

私立高級中等學校形象管理指標建構

林義棟

國立嘉義高級商業職業學校校長

國立雲林科技大學技術及職業教育所博士候選人

陳信助

崑山科技大學公關暨廣告系助理教授

莊貴枝

國立雲林科技大學技術及職業教育所教授

中文摘要

本研究旨在探討私立高級中學形象管理指標權重系統之建構。首先，本研究綜合文獻探討，編製 AHP（層級分析法）問卷作為研究工具，接著由 9 位私立高級中等學校學校經營管理者、9 位學校招生人員進行 AHP 問卷調查。經逐次整合 AHP 意見及權重系統整合，進而提出適合私立高級中學招生策略應用。

本研究運用文獻探討進行資料收集，歸納出私立高級中等學校形象管理指標權重系統涵蓋 6 個層面，包涵 22 個向度。從 AHP 分析結果顯示，6 個層面之相對權重，依序為「學生形象」、「學校經營管理團隊形象」、「學校關係人形象」、「環境與設備形象」、「教師專業與課程形象」、「學校文化形象」。

關鍵詞：私立高級中等學校，學校形象管理，指標權重架構，AHP

A Construction of Image Management of Private Senior High School

Yi-Tung Lin

National Yunlin University of Science and Technology, Yunlin, Taiwan/Doctoral Candidate

National Chia-Yi Senior Commercial Vocational School, Chiayi, Taiwan/ Principle

Hsin-Chu Chen

Kun Shan University of Public Relations and Advertising, Tainan, Taiwan/Assistant Professor

Kuei-Chih Chuang

,National Yunlin University of Science and Technology, Yunlin, Taiwan/ Professor

Abstract

This study aims to construct weights system of managing image for Private Senior High School. First, with the literature review was developed as the major research instrument for AHP questionnaire in this study. Secondary, The AHP questionnaire was distributed to eighteen experts, including 9 school managers and 9 people of recruit department of school. With the AHP questionnaire results, the research offer the suggestions to Private Senior High School to recruit students in the future.

According to the results of the literature review developed weights system of managing image can be classified into six major aspects and twenty-two categories of the AHP questionnaire. The results of the AHP questionnaire, the study concludes the following findings: the weight ranking of six major aspects: students image, team of school manage image, school stakeholders image, school environment and equipment image, teacher specialized field and curriculum image and school culture image.

Keywords : Private Senior High School; managing image; the framework of indicators weights system; AHP

壹、緒論

依據內政部（2020）的人口統計數據顯示，從 2001 年至 2019 年，臺灣的新生兒人口數從 260,354 人降至 2019 年的 177,767 人，共少了 82,587 人，人口數幾乎是逐年顯著遞減。這「少子女化」現象使得各級學校面臨招生不足的壓力，此失衡現象有越來越嚴重的趨勢，我國高級中等學校從 2016 年起開始受到「少子女化」的問題而造成大量減少班級。尤其私立高級中學為了避免在競爭市場中被淘汰，各校無不卯足全力仿效企業界所應用的形象管理之理念與作法進行招生，期望能獲得學生與家長的青睞，同時也逐漸受到各級學校的重視，進而成為私立學校經營管理研究的新課題（巫康菱、葉連祺，2007）。

一、研究背景與動機

在這種「少子女化」的人口結構減少趨勢下，勢必將影響社會結構中的各個層面，也將影響各級學校未來招生不足、學校經營困難等問題。據此本研究的研究背景及其動機歸納如下：

（一）協助改善少子女化對私立高級中等學校招生所帶來的影響

就每年入學新生觀察，民國 78 學年度小學新生降至 40 萬人以下，93 年度更降至 30 萬人以下，而 2008 新生嬰兒首度低於 20 萬人，也就是 6 年之後小學，15 年之後的高級中等學校新生也將低於 20 萬。根據經建會對未來人口的推計，高級中等學校學齡人口仍會繼續下滑（薛承泰，2009；林麗雪，2004）。教育部（2015）報告中指出，即使教育部已遽降各班級的學生人數，企圖減緩少子女化所帶來的衝擊，但這現象也直接影響到高級中等學校的招生。根據教育部（2020）學生人數的結構比數據顯示，在高級中等學校在學學生中，私立高級中等學校學生的比例，從 2010 年的 49.5% 降至 2018 年的 41.6 顯示少子女化對私立高級中等學校招生的影響較為劇烈。因此，少子女化已經是無可避免的趨勢，而招生不足、減班機制也必成為高級中等學校面臨到的重大課題；是故，高級中等學校必須思考其未來經營方向，重新建構學校優質的品牌形象，才是具有維持優勢的經營管理之道（曾瑞譙，2006；黃怡雯，2006；陳信助，2011）。

因此，本研究著重私立高級中等學校形象管理指標的建構，除了評估高級中等學校的學校形象之外，將有助於學校在形象上的重新定位，以區別與其他學校之間的差異，提昇學校本身的競爭力；更進一步透過權重的落實，可以發展成為特色學校，將學校的行銷策略與招生技巧進行有效的整合，以因應少子女化趨勢所帶來的衝擊，此為本研究動機之一。

