

校長知識領導之個案研究

施佩芳*

摘 要

隨著知識經濟社會的來臨，如何提升國家經濟競爭能力，以便和世界接軌，則教育的發展尤顯重要。然而要發展教育則必須重視校長的知識領導，因為校長知識領導能引導學校有效的管理與分享知識，進而促使組織能達到成功與卓壯成長。所以本文以一位國小校長為研究個案進行研究，旨在了解個案校長所呈現的知識領導經驗，並獲得以下的結論：

- (一)校長應落實促進組織知識分享。
- (二)校長應激發創新發展能力。
- (三)校長應支持組織成員學習。
- (四)校長應積極推動知識管理。
- (五)校長應整合資源系統。

關鍵字：校長知識領導、個案研究、詮釋現象學

* 國立中正大學教育學系博士生

A Case Study on Knowledge Leadership of an Elementary School Principal

Pei-fang Shih *

Abstract

The society of the 21st century is being globalized, and its economy is growing increasingly information-based. The education in Taiwan, as part of this globalized knowledge-based society, should be reconsidered. It goes without saying that primary school principals play an extremely important role in the development of elementary education. In our contemporary knowledge-economy age, principals' knowledge leadership must be emphasized so that school knowledge can be shared, that schools can be enriched and better managed, and that school development can be enhanced.

This paper aims to describe and elucidate the experience of knowledge leadership of the principal studied in focus. Conclusions include five suggestions on primary school principals' knowledge leadership according to the principal examined in this case study.

1. Principals are advised to promote their organizations to share knowledge.
2. Principals are advised to inspire their staff to develop innovative ability.
3. Principals are advised to support their staff in their learning.
4. Principals are advised to actively facilitate knowledge management.
5. Principals are advised to integrate resources from different systems.

Keywords: knowledge leadership, case study, hermeneutic phenomenology

* Ph.D. Department of Education National Chung-Cheng University

壹、研究動機

在1996年經濟合作暨開發組織出版《知識經濟》(*The knowledge-based economy*)報告書中，特別指出以知識為本位的經濟將改變全球經濟發展型態：知識已經被視為生產性與經濟成長的驅動者，伴隨著資訊通訊科技的快速發展與高度應用，世界各國的經濟發展重心將明顯轉向知識密集型產業，正式宣告知識經濟時代已來臨(OECD, 1996)。

在Drucker (1999)的《二十一世紀的管理挑戰》(*Management Challenges for the 21st Century*)一書中也特別強調的組織的領導者必須學習管理知識工作者，所以知識領導成為組織成功與否的關鍵(Drucker, 1999)。在嶄新的全球化經濟環境中，知識成為組織成功不可或缺的要害，一位成功的領導者必須能培育並管理組織中的知識(Hewllet, 2006)，因為身為一位組織知識領導者，應著重塑造一個知識分享和知識創造的文化，激勵個人知識和組織知識的產生，如此一來組織將更具執行力與競爭力(吳清山、林天佑, 2004)。另外，知識領導者也需要清楚了解何時該行動、何時該反思、何時需要發展知識以及何時需要去管理知識，如此一來，才能創造與使用知識，以增進自我的專業效能與組織效能(Cavaleri, Lee, & Seivert, 2005)。

在知識為主要競爭因素的知識經濟時代中，意味著一個國家的財富創造能力，必須仰賴知識的大量累增、快速擴散及有效應用，以及國家必須發展成為一個學習經濟的經濟型態，亦即透過教育、訓練及終身學習，提供給在家庭、學校、職場及社區的人們持續學習機會，以厚植提升國家競爭力所需的人力資本(王如哲, 2002)。而學校是站在培育人才的第一線，身為學校領導者的校長，必須重視學校知識的管理，並加強扮演知識的提供者、管理者、整合者及創造者的角色(秦夢群, 2002)，因此校長可說是是學校組織的靈魂人物，其領導是否成功影響整個學校的發展甚大(蔡進雄, 2000)。所以知識經濟時代下，校長在學校中如何落實知識領導是刻不容緩的事，因為知識領導既要獲得顯性知識，更著眼於獲得隱性知識，因顯性知識易於整理並進行存儲，而隱性知識則難以掌握，它集中存儲在被領導者的腦海裡，是被領導者知識經驗的體現(林海清, 2006)。所以校長應扮演好知識領導者的角色，領導學校進行知識的管理，這樣才能讓學校培養出具備全球競爭力的優秀人力。

因此，本研究以個案研究方式，深入探究一位國小校長，在教育現場中其知識領

導的運用情形。希冀透過此研究呈現出校長進行知識領導的情形，以供教育現場的領導者參考，達到落實知識領導於學校中。

貳、文獻探討

在探討知識領導的內涵部分時，分成校長知識領導的定義、層面，與相關研究等三部分來探討之：

一、校長知識領導的定義

綜合國內外學者對知識領導的定義，歸納知識領導涵蓋以下五個意義：

（一）知識領導是培養知識分享的領導

知識領導是指組織領導者能營造具有向心力及創意的組織文化與氣氛，引導組織成員創造組織的願景，並能傾聽、學習、教導及分享知識，以增進組織的競爭力與效能（Holsapple & Singh, 2001）。所以，知識領導者應該營造知識分享的文化，才能激勵組織成員的學習意願，並達到整合組織，進而達成組織的創新與進步，充分發揮知識領導的效能（Hewlett, 2006）。

