

教育研究集刊
第五十三輯第四期 2007年12月 頁71-105

國民小學校長知識領導 模式建構之研究

吳清山、黃旭鈞
賴協志、高家斌

摘 要

本研究旨在發展國民小學校長知識領導的層面與內涵，並建構國民小學校長知識領導模式，所採用的研究方法主要包括德懷術與焦點團體法，主要的研究工具係採自編之「國民小學校長知識領導模式建構調查問卷」，並由15位專家學者組成德懷術小組，進行3個回合的德懷術調查研究，再透過焦點團體座談，以確認國民小學校長知識領導模式的適切性與應用價值。綜合研究結果分析與討論，本研究歸納出以下結論：一、國民小學校長知識領導模式之內涵可包含情境分析、角色任務、促動要素、行動策略、轉化執行、效能和反思等七大層面，將其命名為「CREATER」模式。二、國民小學校長知識領導模式中各層面所包含內容具有適切性。三、本研究所建構之國民小學校長知識領導模式具有周延性和創新性。根據上述結論，本研究針對教育行政機關與國民小學進一步提出相關建議。

關鍵詞：知識領導、知識領導模式、國民小學校長

吳清山，臺北市立教育大學教育學系教授

黃旭鈞，臺北市立教育大學教育學系助理教授

賴協志，臺北市立教育大學教育學系博士候選人

高家斌，國立臺灣科技大學技術與職業教育研究所博士後研究員

電子郵件為：shan@tmue.edu.tw；calis@tmue.edu.tw；ericlai166@gmail.com

投稿日期：2007年6月21日；修正日期：2007年8月15日；採用日期：2007年10月13日

A Study of the Construction of the Knowledge Leadership Model for Elementary School Principals

Ching-Shan Wu Hsu-Chun Huang
Hsieh-Chih Lai Chia-Pin Kao

Abstract

The primary purposes of this study were to examine the dimensions and contents of knowledge leadership and to construct a knowledge leadership model for elementary principals. In the study, a comprehensive review of the knowledge leadership literature was provided, and the Delphi technique and focus groups were employed to verify the appropriateness of the new knowledge leadership model and its practical applicability. First, it was concluded that a knowledge leadership model for elementary principals should include seven dimensions: context analysis, roles and tasks, enablers, action strategies, transformation, effectiveness, and reflection; the model was therefore named "CREATER." Furthermore, all items in each dimension of the knowledge leadership model must clearly be appropriate, and a valid knowledge leadership model must be comprehensive and innovative. Finally, some suggestions are offered to educational administration agencies and elementary schools.

Keywords: knowledge leadership, knowledge leadership model, elementary school principals

Ching-Shan Wu, Professor, Department of Education, Taipei Municipal University of Education.
Hsu-Chun Huang, Assistant Professor, Department of Education, Taipei Municipal University of Education

Hsieh-Chih Lai, Doctoral Candidate, Department of Education, Taipei Municipal University of Education.

Chia-Pin Kao, Post-Doctor, Graduate School of Technological and Vocational Education.

E-mail: shan@tmue.edu.tw ; calis@tmue.edu.tw ; ericlai166@gmail.com

Manuscript received: June 21, 2007; Modified: Aug. 15, 2007; Accepted: Oct. 13, 2007

壹、緒 論

一、研究背景與動機

隨著知識經濟時代的來臨，知識的價值可說是與日俱增，而知識社會的興起，受到現代化資訊科技的廣泛影響，促使全球經濟環境的改變與重塑（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, 1996）。知識成為生產的要素，亦是經濟和社會發展的重大驅力，經濟從早期的依賴土地、資金等型態，轉變成運用並創造知識，而逐漸成為創造財富的主要因素，使得知識經濟乃成為知識社會的重要經濟型態（Information Society Commission, ISC, 2002）。處在知識經濟時代中，成功的企業為了持續保持並提升組織的競爭優勢，無不積極投入組織中人員的知識發現、培養、共享、利用與創新，而這也正是知識管理的核心所在。

知識管理不僅受到企業組織重視，教育部亦積極倡導知識管理的理念與作法，曾於2001年分區辦理「知識管理與教育革新發展研討會」，邀請學者專家及實務工作者探討知識管理的理論與實務。自該次研討會之後，學校知識管理理念逐漸在校園生根，相關研究愈來愈多（王如哲，2002；吳清山，2002；吳毓琳、張明輝，2002；秦夢群、黃貞裕，2002；張鈿富，2002）。知識管理對於組織產能或學校效能的提升，已經獲得研究的支持；而要擴大知識管理的功效，只依賴知識有效的管理是不足的，它仍需以知識分享氣氛為基礎，以及成員之間信賴感的建立，這就涉及到知識領導的議題，亦突顯知識領導研究的價值性。Cavaleri、Seivert和Lee（2005）指出，知識領導對現代組織的重要性逐漸增加，攸關組織的生存與發展，為了組織的知識發展，組織中的每個層級均需要有知識領導者，應兼具管理者與領導者的角色，創造並運用知識來改善本身的專業知能及其所領導的組織效能，並透過知識管理系統的建立、支持性工作環境的營造，以及長期知識創造系統的建構，以改善組織未來的表現。據此可知，知識領導者對於組織中的知識管理、分享與創造，扮演著關鍵的角色，其重要性不言可喻。

在學校知識管理的過程中，必須建立起同仁間的信任、關懷與互助的關係，

以做為知識管理的基礎（林明地，2004；許士軍，2001）。此外，如何讓學校同仁願意參與管理的過程，並內化為個人的行為和習慣，這就需要學校校長善用領導的知能，亦涉及到校長知識領導的核心問題（張志明，2002）。換言之，知識管理的展現，有賴校長的知識領導，才能可大可久。學校校長做為知識領導者，而知識領導者是知識最重要的載體，也是實際學習、分享、運用和創造新知識的單位，更是知識能夠被有效管理的源頭。因此，瞭解和重視校長的知識領導，理應被視為知識管理的重要一環。

綜觀國內外相關文獻，對於知識管理的研究相當豐碩，可是對於校長知識領導的研究並不多見，尤其以國民小學校長為對象的研究更是少見，實有值得研究的必要性和價值性。目前國內外對於國民小學校長知識領導的研究，實證性研究甚少，校長知識領導應該包括哪些層面和內涵，目前亦無定論，亦無實證研究支持，實應進一步研究，才能有效發展適合國內情境的國民小學校長知識領導之層面及內涵，進而建構一套國民小學校長知識領導的模式，做為解釋、澄清、引導學校校長進行知識領導時的參考。

二、研究目的

基於上述研究背景與動機，本研究之主要目的包括：

- （一）發展適合國內情境的國民小學校長知識領導之層面及內涵。
- （二）建構適合國內情境的國民小學校長知識領導模式。

貳、文獻探討

一、知識領導的意義

關於知識領導的意義，Cavaleri等人（2005）將「知識領導」定義為領導者運用個人影響力以支持知識發展的過程，並將之與知識管理的革新計畫統整在一起，以達到願景中的未來情況，而這包含最佳成果表現及知識融合的理想狀況，因此，能有效地進行知識領導，就能創造實用的知識。Hewlett（2006）定義「知

識領導」在於發揮最大的知識和人員的潛能，以促使組織可以成功、順應變革，並成長茁壯；同時，知識領導係透過規劃性的活動，以發現並應用新的知識，進而促使組織成功。吳清山和林天祐（2004）界定「知識領導」為組織領導者能夠提供適切的環境、文化和組織結構，以利於知識的建立、分享和創造。

綜上所述，知識領導係指組織領導者能夠建構一個有助於實施知識管理活動的組織環境、文化與氣氛，並將知識管理和知識發展加以整合，以利知識學習、分享和創新的過程與行為。

二、知識領導的主要內涵

知識領導包含知識的要素，亦包含領導的要素，除了傳統針對知識管理著重個人與組織知識的管理、傳遞、分享與創新外，更重視領導組織成為知識型的組織。根據相關文獻，歸納知識領導的主要內涵如下（Cavaleri et al., 2005; Frappaolo, 2002; Hewlett, 2006; Koenig & Srikantaiah, 2004; McDermott & O'Dell, 2001; Sallis & Jones, 2002; Wiig, 2002）。

