

知識管理與小學發展 計劃專集

目錄

序

黃景波

主席的話

李少鶴

計劃簡介

系統學習

知識管理與領導學校

余煊

知識管理與學校發展

李少鶴

講說學校特色的故事

王雲珠

說學校故事所為何事

胡少偉

教師專業成長的知識管理策略

徐國棟

校本教師專業發展

辛列有

學校資訊科技與知識管理

呂靜儀

知識管理在學校資訊科技的應用

伍國雄

知識管理與學校發展

陳鶴安

資訊科技與校本知識管理

朱啟榮

資訊科技累積知識個案分享:易課網上學習系統

顏根泰

利用資訊科技累積校本知識

黃錦良

專業學習社群的理念與實踐

陳喜泉

校本培訓

知識管理的理念及應用

朱啟榮

學校管理經驗的分享

李少鶴

教師協作與學校團隊發展

黃仲基

知識管理與小學發展 計劃專集

目錄

分享會

知識管理的理念和應用

呂靜儀

知識管理與正面文化

打鼓嶺嶺英公立學校

知識管理與小學發展經驗分享

荃灣公立何傳耀紀念小學

如何運用知識管理提升學與教效能

香港教育學院賽馬會小學

社福機構應用知識管理的情況

施少婷

如何透過知識管理提升校內的行政效率

保良局百年周年學校

參與學校計劃報告

運用知識管理促進學校正面文化實踐個案

打鼓嶺嶺英公立學校

如何運用知識管理提升學與教

香港教育學院賽馬會小學

參加「知識管理與小學發展」的計劃報告

荃灣公立何傳耀紀念小學

班級管理計劃

聖公會德田李兆強小學

校本知識管理學習的分享

中華基督教會基法小學（油塘）

學習分享

參觀後感

姜綺雲、劉傲蘭、顏源峰

麥子彬、馮淑賢、鄭家寶

余淑文、李淑映、鄺楚瑤

姚志輝、馮兆康、彭麗綺

閱讀心得

陳啟賢、韓曉、龐韶峯

鳴謝

編後語

籌委會名單

讀者評估表

序

在新世紀湧現了大量關於「知識經濟」的論述，新經濟的「知識」已像土地與能源般成為創造財富的要素之一；在知識經濟的年代中，很多國際商業組織都應用知識管理的理論來發展業務。然而，知識管理在教育領域的應用與推廣，相對於其他行業來說，起步比較遲，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》(Knowledge Management in the Learning Society)報告中指出在公共部門，包括教育部門，知識傳播與應用程度較低。為了促進香港小學應用知識管理，讓更多小學提高管理學校的能力，香港初等教育研究學會成立籌委會，開展這個為期一年半的計劃，是值得支持和鼓勵的。

教育是很特殊的行業，是「以生命影響生命」的事業，在學校教育過程中，不少成功的管理和教與學經驗存在於個別教師的心裏，個人的智慧，很難與人分享；若能將這些教師個人的知識轉化為外顯的知識，這些寶貴知識就可以與人分享和應用，那將有利於學校管理和教學專業水平的進一步提高。

教師建構專業實踐的過程，就是把內隱知識外顯化及理論化的過程，也就是教師對個人經驗與價值的分析與反省。知識管理不是指管理的知識化，而是指對組織知識資源的管理，在學校引入知識管理，可建構一個交流環境，讓教師分享心得和經驗，有助把教師內隱知識外顯，從而提高學校創造和活用知識的能力。

本書收錄了「知識管理與小學發展計劃」各位講者的理論和經驗，還選輯了參與學校的報告和學員的分享，對小學教師和行政人員甚具參考價值。希望大家能把握這個機會，從彼此的寶貴經驗中互相學習，根據個別學校的實際情況，靈活地運用知識管理的學理和他校的成功經驗，從而優化自己學校的管理和教學，造福校內的學生。

黃景波(教授)

香港能仁書院校長

前任香港中文大學-東華三院社區書院校長及

香港教育學院持續專業教育學院院長

初研主席的話

香港初等教育研究會多年來一直都致力促進香港的小學教育發展，希望提昇社會對小學教育的關注。本會除了密切留意教育政策的最新動態，及時作出回應和提供意見外，亦注重開展不同專題的研究，例如近年進行的「小學教師對特區教育改革」問卷調查、「小學校長看教育政策」問卷調查、「小學教師家長看小六生公開考試」問卷調查及「香港小學副校長的現況與發展」研究等，希望透過這些研究掌握前線同工對不同教育政策和專業發展的看法，以提昇香港小學教育和造福學生。本會亦十分著重教師的專業培訓，以促進學校的發展；近幾年來，在優質教育基金的撥款支持下，本會進行了多個支援小學教育專業發展的計劃，包括：「小學中層人員的專業培訓計劃」、「小學校長實踐網絡學習計劃」、「建構小學專業學習社群計劃」和「優化小學的學校行政計劃」。

在學校教育中，前線教師存在不少與直覺、習慣、經驗、價值觀及校園文化等相關的隱性知識，這些都是個人化和難以用明顯語言符號來表達的知識。為使香港小學裏內隱的、個人的知識轉化為外顯的、學校組織的知識，本會向優質教育基金申辦這個「知識管理與小學發展計劃」，目的是希望參與學校能了解知識管理的理念和技巧，整理散亂而又寶貴的教師的內隱知識，以促成教師個人寶貴知識的外顯，從而提高學校管理的效能。

為了在小學實施知識管理，這計劃涵蓋了不同的範疇，通過以下的方式：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，為參與學校和教師提供實踐性學習。以認識和掌握知識管理的理念和技巧。這本專集將計劃過程中學者的主講和前線同工的分享都收錄其中；最令人欣慰的是當中也有不少是參與學校的計劃報告或學員的學習反思；從中可見他們通過參與計劃的學習成果。

本會有幸得到參與學校和相關小學同工的支持，在此特致謝意；亦非常感激所有為計劃擔任主講和分享的各界翹楚、接待過本會進行參觀的友校以及合辦系統課程和分享會的香港教師中心。當然，本會亦十分感激優質教育基金同工的信任和撥款，讓本會同工可繼續支援本港小學教育同工的專業發展。

香港初等教育研究學會
主席 李少鶴
二零一二年三月

計劃簡介

「知識管理與小學發展」 計劃簡介

計劃推行的背景與理念：

教育是一個很特殊的行業，常言道「教育是以生命影響生命」的，亦因此教育除了依照一定的技術或法則外，在許多時候是需要教師依靠不斷累積的經驗。這些經驗是歸屬於個人的知識與智慧，可以個人利用和活用的，但卻難以與人共享；所以，如果能將每位教師寶貴的個人知識轉化為組織知識，使這些知識易於與他人分享，那將大大有利於學校的管理和發展。為了促進小學的發展，讓更多小學更有效的進行學校管理，香港初等教育研究學會的計劃籌委會認為在小學提倡知識管理，通過以下的方式：提供系統培訓、校本教師培訓、校本診斷、友校參觀、內聯網和支援行動學習等，將內隱的、個人的知識轉化為外顯的、學校組織內部的知識，將有助改善學校的效能和效率，提昇學校領導層的領導力和管理技巧。

知識管理的概念來自商界，不少企業利用「知識工程師」將專家知識有系統地轉化成可以電腦化、有結構的知識，從而利用轉化成組織結構的知識促進企業的發展。在學校教育中，其實前線教育同工存在更多有關感覺、直覺、習慣、經驗、價值觀及校園文化等，這些知識都是很個人化，很難以正式的方式及明顯語言符號來表達。而教育是需要薪火相傳的，因此，本會構想這一計劃正是希望協助學校進行知識管理，將內隱的、個人的知識轉化為外顯的、學校組織內部的知識。其實不少知識是教師及學校共同擁有的，但未經整理的個人內隱知識在不知不覺中流失；此計劃是希望學校能了解更多知識管理的理念和技巧，整理散亂而又寶貴的校內教師的隱性資料，促成學校組織知識的外顯，從而提高學校管理的效能。

教師建構專業實踐理論的過程就是在外顯化及理論化其內隱的知識，建構更明顯而理性的專業理解，以及對個人的知識、經驗與價值進行分析與反省。在校內引入知識管理的理念和做法，建構環境讓校內教師分享自己的心得和經驗，有助教師內隱知識的外顯；正如陳美玉（2002）指出“教師建構專業實踐理論通常都需要藉助研究者及同儕的幫忙，在互為主體性的詮釋理解與互為批判性朋友的互助過程中，對自我的教與學理論形成更深層的理解，進而發現改變個人的教學哲學、目標、知識、技能與行為的途徑”。同時，王如哲、黃月純（2004）的譯文亦指出：知識管理架構的模式是提供有系統的運作方式，以有組織的方式來整理出實用知識(know-how)；因而每一所教育機構也需要建立自己的架構，以便檢核本身的進展情形。知識管理與日常文件管理是有差異的，文件管理是紀錄過去為主的，知識管理的主要目的則在於未來，“知識管理是以未來為導向的，主要目的在於活用，能激發創造力，便於組織全體的行動，追求的是質量並進”（王復蘇編著）。

知識管理經過共同化或社會化、外化或表達、結合或整合及內化四個的方式螺旋循環，教師就可按其不同的校情，在變化不斷的社會中適應學生、家長及社會的要求，以最適切的方式推展校務和提昇教師專業的發展，從而最終令到學校發展和學生得益。

計劃簡介

香港初等教育研究會一直促進香港本土小學教育專業學習社群的發展，在小學校長和中層人員方面做了不少的專業培訓，當中的培訓分別邀請了大學的學者和前線的校長，介紹有關學術理念和各學校的實踐經驗。近年來主辦的專業培訓計劃，包括小學中層人員專業培訓計劃、小學校長實踐學習計劃、建構小學專業學習社群計劃及優化小學的學校行政計劃，都廣受小學同工歡迎，報名和受惠學校的人數皆超額。

與此同時，本會過往多個計劃所設計的專業培訓都比較多元化：有較理論的系統課程、有適切性強的校本培訓、有感性較強的學校互訪、有實踐例證較多的經驗分享等。因此，本會將善用培訓在職教師的經驗和研究學校教育的心得，向參與小學提供系統課程和校本教師培訓，以協助有關學校同工進行有效的知識管理，以提高教學與學校管理的效能。

這個計劃舉辦了兩個分享專題：知識管理在小學的應用和提昇校本知識管理。同時，這計劃除了建構一個內聯網作交流和學習之用外，亦出版專集《知識管理與小學發展》及《應用知識管理教師手冊》，派發到全港各小學校長和教師，以作支援和參考。

計劃目的

向參與計劃小學提供系統培訓、校本教師培訓、校本診斷、友校參觀、內聯網和支援行動學習等，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。

計劃目標

1. 為10間小學提供校本服務，闡述有關知識管理的理念，協助學校將參與小學教師的心得、體會、經驗及反思等內隱知識外顯化，以促進教師專業發展及提升學校的管理。
2. 為10間小學的同工各提供9小時的系統培訓，系統培訓的課題包括：
 - 主題一：知識管理在小學的應用
 - 課題：知識管理與學校發展
 - 說學校特色的故事
 - 校本教師專業發展
 - 主題二：提昇校本知識管理
 - 課題：學校資訊與知識管理
 - 利用資訊科技累積校本知識
 - 專業學習社群的理念與實踐

計劃簡介

3. 為10間小學提供每校7小時的校本服務，包括6小時的校本培訓及1小時的校本診斷或支援行動學習，校本服務的課題包括：社會變革與學校傳統、學校特色與內外溝通、團隊領導的經驗分享、教師專業知識與學校發展、利用資訊科技累積校本內隱知識。
4. 建構小學教育的學習社群，在第一期及第二期計劃中，各安排2次友校參觀給計劃參與學校的同工，每次3小時。
5. 舉行一個計劃發佈會和兩個專題分享講座供全港小學同工參與，每個分享活動時間為3小時。
6. 向參與計劃的10間小學提供相關的參考文獻，以供閱讀，參加的同工需就閱讀資料撰寫閱讀後感；每間參與計劃的學校需在計劃完成後向籌委會邀交一份行動學習計劃/報告。計劃也會建立「知識管理與小學發展」內聯網，為參與同工提供網上交流學習及相互分享的專業平台。
7. 出版《知識管理與小學發展》專集及《應用知識管理教師手冊》。

計劃內容詳情

甲部. 第一期：

一. 計劃參與學校

- 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

二. 系統課程

主題：知識管理在小學的應用

日期	課題	主講
27-11-2010	知識管理與學校發展	香港教育學院 <u>余煊</u> 副教授 聖公會油塘基顯小學 <u>李少鶴</u> 校長
04-12-2010	講說學校特色的故事	香港教育學院 <u>胡少偉</u> 博士 聖公會何澤芸小學 <u>王雲珠</u> 校長
20-06-2009	促進學校自我完善的策略與經驗	香港教育學院 <u>徐國棟</u> 副教授 中華基督教會協和小學 <u>辛列有</u> 校長

計劃簡介

三. 校本培訓

學校名稱	校本培訓主題
嶺南大學香港同學會直資小學	知識管理與學校文化
	學校的特色
打鼓嶺嶺英公立學校	中層人員與團隊領導
	知識管理與學校發展
荃灣公立何傳耀紀念小學	學校管理與團隊領導
	行政溝通與學校效能
香港教育學院賽馬會小學	班主任的知識管理
	知識管理在科組的應用
聖公會德田李兆強小學	班規與班風管理 (初小)
	班規與班風管理 (高小)

四. 友校參觀

日期	時間	學校
16-03-2011	9:00-12:00	保良局蔡繼有學校
18-03-2011	9:00-12:00	伊利沙伯中學舊生會小學

五. 計劃分享會

日期：2011年5月28日（六）

時間：下午二時三十分至五時

地點：九龍塘教育服務中心西座422室

程序：

「知識管理與學校發展」計劃簡介

香港初等教育研究學會 李少鵬主席

專題主講:知識管理的理念和應用

香港理工大學 知識管理研究中心助理項目主任 呂靜儀小姐

學校分享

打鼓嶺嶺英公立學校 朱國強校長、鄭家寶主任

荃灣公立何傳耀紀念小學 潘群成副校長

香港教育學院賽馬會小學 曹潔芬主任

校本教師培訓的分享

香港初等教育研究學會 胡少偉博士

計劃簡介

乙部. 第二期:

一. 計劃參與學校:

- 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
- 聖公會聖馬太小學

二. 系統課程

主題: 提昇校本知識管理

日期	課題	主講
16-07-2011 上午	學校資訊科技與知識管理	香港理工大學知識管理研究中心 <u>呂靜儀</u> 助理項目主任 明愛樂勤學校 <u>伍國雄</u> 校長 教育出版社有限公司總監 <u>陳鶴安</u> 博士
18-07-2011 上午	利用資訊科技累積校本知識	中華基督教會協和書院 <u>朱啟榮</u> 校長 智匯創藝研究會 <u>顏根泰</u> 主席 天主教總堂區學校 <u>黃錦良</u> 老師
18-07-2011 下午	專業學習社群的理念與實踐	中華基督教會全完第二小學 <u>鄧瑞瑩</u> 校長 大埔舊墟公立學校 (寶湖道) <u>陳喜泉</u> 副校長 香港教育學院 <u>胡少偉</u> 博士

三. 校本培訓

學校名稱	校本培訓主題
佛教林金殿紀念小學	學校發展與團隊精神
	班主任的知識管理
聖公會聖馬太小學	知識管理與學校發展
	知識管理在學生層面的應用
中華基督教會基法小學 (油塘)	知識管理與教師專業成長
	中層人員的角色與知識管理的應用
	知識管理與班主任的班級經營
保良局百周年學校	知識管理與學校發展
	活化知識管理優化學校行政
香港教育工作者聯會黃楚標學校	知識管理與教師專業成長
	學習評估的反思



計劃簡介

四. 友校參觀

日期	時間	學校
21-10-2011	2:00-5:00	天主教總堂區學校
15-11-2011	2:00-5:00	明愛樂勤學校

五. 計劃分享會

日期：2012年2月18日（六）

時間：下午二時至五時

地點：九龍塘教育服務中心西座426室

主持：黃仲基校長

程序：

「知識管理與學校發展」計劃成果

香港初等教育研究學會 李少鶴主席

專題主講：社福機構應用知識管理的情況

香港理工大學 工業及系統工程學系 知識管理研究中心 施少婷小姐
學校分享

保良局百周年紀念學校 甘燕萍校長

佛教林金殿紀念小學 徐美華主任、郭麗金主任

打鼓嶺嶺英公立學校 鄭家寶主任

在學校應用知識管理的經驗

香港初等教育研究學會 胡少偉博士

計劃內聯網：www.hkpear.org



李少鶴校長在系統課程中介紹計劃



「知識管理與小學發展」計劃於2010年10月啟動

系統學習

知識管理與領導學校

余 煊

香港初等教育研究學會
「知識管理在小學的應用」

知識管理與領導學校

余煊博士
27 Nov. 2010

1

為何需要管理知識

- 知識的產生日新月異，不斷創新，龐雜的知識需要管理
- 科技進步，知識較以往容易獲取，加快知識取得、分享、應用及創新速度
- 全球化的推動，組織之間需要聯繫
- 價值觀講求速度，組織要很短時間獲利或解難
- 員工需要合作及互動，知識要妥為管理
- 學校是知識提供的地方，教師是知識工作者〔Knowledge Worker〕

2

Brief Definition

- “Managing knowledge is identifying useful knowledge that exist in the organization and making it available for others to use or build on” (p. 2).

Atwood, C. G. (2009). *Knowledge management basics*. Illinois: The American Society for Training & Development.

3

知識管理的定義

- 「余民寧〔2001〕認為，知識管理是組織運用各種技術，實施有關知識取得、創新、分享及儲存等管理活動，以統合組織內外部的內隱與外顯知識，達到提昇組織績效，並為組織創造競爭利益與附加價值的管理方式」〔頁11〕。

張芳全（2007）。《教育知識管理》。台北：心理。
余民寧（2001）。教師進修與知識管理。載於國立政治大學（主編），《知識管理與教育革新發展》（頁1-17）。台北：國立政治大學。

4

知識管理的定義

- 「張明輝〔2001〕認為，知識管理係指組織應用資訊科技方法，配合組織結構、組織文化等特性，對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用過程」〔頁11〕。

張芳全（2007）。《教育知識管理》。台北：心理。
張明輝（2001）。知識經濟與學校經營。《教育資料與研究》，第41期，頁10-12。

5

Hard and Quantifiable Data

- “The problem is that most Western managers hold a too-narrow view of what knowledge is and what companies must do to exploit it. They believe that the only useful knowledge is “hard” (read: quantifiable) data. And they see the company as a kind of machine for “information processing” (p. 21).

Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. In *Harvard Business Review on knowledge management* (pp. 21-45). Boston, MA: Harvard Business School Press.

6

系統學習

Soft-taking Knowledge

- “It is found that most commonly at highly successful Japanese companies such as Honda, Canon, Matsushita, and Sharp. Managers at these companies recognize that the creating new knowledge is not simply a matter of mechanistically “processing” objective information. Rather, it depends on tapping the tacit and often highly subjective insights, intuitions, and ideals of employees. The means for making use of such knowledge are often “soft”-taking the form of slogans, metaphors, and symbols-but they are indispensable tools for continuous innovation” (pp. 21-22).

Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. In *Harvard Business Review* on knowledge management (pp. 21-45). Boston, MA: Harvard Business School Press.

7

外顯知識 Explicit Knowledge

- “Explicit knowledge is formal and systematic. For this reason, it can be easily communicated and shared, in product specifications or a scientific formula or a computer program” (p. 27).

Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. In *Harvard Business Review* on knowledge management (pp. 21-45). Boston, MA: Harvard Business School Press.

8

內隱知識 Tacit Knowledge

- “Tacit knowledge is highly personal. It is hard to formalize and therefore difficult to communicate to others. Or in the words of the philosopher Michael Polanyi, “We can know more than we can tell.” Tacit knowledge is also deeply rooted in action and in an individual's commitment to a specific context-a craft or profession ...” (pp. 27-28).

Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. In *Harvard Business Review* on knowledge management (pp. 21-45). Boston, MA: Harvard Business School Press.

9

Nonaka & Takeuchi

知識管理在學校組織的實踐

1. 由外顯知識到外顯知識 (組合) 學校行政： 編印校務章程及各類手冊 (透過資料搜集而獲得組合， 例如製作教師手冊)	2. 由外顯知識到內隱知識 (內化) 學校行政： 將學習得到的知識實踐於日常行政 工作 (透過實踐而獲得內化，例如 嘗試實踐 “Touching a heart before asking for a hand”)
3. 由內隱知識到外顯知識 (外部化) 學校行政： 成立讀書會、參加研討會。(透過 不同的活動與人分享心得及經驗而 獲得外部化，例如資深校長與新校 長或空降校長分享經驗)	4. 由內隱知識到內隱知識 (共同化) 學校行政： 校外參觀績優學校、資深優良行政 人員的帶領 (透過到學校觀摩學校 行政人員及影子學習而獲得)

部份內容取自蔡進雄(2003)：〈知識管理在學校組織的實踐〉，轉於《學校行政與教學研究》，高雄，高雄復文，頁54。

10

- 你能舉出一些例子是在領導或變革上的內隱知識而很少被拿出來討論的嗎？

11

你能指出領導與管理的分別嗎

領導定義

- 組織領導的本質，是在組織例行指令的機械式順從之上，影響力的增加。
- The essence of organizational leadership is the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization. (Daniel Katz and Robert L. Kaln)

12

系統學習

英雄式的領導模式是否可行

- “The traditional view of leadership is based on the assumptions of people’s powerlessness, their lack of personal vision and inability to master the forces of change, deficits which can be remedied only by a few great leaders” (p. 340).

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

13

為何複雜的變革不能用訓令

- You can’t mandate 訓令 what matters
 - the more complex the change the less you can force it.

Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. London: The Falmer Press.

14

僕人領導及轉化領導的限制

- 僕人領導有何限制？
 - 僕人
 - 領袖
 - 被服務的人不願服務他人
- 共同願景有何限制？
 - 願景
 - 人
 - 短視的人

15

The Law of Connection 親和力法則

Leaders Touch a Heart Before They Ask for a Hand

領袖知道，得人之前必先得其心

(Maxwell, 2007)

16

Peter Drucker 用人之長

- 用人之長
- 忍人之短
- 想想他能在那一方面有貢獻？
- 他需要學習甚麼技能，才能充份發揮長處？
- 讓每個職務都變得具重要性，具挑戰及激發潛能
- 需要績效評估

17

鬆散聯繫的組織難以產生變革

- “Educational organizations are unusual systems, in that they are “loosely coupled,” a characteristic that makes change all the less likely to occur rapidly, or to affect the whole organization in dramatic ways” (p. 278).

Louis, K. S., & Leithwood, K. (1998). From organizational learning to professional learning communities. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger Publishers.

18



系統學習

Complexity and the Change Process

- “In a study of long-lived companies De Gues (1997) found that the ‘living company’ was characterized by much greater sensitivity to the chemistry of people within the organization and to the evolution of and relationships with its external environment (p. 13)

Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. Philadelphia: Falmer Press.

19

微觀政治 **Micro-politics**

- 甚麼是微觀政治？
 - 競爭
 - 利益
 - 保護自己

20

第二層改變 **Second-Order Change**

- Building a shared vision, improving communication, and developing collaborative decision-making processes.

Laughlin, R.C. (1991). Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies*, 12(2), 209-232.

21

改變文化是很難的

- If you're not passionate about it (cultural change), don't even bother.

Bernick, C. V. (2002). When your culture needs a makeover. In *Harvard Business Review on Culture and Change* (pp. 125-142). USA: Harvard Business School Publishing Corporation. (P. 140)

22

The Real Reason People Won't Change

- “Without an understanding of competing commitments, attempts to change employee behaviour are virtually futile” (p. 38).
- “Helping people overcome their limitations to become more successful at work is at the very heart of effective management” (p. 39).

Kegan, R., Lahey, L. L. (2002). *The real reason people won't change*. In *Harvard Business Review on culture and change* (pp. 37-58). Boston, MA: Harvard Business School Press.

23

Why Smart People Difficult to Learn

- “Many professionals are almost always successful at what they do, they rarely experience failure. And because they have rarely failed, they have never learned how to learn from failure. So whenever their single-loop learning strategies go wrong, they become defensive, screen out criticism, and put the “blame” on anyone and everyone but themselves” (p. 83).

Argyris, C. (1998). Teach smart people how to learn. In *Harvard Business Review on knowledge management* (pp. 81-108). Boston, MA: Harvard Business School Press.

24

系統學習

成立法團校董會前後有何分別

- 七樣好處
- 七樣不足之處
- 外顯知識？
- 內隱知識？

余煊（2010）：校本管理的回顧及法團校董會的運作初探。《優質學校教育學報》，第6期，頁59-67。

25

知識管理與學校領導

- 發掘隱性知識成為外顯知識
- 鼓勵個人知識與其他人分享成為組織知識
- 鼓勵團隊學習〔Team Learning〕及組織學習〔Organizational Learning〕
- 鼓勵教師團隊成為專業學習社群學習〔Professional Learning Community〕
- 為學校設立長期記憶系統〔Long-term Memory System〕

26

參考資料

- Argyris, C. (1998). Teach smart people how to learn. In *Harvard Business Review* on knowledge management (pp. 81-108). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Atwood, C. G. (2009). *Knowledge management basics*. Illinois: The American Society for Training & Development.
- Bernick, C. V. (2002). When your culture needs a makeover. In *Harvard Business Review* on Culture and Change (pp. 125-142). USA: Harvard Business School Publishing Corporation. (P. 140)
- Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. London: The Falmer Press.
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. Philadelphia: Falmer Press.
- Kegan, R., Lahey, L. L. (2002). *The real reason people won't change*. In *Harvard Business Review* on culture and change (pp. 37-58). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Laughlin, R.C. (1991). Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies*, 12(2), 209-232.
- Louis, K. S., & Leithwood, K. (1998). From organizational learning to professional learning communities. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger Publishers.
- Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. In *Harvard Business Review* on knowledge management (pp. 21-45). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- 余煊（2010）：校本管理的回顧及法團校董會的運作初探。《優質學校教育學報》，第6期，頁59-67。
- 余民寧（2001）：教師進修與知識管理。載於國立政治大學（主編），《知識管理與教育革新發展》（頁1-17）。台北：國立政治大學。
- 張芳全（2007）：《教育知識管理》。台北：心理。
- 張明輝（2001）：知識經濟與學校經營。《教育資料與研究》，第41期，頁10-12。

27



馮文正校監在計劃簡介會中向同工推廣計劃



余煊博士為系統課程作第一節主講



參與的同工聽得聚精會神



系統學習

知識管理與學校發展

李少鶴

知識管理與學校發展

李少鶴校長
聖公會油塘基顯小學總校長
香港初等教育研究學會主席
27/11/2010

1

數據、資訊、知識

The Knowledge Pyramid

- 數據 (Data)
 - 從觀察事件所作的記錄
- 資訊 (Information)
 - 經過處理後具有意義的數據
- 知識 (Knowledge)
 - 思考資訊、配以行動的能力

朱登榮(2010)《知識管理理念及應用》。講座。 2

何謂知識？

本身有多種解釋

- 知道如何 (Know、How)
- 技能 (Skill)
- 資訊 (Information)
- 能力 (Capability)
- 智慧 (Wisdom) 等等.....

3

正式知識

- 官方文件
- 儲存的
- 存檔的
- 建立目錄
- 顯示特色
- 建立目錄
- 顯示特色
- 建立目錄
- 顯示特色

4

非正式知識

- 組織的習俗
- 透過口語相傳
- 傳達想法的有力途徑
- 相信習俗多過官方的解釋

5

顯性知識 / 敘述性知識

- 是客觀的和正式的
- 是有形的資訊
- 是能予以分類編碼的
- 是知道可利用
- 易於連結至資料庫和網內網路上的
- 客易透過信件、電子郵件、網際網路等

6



系統學習

隱性或個人的知識

- 是社會建構的知識
- 有技術性知識、實用知識和認知性知識三類
- 包括組織的習俗
- 是儲存在人的腦中
- 包括價值、洞見、直覺、偏見、感受、印象、象徵和信念
- 不易分類、編寫和儲存在資料庫和網內網路

7

外顯知識及內隱知識

- 外顯知識 (Explicit knowledge)
易於訴諸文字，客觀地傳授給別人
- 內隱知識 (Tacit knowledge)
無法輕易描述的判斷和直覺、經驗和心得



Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

朱啓榮(2010)。《知識管理理念及應用》。講座。

8

知識的其他性質

朱啓榮(2010)。《知識管理理念及應用》。講座。

- 如何 (Know-how)
- 為何 (Know-why)
- 甚麼 (Know-what)

(Collison and Parcell, 2001)

	Conditions	Focus	Example
Procedural rules	Validated, hierarchical network of procedural rules	Know-how	<ul style="list-style-type: none"> • Cookbook • Procedural manual in an organizational environment
	Rules of how something occurs	Know-why	<ul style="list-style-type: none"> • Algorithms in software code • All forms of policies and plans
Declarative (descriptive) rules	Rules that give people useful, predictive, and explanatory power	Know-what	<ul style="list-style-type: none"> • The measurements taken by a surveyor. The surveyor's results describe some states of the world

9

知識 – 二十一世紀的資源

- 資訊時代的重要資源
- 由機密轉向分享
- 有權有勢的特權
- 網際網路的力量
- 找尋資訊 / 管理
- 組織成功的主要動力
- 組織文化有助知識的創造

10

什麼是知識管理？

- 知識管理不是指管理的知識化，而是指對組織知識資源的管理。
- 知識管理是指通過對組織知識資源的開發和有效利用，以提高組織創新能力，從而提高組織創造價值能力的管理活動。

11

知識管理是：

- 知識管理的主要任務：對組織的知識資源進行全面和充分的開發，以及有效的利用。
- 知識管理的作用：把組織中的顯性知識與隱性知識進行整理和共用。

林海濤(2005)。《知識經營與教育發展》。台北：高等教育文化事業有限公司。

12



系統學習

知識管理的元素

- 人 (People)
 - 社群和網絡
- 程序 (Processes)
 - 以知識為本
- 科技 (Technology)
 - 有助合作、分享和運用的工具
- 內容 (Content)
 - 優質服務、標準借鑑

13

知識管理的活動

- 創造 (Create)
- 發掘 (Discover)
- 取得 (Capture)
- 過濾 (Distil)
- 判斷 (Validate)
- 分享 (Share)
- 整合 (Adapt)
- 採納 (Adopt)
- 傳授 (Transfer)
- 應用 (Apply)

14

知識管理的發展（50年代）

1950年代
目標管理
方案評鑑和評價技術
多樣化
量化管理
電子資料處理

15

知識管理的發展（60年代）

1960年代
Y理論
聚集
T-團體
集權化與分權化

16

知識管理的發展（70年代）

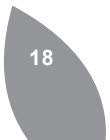
1970年代
策略性計劃
經驗曲線
職務管理
自動化

17

知識管理的發展（80年代）

1980年代
全面品質管理
走動管理
團隊文化
Z理論
精簡員額

18



系統學習

知識管理的發展（90年代）

1990年代
核心能力
學習型組織
工程再造
策略性資訊系統、網內網路與網外網路
市場評價

19

知識管理的發展(千禧)

2000年代
知識管理
智慧資本
企業統整
知識分享分化

20

知識管理與學校發展

- 知識管理檢核表
- 「我們如何獲悉我們知道什麼？」

E.Sallis (2002)

21

21

21

參考書目

- 王如哲(2000)。《知識管理的理論與應用》。五南圖書出版公司。
- 張芬合(2007)。《教育知識管理》。心理出版社。
- 王如哲、黃日純合譯(2004)。《教育知識管理》。五南圖書出版公司。
- 林海濤(2005)。《知識經營與教育發展》。高等教育出版社。
- 羅文基(2002)。《學校再造-教改的基礎工程》。翰林文教。
- 朱啟雲(2010)。《知識管理理念及應用》。講座。
- Sallis, Edward(2002)。Total Quality Management in Education, 3rd edn. Kogan Page London.

