

學校圖書館館員在知識管理的角色任務之探討

葉永標 (台北市立蘭雅國中圖書館館員)

摘 要

教育改革的開放步伐，鬆綁了現時法令，使學校圖書館在人事更迭、專業能力等方面企求變革，並在圖書館學界極力爭取專業人員的設置等法令下，於民國九十年訂定圖書館法及九十一年十一月公布國民中、小學圖書館設立及營運基準，給予學界及相關人士相當大的鼓舞，因為二十一世紀以「知識」為主軸的知識經濟時代，學校圖書館將因導入「知識管理」理念，使得圖書館員所應擔負的角色任務，將因新的觀念、作法及不同策略來引導讀者，運用動態的知識庫及藉由知識的存取、配置、利用以符合不同讀者的需求，同時推廣圖書館利用教育活動，以期求提昇教育的效能。

關鍵詞：學校圖書館館員 知識管理員 知識工作者

壹、前言

面對數位新世紀的來臨，資訊和知識將主導人類文明的演進與發展，也必然促使全球經濟無形資產呈倍數激增，尤其知識管理能夠協助組織人員創新與提高效率，並能夠因應外在環境的變化，經由資訊蒐集與行

識能夠經由取得、儲存、應用、分享與創新。

所以面對著知識經濟時代，學校教育更應有所因應才能提升教育品質並培育優秀

人才。前教育部部長曾志朗認為二十一世紀將是知識經濟及數位化的時代，教育的目的將不再只是教會孩子基本能力，而是要提升孩子的「知識競爭力」(註 1)。所以探究學校圖書館館員在知識管理的角色任務，就成為重要的議題。

貳、學校圖書館館員的角色

本研究所指學校圖書館(Schools Library)係依據民國 90 年 01 月 17 日公布之圖書館法，所稱之中小學圖書館，主要以中小學師

生為服務對象，提供教學及學習媒體資源，並實施圖書館利用教育為主。而長久來學校圖書館被視為「藏書閣」與「參考室」，所以為突破其妾身未明的角色，圖書館館員更應加強館務的行銷以及知識工作的推展，並藉由知識管理來提昇營運績效，然而知識管理是有關藉著知識管理和組織學習提高組織的知識使用。因此，知識管理是資料管理層次、溝通、和人力資源的一個組合(註 2)。學校圖書館亦因時代需求與衝擊，必須面臨變革轉型才有繼續發展的空間，學校圖書館應如何尋求新的管理理念與角色定位，各國莫不倡導知識經濟，從利用知識、創新知識與管理知識方面來提高國家競爭力，企業界在建立知識管理系統並營造知識管理環境的同時，圖書館亦可借鏡之，形成本身的圖書館知識管理系統(註 3)。

圖書館工作成敗在於人員的素質，優秀的學校圖書館工作者是促成學生接觸閱讀資源的重要媒介，尤其教育主管機關努力推廣深耕閱讀運動中，學校圖書館也就扮演更為吃重的角色任務，所以館員的重要性可見一斑。在「資訊的力量：學校圖書館媒體計畫指南」重申資訊時代的圖書館媒體專家，其基本職責在於確保圖書館媒體計畫為學校教學計畫中不可或缺的重要部分。而為達到此任務，圖書館媒體專家必須同時具備下列三種角色(註 4)：

1. 資訊專家(information specialist)，其職責在於：(1)提供接觸媒體中心的途徑；(2)提供合適的資源；(3)提供尋求資訊時的協助；(4)指引讀者選擇適當的資源；(5)發展適性的政策以使用資源；(6)提供檢索系統。

