

论校长的知识领导

王世伟¹, 秦金华²

(1. 华南师范大学教育科学学院 基础教育研究所, 广州 510631; 2. 广州市华侨外国语学校, 广州 510095)

摘要: 知识领导主要涉及知识的获取、保存、传播、转化与应用五个环节, 校长相应地要扮演好知识服务员、知识总管、知识传播的促进者、知识转化的示范者以及知识的实践者角色。以上角色综合起来, 就是校长要成为一个“知识长”。要保障知识领导顺利进行, 就要培养知识工作者, 培育知识创新导向的文化。

关键词: 校长; 知识领导; 知识长

中图分类号: G471.2 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-5315(2013)06-0132-07

随着知识社会的到来, 知识成为一个组织在激烈的竞争中制胜的法宝, 以传播知识、转化知识、创造知识为己任的学校组织更不例外。管理学大师杜拉克(Drucker)《二十一世纪的管理挑战》一书探讨的主要课题就是组织的领导者要成为知识管理工作。在知识经济的时代, 学校掌握的知识资本越多, 对知识资本的运用越有效, 就越能促进教师教学效能的提升, 最终在促进学生的学习与全面发展方面发挥更大的作用。在知识社会中, 一位领导者在领导过程中, 如果不能抓住知识这一有效中介来实施领导活动, 在领导过程中就不能促进教师知识的增长, 不能使组织知识转化为现实的生产力, 就难以成为一个高效能的领导。

在以往的研究中, 很少有学者给知识领导下一个清晰的定义。塞雷斯(Sallis)及琼斯(Jones)指出, 在一个知识组织里, 知识领导应具有以下重要特征: 培养知识工作者(knowledge workers), 确认知识是一种社会建构(social structure), 而且知识工作者

是自我激发(self-motivating)的; 培养机构的互信和合作性, 并鼓励成员分享知识(例如利用“讲故事”和学习对话的方式); 培养中层管理者作为沟通的桥梁, 发展团队和知识社群^{[1]29}。笔者认为, 可从以下四个维度全面把握知识领导的含义。首先, 知识领导是一种新的领导内涵, 它把知识作为开展领导活动最重要的资本、中介和目的。其次, 知识领导是一个全面的领导过程, 主要包括知识获取、知识保存、知识传播、知识转化与知识应用等五个不同环节的领导。再次, 知识领导是一种重要的学校改进手段, 它可以有效促进学校成长为学习型组织, 实现组织可持续发展的内涵式发展。最后, 知识领导着力于实现两个核心目的: 一是知识的生产, 即从教育教学实践到教育教学知识, 让教学过程变成一个发现与创造知识的过程; 二是知识的应用, 即从教育教学知识到教育教学实践, 知识转化为教师的实际“生产力”。而不管是发现与创造知识, 还是应用知识, 都需要在有效而广泛的传播活动中对知识进行扩散,

收稿日期: 2012-11-15

基金项目: 本文系国家社会科学基金教育学立项课题“中学教师课程决策研究”(批准号 CHA110127)、广东省十二五规划课题“学校教学领导改进研究”(课题编号: 2010tjk2421)成果的一部分。

作者简介: 王世伟(1978—), 男, 山东日照人, 华南师范大学教科院基础教育研究所讲师, 研究方向为高效能教学、课程决策、公民教育以及学校改进;

秦金华(1965—), 女, 湖南望城人, 中山大学教育硕士, 广州市华侨外国语学校校长兼书记。

需要把普遍化的知识转化为适合学校情境的知识,所以知识传播和转化是知识领导的重要组成部分。

一 校长知识领导的意义

首先,知识领导体现了关于领导对象认识的深化。我们以往在谈论领导活动时,往往把“人、财、物”当成领导者所关注的主要对象。而在当今的知识时代,这一观点已经过时。在一个知识量爆炸式增长、各行各业都强调知识含量的时代,知识成为决定一个组织竞争力的最重要因素,知识成为领导者应该重视且超越以上三者的更为重要的关注对象。知识领导体现了领导者由以往关注比较外显的“人、财、物”等领导对象,到更加关注内隐的领导内容的转变,体现了学术界关于领导对象认识的不断深化。

