摘要

本研究旨在探討臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境及因應策略，並分析不同個人背景及學校背景的校長知識領導的差異情形。

本研究採用問卷調查法。首先，透過文獻分析，探討知識領導的基本意涵及相關研究；其次，以文獻探討所得的結果，編製「臺北縣市國民中學校長知識領導調查問卷」，進行問卷調查研究，調查對象為臺北縣市公立國民中學之校長，共計發出 149 份問卷，收回 108 份，回收率 72.48%，有效問卷 106 份，可用率 98.15%。

根據研究結果，得到以下的結論：

壹、臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況屬良好程度，其中以「支持成員知識分享」層面程度最高，「評估知識運作成效」層面相對最低

貳、不同性別、年齡、年資、學歷之臺北縣市公立國民中學校長，其整體知識領導並無差異

參、不同學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模之臺北縣市公立國民中學校長，其整體知識領導並無差異

肆、在評估知識運作成效上，臺北縣市公立國民中學女性校長高於臺北縣市公立國民中學男性校長

伍、在發展知識創新策略上，臺北縣公立國民中學校長高於臺北市公立國民中學校長

陸、臺北縣市公立國民中學校長知識領導過程中所面臨之最大困境為「校內缺乏知識評估機制」

柒、臺北縣市公立國民中學校長因應知識領導過程中所面臨困境之最主要策略為「建立溝通分享管道」

最後，依據結論，本研究針對校長知識領導及後續研究提出建議。

關鍵字：國民中學、知識領導

Abstract

The purpose of the study is to investigate the current status, the difficulties, and the strategies of principals' knowledge leadership in public junior high schools in Taipei City and County , and to analyze the differences between principals of personal variables and school environmental variables.

This study adopts questionnaire survey method. Firstly, we use literature review to probe into the basic meanings and relative studies of its knowledge leadership. Secondly, we take the outcomes deliberated from literature review to form up "Principals' Knowledge Leadership in Public Junior High Schools in Taipei City and County questionnaire" , to process questionnaire survey study. The objectives of the study are principals who are in junior high schools in Taipei City and County. Then the questionnaires were distributed to 149 principals, and 108 of them were collected, with a returning rate of 72.48 %. And we retrieve 106 valid questionnaires, with a valid rate of 98.15 %.

According to the results of the research, conclusions are made as follows:

1. The current reality for Principals' knowledge leadership in public junior high schools in Taipei City and County tends to be good extent. Among them, the highest level is "support members of the knowledge-sharing", the relatively low level is "assess the effectiveness of operation of knowledge."
2. The gender, age, seniority and highest diploma of principals who are in junior high schools in Taipei City and County made no difference on knowledge leadership.
3. The school style, school location, school history, and school size of principals who are in junior high schools in Taipei City and County made no difference on knowledge leadership.
4. The female principals in public junior high school in Taipei City and County are better

than the male ones in "assess the effectiveness of operation of knowledge’.

5. The principals in public junior high schools in Taipei County are better than Taipei City in "develop knowledge-innovation strategy".
6. The biggest difficulty for the principals in public junior high schools in Taipei City and County is "lack of knowledge assessment mechanisms in schools".
7. The primary strategy that principals in public junior high schools in Taipei City and County chose to confront the difficulties is "establish channels of communication to share".

Last, according to the conclusion above, this study is to provide suggestions for the following application and research on knowledge leadership.

Key Words: junior high schools, knowledge leadership

目次

表次

圖次

第一章 緒論

本章旨在描繪研究主題之概括性輪廓，共分為四節：第一節為研究動機與目的；第二節為研究問題與名詞釋義；第三節為研究方法與步驟；第四節為研究範圍與限制。

第一節 研究動機與目的

本節旨在說明本研究之動機背景與緣由，並據以說明研究目的如下：

壹、研究動機

現今正處於全球化的浪潮中，由於資訊科技、網際網路的蓬勃發展與盛行，資料的取得更為便利，知識的流通也較為快速，國家與國家的界限日趨模糊，不再受到距離、時間、地理和語言的限制，國際脈動、思維、觀念、價值、理念等無不在調整與改變，同時意味著爆炸性的知識正襲捲而來，用知識激發智慧來創造新的和有價值的產品，以製造更多財富，加強經濟實力的趨勢來臨，正式開啓「知識經濟」（knowledge-based economy）時代的大門。「經濟合作發展組織」（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）（1996）指稱知識經濟一詞係指以知識資源的擁有、配置、產生和使用為最重要生產因素的經濟型態，由此可知，知識的貢獻已漸超越自然資源、資本、設備與勞動力等生產要素，其為國家、企業、組織、個人因應時代變遷引起市場激烈競爭的利器，亦是維持持續優勢的關鍵要素。但龐雜的知識需要策略性的管理手段，故而涉及知識管理的理念，透過知識管理不僅可瞭解組織現存知識的面貌，也能揭開組織之中欠缺的知識，協助不同層級、團體、專長的組織人員有效取得、流通、保護、規劃、整合、創新知識，這也使得知識管理的理論與實務成為國際觀注的焦點，並受到企業組織的重視，更是學者專家熱門的研究議題。

多數研究結果顯示知識管理會提昇組織效能（王建智，2003；石遠誠，2003；吳國基，2004；林煥周，2007；凌重堅，2004；陳淑華，2002；黃明哲，2003；劉順忠，2008；蘇惠美，2007），但組織運作知識管理時，常常忽略了成員分享、合作的意願與氣氛是知識管理的成敗基礎，因爲個人非顯而易見特性的隱性知識必須有待在成員間建立信賴的情境下被展現。據此可知，我們的焦點不應只放在該如何利用資訊科技等方法或策略進行知識管理，而更須加強重視型塑分享、合作的組織文化；不能再僅就管理的層面而論，而要深入領導的範疇來探討，因爲領導是藉由人格影響力發揮倡導行爲，用信賴的權威促進合作、使人順從，從而協助達成目標（黃昆輝，1988；羅虞村，1986；Stogdill,1974），而管理（如：計劃、組織）是靜止的活動，要等到領導者勾勒出願景與策略，營造適當的組織環境，觸動激發的力量說服成員、結合團體熱情地去追尋界定的目標，才能激發他們加以實現目標（Cleland, 1995; House, 1997）。

由此可知，管理者的職責是使現有運作更爲有序、順暢，但領導者則更強調運用影響力激勵成員改變現狀、邁向目標。因此，知識管理要能順利推展並有效落實，知識領導的支持與協助是關鍵性因素。領導者必須激勵組織成員相互信任、溝通，獎勵成員分享知識，而在分享的過程中，也能適度照顧和保護知識所有權，並鼓勵成員創新知識，做一個創新者和冒險者，知識領導者對於知識學習環境的建構與組織競爭優勢的取得，有推波助瀾的功用（吳清山、林天祐，2005；Hewlett, 2006; Holsapple & Singh, 2001; Neilson, 2000; Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996）。由此可知，知識領導的重要性不言而喻，因而探究知識領導的內涵乃本研究主要動機之一。

同樣地，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，以作爲知識管理的基礎（林明地，2002）；然而，我國出生率持續下滑，將 2007 年與 1981 年的實際出生人口數相比，減少了 21 萬人左右，人口結構的變遷明顯呈現在學齡人口上（教育部，2009），對於各級教育、不同類型、不同規模學校的供需造成嚴重的衝擊。大型或中型規模學校面臨裁班是無可避免的趨

勢，但接踵而來浮現於檯面上的便是超額教師的問題，教師面臨到可能被調校的激烈競爭壓力，無論是已調校的或尚未調校的教師，多多少少影響到工作氣氛，傾向於彼此競爭或隱藏獨自所擁有的專業知能，因此，教師間要建立信任、關懷與互助的關係通常較過去更爲困難，此需要校長發揮領導知能以破除困境，校長必須確保共同合作所需要的信賴能夠滋長，且鼓勵成員從隱藏據爲己有轉爲分享知識，朝向知識分享的文化；然而，知識經濟的社會，教師不應只扮演著知識傳播者的角色，他（她）也應該讓自己成爲知識生產者的角色（吳清山，2003），但學校教師經常忽視了存在於本身之間的知識，結果無法分享並利用此種知識；同樣地，教師也可能不清楚自己所欠缺的知識，意即無法指認出所需要創造出的新知識（引自王如哲、黃月純譯，2004），而知識領導者能了解成員實際作爲、思考模式及運作理念，有意引領成員邁向知識型組織的願景，並支持成員發展知識（Cavaleri, Seivert, & Lee, 2005）。因此，有了校長知識領導，便能在校內營造分享和合作的文化，促使知識管理的展現。

而少子化的趨勢也影響了原已面臨學校資源不足、教師調動頻繁的偏遠小校，現因學生數不斷減少或不足，瀕臨廢校抑或裁併的困境，但廢校或裁併並未充分考慮學生受教權和家長參與教育權，對於社區與文化資源的延續傳承也有顯著影響，爲了避免被裁併的命運，學校應更認真思索、檢討與發展學校的生存定位之道，讓小校發揮特色，不斷延伸開發資源，提昇學校競爭力。此即有賴學校校長的教育理念與能力加以落實知識領導，張雅妮（2008）認爲知識領導者需瞭解可用的知識資源，並有效整合及運用，且能善用有限的經費、人力、設備等資源，創造有效的知識管理效能。因此，學校校長能帶領整個校內教育人員團隊，聯繫學校、社區與環境資源，從強調觀念的交流至知識的分享學習層面，再進一步擴展至知識創新層面，從而建立學校特色。

據上所述，不同類型與規模的學校皆普遍關注如何提升教育素質，因爲辦學品質之提升爲攸關學校存續之根本關鍵，以穩住學校賡續發展之競爭力。在教改之後，因應學校本位的行政管理與課程發展，校長的領導角色與功能漸趨多元，

知識管理專業的需求與責任也益加深重，簡言之，皆涉及了校長知識領導的議題，而校長作爲知識領導者，係爲知識分享、管理、整合、創新的催化劑。準此而論，校長知識領導的重要性無庸置疑，然而，校長是否已體認到知識領導的重要性而加以落實？故探究校長知識領導之現況與實際運作情形，及瞭解是否會因不同個人和環境背景變項而造成差異，成爲本研究主要動機之二。

綜覽國內博碩士論文，針對校長知識領導議題之文獻探究和研究並不多見，經研究者查閱後，在國內期刊、學術研討會等文獻方面，僅見吳清山、黃旭鈞、賴協志和高家斌（2007）、吳清山、黃旭鈞、賴協志、張雅妮和徐昌男（2007）、吳清山和賴協志（2007a）、吳清山和賴協志（2007b）的研究，以知識領導爲研究方向的期刊及論文持續受到關注；而在論文研究方面，也僅有徐昌男（2007）：「國民小學校長知識領導與教師知識管理效能之研究」、薛淑芬（2008）：「臺北縣市國民小學校長知識領導與教師創新教學效能關係之研究」、張雅妮（2008）：「臺北縣市校長知識領導與教師教學效能之研究」、賴協志（2008）：「國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究」等研究。整理後發現，主要多以國民小學爲主，職此之故，本研究的研究對象爲國民中學校長，以瞭解公立國民中學校長知識領導的現況、困境及因應策略，希冀將研究成果提供未來對此議題有興趣者參考之用，此爲本研究主要動機之三。

貳、研究目的

基於前述研究動機，本研究旨在探討臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境與因應策略，茲將具體的研究目的條列如下：

一、探討知識領導的意義與內涵。

二、瞭解臺北縣市公立國民中學校長知識領導的現況、困境及因應策略。

三、比較不同個人背景變項之臺北縣市公立國民中學校長知識領導現況、困境及因應策略的差異情形。

四、比較不同的學校背景變項之臺北縣市公立國民中學校長知識領導現況、困境及因應策略的差異情形。

五、綜合研究結果提出建議，俾提供教育行政機關、學校校長及未來研究之參考。

第二節 待答問題與名詞釋義

本節旨在提出本研究之待答問題，並將本研究重要名詞加以解釋與定義如下：

壹、待答問題

根據前述研究動機與目的，本研究所要探討之具體問題如下：

一、臺北縣市公立國民中學校長知識領導的現況爲何？

（一）臺北縣市公立國民中學校長知識領導的整體現況爲何？

（二）臺北縣市公立國民中學校長知識領導的各層面現況爲何？

二、臺北縣市公立國民中學校長知識領導實際面臨之困境爲何？

三、臺北縣市公立國民中學校長因應知識領導過程中所面臨困境之策略爲何？

四、不同個人背景變項（性別、年齡、年資、學歷等）的臺北縣市公立國民中學校長知識領導是否有差異？

五、不同學校背景變項（學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模）的臺北縣市公立國民中學校長知識領導是否有差異？

貳、名詞釋義

本研究使用的若干名詞，爲使其意義更加明確，以便分析與討論，茲界定本研究涵括的重要名詞如下：

一、國民中學

依國民教育法第三條規定，國民教育分兩階段，前六年爲國民小學教育，後

三年爲國民中學教育。本研究之國民中學係指臺北縣市政府所屬國民中學，不包括私立中學國中部和新籌設學校，依臺北縣教育局公佈的九十八學年度之公立國民中學（包含完全中學、公立高中附設國中），計有 77 所公立國民中學；及臺北市教育局公佈的九十八學年度之公立國民中學（包含完全中學、公立高中附設國中），計有 72 所公立國民中學；臺北縣市公立國民中學共計 149 所。

二、知識領導

本研究所指知識領導係爲知識領導者運用個人專業知能，推動知識管理的機制，並發揮個人領導典範，形塑利於知識發展的環境、文化和氣氛，激勵組織成員知識分享、創造和學習的內在動力，再將知識管理和知識發展行動加以整合，達到提升組織創新效能、競爭力的領導歷程與行爲。其內涵包括以下七項：

（一）樹立知識領導典範

知識領導者以身作則從事知識的蒐集、分類與組織，且藉由人格特質和專業權威提昇組織成員學習意願，並藉由表揚知識學習的楷模，做爲成員學習的典範。

（二）充實領導專業知能

知識領導者參加專業進修課程與活動，且不斷接收新穎資訊，並適時貢獻學術上的專業見解，及展現合理完善的專業決定。

（三）支持成員知識分享

知識領導者建立組織成員間彼此信任、相互合作的組織氣氛，支持且鼓勵成員從事知識的分享與運用，並強化組織變革和創新。

（四）形塑知識學習文化

知識領導者鼓勵組織成員參加進修學習，且建立順暢的校內學習管道，促進組織成員集體思考和團隊學習，營造團隊學習型文化。

（五）整合知識相關資源

知識領導者洞悉組織中有形資產與無形資產，也觀察外部知識和內部知識的區別，運用組織所建置的資訊科技設施，提供成員知識管理的協助。

（六）發展知識創新策略

知識領導者創造條件使知識得以滋長，並能有效的處理與運用知識，透過知識創新策略與應用激發組織成員對知識的創造。

（七）評估知識運作成效

知識領導者測量與評估組織內外部知識運作成效，並針對組織成員的需求做出回應，不斷調整並更新組織的知識，建立循環不息的評估機制。

在測量上係以研究者參酌相關研究者之問卷，再針對本研究對象改編而成的「臺北縣市公立國民中學校長知識領導」調查問卷之測得分數高低來表示校長知識領導的現況，得分愈高，代表校長知識領導情況愈好；反之，則表示校長知識領導情況愈差。

第三節 研究方法與步驟

本節旨在敘明本研究所運用的研究方法，並依研究進度陳述研究之詳細步驟，作爲研究之進行依循，茲闡述如下：

壹、研究方法

本研究旨在探討臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境及因應策略，採取問卷調查研究法。首先，針對知識領導蒐集相關文獻；其次，發展臺北縣市公立國民中學校長知識領導問卷內容；最後，藉由統計分析獲得研究結果，並提出結論與具體建議。

貳、研究步驟

爲使本研究能順利進行，依研究進度陳述研究之詳細步驟，如圖1-1所示，茲將研究步驟說明如下：

一、擇取研究方向與訂定研究主題

經研究者對教育現況的觀察，和初步搜尋文獻資料後，評估研究的重要性、必要性、可行性，選擇本研究核心探究方向，再依據研究目的，確定研究主題。

二、蒐集與瀏覽相關文獻

利用國家圖書館和國內各大學院校圖書館進一步網羅與知識領導相關的研究論文、期刊、專書，再透過資料庫檢索國外學術論著，以作爲瞭解知識領導內涵的重要參考。

三、研擬研究計畫

廣泛蒐集、閱讀、分析、整理相關文獻資料，決定正式研究架構、設計研究方法和研究步驟，且確定研究對象，將擬定之研究計畫送請指導教授修正，請指導教授提供意見。

四、進行文獻探討

統整歸納國內、外相關之研究成果，做爲本研究之理論依據與設計研究工具之參考。

五、編製問卷

就文獻探討所得，草擬調查問卷初稿，草擬完成的問卷初稿，除請指導教授加以修改外，亦函請專家學者提供意見，建立專家效度，參酌專家學者的意見，篩選、修正題目，編製成正式問卷。

六、正式問卷之調查

將編製完成之正式問卷透過親送或郵寄方式，實施調查，於期限前催繳調查問卷並回收。

七、統計分析

待問卷回收，扣除無效問卷後，整理與登錄問卷資料，並運用SPSS for Windows 12.0版統計套裝軟體進行信度分析，剔除信度不高之題目後，再進行統計分析。

八、調查結果討論

將有效問卷統計分析結果與文獻探討所得比較分析，歸納現象，回答待答問題，提出本研究的結論，並給予實質上的建議，作為教育行政機關、國民中學校長及未來研究者之參考。

九、撰寫論文

整合文獻探討、問卷調查與問卷調查結果，撰寫論文初稿，再請指導教授修正及提供意見，經數度修改後，完成本研究論文。

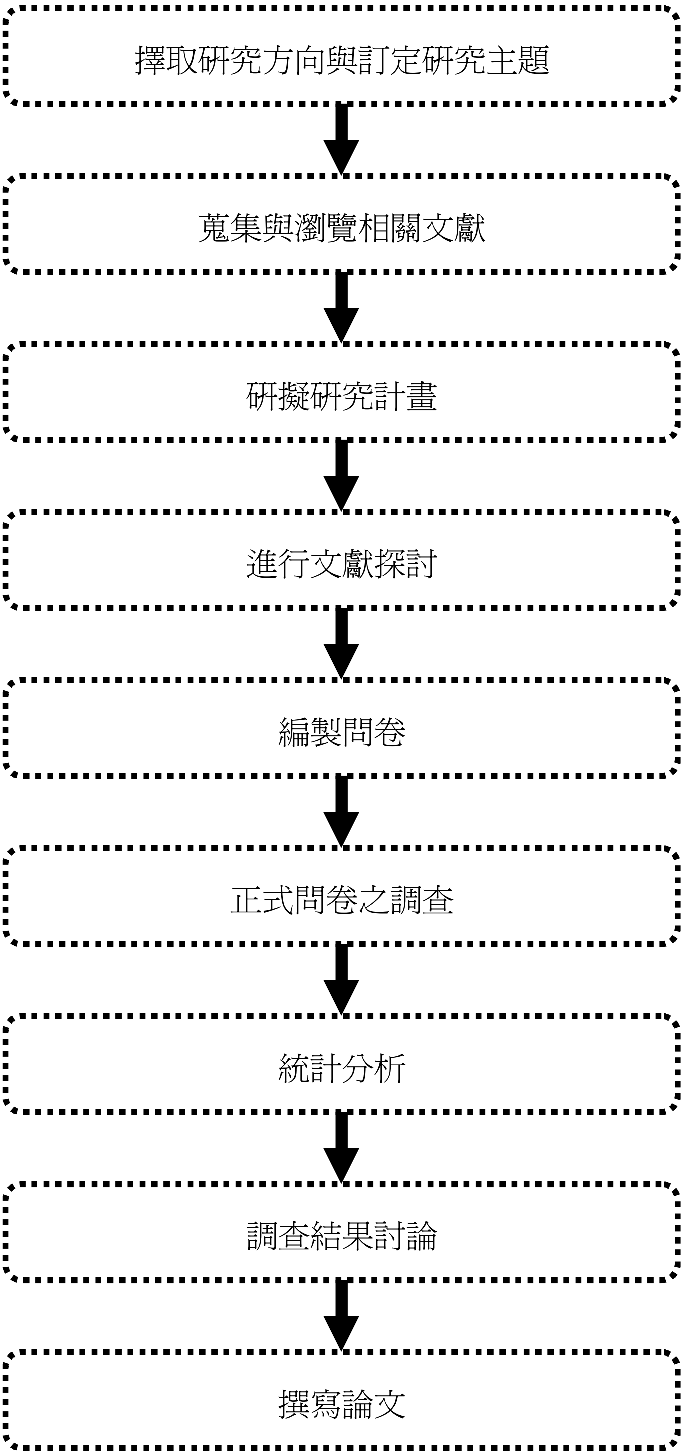
擇取研究方向與訂定研究主題
蒐集與瀏覽相關文獻
研擬研究計畫
進行文獻探討
編製問卷
正式問卷之調查
統計分析
調查結果討論
撰寫論文

圖 1-1　研究步驟流程圖

第四節 研究範圍與限制

本節旨在敘明研究範圍，接著指出本研究之限制，茲陳述如下：

壹、研究範圍

本研究的範圍，以研究學校、研究對象和研究內容三方面加以界定如下：

一、研究學校

研究學校係針對我國臺北縣市轄內之公立國民中學，不包括其他縣市，亦不包括私立學校和和新籌設學校。

二、研究對象

研究對象係為服務於臺北縣市公立國民中學之校長。

三、研究內容

本研究內容係瞭解校長知識領導之現況，並探討知識領導過程中面臨的困境與因應策略。其中校長知識領導係以校長知識領導的內涵為範圍，包括樹立知識學習典範、充實領導專業知能、支持成員知識分享、形塑知識學習文化、整合知識相關資源、發展知識創新策略、評估知識運作成效七項。

貳、研究限制

本研究是以「臺北縣市公立國民中學校長知識領導」為探討題目，但因研究者的研究對象、研究設計、研究時間等主、客觀條件的考量，將影響本研究結果的解釋，茲針對研究推論和研究方法的限制說明如下：

一、研究推論的限制

本研究係以臺北縣市公立國民中學校長為研究對象，無法推論至我國其他縣市，亦無法推論至其他層級（高中職、大專院校等）。

二、研究方法的限制

本研究採調查研究法，問卷涉及學校校長的自我評斷，因此校長的填答可能

受其個人主觀、心情，無法充分反應真實情形；此外，問卷除了親送外，也採用郵寄或委託的方式交至校長手中，但造成研究者不能針對施測對象的疑慮立即說明；最後，本研究僅以問卷方式大量蒐集資料，可能無法針對議題獲致較深入的資料。

第二章 文獻探討

本章旨在探討臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境與因應策略，在進行調查研究之前，有其必要針對相關文獻進行探討，作爲本研究之設計與實施之依據。全章共分爲三節：第一節爲知識領導之意涵及相關概念；第二節爲知識領導之相關理論；第三節爲校長知識領導之相關研究。

第一節 知識領導之意涵及相關概念

若欲探究知識領導，則必須先對知識與知識管理的意涵進行瞭解，以釐清知識於組織之中意指爲何，且知悉不同類型的知識如何進行管理，方能有效獲致知識領導的具體成效。因此本節先界定知識的意涵，再介紹知識領導之意義、促動要素與內涵，再進而探討知識領導的困境與因應策略。

壹、知識之意涵

在探究知識領導之前，首先先針對知識的意義加以界定，再就知識的類型加以分類與說明如下：

一、知識的定義

「知識就是力量」，從古至今傳達著亙古不變的道理，然古今中外對知識的定義人言言殊，研究者試著從眾說紛紜的論述中歸納出知識的定義與意涵，但在探究知識定義之前，必須先釐清資料（data）、資訊（information）、知識（knowledge）、智慧（wisdom）之分別，作爲本研究後續文獻探討中提及知識時的依據。

美國勤業管理顧問公司（Arthur Anderson Business Consulting）指出資料就是原始資料；資訊是把所得的資料視爲題材，有目的的予以整理，藉以傳達某種訊息；知識是一種藉由分析資訊來掌握先機的能力，也是開創價值所需的直接教

材；而智慧是以資料和資訊作爲知識形成的基礎，個人以此爲根基，運用自己的應用與實踐能力，來創造價值的泉源而產生（引自劉京偉譯，2000），四者之關係如圖2-1所示。因此，資料、資訊與知識的差別在於轉化層次的高低，唯有將資料與資訊有系統的整理和分析後，才能萃取出知識的價值和意義，再將知識加以應用，形成獨有的智慧，則知識對個人、組織而言即是重要資產的象徵。

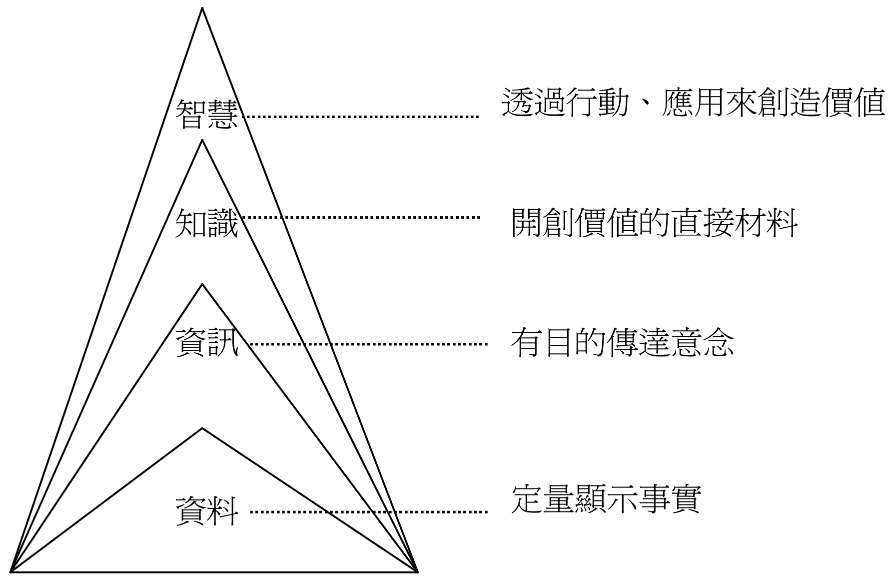

圖2-1 資料、資訊、知識與智慧之層級概念

資料來源：出自劉京偉譯（2000：27）。

在瞭解知識與資料、資訊的區別後，研究者欲更進一步了解何謂「知識」。知識是什麼？自古希臘時代，哲學家即在界定此問題的答案，其重要性不言而喻，然知識的定義至今仍充滿歧見，「實證論」（positivist）視知識爲一產品，所以是人爲的、靜態的、形式的與永恒的物品，其價值不會隨時間而改變，因此，知識就成了可以傳遞與共享的經驗或資訊；「建構論」（constructivist）則視知識爲一過程，是有機的、流動的、動態的、是一改變與演化的持續狀態，而這意謂著知識的創造包含了社會的互動、回答問題或參與問題解決（吳清山、林天祐，2000），故知識既爲靜態產品，也能以動態過程呈現，而黃光雄（2000）也指出

知識並不侷限於理性主義、經驗主義或實用主義所探討的學術性知識，而是包含各類組織的專業人員之實踐知識在內。研究者因體認到知識係爲一複雜性的概念，故擬從整理各學者專家對知識的定義中，試圖釐清知識的全貌。

辭源（1990）對知識的解釋是人對事物的認識。

吳政達（2001）定義知識是結構化的經驗、價值、相關資訊和專家洞察力的融合，它提供了評價和產生新經驗和資訊的框架。

孫本初（2001）知識係指凡是可以爲組織創造競爭利益及價值，並可經由組織發掘、保持、應用及再創造的資訊、經驗、智慧財產。

林海清（2002）認爲舉凡人類在政治、經濟、社會、文化上的各種活動所產生的有形、無形、經過整理、未經整理的訊息，均可視爲人類的知識。

Nonaka 和 Takeuchi認爲知識有三項意涵：第一，知識牽涉到信仰和承諾，知識關係著某一種特定的立場和意圖；其次，知識牽涉到行動，且通常含有某種目的；第三，知識牽涉到意義，與特殊的情境相呼應（王美音、楊子江譯，1997）。

Wiig（1994）認爲事實、真理、信念、概念、判斷、期望、方法論與實用知識（know-how），皆可稱爲知識。

Davenport 和 Prusak（1998）指出知識係指一種流動性質的綜合體，其中包括結構化的經驗、價值、以及經過文字化的資訊，也包含專家獨特的見解，爲新經驗提供評估、整合與資訊之完整架構。在組織中，知識不僅存在文件與儲存系統中，也蘊涵在日常例行工作、過程、執行與規範當中。

Beckman（1999）定義知識爲人類對資料及資訊的一種邏輯推理，其可以提升人類的工作、決策、問題解決及學習的績效。

據上論述，研究者可歸納出知識的內涵有四點：第一，知識是資料及資訊轉化後的結果；第二，知識不侷限於靜態資料，亦義蘊著動態行動歷程；第三，知識需透過系統化整理應用才能創造價值；第四、知識的特色包括擴充性、變更性、流通性、分享性。因此，若從廣義的角度來定義知識，舉凡事實、信仰、個人的認知理解、結構化的資訊及經驗，皆可視爲知識。

二、知識的類型

為有效幫助知識的實踐，則有必要瞭解知識的類型。張振青（1994）將知識的類型就本體論和認識論兩種構面來討論，前者分為「個人知識」和「組織知識」，後者分為「內隱知識」及「外顯知識」，研究者依其分類方法並參照其他學者之看法，詳述知識的類型如下：

（一）知識的本體論：個人知識（individual knowledge）與組織知識（organizational knowledge）

組織成員在行動時，除了運用組織所具有的知識外，也會運用個人知識來處理現實的問題，若能利用某些方法將歸屬於個人的知識轉化成組織的知識，將有利於知識活用，創造知識價值。其中個人知識為存在於員工的心智之中的知識，屬於私人所擁有的知識與智慧，只能為個人所利用，但是難以和整個組織的其他成員共享；至於組織的知識則是為存在於整個組織的知識，和個人知識比較起來，組織知識能為組織內成員所共享和利用，有助於創造組織的價值（引自劉京偉譯，2000）。

（二）知識的認識論：內隱知識（tacit knowledge）與外顯知識（articulated knowledge）

Nonaka 和Takeuchi將知識區分為內隱知識與外顯知識，內隱知識是個人的，同時較難以形式化和溝通，外顯知識則是指形式化、制度化語言傳遞，內隱知識與外顯知識間的互動關係稱之為「知識的轉換（knowledge conversion）」。兩人並進一步指出，透過內隱知識和外顯知識的互動，可以區分為四種不同的知識轉換模式（引自王美音、楊子江譯，1997），如圖2-2所示，茲說明如下：

1. 共同化：由內隱到內隱，世界由分享經驗從而達到創造內隱知識的過程，所產生的知識。
2. 外部化：由內隱到外顯，其過程係將內隱知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模式表達出來。
3. 結合：由外顯到外顯，係將觀念加以系統化而形成知識體系的過程。

