

支援學校應用知識管理的香港經驗

胡少偉、鄭志強

香港教育學院

摘要

根據國際文獻，知識管理在教育領域的應用與推廣，相對於其他行業來說起步較遲。香港初等教育研究學會曾於2010至2012年期間推行「知識管理與小學發展」計劃，在十間小學推廣和實踐知識管理的理念。筆者兩人從中選取三個成功的小學個案，分別從知識管理系統、知識管理的領導和組織分享三個角度闡述學校應用知識管理的實況。為了有效描述這個案的經驗，筆者兩人除採用該計劃的資料外，還約見三校負責同工作深入訪談，剖析三校推行知識管理的應用細節。

關鍵詞

知識管理，學校發展，香港小學教育

甲、知識管理在教育的應用

知識管理的概念來自商界的策略管理，並視知識為促進組織發展的資源（Prusak, 2001）。上世紀，已有不少企業利用知識管理概念整理組織，從而利用轉化成組織的知識促進企業的發展。知識管理在教育領域的應用與推廣，相對於其他行業來說起步較遲，2000年國際經濟合作與發展組織公佈的《學習社會中的知識管理》，指出知識管理在「公共部門包括教育部門，知識傳播與應用程度較低」。Sallis & Jones（2004）在《教育知識管理》一書亦指出，學校正進入經濟效益越來越依賴組織創造知識的能力的時代，社會期望學校為競爭激烈的知識型社會發展人力資本，並管理好教學知識。由於教育和

課程的改革，大量新知識迅速湧現，大眾期望學校管理人員強化校內獲取知識的能力，而教師也需發展自己的學習，整理好內隱知識和促進組織知識的分享。Serenko, Bontis, Booker, Sadeddin, & Hardie (2010, 頁 3) 也指出，有關知識管理或人力資本的核心概念於近十年才冒起，但其多元學科取向使相關研究在不同學科內既有吸引力亦有很多成果。基於上述國際文獻的發現，香港學校也應引入知識管理概念，以促進學校發展和教師專業成長。

香港方面，李子建教授於 2004 年在〈課程領導與教師專業發展：知識管理的觀點〉一文內，提倡利用知識管理推動學校成為學習型組織，知識管理經過共同化（或稱社會化）、外化（或稱表達）、結合（或稱整合）及內化這四個方式螺旋轉化（Nonaka & Takeuchi, 1995），成為有利學校組織和教師個人發展的新知識。教師就可按其校情，在變化不斷的社會中適應新要求，以適切方式推展校務和提昇教師的專業發展，最終令學校發展和學生得益。進行知識管理的目標是在組織建立系統以儲存知識，並發展一套機制把知識轉化為智慧資本（Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1997），換言之就是創造一個學習型組織（Bollinger & Smith, 2001）。知識管理是指能被收集、整理、共享和分析的個人或集體知識、應用知識和其他知識資產，這些都能令與知識相關的效率提升至最高（Wiig, 2004）。在學校教育的層面，知識管理不單為教師提供方法討論教學，發展學生的學習資源，也保留了富經驗教師的專業知識，增加他們在教學和學習表現的效率，支持學校發展知識社群，促進學習文化（Leung, 2010）。綜合而言，應用知識管理能使學校和教師皆得到發展和成長。

乙、支援學校應用知識管理的計劃

知識是人類的資源，與學習過程緊密關連，面對教育改革和社會發展的挑戰，學校應研究如何提升自身的學習能力，好好管理新訊息和知識。Sallis & Jones (2004) 把有建設性使用學校固有訊息和知識以提升表現、管理和運作的過程定義為知識管理。學校的知識管理可以視為一套策略管理的方法，讓學校組織內的教師發展一套實踐或知識策略，以收集訊息和分享所知，引發改善教學與學習成果和學校學習能力的行動，最終達至學校的持續發展。香港初等教育研究學會曾於 2010 至 2012 年期間舉辦了「知識管理