其次,通过知识领导师生,更容易为他们所接受,增强了领导的认同度。在以往的工业社会中,受工业化思维的影响,领导者的主要手段是权力压制与利益引诱,表现出的往往是一种比较刚性的领导方式。在现代社会,刚性的领导方式显然不适合学校这一独特的知识型组织。由于教师身上具有较强的知识分子特质,重视专业自尊与自主,面对刚性的领导方式时,他们往往会阳奉阴违、虚与委蛇甚至公开对抗。而知识领导倡导诸如知识学习、知识传播、知识转化等方式,自然而然地形成组织的共识,领导者以知识服人、以知识引领人、以知识陶冶人,而不是以权压人、以利诱人,更多地体现了柔性领导的内涵,这种方式更容易为教师们所接受,这就增强了领导行为的认同度。

再次,知识领导能促进学校的持续改进与长久发展。在传统的领导观念之下,“一个好校长就是一所好学校”,学校的发展依赖的是校长个人的能力;而在一所凭借知识进行领导的学校中,学校的发展依赖于知识。在知识领导过程中,通过知识的转化、应用、整理与保存,组织将大学专家、优秀管理者和教师的知识留在组织中,这样即使发生人才的流动,学校的无形资产也不会随之一并丧失。更为重要的是,知识是创新的基础,知识领导增强了学校的创新能力。组织存储了稳定的知识之后,就具有了创新的根基与潜力。而如果没有知识,学校的创新就成了无根之树、无源之水;有了专业知识,学校就有了可持续发展的智力基础。

二 校长的知识领导要关注的五个关键环节

(一) 知识的获取——校长要扮演“知识服务员”角色

学校获取知识的方式主要有知识的引进与生产两大方面,两个方面是互补的。知识的引进指学校通过外部力量的协助来取得知识,对于中小学校来说,组织绝大部分的显性知识都是由外界引进的,例如中小学通过聘请大学或研究机构的专家到校进行指导,通过做报告、课题研究等方式来使他们的知识进入学校。

学校知识生产的核心目的在于改进教师的教学水平,着重于提出更好的教学创意、更完善的教学流程以及更有效的教学方法策略。在知识的生产过程中,要充分利用学校的信息与智力资源。学校在个人与组织层面上往往存在很多潜在资源,这些资源往往没有被完全利用。因此,校长要善于开发组织潜在的知识资源。知识的生产又可分为两方面:一是知识的发现,一是知识的创造。知识发现是把组织中本来已经存在的,但由于某些原因被遮蔽了的知识,校长要使其显现出来,成为组织稳定的、显性的智慧资产。而知识创造则是把组织中本来并不存在的知识,通过某种方式创造出来。相比较而言,后者的难度要更大。学校要生产知识,就要进行教育教学研究,在研究中总结提炼已有的教育教学经验,或者把某些普遍性理论运用到学校之中并发现其校本表现形式,最终生产出新的知识。

在获取知识之前,校长首先要做的是知识需求分析,明确教师们处在何种发展阶段,他们需要的是哪些知识,哪些知识对学校的发展具有重要作用。教师在不同的发展阶段,需要不同类型与程度的知识与能力,对知识表现出不同的态度,学校在引进和生产知识时应考虑教师的职业生涯发展需求。

为了方便教师们更好地获取知识,校长要扮演“知识服务员”的角色。在知识时代,一位合格的学校领导要能够为教师提供知识咨询服务,告诉教师在谁那里、哪些地方以及通过何种方式可以获得有益的知识;要了解教师在专业发展的过程中需要哪些知识,通过发掘内部学习资源、引进“外脑”等方式为教师提供所需的知识。学校领导者要扮演好“知识服务员”角色,前提之一是自身要掌握一部分前沿的教育教学知识,在信息素养与专业水准上达到一定的程度。这对学校领导者的素质提出了更高的要求。

