

國立教育研究院籌備處  
第 104 期國小主任儲訓班專題研究

學校知識管理的困境與  
解決策略之研究

指導教授：鄭崇趁博士

組 員：程雲鵬 張以莊 張志明 陳仕祥

翁正舜

# 學校知識管理的困境與 解決策略之研究

二十一世紀是知識經濟時代，傳統中以資本、天然資源或勞動力為重的經濟模式，已被知識取而代之。知識導向的經濟(knowledge-driven economy)將成為主流，知識時代已到來(Sallis & Jones, 2002)。本研究旨在探討學校知識管理的困境與解決策略。

## 壹、緒論

### 一、研究動機

因全球化的經濟趨勢、組織學習理念之興起、知識重要性之提升、講求速度的需求、資訊科技的發展、組織型態的轉變，益顯知識管理之重要性。相較於企業界，學校雖然是知識生產與運用的場所，但在校園內鮮少提及知識如何獲得、整合、累積、分享、轉化與創新。此外，教育基本上被視為是一種無形的利益，而且教育體系也同時創造私人利益及公共利益(王如哲, 2002)。因此，如何強化學校知識管理的能力，無論在理論或實務層面，皆是值得繼續研究的課題，底下分從三方面敘述本研究小組對於知識管理此課題的研究動機。

#### (一) 知識管理係確保組織競爭優勢的根源

在人類經濟發展史上，因不同階段的生產要素，進而形成各種不同形式的社會組織與結構，進而影響社會財富的創造與分配。但是，因為人類的獨有特徵，即能運用與延續知識，站在前人的肩膀上繼續累積知識。我們時時都在運用著知識解決問題，甚至太習慣、頻繁於知識的運用，以致於有時忽略了它的存在，忘記它可以系統化、可以轉型化。學校雖屬非營利組織，亦無法自外於時代潮流而無視社會變遷的存在，為確保學校品質，增加競爭優勢，學校組織調整與變革有其必要性，而知識管理即佔重要關鍵。到底知識管理的涵義與目的為何，是本研究所欲探討的一部分。

#### (二) 在知識經濟時代中，學校面臨嚴峻挑戰

處於知識經濟時代中，個人與組織所擁有的知識成為主要資產，知識成

為個人未來、企業財富和國家經濟最重要的力量（王如哲，2000）。在知識經濟時代中，知識與能力等無形資產（intangible asset）係組織建立競爭優勢與快速成長的主要因素，而這些無形資產之取得、儲存與分享即為知識管理所重視（林東清，2003）。學校在追求改革與創新的策略中，「知識管理」所提供組織管理的新思維，有其實用價值（吳清山、黃旭鈞，2006）。但是，在知識經濟時代的洪流中，學校所面臨的挑戰遠比過去更為艱辛，必須力求改革與創新，方能在激烈的競爭中脫穎而出，而學校在知識管理上會遭遇到哪些困境，是本研究極感興趣的主要部份。

### （三）提升學校經營績效，形塑學校優良團隊

在此知識經濟時代，知識管理是增進學校效能的良方之一，尤其在政府加入 WTO 之後，學校經營勢必面臨相當大的挑戰，而學校的特色、聲望與績效更會影響學校整體形象。如何展現學校特色、提升學校經營績效、形塑學校優良團隊，以打造學校優良品牌形象，便成為學校知識管理上的重要關鍵。基此，有哪些知識管理策略，可以突破知識管理上所可能遭遇到的困境，以進一步提升學校的競爭力，是本研究亟欲深入研究、探討的。

## 二、研究目的

針對前述研究動機，本研究主要目的如下：

- （一）探析知識管理的主要意涵與目的。
- （二）探討學校推動知識管理上所可能遭遇到的困境。
- （三）提出學校推動知識管理中解決困境的可行策略。

## 三、研究方法

本研究主要採用文獻分析法，以及焦點團體法。首先，蒐集有關「知識管理」（knowledge management）的書籍、論文、期刊。接著，進行個別研讀、定期小組討論、報告，以進行問題分析、比較。最後，加以歸納、整理，討論問題解決策略，以作為本研究立論、問題探討分析及發展策略之依據。

## 四、研究時程

為使本研究達到預期之研究目的，特設計研究進度甘梯圖（表 1），作為研究進行之指引及進度之控制。

表 1 研究時程

| 時程<br>活動項目 | 第一週<br>7/17-7/22 | 第二週<br>7/23-7/29 | 第三週<br>7/30-8/5 | 第四週<br>8/6-8/12 | 第五週<br>8/13-8/19 | 第六週<br>8/20-8/25 |
|------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| 1.準備工作     | ■                | ■                |                 |                 |                  |                  |
| 2.蒐集資料     | ■                | ■                | ■               | ■               | ■                |                  |
| 3.小組研討     | ■                |                  | ■               |                 | ■                | ■                |
| 4.資料處理     |                  | ■                | ■               | ■               | ■                |                  |
| 5.撰寫報告     |                  | ■                | ■               | ■               | ■                | ■                |

