

# 臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢關係之研究

## 摘要

本研究旨在探討臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之現況與兩者間的關係。本研究主要以問卷調查進行研究，以分層取樣方式選取臺北市 57 所國民小學之 877 名教師為受試樣本，回收問卷共 803 份，回收率 91.6%，有效問卷 784 份。調查結果以  $t$  考驗、單因子變異數分析、積差相關與多元逐步迴歸進行資料分析，所得研究結果如下：

- 一、臺北市國民小學教師在知識管理各層面中，知覺知識取得最高，知識分享為最低。
- 二、男性教師在知覺知識分享層面高於女性教師。
- 三、臺北市國民小學教師在學校競爭優勢各層面中，知覺環境設備優勢最高，學生學習表現優勢最低。
- 四、男性教師在知覺整體學校競爭優勢及其各層面上的得分，高於女性教師。
- 五、學校歷史不同的教師在知覺整體學校知識管理及學校競爭優勢確實有差異。
- 六、整體學校知識管理與學校競爭優勢二者之間呈現高度正相關，意即教師知覺學校知識管理的程度愈高，則學校之競爭優勢愈強。
- 七、學校知識管理對於整體學校競爭優勢及其各層面的影響均為正向。

最後依據研究結論提出建議，以供教育行政者、學校教師以及後續研究者之參考。

關鍵詞：知識管理、學校競爭優勢



# **A Study of the Relationship between Knowledge Management and School Competitive Advantage in Elementary Schools of Taipei City**

## **Abstract**

This study aims at probing the current situations and the relationship between knowledge management and school competitive advantage in elementary schools of Taipei City. Questionnaire was employed to conduct the study. 877 teachers of 57 elementary schools of Taipei City were selected as subjects through stratified sampling method. 803 copies of questionnaires were retrieved. The retrieval rate was 91.6%. There were 784 copies of valid questionnaires which were analyzed by means of t-test, one-way ANOVA, product-moment correlation, and multiple stepwise regression analysis, and the results were as follows:

1. Among all facets of knowledge management, the elementary school teachers of Taipei City scored highest in perceptive knowledge, and lowest in knowledge sharing.
2. Male teachers scored higher in perceptive knowledge sharing than their female counterparts.
3. Among all facets of school competitive advantage, the elementary school teacher of Taipei City scored highest in perceptive environment facilities advantage and lowest in students' learning performance advantage.
4. Male teachers scored higher in holistic perceptive school competitive advantage and its related facets than their female counterparts.
5. Teachers from schools with different historical backgrounds showed differences in holistic perceptive school knowledge management and school competitive advantage.
6. High positive correlation was shown in holistic perceptive school knowledge management and school competitive advantage, meaning the higher teachers' degrees in perceptive knowledge management the stronger school's competitive advantage.
7. The impacts of school knowledge management onto the holistic school competitive advantage and its facets were all positive.

Suggestions made based on the study results are meant for use as reference for administrators, teachers, and future researchers.

Keywords: knowledge management, school competitive advantage



## 目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 待答問題	4
第三節 重要名詞解釋	5
第四節 研究方法與步驟	6
第五節 研究範圍與限制	8
第二章 文獻探討	11
第一節 學校知識管理的基本概念與內涵	11
第二節 學校競爭優勢的基本概念與內涵	40
第三節 知識管理與學校競爭優勢之相關研究	65
第三章 研究設計與實施	97
第一節 研究架構	97
第二節 研究假設	101
第三節 研究對象	103
第四節 研究工具	106
第五節 資料分析	123
第四章 研究結果與討論	125
第一節 臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之現況分析	125
第二節 不同背景變項知識管理與學校競爭優勢之差異分析	134
第三節 臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之相關分析	170
第五章 結論與建議	181
第一節 結論	181
第二節 建議	185

## 參考文獻

中文部分	-----	187
英文部分	-----	197

## 附錄

附錄一	臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢關係之研究 (預試問卷)	-----	199
附錄二	臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢相關之研究 (正式問卷)	-----	203



## 表次

表2-1	國內外學者對知識管理之定義	19
表2-2	知識管理研究變項之分析	37
表2-3	國內外學者對競爭優勢之定義	46
表2-4	學者對學校競爭優勢之定義	52
表2-5	Mayer等人(2001)研究結果歸納的指標架構	55
表2-6	學校競爭優勢研究變項之分析	62
表2-7	學校知識管理之相關研究彙整	66
表2-8	學校知識管理研究背景變項彙整	71
表2-9	學校競爭優勢之相關研究彙整	80
表2-10	學校競爭優勢研究背景變項彙整	86
表3-1	學校規模與學校名稱	103
表3-2	預試問卷樣本分配表	104
表3-3	正式問卷樣本分配表	105
表3-4	預試問卷內容及編製依據簡表	108
表3-5	預試樣本基本資料摘要表	109
表3-6	學校知識管理預試問卷因素分析	110
表3-7	學校知識管理預試問卷解釋總變異量表	111
表3-8	知識管理預試問卷因素分析轉軸後之成分矩陣	111
表3-9	學校知識管理預試問卷因素分析轉軸後之因素命名層面 及因素負荷量	113
表3-10	學校競爭優勢預試問卷因素分析	114
表3-11	學校競爭優勢預試問卷解釋總變異量表	115
表3-12	學校競爭優勢預試問卷因素分析轉軸後之成分矩陣	116
表3-13	學校競爭優勢預試問卷因素分析轉軸後之因素命名層面 及因素負荷量	117
表3-14	學校知識管理預試問卷信度分析結果摘要表	118
表3-15	學校知識管理信度分析	120
表3-16	學校競爭優勢預試問卷信度分析結果摘要表	120
表3-17	學校競爭優勢信度分析	122

表4-1	有效樣本基本資料分析表-----	126
表4-2	學校知識管理變項各層面之總分、平均數和標準差摘要表	128
表4-3	學校知識管理題目分析摘要表-----	128
表4-4	學校競爭優勢變項各層面之總分、平均數和標準差摘要表	130
表4-5	學校競爭優勢題目分析摘要表--	131
表4-6	不同性別教師在學校知識管理之差異比較摘要表-----	136
表4-7	不同年齡教師在學校知識管理整體及各層面之差異 比較摘要表-----	137
表4-8	不同教育背景教師在知識管理整體及各層面之差異比較 摘要表-----	138
表4-9	不同現任職務教師在知識管理整體及各層面之差異比較 摘要表-----	140
表4-10	不同服務年資教師在知識管理整體及各層面之差異比較 摘要表-----	142
表4-11	不同學校規模教師在知識管理整體及各層面之差異比較 摘要表-----	143
表4-12	不同行政區教師在知識管理整體及各層面之差異比較 摘要表-----	145
表4-13	不同學校歷史教師在知識管理整體及各層面之差異比較 摘要表-----	146
表4-14	不同性別教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較 摘要表-----	148
表4-15	不同年齡教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較 摘要表-----	149
表4-16	不同教育背景教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異 比較摘要表-----	152
表4-17	不同現任職務教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異 比較摘要表-----	154
表4-18	不同服務年資教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異 比較摘要表-----	156



表4-19	不同學校規模教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異 比較摘要表-----	157
表4-20	不同行政區教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異 比較摘要表-----	159
表4-21	不同學校歷史教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異 比較摘要表-----	161
表4-22	知識管理與學校競爭優勢之相關分析摘要表-----	170
表4-23	知識管理與學校競爭優勢之多元迴歸摘要表-----	171
表4-24	知識管理與資源優勢預測之多元迴歸摘要表-----	172
表4-25	知識管理與學生學習表現優勢預測之多元迴歸摘要表-----	173
表4-26	知識管理與行政管理優勢預測之多元迴歸摘要表-----	173
表4-27	知識管理與組織能力優勢預測之多元迴歸摘要表-----	174
表4-28	知識管理與形象優勢預測之多元迴歸摘要表-----	175
表4-29	知識管理與環境設備優勢預測之多元迴歸摘要表-----	175



## 圖次

圖1-1	研究步驟	7
圖2-1	資料、資訊、知識與智慧關係	13
圖2-2	知識關聯圖	13
圖2-3	知識轉化的歷程	14
圖2-4	知識循環	22
圖2-5	知識管理的基本要素	30
圖2-6	知識管理重要元素架構	31
圖2-7	知識管理能力模式基本架構	32
圖2-8	知識管理的過程	36
圖2-9	競爭優勢的形成	47
圖2-10	學校競爭優勢的流程迴路	49
圖2-11	知識鏈模型	90
圖3-1	研究架構圖	98

# 第一章 緒論

本研究旨在探討臺北市國民小學教師知識管理與學校競爭優勢之關係。本章共分為四節：第一節研究動機與目的，第二節待答問題，第三節重要名詞解釋；第四節研究方法與步驟；第五節研究範圍與限制。

## 第一節 研究動機與目的

第五項修練作者Peter Senge強調未來唯一持久的優勢是有能力比競爭對手學得更快，學習能力更增強，才能適應變局（引自郭進隆，1994）。此外，Senge亦指出，未來競爭優勢的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（引自王如哲，2000）。從諸多學者的研究資料中顯示，在全球化經濟的影響下，組織能持續保持競爭優勢的根源在於「知識」，管理學大師Drucker（1993）在其所著《後資本主義社會》（Post-Capitalist Society）更明確指出「知識」的重要性。

因應知識經濟時代的來臨，身處教學現場的教師們，如何以系統化方式整理所學、繼而轉換為可供學生習得的知識，應用於實際教學中，並經由知識分享、從過程中得以與其他伙伴共同激盪出具創意的啟發；此外，除了努力將已知的知識以系統化的方式傳承給學生，更重要的是引導學生學習如何學習以及教導學生如何將所習得的知識加以整理、歸類，使能有脈絡的相互連結在一起，透過有效能的教學方式，提昇學校的教育品質與學校的競爭優勢。

### 壹、 研究動機

由於知識經濟時代來臨、世界貿易組織的提倡以及國際全球化推動的影響等，國家競爭力的議題備受世界各國重視，且以教育改革的推動為主要議題，以倡導學校競爭優勢的必要性（吳清山，2002a；吳美珠，2005；

林婉如，2006；張文權，2009）。

組織重要的智慧資產包含了個人知識與組織知識，而每個人在面對快速變遷的環境時，如何將已得的既有知識轉化為具有更高產值的知識，就成為知識管理的目的。正如吳清山（2001）所言：

21世紀是一個資訊科技的社會，也是知識經濟（knowledge-based economy）的時代。在知識經濟時代中，誰能掌握新的知識，活用新的知識，就能掌握財富，亦可掌握競爭的未來，……知識經濟的動力在於「知識」和「科技」，知識經濟的方法在於「冒險」和「創新」，知識經濟的目標在於「競爭」和「優勢」。為了促進知識經濟有效運作和達成目標，「知識管理」（knowledge-based management）就是其成敗關鍵之所在。

長久以來，學校一直被視為傳播知識的主要場所，爾近，更成為創造知識的場域，如何將原有知識加以組合、整理，使之能有更多元的產出並進而轉換為創新的知識。Snowden（1999）指出對組織而言，如何有效的利用、記憶知識資本便關係到未來組織的生存與興旺。學校組織處在此一多變且資訊爆炸的時代，必須隨之變革、調整，才能確保學校的教育品質。先天環境上，學校教師要做好所謂知識管理，相較於其他產業，理應擁有較優異的條件。然而，由於學校組織本身的封閉性，以及其具有雙重系統與鬆散結合的特性（張明輝，2003），使得學校在凝聚教師彼此之間的共識、形塑學校文化中知識的應用、分享、創新等，相對艱難。

顏秀如（2006）指出國外有關競爭優勢的研究，主要研究對象多為高等教育機構，所探究的方向有二：其一為由內而外，試圖從組織內部本身的資源，探討教育機構競爭優勢的發展；其二為由外而內，檢視組織的外在環境，探討教育機構在試場中的合適定位。

雖然國民小學教育階段屬於義務教育，與教育競爭優勢相關的研究亦多數引用企業界之管理理論、競爭優勢相關理論，但在少子化趨勢的影響

下，如何透過學校的SWOT分析，改進缺失、善用既有資源，提供優質的教學與學習環境，展現優勢，提升學校的效能，以減緩減班、超額教師的危機，探究學校競爭優勢應有其必要性。

研究者在臺灣博碩士論文系統進行文獻查詢時發現—將查詢資料關鍵詞設為「教師知識管理」時，檢索結果計 21 筆博碩士論文資料；關鍵詞設為「學校競爭力」、「學校效能」時，檢索結果計 219 筆博碩士論文資料；關鍵詞設為「教師知識管理」、「學校效能」時，檢索結果計 710 筆資料；進一步將關鍵詞設為「學校競爭優勢」時，檢索結果共 6 筆資料(汪良宏，2008；許素梅，2010；張文權，2009；張淑芬，2009；鄭玉菁，2010；龐開基，2004)；其後嘗試以「國民小學教師知識管理」、「學校競爭優勢」結合搜尋時，則未尋獲相關研究資訊。得知單就「教師知識管理」、「學校競爭力」、「學校效能」為主之研究數量頗為豐碩，其中以探討教師知識管理與學校效能相關之研究搜尋到 68 筆；但以國小教師為研究對象者，探討與學校效能相關之研究相當有限，僅搜尋到3筆，因此研究者期望透過此研究，瞭解臺北市國民小學教師知識管理與學校競爭優勢之關係。

## 貳、 研究目的

基於研究動機，本研究以臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之研究為主題，透過文獻探討與問卷調查法，瞭解臺北市國民小學知識管理、臺北市國民小學學校競爭優勢之現況，分析臺北市國民小學不同背景變項教師知覺學校知識管理之差異情形、臺北市國民小學不同背景變項教師知覺學校競爭優勢之差異情形，繼之探討臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之關係，歸納研究結果後提出相關具體建議，提供學校教師、行政工作者及未來研究之參考。

- 一、 瞭解臺北市國民小學教師知覺學校知識管理以及學校競爭優勢之整體狀況。
- 二、 不同背景變項教師知覺學校知識管理以及學校競爭優勢是否有顯

著差異。

三、 瞭解臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢的關聯性。

四、 瞭解臺北市國民小學知識管理對學校競爭優勢之預測力。

上述教師個人不同背景變項即教師之性別、年齡、教育背景、現任職務及任教年資等；不同背景學校即學校規模、學校所在之行政區、校史等。

## 第二節 待答問題

基於研究目的，本研究之待答問題如下：

- 一、 臺北市國民小學教師知覺學校知識管理之現況如何？
- 二、 臺北市國民小學教師知覺學校競爭優勢之現況如何？
- 三、 不同背景變項（含性別、年齡、教育背景、現任職務、服務年資、學校規模、學校所在之行政區、學校歷史等）教師對於知識管理及其各層面的看法是否有顯著差異？
- 四、 不同背景變項（含性別、年齡、教育背景、現任職務、服務年資、學校規模、學校所在之行政區、學校歷史等）教師對於學校競爭優勢及其各層面的看法是否有顯著差異？
- 五、 臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之間是否有顯著相關？
- 六、 臺北市國民小學知識管理之各層面是否對與整體學校競爭優勢具有預測力？

### 第三節 重要名詞解釋

探討臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之關係，為求其定義清晰明確，下面就知識管理、學校競爭優勢等名詞予以界定。

#### 壹、 學校知識管理

學校**知識管理**是指學校之組織或個人透過不同的知識來源及不同的獲取方式，經過整理、分類及歸納後，妥善儲存，透過學校知識管理系統的建置，促進知識的共享與應用，並進一步將舊有的知識予以統整或創意發想而成新的知識，以強化學校組織成員專業知能，改善教學及行政服務品質、創新知識價值，達成學校願景的歷程。

本研究的知識管理包含知識管理之基礎能力（包括科技性的知識管理基礎能力、結構性的知識管理基礎能力、文化性的知識管理基礎能力）以及知識管理之流程能力（包括知識的擷取流程、知識的轉換流程、知識的利用流程、知識的保護流程），分為知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用與知識創新五個層面探討。

#### 貳、 學校競爭優勢

學校競爭優勢是在競爭的情境下中培育出來，是在平常運作中積累而來，並不是隨意或自然就可擁有的，簡單的說，也就是學校成員（尤其是教師）經由學校提供的相關知識、標竿典範，透過內化（internalization）、吸收（assimilate）與轉換（transform），並應用於學校組織內，依學校願景發展出獨特的作法、流程，共同努力的展現，並因此塑造個人及學校組織本身的獨特性，為學校創造出他校不易取代的競爭優勢。

本研究的**學校競爭優勢**係指學校有效運用其擁有的各項資源，以學生

學習、教師教學表現為主，積極的行政管理及組織學習、創新能力，良好的成員關係，提供完善的校園環境整體規劃，優質的教學設備，所建構出的優質形象，而呈現出相對於其他學校更為有利的競爭態勢。包含資源優勢、學生學習表現優勢、行政管理優勢、組織能力優勢、形象優勢與環境設備優勢等六個層面。

#### 第四節 研究方法與步驟

本研究採用問卷調查法，以驗證研究假設，以達成研究目的。

藉由蒐集、閱讀、整理、分析及歸納與國民小學教師知覺知識管理、學校競爭優勢之相關文獻，以做為本研究的理論基礎與研究架構。透過問卷設計，針對臺北市國民小學教師進行調查，以知識管理與學校競爭優勢為重點，以瞭解臺北市國民小學教師知覺知識管理與學校競爭優勢之情形；繼之，經由資料處理與統計分析，瞭解不同變項教師知識管理與學校競爭優勢之差異與兩者間之相關程度，提出研究結論與建議。



本研究採取之步驟如下圖：

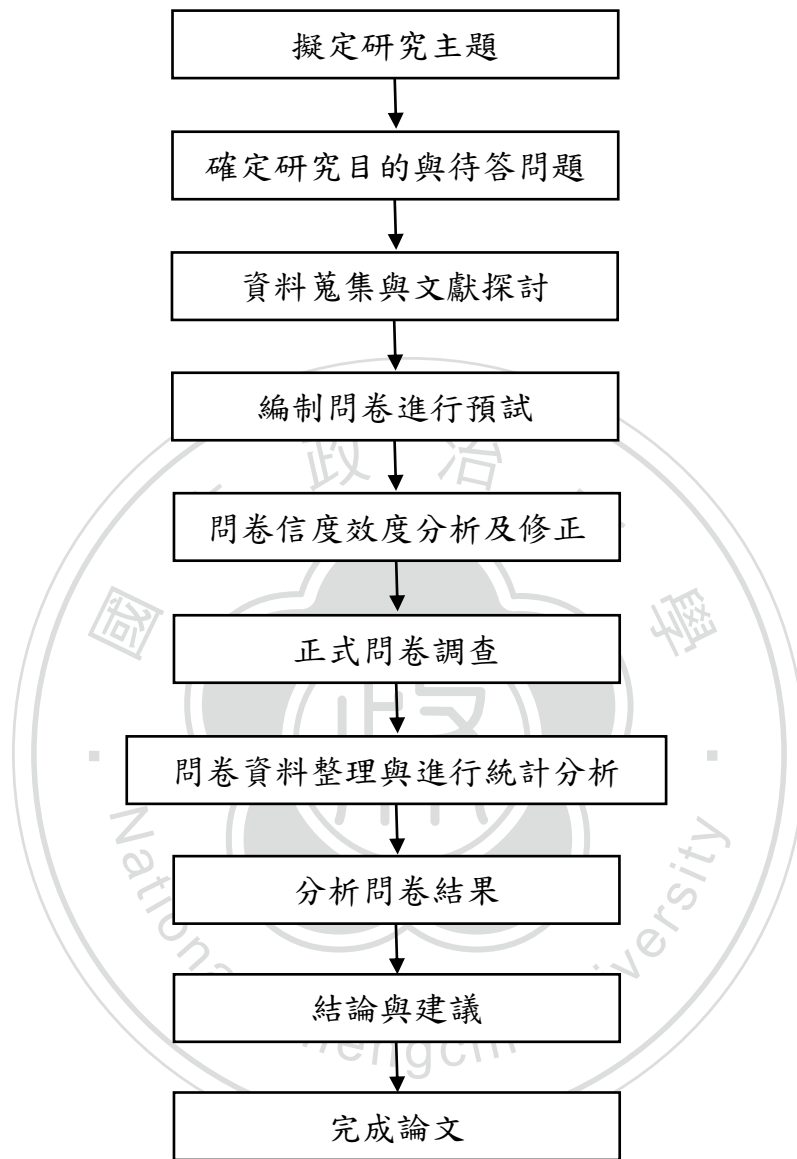


圖1-1 研究步驟

## 第五節 研究範圍與限制

本研究以臺北市國民小學教師知覺學校知識管理與學校競爭優勢現況之調查與差異分析為主要研究內容，研究範圍與限制說明如下。

### 壹、 研究範圍

本研究範圍之界定為：

#### 一、 研究地區

以臺北市公立國民小學為調查單位，含國立大學附設實驗國民小學，共143所學校。

#### 二、 研究對象

本研究對象以100學年度服務於臺北市公立國民小學教師為主，包括教師兼行政工作之主任、組長、級任教師、科任教師等。

#### 三、 研究內容

本研究所探討的變項如下：

1. 個人背景變項：包括性別、年齡、最高學歷、現任職務、服務年資。
2. 學校環境變項：包括學校規模、學校所在之行政區、學校歷史。
3. 知識管理變項：包括知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用與知識創新。
4. 學校競爭優勢變項：包括資源優勢、學生學習表現優勢、行政管理優勢、組織能力優勢、形象優勢與環境設備優勢。

## 貳、 研究限制

由於本研究施測對象界定為臺北市公立國民小學正式專任教師（含兼任主任、組長等），主要為私校無論在教師個人或學校背景變項部分，與公立國民小學差異性頗大，因此為納入私立學校。本研究結果無法推論私立學校之知識管理與私校競爭優勢間之相關，此為研究之限制。





## 第二章 文獻探討

本章主要內容為探討國民小學教師知覺學校知識管理與學校競爭優勢的內涵與相關的研究，全章共分為三節，第一節知識管理的概念探討，第二節學校競爭優勢概念探討，第一、二節概念探討包括名詞意涵、重要性及其所含括的層面，第三節知識管理與學校競爭優勢之相關研究整理、分析。

### 第一節 學校知識管理的基本概念與內涵

知識管理 (Knowledge Management; KM) 的興起，主要原因之一是知識本質的變革，在知識經濟中，知識與快速學習是個人與組織成功的重要因素，亦是代表組織維持競爭優勢的資產，更是一種組織智慧，因此新世紀的領袖將會是能夠將各種資訊相互連結者 (王如哲, 2000)。

知識管理不僅是未來人力資源管理的核心，更是建設學習型組織的最重要的手段之一。如何在組織中建構一個人文與技術兼備的知識系統，讓組織中的信息與知識，透過獲得、記錄、存取、整合、分享、創造與更新等過程，達到知識不斷創新的最終目的，並令其回饋到知識系統內，使個人與組織的知識得以永不間斷的累積。

本節擬就知識管理的意涵——包括知識的定義與特性、知識管理的重要性、知識管理的定義、知識管理的層面，以及學校知識管理的內涵——包括學校知識管理的意義與目的、學校知識管理的重要性、學校知識管理的層面等加以探討。

#### 壹、 知識管理的概念

企業界繼全面品質管理、標竿學習、組織再造盛行之後的管理風潮是知識管理，尤其是在資訊科技日新月異以後。

知識管理乃時下業界為維持競爭優勢不可或缺的經營法則之一，除了

有形的企業資產優勢外，企業本身勢必發展出他人無法取代或模仿的核心競爭力，始能永續經營。以此推論，知識管理的概念與架構實際應用於學校教育，當能提升學校組織之行政效率、服務品質，及教師教學、輔導等相關核心能力之效能。

## 一、 知識的定義與特性

知識管理的基礎在於知識，在討論學校組織如何進行知識管理前，需先對知識的定義與特性有所瞭解。根據牛津、韋伯大辭典中，可歸納知識(knowledge)的定義如下(洪儒瑤, 2000)：

1. 一種知道(knowing)的狀態或事實。
2. 被人類理解、發現或學習的加總。
3. 從經驗得來的瞭解。

依據教育部國語推行委員會編纂之《重編國語辭典修訂本》解釋，知識為就是學問或所知道的事理。而所謂「學問」，有三種解釋：

1. 求學所得的知識。
2. 學問者，學與問也，乃出自清朝顧炎武《日知錄》卷11，求其放心：「夫仁與義，未有不學問而能明者也。」
3. 學問即道理，學問、所知道的事理。

五南出版之《國語活用辭典》(2010)解釋：

1. 人們經過各種生活體驗所獲得對客觀事物的認識。
2. 所知事物的理論和實際。

以上即是嘗試從生活事物中解釋知識的意義。

Drucker (1993)除了視知識為：有效的運用資訊於行動之中，而行動的結果就是知識；更進一步指出「知識的生產率將逐漸成為一家公司、一個行業乃至一個國家，是否具有競爭力的決定因素。」

廣義的知識，依據勤業管理顧問公司(2000)的定義為「知識就是知的資產」，並將知識依不同層次分為資料、資訊、知識與智慧；並將知識可被利用的程度與其內涵，區分為個人知識與組織知識，前者乃組織知識

之基礎，後者則為個人知識之累積。

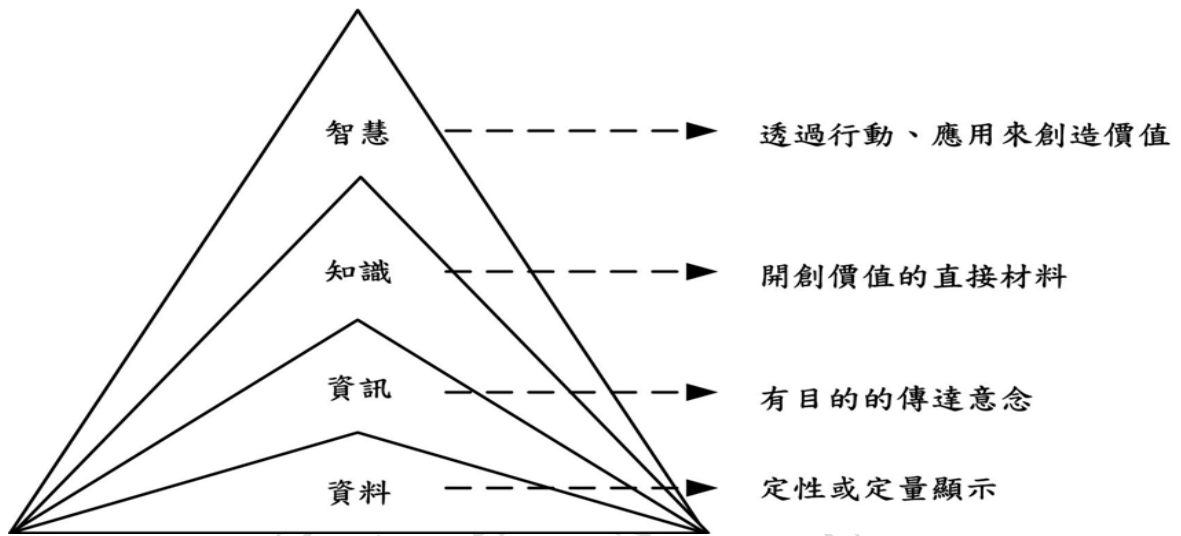


圖2-1：資料、資訊、知識與智慧關係

資料來源：劉京偉譯（2000）。勤業管理顧問公司（Arthur Anderson Business Consulting）原著，知識管理的第一本書，27。臺北市：商周出版。

所謂資料係指未經過處理的文字、數字，如教師學歷、每生平均之教育經費等；資訊則指處理後具有意義的資料，其處理資料的方法包括分類、計算、調整與精簡等。知識(knowledge)是結構化的經驗、價值、相關資訊和專家洞察力的融合，提供了評價和產生新經驗和資訊的框架。知識是從資訊產生行動的能力，包括判斷力、專業知識和技術，……知識需要行動來體現（吳政達，2002）。

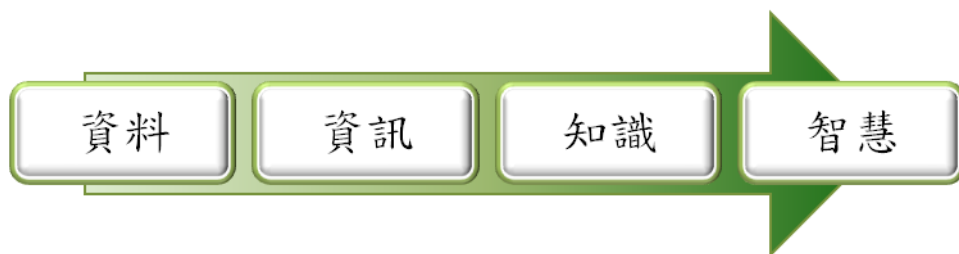


圖2-2：知識關聯圖

資料來源：Audrey S. B, & Robert D. S (2001), “Managing organization knowledge as a strategic asset”, Journal of Knowledge Management, 5(1).

知識的產生起源於既有的經驗結合與創造，而知識的獲得和應用，則必須透過學習的途徑才能有所得，經由瞭解知識進而形成創新知識，如此，又進一步擴充了知識的內涵與深度。

知識無所不在，知識本身所隱含的價值更難以估量。知識本身具有的特性包括（蔡采芳，2000）：

1. 知識並非靜止不動。組織為了維持其競爭優勢，必須進行不斷的學習與知識的獲取、進而累積經驗與知識再利用。
2. 知識本身帶有不完全競爭的特質。愈早運用知識而取得優勢，就永遠佔優勢。因此，知識、速度和競爭力間的關係密不可分。
3. 知識的效益難以量化。
4. 透過獨特的洞察力、創造力整合已存在的知識，可產生更有價值的新知識。所以知識有轉換為新知識及被再利用的特質。



圖2-3：知識轉化的歷程

資料來源：廖春文（2001），知識管理在學校行政實際應用之研究，國民教育研究集刊，9，1-33。



知識可區分為內隱知識 (tacit knowledge) 和外顯知識 (explicit knowledge) 兩種，而組織內部創造知識的過程，即是內隱知識和外顯知識交互作用的結果。所謂內隱知識，乃存在於個人中，以專業技能的形式存在於個人行為中：習慣、方式、行為、洞察力和偏好，不易表達與溝通，具有主觀和直覺性的本質，不易以系統化或邏輯的方式加以溝通、傳播與儲存的知識；外顯知識則是指已經檔案化的知識，可以透過報告、分析、手冊、說明書、實踐、電子郵件、軟體程式等方式來表達，為正式、經過編譯與表達的知識，以具體的資料、公式、標準化的程序或普遍性的原則來溝通和傳播，並加以儲存 (吳政達，2000；謝盛隆，2008)。

經濟合作與發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development; OECD) 在1996年發表「知識經濟報告」，明確指出知識經濟為「以知識為基礎的經濟」，其中將人類知識分為四大類：

1. know-what, 知事，指敘述事實方面的知識。
2. know-why, 知因，指自然原理和規律方面的知識。
3. know-how, 技能，指對某些事物的技能和能力。
4. know-who, 知人，涉及誰知道和誰知道如何做某些事的知識。

既知知識乃組織維持外部競爭優勢之關鍵，學校組織成員對於學校組織的運作，知識管理就成為其必須加以理解，並將之落實於學校的行政及教學上的重要部分。教師們如何有效的管理知識，系統化地組織其所學、所用，適切引導學習者學習的方向與熱情，實為當務之急。國民小學教育在學生學習的啟蒙階段，扮演了十分重要的角色，學校組織成員本身必須有能力系統化其已有之知識且以具前瞻性的思維，組織管理其本身所具備之知識，重視應用、願意分享，才能提昇組織內成員的良性互動、創造學校的競爭優勢。

透過林東清 (2010) 的彙整得以瞭解，其實知識本身即具有以下特性：

1. 知識是隱性的 (tacit)，知識儲存在個人心智模式內，大都是隱性的，很難予以定義及模仿。
2. 知識是行動導向的 (action-oriented)，知識能直接指導人類的行動，具備行動力的知識才有價值。

3. 知識是動態的 (dynamic)，知識隨著人類心智模式不斷地學習並隨時修正。
4. 知識是主觀獨特的 (subjective and unique)，同樣的現象，每個人的詮釋及理解程度都不會完全一樣。
5. 知識可以複製再利用 (replicable and reusable)，透過適當的程序，好的知識可以經由複製，移轉到其他的場所再利用。
6. 知識不會磨損 (irreducible)，知識運用及分享的人再多，其價值不會因此而減損。
7. 知識就是力量 (power)，有知識與能力，就具有主導資源、影響他人的力量。
8. 知識是不完全競爭 (imperfect competition)，由於知識的品質具差異性，所以不是「產品無差異性」的完全競爭市場。
9. 知識有無限延伸性 (extension)，知識透過不斷的學習、交流及綜效的產生，可無限的延展，潛力無窮。

## 二、 知識管理的定義

Drucker (1993)將知識管理的重點集中於知識的觀點上，認為其最終目的為有系統、有組織地應用知識，並進而創造知識。

知識管理是促使人們將內隱知識外顯化以及將外部知識內部化的過程，以在組織中有效地運用知識的效能 (劉常勇，1999)。依據劉常勇對知識管理所下的定義：

1. 有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護、創新活動，並將知識視同資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動，均屬之。
2. 結合個體與團體，將個體知識團體化，將內隱知識外顯化。結合內部與外部，將外部知識內部化，將組織知識產品化。

知識管理是將組織內的資訊和人員做有效的管理與整合，透過組織成員知識的共享、轉化、擴散等方式，成為團體制度化的知識，並促進知識

不斷的創新，以增加組織的資產，擴增組織的財富和創造組織的智慧（吳清山、黃旭鈞，2000）。

王如哲（2000）認為知識管理所以興起的因素有：

1. 知識本質的變革。
2. 增加的知識領域已經成為組織效能的基礎。
3. 財務模式無法顯示知識的動態性。
4. 資訊科技本身無法為組織創造出大幅利益。
5. 精簡員工和組織再造破壞了現存組織人員脈絡。
6. 對資訊科技的大幅投資。
7. 顧客聯繫。
8. 員工創新。
9. 內部和外部的檢視基準成為組織動力。
10. 全球化。
11. 顧客要求解決問題。
12. 知識工作和合作。
13. 提升組織反應速度。
14. 知識經濟中，知識與快速學習是成功的重要因素。
15. 知識是組織智慧。
16. 知識成為生存的重要資產。

吳思華（2000）認為「知識管理是指企業為有效運用知識資本，加速產品或服務的創新，所建置的管理系統，這個系統包含知識創造、知識流通與知識加值三大機能，且三大子系統間相互影響，缺一不可。」從吳思華的描述中可以得知：知識管理系統包含知識創造、流通與加值，說明了組織成員智慧資本的重要性。恰巧與孫本初、湯皓宇（2000）提出「知識管理乃是由人性的價值出發著，強調智慧資本的重要性，即組織所著重的資訊乃是員工的智慧，一種能增進組織『核心能力』的智慧管理」的概念，不謀而合。

劉常勇（2000）指出知識管理不外乎下列幾項目的：

1. 增加組織整體知識的存量與價值。

2. 應用知識以提升技術、產品與服務創新的績效以及組織整體對外的
3. 競爭力。
4. 促進內部知識流通，提升成員獲取知識的效率。
5. 指導組織知識創新的方向。
6. 協助組織發展核心技術能力。
7. 有效發揮組織內個體成員的知識能力與開發潛能。
8. 提升組織個體與整體的知識學習能力。
9. 形成有利於知識創新的組織文化與價值觀。

吳毓琳（2001）認為知識管理之所以產生的原因歸納有：

1. 全球化的經濟趨勢。
2. 組織學習理念興起。
3. 知識的重要性提升。
4. 速度的需求。
5. 資訊科技的發達。
6. 組織型態的轉變。

知識管理係指組織運用資訊科技等方法，並配合組織文化、組織結構等特性，對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用的過程，經由上述過程促進組織不斷創新及再生，以提高組織的生產力、增進組織的資產，並藉此提高組織因應外部環境變化的能力，及不斷自我改造的動力（張明輝，2001）。

黃金木（2002）提出知識管理是以知識為主體的管理的概念，透過人員、知識、文化、科技與測量等重要因素的互動，促使知識產生動態轉化，並提升個人及組織價值的歷程。而許瑋玲（2003）的研究亦指出：知識管理是將組織內外的資訊和人員加以整合，透過組織內領導、文化、科技與評量等因素之促動，選取合適之知識，藉由組織成員對知識的累積、分享、應用與創新等過程，使外部知識內部化，而組織中原有之隱性知識亦得以外顯成為具體可用者，進而成為組織特有之知識，以增加組織之智慧與資產。

國內外許多學者曾針對知識管理進行相關研究，也為知識管理訂下概

念性定義，研究者參考國內外相關文獻，整理如表2-1。

表 2-1 國內外學者對知識管理之定義

研究者（年代）	知識管理的定義
O' Dell & Essaides (1998)	知識管理是將適合的知識在適當的時間適時提供給適當的人，並協助其分享於其他人，並且將資訊應用到使組織表現提升的行動之中。
Bill Gates (1999)	「知識管理」就是收集並組織資訊，將資訊傳遞給需要者，而其核心便是管理資訊的流動，使需要者能夠正確且快速的獲取正確知識，因而能快速採取行動。Bill Gates也認為「知識管理」就是「企業智商」（Corporate IQ），企業智商的高低，取決企業及從業個人是否廣泛地分享與運用資訊的管理制度與資訊（即數位神經系統），而此就成為建立「知識管理」的關鍵核心。舉凡對知識的取得、學習、評估、整合及創造，視同資產進行管理，使其有效的增進知識資產價值的活動，即是有系統、有組織的應用知識，進而創造新的知識。（樂為良譯，1999）
Galbreath (2000)	視知識管理為一種教育科技，認為知識管理創造的架構須包含個人、學系、學系社群、機構、其他機構和企業組織等知識鏈的連結。
Liebowitz (2000)	從組織的無形資產中創造價值的過程。意指個人或組織對智識資本進行管理，透過知識的取得、組織、轉換、分享、應用與創新等一系列的活動，同時結合資訊科技，使知識不斷產生、累積與精進，以有效增進智識資產價值的循環過程。
Grossman (2007)	知識管理乃是組織為了適應、生存以及增加能力，用來與不連續的環境變革抗衡的重要論述。 此理論主要在尋求組織運作過程中，將資訊科技中的資料與資訊的處理能力，以及人類創意與創新能力做綜效式的結合的有效方式。
孫本初、湯皓宇 (2000)	由人性的價值出發著，強調智慧資本的重要性，即組織所著重的資訊乃是員工的智慧，一種能增進組織「核心能力」的智慧管理。知識管理乃是指能系統化、清楚地和深思熟慮地建立、革新和應用組織中的核心知識，其目的乃欲使得組織能讓其核心知識發生極大化的效率，並使其能為組織帶來一定的利益。
王如哲 (2000)	1. 知識管理等於資訊和通訊科技加上新的工作組織。 2. 知識管理強調無形資產的管理。 3. 知識管理是一種有意向的策略。

	<p>4. 知識管理的對象是智慧資產。</p> <p>5. 知識管理是將隱性知識外顯化的過程。</p> <p>6. 知識管理是透過資訊管理和組織學習來改進組織知識使用。</p>
吳政達 (2000)	<p>1. 知識管理的核心應是人而不是知識數位系統。</p> <p>2. 是一種管理者的能力。其中包括知識的找尋、研發、整理、儲存、流通與利用，有關找尋、儲存、流通稱為知識資訊化，而研發、整理與利用則為知識價值化。</p>
吳清山 (2001)	<p>知識管理是一種知識收集、整理、分析、分享和創造的處理過程，使原有的知識不斷的修正和持續產生新的知識，而且能將這些新舊知識加以保存和累積，使其有效的轉化為有系統、制度化的知識，這種知識不斷的產生、累積和創新的循環，可以幫助組織採取有效的決定和行動策略，進而能夠增加組織資產、擴增組織財富、提升組織智慧和達成組織目標。</p>
張明輝 (2001)	<p>知識管理係指組織運用資訊科技等方法，並配合組織文化、組織結構等特性，對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用的過程，經由上述過程促進組織不斷創新及再生，以提高組織的生產力、增進組織的資產，並藉此提高組織因應外部環境變化的能力，及不斷自我改造的動力。</p>
石遠誠 (2002)	<p>指對組織內資產包括有形或無形的人力資源，運用經營智慧進行有效的管理。融合個人與組織潛在資產（知識），透過知識取得、知識分享、知識儲存、知識應用、知識創新等五個模式，引爆組織活力，進而建構組織長期競爭優勢之條件。</p>
孫志麟 (2002)	<p>指個人或組織對既有知識資本進行管理，透過知識的取得、組織、轉換、應用、分享與創新等一系列的活動，結合資訊科技，使知識不斷產生、累積與精進，以有效增進知識資產價值的循環過程。</p>
黃建皓 (2006)	<p>知識管理係管理概念的一種，其關鍵核心為「知識」。學校知識管理，是學校藉由管理的機制，激發組織內外部的相關內隱與外顯知識，並配合學校運作的相關因素，以有效實踐知識取得、知識儲存、知識應用、知識分享、知識創新等管理流程，進而改善組織文化，營造學習型組織的運作型態，以改善教育品質，提昇學校組織績效，進而達成永續經營與不斷創新的目標。</p>
徐昌男 (2007)	<p>知識管理乃一整合的概念，包括資訊和人員兩大區塊，將組織內部的資訊和成員，做有效的管理與整合，經由組織共享、轉化、擴散等方式，成為團體制度化的知識，進而促進知識的不斷創新，以增加組織資產，擴增組織的財富和創造組織的智慧。</p>

林世美 (2007)	包括知識之選擇、取得、學習、轉換、應用、創造、擴散、建構、儲存等，透過資訊科技與激勵文化建立知識管理的流程與制度，並進而形成有效管理與運用工作知識的流暢系統。
鄭芳枝 (2009)	組織為了創造價值、達成目標或願景，而以有效的管理策略，在適當時機運用科技蒐集知識，藉由知識的取得、組織、儲存、流通、分享與應用等方式，擴充知識效益，以有效行動提升組織的效能，創造組織的智慧，達成組織永續發展目標。
吳明雄 (2010)	知識管理係管理概念的一種，其關鍵核心為「知識」，知識管理是藉由管理的機制，激發組織內外部的相關內隱與外顯知識，並配合學校運作的相關因素，以有效實踐知識傳播、知識創新、知識分享、知識應用等管理流程，進而改善組織文化，營造學習型組織的運作型態，以改善教育品質，提升學校組織效能，進而建構學校長期發展與爭優勢條件的一種管理藝術。
黃秋翰 (2010)	知識管理能力係指個人或組織透過一系列妥善管理知識活動，即獲取知識、儲存知識、分享知識、創新知識及應用知識，使得個人及組織的知識不斷增進，進而提昇知識價值的歷程。

資料來源：研究者整理

### 三、 知識管理的重要性

知識管理的目標在於使個人或組織得以適應環境變化與持續發展，因此知識管理需要不斷充實並發展個人與組織的知識。想要發展組織使其有競爭優勢，其基礎就在於「知識」。當組織成員能夠充分在工作情境中獲取知識，又將之分享、應用，則能提升組織良好的學習氣氛，並培植出優秀的人才；優秀的人才既之有效影響組織的工作效率。

Morey曾經提及當知識愈發顯示其重要時，透過有效管理知識的儲存與運用，確實存在著一種創造競爭優勢的機會，可以在需要時將適合的知識帶至行動區域，這種有效的知識管理結構便創造了競爭優勢（引自王如哲，2000a）；Winkelen（2006）也提到在知識管理中，領導的發揮對組織的確很重要。

Nijhof(1999)將知識管理定義為：「將員工引性知識外顯化的過程，以獲得組織知識循環（knowledge chain）之最佳效能。」透過圖2-3可以得知，知識循環的過程是察覺現存知識後，確認需要的知識與技能，發展新知識，傳播、應用並刪除過時的舊知識。(引自王如哲，2000b)

