

## Methods of Knowledge Sharing in Schools to Empower Human Resources

**Hamid Rahimain\***

Associate Professor, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Hamid Reza Zarrin**

Ph.D. Candidate in Educational Administration, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Abstract

Given the importance of acquiring knowledge and applying it in empowerment and efficiency of human resources in organizations and given that a large part of the knowledge required by employees within the organization and with other employees or in organizational documents and procedures, the purpose of this research was to identify the factors and methods of knowledge sharing in schools; therefore, knowledge is provided to the staff and circulated by them in schools and causes their ability and school productivity. In this research, the qualitative research approach and the data method of the systematic foundation have been used. The statistical population of the study was professors of education and elite educational agents in the Ministry of Education and in Tehran schools. Theoretical sampling method was used and 16 people were interviewed to reach theoretical saturation. Open, axial and selective coding methods were used to analyze the interviews. The validity of the interview was assessed by experts and its reliability was confirmed by an intra-subject agreement between the two coders. Three factors of individual factors, organizational factors and human resources training have been identified and selected as selection codes and 13 factors have been identified as core codes.

**Keywords:** Knowledge Management, Teacher Empowerment, Knowledge Sharing, Human Resource Training, School Productivity.

\*Corresponding Author: hamrahimain@gmail.com

**How to Cite:** Rahimain, H., Zarrin, H. R. (2023). Methods of Knowledge Sharing in Schools to Empower Human Resources. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(24), 123-152  
doi: 10.22054/JRLAT.2023.66164.1609

## روش‌های تسهیم دانش در مدارس جهت توانمندسازی منابع انسانی

حمید رحیمیان\*

دانشیار گروه برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حمیدرضا زرین

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

با توجه به اهمیت کسب دانش و به کارگیری آن در توانمندسازی و کارآیی منابع انسانی در سازمان‌ها و با توجه به اینکه بخش عظیمی از دانش مورد نیاز کارکنان درون سازمان و در نزد سایر کارکنان و یا در اسناد و رویه‌های سازمانی موجود است، این پژوهش برای شناسایی عوامل و روش‌های تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش در مدارس صورت گرفته است تا به کمک آن دانش در اختیار کارکنان قرار گرفته و توسط آنان در مدارس جاری گردیده و موجب توانایی آنان و بهره‌وری مدارس گردد. در این پژوهش از رویکرد پژوهش کیفی و روش داده‌بنیاد نظام‌مند استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش اساتید تعلیم و تربیت و کارگزاران نخبه آموزشی در وزارت آموزش و پرورش و در مدارس تهران بوده‌اند. از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده و با تعداد ۱۶ نفر مصاحبه انجام گرفته تا به اشباع نظری رسیده‌ایم. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش کدگذاری باز و محوری و انتخابی استفاده شد. روایی مصاحبه توسط خبرگان سنجیده شد و اعتمادپذیری آن نیز بوسیله توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار مورد تأیید قرار گرفت. سه عامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و تربیت نیروی انسانی به عنوان کدهای انتخابی و ۱۳ عامل هم به عنوان کدهای محوری شناسایی و مشخص شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: بهره‌وری مدارس، تسهیم دانش، تربیت منابع انسانی، توانمندسازی معلمان، مدیریت دانش

## مقدمه

دنیای امروز دنیایی است که به سرعت در حال تغییر است و چنانچه سازمان‌ها نتوانند خود را با تغییرات بیرونی تطبیق دهند، بدلیل تغییر نیازهای مشتریان و عدم تطابق خدمات و محصولات ارائه شده با نیازهای تغییر یافته و در حال تغییر مشتریان خود، آن‌ها را ناامید و رویگردان کرده و جایگاه خود را در بازار کسب و کار و خدمات از دست خواهند داد، لذا باید تلاش کنند که اولاً تغییرات محیطی را اگر می‌توانند پیش‌بینی و یا حداقل شناسایی کنند و در قدم دوم خود را با این تغییرات هماهنگ نمایند.

این تغییرات منجر به تعریف نیازهای جدید و متفاوت برای مشتریان می‌گردد و چنانچه یک سازمان از این تغییرات استفاده کند برای خود ایجاد فرصت کرده است و در غیر این صورت این تغییرات برای او تبدیل به یک تهدید خواهد شد. در این میان دانش یگانه‌ابزاری است که می‌تواند برای یک سازمان به عنوان مزیت رقابتی در این عرصه قلمداد شده و به سازمان در تطبیق خود با شرایط متغیر بیرونی کمک کند (سنگه، ۱۹۹۴). بدین دلیل مدیریت دانش به معنای شناسایی دانش مورد نیاز و جذب و بکارگیری آن در سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار خواهد شد و در این عرصه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند دانش مورد نیاز و ضروری را به سرعت در اختیار کارکنان قرار دهند. بنابراین یک سازمان بصورت پیوسته و متناسب با تغییرات محیط بیرونی و نیازهای درونی باید توانایی‌های کارکنان خود را توسعه داده و ظرفیت‌های جدیدی برای تصمیم‌گیری و انجام امور ایجاد نماید تا بتواند خودش را با تغییرات محیطی وفق دهد و در غیر این صورت در این دنیای متغیر، دچار عقب‌ماندگی شده و نهایتاً حذف خواهد شد. انتشار دانش در واقع برنامه‌ریزی برای در دسترس قرار دادن دانش مورد نیاز سازمان است تا در موقع نیاز در اختیار کارکنان قرار گیرد تا آنان در فعالیت‌های روزانه خود بتوانند بازدهی بیشتری داشته باشند. انتشار دانش به معنای گردآوری تجارب موفق درون سازمان و ثبت و در اختیار گذاشتن آن است و در واقع تضمینی برای این موضوع است که سازمان به اندوخته‌های دانشی خود توجه داشته و به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کند که این اندوخته در زمان مناسب در اختیار فرد مناسب قرار گیرد. اشتراک‌گذاری دانش، به معنای تدوین مراحل است که یک مؤسسه به کمک آن مراحل، ذخائر دانشی خود را مدیریت می‌کند و شامل شناسایی منابع دانش درون سازمان و انتقال آن به دیگر کارکنان است (Patil, 2016).