（一）發揮領導影響力

在知識型的組織中，有效能的領導者就必須成為「人」的領導者。知識領導者致力於採用新方式來使用知識，不斷地從知識中創造新知識，他必須明確地將自己的經營理念與信念傳達給組織的成員，充分給予成員必要的支持，才能產生示範的效果，並激發成員對知識發展與創新的承諾。易言之，知識領導者透過影響人員的作為、有願景的遠見，進行有效的領導。當透過知識來領導，領導必須緊扣組織中的社會智慧（social intelligence）或是集體智慧（collective wisdom）（Hewlett, 2006）。

（二）型塑知識型文化

將組織轉變成知識型的組織並非只是安裝必要的流程和技術的直線過程，知識領導者在創造知識型組織的同時，還受到組織的認同（identification）、文化、現有管理系統的影響，透過這些力量，不論是加以接受、拒絕或修正，意圖均在使新知識的途徑可以實際在組織中落實（Cavaleri et al., 2005）。而形塑組織的文化更是知識領導中非常重要的要素，組織推動知識管理最有效的作法莫過於改善組

組織的風氣與文化，並建立專業的社群，使組織成員願意共享、懂得合作、樂於創新。

（三）促進組織學習與創新

知識領導的重點在於如何透過知識的發展，促進組織與個人知識的創新，以充分發揮組織的功能與競爭優勢，同時能適應環境變遷，快速調整。要使組織能不斷學習與創新，則必須設計實施教育與專業發展方案，亦即必須發展各種不同的知識本位活動，包括個人和組織組織兩個面向。其中，個人面向的主要活動包括：1.訓練；2.教育和管理發展；3.行動學習；4.實用的學習；而組織面向的主要活動包括：1.知識管理；2.組織發展；3.組織學習；4.實用知識創造。透過上述的知識本位活動，促進組織的學習與創新。

（四）營造知識型組織環境

知識領導者無法強制員工分享或發展知識，相反地，必須建立工作環境及知識本位的革新計畫，以培養最佳的知識發展與知識管理。領導者必須要選擇知識本位的活動，使這些活動能與組織的認同、文化、策略、管理系統、運作系統和領導等因素緊密連結。這些因素交互作用後，可決定採取哪些知識本位革新計畫的類型。藉由設計知識型的革新計畫，使這些計畫能與組織的認同、任務、管理系統和表現需求相容，知識領導者扮演關鍵的角色。

（五）建置資訊基礎設施

雖然知識管理並非只是資訊科技的應用與管理，但資訊科技的確有助於知識管理的推動，缺乏資訊基礎設施的建置，組織成員難以進行大規模的知識分享。儘管資訊基礎設施並非知識領導與管理的全部，但無可否認地，建置完善的資訊基礎設施卻是知識領導的重要促動要素之一。資訊基礎設施的建置必須考量成員的需求、資料庫內容的充實、共同平台與標準的使用、知識管理工具的開發、成員的訓練、系統操作的便利性等，以方便成員利用資訊科技進行知識的交流、分享與創新。

（六）處理知識及其應用

在知識管理的過程中，有關於知識的處理與應用亦是相當重要的重點。對於知識的創造、確認、蒐集、組織、共享、調適、使用等處理知識的過程，都必須

加以重視。而在這些知識處理的過程中，並非只有處理客觀的資訊，實際上也包含了成員對知識主觀的調適與見解。這些成員在處理知識時的主觀調適與應用，是以往較受忽視的部分，更是知識領導者必須要去瞭解並領導成員進行有效的知識處理與應用。

（七）發展知識行動策略

為了能有效連結知識和組織的策略，知識領導者必須統整組織中的眾多要素——人員、流程、系統——以使這些要素能更有效地結合在一起運作。因此，知識領導者必須發展周延的知識行動策略，促使成員一起努力朝向理想的願景邁進。為了能有效整合組織中的所有資源，知識領導者必須將知識革新計畫與組織的認同（identity）、策略與現有的管理系統加以連結。這些知識行動策略將有助於知識管理的推動，提升知識管理的成效。

（八）測量與評估成效

知識領導必須藉由測量來瞭解知識管理方案的目標及預期成果是否達成。測量可以針對組織內外部知識進行測量與評估，過濾並更新組織的知識，亦可蒐集內外部顧客的知識，針對顧客的需求做出及時的回應，同時，結合組織內的獎賞與認可制度，訂定測量的方式與指標，依據測量的結果給予成員回饋，做為改進的參考，並針對表現良好的成員，給予獎勵與肯定。因此，成效的評估與測量、回饋機制的建立，亦是知識領導非常重要的面向。

三、知識領導模式的內涵與要素

為能使上述八項主要的知識領導內涵更有效地指引與引導校長知識領導的實務，並呈現知識領導的要素、程序及各內涵要素間的關係，使校長知識領導的實施具可行性，本研究基於上述知識領導的主要內涵，進一步發展歸納知識領導模式的內涵與要素，使知識領導的方法與方向能更加明確，經由相關文獻的分析、歸納與整理，茲將知識領導模式的內涵與要素歸結如下（高明智，2000；Bloodgood & Salisbury, 2001；Cavaleri et al., 2005；Davenport & Prusak, 1998；Gorelick, Milton, & April, 2004；Hewlett, 2006；Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001；Holsapple & Singh, 2001；King, 2001；Koenig & Srikantaiah, 2004；Koulopoulos & Frappaolo, 1999；

Miller, 2005; Stankosky, 2005; Wiig, 1999; Wiig, 2002)：

(一) 組織內外情境分析

校長進行知識領導時，所應考量的組織內、外情境要素主要包括：

1. 內在情境

(1) 經營理念

Cavaleri等人(2005)指出，知識領導者必須瞭解自己的世界觀(worldview)，同時瞭解自己所應採取的領導行為。因為具備不同的世界觀或經營理念，就會採取不同的領導行為。因此，領導者的經營理念將是影響知識領導的重要內在情境因素之一。此外，領導者的經營理念亦會影響整個組織的價值、目標、知識必備要件、知識來源、優先順序、組織知識資產的資源分配(Stankosky, 2005)，這些經營理念在進行知識領導時都必須加以瞭解。

(2) 組織結構

Stankosky(2005)指出，組織處理知識資產的運作，包括功能、流程、正式與非正式的組織結構、控制測量、流程改進、企業流程再造等組織結構因素，將影響組織的知識資產能否順利流通、追蹤，並做最大的利用。Koenig和Srikantaiah(2004)亦指出，組織結構、角色和責任將影響整個組織知識管理的推動，因此，知識領導者必須重視組織結構的情境因素。

(3) 學校文化

許多論者(Cavaleri et al., 2005; Davenport & Prusak, 1998; Hewlett, 2006; Koenig & Srikantaiah, 2004; Stankosky, 2005)都認為，組織文化對知識管理與領導的推動，是一項非常重要的影響要素。因此，在學校推動知識領導模式與方案時，需要正確瞭解學校文化。

(4) 管理系統

近年來，企業界強調重點的改變導因於許多的因素，主要包括：愈來愈精密且高要求的市場、對企業功能更深層的洞見、對知識密集的工作及人是如何思考、學習和利用知識的更佳理解等。漸漸地，領導者強調的重點在於更審慎而有系統地管理知識，發展有效的知識管理系統，以使組織智慧資產的利用能發揮最大的功效(Wiig, 2002)。因此，組織中的管理系統亦將影響整個組織知識領導工作的

推動，必須有效地加以分析。

(5)科技設施

儘管知識領導的重點並非只是科技的使用，但不可否認的是，科技設施的使用，在知識管理與領導的過程中，仍扮演著重要的角色（Cavaleri et al., 2005; Davenport & Prusak, 1998; Hewlett, 2006; Koenig & Srikantaiah, 2004; Stankosky, 2005）。因此，學校科技設施的完善與否，是否能有效地被成員利用，以進行更有效的知識整理、傳遞或共享，將是影響知識領導的另一重要因素。

(6)成員知能

知識領導者所必須瞭解的第一要務，即在能重視組織中成員所擁有的知識，領導者必須明瞭成員是知識的創造者，具有創造未來財富的潛能（Cavaleri et al., 2005）。重視並瞭解組織成員的知能，亦是組織推動知識領導時，領導者所必須掌握與瞭解的。