2. 教師(Teacher)，其職責在於：(1)指導學生；(2)指導教學者與家長。

3. 教學諮詢者(Instructional consultant)：(1)課程發展；(2)教學發展；(3)科技使用。

所以學校圖書館人員專業角色的演變，也將從「圖書管理員」、「媒體專家」、「資訊專家」至轉變成「知識管理員」，即是本研究所要探究的方向。

參、知識管理理論與實務之探討

自二十世紀以來，隨著知識概念的日益發展，各國專家學者積極探討知識問題，儼然將知識成為一門值得研究的學問，而要徹底地釐清知識、資訊與資料彼此的關係，人們卻不易區分知識(Knowledge)、資訊(Information)與資料(data)之間的關係。而知識之形成是建立在資料的蒐集與資訊的轉化，知識形式則決定於資料與資訊之編排與組織(註 5)。而近代知識最著名的分類方式，是匈牙利經濟學家及哲學家 Polanyi 的分類方式，他將知識區分為「內隱知識」(Tacit Knowledge)及「外顯知識」(Explicit knowledge)(註 6)。

學校圖書館在知識活動中的學習性與管理性活動予以流程化。所包括知識管理程序為：1.知識的獲得(Acquisition)是學校圖書館為了支援讀者學習，蒐集與選擇對讀者有用的知識；2.知識的轉換(Transformation)是學校圖書館為了讓讀者能夠方便查詢與檢索，將知識有系統的分類與儲存；3.知識的擴散(Distribution)是學校圖書館協助讀者應用與討論分享知識，讀者亦可回饋知識給學校圖書館(註 7)。4.知識的創新(Innovation)

的來源即在於優異的創造力，許多知識創新常自於個人經驗與直覺，無法完全仰賴文字語言的傳遞，因此，內隱知識的掌握和應用，在不斷的創新，迅速累積智慧資本，並藉由創新的教學思考提升教育效能(註 8)。

肆、學校圖書館館員在知識管理的任務

Kim 認為圖書館員如同知識管理員(註 9)。而知識管理員的字意暗指在組織內領導工作的取向為相信組織的知識必須透過許多的個人知識的結合，其責任在於協調部門內成員的工作，使得知識能共同分享而不致支離破碎(註 10)。Christian 則認為知識工作者就是在以知識為基礎的產業中(如電腦、醫藥保健、通訊等等)，蒐集、分析與傳送資訊以創造價值的人(註 11)。

藉由上述學者對知識工作者所下的定義可知，知識工作者就是運用腦力多於勞力的一群人，工作內容則是處理與分析資訊、提出想法與設計以創造價值。所以學校圖書館員即如同知識管理員。亦是藉以知識為基礎，蒐集、分析與傳送資訊以創造價值的知識管理工作。故由其定義及在知識管理所扮演之角色任務，探究學校圖書館在知識管理方面的應用。

一、知識管理員的定義

勤業管理顧問公司(Arthur Andersen Business Consulting)對於知識管理員(Knowledge manager)係在知識管理長(CKO)之下，個別事業單位管理核心人物。不僅要徹底了解該單位所應累積的知識，也要清楚

知道利用哪些知識，進而負責推動知識的活用與累積(註 12)。

二、知識管理員的目標

知識管理員有機會接觸到各個部門的人。在工作的過程當中，他們會非常清楚公司的各類「需求」與「資源」，而知識管理員一向以客為尊，就算有些事情並不十分清楚，他們也會憑著高超的技巧去找出所需要的資料，這些特質令他們很自然地成為知識的仲介者—亦可稱之為「守門人」以及「拓展領域者」(註 13)。所以圖書館員對於圖書管理以及資訊管理同等重要，且具備資訊科技的工作概念來建構知識管理系統。

三、知識管理員的責任

學校中的圖書館，通常負責資料庫開始建置的工作。而圖書館是總召集人，真正著手進行應是全校師生各司其職的分配工作。這將轉變成為長遠持續的例行性工作，不斷有所更新、維護，才能夠使共享過程持續，加值過後的學習及創新成果亦才能展現。所以知識管理員可依各校發展的特色，將教學資源彙集而建置的教學資料庫可以舉例如下：