24

系統學習

講說學校特色的故事

王雲珠


「知識管理與小學發展」計畫第一期系統課程

講說學校特色的故事

聖公會何澤芸小學
王雲珠校長
4-12-2010

大綱

- 一 為什麼要打造特色學校？
- 二 辦特色學校的考慮因素
- 三 個案分享——
 - 一 所以資優教育為特色的學校故事
- 四 打造特色學校的步署與策略
- 五 總結



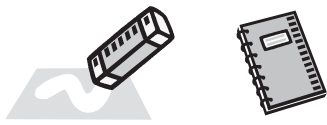
為什麼要打造特色學校

「面對全球化的轉變和教改潮流，學校實不宜固步自封，停滯不前，應靈活而具創意地因應本身情況，建立具特色的學校，提升教學質素，並累積知識經驗，將所得與友校同工交流分享，與時並進，為學校建立恒常的網路和交流的學習文化，這才正是校本管理的精神所在」


(黃炳文，2005，頁23-24)

隨著社會文化由一元到多元的發展，多元文化教育影響的不斷深入，學校系統的價值取向也在發生著變化；學校不再滿足于千篇一律的文化面孔，它們需要走出一條具有自我特色的道路來。

萬明春（2009）

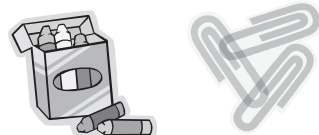


臺灣臺北縣教育局於2003年度推動特色學校方案計畫，鼓勵學校整合各類資源，設計具特色的校本課程。



辦特色學校的考慮因素

- 一、 為特長學生創設特定的成長環境
- 二、 為學校發展增加競爭實力
- 三、 為當前教育改革注入新的活力



系統學習

辦特色學校的考慮因素 參考教育發展的大方向

1. 強調教育要適應經濟全球化的發展，強調教育國際化，與國際教育市場的溝通；
2. 強調教育要適應社會資訊化的變化，教育也要通過資訊化實現跨越式發展；
3. 強調要全面推進素質教育，而現階段的關鍵是課程改革；
4. 強調中華文化傳統的重要性，要弘揚中華民族的優秀文化。

可以考慮發展的具體實踐：

- 愉快教育
- 和諧教育
- 生本教育
- 個性教育
- 環保教育
- 生命教育
- 合作學習
- 探究性學習
- 古詩頌中華……



- 校本條件
- 校本需要
- 校本發展



三. 個案分享——

- 一所以資優教育為特色的學校故事



聖公會何澤芸小學 學校簡介

- 本校創校於一九九三年九月，為聖公宗（香港）小學監理委員會屬校，於二零零零年九月，上、下午部分拆為兩所全日制上課學校。上午部全體員工仍留在長亨邨校舍，繼續辦學，宏揚教育，廣傳福音。
- 本校一至六年級各5班，共30班約900名學生、教學人員58人，包括1位校長、2位副校長、10位主任、38位教師、1位圖書館主任、1位學生輔導主任、2位外籍英語教師、3位半職教師



辦學宗旨

- 秉承聖公會小學校訓「非以役人，乃役於人」的精神，提供基督化的全人教育：培養學童以德、智、體、群、美、靈六育作為基礎的全面發展。
- 學校今後的發展目標是建構成為一所高素質、富特色的學習型學校，為學生學會學習、學會做人、學會生活、學會健體、學會審美、學會事奉、讓社會滿意、讓學校持續發展。



系統學習

校本資優教育課程

- 本校獲優質教育基金撥款，建立了一套完備的校本資優課程，課程涵蓋六個年級，以照顧本校資優學生的學習需要，並讓學生的潛能得以充分發揮。
- 本校亦是全港十二所資優教育網路核心學校之一，負責向其他學校介紹本校推動資優教育的經驗，協助其他小學建立校本資優課程。



- 本港資優教育的推行是採用一個三層架構模式：
- 第一層～～透過課堂學與教發展學生潛能；
- 第二層～～校內抽離式課程；
- 第三層為特別資優學生提供校外培訓。
- 本校乃基於以上信念，在校內推行第一及第二層的校本資優培育模式，讓資優生能有機會獲取一些正規課程以外的多元課程。至於一些特別資優生，則會提供校外課程資料，供家長參考，讓家長自由選擇是否讓子女參與。

本年度該計畫已推展至

- 一. 全級單元式資優課
- 二. 區本學生培訓課程
- 三. 區本教師交流計畫
- 四. 區本家長教育講座



學校的持續發展

一、建構專業學習社群：

- 1 學習社群被視為使學校進步的有效模式，而一般的輿論也認為高品質的學習活動是改善教與學的必然因素。
- 2 學習社群是：「一個學生和成人都積極參與學習的地方，大家將學習視為重要的事，並且鼓勵彼此學習」
Roland Barth 1990
- 3 學習社群是「每個人都是學習者的環境，每個人都都是整體的一部分，每個人都為學習本身和其他人的整體福利而負責」Myers & Simpson 1998

二、發展學生多元潛能 本校為學生提供六個校本資優課程

1. 思考多角度～～天文篇
2. 潛能大開發～～樂趣篇
3. 潛能大開發～～創意篇
4. 奇妙數學之旅～～應用篇
5. 數在生活中～～探索篇
6. 思考多角度～～通識篇



三、深化親師關係



系統學習

四、提升學校知名度



五、強化學校成為學習型組織的角色

- 資優教育組的教師會透過參加工作坊、共同備課、互相觀課等，探討一套有效處理學習差異的教學策略，如課堂提問、分組教學、教材選取、啟發學生深層學習、推動學生高階思維等各方面的技巧。該些教學策略，不單在資優教育抽離課中可以運用，還可與其他擔任正規課程的教師交流經驗，提升全體教師的專業教學水準。

選擇以資優教育為學校特色的原因

- 一. 配合學校發展願景及發展方向
- 二. 學校生源的特點
- 三. 教師的配合
- 四. 家長的期望



故事分享



統籌教師的故事



學生成長的故事



系統學習


家長成長的故事



校長成長的故事




打造特色學校的步署與策劃
 優化學校的「軟實力」：
 辦學理念 —— 創建特色學校的核心
 文化育人 —— 創建特色學校的根本
 教師培養 —— 創建特色學校的關鍵
 建立品牌 —— 創建特色學校的目標
 民主管理 —— 創建特色學校的基礎



特色學校的核心 · 辦學理念


一個缺少全體員工衷心嚮往願景的組織，畢竟難成大器

—— 彼得·聖吉



特色學校的核心 · 辦學理念


配合學校發展路向——
 照顧學生學習差異，發揮孩子內在潛能



特色學校的根本 · 文化育人

讓我看你的城市，我就能說出這個城市居民在文化上追求的是什麼。

—— 美國建築師伊利爾·沙里寧



系統學習

特色學校的根本 · 文化育人

把課堂還給學生，讓課堂煥發出生命的活力
把班級還給學生，讓班級育滿學生成長的氣息
把教育還給老師，讓教育充滿智慧的挑戰
把學校管理權還給師生，讓學校充滿勃勃生機



特色學校的關鍵 · 教師培養

員工第一，顧客第二 —— 企業管理

發自內心不愉快的人提供的只能是不愉快的服務，創造的只能是不斷下降的利潤。從本性上來說，員工不會把顧客放在第一位，也不會因為公司要求他們把顧客放在第一位，就真的把顧客放在第一位，只有當員工從自己的角度出發，覺得應該把顧客放在首位時，他們才會這樣做。

特色學校的關鍵 · 教師培養

教師第一，學生第二 —— 學校管理

我們以前一直強調的實際上是教師社會價值，我們很少關心教師這個職業，對從教的個人來說，它具有什麼價值？什麼樣的教育教學行為會帶來個人價值？我從實踐中感受到，沒有教師的變化，就很難有教學的變化，很難有學生的解放。還有一個，跟這個對應的就是，我們過去一直把教師當做是奉獻者，沒有想到在奉獻的過程中，教師自己也是在享受一種幸福。第三個呢，我們過去有一種悲劇意識，悲劇美，把教師比作蠟燭一樣的燃燒了自己，照亮了別人，那教師自己呢？還有一定會把教師看做是傳遞者，而知識為本位的教育觀，它一定會把教師看做是傳遞者，而把教育當做一種創造的活動。

—— 葉淵

特色學校的目標 · 建立品牌

農業時代競爭土地，工業時代競爭機器，資訊時代競爭品牌。



特色學校的目標 · 建立品牌

學校的第二次校外評核報告中，資優教育課程被評為學校亮點專案。獲外評人員高度嘉許，對學生及教師的表現十分欣賞。



特色學校的基礎 · 民主管理

假如兩人意見相同，其中一人不屬多餘。與所見相同的人溝通，毫無益處，要有分歧才有收穫。

—— 史蒂芬·科維



系統學習

特色學校的基礎· 民主管理

建立有利於師生主動發展的制度，拓闊師生發展空間。



打造特色學校的步署與策劃

1. 審時度勢 選定目標
2. 尋找鯨魚 培訓教師
3. 爭取資源 多方支持
4. 廣於宣傳 爭取認同
5. 優化表現 建立亮點
6. 擴大團隊 持續發展



總結

「特色不是憑空產生的，也不是他校做法的簡單移植或模仿。它是根植於學校自身改革與發展的實際需要，把握學校顯在或潛在的辦學資源，著眼學校過去的傳統以及今天的挑戰和未來發展的前景等，作出的符合學校發展的戰略性選擇」

(鄭金洲，2009，頁27)

特色學校的形成，要求在長期的辦學實踐中對自己的優勢和問題不斷揚棄、提煉、擴散和昇華，使之產生質的飛躍。



感謝王雲珠校長與同工分享學校的特色



胡少偉博士介紹不同學校的特色

系統學習

說學校故事所為何事

胡少偉

香港初等教育研究學會
 「知識管理與小學發展」計劃第一期系統課程
 主題：知識管理在小學的應用

說學校故事所為何事

胡少偉博士
 04-12-2010

背景

- 說故事是教育敘事的其中一種方式。
- 鍾樂江、鍾發全(2009)定義教育敘事「是一項在教育理論研究領域與教育教學操作層面相結合的過程中新興起來的一個話題；它的實質在於引領教師、教育理論工作者書寫身邊的教育故事」。

- 教師們在撰寫故事的過程中，重新對自己的教育教學經歷進行回味和反思。在整理自己思維的過程中，他們的真情得以釋放，思想獲得昇華。每次的故事交流都會成為教師們的真情互動，使大家引起共鳴、激發思考、引發感悟。經常性的交流活動使更多的教師將目光聚焦到了教育教學中。

夏存華、張魯紅(2010)。教師在故事中成長。《中國教師》，(111)，53-54。

- 讓教師在活動中對自己的教育教學生活重新回味、咀嚼、反思，形成一個個令人為之感動、為之欣喜、為之沉思的小故事，在解讀這些小故事的过程中，發生的是解讀者與敘述者之間的心靈對話和交流。當我們用心品味它們的時候，可以感覺到，教師對自己生活經歷、教學生活的敘述過程，就是他們展開研究的過程，就是他們進行理性思考的過程。


我們的學校
紅馬樂園

馬頭涌官立小學(紅磡灣)

辦學宗旨：

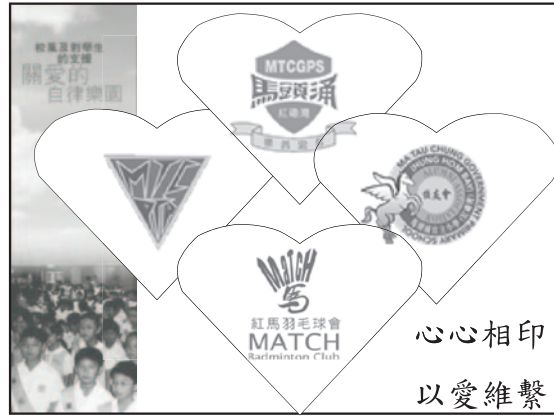
- 本校致力創造一個學習樂園
- 重視學生德、智、體、群、美五育均衡發展
- 培養學生積極進取、和諧相處的氣氛
- 使學生能接受全人教育，將來成為服務社會的好公民

摘錄自蔡校長的簡報表



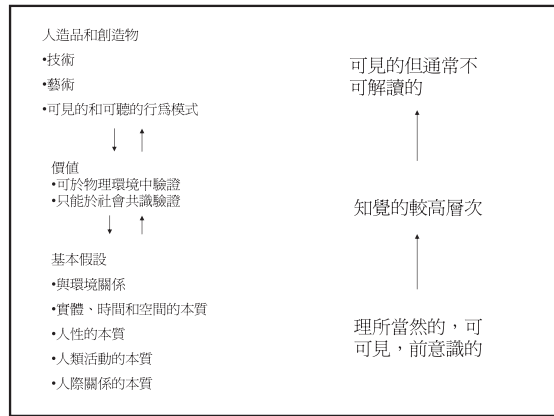



系統學習



學校文化 School Culture

- The historically transmitted patterns of meaning that included the *norms, values, beliefs, ceremonies, rituals, tradition, and myths understood*, may be in varying degrees, by members of the school community. (Stolp & Smith, 1994)
- These patterns of meaning often shapes *what people think and how they act*.



言辭上的人造品

- 符號：組織常有一些符號。
- 故事：源自於組織歷史中的一段事件。
- 迷思：組織的一些傳說。
- 隱喻：組織的概念系統。
- 語言：能夠揭示組織成員的行動意義。

價值

組織文化的第二個層次為價值。通常組織沒有價值，是個體與團體才能抱持價值。一般而言，價值代表個體或團體偏好某種事務的程度，藉以澄清組織應該發生的事務 (Miller, 1995)。例如，教師抱持著「相信學生能學」的價值觀，則會認為花很多時間於學習不良的學生身上是應該的。

系統學習

教育改革與學校文化

- 在教育改革的大背景下，新課程的倡導、教材的轉變、多媒體技術的發展，使得學校的教學文化開始有了一定的轉化。在課程改革和學校文化建設的關係上我們必須清楚地認識到，二者是相互依托、相互促進的。
- 一方面，課程改革對學校文化提出挑戰，為學校文化建設提供了契機；
- 另一方面，學校文化是課程改革的載體，課程改革的根本依托在於學校文化建設，學校文化建設是新課程改革的必然所至，是其最深層次的改革。

學校文化的機遇

- 當前課程改革中遇到的“求變”與“固守”的衝突與危機。舊的教育範式以其以來的歷史積淀和強大的慣性力量，依然頑強地生存著，新的文化因素的生長困難重重。
- 新舊教育範式的衝突，往往導致人們的教育行爲、教育觀念的失範和學校文化生態的失衡，從而引起深刻的學校文化危機。

- 不同的辦學歷史和學校傳統，是形成辦學特色的重要資源，不同的教育理解和教育哲學是形成辦學目標、培養目標的基礎，不同的社區、環境和背景會提供不同的教育教學生態環境和豐富多彩的課程與教學資源，不同的學風、教風、校風會造成不同的師生行爲和人格。

- 學校文化構建的核心在於通過教育實踐，形成爲師生共同遵循的辦學宗旨、價值觀念、學校作風與傳統、行爲規範和規章制度，以及折射出上述內容的各項物質載體，使學校形成一種相對穩定的精神環境、校園心理與文化氛圍，使學校成員在無形和潛在的價值信仰以及行爲準則面前產生自覺的行爲，調動學校成員參與學校生活的內在積極性與創造性，從而增進學校的凝聚力與核心競爭力，促進學校可持續發展。

健康學校文化 Healthy School Cultures correlate strongly with

- Increased student achievement and motivation
- Teacher productivity and satisfaction



成功學校文化之道

1. 建構一個以學生爲本的學校使命以其推動及得到所有教職員、學生及家長的全力參與
2. 加強現存文化中所有有利和有助核心價值彰顯的原素
3. 以既有的傳統及價值觀作爲基石，添增新和有建設性的原素
4. 聘任及薰陶有共同抱負及價值觀並且會帶來新見識和技能的教職員
5. 利用學校的歷史(如果是新校、那麼就要創造歷史)來鞏固核心價值及信念
6. 在學校每一件事上都持續地堅持其核心規範價值觀和信念

Deal, D. C., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

系統學習

李志達紀念學校
陽光教育

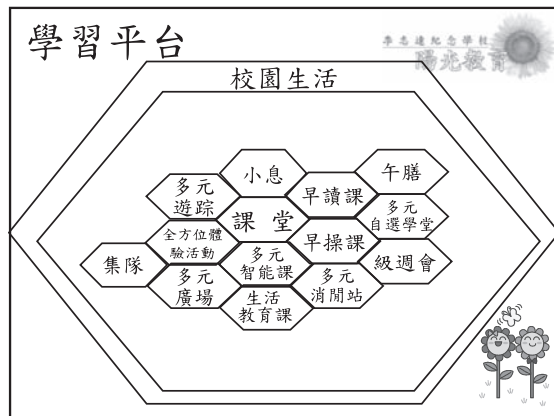
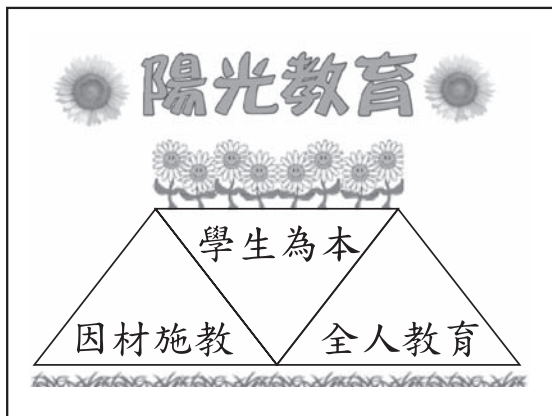
一所傳統學校邁步
往學習型團隊之路

李志達紀念學校
28-2-08 友校交流

李志達紀念學校
陽光教育

我們的學校是這樣的一條船

- 創校 16 年
- 2003年9月轉全日制學校
- 教師年齡中位數是 35
- 一直是 30
- 在區內頗受歡迎



李志達紀念學校
陽光教育

不斷優化

讓我們的孩子

在陽光教育的氛圍下

愉快地成長

談學校特色的意義

- 在這個大環境中，內地有不少學校提出了要辦出自己的學校特色，李新儀（2004）指出學校特色在辦學中的三個意義，分別是：為特長學生創設特定的成長環境，為學校發展增加競爭實力和為當前教育改革注入新的活力(頁118)。

系統學習

- 在台灣台北縣教育局於2003年度推動特色學校方案計劃，鼓勵偏遠地區的學校整合各類資源，創新發展參觀、遊學、研習、交流等課程與教學活動。於是，「台北縣九份國小便運用校園內既有的礦坑文物館設施，建立小小導覽解說員培訓制度，結合九份社區人力和環境資源，及透過家長會的討論和邀請家長會顧問的投入參與，因而開啓了九份礦夫營的特色課程」(林忠仁，1995，頁111)。

- 「學校特色向特色學校發展是一個長期又艱巨的過程，因為特色學校的形成，要求在長期的辦學實踐中對自己的優勢和問題不斷揚棄、提煉、擴散和升華，使之產生質的飛躍」(袁先激，2007，頁106)。

- 學校特色是一所學校整體辦學思路在各項工作中所表現的積極的、與眾不同的方面，它是一所學校積極進取的個性表格。
- 從某種意義上說，特色學校之所以成爲特色學校，就是因爲它創建了一種獨特的、優質的、穩定的學校文化模式。

胡方、葉春燕主編(2008)。《學校變革之特色學校發展戰略論》。重慶：重慶出版社。

- 要引領學校變革，避免出現學校的同質化局面，就必須走特色發展之路。走出一條“錯位發展”的道路，無疑是一種著眼於未來戰略發展的明智選擇。
- 目前的學校建設，“特色”就是“出色”的最大本錢，特色是學校競爭的核心。特色意味著人無我有、人有我優、人優我精，勝人一籌。

- 特色學校追求的是“與眾不同”、“難以模仿”且能長期保持的競爭優勢，只有通過創建特色學校，才能在激烈的學校競爭中立於不敗之地。同時，良好而獨特的公眾形象直接關係著學校的生存和發展，而學校特色則是樹立良好而獨特的學校公眾形象的上佳渠道。
- 特色學校比一般學校更容易爲社會所識別，能使學校擁有好的知名度和美譽度，能得到社會各界更多的支持，爲學校發展提供更多的社會資源。


港澳信義會小學
HONG KONG CHINESE EDUCATION SOCIETY PRIMARY SCHOOL

小學校長實踐學習網絡計劃
 分享主題

校園自轉

摘錄自韋靜嫻校長



26-4-07

系統學習

信念

- 老師是學校最寶貴的資產
- 老師有教學熱誠
- 重視人，重溝通
- 重協作，重過程



借助外力

- 98-01 香港躍進學校計劃
- 02-03 優質學校計劃－支援學校
- 02-04 學校專業發展計劃－資源學校
- 03-04 優質學校行動
- 04-05 校外評核
- 04開始 全校性資優培育計劃
- 06-07 SSP(借調老師計劃)
- 07-09 專業發展學校

節錄不同報告對本校評價

- 「學校擁有一群有理想及有抱負的老師，而他們對實際工作環境也感到滿意。全體老師一致認為本校的老師願意為學校的成功而竭盡全力。」（99年香港躍進學校計劃初步情勢檢討報告）
- 「學校是一所很有特色的學校，洋溢著高度的團隊精神及活力，在管理與組織文化上已相當完善」（01年香港躍進學校計劃總結報告）

教育敘事的操作

- 教育敘事有哪些“說話”方式？教育敘事尤其是教師所寫的教育敘事，陳述的是教師在日常生活、課堂教學、教改實踐活動中曾經發生或正在發生的事件，也包括教師本人撰寫的個人傳記、個人經驗總結等各類文本。
- 實踐記錄具體地、情境性地，活靈活現地描繪出教師的經驗世界，是教師心靈成長的軌跡，是教師在教育教學活動中的真情實感。

杜仕彬(2010)。教育敘事：從概念到操作。《教育科學論壇》，(5)，32-33。

- 教師在做教育敘事的時候是在寫一系列的傳記。這些傳記可以是自己的故事（自傳），也可以是他人的故事（他傳、別傳等）。此外，故事、寓言，甚至小說、詩歌、影視作品等都可以成為教育敘事的表達方式。
- 教育敘事一般步驟包括：發現問題、確定問題、將問題課題化，再進行參與式的系統、公開的研究使問題得到解決，最終將上述過程寫成有教育意義的文本，從而改進教師的日常教育教學。

- Simmons也指出六種可採用的故事類型，包括：
 1. 「我是誰」故事(Who I am)：使用故事說明自己，並促成信任；
 2. 「我為什麼在這裡」故事(Why I am here)：指出領導者和組織關係的訊息，以說明自己定位；
 3. 「願景」故事(The vision)：真誠訴說組織願景，以使成員心領神會並願意為組織奮鬥；
 4. 「教誨」故事(Teaching)：讓領導者以有意義方式合理化新能力，傳達希望成員如何做的訊息；
 5. 「現行價值」故事(Values-in-action)：以個人經驗或彰顯價值觀的偉大故事，去影響某人或團體實踐某特定價值觀；
 6. 「我知道你在想什麼」故事(I know what you are thinking)：訴說故事以降低或除去成員對組織或其他成員的懷疑或反感想法，建立彼此信任（陳智文譯，2008）。

葉進祺、鄭茹方、楊家瑜(2009)。校長說故事領導理論與應用之初步探討。《學校行政雙月刊》，59，137-154

系統學習

• Loebbert也提到：

- 事件故事（指描述某件事的發生始末）
- 教訓和智慧故事（指談到教訓經驗和處理智慧）
- 意義故事（指說明特定意義或價值觀）
- 成功故事
- 英雄故事
- 顛覆性故事（指質疑現況或既有價值觀）
- 親身經驗故事（或生命故事）
- 策略性故事（指提到處理策略）
- 說服別人故事
- 專業故事（指說明某種專業）
- 問題故事等。

• 其另指出企業組織都有基本故事，能轉型進行擴充或重新陳述，故事可有：

- 領導者（我是誰的故事）
- 組織認同（我們是誰的故事）
- 夢想希望（我們要往哪裡去的故事）

等層次之分（吳信如譯，2005）。

- Forman（2007）指出領導者就是說故事的人，Glatthorn也提到有效能的課程領導者（指校長）是常利用例行作為，強調課程和給予詮釋（林明地，2002），亦即賦予例行作為的課程意義。
- 這正符合Loebbert強調的，故事管理者應藉由管理故事的過程（如會談、論壇討論），讓組織成員建立或找到個人的意義（吳信如譯，2005）；而在校長領導實務中，也可看到一些校長藉由講述節慶故事（如教師節時談孔子）。

從故事中學習

- 通過這種敘事方法可探尋學校發生的事情及其成長的歷程；而在整理學校的教育故事時，參研人員要聆聽前線教學人員的回顧，這種「分享故事幫助教師以新的方式認識自己的經歷；因為在分享的時候，教師必須對發生了什麼有所理解」（張濤譯，2007，頁176）。
- 透過分享學校的故事過程中，有助前線教師對自己學校的經歷作重新理解。

- 劉良華（2007）亦指出「就大學或研究機構的專業研究者而言，敘事研究意味著深入中小學校傾聽教師和學生的故事，然後由專業研究者將自己的見聞構成一個比較完整的教育故事」（頁336）。
- 而參研人員在撰寫學校的故事時，除可應用教育理論去描述學校教育的實踐外，亦可讓有興趣同工從案例分享中得到學習和交流。

說故事的限制

- 教育敘事過分關注獨特性往往使它過分自戀。這種自戀也許是出自于一種過分自信，過分自信事實勝過雄辯而忘記研究的目的在於發掘“事理”；
- 過分自信故事是理論的故鄉而摒棄了必要的道理和理論，並最終陷入僅僅為說故事而敘事的泥潭；
- 過分強調表達的個性和獨特性而變得標新立異、與眾不同；
- 過分追求語言上的陌生感而使研究與它所珍視的日常生活越來越遠。



系統學習

教師專業成長的知識管理策略

徐國棟

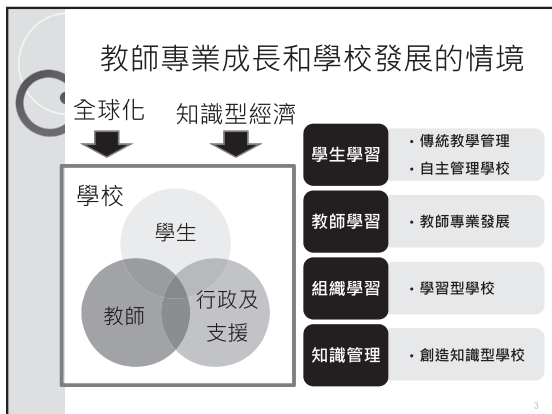
香港初等教育研究學會
「知識管理與小學發展」計劃第一期系統課程
主題：知識管理在小學的應用

校本教師專業發展之
教師專業成長的知識管理策略

徐國棟博士
香港教育學院
2010-12-11

焦點問題

- 教師專業成長和學校發展的情境
- 教師專業發展的階段和內涵
- 教師知識管理架構
- 知識管理與教師學習之關係
- 以知識管理增進教師專業成長的策略



甚麼是學習型組織？

Learning Organization

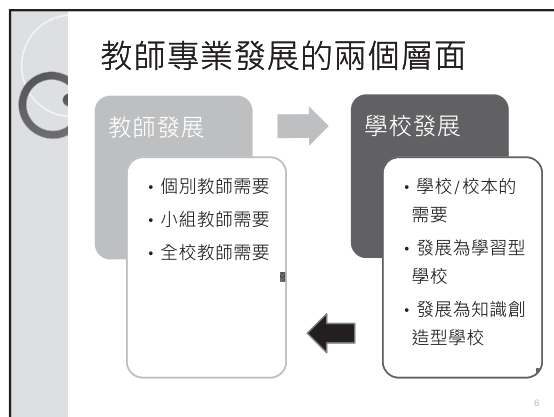
學習型組織擅長創造、取得、傳遞知識、並且配合這些新知識和見解而改變行為 (David A.Garvin, 1993)

甚麼是知識創造型學校？

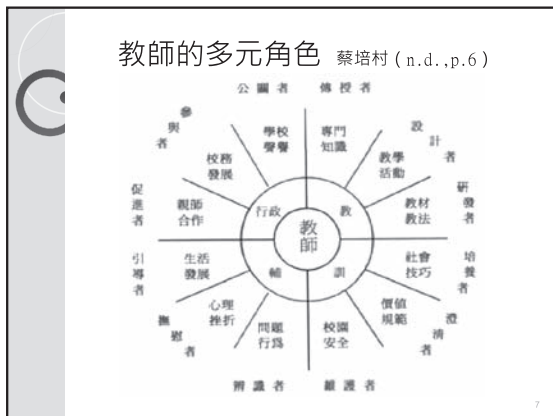
Knowledge creating school

The knowledge creating school, in ideal typical form: (David Hargreaves, 1999, pp. 123-124)

- **Audits** (檢查) it professional working knowledge
- **Manages** (管理) the process of creating new professional knowledge
- **Validates** (確認) the professional knowledge created
- **Disseminates** (傳遞) the created professional knowledge



系統學習



師訓與師資諮詢委員會(2003)建議的『教師專業能力理念架構』
 「學習的專業、專業的學習」文件
<http://www.acteq.hk/category.asp?lang=tw&cid=82&pid=67>

四個範疇

- 教與學
- 學生發展
- 學校發展
- 專業群體關係及服務

教師專業能力理念架構

教與學範疇

- 學科內容知識
- 課程及教學內容知識
- 教學策略、技巧、媒體、語言
- 評核及評估

學生發展範疇

- 學生在校的不同需要
- 與學生建立互信關係
- 學生關顧
- 學生多元的學習經歷

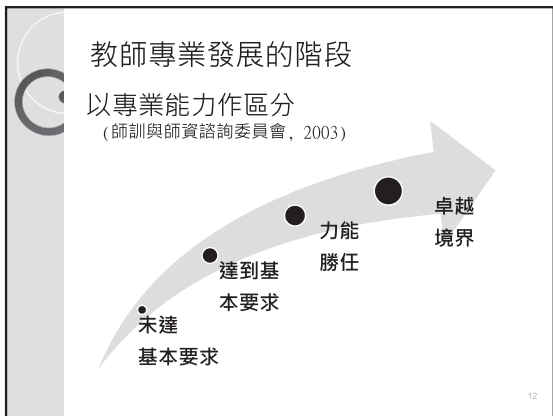
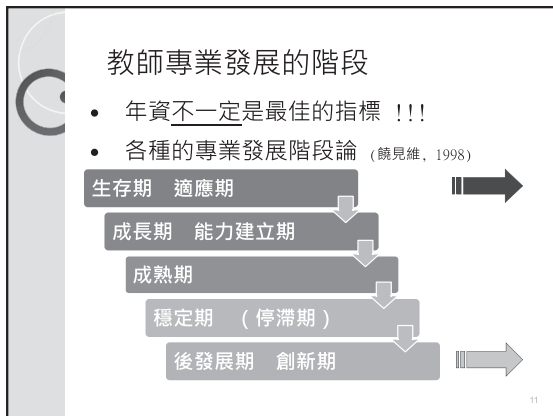
教師專業能力理念架構

學校發展範疇

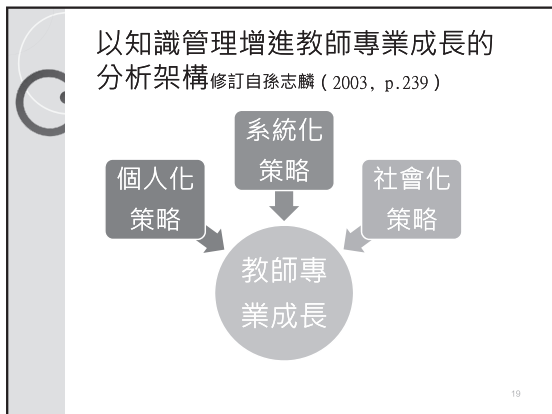
- 學校願景、使命、文化及校風
- 校政、程序及措施
- 家庭與學校協作
- 回應社會變革

專業群體關係及服務範疇

- 校內協作關係
- 教師專業發展
- 教育政策的參與
- 與教育有關的社區服務及志願工作



系統學習



以知識管理增進教師專業成長的策略 修訂自孫志麟 (2003, p.247)

類 型	機 制	主 要 內 容	策 略
系統化	支持 協助	知識儲存、整理、 分類、流通	1-1. 建構教學知識地圖
			1-2. 發展教學知識庫
			1-3. 成立教學資源中心
個人化	主動 自發	知識取得、轉化 應用、創新	2-1. 進行網上學習
			2-2. 建立教學檔案
			2-3. 從事行動研究
社會化	互動 合作 協同	知識分享、創新	3-1. 建構教師專業社群
			3-2. 發展知識分享機制
			3-3. 形塑組織學習文化

參考文獻

- 陳美玉 (2002)。《教師個人知識管理與專業發展》。台北：學富文化事業有限公司。
- 孫志麟 (2003)。教師專業成長的另類途徑：知識管理的觀點。《國立臺北師範學院學報》，第十六卷，第一期，頁229-252。
- 蔡培村 (n.d.)。《教師專業成長的知識管理策略》。瀏覽日期2010-12-8，www.growth.com.tw/mainths/0728-2.doc

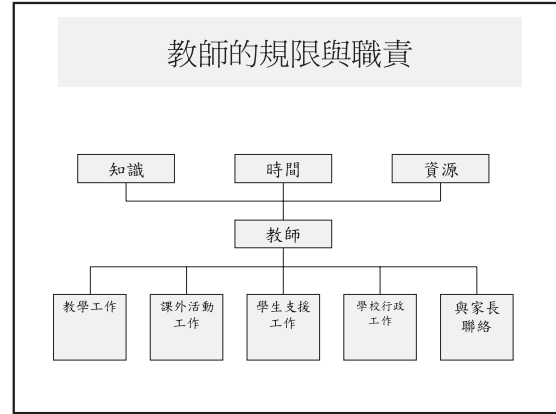
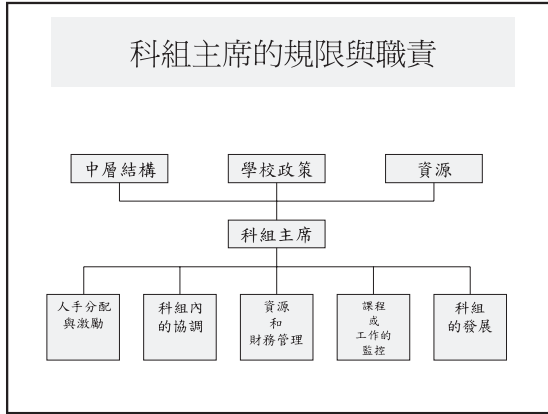


辛列有校長介紹學校教師發展的經驗



徐國棟博士向同工主講教師專業發展理念

系統學習



副校長及科組主席還有甚麼職責？

- 副校長及科組主席的主要職責**
- (1) 面對改變和領導變革
 - (2) 策略計劃
 - (3) 管理與執行
 - (4) 會議主持的技巧
 - (5) 作決定
 - (6) 預算與監察
 - (7) 評估

他們需要哪些訓練或專業發展？

- 副校長須學習的領導及管理策略**
- 建立制度
 - 確立分工權責
 - 制定計劃
 - 監控進展及反思
 - 適時表揚/舒困
 - 整理檔案及處理資源
 - 培訓人才
 - 開發創新法
 - 重視溝通—發現困難/了解進展/給予支援
 - 以身作則



系統學習

科主席需要的專業發展

- 建立制度
- 確立分工權責
- 制定計劃
- 帶領同工共同備課、觀課、評課
- 主持會議
- 監控進展及反思
- 適時表揚/舒困
- 整理檔案及處理資源
- 培訓人才
- 開發創新法
- 重視溝通—發現困難/了解進展/給予支援
- 以身作則

一個學科主管有以下的工作內容：

- 與他人合作，確保學科或活動領域的明確目標與方向；
- 有能力進行計劃、設定目標、組織並檢核，以滿足學科目的與目標；
- 小組的建立、維繫與運作；
- 認知並運用其他人員的才能與專業技術；
- 監督並評鑑學生與教職員的能力是否合乎學科的目的及目標；
- 成為該學科的模範教師，有效地提升學生的學科成就；
- 利用學科的研究與視察報告，提升教職員能力並促進實務成長；
- 確保學科發展計劃得到學校總體優先事項的指引與支持。

參考《有效的學科領導》

如何動員人/激勵人參與工作？ (Mobilize)

如何動員人/激勵人參與工作？ (Mobilize)

- 讓參與同工認識需求
- 改善溝通—正式會議、非正式會議、簡報會、告示板、通傳
- 建立無責怪的文化
- 爭取團隊合作精神
- 鼓勵自發精神
- 幫助同工發揮潛能
- 授權給員工
- 獎勵特殊表現—如：口頭嘉許、小禮物
- 協助同工解決困難/支持/認同

我如何管理工作？(Manage)

我如何管理工作？(Manage)

- 分派工作—人人有用武之地
- 建章立制—好的制度造就好人
- 分佈式領導為本
- 樹立榜樣
- 關懷同工—建立快樂型的組織
- 有危機意識—留意競爭對手

系統學習

我如何監控工作？(Monitor)

我如何監控工作？(Monitor)

- 設定達標準則及評估方法
- 依據準則評估狀況/表現
- 適時搜集回饋和實證資料
- 協助面對困難的同工
- 獎勵特殊表現者
- 作修正行動

三個原則值得帶領變革的中層人員所關注：

- 循序漸進
- 持續改進
- 彈性適應原則

計劃通常需要回答六個問題，可用六個「W」來表示：

- 為什麼做(Why)：計劃的原因和目的是什麼；
- 做什麼(What)：為實施目的要安排哪些工作和內容；
- 誰去做(Who)：為落實工作要配備哪些人員；
- 在什麼地方(Where)：為工作提供哪些必要的場地；
- 在什麼時候做(When)：有關的工作安排在什麼時候進行；
- 怎樣做(How)：為達到最佳的工作效果應採取哪些手段和措施。

教師的主要職責

- (1) 教學工作
- (2) 課外活動工作
- (3) 學生支援工作
- (4) 學校行政工作
- (5) 與家長聯絡
- (6) 評估

教師還有甚麼職責？

他們需要哪些訓練或專業發展？

系統學習

教學工作

- 備課
- 做教具
- 設計教學元素, 例：活動、教學法
- 設計教學流程
- 觀課
- 評課
- 反思
- 評估學生學習成果

課外活動工作

- 設計活動
- 安排時間
- 甄選學生
- 參加比賽
- 與有關家長聯絡

學生支援工作

- 適別需支援的學生
- 了解其支援需要
- 組織支援活動安排，包括：專家、小組
- 評估支援期間的進展
- 聯絡有關機構協助支援學生

學校行政工作

- 協助會議紀錄
- 參與行政小組工作
- 參與校管會
- 參與家教會會議及活動
- 參與校友會會議
- 收費、派通告
- 其他

評估

- 評估學生學習成果
- 設計評估方法，如：紙筆、觀察量表
- 設計評估內容
- 安排評估時間、人手
- 檢視評估概況，並作分析及回饋

與家長聯絡

- 組織家長會 (分級家長會)
- 組織家長義工隊
- 五、六年級升中家長座談會
- 一年級及新生家長會
- 家長教育講座
- 家長聯誼活動，如：旅行

系統學習

學校資訊科技與知識管理

呂靜儀

香港理工大學
工業及系統工程學系
知識管理研究中心
助理項目主任
呂靜儀小姐



學校資訊科技與知識管理

 **KMRC** 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

知識管理的定義



以信息為本的定義：
所謂知識管理，是將靜態信息即顯性知識經過處理、分類、儲存、提取、再用，並利用這些信息或知識進行企業行為決策。



以人為本的定義：
知識管理的主要目標，就是要形成一種和諧的環境，鼓勵和方便人們對隱性知識作深度交流、分享及創新。

 **KMRC** 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

知識的種類

- 一、命題型知識
- 二、實踐型知識
- 三、經驗型知識






 **KMRC** 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

組織知識(Organizational Knowledge)

- 功用性組織知識 (Exploitative Organizational Knowledge):**
包括程序，流程知識，技術數據，有可能是隱性知識(非編碼)或是顯性知識(編碼)
- 反思性組織知識 (Reflective Organizational Knowledge):**
包含在個人、團隊或機構中的信念，思考方式，價值觀，及指導思想，這都是隱性的並影響人的決定及作出的行動。(隱性知識於人際交流中產生)

 **KMRC** 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre


管理知識的困難與解決方案

問題 1. 老師尋找過往的文件，如試卷 / 教材
方案：分類 Taxonomy / Search Engine

問題 2. 有經驗的老師退休或辭職
方案：建立知識資料庫

問題 3. 個別老師的專長是?
方案：建立 knowledge map / 專家黄页

知識審計


 **KMRC** 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

知識管理方案: 知識審計

知識審計

系統化的方法
要找出顯性知識，是記錄（如程序、記錄、及指引）

敘事的方法
要找出隱性知識，是發現的故事（如實踐和文化，而不是標準程序）

 **KMRC** 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

系統學習

知識管理方案: 知識審計

Strategic Tools to Capture Critical Knowledge and Skills (STOCKS)

持份者分析

Interview 面談

Observation 觀察

Focus Group 小組討論

Questionnaire 問卷

程序

結果

顯性知識庫

知識分佈

Knowledge Map

THE HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY 香港理工大學

KMRC 知識管理研究中心 Knowledge Management Research Centre

知識管理方案: 科技的應用

知識創新 → 知識儲存 → 知識分享 → 知識應用

分類學 (Taxonomy)

知識資料庫

Web 2.0 工具

搜索引擎

知識門戶管理系統 (Knowledge Portal)

工作間 A

工作間 B

工作間 C

THE HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY 香港理工大學

KMRC 知識管理研究中心 Knowledge Management Research Centre

知識管理方案 - 分類學

- 文件有不同的版本及名稱
- 文件位於不同的文件夾內，難以尋找

THE HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY 香港理工大學

KMRC 知識管理研究中心 Knowledge Management Research Centre

RAPIDS: 情景學習 - 教材制作及評估

THE HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY 香港理工大學

KMRC 知識管理研究中心 Knowledge Management Research Centre

情景學習 (Scenario-based Learning)

何謂情景?