2.外在情境

(1)教育政策

Wiig（2002）指出，爲了使公共和私有智慧資產發揮其最大的功效，立法與政策的改變，以及準備有效的政策方案都將發揮其影響力。由此可見，學校外在的教育政策之制定和改變，勢必會影響學校校長知識領導的推動。因此，教育政策亦是分析組織外在情境的要項之一。

(2)科技發展

隨著科技的發展，尤其是資訊科技的日新月異，必會影響整個學校知識管理制度與平台、知識管理工具與資料庫的發展、設計與應用。所以，在分析組織外在情境時，亦應考量整個科技發展的現況與趨勢。

(3)社區資源

學校社區的資源，包括人力資源與物質資源，將會影響學校校長知識領導的推動，尤其是家長或社區士所能提供的人力資源，將有助於學校知識領導的推動。故在進行組織外在情境分析時，亦應考量社區的資源。

（二）知識領導角色類型與任務

根據Koulopoulos和Frappaolo（1999）的分析，提出五種知識領導的類型與職

責，包括：知識分析家（knowledge analyst）、知識管理者（knowledge manager）、知識長（chief knowledge officer）、知識服務者（knowledge steward）及知識工程師（knowledge engineer）。Glickman（2005）指出，知識轉化能力是學區有效推動知識管理的重要影響因素，這都顯示知識領導者所應扮演的「知識轉化者」的角色。其次，依據Hewlett（2006）、Holsapple和Singh（2001）的論述，知識領導者應該營造知識分享的文化，激勵組織成員的學習，整合組織內部的各項工作，並達成組織的創新與進步，使知識領導效能得以充分展現；同時，就Cavaleri等人（2005）所指出的，知識領導者應重視知識整合的工作，且未來最成功的知識領導者將是一位知識創新者，其透過新知識的創造與應用來產生組織效益，並增加組織績效與生產力，此亦顯示知識領導者應扮演「知識創新者」的角色，從事組織中知識的研發，並促進學校創新經營。

綜合上述，本研究初步歸納學校知識領導的角色與任務主要包括：1.知識服務者：提供成員管理知識的資源與協助；2.知識分析者：從事知識的蒐集、分類與組織；3.知識整合者：執行單位及人員知識管理工作的協調與統整；4.知識轉化者：轉化外顯知識並應用於行政與教學工作；5.知識分享者：願意分享自身的內隱與外顯知識，並促進成員的對話與分享；6.知識激勵者：激發成員專業知識的學習與發展；7.知識創新者：從事知識的研發，並促進學校創新經營。

（三）知識領導的促動要素

知識領導者在領導組織進行知識管理時，除了組織的內外情境因素、領導者所扮演的領導角色與職責外，成功的知識領導實有賴相關的促動要素（enablers）加以配合與支持，才能發揮知識領導的最大功效。至於有哪些促動要素是組織有效推動知識領導時所必須加以考量的呢？依據Davenport和Prusak（1998）的分析，主要包括：1.知識導向的文化；2.科技和組織的基礎設施；3.上層管理者的支持；4.與經濟或產業價值連結；5.避免繁瑣的過程；6.明確清晰的願景和語言；7.激勵員工的動機；8.有效的知識結構層次；9.多元的知識傳遞管道等。Koenig和Srikantaiah（2004）指出，影響知識管理實施的因素很多，但主要影響知識管理成功實施的五大因素，包括：領導、組織文化、結構、角色和責任、資訊基礎設施、評量。除此之外，也必須重視成效評估與改進、成員專業發展與訓練，以及知識

管理方案行動策略等三項促動要素。

綜合上述，校長推動知識領導的主要促動要素可包括：

1.學校文化：學校的文化若能發展成為知識導向或是知識型的文化，成員之間充滿追求創新、自由探索、彼此信任、樂於合作分享等文化氣氛，實則更有利於知識領導的實施與推動。

2.人力資源：知識領導除晉用人才外，也必須尋求相關人力資源協助；同時，必須培育並訓練組織內部的成員，發展並獲得專業的知能，而且必須能留住組織的人才。如此形成組織內堅強而充裕的人力資源，才能更有效地推動學校知識管理與領導的方案。

3.資訊科技：資訊基礎設施的建置並非有效知識領導的充分條件，但卻是必要的要件。學校校長在推動知識領導時，如能建置完善而合用的資訊基礎設施，發展適用的資訊管理系統，當然能促進知識領導的效能。

4.成效評估：知識領導必須藉由測量來瞭解知識管理方案的目標及預期成果是否達成，同時提供回饋的訊息，以利組織改進。成效評估除可幫助學校對知識管理方案進行修正與改進外，亦有助於增加對知識管理投注更多人力、物力的信心，增加學校相關人員對知識領導方案推動的支持度。

（四）知識領導的行動策略

知識領導者必須結合組織認同、組織文化、組織制度、組織策略、任務結構等要素，以產生綜效（synergy）（Cavaleri et al., 2005）。綜合相關文獻對知識管理與領導的行動策略之分析，進一步歸納出校長知識領導的主要行動策略，包括：

1.領導典範策略

組織領導者必須能建立組織明確正向的願景，並培養成員知識本位組織的組織觀（Cavaleri et al., 2005; Miller, 2005; Wiig, 2002）。同時，知識領導者必須能將組織真正重要的問題加以解決，他們必須主動積極、有創意、能增權賦能，並能促進學習。知識領導者必須能化無形為有形，並與組織成員合作，一起學習，開展員工的潛能。

2.人力資源策略

知識領導者必須能培養員工具備所需的技術技能，以發展組織的人力資源

(Hitt et al., 2001; Miller, 2005)。校長在進行知識領導時，亦可採用並重視人力資源策略，先指定專責人員推動學校知識管理，善用學校內外部的各種專業人員，使組織具備更廣泛的能力，提供新的產品和服務，最後並能運用社區資源協助推動知識管理。

3.資訊設施策略

組織推動知識領導時，仍必須善用資訊科技，並能利用資訊科技鼓勵資訊分享、合作與虛擬社群的建立，增進組織資訊流通的方向(Gorelick et al., 2004; Wiig, 1999)。King (2001)指出，資訊系統基礎建設策略主要用於資料的蒐集，並轉型成為更有用、更有價值的外顯資訊。校長在進行知識領導時，採用資訊設施的策略，必須能考量建立學校知識管理的系統與平台，同時必須發展知識管理工具，並建置知識管理資料庫等。

4.知識分享策略

知識領導在運用知識分享策略時，必須能同時顧及組織中知識的創造、移轉和保護(Bloodgood & Salisbury, 2001)。知識領導者必須能鼓勵並誘導獎勵成員分享知識，而在分享的過程中，也能適度保護知識所有權，並鼓勵成員創新知識。校長在進行知識領導時，可採用鼓勵學校成員成立知識分享討論社群，同時強化成員知識管理的專業發展等策略。

5.評估獎勵策略

有鑑於知識領導必須藉由測量與評鑑來瞭解知識管理方案是否達成預期的目標，因此，組織時必須訂定評估與獎勵的策略，一則瞭解成效，一則對績效良好的成員給予必要的獎勵。Davenport和Prusak (1998)就指出，必須激勵員工創造、分享和使用知識，知識行為的激勵途徑應是長期性的誘因，並與其他評鑑及補償的結構緊密結合。因此，校長在推動知識領導時，必須重視評估與獎勵的策略，一方面定期衡量知識管理實施成效，另一方面獎勵對知識管理推動有功的成員。

(五) 知識領導的效能評估與反思

探究校長知識領導的效能，除了從組織知識的管理、分享與創新成效加以瞭解之外，還可透過持續評鑑的方式來加以瞭解，同時，亦有必須評估知識領導的專業知能及內在自我省思的成效。

