

學校因應市場機制之行銷策略探討 —以國民中學為例

徐宏吉

雲林縣雲林國民中學體育組長

賴靜慧

彰化縣溪陽國民中學教學組長

陳淑娥

臺中市神岡國民中學教師

陳毓婷

雲林縣馬光國民中學教務主任

黃菁慧

雲林縣教育處輔導團借調教師

蔡德慧

雲林縣古坑國民中學生教組長

簡榮宏

雲林縣元長國民中學輔導主任

魏國泰

雲林縣立斗南高級中學教師兼資訊組長

學校因應市場機制之行銷策略探討 －以國民中學為例

摘 要

面對少子化的衝擊及教育環境的改變，公立學校開始感受到競爭生存壓力。因應市場機制的考驗，學校必須隨著時代的脈動，重視「顧客關係行銷」之思維並透過前瞻性的策略做自我的調適與變革。由於教育市場機制化，使得學校開始運用企業行銷管理的理念與策略以行銷學校教育活動，吸引學子就讀。學校行銷策略與一般企業不同，國中行銷的主要目標顧客鎖定「家長」，著眼於提升學校知名度，建立學校優良名聲，學校品牌化，並實施持續性的關係行銷，吸引、創造與維持與家長的關係。

本研究共分 4 個部分。首先制定研究方法、步驟及研究流程圖，透過文獻分析、論理及案例分析法等方式蒐集相關資料並加以研究整理，並就市場機制及行銷策略進行名詞解釋及制定操作型定義；第 2 個部分為市場機制、教育市場化及行銷策略之相關文獻探討及研究；第 3 個部分則是本組 5 個個案學校實例分析探討。本研究最後將依據市場機制及行銷策略之理念，就五所個案學校進行綜合比較及分析，並作成具體建議，包括溝通市場機制及行銷策略之觀念，建構學校共識、成立相關推動小組縝密計畫並執行、與鄰近學校或優質標竿學校進行策略聯盟並能有效結合社區資源，落實落實績效考核，研究創新發展等建議。

關鍵詞：市場機制、教育市場化、行銷策略、少子化、國民中學

學校因應市場機制之行銷策略探討 －以國民中學為例

壹、緒論

一、前言

根據內政部統計，民國 85 年以前，每年出生人口都有 30 萬人的水準，86 年後出生人口越來越少（89 年除外），到了 93 年出生人口只有 21 萬人 6 千人，而 99 年新生兒僅 16 萬 6 千多人，再創我國歷史新低（黃淑玲，2011）。少子化面臨挑戰甚多且對於臺灣未來衝擊更大。其中就教育層面而言，從小學、國中、高中職到大學，都會受影響（翁翠萍、劉嘉韻，2005）。

受到少子化的衝擊，各學校面臨年年減班的壓力，如何提升學校競爭力，以吸引學子就讀，實在是現今學校經營需要面對的一大難題。為了吸引學生就讀，各校無不使出渾身解數，設法吸引學生前來就讀，以降低減班壓力，避免超額教師現象產生。經濟學及企管學裡行之多年的「市場機制」及「行銷策略」理論，已被教育體系採用成爲提升學校競爭力，吸引更多學生就讀的策略。而學校的環境背景，以及所採行的行銷策略，帶給學校哪些方面的影響？這些面向都會是本研究希望能進一步探討及研究的地方，也希望本研究成果能作爲學校行政之參考。

二、研究方法及步驟

本研究將按照研究步驟透過文獻分析、論理及案例分析法等方式蒐集相關資料並加以研究整理。首先將以文件與文獻分析法，以「市場機制」、「市場機制在教育上實施」及「行銷策略」進行相關文件及文獻研究、期刊整理。文件分析部分，主要是蒐集分析相關期刊文章、年鑑、報告書及官方網站資料等。

另外將以實際個案，依據案例分析法（又稱個案分析法）以符合本研究相關之國民中學實際案例爲研究對象，藉由市場機制的背景分析及學校行銷或策略之探討做案例分析，並進而整理歸納本研究之成果。故綜合而上，本