## 貳、知識管理的內涵與目的

1996 年經濟合作開發組織 (OECD) 發表了《知識經濟報告》(Knowledge-Based Economy Report)，認為以知識經濟為本位的「新經濟」將改變全球經濟發展型態。知識已成為生產力提升與經濟成長的主要動力，Chris Argyris 認為「管理行為越來越強調管理知識」(轉引自 Salls & Jones, 2002: 29)。微軟 (Microsoft) 總裁 Bill Gates 在其《數位神經系統》(Business @ the speed of thought: using a digital nervous system) 一書中更指出：未來的企業是以知識與網路為基礎的企業，未來的競爭則植基於知識與網路的競爭 (Bill Gates, 1999)。值得注意的是當前全球經濟已經出現五項廣泛的趨勢：第一，從生產有形產品朝向無形產品的轉變；第二，企業的全球化；第三，了解組織流程和例行作業中包含的專門知識，在因應全球化上所具備的價值；第四，獲悉知識是一項有明顯差別的生產因子，而且在以知識為基礎的產業中，會逐漸擴大知識占市場價值的比例；第五，便宜的電腦網路連結 (王如哲, 2002: 3-8)。據此，我們發現到傳統的領導權力基礎來源產生了明顯的典範移轉。傳統領導理論中所強調的職位權力 (position power) 將被以知識、資訊為主的知識權力 (knowledge power) 所取代。

### 一、知識管理的主要內涵

知識管理的內涵會隨不同目的，而被賦予不同的意義。吳宗立、張順發 (2002) 即針對各學者對知識與知識管理的分析和論述，指出知識管理乃組織運用資訊科技，並配合領導與策略、組織文化、績效評核等特性和活動，對組織中的知識進行取得、儲存、轉移、分享、創新的過程，以進行知識循環的管理，促進組織知識的

不斷創新與再生，提高組織的生產力，增加組織的資產，並藉此提昇組織因應外部環境的能力，及不斷自我改造的能力。而學校知識管理即是學校組織運用資訊科技，並配合學校領導與策略、學校文化、學校評核等特性和活動，對學校組織中的知識進行取得、儲存、轉移、分享、創新的過程，以進行知識循環的管理，促進學校組織知識的不斷創新與再生，提高學校的生產力，增加學校的資產，並藉此提昇學校因應外部環境的能力，及不斷自我改造的能力。

基本上，知識管理是一種系統化的途徑，使組織內的個人和團隊可以隨處取得最多有關具有行動力的建議、知識和經驗。實際上，知識管理借用許多組織科學、管理科學及資訊管理系統的理論與實務，而成功的知識管理工具與技術的使用，需結合組織文化的變革、組織的學習、流程的發展，並結合科技的應用，且知識管理的實施可包含下列幾項主要內涵（吳清山、黃旭鈞，2006）：

- (一)發揮領導影響力：領導在推動知識管理上扮演關鍵角色。唯有領導者堅信並充分支持，才能產生示範效果，並激發組織成員對知識管理的承諾。尤其在成員都是專業知識工作者的組織中，領導者必須能充分發揮領導功能，讓組織成員願意且能夠將內隱知識轉化為外顯知識，進而可以分享、傳遞、創新知識。
- (二)形塑組織文化：雖然改變人的行為一直被視為是組織推動知識管理的最大障礙之一，但欲克服這樣的障礙，最有效的方法莫過於改善組織的風氣與文化，並建立專業的社群，使組織成員願意共享、懂得合作、樂於創新，如此方能從知識管理的改革中獲得最大效益。
- (三)建立組織結構與制度：組織實施知識管理方案時，所應具有的管理結構不盡相同，但根據美國生產力及品質中心（the American Productivity & Quality Center, APQC）研究指出其主要的模式大致上都包含：最上層有一指導委員會（steering committee or council），負責概念的引入並提供引導、方向和支持，其下設有知識管理支持的核心團隊（central KM support group），組成的份子必須具有計畫管理、激勵和良好溝通技巧，以負責支持知識管理的目標，並啟動知識管理的計畫與方案，交由各事業單位的擁有人加以實施。在這之下，各事業單位再設置管理階層，負責知識的分享與取得。這些個人散佈在組織中，負責知識管理的推動。
- (四)建置資訊基礎設施：資訊科技有助於知識管理的推動，缺乏資訊基礎設施的建置，組織成員將難以進行大規模的知識分享。而資訊基礎設施的建置必須

考量成員的需求、資料庫內容的充實、共同平台與標準的使用、知識管理工具的開發、成員的訓練、系統操作的便利性等，以方便成員利用資訊科技進行知識的交流、分享與創新。

(五)處理知識及其應用：在知識管理過程中，對於知識的創造、確認、蒐集、組織、共享、調適、使用等處理知識的過程，都必須加以重視。這些知識處理的過程中，並非只有處理客觀的資訊，實際上也包含了成員對知識主觀的調適與見解。而這些成員在處理知識時的主觀調適與應用，是以往較受忽視的部份。

