

提升學校競爭優勢的關鍵—知識領導

張文權

花蓮縣立國風國民中學 生教組長
國立東華大學教育行政與管理學系碩士班 研究生

范熾文

國立東華大學教育行政與管理學系 副教授
國立台灣師範大學 教育學博士

張臺隆

彰化縣立螺陽國民小學 校長
國立台中教育大學 教育學碩士

摘 要

本文共分五部分，首先是前言，其次分析提升學校競爭優勢之管理模式；第三闡述知識領導的概念；第四，分析運用知識領導提升學校競爭優勢面臨困境與實施策略；第五，提出結語。

在現今社會變動與少子化現象衝擊之下，學校競爭優勢的重要性與日俱增，其強調有效凝聚內部資源，形塑學校特色的內涵，勢必為學校經營帶來新的發展契機。而知識領導乃是由知識管理概念出發，重視推動知識管理與支援知識發展，藉由扮演典範的角色，積極營造學習文化，建立資訊設備，以提升學校競爭優勢，追求永續發展。本文針對知識領導以系統性「輸入－過程－輸出」觀點，提出六項內涵，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」，綜合這些要素對於推動知識領導極有助益，且能有效支援知識管理。

綜合探討相關文獻，本文將運用知識領導提升學校競爭優勢之面臨困境分為「侷限個人傳統思維」、「欠缺知識管理推動制度」與「營造學校文化不易」，而實施策略則分為「個人層面：典範角色、終身學習」、「制度層面：資訊設施、成效評估」、「文化層面：信任分享、組織創新」共六項具體內涵。

關鍵詞：知識管理、知識領導、競爭優勢

Knowledge Leadership: The Crux of Promoting School Competitive Advantage

Abstract

This study is divided into five parts. The first part is the foreword. Secondly, analysis of the management patterns of promoting school competitive advantage. Thirdly, the meaning and contents of knowledge leadership are explicated. Fourth, an analysis of the difficulty and execution of knowledge leadership in promoting school competition is carried out. And the fifth part is conclusion.

Under nowadays society change and impact of the trend towards fewer children, the importance of school competitive advantage grows day by day, emphasizing condenses the internal resources effectively, models the connotation of school characteristic, it will bring the new development for the school management. Knowledge leadership sets out from the concept of knowledge management, emphasizing the promotion of knowledge management and support of knowledge development. Knowledge leadership is not only leadership, but also role modeling, progressively creating learning culture, and building up information facility, so as to elevate school competitive advantage and pursue everlasting development. Knowledge leadership proposes six connotations with systematic “input-process-output” view, including “input: professional leadership and role modeling,” “process: learning culture and information platform,” and “output: knowledge innovation and evaluation feedback.” Synthesizing these factors is of great help for promoting knowledge leadership, and will effectively support to develop knowledge management.

By integrating related references, this study will analyze the difficulty of promoting school competitive advantage and then divide it into three factors:” limited individual traditional thinking,” “lacking of system of promoting knowledge management,” and “difficulty of constructing school culture.” And executive strategies are “individual aspect: role-modeling and life-long learning”, “systematic aspect: information facility and effectiveness evaluation” and “cultural aspect: confidence-sharing and organizational innovation.”

Keywords : knowledge management, knowledge leadership, competitive advantage

壹、前言

二十一世紀是知識經濟的時代，由工商業社會走入資訊、知識社會，此股浪潮代表了傳統有形的經營資本已被無形的智慧資本所取代，數位化與網路化的知識成為知識型社會的主流，並躍昇成產生利潤的主要因素。面對前所未有的嶄新經濟型態，任何一個組織都必需追求變革，體認知識經濟的性質，善加運用知識管理，使之成為永續發展與組織競爭力的重要關鍵（杜俊和、沈慶龍、曾俊容，2007；Davenport & Prusak，1998）。

就組織特性而言，學校為一養護性與知識性兼具的組織型態，發展與生存受政府的保護，因而面對組織調整與變革的能力較弱，本身又具備知識傳輸、知識分享與引導社會良性成長等功能，此種鬆散結合（loosely coupled）的學校組織特徵，整體競爭力相對也會減緩（張明輝，無日期）。再加上身處知識經濟時代，以變革為主的社會趨勢中，學校受限於行之有年的制度化模式與僵化觀念，無論組織變革與傳統公共管理思維，皆遭受極大的挑戰，近年來又有少子化現象對教育生態所帶來的巨大衝擊，因此學校競爭優勢的重要性與日俱增，其強調有效凝聚核心資源，形塑學校特色等內涵，勢必為學校經營帶來新的發展契機。

