

# بررسی عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس

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

## چکیده:

هدف از این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس است. این پژوهش کیفی است و از روش داده‌بنیاد نظام‌مند (سیستماتیک) استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل استادان تعلیم و تربیت در دانشگاه‌های ایران و کارشناسان و مدیران نخبه آموزشی در وزارت آموزش و پرورش و در مدارس و مؤسسات آموزشی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بوده‌اند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است و با ۱۶ نفر تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. برای بررسی اعتبار و روایی داده‌ها، برای بازبینی به مشارکت‌کنندگان ارائه شدند و با توجه به نظرهای آنان اصلاحات لازم صورت گرفت. در نهایت، از خبرگانی که در مصاحبه‌ها شرکت نکردند کمک گرفته شد. سپس عبارات درون مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شدند و مفاهیم و مقولات با روش کدگذاری باز و محوری و انتخابی طبقه‌بندی شدند. از این رو، ۸۵ کد باز و ۱۷ کد محوری در نظر گرفته شد. در مرحله کدگذاری انتخابی چهار عامل مؤثر شامل فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، برنامه محوری با نگرش نظام‌مند و مدیریت منابع انسانی تبیین شدند.

مدیریت دانش، مدرسه، توانمندسازی، بهره‌وری

کلید واژه‌ها:

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱/۲۲ □ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۲/۳۰

\* (نویسنده مسئول) دانشیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی. E-mail: Hamrahimian@gmail.com  
 \*\* استاد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی. E-mail: Abbaspour1386@gmail.com  
 \*\*\* دانشجوی دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی. E-mail: Hrzarrin@gmail.com

## مقدمه

دانش سرمایه اصلی عصر حاضر است. سازمان‌ها و مدارس قرن ۲۱ در این اندیشه‌اند که از اطلاعات و دانش به‌منظور ایجاد ارزش افزوده مستمر برای ذی‌نفعان خود به‌نحو مؤثر و کارآمدی بهره‌گیرند. مدیریت مؤثر دانش برای هر سازمانی، برای بقا و شکوفایی در محیط‌های آشفته عصر مدرن، بسیار مهم است (پلگرینی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت دانش علمی است که ارتباط آسان و سریع و مبادله و انتقال اطلاعات را در سازمان پشتیبانی می‌کند و می‌تواند بیان‌کننده نوآوری، توانایی و کارایی در سازمان‌ها به‌ویژه مدارس باشد. مدیریت دانش راهبرد و فرایندی است که دانش را متناسب با نیازهای سازمان و انتظارات مشتریان در سازمان ایجاد و جاری می‌کند (نوناکا و تایوما<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). فرایندهای مدیریت دانش متنوع است و عبارت‌انداز: ایجاد، جذب، ساماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش. کاربرد مستقیم از آن‌ها در تصمیم‌گیری و انجام وظایف مستقیم به عملکرد سازمانی منجر می‌شود (عبدالحمید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). توانایی یک سازمان برای استفاده از سرمایه‌های فکری خود، به‌ویژه سرمایه‌های انسانی آن، به شکل‌گیری ارزش در آن سازمان کمک می‌کند. از این‌رو، فرایندهای مدیریت دانش سهم مهمی در ایجاد ارزش و کمک به عملکرد سازمان از نظر سوددهی داراست (جانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). سازمان‌ها با استقرار و توسعه نظام مدیریت دانش امکان تبدیل دانش را به قدرت سازمانی خواهند داشت (مارکوارت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). درواقع مدیریت دانش ایجاد فرایندهایی 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. نظام به اشتراک‌گذاری دانش حمایت از روندی است که از طریق آن دانش صریح یا ضمنی باعث برقراری ارتباط میان افراد می‌شود. از این‌رو، بدون اشتراک دانش در آموزش و پرورش اخذ تصمیمات مؤثر نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. در نتیجه، در آینده شاهد آموزش و پرورش با نظام ناکارآمد در تصمیم‌گیری خواهیم بود (جو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت دانش پیش‌نیازی برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری بالاتر در هر دو بخش خصوصی و بخش دولتی در نظر گرفته شده است؛ لذا سازمان‌ها نظام‌های مدیریت دانش را با فرض اینکه نتیجه آن افزایش اثربخشی، بهره‌وری و رقابت سازمانی است به اجرا درمی‌آورند (تاپیو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). مدارس نقطه شروع تحول در جامعه‌اند. لازم است در مدارس، با تمرکز بر آموزش منابع انسانی موردنیاز برای رشد و توسعه کشور، به رشد و تعالی دانش‌آموزان توجه شود. به همین علت ضروری است در مدارس از تجربه‌های موجود در حل مشکلات دانش‌آموزان بهره‌گرفته شود و سعی بر رشد و تعالی همه‌جانبه آنان باشد. در مدارس هر ساله با دانش‌آموزانی روبه‌رویم که حضور هریک از آن‌ها کوله‌باری از تجربه برای معلمان و مربیان در بردارد. بهره‌نگرفتن مطلوب از این دانش به تکرار تجارب ناموفق و عدم استفاده مجدد از تجربه‌های موفق منجر خواهد شد (جو، ۲۰۱۶). در صورتی که نظام آموزشی با در اختیار داشتن نیروی انسانی (دانشی) فراوان نتواند از مدیریت دانش و به‌کارگیری فناوری‌های جدید در تولید، تسخیر، تسهیم و به‌کارگیری دانش به‌منظور مدیریت کیفیت

جامع، یادگیری سازمانی و مهندسی مجدد فرایندهای سازمان استفاده مؤثر داشته باشد، نمی‌تواند سازمانی موفق باشد. با استقرار و توسعه نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها سبب می‌شود که دانش به قدرت سازمانی تبدیل شود (مارکوارت، ۲۰۱۵). مدیریت دانش در مدرسه برای داشتن عملکرد و مدیریت کارا و اثربخش نیازی بسیار مهم و اساسی است. شاید بتوان اصلی‌ترین تلاش مدیریت دانش را آشکارکردن سرمایه‌های معنوی و ناملموس و به‌کار بردن آن‌ها برای بقای سازمان و ایجاد مزیت در عرصه رقابت سازمانی دانست. بنابراین مجموعه دانش و مهارت‌هایی که در ذهن معلمان و مدیران است باید آشکار، حفظ، اشتراک‌گذاری و به‌کار گرفته شود. به‌عبارت‌دیگر، دانش مربوط به موضوعات و فرایندهای گوناگون که حاصل تجارب ارزشمند معلمان و مدیران مدارس است باید مدیریت و سازماندهی شود تا در صورت لزوم مورد استفاده قرار گیرد. این دانش نه‌تنها در زمان حال، بلکه در آینده و نه‌تنها در مکانی خاص، بلکه در مکان‌های دیگر برای سایرین که متصدی مدیریت مدرسه‌اند و رهبری آن را به عهده دارند نیز ارزشمند خواهد بود (وینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت دانش در مدرسه می‌تواند اکتساب، به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش معلمان را در مدرسه تسهیل کند که این امر موجب مدیریت بهتر و به‌کارگیری مجموعه دانش محسوس و نامحسوس در مدرسه، به‌ویژه دانش حرفه‌ای، تجارب و شایستگی معلمان، می‌شود (جو و یوئن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). هر مدرسه به‌منظور بازطراحی و به‌روزکردن دانش و فعالیت‌های خود نیازمند مدیریت دانش است؛ چراکه مدیریت دانش به‌منزله سرمایه اصلی در مدیریت کارا و اثربخش و نیز توسعه حرفه‌ای در مدارس، به‌ویژه در عصر حاضر که عصر فناوری و انفجار اطلاعات است، به‌شمار می‌آید. توجه به مدیریت دانش در مدیریت مدرسه موجب بهبود کیفیت فرایندهای یاددهی و یادگیری و درکل اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های درسی می‌شود. در نتیجه، دستیابی به اهداف و رسالت‌های تعیین‌شده را میسر می‌سازد و رهبری عنصری مرکزی برای فرایندهای ایجاد، کسب، استفاده و ادغام دانش است (پلگرینی، ۲۰۲۰). در دوران مدرن، در سازمان‌ها درک شده است که کسب دانش و استفاده مؤثر از آن تنها راه برای داشتن مزیت رقابتی پایدار است. این بدان معنی است که منابع یک سازمان باید شامل دانش باشد، بنابراین همیشه باید از آن مراقبت کرد و رو به توسعه باشد (مهدی و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت دانش به‌منزله مدیریت فرایندهای ایجاد، ذخیره‌سازی، دسترسی و انتشار منابع فکری یک سازمان شناخته می‌شود. سازمان‌ها باید هدف اصلی کارکنان را افزایش ظرفیت آنان و افزایش دهنده دانش سازمانی بدانند. مدیران باید توجه ویژه‌ای به مدیریت دانش عمومی مرتبط با زمینه سازمان داشته باشند، زیرا از معرفی انواع گوناگون نوآوری پشتیبانی می‌کند (آنتونس و پینیهیرو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین توجه به این مهم نیز می‌تواند از جمله دلایل اساسی نقش مدیریت دانش در بهبود رهبری و مدیریت مدارس باشد. پس از توجه به مفهوم و اهمیت مدیریت دانش، به بررسی تحقیقات داخلی و خارجی صورت‌گرفته در ارتباط با این موضوع، به‌خصوص در محیط‌های آموزشی، می‌پردازیم. خلاصه تحقیقات در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌گرفته در مورد عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش

