

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

知識管理(knowledge management)為九十年代以來重要的管理概念，學術界與實務界對知識管理興起了一股探討與應用的風潮。IBM、惠普科技、國眾電腦等企業，成功應用知識管理的經驗（葉菁華，民 91；簡西村、洪鑫泓、張伯齡，民 90），引領企業界進入另一個創造利潤的契機。「經濟合作暨開發組織」（Organization for Economic Cooperation and Development, 簡稱 OECD）所發表之「1996 年科學技術和產業展望」報告中，亦提出「以知識為本的經濟」概念，強調知識取代傳統的勞力、資本等資產，重視知識與資訊的激發、擴散和應用於經濟上的功效。知識成為提升國家競爭力之重要因素（馬曉雲，民 90；鄭錫鏞，民 90）。面對此一新的管理概念，政府部門的管理也產生變革，世界各國許多政府部門紛紛建構系統化機制，強化知識分享、知識累積及知識創新。

隨著「知識經濟」時代的來臨，全球產業皆提倡「知識管理」，以提升組織效能及競爭力，足見知識管理已成為二十一世紀，全球企業管理學界的顯學。Senge 指出，未來競爭優勢的唯一來源是組織所擁有的知識，及組織能夠較其競爭對手擁有更快學習的能力。由此可知，當知識愈顯示其重要性時，透過有效管理知識的儲存與運用，就存在著一種創造競爭優勢的機會（王如哲，民 89）。Drucker 主張不論是非營利性的民間機構，或是政府機構，甚至比商業機構更需要管理（傅振焜，民 83：51）。近年來，企業組織面臨快速變遷的經濟發展，處於充滿挑戰、多變的時代。而學校組織與企業組織一樣，均處

於充滿多變與挑戰的時代。學校組織必須不斷調適、變革，永續成長，才能確保教育品質。

由於知識經濟的發展，促使教育界也掀起了知識管理的熱潮。近來，有關知識管理的書籍也陸續出版。例如，哈佛大學的《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 從 1998 年以來即有「知識管理」為專題的論著。經濟合作暨發展組織(OECD)的出版品中，亦有許多知識管理的專書。由此可知，知識經濟與知識管理似乎已成爲邁向高度發展不可逃避的趨勢，教育組織在此一知識經濟的浪潮中自不能置身事外。然而，卻如經濟合作暨發展組織(OECD)於 2000 年所公布的「學習社會中的知識管理」報告書中，明確指出：教育公部門的知識傳播與應用，一般而言，是較差的(Center for Educational Research and Innovation,2000)；相對地，高科技領域的知識創造、媒介及利用的比率、品質或成功的程度是最高的。因此，對於教育組織知識管理的研究，將有助於學校知識的創造與傳遞。在國內針對學校組織知識管理研究中發現：知識管理適合應用於國民中學學校行政以提升學校行政效率(吳毓琳，民 89)。而在尤曉鈺的研究中發現：不同規模與歷史的國民小學，在知識管理上程度不一(尤曉鈺，民 90)。賴文堅的研究建構出適合於評量學校組織的知識管理架構及方法(賴文堅，民 91)，提供學校組織知識管理研究的參照。瞭解高中職知識管理的現況，作爲從事知識管理運作的參考，爲本研究亟待探討的重要議題。

自從教師法通過實施，以及社會大眾對於教育改革地殷切要求，校長處於多元遽變的教育環境中，扮演著引領全校師生、推動校務發展、提升學校效能、達成教育目標的重要角色。西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so the school)。自八 0 年代開始興起的轉型領導(transformational leadership),涉及組織成員的態度、信念、價值與需求等高層次的新觀念，產生了一個新的

領導典範 (Bass,1985)。轉型領導不僅重視領導者與組織成員商議在組織目標達成之後應有的獎勵，使成員具有達成目標的方向感，更運用領導者理想化的影響力，引出工作的意義，激發成員的才智，關懷每一位個別成員，促使組織成員在觀念與價值上轉型，進而使成員超越自我利益的交換報償，轉而關心組織與社會的公共利益。

秦夢群 (民 86：477) 認為：轉型領導的提出，對於相關領導行為的研究，有一定的衝擊。以往傳統的領導多限於技術上與人際上的追求，忽略了在其上的理念層次。換言之，轉型領導強調理念的更新與推展，而不僅是斤斤計較於各種領導「秘訣」的提出。因此，就長遠的觀點而言，轉型領導在未來教育組織發展上，必有其一定的地位。誠如張明輝 (民 87a：32) 所言：轉型領導的理念、步驟十分適合目前學校行政部門、教師會和家長三足鼎立的架構，特別是校園民主化之後，學校行政運作亦以轉型領導的模式為佳。張德銳 (民 87：212-213) 亦指出；在當前學校環境劇烈變化，而且學校成員要求校園民主化的呼聲日益強烈的情況下，轉型領導是校長比較適宜採用的領導方式。因此，如何善用轉型領導，以提升學校效能為本研究亟待探討的主要課題。

