

《教育行政與評鑑學刊》

2011年12月，第十二期，頁87-108

國小內部行銷對教師教學效能關係之研究 ——跨層次分析模式的檢驗

張裕弘、吳淑鈴

摘要

本研究以公立國小教師為研究對象，探討內部行銷與教師教學效能之關係。透過對51所國民小學，605位教師的問卷調查，利用描述性統計、平均數差異考驗、單因子變異數分析、相關分析、層級線性模式分析資料（HLM）分析變數之間的關係。實證分析結果顯示：內部行銷中的凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權、優質環境對教學效能中的教學計畫、教學策略、教學評鑑、教學氣氛都呈現顯著正向影響，並得到以下結論：學校內部行銷對教師教學效能有顯著正向影響。最後，本研究提出建議供管理實務參考。

關鍵詞：內部行銷、教學效能、階層線性模式

張裕弘：苗栗縣立龍坑國民小學教師

吳淑鈴：國立新竹教育大學人力資源發展研究所助理教授

電子郵件：cyh690630@webmail.mlc.edu.tw、sulin@mail.nhcue.edu.tw

收件日期：2011.7.01；修改日期：2011.9.27；接受日期：2012.1.13

Journal of Educational Administration and Evaluation

December, 2011, Vol. 12, pp. 87-108

The Effect of Internal Marketing on Teachers' Teaching Effectiveness in Elementary Schools: Testing the Cross-Level Model

Yu-Hung Chang, Shu-Ling Wu

Abstract

The study aimed to analyze the relationships among internal marketing and teachers' teaching effectiveness. The subjects of this study were teachers in elementary schools. Through questionnaires distributed to 605 teachers from 51 elementary schools in Miaoli, descriptive statistics, *t*-test, one way ANOVA, correlation analysis, and hierarchical linear model (HLM) were used to analyze the relationship between variables. The result of this empirical study showed that communication, concern and inspiration, job training, involvement into empowerment, and a quality environment in internal marketing all had a positive influence on the teaching plans, teaching strategies, teaching evaluation, and teaching atmosphere in teaching effectiveness. The following conclusions were drawn from this study: Schools' internal marketing had a positively significant influence on teachers' teaching effectiveness. Finally, this study provides several suggestions for managerial practice.

Keywords: internal marketing, teaching effectiveness, hierarchical linear modeling

Yu-Hung Chang: Teacher / Long Keng Elementary School, Miaoli County

Shu-Ling Wu: Assistant Professor / Graduate Institute of Human Resource Development, National Hsinchu University of Education

E-mail: cyh690630@webmail.mlc.edu.tw; sulin@mail.nhcue.edu.tw

Manuscript received: 2011.7.01; Revision received: 2011.9.27; Accepted: 2012.1.13

壹、緒論

在現今少子化的社會趨勢下，我國已成為世界上低生育率國家之一（內政部，2008）。根據《親子天下雜誌》調查，53.52%的家長曾為了讓自己的孩子就讀理想學校而遷戶籍；49.74%的家長在孩子入學前會去參觀 2~5 所學校，更有因此而搬家者，家長的教育選擇權，隨著少子化浪潮而水漲船高（陳珮雯、林玉珮，2009）。在學齡人口減少、家長意識提升、教育人力供需失衡情形下，不少學校面臨減班裁校的問題，學校管理已不再像從前受到政府的保障，教育行政也開始導向市場化、顧客導向、注重行銷的觀念（謝文全，2005）。

一般人對行銷的認知大多停留在推銷產品的概念，然而在與顧客接觸頻繁的服務業中，已經注意到組織內的第一線人員對顧客提供高服務品質的重要性（Joseph, 1996），行銷策略早已不侷限在對顧客推銷產品（Greene, Walls, & Schrest, 1994），而是將員工視為顧客，以人力資源管理方式激發員工的顧客意識（Grönroos, 1990），此觀點在教育現場更顯重要，因為要提供家長及學生更好的服務，提高教育品質，主要就是取決於教師的優劣（吳清山，2004）。根據吳清山有關家長教育選擇權的研究，我國家長選校的主要考量以教學品質占第一位（84%），教師素質占第三位（79%）（吳清山，1999）。林俊瑩的研究也發現，當家長對學校教學服務品質肯定時，進一步會提升對學校的滿意度，可見家長或學生對學校的滿意度主要來自於教學、師資、課程安排（林俊瑩，2008）。由此可知，教師的教學效能將會影響家長對學校的滿意度，若滿意教師教學，則會認同學校，進而形成好口碑，如此便是最有教育價值的行銷，也能使學校有效因應快速變遷的外部競爭市場。基於此，好的學校經營者應該先將教師當成顧客，以內部行銷措施提升教師對學校的滿意度，使教師願意投入更多於教學上。因此，本研究擬從內部行銷的角度切入，探討學校內部行銷措施對教師的影響。

內部行銷以教育、發展及激勵的方式，使員工對顧客服務更有效率，將工作發揮到最好，提升工作績效（Bennett & Barkensjo, 2005; Greene, Walls, & Schrest, 1994）。因此內部行銷不只是影響到員工的態度，更能夠進一步地提升工作績效。在許多實證研究上都支持本論點（王啟州，2004；Barnes & Morris, 2000; Storey & Easingwood, 1998）；但在教育研究領域上，關於教師教學效能的研究雖然相當豐碩，但是大多著重在與校長領導風格的相關研究（張碧娟，1997；葉佳文，2006；蔡慶文、范熾文、林清達，2006；蕭金土、汪成琳，2003），關於與內部行銷方面的連結則較缺乏。即使是探討學校內部行銷的相關研究，也大都停留在對組織效能或教師