(二) 發展高級中等學校的學校形象管理機制，做為未來推動學校形象管理的參考範本

Aaker (2011)、Keller (2003) 等人對學校形象的看法，傳統的品牌管理是以行銷管理為手段，並以建立品牌形象為目標，以達到短期成效（例如招生）為其最後目的。在進階品牌管理經營模式上，則是透過策略觀點來分析管理的流程，並包含投入層面、過程層面以及產出層面，這與傳統觀點相較之下，更能顯現出學校重視長遠、永續經營的理念；但相同點是品牌形象依舊是兩者重視的要項。

本研究想要運用進階品牌管理之理念，導入高級中等學校的形象管理，將學校形象視為單一產品形象，而透過學校形象管理經營的運作，來探討學校形象在學校內外部公眾間的管理與經營。據此，除了可以協助高級中等學校重新思索學校形象管理的重要性，更可以藉由學校形象管理幫助高級中等學校建立自身品牌，並進而形塑自己的品牌形象，提升高級中等學校校際間之競爭優勢，此為本研究動機之二。

二、研究目的

本研究運用 AHP（層級分析法）方式在探討高級中等學校形象管理，以及其未來高級中等學校招生管理策略之運用。再者，因考量不同學校的社區民眾對學校形象觀感也不同，所以本研究將先透過文獻探討，歸納整理出過去有關學校形象管理之權重初步架構，然後將完成的初步權重架構經由 AHP 來進行權重分析，最後進行高級中等學校招生策略之探討。故本研究之主要目的如下：

(一) 探究並建構高級中學學校形象管理權重架構。

(二) 根據研究結果，提供高級中等學校在學校形象管理上的參考，並對學校未來行銷及招生上有所幫助。

貳、文獻探討

一、學校形象的意涵

國內相關研究對於學校形象觀點（李曉波、陳彬，2003；黃靖惠，2004；楊惠晴，2012）認為學校的整體形象是學校的組成份子對該校看法的總合，其組成份子涵蓋以往曾與學校接觸過，如校友與離職教職員；部份則是目前與學校內部重要關係人，如在校生、現職教職員工與其它競爭學校等，部份則是未來將會與

學校發生關聯的人，如潛在的學生、教師及行政人員等學校亦是組織的一環，是故學校也應有其形象，屬於非營利組織。早期的學校形象認為其為人們想到的有關該校的一切，但是這概念卻不是明確清晰的（鐘娟兒，1988；Toper，1986）。Renihan and Renihan（1984）更從時間累積的觀點，指出學校的形象是「長時間經由不同的公眾，透過他們對學校的觀點和經驗，自然增長累積的結果。

錢自杰（2000）開始對學校形象定義有不同的看法，認為學校形象可以分為兩類：一是內在的「軟體」部份，如校風、學校凝聚力、師資、服務性等；二是外在的「硬體」部份，如建築物、環境、設備、校徽、師生儀容等。另外，游適華（2004）則認為學校形象的定義可分為組織本身、組織產出和社會互動三個層面：

（一）組織本身

包含組織成員及制度。在組織成員方面，成員的素質、對組織的認知及向心力等；在制度方面，管理、經營方式和領導者的領導型態等。

（二）組織產出

指組織所提供的服務或產品予人之印象，如產品品質（含學生言行表現、升學、就業機會、工作態度、工作能力）及服務態度等。

（三）社會互動

指組織與外在環境的互動情形，如對公益活動的參與、對環保維護以及與社區的關係。

而另外也有不同學者亦提出不同看法，陳信助（2011）將學校形象視為學校無形資產的一部分，由產品形象、經營管理者形象、消費者形象以及關係人形象所組成。黃靖惠（2004）指出學校形象是學校的內部公眾及外部公眾依其主觀意識所得到的資訊，形成對學校的認知總和。而在研究中所指的學校形象，共涵蓋八個面向，包括對校長形象、教師形象、學生形象、校友形象、學校環境形象、學校文化形象、課程形象、公關形象等八個構面的認知總合。

綜合國內外學者之研究觀點發現，在影響學校的形象已可明確區分受內外公眾影響而來，而在探討學校形象的意涵及其組成要素已漸趨多元。因此歸納上述論點，本研究所指的學校形象為：學校形象涵蓋「內部形象」以及「外部形象」。而「內部形象」是由學校組織內部管理經營者、學校學生以及教職員所累積而成；

至於「外部形象」是由學校外在的利害關係人（政府、社區、媒體、競爭學校）對學校總體評價而來。整體之學校形象就是長期累積之所有意識、資訊、觀點及評價的總和，且會隨著上述意識、資訊、觀點及評價的變化來維持與改變。

