村負責招生宣導。

(四) 推廣策略促銷方面：

參考以往對學區學生外流他校就學者，僅以口頭上的鼓動學生返校就讀，成效有限，因此，有必要給予立即性的獎勵，以鼓勵學生就讀。其次過去礙於經費短缺，對學校學生雖有獎勵措施，但不受學生喜愛，因此，有必要，廣設獎助學金，獎助學生優異表現及學習。對成績優異學生頒發獎學金鼓勵，對經濟狀況不佳之學生，協助申請助學金，並對應屆畢業生國中資優班甄選成功者頒發獎學金。基於上述原因，提出推廣策略指標為：「訂定學區學生就讀或外流他校轉入本校就讀獎勵辦法，廣設在校學生獎

助學金及應屆畢業生資優獎學金。」(文件—950920)。具體策略包括：

1. 訂定學區學生就讀或外流他校轉入本校就讀獎勵辦法
2. 訂定學生定期評量獎勵辦法及校內外競賽獎勵辦法
3. 協助非貧戶但生活困苦學生申請助學金。
4. 針對應屆畢業生參加國中資優班甄選設立獎學金。
5. 主動邀請平面媒體及新聞媒體，報導本校特色活動。

(五)人員策略深耕奉獻方面：

由於學校行銷在國小，並無經費編列，而行銷策略的推展，在在都需要人力。因此，在人員編組外，爭取人員的認同進而願意奉獻是必須的。其中，尤其是教師投入深耕奉獻方案，更是最基礎的工作。其次，過去單靠學校內部人員的個自深耕奉獻，無法將成效恢宏開來，因此，要一改以往，組成義工組織，鼓舞義工深耕奉獻的熱情。

再者，國小教育一直以包班制為主，小校專長教師尤其欠缺，對深耕奉獻而言，常是心有餘而力不足，因此，深耕奉獻方案得先作好專長教師的聘用。因而，提出人員策略指標為：「能校內、外人員無論是校內教師或是校外義工都願意深耕奉獻，並且聘用專長教師以彌補小校教師專長不足。」(文件—950920)。具體策略包括：

1. 鼓勵學校教師深耕奉獻，主動呈報深耕奉獻教師，並公開表揚。
2. 成立「山芙蓉志工隊」招募組織多元志工。
3. 運用借調職缺及 2688 增置教師，聘請專長教師。

第二節 榮華國小行銷策略組合實施過程與 結果

本研究之「5P 行銷策略組合設計」是由榮華國小行銷小組。根據外部行銷的策略，參酌上一節學校行銷策略應用現況的診斷，決定行銷策略組合。分別就產品、價格、通路、推廣及人員等方面，就診斷設計方案，確

立具體作法，並加以實施。是故本研究之所有策略之實施，是為了凝聚內、外部人員共識，提高學生家長及學生就讀榮華國小的意願，在實施過程中，善用學校及家長會現有的經費資源，並將所有的行銷策略結合學校的行事加以實施。

以下依據所蒐集的資料，綜合分析榮華國小 5ps 行銷策略組合在「產品策略」、「價格策略」、「通路策略」、「推廣策略」及「人員策略」等五方面的實施過程、結果及其省思。

一、推展產品策略增能方案過程、結果及省思

以下進一步依據所蒐集研究資料，分析「推展產品策略」增能的實施過程、結果與省思：

(一)學生增能可提昇學生參加校外競賽之成績，打破無競爭力的小校迷失及成見，進而成為學校行銷時的優勢。提高家長及學生之就讀意願。

學校最基本的產品是學生表現，學校學生能力好不好，和他校競爭時能不能有好的表現，常常被解讀為學校的競爭力。也常是家長及學生選擇就學時的主要考量因素之一。榮華國小增能方案推動就是為了要提高學生的表現，提昇學校的競爭力。

學校雖加強學生語文能力，並欲參加校外比賽，但學校之前參加語文競賽，從未得過名次。

檢討其中原因，學生的自信心就是一個很大的瓶頸，如何提振學生的自信心，和提昇學生的語文能力一樣是必需突破的事。(訪談 D08-940810)

學校以往的語文競賽，對選手沒有充分的輔導，甚至於推派選手也沒有辦理校內選拔，更沒有公開的讓選手上台練習，所以每年幾乎是全軍覆沒。因此，學生沒有自信。(訪談 D02-940820)

老師們認為學校學生之所以缺乏自信心，主要是因為學校很少舉辦校內語文比賽或表演。於是學校希望一方面組訓選手，一方面規畫學生學藝展演活動。這其中，以一個月的時間培訓學生有關國語演說、作文、寫字、字形字音、英文朗讀、母語演說及國語朗讀等七項學藝。並以於 94 年 9 月 5 日辦理學生這七項學藝動、靜態的展演活動，

推動之時，正好是屏東縣各視導區語文競賽即將要展開之際。於是，

由學校教導處，就四~六年級語文領域成績紀錄中，遴選各項語文表現優秀的學生每項二人，共計十六人，並規畫自 94 年 8 月 1 日起周一至周五上午到校參加培訓的活動，加強選手學生的語文能力。並於 94 年 9 月 5 日辦理包含靜態作品、動態語文展演及民俗體育表演的藝文展演活動。活動結束時，參與展演活動的家長紛紛表示：

這一次的語文選手的培訓，是我們學校以往不曾有過的，教師們利用暑假長期的指導學生語文競賽的技巧，在這一次展演活動中，四年級的潘同學表現的不比六年級的學生差，每個學生對自己比賽的項目都充滿了自信。非常的大方，比其他學校的學生還要大方呢！（訪談 D03-941015）

我們都不知道，我們的孩子這麼厲害，可以認識這麼的國字與字音。誰說小學校不好，-小琳就學的很好啊！（訪談 B03-940905）

知道學校有教英語，我們家長都不知道孩子可以把英語講得這麼流利，這一次展演活動，讓我們知道學校真的很用心。（訪談 B01-940905）

透過語文培訓及展演活動，一方面可以提昇學生語文能力，一方面也增加了學生的自信心，另一方面也邀請家長來觀賞展演活動，讓家長了解學校的用心。展演活動結束後，獲得家長們的肯定。他們並且相信這一次的語文競賽，學生一定能拿到很好的成績。果然，在 94 學年度的內埔視導區 5 鄉 27 所國小 8 項的語文競賽中，有 6 項名列前六名，獲得頒獎表揚，較之以往，完全沒有得到名次，進步的實在太多了，這可以說是為學校提昇競爭力的努力，給予十足的肯定，是以，家長及師生們更努力於日後的學童增能活動。

榮華國小真的獎(講)不完，師生獲獎這麼多，好像以前沒過的哦！（訪談 D05-950412）

學校的活動，辦得真好，大家都很願意參加學校的活動，以前比較沒這麼精彩的活動，來參加的人也比較少，尤其，是語文展演活動，真讓我大家眼界，學生的表現真是令人難以相信，難怪，小孩子，每天都很期待到學校來。（訪談 C01-950423）

學生的表現愈來愈好，97年的語文競賽聽說總成績是區賽五個鄉的國小中前三名，這成績真是太好了，我看我們要比照明星學校用甄選才可以就讀我們學校了！（訪談 D04-950423）

結果，產品策略推展後，榮華國小參加校外比賽總獲獎人次計 262 人次，學生的表現，充分的顯現小校的競爭力，家長對學生的表現以及老師的教學成效，也都非常的肯定。

三年來校外的表現成績(文件—0970901)如下：

表 4-1 榮華國小近三年校外表現統計表

學年度	縣級	人次	全國	人次
94	縣級	109 人次	全國	0
95	縣級	80 人次	全國	0
96	縣級	78 人次	全國	5

(資料來源：榮小教導處)

表 4-2 榮華國小近三年校內競賽活動統計表

學年度	語文	數學	藝術人文	體育
94	10 次	3 次	5 次	2 次
95	12 次	2 次	6 次	3 次
96	15 次	2 次	4 次	4 次

(資料來源：榮小教導處)

(二) 課程增能，強化校本課程才能展現學校課程特色，更可藉此拓展學習領域，吸引學生及學生家長就讀。

九年一貫課程的特色是課程規範的鬆綁，中小學課程的銜接，學習領域的統整，社會新興議題的融入，學校本位課程的發展，協同教學的重視，基本能力的培養，本土國際的觀點，重視活動課程及建立課程品質管理機制(2009，國立教育資料館)。其中，學校本位課程的發展是學校有別於其他學校的主要項目。榮華國小在課程實施上，均以九年一貫課程的實施

為依歸，但在校本課程的部分卻一直沒能發展出一套完整的校本課程，足以展現學校課程特色，拓展學習領域及與他校區隔。雖說如此，但學校學生、教師及家長都認為學校在生態環境上是具有其優越性的，校園動植物的豐富且具多樣性，是發展自然生態課程的最佳場域。

於是，榮華國小 94 年課程發展委員會將全校各年級的校本課程條列大綱，由低年級開始先認識校園花草樹木及常見的昆蟲，對於校園中的常見的動植物有初步的認識後，中年級教授水中的動植物及蝴蝶的生態，並了解蕨類的應用與植物栽培的方法，進而了解植物生態系中的多層次性，高年級將自然與語文結合，創作校園植物童詩及繪本小書並結合環保議題的戲劇訓練，結合語文活動中的演說，訓練學生做為小小解說家，能向學弟妹及來賓解說學校的動植物。學生經過六年的學習，從學習者角色變成教學者，從教學中增長其知識，並能應用大自然知識於生活中，培養其帶著走的能力。其課程大綱及課程架構如下(文件—970825)：

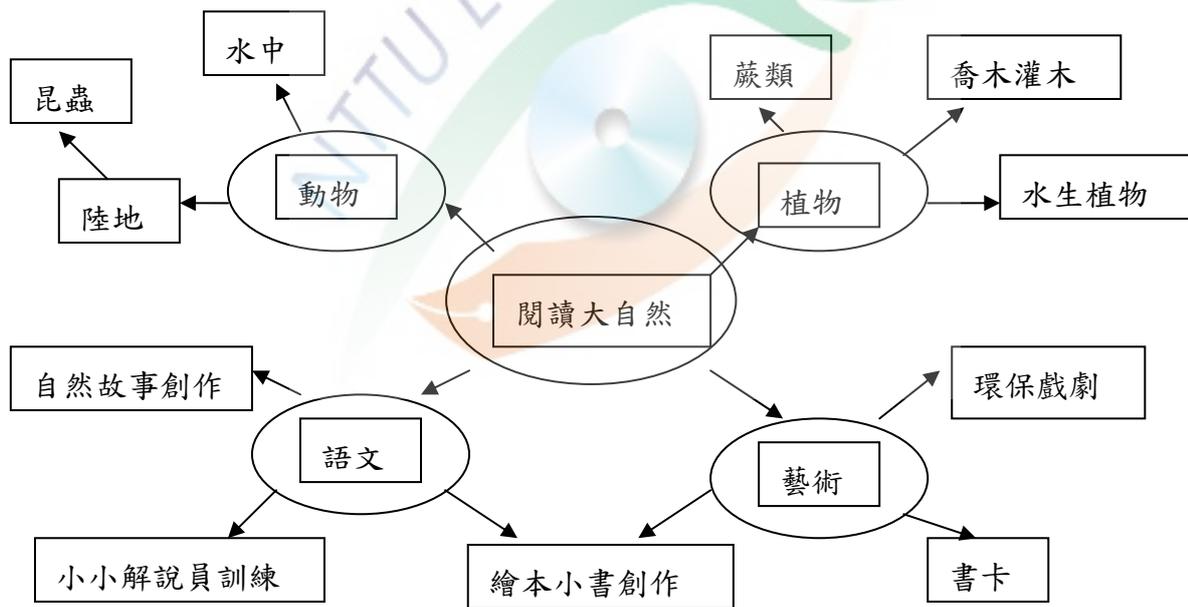


圖 4-1 學華國小校本課程「閱讀大自然」課程架構圖

表 4-3 學華國小校本課程「閱讀大自然」課程大綱

年級	上學期課程	下學期課程
一年級	認識校園的樹	花花世界
二年級	認識水生動植物	蟲蟲大進擊
三年級	秘密花園~「藏蝶坊」	飼養甲蟲與觀察紀錄
四年級	蕨色榮華	昆蟲生命週期與標本製作
五年級	植物詩語	小小生態解說家
六年級	大自然繪本小書創作	自然環保戲劇創作

為什麼我們要舍近求遠到榮華國小來就讀，當然是因為榮華國小的課程比其他學校要好，所以我們才來就讀。(訪談 C02-950923)

我們的孩子讀屏東科技大學幼稚園，學風非常開放，我們希望孩子在以後的學習裡，能多從在地的課程開始。經常看見報章雜誌報導榮華國小是一個生態校園，而且已經將校園的生態資源規畫成校本課程，有許多小小解說員及生態小主播的活動課程。(訪談 C03-960525)

實施結果，連續兩年以學校植物及昆蟲參加科展二次獲得佳作，一次獲得第三名。並且學校校本課程發展成員的許老師，獲他校邀請介紹學校環境及為他校環境把脈。畢竟這些課程都是其他學校所沒有的。

(三) 環境增能，校園是教學的主要場域，讓校園處處可學習，讓校園處處是課程，必定也能讓孩子學的更好，一定也能提高學生及其家長之就讀意願。

學校是學生學習的主要場域，榮華國小在以往因學生數少，有許多校地是規畫成貯放樹枝及廢棄物的場地，較少學生前往的地區甚至一學期才整理一次。水源也僅集中於前庭，教室大樓後約校園 2/3 的校地均無水源可用。只能靠雨水，是故校園中東半部分仍有原始河床的感覺，並以石礫地的地貌呈現。較不讓學生喜愛，使得原本 1.8 公頃的校園，限縮了將近一半。

為了加強校園綠美化工作，營造了安全、溫馨、多元、數位的優良學

習環境，學校建構了主題式環境教育場域，讓校園每個地方都是學習的情境。

1. 生態溝渠的開闢：

學校在評估生態溝渠對學校學童學習的助益後，立即召開家長委員會向家長會說明，生態溝渠開挖的必要，並提出請義工幫忙開闢的需求。這樣的建議，得到家長會的認同，也徵得義工的支持，答應由家長會及義工隊一同來開闢這一長達 150 公尺長的溝渠。於是利用學校後方有一觀賞魚的漁場，每日都有豐沛的溢流水，水質清澈且有部分魚蝦會隨水流出，引入學校東側建構一條約一百五十公尺的生態溝渠，可補東側土地乾燥的缺點，更可涵養許多水生動植物，對學生觀察水中生態有很大的幫助。在家長會及義工的協助下，以生態工法建構了這一條生態溝渠。為榮華國小的學習增添了一個新的主題。

上自然課時要找水生植物來讓學生觀察，像浮萍，布袋蓮等都不容易拿到，以前，校園東側有一個台灣形狀的小池塘，那時水生動植物豐富，是很好的上課材料，不像現在還要到處去找水生動植物。(訪談 D02--941021)

如果可以在東側開闢一條生態溝渠，那麼學校就可以放養一些魚類和種一些水生植物，又可以讓東側的校園，不至於那麼乾燥，將來對學校的綠化一定有很大的幫助。(訪談 D01--941028)