與小學發展」計劃，在香港十間小學推廣和實踐知識管理的理念，以提高知識管理在香港小學的普及與應用。在年半的計劃內，香港初等教育研究會向參與小學提供系統培訓、校本診斷、校本教師培訓、友校參觀、內聯網和支援行動學習等專業學習活動，以提高參與小學教師對知識管理的理解與應用，從而促進學校校務和教師專業的發展，使學校管理得更有效。在這個知識管理專業發展計劃中，該會提供了「知識管理在小學的應用」及「提昇校本知識管理」兩個系統課程，每個課程都有 9 小時的專題學習，分別由學者講解理念及前線同工分享經驗。與此同時，計劃又給予參與學校同工提供各 7 小時的校本診斷和培訓，各校可按校情需要進行不同重點的培訓，在每間學校進行校本培訓前還會派出代表先進行焦點訪談，以分析及診斷各校同工對培訓的期望，使培訓更能促進各校教師的專業發展。

這個「知識管理與小學發展」計劃兩期共有十所參與學校，分別是：打鼓嶺嶺英公立學校、荃灣公立何傳耀紀念小學、香港教育學院賽馬會小學、嶺南大學香港同學會直資小學、聖公會德田李兆強小學、中華基督教會基法小學（油塘）、保良局百周年學校、佛教林金殿紀念小學、香港教育工作者聯會黃楚標學校和聖公會聖馬太小學。這十所小學的同工在參與計劃過程中，須完成一個行動學習和就校本的知識管理經驗作分享。本文首名筆者為該計劃籌委會成員之一，經參考同工的學習成果後，認為其中三所學校的個案既有成效又有校本特色，故聯同本文次名筆者，分別從知識管理系統、知識管理的領導和組織分享的理論架構（Cheng, 2013），去闡述這三所學校（下文分別稱為：甲校、乙校、丙校）在應用知識管理的情況。選擇這三個個案的一個重要原則，是基於這三個個案分別包含推行知識管理的三個關鍵因素：資訊科技（Alavi & Leidner, 2001）、組織領導（Cavaleri & Seivert, 2005）及分享文化（Davenport & Prusak, 1998; Pan & Scarbrough, 1998）。

內地學者劉倩倩（2014）在《隱性知識顯性化研究綜述》一文指出：「眾多的研究中，只有極少數隱性知識共用的研究有實證或個案研究」（頁 147），因此，將學校在應用知識管理的個案經驗作外顯，對於其他學校運用知識管理去改善學校管理工作和促進教師專業發展具參考價值。

知識管理的其中一個措施是系統地整理組織知識，甲校是十所參與計劃學校中，最善於運用知識系統去建構和整理學校的顯性和隱性知識。乙校的分析焦點在於促進科組主任成為知識管理者的歷程，「在現代企業管理中高層企業主管擔負著制定和實施知識管理的主要職責，同樣學校主管也擔負著制定實施知識管理的主要任務」（王萌亞、金玉梅，2011，頁 25）。丙校則著重於組織的知識分享，Cheng（2012）指出，「知識分享是個人學習能力與組織學習能力的預測因素，這顯示知識分享是提升學校學習能力最重要的知識流程」；丙校經驗說明了善用外來專業計劃，可促進校內教師交流的分析，從而發揮學校推動正面文化的發展策略。為了有效解釋這三所學校應用知識管理的經驗，筆者兩人除了採用香港初等教育研究學會相關計劃資料外，還約見三所學校的負責同工作深入訪談，以三角檢定方式核實各校推行知識管理實踐的細節。

一、學校的知識系統

「學校中的知識管理並不是定義為『知識』本身得到管理，而是一種管理思想和管理行為，其工作包括教育教學知識的找尋、研發、整理、儲存、流通和利用，從而實現教育知識的信息化和價值化」（樊平軍，2010）。知識管理的一個重點是透過資訊科技將組織知識儲存於資料庫中，經過適當地分類並儲存相關知識，有效促進校內同工分享與利用組織的知識。學校應用知識管理首先要制定一個知識管理系統，才可有效累積和儲存學校個人和組織的知識，方便同工搜尋和分享學校的資訊和知識，並作有效的運用和創新。甲校作為一所有幾十年歷史的學校，校內儲存文件數量越來越多，有效儲存和整理這些資料正是刻不容緩。藉著參與這個校本專業支援計劃，正如下文負責同工在訪談中所分享，學校引入了更多資訊科技，將學校教學和管理的數據、資料和文檔存入一個知識系統內。在構建組織內的知識地圖時，知識編碼是一項比較頭痛的事情，因為編碼方案既要考慮現實，又要考慮學校長遠需要，如果考慮不周全，知識地圖的編碼規則就得被迫經常修改變更。正如易凌峰、楊向誼（2006）所說「知識制圖對組織內的知識進行分類配合組織的專業術語，將知識分門別類地歸納在不同的範疇內，並標示其間的關係」（頁 25）。