(二)知识的保存与整理——校长扮演知识总管角色

知识的保存与整理指的是为了使教师很容易获得相关信息,学校利用各种信息设施储藏知识,知识管理人员对知识进行合理的分类整理。为此,校长要在学校设置一批知识保管员的岗位,自己也要扮演好学校“知识仓库”总管的角色。对于学校的知识储备情况,校长要有清晰的了解,在此基础上责成相关人员管理好学校的知识。学校的知识从表现形式上分为物体化的知识与人格化的知识。物体化的知识包括以传统形态存储的知识,如图书馆、阅览室与办公室中的知识,也包括电子化的知识,如学校购买的教学光盘、数据库、校园网上的信息等。人格化的知识,是指学校中的不同人群所拥有的知识,主要是教师和学生所拥有的知识。以教师知识为例,主要指教师所拥有的各种显性和隐性知识。

校长要引领学校成员建立一套妥善储存知识材料并对其进行深入挖掘、加工的程序与制度。要鼓励教师经常写工作日记以把自己的内隐知识外显化,运用计算机以及数码设备等来储存个人工作资料。档案室更要善于收集、储存对教育教学工作有价值的各种工作资料,总结提炼本组织探索出的程序化解决问题的流程、愿景理念与校史校训等,使其变成组织永远的公共记忆。通过形成纸质的文件、手册与电子化的文档、光盘与数据库等,将各项资料妥善建档管理。接下来,有条件的学校要聘请具有一定专业水准的数据分析师,对知识材料进行更为专业的、深入的精细加工,包括文档汇总、目录编订、数据挖掘与建立知识库等,这样才能使得组织的各种知识资源发挥最大的利用价值。数据挖掘是其中非常关键的一个环节,它指的是从大量数据中获取有效的、新颖的、潜在有用的、最终可理解的模式或规则的过程。要综合运用以下六种不同的分析方法对数据蕴含的深层信息进行深入的、充分的挖掘:分类、估值、预测、相关性分组或关联规则、聚类、描述与可视化以及复杂数据类型挖掘(如 Web、图形图像、音频与视频等)。

(三)知识传播——校长扮演好知识传播的促进者角色

知识与普通的物品有很大的不同,知识在使用时没有排他性,一个人对知识的使用不仅不会导致知识损耗,反而还会促进知识的传播、转化、完善、丰

富与创造。因此,使用知识的人越多,知识所发挥的整体作用就越大。某一类知识所发挥作用的大小,取决于其普及程度,而普及性又是由扩散度决定的。为了促进知识的普及程度,就要进行广泛传播。在知识领导领域,有一个公式为 $KM = (P + K)^S$, KM (Knowledge Management) 指知识管理, P (People) 指人员, + 代表的是科技 (Technology), K (knowledge) 指知识, S (Sharing) 指分享^{[2]39}。其中 S 处在数学计算公式的次方位置上,意指分享可使知识管理因人员与知识的连结而产生 S 次方的惊人价值效果。因此,为了促进组织已有知识产生最大的增值效果,就要高度重视知识的传播。

按照传播人群的不同,校内知识的分享与流通主要可分为三个方面:领导者与教师之间的交流、教师之间的交流、不同科室之间的交流。学校领导者要创造机会,让教师进行交流,让不同教师的宝贵教学知识得到自由而充分的传播。领导者与教师之间的交流在学校中发挥着示范作用。学校领导者要扮演好知识分享者角色,自己经常与教师分享专业知识,包括最新的教育教学理念、高效能的教学模式、教学策略等。在校长的带动下,教师之间的交流就会成为经常的事情。作为现代社会组织中的一个组成部分,学校不可避免地具备科层体制的特性。多数中小学都设有校长室、教导处、总务处、德育处等,由于每个单位都直接对校长负责,处理不同的事务,逐渐产生科室本位的现象,这正是妨碍学校行政组织中知识交流的障碍之一。因此,打破学校间科室本位的现象,才能使组织知识顺利地更在更广的空间内进行互换、共享与融通。因此,校长应大力促进不同科室之间的知识流通。例如通过举办大型综合性活动,使各科室间分工合作;开展全校性的座谈会,让学校的知识实现跨部门的流转与交汇。