(一)主題學科資料：整理科目課程、主題內容指引內容、相關指定參考書內容、教師著作目錄、相關人才名錄、授課大綱，以及專題選粹等。

(二)網路資源整合資料庫：包括各檢索系統、主題網站介紹、圖書館目錄、電子期刊等。

(三)升學、就業輔導資料庫：各級考試的規章、考古題的蒐集、就業資訊提供及輔導、教學輔導等(註 14)。

四、知識管理員的工作任務

知識管理員在組織知識系統內，如同知識專業人士，利用個人的能力和知識，來幫助知識資源的再生和使用，他們包括圖書館員、記錄經理、案卷保管人和其他的資料專家，他們的任務包括各種不同組織的知識表示方法，使有利於知識的存取、配置、遞送和存取，以擴大知識的有用價值，並提高知識的流通性和品質，以開拓組織的視野和環境，知識管理員所設計與發展的知識產品，用來推廣服務學習和促進瞭解知識；以保護組織知識的持續性發展(註 15)。

綜合學者論述，可以發現到知識管理員的工作任務，有知識倉儲、知識存取、知識配置、知識利用與知識推廣等方面，並加以闡述如下：

(一)知識倉儲(Knowledge storage)：提供一個開放的學習與管理環境為學校圖書館知識管理的目的，知識管理在學校圖書館的應用不僅要管理知識活動，更需要管理電子圖書館的知識倉儲。學校圖書館的知識倉儲則為動態性的資料庫，主要目的是協助知識管理，以彙整知識工作者在學習性與管理性活動中所累積的知識(註 16)。

(二)知識存取(Knowledge deposit)：圖書館自動化服務軟體本身具有累加相乘的效果，更能透過維護及教育訓練的過程，強化圖書館員的知識和技能(註 17)。尤其是線上公用目錄(Online Public Access Catalog)將能做到多元化檢索點、館藏資料容易更新、使用者可在不同地點查詢此目錄及使用時間不受限制等優點(註 18)。所以隨著資訊科技不斷地演進，學校圖書館自動化系統即是，其

包含了圖書分類管理、資料的傳遞、接收等作業處理，以其達到知識管理的終極目標。

(三)知識配置(Knowledge disposition)：在現行學校行政組織可考慮成立「學習資源中心」取代現行的行政組織，並以結合圖書、資訊、視聽媒體、教具等教學資源，以有效的整合校園內的所有的教學資源，提供教師使用網路資源的指導，並協助蒐集、整理、設計網站上的教學資源及鼓勵教師運用多元學習資源教學(註 19)。或以「教學資源中心」統籌學校教學資源，並規劃與執行知識資源整合的運作方案，以利匯集人力及各項資源利用，來加強彼此分工合作。

(四)知識利用(Knowledge application)：知識管理員為提昇服務行銷的觀念，可以藉由其他方式來進行。圖書館利用教育或利用指導，加強吸引顧客，以顧客的需求為導向，對於促銷、行銷及推廣服務，當可收到奇蹟性的效果(註 20)。知識管理員除了擴大知識有用之價值外，並利用團隊學習的精神，來促進學校隱性知識的傳承，暢通組織知識的轉移管道，進而持續不斷的改善，以達成全面品質的提昇。

(五)知識推廣(Knowledge promotion)：學校圖書館主要提供教師使用知識資源的指導，以協助蒐集、整理、設計教學資源及相關文獻資料，聯結學校圖書館與其他教學資源，增進教學效能的發揮，並以服務導向來協助教師獲取各項知識資源，同時圖書館亦可以辦理各種不同的推廣活動，以符合不同讀者的資訊需求與不同的方式。進行不同的活動內容、宣導管道及方式、進行地點，使讀者具備求知的工具之後，才會有探索知識

的熱情，圖書資訊利用教育就是給予學習者一個求知的必備工具(註 21)。

綜合上述，研究者認為學校圖書館之知識管理員乃是建立開放性的知識庫，便利知識的配置、存取與流通，及運用專業知識與資訊科技，而成爲知識的仲介者；此係指在知識管理長(CKO)之下，爲個別單位管理核心人物，不僅徹底了解該單位所應累積的知識，並建立開放性的知識庫，以方便知識的配置、存取與流通，也清楚知道如何利用哪些知識，進而負責推動知識的活用與累積。

