



ZAI GONGXIANGZHONG
QIU FAZHAN

在共享中求发展

知识管理视野下
教师知识共享机制
的校本构建

滕 平 杨向谊 朱海燕 景洪春 · 著



上海社会科学院出版社

序

徐汇区教育局局长 王懋功

高安路第一小学是一所具有五十多年历史、在市区享有盛誉的名校。在新时期,名校如何走可持续发展之路?多年来,滕平校长笃信对于一所学校而言,它的核心资产不是建筑物、升学率或者教师的学历,而是存在于师生头脑中的知识,也就是说只有人才是最重要的资源。为此,学校十分注重教师队伍的建设,致力于“专业引领、同伴互助”的校本研修模式的探索,取得了可喜的成效。在实践中形成和丰富了共享发展的校园文化。

三年前,学校的《基于教师专业发展的知识共享机制的构建和研究》的科研课题,被批准为上海市教育科学研究规划项目。

三年来,学校围绕该课题进行新的实践和探索。他们将知识管理的理念引入学校管理,通过综合运用校园文化、信息技术、流程思想和制度规范等手段,将教师个人智慧转化为教师群体共享的资源,增进教师知识获取、知识运用、知识再造的意识和能力,以此推动和实现教师学习共同体的创建。

三年来,学校坚持共享发展的基本理念,以成就教师为目标,在课改的实践和课题的探索中,促进了教师培养与名师锻



造,实现了学校人力资源的可持续发展。共享发展提高了学校工作的创新力,名师塑造促进了学校的内涵发展。高安路第一小学的探索成果,为其他学校的办学提供了新的发展视角,也为校长的管理带来了有益的启迪。

学校是创新型人才培养的摇篮。我国正在从人口大国迈向人力资源强国,小学教育作为人力资源建设的基础,小学教师在人力资源开发中具有不可替代的重要作用。高安路第一小学在推进教育改革的过程中,坚持智慧共享的科学理念,和谐共享的实践智慧,发展共享的创新机制,使共享发展的校园文化进一步弘扬,促进了青年教师的健康成长。衷心希望高安路第一小学继续秉承共享发展的办学思路,牢牢把握人才培养的良好机遇,为学校、为徐汇教育培养更多、更好的优秀人才,实现学校的可持续发展。

前言

就当前而言,学校管理的价值取向更加突出以人为本,以提升能力为本,以追求知识的创新为本,由单纯的经验管理、制度管理,进入到基于人力资源的开发管理,其中最为重要的是人的智慧开发与知识的增长,它是人力资源中极其宝贵与核心的要素。鉴于这种态势,人们愈来愈关注知识管理理论的基本内涵和在人力智慧开发过程中的独特功能。知识的概念具有高度的复杂性,形成了众多见解,正如达文波特(Davenport)指出的:知识是一种流动性质的综合体,它包括结构化的信息和未结构化的经验、见解等,前者是显性的,后者则是隐性的。根据教师的专业特点,教师所具备的专业知识也由显性和隐性之分,而后者是支持其专业上不断发展的重要成分。

就学校来说,本质上讲,教师是知识的吸收者、传授者,以及运用创造者,是学校中极其重要和基本的知识载体,所谓学校的知识管理,是指在知识型学校中,构建一个有效的知识运行系统,让隐含在教师头脑中的知识能够不断地被发现、流通和增值,从而连续产生创新性教育专业知识的过程。在这一过程中,学校主要是通过创建相关的规范和激励制度以及环境,开发和运用有关的技术与手段,健全有关的人力资源支撑,进而对学校知识及其创造进行有效管理。知识管理的核心是人,而不是简单地将“知识”这件事管起来,它更应体现的是一种管理者的观念、远见和能力,其工作包含知



识的发现、收集、共享、运用和创新。在知识管理的视野下,教师的群体研修可以理解为是一种专业知识的流动和创造活动,其核心和关键是知识的共享。特别需要指出的是,作为学校组织,知识共享是当今知识管理研究的重要主题,很多学者一直对此予以充分的关注和研究,事实表明,知识管理的精华就是其“共享”的程度,知识共享程度越高,教师越容易获取所需要的知识,这样的知识价值也就越大。