在電子學習 (e-learning) 中，從學員的角度來描述一個工作或實際要面對的處境。透過具體描述問題，並在內容中加入擇性的問題，以加強學習的效果。

THE HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY 香港理工大學

KMRC 知識管理研究中心 Knowledge Management Research Centre

Learn the learners' competencies

We have identified their competencies

Encoding of a real scenario

Scenario in action

Aggregated view of learners' competencies

Showcase of competencies

Web-based assessment platform

THE HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY 香港理工大學

KMRC 知識管理研究中心 Knowledge Management Research Centre

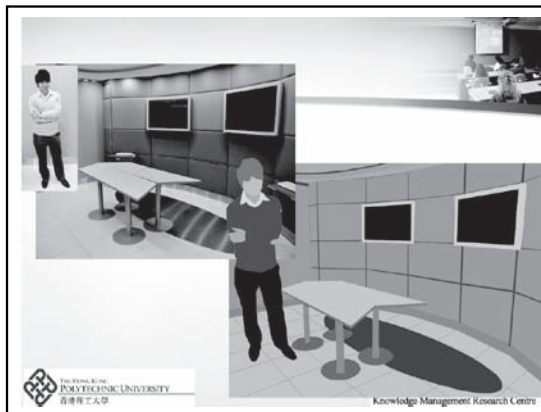
系統學習

RAPIDS的好處

1. 可重複使用
2. 可融入真實或虛構的場景、人物、圖標
3. 快速創作
4. 容易制作
5. 可混合不同的場景，以組成一個新的方案
6. 可加入測驗及評分的部分



KMRC 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre



KMRC 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

RAPIDS現時的應用

1. 提高學員對概念的認識
2. 分享項目取得的經驗教訓，好的做法(good practices)及利用情境促使反思等
3. 進修培訓
4. 說故事
5. 角色扮演及分析



KMRC 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

RAPIDS的應用例子



KMRC 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

RAPIDS的應用例子



KMRC 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

RAPIDS 的情景制作

RAPIDS 現時已被不同的行業採用，其中包括：

1. 社會工作者
2. 學生和家長
3. 導師
4. 專業工作人員
5. 辦公室工作人員
6.



KMRC 知識管理研究中心
Knowledge Management Research Centre

系統學習



伍國雄校長的主講吸引不少同工的興趣



感謝呂靜儀小姐的主講

系統學習

知識管理在學校資訊科技的應用

伍國雄

知識管理在學校資訊科技的應用



提升校本知識管理系統講座
初等教育研究學會·香港教師中心
伍國雄
16/7/2011

1

特殊學校

- 知識密集產業
 - 多項專責的知識工作者
- 知識型服務業
 - 非常規、變數多
 - 員工需不斷學習才能應付工作需要



2

知識管理

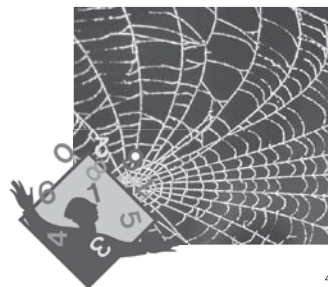
§ 獲取、儲存、共享、應用和創造知識的整個流程。



3

知識按結合度分類

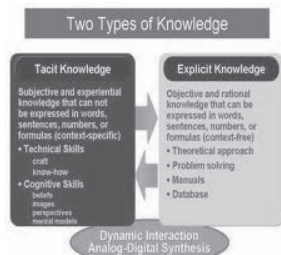
- 數據
- 資訊
- 知識



4

知識按明確性分類

- 內隱知識
- 外顯知識



5

學校知識資產的檢視

- 存量
 - 是否具備完整知識地圖?
 - 組織知識組合為何?
 - 是否具備知識資產負債表?
- 流量
 - 編整程度?
 - 外顯程度
 - 擴散程度?




6



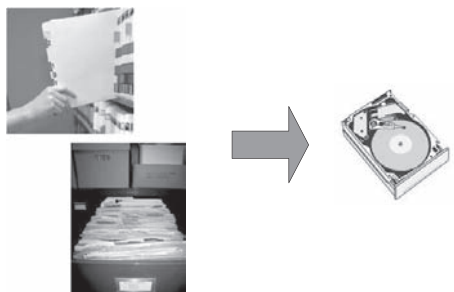
系統學習

建基於業務流程的知識管理系統

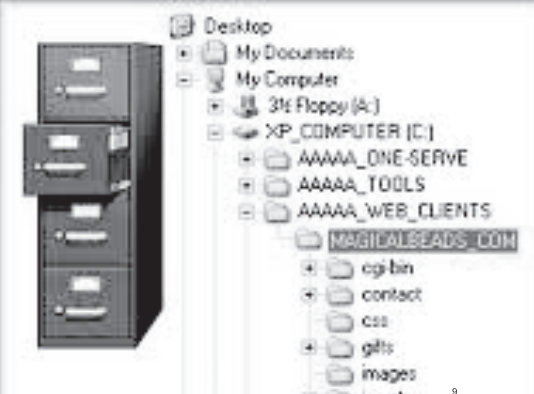
- § 學校經營
 - ┆ 課程、教展、活動、評估....
- § 部組經營
 - ┆ 班、舍、組
- § 學程經營



7




8



9

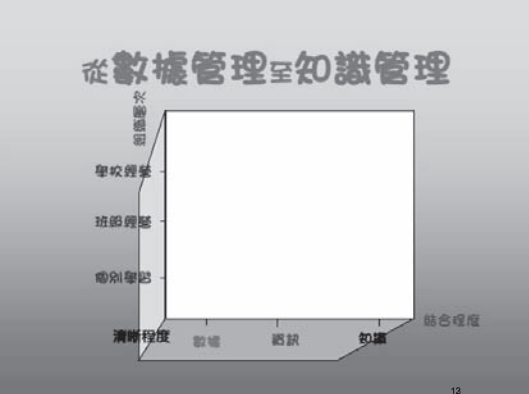


學校內聯網



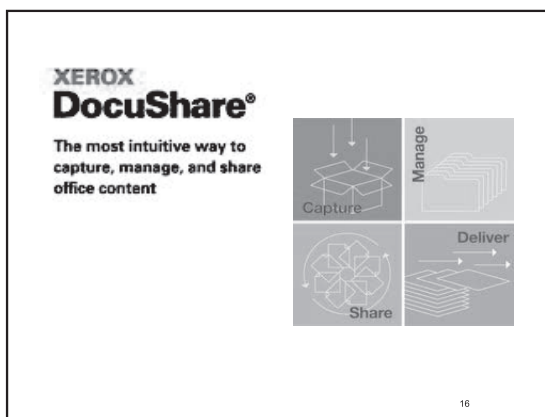
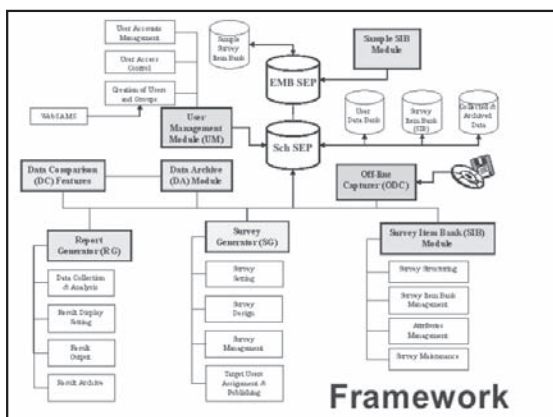
11

從數據管理至知識管理



12

系統學習



名稱	種類
▼ A 訊息庫	檔案夾
▼ 1 學校訊息區	檔案夾
▶ 1.1 有關學校的報導	檔案夾
▶ 1.2 學校的出版物	檔案夾
▼ 2 社區訊息區	檔案夾
▶ 2.1 天水圍社區	檔案夾
▶ 2.2 港島區	檔案夾
▶ 2.3 合作夥伴	檔案夾
▶ 2.4 服務鏈	檔案夾
▼ 3 質素訊息區	檔案夾
▶ 3.1 自評訊息	檔案夾
▶ 3.2 外評訊息	檔案夾
▼ 4 財務訊息區	檔案夾
▶ 4.1 資產訊息	檔案夾
▶ 4.2 預算訊息	檔案夾

18



系統學習

名稱	種類
5人資訊區	檔案夾
5.1招聘訊息	檔案夾
5.2培訓訊息	檔案夾
5.3績效訊息	檔案夾
5.4獎懲訊息	檔案夾
5.5流動訊息	檔案夾
5.6薪資訊息	檔案夾
6知管訊息區	檔案夾
6.1知識庫訊息	檔案夾
6.2知識優化訊息	檔案夾
6.3知識轉銜訊息	檔案夾

20

B 知識庫	檔案夾	--
1學校知識區	檔案夾	--
1.1學校發展史	檔案夾	--
1.2學校經營知識	檔案夾	--
1.3學校管理知識	檔案夾	--
1.4學校財務知識	檔案夾	--
1.5學校人資知識	檔案夾	--
1.6學校物流知識	檔案夾	--
2經驗積累區	檔案夾	--
2.1課程	檔案夾	--
2.2教案	檔案夾	--
2.3器材	檔案夾	--
3員工能力區	檔案夾	--
3.1能力架構	檔案夾	--
3.2能力規劃	檔案夾	--
3.3能力發展	檔案夾	--
4知識鏈接區	檔案夾	--
4.1外部專家	檔案夾	--
4.2外部網站	檔案夾	--
4.3校內員工	檔案夾	--

20



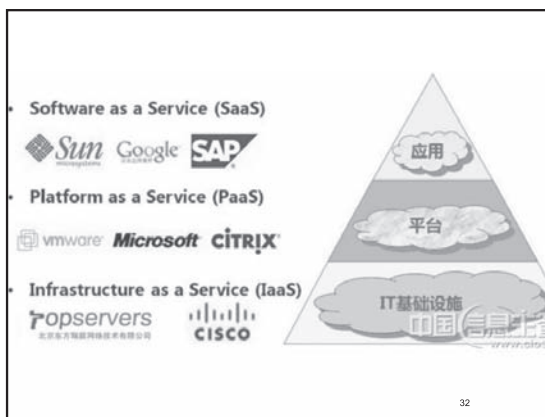
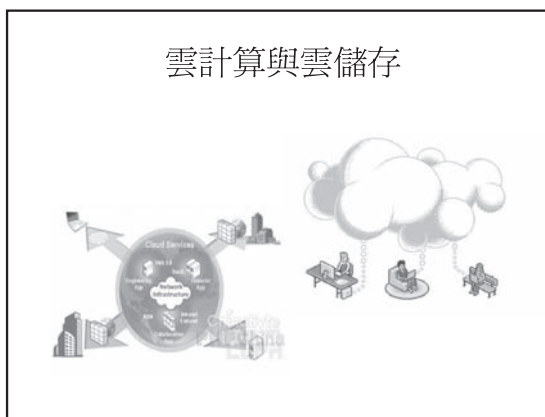
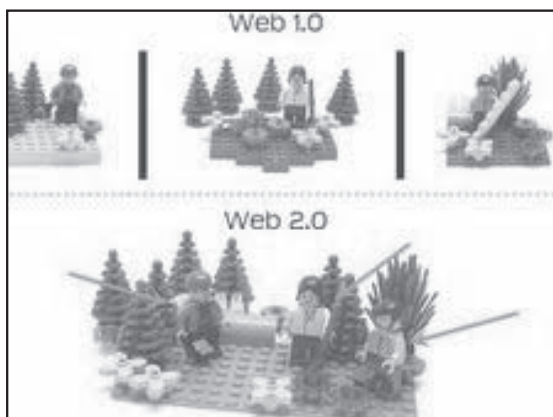
Web 1.0 vs. Web 2.0

<u>Web 1.0</u>	<u>Web 2.0</u>	 WIKIPEDIA The Free Encyclopedia
Read-Only Content	User-Generated Content	
Eyeballs	Hands	 Blogger
Stickiness	Syndication	
Editors	Buzz	 Blogger
Personal Websites	Blogging	
Centralized	Crowdsourcing	

Source: Choice Media Group, Vovici

ovici www.ovici.com +1 800 787 8766 • VOVICI.COM

系統學習





系統學習

知識管理與學校發展

陳鶴安

知識管理與學校發展

陳鶴安博士

香港教育城電子學習委員會顧問
教育出版社出版總監
大眾電子教學(香港)總監

$$KM=(P+K)^S$$

KM= 知識管理KNOWLEDGE MANAGEMENT
P = 人PEOPLE, 知識的運載者
K = 知識KNOWLEDGE
+ = 資訊科技協助知識管理的建構
S = 用全體共享的檔案來工作, 進行集體思考, 將個人的思考活動與他人分享, 藉此改變思考的看法或角度, 有效率地整理, 將所學與自身知識系統融合。述職, 述學。

智慧——透過行動, 應用知識來創造「價值」
知識——能夠分辨出有「價值」的資訊
資訊——有目的地整理資料來傳達意念
資料——定量展示事實的材料

【知識管理的第一本書】商周出版,台北

學校環境的知識累積層次例子(1)

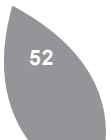
學生出席紀錄	資料
學生出席紀錄及分析	資訊
成功/不成功改善缺席(遲到)的方案	知識
正/負強化的理論對解決行為問題的成效	智慧

學校環境的知識累積層次例子(2)

TSA成績	資料
各科強弱分析	資訊
課程/校政成效	知識
掌握提高TSA成績的方法	智慧

一所教科書出版社累積的知識與智慧

1. 通過送審的要求
2. 老師接受的標準及水平
3. 一套教材的市場佔有率與利潤的關係
4. 應付對手的招數
5. 與零售商的商業關係
6. 節省成本的出版流程
7. 判斷人材的方法與準則
8. 其他





系統學習

資訊科技與校本知識管理

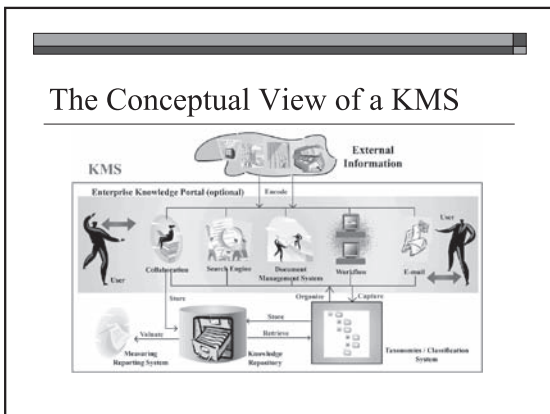
朱啟榮

資訊科技與校本知識管理

朱啟榮校長
 中華基督教會協和書院
 香港大學教育學院教育博士候選人
 chukwalex@yahoo.com.hk

利用資訊科技累積校本顯性知識

- 文件管理、電子化 doc, xls, pdf, jpeg
- 儲存於資料庫 Storage to Repository
- 分類及整理 Categorization and Organization
 - 性質及類型
 - 時間
 - 負責人
- 搜尋 Searching
 - 關鍵字 keywords
 - 標籤 tag
- 取回 Retrieval



利用資訊科技累積校本隱性知識

- 個人網上日誌 Personal Blog
- 學習社群網上日誌 CoP Blog
- Moodle
- Wiki
- Facebook
- LinkedIn
- 討論區
- Case Based Reasoning System

網誌 Blog

- 自我介紹
- 個人紀錄
- 自我意見表達及收集別人意見
- 文件交流，如相片、檔案


學習社群網誌 CoP Blog

- 資訊交流
- 工作經驗分享
- 上級監察及評論
- 推動交流文化

系統學習

Knowledge Platform

- People
- Activities
 - Chats
 - Forums
 - Latest News and Recent activities
 - Upcoming events
- Resources



在學校有應用價值的知識

- 學務/教務：
 - 學生成績資料及分析：校內成績、TSA及派位資料（顯性）
 - 各科教案、教材及工作紙（顯性）
 - 教學經驗：教學技巧及課堂管理技巧（隱性）
 - 課程設計知識（隱性）
- 訓導與輔導：
 - 學生資料及分析：出席及遲到、個案（顯性）
 - 處理及輔導學生經驗（隱性）
 - 班級經營經驗（隱性）
 - 建立關係的技巧（與學生及家長）（隱性）
- 課外活動/聯課活動：
 - 學生資料及分析：學會出席紀錄（顯性）
 - 活動內容及導師經驗（隱性）


知識管理與班級管理

- 學生資料的收集與管理（顯性）
 - 家庭背景
 - 出席、缺席及遲到紀錄
 - 學生成績分析
 - 學生非學業表現資料 校職儀容及操行紀錄
- 學生個案的收集與管理（顯性）
 - 限期/機密文件
 - 隱名，只保留個案的關鍵特徵，以方便分享
- 老師班級管理文件的分享與交流（顯性）
 - 班規
 - 職責和約章
 - 學生操行自我評估表
 - 喜訊狀
- 老師班級管理的經驗分享與交流（隱性）
 - 同工有關班級組織的知識(如設定學生角色、令學生團結等)
 - 同工有關建立關係的技巧(與學生或家長)
 - 同工的教學技巧及課堂管理技巧
- 老師處理學生個案的經驗分享與交流（隱性）
 - 同工的訓育、輔導及學生管理的技巧(讚賞、懲罰等)
 - 同工處理某類型學生個案的經驗分享與交流

老師班級管理文件的分享與交流1



老師班級管理文件的分享與交流2



老師班級管理文件的分享與交流3





系統學習

Heep Woh Net

The screenshot shows the Heep Woh Net website interface. It features a navigation menu on the left with categories like 'Home', 'About Us', 'Contact Us', etc. The main content area is titled 'Latest News' and contains several news items with dates and titles, such as 'Update New Content' and 'New system for monitoring student performance'.

學生成績分析1

The screenshot displays an 'Academic Analysis (Form/Class)' report. It includes a header with 'Form/Class' information, a list of subjects, and a table with columns for 'Subject', 'Score', and 'Percentage'. The table contains data for various subjects like Chinese, English, and Mathematics.

學生成績分析2

The screenshot shows a detailed student performance analysis table. It has many columns, including student names, subject names, scores, and percentages. The table is organized into sections for different subjects and provides a comprehensive overview of student performance across various metrics.

學校工作有甚麼地方可應用知識管理？

校服儀容違規紀錄

The screenshot displays a table for recording school uniform and appearance violations. The table has columns for 'Student Name', 'Date', and 'Violation Type'. It lists several instances of violations, such as 'Wearing inappropriate clothing' and 'Wearing inappropriate accessories'.

出席、缺席及遲到紀錄

The screenshot shows an attendance, absence, and tardiness record table. It has columns for 'Student Name', 'Date', 'Attendance Status', and 'Remarks'. The table lists the attendance status for various students over a period of time, including notes on absences and tardiness.

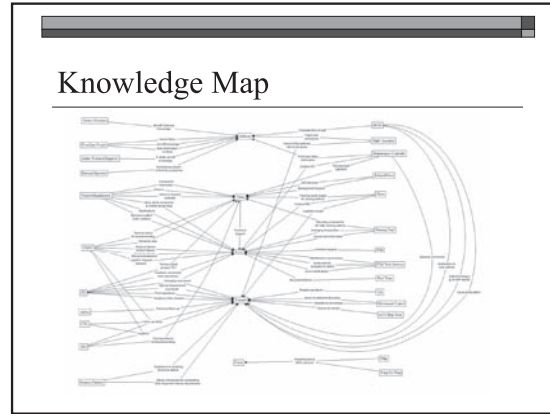
Explicit Knowledge Inventory

The screenshot displays an explicit knowledge inventory table. It lists various knowledge items, such as 'School History', 'School Rules', and 'School Values', along with their sources and the individuals responsible for them. The table is organized into columns for 'Knowledge Item', 'Source', and 'Responsible Person'.

系統學習

Implicit Knowledge Inventory

Process	Process in Chinese	Knowledge Source	Score
Plan time for maintenance tasks, experiment areas on task learning, whether special equipment are needed	Plan time for maintenance planning	Site Training and Practice	20
Estimate completion date for learning management activities, with year plan, curriculum, date of previous skills	Conduct quality audit	Task Training	20
Technical advice	Conduct quality audit	Task Training	20
Publicize on work task modification	Work order coordination	Practice	20
Details of new equipment and training history	Performance of task area	Device	20
Details of experience and training history	Compare maintenance substitution	Device	20
Details of experience and training history	Technical assistance	Device	20
Supervision and problem analysis	Service provider performance management	IT/Change	20
Industry knowledge	Service provider performance management	IT/Change	20
References to the time analysis of the defect category (RCA) in maintenance work to complete	QC/QA coordination	Practice	20
Plan new procedures	Performance management system implementation	Practice	20
QC/QA details	Process audit and analysis - task learning	Practice/Training	20
Management support	Process audit and analysis - process implementation	Practice/Training	20
Search for suitable resources, identify activities, capabilities	Process audit and analysis - process implementation	Practice/Training	20
How training website and what new training can be provided	Task maintenance and development process	Practice	20
Supervision tasks	Task maintenance and development process	Practice	20
Breakdown the performance between OJ and QC/QA	Task control - continuous improvement	Practice/Training	20
Management and control procedures	Task control - continuous improvement	Practice/Training	20
Key Plan Execution	Process audit and analysis - task planning	Practice	20
Maintenance, Management areas All, MOC etc. in Planning	Task area experience sharing	Practice	20
Coordination of things in work process	Conduct quality audit	Task Training	20
Management information	Process audit and analysis - process implementation	Practice/Training	20
Process	Process audit and analysis - process implementation	Practice/Training	20
Publicize to improve reliability	Process audit and analysis - process implementation	Practice/Training	20
Equipment work history record	Performance management areas (Facilities, IT)	Practice	20
Equipment address on OJ projects	Performance management areas (Facilities, IT)	Practice	20
Training - OJ (in OJ)	Performance management areas (Facilities, IT)	Practice	20
Process skills	Performance management areas (Facilities, IT)	Practice	20
QC/QA knowledge	Performance management areas (Facilities, IT)	Practice	20
Reference to task analysis (RCA)	Process audit and analysis - process implementation	Practice/Training	20



Enterprise Portal

- a portal that provides a cluster of analysis tools and online feeds for investors to monitor their stock's performance and make decisions.

The screenshot shows the Bloomberg.com website interface, featuring a navigation menu, a main content area with financial news and data, and a sidebar with additional information. The page is designed for professional investors and analysts.

知識庫及討論區

- 知識及經驗交流
- 文件交流，如相片、影片、檔案
- 討論區

The screenshot shows a forum or knowledge base website with a grid of posts, each with a title, date, and user information. The interface is typical of a community-driven platform for sharing knowledge and experiences.

Making Connections

In connectivism, learning involves creating connections and developing a network. It is a theory for the digital age drawing upon chaos, emergent properties, and self organized learning.

(It's not what you know but who you know)

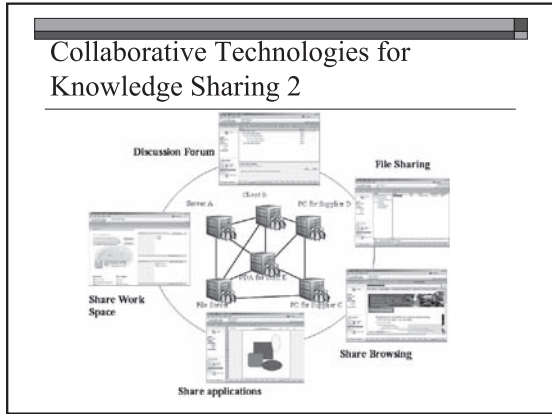
cc Steve Wheeler, University of Plymouth, 2009

Collaborative Technologies for Knowledge Sharing 1

The screenshot shows a web application interface for a purchase order. It includes a form with various fields for order details, a 'PURCHASE ORDER' button, and a video chat window in the top right corner, indicating collaborative technology for knowledge sharing.



系統學習



Centre of Excellence (CoE)

Figure 8.1 shows several screenshots of the CoE system. One screenshot displays 'File Libraries where you can find the CoE Roadmap, Subject Plan and Monthly Project List'. Another shows a 'Discussion Forum is provided for sharing discussion topics'. A third screenshot highlights 'Here keep latest CoE "Roadmap", "Subject Plan" and "Project List"'. The caption below reads: 'Figure 8.1 Snapshots of the operation of the E-service for the CoE system (Ko et al., 2004)'.

Case Based Reasoning System

- CBR relies on solving problems based on past solutions, just as humans use experience to solve problems. Experiences are stored as cases in a case base. Each case has a problem description part and a solution part.
- The problem to be solved is a case, without a solution. Solving a problem reduces to searching similar cases from the case base and uses the solution of the similar retrieved case(s).
- The simplicity in storing experiences allows anyone associated with the domain share their experiences.

The screenshot shows a web-based interface for a Case Based Reasoning System, with a search bar and a list of cases.

Social Network Analysis

- For Knowledge Management
 - knowledge exchange, value of information, and how well people know each other's knowledge and skills
- For Organizational Development
 - decision-making, trust, and energy

The diagrams show a complex network of nodes and edges. One diagram is labeled 'Knowledge networks' and another 'Strategic group tightly connected in all areas'. A third diagram shows 'All Decisions' and 'Breakers of government'.

What does your network look like? Do you trust your network?

The circular graph shows a central node 'The Conversation' surrounded by various other nodes and connections, representing a social network structure.

Brian Solis and Jesse Thomas
<http://www.marcomprofessional.com/posts/trevor.young/brian-solis-introduces-the-conversation-prim>



系統學習

Facebook

- 個人紀錄及近況
- 自我意見表達及收集別人意見
- 知識及經驗交流
- 文件交流，如相片、影片、檔案
- 討論區



LinkedIn

- 專業網絡
- 個人履歷表及近況
- 知識及經驗交流
- 文件交流，如相片、影片、檔案
- 討論區



Photo Sharing


<http://www.flickr.com>



Flickr, YouTube

- Flickr – for storing and sharing photos. Over 4 billion images.
- YouTube – for video clips. More than 2 billion views per day, more than 24 hours of video loaded every minute.
- More old-fashioned one-way communication – someone puts it up there and others go and look at it - like Departmental website or intranet.
- However, like these the lines are blurring and these are developing an interactive element.
- Most UK government departments and many local councils have accounts.

YouTube



Presentation Sharing

<http://www.slideshare.net>



系統學習

Slideshare

- SlideShare is a business media site for sharing presentations, documents and pdfs.
- Content also spreads virally through blogs and social networks such as LinkedIn, Facebook and twitter.

What you can do:

- Embed slideshows into your own blog or website.
- Share slideshows publicly or privately.
- Synch audio to your slides.
- Market your own event on slideshare.
- Join groups to connect with SlideShare members who share your interests.
- Download the original file

Wikipedia 维基百科


- Wiki是一種在網絡上開放、可供多人協同創作的超文字系統
- wiki網站允許任何造訪它的人快速輕易地添加、刪除、編輯所有的內容，而且通常都不用登錄，因此特別適合團隊合作的寫作方式。
- wiki系統也可以包括各種輔助工具，讓使用者能容易地追蹤wiki的歷史變化，或是讓來使用者之間討論解決關於wiki內容的分歧。
- wiki的內容也可能有誤，因為使用者必定會加上不正確的資料。



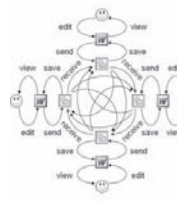
Wikis




It's a different way of working

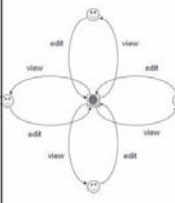


Email Collaboration





Wiki Collaboration



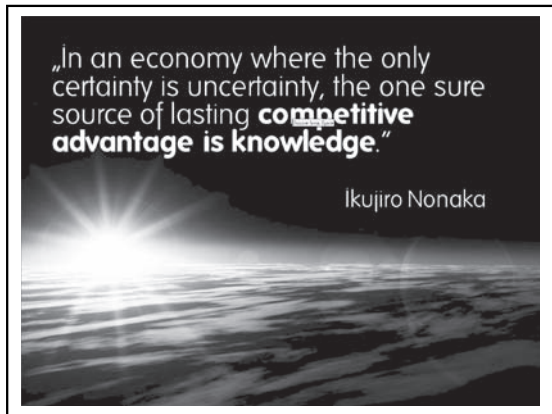
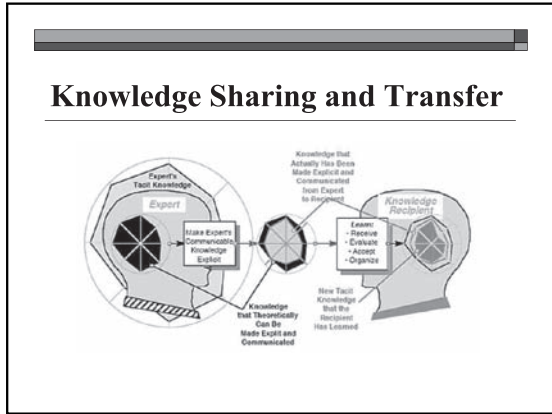
Wikis

- A **wiki** is a website that allows the creation and editing of any number of interlinked web pages via a web browser.
- Wikis are often used to create collaborative works. Examples include community websites, corporate intranets, knowledge management systems, and note services.
- The software can also be used for personal note taking.

We are living in exponential times

- 90 trillion emails sent in 2009
- 10 million new friend connections made each day
- 145 million users on Twitter
- Facebook has more than 500 million users
- 50 million tweets per day
- More than 100 million users access Facebook through their mobile devices.
- Number of tweets up by 1,400% since last year.
- 35 billion videos on YouTube
- 347% increase in people accessing Twitter via mobile devices in one year
- 5 years ago, information on the Internet doubled every 2 years. Now doubles every 72 hours
- Social medias has overtaken porn as the #1 activity on the web

系統學習



參考資料及建議閱讀書目

- Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Darling-Hammond, L., & Sykes, G. (Eds.). (1999). *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What is Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2) (March - April), 106-119.
- Hiebert, J., Gallimore, R., & Stigler, J. W. (2002). A knowledge base for the teaching profession: What would it look like and how can we get one? *Educational Researcher*, 31(5), 3-15.
- Jane, Z. (2002). Teachers explore knowledge management and e-learning as models for professional development. *TeachTrends*, 4(6), 11.
- Langen, M. (2000) "Knowledge Management Maturity Model". From www.providersedge.com/docs/presentations/Holistic_Development_of_KM_with_KM_Maturity_Model.pdf
- Nonaka, I. (2008). *The knowledge-creating company*. Boston, Mass.: Harvard Business Press
- Nonaka, I., Toyama, R., & Komno, N. (2000). SECI, Iba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 32(1), 5-34.
- Petrides, L. A., & Nodine, T. R. (2003). *Knowledge Management in Education: Defining the Landscape*. (Report). Half Moon Bay, CA: Institute for the study of Knowledge Management in Education. (Document Number)
- Shulman, L. S. (1986). Those who understand teach: Knowledge growth in teaching. *Educational Researcher*, 57, 1-22.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

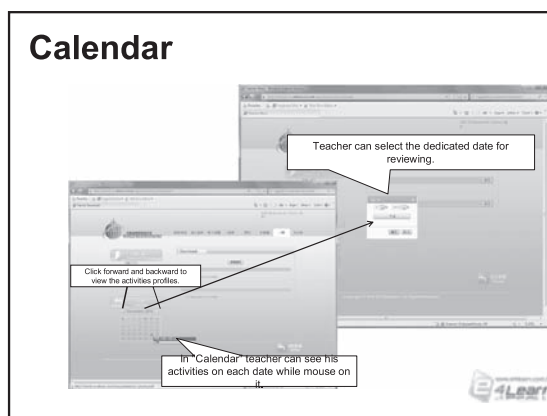
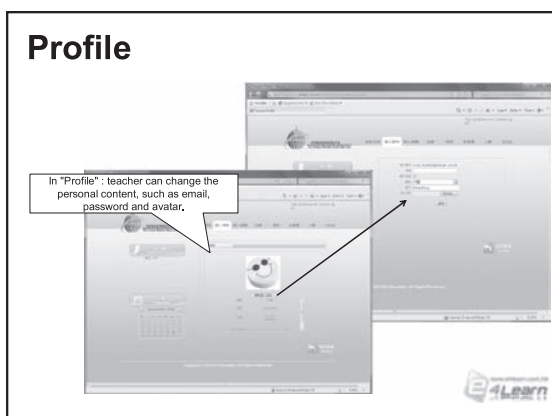
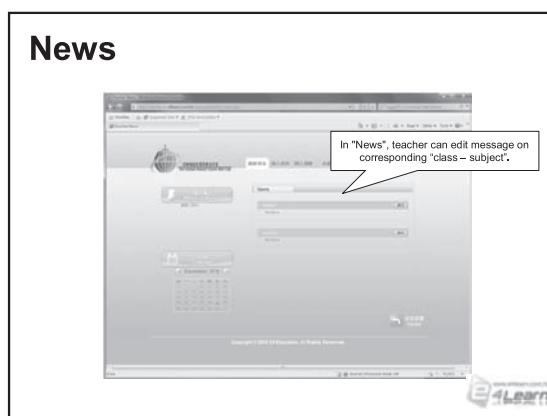
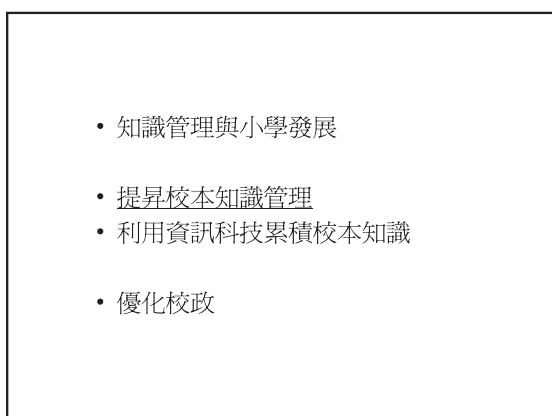
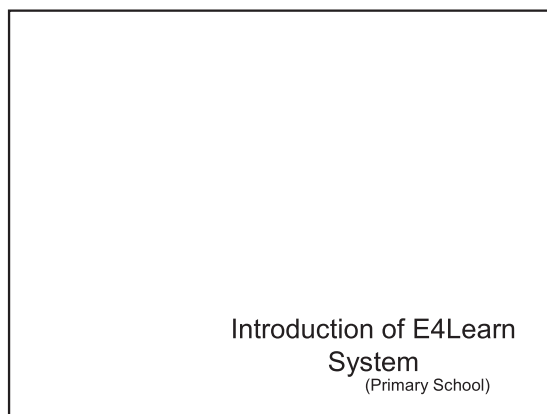


感謝朱啟榮校長對本計劃的大力支持

系統學習

資訊科技累積知識個案分享:易課網上學習系統

顏根泰





系統學習

Online Quiz

In "Online Quiz", teacher can create a quiz for a class. First, teacher create a blank quiz, then insert question.

Setting the validity: date and time, Also setting the termination date and time.

Edit button

Delete button

Online Quiz (Insert random question)

When teacher clicks "insert random question" in "Online quiz" page, it will go to question bank page, which is our database.

We need to select which subject's question we want to insert first.

Online Quiz (Insert random question)

When teacher clicks "add a new question" in "question bank" page, it will show two types of question.

Multiple Choice

Fill in the blank

Online Quiz (Insert random question)

In the "question bank", there are different types of question. And each type of question has some sample questions.

Then teacher can do editing such as moving up or down. Moreover, teacher can insert Question from Question Bank.

Like "選擇題" has 5 question, and then we type "5" in the blank column.

Online Quiz (Insert template)

When teacher clicks "insert template" in "online quiz" page, it will the templates which have done before.

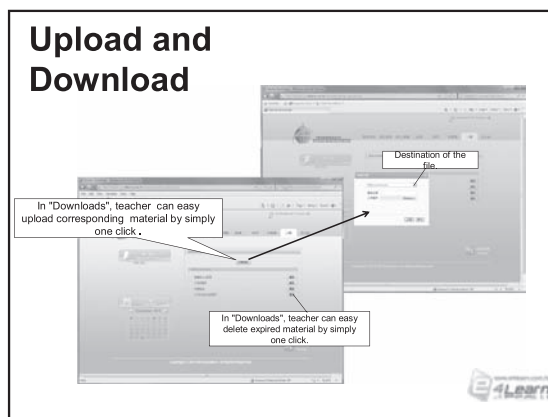
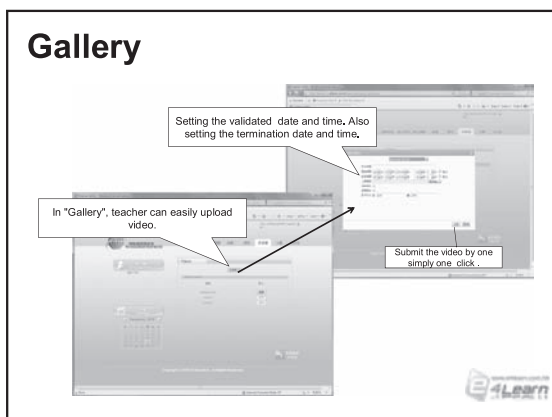
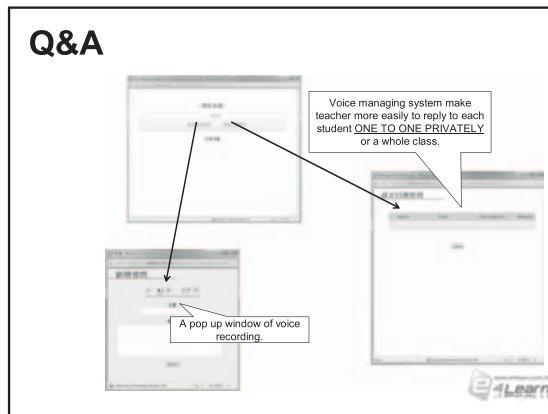
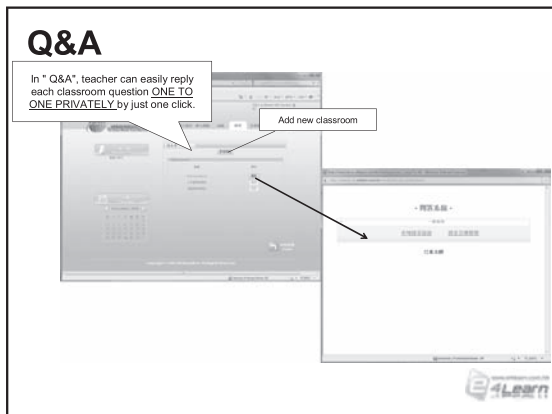
Templates are created from old quizzes.

