

教育研究資訊

2002年6月 10卷3期 頁71-99

高級中學學校組織文化與行政主管 知識管理態度關係之研究

鍾瑞國、鄭曜忠

摘要

本研究旨在瞭解高級中學學校組織文化與行政主管知識管理態度之關係。研究過程經過文獻探討以及使用研究者自編之『學校組織文化量表』、『知識管理態度量表』進行調查研究，以郵寄問卷調查方式蒐集高中行政主管的知識管理態度及其對學校組織文化的看法，並進行統計分析以探討變項之間的關係。

本研究之母群體為八十九學年度全國高級中學行政主管，以分層隨機取樣全國七十所公私立高級中學，共發出問卷 1046 份，回收有效問卷 836 份，回收率為 80%。資料分析採用次數分配、百分比、t 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關及多元逐步迴歸分析等統計方法，以考驗研究假設並提出結論如下：

- 一、高級中學學校組織文化情況良好。
- 二、高級中學行政主管知識管理態度良好。
- 三、學校組織文化、行政主管知識管理態度因背景變項之不同而有顯著差異。
- 四、學校組織文化與行政主管知識管理態度具有顯著之正相關。
- 五、學校組織文化對行政主管知識管理態度具有顯著之預測力。

關鍵詞：學校行政、知識管理、組織文化

鍾瑞國，國立彰化師範大學工業教育學系教授兼任附屬高工校長

鄭曜忠，國立彰化高級中學教師兼任圖書館技術服務組長

收件日期：90年8月30日；接受日期：91年3月15日。

Educational Research & Information
Volume 10, Number 3, 2002.6

A Study of the Relationship Between the Knowledge Management Attitude of Administrators and the School Culture of a Senior High school in the Republic of China on Taiwan

By

Chung, Ruey-Gwo Cheng, Yao-Chung

Abstract

The purpose of this study is to explore the relationship between the knowledge management attitudes of administration superintendents and the school organizational culture of senior high schools in the Republic of China on Taiwan

The population of the study included senior high school administration superintendents in the Republic of China in 2001. The sample consist of 1043 subjects from 70 schools who were selected by stratified random sampling techniques. The total number of usable surveys returned was 836 with a usable return rate of 80%. The data was analyzed by statistical techniques such as descriptive statistic, t-test, Pearson correlation , Step Multiple Regression. The results are as follows:

- 1.The school organizational culture was good.
- 2.The attitudes towards knowledge management of administration superintendents in the senior high schools were acceptable.
- 3.There were significant differences in the school organizational culture and the attitudes towards knowledge management of administration superintendents in accordance with background variables.
- 4.The school organizational culture was positively correlated with the attitudes towards knowledge management of administration superintendents, especially in the dimension of stimulating to innovate.
- 5.The attitudes of knowledge management from administration directors could be predicted by school organizational culture .

Key words: School Administration, Knowledge Management, Organizational Culture.

壹、緒論

一、研究背景與動機

當世界進入公元二千年之際，各種產業競爭規則也面臨前所未有的劇烈改變。傳統產業所依賴的土地、勞力、資本不再是企業競爭力的表徵，二十一世紀將是知識掛帥的時代，人員素質與知識成爲企業最珍貴的資產。自一九九〇年代以來，知識管理（Knowledge Management，簡稱 KM）的學術研究及實務上應用在企業管理界蓬勃發展。「知識管理」是將知識視爲可管理資產的管理科學，也就是知識能夠經過產生、取得、整理、儲存、分享過程以達成知識的應用與創新。「知識管理」因爲能夠協助組織人員創新及提高效率，已經成爲備受矚目的重要議題。

Purkey 與 Smith（1983）深入分析有效能學校的文獻指出：成功有效的學校文化可產生有助於教學與學習的氣氛與元素。學校組織文化係指學校組織成員所共享的一套基本假設前提和價值，以及由價值所衍生出來的行爲規範和行爲期望，具有指導成員行爲的作用。Bill Gates（1999）指出影響組織運作速度的最主要因素是「文化」，組織文化如讓組織成員充滿活力，則整體的組織運作十分活躍；反之，組織文化如束縛員工的創意，則組織作業將停滯不前（Gates，1999/2000）。

教育是培育人才的主要管道，如何在學校中導入知識管理，以建立有效的知識分享與管理機制，協助教育人員將本身的知識與其他教育人員相互分享，也就成爲一個值得探討的課題。然而，學校組織文化影響學校組織的運作，因此，研究者認爲有必要對學校組織文化與行政主管知識管理態度之關係進行研究，以期瞭解彼此間的關係，作爲高級中學推行知識管理及改進高中教育行政的參考。

二、研究目的

本研究之目的如下：

- (一)瞭解高級中學學校組織文化、行政主管知識管理態度之現況。
 - (二)探討高級中學行政主管個人背景變項及學校背景變項、學校組織文化與
-

行政主管知識管理態度之關係。

(三)探討學校組織文化對行政主管知識管理態度的預測情形。

貳、文獻探討

一、學校組織文化

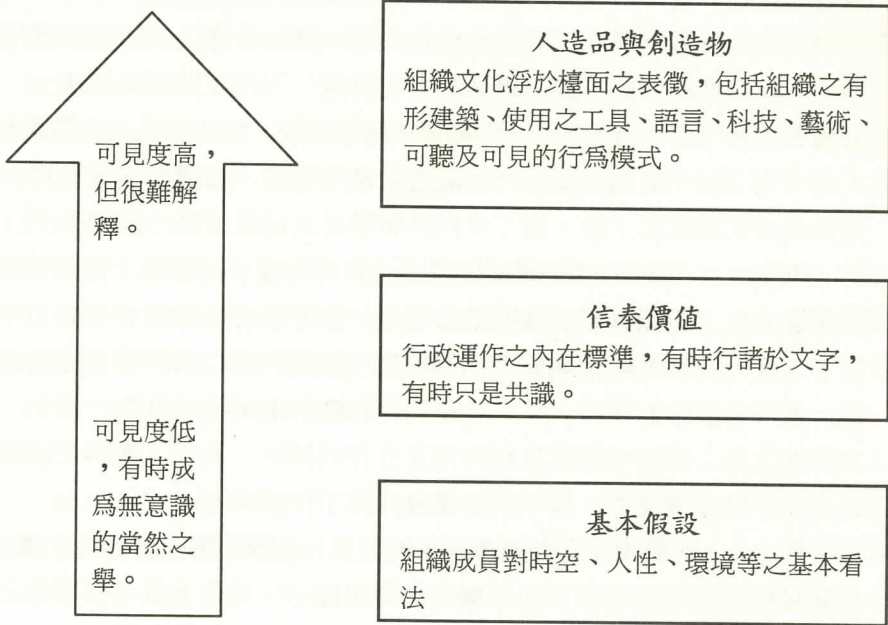
(一)學校組織文化的意義

自古以來，人類為求得生命的延續，學會透過組織分工合作的方式去達成共同的目的，因而形成「組織」。組織就是一種協調人群行為的系統，在人群中藉由人與人、人與事、人與物的互動，創造了思想、觀念、制度、習俗等「文化」的產物（胡瓊文，1999）。組織文化是組織成員經由與外在環境的互動及組織內部的統整，所形成之共同信念、價值觀、規範、態度、行為，為組織成員所共享並具有指導成員行為的作用，經累積而成為組織所特有之現象並有別於其他組織。