1.知識領導者知能分析

有關知識領導效能組織導入新知識的過程中，若能有一位知識領導者來領導建立一堅實的知識管理機制，則組織知識的分享、創新與運用將會更有效率。而知識領導者至少應具備以下的八大核心能力（高明智，2000）：(1)調和及整合不同團體及不同職能的能力；(2)有效利用和發展最佳作法及標竿管理的研究；(3)策略性的心智模式；(4)能夠運用科技來支持學習解決問題或知識的獲得、分享及保存；(5)直指核心的能力，對於學習、訓練及知識工作有廣泛的經驗；(6)真正的顧客服務導向；(7)和高階經理人合作共事、規劃並執行複雜工作的能力；(8)具有良好的人際溝通技巧及影響他人的能力。另一方面，針對知識領導者的能力論述，Davenport和Prusak（1998）認為，知識領導者不僅要能掌握以科技為基礎的明確知識，對於會阻礙或是促進知識發展的文化、行為因素，也應具備敏銳的觸感。組織推動知識管理的成功與否，知識領導者具有很大的影響因素，舉凡該角色的學歷背景、人格特質、年資、位階、知識能力及其對資訊科技的瞭解與應用等，都會影響知識領導者的執行能力與作法。

2.知識領導反思

Cavleri等人（2005）指出，知識領導者必須能不斷反省思考，領導者則相信透過個人本身的內在自我參照，主觀地詮釋資料，才能創造自身的意義，透過自我反思，才能檢討現有知識領導模式與策略的優劣得失，進而修正並發展組織新的知識，因此，知識領導者除了重視外在客觀知識的管理與分享外，也應反思自身經驗或是強調成員主觀的學習世界。因此，一位稱職的知識領導者應能在推動知識領導的過程中，針對知識領導的過程與結果進行反思。

綜合上述，知識領導對組織中知識的管理、分享與創新的成效，具有其重要的關鍵地位，而領導者在進行知識領導時，必須能顧及領導力與影響力的發揮、知識型文化的塑造、組織學習與創新、知識型組織環境的營造、資訊基礎設施的建置與充實、組織中知識的處理與應用、知識行動策略的發展、組織知識的測量與評估等知識領導的內涵。同時，基於知識領導的主要內涵，提出知識領導模式內涵與要素應包含：正確評估分析組織內外的情境，扮演適切的知識領導的角色與任務，掌握知識領導的促動要素，發展知識領導的行動策略，評估知識領導

的成效，並能不斷反思整個知識領導的作為。

參、研究設計與實施

一、研究對象

本研究主要透過德懷術與焦點團體座談，來蒐集建構國民小學校長知識領導模式之相關資料。就德懷術對象而言，主要共15位，包括：大學教授與國小校長，透過立意取樣的方式，選取對於學校經營管理或學校行政有研究或參與之學者專家與教育實務工作者。透過三回合的問卷調查，旨在瞭解「國民小學校長知識領導模式」因素項目之適切性與重要性，並凝聚小組成員們的共識及觀點，使本研究所建構的國民小學校長知識領導模式更具體可行；而就焦點團體座談對象而言，合計5位，包括：4位在教育行政等領域有授課或專題研究之學者專家，1位具備知識管理與領導的知識或實務經驗的國小校長，旨在蒐集並瞭解本研究所建構之國民小學校長知識領導模式在國民小學的適切性與應用價值，使研究模式的架構與內涵能更符合國民小學的實際情境，進一步增進模式的完整性與周延性。

二、研究工具

本研究採用之工具，除焦點團體所使用的討論題綱外，主要係指實施德懷術時所編製的「國民小學校長知識領導模式建構調查問卷」，各回合的問卷調查包括：研究說明函、問卷填答說明、模式各題項的評定與綜合評論等四部分，且第二與第三回合的問卷附有前一回合問卷的意見回饋資料。本研究在第一回合的德懷術調查問卷中，共分為情境（context）、角色與任務（role and task）、促動因素（enabler）、行動策略（action strategy）、轉化（transformation）、效能（effectiveness）、反思（reflection）及模式的適切性等八大部分，共計43個題項。並在每一項目之後列有「適切程度」勾選欄及「意見說明」欄，並在每一因素部分的下方列有「綜合意見」欄，整體問卷的最後則列有「綜合評論」欄。在「適切程度」部分，其評定係採取六點量表，從「6」至「1」分別代表「非常適切」到「非常不適切」。

之情形。在「意見說明」部分，係提供填答者針對各題項做進一步的意見敘述或表達看法；「綜合意見」部分係提供填答者針對每一因素的整體內容進行意見表述；「綜合評論」則係提供填答者對本研究所建構的模式表達其意見。第二與第三回合問卷的填答說明，除了繼續維持上述的基本說明之外，亦會一併附上前一回合問卷各題項的統計結果與成員在該題項的回答紀錄，做為填答者重新判斷模式各題項適合度的參考。同時，若填答者的填答意見與整體統計結果的意見不同時，亦會請填答者儘量說明其理由或意見。

三、實施程序

本研究首先根據文獻探討結果，瞭解現行國民小學校長實施知識領導之情形、有利因素、困境及影響，以進行國民小學校長知識領導模式的初步建構。接著，實施德懷術三回合問卷調查，經由統計分析結果來歸納出各部分內容因素之重要性與適切性，以修正「國民小學校長知識領導模式」。最後，本研究實施焦點團體座談，邀請專家學者與國小校長組成焦點團體諮詢小組，針對德懷術問卷調查所建構之模式提供意見，以瞭解模式在國民小學實施之應用情形。

四、資料處理

本研究在訪談與焦點團體法的資料處理與分析，係依系統登錄後進行內容分析方法，在內容分析部分可直接引用受訪者之言辭，真實地呈現資料。內容分析的過程，包括：（一）詳細檢視各場次焦點團體的轉錄資料；（二）據此發展出假設和分類架構；（三）將轉錄資料依據所分類的架構進行分類；（四）比較分析資料內容，以選取適合的引用句來表達內容。

在德懷術的資料處理與分析方面，德懷術係以問卷調查的方式，依其問卷內容的形式與統計分析方法，來進行資料蒐集。就統計分析而言，每一次的問卷資料均以統計方法來分析資料，並彙整修正意見，形成下一次的問卷調查內容。本研究將所有專家小組填答的內容以SPSS 10.0 for Windows之統計套裝軟體進行統計分析，所使用的統計方法係將各回合所回收的問卷資料以次數分配（f）、百分比（%）來顯示小組成員對各題項反應的分布情形，而平均數（M）則顯示小組

成員在各題項分數的平均分配情形。

肆、研究結果分析與討論

依據三回合的德懷術問卷調查之結果，以及焦點團體座談中學者專家的回饋意見加以整理分析，本研究所建構之國民小學校長知識領導模式，主要區分為國民小學校長知識領導的「情境分析」、「角色任務」、「促動要素」、「行動策略」、「轉化執行」、「效能」、「反思」等七個層面。茲將上述各個層面及其內涵的調查結果加以說明，並探討整體模式的適切性，同時分析各層面間的關係。

一、國民小學校長知識領導「情境分析」層面

根據表1可知，關於國民小學校長知識領導「情境分析」層面的內涵，主要包括：「內在環境」與「外在環境」兩個部分。在「內在環境」方面，適切程度為「非常適切」的題項有五項，分別為「經營理念」、「組織結構」、「學校文化」、「管理系統」、「成員知能」，而為「適切」的題項有一項，為「科技設施」；在「外在環境」方面，適切程度為「非常適切」的題項有三項，分別為「教育政策」、「科技發展」、「社區資源」。然而，依據焦點團體座談中學者專家所表示的意見，將「科技設施」修正為「基礎設施」，並在「外在環境」部分加上「教育思潮」一項。本研究在「情境分析」層面的內涵，將「內在環境」分為「經營理念」、「組織結構」、「學校文化」、「管理系統」、「基礎設施」、「成員知能」等六個向度；「外在環境」分為「教育思潮」、「教育政策」、「科技發展」、「社區資源」等四個向度。

上述研究的結果在內在環境中，在經營理念方面與Cavaleri等人（2005）、Stankosky（2005）的論點與研究相符；在組織結構方面也與Stankosky（2005）與Srikantaiah（2004）的研究論點相契合；在學校文化、科技設施等項目則與文獻探討中Cavaleri等人（2005）、Davenport和Prusak（1998）、Hewlett（2006）、Koenig和Srikantaiah（2004）、Stankosky（2005）等人的論點與研究相符；在管理系統方面，則與Wiig（2002）的論點相似；在成員知能方面則與Cavaleri等人（2005）的研究有相同的發現。在外在情境中，「教育政策」一項，Wiig（2002）亦有類似的論點。

