





## Research Paper



## The current state of organizational knowledge management of school principals (providing a model with the foundation's data theory approach)

Mohammad Naghavi <sup>1</sup>, Omid Vandad <sup>2\*</sup>, Hossain Momenimahmouei <sup>3</sup>, Mehdi Zirak <sup>4</sup>

1. PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.
2. Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Darreshahr Branch, Islamic Azad University, Darreshahr, Iran.
3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.



### Article Info:

**Received:** 2024/01/14

**Accepted:** 2024/05/24

**PP:** 192-211

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/ael.2024.14443.1403

### Keywords:

knowledge management, managers, secondary schools, foundation data

### Abstract

**Background and Objective:** Paying attention to organizational knowledge management is one of the most important approaches to the development of human capital of the organization in recent years. This is of increasing importance in educational organizations considering their mission. Therefore, the purpose of this research is to investigate the current status of organizational knowledge management of secondary school principals.

**research methodology:** This research was conducted with a qualitative approach and a data-based method. The statistical population of the research includes all agents involved in the management of schools, who were selected through criterion-oriented purposeful sampling. The data was obtained through semi-structured interviews with nine secondary school principals, ten secondary school teachers and eight human resources experts of the education departments. In order to analyze the data, open, axial and selective coding method was used. MAXQDa10 software was used for data coding. To ensure validity and reliability, Lincoln and Cuba criteria including validity, transferability, reliability and verifiability have been used.

**Findings:** The findings of the research show nineteen core concepts and eight selected categories, which in the form of a paradigm model include lack of awareness of the necessity and executive frameworks of knowledge management in schools as a core category and causal conditions (lack of attention) Networking in line with knowledge management, weak leadership in intra-school activities, lack of equipping schools with knowledge management tools), contextual factors (environmental, managerial and resource factors), facilitating intervention conditions (individual characteristics) organizational support and knowledge management process requirements), limiting intervening conditions (structural barriers, educational and managerial barriers, cultural barriers), strategies (improving organizational culture and school atmosphere, integrating education and research, paying attention to the individual development of managers and teachers) and the consequence (imbalance in the knowledge management cycle of schools and neglecting the creation and sharing of knowledge in schools) was organized.

**Conclusion:** According to the findings, it can be concluded that for the implementation of knowledge management in the organization, individual, organizational and management factors are effective and these factors should be considered together.

**Citation:** Naghavi M., Vandad O., Momenimahmouei H., Zirak M. (2025). The current state of organizational knowledge management of school principals (providing a model with the foundation's data theory approach). *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(1), 192-211. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/ael.2024.14443.1403>]

\*Corresponding author: Omid Vandad

**Address:** Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Darreshahr Branch, Islamic Azad University, Darreshahr, Iran.

**Tell:** 09183434767

**Email:** Omidvandad@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Organizational knowledge is the basis and requirement of core and strategic competencies for improving human resource performance. Creating new and novel organizational knowledge and using existing knowledge resources in the organization are considered in achieving a sustainable competitive advantage of the organization, hence knowledge is considered as a new attitude and structure in the organization because knowledge management is considered as a new strategy in the organization and a tool for the organization's progress (Ghaseminejad & Azari, 2016 & Arjoun et Al, 2024). One of the types of knowledge management that is of particular necessity and importance for the pillars of educational systems, including education, and has been considered in recent years, is pedagogical knowledge management (Ramazanzadeh et Al, 2018). Pedagogical knowledge management is the management of educational knowledge in all areas of the educational process such as evaluation, teaching, learning experiences, classroom management, etc., which provides the basis for effective teaching quality (Lezina & Akhterov, 2013).

The methods used to implement pedagogical and organizational knowledge management in education are of particular importance. Among these methods is the attention and use of knowledge management systems that provide the basis for knowledge acquisition, storage, organization, and exchange, and make knowledge accessible (Lin, 2012). These systems include Web 2.0 (Orenga-Roglá & Chalmeta, 2019), wikis (Vidal et al, 2018), blogs (Kramer, 2017), and social networks (O'Leary, 2016). The use of these systems can lead to educational justice and appropriate education for disadvantaged areas. Another method is to create a learning community. Knowledge management in educational organizations plays an important role in the sustainability of the organization and its achievement of its goals (Budur et al, 2024). During their working lives, school managers gain many experiences from different educational situations, depending on the conditions of their schools, which can be helpful for other colleagues, and the transfer and management of these experiences creates the basis for the professional development of various managers. The term pedagogical knowledge management has recently entered the scientific arena of the country, and limited research has been conducted in its field. Research conducted on pedagogical knowledge management has so far been very few and has relied on the role of teachers in this field, and a comprehensive understanding of the status of pedagogical knowledge management of school managers has not been provided so that it can be used to plan for familiarization, mastery, and then evaluate managers in this field. Therefore, the purpose of the present study is to understand the current status of knowledge management of managers in secondary schools.

### Methodology:

The present study is a qualitative research in terms of approach and based on data-based studies in terms of method. In the present study, the systematic approach of Strauss and Corbin was used to analyze the data. The study population of this study was all the main agents involved in schools, including; teachers, school principals and human resources experts of the Education Department of Horasan Razavi Province. Through purposive sampling, the desired sample was selected and sampling continued until the theoretical saturation of the data was reached. Therefore, the participants in the study included 10 teachers (entry criteria were having at least ten years of service experience and at least a master's degree), 9 secondary school principals, 8 human resources experts of the Education Department (entry criteria were having at least 3 years of experience in the Human Resources Expert position of the department). In order to maintain the confidentiality of each participant during the research stages and to comply with research ethics, a code was assigned to each of them. The data collection tool in this study is a semi-structured interview. The process of analyzing the data obtained from the interview transcripts, considering its importance in the grounded theory approach, was carried out simultaneously with data collection in three stages: a) open coding; b) axial coding; and c) selective coding. The Guba & Lincoln (1980) method was used to ensure validity and reliability. In the context of validity, the participant member control method was used. In the context of transferability, the findings were provided to experts. In the context of reliability, the agreement method between coders was used, and in the context of confirmability, peer review and feedback were used.

### Results:

The findings of the study indicate nineteen central concepts and eight selected categories that were organized in a paradigm model including lack of awareness of the necessity and implementation frameworks of knowledge management in schools as the central category and causal conditions (lack of attention to networking in line with knowledge management, weak leadership in intra-school activities, lack of equipping schools with knowledge management tools), underlying factors (environmental, managerial, and resource factors), facilitating

intervention conditions (personal characteristics, organizational support, and process requirements of knowledge management), limiting intervention conditions (structural barriers, educational and managerial barriers, cultural barriers), strategies (improving organizational culture and school climate, integrating education and research, paying attention to the personal development of managers and teachers), and consequences (imbalance in the school knowledge management cycle and neglect of knowledge creation and sharing in schools).

### Discussion and conclusion

According to the findings, it can be concluded that for the implementation of knowledge management in the organization, individual, organizational and management factors are effective and these factors should be considered together.

### Reference:

- Kramer, F., Wirth, M., Jamous, N., Klingner, S., Becker, M., Friedrich, J., Schneider, M. (2017). Computer-supported knowledge management in SME. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*; HTCSS; 2017,4567-4576. doi 10.24251/hicss.2017.551
- Lezina, O. V., & Akhterov, A. V. (2013, September). Designing of the information component of pedagogical knowledge management system in a chair of technical university. In *2013 International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL)* (pp. 544-546). IEEE. [DOI: 10.1109/ICL.2013.6644647]
- Lin, G. (2012). Research on the model of teachers knowledge sharing platform based on knowledge management. In *2012 2nd International Conference on Consumer Electronics, Communications and Networks (CECNet)* (pp. 1269-1272). IEEE. [DOI: 10.1109/CECNet.2012.6201647]
- Arjoun, A., & Boudabbous, S. (2024). Knowledge Management: A Challenge for The Company. *International Journal of Business and Management Review*, 12(1), 81-95. [DOI:10.37745/ijbmr.2013/vol12n18195]
- Budur, T., Abdullah, H., Abdullah Rashid, Ch., Demirer, H. (2024). The Connection Between Knowledge Management Processes and Sustainability at Higher Education Institutions. *Journal of the Knowledge Economy*, 29(7), 25-41. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01664-4>
- Ramzanzade, Kh., Aiti, M., Shokohi Fard, H., Abedi, F. (2018). Pedagogical knowledge management and its application in medical education: a synthesis study. *Future Journal of Medical Education*, 9(1), 51-58. [DOI: 10.22038/fmej.2019.35799.1233] (in persian)
- Vidal-Carreras, P. I., Garcia-Sabater, J. P., Garcia-Sabater, J. J., & Perello-Marin, M. R. (2018). Wiki as an activity learning. In *Closing the gap between practice and research in industrial engineering* (pp. 381-388). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58409-6\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58409-6_42)
- Ghasmininejad, M., & Azari, H. (2016). Investigating the relationship between knowledge management and job performance of girls' first secondary school teachers in Sirjan city. *Educational and School Studies*, 5(2), 41-75. [Doi: 20.1001.1.2423494.1395.5.2.2.4] (in persian)



## مقاله پژوهشی

## وضعیت جاری مدیریت دانش سازمانی مدیران مدارس (ارائه یک الگو با رویکرد نظریه داده بنیاد)

محمد نقوی<sup>۱</sup>، امید ونداد<sup>۲</sup> ID\*، حسین مؤمنی مهموئی<sup>۳</sup> ID، مهدی زیرک<sup>۴</sup> ID

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

۲. استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد دره شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، دره شهر، ایران.

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

۴. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۴

شماره صفحات: ۲۱۱-۱۹۲

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/ael.2024.144  
43.1403

## واژه‌های کلیدی:

مدیریت دانش، مدیران، مدارس متوسطه، داده بنیاد

## چکیده

**مقدمه و هدف:** توجه به مدیریت دانش سازمانی از جمله مهم‌ترین رویکردهای توسعه سرمایه انسانی سازمان در سال‌های اخیر به شمار می‌رود. این مهم در سازمان‌های آموزشی با توجه به رسالت خود از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی وضع موجود مدیریت دانش سازمانی مدیران مدارس متوسطه است.