工作滿足的影響（沈進成、楊琬琪、郭振生，2006），較少探討內部行銷對教師個人層面的效能影響（張靜雲，2008）。此外，有關學校內部行銷的研究也多採單一層次的分析（沈進成等人，2006；張靜雲，2008；蔡雅芳、吳世望、張肅婷，2008）。然而，教師在同一所學校都受到同一種內部行銷的情境、脈絡所影響，應將其視為組織層次，若僅從單一層次角度切入，會遺漏重要的解釋變項，導致解讀偏誤，造成知識錯誤的累積（林鈺琴、彭台光，2006）。本次研究目的即在於改善傳統研究上的限制，希冀以跨層次進行分析，探討內部行銷與教學效能的相關性，提供學校行政之參考，填補這部分研究領域的不足，也是最主要的研究動機。

貳、文獻探討

一、內部行銷的意涵

在行銷學的研究領域裡，行銷分為內部行銷、互動行銷及外部行銷，稱為「服務金三角」。外部行銷是組織與顧客間的行銷關係，互動行銷是員工與顧客接觸時應具備行銷概念，內部行銷是指組織與員工間的關係，而成功的外部行銷及互動行銷有賴於成功的內部行銷（Grönroos, 1984）。

（一）內部行銷的定義

內部行銷其實就是將我們一般熟知對顧客行銷的理念應用在員工身上，重視「員工滿意顧客就滿意」的概念，藉由重視滿足員工的需求，促動員工的顧客意識，激勵員工對顧客的表現（吳三江、趙必孝，2002）。換句話說，員工就是「顧客」，工作就是「產品」，在以往視「向顧客推銷產品」為天經地義的概念，現在則變成了「向員工推銷工作」，至於推銷的手法就是利用人力資源管理的手段，透過招募、訓練、激勵、溝通和提供良好的工作環境等方式來提升員工的滿意度及能力（Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003; Grönroos, 1990）。

（二）內部行銷在學校的發展與措施

內部行銷最常被應用於所謂的「高接觸顧客」的服務業，過去相關研究多以娛樂業、量販店、銀行等服務業為主要研究對象（齊德彰，2004；關復勇、鍾昆原、黃建榮，2002）；但是近年來國民生育率不斷下降，國小的學生數逐漸減少，學校在經營上

面對瞬息萬變的內外環境，如何提高服務對象（學生、家長、社區）的滿意度，使家長能給學校更多的支持和肯定，更是教育市場裡生存的不二法門（林俊瑩，2008）。羅明忠（2008）以國小學校行銷為研究對象，經過挑選後，共獲得 47 篇有關國小學校行銷相關論文，研究結果發現學校行銷的議題有逐漸增加的趨勢，顯見行銷學在國小領域上也開始成為值得重視的議題。歸納過去國內外以國小為情境所進行的內部行銷研究，可以發現國外學者皆認為要吸引客戶首先一定要先從提升學生的滿意度或學業成就著手，內部行銷著重在對學生的宣傳或改善學校設施上（Aidman, 1995; West & Varlaam, 1991; Youngman, 1996）；國內學者的結果則指出，教師內部行銷知覺屬於中上程度（李逸嫻，2006）。最後，綜合國內外學者的研究，歸納學校常見的內部行銷措施有：訓練、溝通、激勵、授權、提供良好環境等（張靜雲，2008；黃義良，2005；蔡雅芳等人，2008；Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003; Bennett & Barkensjo, 2005; Grönroos, 1990），本研究將以此作為學校內部行銷構面的衡量基礎。

二、教學效能的意涵

（一）教學效能的意義

教學效能可從三方面切入探討，分別為：信念、能力與行為；也就說，除了可從教師自身對課程理解程度探討外，也可從教師所具備的教學技巧來探討。此外，也可以從教師對學生所展現的具體教學行為來探討，即教師教學目的達成可從教師與學生做有效互動的情形來評估，包含學生成就提升與班級秩序的維持（吳宗立，2007；葉佳文，2007；蔡慶文等人，2006；Buskist, 2002）。因此，本研究定義教學效能是指教師在教學前能夠作好足夠的教學準備，教學進行時能夠善用教學技巧及教學評量來提升學生學習成效的一種行為。

（二）教學效能的評量

一個有效率教師會以活動方式影響課程開始、發展與結束，關心學生，對學生有高期待，溝通強調重點，事先準備教材，並建立良好常規。此外，發展課程時會以許多例子與實際應用呈現，以維持學生高度的參與並給予明確的回饋。課程結束前，對學過的內容摘要瀏覽並評量瞭解學習者進步的情況（邱立崗譯，2006）。本研究綜合歸納出教學技巧、教學準備、建立師生關係、營造班級氣氛、教學評量等五項為國內外專家學者最常用來評估教師教學效能的指標（陳木金，1997；蔡慶文等人，2006；蕭金土、汪成琳，2003；Yeung & Watkins, 1998）。

三、內部行銷與教師教學效能的關係

內部行銷是一種對內部員工的行銷哲學跟實踐，透過內部行銷措施（訓練、溝通、激勵、授權、提供良好環境），會使員工對顧客服務更有效率，提升工作績效（Bennett & Barkensjo, 2005; Greene, Walls, & Schrest, 1994），例如：溝通順暢能使成員勇於提出建言，讓教師感受溫馨，樂於付出與奉獻所長，有利於校務推動及教學效能的提升（張賢坤，2003）。關懷激勵則可以激發士氣，增進工作滿意度，又可以預防工作倦怠，進一步提高成員的工作績效（林海清，1996；謝文全，2005）。教育訓練能提昇教師教育程度，也能讓教師精通許多的教學媒體與設備，對教學效能的提昇具有影響力（Well & Anderson, 1997）。組織的充分授權可以提升員工的工作動機，檢視無力感的原因，提升其專業與效能（Conger & Kanungo, 1988）。在實證研究上，Barnes 與 Morris 針對醫療器材公司關鍵人物以訪談方式研究出，經由教育訓練、部分互動、管理支持與行銷參與，可以提升工作的專業技能與參與感（Barnes & Morris, 2000）。Storey 與 Easingwood 針對金融業員工以問卷方式研究出，以內部溝通、實體環境、管理支持、行銷參與等內部行銷作為，將會對工作績效（服務績效）產生顯著之正相關（Storey & Easingwood, 1998）。國內方面，內部行銷對員工績效的影響的相關研究也非常豐富，不過都以金融等私人企業為多，例如王啟州針對壽險業務人員的研究即發現，組織提供之教育訓練活動及管理支持滿意度愈高、認為組織內部溝通管道很順暢、參與組織對外的行銷企劃與開發的機會愈多，則工作績效會愈佳（王啟州，2004）。國內張靜雲以高雄縣、市公立國民小學教師為研究對象，研究結果亦發現，內部行銷對教師之教學效能有正向影響（張靜雲，2008）。基於上述的討論，學校若能對教師實施足夠的內部行銷措施，將可以提升教師的教學效能。因此，本研究提出假設為：學校內部行銷措施對教師教學效能具有影響關係。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究之研究架構及相關假設如圖 1 所示。變數群共分為兩個層次，層級二（level 2）的變數為內部行銷（凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境）。層級一（level 1）的變數為教學效能（教學計畫、教學策略、教學評鑑與教學氣氛）。

