

جایگاه مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران

مهندس علیرضا آریازند

استاد مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه (گروه مهندسی صنایع)

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۰/۱۶

چکیده

مسئله مورد بررسی در این تحقیق جایگاه مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشد و با عنایت به اینکه این تصمیمات با سرنوشت دانش آموزان و میهن عزیزمان ارتباط مستقیم دارند، اتخاذ تصمیمات نادرست می‌تواند جبران‌ناپذیر باشد. امروزه مدیریت دانش و دسترسی به دانش روزگرن‌بهترین سرمایه شرکت‌ها و سازمانهای موفق دنیا به خصوص سازمان‌های آموزشی می‌باشد و تصمیمات به روزی که بر اساس مدیریت دانش اتخاذ می‌گردند تعالی سازمان را تضمین می‌کنند.

با توجه به موارد فوق‌الذکر اهداف تحقیق به شرح ذیل می‌باشند:

۱. اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در انتخاب نیروهای مدارس آموزش و پرورش شهر تهران، توسط مدیران
 ۲. اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در تصمیمات انضباطی مدیران مدارس شهر تهران
 ۳. اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در تصمیمات پرورشی مدیران مدارس شهر تهران
 ۴. اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در تصمیمات مالی و اداری مدیران مدارس شهر تهران
 ۵. اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در تصمیمات آموزشی مدیران مدارس شهر تهران
 ۶. اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در تبادل تجربیات مدیران مدارس شهر تهران
- اندازه‌گیری تحقیق با رویکردی فرضی - قیاسی از طریق مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و مطالعه میدانی به بررسی روابط همبستگی و تحلیل داده‌ها و ساختن فرضیه‌ها می‌پردازد تحقیق از جنبه هدف، بنیادی، کاربردی می‌باشد و نتایج آن در اصلاح و بهبود تصمیمات مدیران مدارس و به روز کردن این تصمیمات کاربرد دارد.
- جامعه آماری تحقیق، شامل ۷۳۰۰ مدرسه در سطح شهر تهران است که نمونه آماری ۳۰۰ مدرسه از نقاط مختلف شهر می‌باشد. تحلیل داده‌های تحقیق، از آمار توصیفی و روش‌های آماری پارامتریک استفاده گردیده است. صحت یا سقم فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آزمون فرض نسبت در سطح معنی دار ۹۵٪ تعیین شده. در نتیجه مدیران مدارس شهر تهران در اتخاذ تصمیمات خویش از مدیریت دانش استفاده می‌کنند برای تصمیم‌گیری‌های بهتر باید در کلیه مدارس، سایت کامپیوتری ایجاد گردد و با برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران بر اساس مدیریت دانش انجام پذیرد و بهتر است مدیران مدارس پیش از انتصاب لااقل پنج سال سابقه‌ی معاونت در مدارس شهر تهران را داشته باشند

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، تصمیم‌گیری، آموزش و پرورش

مقدمه

با توجه به اینکه تصمیمات مدیران مدارس با زندگی و سرنوشت دانش‌آموزان ارتباط مستقیم داشته و با آینده میهن عزیزمان عجین می‌باشد، اگر این تصمیمات صحیح و سنجیده اتخاذ شوند، آینده روشن و درخشانی در پیش رو خواهیم داشت و در غیر این صورت مشکلات عدیده‌ای از جمله مشکلات زیر را در پی خواهد داشت:

تباه کردن زندگی یک یا چند انسان (دانش‌آموز)، تحویل عناصر مضر و نامطلوب به جامعه، عامل ترک تحصیل و تغییر سرنوشت دانش‌آموز، عامل افت تحصیلی و مشکلات اجتماعی، بروز مشکلات روحی و روانی در دانش‌آموزان، بروز مشکلات اداری و تاخیر در انجام امور مربوطه، از بین بردن انگیزه دبیران و کادر اجرایی مدرسه، ایجاد تعارض بین کادر اداری و آموزشی مدرسه، عدم برقراری ارتباط مناسب با اولیاء دانش‌آموزان، جبهه‌گیری و ایجاد مشکلات رفتاری در دانش‌آموزان و اولیاء ایشان، عدم آرامش و امنیت فکری دانش‌آموزان خوب و سالم در مدرسه.

با توجه به اینکه دانش از داده‌ها و اطلاعات نشأت گرفته و بدنه کلی مهارت‌هایی است که افراد برای حل مسائل به کار می‌برند و آمیزه‌ای از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌مندی از تجربیات و اطلاعات جدید ایجاد می‌کند و اطلاعات و داده‌های ناخواسته را کنار می‌گذارد و به طور کلی نحوه مطلوب انجام کار را می‌نمایاند. بنابراین ضروری است برای موفقیت سازمانها، به خصوص سازمان‌های آموزشی که درگیر تحولات و دگرگونی‌های روز می‌باشند، دانش روز و مدیریت دانش در رأس برنامه‌های سازمان مورد توجه قرار گیرد.

زمانی که در زمینه مسائل آموزشی و تربیتی آموزشگاهی مشکلاتی ایجاد می‌گردد و مدیر مدرسه برای آن‌ها راه حلی می‌یابد و به تجربه‌ای می‌رسد که این تجربه معمولاً در ذهن او باقی خواهد ماند و ممکن است تا زمان رفتن این فرد از مدرسه مورد استفاده مجدد قرار نگیرد و به هنگام رفتن مدیر و بروز مجدد این مشکل باید زمان زیادی برای حل مجدد آن صرف گردد و عواقب ناشی از تصمیم‌گیری اشتباه را پذیرا باشیم، اما اگر این تجارب را به

اشتراک گذاشته و ثبت کنیم این تجارب به دانش تبدیل می‌شوند و در نتیجه سرعت کار افزایش می‌یابد و متعاقباً زمان و هزینه اتلاف شده را کاهش داده و ممکن است از بروز مشکل مشابه پیشگیری شود.

متأسفانه در کشور ما حل مشکلات اکثراً با روش سعی و خطا همراه بوده و کمتر سعی شده تا از دانش‌های به دست آمده استفاده گردد. از دیدگاه تی، استوارت سرمایه خرد و دانش، سرمایه واقعی سازمان محسوب می‌شود.

مدیریت دانش مبحثی است که به تازگی وارد مباحث مدیریت معاصر گردیده و هنوز تعریف مشخص و روشنی که مورد پذیرش و اجماع همه اندیشمندان باشد، ندارد. طبق گفته حرفه‌ای‌های صنعت دانش ما شانس این را داریم که با نشان دادن تخیلات، فلسفه علمی خویش، ابداعات، انعطاف‌پذیری و دورنمای استراتژیک در این محیط متغیر موفق باشیم.

هدف اصلی این تحقیق شامل بررسی تأثیرات مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های اداری و آموزشی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران بوده و اهداف فرعی آن شامل: بررسی تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیران مدارس مذکور، بررسی میزان علمی و به روز بودن تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیران مدارس فوق، میزان تأثیر تصمیم‌گیری مدیران فوق در امر تعلیم و تربیت دانش‌آموزان، تأثیر مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده در تصمیم‌گیری‌های مدیران مذکور و ارائه راهکارهای مناسب برای اتخاذ تصمیم بهینه می‌باشد.

مدیریت دانش: نقش دانش به عنوان گران‌بهارترین سرمایه هر سازمان طی دهه اخیر بسیار بیشتر شده است و موفق‌ترین سازمان‌ها و شرکت‌ها در دنیا شرکت‌هایی هستند که از گنج‌های نهفته در اذهان کارکنان خویش بهره بالاتری ببرند مانند شرکت‌های ساپ، تولیدکننده نرم‌افزار که در سرمایه‌گذاری بازار بورس و لکس واگن را پشت سرگذاشته یا شرکت اینترنتی نت اسکایپ که از اپل پیشی گرفته و یا مایکروسافت^۱ متفکرترین کارخانه که شرکت‌های عظیمی مانند بوئینگ و کداک را به حاشیه رانده (مدیریت دانش - گیلبرت پروست، علی حسین خواه، ص ۱۲).

راهی برای خلق، شناسایی، کشف، توزیع و انتقال دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. بات، مدیریت دانش را فرایند ایجاد، تایید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می‌داند.

