



校長知識領導：意涵、理論與實施原則

張文權／花蓮縣立國風國中學生活動組組長

國立東華大學國民教育研究所博士生

范熾文／國立東華大學教育行政與管理學系副教授兼系主任

一、前言

二十一世紀是知識經濟的時代，此股巨大浪潮代表了傳統勞力資本被無形的智慧資本所取代，數位化與網路化的知識成為知識型社會的主流，並躍升成產生利潤的主要因素。面對前所未有的嶄新經濟型態，任何一個組織都必須追求變革，體認知識經濟的性質，並善加運用知識管理，使之成為永續發展與組織競爭力的重要關鍵（吳清山、黃旭鈞、賴協志、張雅妮、徐昌男，2007）。

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」（As is the principal, so is the school），可見校長領導與學校組織發展之密切程度。特別在多元文化社會的影響之下，家長、社區、教師決策的參與與反省批判的聲音在校園中已成為常態，校長權力獨大的現象已成為過去。現今校長領導常需面臨到許多變動因素的衝擊，其經營校務時所展現的領導效能，將決定學校組織績效（范熾文，2002），並成為學校發展能否維持傳統優勢，進而創造與轉化優勢的關鍵。

近年來相關研究顯示，面對知識經濟時代，學校善用知識管理，進行應用與創新，對於未來競爭優勢與永續經營極有幫助（廖春文，2002；蔡明輝，2004），但要擴展知識利用的功效，只單純依靠知識性的管理是不足夠的，融合組織學習、組織共享與成員信任等元素也相當重要，此即牽涉到知識領導（Knowledge leadership）的議題（徐昌男，2007）。在國外研究領域，Cavaleri、

Seivert和Lee（2005）指出知識領導在現代組織的重要性日益提升，對組織的生存與發展非常重要；Winkelen（2006）也指出在知識管理中，領導的發揮對組織很重要；Sarabia（2007）也認為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。

知識領導與知識管理是近年來發展的趨勢，知識領導強調鼓勵所屬自願且主動的承擔責任，並建構一個有利於推動知識管理的環境，營造學習、分享與創新的文化，以進一步整合知識發展與知識管理，以達到知識共享的目標（吳清山、黃旭鈞、江愛華、高家斌、賴協志、林佳宜、陳亮君，2006）。據此可知，知識領導進一步擴大發展知識管理的功能，並在知識經濟對組織的衝擊中，帶給學校經營許多顯著的功效。基於上述，本文以校長知識領導為主題論述，先分析校長知識領導的意涵；再次論述校長知識領導的理論基礎；而後析論校長知識領導的實施觀念與原則，以供參酌。

二、校長知識領導的意涵

知識領導是一項新興的研究議題，不同於以往傳統的組織管理理論，而是將領導思維結合知識管理，進而促進組織的知識發展。從管理學大師Peter Drucker提出知識經濟時代的名詞以來，儼然已成為現今社會的代名詞，「知識」（knowledge）在社會中所扮演的重要角色已受到一致的認同。

而在邁入二十一世紀新潮流的今日，知



識管理方興未艾，仍為社會各界關注的重要議題之一，但為因應全球化思潮與競爭優勢的趨勢，原根基於物的管理程序與理念，都必須重新界定，特別是在領導功能（許士軍，2003）。國外學者Edward與Gary（2002）也認為知識管理需要不同的觀點，領導角色的發揮應取代傳統的管理思維（王如哲、黃月純譯，2004）。而Cavaleri等人（2005）亦認為知識管理發展至今，領導者角色已逐

漸變化，應著重於引導組織內成員成為知識工作者與潛在問題的解決者，並將傳統的外顯知識轉化為內隱知識，使其更具備實用與高品質的特性（圖1）。上述觀點皆表示領導在現今知識管理的重要性已日益提升，而知識領導已超越知識管理的內涵，更包含了人際、自我組織與知識發展等組織中知識的層面（吳清山等人，2006）。