پژوهشگر(ان)	سال	عنوان پژوهش (هدف)	نتایج (عوامل مؤثر)
اداک و اداک	۱۳۹۸	عوامل مؤثر در میزان به‌کارگیری مدیران مدارس از مدیریت دانش	عوامل شخصی و فردی، عوامل سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، عوامل مربوط به نظام آموزشی
براززاده و همکاران	۱۳۹۸	طراحی الگوی مدیریت دانش	ساختار سازمانی، مدیریت و رهبری ویژگی کارکنان، عوامل منابع و تجهیزات، زیرساخت‌ها، دسترسی به امکانات، چشم‌انداز، حمایت سازمانی، سیاست‌گذاری و خط‌مشی، غیرخطی بودن سازمان، توجه به دانش، مشارکت گروهی، ارتباطات، سرعت پاسخگویی و به‌روزر بودن، عوامل توسعه سازمانی، طراحی برنامه‌های آموزشی، توجه به سرمایه‌های اجتماعی، توجه به مدیریت کیفیت، فرایندمحوری
کیانفر	۱۳۹۷	طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت دانش	شرایط زمینه‌ای (زیرساخت شناختی، آموزش، انگیزش، فرهنگ‌سازی، تعهد)، زیرساخت فناورانه (ابزار فناوری اطلاعات، تحصیل، به‌کارگیری، یادگیری، سهیم ساختن، ارزیابی، نگهداری و حذف) و زیرساخت اجرایی (سنجش و ارزیابی، تدوین راهبرد، اجرا و نظارت)، شرایط میانجی یا مداخله‌گر (طراحی مجدد فرایندهای سازمانی، پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان، فرهنگ یادگیری در سازمان)، راهبردها (اعتبار، احترام و تشریک‌مساعی عدالت و انصاف افتخار و انگاره دانشگاه مراقبت و حمایت از دیگران حفظ نیروی دانشی)
صدری	۱۳۹۷	بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران (موانع و عوامل)	موانع عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب، عدم وجود نیروی انسانی آموزش‌دیده، ضعف‌های مدیریتی و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب - سه مؤلفه اصلی در استقرار مدیریت دانش شناسایی شد: مدیریت، فرهنگ سازمانی و زیرساخت (منابع انسانی و تجهیزاتی)
جهاندیده و همکاران	۲۰۱۸	شناسایی الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، رهبری و مدیریت، فنی و تخصصی و فناوری اطلاعات
اسماعیلی	۱۳۹۶	الگوی توسعه مدیریت دانش	سطح مشارکت کارکنان در برنامه‌های دانشی و فرهنگ‌سازمانی دانش‌مدار که تحت تأثیر شرایط گوناگونی مانند اراده سازمانی، تدوین برنامه راهبردی مدیریت دانش، تشویق و انگیزش کارکنان، عوامل فردی، عوامل سازمانی، بسترهای اجرایی و بسترهای نرم‌افزاری قرار دارد
دهقانی	۱۳۹۵	طراحی الگوی اثربخش مدیریت دانش	منابع انسانی (شامل رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری، توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان، محرک‌های انگیزاننده دانشی، کار گروهی، فرهنگ دانشی)، عوامل ساختاری (شامل ارتباطات سازمانی، پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرایندهای مدیریت دانش)، عوامل زیرساختی (شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، مخازن دانش، خط‌مشی امنیت در مدیریت دانش) و عوامل راهبردی

جدول ۱. (ادامه)

پژوهشگر(ان)	سال	عنوان پژوهش (هدف)	نتایج (عوامل مؤثر)
کازاک <sup>۱۱</sup>	۲۰۲۱	تأثیر رهبری دانش در مدیریت دانش	تشویق کارکنان به مشارکت در پذیرش مدیریت دانش به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی، انتخاب زیرساخت و فناوری مناسب،
حسینی و همکاران	۱۳۹۴	وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر در استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران	فرهنگ سازمانی، عوامل مدیریتی، زیرساخت فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و مشارکت کارکنان
دارایی	۱۳۹۰	طراحی الگوی مدیریت دانش در مدارس متوسطه استان لرستان	رهبری، ساختار، قوانین و مقررات، نگرش مدیران، تأمین منابع، فناوری اطلاعات و برنامه‌محوری
قاسمی‌نژاد و آذری	۱۳۹۵	رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه اول دخترانه شهرستان سیرجان	تحصیلات معلمان
خدویی و همکاران	۱۳۸۹	استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه مرند	نظام پاداش و تشویق مدیریت دانش
رضایی و همکاران	۲۰۲۰	آنچه فرایند مدیریت دانش را در محیطی بین‌فرهنگی هدایت می‌کند: تأثیر سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی
پلگرینی	۲۰۲۰	رابطه بین مدیریت دانش و رهبری: نقشه‌برداری زمینه ارائه راه‌های تحقیقاتی آینده	عوامل انسانی و رابطه‌ای، عوامل نظام‌مند و عملکردی، عوامل زمینه‌ای و احتمالی و عوامل فرهنگی و یادگیری
آدی‌نت <sup>۱۲</sup> و عبدالفتاح	۲۰۱۹	فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش	فرهنگ یک سازمان در اساس در فرایند ایجاد دانش و در پی آن تبادل دانش تأثیر می‌گذارد
گوپ و پاسیان <sup>۱۳</sup>	۲۰۱۸	تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در ظرفیت مدیریت دانش: مطالعه تطبیقی در صنعت فناوری اطلاعات هند	وجود مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با هدف افزایش یادگیری فردی، انگیزه و حفظ کارکنان برای کسب دانش و به اشتراک‌گذاری دانش، در دیدگاه راهبردی، برای بهبود عملکرد سازمانی است
جعفریان و جعفریان	۲۰۲۰	همبستگی ذهنیت فلسفی و مدیریت دانش در مدیران و معلمان مدارس ابتدایی	معلمان و مدیرانی که دارای تفکر فلسفی بودند، به‌ویژه در حوزه مدیریت و ایجاد دانش، عملکرد قابل توجهی نشان دادند
دارایی و نوه‌ابراهیم	۲۰۲۱	مدیریت دانش در مدارس راهنمایی: الگویی مفهومی با رویکرد نظریه زمینه‌ای	فرهنگ مبتنی بر دانش، عامل انسانی، حمایت فنی و عوامل مدیریتی

با توجه به تحقیقات انجام شده، مهم‌ترین عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش که در اکثر تحقیقات به آن توجه شده شامل مواردی همچون فرهنگ و ساختار سازمانی، تقویت سرمایه اجتماعی، فعالیت‌های مدیریت و رهبری از جمله برنامه‌ریزی راهبردی، افزایش آگاهی کارکنان، توانمندسازی کارکنان، جلب مشارکت آنان و تأمین امکانات و زیرساخت‌ها شامل فناوری اطلاعات، منابع و تجهیزات است.