研究之研究流程圖，整理為下（圖 1）：

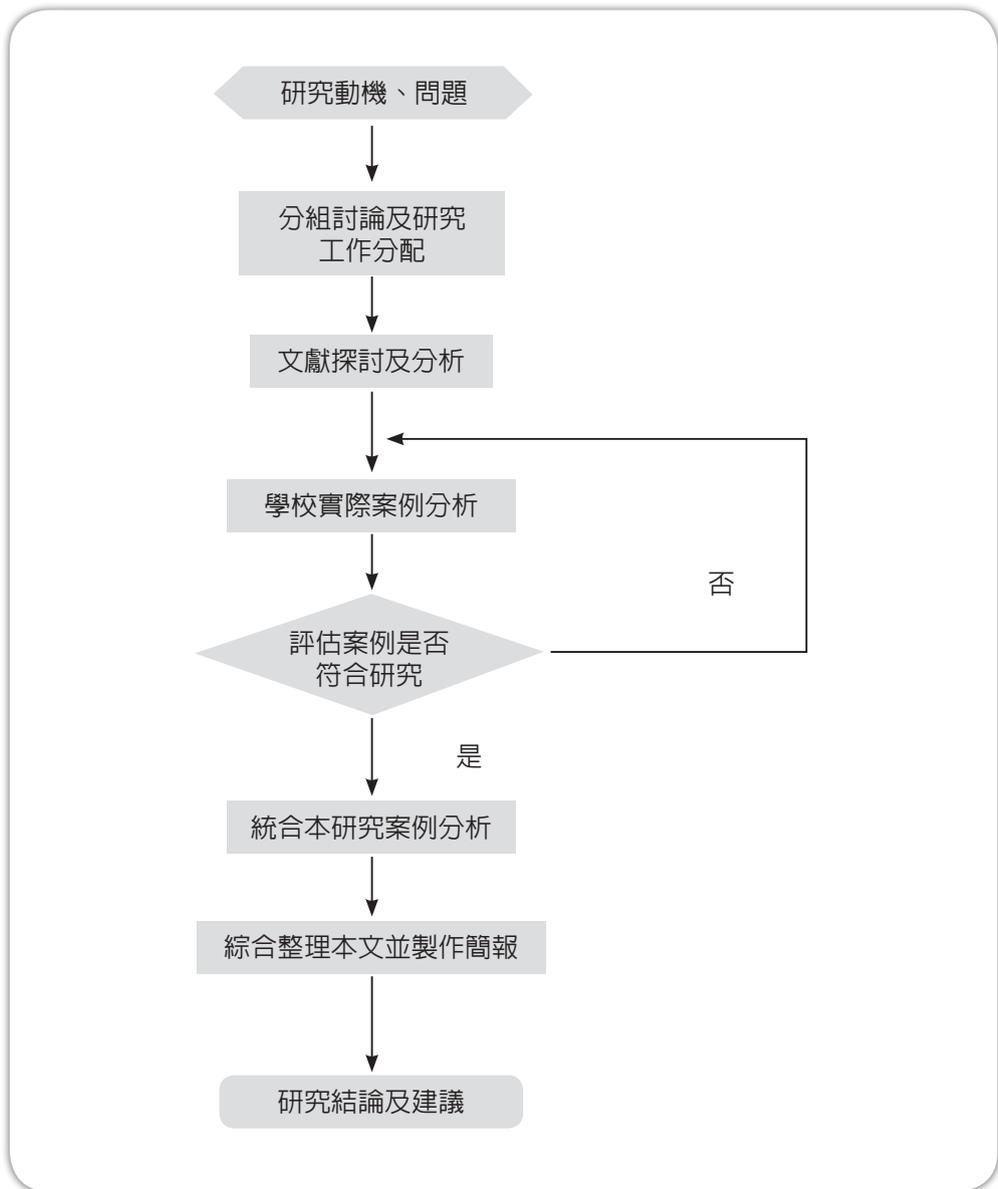


圖 1 本研究之研究架構及流程圖

三、名詞解釋及界定

(一) 市場機制 (market mechanism) 及其在教育上之施行

從經濟學觀點來分析市場機制，市場經濟就是自由經濟制度，亦是指社會上各種資源的配置是由市場「供需原則」(supply and demand) 來決定，而非決定於國家的計畫單位(張清溪，2004)。市場機制在教育之實施(Market mechanism in education) 乃經由上述之原理，利用經濟學的市場機制(供需原則)，實施於教育。主張政府及學校單位應該以「消費者需求」(學生、家長、社會期望) 為中心並提高服務市場(提升教學、課程……等) 之品質為教育導向之理論。

本文市場機制之操作型定義為「國民中學之教學措施乃因市場上的『供給及需求』而改變－學校以『學生、家長及社區』之需求，來提升或改善供給面－學校本身之教學品質(教師專業評鑑、學校課程、社團等) 以符應市場之需求並提升學校之市場價值」。

(二) 行銷策略 (Marketing strategy)

「行銷」(Marketing) 一詞源自企業界，其理論孕育發展自經營環境中，而其活動起於人類的需要與慾望，是以其義普遍存在於我們的日常生活中。近年，以美國行銷協會(American Marketing Association, AMA) 所界定之義引用最廣：「行銷是一個組織功能，及一組創造、溝通和傳遞價值給顧客和管理顧客關係的過程，以使組織和利害關係人獲益(benefit)」。

本文行銷策略之操作型定義為「國民中學能運用企業界之行銷技巧，例如建立人力資料庫、積極辦學態度、經營社區關係、突顯辦學績效、建立學校識別系統、充實並規劃良好校園軟硬體環境等策略，期能使學校及學生從中獲益」。

貳、文獻探討

本文將就「市場機制」、「市場機制在教育之實施」及「行銷策略」進行相關文獻探討：

一、市場機制

市場機制即為經濟學上的「供需機制」，因應市場上需求，供給自行調節。而因「供需機制」所形成的「自由開放市場」情況下，每個生產者為能在市場「供需與競爭」之環境下生存，勢必需要一套良好的企業管理方法以提升在市場的競爭力，生產者之機構內部也需要能有一套績效責任的評估與效率提升的要求，因此企業管理學就因應而生。

（一）經濟學上的市場機制

從經濟學觀點來分析市場機制，市場經濟就是自由經濟制度，亦是指社會上各種資源的配置是由市場來決定，而非決定於國家的計畫單位（張清溪，2004）。市場強調的是決定一項產品之價格的供需雙方（賣家及買家）而言的集合，因此在市場經濟裡，由於價格決定了市場的供需量，亦是消費者決策的參考指導方針，此影響稱之為價格機能（price mechanism）¹（張清溪，2004；李家宗，2001）。

市場價格之決定，「供給與需求」是很重要的兩股市場力量，每個生產者及消費者均可根據其產品之「相對價格」，來決定他們的生產及消費活動（張清溪，2004）。故由上可知市場經濟裡，價格是人們決策的指導方針，市場經濟亦稱為價格制度（price system）。

（二）企業管理上的市場機制

1950年代，美國管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）也提出個簡單的觀點：

企業經營的目的，在創造滿意之顧客；利潤並不是目標而是報酬，每家公司的所有利害關係人（stakeholder）中，顧客是最重要。

李家宗（2001）認為，依照企管觀點，市場機制大致可分為下列數類：以讓消費者滿意為經營企業之目標，企業必須聆聽消費者的意見與期望，並對消費者提出保證的信念；培養對市場的洞察力，企業組織有能力對消費者及競爭者的情況作更深入的瞭解、分析與歸納以增加競爭優勢；相互協調的行銷活動，重視整體企業對消費者需求的認識與回應，以進行相互協

¹價格機能（price mechanism）亦可稱為市場機能（market mechanism），是市場自然運行下產生的買賣雙方互動的均衡結果（張清溪，2004）。

調而設計的活動，且能採跨部門合作來創造較佳的消費者價值（李家宗，2001）。

因此市場應是自然形成，並具有自由、競爭性、非公平性及非封閉性等特性下，得以應付快速社會變遷及全球化經濟的影響及衝擊。

二、市場機制在教育上之應用

「教育選擇權」（school choice），是當代歐美教育改革的潮流之一。教育選擇權的概念起源於 1950 年代，美國經濟學家 Friedman 認為透過自由市場的競爭原則，例如教育券（voucher）、自由學區等方式，改善公立學校教育品質低劣的問題（吳清山、林天祐，2005）。而近年來「教育選擇」的觀念，也逐漸在國內被廣泛討論並受到重視。