（二）知識領導是強調創新發展的領導

在學校中，身為一校之長的校長，在進行知識領導時的角色便是創造條件，使知識得以滋長，使學校管理變成是學校知識管理。所以，校長應致力於提升學校整體組織之可信賴性，及獎勵學校的知識創造活動（王如哲，2002）。

應用Shapiro的創新架構，Hewlett（2006）提出了建立創新組織的知識領導行動策略：1. 運用創新七步驟來回答基礎問題以釐清組織現有情況；2. 領導者應建立創新環境；3. 領導者應提供組織階段創新發展的明確路徑指示；以及4. 領導者應建立組織的短、長期觀點。

（三）知識領導是推動知識管理的領導

採用德懷術訪問知識領導者後，Dfouni（2003）發現知識領導者覺得知識管理具有以下的優點：1. 增加內部知識分享；2. 傳送更高品質的產品與服務；3. 改善做決定的品質；4. 增加員工間的合作；5. 建立與維持一個競爭優勢；6. 增加知識的有效使用；

7. 增強員工的生產力；8. 當員工離開組織時，保留其智慧財產；及9. 增加創新等優點，所以成功推動組織進行知識管理，對知識領導者是非常重要的。

另外，吳清山與賴協志（2007a）亦提出知識領導者應支持知識發展過程，以及整合知識發展過程與知識管理的行動，所以應型塑知識管理的任務編組，尋找各項可用的資源，並發展具體可行的策略，如創新典範、人力資源、資訊設施、制度規範、成效評估等策略，才能成功推動知識管理，以解決組織所面臨的困境。

（四）知識領導是重視學習的領導

有效的知識管理模式應包括四項要素；知識系統、網路、知識工作者與學習型組織，其中三者乃是從微觀的角度來檢視知識管理，而若要讓組織中的知識發揮最大的功效，則是要讓整個組織都能學習起來。因此，要讓組織進行學習，必須具備以下要件（Earl, 1997）：1. 合作的組織運作；2. 注重人員的訓練與發展發展知識過程的技術，如分析、推理和演繹；以及3. 培養重視知識的風氣。

知識領導者須清楚了解組織未來發展所需的知識及能力，才能引導或協助組織成員去尋找學習的方向，進而發展出支持學習的氣氛，促使成員們願意坦率的表達其想法與意見，。另外，知識領導者要以身作則，持續學習與發展自己的能力，並投入工作進而影響成員（Viitala, 2004）。

（五）知識領導是整合資源的領導

校長應扮演網絡領導者的角色，因為知識領導者在引導成員進行知識管理時，必須使組織成員獲得重要知識「知道--如何」在哪裡或何時需要（王如哲，2002）。所以，知識領導者必須收集及整合個別知識，投入適當的知識資源，並建立知識平台，以協助知識領導的落實（黃國峰、李金鈴、林清芳，2003）。

在推動知識領導時，領導者應重視知識資源整合的工作，以及知識網絡的發展，事先決定組織邁向成功所需的知識，並調查組織知識需求，予以記錄、說明及分類，且列出及善用各項組織資本，除了成員知能的開展、物力、財力的投注外，更應著重於人力及結構資源的運用與整合（Cavalieri et al., 2005；Hewlett, 2006；Mitchell, Agle, & Wood, 1997）。

由上述可知，校長知識領導的定義為：校長著重培養學校成員的知識分享能力、強調學校的創新發展、積極推動學校的知識管理、並重視學校成員的學習，與整合資

源的領導方式與行為。所以身為學校知識領導者的校長應具備以下的行為：1. 校長需努力塑造組織知識分享的文化，以營造一個能讓學校成員相互合作、彼此信任的環境，以激發成員學習動力；2. 校長應運用創新組織的知識領導行動策略，以提升組織之可信賴性，及獎勵學校的知識創造活動，進而達成組織的創新發展；3. 校長應運用個人影響力去支持知識發展過程與知識管理的行動，並運用具體可行的策略，去積極推行知識管理；4. 校長要重視學校的合作情形、人員的訓練與學校未來發展所需的知識及能力，才能引導或協助學校成員去尋找學習的方向，並以身作則，持續學習與投入工作，進而影響成員；以及5. 校長需必須收集及整合個別知識，投入適當的知識資源，且著重於人力及結構資源的運用與整合。

二、校長知識領導的層面

綜合國內外學者所主張的知識領導應具備的面向或層面，並結合上述所歸納出來校長知識領導的定義，整理出落實校長知識領導，應朝以下的層面努力：

（一）促進組織知識分享

由實證研究結果，Dfouni（2003）提出知識領導者應扮演知識分享者的角色，並採取以下的行動：1. 培養一種知識分享的文化；2. 促進員工間的知識分享；3. 以分享知識的模範來領導；及4. 建立知識分享的事件/會議。

另外，吳清山與賴協志（2007a）亦提出身為知識領導者的校長，除了應願意分享本身的知識與專業知能外，更應促進校內成員的對話與分享，並運用知識分享策略，進行以下的行動：1. 成立校內知識討論社群，型塑學校讀書風氣；以及2. 促進校內成員的對話與溝通，建立學習與分享的學校文化。

（二）激發創新發展能力

Hamel 於2000年所著之《領導改革》（*Leading the revolution*）一書中，提到在知識經濟時代，啟動企業革命的重要因素已由「e」的思維移轉至「I」的思維，「I」即是以「創新」（innovative）為主軸的時代（Hamel, 2000）。而林海清（2006）亦認為知識經濟時代的領導風格必須培養下列五個「I」的思維：誠正思維（Integrity）、承諾思維（Involvement）、智價思維（Intelligence）、遠見思維（Insight）與整合思維（Integration）。此「五I」思維，其源頭均是指領導創新

