

# 教育系統內的知識推廣策略： 香港的經驗

譚偉明

香港中文大學教育行政與政策學系

李子建

香港中文大學課程與教學學系

高慕蓮

香港中文大學大學與學校夥伴協作中心

學校教育效果未如理想，很多時是因為學校組織內的知識發展停滯不前，教師未能使用新教學方法或改進學校運作模式。近年的學校專業發展研究、網絡理論、組織理論等均指出，通過建立專業發展網絡，以及一些夥伴計劃和具創意的安排，有助學校推行變革和提升質素。本文嘗試從知識管理作為出發點，解釋專業知識的本質和知識轉移的策略，並說明建立知識推廣平台如何有助學校推行變革。文章亦以香港曾經出現的知識推廣平台為例，解釋它們的實踐方法。

## 前言

現代社會多元化、急遽轉變和不確定等因素，為不同地區的教育系統帶來重大衝擊。經濟發展和人力資源理論都認為，教育必須配合國家和地區的經濟發展和人力需求（Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 1999）。此外，教育亦是社會穩定和建立公民社

會的重要條件（OECD, 2001）。爲了讓教育能配合社會和個人發展的需要，聯合國教科文組織提出學習型社會的構想。在它出版的一份題爲「學會發展：今日與明日的教育世界」（*Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow*）的報告書裏，作者認爲人類生活在急遽變化的社會裏，終身學習的習慣是他們適應變化的主要條件。因此，以社會參與和終身學習爲基礎的學習型社會是一種有意義的生活方式（Faure et al., 1972）。不久之後，美國卡奈基高等教育委員會亦發表一份名爲「邁向學習型社會」（*Toward a Learning Society*）的報告書，提出在知識型經濟體系裏，教育制度應該重新定位，由傳統的封閉式學習轉爲開放式學習，並建立以全民終身學習爲主要目的的學習型社會（Carnegie Commission on Higher Education, 1973）。

經濟、政治、科技和文化的轉變直接和間接影響個人和整個社會的學習需要。面對未來的挑戰，教育系統需要爲未來的經濟和社會體制扮演更積極的角色，並協助學生作好準備，以面對新的任務、挑戰和機會。各國政府非但要透過正規學校教育，爲青少年提供基礎知識，發展他們探究知識的技巧和能力，而且更要透過不同的社區機構提供學習機會，培養國民的終身學習態度。無疑，爲了有效回應未來經濟和社會發展的需求，教育系統的革新勢所難免。現時，各地政府爲求教育系統能適應社會需求，增加地區未來的競爭能力，紛紛大刀闊斧推行教育改革。以往，改革專案只針對課程、教學語言、學校管理、資訊科技等範疇的個別項目，但現時配合知識型社會的教育改革卻是整體和有延續性的，針對「終身學習」、「保持教育系統的靈活性」、「強化家長在教育上所扮演的角色」等長遠目標（Schlechty, 2001）。

有見及此，過去數年，香港特別行政區政府大量增加教育經費，以加強學校的硬體及軟體建設，當中包括改善學校資訊科技設施和更新校舍、聘請外籍英語教師來港任教、改革師資培訓制度等。香港教育統籌委員會於 2000 年提出一個題爲「終身學習，全人發展」的教育改革方案，範疇包括各教育階段的課程、學制、評核機制，以及不同學習階段的銜接方法等。當中提到，「改革的方向是爲學校、教師及學生創造空間，讓學生可享有全面而均衡的學習機會，從而奠定終身學習的根基及

達致全人發展。同時，亦為香港的未來持續發展建立優厚的條件，幫助香港發展成為多元、民主、文明、兼容、具活力及文化氣質的國際大都會」（教育統籌委員會，2000，頁1）。

教育改革的方向雖然獲得大部分社會人士認同，但在實踐階段卻遇到很大阻力。部分學者認為不少教師對教育改革缺乏認同感（李子建，2002；譚偉明、張紫來，2003），即使部分教育工作者意識到改革的急切性，卻奈何缺乏知識和經驗推行變革，因而舉步維艱。學校缺乏動力推行教育變革的原因很多，除了知識、能力、經驗等個人因素外，學校組織內部的問題亦是重要的限制。變革包含冒險成分；學校為了推行變革需要投資大量時間和精力，亦需要為此付出沉重代價。倘若學校缺乏群體共識，或行政人員未有足夠權力基礎，或擔心未能承擔變革失敗的後果，便往往不敢輕易推行變革。因此，外在環境改變愈大，學校變革的壓力和需要便不斷增加，但教師抗拒改變的聲音亦愈響亮。歸根究底，便是教師尚未掌握到新知識以應付教學和管理範式的轉變。