此外追求教育品質與國家競爭力的提升一直是各國教育改革的主題及目標，教育品質的提升與國家競爭力的提升已被視為有相當大的連動關係（周淑卿，2002；李家宗，2001）。教育改革引進市場模式的風氣始於 70 年代，例如 Lawton、Sally 與 Geoff 等學者主張競爭能解決學校問題（李家宗，2001）。此外還有 Dale（1989）、Chubb 與 Moe（1990）、Ball（1990）、Green（1991）、Simon（1992）等，亦是倡導將市場機制在教育上實施之學者（Grace, 1994）。

「市場化」這個概念是一個政府的決策，而此決策，應該是由其市場（market）及消費者（customers）來管理而不是法定機構（technical facilities）來管理。

上述是 Hannagan（1992）（引自 Morris，1994）對教育市場化之解釋。由於市場機制所引發的人文基礎知識反思與學校教育理念之衝擊，許多學者也著眼於市場機制應用於教育市場的限制，提出加強政府監督、通識教育、基礎學科研究以及專業品質培養等配套措施（李奉儒，2001）。其他如學者 Tooley（1999）（引自 Jones，2003）認為教育市場化的定義則為政府退出供給並介入最少，讓新生產者能更簡易進入市場，並由價格機制回應供給及需求。徐宏吉（2008）亦提到教育市場化可為「強調選擇與競爭、多樣化、著重生產者的績效表現並以消費者（consumer）為中心，進而符合經濟效率與整體教育品質提升的趨勢」。故市場機制在教育上之研究及實行均有相當大

的著墨。

三、行銷策略及其在經營國民中學之實施

早年，只有私人企業才會運用行銷技巧，並將其理論與管理策略結合，求取企業最大績效。但自 Kotler 和 Levy(1969)、Kotler 和 Zaltman(1971)、Shapiro(1973) 等學者陸續提出擴大化行銷、社會行銷(social marketing) 和非營利組織行銷等理念以來，已有許許多多的非營利組織開始認識到行銷的重要性，並積極引進行銷的理念和技巧，以改進其服務績效和組織形象之成效(黃俊英，2009)。

(一) 行銷的核心理念與策略組合

探究行銷，可歸納出三大核心理念，茲略述如下(謝耀龍譯，1993；陳定國，1999；劉玉炎，1999；李旭東，2000；王居卿、張威龍、陳明杰譯，2002；翁興利，2004；黃俊英，2005；林建煌，2011)：

1. 行銷同時兼具社會歷程(總體行銷)和管理歷程(個體行銷)。
2. 行銷的本質在交換。所謂交換是指當事人雙方，有形或無形標的物(商品或勞務)移轉的過程。
3. 行銷是一種強調「顧客滿足」的哲學，具有強烈的目標導向，重點在於創造個人或組織的價值和滿意。

(二) 教育行銷之內涵及策略

1. 教育行銷的內涵及重要性

教育行銷(Education Marketing)係指在教育市場自由化之後，學生及家長有更多元的學校選擇權，學校則加強將其辦學理念及教育目標向學校及家長宣導，以爭取其入學就讀。其次，教育行銷不僅希望能將學校塑造成優良的組織，並且更積極期盼讓社會大眾了解學校組織追求卓越及關懷人群的一面²(湯堯，2001)。

²國民中學階段的學校行政因經營環境長期限，較少提及行銷的理論策略，但細究其實務面，國中階段之行政實際上已經推展了許多具有行銷功能的活動，諸如：內部凝聚共識、親師生互動、學校公共關係……等，這些現況反映了國民中學推展行銷深富潛力(林伯儀，2007)。

承上所述，教育行銷係學校角色定位與存在價值的關鍵因素。良好的行銷策略除了可提昇學校效能與效率、發展學校特色、凝聚成員向心力、組織成員能力、達成學校教育目標外，也可對外獲得廣大社會和家長的支持與認同，進而促進學校永續發展的契機³（黃俊英，2002；黃義良，2002）。由此可知現今在教育市場自由化、家長教育選擇權開放及少子化趨勢影響下，國民中學的教育行銷於彰顯辦學績效及吸引學區學子就讀上有其存在與發展的必要性。

2. 教育行銷的策略與方法

教育行銷如同其他非營利組織行銷一般，大致沿用或轉化企業行銷理論，並於各項策略中選擇具有「社會行銷特性」的策略加以應用、推廣。但教育行銷在應用行銷組合時，通常視其獨特性質，將傳統企業使用之行銷組合重新轉化，或賦予新定義，或另創新工具，因而教育行銷具有多元目的（張明輝、王湘栗，2009）。為收教育行銷之效，其施行方法可概分為「無形」與「有形」二種，茲略述如下（張振明譯，2004）：

- (1)無形之行銷方法：例如建立人力資料庫，發掘校內專長人力，借重其才發揚特色；積極辦學態度，學生良好的成就與品格即為學校最佳宣傳利具；營造社區良好關係，共享同榮；主動辦理活動；建立友好的公關；主動邀請社區人士、媒體參與學校活動，增加曝光度。
- (2)有形之行銷方法：例如善用明顯宣傳品，適時適地適性地突顯辦學績效；建立學校識別系統，設計校徽或其他符號，強化學校特色；充實軟硬體設備，滿足學生需求與家長期待；發行代表性刊物，使他人得以隨時了解學校情況；規劃良好校園環

³ 另外也有將教育行銷能力類比較長辦學績效能力之說。張明輝於〈卓越校長的關鍵能力〉一文中，明白指出校長的「教育行銷能力」，包括透過媒體、文宣、網路及博覽會等方式，或舉辦「學校日」及學生學習成果展示會等活動，邀請家長及社區人士參與，並與上級及學校所在社區維持良好的互動關係，有效拓展學校教育行銷市場，是中小學「卓越校長」的另一項關鍵能力（2003）。

境，達到境教之效。

3. 教育行銷之具體實施策略

綜合上述，學校教育若能若能行銷之精神與作法，應可進一步提昇學校在市場上之價值及聲望，國民中學在教育行銷的之相關具體作法有多種作法（陳慧玲，1992；蕭富峰，1998；黃義良，2004；江語姍，2005；張明輝、王湘栗，2009），例如