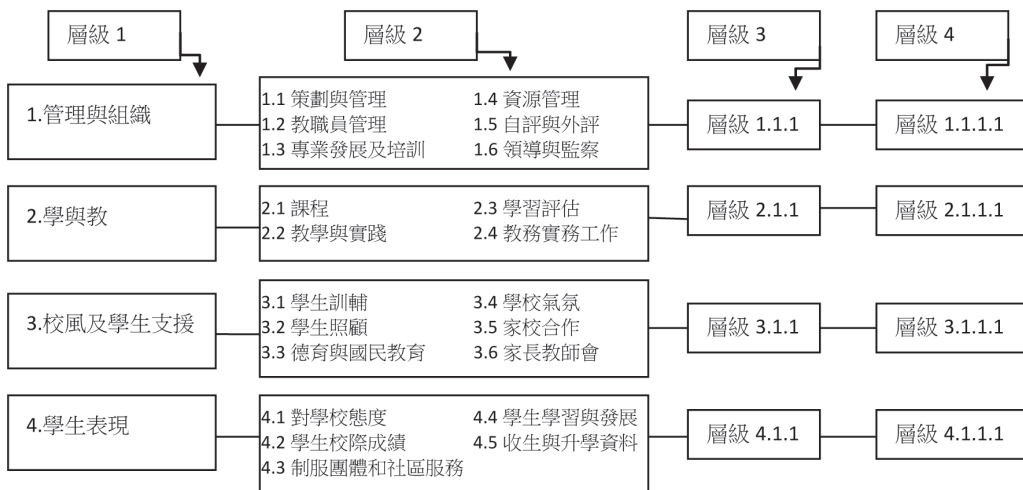
「因為學校儲存文件數量不斷增加、存放地點分散、資料容易變黃、提取資料及檔案費時、難於監察資料儲存和應用與儲存的效率低等原因，學校藉參與

「這計劃認真地將所有學校文件檔案資訊化，使學校資料、資訊和知識更有效地儲存和分類，以方便同工提取和分享學校的資訊和知識。」

（甲校負責同工訪談的分享）

「知識地圖是表述或分類知識關聯和知識概念的工具，它不僅可以揭示知識的位置和知識間的關係，還可以成為隱性知識界面，起到了一種為詳細知識搜索導航的功能，依據知識地圖對知識內容的科學的分類，可以幫助使用者快速查找其所需要的知識點」（張瑞珏、李馨、周霞霞，2014，頁 25）。甲校同工經討論後決定配合香港的視學系統，將資料分成「管理與組織」、「學與教」、「校風及學生支援」和「學生表現」等四範疇；圖一是甲校的知識地圖，這個知識地圖能將學校文件資料和知識清晰地編碼和存檔，校內教師就能按系統編碼逐級尋找所需的資料和知識，為學校管理的效率提供優化的基礎。

圖一 甲校的知識地圖



（引用：香港初等教育研究學會，2012，頁 10）

與此同時，甲校在參與計劃過程中還利用 Google 的優惠平台，發展了一個全校學生個人檔案、學生學習概覽、學校影片和學校相片資料庫，不單可使校內師生瀏覽相關資料，使學生家長透過網絡了解學生在學校學習或參與校外活動的情況，加強家校溝通，促進合作，亦有利於學生家長在家進行親子溝通。資訊科技雖是知識分享的必要條件，

但它可以使知識分享變得更有效率，能影響所蒐集的資訊量和所需花費的時間。甲校能利用資訊科技建立一個學校知識系統，不單使歷年的學校資料文件有效處理，並使同工在找尋和更新資料文件時，有較高的行政效率。該校同時亦建立了學生資料庫，有效促進學生資料的處理和家校溝通。