知識使人有能力創造出新的事物，以及解決現有的問題。中國明代理學家的知行合一學說與近代西方發展的行動科學，都意味著知識與實踐的關係密切（Argyris, 1993）——知識必須結合實踐，才能產生改革的動力。因此，從知識管理的角度看，學校未能有效推動教育變革，主要是因為學校組織內的知識發展停滯不前，教師未能使用新教學技術或改進學校運作程式（Bonnett, 2000）。Hargreaves（2001）更提出學校機構擁有的資本基本上除了經濟資本和人力資本之外，還有知識資本。他從過往學校效能研究所累積的經驗，發覺學校效能出現差異的原因之一，就是高效能學校較低效能學校更能調動學校的知識資本，因而令教師付出的精力能取得較大回報。亦即是說，有效的知識（包括課程、教與學、管理等）有助學校提升增值能力。由此可見，讓這些學校接觸到新的知識和新技術，繼而有效調動人力來產生新知識並加以推廣運用，便是推動學校改革的有效方法。要提升學校的核心能力，方法主要包括四部分：在校內分享有助解決實踐問題的知識，整合和改善學校內部各主要功能，以創新嘗試為主的實踐活動，以及藉由外部環境輸入新知識。當行政人員意識到以上每部分都有助觸發教師的知識創新時，便會

刻意將它們安排在行政規劃內，讓學校組織能夠因知識水平的提升而改善整體效能。

讓教師參與在職培訓固然是接觸新知識和新技術的途徑之一，但近年的學校專業發展研究、網絡理論、組織理論等均指出，通過建立學習網絡，以及一些夥伴計劃和具創意的安排，的確有助學校推行變革（Mitchell & Sackney, 2000）。國際經濟發展研究亦顯示，知識網絡的數量和知識傳播的方法，都是推動地區經濟發展的重要指標（OECD, 2000）。因此，本文嘗試從知識管理作為出發點，解釋知識推廣策略如何幫助學校推行變革和改善學校教育。此外，本文亦以香港曾經出現的大型知識推廣計劃為例，解釋知識推廣策略的理念和應用。

## 何謂專業知識？

過去曾經有不少學者提出有關知識的分類方法，其中一種方法是考慮知識在實際生活上的應用而分為程式性和陳述性兩個類別（Anderson, 1983），而另一種比較常見的方法是將知識歸納為實用或經驗為基礎的知識和理論為基礎的知識兩個類別（Giddens & Turner, 1987），亦有學者稱它們為學習的不同方法（Raelin, 2000）。這些分類主要是源於哲學上有關知識的概念：知識究竟是通過邏輯推理出來或是源於個人經驗。在成人教育和專業訓練較常用的分類方法，是將知識分為隱性（tacit）和顯性（explicit）兩類（李子建, 2004a, 2004b；譚偉明, 2003；Polanyi, 1966）；兩者最大的分別在於它們能否用文字、符號、語言表達出來而成為大眾都可以了解的內容。隱性知識來自實際生活上的體驗，亦即是個人從所看到、觸摸到、感覺到和聽到的事物中得出的意識，難以完全用語言或符號表達，因此不易向別人解釋清楚。顯性知識是客觀的，以理念為主，是經過長時間的提煉而去蕪存菁的抽象理論；因為它能以文字、語言或符號表達，所以易於廣泛傳播。Polanyi 認為隱性知識和顯性知識並非兩種不同類型的知識，而視前者為後者的基礎。

知識是屬於顯性還是隱性，對於知識的學習和推廣意義重大。顯性知識較容易用文字或語言廣泛傳播和保存，但由於蘊含著抽象的理論和具有通則性的特點，所以未必適合所有人的需要，亦不一定適用於所有情境。至於隱性知識主要屬於個人知識，要向外推廣受很大限制；不過，只要對方願意花時間學習，推廣的效果可能會較好。

雖然每個人對於工作環境知識的掌握都非常個人化，但在同一組織內工作的人對同一個處境都可以有一致的看法，原因是組織成員可以透過溝通和分享而建立相類似的思想模式和價值觀。雖然如此，組織成員對組織知識的掌握仍然大部分留在隱性層面，這些知識會成為組織記憶，但亦可能因為成員的離去而被遺忘。因此，學校所蘊藏的知識，亦可以細分為個人層面的知識和組織層面的知識。組織層面的顯性知識包括學校的運作程式、分工方法、政策和制度等，有學者稱它們為結構資本（Stewart, 1994）；組織層面的隱性知識包括群體建立的集體共識、組織文化等。此外，教師針對學生程度和需要而整理及篩選而成的教學課程、行政人員針對某些問題而產生的解決方法、學校同工積極面對教育變革時所發揮的凝聚力等，都更加屬於學校寶貴的實踐知識。

## 知識轉移的策略

教育界別非常關注知識的分享和推廣。學生每天所受的教育和教師所接受長時間的培訓，都顯示教育界別是將大部分時間和精力花在知識的傳播上。但從 Polanyi（1966）的角度看，學習並不同吸收資訊。現時教育系統內知識推廣的方法主要集中於資訊分享，對於處理和解決實踐問題幫助不大（Nonaka & Takeuchi, 1995）。因為知識與實踐的關係密切，知識與個人所面對的問題是不能分割的。舉例說，圖書館有關教室管理或心理諮詢之類的書籍，未必能夠直接幫助教師處理課堂上遇到的學生紀律問題。大部分教師都覺得這些書籍都是紙上談兵，只能概念化和抽離地看紀律問題，未能幫助他們應用在實際工作上。

