

學校創意知識管理的領航員 ——知識長(CKO)

程曉郁

市立師院國教所研究生

關鍵字：知識管理、學校知識長、知識領導、能力指標

壹、前言

二十一世紀是知識經濟的時代，在資訊科技開啓了知識革命的大門後，各國均體認到「教育」與「科技」將影響自己在未來競爭力的排名甚鉅。知識是未來最具有競爭優勢的生產資本，誰能掌握知識、創新知識便可奪得市場領先機制。故強調「以教育培養人才，以人才作為競爭資產」之教育白皮書，紛紛成為大家所追求的教育願景。如新加坡所標榜的「思考型學校，學習型國家」、日本所宣示的「培養生存實力的下一代」，均顯示教育改革為邁向知識經濟社會所必經的途徑（林海清，民 90；呂鴻德、張正光，民 90；高希均，民 89；Charles，2000）。

在趕搭這一波知識經濟的潮流之際，近年國內也有部分學校引進「知識管理學程」，企圖以策略管理來連結「知識管理」、「智慧資本」與教育的關係，因此各方將知識管理的理念導入教育界的研究也不宜餘力。然現行教育界有關知識管理的研究，多將焦點放在學校資訊系統的建置，或輔以現況調查、初探研究等（尤曉鈺，民 90；吳毓琳，民 90；楊世芳，民 90；張簡天瑞，民 90；劉淑娟，民 89；廖勝能，民 90；鄭曜忠，民 90），其實施模式與具體策略，卻是遊走於文字概念之鋪陳虛設，缺乏明確之規準，概念之釐清儘付諸於形而上的爭論，甚為可惜。

而許多知識管理相關研究均提及欲做好知識管理，應設置知識長以作為知識管理的推手（尤曉鈺，民 90；吳毓琳，民 90；楊世芳，民 90；張簡天瑞，民 90；劉淑娟，民 89；廖勝能，民 90；鄭曜忠，民 90；鍾欣男，民 90），但對於知識長實質應含括的能力指標研究卻付諸闕如。因此鑒於近來國內有不少學校紛紛設置「知識管理學程」，以培養及頒發證書方式作為知識管理人才的認證，本研究以「知識管理的發動機——知識長」為切入點，不同於以往的「鉅觀」心態，採取「微觀」的角度，對知識長應具備的能力作一番初探。

貳、知識長的意義

在各國紛紛搶搭知識管理列車之際，國內教育界也在汲汲營營導入知識管理的願景，然而在這股知識管理的浪潮中，究竟該如何做才不致使知識管理美意成為空談呢？Earl & Scott (1999)認為推動知識管理時可以任命一名「知識長」(Chief Knowledge Officer，簡稱CKO)使用管理策略以推動知識管理制度，鼓勵成員知識分享以促進隱性知識外顯化、增進知識管理的績效。

一、知識長的緣起

在知識管理的過程中，為了促進知識分享與組織學習，我們必須有個轉換處理的樞紐，這就是中階主管所扮演的關鍵性角色——也是知識長之所以存在的必要性。此種「由中而上而下」的管理方式，最能表達知識創造的持續互動過程（郭啓仁，民90），因此許多相關文獻均指出推動知識長制度，為知識管理必要措施（周信宏，民90；陳依蘋，民90；陳永隆，民90；陳禹辰，民88；David Skyrme Associates，2001）。

組織中的CKO，是由最高經營主管(Chief Executive Officer，簡稱CEO)所直接派任，但並不一定有一個稱之為CKO的職位。CKO屬於組織中有著良好信譽、並充分瞭解組織文化的人，他能將CEO的心中藍圖轉化為實際行動，以最新方法達成CEO的要求，CEO的支持是CKO最大的力量，否則由於CKO的職位曖昧，將會使組織推動知識管理受到挫折（陳依蘋，民90）。所以CKO的成立涉及組織文化與組織層級的變動，他必須是強而有力的領導者，與管理策略的協調者（張玉文，民89）。

二、知識長的定義

「知識長」一詞源自於企業界的熱門議題——知識管理，但有的稱之為CSO (Chief Strategic Officer)、或稱之為CLO (Chief Learning Officer，簡稱CLO)、或稱之為「智識總監」、「首席知識主管」、「知識副總」、「知識官」、「策略長」，故並未有一個相當明確一致的定義。每個組織對於CKO的要求，也因本身的性質而有所不同，主要負責掌管組織內所有知識管理相關工作（陳依蘋，民90）。

大致而言，知識長係指知識管理時，掌管知識管理工作的領導者及策略家，運用知識管理策略、推動知識管理流程，並建立深層知識管理文化，使知識管理的本質具體化，深植於組織日常生活當中。

