
مدیریت دانش در نظام مدیریت مدرسه محور

دکتر سعید جعفری مقدم

چکیده

مدیریت دانش، راهکارها و فرآیندهایی برای ایجاد، تعیین، تصرف، سازمان‌دهی و اداره مهارت‌های حیاتی، اطلاعات و دانش سازمان و متضمن توانمندی افراد در مسیر تحقق اهداف سازمان است. نشأت گرفتن دانش از افکار افراد، ضرورت اعتماد متقابل برای تسهیم دانش، تکیه بر فن‌آوری به منظور توسعه رفتارهای جدید دانشی، گسترش و تسهیم دانش از طریق تشویق و پاداش، در حکم اصول مدیریت دانش مورد تأکید صاحب‌نظران قرار گرفته است. از سوی دیگر، مدیریت مدرسه‌محور به مثابه یک راهکار محوری در نظام آموزش و پرورش، بر اصولی مبتنی است که استقرار و پای‌بندی به آن زمینه‌های اعمال مدیریت دانش مؤثر را فراهم می‌آورد. این اصول عبارت‌اند از: مهارت‌آموزی و تواناسازی عوامل فعال در مدرسه، نبود تمرکز، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی با تکیه بر گروه‌ها و انجمن‌های تصمیم‌گیرنده در سطوح متفاوت مدرسه، افزایش و بهبود شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی در درون مدرسه و با توجه به محیط مدرسه، ارزشیابی عملکرد و پاداش عوامل فعال در مدرسه بر اساس میزان مشارکت آنان در گروه‌ها و انجمن‌های تصمیم‌گیرنده. در این مقاله، ضمن تأکید بر نقش و اهمیت مدیریت دانش در حرکت به سوی مدرسه‌محوری (استقلال بیشتر مدارس)، استعداد و آمادگی ماهوی نظام مدیریت مدرسه‌محور برای استفاده گسترده از الگوهای گوناگون مدیریت دانش را مورد توجه قرار داده‌ایم و وابستگی متقابل این دو را مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهیم.

کلید واژه‌ها: مدرسه، مدیریت دانش، مدیریت مدرسه‌محور، تواناسازی و تفویض اختیار و تصمیم‌گیری مشارکتی.

مقدمه

ظهور و گسترش مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش از یک سو مدیون مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در عرصه مدیریت کسب‌وکار و از سوی دیگر، حاصل گرایش سازمان‌های پیشرو به استقرار نظام‌های یاد شده و تلاش آنان برای تصحیح و تطبیق این نظام‌ها در عرصه عمل، با شرایط و مقتضیات محیط داخلی و خارجی سازمان است.

مشاهده برخی «گرایش‌های مدیران آموزشی به استفاده از نظام‌های اطلاعات مدیریت در مراکز آموزشی، با هدف کاربرد و گسترش این نظام‌ها به منظور ایجاد یک محیط یادگیری مؤثر»^۱ را می‌توان نویدبخش آغاز دوران جدیدی در عرصه مدیریت آموزشی در جهان دانست. اگرچه ادبیات موجود در زمینه استفاده از مدیریت اطلاعات در جهت تقویت یادگیری آموزشی بسیار اندک است، گرایش آگاهانه مدارس به مدیریت اطلاعات و به‌ویژه مدیریت دانش، زمینه‌های رهایی آنان را از ساختارهای دیوان‌سالارانه سنتی و روی آوردن به نظام‌های جدید مدیریت در جهان فراهم خواهد آورد. نظام مدیریت مدرسه‌محور یکی از نظام‌های جدید یاد شده است که مفروضات اساسی و ساختار آن از ابعاد گوناگون، با مبانی مدیریت دانش هماهنگ است.

مدیریت مدرسه محور: تعاریف و مفاهیم

نظام‌های آموزش و پرورش طی دهه‌های پایانی قرن بیستم، هم‌جهت با تحولات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی این دوران، به الگوهای مشارکتی و غیرمتمرکز گرایش یافته‌اند. این الگوها، که به نحوی زاده تحولات محیط و تغییر نگرش و انتظارات جامعه است، با توسل به ساختارهای انعطاف‌پذیرتر، نویدبخش مشارکت بیشتر طبقات متفاوت جامعه (به‌ویژه علاقه‌مندان به سرمایه‌گذاری مالی و آموزشی و تربیتی در مدارس) والدین، مدیران، معلمان، کارکنان اداری مدارس و دانش‌آموزان در فرآیند تصمیم‌گیری بود، اثربخشی و کارآمدی نظام آموزشی را به ارمغان آورد.

از سوی دیگر، از آنجا که این تغییرات پیش از هرچیز بر واگذاری اختیار بیشتر به مدارس یا تفویض اختیار تصمیم‌گیری درباره مسائل مربوط به مدرسه در خود مدارس و نیز جلب مشارکت افراد و گروه‌های ذی‌نفع در هر مدرسه مبتنی بود و سرانجام، استقلال و پاسخ‌گویی بیشتر مدارس در برابر اهداف مدرسه و جامعه محلی را در پی داشت، اصطلاح مدیریت مدرسه‌محور^۲ از سوی صاحب‌نظران به‌مثابه اصطلاحی فراگیر برای بیان تغییرات یاد شده در نظام‌های آموزش و پرورش جهان مورد استفاده قرار گرفت.^۳

«مدیریت مدرسه‌محور راهکاری برای بهبود آموزش است که از طریق انتقال اختیار تصمیم‌گیری از اداره‌های استان (ایالت) و نواحی، به خود مدارس عمل می‌کند. مدیریت مدرسه‌محور، کنترل مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین را بر فرآیند آموزش را از طریق اعطای مسئولیت تصمیمات مربوط به بودجه، پرسنل و برنامه‌های آموزشی به آنان انجام می‌هد.^۴

اگر نظام مدیریت مدرسه‌محور را نظامی پویا، متحول و رشد‌یابنده در نظر بگیریم که در مسیر استقلال مدرسه و مشارکت مؤثر گروه‌های ذی‌نفع و اثربخشی آموزشی در حرکت است، می‌توانیم به جای تعریف مدیریت مدرسه‌محور، فرآیند تغییر به سوی مدرسه‌محوری را با سه عبارت زیر تعریف کنیم:

- ✓ فرآیند نبود تمرکز و تفویض اختیار از سطوح عالی نظام آموزش و پرورش به مدارس؛
- ✓ در جهت سازمان‌دهی مجدد این نظام و ایجاد ساختاری ارگانیک و انعطاف‌پذیر، مبتنی بر تصمیم‌گیری مشارکتی عوامل فعال در سطح مدرسه؛
- ✓ در جهت استقلال و پاسخ‌گویی هرچه بیشتر مدارس در برابر اهداف مدرسه و جامعه محلی.