五、學校圖書館與知識管理工作之相關理論

在人類經濟邁入以知識的主軸的知識環境時代，知識管理在學校圖書館的運用，相對於知識的辨識、蒐集、整理和組織，以促進知識充份利用以達到知識分享的功用，並創造知識對社會的價值，圖書館館員在知識管理角色定位爲知識管理員，又是知識管理工作者，故藉由探究學校圖書館、知識管理、知識管理工作者之間的重要性可見一斑。

(一)知識管理工作者對學校圖書館的重要性

在我們探討「知識管理」的同時，其實知識管理長久以來就包含在學校圖書館的運作，包括了知識的蒐集、整理、利用與流通，使達到知識分享的功用，並創造組織知識活動的重要角色，也由於知識管理必須能夠循序漸進，藉由知識分享，讓個人與組織學習能夠不斷創新，所以知識管理工作者與學校圖書館的關係，就顯得更爲重要。

(二)知識管理工作者提昇知識管理活動內容

Laurie 認爲，一連串創造知識、獲取知識以及使用知識的過程可提升組織績效(註 22)。所以知識管理工作者在思考問題及研擬策略時需要注意組織所面對整體環境，包括願景、人員、科技及組織政策等因素，並藉由知識取得、知識分享、知識應用與知識創造等過程，以提昇知識管理活動內容及組織的價值，其包括：

1. 促進學校組織知識的取得：在知識經濟時代，組織若無法即時取得知識，將會逐漸失去競爭力，所以利用各種不同的組織活動，比如像讀書會、教師進修活動與教師研究會等，利用不同知識的特性與組織的特質，領導者將可依照學校的願景與學校工作人員及教師，共同討論決定組織知識的取得方式。
2. 促進學校組織知識的分享：知識管理最重視的就是「最佳實務」範例(The Best Practice)，是要將實務上，證明有用的專業智能、經驗、解決問題的方法等知識有系統地複製在組織成員(教師)，使個人的力量轉化成組織整體(學校)的力量(註 23)。
3. 促進學校組織知識的應用：知識應用層面都與組織學習有關，而在學習型組織有五大條件分別爲：建立共同願景、團隊學習、改善心智模式、自我超越、系統思考(註 24)。
4. 促進學校組織知識的創造：身處於知識經濟時代的個人，應思考如何利用

知識來創造，因此，為有效地提高國家整體的創造力及競爭力，應從教育著手。藉由創新的教學思考提昇教育效能，方能培養與發展出知識經濟社會所需人才(註 25)。

(三)學校圖書館在知識管理上的應用：

學校圖書館主要在負責蒐集、整理、儲存圖書資訊，而最重要的功能即在傳播知識，近年來各種新穎的管理概念，陸續引進圖書館的經營管理，如全面品質管理(TQM)等企業管理理念，所以學校圖書館在進行變革的過程中，宜深入瞭解知識管理的理念與策略應用。並且學校圖書館應該在學校的知識管理中扮演領航者的角色，而在學校圖書館應用策略，包含有知識資源、資訊科技、人力資源、組織發展及讀者服務等方面，並加以闡述如下：

1. 知識資源方面：圖書館應以使用者需求為出發點，提供足夠讀者能夠即時所需的資訊，並運用一切可行方法來獲取資源，而知識資源管理的具體可行策略包括：建立學校圖書館網站；加強辦理圖書館利用教育；建立線上資料庫以及網路資源；建立視聽媒體資源中心；強化自學服務功能；館舍與設備應符合人體與環境工學。
2. 資訊科技方面：實施知識管理的重要條件，是透過資訊科技的運用，建置一個適於知識管理系統在學校圖書館的運作模式，學校更可以利用此知識平台，將文件電子化予以知識數位化，並藉由網路的特性來快速地更新和傳播資訊，促進知識給予組織成員

一同來分享，所以知識管理的推動需要一套知識管理系統來支援，亦可透過學校區域網路，以及館際間的合作，將有助於彼此知識交流的機會。故研究者認為在資訊科技的具體可行策略包括：建置資源分享機制；建置分享的知識平台；建置虛擬圖書館；建置網路讀書會；建置學校知識庫。