按照所传播知识的性质的不同,知识的传播主要分为两种方式:显性知识之间的传播,隐性知识之间的传播。

显性知识之间的传播,指的是个体把自己的知识外化为口头语言、书面文字等显性符号,对拟传播的知识信息内容进行有效编码后使其扩散开来。传播媒介包括公示牌、宣传栏、个别谈话、会议等传统媒介,亦包括一些电子化媒介,如广播、电视电话会议、电子公告和电子邮件等。这种方式的传播,由于内容与媒介都是外显化的,相对比较容易组织,传播

效率也比较高。校长要发掘本校在教学方面受学生欢迎的教师,鼓励他们把自己个体化的学科教学知识与班级管理知识总结出来,创造条件让其传播其知识,对更多教师的知识结构与价值观产生积极的影响,使部分教师的个体知识转化为群体的公共知识。

隐性知识之间的传播,指的是个体在观察、模仿他人的基础上进行练习,通过观摩、总结、迁移他人的经验与做法产生新的隐性知识,也就是隐性知识由他人身上转移到自己身上。为了促进校内隐性知识的传播,校长要促进一部分优秀教师的个体知识转化成群体共享的知识。对于一些新入职的教师,以及一部分教学上需要改进经验的教师,可以通过拜师、观摩课堂教学、经验交流等方式,引导其学习教师群体知识,吸纳群体知识中对提升自身教学效能有帮助的内容,促进自身教学效能的提高。以上所言主要是隐性知识在不同个体之间进行传播,还有一种隐性知识传播方式是隐性知识在不同的科室与部门之间的传播,这种方式的效能更高。从个人、团体及组织等层面分析,如何将个人内隐知识通过展示与分享的历程转换为团体或组织知识,是知识能否产生最大效益的关键。校长可以尝试通过一些优秀的中层领导和员工之间跨学科与年级的轮岗交流,让其有益的隐性知识跨部门流动。当然,这首先需要的是教师要能够胜任不同的年级与学科的工作。

(四)知识的转化——校长扮演知识转化的示范者角色

在现实中,我们会发现一些教师的教学工作做得非常好,但请他分享其成功经验时,听者往往会觉得讲得过于简略,或者讲不到要点上;而一些理论工作者讲理论知识时可以滔滔不绝,但就具体问题提出建议时,所言就往往显得空泛、不切实际。上述这两类人群并非没有知识,问题出在没有结合实际情况对知识进行转化,对于知识的转化能力有所欠缺。因此,校长在进行知识领导时,有必要抓住知识转化这个关键环节,对知识的转化做出示范,引导教师转化知识,使其适合学校的具体情境。

对于一线的教育实践工作者来说,知识的转化主要包括两个层面:一个层面是“化理论为方法”,另一个层面是“化经验为知识”。

所谓“化理论为方法”,是指校长要在某种程度

上扮演知识工程师的角色,在学习了理论知识之后,要从现实情况出发,把理论转化为可以操作的教育教学流程、方法与策略,结合案例为教师做出示范。把理论知识中关于“是什么”、“为什么”的知识,转化为“如何做”、“何时做”、“何处做”的内容。为此,教师要丰富完善自己的知识结构,把实践中的经验、直觉、范例与判断等默会知识与概念、原则等理论性知识结合起来,使理论获得在实践中可以运作展开的知识支撑体系。教师应该把理论作为实践方法的灵魂,从一些关键的理论假设出发演绎出实践中的工作思路、方法与策略。譬如,有位校长从“以人为本”、“公平公正”的理念出发,坚持学校不同员工之间要做到同工同酬,代课教师的待遇也要接近于正编老师;有位学校科室的主任学习了职位设置要坚持“权责利一致”的原则之后,认识到学校的中层领导(年级组长、科室主任)责任较大,但权力较小,利益也不相匹配,于是在教代会以及制定学校新的发展规划过程中,提出增加中层权力的建议。这些都是把理论转化为方法的事例。