داده‌ها، اطلاعات و دانش

داده، منشأ تشکیل دانش است. داده‌ها واقعیت‌ها و اعداد خام هستند. مانند سرانه هر دانش‌آموز^۵. داده‌ها رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند.^۶ در حالی که اطلاعات از قرارگرفتن داده‌ها در یک زمینه یا محیط خاص ایجاد می‌شود.^۷ مثلاً هزینه هر دانش‌آموز در یک دبیرستان و یک سال تحصیلی خاص (به عنوان نمونه هزینه کل هر دانش‌آموز در سال تحصیلی ۶۷-۶۸ در دبیرستان عدل شهرستان اصفهان به رقم A ریال رسید) «اطلاعات» محسوب می‌شود. ویژگی اطلاعات آن است که می‌توان آن‌را به صورت مستندات مکتوب یا فایل‌های موجود در پایگاه داده‌ها نگه‌داری کرد.

پیتر دراگر یادآور شده است که اطلاعات یعنی «داده‌های مربوط»؛ به بیانی دیگر، از نظر او داده‌ها به تنهایی «مربوط» و «هدف‌دار» نیستند.^۸ داده‌ها زمانی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که ارائه‌دهنده، به آن‌ها معنا و مفهوم خاصی ببخشد. با افزودن ارزش به داده‌ها، در واقع آن‌ها را به اطلاعات تبدیل می‌کنیم.^۹ دانش عبارت است از افکار و پندارها، فهم و درس‌های آموخته شده در طول زمان. دانش فهمیده می‌شود و فرد آن‌را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن به دست می‌آورد. هنگامی که دیگران دانش خود را با افراد سهیم می‌شوند، دانش گسترش می‌یابد و هنگامی که دانش فرد با دانش دیگران ترکیب می‌شود، دانش جدیدی به وجود می‌آید.^{۱۰} دانش، ماهیتی فردی دارد؛ زیرا با ارزش‌ها و باورهای افراد و ادراک آن‌ها از جهان و دیگران، در ارتباط متقابل قرار دارد. به علاوه، دانش در بافت و زمینه روابط بین فردی ظاهر می‌شود. دانش غنی‌تر و معنادارتر از اطلاعات است. ساختارمند کردن دانش، دشوار است. تسخیر و تصرف دانش در ماشین دشوار و انتقال آن به سختی امکان‌پذیر است.^{۱۱}

«دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود می‌آید و

به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نیز مجسم می‌شود. این تعریف مشخص می‌کند که دانش، ساده و روشن نیست و مخلوطی از چند عامل متفاوت است؛ سیالی است که در عین حال ساخت‌های مشخصی دارد و در نهایت، ابهامی و شهودی است و به همین سبب نمی‌توان آنرا به راحتی در قالب کلمات گنجانند و به صورت تعریفی منطقی عرضه کرد. دانش در درون افراد وجود دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته‌های انسانی است.^{۱۲}

«تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش محور اصلی مدیریت دانش است. این کار با این فرضیه اساسی آغاز می‌شود که گردآوری داده تحت تأثیر ارزش‌های اصلی سازمان مدرسه (یا واحد یا سطح تحصیلی یا تیم) قرار دارد و این داده‌ها از طریق برخی فرآیندهای تعامل انسانی و فن‌آوری اطلاعات، به صورت اطلاعات معنا می‌یابد. سپس از طریق فرآیندهای موجود در زمینه (یا محیط) مدرسه، تجمع داده‌ها، معنا دادن (به اطلاعات)، ترکیب، تفکر و تأمل، به دانشی مرتبط با تصمیم‌گیری آموزشی در مدرسه - در حکم یک سازمان - تبدیل می‌شود. ممکن است این مرحله متضمن یک گام عملی باشد یا با هیچ گام عملی همراه نباشد؛ اما در هر حال اگر این داده‌ها نیازهای اداره‌کنندگان و معلمان مدارس را تأمین کنند، فرآیند تبدیل اطلاعات به دانش، برجریان گردآوری داده‌ها برای تصمیم‌گیری نیز مؤثر خواهد بود.^{۱۳}

تعریف مدیریت دانش

تعاریف زیادی از مدیریت دانش ارائه شده است. مدیریت دانش را می‌توان در یک تعریف ساده چنین معرفی کرد: برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران.^{۱۴} گروه کارتنر، در حکم مؤسسه‌ای بین‌المللی، که در بسیاری از زمینه‌های فن‌آوری اطلاعات به پژوهش، تحلیل و مشاوره می‌پردازد، یکی از

دقیق‌ترین و قابل قبول‌ترین تعاریف مدیریت دانش را به شرح زیر ارائه داده است:

«مدیریت دانش رشته‌ای عملی است که شیوه‌ای برخوردار از حمایت دوجانبه را برای ایجاد، تصرف، سازمان‌دهی و استفاده از اطلاعات، تشویق و تقویت می‌کند.»^{۱۵}

دافی متذکر می‌گردد که مدیریت دانش فرآیندی است که از طریق آن، افراد با استفاده از طبقه‌بندی‌های چندبعدی اطلاعات در محیط‌های متفاوت و استفاده‌کنندگان گوناگون به خلق دانش می‌پردازند. بنابراین برای اثربخشی فرآیند مدیریت دانش، در یک محیط عملیاتی، سازمان باید عنصر انسانی را، که این ارزش را به اطلاعات می‌افزاید، درک و از آن قدردانی کند.