學校變得更漂亮了，連假日都有許多他校的小朋友喜歡來這裡看魚蝦，摸河蜆，有這一條溝渠豐富了小朋友的生活。(訪談 E02--950405)

學校開闢了生態溝渠，種了許多水草，養了許多水中生物，不但環境變的有水更美了外，學生學習的內容更是豐富了許多。

2. 水生動植物觀察區活化閒置空間：

水生動植物觀察區，運用早期午餐學童餐具的洗滌槽，規劃 12 個水生動植物區，分別養殖水生動物及培育水生植物。成為最佳的自然教學的教材園，亦是低年級小朋友下課時最愛前往觀察水生動植物生態的場域，彌補了大生態溝渠無法更貼近觀察的遺憾。因此，小小解說員的計畫得以向

下延伸到更低的年級。

學校開闢生態溝渠，讓校園變得更漂亮，也讓東側的校園更綠化了，學生都很喜歡到生態溝渠邊看魚和其他的水生動物。可是，幼稚園和一年級的小朋友在這樣的溝渠看魚，會讓我們很擔心，擔心他們會滑入水溝中，會發生危險。(訪談 D13-950912)

最近，學生數一直在減少，校園裡閒置空間愈來愈多，所以，活化閒置空間是目前校園中很熱門的，我們學校一直是六班，閒置空間少，目前只有廚房旁的洗滌台，因為午餐改用便當盒，不在學校洗滌，從此就閒置下來了。其實學校如果能將這個地方，改變成一個水生動植物養殖的水池，那麼對低年級的學童觀察水生動植物，會很方便，也很安全。(訪談 D01-951001)

3. 營造「蕨美」景觀：

蘭蕨步道，是將原本教室後方許多大樹所形成的綠色隧道，利用其半日照的環境，適合蕨類及蘭科植物的生長，用心規畫種植了蘭花及蕨類，讓原本涼爽的綠色隧道更提昇成為處處透著「蕨美」的蘭蕨步道，如此，不但豐富了植物的多層次性，蘭與蕨的搭配也成了最佳的植物教材園。再透過農委會之專業人士的指導，提供本縣教師認識蕨類及學習蕨類植物繁殖的知識。更因步道的設立，提供社區民眾及學童休閒的好去處。而七、八十種的蕨類植物，也提供給學校學童更具體的解說教材。

學校的後方有許多大樹形成綠色隧道，可是就只有一排榕樹，沒有特別的植物，無法形成學生主題式教育情境，台灣是蕨類王國，蕨類的種類繁多，前不久，高樹鄉也設立了「保種中心」來保育台灣特有的蕨類植物，我們學校的綠色隧道很適合做這些植物的繁殖。這樣一來可以建立學校的特色，供學童來做觀察及認識。(訪談 D06-951230)

原本學校的榕樹上有蘭花生長，這一陣子因為種蕨類的緣故，濕度較佳，蘭花好像開得比往年還要好，大樹、蘭花及蕨類相映成趣，景色好棒。(訪談 D04-960124)

4. 設置蝴蝶生態園：

「藏蝶坊」是家長會長及委員共同為學校打造的蝴蝶生態園，在校內師生的維護下，種植了多樣的食草及蜜源植物，復育了包括大紅紋鳳蝶、小紅

紋鳳蝶、玉帶鳳蝶、樺斑蝶、大白斑蝶、圓翅紫斑蝶及姬小紋青斑蝶等各種蝶類。在大家覺得蝴蝶生態園，不但對學生的觀察學習有很大的幫助，又可建立學校特色，又家長會答應幫忙，不必擔心經費，真的就把當年的科展以蝴蝶為主題，也把蝴蝶網室給搭了起來。

學校裡有生態溝渠了，也有水生動植物觀察區了，我住在美濃，那裡有一所吉洋國小，養了許多蝴蝶，已經成為學校的特色，我們學校不一直也希望建立特色嗎。其實可以考慮蝴蝶這一方面的建立。(訪談 E03-- 960123)

學校裡花木扶疏，應該會有許許多多的蝴蝶，今年的科展應該可以用蝴蝶為研究的題材，(訪談 D011--960210)

蝴蝶，我先生的同學在台東，他養了好多蝴蝶，像上一次我們去台東的時候，他就給了我們10 幾個蛹，我拿回來給了校長，後來，羽化的鳳蝶，非常漂亮。(訪談 D02-- 960312)

學校一直朝著生態校園發展，很快的就要村校聯合運動會了，這一學年，還沒有新的生態設施建立，各位老師是否對建構蝴蝶生態有興趣，如果大家有意願，這一學年我們就以建構蝴蝶生態園為重點，儘快的來建立。(札記--960315)

學校想要在環境上建立特色，我們家長會很支持，如果學校決定要建立蝴蝶生態園，我家裡就有很多現成的建材，只要找我們的鐵工來將網室搭起來，再請家長委員來把網子給覆蓋上，就大功告成了，這很簡單，也可以不花什麼錢。(訪談 D03--960316)

「藏蝶坊」的完成將原本校園的閒置角落賦予了教育功能，不僅是學童蝶類生態觀察的教材園，也是行銷學校生態校園的重要資產。特別是在學校精心的規劃下，結合語文領域的課程，培訓小小解說員，訓練學生口語表達及人際溝通的能力，無形中營造了學童待人接物的機會。

結果這幾年榮華國小環境教育考評優等、友善校園考評特優及全國學校經營創新競賽甲等、教育部南區有機生態校園唯一的示範學校。(文件--960628)

二、推展價格策略扶助方案過程、結果及省思

公立學校的收費，一直是統一的，除了特定身份的學生有學雜費補助外，一般學生的負擔大致相同。唯一不相同的只有午餐費，有 500 元者，550 元者、600 元者。因此，學校在收費上，很難和其他學校區隔，而榮華國小利用全校進行的游泳課及晨間美語課程，集中議價及遴選老師，在提供特色課程的同時，想辦法來降低家長的負擔，是一可行的途徑。

(一)爭取公部門經費補助，免費組訓各項社團，發展學校特色。

從 94 學年度開始，這四年來免費的社團活動共計有舞豬藝陣、扯鈴、陀螺、太鼓、街舞、國標舞、爵士鼓、飛盤。其中太鼓、街舞及飛盤皆為全校參與社團，國標舞是低、中年級參與，扯鈴、陀螺及舞豬則由高年級參加。

三和國小校長及家長會長訪校，意欲了解學校在招生上的策略，在談到學校盡量在價格收費上，減輕學生家長的負擔，他們認為公立學校在價格雖較不容易有區隔，但是，如能越優惠則學生來校就讀的意願一定會越高。(札記-941223)

學生來榮華國小就讀，我這個做村長的，可是把我可以用的資源都投注進去了，學校在學生的學費或活動費上，也要盡量想辦法給減輕學生家長的負擔。現在經濟不景氣，謀生不易，如能盡量減少一家長的負擔，學生一家會更願來學校就讀。(訪談 E01-950520)

結果，這一項規畫，雖然讓學校要盡量的去開發資源或鼓勵義務工作，相當的不容易，但這樣的規畫，也讓學生家長不必再送學生參加校外的才藝課程，尤其是讓每個學生每月省下了將近好幾千元補習才藝課的學費。這是一項很值得的事。

我們小忠，沒有在校外補習音樂技能，但是，今年的國中音樂班甄選他是正取生哦，很不簡單，光是接受學校的指導就能有這麼好的成績真不容易，我好高興，(訪談 E04-960612)

榮華國小的孩子真好，畢業旅行全班都能參加，因為他們的經費都是自己舞豬賺來的，又學會了表演藝術又可以有不交錢的畢業旅行，實在「一兼二顧，摸蛤兼洗褲」太好了！(訪談 E04-960423)

(二)協助榮華村學童上、下學交通接送，商請大老師幼稚園交通車接送。

為解決榮華村學童上學的交通問題，特別情商「大老師安親班」，來學校接送學生，經向大老師詢問，有否可能協助學校來接送學生，幾經洽商，「大老師安親班」同意，因此，解決了遠道而來的學生交通問題。

任職榮華國小後，一再的請榮華村的學童回學校就讀，榮華村的學生和家長很支持學校，沒有選擇就近進入黎村國小就讀，而選擇來就讀榮華國小，甚至轉學回榮華國小來就讀，路遙一直是榮華村學童不回榮華國小就讀的主因。93年時，學校爲了要解決人數不足的困境，曾一度允諾要有車子接送學生，最後，沒有兌現諾言，現在，學生上學的交通問題仍然存在，對這些遠道來支持學校的學生，學校真應該想想辦法來協助他們。(札記 950625)

學校真好，真的安排了交通車，來接送我們的孩子，雖然，每個月要付 500 元，但是，不用擔心錯過接送孩子的時間，讓我們這些家長工作時比較放心。(訪談 E05-951220)

學校現在做事比較積極，上一回答應要接送學生的事黃牛了，我們以爲學校無法協助我們，所以我們把學生都轉回來了，現在既然有交通車，那我們的孩子一定得回榮華國小就讀了。(訪談 B05-950217)

94 學年度第二學期出動兩班車共接送 36 人。每天上午從社區將學生接送來學校，下午從學校將學生送回家中。

在新生家長座談會時，家長大多認爲運用安親班車輛及搭車學生集體議價、每人每日的負擔是 25 元，較搭乘公車每日約需 50 元，省下了一大半，而最大的益處是這一措施解決了家長接送困難的學生上學問題。(札記-950815)

以上說明了，這一措施雖未能完全補助學生的交通費用，但是透過集體的議價，和大老師安親班的協助，總算讓家長感受到學校對遠道來就讀的學生，那一份關心。消弭了這之前對學校未兌現承諾的不滿。以目前參與交通扶助方案的學生仍有 24 位來看，這一作法成功的將共同學區的學生接到榮華國小來就讀。

(三)學生課後免費提供活動課程及課輔。

在現況診斷中發現，學生的作業常常沒有作完，回家後也常在社區中騎著腳踏車到處亂跑，而學校又不能以體罰的方式來管教輔導學生，造成學校導師教學時的困擾。再加上辦理課後照顧的費用，大多數的家長都覺得會加重負擔，無法辦理。只好朝免費課後安親來辦理。

我的小孩一個讀一年級，一個是四年級，還有一個是六年級，我一天要跑三次來接孩子，好麻煩，學校的課程為什麼不一致，如果都同一個時間接送孩子就一趟搞定了。(訪談 E06-940925)

我們的學生放學回家後，常在社區中跑來跑去的，騎著腳踏車到處跑，隔天到學校來功課又沒寫完，現在又不能體罰，孩子都說不聽，真不知道要怎麼辦，有時候利用下午沒課留下學生先把功課寫完，這樣就不會沒完成回家作業了，可是，只要一沒留學生，隔天他作業就沒完成，跟家長溝通了好幾次了，但就是沒好轉。(訪談 D08-941220)

經學生輔導與管教會議討論，學生不寫回家作業是學校學生最常出現的問題，近年來由於友善校園的風氣高漲，學校必需做到零體罰。學生也都知道老師不能體罰學生，加上新課程時代的作業指導時間已被刪除，因此，學校老師在這一不寫作業的問題上，所受的困擾極大，最後在學生輔導與管教會議上，決議所有學生每日將全校學生的課程補實到下午 4：40，一方面可以解決多次接送的問題，一方面也可以騰出時間，讓孩子完成功課，從低年級就養成寫功課的好習慣。(文件-950824)

綜合上述，在 95 學年度起，榮華國小將中、低年級的學生下午課程補實，一至六年級全部都上課到下午 4：40。低年級學生的學習時間每周約增加至少十節課，完全由教師、專長家長擔任師資人力，學習較佳的學生也獲得了閱讀及研究語文學藝的課程。

學校將所有的年級上課時間統一，讓我們一次就能接送，讓我們省時又方便，尤其，是下午課程中有許多才藝課程，讓我們的孩子，學會了其他的才藝。幫我們這些家長省了好多錢。(訪談 E07-951015)

學校這麼有愛心，為孩子開辦了像安親班一樣的課程，義務幫我們家長照顧孩子，讓我們家長可以安心工作，我想轉到這兒來入學是一件對的事。(訪談 B04-961124)

這樣一個課程的推動，每學年，實施國語、數學課業輔導共 144 節。家長不必再送子女去安親班，學習落後的學生也有了足夠的時間可以獲得補救教學。另外，對學不寫回家作業的狀況也大有改善，同時，也讓這些孩子，放學後不會在社區亂跑，讓家長大為放心。(文件--950923)

綜合上述得知，在免費的課後課輔及照顧的措施，一方面提昇了學生學習成就，學生不寫回家作業的困擾獲得改善，一方面也讓家長不必對不同年級的子女，一天好幾回的接送。在不景氣的時代裡，讓家長能放心的為事業打拼，也為家長省下了許多經費。這也無疑的在價格上給予家長更便宜的收費了。

(四)發展出具有募集經費能力的展演藝陣。

從上節現況應用診斷上，得知榮華國小在活動經費上的繳交，由於學生數少，往往負擔較大，學童常因家長無力負擔而放棄參與學校辦理的活動。

「真是的，訂便當店家竟然懷疑我在欺騙他，說什麼榮華國小已早就被裁併了，別騙他了。我告訴他，學校還在，我們是來學校辦冬令營的大專生，我們要訂便當。他竟然要請學校校長跟他說他才相信。」在 95 年的冬令營曾發生這樣的一件事。外界對榮華國小存在的印象是一個被裁併的學校。(札記--950206)

歷經上述事件後，我個人以為如何將榮華國小仍是一個獨立學校，研究者就是新派的校長，讓大家知道，至少讓屏東縣的民眾知道，以扭轉學校所遭受的誤解。為了要扭轉錯謬的認知，學校需要一個特別而且能吸了媒體的活動，來告知大家，學校仍在，而且已經有了新任校長，目前正在努力的在創新以求永續發展。

經過大家討論，一致希望以當時最強調的「在地」出發，發展不一樣的活動吸引媒體的關注。更期待這藝陣能獲得「在地」的認同，經常有受邀展演的機會。募集學生活動的經費。

學區中早期有許多人家以養豬當副業，往往都是賣了豬才有錢繳學費的，加上現在我們的會長又是專業的養豬戶，學區學童對豬並不陌生。目前，客委會在推動客家獅，但我們又不是

客家村落，不適宜以客家獅為特色，如果別人舞龍、舞獅，我們來舞豬，那會和其他學校不一樣，而且這可能是全國唯一的隊伍。一定可以吸引媒體來報導。也可以讓人家知道我們是很創意的學校。(訪談 F01-950224)

經過一番討論，舞豬隊的成立也獲得家長會長的大力支持。於是利用藝術與人文的課程，指導學生製作和舞獅不同的舞豬道具。設計整套的舞豬動作，表現豬的習性，並安排故事情節，將舞豬變成學校表演藝術中最大的特色，成為全國獨一無二的展演團體。九十四學年度下學期正式成軍，在接受電視媒體採訪後，接著，就受到各地方及團體的邀請表演。舞豬隊展演所獲社會服務金，全數捐為畢業活動基金，那年，應屆畢業生的畢業系列活動所需經費 10 餘萬元，就全由這筆基金負擔。且成為制度，每年五月份就辦理舞豬隊的交接。由五年級負責傳承。