سوکومارو می‌گوید: مدیریت دانش حرفه‌ای است که هدف آن مهار و به کارگیری دانش و اطلاعات و دسترسی بی‌کم و کاست به آن برای همه کارکنان در یک سازمان است، با این هدف که آنها کارشان را بهتر انجام دهند. رویکرد مدیریت دانش از سال ۱۹۹۰ در راس مطالب مدیریت قرار گرفت و در واقع مدیریت دانش از صدها سال پیش که مالکان شرکت‌های فامیلی و پیشه‌وران زبده تجربیات حرفه‌ای خویش را به فرزندان و شاگردان خود انتقال می‌دادند، وجود داشته اما در دهه اخیر تعاریف، دسته‌بندی و مدل‌های متفاوتی در ارتباط با آن مطرح شده است.

بارون^۲ (۲۰۰۰) مدیریت دانش را یک رویکرد نظام‌یافته و یکپارچه جهت شناخت، استفاده و سهیم شدن در تجارب و تخصص‌های موجود مدون و نامدون در سازمان می‌داند.

تیلور (۲۰۰۰)، مدیریت دانش را یک جنبش و حرکت می‌داند که عصر آینده را تسخیر خواهد کرد.

برادوک (۲۰۰۱)، مدیریت دانش را استفاده کاربردی از یک سلسله مفاهیم و چارچوب‌های علمی می‌داند. هانسن، نوری و تایزنی به مطالعه اقدامات مدیریت دانش در شرکت‌های مشاوره‌ای پرداختند، زیرا دانش سرمایه اصلی مشاوران بوده و این شرکت‌ها در زمره اولین شرکت‌هایی بودند که به مدیریت دانش توجه نموده و در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های کلانی انجام داده بودند.

هانسن و همکارانش دریافتند مشاوران یک روش مشابهی را برای مدیریت دانش تعقیب نمی‌کنند، بلکه از دو استراتژی متفاوت در این زمینه استفاده می‌کنند که عبارت‌اند از: ۱- استراتژی کدگذاری: این استراتژی مبتنی بر کدگذاری کامپیوتری است، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز در آورده می‌شود تا افراد سازمان بتوانند در موقع لزوم به سرعت به این اطلاعات دسترسی یابند و آن را

در حال حاضر، بیشتر ارزش افزوده به دست آمده توسط سازمان‌ها به وسیله دانش است نه تجهیزات و امکانات مادی چنانکه چارلز هندی^۱ نظریه‌پرداز پیشروی مدیریت اعتقاد دارد که ما هم اکنون در مرحله‌ای هستیم که ارزش سرمایه فکری شرکت اغلب چندین برابر دارایی مادی آن است (مدیریت دانش - گیلبرت پروست ص ۱۳). بنابراین مدیریت دانش یا هنر ایجاد ارزش افزوده از این سرمایه ناملموس به عنوان یک پارامتر بسیار تأثیرگذار از اهمیت و ارزش ویژه‌ای برخوردار است.

دانش بدنه کلی یادگیری و مهارت‌هایی است که افراد (نه ماشین‌ها) برای حل مسائل به کار می‌برند (مدیریت دانش، گیلبرت پروست، ص ۷).

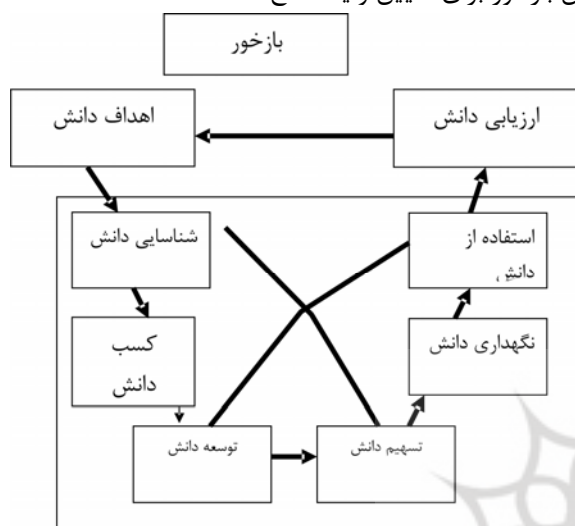
دانش فقط داده یا اطلاعات نیست و با وجود اینکه ساختار دانش از هر دو عامل مذکور نشأت می‌گیرد ولی تفاوت آنها اجباراً ماهوی نیست. دانش تنها منبعی است که هر چقدر بیشتر بهره برداری گردد و مورد استفاده واقع شود بیشتر افزایش می‌یابد (مدیریت دانش، گیلبرت پروست، ص ۱۳).

رایج‌ترین تقسیم‌بندی دانش تقسیم‌بندی به دو بخش ضمنی و صریح است. دانش ضمنی دانشی است که از راه تجربه و یادگیری عملی به دست می‌آید که اولین بار مایکل پولانی در سال ۱۹۴۸ به آن پرداخت این دانش شامل کدگذاری نمی‌شود، این دانش، دانش نانوشته سازمان می‌باشد که بیانگر میزان تجربه و مهارت کارکنان می‌باشد. که پولانی در این زمینه می‌گوید (بیشتر از آنچه که می‌توانیم بیان کنیم می‌دانیم). با این وجود در اکثر تنها راه یادگیری دانش ضمنی را تجربه و شاگردی کردن می‌داند تا بدانیم چگونه کاری را به نحو مطلوب انجام دهیم.

در برابر دانش ضمنی، دانش صریح وجود دارد که دارای قابلیت کدگذاری و تبیین از راه گویش می‌باشد و این دانش سهولت زیادی در برقراری ارتباط از طریق گویش دارد، که کدگذاری انجام شده ممکن است در قالب، کلمات، اعداد و یا نمادها باشد مانند نمادهای استفاده شده در دستگاه‌های نت موسیقی.

ابتدایی‌ترین تعریف مدیریت دانش عبارت است از یافتن

ادامه کار مدیریت دانش مد نظر قرار می‌گیرند. نگهداری دانش: این بخش شامل ذخیره، حفظ و به روز کردن دانش می‌باشد. ارزیابی دانش: ارزیابی چگونگی رسیدن به اهداف تعیین شده و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور برای تعیین و یا اصلاح هدف.



شکل (۱): نمودار مدل سنگ بنای فرایند دانش

در عصر حاضر پارادایم دهه گذشته که گفته می‌شد دانش قدرت است به پارادایم به اشتراک گذاشتن قدرت دانش تبدیل شده است و مفهوم این مطلب که خلق دانش به تنهایی باعث ایجاد قدرت نخواهد شد کاملاً درک شده است.

برخی از آثار و نتایج متعاقب مدیریت دانش به شرح زیر است:

- ۱- صرفه جویی و کارایی: شامل انجام صحیح و کارآمد فرآیندها و عدم نیاز به باز آفرینی راه‌های انجام کار
- ۲- فرصت‌های جدید: تعیین بازارها و فرصت‌های جدید
- ۳- تغییر و نوآوری: سازمان مورد نظر تغییرات را شناسایی کرده و نسبت به آنها واکنش صحیح نشان داده و تغییرات لازم را به موقع در سطح سازمان خویش اعمال نماید.
- ۴- به کارگیری بهتر نیروی انسانی: بهره‌برداری بهتر و کارا تر از منابع انسانی خود
- ۵- افزایش سرعت فرآیند: مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا چرخه زمانی را کاهش داده و فرآیند را کوتاه کند (با حذف تأخیرهای ناشی از بازآفرینی راه حل‌ها

مورد استفاده قرار دهند. ۲- استراتژی شخصی‌سازی: بر عکس شرکت‌های کدگذار، شرکت‌های مشاوره‌ای بر استراتژی شخصی‌سازی تأکید دارند.

این شرکت‌ها به استراتژی گفتگو بین افراد تأکید دارند نه موضوعات دانش در پایگاه اطلاعاتی. در این شیوه، دانشی که کدگذاری نشده و یا امکان کدگذاری آن وجود ندارد در جلسات طوفان فکری و گفتگوی فرد با فرد ما بین افراد رد و بدل می‌گردد. در این استراتژی، مشاوران به صورت دسته جمعی به مشکل برگشته و با مورد توجه قرار دادن آن بینش عمیق‌تری را نسبت به مشکل به دست می‌آورند. به طور کلی در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن دخیل‌اند مرتبط بوده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات بهره‌مند می‌شوند.