教育界內累積了豐富的實踐知識。雖然部分知識經過學者的整理、概念化和驗證，具有一定程度的可信性、效度和廣泛性，並且刊載於學術刊物或教科書內，但是很多實踐知識仍然保留在個人或組織的隱性層面之內。有學者甚至估計，人類所產生的知識大部分都是隱性知識，會隨著個人的離去而消失，能夠保存下來的知識只有很少部分（Awad & Ghaziri, 2004）。然而，現時學校的運作模式是不利於累積知識的，原因是大部分學校都缺乏有系統的方法創造和篩選知識。大部分學校亦未建立有效的機制讓成員互相分享實踐經驗，白白浪費了不少寶貴的知識。學校遇到問題時，往往缺乏有系統的策略和部署，亦很少從知識管理的角度思考問題。此外，學校亦不善於運用校外資源來尋求協助，以補足校內實踐知識的不足。

爲了能夠更有策略地令現存的實踐知識產生更大效果，不同行業已經開始關注如何保存和推廣知識的問題，這些都是屬於知識管理的專門範圍。知識管理是創造、推廣和運用行業內專門知識的一種管理策略，這些知識可能記錄在檔案、報告書或資料庫內，又或存在於個人記憶和工作習慣內。學校之類公營機構的知識管理焦點在於人和組織的關係與溝通，而且必須重視知識、能力、形象等無形資產的策略性思考和學習。Raelin（2000）認爲知識管理就是有助於匯聚資源和人力的管理策略，令知識的產生、推廣和應用都得以順利進行。倘若運用適宜，知識管理是能夠令組織資產迅速增值的管理技術。

知識管理的其中一個範疇是知識推廣，目標是鼓勵和促進知識分享、協作，並建立網絡。這些知識的推廣與它們的性質有重要關係。就以顯性和隱性知識爲例，顯性知識主要是抽象的概念，比較容易用文字傳播，但由於缺乏情境和使用方法，所以未必適合所有人的需要。現時顯性知識的傳播主要是依賴書籍、檔案和在職培訓課程，效果非常有限。隱性知識主要屬於個人知識，向外傳播的限制很大，但只要對方願意聽，傳播的效果會比較好。隱性知識的轉移是利用經驗分享來傳遞知識的社會化過程，將實踐累積得來的知識和經驗，用很個人化的方式教給別人。講述的一方利用故事、比喻、隱喻、實例、示範等表達方式，向聆聽一方講述個人經歷和感受。

現時在教育界常見的知識推廣途徑，除了透過文字和影音之外，主要是講座和工作坊等宣講方式。這些方式對傳播簡單訊息或概念等顯性知識或許有效，但對教授專業知識的效果卻非常有限。除了這些方法外，正規的專業培訓課程又非常昂貴，而且學員的時間投入非常大，應用的程度卻未必很高。這些教育界習以為常的知識推廣方法已經因為資訊泛濫而失去應有的效果，可惜很少人會考慮其他更有效的策略。王如哲（2000）指出，現代機構已經發展了不少知識管理和推廣的策略，而且主要可以分為分類編碼策略（codification strategy）和個人化策略（personalization strategy）兩類，前者適用於顯性知識，後者則適用於隱性知識。分類編碼策略是指機構主要透過將知識仔細地分類編碼，並利用資訊科技儲存這些知識在電腦資料庫內，以方便組織成員經常使用。個人化策略是指機構主要透過人與人之間的接觸來分享知識，主要適用於提供高度顧客化服務的機構，或產品革新的部門。在應用個人化策略的組織環境，資訊科技只是用來協助成員溝通知識，而非用來儲存知識。

現時教育界的專業知識推廣主要是以個人化策略進行，但一所學校的知識要推廣到另一所學校則會受到三方面的主要限制：情境、技術和任務。情境限制是指新知識因不同學校制度、人際網絡、政治環境、學校文化等情境脈絡因素的阻礙，而令它未能發揮應有的效果。技術限制是指技術轉移過程中的限制，亦即教師因為某些原因而未能完全掌握解決問題所需要的新技術或方法。任務限制是指不同學校因為所面對問題的性質、複雜程度和形成過程都未必相同，因而令新知識未能發揮應有的作用。

因此，基於知識的性質、實踐情境和任務性質的考慮，不同的實踐知識都可能需要不同的推廣策略。有學者提出四個比較常用的知識推廣途徑：資訊轉移、連續轉移、近轉移和遠轉移（Dixon, 2000）。資訊轉移很明顯是將訊息從一方傳遞到另一方，所需要的只是合適的資訊渠道。連續轉移是指個人或團隊用相同的技術在新環境下重複完成類似的任務。個人或團隊在連續轉移過程中需要克服的是新環境的挑戰，而不是技術和任務性質的問題。近轉移亦即技術轉移，是指個人或團隊將自