4. 內化：由外顯到內隱，係以語言或故事傳達知識，或將其製作成文件手冊，促使外顯知識化為內隱知識的過程。

	內隱知識	外顯知識
內隱知識	共同化	外部化
外顯知識	內　化	結　合

圖2-2 知識轉換模式

資料來源：出自王美音、楊子江（譯）（1997：50）。

Badaracco（1991）則將知識依可移動性，分為可移動的知識及嵌入組織的知識：

（一）可移動的知識

1. 存在設計中的知識：意指知識是可明白描述，且只要人員受過適當的訓練，皆可檢視此類的知識，如技術手冊、技術規範或設計手冊。
2. 存在機器的知識：經濟學家肯尼斯包可，曾說機器是凝結的知識，乃透過逆向工程將機器以反向拆解取得製造技術。
3. 存在腦海的知識：意指組織中成員，經由實際工作與經驗累積所獲取的知識，而往往當這些人員離開組織之後，便將知識隨之帶走。

（二）嵌入組織的知識

此種知識是透過內部組織規範或組織團隊間專業知識的聯合網路所建立而成，而這些知識網五存在於個人、個人與組織之間特殊關係、規範或決策過程，很難用符號或文字來移轉他人，而是必須透過長期努力及熟悉才能獲得。

而Fleck依知識的性質，將知識分為以下四種（Johnston,1998）：

（一）正式知識：表現在理論與公式上，通常以文字或圖表的形式予以編碼，可透過正式的學習獲得。

（二）工具知識：表現在工具和設備的使用上，為了更有效的使用，尚需要其他要素（非正式、隱性與有條件的知識），能透過示範與練習取得。

（三）非正式知識：表現在口頭的互動上，存在於口頭或書面資料（手冊、指南）中，並能透過與特殊情境脈絡的互動而習得。

（四）有條件的知識：表現在特殊脈絡上，呈零星分佈，有時能夠透過立即性的學習而獲得。

（五）隱性知識：表現在人們心智之中，來自於實務與經驗，可藉由學徒制與輔導教師來傳遞。

（六）後設知識：表現於組織中的普遍價值、文化與哲學假定中，能夠是地方性的或世界性的，並能透過社會化獲得。

由上述知識類型，研究者將知識分為外顯知識與內隱知識兩大類，並得知外顯知識與內隱知識雖皆由內在心智產生，但外顯知識可透過管道獲得，可以用語言或文字表達，具形式化和制度化，較為具體與客觀；而內隱知識仍存在於個人的經驗之中，尚未發展成語言或文字，難以形式化和制度化，較為抽象與主觀，甚至不自覺，通常個人知識多為內隱知識，因此，探究知識類型後，研究者意識到組織應鼓勵個人分享內隱知識，並不斷擴充，轉化成為外顯知識後，成為組織的知識，進而形成不間斷的知識循環過程。

貳、知識領導之定義

二十一世紀，國際脈動、思維、觀念、價值理念等無不在調整與改變，面臨以知識為核心基礎的知識經濟時代，人員擁有的知識是組織中寶貴的無形資產，在瞭解知識意涵後，有必要釐清在知識過程中領導所佔地位為何，作為界定知識領導定義的基礎及突顯其重要性。

Holsapple 及 Singh（2001）整理許多競爭力、知識管理的文獻，提出一個由五個主要性活動和四個支援性活動構成的系統性知識鏈模型，如圖2-3所示，其中領導在支援性活動中扮演了最主要的角色，其係指組織領導者營造一個適當的組織環境，透過知識獲取、選擇、產生、內化、外化、協調、控管和評估，實施知識管理活動，激勵組織成員，建立信任與尊重，型塑具凝聚性及創造性的組織文化，共創組織的願景，並能傾聽、學習、教導及分享知識，以提昇組織競爭力。簡單而言，Cavaleri 等人（2005）指出知識領導乃整合了知識發展過程和知識管理行動。

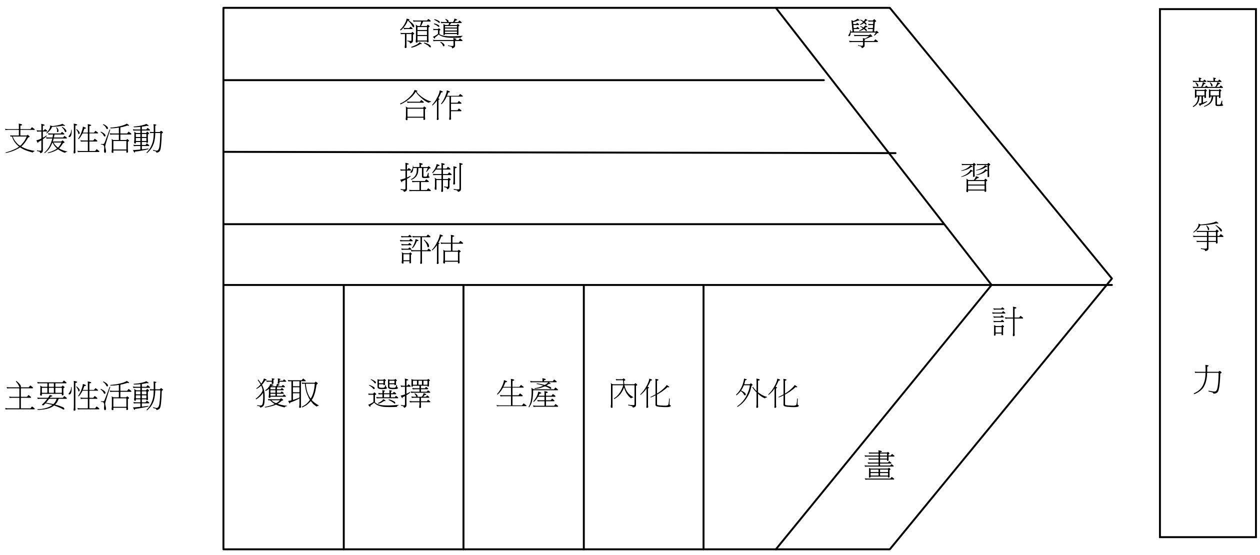

圖2-3 知識鏈模型

資料來源：出自Holsapple & Singh（2001: 80）。

體認到知識領導在知識過程中的重要性後，研究者欲進一步探究何謂「知識領導」，因此，從探究國內外各專家學者與研究者的觀點後，加以歸納整理出「知識領導」的完整定義，以作爲本研究論述之依據。

Viitala（2004）指出知識領導係指領導者和其部屬一同確定組織發展的方向、創造促進學習的組織氣氛、支持個人和團體的學習過程，和激發其部屬不斷地的發展。

Cavaleri等人（2005）認爲知識領導是領導者運用個人影響力去支持知識發展過程，並整合知識發展過程和知識管理行動，以達成具展望未來的歷程。

Hewlett（2006）認爲知識領導爲一多面向的活動，領導者須具備組織管理與領導的視野及能力，不僅要懂得運用知識，也必須深度了解知識的本質，並運用於組織之中。

吳清山和林天祐（2005）定義知識領導係指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。

吳清山與賴協志（2007a）認爲知識領導爲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統整調和，以利知識學習、分享和創新的過程與行爲。

吳清山等人（2007）指出知識領導係組織領導者本身具有專業知能，願意從事各種知識創新行動，能夠建立一個相互合作、彼此信任的環境，形塑成員樂於分享的文化，以及有效運用資訊科技和整合知識資源，以激發成員學習動力，促進知識發展活動，進而提升知識管理效能的過程和行爲。

薛淑芬（2008）定義知識領導爲領導者運用知識管理之相關知能，發揮其影響力，促使組織能形成知識分享及創造知識的文化並且能不斷引領組織成長，以順應組織的變革。

賴協志（2008）指出知識領導係指組織領導者本身具備專業知識與能力，有效整合知識管理及知識發展行動，並能發揮領導影響力，建構優質且適切的組織環境、文化及氣氛，且提供及善用知識相關資源，激勵成員從事知識的學習、分享及創造，以提升知識管理效能的過程和行爲。

張文權、范熾文和張臺龍（2008）認爲知識領導意指領導者秉持終身學習的理念，營造合作與信任的組織文化，並發揮資訊素養，鼓勵教師知識創新與發展，以共同建立學校競爭優勢，尋求永續發展。

綜合上述中外專家學者對知識領導的看法，研究者體認到知識領導有下列四項目的：第一，整合知識發展過程；第二，提昇知識管理效能；第三，有利個人

與組織知識創新；第四，促進組織永續發展。本研究進一步定義知識領導爲：知識領導者運用個人專業知能，推動知識管理的機制，並發揮個人影響力，形塑利於知識發展的環境、文化和氣氛，激勵組織成員知識分享、創造和學習的內在動力，再將知識管理和知識發展行動加以整合，達到提升組織創新效能、競爭力的領導歷程與行爲。

參、知識領導之內涵

近年來，國內外專家學者開始著手研究知識領導之議題，然而，知識領導爲一多面向的活動，必須集合多元的視野觀點與能力來管理與領導組織（Hewlett, 2006）。因此在瞭解知識領導的促動要素後，研究者藉由更多的文獻探討來深入了解知識領導的內涵，以下臚列國內外專家學者提出的看法，以歸納分析知識領導的全貌：

Viitala（2004）指出知識領導包括含四個面向：

（一）訂定學習方向

領導者能表明學習的方向，並使組織成員清楚看見，學習的方向來自於組織的願景與目標和客戶的回饋與需求、表現層級、品質指標和評量標準。

（二）創造組織氣氛

領導者能展現接受成員回饋的能力和意願，當成員間獲得舒適的感受，便能從錯誤和失敗中學習，在安全和信任的氣氛中，幫助和建議的要求或提供也會提高。

（三）支持學習過程

包括支持組織或個人學習的過程，領導者扮演老師或教練的角色，確定所有組織成員能完善的發展，支持成員反思自己的知能，也和成員共同計畫其專業發展，更重要的是領導者不斷灌輸學習的重要性、督導學習的進展，並給予積極的回饋。

（四）表現角色模範

領導者帶頭學習，不斷地發展知能，對於改變和發展的承諾，領導者必須與成員一致。

Holsapple 及 Jones（2005）將知識領導區分爲兩個任務：

（一）計畫：包含了分析案例、安排知識管理策略、建立知識管理方針。

（二）執行：包含了創造知識管理文化、授權活動、分享領導者的知識。

Hewlett（2006）認爲領導是一門藝術，除了領導技巧、溝通、激勵和計畫是領導者需擁有的關鍵要素，成功的領導者也須照顧和保護組織中的知識。

王如哲（2002b）指出學校的知識領導有八個面向，分別是：

（一）創造條件，使知識得以滋長，學校管理變成是學校知識管理。

（二）不只是人員、物質、財務/資源的管理者而已，應該同時也是學校知識的管理者。

（三）扮演網絡領導者的角色。

（四）必須妥善照顧學校的隱性知識。

（五）建立可信賴性。

（六）致力提昇學校整體組織之可信賴性。

（七）獎勵學校知識創造活動。

（八）擁護知識。

吳清山及賴協志（2007b）將知識領導內涵歸納爲激發成員工作潛能、營造組織學習文化、整合知識相關資源、確保知識持續創造等四個面向。

吳清山等人（2007）提出知識領導的主要內涵包括發揮領導影響力、型塑知識形文化、促進組織學習與創新、營造知識型組織環境、建置資訊基礎設施、處理知識及其應用、發展知識行動策略及測與評估成效等八大面向。

徐昌男（2007）在其《國民小學校長知識領導與教師知識管理效能之研究》論文中，將知識領導區分爲充實領導專業知能、建立合作信任環境、整合學校知識資源、展現知識創新行動，以及激勵學校成員學習等五大面向。

薛淑芬（2008）在其《臺北縣市國民小學校長知識領導與教師創新教學效能關係之研究》論文中，將知識領導內涵歸納爲充實領導知能、建立支持環境、整合知識資源、激勵師生學習、推動創新策略和評估運用成效等六大面向。

賴協志（2008）在其《國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究》論文中，將知識領導分爲充實領導專業知能、建立合作分享情境、整合組織知識資源、激勵所有成員學習、展現知識創新行動等五大面向。

張雅妮（2008）在其《國民小學校長知識領導與教師教學效能之研究》論文中，將知識領導分爲充實領導專業知能、建立合作信任環境、整合學校知識資源、鼓勵學校成員學習、呈現知識創新行動等五大面向。

綜覽與整理專家學者與研究者對知識領導提出之多元觀點後，可發現內容有重複之處，因此，研究者參酌上述論述，將知識領導內涵歸納爲「樹立知識學習典範」、「充實領導專業知能」、「支持成員知識分享」、「型塑知識學習文化」、「整合知識相關資源」、「發展知識創新策略」、「評估知識運作成效」七個層面，分述如下：

（一）樹立知識領導典範

知識領導者會影響組織的活動，是組織成員處理與應用知識的最佳典範，知識領導者必須先能體認到知識學習的意義與價值，從事知識的蒐集、分類與組織，並藉由人格特質和專業權威提昇組織成員學習意願，再藉由表揚知識學習的楷模，做爲成員學習的典範，最終引導組織成員完成任務、達成目標。

（二）充實領導專業知能

知識領導者應時常藉由參加專業進修課程與活動，充實學識和培養技能，且不斷接收新穎資訊，以身作則積極學習成長，並適時貢獻學術上的專業見解，促進成員教育反思，及展現合理完善的專業決定，以因應知識脈絡與學校需求。

（三）支持成員知識分享

知識領導者應建立成員間彼此信任、相互合作的組織氣氛，支持且鼓勵成員從事知識的分享與運用，使成員跨越彼此之間的個別差異，取人之長、補己之短，

藉由持續的刺激、轉化與重組知識，以改變整個組織行爲，強化組織變革和創新，確保組織在各種變遷環境中佔有競爭優勢。。

（四）形塑知識學習文化

知識領導者應鼓勵組織成員參加進修學習，持續不斷的增加本身的知能，提升個人於組織中的價值，且建立順暢的校內學習管道，促進組織成員集體思考和團隊學習，營造團隊學習型文化。

（五）整合知識相關資源

知識領導者要能洞悉組織中有形資產與無形資產，前者爲能夠用語言和文字進行系統化處理的知識，諸如：科技設備、圖書等，後者爲人類對過去積累的經驗、教訓，和隱藏在人的大腦內部、很難用語言來表達、無法編撰的知識，如：人類智慧、專業知識等；知識領導者也要觀察外部知識和內部知識的區別，運用組織所建置的資訊科技設施，積蓄和整合組織中的知識資源，提供成員知識管理的協助，並向外擴大知識資源與實踐，以創造組織競爭優勢。

（六）發展知識創新策略

知識領導者本身是一位知識創新者，創造條件使知識得以滋長，並能有效的處理與運用知識，透過知識創新策略與應用激發組織成員對知識的創造，來產生組織效益，並增加組織績效與生產力，促使組織永續發展。

（七）評估知識運作成效

知識領導者必須測量與評估組織內外部知識投入、歷程、產出等運作成效，掌握目標與成果之間的差距，並針對組織成員或顧客的需求做出回應，不斷調整並更新組織的知識，建立循環不息的評估機制。

在瞭解知識領導的內涵後，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（徐昌男，2007）。而探究知識領導的效能，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（吳清山等人，2007）。Cavaleri 等人（2005）指出知識和信念皆會影

響成員所採取的行動，從行動的結果獲得知識，因而再次型塑、檢視信念。而知識領導者必須從經驗中學習，持續建立與創造實用知識，因為實用知識能幫助領導者解決工作場合遭遇的問題，且扮演了回饋的角色，但回饋不等同於結果，而是包含了評估行動是否有效引起預期結果及評估實際結果與預期結果間的落差，形成「人員-行動-結果-評估結果-人員」的知識循環模式，如圖2-4所示。因此，領導者若欲發揮有效能的知識領導，必須藉由仰賴相關評估標準評量知識領導的執行現況，以了解是否達成預期的目標。

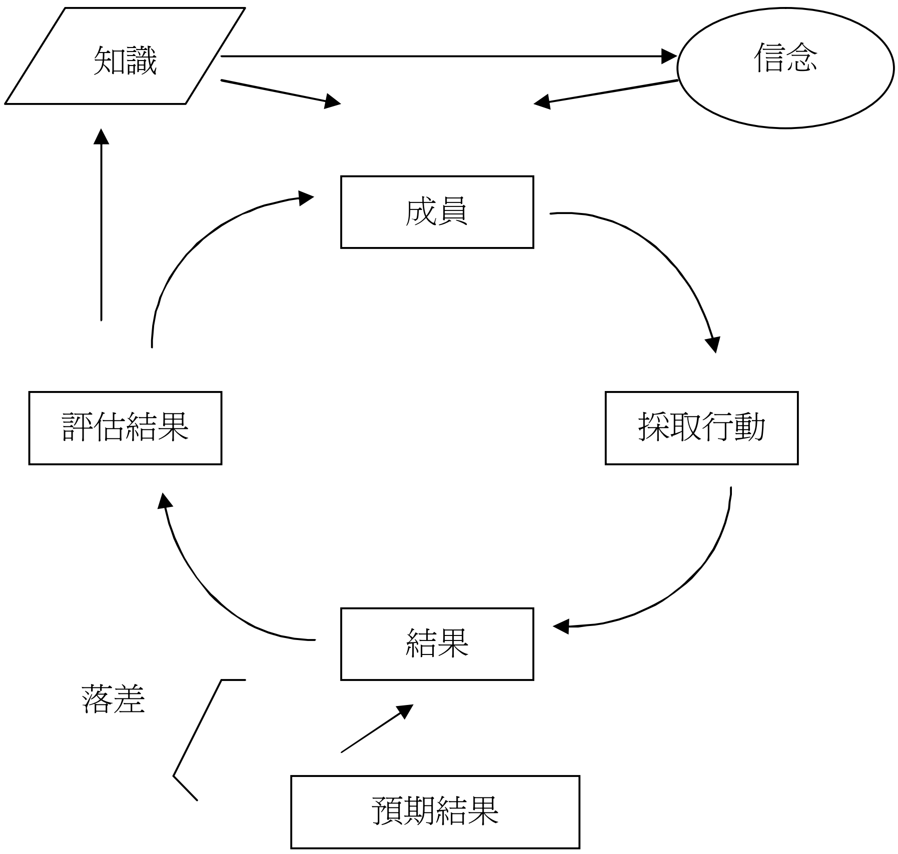

圖2-4 知識循環模式

資料來源：出自Cavaleri, Seivert, & Lee（2005: 235）

肆、知識領導之困境

組織在推行知識領導時必然會遭遇到困境，在探究知識領導過程中可能發生

的困難與問題之前，必須先初步瞭解知識領導之促動要素，因為其為成功發揮知識領導功效的關鍵，組織中缺乏這些要素的配合與促動，將使組織領導者無法順利推行知識領導。以下便臚列國內外專家學者提出的看法：

Amidon 和 Macnamara（2000）提出「7C」的觀點，說明知識領導實際蘊含七個要素，包括：背景脈絡、能力、文化、社群、對話和共通語言、溝通與教導。

吳清山等人（2007）綜合專家學者的看法後，彙整提出知識領導的四個主要要素如下：

（一）文化

文化若能發展成為知識導向或是知識型的文化，成員之間追求創新、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。

（二）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。如此行程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。

（三）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。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。

（四）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測成果是否達成，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的支持度。

徐昌男（2007）認為知識領導的主要關鍵要素包括：發揮領導影響力、形塑知識型文化、促進組織學習與創新、營造知識型組織環境、建置資訊基礎設施、

處理知識及其應用、發展知識行動策略、測量與評估成效。

張文權等人（2008）歸納各學者看法，指出以系統性「輸入－過程－輸出」觀點，提出知識領導的要素包含「輸入：專業領導與典範角色」；「過程：學習文化與資訊平臺」；「輸出：知識創新與評估回饋」；最後再輔以「後設評鑑」，針對評估回饋機制進行檢討修正。說明如下：

（一） 專業領導

知識領導的第一個內涵即是確立專業領導作爲，專業的領導者則以系統性觀點，透過影響力的發揮與形塑願景的方式，促進知識管理的運作與組織知識的發展。

（二）典範角色

做爲知識領導者，願意以身作則，秉持終身學習理念，不斷進修成長，並鼓勵知識成長社群，建構專業對話平臺，扮演追求知識學習與宣導知識管理的典範角色，是知識領導的關鍵要素。

（三）學習文化

營造學習、開放、信任與知識分享的組織文化，是知識管理的重要基礎，更是知識領導不可或缺的要素。

（四）資訊平臺

組織如欲進行知識管理，每一環節都需要建立在資訊科技的平臺上，成員方能大規模的知識分享。由此可知，知識領導除了營造學習與分享導向的文化之外，建構資訊科技的平臺也是促動知識領導的要素之一。

（五）知識創新

知識領導發揮領導的專業知能，運用資訊平臺並營造學習文化，以自身扮演知識創新者的典範角色，致力學校創新經營，主要目的即在於追求知識的創新，建立學校競爭優勢。

（六) 評估回饋

建立評估回饋的機制是確保方案模式不斷進步的重要機制。知識領導藉由組

織評估與成員回饋的過程中，可以了解組織內外知識管理與知識發展的流程，同時更可以做爲成員在知識管理績效的獎懲依據。而後設評鑑的進行，也不可忽視，定期、定時對評估回饋機制加以檢討改進，才能因應不同情境展現評量的效果。

從上述中外專家學者對知識領導的促動要素提出的意見，研究者認爲知識領導的要素至少包括文化、資訊、評估三項，文化要素是指營造信任、分享的學習文化，以帶動知識發展和組織創新；資訊要素是指建置基礎的資訊科技設施，以促進知識管理；評估要素則是指建立完善的評估機制，以測量目標與成果之間的差距，利於適度更新知識資源。而一旦知識領導的促動要素的欠缺，都將可能變成知識領導過程中的困境，爲深入瞭解知識領導的困境，研究者歸納專家學者的看法，分述於下：

Cavaleri 等人（2005）指出推行知識領導時可能面臨的挑戰：（一）組織成員不一定能了解或有效地運用從外部取得的知識；（二）知識來自於個人所學，但學習的內容是由個人決定，而非組織，所以組織成員所學的或實際運用的不一定對組織的工作有幫助；（三）學習者的感知能力和偏見會左右學習者的學習，所以組織成員從經驗中學到的，領導者不一定也認爲對組織有益；（四）知識不等同於事實，適當地執行植基於事實的行動，對於引起期望的結果是會產生效果的，但根據知識所採行的行動不一定也能達到同樣的效用；（五）有一些組織的觀點是顯而易見的，可具體呈現，但有一些觀點則要藉助知識才能更清楚呈現，所以不易區別這兩種情況。

Hewlett（2006）指出有效知識領導的核心來自於決策，及個人擁有的知識，支配決策過程與行動方向，而領導者知能不足，會造成決策與行動的錯誤，使組織存在更多的不確定性與危險，並且對領導者推展知識管理、分享與運用，造成不良影響。

吳毓琳（2001）認爲在推動、實行知識管理時會遭遇到的困境，可以分成兩個層次，一個是個人層面，另一個是組織層面。個人層面中，最大的問題是個人

心態的問題，其次爲個人的能力問題；而在組織層面中，包括組織架構的問題、資訊設備的問題以及組織文化的問題，最重要的組織文化的適切與否。由上可知，領導者在領導過程中，學校成員和組織文化都是其可能面臨的困境。

吳清山和賴協志（2007a）將校長知識領導的踐行困境分成人員與組織面向，其中就人員面向來看，包含校長本身、學校成員部分、以及二者互動上的困境，例如：校長本身領導知能有待加強、校內成員專業知能不足、校內成員自我意識強烈、成員進修學習意願不高、成員資訊能力有待改善、校長本身與成員間互動不良、學校內部缺乏學習團隊等；就組織面向來看，分成制度結構、基礎設施、學校文化，制度結構上的困境有知識管理制度尙未確立、校長進修管道不夠暢通、學校內部缺乏整合力量、獎勵回饋機制不夠明確；基礎設施上的困境有知識管理平臺建置不佳、知識庫的設立不夠完備、學校教育經費補助短絀、缺乏知識管理評量工具；而學校文化上的困境則有學校文化趨於保守封閉、學校內部衝突糾紛不斷、校內欠缺創新變革動力、校內缺乏合作分享氣氛等。

張文權等人（2008）指出運用知識領導提升學校競爭優勢，會受到個人傳統思維、欠缺知識管理制度、學校文化營造的不易等因素影響，茲詳述如下：

（一）侷限個人傳統思維

組織由個人所組成，知識領導的推動需要領導者的思維轉化與組織成員的認同支持。由於個人不同的背景因素，會影響到知識領導推動的行爲與看法也不同，而領導者本身缺乏終身學習思維，不願以身作則學習，則也將造成知識領導實行的障礙。

（二）欠缺知識管理推動制度

組織爲了推動成員運作與健全組織成長，乃建立各種準則典範藉此規範成員。在組織當中，過去存在許多阻礙知識領導的制度存在，例如：未建立知識管理評核獎懲制度、缺乏專責推動單位、經費限制…等，這些都會對於成員推動知識領導產生一定的影響。

（三）營造學校文化不易

每個組織都具有獨特的文化，雖似無法顯而易見，但依然可透過人造器物或象徵物加以突顯。學校性質傾向養護性組織，除了教師本身學習動機低落外，校內普遍也缺乏創新改革的氣氛，這些都屬於文化層面的阻礙因素，因此營造正向與積極的學校文化是知識領導的必備條件。

經研究者整理上述文獻後，將本研究知識領導的困境歸納如下：未充足展現專業知能、尚未樹立起知識學習典範、無暇做好知識領導、校長與成員間互動不多、提供成員的進修研習機會不多、成員的專業知能不足、成員的進修學習意願低、成員的分享意願不足、成員未能活用專業知能、校內缺乏學習團隊、校內信任合作氣氛不佳、校內欠缺創新變革動力、學校欠缺知識領導人才、學校可用的知識資源不足、校內缺乏知識管理的平台、校內缺乏知識評估工具。

伍、知識領導之因應策略

知識領導過程中遭遇的困境，領導者需運用策略加以解決，然同一種知識領導策略不一定適用於所有組織，知識領導者也必須體認到所有策略都有其限制和優勢（Cavaleri et al., 2005）。由於相關文獻中較缺乏解決困境之因應策略，因此，研究者擴大範圍蒐集、整理國內外專家學者提出之知識領導行動策略，再對照本研究歸納出的困境歸結出因應策略，茲陳述如下：

Davenport 和 Prusak（1998）指出負責領導知識管理任務者必須實行以下策略：

（一）倡導或是宣揚知識，並從中學習。

（二）設計、執行以及監督公司的知識架構。

（三）爲知識在創造和使用的過程，提供關鍵要素。

（四）領導知識策略的發展，將公司資源分配給最需要管理的知識領域、以及需求和當前產能落差最大的知識發展過程中。

譚大純（2001）知識領導者採用的知識管理策略取向包括：

（一）創新典範策略：採創新發展知識的作法，以建立知識領導者的地位。

（二）全面取經策略：係擷取他人特殊的知識和經驗，塑造領導地位。

（三）知識紮根策略：挑選某幾項專業領域，發展菁英式知識的專業領導地位。

（四）見賢思齊策略：是採取模仿和學習的作法，以跟隨他人和避免落後為管理目標。

吳明烈（2001）將知識管理分為兩種不同的策略，可作為領導者之參考：

（一）分類編碼策略：係透過電腦的運用，將知識周密地存在資料庫中，促使組織成員能取得並輕易地使用這些知識。

（二）個人化策略：強調知識係與發展知識的人密切相結合，同時知識的分享主要係透過直接的人與人接觸，因此電腦的用途在於協助人們傳達知識，而非儲存知識。

吳清山等人（2007）將知識領導的行動策略歸結如下；

（一）領導典範策略：包含「校長以身作則，不斷吸收領導新知」與「宣傳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」與「運用社區資源協助推動知識管理」。

（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」。

（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」。

（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」。

吳清山和賴協志（2007a）將校長知識領導的踐行困境的解決策略歸納如下：

（一）創新典範策略：包含「校長本身能以身作則，持續不斷地進修與學習」；

「提供更多校長知識領導的研習機會，以提升領導知能」；「鼓勵校內成員創新作爲，並從事知識研發工作」。

（二）人力資源策略：包含「培養校內（包含主任、組長等）知識領導人才，帶領成員共同成長」；「激勵校內成員參與進修，強化成員知識管理的專業發展」；「了解師生與家長的需求與期望活化校內成員工作態度」。

（三）資訊設施策略：包含「充實學校知識管理知識庫，使知識學習的資源更爲豐富」；「整合行政、教學與社區資源，共同推動知識管理活動」；「辦理校內資訊素養研習，提升成員運用科技的能力」。

（四）制度規範策略：包含「確立學校知識管理制度，並建置知識管理平臺」；「指定校內專責人員推動，落實知識管理的理念與制度」。

（五）知識分享策略：包含「成立校內知識討論社群，型塑學校讀書風氣」；「促進校內成員的對話與溝通建立學習與分享的學習文化」。

（六）成效評估策略：包含「定期評量知識管理實施成效，持續檢討與改進實施後的問題」；「鼓勵校內對知識管理推動的有功成員，發揮見賢思齊的效果」。

張文權等人（2008）認爲運用知識領導提升學校競爭優勢之策略，共包含個人層面、制度層面與文化層面三部份，茲說明如下：

（一）個人層面：

1. 典範角色策略

領導者本身應該要以身做則，持續不斷進修，以自身爲知識管理與知識領導的最佳典範，讓組織成員有所依循，同時才可進而鼓勵校內成員進行積極作爲，致力從事知識研發工作。

2. 終身學習策略

知識領導者需要秉持終身學習的態度，充實專業知能，以培養自身對外界環境的敏感認知，另一方面，透過校內知識社群的凝聚，舉辦讀書會、教學觀摩、行動研究與課程研習等，激勵組織成員主動學習。

（二）制度層面：

1. 資訊設施策略

知識領導者具備發展知識管理功能，更需資訊科技的配合，包含建構學校知識管理資料庫，以整合校內外資源、統整教學方案與教材，也可結合社區人力與環境資源，設計學校本位課程，或辦理資訊教育研習，提升教師的資訊素養等。

2. 成效評估策略

領導者從事知識領導，更應思考到策略運用的績效效率，是否能有效的提升學校競爭優勢，包含設計專業評量機制，培養評量人才，以定期評量知識管理成效，持續檢討改進；同時也需要獎勵校內對知識管理推動的有功成員，引發與維持繼續參與知識管理的動機。最後再針對成效評估策略進行後設評鑑，針對評估策略本身進行檢討改進，以期有效的評估學校的知識領導策略。

（三）文化層面：

1. 信任分享策略

知識領導者透過自身的專業與學習，善盡組織內溝通責任，規劃出明確、創新與可行的願景，讓組織成員產生明確努力的目標，於此同時，領導者藉此願景，給予成員適切的支持氣氛，鼓勵彼此信任與分享，更可進一步以團隊爲單位，設立除了個人的獎勵制度外，重視共同成效的團隊績效。

2. 組織創新策略

首先校長應秉持開放的信念，鼓勵成員突破舊有觀念，時時審視現有環境，包含課程、教學、環境、設備與行政流程等，提出正向的改進建議，其次不定期引進不同的創新策略與設備，透過公開會議或網際網路，形塑創新學習楷模，引發創新元素的激盪，更甚之，設立創新獎勵機制，鼓勵成員或團隊提出創意點子，藉由群體互動，產生內隱知識外顯化等知識螺旋循環作用，營造組織創新文化。

學校領導的基本策略就是要蓄積學校的動能、營建共識，並進一步將領導角色、領導方法以及領導任務等三個面向作宏觀且務實的整合（吳明清，2006）。而Capshaw 和 Koulopoulos（1999）指出知識領導者的角色爲：知識分析家、知識

管理者、知識長、知識服務者；Koulopoulos 與 Frappaolo（1999）又加上知識工程師的角色，乃為一個策略或程序取向的知識管理者，任務在於轉換明確的知識為系統，並加以應用，以減少知識本位工作中的重複程序。

