

# 國民小學創新經營與學校效能關係之探討

## -學校行銷之調節效果

張韶蘭

高雄市鼓山區鼓山國民小學教務主任

黃靖文

國立屏東大學教育行政研究所副教授

### 中文摘要

隨著環境改變，學校面臨教育市場化競爭，學校經營需要融入創新管理思維，發展學校特色與突顯優勢，透過學校行銷傳達給內外部顧客，爭取顧客的認同支持，與其他競爭學校有所區隔，以提升學校效能，因此學校創新經營與學校行銷是相當重要的議題。本研究依據價值創造理論的觀點，主要目的在探討學校創新經營與學校行銷對於學校效能之影響，並進一步檢視學校行銷之調節效果，研究結果發現學校創新經營與學校行銷對於學校效能有顯著正向的影響，內部行銷與互動行銷對於學校創新經營與學校效能間之關係有部分顯著之調節效果。

關鍵字：創新經營、學校行銷、學校效能、價值創造、國民小學

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

面對少子化的趨勢與環境快速變遷的衝擊，學校教育組織面臨的競爭壓力與日俱增，學校必須思考不同於以往的經營方式，以創新經營的策略及作法，提高行政和教學品質（吳春助，2009；謝傳崇、劉佳賢，2011）。學校創新經營不僅是一種理念，更是一項行動的實踐（吳清山，2004），學校營造有利於成員發展創新的組織文化，求新求變的勇於創新，以及積極的面對學校的各種問題，才能回應環境挑戰，開展學校的新局面，進而提升學校效能與競爭優勢（黃建翔、吳清山，2012；Hong, Hwang, Liang, & Chang, 2008）。相關研究指出，學校創新經營在過程與結果的持續改善，有助於學校成員對行政運作、課程教學、人際互動的滿意度，對於學校效能提升與長期組織發展亦有所助益（徐易男，2008；黃建翔、吳清山，2012；謝傳崇、劉佳賢，2011；Hong et al., 2008）。

近年來，組織價值的經營逐漸重視利害關係人的影響性，價值創造理論強調價值經營已非是傳統由組織單方面所創造的，其價值網路內的所有成員、顧客、夥伴等均可能是價值共創的成員之一（Prahalad & Ramaswamy, 2004；Priem, 2007）。價值的創造係藉由提升顧客所獲得的利益與降低組織的成本而產生，更具體而言，藉由降低組織的成本所創造的價值，係源自於經營上的卓越（Kim & Mauborgne, 2004；Priem, 2007）。而價值共創的模式，目前主要應用在企業界居多，希冀企業與顧客共同追求價值，透過平均及合理的分配所創造出附加價值的行為（Priem, 2007）。國內將價值共創的理論應用於學校組織中，並不若應用於企業組織中蓬勃發展，但許多研究亦開始關注到這個區塊，例如：林致全（2010）在其研究中就指出：學校創新管理絕不是利用噱頭，學校要如何突破窘境，開創新局，創造價值，是眾所關注的重要議題。學校並非只是教師們的舞台，教育現場的經營，是由教師、家長、學生、社會大眾所共生共榮的。是故，從顧客體驗利益（consumer benefit experienced）的觀點來看學校組織的價值創造，行銷功能的運用顯得格外重要。因此，本研究以過去相關文獻為基礎，依據價值創造理論的觀點（Kim & Mauborgne, 2004；Priem, 2007），從組織與內外部利害關係人共創價值的角度來看學校教育組織之經營管理（Kim & Mauborgne, 2004；Priem, 2007），藉以了解學校教育組織進行創新經營以及學校行銷對於學校效能之影響程度為何。

目前各級學校普遍面臨到招生數下滑或招生不足的困境，在供過於求、僧多粥少的情況下，教育逐漸傾向市場化的趨勢。在教育市場化的情況下，學校雖屬非營利組織，但也需要借用營利組織的經營模式，才能讓學校持續經營下去（黃乃熒，2009；黃義良，2006），而學校本身儼然為一品牌，家長和學生則是挑選學校品牌的目標顧客群，為了讓顧客能購買學校的產品，學校勢必要積極強化辦學品質與績效，並公開宣揚辦學品質與績效，透過學校行銷能有助推廣辦學理念，提升親師對學校的了解、參與和配合度，且也能減少一些抗拒的阻力，有利於社會的支持，亦能傳達學校創新經營的成果，以獲得家長與社會大眾的認同與支持（許筱君、林政逸，2011；Stephen & Khosro, 2009），並提昇家長滿意度與學校整體績效表現，包括行政運作、教師教學表現、學生學習成果及社區公共效能等

(吳宗立, 2006; 黃乃熒, 2009; 黃義良, 2006)。

價值創造理論強調組織內外部人員之互動合作, 經由互動交流以共同創造出更大的價值 (Kim & Mauborgne, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Priem, 2007), 若學校創新經營能夠配合學校行銷, 有助於凝聚學校內教職員對於創新經營的共識, 願意投注自身力量, 協助學校發展與進步; 另一方面亦能強化學校與家長和社會大眾之互動合作, 提升組織內外部人員對學校創新經營績效的瞭解與認同 (林仁煥, 2008; 蕭佳純、陳瑞欣, 2011)。因此, 本研究進一步對於學校行銷是否在學校創新經營與學校效能之間關係扮演調節角色進行探討。

綜合上述, 學校如何進行創新經營與學校行銷, 提升學校效能有值得探究的必要性。本研究目的包含以下:

- (一) 瞭解學校創新經營、學校行銷與學校效能之現況;
- (二) 以價值創造理論之觀點探討學校創新經營、學校行銷與學校效能之間的關係;
- (三) 探討學校行銷策略對於創新經營與學校效能之間的關係是否扮演調節效果。

## 貳、文獻探討

### 一、學校組織之價值創造

在大環境改變與少子化趨勢的影響下, 學校組織面臨激烈的競爭與存亡的危機, 學校組織在將創意、知識及服務導向活動進行服務創新的過程中, 能夠納入價值創造理論 (Priem, 2007) 的思考邏輯。價值創造之理論觀點強調價值經營已非是傳統由組織單方面所創造的, 其價值網路內的所有成員、顧客、夥伴等均可能是價值共創的成員之一 (Cantwell, Dunning & Lundan, 2010; Kim & Mauborgne, 2004; Priem, 2007)。

近年來, 組織價值的經營逐漸重視利害關係人的影響性, 例如: Prahalad 與 Ramaswamy (2004) 認為顧客與相關的利害關係人在消費產品或提供服務的過程中會伴隨產生價值, 此稱之為價值共創 (value co-creation), 也就是經由二個或更多的行動者所進行的價值共同提供活動。Priem (2007) 及 Simona (2012) 提出價值創造理論的思考邏輯, 從顧客的角度來看, 價值存在於其擁有者眼中, 一切消費都以「價值」為依歸, 顧客搜尋激動人心的新體驗來學習成長、發展進步、修正革新, 並滿足精神與實際之需求, 因此組織應重視顧客所共同重視的事物, 而非只是區隔顧客之間的差異。Aspara 與 Tikkanen (2012) 以 Priem (2007) 的價值理論為基礎, 研究結果指出若組織的策略越重視開創新的顧客價值, 有助於組織的成長與提升獲利。

依據價值創造理論之內涵, 學校組織之經營者應重視顧客的觀點, 學校組織之價值創造不只由「服務端」的學校單方決定, 而是由「服務端」的學校與「顧客端」的家長、學生、社區等利害關係人所共同決定 (Fuchs, 2011; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Priem, 2007)。學校在發展策略的過程中, 家長、學生、社區等利害關係人必須是重要的考量因素, 一旦價值被創造, 家長、學生、社區願意為新的利益付出較高的代價或是提高選擇學校就讀之意願, 以實現學校提供服務的價值增值。

由上述可知, 價值創造是聚焦於為顧客和組織創造價值躍進, 創造出一片藍海

(Aspara & Tikkanen, 2012; Cantwell et al., 2010; Kim & Mauborgne, 2004; Priem, 2007)。本研究希冀透過價值創造理論之理論觀點，進行研究假設之推論，以探究國民小學進行創新經營與學校行銷對於學校效能之影響。