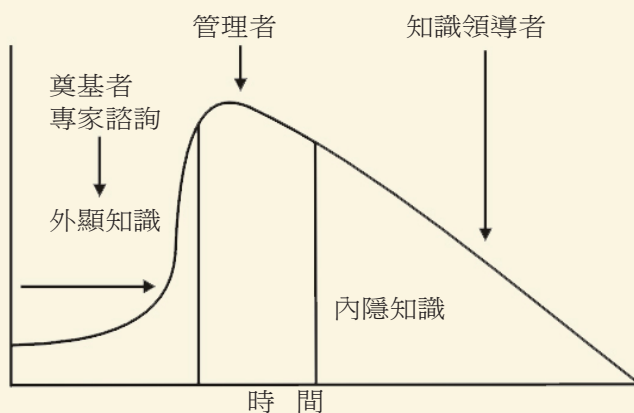


圖1 知識領導生命週期圖

資料來源：*Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization* (p.263), by Cavaleri, S., Seivert, S., & Lee, L. W. (2005). London, Elsevier Butterworth Heinemann.

有關知識領導的意涵，可以發現融合組織領導與知識管理等不同概念。吳清山等人（2006）指出知識領導最主要的功能在於使成員都成為知識工作者，激勵個人知識和組織知識不斷產生，使組織能永續發展，更具競爭力；而黃瓊香（2007）提出知識領導目標在於增加競爭力、提升組織效能與永續發展；國外學者Viitala（2004）認為知識領導的構成包含學習導向、創造支持學習氣氛、支持個人與團隊層次的學習過程以及典範角色等四要素，之後Cavaleri等人（2005）進行知識基礎數據（knowledge bias profile；

KBP）之跨文化研究，進一步提出知識領導融合知識管理與知識發展兩種風格，而Hewlett（2006）更強調以知識領導觀點營造成功的組織型態（winning organizations），並指出知識領導透過規劃性的活動，發現並應用新的知識，可以創造成功的組織，其內容層面與適用組織皆具多元化。

綜合上述，所謂校長知識領導係指一位校長能發揮專業領導作為，扮演終身學習的典範，激勵成員學習，並營造資訊溝通平台與合作信任的組織文化，鼓勵教師知識創新與發展，以共同建立學校競爭優勢，尋求永



續發展。此種概念也可應用於教師，意即教師也可如同校長一樣可運用此一概念，在追求自身專業成長的目標下，透過知識領導，促進班級學習的文化，建立班級的整體學習效能。

三、校長知識領導的理論基礎

理論（theory）是由若干概念所組合形成，可用來解釋、預測事件發生與演變，使經驗世界產生主觀意義，使理念表現於客觀世界（林生傳，2003）。從校長知識領導的意涵中，更具體的發現牽涉許多領導、管理、評鑑與文化等不同概念，因而從概念中歸納並探討理論基礎，將有助於知識領導實施原則的重要基礎。

（一）哲學—經驗主義

經驗主義（Empiricism）理論基礎的發展，最早由Protagoras提出：「人是萬物的尺度」，強調個人的感覺與反省。而系統性論述，則賴於Bacon著《新工具》一書，提倡歸納法，開近代經驗主義之先河，之後又獲助於Locke的立論支持，逐漸受到教育學派的重視。Bacon哲學觀念裡，以知識論而言，最為人關注即在於「知識就是力量」的主張，強調需從科學技術的角色看待知識的功能。而哲學思想家Locke就知識觀點中極力強調「知識來自於經驗」，並曾在名著《教育漫談》中以許多實例表示學習知識與生活經驗連結的必要性，例如學習注音符號，即可加上經驗中有趣的圖形等（賈馥茗，2006）。

Cavaleri等人（2005）曾不斷強調「從經驗中學習」是知識領導者重要風格，由此可知經驗主義的哲學觀與知識領導的許多概念相吻合。再從Bacon主張的「知識就是力量」與Locke所強調的「知識來自於經驗」兩種觀點中發現，在知識領導也同樣強調以科學化取向從經驗中學習，創造實用性的知

