

# 中小學校長以社會資本 發展學校智慧資本之 推動策略探討



紀家雄/臺北市立育成高級中學事務組長

陳木金/國立政治大學教育學院教授

## 摘 要

在知識經濟的競爭時代，校長如何帶領成員尋找知識、獲取知識、儲存知識、流通知識、創新知識與利用知識，被視為建構學校智慧資本的重要推動策略，對於學校創新經營與卓越發展有相當大的幫助。但就學校組織而言，許多學者指出：如果校長不能透過信任、規範、網絡、行動等四項社會資本策略，創造一個值得信賴的工作環境，將無法進行成功的學校經營。因此，本文將從中小學校長如何以社會資本發展學校智慧資本的議題進行探討。首先，本文在探討學校社會資本運作策略分析，發現中小學校長可以運用社會資本的信任、規範、網絡、行動四項策略，發展學校同儕關係、行政流程、學校文化、專業社群、公共關係。其次，本文在探討學校智慧資本的結構系統分析，發現中小學校長可以運用智慧資本的知識連結化、知識內在化、知識共同化、知識外在化，發展學校人力資本、組織資本、流程資本、創新資本、顧客資本。最後，綜合本文探討，歸納以下六個發現，做為幫助中小學校長運用社會資本理論，找出有效的發展學校智慧資本之推動策略：1.以社會資本強化專業社群與同儕關係進而培育學校人力資本。2.以社會資本發展專業社群與學校文化進而創發學校創新資本。3.以社會資本強化同儕關係與行政流程進而發展學校流程資本。4.以社會資本增強學校文化與公共關係進而建構學校組織資本。5.以社會資本發展公共關係與行政流程進而提升學校顧客資本。6.以知識轉化策略建構學校智慧資本要素的運作系統。

關鍵字：社會資本、智慧資本、中小學校長

投稿日期：2013年10月8日

完成修稿日期：2013年11月7日

DOI: 10.3966/160683002013110088002

# *How Can Principals Create Strategies of Intellectual Capital from the Practice of Social Capital in Elementary and Secondary Schools*

CHIA-HSIUNG, CHI; MU-JIN, CHEN

## **Abstract**

In the age of knowledge economy, we mentioned how can principals create strategies of intellectual capital from the practice of social capital in elementary and secondary schools. Because of the creation of school intellectual capital was crucial for the school effectiveness. Principals can practice the social capital of school members to accelerate the circulation of knowledge sharing and to yield the intellectual capital. For this purpose, this article tried to illustrate the significance of social capital to create strategies of school intellectual capital. First, the concept of school social capital was analyzed. The results revealed that school social capital consisted of the following components: collegial relationship, administrative process, school culture, and professional society. Secondly, the concept of school intellectual capital was discussed. We found the school intellectual capital composed of 5 forms: human capital, organizational capital, innovation capital, process capital, customer capital. Finally, we proposed 6 suggestions for the issue of “how can principals create strategies of intellectual capital from the practice of social capital” as follows: 1. To increase the human capital by developing collegial relationship and professional society. 2. To create the innovation capital by developing professional society and school culture. 3. To improve the process capital by developing collegial relationship and administrative process. 4. To construct the organizational capital by developing school culture and public relationship. 5. To acquire the customer capital by developing public relationship and administrative process. 6. To construct the operational system of knowledge capital by using knowledge transfer strategy.

**Key words:** Social Capital, Intellectual Capital, School Principal

## 壹、緒論

在知識經濟的競爭時代，校長如何帶領成員尋找知識、獲取知識、儲存知識、流通知識、創新知識與利用知識，被視為建構學校智慧資本的重要推動策略，對於學校創新經營與卓越發展有相當大的幫助。但是，就學校組織而言，如果校長不能透過信任、規範、網絡、行動等四項社會資本策略，創造一個值得信賴的工作環境，將無法進行成功的學校經營。誠如，Fullan（2012）指出21世紀的教育領導者，必須集中發展組織，發展其他人在教與學上的能力，藉以讓成員承諾投入，並且改進成就。

陳瑜芬、劉家樺（2011）指出智慧資本係為組織成員透過學習將知識轉化而成，為組織創新的關鍵因素，而任何形式的資本都是一種被投資、被累積並用以循環去創造持續性的成長以及強大的收益。紀家雄、陳木金（2013）也提出視學校成員為學校重要資產的想法將成為一個創新的治校理念。因此，分析學校本身即是創造知識、累積智慧的場域，校長更被期待能運用積極的領導策略去激發學校成員產出質量俱佳的智慧資本，進而讓學校有更為優質的績效表現。換言之，校長如何讓組織成員凝聚共識，分享知識，讓人才加值，進而創發學校的智慧資本，已成為當前中小學校長在卓越學校經營研究的重要課題。

在組織發展智慧資本的相關研究中，Nahapiet與Ghoshal（1998）指出社會資本可以促進組織智慧資本的形成。其次，林妙雀（2009）在實證研究上也發現擁有豐富社會資本的企業，若能配合共同的認知系統及共信任關係，不僅能激發知識交流頻率，也能增進組織成員之知識分享意願與能力。再則，林奇秀、陳一帆（2011）也提出社會資本的網絡關係對網路社群成員的知識生產與分享是極重要的因素。另外，在學校環境中，Hargreaves（2001）也提出學校內的高度社會資本會強化智慧資本，在具備豐富社會資本的學校裡，高度的信任會在組織成員和關係人之間引發出一種互助文化及厚實的網絡，可以激發組織之資源連結與交換功效，加速知識之擴展流通。換言之，社會資本可以讓學校人際網絡的聯結更為緊密，亦可以有效活化知識社群的運作，讓知識分享的意願提高，減少組織成員獲取有利資訊的時間與成本，進而促進智慧資本創發。