3. 人力資源方面：人力資源管理方面可分為學校行政人員、教師、學生、社區資源三方面來探討：

(1)學校行政人員方面：領導者可以透過獎賞制度等方式，在強調合作、共享知識和專業技術的組織文化，讓組織成員願意彼此分享，並提供繼續教育及在職培訓的機會。

(2)教師方面：教師的專業知識與教學經驗是一個重要的隱性知識，其影響的層面更高，就教師層面而言，其具體策略如下：配合教師教學活動，提供服務；辦理教師進修研習活動；辦理教師讀書會，透過教師讀書會，培養教師終身學習的觀念(註 26)。

(3)學生方面：學校圖書館主要的服務對象是學生，也是學校圖書館的重要人力資源之一；就學生層面而言，其具體策略如下：成立「圖書館研習社」；設置學生優良作業展示區；甄選與訓練圖書館學生義工，鼓勵學生投入義工服務行列；辦理學生讀書會或利用社團時間與圖書時間；結合網路科技，成立網路讀

書會。

(4)社區資源方面：學校圖書館可以扮演著資源整合的角色，結合社區各項學習資源，推動社區學習運動，而可以利用下列的社區資源：經由培訓圖書館義工，以協助圖書館館務；圖書館義工可以利用圖書館利用導讀活動，以配合教務處行政與獨立作業(註 27)；設立社區圖書館義工站；學校圖書館扮演起圖書資源交流中心的角色(註 28)。

4. 組織發展方面：Richard 認為組織發展是組織內由上而下，有計畫的作全組織的變革，以增進組織之效能(註 29)。尤其資訊科技的快速發展，資訊的呈現及傳遞方式產生巨大的變化，網路技術之應用，更是突破時空限制之資訊擷取、處理及應用，因此學校的教學及學生的學習模式將隨之深受影響(註 30)。所以學校圖書館為增進圖書館的效能，宜進行有計畫的組織的變革與調整，結合知識資源、組織學習、科技運用等方法，以強化圖書館的核心能力。
5. 讀者服務方面：藉由各種管道主動向讀者展現館藏與服務項目，並妥善規劃與利用各項行銷活動，以讀者中心的顧客滿意行銷理念，將利用「圖書館週」、「中外節慶」來宣導圖書館服務，其具體作法有：定期調查與統計分析讀者的需求；利用定期的專題與專欄；提供教育新資訊。

可知知識管理在學校圖書館的應用上，可利用知識資源、資訊科技、人力資源、組織發展及讀者服務等方面策略運用，使所有知識工作者能利用學校圖書館的學習型組織特性，以發揮教育功能，並使校園中的青年學子也能藉此瞭解學校圖書館服務的特色。

(四)知識管理促進學校組織之效能：

學校在導入知識管理的最主的目的，在使所有知識工作者，能利用學校圖書館的特性、功能，來協助全體師生，獲得更多資訊資源服務，並獲致以下功能：1.知識管理增進個人與組織的成長；2.知識管理促進組織知識的創新；3.知識管理提升組織資訊科技應用的能力；4.知識管理塑造適合組織的知識分享機制。

伍、結語

學校圖書館館員是知識管理工作人員，其知識管理的角色任務為知識管理員，主要是建立開放性的知識庫，便利知識的配置、存取與流通，及運用專業知識與資訊科技，而成為知識的仲介者。尤其是教育改革的開放，九年一貫課程的實施，這些知識工作者應利用知識資源、資訊科技、人力資源、組織發展及讀者服務等方面的策略運用，來結合知識管理觀念的改變，以提升學生知識競爭力的重要角色。學校圖書館雖長久以來被視為教師教學資源中心與學生的知識寶庫，故將「知識管理」的理念與方法導入學校圖書館的經營與服務，經由學習團隊所組成知識專家亦即知識合夥團隊的核心，將包括圖書館的使用者、知識專業人士和技術專