學校是社會中的次級組織，有其特殊的文化體系；陳聖謨（1995）認為學校組織文化是學校為達成目標及維持正常校務運作，在與外部環境長期互動中，所創造出來的各種潛在價值信念，這種價值信念是在潛移默化歷程中，傳導給學校成員，而具體轉化為學校成員共通的思考型態、行為準則，因而達成學校獨特的風格形象。組織文化是組織成員的「知」與「行」之結合，而其目的則在解決問題。

(二)學校組織文化的內涵

組織文化的形成是無形且漸進的，需要經過一段時間的發展，才能成為對組織具有重要且深入的意義。由於各家學者研究焦點的不同，因此對組織文化的內涵看法各有不同。在各家學者的研究中，以 Schien（1992）所提之組織文化架構廣為學者及研究者所引用；秦夢群（1997）根據 Schien（1985）之研究，將組織文化分成三級，如圖一所示；其將組織文化區分為加工品與創造物、價值、基本假設三級。基本假設使得組織對其環境產生價值判斷，之後便產生外顯的行為，外顯的行為結果會轉變為支持或修改先前的價值判斷，而這種價值判斷經過長期內化作用，就轉變為基本假設。



圖一 組織文化的層級

資料來源：修改自教育行政學—理論部分（頁 312），
秦夢群，1997，台北：五南。

(三)學校組織文化的類型

組織文化是一個既抽象又複雜的概念，而且組織文化並非單一種文化而常常包含數種文化。因此，爲了研究的需要，研究者常將組織文化依據不同觀點予以分類，以有助於將組織文化具體化。

Handy (1988) 以組織角色、任務及權力的角度來探討組織文化的分類，將組織文化分爲：

- 1.俱樂部文化：在此文化中，領導者具有絕對的權力與魅力，部屬對於領導者的權力與地位忠誠地支持，並且感受到領導者的關心。領導者與部屬是在愉快且合作的氣氛之下工作，感受到溫軟舒適，並對組織有認同感，此種組織就像俱樂部一樣。
- 2.角色文化：組織藉由工作職責的分配，使每一位成員具有其特定的角色，

並有次序地、規律地執行其工作，以增進各種角色的功能。

3. 任務文化：強調組織成員間彼此相互依賴、互助合作以其能力並運用資源，採取合作的方式，運用專業能力在計畫、工作及問題的解決上；並且隨著組織所要執行的任務，而組成或解散團隊、增加或減少人員編制。
4. 人的文化：此一文化強調個人的能力是最重要的，組織中的成員可以透過任何方式嶄露其才能，而不受到科層體制或組織結構的限制。

Harries (1984) 從組織成員溝通互動的角度，將組織文化區分為：

1. 科層性文化：組織具有明確的階級層次，各層級有清楚的責任與工作職掌、工作，具有系統化與固定化的特色，強調各單位職務權責的清楚分配、運作有明確的程序，並且以正式化的條例來規範成員的行為。
2. 支持性文化：組織中的成員具有相互合作的精神、重視人與人之間的關係；是一個高度支持、公平、關係導向的工作組織。
3. 創新性文化：組織中充滿著鼓勵創新的氣氛，強調不斷創新以追求績效，重視挑戰性甚過穩定性。在這種文化的組織中，成員多具有旺盛的企圖心，並且勇於接受挑戰，因此也承受了較重的工作負擔和壓力。

Sethia 和 Glinow (1985) 基於人群資源導向 (human resource orientation) 將組織文化分為四類：

1. 關懷的文化：組織特別關懷組織成員，但對組織工作績效卻較少關注。組織成員間彼此具有堅定的友誼並對組織領導者表現出忠誠；組織領導者引領其部屬，使其在工作上努力、行動一致並順從組織的要求。
2. 冷淡的文化：領導者對於組織績效與組織成員的關懷都相當的低。部屬與領導者之間充滿了疏離感、不信任與抱怨。此種組織受到特權階級的操控，領導者常運用政治手段，操弄法規與控制組織成員。
3. 苛求的文化：組織強調組織目標的達成，忽略了成員的需求。這種文化的領導者對組織績效的關心遠甚於對組織成員的關懷；以計量的方式衡量組織成員的工作績效，並以此作為獎賞成員的依據。
4. 統整的文化：組織不僅對組織成員高關懷且高度要求成員的工作績效，組織領導者對組織成員個人的尊嚴給予真正的關懷，重視組織成員的合作、創造力、冒險、自我指導與嘗試實驗，組織氣氛是溫暖、和諧又具有活力的。

綜合上述專家學者的分類，以 Harris 從組織成員溝通互動的角度所進行

的分類，較適合學校的特性；將學校組織文化分為科層性文化、支持性文化與創新性文化，較容易為人所瞭解，且較符合學校文化所呈現的特質，故常為研究者所採用（李春安，1994；黃素惠，1997；陳培文，1995）。本研究參考 Harris、Sethia 和 Glinow 所提的組織文化分類、參酌各學者專家之意見並配合學校特性，定義出學校組織文化的向度如下：

1. 組織結構

學校是一個實施層級節制、畫分處室職責，實施專業分工的組織。學校是具有階層文化的組織，強調維持內部運作的穩定、使用正式化的法規條例規範成員行為。學校中各處室職務權責的畫分清楚，強調依法行事及層級節制，使校務運作有明確的程序。

2. 合作關懷

一個充滿合作關懷氣氛的學校組織，組織中的成員都是友善且重視人際間的坦誠與溫馨的表現，彼此具有高度的信任感與安全感，並且能以合作的態度共同分擔工作、完成任務；成員間人際的互動較為頻繁且熱絡，宛如一個大家庭般。

3. 激勵創新

具有激勵創新氣氛的學校強調不斷地創新工作、運用激勵制度，以改善工作效率、追求績效。學校中的成員具有旺盛的企圖心，並且勇於接受挑戰、改進工作績效；因此，對於學校而言，組織重視挑戰性甚於穩定性，所以較具風險性與變動性。

4. 專業知能

學校是個專業分工的組織，組織成員依其專長各司其職，易於發揮所長，所以應重視成員的專業知能，並且尊重成員在專業上的自主權。並經常舉辦教育訓練及鼓勵成員參加各項進修活動，以提昇專業知能。

5. 協助分享

學校成員協助分享關係包括正式與非正式關係，正式關係包含為達成學校團體目標與任務，而產生的協助與分享行為；非正式的關係則建立於興趣、情感等基礎上而形成的同僚、朋友關係。良好的協助分享行為表現在同仁會彼此分享生活上的心得或業務上的成果、互相協助同事解決業務或生活上的困難等。

6. 價值願景

學校共同願景是透過組織成員共同計畫與溝通而產生，它可以傳達合作與分享的價值，也可以發展對於學校的認同感，成為組織成員行為的根據，並落實於日常的事務中。

二、知識管理

(一)知識的定義與類型

我們可以由區分「資料」、「資訊」與「知識」的差異來定義知識（王如哲，2000；賴鼎銘；2000）：1.「資料」是簡單的記載和觀察，本身未具特別之意義，例如：街道名稱、電話號碼等。2.「資訊」是將所得的資料有目的地加以整理，賦予意義，藉以傳達某種訊息，例如：中華民國教育統計資料、期刊中的文章等。3.「知識」是就其經驗與判斷，將資訊加以分析、整合及轉化，並為使用者所擁有。