- (1) 女性行銷：另針對女性家長進行規劃，將可爭取女性家長的認同與支持。
- (2) 網路行銷：如課程規劃、教學活動、訊息公告、辦學績效、親師生互動等豐富內容，提升學校形象。
- (3) 話題行銷：結合相關教育時事，透過媒體報導引發社會大眾關注，並形成親師生與社會互動的話題。
- (4) 置入性行銷：教育單位與平面媒體及有線媒體等合作製作教育相關之專題報導，例如商業周刊與 TVBS 電視台的「百大特色小學」或天下雜誌的優質學校等。
- (5) 品牌行銷：國民中學之行銷端賴學校創新經營，發展學校、社區特色，進而建立品牌形象，方能作為品牌行銷的依據。
- (6) 社群行銷：各類「志工團」、「愛心媽媽」及教師專業社群，即為社群行銷的方式。
- (7) 服務行銷：學校可藉由教師專業之能提升策略，強化親師互動行銷的目的，以提升教育服務之品質。
- (8) 公關行銷：教育單位融入教育行銷的理念推行公關行銷，將有助於教育目標之達成，並強化組織競爭力、提昇辦學績效。

依據本研究於「市場機制」、「教育市場化」及「教育行銷策略」等文獻探討內容，以「市場機制」之理念及定義來分析本研究所蒐集之五所學校背景及環境，再依「教育行銷」之內涵、重要性與方法針對此五所學校之行銷策作簡要分析及研究；最後則再進一步歸納出本研究之結論與建議，期盼能依據本研究成果來釐清部份迷思及盲點，以收研究之效。

參、本研究個案說明：

本研究共蒐集五所國民中學關於市場機制與行銷策略之情形，藉由案件分析法及組員實例分享討論如下述：

一、案例 A，○○國中（12 班規模學校）

（一）問題情境

A1 國中屬小型偏遠學校，班級數總共 12 班，鄰近有一大型 A2 國中，對學區家長而言，具有吸引力，寧願遷移戶口，也要讓孩子跨區就讀 A2 國中。該校校長及教師面臨強大學生外流，減班超額之壓力，十分苦惱。A1 國中學區 A3 國小近年成立「木球隊」並在縣長盃比賽屢獲佳績，A3 國小校長希望 A1 國中也能成立木球社團，可延續 A3 國小木球隊訓練，另外附近 A4 高職也預計成立木球校隊。

（二）問題分析

1. A1 國中鄰近某國中，不少國小畢業生就讀該國中，形成減班壓力，該如何因應？
2. A1 國中原本沒有木球社團，是否該配合社區民衆期待，成立木球社團？
3. A1 國中若成立木球社團後，相關配套措施，該如何因應？

（三）解決策略分析

1. 王瑞賢（2001）指出教育市場化主要以消費者為中心，自由與效率是兩個主要訴求，擴大消費者選擇與形成競爭市場機制為主要手段。經過一番考量之後，A1 國中校長決定配合招生策略及社區需求，進行學校社團再造，提供學區家長另一項選擇機會，改善了學區外流之因素。
2. 周淑卿（2001）認為在教育市場中，學校為商品的供給者，家長與學生則是消費者；透過家長自由選擇學校，可促使學校相互競爭，促進教育型態與課程的多樣化，並提昇教育品質。A1 國中成立木球社團之後，積極爭取經費添購相關設備，並敦聘 A3 國小退休教師擔任木球教練一職，吸引 A3 國小畢業生就讀。A1 國中也安排學生

積極參加各項競賽，並屢獲第一名佳績，全中運成績也很亮眼（100年2金2銀、101年1金2銀、102年2金1銀1銅）。此外A1國中與A4高職結盟，選手間互相切磋交流，A4高職開出優渥升學條件，以吸引A1國中畢業選手就讀，升學無後顧之憂。

3. A1國中利用行銷概念中「包裝、人員及實體設備」等想法，成立木球社團之後，減少了學區國小學生的流失，而木球隊的佳績，也為A1國中帶來良好名聲，創造出雙贏的局面。

表 1 A 校學區國小畢業人數、就讀人數及報到率

	學區國小畢業人數	就讀本校人數	報到率	備註
98 學年	118	100	84.75 %	
99 學年	114	98	85.97 %	
100 學年	124	102	82.26 %	

二、案例 B，○○國中（26 班規模學校）－與社區大學合作

學校轉型走向多元以適應學生不同的需求是教育新趨勢。配合行政院「各級行政機關推動核心價值實施計畫」，B1校積極發展學校特色，以「終身學習」為核心精神，期待學校成為社區學習中心，提供「創新」、「進取」、「專業」的教育環境，與社區共同成長。

（一）問題情境

本區自 94 學年度起另成立第二所國中（以下稱 B2 國中），致 B1 校開始面臨減班及超額教師問題，學校亟思發展學校具體核心價值並爭取家長及社區認同與支持。

（二）問題分析

1. 如何在二所國中良性競爭且相互合作前提下，發展出不同於新設立國中之特色。
2. 因為減班所空出之教室及設備應如何妥善運用？

（三）解決策略

1. 為強化核心價值之具體成效，並結合「包裝、人員及公共關係」等行銷概念，B1 校具體研訂「校務發展策略研討會實施計畫」，落實創新、進取、專業核心職能，並報奉縣府同意將研討時數納入教職員研習時數。
2. B1 校依前項計畫將學校教職員分成六組學習團隊⁴，並由校長賦予討論主題為下列六個面向：因應第二國中成立經營策略、如何落實社團活動、開拓學生國際視野、發展學校特色、學校社區化及執行力之發揮。
3. 邀請世新大學行政管理學系副教授邱志淳就策略管理 SWOT 分析之專題演講及玄奘大學副教授張德永就學校社區化專題演講，積極推動並落實核心價值理念，落實以學校首長為推動軸心的核心價值理念，期建立團隊意識並使教職員具備各領域核心職能。
4. 依據「校務發展策略研討會實施計畫」推動校務發展策略研討會，人事室召開校務發展會議，各小組及全校教職員，會中針對各組議案建項討論⁵。
5. 加強學校與社區結合並充份運用空餘教室使 B1 校從「社區學校」發展到「社區學院」。