مدارس نقطه شروع تحول در جامعه هستند. مدارس با تمرکز بر آموزش منابع انسانی مورد نیاز برای رشد و توسعه کشور، نیازمند توجه به رشد و تعالی دانش‌آموزان می‌باشند. به همین دلیل مدارس نیازمند بکارگیری از تجربه‌های موجود در حل مشکلات دانش‌آموزان و سعی بر رشد و تعالی همه‌جانبه آنان دارند. مدارس هر ساله با دانش‌آموزانی مواجه هستند که مواجهه با هر یک از دانش‌آموزان کوله‌باری از تجربه برای معلمان و مربیان را در بردارد. عدم استفاده مطلوب از این دانش، منجر به تکرار تجربیات ناموفق و عدم استفاده مجدد از تجربه‌های موفق خواهد شد (Chu et al., 2011).

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

معلمان دارای دانش نظری آکادمیک بوده و همچنین تجارب گرانمایی را در طول سال‌های خدمت کسب کرده‌اند و از تلفیق دانش نظری و تجارب عملی، به روش‌های مؤثر و کارآمدی در فعالیت‌های خود دست پیدا کرده‌اند که این روش‌های بهینه بصورت فردی قابل استفاده بوده و با بازنشستگی معلم، مدرسه از این دانش انباشته محروم خواهد شد و این بیماری مزمن همه سازمان‌ها از جمله مدارس در مواجهه با دانش ضمنی همکاران است که نتوانسته آن را از انحصار فرد به یک دانش عمومی سازمانی تبدیل کند. لذا مدارس از جنبه عدم مستندسازی و اشتراک‌گذاری دانش‌های فردی کارکنان خود وضعیت مناسبی ندارند. به همین دلیل در دنیایی که دانش یگانه مزیت رقابتی سازمان‌هاست، وضعیت مطلوبی نداشته و از بهره‌وری قابل قبول برخوردار نیستند و راه برون‌رفت از این بن‌بست، تبدیل مدرسه به یک سازمان دانشی و استقرار فرآیند تسهیم دانش در مدرسه می‌باشد. در واقع تسهیم دانش فرآیند اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان و در مدرسه است و استقرار این فرآیند در مدرسه منجر به افزایش بهره‌وری مدرسه خواهد گردید بنابراین هدف این پژوهش یافتن

روش‌های اشتراک‌گذاری دانش در مدارس است. در ادامه به بیان مبانی نظری پژوهش پرداخته شده است.

مدیریت دانش<sup>۱</sup> فرآیندی است که به سازمان‌ها یاری می‌رساند تا به یافت، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصص‌ها پردازند که برای فعالیت‌هایی نظیر حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری ضروری است (Patil, 2016). انتشار دانش<sup>۲</sup> کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر فرآیند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (نیلسن، 2011).

سازمان دانش‌محور. یگانه مزیت رقابتی و رمز موفقیت سازمان‌ها، دانش و یا به تعبیر بهتر توانایی یادگیری زودتر از رقبا می‌باشد (سنگه، 1994). بنابراین دانش باید در سازمان و میان کارکنان جاری بوده و همه کارکنان اولاً قابلیت‌های شخصی خود را تقویت نمایند و سپس فراگیری تیمی اتفاق بیفتد یعنی کارکنان یاد بگیرند که چگونه با هم کار کنند تا از هم‌افزایی صورت گرفته در تیم‌ها، بهره‌وری سازمان بیش از پیش افزایش یابد. برای اینکه سازمان ما به سازمان دانش‌محور تبدیل شود ابتدا باید با مسائل مربوط به این موضوع در سازمان آشنا شویم. در اینجا به برخی از مسائل دانشی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند می‌پردازیم:

- آیا می‌دانیم پاسخ یک مشکل سازمانی را چه کسی می‌داند و دانش مرتبط با این موضوع در نزد چه فرد یا افرادی است که با مراجعه به آنها بتوان راه حل مشکل را فرا گرفت؟

- آیا منابع دانش بیرونی مثل به‌روشن‌ها، دانش نزد مشتریان، دانش نزد پیمانکاران و دانش‌های مرتبط دیگر شناسائی شده و در جایی نگهداری و به سهولت در دسترس هستند؟  
- آیا می‌دانیم تا به حال چقدر هزینه خرید دانش تکراری که قبلاً توسط خودمان تهیه و تولید شده بود و یا خریداری کرده بودیم، شده است؟

- آیا می‌دانیم چقدر دانش و سرمایه متناسب با آن با از دست رفتن هر یک از افراد متخصص سازمان از بین می‌رود؟

- آیا از وضعیت دانشی رقبای خود آگاهییم و می‌دانیم آنها در آینده به چه دانشی دسترسی پیدا خواهند کرد؟

- از همه مهمتر آیا اصلاً می‌دانیم که چه چیز را نمی‌دانیم و به چه دانشی نیاز داریم.

---

1. knowledge management  
2. disseminating knowledge

این‌ها و سؤالات شبیه این، وضعیت دانشی سازمان را مشخص می‌کند. حال وقتی گفته می‌شود سازمانی دانش‌محور است بدین معناست که به این سؤالات توجه کرده و پاسخ‌ها را می‌داند و از طرف دیگر در رابطه با دانش سازمانی و استفاده از آن در فرآیندها و فعالیت‌های سازمانی به برخی نکات کلیدی توجه می‌کند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- دانش‌محوری به معنای استفاده از دانش در حل مسائل و مشکلات سازمانی است در حالیکه در سازمان غیر دانش‌محور، مبنای حل مسائل لزوماً استفاده از دانش سازمانی نیست.  
- دانش‌محور بودن به معنای وجود یک فرهنگ باز و اشتراکی است که در آن براهتی افراد دانش خود را در اختیار همکاران قرار می‌دهند.