مدل سنگ بنای فرآیند دانش: این مدل که در

شکل ۱ نمایش داده شده است شامل موارد ذیل می‌باشد:

تعیین هدف‌های دانش: اهداف مدیریت دانش باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند. در سطح استراتژیک، باید تبدیل و نگهداری سازمان بر اساس مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه انجام پذیرد و در سطح عملیاتی باید با توجه به اهداف، شیوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش تعیین گردد و برنامه‌ریزی لازم برای دستیابی به آنها در زمان تعیین شده انجام پذیرفته و به مرحله اجرا درآید. شناسایی دانش: بسیاری از سازمان‌ها به خاطر عدم آشنایی با دانش خویش در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری با مشکل مواجه می‌شوند لذا باید شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان به صورت توأمان انجام پذیرد. کسب دانش: باید دانش را از بازار داخلی، خارجی و منابع شناسایی شده به دست آورد. توسعه دانش: با توجه به مبناهای موجود باید دانش خویش را توسعه دهیم که این امر شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده‌های جدید، فرآیندها و... می‌باشد. تسهیم دانش: شامل چگونگی تسهیم دانش موجود، انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز، چگونگی انتقال دانش به گونه‌ای که قابل دسترسی و استفاده در سازمان باشد و چگونگی انتقال دانش از دانش سازمانی از جمله مواردی هستند که در

و دانش مشروح فرآیندها)

۶- تداوم: مدیریت دانش، ساز و کار مناسبی برای انتقال دانش از کارکنان با تجربه به کارکنان جدید جهت حفظ تداوم کار می‌باشد.

تصمیم‌گیری مدیران مدارس آموزش و پرورش

الف) مدیران واحدهای آموزشی: مدیران مدارس یا واحدهای آموزشی (آموزشگاه‌های) دولتی با معرفی کارشناسان مسئول مقاطع ابتدایی، راهنمایی یا متوسطه در مقطع خویش و تأیید معاونت آموزش عمومی و در مدارس غیرانتفاعی با معرفی صاحب امتیاز مدرسه به کارشناس مدارس غیرانتفاعی و تأیید ایشان و معاونت مربوطه انتصاب می‌گردند که این معرفی باید از میان افراد واجد شرایط باشد به عنوان مثال در مدارس دولتی باید فرد معرفی شده، کارمند رسمی آموزش و پرورش، متأهل و متعهد باشد و دوره‌های آموزش ضمن خدمت مربوطه را نیز در ابتدای کار سپری کند و در مدارس غیر انتفاعی نیز مدیر باید دارای سوابق کارهای فرهنگی، متأهل و واجد شرایط باشد.

ب) مسئولیت واحدهای آموزشی: مسئولیت اداره واحد آموزشی و اجرای قوانین و مقررات مصوبه آموزش و پرورش و عمل به شیوه نامه‌های ارسالی ادارات آموزش و پرورش و اجرای ساعات موظف آموزشی و تدریس دروس مصوب وزارت آموزش و پرورش و بودجه‌بندی کتب درسی و برقراری نظم و... بر عهده مدیر مدرسه می‌باشد که در صورت تفویض اختیار، مسئولیت وی سلب نخواهد شد و باید بر اجرای صحیح امور نظارت و کنترل دقیق داشته باشد.

انواع تصمیمات مدیران مدارس آموزش و پرورش

تصمیمات مدیران مدارس پیرامون امور دانش‌آموزان می‌تواند در زمینه‌ها و جنبه‌های زیر انجام پذیرد:

۱- تصمیمات اداری مدیران- این تصمیمات شامل امور اداری و ثبت نام و ثبت نمرات از طریق سایت مدرسه و دادن کد رهگیری به دانش‌آموزان و صدور کارنامه‌ی

کامپیوتری دانش‌آموزان و مکاتبات اداری و رسیدگی به شیوه نامه‌ها و دفاتر آمار و امتحانات و برگزاری جلسات ماهانه شورای مدرسه و ثبت مصوبات آن

۲- تصمیمات آموزشی- این تصمیمات مربوط به ساعات آموزشی و تنظیم برنامه آموزش هفتگی دانش‌آموزان بر اساس شیوه نامه‌ها و ساعات و روزهای حضور دبیران، کلاس‌بندی دانش‌آموزان با استفاده از کامپیوتر مدرسه یا بر اساس معدل و... افزودن مطالب جنبی به دروس مصوب در صورت لزوم و یا عضویت در طرح‌های اجتماعی مانند طرح مهارت‌های زندگی، نظارت و برنامه‌ریزی جهت ارتقاء کمیت و کیفیت آموزش‌های تئوری و عملی دروس مختلف، تجهیز آزمایشگاه، کارگاه و رسیدگی به وضعیت درسی دانش‌آموزان و برقراری ارتباط با اولیاء ایشان از طریق سایت مدرسه و تقویم اجرایی دانش‌آموزان برای ارتقاء وضعیت تحصیلی ایشان و برگزاری کلاس فوق برنامه و...

۳- تصمیمات پرورشی، تربیتی: این تصمیمات پیرامون رکن تربیت دانش‌آموزان اتخاذ می‌گردد که همانند یک بال پرواز در کنار بال تعلیم سبب صعود و ارتقای دانش‌آموز می‌گردد و از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار می‌باشد که شامل برگزاری مراسم صبحگاه، غنی‌سازی ساعات آموزش درس پرورشی با استفاده از شیوه نامه‌ها و سایت پرورشی، تربیتی و توانایی مربیان متخصص تربیتی در اجرای فعال، مشارکتی و کارگاهی کلاس پرورشی، برگزاری مسابقات فرهنگی، هنری (سرود، تئاتر، خطاطی، نقاشی، موسیقی، معرق و... تشویق و تقدیر از دانش‌آموزان فعال و برگزیده مسابقات و حیطه‌های مذهبی، اعتقادی، اجتماعی، تشکیل بانک جایزه، برگزاری اردوها و بازدیدها با انتخاب مناسب‌ترین مکان‌ها با استفاده از شیوه نامه‌ها و سایت اردویی آموزش و پرورش و بزرگداشت مناسبت‌ها و ایام...، اجرای مراسم مذهبی و سخنرانی، برگزاری کلاس‌های انس با قرآن و تفسیر و شرکت در اجتماعات و مناسبت‌های مذهبی و ملی و همایش‌های ورزشی و فرهنگی و ایجاد تشکلات دانش‌آموزی مانند پیش‌تازان، فرزنانگان، هلال احمر، بسیج، انجمن‌های اسلامی و تشکیل و تقویت گروه‌های سرود، تئاتر، تواشیح، شعر و ادبی و شورای دانش‌آموزی و شهردار مدرسه و... با استفاده از کتاب راهنمای هر شکل و

یادگیری خویش ارزیابی می‌شوند و تصمیمات خویش را بر اساس مدیریت دانش اتخاذ می‌کنند و مدیران هنگامی در اتخاذ تصمیمات خویش موفق خواهند بود که از دانش روز و جدیدترین اطلاعات مرتبط با موضوع تصمیم، مطلع باشند که این مطلب مستلزم پویا بودن و آموزش و آگاهی از دانش روز می‌باشد و پیش از اجرای مدیریت دانش نیازمند به اشتراک گذاشتن و آموزش دانش می‌باشیم. بنابراین به صورت خلاصه به بررسی نقش فرایند آموزش در بهبود مدیریت می‌پردازیم.

اهمیت و ضرورت آموزش مدیران در آموزش و

پرورش

کارآیی و اثربخشی نظام آموزشی در گروه مدیریت اثربخش و کارآمد این نظام است. امروزه مدیران آموزشی وظایف و کارکردهای مختلف و متعددی را به عهده دارند. که اجرای آنها مهارت‌ها و صلاحیت‌های گوناگونی می‌طلبد.

