臺北市立大學學報 45 卷 1 期（2014 年 5 月）
DOI:10.6336/JUT.4501.003

Journal of University of Taipei Vol.45 No.1
pp. 43-60 (May, 2014)

校長知識領導研究之分析與發展：以期刊文章、研究報告與學位論文為主（2006 ~ 2012）

賴協志 [1*]　吳清山 [2]

[1] 國家教育研究院教育制度及政策研究中心助理研究員
[2] 教育部國民及學前教育署署長

*通訊作者：賴協志
通訊地址：237 新北市三峽區三樹路 2 號
E-mail: ericlai@mail.naer.edu.tw
投稿日期：2013 年 4 月
接受日期：2013 年 9 月

摘 要

本研究旨在分析國內近年來校長知識領導相關研究之內容、現況及發展情形。為達成上述目的，本研究採用內容分析法，獲得以下結論：(1) 研究數量有逐年增加之趨勢，與國內學術研究需求有關；(2) 研究對象多數集中在國民小學，以高中職或大專院校為對象的研究較少；(3) 研究方法大多採用問卷調查法，較缺乏方法運用的多元性；(4) 研究類型偏重變項關係探討及現況描述，探索性及解釋性研究數量較少；(5) 運用校長知識領導遭遇的困境，主要是專業知能有待加強及缺乏學習分享氣氛；(6) 實施校長知識領導的有效策略，以專業典範策略被視為最重要。針對上述結論，提出相關建議，以供參考。

關鍵詞：內容分析法、知識領導、校長知識領導

臺北市立大學學報 45卷1期（2014年5月）
DOI:10.6336/JUT.4501.003

Journal of University of Taipei Vol.45 No.1
pp. 43-60 (May, 2014)

The Analysis and Development of Research on Principals' Knowledge Leadership: From Journal Articles, Research Reports, Theses, to Dissertations (2006 ~ 2012)

Hsieh-Chih Lai [1*] ***, Ching-Shan Wu*** [2]

[1] Assistant Research Fellow, National Academy for Education Research, Research Center for Educational System and Policy

[2] Director-General, K-12 Education Administration, Ministry of Education

[*]Corresponding author: Hsieh-Chih Lai
Address: No.2, Sanshu Rd., Sanxia Dist., New Taipei City 237, Taiwan (R.O.C.)
E-mail: ericlai@mail.naer.edu.tw
Received: April, 2013
Accepted: September, 2013

Abstract

The purpose of this research is to analyze the content, current situation, and development of recent research on principals' knowledge leadership in Taiwan. To achieve this purpose, this research uses content analysis. The conclusions of this research are as follows: (1) The number of studies increased from 2006 to 2012, related to the need for academic research in Taiwan. (2) Most researchers selected elementary schools as subjects, while few researchers selected senior/vocational high schools, colleges, or universities. (3) Most researchers adopted questionnaire surveys as research methods, but lack diversity of methods. (4) The majority of studies aim to inquire about the relationships among principals' knowledge leadership, and different variables, and to describe the current situation. (5) The main difficulties are, "professional knowledge and ability can be strengthened," and, "the lack of a learning and sharing atmosphere." (6) The most important and effective strategy of principals' knowledge leadership is, "the principal who acts as an example for learning and sharing knowledge." Based on the conclusions, this research puts forth a number of suggestions with regard to principals' knowledge leadership.

Key words: *content analysis, knowledge leadership, principals' knowledge leadership*

壹、緒論

一、研究動機

在當前知識經濟的時代中，誰能掌握、活用新的知識，就有優勢的力量，亦可掌握競爭的未來；教育具有引導和革新社會的動力，教育人員能有效掌握和活用知識，並有效從事知識管理，更顯得相當重要（吳清山，2001）。知識已經成為人類社會最可貴的資產，知識要能有效處理，不能只靠知識管理方法與技巧，必須有賴於知識領導能力（林海清，2006；謝傳崇、蕭輝勳，2011）。

知識領導的支持與推展，是知識經濟社會中能順利推動知識管理、成功創造知識價值的助力，知識領導者應整合知識發展及知識管理行動，從行動過程中累積實務經驗與實用知識，以解決組織所面臨的難題，激勵成員向上的動力，且透過知識管理系統的建立、支持性工作環境的營造及長期知識創造系統的建構，促動組織經營方式的改善，以提升組織競爭優勢及表現，進而帶領組織邁向成功（Cavaleri, Seivert, & Lee, 2005; Hewlett, 2006; Holsapple & Singh, 2001）。依此而言，知識領導是組織在面對知識經濟時代的挑戰時，能夠做好知識管理、創造知識價值、提升競爭優勢的重要推手與動能。

Timperley（2011）認為校長是教與學相關知識的源頭，並能協助教師轉化這些知識為實踐行動；教師能以這些知識為基礎，落實在實際教學工作，將受到敬重，且具有良好評價及教學效能。吳清山與賴協志（2009）認為學校校長為知識領導者，而知識領導者是知識最重要的載體，也是組織中實際學習、分享、運用和創造新知識的靈魂人物，更是知識能夠被有效管理的活水源頭。領導者本身具備正確的知識信念，並且能落實知識管理，將能有效提升組織產能與工作績效（Lakshman, 2005, 2009）。由此可知，校長是學校組織的領袖人物，亦是教與學相關知識的源頭，處在當前的知識經濟社會中，必須理解學校知識管理的理念與作法，帶領及引導成員進行知識的蒐集、整理、儲存、分享、運用及創造，有效推展知識領導，進而提升學校辦學績效與競爭優勢。

綜觀國內外知識領導的相關文獻，除了以知識領導為主題發表於期刊的文章（Lakshman, 2005, 2007, 2009; Viitala, 2004）外，有一些知識領導專書論著出版（Cavaleri et al., 2005; Hewlett, 2006; Lakshman, 2008）。上述論著透過理論與實務層面（以企業組織為例）的探析與研究，說明知識領導理念、實際作法，以及知識領導在競爭環境中的實施結果，能強化學習動能與知識管理能力，並提升組織產能、績效及整體競爭優勢；然而，以 principals' knowledge leadership 為關鍵字搜尋美加地區博碩士論文索引資料庫（ProQuest Dissertations & Theses）、教育期刊全文資料庫（ProQuest Education Journals）、美國教育資源資訊中心（Education Resources Information Center）的 EBSCOhost 檢索系統發現，探究「校長知識領導」相關議題的期刊文章、研究報告或學位論文較少見。