己的知識教給另一個團隊，讓他們可以解決類似的問題。在此情況下，近轉移過程中同時需要克服技術轉移問題和新環境的挑戰。但由於任務性質不變，需要的技術只屬於程式上的知識而已。連續轉移和近轉移都是在短時間內借用別人的知識來解決自己的問題，但兩者不同的地方是前者並沒有真正的知識轉移，而後者所轉移的只是一些程式性又可以在短時間內教授的簡單知識。遠轉移是指在非常規且處境複雜的情況下，將一些隱性知識由一個組織轉移到另一個組織（見表一）。遠轉移比另外三類知識轉移策略更複雜，因為轉移過程中需要克服技術轉移、環境和任務性質等問題。技術轉移的困難主要在於任務的多樣性和複雜性，而所需的技術主要屬於隱性知識，它存留在分享者的記憶裏。此外，若接受知識一方的處境、經驗、科技水平和文化背景與教授的一方差異愈大，轉移便愈困難。

表一：不同知識轉移策略需要考慮的條件及例子

轉移策略	需要處理的問題	時間／效果	例子
資訊轉移	◆ 發掘合適的資訊渠道	◆ 時間快，效果低，持續性低	◆ 嘉賓演講；工作程式
連續轉移	◆ 針對學校情境調整策略	◆ 時間短，效果高，欠持續性	◆ 校外教師示範教學；邀請外來專家協助解決學校問題
近轉移	◆ 技術轉移所需的時間和訓練；針對新情境調整策略	◆ 時間較長，效果高，持續性高	◆ 邀請外來專家指導本校教師如何解決學校問題
遠轉移	◆ 用新技術處理新問題；需要針對學校情境建立策略	◆ 時間長，效果高，持續性高	◆ 啓導（mentorship）教師；大學協助的行動研究

現時教育當局已經關注到知識推廣的重要性。教育界內所累積的知識必須能得以推廣，才能改善現時學校的教育質素。其中一個方法就是建立知識推廣平台，讓不同的教師有機會互相分享和學習，令有效的實踐經驗得以推廣（譚偉明、李子建、高慕蓮，2004）。鄭燕祥（1992）

曾經建議將學校、教育學院、教師中心、教育統籌局、學術組織等機構連結成教師教育的網絡，讓網絡內各連結點發揮不同功能，共同支持教師專業發展。由這個構想所產生的教師教育網絡，就是一個知識推廣平台。專業實踐中常見的平台，諸如知識討論區（knowledge forum）、實務社群（community of practice）、社群網絡（social networks）等，都是有效推廣實踐經驗的方法。現時香港教育界比較常見的知識推廣平台主要可分為由專業團體、大學、政府及學校主辦等四類。以下是這些知識推廣平台如何運作的例子。

### 由教育專業團體主辦的知識推廣平台

香港很多專業團體都積極提倡專業知識分享，而比較活躍的團體包括香港教育研究學會、香港比較教育學會、初等教育研究學會、香港數學教育學會、香港數理教育學會、香港美術教育學會、香港津貼中學議會、香港津貼小學議會等。這些學會的其中一項主要活動是定期舉辦研討會和工作坊，將界別裏的最新資訊向學校推廣。除此以外，香港教育界亦曾出現一些由專業團體主辦的綜合性知識推廣平台，其中一個例子是同區中學合作建立「中文教學品質圈」，啟動全區中文科教師的力量，一起推動中文科課程改革（譚偉明、張紫來，2003）。它是通過成立中文教學資源中心，舉辦培訓班、經驗交流會、境外考察團、學校行動研究、地區性大型研究等活動，推動區內教師一起實踐新課程。以下是「中文教學品質圈」計劃的簡介：

#### 一、信念

早在2000年，一群大埔地區的教育工作者已預計到推行中文科新課程將會遇到種種困難，於是在該區進行了一個名為「中文教學品質圈」的社區實驗計劃，以支援該區二十多所中學推行中文科課程改革。中文教學品質圈（以下簡稱品質圈）是一個屬於地域性的社區協作組織，由大埔中學校長會於2000年向優質教育基金申請經費創立的。品質圈的成立是基於三個信念：第一、大埔區內二十多所中學各自都有優秀和獨特的地方，大家都盡力辦好教育；第二、社區裏的教育問題應該

由區內學校合力面對和解決；第三、要有效解決區內的教育問題，需要同區學校團結一致，匯聚社群的力量。從理念和實際運作方面來看，以地區性的協作模式支援學校推動教育改革，有以下幾個優點：

