

## Designing a Model for Establishing Knowledge Management in Schools

Hamid Rahimian<sup>1</sup>, Abbas Abbaspour<sup>2</sup>, Hamidreza Zarrin<sup>3</sup>

### Abstract

In this study, the effect of Customer Knowledge Management (CKM) on the "Quality of Services" (QS) and "Customer Satisfaction" (CS) has been investigated in the Mellat Bank. This is an applied-research running in a survey method. The sample consists of 107 employees and 372 customers of the Mellat Bank branches in the Kermanshah province. A questionnaire was prepared to measure the CKM level in terms of the bank employees and another one was made to determine the QS and CS in terms of the bank customers. In order to analyze the collected data, a one-sample t-test was used to identify the status of CKM. Then, using "Confirmatory Factor Analysis" (Path Analysis method), the relationships were tested. Finally, with the help of structural equation modeling, the path model was presented. The results showed that customer knowledge management in the Mellat Bank was above average and the appropriateness of the fit of the structural model and its compliance with the conceptual model of the research was observed. The standard estimate of the general model showed that customer knowledge management had a positive and significant effect on service quality and customer satisfaction, and the main hypotheses of the research were confirmed. The partial model standard estimate indicated that the dimensions of customer knowledge management were not prominent for bank branch employees.

**Keywords:** Customer Knowledge Management, Service Quality, Customer Satisfaction, the Mellat Bank of Kermanshah, Structural Equation Model.

---

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Affairs, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. hamrahimian@gmail.com

<sup>2</sup> Professor, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. abbaspour1386@gmail.com

<sup>3</sup> Corresponding Author: PhD Student, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. hrzarrin@gmail.com



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



مقاله علمی - پژوهشی

## طراحی الگوی استقرار مدیریت دانش در مدارس

حمید رحیمیان\*، عباس عباسپور\*\*، حمیدرضا زرین\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۰

### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدلی برای استقرار مدیریت دانش در مدارس بوده است. زیرا مدیریت دانش، رویکرد کلیدی در توانمندسازی معلمان و کیفیت بخشی به فعالیت‌های یاددهی یادگیری، ایجاد نشاط علمی در دانش آموزان، جلوگیری از تضییع وقت و منابع و به‌طور خلاصه افزایش بهره‌وری در مدارس است. در این پژوهش از رویکرد پژوهش کیفی و روش داده بنیاد نظام‌مند استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش اساتید تعلیم و تربیت و کارگزاران نخبه آموزشی در وزارت آموزش و پرورش و در مدارس تهران بوده‌اند. از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده و با تعداد ۱۶ نفر مصاحبه انجام گرفته تا به اشباع نظری رسیده‌ایم. روائی مصاحبه توسط خبرگان سنجیده شد و اعتمادپذیری آن نیز بوسیله توافق درون موضوعی بین دو کدگذار مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش کدگذاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش که پس از انجام مراحل کدگذاری باز و محوری و انتخابی بدست آمده‌اند نشان می‌دهند که استقرار مدیریت دانش از ۲۸۰ کد و ۱۷ مفهوم در ۵ مقوله تشکیل شده است. استقرار مدیریت دانش در مدارس در ۵ مقوله ایجاد و جذب دانش (آموزش، بازدید، ثبت دانش، پژوهش، حضور کارشناسان و تشکیل گروه‌های حرفه‌ای)، سازماندهی دانش (مستندسازی، پالایش و هستی‌شناسی دانش)، ذخیره دانش (استفاده از فناوری و ایجاد محیط تعاملی)، انتشار دانش (عوامل فردی، عوامل سازمانی و تربیت سرمایه‌انسانی) و کاربرد دانش (عوامل فردی و ساختار سازمانی) شکل گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، توانمندسازی معلمان، فرهنگ سازمانی، بهره‌وری مدارس.

\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و امور تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
hamrahimian@gmail.com

\*\* استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
abbaspour1386@gmail.com

\*\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
hrzarrin@gmail.com

## مقدمه:

مدیریت دانش در واقع برنامه‌ریزی برای ایجاد و در دسترس قرار دادن دانش مورد نیاز سازمان است تا در موقع نیاز در اختیار کارکنان قرار گیرد تا آنان در فعالیتهای روزانه خود بتوانند بازدهی بیشتری داشته باشند. مدیریت دانش به معنای گردآوری تجارب موفق درون سازمان و ثبت و در اختیار گذاشتن آن است و در واقع تضمینی برای این موضوع است که سازمان به اندوخته‌های دانشی خود توجه داشته و به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کند که این اندوخته در زمان مناسب در اختیار فرد مناسب قرار گیرد. مدیریت دانش، به معنای تدوین مراحل است که یک موسسه به کمک آن مراحل، ذخائر دانشی خود را مدیریت می‌کند و شامل ایجاد دانش، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و بکارگیری دانش است (پاتیل، ۲۰۱۶).

مدارس نقطه شروع تحول در جامعه هستند. مدارس با تمرکز بر آموزش منابع انسانی مورد نیاز برای رشد و توسعه کشور، نیازمند توجه به رشد و تعالی دانش‌آموزان می‌باشند. به همین دلیل مدارس نیازمند بکارگیری از تجربه‌های موجود در حل مشکلات دانش‌آموزان و سعی بر رشد و تعالی همه جانبه آنان دارند. مدارس هر ساله با دانش‌آموزانی مواجه هستند که مواجهه با هر یک از دانش‌آموزان کوله‌باری از تجربه برای معلمان و مربیان را در بر دارد. عدم استفاده مطلوب از این دانش، منجر به تکرار تجربیات ناموفق و عدم استفاده مجدد از تجربه‌های موفق خواهد شد (چو و همکاران، ۲۰۱۱).

در واقع مدیریت دانش ایجاد فرآیندهائی در مدرسه است که به ایجاد و اشتراک و کاربرد دانش در مدارس می‌انجامد و به کمک فناوری و با اصلاح ساختار سازمانی و به کمک افراد درون مدرسه محیط مناسب و اثربخشی را برای یادگیری فراهم می‌کند. از این‌رو بدون اشتراک دانش در آموزش و پرورش، اخذ تصمیمات موثر نیز امکان پذیر نخواهد بود در نتیجه آموزش و پرورش با نظام ناکارآمد تصمیم‌گیری را در آینده شاهد خواهیم بود (چو، ۲۰۱۶).

به‌روز آمدی آموزش و پرورش نتیجه‌ی تولید علم است، همان‌طور که زوبوف یکی از اهداف مدیریت دانش را توسعه‌ی دانش می‌داند، دانشی که کسب می‌شود و در هسته آن مولد بودن قرار دارد. یکی از ضعف‌های عمده در سیاست‌گذاری آموزشی در آموزش و پرورش این است که از قدرت و توانمندی درونی نیروهای انسانی که از رهگذر تحقیق می‌تواند منبع تراوش بسیاری از

آموزه‌ها باشد، غفلت شده است. بر این اساس نظام آموزشی به‌جای اصل "پژوهش محوری" بیشتر بر "آموزش محوری" استوار است (چنگ، ۲۰۱۷).

با توجه به مطالب فوق و به‌دلیل حساسیت مردم نسبت به عملکرد آموزش و پرورش و عدم رضایت آنان از وضعیت فعلی مدارس در کشور، ضرورت پرداختن به این پژوهش روشن می‌گردد. شیوه عملکرد مدارس برای اولیای دانش‌آموزان از اهمیت بالایی برخوردار است از طرفی محیط به شدت در حال تغییر است و به تبع آن نیازهای دانش‌آموزان برای تطبیق با این محیط متغیر هم در حال تغییر است لذا مدارس، هم در محتوا و هم در شیوه‌های آموزشی باید بتوانند خودشان را با این دنیای متغیر هماهنگ نمایند و دانش یگانه ابزار برای مدیریت این تغییر و به‌روز شدن و اثربخشی برنامه‌های مدارس است.