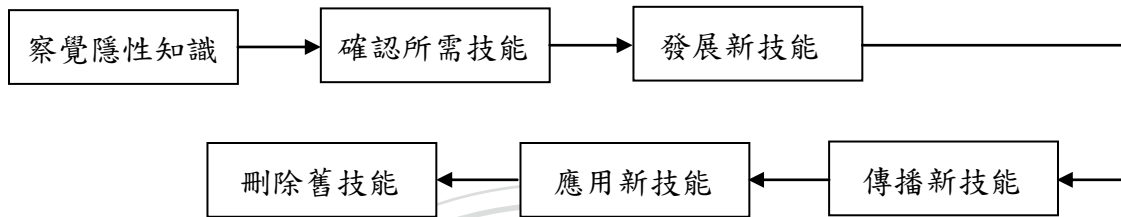


圖2-4：知識循環

資料來源：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，33。臺北：五南。

知識管理的理論基礎來自於團體動力的概念，而組織領導者透過其影響力的發揮，使組織致力於知識的開發、分享與整合，創造實用性知識，都必須運用團體動力的觀念加以實施；再者，組織領導者促使組織的隱性知識的外顯化，必須透過團體動力的觀點，建立成員共同奮鬥的目標，培養歸屬感，使其有意願投入知識生產與創造，使彼此的知識產生有效的交流與互動。一個組織領導者如果能善用組織凝聚、組織溝通與紀律規範等特質，就可成功營造一個友善的知識管理環境，提升組織成員的良性互動，對於建立知識創新的團隊助益頗多。而從知識管理觀點思考知識領導，將可形成知識擴大化與調節化的循環過程（Sarabia, 2007）。

知識管理就是將組織中的顯性與隱性知識加以管理，使知識具有系統性、應用性及發展性，有助於成員滿足需求，並有效的達成組織目標（許翠珠，2007）。Liebowitz（2000）認為知識管理是從組織的無形資產中創造價值的過程，它是一種以知識為基礎的系統、人工智慧、軟體工程、組織發展改造、人力資源管理、以及組織行為等概念的綜合體。



石遠誠（2002）認為知識管理是指對組織內資產包括有形或無形的人力資源，運用經營智慧進行有效的管理。融合個人與組織潛在資產（知識），透過知識取得、知識分享、知識儲存、知識應用、知識創新等五個模式，引爆組織活力，進而建構組織長期競爭優勢之條件。

孫志麟（2003）將知識管理的定義界定為「意指個人或組織對智識資本進行管理，透過知識的取得、組織、轉換、分享、應用與創新等一系列的活動，同時結合資訊科技，使知識不斷產生、累積與精進，以有效增進智識資產價值的循環過程。」

江照男（2003）指出知識管理是組織在領導與策略、組織文化、績效考評，以及資訊科技等促動因素的作用下，透過對組織中的知識進行搜尋、組織、轉換、擴散、移轉、分享、創新及運用等系統化的流程，結合個體與團體，將個體知識團體化，將內隱知識外顯化；結合組織內部與外部，將外部知識內部化，將組織知識產品化的過程。過程中，組織藉由對知識的不斷創生與加值，不斷增加組織的資產、擴增組織的財富、創造組織的智慧，進而達到提升組織整體績效與競爭力的終極目標，以求組織永續發展、屹立不墜。

知識管理乃組織為實現管理目標，運現代理論與技術，並透過科技管理維護，在適切的時間，將最恰當的知識，傳送給最需要的人，以保持組織的競爭能力、創新能力與持續發展的能力（洪啟昌，2005）。

知識管理係指組織成員能夠運用現代資訊科技，對於組織中的知識進行蒐尋、組織、儲存、轉換、擴散、移轉、分享、運用的過程，以促進組織知識持續創新與再生（鄭崇趁，2006）。

知識管理就是將組織中的隱性知識與顯性知識加以管理，使知識具有系統性、應用性及發展性，有助於成員的需求滿足，有效的達成組織目標（許翠珠，2007）。由此可知，知識管理不僅要能滿足組織成員的需求，而其最終之目的更是為了達成組織目標。

知識管理是組織為了創造價值、達成目標或願景，而以有效的管理策略，在適當時機運用科技蒐集知識，藉由知識的取得、組織、儲存、流通

、分享與應用等方式，擴充知識效益，使組織成員在工作中作出正確決策，以有效行動提升組織的效能，創造組織的智慧，達成組織永續發展目標（鄭芳枝，2009）。

綜合上述，本研究將知識管理定義為：是指組織或個人透過不同的知識來源及不同的獲取方式，經過整理、分類及歸納後，妥善儲存，透過組織知識管理系統的建置，促進知識的共享與應用，並進一步將舊有的知識予以統整或創意發想而成新的知識，以強化組織成員專業知能，改善作業流程及行政服務品質、創新知識價值，達成組織願景的歷程。

## 貳、學校知識管理的內涵

教育是培植人才的主要管道，是知識經濟重要的一環，知識管理則是知識經濟時代是擴增資產不可或缺的重要利器，也是知識持續成長漸進的過程。建立有效的知識分享與管理機制，可以增加智慧資本，協助教育者將所擁有的知識與其他教育者相互分享與交換，從而提升組織的生產力、創造力與競爭力，學校想要取得競爭優勢，勢必引導學校教師進行「知識管理」。

不同的領域會發展出不同的知識管理模式，就學校組織而言，學校知識管理模式包含了學校組織運用資訊科技管理、組織文化、學校文化、知識評量等特性和活動，同時配合學校策略與領導，應用學校組織中有形及無形的知識資產，對學校中的知識進行創新、資訊科技建構、儲存與轉化、評鑑、分享與獲得，以進行知識管理的循環，並促進組織知識的不斷更新與再生，提高學校無形的生產力，增加學校的智慧資產，也藉此提升學校因應外部環境的能力，及不斷自我改造的能力，期能提高學校的永續經營（吳宗立、張順發，2002；吳國基，2004）。

## 一、 學校知識管理的意義與目的

知識管理的目的在增加知識的存量與價值，建立知識網絡，建立有效率的知識運用環境，促進組織知識創新，建立學習型組織，以不斷創新因應環境的變動（潘品昇，2000）。

就如Hargreaves所說：「教師常常會忽略其自身已有的專業知識，以致於無法適時分享與應用這些原先就具備的知識；同樣的，教師也常常不清楚自己究竟欠缺什麼樣的知識，也因此，要找出何為創造的新知識並不容易。但學校組織內的專業知識畢竟是複雜的、多元的，沒有一位教師能夠完全明瞭所有教師蘊藏的專業知識。Hargreaves同時提出《知識創造學校》（Knowledge-creating school）的觀念，期待學校以及教師能夠不斷創造有關行政管理與有效教學的專業知識，使此不同於教條式的專業知識得以廣為散播。

吳政達（2001）認為可透過「知識管理的循環」落實學校知識管理之原則。而知識管理的循環是一項循環的知識概念，是由制度管理、團隊管理、創新管理、教育智慧等四項所構成的循環。

就教育組織而言，知識管理為組織將資訊和人員作有效的管理和整合的一種策略；對於教師而言，則為個體有意的整合、轉化、分類與儲存資訊，及與同仁相互學習、分享知識的策略（俞國華，2002）。教師知識管理工作是指教師個人內隱知識外顯化的歷程。基於教師個人知識具有高度的經驗性、脈絡性與內隱性的緣故，為了提昇教師專業發展和確認教師的專業主體性，需要特別透過外顯化與理性化的努力，才能使看似龐雜、無價值的內隱知識，得到系統性的整理，以增進其流通性與可接近性（陳美玉，2002）。

在《教育的知識管理科技》一文中，Galbreath將知識管理當成一種教育科技，並且指出知識管理所創造的架構，必須涵括個人、學系、學系社群、機構、其他機構和企業組織等知識鏈的一連串連結。

對教師而言，知識管理是一種專業學習的過程，也是獲取專業知識的手段；教師的知識管理意指教師能夠結合資訊科技的力量，有效地對專業

知識進行取得、組織、儲存、轉換、分享、應用與創造的連續過程，以增加專業知識的實踐價值，藉以提升教學效能，增進學生的學習成就（孫志麟，2003）。

教師透過所見、所知資訊和整合資料的過程來瞭解事物，並將資料轉化為知識，提昇為智慧的一個過程。換言之，教師知識管理即是教師透過知識的取得、儲存、分享與創新的方法，將散佈在組織中的隱性知識轉化為顯性知識，以便有系統、有組織地運用知識去創新知識的歷程。其內涵包括：知識取得、知識儲存、知識分享與知識創新等向度（邱馨儀，2006）。

學校「知識管理」的意義，是指教師有效地管理個人與學校中顯性與隱性的教師知識，使其具有系統性、應用性、有效性及發展性，有助於教師知識之存取、轉換、應用與創新，以提升教學品質及工作效能（林世美，2007）。

教師長年的教學、班級經營等實務經驗，是教師教學智慧的累積，不但彌足珍貴且或多或少都具有傳承學校文化的價值。可惜的是，由於學校人事的更迭或其他組織次文化的因素，往往忽略了教師長期積累的專業知識，使得經驗無法有效傳承或加以保留；此外，教師本身封閉的觀念也影響其分享的意願，因而無法產生有效的應用與更進一步的創新。學校組織如何將教師所擁有的教師專業知識視為學校資源中的重要資產，必須仰賴「知識管理」的運作，因此，學校組織和教師個人對於知識管理的內涵，就必須有所認識。

基於「知識管理」的概念，學校教師有必要將其珍貴的知識或教學、學習經驗予以蒐集、儲存、轉換，並加以傳承分享，使學校成員接能透過分享知識而提昇教學效能，活絡教學過程。傳授知識向來學校教育的核心，對教師而言，成為一個知識管理者，是教師專業的建立，更是教師專業自主性所必需。近年來，「教師專業社群」的運作，也正是教師知識管理概念的再延伸。

據此，本研究以為所謂知識管理，是指「學校組織成員對於其本身既有知識的蒐集與儲存，加以分類、整理後，經過個人的內化與轉換，透藉

由專業對談的機制及各種學習領域會議的討論，分享其心得，而於適當機會應用其知識，並在應用所學的過程中，進一步產生創新的知識。」

## 二、 學校知識管理的重要性

教師進行「知識管理」是提昇學校效能的良方，能促使學校具有高素質的人力，又具有知識傳播和創新的本質，如果學校能夠結合本身的「人力」和「物力」，有效推動知識管理，則學校將更能發揮無形知識的價值，讓學生得到更多有用的知識（吳清山，2001）。

近年來雲端科技的蓬勃發達，各項資訊呈現的型態日新月異且更迭的週期縮短，資訊取得的便利，加速了經濟、政治以及整個大環境的變遷。「數位科技雖然降低組織的運作成本，數位網路同時也降低市場的交易成本……因之，知識成為組織維持外部競爭優勢的關鍵。」（高義展，2002）。

就實際而言，教師知識的形成乃是動態而非靜態的建構，起源自教師自身的背景經驗、當時情境以及教師本身對教學所持的觀念；此外，教師決定教學的內容與流程、採取教學行動及教學後個人的反思；教師如何轉化知識、實際操作於教學情境中，都是教師累積知識與創造知識的關鍵。

孫志麟（2003）依美國生產力與品質中心（American productivity & Quality Center; APQC）及Arthur Andersen顧問公司聯合發展的《知識管理架構》為基礎，修正為教師適用的知識管理架構，此架構重點在教師知識管理過程的分析，也說明教師知識的學習與發展，對教師教學基礎及教學品質提升有極大的關係。「教師知識的學習與發展，關係著教師的教學基礎，以及其教學品質的提升。處在知識經濟時代，教師必須掌握知識的價值，運用知識管理的策略，以增進專業成長。」

陳木金、邱馨儀（2007）指出欲推動知識管理以提升優質的學校行政管理，共有六項指標內涵（如下），進一步說明了學校教師知覺知識管理的重要性：

### 1. 活化學校知識管理部門或組織：

是指學校設置「知識長」(Chief Knowledge Officer;CKO)的人員，負責有關組織知識管理的工作。

2. 培訓學校成員具備知識管理素養：

指學校特別重視組織的人力資本培養組織成員的知識管理專業能力的培訓情形。

3. 建置利於知識管理的校園環境：

指學校運用資訊科技等方法，配合學校環境特色，建置利於知識管理的環境。

4. 建立學校知識庫及分享運用平台：

指學校對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用平台建置的情形。

5. 建立知識轉化與創新的機制：

係指學校對經由上述知識管理過程，促進組織不斷創新及再生，以提高組織生產力的情形。

6. 整合或連結校內外發展知識管理能力：

係指學校對重要例行活動資訊置於學校網站中，方便隨時上網查詢，充分發揮知識管理的功能。

知識管理強調以「知識」做為管理設計的起點，就像學習型組織以「學習」為想像的開始。善用知識管理的策略或方法，可以協助教師發展教學能力、技巧與經驗（蔡宗勳，2009）。因此，學校教師的重要功能之一，即在有效且正確的將知識傳承給學生，並設法教導學生在現有知識中，進行持續的學習及創造新知。為了使學生有效管理知識，教師本身必須先具備良好的知識管理能力。

陳美玉（2002）在專書《教師個人知識管理與專業發展》指出，教師在生涯發展過程中的不同階段（師資生、實習教師及新任教師），除了知識管理的重點與內容並不相同外，影響因素也有所差別。

孫志麟（2003）指出對教師而言，知識管理是一種專業學習的過程，也是獲取專業知識的手段；教師的知識管理意指教師能夠結合資訊科技的力量，有效地對專業知識進行取得、組織、儲存、轉換、分享、應用與創

造的連續過程，以增加專業知識的實踐價值，藉以提升教學效能，增進學生的學習成就。

領導者從事知識領導，是否能有效的提升學校競爭優勢，其中的具體作為就包含了設計專業評量機制、培養評量人才，以定期評量知識管理成效，持續檢討改進；同時校內成員推動知識管理，需要予以適時的獎勵，持續維持願意繼續參與知識管理的動機。其後，進行後設評鑑，對於評估策略本身則進行檢討改進，以期有效的評估學校的知識領導策略（吳清山等人，2006）。

學校組織及教師個人進行知識管理，可以解決行政作業上的重複性，增進組織運作的績效，而有效管理學校的相關知識資產，由於服務品質的提升，除了建立學校更優質的形象、有效整合各項資源外，更可以提升學校的競爭優勢。

### 參、 學校知識管理的層面

知識管理乃因應時代的發展而受到重視，其必要性自然不言而喻。我們所面對的知識不再是靜態的知識，而是動態的知識，此一動態呈現的知識必須經過有系統的組合，才有真正的價值；雲端科技的發展，由於不受時空限制，加速了資訊的流通及轉化，而快速的資訊流通及轉化，必須有效能的做出取捨、加以整理，才能去蕪存菁，因而凸顯了知識管理的必要性。

張明輝(2005)指出，知識管理特別重視組織的人力資本，培養組織成員的專業能力，以及提升組織的生產能力及創新能力。面對全球化及滿足顧客需求的競爭趨勢，亦促使企業將員工視為「知識型組織」的員工，重視其專業發展的生涯規劃。因為知識風起雲湧，科技日新月異，展望21世紀，各領域紛紛找尋未來的出路，固定、僵化因應方式或模式，並不足以

應對時代的蛻變。因為在知識時代，知識管理是組織因應變革的一種策略，知識管理能夠發揮極大的力量，如果知識管理策略能在教育的現場中受到採用、效果受到肯定，則知識管理研究的成果對於學校經營的幫助必更為卓著。

羅淑華（2007）參考Nokia Networks人力資源總監提出有關知識管理的基本要素，指出知識管理一切從組織的目標和策略開始，組織必須提供成員相關的學習支援，協助其從事獲取、儲存、應用與創造知識，此外，內引與外顯知識的轉換、乃至從個人到團體的移轉知識，最終透過人力策略的相佐，組織文化與價值觀的潛移默化，促使個人和組織有學習的能力及回饋的意願，使知識可以在組織中流通、應用及創造。如圖2-4

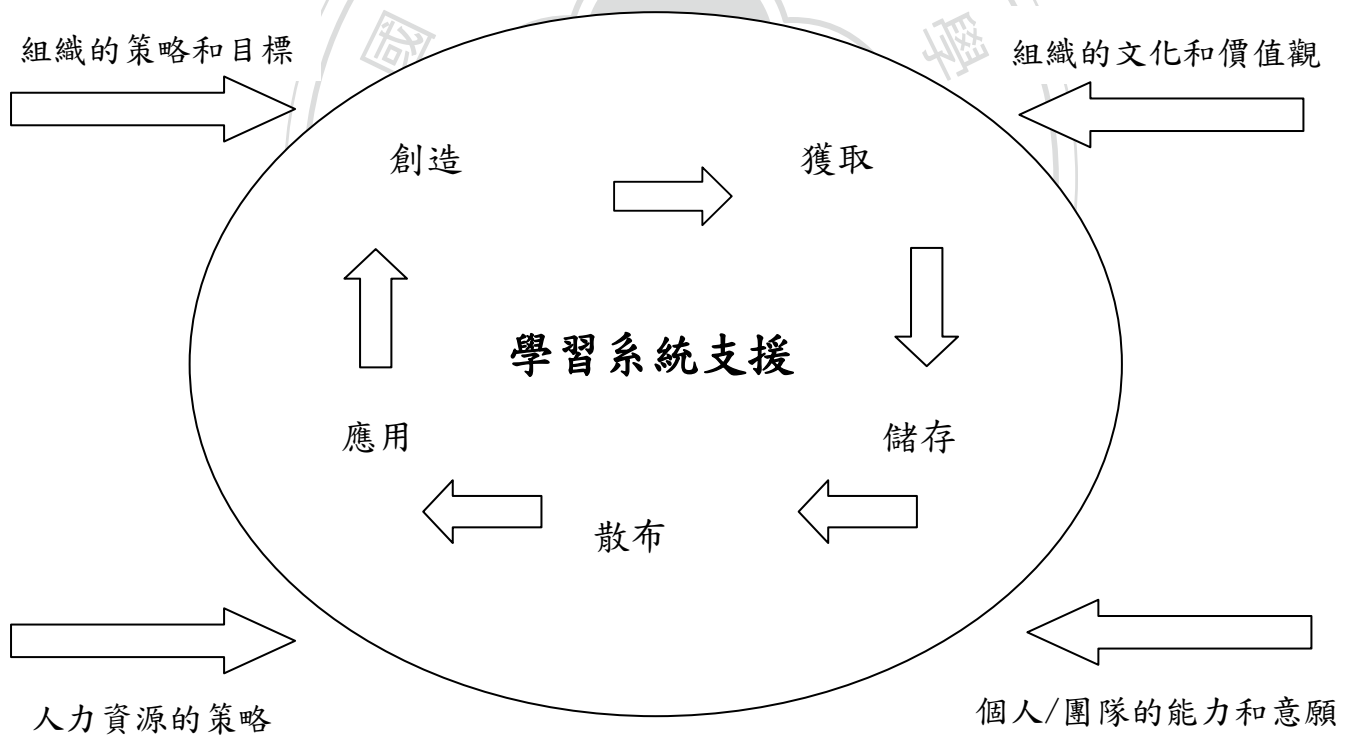


圖2-5：知識管理的基本要素

資料來源：羅淑華（2007）。引自企業導入知識管理之策略性課題研究——以A公司為例，28，  
臺北市。



孫志麟（2003）依據美國生產力與品質中心（American productivity & Quality Center; APQC）及Arthur Andersen顧問公司聯合發展的《知識管理架構》為基礎修正後，擬出教師適用的知識管理架構如圖 2-4。此架構的重點在分析教師知識管理的過程，同時說明教師知識的學習與發展，對教師教學基礎及教學品質提升有極大的助益。

勤業管理顧問公司則將知識管理定義為：為了能敏銳因應外部環境的改變而實施的彈性管理措施，如資訊蒐集、決定和行動等，並提出知識管理重要元素架構圖。如圖2-5。

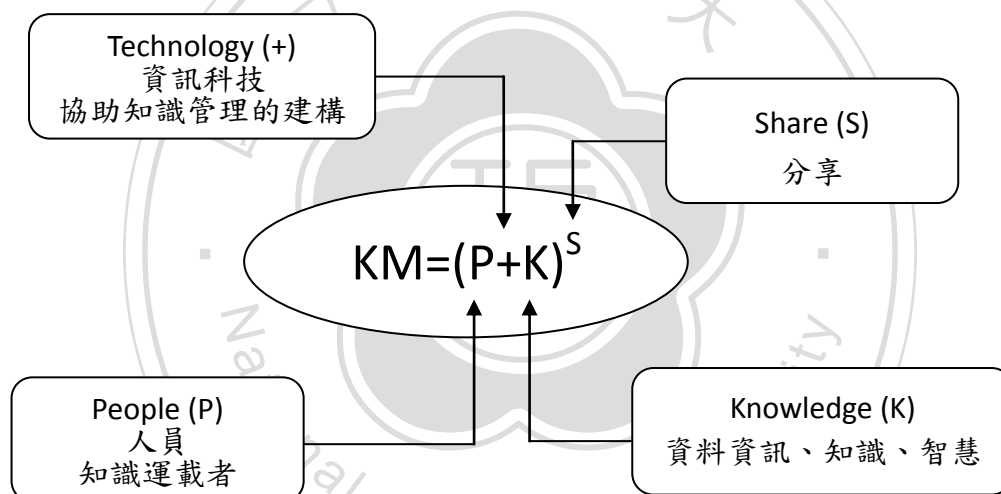


圖2-6：知識管理重要元素架構圖

資料來源：劉京偉譯（2000）。*知識管理的第一本書*，39。臺北：商周出版社。

上述知識管理架構是透過組織內部知識運載者，以共享、活用與實踐方式並藉由資訊科技協助知識管理的建構，而加速知識管理的流程，分享彼此的知識及智慧，S的次方愈大，則表示分享擴散的程度愈高，則KM就愈大，亦即知識發散的效益就愈大（劉京偉譯，2000）。此方程式所欲表達的意涵即是：組織知識的累積，必須透過科技將人與資訊緊密結合，並

在分享式的組織文化中，達到乘數的效果。由於成員需要為數據與資料增加價值（像是經驗、解析，以及解釋前因後果等），才能使數據與資料變成知識；而資訊科技正好能夠輕易地掌握以及管理這些附加價值，所以特別適合用來處理知識（謝盛隆，2008）。

林東清（2010）在專書《知識管理》中提及有關知識管理能力的基本架構圖，如圖2-6。

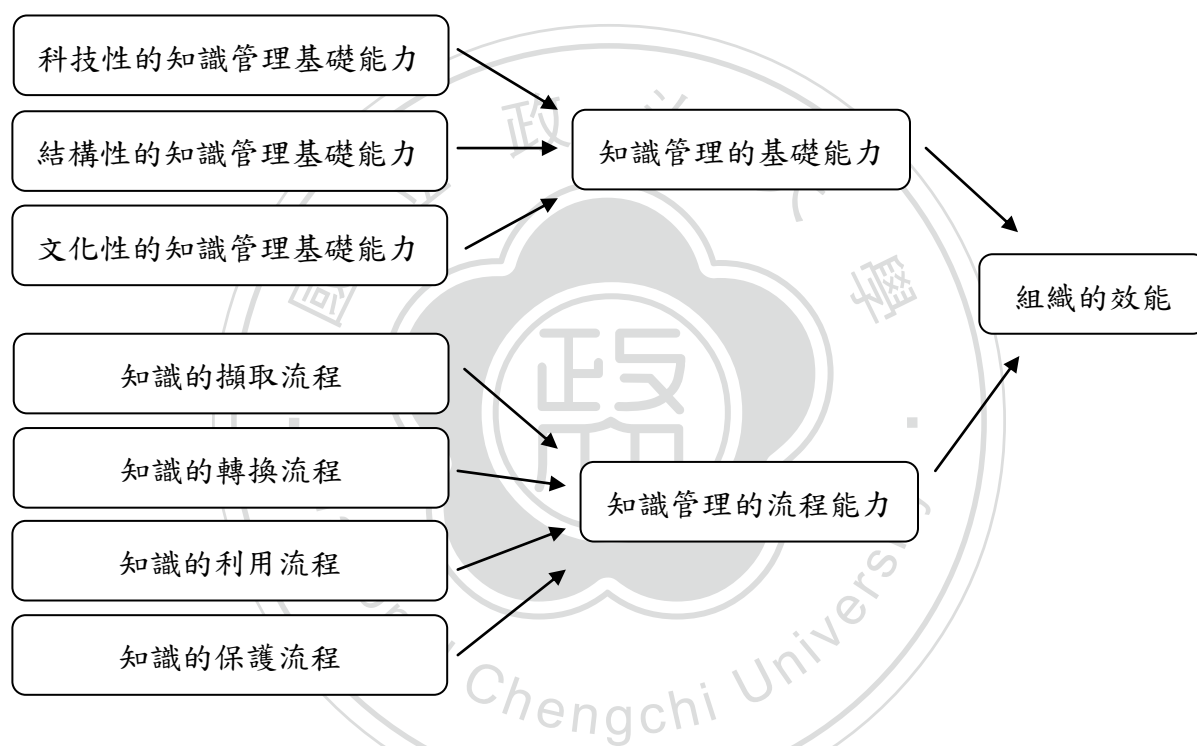


圖2-7：知識管理能力模式基本架構

資料來源：林東清著（2010），**知識管理**，45，臺北：智勝出版。

為了有效推動學校知識管理，校長必須任命知識管理長，負責學校推動知識管理工作。知識長主要目的是建立分享知識的工作。

Elabz（1981）從工作需求的觀點，認為教師必需具備五個方面的知識：

1. 學科知識。
2. 課程知識：前兩項是教師必備的基本知識。
3. 實際工作方面的知識：如教師實際教學例行事務、教室管理、瞭解學生需求等的知識。
4. 個人方面的知識：是教師在教學中對個人目標有意義的知識。
5. 互動方面的知識：是在環境中與其他教師、學生、行政人員、社會風氣互動及影響所得的知識。（引自許翠珠，2007）

Terhard (1993) 從專業理論觀點分析認為，教師知識包括實踐知識和人格知識，有三個層面：

1. 嚴格的認知層面—指教師所應有的專門學科，專科教學與教育專業的知識。
2. 導向、判斷及意願的層面—指規範和判斷的知識。
3. 實踐過程行動知識之運作層面—指技巧的知識。（楊深坑，1999）

C. Gore & E. Gore (1999) 認為知識管理架構的實現，必須透過管理上層願景的塑造來指導。同時，他們也提出知識管理應用的三個層面，分別是（黃秋翰，2010）：

1. 使用組織現存顯性知識，組織可檢視內部流通的資訊及整體資訊系統之潛能，取得重要知識。
2. 為新顯性知識的取得，包括分析工作、實務、產品及流程。
3. 隱性知識的外顯化，透過激勵成員自我管理或組織成立知識團隊，將個人隱性知識轉為組織可用之知識。

研究者歸納林世美（2007）、連麗菁（2001）與羅明華（1996）等學者對於教師知識向度的論述，整理如下：

1. 自我知識：即教師對自我瞭解的知識，包含個人的價值觀，如對教師形象、教師責任、教師權威等看法，以及教師自我瞭解本身特質如何影響教學。
2. 情境知識：指教師對於教學運作的相關情境脈絡的瞭解，包括教室內的情境、學校層次的情境（如同事關係、行政運作等）與學校外的情境（如社區、文化、法規等）等三個層次。

3. 課程知識：指教師對課程的瞭解，包括對課程方案、教材及課程設計、發展、統整與決定方面的知識。
4. 學生知識：指教師對學習者的瞭解，包括學生的身心特性、如何思考、學習方法、認知過程、能力、態度、動機、發展層次、先備知識、迷思概念等的瞭解。
5. 學科知識：即教師對於任教科目的專業知識內容及知識的組織法則等。學科知識可分為學科內容知識（如主要概念、事實、原理原則）、學科實質結構（如架構概念與解釋概念）、章法知識（如探究學科的方法）三部份。
6. 一般教學知識：指非特定學科的一般教學原則與策略，如教室管理、發問技巧、班級經營等。
7. 學科教學知識：此為教師結合學科與教學法的知識，針對各種不同的學科內容進行教學所需的專門教學技巧與教學策略，亦即各科教材教法。

廖春文（2001）將知識管理的內涵依知識管理活動之流程分為以下五個主要層面，分別為：

1. 知識的選取：知識的選擇或汲取，可以從生活、工作、學習過程中選取，也可以從過去的經驗、他人的知識中選取。
2. 知識的儲存：知識儲存即為組織內部知識的累積，以利組織知識的再使用，進而提高組織內部知識的槓桿效用。
3. 知識的分享：知識唯有透過交流才能不斷發展，也只有不斷使用才能增值。
4. 知識的應用：知識的應用可以改善組織的作業流程，改變個人的思想、觀念和態度等。
5. 知識的創新：組織知識創新是組織成員個體隱性知識與顯性知識闡釋轉化之互動。

張文權（2009）認為分析知識管理的策略有六個層面：

1. 典範角色策略：領導者需以身作則、持續進修，以自身為知識管理與知識領導的典範，進而鼓勵學校成員積極從事知識研發工作，

主管教育行政應當協助建立明確的知識領導指標，成立跨校性的知識領導者研習管道，以建構標竿的領導典範。

2. 終身學習策略：組織領導者必須秉持終身學習的態度，學習各種可採行的策略內涵，進而思考如何從課程、教學、行政或資訊等策略，提升學校競爭優勢，充實專業知能，以培養自身對外界環境的敏銳知覺。此外，透過校內知識社群的研討，舉行讀書會、教學觀摩、行動研究與課程研習等，激勵組織成員樂於主動學習。從林慶順(2007)的歸納中，知識領導的可行策略之一便是建立知識社群。
3. 信任分享策略：願景(vision)是能影響組織的改變。擁有願景是組織重要的信念與意象，透過不斷的溝通與影響，從日常行動中，使組織競爭優勢產生重要的變化。組織領導者透過自身的人格特質、關懷與尊重，努力溝通協調，規劃出明確、可行的願景，使組織成員有明確的目標可依循，並且，透過願景的凝聚，鼓勵成員彼此信任與分享，重視團隊績效，創造有效的組織信任分享文化。
4. 組織創新策略：創新策略與學校競爭優勢關係密切(顏秀如，2006)。  
突破學校組織固有封閉的組織文化，學校成員必須秉持開放、互信的理念，對於教師教學、課程、校園環境與設備、行政流程等，有極集正向的看法；此外，與其他同業透過各種管道溝通、討論，形塑創新學習楷模，藉由團體間的群體互動，以及組織中內隱知識外顯化等知識循環，營造組織創新文化。
5. 資訊設施策略：知識管理為知識領導重要功能之一，建構學校知識管理資料庫，整合校內外行政資源、統整教學方案與教材等，都需要資訊科技的配合；而結合環境資源與社區人力，設計學校本位課程，提升組織成員的資訊素養等，都是有效建立學校競爭優勢的策略。
6. 成效評估策略：績效評量的機制對於組織整體方案的改進與事後檢討具有引導的效果。

當教學知識多元且充分的提供，教師容易取得與應用，則有利於教師專業知識的成長與教師知識管理。學校組織可協助教師進行知識管理的

策略包括：系統化、個人化及社會化等三種類型。分述如下：

1. 系統化策略的知識管理，強調支持、協助的作用，目的在於提供教師專業成長穩定的基礎；例如：建構教學知識地圖（knowledge map）、建置教學知識庫（knowledge database）、成立教學資源中心（instructional resource center）。
2. 個人化策略的知識管理，重視教師個人的主動性及自發行爲，為教師專業成長的動力；例如：網上學習（E-learning）、建立教學檔案（teaching portfolio）與從事行動研究（action research）。
3. 社會化策略的知識管理，以互動、合作、協同為要件，為教師專業成長的另一股力量；例如：建構教師專業社群、發展知識分享機制、形塑組織學習文化等（孫志麟，2003）。

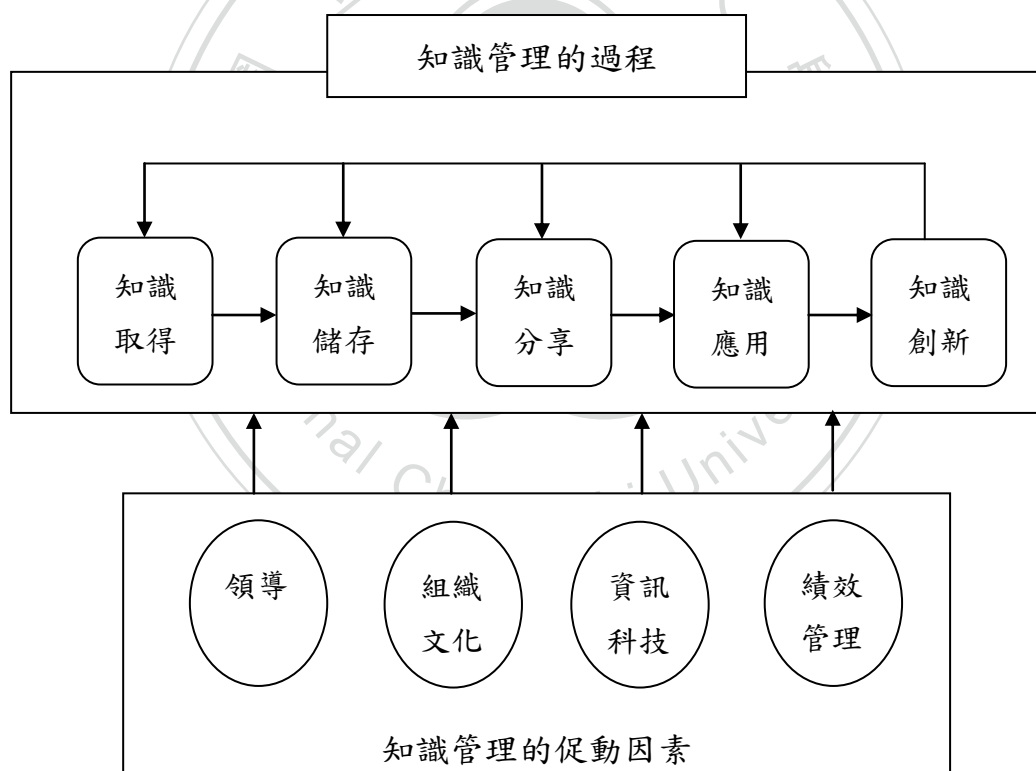


圖2-8：知識管理的過程

資料來源：教師專業成長的另類途徑：知識管理的觀點，孫志麟，2003，國立臺北師範學院學報，16-1，229-252。

如圖2-7即為學校教師建構其知識管理的流程，透過知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用與知識創新的循環過程，影響教師個人與學校

組織文化，進一步影響了學校的競爭優勢。

多數有關教師知識管理的研究，其分類大多包含知識的取得、儲存、分享、應用與創新，如表2-2。但研究者以為知識在儲存的過程中，勢必經過內化與轉換的過程，才有後續的應用與創新，因此，將儲存部分加上轉換的向度，希望解釋可以更周延。

表2-2 學校知識管理研究變項之分析

變項	知識 取得	知識 儲存	知識 分享	知識 應用	知識 創新	知識 學習	知識 匯集	知識 蓄積
研究者 (年代)								
許翠珠 (2007)	✓			✓	✓			
徐昌男 (2007)				✓	✓	✓	✓	
鄭芳枝 (2009)	✓	✓	✓	✓	✓			
鐘鎮郎 (2009)	✓	✓	✓	✓	✓			
蔡宗勳 (2009)	✓	✓	✓	✓	✓			
汪春玲 (2009)	✓		✓	✓	✓			✓
吳明雄 (2010)	✓		✓	✓	✓			
蔡鳳旻 (2010)	✓	✓	✓	✓	✓			
林勝聰 (2010)	✓	✓	✓	✓	✓			
蔡義德 (2010)	✓	✓	✓	✓	✓			
李怡倩 (2011)	✓	✓	✓	✓	✓			
賴怡君 (2011)	✓	✓	✓		✓			

資料來源：研究者整理

本研究參考上述研究者對教師知識管理層面之分析，多為知識取得、

知識儲存、知識分享、知識應用與知識創新，因此，將本研究教師知識管理之層面分為：教師知識取得、教師知識儲存與轉換、教師知識應用、教師知識分享與教師知識創新等五個層面，並分別定義如下：

#### 1. 教師知識取得

是指教師透過不同的知識來源及不同的獲取方式，得到其所需要的知識。

知識可以透過學習、工作、生活過程中去獲取，亦可經由個人過去的經驗或他人的知識中獲取；可以由組織內部成員的相互討論分享，抑或經由組織內部或外部資源及其他競爭者處獲得。

#### 2. 教師知識儲存與轉換

教師將取得的知識經過整理、分類及歸納後，妥善儲存，並進一步加以內化（internalizing）與轉換（transforming）。

所謂「內化」，即是將取得的知識經過選擇而改變組織知識資源的過程；而「轉換」最重要的關鍵，便在於將個人內引知識外顯化，使個人與組織的知識形成可見的書面文字，便於知識的保存與再利用。

#### 3. 教師知識分享

教師透過適當的管道，將個人教學檔案、課程設計、班級經營等經驗，透過專業的對話、討論，發表與相互交流，透過知識的共享，將知識發揮最大的價值。

分享方式包括茶水間的談話（對話分享）、書面文字分享及透過資訊科技網路分享。

#### 4. 教師知識應用

教師知識管理的最終目的仍是為了教學上知識的應用。

教師應用知識可以改變其個人或學校組織的觀念、態度、行為及處事習性，更可以改善學校組織的作業程序，提高整體組織效能，促進學校變革與發展。

#### 5. 教師知識創新



教師知識創新是教師將舊有的知識予以統整或創意發想而成新的知識內容，並將之在實際教學工作事務中實踐，同時不斷重複知識內化、轉換、在結合的知識螺旋歷程，由教師個人逐漸擴大至學校組織。



## 第二節 學校競爭優勢的基本概念與內涵

由於社會大眾對教育的重視，特別是對於教育改革的殷切期盼，家長對於學生的受教選擇相對重視；加上少子化的衝擊，學齡人口的銳減，部分國小招生規模日益緊縮，教師因此面臨減班、超額調校的窘境，使得一向受到保障的國民教育學校組織，開始面臨停辦的危機。而知識經濟時代的來臨，以及整體內外環境與教育政策的改弦易轍，也迫使學校必須面臨教育市場的競爭。面對種種變化，學校組織唯有取得先機，才能握有競爭優勢，促使學校得以延續發展。

本節擬就競爭優勢的意涵、學校競爭優勢的定義以及學校競爭優勢的層面加以探討。

### 壹、競爭優勢的概念

競爭優勢 (competitive advantage) 是企業經營策略的核心觀念，最早源於Selznick在《行政領導》(Leadership in Administration) 一書中，結合「競爭 (competition)」與「優勢 (advantage)」的概念，並指出倘若組織擁有獨特的競爭能力，將可以獲得比較高的績效表現，隨而競爭優勢的概念逐漸被廣為使用 (吳天元、吳天方等人，2003；李金娥，2006)。就企業而言，「競爭優勢」是指企業面對同業的競爭，善用降低成本、創造差異或滿足顧客需求等優勢策略，表現的比其他同業更具競爭力，進而企業組織的特色與績效 (吳清山、林天祐，2005)。

#### 一、競爭優勢概念的演進

競爭優勢是一種特殊的方式，它可以使組織在市場中得到的好處超過它的競爭對手。競爭優勢的保持是指組織保持憑藉其獨特的競爭力，通過模仿或取代競爭對手獲得經濟價值的能力。

黃強倪 (2001) 指出自1980 年代之後，由於自由主義與全球化思潮

風起雲湧，使得知識經濟成為主流，致競爭優勢相關概念日趨成熟，競爭優勢為主軸遂正式成為策略管理的一門學科。

張文權（2009）從發展演進的過程來看，競爭優勢自19世紀以來，大致上可以分為以下三個時期：

### 1. 生物學觀點時期（19世紀～1957）

競爭優勢觀念的演進，是從「競爭」開始，單純以生物學的角度思維，以達爾文「物種生存」強調物競天擇的概念為主，適者生存、優勝劣敗乃生物界不變的法則，零和為彼此競爭的遊戲規則，純粹從生物本能的需求為考量。

### 2. 經濟學觀點時期（1957～1980）

自Selznick發表系統性論述後，眾人討論的焦點轉移至關注社會場域的現況，競爭概念被應用於企業界的商業行為，如何能在經濟領域中建立獨特的優勢地位，以獲取最佳的報酬，成為關注的焦點；此時競爭與優勢的概念亦被綜合探討，如何在競爭過程中帶領組織取得進一步的優勢，使得「競爭優勢」（competitive advantage）的理念更加明確。可得知，不僅延續了生物學物競天擇、優勝劣敗的觀點，延伸至商業經濟層面。

### 3. 科際整合觀點時期（1980～）

1980年代以後，除原有的生物學與經濟學觀點外，又進一步融入了管理學與社會學等不同領域的內涵，呈現出科際整合的觀點。Porter以整合經濟與管理的創新思考，檢視形成競爭優勢的來源，且逐一予以探討，豐富了企業政策的內涵（司徒達賢，1998）。是故，近來傾向從多項度的概念分析進行研究，期望對「競爭優勢」有更完整、全面性的理解。

## 二、 競爭優勢的定義

所謂「競爭」（competition）是互相爭勝的意思，依據教育部國語推行委員會編纂之《重編國語辭典修訂本》解釋：為某種目的而相互爭取；而「優勢」是指處在優越的、有利的形勢、地位上。整合而言，即是在互

相爭勝時，擁有對方所欠缺的優越、有利的形勢或地位。

Rue 和 Holland將「競爭優勢」定義為具有完成某件事的能力，且競爭對手無法做得一樣好；企業要在激烈的競爭環境中獲取成功，必須長期在產業中擁有獨特且相對優越之競爭地位。

Porter (1985) 認為競爭優勢是相對於競爭者而言，企業中長期擁有的獨特且優越的競爭地位，而此種獨特且優越的競爭地位，表現在外的就是企業本身高於平均水準的市場獲利率或占有率；Porter也主張競爭優勢可從產業、企業及國家等三個層面來檢視。

Walker以為「競爭優勢意指一個企業欲成功達成目標，必須思考及首要關注的企業活動，競爭優勢的驅動力帶給公司的高階管理者一個未來願景，沒有其他願景比競爭優勢更能有效促使企業發覺潛在市場。」（引自林文寶、謝秉蓉與黃志祥譯，2005）

John L. Nesheim 指出：競爭優勢意味著獨到、難以模仿、可擴展、可成長等要素。絕對競爭優勢是一種獨一無二、前後一致的差異性，可以讓企業長時期提供比其他競爭者高的價值給顧客。當你以一種非常獨特的方法提供高價值給顧客時，你便創造了持久的、可擴充的、能隨時間演變成長的絕對競爭優勢，對手很難複製。而能夠成功並持續運用絕對競爭優勢的公司，就擁有成為世界級品牌的潛力（朱灼文譯，2006）。有 10 種基本資源可以提供不同的公司發展出自己的絕對競爭優勢：

1. 比別人更了解顧客以及他們真正的需求。
2. 對業界瞭如指掌。
3. 更充裕的資本。
4. 陣容堅強的策略夥伴。
5. 精明的經營策略。
6. 重大進展。
7. 適當的企業文化。
8. 有能力提供優渥的薪資福利。
9. 卓越的經營團隊。

10. 行動迅速的組織能力。

Mooney (2007) 將核心競爭力、獨特競爭力與競爭優勢三項概念加以比較，認為競爭優勢是一種他人難以模仿的能力或資源，且其具備協助組織勝過其他競爭者的價值。

高希均、石滋宜 (1996) 在《競爭力手冊》一書中提出競爭力公式  $C=M * I * T$ ，C、M、I、T 分別代表了競爭力、心靈力量、腦力及科技，亦即

**競爭力 = 心靈力量 \* 腦力 \* 科技。**

「競爭力」乃是互相爭勝的能力或力量；「競爭優勢」則強調因擁有較佳的能力、資源、策略、管理..等，而使組織能在競爭中取得優勢的一種狀態 (吳清山，2002)。

**品質×卓越×滿意×特色×效能**

**競爭力公式 = ..... ×適應×變革**

品質保證、卓越超群、顧客滿意、建立特色以及組織效能是學校內部必須具備的條件，同時要不斷適應學校外部的變遷，採取創新的變革，競爭力才能持續擁有。

競爭優勢的建構主要是在於企業發展獨特的能力，已獲取超越競爭者的能力 (方世榮，2004)。

郭立智 (2005) 研究發現：1. 整體而言，知識分享與組織結構、企業文化、動機因素、溝通機制與持久性競爭優勢這六個構念間確實存在著影響關係。2. 組織結構、企業文化、動機因素、溝通機制對知識分享均有正向的影響關係。3. 知識分享對於持久性競爭優勢也呈現正向的影響關係。

故組織內的知識分享對於組織的持久性競爭優勢有顯著的關連。而知識分享恰為知識管理中的重要構念。

張明輝（2006）則將競爭優勢定義為：長期與競爭者相較，組織擁有較佳的資源與執行能力，能降低成本，為顧客創造更多價值，並獲得較高的經營績效；認為競爭優勢的來源包含資源與能力。

組織中如果擁有獨特的競爭能力，就可以得到比較高的績效，而競爭（competitive）與優勢（advantage）彼此互相結合的概念，使得「競爭優勢」一詞遂逐漸被廣泛使用。在知識經濟時代，競爭優勢已突破舊有的生物學觀點，改而以經濟學的思考形式，探討競爭與合作的概念已成為組織創造優勢的實際應用（林孟瑜，2006；曹學仁，2007；張文權，2009）。