近年來相關研究顯示，面對知識經濟時代，學校善用知識管理，進行應用與創新，對於未來競爭優勢與永續經營極有幫助（蔡明輝，2004；廖春文，2002），但要擴展知識利用的功效，只單純依靠知識性的管理是不足夠的，融合組織學習、組織共享與成員信任等元素也相當重要，此即牽涉到知識領導（Knowledge leadership）的議題（徐昌男，2007）。知識領導是一項新興議題，目前在現代組織的重要性日益提升，對組織的生存與發展非常重要（Cavaler、Seivert & Lee，2005；Winkelen，2006）。

知識領導是近年來發展的趨勢，知識領導強調鼓勵所屬成員自願且主動的承擔責任，並建構一個有利於推動知識管理的環境，營造學習、分享、信任與創新的文化，再進一步整合知識發展與知識管理，以達到知識共享的目標（吳清山等人，2006）。由此可知，知識領導以領導的概念融入知識管理當中，並進一步擴大發展知識管理的功能，對於學校競爭優勢強調內部核心資源的開發、創新與整合，並進而發掘關鍵成功因素，建立特色、卓越精進與永續發展等內涵，皆具有許多實務上的助益。

基此，為對運用知識領導提升學校競爭優勢有深一層理解，本文擬先探究提升學校競爭優勢所需之管理模式，再透過文獻探討方式，整理歸納了解知識領導的相關概念，最後提出運用知識領導提升學校競爭優勢所遭遇困境與實施策略，以供參考。

貳、提升學校競爭優勢之管理模式

「有組織就有競爭，有競爭才會成長」。面對知識經濟與少子化等趨勢的衝擊，學校間勢必存在競爭關係，並紛紛透過競爭思維積極提升學校效能，因此學校競爭優勢可說是因應教育未來革新的具體思維，其核心理念在於品質導向、卓越精進、效率效能、顧客滿意與建立特色等（吳清山，2002），而學校是否具有競爭優勢，則可從學生能力、教師教學與行政管理等面向著手（王如哲，2002）。上述可知，學校競爭優勢的提升，與學校特色、績效責任與整體思考等面向息息相關，因此學校內部領導者如何運用適切的管理模式，倡導組織重視績效責任，追求效率效能，建立學校本位特色，激勵成員致力追求教育品質，將扮演提升學校競爭優勢的關鍵角色。誠如吳清山（2002）所言：「學校競爭力的提升，學校內部的自省和努力，採用適切的管理方式，才是根本所在」，彼得聖吉（P. Senge，1994）也指出「未來競爭優勢之唯一來源是組織所擁有的知識，以及組織能夠較其競爭對手擁有更快速學習的能力」（王如哲，2000）。面對瞬息萬變的社會，學校競爭優勢的有效提升，採取適當管理模式之重要性不言而喻，以下從國內外教育趨勢、學校經營革新與管理模式發展等三面向探究之：

一、國內外教育趨勢

就國內外教育發展的趨勢而言，其型態已由封閉走向開放，單一趨向多元；思維模式從傳統、靜態與一致性，轉變為創新、動態與多向性。在美國，從1980年代逐漸重視教育改革，並在1994年通過教育法案「目標2000：教育美國法案」，帶動教育改革；在英國，則於1988年提出教育改革法案，1992年擴充高等教育法案，開始針對學校教育加以強化；在德國，也在2004年初，為其高等教育發展共提出5年19億歐元獎助大學，提升其競爭力（朱啟華，2006；吳美珠，2005）；在臺灣，則在1997年針對國民教育開始推動九年一貫課程總綱，並於2002年舉辦標竿一百學校甄選，期望藉由課程與教學的改革為起點，培養學生帶著走的能力，高等教育部份，則於2005年決定以5年500億新台幣，補助12所大學進行研究，以提升國家教育競爭力。由上述國內外教育趨勢可知，即使面對不同的國家情勢，無不積極藉由課程、教學與行政等多元面向的改革，以追求教育品質，提升國家競爭力。故新世紀的學校管理模式，除需認知到學校競爭優勢已成為國際間發展趨勢外，更要體認到管理者需具備對組織內外部不同系統的敏感認知，致力終身學習，充實專業知能，方足以適時的引導學校組織變革，因應未來新局。