(六)測量與評估知識的價值：沒有測量就沒有管理，知識管理必須藉由測量來了解知識管理方案的目標及預期成果是否達成。測量可針對組織內外部知識進行測量與評估，過濾並更新組織的知識，亦可蒐集內外部顧客的知識，針對顧客需求做出及時回應。同時結合組織內的獎賞與認可制度，訂定測量的方式與指標，依據測量的結果予以成員回饋，作為改進參考，並針對表現良好成員，給予獎勵與肯定。

## 二、知識管理的主要目的

身處全球化資訊爆炸、知識就是力量與資產的二十一世紀，個人、組織、社會、國家為了生存與發展，確有必要實施知識管理。知識經濟時代決勝的關鍵，在於組織必須針對有用資訊做快速的回應，故知識管理將成為未來主流。而知識管理的主要目的可以從個人與組織二個層面來加以說明（吳宗立、張順發，2002）：

(一)個人層面：知識管理在個人層面的主要目的，是在協助組織中的成員能夠有適當的知識，並且使用它來解決問題和困難，做出最佳決策，或迅速進入不熟悉的工作環境。

(二)組織層面：知識管理在組織層面的主要目的，是在提升組織整體的績效，不論是內部生產力的提升，或是外部競爭力的提升；又，組織亦能藉助有效的知識管理，將組織個人的知識轉化為組織知識，以減少不必要的時間、成本的浪費。

知識管理能在知識經濟時代成為管理學的潮流和典範，主要是受到經濟發展歷史和時代背景脈絡的影響，因而形成了呼應社會需要的特定目的。

經由前面探討可知，知識管理主要著重於知識管理之推動，主要內涵包括：發揮領導影響力、形塑組織文化、建立組織結構與制度、建置資訊基礎設施、處理知識及其應用、測量與評估知識的價值等六部份。而知識管理之主要目的為使組織成員擁有適當知識解決問題，以及提昇組織整體績效。

## 參、學校知識管理的困境

### 一、學校知識管理

知識管理是一種知識蒐集、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，以及持續產生新知識，並能將這些新舊知識加以保存和累積，使其有效轉化為有系統、制度化的知識，這種知識不斷的產生、累積並創新的循環，可幫助組織採取有效的決定和策略，進而有效增加組織資產、擴增組織財富、提升組織智慧並達成組織目標（吳清山，2001：7）。此外，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（王如哲，2000：39）。學校組織除具有一般組織的特質外，更有不同於一般組織的特性，其所服務的對象有異質性，其目標是模糊而抽象的，在結構上具有鬆散連結的特性。在知識經濟時代，學校行政體系必須具有迅速的應變能力、積極的學習能力，與資訊科技相結合，並體認知識分享之重要性，進而建立一套校園知識管理的制度。

根據上述學校組織與知識管理的特徵我們可以知道：學校知識管理係學校組織運用資訊科技，並結合學校組織文化、組織結構等特性，對學校組織中的知識進行搜尋、組織、儲存、轉換、擴散、移轉、分享、運用及創新的過程，促進組織知識的不斷創新與再生，以提高學校組織中的知識資產，並藉此提升學校組織因應外部環境的能力與彈性，以及自我不斷改造的動力。

### 二、學校知識管理的困境

雖然學校是正式組織，但是在動態與靜態結構上，累積了許多問題，例如：科層體制色彩濃厚、缺乏因應社會發展的調整能力、學校成員協調能力欠佳、學校氣氛有待重建等等問題（林海清，2002）。再者，傳統學校組織多半以校長的領導與學校行政人員的業務處理為主，平日只須依循既定行政運作即可，且校長有相當大的權威來主導學校行政的主要決定。但自校園民主化後，進入知識經濟時代，學校隨即面臨空前的革新壓力。Holmes 即認為組織革新面臨的壓力，來自外部或內部兩種因素，亦即組織革新受到內外因素影響（轉引自林海清，2002）。就學校、行政而言，其內在因素包括學校目標的達成、成員應變及解決問題的能力、各處室處於自

我本位主義，而學校的組織結構鬆散、行政效率及品質低落、成員的工作士氣不高、人際互動與溝通不良、學生偏差及違規行為增多、教師表達參與校務決定的聲音日益高漲、學校設備不符教學所需等等；而外在因素則包含：政治民主的變換、政黨的輪替、政策的朝令夕改、法令的修訂、社會價值觀的改變、經濟發展的影響、學區環境的變化、學校市場的競爭、家長的要求等等（林海清，2002）。

根據吳毓琳（2001）研究指出，學校領導者所面臨的學校知識管理的困境主要有：(一)個人方面：面臨分享意願不高、缺乏知識管理的觀念，以及能力有待加強等三項困難；(二)組織方面：大致可分為組織結構、資訊設備、組織文化三方面來探討。1.組織結構方面：學校組織結構的僵化、欠缺知識移轉的管道、缺乏整全的在職進修方式，以及專責的知識管理單位。2.資訊設備方面：主要是資訊科技設備不足、缺乏管理人才，以及欠缺妥善規劃的人力培訓制度。3.組織文化方面：學校組織成員間缺乏積極分享的文化，亦欠缺蘊生此積極文化的獎勵、評核制度。