綜合歸納前述觀點，社會資本不只是學校內人際關係的黏著劑，亦是校內知識分享的催化劑，中小學校長如能掌握校內社會資本的脈絡，有效善用人際之間之加乘效果，進而建立校內知識分享的體系，則有助於校內智慧資本的發展。分析國內教育界以社會資本發展學校智慧資本之研究仍屬少見，因此本文將從中小學校長如何以社會資本發展學校智慧資本的議題進行探討，針對：「1.學校社會

資本運作策略分析」、「2.學校智慧資本之結構系統分析」及「3.中小學校長以社會資本運作策略發展學校智慧資本」三方面進行深入探討，分析中小學校長如何以社會資本運作策略發展學校智慧資本，期望幫助中小學校長找出有效的學校經營推動策略。

## 貳、學校社會資本運作策略分析

社會資本（social capital）一詞係由社會和資本兩個概念所組成，Koput（2010）認為「資本」是生產性的資源可以經由投資去產生價值，「社會」的部分則暗示著社會資本並不屬於個體，而是存在於社會結構之中，也許是組織、社群或是社會團體。這個觀點呼應了Coleman（1988）所提出社會資本的兩種共同要素：1.具有社會結構的面向；2.可促使結構中的個人從事特定行動。歸納前述看法，首先，簡單而言，所謂社會資本就是一種透過社會關係所取得的資本。其次，更進一步詳細而言，社會資本乃是一種存在於社會結構中的資源，組織中的個體透過對社會關係進行投資，而獲取預期的利益。第三，社會資本應具有公共性、民主性及卓越性三種特性，公共性係指社會資本乃是屬於組織的公共財，具有分享性而非個體所能獨佔；而民主性則指出社會規範及信任由人際網絡互動而生，組織成員共同創立並遵守規範，也共同維繫信任感；卓越性則是強調個人在可以信賴的組織環境中，願意投入自身資源以獲取更佳的回饋，完整地獲得了工具性和情感性的報償。再則，就社會資本在學校教育的應用上，已有許多研究發現其對學生的學業及行為表現有具體的影響結果，例如，Coleman（1987）指出社會資本在家庭關係和社群組織中對兒童和青年的認知和社會發展是有益處的。Dijkstra、Veenstra、Peschar（2004）也在研究社會資本後發現，親近的師生關係有助於提高學生語言與數學的學習並避免偏差行為。李思賢、張弘潔、李蘭及吳文琪（2006）則指出越缺乏家庭及學校社會資本的學童，其內化行為問題越嚴重。另外，近年來也有許多學者針對社會資本如何影響學校層級的整體表現進行研究，例如，Leana及Pil（2006）研究發現具有高度社會資本的學校表現出正向的成就表現。Holme及Rangel（2012）指出在學校革新上，學校組織的社會資本可以影響學校回應外在政策要求的能力。亦即學校中的社會資本是有效提升學生能力，並強化學校整體的績效表現。以下，本文綜合歸納社會資本在學校經營的運作策略，繪製整理學校社會資本運作策略的模式圖，詳如圖1所示，包括：1.以學校社會資本為核心理念；2.學校社會資本的二個重點工作—內部與外部社會資本；3.學校社會資本的三個構面—結構構面、認知構面、關係構面；4.學



校社會資本的四個策略—信任、規範、網絡、行動；5.學校社會資本的五種具體做法—專業社群、同儕關係、學校文化、行政流程、公共關係。以下加以說明：

## 一、以學校社會資本為核心理念：

以學校社會資本為核心理念是藉由社會關係的連帶，進而交錯建構出學校自身的社會網絡，建構社會關係所取得的學校社會資本。如同Tsang（2009）指出學校社會資本應定義為鑲嵌在內部及外部學校社會網絡中的社會資源。因此，如何把存在學校場域中社會關係的連帶，包含教師與學生、教師與家長、教師與教師等，藉由交錯建構出學校自身的社會網絡，形成學校社會資本，讓學校成員追求或累積在這個網絡關係中所運作的資源，厚實學校的社會資本。

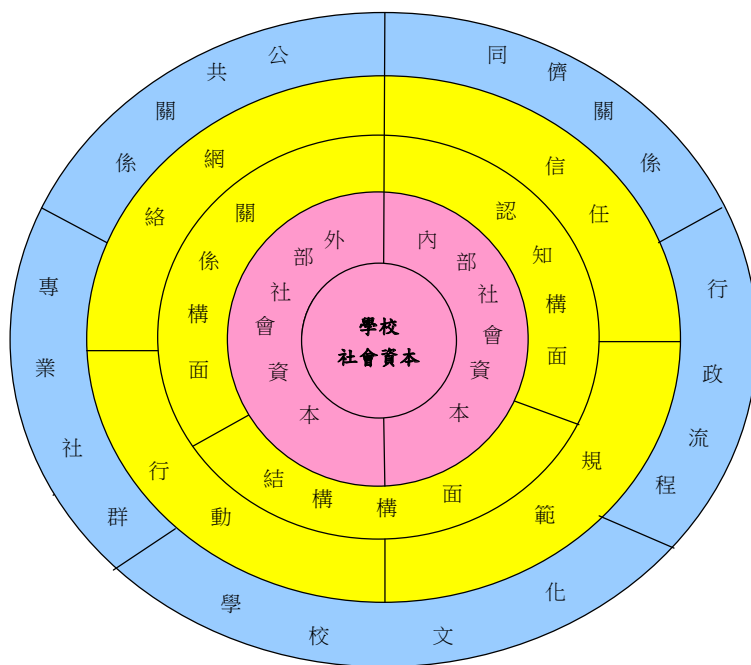


圖1 學校社會資本運作策略分析圖

資料來源：筆者歸納整理社會資本理論後自行繪製

## 二、學校社會資本的二個重點工作—內部與外部社會資本

學校存在有內外交錯的社會連帶，學校內部包含校長、教師、學生及行政人員互動關係，而學校外部則存在家長、社區及媒體等利害關係人，在學校內外部不同的網絡位置中，將帶給學校不同的社會資源。如同Leana與Pil（2006）在探討公立學校之社會資本與組織績效時，則將社會資本分為校內成員之內部社會資