表1 德懷術第三回合問卷——國民小學校長知識領導「情境分析」各題項之統計結果

國民小學校長知識領導情境分析		非常 適切	6	5	4	3	2	1	非常 不適切	平均數 (M)
一、內在環境	次數	14	1	0	0	0	0	0		5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	0		
1-1經營理念	次數	14	1	0	0	0	0	0		5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	0		
1-2組織結構	次數	14	1	0	0	0	0	0		5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	0		
1-3學校文化	次數	14	1	0	0	0	0	0		5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	0		
1-4管理系統	次數	13	2	0	0	0	0	0		5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	0		
1-5科技設施	次數	11	4	0	0	0	0	0		5.73
	%	73.3	26.7	0	0	0	0	0		
1-6成員知能	次數	13	2	0	0	0	0	0		5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	0		
二、外在環境	次數	14	1	0	0	0	0	0		5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	0		
1-7教育政策	次數	15	0	0	0	0	0	0		6.00
	%	100	0	0	0	0	0	0		
1-8科技發展	次數	12	3	0	0	0	0	0		5.80
	%	80	20	0	0	0	0	0		
1-9社區資源	次數	12	2	0	0	1	0	0		5.60
	%	80	13.3	0	0	6.7	0	0		

二、國民小學校長知識領導「角色任務」層面

根據表2瞭解，有關國民小學校長知識領導「角色任務」層面的內涵，主要包括：「知識服務者：提供成員管理知識的資源與協助」、「知識分析者：從事知識的蒐集、分類與組織」、「知識整合者：執行單位及人員知識管理工作的協調與統整」、「知識轉化者：轉化外顯知識並應用於行政與教學工作」、「知識分享者：願意分享自身的內隱與外顯知識，並促進成員的對話與分享」、「知識激勵者：激發成員專業知識的學習與發展」，以及「知識創新者：從事知識的研發，並促進學校創新經營」。各個內涵的適切程度均為「非常適切」，而依據焦點團體座談中學專家所表示的意見，僅做文字上的更正，將「知識整合者：執行單位及人員知識管理工作的協調與統整」，修正為「知識整合者：執行單位及人員在知識管理工作上的協調與統整」。

上述「知識服務者：提供成員管理知識的資源與協助」及「知識分析者：從事知識的蒐集、分類與組織」等二項，與文獻探討中Capshaw和Koulopoulos（1999）所指出的知識分析者、知識服務者等兩種知識領導者的角色與任務有相似的發現。

至於知識轉化者，正如Nonaka和Takeuchi（1995）所指，組織領導者應做好外顯知識及內隱知識的轉化工作，創造組織的知識價值；以及Glickman（2005）所言，知識轉化能力是學區有效推動知識管理的重要影響因素。而知識整合者、知識分享者、知識激勵者、知識創新者等項研究發現，亦與Hewlett（2006）、Holsapple和Singh（2001）有關「知識領導者應該營造知識分享的文化，激勵組織成員的學習，整合組織內部的各項工作，並達成組織的創新與進步」看法相似。

表2 德懷術第三回合問卷——國民小學校長知識領導「角色任務」各題項之統計結果

國民小學校長知識領導角色任務		非常適切 -----> 非常不適切						平均數 (M)
		6	5	4	3	2	1	
2-1知識服務者：提供成員管理知識的資源與協助	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
2-2知識分析者：從事知識的蒐集、分類與組織	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
2-3知識整合者：執行單位及人員知識管理工作的協調與統整	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
2-4知識轉化者：轉化外顯知識並應用於行政與教學工作	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
2-5知識分享者：願意分享自身的內隱與外顯知識，並促進成員的對話與分享	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
2-6知識激勵者：激發成員專業知識的學習與發展	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
2-7知識創新者：從事知識的研發，並促進學校創新經營	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	

三、國民小學校長知識領導「促動要素」層面

根據表3可知，國民小學校長知識領導「促動要素」層面的內涵，主要包括：「文化：建立尊重信任、樂於分享的組織文化」、「氣氛：塑造相互合作、追求專業成長的組織氣氛」、「科技：建置支援學校知識管理的資訊設施與工具」，以及「評估：衡量知識管理的系統與工具」等四個部分，其適切程度均為「非常適切」；然而，在經過焦點團體座談中學者專家所提供的意見後，將「氣氛」一項刪除，改

為「人力：學校成員具備知識管理和資訊科技處理能力，以及足夠人力資源」。據此，本研究在「促動要素」層面，分為：「文化」、「人力」、「科技」與「評估」等四項。

表3 德懷術第三回合問卷——國民小學校長知識領導「促動要素」各題項之統計結果

國民小學校長知識領導促動要素		非常適切 -----> 非常不適切						平均數 (M)
		6	5	4	3	2	1	
3-1文化：建立尊重信任、樂於分享的組織文化	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	
3-2氣氛：塑造相互合作、追求專業成長的組織氣氛	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
3-3科技：建置支援學校知識管理的資訊設施與工具	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	
3-4評估：衡量知識管理的系統與工具	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	

四、國民小學校長知識領導「行動策略」層面

根據表4瞭解，國民小學校長知識領導「行動策略」層面的內涵，主要包括：「校長以身作則，不斷吸收領導新知」、「宣導知識管理的理念、價值與作法」、「評估學校服務對象的需求與期望」、「建立學校知識管理的制度與平台」、「強化成員知識管理的專業發展」、「指定專責人員推動學校知識管理」、「成立學校成員知識分享討論的社群」、「建置知識管理工具與資料庫」、「運用社區資源協助推動知識管理」、「定期衡量知識管理實施成效」、「獎勵對知識管理推動的有功成員」，共計11個行動策略，其適切程度均為「非常適切」。然而，經由焦點團體座談，學者專家認為應將上述行動策略整合為四至六項重要策略，本研究參採此建議，並經過

開會討論，將行動策略歸結如下：

（一）領導典範策略：包含「校長以身作則，不斷吸收領導新知」與「宣導知識管理的理念與價值與作法」等。

（二）人力資源策略：包含「指定專責人員推動學校知識管理」、「評估學校服務對象的需求與期望」、「運用社區資源協助推動知識管理」等。

（三）資訊設施策略：包含「建立學校知識管理的制度與平台」與「建置知識管理工具與資料庫」等。

（四）知識分享策略：包含「成立學校成員知識分享討論的社群」與「強化成員知識管理的專業發展」等。

（五）評估獎勵策略：包含「定期衡量知識管理實施成效」與「獎勵對知識管理推動的有功成員」等。

在領導典範策略方面，正如本研究文獻中 Cavaleri 等人（2005）、Miller（2005）、Wiig（2002）的觀點，組織領導者必須能建立組織明確正向的願景，並培養成員知識本位的組織觀，同時帶頭示範，成為組織成員的楷模，這正是建立知識領導者地位的重要策略。在人力資源策略方面，如同 Hitt 等人（2001）指出，發展人力資源是策略領導的重要向度之一；King（2001）認為，個人學習策略是創造學習型組織的重要策略，係強調個人的訓練和教育，重點在於強化組織人力資源的價值。在資訊設施策略方面，Gorelick 等人（2004）、Wiig（1999）認為，組織推動知識領導時，必須善用資訊科技，並能利用資訊科技鼓勵資訊分享、合作與虛擬社群的建立。此外，如 King（2001）所提出的資訊系統基礎建設策略，主要用於資料的蒐集，並轉型成為更有用、更有價值的外顯資訊。在知識分享策略方面，與 Bloodgood 和 Salisbury（2001）所強調的知識領導在運用知識分享策略時，必須能同時顧及組織中知識的創造、移轉和保護的論點一致。在評估獎勵策略方面，與 Davenport 和 Prusak（1998）、King（2001）所指出的，必須激勵員工創造、分享和使用知識，知識行為的激勵途徑應是長期性的誘因，並與其他評鑑及補償的結構緊密結合，有相似的發現。