的思維。

而吳清山等人（2006）亦歸納出校長做為知識領導者，必須能以身作則，不斷吸收領導新知、宣導知識管理的理念、價值與作法，使學校成為知識型的組織。此一領導者帶頭示範，成為學校教職員工楷模的策略，是推動知識領導時所不可或缺的，並進行以下的行動：1. 校長本身能以身作則，持續不斷地進修與學習；2. 提供更多校長知識領導的研習機會，以提升領導知能；以及3. 鼓勵校內成員創新作為，並從事知識研發工作。

（三）積極推動知識管理

透過網路德懷術，Dfouni（2003）針對100位左右的知識領導者後，得知知識領導者應扮演知識管理者的角色，應採取以下的行動：1. 使資深管理者相信知識管理的優點；2. 將知識管理嵌進組織的內部程序中；3. 發展組織知識管理的策略；4. 提升組織知識管理的優勢；及5. 形成組織的知識庫等。

而吳清山與賴協志（2007）的研究結果亦得知，校長推動知識管理時應進行以下的行動：1. 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；2. 激勵校內成員參與進修，強化成員知識管理的專業發展；以及3. 了解師生與家長的需求與期望，活化校內成員工作態度。

（四）支持組織成員學習

激勵學校成員學習時，校長應了解校內成員的工作情形與表現，適時給予肯定，以鼓勵取代責備，讓讚美多於批評；並使成員知悉進修學習的重要性，透過進修獎勵制度的建立，促進個人與團隊學習，提升成員專業知能（吳清山、黃旭鈞、賴協志、張雅妮、徐昌男，2007b）。

而Viitala（2004）認為知識領導是不論是在理想或現實的情況下，都須支持學習的領導，所以知識領導者應落實以下四個層面：1. 引導學習：知識領導者須引導或協助組織成員去尋找學習的方向，以培養成員具備組織未來發展所需的知識與能力；2. 創造支持學習的氣氛：知識領導者須發展支持學習的氣氛，包含支持信任工作社群，使成員們願意坦率的表達其想法與意見；3. 支持個人與團體等層面的學習歷程的領導：而知識領導者除了本身也要繼續持續的學習外，也要支持及注意每位工作社群成員所新增的知識與技能，並當成員有良好的表現，會給與適時的回饋；以及4. 成為

典範：知識領導者會以身作則，持續學習與發展自己的能力，並投入工作進而影響成員。

（五）整合資源系統

知識領導者能將組織大量的資訊系統化，對學校特色的經營與發展經由知識管理，有效地幫助領導者對重大問題的決策，從而可能改善組織的經營效果，提高組織的競爭能力（林海清，2006）。另外，身為知識領導者的校長，應充實學校知識管理知識庫，使知識學習的資源更為豐富；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（吳清山、賴協志，2007）。

而Dietz、Barker 和 Giberson（2005）認為知識領導者應整合知識系統中的成員、內容與科技三面向：1. 成員面向：即尋找組織中「對」的人；2. 內容面向：即包含文件資料的蒐集、研究、工具、成功模式與其他資源；以及3. 科技面向：其考量面包括使用友善的界面、合適的頻寬設備、與提供符合使用者閱讀與需求變化的設計等。

依據上述可知，校長知識領導應包含以下五層面：1. 促進組織知識分享：校長重視學校的知識分享，會營造信任、合作環境，以促進教師間的知識分享，且校長也樂於分享本身的知識與專業知能，進而建立學習與分享的學校文化；2. 激發創新發展能力：校長會以創新的思維引導學校發長，並透過縝密的思考與明確的行動來營造出創新環境、加強成員創新技巧，與鼓勵校內成員創新作為，以推動學校創新發展；3. 積極推動知識管理：校長會積極推動知識管理，重視評估與獎勵的策略，一方面定期衡量知識管理實施成效，另一方面獎勵對知識管理推動有功的成員。同時鼓勵學校成員參與校外進修，培養知識管理的能力，且發展組織知識管理的策略及知識庫，以促使知識管理能確實落實；4. 支持組織成員學習：校長者會主動關懷學校成員，提供真誠的協助，並當成員有良好的表現，會給與適時的回饋。在學習過程中，知識領導者會以身作則，積極投入學習的行列，創造一個支持學習的環境，引導全校員工進行學習；以及5. 整合資源系統：校長會將知識系統中的成員、內容與科技等資源皆整合起來，使組織資源系統化，並同時整合行政、教學與社區資源，以利成員進行知識共享及提高工作效率。

三、知識領導的相關研究

近年來，以知識領導為主題，如吳清山與賴協志（2007a）、吳清山等人（2007b）、

吳清山、黃旭均、高家斌與賴協志(2007c)、林海清(2006)、林慶順(2007)、Cavaleri等人(2005)、Dfouni(2002)等學者，皆針對「校長知識領導」單一變項的理論及實踐進行相關研究(如校長知識領導角色知覺與踐行、量表之建構與運用，以及模式之建構、知識領導的重要議題等)，另外也逐漸有些探討知識領導與其他變項關係的相關研究，如與員工知識活動行為(楊靜宜，2006)、教師教學效能(張雅妮，2008)、教師知識管理效能(徐昌男，2007)、組織學習與學校效能(賴協志，2008)、教師創新教學效能(薛淑芬，2008)、教師承諾(陳純慧，2009)、學校競爭優勢(張文權，2009)、學校創新經營(吳春助，2009；林淑美，2008；黃秋鑾，2009；黃瓊香，2007)等，但大部分的研究都採用問卷調查方式，相對的採用個案研究方式進行的仍不多，表示知識領導方面的研究仍有許多發展空間，故本研究將針對國小校長知識領導進行個案研究，以增進對校長知識領導的了解。