國內校長知識領導近年來在教育研究領域已逐漸受到重視，成為教育學者專家極力探討研究的議題；以「校長知識領導」為題的教育研究始於 2006 年由吳清山等人所寫「國民小學校長知識領導模式之建構」，主要研究重點在於建議知識領導模式的層面及其內涵；2007 年吳清山等人的「國民小學校長知識領導量表之建

構與運用」，則以知識領導量表五個構面與運用為主（范熾文、陳純慧，2010）。國內第一本知識領導的專書論著，係由吳清山與賴協志於 2009 年出版的《知識領導：理論與研究》，當中探討知識領導的相關理論與實務面向。近年來，有許多專家學者、研究生對校長知識領導的主題感興趣，除了進行校長知識領導理念、內涵、特性、原則、實施策略等相關理論之探討（方銘萱、黃旭鈞，2010；何嘉惠，2010；吳清山、賴協志，2007a，2009；林新發，2009；施佩芳，2009；張文權、范熾文，2011）外，相關實證研究成果有逐漸增多的趨勢，豐富了校長知識領導研究領域；從 2006 年 1 月至 2012 年 12 月底，在期刊文章（吳清山、黃旭鈞、賴協志、高家斌，2007；吳清山、賴協志，2007b；施佩芳，2010；范熾文、陳純慧；張文權，2010；張文權、范熾文、張臺隆，2010；謝傳崇、蕭輝勳，2011）、行政院國家科學委員會專題研究報告（吳清山等人，2006；吳清山、黃旭鈞、賴協志、張雅妮、徐昌男，2007；林新發等人，2008，2009；謝傳崇、林新發，2011）、碩博士論文（共 40 篇）等相關文獻之中，研究重點包含模式建構、角色知覺、領導信念、現況瞭解、層面探討、成效評估、實施困境、有效策略之分析，以及探究校長知識領導與其他變項之關係。

由於以校長知識領導為主題的研究愈來愈多，不斷推陳出新，逐漸累積知識領導理論及相關研究之文獻；然而，目前尚無針對校長知識領導議題進行後設分析的研究，彰顯本研究主題的重要性與價值性；而作者進行校長知識領導研究多年，亦有相關期刊文章、研究報告、學術專書之發表，在閱覽相關文獻資料後，認為校長知識領導的相關研究有必要進行系統性之整理及分析，進而提出相關結論與建議，以供未來研究之參考。

二、研究目的

根據上述之研究動機，本文的主要目的臚列如下：

（一）分析國內近年來校長知識領導相關研究之內容、現況及發展情形。

（二）根據分析結果，提出國內校長知識領導研究之結論與建議。

三、研究問題

為達成上述之研究目的，本研究擬定下列研究問題：

（一）校長知識領導研究之研究年代數量分布為何？

（二）校長知識領導研究之研究對象學校層級為何？

（三）校長知識領導研究所採用研究典範情形為何？

（四）校長知識領導研究之研究類型分析狀況為何？

（五）校長知識領導研究中運用知識領導遭遇的困境有哪些？

（六）校長知識領導研究中實施知識領導的有效策略有哪些？

貳、文獻探討

一、校長知識領導之意義

有關校長知識領導之意義，Viitala（2004）認為知識領導不論在理想或現實的情況下，都必須是支持學習的領導，知識領導者能以身作則，持續學習與發展自己的能力，積極投入工作，並且需引導或協助組織成員尋找學習的方向，培養成員具備組織未來發展所需的知識與能力。Cavaleri et al.（2005）認為知識領導是領導

者運用影響力來支持知識發展的過程，並將知識發展及知識管理的行動加以整合，以達成一個具展望的未來；而此具展望的未來係以最佳表現為理想，並與知識相結合，導引出實用知識的創造。Lakshman（2009）指出知識領導是領導者激發個人、團體和組織成員，共同努力學習、管理知識，以及達成組織共享目標的一種歷程。吳清山與林天祐（2005）認為知識領導係指組織領導者能夠提供適切的環境、文化和組織結構，以利於知識的建立、分享和創造。

綜合上述，校長知識領導係指校長本身具備專業知能與正確信念，扮演專家典範角色，充分發揮領導影響力，並能整合知識管理及知識發展行動，營造有助於成員從事知識學習、分享、運用的組織文化及氣氛，且善用學校知識資源及設施，激勵成員展現知識創新行動，以促進成員專業發展與成長，進而有效提升知識領導效能的過程和行為。

二、校長知識領導之理念內涵

學校領導者在推展知識領導時，必須瞭解知識領導的理念內涵與作法，並且加以落實，方能有所成。有關校長知識領導之理念內涵，依據上述定義，並且結合專家學者（吳清山等人，2006；林新發等人，2008；Cavaleri et al., 2005; Hewlett, 2006; Lakshman, 2008）的看法，從學校領導者、成員、學校文化、制度及環境等角度觀之，茲說明如下。

（一）強化校長知能信念

要成為一位知識領導者，必須不斷地吸收新知，為組織成員樹立榜樣，並培養領導所需的能力與技巧，深入瞭解知識管理的做法，以促進知識發展、分享與創造（Cavaleri et al., 2005; Holsapple & Singh, 2001; Scheeder, 2001）。林新發等人（2008）指出校長應不斷進修，自我充實專業領導知能，以身作則，扮演知識學習的典範，並能做出正確決策，有利於學校成員學習成長。Cavaleri et al. 指出知識領導者的知識與信念為實踐策略的基礎；多數的組織在推動知識領導時，缺乏以行動或信念來完成工作，為了使知識具有機動與分享的性質，應融合行動與信念於實踐當中；換言之，即使大部分的觀點均認為最佳的實踐在於行動的層次，而事實上也需考量到信念的層面，方能確保行動品質。