二、高級中等學校學校形象管理權重架構系統的探討

本研究經由理論及相關實證研究所歸納探討之結果，進行高級中等學校學校形象權重系統之初步建構。然而，在權重建構過程中，研究者認為若只單透過理論論述及相關實證研究整理，可能易於產生「研究者主觀」之研究偏誤，是故考量本研究建構權重的準確性，故此研究者分別邀請兩位具有學校經營領域相關背景的教師及博士研究生，協同進行向度的歸類比對工作，藉由交叉驗證權重編碼類目，以期提高透過理論文獻整理所得權重之效度；在歸類過程中，遇有歸類爭議或語意分歧時，會透過彼此協調與討論，以尋求共同認可。最後，本研究權重歸類的前後一致性係數約為 0.95。

再透過理論、相關實證研究及與協同歸類比對之流程後，完整所建構出高級中等學校學校形象管理權重之層面、向度進行討論與陳述。

（一）高級中等學校學校形象管理權重層面分析

本研究以「層面-向度」兩個層級來發展建構高級中等學校學校形象管理權重架構系統。在第一層級「層面」的界定上，本研究層面之形成乃研究者藉由過去探討形象管理之文獻，歸結出過去在探討形象管理時的形象理論；爾後，透過相關實證研究討論、歸納出本研究所探討的 6 個層面其包含「學校環境與設備形象」層面、「學校經營管理團隊形象」層面、「教師專業與課程形象」層面、「學生形象」層面、「學校文化形象」層面以及「學校利害關係人形象」層面。最後，再透過過去探討學校形象管理之相關實證研究進行分類、歸納及討論，來佐證本研究層面之涵蓋與形成（鍾娟兒，1988；黃靖惠，2004；楊惠晴，2012；陳信助，2011；張雅評，2015）。

經反覆求證後，本研究最後以「學校環境與設備形象」層面、「學校經營管理團隊形象」層面、「教師專業與課程形象」層面、「學生形象」層面、「學校文化形象」層面以及「學校利害關係人形象」層面作為高級中等學校學校形象管理權重系統架構下的第一層級。

（二）高級中等學校學校形象管理權重之向度分析

本研究管理權重系統發展，在第二層級「向度」部分乃藉由實證研究面相關

論述來發展高級中等學校學校形象管理權重系統的向度。故研究者首先，將針對權重向度之形成進行探討，爾後再進一步針對每個向度層面的概念定義進行界定。

由於本研究向度主要乃以實證研究探討而來，總而論之，本研究透過實證研究面歸納而出之向度共計 22 個。

整體而言，在本研究 6 個層面之向度之建構，研究者最後整合出適合高級中等學校學校形象管理權重架構的向度大致可編列為「學校位置與交通便利性」、「校園環境美化具特色」、「學校設備」、「領導才能與管理知能」、「校長個人特質」、「服務效率」、「學校相關評鑑成績」、「專業知能」、「服務態度」、「師生互動」、「課程規劃」、「學習能力表現」、「學生品德操行」、「畢業校友成就」、「學校願景」、「校風與歷史」、「學校氣氛」、「發展特色」、「學校關係人經營與管理」、「學校聲望」、「社區關係」、「地區性校際策略聯盟關係維護」等 22 個向度來進行權重項目建構（表 1）。

（三）高級中等學校學校形象管理權重架構系統

本節藉由相關文獻探討的整理，初步彙整出高級中等學校學校形象管理權重架構。在學校環境與設備形象層面，包含學校位置與交通便利性、校園環境美化具特色、學校設備三個向度；在學校經營管理團隊形象層面，包含領導才能與管理知能、校長個人特質、服務效率、學校相關評鑑成績四個向度；另外在教師專業與課程形象層面，涵蓋專業知能、服務態度、師生互動、課程規劃四個向度，共 8 個權重項目。在學生形象層面，共包含學習能力表現、學生品德操行、畢業校友成就三個向度。在學校文化形象層面，學校願景、校風與歷史、學校氣氛、發展特色四個向度。最後，在學校利害關係人形象層面，有學校利害關係人經營與管理、學校聲望、社區關係、地區性校際策略聯盟關係維護 4 個向度；總計高級中等學校學校形象管理權重架構共整理 6 個層面，22 個向度。

表 1 高中學校形象管理權重架構

層面	向度	參考文獻
1.學校環境與設備形象	1-1 學校位置與交通便利性	何惠卿，2013；張國強，2011；陳信助，2011；鄭如君，2012；楊惠晴，2012；張雅評，2015；陳怡均、鮑慧文，2018；藍俊雄、溫文斌，2018；Aaker，2011
	1-2 校園環境美化具特色	
	1-3 學校設備	
2.學校經營管理團隊形象	2-1 領導才能與管理知能	吳旻旌，2011；劉苡婷，2011；劉展維，2010；陳信助，2011；鄭斐黛，2011；楊惠晴，2012；陳怡均、鮑慧文，2018
	2-2 校長個人特質	
	2-3 服務效率	