مدیریت دانش در پی ایجاد تغییرات برای ایجاد هماهنگی با محیط بیرون سازمان است، از این رو آموزش و پرورش بدون مدیریت دانش صحیح برای سازگاری بهتر با تغییرات بیرونی آماده نخواهد شد و فرصت‌ها و سرمایه‌های فکری را از دست خواهد داد. 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 با این دنیای متغیر هماهنگ شوند و مدیریت دانش ابزار این هماهنگی با دنیای نوین آموزش است. با وجود اینکه نقش حیاتی مدیریت دانش در سازمان‌ها شناخته شده است، مدیران آموزش و پرورش در سال‌های اخیر فقط به این فکر کرده‌اند که چگونه می‌توانند از نظام‌های دانش در ایجاد محیط‌های یادگیری مؤثر استفاده کنند. تأثیر استفاده از داده‌ها و دانش در نظام‌های آموزشی کنونی از طریق مدیریت دانش تحول در مدارس را ممکن می‌سازد. رهبران آموزش و پرورش باید بتوانند تلاش‌های مدیریت دانش مبتنی بر اطلاعات را مدیریت کنند. برای اینکه بتوانیم مدارس مان را پیوسته بازسازی کنیم و در نتیجه تغییرات محیطی دانش و فناوری‌های جدید را به دانش‌آموزان منتقل کنیم، بازسازی مدارس در راستای رویکرد مدیریت دانش بسیار مهم است (کایا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰). هدف از انجام دادن این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدرسه است. لذا سؤال اصلی این پژوهش این است:

عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس چیست؟

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش کیفی بود و از روش داده‌بنیاد نظام‌مند استفاده شد. در این پژوهش از روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند استراوس و کوربین بهره گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در این روش تحلیل با نخستین مصاحبه آغاز می‌شود و به مصاحبه بعدی منجر می‌شود. و این روند تا رسیدن به اشباع ادامه می‌یابد. علت آن هم این است که پس از هر مصاحبه بر اساس داده‌های گردآوری شده و تحلیل صورت گرفته سؤالات بهینه می‌شود و در صورت نیاز تغییر می‌کند و مصاحبه بعدی و حتی مصاحبه‌شونده بعدی بر اساس آن انتخاب می‌شود. در طرح پژوهش مذکور، تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود و به شناسایی عوامل مؤثر می‌انجامد.

برای جمع‌آوری داده‌ها پژوهشگر با ۱۶ نفر از استادان حوزه مدیریت و علوم تربیتی در دانشگاه‌های

دولتی تهران و متخصصان وزارت آموزش و پرورش و نخبگان بخش خصوصی مصاحبه کرد. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری نظری به شیوه هدفمند و با نمونه‌گیری از موارد شناخته‌شده استفاده شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای بررسی روایی داده‌ها از روش بازبینی از طریق مشارکت‌کنندگان استفاده شد، به طوری که نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در اختیار آنان قرار گرفت و تأیید شد. پایایی داده‌ها با روش مرور از طریق خبرگانی انجام شد که در پژوهش شرکت نداشتند. در این راستا استادان حوزه علوم تربیتی و خبرگان آموزشی که در این پژوهش مشارکت نداشتند، کدها را بررسی کردند و توافق همه‌جانبه انجام گرفت. در جدول زیر خلاصه اطلاعات آماری شرکت‌کنندگان آمده است.

جدول ۲. اطلاعات آماری شرکت‌کنندگان

متغیر	گروه	فراوانی مطلق	درصد
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱	۶/۲۵
	دانشجوی دکتری	۵	۳۱/۲۵
	دکتری	۱۰	۶۲/۵۰
رشته تحصیلی	علوم انسانی مرتبط	۱۵	۹۲/۷۵
	فنی مهندسی	۱	۶/۲۵
سن	کمتر از ۴۰ سال	۱	۶/۲۵
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵	۳۱/۲۵
	بیش از ۵۰ سال	۱۰	۶۲/۵۰
سوابق فعالیت	کمتر از ۱۵ سال	۲	۱۲/۵۰
	۱۵ تا ۲۵ سال	۲	۱۲/۵۰
شغل	بیش از ۲۵ سال	۱۲	۷۵/۰۰
	تدریس در دانشگاه	۱۰	۶۲/۵۰
	تدریس در مدرسه	۱۱	۶۸/۷۵
	همکاری با وزارتخانه	۶	۳۷/۵۰
	مدیر مدرسه و مجتمع آموزشی	۶	۳۷/۵۰
	کار در بخش مؤسسات آموزشی	۲	۱۲/۵۰

برای پاسخ به سؤال پژوهش درباره‌ی شناسایی عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس مصاحبه‌هایی با ۱۶ نفر از نخبگان انجام گرفت. در ادامه برای نمونه بخش‌هایی از برخی مصاحبه‌ها آورده شده است.

## جدول ۳. بخش‌هایی از مصاحبه‌ها

مصاحبه شماره ۵:	در مدرسه باید فرهنگ دوستدار دانش وجود داشته باشد. همچنین باید فرهنگ گفت‌وگو و اشتراک‌گذاری دانش ایجاد شود، چراکه این یکی از مشکلات و موانع اصلی برنامه مدیریت دانش در مدارس است که معلمان دانش را ابزار قدرت دانسته و از اشتراک‌گذاری آن خودداری می‌نمایند.
مصاحبه شماره ۹:	برای معلمان محیط یادگیرنده ایجاد شود و مدرسه یک مدرسه یادگیرنده باشد، به طوری که هر فرد پیوسته در حال یادگیری و توسعه توانمندی‌های خود باشد و این همان مفهوم مدرسه یادگیرنده است. برای یادگیری کارکنان انگیزه ایجاد شود و سیاست‌گذاری مناسب صورت گیرد و برای این موضوع بودجه تخصیص داده شود.
مصاحبه شماره ۷:	بر ضرورت تخصیص بودجه و منابع لازم برای یادگیری معلمان و استفاده از فناوری و تجهیز مدرسه به امکانات برای استقرار مدیریت دانش اشاره داشت. وی باور داشت که برنامه مدیریت دانش برنامه‌ای حیاتی و ضروری برای مدرسه است که باعث به‌روزشدن معلمان و افزایش کیفیت خدمات مدرسه خواهد شد؛ لذا هزینه‌کردن برای آن توجیه دارد و باید منابع لازم اختصاص داده شود.
مصاحبه شماره ۱۲:	رمز موفقیت برنامه استقرار مدیریت دانش حضور مدیر مدرسه در کنار برنامه و اعتقاد او به این موضوع است. می‌دانیم که مدیر مدرسه معمولاً کارها را به دیگران می‌سپارد و خود به امر نظارت و هدایت مشغول است. اما برنامه‌های مهم معمولاً با نظارت مستقیم مدیر و مشارکت او جاری می‌شوند و برنامه استقرار مدیریت دانش هم باید یکی از همین برنامه‌های مهم مدرسه باشد که مدیر در رأس آن مشارکت دارد.
مصاحبه شماره ۳:	البته مدیر مدرسه می‌تواند با ایجاد نگرش مثبت نسبت به این برنامه انگیزه‌های آنان را تقویت کند و مشارکت آنان را جلب کند. اما انگیزه‌های درونی افراد قوی‌تر و ماندگارتر است و احتیاج به حضور و نظارت دیگران برای این افراد وجود ندارد.
مصاحبه شماره ۱۱:	از طرف دیگر باید فرهنگ یادگیری ایجاد شود و یادگیری پیوسته و مادام‌العمر و یادگیری از دیگران، حتی از دانش‌آموزان، ارزش و هنجاری سازمانی قلمداد شود. باید به معلمان دانشی توجه شود و نظام رتبه‌بندی معلمان و شأن هیئت‌علمی متناسب با مدیریت دانش انجام شود.