H1 代表內部行銷對教學效能的直接影響效果。除了探討內部行銷對教師的教學效能之影響，也分各構面來分析，意即探討內部行銷中的「凝聚溝通」、「關懷激勵」、「教育訓練」、「參與授權」、「優質環境」對教學效能中的「教學計畫」、「教學策略」、「教學評鑑」、「教學氣氛」之影響。

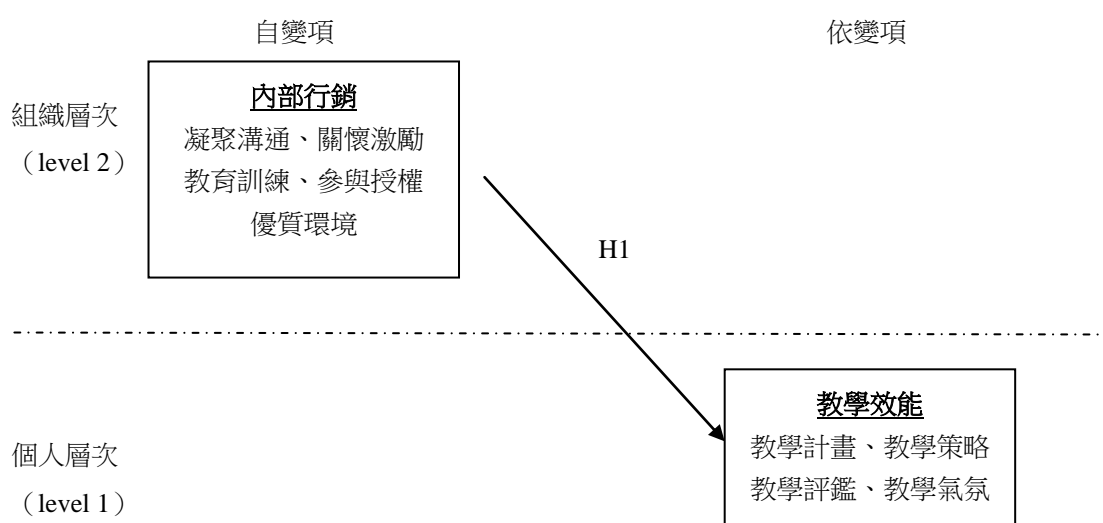


圖 1 研究架構圖

二、研究對象

本研究以苗栗縣公立國小教師為研究對象，採取分層隨機抽樣方式選取樣本，將苗栗縣 120 所學校按班級數分為「6 班以下」、「7~12 班」、「13~24 班」、「24 班以上」。若母群體若少於 200 人，應將整個母群體當做調查樣本；若母群體在 400 人左右，適當的樣本數應佔 40%；若母群體超過 1,000 人，適當樣本數須有 20%；5,000 人以上的大母群體，樣本數在 350 至 500 人即可（王文科，2007）。本次研究母群體數為 2,797 人，理想人數應為 559 人。本研究採分層隨機抽樣，原則上將各類學校各取約三分之一：6 班以下學校抽取 25 所，每校抽教師 8 位；「7~12 班」學校抽取 6 所，每校抽教師 10 位；「13~24 班」學校抽取 11 所，每校抽教師 16 位；「24 班以

上」的學校抽 5 所，每校抽教師 25 位。隨機挑選國小並委託校長協助問卷發放及回收，共發出 52 校 636 份問卷，回收 51 校 605 份，回收率達 95%。剔除疑似填答不實及漏答的無效問卷 58 份，有效問卷為 547 份，有效問卷回收率為 86%。就本研究樣本結構而言，男性佔有效樣本 38.4%；女性佔有效樣本 61.6%，年齡以 31~40 歲最多，佔有效樣本 51.4%。年資以 6~10 年最多，佔有效樣本 36.6%。婚姻狀況未婚教師佔有效樣本 25.4%，已婚教師佔有效樣本 74.6%。最高學歷以師大或師院最多，佔有效樣本 46.4%。擔任職務以級任教師最多，佔有效樣本 49.2%。

三、研究變項的操作型定義與衡量

(一) 操作型定義

本研究的自變項「內部行銷」採黃義良（2004）對學校內部行銷的定義，認為內部行銷是利用多向溝通以凝聚共識、關心並激勵同仁、提供各種進修與訓練、賦予更多權責等措施、增進凝聚力與認同感。其次，本研究的依變項「教學效能」則採林海清（1996）對教學效能的定義，認為教學效能是教師透過師生互動的歷程，運用一連串多樣而複雜的邏輯與心理的策略行為，以達成教育目標的活動。

(二) 研究測量工具

本研究所使用測量工具，在內部行銷部分係以黃義良（2005）所發展「國中小學校行銷運作量表」中「內部行銷」的部分為主。該量表分為五個構面（凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境）共 25 題。在教師教學效能部分，係以林海清（1996）所發展的「教師教學效能量表」為主。該量表分為四個構面（教學計畫、教學策略、教學評鑑與教學氣氛）共 22 題。為更符合現階段國小教育現況，輔以 3 位教育學者及 17 位國小教育實務工作專家進行指導，針對本研究之問卷題目提供修正意見。