1. 品質圈作為一個建制以外的組織，可以按需要與大學院校、教育統籌局和其他社區團體合作，吸收區外的學術及人力資源，投入區內支援教育改革，所受限制較少，運作彈性亦較大；
2. 在教育改革道路上，基於不同背景和原因，一些學校在某些範疇可能比其他同區學校優勝。品質圈可以提供互相學習的機會，讓先驅學校分享改革心得和成果。此類分享專業實踐經驗的做法，將有助全區學校提升教育質素，這亦是品質圈的核心概念。
3. 作為一個由校長會創辦及支持的地區性協作組織，品質圈可以因應需要與區內不同學校建立不同程度的夥伴關係。這些關係可以由為學校主辦工作坊和讓學校參與培訓課程，乃至派專業人員入學校支援，或學校派導師出外支持，充分體現學校與品質圈平等的權力關係。（譚偉明、張紫來，2003，頁 157）

## 二、宗旨

品質圈是一個地區性的教育平台，目的是支持區內學校推行中文科課程改革，提升區內中文教師的教學質素，及發展一個特別為中文教師而設的專業網絡。品質圈舉辦多元化活動以加強區內教師之間的聯繫，讓教師們能夠互相交流和學習，將一些學校的創新經驗，與其他學校分享；並為他們創造空間，提供培訓與支援以應付中文科新課程之推行。（譚偉明、張紫來，2003，頁 158）

## 三、組織

品質圈的運作方式首先是成立一個中文教學資源中心兼品質圈辦公室，由校長會委派執行委員會負責監督中心的運作、顧問導向委員會負責品質圈策略性的發展，及委任一位義務執行總監負責安排借調和聘請員工，及指導中心的正常運作。品質圈的工作人員包括兩位執行導師（2001 至 2002 年減至 1.5 位），一位全職文員，和一些兼職員工。（譚偉明、張紫來，2003，頁 158）

## 由大學主辦的知識推廣平台

在學習型社會的年代，大學學者不能將自己關在象牙塔內，不理會現實需要而只顧鑽研高深的學術理論。在教育界，學者更需要擔負起道德責任，為業界提供一些有助解決教育實踐問題的理論和策略。在香港，不少學者都經常參與教育界的社區服務，例如擔任學校或辦學團體的義務顧問、為學校機構主持專題演講、組織學術研討會或工作坊等。但以大型項目形式支援學校的則以香港中文大學教育學院大學與學校夥伴協作中心主辦的「夥伴協作計劃」為先了。這是一個以學校為本的計劃，強調學校根據本身的獨特性及需要，邀請大學與學校夥伴協作中心的同工提供專業支援，互相合作，尋求發展策略，最終希望提升學校的教育質素。以下是該計劃的撮要：<sup>1</sup>

1. 核心價值——在持續發展的過程中，計劃強調自強、學習、夥伴協作、相容、反思，以達致超越自我，追求卓越的目標。
2. 計劃特色——夥伴協作計劃的特色包括：
  - i. 學校依本身的需要和狀況訂出合適的校本計劃，「中心」加以配合，開展工作；
  - ii. 學校核心小組成員會成為校內課程改革的領導者及校內小型研究或評估工作的帶動者；
  - iii. 「中心」的學校發展主任會定期訪校，為學校教師、學生或家長舉辦工作坊，亦會為「計劃學校」舉辦聯校座談會及分享會等；
  - iv. 「中心」的學校發展主任會協助學校檢視校內的狀況而訂定發展策略。
3. 支持專案——在 2003 至 2004 年度，「中心」支持「計劃學校」的不同發展項目包括：
  - i. 與課程及教學有關的專案——課程及教學是學校的核心事工，亦是「計劃」的服務焦點。過去，「中心」曾支持「計

劃學校」發展專題研習、課程統整、創意寫作、思維教學、語文科目的課程調適等。

- ii. 與學校組織和與管理有關的專案——要優化課程及教學，學校需要有良好的組織架構和管理文化，亦需要有優秀的領導人才和專業而和諧的團隊。學校更需要有共同的願景和相應的行動。過去，「中心」曾協助「計劃學校」建立學校的共同願景，培訓中層管理同工的領導技巧，檢視學校的發展狀況，評鑑學校發展項目的果效等。
- iii. 與學校網絡發展有關的專案——正如「中心」的信念，學校全面而持續的發展是需要夥伴的同行，網絡的支援。「中心」會透過聯校工作坊、課程經驗分享會、學校互訪、出版刊物等增值服務，來強化「計劃學校」之間的網絡。

