

## 淺談服務行銷管理在學校之運用

李昌杰

國立臺南大學教育學系教育經營與管理博士班研究生

### 一、前言

面對現今激烈的教育選擇權競爭以及少子女化問題，近年來已有多所學校退場，許多中小型的學校也正面臨能否永續經營的困境。目前我國教育機制已逐漸市場化與商品化，在學生來源減少以及家長對教育品質重視的嚴苛考驗下，學校經營越顯困難。面對這樣的難題，以往看似與教育無關，普遍用在企業界的商業經營觀念，逐漸被重視且將其導入學校的管理中，其中服務與行銷管理尤其重要。然而目前仍有少部分學校沒有意識到問題與危機出現，仍以舊思維與方法經營學校。如果學校缺乏服務與行銷管理觀念可能產生哪些問題和危機？本文將進一步探討這些問題並提供具體建議。

### 二、服務行銷管理運用在學校校務經營的重要性

服務的意義不在於萃取或處理天然資源、材料與零組件，而是透過某舉動、程序或活動，為服務對象創造價值（曾光華，2020）。在商業市場上消費者參與服務與業者互動，服務才能傳遞。在學校則是以有溫度的行動協助學生各項事務，教師以具體行動幫助學生學習，學校規劃完善的服務讓教職員工與學生、家長、社區產生良好互動，提高學生學習意願與學習成效。

曾偉銘（2024）指出學校行銷管理是指將傳統的行銷管理觀念融入在學校的校務經營上。學校行銷管理重視顧客的需求與服務，先擬訂行銷目標，接著從學校組織的目標、規劃到執行的運作過程，建立完整的行銷策略，藉由推廣與行銷學校特色與辦學理念，有效提高教職員工、家長、學生與社會大眾對學校的認識與認同，強化學校的競爭力。徐宏吉等人（2013）也指出學校教育必須善用行銷策略，達成學校的發展任務，運用企業行銷管理的理念與策略行銷學校教育活動，吸引學生前來就讀，是未來必然的趨勢。換言之，學校服務行銷管理就是運用方法與策略將學校的優點傳遞出去，把學校的特色、優勢與亮點讓外界知道，不僅讓學校招生更具有吸引力，校務經營上也會產生實質正向的影響力。

### 三、學校缺乏服務與行銷管理觀念出現的問題與危機

在未來，學校仍將面臨新的考驗，因此經營管理策略也要持續不斷調整與進步，學校不能再以一成不變的思維面對未來的挑戰，否則只能在市場機制下黯然退場。

針對現今學校缺乏服務行銷管理觀念出現的問題與危機，筆者提出以下三點：

#### （一）傳統招生方式較無法吸引學生

近年來社群網路興起，數位時代早已來臨。國家教育研究院樂詞網的學術名詞，定義出生於 1997 至 2012 年（現年 12 至 28 歲）的群體為「Z 世代」、「數位原民世代」（國家教育研究院，2024）。然而目前仍有多數學校主要是採用親自到各個學生來源學校，入班招生宣導或招生博覽會等方式，對現在數位原民世代的學生可能較缺少吸引力。

#### （二）無法明確區隔與鄰近或屬性相同學校的差異性

在消費市場中，商品同質性太高會造成高度競爭、行銷商品不易而導致利潤降低與經營危機。教育市場也一樣，當學校一窩蜂設置性質相近的科系或班別，因同質性太高而缺少差異性，等待熱潮一過或者就業市場飽和，人才供給過剩，導致學生畢業後學非所用。

#### （三）當學校缺乏有制度的溝通，家長與學生的需求無法適時回應

現在是顧客導向（Customer Oriented）的時代，企業必須以顧客為中心，生產符合與滿足顧客需求的產品，否則將被市場淘汰，因此顧客被視為最關鍵的利益關係者（吳錦鋈，2019）。學校也應以家長與學生為中心，傾聽家長與學生的需求。當校務經營不夠重視及傾聽家長與學生的意見，校園缺乏暢通的意見溝通管道，學校所提供的服務、辦學與教學內容，就無法真正滿足教育顧客的需求。

### 四、運用服務行銷管理解決學校問題與危機之具體建議

針對上述的問題與危機，學校如何將服務行銷管理運用在校務經營上，筆者提出以下四點具體建議：

#### （一）以社群媒體行銷增加多元招生宣傳管道

Z 世代的學生處在新媒體及自媒體蓬勃發展的科技時代，每天接觸與使用社群平台。因此，從有效行銷的角度來說，學校也應該跟上時代的腳步，透過網路科技並善用新媒體與社群，才能真正吸引學生。建議學校除了建立官方網站，也要開始使用各個社群媒體與線上影音平台來行銷宣傳，吸引潛在學生。

隨著科技日新月異，筆者也建議學校可以運用 AR、VR 技術，拍攝校園動態導覽、學生優異成果展現、虛擬課程體驗、精彩課程與活動內容等影片，讓家長和學生透過科技就能深度瞭解學校。進一步地，若學校能針對不同區域或學生族群，設計差異化的招生訊息，多元的社群行銷通路，更能有效打開學校能見度，將招生訊息傳達給學生，深化對學校的印象，同時傳達學校經營管理上的特色、優點、價值理念與未來願景。