在榮華國小讀書真幸福，畢業活動都不用出錢，就可以參加三天兩夜的畢業旅行，又有畫冊可以拿，還有畢業紀念冊，也是學校送，舞豬還真的為你們賺了很多錢。(訪談 D07-950620)

我們參加舞豬隊，然後為自己的畢業活動賺經費是真的嗎？也就是說如果我們賺越多那麼畢業活動就能免費了，大家也就能全部參加，不用再擔心費用囉！也不必再和五年級的同學一起辦畢業活動了。(札記- 951107)

舞豬隊的成立，讓學校原本五、六年級學生合辦且隔年辦理的畢業活動，能恢復六年級自行辦理且每年辦理，給榮華國小的畢業生在完全沒有負擔的情形下，有屬於自己的畢業旅行。也由於舞豬這一特色讓榮華國小常登上報章媒體。甚至是師友月刊及電視台的專訪。這也是在學生藝術人文表演藝術課程發展出來，對學校解決經濟弱勢學生活動補助的一個兩全其美的方法。

三、推展通路策略配銷方案過程、結果及省思

依據Stem與El-Ansary(1988)的定義：「行銷通路可被視為由一群相互關連的組織所組成，而這些組織將促使產品或服務能順利地被使用或消費。」榮華國小學區分別屬於兩個不同鄉里，但學校座落在內埔鄉建興村，因此，與建興村的接觸較密切，而與長治鄉的榮華村接觸則較少。學校辦理活動

時，參與的情形也反應出這樣的現況，出席狀況以建興村較為踴躍，所以，每每當學校在尋求行銷通路時，榮華村就常找不到合適的通路。然而為了讓學生可以有更高的意願來榮華國小就讀，找到通路將榮華國小的好，向學區學生及其家長行銷是迫切的工作。

因此，在推廣策略方面，實施如下措施：

(一) 辦理親職教育活動。

榮華國小因為學生數少，每兩年才辦理一次村校聯合運動會，每學年也只出一刊一張榮華心橋，沒有新生家長座談會、班親會及配合各種節慶的活動也只有小朋友參與，很少辦理親職教育活動。

學校配銷的通路除了二年一次的校運活動及榮華心橋以外，只有零星的親師互動。家長參與學校事務少之又少。甚至，連新生家長座談會、迎新活動、班親會、母親節活動、園遊會、家長參觀教學日都沒有，就連畢業活動也僅維持了簡單的畢業典禮。(札記-950815)

因此，如何開闢配銷的通路，就可依上述沒有辦理的活動來加強，但這之前須先能鼓動家長參與。如此，才能讓活動的功能呈現。

這一次要召開榮華國小附設幼稚園的說明會，學校可能要加強邀請榮華村的各團體負責人及民眾來參加，在以往因為學校座落在建興村，所以有很多活動，榮華村的家長及民眾就很少參與，尤其，是村長及團體的負責人幾乎不參與學校辦理的各種活動。(訪談 E01-941007)

要成立幼稚園了，這是立校以來一件很重要的事，這一次一定要把兩村的民眾盡量邀請來，讓教育局長們知道幼稚園對榮華和建興村來說是迫切需要的。也希望學校盡力申請讓我們四、五歲的孩子，有一個孩子的幼稚園可以就讀。(訪談 E02-941009)

在申請幼稚園的設立說明會時，有兩村將近100人左右的家長出席，顯示在學校熱情的邀請下，社區民眾及地方士紳對學校的支持是很熱烈的。在民意代表及教育局長官的指導下，當日，決議先尋找閒置教室二間，並於教育優先區計畫中提報附設幼稚園申請。因為這個說明會，研究者認為再次的將榮華村民的熱情找了回來。(札記-941012)

鼓動了社區居民參與學校的熱忱後，學校依學校的行事例規畫了包含新生家長座談會、「山芙蓉音樂化妝感恩晚會」，村校聯合運動會情人果系列活動、端午節野薑花粽系列活動、畢業晚會、畢業典禮活動及親職講座(含親子共學營、親子共讀月、親子繪本閱讀講座)等活動，希望將學校的優質，傳達給家長及學生了解。其中，山芙蓉音樂晚會、情人果系列活動及野薑花粽等活動，都是運用校園植物形成的特色活動。藉著這些校園植物，進一步將家長、民眾吸引進入校園，讓榮華國小這一個三、四十年的老店新開，成了學校行銷上一個很重要的通路。

學校好像比以前用心，常常辦一些活動，鄉下地方晚上沒地方去，這些活動正好讓我們可以參與。(文件--961112)

學校把這些活動大都安排在假日及晚上，我們都能夠參與真好，辦了這些活動之後，學生比較不怕場，每個上台表演時，都表現的好棒。(文件--961112)

學校辦晚會的時候，是小偷闖空門最好的機會，因為全村的人幾乎都來學校參加活動了，這時候上門一定不會被發現。(文件--961112)

結果，家長參與的情形愈來愈踴躍，也成了為學校每年必辦的活動。讓學生家長及社區民眾走進校園，有機會將學校的好，呈現給他們，進而改變了他們對學校的觀感。

(二)擴編家長會組織，增設兩村各一位副會長。

在過去的家長會組織，榮華國小的家長會只設有家長會長一位、三位常務委員及九位委員，大多由建興村的家長擔任會長及常務委員。榮華村的家長委員對學校家長會的運作較冷漠，鮮少參與學校家長會議，每次學校到要招生時，榮華村只能靠學校成員前往招生，成效一直不理想。學校招生委員討論招生情形時，一致認為透過當地家長為學校招生效果會較好。

經學校自戶政事務所查証，完成的近五年的學齡學童調查，近幾年建興村的學齡學童大約就是5人左右，而共同學區榮華村的學齡學童卻有10人以上，如何吸引榮華村的學童前來就讀，是學校在招生時要積極爭取的。(文件--950510)

學校在招生時常因為和家長不熟，不知如何開口，和家長對話時家長對學校老師或校長的說法，好像都有些不相信，就像大家會覺得「老王賣瓜，自賣自誇」一樣，不容易說服家長。記得在榮華村招生時，由於萬太太的幫忙，所以幾個學生都來榮華國小就讀。如果每一個我們要招生的地點，都有像萬太太這樣的人來協助，招生一定會比較順利。」(訪談 D11-950812)

於是，學校提請家長會討論家長會組織，於九十五學年度，家長代表大會時，決議增設學區兩村各一位副會長，協助學校招生事宜。(札記-951003)。

增設兩位副會長，雖已過了 95 學年的招生時機，但 96 因為有兩位副會長的加入協助，該學年度的新生有 24 人，是十多年來未曾有過的人數。

在榮華村設立一位副會長，對學校在榮華村的招生就便成全年在進行，經學校統計這一段時間學生轉入的人數比往年多。(文件-960630)

在兩村增設副會長，對家長會要通知各委員的事務上，方便了許多，尤其是 96 學年度招生時，學生家長的態度不像以前，一付完全不信任榮華國小的樣子，我看是因為副會長先有了一些安排後及看在副會長的面子，才會這麼友善的來聽學校的介紹。(札記-960613)

結果，在家長會增設兩位副會長，付予他們招生的重責大任，將原本是在五、六月份進行的招生活動，變成了全年的招生活動，果然，將 96 學年度的新生拉抬到 24 人，學區學童的入學率達 100%，轉入學生也呈現 12 人之多。97 學年度維持在 23 人，連續兩年做到了十多年榮華國小沒有過的招生榮景。轉入學生也有 10 人左右。

(三)爭取附設幼稚園設立。

從上節的現況應用診斷得知，國小學齡學童，常會因所就讀的幼稚園，而選擇他小學要就讀的學校，榮華國小沒有附設幼稚園，所以，每年招生時，不斷的遇到小一的新生不願意離開幼稚園老師或同學，因此，無勸說學生回學校就讀。為讓幼小銜接穩定學區學童於一年級入學，設立國小附設幼稚園可收極大的功效。

為避免上一次申請時失敗的慘痛經驗，這一回學校依照當時任教育小組的議員建議，首先將空間教室整理好，並透過議員的邀請，辦理增設幼稚園公聽會，請來了教育局局長及業務承辦科的課長，聽取地方民意，也視導學校環境，評估學校增設幼稚園的條件，終獲局長及課長的首肯，願同意學校設立幼稚。(札記-941012)

但是好事多磨，在向教育部爭取教育優先區附設幼稚園的過程中，不幸沒能成功，還好，在教育局的協助下，改申請國幼班，才得以成功申請到附設幼稚園。(札記-950517)

榮華國小設置幼稚園設備計 120 萬元。於九十五學年度正式招收，中小班學生共 21 人。96 年的國小一年級新生 24 人，打破以往許多年無法突破的 20 魔咒。

真的設立了幼稚園，我們的孩子將來就可以在榮華國小就讀了，真是省事又省錢。學校這樣把以前做不到的事都辦到了，這個學校辦學顯然比以往認真。(訪談-F02-950815)

真不簡單，學校以前辦不到的事，接送孩子的交通車，設立附設幼稚園這兩件事，這一學年，全都實現了，現在學生也超過了 100 人，未來榮華國小一定會越來越成功。(訪談 F03 -950815)

附設幼稚園的設立，不但使得社區國小學齡前學童，能就近就讀榮華國小附設幼稚園，也讓社區對學校積極面對國小招生問題上，轉變了看法，認為學校總有新的辦法來因應，榮華國小的未來是可以期待的。使國小一年級的新生在一年前就確定就讀榮華國小，也擴大了在學學生之家長群，讓整個家長成員增加了一、二十位之多，招生委員會招生的著力點向下延伸了一年。

四、推展推廣策略促銷方案過程、結果及省思

推廣 (promotion) 特別為產品市場提供告知、說服與提醒，或讓組織能銷售它，並希望能影響消費者的感覺、信念或行為。所謂的學校促銷方案，乃是學校內部彼此之間，以及學校與社區和家長之間的溝通樞紐及雙向溝通管道，是學校與社區和家長之間，為增進好感、了解與接納之有目的性行為，但這必須要先從建立學校本身良好形象做起，然後才能爭取社區家長的支持與合作。

推廣策略中學校為增進學校效能，呈現學校辦學績效，依決定之行銷計劃、目標、選擇適宜、經濟實惠、效果卓越的媒體，如廣告、人員推銷、促銷和宣傳、公共報導或以公共關係搭建學校與內外公眾良好溝通關係，促進學校顧客接受學校產品、服務和觀念，以經營學校良好形象的口碑(黃舒琳，2007)。

推廣的主要目的是在吸引消費者對產品的興趣並進而購買，手段五花八門，例如：降價、折扣、廣告、人員推銷等等。榮華國小在推廣策略上，特別注重促銷方案，希望學生及學生家長對學校產生興趣，進而將子女送到學校來就讀。

(一) 新生、轉入學生與畢業生獎勵辦法。

如何讓家長及學生會真的到學校來就讀，就成了學校促銷的主要目的。在一次家長會中，家長會成員擔心，學生人數未滿 100 人，有可能被裁併為分校，所以，提出了新生、轉入學生與畢業生獎勵辦法。只要，到榮華國小就讀的新生、轉學生、畢業生，每一人均可獲得腳踏車一部。

「榮華國小的校園環境優美，校地廣闊，校長辦學認真，這一認的語文競賽八項有五項得獎。是一所很優質的校園，可是外界一直不知道，我認為學校應加強行銷。家長會也得提供誘因，否則學生在他校就學，要用口頭邀他們回來榮華國小就讀，沒那麼容易。不如家長會就來贈送腳踏車，鼓勵這些學生回來就讀，不就解決了學生人數不足的問題。畢業生我們也送腳踏車，這樣一來學生也不容易轉出。一方面留住學生，一方面鼓勵學生前來就讀。啊這經費由我來負責。」(訪談 D03-941015)

家長會長在 94 學年度第一次家長委員會議中表示，他個人願意提供經費以贈送學生腳踏車的方式，鼓勵外流他校的學生，回榮華國小就讀。(札記-951003)

這一項獎勵措施立即於這學期山芙蓉音樂暨化妝晚會上，由校長及會長一齊向全體家長公布。並且隔日立即實施。(札記-951103)

家長會認為只靠口頭邀請學生回榮華國小就讀，成效不會太大，如果以腳踏車來吸引學生再配合誠懇的邀請，將會比只用口頭邀請效果更大。95 學年度就開始實施這樣的獎勵措施，一直到 96 學年度下學期結束後，

修訂為畢業生獎勵辦法，只保留贈送畢業生腳踏車一部。結果，當這一辦法頒訂之後，95 學年度學生人數就達 113 人。

贈車活動在 96 學年度時，行銷委員會考量易流於校際之惡性競爭，於是只保留了畢業生贈送腳踏這一獎項。對新生取而代之的是開學前為期兩週的「快樂上學去」暑期育樂活動。讓這一獎勵更具教育意義。

(二)運用教育基金辦理免費寒、暑假增能課程。

由上一節現況應用診斷中得知：學校的學生在各項能力上，並沒有突出的表現，可以努力的空間還很大。所以，辦理各種增能活動，來提昇學生能力，也是提高學校競爭力的一個方法。

「我個人認為學校的推廣策略應對學生學習有益為最佳，如果學校有經費或我們有心要多為學生做一些事，那麼在學生學習的空檔寒、暑假是否辦理增能活動，協助學生利用假期提昇能力，這樣也可以減少學生家長假期要分心照顧子女的困擾。」(訪談 D04-950115)

94 學年度暑期學校為了開學時的語文競賽，集訓語文較佳的部分同學，讓學校在對外比賽上，獲得了很好的成績。而且事後觀察，這些學生在開學後，表現都非常優秀，尤其是在學業上有長足的進步。(文件-950624)

在整個校務會議中，學校成員均認為這的增能活動，能回歸教育本質，對學生假期生活有很大的幫助，又可增進學生能力，強化學校競爭力。於是，那 96 年寒假就由教導處研擬寒假增能活動，鼓勵學生全員參加。以後，每年寒暑假的增能活動大約九十六節及兩次為期五天的育樂營活動。

結果，學生家長經常於各種場合中，提到增能活動讓學生假日可以加強他的能力，家長也不用擔心孩子的假日生活。而學校老師則認為這一方面可補救孩子學習。一方面也提供給孩子多元發展的方向。

在增能課程辦理時，考慮是在假期中，因此，也安排了每天有 1-2 節的活動課程，增能的範圍不限學科中的國、英、數等科目。一方面是培養孩子多元的能力，一方面也較能提昇學童學習興趣。(札記 950820)

(三) 學校積極協助申辦獎(助)學金。

榮華國小學生的家庭社經背景較低，有許多隔代教養、單親及外配子女，常為了學費、午餐費及各種活動費用困擾不已，甚至，有不來上學的情形產生。

我們班上的學童在開學時，因為沒有錢可以註冊，家長竟然叫孩子不要來學校，孩子的學習機會就這樣喪失了，讓我這個老師很難過。(訪談 D04—950905)

為解決清寒學生就學經濟負擔困難，學校老師就特別注重申請獎(助)學金的訊息。並且主動的透過個人的關係，儘量的幫學生爭取更多的獎助機會。獎助學金總計有 8 種之多，94 學年度全校 113 人，每學年就有 76 人次獲得獎助。接下去的每年都有這樣的協助。