以學校為中心，推動社區教育，藉由社區資源的整合及社區課程融入，以減班所空出之教室，擴大學校教育範圍，與社區大學簽訂合作協議，正式成為社區大學合作夥伴，並掛牌運作辦理成人教育、父母成長班及母語教學等，開設 6 個班，分別為：太極拳基礎班、瑜珈天地 2 班、電腦基礎班、瘦身肚皮舞班及拼布藝術等 6 班。

(四) 成效分析

⁴ 六組成員再共同推舉小組長及記錄，每月固定召開一次研討會，其中第六組以公務人員為對象，前項各組研討所獲之共識由人事室彙整後送相關處室做可行性分析，再由人事室提交校務會議議決並分別由業務處室分別予以落實執行。

⁵ 所提議案共有 39 個建議逐項討論，達成 13 項共識並做成決議請各處室積極落實，爾後於行政會報中校長更積極細分，指示 18 項建議案，請各處室確依校務發展會議決議落實，相關處室落實事項提交校務會議討論。

B1 校原本每年級有 16 班，全校 48 班，B2 國中成立後，依原本學區規劃，B 校應縮減為 8 班，B2 國中約為 9 班，分析班級數變化如下表 2：

表 2 B1 校歷年學生人數統計表

學年度	一年級			二年級			三年級			總班級數	備註
	男	女	班	男	女	班	男	女	班		
101 學年度	134	135	9	135	122	8	151	121	9	26	
100 學年度	133	121	8	150	121	9	174	148	10	27	
99 學年度	150	125	9	175	143	10	150	160	9	28	
98 學年度	175	143	10	152	160	9	143	152	9	28	
97 學年度	151	161	9	145	160	9	142	153	9	27	
96 學年度	137	147	8	140	159	9	177	158	11	28	

由表 2 可看出：B2 國中自 94 學年度開始招生，到 96 學年度開始三個年級都有學生，而 B1 國中 94 到 96 學年度新生分別為 11 班、9 班、8 班，似乎是逐年減少，到預期學區分配，然 97、98 學年度又各增加一班，99 到 101 學年度，顯示所採取策略的確有效達到避免過度減班效果，甚至在經營了三年之後，在少子化情形下還連續兩年增班。

三、案例 C，○○國中（26 班規模學校）

（一）問題情境

C 國中長期發展學校本位，結合當地生態環境規劃出一系列的教學課程活動，並於 98 學年以「自然采風、科學樂活」教學方案，在縣賽中獲得特優，隨即代表該縣參與教育部教學卓越獎，榮獲最高榮譽「金質獎」，但卻未因此成為招生有利的條件，新生入學的班級數也未增加。

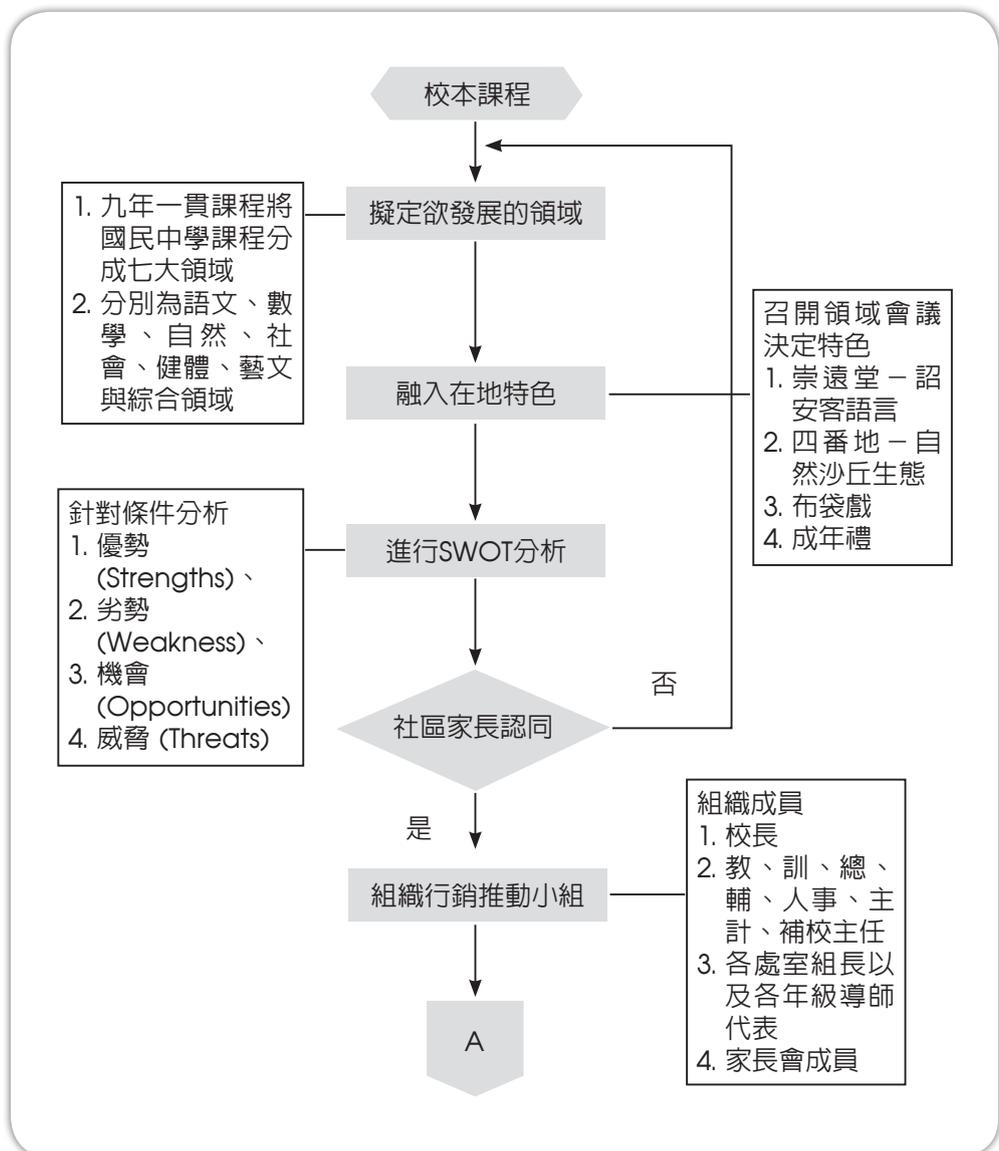
（二）問題分析

1. 榮獲教師教學卓越金質獎殊榮是全體教師還是只是小部分人的貢獻？
2. 社區家長與地方人士了解教學卓越金質獎嗎？還是只是希望教師將學生成績教好？
3. 學生參加完學校本位課程後的感想如何？是用心學習體會還是只是