从2005年下半年起,我们在前期“以课例为载体,专业引领,同伴互助,开展校本研修”的实践探索基础上,课题组广泛收集和学习了有关知识管理的理论和文献,着重对知识管理的概念内涵进行了深入讨论,结合已有实践的经验,重点对知识共享理论及其有关的实践经验进行了仔细的解读理解。与此同时,学习和理解学校的组织与文化建设的相关概念,确立了《知识管理视野下教师知识共享机制的校本构建》这一课题展开研究和探索,同年被批准立项成为上海市教育科学研究规划项目。通过近三年的不懈努力,这个项目获得了徐汇区第九届教育科研成果一等奖。与此同时,我们对知识管理理念下教师知识共享机制的构成与操作有了一定的体会,勾勒出“一体四支撑”的机制框架,并且取得了一些初步认识:

一、在学校组织中倡导一种基于知识有效共享的校本研修需要整体思考,系统设计,其建构的过程是知识管理视野下教师学习、信息网络技术和学校管理与文化建设等多学科的交叉及其综合,尤其需要关注并研究教育教学知识的发现、内化、运用与创新的机理,以此为线索来建设学习型教师团队。

二、知识共享必须注重教师的行为效应和心理效应的产生与强化,其机制的构建取决于四个基本因素的形成:即平台与技术、组织与文化、策略与方法和关键人力资源的开发。

三、在研究教师知识共享的活动中,有必要对教师拥有的主要知识进行明确的界定和区分,这有利于从知识管理的角度展开探索。

四、学校内知识共享的重要方面是正面的组织与文化建设,其中的关键是建立相互信任,可采取渐进的方式进行组织机构的变革和职责的转型,同时设立必要的人力资源的支持(如知识主管和知识编辑等)和激励与规范工具(如制度等),从而促进共享机制的形成和运行。

本书是集体智慧的结晶,从课题的构思立项,到实践探索,直至成果总结,徐汇区高安路第一小学的领导和教师,以及徐汇区教师进修学院教育科研室的有关教师组成了研究共同体,进行深入的探索、学习和实践,在成书的过程中,又反复进行了修改,各部分执笔分别为:第一章、第三章杨向谊;第二章滕平;第四章景洪春;第五章朱海燕,全书由滕平、杨向谊统稿、定稿。与此同时,学校的教研组长和教师也提供了大量的实践案例和体会。特别需要说明的是,在本项目的研究过程中,我们得到了市教委科技处苏忱副处长、上海市教育科学研究院胡兴宏研究员、王洁博士和潘国青特级教师,以及市教育科研规划办劳南怡和熊立敏等领导、专家的关心指导,对此深表谢意。

学校中引入知识管理的思想和理论是一项积极的探索,也是促进学校内涵发展的一种比较新的尝试,由于水平有限,我们的研究可能还存在着不少问题有待解决,本书作为抛砖引玉,在取得大家帮助的同时,能引发思考和进一步的探索,对此,我们怀有信心。

作 者

2008年10月

目 录

序	1
前言	1
第一章 绪论	1
第一节 教师专业知识辨析	1
第二节 知识管理与教师智慧增长	5
第三节 学校的知识共享机制	8
第四节 学校研究过程的回眸	13
第二章 知识管理系统的开发和应用	16
第一节 知识管理系统简介	16
第二节 知识管理系统的应用	27
第三章 知识共享的校本模式与策略	30
第一节 教师专业社群的建设	30
第二节 知识共享的价值追求和机理	32
第三节 一个促进教师个体隐性知识共享的校本模式	36
第四节 促进教师知识共享的实施策略	44