## 二、學校創新經營

由於學校組織面對內外環境因素影響，例如少子化、教育改革、校務評鑑等衝擊，導致學校面臨組織變革，學校為了突破管理現狀，必須思考創新經營的方式來尋求改變。學校創新經營是以學校為場域，學校領導者藉由建置創意環境與分享對話機制，將新思維、新方法融入學校文化與環境中，激發學校成員進行知識與技能之創新，並透過行政服務及教學品質的途徑，產生創造性的改變，進而達到提升學校效能以及永續經營發展的目標（黃建翔、吳清山，2012；Hong et al., 2008）。學校創新經營透過知識資源的有效運作，營造出利於成員創意的構思與環境，促使創意與創新活動能夠不斷形成與發展，進而形塑出創新的組織氣氛與文化（黃建翔、吳清山，2012），使學校得以追求最大的共享價值實現，促進學校創新動能以發展出獨特的風格，提升學校組織效能（吳清山、林天祐，2005；謝傳崇、蕭輝勳，2011；Hong et al., 2008；Hughes & Norris, 2003）。

學校創新經營可視為創新與經營的結合體，以創新為體、經營為用，有助於展現教育活力與創意，豐富教育內涵，確保學校生存發展（吳清山，2004）。學校創新經營理念，其所著重的目標乃在於提昇學校效能，因之，本研究將學校創新經營定義為：學校營造出有利於成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作及系統化的經營策略，使創意得以形成、發展，以提昇教育績效及達成永續經營的一種動態發展歷程。

國內相關研究指出，學校實施創新經營必須透過許多構面進行運作，例如吳清山與林天祐（2005）由組織創新角度，找出學校創新經營六個構面，包含特色創新：如發展學校特色，形塑學校獨特文化等；技術創新：如教學、評量、工作方式，資源運用等等改變；產品創新：如學生作品、教師教具、教師課程設計等；服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務等改變；流程創新：如教務、學生事務、總務、會計業務處理程序等改變；活動創新：校內、外活動等之改變。中華創意發展協會在2009年曾提出創新學校（InnoSchool）評量指標，其量表指出創新經營層面包含：行政管理革新、課程與教學領導、學生多元展能、校園環境美化、資源應用社會與環境。謝傳崇與劉佳賢（2011）提出學校創新經營五層面，包含行政服務、課程教學、學生表現、環境設備、資源運用。黃建翔與吳清山（2012）綜合學校創新經營的研究指出學校創新經營內涵歸納為行政管理創新、課程教學創新、資源應用創新、學生活動創新、校園營造創新及組織氣氛創新等六部分。

經由上述之構面與指標可以發現，學校創新經營是在學校環境下進行，包含行政經營改變與教學的調整，採用創意點子，轉化到學校服務、產品或創新研究工作，主要在發展學校特色，提升學校效能和達成教育目標。本研究參考相關學者的研究（吳春助，2009；謝傳崇、劉佳賢，2011；Hong et al., 2008），對於學校創新經營變項分成行政管理、課程教學、組織氣氛、資源運用等四個構面進行研究：行政管理著眼於流程及服務

的創新，係指學校行政人員對於校務工作，能透過溝通協調的方式，使內部運作有彈性，並鼓勵成員學習創新的風氣，促進學校整體成長，活化工作的效能；課程教學係指教師能在專業自主與發揮創意的基礎上，針對課程進行創新性的運作與精進，同時與同儕進行經驗與知識的分享，進而成為學校的核心知識價值，以提升專業知能；組織氣氛係指學校領導者將具創新的理念、經驗，藉由內化與轉化的創新機制，找出符合學校內外環境變動的需求，營造一個具創新思維的學校氣氛；資源運用係指學校能規劃資源架構，並利用組織內外部的可用資源，滿足成員創新與創意行為，並進一步擴充支援功能，使資源能夠成為創新經營的後盾。

### 三、學校行銷

行銷 (marketing) 是指在動態的環境中，引導商品及服務的流動，為滿足目標市場需要與慾望，並透過分析、定位、訂價、促銷、配銷、人員等策略，以達成個人及組織使命的歷程(Kotler & Armstrong, 2005)。行銷強調以市場需求為導向，經由分析、規劃、實施和控制來仔細的制定方案，進而實現與目標市場有價值的自願交換來達成機構目標，而其行銷包含機構設計的產品能滿足目標市場的需求和期望，並用有效的定價、溝通傳播告知、激勵和服務這些市場 (黃義良, 2006; Kotler & Armstrong, 2005)。

學者對於行銷議題之探討大多集中於企業組織，然而，基於教育市場開放與社會環境變遷，學校教育組織可透過行銷管理歷程，與學校的內外部夥伴成員，進行價值交換活動 (許筱君、林政逸, 2011; 黃乃熒, 2009)。根據價值創造理論的觀點，學校的價值應由服務端與顧客端所共同創造 (Kim & Mauborgne, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Priem, 2007)，因此學校行銷的重點在於積極理解目標顧客之需求及反應，塑造優質的內部與外部產品，透過通路以溝通、計劃、推廣與執行，使目標顧客能了解並支持組織的政策理念、課程教學與相關活動，促進對組織的認同與滿意 (吳宗立, 2006; 黃乃熒, 2009; 黃義良, 2006)。綜合學者的看法，學校行銷是指學校運用行銷概念，界定學校使命與目標、進行內在外在情勢分析，透過分析、計畫、執行相關活動，使教職員、學生、家長、社會大眾等相關利害關係人能了解並支持學校的政策理念、課程教學與相關活動，促進對學校的認同與滿意度，以強化學校競爭力，提升學校教育品質的歷程 (許筱君、林政逸, 2011; 黃義良, 2006; Stachowski, 2011)。

有關行銷之研究大多以產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、推廣 (Promotion) 之 4P 行銷組合，作為研究之衡量層面 (黃義良, 2005; Kotler & Armstrong, 2005; Stephen & Khosro, 2009)，但在運用時則會依據不同的組織需要，進而衍伸多種的組合內容。由於學校組織具有服務性與非營利之特性，為了解學校行銷策略的狀況，因此對於學校行銷策略層面分類方式，融合延伸 4P 的概念成適合學校之層面，例如 Booms 與 Bitne (1981) 認為服務本身具有與實體產品不同的特性，因此他們於 4P 的架構下進一步提出 7P 行銷組合，增加了人員 (personnel)、硬體設施 (physical facilities) 及流程管理 (process management) 來滿足學校行銷的需求。許詩旺與黃義良 (2003) 針對國民小學教育人員對學校行銷策略之認知與實際運作情形之探討，將學校行銷策略區分為 6P 之行銷組合，包含方案策略 (program)、產品策略 (product)、人員策略 (people)、推廣策略

(promotion)、形象策略 (appearance) 和通路策略 (place)。

Kotler (2011) 認為促進「價值交換」的管理過程都可視為行銷，這為教育事業的行銷提供了應用基礎；而 Morgan (1990) 所倡之內外行銷理念，搭配互動行銷概念後將適合運用於學校單位。以彭曉瑩在 2002 年的研究指出：學校行銷是對學校進行行銷規劃管理的完整過程，主要分為內部行銷、外部行銷、與互動行銷三部分。黃義良 (2005) 指出內部行銷、外部行銷、與互動行銷三個行銷向度適合運用於學校。就國民小學教育現場而言，內部行銷思考的重點是如何滿足教職員的需求，凝聚學校內部的共識，提升整個工作團隊的戰鬥力，激發成員的創意與行銷能力 (丁學勤、張維文，2012；吳宗立，2006；彭曉瑩，2002)。外部行銷是指學校滿足行銷對象，包括教師、學生、家長、校友、社區人士與相關團體的過程。由於國小教師與學生相處的時間長，教師與學生、家長的互動頻繁，與家長聯絡的機會也多，常常放學後還要處理學生的突發狀況，或者家庭訪問；另外，國民小學的主任、組長也須擔任教學工作，同樣有接觸家長的機會，且因兼任行政工作的關係，不少行政業務與雜項工作也常與家長團體、家長、地方機構與社區大眾產生接觸，因之，學校的每一份子都應擔負著若干程度的互動行銷的功能 (吳宗立，2006；黃義良，2005；彭曉瑩，2002；Kotler, 2011)。