有關學校效能 (school effectiveness) 的研究，最早可追溯到 1960 年代末期到 1970 年代初期，當時所提出的法案和報告書。如美國在 1965 年公布的「初等及中等教育法案」(1965 Elementary And Secondary Education Act) 以及 Coleman (1966) 所提出的「教育機會均等」(Equality Of Educational Opportunity) 報告書，可視為研究學校效能的濫觴。到了 1983 年，美國「卓越教育全國委員會」(National Commission Excellence In Education) 發表「危機中的國家：教育改革的急務」(A Nation At Risk: The Imperative For Education Reform) 的報告書以後，各州紛紛提出教育改革，以追求「卓越、效率、平等」

為目標（黃炳煌，民 75）；日本亦在 1984 年成立一個超部會的「臨時教育審議會」負責研議教育改革方案（吳清山，民 78），英國在 1984 年公布「教育改革法案」（卓秀冬，民 80）。這些改革的動向，都是在檢討教育的現況，並提出改革的意見，藉以改善教育品質，提高教育績效。由此可見，有關「學校效能」的研究，是當前教育研究的重要主題。

國內有關學校效能的研究，有的從組織著手（方德隆，民 75），有的從管理模式來探討（吳清山，民 78），有的從組織文化來研究（吳碧如，民 79；卓秀冬，民 84），有的從影響因素加以探索（卓秀冬，民 80），有的從領導型式來探討（林金福，民 81），亦有從運用知識經濟策略加以探討者（廖進安，民 91）。但從整合知識管理、轉型領導來探究學校效能，國內尚缺乏實證研究。結合領導與管理兩個面向，從整合性的觀點來探討學校效能的整體性，將有見樹又見林的感覺，於是觸發研究者從事本研究之動機。

貳、研究目的

基於上述研究動機，本研究的目的可臚列如下：

- 一、瞭解當前高中職校長轉型領導、學校知識管理及學校效能的現況。
- 二、分析不同校長背景、教師背景、學校背景下，高中職校長轉型領導、學校知識管理及學校效能的差異情形。
- 三、探討高中職校長轉型領導、學校知識管理各個變項與學校效能的關係。
- 四、探討高中職校長轉型領導、學校知識管理對學校效能的預測力。

第二節 研究問題

為達成上述的研究目的，提出下列待答問題，並針對這些問題，蒐集相關資料，進行分析以提出解答。本研究主要探討的問題如下：

- 一、高中職校長轉型領導、學校知識管理及學校效能的現況如何？
- 二、不同背景變項的高中職校長，在轉型領導、知識管理及學校效能各變項上，是否有顯著差異？
- 三、不同背景變項的高中職教師，在校長轉型領導、學校知識管理及學校效能各變項上，是否具有顯著差異？
- 四、不同環境變項的高中職學校，在校長轉型領導、學校知識管理及學校效能各變項上，是否具有顯著差異？
- 五、高中職校長的轉型領導與學校效能是否具有顯著的相關？
- 六、高中職學校知識管理與學校效能是否具有顯著的相關？
- 七、高中職校長轉型領導、學校知識管理是否能有效的預測學校效能？

第三節 研究假設

根據本研究的研究目的、研究問題、文獻探討與研究架構，提出本研究的研究假設如下：

研究假設一

不同校長背景變項下之教師所知覺的轉型領導有顯著差異。

- 1、不同性別之校長，教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 2、不同年齡之校長，教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 3、不同年資（擔任校長年資）之校長，教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。

研究假設二

不同教師背景變項所知覺的校長轉型領導有顯著差異。

- 1、不同性別之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 2、不同年齡之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 3、不同年資之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 4、不同職務之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。

研究假設三

不同環境變項下之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。

- 1、不同屬性學校之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 2、不同地區學校之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 3、不同規模學校之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 4、不同歷史學校之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。
- 5、不同類別學校之教師所知覺的校長轉型領導有顯著差異。

研究假設四

不同校長背景變項下之教師所知覺的知識管理有顯著差異。

- 1、不同性別之校長，教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 2、不同年齡之校長，教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 3、不同年資（擔任校長年資）之校長，教師所知覺的知識管理有顯著差異。

研究假設五

不同教師背景變項所知覺的知識管理有顯著差異。

- 1、不同性別之教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 2、不同年齡之教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 3、不同年資之教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 4、不同職務之教師所知覺的知識管理有顯著差異。