表4 德懷術第三回合問卷——國民小學校長知識領導「行動策略」各題項之統計結果

國民小學校長知識領導行動策略		非常 適切 -----> 非常 不適切						平均數 (M)
		6	5	4	3	2	1	
4-1校長以身作則，不斷吸收領導新知	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
4-2宣導知識管理的理念、價值與作法	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
4-3評估學校服務對象的需求與期望	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
4-4建立學校知識管理的制度與平台	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
4-5強化成員知識管理的專業發展	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
4-6指定專責人員推動學校知識管理	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
4-7成立學校成員知識分享討論的社群	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	
4-8建置知識管理工具與資料庫	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
4-9運用社區資源協助推動知識管理	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
4-10定期衡量知識管理實施成效	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
4-11獎勵對知識管理推動的有功成員	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	

五、國民小學校長知識領導「轉化執行」層面

根據表5可知，國民小學校長知識領導「轉化執行」層面的內涵，主要包括：「展現校長持續發展知識領導的動力」、「啟發成員從事知識學習的行動」、「促進校長與學校成員的良性互動」等三個題項，填答者認為適切程度為「非常適切」的題項有二：「展現校長持續發展知識領導的動力」與「啟發成員從事知識學習行動」；由表5看，此項仍屬非常適切。而經過焦點團體座談，學者專家表示應將「轉化」定義得更為明確，並釐清行動策略與執行間的關係，本研究將「轉化」更正為「轉化執行」。故本研究將國民小學校長知識領導「轉化執行」層面的內涵分為：「展現校長持續發展知識領導的動力」、「啟發成員從事知識學習的行動」、「促進校長與學校成員的良性互動」等三個部分。

表5 德懷術第三回合問卷——國民小學校長知識領導「轉化執行」各題項之統計結果

國民小學校長知識領導轉化執行		非常適切 -----> 非常不適切						平均數 (M)
		6	5	4	3	2	1	
5-1 展現校長持續發展知識領導的動力	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	
5-2 啟發成員從事知識學習的行動	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
5-3 促進校長與學校成員的良性互動	次數	11	4	0	0	0	0	5.73
	%	73.3	26.7	0	0	0	0	

六、國民小學校長知識領導「效能」層面

根據表6瞭解，國民小學校長知識領導「效能」層面的內涵，主要包括：「知識管理平台建置完善」、「成員願意從事知識分享」、「成員應用科技改進實務」、「成員持續努力追求新知」、「成員彰顯知識學習效果」與「學校文化展現開放創新」

等六個題項，其適切程度均為「非常適切」；其中，「學校文化展現開放創新」一項，學者專家建議修改為「展現開放創新的學校文化」。而在焦點團體座談中，學者專家對上述六個「效能」層面均表認同，故本研究將國民小學校長知識領導「效能」層面的內涵分為：「知識管理平台建置完善」、「成員願意從事知識分享」、「成員應用科技改進實務」、「成員持續努力追求新知」、「成員彰顯知識學習效果」、「展現開放創新的學校文化」等六個部分。

表6 德懷術第三回合問卷——國民小學校長知識領導「效能」各題項之統計結果

國民小學校長知識領導效能		非常適切 -----> 非常不適切						平均數 (M)
		6	5	4	3	2	1	
6-1知識管理平台建置完善	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
6-2成員願意從事知識分享	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	
6-3成員應用科技改進實務	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
6-4成員持續努力追求新知	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	
6-5成員彰顯知識學習效果	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	
6-6學校文化展現開放創新	次數	14	1	0	0	0	0	5.93
	%	93.3	6.7	0	0	0	0	

七、國民小學校長知識領導「反思」層面

根據表7可知，國民小學校長知識領導「反思」層面的內涵，主要包括：「校長進行知識領導過程的檢討」、「校長進行知識領導成效的檢討」與「校長以檢討

結果做為改進依據」等三個題項，其適切程度均為「非常適切」；其中，「校長以檢討結果做為改進依據」一項，學者專家建議修正為「校長以檢討結果做為改進的依據」。而在焦點團體座談中，學者專家認為上述三個「反思」層面均屬適切；故本研究將國民小學校長知識領導「反思」層面的內涵分為：「校長進行知識領導過程的檢討」、「校長進行知識領導成效的檢討」、「校長以檢討結果做為改進的依據」等三個部分。

表7 德懷術第三回合問卷——國民小學校長知識領導「反思」各題項之統計結果

國民小學校長知識領導反思		非常適切 -----> 非常不適切						平均數 (M)
		6	5	4	3	2	1	
7-1校長進行知識領導過程的檢討	次數	13	2	0	0	0	0	5.87
	%	86.7	13.3	0	0	0	0	
7-2校長進行知識領導成效的檢討	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	
7-3校長以檢討結果做為改進依據	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	

八、國民小學校長知識領導「模式適切性」之探討

根據表8瞭解，國民小學校長知識領導整體模式的各層面及其內涵完整且周延，包含項目具體且重要，其適切程度為「非常適切」，確實具有指引國小校長發揮知識領導之功用，可將此一模式應用在校長培育、專業發展及自我導向上的學習功能，對國民小學校長知識領導效能的提升必定有所助益。國民小學校長知識領導模式如圖1所示。而在焦點團體座談中，學者專家認為整體模式的架構上仍可維持原有的形式，然而，校長知識領導的各個層面呈現出上下層遞的關係，應修正為水平方向，並標明單向或雙向箭頭，以顯示其間的關係，且應以文字詳細說

明與分析之。因此，進一步將國民小學校長知識領導模式圖修正如圖2所示。

表8 第三回合問卷中國民小學校長知識領導「模式適切性」題項之結果統計

國民小學校長知識領導模式適切性		非常適切 -----> 非常不適切						平均數 (M)
		6	5	4	3	2	1	
8-1 整體模式適切性	次數	15	0	0	0	0	0	6.00
	%	100	0	0	0	0	0	

由圖1及圖2可知，進行修正或調整的部分主要係針對模式各階段之「因素內容」與「因素關係」兩方面所進行的修正或調整。在「因素內容」方面，係針對因素內容本身的概念意涵容易造成模式的因素內容呈現不清楚或不明確之處。在「因素關係」方面，係針對模式階段中各因素之間的連結關係。為避免對模式的概念意涵產生混淆或誤解的現象，乃參酌與會的學者專家所提供之意見與建議，進行模式因素之內容修改，使修正後之模式能更符應於國民小學校長知識領導的實際情境。茲將修正情形分別說明如下：

(一) 因素內容之修正

此部分的修正係針對促動要素之「科技」內容做修正。由於與會的學者專家認為「促動要素」中的「科技」一項內容涵蓋過於狹隘，因此，本研究茲將「成員科技素養」併入「促動要素」中的「科技」。

(二) 因素關係之修正

此部分的修正係針對校長知識領導分析因素內之連結關係，由於與會的學者專家認為在原有的研究模式中，知識領導分析因素的內容關係呈現出上下層遞的關係，此與向度實際之平等情形有所不同，而且在七個向度中，亦無箭頭顯示其影響關係。另外，在轉化之部分，應有其邏輯性，先有行動策略經由轉化執行後使達成效能。最後，在情境分析部分，應視其目的而與其他因素相連結。因此，

爲了符應該情形，本研究茲將原先圖1修正爲圖2所示。

綜合上述焦點團體座談內容的修正情形可知，研究模式在要素內容與因素關係方面進行了些許的調整，除了在「促動要素」中的「科技」內容使涵蓋範圍較大之外，整體模式的架構上仍維持原有的形式，包括：國民小學校長知識領導的情境分析、角色任務、促動要素、行動策略、轉化執行、效能及反思等七個部分。研究者根據焦點團體的學者專家所提供之意見與建議，進一步修改國民小學校長知識領導模式，如圖2所示。