(三) 讚許性量表

在同一時間點測量的自陳式量表，且資料由研究對象獨立填寫，來源單一，容易出現共同方法變異（CMV）問題，即受訪者回答結果產生同源偏差（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006），因此本研究利用社會讚許性量表，比較部分相關與零階相關的差異，以林邦傑、翁淑緣於 1986 年發展之大專人格測驗中的讚許性量表（引自張正林，2002）為主。該原始量表 Cronbach's α 係數為 .77，適用於成人。

肆、結果與討論

一、共同方法變異檢測

本研究所使用問卷共同方法變異檢測方式，係將問卷中加入社會讚許性量表，以皮爾森積差相關係數檢視各題項與社會讚許性量表得分之間的相關，排除相關係數大於 .7 的高度相關題項，以降低共同方法變異問題的產生（彭台光等人，2006）。經檢測，社會讚許量表與內部行銷量表各題之間的相關係數介於-.082~.060，與教師教學效能各題間之相關係數為-.011~.129，因此可斷定各量表題項與社會讚許性量表之間並無高度相關存在，本研究應無受共同方法變異影響。

二、信、效度分析

（一）信度分析

本研究以 SPSS 軟體將問卷調查所獲取資料加以分析。在內部行銷量表方面，各分層面量表信度介於 .831 至 .925 之間，總量表信度為 .964。教學效能量表方面，各分層面量表信度介於 .791 至 .904，總量表信度為 .950。根據吳明隆、涂金堂的看法，因素層面的信度最好在 .70 以上，總量表的信度最好在 .80 以上（吳明隆、涂金堂，2009）。由上所述可得知，本研究所使用之調查問卷，在量表信度上應可判定為良好。

（二）效度分析

本研究效度考驗以驗證性因素分析考驗問卷各層面因素結構模式的適合度，考驗時以結構方程模式（structural equation model）軟體 AMOS 進行，以檢定各構面因素與問卷題項之間的配適度及內在一致性。

如表 1，在「內部行銷」方面，絕對適配度指數 GFI 值為 .870，接近判斷標準值 .90，RMR 及 RMSEA 兩項數值皆符合判斷值，適配度良好。增值適配度指數 AGFI 值為 .839，接近判斷標準值 .90，其餘 NFI、RFI、IFI、TLI、CFI 等值皆符合判斷標準的要求。簡約適配度指數 CN 值為 177，接近判斷標準值 200，其餘 PGFI、PNFI、PCFI 等值皆符合判斷標準的要求。

表 1
內部行銷因素分析適配檢定檢果分析表

統計檢定量	標準標準	檢定結果數據	模式適配判斷
絕對適配度指數			
χ^2/df	< 3	3.557	否
χ^2	$p > .05$	939 ($p < .05$)	否
GFI	> .90	.870	否
RMR	< .05	.030	是
RMSEA	< .08	.068	是
增值適配度指數			
AGFI	> .90	.839	否
NFI	> .90	.916	是
RFI	> .90	.904	是
IFI	> .90	.938	是
TLI	> .90	.929	是
CFI	> .90	.938	是
檢約適配度指數			
PGFI	> .50	.706	是
PNFI	> .50	.806	是
PCFI	> .50	.825	是
CN	> 200	177	否

在「教學效能」方面（如表 2），絕對適配度指數 GFI、RMR 及 RMSEA 三項數值皆符合判斷值，適配度良好。增值適配度指數 AGFI 值為 .874，接近判斷標準值 .90，其餘 NFI、RFI、TLI、IFI、CFI 等值皆符合判斷標準的要求。簡約適配度指數 CN 值為 197，接近判斷值 200，PGFI、PNFI、PCFI 等值皆符合判斷標準的要求。因此由整體模式和各變項驗證性因素分析都達到（或接近）配適標準，具有建構效度。

三、樣本現況分析

在學校內部行銷方面，整體平均分數為 4.088，比五點量表的 2.5 高，可知現階段各校內部行銷為中上程度。構面平均分數高低依次為：凝聚溝通 4.261、教育訓練 4.100、關懷激勵 4.081、參與授權 4.043、優質環境 4.003，可知目前在內部行銷方面，以凝聚溝通程度最高。在教師教學效能方面，整體平均分數為 4.087，比五點量表的 2.5 高，可知現階段教師教學效能為中上程度。構面平均分數高低依次為：教學氣氛 4.225、教學評鑑 4.126、教學策略 4.014、教學計畫 3.995，可知目前在教學效能方面，以教學氣氛為最佳。

表 2
教學效能因素分析適配檢定檢果分析表

統計檢定量	標準標準	檢定結果數據	模式適配判斷
絕對適配度指數			
χ^2/df	< 3	3.258	否
χ^2	$p > .05$	651 ($p < .05$)	否
GFI	> .90	.900	是
RMR	< .05	.019	是
RMSEA	< .08	.064	是
增值適配度指數			
AGFI	> .90	.874	否
NFI	> .90	.914	是
RFI	> .90	.901	是
IFI	> .90	.939	是
TLI	> .90	.929	是
CFI	> .90	.939	是
儉約適配度指數			
PGFI	> .50	.711	是
PNFI	> .50	.792	是
PCFI	> .50	.813	是
CN	> 200	197	否

四、層級線性模式分析

本研究旨在分析學校內部行銷對教師教學效能的影響，因內部行銷為整體的組織變數，並非個人認知，因此，採用 HLM 5.0 階層線性模式軟體，以跨層級分析方式探討組織內部行銷對教師教學效能的影響，以去除將內部行銷由教師填寫其知覺，再進行迴歸分析的誤差。因此，在進行跨層級的線性模式分析之前，須先確認同間學校教師所知覺的內部行銷措施是否具有一致性，以判斷教師個人的內部行銷知覺是否能聚合而成學校內部行銷的整體概念。