研究假設六

不同環境變項下之教師所知覺的知識管理有顯著差異。

- 1、不同屬性學校之教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 2、不同地區學校之教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 3、不同規模學校之教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 4、不同歷史學校之教師所知覺的知識管理有顯著差異。
- 5、不同類別學校之教師所知覺的知識管理有顯著差異。

研究假設七

不同校長背景變項下之教師所知覺的學校效能有顯著差異。

- 1、不同性別之校長，教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 2、不同年齡之校長，教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 3、不同年資（擔任校長年資）之校長，教師所知覺的學校效能有顯著差異。

研究假設八

不同教師背景變項所知覺的學校效能有顯著差異。

- 1、不同性別之教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 2、不同年齡之教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 3、不同年資之教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 4、不同職務之教師所知覺的學校效能有顯著差異。

研究假設九

不同學校環境變項下之教師所知覺的學校效能有顯著差異。

- 1、不同屬性學校之教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 2、不同地區學校之教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 3、不同規模學校之教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 4、不同歷史學校之教師所知覺的學校效能有顯著差異。
- 5、不同類別學校之教師所知覺的學校效能有顯著差異。

研究假設十

高中職校長轉型領導與學校知識管理有顯著相關。

- 1、高中職校長轉型領導各層面與學校知識管理有顯著相關。
- 2、高中職校長轉型領導整體層面與學校知識管理有顯著相關。

研究假設十一

高中職校長轉型領導與學校效能有顯著相關。

- 1、高中職校長轉型領導各層面與學校效能有顯著相關。
- 2、高中職校長轉型領導整體層面與學校效能有顯著相關。

研究假設十二

高中職學校知識管理與學校效能有顯著相關。

- 1、高中職學校知識管理各層面與學校效能有顯著相關。
- 2、高中職學校知識管理整體層面與學校效能有顯著相關。

研究假設十三

高中職校長轉型領導與學校知識管理對學校效能有顯著預測力。

- 1、高中職校長不同類型的轉型領導對學校效能有顯著預測力。
- 2、高中職學校不同類型的知識管理對學校效能有顯著預測力。

第四節 重要名詞解釋

爲使本研究所使用的重要名詞意義更加具體明確，茲將本研究的重要名詞加以定義如下：

壹、高中職學校

高級中學及高級職業學校是國民中學畢業或同等學力之學生，經入學考試、推薦甄選或分發等方式入學就讀之學校。根據高級中學法第六條所稱，高級中學包括：普通高級中學、綜合高級中學、單科高級中學、實驗高級中學等學校。高級職業學校依職業學校法第二條所稱，職業學校以分類設立爲原則，必要時得並設二類。二類並設時，商業類及家事類、海事及水產類、醫事及護理類、藝術及戲劇類得視爲一類。本研究所指高中職學校，係指隸屬於台灣地區的國立及私立高級中學及高級職業學校而言。

貳、背景變項

茲將本研究所採用的背景變項分述如下：

一、校長背景變項

本研究所稱校長背景變項，係指校長的性別、年齡、擔任校長年資等變項。

二、教師背景變項

本研究所稱教師背景變項，係指教師的性別、年齡、服務年資、擔任職務等四個變項。

三、學校環境變項

本研究所稱學校環境變項，包括學校的屬性、類別、地區、規模、歷史等五個變項。

參、知識管理

知識管理（knowledge management）係指藉由管理的機制，利用組織內外之內隱與外顯知識，配合組織文化、領導、資訊科技等因素的互動，有效運作知識的取得、分享、應用與創新等之歷程。在學校組織中之知識管理，可進一步界定為：有系統地管理與應用學校中之顯性知識（如教學檔案）與隱性知識（如班級經營的經驗與心得），並配合學校文化、領導、資訊科技等因素的互動，促使教師藉由獲取、分享與應用顯性與隱性知識來創造新的知識，以提升教學與行政效能，達成永續經營與不斷創新的目標。本研究將知識管理分為「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「人員系統」、「科技設施」等六個向度。

肆、轉型領導

轉型領導（transformational leadership）一詞，也有學者翻譯為轉化領導、轉換型領導或轉變型領導。本研究採用轉型領導一詞，並將轉型領導定義為領導者藉著個人魅力及建立願景，運用各種激勵方式，以提升成員的工作態度，並激發成員工作熱忱的領導方式。具體言之，本研究將轉型領導建構成「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啟發才智」、「個別關懷」等五個行為層面。茲將其涵義說明如下：

一、建立願景（establishing prospect）

係指校長能預見學校組織的未來發展，且能提出具有前瞻性的遠景，並將願景傳達給組織成員。

二、魅力影響 (charming influences)

係指校長具有親和力與自信心，在言談舉止間能散發出個人的影響力，做事有擔當、有魄力，令人信服。

三、激勵鼓舞 (inspiration encouragement)

