

嘉南藥理科技大學專題研究計畫成果報告

計畫編號：CNTE94-01

計畫名稱：幼稚園知識管理策略之調查研究

執行期間：94年1月1日至94年12月31日

<input type="checkbox"/> 整合型計畫	<input checked="" type="checkbox"/> 個別型計畫
計畫總主持人：	計畫主持人：施宏彥
子計畫主持人：	

中華民國 95 年 2 月 20 日

幼稚園知識管理策略之調查研究

施宏彥

嘉南藥理科技大學師資培育中心

摘要

本研究主要目的在調查幼稚園教育人員知識管理的策略、分析不同背景幼稚園教育人員知識管理策略之差異及提出幼稚園教育人員知識管理之具體建議，以提昇幼稚園行政及教學效能。

本研究以調查研究進行，調查研究工具為「幼稚園知識管理策略問卷」。問卷調查樣本為台南縣市及高雄縣市幼稚園行政人員及教師。

本研究獲得以下結論：

- 一、幼稚園教育人員知識管理策略之得分普遍不高，需要大力推展知識管理。
- 二、不同職務的幼稚園教育人員知識管理策略，負責人及園長與行政人員之得分均比教師高，在「知識分享策略」、「知識通訊策略」、「知識創新策略」及「整體」層面達顯著差異。
- 三、不同班級數的幼稚園教育人員在「知識通訊策略」達顯著差異。

關鍵字：幼稚園經營管理、知識管理策略

A survey Study of Knowledge Management Strategy in Kindergarten

Shih Hung-Yen

Center for Teacher Education,
Chia-nan University of Pharmacy and Science,
Tainan, Taiwan 71710, R.O.C.

Abstract

The purpose of this study is (1) to explore the strategies of knowledge management(KM) in kindergartens , (2) to analyze the difference in strategies of KM in terms of the educators' background, and (3) to extract suggestions of KM strategies for kindergarten educators, in order to promote the kindergarten administration and teaching efficiency.

This study adopts the survey approach, of which the instrument is "Kindergarten Educators' KM Questionnaire". The sample is southern Taiwan kindergarten Educators. The sample includes the administrators and teachers in kindergartens of four counties and cities in Kaohsjung and Tainan.

This study obtains the following conclusions:

1. The score of the kindergarten educators' KM strategies is generally not high; therefore KM needs to be promoted earnestly.
2. There is significant difference in KM strategies on the basis of the educators' position. The scores of the directors, principals and administrators are higher than that of the teachers, in ' knowledge sharing strategies', ' knowledge communication strategies ', ' knowledge innovation strategies ' and ' the total ' .
3. There is a significant difference in 'knowledge communication strategies' on the basis of classroom size.

Key words: kindergarten management, strategies of knowledge management

壹、緒論

一、研究動機與目的

面對高度競爭與變化的二十一世紀，知識已成為個人及組織最具有價值的資產，知識是個人與組織保持優勢競爭的重要關鍵。知識管理讓個人及組織的經驗及資訊透過有效的方式進行分享、轉化及創新，以避免不需要的重覆工作及減少犯同樣的錯誤機會，以有限的資源創造更多的成果。

知識管理在企業界已有相當多的研究，而對於國民小學知識管理有關之學位論文研究有高義展(2002)、吳淑容(2001)等三十八篇，對於國民中學知識管理有關之學位論文研究有高中膺(2004)「學習型學校教師個人教師專業、知識管理、與工作績效之研究——以高雄市某私立中學為例」等十一篇。以幼稚園為對象的相關研究有邱玫馨(2004)「幼稚園推動組織學習之研究——以一所私立幼稚園為例」一篇，顯示幼稚園知識管理之研究非常缺乏。

幼稚園教師在教學的過程中，如何利用師資培育階段所習得的幼教知識落實在課程的編選、教學的進行、幼兒資料的建立、活動的策劃、班級經營與親職互動等，皆是幼稚園教師知識管理的展現。幼稚園管理者對於教學環境規劃、校園資源的應用、園務發展規劃等，亦是知識管理的表現。如何讓教師及管理者的獨特想法與創意，經由知識管理的策略，建構幼兒教育專業知識系統，充實幼兒教師的教育專業能量，以發揮真正「知識工作者」的特質與應有的效能。提昇幼稚園的競爭力，是幼教人員知識管理的課題。

因此本研究之重要性如下：

- (一) 幼教工作繁瑣，有需要進行知識管理以提昇效率。
- (二) 幼教人員素質參差不齊、流動性大，必須靠知識管理使新進人員快速了解幼稚園各項教學與行政工作。
- (三) 幼教環境變化快速，幼稚園教育人員具備知識管理的知能，以適應變遷的幼教環境。
- (四) 知識創新成為幼教市場競爭的利器，幼稚園需要知識管理以提昇競爭力。

茲將本研究之目的臚列如下：

- (一) 瞭解幼稚園常用的知識管理策略。

- (二) 瞭解不同背景幼稚園教育人員知識管理策略之差異。
- (三) 提出幼稚園推動知識管理之建議，供幼稚園教育人員參考。

二、研究問題

(一) 幼稚園教育人員常用的知識管理策略為何？

1. 幼稚園教育人員常用的「知識分享」策略為何？
2. 幼稚園教育人員常用的「知識轉化」策略為何？
3. 幼稚園教育人員常用的「知識通訊」策略為何？
4. 幼稚園教育人員常用的「知識創新策略」策略為何？

(二) 不同背景之幼稚園教育人員知識管理策略的看法是否有差異？

1. 不同職務之幼稚園教育人員知識管理策略的看法是否有差異？
2. 不同服務年資之幼稚園教育人員知識管理策略的看法是否有差異？
3. 不同學歷之幼稚園教育人員知識管理策略的看法是否有差異？
4. 不同班級數之幼稚園教育人員知識管理策略的看法是否有差異？
5. 不同性質之幼稚園教育人員知識管理策略的看法是否有差異？

三、名詞釋義

本研究重要名詞解釋

(一) 幼稚園

本研究所指幼稚園，係指台灣地區經政府立案之公私立幼稚園而言，研究樣本係以台南縣市、高雄縣市公私立幼稚園為對象。

(二) 知識管理：

知識管理係指運用系統化的策略與過程管理與應用幼稚園中的有形與無形的知識資產，並配合幼稚園行政領導的力量、組織文化的營造、幼稚園人員良好的教育訓練，促使教師與行政人員藉由知識分享、轉化、通訊及創新，提升教學與行政的效能，以確保幼兒教育的進步，來達到幼稚園的永續經營與不斷創新。本研究之知識管理策略係以受試者在研究者自編「幼教人員知識管理調查問卷」之得分情形。

貳、文獻探討

一、幼稚園教育人員知識管理的定義

教育是引導學習、傳遞、流通與開發知識，並運用知識開創價值的過程，乃是一種最典型的知識產業（羅文基，2001），因此知識管理應用在教育領域，自應有其特定的定義：

Stevenson（2000）定義知識管理為在最佳實務及學習課程中蒐集知識；分享最佳實務及學習課程給那些能夠使用的人，並應用這些最佳實務及學習課程從事繼起的教育革新或班級事務的介入。

高博銓（1999）則認為教育人員知識管理是透過知識的統整與創新，有系統、有計劃的將知識應用於學校實務中，不但賦予學校發展過程中所需的動能，同時亦能不斷檢視和察覺學校本身所應承擔的責任，據以勾勒其「績效底線」，作為學校經營的指導方針。

吳政達（2001）認為所謂「學校知識管理」，應指「在知識型學校中，建構一個有效的知識系統，讓學校組織中的知識能夠有效的創造、流通與加值，進而不斷的產生創新性教育專業知識。」其中每一環節都是繁複的工作，必須加以管理，也應能夠加以管理。由於知識來自於人的思維，唯有人才能創造知識，任何組織都無法不藉由人而自行創造知識。科技對於外顯知識的儲存與流通（即資訊化）極有助益，但內隱知識卻必須透過人與人的接觸才能傳播擴散。基於此，知識管理的核心應是人而不是知識數位系統；換言之，「學校知識管理」並不是定義為「知識」這件事被管理，而應定義為是一種管理者的能力。其工作包括知識的找尋、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。

翁榮桐（2000）認為學校隨著電腦網路的興起，將各項學習資源分類整理、儲存、分享與創新，使其透過有效的資訊化或知識管理，將正確的資訊（right information）在適當的時間（right time）傳遞給需要的人（right people），俾使其採取正確的行動（right action）。