二、學校經營革新

在國內外重視教育改革的背景下，教育法規的修訂、學校本位管理與績效責任等聲浪隨之興起，這些聲浪也正代表教育朝向卓越、效能與績效

的潮流。最早自 2002 年教育部甄選九年一貫標竿一百學校，即開始重視課程改革；緊接著 2003 年教學卓越獎，重視教學設計；2003 年舉辦學校創意經營獎，著重行政、社會、環境與活動方面等創新作為；2004 年舉辦校長卓越領導獎，延伸至學校行政面向，到 2006 年臺北市優質學校，以系統性觀點提出行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整與校園營造等七層面，期能提升學校經營品質，推動學校持續精進（臺北市教育局，2007）。從教育法規的更迭與教育政策的改變，可以發現到教育整體已朝向政治化、民主化、自由化、分權化、多元化與彈性的趨勢，一反以往菁英主義、一元化、集中化、一致化與規格化的傳統教育（林新發，2001）。此變化的過程，不僅造成硬體設施的轉變，更表示學校經營革新已屬於複合式的概念，絕非單一概念能夠代表革新趨勢，此正也突顯領導者作為需有所改變，應從組織本質建立一個知識學習，並隨時能因應改變的組織文化，領導者以自身為典範角色，建構資訊分享平臺，鼓勵知識分享與成員信任，有效引領組織朝向正向的文化氛圍，也方足以因應多元的學校經營趨勢。

三、管理模式發展

從科學管理、人際關係、全面品質管理、流程再造以及知識管理，皆期望藉由有效的管理以改善內部效率，提升組織的效能。相關的管理理論汗牛充棟，其演進大致可分為三個部份。首先為泰勤（Taylor）的科學管理學派，工作的內容皆以科學化角度為思考，強調組織領導者應該針對組織內外的工作進行科學化與系統性的研究，以利分辨出完成任務的最佳方案，同時再透過周延的分析與判斷，提升成員的工作效率。面對科學管理學派僅重視成員外顯行為，所以 1872 年到 1933 年間由梅堯（Mayo）與同事進行系列研究，進而提出「霍桑效應（Hawthorne effect）」，強調重視成員內心感受與組織士氣等面向的思維，此理論補足科學管理側重外顯行為之不足。緊接著面臨資訊快速變動，社會文化轉變的時代，目前管理思潮已與過去科學管理學派主張的高度勞力分工相反，繼而強調彈性、調適、學習與團隊的革新潛能，因此端視近年來的相關研究可以發現，全面品質管理、企業流程再造與知識管理等議題已逐漸興起。若從科學管理與人際關係學派限於外顯行為與成員內心需求相較，管理的理論明顯已漸漸朝向系統性觀點，並繼而重視組織文化的引導。

綜上可知，面對外部的少子化現象衝擊以及內部的品質卓越、效能效率等聲浪要求下，國際間紛紛強調藉由課程、教學與行政面向的改革，提升國家競爭優勢，顯然未來教育已朝向績效化與競爭化，管理者終身學習以充實專業知能，並培養對環境敏銳的感知非常重要。而就國內學校行政改革的歷程發現，學校經營管理正需要積極調整思維，面對建立組織特色與提升競爭優勢等多元趨勢，需進而考量組織文化層面的營造，以有效引領組織變革，最後從管理模式的演進中，發現兼顧行為與內心的系統性觀

點，已成為現今各界所重視。因此，從新近管理模式具體可知，知識領導強調延伸知識管理理念，進一步整合知識發展，倡導組織學習以培養對環境的敏感認知，並由營造正向、信任與和諧的文化，追求組織永續發展，勢必將是未來學校建立競爭優勢的關鍵因素(Davenport & Prusak, 1998)。