參、研究方法與過程

本部份分成研究方法、研究倫理、研究過程與研究信效度等四部分來敘述。

一、研究方法

本研究採立意抽樣的方式，選取研究者服務所在地-高雄市獲得教育部「校長領導卓越獎」的國小校長，進行個別訪談。因為立意抽樣之邏輯與效力，在於選擇資訊豐富之個案作深度的研究，其中資訊豐富之個案是指研究樣本中含有大量研究目的至關重要的資訊，足以說明研究所關注之問題。而本研究欲了解校長的知識領導經驗，由於校長運用知識領導的經驗並非靜態的經驗，若僅以量化研究表示，可能無法將校長的服務領導經驗完整地呈現，故應用詮釋現象學，來彌補這方面的不足。

Kvale 指出詮釋學不在於開展方法與技巧，而是把「理解」當作所經驗生活世界的事件，以達到建立共識與互為主體的目的(引自高淑清，2001)。而「理解」是一種歷史事件，研究者本身就居於歷史的某一環節，「理解」就是要設法融合受訪者過去的視野與現在的視野，透過語言、對話達到視野的交融(游家政，1993)。亦即研究者必須在詮釋意義的過程當中，不斷在整體一部分一整體的詮釋循環中來回檢視受訪者之生活經驗(高淑清，2001)。

Husserl 認為現象學是一門描述性科學，在關心並把握事物本質的同時，不忽視事物的具體性，是充分具體化的本質內容中提昇到本質的意識，透過直觀的方式把握研究現象的本質，讓事物得以呈現原有的面貌（張汝倫，1997）。現象學者關心生活本質與意義，對生命充滿興趣與包容，研究者必須透過參與、觀察、反思等方式收集資料，把原本先入為主的觀點作描述並「懸置」，即是存入括弧中（或「存而不論」）（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。所以現象學對經驗基本結構的瞭解，是透過其描述的方法忠實未經加減，將不管是清楚的或是含糊的，穩定的或是變動不已的形態，都全部展現出來（穆佩芬，1996）。

研究者運用詮釋現象學捕捉個案校長對真實世界的感覺，嘗試了解校長在學校生活中的知識領導經驗。在運用現象學的同時，研究者亦將知識領導的理論定義含括進去，以便促進個案校長的經驗分享；除此之外，現象學取向也提醒研究者將研究者的前題儘量放入括弧。

二、研究倫理

學界對於倫理問題日益重視的趨勢在研究上的衝擊，特別顯現在知後同意（informed consent）以及在實徵研究中使參與者免於傷害的保護問題上（Stricker, 1982）。而在此徵求同意的過程中，研究者也承諾去保證受試者的隱私權、安全、和退出研究的自由（Phares, 1992）。這兩個問題是相互關聯的，參與研究要求知後同意的做法，即旨在對此種參與過程的保護（Keith-Spiegel, & Koocher, 1985），所以研究者要準備去接觸受試者並發展出一個有關此一實驗之公平的，清楚的，和簡明的同意（共同協議）（Heppner, Kivlighan, & Wampold, 1992）。

所以在本研究過程中，為了建立訪談個案與研究者之間的互信關係，並考慮研究的正式性與尊重受訪者，在與個案校長進行第一次接觸時，即請個案校長閱讀研究同意函，研究同意函上說明研究的目的、訪談進行的方式、受訪者的權利及隱私的保護。

三、研究過程

研究者於2009年9月份，進行第一階段的訪談。此次乃是以錄音、對話、半結構訪談的方式進行，詢問個案校長的知識領導經驗，其中訪談法為獲知知識領導經驗之主要方式。

研究者於訪談結束後即將錄音帶謄寫成逐字稿，並將個案校長口語的、非口語的訊息完整記錄，幫助研究者在重複閱讀逐字稿時，能重回訪談情境並進入受訪者之主觀經驗中。在逐字稿右側，研究者預留三分之一的空白，記錄受訪者的談話含意。逐字稿編碼部分，受訪者的談話內容，以（受訪者，訪談逐字稿頁數-時間）的方式呈現。

研究的第二階段則請個案校長澄清、清楚表達他言論的意義，並且撰寫個案所敘述的文本，在第三階段研究者則與個案校長討論初步的發現，並聆聽他的想法與異議。

本研究資料分析係採詮釋學的方法，此法的基本論點是「理解係在詮釋循環中進行」，亦即對於「部分」的理解為「整體」之意義所領導，而對於整體的理解又有賴於對部分的理解方能完成（畢恆達，1996），是以研究者將「知識領導經驗」視為一個「整體」，「與他人的互動」以及「知識領導的歷程」兩個要素作為「知識領導經驗」的部分，就在這樣的理解之下，逐步剖析個案校長知識領導經驗的意義與本質。