玩樂心態呢？

4. 學校獲得教育部教學卓越金質獎後是否藉由教育行銷手法成功推銷出去？

(三) 實施步驟，如下圖 2：



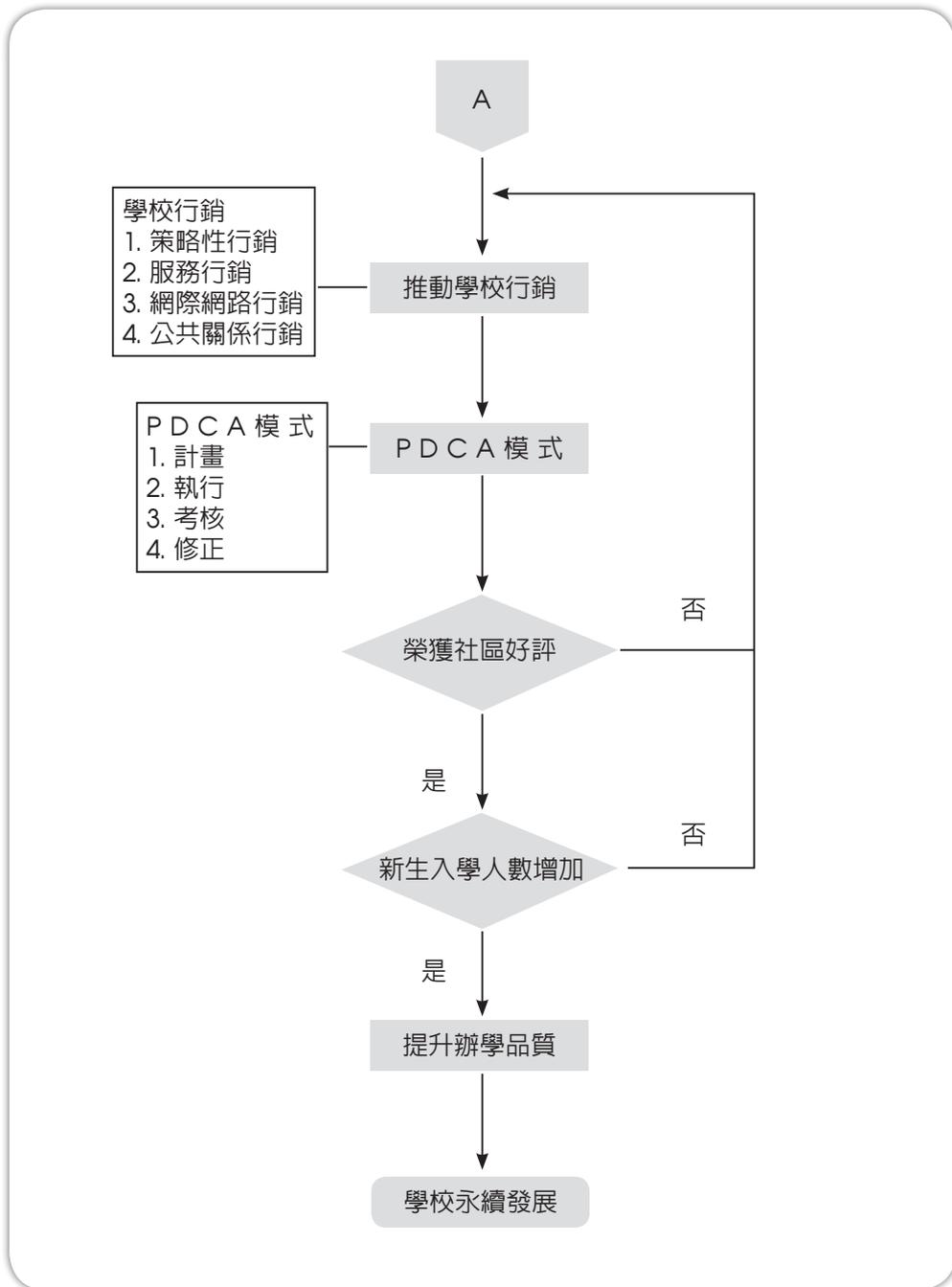


圖 2 建立學校特色行銷之標準作業流程圖

1. 採專職行銷團隊試探市場機制反應，並建立學校識別系統（SIS），有別其他學校的特色，具獨特與創新的藍海市場。
2. 垂直整合行銷理念，如與鄰近國小組織策略聯盟推廣學校特色，吸引就讀。
3. 遵守行銷三原則：以效能、內部行銷及外部行銷效果為基礎。

（四）成效分析

C 校於 98 學年獲得教育部教學卓越金質獎，進行 97、98、99、100、101 學年度學區國小畢業人數和當年度就讀 C 校人數分析統計如下表 3：

表 3 C 校學區國小畢業人數、就讀人數及報到率

	學區國小畢業人數	就讀本校人數	報到率	備註
97 學年	345	266	77.10 %	獲獎前
98 學年	305	233	76.39 %	獲獎前
99 學年	365	288	78.90 %	獲獎後
100 學年	280	232	82.86 %	獲獎後
101 學年	324	265	81.79 %	獲獎後

因 C 國中目前正值少子化的衝擊，所以不宜用就讀本校人數進行數值分析，因此本研究採計「報到率」來進行行銷策略之探討，而報到率 = 就讀本校人數 / 學區國小畢業人數 × 100 %；由上述表格可知，在 C 國中未獲得教育部教學卓越金質獎前的報到率只有七成六左右，在獲得教育部教學卓越金質獎後的報到高達到八成以上，甚至達到八成八六，故顯示出 C 學校以金質獎做為招生行銷策略達到顯著的效果。

四、案例 D，○○高中（54 班規模學校）

（一）問題情境

D 高中原來是鎮內一所國中，因為該鄉鎮為該縣之大鎮，卻無任何公立高中職設立，該鎮居民普遍希望政府能設立公立高中以方配學子升學就讀，因此在 89 年爭取改制為完全中學增設高中部升格為縣立高中，因此在接下的幾年招生，國中部新生人數與班級數呈現增加的趨勢，進而因校地與校舍