## یافته‌ها

مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شدند و با استفاده از روش‌های تحلیلی پیشنهادشده استراوس و کوربین<sup>۱۵</sup> (۱۳۹۳/۲۰۰۸) مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی شدند. سپس بر اساس مشابهت مفاهیم، ارتباطات مفهومی



و ویژگی‌های مشترک میان کدهای باز طبقه مفاهیم تعیین و مشخص شد. البته با توجه به زیادبودن مفاهیم و کدهای باز، طی هر مرحله، داده‌ها مجدداً بررسی شد. سپس مفاهیم تکراری حذف شدند یا مفاهیم مشابه در هم ادغام شدند. این کار تا رسیدن به اشباع منطقی داده‌ها انجام گرفت. در نهایت ۸۵ مفهوم در قالب کدهای باز شناسایی و مشخص شدند که این مفاهیم در ۱۷ کد محوری دسته‌بندی شدند. در نهایت، ۴ عامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس، در قالب کد انتخابی، به صورت فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، مدیریت منابع انسانی و برنامه‌محوری با نگرش نظام‌مند تعیین شدند. در جدول زیر این کدهای باز، محوری و انتخابی ارائه شده است.

جدول ۴. کدهای باز، محوری و انتخابی در رابطه با عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش

کدهای باز	کدهای محوری (مؤلفه‌ها)	کدهای انتخابی (عوامل مؤثر)
ایجاد نگرش در ارکان مدرسه نسبت به نیاز و اهمیت دانش	اهمیت دانش و یادگیری	فرهنگ سازمانی
ایجاد فرهنگ دوستدار دانش در مدرسه		
توجه به اهمیت یادگیری		
ایجاد انگیزش در کارکنان برای یادگیرنده‌بودن		
توجه به یادگیری سازمانی در مدیریت مدرسه		
بهره‌مندی همگانی از دانش در مدرسه		
ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر		
ایجاد فرهنگ گفت‌وگو و اشتراک‌گذاری دانش	اهمیت تسهیم دانش	
تسهیم دانش موجب رشد اشتراک‌گذارنده دانش می‌شود		
اشتراک‌گذاری دانش عامل کیفیت‌بخشی به دانش موجود		
تسهیم دانش به‌منزله امری اخلاقی		
توجه به رشد همکاران از طریق ارائه دانش در اختیار و راهنمایی آنان	اهمیت استقرار مدیریت دانش	
آسیب‌شناسی برای مشخص شدن ضرورت مدیریت دانش		
توجه به همه ابعاد مدیریت دانش در مدرسه لازمه موفقیت است		
توجه به کاربرد دانش کسب‌شده		
توجه به نگهداری و مستندسازی تجارب و دانش تولیدی در مدرسه		

## جدول ۴. (ادامه)

کدهای باز	کدهای محوری (مؤلفه‌ها)	کدهای انتخابی (عوامل مؤثر)
ایجاد ارتباطات صمیمی در میان همکاران برای ایجاد بستر همکاری دانشی	فرهنگ کمک و همکاری	فرهنگ سازمانی (ادامه)
افزایش اعتماد سازمانی میان کارکنان و کارکنان با مدرسه		
توسعه شبکه‌های ارتباطی کارکنان در بستر فناوری		
حضور مدیران در جمع کارکنان برای تقویت و توسعه روابط		
اخذ مشورت و توجه به نظر همکاران توسط مدیران		
در جذب به دانش و مهارت‌های افراد توجه شود	دانش و توانمندی	دانش و توانمندی
استفاده از همکاران کم‌تجربه برای تسهیل در تغییرپذیری		
توجه مدیریت مدرسه به تحصیلات مرتبط کارکنان در گزینش		
توسعه کارکنان قبل از واگذاری مسئولیت به آنان		
در گزینش به انگیزه و اشتیاق افراد به یادگیری توجه شود	هدفمندی و داشتن انگیزه رشد	هدفمندی و داشتن انگیزه رشد
آرمان‌گرایی و داشتن اهداف شخصی توسط همکاران		
استفاده از افرادی که علاقه‌مند به این شغل‌اند	پذیرش و یادگیرنده‌بودن	پذیرش و یادگیرنده‌بودن
اهل مطالعه و تحقیق‌بودن		
دنبال راه‌حل‌های جدیدرفتن		
پذیرش و استقبال از نظرهای دیگران		
اهل سؤال و اهل مشورت‌کردن با دیگران		
لازمه فعالیت دانشی توانایی کار گروهی است	مهارت کار گروهی	مهارت کار گروهی
گروه‌های علمی میان معلمان بستر تولید و انتقال دانش است		
شوراهای مدارس محل نقد عملکرد و توسعه تجارب است		
ایده‌های جدید در گروه‌ها پخته و عملیاتی می‌شوند	مهارت نقادی، تحلیل و مستندسازی	مهارت نقادی، تحلیل و مستندسازی
توانایی مستندسازی مطالعات و تحقیقات برای حفظ و در اشتراک‌گذاری		
توانایی تولید و ارائه گزارش مکتوب		
اهل تحلیل شرایط و بررسی وضعیت برای طراحی مسیر		
استقبال از نقد عملکرد برای اصلاح و تقویت		

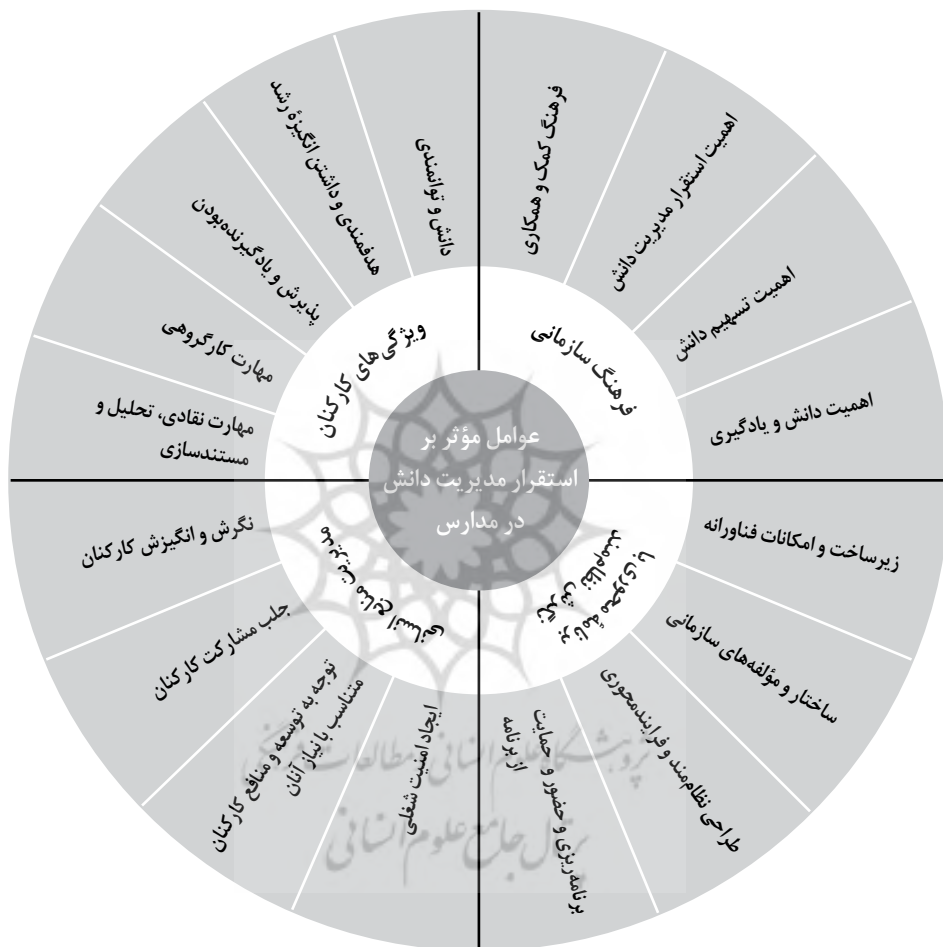
جدول ۴. (ادامه)

