

特殊學校推行知識管理(Knowledge Management)的實施與困難

作者：曹莉莉 校長 羅卓文 教育心理學家
許健文 教師 吳義成 教師
香港明愛賽馬會樂仁學校

「智慧進入了你的心，知識成了你的喜樂。」

(舊約 箴言 2:10)

論文撮要

踏入二十一世紀，我們已由訊息管理進入知識管理時代。知識管理是一種有效利用組織內隱性和顯性知識的重要機制。因此近來許多組織皆積極地推動知識管理工作，目的是希望建構一個以知識為驅動的新經濟和教育模式，以人才為社會之本，使新時代的教育活力再現(Drucker,2000；林海清，2002)。

有見及此，學校的管理方向，必須回應新世紀管理思潮的發展。學校是知識和文化的搖籃，教師極可能是世界上最早的知識工作者，而知識資產是學校最重要的資產，學校必需累積知識，有系統地保存各層面的知識，包括明性和隱性知識，進而不斷地完善學校的教育工作、發展學校及成員，故此學校是最需要發展知識管理的組織。

本文嘗試探討以知識管理(knowledge management) 作為學校管理思維的理念，同時介紹一所特殊學校的實踐經驗，包括學校自行開發知識管理系統，使教職員個人實踐經驗和智慧可以獲得系統化的整理，有利於知識的保存、分享與擴散，提升個人知識的應用價值，同時亦分享作為發展知識管理型學校時，所面對的困難和挑戰，強調必需建立良好的學校組織氣氛和學習型學校，以知識管理為本學校的兩大支持。

背景

英國於 1998 年發表競爭能力白皮書，美國前總統克林頓在 2000 年召開新經濟會議，新加坡於 1996 年提出「智慧島」，建立「思考型學校，學習型國家」，日本亦宣示「培養具生存實力的下一代」，前任香港行政長官董建華先生亦曾經提出發展知識型經濟。世界各個先進國家和地區宣導上述思維的目的，是希望建構一個以知識為驅動的新經濟和教育模式，以人才為社會之本，使新時代的教育活力再現(Drucker,2000；林海清，2002)。香港教育統籌委員會第七號報告書指出「需要高質素的校長和教師，他們需有強烈的使命感，亦須得到適當的支援和專業發展機會」，知識管理正能強化教職的專業發展。同時，踏入二十一世紀，我們已由訊息管理進入知識管理時代，有見及此，未來學校的管理方向，必須回應新世紀管理思潮的發展。

本文嘗試探討以知識管理(knowledge management) 作為學校管理思維的理念，同時介紹一所特殊學校的實踐經驗，嘗試以個人知識管理作為起步，使教職員個人實踐經驗和智慧，可以獲得系統化的整理，有利於知識的保存、分享與擴散，提升個人知識的應用價值，同時亦分享作為發展知識管理型學校，所面對的困難和挑戰。

知識管理的基本理念

進入二十一世紀，知識已成為具生產力的要素，知識工作者的作用也更明顯。Drucker(2000) 指出今日管理最重要與獨特的貢獻，是組織知識工作和增強知識工作者的生產力。Bill Gates(1999)更具體地說明一個知識型組織，能使員工在分享願景的過程中，不斷參與改革，活化組織，創造和共用知識，提升組織效能，強化生存及競爭力。因此，近來許多組織皆積極地推動知識管理工作。目的是希望建構一個以知識為驅動的新經濟和教育模式，以人才為社會的瑰寶，使新世紀的教育活力再現(Drucker,2000；林海清，2002)。

知識是人腦活動的結果，包含真理和信念，觀點和概念，判斷和展望，方法和訣竅 (林榕航，2005)。故此，知識管理是一種有效利用組織隱性及顯性知識的重要機制，知識管理就是有系統地搜集不同層次的知識，加以保存，並更廣泛地轉移至所需教職員(共用)，進而組織知識創新。知識管理是一種持續進程，知識的取得和轉移必需在一個充份信任與開放的組織中萌芽。

人是知識管理的關鍵因素之一，人的大腦是知識的載體，肩負知識轉移和擴散的重任，同時涉及知識創造和傳播的內生力量。知識管理是必需關注於各類知識，簡單來說，人類的知識可以區分為兩種類型：

1. 顯性知識 (explicit knowledge)

這類知識可以用符號系統明確表達，如書本、數學公式、教學計畫、文檔等，這類知識可以十分方便地在人和組織之間轉移和傳播。

2. 隱性知識 (tacit knowledge)

這類知識是個人生活的經歷，並包含著無形的因素，如個人的信念、觀點和價值體系，其中特別是初期創新知識。

知識共用和轉化是知識管理活動的核心，我們再不能單依靠師徒傳授的方式傳播知識，在學校工作中所消化和吸收的知識，必需通過各種交流方式，為學校其他成員共同分享，進而創造新的知識，這是超越著重硬體和顯性知識儲存的訊息管理年代，邁進知識管理思維。