參、知識領導的概念

運用適切的管理模式對於學校競爭優勢的提升非常重要，為對知識領導有深一層的理解。茲就知識領導的意涵與要素分述如下：

一、知識領導的意涵

領導 (leadership) 一詞具有引導或明示方向的意思，也就是引導組織內成員邁向同一方向，期能達成共同目標的行政作為(謝文全, 2005)。而就知識管理領域而言，引導成員做好知識管理的工作，有效的將顯性知識與隱性知識產生知識螺旋似的互動與交流，同樣有賴領導能力的發揮，此即知識領導受到重視之所在。

Hewllet (2006) 指出知識領導是一多面向的活動，需要集合多元的視野與能力，以利管理與領導組織，尤其在嶄新的全球化經濟環境，知識更成為組織成功不可或缺的要素，成功的領導者必須能管理組織中的知識；Amidon 和 Macnamara (n. d.) 指出知識領導應考量七個層面 (7C)，包含背景 (context)、能力 (competence)、社群 (communities)、文化 (culture)、對談與共通語言 (conversations and common language)、溝通 (communications) 與教育訓練 (coaching) 等七項。另外 Cavaleri、Seivert 以及 Lee (2005) 也表示領導的作用包含設定方向、管理變革並建立組織成果表現和改進能力，知識領導可運用個人的影響力去支援知識的發展與知識管理，並有效將學習經驗轉化為實用知識，以成為組織革新的操作系統與基礎發展，追求未來願景。知識領導、知識管理與知識發展的關係如圖 1 所示。

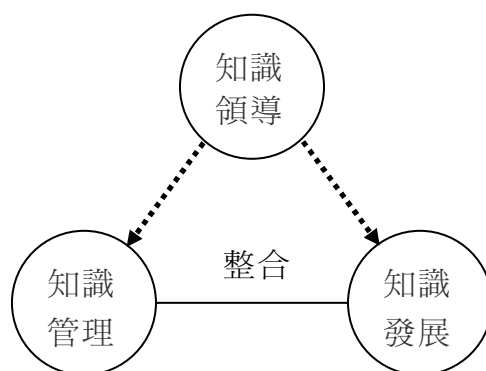


圖 1 知識領導、知識管理與知識發展關係圖

資料來源：Note. From *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*(p. 233), by Cavaleri, S., Seivert, S., & Lee, L.W. (2005). London, Elsevier Butterworth Heinemann.

吳清山、林天祐（2004）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；吳清山、黃旭鈞、賴協志、張雅妮、徐昌男（2007）指出校長知識領導係指校長本身具有專業知能，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為；徐昌男（2007）指出知識領導意指組織領導人，運用個人影響力來支持知識發展的過程，並與知識管理的革新計畫進行統整，以達到組織願景中的未來目標；林新發、黃秋鑾（2008）認為知識領導為領導者因應組織內外環境變革，發揮領導影響力，扮演專家典範角色，並提供適切信賴支持環境、文化和組織結構，以利知識建構、分享、發展和創新的過程與行為，以達成組織創新與永續發展之目標。

由上述中外學者對知識領導定義的內涵可知，知識領導扮演發揮知識管理功能的重要角色。亦即就功能而言：提升知識管理效能與支援知識發展之機制；就環境而言：營造合作、信任與學習的文化；就核心概念而言：在於知識創新、競爭優勢與永續發展。所以，知識領導在於促進知識管理效能的發揮，並領導組織內知識發展，建立學校競爭優勢。換言之，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。

二、知識領導的要素

知識領導是一個概念、策略與領導理念，需要組織內成員皆支持知識管理的運作，其主要強調促進知識管理與支援知識發展。根據吳清山等人（2006）的研究，知識領導的主要內涵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、發展知識行動策略以及測量與評估成效等八項。茲進一步歸納各學者（林新發、黃秋鑾，2008；林慶順，2007；吳清山、賴協志，2007；Viitala，2004）看法，知識領導旨在整合知識管理與支援知識發展，建立組織競爭優勢。並以系統性「輸入－過程－輸出」觀點，提出其內涵包含「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。如圖 2 所示：