競爭優勢是一種特質。只有競爭力（competitiveness）大或強個人或組織的才有優勢，而此種優勢是獨特的，也因此使擁有者可以有更大或更強的競爭力。競爭力與競爭優勢常被混為一談，然就其實，競爭力應是一種綜合能力，而競爭優勢只是在某些方面的獨特展現。競爭優勢往往是在競爭中培育出來的，累積於日常工作中，並非可隨意擁有。「競爭力」是組織在其所屬產業內取得競爭優勢的能力；「競爭優勢」則是組織發展競爭力所欲達成的目標（顏秀如、張明輝，2008）。

劉若蘭（2007）指出學生除了要學會專業的知識與技能外，更要培養積極負責與終身學習的態度。從獲得專業知識技能的角度來看，各系所之教學與實習課程設計，應能充分與產業界合作，結合相關部分，共同規劃並評估成效。為了促進教師能在教學上不斷精進，學校當設立教師發展中心，提供老師教學方面的專業諮詢與訓練，一方面提供教學相關資訊，另一方面，協助改進教師授課方法，研擬多元化評量制度，使教師們在教學與服務上的表現，能與研究一樣，受到公正、公平的評估與肯定。（陳啟榮，2009）

$$\text{競爭力} = (\text{知識} + \text{技能})^{\text{態度}}$$

所謂競爭優勢即企業的競爭能力和顧客的需求彼此相互配合情形較佳時，此時企業就有機會勝過競爭者。而其中有兩種基本方法可以獲得競爭優勢：

1. 使用低成本策略。
2. 採取差異化產品策略。（林東清，2009）

在全球化的發展趨勢下，核心能力是競爭力的來源。其中「核心」二字具有策略選擇的意涵，「能力」則勢將組織資源整合、協調，以從事特定的任務與活動。從 Selznick, Wrigley, Prahalad & Hamel, Rumelt 的研究與發表中得知，組織核心能力具有四個特質：

1. 普遍存在於組織中：包括業務及產品。
2. 持久的優勢：能力比產品更為穩定。
3. 藉由工作學習：能力經由工作而獲得專業強化，是一種集體學習。
4. 競爭的所在：不僅是產品的競爭，而是組織間的競爭。

「競爭力」與「競爭優勢」常被混為一談，但「競爭力」代表的是組織在其所屬產業內取得競爭優勢的能力；而「競爭優勢」是組織發展競爭力所欲達成的目標。

許素梅（2010）發現，核心能力是競爭優勢的重要來源，必須經過不斷學習與應用，除了用以凝聚組織內部員工的理念外，並提供顧客明確互動的意義，同時整合科技，運用本身獨特的優勢創造附加價值。因此可知，核心能力是一種累積學習的結果；是整合性的綜效；是關鍵能力；獨特的競爭優勢；更可以經由訓練及發展而得到改善。因為競爭的需求而有所謂的「競爭優勢」，這是一種相對比較的概念，而與競爭者比較的結果即是優勢的顯現。組織競爭優勢的內涵包含靜態的資產，及動態的資源配置與策略執行的能力；而其表現則在有形商品與無形的技術、效率及顧客滿意度；此外，值得注意的是，組織追求競爭優勢的主要目標為經營績效與創新。

茲將國內外學者對「競爭優勢」的定義，彙整如表 2-3。

表 2-3 國內外學者對競爭優勢之定義

研究者 (年代)	競爭優勢的定義
Porter (1985)	相較於競爭者而言，企業長期擁有的獨特且優越的競爭地位，透過策略所取得的有利競爭態勢，而競爭優勢是由其能為客戶所創造的成本與價值兩個指標來衡量。
Walker (2004)	指出競爭優勢是指一個企業欲成功達成目標，必須思考及優先關注的企業活動，競爭優勢的驅動力帶給企業的高階管理者一個未來願景，沒有其他願景比競爭優勢更能有效促使企業發覺潛在市場（林文寶、謝秉蓉與黃志祥譯，2005）。
Nesheim (2005)	指出競爭優勢是一種獨特的資源組合，一種在產品特色或服務上獨特而一致的差異性，它來自企業與其他競爭者的能力差距（朱灼文譯，2006）。
Mooney (2007)	比較核心競爭力、獨特競爭力與競爭優勢三項概念，特別指出競爭優勢相形之下，是一種難以模仿的能力或資源，且擁有協助組織勝過其他競爭者的價值。
方世榮 (2004)	企業在產業競爭中，相較於競爭者所擁有的獨特且優越的競爭地位。
吳清山、林天祐 (2005)	指一個企業面對同業競爭威脅下，善用降低成本或創造差異或滿足顧客等優勢策略，表現得比其他同業更具競爭力，進而展現企業特色和績效。
吳美珠 (2005)	一個主體在自由競爭的前提下，能夠展現特色、品質與績效，提供顧客滿意的服務，戰勝對手並獲得贏利與持續自我發展的優勢能力。
郭立智 (2005)	企業利潤率高於產業平均水準時，稱之為具競爭優勢；若能維持高利潤狀況達數年之久，則稱之為具有持久性之競爭優勢。
張明輝 (2006)	指在世界市場上能創造出每個人平均財富的能力，包括多種經濟與非經濟因素；競爭力愈強，創造財富的能力也愈強。
陳啟榮 (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 標竿管理可做為學校競爭力指標建構的理論基礎。 包含：標竿支援功能、標竿學校運作與標竿學校效能3個學校競爭力向度，以及人力資源、財力資源、物力資源、校長領導、標竿流程、行政運作、學生品質、教師效能與行政效能9個學校競爭力層面。</li> <li>2. 私立中學學校競爭力適切性指標可當成學校競爭力之評估工具。 包含：「最優先選用」9個學校競爭力項目、19個學校競爭力指標與「優先選用」19個學校競爭力項目與61個學校競爭力</li> </ol>



	<p>指標。</p> <p>3. 私立中學學校競爭力重要性指標可用來強化學校整體競爭力。</p>
黃哲偉 (2009)	「競爭力」係指企業或產業擁有足夠的條件：包括資源、能力、管理、績效，在環境中成功地從事經營活動，進而達成企業目標、展現品質與價值，得以使顧客滿意的相對能力；而競爭優勢則為企業或產業透過組織內部與外部分析，相對優於競爭者的暫時性有利地位。
許素梅 (2010)	「競爭優勢」乃是：與競爭者相較下，組織擁有較佳的資源與執行能力，能降低成本，為顧客創造更多價值，並獲得較高的經營績效之歷程。
鄭玉菁 (2010)	競爭優勢為：「競爭優勢是相對於競爭者而言，運用所擁有的較佳資源與能力，透過策略所取得的有力競爭態勢，以能夠在市場上發展出的獨特優越地位。」

資料來源：研究者整理

綜合上述，本研究競爭優勢指的是使「一種個人或組織特有的能力，可以在某一方面與其他競爭者一較長短、並取得較有利的地位，而這樣的能力特性是其他競爭者很難加以模仿或取代的。」

### 三、 競爭優勢的性質

劉思治（2004）認為從資源基礎的觀點，競爭優勢即是企業所擁有的資源、能力與產業關鍵成功因素相結合的結果。

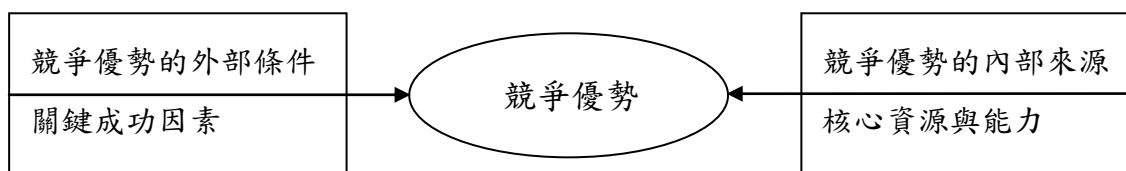


圖2-9：競爭優勢的形成

資料來源：從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢—以西子灣休閒度假中心為例，劉思治，2004，51。

綜合上述，競爭優勢的性質有：

1. 競爭優勢是組織獨特的表現。這其他競爭者無法模仿的產品特色與服務。
2. 競爭優勢是組織資源與能力的呈現。
3. 競爭優勢是組織長期的整體表現。組織競爭優勢在於能為顧客創造價值，而優異的價值則在於以較低的成本提供比競爭者相當或更高的服務。強調組織除了能超越競爭者，還必須有能力因應環境變遷保持有利與優越的領先地位。
4. 競爭優勢是組織追求績效的成果。
5. 競爭優勢是組織持續發展的歷程。為發展與維持競爭優勢，組織必須不斷調整資源運用、配置與管理，並與外界持續互動。

競爭優勢主要來自於組織本身的資源與能力，產生於內部，強調的是組織能力的培養與強化；競爭優勢亦來自於組織對外部環境的調適，組織因應外在環境的變遷，適當調整期經營策略與範圍，呈現組織之特殊性（許素梅，2010；顏秀如，2006）。

## 貳、學校競爭優勢的意涵

競爭係指在多元與自由的環境之中，為了獲得消費者的選擇所進行的努力，應用於學校組織中，學校競爭可說是學校間為了獲得社會大眾、家長與學生的肯定，所做的努力（張文權，2009）。

### 一、學校競爭優勢的定義

面對知識經濟與少子化趨勢的衝擊，學校競爭優勢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，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（吳清山，2002）。正如吳清山（2002）指出：「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。」

潘幸山（2000）認為競爭優勢為資源優勢、定位優勢與績效優勢的流程迴路，並透過資源蓄積，建立學校的競爭優勢。

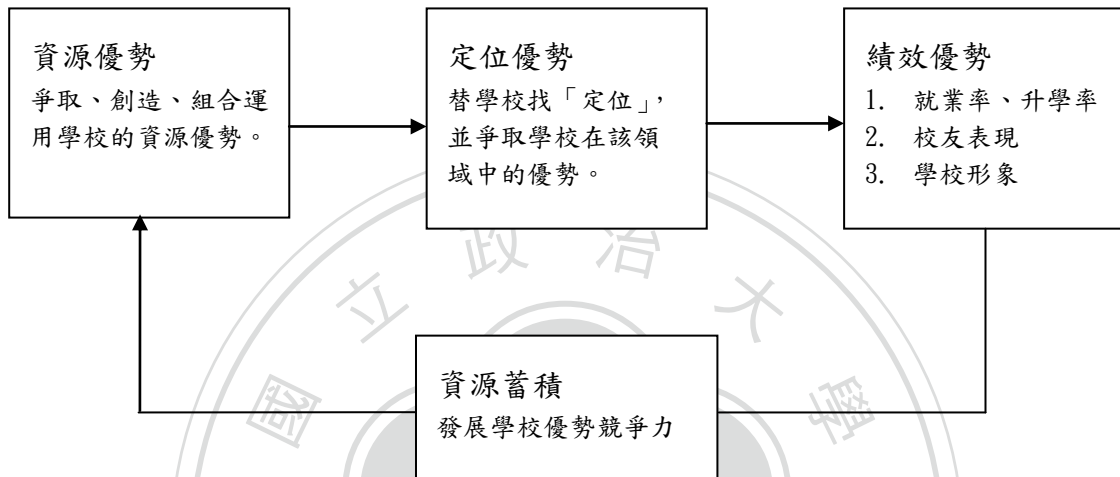


圖2-10：學校競爭優勢的流程迴路

資料來源：競爭優勢理論與學校競爭力的探討，潘幸山，2000，高中教育，13，41。

吳清基（2005）指出教育的「優質、卓越、精緻、創新」發展，不僅是因應國際化的政策取向，也是奠定國家競爭力應走的方向；面對新的形勢，取得優勢的關鍵繫於「創意」和「品質」，惟有提昇教育品質，有效培育人才，才能提昇國家的競爭力。

吳美珠（2005）研究中提及包含英、日、美、澳洲以及我國等，無不進行教育省思與改革；雖然各國教育改革各有其推展重點，但提昇國家競爭力以及培養國民的基本能力均為優先考量。學生是學校構成的主體，學習者競爭力就反映出學校競爭力；而各級學校競爭力即構成整體國家競爭力。教育改革除了強化學習者的競爭力之外，更期望能透過觀念與制度的改變，提昇學校競爭力；藉此方能真正驅動國家競爭力之成長。

Grift 和 Houtveen (2006) 指出學校效能的展現是一個多元而非單一的概念，是一種整體觀照的面貌，表現在學校的行政、領導、組織文化、教師教學、家長及社區等層面。擁有競爭力的學校環境，包括：

1. 是一個安全而能起刺激作用的學習環境。
2. 學生有充分的學習機會。
3. 學習內容有經過有效率的組織及良好的結構化。
4. 教師清晰的教學，可激化學生學習動機。
5. 學生的各項學習融入課程中。
6. 學生的進步有詳細的紀錄。
7. 學校的領導者是有效能的首長。

在學校與教育行政領域當中，競爭優勢概念的興起，代表學校管理因應時代潮流，逐漸重視績效與效率，因此，學校競爭優勢成為當今學校發展的重要研究議題（張文權，2009；曹學仁，2007；Hewlett, 2006）。

顏秀如（2006）指出創新策略與學校競爭優勢關係密切，學校競爭優勢的發展，創新經營策略至為關鍵。

教育人員必須建立績效責任理念，透過人力素質全面提升，才能創造國家競爭力（吳清山、蔡菁芝，2006）。

學校競爭優勢定義為學校相對於其他競爭者，透過獨特的策略、資源與能力的組合，並重視與同、異業間的結盟與良好互動關係，提供家長及學生更多的價值與選擇機會，吸引學生就讀，而擁有的持續絕對競爭態勢（鍾炳雄，2008）。

學校競爭優勢關係著國家競爭力，若學校擁有較佳的資源與執行能力，則能長期持續提供學習者較佳之學校教育品質與服務，滿足受教者與社會的需求，方能永續經營。顏秀如、張明輝（2008）將「學校競爭優勢」定義為：學校因客觀評定與相關人員主觀知覺，較競爭者擁有較佳的資源與執行能力，而能長期提供較佳的教育品質與服務，以滿足受教者與社會的需求，使學校得以永續經營之動態歷程。其內涵分為：

1. 資源與能力是發展學校競爭優勢的基礎。

2. 學校競爭優勢的呈現在良好的教育品質與服務。
3. 學校競爭優勢是長期發展的結果。
4. 學校競爭優勢兼重組織內部發展與外在環境的需求。
5. 學校競爭優勢是一動態發展的歷程。

美國教育部的《2009 年預算執行計畫》(FY 2009 Program Budget Performance Plan)，十分重視提升學生各項學習能力，強調提升學生的成就，以迎接未來全球的競爭態勢，為全球化預作準備(U. S. Department of Education, 2008)。學校如能善用知識管理，力行知識應用與知識創新，則對於學校未來的競爭優勢與其永續經營極有助益(張文權，2009；范熾文、陳嫻竹，2009)。

先進國家為追求卓越，提昇教育品質，在學校經營管理上重視辦學的績效責任，我國教育部自 2002 年起甄選九年一貫標竿一百學校，即強調課程改革的重要；2003 年創立教學卓越獎，則重視教學設計部分；2003 年舉辦學校創立經營獎，重點在獎勵學校行政、社會、環境與活動的創新作為；於 2004 年擴大辦理校長領導卓越獎；教育部在 2006 年即提出推動優質高中輔助計畫與推動優質高職—產學攜手計畫，其用意都在鼓勵優質學校的推動，一所優質學校會激勵學生學習與教師教學，無形中亦提升其自身之競爭優勢。

臺北市教育局為打造優質的教育環境，提供卓越的教育品質，落實精緻的教育績效，自 2006 年起推動「優質學校」遴選，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、及校園營造等七個向度，期能提升臺北市學校經營品質，持續推動學校精進；而後又加以修正，增加學校領導、學校文化兩個向度。新北市自 2009 年末起推動第一屆「邁向卓越學校」認證；桃園縣則在面臨「全球化」、「國際化」與「自由化」之競爭環境的衝擊下，為提昇各國民中小學的教育競爭力，自 2007 年起積極推動「桃園縣國民中小學一校一特色認證及獎勵計畫」，希望強化學校的品質與管理，以培育並發展出學校特色，繼之以特色豐富學校內涵，打造學校品牌，以提升學校知名度及增加家長對學校的信賴度，更進一步提升學校的競爭優勢。

表2-4 學者對學校競爭優勢之定義

研究者 (年代)	學校競爭優勢的定義
龐開基 (2004)	學校的競爭優勢包含：優勢的學校地理位置、學生的人數達到經濟規模、優質的學習環境、優異的決策領導、素質優良的專業師資與重視學習風氣、以能力本位的高效能行政團隊、用心的課程規劃、穩健的財物運用、社會認同、產業認同。
顏秀如 (2006)	指出學校競爭優勢為學校因客觀評定與相關人員的主觀知覺，與其他競爭者相較之下，所擁有的較佳資源與執行能力，且能長期提供受教者較佳的教育品質與服務，以滿足受教者與社會的需求。
林孟瑜 (2006)	認為競爭優勢乃相較於其他競爭者而言，是透過獨特的策略與資源組合，能提供受教者更多的價值，吸引其就讀意願，而擁有持續的絕對競爭態勢。
鍾炳雄 (2008)	視學校競爭優勢為學校相較於其他競爭者而言，是透過獨特的策略、能力與資源的組合，且重視與同、異業間的結盟與良好互動，提供家長及學生有更多的價值與選擇，以吸引學生就讀的意願，而擁有的持續絕對競爭態勢。
汪良宏 (2008)	指出學校競爭優勢為學校相較其他競爭者而言，長期以來，擁有較佳的執行能力與資源等競爭優勢，能持續提供受教者有較佳的教育品質與服務，獲得社會大眾肯定，使學校得以永續經營的歷程。
顏秀如、張明輝 (2008)	將「學校競爭優勢」定義為學校因客觀評定與相關人員主觀知覺，較競爭者擁有較佳的資源與執行能力，而能長期提供較佳的教育品質與服務，以滿足受教者與社會的需求，使學校得以永續經營之動態歷程。其內涵有： 資源優勢、行政管理優勢、組織能力優勢、環境設備優勢、績效優勢、形象優勢與區位優勢。
許素梅 (2010)	將「學校競爭優勢」定義為：學校長期擁有較競爭者佳的資源與執行能力，能提供較佳的教育品質與服務，以滿足受教者與社會的期待，使學校得以永續經營的動態歷程。 1. 獨特的資源與能力是發展學校競爭優勢的基礎條件。 2. 優良的教育品質與學校特色是競爭優勢的主要來源。 3. 永續發展是學校競爭優勢的目標。 4. 學校內部的發展與外在環境的需求是學校競爭優勢的依據。 5. 動態發展的歷程是學校競爭優勢的展現。

---

將學校競爭優勢的定義，歸納為以下5點：

- 鄭玉菁  
(2010)
1. 資源、能力與獨特策略的組合是發展學校競爭優勢的基礎。
  2. 學校競爭優勢是一動態發展的歷程。
  3. 學校競爭優勢來自組織內部發展與對外在環境的調適
  4. 學校競爭優勢的發展具持續性。
  5. 學校競爭優勢的目標在於能滿足受教者與國家社會的需求。
- 

資料來源：鄭玉菁（2010）。高雄縣國中校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係之研究，84。

「競爭」係指在多元與自由的環境之中，為了獲得消費者的選擇所進行的努力，應用於學校組織中，學校競爭可說是學校間為了獲得社會大眾、家長與學生的肯定，所做的努力。張文權（2009）綜合資源、社會、經濟與策略取向共四種觀點，將學校競爭優勢定義為：「學校在與其他競爭者兼具競爭又合作的動態過程中，藉由策略的運用，長期管理獨特的資源與能力，以持續滿足並創造社會大眾的教育需求與價值，致力達成學校永續發展的願景。」。

從張文權對學校競爭優勢所下的定義中可以得知：

1. 學校競爭優勢是組織長期善用所擁有的各項資源與能力，而產生的具體成果。
2. 學校競爭優勢著重於社會互動的動態關係，在整合內部資源及與外部的互動歷程中，既合作又競爭的達成組織目標。
3. 學校競爭優勢無論透過何種方式，其最終目的皆在追求追求卓越，達成持續提升學校辦績效並能永續經營的具體目標。
4. 學校唯有不斷的提升與創新其本身的價值與效能，滿足家長、學生的真正需求，方能永續經營。

綜上所述，本研究將「學校競爭優勢」定義為學校有效運用其擁有的內部及外部資源，積極的行政管理及組織能力，透過以學生學習、教師教

學為主的校園環境整體規劃，以及學校所處區位的特殊自然景觀與人文特質，而呈現出相對於其他學校更為有利的競爭態勢。

### 參、學校競爭優勢的層面

以競爭優勢的評估向度來看，一般企業組織競爭優勢的來源包含關鍵成功因素（Key success factors, KSF, 指的是企業追求成功或生存所必須具備的競爭性資產或技術）與內部獨特的競爭能力（distinctive competence, 為企業內部優於競爭者的能力）（Bamberger, 1989）。

芬蘭前教育部次長林納(Markku Linna)來臺灣演講時亦表示：芬蘭成功，教育是第一功臣（洪蘭，2007）。

教育經營為講求資源的合理應用、績效的領導管理及追求學校的卓越願景等，學校經營者應本於「競爭力」的面向來提升學校的管理效能，使學校更能面對外部的挑戰。Mayer等人（2001）根據多向實證研究結果提出學校績效的指標，如表2-5。



表2-5 Mayer等人(2001)研究歸納的學校績效指標架構

	具體指標	指標內涵說明
學校層級	學校領導	強調適當分權、溝通意見、給予關懷支持的領導被認為與學校表現有正向的關係。
	目標與願景	學校應能溝通並落實共享的願景目標與價值觀。
	專業社群	學校應有向心力高、流動率低、強調專業的成員。
	校園紀律秩序	重視學校秩序與校園安全。
	學習氣氛與環境	設立學習水準要求並提供支持性的學習環境。
教師層級	教師素質	教師智力與標準測驗成績。
	教師配課	教師依照其專長配課情形。
	教師教學經驗	教學經驗豐富的老師與新任的教師所佔比率。
	教師專業發展	是否提供教師專業上成長機會與適當之協助。
教室層級	課程內容	理想的(預定的)課程內容在實際學校課程中實施的程度為何?
	教學法	教師適當的教學法有助於連結課程以及學生的學習。
	教育科技	教師應該具有現代化學習設備;教師與學生也該多利用之於他們的教與學。
	班級規模	在教師能隨著情境改變其教學方法的前提下,較小的班級有利於教師教學與學生的學習。

資料來源：秦夢群，吳政達(2006)。國民教育階段學校行政績效指標體系建構之研究，教育資料與研究雙月刊，68，53-54。

Gardner(2006)指出因應知識經濟(Knowledge-Based Economy)時代的來臨，知識(knowledge)已變成組織與國家十分重要的競爭資本(capital)。知識主要是透過人才的創造與發展而產生，學校則是人才的培育搖籃，該實施何種教學策略，才能培育出具有高度競爭力的優秀人才，成為各國教育當局所關切的重點。國家競爭力高低之關鍵，決定於國

家所能擁有的優秀人才。Gardner在新書《決勝未來的五種能力》(Five Minds For The Future)中提出五種心智，依序為：修練心智(Disciplined Mind)、統合心智(Synthesizing Mind)、創造心智(Creating Mind)、尊重心智(Respectful Mind)與倫理心智(Ethical Mind)。Gardner指出此心智相當重要，原因如下：

1. 不具備至少一項修練的個人，無法在要求嚴苛的職場上有所成就，對於工作亦覺得索然無趣。
2. 缺乏統合能力的個人，無法做出明智的抉擇。
3. 電腦將取代缺乏創造力的人。
4. 不尊重他人的人會危害職場與大家，也不值得被他人尊重。
5. 缺乏倫理道德觀，世界將缺乏正義與道德感。

Gardner尤其強調未來人才一定要具備這五種心智競爭力，並不斷精進，才能因應未來充滿競爭的全球環境。(陳啟榮，2008)

就學校組織而言，競爭優勢產生於教育市場的競爭中，要想提升學校組織的競爭優勢，必須始於加強組織內部的運作，並將學校與外界環境的聯繫、互動加以強化；學校競爭優勢除了投入競爭性的資源外，尚有處理組織資源的歷程及結果產出；學校競爭優勢的來源有組織本身有形的資源以及無形的人員人力、組織文化。因此，首先學校必須發展本身的組織特色；整合有形的組織資源與無形的相關能力資源；瞭解組織資源的配置及產出品質。

顏秀如(2006)認為創新經營與學校競爭優勢關聯十分密切，創新經營在學校競爭優勢的發展中，處於關鍵地位。

顏秀如、張明輝(2008)指出學校競爭優勢的內涵兼具動態與靜態的層面，結合輸入、歷程與輸出的結果，涵蓋了人員、組織、環境等三個層面，彙整出學校競爭優勢內涵共七項：

1. 資源優勢：

包括學校的財務狀況、人力資源，以及成員本身的素質、專業、特殊專長、工作態度、創新與學習能力等，有助於學校提昇競爭優勢。

2. 行政管理優勢：

包括校長的領導型態以及學校行政管理的策略、流程、運作方式，有助於學校提昇競爭優勢。

3. 組織能力優勢：

學校具有組織學習及組織創新能力，且學校的成員關係、組織文化有助於學校提昇競爭優勢。

4. 環境設備優勢：

係指學校的校園環境規劃、學校建築、以及軟硬體設施，有利於學校提昇競爭優勢。

5. 績效優勢：

為學校教育的整體績效表現，包括學校評鑑結果、競賽紀錄、學生作品、學生學業與行為表現、教師製作教具與著作、傑出校友等，有利於學校提昇競爭優勢。

6. 形象優勢：

透過學校行銷策略建立學校的形象、聲望及特色，維持與其他學校、媒體、社區的良好關係，有利於學校提昇競爭優勢。

7. 區位優勢：

為學校所處之環境有助於學校營造競爭優勢。此項內涵包括兩部份：其一為學校自然與人文環境的優勢，包括特殊的自然景觀、生態資源以及公共設施、交通、資訊等的發展情形；其二則為學區優勢，指學校學區所產生的競爭優勢，例如：學生家長的社經背景、學生素質等。

溫明麗（2008）指出學校競爭力的重要內涵有：

1. 有專業的領導者。
2. 具啟發性及安全性的學習環境。
3. 教和學的成效具體可衡量。
4. 形塑學校成為學習型組織的社群。
5. 對所有學習者皆抱有高期待。
6. 教師的教學有明確的目標。
7. 凝聚學校共同的願景。
8. 視教學為學校最重要的任務。

以競爭優勢的評估向度來看，一般企業組織競爭優勢的來源包含內部獨特的競爭能力 (distinctive competence) 與關鍵成功因素 (Key success factors, KSF) 等基本動力，內部獨特的競爭能力為企業追求成功或生存必須具備的競爭性資產或技術；而關鍵成功因素則是企業內部優於競爭者的能力 (Bamberger, 1989)。據此，汪良宏 (2008) 指出學校競爭優勢是長期以來，學校相較其他競爭者而言，因為擁有較佳的資源與執行能力等競爭優勢，而能持續提供受教者較佳的教育品質與服務，並獲得社會大眾肯定，使學校得以永續經營的歷程。

顏秀如、張明輝 (2008) 依據學校競爭優勢的內涵指出，提升校競爭優勢的策略有

#### 1. 資源策略：

資源優勢包括財務狀況及人力資源。在學校財務狀況改善方面，必須有效掌控學校經費的編列與使用外，尚可爭取企業的捐贈、爭取事業有成之校友的回饋、爭取社區文教基金會的贊助、與他校或相關組織建立策略聯盟關係等，以擴展學校資源；在學校人力資源改進策略方面，學校進用相關人員時，應重視人員素質及專業能力外，並應重視及鼓勵成員自我學習成長並培養特殊專長，更應促進其敬業樂業之工作態度與創新思維，以增進學校人力資源之競爭力。

#### 2. 行政管理策略：

學校行政主管應秉持第五級領導與默默領導的理念，並能掌握永續領導及火線領導的積極任事原則，以贏得全校師生的認同；在學校行政管理方面，採行人性化的激勵措施，並簡化行政作業流程以降低同仁業務負擔；建立主動積極的溝通協調機制，有效因應及處理校園危機或緊急事件，維持高度的行政績效。

#### 3. 組織能力策略：

能彈性調整組織結構、有效建構任務團隊，使學校組織內部之人員與資訊流通迅速，並啟動組織學習能量、激發學校成員之創新能耐，進一步形塑具有活力及凝聚力的優質組織文化，發揮組織能力優勢。

#### 4. 環境設備策略：

整體校園環境規劃方面，能掌握以學生學習及教師教學為核心的原

則；在學校建築方面，除重視人文化、藝術化、人性化與現代化的特色之外，並應提供師生健康、安全及無障礙的校園設施，以發揮境教功能。

#### 1. 績效策略：

在學生學習方面，學生的一般學業成就及其課外活動及社團活動並重，以展現優質的全方位學生學習績效；在教師教學方面，持續推動各項教學改進措施，並積極鼓勵教師以團隊方式進行教學行動研究、研發教具與自編教材，以提昇教學效果；在學校行政方面，建立標準化的作業流程及校務評鑑回饋機制，以提昇行政品質與效率。

#### 2. 形象策略：

有效的學校行銷策略，有助於建立學校品牌並提昇學校形象。學校行銷策略方面，首重優良辦學績效的口碑行銷，此外，運用適切的行銷溝通組合，包括：印製辦學績效文宣資料、刊登於媒體廣告、運用網路及電子郵件行銷、適時舉辦學生學習成果展覽及學生才藝表演，以發揮事件行銷或議題行銷的功能，進一步提高學校知名度，發揮學校品牌及形象效應。

#### 3. 區位策略：

由於區位優勢受到自然景觀、生態資源以及社區特性以及學生素質的限制，學校應極力爭取所屬社區公共設施的改善或新增，使環境更為優質化，以提昇社區整體的生活品質。同時，可運用學校的師資、場所與設備，支援社區大學之教學等用途，以提昇社區民眾的教育及文化素養，而進一步增進學校的區位優勢。

張文權（2009）整合顏秀如、汪良宏之研究，指出學校競爭優勢的共六個層面，分別為：

#### 1. 內外資源優勢：

係指學校的財務狀況與人力資源，包括校外人士的支援以及成員本身的素質、專業、特殊專長、工作態度、創新與學習能力等，有助於學校提升競爭優勢。

#### 2. 行政管理優勢：

指校長的領導型態以及學校行政管理的策略、流程、運作方式。如學校危機管理能力、行銷策略、策略聯盟夥伴、評鑑制度、簡化與人性化的運作流程等，有助於學校提升競爭優勢。

### 3. 組織能力優勢：

指學校具有組織學習、組織創新等能力，且學校的成員關係、組織文化有助於學校提升競爭優勢。

### 4. 環境設備優勢：

指學校的校園環境設計、規劃、建築、活動空間以及軟硬體設備等，有利於學校營造競爭優勢。

### 5. 績效形象優勢：

係指學校教育的績效表現，包括學校的形象、評鑑結果、競賽紀錄、學生作品、學生學業、行為表現、教師表現、傑出校友、社區關係與媒體關係等，有利於學校提升競爭優勢。

### 6. 整體區位優勢：

係指學校所處之區位有助於學校營造競爭優勢。此項優勢包含兩個部分：一為學校自然與人文環境的優勢，包括特殊的自然生態景觀以及公共設施；另一項為學區優勢，係指學校學區所產生的競爭優勢，例如學生家長的社經背景、學生素質等。

張文權、范熾文、張臺隆（2010）提出學校競爭優勢層面包括：

#### 1. 行政管理優勢：

此為校長的領導型態以及學校行政管理的策略、流程、運作方式，有助於學校提升競爭優勢。

#### 2. 組織能力優勢：

指學校具有組織學習、組織創新等能力，且學校的成員關係、組織文化皆有助於學校提升競爭優勢。

#### 3. 環境設備優勢：

是指學校的校園環境設計、規劃、建築、活動空間以及軟硬體設備等，有利於學校營造競爭優勢。

#### 4. 區位形象優勢：

指學校所在之行政區與該區教育的績效表現，包括學校自然與人文環境的優勢、學生家長的社經背景、學生素質、學校形象、評鑑結果、競賽紀錄、學生作品、學生學業、行為表現、教師表現、傑出校友、社區關係與媒體關係等，有利於學校提升競爭優勢。

許素梅（2010）歸納學校競爭優勢內涵包含六個層面：

1. 資源優勢：

指學校的財務狀況、環境與人力資源，有助於學校營造競爭優勢。

2. 行政管理優勢：

指校長的領導型態以及學校行政管理的策略、流程、運作方式，有助於學校提升競爭優勢。

3. 組織能力優勢：

指學校具有組織學習、教學創新能力，且學校的教職員專業表現、成員關係、組織文化、親師生關係皆有助於提升學校競爭優勢。

4. 環境設備優勢：

指學校的各種軟硬體設施，有利於學校提升競爭優勢。

5. 績效優勢：

指學校的整體績效表現，有利於學校提升競爭優勢。

6. 形象優勢：

指透過學校行銷策略建立學校的形象、聲望及特色，並維持與他校、媒體、社區的良好關係，有利於學校提升競爭優勢。

綜合上述，可知多數有關學校競爭優勢的研究，其分類大多包含內外資源優勢、行政管理優勢、組織能力優勢、績效形象優勢、環境設備優勢等，如表2-6。

表2-6 學校競爭優勢研究變項之分析

研究者 (年代)	變項	內外資源優勢	教師素質	行政管理優勢	組織能力優勢	績效優勢	形象優勢	環境設備優勢	整體區位優勢
顏秀如 (2006)		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
賴炫光 (2006)			✓	✓	✓				
汪良宏 (2008)		✓		✓	✓	✓		✓	✓
張文權 (2009)		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
楊佳璋 (2009)		✓	✓					✓	✓
張淑芬 (2009)		✓		✓	✓	✓		✓	✓
李美金 (2009)				✓	✓	✓		✓	
鄭玉菁 (2010)				✓	✓	✓			
許素梅 (2010)		✓		✓	✓	✓	✓	✓	

資料來源：本研究整理

本研究參考上述對學校競爭優勢層面所做之分析，多為內外資源優勢、行政管理優勢、組織能力優勢、績效形象優勢、環境設備優勢及政體區為優勢，因此，除將本研究有關學校競爭優勢之層面分為上述六個層面以外，並分別定義如下：

1. 內外資源優勢：

指學校的財務狀況及人力資源，有助於學校營造競爭優勢。

在學校財務狀況方面，除了必須有效編列並使用經費外，如能爭取其他業界、家長、社區的贊助，甚至是校友的回饋，皆是拓展學校資源的方式；在學校人力資源的運用策略上，除應加強學校成員之素質及各項專業能力外，對於再進修以及自我學習能力的提升、面對接收新資訊的態度，都是影響學校競爭優勢不可或缺的元素。

2. 行政管理優勢：

包含校長的領導模式與整體學校行政運作的流程及流暢性，有助於學



校提昇競爭優勢。

行政管理過程中，以服務學生、家長及教師為優先考量，透過主動積極的溝通，建立完善的危機（危急）事件處理機制，行政團隊的合理分工及團隊運作，提升行政服務效能，以增進學校競爭優勢。

### 3. 組織能力優勢：

指學校成員（教職員工生）的專業表現、成員互動關係、組織次級文化、親師生關係等，可以提升組織競爭優勢。

學校組織啟動其學習能量、鼓勵成員創意展現，形塑樂於分享的組織氛圍，成立各類專業社群等，皆有助於學校優質文化的產生與傳承，進一步提升學校競爭優勢。

### 4. 績效形象優勢：

學校的辦學績效及形象樹立，於教師的素質精良、教學專業以及透過學習後，學生突出的表現，有助於提升學校競爭優勢。

在學生學習方面，鼓勵學生知識學習與社團活動並重，發展屬於自己的專長，展現多元優質的學習成效；在教師教學方面，推動教學觀摩、標竿學習等教學精進策略，鼓勵教師從事行動研究、製作教具並自編相關教材；在學校行政方面，則以建立標準化的作業程序及相關評鑑回饋機制，以提昇行政服務品質與效率；善用學校行銷策略建立學校的形象、聲望、升學率及特色；凡此，皆有助於提升學校競爭優勢。

### 5. 環境設備優勢：

指學校環境中的各項軟硬體設施，有利於學校提升競爭優勢。

在整體校園環境規劃方面，以學生學習需求及教師教學為核心的原則；校舍規劃方面，除重視動線流暢、人文思考、藝術分享、鼓勵運動及綠美化的特色之外，安全、無障礙的校園空間，校園無死角的概念，皆有助於提升學校競爭優勢。

### 6. 整體區位優勢：

學校所處之區位會影響學校的競爭優勢。

最顯而易見的是學校的學區優勢，包括學生本身的素質、社區家長的社經背景；學區範圍內的校自然與人文環境，像是文化機構的多寡、學校周遭特有的自然生態景觀以及公共建設等；皆可產生無可取代的競爭優勢。



### 第三節 知識管理與學校競爭優勢之相關研究

J. Piaget認為知識乃存在於認知結構（或謂基模）中，知識透過不斷與環境之互動，再經由個體內部「同化」（assimilation）、「調適」（accommodation）與「組織」（organization）過程，最後達成認知的平衡與對環境的適應，而人類的知識也在不斷的失衡與平衡中產生（張春興，1997）。

知識是由人類的思考轉化而來，人們根據真實情境、經驗、價值，以及相關資訊所做的判斷與行動（吳政達，2001；吳清山、黃旭鈞，2000）。

知識是個人信念、價值觀、判斷、感官經驗感受、認知學習，以及個人與外在的環境刺激、文化脈絡互動，不斷結合、累積與改變的結果（施文玲，2007）。隨著全球化的影響，各國十分重視國家競爭力，積極推動教育改革，以提倡學校競爭優勢的必要性（林婉如，2006；吳清山，2002），而國力的競爭，其具體呈現是所謂的績效（performance）。組織績效的優劣，是組織是否能贏得競爭優勢的重要關鍵。教師為教學主體之一，其專業素養與教學品質之良窳，對學生學習與學校教育推展有深切的影響。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（范熾文、陳熾竹，2009；張文權、范熾文、張臺隆，2010；蔡明輝，2004；廖春文，2002）。

知識管理為針對個人及社群所擁有的顯性知識和隱性知識的確認、創造、掌握、使用、分享及傳播，進行積極及有效的管理（莊建國，2010）。獨特的知識可以為企業帶來競爭優勢，對企業界而言，知識管理實施的用意即是為了建立激勵員工參與分享知識的機制，培養企業知識創新及企業的創造力。企業為了成功，必須蓄積其智力資源，實施有效的知識管理，而有效的知識管理，除了適合的軟硬體設備和足夠的教育訓練外，必須把共享和創新集體知識視為企業贏得競爭優勢的支柱。同樣的，在學校組織中，獨特的知識，可以為學校帶來相對的競爭優勢，因此教師知識管理與學校競爭優勢間，關係應是十分密切。

知識管理的關鍵核心為「知識」，因此，研究所欲探討之知識管理為，

學校藉由知識管理的機制，激發教師本身相關的內隱與外顯知識，並配合學校領導、學校願景等相關因素，以有效實踐知識取得、知識儲存、知識應用、知識分享、知識創新等管理架構，進一步改善學校組織文化，整合科技、建構優質的知識管理模式，透過學習型組織的運作模式，改善學校教育品質，提昇組織績效，進而提升學校永續的競爭優勢。

## 壹、學校知識管理的相關研究

教育是國家發展競爭力一項重要的指標，學校是教育的主要場所，教師則是推動學習搖籃重要的推手，據此，學校教師在知識傳遞上扮演著舉足輕重的角色。本研究首先透過整理相關文獻，藉以明瞭教師知識管理的各個面向所隱含的影響。相關整理如表2-7。

表 2-7 學校知識管理之相關研究彙整

研究者 (年代)	研究主題 研究方法	主要論述或研究結果
許翠珠 (2007)	高雄市國民小學校長課程領導、教師知識管理與教學效能關係之研究 問卷調查法	<p>目的在探討高雄市國小校長課程領導、教師知識管理與教學效能之關係。</p> <p>研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小教師對校長課程領導有中上程度評價，及高度的知識管理與教學效能。</li> <li>2. 兼任主任及小型學校之國小教師對校長課程領導行為的知覺較高。</li> <li>3. 大型學校之國小教師有較佳的知識管理，而不同背景變項之國小教師的教學效能差異不大。</li> <li>4. 校長課程領導成效愈佳，有助提升教師知識管理及教學效能。</li> <li>5. 教師知識管理愈佳，教學效能愈好。</li> <li>6. 校長課程領導、教師知識管理能有效預測教師教學效能。</li> </ol>
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	目的在瞭解國民小學校長知識領導與教師知識管理效能的現況，探究不同教師個人背景變項和學校環境變項在教師個人知覺校長知識領導與教師個人知識管理

究	效能的差異情形，並檢證其預測力。
問卷調查法	<p>研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台灣地區教師知覺校長知識領導與教師個人知識管理效能之現況均屬良好。</li> <li>2. 不同性別、服務年資、年齡與學歷等個人背景變項，對教師知覺校長知識領導與教師個人知識管理效能無顯著差異。</li> <li>3. 不同學校地區(以所屬行政層級區分)、歷史與規模等學校環境變項，對教師知覺校長知識領導與教師個人知識管理效能無顯著差異。</li> <li>4. 台灣地區校長知識領導與教師知識管理效能具有顯著正相關。</li> <li>5. 台灣地區校長知識領導對教師知識管理效能具有高度預測力。</li> </ol>
臺北市國民小學知識管理與學校效能關係之研究	<p>目的在瞭解臺北市國民小學知識管理與學校效能之現況；分析臺北市國民小學知識管理與學校效能之關聯；並比較不同背景變項的臺北市國民小學教師在知識管理與學校效能知覺上的差。</p>
問卷調查法	<p>研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 知識管理是組織藉由知識的取得、儲存、運用、分享與創新等方式，創造組織智慧，達成組織目標的有效管理策略。</li> <li>2. 臺北市國民小學教師對知識管理具有正面肯定的知覺，並以「知識的取得」層面最佳。</li> <li>3. 臺北市國民小學知識管理整體及其各層面與學校效能整體及其各層面具有高度相關性，顯示知識管理愈佳，則學校效能愈高。</li> <li>4. 知識管理能有效預測學校效能，其中以「知識的分享」最具有預測力。</li> </ol>
鄭芳枝 (2009)	
臺北市國民小學教師知識管理與教學效能之研究	<p>旨在探討臺北市國民小學教師知識管理與教學效能之情形與差異，以及知識管理與教學效能之關係。研究發現：</p>
問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 臺北市國民小學教師在知識管理的知覺情形較高，知識管理各層面中以知識應用最高，知識創新為最低。</li> <li>2. 教師兼主任及女性教師在整體知識管理的知覺情形較高。</li> <li>3. 臺北市國民小學教師知覺知識應用與知識創新層面，正向顯著影響教師教學效能，知識儲存、取得與分享則否。</li> </ol>
鐘鎮郎 (2009)	
蔡宗勳 學檔案資訊化提	目的在探究臺北市國民小學教師從事教學檔案資訊

(2009)	升國小教師知識管理之研究-以臺北市為例	化現況、知識管理運用在教學檔案資訊化之觀點。研究發現：
	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師從事教學檔案資訊化現況包括教學知識的取得、教學資料的儲存、教學檔案應用、教學檔案分享、教學創新等五向度；其整體、分向度得分均為中上程度以上，其中以教學知識的取得得分最高。</li> <li>2. 知識管理運用在教學檔案資訊化之觀點包括：知識取得、知識儲存、知識應用、知識分享、知識創新等五向度；其整體、分向度得分均為中上程度以上，其中以知識儲存得分最高。</li> <li>3. 不同背景變項在知識管理運用在教學檔案資訊化之觀點的得分方面：研究發現在性別、主修科目、擔任職務、目前的教學檔案是否以數位化方式呈現有顯著差異，但學校規模、年齡、最高學歷、教學年資及任教年級沒有顯著差異。</li> </ol>
汪春玲 (2009)	澎湖縣國民中小學教師知識管理能力與教學效能關係之研究	目的在瞭解澎湖縣國民中小學教師知識管理能力與教師教學效能的現況及差異情形，並探究二者之相關情形，及澎湖縣國民中學與國民小學教師知識管理能力對教學效能的預測力。
	問卷調查法	<p>研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民中小學教師知識管理能力均屬於中上程度。</li> <li>2. 國民小學教師知識管理能力在「知識取得能力」、「知識創新能力」與整體知識管理能力上皆優於國中教師。</li> <li>3. 研究所以上畢業之國民小學教師在「知識取得能力」、「知識分享能力」層面與整體知識管理能力上皆優於大學/專科畢業之教師。教師兼主任之國小教師在「知識蓄積能力」層面上優於級任教師(導師)。</li> <li>4. 國民小學與國民中學教師知識管理能力與教學效能均呈高度正相關。</li> <li>5. 國小教師知識管理能力的所有層面對於教師教學效能均具有高度的預測作用，其中以「知識創新能力」為主要預測變項。</li> <li>6. 國中教師知識管理能力的「知識創新能力」與「知識蓄積能力」層面對於教師教學效能均具有預測作用，其中以「知識創新能力」為主要預測變項。</li> </ol>
吳明雄 (2010)	國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能關	目的在探討並驗證國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能之關係。研究發現：
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民小學教師普遍認同學校效能，且對校長轉型領導及教師知識管理有積極正向的知覺。</li> </ol>