透過向慈善機構爭取清寒獎學金，讓我班上的清寒學生獲得補助，解決了學生繳費的問題，這不但幫了學生，也減輕家長負擔。其實如果學生真的有經濟上的困難，就我所知還有許多慈善團體都願意幫忙(訪談 D05-950910)

(四) 評量獎勵辦法及參與國中資優甄試獎勵辦法。

學童的學習表現。應利用增強的原理，讓其好的表現行為越來越好。榮華國小在以往曾經頒發月考成績優秀學生獎學金，但是，後來因為經費問題就改成以頒發簿本及鉛筆，無法吸引學生。家長會長曾於會議中提到，他就讀五年級的小孩每次定期評量都名列前茅，但他對獎品一點都不期待。

我家那個阿福，成績不錯，經常是班上的前三名，每一次，考完試之後，得獎了，但問他不是很高興，他總表示沒什麼好高興的，還不是領一些簿本和鉛筆罷了。可見用文具當獎品，根本無吸引學生。學校應該考慮頒發獎金或學生喜歡的書籍，來激勵學生努力學習，(訪談 D03-951015)

於是家長會就提議每學期從家長費中提撥獎金，定期評量第一名頒發 150 元、第二名頒發 100 元、第三名頒發 50 元。

榮華國小在各界熱心教育人士的捐贈下，學校有一筆為數 50 幾萬的教

育基金，可作為學生學習獎勵之用。

學校有一筆教育基金一直以來都以定存的方式存放，每年都能有孳息約 6000 元，如果為了獎勵學生努力學習，也可以將這 6000 元的利息拿來獎勵每年應屆畢業生參與國中資優班考試的獎學金。這樣一來因為這個獎勵可能提升學生成績。(訪談 D04-951210)

應屆畢業生參加資優班考試獎學金一案，經學校行銷委員會討論，認為對學生參與校外競賽成績應有激勵之效，而且，如能提升學生考取國中資優班的人數，是學校競爭力實質上的展現。況且對在校生也是一項鼓勵。因此，在 95 學年度開始，每年由教育基金提撥 6000 元，凡是考取國中資優班學生頒給獎金以資鼓勵。這三年來學校頒發的獎學金統計如下(表 4-4)：

表 4-4 榮華國小近三年獎勵學生統計表(資料來源：榮小教導處)

類別	獎勵人次	獎(助)學金、	備註
三次評量績優	324 人次	60, 400 元	
國中資優甄選	20 人次	18, 000 元	每年 6000 元
新生、轉學生及畢業生獎勵	144 人次	288, 000 元	每部腳踏車 2000 元
總計	479 人次	366, 400 元	

綜合上述方案的實施及學校文件得知，學生學科成就表現一年比一年好，96 學年度考取資優班學生就有 9 人之多，較 95 學年度的 2 人成長了許多，而 97 年也有 9 人考取，從錄取人數來看成效是非常卓著的。

(五)善用媒體傳播，在邀請文字記、攝影記者到校採訪或主動提供學校正向訊息。

榮華國小在辦理各項活動時，大都將活動的重心放在學生上，很少邀請地方人士及媒體記者參與，雖說要行銷學校，但一直不知如何讓學校可以更曝光，爭取更多媒體版面。

學校要辦理教師節慶祝活動，這一回學校別出心裁特別要學生來為老師們變粧，活動精彩可

期，學校可以主動發佈新聞稿或邀請記者來校採訪，絕對可以登上新聞報紙的版面，如果告知學生有記者要來採訪，一方面可以增加師生參與的動力，一方面也可以提高學校的知名度。(訪談 D06-950922)

教師節時，學生很賣力的幫老師變粧，加上媒體記者來採訪，這是榮華國小從沒有過的熱鬧，學生們很開心，也很有成就感。隔日，幾個知名的新聞報紙，以大篇幅報導榮華國小教師節的慶祝活動。

榮華國小上報了，我在○○報上看到學校老師好可愛，都不像他們平時的样子了，我那孩子看了報紙後，開口滔滔不絕的向我說，那天老師們的粧是他們一群學生七手八腳畫的。一邊說一邊笑，好像還陶醉在教師節當天一般。(訪談 E03-950929)

於是，學校在日後辦理各項活動，如具有特色就會主動的提供新聞稿件及邀請記者來校採訪。

每次記者來訪，總和研究者提到92年學校面臨裁併困境，研究者總將學生回流達113人的成果，歸功媒體強力報導學校的改變與成長，讓學校有機會從困境中逐漸成長，是記者們披露了學校用心，感動了社區家長及學生。甚至希望記者們能經常協助學校，讓學校能永續發展。(札記-951103)

這一學年裡學校和記者保持密切的聯繫，運用新聞媒體來為學校廣告行銷，透過學生家長、委員會、志工及教職員工的努力，經常獲報章媒體報導(附錄七)，每每報導中總是強調學校戮力經營的情形，迅速增進學校的知名度。其中，在TVBS新聞、華視、台視及客家電視台新聞時段，介紹學校推展在地文化的成果，成為全國版的新聞。也接受師友月刊的採訪，將學校經營的成果撰文刊載於96年12月師友月刊。(附錄八)

五、推展人員策略深耕奉獻方案過程、結果及省思

人員策略之對象包括主要顧客及潛在顧客，1. 主要顧客：主要客源學生、行政人員的服務態度和接觸印象、教師教學及班級經營能力之提升；2. 潛在顧客：家長及媒體、政治人物、上級指導人員及社會公眾等。藉由人員的行銷，爭取學校內部及外部人員的支持與認同。(2002，許詩旺)

(一)鼓勵人員深耕奉獻。

榮華國小為爭取學校內部及外部人員的支持與認同，經大家討論要由學校學生、行政人員及教師作起，從服務態度和班級經營能力出發，以爭取外部人員的認同。學校在考量學校目前最需要的是服務精神，是一種「深耕與奉獻」的精神。

學校老師好努力，這一年來校長帶領老師努力的經營，讓學校成為有許多學校來參觀，也讓小朋友受很多單位邀請表演，這種成長大家都看見了，只是，鄉下人比較不知道怎麼去表達對學校老師的肯定。但是，我認為榮華國小的老師都是最優秀的老師。(訪談 E01-950523)

研究者將村長的話，在學校晨會中向全體老師說明，也感謝學校老師在一年來的學生的照顧，並希望大家能推薦優秀教師參與縣優良教師遴選。(文件-950524)

六月正好是縣府在遴選深耕教育奉獻的優良教師。因此，學校組成推薦委員會，請來了家長會長、學校行政及教師代表，推薦深耕教育奉獻教師，主動的將老師的服務愛心奉獻熱忱呈報縣府。95年呈報學校曾麗珍老師，96年呈報許殷誠老師及附設幼稚園歐陽蕊老師。

結果，在鼓勵老師深耕奉獻上，95、96學年度分別呈報本縣深耕奉獻獎連續兩年榮獲縣府表揚。新成立的附設幼稚園更在這樣的激勵下獲頒金翼獎殊榮。深耕教育奉獻獎給予學校老師鼓勵，也讓學校在行銷的同時，有更具體客觀的服務精神向家長及學生推薦。

(二)延聘藝術教育專業人員擔任學校師資。

教導處確立排課原則，要盡量做到專才專任、適才適所。希望能解決學校老師在教學上的困難。因此，將2688支援教師及學校同仁借調縣府的節數統一起來，用這些節數聘請專長教師。學校在調查學校教師專長及家長、義工的專長之後，運用2688支援教師及調用縣府人員代用節數，增聘含美術、音樂、表演藝術專業人員、資訊教師、鄉土語言教師、英語教師及義工家長共計8種課程，提昇教學成效。

九年一貫課程，是要培養孩子帶著走的能力，但是我的音樂不行怎麼教藝術人文的音樂課程，學校能不在排課時多注意將需要專長教師的課程排給專任教師。(訪談 D09-950812)

各同仁音樂課如果無法上，我願意和大家交換課程，音樂課我可以來上，這樣對我進行學生樂隊的組訓也是一件很棒的事。所以，我願意和大家來交換學。(文件-950815)

結果，學生在藝術人文上經常獲獎，在表演藝術上也有精彩的表現，每年的鄉土語言競賽經常是內埔區的第一名，各種表現可說是可圈可點，這麼好的表現，讓學校很想將他們的成果展演給社區民眾知道，

學校將學生學習的成果，集結成一本畫冊，這就像是美術資優班的成果畫冊一樣，真是不簡單，我們是一般的班級，可是學生的作品這麼好，而且，每一個學生都有兩頁的空間來呈現他的作品，這種機會有些孩子恐怕是一輩子都不會再有的了。真感謝學校的用心。(札記-950621)

今年的畢業活動好不一樣，榮華國小以前是不辦畢業晚會的，今年晚會活動不論是場地、節目或者是民眾的參與都非常的棒，學生們也都興高采烈的歡送畢業生，這一定會讓這些畢業生非常難忘。(札記-950621)

因而，每年將畢業生藝術人文作品集結成冊，一方面作為學生成果展演，一方面供學生收藏，相當獲家長好評。且於每學年的畢業晚會上，展演一學年的學習成果，內容相當豐富精彩，每逢學校辦理此一活動，幾乎是整個社區都來參與。

(二) 加強義工人力資源整合，組織「山芙蓉」義工隊並發展「山芙蓉」音樂化妝晚會以表學生感恩之心。

學校在經歷裁併危機之後，體會到學生的學習成就，會影響學生及家長選擇學校，而對學生的學習成就影響最大的是學習風氣。於是如何提振學生的學習風氣，是學校教務單位迫切想推動的事。

學校教導鍾主任在家長委員會提到，學校一直想提高學生的學習成就，所以，教導處希望能推動早自修活動，可是學校的綠地及樹木茂盛落葉多，打掃人力需求大，孩子往往要打掃很久，才能把環境給整理好，早自修活動根本就無法推動。尤其是，星期一在週休二日之後，垃圾及落葉的量更大，學童一來到學校開始打掃，一直到導師時間，有時真的掃不完。(札記-951023)

研究者於會中表示，學校佔地 1.8 公頃，只有一排教室，其他都是綠地及樹木，其中高大喬木就近 100 餘棵，一天的落葉量就極為可觀，學校甚連落葉的清理都是極大的困擾，週休二日之後，垃圾及落葉量更是學校很難處理的麻煩。如果，有志工可以在周日下午，協助學校將垃圾及落葉打掃完。那麼學生們在星期一就可以早自修了。(文件-951023)

於是，經家長會熱烈討論後，決定籌組志工隊，由水門社區文史工作者周文寬先生，負責招募，成員不限學校學區，組成了一個無疆界的志工組織，並以校園的「山芙蓉」為名，組成了山芙蓉志工隊。這些志工服務學校之後，對學校為學生所做的一切越來越了解，於是也開始向家長及學生介紹榮華國小的好，成了學校向外行銷的最佳代言人。

我們是學校志工告訴我們的，說學校教學用心，校長很努力辦學，學生在少子化的現在，一直都逆勢成長，學生已經超過 110 人了。而且，學校的環境很好，有許多綠地及樹木，樹種很多跟森林小學沒什麼兩樣。(訪談 B05-950321)

透過這群志工朋友的口耳相傳，目前在學區或學區附近的社區民眾對學校的評價極高，轉入學生的統計中，有 10 位小朋友是住屏東市經志工朋友的介紹，才轉來榮華國小就讀的。

山芙蓉志工隊不僅協助學校環境的整理，開挖了 100 公尺左右的生態溝渠，完成了校園外 500 公尺建興路旁植花，最後更完成了春風化雨台彩繪、操場灑水蓄水池彩繪等。榮華國小學生平均每三位學生就有一位志工協助。因為有他們的協助，榮華國小更獲得學校創新經營獎甲等，環境教育考評優等及獲選教育部有機生態校園南區示範學校，甚至藉著他們對學校的認同，志工們成了學校向外行銷的通路，至 97 學年度截止，有 10 人左右的學童是因他們的介紹而來學校參觀，進而選擇就讀榮華國小。

六、本章小結

綜合本節之分析，可發現在產品、價格、通路、推廣及人員等五方面，行銷策略方案實施過程、結果與省思如下：

(一) 推展產品策略的過程、結果與省思

教育活動的主要產品是指學生的表現、課程。但環境亦是學習中最大的教具，是以在追求學生學習的成效之前，如何將課程及環境的功能增加，以提供給教師教學及學生學習最佳的教材及教具，就變成了學校最重要的工作。也惟有如此，才能有最佳的教學成效，產出優秀的學生，為學校行銷提供好的產品。也惟有學校能把課程與教學給做好，學生有好的表現，家長及學生也才會有意願來學校就讀。

從學校行銷的角度來看，一個學校如果沒有好的產品，就無法行銷。因此，無論在學生、教師及環境上的增能都是學校必需努力去做的，透過這三方面的增能活動才能提昇學校產品的競爭力。

在推展的過程中，如何配合時令、學校本身的資源及教師專長，是一件很重要的事。以榮華國小為例，在產品策略上，就利用了校園中的動植生態及校長、教師們的專長，在語文競賽及科學展覽競賽上，努力的建構環境、指導學生。所以其結果讓榮華國小，年年在科展中獲獎，語文競賽在同區二十幾所學校中總成績名列前三名。比之其他學生人數、班級人數多的學校表現還要好。當然，就能破除小校無競爭力的迷思。

(二)推展價格策略的過程、結果與省思

公立國民中小學，各項收費大致相同，推展價格策略的靈活度不大，但是，榮華國小以扶助的方式，爭取公、私部門的經費，及運用學校義工、借調、增置教師及支援教師，發展規定節數外的各項課業扶助及教師義務課後照顧；且透過策略聯盟的方式，辦理交通扶助，最後，更擴大為學生需付費活動的扶助。

推展的結果讓全校學童都能受到照顧到 4:40，另外，榮華村遠途的學童能付少許的金額就得到上、下學的接送。最終，更因為學校特色活動「舞豬」而往年無法如願的畢業旅行，年年辦理，而不須家長學生繳交費用。可以說，推展價格策略的結果，讓榮華國小的學生，能百分之一百的參與學校的活動，也讓榮華村這一個共同學區的學生更願意來榮華國小就讀。

(三)推展通路策略傳播方案過程、結果及省思

如何主動讓學生及學生家長更了解學校，尤其是學校的教學成果，是通路策略的主軸，榮華國小利用各種節慶及校園特有的資源如山芙蓉花、芒果園、野薑花及學藝活動，開發了許多親子可以共同參與的活動，讓每

兩個月就有一次向外行銷學校教學成果的機會，將家長引進學校，將校園開闢成為通路。另外，除了增設建興村及榮華村兩學區的委員為學校家長會副會長，隨時掌握學區的訊息，也經常將學校的各項訊息傳達給學區中的民眾。再者，對新聞媒體主動發佈學校活動訊息，且增設幼稚園，將家長的人數予以擴大。讓學校行銷的管道更為多元也更加暢通。

結果不僅學區的家長對學校的辦學活動非常了解和支持，甚至連鄰近學區的家長，也對學校辦學活動的認真持肯定的態度。所以現在建興村已無外流他校就讀的學生，而榮華村也已回流約 60%的學生，鄰近非榮華國小學區的學童刻意遷移戶籍來就讀榮華國小的也有 30 多人，就連屏東市區的學生就有 10 人，每日由家長親自接送來榮華國小就讀。換言之榮華國小的好，已是學區及附近學區的民眾所周知的了。