綜上所述，知識管理用於幼稚園情境中，則可將幼稚園知識管理定義為「運用系統化的策略與過程管理與應用幼稚園中的有形與無形的知識資產，並配合幼稚園行政領導的力量、組織文化的營造、幼稚園人員良好的教育訓練，促使教師與行政人員藉由知識分享、轉化、通訊及創新，提升教學與行政的效能，以確保幼兒教育的進步，來達到幼

稚園的永續經營與不斷創新」。(施宏彥、羅宇媛, 2004)

二、知識管理的內涵

國內知識管理在商學或管理科系針對企業管理相關內涵的理論與實務研究, 近年來已累積相當多的成果, 然而教育相關系所針對學校教育的研究卻屈指可數, 而且還是近二年剛起步的趨勢。以下依照知識管理的研究內涵與背景變項的類別, 做為相關研究的探討。

(一) 知識管理內涵之研究

1. 吳思華 (1996) 對於知識管理內涵的研究

吳思華 (1996) 認為組織應透過以下的運作機制, 以解決組織知識管理的困難之處

:

(1) 知識萃取

組織中具有無形的人力資源與知識, 可藉由書面化與電子化的公文檔案, 加以蒐集彙整並公開於組織, 進而融入組織的運作系統中。

(2) 知識轉化

組織能維持運作不墜的主要因素在於將隱性知識, 順利的轉化成應用的顯性知識, 進而促成組織的運作績效, 以面對組織外部的衝擊與挑戰。因此, 可透過企劃小組、師徒傳授制度、以及團隊合作的方式, 將組織成員個人的知識透過共享激盪的方式, 進而轉化擴散成為組織運作的參照資源與應用的制度化原則。

(3) 機構化

組織可成立專責的機構來管理組織的知識資源, 使知識資源加以系統化及制度化, 以發揮知識資源的功能與價值。

2. 鍾欣男 (2001) 對於知識管理內涵的研究:

鍾欣男針對國民小學知識管理, 應用在學校本位教師專業成長運用之研究, 將知識管理界定為以組織系統之管理概念, 乃融合個人與組織潛在之資產, 透過知識取得、知識分享、知識蓄積、知識擴散、知識創造等模式, 引爆組織活力, 進而建構組織長期競爭優勢條件, 以促進學校本位專業成長之運作, 提升教師專業表現知能表現績效。

3 尤曉鈺 (2001) 對於知識管理內涵的研究

尤曉鈺以國民小學教師為研究對象, 以了解國民小學知識管理的現況, 其認為知識管理, 係指以系統化方式管理與應用學校中所有有形與無形的知識資產, 包括學校的科

技設備、教學人員的經驗與專業能力等，並促使學校教師與行政人員藉由獲取、分享與應用知識，來達到學校的永續經營與不斷創新。其研究知識管理之內涵包含以下八個層面：

(1) 知識領導：

指學校有明確且具吸引力之願景、提高學校知識生產與創造力之方案，以及引導此一方案進行的專責人員。而本研究在分析時，將知識領導界定為本問卷知識領導層面相關題項得分之平均數。

(2) 知識蒐集：

指學校能運用方便操作且能支持教師與行政人員知識分享的校內網路設施，來蒐集與儲存學校所具有的知識資產。而本研究在分析時，將知識蒐集界定為本問卷知識蒐集層面相關題項得分之平均數。

(3) 知識中心：

指學校有用以蒐集、建構與傳播大量知識，並能作為教師與行政人員知識分享空間的圖書館。而本研究在分析時，將知識中心界定為本問卷知識中心層面相關題項得分之平均數。

(4) 知識分享：

指學校會藉由鼓勵對話或建立非正式的知識交換機制等方式，促進成員不斷地分享與創新彼此的知識。而本研究在分析時，將知識分享界定為本問卷知識分享層面相關題項得分之平均數。

(5) 知識確認與測量：

指用系統化且為學校教師與行政人員認同的方法，來測知與確認校內有形與無形的知識資產（例如：有形的知識資產—教師所編製的教具，或無形的知識資產—有效的教學策略）之價值。而本研究在分析時，將知識確認與測量界定為本問卷知識確認與測量層面相關題項得分之平均數。

(6) 知識管理流程：

指學校以系統化程序來創造、蒐集、組織、儲存、傳播、使用與維護知識，並有清楚的政策、實務與指南。而本研究在分析時，將知識管理流程界定為本問卷知識管理流程層面相關題項得分之平均數。

(7) 人員與技術：

指學校重視並促進學校教師與行政人員知識管理能力的取得與分享。而本研究在

分析時，將人員與技術界定為本問卷人員與技術層面相關題項得分之平均數。

(8)市場效果

指學校能蒐集與回應顧客群之需要，並能將本身的最佳實務經驗與做法轉移到其他學校或機關。

4. 高義展(2002)研究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，將知識管理的內涵分成以下四項：

(1)知識分享

知識分享係指學校成員所創新轉化的知識，設置於學校知識的討論區，以提供教師與行政人員從事教學、行政、親師合作、以及提昇教師服務熱忱等專業知識之溝通與分享運作的經驗與理念。

(2)知識轉化

知識轉化則是針對學校教學、行政、親師合作、以及激勵教師服務熱忱態度提昇的知識可用性、正確性、完整性和解決問題的限度等作為參考依據。

(3)知識通訊

知識通訊是指運用資訊與通訊科技等方式獲取並展現內隱與外顯知識，包括學校教學、行政、親師合作等相關教育專業知識，以及促成激勵教師服務熱忱表現態度的提昇，以作為組織學習知識庫的內涵。

(4)知識創新

知識創新係指學校成員面臨教學、行政、親師合作、服務熱忱態度提昇之難題時，會主動尋求解決之道，以其創造新的工作契機。

5. 吳淑容(2001)研究國民小學教育人員知識管理—以桃竹苗地區為例，將教育人員知識管理的層面綜合成以下六個層面：(1)系統化的知識管理程序(2)支持知識管理的學校領導(3)建構知識管理的學校文化(4)開發利用學校的資訊科技(5)塑造學校人員的學習環境(6)評量學校知識管理的成效。

綜上所述，本研究的知識管理內涵包括知識分享、知識轉化、知識通訊、知識創新等，詳細分述如下：

1. 知識分享

知識分享係指幼稚園成員所創新轉化的知識，設置於學校知識的討論區，以提供教師與行政人員從事教學、行政、親師合作、以及提昇教師服務熱忱等專業知識之溝通與

分享運作的經驗與理念。

2. 知識轉化

知識轉化則是針對幼稚園教學、行政、親師合作、以及激勵教師服務熱忱態度提昇知識的可用性、正確性、完整性和解決問題的程度等作為參考依據。

3. 知識通訊

知識通訊係指運用資訊與通訊科技等方式獲取並展現內隱與外顯知識，包括幼稚園教學、行政、親師合作等相關教育專業知識，以及促成激勵教師服務熱忱表現態度的提昇，以作為組織學習知識庫的內涵。

4. 知識創新

知識創新係指幼稚園成員面臨教學、行政、親師合作、服務熱忱態度提昇之難題時，會主動尋求解決之道，以其創造新的工作契機。

三、學校知識管理之相關研究

(一)以學校教師為研究對象的研究

鍾欣男(2001)的《知識管理在學校本位國小教師專業成長運用之研究》，發現教師對整體知識管理認知與學校本位教師專業成長情況皆屬普遍。學校知識管理情形愈佳，則學校本位國小教師專業成長愈佳。

李瑪莉(2002)的《國民小學知識管理與教師專業成長關係之研究》，發現知識管理情況尚待加強，教師專業成長情況相對較佳。教師背景、學校背景和知識管理對教師專業成長的預測作用上，以知識管理最具預測力。

吳淑容(2002)的《國民小學教育人員知識管理之研究—以桃竹苗地區為例》，發現國民小學校長和教師知識管理的概念情形尚可。國民小學校長和教師對「國民小學教育人員知識管理」概念知覺度有顯著差異。

陳志強(2003)的《知識管理在國民小學班級經營應用之研究—以班級經營網站為例》，發現級任教師對知識管理運用於班級經營網站普遍持接受的看法。教師對班級經營網站功能及架構的意見方面，均持肯定的態度。教師在操作使用意見上呈高度的滿意度。

梁淑惠(2003)的《台北縣國民小學知識管理與教師效能關係之研究》，發現台北縣國民小學知識管理與教師效能屬偏高程度。不同學校規模對知識管理表現程度上具有

差異性。知識管理與教師效能呈中度正相關，但知識管理對教師效能預測能力低。

(二)以學校行政人員為研究對象的研究

廖勝能(2001)的《學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究》，發現以知識管理而言，服務年資以及現任職務是兩個重要的影響因素，服務「25年以上」行政人員和校長對推動知識管理的知覺顯著較高。