## （二）積極創新發展學校特色成為學校行銷亮點

施惠珍（2021）指出學校的創新經營是指學校掌握教育目標與經營策略，在行政效能、課程教學、學生展能與資源統整等多方面，都能達成創新、創意與創價、創新學校關係的優質績效。以學校創新經營管理而言，發展學校特色對學校永續發展極為重要，這些特色是吸引家長和學生的利器。

市場區隔主要是發掘顧客之間差異，設計不同的商品以滿足不同客群消費者的需求，面對少子女化所帶來的教育市場競爭，學校應以差異化（Differentiation）策略，整合學校本身及在地文化與產業等各項有利資源，發展重點特色，讓學校與屬性相同學校產生市場區隔。在教育市場則依照不同學生的專長與學習興趣，推動多元教學創新設計、跨領域特色課程或跨領域類科，成為學校行銷的亮點以吸引有潛力的學生。在類科與班別的設置，也應配合產業界的發展，讓這些學校特色在教育目標市場（Market Targeting）更具有競爭優勢，因為唯有創造差異才能夠無可取代。

## （三）提高辦學品質與成效、建立優質的學校品牌形象

在競爭激烈的教育市場中，學校必須以優異的教育成效和服務品質，建立起屬於自己獨一無二的品牌形象。

提升辦學品質與成效是建立學校品牌的第一步，筆者建議學校應建立獎勵制度，鼓勵教師進修，提升教師專業素養，促進教師在教學上積極創新，因為教師協助學校培育優秀學生，是建立學校口碑與品牌的重要推手，在校務發展中扮演關鍵角色。教師積極帶領學生參加國際與校外競賽，開拓學生視野、創造學生成就感。此外學校也要積極舉辦各項全國或地方競賽，提升學校能見度，技術型學校則應增加與產業的連結，透過產學合作營造學校專業形象，讓學校畢業生和在校生在升學與就業上的傑出表現，建立起學校優質品牌形象。

在社區關係營造的部分，則應推動社區服務計畫，展現學校善盡社會責任的貢獻，以具體行動服務社會，建立學校優質形象，提升學校品牌價值，吸引教育

顧客的目光，增加就讀意願。

#### (四) 強化家長與學生關係管理和提升滿意度、提供需求導向的教育服務

以行銷管理的角度來看，家長與學生是學校重要的教育顧客，建立顧客關係管理（Customer Relationship Management，簡稱 CRM），同時提升顧客滿意度與忠誠度是關係行銷（Relationship Marketing）重要的一環。學生在學習期間所產生的滿意或失望程度，影響學生與家長的忠誠度、口碑流傳、以及再推薦就讀的意願。學校應實施學生滿意度的追縱，除了藉由家長座談會、校長與師生座談會、定期發行電子刊物等方式，瞭解家長的意見和學生的學習需求與期待，更重要的是要建立申訴或意見反饋制度，為家長與學生設立雙向溝通管道，並在學校內部建立檢討機制和標準化處理流程，適時滾動式修正校務經營管理方式，提供符合需求的教育服務。

### 五、結語

隨著少子女化問題加劇校務經營困境，學校必須正視這個問題，以服務行銷管理策略發展學校特色、運用社群媒體行銷、提升學校品牌價值與形象管理、重視家長與學生關係管理、積極主動提供優質的服務，提升學校競爭優勢。

現今千禧世代的父母越來越重視孩子教育選擇權，學校的經營策略必須有所變革。筆者也期盼透過本文，讓更多教育工作者重視學校服務與行銷管理，有效吸引家長與學生，透過教育管理者的規劃與執行，打造學校品牌特色與亮點的同時，讓學校獲得社區、家長、學生的認同，進而提高學生入學的意願，留住更多優質的學生。如此正向循環，才能面對問題與危機，同時掌握發展契機，讓學校永續經營。

### 參考文獻

- 吳錦鋈（譯）（2019）。**管理學第八版**（原作者：Gareth R. Jones, Jennifer M. George）。臺北市：華泰文化。
- 施惠珍（2021）。**國民小學校長智慧領導、教師專業素養與學校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。
- 徐宏吉等人（2013 年 12 月）。**學校因應市場機制之行銷策略探討—以國民中學為例**。102 校務經營個案研究實務研討會成果集發表之論文，國家教育研究院教育人力發展中心。

- 國家教育研究院（2024）。樂詞網學術名詞—數位原民世代。取自 <https://terms.naer.edu.tw/detail/c6f1173dc3ef76738084a0bd87909f56/?startswith=zh&seq=4>
- 曾光華（2020）。服務業行銷與管理：品質提升與價值創造。新北市：前程文化。
- 曾偉銘（2024）。自媒體在學校行銷之運用、困境與因應策略。臺灣教育評論月刊，13(6)，134-141。