知識管理與特殊學校發展

學校是知識和文化的搖籃，教師極可能是世界上最早的知識工作者，而知識資產是學校最重要的資產，特殊學校由教師和多種專責人員組成，著重跨專業團隊協作，學校成員所積累的知識，例如課堂教學經驗、治療和輔導心得等，必需有系統地保存，包括各層面的知識，促進交流和創新，進而不斷地完善學校的教育工作、發展學校及成員。故此，特殊學校是最適合發展知識管理的組織。學校同時是培育人才的重要場所，提高教師效能對教育品質的提升有相當大的效益。具效能的學校，著重以知識管理(knowledge management) 作為學校管理的主導思維，使知識工作者—教師發揮最高的效能，提升教學效能及學生學習質素，令學校持續發展，追求卓越。

一所以知識管理為管理策略的特殊學校，會鼓勵學校成員持續不斷地積累知識，分享自己的知識，同時有系統地搜集不同層次的知識，加以保存，促使不同類型知識間的進一步轉化，亦即隱性知識和顯性知識的不斷轉化和結合，並更廣泛地轉移至所需教師和專責人員共用，進而組織知識創新。特殊學校在知識管理的發展上，可以從以下三方面開展：

1. 推動知識共用文化

這是一種持續進程，同時必需在一個充份信任與開放的組織中萌芽，故此，在發展知識管理型學校時，必需建立良好的學校組織氣氛和學習型學校，作為以知識管理為本學校的兩大支持。

2. 建立知識管理系統

知識管理系統除了強調知識獲取和共用外，同時必需是一個動態系統，結合內化，達到隱性知識和顯性知識之間的互動 (劉慶林譯,2004)。

3. 知識管理技術的應用

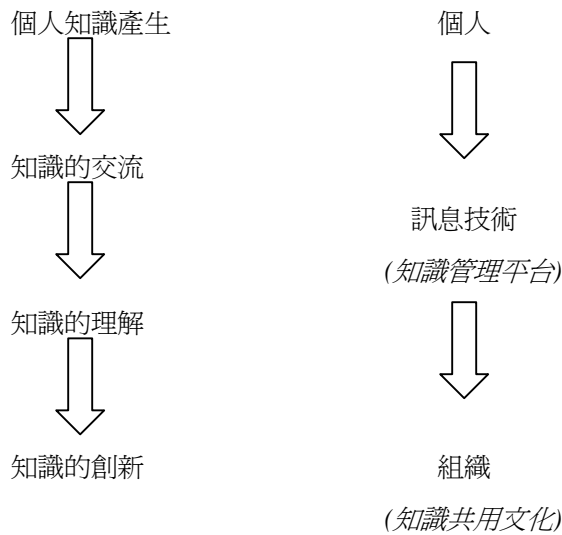
學校有相當多有關教學的知識是隱性知識，因此較不容易透過書面的方式來轉移此種知識，這種知識最有效的分享方式是面對面互動 (Hargreaves, 2000)，行動後 反思(after action review)是知識管理技術中一種最有效組織學習方法，與其他工作配合，能起改進團隊表現功效。

知識管理平台

香港明愛賽馬會樂仁學校是一所為 168 位香港嚴重弱智障學生提供教育的機構，教職員達 102 人，其中有近 60 位教師和專責人員，包括教師、教育心理學家、物理治療師、職業治療師、言語治療師、護士和社工等。教職員必需不斷學習掌握新知識和創新知識，提高專業水準，更富創新精神，更自覺地自我發展，應付新時代特殊教育的發展。目前學校正嘗試以知識管理(knowledge management) 作為學校管理的思維，並已經自行在校內開發知識管理系統，建立知識管理平台，同時更進一步嘗試引進行動後反思(after action review)技術去進行教學反思，營造同工積極分享知識並創新知識，同心協力，以愛和關懷的心作基礎，提升學校辦學的質素。

本文主要分享學校內自行開發的知識管理系統。知識管理平台是由教師和專責人員個人知識管理開始，是以專業發展作出發點，在大家的支持和監督下，以知識共用和知識轉化作為理念基礎。整個系統是由個人知識產生，通過交流和理解，達致知識的創新，表 1 列出知識共用的流程。

表 1 知識共用流程



知識管理平台的目標是提供特殊學校內教師和專責人員們保留和分享經驗的學校網路，鼓勵知識分享的氣氛，促進教職員對新知識的創造，是大家的持續專業發展，再結合資訊科技而有系統地保留，提供知識轉化的管道，也是另一個學習場所，這將有助於教學質素的提升。明愛賽馬會樂仁學校的知識管理平台於 2004 年 6 月完成平台基本架構，經過一年的試用和調整，進一步測試系統的穩定性，於 2005 年 7 月正式開放給全體教師和專責人員使用。每位教師和專責人員均有個人知識管理戶口，成為系統的組成部份，系統環境令教師和專責人員很易輸入和管理自己的知識(圖 1 和 2)，其中學習所得的顯性知識，例如文章、簡報等，而部份隱性知識經過轉化，可變成顯性知識，通過這個系統，促進交流(圖 3)，而全校同工，可以隨時進入系統，汲取所有顯性知識，知識有系統地分類存放。