**روش‌شناسی پژوهش:** این پژوهش با رویکرد کیفی و با روش داده بنیاد انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارگزاران دخیل در مدیریت مدارس هستند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک محور انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با نه نفر از مدیران مدارس متوسطه و ده نفر از دبیران مدارس متوسطه و هشت نفر از کارشناسان منابع انسانی ادارات آموزش و پرورش بدست آمده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. برای کدگذاری داده‌ها از نرم افزار MAXQDa10 استفاده شده است. برای تأمین روایی و پایایی از معیارهای لینکن و کوبا شامل قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها پژوهش نشان‌دهنده‌ی نوزده مفهوم محوری و هشت مقوله منتخب است که در قالب مدل پارادیمی شامل عدم آگاهی نسبت به ضرورت و چارچوب‌های اجرایی مدیریت دانش در مدرسه به عنوان مقوله‌ی محوری و شرایط علی (عدم توجه به شبکه سازی در راستای مدیریت دانش، ضعف رهبری در فعالیت‌های درون مدرسه‌ای، عدم تجهیز مدارس به ابزارهای مدیریت دانش)، عوامل زمینه‌ای (عوامل محیطی، مدیریتی و منابع)، شرایط مداخله‌ای تسهیل‌گر (خصوصیات فردی، پشتیبانی و حمایت سازمانی و الزامات فرایندی مدیریت دانش)، شرایط مداخله‌گر محدودکننده (موانع ساختاری، موانع آموزشی و مدیریتی، موانع فرهنگی)، راهبردها (پهلود فرهنگ سازمانی و جو مدرسه‌ای، تلفیق آموزش و پژوهش، توجه به توسعه فردی مدیران و معلمان) و پیامد (عدم توازن در چرخه مدیریت دانش مدارس و غفلت از ساخت و اشتراک دانش در مدارس) سازمان یافت.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که برای اجرای مدیریت دانش در سازمان عوامل فردی، سازمانی و مدیریت مؤثر بوده و باید این عوامل در کنار هم مورد توجه قرار گیرد.

**استناد:** نقوی، محمد؛ ونداد، امید؛ مؤمنی مهموئی، حسین؛ زیرک، مهدی. (۱۴۰۴). وضعیت جاری مدیریت دانش سازمانی مدیران مدارس (ارائه یک الگو با رویکرد نظریه داده بنیاد). فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۱۶(۱)، ۲۱۱-۱۹۲.

\*نویسنده مسئول: امین ونداد

نشانی: استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد دره شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، دره شهر، ایران.

تلفن: ۰۹۱۸۳۴۳۴۶۷

پست الکترونیکی: Omidvandan@gmail.com

دانش سازمانی اساس و الزام صلاحیت‌های اصلی و راهبردی برای بهبود عملکرد نیروی انسانی است. ایجاد دانش نوین و جدید سازمانی و استفاده از منابع دانشی موجود در سازمان در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار سازمان مورد توجه است، از این رو دانش به عنوان نگرش و ساختاری نو در سازمان در نظر گرفته می‌شود چرا که مدیریت دانش به عنوان استراتژی نوین در سازمان در نظر گرفته شده و ابزار پیشرفت سازمان است (Arjoun et Al, 2024 Ghaseminejad & Azari, 2016 &).

تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه شده است. نیومن (Newman) مدیریت دانش را، مجموعه‌ای از فرایندهایی می‌داند که پدیدآوری، گسترش و به‌کارگیری دانش ذهنی در یک سازمان را در برمی‌گیرد، به عبارتی خلق، اشتراک، جمع‌آوری و اشاعه دانش که به عنوان دارایی سازمان شناخته می‌شود. سازمان و برای بهبود توانایی، سرعت و اثربخشی یک سازمان است (Abbasi et Al, 2018). مدیریت دانش به عنوان اصطلاحی در تشریح مفاهیم، از به‌کارگیری فناوری گرفته تا سازمان‌دهی منابع فکری در نظر گرفته می‌شود (Ayati & Ghorani sirjani, 2010). این تغییر در سازمان‌های مختلف نموده‌های مختلفی دارد. به‌طور خاص در سازمان‌های دانش‌محور که عمده فعالیت ایشان بر مبنای اندیشه و تبادل اطلاعات فکری است مدیریت دانش دارای اهمیت مضاعف است از جمله این سازمان‌ها آموزش و پرورش است که اهمیت مدیریت دانش در این سازمان بیش از سایر سازمان‌ها احساس می‌شود (Ebtokari, 2017).

سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان یک سازمان دولتی به‌مانند دیگر سازمان‌ها در دهه‌های اخیر به‌شدت تغییر یافته و در حال تغییر است. این سازمان نیز ناگزیر است به‌مانند سایر سازمان‌ها به‌منظور سازش با محیط در حال تغییر و پر از رقابت در ساختار خود تجدیدنظر کند. به‌طوری‌که برخورداری مدیران و کارکنانش از دانش، اطلاعات، فنون، اصول و راهبردهای آموزشی به‌تنهایی دیگر کافی نیست، بلکه ساماندهی، به‌کارگیری و استفاده به‌نگام و بجا از اطلاعات در محیط‌های آموزشی امری ضروری و الزام‌آور است (Budur et Al, 2024). چراکه این سازمان آموزشی اگر نتواند دانش‌های نهفته کارکنان را مورد شناسایی قرار دهد و به دانش آشکار تبدیل کند کارایی و اثربخشی آن‌ها را از دست خواهد داد (Ehsani et Al, 2011). در این راستا یکی از انواع مدیریت دانش که برای ارکان نظام‌های آموزشی از جمله آموزش و پرورش ضرورت و اهمیت ویژه‌ای دارد و در سالیان اخیر مورد توجه قرار گرفته است، مدیریت دانش پداگوژیک است (Ramazanzadeh et Al, 2018).

مدیریت دانش پداگوژیک عبارت است از مدیریت دانش آموزشی در تمام زمینه‌های فرآیند آموزشی مانند ارزشیابی، تدریس، تجارب یادگیری، مدیریت کلاس درس و غیره که زمینه را برای کیفیت تدریس مؤثر فراهم می‌کند (Lezina & Akhterov, 2013). دانش مدنظر در این نوع از مدیریت دانش، در مورد فرآیند تدریس، نظریه‌های شناختی و اجتماعی یادگیری و همچنین درک نحوه به‌کارگیری این نظریه‌ها در کلاس‌های درس است که از آن تحت عنوان دانش تربیتی یاد می‌شود (Comensoli, 2014). این دانش به بهبود کیفیت یادگیری کمک می‌کند؛ بنابراین می‌توان پذیرفت که معلمان و افراد استفاده‌کننده از این نوع دانش، ذاتاً دانش‌آموزانی هستند که دانش و اطلاعات را برای آموزش تولید و استفاده می‌کنند (Hosseini, 2016). به‌عنوان مثال کاربرد آن در آموزش و پرورش، می‌تواند باعث شود معلمان و مدیران، تجربیات خود را با سایر هم‌تایان به اشتراک بگذارند؛ و ضرورت آن با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته و این‌که معلمان در کلاس‌های درس، مدارس و گروه‌های خود در انزوا به سر می‌برند و از توسعه دانش بازمی‌مانند دارای اهمیتی مضاعف برای نظام آموزشی است (Islam et Al, 2024).

روش‌هایی که برای اعمال مدیریت دانش پداگوژیک و سازمانی در آموزش به کار می‌رود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از جمله این روش‌ها توجه و استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش است که زمینه را برای کسب دانش، ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی و تبادل دانش فراهم می‌کند و دانش را در دسترس قرار می‌دهد (Lin, 2012). این سیستم‌ها عبارت‌اند از وب ۲ (Orenga-Roglá & Chalmeta, 2019)، ویکی‌ها (Vidal et Al, 2018)، وبلاگ‌ها (Kramer, 2017) و شبکه‌های اجتماعی (O'Leary, 2016). استفاده از این سیستم‌ها می‌تواند منجر به عدالت آموزشی و آموزش مناسب برای مناطق محروم شود. روش دیگر ایجاد یک جامعه یادگیری است، مدیریت دانش پداگوژیک می‌تواند جامعه یادگیری را به دو صورت مجازی یا حضوری شکل دهد که منجر به ارتقای دانش آموزشی معلمان و مدیران شود (Ismail et Al, 2017). تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت دانش تربیتی نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از مدیریت دانش پداگوژیک از این طریق شکل می‌گیرد؛ و در انتها روش داستان‌سرایی نیز از جمله روش‌های مورد استفاده در این فرآیند است. داستان‌سرایی معلمان به بازاندیشی تجربیات منجر می‌شود (Marín & Challinor, 2018). این امر خودارزیابی و در نتیجه بهبود کیفیت آموزشی را تسهیل می‌کند. داستان‌سرایی همچنین بستری را برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات فراهم می‌کند (Skouge & Rao, 2009). همچنین می‌تواند زمینه انتقال و ایجاد دانش را فراهم کند (Nam, 2017).

نتایج مطالعات روایی نشان داده است که در محیط‌های آموزشی از نظر حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای معمولاً دانش محتوایی به‌گونه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد که اغلب معلمان و یا مدیران به‌صورت آزمایش و خطا با اطلاعاتی که از مشاهده اساتید خود به دست می‌آوردند تدریس می‌کنند (Zhen, Song & He, 2012). مطالعات نشان داده است که کارگزاران نظام آموزشی، یکی از مهم‌ترین راه‌های ارتقای دانش آموزشی خود را، به اشتراک‌گذاری و سازمان‌دهی تجربیات آموزشی خود عنوان کرده‌اند (Wang et al, 2018). در این میان مدیران مدارس با توجه به نقش‌های چندگانه‌ای که در مدارس بر عهده‌دارند از اهمیت بالایی برخوردارند (Usman Shehzad et Al, 2024). مدیران مدارس با داشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب قادر خواهند بود مدارس را به نحوی رهبری کنند که مقدمات توسعه‌یافتگی نظام آموزش و پرورش فراهم شود. بدون شک آموزش و پرورش زمانی به توسعه‌یافتگی خواهد رسید که دارای منابع انسانی توسعه‌یافته باشد؛ و در این میان، اثرگذارترین منبع انسانی بر سایر منابع نظام آموزشی، مدیران مدارس هستند (Ghanbari & Mohammadi, 2017). بنابراین با آگاهی و تسلط مدیران بر مدیریت دانش پداگوژیک و به عبارتی توانایی مدیران در مدیریت دانشی که حاصل تجربه شخصی آنان در محیط کار در زمینه آموزش است، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش در زمینه توسعه‌یافتگی مهیا می‌شود. تحقیقات زیادی در سال‌های اخیر لزوم توجه به مدیریت دانش پداگوژیک برای مدیران مراکز آموزشی را مورد تأکید قرار داده‌اند به عنوان نمونه: آرجون و بودابوس در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که وضعیت موجود مدیریت دانش مدیران در سازمان‌های آموزشی دارای چالش‌ها و ضعف‌های زیادی است و در این زمینه باید با بسترسازی الکترونیکی مناسب زمینه استفاده از رویکردهای نوین در مدیریت دانش سازمانی را فراهم آورد (Arjoun & Boudabbous, 2024).