- دانش‌محور بودن به معنای وجود یک فرهنگ سلف‌سرویسی دانشی در سازمان است که دانش و اطلاعات مورد نیاز هر فرد براهتی و به اندازه در اختیار وی قرار دارد.

- دانش‌محوری به معنای وجود یک رهبر دانشی در سازمان است. رهبری که دانش را به عنوان یک ارزش و دارایی پذیرفته و برای آن جایگاه ویژه‌ای را قائل می‌باشد.

از طرف دیگر برخی موارد به عنوان دانش‌محوری در سازمان قلمداد می‌شود که اشتباه است که از جمله آنها می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- کورکورانه بدنبال دانش رفتن به معنای دانش‌محوری نیست.

- داشتن تعداد زیادی گزارشات، کتاب و مستندات به معنای دانش‌محوری نیست.

- تحصیلات، مدرک و یا سواد بالاتر لزوماً به معنای بروز رفتار دانش‌محور نمی‌شود.

ویژگی‌های کارکنان دانشی در ادامه مورد بررسی قرار گرفته اند:

کارکنان دانشی کارکنانی هستند که از دانش و تجارب و مهارت‌های لازم برای انجام امور برخوردار بوده و در فعالیت‌های خود از آن استفاده می‌نمایند. از آنجا که دانش و یادگیری زودتر از رقبا مهمترین سرمایه سازمانهاست (سنگه، 1994). لذا این کارکنان که دانش سازمانی را در اختیار داشته و یادگیرنده هستند مهمترین سرمایه هر سازمانی می‌باشند چون تجلی دانش به عنوان مزیت در فهم و استفاده از آن توسط کارکنان دانشی می‌باشد. بنابراین شناخت کارکنان دانشی و نیازهای آنان از اهمیت برخوردار است. کارکنان دانشی نسبت به کارکنان سنتی دارای نقاط متمایز فراوانی هستند که از جمله مهمترین آن می‌توان به نکات زیر اشاره کرد:

- تنها به کار در محیط فیزیکی سازمان بسنده نکرده و کار خود را از هر محیطی پیگیری و به سرانجام می‌رسانند چون توان کار از خارج محیط سازمانی را دارند.
  - به کار در ساعت مشخص سازمانی قائل نبوده و دارای انعطاف در ساعات کاری هستند.
  - کار خود را با هر وسیله‌ای انجام داده و متکی به تجهیزات سازمانی نیستند.
  - نتیجه‌محور بوده و به جای تمرکز صرف روی داده و ورودی به کسب نتایج قابل قبول توجه دارند.
  - مسیر رشد شخصی خود را تعریف کرده و خود را محدود به نردبان رشد سازمانی نمی‌کنند.
  - محدود به کارهای از قبل تعریف شده نبوده و کارهای شخصی‌سازی شده و قابل تعریف را انجام خواهند داد.
  - اطلاعات خود را مخفی نکرده و به راحتی در اختیار دیگران قرار خواهند داد.
  - بدلیل توانایی استفاده از دانش دارای اعتماد به نفس بوده و کم سرو صدا نیستند و می‌توانند در نقش‌های مؤثر مانند کارشناس و مدیر و رهبر گروه قرار گیرند.
  - به جای تمرکز صرف بر اتوماسیون اداری، از فناوری‌های تعاملی استفاده می‌کند.
  - بر دانسته‌ها تمرکز نکرده و به یادگیری می‌پردازد.
  - به منابع آموزشی سنتی سازمان بسنده نکرده و بدنبال منابع جدید دانش می‌پردازد.
  - نقشه دانش سازمان
- منظور از نقشه دانش سازمانی، یک نمایش تصویری از سرمایه‌های فکری و دانشی سازمان است. نقشه دانش علاوه بر این که به سازماندهی دانش سازمان کمک می‌کند، می‌تواند نشان دهد که کدام دانش‌ها برای سازمان حیاتی هستند، این دانش‌ها کجا هستند، چگونه جریان می‌یابند، و شکاف دانش سازمان شما در چه حوزه‌هایی است؟
- برای ترسیم بوم‌نقشه دانشی سازمان باید به دوازده سؤال کلیدی پاسخ گوئیم که پاسخ به این سؤالات می‌تواند به ما در ترسیم این بوم‌نقشه کمک کند. این سؤالات به شرح زیر هستند:
- عرضه دانش: چگونه می‌توان در سازمان به دانش مورد نیاز دسترسی پیدا کرد؟
  - دانش مورد نیاز: دانستن چه دانشی مورد نیاز است؟

- سود مورد انتظار از دانش: هدف از این دانش چیست و برای چه چیزی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

- درخواست دانش: چه کسی و چگونه می‌تواند دانش را درخواست کند؟

- مشتریان دانش: چه کسی و یا چه کسانی به این دانش نیاز دارند و چرا؟

- درجه دانش: چه بازخوردی برای این دانش ارائه شده است؟

- انتقال دانش: چگونه می‌توان دانش را انتقال داد؟

- دارنده دانش: چه کسی یا کسانی این دانش را دارا هستند؟

- اشتراک‌گذاری دانش: به اشتراک‌گذاری این دانش چه سودی برای افراد خواهد داشت؟

- ترویج و تبلیغ دانش: چگونه دانش موجود را تبلیغ کنیم؟ چگونه دانش را پیدا کنیم؟

- دانش موجود: مستندات و دانش‌های صریح موجود چه هستند؟ حوزه‌های دانشی موجود چه هستند؟

- هزینه دانش: هزینه بدست آوردن دانش چقدر است؟ چه منابع مالی و انسانی مورد نیاز است؟ (اسلامی، ۱۴۰۰).