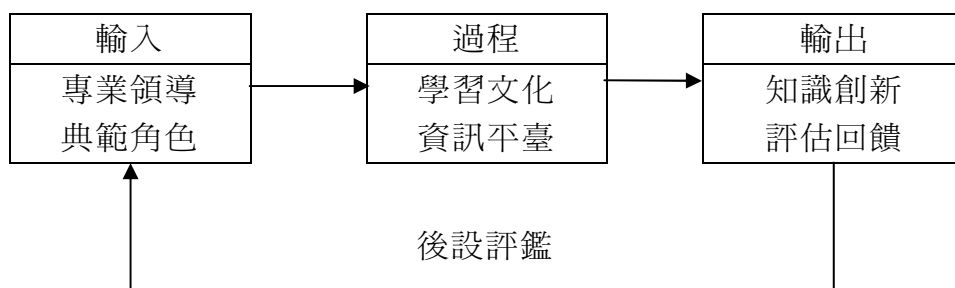


圖 2 知識領導要素

資料來源：修改國民小學校長知識領導之研究：角色知覺與踐行，吳清山、賴協志，2007，**教育與心理研究**，30（2），6-7。

根據上圖資料，就知識領導之要素說明如下：

（一）專業領導

知識領導的第一個內涵即是確立專業領導作為。專業化的時代已成為全球趨勢，面對組織知識的管理與發展，絕對需要運用專業性的領導方式。在進行知識的管理、傳遞、分享與創新的過程中，與許多軟硬體的元素息息相關，此時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

領導結合專業的發揮，並以系統性觀點進行知識管理的同時，如何發揮足夠的影響力，化無形文化為有形力量，激發成員發自內心一同學習，開展共同的潛能，將是重要的客題。做為知識領導者，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

組織文化對於組織發展相當重要，當領導者結合專業知能，並透過良好的典範角色發揮影響力後，將可形塑出正向與開放的學習文化。知識管理強調知識的學習、創造與分享，將組織的顯性與隱性知識互動交流，激勵個人與組織的知識不斷更新，學習導向的文化就是促動交流的主因，換言之，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元素。

（四）資訊平臺

知識管理的過程中，非常重視資訊科技的應用與管理，資訊科技屬於知識管理的必要條件，但非充份條件，因此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。而資訊平臺的建立，牽涉工具的開發、資料庫的更新、成員的需求與操作的便利性等，完善的建構將得以方便成

員利用資訊科技進行知識的生產、分享與創造（吳清山等人，2006）。

(五) 知識創新

創新已成為知識社會的核心競爭力，學校創新經營更成為學校永續發展的核心關鍵（顏秀如，2006）。創新概念的興起，呼應知識社會追求革新與卓越的需求，將知識管理的概念從傳統的科學管理，再進一步轉化與創新，有效凝聚組織內部的智慧資本，整合成無可替代的競爭優勢。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，同時更可以做為成員在知識管理績效的獎懲依據。就組織面而言，評估可以了解內外部知識的現況，並適時過濾與更新，同時也可了解不同需求，提供即時的回應。而就成員面而言，結合獎懲與評鑑制度，就客觀合理的制度所產生之結果給予適度回饋，可做為未來改進的參考。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。因此，評估回饋的機制對知識領導也是重要的要素。

肆、運用知識領導提升學校競爭優勢遭遇困境

與實施策略

就現代知識為主的社會體系中，政治、經濟、文化、醫療與科技等層面加速改變，而教育體系為整體環境中的一環，除了難以置身事外，更深受不同層面之影響。同時就目前組織皆積極追求良好的績效表現，學校單位做為教育改革推動的基石，原本就應落實知識管理的理念，況且現今再加上不同層面的影響，更急需知識領導以助其力。因此分析實施知識領導所遭遇的困境，進一步擬定實施策略，為刻不容緩的議題，茲整合相關文獻分述如下：

一、運用知識領導提升學校競爭優勢之困境

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為與看法也不同，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。吳毓琳、張明輝（2002）也指出知識管理

的困難可分為個人與組織兩個層面，個人層面包含心態缺乏向心力與共識、缺乏操作知識管理設備能力等困難。而 Hewlett (2006) 也指出有效知識領導的核心來自於決策，即個人擁有的知識，支配決策過程與行動方向，而領導者知能的不足，會造成決策與行動的錯誤，將造成推動知識管理、分享與運用的不良影響。

(二) 欠缺知識管理推動制度

組織為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。吳毓琳、張明輝 (2002) 認為知識管理的困難中，以組織層面而言，包含了組織知識過於瑣碎、組織架構僵化、資訊設備缺乏規劃與未具知識分享文化等困境。之後吳清山、賴協志 (2007) 也將校長知識領導的實踐困境分成組織與人員面向，組織面包含制度結構與基礎設施等面向，例如知識管理制度未建立、校長進修管道不夠暢通、學校內部缺乏整合能力等。