بودر و همکاران در پژوهش خود با عنوان فرآیندهای مدیریت دانش مدیران و پایدار در موسسات آموزشی به این نتیجه رسیدند که اثرات مدیریت دانش و پایداری اثرات نسبتاً قوی‌تری در توسعه پایدار مؤسسات آموزشی دارد (Budur et al, 2024). همچنین پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهند که استفاده از رویکردهای مدیریت دانش در بین مدیران مراکز آموزشی منجر به نوآوری سازمانی و افزایش اثرگذاری سازمانی می‌شود (Usman Shehzad et Al, 2024 & Islam et al, 2024).

مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی نقش مهمی در پایداری سازمان و رسیدن آن به اهداف خود دارد (Budur et al, 2024). مدیریت دانش سازمانی در بین مدیران منجر به کاهش هزینه‌های بازآموزی و مدیریت منابع انسانی می‌شود. مدیران مدارس در طی دوران کاری خود با توجه به شرایط مدارس خود تجربه‌هایی بسیاری از موقعیت‌های مختلف آموزشی کسب می‌کنند که می‌تواند برای سایر همکاران راهگشا باشد و انتقال و مدیریت این تجارب زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مختلف را به وجود می‌آورد. اصطلاح مدیریت دانش پداگوژیک جدیداً در عرصه علمی کشور وارد شده و در زمینه آن تحقیقات محدودی انجام گرفته است. پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون مدیریت دانش پداگوژیک تاکنون بسیار اندک و با تکیه بر نقش معلمان در این زمینه بوده است و شناخت جامعی از وضعیت مدیریت دانش پداگوژیک مدیران مدارس تاکنون ارائه نشده است تا بتوان به‌وسیله آن الگو به طرح‌ریزی برای آشنایی، تسلط و سپس ارزشیابی مدیران در این زمینه اقدام نمود لذا هدف از پژوهش حاضر شناخت وضعیت جاری مدیریت دانش مدیران در مدارس متوسطه است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کیفی و از لحاظ روش، مبتنی بر مطالعات داده بنیاد می‌باشد. در پژوهش حاضر از رویکرد نظام‌مند استروس و کوربین جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در رویکرد نظام‌مند محقق داده‌ها را با رویکرد مشخص مورد تحلیل و کدگذاری قرار می‌دهد و کار نهایی را در الگوی یکسان ارائه می‌دهد (Forastkxah, 2019). جامعه مورد مطالعه این پژوهش کلیه کارگزاران اصلی دخیل مدارس شامل؛ معلمان، مدیران مدارس و کارشناسان منابع انسانی اداره آموزش و پرورش استان حراسان رضوی بودند. که از طریق نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک‌محور، نمونه‌ی مورد نظر انتخاب و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. از این رو مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۰ نفر از دبیران (ملاک ورود داشتن حداقل ده سال سابقه خدمت و حداقل مدرک کارشناسی ارشد)، ۹ نفر از مدیران مدارس متوسطه، ۸ نفر از کارشناسان منابع انسانی اداره آموزش و پرورش (ملاک ورود داشتن حداقل ۳ سال سابقه در پست کارشناسی منابع انسانی اداره) بودند. جهت محرمانه ماندن هر کدام از شرکت‌کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد نظریه داده‌بنیاد، همزمان با جمع‌آوری داده‌ها طی سه مرحله: الف) کدگذاری باز؛ ب) کدگذاری محوری و ج) کدگذاری انتخابی انجام شد. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکلن (Guba & Lincoln, 1980) استفاده شد. آنها چهار معیار «قابلیت اعتبار (Credibility)، قابلیت انتقال (Transferability)، قابلیت اتکا (Dependability) و قابلیت تأیید (Conformability)» را به‌منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش بر شمردند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در زمینه‌ی قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء شرکت‌کننده استفاده شد. در زمینه‌ی قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین

قرار داده شد. در زمینه‌ی قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه‌ی قابلیت تأیید مرور و بازخورد همتایان بکار برده شد.

### یافته‌ها

محققان برای به دست آمدن الگویی که نشان دهنده خصوصیات واقعی الگوی جاری مدیریت دانش مدیران در مدارس متوسطه با اطلاع- رسانی‌های کلیدی که تماس نظری و عملی ممتدی با موضوع پژوهش (الگوی جاری مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه) داشتند، گفتگو کردند و کوشیدند تا در ساختار درونی ارزش‌ها، نگرش‌ها و تجارب آن‌ها تعمق کنند. این الگو شامل ۷ محور است که در ادامه گزارش شده است.

### ۱- شرایط محوری

مقاله محوری مضمون اصلی پژوهش است که اگرچه از درون پژوهش بیرون می‌آید اما یک مفهوم انتزاعی است (Corbin and Strauss, 2011). در پژوهش حاضر مرکز ثقل الگوی جاری مدیریت دانش مدیران در مدارس متوسطه "عدم آگاهی نسبت به ضرورت و چارچوب‌های اجرایی مدیریت دانش در مدرسه" احصا گردید. در این زمینه تحلیل مصاحبه‌ها به سه مقوله محوری، مدیریت غیر مشارکتی و یک‌جانبه، غفلت از رویکردهای سازنده گرا در کسب دانش، ضعف فرهنگ سازمانی منجر شد. نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: شرایط محوری مدیریت دانش مدیران در مدارس متوسطه

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کدباز)
عدم آگاهی نسبت به ضرورت و چارچوب‌های اجرایی مدیریت دانش در مدرسه	مدیریت غیر مشارکتی و یک‌جانبه	عدم نیازسنجی در تدوین برنامه‌های مدرسه در زمینه‌های آموزشی و اجرایی مدارس
		رویکرد تحکمی نسبت به اداره مدارس و بی‌توجهی به مشارکت ارکان مدرسه در برنامه‌های مدرسه
		عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های فکری دانش آموزان و مدیران در مدیریت مدرسه با توجه به شرایط و مقتضیات
		یکسان‌انگاری و یکپارچگی آموزشی در رویکردهای کلان مدیریت و سیاست‌گذاری سازمان آموزش و پرورش
	غفلت از رویکردهای سازنده گرا در کسب دانش	غفلت از به‌کارگیری روش‌های فعال و مبتنی بر مشارکت در کلاس درس
		تأکید بر کسب دانش و حفظ آن در مدارس متوسطه با توجه به حاکمیت آزمون سراسری (کنکور)
		عدم استفاده از دیدگاه استعداد محور و ساخت دانش مبتنی بر تفاوت‌های فردی در مدارس
		کم‌توجهی به روش‌های پروژه محور و مبتنی بر انتقال دانش به محیط واقعی در آموزش‌های مدرسه‌ای
		بی‌توجهی به پرورش قوه استدلال و روش‌های خلاقیت محور مبتنی بر کارگروهی در ارزشیابی‌های آموزشی مبتنی بر مدیریت دانش
	ضعف فرهنگ سازمانی	غفلت از ایجاد شبکه‌های ارتباطی مبتنی بر ساخت، ارزیابی و انتقال دانش در سازمان
		کم‌توجهی به توسعه دسترسی افراد (مدیران، معلمان، دانش آموزان) به سیستم‌های اطلاعاتی جدید و بروز
		غفلت از اثربخشی و اجرای صحیح جلسات هم‌اندیشی و اشتراک دانش و اطلاعات در مدرسه و سازمان
		کم‌رنگ شدن ابعاد پژوهش در عمل (اقدام پژوهی) در راستای کاربردی‌سازی دانش در مدارس

۱-۱ مدیریت غیر مشارکتی و یک‌جانبه: مدیریت دانش، طرحی در راستای برنامه‌ریزی و توجه به آن در نظام آموزشی است باین‌حال در بسیاری از ارکان آموزش، جای خالی استفاده از رویکردهای مشارکتی احساس می‌شود. طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش عدم نیازسنجی در تدوین برنامه‌های مدرسه در زمینه‌های آموزشی و اجرایی مدارس، رویکرد تحکمی نسبت به اداره مدارس و بی‌توجهی به مشارکت ارکان مدرسه در برنامه‌های مدرسه، عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های فکری کارکنان در مدیریت مدرسه با توجه به شرایط و مقتضیات، یکسان‌انگاری و یکپارچگی آموزشی در رویکردهای کلان مدیریت و سیاست‌گذاری سازمان آموزش و پرورش از جمله کدهای باز این مقوله محوری است. در ادامه به برخی از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

"من به‌عنوان یک مدیر از مدرسه دیدگاه متفاوتی را دارم به نسبت دیدگاهی که اداره و سیاست‌گذاران از مدارس دارند در نگاه کارشناسان و معاونین ادارات مناطق و استان مدرسه مکان اجرای برنامه درسی در حالی که به نظر من هر مدرسه خودش یک مکان سیاست‌گذاری،

برنامه‌ریزی، تدوین و سپس اجرای برنامه درسی در رابطه با مدیریت دانش همراه همین شکل است دیدگاهی که اداره به مدرسه دارد یک دیدگاه اجرایی و صرفاً اجرا کننده است در حالیکه در مدارس فرصت‌های مختلف وجود دارد که می‌توان با پرداختن به این فرصت‌ها مدیریت دانش پرباری را اجرا کرد." (مدیر، ۹).