(四)推展推廣策略過程、結果及省思

學校在學生外流他校的情況下，最早訂立新生、轉入學生與畢業生獎勵辦法。吸引學生回校就讀，雖有效果，但較逸易流為學校間的惡性競爭，因此改以運用教育基金辦理免費寒、暑假增能課程，並為學生積極協助申辦獎(助)學金，協助學童。及推動六年級應屆畢業生參與國中資優甄試獎勵辦法。

結果不僅對學生基本能力的增加有極大的幫助，對家長寒、暑假時子女的照顧提供了很好的服務。獎助學金的設立，也提供學生努力學習的動力。大幅的提昇學校學生及家長就讀榮華國小的意願。

在整個推廣策略的實施上，由贈品的方式改以贈予更多的照顧及協助，不但提供了學生增能的機會，更大大的減輕了家長在照顧學生上的負擔。

(五)推展人員策略過程、結果及省思

榮華國小行銷策略組合上人員策略，主要是以學校教師的深耕奉獻精神、義工人力資源的整合、家長會組織的擴展及專長教師的引進。結果除了有兩位老師榮獲深耕奉獻獎，一位榮獲特殊教育金翼獎外，成立了三十餘人的山芙蓉志工隊，擴大了服務學的力量，最重要的是，增設家長會副會長兩名，分別居住於建興村及榮華村，隨時協助學校招生及行銷事宜。而且引進了專長教師，讓榮華國小的教學活動，更具有特色。

第五章 結論與建議

本小型學校推展行銷策略解決裁併危機之行動研究的目的為：(一)進行榮華國小行銷策略應用現況診斷與進行行銷策略組合設計。(二)分析榮華國小行銷策略組合實施過程與結果。以下依據第四章研究結果與討論，提出結論與建議：

第一節 結論

本節依據研究結果與討論，提出結論如下：

一、榮華國小行銷策略應用現況診斷，產品、價格、通路、推廣及人員策略等各方面，可努力的空間很大。

依據屏東縣政府於九十一年十月二十二日訂定「屏東縣國民中小學及分校、分班設校作業要點」(屏東縣政府，2002)，平地學校學生數不滿一百人的小型學校，山地學校學生數不滿五十人的小型學校，將逐漸遭到裁併為分校、分班之處置。

過去榮華國小在行銷策略上，一直是將學校的成果訊息傳播給學生及家長為主要的行銷策略，沒能在產品、價格、推廣及人員的策略方面有任何規畫。況且在通路策略上，只有兩年一次的校運會及一學年一次的榮華通訊，根本無法讓學生家長及學生充分的了解學校辦學成果。是以這幾年來，雖然一再的強調學校行銷的重要，全體教職員也認同這一作法，但是，學校的學生人數並沒有因此而增加，仍然少於100人，面臨裁併準備，92、93學年度只有兼任校長，而無派任的校長。以往榮華國小競爭力不佳，缺乏校本課程及環境不具教育主題，這樣的產品對吸引學生來就學，是不具吸引力的。其次，在學生的各種扶助計畫欠缺，反而因增加了游泳課及晨間美語課的收費，加重了學生家長的負擔，雖有課業扶助的上級補助，仍

讓家長感覺學生的費用比他校要高。產生了價格上的問題。再加上通路策略的不足，更無法讓家長學生成為學校行銷的代言人，且學校又無幼稚園的設立，因此，也無法將通路向下延伸，更不用說提早去向中、大班的學生及家長行銷了。另外，在榮華國小的推廣策略上，以全校有美語課程及游泳課程為主要訴求，但均為家長付費，且成效不容易顯現。嚴格的說，學校並無其他的推廣策略來和他校區隔。最後，在人員策略方面，雖然老師具有愛心，常於寒暑假到泰緬教導華僑，犧牲奉獻，令人敬佩。但是，學生家長無法感受到教師對學生的愛，反而有部分家長覺得教師不關心榮華國小的學生，而且在人員上，學校並未組成行銷委員會或小組，也未擴展成外部人員的行銷團隊。

總之，就榮華國小行銷策略現況的診斷上，不論是產品、價格、通路、推廣及人員策略，不是不足就是完全付之闕如，更有招致家長反感者。因而，學校雖然強調行銷，也推動行銷策略，但其功效亦難彰顯。

二、榮華國小行銷策略組合的設計，產品的增能、價格的扶助、通路的開展、推廣的實惠及人員的深耕奉獻。

基於前項現況診斷所述諸原因，榮華國小多年來執行其行銷策略，成效微乎其微，過去數年，一再提出行銷策略及邀集學區學童到校就讀，成效也一直不佳。究其原因，是學校的競爭力不足及教學成效不理想，加上共同學區榮華村到學校的交通不夠便利，再則，學校教師和他校人員比較，也沒特別之處，學校的課程也不會比其他的明星學校多元或具有特色。更何況，榮華國小只有口頭邀請學區學生返校就讀，而無實惠。最嚴重的是學校對外及對內的傳播，未能有效的傳達給家長及學生。因而，「行銷策略組合」設計的思維，是希望擺脫過去學校行銷只偏重通路策略的作法，將會影響學生就讀意願的種種因素加以考量，組成一個真正可以吸引學生回流榮華國小就讀的行銷策略組合，亦即，榮華國小的行銷策略必須將產品、價格、通路、推廣及人員的策略加以組合。本研究在產品策略上，提出學生、環境及課程增能的措施；在價格策略上提出課業、課後及活動扶助等辦法；在通路策略上，以村校聯合活動、學前教育及義工家長為主要傳播；在推廣策略上，以獎助學金、贈送腳踏車、寒暑假免費增能及義務課後照顧為促銷活動並以大眾傳媒強力放送；在人員策略上，以鼓勵教師、義工深耕奉獻、及聘用專長教師為訴求。

三、榮華國小行銷策略組合實施的影響，使產品優質化，價格物超所值，通路多元化、推廣具實惠及人員深耕奉獻。

榮華國小行銷策略組合實施後，在產品層面上能夠成功提昇學生的表現及教學成效，也改善了環境在教育活動上的功能，促使學生的競爭力提高；在價格層面上，真正的減輕了家長的負擔，不必再為尋找安親班或為繳交安親班費用而傷神，更讓所有的學生可以在毫無負擔的前提下，參與學校辦理的各項活動，讓學生的學習是在無憂無慮的情形下進行；在通路層面上，每兩個月一次的各種村校聯合活動，有更多的機會，向社區民眾行銷學校的成果。透過大眾傳媒更將宣傳的範圍予以擴大，而義工家長的口耳相傳又將成果說得更清楚，家長會的擴編，讓學校轉型的訊息能清楚的傳播在社區中，得到大家的肯定；在推廣層面上，獎助學金及贈送腳踏車讓學生及社區民眾肯定家長會對學校的支持，後來，寒暑假的增能課程，讓家長及學生感受到學校對他們的關心，相信學生一定會得到最好的照顧。成功的促銷學校，使就學率達百分之百；最後，在人員層面上，因為學生外流有了危機意識，卻也凝聚了深耕奉獻的共識，再加上義工的組成、及專長師資的引進，整個學校的服務風氣大受改變，學生受到了比一般學校還要好的照顧。

總之，推動行銷策略組合後，學校、學生、老師就經常得獎，環境及課程也成為了大家爭相參考的典範，同時也榮獲全國創新經營獎及教育部有機生態校園南區示範學校。學生人數也一再攀高到 130 人左右。一年級新生更是打破十多年來，未曾有過的 20 餘人。

四、榮華國小行銷策略組合的後續發展，應掌握小校優質轉型的原則，建構更友善、專業、深耕、奉獻的生態校園。

榮華國小行銷策略組合設計，一度在推廣策略上，以贈送腳踏車為誘因，吸引學生來校就讀，但此一方法，讓家長會長的負擔沉重，雖這幾年的會長，仍有力承擔，然而以後不知可否，況且，此一方法，容易造成學校間的惡性競爭。此次，「行銷策略組合」的運作，發現課後及課業扶助是對學生學習較有幫助，且不易形成家長會長個人負擔，又不會導致學校間的惡性競爭的一種做法。

目前，學校吸引學童就讀的現況，舊生已無外流他就讀的情形，每班

學生人數均在 20 人左右，日後，學生人數的變化受新生入學率影響最大，因此在推廣策略上，對於一年級新生或可實施學前八月份的暑期學習營，提早服務學童，以爭取家長的支持。

當然，在這一次榮華國小的行銷策略，可以清楚得知，榮華國小真正讓學生與家長，認同的是老師深耕奉獻的精神、學校優質的學習環境及學生優異的表現。因此，榮華國小的行銷策略組合在後續發展時，應時時刻刻以小校轉型優質校園為主要原則。

第二節 建議

本節依據研究結論，提出建議如下：

一、應以轉型計畫代替裁方案，輔導小型學校轉型成為優質學校。

本研究發現，榮華國小的行銷策略中，在產品策略上，提出了以學生、課程及環境三個向度的增能策略，成功的讓學生的展演機會變大，提升了各方面的學習表現，因此，深受學區內外家長的好評。為了將學校建構完成的主題式環境場域，能夠充分發揮教育功能，在全體教師的共同研究與設計下，因而完成了榮華國小「閱讀大自然」的校本課程，之後，經由實施成效獲得的肯定，學校不但開始有了小小解說員及自然探索的活動，經由宣傳與推廣，更有許許多多的教育團體前來體驗自然與生態方面的教學。也由於環境教育與自然課程實施成效的良好，學校不但獲得了全國學校創新經營獎的肯定，目前也是教育部有機生態校園南區的示範學校。學校成功轉型為自然生態的校園，吸引了市區家長紛紛將子女送來學校就讀，同時也擺脫了不足 100 人的裁併校危機。

二、小型學校間應建立合作分享平台，發展學校特色，建構他校無可取代的優點。

本研究發現，榮華國小的行銷策略雖以學校為執行範圍，結合社區資源及義工，針對小型學校轉型及發展學校特色共同努力，但仍有其侷限性，

亦即缺乏教育行政單位的有力支持，且榮華國小的行銷策略有許多均是依賴學校自己尋找資源支持，容易受到個別因素的影響，而無以為繼。況且，因為教師人力及本職學能的侷限，如何在學生、環境及課程間建立屬於學校自己的特色，仍需要摸索及試探，因此，要在較短的時間中，建構出與他校不同的特色，實屬不易。

因而，本研究建議參考林務局「自然教育中心」運作模式，由教育處籌組專業教師群協助榮華國小等小校建立特色。而縣輔導團是一個很好的專業教師群，除了可讓各校一方面能迅速的找到學校的優勢，建立學校特色之外，同時亦可協助縣內小建立一個合作分享的平台，把各校較好的行銷策略分享給其他小校參考運作。

三、小型學校對各種經費的申請應更積極，並在價格策略上創造更容易操作的空間，開發各種優惠措施。

本研究發現，榮華國小行銷策略組合中的價格策略，學生的課業扶助是教育部推動的工作，而太鼓課程則是教育優先區經費。但是交通扶助、全校的游泳課程及晨間美語所需的經費是由學生自行負擔，唯學校以全校學生統一議價，減輕學生負擔，以社團模式實施。另外，開發出舞豬隊爭取外部資源充當學生畢業系列活動之經費。讓每一位畢業生都能參與畢業系列活動。尤其，在學校教師的共識下，全校上課至下午 4：40 分，統一放學，免費給予孩子完全的照護。可以說是一方面運用教育行政單位的補助，一方面也開發出許許多多的額外扶助的方法，讓孩子受到更多的照顧，但也並不會太加重家長的負擔。

因而，承前項建議，本研究建議在小校的行銷策略上，要利用小校的合作分享平台，將可減輕學生負擔的策略，與他校分享。並請教育行政單位對小校的各种申請案予以更多的協助，或是直接補助經費協助小校價格策略的推動。其中，小校更應推動深耕奉獻精神，商請有關人員一同來為學生免費服務。

四、小型學校應在不違反教育目標及加重人力負擔的原則下，將學習活動轉化為學校行銷策略，以獲取更多的新聞性及行銷通路。

本研究發現，學校行銷策略中的通路策略，是將學校的產品、價格策

略傳播給學生及學生家長，其中最重要的一環，從榮華國小行銷現況診斷中，可知，通路對象不夠廣闊，而且學校如無特色，訊息不容易受到大眾傳媒的重視與助力。因為大眾傳媒要的是要有新聞性及獨特性的訊息。但是，小校的人力及各種資源有限，如果，一直思考拓展通路，消耗了大部分的人力及資源，則又會排擠了學校教學活動的發展。所以，從榮華國小的行銷策略上，如何利用教學活動的創意設計，獲得傳媒喜愛是學校可以多加著力的方式。

承上，本研究建議小校在推動行銷策略組合時，應適當的規畫開拓通路的活動次數及時段，並且結合學校教學活動來實施，必需以不排擠學校教學活動及學生學習活動為前提。其中，透過附設幼稚園，讓行銷通路向下延伸，以取得將學校的成果向未來顧客行銷的機會，對穩定小一新生的報到有正面的義意。

五、小型學校在推廣策略上，應以對學生學習有直接助益的策略為主，物質性的推廣策略應儘量避免。

本研究發現，在商業上的推廣策略，常以特價及贈品為主要的推廣策略，研究者第一年學校也以贈送腳踏車為誘因，吸引學生回流。其他學校也以贈送運動服裝或其他贈品為策略，互相爭取學生到校就讀。在這樣的策略之下，各校的學生雖有增加，但是大家都知道學校的辦學成效及學生的表現，並不會因此而更好。

因而，榮華國小後期推動的推廣策略，中、低年級的課後照顧及新生快樂上學去的暑期輔導活動，讓學生在快樂學習中提升整體素質，創造優異表現，也受到家長的支持與肯定。

六、小型學校在人員策略上，教育行政機關應給予更多的肯定，以協助學校推展深耕奉獻精神。

本研究發現，在人員策略上，學校將教師的深耕奉獻精神加以推廣，也引進專長教師改進教學教法，增進教學效果及擴大人力資源組成義工隊，增設家長會副會長，付予其使命感，鼓舞了人員士氣，但若無教育行政機構的肯定頒予深耕教育奉獻獎及特殊教育金翼獎，則人員士氣將無以為繼。因此，對小型學校人員，應設立更多的獎勵機制，予以獎勵，才能鼓舞士氣，不斷的讓小校轉型為優質校園。