本，以及與外部關係人之間的社會資本。學校成員透過佔據策略性的網絡位置或重要的組織位置的社會連帶所取得的資源，形成學校社會資本的運作策略。

### 三、學校社會資本的三個構面——結構構面、認知構面、關係構面

學校組織文化的運作之中，從基本假定、共同價值觀、共同行為模式、共同象徵活動的循環，建構了一套社會網絡與信賴行動模式的社會資本。在理性構面中共享的語言、符號，讓結構構面中的網絡自然形成，並因為相同的特徵而強化網絡，進而形成關係構面中的信任、規範、義務感與認同感，而讓網絡成為資源交換的基礎。Nahapiet與Ghoshal（1998）指出學校組織運作模式，包括三個不同構面的社會資本：1.結構構面：包含網路連結度與網路組態；2.認知構面：包含共享的語言、符號與故事；3.關係構面：包含信任、規範、義務感與認同感。在學校社會資本內涵的分析構面上，Robert（2007）提出社會資本的三個構面皆會正向影響知識整合的過程，三個構面都會增加團體整合知識的能力而形成網絡，增強學校社會資本。

### 四、學校社會資本的四個策略——信任、規範、網絡、行動

學校社會資本的策略乃是提供情感或物質支持的人際關係，是一種透過社會關係所取得的資本，Putnam（1993）指出社會資本是社會組織的特徵，包含信任、規範、和關係網絡，可以透過促進協調的行動去改進社會的效能。其次，對於學校組織成員如何經由社會資本策略，完整地獲得了工具性和情感性的報償，Ostrom、Ahn（2003）認為信任、正式或非正式的規範制度、關係網絡的三種社會資本型式，必須透過信賴來和集體行為產生連結。歸納而言，如何有效運用學校社會資本，我們可以找到以下四項策略來幫助學校的經營：1.信任：信任係對於對方的期待及目標有所了解，情感基礎的信任乃是標示彼此間公平的對待，信任可以界定為社會結構中的成員，透過信任的交換過程，產生對獲取後續利益的信心與期待。2.規範：制度規範或具體的關係網絡，基本上都是在克服不確定性，讓人或個體的選擇具有可預期性，亦即可信賴的，基於認識的了解或基於感情的認同，基本上都是在建立信賴關係，而人際間的信賴關係也可以藉由制度規範與網絡關係的聯繫強化。3.網絡：不同形式的社會網絡藉由不同的社會連帶所組成，形成持續性的連結關係，產生學校組織中之社會網絡關係，從而提供了個人獲取及動用社會資本的途徑。4.行動：行動係以極小化損失與極大化所得兩種動機原則為基礎，導致同時滿足情感性與工具性的報償，因此個體行動的首要考

量來自於對資源交易合理性的要求，個體行動的動機即是在損失自身資源最小化的前提下，去獲取所得資源的最大化，從而增加社會資本投資行動的持續性。

## 五、學校社會資本的五種具體做法——專業社群、同儕關係、學校文化、行政流程、公共關係

學校社會資本透過信任、規範、關係網絡、行動，影響著學校革新與學校經營，同時也影響學校回應外在政策要求的能力。林南（2004）指出在個人和團體服從社會制度的行為規則時，也建立了一個活動場域，而形成一個文化圈，在這個活動的場域中，人們和組織都用一組社會規範來作為行為或是行動的準則。沈秀春、黃哲彬（2009）指出社會資本具有聚集人力資本、物質資本的功能，透過其綿密的行政網絡，可以有效傳遞或交換利益、資訊，在教育上，有助於教育政策的規劃與執行，以及將教育理念加以實踐，都可以透過社會資本的力量加以完成。蔡進雄（2005）認為信任是社會資本的重要基礎，加強學校利害關係人之間的信任關係，積極為學校累積豐沛的社會資本，是學校經營領導的重點。歸納而言，如何有效運用學校社會資本，我們可以找到以下五項具體做法來幫助學校的經營：1.專業社群：專業社群為學校教師有目的的專業結合，藉由合作關係發展社會資本，並藉由社會資本強化知識的轉移與創新能力，專業社群的形成乃是經由學校的互動網絡與成員的行動所組成，專業社群藉由成員間正式及非正式的網絡互動關係所組成，而專業知識的獲取則為學校成員行動的工具性報償，成員會針對自身對知識的需求進行評估而決定是否有加入專業社群的行動。2.同儕關係：同儕關係則是校內藉由正式或非正式關係所自然形成的關係網絡，在此關係網絡中可以分享資訊並交流情感，同儕關係的形成主要是受學校成員間的信任關係所影響，因同儕關係來自於成員自身對滿足感與歸屬感的需求，屬於情感性的報償，而信任感的強度將影響情感訊息的交流。3.學校文化：學校文化乃是由學校的有形或無形的規範力量與成員的實際行為所交互作用產生，規範賦予行為一致性的依據，而成員實際的行動也會影響規範的制定，而互動的結果，將產生學校成員所依循的信賴感。4.行政流程：行政流程為學校組織規範下，所產生最正式的關係網絡，也是組織成員間最基本的信任基礎，而藉由社會資本的發展，可以有效提升成員間的信任關係，而減少會議時間及行程程序，提升行政效能。5.公共關係：人際網絡是公共關係發展的關鍵要素，藉由發展學校內外的人際網絡，可以藉由不同的學校利害關係人為學校提供不同於校內的社會資源，如傑出校友可以為學校提供實質的捐助或無形的宣傳效果，他校的教師也可以藉由公共關係的互動，進而成為校內教師教學的資源。