فیلیپ کومبز^۱ معتقد است: چون سیستم آموزش و پرورش پیچیده‌تر و گسترده‌تر شده لازم است مدیرانی که برای این پست انتخاب می‌شوند از لحاظ حرفه‌ای آموزش دیده باشند. او معتقد است تحول و تغییر در آموزش و پرورش رخ نخواهد داد، مگر آنکه مدیران نظام آموزشی برای شغل خود آموزش دیده و تربیت شده باشند. بنابراین کومبز توصیه می‌کند که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی علاوه بر اینکه افرادی را برای اشتغال در پست‌های مدیریت در آموزش و پرورش تربیت می‌کنند باید به تربیت افرادی که در نظام آموزش هستند نیز مبادرت ورزند و ایشان را تحت پوشش آموزشی قرار دهند (محمد حسن پرداختچی).
فرآیند برنامه‌ریزی آموزش مدیران: برنامه‌ریزی برای آموزشی منابع انسانی شامل چهار مرحله زیر است:

مرحله اول - تعیین نیازهای آموزشی مدیران

مرحله دوم - تدوین برنامه آموزش مدیران (برنامه‌ریزی آموزشی)

مرحله سوم - اجرای برنامه‌های آموزشی

مرحله چهارم - ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

شیوه نامه‌های ارسالی و سایت سازمان دانش‌آموزی و سایت پرورشی آموزش و پرورش.

۴- تصمیمات انضباطی: شامل تشویقات دانش‌آموزان منضبط و ساعی و برخورد با دانش‌آموزان خاطی و ثبت در سایت مدرسه و دعوت اولیاء و برخورد با موارد اخلاقی و انضباطی آموزشگاه و ثبت در دفتر انضباطی و کسر نمره و شناسایی و مشاوره دانش‌آموزان نیازمند توسط مشاور دبیرستان و صحبت با اولیاء و معرفی به هسته مشاوره منطقه، با نامه کتبی و ثبت غیبت‌های دانش‌آموزان در سایت مدرسه و دفاتر مربوطه و تماس با اولیاء ایشان و درج گزینه موجه یا غیر موجه جهت ایشان.

۵- تصمیمات گزینشی (انتخاب نیروها): مدیران مدارس باید با مراجعه مستمر به پایگاه اطلاعاتی آموزش و پرورش و معرفی مسئولین مقاطع آموزشی و پرورشی و صحبت با معلمان و توجه به سوابق اجرایی و پرورشی همکاران آشنا و یا معرفی شده، نیروهای آموزشی و اجرایی مدرسه را برای یکسال تحصیلی برگزینند.

۶- تصمیمات مالی: تبادل تجارب با سایر مدیران از طریق شرکت در جلسات ماهیانه و همایش‌ها و تبادل نظر با سایر مدیران و استفاده از مقالات مدیریتی و نوشتن تجارب خویش در قالب کتاب یا مقاله و اتخاذ تصمیم بر اساس یافته‌های فوق و موقعیتی که در آن قرار دارد در زمینه امور مالی و هزینه‌های آموزشی و تربیتی مدرسه.

۷- تصمیمات نظارتی، اجرائی: شامل تفویض اختیار به معاونین آموزشی، پرورشی، دفتردار، معلمین، سرایدار و انجمن اولیا و ایجاد هماهنگی بین وظایف هر یک در جهت ارتقاء و بهبود مستمر امر تعلیم و تربیت و نظارت و ارزشیابی فعالیت‌های ایشان به صورت نظارت مستمر.

تأثیر مدیریت دانش و آموزش در بهبود

تصمیم‌گیری‌های مدیران: عصر دانش مستلزم تفسیرهای مختلف از پدیده‌ها و شیوه‌های عملکرد است. مدیران موفق در این عرصه تنها به چگونگی دسترسی به اطلاعات نمی‌اندیشند بلکه به دسترسی به اطلاعات مرتبط و مناسب برای اتخاذ تصمیم تأکید دارند و همواره پویا بوده و به دنبال آموزش می‌باشند و این مدیران بر مبنای سرعت

بر شیوه توصیفی-پیمایشی در مدت بیش از هفده سال سابقه کار در آموزش و پرورش مناطق ۱و۲و۳و۹و ۱۸ و شهرستان اسلامشهر در مقاطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در بیست و دو مدرسه و تدریس دوره‌های ضمن خدمت معلمان در منطقه ۳ و مرکز تربیت معلم دخترانه شهید شرافت و چهار سال سمت مسئولیت و کارشناسی در اداره آموزش و پرورش منطقه ۳ تهران و چندین سال معاونت مدارس مختلف در مناطق مذکور به صورت مطالعه میدانی و به صورت مشاهده به دور از متغیرهای مزاحم به بررسی موضوع تحقیق پرداخته‌ام.

ضمناً برای کاهش نارسایی روش کمی پیمایشی، از روش‌های کیفی مصاحبه و بررسی میدانی استفاده گردیده است.

جامعه آماری تحقیق: جامعه آماری تحقیق شامل مدارس سازمان آموزش و پرورش مناطق نوزده گانه شهر تهران در سه مقطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در دو بخش دولتی و غیر انتفاعی (شامل ۵۰۰۰ مدرسه دولتی و ۲۳۰۰ مدرسه غیر انتفاعی) می‌باشد. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از میان مدارس فوق استفاده گردیده است.

نمونه آماری: پژوهش مورد نظر روی ۳۰۰ نفر از مدیران مدارس مناطق مختلف آموزش و پرورش شهر تهران (شمال شهر- مرکز شهر و جنوب شهر) انجام پذیرفته است و نظرات مدیران مقاطع مختلف تحصیلی در مناطق فرهنگی متفاوت شهر تهران بررسی گردیده است.

ابزار گردآوری داده‌های تحقیق: برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق از مشاهده مستقیم (بیش از ۱۷سال) در مدارس و مناطق مختلف و پرسشنامه و مصاحبه حضوری با مدیران مدارس مقاطع مختلف تحصیلی استفاده گردیده است.

پرسشنامه تحقیق علاوه بر سؤال‌های بسته، که پاسخشان با علامت زدن یک گزینه از میان گزینه‌های داده شده مشخص می‌گردد، و در پایان حاوی سؤالی باز، برای ارائه هرگونه پیشنهاد و یا مطلب مرتبط با موضوع تحقیق می‌باشد.

تصمیم‌گیری مدیران مدارس بر اساس مدیریت دانش: تصمیماتی که توسط مدیران مدارس آموزش و پرورش بر اساس مدیریت دانش در زمینه‌های آموزشی، پرورشی، انضباطی، اداری و... اتخاذ می‌گردند عامل پیشرفت و بهبود مستمر نظام تعلیم و تربیت و تعالی آینده میهن عزیزمان شده و متضمن موفقیت مدیران در امر مدیریت مدارس می‌باشند.

روش اجرای تحقیق: عوامل و مفاهیمی که در مدل تحقیق بیان شده، توسط صاحب‌نظران مورد تأیید قرار گرفته است.

این تحقیق، تحقیقی است که با رویکرد فرضی - قیاسی و از طریق مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه به بررسی و مقایسه روابط همبستگی و تحلیل داده‌ها می‌پردازد.

این تحقیق از جنبه هدف، تحقیقی بنیادی یا پایه‌ای است که با هدف جستجوی روابط میان متغیرها و توسعه‌ی دانش در زمینه‌ای خاص انجام پذیرفته، ضمناً می‌تواند به صورت تحقیقی کاربردی نیز مورد استفاده قرار گیرد زیرا حاوی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص می‌باشد (روش‌های تحقیق در مدیریت، اوماسکاران، ص ۹). نتایج این تحقیق در اصلاح و بهبود تصمیم‌گیری مدیران مدارس آموزش و پرورش و استفاده از مدیریت دانش در امر اتخاذ تصمیمات مدیران مذکور مؤثر می‌باشد.

تحقیق از لحاظ نوع داده‌ها، توصیفی و اکتشافی می‌باشد. زیرا تحقیق توصیفی، شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که هدف آنها تعیین و توصیف ویژگی‌های متغیرهای یک موقعیت می‌باشد و محقق در متغیرها دستکاری نمی‌کند و نگرش مدیران را ارزیابی می‌کند (روش‌های تحقیق در مدیریت، اوماسکاران، ص ۱۲۳). تحقیق اکتشافی شامل انجام مطالعات اکتشافی برای درک بهتر ماهیت مسئله‌ای که در باره‌ی پدیده‌های مرتبط با آن پژوهش‌های اندکی انجام گرفته است (روش‌های تحقیق در مدیریت، اوماسکاران، ص ۱۲۱).