由上述比較可知，知識是經過編輯的資訊，在具有意義的背景環境與分析處理後，可以讓人將資訊化為決策與行動以開創價值。知識的類型，就知識之屬性而言，可以概分為兩大類的知識類型（王如哲，2000；Nonka & Hirotaka，1995）：

1.內隱型知識（tacit knowledge）

內隱型知識為高度個人化、與特別情境有關的主觀知識，保存在個人的行動和經驗中，例如：經驗、思想、價值觀、感情及信仰。這種知識是經由非正式的學習行為與程序而取得，通常無法清楚地直接辨識或用文句、口語表達，因此造成傳遞上的困難並且難以和別人分享；此類知識必須透過組織成員的溝通、協調以及情境的配合，才能表現出來。

2.外顯型知識（explicit knowledge）

外顯型知識是一種正式化的知識，能以一種正規的、系統化的語言、文字或數字來表達，通常表現在書面文件、參考手冊、媒體或資料庫中。外顯型知識能藉由正式系統化的方式快速傳播，隨著資訊科技的快速發展，越來越多的外顯型知識被儲存在數位化的電子檔案中，當組織進行決策時，電子檔案的外顯型知識更容易被組織成員擷取與使用。

綜上所述，內隱知識與外顯知識的分界點在於是否能呈現出視覺化、公開化與形式化的知識並且長久地保存以產生價值。因此，組織為了能充分掌握其知識資產，除了要有分享外顯型知識的系統與機制外，更要有快速編

輯和獲取內隱知識的系統，當組織成員需要學習時，可以迅速獲得知識資產，組織就能不斷地創新知識。

(二)知識管理的研究內涵

知識管理的研究內涵，由近年來的研究，可彙整為知識移轉、積蓄、流通、分享、轉換、應用、創造、整合與擴散等。本研究根據對知識管理的定義並參考林克明（1997）、黃博聲（1998）、陳昱維（1999）、張君強（1999）、劉權瑩（1999）、黎士群（2000）、劉淑娟（2000）、洪儒瑤（2000）等人之研究，將知識管理的研究議題著重於知識移轉、知識儲存、知識分享及知識創新；茲將知識管理之內涵詳述如下：

1.知識移轉

Gibert 與 Gordey- Hayes（1996）認為當組織認知到組織內缺乏某種知識時，便產生「知識的落差」（knowledge gap），因此就需要將知識自組織外部引進或移轉進來。其提出知識移轉的五階段模式，茲說明如下：

- (1)取得：組織或個人可以藉由從過去的經驗取得、從工作中取得、自外界向別人學得、從個人取得新知識、由不斷地搜尋知識的過程中取得組織或個人所需的知識。
- (2)溝通：在知識取得時，組織必須先建立溝通的機制，才能有效地移轉知識；溝通的方式可藉由書面文件或語言方式，使知識能有效率地移轉。
- (3)應用：移轉知識的最終目的就是要去應用知識，並進一步鼓勵組織成員不斷地學習新知識。
- (4)接受：知識移轉在接受的階段，組織成員已經接受新知識但是尚未達到吸收的層次，知識的移轉必須進行到同化階段才是完整地吸收新知識。
- (5)同化：是知識應用的結果，組織經由知識移轉的過程將移轉進來的知識轉變為組織的例規並改變組織的日常工作。

知識移轉是一個動態的歷程，必須經由不斷地動態學習才能達到目標。組織必須經由過去的經驗、組織成員的實作、自外界引進新技術、搜尋外界資訊，以獲取組織所需要的知識。在取得知識的同時，組織必須建立一個溝通的機制，使知識在組織中能快速、有效地移轉。

2.知識儲存

知識儲存是組織自外部取得所需的知識之後，將知識整理並儲存成易懂的形式或符號，提供給需要的人使用，以利組織知識的再使用以提高組織內部知識。茲將知識儲存分為知識整理與知識儲存方式兩部分加以探討如下：

(1)知識整理

知識整理是將組織中的知識轉化為易懂、可利用的形式，例如：文字、圖形、符號等，以利組織成員再利用。譚大純（1999）認為許多知識的結構性程度很高，可以用語言、文字、圖形等明文化的形式儲存，使其成為組織記憶。這些方式包括運用資訊科技如：資料庫、管理資訊系統、網路等；以及撰寫手冊、工作說明書、操作程序等，以便將知識具體展現出來，以供組織其他成員參考。在彙整知識的過程中最重要的機制在於「標準化」，亦即組織可以透過共同的知識，例如：文字、語言、組織專門知識等方式予以整合（張淑萍，2000）。

(2)知識儲存方式

Bonora 與 Revang（1991）針對組織知識儲存發展了兩個構面：「知識儲存方式（機械式/有機式）」、「知識的協調程度（整合/分散）」，茲將其內涵說明如下：知識儲存的方式分為「機械式」與「有機式」兩種。有機式係指個人的、主觀的知識，例如：個人隱藏的知識或技能，及將理論轉為實務應用的能力。機械式係指命題的、客觀的知識，並且是對組織成員開放的，但可以將其所有權歸於某一人。知識協調的程度分為「整合式」、「分散式」兩種形式。儲存在團隊中為「整合式」，在個人身上則為「分散式」。

知識儲存的重點在於將知識有效地整理分類，並提供適切的索引，使組織成員在使用知識時，可以有系統且快速地循找到所需的知識。此外，在知識儲存的方式中，若知識是一種可結構化、文件化的外顯知識，則可透過完整的資料庫系統、建立檔案文件與儲存於儲存媒體中；若知識是一種非結構化、存於個人身上的內隱知識，則應經由具有知識之專家、經驗性的員工或傳授工作者（例如：講師、教師等），以教育訓練的傳達方式儲存知識。

3.知識分享

組織本身無法自動創造知識，組織知識創造的開始是根源於組織人員相互

分享內隱知識 (Nonaka & Hirotaka, 1995)。知識分享的層面是內隱知識透過某種方式的轉換, 形成外顯知識後, 經由適當的管道分享給組織中的成員 (劉淑娟, 2000)。由於內隱知識主要是透過經驗獲得, 較無法透過語言傳遞, 因此造成分享的困難。因此組織管理者如何建立組織成員間相互信任的工作態度, 來鼓勵不同背景、動機、價值觀的成員願意分享其經驗、情緒等, 進而將知識分享給他人, 正是組織能否不斷創新的關鍵 (黎士群, 1999)。