تعریف بروکس از مدیریت دانش که مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا نیز آن را پذیرفته است، می‌گوید مدیریت دانش عبارت است از: راهکارها و فرایندهایی برای ایجاد، تعیین، تصرف، سازمان‌دهی و اداره مهارت‌های حیاتی، اطلاعات و دانش، تا به بهترین نحو، افراد را در تحقق رسالت سازمان توانمند سازد.

تعریف جامع بروکس از مدیریت دانش، برای نظام‌های پایدار و مطمئن، به سازمان یک‌پارچه‌ای معطوف است که می‌تواند در مرکز ارزش‌های محوری خود، مرزهای عمودی، افقی، خارجی و جغرافیایی خویش را مدیریت کند و با توسل به اعتماد، به هم متصل سازد.^{۱۶}

تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در فرآیند مدیریت دانش

یک دشواری واقعی مدیریت دانش، انتقال دانش از یک فرد به دیگری است. نوناکا و تاکیوشی و پولانی عقیده دارند دانشی که درون و در اختیار افراد قرارداد، دانش ضمنی است که ساختار نیافته است و بر مستندات ملموس و عینی مبتنی نیست.^{۱۷}

دانش ضمنی، « دانستن چگونگی » امری به وسیله یک فرد است که تعیین و بیان دقیق آن دشوار می‌نماید؛ زیرا این دانش برگرفته از تجربه‌ها و باورهای

فردی افراد است.^{۱۸} دانش ضمنی را تنها به گونه‌ای نمادین و با کوشش فوق‌العاده می‌توان از افراد کسب کرد؛ بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از گفتگو درباره روایت‌های سازمانی^{۱۹} و جلسات بحث و تبادل نظر گروه‌محور، فرآیند انتقال دانش ضمنی را تسهیل می‌کنند. این جلسات بحث و تبادل نظر، که ممکن است مباحثه‌های الکترونیک (از طریق رایانه و بدون گردهم‌آیی حضوری) یا از طریق وب‌سایت سازمان باشد، فرهنگ، آیین‌ها و سنت‌های سازمانی را به‌مثابه جزئی از تاریخ سازمان، به پرسنل منتقل می‌سازد.^{۲۰}

«تبدیل دانش ضمنی به پیام‌های ارتباطی روشن را می‌توان از طریق ایجاد فرصت‌هایی برای فعالیت‌های گروهی یا سایر فعالیت‌های اجتماعی چهره‌به‌چهره در میان افراد، امکان‌پذیر کرد. فرصت‌های یاد شده، زمینه‌های بحث و گفتگوی افراد با یک‌دیگر و تبدیل دانش ضمنی آنان را به دانش آشکار فراهم می‌آورد.»^{۲۱} اشاره خواهیم کرد که چگونه نظام مدیریت مدرسه‌محور از طریق گسترش گروه‌های گوناگون تصمیم‌گیرنده در سطوح متفاوت سازمان و با تکیه بر تصمیم‌گیری مشارکتی، بحث‌های گروهی و رودررو، زمینه‌های تبدیل دانش ضمنی را به دانش آشکار، در مدارس فراهم می‌آورد.

نمودار ۱: دانش ضمنی و دانش آشکار



مدیریت دانش در مدارس

مدارس از سالها قبل تاکنون در کار مدیریت دانش بوده اند. در واقع معلمان، نمونه های خوبی از مدیران دانش^{۲۲} هستند. کتابخانه های مدارس نیز مثال های خوبی هستند که امروزه مراکز و منابع اطلاعاتی آن ها به مدد تغییرات فن آورانه، محیطی پویا برای یادگیری مستقل فراهم آورده اند.^{۲۳} اما آنچه اهمیت آن برای مدرسه، در حکم یک سازمان مطرح است، فراهم آوردن زمینه های بازخوانی،

ایجاد، پرورش، تسهیم و تبادل، ارتقا و به‌ویژه سازمان‌دهی، نگهداری و انتشار دانش در سطح مدرسه و در ارتباط متقابل با عوامل ذی‌نفع است. از این دیدگاه، «مهم‌ترین مسائل مدیریت دانش در مدرسه را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- آگاه‌سازی عمومی جامعه در آموزش مدرسه (ارتباط و پیوستگی شبکه‌ای داخلی کافی نیست).
 - آگاه‌سازی معلمان (چرا نیازمند آنیم که دانش خود را با سایر مدارس تسهیم کنیم؟).
 - آگاه‌سازی دانش‌آموزان (مدیریت دانش چیست و کارکردهای آن کدام‌اند؟)
 - آگاه‌سازی جامعه (آموزش تنها [سخن گفتن و کارکردن] درباره دانش نیست؛ بلکه درباره نحوه مدیریت و کاربرد آن نیز هست).
 - مدیریت دانش، برای این‌که بدانیم در آموزش مدیریت دانش چگونه عمل کنیم.
 - چگونه دانش [مدرسه] را حفظ، نگهداری و متبلور کنیم.^{۲۴}
- به باور یکی دیگر از صاحب‌نظران، مدیریت دانش در مدارس عبارت است از «تصمیم‌گیری درباره این‌که دانشی که باید تسهیم شود، چیست؟ این دانش را باید با چه کسانی سهیم شد؟ چگونه باید آن را تسهیم و در نهایت، چگونه از این دانش استفاده کنیم. پاسخ ساده اما در عمل پیچیده این پرسش چنین است: تشویق و انگیزش افراد به تسهیم و تقسیم دانسته‌های خود با دیگران. هدف از تسهیم دانش، بهبود جامعه مدرسه یا افزایش مبنای دانش مدرسه برای تصمیم‌گیری مؤثرتر و کارآیی همه جانبه است.»^{۲۵} این در حالی است که یکی از راهکارهای اساسی مدیریت مدرسه‌محور، ارزشیابی عملکرد و پاداش بر اساس میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و تعامل مؤثر در انجمن‌ها و تیم‌های تصمیم‌گیرنده است که در ادامه به آن اشاره خواهد شد.