四、研究的信效度

在研究的信度與效度方面，以Linclon和Guba（1985）的四個標準作為基準，分述於下：

（一）可信賴性

研究者除了修習質性研究的相關課程，以增進對質性研究的認識與應用，亦與所裡的同學，討論研究過程的疑點與盲點，以檢視研究方向是否謬誤。另外在訪談過程中，以尊重、同理的態度聆聽他的說法，並除對個案校長進行訪談外，亦針對研究參與者（三位教師）各進行一次之訪談，而研究參與者之選擇則採隨機抽樣。請其表達對該個案校長所展現的知識領導之看法，使得研究結果更為真確。另外亦以文件分析與訪談兩種方式作為資料蒐集的策略，將訪談後的文字資料與文獻、網路上的校務相關資料，進行交叉比對，檢證資料正確性。

（二）可遷移性

在訪談稿謄錄完畢後，研究者會詳細敘述受訪者的詮釋，以確定研究的可類推性與可比較性。

（三）可靠性

逐字稿的謄寫全由研究者一人完成，避免標準不一的產生，並為減少記憶模糊所產生的問題，在每次訪談後，即馬上進行謄寫。在逐字稿完成後，會透過電話、電子郵件，與個案校長做再次的確認，以確定研究者所得的資料、分析的資料，能貼近個案校長的真實經驗。

（四）可確證性

每次訪談後，研究者會反思與檢討自己在訪談中的缺點，以排除個人的偏見與情緒，希望不要讓個人先入為主的觀點，影響個案校長對知識領導的詮釋與經驗分享。

肆、個案校長知識領導經驗之分析與討論

本部分是將陽光國小（化名）堂校長（化名）的知識領導經驗依照知識領導的五個層面，分別敘述並加以探討。

一、建立知識分享的文化

依據文獻探討，身為知識領導者的校長會培養組織知識分享的文化，以促進員工間的知識分享，且樂於分享本身的知識與專業知能。

我覺得透過出版老師的進修專輯、將教師的著作做一個管理，以及建構一個知識分享的平台，讓教師同仁隨時可以將自己的進修或研習所的知識上傳上去，以增進同仁間知識的交流與分享（堂校長，1-2009-9-11）。

堂校長很重視教師的知識分享，希望透過出版或管理教師進修的著作，及建立知識分享的平台，讓同仁可以分享知識。

我本身在上學年度就安排了兩場的教師周三進修的演講，如學校本位就是分享我擔任評鑑委員時，到各校進行評鑑時看到各校在校本課程設計上的特色，希望透過這樣的經驗分享，幫助學校同仁了解校本課程應該如何設計、規劃，希望對於本校的校本課程的設計提供不一樣的看法與理念（堂校長，1-2009-9-11）。

堂校長本身就是個學識豐富的學者，樂於和同仁分享自身的經驗與理念，希望帶給同仁不同的新視野。

校長很重視發展學校的專業團隊，因為他覺得藉由各種專業團隊的發展，可以發展出學校的特色，且更重要的是專業團隊的老師也可以彼此分享專業知識、交換經驗，甚至是經驗的傳承，進而影響到其他同仁（B老師，1-2009-9-16）。

校長在進行知識領導時可採用鼓勵學校成員成立知識分享討論社群，同時強化成員知識管理的專業發展等策略（吳清山、黃旭鈞、蔡菁芝、張正霖與林圓怡，2004）。而堂校長重視各種專業團隊的發展，以促進同仁彼此分享專業知識與經驗交流，也是鼓勵教師同仁進行知識分享的好方法。

二、激發創新發展能力

依據文獻可知，身為知識領導者的校長會以創新的思維引導組織成長、縝密的思考與明確的行動來加強成員創新技巧，以能營造創新環境，並鼓勵校內成員創新作為及不斷學習，以推動學校創新發展。

我覺得本校較缺乏創新的部份，所以我上學年度才會主導性的要求教學組長參與電子化白板的創新教學活動計畫，並組織一個專業團隊來進行電子化白板融入教學的活動。其中申請的計畫書與簡報我都一再的修改，並在申請會中親自上台報告。其實藉由不同的專業團隊的成立，真的可以為學校帶來一些創新不同的教學或發展外，也可以協助訓練學生的能力（堂校長，2-2009-9-11）。

堂校長覺得現在服務的學校教師在教學上較缺乏創新的活動，所以積極希望引導學校成立電子白板的教學團隊，並親自撰寫申請計畫與製作簡報，以身作則帶領同仁一起參與創新教學的活動，希望漸進的影響其他的教師同仁。

我在前一個服務的學校，就辦理與紐西蘭姊妹校交換學生的活動，總共有七年的時間，都利用暑假舉辦學生到紐西蘭進行交換學生的活動，並由一個專門負責的團隊來進行籌畫，並每年進行團隊經驗的傳承與檢討。其中紐西蘭也三次帶學生來我們學校進行交換學生的活動，為了迎接他們的到來，我們的專業團隊也進行一連串的活動設

計，並融入我們的國際觀鄉土情的校本課程中，約一整個月的活動除了讓學生充分了解到紐西蘭的文化，也讓學校整個動了起來（堂校長，3-2009-9-11）。

藉由與紐西蘭姊妹校進行交換學生的活動，堂校長引導學校的專業團隊進行一連串創新的活動，除了讓學生到紐西蘭進行寄宿學習的活動外，也為了迎接紐西蘭學生到台灣，而讓整個學校都動了起來。

我想要整合學校的各種表演活動的想法，所以產生了所謂藝術季的活動，原本是11場，後來改為8場，且搭起一個大舞台，讓學生自由決定想要聆聽的場次，每次欣賞的學生大約都有7、8百位學生。其實藝術季是由藝術領域的團隊進行籌畫與設計，希望透過這樣的活動，培養學生欣賞的能力，並藉此達到藝術教學的目的（堂校長，3-2009-9-11）。