<p>係之研究</p> <p>問卷調查法</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. 女性、年資「11-20年」、都市地區的教師對「知識管理」的知覺較高。</li> <li>3. 國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能有直接正相關。</li> <li>4. 校長轉型領導之智性刺激、願景激勵與教師知識管理之知識應用、知識分享、知識取得是影響學校效能最重要的因素。</li> <li>5. 校長轉型領導、教師知識管理、學校效能測量模式及結構模式適配度佳。</li> <li>6. 校長轉型領導行為可透過教師知識管理的中介作用，正向影響學校效能。</li> </ol>
<p>國民小學教師知識管理對教學策略影響之研究</p> <p>蔡鳳旻 (2010)</p> <p>問卷調查法</p>	<p>主要探討國民小學教師知識管理對教學策略之影響。研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小教師能運用知識管理，但在「知識的儲存」層面相對較低。</li> <li>2. 女性教師對於「知識的獲取」與「知識的應用」高於男性教師。</li> <li>3. 服務年資26年以上的教師「知識的儲存」、「知識的分享」與「知識的創新」三層面，分數高於1-5年年資的教師。</li> <li>4. 中型學校教師對於「知識的儲存」、「知識的分享」與「知識的創新」知覺程度高於大型學校。</li> <li>5. 善用知識管理能有效提升教師教學策略。</li> </ol>
<p>臺北市國民小學兼任行政教師知識管理與工作績效之研究</p> <p>林勝聰 (2010)</p> <p>問卷調查法</p>	<p>旨在探討國民小學知識管理與工作績效之相關情形，期能提供教育行政機關與國民小學等推動知識管理之參考。研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 臺北市中大型國民小學，知識管理普遍表現優良，其中以「知識取得」表現最佳。</li> <li>2. 年齡在50歲以上、擔任主任、累積行政服務年資16年以上對知識管理的表現優於40歲以下、擔任組長、累積行政服務年資10年以下者。</li> <li>3. 知識管理各層面與工作績效各層面具有顯著正相關，各層面間具有具中高度正相關。</li> <li>4. 知識管理各層面對工作績效各層面具有高度之預測力。</li> </ol>
<p>屏東縣國民小學教師知識管理與專業成長關係之研究</p> <p>蔡義德 (2010)</p>	<p>目的在了解屏東縣國小教師覺知教師知識管理與專業成長之現況，以及不同背景變項國小教師知識管理與專業成長之差異情形，並分析國小教師知識管理與專業成長兩者之關係，藉以探討國民小學教師知識管理各層面對專業成長之預測情形。</p> <p>研究發現：</p>

問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 屏東縣國民小學教師知識管理之現況大致良好，在「知識獲取」表現最佳，但「知識分享」仍有改進空間。</li> <li>2. 屏東縣國民小學教師專業成長之現況大致良好，在「輔導與管理知能」表現最佳，但「行動研究知能」仍有進步空間。</li> <li>3. 兼任行政職務、年資11年至20年及學歷為研究所之教師，其知識管理之應用與體認較佳。</li> <li>4. 教師對知識管理的認知愈佳，其在教師專業成長的得分也愈高。</li> <li>5. 國小教師知識的創新，最能影響教師專業成長。</li> </ol>
屏東縣國民小學教師知識管理與工作滿意度之相關研究	<p>目的在瞭解屏東縣國小教師知識管理與工作滿意度之現況，探討不同背景變項下國小教師在知識管理與工作滿意度之差異情形，並探討教師知識管理與教學效能之關係。研究發現：</p>
問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 屏東縣國小教師的知識管理能力普遍良好，其中以知識創新能力表現最佳。</li> <li>2. 女性教師具備較佳的知識分享與知識應用能力，對教學工作及人際關係也具有較佳的滿意程度。</li> <li>3. 年紀較輕的老師在知識管理整體表現上普遍優於其他年紀的教師，對工作的滿意程度也較高。</li> <li>4. 教育程度為研究所的教師有較佳的知識獲取、儲存、分享及知識創新能力，對工作也有較高的滿意程度。</li> <li>5. 服務年資介於「5-15年」之間的教師，具備較佳的知識管理能力。</li> <li>6. 擔任「主任」職務教師，具有較佳的知識獲取及知識儲存能力，對工作的滿意程度也較其他教師高。</li> </ol>
李怡倩 (2011)	
國民中學教師知識管理素養與專業發展知能相關之研究	<p>目的在探討國民中學教師知識管理素養與專業發展知能之相關與現況，並比較不同教師背景變項及學校背景變項，在知識管理素養與教師專業發展知能上的差異情形。</p>
賴怡君 (2011)	
文獻探討	<p>研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民中學教師知識管理素養與專業發展知能情況屬中等程度。</li> </ol>
問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. 教師知識管理素養程度越佳，其專業發展知能也越佳。</li> <li>3. 男性教師整體而言知識管理素養與專業發展知能優</li> </ol>



- 於女性教師。
4. 兼任行政職之教師普遍知識管理素養與專業發展知能情形較佳。
  5. 教師教學年資越資淺者，其知識管理素養與專業發展知能較資深者程度越高。
  6. 教師學歷在碩士者，其知識管理素養與專業發展知能程度皆高於一般大學及師範院校畢業之教師。
  7. 學校所在地為「直轄市」的教師普遍知識管理素養與專業發展知能較高。
  8. 創校年數越長，其知識管理素養程度越佳，專業發展知能程度也越佳。

資料來源：本研究整理

由上述資料得知，大部分的研究背景變項在教師個人部分多為性別、年齡、教育程度、服務年資及所擔任職務，在學校背景變項部分則為：學校規模、學校所在區域及校史等，如表2-8。

表2-8 學校知識管理研究背景變項彙整

變項	變項							
	性別	年齡	教育程度	年資	職務	學校規模	學校所在區域	校史
研究者(年代)								
許翠珠(2007)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
徐昌男(2007)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
鄭芳枝(2009)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
鐘鎮郎(2009)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
蔡宗勳(2009)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
汪春玲(2009)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
吳明雄(2010)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
蔡鳳旻(2010)	✓	✓	✓	✓		✓		
林勝聰(2010)	✓	✓	✓	✓	✓			

續表 2-8

變項 研究者 (年代)	性別	年齡	教育程度	年資	職務	學校規模	學校所在區域	校史
	蔡義德 (2010)	√		√	√	√	√	√
李怡倩 (2011)	√	√	√	√	√			
賴怡君 (2011)	√	√	√	√	√	√	√	√

資料來源：本研究整理

彙整以上研究資料，將教師知識管理依不同背景變項，分述如下：

#### 一、性別與教師知識管理

不同性別之教師對於自身知識管理現況的整體知覺及「知識取得」、「知識創新」、「知識應用」分層方面均未達顯著差異（許翠珠，2007；徐昌男，2007）。

不同性別之教師對國民小學知識管理知覺程度之差異，以平均數來看，在「知識的分享」及「知識的創新」兩個層面，男性教師的之決程度高於女性教師（鄭芳枝，2009）。

不同性別的國小教師在「知識儲存」、「知識分享」及「知識創新」等層面出現顯著性差異：此三層面，女性平均數皆高於男性平均數，顯示女性教師與男性教師相較之下，較常做相關知識的分類儲存及樂於分享知識，且女性教師在知識創新的能力略高於男性教師（蔡宗勳，2009；吳明雄，2010）。吳明雄（2010）指出，在「知識分享」、「知識創新」、「知識應用」、「整體知識管理」層面，女性教師所得平均數顯著高於男性教師。推論其原因，可能是目前國民小學女性教師大多從事班級導師工作，對於教師知識管理的知覺相對較高；同時在「整體知識管理」層面，女性平均數亦高於男性平均數。

鐘鎮郎（2010）研究發現：不同性別之臺北市國民小學教師對知識管

理之知覺，在「知識取得」、「知識分享」、「整體知識管理」層面均達顯著水準，且女性教師平均數顯著高於男性教師，其它層面則未達統計之顯著水準。與許翠珠（2007）、汪春玲（2009）研究發現，不同性別教師在整體知識管理未達顯著水準有所不同。

不同性別在知識管理五個層面方面有顯著性的差異，乃由於女性教師在知識獲取與知識應用方面兩方面分數，顯著高於男性教師（蔡鳳旻，2010）。

在知識管理整體層面而言，男性教師得分平均數高於女性教師；在各層面中，「知識儲存」、「知識分享」層面，不同性別達顯著差異（蔡義德，2010）。

李怡倩（2011）研究發現：不同性別之屏東縣國民小學教師對知識管理之知覺，在「知識分享」、「知識應用」層面均達顯著水準，且女性教師平均數顯著高於男性教師，「整體知識管理」則未達統計之顯著水準。

不同性別之國民中學教師知識管理整體素養上有顯著差異，且男性平均大於女性平均，由此可知，在教師知識管理素養上，男性教師的知識管理素養大於女性教師的知識管理素養（賴怡君，2011）。

## 二、 年齡與教師知識管理

許翠珠（2007）研究發現：就整體層面而言，不同年齡之教師對於自身知識管理現況的整體知覺未達顯著差異；就分層面而言，在「知識取得」、「知識創新」與「知識應用」層面上，不同年齡之教師看法均未達顯著差異，與徐昌男（2007）、蔡宗勳（2009）研究相同。

不同年齡之教師對國民小學知識管理知覺程度之差異，有顯著差異，年齡愈長者對知識管理持較高的肯定態度，乃是因為長久以來累積的豐富學養與經驗，而年輕者則可能因為資訊能力已成為必備基礎，故較無知覺（鄭芳枝，2009）。

鐘鎮郎(2010)研究發現：不同年齡之教師對知識管理之知覺，在「知識取得」、「知識應用」層面達顯著水準，且 41-50 歲教師平均數顯著高於 30 歲以下教師，其它層面均未達統計之顯著水準，代表 41-50 歲資深教師，因為擁有豐富的經驗與歷練，有助於「知識取得」與「知識應用」之程度提昇。

不同年齡之教師對知識管理之知覺，在「知識的儲存」層面上，36-45 歲和 46-55 歲得分高於 26-35 歲教師；在「知識的創新」層面上，36-45 歲教師得分高於 25 歲以下教師（蔡鳳旻，2010）。

不同年齡教師在知識管理表現上有顯著差異，其中，「30歲以下」組別優於「31-40歲」、「41-50歲」及「51歲以上」組別的教師（李怡倩，2011）。

不同年齡之國民中學教師知識管理整體素養上，並無顯著差異（賴怡君，2011）。

### 三、教育程度與教師知識管理

許翠珠(2007)研究發現：就整體層面而言，不同最高學歷之教師對於自身知識管理現況的整體知覺未達顯著差異；就分層面而言，在「知識取得」、「知識創新」與「知識應用」層面上，不同職務之教師看法均未達顯著差異。

不同最高學歷教師在「知識管理整體」及「知識的取得」、「知識的儲存」、「知識的運用」、「知識的分享」、「知識創新」所有層面認知程度得分的平均數上，均無顯著差異（鄭芳枝，2009；蔡宗勳，2009；吳明雄，2010；蔡鳳旻，2010）。

鐘鎮郎(2010)研究發現：不同教育程度之教師對知識管理之知覺，在「知識儲存」、「知識創新」、「整體知識管理」等層面達顯著水準，且在「知識儲存」方面，研究所（含四十學分）以上教師平均數顯著高於師專教師。在整體知識管理層面，未達統計之顯著水準，與許翠珠(2007)、

李怡倩（2011）相同，但異於汪春玲（2009）之研究，僅在「知識管理能力整體部分」及「知識取得能力」、「知識分享能力」層面達到顯著差異，應是地區、對象不同所致。

國民小學教師在最高學歷為「研究所」之教師，其知覺教師知識管理的程度，較最高學歷為「師範校院」及「一般大學」者為佳（蔡義德，2010）。

在各層面之變異數分析，國民中學教師在「整體知識管理素養」及「知識取得素養」、「知識創新素養」、「知識儲存素養」、「知識共享素養」四個層面有顯著差異，最高學歷為「碩士」之國民中學教師平均數高於學歷為「一般大學」及「師範院校」（賴怡君，2011）。

#### 四、現任職務與教師知識管理

許翠珠（2007）研究發現：就整體層面而言，不同職務之教師對於自身知識管理現況的整體知覺未達顯著差異；就分層面而言，在「知識取得」、「知識創新」與「知識應用」層面上，不同職務之教師看法均未達顯著差異，與吳明雄（2010）研究結果相同。

不同現任職務之教師對國民小學知識管理知覺程度之差異，以兼任行政職務者在知識管理方面之決較高，且兼任主任之教師高於兼任組長之教師，而兼任組長者又高於級任教師與科任教師（鄭芳枝，2009；蔡宗勳，2009）。

鐘鎮郎（2010）研究發現：在「知識取得」層面，教師兼主任平均數顯著高於科任教師，同於李怡倩（2011）之研究結果；在「知識儲存」層面，教師兼組長平均數顯著高於級任教師；在「知識創新」層面，教師兼主任平均數顯著高於級任教師；在「整體知識管理」層面，教師兼主任平均數顯著高於科任與級任教師，同於蔡義德（2010）之研究結果；整體研究結果異於汪春玲（2009）、許翠珠（2007）研究，不論何種擔任職務，均無顯著差異。

不同擔任職務之國民中學教師在整體知識管理素養上無顯著差異，但

在「知識創新素養」層面，兼任組長者則優於專任教師及導師（賴怡君，2011）。

## 五、服務年資與教師知識管理

許翠珠（2007）研究發現：就整體層面而言，不同服務年資之教師對於自身知識管理現況的整體知覺未達顯著差異；就分層面而言，在「知識取得」、「知識創新」與「知識應用」層面上，不同服務年資之教師看法均未達顯著差異，其研究結果同於徐昌男（2007）。

不同服務年資教師在知識管理各層面並無顯著差異（鄭芳枝，2009；蔡宗勳，2009；汪春玲，2009；賴怡君，2011）。

鐘鎮郎（2010）研究發現：不同服務年資之教師對知識管理之知覺，在「知識取得」、「知識應用」層面達顯著水準；在「知識應用」層面服務年資 16-20 年教師平均數顯著高於 5 年（含）以下教師。

吳明雄（2010）研究發現：國小不同服務年資的教師對知識管理中「知識分享」、「知識創新」、「整體知識管理」層面的知覺有顯著差異；但不同服務年資的教師對知識管理中在「知識取得」、「知識應用」等二各層面的知覺沒有顯著差異。其中，服務年資 11-20 年的教師，在知識管理各層面的知覺均高於 10 年以下的資淺教師。

不同服務年資教師，在知識管理層面具有顯著的差異，其中，「知識的儲存」、「知識的分享」與「知識的創新」達顯著差異，且服務年資 26 年以上的分數高於 1-5 年年資的教師（蔡鳳旻，2010）。

不同任教年資教師在國民小學教師知識管理上有顯著差異，任教年資 11-15 年者，知覺教師知識管理的程度優於任教年茲 16-20 年及 6-10 年者（蔡義德，2010）。

李怡倩（2011）研究發現：不同服務年資之教師知識管理之能力上之差異，在「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識創新」、

「知識應用」層面達顯著水準；服務年資為 5-10 年及 11-15 年的教師組別優於 16-20 年或超過 20 年的教師。但就整體而言，則無顯著差異。

不同服務年資之國民中學教師知識管理素養在「知識儲存素養」、「知識創新素養」、「知識共享素養」三個層面的素養均未達顯著水準，表示不同服務年資之國民中學教師知識管理素養在此三層面並無差異；但服務年資在「5 年(含)以內」的教師在「知識取得素養」平均數則高於「11-15 年」之教師的知識取得素養（賴怡君，2011）。

## 六、學校規模與教師知識管理

許翠珠（2007）研究發現：就整體層面而言，不同學校規模之教師對於自身知識管理現況的整體知覺達顯著差異，其中，「49班(含)以上」組顯著高於「25-48班」組；就分層面而言，在「知識取得」與「知識應用」層面上，不同學校規模之教師看法達顯著差異，「49班(含)以上」組顯著高於「25-48班」組，在「知識創新」層面上，不同學校規模之教師看法則未達顯著差異。

不同學校規模教師對「知識管理整體」及「知識的取得」、「知識的儲存」、「知識的運用」、「知識的分享」、「知識的創新」所有層面認知程度得分的平均數上，均有顯著差異。學校規模為「13-24班」之教師的知識管理知覺程度顯著高於「12班以下」、「25-48班」及「49班以上」之教師，鄭芳枝（2009）認為「13-24 班」之學校規模適中，校內成員容易凝聚共識，學校易於推動政策或計畫，且教師成長計畫或相互的對話分享機制易於實施，因此教師對知識管理知覺程度較高。

不同學校的國小教師無論其學校規模為何，對於教師知識管理的理念與看法幾乎是一致的（徐昌男，2007；蔡宗勳，2009；吳明雄，2010；蔡義德，2010），其結果亦同於賴怡君（2011）以國民中學教師為研究對象之結果。

鐘鎮郎（2010）研究發現：不同學校規模之教師對知識管理之知覺程

度，在整體知識管理與各層面均未達統計之顯著水準，研究結果與汪春玲（2009）相同，但異於許翠珠（2007）。

不同學校規模之教師對知識管理上具有顯著差異，特別是其中的「知識儲存」、「知識分享」與「知識創新」皆達顯著水準，且中型學校分數高於大型學校（蔡鳳旻，2010）。

## 七、 學校所在之行政區與教師知識管理

鐘鎮郎（2010）研究發現：不同學校地區之教師對知識管理之知覺程度，在整體知識管理與各層面均未達統計之顯著水準，此研究結果與徐昌男（2007）、汪春玲（2009）、蔡義德（2010）相符。

吳明雄（2010）研究發現：不論在「知識取得」、「知識創新」、「知識應用」及「整體知識管理」層面，都市地區的教師平均數顯著高於鄉鎮地區的教師。

不同學校所在地之國民中學教師在「知識管理整體素養」及「知識取得素養」、「知識儲存素養」、「知識共享素養」達顯著水準，顯示不同學所在地之國民中學教師在「知識管理整體素養」及「知識取得素養」、「知識儲存素養」、「知識共享素養」上有顯著差異，「直轄市」地區之國民中學教師平均數均高於「縣轄市」及「鄉鎮地區」之國民中學教師（賴怡君，2011）。

## 八、 校史與知識管理

不同學校歷史在教師知識管理整體及「知識彙集」、「知識運用」、「知識學習」、「知識創新」各層面，均未能達顯著差異（徐昌男，2007）。

不同創校歷史教師對「知識管理整體」及「知識的取得」、「知識的儲存」、「知識的運用」、「知識的分享」、「知識的創新」所有層面認知程度得分的平均數上，均有顯著差異，創校歷史 31-50 年之教師的知



覺程度顯著高於 51 年以上之教師，鄭芳枝（2009）認為創校歷史 31-50 年之學校比創校歷史較短之學校有制度且成員易於凝聚，更比創校歷史 51 年以上之教師有積極、主動，成員間彼此分享知識、運用與創新，因此教師對知識管理知覺程度較高。

不同創校歷史之國民中學教師知識管理整體素養上並無顯著差異，但在「知識取得素養」層面，不同創校歷史，「31 年（含）以上」的教師知識取得素養高於「10 年（含）以下」及「21-30 年」之教師的知識取得素養（賴怡君，2011）。

## 貳、學校競爭優勢的相關研究

所謂優勢，從企業立場來看，就是企業能夠永續發展的條件，教育界的學校組織也是一樣，面對知識的爆炸、科技的進步及國際化趨勢，學校組織在因應變革時須採取「計畫性變革」，而不是救火性的「回應性變革」，也因此，除了完整的保存既有的組織知識外，還要能夠分享並能有創新的思維。美國有名的管理學者 T. Peter & B. Waterman 認為一個企業競爭要能成功，必須擁有八大管理的策略，其中之一便是要把重點放在公司主要價值上，也就是企業所擁有的核心價值；M. Porter 也提出一個企業競爭成功所要擁有的競爭策略是差異化、成本化和集中化。學校要創造屬於自己真正的競爭優勢，就要懂得去建構組織的核心能力。如同吳清山（2002a）所言：「學校當務之急，就是要能夠提升學校經營效能，塑造學校優良形象，打造學校優良品牌（口碑），才能夠在未來的生存競爭環境中確保致勝關鍵。」

由於探討學校競爭優勢的文獻十分有限，研究者將所能搜尋到的資料，先做彙整、歸納，如表 2-9。

表 2-9 學校競爭優勢之相關研究彙整

研究者 (年代)	研究主題 研究方法	主要論述或研究結果
顏秀如 (2006)	國民中小學創新經營 與競爭優勢之研究  問卷調查法 個案研究	<p>目的在探討國內中小學學校創新經營與競爭優勢的現況，剖析不同背景變項、環境變項知覺學校創新經營與競爭優勢的差異情形，探討學校創新經營與競爭優勢間的關係。</p> <p>研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擔任行政職務或國小層級之學校人員認知「校長」促發創新經營力量之程度較高；國中層級以及12班（含）以下之學校人員認知「提昇學校競爭力」促發學校創新經營的力量之程度較高。</li> <li>2. 學校人員認為評估學校競爭優勢應以學校成員的素質為首要，然一般社會大眾則以學校形象、聲望及特色為主。</li> <li>3. 無論學校競爭優勢之應然面與實然面，財務狀況皆非評估學校競爭優勢之主要內涵。</li> <li>4. 國內學校競爭優勢的運作情形趨於中等程度，其中以「組織能力優勢」層面的程度為最高，「區位優勢」層面的程度為最低。</li> <li>5. 校長、碩士（含）以上、國小、49班（含）以上以及都市地區與偏遠地區對於學校競爭優勢運作情形之知覺程度較高。</li> <li>6. 學校創新經營整體及各層面與學校競爭優勢，具有中高程度的正相關。</li> <li>7. 環境設備創新、社會資源運用創新、組織文化創新及學校活動創新四層面，可有效解釋學校競爭優勢運作情形，其中以環境設備創新為最高。擔任行政職務或國小層級之學校人員認知「校長」促發創新經營力量之程度較高；國中層級及12班（含）以下之學校人員認知「提升學校競爭力」促發學校創新經營力量之程度較高。</li> </ol>
賴炫光 (2006)	國民小學全球化現況 與學校競爭力之關係 研究	<p>目的在探討國民小學全球化現況與學校競爭力的相關。</p> <p>研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民小學的全球化與學校競爭力現況皆達到「中上」程度，顯示國民小學已有一定全球化程度，且具有</li> </ol>

	問卷調查法	<p>一定的學校競爭力。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 不同背景變項的教師在全球化具有顯著差異，如性別、年資等。</li> <li>3. 不同情境變項的國民小學對學校競爭力的影響具有顯著差異，如學校規模、學校位置等。</li> <li>4. 全球化與學校競爭力之間的相關性極高。</li> </ol>
林孟瑜 (2006)	<p>高雄縣市國民小學組織創新、學校行銷策略與競爭優勢關係之研究</p> <p>文獻分析 問卷調查法</p>	<p>目的在探討組織創新、學校行銷策略與競爭優勢之關係。</p> <p>研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小教育人員對競爭優勢的知覺屬中上程度，尤以「品質優勢」感受最深。</li> <li>2. 年長、資深、服務於小型學校、校長之教育人員，競爭優勢知覺較高。</li> <li>3. 教育人員對學校行銷策略知覺愈佳，則學校競爭優勢愈佳。</li> <li>4. 學校組織創新愈積極，則學校競爭優勢愈佳。</li> <li>5. 學校行銷策略中的形象策略愈佳，會影響學校競爭優勢。</li> <li>6. 組織創新、學校行銷策略對競爭優勢有顯著的預測力，以「形象策略」最能預測競爭優勢。</li> </ol>
李金娥 (2006)	<p>高雄縣市國民小學組織創新氣氛、學校品牌覺知與競爭優勢關係之研究</p> <p>文獻分析 問卷調查法</p>	<p>目的在探討組織創新氣氛、學校品牌覺知與競爭優勢之關係。</p> <p>研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小教育人員對學校競爭優勢屬中上程度，尤以服務優勢最佳。</li> <li>2. 男性、年長、資深、高學歷、校長之教育人員，知覺較佳的學校競爭優勢。</li> <li>3. 教育人員所知覺的學校品牌愈高，學校競爭優勢愈佳。</li> <li>4. 組織創新氣氛越高，則有越佳的競爭優勢。</li> <li>5. 組織創新氣氛、學校品牌覺知對競爭優勢有顯著的預測力，品質知覺度層面最能預測競爭優勢。</li> </ol>
汪良宏 (2008)	<p>國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究</p>	<p>目的在探討國小校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢的關係。</p> <p>研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢之間</li> </ol>

<p>文獻分析 問卷調查法</p>	<p>有密切關係。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢現況，大致良好。</li> <li>3. 不同學歷和性別的教師知覺校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢分數無顯著差異，年長、資深、兼任行政職務、在大型學校任教的教師所知覺教師組織承諾與學校競爭優勢分數較佳。</li> <li>4. 學校競爭優勢各層面得分以組織能力優勢最高，其次依序為行政管理優勢、形象績效優勢、環境設備優勢、資源優勢、區位優勢。</li> <li>5. 校長表現高度變革領導行為，會有較高的學校競爭優勢。</li> <li>6. 教師具有高度的組織承諾，會有較高的學校競爭優勢。</li> <li>7. 組織變革團隊、留職傾向、結合有利資源三層面，能有效解釋學校競爭優勢，其中以組織變革團隊解釋力最高。</li> </ol>
<p>屏東縣國民小學校長領導能力、學校競爭優勢與學校效能關係之研究</p>	<p>目的在探討校長領導能力、學校競爭優勢與學校效能之關係。</p> <p>研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民小學教師對學校競爭優勢的知覺屬中高程度，以「優勢組織」感受程度最高</li> <li>2. 男性校長的學校、年齡51歲以上及男性國小教師，對於學校競爭優勢知覺較高</li> <li>3. 展現優質校長領導能力，有助於提升學校競爭優勢</li> <li>4. 學校競爭優勢之營造，有助於學校效能之提升。</li> <li>5. 優勢組織之建立，將可提升教師教學效能。</li> <li>6. 校長領導能力、學校競爭優勢能有效預測學校效能</li> <li>7. 「優勢組織」對「整體學校效能」、「教師教學效能」及「行政管理績效」最具預測力。</li> </ol>
<p>鍾炳雄 (2008) 問卷調查法</p>	
<p>國民小學校長知識領導與學校競爭優勢關係之研究</p>	<p>目的在探討國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之關係。</p> <p>研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民小學教師知覺校長知識領導與學校競爭優勢的表現均屬中上程度。</li> <li>2. 不同背景變項與學校環境變項的國民小學教師知覺整體學校競爭優勢與各層面間的差異分析，部分達</li> </ol>
<p>張文權 (2009) 問卷調查法</p>	

		到顯著差異存在。
		3. 校長知識領導與學校競爭優勢之間有顯著正相關存在。
		4. 校長知識領導對學校競爭優勢具有顯著的解釋力。
	公立國民小學競爭優勢影響因素之研究	目的在了解公立國民小學競爭優勢的關鍵因素及實際之相關情形。
楊佳璋 (2009)	問卷調查法	研究發現與學校競爭優勢相關之結果有： 1. 學校競爭力越高，對子女就讀學校的家長選擇相對較高。子構面內在競爭力、外在競爭力、內外關係營造競爭力、獨特競爭力越高，對子女就讀學校的家長選擇也相對較高。 2. 家長的社經地位對學校競爭力與子女就讀學校的家長選擇意願不具交互作用。
	國民小學競爭優勢行銷策略與組織績效關係之研究	目的在探討國民小學學校競爭優勢、行銷策略實際運作情形與組織績效的關聯。
林依盈 (2009)	問卷調查法	研究發現與學校競爭優勢相關之結果有： 1. 抽樣之國民小學同質性高，未見顯著差異化之競爭策略。 2. 國民小學教師不認為學校競爭優勢與招生績效有必然的關係。 3. 體認少子化趨勢，實施差異化策略，提升國民小學競爭優勢是重要課題。
	宜蘭縣國民小學校長轉型領導、互易領導與學校競爭優勢關係之研究	目的在探討宜蘭縣國民小學校長轉型領導、互易領導與學校競爭優勢的關係。
張淑芬 (2009)	文獻分析 問卷調查法	研究發現與學校競爭優勢相關之結果有： 1. 教師知覺校長轉型領導、互易領導與學校競爭優勢現況表現均屬中上程度。 2. 不同性別、年齡、年資、學歷及擔任職務對於校長轉型領導、互易領導與學校競爭優勢分數無顯著差異，而在小型學校任教之教師所知覺校長轉型領導、互易領導對學校競爭優勢分數則較高。 3. 校長表現高度轉型領導、互易領導行為，會有較高的學校競爭優勢。 4. 校長運用智性激勵、例外管理及分享願景等領導行為，能有效提升學校競爭優勢，其中以智性激勵之解釋力最高。
李美金	校長轉型領導、組織	目的在探討國民小學校長轉型領導、組織創新氣氛與

- 
- (2009) 創新氣氛與競爭優勢關係之研究-以高雄市國民小學為例
- 學校競爭優勢之關係。
- 研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：
1. 教師對於目前學校競爭優勢的知覺居於中高程度，尤以「服務優勢」體會最為明顯。
  2. 男性、年長、其他學歷且兼主任之教師，對學校競爭優勢認同度較高。
  3. 校長愈重視轉型領導，則學校教師認同並表現競爭優勢行為就愈好。
  4. 教師所感受的組織創新氣氛愈好，則學校競爭優勢表現愈佳。
  5. 校長轉型領導程度與組織創新氣氛程度愈高，越能提升學校競爭優勢。
  6. 校長轉型領導、組織創新氣氛對競爭優勢有顯著的預測力，以「資源足夠性」最能預測學校競爭優勢。
- 文獻分析  
問卷調查法
- 

- 高雄縣國中校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係之研究
- 目的在探討高雄縣國中校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢的現況，並分析不同背景變項在校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢的差異情形，進而了解校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之間的相關情形，並分析校長轉型領導、教師對組織變革接受度對學校競爭優勢的解釋力。
- 問卷調查法

鄭玉菁

- (2010)
- 研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：
1. 高雄縣國中教育人員對學校競爭優勢的知覺屬中上程度，其中以「服務優勢」感受最深。
  2. 男性、年長、資深、教師兼主任、服務於大型、旗山區、女性校長學校之教育人員，對學校競爭優勢知覺較高。
  3. 校長轉型領導愈積極，則學校競爭優勢愈佳。
  4. 教師對組織變革接受度愈高，則學校有愈佳的學校競爭優勢。
  5. 教師對組織變革接受度的「組織生態變革接受度」程度愈高，學校競爭優勢愈佳
  6. 校長轉型領導、教師對組織變革接受度對學校競爭優勢有顯著的預測力，以「組織生態變革接受度」最能預測學校競爭優勢。
-

---

國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之研究

問卷調查法

許素梅  
(2010)

主要目的在於探究國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢三者間的因果徑路與關聯性，分析在不同背景變項之教師，對三者的知覺情形。

其中人力資源管理變項分為人力任用、人力規劃、人力激勵、人力發展、與人力績效評估等五個向度；教師核心能力變項分成課程規劃能力、班級管理能力、教學發展能力、人際溝通能力等四個向度；將學校競爭優勢變項分為資源優勢、行政管理優勢、組織能力優勢、環境設備優勢、績效優勢、形象優勢等六個向度。

研究發現與學校競爭優勢相關之結果有：

1. 國民小學學校競爭優勢屬於「高」程度，對學校競爭優勢的知覺中，以「組織能力優勢」得分最高。
2. 男性、年長、資淺、較高學歷、兼行政、小型學校、偏遠學校及設校年資 51 年以上學校之教師知覺到較高的學校競爭優勢。
3. 國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢三者，兩兩之間均存在高度相關。
4. 國民小學人力資源管理與教師核心能力對學校競爭優勢具有高度預測力。
5. 國民小學人力資源管理與教師核心能力對學校競爭優勢的線性結構模式各項適配均良好，人力資源管理與教師核心能力對學校競爭優勢具有顯著的影響效果。

---

資料來源：本研究整理

依據上述資料，將「學校競爭優勢」相關研究結果彙整如表2-10：

表2-10 學校競爭優勢研究背景變項彙整

變項 研究者 (年代)	性別	年齡	教育程度	年資	職務	學校規模	學校所在區域	校史
顏秀如 (2006)			✓	✓	✓	✓	✓	
賴炫光 (2006)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
林孟瑜 (2006)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
汪良宏 (2008)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
鍾炳雄 (2008)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
張文權 (2009)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
張淑芬 (2009)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
李美金 (2009)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
許素梅 (2010)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

資料來源：本研究整理

### 一、性別與學校競爭優勢

鄭玉菁 (2010) 研究發現：高雄縣國中不同性別的教育人員在學校競爭優勢方面，就整體而言，男性教育人員對於學校競爭優勢的知覺高於女性教育人員，研究結果與李金娥 (2006)、鍾炳雄 (2008) 等人的研究發現相同；分層面來看，在「組織優勢」、「服務優勢」、「形象優勢」、「績效優勢」等層面，不同性別的教育人員看法均達顯著差異，且男性教師的知覺高於女性教師。與張淑芬 (2008) 研究結果無顯著差異不同。

許素梅 (2010) 研究發現：男性教師所知覺「整體學校競爭優勢」及「資源優勢」、「行政管理優勢」、「組織能力優勢」、「環境設備優勢」、「績效優勢」、「形象優勢」各層面得分情形，均優於女性教師。



## 二、年齡與學校競爭優勢

鄭玉菁（2010）研究發現：高雄縣國中不同年齡的教育人員對於學校競爭優勢看法達顯著差異，無論在「組織優勢」、「服務優勢」、「形象優勢」或「績效優勢」等層面，「51歲以上」顯著高於「30歲以下」、「31-40歲」與「41-50歲」結果與李金娥（2006）、林孟瑜（2007）、鍾炳雄（2008）等人的研究發現相同。與張淑芬（2008）研究結果無顯著差異不同。

許素梅（2010）研究發現：51（含）歲以上之教師所知覺「整體學校競爭優勢」、「行政管理優勢」、「組織能力優勢」、「績效優勢」、「形象優勢」得分情形，明顯地高於31-40歲之教師。表示教師對於所知覺到的學校競爭優勢層面會因為教師年齡不同而有差異。

## 三、教育程度與學校競爭優勢

不同最高學歷的教育人員在整體學校競爭優勢或分層「組織優勢」、「服務優勢」、「形象優勢」或「績效優勢」上並無顯著差異（張淑芬，2008；鄭玉菁，2010），異於顏秀如（2006）、許素梅（2010）之研究結果，顏秀如研究發現：碩士（含）以上，知覺整體學校競爭優勢情形高於大學（含）以下者。

## 四、現任職務與學校競爭優勢

不同職務教師在「行政管理優勢」層面，擔任「教師兼主任或組長」者其評價顯著高於擔任「導師」者；在「區位優勢」層面，「科任教師」之評價顯著高於擔任「導師」者；其他如「組織能力優勢」、「環境設備優勢」、「績效形象優勢」、「資源優勢」等層面則無顯著差異（張淑芬，2008）。

鄭玉菁（2010）研究發現：不論就整體或分層而言，高雄縣國中擔任不同職務教育人員對學校競爭優勢看法均達顯著差異，且「教師兼主任」

顯著高於「專任教師」、「導師」、「教師兼組長」，研究結果與林孟瑜（2007）、鍾炳雄（2008）、許素梅（2010）等人的研究發現相同。

## 五、服務年資與學校競爭優勢

鄭玉菁（2010）研究發現：不同服務年資的教育人員對學校競爭優勢看法達顯著差異，其中，「26年以上」者顯著高於「6-15年」與「16-25年」者；在分層「組織優勢」、「服務優勢」、「形象優勢」上，「26年以上」顯著高於其他年齡組別。與顏秀如（2006）、張淑芬（2008）研究結果無顯著差異不同。

許素梅（2010）研究發現：服務年資5(含)年以下之教師所知覺「整體學校競爭優勢」、「資源優勢」、「行政管理優勢」、「組織能力優勢」、「環境設備優勢」、「績效優勢」、「形象優勢」得分情形，明顯地高於年資6-10年及11-20年之教師；服務年資21(含)年以上之教師所知覺「整體學校競爭優勢」、「資源優勢」、「行政管理優勢」、「組織能力優勢」、「環境設備優勢」、「績效優勢」、「形象優勢」得分情形，明顯地高於年資11-20年之教師。

## 六、學校規模與學校競爭優勢

顏秀如（2006）研究得知：不同規模學校在「整體學校競爭優勢」運作情形、「資源優勢」、「組織能力優勢」、「環境設備優勢」、「績效優勢」及「區位優勢」層面有顯著差異，而學校規模49班(含)以上者優於13-48班者；在「行政管理優勢」、「形象優勢」及「區位優勢」層面則為12班(含)以下者高於13-48班者。

不同學校規模教師所知覺學校競爭優勢，在「整體」及「區位優勢」、「績效形象優勢」、「環境設備優勢」、「資源優勢」等層面均達到顯著差異，以大型學校教師知覺學校競爭優勢明顯高於中型、小型學校教師，而中型學校教師又明顯地高於小型學校教師；但在「行政管理優勢」及「組

織能力優勢」層面則未達到顯著差異（張淑芬，2008）。

不同學校規模的教育人員對整體「學校競爭優勢」或「組織優勢」、「服務優勢」、「形象優勢」等層面均未達顯著水準；但在「績效優勢」層面發現「49班以上」顯著高於「12班以下」、「13-24班」、「25-48班」（張淑芬，2008；鄭玉菁，2010），可見大型學校對績效優勢的知覺較高；研究結果異於許素梅（2010），認為並未因學校規模而有差異。

此外，顏秀如（2006）研究亦發現不同層級學校教師知覺學校競爭優勢之運作有顯著差異，其得分情形為國小高於國中。

#### 七、學校所在地與學校競爭優勢

高雄縣不同學校所在地（分為鳳山區、岡山區、旗山區）的教育人員在整體學校競爭優勢或「組織優勢」、「形象優勢」、「績效優勢」等層面上並無顯著差異（許素梅，2010；鄭玉菁，2010）；但在「服務優勢」層面發現「旗山區」顯著高於「鳳山區」，顯現服務於鄉鎮或偏遠地區的學校教育人員對於服務優勢知覺較高（鄭玉菁，2010），但異於顏秀如（2006）之研究結果，整體學校競爭優勢運作情形因學校地區之不同而有顯著差異，都市地區優於鄉鎮地區；偏遠地區亦優於鄉鎮地區。

#### 八、校史與學校競爭優勢

高雄縣不同學校歷史的教育人員對於整體學校競爭優勢及「形象優勢」層面未達顯著差異；「組織優勢」達顯著差異，「15年以下」、「46年以上」顯著高於「16-30年」；「服務優勢」達顯著差異，「46年以上」顯著高於「31-45年」；「績效優勢」達顯著差異，「15年以下」、「46年以上」顯著高於「16-30年」（鄭玉菁，2010）。

學校設立年限10年(含)以下、21-30年、51年(含)以上之教師知覺「整體學校競爭優勢」得分情形，明顯地高於31-40年之教師，表示對於教師所知覺到的整體學校競爭優勢會因為學校設立年限不同而有

差異（許素梅，2010）。

### 參、教師知識管理與學校競爭優勢的相關研究

提升競爭優勢是近年來企業經營十分重要的核心觀念，如何在競爭激烈的市場中佔有一席之地，並擁有其他競爭者無法取代的獨特性，成為企業發展過程中的首要目標。國民小學為我國重要之基礎教育，藉由增加學習者的競爭力，進一步提升學校的競爭力，最後驅動整體國家競爭力的成長。學校組織雖然與企業有所不同，但面對資訊多元、科技領航的時代，做好知識管理以提升學校競爭優勢，當是刻不容緩的課題。

Holsapple 和 Singh (2001) 以知識管理架構為基礎，將知識管理活動對組織競爭力影響的相關文獻加以整理歸納，建構出知識鏈模型 (knowledge chain model)，如圖 2-10。其中知識管理的主要活動包括：知識獲取、選擇、產生、內化和外化，以及知識管理的輔助活動，包括：是領導、協調、控管和衡量；而知識領導位於知識管理輔助活動之首（吳清山、賴協志，2009）。



圖2-11：知識鏈模型

資料來源：知識領導—理論與研究，吳清山、賴協志，2009，臺北：高等教育，21。

黃景文（2005）認為知識管理的目的在於知識的轉化與創新，以創造社會經濟的價值；而教師知識管理的目的在於教學實務知識的建立與教學的創新，以擴展教學的成效。教學成效擴展有助於增進學校的辦學績效，

以此推論，教師進行知識管理，應能有效提升學校得競爭優勢。

許翠珠（2007）研究發現大型學校之國小教師有較佳的知識管理；而校長課程領導成效愈佳，有助提升教師知識管理及教學效能；教師自身知識管理能力愈好，則對其教學效能的提升就愈有幫助。就整體而言，教師知識管理與教學效能皆達.01的顯著性相關，其相關係數為.805，具有非常高度相關。就教師知識取得、教師知識純存與轉換、教師知識分享、教師知識應用與教師知識創新各層面而言，兩者各層面彼此之間有顯著性的正相關。證實當教師覺察到知識管理的重要性時，便能因提升其教學效能，進一步提升學校競爭優勢。

黃建皓（2007）探討「國小校長領導行為、組織文化、知識管理與學校效能相關之研究」指出：

1. 國小校長領導行為對學校知識管理有顯著影響

分析國小校長領導行為與學校知識管理之相關程度，結果發現國小校長領導行為對學校知識管理具有顯著的影響；校長的領導行為有助於學校知識管理的推展。

2. 國小校長領導行為對學校效能有顯著影響

研究發現校長領導行為的「關懷行為」對學校效能中的「行政溝通」、「工作本身」、「工作環境」等層面皆有顯著影響；教師知覺校長表現越多的關懷行為，則教師知覺行政溝通管道越暢通、越認同教師的工作、對目前的工作環境越滿意。換言之，校長善用關懷的領導行為，設法建立良好的人際關係，與教師們互相尊敬、信賴，隨時察覺教師的問題、需求，重要之決策能與全校同仁共同討論、溝通、協調，並鼓勵教師參與決定，將有助於提升學校效能。

3. 國小學校知識管理對學校效能有顯著影響

① 學校知識管理的「知識取得」對「整體學校效能」及學校效能的「行政溝通」、「同事關係」、「工作環境」、「學校設備」等層面皆有顯著影響。教師知覺行政溝通管道越不暢通、越不利於同事關係、越不滿意目前的工作環境與學校的環境與設備。

② 學校知識管理的「知識創新」對「整體學校效能」層面有顯著影

響。教師知覺學校知識創新層面之頻率越高，則教師知覺整體的學校效能越高；學校若能積極鼓勵同仁進行知識創新，將有助於提升整體學校效能。

所謂「知識管理」是有系統的管理與應用企業經營智慧，包括有形的資產及無形的人才與經驗，更具體的說，是促使組織內成員藉由獲取、分享與應用知識，來達成組織經營目標的一種組織行為規範。

根據張文權（2009）探討「國民小學校長知識領導與學校競爭優勢關係之研究」時發現：

1. 展現優質校長知識領導能力，有助於提升學校競爭優勢

教師在知覺整體「校長知識領導」與整體「學校競爭優勢者」之間為顯著相關，國民小學校長知識領導可解釋學校競爭優勢總變異量的 38.088%。從典型相關的結構係數而言，國民小學校長知識領導各層面得分愈高，其學校競爭優勢各層面愈高，當校長愈能扮演專業領導典範，建立資訊學習平台，塑造合作創新文化，實施系統評估回饋，則學校競爭優勢的行政管理優勢、組織能力優勢、環境設備優勢、區位形象優勢愈高。