## 參、學校智慧資本的結構系統分析

學校智慧資本可以為學校組織創造更高的價值，而學校知識資產的累積則來自於智慧資本的有效率管理。Stewart（1997）認為智慧資本即是每個人能為公司帶來競爭優勢的一切知識與能力的總和。Coulson-Thomas（2003）也指出過去很多組織把對成員的教育、訓練視作是支出而非商機，但現今知識企業的資產管理已將人力訓練和發展的投入視為是可以導致新知識、新工具的智慧資本。而智慧資本在學校領域的運用中，鄭崇鈞（2009）指出學校的智慧資本包含校長、行政幹部，以及所有的教師、職工的知識技能，係指一個組織之內所具備開展知識技術的潛在能量。以下，本文綜合歸納學校智慧資本的結構系統分析，繪製整理學校智慧資本結構系統的模式圖，詳如圖2所示，包括：1.以學校智慧資本為核心理念；2.學校智慧資本的二個重點工作—獲取知識、創造知識；3.學校智慧資本的三個構面：知識地圖化、知識系統化、知識社會化；4.學校智慧資本的四個轉化策略：知識連結化、知識內在化、知識共同化、知識外在化；5.學校智慧資本的五種要素：人力資本、組織資本、流程資本、創新資本、顧客資本。以下分別加以說明：

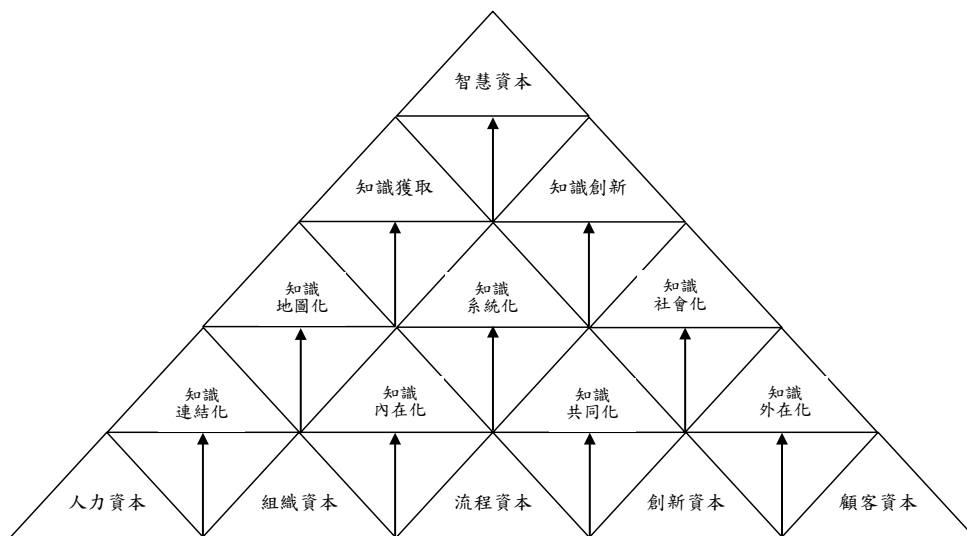


圖2 學校智慧資本的結構系統分析圖

資料來源：筆者歸納整理智慧資本理論後自行繪製

### 一、以學校智慧資本為核心理念

學校智慧資本即是將學校成員的智慧轉化為資本，陳木金（2013）指出學校



智慧資本是來自學校員工的知識與創意，學校員工具備這些能力的前提是教育與訓練。學校若能以學校智慧資本為核心理念，將學校成員的智慧轉化為資本，由資本的投入，藉以獲取學校績效表現的提升，而轉化的過程，即是以教育訓練發展成員能力，並以適當的管理機制，讓成員願意將自身的專業能力與組織發展相結合。

## 二、學校智慧資本的二個重點工作——獲取知識、創造知識

學校智慧資本的管理，可說是知識獲取與知識創發的過程，Desouzac和Paquett（2011）指出智慧資本為組織確認、獲取及效能化的知識，可以創造高效的資產。因此，在學校智慧資本的推動策略包括二個重點工作：1.知識獲取：有意義的知識獲取包括尋找相關的數據及資訊來幫助問題的解決與決策的制定，而獲取知識後，在知識應用的過程中是指使用或再使用知識，以找到問題的解決方式及協助決策的制定等。2.知識創造：當學校成員使用數據系統而接觸到資訊時，經由與自身能力與創造力的激盪，產生資訊的整合與分析過程，而讓內隱知識浮現，然後逐漸演變成有用的模式、架構或概念，進而創造出新的知識。

## 三、學校智慧資本的三個構面：知識地圖化、知識系統化、知識社會化

學校智慧資本的發展，亦可視作學校知識管理的過程，尤克強（2001），指出智慧資本是透過「知識地圖化→知識系統化→知識社會化」加以互相學習的歷程，進而創發知識的新價值。因此，在學校智慧資本的推動策略包括三個構面：1.知識地圖化：其重點為知識來源的尋找與整理，其工具為知識地圖，以知識地圖化策略產生知識地圖，知識地圖是知識的庫存目錄，以便利尋找知識的人可以按圖索驥。2.知識系統化：其重點為知識的儲存與流通，其工具為知識倉庫，以知識系統化策略建置知識倉庫，將外顯知識整理成文件，以利於知識的儲存與流通。3.知識社會化：其重點為知識價值的創新與利用，其工具則為知識社群的建立，以知識社會化策略發展知識社群，讓成員自動自發組成知識分享團體，用以交流知識經驗。