Result

In the "Result", teacher can review all student result.

Certainly, updated score is displayed on the "Result".

系統學習






系統學習

利用資訊科技累積校本知識

黃錦良

「提升校本知識管理」系統課程

利用資訊科技累積校本知識
經驗分享



天主教總堂區學校
黃錦良老師
2011.7.18

知識管理架構

$KM=(P+K)^S$

KM= 知識管理KNOWLEDGE MANAGEMENT

P = 人PEOPLE，知識的運載者

K = 知識KNOWLEDGE

+ = 資訊科技 (I. T.)協助知識管理的建構

S = 用全體共享的檔案來工作，進行集體思考，將個人的思考活動與他人分享。

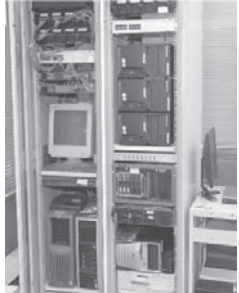
(取材自【知識管理的第一本書】商周出版,台北)

「提升校本知識管理」概念，
充份利用資訊科技，
促進學校行政、教學、輔導經
驗的保存、管理、分享及應
用。

硬件配備：

伺服器種類：

- DOMAIN Server
- EClass Server
- WEB Server
- WEBSAMS 2.0 Server
- OSTUBE Media Server
- Mail Server
- SLS+ ESDA Server
- FIREWALL+PROXY Server



➢ 穩定性 ➢ 高容量 ➢ 高頻寬 ➢ 好TSS

基建建構： 電腦室 **Computer Rooms**



多媒體學習室 **Multimedia Learning Room**



系統學習

電子教室 E-learning Room



利用「電子白板」將教材數位化，透過網路較以往更快速與便捷的獲得教材。

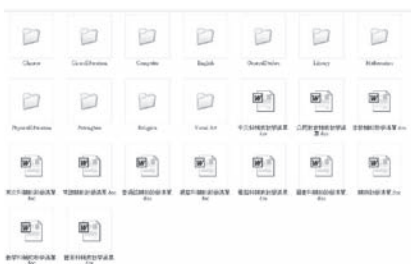
利用「平板電腦」透過無線網絡，同儕之間可以學習無阻地討論與腦力激盪。



遠程教室 Distance Learning Classroom



教學資源系統化整理，提高教學效能



校本學科教材數位化

利用EDB提供的支援



與出版商合作



利用社區資源



利用開放源碼



利用開放源碼



- 免費使用
- 容易使用
---不須具備網頁編輯技能
- 設計美觀
---方便更改版面配置
- 無限擴充
---大量免費的模組可供下載
- 容易備份

知識管理的障礙

1. 技術
2. 所有權/知識產權
(取決於公眾認為知識是公有的還是私有的)
3. 動機
(如何讓人們願意分享知識)



系統學習

配合校本培訓計劃：

建立具成效的教師專業發展機制，提升教師使用資訊科技的能力。

本校近年利用資訊科技累積校本知識情況：

年度	設備	課程
2007至2008	學校上網頻寬由1.5 MB 提升至 25MB	<ul style="list-style-type: none"> • 建構各科電腦輔助教學資源庫 • 建立各學科網頁 • 配合學校推動閱讀計劃，添置了中文及英文的每日一篇網上學習平台
2008至2009	建構了電子學習室配備平板電腦及電子白板	<ul style="list-style-type: none"> • 配合中文科課程，並與出版社及資訊科技公司合作，發展電子互動學習課件 • 配合常識科校本課程，開發了360度太平洋區史蹟網上虛擬學習平台 • 視藝科利用平板電腦發展無紙美術課程
2009至2010	向優質教育基金申請撥款建立了遠程教室	<ul style="list-style-type: none"> • 與內地學校進行遠程教學活動及交流，與深圳學校進行中文科遠程教學，與重要學校進行兩聽科遠程教學。 • 製作各科校本節目及特別節目如「學藝展才華」學生活動，校園點滴等
2010至2011	建立OSTUBE Media Server，強化網上校園電視台	<ul style="list-style-type: none"> • 配合英文課程、中文課程及常識科課程，添置WELNET網上學習平台 • 獲得優質教育基金撥款發展英文科電子教材計劃、「以讀促寫」計劃 • 添置CADAT數學互動學習平台計劃 • 音樂科推行電子歌曲創作



黃錦良老師介紹學校應用資訊科技的經驗

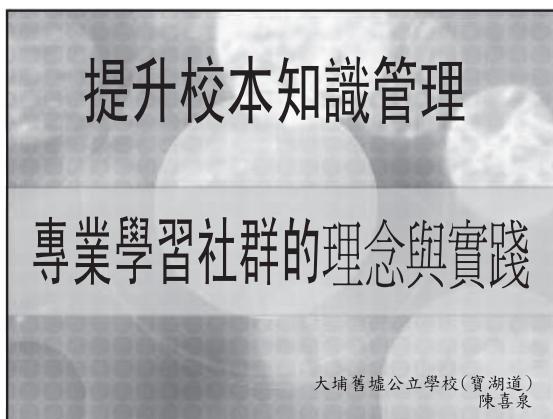


黃仲基校長在系統課程中作嘉賓評論

系統學習

專業學習社群的理念與實踐

陳喜泉



現況(一)：

- 行政應用
 - WEBSAMS
 - 數碼化行政(Web Based)
 - 圖書館系統
 - 出缺席系統
 - 繳費系統
 - 資產紀錄系統
 - 活動報名系統
 - 網上投票
 - 學習檔案

- 教學應用
 - 網上課程
 - 網上家課
 - 網上搜尋資訊
 - 網上閱讀電子圖書/文章
 - 學習平台
 - 即時溝通
 - 網上寫作

電子學習為何？

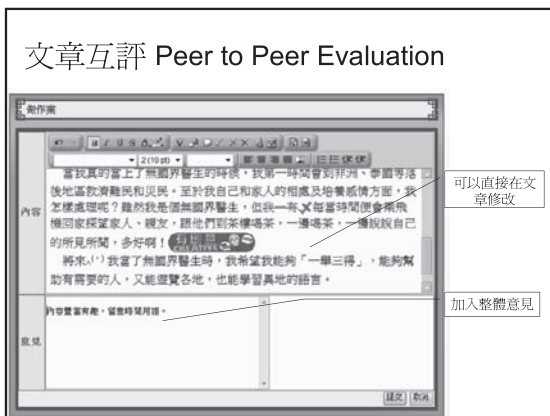
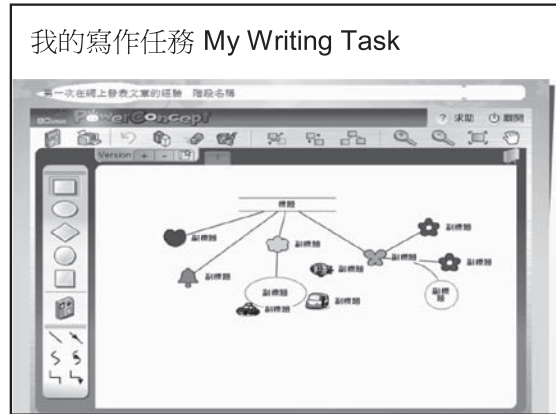
- 生活模式轉變
- 獲取資訊的方式改變
- 鼓勵自主學習
- 照顧不同學習需要

過往經驗

- 2006-2008 年中文科 (網上寫作)
- 2007-2008 常識科 (科技和機械)
- 2008-2009 電子白板 (互動課堂)
- 2009-2010 視覺藝術 (數碼藝術)




系統學習



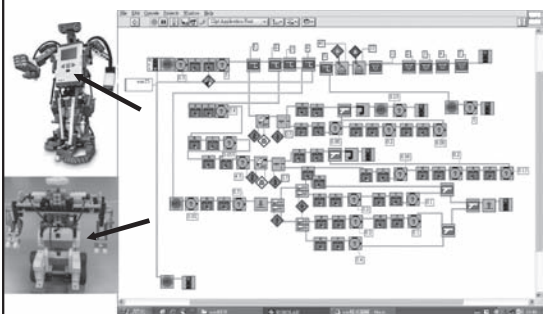
常識科---機械人創作 Designing Robots

- 與機械人學院合作
- 提高學生對科技學習的興趣
- 發展學生的邏輯思維
- 發揮學生的創意
- 培養學生的解難能力
- 由香港優質教育基金撥款




系統學習

學生以圖像設計機械人運動程式
Students use Block Diagram to design program for controlling the robot



電子白版教學

- 方便教師運用電腦進行教學活動
- 增加課堂教學的互動性
- 使課堂教學更有趣



推行計劃是困難重重

- 教師通對使用IT進行教學有保留
 - 費時
 - 無助提高公開考試成績
 - 花費金錢
 - 欠缺技術、資源和設備
 - 學生能力參差
 - 欠支援
- 變化太多太快，難以掌握



創造成功條件

- 建立社區關係
- 抓緊時機
- 尋找資源
- 提供優良的環境條件
 - 提供足夠的軟、硬件
 - 提供教師培訓
 - 提供學生培訓
 - 提供家長培訓



教師培訓

- 樹立榜樣
- 建立小隊
- 長期持續
- 目標明確
- 簡短
- 理論與操作兼備
- 彼此分享
- 互相支援



未來計劃的目標

- 各界合作發展適切的電子化學與教模式；
- 提升資訊素養；
- 建立學習歷程檔案；
- 加強照顧個別差異；
- 開發價格相宜的教材，減輕家長的經濟負擔。



系統學習

學校推電子學習 書簿費減三成



教科書價錢不斷上升，教育局出招仍未令教科書的價錢大幅下調。有學校推行電子教學，以電子教材及工作紙，取代部分科目的傳統課本及作業，令書簿費下調約三成，減輕家長的負擔。有校長指出，電子教學可讓老師制訂最適合學生需要的教材，另有校長稱，在帶領學生進入電子教學世界之餘，也要讓學生對網絡衍生的問題，如私隱及網絡欺凌等建立正確的態度。



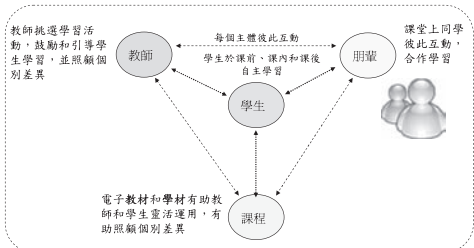
「學得e」• 學得易 計劃範圍

第二學習階段(四至六年級)

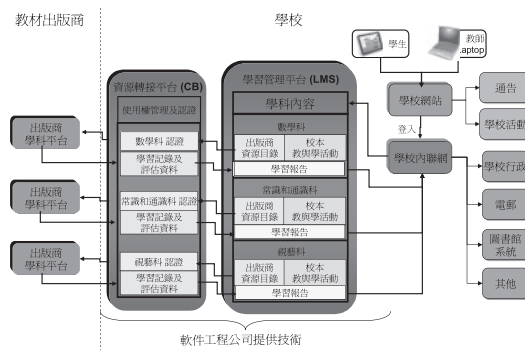
- 數學
- 常識
- 校本通識
- 視覺藝術



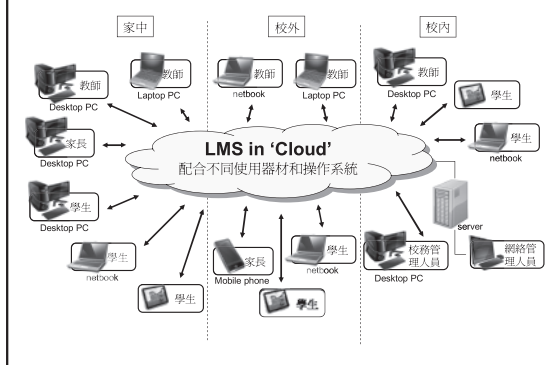
計劃理念



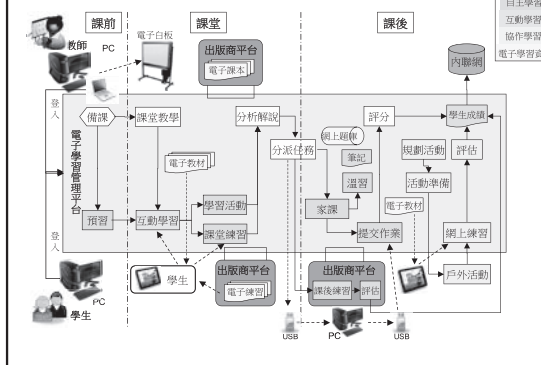
一站式電子學習平台



隨時隨地、任何電子器材



電子學習方案



系統學習



核心理念

- 與不同的夥伴共同合作
- 培養學生的自學能力及態度
- 提升教師的專業能力和教學效能
- 發揮教師的專業角色
- 加強學與教的互動性



合作伙伴

- 大埔普墟公立學校
- 靚色園主辦可信學校
- 樂善堂楊仲明學校
- 東華三院王余家潔紀念小學
- 教育學院
- 現代教育研究社
- 和記環球
- 應用科技學院
- 博文教育有限公司
- 中大學校網絡



LMS學習管理系統

針對學生和教師的習慣，系統設計必須清晰和人性化：

- 「預習e」
- 「課堂e」
- 「自學e」

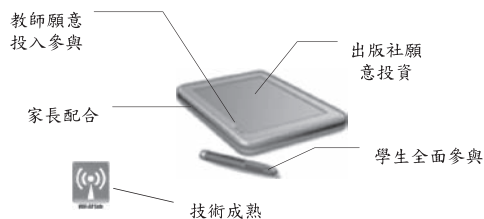


全面覆蓋學與教

計劃涵蓋學生完整的學習循環



成敗關鍵



系統學習



感謝鄧瑞瑩校長的主講



感謝陳喜泉副校長的主講

校本培訓

知識管理的理念及應用

朱啟榮

知識管理的理念及應用

朱啟榮校長
 中華基督教會協和書院
 香港大學教育學院教育博士候選人
 chukwalex@yahoo.com.hk

Which is the most valuable global company?

Value of top brands, in billions of dollars

Rank	Brand	Country of Origin	Industry	2008/9/18 (Billions)	Change %
1	Coca-Cola	USA	Beverages	75.00	1%
2	IBM	USA	Business Services	64.17	7%
3	Microsoft	USA	Computer Software	60.00	7%
4	Google	USA	Internet Services	43.07	3%
5	Apple	USA	Electronics	42.00	17%

Intangible Assets

The gap between market value and book value of enterprises is getting bigger every year. Tangible capital of past transactions have lost their relevance because they provide inadequate information on internally generated knowledge-based resources (e.g. know-how, R&D and brands) for management to make future-oriented strategic decisions about intangible assets and investments.

知識資本 (Knowledge Capital)

- 社會資本 (Social capital)
 - 公司與顧客關係的強度和持久度，包括滿意度、持續性，並包括和員工、合作夥伴、外界專家的關係。
- 結構資本 (Structural capital)
 - 例如專利、品牌、系統和制度、管理信念等
- 人力資本 (Human capital)
 - 員工的個人能力、教育水平、經驗、技術、知識等

Our Work Is Becoming More Complex

1. Routine tasks, simple, repetitive, and will undergo transformations of Routine Situations

2. Logical or common variations

3. Complex, expected extensions of routines integrated with of routines and external factors

4. Unexpected challenges (conditions) but with a mix integrated with of routines and external factors

5. Totally unexpected situations and new routine challenges.

6. Unusual challenges outside job scope

數據、資訊、知識

The Knowledge Pyramid

- 數據 (Data)
 - 從觀察事件所作的記錄
- 資訊 (Information)
 - 經過處理後具有意義的數據
- 知識 (Knowledge)
 - 思考資訊、配以行動的能力



校本培訓

外顯知識及內隱知識

- 外顯知識 (Explicit knowledge)
 - 易於語諸文字，客觀地傳授給別人
- 內隱知識 (Tacit knowledge)
 - 無法輕易描述的判斷和直覺、經驗和心得

Explicit or codified knowledge

➔

Tacit knowledge

• transmittable in a formal, systematic language.
 • personal, hard to formalize and communicate, deeply rooted in action, commitment and involvement in a specific content.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
 Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

知識的其他性質

- 如何 (Know-how)
- 為何 (Know-why)
- 甚麼 (Know-what)

(Collison and Parcell, 2001)

	Conditions	Focus	Example
Procedural rules	Validated, hierarchical network of procedural rules	Know-how	<ul style="list-style-type: none"> Cookbook Procedural manual in an organizational environment
	Rules of how something occurs	Know-why	<ul style="list-style-type: none"> Algorithms in software code All forms of policies and plans
Declarative (descriptive) rules	Rules that give people useful, predictive, and explanatory power	Know-what	<ul style="list-style-type: none"> The measurements taken by a surveyor. The surveyor's results describe some states of the world

Emergence of knowledge creating theory

- All begins from Organizational knowledge creation process.

Figure 3 Organizational Knowledge Creation Process

Source: Nonaka (1994).

Knowledge spiral

- Knowledge spiral runs within and beyond the organizational boundary.

Figure 1. Knowledge created through a spiral
Source: Nonaka, Toyama & Konno (2000).

Leading the knowledge creating process

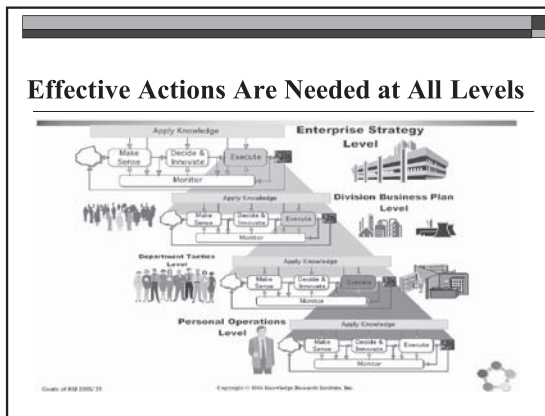
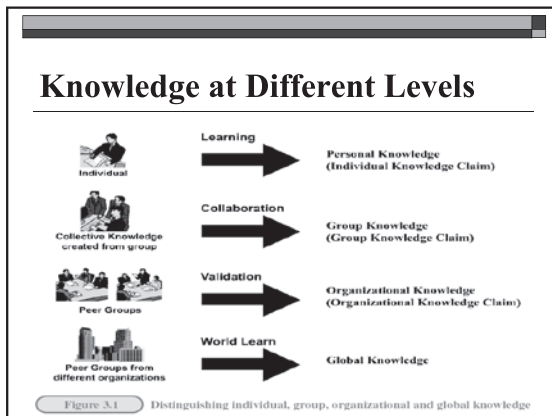
- Ba: a shared context in motion the context and the meanings that are shared and created through interactions that occurs at a particular time and space

Figure 5. Ba as shared context in motion
Source: Nonaka, Toyama & Konno (2000).

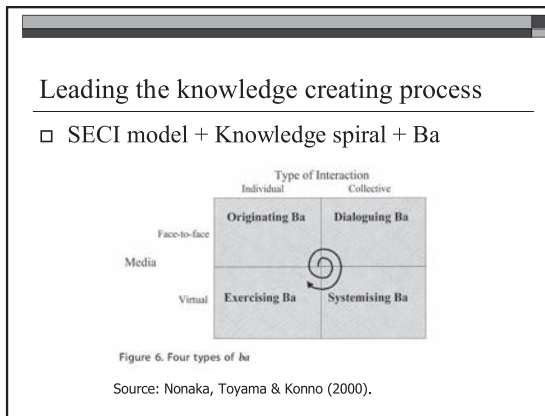
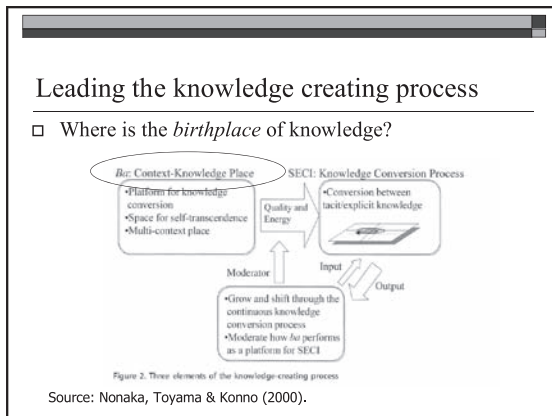
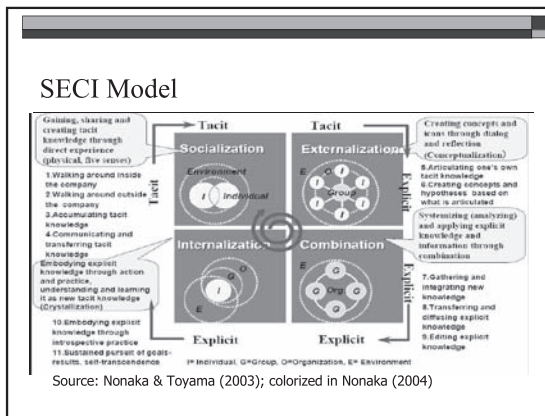
People-Focused KM Goals

- Personal**
 - Improved earnings potentials
 - More effective personal decision making
 - Raised quality of life
- Industrial**
 - Greater competitive effectiveness
 - Better products and services
 - Benefits for customers and consumers
- Societal**
 - More capable work force
 - Increased participation by knowledgeable citizenry
 - Improved social and economic environments
 - More desirable society

校本培訓

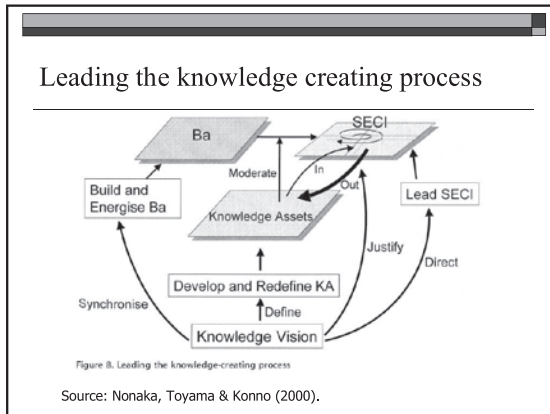


- ### 知識管理的活動
- 創造 (Create)
 - 發掘 (Discover)
 - 取得 (Capture)
 - 過濾 (Distil)
 - 判斷 (Validate)
 - 分享 (Share)
 - 整合 (Adapt)
 - 採納 (Adopt)
 - 傳授 (Transfer)
 - 應用 (Apply)





校本培訓



Leading the knowledge creating process

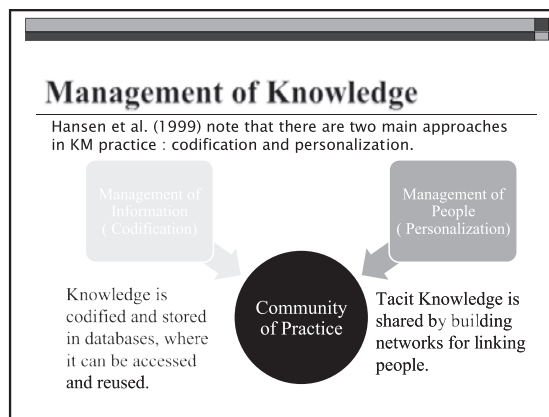
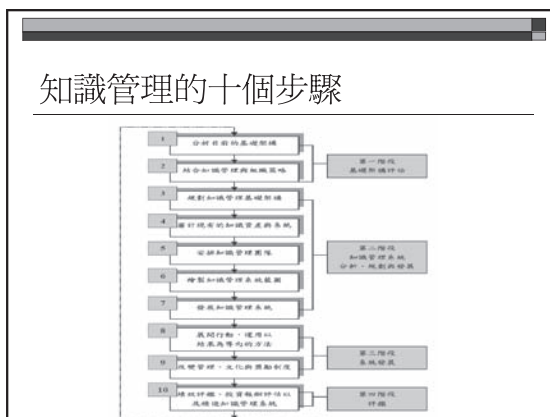
□ Different knowledge assets in respective elements

Experiential Knowledge Assets Tacit knowledge shared through common experiences • Skills and know-how of individuals • Care, love, trust, and security • Energy, passion, and tension	Conceptual Knowledge Assets Explicit knowledge articulated through images, symbols, and language • Product concepts • Design • Brand equity
Routine Knowledge Assets Tacit knowledge routinised and embedded in actions and practices • Know-how in daily operations • Organisational routines • Organisational culture	Systemic Knowledge Assets Systemised and packaged explicit knowledge • Documents, specifications, manuals • Database • Patents and licenses

Figure 7. Four categories of knowledge assets
Source: Nonaka, Toyama & Konno (2000).

- ### Approaches for Knowledge Sharing and Transfer
- Storytelling
 - Mentoring and Coaching
 - Centre of Excellence (CoE)
 - Training and Learning
 - Capture, Transfer and Reuse of Expert Know-how and Concepts
 - Communities of Practice (CoP)

- ### Knowledge Retention and Practices
- Create and Operate Lessons Learned (LL)
 - Conduct After Action Reviews (AAR)
 - Provide Outcome Feedback
 - Gather and Share Expertise from Departing or Promoted Personnel
 - Conduct "Town Meetings" and "Knowledge Cafés"



校本培訓

知識管理的實踐策略

- 自助 (Self-service)
 - 內聯網、內部專才專頁
- 知識社群和網絡 (Knowledge Networks and Communities)
 - 傳遞、交流和分享知識，集體學習社群
- 指引性傳授 (Facilitated transfer)
 - 內部專才、知識領袖

KM's Role Is Changing

- **The Early Focus:**
 - **Strengthen Operations by Improving Knowledge and Its Availability**
- **The Emerging Focus:**
 - **Make the Enterprise More Competitive from Strategic Perspectives**
 - **“To Survive and Prosper You Need to Innovate Faster Than Competitors— It is Not Enough to Learn Faster!”**

Knowledge useful in schools

- The knowledge that schools should learn and gain to improve decision-making and innovation can be categorized (Marilyn Cochran-Smith and Susan Lytle, 1999) into:
 - *knowledge of practice* (information about student performance), created when teachers inquire into students' work and explore connections between practice and outcomes
 - *knowledge for practice* (information about best practice), created when teachers rethink practice so as to improve their practice.
- KM in school can facilitate the capture, share and transfer of the knowledge useful in school.

KM in Education

- Tackle challenges in Education Reform and Societal Change
- Aims and Objectives : Information Searching, Storing, Sharing and Retrieval
- Management and Organization (Document Management, Near Miss)
- Teaching and Learning (Lesson Study, Learning Study, Pedagogical and Instructional Advancement, Knowledge Repository/ Storage)
- Student Support (Class Teacher, Counselling, Case works)
- Professional Development (Teacher Learning and Sharing)
- Communities of Practice
- Learning Organization or Organizational Learning

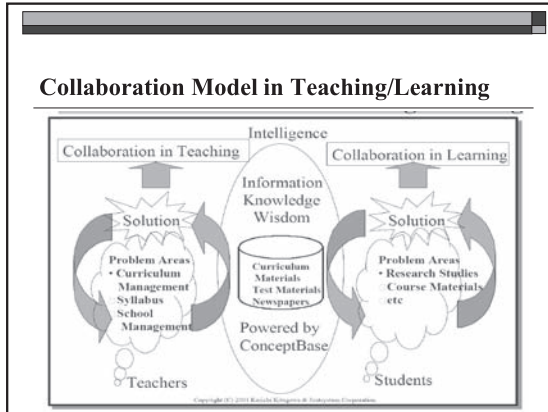
Management and Organization

- Document Management
 - Hard copies to soft copies (word, pdf)
 - Easily searchable and storable, fast to retrieve
 - E.g. Student Learning Profile (SLP)
 - Student and Parents' Information: Attendance, Sick leave record
 - Library data management
 - Integrated Information System (portal) HeepWoh Net
 - WebSAMS
 - Stock Checking, Resources organization
 - Mobile Information management

Management and Organization

- Near Miss
 - Collect near miss report
 - Sharing information
 - Training to reduce accidents and near accidents
- Brain Drain
 - Loss of Retired teachers' experience
 - New Teacher Induction, Mentoring
- Organization Restructuring
- Other School Success Experience

校本培訓



Teaching and Learning

- E-learning, e-assignment, self learning
- Forum and Chatting room, T-Ss interaction
- Searching teaching materials, Sharing of teaching experiences and teaching resources
- Lesson Preparation, Observation and Evaluation
- Lesson Study or Learning Study
- Pedagogy and Instruction Advancement
- Collaborative work and Action Research
- Seminar, Workshop

Student Support

- When teachers should expand their role beyond simply the academic development of students into a much wider role encompassing students' psycho-social needs, teachers are found to be more helpful to students. (Chittenden, 1993; London, 1987; Best et al. 1995)
- Teachers should acquire those skills necessary for pastoral care of students to help students grow. Campbell, Kyriakides, Mujs, & Robinson (2004) note that some of these are clearly skills that academically effective teachers in the traditional sense would not be expected to possess, such as effective communication but others, such as developing friendship relationships, are clearly different. Therefore, teachers should learn these skills differently.
- Class teacher experience
- Case Information
- Sharing Experience in Counselling and handling students' behaviour
- Referral and External Support

Professional Development

- Traditional professional development cannot meet teacher needs in today context and also rarely look into the needs or interests of teachers themselves. (Jane, 2002 ; Klein, 2008)
- Situated learning by teachers sharing of their knowledge and experiences among the colleagues beneficial to teachers and even the whole school.
- Teacher Learning, Adult Learning
- Direct effect on Student Achievement
- Sustained Learning
- School based, Focused
- Collaborative, Team work, Synergy
- Sharing of Experience in Seminars or Workshops

Community of Practice 教學知識社群

- Enhanced sharing, communication and collaboration, Encouraged innovation, exploration and improvement
- Only top down approach is not enough but also a culture of peer-driven in service mutual learning (Tyaack and Cuban, 1995).
- Teachers work together, cooperate professionally and come to better understand their own knowledge-sharing practices, as well as their frustrations, needs and desires.
- Contributing knowledge resources that stem from personal practices and experiences might be especially rewarding to teachers because of the uniqueness and value of one's knowledge to a community of peers.
- Wenger (1998) proposes the mutual engagement of members in the CoP to share repertoires of tools, stories, routines, and works generated or developed
 - learning as doing (practice).
 - learning as becoming (identity).
 - learning as experience (meaning), and
 - learning as belonging (community)

Challenges and Needs

- Independent nature
- Leadership
- Trust
- Sharing Culture
- Infrastructure or Sharing Platform
- Sharing Vision
- Incentive
- Collaboration
 - Intra-school
 - Inter-schools
- Categorization and Codification
- Chief Knowledge Officer, CKO

校本培訓

學校管理經驗的分享

李少鶴

初等教育研究學會主辦
優質教育基金贊助
「知識管理與小學發展」計劃
荃灣公立何傳耀紀念學校校本培訓

學校管理經驗的分享

李少鶴校長
初等教育研究學會主席
聖公會油塘基顯小學總校長
25/2/2011

有一位好的校長，
就有一所好的學校？！

這句話已追不上劇變的時代

缺少了一位好的校長，
不容易有一所好的學校？

陳建熙(2006)·《學校如何發揮·中層管理人員的領導效能》·荃葵青區中學校長會·

現代學校的效能決定於
學校中層管理者的素質

一所深具效能的學校
需要擁有一群
幹練的中層管理人員

陳建熙(2006)·《學校如何發揮·中層管理人員的領導效能》·荃葵青區中學校長會·

學校管理人員成功之道

- ❖ 基本概念
- ❖ 管理方式 / 技巧
- ❖ 領導方式 / 技巧
- ❖ 解決問題
- ❖ 積極進取的學校管理人員

學校領導的基本概念

- ❖ 行政人員在學校中的角色與責任
- ❖ 行政人員的難題
- ❖ 學懂會如何甄選學校行政人員
- ❖ 瞭解教職員的行為
- ❖ 教職員討厭什麼樣的主管

領導方式的技巧

- ❖ 領導 / 管理方式
- ❖ 如何發展領導 / 管理方式
- ❖ 評估績效
- ❖ 授權的藝術
- ❖ 良好的表現溝通
- ❖ 人際關係的建立
- ❖ 訓練與發展員工



校本培訓

解決問題的要訣

- ❖ 解決問題
- ❖ 推動變革
- ❖ 應付績效不良的教職員
- ❖ 激勵教職員

7

積極進取的學校管理人員

- ❖ 時間管理
- ❖ 掌握人性的領導
- ❖ 評估自我
- ❖ 培養積極的態度

8

學校管理人員

副校長、主任、
科、組內各層次的領導者

陳建瓚(2006)·《學校如何發展·中層管理人員的領導效能》·客屬粵區中學校教會·⁹

10

中層管理人員做人的四大關鍵

- 人情
- 人緣
- 人品
- 人脈

中層管理人員領導的四大技能

- 公關
- 口才
- 演講
- 寫作

11

中層管理人員領導的三大能力

- 做人
- 做官
- 做事

12

校本培訓

中層管理人員領導的三大本領

- 識人
- 用人
- 管人

13

中層管理人員領導的三大藝術

- 掌權
- 用權
- 放權

14

中層管理人員做事能成功的16個關鍵

把每一件簡單的事做好就是不簡單
把每一件平凡的事做好就是不平凡

15

中層管理人員做事能成功的16個關鍵(一)

- 目標 - 找到做事的方向
- 計劃 - 規劃做事的步驟
- 專注 - 每件事都需要全身心投入
- 思考 - 思考方式決定所有作為

16

中層管理人員做事能成功的16個關鍵(二)

- 敢想 - 要做事就不是躲在別人的背後
- 創新 - 一切成功與財富源於創造力
- 行動 - 做事的關鍵是有效執行
- 合作 - 在合作中獲得雙贏

17

中層管理人員做事能成功的16個關鍵(三)

- 借腦 -- 借別人的財智為我所用
- 人脈 -- 建立和諧的人際關係
- 機遇 -- 機不可失，時不再來
- 潛意識 -- 輕鬆釋放無限潛能

18



校本培訓

中層管理人員做事能成功的16個關鍵(四)

- 時間 -- 無法管理時間便無法做事
- 細節 - 細節決定成敗
- 識人 - 別人是自己的一面鏡子
- 用人 - 找到人才與工作的最佳結合點

19

中層管理人員在領導方面所面對的困難

- ❖ 1. 在個人方面
- ❖ 2. 在領導同事方面
- ❖ 3. 與校長相處方面
- ❖ 4. 在學校方面

余煊〔2004〕：香港小學中層人員在領導方面所面對的困難，
《教育曙光》49期，頁78-83。

20

校長要助中層管理人員的成長

校長是教師的指導者，而教師是為學校立下學習風格的人。

校長是「領導教師及領導學習的人」，負責監督及管理整個學習過程。

不去啟發他人的領導者，正如一條沒有水的河流。

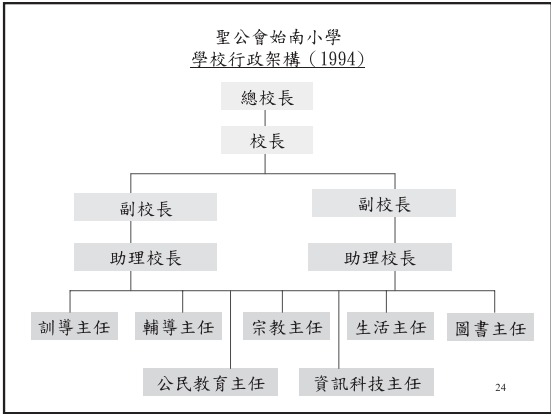
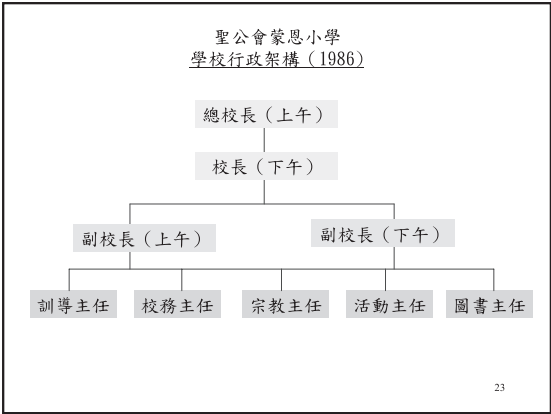
Lance Secretan
21