کدهای باز	کدهای محوری (مؤلفه‌ها)	کدهای انتخابی (عوامل مؤثر)
آگاهی بخشی و ارائه اطلاعات لازم از برنامه به همکاران	نگرش و انگیزش کارکنان	مدیریت منابع انسانی
تغییر نگرش در معلمان از طریق توجه به اهمیت و کارکرد این برنامه		
توجه به کارکنان با انگیزه بالاتر		
ایجاد و تقویت انگیزه یادگیری در مربیان		
استفاده از مدیران با قدرت انگیزه‌بخشی و هوش ارتباطی بالا در مدارس	جلب مشارکت کارکنان	
پرهیز از رویه‌های دستوری و ابلاغی		
توجه به اهمیت مشارکت همه عوامل درگیر		
تفویض اختیار به کارکنان، به‌خصوص کارکنان دانشی و تصمیم‌گیری توسط آنان		
تصمیم‌گیری مشارکتی		
کاهش تمرکز سازمانی و افزایش اختیارات افراد و واحدها	توجه به توسعه و منافع کارکنان و مناسب با نیاز آنان	
تدوین راهنمای برنامه مدیریت دانش برای مشارکت بیشتر		
توسعه فردی افراد مدنظر باشد		
ایجاد محیط یادگیرنده برای معلمان		
اهمیت آموزش مبانی در کنار آموزش مهارت		
راهنمایی همکاران برای رشد علمی آن‌ها بهتر از ارزیابی و تذکر است	ایجاد امنیت شغلی	
در طول همکاری زمینه تحصیلات همکاران فراهم شود		
در رشد همکاران به نیازهای آنان و مدرسه توجه شود		
در برنامه‌های آموزشی همکاران به سلاقت و خواست آنان توجه شود		
تلاش برای حفظ و کاهش جابه‌جایی کارکنان	ایجاد امنیت شغلی	
ایجاد بستر گفت‌وگو و تعامل در مدرسه توسط مدیریت		
حفظ نیرو از اهمیت برخوردار است		
خطرپذیری نزد مدیریت مدرسه		
اجازه انجام کارهای نو و پژوهشی در مدرسه		

## جدول ۴. (ادامه)

کدهای باز	کدهای محوری (مؤلفه‌ها)	کدهای انتخابی (عوامل مؤثر)
طراحی برنامه عملیاتی شامل اهداف و اقدامات مشخص	برنامه‌ریزی و حضور و حمایت از برنامه	برنامه محوری با نگرش نظام‌مند
تخصیص بودجه برای مدیریت دانش		
برنامه‌ریزی برای تبدیل دانش ضمنی افراد به دانش عینی		
توجه به مدیریت دانش در اسناد و اهداف مدرسه		
حضور مستقیم مدیر مدرسه در برنامه استقرار مدیریت دانش		
توجه به استقرار هم‌زمان همه عناصر مدیریت دانش	طراحی نظام‌مند و فرایندمحوری	
تدوین استانداردها و آیین‌نامه‌ها و فهرست‌ها (چک‌لیست‌ها) و تطبیق فرایندها با آنها		
طراحی فرایندهای نظارت و راهتمایی		
یکپارچگی مدیریت دانش با سایر فعالیت‌های مدرسه		
طراحی فرایندهای کاری مبتنی بر مدیریت دانش	ساختار و مؤلفه‌های سازمانی	
مسطح کردن سازمان و پرهیز از رویه‌های دستوری و ابلاغی		
ایجاد گروه مطالعه و تحقیق در مدرسه		
ایجاد گروه‌های درسی و تخصصی		
تربیت استادان و هیئت علمی بومی مدرسه		
طراحی تجمع‌ها و نشست‌ها و برنامه‌های دانشی در طول سال		
ایجاد کارگروه‌های و شوراهای کاری تخصصی		
ایجاد گروه مدیریت دانش و انتصاب مدیر ارشد مدیریت دانش و کارمندان موردنیاز		
تناسب ساختار فیزیکی محیط کار متناسب با برنامه‌های دانشی	زیرساخت و امکانات فناورانه	
مستندسازی دیجیتال تجارب و دانش سازمانی		
ایجاد سامانه‌های برخط (آنلاین) مدیریت دانش		
استفاده از بستر فناوری برای ذخیره و اشتراک‌گذاری دانش		
تسهیل تعاملات و ارتباطات به کمک فناوری		

بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها در مراحل کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی الگوی مفهومی عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس مطابق نمودار ۱ ارائه شد.



نمودار ۱. مراحل کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی الگوی مفهومی عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس

### نتیجه‌گیری

این پژوهش برای شناسایی عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس صورت گرفت. بر این اساس با ۱۶ نفر از استادان و نخبگان تعلیم و تربیت مصاحبه‌هایی صورت گرفت و پس از کدگذاری انتخابی مؤلفه‌ها، عوامل مؤثر شناسایی شدند که

به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. فرهنگ سازمانی حاکم در مدرسه؛
۲. ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان و معلمان مدرسه؛
۳. مدیریت و رهبری منابع انسانی و کارکنان مدرسه؛
۴. برنامه محوری با توجه به نگاه نظام‌مند و یکپارچگی گام‌های استقرار مدیریت دانش در مدرسه.

اولین عامل مؤثر در این پژوهش با عنوان فرهنگ سازمانی در مدرسه مورد تأکید قرار گرفت. این مؤلفه اشاره دارد به اینکه چنانچه ارزش‌ها و نگرش‌های کارکنان از یک سو و هنجارهای حاکم در محیط مدرسه از سوی دیگر حامی و پشتیبان یادگیری و استفاده از دانش در انجام دادن امور مدرسه نباشد، استقرار مدیریت دانش در مدرسه با مشکل جدی مواجه خواهد شد و توفیق چندان نخواهد داشت. بنابراین معلمان و کارکنان مدرسه باید در حوزه نگرشی و ارزشی به اهمیت دانش و یادگیری و همچنین ارزش تسهیم دانش برای توسعه علم و کمک به پیشرفت همکاران و دانش‌آموزان باور داشته باشند و استقرار مدیریت دانش را امری لازم و ضروری بدانند. همچنین کمک به همکاران و همکاری با آن‌ها به‌منزله هنجاری پذیرفته‌شده در مدرسه مورد توجه و حمایت همه قرار گیرد.