## 四、學校智慧資本的四個轉化策略：知識連結化、知識內在化、知識共同化、知識外在化

學校智慧資本的轉化策略，必須重視內隱知識與外顯知識的知識轉化過程，Nonaka與Takeuchi（1997）指出知識管理就是知識轉化的過程，而知識轉化的主

要透過「連結化→內在化→共同化→外在化」的轉化，目標即是個人、團體或組織間之內隱知識與外顯知識的轉化。歸納而言，學校智慧資本的轉化，在個人與個人、個人與團體、個人與組織、團體與團體、團體與組織、組織與組織之間將存有連結化、內在化、共同化及外在化四種知識轉化的策略：1.知識連結化：連結化是在獲取資料後，透過分類及整理產生資訊，係為外顯知識間的轉化方法。2.知識內在化：內在化為透過對資訊的吸收與組織後，再產生有意義的知識，屬於外顯知識轉化為內隱知識的方法。3.知識共同化：共同化係經由觀察、模仿、反省等方式去學習他人知識，進而產生可應用的智慧，乃是內隱知識間的轉化方法。4.知識外在化：外在化則是將自身智慧透過隱喻、類比等方式，以語言或符號表達，重新賦予其價值，係由內隱知識再轉化為外顯知識的方法。

## 五、學校智慧資本的五種要素：人力資本、組織資本、流程資本、創新資本、顧客資本

學校智慧資本的要素，是由人力資本、結構資本及顧客資本所組成的組織系統和流程之間的關係。Dalkir（2011）指出：人力資本是在一個組織或專業中，成員個人的教育、技能及背景必須是具有生產效能的。分析而言，以人力資本為基礎的學校知識資產管理，主要是指組織內成員與管理者個人、能力、知識、技術及經驗的總和。Pircher和Risku（2005）指出智慧資本與組織之知識目標相關，其歸納人力資本、結構資本、關係資本三面向為智慧資本的要素。尤克強（2001）指出探討智慧資本的組成時，除人力資本與顧客資本外，再進一步分析提出組織資本、流程資本及創新資本的概念。因此，當我們分析學校智慧資本的要素時，可以發現因學校智慧資本係以人為本，我們強調人力資本的重要性；其次，在分析學校結構資本時，發現組織結構涵蓋文化、流程與創新；另外，探討學校顧客與組織間的顧客資本，發現顧客對組織的評價及忠誠度，將影響學校的知識發展與品牌價值，換言之，學校智慧資本的內涵形成了一套學校針對知識工具、知識流通、知識傳播與知識創新的知識結構系統。歸納前述觀點，如何有效運用學校智慧資本，我們可以找到以下五項要素來幫助學校的經營：1.人力資本：學校人力資本的成員包含校長、教師及行政人員，學校或可藉由成員有形的年資、證照及教育程度去評估校內的人力資本，但最核心的關鍵能力，還是無形的校長領導能力、教師專業能力、創新能力與教師承諾，以及行政人員的行政實務經驗。2.組織資本：學校的組織資本係指學校組織運作的機制和程序，為促進教師教學效能提升及學生發展的組織面，可以複製、保存與分享，包含基礎設施、作業流程、學校文化，主要是以組織管理人力資本之有形制度或無形文化為

代表，其包含組織之知識系統、工作流程系統、創新系統。3.流程資本：學校流程資本為學校的工作程序、特殊方法及改善生產效率的員工計畫，亦即學校維持運作效率的基本能力。4.創新資本：學校創新資本係指革新能力、智慧財產，以及其他用來開發並加速新產品的無形資產和才能，重點應為知識的交流與創發，包含行政人員的創新行政流程與現場實務能力，教師則為創新的教學技巧、班級經營技巧與課程創新知識……等。5.顧客資本：學校顧客資本是學校在發展並維持有利的顧客關係中，所產生得以提升學校競爭力的相關知識、技能和價值，一般而言，學校的主要顧客關係為家長，學校可以運用有形的家長意見回饋與學生轉學情形等去評估學校的顧客資本，但最核心的關鍵內涵還是無形的家長滿意度、持續性及忠誠度，家長對學校的評價將影響學校在教育市場中的品牌價值。

## 肆、中小學校長以社會資本運作策略發展學校智慧資本

Davidson和Voss（2002）認為組織的智慧資本包含組織成員的天份、組織系統和流程所記錄的知識、組織與顧客及供應商之間關係的特性，因此其認為智慧資本是由人力資本、結構資本及顧客/供應商資本所組成。Basile（2009）指出智慧資本的概念若應用在教育上，外部資本應包含學區、學校社群、家長、當地企業、當地大學等與學校互動密切的組織。內部資本則包含管理結構、課程發展、管理流程、教師之僱用、招聘及維持程序，程序的補強或革新。歸納而言，學校智慧資本係指成員能產出可以成為學校資產的價值，使學校獲取利益，而協助成員產生加值效果的方式，包含由組織內部結構調整及外在資源的投入能力，並強化學校整體的績效表現。Fullan及Hargreaves（2012）認為以高品質的教師與教學來說，學校智慧資本指的是需要教師是具有高承諾盡責的、充分準備、永續發展、合宜的薪水及能夠使能力最大化的網絡，可以分享彼此的能力和經驗，並且共同做出有效率的價值判斷。因此，本文綜合前述學者觀點及分析，首先，在學校社會資本運作策略分析，發現中小學校長可以運用社會資本的信任、規範、網絡、行動四項策略，發展學校同儕關係、行政流程、學校文化、專業社群、公共關係。其次，在學校智慧資本的結構系統分析，發現中小學校長可以運用智慧資本的知識連結化、知識內在化、知識共同化、知識外在化，發展學校人力資本、組織資本、流程資本、創新資本、顧客資本。以下本文歸納「學校社會資本運作策略分析」及「學校智慧資本的結構系統分析」的探討分析結果（繪製成圖3），提出「以社會資本運作策略發展學校智慧資本結構系統」的六個具體策略：1.以社會資本強化專業社群與同儕關係進而培育學校人力資本。2.以社會資