第四章 知识共享中的人力资源支持	51
第一节 角色与作用	51
第二节 实务与操作	62
第五章 知识共享的学校组织方式与文化建设	83
第一节 促进知识流动的组织方式建设	85
第二节 促进知识共享的制度文化建设	92
第三节 促进相互信赖的组织文化建设	102
附录一:知识共享活动案例荟萃	115
知识共享产生动力	
——一次基于共享的语文学科教研活动案例分析 ...	115
灵感,在知识的有效共享和创新中萌发	
——一次基于知识共享模式的英语教研活动案例分析	
.....	123
合作学习 共同成长 打造团队品牌	129
展示自我 有效共享 共同提高	136
共同参与 彼此共享	144
有效共享 共同提高	149
有效的共享 有效的教研	156
附录二:来自教师的体验与感受	163
在知识共享中快乐成长	163
在共享中收获	165
在“发现、比较、转换”中增长教学智慧	167
一堂课引发的思考	169
学会积累 学会发展	173
我对策划和组织知识共享活动的思考	175

网络改变了我的学习工作方式	178
深度访谈有感	180
快乐共享 收获成长	182
积圭步 致千里	
——浅谈我的知识积累	184
共享经验智慧 走出职初困惑	187
合作共享 提升发展	188
主要参考文献	192

第一章

绪论

运用知识管理的理论和方法开展教师专业知识共享机制构建的实践与研究,首先必须理解并把握在现实背景下教师专业知识的基本组成和特点,理清知识管理的基本内涵,建立起相应的支持系统,在此基础上从系统的角度整体设计和实施有效的教师专业知识共享,进而促进知识的传播转移及其创新。作为引子,本章先尝试就这些内容进行简要的讨论。

第一节 教师专业知识辨析

1. 教师专业知识的基本组成

众所周知,教师是教育发展最为宝贵的财富,这支队伍的专业化发展程度将直接影响到学校的教育教学工作以及学生的全面发展。教师专业化的标志是什么?其成长和培养的载体或抓手又如何去发现与把握?就国内外当前研究的关注点来看,能够构成专业的基础是需要一套完善的专业知识体系作为专业人员从业的依据。教育教学若被视为一种专业,首先需要教师具有专门的知识与能力,既要掌握课程、学科,以及教材等其中“应该教的知识”,又要掌握将这些知识呈现给学生的所谓“如何教的知识”。从某种意义上讲,教师专业发展就是支撑教师专业的知识体系不断丰富和完善的过程。

教师专业的核心,应该考察其所具有的专业知识,分析教师专业知识的性质、组成和各自在教师专业发展方面的功能与作用,针对这一基本思路,人们开展了一系列深入而持久的研究和探索。较有代表性的是林崇德教授从认知心理学的角度出发,提出可以将教师的知识组成分为四个方面:本体性知识、条件性知识、实践性知识和文化背景知识,这四个方面共同构成教师的知识结构。

(1) 本体性知识,是指教师所具有的特定的学科知识,如语文学科知识、数学学科知识等,这是人们普遍熟悉的一种教师专业知识。由于学科不同,本体性知识的具体内容也不同。具体来说,该部分知识应包括四个方面:教师应对学科的基础知识有广泛而准确的理解,熟练掌握相关的技能、技巧;教师要基本了解与所教学科相关的知识点、相关性质以及逻辑关系;教师需要了解该学科的发展历史和趋势,对于社会、人类发展的价值以及在人类生活实践中的多种表现形态;教师需要掌握每一门学科所提供的独特的认识世界的视角、域界、层次及思维的工具与方法等。

(2) 条件性知识,是指个体在什么时候、为什么以及在何种条件下才能更好地运用陈述性知识和程序性知识的一种知识类型。在教育领域,该部分知识也就是具体的教育科学知识。其中教育学和心理学知识被称为教师成功地进行教育教学的条件性知识。这种条件性知识是教师能否顺利展开教学活动的重要保障。