	2-4 學校相關評鑑成績	
3.教師專業與課程形象	3-1 專業知能	李明真，2010；鄭斐黛，2011；劉苡婷，2011；楊惠晴，2012；張雅評，2015；王韻貽，2017；Lewis，Huebner，Malone & Valois，2011
	3-2 服務態度	
	3-3 師生互動	
	3-4 課程規劃	
4.學生形象	4-1 學習能力表現	巫康菱、葉連祺，2007；巫康菱，2005；；楊惠晴，2012；藍俊雄、溫文斌，2018
	4-2 學生品德操行	
	4-3 畢業校友成就	
5.學校文化形象層面	5-1 學校願景	巫康菱，2005；巫康菱、葉連祺，2007；李明真，2010；楊惠晴，2012；鄭如君，2012；藍俊雄、溫文斌，2018；Botha, Farshid, & Pitt, 2011
	5-2 校風與歷史	
	5-3 學校氣氛	
	5-4 發展特色	
6.學校利害關係人形象	6-1 學校利害關係人經營與管理	姚惠忠，2006；孫秀蕙，1997；張雅評，2015；王韻貽，2017；湯堯、蘇建洲，2009；陳信助，2011；陳怡均、鮑慧文，2018；鄭如君，2012；Wilcox & Cameron，2011
	6-2 學校聲望	
	6-3 社區關係	
	6-4 地區性校際策略聯盟關係維護	

資料來源：本研究自行整理

參、研究設計

一、研究方法

本研究是以高級中等學校為研究對象，來建構其適用之學校形象管理權重架構。對此，本研究除了引據過去文獻進行探討並建構初步權重架構外，研究者亦考量權重系統的理論與實務性，故分別採用 AHP（層級分析法）問卷調查法作為本研究之研究方法。

在 AHP 問卷調查法方面，基於理論及實務考量下，本權重架構的建構除文獻探討彙整之外，亦期望透過具臺南地區高級中等學校實務經驗之經營者或學校公關人員提供實務經驗，以健全本指標之建構。而藉由 AHP 問卷調查法之進行，旨在瞭解本研究權重架構間之權重以及層級間的一致性。

據此，本研究所進行之問卷調查法乃彙整文獻探討之理論與實務觀點，編製成「高級中等學校形象管理權重架構研究問卷」，透過問卷調查法中之郵寄問卷方式，將問卷郵寄給臺南地區高級中等學校經營管理者或負責學校公關相關事務者，填寫「高級中等學校形象管理權重建構研究問卷」，經資料回收後，透過層

級分析法（AHP），來檢證本研究所建構之指標權重及其填答一致性結果是否符合一致性比率（Consistency Ratio, C.R.）值皆小於 0.1。

二、研究對象

本研究針對目前臺南地區高級中等學校為目標研究對象，本研究在高級中等學校經營管理者方面，主要是以學校校長或副校長為訪問對象，但考量研究對象若因校務繁忙將進一步將研究對象更替為學校教務主任；另外，針對學校招生人員方面，主要是以現職負責學校對內外招生之人員或學校形象管理為研究對象，若因研究對象因故拒訪，研究者規劃找尋在該校擔任該職務替代人作為替代對象。

基於上述取樣標準，本研究在問卷調查法完成之目標對象將界定在 30 位，其考量如下：其一，研究者參酌過去執行 AHP 之相關文獻（程榮凱，2008；黃金成，2001），均將目標樣本設定在 30 位左右；其次，目標受訪者為學校公務繁忙人士，故在邀請問卷施測上應以意願填答之受訪者為優先，本研究經詢問後共計發放 20 份問卷，實際回收有效問卷 18 份包含私立高級中等學校經營管理者及學校招生相關人員。

三、研究工具

本研究採用 1971 年由美國匹茲堡大學教授 Saaty 所提出來的階層分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP），期間經過不斷的修正、應用與整合，於 1980 年提出完整的方法論並出版《層級分析程序法》（The Analytic Hierarchy Process）一書。所謂階層分析法主要是將文獻探討所建構的權重架構，將其中的層面、向度依據 AHP 進行設計轉化為「高級中等學校形象管理權重架構研究問卷」。AHP 評估尺度的基本劃分包括五等，即「同等重要」、「稍為重要」、「頗為重要」、「極為重要」、「絕對重要」等，並賦予名目尺度 1、3、5、7、9 的衡量值；另有四項介於五個基本尺度之間，並賦予 2、4、6、8 的衡量值，故每兩者之間之重要性比重共可劃分成為九個尺度。並以每一層級評比因素作為基礎，建立成對比較矩陣（Pairwise Comparison Matrix），進行兩兩比較（孫志麟，1998；蘇建洲，2009）。

四、資料處理與分析

本研究採 Expert Choice 2000 軟體進行統計分析，依次逐卷逐題進行一致性分析，藉以確認可用指標變項之權重。Saaty（1980）建議以一致性指標（Consistency Index, CI）來表示與一致性的接近程度，其當成對比較矩陣完全具有一致性，則即 $CI = 0$ ；然而 $CI > 0$ 則表示前後判斷不一致。然而人類的心智有