本發展專業社群與學校文化進而創發學校創新資本。3.以社會資本強化同儕關係與行政流程進而發展學校流程資本。4.以社會資本增強學校文化與公共關係進而建構學校組織資本。5.以社會資本發展公共關係與行政流程進而提升學校顧客資本。6.以知識轉化策略建構學校智慧資本要素的運作系統，期望對於中小學校長發展學校智慧資本的工作有具體貢獻，以下分別加以說明：

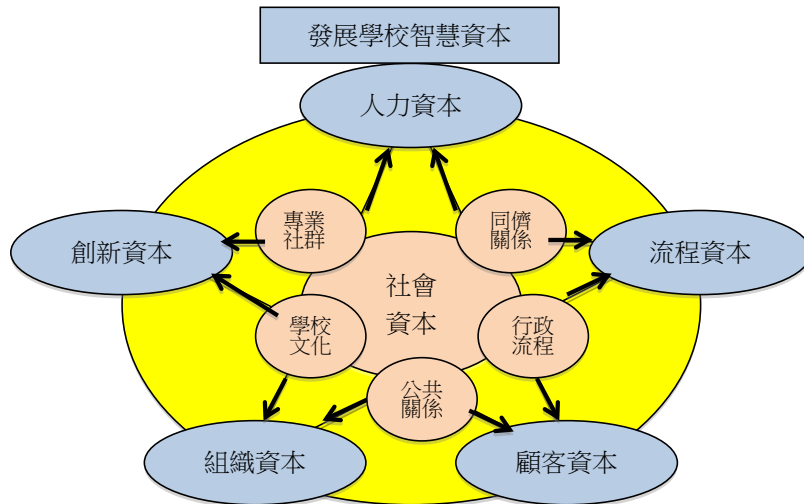


圖3中小學校長以社會資本運作策略發展學校智慧資本圖

資料來源：筆者歸納整理社會資本與智慧資本理論後自行繪製

## 一、以社會資本強化專業社群與同儕關係進而培育學校人力資本

Dalkir (2011) 指出人力資本是在一個組織或專業中，成員個人的教育、技能及背景必須是具有生產效能的。林思伶 (2005) 也提出組織的競爭與創造力源於人力資源的質與量，換言之，學校人力資本的培育，必須重視人才的培育並有效控制流動率。在減少成員的流動上，社會資本情感性報償應有顯著的效果，范信賢、陳思玓 (2007) 指出同事情誼的經營可以減少教師在遇到教學或行政難題時的孤立無援狀態，提供了集體支援與相互保護的作用，換言之，同儕關係可以提升個人在群體中藉由人際互動所覺知的心理滿意度及生活滿足感，進而降低流動率。而在吸引教師發展專業的層面，Fullan和Hargreaves (2012) 認為人力資本必須由社會資本進行補充，以集中而盡責的方式進行團隊工作，可以帶來持續性的改善。社會資本可以提升個體的人力資本，但相反的，優秀的個體人力資本卻不一定可以改善整個群體。換言之，社會資本較個體的人力資本更為重要，因為可以在教師及學生中更快速的產出人力資本，領導者可以利用社會資本無限的能



量去強化學校社群，發展更大的信任，並且建立更有效率的專業合作，進而去提升學校中的社會資本，用以去發展學生在未來的人力資本。而以社會資本強化學校專業社群的運作，讓成員可以集體創新、分享知識，以更有效率的專業合作去提升學校人力資本的品質。

## 二、以社會資本發展專業社群與學校文化進而創發學校創新資本

王振寰（2003）提出社會資本具有利於學習和創新的性質。這樣的社會資本具有以下特色：1.它是長期社會互動的產物，合作與信任成為一種社會習慣及認知的制度基礎，而有利於學習和創新。2.它具有正式的機構部分，如大學、研發機構，和非正式的部分，如人際關係網絡。雖然正式的機構可以傳播知識，但是真正能夠使得學習成為制度習慣卻需要非正式的網絡關係。3.社會資本雖然鑲嵌於社會關係中，但是太過於封閉的社會關係反而會產生閉鎖作用，使得外來知識無法進入而不利於學習；意即一個有利於學習的社會資本，需要是開放式的。換言之，以社會資本發展一個具有創新能力的社群，以及建構一個開放的學校文化，可以有助於提升學校的創新資本。

## 三、以社會資本強化同儕關係與行政流程進而發展學校流程資本

林鈺琴、黃耀慶（2003）指出社會資本與結構資本使組織員工與同僚、主管和組織之間有較好的互動關係，而組織員工之間較好的關係品質，讓組織產生高度的互信與互助的行為，降低了交易成本的產生，也由此對組織內的脈絡績效、領導績效與團隊績效產生影響。以社會資本強化同儕關係，並發展具有信任感的行政流程，可以提升成員間的信任關係，精簡會議時間及行程程序，使學校流程資本精緻化，進而有效提升行政效能。

## 四、以社會資本增強學校文化與公共關係進而建構學校組織資本

Chen（2009）指出社會資本的正向作用可以提高組織成員之間的互動和信任，或利用組織成員與外界的聯繫，為組織獲得有用的機會和信息，進而影響組織績效。Kurmanji（2010）以社會資本的面向與知識分享的關係進行分析。具有高度的信任和透明度、有效的共同解決問題、有效的組織文化，可以促進隱性知識分享。換言之，社會資本以信賴關係所建立的學校文化，決定了學校內知識傳遞