## 由政府主辦的知識推廣平台

香港教育統籌局每年為教師主辦的研討會和工作坊多不勝數，主要是為推介新課程或方案而籌辦。但這些研討會和工作坊主要屬於單次、資料性的活動，內容往往流於表面和瑣碎，對實際工作幫助不大。但近年教育統籌局推行的「地區教師專業交流計畫」，卻是一個有系統又頗具成效的大型項目。這計劃的目的是提供資源讓學校發展創新教學，然後向其他學校分享成果。每年三月，計劃亦會為教育界舉辦「教師專業交流月」。「交流月」是由教育統籌局和香港不同的教育團體合辦的專業活動，主要是在三月份舉辦連串的全港性教育講座，目的是凝聚全港各教育團體的力量，推廣優質教學經驗，藉此讓教師互相觀摩學習及分享教育成果，從而令教師得到專業發展。「交流月」的節目內容包括優化課堂教學、協作文化、多元化教與學策略及實踐、語文教育及照顧學習差異等。活動形式則包括專題演講、研討會、經驗分享、教學示範及論壇等。大會亦同時邀請有關的專家及教育同工就各項教學分享加以評論，希望讓教師更易掌握各教學經驗的重點並進一步提升交流的層面。

## 由學校主辦的知識推廣平台

由學校主辦的知識推廣平台比較少見，原因是一般學校都缺乏資源和時間舉辦一些惠及其他學校的活動。但在過去三年，藉著「學校專業發展協作計畫」的平台，香港亦曾出現過一些「資源學校」(resource school)，向教育界的同工推廣他們的成功經驗。「學校專業發展協作計畫」是香港教育統籌局在 2001 年獲優質教育基金支持而策動的專業交流計劃。雖然這計劃是由教育統籌局主辦，但主要工作卻由資源學校負責。以下是該計劃的內容撮要：<sup>2</sup>

1. 計劃目標——「學校專業發展協作計畫」的目標是：
  - i. 設立「資源學校」為本港學校提供經驗交流活動，並透過這些分享活動，有效地提升學校教育的質素；
  - ii. 「資源學校」提供內容廣泛的交流活動，例如課程發展、專題研習、資訊科技教學等，形式多元化，以配合學校的不同需要；
  - iii. 為「資源學校」提供額外資源，以便為教師提供專業培訓，或推行教學研究計劃。
2. 分享範疇——在 2001 至 2003 兩個學年，教育署（教育署於 2003 年 1 月改組，與教育統籌科合併成為教育統籌局）邀請合共 40 所中學、小學、幼稚園及特殊學校為「資源學校」，就管理及組織、學與教、校風和學生支持、學生表現等四個範疇，與其他學校分享經驗，並提供全面支援。
3. 分享模式——每所資源學校在學年之內必須為夥伴學校安排不少於 120 個工作天的分享交流活動。這些交流活動的模式包括：
  - i. 舉辦經驗分享會及參觀計劃；
  - ii. 提供校本的教師培訓活動及到校支持服務；
  - iii. 與其他學校分享教學資源；
  - iv. 開放「資源學校」作為交流站，分享教學心得；

- v. 發展網上教學資源，以便交流經驗；
  - vi. 把成功的教學活動製成影像媒體，與其他學校分享成果等。
4. 提供支援——計劃期間，教育統籌局為「資源學校」提供以下支援：
- i. 讓他們自行聘請額外代課教師或行政助理等，以減輕負責計劃的老師的教學節數及工作量；
  - ii. 提供「專業培訓」資助，讓「資源學校」的老師接受專業培訓；
  - iii. 邀請大專院校為「資源學校」的老師提供專業培訓服務，以及推行教學研究計劃方面的意見；
  - iv. 為「資源學校」總結成功經驗，並將成功範例結集成書，以資推廣；
  - v. 區域教育服務處提供一切協調及諮詢服務。
5. 監察與評估——教育統籌局為「學校專業發展協作計畫」提供的監察及評估機制包括：
- i. 成立導向委員會就計劃提供專業意見，並監察及評估其推行成效；
  - ii. 導向委員會於計劃完成後進行檢討。

## 在香港舉辦知識推廣平台的展望

從以上例子看，不同機構或團體產生的教育知識推廣平台都有它們的特點，而且在一定程度上都能夠達到知識推廣的目的。「中文教學品質圈」建立的平台是屬於地區性的小型合作網絡，「夥伴協作計劃」建立的平台是以大學為核心的中小型網絡，兩者都是採用多元化的知識轉移策略推動學校進行教育改革。至於「學校專業發展協作計畫」建立的平台則是一個全港性的大型網絡，但知識轉移策略方面則偏於資訊傳遞。無論如何，現存的知識推廣平台都有其發展方向和內在限制，現簡述如下：

## 合作關係必須邁向多元化、多層面和持續性

不同學校有不同的組織情境、學習模式、實踐問題和知識需求，標準化或大規模的知識分享模式未必適合所有學校的需要。爲此，設計學校與學校之間的策略性知識分享活動時，應該考慮提供多元化的分享模式和校本支援活動，而這些模式和活動都必須是多層面和持續性的。合作關係必須邁向多層面，是因爲雙方的教師和行政人員都需要認同合作的目標和建立行動的共識，而不能只停留在教師層面或行政人員層面的商討。分享活動必須能延續和持久，方能達到推廣實踐知識的效果，因爲單次的講述式經驗分享並不是有效的學習途徑，聽者未必可以從一次的講述之中完全掌握新概念的實踐方法。雖然如此，香港教師繁重的工作量是眾所周知的，他們習慣以最具效率的方法備課、批改作業和處理身邊的事務。要求他們耐心參與多元化、多層面和持續性的知識推廣合作活動將會是一項挑戰。