تحقیق انجام پذیرفته از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. از این جهت پیمایشی است که از طریق پرسشنامه، به بررسی شیوه تصمیم‌گیری مدیران و میزان استفاده از دانش روز در تصمیمات ایشان می‌پردازد. علاوه

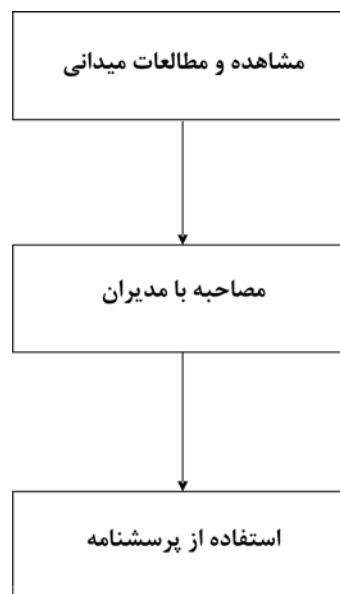
داده‌های آماری حاصل از تحقیق و فرضیه‌ها

تحقیق مورد نظر روی سیصد نفر از مدیران مدارس مناطق مختلف فرهنگی شهر تهران مانند مناطق ۱، ۳، ۵، ۸، ۹، ۱۶، ۱۰ و ۱۸ انجام پذیرفته است. این افراد شامل مدیران مدارس دولتی و غیرانتفاعی مناطق مذکور می‌باشند. در این تحقیق از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پیرامون متغیرهای موجود در فرضیات تحقیق، پرسشنامه‌های تحقیق به صورت حضوری (بعضاً در جلسات مدیران) و با ارائه توضیحات لازم به مدیران مذکور ارائه شده و پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط ایشان، پرسشنامه‌ها جمع‌آوری و اطلاعات مندرج در آنها طبقه‌بندی گردید و برای افزایش کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده و اطمینان از صحت آنها، بحث و تبادل نظر و مصاحبه با تعدادی از مدیران فوق، یک روش مکمل در این تحقیق بوده است. علاوه بر نظرات شفاهی مدیران و پرسشنامه‌ها، مشاهده مستقیم تصمیم‌گیری مدیران و جایگاه مدیریت دانش در این تصمیمات در قالب معاون آموزشی مدارس و دبیر و آموزگار، در مقاطع مختلف تحصیلی و بدون وجود عوامل مزاحم و به عنوان عضوی از مجموعه در بیش از ۱۷ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش یاریگر اینجانب در امر تحقیق بوده است.

فرضیه اول: مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران در انتخاب نیروهای مدارس از مدیریت دانش استفاده می‌کنند. که با توجه به سؤال‌های ۱۱-۹ و آزمون فرض نسبت فرضیه اول تأیید می‌گردد.

$$P_1 = \frac{P_{11} + P_{12} + P_{13}}{3}$$

$$P_1 = \frac{0/49 + 0/79 + 0/8}{3} \Rightarrow p_1 = 0/693$$



شکل (۲): نمودار روند جمع‌آوری اطلاعات

در این شیوه نمونه‌ای از جامعه مورد آزمون انتخاب شده و پرسشنامه‌ها در میان آنها توزیع و نتایج حاصل، جمع‌آوری گردیده و مجدداً پس از دو هفته، آزمون مجدد روی همان نمونه انجام شده و نتایج جمع‌آوری می‌گردد. سپس آلفای کرانباخ با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردیده:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

روش آماری تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای تحلیل داده‌های تحقیق، از آمار توصیفی و روش‌های آماری پارامتریک استفاده می‌شود که فرضیه تحقیق با میانگین جامعه آماری طراحی گردیده و با استفاده از آزمون آماری T-student (تی-استیودنت) و آزمون فرض نسبت می‌توان صحت و یا سقم فرضیه را در سطح معنی‌دار ۹۵٪ تعیین کرد. فرضیه تحقیق به صورت زیر تعریف گردیده

$$H_0 : \mu_x \leq \mu_0 \quad H_1 : \mu_x > \mu_0$$

در رابطه فوق H_1 نشان دهنده ادعا و μ_0 میانگین مورد نظر جامعه است.

تأیید می‌گردد.

$$P_r = \frac{P_{15} + P_{16} + P_{17} + P_{18}}{4} \Rightarrow$$

$$P_r = \frac{0/41 + 0/64 + 0/77 + 0/52}{4} \Rightarrow P_r = 0/585$$

$$Z_r = \frac{P_r - P_i}{\sqrt{\frac{P_i \cdot q_i}{n}}} \Rightarrow$$

$$Z_r = \frac{0/585 - 0/5}{\sqrt{\frac{0/5 \times 0/5}{300}}} \Rightarrow Z_r = 2/945$$

$$Z_r > 1/645$$

بنابراین با اطمینان ۹۵٪ فرضیه تحقیق مورد آزمون تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: تصمیمات مالی و اداری مدیران مدارس شهر تهران بر اساس مدیریت دانش می‌باشند. که با توجه به سؤال‌های ۱۹-۲۳ فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

فرضیه پنجم: تبادل و انتقال تجارب مدیران مدارس شهر تهران برای اتخاذ تصمیمات ایشان بر اساس مدیریت دانش می‌باشد. که با توجه به سؤال‌های ۲۴-۲۶ فرضیه پنجم تأیید می‌گردد.

فرضیه ششم: تصمیمات آموزشی مدیران مدارس شهر تهران بر اساس مدیریت دانش می‌باشند. که با توجه به سؤال‌های ۲۷-۳۰ فرضیه ششم تأیید می‌گردد.

$$Z_1 = \frac{P_1 - P_i}{\sqrt{\frac{P_i \cdot q_i}{n}}} \Rightarrow$$

$$Z_1 = \frac{0/693 - 0/5}{\sqrt{\frac{0/5 \cdot 0/5}{300}}} \Rightarrow Z_1 = 6/686$$

$$Z_1 = 6/686$$

$Z_1 > 1/645$ بنابراین با اطمینان ۹۵٪ فرضیه تحقیق مورد آزمون تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: تصمیمات انضباطی مدیران مدارس شهر تهران بر اساس مدیریت دانش می‌باشند. که با توجه به سؤال‌های ۱۴-۱۲ و آزمون فرض نسبت فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

$$P_r = \frac{P_{12} + P_{13} + P_{14}}{3} \Rightarrow$$

$$P_r = \frac{0/73 + 0/41 + 0/55}{3} \Rightarrow P_r = 0/563$$

$$Z_r = \frac{P_r - P_i}{\sqrt{\frac{P_i \cdot q_i}{n}}} \Rightarrow$$

$$Z_r = \frac{0/563 - 0/5}{\sqrt{\frac{0/5 \times 0/5}{300}}} \Rightarrow Z_r = 2/182$$

$Z_2 > 1/645$ بنابراین با اطمینان ۹۵٪ فرضیه تحقیق مورد آزمون تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: تصمیمات پرورشی مدیران مدارس شهر تهران، بر اساس مدیریت دانش می‌باشند. که با توجه به سؤال‌های ۱۸-۱۵ و آزمون فرض نسبت فرضیه سوم

جدول (۱): آماره و تأیید یا رد سؤال‌های ۳۰-۷ و فرضیه‌های ۶-۱

فرضیات	سئوالات	آماره	مقدار بحرانی	H ₀	H ₁
فرضیه اول تأیید می‌گردد	۷	۱۱/۴۳۲	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۸	۱/۰۳۹	۱/۶۴۵	پذیرفته	رد
	۹	-۰/۳۴۶	۱/۶۴۵	پذیرفته	رد
فرضیه دوم تأیید می‌گردد	۱۰	۱۰/۰۴۶	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۱۱	۱۰/۳۹۳	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۱۲	۷/۹۶۸	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
فرضیه سوم تأیید می‌گردد	۱۳	-۳/۱۱۸	۱/۶۴۵	پذیرفته	رد
	۱۴	۱/۷۳۲	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۱۵	-۳/۱۱۸	۱/۶۴۵	پذیرفته	رد
فرضیه چهارم تأیید می‌گردد	۱۶	۴/۸۵	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۱۷	۹/۳۵۳	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۱۸	۰/۶۹۳	۱/۶۴۵	پذیرفته	رد
فرضیه پنجم تأیید می‌گردد	۱۹	۹/۰۰۷	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۲۰	۱۰/۳۹۳	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۲۱	۵/۱۹۶	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
فرضیه ششم تأیید می‌گردد	۲۲	۱/۳۸۶	۱/۶۴۵	پذیرفته	رد
	۲۳	۱۰/۳۹۳	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۲۴	۱۲/۸۱۷	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
فرضیه هفتم تأیید می‌گردد	۲۵	۱۰/۳۹۳	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۲۶	۳/۱۱۸	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۲۷	۹/۳۵۳	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
فرضیه هشتم تأیید می‌گردد	۲۸	۶/۹۲۸	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۲۹	۶/۹۲۸	۱/۶۴۵	رد	پذیرفته
	۳۰	-۵/۵۴۳	۱/۶۴۵	پذیرفته	رد