本研究參考學校行銷相關文獻 (吳宗立，2006；黃義良，2005；彭曉瑩，2002；Kotler, 2011；Morgan, 1990)，將學校行銷分為內部行銷、外部行銷及互動行銷三個構面。因之，本研究所指的內部行銷是運用行銷的哲學與實務，以學校內全體教職員為對象，運用各種內部的溝通管道與努力，將工作設計、學校文化、學校願景等行銷給全體成員，以期能凝聚共識、激勵士氣，進而增加成員對學校的承諾；而外部行銷是學校將所提供的服務及產品，需透過各種活動、多元媒體、形象標誌，將學校的辦學理念與特色使得學校外界人士周知，以促進外界人士及利害關係人對學校的認同；此外，互動行銷則是學校的教職員藉由處理和接觸的過程，與家長及外部利害關係人互動時，所經由人際關係而產生的行銷作為。教師或行政人員與學生、家長、社區民眾的互動過程中，必須運用互動行銷的技巧，有效地傳達其專業知能，並使對方能感受到服務的品質，獲得信賴，贏得口碑。

#### 四、學校效能

學校面臨教育市場的競爭，又逢少子化的社會，其間生存競爭的壓力，使得學校必需思考如何在有限的資源運用中，進行行政經營管理的重整、組織人員行為及組織文化的創新，以提高學校經營效能 (吳清山，2004)。而學校效能為學校領導者整合內外環境資源，強化組織運作系統，以促進學校目標的達成，提升組織存在價值，並促進學校效能，使得組織永續發展 (吳清山、林天祐，2005；秦夢群、莊清寶，2012；Hoy & Miskel, 2013)，學校效能在執行層面分為第一現場的教學教師、擔任學校行政運作的各處室主任組長及領導學校的校長三種層面，效能在組織各層次中雖然有不同的著眼點，但是必須透過組織整體來表現，此即所謂 1+1 大於 2 的「整體效能必須大於各分部效能之總和」概念，學校效能不同階段會有不同考量，如在創校時期的學校效能發展重點在校園環境的規劃，但學校建築完成後，就要強調教學品質的提升，而與時俱進的建設、設備的

擴充與強化也是為學校效能注入活水的源頭。

而因為學校具有服務性、維持性與規範性的組織特性，不同於一般企業組織，學校所訂定的目標較模糊、抽象、難以具體量化，而且學校效能的概念涵蓋範圍甚廣，舉凡牽涉到學校運作的內在及外在層面，可測量及不可測量的學校表現，都是學校效能討論的範圍（Hoy & Miskel, 2013）。因此學校效能牽涉到多層面的概念，相關研究大多以多層面的指標來詮釋學校效能，例如：

Stoll 與 Fink（1996）研究探討認為學校效能涵蓋：教學領導、釐清目標、分享價值和信念、學生投入並具有責任感、學校物質環境、鼓勵積極的學生行為、家長暨社區的投入與支援、重視教學與課程、激勵教師發展、並時常監督學生進步等；Young（1998）則提出學校效能是學校運用現有的教育資源，表現於提振教師工作士氣及學生學業成就的程度。而國內學者吳清山、林天祐（2005）認為學校效能乃是一所學校在各方面有良好的績效，包括學生學習成就、校長領導、學校氣氛、學校文化和價值、教學技巧和策略、教師專業成長，以及社區家長支持，因而能夠達成學校所預定的目標；而秦夢群、莊清寶（2012）則指出學校效能包含行政服務品質、教師教學表現、學生學習成就與家長社區認同等方面具有良好績效。

綜合相關學者之看法（吳清山、林天祐，2005；秦夢群、莊清寶，2012；Hoy & Miskel, 2013；Stoll & Fink, 1996；Young, 1998）本研究將學校效能的內涵分為行政服務績效、教師教學品質、學生學習表現、社區家長參與四個面向；其中，行政服務績效是指學校成員互動良好，互相協助配合完成學校事務，且學校行政體系有效運作，溝通協調良好，發揮強大行政效能，達成學校目標；教師教學品質是指教師能創新課程設計與教學方法，提高教學品質，並能夠激發學生學習動力，顧及學生的個別差異，以提升學生學習成效；學生學習表現是指學生擁有良好的學習態度與精神，且樂於參與活動或競賽，表現獲得肯定，在品德操守、生活常規和團隊合作方面亦有良好的表現；社區家長參與是指學校、社區與家長之間互動與溝通良好，對學校辦學及校務推動給予肯定與支持，並能給予學校人力、物力與經費上的支援，熱心協助校務推展。

## 五、創新經營、學校效能與學校行銷關係之探討

### （一）學校創新經營與學校效能

創新經營的觀念不僅適用於企業組織，對於學校組織亦同樣重要，以企業來說，其主要的目的是要創造顧客，獲取利潤；但在學校方面，則必須強化學校效能，獲取親師生及社區人士的認同與接受，讓孩子得以成為最大的受益者，這也是學校存在的價值。價值創造理論（Prahalad & Ramaswamy, 2004；Priem, 2007）強調價值經營已非是傳統由組織單方面所創造的，其價值網路內的所有成員、顧客、夥伴等均可能是價值共創的成員之一。是故，價值創造理論運用的邏輯，實則穿透了企業組織與學校組織（Cantwell et al., 2010）。

尤其學校組織面對環境快速變遷與少子女化的衝擊，更應保持彈性與時俱變，隨時調整好以應付瞬息萬變的外在環境（吳清山、黃建翔，2012；謝傳崇、劉佳賢，2011；

Hong et al., 2008)。學校創新經營之展現，必須整合校內外各種相關因素，激發教職員的創新認知與行動，促其實踐於課程、教學與學生活動中，其不只在於組織結構、運作、工作流程的再造，以及營造創新環境的層面上，更重要則是透過創新的方法，激發學校成員改革與創新的意願，進而支持與參與各項學校創新經營的運作（吳清山、黃建翔，2012）。學校可針對學校內部權力的重新分配，如強化教師和家長參與校務的決定權力，塑造成員的新觀念，建立學校運作的新機制，轉化學校新的經營型態，以提高學校組織的適應力和效能等，藉以改變學校的傳統運作方式，提升學校的品質與績效（吳春助，2009；黃哲彬，2003；謝傳崇、劉佳賢，2011；謝傳崇、蕭輝勳，2011）。

徐易男在2008年的研究中，針對公立國民小學的教師進行相關的研究，其指出創新經營對提升學校效能的重要性；而謝傳崇與劉佳賢（2011）則認為學校與社區、社會可視為動態的互動系統，學校無法固守在城牆裡存在，善用外部關係，能為學校帶來源頭活水，活化學校創新資源，亦能使得創新的動能源源不絕。

是故，創新經營對於學校的生存發展具有重大影響，透過創新的經營管理模式，對學校運作有所助益，隨著時間的推移，更將促成組織成員的滿意度和士氣的增加（徐易男，2008；謝傳崇、劉佳賢，2011；蕭佳純、陳瑞欣，2011；Hong et al., 2008）。

綜上所述，學校必須在有限的資源中，不斷尋求其他資源的投注，除了須善用現有的人力、物力等資源外，進行理念、行政、課程教學、學生學習等創新，創造並提升組織價值，而伴隨領導者與成員價值觀念的組織氣氛轉變，如此才能掀起創新風潮，帶動學校整體創新發展，以提升學校效能。因此，本研究推導出以下研究假設。

H1：學校創新經營對學校效能有正向顯著的影響。

H1.1：學校行政管理創新對學校效能有正向顯著的影響。

H1.2：學校課程教學創新對學校效能有正向顯著的影響。

H1.3：學校組織氣氛創新對學校效能有正向顯著的影響。

H1.4：學校資源運用創新對學校效能有正向顯著的影響。

## （二）學校行銷與學校效能

教育革新的持續推動與教育組織的不斷變革，在追求卓越的教育及創造優質的教育環境下，學校行銷的運用，是學校經營管理中不可或缺的策略（黃乃熒，2009；黃義良，2006）。蕭國倉、紀佳琪、王素貞（2009）認為教育事業為服務業，主動提供目標顧客服務，經由顧客的觀點需求思考，推動有創意創新的行銷給顧客，顧客滿意服務後，才會認同學校，與價值理論強調價值由服務端的學校與顧客端所共同創造的論點同。（Fuchs, 2011；Prahalad & Ramaswamy, 2004；Priem, 2007；Simona, 2012）。