معلمان دارای دانش نظری آکادمیک بوده و همچنین تجارب گرانبهائی را در طول سالهای خدمت کسب کرده‌اند و از تلفیق دانش نظری و تجارب عملی، به روش‌های موثر و کارآمدی در فعالیت‌های خود دست پیدا کرده‌اند که این روش‌های بهینه بصورت فردی قابل استفاده بوده و با بازنشستگی معلم، مدرسه از این دانش انباشته محروم خواهد شد و این بیماری مزمن همه سازمان‌ها از جمله مدارس در مواجهه با دانش ضمنی همکاران است که نتوانسته آن را از انحصار فرد به یک دانش عمومی سازمانی تبدیل کند. از طرف دیگر داده‌ها و اطلاعات فراوانی به‌صورت مستمر در مدرسه تولید می‌شود که چنانچه این اطلاعات به نحو مناسب جمع‌آوری، دسته‌بندی و تحلیل شود، از میان آن دانش موثری برای اداره مدرسه ایجاد خواهد گردید که متأسفانه توجهی به اینگونه داده‌ها در مدارس نمی‌شود. لذا مدارس از جنبه عدم مستندسازی و اشتراک‌گذاری دانش‌های فردی کارکنان خود و هم از جهت عدم تحلیل داده و اطلاعات و خلق دانش جدید، دارای ضعف‌های اساسی هستند، همین‌طور در مستندسازی، ثبت و ذخیره دانش، در اختیار گذاشتن دانش مورد نیاز کارکنان و برنامه‌ریزی برای بکارگیری آن بصورت نظام‌مند وضعیت مناسبی ندارند. به همین دلیل در دنیائی که دانش یگانه مزیت رقابتی سازمان‌هاست، مدارس از بهره‌وری قابل قبول برخوردار نیستند و راه برون رفت از این بن‌بست، تبدیل مدرسه به یک سازمان دانشی و استقرار فرآیند مدیریت دانش در مدرسه می‌باشد. در واقع مدیریت دانش فرآیند یکپارچه گردآوری، خلق، مستندسازی، ذخیره، انتشار و بکارگیری دانش در مدرسه است و استقرار

این فرآیند در مدرسه منجر به هماهنگی با دنیای نوین آموزش است. لذا هدف اصلی این پژوهش پاسخ به این سوال است که عوامل استقرار مدیریت دانش در مدارس چیست؟

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش:

### مدیریت دانش

به دلیل مفهوم پیچیده دانش و تفاوت در نگاه به مفهوم مدیریت دانش، تعاریف متعدد و مختلفی از زوایای مختلف برای این مفهوم شکل گرفته است که در جداول زیر به برخی از آنها اشاره میشود:

جدول ۱. تعاریف مدیریت دانش

ردیف	صاحب نظر	سال	مولفه
۱	نونا کا	۱۹۹۵	خلق دانش، ترویج دانش، کاربرد دانش
۲	باسی	۱۹۹۷	خلق، به دست آوردن، کاربرد
۳	گری	۲۰۰۰	انتخاب دانش، آرشیو، دسترسی به دانش
۴	ماناسکو	۱۹۹۹	ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش، ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت های سازمان
۵	پتراش	۲۰۰۱	کسب دانش برای افراد مناسب
			کسب دانش در زمان صحیح
			کسب دانش در مکان مناسب
۶	دانشگاه تگزاس		جستجو، انتخاب، سازماندهی، به کارگیری، ترجمه، کسب دانش
۷	مکین تاش	۲۰۰۵	شناسایی دانش، توسعه دانش، کاربرد دانش
۸	لاوسون	۲۰۰۳	خلق، شناسایی، گزینش، سازماندهی، ذخیره سازی، انتشار، کاربرد و انتقال اطلاعات و مهارت ها در درون یک سازمان

ردیف	صاحب نظر	سال	مؤلفه
۹	گوپتا و همکاران	۲۰۰۰	توسعه، ذخیره سازی، بازیابی، انتشار اطلاعات و مهارت ها در درون یک سازمان
۱۰	افرازه	۱۳۸۶	کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی، به کارگیری دانش
			به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۱	اعرابی و موسوی	۱۳۸۷	تولید و توسعه دانش، انتقال دانش، به کارگیری دانش

دقت در تعاریفی که ذکر شد نشان می‌دهد که در بیشتر آنها مدیریت دانش به‌عنوان یک فرآیند در نظر گرفته شده است که این فرآیند مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را در ارتباط با سایر فرآیندهای سازمانی انجام می‌دهد.

این فرآیند موضوعات مختلف و متنوعی را شامل می‌شود و به نتایج گوناگونی در سازمان منتهی می‌شود که عمدتاً حول محور بهره‌وری بیشتر سازمان، دستیابی بیشتر به اهداف سازمانی، تولید دانش، افزایش مزیت رقابتی، تشویق به یادگیری و نوآوری، بهبود تصمیم‌گیری در سازمان و ایجاد ارزش برای مشتری، دور می‌زنند. اگرچه نتایجی هم چون بهبود عملکرد کارکنان، حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانش در سازمان و بهبود و اصلاح درک کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی نیز از جمله مواردی هستند که به‌عنوان نتیجه فرآیند مدیریت دانش در سازمان مورد توجه نظریه‌پردازان قرار گرفته است.

در پژوهش حاضر و پس از بررسی تعاریف متعدد، مدیریت دانش را فرآیند ایجاد و جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش در نظر گرفته و در صدد شناسایی عوامل پیاده‌سازی این زیرفرآیندها در مدارس هستیم. بنابراین سوالات پژوهش بدین شکل قابل تعریف هستند:

- ۱- مولفه‌های استقرار مدیریت دانش در فرآیند ایجاد و جذب دانش در مدارس کدامند؟
- ۲- مولفه‌های استقرار مدیریت دانش در فرآیند سازمان‌دهی دانش در مدارس کدامند؟
- ۳- مولفه‌های استقرار مدیریت دانش در فرآیند ذخیره دانش در مدارس کدامند؟

- ۴- مولفه‌های استقرار مدیریت دانش در فرایند انتشار دانش در مدارس کدامند؟
- ۵- مولفه‌های استقرار مدیریت دانش در فرایند کاربرد دانش در مدارس کدامند؟

### پیشینه پژوهش

براززاده (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی مدیریت دانش در کسب و کار ورزشی انجام داده است. بر اساس نتایج پژوهش در بخش شرایط علی شاخص‌هایی همچون ساختار سازمانی، مدیریت و رهبری و ویژگی کارکنان، در بخش شرایط زمینه‌ای شاخص‌هایی همچون عوامل منابع و تجهیزات، زیرساخت‌ها، دسترسی به امکانات، چشم‌انداز، حمایت سازمانی، سیاست‌گذاری و خط مشی، در بخش شرایط مداخله‌گر شاخص‌هایی همچون غیرخطی بودن سازمان، توجه به دانش، مشارکت گروهی، ارتباطات، سرعت پاسخ‌گویی و به‌روز بودن، در بخش راهبردها شاخص‌هایی همچون عوامل توسعه سازمانی، طراحی برنامه‌های آموزشی، توجه به سرمایه‌های اجتماعی، توجه به مدیریت کیفیت و فرآیند محوری و در بخش پیامدها شاخص‌هایی همچون حفظ و نگهداری منابع انسانی، پویایی سازمانی و کارآفرینی استخراج گردید.