我之前就和校長共識過，當初前一個服務的學校每年舉辦的藝術季，分為室內與室外各四場，而要欣賞室內的表演，一定要持票進入，而入場票是由各班導師發給表現良好的學生，作為鼓勵的獎品；而室外表演則是自由欣賞，更重要的是所有欣賞表演的禮儀都要求與現實生活中觀賞各項藝文表演時要遵守的禮儀相同，提供學生課程與實務相結合的一個藝文活動，所以藝術季時學生都相當的high（A老師，2-2009-9-16）。

Cavaleri等人（2005）認為未來最成功的知識領導者將是一位知識創新者，透過新知識的創造與應用，來提升組織的績效與生產力。而堂校長藉由藝術季的創新活動，與架設大型表演舞台帶入校園的創新校園環境的營造，透過每年創新活動的設計，提供學生一個表演與欣賞的創新教學活動，進而帶動學校的創新發展。

（三）積極推動知識管理

依據文獻可知，身為知識領導者的校長會積極推動知識管理，加強學校主管的知識管理訓練，同時鼓勵學校成員參與校外進修，以培養知識管理的能力，且發展組織知識管理的策略及知識庫，以促使知識管理能確實落實。

個人知識例如教師教學檔案的建立，是有系統的從計畫、執行過程與最後的成效評估都要放進去，例如班級幹部部份，除了班級幹部的名單外，還要將他們的所負責的工作執掌放進去，甚至是執行的情形如何也都要放進去，這樣才是完整有系統的，別人也才能對教師的教學活動有一個清楚的了解。另外，行政人員除了書面資料的彙整之外，也要建立行政資料的E化檔案，以建置學校組織知識的資料庫及分享的平台（堂校長，1-2009-9-11）。

校長在扮演知識管理者時，必須激勵校內成員參與進修，強化成員知識管理的專業發展，並確立學校知識管理制度，並建置知識管理平臺（吳清山、賴協志，2007）。而堂校長對於教學檔案有很深入與正確的概念，正可以協助教師建立起個人的教學知識與經驗的系統，以提升教師知識管理的能力。另外，堂校長很重視行政網頁的建立，除了可以達到知識共享的目的外，也建置了行政部份的知識管理平台。

其實透過主任會報或行政會議最主要的功能在進行行政單位的工作協調，大家可以透過這些會議協調彼此的活動推行的時間，及其他處室該如何配合等，另外我也可以清楚掌握各處事的執行行政工作的進度，以及表達我的理念，才能提高行政工作的知識管理效率（堂校長，2-2009-9-11）。

校長在扮演知識管理者時，必須培養校內（包含主任、組長等）知識領導人才，帶領成員共同成長；並指定校內專責人員推動，落實知識管理的理念與制度（吳清山、賴協志，2007）。而堂校長藉由主任會報與行政會議，除了進行行政業務的協調外，也培養行政人員的知識管理的理念與提高知識管理的效率。

我推動資訊科技融入領域教學，不但設置數位（資源）教室與高互動教室，讓教師方便使用資訊設備，並在學校網站建構知識管理的分享平台，讓很多教師能分享團隊所研發出來的教學模式與教學素材。（堂校長，5-2009-9-11）。

知識領導者應重視知識資源整合的工作、知識網絡的發展，以及著重於人力及結構資源的運用與整合（Cavaleri et al., 2005；Hewlett, 2006）。而堂校長設置數位（資源）教室與高互動教室，讓教師方便使用資訊設備，並建置提供教師分享團隊研發成果的知識平台，充分整合了教師的人力資源與資訊設備資源。

(四) 支持組織成員學習

依據文獻可知，身為知識領導者的校長會主動關懷學校成員、提供真誠的協助，以及使用科技來幫助成員進行專業學習。在學習過程中，知識領導者會以身作則，積極投入學習的行列，創造一個支持學習的環境，引導全校員工進行學習。

我很鼓勵每位老師參加研習或研究所進修，因為我自己藉由不斷的進修，也不斷的提升自己的專業知識，並獲得許多新資訊，所以不管是進修或研習，老師都會學到許多的新的知識，甚至對周遭的同仁也會有所影響，多少對學生都是有所幫助的(堂校長，4-2009-9-11)。

知識領導是不論是在理想或現實的情況下，都須支持學習的領導，所以知識領導者會引導學習、創造支持學習的氣氛、支持個人與團體等層面的學習歷程的領導與成為典範(Viitala, 2004)。而堂校長本身就具有有博士學位，是同仁學習的好典範，另外他很鼓勵教師同仁進行各種學習，並希望透過同仁的學習所得到的知識，能夠影響到學生及其他同仁。

校長很鼓勵同仁進修，最近他就幫忙以前服務學校的一位同仁，進行博士論文的專家效度，也對我說只要能幫得上我論文的部份，都可以找他幫忙(C老師，1-2009-9-17)。