اصول مدیریت دانش

تعاریف و مفاهیم ارائه شده درباره مدیریت دانش، دانش ضمنی و دانش آشکار، تا اندازه زیادی بیانگر اصول مدیریت دانش است. با وجود این، می‌توان اصول یاد شده را از دیدگاه دو تن از مشهورترین صاحب‌نظران مدیریت دانش خلاصه کرد. داوِنپورت و پروساک در کتاب *دانش کاری*^{۲۶} اصول مدیریت دانش را چنین طرح می‌کنند:

۱. دانش، نشأت گرفته از افکار افراد است و در افکار آنان جای دارد.
 ۲. تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
 ۳. فن‌آوری، رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌سازد.
 ۴. تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش بگیرد.
 ۵. حمایت مدیران و منابع، ضروری است.
 ۶. دانش ماهیتی خلق‌شونده دارد و تشویق افراد، موجب می‌شود که دانش به شیوه‌های غیرمنتظره گسترش یابد.^{۲۷}
- داوِنپورت و پروساک اصولی را که فرهنگ مؤثر انتقال دانش بر آن مبتنی است، به شرح زیر بیان می‌کنند:
- ایجاد ارتباط و اعتماد از طریق ملاقات‌های رو در رو.
 - ایجاد مبنایی مشترک از طریق آموزش، مباحثه، انتشارات، کار تیمی و گردش شغلی.
 - پیش‌بینی زمان‌ها و مکان‌هایی برای انتقال دانش، نمایشگاه‌ها، اتاق‌های گفتگو و گزارش‌های کنفرانس‌ها.
 - ارزشیابی عملکرد بر اساس میزان تسهیم دانش و ایجاد محرک‌هایی برای این کار.
 - آموزش کارکنان برای انعطاف‌پذیری، تعیین زمانی برای یادگیری، استخدام برای دستیابی به تفکرات جدید.
 - ترغیب یک نگرش غیرسلسله‌مراتبی به دانش؛ زیرا کیفیت افکار از مقام و موقعیت ارائه‌دهنده آن مهم‌تر است.

▪ پذیرفتن و پاداش دادن به فضاهای خلاقیت آمیز و تشریک مساعی افراد تا نداشتن چیزی موجب از دست دادن سمت و موقعیت فرد نشود.^{۲۸}

آنچه محور اساسی این نوشتار را تشکیل می دهد، مطابقت و هماهنگی قابل ملاحظه اصول یاد شده با مبانی یا راهکارهای اساسی نظام مدیریت مدرسه محور و در واقع رمز موفقیت این نظام است.

نظام مدیریت مدرسه محور، ساختاری اثربخش برای مدیریت دانش

بررسی اصول و راهکارهای مدیریت مدرسه محور بیانگر آن است که تعهد مدارس به این اصول، زمینه های مدیریت دانش مؤثر را فراهم خواهد کرد. در واقع، حرکت آگاهانه و هدفمند مسئولان مدارس به سوی مدرسه محوری، خود زمینه ساز ایجاد، فرآوری، تقویت، انتقال و توسعه دانش سازمانی در مدارس خواهد شد. به این منظور، اصول یا راهکارهای اساسی یاد شده و نقش و اهمیت هر یک در مدیریت دانش در مدارس مورد توجه قرار می گیرد.

۱. **عدم تمرکز:** « سیاست های شوراهای آموزش و پرورش در سطوح محلی و بالاتر، بر نحوه مدیریت دانش نواحی و اجرای وظایف آنان مؤثر است. در برخی موارد شورای مدرسه برای تغییر رویه ای که در سطح ناحیه وجود دارد، باید تأیید مقامات بالاتر را به دست آورد. سایر رویه ها، به ویژه رویه هایی که به وظایف حسابداری و مالی مدارس مربوط است، از طریق مقررات ایالتی تنظیم می شوند. بنابراین مسئولان مدارس باید خط مشی ها و مقرراتی را نیز برای برنامه ریزی، اجرا و استفاده از نظام های اطلاعات دانش محور تدوین کنند. »^{۲۹}

این اظهارات، بیانگر این واقعیت است که پایین بودن اختیارات مسئولان مدرسه در تدوین برنامه ها و خط مشی های خود، آنان را در اتخاذ خط مشی های مؤثر در مدیریت دانش، همچنان به سطوح بالاتر وابسته نگه خواهد داشت. از سوی دیگر «تئوری سازمان می گوید که محیط غیرمتمرکز، کارکنان را در اتخاذ تصمیم توانمند می سازد و آنان را مسئول تصمیمات و اقدامات خود و

پاسخ‌گوی نتایج و پی‌آمدهای آن می‌کند. علاوه بر این، از آن‌جا که تصمیمات در نزدیک‌ترین جایگاه به نیازهای دانش‌آموزان اتخاذ می‌گردد، با اطلاع و آگاهی بیشتر و نیز با برنامه‌های متناسب‌تری همراه خواهد بود»^{۳۰} در مقابل، فقدان کنترل معلمان بر وظایف و تصمیمات خود، رفتار حرفه‌ای آنان را کاهش می‌دهد.^{۳۱}

عدم تمرکز مستلزم تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مدارس است و این به معنای آن است که بخشی از تصمیماتی که تاکنون در سطح بالاتر از مدرسه اتخاذ می‌گردید، اکنون در مدرسه و از سوی افراد فعال و ذی‌نفع اتخاذ خواهد شد. اما تصمیم‌گیری همواره مستلزم در اختیار داشتن اطلاعات و دانش کافی درباره موضوع مورد بررسی است. بنابراین، فرض اساسی نهفته در پس این تفویض اختیار آن است که «کسانی که مستقیماً با دانش‌آموزان کار می‌کنند، درباره مفیدترین روش‌ها و ساختارهای آموزشی، افکار آگاهانه‌تر و مطمئن‌تری دارند»^{۳۲} بر این اساس، عدم تمرکز و تفویض اختیار در واقع به معنای اهمیت قایل شدن برای اطلاعات، مفروضات، ارزش‌ها، ادراک‌ها، نظریات، افکار و راهکارهای انباشته شده در خزانه دانش و تجربیات مدرسه است؛ اندوخته‌هایی که از یک سو در ذهن تک‌تک عناصر فعال در مدرسه و از سوی دیگر در ارتباط مستقیم با شرایط محیط داخلی و خارجی حاکم بر مدرسه شکل گرفته است. این نخستین گام به سوی مدیریت دانش در مدارس محسوب می‌شود.