صدری (۱۳۹۷) در یک پژوهش به بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران پرداخته است. که شامل دو هدف بوده که به ترتیب شامل بررسی و تبیین اقدامات دانشگاه برای استقرار مدیریت دانش و ارائه یک الگو برای استقرار مدیریت دانش می‌باشد. چالش‌های متعددی در این پژوهش مشخص شدند که بیشتر چالش‌ها را می‌توان به عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب، عدم وجود نیروی انسانی آموزش‌دیده، ضعف‌های مدیریتی و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب مربوط دانست. همچنین سه مولفه اصلی در استقرار مدیریت دانش شناسایی شد: مدیریت، فرهنگ سازمانی و زیرساخت (منابع انسانی و تجهیزاتی) که زیرمولفه‌های گوناگونی برای هر یک تدوین شد.

جهاندیده (۱۳۹۷) هدف از پژوهش، شناسایی الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش کشور و ارائه الگوی بهینه بود. شاخص‌های شناسایی شده عبارت بودند از ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، رهبری و مدیریت، فنی و تخصصی و فناوری اطلاعات.



دارایی (۱۳۹۰) الگوی مدیریت دانش در مدارس متوسطه استان لرستان را طراحی و اعتبارسنجی کرد. با استفاده از نظریه داده‌بنیاد در دو بخش کیفی و کمی و بکارگیری دو ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه انجام شد. در مرحله اول با بیست نفر از افراد گروه مرجع (دبیران، مدیران، معاونان مدارس و تعدادی از مسئولین امر آموزش و پرورش) به پنج سوال به صورت نیمه ساختار یافته پاسخ دادند. داده‌های جمع‌آوری شده در این مرحله طی سه مرحله، کدگذاری آزاد، محوری و انتخابی تحلیل شدند که در نتیجه، چهار مقوله تولید دانش، تسهیم دانش، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش به‌عنوان مولفه‌های مدیریت دانش و ده مقوله به‌عنوان عوامل موثر بر مدیریت دانش یعنی رهبری، ساختار، قوانین و مقررات، نگرش مدیران، تامین منابع، مدیریت تغییر، مدیریت عملکرد، فناوری اطلاعات و برنامه محوری شناسایی گردید.

کافکه و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان پژوهش اقدامات مدیریت دانش در کشورهای برزیل، چین، هند و روسیه انجام شد. نتایج پژوهش به مهمترین عوامل در پیاده‌سازی مدیریت دانش اشاره می‌کند که به تعبیر آنان عبارتند از: اجرای برنامه‌های یادگیری، پرورش سرمایه‌های فکری، افزایش دانش سازمان، استفاده از تجارب موفق، آفرینش دانش جدید، اشتراک‌گذاری دانش، استفاده از فناوری، تشویق برای اشتراک‌گذاری دانش، نیازسنجی از کارکنان، افزایش مهارت‌های کارکنان، توجه به نیازهای دانشی ذی‌نفعان و شناسایی دانش مطلوب سازمان.

مک کارتی (۲۰۱۶) در بررسی قابلیت اجرایی فرآیند مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی که در تجارت یا صنعت مورد استفاده قرار می‌گیرد، به این نتیجه رسید که، با کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، امر تدریس و یادگیری بهبود می‌یابد و دانش به‌راحتی میان همه اعضای دانشگاه تسهیم می‌شود و توسعه مدیریت دانش کمک زیادی به کارکنان و دست‌اندرکاران دانش در آموزش عالی به ویژه در امر تحقیق می‌کند.

پاولین و ماسون (۲۰۱۲) در بررسی موانع و عوامل مؤثر بر پذیرش برنامه‌های مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که عواملی که باعث عدم پیشرفت مدیریت دانش در سازمان می‌شوند به شرح زیر هستند: فرهنگ سازمانی، رهبری سازمان، فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریت، ضعف و کمبود آگاهی و بینش از مدیریت دانش. عوامل مؤثر در جذب برنامه‌های مدیریت دانش که

بیرون از سازمان هستند عبارتند از: رقابت، فشار رقبا، و این تصور که مدیریت دانش می‌تواند موجب بالا رفتن بهره‌وری و مانع از دست رفتن اطلاعات شود.

بررسی پیشینه‌ها حاکی از آن است که چهار بخش مهم در موفقیت استقرار مدیریت دانش در پژوهش‌های یاد شده بیش از سایر عوامل مورد توجه قرار گرفته است که مهمترین بخش عبارت از فرهنگ سازمانی پشتیبان استقرار مدیریت دانش بوده است، پس از آن رهبری سازمان و عملکرد مدیریت به‌عنوان عامل دوم از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار بوده و به دنبال آن همراهی و مشارکت کارکنان که ناشی از آگاهی و انگیزش آنان است در استقرار از اهمیت برخوردار است و البته آخرین عامل هم ساختار و شرایط زمینه‌ای که در راس آن منابع و فناوری مناسب در سازمان می‌باشد. نکته دیگر در بررسی مطالب یاد شده این است که متناسب با مقالات و روش‌مندی‌های ارائه شده در کتب روش‌های تحقیق، پژوهشگران نگاه علت و معلولی به الگوهای ایجاد شده داشته و در صدد یافتن علل و عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای بودند، ولی یک نکته در اینجا مهم به نظر می‌رسد و آن اینکه تشخیص این علل و عوامل از قاعده خاصی تبعیت نمی‌کند به عنوان مثال فرهنگ سازمانی در تحقیق‌های مختلف در هر سه حوزه عوامل قرار گرفته است. به نظر می‌توان به موضوع از نگاه سیستمی هم توجه کرده و این مجموعه عوامل را نه با نگاه علت و معلولی، بلکه با نگاه مجموعه عواملی که در تقابل و همکاری هستند تا خروجی مطلوب ایجاد شود نگاه کرد. در این صورت نسبت دادن مثلاً فرهنگ سازمانی به عوامل و حوزه‌های مختلف ضرورتی ندارد. واقعیت هم این است که این عوامل لزوماً حالت علت و معلولی ندارند. در آخر این که تحقیقات انجام شده در حوزه مدارس در داخل و خارج از کشور بسیار محدود بوده و بدین جهت پژوهش حاضر می‌تواند مورد استفاده مدیران آموزشی قرار گیرد.

### روش شناسی پژوهش:

برای این پژوهش از یک رویکرد پژوهش کیفی استفاده شد، زیرا روش‌های کیفی به‌ویژه در کشف معنایی که مردم به رویدادهایی که تجربه می‌کنند می‌دهند بسیار مفید هستند (مریام، ۱۹۹۸). این مطالعه از روش داده‌بنیاد برای بررسی دیدگاه‌های اساتید مدیریت و علوم تربیتی در دانشگاه‌های دولتی تهران و متخصصان وزارت آموزش و پرورش (وزراء و معاونین وزیر) و

نخبگان بخش خصوصی، در مورد طراحی الگوی استقرار مدیریت دانش در مدارس استفاده کرده است. در این پژوهش از روش نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک کوربین و اشتراوس (۲۰۰۷) استفاده می‌شود. در این روش، گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت یک‌درمیان انجام می‌شود. تحلیل با نخستین مصاحبه آغاز می‌شود و به مصاحبه بعدی منجر می‌شود؛ و این روند تا رسیدن به اشباع ادامه می‌یابد. دلیل آن هم این است که پس از هر مصاحبه بر اساس داده‌های گردآوری شده و تحلیل صورت گرفته، سوالات بهینه‌شده و در صورت نیاز تغییر کرده و مصاحبه بعدی و حتی مصاحبه شونده بعدی بر اساس آن انتخاب می‌شود.

برای این مطالعه، مصاحبه‌های عمیق با ۱۶ نفر از استادان و متخصصان وزارت آموزش و پرورش انجام شد. محقق داده‌ها را به‌طور مستمر مورد بررسی قرار می‌داد تا بتواند از دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان درک درستی داشته باشد. در هر مرحله مصاحبه‌ها پیاده می‌شدند و مفاهیم موجود در آن استخراج می‌شد و به شرکت‌کنندگان عرضه می‌گشت تا مطمئن باشیم که برداشت ما منطبق بر منظور آنان بوده است. سپس بر اساس مطالب پیاده شده، سوالات جدیدی مطرح شده و نقاط ضعف اطلاعات جمع‌آوری‌شده مشخص می‌شد و این به ما کمک می‌کرد که شرکت‌کننده بعدی را بر حسب نیاز تحقیق انتخاب کنیم و بعد از مصاحبه با وی همین مسیر را دوباره تکرار می‌کردیم.