的限制，採取總量管制以避免校園過度擁擠，而需增建校舍。在採取總量管制下，只好增加班級人數專案應付，因此班級平均人數約比他校班級平均人數多，以學校的行銷策略來說，可以說是非常成功的。

表 4 D 校國中部歷年總班級數（不含特教班）學期統計表

學年度	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年
班級數	31	33	34	36	37	37	36（採總量管制）
學年度	96 年	97 年	98 年	99 年	100 年	101 年	
班級數	36	36	36	36	36	36	

（二）實施策略：結合「產品」、「實體設備」、「力量」等行銷策略。

1. 高中部設有直升班，有利升高中，可吸引家長、學生就讀。
2. 有高中部與國中部升學成效，能夠加深對家長的吸引力。
3. 高中部學生來源區域較廣，需設有專車，方便高中招生，國中部學生也可享有專車，讓學生想越區就讀。
4. 高中部有教育部的補助經費，經費較鄰近國中充足，可提供教學設備也較完善。

（三）成效分析

1. 新生入學班級數從 89 年的 11 班持續增加至 92 年時為 14 班。
2. 民國 93 年因高中班級數增加，採取總量管制為國中部一個年級 12 班。
3. 班級學生人數從 95 年至今，比全縣國中平均每班學生數均多 1 人以上。

五、案例 E，○○國中（13 班規模學校）

（一）問題情境：

E 國中地處偏遠，為規模 13 班的小型學校，是一所入選「親子天下」2012 年百大優質國中生涯發展類的學校，家長經濟弱勢及隔代教養比率偏高，大部分學生較屬於學習低成就類型，學生升高中比率偏低，近幾年來，由於少子化的關係，國小畢業學生數大為降低，在家長對升學管道仍停留在傳統觀念的情況下，仍以就讀高中之升學率當成選校的主要評估點，即便被

評選為生涯發展類百大優質學校，仍得面對少子化所帶來減班的威脅。

(二) 實施策略：結合「產品」、「包裝」、「具體感受」等行銷策略

1. 強化與健全多元進度輔導機制，利用親職教育講座宣導正確的觀念。
2. 規劃鄰近高職的職群參訪，讓學生深入認識多元的生涯發展方向。
3. 發掘每位學生的優勢能力，成立多元的社團，例如有排球隊、管樂隊、旗樂隊、口琴隊、直笛隊，培養學生能有更多的選擇。
4. 利用平面媒體及網路行銷手法，廣為宣傳學校的特色面。

(三) 實施成效

1. 學生能多元發展，有更多選擇，達到升高中不是唯一的選擇。
2. 學生能往自己興趣的職群或發展，暢通升學管道，亦獲得社區家長的肯定及認同，導致少子化的情況下，學生人數仍無減班。
3. 透過特色行銷，讓學校的優點被更多人看見，達到學生招生人數不因少子化而減班。

肆、結論與建議

一、綜合歸納比較及分析

依據本文之「市場機制」及「行銷策略」定義來綜合比較分析本文之五件案例如下：

(一) 市場機制方面

1. 市場需求端（學生、家長及社區）之因應：

五所個案學校都有注意到學校社區及家長之期望，例如 A1 在面對社區國小及家長對於木球隊選手培育期望甚高情況下，成立了木球隊；B1 校則為符應社區需求，利用剩餘教室辦理社區大學；D 校因社區居民普遍希望政府能設立公立高中以方便學子升學就讀成立了高中部改制為完全中學等；E 校則面對社區家長的傳統升學觀念，以高中之升學率為選校評估點之需求。

2. 市場供給面（學校）之提升或改善：

增進學校本身之教學品質（教師專業評鑑、學校課程、社團等）以符應

市場需求並提升學校市場價值，本研究個案學校在這方面的作為：A1 校以成立木球隊來符應市場需求，提升入學率；B1 校發展學校具體核心價值及合作辦理社區大學以爭取家長及社區認同與支持；C 校則以結合當地生態環境規劃出一系列的教學課程活動及教學方案，獲教育部「金質獎」肯定；D 校以制度面的改變—改制完全中學來因應；E 校則以發展優質生涯教育並得到 2012 年「親子天下」雜誌之肯定。

(二) 行銷策略方面

國民中學能有效運用企業界之行銷技巧及具體策略分析如下：

1. 在建立學校人力資料庫方面：如 A1 學校結合學區 A3 國小木球隊師資提升學校人力資料庫，作到了服務行銷；B1 校則以成立學習團隊，藉由教師專業知能提升策略，強化學校人力、向心力及教育服務之品質。
2. 積極辦學態度：A1 校積極發展木球隊並在全國賽獲佳績；B1 校在校長及各處室主任領導下，全體教師組成學習團隊，研究並改善學校問題；C 校能結合當地生態環境規劃課程活動並設計優質教學方案，獲教育部「金質獎」肯定；E 校積極發展生涯教育，也獲得親子雜誌百大優質學校肯定。學校積極辦學態度成功的吸引學子就讀。
3. 經營社區關係：A1 學校結合學區 A3 國小木球隊師資提升學校人力資料庫，作到了服務行銷；D 校則符應社區家長期望，改制完全中學，至今仍吸引多數學子就讀。
4. 建立學校識別系統，突顯辦學績效：C 校獲得教育部金質獎及 E 校獲得百大優質學校都是一個很好的建立學校優質風格的展現。
5. 充實並規劃良好校園軟硬體環境：B1 校充份利用剩餘教室辦理社區大學，除能經營社區關係外，並能充實校團軟硬體環境

(三) 成效與分析

B1 校、C 校及 D 校分別於成立學習團隊、積極結合社區及成立完全中學後，在新生入學數上得到顯著成長；A 校雖沒有因為木球隊的優質表現而在入學人數上有明顯成長，但在少子化下仍能維持不墜；E 校剛獲得 102 年天下雜誌百大優質學校的肯定，故尚看不出對於吸引學生就讀上的影響。

二、結論與建議

「十年樹木、百年樹人」，本文之個案學校均能以建立家長信賴之學校品牌，永續化經營學校組織，因應市場需求機制，降低少子化衝擊，作為學校行銷策略著眼點。未來學校教育必須開始善用行銷策略，以達成學校的發展任務，活用企業行銷管理的理念與策略以行銷學校教育活動，吸引學子就讀，是必然的趨勢。綜合上述文獻探討及個案研究分析整理，本研究做成具體建議如下：