識，建構獨特的競爭優勢等論點。綜而言之，知識領導強調專業領導的角色，科學化與系統性的學習，不斷省思與成長，正與經驗主義感覺與反省以獲得知識的性質相同。

（二）心理學—社會心理學

心理學在極端行為主義之後，因為受到了人性過於物化的批判，所以Bandura提出了社會取向的心理觀點，認為學習是來自於對楷模的觀察模仿。Bandura以科學性實驗研究發現，個體的行為是經由觀察他人的行為而學習得來。同時更進而指出，個體觀察他們行為受到獎勵時，就會模仿學習這些行為，反之若因而受到懲罰，就不敢學習（陳密桃，1999）。而以學習的「動機」觀點而言，Bandura認為自我效能（self-efficacy）將是重點。意即個人在面對一項挑選工作時，是否主動全力以赴，將決定對自己自我效能的評估（張春興，1996）。因此泛指組織成員在了解工作性質後，再根據經驗對自己實力的評估，從中覺知自己的效能感，將是決定行為能否持續的關鍵。

就社會心理學觀點，楷模學習代表了知識領導者典範角色的概念，領導者以身作則，致力終身學習，引領組織做好知識發展的任務；而自我效能則表示領導者應適時激勵組織成員，使知識工作者藉由自我效能的肯定，願意運用知識管理，形塑出提升競爭優勢的動力。因此知識領導內涵可以說多源自於社會心理學。

（三）社會學—知識經濟

知識經濟為國際間相當重視的關鍵議題，最早由經濟學家Machlup在1962年提出知識生產和分配的概念，接著強調知識導向經濟的論著相繼出現，而後經濟合作暨發展組織（OECD）做出明確定義，認為「知識經濟」係指「以知識資源的擁有、配置、產生和使用，為最重要生產因素的經濟型態」，此觀點指出知識經濟所倡導的傳統知識流程



端視知識經濟延伸的許多議題發現，有效的管理、整合與創新知識，正是組織競爭力的主要來源，但就現今環境而言，知識的追求不僅在於單純的應用與創造而已，如何進一步永續的循環與發展，將是目前值得正視的議題，知識領導的理論於焉產生。

從上所述，知識領導的發展為知識經濟、知識管理延續而來，再加上國內賴協志（2008）明確指出知識經濟是知識領導重要的立論基礎，因此知識經濟可說是知識領導的主要發展背景，知識經濟所重視的傳統知識處理流程，可做為知識領導運作的重要基礎背景，同時重視隱性知識的發掘與知識價值的創造，也正呼應知識經濟延伸之變革、創新、競爭力等許多核心議題。因此探討知識經濟的傳統知識流程概念與其後續議題，皆與知識領導息息相關。

（四）行政學－知識管理

現今網際網路的快速流通，再加上知識具備無形與快速等特性，因此以知識為主軸的思考模式已成為個人、團體與組織的共識，也直接促成以知識學習為中心的社會型態。個人層面善用知識自我學習，提升個人專業成長；團體層面彼此願意分享知識，促進團隊的效能；組織層面則在個人與團體的學習基礎上，擴大發展知識學習的深度與廣度，創造顧客價值。因此，知識管理在其功能內涵與應用層面而言，已成為當代各國與企業界極度重視的探討議題。

就知識領導的理論基礎而言，知識管理可說是最為重要的內涵，如同Cavaleri等人（2005）指出，知識領導是以知識管理為基礎所發展的概念。從知識管理的要素內涵，可讓知識領導者了解知識運作的重要關鍵元素，當進行知識價值的創造時，知識運載者、知識本質、資訊科技與擴散分享等，皆是思考的重要構面。而在知識管理的理論架構

中，其明確提及「領導」為重要的促動要素，此即代表知識領導在知識管理的定位，扮演了整合核心知識資源，推動知識管理成效的關鍵角色。綜合上述，知識領導的概念從知識管理的內涵延伸，知識管理可做為知識領導發展的全方位架構。