در طرح پژوهش مذکور، تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می‌پردازد.

در ضمن در برخی از مدارس که با مدیران و معلمان آنان مصاحبه انجام گرفت بصورت عملی فرآیندهای مربوط به مدیریت دانش انجام گرفته بود که قابل مشاهده و استفاده در تحقیق بود. همچنین آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی در این رابطه وجود داشت که مورد بررسی قرار گرفت.

محقق به کمک درگیری طولانی مدت با موضوع تحقیق، ارائه توضیحات مفصل و غنی به مصاحبه شونده‌ها، دریافت نظر شرکت‌کنندگان در مورد یافته‌ها، کنترل بیرونی و داوری دو نفر از نخبگان نسبت به یافته‌ها و روشگری محقق در مورد سوگیری‌های احتمالی خود تهدیدات مربوط به اعتبار (محققان از اصطلاح روایی درونی استفاده می‌کنند) را کاهش داد.

برای افزایش قابلیت اعتماد (که در پژوهش‌های کمی به آن پایائی گفته می‌شود)، در این تحقیق از روش‌های زیر استفاده شد: یادداشت برداری مفصل و دقیق، ارائه دستورالعمل مصاحبه به مصاحبه شونده‌گان، توصیف دقیق شرایط انجام پژوهش برای افزایش دقت پژوهش و دریافت نظر مصاحبه شونده‌گان نسبت به موارد و مقوله‌های پیاده‌شده از مصاحبه‌ها.

### یافته‌های پژوهش:

در این قسمت ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌ها بررسی گردیده است. به جهت تحصیلات، مصاحبه شونده‌ها از تحصیلات دانشگاهی بالائی برخوردار بوده و اکثر آنان از میان استادان دانشگاه هستند. به جهت رشته تحصیلی هم تقریباً همگی در رشته‌های مرتب با تعلیم و تربیت مانند مدیریت آموزشی، برنامه ریزی درسی، فلسفه تعلیم و تربیت، آموزش تطبیقی و مدیریت آموزش عالی تحصیل کرده بودند و تنها یک نفر دکترای عمران داشت. به جهت سوابق کاری هم سعی شده بود از افراد با سابقه قابل قبول برای مصاحبه دعوت شود تا تجربه و دانش کافی در موضوع مورد بحث را داشته باشند بطوری که میانگین سابقه آنها بیش از ۲۰ سال بود. به جهت شغلی هم ترکیبی از افراد مختلف شامل اساتید دانشگاهی، کارگزاران وزارتخانه، مدیران آموزشی مدارس، معلمان مدارس، مدیران و اساتید موسسات آموزشی و با تکیه بر مدارس انتخاب شدند به طوری که اکثر شرکت کنندگان سابقه همکاری با مدارس را داشتند. در جدول (۲) خلاصه اطلاعات آماری شرکت کنندگان ارائه گردیده است.

جدول ۲. اطلاعات آماری شرکت کنندگان

ردیف	مشخصات	تعداد
۱	دکتری	۱۰
۲	دانشجوی دکتری	۵
۳	کارشناسی ارشد	۱
۴	هیات علمی و تدریس در دانشگاه	۱۰
۵	تدریس در مدارس	۱۱
۶	مدیر مدرسه و مجتمع آموزشی	۶
۷	همکاری با وزارتخانه	۶
۸	کار در بخش خصوصی آموزشی	۲

بعد از اینکه پژوهشگر پاسخهای شرکت کنندگان را از فایل ضبط شده به فایل متنی تبدیل کرد، با تصفیه این متون آنها را به فایل‌های روایتی تبدیل کرد. این دومین گام در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است که شامل تغییر ساختار گزارش داده‌ها برای درک بهتری از داده‌های جمع‌آوری شده است. پژوهشگر، برای به حداقل رساندن پیچیدگی اطلاعات، توضیحات اولیه شرکت کنندگان را خلاصه کرد و آنها را به صورت فایل‌های روایتی نوشت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، متون استخراج شده از مصاحبه‌ها پس از خواندن خط به خط، کدگذاری شد. این کدگذاری با هدف تبدیل متن مصاحبه به بخش‌های متنی معنادار و کوچک‌تر انجام می‌شود. در این فرآیند، محقق به داده‌های مربوط به یک موضوع یا ایده خاص «برچسب یا کد» می‌گذارد. سپس، این کدها بر اساس شباهت آنها، طبقه‌بندی شد. در این قسمت از مطالعه، پیش‌نویسی از طبقه‌بندی‌های (مقوله‌ها) کدگذاری که با استفاده از مطالعات قبلی به دست آمده بود، تهیه شد و به طور قیاسی برای طبقه‌بندی داده‌های خام حاصل از مصاحبه برای طبقه‌بندی‌های (مقوله‌بندی) جدید به کار رفت. طبقه‌های تهیه شده از تحقیقات قبلی می‌تواند به یافته‌های تحقیق و مقایسه آنها با تحقیقات قبلی کمک کند. لازم به ذکر است که

هر یک از کدها در پاسخ به سوالات پنجگانه پژوهش بصورت مستقل بررسی شده و در صورت ارتباط با آن سوال مورد توجه قرار گرفته است.

در این پژوهش ۵ سوال وجود داشت که پیرامون پنج مقوله اصلی برای استقرار مدیریت دانش استوار بود که این پنج مقوله اصلی عبارت بودند از ایجاد و جذب دانش، سازمان‌دهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش. حال باید در هر یک از این مقوله‌ها و بر اساس کدهای دسته بندی شده، عوامل پیاده‌سازی را مشخص کرد که در نهایت از استقرار این ۵ مرحله، مدیریت دانش در مدرسه مستقر شده است چرا که استقرار مدیریت دانش در گرو استقرار این ۵ مرحله می‌باشد.

در زیر کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۳. مقولات و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

موضوع	کد انتخابی	کد محوری
ایجاد و جذب دانش	آموزش	برگزاری کارگاه آموزشی در مدرسه
		حضور در کارگاه آموزشی و سمینار بیرون مدرسه
		مطالعه و تماشای فیلم
	بازدید	بازدید کنندگان
		طراحی بازدید
		مشاهدات و یافته‌ها
		استفاده در مدرسه
	حضور کارشناس	کارشناس در نقش مشاهده گر
		کارشناس در نقش مشاور
		کارشناس در نقش مربی
		کارشناس در نقش راهنما و ناظر
		ایجاد هیات علمی در مدرسه
	ثبت دانش	ثبت تجارب موفق
		گزارش نویسی از وقایع
		تولید اسناد سازمانی
پژوهش		درس پژوهی

موضوع	کد انتخابی	کد محوری
	گروه های حرفه ای	اقدام پژوهی
		نوشتن مقاله
		گروه های درسی
		شوراها
		گروه های علمی
		گروه های عمومی
		گروه های مجازی
		شبکه های ارتباطی
سازماندهی دانش	مستندسازی	جمع آوری مستندات
		تولید اسناد سازمانی
		ثبت تجارب موفق
	پالایش	استفاده از خبرگان
		استفاده از همکاران داخلی
	هستی شناسی دانش	تعیین مفاهیم موجود
		ارتباط با سایر مستندات و موضوعات
		تعریف طبقات
		ثبت دانش در طبقات
		نظر دادن و کامنت گذاری
ذخیره دانش	ایجاد محیطی تعاملی	تگ زدن
		تکمیل کردن و اضافه کردن
	استفاده از فناوری	سهولت جستجو
		سهولت دسترسی
		سطح دسترسی
		سهولت اشتراک گذاری
		ذخیره اسناد متنوع
انتشار و تسهیم دانش	عوامل فردی	نگاه اخلاقی و انسانی
		ایجاد نگرش برد-برد
		انگیزه های بیرونی مبتنی بر پاداش
		فرهنگ مبتنی بر یادگیری