（二）瞭解本身領導角色

在組織中，知識領導者若能深切體會自身扮演的角色，對於促進複雜的組織效能極有助益（Lakshman, 2007）。身為學校領導者的校長是站在培育人才的第一線，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）。知識領導者的角色類型包括：知識分析者、知識管理者、知識長、知識服務者、知識工程師等（Capshaw & Koulopoulos, 1999; Koulopoulos & Frappaolo, 1999）。吳清山與賴協志（2007b）認為知識領導者的角色可分為十種類型，包含知識分析者、知識管理者、知識長、知識服務者、知識工程師、知識轉化者、知識分享者、知識激勵者、知識整合者及知識創新者。身為知識領導者，應瞭解本身特質、成員需求及所處情境，扮演適當的領導角色。

（三）營造學習分享文化

營造知識學習與分享的組織文化，是知識領導的重要基礎與要素，亦是知識領導者的重要職責之一（James & Collins, 2008; Hewlett, 2006）。王如哲（2000）認為教育組織有優於其他組織之處；例如

當各類組織均迫切需要內部組織人員分享知識之際，學校內部人員彼此之間較少是敵對或競爭的關係，俾有利於發展出知識分享的文化。林海清（2006）指出身為一位知識型領導者，必須具備分享機制，即領導者重視不同的看法與建議（不分階級、只有專業），尋求跨功能、跨文化的知識或技術，注重組織內部知識的分享，獎勵組織成員知識創造的活動。

（四）展現知識創新行動

知識創新對整個組織是重要的，理想上組織應該投入更大規模的認知過程，以持續提升知能，並跨越集體知識門檻；如此將促動組織利用新契機，解決複雜問題，進而有效的創新（Cavaleri et al., 2005）。謝文全（2007）認為在運用知識過程中，應不斷檢驗並檢討改進，以修正原有的知識，或創造出新知識來；取得、應用、改進、再創新，如能持續進行，知識將會生生不息。吳清山與賴協志（2009）指出校長本身能展現創新的特質，提供成員足夠的時間從事創新活動，透過縝密的思考與明確的行動來加強成員創新技巧，並能營造創新環境，建立知識創新團隊，積極推動學校創新經營。

（五）促進教師專業發展

有鑑於知識經濟時代中，知識領導理念的興起，持續增進知識的獲取、分享、傳遞與創新的迫切性與必要性增加，不僅造成教師在專業知能成長需求性的增加，更重要的是教師專業發展的形態與方式也必須有所不同，採取更貼近工作情境、更具即時回應問題的形式、更合作互助的方式、更對話省思的方式進行教師專業成長（方銘萱、黃旭鈞，2010）。由於教師之專業工作具有內隱性，且會隨情境而有所變動，需有賴教師專業發展，提升教師專業知能，才能順利推展知識領導；另外，應建置知識分享及溝通平臺，讓學校校長和教師分享本身領導經驗與心得，以利成功經驗之傳承與吸取（Hargreaves, 2003; Reeves, 2010; Viitala, 2004）。

（六）建立評估回饋機制

知識領導實施後，評估和其他的回饋制度需要清楚呈現出對人員的期待，以及重視人員對知識創造的貢獻；評估制度需要和適當的獎勵制度相結合，以鼓勵增加組織的知識，並予以創意使用（Sallis & Jones, 2002）。知識領導者應瞭解知識管理的重要原則與作法，並且定期評估組織成員推展知識管理的成效及問題，藉由組織評估與成員回饋的過程中，以瞭解組織內外知識管理與知識發展的流程，同時作為成員在知識管理績效的評估依據；而後設評鑑的進行，更不可忽視，應定期、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（黃建翔，2011；Green, Stankosky, & Vandergriff, 2010）。吳清山、黃旭鈞、賴協志與高家斌（2007）指出知識領導必須藉由測量來瞭解知識管理方案的目標及預期成果是否達成；依據測量的結果給予成員回饋，作為改進的參考，並針對表現良好的成員，給予獎勵與肯定；因此，成效的評估與測量，回饋機制的建立，是知識領導非常重要的面向。

綜合上述，校長知識領導之理念內涵包括：強化校長知能信念、瞭解本身領導角色、營造學習分享文化、展現知識創新行動、促進教師專業發展、建立評估回饋機制等，如圖 1 所示。