Forbes (1997)主張CKO的工作是提高每個工作者的「知識基準點」，使每個人能做出更好的決定。Greenes認為CKO成功的秘訣，在知識管理的流程當中，建立一套有助於知識管理的硬體設施、並鼓勵知識管理的環境、與爭取最高經營主管(CEO)和其他高階主管的支持（劉淑娟，民89；張玉文譯，民89）。Skyrme (1997)則認為CKO是一個透過最重要的價值途徑——知識，使組織成就績效極大化，並能為此負責的人。雖然只有一些公司具有此一特殊頭銜的職位，但仍有許多相似的職位如「Director of Intellectual Capital」、「Director of Innovation」；但須注意的是CKO並不是CIO (Chief Information Officer，簡稱CIO)的擴充概念，CKO的角色與CIO是截然不同且概念更豐富，臚列於表1。

表 1 CKO 與 CIO 之概念釐清

名詞	CKO	CIO
意義	知識長	資訊長
任務	在組織實行知識管理時，能掌管組織內所有有關知識管理工作的領導者及管理策略協調者。	主要負責管理科技設備的硬體部份。
重點工作	建立知識管理制度，鼓勵組織成員知識分享，並監督知識管理流程，評估組織知識管理績效	處理資訊和資料，輔助 CKO 在建立知識管理制度時更加順暢
彼此關係	CKO 為 CIO 提供實施知識管理的策略，同是知識管理所不可或缺，二者必須相互合作、相輔相成。CIO 可經由訓練領導技巧及組織實務而成為 CKO。	

資料來源：1.Transforming the CIO to CKO, by J. Ash, 2001, Retrieved June 25, 2002, from <http://www.kwork.org/cko.html>

2.Do You Need a CKO, by David Skyrme Associates, 1997. Retrieved November 29, 2001, from <http://www.skyrme.com/Insights/27cko.htm#role>

三、知識長的任務

David Skyrme Associates (2001)主張 CKO 是具備各種知識的管理者，他擅長：

- 1.想法概念的引導：為成員構築美好願景，並深入瞭解組織內部知識脈絡與組織策略。
- 2.知識概念的提倡：控制知識管理流程及促進知識活動，並給予適時調整，心態上有時必須面對外來的譏諷及敵意。
- 3.計畫及人員的管理：必須監督各種活動，然後花費心思於知識工作者的動機與詳細情形，以衡量工作結果的績效。
- 4.擅長溝通技巧：他能清楚地傳達知識管理的程序、具有良好的傾聽技巧，並能敏銳覺察組織發展機會與障礙。
- 5.擅長領導技巧及企畫團隊工作，並整合知識技巧。

四、知識長扮演的角色

CKO 必須負責知識管理議程的推動，並發展一個全面的網路系統以執行知識管理，且能洞悉硬體及軟體的知識發展障礙。因此具體而言，知識長在知識管理的過程中扮演下列七項角色（王如哲，民 89；陳禹辰，民 88；David Skyrme Associates, 2001）：

（一）建立內部分享機制，促進知識庫（知識分享網路）的建置

由知識長建立一種「普遍分享的設施」(pervasive share infrastructure)--一個供內部成員貢獻與分享的機制--「知識庫」，將內隱知識數位化、外顯化。

（二）塑造內部分享的組織氣氛，鼓勵知識社群經驗分享

成立「學習型組織」，塑造「知識型組織文化」、「分享式文化」(sharing culture)、互信互賴的學習氣氛，使成員有意願將內隱知識外顯化，交換彼此的經驗知識(know-how)，使這些知識成為組織的智慧資本。

（三）建置資料搜尋及分類系統、文件管理的自動化工作流程

透過「知識庫」運作，賦予知識文件生命週期，並減少資料調閱時間、聯絡、協調的各種溝通管道。

(四)採行知識領導(knowledge leadership)

David Skyrme Associates (2001)認為知識長能提供成員明確的願景(clear vision)與有價值的建議(value proposition)，分享實務經驗以加速知識創新、和知識的使用率。知識長還需提供數個簡單的實行模式，以利行動網路的執行，並用科技儲存「技術運作的經驗知識(know-how)」。在發掘組織內部優秀人才的同時，也能做進一步人力資源規畫。因此無論對內或對外，皆為傑出的溝通協調者。

(五)建立內部學習的機制，頒訂知識分享、貢獻的誘因與激勵機制

建立 e-learning 學習平台，規劃組織內知識社群的教育訓練、研習、進修計畫。

(六)建立外部學習的機制

指從其他知識社群或產業中取得技術、市場資訊或知識的機會，如環境掃描(enviromental scanning)、競爭情報(competitive intelligence)與資料挖礦等各種新興資訊技術，以刺激組織學習。