所谓“化经验为知识”,则是把实践经验等内隐知识转化为显性知识,让更多的人学习、分享与应用。显性知识的概念比较容易理解,它是可以外化为口头知识与书面知识的名言知识,隐性知识是与显性知识相对的一种知识。显性知识是用系统化的语言来表达的,通过文字、数据库、网页、电子邮件与图形来记载或移转知识要素;隐性知识是个人化的,有特定背景的知识,难以被正式化、纪录或记载,是储存在人们的头脑中,有各种的组成要素,如经验、直觉、原始事实、判断、价值观、假设、信仰与智慧,主要通过实践当中尝试错误的方法来开发^{[3]45}。将隐性知识转换成为显性知识的过程,也就是知识外部化的过程,人们想尽办法去表达无法表达的隐性知识,譬如借助比喻、类比或假设等语言方式将其表达出来,尽管表达本身可能不够清楚,却能促进成员间的对话或集体思考,将观念逐步厘清。要促进隐性知识显性化,就要引导教师通过写教学心得、案例总结、同事交流、请理论工作者协助总结等方式,促进其把隐性知识显性化。为此,学校需要建立自由研讨的机制,比如建立真正有实效的学术沙龙、集体备课、工作坊、课题小组等,通过自由、开放、多样的对话,引导教师把隐性知识总结出来,把隐性知识最大限度地外显化。

(五) 知识的应用——校长扮演知识实践者角色

对于中小学而言,知识的应用是知识领导的核心目的。知识应用就是把知识付诸实践,与实践进行良性的、深入的互动。校长通过知识领导促进教师知识的增长,引导教师把知识转化为在现实中可以发挥作用的表现形式,最终促进实践问题的解决。为此,校长首先要扮演好知识应用的示范者角色,自己首先要身体力行、言行一致、知行合一,把知识转化到实践之中。如果校长自己知行不一,那就会产生很不好的负面作用。

概括起来说,组织知识的应用涉及以下几个层面。首先,知识最简单的应用是协助实践工作者解决一些具体的、零散的实际问题,协助员工完成常规化的本职工作;其次,组织知识为组织做出有效的技术与战略性决策提供专业知识,经过验证的科学知识能够协助组织作出科学的决策,反映不同视角的多元知识能够协助组织做出民主决策,避免决策中的框限与盲区,使得决策更加科学与人性,减少拍脑袋式决策的主观性与随意性;再次,在应用知识解决具体问题之后,如有成员能深入解读他人的知识并进行创造性转化,能更进一步对解决问题的方法策略进行深度的精细加工,或整合某一个或几个领域的知识来高效、创造性地解决核心问题,就可以把特殊的解决不同具体问题的方法策略整合、升华为完整的程式、普遍性的通则与抽象的理念。这也就是中国古人强调的既“知其然”,又知其“所以然”,从器(工具)、术(技艺)、法(方法)之中把握内在的道,做到道、法、器、术的和谐统一。例如一个学校如能探索出类似于杜朗口的“三三六”那样的独特教学模式,就能引导教师形成提升教学效能的一系列方法与策略。最后,组织知识的深度应用,能够促进组织核心能力的提升,促进组织创造更多的实际价值。学校的价值在于为学生提供高质量的智力服务,让学生、家长以及社会满意。学校的核心能力是教师的教育教学能力,表现在教师高效能的教学行为、恰当的认知方式与先进的思维理念之中。

三 校长知识领导的关键保障

(一) 人员保障——培养知识工作者

人力资源是学校知识生产、转化与应用的源头活水。在信息科技日新月异的时代,虽然信息科技系统能够取代部分的人力工作,但知识工作者仍是

组织的最宝贵资产,是知识资源中的核心部分。人力资源策略是国民小学推动知识管理时需要运用的策略之一。因此,校长在进行知识领导时要采用人力资源策略,在校内大力培养知识工作者,指定专门人员推动学校知识管理,用好学校内外部的各种专业人员,着力提升教师的知识水准,为其具备更强的能力提供智力服务。