參、研究方法與設計

本研究旨在分析國內近年來校長知識

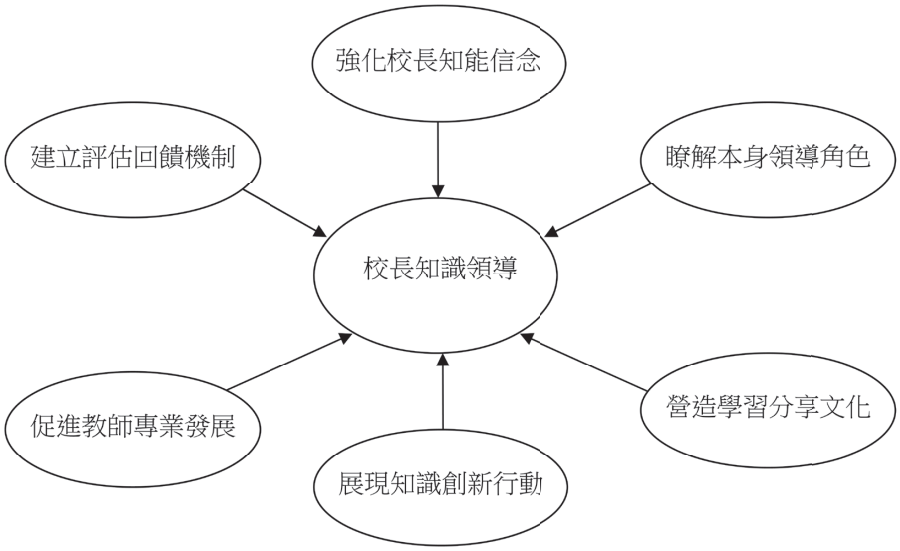

圖 1　校長知識領導之理念內涵
資料來源：研究者自行整理。

領導相關研究之內容、現況及發展情形；為達成上述目的，採用內容分析法來進行探究。茲將研究資料與範圍、研究方法與步驟、信度檢定結果說明如下：

一、研究資料與範圍

本研究蒐集、整理及分析的資料係運用「行政院國家科學委員會學術補助獎勵查詢網站」、「國家教育研究院教育論文全文索引資料庫」、「臺灣期刊論文索引系統」、「臺灣博碩士論文知識加值系統」等搜尋管道，以「校長知識領導」、「知識領導」之名稱及關鍵詞進行檢索，發現相關研究從 2006 年開始出現，本研究最後資料蒐集時間為 2013 年 3 月 1 日，於是檢索及分析 2006 年至 2012 年之間以校長知識領導為主題的研究，期刊文章有 7 篇、研究報告有 5 篇、學位論文有 40 篇，共計 52 篇，而未登錄至上述網站的相關研究，則不在本研究範圍內。

二、研究方法與步驟

本研究採用內容分析法；此方法亦稱為資料分析或文獻分析法，經常用於解釋某特定時間某現象的狀態，或某段時間內，該現象的發展情形（王文科，2002）。本研究步驟包括：（一）依據研究動機與目的，提出研究問題；（二）蒐集及整理校長知識領導的相關研究，並逐一編號；（三）相關文獻及資料以篇為分析的單位，共有 52 篇；（四）在編碼類別上，依「研究年代」、「研究對象」、「研究典範」、「研究類型」、「運用困境」、「實施策略」等六個面向進行劃記、整理及分析；由於部分研究採用多種研究類型，故總篇數與研究類型的統計次數不同；（五）依據資料分析的結果進行討論；（六）提出結論與建議。

三、信效度檢定結果

內容分析在正式分析之前，宜先建立分析的信度；分析結果凡一致性高者，即有較高的分析信度，若一致性太低，則應重行檢討分析過程，明確界定分析的類別（吳明清，1991）。楊國樞、文崇一、吳

聰賢與李亦園（2000）指出內容分析在進行信度檢定時，分類者間的分析類目一致性愈高，其信度愈高；反之，類目一致性愈低，則信度愈低；計算內容分析信度的程式如下：

$$信度 = \frac{N \times 平均相互同意度}{1 + [(N - 1) \times 平均相互同意度]}$$

$$相互同意度 = \frac{2M}{N1 + N2}$$

M：參與分類者完全同意之篇數

$N1$：第一位分類者應有同意之篇數

$N2$：第二位分類者應有同意之篇數

N：參與分類之人數

依照上列計算程式，研究者委請二位具知識領導、知識管理專長的專家學者（不包含作者在內）進行分析，這二位專家學者先分別就研究者在「研究對象」、「研究典範」、「研究類型」、「運用困境」、「實施策略」等面向的篇數歸類整理情形，進行同意與否的勾選，接著算出上列各面向二位專家學者在分類時應有同意之篇數及二位均完全同意之篇數，並分別計算其相互同意度，而相互同意度之分量在「研究對象」上約為 .87；「研究典範」約為 .83；「研究類型」約為 .85；「運用困境」約為 .83；「實施策略」約為 .89。各面向信度檢定結果為：「研究對象」歸類的一致性係數約為 .93；「研究典範」歸類的一致性係數約為 .91；「研究類型」歸類的一致性係數約為 .92；「運用困境」歸類的一致性係數約為 .91；「實施策略」歸類的一致性係數約為 .94；整體歸類的一致性係數約為 .92。另外，研究者本身亦進行穩定性信度的分析，其檢定結果分別為：「研究對象」歸類的一致性係數約為 .94；「研究典範」歸類的一致性係數約為 .91；「研究類型」歸類的一致性係數約為 .91；「運用困境」歸類的一致性係數約為 .93；「實施策略」歸類的一致性係數約為 .94；整體歸類的一致性係數約為 .93。經由二位專家學者及研究者本身的分析後顯示上述面向皆具有良好的信度。

本研究針對分析的面向及內容，委請十二位在知識領導、知識管理、學校行政等領域學有專精的學者、研究人員及學校校長進行專家審查，藉以建立本研究的專家內容效度，並且依據專家學者的意見進行內容的調整及文字的修正，結果顯示適切程度（五等量表）在「研究年代」為 4.63 分，「研究對象」為 4.78 分；「研究典範」為 4.58 分；「研究類型」為 4.60 分；「運用困境」為 4.65 分；「實施策略」為 4.76 分；各面向均有很高的內容效度。

肆、研究結果分析與討論

有關校長知識領導相關研究之內容、現況及發展情形，依「研究年代」、「研究對象」、「研究典範」、「研究類型」、「運用困境」、「實施策略」等六個面向，進行結果分析與討論，茲分別敘述如下。

一、校長知識領導之研究年代分析

由表 1 瞭解，有關校長知識領導相關研究各年度的篇數，2006 年的研究篇數共 1 篇（1.92%）；2007 年為 6 篇（11.54%）；2008 年為 5 篇（9.62%）；2009 年為 6 篇（11.54%）；2010 年為 16 篇（30.77%）；2011 年為 11 篇（21.15%）；2012 年為 7 篇（13.46%）；逐年累積的相關研究愈來愈多，其中以 2010 年及 2011 年篇數最多。

綜上所述，國內校長知識領導之研究約自 2006 年開始進行，2007 年至 2009 年由專家學者及研究生逐步發展而成；

2009 年有「知識領導：理論與研究」學術專書的出版，相關文獻及資料漸漸豐厚，有助於校長知識領導研究的順利進行，故 2010 年及 2011 年的相關研究篇數共 27 篇，佔五成多（51.92%），這種研究數量增加趨勢可能的原因是繼知識經濟和知識管理研究之後，學術界急需開闢與知識經濟和知識管理相關研究題材，因而校長知識領導率先研究之後，開啟後來研究者的興趣與關注，亦激發教育管理與領導另一個新的領域。