家(註 31)。與圖書館肩負決策之領導者等所形成新的合夥知識團隊，並經使用知識、組織知識，以及建立有效管理知識基礎的組織能力，相信對支援教師進行教學與提升學生學習成效有莫大的幫助。

附 註

- 註 1 鍾瑞國、鄭耀忠，知識管理在學校圖書館的應用 技術及職業教育 63(民 90)，頁 21-27。
- 註 2 S.Kim, *The roles of knowledge Professionals for knowledge Management*, 1999 <<http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/042-115e.htm>> (visited 10 Oct 2001)
- 註 3 盧秀菊。「知識管理在圖書館應用之可行性」 臺北市立圖書館館訊 18(4)，頁 33-45。
- 註 4 杜修文，臺灣地區高中圖書館發展之研究 (國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文，(民 89)。
- 註 5 劉淑娟，知識管理在學校營繕工程之運用 (國立東華大學教育研究所碩士論文，民 89)。
- 註 6 M.Polanyi, *Personal Knowledge: toward a Post-critical Philosophy*. (Chicago: University of Chicago Press, 1962)
- 註 7 馮國卿 知識管理在電子圖書館應用之研究 (國立政治大學圖書資訊研究所碩士論文，民 87)
- 註 8 陳書梅，「知識創新與教育效能之提升」 書苑季刊 51，頁 65-71。
- 註 9 同註 2。
- 註 10 C.Frappaolo, & T. M.Koulopoulos,

Knowledge management (Oxford,UK : Capstone. 1999)

- 註 11 J. E.Christian, "Knowledge Workers in Demand through Year 2000" *Managing Office Technology* 42(1),22.
- 註 12 勤業管理顧問公司(Arthur Andersen Business Consulting)著、許史金譯 知識管理推行實務 (臺北：商周，民 90)
- 註 13 胡瑋珊譯，知識管理：企業組織如何有效運用知識 (臺北市：中國生產力，民 88)
- 註 14 黃慕萱，知識管理與教育效能之提升 於 (國立臺北師院現代教育教育論壇—知識管理與教育效能，民 90)
- 註 15 同註 2。
- 註 16 同註 7。
- 註 17 毛慶禎，「圖書館的自由軟體」 書苑 49，頁 1-9。
- 註 18 鄭靜宜，「線上檢索(一)」國家圖書館終身學習與圖書館資源利用研習班圖書資訊管理班研習手冊，頁 213-212。
- 註 19 同註 4。
- 註 20 程良雄，「圖書館推廣服務的原則與實務」國立中央圖書館臺灣分館館刊，5(1)，頁 18~29。
- 註 21 李素蘭，「公共圖書館圖書資訊利用教育活動設計與推廣」國立中央圖書館臺灣分館館刊 6(1)，頁 18-29。
- 註 22 J.Laurie, *Harnessing the Power of Intellectual Capital. Training and Development*, 51(12),pp. 25-30.
- 註 23 林珊如，從教師知識分享與資源共享談教育效能之提升 (國立臺北師院現代教育教育論壇—知識管理與教育效能，民 90)

註 24 郭進隆譯, 第五項修練-學習型組織的藝術與實務 (台北:天下文化。民 83)

註 25 同註 8。

註 26 同註 1。

註 27 謝艾士,「校園舞台上一群志願服務的家長」 教師天地 108,頁 40~43。

註 28 林振春,「學校與社區結合的模式與可行的作法」 教師天地 108(民 89),頁 8-14。

註 29 B.Richard , *Organization development : Strategies and Models* (Reading, MA: Addison- Wesley,1969)

註 30: 溫明正, 教學資源中心設置之探討; 張玉成, 中小學設置教學資源中心之可行性: 資訊科技在中小學教育之應用 (淡江大學, 民 88)

註 31: 同註 2。

1950 消費者服務專線
一通就護您

行政院消費者保護委員會為方便您消費申訴及諮詢, 所建置的
1950 全國性消費者服務專線已正式啟用。
您只要拿起電話撥 **1950** 四個號碼, 這個電話就直接轉接到當地縣(市)政府消費者服務中心, 即可迅速獲得服務, 歡迎多加利用。