因此，研究者試著將上述觀點歸納出因應知識領導所面臨困境之策略如下：藉由進修充實領導專業知能、以身作則來樹立知識學習典範、主動闡明知識的重要性、建立溝通分享管道、提供進修研習機會、了解師生與家長需求、藉由獎勵機制來鼓勵成員參與進修、成立校內知識討論社群、任命合適的知識管理長、建立學校內部學習團隊、支持認同學校成員、鼓勵成員創新作為、培養校內知識領導人才、充實校內知識庫的建置與運用、建置知識管理平台、建立知識評估工具。

第二節 知識領導之相關理論

知識經濟的紀元來臨，組織領導者若能有效管理組織成員的外顯與內隱知識，不僅提昇個人於組織之中的價值，也為組織累積智慧的財富，使其組織更具競爭優勢，因此領導者必須對組織中的人員做適當的規劃與活用，激勵組織成員持續不斷地進修學習，以面對爆炸性知識的衝擊。因此，知識領導的推行可論及知識經濟理論、知識管理理論、人力資源管理理論與學習型組織理論四種理論，以下簡要敘述相關理論之要旨，及其對於知識領導者之啓示：

壹、知識經濟理論

知識經濟的發展始於 1956 年，但是對於「知識經濟」此一概念的提出則是美國社會學家 Daniel Bell 在 1973 年出版的《後工業社會的來臨》（The Coming of Post-Industrial Society）一書中所做的闡釋，並且認為知識價值論（knowledge theory of value）將取代勞動價值論成為人們了解社會經濟流動的主要依據（引自張榮發，2001）。「經濟合作與發展組織」（OCED）於 1996 年發表《知識經濟報告》（Knowledge–Based Economy Report），認為以知識為核心的新經濟將

改變全球經濟發展的型態。面對此一轉變，行政院經建會（2000）發布我國的「知識經濟發展方案」以做出因應，其中對於知識經濟的定義爲：「直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成爲支持經濟不斷發展的動力。」此一定義展現二項要點：第一，知識較過去傳統生產要素更是促使經濟持續成長的關鍵；第二，激發、擴散和應用知識，方能支持經濟不斷發展。

過去，新古典經濟學（neo-classical economics）僅確認兩項生產因子：勞力與資本，知識、生產力、教育、以及智慧資本均被視爲是衍生性因子，即屬於經濟體制外的因素；相對地，新成長理論（New Growth Theory）則是植基於史丹福大學經濟學家Paul Romer及其他學者之研究，旨在探討傳統經濟模式不易解釋的長程經濟成長原因，因而發現知識具有爲組織創造無線財富之潛能，因而主張知識是經濟領先國家中的第三項生產因子（引自王如哲，2002a），因此，知識經濟的時代，知識不在如同過去其他生產因子一經毀損極難以回復，現今反而因爲科技資訊的發達而呈現快速成長的趨勢，知識對於國家、組織和個人而言，已明顯具有高度價值和重要性。

由於時代的變遷和新思潮的產生，不免影響了教育的發展與變革，秦夢群和黃貞裕（2002）指出因應知識經濟社會之學校變革應有以下七項策略：

（一）建立完整的資訊系統

（二）建立終身學習的管道

（三）重視個人隱性知識的發展

（四）進行學校與企業合作訓練與研究

（五）要求老師不斷吸收資訊，以滿足學生的實際需求

（六）改變學校知教學策略與方法

（七）注重人類倫理道德觀的發揚

蔡進雄（2002）也認爲隨著知識經濟的來臨，學校行政領導應有所改變，如果依然停留在舊世紀的思維，恐將無法面對新世紀的挑戰，其從以下六方面，闡

述知識經濟時代下的學校行政領導方向：

（一）建立學校發展的願境，以作爲師生共同努力的方向

（二）行政運作時應淡化科層體制的色彩

（三）校長要多發揮專家權、典範權與資訊權

（四）採用轉型領導

（五）透過各種行政措施推動知識管理

（六）強化教職員使用資訊科技的能力

從上述論述可知，知識領導者必須意識到組織成員不應只被視爲聽任命令行事或依照標準程序工作的勞工對待，因爲組織成員擁有的專業知識乃爲土地、勞力外另一項經濟生產因子，是創造組織財富的重要資本，因此，領導者爲培養組織成員也成爲知識工作者，相信其在專業領域中的知能爲自己在組織之中的價值，而應以身作則，標榜知識的重要性，成爲他人學習的模範，強化組織成員進一步協助他人發展、活用、創新知識。

以學校而論，透過教育開發人力資源、拓展知識的面貌，使知識對於人類而言產生直接的關聯，是目前各國積極推行教育改革的社會背景之一，因此校長應鼓勵老師在校內及課外參與進修活動，累積與更新自己的專業能力，也學習教育通識知能，擷取有用的資訊，轉化成有用的知識，並期許自己和引領教師勿因過於追求經濟利潤而忘教育的根本，應以成爲具有批判思考的知識工作者自居。

貳、知識管理理論

過去，組織重視工作生產力和效益、依標準化作業流程管理人員、管理方式多偏向控制和命令；現今，知識工作者將取代傳統工作者，知識經濟中的知識，並非只如傳統的認爲只要獲得即可，而應重視其是否被適當的使用（秦夢群、黃貞裕，2002），知識管理的議題遂成爲二十一世紀各國理當瞭解與重點發展方向之一。綜覽國內外諸多專家學者（王如哲，2000a，2000b；吳清山、林天祐，2000a；

Beckman, 1999; Broadbent, 1998; Davenport & Prusak, 1998）以不同角度定義知識管理，基本上知識管理的內涵，至少包括兩項：知識管理即資訊管理及人員管理。前者強調資訊系統與電腦技術的應用，後者偏重個人與團體潛能的開展（Sveiby, 1998）。若進一步由知識管理的主體、內容及手段等層面加以分析，就主體而言，進行知識管理者可能是個人或組織，由此便形成所謂的個人層次或組織層次的知識管理；就內容而言，知識管理係指對知識及知識的轉換與創新進行管理，一方面將知識視爲物體，另一方面也將知識視爲一種過程；就手段而言，知識管理不單是技術問題，還有一部分是策略的問題，亦強調資訊科技的運用（孫志麟，2002）。據上論述，研究者茲將知識管理定義爲運用資訊科技的方式，管理人員在知識的選取、組織、整合、儲存、分享、應用與創新，促進內隱知識與外顯知識間的轉化，以提高組織效能的循環過程。

在1995年美國生產力與品質中心（American Productivity & Quality Center）與美國勤業管理顧問公司（Arthur Anderson Business Consulting）聯合發展了一項「知識管理架構」，此一架構主要將知識管理分爲兩部分，包含：知識管理流程及知識管理促動要素（American Productivity & Quality Center, 1996），如圖2-5所示，透過領導、組織文化、資訊科技和績效管理等知識促動要素，將有助於推動和達成知識的創造、確認、蒐集、組織、分享、適應、利用等知識管理活動，發揮綜合的效果，且這些知識管理活動會成爲一個動態循環的歷程。

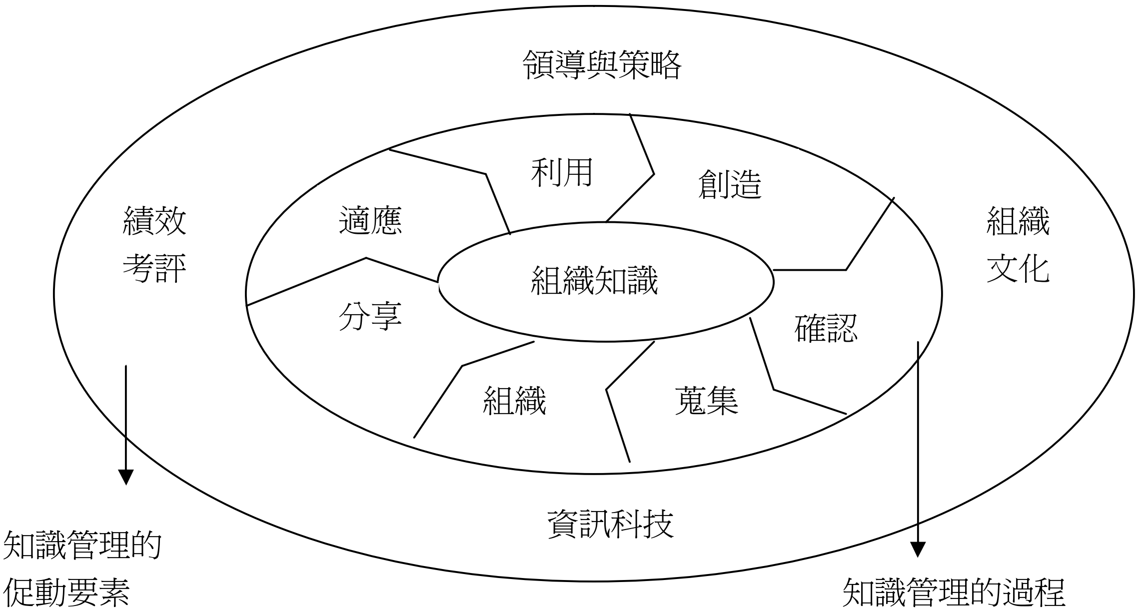

圖2-5 知識管理架構

資料來源：出自American Productivity & Quality Center(1996:7)。

基於此，推動組織的知識管理機制，將創造組織的經濟效益、提升組織及個人競爭優勢與延續組織生存，而知識管理要有效落實，知識領導扮演著關鍵性角色，因此，就知識領導而言，知識領導者為促動知識管理進行的關鍵要素，善用資訊科技設施，以利資訊處理及知識儲存；也必須營造知識分享文化，以利提升合作意願及知識流通；並且必須培養知識管理人才，以利人力資源分配及知識的應用；最後，型塑組織成為學習型組織，將有助於成員的能力培養不斷創新知識。同樣的，在學校場域，資訊設備的建置及管理方案的設計，只是實施知識管理的基本條件，如何讓學校同人願意參與管理的過程，並內化為個人的行為習慣，需要學校領導者的細膩促動（張志明，2002），故學校校長推行知識管理時，必須有良好的領導行為，熟知知識管理的施行途徑和策略，獲得校內教職員工的認同及共識，提供其接受與知識管理相關的研習或進修，再善用資訊科技設施，建立校內知識分享的文化，連結起教職員工所需要的知識網絡。

參、人力資源管理理論

人力資源管理的用語首先起源於英國的勞工管理（labor management），第二次世界大戰後，美國開始使用人事管理（personnel management)一詞（黃英忠、吳復新、趙必孝，2001），然而人事管理與人力資源管理的不同在於：人事管理做的是「消極的行政工作」，被動處理組織內發生的人事問題，而人力資源管理做的則是「積極的開發與管理」，賦予組織成員更多自主權及參與權（王瑞，2000）。是故，研究者體認到組織不能把人當作工具，過分強調對事的靜態管理，而更應該留意到人的動態能動性，將人當成資源，因爲人力資源指的是組織內所有與員工有關的任何資源，包括員工人數、類別、素質、年齡、工作能力、知識、技術、態度和動機等（簡建忠，1995），對任何一個組織而言，都是極爲珍貴的資產，因此做好人力資源管理是有其必要性的，以有效提升組織績效和競爭優勢，而爲深究人力資源管理的意涵，並有效運用人力資源管理策略，將國內外專家學者（吳復新，1996；黃英忠，1996，2003；Cascio & Adwad,1981; Khatri,2000）的觀點歸納定義人力資源管理係指爲兼顧個人需求與組織目標之達成，促使人與事之適切配合，發揮最有效的人力運用，所採用的人力吸引、選用、安置、維持、開發、應用、激勵及促使其發展專業的規劃、管理與執行機制。

因此，就知識領導而言，知識領導者必須隨時充實領導能力，不斷累積經驗、知識，產生智慧，以組織目標爲主要依據，亦兼顧組織成員個人目標，再參考組織外部環境的需求，作好人力資源的選用、安置、維持、開發、應用、激勵、專業發展等，集結、開展、創造個人知識資本，除了可提昇組織成員的素質，擴展組織成員的潛能，找到自己生存於組織之中的價值和競爭力條件外，亦可達成組織效能、創新效能。而 Smith（2001）提出學校人力資源管理的未來趨勢之一爲中央人事權力下放學校後，學校校長被賦予更多的責任在主導學校的人事運作與安排，因此校長必須具備前瞻性的思考及卓越的領導能力，因此，校長必須依據組織特色延攬人才，也要求甄選者之能力，並辨識其才能，擇優遴選，再者也重

視人才的培育，作爲未來人力需求的籌備；此外，營造校內信任和認同的人性化氣氛，在合理的情況下，尊重主任、組長、教師及職員的執掌，並激勵其發揮長才，自主性的處理權責內的事務，於此過程中，其更易累積知識和智慧，在合適的時機或場合下，關懷主任、組長、教師及職員的需求，提供在職進修、主題研討、觀摩見習、經驗分享、行動研究、工作坊、工作輪調等系統性的知識途徑，有助於引進外部資源，並強化主任、組長、教師及職員的實務工作技能，且兼以精神上及物質上的獎勵制度或提供絕佳的工作發展機會，可提高參與知識管理的意願，建構自我專業發展和終身學習的情境。

肆、學習型組織理論

管理典範的轉移，從過去科學管理、行爲管理時期、科層體制進而轉變到系統、混沌理論的不確定、不可預測之下，組織須透過「學習」來孕育新的觀念，才有可能因應這些改變，學習型組織便由此而生（魏惠娟，1998），因此，美國麻省理工學院教授彼得．聖吉（Senge）於1990年出版《第五項修練》及一系列相關著作，書中倡導「學習型組織」觀念，並提出建構學習型組織要有五項基本的修練：自我超越（personal mastery）、改善心智模式（improving mental models）、建立共同願景（building shared vision）、團隊學習（team learning）、系統思考（systems thinking），在許多企業中掀起學習革命，這場學習革命同時也蔓延到學校及社區等組織中。

綜合諸多國內外專家學者的論述（魏惠娟，2004；Garvin,1993; Senge,1990; Watkins & Marsick,1993），歸納出學習型組織的定義，學習型組織是指一種團體，此一團體成員間持續交互學習，促使知識不斷獲取、轉移、轉化以及創造，突破既有思維，修正行爲來反應新知與創見，達到組織發展的目的，延續整體的生命力，使組織成員在工作中活出生命的意義，突破自己能力的上限，因此，是一種演進的過程，而不是終結的狀態。簡言之，學習型組織是從個人學習開始，

但組織中學習的基本單位應為團隊，亦即個人學習必須移轉至團體學習，強調團隊合作學習的力量。

秦夢群（1999）並提出學習型組織的四點必要條件：（一）明確可行的目標：使得組織內的成員能夠清楚了解組織的方向，而目標的設定則由領導者與成員共同努力產生。（二）良好的組織文化：使得成員能共同建立願景，以達成團隊學習的目標。（三）流暢的資訊系統：使得成員因資訊的完備而作系統性思考，並不斷的反省與思考。（四）自我超越的個人：組織若想有強大的競爭力，成員自我超越的意願極為重要。據上論述，研究者認為學習型組織的內涵應包括：（一）學習型組織重視成員的學習，也重視組織層次的學習；（二）學習型組織是為了改變，而有了共同目標，共同付諸行動學習；（三）不僅獲取知識，更達到創造知識的境界；（四）學習型組織的概念代表著一連串進行無止的過程。

學習型組織的建構必須先要獲得高層主管的支持與承諾，同時領導者是建構學習型組織是否成功的重要因素（Redding,1997)，可見得領導攸關學習型組織運作成效。而在學校場域中，教師也認為學校學習型組織的運作、成效及發展會受制學校內部組織結構的因素，當領導風格、工作情境、學校組織文化、同儕合作、行政革新皆為正向發展時，它們都能積極影響校內學習型組織的運作與發展（陳嘉彌、潘慧玲、魏惠娟、張明輝、王麗雲，2004）。

綜合言之，就知識領導而言，知識領導者應與組織成員共同策定組織願景，成為組織內共同關切的焦點，並讓願景保持動態，隨時因應知識經濟社會產生的影響作出挑戰和更變；此外知識領導者應協助組織成員察覺自我的心智模式，檢視是否自我設限或怯於改變，從而塑造一持續不斷學習的組織氣氛，因為唯有透過學習方得使組織成員的經驗、知識與智慧不間斷的開展，學習更完整的觀點，擺脫本位思考或線性思考的圭臬，形成循環式的思考模式，自我反省、突破，針對組織累積已久的問題提出解決之道，進而創新組織作為，強化組織變革和提昇組織競爭優勢。學習型組織理論對學校領導者的啓示為：學校系統由封閉至開放，校長必須了解學生的需求，集結教師的多元智慧，共同開發多樣化的課程，

並傾聽教職員工的需要，提供專業發展進修、專業實務研討的機會，或針對資淺教師提供教師輔導機制，俾能促成教師間知識的內化、外化、轉化，且建構學習型組織有助於學校本位管理，校長的角色遂由遵照上級教育機關命令的管理者，轉爲促進學校成員共同分享權力、分擔學校經營成果責任的領導者，因此，以開放接納的胸襟，塑造合作、分享的學習文化，有助發展學校本位課程，也凝聚團隊的士氣，尤其在九年一貫的課程下，跨年級、跨領域的知識更有必要整合、促成協同教學，有效推動學習型組織，有助於提升學校效能。

知識領導源於知識經濟理論、知識管理理論、人力資源管理理論、學習型組織理論。研究者由探究理論淵源後得知：知識領導者必須先體認到塑造以知識爲基礎的知識型組織，是組織創造價值和財富的根本，且應重視組織內外部知識資源的整合，推行知識管理機制，意味著知識領導者必須積極開發與管理組織人力；此外，知識領導者也必須帶領組織成員相互合作的團隊學習，不斷地充實專業知能，營造學習的文化，建立系統思維的學習型組織。

第三節 校長知識領導之相關研究

本節旨在將知識領導的相關研究進行分析如下：

壹、知識領導之相關研究

目前國內知識管理的相關研究眾多，但知識領導的實徵性研究卻付之闕如，研究者茲就期刊、論文、研討會等文獻，將研究主題、研究對象、研究方法、研究結果彙整如表 2-1：

表 2-1 知識領導相關研究彙整表

研究者	研究主題	研究對象 研究方法	研究結果
吳清山等人（2007）	國民小學校長知識領導模式建構之研究	15 名大學教授與國小校長參與德懷術小組，5 名學者專家與國小校長參與焦點團體座談 德懷術、焦點團體法	1.國民小學校長知識領導模式之內涵包含情境分析、角色與任務、促動因素、行動策略、轉化執行、效能和反思等七大層面，並將其命名爲「CREATER」模式； 2.國民小學校校長知識領導模式中各層面所包含之內容具有適切性； 3.研究所建構之國民小學校長知識領導模式具有周延性。

表 2-1 知識領導相關研究彙整表（續）

研究者	研究主題	研究對象 研究方法	研究結果
吳清山等人（2007）	國民小學校長知識領導量表之建構與運用	台灣地區國民小學校長 文獻分析法	1.國民小學校校長知識領導之表現，屬「良好」程度，其中以建立合作信任環境最佳，其它依序爲：充實領導專業知能、整合學校知識資源、激勵學校成員學習、展現知識創新行動； 2.國民小學校長知識領導整體表現和各層面表現不會因性別、服務年資、年齡或學歷不同而有顯著差異，校長所知覺的知識領導表現具有一致性； 3.國民小學校長知識領導整體表現和各層面表現不會因學校地區、歷史或規模的不同而有顯著差異。

表 2-1 知識領導相關研究彙整表（續）

研究者	研究主題	研究對象 研究方法	研究結果
吳清山、賴協志（2007a）	國民小學校長知識領導之研究：角色知覺與踐行	臺北市國民小學校長 問卷調查法	1.國民小學校長知識領導最應扮演角色爲「知識分享者」，而實際扮演角色最多者爲「知識激勵者」； 2.國民小學校長知識領導應該扮演角色與實際扮演角色具有落差存在； 3.不同性別和學歷的國民小學校長對知識領導角色知覺無顯著差異； 4.國民小學校長知識領導踐行最主要困境爲校內缺乏合作分享氣氛； 5.解決校長知識領導踐行困境的策略中，創新典範策略、知識分享策略、成效評估策略、人力資源策略、資訊設施策略和制度規範策略均屬有效策略。

表 2-1 知識領導相關研究彙整表（續）

研究者	研究主題	研究對象 研究方法	研究結果
徐昌男（2007）	國民小學校長知識領導與教師知識管理效能之研究	台灣地區（不含離島地區）259 所公私立國民小學教師 2,072 位 問卷調查法	1.台灣地區教師知覺校長知識領導與教師個人知識管理效能之現況均屬良好； 2.不同性別、服務年資、年齡與學歷等個人背景變項，對教師知覺校長知識領導與教師個人知識管理效能皆無顯著差異； 3.不同學校地區、歷史與規模等學校環境變項，對教師知覺校長知識領導與教師個人知識管理效能皆無顯著差異； 4.台灣地區校長知識領導與教師知識管理效能具有顯著正相關； 5.台灣地區校長知識領導對教師知識管理效能具有高度預測力。
薛淑芬（2008）	臺北縣市國民小學校長知識領導與教師創新教學效能關係之研究	675 名臺北縣市公立國民小學教師 問卷調查法	1.臺北縣市國民小學教師知覺校長知識領導爲中等程度； 2.臺北縣市國民小學教師在不同性別、服務年資、職務、學校歷史、學校規模、學校地區與校長性別知覺校長知識領導達顯著差異； 3.臺北縣市國民小學校長知識領導與教師創新教學效能具有中度正相關； 4.臺北縣市國民小學校長知識領導對教師創新教學效能具有中度預測力。

表 2-1 知識領導相關研究彙整表（續）

研究者	研究主題	研究對象 研究方法	研究結果
張雅妮（2008）	臺北縣市校長知識領導與教師教學效能之研究	臺北縣市國民小學 739 位教師 問卷調查法	1.臺北縣市國民小學校長知識領導現況屬「良好」程度，其中以「充實領導專業知能」最佳； 2.臺北縣市國民小學教師知覺校長知識領導之差異情形：（1）學校規模在 12 班（含）以下及 49 班（含）以上之學校校長知識領導顯著高於規模為 13~24 班及 25~48 班學校。（2）年齡在 25 歲（含）以下及 46 歲（含）以上之教師在知覺整體校長知識領導顯著高於年齡在 26~35 歲及 36~45 歲之教師。（3）職務為教師兼主任之教師在知覺整體校長知識領導顯著高於教師兼組長、科任教師與級任教師等職務之教師。（4）服務年資 21 年（含）以上之教師在知覺整體校長知識領導顯著高於服務年資在 5 年（含）以下、6~10 年及 11~20 年之教師。（5）不同學校地區、學校校齡之臺北縣市國民小學及不同性別、教育程度之教師於知覺整體校長知識領導在各層面上沒有差異存在。

表 2-1 知識領導相關研究彙整表（續）

研究者	研究主題	研究對象 研究方法	研究結果
賴協志（2008）	國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究	台灣地區（含澎湖）公私立 100 所國民小學 903 位教師 問卷調查法	1.國民小學校長知識領導整體及各層面的表現良好，其中以「充實領導知能」得分最高，而「展現創新行動」得分最低； 2.省轄市的國民小學在校長知識領導、組織學習與學校效能的表現最佳，而鄉的國民小學表現較差； 3.不同校長性別、校長學歷、教師學歷、學校歷史對校長知識領導、組織學習與學校效能的影響無顯著差異； 4.男女教師所知覺的校長知識領導、組織學習與學校效能達顯著差異； 5.不同年資、擔任職務之教師所知覺的校長知識領導與學校效能達顯著差異； 6.不同學校地區對校長知識領導、組織學習與學校效能的影響達顯著差異； 7.不同學校規模對校長知識領導的影響達顯著差異； 8.校長知識領導對組織學習的影響有顯著直接效果； 9.校長知識領導對學校效能的影響有顯著總效果。

資料來源：研究者自行整理。

綜合上述，針對知識領導的相關研究，有以下發現：

一、研究主題

在研究主題上，以校長知識領導為單一變項的研究有 3 篇（吳清山、賴協志，2007a；吳清山等人，2007；吳清山等人，2007），包括角色知覺、踐行策略、量表、模式建構；而探討校長知識領導與其他變項為關係的研究有 4 篇，其中 3 篇（徐昌男，2007；薛淑芬，2008；張雅妮，2008）探討兩個變項間的關係，包括：教師知識管理效能、教師創新教學效能、教師教學效能，1 篇（賴協志，2008）探討 3 個變項之間的關係，包括為校長知識領導、組織學習與學校效能關係和校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係。可見得以知識領導為單一變項分析的研究，和探討其他變項與知識領導的關係之研究，皆各有研究者深入進行研究。

二、研究對象

在研究對象上，以國民小學校長為對象的研究有 2 篇（吳清山、賴協志，2007a；吳清山等人，2007），以國民小學教師為研究對象的有 4 篇（徐昌男，2007；薛淑芬，2008；張雅妮，2008；賴協志，2008），而同時以學者專家、教育行政人員及學校教育實務工作者為對象的研究有 1 篇（吳清山等人，2007），。可見得多數的研究以「國民小學」為研究層級。

三、研究方法

在研究方法上，有 6 篇採用問卷調查法，而僅有1篇採用德懷術及焦點團體座談。可見得大多數的研究採用量化方式進行，至於採用訪談等質性方法的研究則較缺乏。

四、研究發現

在個人變項上，探究教師性別、服務年資、學歷、職務對知覺校長知識領導的差異情況，在學校變項上，則探究學校規模、學校所在地區、學校校齡、校長性別、校長學歷與校長知識領導的差異情況，分析如下：

（一）性別：有研究顯示不同性別的校長知識領導表現無顯著差異（吳清山等人，

2007；賴協志，2008）；亦有研究顯示教師的性別與校長知識領導有顯著差異（薛淑芬，2008）。

（二）年齡：有研究顯示不同年齡的校長知識領導表現無顯著差異（吳清山等人，2007；賴協志，2008）。

（三）年資：有研究顯示不同年資的校長知識領導表現無顯著差異（吳清山等人，2007）。

（四）學歷：有研究顯示不同年齡的校長知識領導表現無顯著差異（吳清山等人，2007；賴協志，2008）。

（四）職務：目前研究皆顯示不同職務的教師對知覺校長知識領導有顯著差異。

（五）學校地區：有研究顯示學校地區與校長知識領導有顯著差異（薛淑芬，2008；賴協志，2008)；亦有研究顯示學校所在地區與校長知識領導無顯著差異（吳清山等人，2007；徐昌男，2007；張雅妮，2008）。

（六）學校校齡：多數研究顯示學校校齡與校長知識領導無顯著差異（吳清山等人，2007；徐昌男，2007；張雅妮，2008；賴協志，2008）；僅有 1 篇研究顯示學校校齡與校長知識領導有顯著差異（薛淑芬，2008）。

（七）學校規模：多數研究顯示學校規模與校長知識領導有顯著差異（薛淑芬，2008；張雅妮，2008；賴協志，2008）；亦有研究顯示學校規模與校長知識領導無顯著差異（吳清山等人，2007；徐昌男，2007）。

根據以上文獻，研究者發現目前國內校長知識領導現況屬於良好程度，然此乃針對國民小學校長或教師爲主的研究對象所得之結論，而國民中學以上層級則較缺乏關注，因此，本研究將對象設定在國民中學層級，以擴大瞭解不同層級校長知識領導之現況；另過去研究調查中，只顯示校長知識領導現況良好，或與其它變項間之關係，卻難以看出校長知識領導過程中面臨的困境爲何，以及校長爲解決困境所採用的因應策略，故本研究目的除了採用調查研究法以瞭解校長知識領導的現況，更欲知悉校長知識領導的困境及因應策略，並且探究不同背景變項之國民中學校長之差異情況。

第三章　研究設計與實施

本章旨在說明研究設計與實施方法，共分為五節：第一節為研究架構；第二節為研究對象；第三節為研究工具；第四節為實施程序；第五節為資料處理。

第一節　研究架構

本研究旨在探討臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境與因應策略，依據研究動機與目的，並透過文獻探討結果，形成本研究之變項與架構。本研究之基本架構如圖3-1所示。

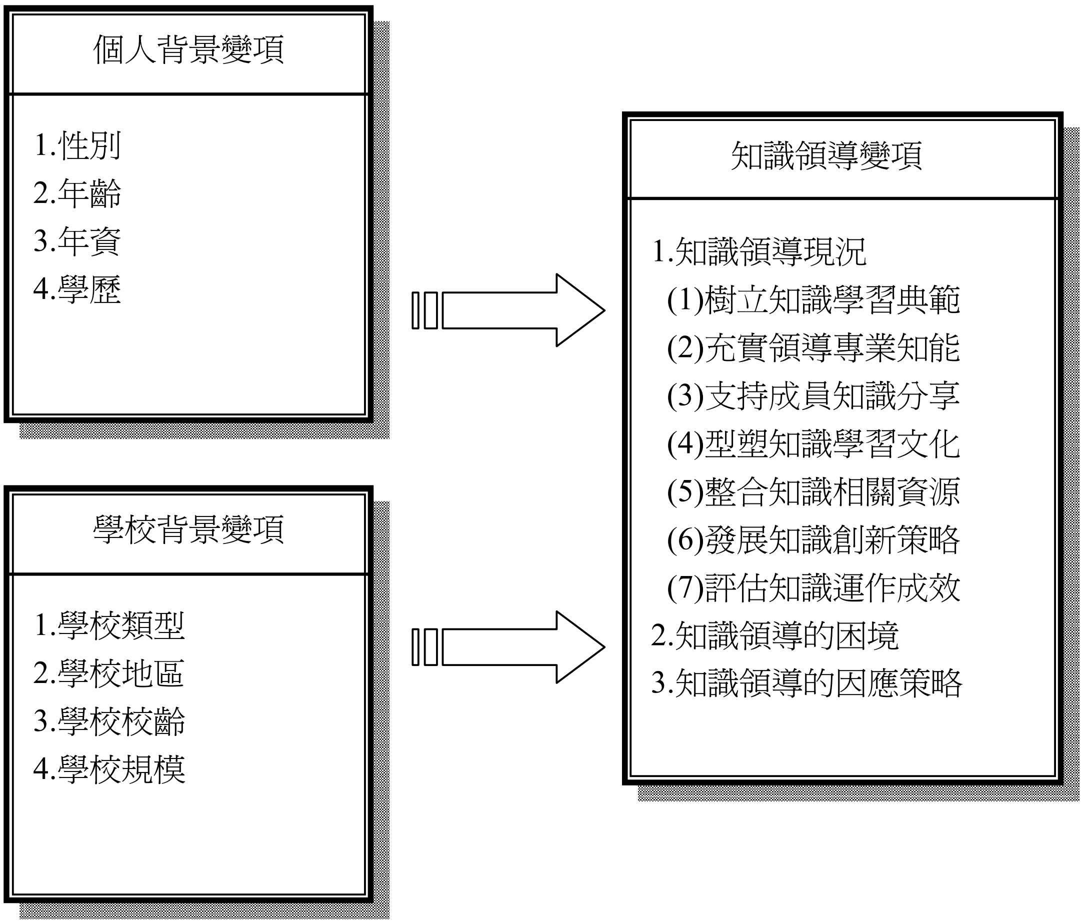

圖3-1　研究架構圖

壹、 研究變項

本研究之變項乃根據研究動機與目的、文獻探討之分析結果歸納而成。由圖 3-1 可知，本研究架構包括以下三類研究變項：

一、個人背景變項

（一）性別：分爲「男」、「女」兩類。

（二）年齡：分爲「40 歲以下」、「41~50 歲」「51 歲以上」三類。

（三）年資：分爲「4 年以下」、「5~8 年」、「9~12 年」、「13 年以上」四類。

（四）學歷：分爲「學士」、「碩士（含 40 學分班）」、「博士」三類。

二、學校背景變項

（一）學校類型：分爲「非偏遠地區」、「偏遠地區」兩類。

（二）學校地區：分爲「臺北縣」、「臺北市」兩類。

（三）學校校齡：分爲「10 年以下」、「11~30 年」、「31 年以上」兩類。

（四）學校規模：分爲「12 班以下」、「13~24 班」、「25~48 班」、「49 班以上」兩類。

三、知識領導變項

依據文獻探討、分析歸納，將校長知識領導變項分爲知識領導現況、困境、因應策略三項；其中，知識領導現況又分成七大層面，包括：樹立知識學習典範、充實領導專業知能、支持成員知識分享、型塑知識學習文化、整合知識相關資源、發展知識創新策略以及評估知識運作成效。