此外，吳清山、黃旭鈞（2006）綜合國內外研究者的分析指出，學校推動知識管理的可能困境主要包括：(一)學校屬於福利性組織，成員受到過多保障，且缺乏外部競爭壓力，制度保守而穩定，造成學校人員易害怕改革，甚至抗拒改革；(二)學校行政主管欠缺知識管理的理念，無法有效帶動並支持知識管理工作的推動；(三)學校缺乏推動知識管理的專責人員，無法任命知識長統籌學校知識管理業務；(四)學校獎勵教師知識分享誘因的不足，加上缺乏知識分享的空間與時間，不易形成知識分享的風氣與文化；(五)學校成員缺乏知識創新的動力，創新知識的意願和能力不足；(六)學校人員資訊素養參差不齊，加上各校的環境與需求多樣，建構與維護知識管理系統不易；(七)學校資訊設施經費不足，加上資訊設施更新速度過慢，造成學校資訊基本設施的建置無法真正符合需求；(八)缺乏具體的知識管理推行指標，造成知識管理成效評估不易。

綜合上述關於學校知識管理困境的看法，對於學校知識管理可能遭遇到的困境，本研究小組大致將其歸納為外在環境、學校組織、組織成員三方面，茲分述如下：

- (一)外在環境方面：主要包括了政治的變遷、政策法令的修訂與改變、社會價值觀、經濟發展影響、社區環境的變化、家長的要求等等問題。
- (二)學校組織方面：主要包含了學校組織結構鬆散、僵化、保守、學校教育目標過於虛幻、學校知識管理經費來源不足、缺乏推行知識管理的指標、沒有適當的知識移轉管道、欠缺整全的在職進修方式，以及專責的知識管理單位等



等問題。

(三)組織成員方面：主要有行政主管欠缺知識管理的理念、成員資訊素養與能力不足、教師分享空間與時間不足、分享意願不高、欠缺知識管理觀念，以及知識管理能力有待加強等等問題。

針對上述學校知識管理的幾項困境，底下將接續探討與之密切相關的幾個學校知識管理的可行發展策略，以提供學校領導者在面對學校知識管理的困境時作為參考。

## 肆、學校知識管理困境的解決策略

學校係知識組織，不但是知識傳播的場所，更是知識創造的園地，因此學校本身就具有推動知識管理的雄厚條件，但是學校（尤其是公立學校）受到較多的保護（如經費、人力等），所以生存危機遠不如私人企業明顯。因此，在學校教師毫無危機意識的狀態下，學校領導者的知識管理與知識領導角色益形重要。尤其在面臨學校知識管理的困境時，該如何有效推動學校知識管理，實與領導者的知識管理知能及知識領導方式有著密切的關係。

對於各種學校知識管理之有效推展策略，國內研究者提出許多的看法。吳清山（2001）針對「推動知識管理，提升學校效能」，提出下列策略與做法：(一)學校高層主管全力支持，積極推動知識管理工作；(二)充實學校知識管理平台，以利學校知識管理運作；(三)任命合適的知識管理長，統籌學校知識管理業務；(四)擴大學校圖書館功能，提供師生豐富的資訊內涵；(五)塑造學校為學習型組織，建立學校知識分享文化；(六)建置學校知識學習網站，保存累積傳播新的知識。

林海清（2002）主張以具體的行動學習策略來著手，主要有：(一)改善心智模式，化解組織障礙；(二)凝聚異見塑造共同願景；(三)善用原有的組織和會議；(四)組成行動小組；(五)運用社會資源。

江照男（2003）認為教育行政機關可以制定知識管理推動辦法、補助學校知識管理經費、加強辦理知識管理研討活動，而學校方面可以訂定推動知識管理獎勵辦法、設置專責單位或人員、暢通知識需求管道、鼓勵教職員工參加知識管理研習、充實知識管理資訊媒體設備、適當安排教職員工擔任職務的機會。

江滿堂（2003）在綜合國內外學者的看法後，提出知識管理在國民小學學校行政之六項具體策略：(一)建立知識管理辦法，訂定知識管理制度；(二)充實資訊科技

設備，提升電腦操作知能；(三)規劃進修研習活動，提高知識管理能力；(四)成立知識管理單位，建置行政教學智庫；(五)形塑樂於分享氣氛，營造積極學習文化；(六)強化主管觀念態度，展現轉化領導魅力。

廖晟堃（2004）對於教師知識管理的實施，提出下列建議：(一)學校組織文化的建立；(二)增進對知識管理的了解；(三)提升教師知識創新功能；(四)建立終身學習及團隊學習觀念；(五)善用資訊和溝通科技，建立分享專業知識的社群。