در این مورد، برای نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۱۱ می‌گوید: «باید در ارکان مدرسه نسبت به نیاز و اهمیت دانش نگرش مثبت ایجاد شود و این نگرش مثبت عامل همراهی با این برنامه خواهد بود. باید بدانیم که تغییر نگرش و ایجاد نگرش مثبت دستوری نیست و با ایجاد آگاهی اتفاق می‌افتد. لذا مدیر باید به‌صورت مرتب و مستمر با معلمان گفت‌وگو داشته و موارد مهمی از جمله موارد نگرشی و یا برنامه‌های پیش‌رو را مطرح و به بحث بگذارد تا آگاهی و به سبب آن همراهی افراد را زیاد کند.» همچنین مشارکت‌کننده شماره ۱ گفت: «معلمان باید از روحیه کار تیمی و کمک به همدیگر برخوردار باشند، چون لازمه تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش، وجود حس نوع‌دوستی و کمک به دیگران از یک طرف و همچنین ایجاد نگرشی در همکاران است که درک کنند که تسهیم دانش به کیفیت‌بخشی به دانش و ارتقای آن و همچنین به کیفیت‌بخشی به برنامه‌های مدرسه کمک می‌کند.»

عامل اصلی دوم ویژگی‌های کارکنان مدرسه است و نشان می‌دهد که برای استقرار مدیریت دانش باید به کارکنان و ویژگی‌های آنان اعم از نگرش‌ها و مهارت‌ها توجه ویژه داشت؛ چراکه بدون توجه به این ویژگی‌های ضروری و بدون تلاش برای

آماده‌سازی بستر مناسب در میان کارکنان این برنامه با موفقیت مواجه نخواهد شد. مدیر مدرسه در گزینش معلمان و کارکنان و نیز در راستای آماده‌سازی آنان به احراز این ویژگی‌ها در آنان توجه دارد و آن را مدنظر قرار می‌دهد. از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که بایستی به احراز آن در کارکنان و معلمان مدرسه توجه داشت ابتدا دانش و توانایی قابل قبول برای اجرای وظایف محول است. علاوه بر آن شایسته است معلمان مدرسه افرادی هدفمند و تعالی جو باشند تا برای رشد و یادگیری در حصول به اهداف انگیزه‌های درونی داشته باشند، چون بزرگ‌ترین انگیزه‌ها انگیزه‌های درونی است که از شکاف میان وضع موجود و اهداف موردنظر ایجاد می‌شود. سپس باید به یادگیری معلمان و میزان پذیرش آنان توجه شود، چون معلمان سنتی که درصدد یادگیری روش‌های نو و نوآوری نیستند با تغییر مخالفت خواهند کرد و مانع رشد و تعالی مدرسه خواهند شد. علاوه بر آن باید به مهارت‌های کارگروهی برای تولید و انتقال دانش توجه شود. در نهایت مهارت‌های مستندسازی برای ثبت و یادداشت برداری مطالب، که موجب حفظ و انتقال آن به دیگران خواهد شد، و مهارت تحلیل، نقادی، توان گفت‌وگو و مباحثه برای تولید دانش بسیار ضروری است. مدیران به برخی از این ویژگی‌ها در بدو ورود و گزینش باید توجه کنند و همکارانشان را با دقت انتخاب کنند، مانند هدفمندی و آرمان‌جویی، علاقه به کار معلمی، یادگیرنده‌بودن، توانایی تعامل و ارتباط‌سازی و انتقادپذیری. و برخی دیگر قابل تقویت است، مانند مهارت‌های کارگروهی و مستندسازی و کار پژوهشی. برای نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۱۳ می‌گوید: «باید مهارت‌های لازم برای همراهی کارکنان با این برنامه را ایجاد کنیم؛ چراکه انگیزه به تنهایی نمی‌تواند عامل مشارکت و همراهی باشد و شرط لازم بوده، ولی کافی نیست و کنار آن و برای حضور مؤثر کارکنان نیاز به توانایی مشارکت مؤثر است و از جمله این مهارت‌ها می‌توان به مهارت‌های پژوهشی برای تولید دانش از تجارب داخل مدرسه و همچنین مهارت کار تیمی اشاره کرد.»

عامل مؤثر سوم در استقرار مدیریت دانش به مدیریت منابع انسانی مدرسه بازمی‌گردد؛ چراکه کارکنان و معلمان مدرسه هم به‌منزله مجری و هم کاربر نهایی در این برنامه درگیر خواهند بود و برنامه بدون همکاری مؤثر آنان به سرانجام نخواهد رسید. لذا مدیریت مدرسه باید بتواند به نحو مناسب از توانایی موجود میان کارکنان بهره‌گیرد و به کمک آنان مدیریت دانش را در مدرسه مستقر کند. مدیریت دانش برنامه‌ای از بالا به پایین نیست که از طریق گروه معدودی اجرا و محقق شود و سپس

معلمان دعوت به استفاده از نتایج آن شوند، بلکه در همه گام‌های برنامه از توجه به ضرورت این برنامه که عاملی در پذیرش آن توسط کارکنان است تا نیازسنجی و تولید علم، مستندسازی و کاربرد دانش همه مواردی هستند که باید مستقیم و توسط همه کارکنان به انجام برسند و لذا جلب مشارکت آنان از اهمیت برخوردار بوده و رمز موفقیت این برنامه است. بنابراین مدیر مدرسه در مدیریت منابع انسانی ابتدا باید به ایجاد نگرش مثبت به این برنامه و ضرورت آن در کارکنان توجه کند و سپس به افزایش انگیزه‌های آنان اعم از بیرونی و درونی توجه داشته باشد. مدیر باید بداند که مشارکت کارکنان عامل اصلی موفقیت این برنامه است، لذا باید بتواند با تدابیر مناسب آنان را با این برنامه درگیر کند و در این راستا توجه به منافع کارکنان و توسعه فردی آنان می‌تواند عاملی تسهیلگر در افزایش مشارکتشان باشد. در نهایت، برای بروز خلاقیت و نوآوری در مدرسه مدیر می‌بایست هزینه اشتباهات احتمالی را بپذیرد و به نوعی در این زمینه امنیت شغلی را برای معلمان فراهم کند. در این باره می‌توان به صحبت‌های مشارکت‌کننده شماره ۷ اشاره کرد: «برای رشد علمی همکاران راهنمایی آن‌ها بهتر از ارزیابی و تذکر است، لذا به جای ارزیابی مستمر و تذکر و تغییرات گسترده معلمان ابتدا به آن‌ها کمک کنیم و امکانات لازم و آموزش‌های لازم را ارائه دهیم تا در کار خود موفق باشند.» همچنین شرکت‌کننده شماره ۱۲ می‌گوید: «منابع انسانی مهم‌ترین رکن در اجرای این برنامه‌اند، لذا باید تمام تلاش به کار گرفته شود تا به نحو مناسب مدیریت شوند و با برنامه همراهی کنند. در این راستا توجه به انگیزه‌های آنان و تقویت آن برای جلب مشارکت حداکثری آنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.»