圖 1 知識管理平台登入介面



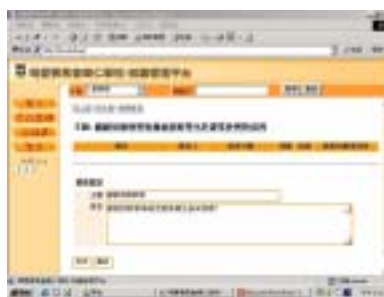
圖 2 知識管理平台 - 主畫面



圖 3 個人用戶知識分享介面



圖 4 知識管理平台的討論區介面



同時，樂仁學校於 2005 年 7 月就知識管理平台進行校內評鑒性問卷調查，結果顯示大部份教師和專責人員認為該平台能達到既定目標和系統保持穩定，72%的受訪者對平台表示滿意或非常滿意。我們深知知識管理平台不能取代面對面的經驗分享，學校需要更多時間和更強大的學校網路，以及鼓勵知識分享的氣氛，使知識管理成為學校優先發展專案。

困難和挑戰

如要進一步發展知識管理，必需有良好的學校組織氣氛配合，學校組織氣氛，如同人格於人一樣，是學校獨特的氣質，同時根據校內成員集體知覺而來，良好的學校組織氣氛需具備開放性和健全性，才可以穩定學校，影響校內成員的行為和態度。首先，特殊學校的校長和中層管理人員必需具有開放的態度，再進一步培養學校成員，建立高度而坦誠的行為，在組織體系內維繫團結向心力，創造並保持組織體系存在和延續的核心價值，才能實踐學校教育目標，鼓勵學校成員共用知識(Leicester, 1996)，才可支援發展知識管理為的一大支持，也是落實知識管理的最大困難和挑戰。

在推行策略上，校長及學校成員必須對以知識管理作為學校管理的主導思維的理念具有共識，然後分享學校願景，結合學習策略與學校教育目標，切勿偏離辦學理想，才能建立工作任務，加上校長和中層管理人員的鼓勵與承諾，才能培養系統思考之風氣，持續學習新的知識和技能。我們深信成功地通過上述策略，學校每個人都能成為學習者，所有成員持續不斷的學習，同時尊重多元思維，在基於專業發展的定位，建立良性互動的緊密合作關係，達至教師和專責人員彼此共用經驗心得之觀念和創新發展的精神，這才能實現一所以知識管理作為學校管理的主導思維的學校，這也是我們對發展一所特殊學校的抱負。

而另一挑戰是透過發展知識管理，使學校轉型為學習型學校，理想中的學習型組織，是學校中的每一個人，包括教職員和學生，都是學習者，都要利用各種機會不斷的成長，經由探討和反省，學習成長，促進學生學習，進一步增進教師專業知識和能力的成長，提升教學八個策略：

1. 學校成員必須對學習型學校的理念具有共識；
2. 結合學習策略與學校教育目標；
3. 評估每個人的學習能力；
4. 培養系統思考的風氣；
5. 改造組織文化；
6. 建立組織整體學習策略；
7. 改進科層體制；
8. 持續學習新的知識和技能。

深信成功地通過上述八個策略，學校每個人都能成為學習者，所有成員持續不斷的學習，使個人知識和組織知識得以整合，重視不斷分享和應用，使學校成功轉型為學習型組織，並得以持續發展，具備生存的競爭力(陳美玉，2002)。

(本文發表於 2006 年 3 月 7 日澳門理工大學「兩岸四地智障服務研討會」。)

參考書目：

李美玉 (2002)。教師個人知識管理與專業發展。臺北。學富文化出版。

林海清 (2002)。知識管理與教育發展。臺北。元照出版。

林榕航 (2005)。知識管理原理。中國。廈門大學出版社。

劉慶林譯 (2004)。知識管理的現在與未來 (Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management)。中國。

Gate B.(1999). Bussiness@The speed of Thought.U.S.

Drucker,P.F.(2000). Post-Capitalist Society, New York; Harper Business

Hargreaves, D. H. (1999). The Knowledge-creating School. *British Journal of Educational Studies*, 47 (2), pp. 122-144.

Leicester, M. (1996). Organisation and organisation: Understanding the learning organization. *Adult learning*, Vol.7 pp123-125

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and local success*. New York: McGraw-Hill

聯絡地址：香港九龍深水埗永康街 121 號 明愛賽馬會樂仁學校

電話：852-2742 4470

傳真：852-2370 0690

電郵：lys-mail@hkcampus.net