二、校長知識領導之研究對象分析

由表 2 發現，從整體研究數量來看，研究對象以「國民小學」為最多，共 38 篇，為全部論文之 73.08%，佔七成多，是校長知識領導研究的主要對象；其次為「國民中學」8 篇（15.38%）及「中小學」5 篇（9.62%），高職僅有 1 篇（1.92%），而以高中、大專院校為對象之校長知識領導研究則較缺乏。此外，研究者進一步發現，從事校長知識領導研究所選用的研究樣本非常多元，包括：學校校長、主任、組長、教師、專家學者、教育行政人員等，而以學生、家長、社區人士等人員為樣本的研究較少。

三、校長知識領導之研究典範分析

由表 3 瞭解，就整體期刊文章、研究報告及學位論文而言，研究典範偏重於量化研究，總篇數達 41 篇，佔整體研究的 78.85%；其次，質量併用的研究有 9 篇，佔 17.31%；而質性研究最少，僅有 2 篇，佔整體研究的 3.85%。此結果與陳素秋（2006）、黃月純（2006）、黃宗顯（2008）、陳巧芬與蔡文榮（2011）等

表 1　校長知識領導之研究年代統計分析（單位：篇）

年度	期刊文章	研究報告	學位論文	合計	總百分比（%）
2006	0	1	0	1	1.92
2007	2	1	3	6	11.54
2008	0	1	4	5	9.62
2009	0	1	5	6	11.54
2010	4	0	12	16	30.77
2011	1	1	9	11	21.15
2012	0	0	7	7	13.46
合計	7	5	40	52	100.00

表 2　校長知識領導之研究對象統計分析（單位：篇）

教育階段	期刊文章	研究報告	學位論文	合計	總百分比（%）
國民小學	6	4	28	38	73.08
國民中學	0	0	8	8	15.38
中小學	1	1	3	5	9.62
高中	0	0	0	0	0.00
高職	0	0	1	1	1.92
大專院校	0	0	0	0	0.00
合計	7	5	40	52	100.00

的研究結果相似。此外，研究者進一步發現，量化研究採用的方法以問卷調查法最多，質量併用以問卷調查法及訪談法併用居多，而質性研究以訪談法為主。

四、校長知識領導之研究類型分析

依據研究的目標，研究類型可分為四類：探索性研究、描述性研究、相關性研究及解釋性研究（Kumar, 2005）。探索性研究係指以探討目前尚乏充分理論或知識的問題為目的之研究；描述性研究係指以敘述現有情境、條件或瞭解現況面貌為主的研究；相關性研究係指探討兩個或多個變項之間關聯性問題的研究；解釋性研究係指說明現存條件的性質與特質而能掌握原因及瞭解真相的研究（吳明清，1991；邱皓政，2002）。由表 4 得知，整體期刊文章、研究報告及學位論文研究類型的篇數由多至少依序為:「相關性研究」有 42 篇（39.62%）、「描述性研究」有 31 篇（29.25%），「解釋性研究」有 21 篇（19.81%）、「探索性研究」有 12 篇（11.32%）。

綜合上述可知，多數集中在「相關性研究」及「描述性研究」，佔整體研究的 68.87%。「相關性研究」大多是探討校長知識領導與其他變項之關係，以創新經營的篇數（13 篇）最多，其他依序為：專業學習社群（9 篇）、教學效能（4 篇）、教師專業發展及承諾（4 篇）、組織承諾（3 篇）、學校效能（3 篇）、知識管理（2 篇）、學校組織文化（2 篇）、學習文化（2 篇）、學校競爭優勢（2 篇）、組織學習（2 篇）、組織公民行為（1 篇）、科技領導（1 篇）、知識分享（1 篇）、分享文化（1 篇）、工作壓力（1 篇）、教學創新能力（1 篇）、組織創新氣氛（1 篇）、行政效能（1 篇）、學校智慧資本（1 篇）；「描述性研究」多是校長知識領導整體及各層面現況的描述及分析；其他包含模式建構、理論探析、個案研究、兩岸實施情形比較等，其研究數量較少，而對於指標建構、跨多國的國際比較研究則更少。

五、運用校長知識領導遭遇困境之分析

由表 5 瞭解，有關運用校長知識領導

表 3　校長知識領導之研究典範統計分析（單位：篇）

研究典範	期刊文章	研究報告	學位論文	合計	總百分比（%）
質性研究	1	0	1	2	3.85
量化研究	5	2	34	41	78.85
質量併用	1	3	5	9	17.31
合計	7	5	40	52	100.00

表 4　校長知識領導之研究類型統計分析（單位：篇）

研究類型	期刊文章	研究報告	學位論文	合計	總百分比（%）
探索性	1	1	10	12	11.32
描述性	3	3	25	31	29.25
相關性	3	3	36	42	39.62
解釋性	2	1	18	21	19.81
合計	9	8	89	106	100.00

遭遇的困境，次數由多至少依序為：專業知能有待加強（6 次，17.14%）、缺乏學習分享氣氛（5 次，14.29%）、欠缺創新變革動力（4 次，11.43%）、獎勵機制不夠明確（4 次，11.43%）、內部缺乏整合力量（4 次，11.43%）、教育經費資源不足（3 次，8.57%）、知識庫設立不完備（2次，5.71%）、家長干預及不瞭解（2 次，5.71%）、缺乏相關評量工具（1 次，2.86%）、文化趨於保守封閉（1 次，2.86%）、校內工作負荷過重（1次，2.86%）、未體會領導重要性（1次，2.86%）、學校升學主義影響（1 次，2.86%）。

綜合上述可知，運用校長知識領導遭遇的困境包括：專業知能有待加強、缺乏學習分享氣氛、欠缺創新變革動力、獎勵機制不夠明確及內部缺乏整合力量。與 Hewlett（2006）、Holsapple 與 Singh（2001）、Lakshman（2008）、Viitala（2004）的看法相似，他們提出知識領導的問題有：領導者知能不足、缺少知識分享與創新的文化、欠缺學習動能、組織氣氛不佳、無獎勵回饋機制等。因此，校長在推展知識領導的過程中，應考量學校環境及條件，瞭解推動時的阻力與困境，並採行有效作法來因應及解決，包括：提升專業知能、營造學習分享氣氛、具備創新變革動力、建立明確的獎勵機制、強化內部整合力量等，這些作法與文獻探討中整理歸納的校長知識領導理念內涵相互呼應。