**۱-۲ غفلت از رویکردهای سازنده گرا در کسب دانش:** طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان، کارکردهای کلاس درس و آموزش کلاسی محدود به انتقال دانش از سوی معلم و حفظ آن از سوی دانش‌آموزان نمی‌شود، بلکه باید در این زمینه به ظرفیت مدرسه برای همه مولفه‌های مدیریت دانش اعم از ایجاد، انتقال و کسب دانش به شکل توأمان پرداخت. طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش غفلت از به‌کارگیری روش‌های تدریس فعال و مبتنی بر مشارکت در کلاس درس، تأکید بر کسب دانش و حفظ آن در مدارس متوسطه با توجه به حاکمیت آزمون سراسری (کنکور)، عدم استفاده از دیدگاه استعداد محور و ساخت دانش مبتنی بر تفاوت‌های فردی در کلاس‌های درس، کم‌توجهی به روش‌های پروژه محور و مبتنی بر انتقال دانش به محیط واقعی در آموزش‌های مدرسه‌ای، بی‌توجهی به پرورش قوه استدلال و روش‌های خلاقیت محور مبتنی بر کارگروهی در ارزشیابی‌های آموزشی مبتنی بر مدیریت دانش از جمله ابعاد مدنظر برای سازنده‌گرایی دانش است.

### ۱-۳ ضعف فرهنگ سازمانی

طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش و مشاهدات و استنباط‌های میدانی پژوهشگران یکی دیگر از عوامل محوری وضعیت کنونی مدیریت دانش مدارس، ضعف فرهنگ سازمانی اعم از فرهنگ درون مدرسه و برون مدرسه‌ای است؛ در این زمینه شاخص‌هایی چون غفلت از ایجاد شبکه‌های ارتباطی مبتنی بر ساخت، ارزیابی و انتقال دانش در سازمان، کم‌توجهی به توسعه دسترسی افراد (مدیران، معلمان، دانش‌آموزان) به سیستم‌های اطلاعاتی جدید و بروز، غفلت از اثربخشی و اجرای صحیح جلسات هم‌اندیشی و اشتراک دانش و اطلاعات در مدرسه و سازمان، کم‌رنگ شدن ابعاد پژوهش در عمل (اقدام پژوهی) در راستای کاربست دانش در مدارس احصا گردید.

### ۲- شرایط علی

شرایط علی آن دسته از رویدادها و وقایع هستند که بر پدیده‌ها اثرگذارند (Corbin and Strauss, 2011). به عبارتی می‌توان گفت شرایط علی، حوادث و اتفاقاتی است که به وقوع یا رشد و توسعه پدیده محوری می‌انجامند. نتایج در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: عوامل و شرایط علی مؤثر بر مدیریت دانش مدارس متوسطه

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کدباز)
شرایط علی	عدم توجه به شبکه‌سازی در راستای مدیریت دانش	عدم استفاده از ظرفیت‌های پنهان مدرسه در اجرای طرح‌های مدیریت دانش
		عدم توجه به نظرات و پیشنهادات دست اندرکاران اجرایی مدرسه در برنامه‌ریزی فعالیت‌های دانش محور
		عدم توجه به فراهم‌سازی بسترهای ساخت دانش توسط خود دانش‌آموزان
		عدم توجه و تدوین رویکردهای مشارکتی و شبکه‌ای در تسهیم دانش
		بی‌توجهی به ابعاد مختلف انتقال دانش به محیط واقعی
		پیوند ضعیف اولیا و مدارس در راستای شناسایی ظرفیت‌های دانشی و مهارتی والدین و کاربست آن در راستای مدیریت دانش
	ضعف رهبری در فعالیتهای درون مدرسه‌ای	ضعف در برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مدیریت برنامه‌های جانبی مدرسه
		ضعف در مهارت‌های ارتباطی و روابط بین فردی مدیران در راستای ایجاد هم‌افزایی
		عدم آشنایی مدیران با رویکردهای جدید و بروز آموزش و توانایی کاربست دانش
		عدم مهارت بودجه‌بندی و مدیریت بهینه منابع مالی در راستای اجرای طرح‌های مدیریت دانش
		ضعف دانش مدیریت آموزشی و رهبری فعالیت‌ها در راستای دستیابی به انتقال مؤثر دانش در مدارس
	عدم تجهیز مدارس به ابزارهای مدیریت دانش	به حاشیه رفتن فعالیت‌های آزمایشگاهی و پروژه‌ای به دلیل کمبود امکانات
		ضعف تجهیزات هوشمند سازی مدارس و استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی در مدارس



		نادیده گرفتن ظرفیت شبکه‌های اجتماعی در راستای ساخت، انتقال و ارزیابی دانش در نظام آموزشی
		ضعف سامانه‌های اطلاعاتی در همگام‌سازی داده‌های سازمان یافته دانش آموزان و مدارس

تحلیل و بررسی بیانات مشارکت‌کنندگان نشان داد که شرایط و عوامل علی مؤثر بر مدیریت دانش در مدارس ابتدایی شامل عدم توجه به شبکه‌سازی در راستای مدیریت دانش کارمندان در مدارس، ضعف رهبری در فعالیت‌های درون مدرسه‌ای، عدم تجهیز مدارس به ابزارهای مدیریت دانش است. در ادامه به نمونه‌ای بیانات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش اشاره می‌شود:

مدیر (۵) بیان داشت: "مدارس ما از پایگاه اطلاعاتی و دسترسی به آن غافل شدن. ببینید مدرسه‌ای که دانش آموزان خودشون درباره موضوعات درسی و غیردرسی مرود علاقه جست‌وجو و تحقیق می‌کنند و به کلاس ارائه می‌کنند با مدارس ما که اطلاعات و داده‌ها را آماده در اختیار دانش آموزان قرار می‌دهیم. البته حق داریم چون دسترسی کافی به سیستم و تجهیزات و پایگاه‌های داده نداریم."

### ۳- راهبردها

راهبردها، استراتژی‌هایی هستند که با هدف خاصی برای اداره و کنترل پدیده موردنظر صورت می‌پذیرد (Corbin and Strauss, 2011). راهبردها مبتنی برکنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده موردبررسی هستند. نتایج حاصل از تحلیل این بخش از پژوهش در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳: راهبردهای آموزش مدیریت دانش مدارس متوسطه

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کدباز)	
شرایط راهبردی	بهبود فرهنگ‌سازمانی و جو مدرسه‌ای	تعیین و نیازسنجی نیازهای اطلاعاتی و استراتژی‌های مدرسه	
		انگیزه دهی و علاقه‌مندسازی مدیران و بسترسازی ایجاد روحیه مشارکتی در آنان از طریق سیاست‌های تشویقی سازمانی	
		ایجاد گروه‌های درون مدرسه‌ای تسهیم دانش در راستای پیگیری و اجرای مدیریت دانش درون مدرسه‌ای	
		توجه به فعالیت‌های مشارکتی و همیارانه بین مدرسه‌ای	
		تقدیر از معلمان و دانش آموزان ساعی و فعال در زمینه اجرای مدیریت دانش	
		برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین والدین، معلمان و دانش آموزان در راستای ایجاد جو مشارکتی	
	تلفیق آموزش و پژوهش	توجه به کوچینگ و مربیگری و استفاده از پتانسیل‌های درون مدرسه‌ای در جهت ارتقا دانش مدیران	
		استفاده از روش‌ها و راهبردهای خلق دانش به‌جای کسب دانش	
		به‌کارگیری روش‌های پروژه محور و نوین در آموزش‌های کلاسی	
		استفاده از روش‌های پروژه و اقدام حرفه‌ای در راستای خلق دانش برای مدیران و معلمان	
	توجه به توسعه فردی مدیران و معلمان	واسپاری نقش‌های پژوهشی فعال به مدیران مدارس	
		تعادل بخشی به چرخه مدیریت دانش در راستای ساخت، حفظ، انتقال و استفاده از دانش با روش‌های پژوهشی مبتنی بر عمل	
		آشناسازی مدیران و معلمان با اصول و مهارت‌های تخصصی مدیریت دانش درون مدرسه‌ای	
		ایجاد نگرش یادگیری مادام‌العمر در میان مدیران و معلمان	
		ایجاد خودآگاهی و توان برنامه‌ریزی نظام‌مند مدیران و معلمان در راستای ارتقا شخصی	
		توجه به مهارت‌های مدیریت زمان و تعهد کاری بین مدیران	
			ادغام آموزش‌های سازمانی با تکنولوژی مدیریت دانش به‌وسیله سامانه‌های مرتبط
			ارائه آموزش‌های ضمن خدمت مؤثر جهت آشناسازی با مدیریت دانش

		استفاده از منابع داده‌ای متفاوت در فرایند توسعه حرفه‌ای مبتنی بر توانمندسازی معلمان و مدیران
--	--	--

تحلیل مصاحبه‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای مدیریت دانش را می‌توان در سه مولفه محوری شامل، بهبود فرهنگ سازمانی و جو مدرسه‌ای، تلفیق آموزش و پژوهش، توجه به توسعه فردی مدیران و معلمان سازمان داد.

**۱-۳ بهبود فرهنگ سازمانی و جو مدرسه‌ای:** از جمله راهبردهای ارائه شده در زمینه مدیریت دانش در مدارس متوسطه، طبق برداشت از مصاحبه‌های به عمل آمده می‌توان، بهبود فرهنگ سازمانی را ذکر کرد. بهبود فرهنگ سازمانی به شرایط و جو حاکم بر سازمان به‌طور کلی و مدارس به‌طور خاص اشاره دارد و مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که در صورتی که فرهنگ سازمانی و جو مدرسه‌ای به سمت همپاری و مشارکت پیش برود مشکلات در این زمینه مرتفع خواهد شد. از جمله کدهای احصا شده در این زمینه می‌توان به تعیین و نیازسنجی نیازهای اطلاعاتی و استراتژی‌های مدرسه، انگیزه دهی و علاقه‌مندسازی مدیران و بسترسازی ایجاد روحیه مشارکتی در آنان از طریق سیاست‌های تشویقی سازمانی، ایجاد گروه‌های درون مدرسه‌ای تسهیم دانش در راستای پیگیری و اجرای مدیریت دانش درون مدرسه‌ای، توجه به فعالیت‌های مشارکتی و همیارانه بین مدرسه‌ای، تقدیر از معلمان و مدیران ساعی و فعال در زمینه اجرای مدیریت دانش، برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین والدین، معلمان و دانش آموزان در راستای ایجاد جو مشارکتی مدیران اشاره کرد.