（五）組織行為學－學習型組織

學習型組織（Learning Organization）一詞最早由Peter Senge於著作《第五項修煉：學習型組織的藝術與實務》（The Fifth Discipline：The art and practice of the learning organization）所倡導，並具體提出系統性思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習等五項，以做為建立學習型組織的策略。

就其意義而言，謝琇玲（2006）參考Senge五項修煉為指標，認為學習型組織為組織透過共同願景的建立、團隊學習與系統思考的過程，引導組織成員自我超越並改變心智模式，使組織在面對急速變化的環境時，能保持組織運作的彈性。再由Senge五項修煉及延伸概念加以思考，學習型組織以學習為主軸，明確指引組織如欲適應變動環境，就應善用學習的概念，才能建立核心的能力，永續發展。而從知識領導的角度探討，學習型組織對其內涵與知識型組織等概念皆深具啟發性。

Cavaleri 等人（2005）強調知識領導可建立一個成功的知識型組織，並分別具有功能性、調適性、永續性與及時性四項功能，以尋求永續性的競爭優勢。而學習型組織以組織學習為核心，也是在強調為了能適應於變動的環境，組織應透過五項修煉增加自身的能力，換言之，雖然知識型組織更著重於永續與功能性的發揮，但學習型組織在學習概念的影響層面上，也勢必成為知識型組織發展的核心價值。綜合上述，從知識領導的內涵與知識型組織概念思考而論，學習型組



織的概念扮演著豐富化與基礎性的重要角色。

（六）資訊學—科技領導

科技領導（Technology leadership）係指領導者善用領導技巧，使所屬成員能夠善用科技，致力於組織目標的達成（吳清山、林天祐，2006）。而吳聖威（2006）也指出科技領導為領導者結合新穎與新興的科技和必要的領導技巧，提供優質的軟硬體設施，營造有利科技應用的文化與環境，透過組織全員の資訊科技素養的養成與提升，促進組織的效能。

就內涵而言，國內張奕華、蕭琳與許正妹（2007）認為學校科技領導前提是具備良好的人際關係與溝通技巧，發展向度則包含願景、計畫與管理；成員發展與訓練；科技與基本設施支持；評鑑與研究共四層面。在國外部分，為了呼應國際間日益重視具備效能的科技領導，國際教育科技協會（International Society for Technology in Education；ISTE）則與國家教師教育評鑑協會（National Council for Accreditation of Teacher Education；NCATE）合作研究，共同提出科技領導的標準（Technology Leadership Standards）為（ISTE, 2009）：

1. 科技操作與概念（Technology Operations and Concepts）。
2. 計畫與設計學習環境與經驗（Planning and Designing Learning Environments and Experiences）。
3. 教導、學習與課程（Teaching, learning and teaching）。
4. 評量與評鑑（Assessment and evaluation）。
5. 生產力與專業實務（productivity and professional practice）。
6. 社會、倫理、法律與人力議題（Social, Ethical, Legal and Human

issues）。

7. 科技環境的流程、政策、計畫與預算（Procedures, Policies, Planning, and Budgeting for Technology Environments）。

8. 領導與願景（leadership and vision）。

從知識領導理論的角度探討，知識領導相當著重資訊溝通平台的建立，而科技領導也強調運用科技促使同事、員工、家長、學生與社區人士之間的溝通與合作。另外，科技領導重視整合科技與文化，以利發展易於理解的願景，也與知識領導者重視藉由共識的願景，塑造合作信任的文化，推動組織學習，兩者皆有關聯性。由上述可知，科技領導在知識領導理論中，不僅對於資訊溝通平台策略可提供許多內涵基礎外，對於專業領導典範、合作信任文化等層面亦具有諸多啟示。