時會有所謂的矛盾現象，要完全達成一致性是很不容易的，因此 Saaty（1990）建議 $CI \leq 0.1$ 為可容許的偏誤。各層級要素間的權重計算後，再進行整體層級權重的計算。另外，問卷填答的一致性，可藉由一致性比率（consistency ratio, CR）來檢定填答者的一致性反應（張奕華、許正妹，2008）。故此，本研究最終決定由一致性比率及一致性指標來決定成對比較矩陣結果可否被接受。若 $CI \leq 0.1$ 與 $CR \leq 0.1$ ，則表示該成對比較矩陣一致性程度是可以被接受，並據此作為本研究一致性標準；再者再求取各層級間相對權重質，據此完成本研究科技大學學校形象資產管理指標之建構。

肆、私立高級中等學校學校形象管理指標系統的相對權重分析

本次 AHP 調查問卷，乃針對目前臺南地區私立高級中等學校的經營管理者或招生人員進行問卷的發放調查，共計發放 20 份。因部分部分高級中等學校學校之受訪人員因公務繁忙，共計完成 18 份有效問卷，問卷回收率為 90%。

一、層面一致性考驗分析與討論

研究者將回收 18 份有效問卷進行一致性檢定，依據 AHP 理論基礎之檢測包含成對比較矩陣的最大特徵值（ λ_{max} ）皆接近層級數目、C.R.值與 C.I.值皆小於 0.1，該結果分別顯示私立高級中等學校招生實務經驗者審查意見的整體判斷與矩陣的邏輯一致性，符合 AHP 理論的要求，表示其所得結果具有高度一致性。研究者將本研究指標系統層面之 AHP 分析結果彙整如下（表 1）。

研究結果顯示，首先本研究層面中之最大特徵值（ λ_{max} ）皆接近層級數目且 C.R.值與 C.I.值皆小於 0.1，故高級中等學校招生實務經驗者對於學校形象資產管理指標系統下層面之意見具一致性看法。再者，由表 1 得知，指標系統中層面之相對權重，由高而低的依序為「學生形象」、「學校經營管理團隊形象」、「學校關係人形象」、「環境與設備形象」、「教師專業與課程形象」、「學校文化形象」。

此結果顯示，「學生形象」是當前私立高級中等學校學校形象資產管理中最受重視的課題，由其在現今少子女化的趨勢下，私立高級中等學校藉由學生形象來創造口碑、學校知名度及品牌形象，可使得學校獲得完整之定位，提高招生率。此外，「學校經營管理團隊形象」是高級中等學校實務管理者評比為另一重要的規劃管理，這顯示學校除了重視學生形象管理外，更應該重視學校經營管理團隊的經營與管理，且也鼓勵學校經營管理團隊應重視學校的相關評鑑成績、提高行政服務效率與經營團隊服務的形象。

表 2 私立高級中等學校學校形象管理指標成對比較矩陣之權重值及排序

管理項目	環境與設備形象	學校經營管理團隊形象	教師專業與課程形象	學生形象	學校文化形象	學校關係人形象	相對權重	排序
環境與設備形象	1	1.19228	1.36482	4.97828	1.35285	1.2283	0.103	4
學校經營管理團隊形象	0.83872	1	1.85059	4.91488	2.03965	1.2811	0.134	2
教師專業與課程形象	0.73270	0.54036	1	5.13782	1.30674	1.41012	.084	5
學生形象	0.20087	0.20346	0.19463	1	4.82469	4.1508	.485	1
學校文化形象	0.73918	0.49038	0.22007	0.20727	1	2.04977	.072	6
學校關係人形象	0.81413	0.78059	0.50291	0.24091	0.48786	1	.121	3

*** $\lambda_{max}=6.05$ ($m+ (C.I.\times (m-1))$), $C.I.=0.01<0.1$ ($C.R.\times R.I.$), $C.R.=0.008<0.1$**

資料來源：研究者自行整理

從上表的調查資料顯示，相對權重分析結果顯示，「教師專業與課程形象」及「學校文化形象」層面的相對權重皆非常接近且為評比較低之課題，其可能高級中等學校在課程架構上，部定必修及校定必修比例過高，各校能夠發展特色課程的學分數不多，相對之下重要性較低。且私立高級中等學校長久以來大都是以、升學為宣傳主軸，教師的專業性較不易顯現。因此，在「教師專業與課程形象」及「學校文化形象」層面之管理方面，教師與課程、學校形象等相關議題並非私立高級中等學校經管理者、學校招生人員所關注的議題，故「教師專業與課程形象」及「學校文化形象」兩個層面較容易在形象管理上受到忽略。