در مورد دانش، انواع طبقه‌بندی‌ها ارائه شده است که در اینجا به موردی که به بحث ما مربوط است اشاره می‌شود. پولانی (۱۳۸۳) دانش را به دو نوع تقسیم‌بندی کرده است: الف) دانش صریح (آشکار). می‌توان آن را شنید، لمس کرد، به کار برد، در مورد آن گفتگو کرد و از همه مهمتر قابل ثبت و نوشتن است. انواع اسناد سازمانی، قوانین، بخشنامه‌ها، آئین‌نامه‌ها، رویه‌ها و فیلم و عکس و مستندات سازمانی از این نوع دانش هستند که قابل استفاده، انتقال و اسناد است.

ب) دانش ضمنی (نهان). تجارب شخصی افراد است که در ذهنشان قرار داشته و برای دیگران مستتر است، این دانش وابستگی زیادی به احساسات و تعهدات و تجارب افراد دارد و در ذهن آنان نقش بسته و شکل گرفته و معمولاً قابل استفاده توسط دیگران نیست مگر اینکه به دانش صریح تبدیل شود.

در واقع ابتدا دانش بصورت نهان و در نزد افراد شکل می‌گیرد و سپس با اشتراک‌گذاری آن و گفتگو روی آن و پیرایش و پالایش آن به دانش صریح تبدیل می‌شود. سپس همین دانش صریح توسط افراد به کار گرفته شده و در پی آن تجارب جدید و دانش نهان جدیدی



شکل می‌گیرد و این چرخه همواره ادامه دارد. پس می‌توان گفت که دانش نهان و آشکار در یک چرخه و در حال تکمیل یکدیگر هستند.

در بررسی پژوهش‌های انجام شده، در اکثر پژوهش‌ها به بررسی استقرار مدیریت دانش به عنوان یک مفهوم کلی در سازمان‌ها پرداخته شده و عوامل کلی مؤثر در این استقرار شناسایی شده‌اند که این عوامل به فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌ها و منابع، توسعه فناوری، مهارت‌های کارکنان و مدیریت و رهبری در سازمان وابسته هستند. اما بصورت تخصصی در مورد اشتراک و انتشار دانش و روش‌های آن کمتر پژوهشی انجام گرفته است که این نشان دهنده این است که در آینده باید به پژوهش‌های با موضوعات تخصصی توجه بیشتری صورت گیرد. در ادامه به دو پژوهش اشاره می‌شود.

لوپتون و بیه‌میش (2014) در پژوهشی با عنوان ساختار سازمانی و انتشار دانش در شرکت‌های چندملیتی؛ در چهار شرکت بزرگ در صنایع فناوری اطلاعات، ارتباطات از راه دور، نرم‌افزار و هوافضا به بررسی اشتراک‌گذاری رسمی و غیررسمی پرداخته‌اند که نتایج نشان می‌دهند که سه شکل انتشار دانش عبارتند از متمرکز و توسط ستاد مرکزی، توسط واسطه و انتشار دانش در واحد بدون واسطه. همچنین یافته‌ها نشان می‌داد که ساختار رسمی با ایجاد وابستگی موجب تسهیل انتقال دانش می‌گردد.

تیلور (2013) پژوهشی با عنوان: پیاده‌سازی و حفظ فرهنگ تسهیم دانش از طریق تیم‌های مدیریت دانش: رویکرد رهبری مشترک را انجام داده است. ایشان در این تحقیق به بررسی تأثیر تیم مدیریت دانش بر بکارگیری رهبری اشتراکی و توسعه فرهنگ مبتنی بر اشتراک‌گذاری دانش پرداخت. برای استقرار مدیریت دانش در سازمان باید تیم مدیریت دانش وظایفی را بعهده بگیرد که مهم‌ترین آن‌ها به شرح ذیل است: استفاده از اصول رهبری اشتراکی، تسهیم وظایف مربوط به رهبری سازمان در میان اعضای تیم مثل ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در درون سازمان، تشویق و ایجاد انگیزه در میان کارکنان برای همراهی با برنامه، مستندسازی دانش ضمنی، افزایش همکاری گروهی میان اعضای تیم مدیریت دانش، ایجاد تعامل و همفکری میان رهبران تغییر در سازمان و تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

## روش

برای این پژوهش از یک رویکرد پژوهش کیفی استفاده شد، زیرا روش‌های کیفی به ویژه در کشف معنایی که مردم به رویدادهایی که تجربه می‌کنند می‌دهند بسیار مفید هستند (مری‌ام، ۱۹۹۸). این مطالعه از روش داده‌بنیاد برای بررسی دیدگاه‌های اساتید مدیریت و علوم تربیتی در دانشگاه‌های دولتی تهران و متخصصان وزارت آموزش و پرورش (وزراء و معاونین وزیر) و نخبگان بخش خصوصی، در مورد طراحی الگوی استقرار مدیریت دانش در مدارس استفاده کرده است. در این پژوهش از روش نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک Strauss and Corbin (۲۰۰۷) استفاده می‌شود. در این روش، گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت یک درمیان انجام می‌شود. تحلیل با نخستین مصاحبه آغاز می‌شود و به مصاحبه بعدی منجر می‌شود؛ و این روند تا رسیدن به اشباع ادامه می‌یابد. دلیل آن هم این است که پس از هر مصاحبه بر اساس داده‌های گردآوری شده و تحلیل صورت گرفته، سؤالات بهینه شده و در صورت نیاز تغییر کرده و مصاحبه بعدی و حتی مصاحبه‌شونده بعدی بر اساس آن انتخاب می‌شود.

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

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

در ضمن در برخی از مدارسی که با مدیران و معلمان آنان مصاحبه انجام گرفت بصورت عملی فرآیندهای مربوط به مدیریت دانش انجام گرفته بود که قابل مشاهده و استفاده در

تحقیق بود. همچنین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی در این رابطه وجود داشت که مورد بررسی قرار گرفت.