(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。國內林慶順 (2007) 歸納相關學者研究，也提出學校組織文化特性影響知識管理的推動，為學校推動知識管理時所遭遇的困境之一。國外 Kangas (2006) 則指出組織的領導者若能營造正向積極的組織文化，對知識管理的持續推動有很大的幫助，相反之，封閉負向的組織文化將阻礙知識管理的行動，使組織的競爭力降低。

二、運用知識領導提升學校競爭優勢之策略

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共三部份，茲詳述如下：

(一) 個人層面：

1. 典範角色策略

無論就領導者傳統思維限制、成功的文化營造與環境的規畫等，領導者本身都應該要以身做則，持續不斷進修，以自身為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為，致力從事知識研發工作。除此之外，主管教育行政單位也可以建立明確的校長知識領導指標，成立跨校性的校長知識領導研習管道，建構標竿的領導典範。吳清山、賴協志 (2007) 也將校長知識領導踐行困境的首要解決策略，歸納為創新典範策略。

2. 終身學習策略

就各國追求競爭優勢的趨勢中發現，其實施策略非常多元，變動亦十分快速，因此知識領導者絕對需要秉持終身學習的態度，學習目前各種採行的策略內涵，進而研討如何從課程、教學、行政或資訊等策略提升競爭優勢，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，領導者也可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。林慶順（2007）歸納相關學者研究指出，建立知識社群也是知識領導的可行策略之一。

（二）制度層面：

1. 資訊設施策略

王如哲（2000）曾指出知識管理主要區分為兩大觀點，主要分為「資訊管理」與「人員管理」，前者是一項新興的議題，成長非常快速。知識領導本身具備發展知識管理的功能，更需要資訊科技的配合，包含建構學校知識管理資料庫，以整合校內外行政資源、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，或藉由辦理資訊教育研習，提升教師的資訊素養等，上述策略內容都可以有效的使知識領導發揮功能，建立學校競爭優勢。Davenport 和 Prusak（1998）也指出資訊科技基礎設施與知識管理的推動具有息切的關係。

2. 成效評估策略

在知識領導的促動要當中，績效評量的機制相當重要，對於整體方案的改進與事後檢討具有引導的效果（吳清山等人，2006；Koenig & Srikantiah，2004）。領導者從事知識領導，在運用不同策略的同時，更應思考到此策略的績效效率，是否能有效的提升學校競爭優勢。具體作為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

願景（vision）是有效能領導的基礎，能影響組織的改變。擁有願景是一種重要的信念與意象，透過溝通與影響，在每天的行動中使組織競爭優勢產生重要的變化。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，更可進一步以團隊為單位，設立除了個人的獎勵制度外，重視共同成效的團隊績效，這些皆為有效創造組織信任分享文化的具體策略。

2. 組織創新策略

顏秀如（2006）指出創新經營與學校競爭優勢息息相關，學校競爭優勢的發展，透過創新經營是一個重要的方式。此代表了創新對於學校競爭優勢的關鍵角色，因此為解決學校封閉的組織文化，凝聚創新的組織文化相當重要。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，其次也可不定期引進不同學校採用的創新策略與設備，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，也可設立創新獎勵機制，鼓勵成員或團隊踴躍提出創意點子，藉由群體互動，產生內隱知識外顯化等知識螺旋循環作用，成功營造組織創新文化。

伍、結語

二十一世紀的「變」不但已是常態，且更是持續加速進行，繼「農業革命」、「工業革命」、「資訊革命」之後，「知識革命」已然興起，成為人類的第四波革命，社會的各種現象快速變化，更有人稱現代的社會是個「暫時性的社會」（范熾文，2008）。而近年來在知識經濟、組織變革與少子化等現象的衝擊之下，學校管理模式也面臨劇烈的轉變，已不是傳統的目標管理或參與管理等管理模式所能勝任。