校長非常鼓勵同仁進修，之前我要參加研究所考試，他就幫我寫推薦信，並告訴我考上後如果研究上有什麼問題，他都很願意提供協助(B老師，3-2009-9-16)。

堂校長很支持同仁進修，也樂於以自己豐富的的專業知識與實際行動來幫助同仁。

(一) 整合資源系統

依據文獻可知，身為知識領導者的校長會將組織大量的資訊系統化，為成員提供知識共享，提高其工作效率和創新能力，並同時整合行政、教學與社區資源，共同推動知識管理活動。

我要求各處室把行政人員的執掌、舉辦的活動、需要填報的表格都要分類建立起來，這樣教師同仁如果需要填報什麼資料，就方便許多。另外家長或甚至旅居國外的人如果要了解我們學校，也可以透過瀏覽本校的學校網頁，以了解我們學校正在進行或曾經進行過什麼創新或有特色的活動，這也是學校很重要的一種行銷活動。（堂校長，6-2009-9-11）

我要求每班的班級網頁都要建置起來，且定期去做更新，因為家長大都很忙，他沒辦法親自到班級參與活動，但是透過班級網頁，他可以多少了解一下班級的經營狀況，甚至透過留言版或電子信箱與老師溝通聯絡，這也是相當重要的（堂校長，6-2009-9-11）。

校長在進行知識領導時，採用資訊設施的策略，必須能考量建立學校知識管理的系統與平台，同時必須發展知識管理工具，並建置知識管理資料庫等（吳清山等人，2004）。而堂校長重視行政網頁與班級網頁的建立，希望透過網頁將行政組織與導師班級經營的知識系統化，以整合成學校知識管理的資料庫，以及提供家長、社區人士與學校同仁一個資訊交流的平台，並達到行銷學校的目的。

我會協助制定志工團組織的運作辦法，另外，社區的人力資源如福智文教基金會的生命教育、彩虹媽媽的心靈教育，大愛媽媽的靜思語教學等，也都對學校幫助很大。像這次H1N1的量體溫活動，我覺得除了學校的行政人員外，志工、學生，甚至家長也都可以徵求他們的意願，讓大家共同來參與，也是給家長學生一個參與學校活動的機會與舞台（堂校長，6-2009-9-11）。

校長常說行政團隊是來協助與服務教學的，而學生與家長是我們的重要客戶，所以三者間的關係是很密切的。另外學校設置了社區圖書分，也希望招募一些假日的圖書志工，在假日時開放社區圖書館，提供社區家長借閱書的另一個管道，推動學校社區化（B老師，3-2009-9-16）。

身為知識領導者的校長，應整合行政、教學與社區資源，共同推動知識管理活動（吳清山、賴協志，2007）。而堂校長會整合家長、志工與社區人士的資源，除了提供他們共同參與學校活動的機會，也協助他們落實知識管理，進行知識分享、傳播。

伍、結論與建議

本研究透過個案研究之方式，針對堂校長的知識領導經驗，獲致以下之結論與建議，分述於下。

一、結論

（一）建立知識分享的文化

由訪談結果可知，堂校長很重視教師的知識分享，希望透過出版老師的進修專輯、將教師的著作做一個管理，及建立知識分享的平台，讓同仁可以分享知識。另外，堂校長，樂於和同仁分享自身的經驗與理念，及發展學校的專業團隊，藉由專業團隊的老師可以彼此分享專業知識及經驗的傳承，進而影響到其他同仁。

（二）激發創新發展能力

由訪談結果可知，堂校長引導學校成立電子白板的教學團隊，以身作則帶領同仁一起參與整個活動，希望藉由不同的專業團隊的成立，可以為學校帶來一些創新不同的教學或發展外。

另外，藉由與紐西蘭姊妹校進行交換學生的活動，堂校長引導學校的專業團隊進行一連串創新的活動，也為了迎接紐西蘭學生到台灣，專業團隊也進行一連串的活動設計，並融入校本課程中，讓學校整個動了起來。而藉由藝術季的創新活動，與架設大型表演舞台帶入校園的創新校園環境的營造，也促進學校的創新發展。

（三）積極推動知識管理

由訪談結果可知，堂校長在學校中會鼓勵教師與行政人員系統的整理知識，使內隱於教師個人與行政人員的知識，透過教學檔案能轉為外顯知識，讓教師同仁能互相進行知識分享與交流，並透過會議了解學校行政運作的效率，確實落實知識管理於學校中。另外，堂校長設置數位（資源）教室與高互動教室，充分運用與整合教師人力

資源與資訊設備資源，以達到知識分享與傳播的目的。

（四）支持組織成員學習

由訪談結果可知，堂校長本身就樂於學習，所以很鼓勵每位老師參加研習或研究所進修，因為不管是進修或研習，老師都會學到許多的新的知識，對學生與周遭的同仁都會有所影響。且真誠的幫助正在進修同仁，進行專家效度的工作，也主動關懷其他正在進修的同仁，樂於提供幫助。

（五）整合資源系統

由訪談結果可知，堂校長很重視學校各項資訊的整合，希望藉由學校網頁或班級網頁的建置而整合起來，以達到提供學校同仁、社區家長等知識共享的目的。並同時整合行政、教學與社區資源，以協助學校進行各項活動，如H1N1的量體溫活動中、開放社區圖書館等。

二、建議

（一）激勵學校教師學習，以促進學校創新發展

校長應該透過各種管道，如研習、進修方式，來鼓勵成員積極學習，並應以身作則帶領同仁成立不同的專業團隊的成立，營造良好的環境，提供成員優良交流互動環境，如鼓勵學校成員組成、參與各種專業社群，善用網路社群、部落格等途徑，協助成員跳脫原有的舊框架，達到知識分享與創新的目的，以促進學校的創新發展。