**۲-۳ تلفیق آموزش و پژوهش:** طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، توأمان سازی و استفاده از چارچوب‌های پژوهشی در آموزش و مدیریت مدارس از دیگر راهبردهای مورد توجه جهت توجه در زمینه مدیریت دانش است. در این زمینه کدهای استفاده از روش‌ها و راهبردهای خلق دانش به جای کسب دانش، به‌کارگیری روش‌های پروژه محور و نوین در مدیریت، استفاده از روش‌های پروژه و اقدام حرفه‌ای در راستای خلق دانش برای مدیران، واسپاری نقش‌های پژوهشی فعال به مدیران، تعادل بخشی به چرخه مدیریت دانش در راستای ساخت، حفظ، انتقال و استفاده از دانش با روش‌های پژوهشی مبتنی بر عمل اشاره کرد.

**۳-۳ توجه به توسعه فردی مدیران و معلمان:** توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان از جمله راهبردهایی است که به مدیریت دانش کمک شایانی می‌کند. زیرا معلمان به‌عنوان مجریان آموزش و مدیران به‌عنوان برنامه ریزان اصلی سطح مدرسه در این زمینه بسیار نقش پررنگی دارند. در این زمینه مواردی همچون آشناسازی مدیران و معلمان با اصول و مهارت‌های تخصصی مدیریت دانش درون مدرسه‌ای، ایجاد نگرش یادگیری مادام‌العمر در میان مدیران و معلمان، ایجاد خودآگاهی و توان برنامه‌ریزی نظام‌مند مدیران و معلمان در راستای ارتقا شخصی، توجه به مهارت‌های مدیریت زمان و تعهد کاری بین مدیران، ادغام آموزش‌های سازمانی با تکنولوژی مدیریت دانش به‌وسیله سامانه‌های مرتبط، ارائه آموزش‌های ضمن خدمت مؤثر جهت آشناسازی با مدیریت دانش، استفاده از منابع داده‌ای متفاوت در فرایند توسعه حرفه‌ای مبتنی بر توانمندسازی معلمان و مدیران اشاره شد.

#### ۴- عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای نشان‌دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌های دلالت می‌کند و محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌های در طول یک بُعد است که پدیده در آن نهفته است (Corbin and Strauss, 2011). نتایج حاصل از تحلیل این بخش از پژوهش در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴: عوامل زمینه‌ساز مدیریت دانش در مدارس متوسطه

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کدباز)
عوامل محیطی - مدیریتی	بعد محیطی	عدم وجود فرهنگ یادگیری مشارکتی و تعامل سازنده در راستای نهادینه‌سازی مدیریت دانش
		هماهنگی ضعیف میان ارگان‌ها و سازمان‌های دانش‌افزایی و ارتقا دانش سازمانی
		ضعف رقابت‌پذیری سازمان‌ها و مدارس در راستای ایجاد جو مدیریت دانش در مدارس
		فرهنگ رقابتی منفی میان مدیران دوره متوسطه در راستای موفقیت در آزمون کنکور
		کمیت گرایی مدیران مدارس متوسطه در طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی مدارس و عدم توجه به کیفیت برنامه‌های دانش‌محور
	بعد منابع	عدم توجه به تخصص و شایسته‌سالاری در اجرای برنامه‌های مرتبط با مدیریت دانش
		عدم حمایت مالی سازنده از مدارس مجری طرح‌های مرتبط با مدیریت دانش
		عدم وجود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری متناسب با مدیریت دانش و تسهیم آن در فضای مدارس

		متوسطه
		بی‌توجهی مدیران به ارتقا فردی و جمعی از طریق مدیریت دانش و وجود نوعی رخوت و سستی در میان کارکنان و معلمان دوره متوسطه
		دسترسی ضعیف به منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی در مدارس متوسطه
	بعد مدیریتی	عدم توجه به شاخصه‌های مدیریت دانش در گزینش و انتخاب مدیران مدارس
		بی‌توجهی به مدیریت منابع انسانی و نظام گزینش مبتنی بر عملکرد دانشی در سازمان
		عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی
		عدم آشنایی مدیران با مهارت‌های هفت‌گانه و عدم هوشمند سازی مدارس

مدیریت دانش در مدارس متوسطه با توجه به شرایط این دوره دارای زمینه‌های خاص به خود است. بنابراین توضیح زمینه‌های شکل‌گیری این فضا در مدارس به فهم عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آن نیازمند است. مقوله شرایط زمینه‌ای همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، شامل عوامل محیطی- مدیریتی مشتمل بر سه بخش بُعد محیطی، بُعد منابع، بُعد مدیریتی می‌شود که در ادامه به تفکیک و ترتیب به ارائه نقطه‌نظرهای مرتبط با هر کد پرداخته می‌شود.

در این زمینه به‌عنوان نمونه معلم (۶) بیان داشت: "متأسفانه مدارس ما در دوره متوسطه فقط به کنکور توجه دارن و کلاس‌های درس و شیوه‌های آموزش هم بیشتر کنکوری شده و همین عامل باعث شده که فقط حفظ و تست زنی مهم باشه نه ایجاد و انتقال اطلاعات به محیط‌های واقعی زندگی روزمره."

در این زمینه به‌عنوان مثال مدیر (۱۲) بیان کرد: سال پیش مدرسه ما به‌عنوان مدرسه مجری طرح دانش‌محور اندیشه‌های نو انتخاب شد من به‌عنوان مدیر مدرسه علاقه داشتند که این طرح در مدرسه اجرا بشه ولی لازمه اجرای این طرح در مدرسه، تأمین حمایت‌های مالی مربوط به برنامه‌ها بود که این حمایت‌ها در سطح سازمان انجام نگرفت و من در این زمینه احساس تنهایی و بدون حامی داشتم."

#### ۵- عوامل مداخله‌گر (تسهیل‌کننده)

شرایط میانجی / تسهیل‌کننده‌ها، شامل شرایط ساختاری هستند که موجب تسهیل در زمینه پدیده و راهبردها می‌شوند (Strauss and Corbin, 2011). در جدول شماره ۵ با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان عواملی که موجب بهبود مدیریت دانش در مدارس متوسطه می‌شود ارائه گردید.

جدول ۵: عوامل مداخله‌ای تسهیلگر مدیریت دانش در مدارس متوسطه

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کدباز)
عوامل مداخله‌گر تسهیل‌کننده	ویژگی‌های فردی مدیران و معلمان	میزان تحصیلات و تخصص مدیران در راستای پیاده‌سازی تخصصی مدیریت دانش در مدارس
		بهره‌مندی معلمان و مدیران مدارس از انگیزه شخصی در راستای تولید و تسهیم دانش
		تقویت روحیه یادگیری و بهبود مستمر مدیران و معلمان
		ممارست و پیگیری در کاربست ارکان مدیریت دانش در مدرسه
		مشارکت‌جویی و داشتن روحیه همکاری معلمان و مدیران
	پشتیبانی و حمایت سازمانی	تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری جمعی و اشتراک دانش در آموزش و پرورش
		ایجاد جوسازمانی مثبت و رقابتی سازنده در راستای اجرای برنامه‌های دانش‌محور
		تجهیز مدارس به پایگاه‌های اطلاعاتی و سخت‌افزارهای مرتبط
		پیگیری و نظارت بر تکمیل برنامه‌های دانش‌محور توسط ارکان بالادستی
		انگیزه بخشی به افراد ساعی و پرتلاش در زمینه مدیریت دانش درون مدرسه‌ای
الزامات فرایندی	فراهم‌سازی زیرساخت‌های فنی مرتبط با مدیریت دانش در مدارس متوسطه	

مدیریت دانش	اهمیت‌دهی و اولویت‌دهی به فرایندهای تبدیل دانش ضمنی به آشکار در مدارس
	فراهم‌سازی سازوکار انتقال دانش محفوظ به زمینه‌های اجرایی و عملی در مدارس
	تمرکز بر خلق دانش از طریق فعالیت‌های پروژه‌ای در مدارس

پایه‌سازی و اجرای مدیریت دانش در مدارس متوسطه به عوامل مختلفی بستگی داشته و از آن تأثیر می‌پذیرد در میان نظرات مشارکت‌کنندگان وجود برخی عوامل موجب بهبود پایه‌سازی آن در مدارس می‌شود؛ در این میان با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان سه محور خصوصیات فردی مدیران و معلمان، پشتیبانی و حمایت سازمانی و الزامات فرایندی مدیریت دانش منجر به تسهیل این امر می‌شود.

**۱-۵ ویژگی‌ها و خصوصیات فردی مدیران و معلمان:** برخی خصوصیات فردی به اجرای هر چه بهتر فرایندهای مدیریت دانش در مدارس کمک ویژه‌ای می‌کند و این مولفه مدنظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش نیز قرار داشت به شکلی که ویژگی‌هایی همچون میزان تحصیلات و تخصص مدیران در راستای پایه‌سازی تخصصی مدیریت دانش در مدارس، بهره‌مندی معلمان و مدیران مدارس از انگیزه شخصی در راستای تولید و تسهیم دانش، تقویت روحیه یادگیری و بهبود مستمر مدیران و معلمان، ممارست و پیگیری در کاربست ارکان مدیریت دانش در مدرسه، مشارکت‌جویی و داشتن روحیه همکاری معلمان و مدیران را در این زمینه مؤثر می‌دانند.

**۲-۵ پشتیبانی و حمایت سازمانی:** حمایت سازمانی که در آن نیروی انسانی رشد یافته و بیشتر زمان خود را در آنجا حضور دارد نیز به اذعان مشارکت‌کنندگان می‌تواند از عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در مدارس متوسطه باشد. در این زمینه به مولفه‌های تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری جمعی و اشتراک دانش در آموزش و پرورش، ایجاد جوسازمانی مثبت و رقابتی سازنده در راستای اجرای برنامه‌های دانش‌محور، تجهیز مدارس به پایگاه‌های اطلاعاتی و سخت‌افزارهای مرتبط، پیگیری و نظارت بر تکمیل برنامه‌های دانش‌محور توسط ارکان بالادستی، انگیزه بخشی به افراد ساعی و پرتلاش در زمینه مدیریت دانش درون مدرسه‌ای اشاره شد.