參考文獻

一、中文部份

- 方世榮譯 (2002)。行銷學原理。台北市：東華。(P. Kotler & G. Armstrong)
- 王文科 (1995)。教育研究法。台北：五南。
- 王坤生 (2003)。建構非營利學習型組織：東莞台商子弟學校之個案研究。私立世新大學行政管理學系碩士班論文，未出版，台北市。
- 王俊如 (1992)。高等教育行銷之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 王前龍 (2008)。民族教育夥伴關係發展之參與式行動研究。台北：五南
- 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下遠見。
- 台北市政府教育局 (2004)。臺北市國小學區。2008年8月11日，取自 http://www.tp.edu.tw/neighbor/elementary/e_wenshan.jsp
- 台北縣政府教育局 (2004)。臺北縣公立國民中小學學區劃分及檢討調整要點。2008年8月11日，取自 http://www.tpc.edu.tw/_file/2052/SG/25522/39350.html
- 台南市政府教育局 (2007)。台南市國小學區一覽表。2008年8月11日，取自 <http://www.tncg.gov.tw/warehouse/0304/970423ed11.pdf>
- 何肯恣 (2003)。屏東縣國民小學合併的可能成本與最佳規模之分析研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 余朝權 (1999)。現代行銷管理。台北：五南。
- 吳宗立 (2004)。學校經營的行銷策略。教育資料與研究，61，62-69。
- 吳明隆 (2000b) 教育行動研究。公教資訊，4(3)。25-42
- 吳芝儀、李奉儒 (1995)。質的評鑑與研究。台北：桂冠。
- 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。
- 吳建華、陳金粧(2006)。海外台灣學校與大陸台商學校之現況與展望。「2006 華人社會的教育發展」學術研討會，澳門。

- 吳政達 (2006)。少子化趨勢下國民中小學學校經濟規模政策之研究。教育政策論壇, 9(1), 1-22。
- 吳清山、黃久芬(1995)。美國教育選擇權之研究。初等教育學刊, 4, 1-26。
- 呂惠美(2001)。私立中等藝術學校行銷策略之研究。國立中山大學高階經營碩士班論文, 未出版, 高雄市。
- 李小芬(2001)。學校行銷。社教雙月刊, 101, 55-56。
- 李曉康、陳英泰(2002)。「市場化」趨勢對新加坡大學教育改革的影響。教育政策論壇, 5(2), 43-64。
- 周生民(2002)。台南市國小學童越區就讀及其相關問題之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文, 未出版, 台南市。
- 林孟皇(2000)。家長之公立學校選擇權。國立臺灣大學法律學研究所碩士學位論文, 未出版, 台北市。
- 林建煌(2005)。行銷管理(三版)。台北。華泰文化。
- 林美杏(2002)。我國企業在WTO政府採購協定架構下行銷策略之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
- 林裕哲(2003)。市場結構與行銷作為之研究-強化塑膠玻璃纖維與電子級玻璃纖維布之比較分析。國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
- 林慶川(2002)。國民小學教育人員與家長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。
- 花蓮縣政府教育局(2008)。花蓮縣國小學區一覽表。2008年8月11日, 取自 <http://www.hlc.edu.tw/kids/index2.asp>
- 邵正宏(2000)。非營利電視台之行銷策略研究-以慈濟大愛與好消息頻道為例。國立臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
- 屏東縣政府教育局(2008)。屏東縣國小學區一覽表。屏東。2008年8月11日, 取自 http://www.ptc.edu.tw/index.php/ptc_files/files_1
- 屏東縣教育局(2002)。屏東縣國民中小學及分校、分班設校作業要點。屏東。
- 苗如茵(2000)。成人高等教育行銷策略之研究:以碩士在職進修專班為例。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
- 夏光華(2001)。大學推廣教育之行探討。大葉大學事業經營研究所碩士論文, 未出版, 彰化縣。

- 國民教育法 (1999)。
- 國民教育法施行細則 (1999)。
- 李宗文、梁忠銘、熊同鑫 (2002)。教育行動研究與教學創新(下冊)。國立台東師範學院◎編著。
- 蘇治芬 (2006)。幸福雲林。希望月刊，3。
- 張國輝 (2004)。小型學校面臨整併的反應與因應策略之個案研究。國立臺南大學教管所學校行政組碩士論文，未出版，台南市。
- 張瑛真 (2004)。學校行銷策略在國民小學之應用——一所台中市國民小學個案分析。國立台中教育大學國民教育研究所，未出版，台中市。
- 張慶勳 (2003)。公共關係與學校行政。高雄縣九十三年國民中小學主任候用人員儲訓班專題演講。高雄。
- 強迫入學條例施行細則 (2003)。
- 教育基本法 (1999)。
- 教育部 (2005)。國民中小學校最適規模與轉型策略——以小型學校整併之可行性政策研商會議紀錄。(紀錄：陳麗嬌)
- 教育部 (1995)。中華民國教育報告書：邁向 21 世紀的教育遠景。台北。
- 陳啟榮(2006)。以全面品質管理建構教育行政機關評鑑指標之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 沈健華、周春美、許舒翔 (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。
- 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。
- 郭喜謀 (2005)。國民小學學校行銷策略及其影響因素之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 陳利銘(2003)。小班教師專業成長需求之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 陳信智(2005)行銷理論應用於學校經營之研究。國立台東教育大學教育研究所碩士論文，未出版，台東縣。
- 陳瑞萍 (2000)。師範院校招生行銷策略規劃之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 彭曉瑩 (2000)。師範院校教育行銷現況困境及發展策略之研究。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南市。

- 彭曉瑩(2002)。教育行銷之理論與實務。人文及社會學科教學通訊,13(3), 108-119。
- 曾永福(2002)。我國國民中小學校長遴選相關問題之研究。國立中山大學教育研究所碩士論文,未出版,高雄市。
- 曾南薰(2004)。我國教師組織承諾之整合分析。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文,未出版,嘉義市。
- 湯堯(2000)。論述高等教育經營之策略:以S.W.O.T為例。教育學刊,17,147-161。
- 黃俊英(2000)。行銷管理—策略性觀點。台北。華泰文化。
- 黃俊英(2002)。行銷學。台北,華泰文化。
- 黃瑞琴(1996)。質的教育研究方法。臺北:心理。
- 黃義良(2002a)。偏遠小學發展行銷的歷程、活動與困境之研究。彰化師大教育學報,2,199-224。
- 黃義良(2002b)。學校推動形象管理與關係行銷的具體做法。國教新知,48(4),71-79。
- 黃義良(2004)。國民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。
- 黃種世(2002)。高雄市高中職學校行銷現況及可行策略調查研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論論,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。國立台東師範學院教育研究所碩士論文,未出版,台東縣。
- 黃舒琳(2007)。嘉大教育行政與政策發展所。推廣策略在學校行銷的運用。2007年3月12日,取自<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/64/64-38.htm>
- 葉連祺(2005)。學校活動行銷之理論與實施策略探討。南投縣教育行動年校長專業成長與對話,43-54。南投:宏昌美術。
- 榮泰生(1997)。行銷管理學。台北:五南。
- 劉秀曦(2002)。內部行銷在學校教育革新上之應用。中等教育,53(3),94-105。
- 蔡子安全1996。私立職校行銷之探討。技術及職業教育,35,44-50。
- 蔡清田(2000)。教育行動研究。台北:五南。
- 蔡雅賢(2002)。技職校院進修推廣教育行銷策略管理之研究—以A學院為例。銘傳大學管理學院高階經理碩士學程論文,未出版,台北市。

- 鄭秀霞(2004)。國中推展學校行銷策略之行動研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 鄭淵全(1996)。形象管理。學校經營管理，27-56。高雄：麗文文化。
- 鄭禎佩(2002)。師範學院教育行銷研究—以屏東師院為例。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。
- 鄭勵君(1998)。學校形象之行銷管理策略淺析。高市文教，63，55-59。
- 鄧明星(2005)。花蓮縣國民小學規模過小學校合班併校研究。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 鄧為丞(1998)。大學推廣教育之策略性行銷規劃。成人教育，45，33-39
- 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班論文，未出版，台南市。
- 鍾進森(2004)。一所偏遠國中鼓勵學區國小畢業生入學就讀之行動研究—以雲林縣馬光國中為例。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

二、英文部分

- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing strategies and organization structure for service firms marketing of service*. Chicago: American Marketing Association.
- Gary (1991)
- Connor, C. M. (1999). Marketing strategic one school's success story. *Independent School*, 58 (3), 38~42
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36~44.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. Houston : Frwin.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1994). *Strategic marketing for educational institution*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- McCarthy, E. J. (1971). *Basic marketing: A managerial approach* (4th ed.). Homewood, IL: R. D. Irwin.

附錄一：榮華國小歷屆學生人數統計表

榮華國小歷屆學生人數統計表(資料來源：榮華國小教學組)

屆別	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
年度	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
學生數	210	199	189	178	165	157	147	130	117	108	110

屆別	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
年度	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
學生數	99	96	100	94	83	87	90	95	84	75	79

屆別	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
年度	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
學生數	88	75	77	73	79	72	71	79	86	101	95

註：以學生數調查日為準。



附錄二

學校行銷前榮華國小教師及熱心學校人士訪談大綱

- (一) 您知道榮華國小面臨學生數不足的原因為何？
- (二) 您知道榮華村的學童，不就讀榮華國小的原因為何？
- (三) 和附近學校比起來，你覺得榮華國小軟硬體設備及其週邊環境好不好？
- (二) 你認為榮華國小最大的特色是什麼？
- (三) 有那些地方是榮華國小應再加以改進之處？
- (四) 如果你有小孩今年屆齡要入學，你會選擇就讀榮華國小嗎？
- (五) 如果不讀榮華國小，你會讓你的小孩就讀那個學校？



附錄三

屏東縣榮華國小(行銷前)家長對學校滿意程度問卷調查表

敬愛的家長：您好！

首先要感謝各位對本校務工作的支持與參與，本校為了要了解各位家長對本校校務的滿意程度及改善學校與家長之溝通方式，以做為本校務工作改善之依據，敬請您針對本問卷內容，根據您實際的感受，逐題回答。本問卷僅供學校改進校務工作之用，請放心作答。您的意見相當寶貴，對學校未來發展與學生教育品質的提升有相當大的助益與貢獻，懇請您撥冗填答。非常感謝您的支持。

敬祝

身體健康 事事如意

屏東縣榮華國小李總本敬上
民國九十四年九月二日



【基本資料】(請在適當的□內打「✓」)

一、貴子女就讀本校幾年級：1. 一年級 2. 二年級

3. 三年級 4. 四年級 5. 五年級 6. 六年級

二、您的性別：1. 男 2. 女

三、您的最高學歷是：1. 大學以上 2. 專科

3. 高中職 4. 國中 5. 國小 6. 其他

四、年齡 1. 60 歲以上 2. 50~59 歲 3. 40~49 歲

4. 39 歲以下

三、您的職業：1. 公教人員 2. 農 3. 商 4. 工

5. 自由業 6. 其他

【問卷內容】

[填答說明] 請依您自己的實際感受在適當的內打「」(敬請每題均填答)

一、整體而言，您對本校(榮華國小)下列各項校務工作的滿意程度如何？

	1	2	3	4
	很不滿意	不滿意	滿意	非常滿意
1.這一年來您校長辦學的教育理念	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
2.校長以身作則，足為師生典範的情形	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
3.教師投入教學工作認真情形	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
4.學生五育均衡發展	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
5.對學生生活教育管教方式	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
6.學生生活常規表現	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
7.班級導師與家長聯繫情形	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
8.本校現有教學設備	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
9.辦理學生活動	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
10.學生對外比賽表現	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

如需進一步交流，請留下您的電話住址

電話：

住址：

問卷填答完畢，謝謝您寶貴的意見！

附錄四：訪談大綱

屏東縣立榮華國小轉學生家長訪談大綱

壹、受訪者基本資料

【基本資料】(請在適當的□內打「√」)

一、貴子女就讀國小幾年級：

1. 一年級 2. 二年級 3. 三年級

4. 四年級 5. 五年級 6. 六年級

二、您的性別：1. 男 2. 女

三、您的最高學歷是：1. 大學以上 2. 專科 3. 高中職

4. 國中 5. 國小 6. 其他

四、您年齡：1. 60 歲以上 2. 50~59 歲

3. 40~49 歲 4. 39 歲以下

五、您的職業：1. 公教人員 2. 農 3. 商

4. 工 5. 自由業 6. 其他

貳、訪談大綱

(一) 您是什麼原因才想讓您的孩子來榮華國小就讀？

(二) 您的孩子到本校就讀期間，您的孩子對學校的感覺好嗎？

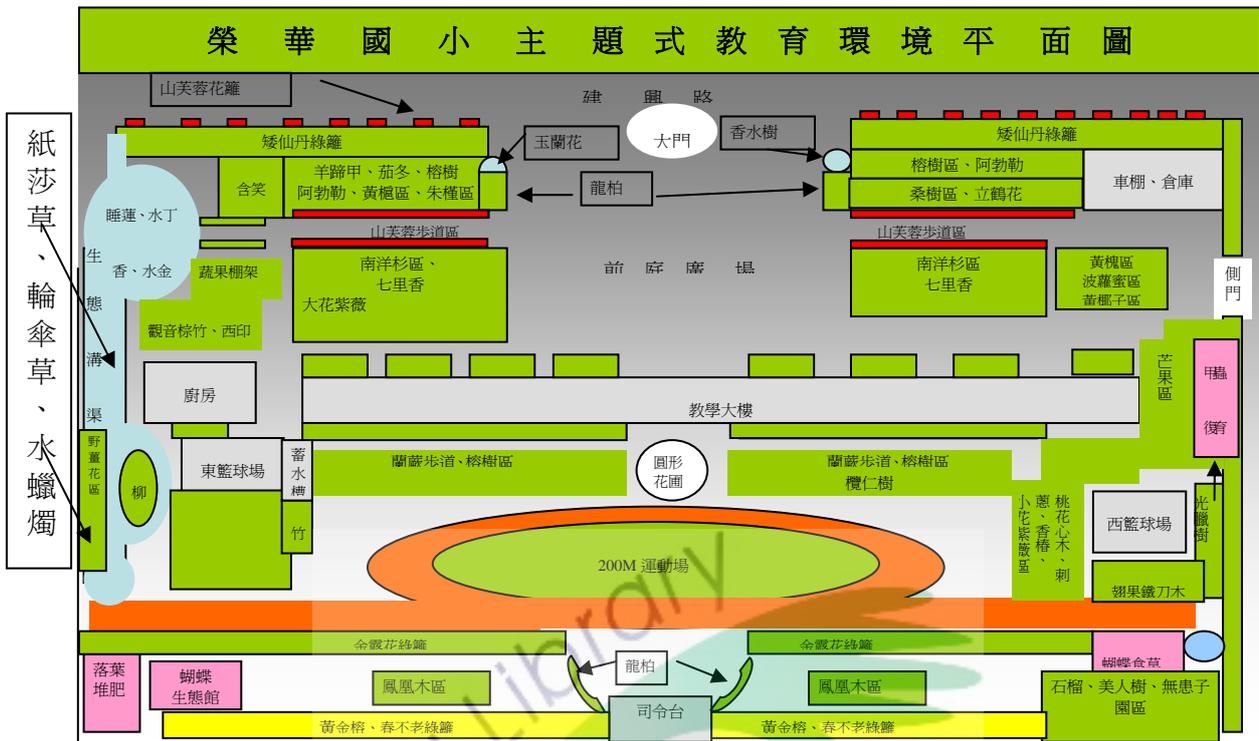
(三) 您的孩子轉學後，您對學校的行政滿意嗎？

(四) 您的孩子轉學後，您對學校的設備滿意嗎？

(五) 您的孩子轉學後，您對學校的教學滿意嗎？

(六) 您的孩子轉學後，您對學校的活動滿意嗎？

附錄五榮華國小主題式教育環境平面圖



Ps. 本校目前有：香花植栽區、特色植物區、果樹區、蝴蝶生態區、甲蟲培養區、水生動植物區、蟋蟀生態區、螢火蟲區、蕨類植栽區、河蜆觀察區等 10 區。





屏東縣榮華國小

舞動在地風華

文 / 黃新風 圖 / 陳昭吉

端午節的時節，不需另外準備什麼，只要就地取材，擷取溪邊兩旁種植的野薑花的葉及根，就可輕鬆製作野薑花粽；醃湯奇歡土芒葉樹，有了水流的節奏，近年來積實累累，在社區媽媽的共同參與下，將青芒葉製成酸甜可口的「情人糕」，如大家一起分享榮華國小一路走來，歷經列名裁併校名單，到現在學生回流，學校經營有聲有色，那種綠著酸又綠著甜的複雜滋味。