因應學校環境變遷及學校架構改變

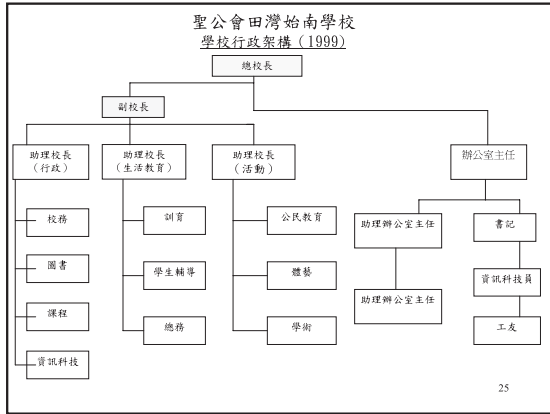
- ❖ 學校行政架構的演變
- ❖ 不同的階段有不同的行政架構：

年份	階段	行政架構
1957-1982	第一階段	單元行政架構
1982-1993	第二階段	多元行政架構
1994-1996	第三階段	增設多元行政架構
1997-2004	第四階段	團隊式行政架構
2004-現在	第五階段	學習型團隊架構

22

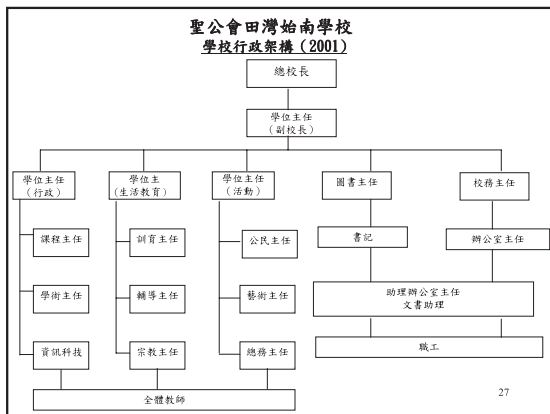


校本培訓



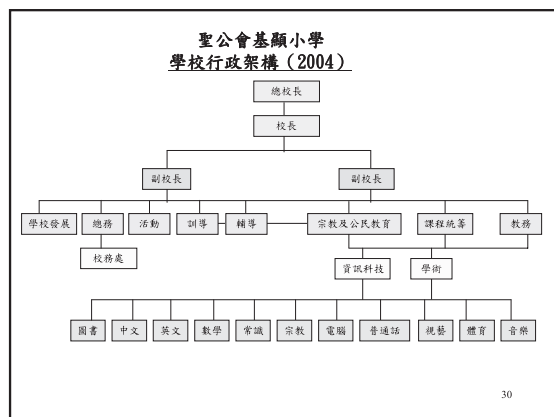
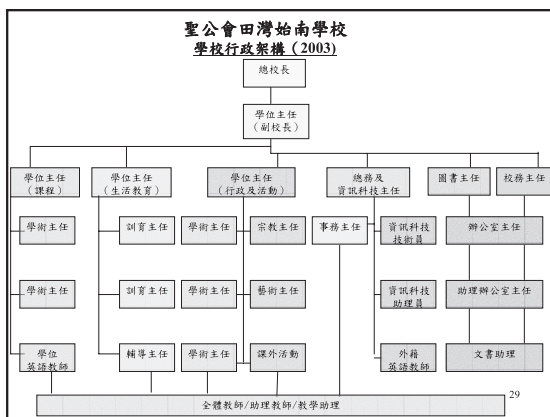
❖ 校務主任是負責學校小一入學和升中，負責與老師溝通，職工隊伍的管理有時是總務主任負責，有時是行政主任負責，有時是校務主任管工友，每年都會變。每年把職位幹事轉位(go rotation)，主任可以擴闊層面，如做訓育只懂得訓育，做校務只懂得校務，不太好。

26



❖ 02年度因申請了課程主任，有些調動。舊校是24班，到04年有30班，每班40人，一級200人，人數多，所以有兩位訓育主任。一個負責初小，一個負責高小，由生活教育負責和一位輔導主任。今年有少許調配，因原有的行政主任升任他校校長，行政活動由一位助理校長負責。

28



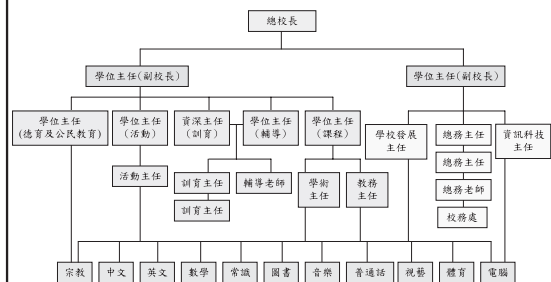
校本培訓

管理架構的調整

- ❖ 管理架構無一間完善，一間學校適合，到另一間未必適合，要因應校本。
- ❖ 而存在的問題是行政人手增加，負擔減輕，好處是可增加效率，但有時架構多了，反而慢了，但多些主任處理問題，他們參與多了，又可發揮所長，互相幫助，工作量減了，壓力也輕了。

31

聖公會油塘基顯小學
學校行政架構 (2006)



32

學校管理心得

1. 權力下放

1.1 招聘教師

副校長 → 校長 → 校監

1.2 財政委員會

主席：副校長

成員：校長及其他老師

1.3 簽發通告

除校長簽名外，副校長及其他主任亦就有關工作範疇賦權簽名

33

2. 主任分工

2.1 與一般學校相似

2.2 特色：每年會將各主任行政工作互調

目的：了解學校不同範疇的發展，讓主任發揮不同的潛能

3. 溝通

- ❖ 作為校長及老師橋樑
- ❖ 校方認為要多些主任處理問題
- ❖ 讓多些同事參與
- ❖ 處事具透明度，給予信心和支持
- ❖ 目的是建立團隊精神和提高工作效率

34

學校管理的夢想 - Dream

D: Direction (方向)

R: Resource (資源)

E: Endurance (忍耐)

A: Action (行動)

M: Motivation (推動力)

35

願景/夢想

- ❖ 中層管理人員要發夢，還要發大夢
- ❖ 只要有夢想，就有機會夢想成真

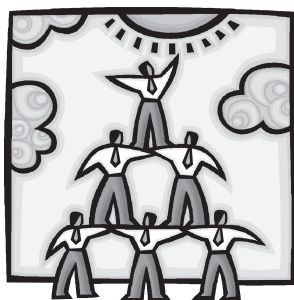
36

校本培訓

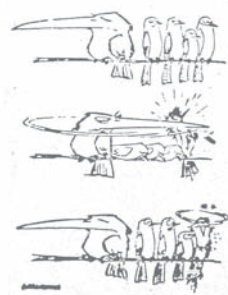
教師協作與學校團隊發展

黃仲基

教師協作與團隊發展



黃仲基



“ You are new round here, aren't you? ”

TEAM

Together
Everyone
Achieves
More

TEAM

- Trouble
- Enemy
- Agony
- Misunderstanding

Conflict Resolution 6 Cs

- Concern 關心
- Confer 商議
- Consult 諮詢
- Confront 面對
- Combat 抗衡
- Conciliate 安撫



4 Types of Instrumental Relationship

- Friendly Cooperation 友善合作
- Antagonistic Competition 敵對競爭
- Friendly Competition 友善競爭
- Antagonistic Cooperation 敵對合作



校本培訓

建立團隊

二、有效團隊的特質



1. 清晰的目標
2. 角色清楚分配
3. 有效的組織結構
4. 坦誠開放的溝通
5. 積極處理異見
6. 互相支持，互相信賴
7. 良好的對外關係
8. 有效地解決問題
9. 分享成果

7 KEYS TO TEAM SUCCESS

- Commitment
- Contribution
- Communication
- Cooperation
- Conflict Management
- Change Management
- Connections



- Purpose
- Empowerment
- Relationship
- Friendship
- Opportunity
- Recognition
- Morale
- Appreciation
- Negotiation
- Communication
- Effectiveness

全方位評估團隊績效

以產入／流程來評估績效

✂ 支持團隊流程	✂ 工作流程及程序
✂ 參與	✂ 技術整合能力
✂ 口頭溝通	✂ 休戚與共
✂ 文字溝通	✂ 管理技巧
✂ 團隊合作	✂ 奉獻精神
✂ 衝突解決	✂ 人際關係
✂ 規畫及設定目標	✂ 主動提出構想
✂ 參與決策	✂ 領導能力
✂ 問題分析及解決技巧	✂ 能接受改變，並且能冒風險
✂ 公信力及信任度	

四種類型的小組及其產生的結果

任務反射作用高	
D類：冷淡而有效的小組 任務效率高 心智健康中等或差 小組活力期短	A類：充分發揮作用的小組 任務效率高 心智健康良好 小組活力期長
社會反射作用低	
C類：功能失調的小組 任務效率差 心智健康差 小組活力期短	B類：親密的小組 任務效率差 心智健康中等 小組活力期短
任務反射作用低	




無知無覺 不知危機
 有知有覺 看到危機
 有智有慧 轉危為機
 有智有謀 轉危為機
 仲基導師雅正
 乙未年秋節澄波啟

校本培訓

A Little Story


This is a story about four people: *Everybody, Somebody, Anybody and Nobody.*

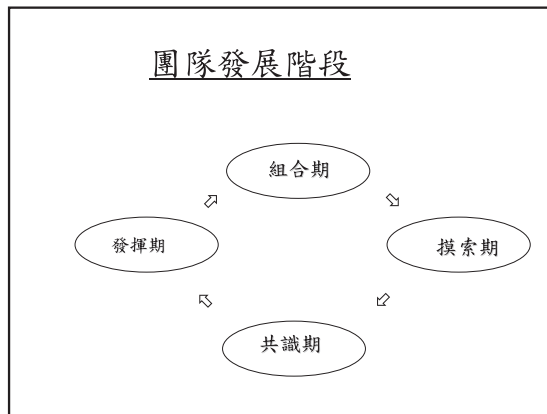
There was an important job to be done and *Everybody* thought that *Somebody* would do it. *Anybody* could have done it but *Nobody* did it. *Somebody* got angry about that because it was *Everybody's* job. *Everybody* thought that *Anybody* could do it but *Nobody* realized that *Everybody* wouldn't do it. It ended up that *Everybody* blamed *Somebody* when *Nobody* did what *Anybody* could have done!



一個小小的故事

這是個有關四個人的故事：每個人、某個人、任何人、沒有人。有件事需要每個人去做。每個人相信某個人會做。任何人都可以做。但沒有人做了。某個人因而大發脾氣。因為那是每個人的任務。每個人以為任何人都可以做到。但沒有人想到每個人都不做。結果，每個人都怪於某個人。其實沒有人知道任何人做！





組合期 (Forming)

團隊最初成立 ⇒ 嘗試創造形象，互相測試，非常依賴領袖




摸索期 (Storming)

- 充滿怨言及投訴 ⇒
- 表露出真面目，較開放及強硬地表達意見
- 較依賴自己信任的「小圈子」




共識期 (Norming)

- 發展出可接受的行为規範 ⇒
- 開始發展對團隊的歸屬感
- 習慣各成員不同的待人處事作風
- 建設性地表達不同的意見及批評



發揮期 (Performing)

- 團隊最高成效表現的時期 ⇒
- 隊員間懂得取長補短
- 工作上的得失，視為團隊的成就或問題



校本培訓

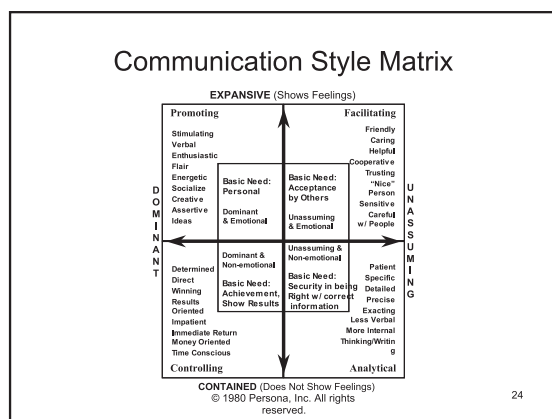
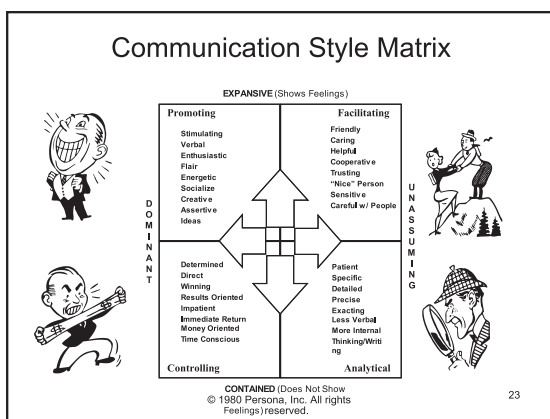
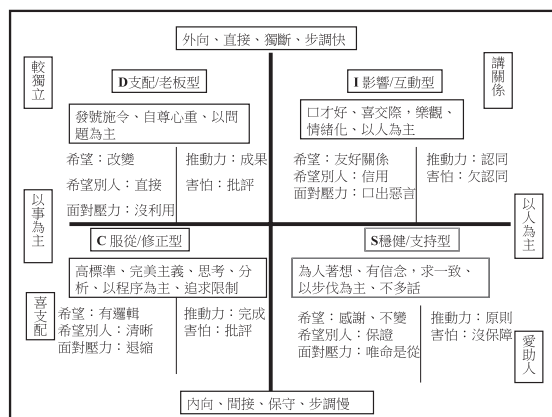
在團隊不同發展階段領袖應注意之處

階段	領袖應注意之處
組合期	- 促進認識及互信 - 提供清晰的方向及目標
摸索期	- 鼓勵有效的溝通 - 幫助成員在錯誤中學習而非互相指責
共識期	- 讓團隊有更大的自主權及自發性 - 注意團隊與其他單位的合作及團隊較長遠的目標
發揮期	- 鼓勵團隊不斷進步



Dr. Maston (四項性格因子) DISC

- 支配型 (Dominance) — 老板 (指揮者)
- 影響型 (Influence) — 互動 (社交者)
- 穩健型 (Steadiness) — 支持 (者)
- 服從型 (Compliance) — 修正 (思考者)



校本培訓

白禮賓(Belbin)高效能團隊 「團隊角色」 Team Role

- 智多星 PLANTS (PL)
- 審議員 MONITOR EVALUATORS (ME)
- 專業師 SPECIALISTS (SP)
- 外交家 RESOURCE INVESTIGATORS (RI)
- 統領者 CO-ORDINATORS (CO)
- 和事老 TEAM WORKERS (TW)
- 鞭策者 SHAPERS (SH)
- 執行者 IMPLEMENTERS (IMP)
- 完成者 COMPLETER FINISHERS (CF)



智多星 PLANTS (PL)



性格

- 獨立、聰明及有自發性。
- 充滿創意，富幻想力、不會默守成規。
- 喜歡獨斷獨行，並跟其他隊員保持距離。

作用

- 提供意見帶動重要的發展。
- 解決疑難。
(特別是在計劃初階或計劃停滯不前時)

智多星 PLANTS (PL)



可容許的弱點

- 天馬行空，不受約束的工作態度。
- 傾向自我中心，對批評及讚賞皆有強烈反應。
- 跟自己思路不同的人溝通顯得有困難。

問題

- 在一個機構或小組內有太多智多星會有甚麼問題？



審議員 MONITOR EVALUATORS (ME)

性格

- 頭腦清醒、洞悉策略、識別力強。
- 嚴肅及謹慎，能自我控制免於過份熱誠。
- 周詳考慮，準確判斷，喜三思而行，作決定較為漫長。
- 擁有高的批判能力，善於就有爭論的事情反覆思考。

作用

- 適合分析問題及評估各方意見，衡量及平衡正反雙方意見。



審議員 MONITOR EVALUATORS (ME)

可容許的弱點

- 個性沉悶、枯燥及略嫌挑剔

問題

- 很多審議員會出任擁有決策力的職位，並有潛力晉升更高的職位，原因何在？

專業師 SPECIALISTS (SP)



性格


- 專心致意、主動自覺、全情投入。
- 對自己的專業技能和知識引以為傲。

作用

- 提供意見帶動重要的發展。
- 解決疑難。(特別是在計劃初階或計劃停滯不前時)能提供不易掌握的專門知識和技能。
- 因擁有別人缺乏的專業知識而得到支持，並會依賴他們就其擁有的專業知識範疇內作決策。



校本培訓


專業師 SPECIALISTS (SP) 

可容許的弱點

- 因只專注自己的專業，對別人的工作不感興趣。
- 過份糾纏於技術細節。
- 大多數的專業師只會在狹窄的道路下發展自己的專業。

問題

- 為甚麼只有少數的專業師會成為一流的領袖？

外交家 RESOURCE INVESTIGATORS (RI) 

性格

- 熱誠外向、善於溝通。平易近人、觸角敏銳。易於接受新事物。
- 天生的談判家，精於發掘新機會及發展網絡。
- 善於尋找資源及發展空間。
- 外向的性格使他們很受歡迎。

作用


- 開拓發掘外間意見，對外聯系談判的最佳人選。
- 計劃及找尋資源，並能準確及妥善回應。
- 一方面站在自己的立場，另一方面向外界尋求更多資訊。


外交家
RESOURCE INVESTIGATORS (RI)

可容許的弱點

- 過份樂觀，沒有太多原創意見，但能有效地處理及推動別人的意見。
- 如果沒有別人帶來新的刺激，很快便會失去熱誠。

問題

- 一個沒有外交家的小組會有甚麼後果？ 


統領者 CO-ORDINATORS (CO) 

性格

- 有能力推動其他人。
- 成熟、令人信任及自信。
- 善於澄清目標、促進決策、委任授權。
- 能知人善任，亦受人尊重。
- 處理同級或相近職級同事的人際關係，比統領下屬有較佳表現。
- 「諮詢跟管制並重」，理性地處理問題。

作用

- 領導及協調團隊，發揮其最大的作用。


統領者 CO-ORDINATORS (CO) 

可容許的弱點

- 或會被視為玩弄手段或推卸責任。
- 較易與同一機構的鞭策者(Shaper)發生衝突，因為二者的管理作風是完全炯異的。

問題

- 如果團隊的統領者並不具有統領者的角色，會有甚麼問題？

和事老 TEAM WORKERS (TW) 

性格

- 講求合作、溫和、敏銳，關心別人待人圓滑。
- 處事有彈性易於適應不同環境及不同性格的人。
- 是出色的聆聽者，在團隊中很受歡迎。
- 和事老不喜歡衝突，所以會避而遠之。

作用

- 是最支持團隊的成員。
- 能避免團隊中出現人際關係的問題。
- 令各成員能有效地作出貢獻。
- 不會被視作競爭者，最易被人接受及受歡迎。
- 起著緩衝作用，帶動士氣及加強隊員間的合作。

校本培訓

和事老 TEAM WORKERS (TW)

可容許的弱點

- 在關鍵時刻會較優柔寡斷。
- 缺乏主見。

問題

團隊缺乏了和事老會有甚麼問題？
為甚麼他們往往會較易晉升？



鞭策者 SHAPERS (SH)



性格

- 善於推動、充滿活力。喜歡挑戰及追求勝利。
- 很有自發性、擁有無限精力及追求成功感。
- 有野心並有強大原動力。在壓力下表現出眾。

作用

- 為團隊提供克服障礙的動力和勇氣。
- 通常是位出色的領導人。
- 在進度緩慢政治環境複雜情況更能發揮作用。
- 適合帶動變革，不介意執行不受歡迎的決定。
- 會嘗試引入一些主觀規劃及模式。
- 是團隊中最有效率及能帶動積極行動的人。

鞭策者 SHAPERS (SH)



可容許的弱點

- 鞭策者是個「面皮厚」及喜歡爭論的人。但卻不善於了解別人，他們在團隊中扮演了最喜歡競爭之角色。
- 易於觸怒及冒犯他人。
- 經常催促他人。

問題

如果一個鞭策者未獲適當任用，只處於一個投閒置散的地位，他會怎樣？



執行者 IMPLEMENTERS (IMP)

性格

- 嚴於自律、可堪信賴、保守穩重、效率極高。
- 善於把意念變成實際行動。
- 具有實用常識、良好情緒控制能力。
- 他們喜歡勤奮地工作，有系統地解決問題。

作用

- 對機構極為忠心。
- 會以機構的利益為依歸。



執行者 IMPLEMENTERS (IMP)

可容許的弱點

- 缺少自發性，往往顯得比較僵化。
- 不夠靈活。
- 面對新機會，反應遲緩。

問題

- 執行者最適合在那一個時間加入策劃小組？

完成者 COMPLETER FINISHERS (CF)

性格

- 勤勉苦幹、忠誠盡責、焦慮不安。
- 細心，能留心細節，善於發現錯失。
- 有能耐去完成工作，亦能準時把事情辦妥。
- 內向，動力來自憂慮，但外表卻顯得很平靜。

作用

- 因能專心和準繩地工作，可以引起別人醒覺工作的逼切性，並能在既定的時間內完成任務。
- 在管理方面，他們優勝之處是在整個工作過程中均能保持水準、專注及留心細節。



校本培訓


完成者 COMPLETER FINISHERS (CF)

可容許的弱點

- 不會嘗試任何預計不能完成的任務。
- 傾向過份擔憂。
- 不願委派授權，寧願獨力應付整個任務。
- 他們不能容忍別人做事隨便的態度。

問題

- 那些工作最適合完成者進行？



九個團隊角色

- 行動為本的角色 (Action-oriented Roles)
- 以人為本的角色 (People-oriented Roles)
- 智慧型的角色 (Cerebral Roles)

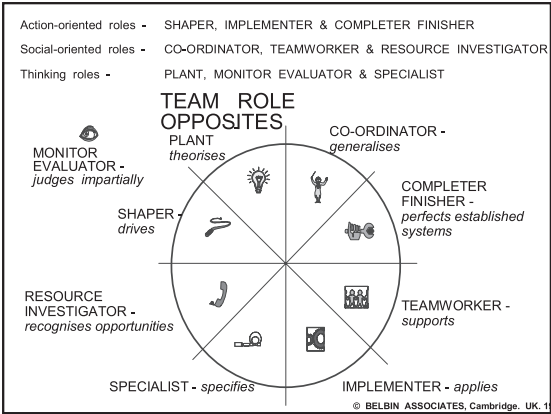
台理賓博士團隊角色
Dr. Belbin's Team Roles

Shaper 鞭策者	Vision 主	Coordinator 統顧者
Monitor Evaluater 審議員	Thought 智	Plant 智多星
Team Worker 和事佬	Relationship 仁	Resource Investigator 外交家
Completer Finisher 完成者	Result 勇	Implementer 執行者
	Specialist 專業師	

As projects progress, different team roles are required

Needs	SH	CO
Ideas	PL	RI
Plans	ME	SP
Contacts	RI	TW
Organisation	IMP	CO
Follow Through	CF	IMP

© BELBIN ASSOCIATES, Cambridge, UK. 11




一所學校的個案



	第一期	第二期	第三期	第四期
學校	謹遵聖旨	大躍進	內戰期	戰後重建
校長	眾人仰賴的強勢領導 CO/Sh	強勢領導 Sh	眾矢之的	退出
領導層教師	欽點接班人 IMP→CF	向外發展 RI	和平使者 TW	得道者 SP/PL
前線教師	信徒 IMP	有反思能力的實踐者 ME	自由戰士 ME/PL	獨立自主 SP/PL

校本培訓

獅子山下



人生中有歡喜，難免亦常有淚，
我地大家，在獅子山下相遇上，
總算是歡笑多於唏噓，
人生不免崎嶇，難以絕無掛慮，
既是同舟在獅子山下，且共濟，
拋棄區分，求共對，
放開彼此心中矛盾，理想一起去追，
同舟人，誓相隨，無畏更無懼。
同處海角天邊，攜手踏平崎嶇，
我地大家用艱辛努力寫下那，
不朽香江名句。



「合作的根本，即在情誼雙通；必彼此以對方為重；唯有情誼才可促進人類的好生活。」

梁漱溟(1936)

觸動 需要



李少鶴校長在到校培訓中主講



黃仲基校長在學校培訓中主講



朱啟榮校長在校本培訓中主講



荃灣公立何傳耀紀念小學的校本培訓



分享會

知識管理的理念和應用

呂靜儀

香港理工大學
工業及系統工程學系
知識管理研究中心
助理項目主任
呂靜儀小姐

知識管理的理念和應用

學生心聲

1. 了解我 (學生) 的需要?
2. 如何協助學生的自我發展?
3. 老師如何應付新的學科?
4. 校長及管理層如何按重要性分配有限的資源，發展學校的智力資本 (無形資產)?

知識管理的解決方案

- 1. 知識獲取**
 - 找出所需的知識
 - 找出存在的隱性及顯性知識
- 2. 知識保存**
 - 使知識保留於機構中
 - 轉化隱性知識
- 3. 知識分享**
 - 利用科技/ 建立程序使知識能有效傳達
 - 建立知識分享文化
- 4. 知識創新**
 - 創造合適環境以鼓勵知識創新

知識管理的解決方案

發展學校的智力資本 (無形資產)?

- 4. 知識創新**
 - 老師如何應付新的學科?
- 1. 知識獲取**
 - 了解我 (學生) 的需要?
 - 如何協助學生的自我發展?
- 2. 知識保存**
 - 老師如何應付新的學科?
- 3. 知識分享**
 - 老師如何應付新的學科?
 - 如何協助學生的自我發展?

知識管理的工具

Knowledge Audit 知識審計

- 哪些(What)知識是必要的
- 從哪裡(Where)可以用到此知識
- 誰(Who)需要這方面的知識
- 如何(How)將知識應用於

知識獲取 知識保存 知識分享 知識創新

知識管理的工具

促進知識共享與反思

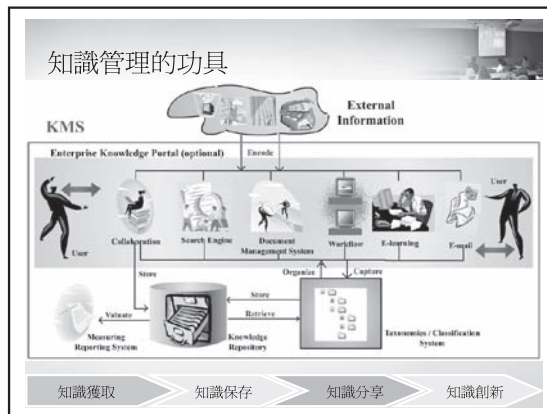
Dialogue

Story Circle

Knowledge Cafe

知識獲取 知識保存 知識分享 知識創新

分享會



呂靜儀小姐介紹知識管理的理念

分享會

知識管理與正面文化

打鼓嶺嶺英公立學校



打鼓嶺嶺英公立學校
知識管理
與
正面文化
校長：朱國強
課程主任：鄭家實

學校背景：

北區邊境禁區村校

全校6班，90%為跨境學童

三年計劃(2009-2012年)

關注事項：

1. 培養學校的正面文化
2. 照顧學生(跨境學童)的需要及學習差異

三年計劃(2009-2012年)

關注事項(一): 培養學校的正面文化

推行原因(校情檢視會議分析)：

- 部份學生在欣賞態度、自尊感、自信心及正面的思維模式方面有待加強，亦有負面及偏差的情緒及行為
- 教職員處理行為問題學生的技巧及與家長溝通的技巧有進步的空間
- 教師教學語言較負面
- 學校與家長保持聯繫及對學生的支援方面亦有待加強

推行正面文化的八大目標

1. 培養欣賞文化，從而提昇學生的自尊感、自信心及正面的思維模式。
2. 提昇教師個人有關正向思維的專業發展，從而促進教學的正面效果。
3. 致力發展學生的體藝潛能，透過自我挑戰及成功經歷來引導他們積極學習、力求進步，並啟導學生以同樣正面、堅持的態度面對學習及其他挑戰。
4. 針對教師、學生及親子的需要，培養他們的團隊精神、自尊五感、溝通能力及抗逆力。
5. 修訂學校各類型文件及媒體的文字，令其內容有更正面的意義及影響。
6. 培養學生正確、健康的生活習慣及價值觀。
7. 使學生了解自我潛能和限制、學習自訂目標及積極實踐目標的態度，達至學生全人發展。
8. 培養關愛與感恩的文化。

目標 2、5、7 較有效實踐知識管理

甚麼是知識管理？

內隱知識 → 外顯知識

把已有的資料有系統、有目的地整理，再呈現人前

分享會

甚麼是知識管理？

知識管理，一個越來越多人談論的新課題，正如香港中文大學李子建教授(2004)指出：不少學者開始重視知識管理的觀念，並把知識管理的理論應用於教育改革和教師專業發展(頁15)。



目標 2

- 提昇教師個人有關正向思維的專業發展，從而促進教學的正面效果。



在教師專業發展日中安排NLP身心語言程式學課程，並設延續班，用五日時間培訓大部份教師成為NLP執行師。



NLP 身心語言程式學

- Neuro: 神經系統(包括腦袋的思想)
- Linguistic: 有聲和無聲的語言(身體語言)
- Programming: 程式(電腦科用字)，是指人們慣性的思維和行為模式

- NLP 是一門研究人們腦神經運作的學問。我們瞭解腦袋的程式和運作後，可以透過語言和一系列的技巧，使它發揮得更好。



本校NLP顧問：謝美兒博士(國際積極心理學會)

NLP課程的內容


1. 了解意識及潛意識、能量系統
2. 了解大腦的運作
3. 突破限制性信念
4. 用意識創造未來
5. 提升感知能力
6. 提升溝通能力
7. 提升處理情緒的感知能力-次感元的運用
8. 提升狀態管理的能力-心錨的運用
9. 提升語言能力-語言技巧訓練
10. 運用有效策略主持會議、談判、學習……
11. NLP輔導及治療技巧

如何將 NLP 化作外顯知識？

1. 設NLP反思週記，讓同事反思及記錄自己在教學中成功運用NLP的例子。


NLP課程由2010年1月至8月，老師有足夠的時間及機會實踐及反思所學，並將隱性知識轉化為外顯知識(文字)。

分享會


馮老師：

自己整個人的思想模式都正面了，原來說話模式轉變了，學生接收指令也清晰多了……

親和感的建立很重要，遇到學生情緒有問題時，最先要做的是使自己冷靜下來，再嘗試鼓勵學生跳出問題框框，從而舒緩學生的負面情緒……

黃老師：

換了說話模式有助自己與學生溝通。此外，對人們的理解層次和給不同層次的介入這部份也很深刻，有時老師的教導和介入還不及從最高的位置去肯定學生，接着金字塔下的問題，學生都能自覺地去解決……學會了表象系統後想多點了解學生和身邊的人的想法……


余老師：

我能站在學生的立場去看事情，亦多運用了一些溝通技巧，例如：我知道你的感受…去建立親和感，使學生感到你值得信賴……

自己多了留意學生的行為，找出他們值得讚美之處加以表揚，並注意自己對某學生有否成見。這些都改變了自己的想法和思考角度。

如何將NLP化作外顯知識？


2. 設5次NLP分享會，讓同事互相分享運用NLP技巧成功的經驗，互相學習再實踐，發展及歸納出一些全體都認同是有效及適用於本校的NLP技巧，最後總結成學校的政策。



以下是同事經過一年實踐、反思及整合後，最有效及適用於本校的NLP技巧：
(2011年9月將整理成學校)的政策

1. 用正面的說話設定正面影像

人的喜好及感受是受到過去經驗影響，設定協助自己或別人設定正面的影像，有助達到成功。



分享會

2. 認識四個表象系統 協助設計學習活動

- 視覺：文字/圖片(幻想力)
- 聽覺：節奏/聲音(安靜環境)
- 感覺：動作/接觸(話劇代入)
- 自語：思考/經驗(流程圖/歸納)



3. 善用SMART 目標的設定增加成功之機會

- Specific 詳情的
- Measurable 可測量的
- Achievable 可達到的
- Realistic 實際的
- Timing 有時間性的



- 幻想成功影像有助達到目標

4. 認識感知位置 改善輔導技巧

- 第一身：自己感受
- 第二身：從別人出發
- 第三身：觀察者角度出發
- 第四身：團體角度出發



5.1 改善溝通模式 — 先跟後帶

- ◎1. 語言 / 身體動作 / 內心世界
- ◎2. 認同情緒，建立親和感/信任
- ◎3. 找出意圖 → 共同解決

- ◎*認同：我明白/尊重/同意你...



5.2 改善溝通模式 — 向上/向下/左右歸類

- 語言也分層次的
- 「向上」歸類(即是言語間要擴闊對方的思想空間和增加選擇)
- 「向下」歸類(使對方思想更為清晰、行動更具體)
- 「左右」歸類(製造聯繫或使用比喻)



5.3 改善溝通模式 — 米爾頓說話模式

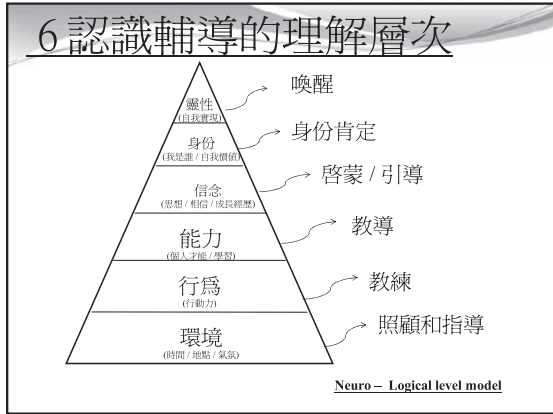
學生：我沒有興趣讀書。
老師：你說得對，你沒有興趣是
因為你未找到讀書的真正樂趣。

學生：我不想做這件事情。
老師：如果你肯嘗試，
那麼你很快就會成功。






分享會



7 運用輔導及治療技巧

- 改變好惡
- 快速恐懼症治療
- 親友離世情緒治療
- 心錨.....



正面文化的知識管理

一個人的腦海雖然擁有許多有價值的知識，但他並沒有將內隱知識以口授、寫下來或直接移轉給需要這種知識的接收者，這種情形表示個人的內隱知識沒有分享（陳柏村，2005，頁41）。

爲了使更多的人共同分享，將知識化爲有形予以視覺化，好比用文字記錄建立資料，這種將默認認知（即內隱知識）表現於外的方式就叫做知識公開（森田松太郎、高梨智弘著，吳承芬譯，2000，頁24）。

教學技巧亦是一樣

學校中有很多老師對正面的教學技巧很有心得（正面的課堂），如何讓他們的知識及技巧真正公開，使每一位老師都學習得到？

於5月18日邀請 華基督教會基法小學全體老師到校運用「正面文化觀課表」重點觀課

Story Circle (故事圈)

- 在教師專業發展日中，以說故事的形式加強正面教學關注點的知識的管理。鼓勵老師經驗分享，並掌握當中的技巧，使教學上隱性的知識得以外顯。
- 目的：策劃共同備課、同儕觀課及校內分享空間，建立優秀的教學團隊。

爲何要講故事 (story telling)?