نتیجه بررسی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران مدارس مناطق مختلف فرهنگی و طبقات اجتماعی متفاوت شهر تهران می‌باشد که با موضوع در ارتباط بوده و ضمن قرار گرفتن در موقعیت‌ها و اتخاذ تصمیمات متفاوت، با چالش‌ها و مشکلات ناشی از تصمیمات گوناگون درگیر بوده و آنها را درک می‌نماید.

با توجه به سؤال‌های پرسشنامه تحقیق، سؤال‌های ۸-۱ برای تشخیص میزان تحصیلات و یا گرایش‌های مرتبط

نتایج تحقیق: در این تحقیق رابطه و تأثیر مدیریت دانش بر انواع تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس شهر تهران مورد بررسی قرار گرفته است. با بررسی و شفاف‌سازی انواع مختلف تصمیمات باعث افزایش صحت نتایج حاصل از تحقیق شده است. با این توصیف اطلاعات مورد نیاز از منابع مختلفی همچون پرسشنامه، مشاهده، مصاحبه و تحقیقات میدانی، جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفته است. نکته حائز اهمیت دیگر این است که یافته‌های تحقیق

اجرای موجود در سایت مناطق و دستورالعملهای موجود در کتاب نقش مهر برای برگزاری مسابقات امتیازدهی توسط متخصصین هر یک از رشته‌های مذکور استفاده گردد. برای سازماندهی تشکلات دانش‌آموزی نیز باید از آخرین شیوه‌نامه‌ها و دستورالعملهای سازمان دانش‌آموزی و کتاب راهنمای هر تشکل به صورت توأمان بهره‌مند گردند. وقتی موارد فوق در مدارس اجراء می‌گردد، باید نسبت به تقویت و تعالی آنها اهتمام ورزید.

مدیران مدارس شهر تهران باید در اتخاذ تصمیمات اداری خویش از مدیریت دانش بهره‌گیرند که برای تقویت این مقوله باید مکاتبات اداری از طریق تاپ رایانه‌ای و بایگانی رونوشت نامه‌ها در فایل و زونکن مربوطه انجام پذیرد و مصوبات شورای مدرسه به صورت ماهیانه ثبت گردد و کارنامه‌ها به صورت رایانه‌ای صادر گردیده و نمرات در سایت مدرسه ثبت گردند و از طریق سایت به صورت هفتگی، شیوه‌نامه‌های ارسالی منطقه بررسی گردند و کلیه فعالیت‌ها و تصمیمات اداری مدیران مدارس بر اساس مدیریت دانش انجام پذیرد.

مدیران مدارس شهر تهران باید برای تبادل تجربیات و دانش خویش علاوه بر شرکت در جلسات ماهیانه و همایش‌های مدیریتی با نوشتن کتب و مقالات و مراجعه مستمر به سایت مناطق، از مدیریت دانش بهره‌مند گردند. مدیران مدارس شهر تهران باید در اتخاذ تصمیمات آموزشی خویش از مدیریت دانش استفاده کنند و برای تقویت این مقوله باید اطلاع‌رسانی نمرات و وضعیت درسی دانش‌آموزان به اولیاء ایشان و درخواست رسیدگی اولیاء از طریق سایت مدرسه و ثبت در تقویم اجرایی دانش‌آموزان و پیگیری تغییرات و پیشرفت‌های حاصله انجام پذیرد. مدیریت دانش باید در تنظیم برنامه آموزشی بر اساس آخرین دستورالعمل‌ها و ساعات حضور دبیران و برگزاری کلاس‌های فوق برنامه و تعیین ضرورت تشکیل آنها و کلاس‌بندی دانش‌آموزان توسط مدیر و معاونین به صورت رایانه‌ای بر اساس توزیع متوازن ایشان از لحاظ درسی و اخلاقی در کلاس‌های مختلف انجام پذیرد.

پیشنهادات تحقیق: پیشنهادات تحقیق شامل پیشنهادات کاربردی در حوزه‌های قابل بهبود و اصلاحات لازم، بیان

مدیریتی و سوابق مدیریتی و میزان دسترسی به دانش روز و تجارب اندوخته شده در مناطق مختلف شهر تهران می‌باشند.

مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران برای انتخاب صحیح و دقیق نیروهای اجرایی و آموزشی خویش نیازمند مدیریت دانش می‌باشند که برای بهبود این مقوله باید میزان دسترسی مدارس به امکانات رایانه‌ای و برقراری ارتباط با سایت مناطق و سازمان‌های آموزش و پرورش، مخصوصاً در مناطق مرکزی و جنوبی شهر تهران تقویت گردد.

مدیران مدارس شهر تهران باید در اتخاذ تصمیمات انضباطی خویش از مدیریت دانش بهره‌مند گردند که برای کسب موفقیت‌های روزافزون در این زمینه باید موارد انضباطی و حضور و غیاب دانش‌آموزان به روز و از طریق سایت به اطلاع اولیاء ایشان رسانده شده و در فایل‌ها و دفاتر مربوطه ثبت گردد و دانش‌آموزان دارای مشکلات شدید رفتاری، عاطفی و یا درسی شناسایی شده و به متخصصین مربوطه در واحد مشاوره منطقه و یا کلینیک‌های مورد تأیید ارجاء داده شوند که برای توفیق در این زمینه نیازمند دسترسی به مدیریت دانش و جدیدترین اطلاعات توسط مدیر و معاونین آموزشی و پرورشی و مشاور مدرسه ضروری می‌باشد.

مدیران مدارس شهر تهران باید در اتخاذ تصمیمات پرورشی خویش از مدیریت دانش بهره‌مند گردند و برای اکتساب پیشرفت‌های روزافزون در این زمینه باید در انتخاب محل‌های مناسب برگزاری اردوها و بازدیدها متناسب با رده سنی و ویژگی‌های رفتاری دانش‌آموزان و نیاز ایشان و اهداف مدرسه از مدیریت دانش و سایت اردویی آموزش و پرورش و آخرین شیوه‌نامه‌های معاونت پرورشی و سازمان دانش‌آموزی برای معرفی اماکن و اردوگاه‌های مناسب سطح کشور استفاده نمود و کلاس‌های پرورشی بر اساس روش تدریس فعال مشارکتی و به صورت کارگاهی برگزار گردد که نیازمند برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای مربیان مربوطه و تخصیص امکانات بیشتر در این زمینه می‌باشد. در اجرای مسابقات فرهنگی، هنری باید به صورت توأمان از آخرین شیوه‌نامه‌های