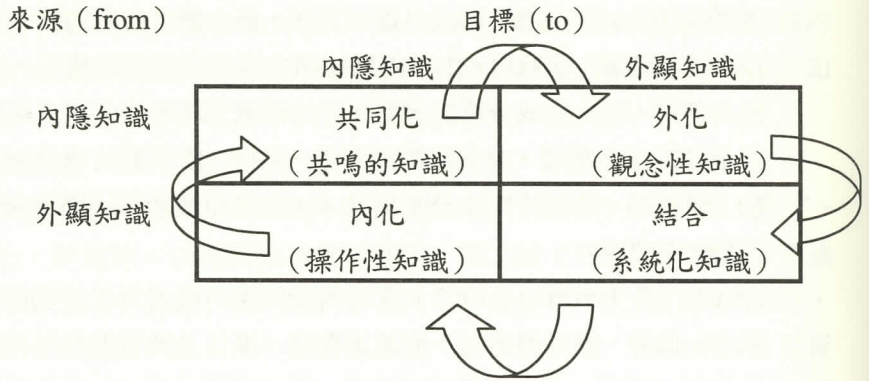
Nonaka 與 Hirotaka (1995) 認為內隱知識的展現可以透過隱喻、類比、觀念、假設、模式等方式, 而透過觀察、模仿及練習進行移轉; 而外顯知識則能以語言、文字或符號來表達。依據此種分類, 分享內隱知識與外顯知識是二種不同的分享行為; 然而在實際進行知識分享的過程中可能同時包含了內隱與外顯知識的分享。

知識分享並不是一種自然的行為, 必須有強烈的動機才能促使知識分享行為的發生, 因此, 組織中可以透過獎勵的方式來強化。例如: 透過面對面的會議討論等方式建立關係與信任; 提供知識分享的場所與時間, 鼓勵知識分享活動; 並獎勵組織成員有創意的錯誤、鼓勵組織成員學習等方式, 來促進組織成員的知識分享行為。

4. 知識創新

隨著科技的快速發展, 使得知識的需求日新月異。當組織無法獲得外來的知識, 而既有的知識又無法因應環境時, 組織便需要克服既有知識的困境而自力創新知識。Drucker 認為知識創新的來源有以下幾種: 出現不協調的情況、工作程序的需要、認知的改變以及出現新知識等情形, 都會促使知識產生創新 (Drucker, 1998/1999)。

Nonaka 與 Hirotaka (1995) 認為知識創新的過程是經由內隱知識與外顯知識互動與整合, 進一步創新知識。其知識創新模式如圖二所示:



圖二 知識創新的模式

資料來源：*Knowledge-Creating Company* (p.62), by I. Nonaka, & T. Hirotaka, 1995, New York: Oxford University Press.

- (1)共同化：由提供者的內隱知識到接收者的內隱知識。可以不透過語言進行學習以獲得內隱知識，例如學徒觀察師傅的技藝，經由模仿與練習的過程來學習。
- (2)外化：由提供者的內隱知識到接收者的外顯知識，這個階段產生觀念性知識；提供者的內隱知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模式表現出來。
- (3)結合：由提供者的外顯知識到接收者的外顯知識。將觀念加以系統化而形成知識體系的過程。個人透過文件、會議、電腦進行知識的交換與結合，同時透過此一過程，不但有利於外顯知識的傳播，更能產生新知識。例如：在學校教育中，就是運用系統化的知識教導學生，由外顯的知識（教材）轉換成學生的學習成果（評量結果）。
- (4)內化：由提供者的外顯知識到接收者的內隱知識；當知識經由共同化、外化與結合後，逐漸內化為個人的內隱知識。內化的原動力在於邊作邊學，同時以語言、會談、故事傳遞知識與經驗，或將其外顯知識製作成文件手冊，均有助於將外顯知識轉化成內隱知識。

Leonard-Barton (1995) 認為組織除了可以儲存知識外，還可以從事創新知識的活動，以建立組織特有的能力。知識創新的活動有下列四項：

(1) 共享解決問題

隨著問題複雜度增加、專業教育的興盛與國際化的腳步加快，新產品的開發需要跨越專業認知、地理與文化的隔閡，以共享的方式解決問題。在問題產生時，組織成員貢獻其知識經驗，投入問題的解決過程之中；在解決問題的過程中，知識也由此產生。

(2) 實作與整合新技術流程與工具

組織將外界的新工具與組織內部現有的設備、技術整合，從實驗、實作中創新。當引進新技術時，必須調適新科技與使用者工作環境，使其能切合使用者的需求。

(3) 實驗與原型

組織必須建立一個鼓勵成員實驗的、容忍犯錯的組織環境與文化，並正視其所帶給組織的正向幫助。透過實驗與原型的組織學習方式，組織可以朝向既定的方向改善組織的能耐。

(4) 從組織外面輸入與吸收技術知識

當組織發現內部沒有重要的策略性資產時，組織即出現能耐落差的現象，此時組織必須由外部獲取知識。組織必須培養吸收知識的機制，並時時監督外界的變化，以有效地自外界引入知識。組織除了培養吸收的機制外，更要判別其可移轉性與可用性，因此必須要有管理學習知識的能力。

三、組織文化與知識管理之關係

張志明（2000）認為成功的知識管理必備的條件之一是有益的組織文化，茲將組織文化對組織推動知識管理之影響，分析如下：

(一) 組織文化對進行知識管理之影響

Hibbard 和 Carrillo（1998）認為組織成員的知識分享是對整個組織文化的挑戰，主要原因是知識在流通、分享的過程中，組織結構會產生變化，甚至重新組成組織結構。Chase（1988）進行一項研究發現：在其所研究的 500 家公司中，有 80% 受試者指出「存在組織內的文化」是推動知識型組織最主要的障礙；Skyrem（1997）研究發現，組織文化是知識轉化最大的障礙（引自 Bennett & Gabriel, 1999）。

Richard（1999）認為，在知識管理中最困難的，是如何改變組織的

文化和人們的工作習慣。分享的文化會讓組織成員充滿了不安全感，所以在進行知識管理時，如何建立分享的誘因，便成為組織推動知識管理的成敗關鍵因素。如果組織成員並不習慣分享知識、接觸和視知識為對彼此有用的東西，則組織在進行知識管理的資訊科技也無法建立。

(二)有助於進行知識管理的組織文化

由上述研究可知，組織文化影響組織知識管理的推動，因此，組織在推動知識管理之前應建立適宜的組織文化；譚大純（2000）認為有助於組織進行知識管理的組織文化為：

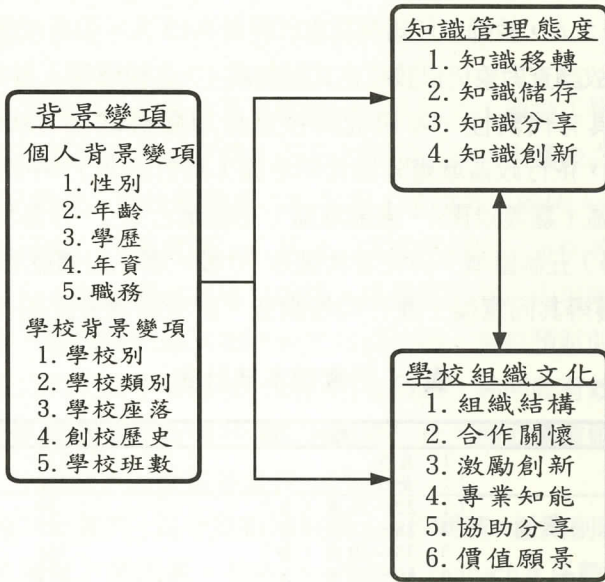
1. 成員本身就具有從事知識性活動的意圖。
2. 組織擁有能夠放棄固有思維模式、樂於追求新知識的員工。
3. 主管必須鼓勵成員樂於分享知識、共同激盪個人的知識。