四、校長知識領導的實施觀念與原則

本文以理論基礎的豐富內涵為基石，再整合相關行動策略，進而延伸正確的行動觀念與原則，此將為確保校長知識領導推動的重要保證，茲先列舉相關行動策略如下：

國外Cavaleri等人（2005）指出：當組織面臨到知識策略無法一體適用到知識本位的革新計畫時，如果要快速的獲得成功，就必須使原本的組織知識能夠與組織原有的認同、文化、策略和系統相配合。而為了引導知識型組織與實用性知識的發展，提出核心本質（Core Identity）、任務（Mission）、願景（Vision）、互動（Interactions）與結構（Structure）共五項動態策略，藉此整合成為創新的動態流程，促進組織顯著的競爭優勢。另外Wiig（1999）指出當企業在尋求



將不同的知識管理策略與其企業的策略相連結時，主要包括四種策略：（一）符碼化的策略（codification strategy）（二）個人化的策略（personalization strategy）（三）智慧資產的策略性管理（四）強調追求組織效能的策略。這些不同面向的策略，雖然是彼此分立但又有所互補，這四個面向的推力應是組織中整體的知識管理策略所應包含的面向（吳清山等人，2006）。

國內最先研究論述知識領導之實施策略，為吳清山等人（2006）所歸納出的五項策略：（一）領導典範策略：領導者必須能建立組織正向願景，並培養成員知識本位組織的組織觀。（二）人力資源策略：知識領導者必須能培養員工具備所需的技術技能，以發展組織的人力資源。（三）資訊設施策略：組織推動知識領導時，仍必須善用資訊科技，並能利用資訊科技鼓勵資訊分享，增進組織資訊流通的方向。（四）知識分享策略：知識領導者必須能鼓勵並誘導獎勵成員分享知識，並能適度保護知識所有權。（五）評估獎策：組織必須能訂定評估與獎的策，一則了解成效，一則對績效好的成員給予必要的獎。

綜合上述相關國內外文獻對知識管理與領導的行動策略分析，本文提出實施觀念與原則，茲詳述如下：

（一）在實施觀念方面：

1. 體認到學校知識管理的重要性：

傳統的學校教育多是教師在課堂上講授，學生要求被動式的學習，而隨著時代的變動，教育改革的進行，教師的教學專業日益提升，而學生的學習需求也逐漸多元化，相對學校行政也是如此，傳統迷信校長個人權威的領導方式已經過時，轉而重視以組織創新、團隊運作的學習型組織型態呈現。因此身為新世代的學校領導者，校長必定要體認到學校行政、教師教學與學生學習等不同層

面的轉變，妥善運用與管理相關知識，創造知識的附加價值，順應教育發展趨勢。

2. 落實知識整合於經營信念之中：

現今學校知識管理的層面相當廣泛，除了過去的教師專業知識、學生學習內容與行政運作資訊等顯性知識外，師生互動的知識傳遞、親師溝通的教育意涵與校務經營的文化氛圍，皆屬於無形的隱性知識，而如能運用知識管理，加以有效促進顯性與隱性知識的交流，將能達成知識整合的目標。因此校長應將知識整合落實於本身的校務經營信念之中，在知識管理的前提下，推動知識的整合，方能追求知識創新，必然也將是建立學校競爭優勢的重要關鍵。

（二）在實施原則方面：

1. 重視學校校長以身作則

從知識領導的意涵與理論基礎中發現，知識領導強調影響他人的能力，因此身為校長欲做好知識領導，首先應善用社會心理學的楷模學習論，做好以身作則的學習典範，例如在推動知識學習時，要積極的在各種場合進行知識分享；而在倡導知識學習社群時，更可親自領導團隊的運作，透過自身積極以身作則的參與，再藉由知識學習與學習社群等媒介，讓學校成員願意投入知識管理、整合與創新。除此之外，校長本身也可以建立明確的校長知識領導發展指標，主動結合行政資源，成立跨校性的校長知識領導研習平台，建構標竿的領導典範，吳清山、賴協志（2007）也將校長知識領導踐行困境的首要解決策略，歸納為創新典範策略。