محقق به کمک درگیری طولانی مدت با موضوع تحقیق، ارائه توضیحات مفصل و غنی به مصاحبه‌شونده‌ها، دریافت نظر شرکت‌کنندگان در مورد یافته‌ها، کنترل بیرونی و داوری دو نفر از نخبگان نسبت به یافته‌ها و روشنگری محقق در مورد سوگیری‌های احتمالی خود، تهدیدات مربوط به اعتبار (محققان از اصطلاح‌روایی درونی استفاده می‌کنند) را کاهش داد. برای افزایش قابلیت اعتماد (که در پژوهش‌های کمی به آن پایایی گفته می‌شود)، در این تحقیق از روش‌های زیر استفاده شد: یادداشت‌برداری مفصل و دقیق، ارائه دستورالعمل مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان، توصیف دقیق شرایط انجام پژوهش برای افزایش دقت پژوهش و دریافت نظر مصاحبه‌شوندگان نسبت به موارد و مقوله‌های پیاده شده از مصاحبه‌ها.

### یافته‌ها

در این قسمت ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها بررسی گردیده است. به جهت تحصیلات، مصاحبه‌شونده‌ها از تحصیلات دانشگاهی بالایی برخوردار بوده و اکثر آنان از میان استادان دانشگاه هستند. به جهت رشته تحصیلی هم تقریباً همگی در رشته‌های مرتبط با تعلیم و تربیت مانند مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی، فلسفه تعلیم و تربیت، آموزش تطبیقی و مدیریت آموزش عالی تحصیل کرده بودند و تنها یک نفر دکترای عمران داشت. به جهت سوابق کاری هم سعی شده بود از افراد با سابقه قابل قبول برای مصاحبه دعوت شود تا تجربه و دانش کافی در موضوع مورد بحث را داشته باشند بطوری که میانگین سابقه آنها بیش از ۲۰ سال بود. به جهت شغلی هم ترکیبی از افراد مختلف شامل اساتید دانشگاهی، کارگزاران وزارتخانه، مدیران آموزشی مدارس، معلمان مدارس، مدیران و اساتید مؤسسات آموزشی و با تکیه بر مدارس انتخاب شدند بطوری که اکثر شرکت‌کنندگان سابقه همکاری با مدارس را داشتند.

در جدول ۱ خلاصه اطلاعات آماری شرکت‌کنندگان ارائه گردیده است.

جدول ۱. اطلاعات آماری شرکت کنندگان

| 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           | ۹۳,۷۵ |
|              | 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 |
|              | بیش از ۲۵ سال             | ۱۲           | ۷۵,۰۰ |
| شغل          | 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 |

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

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

از مصاحبه برای طبقه‌بندی‌های (مقوله‌بندی) جدید به کار رفت. طبقه‌های تهیه شده از تحقیقات قبلی می‌تواند به یافته‌های تحقیق و مقایسه آن‌ها با تحقیقات قبلی کمک کند. لازم به ذکر است که هر یک از کدها در پاسخ به سؤال پژوهش بصورت مستقل بررسی شده و در صورت ارتباط با آن سؤال مورد توجه قرار گرفته است.

در زیر گزیده‌هایی از مصاحبه‌ها و نظرات برخی از شرکت کنندگان را می‌بینیم.

باید الگوی تربیتی و فرهنگ‌سازمانی به مربیان تازه‌وارد انتقال داده شود. مهم‌ترین نقطه در انتشار دانش مدرسه در شروع همکاری است و در هنگام ورود فرد به سازمان در یک دوره زمانی مناسب که می‌تواند طولانی هم باشد دانش انباشته مدرسه به ترتیب اولویت و با روش مناسب به این افراد منتقل خواهد شد که می‌توان آن را نوعی تربیت نیروی انسانی برشمرد همچنین باید امکان مشاوره و راهنمایی بر اساس دانش موجود در مدرسه به کلیه مربیان فراهم شود. کارگاه و دوره‌های آموزشی، و جلسات گفتگو روی مبنای و رویکردها نیز از ابزار دیگر انتشار دانش در مدرسه هستند.

شرط لازم برای انتشار دانش آن است که همکاران دانش ایجاد شده را مفید و ضروری احساس کنند بنابر این ذخیره‌سازی دانش غیر کاربردی و غیر قابل استفاده برای همکاران، خود مانع انتشار آن به معنای واقعی است لذا باید توجه داشت که در فرآیند ذخیره‌سازی برای نگهداری و ورود به بانک اطلاعاتی انتخاب شوند که از نگاه گروه داورى مورد استفاده و مفید تشخیص داده می‌شوند. البته در مرحله بعد هم میزان رجوع و تأیید و استفاده از موارد ذخیره شده باید عاملی باشد تا بصورت هوشمند این موارد در دسترس جستجوگر قرار گیرند تا ضعف ممیزی اولیه جبران شده و کاربر احساس کند که در مراجعه به بانک با موارد قابل استفاده‌ای مواجه شده است.

در سازمان باید ارتباطات تسهیل شود و سازمان به مثابه شبکه باشد تا در اثر ارتباط گسترده و همه‌جانبه دانش بتواند در مدرسه جریان یافته و در اختیار همه قرار گیرد. رقابت افراد درون سازمان مانع توزیع و جذب دانش است لذا باید رقابت را از بین برد یا آن را مدیریت کرده و تبعات آن را کنترل نمود. امکان دسترسی ساده به محیط‌های نگهداری دانش، شرط اساسی انتشار دانش است. همچنین ایجاد انگیزه در استفاده از دانش ذخیره‌شده از اهمیت بالایی برخوردار است. افراد باید از تعهد کافی برای خدمت‌رسانی به دانش‌آموزان و موفقیت مدرسه برخوردار باشند و بدانند که

موفقیت مدرسه در گروه موفقیت همه همکاران است و این عاملی است که باعث می‌شود به راهنمایی دیگران و در اختیار قرار دادن دانش سازمانی به دیگران پردازند.