企業為了維持其競爭的優勢，需要發展成為以知識為基礎的知識型組織，透過企業組織文化及激勵制度的規劃，鼓勵員工願意分享其經驗與知識，讓個人知識能迅速擴充並累積成為組織知識。因此，組織的文化與激勵制度對於知識管理的推動影響甚鉅。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究之研究架構如圖三所示。以行政主管背景變項及學校背景變項為自變數，行政主管知識管理態度、學校組織文化為依變項；並探討行政主管知識管理態度與學校組織文化之間的關係。其中個人背景變項包括性別、年齡、學歷、年資及職務；學校背景變項包括學校別、學校類別、學校座落、創校歷史、學校班數。學校組織文化分成組織結構、合作關懷、激勵創新、專業知能、協助分享、價值願景六個層面；知識管理態度則包含知識移轉、知識儲存、知識分享、知識創新四個層面。



圖三 研究架構

二、研究假設

根據本研究之目的與架構，本研究提出下列研究之虛無假設（null hypotheses）：

- (一)不同背景變項之高級中學行政主管，其對學校組織文化的看法無顯著差異。
- (二)不同背景變項之高級中學行政主管，其知識管理態度無顯著差異。
- (三)高級中學學校組織文化與行政主管知識管理態度無顯著相關。
- (四)高級中學學校組織文化對行政主管知識管理態度無顯著預測力。

三、研究對象

本研究之母群體為八十九學年度全國高級中學專任行政主管及教師兼任行政主管。依據中華民國教育統計（2000），八十九學年度高級中學學校數，台灣地區共 170 所，台北市共 45 所，高雄市共 17 所，金門縣共 1 所，連江縣共 1 所；總數共 234 所。本研究調查對象包括各校專任行政主管主任層級 2 人，教

師兼任處室主任 5 人，教師兼任組長及專任組長 9-13 人。但各校因班級數不同而有不同的編制，故調查對象仍以該校正式編制為主，各校填卷人員共 10 至 18 人。

爲使樣本具有代表性，本研究將採用分層隨機取樣（stratified random sampling）方式，依行政區域畫分出北部地區（新竹以北）、中部地區（苗栗至雲林）、南部地區（嘉義以南）、東部地區（花蓮至台東）、外島地區（澎湖縣、金門縣、連江縣）五個區域。研究者共選取 70 校，事先以電話聯繫該校校長或校長秘書，經獲得其同意後，進行問卷調查，研究樣本分配如表一所示。

表一 研究樣本統計表

項別	項目	類別	人數	百分比
個人	性別	(1) 男性	534	63.9
		(2) 女性	302	36.1
	年齡	(1) 22~28 歲 (含)	30	3.6
		(2) 28~33 歲 (含)	85	10.2
		(3) 33~40 歲 (含)	168	20.1
		(4) 40~45 歲 (含)	177	21.2
(5) 45~50 歲 (含)		195	23.3	
(6) 50 歲以上		181	21.7	
基本	最高學歷	(1) 高中職	40	4.8
		(2) 專科	108	12.9
		(3) 大學	304	36.4
		(4) 40 學分班	286	34.2
		(5) 碩士、博士	98	11.7
資料	行政年資	(1) 1~5 年 (含)	228	27.3
		(2) 5~10 年 (含)	187	22.4
		(3) 10~15 年 (含)	132	15.8
		(4) 15 年以上	287	34.6
資料	職務	(1) 專職行政人員—主任	113	13.5
		(2) 專職行政人員—組長	187	22.4
		(3) 教師兼任組長	316	37.8
		(4) 教師兼任處室主任	220	26.3
學校	學校別	(1) 公立	517	61.8
		(2) 私立	319	38.2
校	學校類別	(1) 普通高中	456	54.5
		(2) 綜合高中	110	13.2
		(3) 高中附設職業類科	270	32.3
基本	學校座落	(1) 院轄市	183	21.9
		(2) 省、縣轄市	463	35.4
		(3) 鄉鎮	190	22.7
本	創校歷史	(1) 10 年 (含) 以下	97	11.6
		(2) 10-25 年 (含)	65	7.8
		(3) 25-40 年 (含)	259	31.0
		(4) 40 年以上	415	49.6
資料	班級總數	(1) 9 班以下	0	0
		(2) 10-18 班	13	6
		(3) 19-24 班	27	3.2
		(4) 25-30 班	47	5.6
		(5) 31-40 班	108	12.9
		(6) 41-50 班	184	22.0
		(7) 51-60 班	218	26.1
		(8) 61 班以上	239	28.6

N=836

四、研究工具

本研究根據文獻探討結果並蒐集相關研究及問卷，編擬「學校組織文化量表」及「知識管理態度量表」作為本研究之研究工具。本量表之填答採用李克特 (Likert) 五點量表，將每題所描述的內容，依填答者的個人知覺分為：「非常不符合」、「不符合」、「無意見」、「符合」、「非常符合」五個等級，依次給予 1、2、3、4、5 分。預試問卷初稿完成後，為提高問卷之內容效度，經召開專家會議審查問卷、經嚴謹的題目增刪與文句潤飾後，完成預試問卷的編製。研究者立意取樣國立彰化高中等九校，進行問卷預試，共回收有效問卷 112 份，將卷資料編碼輸入電腦後進行項目分析與因素分析，抽取特徵值大於 1 且因素負荷量大於 0.4 以上者，以確定各量表之因素。

「學校組織文化量表」區分為組織結構、合作關懷、激勵創新、專業知能、協助分享及價值願景六個因素，其內部一致性 Cronbach α 係數分別為 0.99、0.87、0.88、0.77、0.84、0.62，整體問卷之內部一致性 Cronbach α 係數為 0.96，累積解釋總變異量為 75.8%；「知識管理態度量表」區分為知識移轉、知識儲存、知識分享、知識創新四個因素，其內部一致性 Cronbach α 係數分別為 0.81、0.84、0.88、0.69、0.78，整體問卷之內部一致性 Cronbach α 係數為 0.89，累積解釋總變異量為 74.8%。因此，本研究之研究量表具有良好之信效度。

五、研究實施程序

經上述預試階段編擬成正式量表，研究者於民國九十年四月六日寄發問卷，每校寄出問卷 10-18 份，共寄出問卷 1046 份，截至五月一日止共回收 855 份，回收率為 81.7%，剔除無效問卷 19 份，有效問卷共有 836 份，有效回收率為 80%，正式施測回收狀況如表二。

表二 正式施測問卷回收狀況表

區域	學校數		取樣校數		取樣率 (%)		發出問卷		回收問卷		回收率 (%)	
	公立	私立	公立	私立	公立	私立	公立	私立	公立	私立	公立	私立
北部地區	46	51	18	7	39.1	13.7	270	106	208	83	77.0	78.3
中部地區	26	41	11	10	42.3	24.3	167	147	132	120	79.0	81.6
南部地區	28	29	10	8	35.7	27.6	150	113	114	97	76.0	85.8
東部地區	6	4	3	1	50.0	25.0	48	15	42	11	87.5	73.3
外島地區	3	0	2	0	0.67	—	30	—	29	—	76.7	—
總計	109	125	44	26	38.8	18.2	665	381	525	311	79.2	81.6