學校行銷相關研究指出，學校行銷之應用對於學校有其必要性，郭維哲（2006）指出學校行銷對組織績效具有相當的解釋力，亦有助於組織效能的提高。學校行銷策略的推展有助於學校組織建立公共關係，爭取公眾的了解、接納與支持（許筱君、林政逸，2011；Stephen & Khosro, 2009），並提昇家長滿意度與學校整體績效表現，包括行政運作、教師教學表現、學生學習成果及社區公共效能等（吳宗立，2006；黃乃熒，2009；黃義良，2006）。



依價值創造理論 (Kim & Mauborgne, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Priem, 2007; Simona, 2012), 學校本身不該只是站在被動的立場來經營, 需要的是更積極主動有計畫性的行銷學校自己本身, 如此才能吸引到教育顧客的注意與得到認同。學校內部行銷對象以教職員工生為主, 透過內部行銷的推行, 建構良好的校內溝通管道, 主管的支持行爲, 能夠激發教職員的工作動機, 凝聚共識, 建立共同願景, 提升其組織承諾及工作滿意, 進而對學校效能產生正向影響 (丁學勤、張維文, 2012; 郭維哲, 2006)。學校公共關係推展之對象與過程, 可視為學校外部行銷之一環, 包含重視公眾需求、學生受教權、家長教育選擇權與其他組織團體之利益; 其次, 學校透過各種媒體和活動與相關公眾作雙向溝通, 並向公眾做適當的報導和接觸 (黃義良, 2006; 黃能永, 2004)。此外, 學校辦學績效透過家長口耳相傳, 經由產品新聞, 建議及個人經驗的型態, 可適時發揮告知和影響的功能。學校互動行銷若能整合外部行銷與內部行銷的策略, 發展由外而內或由內而外的互動模式, 並扮演居中協調的功能, 配合外部資源協助、社區人士的口碑行銷、愛心團體的支持、及上級的獎勵嘉許, 就能形成一股支持學校永續發展的正面力量 (吳宗立, 2006; 黃義良, 2006; 彭曉瑩, 2002)。

由上可知, 學校在少子女化的趨勢與各方壓力下, 應結合校內外全體人員的共同努力, 透過有效的學校行銷, 突顯自己的優勢, 發展學校特色, 與其他競爭學校有所區隔, 才能吸引家長眼光與學生就讀, 達到學生來源穩定, 並提升家長與社區人士對學校辦學績效的滿意度, 使得學校組織與家長、社區人士緊密結合, 共同為提升組織存在價值而努力 (吳宗立, 2006; 許筱君、林政逸, 2011; 黃乃熒, 2009; 黃義良, 2006; 黃能永, 2004)。因此本研究推導出以下假設。

H2: 學校行銷對學校效能有正向顯著的影響。

H2.1: 內部行銷對學校效能有正向顯著的影響。

H2.2: 外部行銷對學校效能有正向顯著的影響。

H2.3: 互動行銷對學校效能有正向顯著的影響。

### (三) 學校行銷之調節效果

教育市場開放之後, 學校經營上勢必要引入多元的行銷策略, 學校行銷的各種策略, 能夠計畫性、系統性的整合學校內、外部資源, 強化學校與利害關係人的互動合作 (黃乃熒, 2009; 黃義良, 2006), 不僅吸引並穩定現有顧客的需要, 同時兼顧組織利益和顧客利益的解決方案, 以提升行政運作效率。雖然文獻指出學校的創新經營對學校效能產生正向的影響效果, 但兩者間的關係若受到學校行銷的催化作用, 則可能達到事半功倍的加乘效果, 亦即學校行銷極有可能扮演調節的作用 (蕭佳純、陳瑞欣, 2011), 進而影響學校創新經營與學校效能之間的關係。

學校推行較多的學校行銷對創新經營是一種助力, 若學校行銷與創新經營彼此配合, 對於凝聚成員共識有所助益, 一方面可使學校內教師與行政人員對學校產生支持與認同, 願意投注自身力量, 協助學校發展與進步; 另一方面學校創新經營落實行銷策略, 能強化學校與相關利害關係人的互動合作, 有助於家長與社區對學校創新經營績效的瞭解與認同 (林仁煥, 2008; 蕭佳純、陳瑞欣, 2011), 尤其價值創造理論主張價值不單由

服務端所決定，強調重視組織內部人員與外部利害關係人之互動合作，經由互動交流以共同創造出更大的價值（Fuchs, 2011；Kim & Mauborgne, 2004；Prahalad & Ramaswamy, 2004；Priem, 2007）。透過行銷策略使學校對內在無形或有形的行政服務上之創新、教師課程教學創新、學生學習表現等良好創新成果，能夠被外界人士所知悉並獲得支持，進而達成學校訂定的教育目標（林仁煥，2008；郭維哲，2006；黃義良，2006）。相對的，當學校行銷較低時，學校創新事務之推動、決策與執行較為困難，行政與教學之間有比較大的隔閡，此時，創新經營之推行可能會因組織成員間之互動與信任感不足，無法導致良好的學校效能。

由上述推論可知，學校的領導者以內部行銷為基礎，進而驅動外部行銷及互動行銷策略，並強化學校與利害關係人的互動合作，有助於內部教職員與外界對學校創新經營績效的瞭解與認同，更能提昇學校創新經營與學校效能之關係（林仁煥，2008；蕭佳純、陳瑞欣，2011）。因此，本研究推導出以下假設。

H3：學校行銷會對創新經營與學校效能之間的關係產生正向調節效果。

H3.1：內部行銷會對創新經營與學校效能之間的關係產生正向調節效果。

H3.2：外部行銷會對創新經營與學校效能之間的關係產生正向調節效果。

H3.3：互動行銷會對創新經營與學校效能之間的關係產生正向調節效果。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

本研究經過文獻探討分析提出本研究架構，如圖 1 所示。首先假設一主要探討學校創新經營對於學校效能之影響，其次假設二探討學校行銷對於學校效能之影響，並進一步於假設三檢視學校行銷是否在學校創新經營與學校效能之間的關係產生調節效果。

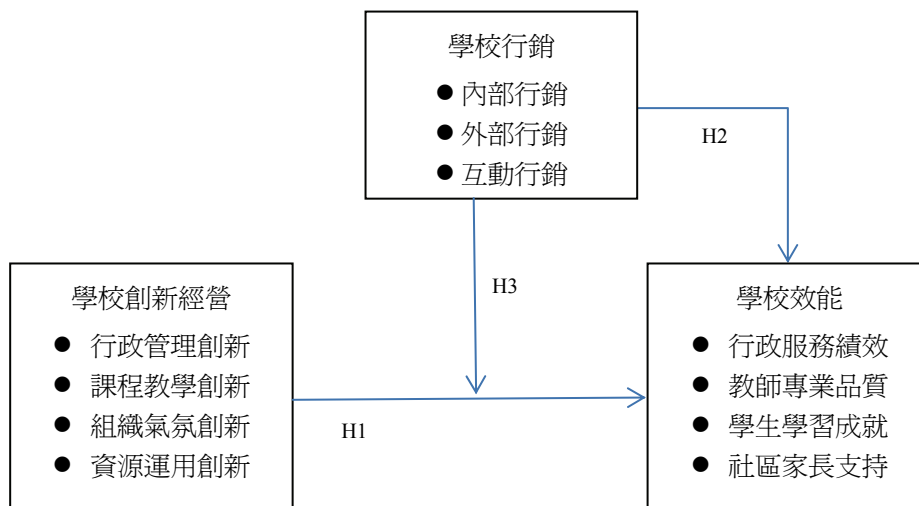


圖1 學校創新經營、學校效能與學校行銷關係之研究架構圖

## 二、研究對象

本研究以高雄市 101 學年度公立國民小學編制內教師為研究對象，以高雄市政府教育局之 101 學年度統計資料為主，高雄市公立國小共計 242 所，其編制內教師共計 8652 人。本研究以高雄市公立國民小學編制內教師為研究之母群體總數，並依學校規模分為三層：24 班以下、25-48 班、49 班以上，再以分層隨機抽樣方法，按學校數比例 1:2:1 為之，由各層抽取教師人數來進行問卷調查，其中，學校規模 24 班以下抽取 113 份，25 至 48 班抽取 224 份，49 班以上抽取 113 份。問卷共發放 450 份，其中有效問卷為 380 份，回收率為 84%，各層各校抽樣人數如表 1 所示：