(一) 組內一致性分析

本研究內部行銷係由教師個人知覺聚合而成，為檢視個體層次聚合至群體層次的適當性，需檢視組內一致性。實務上可用 r_{wg} 指標檢驗同一集群內受訪者在某一構念上是否有一致性的認知，其判斷數值須大於 .70 (林鈺琴、彭台光，2006)。本研究經由各校教師填寫自身的內部行銷知覺後彙總得出該校內部行銷構念，計算其 r_{wg} 值，平均 r_{wg} 的中位數介於 .93~.94，平均數介於 .92~.94。其中「凝聚溝通」的 r_{wg}

值介於 .77~ .98,「關懷激勵」的 r_{wg} 值介於 .75~ .97,「教育訓練」的 r_{wg} 值介於 .81~ .99,「參與授權」的 r_{wg} 值介於 .79~ .99,「優質環境」的 r_{wg} 值介於 .86~ .99,因此可判定本研究適合將內部行銷的個體層次變項彙總成總體層次變項。

(二) 樣本特性組間差異情形

為了檢視本研究進行多層次分析必要性,須先探討 ICC 值。ICC 為組內相關係數,用以衡量組間變異數與組內變異數的相對程度。若各組內的資料較同質,組間的資料較異質,就必須考慮階層線性模式,反之則用一般迴歸模式。當 ICC 大於等於 .059,即代表組間變異不可忽略,必須將組間的效果考慮到階層線性模式(溫福星,2007)。本次研究結果如表 3,「教學計畫」、「教學策略」、「教學評鑑」與「教學氣氛」四個變項的 ICC 值介於 .056 及 .120 之間,其隨機效果 χ^2 值分別依序為 76.04 及 118.58 之間,均達顯著水準 ($p < .05$),表示總體層次的組間差異在四個變項的總變異量占了相當的比例,因此本研究適合進行多層次分析。

表 3
資料庫組樣本特性之現況分析與組間差異情形

變項	N	M	描述統計			組間差異	
			SD	MIN	MAX	ICC1 ^a	χ^2
內部行銷							
凝聚溝通	49	4.26	0.34	3.23	4.87		
關懷激勵	49	4.08	0.37	3.12	4.72		
教育訓練	49	4.10	0.32	3.21	4.82		
參與授權	49	4.04	0.43	3.00	4.86		
優質環境	49	4.00	0.36	2.97	4.62		
整體內部行銷	49	4.09	0.34	3.15	4.65		
教學效能							
教學計畫	534	4.00	0.49	2.17	5.00	.120	118.58**
教學策略	534	4.02	0.51	1.80	5.00	.097	102.83**
教學評鑑	534	4.13	0.50	2.33	5.00	.099	104.48**
教學氣氛	534	4.23	0.52	2.20	5.00	.056	76.04*
整體教學效能	534	4.09	0.45	2.27	5.00	.115	115.08**

註：* $p < .05$ ；** $p < .001$ ；^a以 HLM 分別對各變項進行零模型的估計結果。

(三) 整體內部行銷對教學效能的迴歸分析

$$\text{教學效能}_{ij} = \beta_{0j} + e_{ij}, e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (\text{內部行銷}) + u_{0j}$$

教學效能 ij 為 j 校第 i 位老師的教學效能分數

- β_{0j} 為第 j 校教學效能的平均分數
- γ_{00} 為所有學校教學效能的平均分數
- γ_{01} 為內部行銷中的變項預測教學效能之參數估計
- σ^2 為所有教師教學效能的變異數
- u_{0j} 為不同學校教學效能的變異數

由表 4 可知，內部行銷預測教學效能的迴歸係數達顯著 ($p < .01$)，迴歸係數為 0.41，表示內部行銷能有效預測教學效能。

(四) 內部行銷各構面對教學效能各構面的迴歸分析

1. 內部行銷對教學計畫的預測：

- 教學計畫 $ij = \beta_{0j} + e_{ij}$ ， $e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$
- $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ (內部行銷) + u_{0j}
- 教學計畫 ij 為 j 校第 i 位老師的教學計畫分數
- β_{0j} 為第 j 校教學計畫的平均分數
- γ_{00} 為所有學校教學計畫的平均分數
- γ_{01} 為內部行銷中的變項預測教學計畫之參數估計
- σ^2 為所有教師教學計畫的變異數
- u_{0j} 為不同學校教學計畫的變異數

由表 4 可知，內部行銷各構面（凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境）預測教學計畫的迴歸係數皆達顯著 ($p < .01$)，迴歸係數依序為 $B = 0.41$ 、 0.40 、 0.40 、 0.30 、 0.36 ，表示凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境皆能有效預測教學計畫。

2. 內部行銷對教學策略的迴歸分析：

- 教學策略 $ij = \beta_{0j} + e_{ij}$ ， $e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$
- $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ (內部行銷) + u_{0j}
- 教學策略 ij 為 j 校第 i 位老師的教學策略分數
- β_{0j} 為第 j 校教學策略的平均分數
- γ_{00} 為所有學校教學策略的平均分數
- γ_{01} 為內部行銷中的變項預測教學策略之參數估計

σ^2 為所有教師教學策略的變異數
 u_{0j} 為不同學校教學策略的變異數

由表 4 可知，內部行銷各構面（凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境）預測教學策略的迴歸係數皆達顯著（ $p < .01$ ），迴歸係數依序為 $B = 0.38$ 、 0.39 、 0.42 、 0.29 、 0.37 ，表示凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境皆能有效預測教學策略。

3. 內部行銷對教學評鑑的迴歸分析：

教學評鑑 $ij = \beta_{0j} + e_{ij}$ ， $e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$
 $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ （內部行銷）+ u_{0j}
 教學評鑑 ij 為 j 校第 i 位老師的教學評鑑分數
 β_{0j} 為第 j 校教學評鑑的平均分數
 γ_{00} 為所有學校教學評鑑的平均分數
 γ_{01} 為內部行銷中的變項預測教學評鑑之參數估計
 σ^2 為所有教師教學評鑑的變異數
 u_{0j} 為不同學校教學評鑑的變異數