肆、研究結果

一、高級中學學校組織文化與行政主管知識管理態度之現況

(一)高級中學學校組織文化之現況

由表三可知，高級中學行政主管在學校組織文化中整體層面平均分數為 3.98，屬於良好程度。在「組織結構」、「合作關懷」、「激勵創新」、「專業知能」、「協助分享」、「價值願景」等六個層面的每題平均得分均在 3.8 分以上，顯示高級中學組織文化在此六個層面均屬良好程度，其中在「專業知能」層面得分最高，顯示出高中行政主管對專業知能的重視；在「激勵創新」層面平均分數為 3.83，在各層面中相對得分較低，顯示出高中行政主管對於目前學校的激勵創新措施感到不足。

表三 高級中學學校組織文化現況分析摘要表

問卷名稱	層面	平均數	標準差	層面比較
學 校 組 織 文 化	組織結構	4.03	0.63	3
	合作關懷	4.04	0.57	2
	激勵創新	3.83	0.65	6
	專業知能	4.06	0.53	1
	協助分享	4.02	0.50	4
	價值願景	3.87	0.64	5
	整體層面	3.98	0.49	

N=836

(二)高級中學行政主管知識管理態度之現況

由表四可知，高級中學行政主管知識管理態度各層面平均數皆高於 3.84 分，顯示行政主管的知識管理態度均屬良好程度，且各層面平均數在 3.84 至 4.18 之間，彼此差異不大。知識移轉層面平均得分為 4.18，為最佳；但知識分享平均得分為 3.84，為四個層面中最低。

表四 高級中學行政主管知識管理態度現況分析摘要表

問卷名稱	層面	平均數	標準差	層面比較
知識管理態度	知識移轉	4.18	0.49	1
	知識儲存	3.85	0.62	3
	知識分享	3.84	0.60	4
	知識創新	3.96	0.59	2
	整體層面	3.96	0.42	

N=836

二、背景變項與學校組織文化及知識管理態度之差異性分析

背景變項與學校組織文化及知識管理態度之差異性分析如表五及表六所示，茲分析如下：

(一)行政主管背景變項與學校組織文化之差異性分析

- 1.不同性別的行政主管對組織文化整體的看法上，顯示男性顯著高於女性。
- 2.不同年齡行政主管對組織文化整體的看法上，顯示「50歲以上」組顯著高於「28~33歲」組。
- 3.不同學歷行政主管對組織文化整體的看法上，顯示「專科」組、「大學」組及「40學分班」組顯著高於「碩、博士」組。
- 4.不同行政年資行政主管對組織文化整體的看法上，顯示「15年以上」組顯著高於「1~5年」組。
- 5.不同職務行政主管對組織文化整體的看法上，顯示「專職主任」組顯著高於「專職組長」組及「教師兼任組長」組。

(二)行政主管背景變項與知識管理態度之差異性分析

- 1.不同性別行政主管之知識管理態度上，顯示男性的態度顯著高於女性。
- 2.不同年齡行政主管的知識態度並無顯著差異。
- 3.不同學歷行政主管之知識管理態度上，顯示「大學」組顯著高於「碩、博士」組。
- 4.不同行政年資行政主管之知識管理態度上，顯示「5~10年」組、「10~15年」組及「15年以上」組顯著高於「1~5年」組。
- 5.不同職務行政主管之知識管理態度上，顯示「專職主任」組顯著大於「教

師兼任組長」組。

(三)學校背景變項與學校組織文化之差異性分析

- 1.公私立高中其行政主管對組織文化的看法並無顯著差異。
- 2.不同學校類別之高級中學，其行政主管對學校組織文化的看法並無顯著差異。
- 3.不同學校座落之高中其行政主管對學校組織文化的看法上，顯示「鄉鎮」組顯著高於「省、縣轄市」組。
- 4.不同創校歷史之高中其行政主管對學校組織文化的看法上，顯示「10-25年」組顯著高於「10年以下」組，「10-25年」組顯著高於「40年以上」組，「25-40年」組顯著高於「10年以下」組。
- 5.不同班級總數之高中其行政主管對學校組織文化的看法上，顯示「61班以上」組顯著高於「51-60班」組。

(四)學校背景變項與行政主管知識管理態度之差異性分析

- 1.公私立高中行政主管的知識管理態度並無顯著差異。
- 2.不同學校類別之高級中學其行政主管的知識管理態度並無顯著差異。
- 3.不同學校座落之高中行政主管的知識管理態度上，顯示達「鄉鎮」組顯著高於「省、縣轄市」組。
- 4.不同創校歷史之高中其行政主管的知識管理態度並無顯著差異。
- 5.不同班級總數之高中其行政主管的知識管理態度上，顯示「61班以上」組顯著高於「51-60班」組。

綜合上述分析，行政主管對學校組織文化的看法會因個人背景變項(包含：性別、年齡、學歷、行政年資、兼任職務)及學校背景變項(學校座落、創校歷史、班級總數)的不同而有顯著差異。

表五 行政主管個人背景變項對學校組織文化及知識管理態度之差異性分析表

變項	因素名稱	性別	年齡	最高學歷	行政年資	職務
學校組織文化	組織結構	(1)>(2)	(6)>(2)	(3)>(5)	(4)>(1)	(1)>(4)>(3)>(2)
	合作關懷	(1)>(2)		(2)>(1)		(1)>(4)>(3)>(2)
	激勵創新	(1)>(2)	(6)>(2) (5)>(2)	(2)>(5) (3)>(5)	(4)>(1)	(4)>(2) (3)>(2) (1)>(2)
	專業知能	(1)>(2)		(4)>(5)		
	協助分享			(2)>(5) (3)>(5)		
	價值願景	(1)>(2)	(6)>(2)	(3)>(5) (4)>(5) (1)>(5)	(3)>(1) (4)>(1)	(1)>(2) (1)>(3)
	整體層面	(1)>(2)	(6)>(2)	(2)>(5) (3)>(5) (4)>(5)	(4)>(1)	(1)>(4)>(3)>(2)
知識管理態度	知識移轉	(2)>(1)			(2)>(1) (3)>(1) (4)>(1)	(1)>(2) (1)>(3) (4)>(2) (4)>(3)
	知識儲存	(1)>(2)	(3)>(5) (3)>(6)	(3)>(2)	(3)>(2) >(1)>(4)	
	知識分享	(1)>(2)	(5)>(2) (6)>(2)	(2)>(5) (3)>(5)	(4)>(3) >(2)>(1)	(1)>(3)
	知識創新	(1)>(2)	(6)>(2)	(2)>(5) (3)>(5)		
	整體層面	(1)>(2)		(3)>(5)	(2)>(1) (3)>(1) (4)>(1)	(1)>(3)

1.性別：(1) 男性 (2) 女性

2.年齡：(1) 22~28 歲 (含) (2) 28~33 歲 (含) (3) 33~40 歲 (含) (4) 40~45 歲 (含) (5) 45~50 歲 (含) (6) 50 歲以上