2. 校長知識領導對學校競爭優勢有顯著的預測能力

在校長知識領導對學校競爭優勢之預測情形上，校長知識領導的「合作創新文化」、「專業領導典範」、「系統評估回饋」與「資訊學習平台」等四個預測變項，對整體學校競爭優勢的解釋力達 50.9%。其中，又以「合作創新文化」層面變項，可解釋整體學校競爭優勢的變異量最大。

汪春玲（2009）探討「澎湖縣國民中小學教師知識管理能力與教學效能關係之研究」、鐘鎮郎（2009）「臺北市國民小學教師知識管理與教學效能之研究」分別發現：國民小學教師知覺知識應用與知識創新層面，正向顯著影響教師教學效能。教師之教學效能經由知識管理流程的增強，應當可以由此推論，有助於提升的學校競爭優勢。

鄭芳枝（2009）「臺北市國民小學知識管理與學校效能關係之研究」的研究中，其結論有：

1. 知識管理各向度中，「知識的創新」這個預測變項之投入，可以使

學校效能各向度及整體學校效能之決定係數顯著的增加。

2. 知識管理各預測變項對學校效能之投入情形，以「知識的分享」在「整體學校效能」效標變項上，具有最大的預測力，可以解釋全部變異量的 58.6%。

3. 知識管理各預測變項對學校效能之投入情形，以「知識的分享」為預測變項，在「學校行政成效」、「教師教學品質」、「學生學習表現」、「社區家長認同支持」及「整體學校效能」等向度為效標變項上，具有最大的預測力，可以解釋的全部變異量分別為 55 %、43.4 %、35.1 %、28.7%、58.6 %。

4. 綜合上述，「知識管理」對整體學校效能具有中高度解釋力(決定係數  $R^2$  介於 .287~.586)，且有顯著的預測力，對於學校效能各向度也有良好的預測作用，顯示若能強化知識管理相關策略，可提升學校效能。

由以上結論，可知臺北市國民小學知識管理整體及其各層面與學校效能整體及其各層面具有高度相關性，顯示教師知識管理愈佳，則學校效能愈高，可以推估，應有助於學校競爭優勢之提升。

楊佳璋（2009）探討「公立國民小學競爭優勢影響因素研究時，」提出：學校競爭優勢之因素涵括校長、行政、教師、氣氛、課程與教學、環境設備、地理位置、家長認同、學生喜好、學校與社區的互動、家長與學校及教師間的溝通、知名度等共 12 項關鍵因素。其中，學校組織本身教學品質與資源運作效能，便與研究者設定之「教師之知識管理」十分相關；而影響學生就讀選擇的家長回應，也呼應了「競爭優勢」中「顧客回應」及「差異化」的概念。

吳明雄（2010）探討「國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能之研究」時，提出：教師知識管理之「知識分享」、「知識取得」、「知識創新」、「知識應用」層面與學校效能之「社區認同支持」、「行政績效品質」、「學生學習表現」、「教師教學表現」層面都有顯著相關。顯現教師從事知識管理，對於學校效能之提升有預測力。因此，教師知識管理與學校競爭優勢之提升，應可進一步探究二者相關之可能。

蔡鳳旻（2010）「國民小學教師知識管理對教學策略影響之研究」探討國民小學教師知識管理對教學策略之影響，研究發現：善用知識管理能有效提升教師教學策略。據此推論，當學校教師能啼聲其教學策略時，則應能提升教師執教學成效，間接影響學校之競爭優勢。

林勝聰（2010）指出：知識管理在運用資訊時，透過知識取得、知識儲存、知識分享、知識創新與知識應用等流程，將知識資產予以有效整合，使組織改造與創新，實現組織利益，達成組織發展目標與競爭優勢。而臺北市中大型國民小學知識管理與工作績效間有中高度相關，學校在知識管理各分層表現愈積極，則在「工作效率」、「工作效能」、「工作品質」、「工作熱忱」與整體「工作績效」等各層面，將有愈佳之表現。可見，學校教師如能做好知識管理，應能有效提升學校的競爭優勢。

許素梅（2010）依據其提出學校競爭優勢的內涵，進一步提出提升學校競爭優勢的相關策略為：

#### 1. 善用特色資源，提升學校優勢

如改善學校財務狀況方面，除有效掌控學校經費編列與支用外，可嘗試爭取：企業的捐贈、爭取事業有成之校友的回饋、爭取社區文教基金會的贊助、與他校及相關組織建立策略聯盟關係，以擴展學校資源；爭取社區公共設施的新增或改善，以提升社區優質生活品質；運用學校的師資、場所與設備，支援社區大學教學，或開辦社區學習資源中心、樂齡學習中心等，提升社區民眾文化素養。在學校人力資源改進策略方面，學校進用相關人員時，應重視人員素質及專業能力外，並應重視及鼓勵成員自我學習成長並培養特殊專長，更應促進其敬業樂業之工作態度與創新思維，以增進學校人力資源之競爭力。

#### 2. 強化行政管理績效，形塑學校的優勢

競爭優勢的主要來源即為低成本、差異化，要創造競爭優勢，必須從環節中的各個層面做考量。學校行政主管應秉持第五級領導與默默領導的理念，並能掌握永續領導及火線領導的積極任事原則，以贏得全校師生的認同；在學校行政管理方面，採行人性化的激勵措施，並簡化行政作業流



程以降低同仁業務負擔；建立主動積極的溝通協調機制，有效因應及處理校園危機或緊急事件，維持高度的行政績效；衡量學校自身條件，審慎發展學校特色。

### 3. 經營全方位校務，提升教職員服務知能

隨時檢視並調適組織之資源與能力、基礎架構、作業程序等，以符應競爭環境之變化。學校能彈性調整、有效建構團隊，組織內部成員與資訊能有效並快速流通，則能進一步形塑優質組織文化，積極建立良好的親師溝通與合作關係，將學校營造為適合學生身心發展與學習的優質校園，發展組織優勢能力。

### 4. 加強對社會變遷的敏感度，營造人性化的學習環境

以學生學習及教師教學為核心的原則，規劃整體校園環境，掌握大環境變遷的趨勢，及早因應以提升競爭優勢。

### 5. 鼓勵師生走出自我，靈活展現教學績效

學校利用組織內部的獨特資源與能力，透過效率、品質、創新與顧客反應的提升，創造更高的顧客價值，以維持競爭優勢。無論在學校行政、教師教學或學生學習方面，接能展現學校全方位的競爭優勢。

### 6. 多元管道行銷，發揮學校品牌形象

學校必須在自由開放的教育市場中，找出有效的行銷策略，以建立學校品牌及提升學校形象。運用適切的行銷溝通，包括：印製辦學績效文宣資料、刊登於媒體廣告、運用網路及電子郵件行銷、適時舉辦學生學習成果展覽及學生才藝表演，以發揮事件行銷或議題行銷的功能，進一步提高學校知名度，發揮學校品牌及形象效應。由於在相關研究中，並無直接探討「教師知識管理」與「學校競爭優勢」的資料，研究者期望能在透過文獻分析、問卷調查等方法協助下，可以有比較積極的建議及作法。

歸納以上研究發現，學校教師知覺知識管理的重要性或校長在學校推動知識領導、課程領導時，可以有效提升教師教學策略、增進學校效能，一旦學校效能有所提升，則學校之教學績效與形象、品牌，自然易於形塑，

而知識領導便涵括教師知識管理的層面。因此，學校教師做好知識管理對於學校競爭優勢，應有相當的影響。



### 第三章 研究設計與實施

本章研究設計與實施，依據研究目的及參酌相關文獻探討發展而成，主要目的在探究臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢兩者之間的因果與關聯性，以問卷調查法為主，依序列出本研究架構、研究假設、研究對象、研究工具、研究實施與資料分析等六節加以說明。

#### 第一節 研究架構

本節依據研究動機與目的，及相關文獻探討結果，擬定本研究架構，如圖3-1所示。本研究之問卷調查旨在瞭解與分析臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之關係，並探究背景變項與教師知覺學校知識管理和學校競爭優勢之關係。由圖3-1可知，本研究包含背景變項（個人背景變項與學校環境變項）、知識管理及學校競爭優勢三部分，以下分別說明之。





圖3-1：研究架構

## 壹、背景變項

背景變項包括教師背景變項及學校背景變項二部分，分別說明如下：

一、教師背景變項：是指與教師個人有關之基本資料，包括：

1. 教師性別：分為男、女兩組。
2. 教師年齡：分為「30歲(含)以下」、「31-40歲」、「41-50歲」、「51歲(含)以上」四組。
3. 教育程度：最高學歷分為「師範院校畢業」、「一般大學教育學程」、「研究所(含40學分班)以上畢結業」三組。
4. 現任職務：分為「教師兼主任」、「教師兼組長」、「級任教師」、「科任老師」四組。
5. 服務年資：分為「10年(含)以下」、「11-20年」、「21年(含)以上」三組。

二、學校背景變項：在於瞭解學校的特質，及本研究的問卷所得的相關意見，是否因學校背景不同而有所差異。包括：

1. 學校規模：依據教育部訂定之「國民小學行政組織準則」將國民小學分成「12班(含)以下」、「13-36班」、「37班(含)以上」四組。
2. 學校所在之行政區：以臺北市分區習慣，分為東(指松山、信義、南港、內湖四區)、西(指萬華、中正、大同、中山四區)、南(指大安、文山二區)、北(指北投、士林二區)四區。
3. 校史：分為「20年(含)以下」、「21-50年」、「51年(含)以上」三組。

## 貳、 知識管理變項

知識管理是指學校之組織或個人透過不同的知識來源及不同的獲取方式，經過整理、分類及歸納後，妥善儲存，透過學校知識管理系統的建置，促進知識的共享與應用，並進一步將舊有的知識予以統整或創意發想而成新的知識，以強化學校組織成員專業知能，改善教學及行政服務品質、創新知識價值，達成學校願景的歷程。

本研究有關知識管理變項，分為知識取得、知識儲存、知識應用、知識分享、知識創新等五個層面來探討，以此五個層面的得分總和代表學校整體的知識管理。

## 參、 學校競爭優勢

「學校競爭優勢」係指學校有效運用其所擁有的內部與外部資源，積極的行政管理及組織能力，透過教師教學、學生學習的師生互動過程，在環境設備的完善規劃與充分利用下，使學生有多元、優質的學習表現，建立學校及師生良好的形象，而呈現出相對於其他學校更為有利的競爭態勢。

本研究有關學校競爭優勢變項分為資源優勢、學生學習表現優勢、行政管理優勢、組織能力優勢、形象優勢與環境設備等六個層面，以這六個層面的得分總和代表學校整體的競爭優勢。

## 第二節 研究假設

本研究根據研究動機與目的、待答問題，配合研究架構中各研究變項的內涵，提出本研究之假設如下：

假設一：不同背景變項的教師個人對於知識管理各層面之知覺有顯著差異。

假設1-1：不同性別的教師知覺知識管理有顯著差異。

假設1-2：不同年齡的教師知覺知識管理有顯著差異。

假設1-3：不同教育程度的教師知覺知識管理有顯著差異。

假設1-4：不同服務年資的教師知覺知識管理有顯著差異。

假設1-5：不同現任職務的教師知覺知識管理有顯著差異。

假設二：不同學校背景變項的教師對於知識管理各層面之知覺有顯著差異。

假設2-1：不同學校規模的教師知覺知識管理有顯著差異。

假設2-2：不同學校所在行政區的教師知覺知識管理有顯著差異。

假設2-3：不同學校歷史的教師知覺知識管理有顯著差異。

假設三：不同背景變項的教師個人對於學校競爭優勢各層面之知覺有顯著差異。

假設3-1：不同性別的教師知覺學校競爭優勢各層面有顯著差異。

假設3-2：不同年齡的教師知覺學校競爭優勢各層面有顯著差異。

假設3-3：不同教育程度的教師知覺學校競爭優勢各層面有顯著差異。

假設3-4：不同服務年資的教師知覺學校競爭優勢各層面有顯著差異。

假設3-5：不同現任職務的教師知覺學校競爭優勢各層面有顯著差異。

假設四：不同學校背景變項的教師知覺學校競爭優勢各層面間之知覺有顯著差異。

假設4-1：不同學校規模的教師知覺學校競爭優勢各層面有顯著差異。

假設4-2：不同學校所在行政區的教師知覺學校競爭優勢各層面有顯著差異。

假設4-3：不同學校歷史的教師知覺學校競爭優勢各層面有顯著差異。

假設五：臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之間有顯著相關。

假設六：臺北市國民小學知識管理之各層面與學校競爭優勢有顯著的預測力。





### 第三節 研究對象

本研究以臺北市公立國民小學教師為取樣範圍，為使研究樣本能具有代表性，採兩階段抽樣方法（林生傳，2007），以學校規模作為分層的準據，選取研究對象。根據臺北市教育局（2011）的統計資料顯示，100學年臺北市共有公立國民小學143所（含國立大學附設實驗國民小學；不含臺北市立特殊教育學校、國立台灣戲曲學院國小部），教師共10465人，此為本研究之母群體總數。

本研究依循以下步驟進行抽樣：

- 一、 界定母群體：本研究以臺北市公立國民小學教師為研究母群體，普通班共 5264 班，普通班教師人數 10465 人。表3-1為臺北市國民小學概況彙整。

表3-1 學校規模與學校名稱

學校規模	學校名稱	學校數
12班 (含) 以下	指南國小 湖田國小 湖山國小 大佳國小 雙溪國小 明倫國小 溪山國小 泉源國小 洲美國小 大屯國小 公館國小 博嘉國小 平等國小 政大實小	14
13-36班	興德國小 潭美國小 武功國小 明道國小 景美國小 陽明山國小 雨聲國小 忠義國小 文昌國小 三民國小 懷生國小 劍潭國小 富安國小 忠孝國小 桃源國小 龍山國小 蓬萊國小 蘭雅國小 義方國小 大橋國小 銘傳國小 大同國小 華江國小 辛亥國小 濱江國小 舊莊國小 成德國小 芝山國小 大理國小 永樂國小 文湖國小 西湖國小 河堤國小 延平國小 興隆國小 大龍國小 永建國小 玉成國小 松山國小 逸仙國小 老松國小 健康國小 文林國小 清江國小 福星國小 萬福國小 修德國小 明德國小 志清國小 螢橋國小 福林國小 長安國小 立農國小 南門國小 太平國小 西門國小 大直國小 民族國小 萬興國小 雙園國小 溪口國小 東園國小 永春國小 國北教大附小	64
37-48班	信義國小 雨農國小 金華國小 木柵國小 麗湖國小 力行國小 西園國小 士東國小 新和國小 吉林國小 關渡國小 東新國小 新生國小 實踐國小 日新國小 雙蓮國小 永吉國小 萬芳國小 南港國小 大湖國小 永安國小 興華國小 中正國小 新湖國小	27

	景興國小 萬大國小 市教大附小	
49 班 (含) 以上	三興國小 碧湖國小 吳興國小 百齡國小 社子國小 敦化國小 胡適國小 麗山國小 幸安國小 明湖國小 北投國小 石牌國小 三五國小 文化國小 南湖國小 西松國小 天母國小 光復國小 福德國小 古亭國小 國語實小 大安國小 內湖國小 葫蘆國小 興雅國小 民生國小 中山國小 建安國小 長春國小 龍安國小 民權國小 東門國小 東湖國小 康寧國小 五常國小 士林國小 博愛國小 仁愛國小	38

資料來源：整理自臺北市政府教育局統計室網站

(<http://www.edunet.taipei.gov.tw/>)。

二、 將研究對象之選取，分預試調查對象與正式施測對象。

三、 選擇預試樣本：

問卷完成編製後進行預試，透過預試所得之資料進行統計、分析，用以瞭解問卷題目內容之適切與否，刪除不適用題目，以建立本研究問卷之信度與效度。預試樣本數依學校規模分層便利取樣，依學校規模分為四組，依校數比例求得不同學校規模樣本數共 9 所學校，總計樣本人數為 103 份，詳細內容如表 3-2。

表3-2 預試問卷樣本分配表

項目	12 班(含) 以下	13-36 班	37-48 班	49 班(含) 以上	小計
學校數	14	64	27	38	143
抽樣校數	1	4	2	2	9
教師兼主任	2*1	2*4	2*2	2*2	18
教師兼組長	2*1	2*4	2*2	2*2	18
級任教師	2*1	4*4	4*2	4*2	34
科任教師	1*1	4*4	4*2	4*2	33
合計樣本數	7	48	24	24	103

#### 四、正式施測對象：

本研究正式施測之抽樣母體，以有母數檢定假設樣本數的計算公式（林進田，1993；邱皓政，2010），其中  $n_0 = [Z^2_{(\alpha/2)}/4d^2]$  為所需樣本大小， $n = n_0/[1+(n_0/N)]$  為樣本數， $d$  為容忍誤差值， $N$  為母數。一般而言，在幾乎沒有誤差的情況下進行抽樣， $Z^2_{(\alpha/2)} = 9$ ，且錯誤概率設定  $d$  為.05， $N$  代表母群體的人數。本研究母群體為 10465 名，而信賴水準設為.05，抽樣誤差為.05，代入公式：

$$\text{樣本決定公式：} n_0 = [Z^2_{(\alpha/2)}/4d^2] \quad n_0 = 9/4 * (.05)^2$$

$$n_0 = 900$$

$$\text{抽樣人數：} n = n_0/[1+(n_0/N)] \quad n = 900/[1+(900/10465)]$$

$$n = 828.729 \quad \text{故抽樣數應為829名。}$$

由於班級數不同職務編制的人數亦不相同，為使本研究之樣本數能涵括區域內各型的學校，正式樣本分配表如表3-3。

表3-3 正式問卷樣本分配表

項目	12班(含) 以下	13-36班	37-48班	49班(含) 以上	小計
學校數	14	64	27	38	143
抽樣校數	6	26	10	15	57
教師兼主任	2*6	3*26	3*10	4*15	180
教師兼組長	2*6	4*26	4*10	5*15	231
級任教師	2*6	6*26	6*10	6*15	318
科任教師	1*6	2*26	3*10	4*15	148
合計樣本數	42	390	160	285	877

## 第四節 研究工具

本研究以問卷調查方式進行。參考有關知識管理與學校競爭優勢研究之測量問卷，如：徐昌男（2007）「國民小學校長知識領導與教師知識管理效能」問卷（正式問卷）、林世美（2007）「國民中學教師知識管理與教學型態關係調查問卷」（正式問卷）、張雅甄（2009）「知識管理在學校創新經營之應用問卷」（正式問卷）、鐘鎮郎（2009）「臺北市國民小學教師知識管理與學校效能調查問卷」（正式問卷）、鄭芳枝（2009）「臺北市國民小學知識管理與學校效能關係」調查問卷、吳明雄（2009）「國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能關係調查問卷」、黃士嘉（2010）「臺北市國民小學教師專業角色知覺與學校知識管理調查問卷」；蔡博（2008）「高雄市國民小學教師組織學習、組織創新與學校核心競爭力關係之研究」（正式問卷）、張文權（2009）「國民小學校長知識領導與學校競爭優勢」調查問卷、李美金（2009）「高雄市國民小學校長轉型領導、組織創新氣氛與競爭優勢關係之現況調查問卷」（正式問卷）、鄭玉菁（2010）「高雄縣國中校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係之研究」（正式問卷）、許素梅（2010）「國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之調查問卷」等，編製成初步的研究問卷後，進行樣本預試，並依據所建立的信度、效度，將預試問卷內容進一步加以確認，以形成正式問卷。

### 壹、 編制預試問卷

問卷內容分為三部份，第一部分為「基本資料」，第二部份為「學校知識管理問卷」，第三部份為「學校競爭優勢問卷」，以瞭解受試者的個人與學校背景資料及其知覺學校知識管理與學校競爭優勢的情形。

#### 一、 基本資料

調查基本資料的目的在於蒐集受試者的相關背景資料，藉以瞭解不同背景變項教師知覺學校知識管理與學校競爭優勢之差異情形，主要包括性別、年

齡、教育程度、擔任職務、服務年資、學校規模、學校所在之行政區及學校建校歷史八個部分。

## 二、 學校知識管理問卷

本問卷用意在於瞭解臺北市國民小學知識管理的情形，研究者參照吳明雄（2009）「國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能關係調查問卷」、林世美（2007）「國民中學教師知識管理與教學型態關係調查問卷」（正式問卷）、徐昌男（2007）「國民小學校長知識領導與教師知識管理效能」問卷（正式問卷）、張雅甄（2009）「知識管理在學校創新經營之應用問卷」（正式問卷）、黃士嘉（2010）「臺北市國民小學教師專業角色知覺與學校知識管理調查問卷」、鄭芳枝（2009）「臺北市國民小學知識管理與學校效能關係」調查問卷等，彙編成「知識管理」調查問卷。問卷各題來源出處彙整如表3-4（詳見附錄二）。

## 三、 學校競爭優勢問卷

本問卷用意在於瞭解臺北市國民小學學校競爭優勢的現況，研究者參照汪良宏（2008）「國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究問卷（正式問卷）」、吳明雄（2009）「國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能關係調查問卷」、許素梅（2010）「國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之調查問卷」、張文權（2009）「國民小學校長知識領導與學校競爭優勢」調查問卷、蔡博（2008）「高雄市國民小學教師組織學習、組織創新與學校核心競爭力關係之研究」（正式問卷）、鄭芳枝（2009）「臺北市國民小學知識管理與學校效能關係」調查問卷、鄭玉菁（2010）「高雄縣國中校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係之研究」（正式問卷）等，彙編成「學校競爭優勢」調查問卷。問卷各題來源出處彙整如表3-4（詳見附錄三）。

表3-4 預試問卷內容及編製依據簡表

變項	依據
知識管理	吳明雄 (2009)、林世美 (2007)、徐昌男 (2007)、張雅甄 (2009)、黃士嘉 (2010)、鄭芳枝 (2009)
學校競爭優勢	汪良宏 (2008)、吳明雄 (2009)、許素梅 (2010)、張文權 (2009)、蔡博 (2008)、鄭芳枝 (2009)、鄭玉菁 (2010)

#### 四、問卷填答與計分方式

本問卷主要是採取 Likert 五點量表方式填答，量表中題目皆為正向題，計分從「非常符合」到「非常不符合」依序遞減。每一個項目包含五個感受點，感受點的兩端為極端對立的形容詞，從「非常符合」、「大致符合」、「一半符合」、「大致不符合」及「非常不符合」，分別給予5、4、3、2、1分，受試者勾選的數字同時也是得分。得分愈高，代表填答者對「知識管理」或「學校競爭優勢」知覺愈高。

#### 五、進行預試與統計分析

##### (一) 預試問卷相關內容

本研究參考國內相關研究之量表，並加入研究者欲探究之議題，編製「臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢關係調查問卷（預試問卷）」，於施測後，將回收之問卷內容加以彙整，以瞭解問卷題目之適用性及問卷內容是否具有客觀之效度、信度。

問卷內容分為三部份，第一部分為「基本資料」，第二部份為「知識管理問卷」，第三部份為「學校競爭優勢問卷」，以瞭解受試者的個人與學校背景資料及其知覺學校知識管理與學校競爭優勢的情形。

本研究預試問卷共發出 103 份，收回 98 份，回收率為 95%，以此樣本資料進行因素分析與信度分析。

(二) 預試樣本資料分析

表 3-5 為預試樣本之基本資料分析。

表3-5 預試樣本基本資料摘要表

項目	組別	人數	百分比
教師性別	男	30	30.6
	女	68	69.4
教師年齡	30歲(含)以下	9	9.2
	31-40歲	36	36.7
	41-50歲	46	46.9
	51歲(含)以上	7	7.1
教育背景	師範院校畢業	36	36.7
	一般大學教育學程	19	19.4
	研究所(含40學分班)以上畢結業	43	43.9
現任職務	教師兼主任	17	17.3
	教師兼組長	19	19.4
	級任老師	32	32.7
	科任老師	30	30.6
服務年資	10年(含)以下	30	30.6
	11-20年	40	40.8
	21年(含)以上	28	28.6
學校規模	12班(含)以下	7	7.1
	13-36班	57	58.2
	37班(含)以上	34	34.7
學校所在之 行政區	東區	34	34.7
	西區	19	19.4
	南區	35	35.7
	北區	10	10.2
學校歷史	20年(含)以下	34	34.7
	21-50年	31	31.6
	51年(含)以上	33	33.7

N=98

### (三) 因素分析

進行因素分析的主要目的在於瞭解問卷本身是否具有建構效度 (construct validity)。為進一步瞭解問卷之組成因素，遂進行探索性因素分析以瞭解問卷是否具有建構效度。

本研究將「學校知識管理」預試問卷與「學校競爭優勢」預試問卷，進行因素分析，以主成分分析為萃取方法，並運用直交轉軸(orthogonal rotation)方法中之最大變異法 (varimax) 進行轉軸，其結果摘要表分述如下。

#### 1. 「學校知識管理」部分之因素分析

本研究所進行因素分析之取樣適切性量數分析 (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) 與 Bartlett 球形檢定 (Bartlett' s test of sphericity)，其中 KMO 值達.893，有極佳的決策值，表示變項間適合進行因素分析；Bartlett 球形檢定達顯著 ( $p < .001$ )，表示母群相關矩陣有共同因素存在，適合進行因素分析，如表3-6。

表3-6 學校知識管理預試問卷因素分析

KMO與Bartlett檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.890
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	2163.019
	df	465
	顯著性	.000

「學校知識管理」因素分析，其解說總變異量如表3-7。



表3-7 學校知識管理預試問卷解釋總變異量表

元件	解說總變異量								
	初始特徵值			平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總數	變異數的 %	累積%	總數	變異數的 %	累積%	總數	變異數的 %	累積%
1	13.776	44.440	44.440	13.776	44.440	44.440	4.940	15.935	15.935
2	2.209	7.126	51.566	2.209	7.126	51.566	4.781	15.424	31.359
3	1.853	5.978	57.544	1.853	5.978	57.544	4.647	14.991	46.350
4	1.510	4.872	62.416	1.510	4.872	62.416	3.077	9.924	56.275
5	1.145	3.694	66.110	1.145	3.694	66.110	3.049	9.835	66.110
6	1.000	3.225	69.335						
.	.								
.	.								
.	.								
30	.056	.180	100.000						

萃取法：主成份分析。

轉軸後的解釋量（效度）為66.11%，高於50%，在轉軸後之成分矩陣中，共萃取出5個因素，如表3-8所示。

表3-8 知識管理預試問卷因素分析轉軸後之成分矩陣

題號	轉軸後的成份矩陣				
	元件				
	1	2	3	4	5
24	.854				
18	.794				
23	.788				
20	.665				
27	.626				
26	.624				
25	.599				
29		.804			
28		.780			
22		.727			
21		.727			
14		.681			
3		.543			
30		.533			

續表3-8

9	.765
5	.760
4	.727
8	.666
12	.614
1	.595
10	.530
31	.423
7	.730
6	.698
11	.651
19	.632
17	.487
16	.738
2	.684
15	.547
13	.546

萃取方法：主成分分析。

第31題因解釋度過低，故予以刪除，其餘依題目內容描述，學校知識管理問卷歸納命名為知識取得（題1、4、5、8、9、10、12）、知識儲存（題2、13、15、16）、知識分享（題6、7、11、17、19）、知識應用（題18、20、23、24、25、26、27）及知識創新（題3、14、21、22、28、29、30）5個因素。

將預試問卷重新整理後，由表 3-9 可得知每個題目在所屬層面之因素負荷量（factor loading）皆大於.48以上，且每一層面至少有4個題目。因此，本研究之知識管理預試問卷部分具有良好的建構效度。亦即，由知識管理問卷預試分析後，所發展之「知識管理」問卷已具內容效度與建構效度，繼之，求該問卷之信度。

表3-9 學校知識管理預試問卷因素分析轉軸後之因素命名層面及因素負荷量

層面	題號	題目	因素負荷量
知識取得	9	本校主動引進校外各類知識（如：標竿學習、經驗分享等），以協助教職員工解決教學或行政上的問題。	.770
	5	本校同仁會從網際網路搜尋各類相關資料。	.755
	4	本校定期購置圖書與期刊，以利親師生及學校相關人員獲取新知。	.725
	8	本校會辦理各項教學研討或進修活動研習活動，進行專業對話，提升同仁學習成長的機會。	.674
	12	本校隨時更新各項資訊設備，以利親師生及學校相關人員獲取新知。	.605
	1	本校能從與鄰近優質學校的交流中，獲得不同的創新思維或實務經驗。	.601
	10	本校會利用網路、書面等方式公布資訊，以利教師隨時蒐集、取得。	.537
知識儲存	16	本校設有專責人員負責校內知識管理系統。	.764
	2	本校同仁會利用學校網站設置的相關連結，儲存、整理相關資料。	.699
	15	本校會將各種課程計畫、活動檔案及會議記錄以e化方式分類、儲存於學校建置的檔案庫，以利同仁經驗的傳承。	.556
	13	本校會經常更新、補充儲存於學校知識庫的資料。	.500
知識分享	7	本校能進行跨年級或跨領域共同規劃設計教學方案，實施協同教學。	.732
	6	本校定期出版相關刊物分享教育新知、工作經驗或研究心得。	.698
	11	本校會與他校或教育機構進行知識交流或學習活動。	.654
	19	學校透過完善的輪調制度，使各項工作上的實務經驗與知識得以分享，以達成學校的願景。	.636
	17	本校會透過資訊平台與家長分享親職新知及經驗。	.489
知識應用	24	本校同仁會將取得的教育資訊或知識技能，應用於教學或行政工作實務中。	.858
	18	本校同仁會利用資訊科技，處理行政資料或應用於教學。	.798
	23	本校同仁會將取得的相關知識應用於學生的學習活動上。	.789
	20	本校同仁會利用學校知識管理系統的操作，應用各項知識管理工具或媒體，協助實務運作。	.669
	27	學校同仁習於使用學校圖書館資源，搜尋相關資料。	.625
	26	學校鼓勵同仁將各種知識轉化為具體活動或問題解決的策略，並應用於實際工作中。	.622
	25	本校同仁能適時於不同情境中，應用其專業知識。	.605

續表 3-9

層面	題號	題目	因素負荷量
知識創新	29	學校鼓勵同仁運用資訊科技，以加速組織知識的創新。	.782
	28	學校鼓勵學校同仁提供創造知識的想法或建議。	.769
	22	本校同仁會主動尋求創新的作法，以求快速、有效率的達成目標。	.749
	21	學校鼓勵同仁透過知識管理的策略，採取具創意的工作方式。	.733
	14	學校肯定與支持同仁透過知識管理的策略，改善過去不良的認知或作法。	.675
	3	學校規劃具創意的校園情境，以利學校同仁創意知識的取得，營造創新校園知識氛圍。	.530
	30	本校會辦理親職或成人學習課程，以利家長及民眾取得新知，發揮學校教育功能。	.527

## 2. 「學校競爭優勢」部分之因素分析

「學校競爭優勢」部分 KMO 值達 .875，有極佳的決策值，表示變項間適合進行因素分析；Bartlett 球形檢定達顯著 ( $p < .001$ )，表示母群相關矩陣有共同因素存在，適合進行因素分析，如表 3-10。

表 3-10 學校競爭優勢預試問卷因素分析

KMO與Bartlett檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.875
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	2161.564
	df	465
	顯著性	.000

「學校競爭優勢」因素分析，其解說總變異量如表 3-11。

表3-11 學校競爭優勢預試問卷解釋總變異量表

元件	解說總變異量								
	初始特徵值			平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總數	變異數的 %	累積%	總數	變異數的 %	累積%	總數	變異數的 %	累積%
1	12.990	41.902	41.902	12.990	41.902	41.902	4.484	14.465	14.465
2	2.996	9.663	51.565	2.996	9.663	51.565	3.670	11.839	26.304
3	1.638	5.283	56.848	1.638	5.283	56.848	3.648	11.768	38.072
4	1.568	5.060	61.908	1.568	5.060	61.908	3.543	11.428	49.499
5	1.259	4.061	65.969	1.259	4.061	65.969	3.157	10.185	59.684
6	1.206	3.891	69.860	1.206	3.891	69.860	3.155	10.176	69.860
.	.								
.	.								
.	.								
31	.072	.231	100.000	.072					

萃取法：主成份分析。

轉軸後的解釋量（效度）為69.86%，高於50%，在轉軸後之成分矩陣中，共萃取出 6 個因子，如表3-12 所示。

表3-12 學校競爭優勢預試問卷因素分析轉軸後之成分矩陣

題號	轉軸後的成份矩陣					
	元件					
	1	2	3	4	5	6
31	.781					
15	.746					
30	.737					
16	.723					
27	.708					
29	.627					
7		.763				
8		.755				
6		.718				
1		.672				
5		.636				

續表3-12

17	.763	
20	.713	
18	.690	
3	.584	
19	.533	
2		.837
12		.793
13		.749
14		.730
9		.540
28		.697
11		.673
21		.653
26		.569
25		.566
4		.714
23		.572
22		.570
10		.559
24		.526

萃取方法：主成分分析。

依題目內容描述，將學校競爭優勢命名為為資源優勢（題1、5、6、7、8）、學生學習表現優勢（題2、9、12、13、14）、行政管理優勢（題3、17、18、19、20）、組織能力優勢（題4、10、22、23、24）、形象優勢（題11、21、25、26、28）及環境設備優勢（題15、16、27、29、30、31）六個因素。

將預試問卷重新整理後，由表 3-13 可得知每個題目在所屬層面之因素負荷量（factor loading）皆大於.52以上，且每一層面至少有4個題目。因此，本研究之學校競爭優勢預試問卷部分具有良好的建構效度。亦即，由學校競爭優勢問卷預試分析後，所發展之「學校競爭優勢」問卷已具內容效度與建構效度，繼之，求該問卷之信度。

表3-13 學校競爭優勢預試問卷因素分析轉軸後之因素命名層面及因素負荷量

層面	題號	題目	因素負荷量
資源優勢	7	本校能充分利用豐富的社會資源。	.763
	8	本校與社區關係良好，能充分獲得社區的人力、物力資源。	.755
	6	本校家長與學校互動良好，能主動參與並協助學校事務。	.718
	1	本校會與鄰近學校進行策略聯盟，共享資源。	.672
	5	本校會建立家長資源資料庫，並充分發揮功能。	.636
學生學習表現優勢	2	本校學生參加校外個人或團體比賽經常獲獎。	.837
	12	本校學生有主動追求新知的精神。	.793
	13	本校學生基本學力表現普遍優於他校學生。	.749
	14	本校校友，在學業或社會上表現優異。	.730
	9	本校學生的國際觀認知普遍優於他校學生。	.540
行政管理優勢	17	本校行政團隊能適時更新相關資訊，提供較佳的服務品質。	.763
	20	本校行政團隊能有效處理在行政工作所遭遇的問題。	.713
	18	本校能有效接納與處理學生、家長及社區提出的需求與意見。	.690
	3	本校行政團隊具有良好的危機處理能力。	.584
	19	本校行政團隊經驗傳承良好，不因人事更迭而影響整體教育品質。	.533
組織能力優勢	4	本校組織成員間互動良好、關係融洽。	.714
	23	本校同仁能不斷的改善創新，追求自我超越。	.572
	22	本校同仁為改善服務品質，樂於參與各項研習活動、觀摩學習。	.570
	10	本校設有各類功能委員會，可以保障學生之受教權及教師之專業發展	.559
	24	本校同仁樂於相互學習，分享彼此的工作經驗與心得。	.526
形象優勢	28	本校親師生積極維護學校的良好形象。	.697
	11	本校積極宣揚學校內外的優點與榮譽，形塑學校特色，行銷學校。	.673
	21	本校積極爭取參加「優質學校」或「教育111」的認證。	.653
	26	本校學生及家長對學校具有向心力、認同學校。	.569
	25	本校有良好的媒體關係，能受到正面行銷報導。	.566
環境設備優勢	31	本校能考慮學生需求，規劃良好的活動空間。	.781
	15	本校能提供足夠的教學設備，用以協助學生學習。	.746
	30	本校有綠化美化的建築空間及校園特色。	.737
	16	本校有足夠、規劃完善的專科教室，提供教師使用，充分發揮其功能	.723
	27	本校校園有規劃先進的資訊化及網路化設備。	.708
	29	本校校園規劃動線流暢，重視學生安全、校園無死角。	.627

#### (四) 信度分析

信度分析在研究中是為了解釋測量結果的一致性。本研究衡量信度以Cronbach' s alpha 為指標，將信度太低之題目予以刪除後，進一步進行因素分析以建構問卷效度。

本研究以每個層面之修正的項目總相關係數 (corrected item-total correlation) 與題目刪減後之 $\alpha$ 值 (alpha if item deleted) 來判斷題目是否應刪除。

##### 1. 學校知識管理部分

學校知識管理預試問卷信度分析之結果摘要表，如表 3-14 所示：

表3-14 學校知識管理預試問卷信度分析結果摘要表 (N=98)

題號	題目	M	SD	題目與總分之相關係數	刪除該題後之 $\alpha$ 值	處理情形
1	本校主動引進校外各類知識 (如：標竿學習、經驗分享等)，以協助教職員工解決教學或行政上的問題。	3.92	.713	.689	.954	保留
2	本校同仁會從網際網路搜尋各類相關資料。	3.82	.709	.595	.955	保留
3	本校定期購置圖書與期刊，以利親師生及學校相關人員獲取新知。	4.08	.620	.715	.954	保留
4	本校會辦理各項教學研討或進修活動研習活動，進行專業對話，提升同仁學習成長的機會。	4.30	.646	.574	.955	保留
5	本校隨時更新各項資訊設備，以利親師生及學校相關人員獲取新知。	4.29	.703	.598	.955	保留
6	本校能從與鄰近優質學校的交流中，獲得不同的創新思維或實務經驗。	3.64	.722	.608	.955	保留
7	本校會利用網路、書面等方式公布資訊，以利教師隨時蒐集、取得。	3.82	.694	.519	.956	保留
8	本校設有專責人員負責校內知識管理系統。	4.30	.707	.595	.955	保留
9	本校同仁會利用學校網站設置的相關連結，儲存、整理相關資料。	4.19	.741	.652	.955	保留



續表 3-14

10	本校會將各種課程計畫、活動檔案及會議記錄以e化方式分類、儲存於學校建置的檔案庫，以利同仁經驗的傳承。	3.85	.664	.676	.955	保留
11	本校會經常更新、補充儲存於學校知識庫的資料。	3.84	.669	.667	.955	保留
12	本校能進行跨年級或跨領域共同規劃設計教學方案，實施協同教學。	4.35	.705	.689	.954	保留
13	本校定期出版相關刊物分享教育新知、工作經驗或研究心得。	3.80	.837	.544	.956	保留
14	本校會與他校或教育機構進行知識交流或學習活動。	3.92	.653	.750	.954	保留
15	學校透過完善的輪調制度，使各項工作上的實務經驗與知識得以分享，以達成學校的願景。	4.03	.649	.672	.955	保留
16	本校會透過資訊平台與家長分享親職新知及經驗。	4.05	.723	.559	.956	保留
17	本校同仁會將取得的教育資訊或知識技能，應用於教學或行政工作實務中。	3.79	.677	.603	.955	保留
18	本校同仁會利用資訊科技，處理行政資料或應用於教學。	4.27	.602	.570	.955	保留
19	本校同仁會將取得的相關知識應用於學生的學習活動上。	3.72	.770	.644	.955	保留
20	本校同仁會利用學校知識管理系統的操作，應用各項知識管理工具或媒體，協助實務運作。	4.11	.590	.679	.955	保留
21	學校同仁習於使用學校圖書館資源，搜尋相關資料。	3.99	.650	.687	.954	保留
22	學校鼓勵同仁將各種知識轉化為具體活動或問題解決的策略，並應用於實際工作中。	4.00	.592	.617	.955	保留
23	本校同仁能適時於不同情境中，應用其專業知識。	4.17	.575	.642	.955	保留
24	學校鼓勵同仁運用資訊科技，以加速組織知識的創新。	4.23	.552	.587	.955	保留
25	學校鼓勵學校同仁提供創造知識的想法或建議。	3.97	.617	.687	.954	保留
26	本校同仁會主動尋求創新的作法，以求快速、有效率的達成目標。	3.89	.640	.618	.955	保留
27	學校鼓勵同仁透過知識管理的策略，採取具創意的工作方式。	3.98	.609	.665	.955	保留
28	學校肯定與支持同仁透過知識管理的策略，改善過去不良的認知或作法。	3.88	.646	.735	.954	保留
29	學校規劃具創意的校園情境，以利學校同仁創意知識的取得，營造創新校園知識氛圍。	3.87	.668	.719	.954	保留
30	本校會辦理親職或成人學習課程，以利家長及民眾取得新知，發揮學校教育功能。	4.14	.658	.608	.955	保留

由表 3-14 可得知，此 30 題刪除與否，對整體問卷各層面而言，影響差異極微，且整份問卷之總 Cronbach' s  $\alpha$  係數達 .957，顯示本研究之問卷具有高信度，如表 3-15，未刪題目，學校知識管理正式問卷得以形成。

表3-15 學校知識管理信度分析

可靠性統計量		
Cronbach' s Alpha 值	以標準化項目為準的 Cronbach' s Alpha 值	項目的個數
.956	.957	30

## 2. 學校競爭優勢部分

學校競爭優勢預試問卷信度分析之結果摘要表，如表 3-16 所示：

表3-16 學校競爭優勢預試問卷信度分析結果摘要表 (N=98)

層面	題號	題目	M	SD	題目與總分之相關係數	刪除該題後之 $\alpha$ 值	處理情形
資源優勢	1	本校能充分利用豐富的社會資源。	3.97	.649	.629	.950	保留
	2	本校與社區關係良好，能充分獲得社區的人力、物力資源。	3.97	.527	.394	.952	保留
	3	本校家長與學校互動良好，能主動參與並協助學校事務。	3.88	.630	.712	.949	保留
	4	本校會與鄰近學校進行策略聯盟，共享資源。	4.09	.611	.623	.950	保留
	5	本校會建立家長資源資料庫，並充分發揮功能。	4.04	.625	.702	.949	保留
學生學習表現優勢	6	本校學生參加校外個人或團體比賽經常獲獎。	4.06	.606	.643	.950	保留
	7	本校學生有主動追求新知的精神。	3.77	.655	.594	.950	保留
	8	本校學生基本學力表現普遍優於他校學生。	3.86	.642	.629	.950	保留
	9	本校校友，在學業或社會上表現優異。	4.16	.604	.500	.951	保留

續表 3-16

層面	題號	題目	M	SD	題目與總分之相關係數	刪除該題後之 $\alpha$ 值	處理情形
	10	本校學生的國際觀認知普遍優於他校學生。	4.11	.535	.632	.950	保留
行政管理優勢	11	本校行政團隊能適時更新相關資訊，提供較佳的服務品質。	4.05	.581	.656	.950	保留
	12	本校行政團隊能有效處理在行政工作所遭遇的問題。	4.05	.563	.446	.951	保留
	13	本校能有效接納與處理學生、家長及社區提出的需求與意見。	3.87	.510	.317	.952	保留
	14	本校行政團隊具有良好的危機處理能力。	3.84	.621	.455	.952	保留
	15	本校行政團隊經驗傳承良好，不因人事更迭而影響整體教育品質。	4.27	.635	.542	.951	保留
組織能力優勢	16	本校組織成員間互動良好、關係融洽。	4.14	.626	.577	.950	保留
	17	本校同仁能不斷的改善創新，追求自我超越。	3.97	.564	.684	.950	保留
	18	本校同仁為改善服務品質，樂於參與各項研習活動、觀摩學習。	4.03	.527	.688	.950	保留
	19	本校設有各類功能委員會，可以保障學生之受教權及教師之專業發展	4.07	.579	.638	.950	保留
	20	本校同仁樂於相互學習，分享彼此的工作經驗與心得。	3.97	.564	.704	.949	保留
形象優勢	21	本校親師生積極維護學校的良好形象。	3.90	.565	.638	.950	保留
	22	本校積極宣揚學校內外的優點與榮譽，形塑學校特色，行銷學校。	3.99	.565	.760	.949	保留
	23	本校積極爭取參加「優質學校」或「教育111」的認證。	4.02	.574	.701	.949	保留
	24	本校學生及家長對學校具有向心力、認同學校。	4.04	.608	.740	.949	保留
	25	本校有良好的媒體關係，能受到正面行銷報導。	4.05	.694	.758	.949	保留
環境設備優勢	26	本校能考慮學生需求，規劃良好的活動空間。	4.36	.613	.539	.951	保留
	27	本校能提供足夠的教學設備，用以協助學生學習。	4.21	.579	.680	.950	保留
	28	本校有綠化美化的建築空間及校園特色。	3.99	.601	.576	.950	保留

續表 3-16

層面	題號	題目	M	SD	題目與總分之相關係數	刪除該題後之 $\alpha$ 值	處理情形
環境設備優勢	29	本校有足夠、規劃完善的專科教室，提供教師使用，充分發揮其功能	4.11	.590	.576	.950	保留
	30	本校校園有規劃先進的資訊化及網路化設備。	4.24	.690	.519	.951	保留
	31	本校校園規劃動線流暢，重視學生安全、校園無死角。	4.10	.617	.607	.950	保留