(3) 实践性知识,实践性知识是教师积累的教学经验,是指教师在实现教学行为中所具有的课堂情景知识以及与之相关的知识。教师的教学不同于一般研究人员的科研活动,教师的教学具有明显的情境性。实践性知识受个体经历的影响,这种知识的表达包含丰富的细节,并以个体化的语言而存在。如果把教师的教学看作程式化的过程,忽略教师的实践知识,那就不利于取得富有成效的教学效果。

教师知识结构的上述三方面是紧密联系的:本体性知识是教学

活动的实体部分,条件性知识对本体性知识的传授起到理论支撑和指导作用,而实践性知识对本体性知识的传递效果起到重大影响。

(4) 文化背景知识,教师丰富的文化知识不仅能扩展学生的精神世界,而且能激发学生的求知欲,事实上,学生的全面发展和健康成长在很大程度上受教师具有的广泛而深刻文化背景的知识熏陶。具体说,教师的文化背景知识包括:基本哲学理论知识,即辩证唯物主义和历史唯物主义的知识;现代科学和技术的一般常识,包括现代学科的一般原理和现代技术的本质内含;社会科学的理论与观点,例如法律的知识、民主的思想、经济学的观点和社会学的方法等。文化背景知识是教师学术与文化底蕴是否厚实的重要标志。

2. 隐性知识与教学智慧

我们在具体的课题实践与研究中反复思考,除了上述静态的描述教师专业知识的组成,从动态的角度考察,究竟哪些知识对教师的专业发展影响更加直接。值得注意的是,有三位学者的观点与成果引起了大家的兴趣。首先,在研究优秀教师与一般教师专业发展上的差异时,美国学者舒尔曼(Lee S. Shulman)提出了著名的教师学科教学知识概念(pedagogical content knowledge,简称 PCK),并且指出,学科教学知识的丰富与否,是优秀教师与一般教师之间在教学上存在差异的根本所在。根据舒尔曼的观点,所谓学科教学知识是教师在面临特定的学科问题时,怎样针对学生的不同兴趣和能力,将学科知识予以调整、组织和呈现,以展开有效教学的知识。这种知识是教师在具体的学科教学实践中动态性建构的,按照教师专业知识的组成,联系上述,它是学科本体性知识同教学条件性知识相融合的产物,是由学科知识和教学知识在实际操作过程中通过一定的方式转换形成。主要通过三种方式转化而来:一是由学科知识转化而来。通过对学科主题内容的编排和采用有效方式呈现学科的概念,教师思考如何将学科知识解释给学生的一种知识。二是由一般教学知识转化而来。比如,教师把学生的学习过程知识运用于



特定的学科教学情境,在这个过程中,一般的普适性教学知识经特殊化处理而形成 PCK。三是由学科知识与一般教学知识一起转化而来,或从原有的学科教学知识建构而来,由此可见,无论是通过何种方式的转换,PCK 的由来均离不开教师在具体教学情景中的实践。

另一方面,英国哲学家波兰尼(M. Polani)早在 1958 年提出的关于知识属性的区分,即人类拥有的知识可分为显性部分和隐性部分,其中隐性知识要占知识总量的 90%左右,隐性知识的情景性、个体性和非系统性特征,造成了表达与传播上的困难,即“我们所知道的要多于我们能表达的”,然而,这部分知识恰恰是主导个体行为方式的重要成分。联系到教师的专业特点和工作方式,教师的专业成长很大程度上是教学隐性知识在背后发挥着作用,是教师个体对复杂教学环境做出的回应方式,常常表现出一系列的技能、技巧和心智模式。它有时往往被解释为是一种教学智慧,如加拿大学者范梅兰(Max van Manen)指出的“教学智能和机智是那种能使教师在不断变化的教学情景中随机应变的细心的技能”,“它能够使教师及时而迅速分辨出教学时机富有意义的因素”。教学智慧是一种教学情景中的“即席创作”,这种创作未经整理,大多不成体系,甚至连自己也尚未意识和感觉到,因此不可言传,难以有效共享。所以相对那些已经格式化,并被明确表达清楚的显性知识来说,隐性形态的教学智慧更加重要,价值更大。鉴于隐性化的教学智慧在教师专业发展过程中的重要意义和价值,但却难以完全传播和习得,所以如何解决这种知识传播过程中的技术与环境问题,也成为知识管理研究领域探索的重点。