موضوع	کد انتخابی	کد محوری	
	عوامل سازمانی	فرآیندسازی	
		بستر ارائه مانند TED و جشنواره‌ها	
		استفاده از نشریات داخلی و سایت	
		تشکیل گروه‌ها	
	تربیت سرمایه‌های انسانی	اجتماعی سازی	
		همکار همراه	
		کارورزی	
		استاد شاگردی	
	کاربرد دانش	عوامل فردی	جانشین پروری
			تقویت انگیزه رشد
شکستن مقاومت			
ایجاد رقابت سالم			
زمینه‌های سازمانی		تقویت فرهنگ کاربرد دانش	
		افزایش تعهد	
		فرآیندسازی	
		ارتقا شغلی درونی	
		ارزیابی و پاداش	

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





شکل: مدل مفهومی پژوهش

## جمع بندی و نتیجه گیری:

هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل و ابعاد و ارائه چارچوبی برای استقرار مدیریت دانش در مدارس بود. باید به این موضوع توجه کرد که برنامه‌ها و نرم‌افزارهای استقرار مدیریت دانش در سایر سازمان‌ها خصوصا سازمان‌های صنعتی متناسب با شرایط و ویژگی‌های خاص آن سازمان‌ها طراحی شده و لزوماً کارآئی مناسب برای استفاده در محیط‌های آموزشی را نخواهند داشت لذا این پژوهش و نتایج آن با توجه به ویژگی‌های محیط‌های آموزشی و به کمک دست اندرکاران مدارس انجام شده و نتایج آن برای مدارس قابل استفاده خواهد بود. از جمله مهمترین تفاوت میان محیط‌های آموزشی و محیط‌های صنعتی این است که در مدارس، تولید و ارائه خدماتی مد نظر است که مستقیماً در رشد و تعالی شخصیت دانش آموزان موثر بوده و سازنده آینده آنان و بدنبال آن تعالی جامعه خواهد بود لذا استفاده از دانش و تجارب موفق و پرهیز از سعی و خطا باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد. لذا در نتایج حاصل شده تفاوت‌هایی با سایر سازمان‌ها وجود دارد که به دلیل سخت‌گیری و توجه بیشتر در عملکرد معلمان است از جمله تعریف دوره‌های کارورزی، تعریف استاد راهنما، ایجاد گروه‌های حرفه‌ای و تبادل نظر میان معلمان قبل از ورود به کلاس از جمله مواردی هستند که به تضمین کیفیت و افزایش بهره‌وری در مدارس منجر شده و از نقاط تمایز محیط‌های آموزشی با سایر سازمان‌ها میباشند.

بر اساس مفاهیم و مقوله‌های استخراجی مشخص گردید که برنامه‌ریزان مدارس، برای حصول برنامه‌ای جامع که بتواند پاسخگوی نیازهای دانشی این مدارس باشد، بایستی پنج زیرسیستم را در تعامل با یکدیگر برنامه‌ریزی نمایند که در شکل صفحه قبل نمایش داده شده است. همچنین با توجه به گفتگوهای صورت گرفته با کارشناسان و جمع‌بندی آن‌ها در قالب کدهای باز و محوری و انتخابی و در توضیح کدهای ذکر شده، یافته‌های این پژوهش را می‌توان در قالب نکاتی مطرح نمود که در هنگام استقرار مدیریت دانش در مدارس، بایستی به آن‌ها توجه شود که در ادامه، این نکات بر اساس زیرسیستم مربوطه دسته‌بندی و ارائه می‌گردد.

در زیرسیستم ایجاد و جذب دانش، برنامه‌ریزان بایستی نکات زیر را مد نظر قرار دهند:

۱. دانش مورد نیاز مدرسه هم قابل ورود از بیرون مدرسه است و هم قابل ایجاد در درون مدرسه که از قضا دانش تولید شده در مدرسه متناسب با نیاز و داده ها و اطلاعات درون مدرسه و تحلیل آن‌ها بوده و از کارآئی بیشتری می‌تواند برخوردار باشد و همان‌طور که در مدل مشخص است از طریق ثبت تجارب، گفتگو در اجتماعات حرفه‌ای، پژوهش و تولید اسناد می‌توان دانش مورد نیاز مدرسه را ایجاد نمود.
۲. در مورد دانش گردآوری شده از بیرون مدرسه از طریق ارائه آموزش به همکاران، بایستی به نیازهای کارکنان و مهارت‌های یادگیری آنان توجه شود تا این دانش مورد نیاز و قابل استفاده برای آنان بوده و انگیزه کافی برای فراگیری و بکارگیری آن را داشته باشند.
۳. در گردآوری دانش از بیرون مدرسه باید از تنوع در ورود دانش به مدرسه استفاده شود و تنها به برگزاری کارگاه کفایت نشود. مواردی مانند بازدیدهای علمی، حضور در سمینارها و کارگاه‌های بیرون از مدرسه، مطالعه کتاب و تماشای فیلم. چون این تنوع می‌تواند سلیقه‌ها و گروه‌های بیشتری از همکاران را درگیر یادگیری نموده و اثرات بیشتری در مدرسه ایجاد نماید.
۴. حضور کارشناسان بیرونی و افراد باتجربه در مدرسه به‌عنوانی مختلف مانند مشاهده‌گر، مشاور، مربی و راهنما در انتقال دانش به دیگران مفید بوده و خوب است از میان این افراد یک هیات علمی در مدرسه تعریف شود تا انواع نیازهای دانشی کارکنان را پوشش دهند. این افراد هم می‌توانند دانش بیرونی را به مدرسه منتقل نمایند و هم به تولید دانش درون مدرسه کمک نمایند با روش‌هایی همچون گفتگو و ارائه مشاوره‌های لازم به همکاران، با کمک به آنان برای کیفیت بخشی به تجارب آنان، کمک به انجام پژوهش در مدرسه.
۵. در مدرسه بایستی فرآیندی طراحی شود تا تجربیات و دانش مدرسه به دلایل مختلف ثبت و نگهداری شود. دلایلی مانند ثبت تجارب موفق، گزارش نویسی، تولید اسناد سازمانی. این ثبت هم باعث کیفیت بخشی به تجارب و هم باعث ماندگاری آن خواهد شد و همچنین قابلیت اشتراک گذاری و استفاده گسترده از آن فراهم می‌شود.
۶. فعالیت‌های پژوهشی باید به معلمان آموزش داده شود و با حضور استاد، این فعالیت‌ها در مدرسه اجرا شود. و مدرسه برنامه‌ریزی کند که مقاله‌های نوشته‌شده از این طریق منتشر و در اختیار دیگران قرار گیرد.

۷. از آنجا که بخش عمده‌ای از دانش، نزد افراد درون مدرسه است. مدیران به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی نمایند که ارتباطات میان همکاران تسهیل شود. در این راستا از ارتباطات غیررسمی استقبال شده و بصورت رسمی نیز تشکلهای مختلفی در مدرسه ایجاد شود مانند گروه‌های درسی و آموزشی، انواع شوراهای و مانند آن. قاعدتا فضای مجازی برای تسهیل در ارتباط همکاران قابل استفاده خواهد بود.