(一) 溝通市場機制及行銷策略之觀念，建構學校共識：

1. 藉由正式及非正式場合宣揚學校所面臨之市場(學生、家長及社區)需求及學校因應之改變。
2. 進行學校 SWOT 分析以了解學校具體發展方向。

(二) 成立相關推動小組，縝密計畫並執行：

1. 遴聘具專長之教師學者、家長及專家等籌組相關推動小組。
2. 依輕重緩急訂出優先順序。
3. 設定階段性目標及任務，依次達陣。
4. 規畫實施計畫及活動。

(三) 落實實施計畫，永續校園發展：依據推動小組擬定之實施計畫辦理相關活動，提昇實質成效。

(四) 與鄰近學校或優質標竿學校進行策略聯盟，互通有無，提昇學校優質環境。

(五) 結合社區資源

1. 邀請社區人士或單位義工一同討論及指導並辦理社區活動，經營學校與社區關係。
2. 主動接觸各領域、各社區、各社群中有影響力的人士，闡述學校特色理念，邀請參與學校特色活動，逐步建立特色績效口碑，達到行銷目的。
3. 舉辦學校日結合特色成果發表、體育表演會結合社團成果發表、園遊會結合特色文件展出等，這些活動的辦理，都具有良好的行銷效果。

4. 辦理學校活動結合報章雜誌或地方新聞台，協助推廣學校活動事務，獲得當地或者鄰近社區之認同，也具有良好行銷效果。

(六) 落實績效考核，研究創新發展

1. 定期追蹤評鑑，了解家長、社區需求及學校提升之成效。
2. 聘請學者專長協助進行外部評鑑。
3. 建立 e 化網路平台：分享學校相關市場及行銷策略之成功經驗，並將學校特色建置在學校網頁上，或是主動連結學校專業社群、學術社群、社區媒體等網頁。

鑑於家長教育選擇權，少子化與學校教育生態轉變等多重壓力，學校行銷策略，以市場需求為導向，需兼顧學生、家長、社區及學校教職員工之期望，與學校發展目標相互配合，用以提升學校品牌名聲，吸引家長，願意讓子弟就讀，減少少子化衝擊，是學校行銷最大之目的。

參考文獻

- 王居卿、張威龍、陳明杰（譯）（2002）。行銷學：原理與觀點。臺北市：前程。
- 江語珊（2005）。公私立小學行銷策略之研究－以臺北市四所學校為例。國立臺北教育大學碩士論文，未出版。
- 李旭東（譯）（2000）。行銷學精要。臺北市：高立圖書。
- 李奉儒（2001）。《英國教育：政策與制度》。嘉義市：濤石文化出版。
- 李家宗（2001）。〈英國教育改革法案中的市場機制〉。收於李奉儒編：《英國教育：政策與制度》，31-60。嘉義市：濤石文化。
- 吳明清（2003）。教育政策的行銷與因應策略。臺灣教育，602，2-12。
- 吳清山（2004）。學校行銷管理的理念與策略。北縣教育，47，23-34。
- 林仁煥（2008）。學校創新經營的金三角行銷策略之探究－以臺北縣屈尺國小為例。學校行政雙月刊，57，165-190。
- 林伯儀（2007）。國民中學學校行銷策略與學校效能關係之研究－以臺中縣為例。彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版。
- 林建煌（2011）。行銷學。臺北市：華泰。
- 周文賢（1999）。行銷管理。臺北市：智勝。
- 徐宏吉（2008）。市場機制在中等教育之實施與爭議－以英國為例。南華大學歐洲研究所碩士論文，未出版。
- 翁興利（2004）。政策規劃與行銷。臺北市：華泰。
- 張明輝（1997）。學校組織的變革及其因應策略。教育研究集刊，38，1-12。
- 張明輝（2003）。卓越校長的關鍵能力。社教雙月刊，114，15-19。
- 張明輝（譯）（2004）。行銷是什麼？。臺北市：商周。
- 張明輝、王湘粟（2009）。教育行銷策略的創新思維。於「教育行政的力與美」國際學術研討會中發表，國立臺灣師範大學，2，163-177。

- 張清溪等編（2004）。《經濟學－理論與實際》上冊。臺北市：翰蘆圖書。
- 陳定國（1999）。行銷理論。載於楊必立、陳定國、黃俊英、劉水深、何雍慶等著，行銷學（21-78頁）。臺北市：華泰。
- 黃怡雯（2007）。面對少子化現象學校行銷的涵義與因應策略。學校行政雙月刊，49，272-287。
- 黃俊英（2002）。淺析學校行銷策略適用於中小學的具體做法。教育資料與研究雙月刊，45，112-119。
- 黃俊英（2002）。行銷學二版。臺北市：華泰。
- 黃俊英（2005）。行銷學的世界。臺北市：遠見天下。
- 黃俊英（2009）。政府行銷的理念與實踐。文官制度季刊，1(4)，1-24。
- 黃淑玲（2011）。少子化下的子女。臺灣教育評論月刊，1(5)，66-67。
- 湯堯（2001）。學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷。臺北市：五南。
- 劉玉炎（1999）。行銷學：理論與實務。臺北市：智勝。
- 蔡金田（2011）。一所國小校長在學校行銷的實踐探究。嘉大教育研究學刊，27，29-54。
- 謝耀龍譯（1993）。基本行銷學：觀念與實務。臺北市：華泰。
- 蕭富峰（1998）。內部行銷。臺北：天下。
- 瞿玉鳳（2005）。行銷管理：全球化觀點。臺北市：麥格羅希。
- Grace, G.(1994). "Education is a Public Good: On the Need to Resist the Domination of Economic Science", in: Bridges, David and McLaughlin, T. H. (ed.), *Education and the Market place*. London: The Falmer Press, 126-137.
- Jones, K.(2003). *Education in Britain-1944 to the Present*. Cambridge: Polity Press.
- Morris, Geoff(1994). "Local Education Authorities and the Market Place", in: Bridges, David & McLaughlin, T. H. (ed.), *Education and the Market place*. London: The Falmer Press, 21-33.