貳、變項間關係

本研究旨在分析不同個人變項、學校背景變項之校長，其知識領導之差異情形；校長在知識領導過程面臨的困境；以及其認爲能解決困境之因應策略。因此，將校長個人背景變項（包括：性別、年齡、年資、學歷）及學校背景變項（包括：

學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模）訂爲本研究之自變項，並且以知識領導變項作爲依變項。

第二節 研究對象

本研究以臺北縣市公立國民中學校長爲問卷調查研究對象，並以編擬之問卷進行調查。本節在說明研究調查研究對象、正式問卷填答者的基本資料，茲分述如下：

壹、調查研究對象

由於本研究主要目的爲探討臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境與因應策略，故研究調查對象以臺北縣市公立國民中學校長爲問卷調查研究對象。

依據臺北縣政府教育局網頁上所公佈的「九十八學年度國民中學學校資料」，九十八學年度已正式成立之臺北縣公立國民中學（包含完全中學、公立高中附設國中），扣除新籌設學校後，計有 77 所；而依據臺北市政府教育局網頁上所公佈的「九十八學年度國民中學學校資料」，九十八學年度已正式成立之臺北市公立國民中學（包含完全中學、公立高中附設國中），則有 72 所；臺北縣、臺北市公立國民中學共計 149 所（詳見附錄一）。因臺北縣市公立國民中學總計校數不多，故本研究採「普查」方式進行調查，每一所學校校長均列爲調查對象，共計針對 149 所臺北縣市公立國民中學校長發放問卷，共發出正式問卷 149 份。臺北縣市學校數如表 3-1 所示。

表3-1 臺北縣市學校數一覽表

項目 縣市別	區	校數	區	校數
臺北縣國中	板橋區	13	瑞芳區	6
	三鶯區	11	淡水區	5
	雙和區	8	三重區	9
	七星區	6	新莊區	12
	文山區	7		
77				
臺北市國中	萬華區	4	大安區	9
	大同區	6	文山區	8
	中山區	7	松山區	6
	中正區	5	信義區	4
	士林區	8	南港區	3
	北投區	6	內湖區	6
72				

資料來源：研究者自行整理。

貳、有效問卷填答者基本資料

在回收的正式問卷中，有效問卷之填答者基本資料的描述統計分配情形如表3-2所示，依據背景變項中各個項目陳述於下：

一、性別

男性填答者59人，佔55.7%；女性填答者47人，佔44.3%。所以，以男性填答者居多。

二、年齡

40歲以下填答者0人，佔0%；41~50歲以下填答者47人，佔44.3%；51歲以上填答者59人，佔55.7%。所以，以51歲以上的填答者居多。

三、年資

4年以下填答者39人，佔36.8%；5~8年填答者42人，佔39.6%；9~12年填答者19人，佔17.9%；13年以上填答者6人，佔5.7%。所以，以年資5~8年的填答者居多；其次依序爲年資4年以下、9~12年；而年資13年以上的填答者最少。

四、學歷

學士填答者0人，佔0%；碩士（含40學分班）填答者102人，佔96.2%；博士填答者4人，佔3.8%。所以，以學歷爲碩士（含40學分班）的填答者佔大多數。

五、學校類型

非偏遠地區填答者91人，佔85.8%；偏遠地區填答者15人，佔14.2%。所以，以非偏遠地區的填答者居多。

六、學校地區

臺北縣填答者53人，佔50%；臺北市填答者53人，佔50%。所以，臺北縣和臺北市的填答者比例一樣。

七、學校校齡

學校校齡10年以下填答者8人，佔7.5%；11～30年填答者36人，佔34%；31年以上填答者62人，佔58.5%。所以，以學校校齡31年以上的填答者居多；其次是學校校齡11～30年的填答者；最少的是學校校齡10年以下的填答者。

八、學校規模

12班以下填答者10人，佔9.4%；13～24班填答者13人，佔12.3%；25～48班填答者31人，佔29.2%；49班以上填答者52人，佔49.1%。所以，以學校規模爲49班以上的填答者居多；其次依序爲學校規模爲25～48班、13～24班；而學校規模12班以下的填答者最少。

表3-2 有效問卷基本資料分配表（有效問卷：106份）

背景變項		份數	百分比
性別	男	59	55.7
	女	47	44.3
年齡	40歲以下	0	0
	41~50歲	47	44.3
	51歲以上	59	55.7
年資	4年以下	39	36.8
	5~8年	42	39.6
	9~12年	19	17.9
	13年以上	6	5.7
學歷	學士	0	0
	碩士（含40學分班）	102	96.2
	博士	4	3.8
學校類型	非偏遠地區	91	85.8
	偏遠地區	15	14.2
學校地區	臺北縣	53	50
	臺北市	53	50
學校校齡	10年以下	8	7.5
	11~30年	36	34
	31年以上	62	58.5
學校規模	12班以下	10	7.5
	13~24班	13	12.3
	25~48班	31	29.2
	49班以上	52	49.1

第三節 研究工具

本研究採用問卷調查法蒐集資料，參酌相關研究者問卷的題目，編製成「臺北縣市公立國民中學校長知識領導」之調查問卷，以下分別就問卷編製過程、信效度分析、計分方式，分別敘述如下：

壹、問卷編製過程

本調查研究編製問卷之過程，分為四個步驟，茲說明如下：

一、擬定問卷架構

本研究旨在探討臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境與因應策略，依據研究動機、研究目的與文獻探討的結果，形成本問卷的基本架構，包含「基本資料」、「名詞淺釋」及「問卷內容」。因本研究對象為臺北縣市公立國民中學校長，故個人基本資料包括：校長的性別、年齡、年資、學歷，以及學校類型、學校地點、學校校齡、學校規模；名詞淺釋係本研究的重要名詞定義；問卷內容為研究者編製的「臺北縣市公立國民中學校長知識領導調查問卷」，分成三大部分，第一部份為校長知識領導之現況、第二部分為校長在知識領導的過程中實際面臨到的困境，及第三部分為校長在解決困境時採取的因應策略。

二、設計問卷題目

依據問卷架構，並參照吳清山等人（2007）之「國民小學校長知識領導量表」，及參酌國內研究者徐昌男（2007）、薛淑芬（2008）、張雅妮（2008）、賴協志（2008）對該量表之修定問卷，研究者再針對研究對象修改而成「臺北縣市公立國民中學校長知識領導調查問卷」，與指導教授多次討論，針對語意不清的題項進行修正，並刪除不適用的題目，完成本研究問卷初稿（見附錄三）。問卷初稿分為三部分，第一部份為校長知識領導之現況，此部分共分為七個層面，除第一個層面及第七個層面各為 3 題外，第二至第六個層面每個層面皆為 4 題，共計 26 題；第二部分為校長知識領導之困境，此部分為複選題，共計 17 題，第 1 至

16 題爲複選題，第 17 題爲開放性問題；第三部分爲校長知識領導之因應策略，此部分爲複選題，共計 17 題，第 1 至 16 題爲複選題，第 17 題爲開放性問題，問卷初稿之主要內容配置如表 3-3。

表 3-3 問卷初稿之主要內容配置表

層面		題項	題數
知識領導現況	樹立知識學習典範	第 1 題~第 3 題	3 題
	充實領導專業知能	第 4 題~第 7 題	4 題
	支持成員知識分享	第 8 題~第 11 題	4 題
	型塑知識學習文化	第 12 題~第 15 題	4 題
	整合知識相關資源	第 16 題~第 19 題	4 題
	發展知識創新策略	第 20 題~第 23 題	4 題
	評估知識運作成效	第 24 題~第 26 題	3 題
知識領導困境		第 1 題~第 17 題	17 題
知識領導因應策略		第 1 題~第 17 題	17 題

資料來源：研究者自行整理。

三、進行專家審題

問卷初稿定稿後，隨即附上指導教授的推薦函（見附錄二），於2009年8月初函請國內10位具有相關領域理論與實務經驗的專家學者，針對問卷架構、內容，審閱及指正題目的必要性與文字呈現的適切度，作爲修正或刪除題目的參考，以完成效度考驗。專家學者名單如表3-4。

表3-4 建立「專家效度」之專家學者名單（依姓名筆劃排序）

姓名	服務單位及職稱
林天祐	臺北市立教育大學校長
林明地	國立中正大學教育學院院長
林海清	中臺科技大學文教事業經營研究所所長
林新發	國立臺北教育大學校長
吳明烈	國立暨南國際大學成人與繼續教育研究所所長
吳清山	臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教授
范熾文	國立東華大學教育行政與管理學系系主任
孫志麟	國立臺北教育大學教育經營與管理學系副教授
黃旭鈞	臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所助理教授
葉連祺	國立暨南國際大學教育政策與行政學系系主任

資料來源：研究者自行整理。

四、編製正式問卷

將專家學者審題問卷各題結果加以統計，再參酌專家學者提供的修正意見後，對問卷初稿再進行檢視、修正與潤飾部分題目，再與指導教授討論，根據指導教授提供的意見，進行增加、修改及刪除，完成正式問卷之定稿（見附錄五）。正式問卷之主要內容分爲三部分，第一部份爲校長知識領導之現況，此部分共分爲七個層面，每個層面分配題數各爲 4 題，共計 28 題，因第一及第七個層面較問卷初稿各增加 1 題，因此研究者重新編題號；第二部分爲校長知識領導之困境，此部分爲複選題，第 1 至 16 題爲複選題，第 17 題爲開放性問題，共計 17 題，和問卷初稿的題數相同，僅作文字上的修正；第三部分爲校長知識領導之因應策略，此部分爲複選題，第 1 至 16 題爲複選題，第 17 題爲開放性問題，共計 17 題，題數亦未更動，僅作文字上的修正。正式問卷問卷之主要內容配置如表

3-5 所示。

表3-5 正式問卷之主要內容配置表

層面		題項	題數
知識領導現況	樹立知識學習典範	第 1 題~第 4 題	4 題
	充實領導專業知能	第 5 題~第 8 題	4 題
	支持成員知識分享	第 9 題~第 12 題	4 題
	型塑知識學習文化	第 13 題~第 16 題	4 題
	整合知識相關資源	第 17 題~第 20 題	4 題
	發展知識創新策略	第 21 題~第 24 題	4 題
	評估知識運作成效	第 25 題~第 28 題	4 題
知識領導困境		第 1 題~第 17 題	17 題
知識領導因應策略		第 1 題~第 17 題	17 題

資料來源：研究者自行整理。

貳、信效度分析

以下針對問卷之效度與信度分析方式闡述如下：

一、效度分析

本研究之專家和學者的遴選，主要是考慮學術專長與實務經驗，經由指導教授推薦，函請10位專家學者撥冗協助檢核、鑑定研究者改編之問卷內容是否符合研究主題及適當性。專家意見調查問卷回收之後，研究者綜合學者專家意見（見附錄四），依據所提供的勾選資料進行統計，並根據統計結果，將「適合」的百分比達70%以上的題目予以保留或略為修正部分內容與語句；而未達70%的題目，包括：第一部份「校長知識領導表現」中的第3題（「適合」百分比30%）、第13題（「適合」百分比50%）及第21題（「適合」百分比60%），因多數專家

學者認為無須刪除，僅須補充、修正，故研究者修正後保留；其餘各題作內容與語句的修正。經過多次修改與討論，研究者無刪除任何一題，並增列2題，再將所有題號重新編號，最後經指導教授審閱同意，據以完成本研究之正式問卷。專家意見統計結果如表3-6，由表3-6可知，本研究所編製的「臺北縣市公立國民中學校長知識領導調查問卷」各題項均有很高的適合度，顯示本研究所編製的問卷具有極佳的內容效度。

表 3-6　調查問卷之專家意見統計表

問卷部分	題目	適合		修正後適合		不適合		結果
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	
第一部份	1	8	80	2	20	0	0	修正
	2	10	100	0	0	0	0	保留
	3	3	30	7	70	0	0	修正
	4	7	70	3	30	0	0	修正
	5	9	90	1	10	0	0	修正
	6	8	80	2	20	0	0	修正
	7	7	70	3	30	0	0	修正
	8	9	90	1	10	0	0	修正
	9	7	70	3	30	0	0	修正
	10	9	90	1	10	0	0	保留
	11	7	70	3	30	0	0	修正
	12	9	90	1	10	0	0	修正
	13	5	50	5	50	0	0	修正
	14	8	80	2	20	0	0	修正

表 3-6　調查問卷之專家意見統計表（續）

問卷部分	題目	適合		修正後適合		不適合		結果
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	
第一部份	15	8	80	2	20	0	0	修正
	16	10	100	0	0	0	0	保留
	17	10	100	0	0	0	0	保留
	18	9	90	1	10	0	0	修正
	19	7	70	2	20	1	10	修正
	20	8	80	2	20	0	0	修正
	21	6	60	4	40	0	0	修正
	22	8	80	2	20	0	0	修正
	23	8	80	2	20	0	0	修正
	24	9	90	1	10	0	0	修正
	25	10	100	0	0	0	0	保留
	26	7	70	3	30	0	0	修正
第二部份	1	9	90	1	10	0	0	修正
	2	9	90	1	10	0	0	修正
	3	9	90	1	10	0	0	修正
	4	10	100	0	0	0	0	保留
	5	8	80	2	20	0	0	修正
	6	9	90	1	10	0	0	修正
	7	9	90	1	10	0	0	修正
	8	8	80	2	20	0	0	修正
	9	9	90	1	10	0	0	修正
	10	8	80	2	20	0	0	修正

表 3-6　調查問卷之專家意見統計表（續）

問卷部分	題目	適合		修正後適合		不適合		結果
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	
第二部份	11	8	80	2	20	0	0	保留
	12	9	90	1	10	0	0	保留
	13	9	90	1	10	0	0	修正
	14	9	90	1	10	0	0	修正
	15	10	100	0	0	0	0	保留
	16	8	80	2	20	0	0	修正
	17	10	100	0	0	0	0	保留
第三部份	1	8	80	2	20	0	0	保留
	2	10	100	0	0	0	0	保留
	3	8	80	2	20	0	0	修正
	4	9	90	1	10	0	0	保留
	5	8	80	2	20	0	0	修正
	6	8	80	1	10	1	10	保留
	7	9	90	1	10	0	0	修正
	8	8	80	2	20	0	0	修正
	9	7	70	2	20	1	10	修正
	10	9	90	1	10	0	0	保留
	11	7	70	2	20	1	10	修正
	12	10	100	0	0	0	0	保留
	13	10	100	0	0	0	0	保留
	14	9	90	1	10	0	0	修正
	15	9	90	1	10	0	0	修正

表 3-6　調查問卷之專家意見統計表（續）

問卷部分	題目	適合		修正後適合		不適合		結果
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	
	16	8	80	2	20	0	0	修正
	17	10	100	0	0	0	0	保留

資料來源：研究者自行整理。

二、信度分析

本研究係採用Cronbach α係數來瞭解問卷各層面及整體之一致性，若Cronbach α係數愈大，表示題目之間的一致性愈高。研究者對「臺北縣市公立國民中學校長知識領導問卷」進行整體信度分析後發現Cronbachα係數達到.90 以上，且各層面的Cronbach α 係數也均達到.70 以上；社會科學研究領域中，一份信度係數佳的量表或問卷，其總量表的信度係數最好在.80以上，分量表（層面）的信度最好在.70以上（吳明隆，2006）。據此，本調查問卷信度良好，表示其內在一致性頗高。本研究問卷信度分析摘要如表3-7所示。

表3-7 調查問卷之信度分析摘要表

量表名稱	層面	各層面 α 係數	總量表 α 係數
臺北縣市公立國民中學校長知識領導量表	樹立知識學習典範	.806	.942
	充實領導專業知能	.742	
	支持成員知識分享	.796	
	型塑知識學習文化	.740	
	整合知識相關資源	.771	
	發展知識創新策略	.799	
	評估知識運作成效	.776	

資料來源：研究者自行整理。

參、計分方式

本研究調查問卷旨在瞭解臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境與因應策略，校長知識領導現況之計分方法採李克特（Likert）四等量尺計分，從勾選「非常符合」、「符合」、「不符合」、「非常不符合」，分別給予4分、3分、2分、1分，分成整體與七個層面探討，就加總後分數，判定校長知識領導之程度，分數愈高，表示校長知識領導現況愈佳；反之，校長知識領導現況則較差。此外，校長知識領導困境之計分方法，因爲複選題，故有勾選之選項給予1分，沒有勾選的選項給予0分，加總得分後，分數愈高的題項，表示校長知識領導過程中面臨到較大的困境；反之，則較小。最後，校長知識領導因應策略之計分方法，也爲複選題，故有勾選之選項給予1分，沒有勾選的選項給予0分，加總得分後，分數愈高的題項，表示爲校長知識領導過程中解決面臨困境時較爲主要的因應策略；反之，則較少運用。

第四節 實施程序

完成問卷編製後，隨即進行問卷調查，實施的程序主要分成三大階段，分別爲問卷寄發、問卷回收與催覆、及問卷資料處理與分析階段，茲分述如下：

壹、問卷寄發階段

98年4月22日論文計畫發表通過後，彙整口試委員、指導教授，以及專家學者之意見，針對問卷內容加以修改，於8月初交由學者專家進行審題，9月上旬專家審題問卷回收後，經由統計與分析專家學者之意見及結果，並修改完成正式問卷。自10月上旬透過信函方式寄出正式問卷，至10月底結束回收。寄出的問卷內容包括有指導教授推薦函、調查問卷與回郵信封等。

貳、問卷回收與催覆階段

正式問卷寄發後，即對陸續回收之問卷進行註記與分類。11 月上旬針對尚未寄回問卷之校長以電話聯繫或電子郵件的方式進行催覆，若有遺失或尚未收到問卷者，進行問卷補寄，並懇請盡快寄回問卷。本研究正式問卷回收至 11 月 13 日。本研究發放正式問卷於臺北縣 77 間公立國民中學，臺北市 72 間公立國民中學，總計 149 份問卷。經催覆後，回收 108 份，回收率約達 72.48%，回收問卷中有 2 份資料填答不全，剔除填答不完全之問卷後，有效問卷為 106 份，可用率為 98.15%，回收統計如表 3-8。

表 3-8 正式問卷回收統計表

縣市別	發出份數	回收份數	回收率	有效份數	可用率
臺北縣	77	54	70.13 %	53	98.15 %
臺北市	72	54	75.0 %	53	98.15 %
合計	149	108	72.48 %	106	98.15 %

資料來源：研究者自行整理。

參、問卷資料處理與分析階段

問卷回收後，研究者隨即以人工方式檢視並剔除填答不完全之問卷，將可用之問卷資料進行編碼，再進行電腦資料建檔，運用SPSS for Windows 12.0 版套裝軟體進行處理與分析，並依據分析結果撰寫第四章研究結果分析與討論，以及第五章結論與建議。

第五節 資料處理

以下針對回收的正式調查問卷之資料，進行處理，處理步驟、統計分析的方法，茲說明如下：

壹、資料處理步驟

分別就資料建檔與資料檢核，逐一說明如下列各項：

一、篩選問卷

問卷回收後，隨即進行資料整理與檢視，將填答不完全、過多題目漏答及草率填答之問卷剔除，以確保資料分析之有效性。

二、登錄資料

篩選問卷後，將回收之有效問卷以三位數字的代碼給定編碼，並把每份問卷的填答結果，依題目選項逐筆鍵入電腦，建立資料檔案。並以SPSS for Windows 12.0版統計套裝軟體之次數分配進行檢驗，以確保資料輸入的正確性。

三、檢核登錄資料

資料登錄完畢後，爲確保登錄資料的正確性，研究者隨機檢查登錄的資料，再利用SPSS for Windows 12.0版統計套裝軟體進行次數分配核對，檢核是否有資料遺漏、登錄錯誤之處。

四、處理資料

待資料檢核無誤後，以SPSS for Windows 12.0版統計套裝軟體進行統計分析，依統計分析將研究結果與文獻進行分析，最後將分析結果提出結論與建議。

貳、統計分析

本研究調查問卷填答結果以SPSS for Windows 12.0版統計套裝軟體進行統計分析，所使用的統計分析方法如下：

一、描述性統計（Descriptive Statistics）

針對本研究對象的基本資料，進行次數分配及百分比統計分析；並以平均數與標準差說明臺北縣市公立國民中學校長在知識領導整體與各層面之集中與分散情形，及不同個人背景變項與學校背景變項上填答的分布情形；並以次數分配及百分比說明臺北縣公立國民中學校長知識領導遭遇的的困境情形及解決策略的因應策略。

二、t考驗（t-test）

以t考驗了解不同個人背景變項（性別、年齡、學歷）、學校背景變項（學校類型、學校地區）之公立國民中學校長在知識領導各層面與整體程度之差異情形。

三、單因子變異數分析（One-Way ANOVA）

以單因子變異數分析了解不同個人背景變項（年資）和學校背景變項（學校校齡、學校規模）之公立國民中學校長在知識領導各層面與整體程度之差異情形。若達顯著差異水準時，則以薛費事後多重比較法，進一步考驗各變項之間差異情形。

第四章 研究結果分析與討論

本章旨在根據問卷調查所得資料進行統計分析與綜合討論，以瞭解臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況、困境與因應策略，及不同背景變項校長之填答差異情形，共分為四節加以說明：第一節為校長知識領導現況之分析；第二節為校長知識領導困境之分析；第三節為校長知識領導因應策略之分析；第四節為綜合討論。

第一節 校長知識領導現況之分析

本節旨在瞭解臺北縣市公立國民中學校長知識領導現況，與不同背景變項之校長知識領導的差異情形。首先針對全體填答者在「臺北縣市公立國民中學校長知識領導調查問卷」第一部份的第1至28題之填答得分情形，進行整體與各層面次數分配與描述統計分析，由於本研究工具為 Likert 四點量表，因此以平均值2.50作為知識領導之標準值，超過此平均值愈多，表示知識領導程度愈佳；其次以獨立樣本 t 考驗或單因子變異數分析（ANOVA）瞭解不同背景變項之校長的差異，若達顯著，則再以 Scheffé 事後比較加以考驗；最後根據分析結果提出小結。茲分述如下：

壹、校長知識領導整體及各層面現況之分析

本部分針對調查問卷第一部份進行統計分析，分析方法是依據勾選來計分，凡選擇非常符合的題項給予4分，選擇符合的題項給予3分，選擇不符合的題項給予2分，選擇非常不符合的題項給予1分，用平均數、標準差、平均數排序三項表示校長知識領導的整體與各層面得分情形，以作為瞭解臺北縣市公立國民中學校長知識領導現況之依據，分數愈高，表示知識領導程度愈佳，反之愈差。

一、校長知識領導整體現況之分析

臺北縣市公立國民中學校長知識領導整體之現況，統計全體填答者得分結果如表4-1所示：

表4-1 校長知識領導整體現況之分析摘要表

校長知識領導層面	題數	樣本數	平均數	標準差	排序
樹立知識學習典範	4	106	3.56	.41	3
充實領導專業知能	4	106	3.61	.39	2
支持成員知識分享	4	106	3.66	.39	1
型塑知識學習文化	4	106	3.49	.39	5
整合知識相關資源	4	106	3.50	.41	4
發展知識創新策略	4	106	3.44	.44	6
評估知識運作成效	4	106	3.33	.43	7
整體	28	106	3.51	.328	

由表4-1統計結果顯示，臺北縣市公立國民中學校長知識領導整體現況之得分平均數為3.51；七個層面之得分平均數介於3.33至3.66之間，由高至低依序為「支持成員知識分享」（M =3.66）、「充實領導專業知能」（M =3.61）、「樹立知識學習典範」（M =3.56）、「整合知識相關資源」（M =3.50）、「型塑知識學習文化」（M =3.49）、「發展知識創新策略」（M =3.44）、「評估知識運作成效」（M =3.33）。整體與各層面平均數皆在3.00以上，超過平均值2.50甚多，顯示臺北縣市公立國民中學校長知識領導得分高，其中以「支持成員知識分享」層面最佳。

二、校長知識領導各層面現況之分析

臺北縣市公立國民中學校長在知識領導之「樹立知識學習典範」、「充實領導專業知能」、「支持成員知識分享」、「型塑知識學習文化」、「整合知識相關資源」、「發展知識創新策略」、「評估知識運作成效」七個層面，分析如下：

（一）「樹立知識學習典範」層面現況分析

臺北縣市公立國民中學校長在「樹立知識學習典範」層面，逐題統計得分結果如表4-2所示：

表4-2 「樹立知識學習典範」層面之分析摘要表

題號	題項	平均數	標準差	排序
1	我對知識學習的意義與價值有所體認。	3.58	.495	2
2	我以身作則，樹立知識學習典範。	3.65	.479	1
3	我能展現領導專業，激勵成員主動學習。	3.50	.521	4
4	我會表揚知識學習的楷模，以作爲成員學習之典範。	3.52	.556	3

由表4-2結果顯示，「樹立知識學習典範」層面各題平均數介於3.50與3.65之間，由高至低依序爲：「我以身作則，樹立知識學習典範」（M =3.65）、「我對知識學習的意義與價值有所體認」（M =3.58）、「我會表揚知識學習的楷模，以作爲成員學習之典範」（M =3.52）、「我能展現領導專業，激勵成員主動學習」（M =3.50）。

（二）「充實領導專業知能」層面現況分析

臺北縣市公立國民中學校長在「充實領導專業知能」層面，逐題統計得分結果如表4-3所示：

表4-3 「充實領導專業知能」層面之分析摘要表

題號	題項	平均數	標準差	排序
5	我不斷研習進修，以充實專業知能。	3.58	.568	3
6	我時時吸收新知，以增進領導知能。	3.70	.481	1
7	我能展現本身的領導能力，做出合理完善之決定。	3.56	.518	4
8	我會貢獻專業見解，促使成員對教育的反思。	3.61	.508	2

由表4-3結果顯示，「充實領導專業知能」層面各題平均數介於3.56與3.70之間，由高至低依序爲：「我時時吸收新知，以增進領導知能」（*M* =3.70）、「我會貢獻專業見解，促使成員對教育的反思」（*M* =3.61）、「我不斷研習進修，以充實專業知能」（*M* =3.58）、「我能展現本身的領導能力，做出合理完善之決定」（*M* =3.56）。

（三）「支持成員知識分享」層面現況分析

臺北縣市公立國民中學校長在「支持成員知識分享」層面，逐題統計得分結果如表4-4所示：

表4-4 「支持成員知識分享」層面之分析摘要表

題號	題項	平均數	標準差	排序
9	我致力於建立成員間彼此信任、相互合作的氛圍。	3.77	.420	1
10	我提供適宜的時間與機會，以利成員進行知識分享。	3.57	.498	4

表4-4 「支持成員知識分享」層面之分析摘要表（續）

題號	題項	平均數	標準差	排序
11	我支持成員進行協同教學與班級經營實務觀摩活動。	3.59	.565	3
12	我鼓勵成員分享教學經驗與心得。	3.72	.473	2

由表 4-4 結果顯示，「支持成員知識分享」層面各題平均數介於 3.57 與 3.77 之間，由高至低依序為「我致力於建立成員間彼此信任、相互合作的氛圍」（*M* =3.77）、「我鼓勵成員分享教學經驗與心得」（*M* =3.72）、「我支持成員進行協同教學與班級經營實務觀摩活動」（*M* =3.59）、「我提供適宜的時間與機會，以利成員進行知識分享」（*M* =3.57）。

（四）「型塑知識學習文化」層面現況分析

臺北縣市公立國民中學校長在「型塑知識學習文化」層面，逐題統計得分結果如表4-5所示：

表4-5 「型塑知識學習文化」層面之分析摘要表

題號	題項	平均數	標準差	排序
13	我鼓勵成員進修學習，以提升成員專業知能。	3.75	.438	1
14	我妥善安排校內研習機會，以協助教師專業成長。	3.55	.500	2
15	我積極促進成員成立學習團隊，共同從事知識學習與研討。	3.47	.538	3
16	我建立合宜的獎勵制度，以激發個人與團隊學習的動力。	3.21	.597	4

由表4-5結果顯示，「型塑知識學習文化」層面各題平均數介於3.21與3.75之間，由高至低依序爲「我鼓勵成員進修學習，以提升成員專業知能」（M =3.75）、「我妥善安排校內研習機會，以協助教師專業成長」（M =3.55）、「我積極促進成員成立學習團隊，共同從事知識學習與研討」（M =3.47）、「我建立合宜的獎勵制度，以激發個人與團隊學習的動力」（M =3.21）。

（五）「整合知識相關資源」層面現況分析

臺北縣市公立國民中學校長在「型塑知識學習文化」層面，逐題統計得分結果如表4-6所示：

表4-6 「整合知識相關資源」層面之分析摘要表

題號	題項	平均數	標準差	排序
17	我會善用學校可用的知識資源(如圖書資料、科技設施…等)。	3.47	.502	3
18	我整合行政、教學與社區資源，以利校務之推動。	3.66	.479	1
19	我善用經費、人力、設備等資源，以提升學校知識管理效能。	3.54	.538	2
20	我利用網路資訊科技，統合運用學校資源。	3.34	.567	4

由表4-6結果顯示，「型塑知識學習文化」層面各題平均數介於3.21與3.66之間，由高至低依序爲「我整合行政、教學與社區資源，以利校務之推動」（M =3.66）、「我善用經費、人力、設備等資源，以提升學校知識管理效能」（M =3.55）、「我會善用學校可用的知識資源(如圖書資料、科技設施…等)」（M =3.47）、「我利用網路資訊科技，統合運用學校資源」（M=3.21）。

（六）「發展知識創新策略」層面現況分析

臺北縣市公立國民中學校長在「發展知識創新策略」層面，逐題統計得分結果如表 4-7 所示：

表4-7 「發展知識創新策略」層面之分析摘要表

題號	題項	平均數	標準差	排序
21	我展現革新領導行為，引領成員推動學校創新經營。	3.44	.570	2
22	我提供合適的進修管道，以強化成員創新知能。	3.39	.545	3
23	我支持成員以創新的作為推動學校活動。	3.66	.495	1
24	我提供成員從事知識研發工作的誘因，以創造學校知識價值。	3.26	.606	4

由表4-7結果顯示，「發展知識創新策略」層面各題平均數介於3.26與3.66之間，由高至低依序為「我支持成員以創新的作為推動學校活動」（M=3.66）、「我展現革新領導行為，引領成員推動學校創新經營」（M=3.44）、「我提供合適的進修管道，以強化成員創新知能」（M=3.39）、「我提供成員從事知識研發工作的誘因，以創造學校知識價值」（M=3.26）。