۲. مشارکت: اندیشه مشارکت کارکنان، والدین و جامعه در مدرسه، به پیشرفت و بهبود مدرسه در قالب یک چرخه کامل منجر می‌شود. در سال ۱۹۰۳، دوی استدلال خود مبنی بر دیدگاه‌های ارزشمند معلمان و نقش آن را در ارتقای خط‌مشی مطرح کرد.^{۳۳}

حامیان جنبش نظارت معلمان نیز خواستار مشارکت آنان در تدوین و هدایت خط‌مشی مدرسه بودند. به تازگی جنبش کنترل (یا نظارت) جامعه این استدلال را مطرح می‌کند که نظارت و کنترل جمعی و مشارکتی افراد و گروه‌های خارج از

مدرسه، پاسخ‌گویی مدارس را در برابر نتایج مورد انتظار افزایش می‌دهد و به گسترش جامعه مدرسه منجر می‌شود.

این مشارکت و تعهد، تعهد و ایفای نقش افراد در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و انرژی‌های خلاق معلمان و والدین را در این فرآیند درگیر می‌کند و آگاهی و دانش آنان را درباره تصمیمات گوناگون افزایش می‌دهد.^{۳۴} مسئولان مدارس می‌توانند که فرآیندهای تصمیم‌گیری موافقی داشتند (به‌ویژه در موارد زیر) از وضعیت اثربخشی در فعالیت‌های گروهی برخوردار بودند:

- محدود نشدن تصمیم‌گیری به گروه خاصی از اعضای انجمن‌ها (در این مدارس پرسنل، والدین و گاه دانش‌آموزان نیز در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کردند).
- مهارت‌آموزی همه مشارکت‌کنندگان در مهارت‌های کار تیمی و مهارت‌های تصمیم‌گیری.
- تشخیص‌های گروهی تیم‌های بررسی‌کننده مشکلات.
- فراهم آوردن زمینه‌های تصمیم‌گیری گروه‌ها.^{۳۵}

بررسی و مطابقت موارد یاد شده با اصول مدیریت دانش بیانگر آن است که تقریباً تمام این موارد به نحوی با اصول ذکر شده هماهنگ است. به بیان دیگر، راهکار تصمیم‌گیری مشارکتی در بطن نظام مدرسه محور و با تکیه بر تشکیل، انسجام و تقویت گروه‌های تصمیم‌گیرنده در سطوح گوناگون مدرسه، هماهنگ با اصول مدیریت دانش و زمینه‌ساز اجرای اثربخش آن خواهد بود.

۳. پژوهش محوری: با واگذاری برنامه‌ریزی درسی و تصمیم‌گیری سازمانی به پرسنل حرفه‌ای، در واقع تصمیمات، پژوهش‌مدار و براساس یافته‌های واقعی موجود در هر مدرسه اتخاذ می‌شود. فاهرمن و المور بر این باورند که نیازهای برنامه‌ریزی تحصیلی به تجارب و مشاهدات آموزشی آموزگاران جهت می‌دهد؛ زیرا این امر مستلزم آن است که معلمان در این‌باره پژوهش کنند و نتایج یافته‌ها و دانش خود را به‌کار گیرند و از این طریق، دانشمندتر و حرفه‌ای‌تر شوند.^{۳۶}

فراهم آوردن تمهیدات لازم به منظور خلق و توسعه دانش در سازمان، همواره به مثابه یکی از اصول اساسی مدیریت دانش مورد تأکید قرار گرفته است.

۴. دانش و مهارت‌ها: مدیریت دانش مؤثر، با آگاهی از این واقعیت آغاز می‌شود که مدیر مدرسه نمی‌تواند همه چیز را درباره برنامه تحصیلی (که امروزه پیچیده است) بداند. بنابراین مبنای دانش در مدارس تخصصی شده است و برخورداری از متخصصانی که مدیر را در زمینه‌های گوناگون، از اهمیت و رسالت شغلی تا خط‌مشی‌ها و نیازمندی‌های مدرسه یاری دهند، ضروری است. دیگر روزهایی که مدیران مدرسه می‌توانستند با اقتدار با زیردستان خود درباره همه مسائل مربوط به مدرسه سخن بگویند، گذشته است.^{۳۷}

مدیریت مدرسه محور نیز دقیقاً از همین دیدگاه به پرورش و پیشرفت مدرسه می‌نگرد. پژوهش‌های انجام شده نشان داده است آن نواحی که مدارس آن از الگوی مدرسه محوری استفاده کرده‌اند، حداقل دو نوع دانش و مهارت شغلی و گروهی را مورد توجه قرار داده‌اند. انجمن‌های این مدارس دانش و مهارت‌های لازم درباره سازمان‌دهی جلسات و دستیابی به اجماع و نیز دانش لازم برای معلمان جهت ایجاد تغییرات برنامه‌ریزی شده و تغییرات آموزشی از جمله دانش و مهارت‌های لازم برای آموزش، یادگیری و برنامه‌ریزی تحصیلی) را کسب کرده‌اند. از این دیدگاه، پرورش حرفه‌ای افراد فعال در مدرسه در هریک از این زمینه‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به علاوه، شواهد موجود بیانگر آن است که کسب دانش و مهارت‌های لازم برای پرسنل اداره‌های ناحیه نیز مانند افراد فعال در مدرسه ضروری است.

مطالعات انجام شده بیانگر آن است که مشارکت افراد، به ویژه معلمان توانمند و باتجربه در سطح مدرسه با اداره‌کنندگان و صاحب‌نظران خارج از مدرسه، فرآیند دانش و مهارت‌آموزی افراد فعال در مدیریت مدرسه محور را اثربخش خواهد کرد.