عامل مؤثر چهارم در استقرار مدیریت دانش در مدرسه پس از فرهنگ‌سازی، گزینش و آماده‌سازی کارکنان و مدیریت مؤثر آنان برای همراهی در برنامه، به برنامه‌ریزی و فراهم‌سازی امکانات و زیرساخت‌ها و تجهیزات مناسب در مدرسه بازمی‌گردد. باید توجه داشت که این عامل به‌عنوان عامل چهارم و بعد از سایر عوامل مطرح می‌شود و بدین معناست که استقرار مدیریت دانش با خرید تجهیزات شروع نمی‌شود، بلکه با ایجاد فرهنگ مناسب آغاز می‌شود و باید به ترتیب عوامل توجه شود. بنابراین برای استقرار مدیریت دانش در مدرسه برنامه‌ای جامع است که نگاهی یکپارچه و نظام‌مند داشته باشد تا با توجه به استقرار همه گام‌های مدیریت دانش کل برنامه عملیاتی شود. مثلاً اگر دانش ذخیره شود، ولی به کار گرفته نشود، فقط بخشی از مسیر طی شده است. در واقع این‌ها گام‌های مرتبط به یکدیگرند که با هم



معنا پیدا می‌کنند و باید یک یکپارچگی در این برنامه حاکم باشد که به برنامه‌ریزی و مهارت و نگرش مدیر بازمی‌گردد. از طرف دیگر، باید طراحی فرایندها به گونه‌ای صورت گیرد که برنامه به صورت نظام‌مند پیش رود و کمتر قائل به افراد و نظارت‌ها و تذکرات باشد. مثلاً، چنانچه فرایند طراحی اردو بدین صورت باشد که بایستی از گزارش و نتایج ارزیابی اردوی مشابه در دو سال قبل استفاده شود خودبه‌خود دانش در برنامه‌های مدرسه مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین در طراحی ساختار مدرسه و تدوین مقررات و آیین‌نامه‌ها باید به این موضوع توجه ویژه شود و در نهایت وجود تجهیزات و زیرساخت‌های لازم به خصوص استفاده از فناوری موجب تسهیل و تسریع در این برنامه خواهد شد. برای مثال، می‌توان به بخشی از مصاحبه‌نفر شماره ۸ اشاره کرد: «استانداردها و آیین‌نامه‌ها و چک‌لیست‌ها تدوین و با فرایندها تطبیق داده شود تا به صورت نظام‌مند برنامه مدیریت دانش در مدرسه جاری گردد و این از مهم‌ترین وظایف مدیریت است. باید فرایندهای نظارت و راهنمایی طراحی شود تا این اتفاق به یک امر موردی و تصادفی تبدیل نشود.» یا مصاحبه‌کننده شماره ۷ می‌گوید: «تخصیص بودجه و منابع لازم برای یادگیری معلمان و استفاده از فناوری و تجهیز مدرسه به امکانات برای استقرار مدیریت دانش ضروری است.» همچنین وی یادآور شد که «مدیریت مدرسه علاوه بر اختصاص منابع لازم برای اجرای برنامه مدیریت دانش در مدرسه خود شخصاً باید بر این برنامه نظارت داشته و مستقیماً گزارشات اجرای برنامه را دریافت نماید و از طرفی با گفت‌وگو با معلمان انگیزه لازم را در آنان برای همراهی با این برنامه ایجاد نماید؛ چراکه بدون همراهی و مشارکت آنان برنامه اجرا نخواهد شد».

با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، که در جدول ۱ مرتب و آورده شده‌اند، می‌توان به نتایج زیر اشاره کرد:

در زمینه عامل اول با عنوان فرهنگ سازمانی می‌توان گفت که مطالعات اداک و اداک (۱۳۹۸) در ابعاد توجه به عوامل فردی و عوامل سازمانی، برارزاده و همکاران (۱۳۹۸) در بعد توجه به دانش، کیانفر (۱۳۹۷) در ابعاد فرهنگ سازمانی مناسب و افزایش آگاهی از مدیریت دانش، صدی (۱۳۹۷) در بعد توجه به حذف موانع عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب، اسماعیلی (۱۳۹۶) و دارایی و نوه‌ابراهیم (۲۰۲۱) در بعد فرهنگ سازمانی دانش‌مدار و همچنین جهان‌دیده و همکاران (۲۰۱۸)، پلگرینی (۲۰۲۰)، ادی‌نت و عبدالفتاح (۲۰۱۹) و حسینی و همکاران (۱۳۹۴) در بعد توجه به عوامل فرهنگی، دارایی (۱۳۹۰) در توجه به نگرش مدیران به‌منزله عامل فرهنگی

و گوپ و پاسیانت (۲۰۱۸) در بعد اشتراک‌گذاری دانش با این بعد همخوانی دارد. درزمینه عامل دوم، یعنی ویژگی‌های کارکنان، می‌توان گفت که برارزاده و همکاران (۱۳۹۸) در توجه به ویژگی کارکنان، کیانفر (۱۳۹۷) در بعد یادگیری، صدری (۱۳۹۷) و جهان‌دیده و همکاران (۲۰۱۸) در بعد توجه به نیروی انسانی و حضور کارمندان متخصص و توانمند و آموزش‌دیده، اسماعیلی (۱۳۹۶) در بعد انگیزش کارکنان، دهقانی (۱۳۹۵) و کازاک (۲۰۲۱) در بعد انگیزش کارکنان، قاسمی‌نژاد و آذری (۱۳۹۵) در بعد توجه به تحصیلات معلمان، جعفریان و جعفریان (۲۰۲۰) در حضور معلمان با تفکر فلسفی، کیانفر (۱۳۹۷) در بعد یادگیری و دارایی و نوه‌ابراهیم (۲۰۲۱) در بعد توجه به عوامل انسانی مطابقت دارد.

درزمینه عامل سوم، یعنی مدیریت منابع انسانی، می‌توان گفت که برارزاده و همکاران (۱۳۹۸) و جهان‌دیده و همکاران (۲۰۱۸) در توجه به مدیریت و رهبری، کیانفر (۱۳۹۷) در بعد تشریک‌مسابی و حفظ نیروهای دانشی، اسماعیلی (۱۳۹۶) در بعد ایجاد انگیزش در کارکنان، دهقانی (۱۳۹۵) در بعد استفاده از محرک‌های انگیزاننده دانشی، کازاک (۲۰۲۱) در بعد تشویق کارکنان در پذیرش مدیریت دانش، حسینی و همکاران (۱۳۹۴) در بعد جلب مشارکت کارکنان، خدیوی و همکاران (۱۳۸۹) در طراحی نظام پاداش و تشویق دانشی، رضایی و همکاران (۲۰۲۰) در بعد سرمایه اجتماعی، گوپ و پاسیانت (۲۰۱۸) در ابعاد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با هدف افزایش یادگیری فردی، انگیزه و حفظ کارکنان برای کسب دانش و به اشتراک‌گذاری دانش و دارایی و نوه‌ابراهیم (۲۰۲۱) توجه به عوامل مدیریتی همخوانی دارد.

درزمینه عامل چهارم، یعنی برنامه‌محوری با نگرش نظام‌مند، می‌توان گفت که اداک و اداک (۱۳۹۸) و جهان‌دیده و همکاران (۲۰۱۸) در بعد فناوری اطلاعات، برارزاده و همکاران (۱۳۹۸) در ابعاد ساختار سازمانی، منابع و تجهیزات، زیرساخت‌ها، دسترسی به امکانات، حمایت سازمانی و سیاست‌گذاری، کیانفر (۱۳۹۷) در بعد زیرساخت فناوری‌ها و ابزار فناوری اطلاعات، طراحی مجدد فرایندهای سازمانی، پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان، صدری (۱۳۹۷) در بعد وجود زیرساخت‌های مناسب، اسماعیلی (۱۳۹۶) در ابعاد تدوین برنامه راهبردی مدیریت دانش و تأمین بسترهای نرم‌افزاری، دهقانی (۱۳۹۵) در ابعاد عوامل ساختاری (شامل ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرایندهای مدیریت دانش)، عوامل زیرساختی (شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، مخازن دانش،

خط‌مشی امنیت در مدیریت دانش) و عوامل راهبردی (شامل اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی)، کازاک (۲۰۲۱) در انتخاب زیرساخت و فناوری مناسب، حسینی و همکاران (۱۳۹۴) در ابعاد زیرساخت فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی، دارایی (۱۳۹۰) در ابعاد تأمین منابع، فناوری اطلاعات و برنامه محوری و پلگرینی (۲۰۲۰) در بعد عوامل نظام‌مند همخوانی دارد.