در جلسات باید مأموریت داده شود که بر اساس تجربیات مدرسه و مطالعه اسناد موجود، طرح‌های جدید ارائه شود تا دانش موجود در مدرسه بصورت سیستماتیک مورد استفاده قرار گیرد البته این موضوع نباید مانع خلاقیت افراد گردد لکن توجه به تجارب گذشته امری ضروری است. سیستم پیام‌رسان و ارسال دانش ثبت‌شده در سایت طراحی شود تا خبر آخرین مطالب ذخیره شده به افراد مرتبط منتقل شود. همچنین فرآیندهای مناسب برای کیفیت‌بخشی و اشتراک‌گذاری دانش طراحی شود به عنوان مثال در طراحی آزمون برای دانش‌آموزان، سؤالات باید در یک قالب استاندارد طراحی شده و سپس در گروه علمی به بحث گذاشته شوند که آن قابل استاندارد بر اساس تجارب مدرسه تهیه شده و در بحث هم تجارب مدرسه به اشتراک گذاشته شده و در عمل پیاده می‌شود و این فرآیند ساده خودبه‌خود عامل انتشار و کاربرد دانش طراحی آزمون علمی و همچنین دانش مربوط به محتوای آزمون در مدرسه خواهد بود.

حضور بالینی کارشناس مدرسه در کنار معلم یکی از روش‌های انتشار دانش در مدرسه است، لذا باید ارتباط سیستماتیک بین معلمان جوان و معلمان با تجربه و کارشناسان مقیم در مدرسه برقرار شود. انواع جلسات گفتگوی رسمی و غیررسمی در مدرسه تشکیل شود تا فرصتی برای نشر دانش در حین گفتگوها فراهم شود. فرصت‌های ارائه تجربیات مانند TED و جشنواره‌های مختلف در مدرسه ایجاد شود. و در نهایت مستندات و تولیدات معلمان در اختیار یکدیگر گذاشته شود. همچنین معلمان در کلاس همدیگر حضور داشته باشند تا تجاربشان در اختیار هم قرار گیرد.

برای انتشار دانش از تعامل‌های زنده در محیط واقعی کار استفاده کنید بنابراین مثلاً ایجاد گروه‌های درسی و گفتگوی معلمان به نشر دانش در مدرسه کمک می‌کند و در کل انتشار چهره به چهره و در محیط واقعی و در محیط عمل مفیدتر است چون پاسخ به مشکل واقعی و برطرف کننده نیاز و حل کننده مشکل معلم می‌باشد. همچنین حضور هیئت علمی در کنار معلمان به جهت توانمندسازی آنان و تأسیس مرکز آموزش برای ارائه یافته‌ها به جامعه در راستای تقویت و اخذ بازخورد از جامعه آموزشی از ابزارهای انتشار دانش ذخیره شده در مدرسه می‌باشد.

ساختارهای سازمانی عامل مهمی در انتشار دانش سازمانی می‌توانند باشند و نباید همه چیز را به عوامل و انگیزه‌های فردی نسبت دهیم اگر چه آنها هم به جای خود مهم هستند. از جمله عوامل ساختاری در انتشار دانش می‌توان به مقررات داخلی سازمان اشاره کرد که مسیر انجام یک فعالیت را از درون دانش سازمانی گذرانده و به گونه‌ای شما را درگیر استفاده از آن خواهد کرد. مثلاً فرض کنید که یک معلم باید تحلیل خد را از آزمون برگزار شده بصورت مکتوب ذخیره کرده و در طراحی آزمون سال بعد در گروه مربوطه به آن مراجعه شود که در این فرآیند ساده ذخیره و انتشار و کاربرد دانش اتفاق می‌افتد.

نشریات داخلی و سایت داخلی مدرسه محل مناسبی برای ثبت و انتشار اطلاعات و دانش مورد استفاده است؛ از موارد دیگر انتشار دانش می‌توان به تربیت منابع انسانی اشاره کرد مواردی مثل استاد-شاگردی؛ کلاً تربیت نیرو از روش‌های جذب و انتشار دانش در سازمان است. علاوه بر این‌ها گروه‌های آموزشی یکی از روش‌های تولید، جذب، کاربرد و انتشار دانش در سازمان است که در مقوله انتشار دانش موظف است در موضوع مورد بحث مستندات موجود در مدرسه مورد توجه واقع شود. مستندات بر حسب نیاز و اولویت به همکاران جدید ارائه شود تا با دانش موجود در مدرسه آشنا شوند همچنین کارگاه‌هایی برای همکاران جدید برگزار شود و فرهنگ سازمانی به افراد جدید انتقال داده شود. و در کل راهنمایی همکاران خصوصاً همکاران جدید برای رشد علمی آن‌ها بهتر از ارزیابی عملکرد و تذکر تنبیه است.

در جدول ۲ مهم‌ترین مطالب بیان شده که ارتباط مستقیم با بحث انتشار دانش داشتند و توسط شرکت کنندگان بیان شدند را ارائه می‌دهیم.

#### جدول ۲. مطالب بیان شده در مصاحبه‌ها در رابطه با انتشار دانش - کدهای باز

| مفهوم بیان‌شده در مصاحبه  |
|---|
| امکان دسترسی ساده شرط اساسی انتشار دانش است   |
| ایجاد انگیزه در استفاده از دانش ذخیره شده شرط اساسی انتشار دانش است                               |
| شرط اساسی انتشار دانش بازیابی دانش است  |
| اشتراک‌گذاری دانش لازمه انتشار دانش است   |
| به جهت فنی انتشار دانش باید ابزار ذخیره دانش بتواند با ابزارهای دیگر ذخیره دانش ارتباط برقرار کند |
| در جنبه انسانی لازمه انتشار دانش روحیات اخلاقی است  |

مفهوم بیان‌شده در مصاحبه

ثبت تجارب در مجله رشد

بدنه اجرایی مدرسه باید حس کند که این برنامه ضروری و مفید است

حضور هیئت‌علمی در کنار معلمان به جهت توانمندسازی آنان

تأسیس مرکز آموزش برای ارائه یافته‌ها به جامعه در راستای تقویت و اخذ بازخورد جامعه

تولید انواع سندها در سازمان یک روش مهم در مدیریت دانش است.