**۳-۵ الزامات فرایندی مدیریت دانش:** پژوهشگران با احصا کدهای مربوط به عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در مدارس متوسطه، الزامات فرایندی را به‌عنوان یکی از کدهای محوری مربوط به این حوزه دسته‌بندی نمودند. به عقیده مشارکت‌کنندگان، مولفه‌هایی همچون فراهم‌سازی زیرساخت‌های فنی مرتبط با مدیریت دانش در مدارس متوسطه، اهمیت‌دهی و اولویت‌دهی به فرایندهای تبدیل دانش ضمنی به آشکار در مدارس، فراهم‌سازی سازوکار انتقال دانش محفوظ به زمینه‌های اجرایی و عملی در مدارس، تمرکز بر خلق دانش از طریق فعالیت‌های پروژه‌ای در مدارس مؤثر است. در این رابطه مدیر (۵) بیان داشتند: "مدرسه و فضای آموزشی پر از اطلاعات و داده‌هایی هست که زیرپوست مدرسه جریان دارد و کسی به‌شون توجه نمی‌کنه. روابط درون کلاسی، ارتباط و تعامل مدرسه با دانش‌آموزان و ... اینها همه هست و هیچ‌جا هم نوشته نشده. به نظر چقدر خوب میشه که این اطلاعات و داده‌ها در هر مدرسه‌ای استخراج بشه و بعد تبیین بشه و به اشتراک گذاشته بشه که هم مدرسه و هم اعضا از این مسائل آگاه بشن."

**۶- عوامل مداخله‌گر (محدودکننده)** در بین تجارب مشارکت‌کنندگان، برخی از عوامل سازمانی و انسانی به‌عنوان محدودکننده یادگیری مدیریت دانش در مدارس متوسطه بیان شدند. این عوامل مانع از اثربخشی برنامه‌های مربوط به اهداف پژوهش می‌شوند. نتایج این بخش از یافته‌ها در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۶: عوامل مداخله‌ای محدودکننده مدیریت دانش در مدارس متوسطه

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کدباز)
چالش‌های ساختاری - اجرایی	موانع ساختاری	عدم توجه به نشاط و پویایی ساختاری در حوزه آموزش و پرورش
		جریان عمودی انتقال دانش در سطح سازمان و عدم توجه به گسترش و اشاعه آن
		عدم توانایی ساخت شبکه‌های یادگیری تعاملی و اشتراکی دانش بین مدیران
		تمرکزگرایی در سیستم آموزشی و سلب خلاقیت در نظام آموزشی
		بخشنامه محوری و کمیت‌گرایی در نظام آموزشی
		عدم ساختارمندی در نظام ارزشیابی و ناتوانی در اشاعه معیارهای صحیح ارزشیابی مبتنی بر خلق، توسعه و انتقال دانش
		کم‌توجهی به آموزش‌های اکتشاف و فعالیت‌های خلق دانش در مدارس متوسطه

موانع آموزشی و مدیریتی	عدم آموزش صحیح دست اندرکاران مدارس در راستای اجرای صحیح مدیریت دانش در مدرسه
	عدم وجود شایسته‌سالاری در انتخاب و گزینش مدیران
	عدم پذیرش و حمایت مدیران میانی نسبت به برنامه‌ها و اجرایی‌سازی پروژه‌های طراحی‌شده در سطح کلان آموزشی
	عدم آشنایی و تسلط مدیران بر مدیریت دانش و کاربری آن در فضای آموزشی
موانع فرهنگی	ضعف فرهنگ یادگیری و اشتراک دانش در سطح سازمان
	مقاومت نسبت به تغییرات و طرح‌های بروز آموزشی در بین مدیران و معلمان دوره متوسطه
	وجود فرهنگ رقابتی (افراطی و منفی) در بین مدارس دوره متوسطه
	فقدان انگیزه کارکنان و معلمان در اجرای فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش و ابتکاری
	عدم مسئولیت‌پذیری مدیران پیرامون فعالیت‌های غیرمعمول و ورای حیطه شغلی
	عدم استفاده از فرهنگ کار تیمی و گروهی در مدارس متوسطه در راستای خلق و تسهیم دانش

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که موانع و چالش‌های مدیریت دانش در مدارس متوسطه را می‌توان در سه دسته موانع ساختاری موجود در مدارس، موانع موجود در برنامه‌های آموزشی و مدیریتی، موانع فرهنگی تقسیم‌بندی نمود. که در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت-کنندگان اشاره می‌شود:

در این باره، مدیر (۳) معتقد است چون ساختار نظام آموزشی قدیمی و سنتی است توانایی اجرای طرح‌های جدید را ندارد. طرح‌های جدید اکثر مبتنی بر رسانه‌های تعاملی و بروز هستند که نظام آموزشی قدیمی قادر به اجرای آن نیست چراکه هم کارکنان و هم تجهیزات آن بروز نیستند.

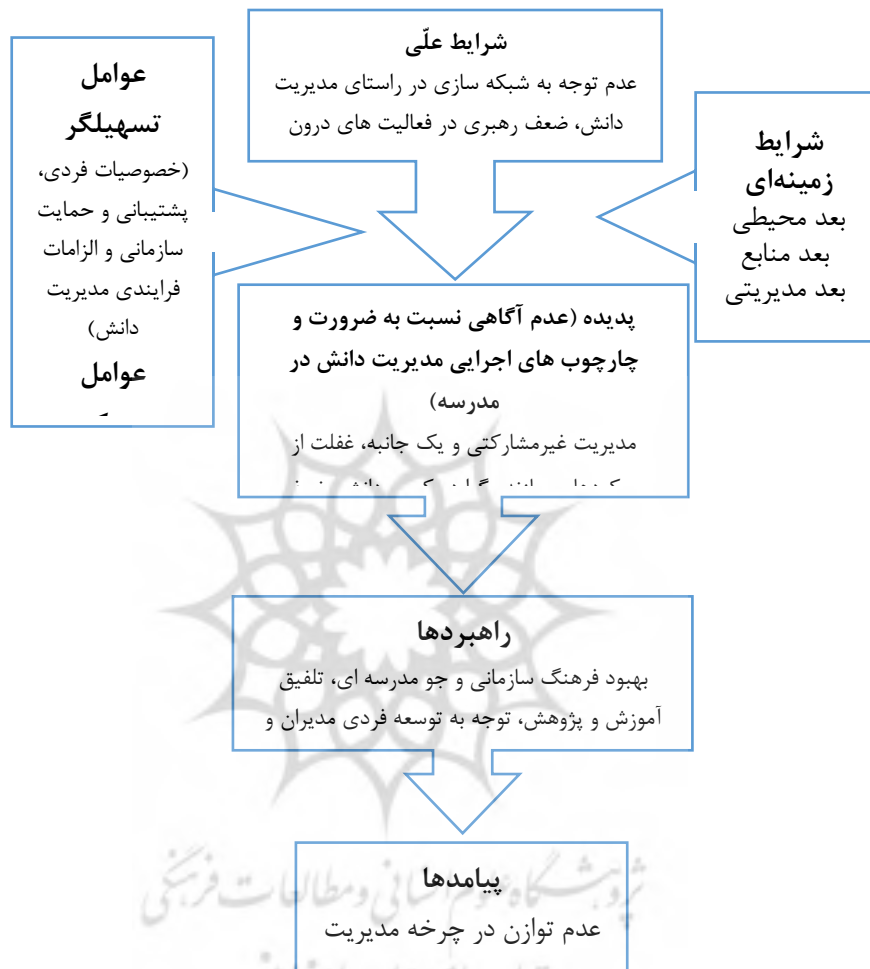
مدیر (۱۰) بیان داشت: "متأسفانه مدارس و معلمان ما کمتر به بحث‌های پژوهشی می‌پردازن و بیشتر همون نقش آموزشی خودشون رو انجام میدن. در حالیکه باید به پژوهش و اثربخشی کارشون و یا مشکلاتی هم که دارن توجه داشته باشن و آموزش و پژوهش در کنار هم پیگیری کنند که زمینه بررسی دانش و اطلاعاتشون هم فراهم بشه"

#### ۷- پیامدها

پیامدهای وضعیت جاری مدیریت دانش در مدارس متوسطه "عدم توازن در چرخه مدیریت دانش مدارس و غفلت از ساخت و اشتراک دانش در بین مدیران مدارس متوسطه" می‌باشد. که منجر به توجه بی‌رویه مدیران دوره متوسطه به فرآیندهای اجرایی شده است. و عملاً ساخت و تولید دانش و یا اشتراک دانش در این دوره را با مشکل روبرو کرده است. این مهم زمینه ائتلاف استعدادها، پتانسیل‌ها و منابع انسانی و مالی را فراهم می‌کند که باید موردتوجه قرار گیرد.

#### مدل پارادایمی برآمده از داده‌ها

با توجه به کدگذاری باز، محوری و انتخابی؛ مدل پارادایمی الگوی مدیریت دانش در مدارس متوسطه در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی مدیریت دانش مدیران در مدارس متوسطه

### بحث و نتیجه گیری

در عصر حاضر که به عصر اطلاعات و دانش موسوم است، مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها در سرمایه دانشی آن‌ها نهفته است. مدیران در مدارس نقش مهمی در پیشبرد اهداف آموزشی، نظام آموزش و پرورش دارند؛ از این رو در این بخش به بررسی وضعیت جاری مدیریت دانش مدیران در مدارس متوسطه پرداخته شد و با توجه به چارچوب داده بنیاد آن، یافته‌ها در ۶ بخش اصلی تشریح شد که در ادامه به صورت خلاصه به بیان یافته‌ها و تبیین می‌گردد.

**پدیده محوری:** مقوله محوری مضمون اصلی پژوهش است که اگرچه از درون پژوهش بیرون می‌آید اما یک مفهوم انتزاعی است. در این پژوهش، مرکز ثقل الگوی جاری مدیریت دانش در مدارس متوسطه "عدم آگاهی نسبت به ضرورت و چارچوب‌های اجرایی مدیریت دانش در مدرسه" احصا گردید. در این زمینه تحلیل مصاحبه‌ها به سه مقوله محوری، مدیریت غیر مشارکتی و یک‌جانبه، غفلت از رویکردهای سازنده گرا در کسب دانش، ضعف فرهنگ‌سازمانی منجر شد. به اعتقاد نگارنده در تبیین مقوله محوری مدیریت غیر مشارکتی و یک‌جانبه

باید بیان داشت که الگوی مدیریتی سازمان آموزش و پرورش از مشارکت در سطح بالا بی بهره است و این سبب شده است ظرفیت‌های فکری در زمینه‌های دانشی به خوبی مورد استفاده قرار نگیرد. همچنین غفلت از رویکردهای سازنده گرا به عنوان رویکردی مؤثر در تسهیم دانش بین مدیران و معلمان می‌تواند به مدیریت دانش در سطح مدارس دوره متوسطه بینجامد که مورد بی‌توجهی و غفلت واقع شده است و در انتها مقوله محوری ضعف فرهنگ سازمانی اعم از فرهنگ درون مدرسه و برون مدرسه‌ای و با مولفه‌هایی همچون غفلت از ایجاد شبکه‌های ارتباطی مبتنی بر ساخت، ارزیابی و انتقال دانش در سازمان، کم‌توجهی به توسعه دسترسی افراد باعث شده است که آگاهی بخشی و اجرای صحیح مدیریت دانش در مدارس دوره متوسطه به حاشیه برده شود و پدیده محوری به وجود آید. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های موحدی و صالحی (Movhadi and Salehi, 2020) در زمینه مدیریت دانش در آموزش و پرورش است.