二、知識管理者的領導

知識領導在知識管理的定位是扮演了整合知識資源和推動知識管理的關鍵角色（張文權、范熾文，2011）。理解知識管理作用的老師都知道，有效的知識領導是需要以推行知識管理作為發展任務，帶領校內同工落實應用知識管理。而明確知識管理者的角色與職責，是落實學校知識管理的重要策略；知識管理者作為促進知識分享的領導者，其「任務是瞭解學校和教師的資訊需求，監督保證知識庫內容的品質和深度，對知識庫進行維護，確保知識庫的及時更新，並提供相應的檢索幫助等」（譚朝陽、李紅波、黃利妮，2014，頁93）。乙校參與這個計劃的優化策略，是確立學科主任在校內的知識領導角色，並要求學科主任承擔組內溝通的責任，推動各級組長將學科知識有效傳播。下文引出該校負責同工在訪談時，說出科主任和各級級長在知識溝通與傳遞的功能。

「在計劃過程中有機會重新整理學校科組的工作，科組由科主任、科顧問、級長組成，負責聯絡和統籌班級。以往科主任要以一對全校教師將資訊傳遞，訊息傳遞較難；現在科主任只須將重點向六個級長交代，再由級長轉達給各級老師，令隱性和顯性知識較易傳遞。」

（乙校負責同工訪談的分享）

學科主任是中層管理者，在上層和下層間扮演中介角色，並位於垂直和橫向資訊流通的交界，是學校組織的知識溝通者和創造者。「知識管理者責任在於協調部門內成員的工作，使得知識能共同分享而不致支離破碎」（程晉寬，2014，頁8）。為了充分發揮中層人員作為知識管理的領導角色，乙校在各科內除設一位科主任外，在四個主科內更設兩位副科主任。與此同時，該校亦在科內設各級組長，負責處理級內科務文件資料，這可確保各級學科教學的資料妥善儲存和編碼。此外，該校同時亦清晰地確定學科手冊的內容（見下表一），以便新任同工順利承接和開展科務。「科組主任必須負責整理科

組的共有知識，將相關資訊和知識放入學校的知識地圖內，讓這些科組內的知識成為學校的組織知識，可供其他人利用和改良，從而有益於校內團隊推行各項工作和任務」（香港初等教育研究學會，2012，頁34）。乙校能釐定學科主任擔任科務知識管理的領導責任，並在科內設立六級級長，這明顯地推動了科務文件和各級教學的交流，有利學校整理學科的顯性和隱性知識。

表一 科組人手架構與學科手冊

1. 本校在「學與教」的人手架構中，各學科均設科主任一名，而主科中包括：中文、英文、數學及常識設兩名副科主任；術科則設一名副科主任，協助科主任管理科務、制定課程政策、課程實施及組織活動等，並作為教師與校長間的溝通橋樑，向校方交換意見。此外，在各科各級均設級組長，負責聯絡及帶領分級備課等會議，並處理文件存檔（包括軟件及硬件）。
2. 各科每年均制定學科手冊，讓各科任老師依照科本指引進行教學。學科手冊大部份內容每年相若，包括：（1）教學宗旨、目標及課程組織；（2）科組架構圖；（3）科主任、副科主任及級組長的職責；（4）用書表；（5）教具及參考書；（6）家課及堂課指引；（7）各級教學及評分指引；（8）評估指引；（9）編寫進度表及評估準則。而少部份內容須每年更新，包括：（10）年度老師名單及（11）工作分配及年度週年計劃及關注事項。

（引用：香港初等教育研究學會，2012，頁23）

三、組織的知識分享

在知識管理理念下開展的教師知識的產生、交流、共用和轉化的活動，可「張揚教師個體在知識產生過程中的主體地位，調動教師學習的主動性和積極性，促進組織和個體知識管理能力提升，使教師知識觀、學習觀持續更新」（王彥飛，2010，頁105-106）。丙校這三年的其中一個發展策略是建立正面文化，為了落實這個學校發展策略，校方曾安排教師接受 NLP 身心語言學課程培訓，由熟知這個正面心理學的課程專家到校

進行五天培訓，然而因財務和行政限制，學校並未能為個別新同事提供相關培訓。正如下文丙校負責同工的分享，學校藉參與這個知識管理計劃的機會，透過組織校內教師講故事的方式，促進新舊同工對正面文化的交流，使新同事很快就了解正面文化的內涵。在校本講故事圈教師分享活動中，「上一個傳授者在自己解釋基礎上又吸收了新的理解，從而又對知識進行了新的分析加工，這種反覆將在學校全體成員中不斷的進行，這種過程使得單一的傳授變成了交互傳遞」（周舉坤，2012，頁40）。丙校善於利用參與這個「知識管理與小學發展」計劃，提供多些校內同工分享隱性知識的機會，營造了學校的正面文化，並加強了同事間隱性知識的交流。