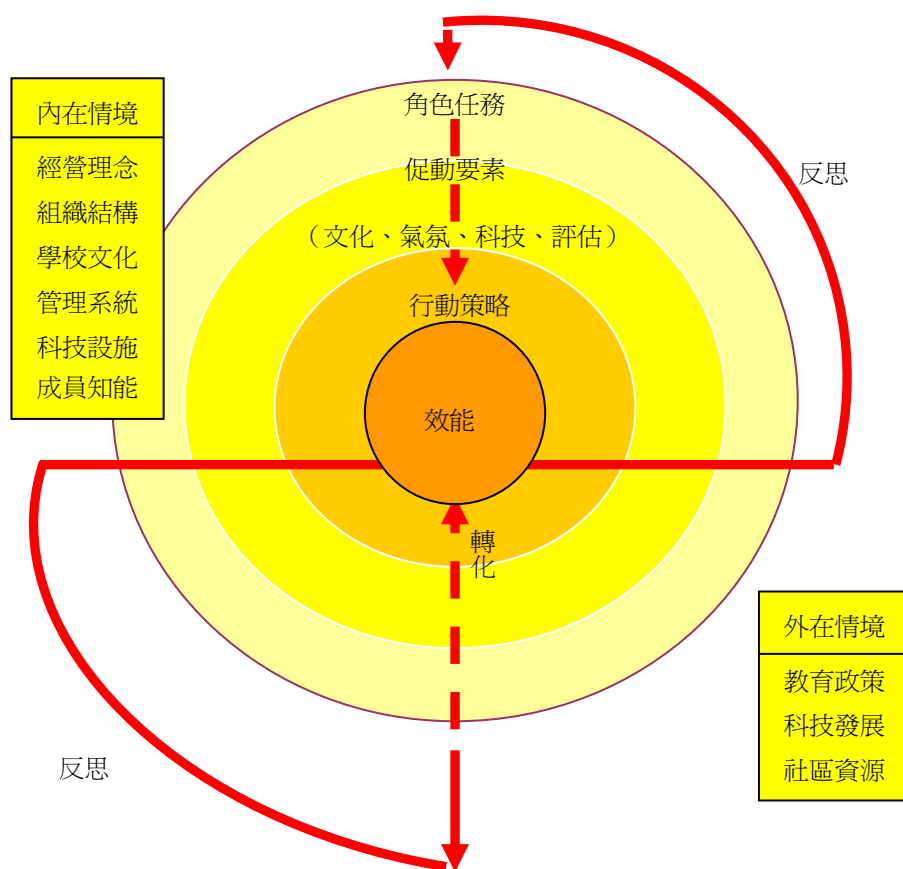


圖 1 國民小學校長知識領導模式

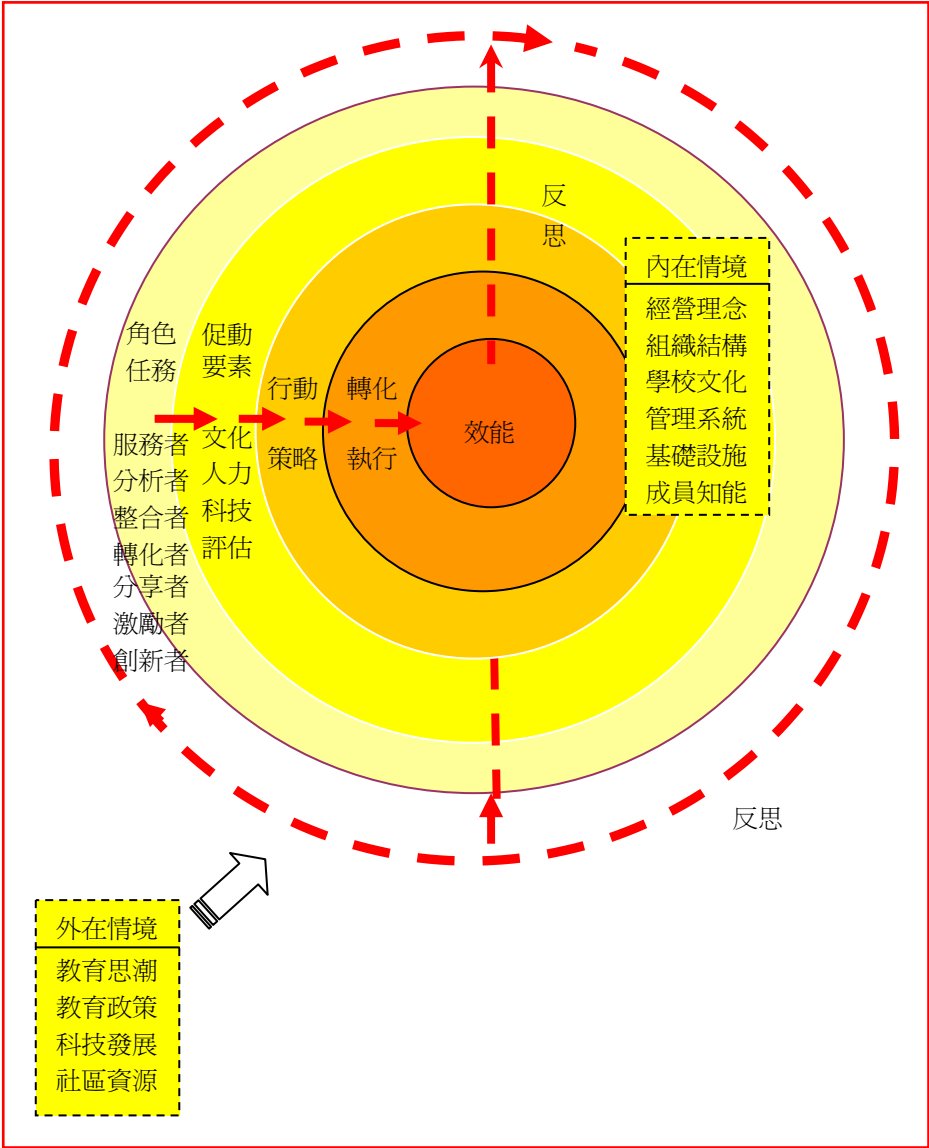


圖 2 國民小學校長知識領導模式

九、國民小學校長知識領導各層面間關係之分析

依據焦點團體學者專家的建議，本研究將國民小學校長知識領導各層面的關係說明如下：

國民小學為了有效推動知識領導，首先必須進行內外環境分析，從分析中確認校長的角色與任務，包括：知識服務者（提供支援與協助）、知識分析者（知識蒐集、分類與組織）、知識整合者（知識協調與統整）、知識轉化者（轉化知識與應用）、知識分享者（願意並促進知識分享）、知識激勵者（激勵學習與發展）、知識創新者（知識研發與創新）等，並考慮知識領導的文化、人力、科技與評估等促動要素，由於促動要素只是一個基本要件，所以必須擬定一些行動策略：建立制度與結構、指定專責人員、宣導理念與作法、評估需求與期望、強化專業發展、成立知識社群、建立知識庫、運用社區資源、定期評量成效、獎勵有功成員等，來執行任務，以展現校長持續發展知識領導的動力，啟發成員從事知識學習行動，並促進校長與學校成員的良性互動，使知識領導的行動策略在促進知識領導的轉化執行過程中，經由持續不斷地反思、檢討與改進，以展現校長知識領導效能。

伍、結論與建議

根據研究結果分析與討論，並結合研究目的，做成如下結論：

一、國民小學校長知識領導模式之內涵可包含情境分析、角色任務、促動要素、行動策略、轉化執行、效能和反思等七大層面

本研究透過文獻探討，初步歸納國民小學校長知識領導模式之內涵，包括情境分析、角色任務、促動要素、行動策略、轉化、效能和反思；經過三回合德懷術問卷調查和焦點團體座談後，這些內涵都獲得支持，惟部分人員建議「轉化」修正為「轉化執行」，研究小組認為更貼近內涵，乃將原內容加以修正。因此，本

研究所提出的國民小學校長知識領導模式的內涵，包括情境分析、角色任務、促動要素、行動策略、轉化執行、效能和反思等七大層面，不僅有學理依據，而且也獲得實證支持。

二、國民小學校長知識領導模式中各層面所包含之內容具有適切性

本研究透過文獻探討，初步歸納在國民小學校長知識領導模式中各層面之主要內涵如下：1.情境分析：包含內外情境；2.角色任務：包含服務者、分析者、整合者、轉化者、分享者、激勵者；3.促動要素：包括文化、氣氛、科技、評估；4.行動策略：包括宣導理念、建立制度、成立社群、基礎建設、運用資源、獎勵人員；5.轉化執行：展現動力、採取行動、成員良性互動；6.效能：包括成員追求新知、校務持續改進、組織文化創新、展現學習效果；7.反思：包括過程檢討、成效檢討、持續發展。經過三回合德懷術調查和焦點團體座談後，這些內涵大多具有適切性，惟仍根據受訪者和座談人員之意見進行小幅度修正。其中，角色任務增加創新者角色，而促動要素則刪除「氣氛」，增加「人力」，至於行動策略則將其歸納為領導典範策略、人力資源策略、資訊設施策略、知識分享策略、評估獎勵策略等。至於模式中各內涵之關係，則用箭頭表示之。