顏永進(2002)的《知識管理在國民小學學校行政運作現況之研究》，發現學校行政人員背景變項與知識管理運作現況，就整體而言，各校校際之間並無顯著關係；但就個別因素方面，在不同的知識管理層面運作上則有所差異。

張榮嘉(2002)的《知識管理在國民小學學校行政應用之研究》，發現知識管理適合運用於國民小學學校行政，行政主管和基層人員的認知間存在差異，行政主管應加強對知識管理基本知識的瞭解。

(三)以學校全體教職員為研究對象的研究

尤曉鈺(2001)的《國民小學知識管理現況之調查研究—以台北市和嘉義縣市為例》，發現國民小學知識管理的整體情形尚可，然在「知識中心」、「知識管理流程」和「市場效果」層面，仍有待整體教育人員的共同努力。而資深教育人員和校長，知覺到學校現階段知識管理的程度較高。

許瑋玲(2002)的《國民小學推動知識管理現況與期望之研究—以彰化縣為例》，發現就國民小學教育人員知覺而言，學校推動知識管理情形尚待加強；且會因年齡、職別、現職年資與學校規模之不同而有顯著差異。

黃金木(2003)的《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》，發現教育投入、知識管理與學校效能有顯著正相關和解釋力。年齡、服務年資、現任職務、學校規模會造成知識管理和學校效能知覺的差異。

高義展(2002)的《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》發現：國民小學教師個人背景變項對於知識管理的實踐程度具有顯著差異，不同國民小學的性別、服務年資、擔任職務、最高學歷、學校規模等背景變項，對於知識管理各層面的表現差異現況如下：

(一)教師不同服務年資的表現差異

1. 在知識分享層面的實踐程度上，服務年資「6-10年」、「21-30年」、「31年以上」均優於服務年資「5年以下」的教師。

2. 在知識轉化層面的實踐程度上，服務年資「6-10年」、「11-20年」、「21-30

年」、「31 年以上」均優於服務年資「5 年以下」的教師。

3. 在知識通訊層面的實踐程度上，服務年資「6-10 年」的教師均優於「5 年以下」、「11-20 年」、「21-30 年」的教師；服務年資「31 年以上」的教師亦優於服務年資「21-30 年」的教師。

4. 在知識創新層面的實踐程度上，服務年資「6-10 年」、「11-20 年」、「21-30 年」、「31 年以上」均優於服務年資「5 年以下」的教師。

5. 在整體層面上

在知識管理整體層面的實踐程度上，服務年資「6-10 年」、「11-20 年」、「21-30 年」、「31 年以上」均優於服務年資「5 年以下」的教師。

(二)擔任不同職務教師的表現差異

1. 在知識分享層面的實踐程度上，級任教師優於科任教師。

2. 在知識轉化層面的實踐程度上，級任教師亦優於科任教師。

3. 在知識通訊層面的實踐程度上，科任教師優於級任教師。

4. 在整體層面上

在知識管理整體層面的實踐程度上，級任教師優於科任教師。

(三)不同最高學歷教師的表現差異

1. 在知識轉化層面的實踐程度上，具有「研究所」及「一般大學」學歷的教師，均優於「師大或師院」及「師專或師範」學歷的教師。

2. 在知識通訊層面的實踐程度上，具有「研究所」學歷的教師，均優於「師大或師院」、「一般大學」及「師專或師範」學歷的教師。

3. 在知識創新層面的實踐程度上，具有「研究所」學歷的教師，均優於「師大或師院」、「一般大學」及「師專或師範」學歷的教師。

4. 在整體層面上

在知識管理整體層面的實踐程度上，具有「研究所」及「一般大學」學歷的教師，均優於「師大或師院」及「師專或師範」學歷的教師。

(四)不同學校規模教師的表現差異

1. 在知識分享層面的實踐程度上，「30 班以下」、「31-50 班」、「51-70 班」等學校規模的教師，均優於「71 班以上」學校規模的教師。

2. 在知識通訊層面的實踐程度上，「30 班以下」學校規模的教師，均優於「31-50 班」、「51-70 班」，「71 班以上」等學校規模的教師。

3. 在整體層面上

在知識管理整體層面的實踐程度上，「30 班以下」、「31-50 班」、「51-70 班」等學校規模的教師，均優於「71 班以上」學校規模的教師。

楊金量(2003)的《國民小學教育人員知識管理知覺與運用之研究—以台灣中部地區為例》有以下的發現：

(一)國民小學教育人員對於知識管理在理論的知覺與實際的運用尚有落差：國民小學教育人員對知識管理知覺的重要性介於頗為重要及非常重要之間；對於知識管理運用的情形介於普通及很符合之間。顯示國民小學教育人員在知識管理知覺及運用的情形大致良好，但是兩者之間尚有差距。探究其原因，可能是知識管理的理念已逐漸在校園受到重視，但是受限於學校環境或個人相關因素的影響，以至於尚缺少行動力。

(二)國民小學教育人員對於知識管理的知覺程度以女性及服務於城市學校的教師較高女性教師與服務於城市學校的教師，對於知識管理的知覺程度較高，顯示女性教師及服務於城市學校的教師，對於推動知識管理的需求較高。探究其原因，可能是女性本身較細膩、敏銳度較高，所以對於知識管理的知覺感受亦較高；至於城市學校則因為資訊的傳達較快、較具競爭力，因此，比較能感受到知識管理的重要性。

(三)國民小學教育人員對於知識管理的運用程度以男性、研究所畢(結)業(含四十學分班)、主任、年資較長的教師較高男性教師、研究所畢(結)業(含四十學分班)、主任、年資較長的教師，皆對於知識管理實際運用的程度較高，顯示男性教師、高學歷、資深教育人員以及主任對於知識管理實際的運用情形較為普遍。

(四)國民小學教育人員對於知識管理的運用程度以學校規模小的教師較高，學校規模小(12 班以下)的教師，對於知識管理實際運用的程度較高，顯示學校規模小的教師對於知識管理實際的運用情形較為普遍。探究其原因，可能是規模小的學校班級數少，相對的學生人數也少，學校人員可以有比較充裕的時間及能力進行交流、互動，彼此分享教學及行政經驗。

(五)國民小學教育人員知識管理知覺對知識管理運用具有預測作用，其中以知技層面最具預測力

國內對於幼稚園知識管理之研究截至民國九十三年止，僅邱玟馨一篇。

邱玟馨以一所幼稚園為例之行動研究探討幼稚園推動組織學習實際運作的情形。研究者就服務幼稚園為研究情境，探究組織學習實施情形與遭遇到的困難與解決的方

法。

幼稚園推動組織學習的方法：

- (1) 醞釀組織學習動力促進團體成員。
- (2) 鼓勵教師們勇於接受學習挑戰，並透過鼓勵輔導的方式，使教師們能勇於接受學習課程。
- (3) 教學觀摩的學習，啟發教師思考的邏輯推理與自由發言的潛力。
- (4) 教學研討的領悟，尊重教師的自主權與課程機動性的變化，培養教師教學反思能力。
- (5) 組織學習遭遇之困難。教師如何表達批評與讚美之意、學習探究問題與相互溝通的技術、日誌資料缺少反省記錄。
- (6) 誠懇接受教師與家長的建議回饋，為未來組織學習計畫的參考。

對於要嘗試進行組織學習的幼稚園之建議如下：

- (1) 幼稚園園長或領導人必須與教師，一起參與校內的組織學習的活動。
- (2) 組織學習內容由學校問題出發並由小處著手。
- (3) 教師對組織學習的認知深入研討學習。
- (4) 適時引入學者專家參與組織學習。
- (5) 學校研擬組織學習之計畫及獎勵措施。

綜合上述，知識管理在教育上的研究，以中小學為對象的比率較高，研究向度亦較多元，而以幼稚園為對象者僅以個案幼稚園之研究一篇，其研究重點為幼稚園組織學習，本研究結果正可與其比照。

參、研究方法

本研究主要目的在瞭解南部四縣市公私立幼稚園知識管理策略運用情形，採用文獻分析、資料分析及問卷調查的研究方法，進行廣泛而深入的資料蒐集與分析。

一、研究架構

本研究主要目的在調查分析幼稚園知識管理策略運用情形，綜合文獻探討結果，本研究以幼稚園個人背景變項為自變項，知識管理策略為依變項，分析不同背景幼稚園人員對幼稚園知識管理策略認知差異性情形。個人背景變項分為：職務、幼教服務年資、學歷、幼稚園班級數及幼稚園性質五項；知識管理策略分為：知識分享策略、知識轉化策略、知識通訊策略、知識創新策略等四項。本研究架構圖如圖 1。