- 闡明複雜的意義和深層次的道理
- 喚起對方的情感和見解，使他們更容易掌握及記憶所接收的信息
- 故事描繪了情景、地點和人物等，使其中的隱性知識能夠更有效地表達

分享會

- 在機構中，故事同時扮演著一個重要的角色，把現在要傳達的知識連繫至成員過往的經驗，協助知識的交流和分享。總括而言，它的目的包括鼓勵成員反思、建立團隊互信、促進經驗交流及學習、及加強成員與團隊的凝聚力等。
- Story Circle除了可以讓老師從同事的經驗中學習外，更可以鼓勵反思，加強團隊間的信任與組織學習。

Story Circle 的過程

- 邀請老師參加一節50分鐘的分享會
- 每位老師輪流講述在‘正面教學’中一次‘成功’或‘挫敗’的經驗
- 當老師分享時，其它組員會把當中所運用到的重要技巧寫在顏色紙上
- 將技巧分類，給予標題
- 總結



討論結果

範疇	所需注意事項	經驗 / 技巧
自設問題	教授學生設問題技巧	多鼓勵、給予空間
		鼓勵問得好的同學，令其它同學知道什麼是好問題
		瞭解學生對課文的理解，需要教授技巧
設立問題 (課程前)	老師課準備/跟進	引導同學以「六何法」設問題
		問題可以具體一些
		討論前可給予相關資料
鼓勵發言	正面增加	老師的問題須直接、生活化
		給予獎勵： 可用印仔或「正」鼓勵 同學積極發言
		用發言卡多鼓勵

老師的感受分享

- 「老師準備雖然重要，但對於技巧上或是上課時的所遇的情況，還是要經歷過或失敗過才會知道。今日的分享，可以讓我從其它老師的經驗中學習。」
- 「今次的分享，提醒了自己上課時要再對學生應多加鼓勵和肯定……」
- 「從今次的分享當中，我見到大家都同意正面回饋是最重要的……」

目標 5

- 修訂學校各類型文件及媒體的文字，令其內容有更正面的意義及影響。



分享會



訂立目標

學校方面	家庭方面
我希望於上學期段考獲：*	我願意在家自覺遵守：*
中文科：_____分	<input type="checkbox"/> 每天主動完成功課及溫習
英文科：_____分	<input type="checkbox"/> 早睡早起，養成好習慣
數學科：_____分	<input type="checkbox"/> 協助家人完成簡單家務
常識科：_____分	<input type="checkbox"/> 主動收拾書包及用品
_____科：_____分	<input type="checkbox"/> 對家人有禮及服從
	<input type="checkbox"/> 關愛家人
	<input type="checkbox"/> 養成每天閱讀的習慣
	<input type="checkbox"/> 每天看電視及上網的時間不多於__小時
預計困難：_____	
如何克服：_____	

訂立目標

其他自訂目標	承諾
	我相信自己有能力，並願意承諾努力向自己訂立之目標奮進：*
	同學簽署：_____
	家長/監護人簽署：_____
	班主任簽署：_____

* 同學不僅個人主動，亦積極鼓勵家人能力及與老師輔導者配合達自己的目標設定。
* 目標並非絕對及達百分之分，只要為自己立一願望承諾，努力奮進及能力所及之目標使到自己所受惠。



開設多元化的體藝活動項目，鼓勵自我挑戰，透過讚賞、表演及比賽為每一位學生製造成功的經歷。

分享會

活動後設分享及反思時間，鼓勵學生以正面、積極的態度面對挑戰。



沙中成長記



話劇訓練及參與比賽



民歌隊



知識管理對學校的正面影響
(計劃的評鑑)

- 建立特色學校
- 建立政策
- 邁向學習型組織



打鼓嶺嶺英公立學校分享建立正面文化經驗

分享會

知識管理與小學發展經驗分享

荃灣公立何傳耀紀念小學

香港初等教育研究學會
「知識管理與小學發展」計劃
經驗分享
荃灣公立何傳耀紀念小學

5月28日(六)

潘群成

參加過程

1. **2010年10月23日** (星期六)
參加簡報會
2. **2010年11月**
接獲通知參加
「知識管理與小學發展」計劃

計劃內容

- 1. 參加工作坊
- 2. 友校參觀
- 3. 到校訪問
- 4. 校本工作坊

「知識管理與小學發展」計劃
本校參加教師: 副校長、**4** 位主任
(**PSM**、**AM**、**APSM**)

校本培訓主題:
優化學校組織與管理

學校背景

- 屋邨學校
- **22**班 +**2** 班 **IRTP**
- 小班教學(小一、小二)
- 全校 **43**名教師
- 中層教師: **23** 人
- **3** 年前轉換校長



中層教師

- 教學年資:各有不同
- 行政年資: 兩年至十多年
- 行政架構:
- 副校 **1** 名
- 行政統籌主任 **4** 名
 - 行政及資源組
 - 教與學
 - 學習支援
 - 學生成長



分享會

面對問題(一)

- 於**2008年9月**轉換校長
- 知識承傳
- 經驗分享

面對問題(二)

- 文化的轉變
- 工作氣氛建立
- 跨組合作
- 溝通模式
- 包融文化

校本工作坊(一)

- 主題：**1. 學校管理經驗的分享**
- **2. 團隊領導**

2月25日 中層培訓

參加教師: 全校中層教師
(科主任、行政主任)



校本工作坊(二) 中層培訓

- 主題：**1. 知識管理的理念及應用**
- **與學校行政**
- **2. 學校效能與溝通**

3月9日

參加對象: 全校行政主任

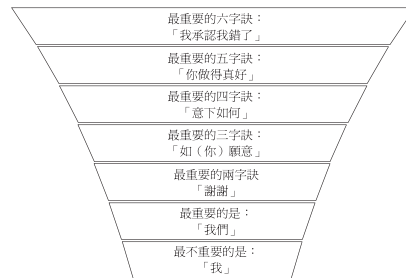
- **AM、APSM、PSM**

分享會



校本計劃

- 善用行政會
- 中央系統資料儲存
- 優化行政手冊
- 內聯網資料互傳
- 運用學校日誌溝通
- 設立**PSM**行政統籌會



資料來源：香港初等教育研究學會
「知識管理與小學發展」計劃



荃灣公立何傳耀紀念小學潘副校分享參與計劃的經驗



感謝香港教育學院賽馬會小學作分享



分享會

如何運用知識管理提升學與教效能

香港教育學院賽馬會小學

香港教育學院
賽馬會小學

如何運用知識管理
提升學與教效能？

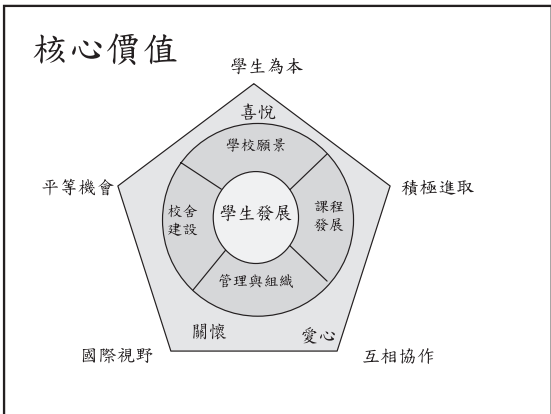
28-5-2011

背景資料

- 本校於2002年9月正式成立。
- 全港第一所附設於大專院校的全日制小學。
- 教師資歷優良，全校教師100%擁有教育文憑及學士學位，約61%擁有碩士學位。

學校使命

共享學教喜悅
盡展赤子潛能



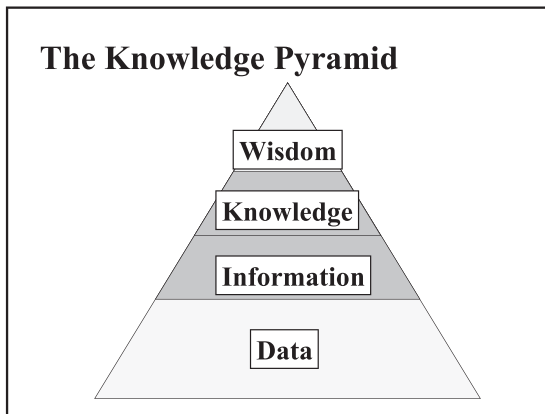
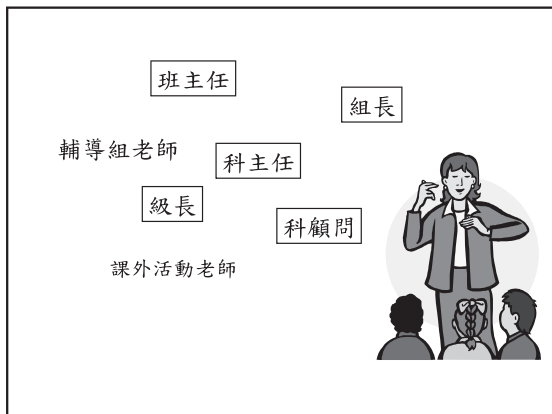
學校發展
學與教
教師專業發展

怎樣才使老師的效能發揮和提高
有助學校的發展？

- 學校管理
- 個人知識 — 組織知識



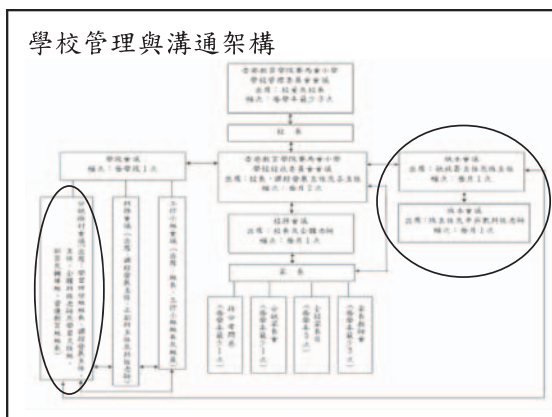
分享會



- 知識管理的元素
- 程序
 - 人
 - 科技
 - 內容

在教育組織流程中，建構增進隱性知識和顯性知識間的互動程序和機制能促進教育知識的螺旋形成長。

王如哲(2000)

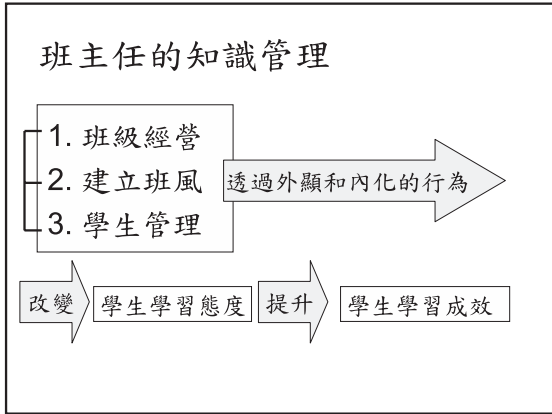


- 知識管理
- 班主任
 - 科主任 / 組長



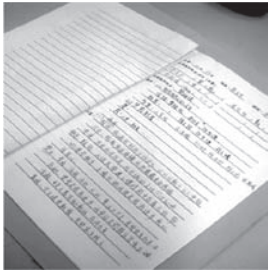
分享會

班主任 知識管理



1. 班級經營

- 班會
各正副班主任與中、英、數、常科任老師商討有關學生學業、情緒、行為問題和家庭狀況，務求令各科老師更能照顧學生成長需要。





1. 班級經營

- 級會
每月舉行一次，讓同級班主任和級統籌主任了解學生的表現及需要的支援。



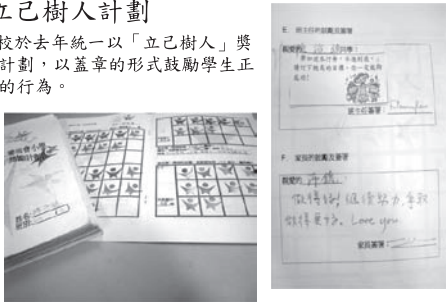
1. 班級經營

- 課堂表現獎勵計劃
本校於去年開始推行「課堂表現獎勵計劃」，目的以此推行小班教學。老師按各小組表現來給予分數，表現包括課堂秩序、活動參與、討論過程，匯報結果和合作能力。

1. 班級經營

- 立己樹人計劃
本校於去年統一以「立己樹人」獎勵計劃，以蓋章的形式鼓勵學生正面的行為。



分享會

1. 班級經營

• 好學生約章

班主任利用手冊內的好學生約章，與學生訂立日常規則，讓學生了解老師對他們的期望。



1. 班級經營

• 真情加油站

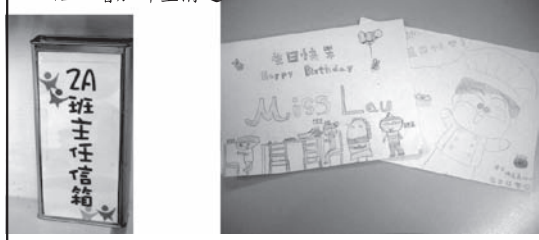
班主任利用「真情加油站」去鼓勵學生持續良好的行為，推動關愛文化。



2. 建立班風

• 班主任信箱

輔導組於全校設立班主任信箱，了解學生日常生活，增加師生溝通。



2. 建立班風

• 班際比賽

本年班際比賽包括：詩人茶座、親子書籤設計比賽、中、英文硬筆書法比賽、數學之星、班際常識問答比賽、閱讀龍虎榜、創意藝術表演、送舊迎新清潔比賽、課室清潔比賽、每月清潔之星。



2. 建立班風

週會

每班全年統籌兩次週會，由各班同學負責分享週會內容，建立分享和創意的良好文化。



3. 學生管理

• 班房佈置

劃分功課區、閱讀區及自學閣等讓學生自動自覺，依時遞交功課和閱讀。





分享會

3. 學生管理

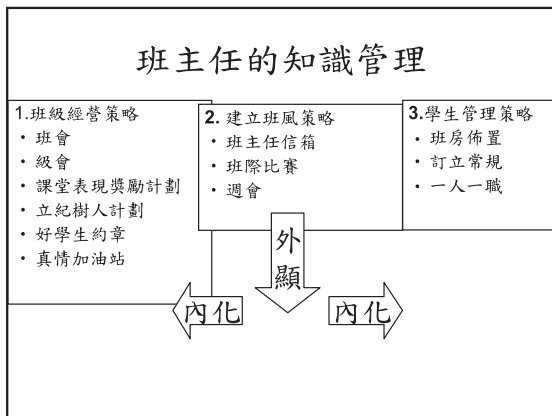
- 訂立常規

教師與學生一同訂立「班規」和「行常事項流程」，建立學生的自理能力。

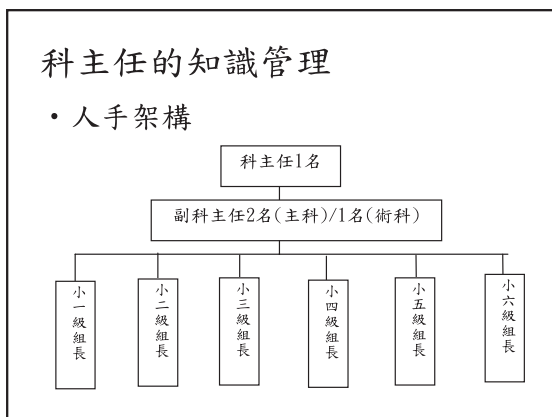
3. 學生管理

- 一人一職

班主任安排學生寫下為班上服務的志願，並依學生的能力安排「一人一職」，讓全班同學均服務別人。



科主任 知識管理



- ### 科主任的知識管理
- 學科手冊
- 學科手冊內容包括(1-9項每年相若、10-11項每年更新)
1. 教學宗旨、目標及課程規劃
 2. 科組架構圖
 3. 科主任、副科主任及級組長的職責
 4. 教材
 5. 教具及參考書
 6. 家課及堂課指引
 7. 課業評分指引
 8. 評估擬題指引
 9. 年度老師名單及工作分配
 10. 年度週年計劃及關注事項

分享會

科主任的知識管理

- 同儕備課
- 每週主科每級設共同備課節
1011教師備課節總表
- 由各級級長填寫共同備課紀錄
- 每學段完成一份單元設計

科主任的知識管理

- 觀課、評課文化

學段	目的
(一)	以啟導新老師為主
(二)	以同儕觀課及分享為主
(三)	以評鑑為主

科主任的知識管理

- 觀課、評課文化

(一) 以啟導新老師為主

- 新入職老師及啟導老師互相觀課
- 授課老師與觀課老師進行課後會議，
填寫教學回饋表 啟導

科主任的知識管理

- 觀課、評課文化

(二) 以同儕觀課及分享為主

- 同級科任共同備課、設計教學活動及教具。
- 授課老師填寫教學回饋表甲部(第一、二、三欄)，
觀課老師填寫教學回饋表甲部(第四、五欄)，一同進行課後會議，
檢討課堂設計及反思，填寫教學回饋表乙部。

科主任的知識管理

- 觀課、評課文化

(三) 以評鑑為主

- 正、副科主任及主任觀課。
- 授課及觀課老師進行課後會議，
檢討反思及給予回饋。
- 科主任集齊教學計劃與及教學回饋表。

科主任的知識管理

- 電腦儲存 (評估卷、工作紙)

<ul style="list-style-type: none"> [-] 評估 <ul style="list-style-type: none"> [+] 各班評語 [+] 各級評語 [+] 成績試算表 [+] 表現分析表 [+] 評估卷及聆聽表 [+] 溫習 	<ul style="list-style-type: none"> [-] 課文工作紙 <ul style="list-style-type: none"> [-] 一年級 <ul style="list-style-type: none"> [+] 一下一冊 [+] 一下二冊 [+] 一上一冊 [+] 一上二冊 [+] 二年級 [+] 三年級 [+] 五年級 [+] 六年級
---	--

分享會

科主任的知識管理

- 評估
- (一) 校內評估：
 - 包括進展性評估及全年三次的總結性評估。
 - 每科及每級均設有評估檢討會議(會議紀錄)，作學與教的反思和回饋，以訂立未來教學的方向和重點，以促進學生的學習果效。
 - 各科組亦會保存各科各級評估分析表，每學段評估數據分析及全年評估數據分析

科主任的知識管理

- 評估
- (二) 校外評估：
 - 全港性系統性評估(TSA) 及基本能力網上評估(BCA)的表現數據，分析學生學習的強弱項，作出適當的課程調適及調整教學策略。

知識管理與教師專業發展

- 教師專業發展日
- 策略性進修
- 公開課
- 啟導計劃

教師專業發展

- 教學提升
 1. 中文科
「協助香港中、小學推行以普通話教授中國語文科」計劃(教育局校本支援服務處語文教學支援組)
 2. 英文科
English Alliance Stories Alive (SCOLAR)
Overseas Study Programme on English Language Education (SCOLAR)
 3. 數學科
大埔及北區內地教師支援地區網絡計劃

教師專業發展

- 教學提升
 4. 常識科
優質的觀課及評課計劃(TALON)
 5. 體育科
協作研究及發展「種籽」計劃—
360度向學生推廣健康生活

教師專業發展

- 小班教學
 1. 中文科、英文科和數學科
善用小班環境優化學與教(香港教育學院)
 2. 數學科
小班化數學交流 - 上海學習之旅
 3. 常識科
促進實踐社群以優化小班環境下的學與教

分享會

各科公開課



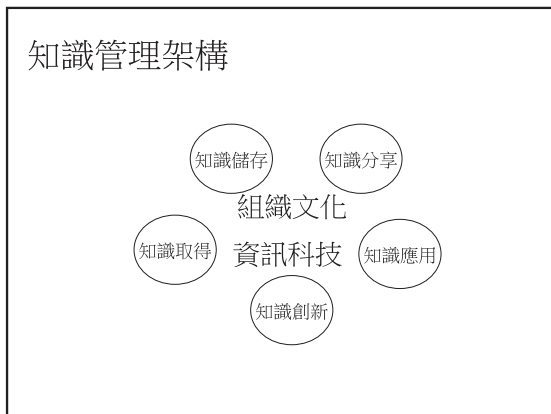
常識科 英文科
數學科 中文科

知識管理的活動

- 取得 capture
- 過濾 distil
- 分享 share
- 判斷 validate
- 整合 adapt
- 應用 apply
- 發掘 discover
- 創造 create

知識管理的實踐策略

- 恆常性的班會和級會檢討(程序)
- 指引性的傳授，透過富經驗的內部專才給予方向(人)
- 內聯網的設置(科技)
- 專業平台的建立，加強知識社群和網絡訊息的傳遞和交流(內容)



隱性知識和顯性知識間的
互動會產生學習

Nonaka (1994)

我們是一個追求自我完善的學習社群。





分享會

社福機構應用知識管理的情況

施少婷

社福機構應用知識管理的情況

Nicole Sy
E-mail: nicole.sy@polyu.edu.hk
Tel : 27666560
18 Feb 2012

KMIRC 知識管理及創新研究中心
Knowledge Management and Innovation Research Centre

Digital Factory

Spotlight PIC 2.0 SDS

The Hong Kong Polytechnic University Enterprise Systems Centre

Knowledge Solution Laboratory

Business Automation Laboratory

Logistics & Simulation Laboratory

M-Commerce Demonstration Unit

KM Events

Industrial System Engineering Department

Knowledge Management

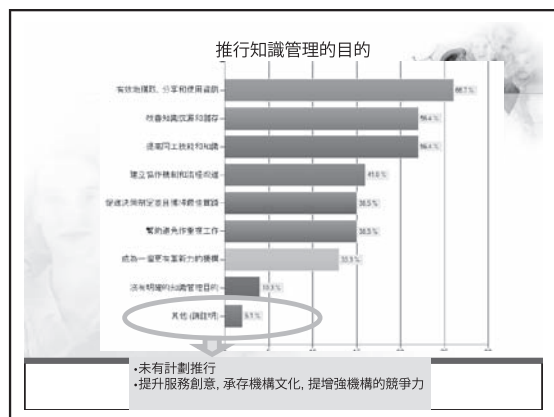
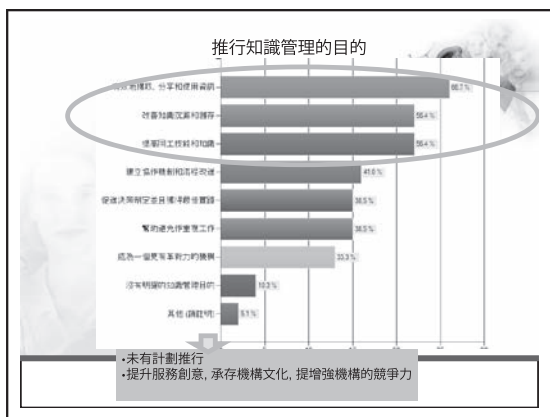
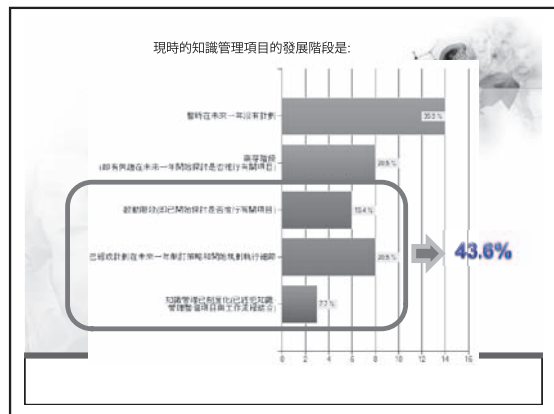
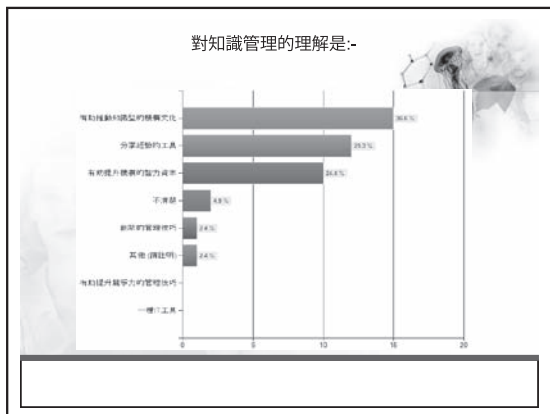
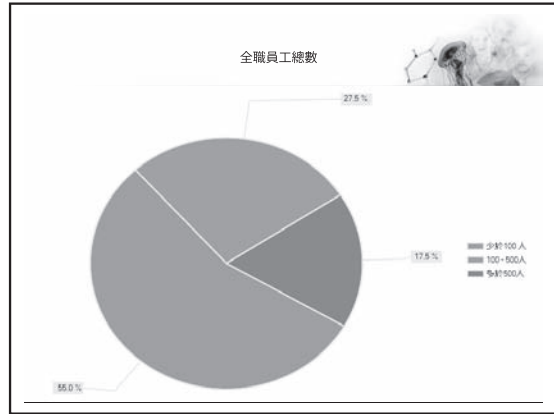
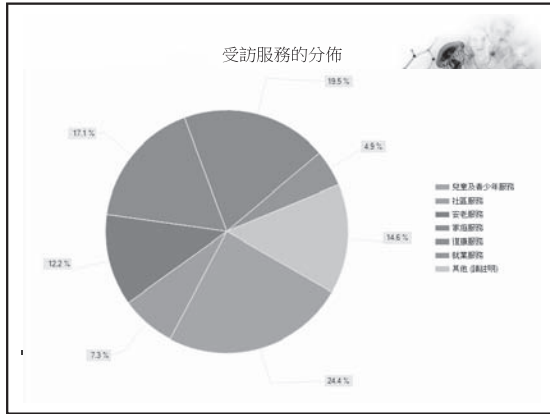
Certified Knowledge Professionals (CKP)

你知道吗?
有多少社福機構現時推行知識管理?

Caritas

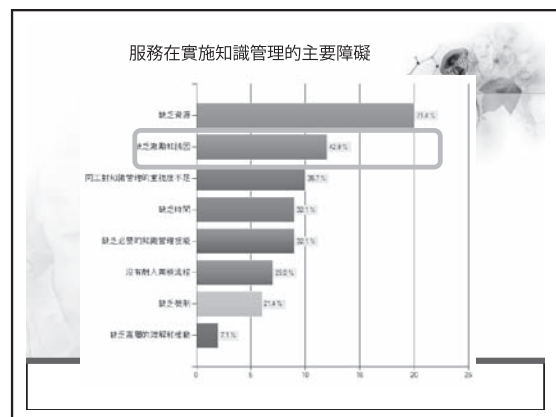
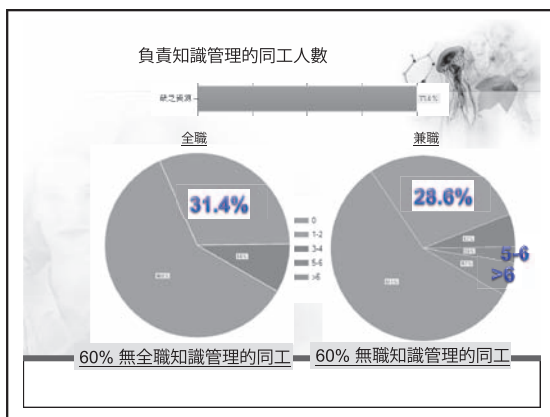
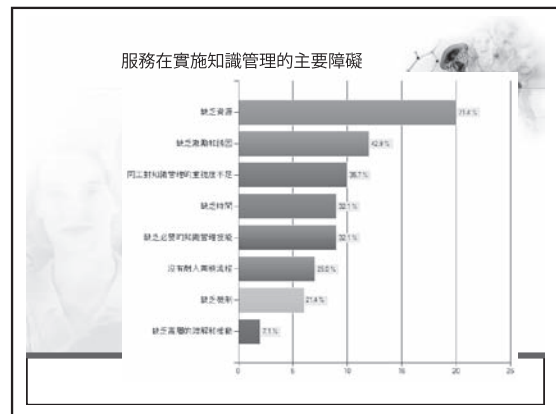
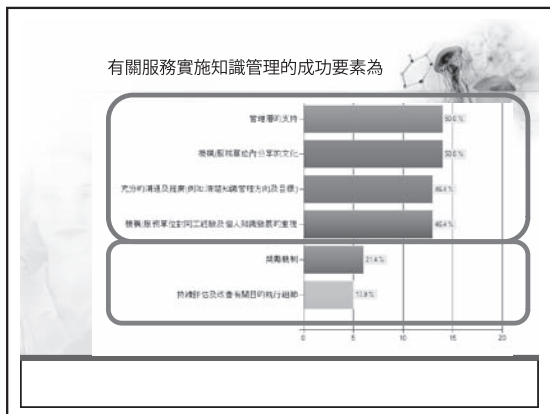
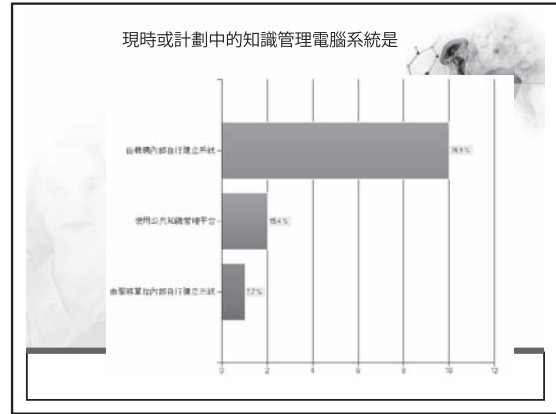
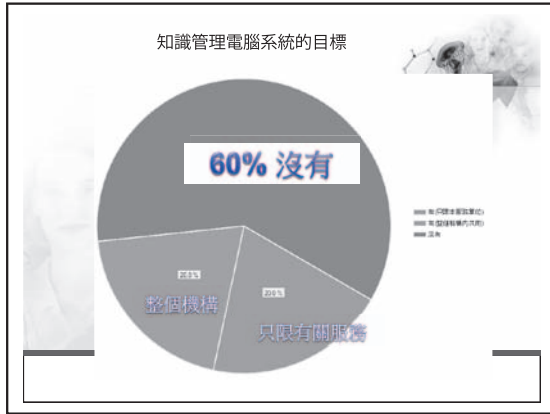
- 超過40間社福機構
- 50份問卷

分享會

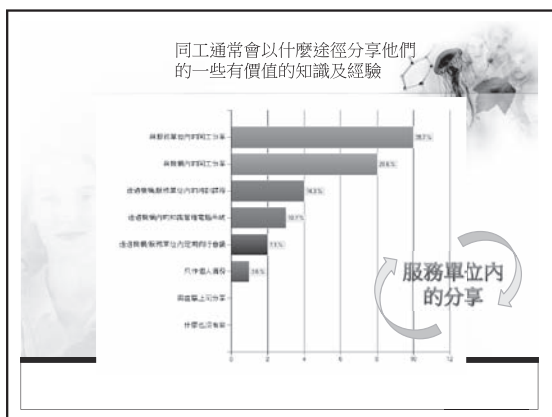




分享會



分享會



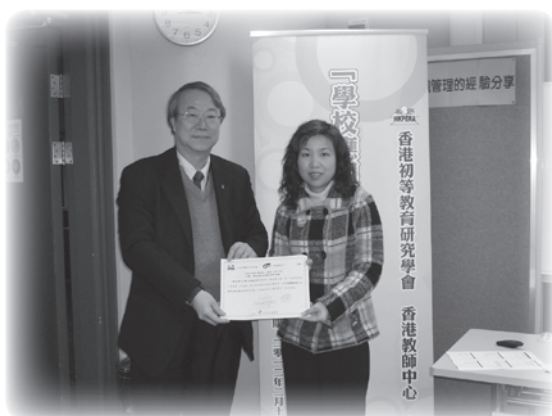
總結

- 對知識管理已有一定的認識
- 但在執行上還是欠缺方向
 - 例如要清楚列出重點知識，從而研究如何在日常工作流程收集或分享有關流程
- 在透過一些免費軟件(WEB 2.0)加強不同中心或服務的經驗分享

個案分享



李少鶴校長在計劃分享會中介紹計劃成果



感謝施少婷小姐的主講



佛教林金殿紀念小學的同工作分享

分享會

如何透過知識管理提升校內的行政效率

保良局百年周年學校

主題：如何透過「知識管理」
提升校內的行政效率

保良局百年周年學校
甘燕萍校長

分享內容大綱

- 我們走過的路
- 摸著石頭過河
- 引入新思維 — 「知識管理」

我們走過的路 (1)

- 背景資料—舊式屋村校舍設計，與友校分用一間校舍



我們走過的路 (2)

- 傳統儲存檔案的方式
— 硬皮資料夾，分門別類儲存



我們走過的路 (3)
廿一世紀所面臨的情況！

- 儲存文件數量不斷增加
- 存放地點分散
- 不環保
- 資料容易變黃、變舊 → 容易流失及不整全
- 資料/檔案擷取時間較長 → 例如：跨部門計劃
- 監察資料存檔上較費時及效率低

變革出現

我變，我變，我變變變！

分享會

摸著石頭過河 (1)

• 初探與進展

在擷取檔案資料上有困難及不方便, 知識容易流失

發現問題→資訊素養未成熟

1. 依靠負責同事將資料分類, 結構欠一致
2. 儲存檔案名稱欠統一
3. 儲存檔案有欠篩選的情況
4. 未有儲存檔案的習慣

保良局百周年學校

引入新思維—「知識管理」概念 (1)

保良局百周年學校

引入新思維—「知識管理」概念 (2)

反思及回饋—知識儲存及擷取

1. 有系統地構思一個中央文件存儲的架構
 - 負責人為本?
 - 科組為本?
 - 工作性質為本?
2. 構思知識地圖 (初期圖)
3. 文件存儲的層階、名稱統一、存取權限等
4. 尋找及選取不同的軟件 / 平台, 如: E-class/Myitschool/ 免費軟件 SHARE POINT / GOOGLE 等

保良局百周年學校

保良局百周年學校

引入新思維—「知識管理」概念 (2)

• Sharepoint (連結)

保良局百周年學校

引入新思維—「知識管理」概念 (3)

保良局百周年學校

分享會

引入新思維—「知識管理」概念 (4)

初步成效：

1. 環保
2. 有系統地整存全校的文件資料檔
3. 資料擷取方便，家中也可連接
4. 有助監察各科組的工作進度
5. 有助教學/行政上的交接，資料不會因人而流失
6. 建立分享平台
7. 激活使用資訊科技，帶動「知識管理」的推展，有助行政效率的提升

保良局百周年學校

激活使用資訊科技，帶動「知識管理」的推展

- 百周年桌面(內部文件索引、行事曆、電子告示板)
- 利用Google平台發展學生個人檔案、學生學習概覽、學校影片資料庫、學校相片資料庫

保良局百周年學校

推行「知識管理」的經驗和體會

- 讓同事明白理念和目的
- 從小步子/小組開始，讓同事容易看到果效
- 擴闊同事的視野，鼓勵交流，知道外間發展趨勢
- 行政手段 → 刻意製造機會，潛移默化養成習慣 → 建立文化

保良局百周年學校



實例示範



保良局百周年學校

多謝各位!