3.最高學歷：(1) 高中職 (2) 專科 (3) 大學 (4) 40 學分班 (5) 碩、博士

4.行政年資：(1) 1~5 年 (含) (2) 5~10 年 (含) (3) 10~15 年 (含) (4) 15 年以上

5.職務：(1) 專職行政人員—主任 (2) 專職行政人員—組長 (3) 教師兼任組長 (4) 教師兼任處室主任

表六 高級中學學校背景變項與學校組織文化及行政主管知識管理態度之差異性分析表

變項	因素名稱	學校別	學校類別	學校座落	創校歷史	班級總數
學校組織文化	組織結構			(3) > (2)	(2) > (1)	(8) > (2)
	合作關懷			(3) > (2)	(4) > (1) (3) > (1) (2) > (1)	(8) > (7)
	激勵創新	(2) > (1)		(3) > (1) (3) > (2)	(2) > (1) (3) > (1)	(8) > (7)
	專業知能					
	協助分享			(3) > (2)	(2) > (1) (3) > (1) (4) > (1)	
	價值願景	(2) > (1)		(3) > (2)	(2) > (1) (2) > (4) (3) > (1)	
	整體層面			(3) > (2)	(2) > (1) (2) > (4) (3) > (1)	(8) > (7)
知識管理態度	知識移轉	(1) > (2)		(1) > (2)	(1) > (3)	
	知識儲存					
	知識分享			(3) > (1) (3) > (2)	(2) > (4) (2) > (1) (3) > (1)	(8) > (7)
	知識創新			(3) > (1) (3) > (2)	(2) > (1) (3) > (1) (4) > (1)	(8) > (7)
	整體層面			(3) > (2)		(8) > (7)

1. 學校別：(1) 公立 (2) 私立

2. 學校類別：(1) 普通高中 (2) 綜合高中 (3) 高中附設職業科

3. 學校座落：(1) 院轄市 (2) 省、縣轄市 (3) 鄉鎮

4. 創校歷史：(1) 10 年以下 (2) 10-25 年 (3) 25-40 年 (4) 40 年以上

5. 班級總數：(1) 10-18 班 (2) 19-24 班 (3) 25-30 班 (4) 31-40 班 (5) 41-50 班 (6) 51-60 班 (7) 61 班以上

三、高級中學學校組織文化與行政主管知識管理態度之相關分析

經統計分析，高級中學學校組織文化與行政主管知識管理態度各層面之積差相關如表七所示，茲分析如下：

- (一)行政主管知識管理態度與學校組織文化各層面相關 ($r=.22\sim.95$, $p<.001$) 及整體層面相關 ($r=.83$, $p<.001$) 均呈現顯著正相關，亦即行政主管在組織文化層面的看法分數越高，則其知識管理態度越佳。
- (二)在各層面相關情形中，以組織文化中的激勵創新層面和知識管理態度中的知識創新層面相關性最高 ($r=.95$, $p<.001$)，顯示出行政主管對學校組織文化中激勵創新的看法越佳，則其知識創新態度越佳。
- (三)組織文化中的激勵創新層面和知識管理態度中的知識分享層面相關性達.88, $p<.001$ ，顯示出行政主管對學校組織文化中激勵創新的看法越佳，則其知識分享態度越佳。
- (四)組織文化中的激勵創新層面和知識管理態度整體層面相關性最高 ($r=.82$, $p<.001$)，顯示出行政主管對學校組織文化中激勵創新的看法越佳，則其知識管理態度越佳。

表七 高級中學學校組織文化與行政主管知識管理態度各層面之積差相關係數表

	組織結構	合作關懷	激勵創新	專業知能	協助分享	價值願景	整體層面
知識移轉	.26***	.22***	.26***	.28***	.29***	.20***	.30***
知識儲存	.24***	.27***	.27***	.25***	.31***	.26***	.32***
知識分享	.64***	.85***	.88***	.63***	.72***	.72***	.89***
知識創新	.59***	.67***	.95***	.73***	.69***	.71***	.87***
整體層面	.59***	.69***	.82***	.65***	.69***	.66***	.83***

*** $p<.001$

伍、結論與建議

根據文獻探討與研究發現，本研究歸納出以下結論與建議：

一、結論

- (一)高級中學學校組織文化情況良好，其中激勵創新氣氛較為低落

本研究發現高級中學學校組織文化各層面均屬良好程度，但在「激勵創新」與「價值願景」層面得分最低。其可能原因是高級中學以學生升學為主要目標，且各項業務均屬例行性工作，缺乏激勵創新措施，因而較少提出創新性的作為，學校成員各司其職，只求將個人份內工作完成，缺乏共同願景。

(二)高級中學行政主管知識管理態度良好，其中知識分享層面較為低落

高級中學行政主管知識管理態度各層面均屬良好程度，其中知識分享層面較為低落。其可能原因是學校行政工作均屬例行性工作，且每個人各司其職，除非職務調動，否則很少主動向他人分享個人經驗。

(三)背景變項對學校組織文化有顯著差異

本研究發現，行政主管對學校組織文化的看法會因個人背景變項及學校背景變項的不同而有顯著差異。其中，男性行政主管對組織文化的看法顯著高於女性；50歲以上的行政主管顯著高於28~33歲者；學歷為專科、大學及40學分班的行政主管顯著高於學歷為碩士者；行政年資15年以上的行政主管顯著高於1~5年者；專職主任顯著高於專職組長及教師兼任組長；學校位於鄉鎮的行政主管顯著高於學校位於省、縣轄市者；創校10-25年學校之行政主管顯著高於創校10年以下與40年以上者，創校25-40年學校之行政主管顯著高於創校10年以下者；班級總數「61班以上」者顯著高於「51-60班」者。

(四)景變項對行政主管知識管理態度顯著差異

男性行政主管之知識管理態度顯著高於女性；學歷為大學的行政主管的知識管理態度顯著高於學歷為碩士者；行政年資5~10年、10~15年及15年以上的行政主管顯著高於行政年資1~5年的行政主管；專職主任顯著高於教師兼任組長；學校班級總數61班以上之高級中學其行政主管的態度顯著高於班級總數51-60班之高級中學的行政主管。

(五)學校組織文化與行政主管知識管理態度之相關，以激勵創新層面最高

學校組織文化與行政主管知識管理態度與各層面相關及整體均呈現正相關情形；亦即行政主管在組織文化層面的看法分數越高，則其知識管理態度越佳，其中以組織文化中的「激勵創新」層面和知識管理態度整體層面相關性最高，顯示出行政主管對學校組織文化中激勵創新的看法越佳，則其知識管理態度越佳。

二、建議

(一)對教育行政機關之建議

1.建立公平的績效考核及獎勵制度，激勵工作士氣

本研究發現學校組織文化在「激勵創新」層面得分偏低，且學校效能之「工作滿意度」層面得分最低；其可能原因是，學校行政工作為多例行性工作，且學校教師及行政主管之考核目前多經由各校人評會評定，教師及行政主管只要將份內工作完成、不違法，大多能通過考核，所以績效卓著者未必能獲得較多之獎勵，而使行政主管易安於現狀不求革新。因此，教育行政主管機關實在有必要建立一套完善的、公平的績效考核及獎勵制度，對於在行政工作上有創新做法或傑出績效者，給予適當之獎勵，以激勵行政主管工作士氣。