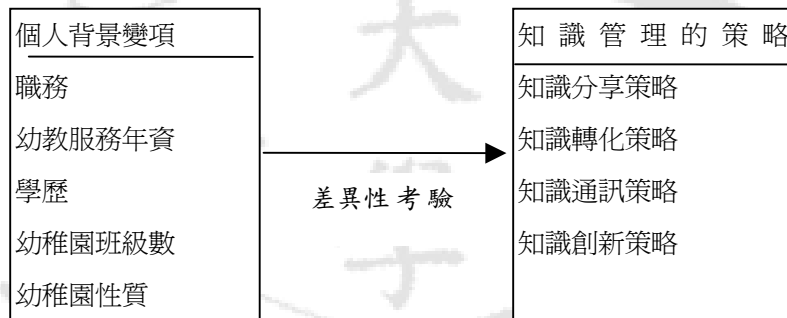


圖 1 本研究架構圖

二、研究對象

本研究問卷調查對象以幼稚園教育人員，樣本選取以分層隨機抽樣為主，立意抽樣為輔，由於公立與私立幼稚園之性質不同，故為顧及現行幼稚園現象，抽樣方法如下：

依分公立及私立兩種性質，選取台南縣市、高雄縣市等四縣市，每縣市抽出 20%公立幼稚園、20%私立幼稚園，共 143 所，每園填寫 3 份問卷，共 429 個研究樣本，問卷回收方面，計有 93 份公幼及 168 份私幼寄回，回收率百分之 60.84%，經檢查剔除填答不完全之問卷後，可用問卷 254 份，有效問卷比率 97.32%。研究對象樣本抽樣及回收情形如表 1。

表 1：研究對象樣本抽樣及回收情形一覽表

幼稚園性質	現有幼稚園數	問卷寄發園數	問卷寄發數	問卷回收數	有效問卷數	回收百分比(%)	有效百分比(%)
公立	330	64	192	93	89	48.44	95.70
私立	398	79	237	168	165	70.89	98.21
合計	728	143	429	261	254	60.84	97.32

本研究有效樣本背景情形，如表 2。

由表 2 可知，填答者職務方面，以負責人及園長 43 人，佔 16.9%，教師 168 人，佔 66.1%，行政人員 43 人，佔 16.9%。年資方面以服務 15 年以上者佔 24.8 最多，其次是服務 4-6 年者，佔 21.3%，各年齡之分布平均。學歷方面以大學學歷最多，佔 76.8%，其次是專科，佔 14.2%。班級數方面，以 4-6 班之幼稚園最多，佔 29.1%，其次是 3 班以下，佔 26.4%，可見幼稚園經營規模不大。就幼稚園性質方面，公私立約為 1:2，顯示樣本情形與公私立幼稚園班級數比率相當。

表 2 本研究有效樣本背景情形統計表

類別	項目	次數	百分比
職務	負責人或園長	43	16.9
	教師	168	66.1
	行政人員	43	16.9
年資	3 年以下	40	15.7
	4-6 年	54	21.3
	7-9 年	50	19.7
	10-14 年	47	18.5
	15 年以上	63	24.8
學歷	高中職	7	2.8
	專科	36	14.2
	大學	195	76.8
	研究所以以上	16	6.3
班級數	3 班以下	67	26.4
	4-6 班	74	29.1
	7-9 班	57	22.4
	10-12 班	40	15.7
	13 班以上	16	6.3
性質	公立	89	35.0
	私立	165	65.0
	總和	254	100.0

三、研究工具

本研究蒐集國內外知識管理相關的文獻資料，並依企業界及教育界推動知識管理相關理論與實務編製「幼稚園知識管理策略問卷」，問卷評分等級

分為五等，分別為：1.沒有表現 2.表現不佳 3.表現尚可 4.表現良好 5.表現優異。本問卷編製完成後，請專家學者針對研究內容提出意見，編成預試問卷，進行預試，預試問卷回收之後，進行信度、效度分析，去除信度、效度不佳的題目後，編成正式問卷，進行正式調查。

四、實施程序

本研究自九十三年九月起至九十四年五月三十日止，共計九個月，研究完成後提出研究報告。

研究者於大學中開設四個學期之「幼教人員知識管理」課程，已研讀相關書籍，並探討現職幼稚園教師知識管理可能之問題，經蒐集相關文獻後，擬定預試問卷，於九十三年十一月起由七位幼教專家審查，以修改問卷內容，並於九十四年四月五日起進行問卷調查，九十四年五月五日止回收，旋即進行統計分析。

五、資料處理及統計

問卷回收後，經資料檢查，剔除無效問卷，輸入電腦，由研究者以 SPSSforWindows10.01 套裝軟體進行次數、百分比統計、對於等距或比率選項以變異數分析考驗其平均數，經變異數分析達.05 顯著水準者，以「Scheffe 法」進行事後比較，若「Scheffe 法」並發現顯著差異，進一步採「Tukey HSD 法」檢定，如仍無顯著差異時，再採用 Fisher 的「LSD 法」作進一步的分析。

肆、結果與討論

一、幼稚園知識管理策略運用情形分析

(一)幼稚園「知識分享」策略調查結果

由表 3 可知幼稚園常用的「知識分享」策略是「鼓勵教師參加校外幼教專業研習活動，向校外幼教專家學習知識與經驗，並帶回園內與其他教師分享。」其次是「經常辦理教學研討會，由教師進行教學研討，以分享教學經驗。」，再次是「教師透過平時與其他教師聚會聊天，分享知識與經驗。」；而「教師透過 Internet（如電子佈告欄、聊天室、e-mail 等）與其他教師分享知識與經驗」、「組織讀書會，與其他教師分享知識與經驗，獲得知識與心靈的成長。」、「辦理專題報告，由教師輪流專題報告與其他教師分享知識與經驗。」等在幼稚園使用情形並不高。平均數僅接近 3 分，顯示知識分享的方式仍有待加強。

本結果與邱玟馨(2004)的研究結論「鼓勵教師們勇於接受學習挑戰，並透過鼓勵輔導的方式，使教師們能勇於接受學習課程」、「教學觀摩的學習，啟發教師思考的邏輯推理與自由發言的潛力」、「幼稚園園長或領導人必須與教師，一起參與校內的組織學習的活動」、「教師對組織學習的認知深入研討學習」及「適時引入學者專家參與組織學習」相符。園長及全體教師均應參加校內外學習成長活動，將有助於專業知識的成長。

近年來，幼稚園研習活動辦理頻繁，且大多免費參加，各園大都能鼓勵教師參加，知識管理強調知識的分享，參加研習的教師回到幼稚園中應適時與全園教師分享，以增加其他教師最新資訊的取得。其辦理的成效必須由園內主管詳加規劃，建立制度，才能讓老師養成不藏私、樂於分享的風度。

表3 幼稚園「知識分享」策略調查結果

頁次	內容	平均數	標準差	非序
0	本園鼓勵教師參加校外幼教專業研習活動，向校外幼教專家學習知識與經驗，並帶回園內與其他教師分享。	.10	.01	
	本園經常辦理教學研討會，由教師進行教學研討，以分享教學經驗。	.09	.07	
	本園教師透過平時與其他教師聚會聊天，分享知識與經驗。	.01	.02	
	本園教師透過幼教教學觀摩，與其他幼教教師分享知識與經驗。	.76	.09	
	本園透過幼稚園師徒制的傳承，以分享知識給實習教師或初任教師。	.63	.10	
	本園已參加幼教組織（幼教學會、幼教協會、幼教社群或社團）。	.62	.32	
	本園教師經常透過協同教學之安排分享教學經驗。	.61	.14	
	本園鼓勵參加幼稚園教師會，交換教學心得與經驗。	.41	.24	
	本園經常辦理專題報告，由教師輪流專題報告與其他教師分享知識與經驗。	.28	.16	
	本園組織讀書會，與其他教師分享知識與經驗，獲得知識與心靈的成長。	.08	.24	0
1	本園教師透過 Internet（如電子佈告欄、聊天室、e-mail 等）與其他教師分享知識與經驗。	.03	.24	1

(二) 幼稚園「知識轉化」策略調查結果

由表 4 可知幼稚園常用的「知識轉化」策略是以「教師定期撰寫教學省思、教學日誌。」最高，其次是「定期撰寫園務日誌。」再次是「將幼兒的學習成果做成幼兒學習檔案。」；以「建立社區資源資料庫」、「將工作流程電腦化」及「利用科技為各種活動錄影、錄音，以保留記錄」使用情形較不高。可見對於知識轉化策略有加強的必要。