2. 營造合作信任分享文化

就現今學校多元資訊的發達，過去傳統的顯性知識管理已不能滿足組織發展的需求，因而隱性知識的管理受到關注。而校長此時如能體認到知識的分享需要互相信任的基礎為前提，而從文化營造的角度思維，透過形塑明確與共享的發展願景的方式，成員將



可感受到校長領導作為的目的性，再加上適切的溝通模式，即能創造合作信任的支持氣氛，緊接著結合不同的媒介與獎勵方式，鼓勵小組知識分享，將可有效營造合作信任分享的文化。

3.加強草根式的教師進修

草根式的教師進修，重視以教師需求為主體的進修模式，讓教師主動自發性的針對教學進行專業發展，這對於學校在推動知識管理是一項重要的基礎。透過校長從行政系統規畫，針對學校特性，擬定一系列的進修內容，例如週三進修、寒暑假進修、校內教學研究，自行安排學習課程等，讓教師擺脫封閉的學習環境，走向開放、多元、對話與嶄新的學習型態，塑造學習社群。校長如能有效啟發教師個人的學習動機，將可順勢帶動團體的成長，而經由團體間的學習互動，也將直接提升組織整體的學習氛圍。

4.推動資訊學習溝通平台

資訊學習的溝通平台，強調善用資訊科技的特性，建立分享與溝通的平台，協助成員的知識學習，這對於促進學校整體的學習效能極具助益。校長可以藉由校內資訊專長教師的協助，以知識學習與分享為主軸，資訊科技為輔助，建立不同的資訊平台，例如知識學習資訊庫、學習社群網站、資訊交流網等，讓教師得以整合校內外行政資源，縮短行政知識延續管理的落差，也可運用校內外教學資源，設計學校本校課程與教學方案。另一方面，校長也可透過教師資訊素養的增能，加強教師對於資訊學習溝通平台的使用率，讓知識運用更有效率。

5.追求知識創新重要目標

組織創新為現代各界所重視的議題，藉由不同知識的整合，針對組織型態、運作模式、研究發展或產品設計等面向，推動創新，這必然是組織推動知識管理的重要目標。校長首先在態度上一定要秉持開放、包容的

學習態度，容許同仁間的創新錯誤，鼓勵發揮教師專業的創新作為，包含課程設計、教材研發、教學方法與行政作為等面向，讓教師全方位的建立創新思維，藉由個人與團隊運作的模式精益求精。接著校長再適時予以回饋，針對創新思維與行動，擬定合理、公正的獎勵，肯定創新表現。最後結合校長的態度與作為，將可使創新融入組織文化之中，確保學校的競爭優勢，永續發展。

6.實施成效評估獎勵方式

成效評估與獎勵是校長推動知識領導重要的一環，有效的成效評估方式，有其正向的功能性存在，可以協助教師知識管理的推展，促進知識管理的效能。但校長在實施成效評估方式時，應讓學校成員了解此目的在於協助專業成長，態度應堅持開放、民主的氛圍，透過理性溝通的模式，了解才能認同，認同才會支持，讓教師認同此方式，才是協助教師最好的方式，例如教學視導、教室巡堂、導師會議、座談會與同儕視導等多元教學視導方式，皆要靈活運用。此時校長再透過人力資源管理的理念，予以適當的獎勵與職務賦予，可讓學校整體的知識學習型態更加豐富。

五、結語

面對少子化的衝擊，學校經營與發展也漸漸受到嚴峻的挑戰，校長身為學校重要的領導者，綜理學校所有事務，也負責學校教育的成敗，所以校長素質之良窳，關係著教育的成效。面對國家社會對於教育的期盼，身為現代學校校長，需具備勇於承擔的心態。基於此，本文闡述校長知識領導的意涵與理論基礎，並由此提出校長知識領導兩項實施觀念，包含校長需要體認到學校知識管理的重要性，以及校長需要落實知識整合於經營信念之中。最後並思考擴大校長知識領導的成效，提出實施的重要原則，包含「重視