由表 4 可知，內部行銷各構面（凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境）預測教學評鑑的迴歸係數皆達顯著（ $p < .01$ ），迴歸係數依序為 $B = 0.36$ 、 0.36 、 0.42 、 0.29 、 0.34 ，表示凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境皆能有效預測教學評鑑。

4. 內部行銷對教學氣氛的迴歸分析：

教學氣氛 $ij = \beta_{0j} + e_{ij}$ ， $e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$
 $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ （內部行銷）+ u_{0j}
 教學氣氛 ij 為 j 校第 i 位老師的教學氣氛分數
 β_{0j} 為第 j 校教學氣氛的平均分數
 γ_{00} 為所有學校教學氣氛的平均分數
 γ_{01} 為內部行銷中的變項預測教學氣氛之參數估計
 σ^2 為所有教師教學氣氛的變異數
 u_{0j} 為不同學校教學氣氛的變異數

由表 4 可知，內部行銷各構面（凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境）預測教學氣氛的迴歸係數皆達顯著 ($p < .01$)，迴歸係數依序為 $B = 0.32$ 、 0.35 、 0.37 、 0.24 、 0.31 ，表示凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權與優質環境皆能有效預測教學氣氛。

表 4
內部行銷對教學效能的預測之參數估計摘要表

固定效果		教學計畫		教學策略		教學評鑑		教學氣氛		整體教學效能	
		B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
凝聚溝通	Y_{00}	2.24**	0.308	2.41**	0.303	2.58**	0.418	2.86**	0.405	2.51**	0.332
	Y_{01}	0.41**	0.073	0.38**	0.071	0.36**	0.097	0.32**	0.094	0.37**	0.078
關懷激勵	Y_{00}	2.37**	0.268	2.43**	0.216	2.67**	0.356	2.78**	0.322	2.56**	0.272
	Y_{01}	0.40**	0.066	0.39**	0.053	0.36**	0.085	0.35**	0.077	0.37**	0.066
教育訓練	Y_{00}	2.34**	0.333	2.30**	0.268	2.43**	0.398	2.73**	0.387	2.45**	0.329
	Y_{01}	0.40**	0.081	0.42**	0.065	0.42**	0.096	0.37**	0.093	0.40**	0.080
參與授權	Y_{00}	2.78**	0.278	2.86**	0.259	2.95**	0.336	3.26**	0.329	2.96**	0.284
	Y_{01}	0.30**	0.068	0.29**	0.063	0.29**	0.081	0.24**	0.079	0.28**	0.069
優質環境	Y_{00}	2.55**	0.316	2.53**	0.300	2.76**	0.384	3.00**	0.378	2.71**	0.328
	Y_{01}	0.36**	0.079	0.37**	0.075	0.34**	0.094	0.31**	0.093	0.35**	0.081
整體內部行銷	Y_{00}	2.24**	0.285	2.29**	0.247	2.46**	0.371	2.75**	0.357	2.43**	0.294
	Y_{01}	0.43**	0.070	0.42**	0.061	0.41**	0.089	0.36**	0.086	0.41**	0.071
隨機效果		Var.	χ^2	Var.	χ^2	Var.	χ^2	Var.	χ^2	Var.	χ^2
凝聚溝通	u_{0j}	0.01	67.75*	0.01	66.80*	0.01	67.58*	0.01	52.53	0.01	68.91*
	e_{ij}	0.21	--	0.23	--	0.23	--	0.26	--	0.18	--
關懷激勵	u_{0j}	0.01	65.49*	0.01	60.08	0.01	64.55*	<0.01	44.55	0.01	62.38
	e_{ij}	0.21	--	0.23	--	0.23	--	0.26	--	0.18	--
教育訓練	u_{0j}	0.01	70.99*	<0.01	59.72	<0.01	59.78	<0.01	47.27	<0.01	63.30
	e_{ij}	0.21	--	0.24	--	0.23	--	0.26	--	0.18	--
參與授權	u_{0j}	0.01	79.86**	0.01	71.96*	0.01	69.67*	0.01	56.33	0.01	76.03**
	e_{ij}	0.21	--	0.23	--	0.23	--	0.26	--	0.18	--
優質環境	u_{0j}	0.01	76.36**	0.01	65.03*	0.01	69.03*	0.01	52.49	0.01	71.41*
	e_{ij}	0.21	--	0.23	--	0.23	--	0.26	--	0.18	--
整體內部行銷	u_{0j}	0.01	65.41*	0.01	58.97	0.01	60.24	<0.01	46.97	0.01	61.44
	e_{ij}	0.21	--	0.23	--	0.23	--	0.26	--	0.18	--

註：Var.表示變異數。

* $p < .05$. ** $p < .01$.

綜合以上研究分析，可發現就整體構面而言，內部行銷對教師的教學效能確實有影響，研究結果與 Greene、Walls 與 Schrest (1994)、Bennett 與 Barkensjo (2005)、

王啟州(2004)、張靜雲(2008)等人認為內部行銷可以提升工作績效或對顧客的服務效率論點一致,可見組織若能強化內部行銷做法,使內部溝通順暢,員工清楚公司的獎賞制度及政策,同時積極舉辦訓練與發展課程,使員工支持管理滿意度愈高,必定能提昇員工的效能。若由各構面來分析,內部行銷中的「凝聚溝通」、「關懷激勵」、「教育訓練」、「參與授權」、「優質環境」對教學效能中的「教學計畫」、「教學策略」、「教學評鑑」、「教學氣氛」都呈現顯著正向影響。以上結果綜整如表5。若對照所蒐集文獻,在凝聚溝通方面,Storey與Easingwood認為,讓員工清楚了解公司的獎賞制度及政策方針,會對工作績效產生顯著影響,因為此舉可協調共識行動、滿足需求進而達成目標(Storey & Easingwood, 1998)。在關懷激勵方面,林海清認為,教師受到激勵的引導,不但在教學工作上會感到滿意,教學的表現也會更賣力;也就是說,將教學熱忱與愛心化於教學實際活動上,對教學專業素養有正面影響(林海清, 1996)。在教育訓練方面,Well與Anderson認為,教師進修除可提升其自身教育程度,也對教學品質的提昇具有影響力,教學效能會因訓練有所提升是可期的(Well & Anderson, 1997)。在參與授權方面,Conger與Kanungo認為,授權除可提升員工的工作動機,還可檢視員工無力感的原因,進而協調提昇成員的工作效能(Conger & Kanungo, 1988)。在優質環境方面,根據蔡家廷的研究,校長若能保持校內氣氛和諧,營造出良好的組織氣氛,除了能使教師對學校感到認同並願意配合各項活動,也能對教師的教學效能有影響(蔡家廷, 2004)。本次研究結果與以上文獻研究結果相符。