**شرایط علی:** شرایط علی، حوادث و اتفاقاتی است که به وقوع یا رشد و توسعه پدیده محوری می‌انجامد. شرایط علی در هر پژوهشی نشان‌دهنده شرایط و مفاهیمی است که پدیده اصلی متأثر از آن است در این پژوهش شرایطی و عواملی را که عامل اصلی به وجود آورنده شرایط کنونی وضعیت مدیریت دانش در مدارس متوسطه است در سه محور، عدم توجه به شبکه‌سازی در راستای مدیریت دانش، ضعف رهبری در فعالیت‌های درون مدرسه‌ای، عدم تجهیز مدارس به ابزارهای مدیریت دانش سازمان‌دهی شد. به اعتقاد نگارنده در تبیین این یافته‌ها می‌توان به نقش بی‌توجهی به شبکه‌سازی و ارتباط تعاملی در راستای مدیریت دانش اشاره داشت که باعث شده است، بسترهای ساخت دانش از هم‌افزایی بی‌بهره شود. همچنین ضعف رهبری در کنار ضعف تجهیزاتی مدارس سبب شده است که مدارس از اندک امکانات موجود در راستای مدیریت دانش نتوانند استفاده ببرند و عملاً مدیریت دانش در چارچوب کنونی نظام آموزشی با ضعف مهارتی و تجهیزاتی روبرو شود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های عباسی و همکاران (Abbasi et Al, 2020) و قاسمی‌نژاد و آذری (Ghasemi-nejad & Azari, 2016) است. آرجون و بودابوس در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نبود امکانات تعاملی و ارتباطی در بین مدیران منجر به کاهش زمینه‌های مدیریت دانش پداگوژیک در سازمان‌های آموزشی می‌شود (Arjoun & Boudabbous, 2024)

**راهبردها:** راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند. راهبردها هدفمند بوده و به دلیلی صورت می‌گیرند. در پژوهش حاضر تحلیل مصاحبه‌ها نشان‌دهنده سه راهبرد شامل بهبود فرهنگ سازمانی و جو مدرسه‌ای، تلفیق آموزش و پژوهش، توجه به توسعه فردی مدیران و معلمان مورد تأکید مشارکت‌کنندگان بوده است. در این زمینه باید بیان داشت که نیازسنجی و استفاده از چارچوب‌های نظرسنجی در سطح مدارس و توجه به فعالیت‌های مدیریت دانش معلمان و مدیران و تقدیر از آن می‌تواند از جمله راهبردهای مؤثر در این زمینه قلمداد شود. در کنار این مورد، تلفیق آموزش و پژوهش به فعالیت فراگیران در ساخت دانش مخصوص به خود و تعادل بخشی به چرخه مدیریت دانش می‌انجامد. در نهایت توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان در راستای ارتقا مهارت‌های مدیریت دانشی در سازمان می‌تواند به خودآگاهی و آشناسازی ایشان منجر شود. که خود سبب کاربست منابع در جهت نیل به اهداف می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های رحیمی و همکاران (Rahimi et Al, 2020) و موحدی و صالحی (Movhadi & Salehi, 2020) است. بودر و همکاران در پژوهش خود در راستای یافته‌های پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدند که جهت اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها باید در این زمینه فرهنگ‌سازی شود و به زمینه‌های پژوهش محور شدن فعالیت‌های توسعه‌ای کارمندان توجه شود (Budur et Al, 2024).

**عوامل زمینه‌ای:** عوامل زمینه‌ای نشان‌دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌های دلالت می‌کند و محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌های در طول یک بُعد است که پدیده در آن نهفته است. مقوله شرایط زمینه‌ای شامل عوامل محیطی - مدیریتی مشتمل بر سه بخش بعد محیطی، بعد منابع، بعد مدیریتی بود. در تبیین این نتایج به اعتقاد نگارنده باید اشاره کرد که بعد محیطی با اشاره به عوامل زمینه‌ای مربوط به ارتباطات بین سازمانی در مدارس، و ارتباطات بین مدرسه‌ای در راستای ایجاد فرهنگ سازنده درون مدرسه‌ای و توجه به کیفیت‌گرایی نهفته است که ضعف در این زمینه‌ها باعث به وجود آمدن وضعیت جاری شده است. بعد منابع با اشاره به سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مدیریت دانش در مدارس و بی‌توجهی به این عوامل سبب شده است دسترسی به منابع تضعیف گردد و در انتها مدیریت منابع انسانی ناکارآمد و نظام ارزیابی عملکردی که بی‌توجه به شاخصه‌های مدیریت دانش است باعث تقویت این ضعف شده‌اند. به عبارتی این چرخه معیوب در ضعف منابع محیطی و رویکردهای مدیریتی منجر به تضعیف اجرای مدیریت دانش پداگوژیک در مدارس شده است. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های احسانی و همکاران (Ehsani et Al, 2020) و آیتی و سیرجانی (Ayati & sirjani, 2010) است. ایسلم و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که توجه به ساختارهای مدیریتی موجود در مدارس و مراکز آموزشی منجر به ایجاد انگیزه در مدیران برای اجرای مدیریت دانش پداگوژیک در مدارس می‌شود (Islam et Al, 2024).

**عوامل مداخله‌گر (تسهیل‌کننده):** شرایط میانجی / تسهیل‌کننده‌ها، شامل شرایط ساختاری هستند که موجب تسهیل در زمینه پدیده و راهبردها می‌شوند. در این میان با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان سه محور خصوصیات فردی، پشتیبانی و حمایت سازمانی و الزامات فرایندی مدیریت دانش منجر به تسهیل این امر می‌شود. خصوصیات فردی به مولفه‌هایی همچون انگیزه و پشتکار دست اندرکاران اعم از معلمان، مدیران و فراگیران اشاره دارد که باعث تقویت جریان مدیریت دانش در مدرسه می‌شوند. محور دوم، حمایت سازمانی است که در آن نیروی انسانی رشد یافته و بیشتر زمان خود را در آنجا حضور دارد. این محور نیز به ادعان مشارکت‌کنندگان می‌تواند از عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در مدارس متوسطه باشد و با توجه به تأثیر جوسازمانی و رقابت بین فردی آموزشگاهی می‌تواند بسیار تأثیرگذار و تقویت‌کننده باشد. محور سوم، الزامات فرایندی است که مولفه‌هایی همچون فراهم‌سازی زیرساخت‌های فنی مرتبط با مدیریت دانش در مدارس، اهمیت‌دهی و اولویت‌دهی به فرایندهای تبدیل دانش ضمنی به آشکار در مدارس، فراهم‌سازی سازوکار انتقال دانش محفوظ به زمینه‌های اجرایی و عملی در مدارس باعث می‌شوند تقویت فرایند و جریان مدیریت دانش اتفاق افتد و در مدارس شاهد چرخه کامل مدیریت دانش باشیم. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های ابتکاری (Ebttekari, 2017) و قاسمی‌نژاد و آذری (Ghasemi-nejad & Azari, 2016) است. ابتکاری در پژوهش خود به این نتیجه رسید که پشتیبانی و حمایت سازمانی منجر به بهبود اجرای مدیریت دانش در مراکز آموزشی می‌شود (Ebttekari, 2017).

**عوامل مداخله‌گر (محدودکننده):** عوامل محدودکننده، مانع از اثربخشی برنامه‌های مربوط به اهداف پژوهش می‌شوند. موانع و چالش‌های مدیریت دانش در مدارس متوسطه در سه دسته موانع ساختاری، موانع آموزشی و مدیریتی، موانع فرهنگی تقسیم‌بندی شدند. به اعتقاد نگارنده موانع ساختاری با اشاره به اینکه سازمان‌های دانش‌محور همچون مدارس، بایستی دارای ساختاری باشند که از نشاط، خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت کند. نبود فضای رسمی و غیررسمی لازم برای تسهیم دانش، وجود قوانین غیر منطقی سازمانی که باعث محدود شدن خلاقیت می‌شود و ساختارهای سلسله‌مراتبی از موانع تحقق مدیریت دانش در مدارس متوسطه هستند را از جمله موانع مدیریت دانش در این مدارس می‌دانند. همچنین در تبیین موانع آموزشی و مدیریتی باید بیان داشت که آنچه در مدرسه و سطح مدیریت اتفاق می‌افتد می‌تواند محدودکننده فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش در مدارس متوسطه باشد. ذیل این محور مولفه‌های کم‌توجهی به آموزش‌های اکتشاف و فعالیت‌های خلق دانش در مدارس متوسطه، عدم آموزش صحیح دست اندرکاران مدارس در راستای اجرای صحیح مدیریت دانش در مدرسه قرار دارند که باعث انفعال گسترده در کسب دانش در سطح مدرسه می‌شوند و چرخه ناکارآمد مدیریت دانش تشکیل می‌دهند. و در انتها موانع فرهنگی که به چارچوب‌های فرهنگی و فرهنگ یادگیری مدارس اشاره دارد و به‌درستی یکی از موانع عمده سر راه مدیریت دانش را فرهنگ یادگیری ضعیف و معیوب می‌داند. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های موحدی و صالحی (Movhadi & Salehi, 2020) است. موحدی و صالحی در پژوهش خود در راستای یافته‌های این پژوهش به این نتیجه رسیدند که عدم آموزش صحیح دست‌اندرکاران آموزشی در جهت اجرای مدیریت دانش پداگوژیک مانع اجرای مناسب این فرآیند در مدارس می‌شود (Movhadi & Salehi, 2020).