首先,校长自己要做好知识长(chief knowledge officer),其职责在于协调组织内部所有的知识领导者与工作者,使他们群策群力。校长必须要统筹学校中层领导的知识领导力的训练与发展,推动其知识领导能力切实不断提升,同时鼓励学校教师参与校外进修,培养持续学习的能力,进而改进学校教职员的知识观,提高其总结、转化、传播与应用知识的意愿。

其次,学校要培育一大批高素质的知识主管。学校的中层领导要扮演好知识主管的角色,知识主管的主要任务是将学校的知识变成教师的教学效能与学生的发展效果。由于知识涉及的范围大于信息,知识主管的作用已大大超出信息技术的范围,进而包括教师培训、学校的战略规划等。因此,学校在设立知识主管时应避免将知识管理视为信息管理的延伸,从而试图把资料主管错误地改为知识主管,因为这将在不知不觉中把知识管理工作的重点放在技术和信息开发上,而不是置于创新和集体的创造力上。知识管理与资料管理有很大不同,资料管理主要是文档的整理,后者是静态的、一维的。而知识领导是动态的、全方位的,要想很好地实施知识领导,组织必须进行根本性的变革,形成与之适应的组织文化。让成员产生共享、有创造新知识的主观意愿,其实关键还是个人要与学校的核心目标一致,在核心利益上与学校形成交集。知识主管的主要职责为:了解学校所处的环境,学校本身的发展阶段和学校内的信息需求;监督保证学校知识库内容的质量、深度、风格,使其与学校的发展一致,其中包括信息的更新等;加强知识集成与整合,产生新的知识,促进知识共享的过程;带领出不同的知识团队,成为学校知识生产与应用的中坚力量,发挥良好的示范带动作用。

再次,努力把每一位教师都培养成知识工作者。学校要高度重视知识人材的培育,提升教师的综合知识素质。在隐性知识的传播方面,要重视职后学

习,通过实行师徒制,促进专家教师的有效隐性知识向年轻教师的传递与转化;通过对一些管理和教学方面表现突出的成员进行职务轮调与换岗,扩大其隐性知识的分布范围与受众面。在显性知识方面,鼓励教师撰写教学心得、经验总结、案例分析、期刊论文等,对一些表现突出的教师进行表彰和物质奖励,并为其创造有利条件,让其继续进行知识的生成。

(二)文化保障——培育知识创新导向的文化

知识领导要求学校发展一个全新的系统,它帮助人去学习其要面对的工作、环境和人际网络,重新定位组织中的各种关系,以便于更快、更好地生成知识、传播知识、转化知识与应用知识。这一系统的思想内核就是一种全新的知识型文化。台湾学者吴万益等人做了全面的文献回顾后提出:“组织应营造一个组织文化,以利于知识管理活动。此种文化应具有成员愿意从事知识性活动之意图,成员能够放弃固有思维模式而追求创新知识,鼓励成员之间乐于分享等特性。”^[4]为了能为知识领导提供坚实的保障,校长应着力使组织文化围绕以下几个特质体现出新的气象。

第一,营造一种高支持、高关怀的文化。学校提供慷慨大方、安全舒适的工作环境,关心与照顾教师的需求、免除其后顾之忧。很多研究发现:校长营造的“支持型”文化,会促进知识的分享,会为知识的生产与增值创造有利的文化环境。有学者通过量化的方法研究组织文化与知识管理对组织创新之影响,结果显示,“支持型文化及创新型文化对知识取得产生显著的正向影响”^[5];不同类型的文化对知识管理的不同层面具有预测力,其中“合作关怀”的组织文化对“知识移转”、“知识储存”及“知识分享”具有显著预测力;“协助分享”的组织文化对“知识储存”及“知识分享”具有显著预测力^[6]。