雖然推動知識管理應包含哪些策略並無定論，但吳清山、黃旭鈞（2006）分析相關知識管理的文獻發現，有五個向度是多數文獻皆有提及的部份：(一)領導與管理；(二)人員的角色、責任與發展；(三)制度或流程；(四)文化與知識分享創新；(五)資訊科技基礎設施。

接著將針對學校知識管理的困境，綜合各家對於知識管理策略的看法，分從外在環境、學校組織、組織成員三方面來提出可行的解決策略，以提供學校領導者在知識管理上的參考。

## 一、外部環境方面

針對外部環境之知識管理困境，可行的策略有：

### (一) 建立資訊團隊，主動蒐集外部資訊

莊淇銘（2003）認為從知識管理角度來看，能吸收的知識是有限的，要吸收何種知識，讓知識發揮最高效率，產生最有利效果是非常重要的。基此，欲能獲得最新、最有效的知識，並使知識能做有效率的運用，有必要建立專門知識團隊，主動蒐集、過濾外部資訊，注意社會環境脈動，及早做好因應準備。

### (二) 建立對外分享平台，暢通互動管道

欲使知識能不斷地分享、擴散、創新，可以建立對外的知識分享平台，與外部社會、社區、家長保持密切互動，並保持互動管道的流暢，俾能適時傳播、引進不同知識，保持知識的活性。

### (三) 主動出擊，爭取外部資源

因經費限制是大部分學校領導者所遭遇的問題，除教育主管機關可編列較充裕經費外，否則領導者有必要主動爭取較佳的外部資源，以作為知識管

理的後盾。

## 二、學校組織方面

整體學校組織之結構對於知識管理的成敗具關鍵地位，因此在知識管理困境的解決策略上，實有深入加以探討的必要。對於學校組織方面的知識管理困境，可行的策略有：

### (一) 營造知識組織氣氛

從前述學校知識管理的困境中我們可以發現，傳統學校組織結構僵化、欠缺知識移轉的管道。在學校教師尚未意識到知識管理的重要性之境況下，學校領導者有必要營造一個有利的知識組織氣氛，使學校教師能感受到自身是知識工作者，是知識社群的一員。茲提出三種知識組織氣氛的營造方式供學校領導者參考：

#### 1. 鼓勵知識工作者（教師）知識的成長

一個有效的學校知識管理可以協助教師有效的學習。學校領導者可從組織的各項學習資源，如：書籍、傳媒、溝通、個人體驗、網絡學習等來著手，鼓勵教師將各種資訊轉化為有用的知識，從知識的取得、轉化、統整到創新的過程，來使得教師知識不斷地成長，使組織知識管理的運作更加順暢。

#### 2. 建構學校組織中知識共享的機制

「分享」係知識管理的最大特色之一，是建立在信任的基礎之上的。在傳統上，學校組織在結構上具有鬆散連結的特性，教師彼此間的關係並不密切，個人的知識或創意都是獨自享有的。知識管理是一種策略的運用，也是一種文化的塑造，而此種文化的塑造過程係來自於共享機制的建立(吳清山, 2001)。因此，學校領導者實有必要建構一個知識共享的機制與文化，開創一個知識移轉的管道，使教師能透過彼此分享的過程中來獲得新的知識，並創造出新的知識。

#### 3. 擴增學校組織的智慧資本

一般而言，組織的資產大致上包括了有形的資產和無形的資產。所謂的「智慧資本 (intellectual capital)」實為組織無形資產的一種，可視同為智慧資產 (intellectual assets) 或知識資產 (knowledge assets)。智慧資本可

以是知識的轉化過程，或者轉化為組織的智慧財產，或智慧資產本身的最終成果（王如哲，2000）。若學校領導者能善用知識管理，以無形的智慧資本來增加有形的資產，則更能強化學校組織的競爭力。

## (二) 領導者以身作則，發揮隱性領導功能

從管理的角度來看，個人與組織整合互動的過程，最具有動態影響作用的因素便是領導（leadership）（張光正、呂鴻德，2000）。而隱性領導（covert leadership）並非激勵或教導的領導本質，而是管理者應凡事謙遜、激發他人，此種領導稱為以身作則（managing by doing），唯有真心了解被管理對象時，領導人才能以身作則（Magretta ed.,1993/2001）。

學校領導者的素質以及營造知識組織的創意，也和知識組織的實際成效有關，另一方面，領導者的行為對於教師和其他職工的知識成長，亦屬於一種示範的學習模式，若學校領導者和資深員工重視學生的學習，也會影響其他同仁重視學生的學習。同樣地，如果學校領導者重視同仁的專業成長，學校也容易形成不斷學習的氣氛。學校領導者是學校成員行為的標竿與榜樣，若學校領導者缺乏知識學習、轉化、創新的熱忱，則無法營造一個有利於學校知識管理的環境。