## 變革者必須有自己的議題及反思他校的經驗

任何推廣實踐知識的平台，分享知識的都是那些從實踐過程中解決重重困難的教師，而他們解決困難的方法都是因應自己學校或班級的情境和問題而產生的。因此，當他們分享經驗時，很多時只能夠抽象地或假設性地描述他校的處境，未必可以很具體解釋自己複雜的處境和諸多考慮。最重要的是，當問題屬於對方而不屬於自己時，所有的情境和方法都變成假設性和虛擬化，因爲個人的關注並不會簡單地藉著分享經驗而順利轉移。因此，參加分享活動的教師必須有自己或學校關注的議題，否則純粹只是聽聽別人的經驗，便很難在自己學校裏產生任何實質的作用。參加分享活動的教師在聆聽友校教師分享實踐經驗時，亦不應毫無保留地接受對方建議的策略和行動方案。他們需要反思對方如何掌握學校情勢，運用合適的策略來解決實踐的問題。因爲教師能準確掌握本身學校的情勢，並把握知識的特點，將有助他們吸收別人的實踐經驗，把友校的隱性知識轉移及應用在自己的學校情境上。

## 利用資訊科技輔助知識推廣工作

高科技行業的知識創新和應用，是它們賴以生存的條件。為了充分發揮這些優勢，一些地區的科技園管理機構利用電腦科技建立知識庫平台，讓園內的廠商互相分享創新的成果，並推介其他地區相關領域新知識的資訊。以上的知識推廣策略是值得教育界效法的。雖然香港的「教育城」網站亦是個多媒體電腦平台，但「教育城」所提供的大部分都只是資訊、官方檔案和教案；當局未有充分利用現有資源，將隱性知識轉變為顯性知識，及嘗試向本地學校推介其他地區的教育研究成果和有效經驗。因此，香港的教育界應該多利用現時學校的資訊科技設施於知識管理技術上，「教育城」應該加強它作為知識庫平台的功能，多向學校推介創新的教育知識和成果。這平台亦可與政府的相關部門（如政府統計處、勞工處、創新科技署等）及其他知識推廣平台（如「學校專業發展協作計畫」、「地區教師專業交流計畫」等）互相連接，為教育界提供最新資訊。

## 學校必須兼顧自身學習的知能和新知識的輸入

要建立持久學習的機制，張吉成、周談輝、黃文雄（2002）建議學校需要在目標、資源、方案和文化上予以配合。就學習目標而言，學校須集中於增進組織的核心知能，提升組織的能耐；就學習所需的資源而言，學校須同時兼顧新知識與新技術的輸入，以及內部核心知能與解難經驗的承傳兩者的整合；就學習方案而言，學校須依個人、小組及學校整體的需求而計劃認知、情意和行動學習方案，鼓勵個人和小組追求知識與技術的專門化，並於學習活動後在組織內分享所學習的知識；就學習文化的營造而言，學校須重視文化輸入面的影響要素（如管理制度、價值觀、組織氣氛、發展策略等）、構成要素（如領導風格、外在環境、儀式與活動等）及發展要素（如質素文化、決策模式、創新精神等）。

## 建立互信式的學習型社區才是最重要和長遠的目標

香港教育統籌局近年在教育界的知識推廣工作上一直都扮演非常重要的角色。以上提及的計劃，主要都是由香港特別行政區政府成立的優質教育基金資助的。事實上，倘若沒有教育統籌局，這些知識平台是很難在香港學校群體中產生的。但是，政府如此全面地介入專業發展範疇，是否只因為教育界內缺乏資源？假若政府的政策轉變或資源調配出現困難，知識平台是否仍然能夠維持下去？教育界內能否提供足夠誘因和獎勵讓學校參與學習型社區？政府地區教育部門的角色能否進一步加強？大學和專業團體能否與學校建立更緊密的合作關係？更重要的問題是，香港的教育界是否有足夠的凝聚力和自我成長力量建立自己的知識平台？

建立知識推廣平台的目標是推廣成功的實踐經驗，但長遠來說，更重要的目標應該是建立學習型的教育社區，在學校群體內鼓勵創新和學習。一個學習型的教育社區必須建立在合作的基礎上，學校與學校之間的關係是互信和互惠，而不是互相競逐資源和社區內的地位。在建立學習型教育社區的事情上，整個學校群體應該朝向自強、自治和自決的目標。教育當局可以因應需要調撥資源，培植這個社區的草根力量，讓它發展成真正具生命力的教育專業群體。