综合上面的认识,依据教师专业的特点,我们觉得教师的学科教学知识(PCK)对教师的专业发展影响更加直接,这种知识既含有一定的可以表达清楚的显性知识部分,但其中又有很大部分可以理解为是一种镶嵌于具体教学情景的隐性化了的教学智慧。它是一种动态的存在于稍纵即逝的现象,是教师个体在长期实践过程中逐

步积累起来的实践性知识,从不同角度看待教师的专业知识,可以产生不同的描述。为了便于分析和研究,我们试图将它们作一个归并和沟通,其特点和相互之间的关系可以用表 1-1 表示。

表 1-1 PCK 的类型和特点

学科教学知识(PCK)	知识类型	存在状态与特点
某门学科的基本价值与核心思想方法原理;学科体系中的难点与重点;某一知识在整个体系中的地位 and 与其他知识的关联性;	学科本体性	显性化的,一般在学科课程标准 and 学科教学法等文献中有阐述,但各人的理解有一定差异,比较容易传播与共享
将特定学科内容转换并呈现给学生的技术与技巧	条件性和实践性	半隐性化或隐性的,因人而异,个性化强,难以表述,却是学科教学知识中的核心和重要部分,它是一种教学智慧,不易系统传播和共享
与教学有关的环境、社会、哲学、历史等知识	背景性	

我们认为,研究教师专业知识的共享,主要应是研究教师的学科教学知识,即 PCK 的共享。其中,尤以如何有效地“将特定学科内容转换并呈现给学生的技术与技巧,以及与教学有关的环境、社会、哲学、历史等知识”,将这些教学智慧进行共享和创新则为探索的重点,所以,教师专业知识的共享有时又可称为“智慧共享”。

第二节 知识管理与教师智慧增长

1. 什么是知识管理

从管理科学发展来看,学校的管理历经了经验管理、行政管理、科学管理等阶段,随着知识经济时代的来临,组织中的知识管理已渐渐为人们所理解和接受。什么是“知识管理”?在 1988 年,管理



学大师彼得·德鲁克就最早提出并引用了这一词汇,他认为,知识工人是组成新经济的个体,在这种新经济中硬通货便是知识,企业雇员队伍的重心从体力员工和文案员迅速转向为知识型员工。

对于知识管理的研究,国外学者早于我国,研究成果也比国内来得深入。由于知识管理是管理领域的新生事物,有关知识管理的定义目前也不下数十种,反映了人们从各个侧面对知识管理的探索,概括起来主要表现为三个学派,即技术学派、行为学派和综合学派。

技术学派认为“知识管理就是对信息的管理”。这个领域的研究者和专家们一般都有着计算机科学和信息科学的学术背景。他们常常被纳入到对信息管理系统、人工智能、重组和群件等的设计、构建过程当中。对他们来讲,知识等于信息对象,并可以在信息系统当中被标识、处理和加工。

行为学派认为“知识管理就是对人的管理”。这个领域的研究者和专家们一般都有着哲学、心理学、社会学或商业管理的学术背景。他们比较热衷于对人类个体的技能或行为的评估、改变或是改进。对他们来说,知识等于行为过程,是一个对不断改变着的技能等的一系列复杂的、动态的安排。

综合学派则认为“知识管理不仅要和信息和人进行管理,还要将信息和人连接起来进行管理;知识管理要将信息处理能力和人的创新能力相互结合,增强组织对环境的适应能力”。该学派的学者既对信息技术有很好的理解和把握,又有着丰富的经济学和管理学知识。他们推动着技术学派和行为学派相互交流、相互学习从而融合为知识管理的综合学派。由于综合学派能用系统、全面的观点实施知识管理,所以能很快被企业界所接受,正成为知识管理的主流学派。