本結果顯示幼稚園大都要求「教師定期撰寫教學省思、教學日誌。」及「定期撰寫園務日誌」，惟邱玫馨(2004)研究指出「教師如何表達批評與讚美之意」、「學習探究問題與相互溝通的技術」、「教學研討的領悟」、「培養教師教學反思能力」及「日誌資料缺少反省記錄」等問題，可見，教學日誌或園務日誌宜增加教學省思的成份，以免成為流水帳，降低其知識管理及組織成長的功能。

知識管理的重要精神即在將隱性知識轉化為顯性知識，部分幼稚園辦理很多活動，但因缺乏有效的知識轉化，且幼稚園教師流動率高，造成知識無法傳承，實在可惜。尤其使用資訊科技，為各種活動錄影、錄音及做成電子檔案，甚至架設網站，以保留記錄及資源分享，將是教師、家長及幼兒凝聚向心力的最佳方式。

表4 幼稚園「知識轉化」策略調查結果

項次	內容	平均數	標準差	個數	非序
7	本園教師定期撰寫教學省思、教學日誌。	.38	.36	53	
8	本園定期撰寫園務日誌。	.34	.37	53	
6	本園教師將幼兒的學習成果做成幼兒學習檔案。	.19	.01	53	
4	本園舉辦各種活動，會要求工作人員將工作過程做記錄。	.15	.34	53	
2	本園由專人負責會議記錄。	.14	.03	53	
5	本園教師教學均製成教學檔案。	.06	.09	53	
0	本園已將工作流程書面化。	.02	.04	53	
3	本園利用科技為各種活動錄影、錄音，以保留記錄。	.05	.15	53	
1	本園已將工作流程電腦化。	.01	.13	53	
9	本園已建立社區資源資料庫。	.01	.12	53	0

(三) 幼稚園「知識通訊」策略調查結果

由表 5 可知幼稚園常用的知識通訊策略以「定期召開教務會議或園務會議」使用情形最高，其次是「撰寫教學日誌，記錄教學的情形。」再次是「善用網際網路資源，獲取最新幼教資訊。」；以「鼓勵教師發表教學心得於雜誌」、「定期發行園務通訊，供教師發表教學心得」及「請專家學者至園分享專業知識與經驗」使用情形較不高。尤其「鼓勵教師發表教學心得於雜誌」情形僅有 3.14 分，顯示教師發表心得的情形很不普遍。

幼稚園教育人員為推展教學及行政工作，需經常召開會議，且在幼稚園評鑑項目中，會議的召開占有重要分數，故幼稚園在這個方面進行較落實；而對於知識分享的工作，缺乏一貫的要求及目的，也因此較不受重視，其實幼教工作人員本身就是最佳的行動研究者，透過教師心得的發表及經驗分享，將有助於幼教專業的提升。

表5 幼稚園「知識通訊」策略調查結果

項次	內容	平均數	標準差	個數	非序
3	本園定期召開教務會議或園務會議。	.49	.32	53	
2	本園教師撰寫教學日誌，記錄教學的情形。	.35	.30	53	
5	本園教師均善用網際網路資源，獲取最新幼教資訊。	.28	.10	53	
7	本園請專家學者至園分享專業知識與經驗。	.20	.11	53	
4	本園定期發行園務通訊，供教師發表教學心得。	.17	.33	53	
6	本園鼓勵教師發表教學心得於雜誌。	.14	.17	53	

(四) 幼稚園「知識創新」策略調查結果

由表 6 可知幼稚園常用的「知識創新」策略以「透過親子活動中，以創造新知識」使用情形最高，其次是「從教材、教具的設計製作中，創造新知識。」再次是「透過腦力激盪的方式，以集思廣益激發新的觀念或看法。」；以「訂定知識創新績效獎勵制度，以培養創新的能力」最低，僅有 3.23 分，次低為「透過業界技術移轉相關知識及技能，進而創造新知識」，顯示幼稚園尚缺乏對知識創新的教師提供獎勵措施，且與業界技術移轉相關知識及技能的情形不普遍。

邱玟馨(2004)亦指出幼稚園應加強「學校研擬組織學習之計畫及獎勵措施」才能促進組織學習。

知識管理需要靠制度，許多老師具有知識創新能力及分享的意願，但缺乏幼稚園的制度及誘因，使無法激發教師創造力，所以幼稚園應建立獎勵措施，並落實執行，則可為幼稚園創造更多的價值。

表6 幼稚園「知識創新」策略調查結果

名次	內容	平均數	標準差	次數	非序
0	本園透過親子活動中，以創造新知識。	.96	.05	53	53
8	本園教師能從教材、教具的設計製作中，創造新知識。	.85	.02	53	53
2	本園透過腦力激盪的方式，以集思廣益激發新的觀念或看法。	.81	.04	53	53
3	本園透過幼稚園教學行動研究，以培養省思習慣及改善教學。	.49	.14	53	53
9	本園透過業界技術移轉相關知識及技能，進而創造新知識。	.37	.06	53	53
1	本園訂定知識創新績效獎勵制度，以培養創新的能力。	.23	.22	53	53

二、不同背景變項之幼稚園教育人員知識管理策略運用情形之分析比較

(一) 不同職務之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

由表 7 可知，不同職務之幼稚園教育人員知識管理策略的看法，在「知識分享策略」、「知識通訊策略」、「知識創新策略」及「整體」層面達顯著差異，負責人及園長與行政人員之得分均比教師高，在「知識轉化策略」層面，未達顯著差異。顯示在幼稚園，負責人、園長與行政人員之知識管理的策略之「知識分享策略」、「知識通訊策略」、「知識創新策

略」的運用上較教師得分高。

其可能原因係負責人、園長與行政人員較能瞭解全園業務工作流程，接觸全園教師、學生及員工，對於知識管理之需求比教師殷切。

表7 不同職務之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

知識知覺層面	類別	個數	平均數	標準差	單變量 F值	事後比 交
知識分享策略	1)負責人或園長	3	2.5116	.4601	.784 *	1)>(2) 3)>(2)
	2)教師	68	8.0833	.5369		
	3)行政人員	3	2.6279	.7675		
知識轉化策略	1)負責人或園長	3	0.1395	.7765	.913	
	2)教師	68	9.6369	.0426		
	3)行政人員	3	2.0465	.0196		
知識通訊策略	1)負責人或園長	3	3.8605	.4699	.255 *	1)>(2) 3)>(2)
	2)教師	68	2.0952	.1961		
	3)行政人員	3	4.4884	.8444		
知識創新策略	1)負責人或園長	3	3.6512	.2977	2.280 **	1)>(2) 3)>(2)
	2)教師	67	0.6707	.7712		
	3)行政人員	3	3.7674	.3196		
整體	1)負責人或園長	3	30.1628	4.9427	.540 *	1)>(2) 3)>(2)
	2)教師	67	20.5150	1.4060		
	3)行政人員	3	32.9302	8.9340		

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

(二)不同服務年資之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

由表 8 可知，不同服務年資之幼稚園教育人員在知識管理策略的看法各層面均未達顯著差異，顯示幼稚園教育人員的知識管理策略的看法不因服務年資不同而有差別。

由平均數可知，服務年資久者，平均數較高，但未達顯著差異，與高義展(2002)研究結果：服務年資「6-10年」、「11-20年」、「21-30年」、「31年以上」均優於服務年資「5年以下」的教師之結果不同，其原因可能幼稚園教師與國民小學教師屬性不同，或是幼稚園教育人員年長者的知識管理方式較佳，但資訊能力又不及年輕者，故整體分數無差異。

表8 不同服務年資之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

知識知覺層面	類別	個數	平均數	標準差	單變量F值	事後比較
知識分享策略	1)3年以下	0	7.0000	.1360	.925	
	2)4-6年	4	8.2778	.2517		
	3)7-9年	0	0.0800	.7151		
	4)10-14年	7	0.8298	.9593		
	5)15年以上	3	1.0952	.1064		
知識轉化策略	1)3年以下	0	8.5250	.0310	.529	
	2)4-6年	4	0.1481	.6543		
	3)7-9年	0	0.7400	.6480		
	4)10-14年	7	0.3191	.2964		
	5)15年以上	3	0.5079	.5132		
知識通訊策略	1)3年以下	0	1.2750	.1199	.362	
	2)4-6年	4	2.2593	.3991		
	3)7-9年	0	3.7400	.1689		
	4)10-14年	7	3.2553	.0151		
	5)15年以上	3	3.1429	.4026		
知識創新策略	1)3年以下	0	9.9250	.1460	.355	
	2)4-6年	3	1.1509	.8769		
	3)7-9年	0	2.1000	.6741		
	4)10-14年	7	2.1915	.0718		
	5)15年以上	3	2.6190	.2594		
整體	1)3年以下	0	16.7250	9.7938	.906	
	2)4-6年	3	21.9434	9.8663		
	3)7-9年	0	26.6600	1.9216		
	4)10-14年	7	26.5957	6.4564		
	5)15年以上	3	27.3651	1.6529		