「知識管理對不了解學校文化的新同事有很大作用，因為他們不會很仔細閱讀行政手冊。透過正面文化分享會，知道大家也重視正面文化，了解大家的價值觀／大方向。參與後察覺實行得較以前有系統，又加強了分享部分，間中會在科組中有系統地把隱性知識分享，大家知道的都多了許多。」

（丙校負責同工訪談的分享）

「倘若每一位教師都願意並主動地將珍貴的隱性知識顯性化，讓更多的教師分享之，那麼，不僅教師的個體發展成為可能，教師共同體的發展亦成為可能」（周洋，2014，頁52）。為配合推廣正面文化和促進校內教師的分享，該校設計了一個校本教學觀課表（見下表二），從觀課表內的範疇和參考項目可見，該校同工已將正面文化融入日常課堂教學的細節。利用這個觀課表，可使授課教師在教學設計和教學時留意正面文化的體現，又可讓觀課同工在觀課時反思正面文化，有益於觀課後同工間交流和分享。正如 Connelly & Kelloway（2003）指出，知識分享的文化為成功知識管理的基石，而信任則是促使組織成員樂於與他人分享知識與經驗的關鍵要素。丙校同工能有效建立分享正面文化的氣氛，其一原因是該校教師人數不多，同事間彼此信任。任何一個組織若信任度不足，將會影響組織內同工分享隱性知識，不利同工將知識社群化和外顯化。這個案例引證了丙校同工在相互信任的環境下，善用參與這個知識管理計劃的機會，利用教師故事圈和正面文化觀課表，促進同工們在校內分享正面文化。

表二 正面文化教學觀課表

範疇	參考項目	十分同意	同意	不太同意	不同意	不適用	備註／意見
和諧	師生關係良好、鼓勵、支持						
	學生間關係良好、協調、支持						
合作氣氛	老師提供參與機會						
	鼓勵師生互動						
	老師鼓勵回應						
	老師鼓勵朋輩互動						
	老師鼓勵發問						
	師生互相尊重						
	學生有興趣、專注、積極、自信、自發、開放						
正面教學語言／態度	措詞用語正面						
	給予學生足夠時間思考作答						
	發問難易適中						
	具體指出學生的成就						
	老師能跟進學生的回應						
	老師能贊同、獎勵						
營造課堂關愛	教師友善、親切、負責、熱心、投入、鼓勵學習、支持、啟發						
	教師對學生意見的回應：理解、關懷、尊重、開放						
	教師鼓勵學生學習、探索；發展學生潛能追求卓越						

(引用：香港初等教育研究學會，2012，頁 30-31)

丙、個案討論與分析

筆者兩人在十所參與計劃的學校中，選取這三所學校作為個案分析，原因是這三所學校在知識管理的不同環節有成功的經驗，並呈現出推行知識管理的關鍵要素。上文可見，甲校的成功經驗是利用資訊科技系統建立校本知識地圖，「建立知識地圖的目的在於應用，不斷拓展應用領域，通過各種評價體系對知識地圖進行評價、反饋信息，從而逐漸完善知識地圖」（蘇新寧、任皓、吳春玉、朱曉峰，2004，頁 105）。甲校同工透過參與這個知識管理計劃，全面檢視校內知識和資訊的儲存系統，並創建了一個共用的知識編碼系統。甲校能於一個學年內檢視了校內文件，更建立了一個編碼系統和學生資料庫，其成功實踐知識管理的原因，是在於甲校能善用集權式領導來促進校本知識地圖。正如 Merat & Bo（2013，頁 13）所說，假若一間公司能執行一個有效的編碼策略，一個集權式領導系統會較為可行。由此觀之，在一所學校，如果學校領導層沒有決心，不願調撥資源，絕不可能在一年間以資訊科技建立一個知識管理系統。