گروه‌های آموزشی یکی از روش‌های تولید، جذب، کاربرد و انتشار دانش در سازمان است

ثبت تجارب همکاران و پالایش و سازماندهی و انتشار آن

تشکیل انواع جلسات گفتگوی رسمی و غیر رسمی در مدرسه

ایجاد فرصت‌های ارائه تجربیات مانند TED در مدرسه

اشتراک‌گذاری مستندات و تولیدات معلمان در اختیار یکدیگر

تربیت نیرو و عامل انتشار دانش

تعریف سند رشد حرفه‌ای بر حسب نیاز و مستندات مدرسه و مطالعه توسط همکاران جدید

تعریف یک استاد راهنما برای همکاران جدید

ارائه مستندات به همکاران جدید

برگزاری کارگاه برای همکاران جدید

انتقال فرهنگ سازمانی به افراد جدید

تولید کتاب کار برای ثبت تجربیات و مستندسازی

تعریف هماهنگ‌کننده یا ناظر تعلیماتی برای انتقال دانش به مربیان و مشاوره به آنان

ارائه مشاوره به مربیان

هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل انتشار و تسهیم دانش در مدرسه بود و در زیر کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها ارائه شده است.

همانطور که در ابتدای مقاله آمده است تعریف انتشار دانش به شرح زیر است:

کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به فرد،

گروه یا سازمان دیگر فرآیند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (نیلسن، 2011).

بر اساس یافته‌های پژوهش و کدگذاری‌های صورت گرفته در مورد انتشار دانش به موارد

زیر می‌توان اشاره کرد. اولین و مهمترین عامل در انتشار دانش عامل فرهنگی است که به

معنای مطلوبیت و عادی بودن انتشار دانش در سازمان است. در واقع مواردی همچون تسهیل

ارتباطات در سازمان و از بین بردن رقابت افراد درون سازمان، توسعه ارتباطات غیررسمی،

تعادل بین ارتباطات رسمی و غیررسمی، ایجاد انگیزه در استفاده از دانش ذخیره‌شده، و در



جنبه انسانی تقویت روحیات اخلاقی، انتقال فرهنگ سازمانی به افراد جدید، و مانند آن در زمره عوامل فرهنگی قرار می‌گیرند.

عامل دوم در انتشار دانش ایجاد بستری برای ارائه دانش ذخیره شده در مدرسه به دیگران می‌باشد. مواردی همچون برگزاری جشنواره الگوی برتر تدریس، طراحی رویدادهای انتقال تجربه و ایجاد شبکه اجتماعی خاص معلمان، فراهم ساختن بستر ارائه تجربیات و ایجاد گروه‌های حرفه‌ای معلمان، انتقال دانش از معلمان دیگر، ارائه نتایج مطالعات و دیدگاه جدید در جلسات، ایجاد گروه مجازی تعاملی برای گفتگو، طراحی سیستم پیام‌رسان و ارسال دانش ثبت شده در سایت و به افراد مرتبط، ایجاد گروه‌های درسی و فرآیندهای مناسب برای اشتراک‌گذاری دانش در گروه درسی، نشریات داخلی، سایت داخلی و انتشار تجارب همکاران، ایجاد فرصت‌های ارائه تجربیات مانند TED در مدرسه، ارائه مستندات و تولیدات معلمان به سایر معلمان و مانند آن است.

عامل سوم انتقال دانش ذخیره شده به افراد جدید و یا افرادی که برای شغل و مأموریت جدیدی در مدرسه به کار گرفته می‌شوند که ما از آن به تربیت منابع انسانی نام می‌بریم. مواردی مانند استاد شاگردی و تربیت نیرو، ارائه مستندات به همکاران جدید، برگزاری کارگاه برای همکاران جدید، تشکیل انواع جلسات گفتگوی رسمی و غیررسمی در مدرسه، حضور معلمان در کلاس همدیگر، انتقال الگوی تربیتی و فرهنگ سازمانی به مربیان تازه‌وارد، مشاوره دادن به مربیان، برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی، و جلسات گفتگو و مانند آن.

با توجه به نکات فوق مشخص می‌شود که در انتشار دانش در مدرسه دو بازیگر اصلی وجود دارد نخست کارکنان مدرسه هستند که دانش موجود در نزد خود را در اختیار دیگران و یا در اختیار مدرسه قرار می‌دهند و دوم مدرسه هست که بستری فراهم می‌کند که دانش جمع‌آوری شده در مدرسه منتشر شود.

در جدول زیر یافته‌های پژوهش در قالب کدهای انتخابی و محوری مرتب شده و ارائه می‌گردد:

جدول ۳. کدهای انتخابی و محوری در رابطه با انتشار دانش

| موضوع               | کد انتخابی                   | کد محوری  |
|---------------------|------------------------------|---|
|                     |                              | نگاه اخلاقی و انسانی<br>تسهیل ارتباطات<br>حذف رقابت<br>ایجاد نگرش برد-برد<br>تقویت انگیزه‌های درونی<br>انگیزه‌های بیرونی مبتنی بر پاداش<br>فرهنگ مبتنی بر یادگیری |
|                     |                              | فرآیندسازی<br>بستر ارائه مانند TED و جشنواره‌ها<br>درس پژوهی<br>استفاده از نشریات داخلی و سایت<br>ایجاد شبکه‌های اجتماعی<br>تشکیل گروه‌ها                         |
| انتشار و تسهیم دانش | عوامل سازمانی                | اجتماعی‌سازی<br>کارگاه آموزشی (انتقال دانش سازمانی)<br>ارائه مستندات و دانش ذخیره‌شده<br>ارائه مشاوره<br>همکار همراه<br>کارورزی<br>استاد شاگردی<br>جانشین پروری   |
|                     | آماده‌سازی سرمایه‌های انسانی |   |