校長本身以身作則」、「營造合作信任分享文化」、「加強草根式的教師進修」、「推動資訊學習溝通平台」、「追求知識創新重

要目標」、「實施成效評估獎勵方式」共六項內涵，期望可做為校長實施知識領導的參考依據。

參考文獻

- 王如哲、黃月純譯（2004）。Edward, S., & Jones, G.著。教育知識管理。臺北：五南。
- 吳清山、林天祐（2006）。科技領導。教育資料與研究雙月刊，71，195-196。
- 吳清山、黃旭鈞、江愛華、高家斌、賴協志、林佳宜、陳亮君（2006）。國民小學校長知識領導模式之建構（精簡版）。國科會專題研究成果報告（NSC 94-2413-H-133-003）。未出版。
- 吳清山、黃旭鈞、賴協志、張雅妮、徐昌男（2007）。國民小學校長知識領導量表之建構與運用（精簡版）。國科會專題研究成果報告（NSC 95-2413-H-133-002）。未出版。
- 吳清山、賴協志（2007）。國民小學校長知識領導之研究：角色知覺與踐行。教育與心理研究，30（2），1-29。
- 吳聖威（2006）。國民小學校長科技領導實施現況之研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中。
- 林玉體（1980）。西洋教育史。臺北：文景。
- 林生傳（2003）。教育研究法：全方位的統整與分析。臺北：心理。
- 施頂清（2000）。自我發問策略與合作學習（小組討論）對國中生國文閱讀理解的效果比較考驗。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 范熾文（2002）。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立臺灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北。
- 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。
- 張奕華、蕭琳與許正妹（2007）。學校科技領導向度與指標發展之研究。教育政策論壇，10（1），161-187。
- 張春興（1996）。教育心理學。臺北：東華。
- 許士軍（2003）。引領變革的領導功能。載於李弘暉，知識經濟下領導新思維。臺北市：聯經。
- 陳密桃（1999）。行為取向的學習。載於林生傳主編，教育心理學（第115-140頁）。臺北：五南。
- 黃瓊香（2007）。桃園縣國民小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 賈馥茗（2006）。西方教育名著述要。臺北：五南。
- 廖春文（2002）。知識管理在學校行政實際應用之研究。載於國立中正大學教育學研究所主編，知識管理與教育革新發展研討會論文集（下）（第615-661頁）。臺北市，教育部。
- 蔡明輝（2004）。發展知識管理提升學校競爭力之探討。研習資訊，21（4），72-80。



- 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。
- 謝琇玲（2006）。大學校院建立學習型組織的影響因素之研究。《教育研究學報》，40（1），1-21。
- 韓景春（1996）。實用主義的教育哲學。載於邱兆偉主編，*教育哲學*（第81-120頁）。臺北：師大書苑。
- Cavaleri, S., Seivert, s., & Lee, L.W.(2005). *Knowledge leadership : The art and science of the knowledge-based organization*. Burlington, MA, KMC Press, Buterworth - Heinemann, Elseivier Inc.
- Hewlett, R.(2006). *The cognitive leader: Building winning organizations through knowledge leadership*. Lanham, MD: Roman & Littlefield Education.
- ISTE(2009).*Technology Leadership Standards*. Retrieved March 01, 2010, from http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForTechnologyFacilitatorsandLeaders/Technology_Leadership_Standards.htm
- Sarabia, M.(2007). Knowledge leadership cycles: An approach from Nonaka' s viewpoint. *Journal of knowledge management*, 11(3), 6-15. Retrieved March 05, 2010, from PsycINFO database.(DOI:10.1108/13673270710752072).
- Viitala, R.(2004).Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528-544.
- Wiig, K.M.(1999).What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 155-165.
- Winkelen.(2006). The many faces of the knowledge leadership. *KM views*. 24-28.