2.鼓勵行政主管進行行動研究，提昇行政效率

學校行政工作繁瑣且單調，易造成行政主管工作上的倦怠感且在業務上不易產生創新的做法；建議主管機關建立獎勵措施，鼓勵行政主管進行行動研究解決行政業務面臨之困難並提出創見，以改善行政效率。

(二)對高級中學校長之建議

1.營造激勵創新氣氛，提昇學校效能

本研究發現，組織文化中「激勵創新」層面對行政主管知識管理態度及學校效能皆有顯著之相關及預測力。學校校長為學校氣氛的營造者，建議校長可以擬定激勵創新的相關措施，鼓勵教師及行政同仁投入創新與研究工作；或透過校務會議及全校性的集會鼓勵同仁提出創新性的作為。

2.塑造學校價值願景，發展學校特色

本研究發現高級中學學校組織文化中「價值願景」層面得分偏低；其原因可能是高級中學以學生升學為主要目標，且各項業務均屬例行性工作，缺乏「激勵創新」措施，因而較少提出創新性的作為。但本研究亦發現「價值願景」層面對學校效能有顯著之相關及預測力，可見價值願景對學校效能而言為一重要且關鍵的因素。

在此二層面上，校長應重視激勵創新及價值願景的營造，擬定激勵創新的相關措施，鼓勵教師及行政同仁投入創新與研究工作；並且在適當場合（如全校共同集會時間、校務會議）提出學校共同願景（例如：學校未來的發

展、對教職員工的期許、對學生的期望等)，凝聚全校教職員工的共識。因此，學校必須有一個發展的共同目標與理想，如此全體成員就會發揮團隊合作的精神，為達成目標而努力，自然而然能建立學校特色。

3. 校長應積極推動知識管理工作

本研究發現行政主管知識管理態度對學校效能有顯著之預測力，其中以知識創新層面最高。因此，校長應可主動視導各處室行政主管進行知識管理工作，以提昇學校效能，其具體可行方式如文件之存檔整理、將業務資料上網等。

4. 規劃並鼓勵同仁參與相關研習活動

面對社會的急劇變遷、知識的多元化與資訊科技的蓬勃發展，以目前的知識來面對變化快速的社會恐有不足；因此，學校應重視教職員專業成長的需求，加強辦理相關研習活動，並鼓勵同仁參與相關研習活動。

5. 建立激勵創新、合作關懷的組織文化，以促進學校知識管理工作

本研究發現，學校組織文化中「激勵創新」與「合作關懷」層面對行政主管知識管理態度最具預測力，而知識分享須由明確的組織結構與合作關懷的組織文化才得以形成。因此，學校推行知識管理工作之前應從建立激勵創新與合作關懷的學校組織文化開始。

6. 提昇公立學校激勵創新文化，形塑共同願景

本研究發現，組織文化中「激勵創新」及「價值願景」層面，私立學校顯著高於公立學校。其可能原因是私立學校面臨招生的壓力，必須不斷提昇辦學之績效，因而經常激勵教職員提昇績效，並且塑造共同願景，以為全體教職員之共同努力目標，而公立學校，則較少面臨辦學績效的壓力。面對多元的招生管道及家長對學校辦學的高度要求，公立學校長應努力提昇校內激勵創新文化，形塑共同願景，以提昇辦學績效。

(三) 對高級中學行政主管的建議

1. 積極落實知識管理相關工作

本研究發現行政主管知識管理態度對學校效能皆有顯著之預測力，因此，行政主管應積極落實知識管理相關工作，如知識移轉、儲存、分享與創新，並運用資訊科技進行知識管理相關工作，以提昇行政效率。

2. 主動與同仁分享經驗

本研究發現，高級中學行政主管知識分享態度較為低落，其原因可能是學

校行政工作均屬例行性工作，在處理事務上亦大多是單打獨鬥，普遍缺乏合作性與分享性，除非職務調動或職務上需要，否則很少主動向他人分享個人經驗或向他人請益。然而，本研究發現，行政主管知識分享態度與學校效能呈現高正相關。在組織中，組織成員的相互合作與分享知識將可得集思廣益、事半功倍之效；透過知識分享將可促進知識的流通，尤其以內隱知識更需要透過人際間的互動來傳遞。因此，行政主管應培養主動與同仁分享知識的習慣，不斷提昇自我知識與能力，對提昇學校效能應有莫大之助益。

參考書目

- 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。台北：五南。
- 李春安 (1994)。高級工、商類職業學校行政主管全面品質管理態度與學校組織文化關係之研究。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 林克明 (1997)。知識之類型以及其創新與轉換。國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 洪儒瑤 (2000)。台灣企業知識管理應用現況及其模式之研究。國立台北大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 秦夢群 (1997)。教育行政—理論部分。台北：五南。
- 張志明、劉淑娟 (1999)。知識管理在學校行政的應用：以總務營繕工程為例。學校行政雙月刊，11，71-84。
- 張君強 (1999)。專業服務業知識管理之研究—以會計師事務所為例。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 張淑萍 (2000)。知識管理與資訊科技應用之相關性研究。國立台灣科技大學管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 胡瓊文 (1999)。學校組織成員屬性、組織文化與組織變革支持度之研究—以台北市國民中小學為例。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陳培文 (1995)。中部地區高職（中）工業類科學校組織文化與組織效能相關

- 之研究。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 陳聖謨 (1995)。高級中學組織文化與教師教學承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 黃素惠 (1997)。高級中等教育階段學校文化之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 黃博聲 (1998)。專業分工、知識管理與創新之關係研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 賴鼎銘 (2000)。圖書資訊學。台北：空大出版。
- 劉淑娟 (1999)。知識管理在學校營繕工程之運用。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 劉權瑩 (1999)。資訊服務業知識管理之研究—以台灣 HP 與台灣 IBM 為例。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 譚大純 (2000)。知識管理的十八般武藝。會計研究月刊，169，20-26。
- 黎士群 (1999)。組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究—以 Unix 系統管理人員為例。銘傳大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北。
- Gates, B. (1999/2000). Business @ the speed of thought using a digital nervous system.
- 樂為良 (譯)。數位神經系統。台北：商業周刊。
- Bennett, R., & Gabriel, H. (1999). Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 3 (3), 212-225.
- Drucker, P. E. (1998). Peter Drucker on the profession of management.
- 李田樹 (譯)。經理人的專業與挑戰。台北：天下文化。
- Gibert, M., & Gordey-Hayes, M. (1996). Understanding The Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation. *Technovation*, 16 (6), 301-312
- Handy, C. (1988). Cultural forces in schools. In G. R. Preedy, M. R. Colin, & M. Masterton (Eds.), *Understanding school management*. Philadelphia: Open University Press.
- Harris, T. E. (1984). *Organizational culture and the role of professional communication*.

- Leonard-Barton, D. (1998). Interview-Passionate about Knowledge-Prof. *Internetweek*, 730, 36-37.
- Nonaka, I. & Hirotaka. T. (1995). *The Knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). School reform : A review. *Elementary School Journal*, 83, 427-452.
- Richard, M. D. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41, 105.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sethia, N. K., & Glinow, M. A. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp.400-420). San Francisco: Jossey Bass.
-