۵. اطلاعات (و ارتباطات مؤثر): موفقیت مدرسه در نظام مدیریت مدرسه محور مستلزم آن است که افراد فعال در مدرسه، از اطلاعات لازم درباره وضعیت مالی،

پرسنلی، برنامه‌ریزی آموزشی و... آگاه باشند و این خود مستلزم آن است که از اهداف و انتظارات ناحیه، اهداف و راهکارهای آموزش و پرورش در سطح مدرسه و سطوح بالاتر باخبر گردند. به‌علاوه، از وضعیت عملکرد مدرسه، عملکرد انجمن‌ها و نیز عملکرد خود، در مقایسه با اهداف تعیین شده برای آن (انتظارات موجود از مدرسه، انجمن‌ها و افراد) و نیز در مقایسه با سایر مدارس هم سطح آگاهی داشته باشند.

از سوی دیگر این مدارس باید اطلاعات لازم را درباره نیازها و انتظارات دانش‌آموزان، والدین و سایر افراد و گروه‌های ذی‌نفع در جامعه داشته باشند و از سایر تغییرات محیطی مؤثر بر عملکرد مدرسه نیز آگاه گردند. در این زمینه، تهیه یک بیانیه، که در آن مقصود و اهداف سازمان تعیین شده باشد، ضروری است.

نحوه انتقال و تبادل اطلاعات نیز حایز اهمیت است. در این زمینه، مدارس دولتی بیشتر از روش‌های غیررسمی ارتباطات مانند کنفرانس‌های والدین - معلم، نشست‌های معلمان در گروه‌های آموزشی و ملاقات‌های تخصصی استفاده می‌کنند. در مقابل، مدارس مستقل بیشتر از روش‌های مکتوب مانند تدوین ضوابط و رویه‌های گوناگون (مثلاً در زمینه مدیریت تعارض، جبران خدمت معلمان، شرح شغل، طرح‌های راهبردی، جداول زمانی دستیابی به اهداف و...) و توزیع آن در میان افراد فعال مدرسه بهره می‌گیرند.

به هر حال، مدارس فعال در الگوی مدرسه‌محوری باید راهکارهای منظم و متنوع لازم برای تسهیم اطلاعات در سطح مدرسه، اداره ناحیه و افراد ذی‌نفع در جامعه توسعه دهند.^{۳۸} مدیران مناطق آموزش و پرورش با مکاتبات، گفتگوها و ارتباطات خود با جامعه مدرسه، ماهیت نظام مدیریت مدرسه را تبیین می‌کنند و به جامعه مدرسه نشان می‌دهند که چرا این نظام برای ایجاد و پرورش درک مشترک، مطلوب است.^{۳۹}

شواهد دیگری نشان می‌دهد مدارس می‌دهند که فرآیندهای تصمیم‌گیری موفقیت‌آمیزی داشتند، از شرایط زیر برخوردار بودند:

- ارائه اطلاعات مناسب به گروه‌های تصمیم‌گیرنده؛
- پیدا کردن راه‌هایی برای گسترش دیدگاه مشارکت‌کنندگان، مانند بازدید و مشاهده تجارب موفقیت‌آمیز سایر مدارس؛
- وجود تیم‌های تصمیم‌گیری چندگانه و نیز ارائه معنای روشنی از نحوه ارتباط آن‌ها با هم.^{۴۰}

مقایسه و تطبیق این موارد با اصول مدیریت دانش، بیانگر آن است که عوامل یاد شده به شیوه‌های گوناگون، به‌مثابه شالوده مدیریت دانش نیز مطرح گردیده‌اند.

مطالعه موردی: در این جا مثالی ارائه می‌شود که نشان می‌دهد چگونه چارچوب بوم‌شناختی مدیریت دانش (با تکیه بر یک نظام ارتباطی و تصمیم‌گیری مشارکتی و نظام اطلاعاتی مؤثر) در یک سازمان مدرسه‌ای به کار می‌رود. یک مدیر و یک معاون مدیر دبیرستان متوجه شدند که عده دانش‌آموزان تعلیمی، بیش از حد معمول شده است. آن‌ها برای این که دلیل این پدیده را دریابند، سیستمی طراحی کردند که داده‌های مربوط به دانش‌آموزان تعلیمی را در آن گردآوری کنند. به این سبب، گروه راهنمایی و هدایت مدرسه تشکیل گردید و اعضای گروه از طریق مباحثات و تشکیل جلسات بارش ذهنی توانستند متغیرهای ضروری برای پیگیری این پدیده، از جمله نام، جنسیت، نژاد، روی داد، تعداد رخ داده‌ها و نوع روی داد را تعیین کنند. آن‌ها در حین بحث درباره چند دانش‌آموز معین، به جایی که روی داده‌هایی معین در آن رخ داده بود، زمان روی داد، معلمان و دانش‌آموزانی که درگیر آن شده بودند، فکر کردند. اعضای گروه بر این باور بود که احتمالاً باید اطلاعات بیشتری گردآورند. فرضیه آن‌ها این بود که با گذشت زمان و گردآوری داده‌های بیشتری درباره دانش‌آموزان و زمان و مکان، ممکن است به مرور الگوهایی کشف کنند که اطلاعات بیشتری درباره تعلیق دانش‌آموزان ارائه دهد. پس از اجرای نظام اطلاعاتی، آشکار شد که یک معلم سال اول، که نیازمند آموزش مهارت‌های مدیریت بود، در بسیاری از تعلیق‌ها نقش داشته و اسامی تعداد مشخصی از دانش‌آموزان در طول دوره خاصی از روز به‌طور منظم تکرار

شده است. هنگامی که این اطلاعات دریافت و وضعیت مدرسه مورد ارزشیابی قرار گرفت، اعضای گروه به موضوع جدیدی برخوردند. در واقع فرآیند حاصل از دانش جدید، درک آنان را از تعلیق دانش‌آموزان (و در این مورد درک آنان را از یک معلم جدید و دانش‌آموزانی خاص) بهبود بخشید و این ادراک برای قانون‌گذاری و مذاکره درباره این وضعیت با تکیه بر محیطی حمایتی مورد استفاده قرار گرفت. بر این اساس، اعضای گروه تصمیم گرفتند نظام پیگیری تعلیق را حفظ کنند و استمرار دهند و برای مسائل مربوط به حضور دانش‌آموزان نیز نظام مشابهی طراحی و اجرا کنند.^{۴۱}

در مجموع، شاید با اطمینان بتوان گفت که اغلب عوامل مرتبط با ارتباطات و اطلاعات، که پژوهشگران به‌مثابه عوامل کلیدی موفقیت در اجرای نظام مدیریت مدرسه‌محور مطرح کرده‌اند، دربردارنده اصول مدیریت دانش است و از جمله این عوامل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

✓ تدوین روش‌ها و مجراهای گوناگون انتقال و توزیع اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری و ایفای نقش در همه سطوح.^{۴۲} به‌ویژه در سطح مدرسه از طریق نشست‌های گروه‌ها و کمیته‌ها، تهیه نظام‌نامه‌های گروهی، تشکیل جلسات عمومی، تهیه گزارش‌های گوناگون و ...