由表 3-16 可得知，此 31 題刪除與否，對整體問卷各層面而言，影響差異極微，且整份問卷之總 Cronbach' s  $\alpha$  係數達.952，顯示本研究之問卷具有高信度，如表 3-17，未刪題目，學校競爭優勢正式問卷得以形成。

表3-17 學校競爭優勢信度分析

可靠性統計量		
Cronbach' s Alpha 值	以標準化項目為準的 Cronbach' s Alpha 值	項目的個數
.952	.952	31

## 第五節 資料分析

本研究調查問卷回收後，將填答不完整的無效卷篩選後，將先以進行電腦編碼及資料鍵入，再以SPSS18.0 for Windows 版統計套裝軟體進行統計分析工作。本研究所採取的統計分析如下：

### 一、 描述性統計分析

以平均數及標準差來分析臺北市國民小學「知識管理」及「學校競爭優勢」各層面及整體的現況。

### 二、 積差相關 ( product-moment correlation)

以積差相關來分析教師知識管理各層面與學校競爭優勢各層面的相關情形，以考驗臺北市國民小學教師知識管理與學校競爭優勢是否有相關存在。

### 三、 獨立樣本 t 考驗 (independent sample t-test)

以獨立樣本 t 考驗分析教師個人背景變項 (性別) 在「知識管理」與「學校競爭優勢」各分項量表的差異情形。

### 四、 單因子變異數分析 (one-way ANOVA)

以單因子變異數分析，對教師背景變項 (年齡、服務年資、教育程度、擔任職務) 及學校背景變項 (學校所在地區、學校規模、學校建校歷史)，於「知識管理」與「學校競爭優勢」各分項量表的差異情形進行考驗，若達顯著水準則進行 Scheff' e 事後比較。

### 五、 多元逐步迴歸分析 (multiple stepwise regression)

以多元逐步迴歸分析探討，國民小學知識管理各層面對學校競爭優勢之預測作用，以「知識管理」之各層面為自變項，「學校競爭優勢」整體及其各層面為依變項，逐項分析，藉以瞭解「知識管理」對於「學校競爭優勢」之預測力。



## 第四章 研究結果與討論

本章之目的主要為闡述依據研究調查問卷所得資料，進行統計分析後之結果。全章共分為三節，第一節說明臺北市國民小學知識管理及學校競爭優勢之現況分析，第二節說明臺北市國民小學知識管理及學校競爭優勢之差異分析，第三節則說明學校知識管理與學校競爭優勢之相關分析。

### 第一節 臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢之現況分析

本研究正式問卷施測以臺北市國民小學為主，100學年臺北市共有公立國民小學143所（含國立大學附設實驗國民小學；不含臺北市立特殊教育學校、國立台灣戲曲學院國小部），教師共10465人，此為本研究之母群體總數。

以各級學校規模比例，及東、西、南、北四大行政區，進行分層隨機抽樣，共發出問卷 877 份，回收計 803 份，回收率為91.56%。去除空白、填答不全等無效卷後，有效問卷為784 份。

#### 壹、整體資料與現況分析

受試者基本資料含教師個人背景資料及學校背景資料共計 8 個變項。各變項基本資料分析分述於下，見表4-1：

就填答者性別而言，共計784人，其中男性教師為247人，佔31.5%；女性教師為537人，佔68.5%。

就填答者年齡分布而言，30歲（含）以下者，有68人，佔8.7%；31-40歲者，320人，佔40.8%；41-50歲者，338人，佔43.1%；51歲（含）以上者58人，佔7.4%。

就填答者教育背景而言，師範院校畢業者262人，佔33.4%；一般大學教育學程畢業者142人，佔18.1%；研究所（含40學分班）以上畢結業者380人，佔48.5%。

就填答者現任職務而言，教師兼主任者149人，佔19.0%；教師兼組長者208人，佔26.5%；級任老師295人，佔37.6%；科任老師132人，佔16.8%。

就填答者服務年資而言，20年（含）以下者582人，佔74.2%；2年（含）以上者202人，佔25.8%。

就填答者服務學校規模而言，12班（含）以下者48人，佔6.1%；13-36班者417人，佔53.2%；37班（含）以上者319人，佔40.6%。

就填答者服務學校所在之行政區而言，東區250人，佔31.9%；西區203人，佔25.9%；南區189人，佔24.1%；北區142人，佔18.1%。

就填答者服務學校建校歷史而言，20年（含）以下者108人，佔13.8%；21-50年者201人，佔25.6%；51年（含）以上者475人，佔60.6%。

表4-1 有效樣本基本資料分析表

變項名稱	變項選項	人數	百分比	累積百分比
性別	1. 男	247	31.5	31.5
	2. 女	537	68.5	100.0
年齡	1. 30歲（含）以下	68	8.7	8.7
	2. 31-40歲	320	40.8	49.5
	3. 41-50歲	338	43.1	92.6
	4. 51歲（含）以上	58	7.4	100.0
教育背景	1. 師範院校畢業	262	33.4	33.4
	2. 一般大學教育學程	142	18.1	51.5
	3. 研究所（含40學分班）以上畢結業	380	48.5	100.0



續表 4-1

變項名稱	變項選項	人數	百分比	累積百分比
現任職務	1. 教師兼主任	149	19.0	19.0
	2. 教師兼組長	208	26.5	45.5
	3. 級任老師	295	37.6	83.2
	4. 科任老師	132	16.8	100.0
服務年資	1. 20年(含)以下	582	74.2	74.2
	2. 21年(含)以上	202	25.8	100.0
學校規模 (普通班)	1. 12班(含)以下	48	6.1	6.1
	2. 13-36班	417	53.2	59.3
	3. 37班(含)以上	319	40.6	100.0
學校所在 之行政區	1. 東區	250	31.9	31.9
	2. 西區	203	25.9	57.8
	3. 南區	189	24.1	81.9
	4. 北區	142	18.1	100.0
學校歷史	1. 20年(含)以下	108	13.8	13.8
	2. 21-50年	201	25.6	39.4
	3. 51年(含)以上	475	60.6	100.0

## 貳、學校知識管理之整體分析與題目分析

### 一、整體分析

本研究「學校知識管理」變項分為 5 個層面，共 30 題，每題最高計分為 5 分，最低為 1 分。從表 4-2 顯示，目前臺北市國民小學知識管理部分，將各層面總和相加除以總人數後，再除以題數，可得平均數 3.963，而各層面得分依序為知識取得 (4.15)、知識儲存 (3.95)、知識分享 (3.65)、知識應用 (4.01)、知識創新 (3.96)，皆屬中等以上程度。易言之，在「知識取得」層面得分最高，「知識分享」層面得分最低，表示臺北市國民小學在知識取得層面表現較佳，而在知識分享上則表現較弱，推估可能與教師彼此間之信任感有關。

表4-2 學校知識管理變項各層面之總分、平均數和標準差摘要表 (N=784)

知識管理各層面	題數	總和	平均數	標準差	平均每題得分
知識取得	7	22774	29.05	3.823	4.15
知識儲存	4	12368	15.78	2.900	3.95
知識分享	5	14325	18.27	3.522	3.65
知識應用	7	22008	28.07	3.950	4.01
知識創新	7	21749	27.74	4.029	3.96

## 二、 題目分析

由表4-3 可得知，知識管理問卷之題目平均數排序以「本校同仁會從網際網路搜尋各類相關資料」(4.33)、「本校會辦理各項教學研討或進修活動研習活動，進行專業對話，提升同仁學習成長的機會」(4.30)、「本校會利用網路、書面等方式公布資訊，以利教師隨時蒐集、取得」(4.29) 三個題目得分較高；而以「學校透過完善的輪調制度，使各項工作上的實務經驗與知識得以分享，以達成學校的願景」(3.46)、「本校定期出版相關刊物分享教育新知、工作經驗或研究心得」(3.62)、「本校能進行跨年級或跨領域共同規劃設計教學方案，實施協同教學」(3.67) 三個題目得分最低。在五等量表中各題目之平均數介於 3.46 至 4.33 之間。

表4-3 學校知識管理題目分析摘要表

排序	題號	題目	平均數	標準差
1	2	本校同仁會從網際網路搜尋各類相關資料。	4.33	.651
2	4	本校會辦理各項教學研討或進修活動研習活動，進行專業對話，提升同仁學習成長的機會。	4.30	.693
3	7	本校會利用網路、書面等方式公布資訊，以利教師隨時蒐集、取得。	4.29	.711
4	3	本校定期購置圖書與期刊，以利親師生及學校相關人員獲取新知。	4.22	.727
5		本校同仁會利用資訊科技，處理行政資料或應用於教學。	4.20	1.14
6	5	本校隨時更新各項資訊設備，以利親師生及學校相關人員獲取新知。	4.14	.716
7	19	本校同仁會將取得的相關知識應用於學生的學習活動上。	4.13	.637
8	24	學校鼓勵同仁運用資訊科技，以加速組織知識的創新。	4.12	.660

續表 4-3

排序	題號	題 目	平均數	標準差
9	10	本校會將各種課程計畫、活動檔案及會議記錄以e化方式分類、儲存於學校建置的檔案庫，以利同仁經驗的傳承。	4.08	.814
10	17	本校同仁會將取得的教育資訊或知識技能，應用於教學或行政工作實務中	4.06	.643
11	9	本校同仁會利用學校網站設置的相關連結，儲存、整理相關資料。	4.05	.785
12	30	本校會辦理親職或成人學習課程，以利家長及民眾取得新知，發揮學校教育功能。	4.04	.752
13	23	本校同仁能適時於不同情境中，應用其專業知識。	4.03	.658
14	25	學校鼓勵學校同仁提供創造知識的想法或建議。	4.01	.666
15	1	本校主動引進校外各類知識（如：標竿學習、經驗分享等），以協助教職員工解決教學或行政上的問題。	3.96	.711
16	22	學校鼓勵同仁將各種知識轉化為具體活動或問題解決的策略，並應用於實際工作中。	3.95	.688
17	26	本校同仁會主動尋求創新的作法，以求快速、有效率的達成目標。	3.93	.686
18	20	本校同仁會利用學校知識管理系統的操作，應用各項知識管理工具或媒體，協助實務運作。	3.91	.724
19	27	學校鼓勵同仁透過知識管理的策略，採取具創意的工作方式。	3.90	.722
20	28	學校肯定與支持同仁透過知識管理的策略，改善過去不良的認知或作法。	3.90	.720
21	11	本校會經常更新、補充儲存於學校知識庫的資料。	3.85	.825
22	29	學校規劃具創意的校園情境，以利學校同仁創意知識的取得，營造創新校園知識氛圍。	3.84	.754
23	16	本校會透過資訊平台與家長分享親職新知及經驗。	3.81	.799
24	21	學校同仁習於使用學校圖書館資源，搜尋相關資料。	3.80	.778
25	6	本校能從與鄰近優質學校的交流中，獲得不同的創新思維或實務經驗。	3.80	.761
26	8	本校設有專責人員負責校內知識管理系統。	3.79	.934
27	14	本校會與他校或教育機構進行知識交流或學習活動。	3.71	.794
28	12	本校能進行跨年級或跨領域共同規劃設計教學方案，實施協同教學。	3.67	.854
29	13	本校定期出版相關刊物分享教育新知、工作經驗或研究心得。	3.62	.905
30	15	學校透過完善的輪調制度，使各項工作上的實務經驗與知識得以分享，以達成學校的願景。	3.46	.986

## 參、學校競爭優勢之整體分析與題目分析

### 一、整體分析

本研究「學校競爭優勢」變項分為 6 個層面，共 33 題，每題最高計分為 5 分，最低為 1 分。從表 4-4 顯示，目前臺北市國民小學學校競爭優勢部分，將各層面總和相加除以總人數後，再除以題數，可得平均數 3.953，而各層面得分依序為資源優勢(3.94)、學生學習表現優勢(3.69)、行政管理優勢(3.93)、組織能力優勢(3.97)、形象優勢(4.07)、環境設備優勢(4.09)，皆屬中等以上程度。易言之，在「環境設備優勢」層面得分最高，「學生學習表現優勢」層面得分最低，表示臺北市國民小學在環境設備優勢層面表現較佳，而在學生學習表現優勢上則表現較弱，推估可能與學生本身個人背景因素有關。

### 二、題目分析

由表 4-4 可得知，學校競爭優勢問卷之題目平均數排序以「本校積極爭取參加「優質學校」或「教育111」的認證。」(4.16)、「本校能提供足夠的教學設備，用以協助學生學習。」(4.15)、「本校有綠化美化的建築空間及校園特色。」(4.15) 三個題目得分較高；而以「本校學生的國際觀認知普遍優於他校學生。」(3.42)、「本校學生基本學力表現普遍優於他校學生。」(3.53)、「本校校友，在學業或社會上表現優異。」(3.62) 三個題目得分最低。在五等量表中各題目之平均數介於 3.42 至 4.16 之間。

表4-4 學校競爭優勢變項各層面之總分、平均數和標準差摘要表 (N=784)

學校競爭優勢各層	題數	總和	平均數	標準差	平均每題得分
資源優勢	5	15446	19.70	3.149	3.94
學生學習表現優勢	5	14454	18.44	3.349	3.69
行政管理優勢	5	15419	19.67	3.289	3.93
組織能力優勢	5	15575	19.87	2.995	3.97
形象優勢	5	15956	20.35	3.008	4.07
環境設備優勢	6	19248	24.55	3.611	4.09

表4-5 學校競爭優勢題目分析摘要表

排序	題號	題 目	平均數	標準差
1	23	本校積極爭取參加「優質學校」或「教育111」的認證。	4.16	.800
2	27	本校能提供足夠的教學設備，用以協助學生學習。	4.15	.683
3	28	本校有綠化美化的建築空間及校園特色。	4.15	.717
4	3	本校家長與學校互動良好，能主動參與並協助學校事務。	4.14	1.249
5	26	本校能考慮學生需求，規劃良好的活動空間。	4.13	.699
6	22	本校積極宣揚學校內外的優點與榮譽，形塑學校特色，行銷學校。	4.12	.732
7	21	本校親師生積極維護學校的良好形象。	4.11	.674
8	6	本校學生參加校外個人或團體比賽經常獲獎。	4.09	.741
9	2	本校與社區關係良好，能充分獲得社區的人力、物力資源。	4.09	.713
10	30	本校校園有規劃先進的資訊化及網路化設備。	4.09	.755
11	20	本校同仁樂於相互學習，分享彼此的工作經驗與心得。	4.05	.677
12	16	本校組織成員間互動良好、關係融洽。	4.05	.693
13	24	本校學生及家長對學校具有向心力、認同學校。	4.03	.714
14	29	本校有足夠、規劃完善的專科教室，提供教師使用，充分發揮其功能	4.03	.787
15	13	本校能有效接納與處理學生、家長及社區提出的需求與意見。	4.02	.717
16	1	本校能充分利用豐富的社會資源。	4.02	.698
17	31	本校校園規劃動線流暢，重視學生安全、校園無死角。	4.00	.737
18	18	本校同仁為改善服務品質，樂於參與各項研習活動、觀摩學習。	3.95	.703
19	12	本校行政團隊能有效處理在行政工作所遭遇的問題。	3.95	.739
20	14	本校行政團隊具有良好的危機處理能力。	3.95	.752
21	25	本校有良好的媒體關係，能受到正面行銷報導。	3.94	.740
22	17	本校同仁能不斷的改善創新，追求自我超越。	3.93	.713
23	11	本校行政團隊能適時更新相關資訊，提供較佳的服務品質。	3.92	.716
24	19	本校設有各類功能委員會，可以保障學生之受教權及教師之專業發展	3.88	.765
25	15	本校行政團隊經驗傳承良好，不因人事更迭而影響整體教育品質。	3.82	.782
26	5	本校會建立家長資源資料庫，並充分發揮功能。	3.79	.807
27	7	本校學生有主動追求新知的精神。	3.77	.764
28	4	本校會與鄰近學校進行策略聯盟，共享資源。	3.66	.798
29	9	本校校友，在學業或社會上表現優異。	3.62	.776
30	8	本校學生基本學力表現普遍優於他校學生。	3.53	.869
31	10	本校學生的國際觀認知普遍優於他校學生。	3.42	.882

## 肆、分析與討論

### 一、知識管理部分

由知識管理問卷整體之得分情形分析可知，整體知識管理之得分為中等以上程度。其層面依平均數之高低排列為：知識取得、知識應用、知識創新、知識儲存、知識分享。亦即目前學校知識管理在「知識取得」層面教師的知覺程度最高。

分析可能原因有：

1. 由於近年來雲端科技蓬勃發展，透過網路取得所需知識十分便捷，多數學校會協助教師建置易於操作的資訊平台；此外，絕大多數教師都具備基礎的資訊能力，因此，「知識取得」層面得分最高。

2. 多數教師會應用所學或蒐集的資訊，實際應用於教學活動或行政工作中，提升其教學、工作效能。

3. 學校沒有專責處室或人員負責校內知識管理系統，無法即時更新、補充學校之資料庫，也無法協助教師建置易於操作的存取平台，使得「知識儲存」層面得分不如預期。

4. 礙於教師個人以往的學習背景及現有的學校制度，加上教師彼此之間信任感不足，無法有效激發教師樂於分享所學、所知。

5. 目前多數教師在教學及輔導學生上，耗費時間、精力甚鉅，常因工作負荷過大，其豐富的教學歷程無法有效、立即彙整成可供其他教師應用的資源。

6. 以目前教育生態而言，校際之間的競爭活動多於彼此的合作、互助，無法有效整合資源，結成策略聯盟，發揮更大效益。

## 二、學校競爭優勢

由學校競爭優勢問卷整體之得分情形分析可知，整體學校競爭優勢之得分為中等以上程度。各層面得分依序為環境設備優勢、形象優勢、組織能力優勢、資源優勢、行政管理優勢、學生學習表現優勢，除學生學習表現優勢外，皆屬中等以上程度。易言之，在「環境設備優勢」層面得分最高，「學生學習表現優勢」層面得分最低，表示臺北市國民小學在環境設備優勢層面表現較佳，而在學生學習表現優勢上則表現較弱，推估可能與學生本身個人背景因素有關。

分析可能原因有：

1. 學生個人家庭背景、社經地位，皆是除了學校學習條件影響外的最大因素，對於文化不利或是低收入、其他原因之弱勢家庭等，往往因生活條件不足而影響其就學機會之均等，更遑論其他才藝課程之學習、國際觀之建立。
2. 臺北市教育局所推動如：「優質學校」、「教育111」之認證活動，由於審查過程十分嚴謹，書面資料講求質量並重，複審時並有委員到校訪視，能受到專家學者的認可，對於提升整體學校實質形象十分有助益。
3. 教學設備完善，校園空間能妥善規劃及使用，以協助學生學習為思考重點，可進一步提升學校之競爭優勢。
4. 由於綠建築設計概念及環保科技的發展，新建校舍除外觀強調公共藝術設計外，永續經營的理念亦融入其中，提升了整體學校在環境設備上的優勢，對於招生有極大的幫助。
5. 學校組織氣氛良好，成員間彼此關係融洽，形成學習型組織文化，間接影響學校的競爭優勢。
6. 相較於其他行業、團體，學校為較封閉的組織，但近年來「校園無圍牆」或「圍牆綠籬化」的推動，拆掉冷硬的圍牆，拉近社區居民與學校之距離。
7. 親、師、生三方對於學校有充分的認同感，樂於維護學校形象。

## 第二節 不同背景變項之知識管理與學校競爭優勢之差異分析

本研究問卷受試者基本資料之變項包含教師個人背景變項（含性別、年齡、教育背景、現任職務及服務年資）、學校背景變項（含學校普通班規模、學校所在之行政區及學校歷史）。本節以此八個背景變項，分別對「知識管理」、「學校競爭優勢」等進行差異性分析。

### 壹、不同背景變項之「學校知識管理」差異性分析

#### 一、性別

以教師性別為自變項，整體知識管理為依變項，進行  $t$  檢定分析，結果如表4-6 所示。由表中可知，男性教師得分平均數為119.83、標準差為14.969，女性教師得分平均數為118.49、標準差為15.957， $t$ 值1.113，其結果未達顯著水準。意即不同性別教師在知覺整體學校知識管理的得分，沒有顯著差異。

針對知識管理各層面做進一步分析，發現：

1. **知識取得**：男性教師得分平均數為29.07、標準差為3.703，女性教師得分平均數為28.95、標準差為3.896， $t$ 值0.081，其結果未達顯著水準。意即不同性別教師在知覺知識取得層面的得分，沒有顯著差異。

2. **知識儲存**：男性教師得分平均數為15.91、標準差為2.701，女性教師得分平均數為15.68、標準差為2.993， $t$ 值0.887，其結果未達顯著水準。意即不同性別教師在知覺知識儲存層面的得分，沒有顯著差異。

3. **知識分享**：男性教師得分平均數為18.78、標準差為3.495，女性教師得分平均數為17.98、標準差為3.468， $t$ 值2.782，其結果達顯著水準，進一步分析其差異情形，發現男性教師所知覺知識分享層面的得分，高於女性教師。

4. **知識應用**：男性教師得分平均數為28.10、標準差為3.702，女性教師得分平均數為27.98、標準差為4.030， $t$ 值0.182，其結果未達顯著水準。意即不



同性別教師在知覺知識應用層面的得分，沒有顯著差異。

5. 知識創新：男性教師得分平均數為27.97、標準差為3.962，女性教師得分平均數為27.62、標準差為4.066， $t$ 值1.011，其結果未達顯著水準。意即不同性別教師在知覺知識創新層面的得分，沒有顯著差異。

表4-6 不同性別教師在知識管理之差異比較摘要表

項目	性別	人數	平均數	標準差	$t$ 值
知識取得	男	247	29.06	3.674	0.081
	女	537	29.04	3.893	
知識儲存	男	247	15.91	2.679	0.887
	女	537	15.71	2.997	
知識分享	男	247	18.79	3.470	2.782**
	女	537	18.04	3.523	
知識應用	男	247	28.11	3.674	0.182
	女	537	28.05	4.073	
知識創新	男	247	27.96	3.935	1.011
	女	537	27.64	4.071	
整體	男	247	119.83	14.969	1.113
知識管理	女	537	118.49	15.957	

\* $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$

## 二、 年齡

以教師年齡為自變項，整體知識管理為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-7所示。由表中可知， $F$ 檢定值為0.087，其結果未達顯著水準。意即不同年齡組別之教師對於知覺整體學校知識管理未達.05之統計差異顯著，表示「年齡」因素並未造成組別教師對整體知識管理之看法有差異。

針對知識管理各層面做進一步分析，發現：

1. 知識取得： $F$ 檢定值為0.104，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對知識取得之看法有差異。

表4-7 不同年齡教師在知識管理整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	F值
知識取得	30歲(含)以下	68	28.88	3.923	0.104
	31-40歲	320	29.03	3.456	
	41-50歲	338	29.06	3.975	
	51歲(含)以上	58	29.26	4.726	
知識儲存	30歲(含)以下	68	16.06	2.709	0.300
	31-40歲	320	15.72	2.771	
	41-50歲	338	15.80	2.914	
	51歲(含)以上	58	15.66	3.692	
知識分享	30歲(含)以下	68	18.46	2.965	0.239
	31-40歲	320	18.18	3.411	
	41-50歲	338	18.35	3.662	
	51歲(含)以上	58	18.10	3.937	
知識應用	30歲(含)以下	68	28.32	3.555	0.302
	31-40歲	320	27.97	3.421	
	41-50歲	338	28.16	4.423	
	51歲(含)以上	58	27.83	4.247	
知識創新	30歲(含)以下	68	27.90	3.848	0.077
	31-40歲	320	27.78	3.755	
	41-50歲	338	27.67	4.237	
	51歲(含)以上	58	27.76	4.524	
整體	30歲(含)以下	68	119.62	14.344	0.087
知識管理	31-40歲	320	118.67	14.047	
	41-50歲	338	119.04	16.676	
	51歲(含)以上	58	118.60	19.375	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

2. 知識儲存：F檢定值為0.300，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對知識儲存之看法有差異。

3. 知識分享：F檢定值為0.239，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對知識分享之看法有差異。

4. 知識應用：F檢定值為0.302，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對知識應用之看法有差異。

5. 知識創新： $F$ 檢定值為0.077，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對知識創新之看法有差異。

### 三、教育背景

以教師教育背景為自變項，整體知識管理為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-8所示。由表中可知， $F$ 檢定值為1.355，其結果未達顯著水準。意即不同教育背景組別之教師對於知覺整體學校知識管理未達.05之統計差異顯著，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對整體知識管理之看法有差異。

表 4-8 不同教育背景教師在知識管理整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	$F$ 值
知識取得	師範院校畢業	262	29.16	3.516	0.963
	一般大學教育學程	142	28.65	4.311	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	29.12	3.833	
知識儲存	師範院校畢業	262	15.92	2.908	1.016
	一般大學教育學程	142	15.49	3.166	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	15.78	2.790	
知識分享	師範院校畢業	262	18.23	3.443	2.186
	一般大學教育學程	142	17.77	3.801	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	18.49	3.455	
知識應用	師範院校畢業	262	18.23	3.443	0.903
	一般大學教育學程	142	17.77	3.801	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	18.49	3.455	
知識創新	師範院校畢業	262	27.91	4.144	0.873
	一般大學教育學程	142	27.36	4.138	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	27.77	3.906	
整體	師範院校畢業	262	119.48	15.722	1.355
知識管理	一般大學教育學程	142	116.96	16.974	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	119.24	15.073	

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$

針對知識管理各層面做進一步分析，發現：

1. **知識取得：** $F$ 檢定值為0.963，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對知識取得之看法有差異。
2. **知識儲存：** $F$ 檢定值為1.016，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對知識儲存之看法有差異。
3. **知識分享：** $F$ 檢定值為2.186，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對知識分享之看法有差異。
4. **知識應用：** $F$ 檢定值為0.903，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對知識應用之看法有差異。
5. **知識創新：** $F$ 檢定值為0.873，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對知識創新之看法有差異。

#### 四、 現任職務

以教師現任職務為自變項，整體知識管理為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-9 所示。由表中可知， $F$ 檢定值為3.324，其結果達.05顯著水準。意即不同現任職務組別之教師對於知覺整體學校知識管理達.05之統計差異顯著，表示不同職務組別教師對於整體知識管理之看法有顯著差異，主要差異來自於「教師兼主任」對於學校知識管理的認同度高於「教師兼組長」。

針對知識管理各層面做進一步分析，發現：

1. **知識取得：** $F$ 檢定值為5.903，其結果達.01顯著水準。意即不同職務組別間意見呈現顯著差異，主要差異來自於「教師兼主任」對於學校知識取得的認同度高於「教師兼組長」及「級任老師」。
2. **知識儲存：** $F$ 檢定值為2.727，其結果未達顯著水準，表示「現任職務」因素並未造成組別教師對知識儲存之看法有差異。

3. 知識分享： $F$ 檢定值為1.888，其結果未達顯著水準，表示「現任職務」因素並未造成組別教師對知識分享之看法有差異。

4. 知識應用： $F$ 檢定值為1.152，其結果未達顯著水準，表示「現任職務」因素並未造成組別教師對知識應用之看法有差異。

5. 知識創新： $F$ 檢定值為2.701，其結果達 .05顯著水準。主要差異來自於「教師兼主任」對於知識創新的認同度高於「教師兼組長」、「級任老師」及「科任老師」。

表4-9 不同現任職務教師在知識管理整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	$F$ 值	Scheffe 比較
知識取得	教師兼主任	149	30.14	3.460	5.903**	1 > 2
	教師兼組長	208	28.53	3.436		
	級任老師	295	28.80	4.108		1 > 3
	科任老師	132	29.18	3.919		
知識儲存	教師兼主任	149	16.25	2.819	2.727	
	教師兼組長	208	15.37	2.803		
	級任老師	295	15.79	2.949		
	科任老師	132	15.86	2.974		
知識分享	教師兼主任	149	18.88	3.545	1.888	
	教師兼組長	208	18.05	3.512		
	級任老師	295	18.16	3.580		
	科任老師	132	18.19	3.339		
知識應用	教師兼主任	149	28.53	3.714	1.152	
	教師兼組長	208	27.75	3.537		
	級任老師	295	28.05	4.288		
	科任老師	132	28.11	4.026		
知識創新	教師兼主任	149	28.58	3.934	2.701*	
	教師兼組長	208	27.62	3.742		
	級任老師	295	27.53	4.230		
	科任老師	132	27.47	4.029		
整體	教師兼主任	149	122.38	14.809	3.324*	1 > 2
知識管理	教師兼組長	208	117.31	14.655		
	級任老師	295	118.33	16.754		
	科任老師	132	118.81	15.145		

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$

## 五、服務年資

以教師服務年資為自變項，整體知識管理為依變項，進行  $t$  檢定分析，結果如表4-10 所示。由表中可知，20年（含）以下教師得分平均數為118.01、標準差為15.22，21年（含）以上教師得分平均數為121.51、標準差為16.614， $t$ 值-2.638，其結果達.05 顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺整體學校知識管理的得分，21年（含）以上教師得分高於20年（含）以下教師。

針對知識管理各層面做進一步分析，發現：

1. **知識取得**：21年（含）以上教師得分平均數為29.68、標準差為3.946，20年（含）以下教師得分平均數為28.83、標準差為3.758， $t$ 值-2.728，其結果未達顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺知識取得層面的得分，沒有顯著差異。

2. **知識儲存**：21年（含）以上教師得分平均數為16.18、標準差為2.958，20年（含）以下教師得分平均數為15.63、標準差為2.869， $t$ 值-2.325，其結果未達顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺知識儲存層面的得分，沒有顯著差異。

3. **知識分享**：21年（含）以上教師得分平均數為18.73、標準差為3.552，20年（含）以下教師得分平均數為18.11、標準差為3.500， $t$ 值-2.141，其結果未達顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺知識分享層面的得分，沒有顯著差異。

4. **知識應用**：21年（含）以上教師得分平均數為28.70、標準差為4.295，20年（含）以下教師得分平均數為27.85、標準差為3.802， $t$ 值-2.476，其結果達.05 顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺知識應用層面的得分，有顯著差異，服務年資21年（含）以上者得分高於20年（含）以下者。

5. **知識創新**：21年（含）以上教師得分平均數為28.22、標準差為4.367，20年（含）以下教師得分平均數為27.57、標準差為3.895， $t$ 值

-1.870，其結果達.05 顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺知識創新層面的得分，有顯著差異。

表4-10 不同服務年資教師在知識管理整體及各層面之差異比較摘要表

項目	性別	人數	平均數	標準差	t值
知識取得	20年(含)以下	582	28.83	3.758	-2.728
	21年(含)以上	202	29.68	3.946	
知識儲存	20年(含)以下	582	15.63	2.869	-2.325
	21年(含)以上	202	16.18	2.958	
知識分享	20年(含)以下	582	8.11	3.500	-2.141
	21年(含)以上	202	18.73	3.552	
知識應用	20年(含)以下	582	27.85	3.802	-2.476*
	21年(含)以上	202	28.70	4.295	
知識創新	20年(含)以下	582	27.57	3.895	-1.870*
	21年(含)以上	202	28.22	4.367	
整體	20年(含)以下	582	118.01	15.220	-2.638*
知識管理	21年(含)以上	202	121.51	16.614	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

## 六、 學校規模

以學校規模為自變項，整體知識管理為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-11 所示。由表中可知， $F$ 檢定值為.378，其結果未達顯著水準。意即不同學校規模組別之教師對於知覺整體學校知識管理未達 .05 之統計差異顯著，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對整體知識管理之看法有差異。

針對知識管理各層面做進一步分析，發現：

1. 知識取得： $F$ 檢定值為1.441，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對知識取得之看法有差異。

2. 知識儲存： $F$ 檢定值為.256，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對知識儲存之看法有差異。

3. 知識分享： $F$ 檢定值為.611，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對知識分享之看法有差異。

4. 知識應用： $F$ 檢定值為.139，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對知識應用之看法有差異。

5. 知識創新： $F$ 檢定值為1.336，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對知識創新之看法有差異。

表4-11 不同學校規模教師在知識管理整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	$F$ 值
知識取得	12班(含)以下	48	29.35	2.869	1.441
	13-36班	417	29.23	4.017	
	37班(含)以上	319	28.77	3.678	
知識儲存	12班(含)以下	48	16.04	2.103	.256
	13-36班	417	15.73	3.085	
	37班(含)以上	319	15.79	2.757	
知識分享	12班(含)以下	48	18.46	2.996	.611
	13-36班	417	18.14	3.571	
	37班(含)以上	319	18.41	3.533	
知識應用	12班(含)以下	48	28.33	3.466	.139
	13-36班	417	28.08	4.058	
	37班(含)以上	319	28.02	3.883	
知識創新	12班(含)以下	48	28.27	3.002	1.336
	13-36班	417	27.88	4.145	
	37班(含)以上	319	27.48	4.003	
整體	12班(含)以下	48	120.46	10.504	.378
知識管理	13-36班	417	119.06	16.500	
	37班(含)以上	319	118.47	15.181	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$



## 七、 學校所在之行政區

以學校所在之行政區為自變項，整體知識管理為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-12 所示。由表中可知， $F$ 檢定值為1.547，其結果未達顯著水準。意即不同行政區組別之教師對於知覺整體學校知識管理未達 .05 之統計差異顯著，表示「學校所在之行政區」因素並未造成組別教師對整體知識管理之看法有差異。

針對知識管理各層面做進一步分析，發現：

1. **知識取得**： $F$ 檢定值為2.961，其結果達.05顯著水準，主要差異來自於「北區」對於知識取得的認同度接高於「東區」、「西區」及「南區」；「南區」則高於「東區」及「西區」；「東區」又高於「西區」。表示「西區」學校在知識取得層面之認同度低於其他各區。

2. **知識儲存**： $F$ 檢定值為.0981，其結果未達顯著水準，表示「學校所在行政區」因素並未造成組別教師對知識儲存之看法有差異。

3. **知識分享**： $F$ 檢定值為2.386，其結果未達顯著水準，表示「學校所在行政區」因素並未造成組別教師對知識分享之看法有差異。

4. **知識應用**： $F$ 檢定值為2.480，其結果未達顯著水準，表示「學校所在行政區」因素並未造成組別教師對知識應用之看法有差異。

5. **知識創新**： $F$ 檢定值為1.170，其結果未達顯著水準，表示「學校所在行政區」因素並未造成組別教師對知識創新之看法有差異。

表4-12 不同行政區教師在知識管理整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	F值	Scheffe 比較
知識取得	東區	250	29.15	3.705	2.961*	組別間差異量不足，兩兩比較無法顯現。
	西區	203	28.40	4.085		
	南區	189	29.23	3.908		
	北區	142	29.55	3.426		
知識儲存	東區	250	15.98	2.904	0.981	
	西區	203	15.51	2.776		
	南區	189	15.80	2.892		
	北區	142	15.77	3.074		
知識分享	東區	250	18.76	3.541	2.386	
	西區	203	18.05	3.420		
	南區	189	17.99	3.333		
	北區	142	18.09	3.813		
知識應用	東區	250	27.93	3.756	2.480	
	西區	203	27.57	4.103		
	南區	189	28.45	4.064		
	北區	142	28.54	3.842		
知識創新	東區	250	27.68	4.020	1.170	
	西區	203	27.39	4.013		
	南區	189	27.86	3.999		
	北區	142	28.19	4.098		
整體 知識管理	東區	250	119.49	15.855	1.547	
	西區	203	116.93	15.762		
	南區	189	119.34	15.144		
	北區	142	120.15	15.728		

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$

## 八、 學校歷史

以學校歷史為自變項，整體知識管理為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-13 所示。由表中可知， $F$ 檢定值為7.411，其結果達 .01 顯著水準。意即不同學校歷史組別之教師對於知覺整體學校知識管理達 .01之統計差異顯著，表示不同學校歷史組別教師對於整體知識管理之看法有顯著差異，主要差異來自於「20年（含）以下」組的教師對於學校知識管理的認同度接高於「21至50年」及「51年（含）以上」二組。

1. **知識取得**： $F$ 檢定值為6.674，其結果達.01顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組的教師對於知識取得的認同度接高於「51年（含）以上」者。

2. **知識儲存**： $F$ 檢定值為.6.771，其結果達.01顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組的教師，對於知識儲存的認同度接高於「21至50年」及「51年（含）以上」二組。

3. **知識分享**： $F$ 檢定值為10.669，其結果達.001顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組的教師，對於知識分享的認同度高於「21至50年」組的教師。

4. **知識應用**： $F$ 檢定值為4.165，其結果達.05顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組的教師，對於知識應用的認同度高於其它所有各組。

5. **知識創新**： $F$ 檢定值為3.607，其結果達.05顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組的教師，對於知識創新的認同度高於「51年（含）以上」組的教師。

表4-13 不同學校歷史教師在知識管理整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	F值	Scheffe 比較
知識取得	20年(含)以下	108	30.12	3.373	6.674**	1>3
	21-50年	201	29.29	3.213		
	51年(含)以上	475	28.70	4.100		
知識儲存	20年(含)以下	108	16.72	2.250	6.771**	1>2
	21-50年	201	15.63	2.964		
	51年(含)以上	475	15.62	2.968		
知識分享	20年(含)以下	108	19.65	3.193	10.669***	1>2
	21-50年	201	17.78	3.482		
	51年(含)以上	475	18.17	3.539		
知識應用	20年(含)以下	108	29.06	3.655	2.668*	1>2
	21-50年	201	27.75	3.238		
	51年(含)以上	475	27.98	4.249		
知識創新	20年(含)以下	108	28.70	3.908	4.165*	1>3
	21-50年	201	27.62	3.420		
	51年(含)以上	475	27.57	4.264		
整體 知識管理	20年(含)以下	108	124.25	13.865	7.411**	1>2
	21-50年	201	118.06	13.860		
	51年(含)以上	475	118.05	16.519		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## 貳、不同背景變項之「學校競爭優勢」差異性分析

### 一、性別

以教師性別為自變項，整體學校競爭優勢為依變項，進行t檢定分析，結果如表4-14所示。由表中可知，男性教師得分平均數為133.06、標準差為16.322，女性教師得分平均數為129.42、標準差為17.441，t值2.766，其結果達.01顯著水準。意即不同性別教師在知覺整體學校競爭優勢的

得分，有顯著差異。進一步分析其差異情形，發現男性教師所知覺之整體學校競爭優勢的得分，高於女性教師。

針對學校競爭優勢各層面做進一步分析，發現：

1. **資源優勢**：男性教師得分平均數為20.18、標準差為2.951，女性教師得分平均數為19.48、標準差為3.214， $t$ 值2.913，其結果達 .01 顯著水準。意即不同性別教師在知覺資源優勢層面的得分，有顯著差異。進一步分析其差異情形，發現男性教師所知覺之資源優勢層面的得分，高於女性教師。

2. **學生學習表現優勢**：男性教師得分平均數為18.90、標準差為3.337，女性教師得分平均數為18.22、標準差為3.336， $t$ 值2.656，其結果達 .01 顯著水準。意即不同性別教師在知覺學生學習表現優勢層面的得分，顯著差異。進一步分析其差異情形，發現男性教師所知覺之學生學習表現優勢層面的得分，高於女性教師。

3. **行政管理優勢**：男性教師得分平均數為20.14、標準差為3.004，女性教師得分平均數為19.45、標準差為3.392， $t$ 值2.878，其結果達 .01 顯著水準。意即不同性別教師在知覺行政管理優勢層面的得分，有顯著差異。進一步分析其差異情形，發現男性教師所知覺之行政管理優勢層面的得分，高於女性教師。

4. **組織能力優勢**：男性教師得分平均數為20.14、標準差為2.798，女性教師得分平均數為19.74、標準差為3.076， $t$ 值1.724，其結果未達顯著水準。意即不同性別教師在知覺組織能力優勢層面的得分，沒有顯著差異。

5. **形象優勢**：男性教師得分平均數為20.69、標準差為2.921，女性教師得分平均數為20.20、標準差為3.37， $t$ 值2.127，其結果達 .05 顯著水準。意即不同性別教師在知覺形象優勢層面的得分，有顯著差異。進一步分析其差異情形，發現男性教師所知覺之形象優勢層面的得分，高於女性教師。

6. **環境設備優勢**：男性教師得分平均數為24.87、標準差為3.588，女

性教師得分平均數為24.40、標準差為3.615， $t$ 值1.703，其結果未達顯著水準。意即不同性別教師在知覺環境設備優勢層面的得分，沒有顯著差異。

表4-14 不同性別教師在學校競爭優勢之差異比較摘要表

項目	性別	人數	平均數	標準差	$t$ 值
資源優勢	男	247	20.18	2.951	2.913**
	女	537	19.48	3.214	
學生學習表現優勢	男	247	18.90	3.337	2.656**
	女	537	18.22	3.336	
行政管理優勢	男	247	20.14	3.004	2.878**
	女	537	19.45	3.392	
組織能力優勢	男	247	20.14	2.798	1.724
	女	537	19.74	3.076	
形象優勢	男	247	20.69	2.921	2.127*
	女	537	20.20	3.037	
環境設備優勢	男	247	24.87	3.588	1.703
	女	537	24.40	3.615	
整體學校競爭優勢	男	247	124.93	15.286	2.766**
	女	537	121.49	16.265	

\* $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$

## 二、年齡

以教師年齡為自變項，整體學校競爭優勢為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-15所示。由表中可知， $F$ 檢定值為0.745，其結果未達顯著水準。意即不同年齡組別之教師對於知覺整體學校競爭優勢未達.05之統計差異顯著，表示「年齡」因素並未造成組別教師對整體學校競爭優勢之看法有差異。

針對學校競爭優勢各層面做進一步分析，發現：

1. 資源優勢： $F$ 檢定值為0.285，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對資源優勢之看法有差異。

表4-15 不同年齡教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	F值
資源優勢	30歲(含)以下	68	19.75	3.019	0.285
	31-40歲	320	19.69	2.811	
	41-50歲	338	19.64	3.213	
	51歲(含)以上	58	20.05	4.478	
學生學習 表現優勢	30歲(含)以下	68	18.28	3.636	1.658
	31-40歲	320	18.15	3.440	
	41-50歲	338	18.69	3.182	
	51歲(含)以上	58	18.76	3.389	
行政管理 優勢	30歲(含)以下	68	19.60	3.077	0.399
	31-40歲	320	19.63	3.101	
	41-50歲	338	19.64	3.440	
	51歲(含)以上	58	20.12	3.671	
組織能力 優勢	30歲(含)以下	68	19.65	3.185	0.476
	31-40歲	320	19.81	2.680	
	41-50歲	338	19.90	3.102	
	51歲(含)以上	58	20.24	3.743	
形象優勢	30歲(含)以下	68	20.15	3.196	0.485
	31-40歲	320	20.31	2.828	
	41-50歲	338	20.37	3.084	
	51歲(含)以上	58	20.76	3.326	
環境設備 優勢	30歲(含)以下	68	24.22	3.745	1.471
	31-40歲	320	24.29	3.497	
	41-50歲	338	24.81	3.695	
	51歲(含)以上	58	24.84	3.528	
整體 學校競爭優勢	30歲(含)以下	68	121.65	16.311	0.745
	31-40歲	320	121.87	14.727	
	41-50歲	338	123.05	16.668	
	51歲(含)以上	58	124.78	18.762	

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

2. 學生學習表現優勢：F檢定值為1.658，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對學生學習表現優勢之看法有差異。

3. **行政管理優勢**： $F$ 檢定值為0.239，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對行政管理優勢之看法有差異。

4. **組織能力優勢**： $F$ 檢定值為0.302，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對組織能力優勢之看法有差異。

5. **形象優勢**： $F$ 檢定值為0.485，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對形象優勢之看法有差異。

6. **環境設備優勢**： $F$ 檢定值為1.471，其結果未達顯著水準，表示「年齡」因素並未造成組別教師對知識創新之看法有差異。

### 三、教育背景

以教師教育背景為自變項，整體學校競爭優勢為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-16所示。由表中可知， $F$ 檢定值為0.665，其結果未達顯著水準。意即不同教育背景組別之教師對於知覺整體學校競爭優勢未達.05之統計差異顯著，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對整體學校競爭優勢之看法有差異。

針對學校競爭優勢各層面做進一步分析，發現：

1. **資源優勢**： $F$ 檢定值為1.167，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對資源優勢之看法有差異。

2. **學生學習表現優勢**： $F$ 檢定值為0.469，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對學生學習表現優勢之看法有差異。

3. **行政管理優勢**： $F$ 檢定值為1.234，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對行政管理優勢之看法有差異。

4. **組織能力優勢**： $F$ 檢定值為0.717，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對組織能力優勢之看法有差異。