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

(三)不同學歷之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

由表9可知，不同學歷之幼稚園教育人員在知識管理策略的看法各層面均未達顯著差異，顯示幼稚園教育人員的知識管理策略的看法不因學歷不同而有差別。

此結果與高義展(2002)研究結果：在知識管理整體層面的實踐程度上，具有「研究所」及「一般大學」學歷的教師，均優於「師大或師院」及「師專或師範」學歷的教師不同，其原因可能是幼稚園高中職學歷者，通常服務年資較久，且有些是園長、負責人，故其知識管理策略較高。而研究所人數僅7位，在幼稚園教育人員中占少數，樣本數不大，亦可能影響統計結果。

表9 不同學歷之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

知識知覺層面	類別	個數	平均數	標準差	單變量F值	事後比較
.知識分享策略	1)高中職		3.4286	.3594	725	
	2)專科	6	0.6667	.2582		
	3)大學	95	9.2462	.8755		
	4)研究所	6	9.8750	.5235		
.知識轉化策略	1)高中職		1.5714	.2762	728	
	2)專科	6	8.8333	.8850		
	3)大學	95	0.1897	.9705		
	4)研究所	6	1.6875	.4182		
.知識通訊策略	1)高中職		5.2857	.7289	.125	
	2)專科	6	2.2222	.6174		
	3)大學	95	2.7641	.2893		
	4)研究所	6	3.4375	.5957		
.知識創新策略	1)高中職		4.1429	.0237	.643	
	2)專科	5	2.8571	.6282		
	3)大學	95	1.3692	.8913		
	4)研究所	6	2.1875	.6507		
整體	1)高中職		34.4286	1.1782	548	
	2)專科	5	24.7714	4.6649		
	3)大學	95	23.5692	2.1638		
	4)研究所	6	27.1875	1.0181		

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

(四)不同班級數之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

由表 10 可知，不同班級數之幼稚園教育人員在知識管理策略的看法僅在「知識通訊策略」層面上達顯著差異，以「Scheffe 事後比較法」並未發現顯著差異，進一步採「Tukey HSD 法」檢定，則發現「7-9 班」平均數顯著大於「1-3 班」，顯示幼稚園教育人員的知識管理策略以班級數 7-9 班得分較高。

其原因可能是幼稚園無論班級數多寡，辦理的業務量差不多，而班級數少的幼稚園教師人數少，相對在知識通訊的策略運用較少，而班級數多的幼稚園，教師人數多，必須重視正式管道的知識通訊，故得分較高。

表 10 不同班級數之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

知識知覺層面	類別	人數	平均數	標準差	單變量 F 值	事後比較
知識分享策略	1)3 班以下	7	9.1343	.0187	.996	
	2)4-6 班	4	8.8243	.7353		
	3)7-9 班	7	1.2807	.8151		
	4)10-12 班	0	0.2750	.5106		
	5)13 班以上	6	7.5000	0.2827		
知識轉化策略	1)3 班以下	7	9.1194	.8943	.161	
	2)4-6 班	4	9.2703	.5741		
	3)7-9 班	7	2.4737	.3978		
	4)10-12 班	0	0.3250	.0485		
	5)13 班以上	6	9.5000	.1752		
知識通訊策略	1)3 班以下	7	1.6418	.7445	.532	Tukey HSD 法 (3)>(1)
	2)4-6 班	4	2.9054	.8375		
	3)7-9 班	7	3.8947	.8530		
	4)10-12 班	0	3.3250	.2329		
	5)13 班以上	6	1.9375	.5383		
知識創新策略	1)3 班以下	7	1.3284	.1245	.637	
	2)4-6 班	3	1.2740	.1485		
	3)7-9 班	7	2.8246	.0183		
	4)10-12 班	0	2.2000	.4388		
	5)13 班以上	6	0.0000	.7850		
整體	1)3 班以下	7	21.2239	9.7176	.889	
	2)4-6 班	3	22.3562	5.5943		
	3)7-9 班	7	30.4737	1.3023		
	4)10-12 班	0	26.1250	8.9563		
	5)13 班以上	6	18.9375	3.6600		

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

(五)不同性質之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

由表 11 可知，不同性質之幼稚園教育人員在知識管理策略各層面的看法均未達顯著差異，顯示幼稚園教育人員對幼稚園知識管理策略的看法不因性質不同而有差別。

由此可知，幼稚園無論是公立或私立，對於知識管理策略，均未受到重視，需大力推展。

表 11 不同性質之幼稚園教育人員知識管理策略的看法差異情形

知識知覺層面	類別	函數	平均數	標準差	單變量 F 事後比較
.知識分享策略	1)公立	9	9.8989	.3340	155
	2)私立	65	9.4424	.0677	
.知識轉化策略	1)公立	9	0.1461	.1200	.001
	2)私立	65	0.1212	.3159	
.知識通訊策略	1)公立	9	2.7640	.9515	.009
	2)私立	65	2.8182	.4725	
.知識創新策略	1)公立	9	1.7978	.2055	.052
	2)私立	64	1.6524	.1393	
整體	1)公立	9	24.6067	0.3306	.032
	2)私立	64	24.0793	3.2265	

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

(六)開放性問題分析

本研究提出開放性問題二題，以下針對問題回答結果，分析如下。

問題一、本園尚有以下知識管理策略？

由表 12 可知，幼稚園知識管理策略尚有許多，幼稚園可依本身的條件，建立本園的策略，以建立完善的知識管理制度。

表 12 「開放性問題一」填答結果

性質	內容	問卷編號
知識分享	每一學期皆有免費的美語會話班與教師成長相關的研習活動。	155
知識分享	邀請師院教授定期使教師訓練及輔導	091
知識分享	教學技巧的交流與研討→園內教師教學觀摩→馬上檢討與研究	290
知識分享	園內教師教學研究(未實施課程前)，對教師亦可提升彼此間的能力及合作力，增進團隊精神	290
知識分享	教師互相學習，促進知識轉換	291
知識分享	研習心得共享、電腦資訊平台	297
知識分享	每年定期舉行有關英語、經營策略學習的教師評鑑考試。	155
知識分享	教學資源分享與研討“讀書會、每學期規定教師研習十八小時以上的課程訓練。	157
知識分享	所有組織管理辦法、會議、推動活動紀錄與檔案資料建立。	015
知識分享	本園教師定期撰寫教學省思、教學日誌。	014
知識分享	教學觀察及省思、混齡學習區觀察記錄	297
知識通訊	使用 MaMiCall，家長接孩子只要撥打專線，響兩聲掛斷，電腦自動撥音〇〇〇媽媽或爸爸來接。	160
知識通訊	利用網路資訊使學校策略聯盟，分享知識管理。	025
知識通訊	每個地方都裝攝影器材，提供網路、給每位家長帳號、家長可隨時上網看到自己孩子上課的情形。	160
知識通訊	制定學年主任制，由學年主任統籌各年段之事務，並帶領該年段老師。	223
知識通訊	課程領域小組召集人。	015
知識通訊	主任會積極推動幼稚園知識管理工作。	014
知識通訊	便條式：可隨時方便的記錄靈感、問題、發現。	110
知識通訊	將資訊做成剪報等，張貼供大家觀看。	110
知識創新	本園鼓勵教師發表教學心得於報章雜誌。	014
知識轉化	才藝課程分科記錄，並保留三年內的計劃書	079

表12(續) 「開放性問題一」填答結果

性質	內容	問卷編號
知識轉化	將知識以幼稚園評鑑項目預先分類好。	027
知識轉化	以資料夾建檔	027
知識轉化	知識會加以分類組織，使其具有系統性。	014
知識轉化	建立教師成長檔案。	106
知識轉化	分區管理：分組別來管理不同的資產。	153
知識轉化	利用甘特圖的方式規劃整年的園務及教學發展計畫。	162
知識創新	主題心得回顧	297