六、實施校長知識領導有效策略之分析

由表 6 可知，有關實施校長知識領導的有效策略，次數由多至少依序為：專業典範策略（8 次，16.33%）、知識學習策略（7 次，14.29%）、創新經營策略（7 次，14.29%）、溝通分享策略（7 次，14.29%）、環境資源策略（7 次，14.29%）、制度規範策略（5 次，10.20%）、資訊設施策略（4次，8.16%）、成效評估策略（4 次，8.16%）。

上述各項策略均為有效策略，且分別含括一些作法；在「專業典範策略」方面，和 Holsapple 與 Singh（2001）、Lakshman（2008）的看法相近，其作法包括：「扮演典範角色，以身作則」、「校長本身應持續接受新知與學習」、「提升專業能力」、「轉化領導角色」、「宣導校務經營理念並藉以建立共同願景」、「依照個人的專業素養，透過計畫與活動，提供師生學習能量與刺激」等；在「知識學習策略」方面，與 Cavaleri et al.（2005）、Hewlett（2006）、Viitala（2004）的看法相似，其作法包括：「安排各式學習活動並鼓勵教師自主進修」、「擴大參與與問題解決視為共同學習機會」、「支持組織成員學習」、「積極終身學習，樂於追求新知」、「成立校內成員專業學習社群」、「建立學校內部學習團隊」、「建置學習平臺」等。在「創新經營策略」方面，與 Hewlett、Lakshman（2009）的看法一致，其作法包括：「鼓勵校內成員創新作為，並從事知識研發工作」、「激發創新發展能力」、「秉持開放態度，廣納成員創意」、「激勵創新動機」等。在「溝通分享策略」方面，與 Cavaleri et al.、Lakshman（2009） 的看法相似，其作法包括：「促進校內成員的對話與溝通，建立學習與分享的學校文化」、「善用溝通與協調」、「建立多元溝通分享管道」、「促進組織知識分享」、「學校應促進教師的對話與溝通，建立分享學習文化」等。

在「環境資源策略」方面，與 Hewlett（2006）、Lakshman（2008）、Viitala（2004）的看法相似，其作法包括：「培養校內（包含主任、組長等）知識領導人

表 5　運用校長知識領導遭遇困境之分析

學者（年代）＼困境	專業知能有待加強	缺乏學習分享氣氛	欠缺創新變革動力	獎勵機制不夠明確	內部缺乏整合力量	教育經費資源不足	知識庫設立不完備	家長干預及不瞭解	缺乏相關評量工具	文化趨於保守封閉	校內工作負荷過重	未體會領導重要性	學校升學主義影響
吳清山與賴協志（2007b）	○	○	○	○	○		○		○	○			
林新發等人（2009）	○		○									○	
黃秋鑾（2009）	○					○		○					○
李正（2010）	○	○	○								○		
陳玟玲（2010）		○		○	○	○	○						
張文權（2010）			○	○	○								
謝沐樺（2010）	○	○		○									
駱奕穎（2011）	○	○			○	○		○					
次數統計	6	5	4	4	4	3	2	2	1	1	1	1	1
總百分比	17.14%	14.29%	11.43%	11.43%	11.43%	8.57%	5.71%	5.71%	2.86%	2.86%	2.86%	2.86%	2.86%

表 6　實施校長知識領導有效策略之分析

策略 學者（年代）	專業典範策略	知識學習策略	創新經營策略	溝通分享策略	環境資源策略	制度規範策略	資訊設施策略	成效評估策略
吳清山與賴協志（2007b）	○	○	○	○	○	○	○	○
林新發等人（2009）	○		○	○	○	○		○
黃秋鑾（2009）	○		○	○	○			○
李正（2010）	○	○		○	○	○		
施佩芳（2010）	○	○	○	○	○	○	○	
陳玟玲（2010）	○	○	○	○		○	○	○
張文權（2010）	○	○	○		○			
謝沐樺（2010）		○		○				
駱奕穎（2011）	○	○	○		○		○	
次數統計	8	7	7	7	7	5	4	4
總百分比	16.33%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	10.20%	8.16%	8.16%

才，帶領成員共同成長」、「建置人才資料庫」、「營造溫馨優質教學環境」、「提供有利於學習的支持性環境」、「分析成員專長，妥善運用人力」、「整合知識資源系統」等。在「制度規範策略」方面，和 Holsapple 與 Singh（2001）、Lakshman（2009）的看法相近，其作法包括：「確立學校知識管理制度，並建置知識管理平臺」、「接受參與完整的人員培訓制度」、「先將學校定位，再擬定具體的計畫，發展特色」、「善用獎勵制度，鼓勵成員提出創意點子」、「獎勵校內知識管理分享推動有功人員，發揮見賢思齊的效果」等；在「資訊設施策略」方面，與 Cavaleri et al.（2005）、Lakshman（2008）的看法一致，其作法包括：「辦理校內資訊素養活動，提升教師運用科技的能力」、「充實學校知識管理知識庫，使知識學習的資源更為豐富」等；在「成效評估策略」方面，與 Hewlett、Lakshman（2009）的看法相近，其作法包括：「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」、「建立一套績效評估系統」、「建立多元評估管道」等。

伍、結論與建議

根據本研究的結果分析與討論，茲提出下列的結論與建議，以供參考。

一、結論

（一）研究數量有逐年增加之趨勢，與國內學術研究需求有關

依據本研究發現，校長知識領導相關研究的數量有逐年累積的趨勢，主要係受到知識經濟、知識管理理論與實務面向的影響，於 2006 年開始從事研究，2007 年至 2009 年由專家學者及研究生陸續投入探討；2009 年出版「知識領導：理論與研究」的學術專書，相關文獻及資料逐漸累積，對校長知識領導研究助益良多，使得 2010 年及 2011 年的相關研究數量增多，豐富了知識領導研究領域，這種研究數量逐年累積之趨勢與國內學術界需要開闢教育管理與領導另一個研究領域有密切關係。