## (三) 善用知識社群領導，充分發展網絡領導功能

所謂「知識社群領導」（leadership of knowledge communities）係認為學校領導者應該是組織知識學習的領導者，領導校內知識社群。因此，領導者須率先做一個學習者，創造學習的環境，增進學校教職員工對複雜問題的認識與解決能力。校長、主任應協助教職員擁有釐清動態複雜現象、建立共同願景、改善成員心智模式的能力。而有幾點是進行知識社群領導時所必須注意的（Sallis & Jones,2002）：第一，知識社群需要領導而非管理；第二，領導者必須認清隱性知識（tacit knowledge）是不可管理的；第三，培育知識工作者；第四，確認知識是社會概念，亦即社會構思的結果；第五，體認知識工作者（／教師）的自我動機；第六，要給予知識工作者適時的鼓勵及應有的熱情回應。

從上述觀點可知，與傳統管理、控制方式的領導不同，知識社群需要的是領導而非管理。更重要的是此領導形式需要鼓勵信任與分享，此領導方式係以合作為前提，亦可稱之為網絡領導（network leadership），也就是領導者必須重視學校組織中的隱性知識、提供知識社群新的組織結構，以充分發揮

網絡領導之功能。其中學校領導者不能忽略隱性知識的概念有助於組織了解社會，以及組織知識的存在範圍，並且與共同文化、組織政治、成員專業及個人經驗相互連結，隱性知識管理假設組織中最有價值的知識潛藏在組織成員的記憶中，並外顯於其顧客（家長、學生）的觀點、態度。此外，在知識管理過程中，給予教師鼓勵也是相當重要的，這是知識管理不斷發展的力量，所以對於組織中知識管理或個人知識成長有績效者給予適當的鼓勵、獎賞，更能激發個人進行知識管理、追求知識的成長，激發知識工作者持續進步的動力。

#### (四) 進行組織的再造，設置知識管理單位

學校知識管理需要創新經營，這是一種觀念之轉化，也是學校組織文化的重塑，而這就需要植基於學習型組織，方能永續經營。因此，學校若要有有效推動知識管理，首先就必須讓學校成為學習型學校，無論個人學習、團隊學習或組織學習，都能蔚成一股風氣、習慣（吳清山，2004）。基此，學校有必要進行組織的改造，設置知識管理專責單位，其成員必須具有計畫管理、激勵和良好的溝通技巧，以負責支持知識管理的目標，並啟動知識管理的計畫與方案，交由各處室實施，並由處室主管負責知識的分享與取得，間接促使學校成為學習型學校，形成學習型文化，知識泉源就會源源不斷，有益於學校知識管理之推展。

#### (五) 建立學校知識人才庫，善用學校人力資源

學校是培育人才的搖籃，亦是人才聚集之所，無論學生、教師或家長都是屬於相當豐富的人力資源，若能善用這些人力資源，對於校務發展應有其積極作用（吳清山，2004）。在推動學校知識管理時，人才更是促動的關鍵因素，若缺乏人力資源的支持，將無法激起學校知識管理的動力。基此，可以建立學校知識人才資料庫，以掌握學校知識人力資源，間接提昇知識管理效能。

#### (六) 提供各項充分資源，以利知識管理之推動

學校進行知識管理，不只要營造知識組織的氣氛、進行知識領導、組織再造、建立知識人才庫，更需要一些資源的配合。除前述知識人力資源外，更需要經費、時間、空間和物力等資源，以建立資訊基礎設施，提供適當的知識轉移管道，進而加強知識管理的效果。基此，教育主管單位實有必要編列一筆知識管理專款，以利學校知識管理之推動。

### (七) 妥善規劃在職進修制度，提升學校組織成員知識管理知能

Hargreaves 指出：學校教師經常忽視了存在於他們本身之間的知識，結果他們無法分享並利用此種知識；同樣地，他們也可能不清楚自己所欠缺的知識，亦即無法指認出所需要創造出的新知識。一所學校內的專業知識是一複雜的社會分配：沒有任何一位教師知道或能夠知道所有教師的整體專業知識 (Hargreaves,1999)。基此，教育領域的領導者必須認真思考，改進領域內部的知識管理創造活動，並積極支持教育人員，使其成為知識工作者 (knowledge workers)，而妥善地規劃、落實教職員進修制度，實為有效提昇學校組織成員知識管理知能的良方之一。

### 三、組織成員方面

從前述學校知識管理困境的組織成員方面來看，主要面臨分享意願不高、缺乏知識管理的觀念，以及能力有待加強等問題。因此，有必要鼓舞教師進行知識管理，例如：運用電腦資訊科技建置個人教學檔案及個人網頁、班級網頁，而網頁之內容品質，足以反映教師個人素養及其蓄勢待發之動能，係知識管理創新增長的實踐行為 (鄭崇趁, 2006)。實際上，知識管理的任務是要去發展一種渴望團隊合作的文化類型，使其成員可看見分享與合作的利益，而最好的方式就是建立信任，而建立信任主要可分從兩層面進行 (Sallis & Jones,2002)：