（七）「評估知識運作成效」層面現況分析

臺北縣市公立國民中學校長在「發展知識創新策略」層面，逐題統計得分結果如表 4-8 所示：

表4-8 「評估知識運作成效」層面之分析摘要表

題號	題項	平均數	標準差	排序
25	我定期評估學校知識運作成效，以瞭解學校知識管理運作情況。	3.08	.571	4
26	我會掌握師生與家長的需求和期望，主動提供所需的協助。	3.51	.502	1
27	我適時更新校內外知識資源，以縮短學校目標與現況間差距。	3.26	.574	3
28	我會對知識領導的過程及結果進行反思，持續改進。	3.47	.556	2

由表4-8結果顯示，「評估知識運作成效」層面各題平均數介於3.08與3.51之間，由高至低依序爲「我會掌握師生與家長的需求和期望，主動提供所需的協助」（M =3.51）、「我會對知識領導的過程及結果進行反思，持續改進」（M =3.47）、「我適時更新校內外知識資源，以縮短學校目標與現況間差距」（M =3.26）、「我定期評估學校知識運作成效，以瞭解學校知識管理運作情況」（M =3.08）。

貳、不同背景變項校長知識領導差異之分析

此部分針對不同背景變項之校長所填答的問卷結果進行統計分析，以作爲瞭解校長知識領導之差異。在個人背景變項方面，包括性別、年齡、學歷、年資；而學校背景變項方面，包括學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模。藉由問卷調查結果，不同背景變項之校長知識領導的得分情形，用平均數、標準差與獨立樣本 t 考驗或單因子變異數三項表示之。

一、不同個人背景變項校長知識領導差異之分析

（一）性別

以獨立樣本 t 考驗來分析不同性別的校長知識領導是否有差異。各層面與整體平均數、標準差及 t 值的分析結果，如表4-9所列。

表4-9 不同性別校長知識領導之差異比較

層面	性別	人數	平均數	標準差	t 值
樹立知識學習典範	男	59	3.50	.425	-1.819
	女	47	3.64	.375	
充實領導專業知能	男	59	3.57	.395	-1.022
	女	47	3.65	.385	
支持成員知識分享	男	59	3.61	.413	-1.476
	女	47	3.72	.347	
型塑知識學習文化	男	59	3.44	.395	-1.551
	女	47	3.56	.380	
整合知識相關資源	男	59	3.47	.391	-.919
	女	47	3.54	.415	
發展知識創新策略	男	59	3.39	.429	-1.402
	女	47	3.51	.447	
評估知識運作成效	男	59	3.25	.391	-2.277^{*}
	女	47	3.44	.450	
整體	男	59	3.46	.329	-1.861
	女	47	3.58	.318	
	總和	106	3.51	.328	

$^{*}p < .05$

由表4-9統計分析結果顯示，整體來看，男性校長與女性校長知識領導平均數分別爲3.46、3.58，均屬良好程度；然未達到顯著水準（t =-1.861, p＞.05），表示不同性別校長知識領導並無差異。

而就不同性別校長在知識領導各層面來看，除了「評估知識運作成效」層面達顯著水準外（t =-1.861, p＜.o5），其餘「樹立知識學習典範」層面（t =-1.819, p＞.05）、「充實領導專業知能」層面（t =-1.022, p＞.05）、「支持成員知識分享」層面（t =-1.476, p＞.05）、「型塑知識學習文化」層面（t =-1.551, p＞.05）、「整合知識相關資源」層面（t =-.919, p＞.05）、「發展知識創新策略」層面（t =-1.402, p＞.05），皆未達顯著水準。表示表示校長在知識領導各層面上，除了「評估知識運作成效」層面外，並不會因性別差異而有所差別。

（二）年齡

以獨立樣本 t 考驗來分析不同年齡的校長知識領導是否有差異。因填答者中無40歲以下之校長，故僅就41~50歲、51歲以上討論。各層面與整體平均數、標準差及 t 值的分析結果，如表4-10所列。

表4-10 不同年齡校長知識領導之差異比較

層面	年齡	人數	平均數	標準差	t 值
樹立知識學習典範	41~50歲	47	3.56	.419	.003
	51歲以上	59	3.56	.404	
充實領導專業知能	41~50歲	47	3.64	.382	.770
	51歲以上	59	3.58	.398	
支持成員知識分享	41~50歲	47	3.65	.371	-.200
	51歲以上	59	3.67	.403	
型塑知識學習文化	41~50歲	47	3.48	.412	-.208
	51歲以上	59	3.50	.377	

表4-10 不同年齡校長知識領導之差異比較（續）

層面	年齡	人數	平均數	標準差	*t* 值
整合知識相關資源	41~50歲	47	3.51	.451	.184
	51歲以上	59	3.50	.361	
發展知識創新策略	41~50歲	47	3.41	.470	-.496
	51歲以上	59	3.46	.416	
評估知識運作成效	41~50歲	47	3.34	.443	.055
	51歲以上	59	3.33	.416	
整體	41~50歲	47	3.52	.346	.010
	51歲以上	59	3.51	.316	
	總和	106	3.51	.328	

由表4-10統計分析結果顯示，整體來看， 41~50歲校長與51歲以上校長知識領導平均數分別爲3.52、3.51，均屬良好程度；然未達到顯著水準（*t* =.010, *p*＞.05），表示不同年齡校長知識領導並無差異。

而就不同年齡校長在知識領導各層面來看，「樹立知識學習典範」層面（*t* =.003, *p*＞.05）、「充實領導專業知能」層面（*t* =.770, *p*＞.05）、「支持成員知識分享」層面（*t* =-2.00, *p*＞.05）、「型塑知識學習文化」層面（*t* =-.208, *p*＞.05）、「整合知識相關資源」層面（*t* =.184, *p*＞.05）、「發展知識創新策略」層面（*t* =-.496, *p*＞.05）、「評估知識運作成效」（*t* =.055, *p*＞.o5），皆未達顯著水準，表示校長在知識領導各層面上，並不會因年齡多少而有所差別。

（三）年資

以單因子變異數分析不同年資的校長知識領導有無差異，若達顯著差異，則以 Scheff’e 法進行事後比較，結果如表4-11。

表4-11 不同年資校長知識領導之單因子變異數分析摘要表

層面	年資	描述性統計			變異數分析摘要表				
		人數	平均數	標準差	SV	SS	df	MS	F
樹立知識學習典範	4年以下	39	3.56	.436	組間	.343	3	.114	.680
	5~8年	42	3.54	.405	組內	17.164	102	.168	
	9~12年	19	3.54	.384	總和	17.508	105		
	13年以上	6	3.79	.332					
	總和	106	3.56	.408					
充實領導專業知能	4年以下	39	3.62	.397	組間	.024	3	.008	.985
	5~8年	42	3.60	.371	組內	15.986	102	.157	
	9~12年	19	3.61	.466	總和	16.010	105		
	13年以上	6	3.67	.303					
	總和	106	3.61	.390					
支持成員知識分享	4年以下	39	3.67	.390	組間	.173	3	.058	.378
	5~8年	42	3.62	.410	組內	15.582	102	.153	
	9~12年	19	3.71	.366	總和	15.755	105		
	13年以上	6	3.75	.316					
	總和	106	3.66	.387					
型塑知識學習文化	4年以下	39	3.50	.441	組間	.173	3	.058	.378
	5~8年	42	3.46	.357	組內	15.582	102	.153	
	9~12年	19	3.55	.396	總和	15.755	105		
	13年以上	6	3.50	.316					
	總和	106	3.49	.391					

表4-11 不同年資校長知識領導之單因子變異數分析摘要表（續）

層面	年資	描述性統計			變異數分析摘要表				
		人數	平均數	標準差	SV	SS	df	MS	F
整合知識相關資源	4年以下	39	3.52	.453	組間	.623	3	.208	1.298
	5~8年	42	3.45	.367	組內	16.314	102	.160	
	9~12年	19	3.49	.395	總和	16.937	105		
	13年以上	6	3.79	.188					
	總和	106	3.50	.402					
發展知識創新策略	4年以下	39	3.42	.507	組間	.536	3	.179	.925
	5~8年	42	3.40	.362	組內	19.691	102	.193	
	9~12年	19	3.47	.492	總和	20.226	105		
	13年以上	6	3.71	.188					
	總和	106	3.44	.439					
評估知識運作成效	4年以下	39	3.42	.449	組間	.632	3	.211	1.164
	5~8年	42	3.26	.378	組內	18.458	102	.181	
	9~12年	19	3.28	.456	總和	19.090	105		
	13年以上	6	3.42	.492					
	總和	106	3.33	.426					
整體	4年以下	39	3.53	.372	組間	.201	3	.67	.616
	5~8年	42	3.48	.287	組內	11.112	102	.109	
	9~12年	19	3.52	.346	總和	11.313	105		
	13年以上	6	3.66	.257					
	總和	106	3.51	.328					

由表4-11統計分析結果顯示，整體來看，年資4年以下、5~8年、9~12年、13年以上校長知識領導平均數分別爲3.53、3.48、3.52、3.66，均屬良好程度；然未達到顯著水準（F=.616, p＞.05），表示不同年資校長知識領導並無差異。

而就不同年資校長在知識領導各層面來看，「樹立知識學習典範」層面（F =.680, p＞.05）、「充實領導專業知能」層面（F =.051, p＞.05）、「支持成員知識分享」層面（F =.378, p＞.05）、「型塑知識學習文化」層面（F =.257, p＞.05）、「整合知識相關資源」層面（F =1.298, p＞.05）、「發展知識創新策略」層面（F =.925, p＞.05），「評估知識運作成效」層面（F= 1.164, p＞.05），也未達顯著水準，表示校長在知識領導各層面上，並不會因年資高低而有所差別。

（四）學歷

以獨立樣本 t 考驗來分析不同學歷的校長知識領導是否有差異。因填答者中無學士學歷之校長，故僅就碩士及博士學歷討論。各層面與整體平均數、標準差及 t 值的分析結果，如表4-12所列。

表4-12 不同學歷校長知識領導之差異比較

層面	年歷	人數	平均數	標準差	t 值
樹立知識學習典範	碩士	102	3.55	.40819	-1.246
	博士	4	3.81	.37500	
充實領導專業知能	碩士	102	3.60	.39072	-1.053
	博士	4	3.81	.37500	
支持成員知識分享	碩士	102	3.66	.38960	-.130
	博士	4	3.69	.37500	
型塑知識學習文化	碩士	102	3.49	.39147	-1.015
	博士	4	3.69	.37500	

表4-12 不同學歷校長知識領導之差異比較（續）

層面	年歷	人數	平均數	標準差	*t* 值
整合知識相關資源	碩士	102	3.49	.40253	-1.586
	博士	4	3.81	.23936	
發展知識創新策略	碩士	102	3.43	.43821	-.864
	博士	4	3.63	.47871	
評估知識運作成效	碩士	102	3.32	.42302	-1.101
	博士	4	3.56	.51539	
整體	碩士	102	3.51	.32717	-1.242
	博士	4	3.71	.33503	
	總和	106	3.51	.328	

由表4-12統計分析結果顯示，整體來看，碩士學歷與博士學歷校長知識領導平均數分別為3.51、3.71，均屬良好程度；然未達到顯者水準（t =-1.242, p＞.05），表示不同學歷校長知識領導並無差異。。

而就不同學歷校長在知識領導各層面來看，「樹立知識學習典範」層面（t -1.246, p＞.05）、「充實領導專業知能」層面（t =-1.053, p＞.05）、「支持成員知識分享」層面（t =-.130, p＞.05）、「型塑知識學習文化」層面（t =-1.015, p＞.05）、「整合知識相關資源」層面（t =-1.586, p＞.05）、「發展知識創新策略」層面（t =-.864, p＞.05）、「評估知識運作成效」層面（t =-1.101, p＞.05），也未達顯著水準，表示校長在知識領導各層面上，並不會因學歷不同而有所差別。

二、不同學校背景變項校長知識領導差異之分析

（一）學校類型

以獨立樣本 t 考驗來分析不同學校類型的公立國民中學校長知識領導是否

有差異，各層面與整體平均數、標準差及 t 值的分析結果，如表4-13所列。

表4-13 不同學校類型校長知識領導之差異比較

層面	學校類型	人數	平均數	標準差	t 值
樹立知識學習典範	非偏遠地區	91	3.58	.396	.708
	偏遠地區	15	3.48	.486	
充實領導專業知能	非偏遠地區	91	3.62	.377	.247
	偏遠地區	15	3.58	.479	
支持成員知識分享	非偏遠地區	91	3.68	.379	.856
	偏遠地區	15	3.58	.440	
型塑知識學習文化	非偏遠地區	91	3.49	.373	-.430
	偏遠地區	15	3.53	.499	
整合知識相關資源	非偏遠地區	91	3.48	.397	-1.369
	偏遠地區	15	3.63	.421	
發展知識創新策略	非偏遠地區	91	3.44	.439	-.107
	偏遠地區	15	3.45	.455	
評估知識運作成效	非偏遠地區	91	3.33	.396	-.128
	偏遠地區	15	3.35	.596	
整體	非偏遠地區	91	3.51	.312	-.019
	偏遠地區	15	3.52	.425	
	總和	106	3.51	.328	

由表4-13統計分析結果顯示，整體來看，非偏遠地區與偏遠地區校長知識領導平均數分別爲3.51、3.52，均屬良好程度；然未達到顯者水準（t =-.019, p＞.05），表示不同學校類型校長知識領導並無差異。

而就不同學校類型校長在知識領導各層面來看，「樹立知識學習典範」層面（t=.708, p＞.05）、「充實領導專業知能」層面（t=.247, p＞.05）、「支持成員知識分享」層面（t=.856, p＞.05）、「型塑知識學習文化」層面（t=-.430, p＞.05）、「整合知識相關資源」層面（t=-1.369 p＞.05）、「發展知識創新策略」層面（t=-.107, p＞.05）、「評估知識運作成效」層面（t=-.128, p＞.05），也未達顯著水準，表示校長在知識領導各層面上，並不會因學校類型而有所差別。

（二）學校地區

以獨立樣本 t 考驗來分析不同學校地區的公立國民中學校長知識領導是否有差異，各層面整體平均數、標準差及 t 值的分析結果，如表4-14所列。

表4-14 不同學校地區校長知識領導之差異比較

層面	學校地點	人數	平均數	標準差	t 值
樹立知識學習典範	臺北縣	53	3.60	.405	-.891
	臺北市	53	3.53	.412	
充實領導專業知能	臺北縣	53	3.68	.357	-1.953
	臺北市	53	3.54	.411	
支持成員知識分享	臺北縣	53	3.70	.355	-.940
	臺北市	53	3.63	.418	
型塑知識學習文化	臺北縣	53	3.53	.409	-.931
	臺北市	53	3.46	.373	
整合知識相關資源	臺北縣	53	3.56	.419	-1.521
	臺北市	53	3.44	.379	
發展知識創新策略	臺北縣	53	3.54	.400	-2.374*
	臺北市	53	3.34	.458	

表4-14 不同學校地區校長知識領導之差異比較（續）

層面	學校地點	人數	平均數	標準差	*t* 值
評估知識運作成效	臺北縣	53	3.37	.435	-.968
	臺北市	53	3.29	.418	
整體	臺北縣	53	3.57	.329	-1.706
	臺北市	53	3.46	.321	
	總和	106	3.51	.328	

$^{*}p<.05$

由表4-14統計分析結果顯示，整體來看，臺北縣與臺北市校長知識領導平均數分別爲3.57、3.46，均屬良好程度；然未達到顯者水準（t =-1.706, p＞.05），表示不同學校地區校長知識領導並無差異。

而不同學校地區之校長在知識領導各層面，除了「發展知識創新策略」層面達顯著水準外（t =2.374, p＜.o5），其餘「樹立知識學習典範」層面（t =.891, p＞.05）、「充實領導專業知能」層面（t =1.953, p＞.05）、「支持成員知識分享」層面（t =.940, p＞.05）、「型塑知識學習文化」層面（t =.931, p＞.05）、「整合知識相關資源」層面（t =1.521, p＞.05）、「評估知識運作成效」層面（t =.968, p＞.05），皆未達顯著水準，表示校長在知識領導各層面上，除了「發展知識創新策略」層面外，並不會因學校地區而有所差別。

（三）學校校齡

以單因子變異數分析不同校齡的公立國民中學校長知識領導有無差異，若達顯著差異，則以 Scheff'e 法進行事後比較，如表4-15。

表4-15 不同學校校齡校長知識領導之單因子變異數分析摘要表

層面	學校校齡	描述性統計			變異數分析摘要表				
		人數	平均數	標準差	*SV*	*SS*	*df*	*MS*	*F*
樹立	10年以下	8	3.81	.347	組間	.565	2	.282	1.716
知識	11~30年	36	3.52	.370	組內	16.943	103	.164	
學習	31年以上	62	3.56	.430	總和	17.508	105		
典範	總和	106	3.56	.408					
充實	10年以下	8	3.75	.327	組間	.168	2	.084	.546
領導	11~30年	36	3.60	.389	組內	15.842	103	.154	
專業	31年以上	62	3.60	.401	總和	16.010	105		
知能	總和	106	3.61	.390					
支持	10年以下	8	3.84	.352	組間	.298	2	.149	.993
成員	11~30年	36	3.63	.351	組內	15.457	103	.150	
知識	31年以上	62	3.66	.411	總和	15.755	105		
分享	總和	106	3.66	.387					
型塑	10年以下	8	3.50	.299	組間	.066	2	.033	.213
知識	11~30年	36	3.46	.376	組內	15.991	103	.155	
學習	31年以上	62	3.51	.413	總和	16.057	105		
文化	總和	106	3.49	.391					
整合	10年以下	8	3.59	.352	組間	.072	2	.036	.221
知識	11~30年	36	3.49	.416	組內	16.864	103	.164	
相關	31年以上	62	3.50	.404	總和	16.937	105		
資源	總和	106	3.50	.402					

表4-15 不同校齡校長知識領導之單因子變異數分析摘要表（續）

層面	學校校齡	描述性統計			變異數分析摘要表				
		人數	平均數	標準差	*SV*	*SS*	*df*	*MS*	*F*
發展知識創新策略	10年以下	8	3.78	.339	組間	1.043	2	8.341	2.799
	11~30年	36	3.39	.385	組內	19.184	103	2.980	
	31年以上	62	3.42	.465	總和	20.226	105		
	總和	106	3.44	.439					
評估知識運作成效	10年以下	8	3.50	.401	組間	.380	2	.190	1.047
	11~30年	36	3.37	.371	組內	18.710	103	.182	
	31年以上	62	3.29	.458	總和	19.090	105		
	總和	106	3.33	.426					
整體	10年以下	8	3.68	.297	組間	.248	2	.124	1.153
	11~30年	36	3.49	.292	組內	11.066	103	.107	
	31年以上	62	3.51	.350	總和	11.313	105		
	總和	106	3.51	.328					

由表4-15統計分析結果顯示，整體來看，學校校齡10年以下、11-30年、31年以上校長知識領導平均數分別為3.68、3.49、3.51，均屬良好程度；然未達到顯者水準（F=1.153, p＞.05），表示不同學校校齡的校長知識領導並無差異。

而不同校齡校齡之校長在知識領導各層面，「樹立知識學習典範」層面（F=1.716）、「充實領導專業知能」層面（F=.546）、「支持成員知識分享」層面（F=.993）、「型塑知識學習文化」層面（F=.213）、「整合知識相關資源」層面（F=.221）、「發展知識創新策略」層面（F=2.799），「評估知識運作成效」層面（F=1.047），也未達顯著水準，表示校長在知識領導各層面上，並不會因校齡校齡不同而有所差別。

（四）學校規模

以單因子變異數分析不同學校規模的公立國民中學校長知識領導有無差異，若達顯著差異，則以 Scheff'e 法進行事後比較，結果如表4-16。

表4-16 不同學校規模校長知識領導之單因子變異數分析摘要表

層面	學校規模	描述性統計			變異數分析摘要表				
		人數	平均數	標準差	SV	SS	df	MS	F
樹立知識學習典範	12班以下	10	3.70	.438	組間	1.194	3	.398	2.488
	13~24班	13	3.31	.384	組內	16.314	102	.160	
	25~48班	31	3.54	.419	總和	17.508	105		
	49班以上	52	3.62	.385					
	總和	106	3.56	.408					
充實領導專業知能	12班以下	10	3.68	.426	組間	.292	3	.097	.631
	13~24班	13	3.48	.401	組內	15.718	102	.154	
	25~48班	31	3.60	.370	總和	16.010	105		
	49班以上	52	3.63	.397					
	總和	106	3.61	.390					
支持成員知識分享	12班以下	10	3.58	.514	組間	.709	3	.236	1.602
	13~24班	13	3.56	.491	組內	15.046	102	.148	
	25~48班	31	3.60	.407	總和	15.755	105		
	49班以上	52	3.75	.307					
	總和	106	3.66	.387					

表4-16 不同學校規模校長知識領導之單因子變異數分析摘要表（續）

層面	學校規模	描述性統計			變異數分析摘要表				
		人數	平均數	標準差	SV	SS	df	MS	F
型塑知識學習文化	12班以下	10	3.50	.471	組間	.163	3	.054	.349
	13~24班	13	3.40	.415	組內	15.894	102	.156	
	25~48班	31	3.48	.395	總和	16.057	105		
	49班以上	52	3.52	.375					
	總和	106	3.49	.391					
整合知識相關資源	12班以下	10	3.55	.422	組間	.254	3	.085	.517
	13~24班	13	3.40	.485	組內	16.683	102	.164	
	25~48班	31	3.47	.397	總和	16.937	105		
	49班以上	52	3.54	.385					
	總和	106	3.50	.402					
發展知識創新策略	12班以下	10	3.40	.474	組間	.230	3	.077	.391
	13~24班	13	3.35	.545	組內	19.996	102	.196	
	25~48班	31	3.42	.405	總和	20.226	105		
	49班以上	52	3.48	.431					
	總和	106	3.44	.439					
評估知識運作成效	12班以下	10	3.43	.528	組間	.314	3	.105	.569
	13~24班	13	3.21	.466	組內	18.776	102	.184	
	25~48班	31	3.31	.413	總和	19.090	105		
	49班以上	52	3.36	.410					
	總和	106	3.33	.427					

表4-16 不同學校規模校長知識領導之單因子變異數分析摘要表（續）

層面	學校規模	描述性統計			變異數分析摘要表				
		人數	平均數	標準差	SV	SS	df	MS	F
整體	12班以下	10	3.55	.397	組間	.332	3	.111	1.029
	13~24班	13	3.39	.347	組內	10.981	102	.108	
	25~48班	31	3.49	.324	總和	11.313	105		
	49班以上	52	3.56	.312					
	總和	106	3.51	.328					

由表4-16分析結果顯示，整體來看，學校規模為12班以下、13~24班、25~48班、49班以上的校長知識領導平均數分別為3.55、3.39、3.49、3.56，均屬良好程度；然未達到顯者水準（F=1.029, p＞.05），表示不同學校規模的校長知識領導並無差異。

而不同學校規模之校長知識領導，「樹立知識學習典範」層面（F=2.488, p＞.05）、「充實領導專業知能」層面（F=.631, p＞.05）、「支持成員知識分享」層面（F=1.602, p＞.05）、「型塑知識學習文化」層面（F=.349, p＞.05）、「整合知識相關資源」層面（F=.517, p＞.05）、「發展知識創新策略」層面（F=.391, p＞.05）、「評估知識運作成效」層面（F=.569, p＞.05），也未達顯著水準，表示校長在知識領導各層面上，並不會因學校規模不同而有所差別。

參、本節小結

本節先針對校長知識領導整體與各層面得分情形進行次數分配與描述性統計分析，再透過獨立樣本 t 考驗或單因子變異數分析（ANOVA）針對不同背景變項校長知識領導差異進行瞭解。由上述統計結果分析歸結如下：

一、校長知識領導整體與各層面現況

就整體而言，臺北縣市公立國民中學校長知識領導現況良好，平均值皆在3.00以上，超過本研究訂定之標準值2.50甚多。其中，第1至第28題各題項中，平均值最高前三項爲：「我致力於建立成員間彼此信任、相互合作的氛圍」、「我鼓勵成員進修學習，以提升成員專業知能」、「我時時吸收新知，以增進領導知能」。

就各層面而言，臺北縣市公立國民中學校長知識領導現況也屬良好，平均值也皆在 3.00 以上。其中又以「支持成員知識分享」層面表現最佳，其餘層面依序爲「充實領導專業知能」、「樹立知識學習典範」、「整合知識相關資源」、「型塑知識學習文化」、「發展知識創新策略」、「評估知識運作成效」。

二、不同背景變項校長知識領導現況差異

就整體而言，臺北縣市公立國民中學校長知識領導，並不會受到性別、年齡、年資、學歷、學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模的不同而有所影響。

就各層面而言，在「評估知識運作成效」層面上，不同性別的校長有顯著差異；而在「發展知識創新策略」層面上，不同學校地區的校長有顯著差異，其餘各層面皆不受到性別、年齡、年資、學歷、學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模影響。

第二節 校長知識領導困境之分析

本節旨在瞭解臺北縣市公立國民中學校長在知識領導過程中遭遇之困境，與不同背景變項之校長知識領導困境的差異情形。首先針對全體填答者在「臺北縣市公立國民中學校長知識領導調查問卷」第二部份之填答得分情形進行分析，此部分爲複選題，共有17個題項，1至16題的分析方法是依據勾選的意見統計次數與百分比，並加以排序，而第17題爲開放性問題，由填答者自行陳述意見，研究者將其彙整後加入本節中；其次就不同背景變項校長選填之意見，逐一分析比

較。茲分述如下：

壹、校長知識領導困境之整體分析

本部分針對調查問卷第二部份進行統計分析，分析方法是依據勾選次數來計分，凡有勾選的題項給1分，未勾選的題項給0分，用勾選次數、百分比、排序三項表示校長知識領導困境得分情形，以作爲瞭解臺北縣市公立國民中學校長知識領導困境之依據，次數與百分比愈高，代表較多爲校長遭遇的困境。統計結果如表4-17所示：

表4-17 校長知識領導困境的次數分配

題號	內容	勾選次數	百分比	排序
1	未充分展現領導專業知能	7	6.6	16
2	尚未樹立知識學習典範	25	23.6	10
3	時間不夠	40	37.7	5
4	校長與成員間互動不多	21	19.8	11
5	提供成員進修研習的機會不多	14	13.2	13
6	成員的知識管理知能不足	45	42.5	3
7	成員的進修學習動機低	38	35.8	6
8	成員的知識分享意願不足	46	43.4	2
9	成員未能有效運用專業知能	26	24.5	9
10	校內學習團隊運作不佳	15	14.2	12
11	校內信任合作氣氛不佳	12	11.3	15
12	校內欠缺創新變革動力	42	39.6	4
13	校內欠缺知識領導人才	35	33.0	7
14	校內可用的知識資源不足	13	12.3	14

表4-17 校長知識領導困境的次數分配（續）

題號	內容	勾選次數	百分比	排序
15	校內缺乏知識管理平台	34	32.1	8
16	校內缺乏知識評估機制	65	61.3	1
	合　計	478		

由表4-17統計結果顯示，校長認爲知識領導過程中遭遇到的困境，由高至低依序排列如下：

（一）校內缺乏知識評估機制。（61.3%）

（二）成員的知識分享意願不足。（43.4%）

（三）成員的知識管理知能不足。（42.5%）

（四）校內欠缺創新變革動力。（39.6%）

（五）時間不夠。（37.7%）

（六）成員的進修學習動機低。（35.8%）

（七）校內欠缺知識領導人才。（33.0%）

（八）校內缺乏知識管理平台。（2.1%）

（九）成員未能有效運用專業知能。（24.5%）

（十）尚未樹立知識學習典範。（23.6%）

（十一）校長與成員間互動不多。（19.8%）

（十二）校內學習團隊運作不佳。（14.2%）

（十三）提供成員進修研習的機會不多。（13.2%）

（十四）校內可用的知識資源不足。（12.3%）

（十五）校內信任合作氣氛不佳。（11.3%）

（十六）未充分展現領導專業知能。（6.6%）

貳、不同背景變項校長知識領導困境差異之分析

就不同背景變項校長對知識領導過程中遭遇困境的填答意見進行分析，茲分述如下：

一、不同個人背景變項校長知識領導困境差異之分析

（一）性別

不同性別的校長在知識領導困境上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-18所列。

表4-18 不同性別校長對於知識領導困境之意見分析表

題號	問題內容	男		女	
		次數	百分比	次數	百分比
1	未充分展現領導專業知能	2	3.4	5	10.6
2	尙未樹立知識學習典範	17	28.8	8	17.0
3	時間不夠	23	39.0	17	36.2
4	校長與成員間互動不多	13	22.0	8	17.0
5	提供成員進修研習的機會不多	10	16.9	4	8.5
6	成員的知識管理知能不足	33	55.9	12	25.5
7	成員的進修學習動機低	18	30.5	20	42.6
8	成員的知識分享意願不足	24	40.7	22	46.8
9	成員未能有效運用專業知能	18	30.5	8	17.0
10	校內學習團隊運作不佳	8	13.6	7	14.9
11	校內信任合作氣氛不佳	5	8.5	7	14.9
12	校內欠缺創新變革動力	21	35.6	21	44.7
13	校內欠缺知識領導人才	19	32.2	16	34.0

表4-18 不同性別校長對於知識領導困境之意見分析表（續）

題號	問題內容	男		女	
		次數	百分比	次數	百分比
14	校內可用的知識資源不足	8	13.6	5	10.6
15	校內缺乏知識管理平台	23	39.0	11	23.4
16	校內缺乏知識評估機制	30	59.3	30	63.8

如表4-18統計結果顯示，不同性別之校長在填答知識領導困境部分，男性校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（59.3%）、「成員的知識管理知能不足」（55.9%）、成員的知識分享意願不足（40.7%）；女性校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（63.8%）、「成員的知識分享意願不足」（46.8%）、校內欠缺創新變革動力（44.7%）。

（二）年齡

不同年齡的校長在知識領導困境上之差異，以次數統計與百分比呈現，因填答者中無40歲以下之校長，故僅就41~50歲、51歲以上討論，如表4-19所列。

表4-19 不同年齡校長對於知識領導困境之意見分析表

題號	問題內容	41~50歲		51歲以上	
		次數	百分比	次數	百分比
1	未充分展現領導專業知能	3	6.4	4	6.8
2	尙未樹立知識學習典範	14	29.8	11	18.6
3	時間不夠	18	38.3	22	37.3
4	校長與成員間互動不多	7	14.9	14	23.7
5	提供成員進修研習的機會不多	7	14.9	7	11.9

表4-19 不同年齡校長對於知識領導困境之意見分析表（續）

題號	問題內容	41~50歲		51歲以上	
		次數	百分比	次數	百分比
6	成員的知識管理知能不足	23	48.9	22	37.3
7	成員的進修學習動機低	18	38.3	20	33.9
8	成員的知識分享意願不足	17	36.2	29	49.2
9	成員未能有效運用專業知能	9	19.1	17	28.8
10	校內學習團隊運作不佳	5	10.6	10	16.9
11	校內信任合作氣氛不佳	3	6.4	9	15.3
12	校內欠缺創新變革動力	16	34.0	26	44.1
13	校內欠缺知識領導人才	15	31.9	20	33.9
14	校內可用的知識資源不足	6	12.8	7	11.9
15	校內缺乏知識管理平台	12	25.5	22	37.3
16	校內缺乏知識評估機制	24	51.1	41	69.5