综合上面的不同观点,我们将知识管理的概念理解为:是指为了实现组织特定的目标,对组织知识及其知识的创造进行有效管理的过程,同时也是与此相关的资产、设施、人员及活动进行全方位管理、以增强组织绩效的过程。

就知识管理研究和运用的领域来看,目前一般集中在企业单位或组织,其基本宗旨是在不断提高企业员工的素质同时,保持企业在市场经济中的竞争力,因此知识管理的关注点更多的是它给企业带来的经济效益及其在同行中的竞争优势。自20世纪90年代末教育组织的管理开始引入知识管理理念,知识管理在教育机构中得以运用,给学校管理带来了方法和思想上的变化,对于以教书育人为根本目标的学校而言,其中的员工——教师,既是知识的消费者和拥有者,又是知识的传播者和创造者。学校是知识密集型组织,教师是典型的知识工作者,他们是学校中知识的基本而重要载体,因此学校中的知识管理又有其自身的内涵,它的基本价值是追求教师专业素质的提高和学校办学水平的提升,同时又体现出学校的管理理念和内在的文化意蕴。因此,我们借鉴知识管理的概念和观点,从操作的视角,将学校中的知识管理理解为:学校为了实现自身的发展目标,运用现代学校管理理论和技术,对学校或组织内部和外部知识资源进行发现、挖掘、共享、整合、积淀,并实施科学管理和维护,在最恰当的时候,将最合适的知识,传递给最需要的人,以有效提高教师专业素养和创新能力,促进学校的可持续发展。需要特别指出的是,在这里及本书中所指的知识资源主要就是上面所提到的教师的学科教学知识(PCK)。就一所学校而言,学校中的知识管理具有多因素集成和人本关怀性,本质上是科学与人文的统一,管理与技术的统一,规则与艺术的统一。可以预见,把具有时代特征的知识管理引入教育领域,并紧密结合教师专业成长与学校发展的需求和规律开展卓有成效的运用探索,是教育管理理念发展的必然趋势,具有生命力。

2. 人力资源开发原理及其启示

按照人力资源开发和管理的有关原理,学校的人力资源开发是学校为了实现一定时期内的发展目标而对教师资源进行科学合理配置、使用、更新的一系列过程。它以教师为本,将教师看做

学校中最宝贵的财富,在调动教师的积极性和主动性的前提下,尽可能连续不断地把教师的聪明才智发挥出来。学校人力资源开发与管理的终极目标有两个:一是人力资源的配置精干和高效率,以取得学校人力资源的最大实用价值;二是提高教师的工作积极性,发挥他们最大的主观能动性,以取得教师人力资源的最大增值价值。

毫无疑问,学校的知识管理既不是简单的信息技术管理,也不是单纯地对教师群体的管理。因为教师是学校中最基本的知识承载体,教师的人力资源开发和管理最终还是对这个群体头脑中的知识开发,也就是将信息加工转换,使之成为有用知识的过程与教师的专业发展视为一体,两者紧密相连。充分考虑教师的专业发展需求,在此基础上从管理方式、管理技术手段等方面入手,通过合理的资源配置和积极性与主动性的调动,着力开发教师的教学智慧,并且不断得到增长,使教师专业发展得到最充分的满足。从这个意义上理解,学校实施知识管理必将是一种学校人力资源开发的重要而有效路径。

第三节 学校的知识共享机制

1. 什么是教师专业知识共享

在知识管理的理论中,有一个著名的观点,即知识管理必须通过将人与技术充分结合,并在共享的环境文化中逐步达到理想的效果。由此可见,知识共享是知识管理中的一个重要概念,也是知识管理过程中的关键环节。国内外学者从不同的角度对其进行了界定,达文波特(Davenport)将知识共享过程看作是组织内部的知识参与知识市场的过程,正如其他商品与服务,知识市场也有买方、卖方,市场的参与者都相信可以自此获得好处。亨德里克斯(Hen-