問題二、您認為推動知識管理時需注意到那些問題？

由表 13 可知，幼稚園推動知識管理慮考慮的事項極多，簡單歸類有知識管理態度、資訊產品使用、資源有效利用、注意個別差異、推動知識管理的技巧、領導者以身作則、建立知識管理制度、重視專業、營造知識管理的文化、教師工作負荷、時間性考量、配合政府政策等。顯示知識管理在幼稚園推動尚有許多事項要進行，此問題值得再做深入探討。

表13 「開放性問題二」填答結果

性質	內容	問卷編號
知識管理態度	溝通技巧	079
	分園教師應有一致的認同及配合，且能不藏私、願意分享	070
	行政人員、老師及所有推動知識管理的人之間的關聯性及配合度要好，這樣在推動時會出現較少的問題	059
資訊產品使用	科技產品的使用	079
	電子資訊運用方便，卻也有多數人無法運用	138
	電腦管理需有系統，否則易流於書面	153
	電腦設備要完備，才能分門別類，有效管理	210
	同步改善硬體設備及軟體需求，方便作為	297
資源有效利用	人員、時間、經費、成效、效益	078
	場地、設備、經費、人員、資訊	025
	時間的安排、配合	111、155
	善用便條紙、便利貼、筆記本等，隨時記錄任何一項主意或問題	110
	知識管理的推展活動若與常態教條活動有時間上的衝突，如何安排？	118
	可舉辦讀書會或利用家長資源，提供老師新的資訊	250
	時常注意一些研習訊息，吸收新的知識訊息	250
	在有良好資設備做為園所知識管理的工作支持系統之下，是否考量對教師在操作使用上的訓練，以利達到器材的最佳利用，資源共享的理想狀態	293
	重要資料備份於不同地點之電腦主機，以防類似 911 地震時，資料全毀於一旦	027

表13(續) 「開放性問題二」填答結果

性質	內容	問卷編號
注意個別差異	個人專業能力的不同及學習運用能力的差異	057
	善用個人專業能力，但也要顧及個人喜好、興趣，不便推動工作成爲壓力	057
	本園認爲推動知識管理時要著重教師的興趣與專長	042
	教師個人的內在價值觀，有的時候無法在限定的時間所能改變的，與個人的生活史、個性特質有關，會在嘗試錯誤中學習獲得	157
	因應不同場所所有不同的應變方針	209
	每位老師的價值觀，認知概念懸殊太大，工作的推行會有阻礙	290
	推動知識管理的技巧	普遍性、人性化、層級性、階段性、時效性、省思與分享
領導者以身作則	執行者之自我情緒管理、人際互動	035
	組織管理中管理者擁有多少制衡的能力，否則會有執行上的問題出現	035
	領導效率	015
	有人去認真推行	111
	園方及園長應先建立正確的「知識管理」觀念	118
	團方是否有知識管理的概念，若有才能推動	119
	園長與教師間的互動性	155
	是否有指導人員來園做專業性的指導	263
	園方的積極推動，提供資源與獎勵	278
	行政主管人員應主動率先做先期準備工作，再透過會議及實務操作演示來傳達	297
	園長對於教職員需有一定的信任感，多鼓勵，少批評	085
建立知識管理制度	園方是否訂定其對知識管理的推動近程、中程、遠程之具體目標及實施方法，並配合其目標、培養園方、老師、家長、社區之知識管理能力。	034
	檔案分類、歸類好	027
	幼兒的需求、時間的配合、教師的認知、教學理念、態度	018
	時間、孩子的需求、教師專業態度、教師認知、理念和社會資訊的了解	016
	評估家長、孩子、老師之需求加以推動，使其成長	098
	隨時掌握老師之需求，並適當地給予協助	098
	提高學校行政效率	038
	提昇教師教學品質	038
	重視專業	尊重每一位老師的專業
營造知識管理的文化	人員的能力：能力的強弱不同，需有不同的管理方式	110
	取得、儲存、分享與創新	038
	運用知識去創新知識	038
	教師的向心力及上進心是否足夠	223
	經驗加上專業知識，從中找出適當的	247
	專業度	248
	衡量老師應具備的專業知識及專業態度，往來安排知識管理的方向及重點和進度。	024
	成員參與熱忱	015
	老師的主動配合、自我要求提升與向心力	278
	教師的心態，例如，對幼兒教育的抱負，對自己選擇幼兒教育爲工作事項有何看法？	290
	小團體制度化	015
	推動的落實與實現 3.	015
	行政、教學、衛生管理都需要分別安排人員進行，不要完全由同一人整理，那會很累且沒有成效。	164
	理論與實際應用	209

表13(續) 「開放性問題二」填答結果

性質	內容	問卷編號
營造知識管理的文化	建立一個支援知識分享的組織文化	291
	教師的合作意願。	136
	鼓勵或獎勵的提供：用以激勵在職人員願意主動分享自己的專業知能。	162
教師工作負荷	有時老師在教學之餘，尚需負責文書工作，有時負擔很大。	163
	老師的負荷程度	263
時間性考量	時效性：已存的舊有知識是否合乎目前教學上的需求。	162
	要每位老師達到一定的水準及品質，是要有時間的	290
	勿操之過急，應逐步凝聚共識，逐年實施	297
	配合度	248
	堅持到底。	106
	是否有持續推動	263
配合政府政策	配合政令宣導及潮流所趨，增加配合意願	297

(七)小結

由以上分析可知，不同背景之幼稚園教育人員對幼稚園實施知識管理的策略的看法，在不同職務的幼稚園教育人員看法有差異，在「知識分享策略」、「知識通訊策略」、「知識創新策略」及「整體」層面達顯著差異，負責人及園長與行政人員之得分均比教師高，顯示在幼稚園，負責人及園長與行政人員之知識管理的策略的運用上較教師得分高。

另外，在不同班級數的幼稚園中，「知識通訊策略」達到顯著差異，經事後比較分析，則發現「7-9班」平均數顯著大於「1-3班」，顯示幼稚園教育人員的知識管理策略以班級數7-9班得分較高。

而在不同服務年資、學歷及幼稚園性質者，在知識管理策略各層面，均未達顯著差異。

另外，從開放性問題的回答可知，幼稚園知識管理策略尚有很多，幼稚園可依本身的條件，建立本園的策略，以建立完善的知識管理制度。

伍、結論與建議

一、結論

由本研究獲得以下之結論：

1. 幼稚園教育人員知識管理策略之得分普遍不高，平均數均在 4 分以下。分項結果如下：

(1) 幼稚園常用的知識分享策略是「鼓勵教師參加校外幼教專業研習活動，向校外幼教專家學習知識與經驗，並帶回園內與其他教師分享。」其次是「經常辦理教學研討會，由教師進行教學研討，以分享教學經驗。」，而不常用的策略是「教師透過 Internet(如電子佈告欄、聊天室、e-mail 等)與其他教師分享知識與經驗」及「組織讀書會，與其他教師分享知識與經驗，獲得知識與心靈的成長」，平均數接近 3 分，顯示知識分享的方式仍有待加強。

(2) 幼稚園常用的知識轉化策略是以「教師定期撰寫教學省思、教學日誌。」最高，以「建立社區資源資料庫」、「將工作流程電腦化」使用情形較不高。可見對於知識轉化之策略有加強的必要。

(3) 幼稚園常用的知識通訊策略以「定期召開教務會議或園務會議」使用情形最高，以「鼓勵教師發表教學心得於雜誌」、「定期發行園務通訊，供教師發表教學心得」使用情形較不高。尤其「鼓勵教師發表教學心得於雜誌」情形僅有 3.14 分，顯示教師發表心得的於情形很不普遍。

(4) 幼稚園常用的知識創新策略以「透過親子活動中，以創造新知識」使用情形最高，以「訂定知識創新績效獎勵制度，以培養創新的能力」使用情形較不高，僅有 3.23 分，顯示幼稚園尚缺乏對知識創新的教師提供獎勵措施。

2. 不同背景變項的幼稚園教育人員知識管理策略僅不同職務者及不同班級數者在知識通訊層面上有差異。

不同職務之幼稚園教育人員知識管理策略的看法，在「知識分享策略」、「知識通訊策略」、「知識創新策略」及「整體」層面達顯著差異，負責人及園長與行政人員之得分均比教師高，顯示在幼稚園，負責人及園長與行政人員之知識管理的策略的看法較教師得分高。