在到訪之前，聽聞榮華國小是個曾面臨裁併校的小型學校，以為她就如其他學生數有限的迷你學校一般，位在偏遠又偏僻的不利地區。實際走一趟才發現，她不但偏遠，離高速公路交流道只約十分鐘車程，更不偏僻，距離熱鬧的屏東市區也不到十公里的路程。但因為附近數個小學距離相近，學區重疊的結果，當時缺乏學校經營特色的榮華國小，就在家長相對的選擇下遭到捨棄，學生不斷流失，終於面臨百人以下、列名裁併校名單的結果。

現任校長李總本就是在這樣的壓力下來到榮華國小，但異懼壓力不如面對壓力，隨著創意不斷發想，文化特色結合創意經營，讓外界對榮華國小的觀點有了180度的轉變。



為了更貼近在地文化與當下生活，舞豬陣由傳統的七星八卦陣步法，慢慢加入臺客舞步，讓孩子舞動起來，更為生動活潑。

風豬舞臺客

榮華國小極富創意及在地化的特色首推舞豬藝陣。學區中有許許多多家庭早年是靠養豬來活絡家中經濟，雖然時過境遷，養豬的人口已不如往昔，但是對豬的情感依舊存在，學校及社區一心想從在地文化中創新出一個屬於自己的藝術與人文。從養豬的傳統產業及在地的傳說中激盪出「舞豬陣」，陣中使用的豬身，是由學童利用藝術人文課程共同合作完成的，整個舞豬陣結合了時下的臺客舞步，研創出一組套路，使其符應民間的傳說故事，相較於傳統的舞獅或舞龍，別有一番趣味。

距榮華不遠的山地門早期名為「山豬毛社」，「山豬毛溪」流經其間，山豬毛溪就是現在的隘寮溪。山豬毛社位在潮州斷層帶上，又是隘寮溪的出水口，不但飽受地震威脅，每年颱風來襲，更造成當地及下游平原聚落相當大的災害，百姓苦不堪言！相傳上天為了悲憫人間的疾苦，特別派了一位自告奮勇的天官下凡來護佑這個地區的居民。天官託夢給當地居民說，祂跟金門的風獅爺一樣，是專司保土護民的守護神，只不過風獅爺是守護海濱平原的獅身守護神，而祂是守護山麓平原的豬身守護神，大家今後可稱祂為「風豬爺」。自從祂託夢後，這個地區果然不再屢受天災威

脅，當地人為了感念祂，特地在山地門隘寮溪畔的長堤上恭塑了風豬爺的塑像，以感謝祂的恩澤，此地就是風豬爺文化的發祥地，風豬爺的傳說也因此廣泛的在大家的口中流傳開來……

榮華國小結合了風豬爺這一當地傳說，不但發展出獨步全臺的舞豬藝陣，更運用全校師生的創意，在各領域的教學之中，巧妙融入風豬爺這一在地特色，發展了各式各樣的創意活動，火種一經點燃，創意的火苗就一個接著一個不斷漫延開來。為了更貼近在地文化與當下生活，舞豬藝陣由開創時的七星八卦陣步法，慢慢加入臺客舞步，讓孩子舞動起來，更為生動活潑，活力、創意，是我這個初造訪者最真實的感受。

志工熱情無疆界

榮華國小的動力來源，除了一位創意的經營者，更來自一群號稱「無疆界」的志工組織。志工的來源不侷限在學區之內，只要認同學校的辦學理念，都可以參與志工推動工作；目前榮華有一個專屬的志工組織團隊，名為「山芙蓉志工隊」，目前造冊的成員就有卅幾位，有活動時更有許多志工主動臨時加入幫忙，平均2-3個孩子就能分享一位志工的照顧，真的很幸福。李校長說，榮華的校園植栽豐富多元，學生數又少，周休二日之





小朋友的黏土課程完成的作品，結合區域文化及自我創意，非常可愛。



由生態工法所繪的美滿，在志工們與不定期的維護之下，已自成一輪完整的生態系統。

後如果全數由孩子負擔整潔打掃的工作，會耽誤孩子很多時間，所以志工們自願犧牲自己的休息時間，每個周日下午都會看到他們無私的身影，將學園內外作一番徹底的整理與打掃。

而建造生態溝渠是志工群們長久以來的期待，期待校園內一個有水的景觀，能活化原本校園內的死角，也讓學生有機會就近觀察水生動植物生態。但因為水渠對學童安全存有較大的疑慮，歷任校長皆未付諸實現，直到李總本校長到任，實務與理念一拍即合，志工們的熱情感動了李校長，於是成就了現今在榮華校園內流動達百米的生態溝渠。為了要永續維護生態溝渠，志工團隊因此也永續付出他們的心力，不管是校園環境的整理、社區植栽的認養、校園活動的參與，都可見他們熱情穿梭的身影。就這樣，從環境協助與生態保育出發，進一步作文化傳承上的開發，藉由志工群的引進，在地文化也在榮華校園內生根茁壯，舞豬、紅豬探、風豬公仔、彩繪風豬籠、野薑花粽、情人果節等創意活動，延展出校本課程，也成為榮華國小最有風味的學校特色。每年11月，榮華國小特別籌畫的「山芙蓉花音樂會」，孩子們個個在臺上用心演出，就是為了感謝志工們平日的付出。

生態溝渠活化校園死角

學校植栽種類已達到二百餘種，在孩子對植物物種的認知上，有很大的幫助。透過生態溝渠的開發，除了凝聚志工的力量，讓孩子有一個永續的活動空間之外，也衍生出就地取材的特色活動。端午節的時候，不需另外準備竹葉，只要就地取材，摘取溝渠兩旁種植的野薑花的葉及根，就可輕鬆製作野薑花粽；操場旁數十棵偌大的土

芒果樹，原本疏於照顧，生態溝渠開鑿之後，有了水源的涵養，加上具有農業專長的家長來整理施肥，近年來結實纍纍，李校長於是發想了情人果節活動，在社區媽媽的共同參與下，將青芒果製成酸甜可口的「情人果」，和大家一起分享。榮華國小一路走來，歷經列名栽培校名單，到現在學生回流，學校經營有聲有色，那種擦著酸又擦著甜的複雜滋味。

由生態工法開鑿的溝渠，沒辦法像水泥溝渠一樣不長草、不淤積，在志工定期與不定期的維護下，已自成一體完整的生態系統。渠裡游動的小魚開始吸引黑冠麻鷺、白鷺鷥到此覓食，考量不同生物的棲息性，水中也栽植了許多挺水、沉水及浮葉植物，例如睡蓮、水韭、水蠟燭、田字草、槐葉萍等，也放入一些減少蚊蟲滋生的蛙類，完成多樣性的生態體系。李校長說，原本這個區塊是比較乾燥的石粒地，生態溝渠不但消除了校園的死角，也變成另外一個孩子活動的場域；蝌蚪出來的季節，孩子會來開心的觀察，生氣盎然的各種水生植物，更是自然科老師實地補充教材的場所。在榮華，認識校園植栽是孩子們小學六年時光的必須任務，為了讓孩子更便於辨識植栽，老師們在植栽旁都盡可能的豎立解說牌，還特別出版專輯，詳細介紹每一種校園植物，未來還會隨著校園植栽的增加，

出版續集哦！

而生態溝渠的水源來自學校後圍牆外的一家觀賞魚養殖場，經與魚市協商後，將魚場每天排放的廢水引流至校園生態溝渠內，經過溝渠中各種水生植物的層層過濾，淨化水質，當溝渠中的水從溝渠的另一端再流入社區溝渠時，已是乾淨的水源，也算是為環境保護盡一分心力。李校長說，他一直期待榮華是一個鳥語花香、蝴蝶飛舞的學習環境，隨著陸續栽種蜜源植物，目前已可見玉帶鳳蝶在校園中翩翩飛舞。

山芙蓉花開遍校園

一走進榮華校園，四處綻放的木芙蓉，已搖曳著枝葉朝我們招手。李校長指著校園裡的一棵木芙蓉，告訴我們，這是一位家長送給學校的禮物。榮華是一個小學校，對於家長帶來的任何東西，都非常愛惜，家長覺得幫忙學校很有成就感，就會樂意為孩子付出更多心力。校園內另外還屹立著一棵臺灣原生種的木芙蓉，彌足珍貴。陪著我們走了大半個校園的文史工作者周文寬也附和，榮華的最大優點就是不故步自封，能廣泛接受家長及志工的建議與協助，學生在各種特色活動表現優異之餘，也連帶帶動學科表現的自信心。

榮華校園中原本種植的植物種類就不少，其中還有許多是一般校園不常

見的，例如：腰果、無患子、棋盤角樹…等，而山芙蓉這種植物，由於花形大而美，一般常溫下，從白天到傍晚，花朵會由白色轉為粉紅再變為深紅，非常漂亮，便自然而然的成為榮華的校花。學校從原本的一棵山芙蓉花，經自行摸索插枝培育，目前已繁衍出數十株栽種於校園，每當花季來臨，山芙蓉花遍開校園。有了山芙蓉成功繁殖的經驗，學校便進行了以山芙蓉為代表的學校品牌宣傳，其中包括了：以山芙蓉花做為科展主題、司令臺山芙蓉花彩繪、舉辦山芙蓉花季音樂晚會、學校的志工隊以山芙蓉為命名，甚至學生的獎品都是山芙蓉花樹苗。如今山芙蓉花已成為榮華國小的象徵，也成功的推廣種植於社區，除了達到綠美化的效果，藉由山芙蓉花加強學校與社區的凝聚感。

稀有蕨類現身南臺灣

蕨類步道當初只是一個種植蘭花的區



◆ 李耀本校長詳細解說山芙蓉的繁殖特性。

塊，植物的層次性上沒有區分得很好，所以就規劃了一條蕨類步道，讓孩子在欣賞蘭花之餘，也能認識蕨類植物。大部分的蕨類植物都生長在潮濕的地方，在低海拔地區（500M以下）較不易看到多元的蕨類種類；榮華國小就利用蕨類與蘭花同樣喜陰濕環境的特性，在原本種植蘭花的區域規劃出蕨類步道，所以現在在高溫的南臺灣，也能呈現各種難得一見的蕨類植物，目前粗估約有一百種，並費心整理，將相近或易混淆的種類置於鄰近或同一區塊，方便老師教學及孩子辨認學習，亦期待培養孩子成為蕨類的小小解說員，在未來對校外開放假日活動時一展身手。

蕨類植物因為不起眼，一般人較不會注意它們的存在，「這是金狗毛蕨，那棵是伏石蕨、榭蕨、鹿角蕨、觀音座蓮、崖薑蕨、波氏星蕨、半月形鐵線蕨、鱷魚蕨…」，走在蕨類步道上，李校長信手一指就能細數出各種蕨類名稱，他說，初來到榮華時，他對蕨類及各種植物也是一竅不通，為了要鼓勵孩子認識植物物種，他必須以身作則，自己先對這些校園植栽有充分了解，現在走在校園中，已少有自己叫不出名稱的植物了。

採訪當天甫自公傷銷假返校的李校長，走起路來還明顯的一跛一跛。原來是整理校園時，在樹上整枝的李校長不慎跌下樹來，腿部造成傷害。在這裡，整理校園都是全體總動員，不分校長、



榮華國小利用閒置空間與園藝師合作，營造出綠意盎然的環境，在閒置的園地裡，老師與學生共同創造出一個屬於自己的學習空間。

老師或志工，大家都主動挽起袖子，加入工作行列，也因此彼此感情特別融洽，工作起來也特別賣力。

「增能營」寒暑假熱鬧登場

除了營造鳥語花香的學習環境，李校長也希望榮華的孩子能手舞足蹈，並有足夠的空間讓學童在校園內奔騰，如此才能構築一個良好的學習環境。為提升學業及才藝知能，課程安排上特別為孩子提供更多節數的課後扶助課程，各年段平日上課至四點三十分。對於孩子的學習，榮華特別強調「創意」的重要，除加強原有學業課程外，另外聘請相關專業師資教授多方面才藝課程，如：書法、太鼓、美術、音樂、電腦、扯鈴、國標舞、街舞、健康操、舞豬……榮華的老師在付出的同時，早忘了時間和體力的辛勞，甚至從開學到現在，每一個週六日老師都仍在學校忙和著，為學生

的表測、比賽、活動進行準備或訓練工作。近年來，不管在學業表現及才藝競賽上均有優異表現，來自榮華的孩子屢屢在校際比賽中奪得佳績。另外，寒暑假期間在這裡也一樣熱鬧，學校特別為孩子規劃了「增能營」，讓孩子拋掉平日的課業壓力，盡情學習繪畫、國標舞、熱舞、飛盤等。令人感動的是，所有的額外課程，在不增加家長負擔的考量下，全部都是免費教授，讓孩子在長長的假期，不再覺得無聊，還有滿滿的收穫哪！

榮華國小的成功轉型，讓大環境面臨少子化、學齡孩子愈來愈少的現在，反不須再擔心學生數太少的問題，因為她已是學區家長送子女就學的首選，不但學生不斷回流，更是當地最有特色的學校。校長、老師、志工群體的無私付出，舞動出創意特色與文化風華，共同達成了榮華國小永續經營的艱鉅任務！

153

附錄八 本研究田野與省思札記

序號	記錄日期	田野與省思札記名稱	札記編碼
1	94.8.2	示範區國語文競賽訓練省思札記	札記 940802
2	94.08.14	暑期學生增能素描訓練營省思札記。	札記 940814
3	94.08.16	九十四學年度課程計畫—備課省思札記	札記 940816
4	94.08.31	教育優先區發展學校特色上課省思札記	札記 94.08.31
5	94.09.05	語文展演活動省思札記	札記 94.09.05
6	94.09.07	九十四年內埔地區語文競賽札記省思。	札記 94.09.07
7	94.09.09	實施游泳課程札記省思。	札記 940909
8	94.09.10	參加內埔鄉公所舉辦「點亮內埔」活動札記省思	札記 940910
9	94.09.21	淑惠老師榮獲 94 年教育愛心奉獻獎札記省思	札記 940921
10	94.09.28	辦理教師節活動暨教師增能檢討會札記省思	札記 940928
11	94.10.08	第二次家長代表大會札記省思	札記 941008
12	94.10.12	局長、課長蒞校增設幼教班請願札記省思	札記 941012
13	94.11.04	義工隊成立，隊長王素梅，副隊長鄒貴梅。札記省思	札記 941104
14	94.11.25	山芙蓉音樂及化妝晚會札記省思	札記 941125
15	94.12.23	三和國小校長、家長委員週日下午 2 點蒞校參觀札記省思	札記 941223
16	95.02.06	寒假增能活動札記省思	札記 950206
17	95.02.25	生態溝渠開工札記省思	札記 950225
18	95.03.17	TVBS 記者至校採訪「舞豬」活動札記省思	札記 950317
19	95.03.18	村校聯合運動會札記省思	札記 950318
20	95.04.09	榮華國小家長會長盃寫生比賽暨情人果製作活動。	札記 950409
21	95.04.17	家長會長致贈畢業生腳踏車	札記 950417
22	95.05.17	國中學力測驗。	札記 950517
23	95.06.20	畢業晚會及畢業典禮	札記 950620
24	95.06.25	學區招生家長晤談札記	札記 950625
25	95.07.10	暑期課輔增能營	札記 950710
26	95.07.18	語文競賽培訓營	札記 950718
27	95.07.20	7/20~7/21 備課。幼稚園成立。	札記 950720