參、學校知識長的能力向度與評估

學校組織雖沒有「盈虧底線」的威脅，但在教改的聲浪下，現階段也均朝著「績效責任」努力，作為學校經營的指導方針（高博銓，民 88）。這些因素也使許多教育人員，對學校推動知識管理的知覺顯著地趨於正向（尤曉鈺，民 90；廖勝能，民 90），因此學校行政系統中知識長的設置，為學校現在推動知識管理的當要之務，因為有知識長，才有一個推動的力量。

一、學校內部知識的儲存

學校知識的儲存一向是零散的，它不僅散佈在校長、行政職員、以及每個教師身上，而且學校本身在傳承、記憶、儲存知識時，更是依賴成員個人來保有，但成員的流動常會影響學校的運作，對學校的教學、行政績效造成影響。因此在國內正瀰漫著知識經濟風，學界有意導入知識管理的概念之際，「知識長」或「知識管理團隊」的設置，應走在學校知識管理活動之前，先為學校作診斷，以了解學校內部的知識分布，可衡量學校本身進入知識管理的門檻，避免盲目投入知識管理的改革反效果。

二、學校知識長的條件

由 CKO 的條件歸納來說，我們可得知「學校知識長」是由學校最高經營主管直接指派，並由校內的中階主管擔任。他能掌握教改潮流、因應學習趨勢及教育環境的變化；能瞭解自己學校核心競爭力所在，鎖定未來重點知識發展的目標；能規畫適合學校本身的知識管理架構，以利實務運用及整合實行；能別具創新能力，和成員不斷溝通學習；能將知識管理用具體化的數據、文字及圖形表現出來，以利定期瞭解知識增損情形，再挖掘新知或淘汰舊有知識；能參與學校策略規畫、經營管理；能快速整合、創新、運用、管理知識；能利用網路整合資訊資源、知識庫、經

驗庫及人才庫，以資訊科技快速處理問題，促進行政流程電子化。有時知識長不只一位擔任，可由幾個核心人員組成「知識管理團隊」扮演知識長的角色，能協助知識管理的進行。

而實際上學校的最高階主管是校長，中階主管是教務主任、總務主任、教學組長、資訊組長、設備組長等，再其次是基層教職員。總的來說--教務主任在管理學校相關行政及教學資料檔案，建立學校資訊交流的知識庫層面，會比其他人更有直接相關。因此在實務上，教務主任應可納入學校知識長適合人選的考量，或者成立以教務主任為核心的「學校知識管理團隊」或「學校知識管理委員會」皆是可以參考的作法。

三、學校知識長的能力指標

綜上所述，學校知識長可歸納為以下八個能力指標：

- (一)採行知識領導能力：知識的分享會造成原本由上而下的領導型態受到衝擊，學校知識領導者應扮演經驗分享者，以增進成員對知識的回饋，並能提供成員明確的願景，全心投入。
- (二)知識管理策略能力：每個學校的知識管理策略可能因人而異，學校知識長應提出一個適合自身文化的知識管理模式，頒定獎懲和刺激誘因，以利教師行動網路遵循。
- (三)評估知識績效能力：能衡量教師知識的轉化度、整合度、成長度等績效，並建立校內知識績效評估系統。
- (四)鼓勵知識分享能力：知識分享的背後期待是「知識的回饋」，因為只有在知識回饋的過程中，才會產生「知識增值」的結果，分布在每個教師身上的經驗與智慧才會由「量變」轉換為「質變」，質變的結果才能讓學校有創新的能力；然而許多知識管理的最大難題即是受限於學校本身的「孤立文化」，致使知識分享窒礙難行（林于荻，民 90；劉淑娟，民 89）。因此學校知識長須了解並設法排除校內阻礙知識分享的次文化，學校知識管理才有可行。
- (五)人力資源規畫能力：學校知識長應是能識才而用的伯樂，將教師擅長的專業知識分類，藉由校內人才的發掘，以學校本位的進修為出發點，規劃多元化的教育訓練，這樣不僅可讓教師知識群對研習活動更有參與感，更能透過強化教師個人專長與多角化視野，真正為學校提高競爭力。
- (六)知識庫執行監督能力：知識分享平台的設置是以分享為目的，教師在其中以歲月換來的教學專業與技術性經驗，透過這個傳遞平台的相互激盪，相信定能啟發教師思考能力並延長知識壽命的週期。
- (七)應用資訊科技能力：利用資訊科技整合學校各單位行政作業，促進行政流程 e 化、教師專業數位化。
- (八)協調組織衝突能力：知識管理在執行過程中，也許會有難以避免的摩擦，因此協調組織衝突的潤滑技巧也就格外重要。