در زیرسیستم سازماندهی دانش، مصاحبه‌شوندگان به نکات زیر تاکید داشتند:

۱. مهمترین نکته در سازماندهی دانش، مستندسازی دانش است و تا وقتی که دانش در ذهن افراد است یک دانش ذهنی است که قابلیت سازماندهی را ندارد پس باید دانش‌های ذهنی به دانش عینی تبدیل شده و به‌صورت مستند و مکتوب درآید. در این رابطه می‌توان با تشکیل بسترهای ارائه و گفتگو فرصتی برای بیان نظرات و تبدیل دانش ضمنی به دانش عینی را فراهم نمود.

۲. تجارب موفق، اسناد سازمانی، گزارشات و صورت‌جلسات نمونه‌هایی از مستندات مدرسه هستند که بایستی با قالب مشخص و استاندارد جمع‌آوری شوند که مراجعه و استفاده از آنها سهل باشد. در واقع این مستندات مهمترین تجارب سازمان هستند که در قالب‌های استاندارد و برای جلوگیری از سعی و خطا در فعالیتهای آتی مدرسه طراحی می‌شوند.

۳. پس از مستند کردن دانش سازمانی، باید این دانش پالایش شود یعنی موارد زائد و غلط و مبهم و نامربوط حذف شده و دانشی که تأیید شده و مورد نیاز مدرسه هست نگهداری شود. در این راستا باید از خبرگان کمک گرفت که اکثر این خبرگان می‌توانند افراد با تجربه درون مدرسه باشند.

۴. پس از پالایش و حذف موارد زائد، دانش موجود باید هستی‌شناسی شود و نکات درون آن و ارتباطش با سایر مقولات تعیین شود.

۵. شناسنامه دانش شامل مواردی مانند تهیه‌کننده، تاریخ و عناوین حداقلی دیگر بر حسب نیاز مدرسه که قبلاً مشخص شده، تهیه شود.

در زیرسیستم ذخیره دانش موارد زیر مورد نظر مصاحبه‌کنندگان بوده و از اهمیت برخوردار است:

۱. مهمترین نکته در ذخیره دانش، استفاده از فناوری با امکانات مورد نیاز برای یک پایگاه ذخیره دانش است.
  ۲. این محیط باید به صورت تعاملی باشد به گونه‌ای که امکان نظردادن و کامنت‌گذاری توسط مخاطب را داشته باشد تا دانش ذخیره‌شده به بحث گذاشته شده و رتبه آن از نگاه مخاطبان تعیین شود.
  ۳. این محیط ذخیره باید امکان نگهداری انواع اسناد و فایل‌ها اعم از اسناد مکتوب، عکس، فیلم و مانند آن را داشته باشد.
  ۴. امکان تکمیل کردن و اضافه کردن و تصحیح مطالب ذخیره شده وجود داشته باشد.
  ۵. این محیط باید به صورت گراف طراحی شده باشد به طوری که ارتباط دانش ذخیره‌شده با هر موضوع دیگری قابل ثبت و بازیابی باشد و یک دانش ذخیره‌شده به انواع نامحدود موضوعات دیگر قابل اتصال باشد.
  ۶. در این محیط بر اساس انواع مختلف نیازها باید امکان جستجو فراهم بوده و به راحتی بتوان انواع مطالب مرتبط و قابل استفاده را پیدا نمود.
  ۷. سطح دسترسی برای مشاهده و تغییر در اسناد فراهم باشد تا همه اسناد مدرسه در یک محیط قابل نگهداری باشد.
  ۸. این نرم‌افزار در فضای وب باشد تا مطالب در همه زمان‌ها و در همه محیط‌ها و از بیرون از مدرسه هم قابل مشاهده باشد.
  ۹. به سایر نرم‌افزارهای دیگر مدرسه مثل نرم‌افزارهای ارتباطی و تعاملی و آموزش مجازی قابل لینک باشد.
  ۱۰. برای نگهداری اطلاعات از فضای ابری استفاده شود تا اطلاعات مدرسه از بین نرود.
- در زیرسیستم انتشار دانش به موارد زیر توجه شود:
۱. برای انتشار دانش باید به مسائل انگیزشی کارکنان توجه نمود. انگیزه‌های درونی افراد از اثربخشی بالاتری برخوردار هستند و از جمله آنها مسائل اخلاقی و انسانی در رابطه با نشر دانش و در اختیار گذاشتن آن، علاقه به یادگیری و حضور در گفتگوهای علمی نمونه‌هایی از انگیزه‌های درونی افراد هستند. البته تقویت انگیزه‌های بیرونی هم می‌تواند

- در انتشار دانش مفید باشد که مدرسه باید به آن توجه داشته باشد مانند تعیین پاداش برای افرادی که دانش خود را ثبت و در اختیار دیگران قرار می‌دهند.
۲. مدرسه دانش ذخیره‌شده را در بسترهایی مانند نشریات داخلی و محیط وب در معرض دید دیگران قرار دهد تا قابل استفاده برای دیگران بوده و همچنین موجب تقویت انگیزه در افراد برای انتشار دانش آنها گردد.
۳. در گروه‌ها و جلسات، سوابق و تجارب مدرسه که متناسب با موضوع مورد بحث است مرور شود. این امر باعث مرور تجارب و دانش انباشته مدرسه می‌گردد که هم به غنا و کیفیت بخشی به فعالیت کمک می‌کند و هم عامل انتشار دانش است که باعث یادگیری افراد خصوصا افراد جوان حاضر در جمع می‌شود و اصولا یکی از راه‌های تربیت نیروی انسانی و انتشار دانش، حضور افراد جوان‌تر در جلسات و شورای کاری است تا در جریان تجارب مدرسه قرار گیرند.
۴. برای ارائه دانش و تجربیات به عموم همکاران، بسترهایی مانند جشنواره‌ها، ارائه‌های کوتاه مانند TED، انتشار در سایت مدرسه و مجلات، انتشار در نشریات داخلی مدرسه و مانند آن ایجاد می‌شود. این امر علاوه بر اینکه باعث انتشار دانش می‌شود به یادگیری افراد درون سازمان هم کمک می‌کند و از طرفی عاملی انگیزشی برای تولید دانش و مستندسازی آن میان همکاران می‌باشد که خود به خود این دانش مستند شده قابلیت ذخیره خواهد داشت. بنابر این بستر ارائه به عنوان شاه کلیدی است که از تولید دانش تا مستندسازی و انتشار را در درون خود یکجا دارد.
۵. آموزش و تربیت نیروی انسانی مسیری برای انتشار دانش ذخیره شده در سازمان است. در مورد افراد جدیدالورود با فرآیند اجتماعی‌سازی و همچنین با تعیین همکار همراه، دانش ضروری سازمان در اختیار وی قرار می‌گیرد. علاوه بر این مواردی همچون برگزاری دوره‌های آموزشی، کارورزی، استاد شاگردی و جانشین پروری در تربیت نیروی انسانی و انتشار دانش در سازمان موثر است.
- در زیر سیستم کاربرد دانش موارد زیر را مورد نظر قرار دهید:

۱. تقویت انگیزه رشد در کارکنان عاملی برای به کار بستن دانش ذخیره‌شده در مدرسه است چون کارکنانی که انگیزه رشد بالایی داشته باشند به یادگیری و استفاده از دانش کسب شده در مدرسه علاقه مند بوده و عملاً موجب کاربرد دانش در مدرسه می‌شوند. بنابراین در درجه اول باید معلمان باید از میان افرادی انتخاب شوند که یادگیرنده و دارای انگیزه یادگیری بالایی باشند و در ثانی مدرسه برای تقویت انگیزه رشد آنان برنامه داشته باشد.
۲. استفاده از تقویت‌کننده‌ها برای تقویت انگیزه‌های بیرونی می‌تواند مفید باشد مثلاً چنانچه مدیریت مدرسه مسیر ارزیابی و پاداش‌دهی و همچنین ارتقا مسیر شغلی را بر مبنای میزان فعالیت‌های دانشی کارکنان و متناسب با بهره‌وری آنان تنظیم نماید استفاده از دانش ذخیره شده بیشتر خواهد شد.
۳. یکی از دلایل عدم بکارگیری دانش در مدرسه، وابستگی به روش‌های سنتی و نگرانی از تغییر و مقاومت در مقابل آن است لذا با آگاهی بخشی و جلب مشارکت کارکنان بر مقاومت تغییر غلبه کنید.
۴. چنانچه معلمان نسبت به وظائف خود و اهداف مدرسه از تعهد کافی برخوردار باشند برای انجام کیفی وظائف و تحقق اهداف تلاش مضاعفی خواهند داشت و در این راه به یادگیری و استفاده از دانش روی خواهند آورد بنابر این به طرق گوناگون در همکاران تعهد نسبت به کیفیت خدمات و بهره‌وری ایجاد کنید تا برای انجام خدمات کیفی به تجارب مراجعه نمایند.
۵. در تحویل گرفتن کارها از استانداردهای سخت‌گیرانه متناسب با دانش و تجارب موجود در مدرسه استفاده نمائید تا مراجعه بیشتر شود.
۶. فرآیندهای سازمانی را به گونه‌ای طراحی کنید که دانش موجود در مدرسه به کار گرفته شود. مانند تهیه چک لیستها و آئین‌نامه‌ها و مقررات و دستورالعمل‌ها و مانند آن.

### پیشنهادها

یادآور می‌شود که لازمه استقرار مدیریت دانش، استقرار همه زیرسیستم‌های فوق بصورت هم‌زمان در مدرسه می‌باشد بدین معنا که هم‌زمان باید زیرسیستم‌های ایجاد و جذب دانش،

سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد در مدرسه فعال باشد. نتایج مصاحبه‌های انجام شده حاکی از این بود که شرکت‌کنندگان و به تبع آن مدارس تنها در زمینه جذب و گردآوری دانش تا حدی برنامه‌های قابل قبول داشته و با سایر زیرسیستم‌ها یا آشنائی نداشته و یا برای آن برنامه قابل قبولی نداشتند و به همین دلیل است که علی‌رغم هزینه‌کرد و سرمایه‌گذاری، نتایج قابل قبول کسب نمی‌کنند.

برای فعال کردن هر زیرسیستم روش‌های متعددی در مدل معرفی شده که حتی در حالت ایده‌آل و بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود در امکانات فیزیکی، تجهیزات و منابع انسانی، ضرورتی به پیاده‌سازی همه آن روش‌ها برای رسیدن به هدف نیست و قاعدتا در مدارس مختلف با شرایط و منابع متفاوت، باید از میان مفاهیم معرفی شده، متناسب با شرایط مدرسه، عامل یا عوامل مناسب را انتخاب کرده و برای پیاده‌سازی آن برنامه‌ریزی صورت گیرد. لذا انتخاب مناسبترین روش با توجه به شرایط مدرسه می‌تواند موجب تسریع استقرار و تحقق اهداف گردد.

بنابر این در هر ردیف روش‌های متعددی برگرفته از مصاحبه‌ها و مطالعات با توجه به تحلیل صورت گرفته ارائه گردید که هر مدرسه به تناسب، روش مطلوب خود را از میان آنها انتخاب خواهد کرد.

پیشنهاد می‌گردد مدارس برای استقرار مدیریت دانش در مدارس خود مراحل ذیل را طی نمایند؛  
۱) مطالعه وضعیت مدرسه به جهت میزان استقرار مدیریت دانش و تعیین میزان استقرار هر یک از زیرسیستم‌ها.

۲) ارائه آموزش‌های لازم در این زمینه به مدیران مدارس؛

۳) برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت فرهنگ‌سازی و آشنائی با فوائد و مفاهیم مدیریت دانش در مدرسه و برای کارکنان؛

۴) ایجاد تیم مدیریت دانش و یا انتصاب مدیر مدیریت دانش برای استقرار الگو در مدرسه؛

۵) تدوین اهداف و برنامه‌های مدرسه در رابطه با استقرار الگو توسط عوامل مدرسه با محوریت تیم فوق؛

۶) توسعه نظام مشوق‌های یادگیری در مدرسه؛



- ۷) توسعه زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات جهت حمایت از یادگیری در مدرسه؛  
۸) برنامه‌ریزی برای استقرار مدل با توجه به مطالعه صورت گرفته در مورد وضعیت مدرسه؛

و در رابطه با بند هشتم یعنی برنامه‌ریزی برای استقرار مدیریت دانش، حرکت در مسیر زیر و رعایت سیاست‌های چهارگانه توصیه شده می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و تسریع در کسب نتایج منجر شود (شامی زنجانی، ۱۳۹۸).

### مطالعه وضعیت موجود مدرسه

نکته مهم در تعیین فرآیند مناسب، بحث وضعیت موجود مدرسه میباشد. به بیان دیگر از آنجا که ممکن است مدرسه برای تحقق بحث مدیریت دانش در درون خود، خودآگاه و یا ناخودآگاه فرآیندها و اقداماتی را در برنامه‌های جاری خود داشته باشد پس استقرار الگو در مدرسه موجود با استقرار الگو در مدرسه تازه تاسیس متفاوت می‌باشد.

در مدرسه تازه تاسیس از اختیار بیشتری برای انتخاب روش مطلوب برخوردار هستیم ولی در مدرسه‌ای که مدتی از فعالیت آن می‌گذرد و در صدد استقرار الگو هستیم ابتدا باید وضعیت موجود مدرسه در این موضوع بررسی و سپس با توجه به آن و برای تسریع و جلوگیری از دوباره‌کاری و هزینه‌های غیرضرور، نقشه راه استقرار الگو عملیاتی شود.

### فرآیندمحوری

اغلب راهنماها و روش‌شناسی‌های موجود در حوزه مدیریت دانش، نسخه‌ای کلی برای مدرسه ارائه میدهند که ارتباطی میان این نسخه و فرآیندهای مدرسه برقرار نیست. یکی از مشکلات چنین رویکردی اضافه شدن کار جدید به امور جاری مدرسه و به تبع آن مقاومت و عدم مشارکت کارکنان میباشد زیرا ارتباط مفهومی خاصی بین فعالیت‌ها و دغدغه‌های واحد خود و فرآیند اضافه شده به مدرسه نمی‌بینند.

لذا ابتدا باید با مطالعه دقیق وضعیت مدرسه از یکسو و تسلط به شیوه‌های مختلف استقرار مدیریت دانش در سطح مدرسه برگرفته از نتایج تحقیق حاضر از سوی دیگر، میزان تطابق

فرآیندهای موجود در مدرسه و فرآیندهای استقرار مدیریت دانش را شناسایی کرد تا از دوباره کاری جلوگیری شده و روش متناسب با شرایط موجود را انتخاب کرد.

### گزیده محوری

یکی دیگر از مشکلات روش‌شناسی‌های رایج مدیریت دانش، زمان‌بر بودن و گرانی فرآیند برنامه‌ریزی و همچنین سنگین و حجیم بودن اجرای آن در مدرسه هاست. ریشه این موضوع به تمایل برخی مدیران مدارس به داشتن برنامه‌ای جامع و کامل برای استقرار مدیریت دانش بر می‌گردد بطوری که کلیه بخش‌ها و کارکردهای مدرسه را در بر گیرد.

توصیه این است که بر اساس اصل پارتو یا همان اصل ۲۰-۸۰ کلیه فرآیندهای مدرسه مورد توجه برنامه مدیریت دانش قرار نگیرد بلکه تمرکز را بر روی برخی فعالیت‌های کلیدی قرار دهیم که بتواند منافع حداکثری برای مدرسه به بار آورد.