如表4-19統計結果顯示，不同年齡之校長在填答知識領導困境部分，41-50歲校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（51.1%）、「成員的知識管理知能不足」（48.9%）、「時間不夠」（38.3%）、「成員的進修學習動機低」（38.3%）；51歲以上校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（69.5%）、「成員的知識分享意願不足」（49.2%）、「校內欠缺創新變革動力」（44.1%）。

（三）年資

不同年資的校長在知識領導困境上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-20所列。

表4-20 不同年資校長對於知識領導困境之意見分析表

題號	問題內容	4年以下		5~8年		9~12年		13年以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1	未充分展現領導專業知能	4	10.3	2	4.8	1	5.3	0	0.0
2	尚未樹立知識學習典範	11	28.2	7	16.7	6	31.6	1	16.7
3	時間不夠	14	35.9	20	47.6	6	31.6	0	0.0
4	校長與成員間互動不多	7	17.9	7	16.7	6	31.6	1	16.7
5	提供成員進修研習的機會不多	5	12.8	5	11.9	4	21.1	0	0.0
6	成員的知識管理知能不足	16	41.0	20	47.6	7	36.8	2	33.3
7	成員的進修學習動機低	14	35.9	17	40.5	4	21.1	3	50.0
8	成員的知識分享意願不足	16	41.0	19	45.2	8	42.1	3	50.0
9	成員未能有效運用專業知能	9	23.1	12	28.6	4	21.1	1	16.7
10	校內學習團隊運作不佳	7	17.9	3	7.1	5	26.3	0	0.0
11	校內信任合作氣氛不佳	5	12.8	4	9.5	2	10.5	1	16.7

表4-20 不同年資校長對於知識領導困境之意見分析表（續）

題號	問題內容	4年以下		5~8年		9~12年		13年以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
12	校內欠缺創新變革動力	11	28.2	20	47.6	9	47.4	2	33.3
13	校內欠缺知識領導人才	10	25.6	13	31.0	10	52.6	2	33.3
14	校內可用的知識資源不足	5	12.8	3	7.1	4	21.1	1	16.7
15	校內缺乏知識管理平台	13	33.3	14	33.3	5	26.3	2	33.3
16	校內缺乏知識評估機制	23	59.0	25	59.5	13	68.4	4	66.7

如表4-20統計結果顯示，不同年資之校長在填答知識領導困境部分，年資4年以下的校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（59.0%）、「成員的知識管理知能不足」（41.0%）、「成員的知識分享意願不足」（41.0%）；年資5~8年之校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（59.5%）、「時間不夠」（47.6%）、「成員的知識管理知能不足」（47.6%）、「校內欠缺創新變革動力」（47.6%）；年資9至12年之校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（68.4%）、「校內欠缺知識領導人才」（52.6%）、「校內欠缺創新變革動力」（47.4%）；年資13年以上之校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（66.7%）、「成員的進修學習動機低」（50.0%）、「成員的知識分享意願不足」（50.0%）。

（四）學歷

不同學歷的校長在知識領導困境上之差異，以次數統計與百分比呈現，因填答者中無學士學歷之校長，故僅就碩士、博士學歷討論，如表4-21所列。

表4-21 不同學歷校長對於知識領導困境之意見分析表

題號	問題內容	碩士		博士	
		次數	百分比	次數	百分比
1	未充分展現領導專業知能	7	6.9	0	0.0
2	尚未樹立知識學習典範	25	24.5	0	0.0
3	時間不夠	39	38.2	1	25.0
4	校長與成員間互動不多	19	18.6	2	50.0
5	提供成員進修研習的機會不多	14	13.7	0	0.0
6	成員的知識管理知能不足	43	42.2	2	50.0
7	成員的進修學習動機低	37	36.3	1	25.0
8	成員的知識分享意願不足	46	45.1	0	0.0
9	成員未能有效運用專業知能	25	24.5	1	25.0
10	校內學習團隊運作不佳	15	14.7	0	0.0
11	校內信任合作氣氛不佳	12	11.8	0	0.0
12	校內欠缺創新變革動力	41	40.2	1	25.0
13	校內欠缺知識領導人才	34	33.3	1	25.0
14	校內可用的知識資源不足	12	11.8	1	25.0
15	校內缺乏知識管理平台	34	33.3	0	0.0
16	校內缺乏知識評估機制	64	62.7	1	25.0

如表4-21統計結果顯示，不同學歷之校長在填答知識領導困境部分，學歷爲碩士之校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（62.7%）、「成員的知識分享意願不足」（45.1%）、「成員的知識管理知能不足」（42.2%）；學歷爲博士之校長認爲知識領導最主要的困境爲「成員的知識管理知能不足」（50.0%）、「成員的知識管理知能不足」（50.0%）。

二、不同個人背景變項校長知識領導困境差異之分析

（一）學校類型

不同學校類型的校長在知識領導困境上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-22所列。

表4-22 不同學校類型校長對於知識領導困境之意見分析表

題號	問題內容	非偏遠地區		偏遠地區	
		次數	百分比	次數	百分比
1	未充分展現領導專業知能	7	7.7	0	0.0
2	尚未樹立知識學習典範	22	24.2	3	0.0
3	時間不夠	35	38.5	5	33.3
4	校長與成員間互動不多	19	20.9	2	13.3
5	提供成員進修研習的機會不多	12	13.2	2	13.3
6	成員的知識管理知能不足	40	44.0	5	33.3
7	成員的進修學習動機低	34	37.4	4	26.7
8	成員的知識分享意願不足	44	48.4	2	13.3
9	成員未能有效運用專業知能	24	26.4	2	13.3
10	校內學習團隊運作不佳	14	15.4	1	6.7
11	校內信任合作氣氛不佳	11	12.1	1	6.7

表4-22 不同學校類型校長對於知識領導困境之意見分析表（續）

題號	問題內容	非偏遠地區		偏遠地區	
		次數	百分比	次數	百分比
12	校內欠缺創新變革動力	40	44.0	2	13.3
13	校內欠缺知識領導人才	30	33.0	5	33.3
14	校內可用的知識資源不足	11	12.1	2	13.3
15	校內缺乏知識管理平台	29	31.9	5	33.3
16	校內缺乏知識評估機制	59	64.8	6	40.0

如表4-22統計結果顯示，不同學校類型之校長在填答知識領導困境部分，非偏遠地區之校長認為知識領導最主要的困境為「校內缺乏知識評估機制」(64.8%)、「成員的知識分享意願不足」(48.4%)、「成員的知識管理知能不足」(44.0%)、「校內欠缺創新變革動力」(44.0%)；偏遠地區之校長認為知識領導最主要的困境為「校內缺乏知識評估機制」(40.0%)、「時間不夠」(33.3%)、「成員的知識管理知能不足」(33.3%)、「校內欠缺知識領導人才」(33.3%)、「校內缺乏知識管理平台」(33.3%)。

（二）學校地區

不同學校地區的校長在知識領導困境上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-23所列。

表4-23 不同學校地區校長對於知識領導困境之意見分析表

題號	問題內容	臺北縣		臺北市	
		次數	次數	次數	百分比
1	未充分展現領導專業知能	2	3.8	5	9.4

表4-23 不同學校地區校長對於知識領導困境之意見分析表（續）

題號	問題內容	臺北縣		臺北市	
		次數	百分比	次數	百分比
2	尚未樹立知識學習典範	14	26.4	11	20.8
3	時間不夠	18	34.0	22	41.5
4	校長與成員間互動不多	8	15.1	13	24.5
5	提供成員進修研習的機會不多	11	20.5	3	5.7
6	成員的知識管理知能不足	23	43.4	22	41.5
7	成員的進修學習動機低	22	41.5	16	30.2
8	成員的知識分享意願不足	20	37.7	26	49.1
9	成員未能有效運用專業知能	11	20.8	15	28.3
10	校內學習團隊運作不佳	5	9.4	10	18.9
11	校內信任合作氣氛不佳	5	9.4	7	13.2
12	校內欠缺創新變革動力	18	34.0	24	45.3
13	校內欠缺知識領導人才	17	32.1	18	34.0
14	校內可用的知識資源不足	7	13.2	6	11.3
15	校內缺乏知識管理平台	12	22.6	22	41.5
16	校內缺乏知識評估機制	27	50.9	38	71.7

如表4-23統計結果顯示，不同學校地區之校長在填答知識領導困境部分，臺北縣校長認為知識領導最主要的困境為「校內缺乏知識評估機制」(50.9%)、「成員的知識管理知能不足」（43.4%）、「成員的進修學習動機低」（41.5%）。臺北市校長認為知識領導最主要的困境為「校內缺乏知識評估機制」(71.7%)、「成員的知識分享意願不足」(49.1%)、「校內欠缺創新變革動力」(45.3%)。

（三）學校校齡

不同學校校齡的校長在知識領導困境上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-24所列。

表4-24 不同學校校齡校長對於知識領導困境之意見分析表

題號	問題內容	10年以下		11~30年		31年以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1	未充分展現領導專業知能	0	0.0	2	5.6	5	8.1
2	尚未樹立知識學習典範	2	25.0	8	22.2	15	24.2
3	時間不夠	2	25.0	11	30.6	27	43.5
4	校長與成員間互動不多	0	0.0	7	19.4	14	22.6
5	提供成員進修研習的機會不多	1	12.5	3	8.3	10	16.1
6	成員的知識管理知能不足	3	37.5	14	38.9	28	45.2
7	成員的進修學習動機低	2	25.0	15	41.7	21	33.9
8	成員的知識分享意願不足	3	37.5	18	50.0	25	40.3
9	成員未能有效運用專業知能	2	25.0	11	30.6	13	21.0
10	校內學習團隊運作不佳	1	12.5	5	13.9	9	14.5
11	校內信任合作氣氛不佳	1	12.5	4	11.1	7	11.3
12	校內欠缺創新變革動力	2	25.0	17	47.2	23	37.1
13	校內欠缺知識領導人才	4	50.0	13	36.1	18	29.0
14	校內可用的知識資源不足	0	0.0	5	13.9	8	12.9
15	校內缺乏知識管理平台	1	12.5	7	19.4	26	41.9
16	校內缺乏知識評估機制	4	50.0	16	44.4	45	72.6

如表4-24統計結果顯示，不同學校校齡之校長在填答知識領導困境部分，學校校齡10年以下的校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（50.0%）、「校內欠缺知識領導人才」（50.0%）、「成員的知識管理知能不足」（37.5%）、「成員的知識分享意願不足」（37.5%）；學校校齡11~30以下的校長認爲知識領導最主要的困境爲「成員的知識分享意願不足」（50.0%）、「校內欠缺創新變革動力」（47.2%）、「校內缺乏知識評估機制」（44.4%）；學校校齡31年以上的校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（72.6%）、「成員的知識管理知能不足」（45.2%）、「時間不夠」（43.5%）。

（四）學校規模

不同學校規模的校長在知識領導困境上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-25所列。

表4-25 不同學校規模校長對於知識領導困境之意見分析表

題號	問題內容	12班以下		13~24班		25~48班		49班以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1	未充分展現領導專業知能	0	0.0	1	7.7	4	12.9	2	3.8
2	尙未樹立知識學習典範	1	10.0	4	30.8	8	25.8	12	23.1
3	時間不夠	5	50.0	6	46.2	9	29.0	20	38.5
4	校長與成員間互動不多	0	0.0	1	7.7	8	25.8	12	23.1
5	提供成員進修研習的機會不多	1	10.0	1	7.7	4	12.9	8	15.4

表4-25 不同學校規模校長對於知識領導困境之意見分析表（續）

題號	問題內容	12班以下		13~24班		25~48班		49班以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
6	成員的知識管理知能不足	2	20.0	9	69.2	17	54.8	17	32.7
7	成員的進修學習動機低	2	20.0	4	30.8	19	61.3	13	25.0
8	成員的知識分享意願不足	2	20.0	3	23.1	19	61.3	22	42.3
9	成員未能有效運用專業知能	2	20.0	6	46.2	5	16.1	13	25.0
10	校內學習團隊運作不佳	0	0.0	4	30.8	4	12.9	7	13.5
11	校內信任合作氣氛不佳	0	0.0	2	15.4	6	19.4	4	7.7
12	校內欠缺創新變革動力	0	0.0	5	38.5	17	54.8	20	38.5
13	校內欠缺知識領導人才	2	20.0	6	46.2	12	38.7	15	28.8
14	校內可用的知識資源不足	2	20.0	1	7.7	2	6.5	8	15.4
15	校內缺乏知識管理平台	2	20.0	6	46.2	15	48.4	11	21.2
16	校內缺乏知識評估機制	5	50.0	10	76.9	15	48.4	35	67.3

如表4-25統計結果顯示，不同學校規模之校長在填答知識領導困境部分；學校規模12班以下的校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（50.0％）、「時間不夠」（50.0％）；學校規模13~24班的校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（76.9％）、「成員的知識管理知能不足」（69.2％）、「時間不夠」（46.2％）；學校規模25~48班的校長認爲知識領導最主要的困境爲「成員的進修學習動機低」（61.3％）、「成員的知識分享意願不足（61.3％）、「成員的知識管理知能不足」（54.8％）、「校內欠缺創新變革動力」（54.8％）；學校規模49班以上的校長認爲知識領導最主要的困境爲「校內缺乏知識評估機制」（67.3％）、「成員的知識分享意願不足」（42.3％）、「時間不夠」（38.5％）、「校內欠缺創新變革動力」（38.5％）。

參、本節小結

本節先針對校長填答知識領導困境之情形進行次數與百分比統計分析，再針對不同背景變項校長選填知識領導困境差異進行瞭解。由上述統計結果分析得知：不論在不同性別、年齡、年資、學歷、學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模的臺北縣市公立國民中學校長，皆認爲在知識領導過程中面臨到最大的困境，前三項分別爲：「校內缺乏知識評估機制」、「成員的知識分享意願不足」、「成員的知識管理知能不足」。

第三節　校長知識領導因應策略之分析

本節旨在瞭解臺北縣市公立國民中學校長在解決知識領導困境時採用之因應策略，與不同背景變項之校長採取策略之差異情形。首先針對全體填答者在「臺北縣市公立國民中學校長知識領導調查問卷」第三部份之填答得分情形進行分析，此部分爲複選題，共有17個題項，1至16題的分析方法是依據勾選的意見統

計次數與百分比，並加以排序，而第17題爲開放性問題，由填答者自行陳述意見，研究者將其彙整後加入本節中；其次就不同背景變項校長選填之意見，逐一分析比較。茲分述如下：

壹、校長知識領導因應策略之整體分析

本部分針對調查問卷第三部份進行統計分析，分析方法是依據勾選次數來計分，凡有勾選的題項給1分，未勾選的題項給0分，用勾選次數、百分比、排序三項表示校長知識領導策略得分情形，以作爲瞭解臺北縣市公立國民中學校長知識領導策略之依據，次數與百分比愈高，代表爲校長認爲在解決知識領導困境最主要可採取之因應策略。統計結果如表4-26所示：

表4-26 校長知識領導因應策略之次數分配

題號	內容	勾選次數	百分比	排序
1	藉由進修以充實領導專業知能	48	45.3	14
2	以身作則來樹立知識學習典範	60	56.6	4
3	落實時間管理與授權分工	55	51.9	8
4	建立溝通分享管道	72	67.9	1
5	提供成員充分的進修研習機會	39	36.8	15
6	強化成員知識管理的專業發展	58	54.7	5
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	51	48.1	10
8	成立校內成員專業學習社群	68	64.2	2
9	任命合適的校內知識管理專責人員	33	31.1	16
10	建立學校內部學習團隊	67	63.2	3
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	51	48.1	10
12	鼓勵成員創新作爲	57	53.8	6
13	培養校內知識領導人才	54	50.9	9

表4-26 校長知識領導因應策略之次數分配（續）

題號	內容	勾選次數	百分比	排序
14	強化校內知識庫的建置與運用	51	48.1	10
15	建置學校知識管理平台	57	53.8	6
16	建立學校知識評估機制	50	47.2	13
	合計	871		

由表4-26統計結果顯示，校長認爲解決知識領導困境時採用之因應策略，由高至低依序排列如下：

（一）建立溝通分享管道。（67.9%）

（二）成立校內成員專業學習社群。（64.2%）

（三）建立學校內部學習團隊。（63.2%）

（四）以身作則來樹立知識學習典範。（56.6%）

（五）強化成員知識管理的專業發展。（54.7%）

（六）鼓勵成員創新作爲。（53.8%）

（七）建置學校知識管理平台。（53.8%）

（八）落實時間管理與授權分工。（51.9%）

（九）培養校內知識領導人才。（50.9%）

（十）建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修。（48.1%）

（十一）支持並認同學校成員的理念及作爲。（48.1%）

（十二）強化校內知識庫的建置與運用。（48.1%）

（十三）建立學校知識評估機制。（47.2%）

（十四）藉由進修以充實領導專業知能。（45.3%）

（十五）提供成員充分的進修研習機會。（36.8%）

（十六）任命合適的校內知識管理專責人員。（31.1%）

貳、不同背景變項校長知識領導因應策略差異之分析

一、不同個人背景變項校長知識領導因應策略差異之分析

（一）性別方面

不同性別的校長在知識領導因應策略上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-27所列。

表4-27 不同性別校長知識領導因應策略之意見分析表

題號	問題內容	男		女	
		次數	百分比	次數	百分比
1	藉由進修以充實領導專業知能	27	45.8	21	44.7
2	以身作則來樹立知識學習典範	35	59.3	25	53.2
3	落實時間管理與授權分工	31	52.5	24	51.1
4	建立溝通分享管道	42	71.2	30	63.8
5	提供成員充分的進修研習機會	19	32.2	20	42.6
6	強化成員知識管理的專業發展	30	50.8	28	59.6
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	27	45.8	24	51.1
8	成立校內成員專業學習社群	34	57.6	34	72.3
9	任命合適的校內知識管理專責人員	19	32.2	14	29.8
10	建立學校內部學習團隊	34	57.6	33	70.2
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	32	54.2	19	40.4
12	鼓勵成員創新作爲	32	54.2	25	53.2
13	培養校內知識領導人才	31	52.5	23	48.9

表4-27 不同性別校長知識領導因應策略之意見分析表（續）

題號	問題內容	男		女	
		次數	百分比	次數	百分比
14	強化校內知識庫的建置與運用	29	49.2	22	46.8
15	建置學校知識管理平台	34	57.6	23	48.9
16	建立學校知識評估機制	29	49.2	21	44.7

如表4-27統統計結果顯示，不同性別之校長在填答知識領導因應策略部分，男性校長認為知識領導最主要的因應策略為「建立溝通分享管道」(71.2%)、「以身作則來樹立知識學習典範」(59.3%)、「成立校內成員專業學習社群」(57.6%)、「建立學校內部學習團隊」（57.6%）建置學校知識管理平台（57.6%）；女性校長認為知識領導最主要的因應策略為「成立校內成員專業學習社群」(72.3%)、「建立學校內部學習團隊」(70.2%)、「建立溝通分享管道」（63.8%)。

（二）年齡

不同年齡的校長在知識領導因應策略上之差異，以次數統計與百分比呈現，因填答者中無40歲以下校長，故僅就41~50歲、51歲以上討論，如表4-28所列。

表4-28 不同年齡校長知識領導因應策略之意見分析表

題號	問題內容	**41~50歲**		**51歲以上**	
		次數	百分比	次數	百分比
1	藉由進修以充實領導專業知能	21	44.7	27	45.8
2	以身作則來樹立知識學習典範	25	53.2	35	59.3
3	落實時間管理與授權分工	24	51.1	31	52.5
4	建立溝通分享管道	32	68.1	40	67.8

表4-28 不同年齡校長知識領導因應策略之意見分析表（續）

題號	問題內容	41~50歲		51歲以上	
		次數	百分比	次數	百分比
5	提供成員充分的進修研習機會	18	38.3	21	35.6
6	強化成員知識管理的專業發展	26	55.3	32	54.2
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	20	42.6	31	52.5
8	成立校內成員專業學習社群	30	63.8	38	64.4
9	任命合適的校內知識管理專責人員	12	25.5	21	35.6
10	建立學校內部學習團隊	29	61.7	38	64.4
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	25	53.2	26	44.1
12	鼓勵成員創新作爲	27	57.4	30	50.8
13	培養校內知識領導人才	18	38.3	36	61.0
14	強化校內知識庫的建置與運用	22	46.8	29	49.2
15	建置學校知識管理平台	27	57.4	30	50.8
16	建立學校知識評估機制	23	48.9	27	45.8

如表4-28統統計結果顯示，不同年齡之校長在填答知識領導因應策略部分，41~50歲校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立溝通分享管道」(68.1%)、「成立校內成員專業學習社群」(63.8%)、「建立學校內部學習團隊」(61.7%)；51歲以上校長認爲知識領導最主要的策略爲「建立溝通分享管道」(67.8%)、「成立校內成員專業學習社群」(64.4%)、「建立學校內部學習團隊」(64.4%)。

（三）年資

不同年資的校長在知識領導因應策略上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-29所列。

表4-29 不同年資校長知識領導因應策略之意見分析表

題號	問題內容	4年以下		5~8年		9~12年		13年以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1	藉由進修以充實領導專業知能	16	41.0	20	47.6	8	42.1	4	66.7
2	以身作則來樹立知識學習典範	17	43.6	27	64.3	10	52.6	6	100.0
3	落實時間管理與授權分工	18	46.2	25	59.5	9	47.4	3	50.0
4	建立溝通分享管道	27	69.2	33	78.6	8	42.1	4	66.7
5	提供成員充分的進修研習機會	14	35.9	15	35.7	8	42.1	2	33.3
6	強化成員知識管理的專業發展	25	64.1	18	42.9	11	57.9	4	66.7
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	19	48.7	18	42.9	10	52.6	4	66.7
8	成立校內成員專業學習社群	22	56.4	28	66.7	13	68.4	5	83.3

表4-29 不同年資校長知識領導因應策略之意見分析表（續）

題號	問題內容	4年以下		5~8年		9~12年		13年以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
9	任命合適的校內知識管理專責人員	11	28.2	10	23.8	8	42.1	4	33.7
10	建立學校內部學習團隊	24	64.5	25	59.5	14	73.7	4	66.7
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	19	48.7	20	47.6	7	36.8	5	83.3
12	鼓勵成員創新作爲	23	59.0	24	57.1	6	31.6	4	66.7
13	培養校內知識領導人才	19	48.7	20	47.6	10	52.6	5	83.3
14	強化校內知識庫的建置與運用	16	41.0	19	45.2	11	57.9	5	83.3
15	建置學校知識管理平台	23	59.0	23	54.8	8	42.1	3	50.0
16	建立學校知識評估機制	22	56.4	18	42.9	7	36.8	3	50.0

如表4-29統計結果顯示，，不同年資之校長在填答知識領導因應策略部分，年資4年以下之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立溝通分享管道」（69.2%）、「強化成員知識管理的專業發展」（64.1%）、「建立學校內部學習團隊」

（64.5%）；年資5~8年之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立溝通分享管道」（78.6%）、「成立校內成員專業學習社群」（66.7%）、「以身作則來樹立知識學習典範」(64.3%)；年資9~12年之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立學校內部學習團隊」（73.7%）、「成立校內成員專業學習社群」（68.4%）、「強化成員知識管理的專業發展」（57.9%）、「強化校內知識庫的建置與運用」（57.9%）；年資13年以上之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「以身作則來樹立知識學習典範」（100.0%）、「成立校內成員專業學習社群」（83.3%）、「支持並認同學校成員的理念及作爲」（83.3%）、「培養校內知識領導人才」（83.3%）、「強化校內知識庫的建置與運用」（83.3%）。

（四）學歷

不同學歷的校長在知識領導因應策略上之差異，以次數統計與百分比呈現，因塡答者中無學士學歷之校長，故僅就碩士及博士學歷討論，如表4-30所列。

表4-30 不同學歷校長知識領導因應策略之意見分析表

題號	問題內容	碩士		博士	
		次數	百分比	次數	百分比
1	藉由進修以充實領導專業知能	46	45.1	2	50.0
2	以身作則來樹立知識學習典範	58	56.9	2	50.0
3	落實時間管理與授權分工	54	52.9	1	25.0
4	建立溝通分享管道	70	68.6	2	50.0
5	提供成員充分的進修研習機會	39	38.2	0	0.0
6	強化成員知識管理的專業發展	57	55.9	1	25.0
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	50	49.0	1	25.0

表4-30 不同學歷校長知識領導因應策略之意見分析表（續）

題號	問題內容	碩士		博士	
		次數	百分比	次數	百分比
8	成立校內成員專業學習社群	66	67.7	2	50.0
9	任命合適的校內知識管理專責人員	32	31.4	1	25.0
10	建立學校內部學習團隊	65	63.7	2	50.0
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	48	47.1	3	75.0
12	鼓勵成員創新作爲	56	54.9	1	25.0
13	培養校內知識領導人才	53	52.0	1	25.0
14	強化校內知識庫的建置與運用	50	49.0	1	25.0
15	建置學校知識管理平台	56	57.9	1	25.0
16	建立學校知識評估機制	50	49.0	0	0.0

如表4-30統計結果顯示，不同學歷之校長在填答知識領導因應策略部分，最高學歷爲碩士之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立溝通分享管道」（68.6%）、「成立校內成員專業學習社群」（67.7%）、「建立學校內部學習團隊」（63.7%）；學歷爲博士之之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「支持並認同學校成員的理念及作爲」（75.0%）。

二、不同學校背景變項校長知識領導因應策略差異之分析

（一）學校類型

不同學校類型的校長在知識領導因應策略上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-31所列。

表4-31 不同學校類型校長知識領導因應策略之意見分析表

題號	問題內容	非偏遠地區		偏遠地區	
		次數	百分比	次數	百分比
1	藉由進修以充實領導專業知能	41	45.1	7	46.7
2	以身作則來樹立知識學習典範	52	57.1	8	53.3
3	落實時間管理與授權分工	48	52.7	7	46.7
4	建立溝通分享管道	63	69.2	9	60.0
5	提供成員充分的進修研習機會	34	37.4	5	33.3
6	強化成員知識管理的專業發展	54	59.3	4	26.7
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	45	49.5	6	40.0
8	成立校內成員專業學習社群	60	65.9	8	53.3
9	任命合適的校內知識管理專責人員	32	35.2	1	6.7
10	建立學校內部學習團隊	59	64.8	8	53.3
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	44	48.4	7	46.7
12	鼓勵成員創新作爲	52	57.1	5	33.3
13	培養校內知識領導人才	48	52.7	6	40.0
14	強化校內知識庫的建置與運用	48	52.7	3	20.0
15	建置學校知識管理平台	51	56.0	6	40.0
16	建立學校知識評估機制	47	51.6	3	20.0

如表4-30統計結果顯示，不同學校類型之校長在填答知識領導因應策略部分，非偏遠地區之之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立溝通分享管道」

（69.2%）、「成立校內成員專業學習社群」（65.9%）、「建立學校內部學習團隊」（64.8%）；偏遠地區之之校長認爲知識領導最主要的策略爲「建立溝通分享管道」（60.0%）、「以身作則來樹立知識學習典範」（53.3%）、「成立校內成員專業學習社群」、（53.3%）、「建立學校內部學習團隊」（53.3%）。

（二）學校地區

不同學校地區的校長在知識領導因應策略上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-32所列。

表4-32 不同學校地區校長知識領導因應策略之意見分析表

題號	問題內容	臺北縣		臺北市	
		次數	百分比	次數	百分比
1	藉由進修以充實領導專業知能	25	47.2	23	43.4
2	以身作則來樹立知識學習典範	34	64.2	26	49.1
3	落實時間管理與授權分工	30	56.6	25	47.2
4	建立溝通分享管道	40	75.5	32	60.4
5	提供成員充分的進修研習機會	23	43.4	16	30.2
6	強化成員知識管理的專業發展	28	52.8	30	56.6
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	19	35.8	32	60.4
8	成立校內成員專業學習社群	29	54.7	39	73.6
9	任命合適的校內知識管理專責人員	12	22.6	21	39.6
10	建立學校內部學習團隊	30	56.6	37	69.8

表4-32 不同學校地區校長知識領導因應策略之意見分析表（續）

題號	問題內容	臺北縣		臺北市	
		次數	百分比	次數	百分比
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	25	47.2	26	49.1
12	鼓勵成員創新作爲	29	54.7	28	52.8
13	培養校內知識領導人才	24	45.3	30	56.6
14	強化校內知識庫的建置與運用	26	49.1	25	48.2
15	建置學校知識管理平台	28	52.8	29	54.7
16	建立學校知識評估機制	22	41.5	28	52.8

如表4-32統計結果顯示，不同學校地區之校長在填答知識領導因應策略部分，臺北縣校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立溝通分享管道」（40.0％）、「以身作則來樹立知識學習典範」（64.2％）、「落實時間管理與授權分工」（56.6％）、「建立學校內部學習團隊」（56.6％）；臺北市校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「成立校內成員專業學習社群」（73.6％）、「建立學校內部學習團隊」（69.8％）、「建立溝通分享管道」（60.4％）、「建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修」（60.4％）。

（三）學校校齡

不同學校校齡的校長在知識領導因應策略上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-33所列。

表4-33 不同學校校齡校長知識領導因應策略之意見分析表

題號	問題內容	10年以下		11~30年		31年以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1	藉由進修以充實領導專業知能	5	62.5	15	41.7	28	45.2
2	以身作則來樹立知識學習典範	5	62.5	20	55.6	35	56.5
3	落實時間管理與授權分工	3	37.5	18	50.0	34	54.8
4	建立溝通分享管道	7	87.5	23	63.9	42	67.7
5	提供成員充分的進修研習機會	3	37.5	16	44.4	20	32.3
6	強化成員知識管理的專業發展	5	62.5	21	58.3	32	51.6
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	3	37.5	18	50.0	30	48.4
8	成立校內成員專業學習社群	5	62.5	24	66.7	39	62.9
9	任命合適的校內知識管理專責人員	3	37.5	10	27.8	20	32.3
10	建立學校內部學習團隊	6	75.0	23	63.9	38	61.3

表4-33 不同學校校齡校長知識領導因應策略之意見分析表（續）

題號	問題內容	10年以下		11~30年		31年以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	5	62.5	14	38.9	32	51.6
12	鼓勵成員創新作爲	4	50.0	17	47.2	36	58.1
13	培養校內知識領導人才	4	50.0	19	52.8	31	50.0
14	強化校內知識庫的建置與運用	3	37.5	18	50.0	30	48.4
15	建置學校知識管理平台	5	62.5	18	50.0	34	54.8
16	建立學校知識評估機制	3	37.5	18	50.0	29	46.8

如表4-33統計結果顯示，不同學校校齡之校長在填答知識領導因應策略部分，校齡爲10年以下之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立溝通分享管道」（87.5%）、「建立學校內部學習團隊」（75.0%）；校齡爲11~30年之校長認爲知識領導最主要的策略爲「成立校內成員專業學習社群」（66.7%）、「建立溝通分享管道」（63.9%）、「建立學校內部學習團隊」（63.9%）；校齡爲31年以上之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立溝通分享管道（67.7%）」、「成立校內成員專業學習社群」（62.9%）、「建立學校內部學習團隊」（61.3%）。