（二）研究對象多數集中在國民小學，以高中職或大專院校為對象的研究較少

依據研究結果分析，校長知識領導研究對象以國民小學為主，其次為「國民中學」及「中小學」，而以高中、高職或大專院校為對象之相關研究則居於少數；而從事校長知識領導研究所選用的研究樣本以學校教師、校長、行政人員為最多，較少以學生、家長、社區人士等人員為樣本進行相關研究。

（三）研究方法大多採用問卷調查法，較缺乏方法運用的多元性

依據研究結果可知，研究典範偏重於量化研究，其次是質量併用的研究，而質性研究最少；其中量化研究方法多是採用問卷調查法，以鉅觀的角度來探究校長知識領導的普遍實況，而質性研究方法則是運用訪談法，從微觀的角度深入探析校長知識領導的個殊情形；未來應重視研究方法運用的多元性，除了可採用問卷調查法、訪談法外，亦可運用觀察法、焦點團體座談、文件分析法、德懷術、行動研究法等來從事研究。

（四）研究類型偏重變項關係探討及現況描述，探索性及解釋性研究數量較少

依據研究結果發現，校長知識領導研究多數集中於變項關係探討及現況描述，在變項關係探討方面，大多是探討校長知識領導與其他變項之關係，包括：創新經

營、專業學習社群、教學效能、教師專業發展及承諾、組織承諾、學校效能、知識管理、學校組織文化、學習文化、學校競爭優勢、組織學習、組織公民行為、科技領導、知識分享、分享文化、工作壓力、教學創新能力、組織創新氣氛、行政效能、學校智慧資本等；在現況描述方面，多是探析校長知識領導整體及各層面的情況；而理論的探索、驗證及解釋的相關研究數量較少，未來可從事較少被探究或未被關注之研究類型及議題，例如：理論探索及建立、理論驗證、指標建構、跨國的國際比較研究等。

（五）運用校長知識領導遭遇的困境，主要是專業知能有待加強及缺乏學習分享氣氛

依據研究結果分析，運用校長知識領導遭遇的困境主要是專業知能有待加強及缺乏學習分享氣氛，其餘包括：欠缺創新變革動力、獎勵機制不夠明確及內部缺乏整合力量。因此，校長在推展知識領導的過程中，應考量學校內外部情境及條件，瞭解推動時有哪些阻力與困境，並採行有效作法來化解阻力、突破困境。

（六）實施校長知識領導的有效策略，以專業典範策略被視為最重要

依據研究結果可知，實施校長知識領導的策略包括：專業典範策略、知識學習策略、創新經營策略、溝通分享策略、環境資源策略、制度規範策略、資訊設施策略及成效評估策略；而在這些策略當中，仍以專業典範策略被視為最重要。

二、建議

（一）鼓勵學者及有興趣者從事長期性的縱貫研究

根據研究結論，國內從事校長知識領導研究，偏重於學位論文或短期性的一年研究，雖可瞭解校長知識領導的實際現況，但就理論架構仍有不足之處。校長知識領導系統理論的建立，需要長期性研究和足夠的資料，並累積研究成果。因此，未來可鼓勵學者及有興趣者從事長期性和整合性的研究，探討及分析校長知識領導對學校的影響及其變化情形，以深入瞭解校長知識領導實施後的成效、問題及改進途徑。這種長期性的研究成果；一方面可供建立校長知識領導資料庫；一方面可充實校長知識領導理論內涵和實際應用。

（二）擴大研究對象以利瞭解各級學校校長知識領導全貌

根據研究結論，近七年校長知識領導之研究對象，係以國民小學為主，其次為國民中學、中小學，而以高中、高職或大專院校為對象之相關研究則居於少數。未來有興趣投入此一議題之研究者，可考慮以大專校院、高中、高職等為對象進行校長知識領導研究，並分析這些校長們從事知識領導的現況及其對學校效能和校務發展的影響，相信更有助於瞭解各級學校校長知識領導全貌，對學術發展亦有所貢獻。

（三）考慮採用質性研究方法以深入瞭解校長知識領導之運用

依據研究發現，校長知識領導研究採量化研究方法達近七成九，另約一成七以問卷調查法及訪談法併用的方式進行探究。事實上，問卷調查可能只能透過研究樣本大致瞭解校長知識領導的現況，屬於巨觀研究，尚無法深入瞭解校長知識領導實際情形，只有透過微觀的質性研究，研究者親自到學校運用觀察、訪談或文件分析等方式，才能獲得較為完整和寶貴的資料。此外，也建議可考慮採用「行動研究法」，研究校長的知識領導，相信更有助於校長知識領導實際應用的價值性。

（四）運用專業典範策略來強化校長專業領導知能

根據本研究發現，專業知能有待加強是運用校長知識領導遭遇的主要困境，而專業典範策略被視為是實施校長知識領導最重要的策略。因此，建議校長們可運用專業典範策略來化解專業知能有待加強的困境，其作法包括：「扮演典範角色，以身作則」、「校長本身應持續接受新知與學習」、「提升專業能力」、「轉化領導角色」、「宣導校務經營理念並藉以建立共同願景」、「依照個人的專業素養，透過計畫與活動，提供師生學習能量與刺激」等，透過專業典範策略及其作法的落實，以強化校長專業領導知能，進而有效提升知識領導效能。

（五）善用知識學習和溝通分享策略來營造溫馨開放的學校氣氛

根據本研究發現，缺乏學習分享氣氛是運用校長知識領導遭遇的主要困境，而知識學習策略和溝通分享策略均是實施校長知識領導的有效策略；因此，應該善用知識學習和溝通分享策略來化解缺乏學習分享氣氛的阻力，知識學習策略的作法包括：「安排各式學習活動並鼓勵教師自主進修」、「擴大參與與問題解決視為共同學習機會」、「支持組織成員學習」、「積極終身學習，樂於追求新知」、「成立校內成員專業學習社群」、「建立學校內部學習團隊」、「建置學習平臺」等；溝通分享策略的作法包括：「促進校內成員的對話與溝通，建立學習與分享的學校文化」、「善用溝通與協調」、「建立多元溝通分享管道」、「促進組織知識分享」、「學校應促進教師的對話與溝通，建立分享學習文化」等；上述策略及作法，值得校長運用到實際的領導行為上，以營造溫馨開放的學校氣氛，讓學校成員在樂於學習、溝通、分享的氛圍中，能持續成長與精進。