### منفعت محوری

موضوع مهم در استقرار مدیریت دانش در مدرسه این است که نباید نگاه تزیینی به استقرار مدیریت دانش داشته باشیم. همچنین نباید نگاه به مدیریت دانش به معنای اضافه شدن کاری به امور مدرسه باشد بدون اینکه ارتباطی با حل مشکلات مدرسه داشته باشد، این مشکل را مدیرانی ایجاد میکنند که پاسخی به سوال چرا مدیریت دانش؟ ندارند.

در واقع این مدیران منفعت حاصل از استقرار مدیریت دانش را درک نکرده‌اند و نمی‌دانند که چگونه این استقرار منجر به بهره‌وری بیشتر و حل مشکلات مدرسه خواهد شد.

بنابراین در انتخاب فرآیندهای لازم برای استقرار مدیریت دانش در مدرسه باید نگاه منفعت‌محوری حاکم باشد بدین معنا که بایستی این استقرار تامین‌کننده منافع مدرسه و حلال برخی از مشکلات کلیدی پیش آمده باشد و لازمه آن ایجاد این نگرش در مدیران است که هم مشکلات مدرسه خود را خوب بشناسند و هم چگونگی حل آن به کمک استقرار الگو را بفهمند.

## چرخه محوری

نکته چهارمی که بایست در استقرار مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد رویکرد چرخه‌محوری است. رویکرد چرخه‌ای یکی از رویکردهای معاصر و پرتطرفدار در زمینه پیاده‌سازی ابتکارات مدیریتی و ایجاد بهبودهای سازمانی است. این فلسفه که مهمترین نظریه‌پرداز آن ادوارد دمنینگ است تغییرات سازمانی را بیش از آنکه حاصل انجام تک پروژه‌ها بداند نتیجه تعریف و اجرای دوره‌ای مجموعه‌ای از پروژه‌ها تحت رهبری یک فرآیند منسجم سازمانی می‌داند.

در واقع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان می‌بایست چرخه‌ای باشد که در هر تکرار آن بسته به وضعیت سازمان و نتایج به دست آمده از تکرار قبل از اجرای چرخه، برنامه‌ای برای توسعه مدیریت دانش تدوین شود. این برنامه اجرا شده و در بازه زمانی مشخصی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و مجدد بر اساس نتایج ارزیابی، تکرار جدیدی از اقدامات مدیریت دانش برنامه‌ریزی و سپس اجرا می‌گردد.

## منابع

- اسماعیلی، محمدرضا (۱۳۹۶). تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، رساله دکتری تخصصی، تهران: پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- شامی زنجانی، مهدی (۱۳۸۸). ارائه مدلی برای تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آنها. رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- برارزاده، حمید (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت دانش در کسب و کار ورزشی، رساله دکتری تخصصی، بابلسر: دانشگاه مازندران.
- جهانپنده، محمدعلی (۱۳۹۷). تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور، رساله دکتری تخصصی، بابلسر: دانشگاه مازندران.
- حسینی، امین؛ یوزباشی، علیرضا؛ سراجی، رویا (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل موثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران، فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۳۰ (۸).
- خدیوی، اسدالله؛ سلیمانی، محمدرضا؛ ترابی‌نهاد، منیره (۱۳۸۹). میزان استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه مرنند از دیدگاه مدیران مدارس، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۲ (۱).
- دارابی، مه‌ری (۱۳۹۰). طراحی مدل مدیریت دانش در مدارس متوسطه استان لرستان، رساله دکتری تخصصی، تهران: دانشگاه خوارزمی.

- دهقانی، مسعود (۱۳۹۵). امکان سنجی و طراحی الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش، رساله دکتری تخصصی، زاهدان: دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- رمضانی، ایوب (۱۳۹۵). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران، رساله دکتری تخصصی، مازندران: دانشگاه مازندران.
- صدری، عباس (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های ایران، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۴۳ (۱۲).
- قاسمی‌نژاد، محدثه؛ آذری، همایون (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه اول دخترانه شهرستان سیرجان، فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۵ (۲).
- کچوئی‌منش، امیر (۱۳۹۲). بررسی تاثیر بکارگیری مولفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در مدارس کار و دانش آموزش و پرورش منطقه قرچک، رساله دکتری تخصصی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- کیانفر، فرهاد (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان خوزستان، رساله دکتری تخصصی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- موسوی، سعید (۱۳۸۷): الگوی هماهنگی استراتژی‌های مدیریت دانش برای ارتقا عملکرد پژوهشگاه‌ها، پایان نامه دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- معمرحور، جمال؛ ستاری، صدرالدین؛ کاظم‌پور، اسماعیل؛ سلامت‌آذر، رحیم؛ علی‌پور، عادل (۱۳۹۲). امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۸ (۳).
- شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۴). مدیریت دانش چابک. تهران، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری ها و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول
- آریازند، علیرضا (۱۳۸۹): جایگاه مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۸) نظام مدیریت دانش وزارت صنایع و معادن اجرای برنامه پنجم توسعه صنعتی با رویکرد دانش بنیان، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- اعرابی، سید محمد؛ موسوی، سعید (۱۳۸۸): الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۱.

## References

- Abah, A., Maxwell, C., & Ndakotsu, C. (2019). Knowledge management curriculum in library schools in state university in North Central Nigeria. *Information Technologist (The)*, 16(2), 157-176 .
- AbdulHamid, J. (2015). Knowledge strategies of school administrators and teachers. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 259-268 .

- Awang , M., Ismail, R., Flett, P., & Curry , A. (2011). Knowledge management in Malaysian school education: Do the smart schools do it better? *Quality Assurance in Education*, 19(3), 263-282 .
- Barao, A., de Vasconcelos, B., Rocha, A., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740.
- Bootz, J., Durance, P., & Monti, R. (2019). Foresight and knowledge management. *New developments in theory and practice. Technological Forecasting and Social Change*, 140, 80-83.
- Cheng, E. (2017). Knowledge strategies for enhancing school learning capacity. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 577 - 592 .
- Chu, K. (2016). Leading knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*.
- Chu, W., Wang, M., & Yuen, H. (2011). Implementing Knowledge Management in School Environment: Teacher Perception. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 3(2), 139-152 .
- Hamdan, A. (2020). The degree of job satisfaction among the government schools teachers in Ramallah and Al-Bireh governorate, and the relation to knowledge management .
- Hannay, L., Ben Jaafar, S., & Earl, L. (2013). A case study of district leadership using knowledge management for educational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 64-82.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596-1621.
- Kai-wing, C. (2016). Leading knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*, 20(5)
- Kianto , A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4).
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4 ed.). United States: The Guilford Press.
- Leung, C. H. (2015). Critical Factors of Implementing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong. *Research Journal of Information Technology*, 2(2), 66-80 .

- Lewis, P. (2017). Building tacit knowledge programs for B-schools. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 17(4).
- Lynne, H. (2016). A case study of district leadership using knowledge management for educational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 64-82 .
- Marquardt, M. (2015). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*. USA: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54 .
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The Theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14, 436-419.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34 .
- Patil, K. (2016). Knowledge management—an empirical study with special reference to business schools of Pune region. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(21).
- Petrides, L., & Guiney, Z. (2015). Knowledge management for school leaders: an ecological framework for thinking schools. *Teachers College Records*, 104(8), 1702-1717 .
- Ragsdell, G. (2016). Knowledge management in the not-for-profit sector. *Journal of Knowledge Management*, 20(1).
- Rasmussen, P., & Nielsen, P. (2011). Knowledge management in the firm: concepts and issues. *International Journal of Manpower*, 32, 493-479.
- Superman, S., & Mohd Tahir, L. (2018). An overview of knowledge management practice among teachers. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 67(8/9), 616-631.
- Tapio, H., Aino, I., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432- 455 .
- Thambi, M., & O'Toole, P. (2016). Applying a Knowledge Management Taxonomy to Secondary Schools. *School Leadership & Management*, 32(1), 91-102 .

Wing, K. (2016). Beginning a journey of knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 364-385.