保良局百周年學校



保良局百周年學校甘燕萍校長分享學校運用知識管理的經驗

參與學校計劃報告

運用知識管理促進學校正面文化實踐個案

打鼓嶺嶺英公立學校

摘要

正面思想是一種價值觀、一種心理狀態，不能用考試方式評估，亦難以用文字有效地傳遞。教育是生命影響生命的良心事業，如何傳揚正面訊息，建構正面思想，建立學校正面的文化，影響更多的學生有正面的思想呢？本文是一所小學運用知識管理的理論去促進學校正面文化的個案分享。

個案背景

打鼓嶺嶺英公立學校是一所位於打鼓嶺禁區內的政府津貼全日制小學，全校六班，小一至小六各一班。全校大部份學生為跨境學童（近75%），及來自低收入家庭（全校60%以上的學生領取各樣不同的經濟援助，包括綜援、全額或半額書簿津貼、車船津貼等。）在各種的社會及家庭原因的影響下，學校於2008的「表現評量」顯示學生的負面情感平均是1.9，比香港小學生的常模高出0.24；而「情意及社交評估」亦顯示部份學生「挑剔及攻擊人、憂慮無助感」較高。面對客觀的數據，校內不少老師當時認同部份學生有負面的情緒及偏差行為，認為學生在欣賞態度、自尊感、自信心及正面的思維模式方面有待加強。可能這個情況與當時有老師用傳統式教育方法、教學語言較負面、甚至以懲罰及責罵的方法處理學生問題有關；與此同時，校方當年亦曾接獲對個別老師的投訴，指有老師處理行為問題學生時有不妥之處。而2008年的評量亦同時顯示只有61.3%家長同意學校能幫助子女解決成長上所遇到的問題，可見學校與家長保持聯繫及對學生的支援方面亦有待加強。

在上述種種因素驅使下，當年剛到任的新校長帶領全校進行校情檢視後，決定2009-2012三個學年的首項關注事項為「培養學校的正面文化」，期使校內師生家長能以正面態度作互動，以增強學生的正面價值。校方亦於2009-2010學年安排教師作正面文化方面的進修；全校老師及教職員參加5天的身心語言程式學(NLP)執行師課程。



老師們於2010年完成身心語言程式學課程，並考獲身心語言程式學執行師。

¹ 身心語言程式學(NLP)是一門研究人類快速行為改變的現代心理學，透過探索我們的思想、語言及行為模式，配以巧妙的溝通技巧，策略，模仿，提升人際關係和EQ，加強自信，發揮潛能，突破個人的限制性信念，消除負面情緒，增強個人的正面思想及正能量，達至成功和快樂的人生。本計劃的NLP課程內容根據國際積極心理學會，謝美兒博士的身心語言程式學專業執行師證書課程內容為依歸。(謝美兒博士(2007))

參與學校計劃報告

但完成NLP課程後，正面文化的知識最初只是在各老師們的認知層面中。再者，對於沒有參與課程的新同事，或一些教學經驗豐富並深信固有的經歷同事，如何讓他們都相信正面文化對師生的好處？又如何向家長及學生分享正面文化對他們的幫助？仍然困擾著校內有心的同事。為使推行正面文化的過程順利，學校於2010年參加了香港初等教育研究學會舉辦的知識管理與小學發展計劃，希望使已受訓的老師們腦袋裡對正面文化的隱性知識外顯出來，變成對學校發展有用的資源。

本文是一個個案分享，會把學校於2010至2011學年在「非正規課程--精彩人生計劃」及「老師分享--故事圈」兩方面工作，向同工、學生及家長推行正面文化的過程，作具體匯報、整理及分析。

「正面文化」與「知識管理」的理念

學校所推行的「正面文化」理論主要是參考自《「身心語言程式學」執行師訓練手冊》(謝美兒博士(2007))；書中指出學校希望學生透過「正面文化」的學習能擁有：

- (1) 快活的人生 (Pleasant life)：在生活中獲得快樂、自信、平靜、滿足等各樣正面的情緒；
- (2) 美好的人生 (Good life)：學生能運用個人獨特的長處和美德，包括家庭、人際關係、工作、學業成就、體育上的表現或藝術上的天份等以達至滿足和美好的生活；
- (3) 有意義的人生 (Meaningful life)：可以追尋及達至比現時更大的個人成就及目標，生活便更有意義。

謝美兒(2007)更指出要讓學生擁有以上的三種積極的人生，在小學階段，學校需要培訓小學生的自尊五感，包括：安全感、獨特感、歸屬感/連繫感、方向感、成就感/能力感。要建立一所學校的文化，必須全校參與，因為教育是一個以生命影響生命的過程。校方深信要培養正面的學生，必須要有正面的校園環境及教師。學校鼓勵老師從心理學角度出發，多與學生及家長溝通，通達人性特質，重視理解學生各方面得需要；在制訂非正規課程時，老師都認為應著重學生自我建立及實踐目標，追求理想。由於學生大部分是跨境學童，加上家庭經濟條件的限制，他們除了學校和家庭外，很少有機會接觸其他事物，所以老師討論後認為要為學生提供不同的學習經歷，以發揮他們未有機會發展的潛能，從而讓學生有成功的經歷，以發展他們正面的自我價值。

一個人的腦海雖然擁有許多有價值的知識，但他並沒有將內隱知識以口授、寫下來或直接移轉給需要這種知識的接收者，這種情形表示個人的內隱知識沒有分享(陳柏村，2005，頁41)。據香港初等教育研究學會培訓講者的分享，知識分為外顯知識和內隱知識，凡是在公開場合可以取得的知識都是叫「外顯知識」，如書面報告、經營手冊、電子郵件、軟體程式等用文字或資料皆為外顯知識；而凡是未用文字發表出來的經驗、心得、意見或者未經整理成可供閱讀的知識，都是屬於「內隱知識」。學校組織的隱性知識深藏於同工的感受、情緒和個人價值之中，至少是外顯和正式化的；它不易於掌握，因而不易使組織內其他人所利用。知識管理的其中一個重點是要將教師的內隱知識轉換為外顯知識；只有將知識外顯化，才能透過資訊科技儲存於資料庫中，並經過適當地分類、儲存後，才可作知識分享與再

參與學校計劃報告

利用。因此，學校如要整理教師內隱知識，便要透過分享傳遞給校內的其他教師，這也就是知識管理的關鍵成功因素。

為讓讀者了解這個案的實踐情況，筆者提供了學校與正面文化相關的工作進度：

日期	進程	備註
2009年10月至 2010年5月	全校老師參加3天的身心語言程式學(NLP)課程，更鼓勵老師們參加另外2天的免費課程，以參加NLP執行師的考試	
2010年8月	大部分教師員考獲NLP執行師	
2010年10月	參與知識管理計劃	香港初等教育研究學會
2010年10月	推行「精彩人生」計劃	
2010-2011學年	校內舉行了多次家長正面文化座談會	
2011年5月	校內正面文化重點觀課	
2011年11月至12月	以「故事圈」分享教師在教學中運用正面文化的經驗	香港理工大學知識管理研究中心支援

「精彩人生」計劃

為了配合「培養學校的正面文化」的學校關注事項，校內同工於2010年開展了「精彩人生」計劃，這個計劃以學校為平台，參與的持分者包括校長、老師、學生及家長。校長及教師作為學校正面文化的執行者，他們第一身的體驗、反思和見解，以觀察學生在正面文化方面的接受，都是有效推行計劃時要兼顧的。老師們在2010年6月完成了整個NLP課程後，一直在想如何把正面文化帶給學生甚至家長；因為老師們很清楚學生的價值觀大部份是從家庭而來，要改變學生的價值觀及思維方法，必須有家長的參與。

有感於推行單一元素主題的活動令學生難以達至全人發展，而且亦希望鼓勵同學發揮多元潛能，讓學生有更多成功的經驗，因此學校在2010-2011學年裡設計了「精彩人生•學生獎勵計劃」，透過全方位校本學生輔導計劃連結家庭及社區層面，鼓勵同學積極投入學校生活，在目標設定與實踐、品德、學業、服務及課外活動方面均衡及多元發展，並希望同學透過實質的被讚賞，從而強化個人的成功經驗，培養學生多持正面思維及不斷自我發展的要求，當中也包括了學生要明白個人潛能的限制，並能以正面評價自己的不足。

要讓校園的正面文化成功推行，另一個重要的理念就是「家校合作」。因為家庭是第一個培養學生價值觀的地方，學校要讓家長也注重對孩子價值觀的培養的重要，也要讓家長明白到透過改變觀念去改變行為。在這方面學校在2010至2011學年為家長開了多次的座談會，讓家長理解家庭中的正面文化的重要。

² 該年3天的教師專業發展日全安排進行身心語言程式學(NLP)課程。



參與學校計劃報告

2010-2011學年全方位校本學生輔導計劃--「精彩人生」活動情況



1. 班主任與同學傾談訂立目標



2. 計劃鼓勵同學彼此支持



3. 上學期達標者可獲家長讚揚信



4. 榮獲金章及傑出學生榮譽者將在台上頒獎

2010-2011學年全方位校本學生輔導計劃--「精彩人生」檢討		
目標	指標	目標達成評估
1. 讓學生學會訂立S.M.A.R.T的目標並予以實踐。	1.70%學生可以定立合適自己及SMART的目標。 2.70%學生可以向自訂的目標努力，在目標部份得到不少於15分。	根據問卷，87%學生透過「精彩人生」獎勵計劃學會了訂立SMART目標；87%學生認為透過「精彩人生」獎勵計劃，能以積極態度不斷自我實踐。根據分數統計，於「目標」項目獲得不少於15分的學生有78%。
2. 提高同學對全人發展的關注及促進同學全人發展。	1.全校80%學生參與計劃。 2.80%教師認為計劃有助同學多元及全人的發展。	根據統計，99%學生參與計劃，當中有92%學生得30分以上。統計顯示，有90%以上教師認為計劃有助同學多元及全人的發展。
3. 增加同學的自信心。	1.70%學生「計劃分數」不少於50分。 2.40%學生獲得金、銀或銅章。	在參與計劃的學生中，有86%學生「計劃分數」不少於50分；而且獲得金、銀或銅章的學生有52.2%，獲得鼓勵獎的有68%學生，可見計劃能有助提昇學生的自信心。

參與學校計劃報告

根據上表，「精彩人生」計劃能有效提升學生的自尊五感。這計劃的特別之處，在於要求家長的參與，希望家長透過與學生訂定S.M.A.R.T.目標及督促學生達到目標的過程中也有機會明白何謂「自尊五感」。而在設計「精彩人生」紀錄冊的過程中，老師把NLP課程中所學到的知識內化，然後再將隱性知識外顯的具體表現。老師要把正面的思想化為具體的行為要求，以使沒有正面文化概念的學生及家長，透過訂定目標及達成目標的過程感受及學會「正面文化」。在從訂定目標到達成目標的過程中，學生及家長在過程中學習，把「精彩人生」中的要求內化。簡言之，從老師設計「精彩人生」紀錄冊，到學生與家長一起定目標，到實踐目標的過程，也就是正面文化的傳遞過程。



利用「故事圈」分享教師的正面文化

經歷了一個學年在正面文化的實踐，校內老師相信教學技巧也是一樣重要的，並相信校內有很多老師對正面的教學技巧很有心得，如何讓他們的知識及技巧公開，使每一位老師都學習得到？學校於2011-2012學年引入了香港理工大學知識管理研究中心的支持，利用了「重點觀課」和「故事圈」的方法，讓最多的同工在最短時間內分享校內教師的成功經驗。

「故事」二字在拉丁文和希臘文中理解作知識和智慧。透過說故事的方式，不但可以闡明複雜的意義和深層次的道理，更能喚起對方的情感和見解，使他們更容易掌握及記憶所接收的資訊。要傳達隱性知識，單靠簡單的文字或圖畫表達是非常困難的，而故事描繪了情景、地點、和人物，能帶動人的感情或情緒，是最有效令參與者投入及記憶的，亦能使其中的意義能夠更有效地表達。

「故事圈」就是「圍圈講故事」的意思，這是一個鼓勵老師分享經驗，並掌握當中的技巧的講故事活動；目的是鼓勵教師反思、建立團隊互信、促進經驗交流及學習，把要傳達的知識連繫老師過往的經驗，促進知識的交流和分享。

參與學校計劃報告

老師們以故事圈的形式分享「正面的教學技巧」的過程	
	老師正進行30分鐘的分享會，每位老師輪流講述在「正面的教學技巧」的一次「成功」或「挫敗」的經驗。
	當老師分享時，其它組員會把當中所運用到的重要技巧寫在顏色紙上。在過程中，老師可聽到其他老師的成功經歷，並從中學習及掌握有效的技巧。
	當所有老師都分享完畢後，老師們要將技巧分類，並給予標題。在小組討論的過程中，老師們會反思自己教學的過程。最後，每組派代表進行總結，加以鞏固。

老師在利用「故事圈」分享「正面的教學技巧」工作坊的分享：

黃老師：「老師準備雖然重要，但對於技巧上或是上課時的所遇的情況，還是要經歷過失敗過才會知道。今日的分析，可以讓我從其它老師的經驗中學習。」

張老師：「今次的分享，提醒了自己上課時要再清晰點正增強學生正確的行為，要再注意多一點與學生課堂上的溝通……」

馮老師：「……明白了大家教低班時都會遇到相似的困難」

葉老師：「從今次的分享當中，我見到大家都同意鼓勵比懲罰對學生更有效的例子。」

鄭老師：「……讓我反思在上課時，可以再花多點時間去嘗試不同的教學活動，為學生制造成功的學習經歷……」

從以上的老師分享中可見，有教師在應用正面的教學技巧時雖然會遇上困難，但老師能說出來與其他老師分享，這已是正面的做法；可見老師掌握了NLP中正面的處理問題。那就是說，老師能把NLP中的正面思想的知識外顯出來，並且在說自己及聽別人的故事時互相交換意見，改善教學；其實老師們正在發展了一個學習社群，而發展學習社群也是學校在知識管理上的一個目標。

參與學校計劃報告

個案反思與前瞻

為了使更多的人共同分享，將知識化為有形予以視覺化，好比用文字記錄建立資料，這種將即內隱知識表現於外的方式就叫做知識公開(森田松太郎、高梨智弘著，吳承芬譯，2000，頁24)。從這個反思學校推行正面文化的歷程中，老師發現工作坊和講座對家長和學生不是有效傳達正面文化的方法，因為對他們來說理論是太抽象的東西；而「精彩人生」計劃的實行，可讓學生和家長在清晰的指引下去體會和實踐正面文化，相對只講理論來的具體和容易掌握，因此他們的知識、態度及價值觀也會慢慢地被潛移默化，習慣了正面的說話和行為的模式。與此同時，學校同工亦認識到知識管理不單是把學會的資料用文字寫出來變成文件這麼簡單，還包括經驗的總結及遇到不同突發性情況的處理方法。利用「故事圈」的教師培訓中，我們見到「說故事」能把一位老師的信念改變過來，由堅信「先管後教」的傳統老師，慢慢地變成傳達正面信息，與學生分享人生經歷的生命啟導者。

在「正面文化」的發展方向下，學校計劃讓老師、學生和家長都會各自發展其「學習社群」。也是因為這個原因及方向，學校於2011至2012學年除了舉辦上述的教師專業發展活動外，也分別為學生和家長開辦了不同的相關計劃，希望能利用知識管理的理論延續校園的正面文化。在學生方面，中文科為全校的學生選取了不同的古代童蒙教材，在本年推行「古詩文選」自學計劃；目的是讓學生朗讀背誦古代正面的詩歌，如<三字經>及<弟子規>等，希望學生互相鼓勵學習，組織自己的學習社群互相鼓勵。在家長方面，學校亦初次舉辦「家長學堂」，希望家長互相分享管教子女中的正面經驗；當中社工也會領導家長們利用「故事圈」，把隱性的知識變為能外顯的故事及定例，讓其他家長分享有關經驗。相信在家校合作和師生共同發展的趨勢下，正面文化在學校有濃厚的氣氛，讓公眾認識這所學校是充滿正面文化的。

參考資料

1. 謝美兒博士(2007)。《「身心語言程式學」執行師訓練手冊》。香港：國際積極心理學會。
2. 森田松太郎、高梨智弘著；吳承芬譯（2000）。《知識管理的基礎與實例：活用員工知識強化企業競爭力》。台北市：小知堂文化出版。
3. 陳柏村(2005)。《知識管理：正確概念與企業實務》。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。



打鼓嶺嶺英公立學校同工在校本培訓並作分組討論

參與學校計劃報告

如何運用知識管理提升學與教

香港教育學院賽馬會小學

(一) 學校資料

香港教育學院賽馬會小學於2002年9月正式成立，學校位處於香港教育學院校園內，是全港第一所附設於大專院校的全日制資助小學，為發揚「共享學教喜悅，盡展赤子潛能」的使命，學校不斷的學習，努力建構「學習型的校園」，同時更致力為學生提供多元化的學習經歷，擴闊學生視野，盡展學生潛能。

學校的管理架構清晰，校董會成員包括香港教育學院資深講師、資深教育家和獨立專業人士。學校現有教員34名，全考獲學士學位並具有專業教師培訓，其中61%擁有碩士學位。本校設有多個功能小組，由主任和助理學位老師帶領策劃、制訂和推展各科組發展計劃。

本年度，學校開設17班，現有學生501名，學校的班級編制及學生數目如下：

級別	一年級	二年級	三年級	四年級	五年級	六年級	總數
班數	3	3	3	3	2	3	17
男生人數	44	47	56	53	38	52	290
女生人數	37	32	38	39	26	39	211
學生總數	81	79	94	92	64	91	501

整體而言，本校的男生人數比女人數約多13%，而在開放的校舍環境下，亦造就了學生能愉快學習，對別人包容，性向亦普遍較為外向活潑。

(二) 參加「知識管理與小學發展」計劃

學校必須致力於隱性教學知識之外顯化。去年本校參加了由香港初等教育研究學會主辦的「優化小學的學校行政」計劃後，經過一年的實施，透過新的管理架構使中層的管理漸上軌道，促進老師個人成長和學校整體發展，效果理想。本年學校一方面繼續優化學校行政管理，加強主任和科組負責人對管理科組的隱性知識及技巧外顯化外，另一方面，本校亦要讓老師掌握班主任所須的班級經營知識，為使進一步提升學與教效能和裝備老師們的專業知識和技能，本校繼續參加由香港初等教育研究學會主辦的「知識管理與小學發展」計劃，並以「如何運用知識管理提升學與教」為主題。

(三) 期望是次計劃的學習成果

企業管理學者宣稱「知識管理是全球發展最急迫性的需求」(Rossett,1999)。知識的有效整合與管理，以及知識的掌握、改進與創新，比起其他例如人力、資本或土地等因素更具有未來投資的意義與價值(陳美玉，民90a；Kalata,1999)。本校期望參與是次計劃，能再一次透過專家協助及內部共識，審視學校班主任和科主任的知識管理形勢，期望能成功把知識管理滲入學校組織及科組管理層面，把個人知識轉化為學校知識，個人的管理提升為學校管理，使學校科組的知識管理得到更有效及有系統。

我們朝向學習型組織為目標，我們選擇「如何運用知識管理提升學與教效能」為是次計劃的主要課題，期望能透過知識管理的概念把隱性知識和外顯知識一起運用和創造，使從學校層面能讓學校有持續性和聚焦的把新項目發展；在中層的

參與學校計劃報告

層面，希望透過分享交流，締造團隊建立促進健全的溝通文化，使個人知識變為組織的知識，而在老師的個人層面，能夠提升老師的個人專業素養。

(四) 本年度推行計劃的流程

為裝備老師對知識管理有充份的認識，課程發展主任及四位科組負責人參與以「知識管理與學校發展」、「講說學校特色的故事」及「校本教師專業發展」為主題的系統課程，本校更特於二零一一年一月二十八日及四月二十八日分別舉行兩次校本教師專業發展日，並於前者以「班主任的知識管理」為主題，全體老師以分組形式討論參與，各班主任均透過討論及檢討反思班主任所須的職責、班風的建立、班規的訂定，以及同學的職責和任務等；再於後者以「科主任的知識管理」為主題作工作坊，與全體老師分享科組分別在軟件和硬件上的知識管理，並交流怎樣透過備課、觀課和評課等平台為老師創造校本知識。王如哲著(2000)：「在教育組織流程之中，建構增進隱性知識和顯性知識間的互動程序和機制，能促使教育專業知識的螺旋形成長永無休止。」透過教師專業發展日的平台，讓老師的隱性知識和顯性知識間互動，增長知識管理的推行。

除參與以上的系統課程外，校長、課程發展主任及四位科組負責人分別參觀聖公會蔡繼有小學作友校參觀及交流。該校分享中小銜接、課程等知識管理與小學發展的經驗，透過是次友校參觀及交流，能體驗學校的發展與知識管理有着重要的關連、更認識施行知識管理時可能遇到的阻力及可行的應變方法、掌握知識管理的不同活動方法等，這些隱性知識的外顯化，正正就是我們學校中層應多觀摩和參考借鏡和學習的地方。

(五) 知識管理的推行

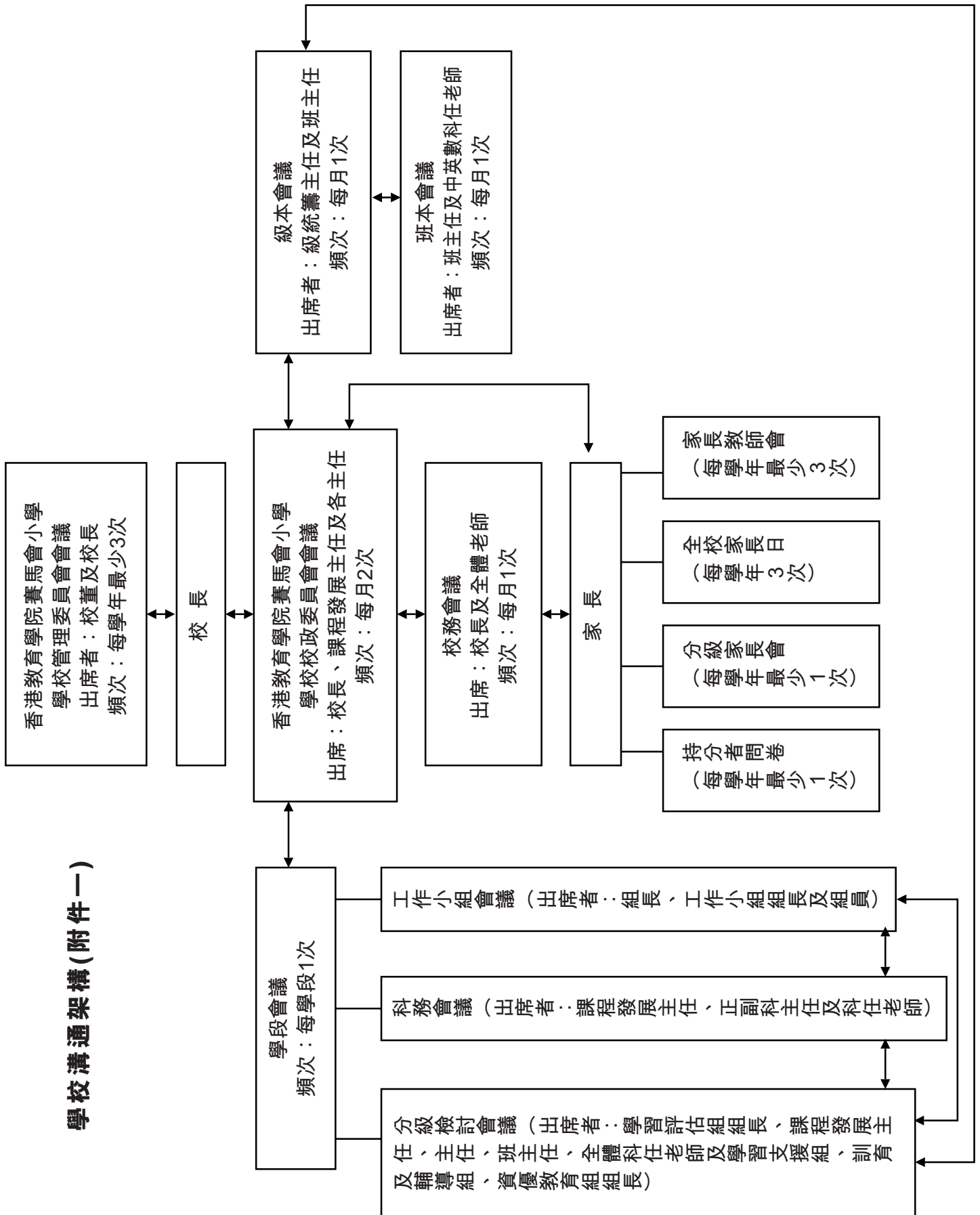
要使知識管理運作有效及暢順，除了要有健全的組織架構外，學校成員的良好溝通亦是重要關鍵之一。本校的行政架構分為「學校組織」及「學校溝通」兩部分。「學校溝通架構」(附件一)是要讓學校在日常運作中的資訊能上呈下達，藉著學校成員間的互相溝通及回饋，使「學校組織架構」的運作更能就學校整體的需要及發展進行政策制定及推展的工作。



香港教育學院賽馬會小學積極參與此計劃

在香港教育學院賽馬會小學進行校本培訓

參與學校計劃報告



學校溝通架構(附件一)

參與學校計劃報告

本校中層教師明白團隊發展分為不同階段，組合期、摸索期、共識期及發揮期，而在團隊不同發展階段領袖需要注意不同的事項。本校透過學校政策和課室管理策略建立班主任知識管理的基礎，班主任和科組負責人皆有不同的策略來推行知識管理。

5.1. 班主任的知識管理

5.1.1 建立清晰的機制

在學校政策方面，本校建立清晰的行政架構和重視班級經營，各主任與各級班主任有清晰的指引和緊密聯繫，不論是職員坐位編配或是每月會議，都為班主任提供了溝通的渠道。此外，本校在小一、小二及小六級特設正副班主任機制，加強班主任協助幼小函接與升中學生的需要。

5.1.2 正副班主任制度

在課室管理策略方面，正副班主任的設立能讓兩位班主任互相學習，將班房管理知識外顯。在學生方面，學生亦能得到全面的關顧。以小一為例，由一位富任教小一經驗的老師與一位新入職的老師一同任教，便有舊人帶新人的優勢，讓新入職的老師從旁認識小一學生的學習適應和需要。另外，小六方面，雙班主任中一人是與學生相處數年和嚴而有責的老師，而另一位則是富高小經驗、善於推動學生的老師，兩人一剛一柔，能令學生學習既具學習目標，亦能承擔責任。

5.1.3 班會、同級班主任會議

本校每月特設一次班會及一次同級班主任會議，由各正副班主任與中、英、數、常科任老師商討有關學生學業、情緒、行為問題和家庭狀況，務求令各科老師更能照顧學生成長需要。例如學生在不同課堂表現不一，又或家庭出現問題，當其中一位科任知道的事候，就由各科老師及社工一同支援和跟進。

5.1.4 級會

每學段舉行一次級會，讓校長、各主任、同級科主任、輔導老師，學習支援組及資優組了解學生在每學段的表現及現在需要的支援。同時，我們亦制訂學生支援名冊、強化增潤、課後支援名單和資優人才庫，以作每學段檢視學生的學習情況。

5.1.5 學生成長手冊

學生成長手冊是本校最具特色的出版，本校每年以特定的全年主題設計相關的封面。學生每年均期待他們的新手冊。此外，手冊內亦有各項學校期望、學校與家長學生溝通的橋樑，班主任利用手冊內的「好學生約章」，與學生訂立常規，讓學生了解老師對他們的期望。各老師亦會利用「真情加油站」去鼓勵學生持續良好的行為，推動關愛文化。

5.1.6 課室表現獎勵計劃

本校由去年開始推行「課室表現獎勵計劃」，目的以此配合小班教學的推行。老師按各小組表現來給予分數，表現包括課堂秩序、活動參與、討論過程，匯報結果和合作能力。本校於去年統一班主任再以「立己樹人」獎勵計劃，以蓋章的形式鼓勵學生正面的行為。計劃著重學生的合作性和互賴，老師更會按學生的課堂表現即場派發獎賞卡，學生會即時知道自己在課堂的表現優點和在小組合作中的角色。本校推行「課室表現獎勵計劃」已達一年，成效顯著。各班同學掌握課堂常規，例如小組討論的程序、匯報問題時的守則，課堂更有效率。

參與學校計劃報告

5.1.7 班主任信箱

輔導組於全校設立班主任信箱，學生樂於以週記、繪圖的形式與學生溝通，了解學生日常生活。

5.1.8 一人一職

班主任按對學生的了解，以及同儕之間的互動來編排坐位，讓學生增加社交溝通的機會和提高學習的效能。此外，班主任安排學生寫下為班上服務的志願，並依學生的能力安排「一人一職」，讓全班同學均服務別人。

5.2 科組負責人的知識管理

在科主任的知識管理上，本校以知識管理的元素：「人」、「程序」、「科技」及「內容」著手，透過取得、應用及分享等活動，讓教師能把教學的隱性知識外顯，從而促進教育知識的成長，創造出學與教的新智慧。

5.2.1 人手架構

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)。

5.2.2 學科手冊

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。

5.2.3 備課

本校於時間表內設有各主科各級共備課時段，時間以科任的空堂或放學時段，每星期一次，每次約35至70分鐘，並編排教師備課節總表。同級科任老師需於每次共同備課後把有關內容記錄於共同備課記錄表中。此外，各主科各級需於全年準備最少一個教材套，並以單元設計表形式紀錄，以備日後使用。

5.2.4 觀課及評課文化

- 全年的觀課及觀簿活動共分為三個階段，各個階段均設不同的目的及形式。
- (1) 第一階段於12月進行，目的是以啟導新入職老師為主，先由啟導老師授課一節、新入職老師觀課，再由新入職老師授課一節、啟導老師觀課。於每次觀課後，授課老師與觀課老師一同進行課後會議。此外，科主任亦同時為啟導老師進行觀簿。
 - (2) 第二階段於1月進行，目的是以同儕觀課及分享為主，每位老師須就其任教科目教授一個課節，每位老師亦須觀摩一個課節。在觀課前，同級科任老師共同備課、設計教學活動及教具。先由第一位同級科任老師授課，其他同級科任老師觀課。觀課後，其他同級科任老師修訂教案，然後於另一任教班別施教。此外，科主任亦同時為各科任老師進行觀簿，並與科任老師個別跟進課業。

參與學校計劃報告

- (3) 第三階段於5月進行，目的是以評鑑為主，所有老師均需由科主任及主任觀課，授課及觀課老師進行課後會議，進行反思及給予回饋。此外，科主任亦同時為各科任老師進行觀簿，科任老師收集各班三位學生(高、中、低)的課業交科主任。

5.2.5 校內及校外評估

本校每年分為三個學段，各科評估包括進展性評估及全年三次的總結性評估。每學段完結後，全體老師會根據評估後數據於分級會議及各科會議中檢討分析同學的強項及弱項，並設立資優小組、各科強化班、增潤班、小班及課前學習小組跟進及照顧不同學習能力的學生。每級均設有評估檢討會議，作學與教的反思和回饋，以訂立未來教學的方向和重點，以促進學生的學習果效。各科組亦會保存各科各級評估分析表，每學段評估數據分析及全年評估數據分析，於分科會議中檢討教學。此外，中、英、數各科根據考評局所提供的小三及小六在中、英、數三科全港性系統性評估(TSA) 及基本能力網上評估(BCA)的表現數據，分析學生學習的強弱項，作出適當的課程調適及調整教學策略。

(六) 知識管理與教師專業發展

知識管理包括知識、儲存、分享、應用及創新等過程，本校透過教師專業發展活動，讓教師從而取得知識，繼而應用及與同儕分享所得的知識。

教師專業發展整體方向

本校透過校本的資源、其他機構包括教育局及各大院校提供的講座、工作坊、系統課程及專業支援，提升教師的專業成長。校方因應發展需要，策略性地安排老師參加有關教學提升、以評估促進學習及小班教學等方面的專業培訓，期望藉此讓老師取得、儲存及分享更多重點知識，有助日後應用及創造知識。

6.1 教學提升

為了進一步提升老師的本科知識及教學技巧，本年校方鼓勵各科老師參加以下各大院校提供的專業支援計劃，發展校本課程。透過專業支援計劃，各科老師參與講座、工作坊及系統課程，有機會與各院校專家一同設計課堂，並透過觀課及評課活動獲得寶貴的意見，大大提升老師的專業發展。此外，校方著意安排數位核心老師參與各項支援計劃，有助各科目日後延續計劃，發展校本課程。各科參與的計劃如下：

科目	計劃名稱及舉辦機構	參與老師
中文科	「協助香港中、小學推行以普通話教授中國語文科」計劃(教育局校本支援服務處語文教學支援組)	中文科主任 三位小一中文科及普通話科老師
English	English Alliance Stories Alive (SCOLAR)	英文科主任 三位英文科老師
English	Overseas Study Programme on English Language Education (SCOLAR)	英文副科主任 一位英文科老師
數學科	內地與香港教師支援網絡計劃 (教育局大埔及北區學校發展組與校本專業支援組)	數學科主任 八位小一、二、四數學科老師
常識科	優質的觀課及評課計劃(TALON) (香港教育學院)	常識科主任 兩位常識科老師

參與學校計劃報告

6.2 以評估促進學習

「以評估促進學習，提升學生的學習效能」為本校的關注事項之一，本校重視知識內容的取得及儲存，為配合這關注事項，校方安排各科老師參與以下的工作坊及系統課程。老師透過參與工作坊及系統課程，認識多元化的評估方法，有助各科發展不同的評估工具，讓老師更能掌握學生學習上的弱項並作出跟進工作，達致以評估促進學習的果效。同時本校亦創設分享平台，讓老師分享及應用，於各科推行以評估促進學習相應措施。

科目	計劃/課程名稱及舉辦機構	參與老師
中文科	校本教師專業發展日 主題: 以評估促進學習 (香港教育學院)	全體中文科老師
英文科		全體英文科老師
數學科		全體數學科老師
中文科	評核促進學習: 全港性系統評估 (香港考試及評核局)	二位中文科老師
英文科		二位英文科老師
數學科		二位數學科老師
中文科	優化語文學習評估研討會 (香港教育學院)	四位中文科老師
英文科	評核認知課程 (香港考試及評核局)	一位英文科老師
數學科	數學科多元評估方法 (香港考試及評核局)	一位數學科老師
評估組	校本評核政策	課程發展主任 中文科、英文科 及數學科主任

6.3 小班教學

「發展小班教學，優化學與教」是本校的另一項關注事項，小班教學及合作學習是本校教師專業發展的焦點。為持續提升老師對小班教學的專業知識和技巧，學校鼓勵各科老師參加小班教學及合作學習系統性進修課程，老師把取得的新知識與同儕分享，在校內進行實踐。本年度參與小班教學工作坊詳列如下：

科目	系統課程名稱及舉辦機構
中文科	善用小班環境優化學與教(中國語文)(香港教育學院)
中文科	小班化數學交流 - 上海學習之旅(香港中文大學)
英文科	善用小班環境優化學與教(英國語文)(香港教育學院)
數學科	善用小班環境優化學與教(數學)(香港教育學院)
數學科	小班化數學交流 - 上海學習之旅(香港中文大學)
常識科	促進實踐社群以優化小班環境下的學與教(常識科)(香港教育學院)

此外，本年度中、英、數、常科主任和小班教學組長積極參與由不同機構舉辦的小班教學講座、研討會、工作坊、分享會、小班教學觀課活動及跨境小班教學交流活動等，讓老師擴闊視野，提升老師對小班教學的專業知識和技巧。

6.4 校外專業支援

本校在準備老師順利推行小班教學的過程中，特意邀請校外導師提供校本專

參與學校計劃報告

業支援，透過各科公開課有效地帶領老師們聚焦探討運用合作學習的策略和技巧，以及提升課堂教學效能的方法，老師們對校外導師給予的評課指導表示十分欣賞。公開課的推行是有助老師知識的分享、應用及創新等過程，藉此平台不但為本校老師促進教師專業發展，更提供機會讓其他學校老師分享。各科公開課舉行日期如下：

科目	級別	日期	參與老師
常識科	五年級	2010年12月17日	備課：五年級常識科老師 觀課及評課：全體常識科老師
英文科	二年級	2011年3月25日	備課：二年級英文科老師 觀課及評課：全體英文科老師
數學科	四年級	2011年4月12日	備課：四年級英文科老師 觀課及評課：全體數學科老師
中文科	一年級	2011年5月6日	備課：一年級中文科老師 觀課及評課：全體中文科老師

來年教師專業發展方向

本校深信教師專業發展活動，能讓教師透過隱性知識和顯性知識間互動而產生學習，創造新知識。本校將會因應學校發展需要，利用校本資源、其他機構包括教育局及各大院校的資源，提升教師的專業成長。

要使外顯與內隱知識能順利交流和分享，清晰的組織架構和政策是重要的。設計良好之知識管理系統會產生無限的利益(Khaund,2000)，因此正確運用資訊科技，建立方便教育人員利用的知識管理系統，顯然是一項應用知識管理來促成教育革新的主要途徑。

陳義明(2005)認為，建立知識分享與開放性的學習型組織文化是組織知識管理的一個根基，他指出，建立知識管理的組織文化需要領導者和成員共同規劃願景，塑造一個高層次的目標，以激發大家共同努力的動機。鼓勵成員積極學習，利用聚會分享心得，無形中凝聚一種學習的文化。

(七) 評估成效

7.1 總結性的檢討

要使學校各科組能有效運用及掌握知識管理的各種活動，例如如何取得、過濾、分享、整合、應用和創造資料等，學校必須創設不同平台讓老師們分享和交流，更重要的是在分享交流後重視及評量老師們的反思，是否有機會給老師們檢討現況？是否有機會讓老師們嘗試應用新掌握的策略和技巧？故為配合知識管理的運作，本年度特以在每次教師專業發展活動後安排老師們填寫活動後問卷，更鼓勵老師們寫下留言。例如，本校會在一月和四月的知識管理工作坊及小班教學工作坊後填寫問卷，透過問卷的數據能顯示工作坊的效能，老師們也可透過文字的描述寫下不同的意見，透過綜合量化的數據和質性的文字表達更能全面反映工作坊的效能。

7.2 持續性的評估

為推行小班教學，本校不斷裝備老師掌握小班教學的外隱知識外，本年更安排小班教學工作坊，工作坊更着意安排於考績觀課前進行，好讓老師在觀課前取得、分享及過濾其他老師在實施小班教學的策略，加以整合及在考績觀課時應用及創造新的知識。

參與學校計劃報告

(八) 預期困難

8.1 老師的投入

教師乃身為一知識工作者，相較於其他行業者更具有不可逃避的責任(Galbreath, 2000)，教師在知識的學習、創新與應用上，應有更積極的表現，並成為知識管理的角色楷模，且足以教導學生如何管理知識，成為掌握知識的時代主人。但要使老師們願意投入與人共享，也需要有足夠的配合，例如有充裕的時間作交流、老師間的默契和領導的參與等。正式和非正式的溝通渠道對學校組織文化是非常重要的。

8.2 規劃及管理

學者陳美玉認為「二十一世紀的個人學習與能力發展上，要着重知識的系統性管理與學習。唯有經過有計劃管理的知識，才能展現更高的效益與競爭優勢。」台灣應用材料公司總經理吳子倩認為，「做好知識管理才能保有優勢」，「知識管理是保持競爭力的關鍵」(吳子倩，民89)知識管理包括程序、人、科技和內容等元素，為使知識管理順利推行，良好的溝通架構管理是必須的，從目標為本到整體規劃，致推行管理都必須具階段性和針對性。

8.3 帶領的模式

我們相信只有透過推動全校性的參與模式，從策劃到設計，從實踐到檢討，才有效地把知識管理的理念層面推展至實際層面。要讓全體老師明白知識管理的重要性、透徹掌握及應用知識管理的各種活動，要讓老師真正掌握，必須要創設平台給老師們交流分享，並必須先有種籽小組或由科組負責人有週詳的目標、規劃和長、中、短期目標，帶領老師們推行知識管理，要使個人知識推展至組織知識，帶領者必須是以身作則的推動者，有效知識管理文化也隨着楷模的建立而形成。這說明了溝通架構和溝通文化的重要。我們關顧只有由上移下，又或者由下移上都未能全面照顧全體老師的需要，校內縱向及橫向的溝通必須互動的，所以在新的溝通架構下，除如以往的行政會、級會和班會外，更會加入主任和學位老師的會議，跨科及跨組的整合性溝通也會加強聯繫，我們預期中層老師與其他老師的溝通會更加緊密。

8.4 監察的效能與中層的角色

要使新的行政和溝通架構順利運作，監察的工作是不容忽視的，中層老師的角色起着非常重要的作用，他們能否作定時的監察和在適時給予前線老師提議和意見，故此中層老師的專業知識都要相對整體提昇。

(九) 總結

各行各業皆正視個人知識對個人與組織發展的價值，並積極於探尋各種方法將此知識外顯化、檔案化與公開化，以強化組織的競爭力(易之新譯，民89；故佳文，民89)。教師個人的知識管理乃是學校極重要的資源，知識管理並非只是個人的事，有必要配合組織的策略性目標，並透過個人心理的關懷、組織文化與社群等多方面的努力。(李宗緯，民90)

知識管理對學校的發展十分重要，學校的發展也與老師個人的專業發展有着緊密的關係，為使學校有着穩定的發展，學校必須重視老師個人的知識管理及學校的知識管理，共同一起發展更使知識容易取得、過濾、分享、整合、應用和創造，我們期待透過重視教師的知識管理發展學校。

(十) 參考文獻

陳美玉(2002)。《教師個人知識管理與專業發展》。

台北：學富文化事業有限公司。

李宗緯(民90)。知識管理—開創智慧資產的唯一途徑。

數位時代，2月號，2-68。

吳子倩(89)年。做好知識管理才能保有優勢。遠見雜誌，176，34-48。

參與學校計劃報告

參加「知識管理與小學發展」計劃報告

荃灣公立何傳耀紀念小學

相信各位老師都會認同「知識」的重要性，學校內不同的範疇各有重要的知識及運作模式，但是如何要這些知識如何整理、承傳、發展及規範是一項藉得深思探索的課題。我校是一間歷史悠久的小學，整體的行政架構組織是建存的，各範疇有基礎行政指引及政策，但隨著過去數年人事組織的變動，中層教師的晉升調配，學校亦發覺須處理各範疇科組的人事交接、經驗分享及知識承傳的問題。因此在2010年11月中旬，我校參加由香港初等教育研究學會主辦的「知識管理與小學發展」計劃。