二、向度一致性考驗分析與討論

在本研究指標系統所涵蓋 22 個向度的相對權重排序，可以發現「學生形象」層面下所涵蓋的「學生品德操行」及「學習能力表現」向度為相對權重最高的前兩項，此結果與層面相對權重結果相呼應，可見「學生形象」為現今私立高級中等學校學校經營管理者及學校招生人員，一致認為是當前招生策略中首要之課題，且可以發現其所涵蓋的「學生品德操行」及「學習能力表現」在所有向度中具一定之影響力，故學校形象資產管理應致力於「學生品德操行」及「學習能力表現」之擘劃；其次為「學校位置與交通便利性」、「地區性校際策略聯盟關係維護」之權重，在整體向度中也名列前茅，可見此為臺南區私立高級中等學校學校

形象管理在各校招生策略中所必須發展與規劃之重點之一。亦即對於學校地理位置較為偏遠且交通不便利的學校，在學校的招生策略須規劃因應措施。對於地區性校際策略聯盟關係維護與良好關係的建立更是刻不容緩。

在指標系統所涵蓋 22 個向度的相對權重排序，可以發現屬於「教師與課程形象」層面下之向度的「專業知能」層面，以及屬於「學校文化形象」層面下之向度的「校風與歷史」層面，兩項的相對權重是最低的，此結果與層面相對權重結果相呼應，可見這兩項層面因素，對於目前私立高級中等學校學校經營管理者及招生人員，均認為是當前招生策略中較不受重視的課題。

表 3 整體向度權重值及排序

高級中等學校學校形象管理指標所有向度	權重	排序
學生品德操行	.319	1
學習能力表現	.109	2
學校位置與交通便利性	.069	3
地區性校際策略聯盟關係維護	.062	4
學校相關評鑑成績	.061	5
畢業校友成就	.058	6
師生互動	.053	7
發展特色	.047	8
服務效率	.040	9
社區關係	.037	10
領導才能與管理知能	.023	11
學校設備	.021	12
服務態度	.015	13
校園環境美化具特色	.013	14
校長個人特質	.011	15
學校願景	.011	16
學校關係人經營與管理	.011	17
課程規劃	.010	18
學校聲望	.010	19
學校氣氛	.009	20
專業知能	.006	21
校風與歷史	.006	22
C.R	0.02	
C.I.	0.01	C.R.×R.I.
λ_{max}	22.2	m+ (C.I.×(m-1))

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，在本研究指標系統中的數據可以發現當前私立高級中等學校在招生策略的擬定上，有非常受重視的層面向度，也有相對較不受重視的「專業知能」及「校風與歷史」2 個向度為相對權重較低的項目，但研究者認為「專業知能」及「校風與歷史」兩者亦為累積建立學校優質品牌形象管理之重要因素，尤其是「專業知能」向度是教師專業的呈現，應給予尊重，學校也可藉由加強教師專業

之能培養，讓學校擁有特色專業師資，以藉此建立學校的專業形象據此，研究者認為仍應關注「專業知能」及「校風與歷史」兩向度之在高級中等學校學校形象管理應有其系統性的規劃及長遠發展的必要。

伍、結論與建議

一、私立高級中等學校學校形象管理指標之權重系統

本研究主要目的在了解私立高級中等學校學校形象指標系統之權重體權重內涵，並藉由 AHP 問卷調查來建構並了解臺南區私立高級中等學校學校形象管理。研究者綜合文獻探討及 AHP 調查之研究結果，獲得以下結論：

(一) 層面之權重

根據結果顯示，本研究中所涵蓋之 6 個層面之相對權重，依序為「學生形象」、「學校經營管理團隊形象」、「學校關係人形象」、「環境與設備形象」、「教師專業與課程形象」、「學校文化形象」。由此可以發現，學校經營管理者與學校招生人員均一致認為「學生形象」為權重最高者，是 6 個層面之首，相對最低為「學校文化形象」層面。

(二) 層面下向度之權重

本研究另外針對 6 個層面中之各別向度進行權重分析，研究結果將依據環境與設備形象、學校經營管理團隊形象、教師與課程形象、學生形象、學校文化形象、學校關係人形象下之向度權重分析之結果，依序羅列呈現如下：

1. 環境與設備形象

「環境與設備形象」層面下向度之相對權重，重視程度由高而低依序為「學校位置與交通便利性」、「學校設備」、「校園環境美化具特色」。

2. 學校經營管理團隊形象

「學校經營管理團隊形象」層面下向度之相對權重，重視程度由高而低依序分別為「學校相關評鑑成績」、「服務效率」、「領導才能與管理知能」、「校長個人特質」。

3. 教師專業與課程形象

「教師專業與課程形象」層面下向度之相對權重，重視程度由高而低依序分別為「師生互動」、「服務態度」、「課程規劃」、「專業知能」。

4. 學生形象

「學生形象」層面下向度之相對權重，重視程度由高而低依序為「學生品德操行」、「學習能力表現」、「畢業校友成就」。

5. 學校文化形象

「學校文化形象」層面下向度之相對權重，依序為「發展特色」、「學校願景」、「學校氣氛」、「校風與歷史」。

6. 學校關係人形象

「學校關係人形象」層面下向度之相對權重，重視程度由高而低依序為「地區性校際策略聯盟關係維護」、「社區關係」、「學校關係人經營與管理」、「學校聲望」。

(三) 整體向度的之權重

本研究指標系統所包含的 22 個向度中，相對權重的排序，重視程度由高而低分別為「學生品德操行」、「學習能力表現」、「學校位置與交通便利性」、「地區性校際策略聯盟關係維護」、「學校相關評鑑成績」、「畢業校友成就」、「師生互動」、「發展特色」、「服務效率」、「社區關係」、「領導才能與管理知能」、「學校設備」、「服務態度」、「校園環境美化具特色」、「校長個人特質」、「學校願景」、「學校關係人經營與管理」、「課程規劃」、「學校聲望」、「學校氣氛」、「專業知能」、「校風與歷史」。