表 1

各層各校抽樣人數統計表

	類別	學校數	所佔百分比(%)	抽取樣本數
學校 規模	24 班以下	89	23.42	113
	25~48 班	201	52.89	224
	49 班以上	90	23.69	113

## 三、變數衡量

本研究變數包括學校創新經營、學校行銷、學校效能三個變數。各研究變數衡量乃參考相關研究之文獻，考量學校組織實際運作狀況，並配合本研究目的加以發展，各變數之衡量題目如表 2 所示。本研究以問卷調查作為蒐集資料之方法，問卷採用李克特五點量表，將每個項目分成五種程度，由非常同意、同意、無意見、不同意到非常不同意，分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分的分數，由受試者根據知覺到的實際狀況及感受，選擇一個最符合的答案作答。

本研究之學校創新經營問卷是參考吳春助(2009)、謝傳崇、劉佳賢(2011)與 Hong et al.(2008)的研究編製而成，包含行政管理創新、課程教學創新、組織氣氛創新、與資源應用創新四個構面。行政管理創新指學校行政管理與運作能鼓勵並支持成員創新；課程教學創新是指教師能提供創新教材並針對學生需求設計創意課程，學校能支持教師創新教學；組織氣氛創新是學校領導者將創新理念、經驗等轉化為創新機制，營造學校的創新組織氣氛；資源運用創新是指學校能充分引用並整合內外部資源，以協助學校行政與教學事務順利的推動。

學校行銷問卷則是參考吳宗立(2006)、黃義良(2005)、彭曉瑩(2002)、Mohr 與 Puck(2007)、Morgan(1990)之研究，分為內部行銷、外部行銷及互動行銷三個構面。內部行銷是針對學校內全體教職員為對象進行行銷的方法與實務；外部行銷是學校將辦學理念與特色，透過行銷活動使得學校外界人士周知；互動行銷則是學校的教職員與家長及外部利害關係人互動而產生的行銷作為。

而學校效能的內涵可分為行政服務績效、教師專業品質、學生學習成就、社區家長支持四個面向(吳清山、林天祐, 2005; 秦夢群、莊清寶, 2012; Hoy & Miskel, 2013; Stoll & Fink, 1996)。行政服務績效指學校在行政運作上相關的因素，如行政上的支援教

學、資源分配、目標達成等；教師專業品質指教師在教學上的能力與自身專業成長；學生學習成就指學生在學校活動的表現，包括學生的學業成就、生活表現、人際互動等；社區家長支持指家長或社區和學校間的互動溝通及對學校的認同感與支持。

#### 四、資料分析

本研究以 SPSS17.0 進行統計分析與假設驗證，針對預試問卷進行項目分析與信度分析，正式問卷回收後針對變數進行因素分析與信度分析，以考驗變項之信效度。本研究將學校創新經營、學校行銷與學校效能進行描述性統計，以瞭解學校在創新經營、學校行銷與學校效能各構面之平均數與標準差之現況。

本研究採用迴歸分析進行直接效果與調節效果之假設考驗。調節效果是一種交互作用（interaction），所謂交互作用係指將自變項與調節變項的觀察值與其平均數相減，經過減去其平均數（mean-centered）程序以減少共線問題（邱皓政，2015；Aiken & West, 1991），接著將經過上述相減的兩個預測變項彼此相乘，其乘積就是交互作用項。本研究採用交互作用項進行調節效果分析，以此探討學校行銷是否對創新經營與學校效能存在調節效果。

#### 五、信效度分析

本研究問卷乃參考過去相關文獻編修，預試之前請 5 位專家學者提供修訂意見修正後，再度審視量表構面及各題目意涵，調整文辭及語意，並將專家意見納入刪減題目數之標準，定為爾後之預試問卷，全部題目被 92%預試專家認同，故應具備內容效度。預試問卷回收後進行項目分析，各題之決斷值皆達顯著，預試問卷各構面問項之 Cronbach's  $\alpha$  值均高於 0.7，顯示具良好之信度（邱皓政，2015；Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010），因此依據預試問卷回收之檢驗結果，並無刪除任何題目。

正式問卷回收後進行信效度檢驗，表 2 為衡量題目與信效度，各問卷內部構面衡量問項之 Cronbach's  $\alpha$  值均超過 0.7，顯示本研究之變數皆具備高信度標準（邱皓政，2015；Hair et al., 2010）。學校創新經營四個分構面的因素負荷量介於 0.63 到 0.81 之間，均高於 0.5 之標準，累積解釋量達 70.27%。學校行銷三個分構面的因素負荷量介於 0.82 到 0.88 之間，均高於 0.5 之標準，且累積解釋量達 72.79%。學校效能四個分構面的因素負荷量介於 0.611 到 0.824 之間，均高於 0.5 之標準，累積解釋量達 68.33%。由上述結果可知，本研究問卷具有良好之效度。

表 2

國小學校創新經營、學校效能與學校行銷之調查題目與信效度分析結果

變數／構面／題目	因素負荷量
<b>學校創新經營</b>	
行政管理創新 ( $\alpha$ 係數=0.83, 累積解釋變異量=18.68%)	
本校能因應學校創新需求, 彈性調整組織工作內涵	0.70
本校各項行政工作流程, 能不斷的檢討創新	0.75
本校會用實質的獎賞鼓勵教師的創新行爲	0.71
本校藉由創新教學團隊之建置, 激勵並帶動全校創新之風氣	0.81
課程教學創新 ( $\alpha$ 係數=0.79, 累積解釋變異量=38.89%)	
本校的年度課程計畫, 能整合各學年與全校性創新課程計畫	0.63
本校教師能運用創意, 研發創新的教學設計以改進教學	0.74
本校教師能積極參與校內外創意觀摩與競賽	0.68
本校能提供學校成員校內外職訓練, 以提升創造力	0.72
組織氣氛創新 ( $\alpha$ 係數=0.88, 累積解釋變異量=54.92%)	
本校同仁常會引導自己以新的觀念看待事	0.78
本校在校園內佈置具創意性的作品	0.77
本校同仁會主動幫忙學校進行創新活動的推行	0.77
本校同仁常進行腦力經盪的思考或表達活動	0.77
資源運用創新 ( $\alpha$ 係數=0.86, 累積解釋變異量=70.27%)	
本校行政人員能有效規畫師生創新教學的可用資源	0.76
本校能適時更新行政及教學軟體, 以利創新教學之實施	0.76
本校能利用資訊化系統提升學校行政效率	0.70
本校會爭取外在的資源來激勵校內的創新教學	0.73
<b>學校行銷</b>	
內部行銷 ( $\alpha$ 係數=0.89, 累積解釋變異量=16.89%)	
本校給予教師必要的協助, 提昇其班級經營能力	0.86
本校辦理學校本位的進修活動與教學研討等, 促進教師成長	0.87
校長支持並鼓勵教職員進修, 以提昇教學與行政的效能	0.85
本校積極延聘專業師資, 提昇學生學習表現	0.87
外部行銷 ( $\alpha$ 係數=0.87, 累積解釋變異量=35.57%)	
本校辦理的活動, 獲得家長與社區大眾的支持	0.87
本校的教學與行政品質, 獲得外界好評	0.88
本校學生的學業與行爲表現, 受家長肯定	0.82
本校畢業的校友表現傑出, 普受各界肯定	0.83
互動行銷 ( $\alpha$ 係數=0.88, 累積解釋變異量=72.79%)	
家長能主動替學校行銷, 口耳相傳建立好口碑	0.83
學校家長與社區人士肯定辦學績效, 強化教職員工的工作動機	0.82
外界人士或上級的獎勵嘉許, 促使師生更認同學校	0.88
家長與社區的志工團體, 樂意提供班級與教師多方面支援	0.80
<b>學校效能</b>	
行政服務績效 ( $\alpha$ 係數=0.72, 累積解釋變異量=15.96%)	
行政單位在教學環境的規劃上, 能充分配合教師的教學需求	0.67
學校各處室在執行工作時彼此能夠配合良好。	0.77
學校行政人員均有良好的服務熱忱	0.87
學校各項年度計畫目標均能如期達成	0.80
教師專業品質 ( $\alpha$ 係數=0.72, 累積解釋變異量=34.89%)	
教師之間對於教學工作常能相互支援	0.82
我在教學過程中常與學生有良好互動	0.77
我對於教學需要或有興趣的科目會積極參與研習和進修。	0.77
我對自己的教學能力充滿信心	0.73
學生成就表現 ( $\alpha$ 係數=0.87, 累積解釋變異量=54.13%)	
學生對各項活動的學習態度積極認真	0.74
學生參與各種校內外比賽常屢獲佳績	0.75
學生在學業成就上多有不錯的表現	0.72
學生彼此間的人際互動能保持良好關係	0.81
社區家長支持 ( $\alpha$ 係數=0.85, 累積解釋變異量=68.33%)	
社區家長能踴躍出席學校召開的各項活動	0.61
社區家長常資助學校各項活動及設備	0.81
社區家長對於學校的觀感多持正面看法	0.79
社區家長常提供學校改進建議與期望	0.79