參考文獻

方銘萱、黃旭鈞（2010 年 6 月）。知識經濟時代下的教師專業成長新動力：談知識領導與教師專業學習社群。**「新紀元的教育行政發展」國際研討會發表之論文**，臺北市立教育大學。

王文科（2002）。**教育研究法**（七版）。臺北市：五南。

王如哲（2000）。**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。

何嘉惠（2010）。促進教師專業發展的新取向 —— 校長知識領導。**學校行政**，**66**，126-138。

吳明清（1991）。**教育研究：基本觀念與方法之分析**。臺北市：五南。

吳清山（2001）。知識經濟時代的教師多元進修。**教師天地**，**115**，4-13。

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、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（編號：NSC 94-2413-H133-003），未出版。

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 95-2413-H133-002），未出版。

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

吳清山、賴協志（2007b）。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（2009）。**知識領導：理論與研究**。臺北市：高等教育。

李正（2010）。**國民小學校長知識領導之個案研究——以花蓮縣一所國小為例**（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。

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（編號：NSC 94-2413-H-166-002），未出版。

林新發（2009）。校長知識領導的意涵、特性與實施策略。**國民教育**，**49**(6)，1-9。

林新發、王秀玲、仲秀蓮、黃秋鑾、鄧珮秀、顏如芳（2008）。**國民小學校長知識領導、學習社群對學校創新經營效能影響之研究——以臺灣北部地區四縣市為例 (I)**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：NSC 96-2413-H152-002），未出版。

林新發、王秀玲、黃秋鑾、仲秀蓮、顏如芳、鄧珮秀、林佳芬（2009）。**國民小學校長知識領導、學習社群對學校創新經營效能影響之研究——以臺灣北部地區四縣市為例 (II)**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：NSC 97-2410-H152-002），未出版。

邱皓政（2002）。**量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析**。臺北市：五南。

施佩芳（2009）。知識經濟時代下校長知識領導內涵的探討。**學校行政**，**63**，95-114。

施佩芳（2010）。校長知識領導之個案研究。**市北教育學刊**，**36**，51-74。

范熾文、陳純慧（2010）。國民小學校長知識領導與教師組織承諾之研究。**學校行政**，**68**，70-93。

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。

張文權（2010）。國民小學校長知識領導之研究——信念、角色、困境與實踐策略。**學校行政**，**68**，44-69。

張文權、范熾文（2011）。校長知識領導：意涵、理論與實施原則。**研習資訊**，**28**(4)，107-116。

張文權、范熾文、張臺隆（2010）。彰化縣國民小學校長知識領導與學校競爭優勢關係之研究。**教育行政與評鑑學刊**，**9**，27-58。

陳巧芬、蔡文榮（2011）。臺灣近年來有關校長轉型領導與學校效能博碩士論文實徵研究之分析。**教育科學**，**10**(1)，125-150。

陳玟玲（2010）。**宜蘭縣國民小學校長推動知識領導之研究**（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。

陳素秋（2006）。臺灣近三十年來教育評鑑研究生論文分析。**教育政策論壇**，**9**(3)，47-71。

黃月純（2006）。1995-2004 年臺灣家長參與學校教育的政策與學位論文研究分析。**教育政策論壇**，**9**(3)，27-45。

黃宗顯（2008）。1996-2007 年臺灣地區學校文化研究的狀況與前瞻。**教育經營與管理研究集刊**，**4**，27-48。

黃建翔（2011）。從知識領導觀點談教師專業發展。**臺灣教育發展論壇**，**3**，27-48。

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**（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園（主編）（2000）。**社會及行為科學研究法（上冊）**。臺北市：東華。

駱奕穎（2011）。**國民小學校長知識領導、教師學習社群與創新教學效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

謝文全（2007）。**教育行政學**（三版）。臺北市：高等教育。

謝沐樺（2010）。**臺北縣市公立國民中學校長知識領導之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

謝傳崇、林新發（2011）。**兩岸三地中小學校長知識領導、學校智慧資本對創新經營效能影響之研究——以臺北市、上海市與香港地區為例**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：NSC 99-2410-H134-001-MY2），未出版。

謝傳崇、蕭輝勳（2011）。國民中小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究。**中等教育**，**62**(1)，50-70。

Capshaw, S., & Koulopoulos, T. M. (1999). *Knowledge leadership*. Retrieved from http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=20

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

Green, A., Stankosky, M., & Vandergriff, L. (Eds.). (2010). *In search of knowledge management: Pursuing primary principles*. Bingley, UK: Emerald.

Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York, NY: Teacher College Press.

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

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

James, K. T., & Collins, J. (Eds.). (2008). *Leadership perspectives: Knowledge into action*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Koulopoulos, T. M., & Frappaolo, C. (1999). *Smart things to know about knowledge management*. Oxford, UK: Capstone.

Kumar, R. (2005). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lakshman, C. (2005). Top executive knowledge leadership: Managing knowledge to Lead change at general electric. *Journal of Change Management*, *5*(5), 429-446.

Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach. *Leadership & Organization Development Journal*, *28*(1), 51-75.

Lakshman, C. (2008). *Knowledge leadership: Tools for executive leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, *30*(4), 338-364.

Reeves, J. (2010). *Professional learning as relational practice*. London, UK: Springer.

Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: Enhancing learning and education*. London, UK: Kogan Page.

Scheeder, D. (2001). Have you made leadership a measurable goal? Are you a knowledge seeker? *Information Outlook*, *5*(1), 5.

Timperley, H. (2011). Knowledge and the leadership of learning. *Leadership and Policy in Schools*, *10*(2), 145-170.

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