肆、結語

每個組織對於知識長的要求，會由於其自身的組織型態而有所不同，同樣的，由於學校組織型態與企業的迥異，我們需提前規畫一個適於學校體制的知識策略，才不致使原本由企管、資管面向導入的知識管理水土不服。否則亦如過去許多的觀念如 TQM(Total Quality Management)、MBO(Management by Objectives)、ISO 品質認證等管理哲學欲導入教育系統時一樣，最後只剩下美好的理念，但卻未建立一個周全的機制；而學校知識長正是轉化這個能量的樞紐，是推動知識創新的手，也是學校創意改革的領航員，因為他展現了和個人專業直接高度相關的領導能力。

一個優秀的學校知識長不僅在校內做好知識庫的管理工作，對外更能擅用學校特色發展，如學生資訊能力的排名、音樂美術的創新和創作、數理資優教育在國內外的得名、原住民舞蹈編織的傳承發展，促進知識行銷，如此會更有利學校形象的塑造，為新世紀學校打造新的專業質感。

因此學校知識長的意義就是透過對學校知識的管理活動，了解學校的核心競爭力，並配合學校文化建立學習型組織。我們期待能透過知識長的領航，讓每個教育人員的專業領域被開發，既是「知識工作者」，也是「知識生產者」！了解到在參與知識交流、知識分享的同時，另一條「終生學習」的路也正緩緩地在我們面前展開！因此有人說知識長是 21 世紀最虛榮的位子，可一點也不為過！

參考文獻

壹、中文部份

尤曉鈺（民 90）。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。

國立中正大學教育研究所未出版碩士論文。

王如哲（民 90）。知識管理的理論與應用。臺北市：五南。

伍忠賢（民 90）。企業知識管理的龍頭：知識長。能力雜誌，544，100-102。

林海清（民 90）。知識管理與教育行政改革。現代教育論壇，0(0)，27-39。

林于荻（民 90）。組織文化如何影響知識分享之探索性研究。東吳大學企業管理研究所碩士論文，未出版。民 90 年 11 月 30 日，取自「全國博碩士論文資訊網」：

<http://datas.ncl.edu.tw/theabs/00/>（編號：89SCU00121022）

吳毓琳（民 90）。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未出版碩士論文。

周信宏（民 90 年 3 月 28 日）。「知識長」新聞選粹。經濟日報。民 90 年 11 月 23 日，取自 http://mychannel.epaper.com.tw/channel/class/show_preview.php3。

郭淑賢（民 90）。知識管理能力與新產品開發績效關聯性之探討。中華大學工業工程與管理研究所未出版碩士論文。

高明智（民 89）。CKO 你在那裡？。管理雜誌，315，28-33。

高博銓（民 88）。強化知識管理以提昇學校效能。師友，383，29-32。

- 張玉文譯，Kleiner, A. 著（2000）。**知識管理**。哈佛商業評論精選叢書。臺北市：天下文化。
- 陳永隆（民 90）。如何建立知識管理的具體獲利指標？**網際先鋒**，80，26。
- 陳依蘋（民 90）。什麼是 CKO？**會計研究月刊**，169，43-45。
- 楊世芳（民 90）。**知識管理與學校整體校務發展績效關聯性之探討**。中華大學工業工程與管理研究所未出版碩士論文。
- 鄭曜忠（民 90）。**高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究**。國立彰化師範大學工業教育研究所未出版碩士論文。
- 廖勝能（民 90）。**學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究**。國立臺南師範學院國民教育研究所未出版碩士論文。
- 劉淑娟（民 89）。**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未出版碩士論文。
- 鐘欣男（民 90）。**知識管理在學校本位國小專業教師成長運用之研究**。國立彰化師範大學工業教育研究所未出版碩士論文。
- 譚大純（民 90）。知識管理策略之「策略觀」。**會計研究月刊**，185，59-67。

貳、西文部份

- Ash, J. (2001). *Transforming the CIO to CKO*. Retrieved June 25, 2002, from <http://www.kwork.org/cko.html>
- Chula Vista(2001, Spring). Knowledge management systems & solutions for the school principal as chief learning officer; *Irma Becerra-Fernandez*; Education, 121(3), 508-11.
- Davenport T. H. (1996, April 1). Knowledge Roles: The CKO and Beyond. Retrieved November 23, 2001 from http://www.cio.com/archive/040196/davenport_content.html?printversion=yes.
- David Skyrme Associates (1997). *Do You Need a CKO? (Chief Knowledge Officer)*. Retrieved November 29, 2001, from <http://www.skyrme.com/Insights/27cko.htm#role>
- Earl, M. J., & Scott, I. A. (1999, Winter). Opinion: What is chief knowledge officer. [Electronic version]. *Sloan Management Review*, 40(2), 29-38.
- Frank D. (1999, June 28). *Feds Ponder CKO role*. Retrieved December 13, 2001, from <http://www.fcw.com/print.asp>.
- Shigehisa Tsuchiya (2001). A cognitive approach to knowledge Management. *Asia Pacific Management Review*, 6(1), 21-38.