5. 形象優勢： $F$ 檢定值為0.093，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對形象優勢之看法有差異。

6. 環境設備優勢： $F$ 檢定值為0.236，其結果未達顯著水準，表示「教育背景」因素並未造成組別教師對知識創新之看法有差異。

表4-16

不同教育背景教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	$F$ 值
資源 優勢	師範院校畢業	262	19.76	3.276	1.167
	一般大學教育學程	142	19.34	3.287	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	19.80	3.001	
學生 學習 表現 優勢	師範院校畢業	262	18.48	3.385	0.469
	一般大學教育學程	142	18.19	3.222	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	18.50	3.375	
行政管理 優勢	師範院校畢業	262	19.66	3.244	1.234
	一般大學教育學程	142	19.30	3.458	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	19.81	3.253	
組織能力 優勢	師範院校畢業	262	19.98	2.945	0.717
	一般大學教育學程	142	19.61	3.164	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	19.88	2.967	
形象優勢	師範院校畢業	262	20.32	2.942	0.093
	一般大學教育學程	142	20.28	3.188	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	20.40	2.991	
環境設備 優勢	師範院校畢業	262	24.67	3.433	0.236
	一般大學教育學程	142	24.44	3.606	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	24.51	3.737	
整體 學校競爭優勢	師範院校畢業	262	122.88	15.726	0.665
	一般大學教育學程	142	121.17	16.716	
	研究所(含40學分班)以上畢結業	380	122.89	15.997	

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

#### 四、現任職務

以教師現任職務為自變項，整體學校競爭優勢為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-17所示。由表中可知， $F$ 檢定值為8.589，其結果達 .001 顯著水準。意即不同現任職務組別之教師對於知覺整體學校競爭優勢達 .001 之統計差異顯著，表示不同現任職務組別教師對於整體學校競爭優勢之看法有顯著差異，主要差異來自於「教師兼主任」組對於學校競爭優勢的認同度高於「教師兼組長」、「級任教師」及「科任教師」三組。

針對學校競爭優勢各層面做進一步分析，發現：

1. **資源優勢：** $F$ 檢定值為6.886，其結果達 .001顯著水準，主要差異來自於「教師兼主任」組對於資源優勢的認同度高於「教師兼組長」、「級任教師」及「科任教師」三組。

2. **學生學習表現優勢：** $F$ 檢定值為3.736，其結果達 .05 顯著水準，主要差異來自於「教師兼主任」組對於學生學習表現優勢的認同度高於「級任教師」組。

3. **行政管理優勢：** $F$ 檢定值為11.124，其結果達 .001顯著水準，主要差異來自於「教師兼主任」組對於行政管理優勢的認同度高於「教師兼組長」、「級任教師」及「科任教師」三組。

4. **組織能力優勢：** $F$ 檢定值為3.462，其結果達 .05 顯著水準，主要差異來自於「教師兼主任」組對於組織能力優勢的認同度高於「級任教師」組。

5. **形象優勢：** $F$ 檢定值為4.651，其結果達 .01 顯著水準，主要差異來自於「教師兼主任」組對於組織能力優勢的認同度高於「教師兼組長」及「級任教師」二組。

6. **環境設備優勢：** $F$ 檢定值為9.449，其結果達 .001顯著水準，主要差異來自於「教師兼主任」組對於行政管理優勢的認同度高於「教師兼組

長」、「級任教師」及「科任教師」三組。

表4-17

不同現任職務教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	F值	Scheffe 比較
資源優勢	教師兼主任	149	20.73	3.185	6.886***	1>2
	教師兼組長	208	19.58	2.824		1>3
	級任老師	295	19.37	3.305		1>4
	科任老師	132	19.47	3.025		
學生學習 表現優勢	教師兼主任	149	19.00	3.288	3.736*	1>3
	教師兼組長	208	18.34	3.135		
	級任老師	295	18.02	3.457		
	科任老師	132	18.87	3.396		
行政管理 優勢	教師兼主任	149	20.85	2.593	11.124***	1>2
	教師兼組長	208	19.80	2.930		1>3
	級任老師	295	18.99	3.691		1>4
	科任老師	132	19.64	3.203		
組織能力 優勢	教師兼主任	149	20.52	2.880	3.462*	1>3
	教師兼組長	208	19.75	2.716		
	級任老師	295	19.58	3.118		
	科任老師	132	19.97	3.174		
形象優勢	教師兼主任	149	21.16	2.623	4.651**	1>2
	教師兼組長	208	20.20	2.920		1>3
	級任老師	295	20.08	3.128		
	科任老師	132	20.28	3.151		
環境設備 優勢	教師兼主任	149	25.93	2.971	9.449***	1>2
	教師兼組長	208	24.41	3.605		1>3
	級任老師	295	24.14	3.726		1>4
	科任老師	132	24.15	3.679		
整體 學校競爭 優勢	教師兼主任	149	123.18	13.412	8.589***	1>2
	教師兼組長	208	122.08	15.185		1>3
	級任老師	295	120.18	17.085		1>4
	科任老師	132	122.39	16.270		

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 五、服務年資

以教師服務年資為自變項，整體學校競爭優勢為依變項，進行  $t$  檢定分析，結果如表4-18 所示。由表中可知，20年（含）以下教師得分平均數為121.36、標準差為15.97，21年（含）以上教師得分平均數為126.07、標準差為15.736， $t$ 值-3.624，其結果未達顯著水準。

針對學校競爭優勢各層面做進一步分析，發現：

1. **資源優勢**：21年（含）以上教師得分平均數為20.10、標準差為3.389，20年（含）以下教師得分平均數為19.56、標準差為3.051， $t$ 值-2.113，其結果未達顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺資源優勢層面的得分，沒有顯著差異。

2. **學生學習表現優勢**：21年（含）以上教師得分平均數為19.04、標準差為3.226，20年（含）以下教師得分平均數為18.23、標準差為3.368， $t$ 值-2.987，其結果未達顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺學生學習表現優勢層面的得分，沒有顯著差異。

3. **行政管理優勢**：21年（含）以上教師得分平均數為20.11、標準差為3.333，20年（含）以下教師得分平均數為19.51、標準差為3.262， $t$ 值-2.247，其結果未達顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺行政管理優勢層面的得分，沒有顯著差異。

4. **組織能力優勢**：20年（含）以上教師得分平均數為20.37、標準差為3.128，20年（含）以下教師得分平均數為19.69、標準差為2.931， $t$ 值-2.681，其結果達.05 顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺組織能力優勢層面的得分，服務21年（含）以上者得分高於20年（含）以下者。

5. **形象優勢**：21年（含）以上教師得分平均數為20.86、標準差為2.941，20年（含）以下教師得分平均數為20.18、標準差為3.014， $t$ 值-2.778，其結果未達顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺形象優勢層面的得分，沒有顯著差異。

6. 環境設備優勢：21年（含）以上教師得分平均數為25.59、標準差為3.282，20年（含）以下教師得分平均數為24.19、標準差為3.652， $t$ 值-4.809，其結果未達顯著水準。意即不同服務年資教師在知覺環境設備優勢層面的得分，沒有顯著差異。

4-18 不同服務年資教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較摘要表

項目	性別	人數	平均數	標準差	$t$ 值
資源優勢	20年（含）以下	582	19.56	3.051	-2.113
	21年（含）以上	202	20.10	3.389	
學生學習表現優勢	20年（含）以下	582	18.23	3.368	-2.987
	21年（含）以上	202	19.04	3.226	
行政管理優勢	20年（含）以下	582	19.51	3.262	-2.247
	21年（含）以上	202	20.11	3.333	
組織能力優勢	20年（含）以下	582	19.69	2.931	-2.681*
	21年（含）以上	202	20.37	3.128	
形象優勢	20年（含）以下	582	20.18	3.014	-2.778
	21年（含）以上	202	20.86	2.941	
環境設備優勢	20年（含）以下	582	24.19	3.652	-4.809
	21年（含）以上	202	25.59	3.282	
整體學校競爭優勢	20年（含）以下	582	121.36	15.970	-3.624
	21年（含）以上	202	126.07	15.736	

\* $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

## 六、 學校規模

以教師之學校規模為自變項，整體學校競爭優勢為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-19所示。由表中可知， $F$ 檢定值為.482，其結果未達顯著水準。意即不同學校規模組別之教師對於知覺整體學校競爭優

勢未達 .05 之統計差異顯著，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對整體學校競爭優勢之看法有差異。

表4-19

不同學校規模教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	F值	Scheffe 比較
資源優勢	12班(含)以下	48	20.13	2.358	1.053	
	13-36班	417	19.78	3.232		
	37班(含)以上	319	19.53	3.139		
學生學習 表現優勢	12班(含)以下	48	17.19	3.819	11.853***	3>1
	13-36班	417	18.09	3.337		3>2
	37班(含)以上	319	19.08	3.175		
行政管理 優勢	12班(含)以下	48	20.50	1.979	1.882	
	13-36班	417	19.54	3.329		
	37班(含)以上	319	19.71	3.380		
組織能力 優勢	12班(含)以下	48	20.02	2.709	1.335	
	13-36班	417	20.01	3.001		
	37班(含)以上	319	19.66	3.025		
形象優勢	12班(含)以下	48	20.96	2.297	1.430	
	13-36班	417	20.40	3.085		
	37班(含)以上	319	20.20	2.995		
環境設備 優勢	12班(含)以下	48	25.31	2.882	11.419***	1>3
	13-36班	417	25.02	3.437		2>3
	37班(含)以上	319	23.82	3.809		
整體 學校競爭優勢	12班(含)以下	48	124.10	11.825	.482	
	13-36班	417	122.84	16.060		
	37班(含)以上	319	122.00	16.556		

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

針對學校競爭優勢各層面做進一步分析，發現：

1. **資源優勢**：F檢定值為1.053，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對資源優勢之看法有差異。

2. **學生學習表現優勢**： $F$ 檢定值為11.853，其結果達 .001 顯著水準，主要差異來自於「37班（含）以上」組對於學生學習表現優勢的認同度高於「12班（含）以下」及「13至36班」「37至48班」二組。

3. **行政管理優勢**： $F$ 檢定值為1.882，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對資源優勢之看法有差異。

4. **組織能力優勢**： $F$ 檢定值為1.335，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對資源優勢之看法有差異。

5. **形象優勢**： $F$ 檢定值為1.430，其結果未達顯著水準，表示「學校規模」因素並未造成組別教師對資源優勢之看法有差異。

6. **環境設備優勢**： $F$ 檢定值為11.419，其結果達 .001 顯著水準，主要差異來自於「12班（含）以下」及「13至36班」二組對於環境設備優勢的認同度高於「37班（含）以上」組。

## 七、 學校所在之行政區

以學校所在之行政區為自變項，整體學校競爭優勢為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-20 所示。由表中可知， $F$ 檢定值為3.142，其結果達 .05 顯著水準。意即不同學校所在行政區組別之教師對於知覺整體學校競爭優勢達 .05 之統計差異顯著，表示不同學校所在行政區組別教師對於整體學校競爭優勢之看法有顯著差異，主要差異來自於「北區」二組對於學校競爭優勢的認同度高於「西區」組。

針對學校競爭優勢各層面做進一步分析，發現：

1. **資源優勢**： $F$ 檢定值為2.432，其結果未達顯著水準，表示「學校所在之行政區」因素並未造成組別教師對資源優勢之看法有差異。

2. 學生學習表現優勢： $F$ 檢定值為0.904，其結果未達顯著水準，表示「學校所在之行政區」因素並未造成組別教師對資源優勢之看法有差異。

表4-20

不同行政區教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	$F$ 值	Scheffe 比較
資源優勢	東區	250	19.68	3.056	2.432	
	西區	203	19.36	3.248		
	南區	189	19.67	2.873		
	北區	142	20.28	3.455		
學生學習 表現優勢	東區	250	18.70	3.416	0.904	
	西區	203	18.24	3.400		
	南區	189	18.43	2.910		
	北區	142	18.26	3.690		
行政管理 優勢	東區	250	19.78	3.372	3.273*	4>2
	西區	203	19.19	3.535		
	南區	189	19.57	3.074		
	北區	142	20.28	2.957		
組織能力 優勢	東區	250	19.88	2.969	3.905**	4>2
	西區	203	19.40	3.098		
	南區	189	19.87	3.005		
	北區	142	20.51	2.780		
形象優勢	東區	250	20.38	2.932	5.182**	4>2
	西區	203	19.94	3.250		4>3
	南區	189	20.14	2.885		
	北區	142	21.17	2.801		
環境設備 優勢	東區	250	24.61	3.532	1.701	
	西區	203	24.15	3.768		
	南區	189	24.54	3.597		
	北區	142	25.04	3.508		
整體 學校競爭優勢	東區	250	123.03	16.210	3.142*	4>2
	西區	203	120.27	17.754		
	南區	189	122.22	15.016		
	北區	142	125.54	13.938		

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



3. **行政管理優勢**： $F$ 檢定值為3.273，其結果達 .05 顯著水準，主要差異來自於「北區」組對於行政管理優勢的認同度高於「西區」組。

4. **組織能力優勢**： $F$ 檢定值為3.905，其結果達 .01 顯著水準，主要差異來自於「北區」組對於組織能力優勢的認同度高於「西區」組。

5. **形象優勢**： $F$ 檢定值為5.182，其結果達 .01 顯著水準，主要差異來自於「北區」組對於形象優勢的認同度高於「西區」及「南區」二組。

6. **環境設備優勢**： $F$ 檢定值為1.701，其結果未達顯著水準，表示「學校所在之行政區」因素並未造成組別教師對環境設備優勢之看法有差異。

## 八、 學校歷史

以學校歷史為自變項，整體學校競爭優勢為依變項，進行單因子變異數分析，結果如表4-21 所示。由表中可知， $F$ 檢定值為8.398，其結果達 .001 顯著水準。意即不同學校歷史組別之教師對於知覺整體學校競爭優勢達 .001 之統計差異顯著，表示不同學校歷史組別教師對於整體學校競爭優勢之看法有顯著差異，主要差異來自於「20年（含）以下」組對於學校競爭優勢的認同度高於「21至50年」及「51年（含）以上」二組。

針對學校競爭優勢各層面做進一步分析，發現：

1. **資源優勢**： $F$ 檢定值為4.891，其結果達 .01 顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組對於資源優勢的認同度高於及「51年（含）以上」二組。

2. **學生學習表現優勢**： $F$ 檢定值為9.937，其結果達 .001 顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組及對「21至50年」二組於學生學習表現優勢的認同度高於「51年（含）以上」組。

3. **行政管理優勢**： $F$ 檢定值為6.539，其結果達 .01 顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組對於行政管理優勢的認同度高於「51年（含）以上」組。

4. 組織能力優勢：F檢定值為5.902，其結果達 .01 顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組對於組織能力優勢的認同度高於「21至50年」及「51年（含）以上」二組。

5. 形象優勢：F檢定值為2.250，其結果未達顯著水準，表示「學校歷史」因素並未造成組別教師對形象優勢之看法有差異。

6. 環境設備優勢：F檢定值為8.087，其結果達 .001 顯著水準，主要差異來自於「20年（含）以下」組對於環境設備優勢的認同度高於「21至50年」及「51年（含）以上」二組。

表4-21

不同學校歷史教師在學校競爭優勢整體及各層面之差異比較摘要表

項目	組別	人數	平均數	標準差	F值	Scheffe 比較
資源優勢	20年（含）以下	108	20.44	2.613	4.891**	1>3
	21-50年	201	19.90	3.002		
	51年（含）以上	475	19.45	3.291		
學生學習 表現優勢	20年（含）以下	108	19.54	2.617	9.937***	1>3
	21-50年	201	18.74	2.876		
	51年（含）以上	475	18.06	3.610		
行政管理 優勢	20年（含）以下	108	20.67	2.731	6.539**	1>3
	21-50年	201	19.73	2.758		
	51年（含）以上	475	19.41	3.561		
組織能力 優勢	20年（含）以下	108	20.78	2.496	5.902**	1>2
	21-50年	201	19.76	2.436		
	51年（含）以上	475	19.70	3.270		
形象優勢	20年（含）以下	108	20.70	2.345	2.250	
	21-50年	201	20.59	2.581		
	51年（含）以上	475	20.17	3.288		
環境設備 優勢	20年（含）以下	108	25.82	2.851	8.087***	1>2
	21-50年	201	24.47	3.583		
	51年（含）以上	475	24.30	3.721		
整體 學校競爭優勢	20年（含）以下	108	127.94	11.475	8.398***	1>2
	21-50年	201	123.19	13.302		
	51年（含）以上	475	121.09	17.644		

\* $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

## 參、 綜合討論

### 一、 知識管理部分

#### 1. 性別

本研究發現，不同性別教師所知覺之整體學校知識管理及知識取得、知識儲存、知識應用及知識創新各層面的得分情形，皆未達顯著水準，表示不同性別教師在上述變項上，並無顯著差異。

唯獨知識分享變項，達.01顯著水準，表示男性教師比女性教師樂於分享彼此的經驗、知識。探究其原因，在國民小學組織中，以女性教師為多數，但兼任主任或組長者卻以男性教師為多，應是男性教師多以工作為導向，且位居行政職務，溝通、分享的機會多並有其必要性，與教師間之互動較為頻繁，故男性教師得分高於女性教師。

#### 2. 年齡

本研究發現，不同年齡教師所知覺之整體學校知識管理及各層面得分情形，皆未達顯著水準，表示不同年齡教師在上述變項上，並無顯著差異。

探究其原因，由於資訊相關產品已成為教師教學的必備工具，加上成績系統也全面紙本書寫改為電腦文書操作，使用科技產品的能力，對於國小教師而言，已是必備要件，所以在年齡上，並沒有顯著差異。

#### 3. 教育背景

本研究發現，不同現任職務教師所知覺之整體學校知識管理及各層面得分情形，皆未達顯著水準，表示不同職務教師教師在上述變項上，並無顯著差異。

探究其原因，由於教師無論是師範院校畢業、或一般大學教育學程、

或研究所（含40學分班）以上畢結業，必須擁有國小教師證書，始能在國小謀職，因此，不同教育背景之教師皆有基本的教育知能，並沒有顯著差異；只是師範院校畢業或研究所（含40學分班）以上畢結業之教師，其得分平均數略高於一般大學教育學程畢業者，可見在師資養成過程中，學校教育及環境之薰陶，仍會造成些微差異。

#### 4. 現任職務

本研究發現，不同現任職務教師所知覺之整體學校知識管理及知識創新層面之得分情形，達.05顯著水準；知識取得層面之得分情形，達.01顯著水準。經事後比較發現，兼主任之教師在知覺整體學校知識管理上的得分高於兼組長之教師；兼主任之教師在知覺知識取得層面上的得分高於兼組長之教師與級任教師；知識創新層面，各組之間兩兩比較之後，未達顯著標準，並無顯著差異。至於知識儲存、知識分享、知識應用各層面的得分情形，皆未達顯著水準，表示不同現任職務教師在上述變項上，並無顯著差異。

探究其原因，兼主任之教師因為在學校組織運作中，站在最前線，相較於其他職務教師，更容易接觸到教育發展趨勢及相關政策推動的內容，因此，在知覺整體學校知識管理及知識取得層面上，自然得分較高。

#### 5. 服務年資

本研究發現，不同服務年資教師所知覺之整體學校知識管理、知識應用及知識創新之得分情形，達.05顯著水準。

探究其原因，21年（含）以上組之教師，為看盡人生百態、經驗豐富，對於教育理念自有其堅持與熱愛，提攜後進亦不遺餘力，在學校地位相對崇高，因此，得分頗高。至於20年（含）以下組，多數為25至43歲之教師，推估由於個人在生涯規劃上，有轉換跑道的想法或其他個人特質、

家庭因素等而影響其工作意願，得分相對較低。其實，此階段之教師大多經驗純熟，且年齡、體力尚處於顛峰狀態，如何透過同儕或學校行政者的努力，鼓勵其發揮所長，持續其對於教育的熱血，值得深思探究。

## 6. 學校規模

本研究發現，不同學校規模教師所知覺之整體學校知識管理及各層面之得分情形，皆未達顯著水準，表示不同學校規模教師教師在上述變項上，並無顯著差異。

## 7. 學校所在之行政區

本研究發現，不同學校行政區之教師所知覺之整體學校知識管理及各層面之得分情形，僅知識取得層面達.05顯著水準，其餘均未達顯著水準。經事後比較發現，「西區」組雖得分較低，但各組之間兩兩差異均未達顯著水準，並無顯著差異。

探究其原因，西區組為萬華區、中正區、大同區及中山區，除中正區外，其餘在臺北市之發展歷史脈絡上，多數為較老舊之社區，在新舊年代、文化更迭之間，老社區要轉型、要突破，首要即是知覺知識管理相關內容的重要性，教師或許囿於實際情形，因此，在知識取得層面，得分較低。

## 8. 學校歷史

本研究發現，不同學校歷史之教師所知覺之整體學校知識管理及知識取得、知識儲存各層面之得分情形，達.01顯著水準；在知識應用及知識創新兩層面之得分，達.05顯著水準；在知識分享層面之得分，則達.001顯著水準。經事後比較發現，學校歷史為20年（含）以下組，在整體學校知識管理及其各層面之得分情形，均高於51年（含）以上組；21至50年組除知識取得及知識創新層面外，均低於20年（含）以下組；表示各組間確

實有差異存在。

探究其原因，學校歷史為20年（含）以下組，在整體校務運作上已經發展完成，且由於建校年資上屬新生代，因此在整體學校知識管理系統建置上，必定優於建校在51年（含）以上組；再者，由於學校尚稱「年輕」，沒有所謂「傳統」包袱，加上校內教師多數為一起攜手走過創校之初筚路藍縷的階段，因此自然得分較高。建校21至50年間及51年（含）以上組，由於環境老舊，加上欲改變學校行之有年的「傳統」作法，在知覺學校整體知識管理系統，特別是知識儲存與知識分享兩層面，自有其困難，因此，得分較低，如何為校史超過50年以上組，重新注入新的活力，身為學校行政者，宜再加以深思探討。

綜合上述，教師知覺的整體學校知識管理及其各層面，不會因為教師的年齡、教育背景及行政區的不同而有所差異。針對知識管理部分，本研究獲得的結果可歸納為：

1. 男性教師在知識分享層面上的得分高於女性教師。
2. 學校規模並未為對教師知覺知識管理造成影響。
3. 學校歷史在20年（含）以下的教師在知覺整體知識管理及知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用、知識創新各層面的得分，均高於學校歷史51年（含）以上的教師。

至於有關個人背景變項中現任職務及服務年資所得之研究資料，本研究彙整所得：

1. 兼主任的教師知覺整體知識管理的得分高於兼組長之教師；兼主任的教師知覺知識取得層面的得分，高於兼組長之教師與級任教師。
2. 服務21年（含）以上之教師在整體知識管理及知識應用層面，其得分高於20年（含）以下組。

是否具有解釋上的實質意義，仍有待進一步的探討。

## 二、學校競爭優勢部分

### 1. 性別

本研究發現，不同性別教師所知覺之整體學校競爭優勢及資源優勢、學生學習表現優勢及行政管理優勢各層面，均達.01 顯著水準；在知覺形象優勢層面，達.05 顯著水準；表示不同性別教師在上述變項上，有顯著差異。在組織能力優勢及環境設備優勢兩層面，則未達顯著水準，表示不同性別教師在知覺組織能力優勢及環境設備優勢兩層面，並無顯著差異。

探究其原因，在國民小學組織中，成員以女性教師為居多，女性教師多數認為在學校扮演好教學工作角色即可，對於校內其他行政事務較為冷漠，因此，在知覺整體學校競爭優勢及資源優勢、學生學習表現優勢及行政管理優勢各層面，得分自然低於男性教師；但在組織能力優勢及環境設備優勢兩層面之感受，則由於與其教學工作直接有關連，像是：教室配置、教學相關工具使用等，因此，不同性別教師並無明顯差異。

### 2. 年齡

本研究發現，不同年齡教師所知覺之整體學校競爭優勢及各層面得分情形，皆未達顯著水準，表示不同年齡教師在上述變項上，並無顯著差異。

探究其原因，教師在學校場域中共生共榮，並未因年齡不同而得以有「豁免權」，其中包括學校形象之維護、協助學生在學習上有更突出的表現、親師生之互動連結等，所以不同年齡教師，在知覺之整體學校競爭優勢及各層面之得分，並沒有顯著差異。

### 3. 教育背景

本研究發現，不同教育背景教師所知覺之整體學校競爭優勢及各層面得分情形，皆未達顯著水準，表示不同教育背景教師在上述變項上，並無顯著差異。

探究其原因，專業成長、自我進修，使每一位教師得以提升自我效能

感；再者，教育行政單位，目前正積極推動各項認證活動，鼓勵教師進修並在教師證書上加註第二專長等；三者，目前國民小學許多教師皆參與在職進修，努力攻讀碩士、博士學位，所以，不同教育背景教師在知覺整體學校競爭優勢及各層面之得分，並沒有顯著差異。

#### 4. 現任職務

本研究發現，不同現任職務教師所知覺之整體學校競爭優勢及各層面得分情形，均達顯著水準。其中在知覺整體學校競爭優勢、資源優勢、行政管理優勢及環境設備優勢各層面之得分，達.001 顯著水準；形象優勢層面之得分，達.01 顯著水準；學生學習表現優勢及組織能力優勢兩層面之得分，達.05 顯著水準；表示不同現任職務教師之間有顯著差異。經事後比較發現，在整體學校競爭優勢、資源優勢、行政管理優勢及環境設備優勢各層面，教師兼主任組得分高於教師兼組長、級任教師及科任教師三組；在形象優勢層面，教師兼主任組得分高於級任教師組；在學生學習表現優勢及組織能力優勢兩層面，教師兼主任組得分高於教師兼組長與級任教師二組。

探究其原因，學校主任行政職務，多數由校長徵詢具主任資格之教師兼任之，願意擔任行政工作輔佐校長推展校務，自然對於學校競爭優勢之知覺高於其他各組教師。兼組長與級任教師組，得分較低，推估乃是因為多為政策、計畫之執行者，工作繁重之餘，無暇顧及其他，甚至會因為溝通、協調不足而時有怨言，因此，不同職務勢必影響其觀感；至於科任教師組，除非任務編派、分配，科任教師既無繁瑣級務要處理，也沒有行政業務需協調，因此，沒有顯著差異。

#### 5. 服務年資

本研究發現，不同服務年資教師所知覺之整體學校競爭優勢及其各層面，除組織能力優勢層面達.05顯著差異外，其餘皆未達顯著水準，表示不同服務年資教師在各層面的認同度，沒有顯著差異。



探究其原因，服務21年（含）以上組教師，知覺校園組織能力之敏覺度高於另一組，應是由於該組教師多數長年在同一學校任教，經驗豐富，在整體組織氛圍、設備需求之知覺上，隨著教學環境的改善，敏覺度自然較高；且由於該組教師，熟稔學校、社區生態，對於資源方面，能成為學校的提供或連結者。至於另一組組教師，由於近來少子化趨勢影響，部分教師成為校內因減班必須被超額調動的一員，自然影響對於學校競爭優勢及其各層面之知覺得分。

## 6. 學校規模

本研究發現，不同學校規模教師所知覺學生學習表現優勢及環境設備優勢各層面之得分情形，達.001 顯著水準。經事後比較發現，學生學習表現優勢層面，37班（含）以上組得分高於12班（含）以下及13至36班二組；在環境設備優勢層面，12班（含）以下與13至36班兩組，得分高於37班（含）以上組。

探究其原因，規模在37班以上的學校，由於教師及學生人數眾多，人才濟濟，資源豐厚，因此在學生學習表現優勢上，不僅可以有較多元的發展，不論動態、靜態社團活動、語文或才藝表演，校內教師皆可就近指導、予以協助，更多的學生可以參與並發揮潛能；反觀班級數少的小校，部分科任科目甚至受限於員額編制，沒有正式長期的適任教師可以任教，因此，小朋友的表現當然受到部分限制。13至36班的學校，其教師人數在溝通及協調上，容易分層，而愈接近12班之編制，實乃因少子化減班之威脅，一旦班級數降至12班，則行政、人力編制皆大受影響而必須縮編，教師敏覺學校競爭優勢之必要遂隨之提升。

## 7. 學校所在之行政區

本研究發現，不同學校所在行政區之教師所知覺之整體學校競爭優勢及行政管理優勢層面之得分，達.05 顯著水準；在組織能力優勢及形象優勢兩層面之得分，達.01 顯著水準。經事後比較發現，在整體學校競爭優

勢及行政管理優勢、組織能力優勢兩層面之得分情形，北區組高於西區組；在形象優勢層面之得分情形，北區組高於西區及南區兩組。至於資源優勢、學生學習表現優勢及環境設備優勢各層面之得分情形，未達顯著水準，表示不同學校所在行政區之教師在上述變項上，並無顯著差異。

探究其原因，北區組包括北投及士林兩區，近年來，由於到任校長引領，協助教育局安排、規劃市內各項重要研習活動；其中也由於校長本身為市內各領域教育輔導團之一員，親力親為，帶領學校教師共同精進、成長，增進教師自我效能感及自信心；尤有甚者，因學生之學習表現、學校形象之提升，帶動學區附近房價上升，此一附加價值，不容小覷，唯一要注意的是，建立良好的學校形象雖不容易，但能永續經營並發揚光大，才是重要課題。

## 8. 學校歷史

本研究發現，不同學校歷史之教師所知覺之整體學校競爭優勢及資源優勢、學生學習表現優勢、行政管理優勢、組織能力優勢及環境設備優勢各層面之得分，達.001 顯著水準；在資源優勢層面之得分情形，達.01 顯著水準；在形象優勢層面，則為達顯著水準。經事後比較發現，不同學校歷史教師在知覺之整體學校競爭優勢及組織能力優勢、環境設備優勢各層面之得分，20年（含）以下組高於21至50年及51年（含）以上兩組；在資源優勢、學生學習表現優勢及行政管理優勢各層面之得分，20年（含）以下組高於51年（含）以上組；在學生學習表現優勢層面之得分，21至50年組高於51年（含）以上兩組。

探究其原因，建校51年（含）以上組，在整體學校競爭優勢及各層面之得分比20年（含）以下組低，應是老校在處理各項事務上，有所謂「歷史」的包袱，或因學校所在附近社區，屬於較老舊或社經地位稍低的環境，對於整體學校競爭優勢而言，有地緣上之不可為；再者，20年（含）以下學校，所在區多為臺北市新發展的社區，如內湖區，新環境、科技人口帶來的新需求，皆影響學校整體的氛圍。

綜合上述，教師知覺的整體學校競爭優勢及其各層面，不會因為教師的年齡及教育背景的不同而有所差異。針對學校競爭優勢部分，本研究獲得的結果可歸納為：

1. 男性教師在整體學校競爭優勢、資源優勢、學生學習表現優勢、行政管理優勢及形象優勢各層面上的得分，高於女性教師。
2. 學校規模為37班（含）以上的教師，在知覺學生學習表現優勢層面的得分，高於其他各組；在環境設備優勢部分則低於其他二組。
3. 學校行政區在北區之教師，在知覺行政管理優勢、組織能力優勢及形象優勢各層面的得分，高於學校行政區在西區的教師。
4. 學校歷史在20年（含）以下的教師，在知覺整體學校競爭優勢、源優勢、學生學習表現優勢、行政管理優勢、組織能力優勢、形象優勢及環境設備優勢各層面的得分，均高於高於學校歷史51年（含）以上的教師。

至於有關個人背景變項中現任職務及服務年資所得之研究資料，本研究彙整所得：

1. 兼主任的教師在知覺整體學校競爭優勢、資源優勢、行政管理優勢及環境設備優勢各層面上的得分，均高於兼組長之教師、級任教師與科任教師；兼主任的教師在知覺學生學習表現優勢與組織能力優勢層面的得分，高於級任教師；兼主任的教師在知覺形象優勢層面的得分，高於兼組長之教師與級任教師。
2. 服務21年（含）以上之教師在知覺整體學校競爭優勢、學生學習表現優勢、形象優勢及環境設備優勢各層面上的得分，高於20年（含）以下的教師。

是否具有解釋上的實質意義，仍有待進一步的探討。

### 第三節 臺北市國民小學知識管理及學校競爭優勢之相關分析

本節以問卷調查所得的臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢的資料，進行Pearson積差相關分析；並採取多元迴歸法進行分析，以考驗知識管理對於學校競爭優勢的預測效果。

#### 壹、積差相關

相關是指兩個變項之間關聯的強度，相關係數範圍介於  $\pm 1$  之間，參考邱皓政(2010)針對兩個變項之間相關係數與其相關程度的劃分級距為：

1. 高度相關--係數之絕對值介於.70~.99之間。
2. 中度相關--係數之絕對值介於.40~.69之間。
3. 低度相關--係數之絕對值介於.10~.39之間。
4. 微弱或無相關--.10以下。

本研究的主要變項分別是知識管理與學校競爭優勢，其間之相關分析敘述如表4-22。

表4-22 知識管理與學校競爭優勢之相關分析摘要表 (N=784)

變項	知識管理	知識取得	知識儲存	知識分享	知識應用	知識創新
學校競爭優勢	.826**	.688**	.628**	.700**	.717**	.791**
資源優勢	.686**	.566**	.510**	.576**	.598**	.671**
學生學習表現優勢	.514**	.369**	.374**	.509**	.454**	.487**
行政管理優勢	.727**	.617**	.563**	.602**	.621**	.699**
組織能力優勢	.773**	.645**	.573**	.647**	.683**	.746**
形象優勢	.730**	.623**	.556**	.614**	.634**	.689**
環境設備優勢	.682**	.604**	.544**	.538**	.580**	.646**

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

如表4-22所示，整體知識管理與整體學校競爭優勢之相關為.826，二者之間呈現高度正相關。就整體知識管理與學校競爭優勢各層面之相關分別為：資源優勢.686、學生學習表現優勢為.514、行政管理優勢為.727、

組織能力優勢為.773、形象優勢為.730、環境設備優勢為.682，六個層面皆成顯著正相關。其中，行政管理優勢、組織能力優勢及形象優勢為高度正相關，其餘則為中度正相關。此外，學校競爭優勢各層面與知識管理之知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用與知識創新之各層面，多數呈現中度至高度之正相關。

由表4-22可知，教師知覺學校知識管理的程度愈高，則學校之競爭優勢愈強。因此，學校欲提升整體之競爭優勢前，必須先有完善的知識管理系統及運作，同時，透過教師專業社群及教師專業發展評鑑之制度，建立學校組織之分享、創新氛圍。

## 貳、多元迴歸與預測分析

本研究進行分析時，以知識管理的五個層面為自變項、學校競爭優勢的整體及六個層面為依變項，建立實徵分析的迴歸模式，結果分述如下：

### 一、知識管理與學校競爭優勢整體之迴歸分析

知識管理各層面與學校競爭優勢整體之多元逐步迴歸分析，如表4-23，對於整體學校競爭優勢的預測力依序為知識創新、知識取得、知識分享、知識應用等四個變項，這四個變項與整體學校競爭優勢的多元相關為.84，其聯合解釋變異量約為70.1%。

**表4-23 知識管理與學校競爭優勢之多元迴歸摘要表**

選出的 變項順序	多元迴歸 係數 R	R 累積量 <sup>2</sup>	增加解釋 量△R	未標準化 B 係數	標準化迴 歸係數β	F 值
知識創新	.791	.626	.625	1.657	.416	1306.526***
知識取得	.820	.672	.671	.884	.211	798.974***
知識分享	.835	.697	.696	.954	.209	597.228***
知識應用	.837	.701	.699	.452	.111	456.284***

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

從個別之預測力高低分析，對於整體學校競爭優勢最具預測力的自變項為知識創新，其個別增加的解釋變異量為62.5%，其次為知識取得、知

識分享、知識應用，其個別解釋量為67.1%、69.6%、69.9%。從標準化迴歸係數來看，迴歸模式中的四個預測 $\beta$ 值均為正數，表示知識管理對於整體學校競爭優勢的影響均為正向。

## 二、知識管理與資源優勢之迴歸分析

知識管理各層面與資源優勢之多元逐步迴歸分析，如表4-24，對於資源優勢的預測力依序為知識創新、知識取得、知識分享等三個變項，這三個變項與資源優勢的多元相關為.70，其聯合解釋變異量約為49%。

從個別之預測力高低分析，對於資源優勢最具預測力的自變項為知識創新，其個別增加的解釋變異量為45%，其次為知識取得、知識分享，其個別解釋量為47.4%、48.7%。從標準化迴歸係數來看，迴歸模式中的三個預測 $\beta$ 值均為正數，表示知識管理對於資源優勢的影響均為正向。

表 4-24 知識管理與資源優勢預測之多元迴歸摘要表

選出的變項順序	多元迴歸係數 R	R 累積量 <sup>2</sup>	增加解釋量 $\Delta R$	未標準化 B 係數	標準化迴歸係數 $\beta$	F 值
知識創新	.671	.451	.450	.343	.439	641.151***
知識取得	.690	.476	.474	.144	.175	354.294***
知識分享	.699	.489	.487	.147	.164	248.452***

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

## 三、知識管理與學生學習表現優勢之迴歸分析

知識管理各層面與學生學習表現優勢之多元逐步迴歸分析，如表4-25，對於學生學習表現優勢的預測力依序為知識分享、知識創新等二個變項，這二個變項與學生學習表現優勢的多元相關為.54，其聯合解釋變異量約為29.3%。

從個別之預測力高低分析，對於學生學習表現優勢最具預測力的自變項為知識分享，其個別增加的解釋變異量為25.9%，其次為知識

創新，其個別解釋量為29.1%。從標準化迴歸係數來看，迴歸模式中的二個預測 $\beta$ 值均為正數，表示知識管理對於學生學習表現優勢的影響均為正向。

表 4-25 知識管理與學生學習表現優勢預測之多元迴歸摘要表

選出的 變項順序	多元迴歸		增加解釋 量 $\Delta R$	未標準化 B 係數	標準化迴 歸係數 $\beta$	F 值
	係數 R	R 累積量 <sup>2</sup>				
知識分享	.509	.260	.259	.315	.331	274.123***
知識創新	.541	.293	.291	.212	.255	161.713***

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

#### 四、知識管理與行政管理優勢之迴歸分析

知識管理各層面與行政管理優勢之多元逐步迴歸分析，如表4-26，對於行政管理優勢的預測力依序為知識創新、知識取得、知識分享等三個變項，這三個變項與行政管理優勢的多元相關為.74，其聯合解釋變異量約為54.2%。

從個別之預測力高低分析，對於行政管理優勢最具預測力的自變項為知識創新，其個別增加的解釋變異量為48.8%，其次為知識取得、知識分享，其個別解釋量為52.8%、54%。從標準化迴歸係數來看，迴歸模式中的三個預測 $\beta$ 值均為正數，表示知識管理對於行政管理優勢的影響均為正向。

表 4-26 知識管理與行政管理優勢預測之多元迴歸摘要表

選出的 變項順序	多元迴歸		增加解釋 量 $\Delta R$	未標準化 B 係數	標準化迴 歸係數 $\beta$	F 值
	係數 R	R 累積量 <sup>2</sup>				
知識創新	.699	.489	.488	.351	.430	746.838***
知識取得	.727	.529	.528	.201	.233	438.874***
知識分享	.736	.542	.540	.152	.162	307.455***

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

## 五、知識管理與組織能力優勢之迴歸分析

知識管理各層面與組織能力優勢之多元逐步迴歸分析，如表4-27，對於組織能力優勢的預測力依序為知識創新、知識取得、知識分享、知識應用等四個變項，這四個變項與組織能力優勢的多元相關為.79，其聯合解釋變異量約為61.9%。

從個別之預測力高低分析，對於組織能力優勢最具預測力的自變項為知識創新，其個別增加的解釋變異量為55.6%，其次為知識取得、知識分享、知識應用，其個別解釋量為59.4%、61.1%、61.7%。從標準化迴歸係數來看，迴歸模式中的四個預測 $\beta$ 值均為正數，表示知識管理對於組織能力優勢的影響均為正向。

表4-27 知識管理與組織能力優勢之多元迴歸摘要表

選出的變項順序	多元迴歸係數 R	R 累積量 <sup>2</sup>	增加解釋量 $\Delta R$	未標準化 B 係數	標準化迴歸係數 $\beta$	F 值
知識創新	.746	.557	.556	.295	.397	982.039***
知識取得	.772	.595	.594	.149	.190	574.373***
知識分享	.783	.613	.611	.142	.167	411.097***
知識應用	.787	.619	.617	.102	.134	315.895***

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

## 六、知識管理與形象優勢之迴歸分析

知識管理各層面與形象優勢之多元逐步迴歸分析，如表4-28，對於形象優勢的預測力依序為知識創新、知識取得、知識分享、知識應用等四個變項，這四個變項與形象優勢的多元相關為.74，其聯合解釋變異量約為54.5%。

從個別之預測力高低分析，對於形象優勢最具預測力的自變項為知識創新，其個別增加的解釋變異量為47.3%，其次為知識取得、知識分享、知識應用，其個別解釋量為52.1%、53.9%、54.2%。從標準化迴歸係數來看，迴歸模式中的四個預測 $\beta$ 值均為正數，表示知識管理對於形象優勢的影響均為正向。



表4-28 知識管理與形象優勢之多元迴歸摘要表

選出的 變項順序	多元迴歸		增加解釋 量 $\Delta R$	未標準化 B 係數	標準化迴 歸係數 $\beta$	F 值
	係數 R	R 累積量 <sup>2</sup>				
知識創新	.689	.474	.473	.245	.328	704.960***
知識取得	.722	.522	.521	.176	.223	426.603***
知識分享	.735	.540	.539	.152	.178	305.784***
知識應用	.738	.545	.542	.084	.111	232.861***

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### 七、知識管理與環境設備優勢之迴歸分析

知識管理各層面與環境設備優勢之多元逐步迴歸分析，如表4-29，對於環境設備優勢的預測力依序為知識創新、知識取得、知識儲存等三個變項，這三個變項與環境設備優勢的多元相關為.69，其聯合解釋變異量約為47.8%。

從個別之預測力高低分析，對於環境設備優勢最具預測力的自變項為知識創新，其個別增加的解釋變異量為41.7%，其次為知識取得、知識儲存，其個別解釋量為47%、47.6%。從標準化迴歸係數來看，迴歸模式中的三個預測 $\beta$ 值均為正數，表示知識管理對於環境設備優勢的影響均為正向。

表 4-29 知識管理與環境設備優勢預測之多元迴歸摘要表

選出的 變項順序	多元迴歸		增加解釋 量 $\Delta R$	未標準化 B 係數	標準化迴 歸係數 $\beta$	F 值
	係數 R	R 累積量 <sup>2</sup>				
知識創新	.646	.417	.417	.646a	.417	560.080***
知識取得	.686	.471	.470	.686b	.471	347.672***
知識儲存	.691	.478	.476	.691c	.478	238.049***

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## 參、綜合討論

### 一、知識管理與學校競爭優勢之相關

本研究結果發現，整體知識管理與整體學校競爭優勢之相關為 $r=.826$ ，二者之間呈現高度正相關，達顯著水準，顯示兩者之間相關極為密切。亦即，若教師知覺學校知識管理的程度愈高，則學校競爭優勢亦相對應提升。

進一步分析，就相關係數而言，知識管理的知識取得、知識儲存層面與學生學習表現優勢層面相關較低，僅分別為 $r=.369$ 、 $r=.374$ ，依據吳皓政（2010）的分類屬低度相關，深究其原因，可能是學生學習表現與教師（或學校）知識取得、知識儲存的關連不強，學生之學習表現除教師在教學上盡心盡力外，影響因素還包括學生個人學習意願、人格特質、家庭背景等諸多因素，並非完全可以在教師掌握之中，因此相關度較低，應是可理解的部分。

綜合上述可得知，學校欲提升整體及各項之競爭優勢前，必須先有完善的知識管理系統及運作，同時，透過教師專業社群成長機制及教師專業發展評鑑之制度，建立學校組織易於存取、分享之知識平臺，以培養學生終身學習能力為依歸，結合學校願景，創新校園氛圍。

### 二、知識管理對於學校競爭優勢之預測

本研究透過多元迴歸統計發現，知識管理與學校競爭優勢整體及各層面的預測力，介於29.3% ~70.1% 之間。從分析結果可知，知識管理整體及各層面大致可有效預測學校競爭優勢，從標準化係數來看，知識管理整體及各層面對學校競爭優勢的影響均為正向。