不同班級數的幼稚園教育人員在「知識通訊策略」達顯著差異。「7-9班」平均數顯著大於「1-3班」，顯示幼稚園教育人員的知識管理策略以班級數 7-9 班得分較高。

二、建議

由本研究之結論，提出以下之建議：

(一) 對幼稚園之建議：

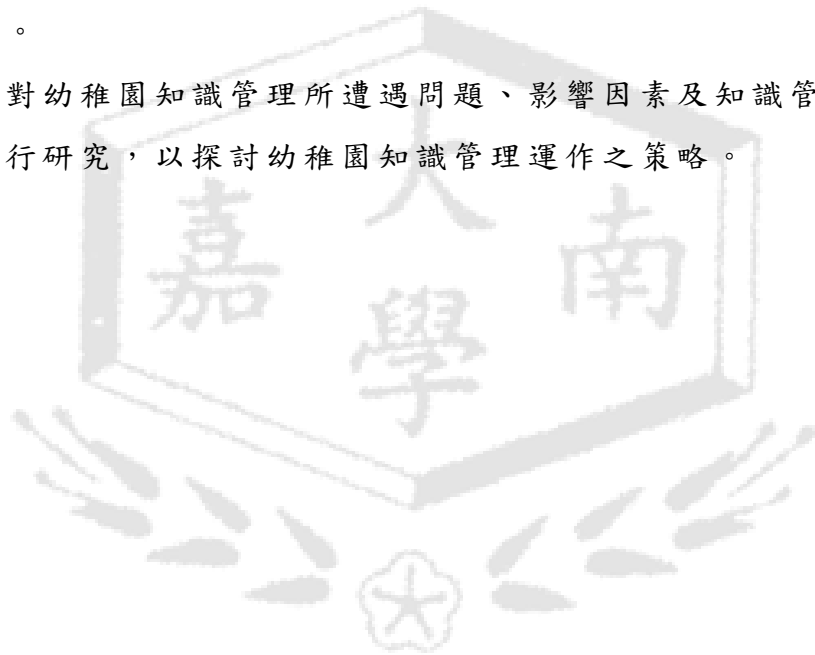
1. 應發展知識管理策略：經常利用各種方式，例如組成研究小組、實驗團隊等方式來管理及創新幼稚園的知識。
2. 加強運用資訊科技進行知識管理：充實完善的資訊化軟硬體設備，並提高教育人員使用資訊設備的技能。
3. 塑造教育人員的學習環境：例如成立教師專業成長的團隊學習活動，透過幼稚園知識管理的評量，使幼教人員能更清楚地瞭解什麼知識是大家應該加強管理的。
4. 加強與教師之觀念溝通：由本研究結果可知，幼稚園的知識管理的看法，教師與負責人或園長及行政人員存在有差異，可見幼稚園之措施並非每位教師都清楚，應加強內部之溝通聯繫。
5. 加強知識分享的策略：由本研究可知幼稚園教育人員「透過 Internet（如電子佈告欄、聊天室、e-mail 等）與其他教師分享知識與經驗」及「組織讀書會，與其他教師分享知識與經驗，獲得知識與心靈的成長」之策略使用情形不高，應妥善規劃辦理。
6. 加強知識轉化的策略：由本研究可知，幼稚園「建立社區資源資料庫」、「將工作流程電腦化」之情形較不高，而這些均是知識管理的重要方法，幼稚園園長及行政人員應加以重視。
7. 加強知識通訊的策略：由本研究可知，幼稚園「鼓勵教師發表教學心得於雜誌」、「定期發行園務通訊，供教師發表教學心得」使用情形較不高，幼教人員之經驗應透過各種管道傳

遞，以增進教育人員之知識。

8. 加強知識創新的策略：由本研究可知，幼稚園「訂定知識創新績效獎勵制度，以培養創新的能力」使用情形較不高，幼稚園尚缺乏對知識創新的教師提供獎勵措施。應儘速建立知識管理的獎勵制度，對於提供創新知識的員工採取適當的獎勵措施。

(二) 對未來研究之建議：

1. 本研究僅以調查法進行，建議未來研究可針對若干幼稚園進行全面深入性的觀察、訪問，以對幼稚園實施知識管理有較確實之瞭解。
2. 針對幼稚園知識管理所遭遇問題、影響因素及知識管理策略成效進行研究，以探討幼稚園知識管理運作之策略。



參考書目

- 尤曉鈺 (2001): *國民小學知識管理現況調查研究*。國立中正大學教育研究所碩士論文。
- 王如哲 (2000a): *知識管理的理論與應用：以教育領域及其革新為例*。台北：五南。
- 王如哲 (2000b): *知識管理與學校教育革新*。教育研究集刊，45，頁 35-55。
- 吳行健 (2000): *知識管理創造企業新價值*。管理雜誌，315，頁 84-86。
- 吳思華 (1996): *策略九說：策略思考的本質*。台北：麥田。
- 吳政達 (2001): *學校知識管理之探討*。載於「教育改革與轉型—領導角色、師資培育、伙伴關係」學術研討會論文集。台北：領導角色、師資培育、伙伴關係」學術研討會論文集。台北：淡江大學。日期：11月 21-23 日。
- 吳淑容 (2001): *國民小學教育人員知識管理之研究—以桃竹苗地區為例*。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 李華偉、李少維 (2001): *知識管理、圖書館及教育革新*。民國 90 年 12 月 3 日，取自：<http://www.lib.ntnu.edu.tw/jory/j46/46context.htm>
- 李瑪莉 (2002)。國民小學知識管理與教師專業成長關係之研究，中正大學教育研究所碩士論文。
- 邱玟馨 (2004)。幼稚園推動組織學習之研究—以一所私立幼稚園為例。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 施宏彥、羅宇媛 (2004)。幼稚園知識管理策略之探討。載於施宏彥、林達森主編。課程與教學的省思及前瞻論文集。嘉南藥理科技大學師資培育中心編印。
- 翁榮桐 (2000)。從知識管理論教學資源中心之設立。教師天地，107，66-73。
- 高中膺 (2004)。學習型學校教師個人教師專業、知識管理、與工作績效之研究—以高雄市某私立中學為例。義零大學管理科學研究所碩士論文。
- 高博銓 (1999): *強化知識管理以提昇學校效能*。師友，383，頁 29-32。
- 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系博士論文。
- 張玉文譯 (2000): *哈佛商業評論：知識管理*。台北：天下。
- 張明輝 (2001): *知識經濟時代的學校經營理念*。民國 90 年 8 月 10 日。取自：

<http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/>

- 張榮嘉(2002)。知識管理在國民小學學校行政應用之研究。台南師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 梁淑惠(2003)。台北縣國民小學知識管理與教師效能關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 許史金譯(2001)：知識管理推行實務。台北：商周出版。
- 許瑋玲(2002)。國民小學推動知識管理現況與期望之研究—以彰化縣為例，臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 陳永隆、莊宜昌(民92)。知識價值鏈。台北。中國生產力中心。
- 陳志強(2003)。知識管理在國民小學班級經營應用之研究—以班級經營網站為例，台中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所碩士論文。
- 黃金木(2003)。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。
- 楊金量(2003)。國民小學教育人員知識管理知覺與應用之研究—以中部地區為例，台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 廖勝能(2001)。學校組織氣氛與知識管理關係之研究。台南師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 劉常勇(1999)：知識管理的定義。民國90年4月1日，取自：
<http://www.cme.org.tw/know/start.htm>：
- 劉淑娟(2000)：知識管理在學校營繕工程之運用。國立東華大學教育研究所碩士論文。
- 鍾欣男(2001)：知識管理在學校本位國小教師專業成長運用之研究。國立彰化師範大學
- 顏永進(2002)。知識管理在國民小學學校行政運作現況之研究。台南師範學院教師在職進修班學校行政碩士論文。
- 羅文基(2001)：運用知識管理帶動教育革新。翰林文教雜誌，21，頁4-5。
- Bassi, L. J., Harnessing the power of intellectual capital, *Training & Development*, Vol. 51, No. 12, Dec 1997, pp. 25-30.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. & Beers, M.C. (1998). "Successful Knowledge

- Management Projects, “ *Sloan Management Review, Winter* , pp.43-57.
- Gilbert & Gordey-Hays, M. (1996) . “Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation”, *Technovation, 16(6)*, 301-312.
- Hedlund, G. (1994). “The model of Knowledge Management and the N-Form corporation”, *Strategic Management Journal, 15*, 73-90.
- Hunseok oh (2000) . *Corporate Knowledge Management and New Challenges for HRD* (ERIC NO : ED441126)
- Nonaka, Ikujiro & Hiortaka Takeuchi (1995) . *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- O’ Dell, C . and C . J . Grayson (1998) . *If Only We Knew What We Know* . New York : The Free Press .
- Stevenson, J. M. (2000) . A new epistemological context for education: knowledge management in public school. *Journal of Instructional Psychology, 27(3)*, p.198~202