第二,营造一种互相信赖与合作的文化、经验分享的文化。有学者的实证研究结果显示:“协同合

作的文化能鼓励组织学习的发展,同时能对经营绩效产生显著影响”^[7]，“高效的组织学习需要一个开放与互信的文化”^[8]。高效的组织学习是组织知识获得、传播、转化与应用的前提,所以组织学习与合作式的组织文化是互相依赖、互相支撑、互相促进的关系。只有在一个互相信任的环境中,大家才能加强彼此间的开诚布公、互相分享,引导大家把目光盯着远处,不专注于小圈子内的得失,逐次建立成员间、小组间、整个组织内部、组织之间的信任关系;领导者发挥良好的示范带动作用,在组织行为、组织奖励、认可及时间分配方面鼓励知识的自由流通。在一个互相信赖与合作的文化之中,经常性的经验分享的文化的形成才会成为可能。在合作性文化氛围的陶冶下,知识工作者建立以深层协作为宗旨的社群,互助分享知识,以解决技术或专业的问题。

第三,营造一种自由、开放、探索的文化。校长鼓励教师大胆尝试、积极探索,对学校引进的知识进行试验,一方面进行恰当转化,实现其应用价值,另一方面在应用中对引进的知识进行完善、拓展。新知识的发现往往是一个不断尝试的过程,领导者要培育、保护教师的好奇心,尊重一些教师表现出来的作为知识工作者的专业执着与热情投入。领导者必须放手让教师进行知识创造的活动,容许教师从错误中学习,不要对一时的成败斤斤计较,而是要重视教师长期的效能表现。领导能够包容有不同意见的人,要明白正是一些“不听话”、“乱讲话”的教师增强了学校知识生态的多样性,他们有时会发挥重大作用,避免群体决策中的盲目趋同。

最终,以上不同的文化特质综合在一起,组织形成一种创新的文化。在一个乐于分享知识、创新的环境之中,教师将分享知识当作常态,教师以应用知识、发现知识为荣,而且创新弥漫于组织的每一个角落,创新非依靠单一部门或特定个人,每个教师与各部门均肩负着创新的责任。

参考文献:

- [1] Sallis E, Jones G. *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education* [M]. London: Taylor & Francis, 2002.
- [2] (日) 勤业管理顾问公司. 知识管理的第一本书: 运用管理提升企业核心能力 [M]. 刘京伟译. 台北: 商业周刊, 2000.

- [3] Tiwana A. *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System* [M]. NJ: Prentice-Hall of India, 2000.
- [4] 吴万益, 谭大纯, 汪昭芬. 企业智价理论在组织创新能力上之应用: 以“知识创造论”与“组织学习论”为观点之实证研究 [R]. 中华民国科技管理研讨会, 1999.
- [5] Chang S C, Lee M S. The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan [J]. *The Business Review*, 2007, (1): 295-301.
- [6] 李建树. 大学院校行政人员知识管理态度与学校组织文化、人格特质关联之研究 [D]. 台北: 台湾科技大学技术及职业教育研究所, 2003.
- [7] López S P, Peón J M M, Ordás C J V. Managing Knowledge: the link between culture and organizational learning [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2004, (6): 93-104.
- [8] Ke We, Wei K K. Organizational Learning Process: Its Antecedents and Consequences in Enterprise System Implementation [J]. *Journal of Global Information Management*, 2006, (1): 1-22.

On Knowledge Leadership of the Schoolmaster

WANG Shi-wei¹, QIN Jin-hua²

(1. College of Education Science, South China Normal University, Guangzhou, Guangdong 510631;

2. Guangzhou Overseas Chinese Foreign Language School, Guangzhou, Guangdong 510095, China)

Abstract: Knowledge leadership consists of five steps, namely, knowledge acquisition, knowledge keeping, knowledge spreading, knowledge transformation and knowledge application. Accordingly, the schoolmaster should play the role of knowledge steward, knowledge manager, spreading promoter, knowledge transformation fugleman and knowledge practitioner, all of which make the schoolmaster a knowledge master. To guarantee the smooth carrying out of knowledge leadership, knowledge workers should be cultivated and knowledge-oriented culture should be fostered.

Key words: Schoolmaster; knowledge leadership; knowledge master

[责任编辑:罗银科]