✓ گفتگوهای مستمر افراد درباره آموزش و یادگیری.^{۴۳}

۶. ارزشیابی عملکرد و پاداش: اعطای پاداش در نظام مدیریت مدرسه‌محور مانند سایر نظام‌های مشارکتی دشوار و پیچیده است. بسیاری از مسئولان مدارس از یادداشت‌های تشکرآمیز، تقدیرنامه‌های گوناگون و... استفاده کردند. اما مدیرانی هم بودند که ترجیح می‌دادند از این طریق بر برنده‌ها و بازنده‌ها تأکید نکنند و به دست آوردهای جمعی توجه داشته باشند. بعضی از مسئولان مدارس نیز از مراسم پایان سال، ناهارهای مجانی، میهمانی‌ها و مراسم موفقیت در دستیابی به اهداف مدرسه استفاده کردند.^{۴۴}

مسئولان برخی مدارس نیز زمینه‌های ارتقای افراد را در سطوح ناحیه فراهم آورند یا برای افزایش پرداخت به معلمانی که حجم کاری بیشتری داشتند، طرح‌های ویژه‌ای اجرا کردند. به هر حال، علاوه بر پاداش‌های مالی، پاداش‌های دیگری نیز مانند فرصت‌های مطالعه تمام وقت (یک روز) در هفته، سمت‌های معلم - مشاور معتبر برای راهنمایی معلمان کم‌تجربه‌تر، حضور در کنفرانس‌های حرفه‌ای، کلاس‌هایی در دانشکده‌ها و دانشگاه‌های محلی و ... نیز در افراد فعال در مدرسه انگیزه ایجاد می‌کند.^{۴۵} آشکار است که مبنای ارزشیابی عملکرد و پرداخت در همه موارد، در واقع همان میزان مشارکت در تسهیم دانش است که داوینپورت و پروساک به‌منزله اصول مدیریت دانش از آن یاد کرده‌اند.

نقش ارزش‌ها در مدیریت دانش و مدیریت مدرسه‌محور

در قلب جامعه مدرسه، افرادی هستند که با یک‌دیگر ارتباط دارند. این افراد عبارت‌اند از دانش‌آموزان، کارکنان اداری و والدین. اشتیاق، انگیزش و محیط این جامعه آموزشی / یادگیری، بر بیانیه، چشم‌انداز و اهداف مدرسه بنیان نهاده شده است. اهداف مجزا، مقاصد، نتایج و طرح‌های راهبردی مدرسه، به موازات فلسفه آموزشی آن، از ارزش‌ها، تجارب و تمرین‌هایی تأثیر پذیرفته‌اند که در ذات و ماهیت این چشم‌انداز و اهداف نهفته‌اند. به بیان دیگر، ارزش‌ها، اخلاق [به‌ویژه اعتماد متقابل] و رهبری مدرسه برای ارتقای یادگیری اثربخش دانش‌آموزان و مدیریت دانش، ضروری و تعیین‌کننده است.^{۴۶}

از این دیدگاه، ارزش‌ها، اخلاق و فرهنگ حاکم بر مدرسه به همان اندازه که مدیریت دانش موثر، در مدرسه تعیین‌کننده است، در فرآیند حرکت مدارس به سوی مدرسه‌محوری نیز حایز اهمیت است.

شواهد موجود درباره مدارس موفق در اجرای نظام مدیریت مدرسه‌محور بیانگر آن است که « فرهنگ مدرسه در فرآیند تغییر به سوی مدرسه‌محوری تعیین‌کننده است. مسئولان مدارس که موفق به ایجاد تغییرات آموزشی شدند، کسانی هستند که فضایی از اشتراک مساعی و اعتماد متقابل در میان اعضای خود

پدید آورده‌اند و به بهبود و پیشرفت توجه داشته‌اند و ساختارهایی ایجاد کرده‌اند که از طریق آن‌ها، همه افراد ذی‌نفع در فرآیند تصمیم‌گیری، می‌توانند تسهیل‌کننده پیشرفت و بهبودهایی در فرهنگ مدرسه باشند.

رفتار افراد فعال در مدرسه نیز ممکن است در حکم بخشی از فرآیند تغییر، دگرگون شود و شامل موارد زیر باشد: گفتگوی بیشتر معلمان درباره تجارب آموزشی، حفظ استانداردهای بالای عملکرد؛ استقبال از نظریات جدید و فعالانه درگیر شدن در مسائل مدرسه.^{۴۷}

در این نظام، وابستگی‌های افراد باید فعالانه و رو به گسترش باشد و روابط انسانی باز، همکاری و تعهد متقابل مورد تأکید قرار گیرد. اداره‌کنندگان باید توانمندی و مهارت بسیار داشته و همواره در حال یادگیری باشند.^{۴۸}

مهم‌ترین انتظاراتی که در سطح مدرسه می‌توان از اجرای مدل مدیریت مدرسه‌محور داشت عبارت است از: محیطی حمایت‌کننده از رشد حرفه‌ای و اشتراک مساعی و رشد و بهبود علمی در بلندمدت. مدیریت مدرسه‌محور اغلب به مثابه معادلی برای تواناسازی و قدرت‌یابی معلمان در نظر گرفته شده است.^{۴۹}

نتیجه‌گیری

مدیریت مدرسه‌محور به‌خودی‌خود یک هدف نیست؛ بلکه ابزار ارزشمندی برای دستیابی به هوشمندی‌ها، توانایی‌ها و اشتیاق‌های بیشتر افراد سهیم در مدرسه است.^{۵۰} این الگو با تأکید بر تواناسازی و ارتقای سطح مهارت‌ها و توانمندی‌های تمام عوامل فعال در مدرسه، به‌ویژه مدیران و معلمان، آنان را برای تلاش در عرصه‌ای مشارکتی بر می‌انگیزد. این تلاش مستلزم تعامل مستمر تمام عناصر ذی‌نفع در مدرسه است. تعاملی که بدون احترام و اعتماد متقابل، نشست‌ها و گفتگوهای رودرو و تبادل اطلاعات درون‌جوش و مشتاقانه میسر نخواهد شد.