的速度，因為信賴感使得成員之間彼此交換有用資訊的時間縮短，進而使得知識轉移變得快速，加速了知識創新的過程，而公共關係則可以有效引入校外資源，提供不同的知識來源，讓知識的傳遞與創發更為多元。

## 五、以社會資本發展公共關係與行政流程進而提升學校顧客資本

Bolivar和Chrispeels（2011）提出家長增能的重要性，藉著獲取更多的資訊，接受更多的訓練，以提升社會及智慧資本，而一個明確的溝通管道及參與主要社群的規範可以有助於家長發展社會及智慧資本。家長為學校的首要顧客，藉由公共關係的發展可以與家長進行更多的溝通，建立情感的聯繫，並豐富具有社會資源的連帶關係，而行政程序的設計與簡化，可以讓家長對學生管理、課程設計等校務有更多的建言機會與參與方式，換言之，以社會資本建構並維持家長、教師與學生之間的緊密聯繫，可以有效提升家長對學校的信賴感與互信基礎，並進而讓家長成為支持學校創新經營的顧客資本。

## 六、以知識轉化策略建構學校智慧資本要素的運作系統

誠如Stewart（1997）指出：「除非能將智慧資本放在組織內具有策略意義的地方，以及經營管理可以著力的地方，否則根本談不上智慧資本的管理」，換言之，組織針對智慧資本的管理，必須以策略化的行動模式去建構智慧資本的系統化體系。而在建構學校智慧資本系統的過程中，校長如能有效運用知識轉化的四種策略——知識連結化、知識內在化、知識共同化、知識外在化，則能有助於智慧資本要素運作系統的建構。具體而言，人力資本為學校發展成員知識與技術的成果，而這些屬於成員所有的無形核心能力要能轉化成為組織可運用的知識，必須先經由知識外部化的歷程，將其轉化為可衡量的實際產出包含行政作業檔案、教學檔案、課程檔案……等加以彙整呈現，再經由知識連結化的過程，透過分類及整理產生資訊，進而與學校的知識目標結合，而成為學校組織資本的一部分。學校組織資本為學校成員集體智慧的產物，因此組織資本的精緻化，必須經由成員以知識內在化的過程，將組織資本透過對資訊的吸收與重組，而產生有意義的知識產出，如此也能連帶促發學校流程資本的精進。學校流程資本為前人智慧的結晶，協助學校成員以更有效率的方式進行工作產出與知識互動，因此，流程資本的再進化，必須藉由成員以知識共同化的過程，將流程資本再經由觀察、模仿、反省等方式與自身的創新能力相結合，去重新激盪出更佳流程資本，甚至可應用成為新智慧，進而創發學校創新資本。學校創新資本為決定學校競爭力的關鍵

要素，創新資本效益的發揮，必須由成員再經由知識外在化的過程，將創新資本透過隱喻、類比等方式，以語言或符號表達，重新賦予其價值，使其成為外顯的知識，成為學校效能的亮點，創造出更佳的學校品牌，進而獲取更多的顧客資本。而顧客資本的發展與維護，讓學校更能掌握家長的訴求，亦將提供學校更多增進人力資本、組織資本、流程資本與創新資本的重要資訊。歸納而言，知識轉化策略有助於學校智慧資本要素的系統化循環歷程，進而促進學校智慧資本的產出。

## 伍、結語

首先，本文探討中小學校長如何以社會資本發展學校智慧資本的議題，發現在知識經濟的競爭時代，校長如何帶領成員尋找知識、獲取知識、儲存知識、流通知識、創新知識與利用知識，被視為建構學校智慧資本的重要推動策略，對於學校創新經營與卓越發展有相當大的幫助。但是，就學校組織而言，如果校長不能透過信任、規範、網絡、行動的四項社會資本策略，創造一個值得信賴的工作環境，將無法進行成功的學校經營。因此，校長如何融合兩個資本概念，讓有限的學校資源獲取最佳的績效表現，已成為當前中小學校長在卓越學校經營研究的重要課題。

其次，本文經由分析學校社會資本之運作策略，發現中小學校長如果可以運用以社會資本為核心，掌握內部與外部社會資本，理解社會資本的認知構面、結構構面、關係構面，推動信任、規範、網絡、行動四項策略，發展學校同儕關係、行政流程、學校文化、專業社群、公共關係，則能幫助中小學校長形塑學校社會資本，讓學校成員追求或累積在這個網絡關係中所運作的資源，厚實學校的社會資本。

第三，本文經由在學校智慧資本的結構系統分析，發現中小學校長可以運用學校智慧資本為核心，掌握知識獲取與知識創新，理解知識地圖化、知識系統化、知識社會化，推動知識連結化、知識內在化、知識共同化、知識外在化，發展學校人力資本、組織資本、流程資本、創新資本、顧客資本，則能有效提升校內知識的運作效能，進而建構學校自身的智慧資本結構系統。

綜合歸納本文，從「分析學校社會資本之運作策略」、「分析學校智慧資本的結構系統」的連結與脈絡，本文提出以社會資本運作，發展學校智慧資本結構系統的六個具體策略：1.以社會資本強化專業社群與同儕關係進而培育學校人力資本。2.以社會資本發展專業社群與學校文化進而創發學校創新資本。3.以社會

資本強化同儕關係與行政流程進而發展學校流程資本。4.以社會資本增強學校文化與公共關係進而建構學校組織資本。5.以社會資本發展公共關係與行政流程進而提升學校顧客資本。6.以知識轉化策略建構學校智慧資本要素的運作系統。期能幫助中小學校長了解社會資本與智慧資本的核心價值，並在執行策略與具體作法等實務工作上有所助益。