（二）加強知識管理，以提昇學校知識分享效率

校長應該整合學校行政網站、教師教學網站平台及教學資源庫，以有效的資訊管理系統提供分享平台，以便利的傳輸方式促進互動分享，以積極的作為協助達成知識管理目標，營造知識享環境，促使教師個人與行政人員的內隱知識，轉為外顯知識，發揮個人與團體知識的轉化，才能提昇學校知識分享與傳播的效率。

（三）整合運用各項資源，以推展學校活動

校長應該整合教學、行政與社區等資源，如善用教師的教學資源，鼓勵教師發展其創新、生產力與想像力，以增強教師的教學績效；重視學校的行政資源，以落實學校校務的運作；另外，亦善用社區、家長、志工等資源，以協助學校推行各項活動。

參考文獻

一、中文部分

- 王如哲(2002)。以知識領導迎接學校行政的挑戰。**教育學術聯合年會研討會論文集**(頁177-181)，臺北市：中華民國教育行政學會。
- 吳芝儀、李奉儒等譯(1995)。**質的評鑑與研究**。臺北市：桂冠。
- 吳春助(2009)。**國民小學校長知識領導、科技領導與創新經營關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山、林天佑(2004)。知識領導。**教育研究月刊**，119，150。
- 吳清山、黃旭鈞、蔡菁芝、張正霖、林圓怡(2004)。**學校推動知識管理策略之研究--以國民小學為例(II)**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(NSC 90-2413-H-133-007)。臺北市：臺北市立師範學院。
- 吳清山、黃旭鈞、江愛華、高家斌、賴協志、林佳宜、陳亮君(2006)。**國民小學校長知識領導模式之建構**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(NSC 94-2413-H-133-003)。臺北市：臺北市立教育大學。
- 吳清山等、黃旭鈞、賴協志、張雅妮、徐昌男(2007b)。**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(NSC-2413-H-133-003)臺北市：臺北市立教育大學。
- 吳清山、黃旭均、高家斌、賴協志(2007c)。**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)，74-105。
- 吳清山、賴協志(2007)。**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。
- 林海清(2006)。**大學校院學術行政主管知識型領導模式之建構與應用的探討**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(NSC94-2413-H-166-002)。台中：中臺科技大學通識教育中心。
- 林淑美(2008)。**臺北縣市國民小學校長知識領導策略、分享文化與學校創新經營效能關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林慶順(2007)。**南投縣國民中小學校長知識領導知覺與實踐之研究**。國立臺北教育大學

- 教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 徐昌男(2007)。**國民小學校長知識領導與教師知識管理效能研究**。台北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版。台北。
- 秦夢群(2002)。知識經濟在教育發展上的角色與策略。**中等教育**，53(3)，64-82。
- 高淑清(2001)。在美華人留學生太太的生活世界--詮釋與反思。**本土心理學研究**，16，225-285。
- 張文權(2009)。**國民小學校長知識領導與學校競爭優勢關係之研究**。花蓮教育大學教育行政與管理學系碩士班，未出版，花蓮市。
- 張汝倫(1997)。現象學方法的多重含義。**哲學雜誌**，20，90-115。
- 張雅妮(2008)。**臺北縣市校長知識領導與教師教學效能之研究**。台北市立教育大學教育所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳純慧(2009)。**國民小學校長知識領導與教師組織承諾之研究**。花蓮教育大學教育行政與管理學系碩士班，未出版，花蓮市。
- 黃秋鑾(2009)。**臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 黃國峰、李金鈴、林清芳(2003)。知識領導與教師在職階段的再社會化。**技術及職業教育學報**，7，145-163。
- 黃瓊香(2007)。**桃園縣國民小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 畢恆達(1996)。詮釋學與質性研究。載於胡幼慧(主編)，**質性研究**(頁173-193頁)。臺北：巨流。
- 楊靜宜(2006)。**台灣高科技產業知識領導、員工知識活動行為與學習成效關係模式之研究**。長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 游家政(1993)。詮釋學與教育研究。載於賈馥茗、楊深坑(主編)，**教育學方法論**(頁65-81)。臺北：五南。
- 蔡進雄(2000)。**國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 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，台北。

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。台北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，台北。

穆佩芬 (1996)。現象學研究法。護理研究，4(2)，195-202。

二、英文部分

Cavaleri, S., Lee, L. W., & Seivert, S. (2005). *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*. London, UK: Elsevier Butterworth Heinemann.

Dfouni, Marc. (2003). *Knowledge leader' critical issues: An international Delphi study*. UMI Dissertations Services, Concordia University.

Dietz, M., Barker, S., & Giberson, N. (2005). Solving a "wicked" problem. *Leadership*, 34(3), 20-23.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.

Earl, M. (1997). Knowledge as strategy. In L. Prusak (Ed.), *Knowledge in organization* (pp.1-15). Boston: Butterworth-Heinemann.

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Presses.

Hepner, P. P., Kivlighan, D. M., & Wampold, B. E. (1992). *Research design in counseling*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

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

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

Keith-Spiegel, P., & Koocher, G. P. (1985). *Ethics in psychology: Professional standards and cases*. NY.: McGraw-Hill.

Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification: Defining the principle of who and what really counts. *Academy*

of Management Review, 22, 853-886.

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

Phares, E. J. (1992). *Clinical psychology: Concepts, methods, & profession* (4th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Striker, G. (1982). Ethical issues in psychotherapy research, In M. Rosenbaum. (Ed.), *Ethics and values in psychotherapy: A guidebook* (pp.403-424). NY.: Free Press.

Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 528-544.