「處於知識經濟社會，知識為學校提升競爭力的關鍵因素，誰對知識進行妥當的管理，將決定誰能在社會中主導大局。因此，教師必須從傳統的知識傳遞者，轉型為知識生產者；學校領導者也不應只是傳統的人員、物質、資源管理者，而應同時為學校知識的管理者」（李安明、謝傳崇，2003，頁 70）。乙校的成功經驗是透過參與計劃去推動學科主任成為知識管理者，學校制定措施要求學科主任負責管理科內文件，並透過級長促進教學內隱性知識的分享。「知識管理要求學校管理者超越組織管理的層面，理解知識獲取與管理的流程和職能之間的戰略關係，推動教師獲取和共享知識，組織教師不斷開發知識，資助和支持對知識展開深化」（任佩佩，2012，頁 32）。在知識型社會，學校能否成為一個專業社群，其關鍵因素是校內中層人員是否做好知識管理的領導角色；乙校決策層建立了一個完整的學科知識管理者的政策，使學科主任除了做傳統管理角色的同時，也負責管理科內的顯性和隱性知識，領導同事專業的成長。

「信息不是免費的，獲取知識、傳遞知識、創新知識都需要成本，包括時間、教育資源等；一旦校園能形成共享知識的文化氛圍，將不但大大降低個體獲取知識的成本，而且能夠減少知識管理系統的管理運作成本」（鄭康、譚啟標，2010，頁 17）。丙校同工能將正面文化成功深化，全賴校內領導善用知識管理策略，以教師故事圈和正面文化

觀課表作措施，推動同工分享和交流正面文化，既減低了同工獲取正面文化的知識成本，亦使新舊同工對正面文化的隱性知識得到充份的外顯，並成為共有的學校組織知識，究其成功原因，正如 Cheng (2013) 所說，擁有一個關懷、和諧的工作環境，可讓全校教職員工在互相信賴與支持的氛圍中，進行知識的分享與創新。由此可見，丙校同工間的信任，是學校建立分享文化的重要因素。在推行計劃的過程中，丙校亦豐富了校內專業社群的發展，使學校同工得到有效的專業成長，亦有助學校關注的事項得到順利推行。

丁、知識管理應用的經驗與限制

「個人知識管理不僅會影響到教師專業發展，也涉及到學校整體素質能力的提高，因此學校建立一些相關政策和組織團隊協作機構，完善相關管理制度」（回智光，2014，頁 103）。知識管理在香港學校教育仍是一個新興的學校發展策略，不少學校同工對知識管理的理念和運作仍不大了解。本文分析了三所曾參與香港初等教育研究學會「知識管理與小學發展」計劃的小學在推行知識管理的成功經驗，印證了學校知識管理文獻（Cheng, 2012, 2013）中資訊科技、知識管理的領導及分享文化對實踐知識管理的重要性。正如 Nonaka & Krogh (2009, 頁 641) 認為，組織科學的其中一個學術目的是提供管理實踐的知識，這不單需要學者去發展試驗理論，亦同時要求他們提出應用於組織的知識以解決具體問題。從上述三個個案，可了解到利用資訊科技建立校本知識地圖，制定學科主任擔任知識管理者的領導角色和推動學校的分享文化等知識管理策略，的確能促進學校發展和提高校內教師的專業能力。

本文引用了香港初等教育研究學會的公開資料和三間學校負責同工的分享，介紹了三校成功運用知識管理的實施細節；然而，正如黃雪盈（2008）指出，「個案研究法詳細地描述個案在一個時段內的狀況，可以用來測試現有的理論，以作輔助或補充之用」，故本文重點不是發展知識管理的新理論，而是論述相關學理在個案的實踐情況，以印證可在學校有效地應用知識管理的三個關鍵因素：資訊科技、組織領導及分享文化。而因應文章的篇幅所限，本文並沒有論述參與「知識管理與小學發展」計劃的其他七所小學的經驗，在此僅作聲明。最後，本研究的另一個限制是研究員未有進一步搜集三校其他同工對計劃的看法，相信有關做法可為這個質性個案提供更豐富的素材，亦使讀者了解更多成功運用知識管理的經驗。