## 參考書目

- 尤克強（2001）。**知識管理與創新**。臺北市：天下文化。
- 王振寰（2003）。知識經濟時代的社會資本。**科學發展**，362，52-56。
- 李英明（2005）。**新制度主義與社會資本**。臺北市：揚智。
- 沈秀春、黃哲彬（2009）。淺析社會資本及其對教育政策與教育實踐之啟示。**教育趨勢導報**，32，133-136。
- 林奇秀、陳一帆（2011）。淺析網路社群知識分享實證研究如何構思社會資本概念。**圖書資訊學刊**，9(2)，55-89。
- 林南（2004）。教育制度與資本。**教育研究集刊**，50（3），1-16。
- 林祐聖、葉欣怡（譯）（2005）。**社會資本**（原作者：Nan Lin）。臺北市：弘智。（原著出版年：2001）
- 紀家雄、陳木金（2013）。知識資產管理對中小學校長學校創新經營之啟示。**學校行政雙月刊**，84，148-165。
- 陳木金（2013年5月25日）。**學校智慧資本：來自學校員工的知識與創意**。取自：  
[https://www.facebook.com/profile.php?id=1581856137&sk=photos&collection\\_token=1581856137%3A2305272732%3A69&set=a.10200537141582658.1073741900.1581856137&type=1](https://www.facebook.com/profile.php?id=1581856137&sk=photos&collection_token=1581856137%3A2305272732%3A69&set=a.10200537141582658.1073741900.1581856137&type=1)
- 陳瑜芬、劉家樺（2011）。**創新管理**。臺中市：滄海。
- 黃克先、黃惠茹（譯）（2008）。**社會資本**（原作者：David Halpern）。臺北市：巨流。（原著出版年：2005）
- 蔡進雄（2005）。社會資本的意涵及其對學校經營領導的啟示。**研習資訊**，22（2），74-81。
- 鄭崇珍（2009年11月2日）。**有效的智慧資本，強化核心能力：認同、承諾、力行**。  
【台北教育e週報】取自：[http://enews.tp.edu.tw/paper\\_show.aspx?EDM=EPS200911021533257S7](http://enews.tp.edu.tw/paper_show.aspx?EDM=EPS200911021533257S7)
- Basile, C. G. (2009). *Intellectual capital*. NY: State University of New York Press.



- Boli'var, J. M. & Chrispeels, J. H. (2011). Enhancing parent leadership through building social and intellectual capital. *American Educational Research Journal*, 48(1), 4-38. DOI: 10.3102/0002831210366466
- Chaturvedi, R. (2009). *Understanding social capital*. Köln, Germany: Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.
- Chen, C. J. J. (2009). The distribution and return of social capital in Taiwan. In Hsung, Ran-May & Lin, N. & Breiger, R. L. (Eds.), *Contexts of social capital* (pp.193-215). New York, NY: Routledge.
- Coleman J. S. (1987). Norms as social capital. in Gerard Radnitzky and Peter Bernholz (eds), *Economic Imperialism: The Economic Approach Applied Outside the Field of Economics*, New York Paragon House Publishers, 133-55.
- Coleman J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, S95-S120.
- Coulson-Thomas, C. (2003). *The knowledge entrepreneur*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. London, England: The MIT Press.
- Davidson, C. & Voss, P. (2002). *Knowledge management*. New Zealand: Tandem Press.
- Desouza, K. C. & Paquette, S. (2011). *Knowledge management*. NY: Neal-Schuman Publishers, Inc.
- Dijkstra, A. B. & Veenstra, R. & Peschar, J. (2004). Social capital in education: Functional communities around high schools in the Netherlands. In Flap, H. & Völker, B. (Eds.), *Creation and Returns of social capital* (pp.119-144). New Fetter Lane, London: Routledge.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2012). Reviving teaching with professional capital. Retrieved from [http://www.edweek.org/ew/articles/2012/06/06/33hargreaves\\_ep.h31.html?tkn=NROFRSNISImbPDly%2BD%2BdF1kypvaiWO6BBNoE](http://www.edweek.org/ew/articles/2012/06/06/33hargreaves_ep.h31.html?tkn=NROFRSNISImbPDly%2BD%2BdF1kypvaiWO6BBNoE)
- Fullan, M. & Leithwood, K. (2012). 21 Century Leadership: Looking Forward. Retrieved from <http://www.michaelfullan.com/media/13557615570.pdf>
- Hargreaves, D. H. (2001). A capital theory of school effectiveness and improvement. *British Educational Research Journal*, 27(4), 487-503.
- Holme, J. J. & Rangel, V. S. (2012). Putting school reform in its place: Social geography, organizational social capital, and school performance. *American Educational Research Journal*, 49(2), 257-283. doi: 10.3102/0002831211423316 Inc.

- Koput, K. W. (2010). *Social Capital*. Northampton, MA: Edward Elgar publishing,
- Kurmanji, H. A. (2010). *Social capital and knowledge sharing in the context of alliance*. Saarbrücken, Germany: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- Leana, C. R., & Pil, F. P. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Journal of Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. NY: Oxford University Press.
- Ostrom, E. & Ahn, T. K. (Eds.). (2003). *Foundations of social capital*. Northampton, MA: Edward Elgar publishing Limited.
- Pircher, R. & Risku, H. (2005). Intellectual capital reports in higher education and research. In Hawamdeh, S. (Ed.), *Knowledge management: Nurturing culture, innovation and technology* (pp.705-706). North Carolina: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *American prospect*, 13, 35-42.
- Robert, L. (2007). *Social capital and knowledge integration in virtual teams*. Saarbrücken, Germany: VDM Verlag Dr. Müller e. K., Dudweiler Landstr.
- Steward, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organization*. NY: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Tsang, K.K. (2009). School social capital and school effectiveness. *Education Journal*, 37(1-2), 119-136.
- Winch, C. (2000). *Education, work and social capital: Towards a new conception of vocational education*. New Fetter Lane, London: Routledge.