三、本研究所建構之國民小學校長知識領導模式具有周延性和創新性

本研究所建構國民小學校長知識領導模式，在第一回合的德懷術中認為模式適切性，平均數達5.40（採六點量表）；在第二回合的德懷術中認為模式適切性，平均數高達5.80；在第三回合的德懷術中認為模式適切性，平均數則達6.00。雖然具有如此高的適切性，本研究為慎重起見，再舉行焦點團體座談，所有與會人員皆認為所建構的模式具有適切性與價值性。而為使該模式更具周延性，與會人員認為可就該模式的現有架構進行微調，以突顯該模式的實用性、系統性和創新性，研究小組歸納座談人員意見，將國民小學校長知識領導模式再調整如圖2所示。從圖2可以瞭解，在知識領導模式中，外在情境中的教育思潮、教育政策、科技發展、

社區資源都會影響到知識領導；而內在情境中的經營理念、組織結構、學校文化、管理系統、基礎設施、成員知能，亦會影響知識領導的推動。在校長知識領導過程中，校長對於角色任務的瞭解，以及促動要素的提供，都會影響到行動策略運用及轉化執行的效果。這些因素最後都會影響到知識領導效能。

根據上述結論，提出如下的建議：

一、編印「國民小學校長知識領導手冊」，提供校長知識領導參考

根據結論，本研究建構國民小學校長知識領導模式之各層面和內涵，具有適切性，由於國內國小校長對於知識領導意涵及實施策略之瞭解仍屬有限，爲了有利於實施知識管理和推動知識領導，建議教育行政機關可根據本研究所建構之模式層面和內涵，編印「國民小學校長知識領導手冊」，提供校長們推動知識領導之參考，一旦校長具備知識領導知能，校長推動知識領導才能展現效果。

二、鼓勵國民小學校長運用知識領導模式，強化學校知識管理效果

值此各校漸漸重視知識管理之際，要能使學校知識管理發揮效果，校長知識領導扮演著關鍵性角色。根據結論，本研究建構國民小學校長知識領導模式具有周延性和價值性，建議有志於推動知識管理和知識領導的學校校長，可參酌本研究所建構之模式，依據學校本身的條件、環境和需求等方面，參酌學校同仁意見，修正成適合本身學校需求之模式，以做為推動依據。

三、編製國民小學校長知識領導量表，評估校長推動知識領導成效

根據結論，本研究建構國民小學校長知識領導模式具有創新性與價值性，爲擴大其實用性，建議未來可參酌本研究所建構模式編製國民小學校長知識領導量表，藉以有效評估校長推動知識領導之實際成效；同時，亦可做為校長改進知識領導之參考。這份量表編製宜先進行預試，瞭解題目的適切性，並進行修正，同

時也要具備良好的信效度，才能真正測出校長知識領導的成效。

四、評估國民小學校長知識領導模式應用價值，做為未來修正模式參考

本研究從事國民小學校長知識領導模式研究，偏重於基礎性研究，尙不能完全確定其實際應用價值。為瞭解本研究之應用，可邀請有興趣推動知識管理之校長試辦本模式，透過試辦過程瞭解其應用價值或限制，以做為未來改進之用。倘若對國民小學校長試辦有效，將來要把整個模式推廣，校長的接受程度也比較高，則更能彰顯模式的價值。此外，知識領導的重要功能之一，在於領導者有效運用知識內容，提高學生學習成效，而本研究所建構之模式在此方面著墨較少，將來校長實際運用知識領導時，亦應注意和評估學生學習效果，才能展現知識領導之效能。

五、繼續研發適合中學校長知識領導之用的模式，擴大知識領導研究效果

本研究是以建立國民小學校長知識領導模式為主，由於中學教育目標、特性和功能與國民小學不盡相同，所以不能完全適切於中學校長。為了擴大校長知識領導模式研究效果，建議有志校長知識領導模式研究者，可針對中等教育特性與需求，並結合中學校長實務經驗，建構適合中等教育校長知識領導之用的模式。

致謝：本研究係國科會專案研究計畫執行成果改寫而成，特向國科會致謝。

參考文獻

- 王如哲（2002）。校園知識管理評量之微觀探討。載於國立中正大學教育學研究所（主編），
知識管理與教育革新發展研討會論文集（下）（頁473-502）。臺北市：教育部。
吳清山（2002）。知識管理與學校效能。載於國立中正大學教育學研究所（主編），知識管

- 理與教育革新發展研討會論文集（上）（頁99-118）。臺北市：教育部。
- 吳清山、林天祐（2004）。**教育新辭書**。臺北市：高等教育。
- 吳毓琳、張明輝（2002）。知識管理在國民中學學校行政應用之研究。載於國立中正大學教育學研究所（主編），**知識管理與教育革新發展研討會論文集（下）**（頁705-735）。臺北市：教育部。
- 林明地（2004）。知識社會的學校領導。載於國立臺灣師範大學實習輔導處（主編），**知識社會與教育發展學術研討會論文集**（頁54-62）。臺北市：國立臺灣師範大學。
- 秦夢群、黃貞裕（2002）。教育在知識經濟發展上的角色與策略。載於國立中正大學教育學研究所（主編），**知識管理與教育革新發展研討會論文集（上）**（頁63-80）。臺北市：教育部。
- 高明智（2000）。痛苦的奧莉微雅——CKO你在那裡？。**管理雜誌**，315，28-32。
- 張志明（2002）。學校領導與知識管理。載於國立中正大學教育學研究所（主編），**知識管理與教育革新發展研討會論文集（上）**（頁203-222）。臺北市：教育部。
- 張鈿富（2002）。知識管理在OECD高等教育的發展與實踐。載於國立中正大學教育學研究所（主編），**知識管理與教育革新發展研討會論文集（下）**（頁679-704）。臺北市：教育部。
- 許士軍（2001）。序文——信任是知識管理的基礎。載於尤克強（著），**知識管理與創新**（頁1-6）。臺北市：天下文化。
- Bloodgood, J. M., & Salisbury, W. D. (2001). Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. *Decision Support Systems*, 31(1), 55-69.
- Capshaw, S., & Koulopoulos, T. M. (1999). *Knowledge leadership*. Retrieved April 19, 2005, from http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=20
- Cavaleri, T., Seivert, S., & Lee, L. L. (2005). *Knowledge leadership: The art and science of knowledge-based organization*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard College Press.
- Frappaolo, F. (2002). *Knowledge management*. Oxford: Capstone Publishing.
- Glickman, V. (2005). *What counts: Education knowledge management practices*. Unpublished doctoral dissertation, The University of British Columbia, Canada.
- Gorelick, C., Milton, N., & April, K. (2004). *Performance through learning: Knowledge management in practice*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Hewlett, R. (2006). *The cognitive leader: Building winning organizations through knowledge leadership*. Lanham, MD: Roman & Littlefield Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization (concept)*. Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Holsapple, C. W., & Singh, M. (2001). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 77-98.
- Information Society Commission (2002). *Building the knowledge society*. Retrieved June 30, 2006, from <http://www.isc.ie/downloads/know.pdf>
- King, W. R. (2001). Strategies for creating a learning organization. *Information Systems Management*, 18 (1), 12-21.
- Koenig, M., & Srikantaiah, T. K. (2004). *Knowledge management lessons learned: What works and what doesn't*. Medford, NJ: Information Today.
- Koulopoulos, T. M., & Frappaolo, C. (1999). *Knowledge management*. Oxford, UK: Capstone.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Miller, P. C. (2005). The role of knowledge creation in competitive advantage. In B. Montano (Ed.), *Innovations of knowledge management* (pp. 285-299). Hershey, PA: IRM Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies, create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (1996). *Employment and growth in the knowledge-based economy*. Paris: OECD.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education*. London: Kogan Page.
- Stankosky, M. (2005). *Creating the discipline of knowledge management: The latest in university research*. Burlington, MA : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Wiig, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 155-165.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-229.

期刊徵稿：<http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa>

高等教育出版：<http://www.edubook.com.tw/?f=oa>

高等教育知識庫：<http://www.ericdata.com/?f=oa>