（四）學校規模

不同學校規模的校長在知識領導因應策略上之差異，以次數統計與百分比呈現，如表4-34所列。

表4-34 不同學校規模校長知識領導因應策略之意見分析表

題號	問題內容	12班以下		13~24班		25~48班		49班以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1	藉由進修以充實領導專業知能	4	40.0	7	53.8	17	54.8	20	38.5
2	以身作則來樹立知識學習典範	3	30.0	6	46.2	20	64.5	31	59.6
3	落實時間管理與授權分工	3	30.0	9	69.2	14	45.2	29	55.8
4	建立溝通分享管道	5	50.0	8	61.5	22	71.0	37	71.2
5	提供成員充分的進修研習機會	3	30.0	4	30.8	15	48.4	17	32.7
6	強化成員知識管理的專業發展	2	20.0	9	69.2	19	61.3	28	53.8
7	建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修	3	30.0	5	38.5	21	67.7	22	42.3
8	成立校內成員專業學習社群	6	60.0	7	53.8	20	64.5	35	67.3

表 4-34 不同學校規模校長知識領導因應策略之意見分析表（續）

題號	問題內容	12班以下		13~24班		25~48班		49班以上	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
9	任命合適的校內知識管理專責人員	2	20.0	4	30.8	9	29.0	18	34.6
10	建立學校內部學習團隊	2	20.0	8	61.5	23	74.2	34	65.4
11	支持並認同學校成員的理念及作爲	5	50.0	7	53.8	16	51.6	23	44.2
12	鼓勵成員創新作爲	5	50.0	7	53.8	16	51.6	29	55.8
13	培養校內知識領導人才	4	40.0	7	53.8	18	58.1	25	48.1
14	強化校內知識庫的建置與運用	1	10.0	4	30.8	17	54.8	29	55.8
15	建置學校知識管理平台	4	40.0	8	61.5	20	64.5	25	48.1
16	建立學校知識評估機制	3	30.0	6	46.2	15	48.4	26	50.0

如表4-34統計結果顯示，不同學校規模之校長在填答知識領導因應策略部分，學校規模爲12班以下之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「成立校內成員專業學習社群」(60.0%)、「建立溝通分享管道」（50.0%)、「支持並認同學校成員的理念及作爲」(50.0%)；學校規模爲13~24班之校長認爲知識領導最主要

的因應策略爲「落實時間管理與授權分工」(69.2%)、「強化成員知識管理的專業發展」(69.2%)、「建立溝通分享管道」(61.5%)、「建立學校內部學習團隊」(61.5%)、「建置學校知識管理平台」(61.5%);學校規模爲25~48班之校長認爲知識領導最主要的因應策略爲「建立學校內部學習團隊」(74.2%)、「建立溝通分享管道」(71.0%)、「建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修」(67.7%);學校規模爲49班以上之校長認爲知識領導最主要的策略爲「建立溝通分享管道」(71.2%)、「成立校內成員專業學習社群」(67.3%)、「建立學校內部學習團隊」(65.4%)。

參、本節小結

本節先針對校長塡答知識領導因應策略之情形進行次數與百分比統計分析,再針對不同背景變項校長選塡知識領導因應策略差異進行瞭解。由上述統計結果分析得知:臺北縣市公立國民中學校長不分年齡、學校類型,認爲因應知識領導過程中所面臨困境之最主要策略爲「建立溝通分享管道」;然而不同性別、年資、學歷、學校地區、學校校齡、學校規模的校長,最主要採取的因應策略仍有所差異;但臺北縣市公立國民中學校長,大多認爲解決知識領導面臨的困難或問題,最主要採取的因應策略,前三項分別爲:「建立溝通分享管道」、「成立校內成員專業學習社群」、「建立學校內部學習團隊」。

第四節 綜合討論

本節依據第一節至第三節問卷調查結果之分析結果,並參照、比對文獻探討資料,加以析論,以作爲第五章結論與建議之依據。本節共分三部分:第一部份爲校長知識領導現況;第二部份校長知識領導困境;第三部份爲校長知識領導因應策略。茲析論如下:

壹、校長知識領導現況

校長知識領導現況之討論，主要分爲二大部分：第一部份爲校長知識領導整體之討論；第二部分爲不同背景變項之校長知識領導差異之討論。

一、校長知識領導整體之討論

本研究調查問卷結果發現，臺北縣市國民中學校長知識領導之現況皆屬良好程度，且各層面所得分數相去不遠。此與吳清山等（2007）、徐昌男（2007）、張雅妮（2008）、賴協志（2008）的研究結果：校長知識領導屬於良好之程度，呈現大致相符之情形。而與薛淑芬（2008）的研究結果：校長知識領導爲中等程度，結果不相同，究其原因，可能爲本研究之研究層級爲國民中學，而相較的研究之研究層級爲國民小學，因而導致差異。

二、不同個人背景變項之校長知識領導差異之討論

就知識領導領域文獻來看，較多就國民小學層級之校長知識領導現況探討，鮮少國民中學之具體文獻或研究成果可供對照，探究如下：

（一）就性別而言

依據問卷調查結果得知，不同性別之國民中學校長知識領導未達顯著差異。此與吳清山等人（2007）、賴協志（2008）的研究結果：校長知識領導不會因性別不同而有顯著差異，結果相類似。然與薛淑芬（2008）的研究發現：不同性別對校長知識領導的影響達顯著差異，結果不相同，究其原因，可能爲本研究之研究層級爲國民中學，而相較的研究之研究層級爲國民小學，因而導致差異。

（二）就年齡而言

依據問卷調查結果得知，不同年齡之國民中學校長知識領導未達顯著差異。此與吳清山等人（2007）的研究結果：校長知識領導不會因年齡不同而有顯著差異，結果相類似。

（三）就年資而言

依據問卷調查結果得知，不同年資之國民中學校長知識領導未達顯著差異。此與吳清山等人（2007）的研究結果：校長知識領導不會因年資不同而有顯著差異，結果相類似。

（四）就學歷而言

依據問卷調查結果得知，不同學歷之國民中學校長知識領導未達顯著差異。此與吳清山等人（2007）、賴協志（2008）的研究結果：校長知識領導不會因學歷不同而有顯著差異，結果相類似。但從表3-4的統計可發現，博士學歷之校長只有4人，可能因樣本數太少而造成偏誤，故有關學歷變項與整體知識領導及各層面知識領導之關係，有待進一步研究之。

（五）就學校類型而言

依據問卷調查結果得知，不同學校類型之國民中學校長知識領導未達顯著差異。此一部份，國內尚無相關研究成果可供參照。

（六）就學校地區而言

依據問卷調查結果得知，不同學校地區之國民中學校長知識領導未達顯著差異，此與吳清山等人（2007）、徐昌男（2007）、張雅妮（2008）的研究發現：校長知識領導不會因學校地區不同而有顯著差異，結果相類似；然與薛淑芬（2008）、賴協志（2008）的研究結果：不同學校地區對校長知識領導的影響達顯著差異，結果不相同，究其原因，可能爲本研究之研究層級爲國民中學，而相較的研究之研究層級爲國民小學，因而導致差異。

（七）就學校校齡而言

依據問卷調查結果得知，不同學校校齡之國民中學校長知識領導並無差異，此與吳清山等人（2007）的研究發現：校長知識領導不會因學校歷史不同而有顯著差異，結果相類似。也與徐昌男（2007）、張雅妮（2008）、賴協志（2008）的研究結果：不同學校校齡之教師對校長知識領導知覺並無差異，並未使教師產生對於知覺校長知識領導之差異，概念相仿。然與薛淑芬（2008）的研究結果：不

同學校校齡對校長知識領導的影響達顯著差異，結果不相同，究其原因，可能爲本研究之研究層級爲國民中學，而相較的研究之研究層級爲國民小學，因而導致差異。

（八）就學校規模而言

依據問卷調查結果得知，不同學校規模之國民中學校長知識領導無顯著差異，此與吳清山等人（2007）的研究發現：校長知識領導不會因學校歷史不同而有顯著差異，結果相類似。也與徐昌男（2007）的研究結果：不同學校規模之教師對校長知識領導知覺並無差異，並未使教師產生對於知覺校長知識領導之差異，概念相仿。然與薛淑芬（2008）、張雅妮（2008）、賴協志（2008）的研究結果：不同學校規模對校長知識領導的影響達顯著差異，結果不相同，究其原因，可能爲本研究之研究層級爲國民中學，而相較的研究之研究層級爲國民小學，因而導致差異。

貳、校長知識領導之困境

由校長知識領導困境的統計分析結果歸納發現，不論在不同性別、年齡、年資、學歷、學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模之校長，皆認爲在知識領導過程中最主要的困境，前三項分別爲：「校內缺乏知識評估機制」、「成員的知識分享意願不足」、「成員的知識管理知能不足」，此與吳清山和賴協志（2007a）的研究發現：校長知識領導踐行最主要困境爲校內缺乏合作分享氣氛，結果相類似，表示學校普遍缺少分享機制的平台，導致內隱知識無法外顯化，再加上學校考績制度無法實際評估成員，優秀者無實質回饋，因而更無意願分享知識，且學校同仁校務繁忙，自身知識管理知能不足，因此，校內應爭取知識管理豐富素養的諮詢專家進入學校。

參、校長知識領導之因應策略

由上述校長知識領導因應策略的統計分析結果歸納發現，無論在不同性別、年齡、年資、學歷、學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模之校長，皆認爲解決知識領導面臨的困難或問題，可採取的因應策略，前三項分別爲：「建立溝通分享管道」、「成立校內成員專業學習社群」、「建立學校內部學習團隊」，此與吳清山和賴協志（2007a）的研究發現：解決校長知識領導踐行困境的策略中，知識分享策略、人力資源策略屬有效策略，結果類似相近。可知建立專業學習社群與學習團隊乃爲對校內人力進行恰當的組織和開發，更是促進溝通分享的途徑，而當成員有更多溝通分享管道之際，將會集結個人的知識與經驗，不斷檢視探究校內面臨之困難與問題，藉此解決之。

第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解國民中學校長知識領導之現況，探討不同個人背景、學校背景之校長，其知識領導的差異情形；並探析國民中學校長知識領導之困境與因應策略。本章依據研究目的、文獻探討及調查結果，整理及歸納結論，並提出相關建議，俾供教育行政機關、國民中學校長及未來研究之參考。本章共分爲兩節：第一節爲結論；第二節爲建議。

第一節 結論

根據研究目的、文獻探討，並綜合調查結果分析與討論，研究者茲歸納結論如下：

壹、臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況屬良好程度，其中以「支持成員知識分享」層面程度最高，「評估知識運作成效」層面相對最低

依據研究結果發現，臺北縣市公立國民中學校長知識領導整體的平均數爲3.51，而各層面的得分也皆超過3.00，呈高分趨勢，表示臺北縣市公立國民中學校長知識領導之現況屬良好程度；其中，在各層面中，以「支持成員知識分享」得分最高，其次依序爲「充實領導專業知能」、「樹立知識學習典範」、「整合知識相關資源」、「型塑知識學習文化」、「發展知識創新策略」，而相對最低的是「評估知識運作成效」；而在各題項中，得分最高的爲「支持成員知識分享」層面中的「我致力於建立成員間彼此信任、相互合作的氛圍」，得分最低的是「評估知識運作成效」層面中的「我定期評估學校知識運作成效，以瞭解學校知識管理運作情況」。

貳、不同性別、年齡、年資、學歷之臺北縣市公立國民中學校長，其整體知識領導並無差異

依據研究結果發現，校長的性別、年齡、年資、學歷等個人背景變項對臺北縣市公立國民中學校長整體知識領導均未獲致顯著差異存在，足以表示臺北縣市公立國民中學校長知識領導並不會受到性別、年齡、年資、學歷之影響，普遍現象呈現一致性。

參、不同學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模之臺北縣市公立國民中學校長，其整體知識領導並無差異

依據研究結果發現，不同學校類型、學校地區、學校校齡、學校規模等學校背景變項對臺北縣市公立國民中學校長整體知識領導均未獲致顯著差異存在，足以表示臺北縣市公立國民中學校長知識領導並不會受到學校類型、學校地區、校齡、學校規模之影響，普遍現象呈現一致性。

肆、在評估知識運作成效上，臺北縣市公立國民中學女性校長高於臺北縣市公立國民中學男性校長

依據研究結果發現，不同年齡、年資、學歷等校長個人背景變項，在「樹立知識學習典範」、「充實領導專業知能」、「支持成員知識分享」、「型塑知識學習文化」、「整合知識相關資源」、「發展知識創新策略」、「評估知識運作成效」七個層面之得分，均無顯著差異存在，表示臺北縣市公立國民中學校長知識領導各層面不受年齡、年資、學歷之影響；然不同性別之校長在知識領導的「評估知識運作成效」層面中存在顯著差異，而女性校長高於男性。

伍、在發展知識創新策略上，臺北縣公立國民中學校長高於臺北市公立國民中學校長

依據研究結果發現，不同學校類型、學校校齡、學校規模等學校背景變項，在「樹立知識學習典範」、「充實領導專業知能」、「支持成員知識分享」、「型塑知識學習文化」、「整合知識相關資源」、「發展知識創新策略」、「評估知識運作成效」七個層面之得分，均無顯著差異存在，表示臺北縣市公立國民中學校長知識領導各層面不受學校類型、學校校齡、學校規模之影響；然不同學校地區之校長在知識領導的「發展知識創新策略」層面中存在顯著差異，而臺北縣校長高於臺北市校長。

陸、臺北縣市公立國民中學校長知識領導過程中所面臨之最大困境為「校內缺乏知識評估機制」

依據研究結果發現，臺北縣市公立國民中學校長認為知識領導過程中所面臨之最大困境，前三項依序為：「校內缺乏知識評估機制」、「成員的知識分享意願不足」、「成員的知識管理知能不足」。其中，臺北縣市公立國民中學校長不分性別、年齡、年資、學校類型、學校地區，所所面臨之最大困境為「校內缺乏知識評估機制」；而不同學歷、學校校齡、學校規模的校長，困境雖有不同，但多數校長知識領導過程中所面臨之最大困境仍為「校內缺乏知識評估機制」。

柒、臺北縣市公立國民中學校長因應知識領導過程中所面臨困境之最主要策略為「建立溝通分享管道」

依據研究結果發現，多數臺北縣市公立國民中學校長認為因應知識領導過程中所面臨困境之主要策略，前三項依序為：「建立溝通分享管道」、「成立校內成員專業學習社群」、「建立學校內部學習團隊」。其中，臺北縣市公立國民中學

校長不分年齡、學校類型，認爲因應知識領導過程中所面臨困境之最主要策略爲「建立溝通分享管道」；而不同性別、年資、學歷、學校地區、學校校齡、學校規模的校長，採取的因應策略雖有所不同，但多數校長仍以「建立溝通分享管道」爲因應知識領導過程中所面臨困境之最主要策略。

第二節 建議

依據上述結論，提出以下相關建議，以供教育行政機關、國民中學校長和未來後續研究者之參考。

壹、對教育行政機關之建議

一、辦理研習會或工作坊，規劃發展互動平台

根據研究結果發現，臺北縣市公立國民中學校長知識領導整體平均得分均高，表示校長在知識領導之現況上已具有相當的成效；而從各層面平均得分來看，「充實知識專業知能」層面得分甚高，顯示臺北縣市公立國民中學校長會不斷吸收新知，充實自己的專業知能；另對照在知識領導過程中面臨之困境的勾選次數，以「未充分展現領導專業知能」此困境勾選最少，表示多數臺北縣市公立國民中學校長在知識領導過程中能展現其專業知能。從上述結果足以證明臺北縣市公立國民中學校長不僅會不斷充實專業知能，也能適時展現領導專業知能，因而在知識領導上具有相當的成效，故對於校長而言，相關專業知能的獲取有其必要，因此，本研究建議教育行政機關持續關注校長知識領導之專業養成，例如：定期舉辦研習會、工作坊或相關學術研討活動……等，提供校長接受領導理論與實務的進修研習機會；亦可與大學相關院所合作，開設知識領導課程，結合專業資深的專家學者傳承經驗、知能、知識領導實例，深植相關理念後，強化提升校長領導效能；但國內教育領域中知識領導議題的相關文獻與研究並不多見，建議教育行政機關規劃知識領導議題互動平台的發展，重視國內外知識領導資訊的流

通，裨益校長迅速、正確地找到所需的知識領導資訊。

二、建立知識評估機制，適時更新校內外知識資源

根據研究結果，從各層面得分平均數來看，臺北縣市公立國民中學校長在「評估知識運作成效」層面的得分最低；而臺北縣市公立國民中學校長在勾選知識領導過程中所面臨的困境也以「校內缺乏知識評估機制」比例最高，表示目前尚無一套客觀、可行的評估機制。由此可知，臺北縣市公立國民中學校長因欠缺知識評估機制，而無從檢視知識運作過程與成效之間是否存在落差，因此，本研究建議教育行政機關規劃一套適用於學校的知識評估機制，該機制可分成學校自評、專家評估兩種方式，學校自評的部分是指學校自行設計客觀、具體的診斷評估表，內容包括相關評估準則、指標與衡量方法，來進行評估；專家評估的部分爲爭取知識管理豐富素養的諮詢專家進入學校，針對學校人力、資源、環境等現行機制或制度有計畫性、系統式的檢視與分析後，給予後續的具體改進建議，使校長能定期評估學校知識運作成效，以瞭解學校知識管理運作情況，並適時更新校內外知識資源。

三、規劃知識管理相關研習與課程，增進知識管理知能

根據研究結果發現，臺北縣市公立國民中學校長知識領導整體及各層面平均得分均高，但在知識領導過程中所面臨之困境的勾選比例中能看出，多數校長認爲「成員的知識管理知能不足」爲極大的問題，足以可見目前校長已具備一定的知識領導素養，也大力支持成員知識分享，然而當成員欠缺知識管理知能或未察覺知識管理的重要性時，將使校長知識領導過程屢遭阻礙，學校效能大打折扣，爲讓校長知識領導更爲順利，本研究建議教育行政機關應針對教師定期辦理知識管理的研習，主動規劃相關課程，持續精進校內知識管理流程，提升學校效能；另建議教育行政機關培養國內知識管理的專家，屆時引入校園，使成員知能與實務二方面更能兼顧，而藉由對知識運作機制的一致見解，建立校長的認知基礎，有助於校長領導成員知識管理的過程更能發揮效益。

貳、對國民中學校長之建議

一、定期評估學校知識運作成效，建立成員對知識系統的回饋機制

根據研究結果，從各層面得分平均數來看，臺北縣市公立國民中學校長在「評估知識運作成效」層面的得分最低；至於在臺北縣市公立國民中學校長知識領導過程中面臨的最大困境是「校內缺乏知識評估機制」，因此，本研究建議臺北縣市公立國民中學校長應定期召開內部檢討會議以確認工作方向是否正確、效率是否良好以及目前運作成效；且應建立成員擁有對校內知識系統提出意見的回饋機制，集思廣益以解決工作上所遇到的問題。

二、成立專業知識社群，鼓勵成員進行知識分享

根據研究結果，從各層面得分平均數來看，以「支持成員知識分享」層面的得分最高，然臺北縣市公立國民中學校長在選填知識領導過程中面臨的最大困境前三項之一包括「成員的知識分享意願不足」，顯示校長雖致力於建立信任與合作的氛圍，也提供適宜時間與機會，供成員進行知識分享，但成員的知識分享意願仍顯不足，而形成校長單方面推動的情況，因此，本研究建議臺北縣市公立國民中學校長應先瞭解校內成員的需求，凝聚情感、信任或是共同的興趣為主軸，自動自發組成知識社群，塑造團隊合作與互相鼓勵、榮譽並存的感覺，再進而讓相同專業或特長的知識族群，形成互動，共同創造知識、分享知識；而多數臺北縣市公立國民中學校長也認為因應困境之最主要策略是「建立溝通分享管道」，親自參與成員社群的專業對話，利用研習會或會議的場合，或透過互動機制，如公佈欄、討論區、留言版等，加強分享，以身作則地就近帶領與指導教師及行政人員，掌握成員互動分享情形，加強觀念與實務的分享與激盪。

三、全力支持創新與突破，建立創新管理機制

根據研究結果，從各層面得分平均數來看，「發展知識創新策略」層面的得分略低，表示臺北縣市公立國民中學校長的領導與管理方式可能仍沈浸於傳統、舊式思維，尚未引領成員推動創新行為；且根據調查結果，多數校長認為在知識

領導過程中面臨的困境是「校內欠缺創新變革動力」，顯示目前臺北縣市公立國民中學普遍缺乏創新變革的動力。由此可知，造成校長未發展創新策略的原因在於學校欠缺創新變革動力，多數成員仍持保守心態，但因環境變遷快速，競爭日益增加，知識創新的能力決定了未來發展的速度，且本研究結果顯示不同學校地區之校長在知識領導的「發展知識創新策略」層面中存在顯著差異，而臺北縣校長高於臺北市校長，可見得目前知識創新發展狀況存在差異，因此，本研究建議臺北縣市公立國民中學校長應不斷地吸收新知，持續調整領導與管理方式，跨越較爲封閉的運作模式，是維持優勢的途徑，勇於面對校內變革，展現革新領導行爲；並支持成員以創新的作爲推動學校活動及事務，因爲校長的支持態度是學校創新活動的重要推手；而因爲形成學校創新動力的動力是內生的而不是依賴於外在推動的，因此，校長要能善用激勵誘因，鼓勵成員從事知識研發工作，爲學校創造其自身價值，裨益知識轉化再加以創新，達到深層改變，創造教育革新之效；最後，建立一套具發展性的策略與機制，完整的執行規劃，與持續的檢視執行狀況，因爲並非所有創新的知識皆能對學校產生貢獻，創新必須要能創造價值性改變。

四、發展學習型社群，建立終身學習觀念

根據研究結果，臺北縣市公立國民中學校長在選塡知識領導過程中最主要因應困境的策略爲「成立校內成員專業學習社群」及「建立學校內部學習團隊」，即表示藉由學習能擴充知識和經驗，促進知識交流與更新，針對不同的問題提出多元的解決方案，跳脫片段思考，也提升個人的覺察能力，避免煮蛙效應，過於集中專注力於事件或問題本身，藉由組織成員知識、信念及行爲的改變，強化組織成長，不斷轉化。因此，本研究建議臺北縣市公立國民中學校長型塑尊重、民主的文化，發揮專業的權能，發展學習型社群，促進成員專業發展，有益於學校發展，成員將更積極參與校園事務；並營造學校學習型環境，如定期舉行觀摩日、舉辦研習、分享回饋，建立自我成長的終身學習的觀念。

五、以身作則樹立知識學習典範，鼓勵成員參與知識管理的研習

根據研究結果，臺北縣市公立國民中學校長認爲知識領導過程中面臨的最大困境前三項之一爲「成員的知識管理知能不足」，表示臺北縣市公立國民中學校內成員普遍欠缺知識管理知能，做爲學校的領導者，校長需能展現領導影響力，但知識管理的範疇包括知識的取得、學習、分享、整合、評估、規劃、創新等面向，內容博大精深，因此，本研究建議臺北縣市公立國民中學校長要加強宣示推行知識管理的決心，與以身做則，將校內資訊加以儲存、分類、選取，建立知識搜尋、篩選、歸納與整理等制度，樹立起知識學習典範，使成員瞭解到應將個人知識視同資產加以管理；另鼓勵成員主動學習，並從旁協助發展知識管理知能，督促成員達到學習的效果，持續重視成員知識管理發展的歷程，以符應社會變動；且以表揚知識學習的楷模，做爲成員學習之典範，透過公開場合廣爲宣導及表揚事蹟，以蔚爲風氣，激發校內成員對知識管理的重視，對校長在知識領導過程更有推波助瀾之功用。

肆、未來研究之建議

一、研究對象方面

本研究基於時間、人力上的考量，僅針對臺北縣市公立國民中學校長爲研究對象進行調查，建議未來研究可將研究地區範圍擴大到臺北縣市以外的縣市國民中學或全國的國民中學，以利跨縣市比較，或跨區域比較，以瞭解全國公立國民中學校長知識領導的現況；再者，建議未來研究亦可將範圍轉換成有別於本研究之研究層級的學校校長，尤其目前以知識領導爲方向的研究仍在發展之中，且又以國民小學層級爲多，故如能針對高中、高職、大專院校層級進行研究，俾利更瞭解各級學校校長知識領導之現況；另外，本研究問卷因涉及學校校長的自我評斷，因此，建議未來研究可進一步擴大研究對象，兼從教師的角度來探討校長知識領導的現況，以利探究教師對校長知識領導知覺程度。

二、研究內容方面

本研究係就校長知識領導之現況、困境及因應策略進行研究，因針對知識領導議題之國內研究尚不多見，故未來研究發展空間不易受到侷限，而本研究發現臺北縣市公立國民中學校長知識領導現況屬良好程度，然「校內缺乏知識評估機制」、「成員的知識分享意願不足」、「成員的知識管理知能不足」卻爲面臨到的最大困境，因此，建議未來研究可增加研究變項以瞭解知識領導與某變項的關聯性及預測力，例如：探討校長知識領導與教師知識管理之關係、校長知識領導與組織知識分享之關係……等，以充實知識領導議題的文獻探究及相關研究。

三、研究方法方面

本研究採量化方式的問卷調查法，雖然可瞭解到整體填答者對於問卷題項之意見，然填答者真實的心理知覺與深層想法，研究者難以深入瞭解，且無法進一步探究研究主題衍伸的面向，建議未來研究可以輔以質性訪談的研究方法，細加探究欲深入瞭解的主題，例如：請校長敘述知識領導過程中遇到困境的情形及其如何運用策略解決又是否能順利解決，以更深入且完整瞭解校長知識領導的現況；另也建議未來研究可採實地觀察記錄的研究方法，以得到更深入的實務現況，補量化研究或訪談法之不足。

參考文獻

壹、中文部分

王如哲（2000a）。**知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例**。臺北市：五南。

王如哲（2000b）。知識管理與學校教育革新。**教育研究集刊，45**，35-55。

王如哲（2002a）。**知識經濟與教育**。臺北市：五南。

王如哲（2002b）。以知識領導迎接學校行政的挑戰。載於國立臺灣師範大學教育系舉辦之「**教育研究與實務的對話:回顧與展望**」**國際學術研討會會議手冊**（頁 177-181），臺北市。

王如哲、黃月純（譯）（2004）。E. Sallis, & G. Jones 著。**教育知識管理**（Knowledge management in education: Enhancing learning & education）。臺北市：五南。

王美音、楊子江（譯）（1997）。I. Nonaka, & H. Takeuchi 著。**創新求勝**（The knowledge-creating company）。臺北市：遠流。

王建智（2003）。**國民小學教師知識管理與教學效能關係之研究**。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

王瑞（2000）。人力資源在企業競爭優勢中所扮演的角色。**人力發展月刊，77**，42-51。

石遠誠（2003）。**國民小學知識管理與學校效能之研究**。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

行政院經濟建設委員會（2000）。**知識經濟發展方案**。臺北市：行政院經建會。

吳明烈（2001）。知識管理的概念、策略及其對學校組織的啓示。**成人教育，63**，12-22。

吳明清（2006）。學校領導策略：以校長為領導者的整合架構。**現代教育論壇，14**，9-14。

吳明隆（2006）。**SPSS 統計學習應用實務-問卷分析與應用統計**。臺北市：知域。

吳政達（2001）。知識管理—學校行政的新方向。載於國立中正大學教育研究所學辦之「**知識管理與教育革新發展**」**研討會論文集（下冊）**（頁 573-584），南投縣。

吳清山（2003）。**知識經濟與教育發展**。臺北市：師大書苑。

吳清山、林天祐（2000)。教育名詞：知識經濟、知識管理。**教育資料與研究，37**，100-101。

吳清山、林天祐（2005）。**教育新辭書**。臺北市：高等教育。

吳清山、黃旭鈞、賴協志、高家斌（2007）。國民小學校長知識領導模式建構之研究。**教育研究集刊，53**（4），71-105。

吳清山、黃旭鈞、賴協志、張雅妮、徐昌男（2007）。**國民小學校長知識領導量表之建構與運用**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：NSC-2413-H-133-003），未出版。

吳清山、賴協志（2007a）。國民小學校長知識領導之研究：角色知覺與踐行。**教育與心理研究，30**（2），1-29。

吳清山、賴協志（2007b）。知識領導理念及實施策略。**教育研究，159**，60-69。

吳國基（2004）。**國民小學學校知識管理的運作與學校效能感相關之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄縣。

吳復新（1996）。**人力資源管理**。臺北市：空大。

吳毓琳（2001）。**知識管理在國民中學學校行政應用之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

林明地（2002）。**校長學－工作分析與角色研究取向**。臺北市：五南。

林海清（2002）。**知識管理與教育發展**。臺北市：元照。

林煥周（2007）。**國立高級中學知識管理與學校效能關係之研究**。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士論文，未出版，臺北市。

孫本初（2001）。知識管理—組織發展新利器。**人事月刊，32**（4），8-22。

孫志麟（2002）。知識管理在學校組織的運用。**教育研究月刊，99**，42-52。

徐昌男（2007）。**國民小學校長知識領導與教師知識管理效能之研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑所碩士論文，未出版，臺北市。

凌重堅（2004）。**高中職進修學校教師對知識管理之覺知與組織效能關係之研究**。國立高雄師範大學成人教育研究所論文，未出版，高雄市。

秦夢群（1999）。營造學習型組織學校：教育行政人員應有的體認與策略。**教育資料與研究，27**，9-12。

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研究所舉辦之「**知識管理與教育革新發展**」**研討會論文集（上冊）**（頁 63-80），臺北市。

張文權、范熾文、張臺龍（2008）。**提升學校競爭優勢的關鍵—知識領導**。2009 年 2 月 3 日，取自 http://www.nhlue.edu.tw/~deam/ conference20081129(new)/I4.pdf

張志明（2002）。學校領導與知識管理。載於國立中正大學教育研究所舉辦之「**知識管理與教育革新發展**」**研討會論文集（上冊）**（頁 203-222），嘉義縣。

張振青（1994）。**知識論**。臺北市：五南。

張雅妮（2008）。**台北縣市校長知識領導與教師教學效能之研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑所碩士論文，未出版，臺北市。

張榮發（2001）。知識經濟時代下知識管理與知識創造理論初探。**國立政治大學公共行政學報，5**，145-178。

教育部（2009）。**教育部（98-101 年）中程施政計畫**。臺北市：教育部。

陳淑華（2002）。**桃園縣國民小學知識管理與學校效能之研究**。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班論文，未出版，臺北市。

陳嘉彌、潘慧玲、魏惠娟、張明輝、王麗雲（2004）。當前影響學校發展學習型組織因素之探討。**教育與心理研究，27**（2），307-324。

黃光雄（2000）。**知識管理的理論與應用序文**。臺北市：五南。

黃明哲（2003）。**國民小學校長知識管理知能與學校效能關係之研究**。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

黃昆輝（1988）。**教育行政學**。臺北市：東華。

黃英忠（1996）。人力資源管理的理念與應用。**人力發展月刊，34**，36-45。

黃英忠（2003）。**人力資源管理**。臺北市：三民書局。

黃英忠、吳復新、趙必孝（2001）。**人力資源管理**。臺北市：空大。

劉京偉（譯）（2000）。山本哲朗著。**知識管理的第一本書**。臺北市：商周。

劉順忠（2008）。**臺中縣市國民小學校長知識管理與學校效能之研究**。國立臺中教育大學教育行政與管理碩士在職專班論文，未出版，臺中市。

蔡進雄（2002）。知識經濟時代的學校行政領導。**教育研究月刊，99**，53-57。

賴協志（2008）。**國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究**。臺北市立教育大學教育所博士論文，未出版，臺北市。

薛淑芬（2008），**臺北縣市國民小學校長知識領導與教師創新教學效能關係之研究**。國立臺北教育大學課程與教學研究所，未出版，臺北市。

簡建忠（1995）。**人力資源發展**。臺北市：五南。

魏惠娟（1998）。邁向學習型組織的教育行政領導。**教育政策論壇，1**（1），1-38。

魏惠娟（2004）。學習型學校的規劃與實踐：一個學校的經驗。**研習資訊，21**（1），13-19。

羅虞村（1986）。**領導理論研究**。臺北市：文景。

譚大純（2001）。知識管理策略之「策略觀」。**會計月刊，185**，59-67。

辭源修訂組（編）（1990）。**辭源**。臺北市：遠流。

蘇惠美（2007）。**國民中學教師兼任行政人員之知識管理與學校效能關係研究-以台中市為例**。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。

貳、西文部份

American Productivity & Quality Center (1996). *Knowledge management: Consortium benchmarking study: Final report*. Houston, TX: Author.