از مطالب بالا می‌توان نتیجه گرفت که برای استقرار مدیریت دانش در مدارس، علاوه بر توجه به ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب که به اهمیت مدیریت دانش و تعامل و اشتراک‌گذاری دانش می‌پردازد و توجه به طراحی فرایندهای مناسب و تأمین زیرساخت‌های لازم در مدرسه، دو عامل اصلی در این برنامه دخیل‌اند که عبارت‌اند از: اول) نگاه یکپارچه و دوم) کارکنان و معلمان مدرسه؛ لذا باید به نحو مناسب انتخاب و آماده شوند و در فرایند استقرار مدیریت دانش با مدیریت مناسب از تلاش و مشارکت آنان در محقق شدن و بهره‌مندی از نتایج این برنامه موفق عمل کنند.

آنچه در این پژوهش بیش از پژوهش‌های مشابه به آن توجه شد توجه به نگاه نظام‌مند و یکپارچه به استقرار مدیریت دانش و همچنین توجه به منابع انسانی مدرسه به‌منزله مهم‌ترین عامل در استقرار مدیریت دانش است. بنابراین مهم‌ترین پیشنهاد‌های پژوهشگر برای استقرار مدیریت دانش در مدرسه به قرار زیر است:

### ● در عامل فرهنگ سازمانی:

- ◀ توجه کارکنان و معلمان نسبت به اهمیت دانش و یادگیری و همچنین اهمیت همکاری و تسهیم دانش؛
- ◀ توجه کارکنان و معلمان نسبت به اهمیت مدیریت دانش و نقش آن در موفقیت و توسعه کارکنان و نیل به اهداف مدرسه؛

### ● در عامل ویژگی‌های کارکنان:

- ◀ توجه به هدفمندی و انگیزش و یادگیرندگی و پذیرش کارکنان در هنگام جذب؛
- ◀ آماده‌سازی همکاران از طریق توانمندسازی و ارائه آموزش‌های لازم به آنان، به‌خصوص در زمینه‌های تفکر نقاد، مستندسازی و فناوری؛

### ● در عامل مدیریت منابع انسانی:

- ◀ تعیین اهداف حاصل از استقرار مدیریت دانش به کمک همکاران؛

- ◀ برنامه‌ریزی برای استقرار مدیریت دانش در مدرسه به کمک و با همراهی همکاران؛
- ◀ تبیین انتظارات و وظایف برای پیشبرد برنامه و ایستادگی برای حصول نتایج مطلوب و مورد انتظار.
- ◀ تشکیل گروه‌های علمی و شوراها و تشکل‌های همکاران برای ایجاد بستر گفت‌وگو و تبادل نظر برای انتقال دانش و تجارب و تولید دانش بومی؛
- ◀ خطرپذیری و تفویض اختیار مناسب و گسترده به همکاران و صف برای بروز خلاقیت و پیاده‌سازی ایده‌های جدید؛
- ◀ ایجاد امنیت شغلی برای همکاران.

### ● در عامل برنامه محوری با نگرش نظام‌مند:

- ◀ تأمین زیرساخت‌ها و امکانات و منابع مورد نیاز؛
- ◀ استخدام نیروی انسانی مورد نیاز؛
- ◀ طراحی یکپارچه و نظام‌مند مراحل و فرایندها؛
- ◀ طراحی ساختار سازمانی مناسب و تدوین مقررات و دستورالعمل‌ها برای اجرای کامل برنامه؛
- ◀ حضور و حمایت مستقیم مدیر مدرسه.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

منابع  
REFERENCES

- اداک، کامل و اداک، موسی. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر میزان به‌کارگیری مدیران مدارس از مدیریت دانش. مدیریت مدرسه، ۱۷(۱)، ۱۹۵-۲۱۱.
- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها، (ترجمه بیوک محمدی). نشر پژوهشگاه علوم‌انسانی و مطالعات فرهنگی. (اثر اصلی در سال ۲۰۰۵ منتشر شده است).
- اسماعیلی، محمدرضا و همکاران. (۱۳۹۶). تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان. پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۳(۵)، ۱۹۳-۲۱۴.
- برارزاده، حمید، رضوی، سید محمدحسین، سجادی، نصرالله، امیرنژاد، سعید، محمدی، نصرالله. (۱۳۹۸). تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار مدیران برای بهره‌مندی از مدیریت دانش در کسب‌وکارهای ورزشی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۶)، ۱۱-۲۴.
- جهان‌دیده، رضوی، سیدمحمدحسین، حسینی و سیدعماد. (۲۰۱۸). تبیین الگوی بهینه‌سازی پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش کشور. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۶(۸)، ۶۷-۷۹.
- حسینی، امین، یوزباشی و علیرضا، سراجی، رویا. (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۸(۳۰)، ۱۳۷-۱۵۹.
- خدیوی، اسدالله، سلیمانی، محمدرضا و ترابی‌نهاد، منیره. (۱۳۸۹). میزان استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه مرند از دیدگاه مدیران مدارس. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۲(۱)، ۴۵-۶۰.
- دارایی، مهری. (۱۳۹۰). طراحی مدل مدیریت دانش در مدارس متوسطه استان لرستان [رساله دکتری منتشر نشده]. دانشگاه خوارزمی.
- دهقانی، مسعود. (۱۳۹۵). امکان‌سنجی و طراحی الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش [رساله دکتری منتشر نشده]. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- صدری، عباس. (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۴۳(۱۲)، ۴۱-۶۳.
- 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(۱۵)، ۲۵-۴۸.
- کیانفر، فرهاد. (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان خوزستان [رساله دکتری منتشر نشده]. دانشگاه علامه طباطبائی.
- لو، لی، یوفن. (۱۳۹۲). استانداردهای آموزش ملی علوم و برنامه‌های تربیت‌معلم در آمریکا. مطالعات برنامه درسی، ۷(۲۸)، ۲۱-۴۴.
- 
- AbdulHamid, J. (2015). Knowledge strategies of school administrators and teachers. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 259-268.
- AAdeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35-53.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- 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*, 20(5), 1104-1147.
- Chu, K. W., Wang, M., & Yuen, A. H. (2011). Implementing knowledge management in school environment: Teachers' perception. *Knowledge Management & E-Learning: an international journal*, 3(2), 139-152.

- Daraei, M., & Navehebrahim, A. (2021). Knowledge Management in Secondary Schools: A Conceptual Model with Grounded Theory Approach. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(1), 563-585.
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649-677.
- JafarianYasar, H., & JafarianYasar, F. (2020). Correlation of Philosophical Mindedness and Knowledge Management in Principals and Teachers of Primary Schools. *Research in Elementary Education*, 2(3), 25-35.
- Kaya, A. (2020). Knowledge Management for Education Administrators. In *Utilizing Technology, Knowledge, and Smart Systems in Educational Administration and Leadership* (pp. 142-160). IGI Global.
- Kazak, E. (2021). A Conceptual Analysis of the Role of Knowledge Management in Knowledge Leadership. *Journal of Theoretical Educational Science*, 14(3), 352-372.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Marquardt, M. (2015). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*. McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The Theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14, 413-436.
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492.
- Rezaei, M., Jafari-Sadeghi, V., & Bresciani, S. (2020). What drives the process of knowledge management in a cross-cultural setting: The impact of social capital. *European Business Review*, 32(3), 485-511.
- Tapio, H., Aino, I., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Wing, K. (2016). Beginning a journey of knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 364-385. doi:10.1108/JKM-04-2015-0155.

## پی‌نوشت‌ها

1. Pellegrini  
2. Nonaka & Tayoma  
3. Abdulhamid  
4. Cheng  
5. Marquardt

6. Chu  
7. Tapio  
8. Wing  
9. Chu & Yuen  
10. Antunes & Pinheiro

11. Kazak  
12. Adeinat & Abdulfatah  
13. Gope & Passiante  
14. Kaya  
15. Strauss & Corbin