#### (一) 個人的信任

包括誠實、授權、放棄控制、鼓勵成員參與、信賴他人、停止繁重的政策與程序、集中活力熱情於團體的成長上、隨時準備分享知識、表現出對某些事物的實際感受、言出必行、成為其他成員的良師益友等。

#### (二) 組織的信任：

- 1.讓組織成員覺得有必要合作，並建立知識共享機制 (團體、會議)，讓成員可從其他成員學得相關技巧與專門技術。
- 2.鼓勵組織成員注意同僚值得學習的外在表現，領導者必須打破舊習性，並確信合作所需的信任能獲得成長，讓成員更為專注與積極。
- 3.鼓勵成員將原本隱藏的知識轉化為彼此分享的知識，這是組織成員間一種學習性的對話。
- 4.充分發揮團體記憶 (corporate memory) 的作用，組織成員對於資訊、觀念、

問題解決方案等有較為便捷的獲取管道，並知道在哪些情境下可運用舊觀念。

- 5.對於優秀工作團隊之貢獻給予獎賞，主要是仰賴組織中成員相互的凝聚力，亦即仰賴某種“社會關係”。
- 6.值得注意的是正式會議並不利於組織知識的創造性與原創性。

在前述兩個建立信任的層面中，授權、參與知識管理、建立共享機制與領導者的鼓勵可拓展系統思考範圍及增加知識學習與創造的機會，間接促進組織成員個人知識分享的意願，並有助於知識管理觀念及能力的成長。學校領導者適切地授權可提供學校成員更多知識學習與成長的機會，並藉著不同經驗的獲得，嘗試理解不同立場的觀點，增進對話時相互理解的基礎。而參與知識管理一方面也可提供學習機會，另一方面則是經由多方觀點的互動，拓展系統思考的範圍，以及增加行政決定的合理性，達成知識組織中社群知識學習與系統思考的效果，並為建立共同願景奠定根基。

## 伍、結論與建議

知識經濟的興起實已導致更加強調知識管理的重要性，使得知識管理已經成為個人、組織及國家賴以生存，以及用來和對手競爭之重要策略。知識經濟的趨勢會影響個人的學習需求，而為了有效因應知識經濟的新需求，教育的發展勢必進行必要的革新（王如哲，2002：8）。底下根據前述有關學校知識管理問題的分析與研討，提出本研究的結論與建議。

### 一、結論

根據本研究之研究目的及前述知識管理內涵、目的、困境與解決策略之分析與討論，茲歸納本研究的結論如下：

- (一)知識管理著重於知識管理之推動，其主要內涵包括：發揮領導影響力、形塑組織文化、建立組織結構與制度、建置資訊基礎設施、處理知識及其應用、測量與評估知識的價值等六部份。
- (二)知識管理之主要目的為使組織成員擁有適當知識解決問題，以及提昇組織整體績效。
- (三)學校知識管理係學校組織運用資訊科技，並結合學校組織文化、組織結構等

特性，對學校組織中的知識進行搜尋、組織、儲存、轉換、擴散、移轉、分享、運用及創新的過程，促進組織知識的不斷創新與再生，以提高學校組織中的知識資產，並藉此提升學校組織因應外部環境的能力與彈性，以及自我不斷改造的動力。

(四)學校知識管理可能遭遇到的困境，大致可分為外在環境、學校組織、組織成員三方面：1.外在環境方面主要包括政治的變遷、政策法令的修訂與改變、社會價值觀、經濟發展影響、社區環境變化、家長的要求等等問題；2.學校組織方面主要包含了學校組織結構鬆散、僵化、保守、學校教育目標過於虛幻、學校知識管理經費來源不足、缺乏推行知識管理的指標、沒有適當的知識移轉管道、欠缺整全的在職進修方式，以及缺乏專責的知識管理單位等等問題；3.組織成員方面主要有行政主管欠缺知識管理的理念、成員資訊素養與能力不足、教師分享空間與時間不足、分享意願不高、欠缺知識管理觀念，以及知識管理能力有待加強等等問題。

(五)欲解決學校知識管理困境，可分從外在環境、學校組織、組織成員三方面來尋求可行的解決策略：1.外在環境方面，可採取建立資訊團隊，主動蒐集外部資訊、建立對外分享平台，暢通互動管道、主動出擊，爭取外部資源等；2.學校組織方面，可從營造知識組織氣氛、以身作則、發揮隱性領導、網絡領導功能、進行組織的再造，設置知識管理單位、建立學校知識人才庫，善用學校人力資源、提供各項充分資源，以利知識管理之推動、妥善規劃在職進修制度，提升學校組織成員知識管理知能等七個策略來運作；3.組織成員方面，可由鼓舞教師進行知識管理，建立個人與組織的信任，透過授權、參與知識管理、建立共享機制與領導者的鼓勵可拓展系統思考範圍及增加知識學習與創造的機會，間接促進組織成員個人知識分享的意願，進而有助於知識管理觀念及能力的成長。