二、研究建議

(一) 善用形象管理指標，進行招生及策略的規劃

本研究最終目的就是希望藉由學校形象管理的指標建構，以提供高級中等學校職校在學校形象管理上有一個較為具體的方向之外，其次就是藉由管理指標所調查的結果，讓現有的高級中等學校，做為未來學校行銷及招生策略擬定的參考依據。故高級中等學校職校可善用本研究建構之學校形象管理指標系統，來發覺學校形象之特色及缺點，透過正確行銷策略來強化與修正，如此將有利於累積學校的形象，提高學校招生率。

(二) 學生形象為學校永續發展最關鍵的影響因子

高級中等學校應加強學生形象的經營與提升學生多元能力，使學生成為學校的活廣告，畢業後也能成為企業的最愛，僅靠學校行銷並不能有效提升學校形

象。學生形象要能建立，應有良好的教學品質與校園文化，才能讓學生具備有品德、有能力、有好態度的學生形象，建立好口碑。

（三）形象管理指標對公私立高級中等學校經營建議

公立學校與私立學校的型態、結構與資金來源不同，學校員工所面臨的壓力亦不相同，長久以來家長與學生就讀高中職首選公立學校，但在少子女化的趨勢下，大家都面對學校招生的壓力，對公私立學校經營建議：

1. 形象得自正確的行銷

傳達正向訊息，去除負向訊息，學校應加強學校行銷與形象經營的能力，讓強勢形象品牌立久不衰。

2. 強化學校網站內容（活動訊息、辦學成果、行政公告、教學資源）

時時更新提供友善互動分享環境，並成立臉書社群與學生、家長及社區建立良好的社群互動關係。

3. 學校行銷應以學生形象與學校優良經營團隊（服務品質）作後盾

勿單以行銷手法提升學校形象，因行銷以服務品質為根基，如學校服務品質不佳，學校行銷不一定會為學校帶來正面效果，反而會造成顧客期望與實際落差而不滿意。

參考文獻

- 何惠卿（2013）。以國中應屆畢業生觀點分析高中學校形象定位之研究。育達科技大學企業管理所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳天方、吳天元、樊學良（2007）。綜合高級中等學校競爭力指標建構之研究。《當代教育研究》，15(3)，1-36。
- 吳旻旌（2011）。學生聯合服務中心服務品質與學校形象認知對學生滿意度之影響-以南臺科技大學為例。私立南臺科技大學資訊管理系碩士論文，未出版。
- 吳政達（1999）。國民小學教師評鑑指標體系建構之研究。國立政治大學教育系博士論文，未出版，臺北市。
- 巫康菱（2005）。大學品牌知名度與品牌形象評估指標建構之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。

- 巫康菱、葉連祺（2007）。大學品牌知名度與品牌形象評估指標之建構。教育行政與評鑑學刊，4，49-74。
- 李明真（2010）。學校行銷策略與學校形象對家長選校決策的影響—知覺風險的干擾效果。真理大學企管碩士班碩士論文，未出版，新北市。
- 李城忠、陳冠宇（2007）。整合行銷傳播對提升技職院校品牌形象之研究—以中部某科技大學為例。建國科大學報，26(4)，43-68。
- 李曉波、陳彬（2003）。論學校形象設計。發展戰略，5，24-27。
- 林益永、黃玉菁（2007）。運用行銷導向的核心觀念探討技職大學校院招生策略。修平學報，15，189-212。
- 林素性（2013）。招生策略對國中生選校考量之探討—以嘉義縣國中學生為例。南華大學管理系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 林麗雪（2004年4月22日）。少子女化效應小一新生首度跌破30萬。民生報。
- 姚惠忠（2006）。公共關係學：原理與實務。五南，臺北市。
- 孫志麟（1998）。國民教育指標體系的建構與應用。政治大學教育研究所博士論文未出版，臺北市。
- 孫秀蕙（1997）。網際網路與公共關係：理論與實務運用模式的思考。廣告學研究，9，159-179。
- 徐博浩（2013）。學校行銷策略與學校形象對就讀意願之影響—以苗栗縣某偏遠地區國中學校為例。中華大學企業管理學系碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 張奕華、許正妹（2008）。研究方法與軟體應用：概念及實例。心理出版社，臺北市。
- 張國強（2006）。臺北市國民小學學校行銷策略與學校形象關係之研究。國立臺北教育大學教育行政與評鑑研究所教育行政碩士學位班在職進修專班碩士論文，未出版，臺北市。