#### 1. 就整體學校競爭優勢而言

本研究發現，知識管理對於整體學校競爭優勢的確具有預測力。進一

步分析，可知知識管理各層面中，知識創新、知識取得、知識分享、知識應用等可以預測整體學校競爭優勢，其聯合解釋變異量為70.1%，預測力呈現正向關係。

探究其中原因，應是當教師知覺學校有完善、取用方便的知識管理平台，使得教師對學校有正向的認同感，並能因此而提升其教學效能，繼之提升整體學校之競爭優勢，對學校整體發展而言，教學績效常是家長及社會各方評論學校教育成敗的重要關鍵，透過建置易於操作的知識管理系統，將學校課程、總體計畫等系統化整理，對於教師而言，會更樂於分享、付出，增進學校之正向能量。

## 2. 就資源優勢層面而言

本研究發現，知識管理對於資源優勢的確具有預測力。進一步分析，可知知識管理各層面中，知識創新、知識取得、知識分享等可以預測資源優勢，其聯合解釋變異量為49%，預測力呈現正向關係。

探究其中原因，應是教師知覺學校及校內成員能善用各項資源與能力，同時在組織運作上，能配合成員本身之素質、專業、工作態度與學習能力，使人人適得其所，發揮其最大潛能；此外，學校能有效掌控經費、爭取較佳的資源，也應該算是知識管理的一部份。

## 3. 就學生學習表現優勢層面而言

本研究發現，知識管理對於學生學習表現優勢具有預測力。進一步分析，可知知識管理各層面中，知識分享、知識創新等可以預測學生學習表現優勢，其聯合解釋變異量為29.3%，預測力呈現正向關係。

從統計數字上來看，學校之知識管理對學生學習表現而言，呈現低度正相關，探究其中原因，應是即使教師能善用校內知識管理系統協助學生學習，但學生之個人相關變數頗多，並不能真如教師所規畫之活動順利產出；尤其學生之原生家庭是否可以提供學習所需之支持及資源，在在都影

響到學生的學習表現。

#### 4. 就行政管理優勢層面而言

本研究發現，知識管理對於行政管理優勢的確具有預測力。進一步分析，可知知識管理各層面中，知識創新、知識取得、知識分享等可以預測行政管理優勢，其聯合解釋變異量為48.8%，預測力呈現正向關係。

探究其中原因，應是教師知覺學校積極建置能讓教師使用方便、技能分享又兼顧個人隱私之知識管理平台，盡量簡化行政作業流程以降低教師之業務負擔，行政團隊運作順暢，能有效因應、處理校園危急事件。

#### 5. 就組織能力優勢層面而言

本研究發現，知識管理對於組織能力優勢的確具有預測力。進一步分析，可知知識管理各層面中，知識創新、知識取得、知識分享、知識應用等可以預測組織能力優勢，其聯合解釋變異量為61.9%，預測力呈現正向關係。

探究其中原因，教師知覺學校有效的知識管理，校內資訊流通迅速無礙，學校成員皆能在其專業上有所發揮，互動良好，組織擁有優質的文化傳承。

#### 6. 就形象優勢層面而言

本研究發現，知識管理對於形象優勢的確具有預測力。進一步分析，可知知識管理各層面中，知識創新、知識取得、知識分享、知識應用等可以預測形象優勢，其聯合解釋變異量為54.5%，預測力呈現正向關係。

探究其中原因，教師知覺學校透過有效的知識管理，積極爭取教育局的各項認證，以建立學校的優質形象及特色。

## 7. 就環境設備優勢層面而言

本研究發現，知識管理對於環境設備優勢的確具有預測力。進一步分析，可知知識管理各層面中，知識創新、知識取得、知識儲存等可以預測環境設備優勢，其聯合解釋變異量為47.8%，預測力呈現正向關係。

探究其中原因，教師知覺學校的知識管理，特別是知識儲存部分與環境設備優勢的連結，表示在良好的知識管理建置下，校園內的軟硬體設施、校舍規畫等，皆能有脈絡可循，不僅可以妥善傳承，更重要的是提升校園境教功能。





## 第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解臺北市國民小學教師知識管理與學校競爭優勢之現況差異及其相關，藉由教師個人及學校背景變項分析教師知覺知識管理的看法與學校競爭優勢的現況，透過問卷調查所得，分析歸納得到研究結果，據以提出相關意見以及對後續研究的建議，作為國民小學進行知識管理、提升學校競爭優勢及其他相關研究之參考。本章共分為二節：第一節結論，第二節建議。

### 第一節 結論

#### 壹、教師對於知覺知識管理部分

##### 一、國民小學教師多數會利用學校知識管理，其中以知識取得層面認同度最高，知識應用次之

臺北市國民小學教師對於知覺學校知識管理中知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用與知識創新等五層面的意見，均達本研究界定之中度認同以上。最常見的即是利用學校配發的資訊設備及建置的網際網路、資料庫等功能，取得教學或專業成長之相關資料；學校辦理研習、鼓勵專業對話也是促進教師取得知識的另一途徑；再者，教師們希望學校能及時公布各項資訊，以利其方便蒐集、取得，顯示多數教師在其專業領域上，求知若渴、熱衷學習。

##### 二、無論在知覺整體知識管理及各層面，教師之性別、年齡及教育背景等，並無顯著差異

研究結果顯示，教師之性別、年齡及教育背景等，並不會影響教師知覺整體知識管理及各層面的看法。

##### 三、學校規模確實對教師知覺整體知識管理及各層面之認同度沒有影響

#### **四、多數教師會善用科技，改進教學內容與方式，提升其教學品質**

資訊應用能力已成為教師必備能力之一，雖然其中能力高低落差很大，但主要文書處理、編輯，校務系統上線，成立班級或教學網頁等，乃是公布、溝通訊息的另一管道。

#### **五、教師認同學校知識管理的建置，在知識分享層面認同度卻最低，其中，男性教師在知識分享層面上的得分高於女性教師**

由於國民小學在職務輪調上有其基本限制，例如：兼任主任者，最佳狀況是擁有主任合格證書，影響學校在職務安排上，未必人人適得其所，得以發揮長才。「樂於分享」必須建立在一定的信任感基礎上，長久以來，文人相輕，以及教育系統特有的封閉性，對於知識財的獨佔性，知識分享自有其限制。

#### **六、學校所在之行政區對教師在知覺整體知識管理及其他層面之認同，沒有顯著影響**

#### **七、學校歷史在51年（含）以上的教師在知覺整體知識管理及知識儲存、知識分享各層面，認同度均低**

由於環境、設備老舊，想改變學校行之有年的「傳統」作法，特別是知識儲存與知識分享兩層面，與組織之次文化極為相關，改善需漸進方能有成，因此，自有其困難。



## 貳、教師對於知覺學校競爭優勢部分

### 一、國民小學教師多數對知覺學校競爭優勢，其中以環境設備優勢層面認同度最高，形象優勢次之

研究結果顯示臺北市國民小學若積極爭取各項優質認證，對於教師知覺整體學校競爭優勢，影響最大；此外，教師知覺學校在環境設備優勢層面認同度高，主要是因為當校舍、校園規劃等有所改善或增設時，除了增進教師交學校能，更是影響社區及學生家長之選擇學生就讀意願，此即所謂表面效度。

而知覺學生學習表現優勢上則表現較弱，則由於學生並非機器，無法如同產品般有一定的「產值」可預估，至於國際觀、基本學力表現等，則與學生本身個人背景因素相關更高。

### 二、不同性別教師在知覺整體學校競爭優勢，男性教師明顯高於女性教師

臺北市國民小學教師對於知覺整體學校競爭優勢及資源優勢、學生學習表現優勢、行政管理優勢、形象優勢各層面，男性教師皆高於女性教師，主要由於國小教師成員多為女性教師，而女性教師多數認為在學校扮演好教學工作角色即可，對於校內其他行政事務較為冷漠，因此，在知覺整體學校競爭優勢及資源優勢、學生學習表現優勢及行政管理優勢各層面，得分自然低於男性教師；但在組織能力優勢及環境設備優勢兩層面之感受，則由於與其教學工作直接有關連，像是：教室配置、教學相關工具使用等，因此，不同性別教師並無明顯差異。

### 三、無論在知覺整體學校競爭優勢及各層面，教師之年齡及教育背景等，並無顯著差異

研究結果顯示，教師之年齡及教育背景等，並不會影響教師知覺整體學校競爭優勢及各層面的看法。

#### 四、學校規模確實對教師知覺學生學習表現競爭優勢及環境設備優勢之認同度有影響

37班以上的學校，由於教師及學生人數眾多，人才濟濟，資源豐厚，因此在學生學習表現優勢上，不僅可以有較多元的發展，不論動態、靜態社團活動、語文或才藝表演，校內教師亦多有專才，皆可就近指導、予以協助，更多的學生可以參與並發揮潛能；13至36班的學校，其教師人數在溝通及協調上，容易分層，而愈接近12班之編制，教師敏覺學校競爭優勢之提升愈強烈，實乃因少子化減班之威脅，一旦班級數降至12班，則行政人力、物力編制必須縮編而大受影響。

#### 五、學校所在之行政區對教師在知覺整體學校競爭優勢及其他層面之認同，沒有顯著影響

#### 六、學校歷史確實對教師在知覺整體學校競爭優勢及其他層面之認同有影響

主要差異來自於學校歷史在51年以上的教師，對於整體學校競爭優勢的認同度不及其他組別，特別是不及學校歷史20年（含）以下的學校。

## 第二節 建議

本研究依據研究發現及結論，提出以下建議，以供國民小學行政人員、教師及未來研究之參考。

### 一、 學校落實知識管理，建置資訊平臺，乃是協助教師有效進行教學並增進學生學習成果的重要工作

由於近年來雲端科技蓬勃發展，透過網路取得所需知識十分便捷，如果學校在知識管理系統的建置上，讓教師易於存取、傳送，又兼顧個人之隱私，對於老師而言，不論在教學、個人進修成長及專業社群的發展，都能有所助益。

### 二、 學校落實知識管理，可提升整體學校之競爭優勢

學校落實知識管理，可使學校的相關資料包括：建校歷史、校本課程研擬修正始末、處室業務資料、各項會議紀錄等，不因人事更迭而有疏漏或遺失；更進一步可以增設代理代課教師人才資料庫、家長資料庫、校友資料庫等，以利拓展學校人力、物力、甚至財力支援，提升整體學校之競爭優勢。

### 三、 獎勵教師積極的行為，使其願意彼此合作、分享及運用知識

礙於以往的學習背景及現有的學校制度，無法有效激發教師樂於分享。學校知識管理機制能成功推動，化解阻力的關鍵在於獎勵教師積極的行為，使其願意彼此合作、分享及運用知識。學校行政方面，必須願意提供教師真誠的協助，營造民主開放的組織氛圍，讓學校教師們在既有的知識基礎上，持續建立新的知識、技巧與行為，樂於學習與分享。

### 四、 建立相關機制、簡化作業處理流程，協助教師建置個人教學檔案，鼓勵參與行動研究

教師平日忙於教學、輔導學生，對於必要例行業務的協助，透過知識管理系統的整合，若能有效建置、易於使用，有效解決例行業務的繁瑣，藉此，將可提升教師之工作效能，兼顧其生活品質，激發教師之潛能與動

力。

#### **五、 建立完善的職務輪調機制，使人人有事做、事事有人做**

對於組織發展而言，建立完善的職務輪調制度，可以讓學校成員有效流通其經驗與知識；定期出版校內相關刊物，則可鼓勵教師分享工作經驗、研究心得，使學校組織真正成為知識的領導者與催化者，帶動校內師生共同成長。

#### **六、 強化標竿學習的重要性**

透過研習行事曆安排，設計主題，在本校或跨校進行標竿學習活動，尋找典範教師、典範學校，提供機會，分享其教學經驗或組之運作心得，以提高學校成員之視野高度。

#### **七、 學校行政方面主動提供機會、安排討論時間，鼓勵校內教師進行協同教學或專長授課**

跨年級或跨領域共同設計縱向連貫、橫向連結、脈絡清晰的校本課程或特色課程，實施協同教學，既可讓校內教師發揮長才，又可減輕教師備課負擔。

## 參考文獻

中文部分：

- 王如哲（2000）。知識管理與學校教育革新。教育研究集刊，45，35-55。
- 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：五南。
- 方世榮（2004）。公司策略、組織策略及組織間關係管理之探討。中原企管評論，2（2），67-92。
- 司徒達賢（1998）。一顆閃耀的明日之星。載於周旭華（譯），競爭策略：產業環境及競爭者分析（2）。臺北：天下。
- 石遠誠（2002）。國民小學知識管理與學校效能之研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 朱灼文譯（2006）。Nesheim J. L. 著。絕對競爭優勢。臺北：天下。
- 江照男（2003）。國民小學知識管理與學校效能之相關研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 吳清山、黃旭鈞（2000）。學校推動知識管理初探。教育研究月刊，77，18-32。臺北市。
- 吳清山（2001）。知識管理與學校效能。臺北市立教育大學學報，32，1-16。
- 吳清山（2001）。知識經濟與教育發展。教育研究月刊，89，13-19。
- 吳清山（2002）。提升學校競爭力的理念與策略。臺灣教育，613，2-18。
- 吳清山、林天祐（2005）。競爭優勢。教育研究月刊，138，162。
- 吳清山、蔡菁芝（2006）。英美兩國教育績效責任之比較分析及其啟示。師大學報（教育類），51（1），1-21。
- 吳清山、賴協志（2009）。知識領導：理論與研究。臺北：高等教育。

- 吳政達（2000）。學校知識管理之探討。「教育改革與轉型—領導角色、師資培育、伙伴關係」學術研討會，16-30，新北市。
- 吳政達（2000）。知識管理—學校行政的新方向。知識管理與教育革新發展學術研討會，南投。
- 吳政達（2001）。知識管理在學校行政之應用。國立高雄師範大學教育學系教育學刊，17，219-232。
- 吳政達（2002）。知識管理與學校行政。教育資料與研究，45，25-30，臺北市。
- 吳明烈（2001）。知識管理的概念、策略及其對學習型組織的啟示。成人教育雙月刊，63，12-23。
- 吳明烈（2001）。學習社會中的知識管理。成人教育學刊，5，85-118。
- 吳明烈（2002）。學習社會與知識管理。知識管理與教育革新發展研討會論文集。國立教育資料館，1，168-203。臺北。
- 吳毓琳（2001）。知識管理在國民中學學校行政應用之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 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。知識管理與教育革新發展研討會論文集，2，705-735。臺北市。
- 吳宗立、張順發（2002）。學校組織知識管理與學校效能。國民教育研究集刊，10，91-107。
- 吳國基（2004）。國民小學學校知識管理的運作與學校效能感相關之研究。學校行政雙月刊，34，21-38。
- 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。
- 吳清基（2005）。局長序，優質學校。2-3。臺北：臺北市教師研習中心。

- 吳明雄（2010）。國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能關係之研究博士論文，未出版，國立臺中教育大學教育學系，臺中市。
- 吳和堂（2011）。教育論文寫作與實用技巧。臺北：高等教育。
- 李嘉齡（2001）。「學習型組織」應用於國民小學之探討：理想、困境與實踐。學校行政雙月刊，16，150-164。
- 李金娥（2006）。高雄縣市國民小學組織創新氣氛、學校品牌覺知與競爭優勢關係之研究。國立高雄師範大學學校行政碩士班碩士論文，未出版，高雄市。
- 李怡倩（2011）。屏東縣國民小學教師知識管理與工作滿意度之相關研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 何富財（2004）。談學校知識管理與教學資源中心的建構。學校行政，31，147-154。
- 汪良宏（2008）。國民小學校長變革領導、教師組織成團與學校競爭優勢關係之研究。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 林海清（2002）。知識管理與教育行政改革。現代教育論壇（七）。133-141。
- 林海清（2002）。知識管理導向的教育組織發展。知識管理與教育革新發展研討會論文集，1，152-164。臺北。
- 林文寶、謝秉蓉與黃志祥譯（2005）。Walker G. 著。策略管理：企業競爭優勢。臺北：普林斯頓。
- 林孟瑜（2006）。高雄縣市國民小學組織創新、學校行銷策略與競爭優勢關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 林婉如（2006）。台北市推動優質學校教育政策之研究。國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所，未出版，臺北市。
- 林世美（2007）。教師知識管理與教學型態關係之研究。致遠管理學院教育研究所碩士論文，未出版，臺南市。

- 林生傳 (2007)。教育研究法：全方位的統整與分析。臺北：心理出版社。
- 林勝聰 (2010)。臺北市國民小學兼任行政教師知識管理與工作績效之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所學校行政碩士學位班碩士論文，未出版，臺北市。
- 林東清 (2010)。知識管理。臺北：智勝出版社。
- 邱馨儀 (2006)。國民小學教師知識管理、教學檔案管理與教師專業發展關係之研究。國立政治大學教育學院教育學系教育行政組博士論文，未出版，臺北市。
- 邱皓正 (2010)。量化研究與統計分析：SPSS (PASW) 資料分析範例解析。臺北：五南。
- 胡瑋珊譯 (2000)。知識管理——有效運用知識，創造競爭優勢。臺北市：中國生產力中心。
- 洪儒瑤 (2000)。台灣企業知識管理應用現況及其模式之研究。國立臺北大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 洪蘭 (2007)。芬蘭經驗 帶來教育省思。國語日報家庭版，擷取於10月23日2008年，自[http://www.mdnkids.com/family\\_edition/detail.asp?sn=244](http://www.mdnkids.com/family_edition/detail.asp?sn=244)
- 俞國華 (2002)。國民小學教師知識管理與專業成長之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 洪啟昌 (2005)。教育行政機關組織文化、知識管理與組織學習關係之研究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 施文玲 (2007)。技專校院知識管理能力模式建構之研究。高雄師範大學工業科技教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 范熾文、陳嬾竹 (2009)。台北縣國民中學教師知識管理能力與教學品質關係之研究。教育行政與評鑑學刊，8，53-76。



- 秦夢群 (2006)。教育行政—理論部分。臺北：五南。
- 秦夢群 (2006)。教育行政—實務部分。臺北：五南。
- 秦夢群，吳政達 (2006)。國民教育階段學校行政績效指標體系建構之研究，**教育資料與研究雙月刊**，68，53-54。
- 秦夢群 (2010)。教育領導理論與應用。臺北：五南。
- 高希均、石滋宜 (1996)。競爭力手冊。臺北：天下文化。
- 高希均 (2000)。知識經濟的核心理念。載於高希均和李誠主編：**知識經濟之路 (1-27)**。臺北市：天下文化。
- 高義展 (2002)。國民小學教師知識管理、學習型態、專業成長與專業表現關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 許瑋玲 (2003)。國民小學推動知識管理現況與期望之研究。國立台中國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 許素梅 (2010)。國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之研究。國立東華大學國民教育研究所博士論文，未出版，花蓮。
- 教育部網頁資料，  
<http://dict.revised.moe.edu.tw/cgi-bin/newDict/dict.sh?cond=%AA%BE%C3%D1&pieceLen=50&fld=1&cat=&ukey=1636253742&serial=1&recNo=1&op=f&imgFont=1>。
- 孫志麟 (2002)。學校實踐知識管理的策略。**現代教育論壇 (七)**。442-456。
- 孫志麟 (2002)。知識管理在學校組織的運用。**教育研究月刊**，99，42-52。
- 孫志麟 (2003)。教師專業成長的另類途徑：知識管理的觀點。**國立臺北師範學院學報**，16-1，229-252。
- 孫本初、湯皓宇 (2000)。組織管理的新利器——知識管理。**立法院院聞**28(7)，40-60。

- 許翠珠 (2007)。高雄市國民小學校長課程領導、教師知識管理與教學效能關係之研究。國立中山大學教育研究所碩士在職專班碩士論文未出版，，高雄市。
- 徐君伊 (2007)。學校組織文化、領導風格與知識管理之關係研究。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 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。
- 郭進隆譯 (1994)。第五項修練——學習型組織的藝術與實務。臺北：天下文化。
- 郭立智 (2005)。探討組織內知識分享績效之來源及其對持久性競爭優勢之影響。國立屏東科技大學企業管理系碩士論文，未出版，屏東。
- 陳美玉 (2002)。教師個人知識管理與專業發展。臺北市：學富文化。
- 陳俊男 (2007)。教師知覺學校組織文化與知識管理之關係調查——以新竹縣國民小學為例。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。
- 陳木金、邱馨儀 (2007)。推動優質學校行政管理保障教育品質。學校行政月刊，50，87-102，臺北市。
- 陳啟榮 (2009)。私立中學學校競爭力指標建構與權重體系之研究~標竿管理觀點。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 陳賢舜 (2009)。學校核心競爭力指標建構之研究-以技專校院為例。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 陳裕強 (2009)。澎湖縣國民小學教師知識管理與專業成長關係之研究。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。
- 張明輝 (2003)。三項管理新議題對學校領導人的啟示。教育研究月刊，111，29-35，臺北市。
- 張明輝 (2001)。知識經濟與學校經營。教育資料與研究，41，10-12。

- 張明輝 (2005)。優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化。教師天地，134，9-20。臺北：臺北市教師研習中心。
- 張明輝 (2006)。組織變革發展與競爭力。教師天地，120，28-36。臺北：臺北市教師研習中心。
- 張明風 (2009)。臺北市國小兼任行政工作教師資訊素養與知識管理關係之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所學校行政碩士學位班碩士論文，未出版，臺北市。
- 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。
- 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。國立東華教育大學教育行政與管理學系碩士班碩士論文，未出版，花蓮。
- 張雅甄 (2009)。臺中市國民小學應用知識管理於學校創新經營之研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 張盈霏 (2005)。國民中學校長科技領導、知識管理與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 曹學仁 (2007)。我國公立高級職業學校競爭力指標建構之研究。國立臺灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 莊建國 (2010)。數位化知識組織與內容管理。國家圖書館館訊，5，49-53。
- 黃強倪 (2001)。企業水平競合分析模式之發展與應用 - 以大型購物中心為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺南。
- 黃金木 (2002)。國民小學知識管理與學校效能相關之研究— 以雲林縣、嘉義縣市為例。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 黃景文 (2005)。國民小學教師知識管理與情緒管理之研究。國立臺中教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

- 黃建皓（2006）。國小校長領導行為、組織文化、知識管理與學校效能相關性之研究。國立臺南大學社會科教育學系碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
- 黃哲偉（2009）。知識分享對於臺中縣國民小學學校競爭力之影響。亞洲大學經營管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 黃秋翰（2010）。高雄市國小教師資訊素養、知識管理能力與工作滿意度關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 楊深坑（1999）。知識型式與比較教育。臺北：揚智。
- 楊佳璋（2009）。公立國民小學競爭優勢影響因素之研究。大葉大學事業經營研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 溫明麗（2008）。教育101：教育理論與實踐。臺北：高等教育。
- 廖春文（2001）。知識管理在學校行政實際應用之研究。國民教育研究集刊，9，1-33。
- 蔡采芳（2000）。顧問業知識管理系統架構之研究。大葉大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 蔡明輝（2003）。發展知識管理提升學校競爭力之探討。臺北：學校行政，24，55-64。
- 蔡宗勳（2009）。教學檔案資訊化提升國小教師知識管理之研究-以臺北市為例。臺北市立教育大學數學資訊教育碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡博（2009）。高雄市國民小學教師組織學習、組織創新與學校核心競爭力關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 蔡鳳旻（2010）。國民小學教師知識管理對教學策略影響之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 蔡義德（2010）。屏東縣國民小學教師知識管理與專業成長關係之研究。國立屏

- 東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 潘品昇（2000）。企業實施知識管理與電子商務關聯性之研究。大葉大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 潘幸山（2000）。競爭優勢理論與學校競爭力之探討。高中教育，13，37-41。
- 鄭芳枝（2009）。臺北市國民小學知識管理與學校效能關係之研究。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。
- 鄭玉菁（2010）。高雄縣國中校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 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學系博士論文，未出版，臺北市。
- 賴怡君（2011）。國民中學教師知識管理素養與專業發展知能相關之研究。暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 劉常勇（2000）。知識管理與企業發展。取自：  
<http://cm.nsysu.edu.tw/~cyliau/>。
- 劉常勇（2000）。幾個有關知識管理議題之初探。知識管理學習網站，  
<http://www.chineseme.com/know/>
- 劉常勇（2003）。知識管理的定義。知識管理學習網站，  
<http://www.com.org.tw/know/>。
- 劉京偉譯（2000）。勤業管理顧問公司（Arthur Anderson Business Consulting）原著，知識管理的第一本書。臺北市：商周出版。
- 劉思治（2004）。從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢—以西子灣休閒度假中心為例。國立中山大學管理學院國際高階經營碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。

劉若蘭 (2007)。技職教育施良方提昇學生競爭力。評鑑雙月刊，6，27-29。

樂為良譯 (1999)。比爾·蓋茲 (Bill Gates) 著。數位神經系統。臺北：商周。

謝盛隆 (2008)。國民小學知識管理促動因素與組織學習之研究。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義市。

鍾炳雄 (2008)。屏東縣國民小學校長領導能力、學校競爭優勢與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

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。

顏秀如、張明輝 (2008)。學校競爭優勢的理念與策略。教育研究月刊，167，81-92。

羅淑華 (2007)。企業導入知識管理之策略性課題研究 — 以A公司為例。大同大學資訊經營研究所碩士論文，未出版，台北市。

龐開基 (2004)。私立技專校院組織再造經營策略與學校競爭優勢關係之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，未出版，彰化市。

英文部分：

- Audrey S. B. and Robert D. S. (2001). Managing organization knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1).
- Bamberger, I. (1989). Developing competitive advantage in small and medium-size firm, *Long Rang Planning*, 22(5), 80-88
- Elabz, F. (1981). Teacher's practical knowledge: Report of a case study. *Curriculum Inquiry*, 11(1), 43-71.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist society*. NY:Harper Business.
- Gardner, H. (2006). *Five minds for the future*. Howard Business School Press.
- Gates, B. (1998). *Bussiness @ The speed of thought: Using a digital Nervous system*. New York: Warner Books.
- Gore, C. & Gore, E. (1999). *Knowledge Management: The way forward*. *Total Quality Management*, 10(4), pp. s554-s560.
- Grift, W. J. C. & Houtveen, A. A. M. (2006). Underperformance in primary school. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(3), 255-273.
- Grossman, M. (2007). The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management. *Journal of Information Systems Education*, 18(1), 31-38.
- Hargreaves, D. H. (2000). The knowledge-creating school. *British Journal of Education Studies*, 47(2), 122-144.
- Hewlett, R. (2006). *The cognitive leader: Building winning organizations through knowledge leadership*. Lanham, MD: Roman & Littlefield Education
- Mooney, A. (2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110-115.

- Morey, D. (1998). *Knowledge Management Architecture*. CRC Press LLC.
- MBA百科<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E7%AE%A1%E7%90%86>
- OECD(1996). *Employment and growth in the knowledge-based economy*. Paris: OECD.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Boston, MA: Free Press.
- Sarabia, M. (2007). Knowledge leadership cycles: An approach from Nonaka's viewpoint. *Journal of Knowledge Management*, 11 (3), 6-15. Retrieved December 7, 2008, from PsycINFO database. (DOI:10.1108/13673270710752072)
- Snowden, D. (1999). A framework for creating a sustainable knowledge management program. In J. W. Cortada, & J. A. Woods, (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000*. (pp. 52-64) Boston: Butterworth-Heinemann.
- Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett Koehler.
- U. S. Department of Education(2008). *Fiscal year(FY)2009 Performance plan*. Retrieved December 11, 2009, from <http://www.ed.gov/about/reports/annual/2009plan/fy09perfplan.pdf>
- Winkelen. (2006). The many faces of the knowledge leadership. *KM views*, 24-28.



## 臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢關係之研究（預試問卷）

敬愛的教育先進，您好！

感謝您在百忙之中撥冗協助填寫本問卷。本問卷旨在瞭解臺北市國民小學「知識管理」與「學校競爭優勢」之相關情形。

此問卷資料採匿名方式，絕不對外公開，敬請安心填答。在此謹對於您的大力支持與協助，致上最誠摯的謝意。敬頌

教安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班

指導教授：郭昭佑 博士

研究生：匡秀蘭 敬上

中華民國一〇一年三月

### 壹、基本資料

- ( ) 一、性別：(1)男 (2)女
- ( ) 二、年齡：(1)30歲(含)以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲(含)以上
- ( ) 三、教育背景：(1)師範院校畢業 (2)一般大學教育學程  
(3)研究所(含四十學分班以上)畢結業
- ( ) 四、現任職務：(1)教師兼主任 (2)教師兼組長 (3)級任教師 (4)科任教師
- ( ) 五、服務年資：(1)20年(含)以下 (2)21年(含)以上
- ( ) 六、學校規模(普通班)：(1)12班(含)以下 (2)13-36班  
(3)37班(含)以上
- ( ) 七、學校所在之行政區：(1)東區(指松山、信義、南港、內湖四區)  
(2)西區(指萬華、中正、大同、中山四區)  
(3)南區(指大安、文山二區)  
(4)北區(指北投、士林二區)
- ( ) 八、學校歷史：(1)20年(含)以下 (2)21-50年 (3)51年(含)以上

### 貳、名詞解釋：

「知識管理」是指學校之組織或個人透過不同的知識來源及不同的獲取方式，經過整理、分類及歸納後，妥善儲存，透過學校知識管理系統的建置，促進知識的共享與應用，並進一步將舊有的知識予以統整或創意發想而成新的知識，以強化學校組織成員專業知能，改善教學及行政服務品質、創新知識價值，達成學校願景的歷程。

「學校競爭優勢」係指學校有效運用其擁有的各項資源，以學生學習、教師教學表現為主，積極的行政管理及組織學習、創新能力，良好的成員關係，提供完善的校園環境整體規劃，優質的教學設備，所建構出的優質形象，而呈現出相對於其他學校更為有利的競爭態勢。

## 參、知覺「知識管理」部分

	5 非常 同意	4 大 部 分 同 意	3 普 通	2 大 部 分 不 同 意	1 非 常 不 同 意
1. 本校能從與鄰近優質學校的交流中，獲得不同的創新思維或實務經驗。	5	4	3	2	1
2. 本校同仁會利用學校網站設置的相關連結，儲存、整理相關資料。----	5	4	3	2	1
3. 規劃具創意的校園情境，以利學校同仁創意知識的取得，營造創 新校園知識氛圍。-----	5	4	3	2	1
4. 本校定期購置圖書與期刊，以利親師生及學校相關人員獲取新知。----	5	4	3	2	1
5. 本校同仁會從網際網路搜尋各類相關資料。-----	5	4	3	2	1
6. 本校定期出版相關刊物分享教育新知、工作經驗或研究心得。-----	5	4	3	2	1
7. 本校能進行跨年級或跨領域共同規劃設計教學方案，實施協同教學。--	5	4	3	2	1
8. 本校會辦理各項教學研討或進修活動研習活動，進行專業對話，提升 同仁學習成長的機會。-----	5	4	3	2	1
9. 主動引進校外各類知識（如：標竿學習、經驗分享等），以協助 教職員工解決教學或行政上的問題。-----	5	4	3	2	1
10. 本校會利用網路、書面等方式公布資訊，以利教師隨時蒐集、取得。--	5	4	3	2	1
11. 本校會與他校或教育機構進行知識交流或學習活動。-----	5	4	3	2	1
12. 本校隨時更新各項資訊設備，以利親師生及學校相關人員獲取新知。--	5	4	3	2	1
13. 本校會經常更新、補充儲存於學校知識庫的資料。-----	5	4	3	2	1
14. 學校肯定與支持同仁透過知識管理的策略，改善過去不良的認知或作 法。-----	5	4	3	2	1
15. 本校會將各種課程計畫、活動檔案及會議記錄以e化方式分類、儲存於 學校建置的檔案庫，以利同仁經驗的傳承。-----	5	4	3	2	1
16. 本校設有專責人員負責校內知識管理系統。-----	5	4	3	2	1
17. 本校會透過資訊平台與家長分享親職新知及經驗。-----	5	4	3	2	1
18. 本校同仁會利用資訊科技，處理行政資料或應用於教學。-----	5	4	3	2	1
19. 學校透過完善的輪調制度，使各項工作上的實務經驗與知識得以分享 ，以達成學校的願景。-----	5	4	3	2	1

20. 本校同仁會利用學校知識管理系統的操作，應用各項知識管理工具或媒體，協助實務運作。-----	5	4	3	2	1
21. 學校鼓勵同仁透過知識管理的策略，採取具創意的工作方式。-----	5	4	3	2	1
22. 本校同仁會主動尋求創新的作法，以求快速、有效率的達成目標。----	5	4	3	2	1
23. 本校同仁會將取得的相關知識應用於學生的學習活動上。-----	5	4	3	2	1
24. 本校同仁會將取得的教育資訊或知識技能，應用於教學或行政工作實務中。-----	5	4	3	2	1
25. 本校同仁能適時於不同情境中，應用其專業知識。-----	5	4	3	2	1
26. 學校鼓勵同仁將各種知識轉化為具體活動或問題解決的策略，並應用於實際工作中。-----	5	4	3	2	1
27. 學校同仁習於使用學校圖書館資源，搜尋相關資料。-----	5	4	3	2	1
28. 學校鼓勵學校同仁提供創造知識的想法或建議。-----	5	4	3	2	1
29. 學校鼓勵同仁運用資訊科技，以加速組織知識的創新。-----	5	4	3	2	1
30. 本校會辦理親職或成人學習課程，以利家長及民眾取得新知，發揮學校教育功能。-----	5	4	3	2	1
31. 本校圖書館藏書豐富且管理完善，能滿足親師生需求。-----	5	4	3	2	1

#### 肆、學校競爭優勢部分

5 非常同意  
4 大部分同  
3 普通  
2 大部分不同意  
1 非常不同

1. 本校會與鄰近學校進行策略聯盟，共享資源。-----	5	4	3	2	1
2. 本校學生參加校外個人或團體比賽經常獲獎。-----	5	4	3	2	1
3. 本校行政團隊具有良好的危機處理能力。-----	5	4	3	2	1
4. 本校組織成員間互動良好、關係融洽。-----	5	4	3	2	1
5. 本校會建立家長資源資料庫，並充分發揮功能。-----	5	4	3	2	1
6. 本校家長與學校互動良好，能主動參與並協助學校事務。-----	5	4	3	2	1
7. 本校能充分利用豐富的社會資源。-----	5	4	3	2	1

8. 本校與社區關係良好，能充分獲得社區的人力、物力資源。-----	5	4	3	2	1
9. 本校學生的國際觀認知普遍優於他校學生。-----	5	4	3	2	1
10. 本校設有各類功能委員會，可以保障學生之受教權及教師之專業發展。	5	4	3	2	1
11. 本校積極宣揚學校內外的優點與榮譽，形塑學校特色，行銷學校。----	5	4	3	2	1
12. 本校學生有主動追求新知的精神。-----	5	4	3	2	1
13. 本校學生基本學力表現普遍優於他校學生。-----	5	4	3	2	1
14. 本校校友，在學業或社會上表現優異。-----	5	4	3	2	1
15. 本校能提供足夠的教學設備，用以協助學生學習。-----	5	4	3	2	1
16. 本校有足夠、規劃完善的專科教室，提供教師使用，充分發揮其功能。	5	4	3	2	1
17. 本校行政團隊能適時更新相關資訊，提供較佳的服務品質。-----	5	4	3	2	1
18. 本校能有效接納與處理學生、家長及社區提出的需求與意見。-----	5	4	3	2	1
19. 本校行政團隊經驗傳承良好，不因人事更迭而影響整體教育品質。----	5	4	3	2	1
20. 本校行政團隊能有效處理在行政工作所遭遇的問題。-----	5	4	3	2	1
21. 本校積極爭取參加「優質學校」或「教育111」的認證。-----	5	4	3	2	1
22. 本校同仁為改善服務品質，樂於參與各項研習活動、觀摩學習。-----	5	4	3	2	1
23. 本校同仁能不斷的改善創新，追求自我超越。-----	5	4	3	2	1
24. 本校同仁樂於相互學習，分享彼此的工作經驗與心得。-----	5	4	3	2	1
25. 本校有良好的媒體關係，能受到正面行銷報導。-----	5	4	3	2	1
26. 本校學生及家長對學校具有向心力、認同學校。-----	5	4	3	2	1
27. 本校校園有規劃先進的資訊化及網路化設備。-----	5	4	3	2	1
28. 本校親師生積極維護學校的良好形象。-----	5	4	3	2	1
29. 本校校園規劃動線流暢，重視學生安全、校園無死角。-----	5	4	3	2	1
30. 本校有綠化美化的建築空間及校園特色。-----	5	4	3	2	1
31. 本校能考慮學生需求，規劃良好的活動空間。-----	5	4	3	2	1

～問卷填答完畢，辛苦了！謝謝您。～

## 臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢關係調查問卷

敬愛的教育先進，您好！

感謝您在百忙之中撥冗協助填寫本問卷。本問卷旨在瞭解臺北市國民小學「知識管理」與「學校競爭優勢」之相關情形。

此問卷資料採匿名方式，絕不對外公開，敬請安心填答。在此謹對於您的大力支持與協助，致上最誠摯的謝意。敬頌

教安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班

指導教授：郭昭佑 博士

研究生：匡秀蘭 敬上

中華民國一〇一年四月

### 壹、基本資料

- ( ) 一、性別：(1)男 (2)女
- ( ) 二、年齡：(1)30歲(含)以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲(含)以上
- ( ) 三、教育背景：(1)師範院校畢業 (2)一般大學教育學程  
(3)研究所(含四十學分班以上)畢結業
- ( ) 四、現任職務：(1)教師兼主任 (2)教師兼組長 (3)級任教師 (4)科任教師
- ( ) 五、服務年資：(1)20年(含)以下 (2)21年(含)以上
- ( ) 六、學校規模(普通班)：(1)12班(含)以下 (2)13-36班  
(3)37班(含)以上
- ( ) 七、學校所在之行政區：(1)東區(指松山、信義、南港、內湖四區)  
(2)西區(指萬華、中正、大同、中山四區)  
(3)南區(指大安、文山二區)  
(4)北區(指北投、士林二區)
- ( ) 八、學校歷史：(1)20年(含)以下 (2)21-50年 (3)51年(含)以上

### 貳、名詞解釋：

「**知識管理**」是指學校之組織或個人透過不同的知識來源及不同的獲取方式，經過整理分類及歸納後，妥善儲存，透過學校知識管理系統的建置，促進知識的共享與應用，並進一步將舊有的知識予以統整或創意發想而成新的知識，以強化學校組織成員專業知能，改善教學及行政服務品質、創新知識價值，達成學校願景的歷程。

「**學校競爭優勢**」係指學校有效運用其擁有的各項資源，以學生學習、教師教學表現為主，積極的行政管理及組織學習、創新能力，良好的成員關係，提供完善的校園環境整體規劃，優質的教學設備，所建構出的優質形象，而呈現出相對於其他學校更為有利的競爭態勢。

## 參、知覺「知識管理」部分

5 4 3 2 1  
非常 大 普 大 非  
同意 部 通 部 常  
同 分 常 分 不  
意 同 通 同 同  
意 意 意 意 意

### 知識取得層面

1. 本校主動引進校外各類知識（如：標竿學習、經驗分享等），以協助教職員工解決教學或行政上的問題。----- 5 4 3 2 1
2. 本校同仁會從網際網路搜尋各類相關資料。----- 5 4 3 2 1
3. 本校定期購置圖書與期刊，以利親師生及學校相關人員獲取新知。---- 5 4 3 2 1
4. 本校會辦理各項教學研討或進修活動研習活動，進行專業對話，提升同仁學習成長的機會。----- 5 4 3 2 1
5. 本校隨時更新各項資訊設備，以利親師生及學校相關人員獲取新知。- 5 4 3 2 1
6. 本校能從與鄰近優質學校的交流中，獲得不同的創新思維或實務經驗。 5 4 3 2 1
7. 本校會利用網路、書面等方式公布資訊，以利教師隨時蒐集、取得。- 5 4 3 2 1

### 知識儲存層面

8. 本校設有專責人員負責校內知識管理系統。----- 5 4 3 2 1
9. 本校同仁會利用學校網站設置的相關連結，儲存、整理相關資料。---- 5 4 3 2 1
10. 本校會將各種課程計畫、活動檔案及會議記錄以e化方式分類、儲存於學校建置的檔案庫，以利同仁經驗的傳承。----- 5 4 3 2 1
11. 本校會經常更新、補充儲存於學校知識庫的資料。----- 5 4 3 2 1

### 知識分享層面

12. 本校能進行跨年級或跨領域共同規劃設計教學方案，實施協同教學。-- 5 4 3 2 1
13. 本校定期出版相關刊物分享教育新知、工作經驗或研究心得。----- 5 4 3 2 1
14. 本校會與他校或教育機構進行知識交流或學習活動。----- 5 4 3 2 1
15. 學校透過完善的輪調制度，使各項工作上的實務經驗與知識得以分享，以達成學校的願景。----- 5 4 3 2 1
16. 本校會透過資訊平台與家長分享親職新知及經驗。----- 5 4 3 2 1

### 知識應用層面

17. 本校同仁會將取得的教育資訊或知識技能，應用於教學或行政工作實務中。----- 5 4 3 2 1
18. 本校同仁會利用資訊科技，處理行政資料或應用於教學。----- 5 4 3 2 1
19. 本校同仁會將取得的相關知識應用於學生的學習活動上。----- 5 4 3 2 1

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 20. 本校同仁會利用學校知識管理系統的操作，應用各項知識管理工具或媒體，協助實務運作。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. 學校同仁習於使用學校圖書館資源，搜尋相關資料。-----                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22. 學校鼓勵同仁將各種知識轉化為具體活動或問題解決的策略，並應用於實際工作中。-----    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. 本校同仁能適時於不同情境中，應用其專業知識。-----                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### 知識創新層面

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 24. 學校鼓勵同仁運用資訊科技，以加速組織知識的創新。-----               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25. 學校鼓勵學校同仁提供創造知識的想法或建議。-----                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26. 本校同仁會主動尋求創新的作法，以求快速、有效率的達成目標。-----          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27. 學校鼓勵同仁透過知識管理的策略，採取具創意的工作方式。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28. 學校肯定與支持同仁透過知識管理的策略，改善過去不良的認知或作法。-----       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29. 學校規劃具創意的校園情境，以利學校同仁創意知識的取得，營造創新校園知識氛圍。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30. 本校會辦理親職或成人學習課程，以利家長及民眾取得新知，發揮學校教育功能。-----   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### 肆、學校競爭優勢部分

5 非常同意  
4 大部分同意  
3 普通  
2 大部分不同意  
1 非常不同意

### 資源優勢層面

- |                                    |   |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 本校能充分利用豐富的社會資源。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. 本校與社區關係良好，能充分獲得社區的人力、物力資源。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. 本校家長與學校互動良好，能主動參與並協助學校事務。-----  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. 本校會與鄰近學校進行策略聯盟，共享資源。-----       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. 本校會建立家長資源資料庫，並充分發揮功能。-----      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### 學生學習表現優勢層面

- |                              |   |   |   |   |   |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6. 本校學生參加校外個人或團體比賽經常獲獎。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|

- |                              |   |   |   |   |   |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 7. 本校學生有主動追求新知的精神。-----      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. 本校學生基本學力表現普遍優於他校學生。-----  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. 本校校友，在學業或社會上表現優異。-----    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. 本校學生的國際觀認知普遍優於他校學生。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### 行政管理優勢層面

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. 本校行政團隊能適時更新相關資訊，提供較佳的服務品質。-----    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. 本校行政團隊能有效處理在行政工作所遭遇的問題。-----       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. 本校能有效接納與處理學生、家長及社區提出的需求與意見。-----   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. 本校行政團隊具有良好的危機處理能力。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. 本校行政團隊經驗傳承良好，不因人事更迭而影響整體教育品質。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### 組織能力優勢層面

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 16. 本校組織成員間互動良好、關係融洽。-----               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. 本校同仁能不斷的改善創新，追求自我超越。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. 本校同仁為改善服務品質，樂於參與各項研習活動、觀摩學習。-----    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. 本校設有各類功能委員會，可以保障學生之受教權及教師之專業發展。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. 本校同仁樂於相互學習，分享彼此的工作經驗與心得。-----        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### 形象優勢層面

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. 本校親師生積極維護學校的良好形象。-----             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22. 本校積極宣揚學校內外的優點與榮譽，形塑學校特色，行銷學校。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. 本校積極爭取參加「優質學校」或「教育111」的認證。-----    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24. 本校學生及家長對學校具有向心力、認同學校。-----         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25. 本校有良好的媒體關係，能受到正面行銷報導。-----         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### 環境設備優勢層面

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 26. 本校能考慮學生需求，規劃良好的活動空間。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27. 本校能提供足夠的教學設備，用以協助學生學習。-----          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28. 本校有綠化美化的建築空間及校園特色。-----              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29. 本校有足夠、規劃完善的專科教室，提供教師使用，充分發揮其功能。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30. 本校校園有規劃先進的資訊化及網路化設備。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31. 本校校園規劃動線流暢，重視學生安全、校園無死角。-----        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

～問卷填答完畢，辛苦了！謝謝您。～