故本研究假設:學校的內部行銷對教師的教學效能有顯著正向影響,獲得完全支持。

伍、結論與建議

一、結論

本研究發現,學校內部行銷措施顯著正向影響教師的教學效能,可知內部行銷的確能提升教師的教學效能。若由各構面來分析,內部行銷中的「凝聚溝通」、「關懷激勵」、「教育訓練」、「參與授權」、「優質環境」對教學效能中的「教學計畫」、「教學策略」、「教學評鑑」、「教學氣氛」都呈現顯著正向影響。

表 5
內部行銷對教學效能的跨層次直接效果摘要表

	研究假設	是否成立
H1	整體內部行銷對教學效能有顯著影響	是
	各構面影響效果	
H1a-1	凝聚溝通對教學計畫有顯著影響	是
H1a-2	關懷激勵對教學計畫有顯著影響	是
H1a-3	教育訓練對教學計畫有顯著影響	是
H1a-4	參與授權對教學計畫有顯著影響	是
H1a-5	優質環境對教學計畫有顯著影響	是
H1b-1	凝聚溝通對教學策略有顯著影響	是
H1b-2	關懷激勵對教學策略有顯著影響	是
H1b-3	教育訓練對教學策略有顯著影響	是
H1b-4	參與授權對教學策略有顯著影響	是
H1b-5	優質環境對教學策略有顯著影響	是
H1c-1	凝聚溝通對教學評鑑有顯著影響	是
H1c-2	關懷激勵對教學評鑑有顯著影響	是
H1c-3	教育訓練對教學評鑑有顯著影響	是
H1c-4	參與授權對教學評鑑有顯著影響	是
H1c-5	優質環境對教學評鑑有顯著影響	是
H1d-1	凝聚溝通對教學氣氛有顯著影響	是
H1d-2	關懷激勵對教學氣氛有顯著影響	是
H1d-3	教育訓練對教學氣氛有顯著影響	是
H1d-4	參與授權對教學氣氛有顯著影響	是
H1d-5	優質環境對教學氣氛有顯著影響	是

二、建議

教育的主體是學生，教師則是知識的啟發者（林清江，1986）。在學校經營上，行銷若過著重於辦理嘉年華式的大型活動、廣告各項競賽成績、營造與外界的公共關係，將會忽略了學校教育的真正本質。本次研究顯示，內部行銷若能善加運用，有效整合，便能形成良好的人力資源管理策略，以下為研究建議：

（一）學校宜鼓勵教師進修並主動建構訓練環境

本次研究發現，「教育訓練」是唯一會透過工作責任心進而影響其教學效能的變項，因此可推論在以知識為主的教育工作現場上，透過持續不斷地進修，可以改變教師的心態及能力。因此，學校主管應主動辦理研習活動或鼓勵校內教職員持續再進修，讓教師能在教育專業上如班級經營等能力持續成長，在校內建構如讀書會等

知識分享社群，透過平日互相的討論與提問，進行腦力激盪激發創意，提升教師的教學熱忱與效能。總之，目的在於讓成員的觀念與態度獲得改善以提升其服務能力，尤其班群之間若能落實分享與互助，教師的教學效能必能相輔相成甚至激盪出更多火花。

（二）學校宜善用各種策略進行溝通

由本研究調查學校的內部行銷現況可知，在各構面得分中，以「凝聚溝通」為最高分，可見溝通在教師心目中的影響地位。因此主管若能善用行銷學中的「廣告策略」，將溝通視為「對教師們廣告」，利用更活潑的方式向教師「推銷」學校重要措施與活動，例如改變校務會議的時間、地點，將學校願景以多元而非教條式方式呈現，善用非正式管道，多辦理如登山攻頂、生日宴會、歌友會、球賽、自強活動等活動來進行溝通，藉著共同經歷凝聚對事物觀點與交流，相信能更快凝聚共識，建立共同願景，也才有機會進一步建立「全員行銷」的觀念，讓全體教師共同參與行銷。

（三）學校宜加強對教師的關懷與獎勵

本次研究發現，學校的關懷激勵措施能有效的影響教師的教學效能，可見人是需要被關懷與鼓勵的。學校主管應主動展現對教師展現關懷，關心其需求，對其工作與生活上問題提供各種實質上及精神上的支持與幫助，尤其在強調創意的今天，給予每位成員參與感、鼓勵與讚美，相信每個人都會願意貢獻更多，提供更多源源不絕的好點子；即使暫時離開工作崗位，也可能在不經意之中，不斷發想新的教學方式。此外，若能再建立一套公平的獎勵制度，鼓勵教師參與各種競賽，褒揚教師的優秀表現，更能增加成員向心力與成就感。

（四）學校對教師宜充分授權賦能

本次研究發現，學校的參與授權措施能有效的影響教師的教學效能，因此學校主管應讓教師參與重大校務的擬訂，聆聽教師的意見，信任教師的能力，各項活動例如活動服裝選取、活動內容設計、學校環境的規劃，都充分賦予權責並加以適才適用，使其發揮潛能。

（五）學校宜積極營造良好的工作氣氛與環境

本次研究發現，學校的優質環境措施能有效影響教師的教學效能。因此學校行政運作應有一套明確的處理流程，並力求人性化與友善化，讓教學與行政單位之間

能夠充分協調，例如教務單位每學期在排課時多溝通，並力求公正透明；學務單位主動協助安排學生事務處理，減少教師的煩惱；總務單位儘可能針對教師提出的硬體需求快速進行整修或補充，提供便利的環境；人事單位在差勤上能適度給予彈性，滿足教師需求。而學校的領導者則時時以為教師爭取福利為使命，定期進行教師滿意度調查，便能拉近彼此間距離。若學校組織氣氛和諧，讓教師產生歸屬感，便願意更努力表現，就能營造出優質的環境。