Amidon, D. M., & Macnamara, D. (2000). *7C of knowledge leadership: Innovating our future.* Retrieved February 10, 2009, from http://www.entovation.com/ whatsnew / leadership-7cs.htm

Badaracco, J. (1991). *The Knowledge Link: How firms competethrough strategic alliances.* Boston: HarvardBusinessSchool press.

Beckman, T. J. (1999). The current state of knowledge management. In J. Liebowitz, (Eds.), *Knowledge management handbook* (pp. 1-1—1-22). New York: CRC Press.

Broadbent, M. (1998). *The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information professions?* Retrieved February 10, 2009, from http://www.sla.org/the pubs/serial/io/1998/may98/broadben.html

Capshaw, S., & Koulopoulos, T. M. (1999). *Knowledge leadership*. Retrieved February 1, 2009, 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 the knowledge-based organization*. Boston, MA: Elsevier Butterworth Heinemann.

Cascio, W., & Award, J. (1981). *Human resource management*. New York: McGraw -Hill.

Cleland, D. I. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management, 13*(2), 83-88.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Boston, MA: Harvard College Press.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(4), 78-91.

Hewlett, R. (2006). *The cognitive leader: Building winning organizations through knowledge leadership*. Lanham, MD: Roman & Littlefield Education.

Holsapple, C., & Jones, K. (2005). Exploring secondary activities of the knowledge chain. *Knowledge and Process Management, 12*(1), 3-31.

Holsapple, C., & Singh, M. (2001). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications, 20*(1), 77-98.

House, R. J. (1997). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G.Hunt & L. L.Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge,*(pp.189-207).Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Johnston, R. (1998) . *The Changing Nature and Forms of Knowledge: A Review.* Canberra: Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs.

Khatri, N. (2000). Management human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management, 8*(3), 336-365.

Koulopoulos, T. M., & Frappaolo, C. (1999). *Knowledge management*. Oxford, UK: Capstone.

Neilson, R. E. (2000). *Knowledge management and the role of the CKO*. Retrieved March 1, 2009, from http://www.ncu.edu/irmc/publications/CKOcompetency.pdf.

OECD.(1996).*The knowledge-based economy*. Paris: Author.

Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review, 72*(2), 71-82.

Redding, J. (1997). Hardwriting the learning organization. *Training & Development, 51*(8), 61-67.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline：The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Smith, R. E. (2001). *Human resources administration：A school-based perception* (2nd ed.). New York: Eye on Education.

Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York : Free Press.

Sveiby, K. E. (1998). *Intellectual capital and knowledge management*. Retrieved March 1, 2009, from http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html

Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(5/6), 528-544.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey Bass.

Wiig, K. M. (1994). *Knowledge management: The central management focus for intelligent-acting organizations*. Arlington, TX: Schema Press.

附錄

附錄一　　臺北縣市學校分配情形一覽表

項目 縣市別	區	學校	校數
臺北縣國中	板橋區	中山國中、中正國中、光復國中、土城國中、大觀國中、忠孝國中、新埔國中、板橋國中、江翠國中、溪崑國中、重慶國中、海山高中（國中部）、清水高中（國中部）	13
	三鶯區	三多國中、三峽國中、安溪國中、尖山國中、明德國中、柑園國中、育林國中、鳳鳴國中、鶯歌國中、桃子腳國中、樹林高中（國中部）	11
	雙和區	中和國中、永和國中、漳和國中、福和國中、積穗國中、自強國中、永平高中（國中部）、錦和高中（國中部）	8
	七星區	樟樹國中、汐止國中、萬里國中、青山國民中小學、秀峰高中（國中部）、金山高中（國中部）	6
	文山區	五峰國中、坪林國中、文山國中、深坑國中、烏來國民中小學、安康高中（國中部）、石碇高中（國中部）	7
	瑞芳區	平溪國中、欽賢國中、瑞芳國中、貢寮國中、豐珠國民中小學、雙溪高中（國中部）	6
	淡水區	三芝國中、正德國中、淡水國中、石門國中、竹圍國中	5
	三重區	三和國中、二重國中、光榮國中、明志國中、碧華國中、蘆洲國中、鷺江國中、三民高中（國中部）、三重高中（國中部）	9
	新莊區	中平國中、丹鳳國中、五股國中、八里國中、崇林國中、新泰國中、新莊國中、林口國中、泰山國中、福營國中、義學國中、頭前國中	12
合　　計			77

續下頁

附錄一　　　臺北縣市學校分配情形一覽表（續）

項目 縣市別	區	學校	校數
北市國中	萬華區	萬華國中、雙園國中、龍山國中、大理高中（國中部）	4
	大同區	建成國中、忠孝國中、民權國中、蘭州國中、重慶國中、成淵高中（國中部）	6
	中山區	長安國中、北安國中、新興國中、濱江國中、五常國中、大同高中（國中部）、大直高中（國中部）	7
	中正區	螢橋國中、古亭國中、南門國中、中正國中、弘道國中	5
	士林區	至善國中、格致國中、蘭雅國中、士林國中、福安國中、天母國中、陽明高中（國中部）、百齡高中（國中部）	8
	北投區	新民國中、北投國中、明德國中、桃源國中、石牌國中、關渡國中	6
	大安區	仁愛國中、大安國中、金華國中、懷生國中、芳和國中、民族國中、龍門國中、和平高中（國中部）、師大附中（國中部）	9
	文山區	木柵國中、北政國中、景美國中、興福國中、景興國中、實踐國中、萬芳高中（國中部）、政大附中（國中部）	8
	松山區	介壽國中、民生國中、敦化國中、中山國中、西松高中（國中部）、中崙高中（國中部）	6
	信義區	興雅國中、永吉國中、瑠公國中、信義國中	4
	南港區	誠正國中、成德國中、南港高中（國中部）	3
	內湖區	內湖國中、麗山國中、三民國中、西湖國中、東湖國中、明湖國中	6
合　　計			72

附錄二　　　　　指導教授推薦函（專家審題）

教授道鑑：敬維

公私迪吉，諸事順遂，為祝為頌。敬懇者，吾人指導之學生謝沐樺，係國立台灣師範大學教育學系碩士班研究生，刻正進行「臺北縣市國民中學校長知識領導之研究」，渠已編成問卷，並擬實施調查。

素仰

台端學養具優，春風廣被，亟富教育熱忱，對本研究必樂於助成。故特奉上問卷初稿，懇請針對問卷設計及內容，惠賜寶貴卓見，俾供建立專家效度之依據，並希於八月十三日前填妥，以所附回郵信封擲還謝同學為荷。勞煩之處，至深感紉。耑此　順頌

教祺

弟　王如哲　敬上

中華民國九十八年八月

附錄三　　「臺北縣公立國民中學校長知識領導」調查問卷

（專家效度問卷）

指導教授：王如哲 博士

編製者：謝沐樺

敬愛的教育先進：

您好!首先感謝您撥冗填寫此份問卷，本問卷主要目的爲了解臺北縣市公立國民中學校長知識領導的現況，以供未來學校行政領導之參考，請依據您的實際情況，在適當的「□」內打「ｖ」，所填的資料僅供學術研究之用，請您放心填答，謝謝您的協助。

敬頌

教安

國立臺灣師範大學教育學系

研究生： 謝沐樺 敬啓

中華民國九十八年八月

壹、基本資料：(請於□勾選適合選項)

一、性 別：□(1) 男　□(2)女

二、年 齡：□(1) 31~40 歲　□(2) 41~50歲　□(3) 51歲以上

三、年 資：□(1) 4年以下　□(2) 5~8年　□(3) 9~12年

□(4) 13年以上

四、學 歷：□(1) 學士　□(2) 碩士　□(3) 博士

五、學校類型：□(1) 非偏遠地區　□(2) 偏遠地區

六、學校地區：□(1) 臺北市　□(2) 臺北縣

七、學校校齡：□(1) 10年以下　□(2) 11~30年　□(3) 31年以上

八、學校規模：□(1) 12班以下　□(2) 13~24班　□(3) 25~48班

□(4) 49班以上

適用程度：□(1)適用 □ (2)修正後適用 (3) □不適用 修正意見：____________________

貳、填答說明

一、本問卷共有三大部分，請先參考以下的「名詞淺釋」，再行作答。

二、名詞淺釋：校長知識領導係指校長運用個人專業知能，推動知識管理的機制，並發揮個人領導典範，形塑利於知識發展的環境、文化和氣氛，激勵組織成員知識分享、創造和學習的內在動力，再將知識管理和知識發展行動加以整合，達到提升組織創新效能、競爭力的領導歷程與行爲。

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用 修正意見：____________________

參、問卷內容

一、校長實施知識領導時，符合下列作法的程度如何？

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
（一）樹立知識學習典範				
1. 我能體認知識學習的意義與價值。………………………………	□	□	□	□

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用 修正意見：____________________

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
2. 我會以身作則，樹立知識學習典範。……	□	□	□	□

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

3. 我能展現領導專業，驅使成員主動學習。……□ □ □ □

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

（二）充實領導專業知能

4. 我會不斷參加研習，以充實專業知能。……□ □ □ □

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

5. 我會時時吸收新知，以增進領導效能。……□ □ □ □

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

6. 我能展現本身的專業能力，做出合理完善之決定。……□ □ □ □

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

7. 我能貢獻學術上的專業見解，促進成員對教育的反思。……□ □ □ □

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
（三）支持成員知識分享				
8. 我能建立成員間彼此信任、相互合作的氣氛。……………………	□	□	□	□

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：________________

9. 我能提供充足的時間與空間，以促進成員進行知識分享。……	□	□	□	□

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：________________

10. 我支持成員進行協同教學與班級經營實務觀摩活動。………	□	□	□	□

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：________________

11. 我會鼓勵成員教學經驗與心得的分享。………………………	□	□	□	□

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：________________

（四）型塑知識學習文化

12. 我會鼓勵成員進修學習，以提升成員專業知能。……………	□	□	□	□

適用程度：□適用　□修正後適用　□不適用

修正意見：________________

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
13. 我會安排校內研習機會，以協助成員取得資訊。……………	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

14. 我積極促進成員成立學習團隊，共同從事學習與研討。……	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

15. 我能建立獎勵制度，激發個人與團隊學習的動力。…………	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

（五）整合知識相關資源

16. 我會善用學校可用的知識資源(如圖書資料、科技設施…等)。	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

17. 我會整合行政、教學與社區資源，以利校務之推動。………	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

18. 我會運用經費、人力、設備等資源，以提升知識管理效能。	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
19. 我會推派專人建置及管理學校網站內容，整合相關資源。…	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

（六）發展知識創新策略

20. 我能展現革新領導行爲，以引領成員推動學校創新經營。…	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

21. 我會提供合適的管道，以強化成員創新技能。………………	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

22. 我支持成員以創新的作爲，推動學校活動。…………………	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

23. 我會鼓勵成員從事知識研發工作，以創造學校知識價值。…	□	□	□	□

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用

修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

	非常符合	符合	不符合	非常不符合

（七）評估知識運作成效

24. 我定期評估學校運作成效，瞭解學校運作情況。……………□ □ □ □

適用程度：□適用 □修正後適用 □不適用

修正意見：______________________________

25. 我能掌握師生與家長的需求和期望，主動提供所需的協助。□ □ □ □

適用程度：□適用 □修正後適用 □不適用

修正意見：______________________________

26. 我會加強更新內外部資源，以縮短學校目標與成果間差距。□ □ □ □

適用程度：□適用 □修正後適用 □不適用

修正意見：______________________________

二、請問校長在知識領導的過程中，<u>實際</u>面臨到下列哪些困難或問題？（可複選）

□ 1.未充足展現專業知能。

適用程度：□適用 □修正後適用 □不適用

修正意見：______________________________

□ 2.尚未樹立起知識學習典範。

適用程度：□適用 □修正後適用 □不適用

修正意見：______________________________

☐ 3.無暇做好知識領導。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：________________________________

☐ 4.校長與成員間互動不多。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：________________________________

☐ 5.提供成員的進修研習機會不多。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：________________________________

☐ 6.成員的專業知能不足。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：________________________________

☐ 7.成員的進修學習意願低。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：________________________________

☐ 8.成員的分享意願不足。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：________________________________

☐ 9.成員未能活用專業知能。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：________________________________

☐ 10.校內缺乏學習團隊。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：________________________________

□ 11.校內信任合作氣氛不佳。

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用 修正意見：______________________________

□ 12.校內欠缺創新變革動力。

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用 修正意見：______________________________

□ 13.學校欠缺知識領導人才。

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用 修正意見：______________________________

□ 14.學校可用的知識資源不足。

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用 修正意見：______________________________

□ 15.校內缺乏知識管理平台。

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用 修正意見：______________________________

□ 16.校內缺乏知識評估工具。

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用 修正意見：______________________________

□ 17.其他（請說明）：______________________________

適用程度：□適用　　□修正後適用　　□不適用 修正意見：______________________________

三、校長在解決知識領導面臨的困難或問題時，可採取哪些因應策略？（可複選）

☐ 1.藉由進修以充實領導專業知能。

適用程度：☐適用　☐修正後適用　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 2.以身作則來樹立知識學習典範。

適用程度：☐適用　☐修正後適用　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 3.主動闡明知識的重要性。

適用程度：☐適用　☐修正後適用　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 4.建立溝通分享管道。

適用程度：☐適用　☐修正後適用　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 5.提供進修研習機會。

適用程度：☐適用　☐修正後適用　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 6.了解師生與家長需求。

適用程度：☐適用　☐修正後適用　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 7.藉由獎勵機制來鼓勵成員參與進修。

適用程度：☐適用　☐修正後適用　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 8.成立校內知識討論社群。

適用程度：☐適用　☐修正後適用　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 9.任命合適的校內知識管理長。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 10.建立學校內部學習團隊。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 11.支持認同學校成員。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 12.鼓勵成員創新作爲。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 13.培養校內知識領導人才。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 14.充實校內知識庫的建置與運用。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 15.建置知識管理平台。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 16.建立知識評估工具。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用
修正意見：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

☐ 17.其他（請說明）：__________________________________.。

適用程度：☐適用　　☐修正後適用　　☐不適用 修正意見：__________________________________

您對於本問卷若有其他意見，請書寫於下列空格中。

____

____

____

____

本問卷到此結束，謝謝您的支持與協助！

附錄四　　　　專家效度問卷修正意見彙整

題號	原題目	專家意見
基本資料	四、學歷：(1)學士(2)碩士(3)博士	＊(1)學士 (2)碩士（含四十學分班）(3)博士
	六、校齡：(1)5年以下(2) 6~10年(3)11~15年(4)16年以上	＊大多在 16 年以上，故應修正。 ＊(1)10 年以下(2)11~15 年(3)16 年以上 ＊可改成(1) 10 年以下(2) 11~30 年 (3)31 年以上
第一部分		
1	我能體認知識學習的意義與價值。	＊我能瞭解知識學習的意義與價值。 ＊我體認知識學習的意義與價值。
3	我能展現領導專業，驅使成員主動學習。	＊我能展現領導專業，激勵成員主動學習。 ＊我能展現領導專業，激勵成員主動學習。 ＊修改「驅使」二字。 ＊我能展現領導專業，促使成員主動學習。 ＊我能實踐專業領導，以促進成員主動學習 ＊刪去「能」字。 ＊我能展現領導專業，激勵成員主動學習。
4	我會不斷參加研習，以充實專業知能。	＊我會不斷研習進修，以充實專業知能。 ＊我會努力參加研習，以充實專業知能。 ＊我會不斷參加研習，以充實領導專業知能。
5	我會時時吸收新知，以增進領導效能。	＊我會時時吸收新知，以增進領導知能。

專家效度問卷修正意見彙整（續）

題號	原題目	專家意見
6	我能展現本身的專業能力，做出合理完善之決定。	＊我能展現本身的專業知能，做出合理完善之決定 ＊刪去「能」及「完善」。 ＊我展現本身的領導能力，做出合理之決定。
7	我能貢獻學術上的專業見解，促進成員對教育的反思。	＊刪去「學術上的」。 ＊刪去「能」。我貢獻領導上的專業 ＊刪去「學術上的」。 ＊我能貢獻專業見解，促使成員反思教育。
8	我能建立成員間彼此信任、相互合作的氣氛。	＊我致力於建立成員間彼此信任、相互合作的氛圍。
9	我能提供充足的時間與空間，以促進成員進行知識分享。	＊我能提供適宜的時間與空間，以促進成員進行知識分享。 ＊我能提供充足的時間與空間，以利成員進行知識分享。 ＊刪去「能」。我提供充足的時間與空間，以促進成員的知識分享。 ＊我能提供充足的時間與機會，以促進成員進行知識分享。
10	我支持成員進行協同教學與班級經營實務觀摩活動。	＊我會支持成員進行協同教學與班級經營實務觀摩活動。

專家效度問卷修正意見彙整（續）

題號	原題目	專家意見
11	我會鼓勵成員教學經驗與心得的分享。	＊我會鼓勵成員進行教學經驗與心得分享。 ＊我會鼓勵成員進行教學經驗與心得分享。 ＊刪去「會」。我鼓勵成員進行教學經驗與心得的分享。 ＊我會鼓勵成員分享教學經驗與心得。
12	我會鼓勵成員進修學習，以提升成員專業知能。	＊我積極鼓勵成員進修學習，以提升成員專業知能。
13	我會安排校內研習機會，以協助成員取得資訊。	＊我會定期安排校內研習機會，以協助成員取得資訊。 ＊我會安排校內研習機會，以協助成員專業成長。 ＊我會安排校內研習機會，以協助成員專業成長。 ＊我妥善安排校內研習機會，以協助成員取得資訊。 ＊我會安排校內研習機會，以協助成員取得最新教育知識。
14	我積極促進成員成立學習團隊，共同從事學習與研討。	＊刪去「研討」二字。 ＊我積極促進成員成立學習團隊，共同從事知識學習與研討。。
15	我能建立獎勵制度，激發個人與團隊學習的動力。	＊我能建立合宜的獎勵制度，激發個人與團隊學習的動力。 ＊我致力於建立獎勵制度，激發個人與團隊學習的動力。

專家效度問卷修正意見彙整（續）

題號	原題目	專家意見
18	我會運用經費、人力、設備等資源，以提升知識管理效能。	＊我會運用經費、人力、設備等資源，以提升學校知識管理效能。
19	我會推派專人建置及管理學校網站內容，整合相關資源。	＊「推派」改成「指派」。 ＊不適用。改成「我會利用網路資訊系統，統合運用學校資源」。 ＊刪去「內容」。我會選派專人建置及管理學校網站，整合相關網路資源。
20	我能展現革新領導行為，以引領成員推動學校創新經營。	＊我能展現革新領導創新行為，以引領成員推動學校創新經營。 ＊刪去「以」。
21	我會提供合適的管道，以強化成員創新技能。	＊我會提供合適的管道，以強化成員創新知能。 ＊何管道？ ＊我會提供合適的進修管道，以強化成員創新技能。 ＊我會提供合適發表創新成果的管道，以強化成員創新技能。
22	我支持成員以創新的作為，推動學校活動。	＊我支持成員以創新的作為，推動學校各項活動。 ＊我支持成員的創新作為，以利於推動學校活動。
23	我會鼓勵成員從事知識研發工作，以創造學校知識價值。	＊我會提供成員從事知識研發工作的誘因，以創造學校知識價值。 ＊刪去「會」、「以」。

專家效度問卷修正意見彙整（續）

題號	原題目	專家意見
24	我定期評估學校運作成效，瞭解學校運作情況。	＊我會定期評估學校知識運作成效，瞭解學校知識管理運作情況。
25	我能掌握師生與家長的需求和期望，主動提供所需的協助。	＊不適合。
26	我會加強更新內外部資源，以縮短學校目標與成果間差距。	＊我有計畫強化內外部資源，以縮短學校目標與成果間差距。 ＊我會加強更新內外部資源，以縮短學校目標與現況間差距。 ＊我會加強更新學校內外部資源，以縮短學校目標與實踐間差距。 ＊我會加強更新學校知識資源，以縮短學校目標與成果間差距。
其他		＊（一）樹立知識學習典範不只侷限於校長，可增列一題「表揚知識學習的楷模（以教師成員爲主），做爲成員學習之典範。」 （七）增列「我會對知識領導的過程及結果進行反思，持續進行改進。」
第二部分		
1	未充足展現專業知能。	＊未能充分展現專業知能。
2	尙未樹立起知識學習典範。	＊刪去「尙」。
3	無暇做好知識領導。	＊時間不夠。

專家效度問卷修正意見彙整（續）

題號	原題目	專家意見
5	提供成員的進修研習機會不多。	＊提供成員進修研習的機會不多。 ＊提供成員的進修研習不合需求。
6	成員的專業知能不足。	＊成員的知識管理專業知能不足。
7	成員的進修學習意願低。	＊成員的進修學習動機低。
8	成員的分享意願不足。	＊成員的分享知識意願不足。 ＊成員的知識分享意願不足。
9	成員未能活用專業知能。	＊成員未能有效運用專業知能。
10	校內缺乏學習團隊。	＊校內學習團隊運作不佳。 ＊校內學習團隊經驗不足。
11	校內信任合作氣氛不佳。	＊校內人員信任合作氣氛不佳。 ＊刪去「合作」。
12	校內欠缺創新變革動力。	＊校內人員欠缺創新變革動力。
13	學校欠缺知識領導人才。	＊校內欠缺知識領導人才。
14	學校可用的知識資源不足。	＊校內可用的知識資源不足。
16	校內缺乏知識評估工具。	＊校內缺乏學校知識評估工具。 ＊校內缺乏知識評估機制。
其他		＊增加「不知如何進行知識領導」。
	第三部分	
1	藉由進修以充實領導專業知能。	＊刪去「藉由」。 ＊刪去「專業」。

專家效度問卷修正意見彙整（續）

題號	原題目	專家意見
3	主動闡明知識的重要性。	＊主動闡明知識運用的重要性。 ＊適時闡明知識的重要性。
4	建立溝通分享管道。	＊建立知識分享管道。
5	提供進修研習機會。	＊提供教育人員進修研習機會。 ＊提供充分的進修研習機會。
6	了解師生與家長需求。	＊不適用。 ＊刪去「與家長」。
7	藉由獎勵機制來鼓勵成員參與進修。	＊建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修。
8	成立校內知識討論社群。	＊刪去「討論」。 ＊成立校內成員專業學習社群。
9	任命合適的校內知識管理長。	＊不適用。 ＊刪去「管理」。 ＊任命合適的校內知識管理專責人員。 ＊尋找合適的校內知識管理長。
10	建立學校內部學習團隊。	＊建立學校內部知識管理團隊。
11	支持認同學校成員。	＊不適用。 ＊要修正。 ＊支持並認同學校成員的理念及作為。
14	充實校內知識庫的建置與運用。	＊加強校內知識庫的建置與運用。
15	建置知識管理平台。	＊建置學校知識管理平台。

專家效度問卷修正意見彙整（續）

題號	原題目	專家意見
16	建立知識評估工具。	＊建立學校知識評估工具。 ＊建立學校知識評估工具與機制。
整體建議		
＊因應策略最好與面臨的困境對應。 ＊題項的敘述文句盡量加入與測量有關之名詞，以利信度與效度之考驗。 ＊建議將題項的勾選□改成 4 3 2 1 用圈選的，4 表示非常符合，3 表示符合，2 表示不符合，1 表示非常不符合。		

附錄五　　　　　指導教授推薦函（正式問卷）

校長道鑑：敬維

公私迪吉，諸事順遂，爲祝爲頌。敬懇者，吾人指導之學生謝沐樺，係國立台灣師範大學教育學系碩士班研究生，刻正進行「臺北縣市國民中學校長知識領導之研究」，目前正實施調查。素仰

台端學養具優，春風廣被，亟富教育熱忱，尤關心後進，對本研究必樂於助成，故特寄上問卷，懇請撥冗塡答，並希於十月二十三日前塡妥，以所附回郵信封擲還謝同學。勞煩之處，至深感紉。耑此　順頌

教祺

弟　王如哲　敬上

中華民國九十八年十月

附錄六　「臺北縣市公立國民中學校長知識領導」調查問卷

（正式問卷）

指導教授：王如哲 博士

編製者：謝沐樺

敬愛的校長先進：

您好！首先感謝您撥冗填寫此份問卷，本問卷主要目的為了解臺北縣市公立國民中學校長知識領導的現況，以供未來學校行政領導之參考。

本問卷的題目並無固定答案，請依據您的實際情況或看法，在適當的□內打「∨」，所填的資料僅供學術研究之用，請您放心填答，您的意見對本研究甚為珍貴。勞煩之處，至深感紉。

敬頌

教安

國立臺灣師範大學教育學系

研究生： 謝沐樺 敬啓

中華民國九十八年十月

壹、基本資料：(請於□勾選適合選項)

一、性　　別：□(1) 男　　□(2) 女

二、年　　齡：□(1) 40歲以下　□(2) 41~50歲　□(3) 51 歲以上

三、年　　資：□(1) 4年以下　□(2) 5~8年　□(3) 9~12年

□(4) 13年以上

四、學　　歷：□(1) 學士　□(2) 碩士（含40學分班）　□(3) 博士

五、學校類型：□(1) 非偏遠地區　□(2) 偏遠地區

六、學校地區：□(1) 臺北縣　□(2) 臺北市

七、學校歷史：□(1) 10年以下　□(2) 11~30年　□(3) 31年以上

八、學校規模：□(1) 12班以下　□(2) 13~24班　□(3) 25~48班

□(4) 49班以上

貳、名詞淺釋

校長知識領導係指校長運用個人專業知能，推動知識管理的機制，並發揮個人領導典範，形塑利於知識發展的環境、文化和氣氛，激勵組織成員知識分享、創造和學習的內在動力，再將知識管理和知識發展行動加以整合，達到提升組織創新效能、競爭力的領導歷程與行爲。

參、問卷內容

一、校長實施知識領導時，符合下列作法的程度如何？

填答說明：本部分爲瞭解校長知識領導之現況，每題均有四個題項，4 表示「非常符合」，3 表示「符合」，2 表示「不符合」，1 表示「非常不符合」，請依照您真實的情況，在適當的選項內圈選。

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
（一）樹立知識學習典範				
1. 我對知識學習的意義與價值有所體認。……………………	4	3	2	1
2. 我會以身作則，樹立知識學習典範。………………………	4	3	2	1

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
3. 我能展現領導專業，激勵成員主動學習。……………………	4	3	2	1
4. 我會表揚知識學習的楷模，作爲成員學習之典範。…………	4	3	2	1

（二）充實領導專業知能

5. 我會不斷研習進修，以充實專業知能。………………………	4	3	2	1
6. 我會時時吸收新知，以增進領導知能。………………………	4	3	2	1
7. 我能展現本身的領導知能，做出合理完善之決定。…………	4	3	2	1
8. 我會貢獻專業見解，促使成員對教育的反思。………………	4	3	2	1

（三）支持成員知識分享

9. 我致力於建立成員間彼此信任、相互合作的氛圍。…………	4	3	2	1
10. 我提供適宜的時間與機會，以利成員進行知識分享。………	4	3	2	1
11. 我支持成員進行協同教學與班級經營實務觀摩活動。………	4	3	2	1
12. 我鼓勵成員分享教學經驗與心得。……………………………	4	3	2	1

（四）型塑知識學習文化

13. 我鼓勵成員進修學習，以提升成員專業知能。………………	4	3	2	1
14. 我妥善安排校內研習機會，以協助成員專業成長。…………	4	3	2	1
15. 我積極促進成員成立學習團隊，共同從事知識學習與研討。	4	3	2	1
16. 我建立合宜的獎勵制度，以激發個人與團隊學習的動力。…	4	3	2	1

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
（五）整合知識相關資源				
17. 我會善用學校可用的知識資源（如圖書資料、科技設施…等）。	4	3	2	1
18. 我會整合行政、教學與社區資源，以利校務之推動。…………	4	3	2	1
19. 我善用經費、人力、設備等資源，以提升學校知識管理效能。…	4	3	2	1
20. 我會利用網路資訊科技，統合運用學校資源。……………………	4	3	2	1
（六）發展知識創新策略				
21. 我能展現革新領導行為，引領成員推動學校創新經營。………	4	3	2	1
22. 我會提供合適的進修管道，以強化成員創新知能。……………	4	3	2	1
23. 我支持成員以創新的作為推動學校活動。………………………	4	3	2	1
24. 我提供成員從事知識研發工作的誘因，以創造學校知識價值。	4	3	2	1
（七）評估知識運作成效				
25. 我定期評估學校知識運作成效，以瞭解學校知識管理運作情況。	4	3	2	1
26. 我能掌握師生與家長的需求和期望，主動提供所需的協助。…	4	3	2	1
27. 我適時更新校內外知識資源，以縮短學校目標與現況間差距。	4	3	2	1
28. 我會對知識領導的過程及結果進行反思，持續改進。…………	4	3	2	1

二、請問校長在知識領導的過程中，實際遭遇到下列哪些困難或問題？（可複選）

☐ 1.未能充分展現專業知能。

☐ 2.未樹立起知識學習典範。

☐ 3.時間不夠。

☐ 4.校長與成員間互動不多。

☐ 5.提供成員進修研習的機會不多。

☐ 6.成員的知識管理知能不足。

☐ 7.成員的進修學習動機低。

☐ 8.成員的知識分享意願不足。

☐ 9.成員未能有效運用專業知能。

☐ 10.校內學習團隊運作不佳。

☐ 11.校內信任合作氣氛不佳。

☐ 12.校內欠缺創新變革動力。

☐ 13.校內欠缺知識領導人才。

☐ 14.校內可用的知識資源不足。

☐ 15.校內缺乏知識管理平台。

☐ 16.校內缺乏知識評估機制。

☐ 17.其他（請說明）：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿。

三、校長在解決知識領導面臨的困難時，可採取哪些因應策略？（可複選）

☐ 1.藉由進修以充實領導專業知能。

☐ 2.以身作則來樹立知識學習典範。

☐ 3.落實時間管理與授權分工。

☐ 4.建立溝通分享管道。

☐ 5.提供成員充分的進修研習機會。

☐ 6.強化成員知識管理的專業發展。

☐ 7.建立獎勵機制來鼓勵成員參與進修。

☐ 8.成立校內成員專業學習社群。

☐ 9.任命合適的校內知識管理專責人員。

☐ 10.建立學校內部學習團隊。

☐ 11.支持並認同學校成員的理念及作為。

☐ 12.鼓勵成員創新作為。

☐ 13.培養校內知識領導人才。

☐ 14.強化校內知識庫的建置與運用。

☐ 15.建置學校知識管理平台。

☐ 16.建立學校知識評估機制。

☐ 17.其他（請說明）：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿.。

您對於本問卷若有其他意見，請書寫於下列空格中。

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

本問卷到此結束，謝謝您的支持與協助！