## 肆、研究結果與討論

### 一、現況分析

#### (一) 學校創新經營各構面之現況分析

表 3 為學校創新經營各構面之平均數、標準差與表現排序。行政管理創新的平均數為 3.04，課程教學創新的平均數為 3.01，組織氣氛創新的平均數為 2.94，資源運用創新的平均數為 3.13。國民小學教師對於學校創新經營的認知屬於中等程度（5 點量表平均為 3 分），其中以資源運用創新構面的平均得分最高。蕭佳純、陳瑞欣（2011）提出學校必須不斷創新，並透過爭取、結盟等合作方式，引進各項資源，促使教師滿意度及學校效能的再提升；張奕華、顏弘欽（2012）亦認為「資源運用創新」係影響學校組織創新與效能最關鍵之因素。此與本研究發現不謀而合。

本研究於組織氣氛創新平均得分最低，且標準差較大；可能原因為學校在創新的過程中，或多或少會增加教師的工作負擔，使得教師們必須多付出時間與精力，促使部分教師們不願支持學校進行創新，組織氣氛難免瀰漫著壓力，因之，學校教師對於組織氣氛創新的知覺程度最低，看法意見較為分歧。

表 3

學校創新經營之現況分析表

構面名稱	平均數	標準差	表現排序
行政管理創新	3.04	1.91	2
課程教學創新	3.01	1.83	3
組織氣氛創新	2.94	2.61	4
資源運用創新	3.13	1.99	1

#### (二) 學校行銷各構面之現況分析

表 4 為學校行銷各構面之平均數、標準差與表現排序。平均得分最高的是內部行銷構面，平均得分為 3.28；互動行銷構面則得分最低，平均得分為 3.00。由此可知，教師對於學校行銷知覺屬於中等程度（5 點量表平均為 3 分），對於內部行銷的知覺大於互動行銷與外部行銷。郭維哲（2006）指出內部行銷有助於提升組織成員的需求與價值；而丁學勤、張維文（2012）亦提出學校進行內部行銷能夠促進組織發展，提供教職員適切的教育訓練及溝通參與，對學校效能有正面影響。本研究發現與上述研究結果相符合。在本研究中，內部行銷與互動行銷構面的標準差較大，顯示教師們對於學校內部行銷以及互動行銷的涵義與做法仍未完全掌握，因此看法呈現較大的不一致，未來學校組織必須加強對教師們進行行銷策略的宣導，善用家長會、教師會或者其他外部的獎勵資源，對於行政工作及教學工作表現卓越的教師們進行獎勵，有助於教師們對於內部行銷與互動行銷層面投入更多心力。

表 4

學校行銷之現況分析表

構面名稱	平均數	標準差	表現排序
內部行銷	3.28	2.15	1
外部行銷	3.09	1.61	2
互動行銷	3.00	2.33	3

### (三) 學校效能各構面之現況分析

表 5 為學校效能各構面之平均數、標準差與表現排序。行政服務績效的平均數為 3.25，教師專業品質的平均數為 3.19，學生成就表現的平均數為 2.90，社區家長支持的平均數為 3.04。國民小學教師對於學校效能的認知屬於中等程度(5 點量表平均為 3 分)，且其中以行政服務績效構面的平均得分最高，顯示教師們認知行政方法與技術革新，以提升行政效率與服務品質的現況。張奕華、顏弘欽(2012)指出學校的行政管理創新愈好，其行政服務品質愈佳，有助於學校效能之提升，此與本研究結果雷同；但謝傳崇、蕭輝勳(2011)則是提出不同研究結果，其研究顯示行政服務與課程教學效能尚待提升，並認為學校在革新行政方法、技術，以提升行政效率與服務品質上仍有努力空間，此乃與本研究相異之處。

而在本研究中學生成就表現的平均得分最低，而且標準差較大，顯示教師對於學生表現的看法十分分歧，未來學校要以規劃學生多元創新的課內與課外活動，促使學生能主動學習，以提高學生的能力和表現水準為努力方向。

表 5

學校效能之現況分析表

構面名稱	平均數	標準差	表現排序
行政服務績效	3.25	1.78	1
教師專業品質	3.19	1.87	2
學生成就表現	2.90	2.53	4
社區家長支持	3.04	1.91	3

## 二、迴歸分析

表 6 為直接效果與調節效果之迴歸分析，本研究在迴歸分析時，進行共線性之檢定，各模式中的 VIF 值介於 1.05~3.42，表示本研究無共線性之問題。

### (一) 學校創新經營與學校行銷對學校效能之直接效果

表 6 模式一與模式二主要探討學校創新經營與學校行銷對學校效能之直接效果。由模式一可知，學校創新經營對學校效能的迴歸模式是顯著的 ( $F=137.22, p<.001$ )，具有 55% 的解釋力。行政管理創新 ( $\beta=.08, p<.05$ ) 對於學校效能具有正向且顯著的影響，H1.1 獲得支持；課程教學創新 ( $\beta=.08, p<.05$ ) 對於學校效能具有正向且顯著的影響，H1.2 獲得支持；組織氣氛創新 ( $\beta=.42, p<.001$ ) 對於學校效能具有正向且顯著的影響，H1.3 獲得支持；資源運用創新 ( $\beta=.27, p<.001$ ) 對於學校效能具有正向且顯著的影響，H1.4 獲得支持。因此本研究假設 H1：學校創新經營對學校效能有正向顯著的影響獲得

完全支持。

由模式二可知，學校行銷對學校效能的迴歸模式是顯著的 ( $F=501.46$ ,  $p<.001$ )，具有 82% 的解釋力。內部行銷 ( $\beta=.13$ ,  $p<.001$ ) 對於學校效能具有正向且顯著的影響，H2.1 獲得支持；外部行銷 ( $\beta=.57$ ,  $p<.001$ ) 對於學校效能具有正向且顯著的影響，H2.2 獲得支持；互動行銷 ( $\beta=.06$ ,  $p<.05$ ) 對於學校效能具有正向且顯著的影響，H2.3 獲得支持。因此本研究假設 H2：學校行銷對學校效能有正向顯著的影響獲得完全支持。

## (二) 學校行銷對學校創新經營與學校效能之調節效果

表 6 模式三至模式五主要探討學校行銷對之調節效果，本研究參照交互作用項的形成過程，模式三將內部行銷與學校創新經營各分構面相乘產生四個交互作用項，內部行銷對於行政管理創新與學校效能之間的關係為顯著正向調節效果 ( $\beta=.12$ ,  $p<.01$ )；內部行銷對於組織氣氛創新與學校效能之間的關係為顯著正向調節效果 ( $\beta=.13$ ,  $p<.001$ )，然而內部行銷對於課程教學創新、資源運用創新與學校效能之間的關係為沒有顯著調節效果，因此 H3.1：內部行銷會對創新經營與學校效能之間的關係產生正向調節效果獲得部分支持。

模式四將外部行銷與學校創新經營各分構面相乘產生四個交互作用項，外部行銷對於行政管理創新、課程教學創新、組織氣氛創新、資源運用創新與學校效能之間的關係為均未達顯著的調節效果，因此 H3.2：外部行銷會對創新經營與學校效能之間的關係產生正向調節效果並不支持。

模式五將互動行銷與學校創新經營各分構面相乘產生四個交互作用項，互動行銷對於課程教學創新、資源運用創新與學校效能之間的關係為顯著正向調節效果 ( $\beta=.26$ ,  $p<.001$ ； $\beta=.31$ ,  $p<.001$ )；內部行銷對於行政管理創新與學校效能之間的關係為沒有顯著調節效果；然而，內部行銷對於組織氣氛創新與學校效能之間的關係為顯著負向調節效果 ( $\beta=-.48$ ,  $p<.001$ )，因此 H3.3：互動行銷會對創新經營與學校效能之間的關係產生正向調節效果獲得部分支持。綜合上述研究結果，以學校行銷作為調節變項後，發現其對學校創新經營與學校效能之間具有部分顯著調節效果，因此本研究假設 H3：學校行銷會對創新經營與學校效能之間的關係產生正向調節獲得部分支持。