在上述背景中，學校競爭優勢的概念日益受到重視，其重視整合組織核心資源，形塑無可取代的發展特色，以確保組織的永續發展，必將成為未來學校經營管理不可忽視的議題。再從國內外教育趨勢、學校經營革新與新進管理理論的演進來看，強調典範角色、鼓勵學習與知識創新的知識領導也已逐漸受到肯定，對於組織發展與學校競爭優勢極具效益。本文即藉由提升學校競爭優勢之管理模式、知識領導概念與要素等要項探討，提出「個人層面：典範角色、終身學習」、「制度層面：資訊設施、成效評估」、「文化層面：信任分享、組織創新」共六項具體實施策略，期望提供校長做為學校經營與管理參考，以有效因應未來組織內外衝擊，提升學校競爭優勢，追求永續發展。

參考文獻

壹、中文部分

- 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。
- 王如哲 (2002)。知識經濟時代的學校競爭力。臺灣教育，613，11-19。
- 朱啟華 (2006)。論德國高等教育提升競爭力的意義與啟示。初等教育學刊，24，37-58。
- 吳美珠 (2005)。臺北市國民小學學校競爭力指標之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山 (2002)。提升學校競爭力的理念與策略。臺灣教育，613，2-10。
- 吳清山、林天祐 (2004)。知識領導。教育研究月刊，119，150。
- 吳清山、黃旭鈞、江愛華、高家斌、賴協志、林佳宜與陳亮君 (2006)。國民小學校長知識領導模式建構之研究。國科會專題研究成果報告 (NSC-2413-H-133-003)。未出版。
- 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 (精簡版)。國科會專題研究成果報告 (NSC 95-2413-H-133-002)。未出版。
- 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。
- 吳毓琳、張明輝 (2002)。知識管理在國民中學學校行政應用之研究。載於國立中正大學教育學研究所主編，知識管理與教育革新發展研討會論文集 (下) (705-735)。臺北市：教育部。
- 杜俊和、沈慶龍、曾俊容 (2007)。企業策略與知識管理適配模式對持久性競爭優勢影響之研究。美和技術學院學報，26 (2)，47-72。
- 林新發 (2001)。跨世紀臺灣小學教育改革動向：背景、理論與評析。國立臺北師範學院學報，14，75-108。
- 林新發、黃秋鑾 (2008)。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先修班課程講義，未出版，臺北市。
- 林慶順 (2007)。南投縣國民中小學校長知識領導覺知與實踐之研究。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。
- 范熾文 (2008)。學校經營與管理—概念、理論與實務。高雄市：麗文文化。
- 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研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張明輝 (無日期)。知識經濟時代的學校經營理念。2008年7月20日，

- 取自 <http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/artical.html>
- 黃昆輝 (2002)。教育行政學。臺北市：東華。
- 廖春文 (2002)。知識管理在學校行政實際應用之研究。載於國立中正大學教育學研究所主編，**知識管理與教育革新發展研討會論文集 (下)** (615-661)。臺北市：教育部。
- 臺北市教育局 (2007)。臺北市 97 年度優質學校評選作業說明及參選作業須知[公告]。臺北市：臺北市政府。2008 年 7 月 19 日，取自：[Http://tpqs.tp.edu.tw/manage/filedownload/97 年度評選作業說明及參選作業須知.doc](Http://tpqs.tp.edu.tw/manage/filedownload/97年度評選作業說明及參選作業須知.doc)
- 蔡明輝 (2004)。發展知識管理提昇學校競爭力之探討。**研習資訊**，21(4)，72-80。
- 謝文全 (2005)。教育行政學 (2 版)。臺北市：高等教育。
- 顏秀如 (2006)。國民中小學創新經營與競爭優勢之研究。國立臺灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。

貳、英文部分

- Amidon, D. M. & Macnamara, D. (n.d.). *7C of knowledge leadership: Innovating our future*. Retrieved July 19, 2008, from <http://www.entovation.com/whatsnew/leadership-7cs.htm>.
- Cavaleri, S., Seivert, S., & Lee, L.W. (2005). *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*. London, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hewlett, R. (2006). *The cognitive leader: Building winning organizations through knowledge leadership*. Lanham, MD: Roman & Littlefield Education.
- Kangas, L. M. (2006). An assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives. Doctor dissertation, Capella University, Minnesota. Retrieved July 20, 2008, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No. AAT 3196728).
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528-544.
- Winkelen, C.V. (2006). The many faces of the knowledge leadership. *KM views*, 9(1), 24-28.