- 張連生（1999）。學校形象的價值及其塑造。**教育評論**，6，33-35。
- 張雅評（2015）。國中學校形象管理指標建構之研究。環球科技大學中小企業經營策略管理研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
- 張獻庭（2005）。少子女化現象對學校經營管理之衝擊及與因應之道。**學校行政雙月刊**，36，87-93。
- 教育部（2015）。104 學年國民中學總覽網。2015 年 1 月 20 日，取自 <http://tve.cyu.edu.tw/>。
- 教育部（2020）。教育部教育資料統計。取自 <http://www.edu.tw/>。
- 陳信助（2011）。科技大學形象管理指標建構研究。國立臺南大學教育學系教育經營與管理博士班博士論文，未出版，臺南市。
- 陳怡均、鮑慧文（2018）。學校行銷策略對學校形象之影響-以互動行銷為調節變數。**兩岸職業教育論叢**，2(1)，64 – 78。
- 曾瑞譙（2006）。大專技職校院面對“出生率降低”的學校經營管理壓力與因應之道。**教育行政**，46，310-325。
- 游適華（2004）。職業學校形象行銷策略之研究-以稻江高級護理家事職業學校為例。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 湯堯、蘇建洲（2009）。高等教育機構推動公關事務之權重體系探究。**高等教育期刊**，4(2)，73-93。
- 黃怡雯（2007）。面對少子女化現象學校行銷的涵義與因應策略。**學校行政**，49，272-287。
- 黃靖惠（2004）。科技大學學生對公共關係傳播媒介與學校形象認知之相關研究。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 楊惠晴（2012）。臺中市國民小學教師知覺學校公共關係與學校形象之研究。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 劉苡婷（2011）。科技大學學生滿意度之研究-TCSI 模型驗證。私立嶺東科

技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，臺中市。

- 劉展維（2010）。臺北縣國民小學學校行政服務品質與教師工作滿意度關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所士論文，未出版，臺北市。
- 鄭如君（2012）。教師職能、顧客關係管理與學校形象關係之研究-以高雄市高中職為例。正修科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 鄭斐黛（2011）。少子化衝擊私立高中職學校形象管理與公共關係、組織效能關係之研究。國立臺北大學社會學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 錢自杰（2000）。精心塑造全力推廣—試論學校的形象建設。2007年2月26日，取自 <http://www.jsit.edu.cn/jxky/lw/jxszqltg.htm>
- 錢志偉（2004）。我國高職教育私人投資報酬率。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 閻德明（2000）。現代學校形象的設計與傳播。教育理論與實踐，20(5)，28-31。
- 薛承泰（2009）。少子女化與高級中等學校教育的挑戰：社會學的觀點。中等教育，60(1)，8-19。
- 鍾俊文（2004）。少子女化、人口老化及人口減少的成因、衝擊與對策。臺灣經濟論衡，2(6)，11-46。
- 魏惠娟（2006）。臺灣地區學校行銷研究評析及其對學校行銷策略規劃的啟示：1984-2004的探索。教育政策論壇，9(2)，131-154。
- 蘇建洲（2009）。私立大學入學與再學管理評估指標建構及個案研究。臺南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，臺南市。
- 鐘娟兒（1988）。論學校形象。師友，256，36-37。
- 王韻貽（2017）。國民小學家長知覺學校行銷策略、學校形象與家長滿意度關係之研究：以臺中市國民小學為例。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 藍俊雄、溫文斌（2018）。學校行銷、學校形象、學校認同度及家長滿意度

之研究—以宜蘭縣宜蘭市國民中學為例。《兩岸職業教育論叢》，2(1)，7-17。

- Aaker, D. A. (2011). *Brand relevance: Making competitors irrelevant*. Jossey-Bass, New York.
- Botha, E., Farshid, M., & Pitt, L. (2011). How sociable? An exploratory study of university brand visibility in social media. *South African Journal of Business Management*, 42, 43-51.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). NJ: Prentice Hall.
- Lewis, A., Huebner, E., Malone, P., & Valois, R. (2011). Life satisfaction and student engagement in adolescents. *Journal of Youth & Adolescence*, 40, 249-262.
- Renihan, F. I., and P. J. Renihan, (1984). Effective Schools, Effective Administration, and Institutional Image, *Canadian Administrator*, 24, No.3, 1-6.
- Saaty T. L. (1980). A scaling method for priorities in hierarchical structures, *J. Math. Psychol.* 15, 234-281.
- Saaty, T. L. (1990). *The analytic network process*. Expert Choice Inc, RWS Publications, Pittsburgh.
- Toper, R. S. (1986) *Institutional image how to define, improve, market it*. Council for Advancement and Support of Education, Washington, DC.
- Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2011). *Public relations: Strategies and tactics* (10th ed.). Allyn & Bacon, Boston.