- می‌گردد که باعث بهبود تصمیمات مدیران با استفاده از رویکرد مدیریت دانش می‌گردد.
- پیشنهادهای کاربردی:** ۱- نسبت به تخصیص رایانه به مدارس جنوب و مرکز شهر و یا رایانه‌ای کردن ارسال و دریافت شیوه نامه‌ها همانند مناطق شمال شهر همچون منطقه ۳ که تمامی شیوه نامه‌ها در سایت قرار گرفته و مدیران لااقل ۱ تا ۲ روز در هفته شیوه نامه‌های جدید را پرینت گرفته و به اجراء در می‌آورند، اقدام گردند.
- ۲- برای حل مشکلات دانش‌آموزان مشکل‌دار، در مقاطع ابتدایی و راهنمایی به هسته مشاوره منطقه و یا کلینیک مشاوره مناطق و در مقطع متوسطه در صورت عدم حل مشکل توسط مشاور مدرسه به مراجع فوق ارجاع گردد.
- ۳- برای برگزاری اردوها و فعالیت‌های فوق برنامه به سازمان گردش‌گری و سازمان میراث فرهنگی و سایت‌های مرتبط آموزش و پرورش و سازمان دانش‌آموزی مراجعه گردد تا از بهترین و مناسب‌ترین مکان‌ها متناسب با اهداف اردوی مورد نظر استفاده گردد.
- ۴- برای برگزاری مسابقات فرهنگی، هنری از متخصصین هر رشته استفاده گردد و مسابقات مذکور بر اساس قوانین و اصول مندرج در کتب و شیوه‌نامه‌های واحد فرهنگی، هنری هر مقطع برگزار گردد و بهترین‌های مدرسه به منطقه معرفی گردد.
- ۵- در انجام مکاتبات اداری پس از تایپ رایانه‌ای هر نامه یا معرفی نامه، علاوه بر ذخیره رونوشت در رایانه نسبت به نگهداری پرینت آن در زونکن مکاتبات اقدام گردد.
- ۶- برای اطلاع‌رسانی وضعیت درسی دانش‌آموزان از سایت مدرسه (با دادن کد رهگیری به اولیاء) و ثبت در تقویم اجرایی دانش‌آموزان با امضاء و تأیید اولیاء استفاده گردد.
- د) دکتری
- ۲- گرایش رشته تحصیلی شما جزو کدام یک از موارد زیر است؟
- الف) مدیریت آموزشی
- ب) مدیریت دولتی
- ج) سایر گرایش‌های مدیریت
- د) سایر رشته‌ها
- ۳- سابقه‌ی خدمت شما چند سال است؟
- الف) کمتر از ۵ سال
- ب) ۵ - ۱۰ سال
- ج) ۱۰ - ۲۰ سال
- د) بالای ۲۰ سال
- ۴- سوابق شما در امر مدیریت واحدهای آموزشی چند سال است؟
- الف) کمتر از ۵ سال
- ب) ۵ - ۱۰ سال
- ج) ۱۰ - ۲۰ سال
- د) بالای ۲۰ سال
- ۵- شما در کدام یک از مدارس زیر مدیریت داشته‌اید؟
- الف) دولتی
- ب) غیر انتفاعی
- ج) دولتی و غیر انتفاعی
- د) سایر موارد (تطبیقی، استثنایی، استعدادهای درخشان و.....)
- ۶- شما در کدامیک از مناطق آموزش و پرورش شهر تهران مدیر بوده‌اید؟
- الف) مناطق ۶ - ۱
- ب) مناطق ۱۳ - ۷
- ج) مناطق ۱۹ - ۱۴
- د) بیش از یک مورد از موارد فوق
- ۷- تصمیمات مدیریتی شما تا چه میزان بر اساس تجربیات گذشته‌تان می‌باشد؟
- الف) کم
- ب) متوسط
- ج) زیاد
- د) بسیار زیاد

پرسشنامه تحقیق

- ۱- میزان تحصیلات شما در چه حدی است؟
- الف) دیپلم - فوق دیپلم
- ب) لیسانس
- ج) فوق لیسانس

(ب) معرفی به هسته مشاوره منطقه با نامه کتبی
 (ج) مشاوره توسط مدیر یا معاون پرورشی
 (د) مشاوره توسط مشاور مدرسه در صورت مراجعه
 حضوری و اعلام نیاز
 ۱۴- چگونه به موارد انضباطی دانش‌آموزان رسیدگی
 می‌کنید؟

(الف) دادن نامه کتبی دعوت اولیاء
 (ب) ثبت در سایت مدرسه و دعوت اولیاء
 (ج) ثبت در دفتر انضباطی و کسر نمره
 (د) برخورد و تنبیه دانش‌آموز خاطی
 ۱۵- برای برگزاری اردو، محل مناسب را به چه صورت
 بر می‌گزیند؟

(الف) بر حسب عادت سنوات قبل
 (ب) با توجه به شیوه نامه‌های جدید اردویی و معرفی
 اماکن
 (ج) از سایت اردویی و تربیتی آموزش و پرورش
 (د) موارد ب و ج
 ۱۶- برای غنی‌سازی ساعات درس پرورشی چگونه عمل
 می‌کنید؟

(الف) فعالیت آزاد
 (ب) استفاده از کتاب‌های راهنمای پرورشی چاپ سنوات
 ۷۴-۷۰
 (ج) مراجعه به سایت پرورشی آموزش و پرورش و
 استفاده از شیوه نامه‌ها

(د) بر حسب سلیقه مربی تربیتی و به صورت فعالیت
 کارگاهی
 ۱۷- برای ایجاد و سازماندهی تشکلات دانش‌آموزی
 (پیش‌تاز، فرزانه، هلال احمر و...) در مدرسه چگونه عمل
 می‌کنید؟

(الف) استفاده از شیوه نامه‌ها و سایت سازمان دانش
 آموزی
 (ب) استفاده از کتاب راهنمای هر تشکل (یا بروشورها
 و...)

(ج) به اختیار مربی تربیتی
 (د) موارد الف و ب
 ۱۸- مسابقات فرهنگی، هنری (موسیقی، تئاتر، خطاطی،

۸- شما تا چه میزان به دانش روز و اطلاعات مدیریتی
 جدید دسترسی دارید؟

(الف) کم
 (ب) متوسط
 (ج) زیاد
 (د) بسیار زیاد

۹- به طور معمول هر چند وقت یکبار به پایگاه
 اطلاعاتی آموزش و پرورش مراجعه می‌کنید؟

(الف) یکسال یا بیشتر
 (ب) هر ماه یکبار
 (ج) هفته‌ای یکبار
 (د) کمتر از یک هفته یکبار

۱۰- کادر آموزشی (دبیران) مدرسه خویش را با
 استفاده از کدامیک از شیوه‌های زیر انتخاب می‌کنید؟

(الف) مراجعه حضوری
 (ب) معرفی مقطع
 (ج) مراجعه به سایت اداره
 (د) روش ترکیبی از موارد فوق

۱۱- معاونین آموزشی و پرورشی خویش را چگونه بر
 می‌گزینید؟

(الف) سوابق معاونت
 (ب) معرفی مقطع
 (ج) از دوستان
 (د) روش ترکیبی از موارد فوق

۱۲- شیوه رسیدگی به حضور و غیاب دانش‌آموزان و
 ثبت آن به چه صورت می‌باشد؟

(الف) دفتر حضور و غیاب و تماس با منزل
 (ب) ثبت در برگه‌ها و نگهداری در زونکن
 (ج) ثبت در سایت مدرسه، با درج علامت موجه و غیر
 موجه

(د) کنار گذاشتن و یا امحاء برگه‌ها پس از موجه شدن
 ۱۳- جهت اجرای امر مشاوره خانواده‌های نیازمند به
 مشاوره به چه صورت عمل می‌کنید؟

(الف) تعیین دانش‌آموزان و خانواده‌های نیازمند از طریق
 مشاور مدرسه و تعیین وقت برای ایشان از طریق سایت
 مدرسه

د) نوشتن نامه‌ها و بایگانی رونوشت آنها درزونکن
 ۲۳- شورای مدرسه برای اتخاذ تصمیمات مالی و اداری هر چند وقت یکبار تشکیل گردیده و مصوبات آن چگونه ثبت می‌گردد؟

الف) هر ماه یکبار و با ثبت در سایت و دفتر شورا
 ب) بر حسب ضرورت و با ثبت در دفتر شورا
 ج) هر سه ماه یکبار و با ثبت در سایت و دفتر شورا
 د) هر ماه یکبار و با ثبت در دفتر شورا
 ۲۴- چگونه از تجارب سایر مدیران در امر تصمیم‌گیری‌های خویش استفاده می‌کنید؟

الف) استفاده نمی‌کنم
 ب) شرکت در جلسات ماهیانه و همایش‌ها و تبادل نظر

ج) استفاده از کتاب‌ها و مقالات مدیریتی و مراجعه به سایت منطقه
 د) موارد ب و ج

۲۵- چگونه تجارب و سرمایه فکری خویش را در اختیار دیگران می‌گذارید؟

الف) نوشتن کتاب یا مقاله
 ب) تبادل نظر و انتقال تجارب در جلسات مدیران
 ج) پیگیری و ثبت در سایت منطقه
 د) در صورت پرسش توسط سایرین