香港初等教育研究學會主辦的「知識管理與小學發展」計劃提供一個多角度支援學校的方案，此計劃除了提供一個基礎的培育工作坊，讓參加的教師認識何謂「隱性知識」及其對學校發展的重要性，如何有效運用「隱性知識」提升學校的效能，最重要的是能夠提供一個以校本發展為核心的工作坊，檢視學校的現況及需要，為學校舉行教師培訓工作坊。透過胡少偉博士訪校的會談，確定本校的培訓主題為：優化學校組織與管理。香港初等教育研究學會分別於2月25日(星期五)及3月9日(星期三)為本校舉行兩場「科組中層領導」及行政主任領導工作坊，參加對象是各科主任包括中文、英文、數學及常識等等及行政主任，內容主要是有關「如何完善中層的溝通，提升學校效能」。此外，計劃亦安排本校主任於3月16日(星期三)參觀保良局蔡繼有學校。

透過胡少偉博士、李少鶴校長、黃仲基校長及朱啟榮校長舉行的校本工作坊，本校中層教師對「隱性知識」、「團隊角色」及「溝通技巧」等方面有深入認識，明白到能將「隱性知識」外顯化及規範化對提升學校效能的重要性，了解到擔任不同的「團隊角色」對處理學校行政事務的影響性。此外，亦體會到中層團隊的溝通、知識及資訊的掌握及傳遞是對優化學校行政有關鍵的作用。為此本校亦在中層行政教師的溝通方面進行優化，除持續進行每星期五舉行的校務簡報會外，首先強化使用資訊科技作校內溝通工具，



每位教師配備一部手提電腦，透過活用學校的內聯網電郵及校本設計的學校日誌平台，讓全體教師對校園動態的資訊、活動的安排及項目發展的進程均能迅速掌握。此外除每月召開「行政主任」會議外，在六月期間開始，每星期增設「行政統籌主任」例會，加強行政統籌主任間的溝通，互相協調行政事務的統整及調配，落實各項相關範疇的執行措施。自推行上述兩項優化溝通措施以來，明顯地中層教師的溝通是強化了，學校事務的推行是有效率及制度的，在協調及支援各項學校活動推行方面是有改進的，學校整體運作較前更有系統。本年度本校除繼續推行上述各項措施外，各範疇的負責主任亦需定期填寫「主任工作摘要」，本校計劃將各範疇內的「隱性知識」進行外顯及規範化，使學校範疇內的統籌知識能薪火相傳，延續發展。

在現今知識型的社會中，「知識管理」及「強化溝通」是一項必須面對的議題，今次本校能有機會參加香港初等教育研究學會主辦的「知識管理與小學發展」計劃實屬是一個好的開始，一個提升學校效能的契機。

參與學校計劃報告

班級經營及班規管理

聖公會德田李兆強小學

計劃理念及背景

學校是一所政府資助的基督教小學，承校訓「非以役人 乃役於人」的精神，致力提供優質教育，栽培學生在德、智、體、群、美、靈六育上均衡發展。

學校已設有訓輔組，並採用「訓輔合一」的政策，共同策劃及發展各項的訓輔計劃，藉以建立洋溢關愛的校園，培養學生律己能力及愛校的精神，加強學生對學校之歸屬感。在校內會舉辦不同的獎勵計劃及活動，包括卓越學生獎勵計劃、模範班及摘星計劃等，以強化學生的正面的價值觀。

隨著近年社會急劇的發展及家庭結構的改變，學校面對學生的個人及家庭問題、特殊教育需要等也隨之增多，故實在需要建立有效的紀律和校規，以維持良好的校風。學校共有三十一班，需要特別關顧的學生人數亦較多，其中小二年級共有六班，故此訓輔組特別於是次計劃中，揀選二年級為試驗班級。

計劃內容

是次計劃共分三個階段：

第一階段：

於2010年11月至12月期間，學校推薦五位訓輔組教師出席由初等教育研究學會舉行的三場教師培訓，題目分別為「知識管理與學校發展」、「講說學校特色的故事」及「校本教師專業發展」。教師們初次認識如何應用知識管理在學校的行政工作上。

第二階段：

於2010年12月8日，胡少偉博士到校了解學校的現況及並同訂出校本培訓主題。在會議中，由訓輔組訂出「班規與班風管理」為是次培訓的主題。由於在各班級中，一些常規或課堂規則或有不用，相信該題目可引起教師在班級管理中的一些新刺激，同時也希望教師能藉是次機會，讓一些隱性知識得以分享。

在計劃中，學校先選出二年級為試驗班級，與各班主任一起訂出一些一致性的班規及執行方法。班主任在會議中，訂出第一週的一些共同的班規，如每次到洗手間的人數，上課前的敬禮等。並訂出第二週一些改善班風及課堂秩序的方法。如發問必須先舉手、不可擅自離位等，並由教師每出每一節做得最好的組別以示鼓勵。希望透過各班主任一些經驗和知識分享，能改善各班的班規處理。

第三階段：

於2011年4月2日及4月9日，初等教育研究學會分別邀請了朱啟榮校長、黃仲基校長及胡少偉博士到校為教師進行教師培訓，第一場培訓由初小老師參加，第二場培訓由4-6年級老師參加。培訓分講座及工作坊兩部份，朱啟榮校長分享自己多年對於知識管理的認識，並簡介自己如何利用知識管理的概念於學校的行政上，以提昇學校管理的質素，並特別為是次主題「班規與班風管理」帶來一些自己學校的

參與學校計劃報告

經驗為老師作出分享。而工作坊的部分則由黃校長及胡博士帶領教師進行，透過兩位的帶領，各教師均分享自己對班級管理的經驗或提出一些施行方法，其中部份討論內容如下：

討論問題一：如何建立一個積極而正向的班級環境？

- 與學生共同訂立課室規則。
- 安排各人在班中的職務，提昇歸屬感及責任感。
- 鼓勵學生互相幫助，鼓勵獎賞，建立正面關係。
- 關愛學生/各同學互相了解。
- 多鼓勵學生參予班中活動。
- 小組比賽，小禮物，同學不開心或缺席回來時問候。
- 學生訂定清晰目標（誘導學生）。
- 訂定口號、標語及溝通句子。
- 建立互相關愛的環境。
- 張貼成功、鼓勵的目標標語。
- 張貼鼓勵的標語，或表彰同學的積極行為。
- 建立互相關愛的環境。
- 鼓勵學生欣賞他人，如拍手鼓勵、書籤、手號。
- 公平。
- 設獎懲規則（可與學生共同制訂）。

討論問題二：如何營造一個安全舒適的班級環境？

- 要求學生合作清理課室，如垃圾。
- 對齊桌椅。
- 窗台、電腦台執拾整齊。
- 不可在課室跑或追逐。
- 提供不同棋類讓學生在小息時玩，並要求他們合作收拾好。
- 學生自己的個人物品要放在適當的位置。
- 要求學生要注意個人衛生，整齊清潔。
- 在暗的日子開射燈。
- 放下窗簾，略為把葉簾調校，令光線不刺眼，但有適量的自然光線。
- 如有需要，開風扇，鼓勵學生遇冷熱，隨意舉手提出。

總結

由於本校各班級均有班本的一些課堂規則，而各科任老師多年來均沒有機會一起共同討論一些有效的班級管理，是次計劃正好讓各老師一次交流的機會，讓大家一起思考及制定一些有效的班級管理方法，並作為一次十分寶貴的經驗分享。雖然大部份老師均初次接觸知識管理的概念，但透過是次計劃，相信對於老師在學校的行政管理或班級的管理均有不少的得著。



在聖公會德田李兆強小學進行校本培訓

參與學校計劃報告

校本知識管理學習的分享

中華基督教會基法小學(油塘)

(甲) • 引言

在2011年暑假初期，本校數位行政人員出席過「香港初等教育研究學會」舉辦「知識管理與小學發展」計劃第二期的「提昇校本知識管理」工作坊後，發覺有關課題對本校的發展甚有啟迪作用。

本校已有差不多四十七年歷史，由上下各十二班的學校發展成一所有三十六班的學校，無論教師數目及行政工作，在近年都倍增。一直以來，很多的行政工作，可能會沿用舊有做法加以調適增潤，若是一些新生的行政工作，則可能是由行政人員自行參詳、或參考其他友校的方法、實踐後再加改善，然後成為本校的制度。若有行政工作的交替，往往是由教師自行交接。雖然這方法一直施行及看似無誤，但若深究，不難發現，若有教師離開本校，總會為學校帶來一些無形的損失，因為隨著這些教師流走的，會是一些寶貴的隱性知識。

(乙) • 文獻回顧

學校知識可分為顯性和隱性知識兩類。顯性知識是有形的知識，例如：會議紀錄、公文和檔案資料，傳統的做法是將顯性知識隱藏於書面文件、報告書與公文的某頁，因此，任何一位學校的成員都會較容易找到學校的顯性知識。

隱性知識是無形的，教師多年來積聚的教學經驗和工作經驗，都是一些內化了的隱性經驗。隱性知識在教師專業過程中具有重要地位，學校應該搭建一個知識共享平台去鼓勵教師之間發掘隱性知識，但有一點要注意的是讓教師去把知識拿出來共享的過程必須要簡單，否則便沒有人願做。簡單的知識共享系統使教師的個人經驗轉化成學校的顯性知識，學校內部的知識資源便得到充份的利用和共享(易凌峰、楊向誼，2006)。學校的成員更可以因此而創造、利用和散播新的知識，能因應事宜去採取迅速有效的決定和行動策略，從而提昇學校的效能(吳清山，2011)。

要管理學校的顯性和隱性知識，資訊科技是一個有效的工具。它的運用是知識管理的一種手段和策略，它是掌握、儲存與傳播結構化知識的重要工具，它能提供一個好環境，讓學校成員能完整的將知識累積下來，又提供搜尋、處理、傳送和儲存功能(張芳全，2007)。

要把學校內的個人(即教師)及不同科組的隱性知識轉化成顯性知識，首先是要建立一個資料庫。如果這些資料只依照一種分類方法來處理，便很容易變成主題重疊或雜亂無章。較合適的方法是由一個知識網絡團隊有系統地分析各組別的主要活動和工作，以確認相關的知識需求，根據實務的分類方式來設計資料庫，這樣對成員更有吸引力，成員在貢獻或取知識時，亦更有效率(陳美玉，2002)。

(丙) • 本校面對的問題

在檢視學科的知識管理系統後，明白到各學科多年來已一直有效地利用內聯網收集 and 保存學校文件，加上學校亦為每一位教師於伺服器開設個人儲存空間，讓教師儲存教學文件和作為校內傳遞文件的平台，因此學校的知識一直能夠保存。

參與學校計劃報告

但是，學校現存的問題在於部份重要的文件仍未完全電子化，以致手寫文件和電子文件需分開存放，除了教師取用時不方便之外，亦容易造成文件的散失，不利於知識的保存；同時各學科在網路系統的建置和管理未有統一的規劃，不同科目有不同存放資料的架構，文件的管理亦有差異，甚至沒有將一些重要文件上載內聯網，令教師搜尋資料時出現困難，同時亦令學校收集和保存重要文件時出現問題；再者學校各學科每年均會推行許多全方位的活動，以及舉行不同形式的觀課活動，但部份學科的行政文件和通告並沒有統一存放在學校網絡系統中，至於教師在觀課時精心設計的教案亦沒有作儲存和分享，因而許多教師在組織活動和教學設計時內隱的知識未能有效地與同事作分享，這是學校的一大損失。

(丁) • 解決方案

(1) 重新檢視和整理「行政手冊」之編排

本校2007年編訂行政手冊，供全體老師及行政人員使用。這幾年間學校在行政事務及組織架構有變更，於2011年各行政小組修訂手冊內容，有關組別負責人撰寫及補充部份，務求使用手冊更完備，方便同工參考及使用。

行政手冊在知識管理來說，屬外顯知識，現重新檢視將手冊內容重新整理，為方便同工查閱，行政手冊除區會部份、學校簡介、教師一般守則外，將各行政小組工作指引依四大範疇劃分，四大範疇分別為管理與組織、學與教、校風與學生支援、學生表現。每個範疇成一單元，頁首及頁尾均列出該範疇名稱、行政文件名稱、頁數。隨單元有附錄文件及教育局行政通告，行政手冊上載內聯網，另印製給全體教師。新行政工作指引目錄見附件(附件一)。

(2) 制定各學科及功能小組文件在內聯網存放之新架構

各學科的基本文件包括周年計劃、會議紀錄、測考卷和進度表均必須以電子檔案形式遞交和儲存在學校網絡系統中，方便保存和取用。其次，學校會重整伺服器內整合文件儲存系統，統一各學科的資料夾新架構（見附件二之圖一）及功能小組資料夾新架構(見附件二之圖二)，除了讓教師取用文件時可以更有效率外，各小組主席亦能清晰知道需要儲存哪些資料，學校能更有效地收集和保存文件。再者，在重新整理的架構中，加入了各學科課外活動的資料和教學設計的分享平台，加強知識的傳遞和分享的功能，個人行政的工作資料可以作為其他人的參考，教師優質的教學設計亦可共同使用，將教學心得和經驗流傳。

(戊) • 實施程序

1. 9-10月:初步檢視學校情況，與胡博士討論及擬定行動研究題目
2. 11月:全校教師培訓
3. 11-12月:
 - ◆ 檢視和整理「行政手冊」之編排
 - ◆ 檢視學校各學科及功能小組文件在內聯網的原有架構
 - ◆ 討論及制定新架構
 - ◆ 向教師介紹新架構
4. 1-2月:執行新架構
5. 7月:所有本學年資料必須遷移進新架構內及作初步檢討

參與學校計劃報告

(己) • 初步成效

現時各項改善措施均已開展，但仍需有待觀察和聽取意見後再才作出評估。暫時學校已收到同事一些很有價值的回應，例如希望在網絡系統中，各科組名稱前加上編號，以方便選取資料夾；也有同事提議希望可以開放伺服器，讓同事可以在家中取用文件；亦有同事擔心測考卷的保安問題……因此在本學期結束時學校會作出檢討和改善。

(庚) • 未來展望

當然，學科的知識管理並不只限於此，在未來的發展中，在行政手冊方面，2011-2012年度各行政人員將負責詳細列出其統籌之每項工作流程，附相關通告及備忘，在學期結束以檔案形式交校方存檔，方便其他同工了解各科組工作，並在當人事變動時，方便其他同工跟進。以上各項工作檔案將輯錄成行政工作指引補充篇，完善學校之知識管理。

在內聯網的新架構方面，各學科負責人需要投效額外的人力定期管理和監察系統中的文件；各學科或需要擺放資源在網頁的介面上，提供更多元化的資訊，並讓使用者可以更快速讀取和搜尋資料；同時亦可考慮擴大大學校圖書館的電腦功能，讓學生可以在網上查閱學校藏書的資料和借閱情況，甚至可以讓學生在網上閱讀部份書刊；學校有需要時要加增電腦及相關配備，讓學校各持分者能更快捷方便地取得資訊，加強各層面溝通；同時亦需促進教師之間對知識管理的認知和認同，塑造學校為學習型組織，建立學校知識分享文化。

(辛) • 總結

知識管理應該是促進學校效能的良方，因為學校本已具有高素質的人力，而且又具有知識傳播和分享的設備，如果學校能夠結合本身的「人力」和「物力」，有效推動知識管理，則學校將更能發揮知識的價值，提升學校的學與教的效能，讓學生有更大的得益。

(壬) • 參考書目

- 易凌峰、楊向誼主編(2006):《知識管理與學校發展》。天津，天津出版社。
吳清山(2001):知識管理與學校效能。台北，台北市立教育大學「教育行政與評鑑研究所」期刊論文。
張芳全(2007):《教育知識管理》。台北，心理出版社。
陳美玉(2002):《教師個人知識管理與專業發展》。台北，學富文化事業有限公司。



在中華基督教會基法小學（油塘）進行校本培訓

學習分享

參觀後感

參觀保良局蔡繼有學校後感

保良局蔡繼有學校是一所私立學校，學校以「一條龍」運作模式去實踐其校本的教學模式。該校為學生營造了一個自由學習的環境，學生可以有機會發揮一己所長，學生除了核心課程得以被栽培外，學校更為了讓同學能拓闊他們的學習視野，特為不同級別安排不同種類的海外交流學習，這種學習不只是增廣見聞，更重要的是讓同學體驗生活，學會服務他人，這樣的學習安排更一個立體生命教育，事實上從全人教育來看，教育不是與生活割斷的，同學在一個自己不熟悉的環境中去學習，更能察看同一天空下，可以有不同的經驗，不同的智慧，確是一種不一樣的學習經歷。

該校除了帶動同學坎進不同的文化領域去學習外，校方更引入多元文化到校園，校方聘任來世界各地不同文化的教育工作者，令學校裏的教學文化不是單一，而可以吸取各方的優處，當然在當中也需要時間彼此融和，互相協調，在這種文化差異之中，卻是一種的機遇去成就一個獨特的教學文化，就一個共融而合作的專業社群，以縱然本地的學校也存在著文化差異，也需要大家彼通力合作，才能達致教學的成效。
(學員:姜綺雲)

本年三月，本校因參與香港初等教育研究會「知識管理與小學發展」計劃，所以到位於九龍郝德傑道的保良局蔡繼有學校參觀。保良局蔡繼有學校於2002至2003年度開辦，亦是第一所一條龍私立學校。由於該校與本校一樣地靈人傑，又在同一年開辦，所以此行參觀令我抱著好奇心去了解這所私立學校的師資、課程、設備，學生和家長的特色，同時，我亦希望知道她在過去十年的風浪中如何站穩陣腳。

首先，最讓我印象深刻的是為我們作學校介紹的劉筱玲校長，劉校長對學校熱誠的投入與高度的參與，讓我想到作為一位創校校長，大多是一位魅力型的校長。問題是當一位校長面對著辦學團體和不同國籍的下屬，她如何把自己辦學的理念、對課程、對同工的要求上行下達？在這裡，我看到劉校長除了有一群忠誠的中層協助她推行政策外，從她為學校亮點爭取優質的校園設備，可見她有前瞻性的視野。此外，我們亦可看到劉校長用坦誠開明的處事方式來調和不同文化的同工中。

其次，最值得我們學習的是校內處處都有學習的文化。不論是門口提示中英語活動的小橫額，還是玻璃和牆壁，都滿有設計和學習的藝術。在這次參觀以後，我亦與本校常識科同事作展示，本校教師和同學亦從中學習和運用。

最後，在保良局蔡繼有學校我看對初小學生在小息的時候，迅速地往圖書館去享受圖書及設備。高年級的學生對初小學生溫文有禮，並協助同學消毒雙手。一位高中同學停下剛才專注製作的木工，以流利的英語與老師討論設計及如何完善作品。我相信除了家庭的培育外，學校在學生閱讀、品德培養和兩文三語上均下了不少苦工。

雖然學校根據英國國家課程來編訂課程的過程是辛勞萬分（她們在第九至十年級，推行IGCSE課程，到第十一至十二年級，推行IB文憑課程。），但看到學生從小一培育至保送大學，那一刻，相信一切都是值得的。

(劉傲蘭)

踏進這所學校時，給予我一種教育的「現代感」，無論是校舍的外貌、內部的設計和一些宣傳海報，皆與傳統學校有很大的分別。從校長分享的過程中，一直被這句說話「Everyone is good at something.」吸引著。單看學校的理念已脫出傳統的框框，重視全人教育和肯定每人的價值。在參觀校舍的過程中，我留意到學生們很守規和專注做自己的事情，感覺教師和學生也很自由和有很大空間去發揮自己的興趣，有的去圖書館找資料，有些做風紀服務同學，也有些正在上課，各有各忙，但卻是自由的。最後，劉校長逐一回應老師的提問時，我對怎樣做一個中層老

學習分享

師感興趣，而校長的勉勵和自身的經歷也鼓勵了我。雖然，短短三小時的交流，但對我來說，則是獲益良多的。

(顏源峰)

參觀伊利沙白中學舊生會小學後感

三月十八日，透過初研的安排，參觀了伊利沙白中學舊生會小學（以下簡稱伊小）。我感覺到伊小是一間平實的學校，辦學機構、校長以至老師都是用心地辦學。參觀所見，鄧校長向我們展示的不是那些別具特色或甚麼前衛創新的工作；相反，他向我們展示的是如何把那些影響著學生的成長的教學及培育的工作，從最細微之處，考慮到如何把它們做得好和發揮出其效果。印象深的有在每個年級設定了一些學習目標和技巧，老師用心地設計各樣的手段去使學生在學年中養成該方面的素質。這些工作要取得成功和果效，整體教師的投入和協作，學校對老師和學生的支援，都是不能缺少的。我很欣賞伊小能切實地把這些看似普通，但實際上對學生成長卻至為重要的事情好好地實踐了出來。

(麥子彬)

透過是次友校參觀，我認識了友校的一些特色政策、課程……當中有些政策更值得我們參考、借鏡的。而在分享的過程中，我們也明白到友校如何管理校政及如何將學校的特色傳達給新同事，讓他們用最快最有效的時間及方法去了解及適應學校。

在參觀後，我們也把一些友校的政策帶入嶺英。如透過電郵發布訊息，同事也覺得這個方式很好，可以在短時間內傳遞很多訊息，減省了用紙筆傳閱，也能提醒同事該周要處理的特別事務。總的來說，這次的友校參觀令我了解到如何提高管理學校的資源及政策的傳遞。

(馮淑賢)

經過是次的參觀，使我最大反思的友校在九大共通能力的具體實踐。因我校適逢外評，而我校的九大共通能力只是各科各組個別推行，未有架構。是次的訪校讓我反思我校現況不足的地方，並加以改善。這正是知識管理的核心所有，把內隱的知識外顯。

再思考到學校特色的問題，其實我校已發展了不少獨有的項目，但一直沒有整理包裝。在訪校期間，聽到校長說伊小的故事時，使我反思到我校也有自己的特色和故事。因此，身為課程主任的我，回校後立刻就編寫我校的故事：正面校園文化。

總的來說，這次的友校參觀令我反思了我校的現況和要提升的項目。

(鄭家寶)

參觀天主教總堂區學校後感

本校於去年暑假參加「知識管理與小學發展」計劃，令本人對於知識管理有多一點知識，亦認同學校作為一個學習型組織，通過知識的分享，能促使整個團隊及團隊中的成員得以進步。在未認識這個課題時只認為知識是具內隱性，屬於個人經驗的積累，及視作為私人財產。原來分享知識和相互學習，把員工寶貴經驗保留下來，是一種利用集體智慧以提高機構的應變和創新能力。這個新做法值得支持，其後透過友校參觀，更了解知識管理如何應用在學校上，發現知識管理確實具有實用性及效益。

本人於去年十月二十一日參觀天主教總堂區學校，這所歷史悠久的學校，面

學習分享

積不大，班數不多，教師人數只有二十人左右，亦有不少非華語學童就讀，相信面對不少挑戰，在人力及財力資源緊拙的情況下，該校的資訊科技發展及在知識管理的工作卻有豐碩成果。想不到這所學校有電子教室，學生透過使用無線平板電腦配合電子教材進行互動學習，圖書館的電子化方便教師搜集資料，將閱讀材料作有系統的整理，提升學生自學空間。學校又安排友校老師自製電子書，利用簡單易用的輔助工具，也能製作精美的電子書，電子書可加入學生的創作，展示學生的作品，無形中加強了學生的學習動機。

很欣賞天主教總堂區學校的領導階層及中層管理人員，他們在資源有限的環境下，勇於面對挑戰，迎難而上，積極提升學校水平，努力求進，使校內知識管理廣泛推行，又積極發展資訊科技教育，不但令莘莘學子受益不淺，亦能令友校借鑒，實現知識的共享。

(余淑文)

天主教總堂區學校環境清幽，遠離喧囂的鬧市，實是一個學習的好地方。學校近年雖面對收生壓力，但老師亦鏗而不捨地為學生提供優質的教育，實令人佩服。

就訪校所見，學校的資訊科技教育設施完善，在提升學與教的資訊科技教育方面，別具心思。與此同時，學校應用資訊科技在知識管理的層面上亦有條理，讓各科組的教學資源、教學計劃、行政事項等均收藏有序，仿如一個「百子櫃」，不但讓學校的行政及教學資料，能有系統地承傳，亦讓人力資源能發揮最大的效用。

在現今資訊、知識爆炸的年代，我們所需要的是智慧，是智慧地儲存知識。

(李淑映)

透過是次參觀我學懂了以下三項知識：一. 知識累積的方法；二. 製作電子書；三. 如何加強本校的競爭力。

「知識」的累積有賴校方全力的統籌和整理。透過是次參觀，令我獲益良多，因可讓我明白一所學校如何保存、整理自己多年來的知識，而這項工作也是非常重要的，因為現今的學校競爭十分激烈，若學校自身能將知識累積，才可持續性地發展本校。而且只有這樣才可避免不必要的重複性工作。因此完善的電腦網絡是不容忽視的，只有這樣才可有效率地逐年累積老師們的教學心得，老師也能從中不斷修改，以求讓教學達致最完善。

其次製作電子書也令我大開眼界，這樣活動式的教學可加深學生的印象，也能提昇他們的學習興趣。而且學生也能將自己所獲取的知識融匯貫通後製作一本電子書，再跟別人分享，那是一項令人多麼值得高興的事。

最後，若能將學校的知識保存，那便能提昇其在區內的競爭力，受惠的最終也是老師。

(鄺楚瑤)

參觀明愛樂勤學校後感

踏入明愛樂勤學校，給我的觀感是它不似是一間特殊學校，似大專院校或渡假村更貼切。校長親切有禮，但論外觀及衣著（他的波鞋鞋蹣快磨蝕了），都不太像一般人心目中校長之形象，但當伍校長開腔及介紹知識之管理時，其透徹之程度實在是令我眼界大開。

學習分享

樂勤學校之知識管理，是刻意安排的。伍校長利用其對電腦及資訊科技的豐富知識，讓同工明白到如要好好的管理知識，合適的電腦硬件、軟件及週邊設備非常重要；除此之外，「人」亦是非常重要的因素，當中包括如何鼓勵員工使用MAC機、如何統一代碼輸入資料、教職員互相合作及引入外間機構協作計劃等項目，對知識之管理、分類及應用等，均有著積極之作用；沒有精心細密安排、蘊釀及不斷發展更新的話，不能有今天的成就。此外，伍校長身體力行，熱愛工作及對學生之關顧，在知識管理之運作下，亦添人間溫暖，原來給磨蝕鞋蹣背後，是有著他們的汗水、辛勞及付出，不禁令我對伍校長及他的團隊肅然起敬！

(姚志輝)

參觀後令我明到如何推動組織的知識管理：

1. 高層主管的支持。包括口頭、行動及資源上的支持。在態度上的支持和認同也十分重要。
2. 成員之間要建立共識。成員間要有明確的目的、明確的定義、與明確的用詞。
3. 有效的激勵機制。激勵各人積極參與，願意支持知識管理、分享知識。激勵的方式包括物質與精神，但都必須要直接有效。
4. 發展高效率，兼具標準系統的知識庫。一個適當、具有可行性的組織知識結構，有助於組織內各項與知識發展的推行。
5. 良好的科技與組織基礎建設，包括有助知識流通的電腦網絡與資訊軟件，能推動知識管理的部門或組織制度。

(馮兆康)

今次參觀友校令我很感動！

說實在的，我本來對此次參觀並不抱有任何期望，因為本人曾參觀的學校為數不少，覺得大都差不了多少，豈料明愛樂勤學校卻令我耳目一新！雖然資源有限，但在伍校長盡心盡力的經營下，把學校變得有了無盡的空間。伍校長凡事親力親為，多才多藝，無論金工、木工、園藝、電腦無一不精，把學校化身為一「理想校園」。廚餘回收作肥料、雨水儲存作灌溉、臭氣洗衣服等等環保工作，都是校內恒常性的工作。此外，校內亦有很多設施可為學生作生命教育，如美麗仙人掌區、空中的草地滾球場等。雖然是一間教導嚴重弱智學生的學校，但卻美得如大專院校，一掃一般特殊學校的沉鬱感覺。校內的「日月池」、佈滿攀籐植物的圍牆和形形式式的特別室，都給我留下了深刻的印象。有機會的話，我大力推薦各位同工到那裏去參觀一下呢！

(彭麗綺)



參觀天主教總堂區學校的同工合照



參觀學校的同工在明愛樂勤學校合照



同工到伊利沙伯中學舊生會小學參觀



參與計劃同工到保羅局蔡繼有學校參觀合照

學習分享

閱讀心得

「知識管理在小學的應用」系統課程

課題二：「講說學校特色的故事」的閱讀資料（學校組織文化與知識管理）

學校組織文化是學校組織成員長期互動下以共同形成的信念、價值、規範、行為模式來學習應付外在適應及內部統整所發展出來的基本假定。文章通過建構一個結構方程模式進行研究，提出學校組織文化與將組織內的諮詢和人員作有效的管理和整合的知識管理之間具有正向的顯著關係。這項研究對學校通過調整完善內部組織成員的組織文化發展知識管理有一定的啟示和借鑒作用。

（韓曉）

「提昇校本知識管理」系統課程

課題二：「利用資訊科技累積校本知識」的閱讀資料（資訊素養與知識管理）

於學校推行知識管理，有助於提昇工作效率、知識的傳遞與保留等，而有關的發展條件，首先最重要是培養同工的“資訊素養”，因為不少政策的推行，是需要從事者的參與，推行的動力；由人出發，確立彼此共享整存的文化，人人樂於參與其中，才能收效。

其次，資訊科技的技術的配合亦是重要，硬件的設置固然重要，但讓從事者掌握運用及發展有關的技術，才可有相輔相成的效果。

（陳啟賢）

閱讀相關資料後，令本人對資訊素養與知識管理有更深入的認識。在推行校本知識管理上需關注：知識取得、知識儲存、知識應用、知識分享及知識創新多個層面。

而在處理學校不同資訊上，我們亦先考慮資訊的功能、目的。在建構知識管理亦需關注資料搜集能力。同時亦需培訓資訊蒐集者對「評估資訊效用及優劣能力。同時在建立校本知識庫後，需發展教師如何善用已統合資訊的能力。

在管理知識上，需關注機會或學校的內隱及外顯知識，在這方面可利用“教師資訊素養與知識管理之路徑”作參考藍本，以作檢視學校教師資訊素養對知識管理的關係。

因此本校假若發展知識管理，管理層需注意對教師資訊素養提昇、資訊評估、資訊運用及資訊搜尋等這幾方面，如果有效的提昇，可以提高教師知識管理能力。

（龐韶峯）

鳴謝

本計劃得到以下人士、機構及學校的支持，特致謝意！

優質教育基金 贊助
香港教師中心 協辦系統課程及分享會

鳴謝：

香港能仁書院 黃景波教授
為本書作序

感謝以下人士擔任系統課程、校本培訓導師及分享會的主講：

王雲珠校長	(聖公會何澤芸小學)
甘燕萍校長	(保良局百周年學校)
伍國雄校長	(明愛樂勤學校)
朱國強校長	(打鼓嶺嶺英公立學校)
朱啟榮校長	(中華基督教會協和書院)
余煊博士	(香港教育學院教育政策與領導學系)
呂靜儀小姐	(香港理工大學知識管理研究中心助理項目主任)
李少鶴先生	(聖公會油塘基顯小學創校校長)
辛列有校長	(中華基督教會協和小學)
施少婷小姐	(香港理工大學知識管理及創新研究中心)
胡少偉博士	(香港教育學院教育國際教育與終身學習學系)
徐美華主任	(佛教林金殿紀念小學)
徐國棟博士	(香港教育學院課程與教學學系)
曹潔芬主任	(香港教育學院賽馬會小學)
郭麗金主任	(佛教林金殿紀念小學)
陳喜泉副校長	(大埔舊墟公立學校 (寶湖道))
陳鶴安博士	(教育出版社有限公司總監)
馮文正先生	(中小學校校董)
黃仲基校長	(香港初等教育研究學會)
黃錦良老師	(天主教總堂區學校)
潘群成副校長	(荃灣公立何傳耀紀念小學)
鄭家寶主任	(打鼓嶺嶺英公立學校)
鄧瑞瑩校長	(中華基督教會全完第二小學)
顏根泰主席	(智匯創藝研究會)

* 排名按姓氏筆劃序

感謝以下學校協助接待參觀：

保良局蔡繼有學校

伊利沙白中學舊生會小學

天主教總堂區學校

明愛樂勤學校

* 排名按學校筆劃序



劉校長帶領同工參觀保良局蔡繼有學校內的不同課堂



鄧校長向參觀同工介紹伊小環境



馮校長向同工介紹天主教總堂區學校設施



伍校長向同工介紹明愛樂勤學校

編後語

由初研主辦、優質教育基金贊助的「知識管理與小學發展」計劃進行了十八個月，終於順利完成。筆者在整理這本專集的歷程中，發現了計劃成功地建立一個專業社群，讓一批專業和努力的教育同工共同去實踐知識管理的理念，推動香港小學教育的發展。

此計劃共有10間小學的參與，一共有37位同工參與系統課程，過程中每所學校都付出了不少，參加的同工更是不辭勞苦：要在忙碌過後的周六下午或暑假或學校上課日中，抽出寶貴時間參加系統課程、到友校進行參觀、撰寫學習反思，有的同工更要為在分享會上發言而作準備……而為使校本培訓更加切合校情，籌委會在培訓前會到校與負責同工進行校本診斷，相關同工在校內身兼重任，但也在繁忙的工作中抽空參與；可見同工們為了提升自己專業和促進學校發展而付出了額外的時間和精力，實屬不易，精神可嘉！

這些計劃安排了多個環節，包括：有較學術理論的系統課程---邀請了大學學者和資深校長介紹有關學術理念和學校實踐的經驗。有適切性強的校本培訓---讓參與計劃學校自選適切主題，由計劃籌委會派員到學校進行專題培訓。有感性較強的學校探訪參觀，使參與同工可了解其他學校實踐和探索知識管理的實況，讓學員得到不少的啟發。當然，也有實踐例證較多的經驗分享會，使計劃的成果得以與其學校同工共享。當中也包括了參與學校的計劃報告和學員的學習反思，他們通過參與這個專業學習計劃，認識到知識管理的重要性，並寫出自己的學習心得，這些資料皆收錄在這專集之內。

在編印這專集過程中，籌委會雖然收到一些頗高質素的體會，但由於相關學員未有同意刊登，故未能供諸同好。再者，因專集版面有限，籌委亦只能甄選部份同工的分享給大家參考，希望讀者能從這些有代表性的分享文章中領悟同工的學習心得。另因版面所限，編委會未有將所有學校報告一一刊出，在此望各參與學校相關同工多多包涵。

與此同時，籌委會曾安排4間學校進行友校參觀，各校在接待同工時無私地提供了不少寶貴的經驗，也因專集頁數太多而未能收錄在此，實在有點可惜。最後，筆者要向所有參與此計劃的學校和同工作致敬：十分敬佩他們的敬業和學習精神。此外，因時間和能力所限，書內定必有錯漏之處，歡迎各讀者對本書的編印不吝賜教。

主編：胡少偉
二零一二年三月

「知識管理與小學發展」計劃

籌委會名單

主席：李少鶴

聖公會油塘基顯小學創校校長

香港教育學院院校協作與學校體驗事務處院校協作顧問

副主席：辛列有

中華基督教會協和小學

胡少偉

香港教育學院 國際教育及終身學習學系助理教授

籌委成員：

王雲珠

聖公會何澤芸小學校長

余煊

香港教育學院教育政策與領導學系兼任副教授

呂麗青

前聖公會德田李兆強小學校長

徐國棟

香港教育學院課程與教學學系副教授

馮文正

中小學校董

黃仲基

伊利沙伯中學舊生會教育推廣機構執行委員會委員

劉美群

珠海聯合國際學院藝術文化發展中心顧問

梁偉才

退休校長



計劃籌委為計劃盡心盡力



參與計劃的學校認真、熱誠



朱校長及籌委們為計劃貢獻良多

香港初等教育研究學會
《知識管理與小學發展計劃專集》
讀者評估表

請評估以下的陳述，並✓出適當的數值	滿意程度				
	很高				很低
整體評價	5	4	3	2	1
1. 總的來說，我閱讀後對這書感到滿意。					
2. 閱讀這書後對我的工作有所幫助。					
3. 這書的內容能促進我的專業成長。					
4. 我認為這書的內容編排合適。					
篇章內容的評價	參考價值				
1. 系統學習					
2. 校本培訓					
3. 分享會					
4. 參與學校計劃報告					
5. 學習分享					

在此書中，我最喜愛的部份是： _____

原因是： _____

對於此書，我有如下的改善建議： _____

感謝 閣下閱讀此書，煩請填寫以下評估表格，讓本會了解讀者的反饋，以便日後在進行類似計劃時可更完善。有關表格請於2012年5月30日前傳真給：胡少偉博士（29488877）。

香港初等教育研究學會
 《知識管理與小學發展計劃專集》編委會
 致意