از سوی دیگر بررسی اصول یا راهکارهای اساسی نظام مدیریت مدرسه محور و به بیان دیگر، عوامل اساسی موفقیت در نظام مدیریت مدرسه محور- شامل عدم تمرکز، تصمیم‌گیری مشارکتی، تواناسازی، دانش و مهارت‌ها، پژوهش‌محوری، ارتباطات باز و اطلاعات، ارزشیابی عملکرد و پاداش و مبنای آن- و مقایسه آن با اصول مدیریت یا مبانی فرهنگ مؤثر انتقال دانش در سازمان، بیانگر آن است که گرایش به مدرسه‌محوری مستلزم به‌کارگیری فنون و روش‌های مدیریت دانش و اجرای مدیریت دانش موثر است.



پانوشتها

1. Petrids. Lisa and Guigey, Suzan Zahra, "Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking School", **Teachers College Record**, USA: Columbia University, Vol.104, Np.8, Dec.2002, pp.1701.
2. school based mangement.
۳. سعید جعفری مقدم، طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران، رساله دکترا (تهران: دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۱) ص ۲۵.
4. Myers, Dorothy and Stone Hill, Robert (1993). **School – Based Mangement : Consumer Guide**, Office of Reaserch, No.4, p.1.
5. Kidwell, Gillinda, J.L, "Applying corotare knowledge management pracices in higer education", **Educause Quaterly**, No.4, 2000, w w w.educause.Edu lir/Library/pdf/EQM0044.pdf.
۶. تامس. اچ داوئیپورت و لارنس پروساک، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت (تهران، ساپکو، ۱۳۷۹) ص ۲۹.
7. Kidwell. Op.cit, P. 29.
۸. داوئیپورت، همان، ص ۲۶.
۹. همان، ص ۲۷.
10. Wade, Richard (2002). **Knowledge Management form a School Based Experience: An Ethical Perspective**, w w w.edfc.unimelb.Edu.Au/EPM/ COLL/EDKM 2002/ Wade Paper. PDF.
11. Wade. Op.cit p.1.
۱۲. داوئیپورت، همان، ص ۲۸.
13. Petrids, op.cit, p.1707.
14. Schniertshauer. Alexander, **Knowledge Mangement is Critical for Us, Technical Communicators Forum**, INTECOM, march 2001.

15. Petrids, op.cit, p.1704.
16. Longstaff, Thomas and Yacovy, Haims (2000). **Education & Knowledge Management: A Requisite for Information Assurance**, w w w.cetr.org/ research/ isw 2000/ papers/ 52. pdf . p.2-3
17. Petrids, op.cit, p.1705
18. Wade, op.cit, p.1.
19. store telling.
20. Petrids, op.cit, p.1705.
21. Ubon, Adison NA (2002). **Knowledge Management in on-line Distance Education**. U.K: University of York, w w w.Shef.ac.uk/ nlc 2002/ avstracts/ paper/ 32 naubon/ naubon. Pdf.
22. knowledge manager
23. Wade, op.ci, p.1.
24. Kitagava, Kelichi & Toshua Arai (2001). **Knowledge Management in Education**, w w w. infonortics. Com/ searchegines/ sho1/ slides-o1/ arai.pdf.
25. Wade, op.cit,p.3
26. Working Knowledge.
27. Longstaff, op.ci, p.2.
28. Ibid.
29. Petrids, op.cit, p.1709.
30. Murphy, J. and Beck.I (1995). **School Based Management as School Reform: Taking Stock**, CA: Thousand Oaks, Corwin Press, p. 97.
31. Phillips, Larry (1997). **Expectations for School Based Management**, w w w.wilay canada.com/eda/procut/o. p.2-3.

32. Cotton, Kathleen (1997). **School Based Management, School Improvement Research Series (SIRS)**, p.6.
33. Murphy, op.cit, p.97.
34. Phillips, op.cit, p.2.
35. Wholstetter, Priscilla and Mohrman, Suzan.A (1994). **School Based Management : Promise and Process**, w w w.wilay canada.com./cda/product/o, p.6.
36. Phillips, op.cit, p.3.
37. Wade, op.cit, p.3.
38. Wohlstetter, op.ci, p. 6.
39. Cotton, op.cit, p.6.
40. Wholsterrer, op.cit, p.8.
41. Petrids, op.cit, p.1707.
- 42.a) Winters, Kirk (1996). **Assessment of School Based Management**, [http:// w w w.ed.gov/pubs/SER/](http://w w w.ed.gov/pubs/SER/). P.4.
- b) NCREL,s, Policy Briefs(1993). **Decentralisation Way, How, and Toward What Ends, Site Based Management**, roport 1.
43. Wholsterrer, op.cit, p.1.
44. Ibid, p.6.
45. Wholsterrer, Priscilla and Mohrman Suzan.A (1993). **School Based Management: Strategies for Succes**, w w w. wilay canada.com./cda/product/o, p. 4-6.
46. Wade, op.cit, p.3.
47. Wholsterrer, 1994, op.cit, p.4.
48. Cheng, Rincheong (1993). "Theory and Characteristics of School Based Management", **The Internation Journal of Management**, Emerald, No.6,roume 7.
49. Wholsterrer, 1993, Op.cit, p.6.
50. Wholsterrer, 1994, op.cit, p.1.