參考文獻

- 王彥飛（2010）。〈教師共同體的構建策略探析——基于知識管理理論視角〉。《華中師範大學研究生學報》，17（3），105-108。
- 王萌亞、金玉梅（2011）。〈學校知識管理的實施策略探究〉。《教學與管理》，第21期，24-26。
- 任佩佩（2012）。〈學校知識管理的基本理論架構〉。《江西教育》，Z6期，32。
- 回智光（2014）。〈個人知識管理與教師專業發展研究〉。《鞍山師範學院學報》，16（1），101-104。
- 李子建（2004）。〈課程領導與教師專業發展：知識管理的觀點〉。《香港教師中心學報》，第3卷，15-27。
- 李安明、謝傳崇（2003）。〈運用知識管理理論與策略以提升學校效能之研究〉。《國立臺北師範學院學報》，16（2），49-78。
- 周洋（2014）。〈隱性知識共用視域下教師發展平台的構建〉。《江蘇第二師範學院學報（社會科學）》，30（3），50-53。
- 周舉坤（2012）。〈知識重構：現代學校管理中的知識探究〉。《當代教育科學》，2012年第21期，38-40。
- 易凌峰、楊向誼（編）（2006）。《知識管理與學校發展》。天津：天津教育出版社。
- 香港初等教育研究學會（2012）。《應用知識管理手冊》。香港：香港初等教育研究學會。
- 張文權、范熾文（2011）。〈校長知識領導：意涵、理論與實施原則〉。《教育人力與專業發展雙月刊》，28（4），107-115。
- 張瑞珏、李馨、周霞霞（2014）。〈知識地圖在組織知識管理中的運用研究〉。《現代商貿工業》，2014年第2期，23-26。
- 程晉寬（2014）。〈論知識經濟時代從學校經營到學校領導的角色轉變〉。《外國教育研究》，41（1），3-10。
- 黃雪盈（2008）。〈從學生的角度評析校本閱讀課程的成效〉，載霍秉坤、于澤元等（合編），《課程與教學：研究與實踐的旅程》（頁320-332）。重慶：重慶大學出版社。
- 劉倩倩（2014）。〈隱性知識顯性化研究綜述〉。《山西師大學報（社會科學版）研究生論文專刊》，第41卷，146-148。
- 樊平軍（2010）。〈學校知識管理〉。《中小學校長》，2010年第9期，1。
- 鄭康、諶啟標（2010）。〈學校知識管理的誤區和變革策略〉。《內蒙古師範大學學報（教育科學版）》，23（10），17-19。

- 譚朝陽、李紅波、黃利妮（2014）。〈教師隱性知識顯性化的障礙及對策研究〉。《廣東廣播電視大學學報》，23（1），90-93。
- 蘇新寧、任皓、吳春玉、朱曉峰（2004）。《組織的知識管理》。北京：國防工業出版社。
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Cavaleri, S. A., & Seivert, S. (2005). *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*. UK: Taylor & Francis Ltd.
- Cheng, E. C. K. (2012). Knowledge strategies for enhancing school learning capacity. *International Journal of Education Management*, 26(6), 577-592.
- Cheng, E. C. K. (2013). Applying knowledge management for school strategic planning. *KEDI Journal of Educational Policy*, 10(2), 339-356.
- Connelly, C. E., & Kelloway, K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press: Boston.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realising your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- Leung, C. H. (2010). Critical factors of implementing knowledge management in school environment: A qualitative study in Hong Kong. *Research Journal of Information Technology*, 2, 66-80.
- Merat, A., & Bo, D. (2013). Strategic analysis of knowledge firms: The links between knowledge management and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 3-15.
- Nonaka, I., & Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1998). A socio-technical view of knowledge sharing at Buckman Laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 55-66.

- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007. Retrieved from <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html>
- Sallis, E., & Jones, G. (2004)。《教育知識管理》，王如哲、黃月純（譯）。台北：五南圖書。（原著出版年：2002）
- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 3-23.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Wiig, K. M. (2004). *People-focused knowledge management: How effective decision making leads to corporate success*. USA: Elsevier.

Experiences for supporting schools to apply knowledge management in Hong Kong

WU Siu Wai & CHENG Chi Keung Eric

The Hong Kong Institute of Education

Abstract

According to international literature, the application and promotion of knowledge management in the education area is still in a preliminary stage when compared with other areas. In 2010-2012, the Hong Kong Primary Education Research Association launched the “Knowledge Management and the Development of Primary Schools” Project to promote and put into practice the vision of knowledge management in ten primary schools. In this paper, the two authors extracted three successful cases from the ten schools to explicate how the selected schools applied knowledge management in their context in terms of three perspectives, namely, knowledge management system, knowledge management leaders and organization sharing. In order to describe the experiences gained from the three cases effectively, the authors also had in-depth interviews with the responsible colleagues in the three schools apart from adopting the data from the Project so as to analyze the details of the three schools in launching knowledge management.

Keywords

knowledge management, school development, primary school education in Hong Kong