參考文獻

- 內政部 (2008)。人口政策白皮書。2009年5月10日，取自
http://www.dthr.tapei.gov.tw/cgi-bin/Message/MM_msg_control?mode=viewnews&ts=48362f05:3199&theme=/3790000000/379020000A/379023000A/sshr_msg。
- 王文科 (2007)。教育研究法。臺北市：五南。
- 王啟州 (2004)。內部行銷知覺、工作滿足、組織承諾與工作績效結構關係之研究——以壽險業為例 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 吳三江、趙必孝 (2002)。醫療業內部行銷與員工之顧客導向行為相互關係之探討：以高雄市立醫院為例。人力資源管理學報，2 (1)，99-117。
- 吳宗立 (2007)。追求卓越的教師效能。菁莪月刊，19 (2)，22-30。
- 吳明隆、涂金堂 (2009)。SPSS 與統計應用分析。臺北市：五南。
- 吳清山 (1999)。家長教育選擇權之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (編號：NSC88-2413-H-133-001)，未出版。
- 吳清山 (2004)。學校效能研究。臺北市：五南。
- 李逸嫻 (2006)。內部行銷、組織文化對組織承諾影響關係之研究——以新竹地區國民小學為例 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 沈進成、楊琬琪、郭振生 (2006)。內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究——以臺南地區國民小學為例。人力資源管理學報，6 (1)，47-74。
- 林俊瑩 (2008)。家長對學校滿意度因果模型之建構與檢驗。教育與社會研究，15，23-52。
- 林海清 (1996)。高中教師激勵模式與教學效能之研究。教育心理與研究，19，59-92。
- 林清江 (1986)。教育的未來導向。臺北市：臺灣書店。
- 林鈺琴、彭台光 (2006)。多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法。管理學報，23 (6)，649-675。

- 邱立崗（譯）（2006）。**教學原理——學習與教學**（原作者：D. P. Kauchak & P. D. Eggen）。臺北市：學富。
- 張正林（2002）。**組織政治行為量表：一個本土化的建構**（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 張碧娟（1997）。**國民中學校長教學領導、學校教學氣氛與教師教學效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 張賢坤（2003）。**桃園縣國民小學校長轉型領導與教師教學效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺北師範學院，臺北市。
- 張靜雲（2008）。**內部行銷對教學效能影響之研究——以內外控特質、組織文化及校長視導行為為干擾變項**（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 陳木金（1997）。國民小學教師教學效能評鑑量表編制之研究。**藝術學報**，**61**，221-253。
- 陳珮雯、林玉珮（2009）。品格，家長選校最在乎的事。**親子天下**，**4**，164-168。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴（2006）。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。**管理學報**，**23**（1），77-98。
- 黃義良（2004）。**國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究**（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 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。
- 溫福星（2007）。**階層線性模式**。臺北市：雙葉。
- 葉佳文（2007）。**臺灣地區公立高中校長教學領導、教師組織承諾與教師教學效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 齊德彰（2004）。**服務業內部行銷策略導向、工作滿足與工作績效之關係——臺灣國際觀光旅館為實證**（未出版之博士論文）。國立臺北大學，臺北市。
- 蔡家廷（2004）。**國民小學學校本位管理、組織氣氛與教師教學效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺東大學，臺東縣。
- 蔡雅芳、吳世望、張肅婷（2008）。教學醫院內部行銷與組織承諾關係之探討。**醫務管理期刊**，**9**（3），188-204。
- 蔡慶文、范熾文、林清達（2006）。國小校長教學領導與教師教學效能之研究。**花蓮教育大學學報**，**23**，29-48。
- 蕭金土、汪成琳（2003）。高中職校長教學領導、特教班教師教學效能及其關係之研究。**特殊教育學報**，**17**，147-175。
- 謝文全（2005）。**教育行政學**。臺北市：高等教育。

- 羅明忠 (2008)。國民小學學校行銷的研究評析及對學校行銷策略的啟示。《學校行政雙月刊》，58，133-149。
- 關復勇、鍾昆原、黃建榮 (2002)。連鎖便利商店內部行銷、督導效能與關係連結之關連性研究。《人力資源管理學報》，2 (3)，65-83。
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Aidman, A. (1995). *Advertising in the schools*. Urbana, IL: ERIC Clearinghouse. (ERIC Document Reproduction Service No. ED389473)
- Barnes, J., & Morris, M. (2000). *An analysis of the endogenous and exogenous factors impacting on the success of the motor industry development programme* (CSDS Working Paper No. 27). Durban, South Africa: Centre for Social and Development Studies, University of Natal.
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 251-274.
- Buskist, W. (2002). Effective teaching: Perspectives and insights from division two's 2- and 4-year awardees. *Teaching of Psychology*, 29(3), 188-193.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.
- Storey, C., & Easingwood, C. J. (1998). The augmented service offering: A conceptualization and study of its impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 335-351.

- Well, J. G., & Anderson, D. K. (1997). Learners in a telecommunications course: Adoption, diffusion, and stages of concern. *Journal of Research on Computing in Education*, 30(1), 83-105.
- West, A., & Varlaam, A. (1991). Choosing a secondary school: Parents of junior school children. *Educational Research*, 33(1), 22-30.
- Yeung, K. W., & Watkins, D. (1998). Hong Kong student teachers' personal construction of teacher efficacy. *Educational Psychology*, 20(2), 213-235
- Youngman, C. (1996). *Recruitment combined with retention strategies results in institutional effectiveness and student satisfaction*. Phoenix/Mesa, AZ: Fifth Annual International Conference for Community & Technical College Chair Academy. (ERIC Document Reproduction Service No. ED394587)