## 總 結

進入 21 世紀，香港爲了保持在國際社會的有利位置，必須朝向學習型社會的方向發展。爲了配合這個大方向，教育當局急需更新整個教育體制，令學校的教與學能夠產生最大效果，進而達到終身學習、全人發展的目標。推廣學校的成功經驗，是改善學校教育和推動教育改革的有效途徑。經驗屬於實踐知識，而要有效推廣學校經驗，便要注意知識管理的特質。知識管理主要包括知識的產生、分享和應用三個步驟。新知識的產生是需要教師和行政人員在學校不斷嘗試新方法，以突破現時學校

運作的局限。分享實踐知識是需要在校群體中建立知識推廣平台，令教師有機會觀摩學校的一些成功實踐經驗，這是建立學習型教育社區的基礎。當這些教師發覺有些成功的實踐經驗適合自己的學校時，便可以嘗試在自己學校應用出來。

## 註釋

1. 資料摘自大學與學校夥伴協作中心（2003），頁 8。
2. 資料來自教育署提供的「學校專業發展協作計畫」宣傳單張。

## 參考文獻

- 大學與學校夥伴協作中心（2003）。《飛躍學習舞台：中小學專題研習匯展暨經驗分享會特刊》。香港：香港中文大學教育學院。
- 王如哲（2000）。《知識管理的理論與應用：以教育領域及其革新為例》。台北，台灣：五南。
- 李子建（編著）（2002）。《課程、教學與學校改革：新世紀的教育發展》。香港：中文大學出版社。
- 李子建（2004a）。〈課程與教學改革的展望：加強理論與實際的對話〉。《北京大學教育評論》，第 2 卷第 2 期，頁 75–87。
- 李子建（2004b）。〈課程領導與教師專業發展：知識管理的觀點〉。《香港教師中心學報》，第 3 卷，頁 15–27。
- 張吉成、周談輝、黃文雄（2002）。《組織知識創新：企業與學校贏的策略》。台北，台灣：五南。
- 教育統籌委員會（2000）。《終身學習，全人發展：香港教育制度改革建議》。香港：教育統籌委員會。
- 鄭燕祥（1992）。〈教師教育的網絡理論〉。《教育學報》，第 20 卷第 1 期，頁 17–24。
- 譚偉明（2003）。〈教育行政實習：實踐知識與理論知識的橋樑〉。《教育學報》，第 31 卷第 1 期，頁 1–24。
- 譚偉明、李子建、高慕蓮（2004）。〈香港學校界別的知識管理平台〉。《基礎教育學報》，第 13 卷第 1 期，頁 163–180。

- 譚偉明、張紫來（2003）。〈中文教學品質圈：一個社區協作推動教育改革的實例〉。《基礎教育學報》，第12卷第1期，頁151-164。
- Anderson, J. R. (1983). *The architecture of cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Bonnett, T. W. (2000). *Competing in the new economy: Governance strategies for the digital age*. Philadelphia, PA: Xlibris.
- Carnegie Commission on Higher Education. (1973). *Toward a learning society: Alternative channels to life, work, and service*. New York: McGraw-Hill.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Faure, E., Herrera, F., Kaddoura, A., Lopes, H., Petrovsky, A., Rahnama, M., & Ward, F. C. (1972). *Learning to be: The world of education today and tomorrow*. Paris: UNESCO.
- Giddens, A., & Turner, J. H. (Eds.). (1987). *Social theory today*. Cambridge: Polity.
- Hargreaves, D. H. (2001). A capital theory of school effectiveness and improvement. *British Educational Research Journal*, 27(4), 487-503.
- Mitchell, C., & Sackney, L. (2000). *Profound improvement: Building capacity for a learning community*. Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1999). *The knowledge-based economy: A set of facts and figures*. Paris: Author.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2000). *A new economy: The changing role of innovation and information technology in growth*. Paris: Author.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001). *The Well-being of nations: The role of human and social capital*. Paris: Author.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.

- Raelin, J. A. (2000). *Work-based learning: The new frontier of management development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schlechty, P. C. (2001). *Shaking up the school house: How to support and sustain educational innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stewart, T. A. (1994, October 3). Your company's most valuable asset: Intellectual capital. *Fortune*, 130, 68–74.

### **Knowledge Transfer Strategies in Education: Hong Kong's Experiences**

Frank Wai-Ming TAM, John Chi-Kin LEE, & Mo-Lin KO

#### ***Abstract***

*The lack of success in school education is mainly attributed to the lack of progress in knowledge creation in school organizations, and to the fact that teachers are unable to apply new teaching methods or improve the management models. Recently, researches in school professional development, network theories, and organizational theories have all pointed out that schools can be empowered to change and improve their quality through establishing professional development networks, partnership arrangements, and so on. Based on knowledge management theories, the present article attempts to explain the nature of professional knowledge and the strategies of knowledge transfer, and to delineate how the establishment of a knowledge transfer platform can enable schools to change. This article will also use the recent knowledge transfer platforms as examples to explain their applications.*