28	95.08.15	召開一年級新生及幼稚園家長座談會。	札記 950815
29	95.09.20	示範區語文競賽	札記 950920
30	95.10.03	家長會改選	札記 951003
31	95.11.03	第二屆山芙蓉花音樂晚會及變妝秀表演。	札記 951103
32	95.11.07	發展學校特色：太鼓。	札記 951107
33	95.12.26	電視台採訪。「冬至」活動融入品德教育，學習“尊重”、“惜物”。	札記 951226
34	96.01.04	規劃蕨類生態區。午餐考評特優。	札記 960104
35	96.01.12	一~六年級學科能力測驗。	札記 960112
36	96.02.04	六年級舞豬隊至台中一中街商圈表演	札記 960204
37	96.02.06	冬令營活動	札記 960206
38	96.03.23	陽明國小學生來校城鄉交流。	札記 960323
39	96.03.27	山芙蓉花苗贈送社區活動。	札記 960327
40	96.05.12	母親節慶祝活動。	札記 960512
41	96.06.21	畢業典禮，中午全校師生及部分家長至貴族世家，實施西餐禮儀教學活動。	札記 960621
42	96.07.02	屏教大學生到校進行課業輔導(7/2~7/10)。	札記 960702
43	96.07.11	7/11~7/13 真理大學蒞校指導夏令營。	札記 960711
44	96.08.06	8/6~8/8 暑期增能營	札記 960806
45	96.08.12	新生家長座談會。	札記 960812
46	96.09.12	召開班親會及改選家長會委員	札記 960912
47	96.09.19	成立飛盤隊練習。	札記 960919
48	96.09.27	教師節活動及歌唱比賽。	札記 960927
49	96.10.21	高雄市萬年季表演。	札記 961021
50	96.11.12	第三屆山芙蓉音樂暨化妝晚會。	札記 961112
51	96.11.21	成立街舞社。	札記 961121
52	96.12.10	學校網頁建置完成。	札記 961210
53	97.01.21	寒假課輔增能營	札記 970121
54	97.01.26	歲末園遊會暨會長盃校園寫生比賽。	札記 970126
55	97.02.01	校園植樹美化(龍柏、竹柏、南洋杉、石榴...)	札記 970201
56	97.02.25	設立班級網站的經營與維護。	札記 970225

57	97.03.04	蝴蝶生態園施工。	札記 970304
58	97.03.17	蕨類辨識、栽培與繁殖研習。	札記 970317
59	97.03.27	耕讀童年啟動儀式。	札記 970327
60	97.03.29	校慶暨村校運動會。	札記 970329
61	97.04.24	進行螢火蟲於生態溝渠復育活動	札記 970424
62	97.04.28	假山池塘進行培育田螺。	札記 970428
63	97.05.26	規劃自然生態體驗活動。生態與教育結合，發展課程。	札記 970526
64	97.06.04	校種包粽表孝衷活動，中國時報及自由時報記者到校採訪。	札記 970604
65	97.07.01	國語文競賽培訓。	札記 970701
66	97.06.27	志工期末會議	札記 970627
67	97.07.14	星光 4、5、6 歌唱體驗營	札記 970714
68	97.07.26	7/26~7/27 自然生態夏令營活動。	札記 970726
69	97.09.27	教師節慶祝活動-卡拉 OK 比賽。	札記 970927
70	97.10.06	國語文縣賽，溫主任獲客語朗讀第二	札記 971006
71	97.11.07	山芙蓉音樂晚會。	札記 971107
72	97.11.12	華山幼稚園來校參觀	札記 971112
73	97.12.01	校徽徵選設計	札記 971201
74	97.12.09	黎明國小二年級到本校戶外教學	札記 971209
75	97.12.15	歐陽老師得特殊優良教師金翼獎	札記 971215
76	97.01.05	主辦內埔鄉中小學校長聯誼會。	札記 970105
77	97..02.03	中高年級露營活動。	札記 970203

附錄九

屏東縣立榮華國民小學九十四學年寒假增能育樂營實施計畫

一、目的：

為充實學生寒假生活，倡導正當育樂活動，加強因材施教，提昇學習層次，充實生活內涵，促進各領域均衡，以達到進德修業之目。

二、依據：

(一)教育廳七十九年十月九日(七九)教四字第七六七八四號函辦理。

(二)屏教育局八十一年六月三日(八一)教學字第七三七六七號函辦理。

三、對象：三、四、五、六年級學生

四、活動日期：

(一)四天共十六小時。

(二)日期：2月6、7、8、9日共4日

五、活動項目：數學、美術繪畫、書法。

六、報名手續：不論是否參加，請於三日內將回條繳到導師處。

七、收費：免

八、其他注意事項：

(一)機會難得，請儘量參加！

(二)同意或不同意皆請家長簽章後交回給導師。

(三)請各班老師儘量參與。

九、本計畫陳經校長核准後實施，修正亦同。

校長：

主任：

承辦人：

屏東縣榮華國小九十四學年度寒假增能活動育樂營意願調查表

各位家長：

恭禧！新年好！很快的這學期即將過去了，您我都很高興小朋友們又長了一歲，也希望在這三週的寒假裡，小朋友們能過得既充實又快樂。在此，學校除了為小朋友們在年前舉辦喜洋洋歡樂派對育樂營之外，年後還規劃了數學、書法、美術等增能藝文活動育樂營，期望學生能在寓教於樂當中，習得更多的才藝，為新學期的課程奠定更好的基礎；竭誠歡迎貴子弟參加。

活動日期：2/6～2/9 8：00～11：50

報名費用：免費

班級： 姓名： 家長簽章：

參加與否 同意 () 不同意 ()

屏東縣榮華國小團隊 敬上

屏東縣榮華國小九十四學年度寒假增能活動育樂營意願調查表

各位家長：

恭禧！新年好！很快的這學期即將過去了，您我都很高興小朋友們又長了一歲，也希望在這三週的寒假裡，小朋友們能過得既充實又快樂。在此，學校除了為小朋友們在年前舉辦喜洋洋歡樂派對育樂營之外，年後還規劃了數學、書法、美術等增能藝文活動育樂營，期望學生能在寓教於樂當中，習得更多的才藝，為新學期的課程奠定更好的基礎；竭誠歡迎貴子弟參加。

活動日期：2/6～2/9 8：00～11：50

報名費用：免費

班級： 姓名： 家長簽章：

參加與否 同意 () 不同意 ()

屏東縣榮華國小團隊 敬上

附錄十

屏東縣榮華國民小學九十五年暑期育樂營活動課程表(二年級)導師：淑惠

上課日期：上課日期：7月10日起至8月4日共4週(7月20、21、28日)停課

費用：全免

文具：書法用具、直笛，須自備。

對象：榮華國小學童

星期節次	一	二	三	四	五
1	國語	數學	英語	國語	數學
2	數學	國語	數學	數學	英語
3	繪畫	鼓笛	電腦	書法(硬筆)	電腦
4	繪畫	鼓笛	唱跳活動	球類	球類

*第三週繪畫暫停(7月24日~7月28日)

屏東縣榮華國民小學九十五年暑期育樂營活動課程表(三年級)導師：正瑩

上課日期：上課日期：7月10日起至8月4日共4週(7月20、21、28日)停課

費用：全免 文具：書法用具、直笛，須自備。對象：榮華國小學童

星期節次	一	二	三	四	五
1	國	數	英	國	數
2	英	國	球類	數	英
3	鼓笛	電腦	繪畫	書法(毛筆)	電腦
4	鼓笛	書法(毛筆)	繪畫	唱跳活動	球類

*第三週繪畫暫停(7月24日~7月28日)

屏東縣榮華國民小學九十五年暑期育樂營活動課程表(四年級)正緯

上課日期：上課日期：7月10日起至8月4日共4週(7月20、21、28日)停課

費用：全免 文具：書法用具、直笛，須自備。對象：榮華國小學童

星期節次	一	二	三	四	五
1	國	數	英	國	數
2	英	國	球類	數	英
3	書法(毛筆)	繪畫	球類	唱跳活動	鼓笛
4	電腦	繪畫	書法(毛筆)	電腦	鼓笛

*第三週繪畫暫停(7月24日~7月28日)

屏東縣榮華國民小學九十五年暑期育樂營活動課程表(五年級)雪娥

上課日期：上課日期：7月10日起至8月4日共4週(7月20、21、28日)停課

費用：全免 文具：書法用具、直笛，須自備。對象：榮華國小學童

星期節次	一	二	三	四	五
1	國	數	英	國	數
2	英	國	球類	數	英
3	書法(硬筆)	鼓笛	電腦	書法	繪畫
4	唱跳活動	鼓笛	數	唱跳活動	繪畫

*第三週繪畫暫停(7月24日~7月28日)

屏東縣榮華國民小學九十五年暑期育樂營活動課程表(六年級)麗珍

上課日期：上課日期：7月10日起至8月4日共4週(7月20、21、28日)停課

費用：全免 文具：書法用具、直笛，須自備。對象：榮華國小2~6學童

星期節次	一	二	三	四	五
1	國	數	英	國	數
2	數學	國	球類	數	英
3	書法	鼓笛	書法	繪畫	電腦
4	球類	鼓笛	電腦	繪畫	唱跳

*第三週繪畫暫停(7月24日~7月28日)

附錄十一

屏東縣榮華國小九十五學年度暑期學藝活動儲訓實施計畫

一、依據：九十五學年度行事曆。

二、目的：

- (一) 為充實學生暑假生活, 加強因材施教, 提昇學習層次, 充實生活內涵, 促進各領域均衡, 以達到進德修業之目的。
- (二) 提升學童國語文能力, 並積極儲訓參加九十五學年度鄉內語文學藝競賽之學童, 為學校爭光。
- (三) 增強學童數學邏輯、演算能力。
- (四) 增進學童英文閱讀、說、寫的能力。
- (五) 提升學童領略書法文字之美。

三、實施班級：五年甲班

四、實施時間：

- (一) 民國九十五年七月三日至八月二十九日。
- (二) 星期一至星期五, 每天早上八時至十二時。

五、課程安排

星期 節數	一	二	三	四	五
1	國語 (級任)	國語 (級任)	國語 (級任)	英文 (級任)	國語 (級任)
2	數學 (級任)	數學 (級任)	英文 (級任)	數學 (級任)	國語 (級任)
3	書法 (校長)	英文 (級任)	書法 (校長)	數學 (級任)	書法 (校長)
4	書法 (校長)	英文 (級任)	書法 (校長)	國語 (級任)	書法 (校長)

六、參加九十五學年度內埔區國語文及英文學藝競賽之學童名單如下：

競賽項目名稱	參加學童名字
國語朗讀	溫 姘
國語演講	林汶棋
閩南語演講	王筱婷
英文演講	蘇福、林筱鵬
字音、字形	張羽欣
作文	蘇彥儒
書法	蘇福

七、各項競賽之指導老師由校長就教師兼行政人員中指派。

八、參加學童資格：

- (一) 經校內選拔成績優異者。
- (二) 如有重複以校內選拔順位擇優參賽。

九、本計畫報請校長核定後實施，修正時亦同。

校長： 教導主任： 承辦： 級任老師：

附錄十二

訪談逐字稿舉隅 (訪談 D02：B03-940810)

- D02：您是不是有一位小孩今年要讀國小了？
- B03：是啊。去年是我的老二，今年是我的老三要讀一年級了。
- D02：你知道榮華村是榮華國小的學區嗎？小朋友可以到榮華國小來就讀。
- B03：知道啊，以前我們都是讀榮華國小的，一直到 88 年，我父親當村長才請大家連名請求教育局將榮華村畫為共同學區。所以，小孩可以就讀榮華國小之外，也可以就讀黎村國小及黎村國小，我家裡的小孩老大和老二就都讀黎村國小。
- D02：您知道榮華國小是退輔會贈地給學校的嗎？
- B03：這我們當然知道，所以，榮華國小才叫做榮華國小啊！否則，在建興村那該叫做「建興國小」才對啊！
- D02：那您當初讓孩子就讀黎村國小的主要原因是什麼？
- B03：最主要的原因是離家近，走路就可以上學了，不必接送。另外，黎村國小一直是我們這一個地區的一所明星學校，而且，榮華國小就將不裁併為分校了。
- D02：榮華國小會被裁併為分校主要的原因是學生數不足 100 人，如果，您的小孩能來學校就讀，學校就不會被裁併了。那您覺得這您的小朋友若要就讀榮華國小的需要解決的困難在那裡？
- B03：不只是我的小孩，我們這一地區的小孩，其實都還蠻喜歡榮華國小的，我們也希望我們的孩子可以到榮華國小去就讀，但是，我們沒有辦法天天接送孩子，所以，如果要我的孩子到學校去就讀，第一件事就得將交通問題給克服。
- D02：那如果學校能有交通車來接送學生，是不是您們就願意將孩子送回榮華國小來就讀。
- B03：那當然，只是，上一任的校長，要我們轉回榮華國小就讀，說會有車子接送我們的孩子，可是接沒幾天就再也沒來接了，最後只剩下，校長一個人，開著小轎車，接送幾個小朋友而已！榮華國小是我們退輔會贈地創辦的，我們很想讓我們的孩子就讀，但是讀榮華國小交通就是一個最大的問題。沒有公車，教我們怎麼解決孩子上學、放學的交通問題。
- D02：我知道您說的這一件事，所以後來轉回榮華就讀的 15 位小朋友，又

陸陸續續的轉回黎村國小就讀了。

B03：才不是咧！這些小朋友的家長，覺得對黎村國小不好意思，所以有一部分學生就轉到繁村國小去就讀了。

D02：現在，如果，學校真的聯絡車子來接送學生，您和這裡的家長會讓孩子轉學回榮華國小來就讀囉！

B03：其實，像我就很擔心，學校又說說而已，或者，向上一回一樣，接送一段時間後就無法持續了。

D02：這您大可放心，這一回學校是很有誠意的要幫大家，也想把學校被裁併的危機給解決，讓學校可永續經營。

B03：請問您，今年學校的新生有多少人？

D02：目前報名的新生大概有 14 人。

B03：這麼少學生，其實是比較照顧得到，如果，不是小校比較沒有競爭力，那麼小班反而對孩子是好的。

D02：對啊！一個老師只照顧 10 幾個學生，當然比起那 30 幾個學生的來得週全。歡迎您的孩子來學校就讀，您們的希望我會告訴學校校長，交通的問題就讓學校來想辦法。謝謝您！