۲۶- تصمیماتی که اتخاذ می‌کنید بر اساس کدام یک از شیوه‌های زیر است؟

الف) براساس تجارب خویش
 ب) بر اساس آخرین یافته‌های موجود در کتب و سایت منطقه

ج) بر اساس شنیده‌های خویش
 د) بر اساس موقعیتی که در آن قرار گرفته‌ام از نظرات همکاران استفاده می‌کنم

۲۷- ساعات درسی و برنامه‌ی آموزش هفتگی دانش‌آموزان را چگونه تنظیم می‌کنید؟

الف) بر حسب سنوات قبل
 ب) بر اساس شیوه نامه‌ها و ساعات و روزهای حضور دبیر

ج) بر اساس ساعات و روزهای حضور دبیر

سرود و.....) را چگونه در مدرسه اجراء می‌کنید؟

الف) با استفاده از شیوه نامه‌ها و کتاب راهنمای فعالیت‌های فرهنگی، هنری

ب) با استفاده از متخصصین هر رشته فرهنگی، هنری

ج) موارد الف و ب
 د) توسط مربی تربیتی آموزشگاه

۱۹- شیوه صدور کارنامه دانش‌آموزان چگونه می‌باشد؟
 الف) از طریق اعلام در سایت مدرسه و دادن کد رهگیری به هر دانش‌آموز

ب) از طریق ثبت در فرم کارنامه توسط دفتردار

ج) از طریق اعلام نمرات توسط دبیران

د) از طریق صدور کارنامه کامپیوتری

۲۰- چگونه دریافت و بررسی شیوه نامه‌های آموزش و پرورش را مشخص کنید؟

الف) از طریق پیک و نامه‌رسان

ب) از طریق سایت منطقه به وسیله کامپیوتر مدرسه

ج) از طریق مراجعه مدیر یا معاون و دریافت شیوه نامه‌ها

د) از طریق مراجعه سرایدار یا مستخدم و دریافت شیوه نامه‌ها

۲۱- چگونه نگهداری و رسیدگی به دفتر آمار و دفتر امتحانات را مشخص کنید؟

الف) ثبت در دفاتر و ثبت در سایت مدرسه که به سایت منطقه متصل می‌باشد

ب) ثبت در دفاتر مربوطه

ج) فقط ثبت در سایت مدرسه که به سایت منطقه متصل است

د) ثبت کامپیوتری و نگهداری پرینت آن در مدرسه

۲۲- مکاتبات اداری آموزشگاه با چه شیوه‌ای انجام می‌پذیرد؟

الف) نوشتن نامه‌ها توسط دفتردار

ب) تایپ نامه‌های اداری

ج) تایپ نامه‌ها و بایگانی در سایت مدرسه

- سیستم خبره در مدیریت دانش پنهان سازمان»
پایان نامه دانشگاه صنعتی شریف.
۴. امانتی، ف. (۱۳۸۱) «مدیریت دانش» پیام
ارتباطات، شماره ۲۵.
۵. امینی، ف. (۱۳۸۵) «سبک تصمیم‌گیری
مدیران مجرب»، گزیده مدیریت، سال هفتم،
شماره ۵۸.
۶. انصاری، م. و برگرون، ب. (۱۳۸۶) «اصول
مدیریت دانش»، موسسه کتاب مهربان نشر.
۷. حسن‌زاده، م. (۱۳۸۶) «مدیریت دانش،
مفاهیم و زیر ساختها» انتشارات کتابدار.
۸. حسینی زاده، و لیب‌ووینز، ج. (۱۳۸۴)
«مدیریت دانش، آموزه‌هایی از مهندسی دانش»،
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۹. حسینی، (۱۳۸۵) «بررسی رابطه بین فرهنگ
سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه
تربیت مدرس» پایان نامه دانشگاه تربیت مدرس.
۱۰. حسینی خواه، ع و پروست، گ. (۱۳۸۵)
«مدیریت دانش» انتشارات سیطرون، چاپ اول.
۱۱. خان بابایی، ع. (۱۳۸۶) «بررسی عوامل
تسهیل‌کننده مدیریت دانش سازمانی در
تیمهای کاری» بانک کشاورزی، بانک مرکزی.
۱۲. رمضان، (۱۳۸۳) «فرآیند مدیریت دانش»،
مجله تدبیر، شماره ۱۴۷.
۱۳. سرکار آرانی، م. ر (۱۳۸۳) «مدیریت دانش،
جستجو یا تولید دانش»، انتشارات قو.
۱۴. طالبی، (۱۳۸۶) «شناسایی و طبقه‌بندی
ابزارهای مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش
در سازمان و گسترش و نوسازی صنایع ایران»،
سازمان مدیریت صنعتی.
۱۵. عدلی، ف. (۱۳۸۴) «مدیریت دانش، حرکت
به فراسوی دانش» انتشارات فرانشا ختی اندیشه.
۱۶. فربودی، ی (۱۳۸۹) «خطای تصمیم‌گیری
مدیران»، دانش مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۵۰.

- د) بر اساس چند نمونه برنامه مدارس دیگر
- ۲۸- ساعات فوق برنامه دانش‌آموزان را چگونه تنظیم
می‌کنید؟
- الف) بر اساس اعلام ضرورت توسط دبیران
- ب) بر اساس شیوه نامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود در
سایت
- ج) بر اساس نمرات دانش‌آموزان و نمودار درسی هر
درس
- د) موارد ب و ج
- ۲۹- دانش‌آموزان مدرسه را چگونه کلاس بندی
می‌کنید؟
- الف) بر حسب الفباء
- ب) انتقال یک کلاس به کلاس بعدی (۱/۱ به ۲/۱)
- ج) بر حسب معدل
- د) با استفاده از کامپیوتر مدرسه و بر حسب معدل
- ۳۰- وضعیت درسی دانش‌آموزان را چگونه به اطلاع
اولیا می‌رسانید؟
- الف) تعیین چند روز در هفته برای ملاقات با دبیران
- ب) ثبت وضعیت درسی و نمرات مستمر در سایت
مدرسه
- ج) تماس تلفنی با اولیاء
- د) ثبت در تقویم اجرایی دانش‌آموزان
- در صورتی که هرگونه نظر یا پیشنهاد یا مطلبی در
زمینه موضوع پایان نامه اینجانب دارید به صورت مختصر
مرقوم فرمایید.

منابع و مأخذ:

۱. اسدی، (۱۳۸۵) «بررسی و تبیین اهم دلایل
تاخیر پروژه‌های پتروشیمی با استفاده از رویکرد
مدیریت دانش» پایان نامه دانشگاه شهید
بهشتی.
۲. اقهی، ب. (۱۳۸۲) «مدیریت دانش در
سازمان‌ها»، فصلنامه مدیریت تحقیقات دفاعی،
سال اول شماره ۳.
۳. اکبری، (۱۳۸۵) «مطالعه به کارگیری

21-kucza, I. *Knowledge Management processmodel, Ie chnical rescarch center of finland , VI Ipublications URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/espoo> 2001.*

22-Tyndale, p. *A taxonomy of knowledge management sofr tw are tools: origins and application" Evaluation and program planning, Vol25, 2002*

23-Schindler, M, Eppler, M, j 'Harvesting project knowledge:a review of project learning methods and success factor" *I nternational journal of ptoject management vol21,2003.*

۱۷. قهرمانی، م، باقری، م و برگرون، ب، (۱۳۸۶)

«مبانی مدیریت دانش» انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۱۸. لطیفی، م، ح، (۱۳۸۳) «مدیریت دانش»،

انتشارات سمت.

۱۹. مرادزاده، م (۱۳۸۵) «۱۰ عامل موفقیت

مدیریت دانش در سازمان‌ها» مجله تدبیر، شماره ۱۶۹.

۲۰. یمین فیروز، م، (۱۳۸۲) «دانش و مدیریت

دانش در سازمان‌ها، فصلنامه کتاب، دوره چهارم، شماره اول.