## 二、建議

隨著知識經濟時代之來臨，知識管理日趨重要，傳統行政管理理論更有重新思考的必要。茲依據以上的結論，分別針對教育行政機關和學校提出建議如下：

### (一)對教育行政機關之建議

- 1.訂定學校知識管理獎勵辦法，鼓勵並協助各學校推動知識管理為提升各學校經營績效，教育行政機關應修改不符時宜的法令，訂定知識管理相關獎勵辦法，以鼓勵各學校推行知識管理。必要時可成立「學校知識管理推動



小組」，進行學校知識管理的推行與諮詢工作。

- 2.逐年編列學校知識管理專款，充實學校推動知識管理所需資源為使學校順利推動知識管理，即時更新所需資訊軟硬體設備，教育行政主管機關應於每會計年度編列正式預算，以實際行動支持學校推動知識管理，充實學校進行知識管理所需各項資源。
- 3.適時協助學校進行組織改造，設置知識管理專責單位或負責人員教育行政主管機關應協助學校進行組織再造，彈性調整學校組織架構與人力編制，並設置知識管理專責單位或人員（／知識長），以充分提升學校知識管理的效能。
- 4.規劃辦理知識管理研習課程，培養學校組織成員的知識管理知能學校人員知識管理的素養與知能，係學校推動知識管理的關鍵，故透過知識管理研習課程與研討會之規劃、辦理，以加強學校主管知識管理能力、強化學校教職員知識管理知能至為重要。

## (二)對學校之建議

### 1.營造知識組織氣氛，塑造知識分享文化

學校領導者應鼓勵知識工作者知識的成長、建構學校組織中知識共享的機制，以進一步擴增學校組織的智慧資本，塑造出組織分享文化。因此，除了固定的知識管理相關進修課程安排外，亦可鼓勵讀書會的成立，分享彼此的學習與體驗，表揚從事知識分享的成員。

### 2.建立信任和諧氛圍，促進團隊合作風氣

透過信任的建立，運用授權、參與知識管理、建立共享機制與領導者的鼓勵，以拓展系統思考範圍、增加知識學習與創新的機會，並促進組織成員個人知識分享的意願，並有助於形成團隊合作文化，有利學校知識管理之推行。

### 3.完備知識資料系統，充實知識管理資料

透過學校知識資料系統之建立，使得學校各處室業務皆有完善的資料庫，可有效提升行政效能，且有利於知識搜集選擇、獲得、儲存、交換、運用、分享、創新與維護的知識擴張，完善知識生命週期之運行。

### 4.爭取知識管理經費，強化知識管理設備

若學校缺乏知識管理軟硬體設備，很難有效堆動知識管理工作。因此，學校應積極向教育主管機關爭取相關經費，甚至透過學校公關部門取得外部資源，以充實知識管理軟硬體，有效提升知識管理運作效能。

#### 5. 領導者須以身作則，進行知識網絡領導

學校領導者必須正視領導權力基礎的典範移轉，也就是傳統領導理論所強調的職位權力將被以知識、資訊為主的知識權力所取代。基此，學校領導者必須以身作則，充分發揮隱性領導的功能，重視對於知識社群的領導，率先做一個學習者，創造學習的環境，以增進學校教職員工對複雜問題的認識與解決能力。

### 參考文獻

- 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。台北：五南。
- 王如哲（2002）。知識經濟與教育。台北：五南。
- 江照男（2003）。國民小學知識管理與學校效能之相關研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 江滿堂（2003）。知識管理在國民小學學校行政之應用。國教之友，55（1），64-71。
- 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。
- 吳清山（2001）。知識管理與學校效能。臺北市立師範學院學報，32，1-15。
- 吳清山（2004）。學校行政研究。台北：高等教育。
- 吳清山、黃旭鈞（2006）。國民小學推動知識管理之研究——有利條件、困境、功能與策略。教育研究集刊，52（2），33-65。
- 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。
- 林東清（2003）。知識管理。台北：智勝文化。
- 林海清（2002）。知識管理與教育發展。台北：元照。

- 張光正、呂鴻德（2000）。知識經濟時代的領袖特質。載於高希均、李誠（主編），知識經濟之路（頁 89-113）。台北：天下。
- 莊淇銘（2003）。創意總比別人多：活用知識管理開發創意。台北：如何。
- 廖晟堃（2004）。教師的知識管理與發展。學生事務，43（3），70-74。
- 鄭崇趁（2006）。學校創新經營的積極策略。教育研究月刊，145，50-58。
- Bill Gates（1999）。數位神經系統：與思考等快的明日世界（樂為良譯）。台北：商業周刊出版。（原著初版年：1999年）。
- Hargreaves, D. H. (1999). The Knowledge-creating School. *British Journal of Educational Studies*, 47(2), 122-144.
- Magretta, Joan (ed.) (2001)。新經濟時代管理大師觀點（潘東傑等譯）。台北：天下遠見。（原著初版年：1993年）。
- Sallis, Edward & Jones, Gary (2002). *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education*. London: Kogan Page.