對於外部行銷做為調節變項不顯著的研究結果，推估其原因，外部行銷重視學生受教權、家長教育選擇權、公眾需求與其他組織團體之利益，學校透過各種媒體和活動與相關公眾作雙向溝通，並向公眾做適當的報導和接觸，而互動行銷的概念是學校透過各種媒體與管道和校內外的目標成員建立雙向的互動溝通關係，外部行銷的行為過程與結果其性質與互動行銷有其相似之處，但是互動行銷更強調成員彼此合作與交流之過程，學校教師或許對於外部行銷與互動行銷兩者之內涵並不容易有效加以區別，因而使外部行銷策略對創新經營與學校效能間的調節效果不明顯。

此外，研究發現互動行銷對於組織氣氛呈現負調節效果；事實上，學校在創新的過程中，多少會增加教師的工作負擔，使得教師們必須付出額外時間與精力，這一方面會促使部分教師們不願支持學校進行創新，此種矛盾心結，組織氣氛難免瀰漫著壓力，因之，在創新經營的歷程中，必須兼顧組織成員生理與心理的平衡，否則就失去原有美意



與效果。

表 6

直接效果與調節效果之迴歸分析

構面	學校效能				
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
行政管理創新	0.08*		-0.00	0.01	0.15**
課程教學創新	0.08*		0.07*	0.04	0.10
組織氣氛創新	0.42***		0.36***	0.24***	0.34***
資源運用創新	0.27***		0.11**	0.07*	0.23***
內部行銷		0.13***	0.42***		
外部行銷		0.57***		0.65***	
互動行銷		0.06*			0.17***
內部行銷×行政管理			0.12**		
內部行銷×課程教學			0.06		
內部行銷×組織氣氛			0.13***		
內部行銷×資源運用			0.03		
外部行銷×行政管理				0.04	
外部行銷×課程教學				-0.02	
外部行銷×組織氣氛				0.04	
外部行銷×資源運用				0.01	
互動行銷×行政管理					0.04
互動行銷×課程教學					0.26***
互動行銷×組織氣氛					-0.48***
互動行銷×資源運用					0.31***
R <sup>2</sup>	0.55	0.82	0.73	0.84	0.61
調整後 R <sup>2</sup>	0.55	0.82	0.73	0.83	0.60
F	137.22***	501.46***	133.444***	246.56***	75.33***

\* $p < .05$  , \*\* $p < .01$  , \*\*\* $p < .001$

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 學校創新經營對學校效能有正向顯著之影響

本研究驗證學校創新經營與學校效能間是否存有直接影響，其結果顯示，學校創新經營之行政管理創新、課程教學創新、組織氣氛創新與資源運用創新對於學校效能有正向顯著的影響。創新不只是突破或新奇，創新的目的更在於價值之創造，學校努力於創新經營，能夠擺脫傳統困頓的舊思維，以全新的氣象、嶄新的作為、發展學校特色，將有助於新市場定位，幫助學校進行價值創造，促使學校重視所應負之社會責任。學校對於各項行政計畫能夠以創新的角度去思考，重視學校創新氣氛的營造，尊重教職員不同之意見，校長能有較與之以往不同的創新做事方式與思維，並能引進內外部資源鼓勵學校教師創新教學，學生發展創意，可提升學校行政效率、教師教學專業與學生學習成就，進而獲得社區家長支持，亦有助於提高學校組織之整體效能與品質。

## (二) 學校行銷對學校效能有正向顯著之影響

本研究結果顯示學校行銷中的內部行銷策、外部行銷、互動行銷對學校效能有正向且顯著的影響。學校效能為學校組織整體表現之呈現，包括行政運作、教師教學表現、學生學習成果及社區公共效能，欲達成各方面績效之提升，學校內部人員的態度與共同意識有密切影響。學校內部行銷能夠促使校內同仁能正確、清楚地知悉學校行銷概念並有意識地運作，凝聚成員共識；外部行銷能夠宣達學校辦學理念與績效、塑造良好形象、增進親師生及大眾對學校教育品質的滿意度。此外，在教師或行政人員與學生、家長、社區人士的互動過程中，教育人員必須運用互動行銷技巧，有效的傳達其專業知能，並使之能感受到服務的品質，獲得信賴、贏得口碑與支持，裨益於達成學校教育目標與學校效能。

## (三) 學校內部行銷與互動行銷具有部分調節效果

本研究發現內部行銷對於行政管理創新、組織氣氛創新與學校效能的關係扮演正向調節的角色，互動行銷對於課程教學創新、資源運用創新與學校效能的關係扮演正向調節的角色。依據價值共創的角度，學校除了保留有價值的現有顧客，吸引並穩定現有顧客的需要，同時兼顧組織利益和顧客利益的解決方案，以強化學校創新經營與學校效能之間的關係。因此學校將創新管理結合社會責任並透過內部行銷與互動行銷方式，獲取利害關係人的接受與認同，以產生有利的市場定位，進而與利害關係人共同創造價值並提升組織價值，發揮1加1大於2的「綜效」效果。

# 二、研究貢獻

## (一) 將價值創造理論運用於探討教育組織

價值創造理論為較新近的管理議題，目前大多文獻以企業組織為研究對象，鮮少將價值創造理論運用於探討教育組織，而且相關研究大多以個案或論述的方式呈現，較少以實證的方式進行調查。本研究認為價值創造的觀念不僅適用於企業組織，對於教育組織亦同樣重要，尤其教育組織面對環境快速變遷與少子女化的衝擊，應隨時與外界環境保持互動並引進外部資源，發揮價值創造的綜效效果；因此以價值創造為理論基礎，並運用於探討學校創新經營、學校行銷與學校效能之間的關係，提供相關領域的研究更多元的研究論點。

## (二) 探討學校行銷之調節效果

目前國內研究尚未有以學校行銷做為調節變項，來探討其對學校創新經營與學校效能之間調節關係之相關研究，本研究中之調節效果均為部分支持結果，顯示學校行銷策略在某些程度會影響學校創新經營與學校效能之間的關係，此一結果可提供後續研究者對此一領域做更深入之探討。

### 三、建議

#### (一)對教育實務現場之建議

##### 1、塑造創新之組織氣氛，結合學校內外部資源發展創新

根據研究結果發現，學校創新經營的行政管理創新、課程教學創新、組織氣氛創新與資源運用創新對學校效能具有正向且顯著的影響，因此建議學校能夠強化各項行政管理的服務創新，對於各項計畫能以前瞻性的眼光進行全盤考量，提供行政人員增能學習管道，以充分支援教師教學及進行課程創新。

此外，營造開放友善的校園氛圍，尊重接納不同的創新意見，強化校內人員創新思維與創新知能及技能，轉化創新經營模式於校務運作模式中，並透過策略結盟的方式，引進外部資源，充實學校各項軟硬體設備，將學校內外部資源加以整合，才能落實發展創新之根基。

##### 2、鼓勵參賽並善用獎勵制度支持創新，有效提升教師專業能力

教育的主體是學生，學生成就是學校競爭力的重要指標，而教師是第一線推展教育的實務工作者，知識經濟與少子化時代的來臨，教師必須自我精進專業能力，積極參與相關研習、進修，提升創新知能與技能，並透過專業學習社群的團隊合作，促使課程教學全面創新與翻轉。

本研究結果發現學校創新經營有助於提升學校效能，然而在教育現場中，行政人員和教師們被許多評鑑制約，使其只能埋首於書面資料的堆砌，創新經營不免流於口號與理想；事實上，若能結家家長會或者社區提供資源，運用獎勵制度鼓勵教師們參與校內外各項競賽，會比用書面評鑑的方式，要來得立竿見影。