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

به اعتقاد نگارندگان توجه به مدیریت دانش در بین مدیران مدارس منجر به انتقا تجارب موفق بین آن‌ها شده و رسیدن آموزش و پرورش به اهداف خود را تسهیل می‌کند. در این پژوهش سعی شد با به تصویر کشیدن وضعیت جاری مدیریت دانش در بین مدیران مدارس گامی هر چند کوچک در زمینه بهبود وضعیت موجود برداشته شود. پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی از قبیل ضعف همکاری مناسب مشارکت‌کنندگان در پژوهش و محافظه‌کاری آنان در برخی از زمینه‌ها روبه‌رو بود که محقق سعی نمود با اعتمادسازی زمینه جلب مشارکت آنان را فراهم آورد. با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به یافته‌های بُعد علی در زمینه ایجاد شبکه ارتباطی بین مدیران مدارس جهت اجرای مدیریت دانش پداگوژیک توجه شود چرا که زمینه ارتباط مناسب مدیران مدارس با یکدیگر در بسترهای مجازی را فراهم می‌آورد.
- با توجه به یافته‌های بُعد محوری و نقش مشارکت ذی‌نفعان در مدیریت مدارس از این رو پیشنهاد می‌شود در زمینه مدیریت مدارس سعی شود از رویکردهای مشارکتی استفاده شده و نظر همه معلمان در نظر گرفته شود.
- با توجه به نقش اساسی بُعد محیطی و منابع در مدیریت دانش از این رو پیشنهاد می‌شود به زمینه‌های محیطی مؤثر بر مدیریت دانش مدیران چون فرهنگ‌سازی و جو محیطی مشارکتی در مدارس توجه شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد راهبردی پیشنهاد می‌شود در گزینش مدیران به شایسته‌سالاری توجه شود و فرآیندهایی چون جانشین‌پروری در این زمینه مورد توجه قرار گیرد.



- با توجه به نقش دسترسی به اطلاعات در مدیریت دانش در این زمینه پیشنهاد می‌شود اداره آموزش و پرورش بانک اطلاعاتی لازم برای مدارس و مدیران را فراهم آورد تا زمینه تعامل و ارتباط مناسب بین مدیران فراهم آید.  
- از آنجا که یکی از موانع شناسایی شده در بُعد عوامل محدودکننده اجرای مدیریت دانش پداگوژیک در بین مدیران مدارس وجود فرهنگ رقابتی افراطی در بین مدیران مدارس متوسطه است از این رو پیشنهاد می‌شود دوایر آموزش و پرورش زمینه همکاری بین مدیران مدارس متوسطه و کاهش زمینه‌های ایجاد رقابت در بین آنان را فراهم آورد.

### ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abbasi, M., Afshar Nia, M. Cheshganzadeh, S. (2018). Investigating the process and approaches of knowledge management and its impact on organizations and educational centers. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3 (2), 25-47. [DOI.org/10.4135/978145223018595] (in persian)
- Aity, M., Qurani Sirjani, S. (2010). Improving the quality of curricula by using knowledge management in higher education. *two quarterly journals of higher education curriculum studies*, 2(1), 153-172. <https://cv.birjand.ac.ir/ayati/fa/articlesInPublications/34306> (in persian)
- Arjoun, A., & Boudabbous, S. (2024). Knowledge Management: A Challenge for The Company. *International Journal of Business and Management Review*, 12(1), 81-95. [DOI:10.37745/ijbmr.2013/vol12n18195]
- Budur, T., Abdullah, H., Abdullah Rashid, Ch., Demirer, H. (2024). The Connection Between Knowledge Management Processes and Sustainability at Higher Education Institutions. *Journal of the Knowledge Economy*, 29(7), 25-41. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01664-4>
- Comensoli, J. (2014). Development of a prototype knowledge-management system for the purpose of improving teacher pedagogy. <https://ro.uow.edu.au/articles/thesis/Development>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research (3rd ed.): Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications, Inc., [DOI.org/10.4135/9781452230153]
- Davenport, T. H. (2016). Personal knowledge management and knowledge worker capabilities. *In Personal knowledge management* (pp. 189-210). Routledge. [Doi:10.1108/jocm-10-2020-0316]
- Ebtekari, M. H. (2017). The application rate of knowledge management in government organizations. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2(1), 64-45. (in persian)

- Farastkhah, M. (2019). *Qualitative Research Method in Social Sciences (with Emphasis on Grounded Theory) Grand Theory (GTM)*. Tehran: Agah. <https://agahbookshop.com/> (in persian)
- Ehsani, Z., Makund Hosseini, Sh., Amin Bidakhti, A. A. (2011). Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management in education organization of Semnan city. *Strategic Scientific Quarterly*, 20(2), 21-54. <https://www.ensani.ir/fa/article/273001/> (in persian)
- Ghanbari, S., & Mohammadi, B. (2017). The model of professional development of secondary school principals: a qualitative research. *Journal of School Management*, 4(2), 123-154. [DOI: 20.1001.1.25384724.2016.4.2.8.1] (in persian)
- Ghasmininejad, M., & Azari, H. (2016). Investigating the relationship between knowledge management and job performance of girls' first secondary school teachers in Sirjan city. *Educational and School Studies*, 5(2), 41-75. [Doi: 20.1001.1.2423494.1395.5.2.2.4] (in persian)
- Hosseini, Z. (2016). Comparison of the effect of constructivism and directed instruction on student teachers' technology integration. *Journal of New Educational Approaches*, 10(2), 21-40. [https://nea.ui.ac.ir/article\\_20903.html?lang=en](https://nea.ui.ac.ir/article_20903.html?lang=en) (in persian)
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S., Knowledge, M. (2024). behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge. Memory and Communication*, 73(3), 32-67. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Ismail, A. A. M. (2017). The effects of enhancing prospective EFL teachers' knowledge management strategies in virtual learning environments on their ideational flexibility and engagement. *International Journal of Applied Linguistics and English Literature*, 6(2), 154-172. [DOI: <https://doi.org/10.7575/aiac.ijalel.v.6n.2p.154>]
- Kramer, F., Wirth, M., Jamous, N., Klingner, S., Becker, M., Friedrich, J., Schneider, M. (2017). Computer-supported knowledge management in SME. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*; HTCSS; 2017,4567-4576. doi 10.24251/hicss.2017.551
- Lezina, O. V., & Akhterov, A. V. (2013, September). Designing of the information component of pedagogical knowledge management system in a chair of technical university. In *2013 International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL)* (pp. 544-546). IEEE. [DOI: 10.1109/ICL.2013.6644647]
- Lin, G. (2012). Research on the model of teachers knowledge sharing platform based on knowledge management. In *2012 2nd International Conference on Consumer Electronics, Communications and Networks (CECNet)* (pp. 1269-1272). IEEE. [DOI: 10.1109/CECNet.2012.6201647]
- Lincoln, Y., Guba, E.G. (1980). The Distinction Between Merit and Worth in Evaluation. *Educational Evaluation and policy Analysis*, 2(4), 61-74. <https://doi.org/10.3102/01623737002004061>

- Marín, V. I., Tur, G., & Challinor, J. (2018). An interdisciplinary approach to the development of professional identity through digital storytelling in health and social care and teacher education. *Social Work Education, 37*(3), 396-412. DOI:10.1080/02615479.2017.1408790
- Mohadi, M., & Salehi, M. (2020). The role of educational stakeholders in establishing knowledge management in education. *Educational Innovation Quarterly, 19*(75), 122-93. [DOI: 10.22034/jei.2020.114616] (in persian)
- Nam, C. W. (2017). The effects of digital storytelling on student achievement, social presence, and attitude in online collaborative learning environments. *Interactive Learning Environments, 25*(3), 412-427. DOI:10.1080/10494820.2015.1135173
- O'Leary, D. E. (2016). Knowledge management and enterprise social networking: Content versus collaboration. *Innovations in Knowledge Management: The Impact of Social Media, Semantic Web and Cloud Computing, 45-74*. [DOI:10.1007/978-3-662-47827-1\_3]
- Orenga-Roglá, S., & Chalmeta, R. (2019). Methodology for the implementation of knowledge management systems 2.0: A case study in an oil and gas company. *Business & Information Systems Engineering, 61*, 195-213. [DOI: 10.1007/s12599-017-0513-1]
- Qiao, C., Mu, Y., & Ai, J. (2013). Analysis for individual knowledge management of University Teacher. In *2nd International Conference on Science and Social Research (ICSSR 2013)* (pp. 706-709). Atlantis Press. Doi:10.2991/icssr-13.2013.164
- Ramzanzade, Kh., Aiti, M., Shokohi Fard, H., Abedi, F. (2018). Pedagogical knowledge management and its application in medical education: a synthesis study. *Future Journal of Medical Education, 9*(1), 51-58. [DOI: 10.22038/fmej.2019.35799.1233] (in persian)
- Rahimi, M., Rezqi, H., Farhangi, A. A., Mohaqeq, N. (2020). Designing a Strategic Model of Knowledge Management in the Department of Cultural and Educational Affairs. *Journal of Tomorrow's Management, 19*(62), 59-72. <http://www.modiriyatfarda.ir/Article/26536/FullText> (in persian)
- Skouge, J. R., & Rao, K. (2009). Digital Storytelling in Teacher Education: Creating Transformations through Narrative. *Educational Perspectives, 42*, 54-60. [DOI: 10.22038/fmej.20.35799.1985]
- Usman Shehzad, M., Zhang, J., Shakil Ahmad, M., Alam, S. (2024). Knowledge management enablers and knowledge management processes: a direct and configurational approach to stimulate green innovation. *European Journal of Innovation Management, 14*(2), 24-31. [DOI: 10.1108/EJIM-02-2022-0076]
- Vidal-Carreras, P. I., Garcia-Sabater, J. P., Garcia-Sabater, J. J., & Perello-Marin, M. R. (2018). Wiki as an activity learning. In *Closing the gap between practice and research in industrial engineering* (pp. 381-388). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58409-6\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58409-6_42)

- Wang, X., Zhang, Q., Zhang, M., Li, X., & Wang, P. (2018). Teachers' knowledge management based on knowledge innovation. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(4), 1317-1324. <https://doi.org/10.29333/ejmste/83566>
- Zhen, L., Song, H. T., & He, J. T. (2012). Recommender systems for personal knowledge management in collaborative environments. *Expert Systems with Applications*, 39(16), 12536-12542. [DOI:10.1016/j.eswa.2012.04.060]