係指校長能表現出激勵鼓舞組織成員士氣的行為，並常勗勉教師見賢思齊、永續成長、發揮所長。

四、啟發才智 (enlighten capabilities)

係指校長能營造開放自由的情境，激發教師以創新的方式思維問題，不斷的提升解決問題的能力，並提倡團隊學習，分享經驗，吸收新知。

五、個別關懷 (individual concern)

係指校長能主動關心體恤成員的辛勞，傾聽教師的心聲，表達高度的關懷，並提供個別教師必要的協助。

六、學校效能

「學校效能」(school effectiveness) 係指一所學校在各方面均有良好的績效，包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值以及教職員發展等，因而能夠達成學校所預定的目標 (吳清山，民 80)。本研究所指的學校效能包括「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等六個學校效能指標。

第五節 研究方法與步驟

本研究係以採用文件分析及問卷調查法為主，並以訪談法為輔，利用「高中職學校狀況調查問卷」為工具，對台灣地區公私立高中職學校教師進行調查，蒐集取得有關校長轉型領導、學校知識管理及學校效能的資料，再進行分析與討論。以下針對研究方法與研究步驟分別加以敘述。

壹、研究方法

一、文件分析

蒐集有關校長轉型領導、學校知識管理及學校效能等研究之文獻及文件等量表資料，加以整理、分析並歸納，以建立研究之理論基礎，並做為編製問卷及訪談內容的依據。

二、問卷調查法

將所編擬的問卷，寄發各公私立高中職學校，抽取各校擔任行政工作教師5名、導師10名及專任教師10名施測，以了解高中職學校校長轉型領導、學校知識管理及學校效能的現況，並藉由統計分析方法探討不同背景變項下，教師知覺的差異情形，並分析高中職學校校長轉型領導與學校知識管理的關係及高中職學校校長轉型領導與學校知識管理對學校效能的預測力。

三、訪談法

藉由對專家學者、校長、主任及教師的深入訪談，探討研究對象的態度傾向與其所代表的意義。藉由訪談的進行，歸納整理問卷結果所未能深入了解的現象。

貳、研究步驟

本研究的進行步驟為：

- 一、蒐集並閱讀有關校長轉型領導、學校知識管理及學校效能的資料。
- 二、擬定研究計畫，進行文獻閱讀及探討。
- 三、編擬預試問卷。
- 四、預試。
- 五、編製正式調查問卷。
- 六、正式施測。
- 七、問卷回收整理並進行統計分析。
- 八、編擬結構式的訪談問卷。
- 九、進行訪談。
- 十、做成結論並撰寫研究報告。

第六節 研究範圍及限制

壹、研究範圍

本研究係以任教於台灣地區公私立高中職之教師為研究對象，以探討高中職校長轉型領導、學校知識管理與學校效能的關係。本研究係以校長背景、教師背景、學校環境為「背景變項」，轉型領導、知識管理、為「歷程變項」，學校效能為「結果變項」。茲將各變項內容說明如下：

一、背景變項：

- (一) 校長背景：校長的性別、年齡及擔任校長年資。
- (二) 教師背景：教師的性別、年齡、服務年資、擔任職務。
- (三) 學校背景：學校的屬性、類別、地區、規模及歷史。

二、歷程變項：

- (一) 轉型領導：包括「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啟發才智」、「個別關懷」等五個層面。
- (二) 知識管理：包括「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「人員系統」、「科技設施」等六項指標。

三、結果變項：包括「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等六項指標。

貳、研究限制

本研究旨在探討高中職校長轉型領導、學校知識管理與學校效能之關係，以做為提升學校教育品質及效能之參考。研究過程力求嚴謹完善，唯礙於主客觀的環境因素，仍可能有如下之限制。

一、研究方法的限制

本研究問卷中，有關「高中職校長轉型領導調查問卷」係採取教師的觀點，依教師知覺校長轉型領導的行為，可能因教師知覺偏差、個人好惡或缺少觀察、訪談及校長自評，而無法對校長轉型領導有十分客觀的描述。此外，問卷中部份題目涉及受試者對校長領導、教師工作滿意度等較為敏感性的問題，受試者在填答問卷時，可能會有所保留或顧慮，造成答題上有所偏差。

二、取樣誤差的限制

本研究係以服務於台灣地區的公私立高中職學校教師為母群體，採取分層叢集隨機取樣的方法（stratified cluster random sampling），在抽樣上儘量兼顧學校所在地區、學校規模，但校長的性別、年齡以及教師的背景，則無法均勻抽取，因此在解釋和推論上可能會有所誤差。

三、研究推論的限制

本研究係以高中職教師為實證研究對象，研究結果的推論，當以高中職學校為限，可否進而推論到其它各級各類學校，則有待進一步驗證。