此外，參賽亦可凝聚全校師生向心力去獲得獎項，激勵全體成員持續創新，進而促使學校效能提升；目前有關學校創新經營的全國性獎勵型比賽，有臺北市立大學辦理的「Best Education-KDP 全國學校經營與教學創新國際認證獎」活動、地區性的有臺北市優質學校評選及卓越學校認證、高雄市的創新經營學校標章等，建議學校可以善用這些比賽和獎項來激勵學校創新經營動能，以確保學校效能的永續提升。

##### 3、凝聚共識，活化學校內外部及互動行銷管道，創造並提升學校價值

學校為了吸引學生就讀與提高競爭力，需要注重將學校的辦學理念、特色做有效的行銷推廣；根據研究結果發現，學校行銷有助於提升學校效能，學校必須用心的去瞭解學生及家長的需求，思考正確的行銷策略，對內要能夠做到內部行銷，利用宣導、觀摩、研習等方式，協助教職員了解學校行銷之重要性，推動行銷策略時能與教職員充分溝通討論，凝聚學校行銷共識，使之願意付出心力以推動學校行銷的各類活動；對外要能夠落實外部行銷的理念，爭取更多社區及社會人士認同，讓更多資源得以挹注到學校，使更多學生受惠。而辦理各種學習活動或透過各項獎學金的設置，鼓勵學生自主學習與參與競賽，讓學生的成就表現提升，使家長與社會大眾對學校的經營發展產生信心，如此良性循環才能促使學校效能再提升。

除此之外，進一步活絡內外部及互動行銷管道，學校可以透過辦理各種活動，巧妙

結合學校特色與社區發展，促使學校與社區成爲生命共同體，共同創造並且提升價值，達成學校與社區的共創共榮的目標，使得學校得以永續經營。

## (二)對後續研究之建議

價值創造理論強調組織成員與利害關係人共同創造價值，並且提升組織價值與效能的歷程，本研究發現學校行銷對於學校創新經營與學校效能扮演正向調節的角色，其中互動行銷更是扮演關鍵性角色，而互動歷程正是價值創造理論之核心所在。建議後續研究運用價值創造理論之邏輯來進行相關實證性研究，可以採取量化的方式將價值網成員相互創造或再創造的價值加以衡量，並加入其他變項進行研究。此外，本研究採用迴歸分析來考驗調節變項，建議後續研究可以採用結構方程模式或其他更適合之分析方法，或是輔以質性深入訪談的方式，將對教育組織現況與未來發展有所助益。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 丁學勤、張維文（2012）。國民小學內部行銷對學校效能的影響—組織開放氣氛之中介角色與干擾角色。**教育行政論壇**，4（2），1-34。
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略。**教師天地**，128，30-44。
- 吳清山、林天祐（2005）。公共關係。**教育研究月刊**，131，155-155。
- 吳宗立（2006）。國民小學學校行銷策略之研究：以高雄縣爲例。**初等教育學刊**，23，13-36。
- 吳春助（2009）。國民小學校長知識領導、科技領導與創新經營關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 林仁煥（2008）。學校創新經營的金三角行銷策略之探究-以台北縣屈尺國小爲例。**教育行政**，57，165-190。
- 林致全（2010）。管理創新、社會責任、市場定位與價值創造：台南縣瑞峰國小之個案研究（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 邱皓政（2015）。**量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析**。臺北：五南。
- 徐易男（2008）。臺灣教育改革、地方自治與國民中小學行政關係之探究。**教育行政與評鑑學刊**，5，55-74。
- 秦夢群、莊清寶（2012）。台灣國民小學特色學校創新經營及其學校效能關係之探討。**教育政策論壇**，15（2），163-192。
- 許詩旺、黃義良（2003）。國民小學教育人員對行銷策略認知及其運用之研究。**人文及社會學科教學通訊**，14（3），37-53。
- 許筱君、林政逸（2011）。學校行銷策略對學校公共關係推展之應用。**台中教育大學學報**，25（1），121-137。
- 郭維哲（2006）。學校行銷與組織績效關係之研究—以組織結構爲干擾變項。**新竹教育**

大學教育學報，22，25-56。

張奕華、顏弘欽（2012）。國民小學組織學習、組織創新與學校效能之關聯性。《學校行政》，79，178-198

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。

黃哲彬（2003）。學校組織再造在學校行政之衝擊與因應。《教育資料與研究》，54，111-116。

黃能永（2004）。從行銷觀點談學校的公共關係。取自

[http://www.kids945.com.tw/upload/edu\\_article/06\\_20041011\\_163169\\_001.doc](http://www.kids945.com.tw/upload/edu_article/06_20041011_163169_001.doc)

黃義良（2005）。國中小學校行銷指標與行銷運作之研究。《師大學報：教育類》，50（2），139-158。

黃義良（2006）。教育行銷研究的發展分析與展望。《國立新竹教育大學學報》，22，189-219。

黃乃熒（2009）。學校行銷法則的暗影及其解碼。《教育研究月刊》，188，76-90。

黃建翔、吳清山（2012）。臺灣近十年學校創新經營研究之分析與展望：以期刊與學位論文為主。《教育研究與發展期刊》，8（3），1-30。

蕭國倉、紀佳琪、王素貞（2009）。校長創新領導在國民小學校務經營上的應用。《學校行政》，61，161-177。

蕭佳純、陳瑞欣（2011）。國民小學創新經營成效與教師滿意度調查研究：以學校行銷為調節變項。《教育研究月刊》，204，72-86。

謝傳崇、劉佳賢（2011）。國民中小學智慧資本與學校創新經營效能關係之研究。《教育研究與評鑑學刊》，11，63-88。

謝傳崇、蕭輝勳（2011）。國民中小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究。《中等教育》，62（1），50-70。

## 二、英文部分

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Aspara, J., & Tikkanen, H. (2012). Creating novel consumer value vs. capturing value: Strategic emphases and financial performance implications. *Journal of Business Research*, 66(5), 1-43.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organisation structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 47-51.

Cantwell, J. A., Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41, 567-586.

Fuchs, B. (2011). Transforming lead user innovations into new corporate ventures: A matter of information asymmetry? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(1), 80-95.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Hong, J. C., Hwang, M. Y., Liang, H. W., & Chang, H. W. (2008). A toy clinic shop: Innovation management in a Shin-Tai elementary school. *Educational Gerontology, 34*(11), 1018-1033.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hughes, J. E., & Norris, P. (2003). *Creativity, innovation and strategy: The innovation challenge*. London: John Wiley & Sons.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review, 82*(10), 76-84.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing, 75*(4), 132-135.
- Morgan, N. A. (1990). Implementing marketing: Key issues for professional service firms. *Journal of Professional Services Marketing, 6*(1), 7-16.
- Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal, 25*(1), 25-35.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing, 18*(3), 5-14.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review, 32*(1), 219-235.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham : Open University Press.
- Stephen, N., & Khosro, J. (2009). Marketisation of education: Marketing, rhetoric and reality. *Journal of Further and Higher Education, 33*(1), 1-11.
- Simona, B. (2012). Identifying the gap in value creation at universities: The consumer's perspective. *Economics & Sociology, 5*(1), 96-110.
- Young, D. J. (1998). *Characteristics of effective rural schools. A longitudinal study of westernaustralian high school students*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 422151).

投稿日期：2015年01月14日  
修正日期：2015年06月01日  
接受日期：2015年06月03日

# **The Relationship between Innovative Management and School Effectiveness in the Elementary Schools:**

## **The Moderating Effect of School Marketing**

**Shao-Lan Chang**

Kaohsiung Municipal Gushan Elementary School  
Director of Academic Affairs

**Jing-Wen Huang**

Graduate Institute of Educational Administration,  
National Pingtung University, Associate Professor

### **ABSTRACT**

Because of the changing environment, the schools are now facing competition from marketization of education. To promote school effectiveness and differentiation, educational organizations have to innovate new thinking on management, develop their own features, and demonstrate their advantages. Through the school marketing, schools will be able to deliver the messages to internal and external customers and win the support and identity from customers. Accordingly, school innovative management and school marketing have become two important issues nowadays. Based on the perspective of value creation theory, this study is to explore how the school effectiveness is influenced by the innovative management and school marketing. Furthermore, the potential moderating effect of school marketing will be examined in this study. The results show that there are significant and positive relationships between innovative management, school marketing, and school effectiveness. This study also proves that internal marketing and interactive marketing play the moderating roles in the relationship between innovation management and school effectiveness.

**Key words** :innovative management, school marketing, school effectiveness, value creation, elementary school