تشریح عوامل شناسایی شده در انتشار دانش در مدرسه:

در این قسمت و به کمک مصاحبه‌های انجام شده به تبیین و توضیح مختصر عوامل استخراج شده از مصاحبه‌ها می‌پردازیم:

عوامل فرهنگی. در مورد مهمترین عوامل فرهنگی که باعث می‌شود کارکنان دانش خود را در اختیار دیگران و مدرسه قرار دهند و یا از دانش دیگران استفاده نمایند که موجب انتشار دانش در سازمان می‌شود می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

نگاه اخلاقی و انسانی. باید انتشار دانش به عنوان یک امر ارزشی میان کارکنان مطرح شود و یک هنجار طبیعی در مدرسه باشد. در نگاه دینی هم به این موضوع توجه شده و آن را

یک امر ارزشی قلمداد کرده است به عنوان مثال در حدیثی آمده که همه چیز زکاتی دارد و زکات علم نشر و انتشار آن است که دقیقاً با این موضوع در ارتباط است. البته جدا از بحث دینی، این موضوع یک موضوع انسانی هم هست چرا که کمک به همکاران می‌تواند باعث رشد و موفقیت آنان شود.

تسهیل ارتباطات. لازمه انتقال دانش از فردی به فرد دیگر و اشتراک‌گذاری دانش میان افراد، ایجاد ارتباط میان افراد است و چنانچه در فرهنگ سازمانی مدرسه این ارتباطات به عنوان یک هنجار طراحی شده و از مطلوبیت برخوردار باشد عاملی برای ایجاد زمینه‌های گفتگو و طرح مسئله میان همکاران گردیده و به انتشار دانش کمک خواهد کرد. لذا باید در مدرسه بسترهای این گونه ارتباطات فراهم گردد.

حذف رقابت. رقابت به معنای برنده شدن می‌تواند منجر به تلاش برای حذف رقبای و در نتیجه کمک نکردن به آنان باشد. در واقع رقابت برای تعیین نفرات برتر خودبه‌خود عاملی برای ایجاد فشار و کاهش کارآیی خواهد بود. لذا رقابت درون‌سازمانی باید به همکاری درون‌سازمانی تبدیل شده و همگی با هم برای رسیدن به اهداف گروه و مدرسه تلاش کنیم. توصیه به حضور معلمان در عرصه‌های رقابت بیرونی می‌تواند مفید باشد ولی داخل مدرسه زمینه‌های رقابت را حذف و به زمینه‌های همکاری تبدیل کنیم.

ایجاد نگرش برد-برد. متأسفانه در نزد برخی از کارکنان این تصور غلط شکل گرفته که دانش یک امر شخصی و ابزار قدرت است و چنانچه در اختیار دیگران قرار گیرد موجب تضعیف جایگاه سازمانی‌اش می‌گردد و ابتدا باید این تصور غلط را از میان کارکنان از بین ببریم تا انتشار دانش عملی گردد. کارکنان باید بدانند که انتشار دانش دارای منافع دوطرفه برای هر دو نفر است. در واقع کسی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارد هم منافع زیادی را نصیب خود می‌کند که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

غنی‌سازی دانش؛ بدین معنا که با انتشار دانش زمینه نقد آن توسط دیگران فراهم شده و نقاط ضعف احتمالی آن روشن می‌شود و از طرف دیگر با دانش موجود نزد دیگران تکمیل و به یک دانش سطح بالاتری تبدیل می‌شود که نفع آن به هر دو طرف خواهد رسید. افزایش بهره‌وری مدرسه؛ از طرف دیگر با انتشار دانش زمینه توفیق گروه‌های بیشتری از همکاران فراهم شده و سازمان بهره‌وری بالاتری خواهد داشت که منافع آن به کلیه کارکنان

خواهد رسید. بنابراین انتشار دانش یک امر برد-برد است و برای همه طرفین فایده‌مند می‌باشد.

تقویت انگیزه‌های درونی. انگیزه‌های درونی پایدارتر و مؤثرتر از انگیزه‌های بیرونی بوده و احتیاج به نظارت و تقویت کمتری دارند لذا باید به انگیزه‌های درونی افراد توجه کرده و سائق‌های درونی آنان را در سازمان فراهم آوریم. از جمله این انگیزه‌های درونی میل به یادگیری، میل به رشد، تعهد به اهداف سازمانی و علاقه به موفقیت می‌باشد که چنانچه در افراد قوی باشد خودبه‌خود عامل پیشران در یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد. لذا مدرسه اولاً در گزینش کارکنان خود باید به وجود این عوامل در آنان توجه نماید و ثانیاً در صدد ارائه اهداف و میزان تحقق آن و نقش افراد و دانش و یادگیری در این تحقق، موجبات رضایت شغلی کارکنان را فراهم نماید تا در مسیر مطلوب سازمان حرکت نمایند.

انگیزه‌های بیرونی مبتنی بر پاداش. یکی دیگر از عوامل انتشار دانش توسط افراد می‌تواند تقویت‌کننده‌هایی باشد که توسط مدیریت مدرسه طراحی می‌شود که این تقویت‌کننده‌ها موجب افزایش انگیزه و به تبع آن افزایش انتشار دانش خواهند شد که از جمله این انگیزاننده‌ها می‌توان به سیستم‌های ارزیابی و پاداش، سیستم تعیین حقوق و دستمزد متناسب با میزان دانشی بودن کارمند، سیستم ارتقای شغلی و خدمات رفاهی اشاره کرد.

فرهنگ مبتنی بر یادگیری. دانش و تجربیات افراد و معلمان در مدرسه می‌تواند یک یافته و دارایی شخصی قلمداد شود که بواسطه درایت و زحماتی که فرد متحمل شده آن را بدست آورده است و می‌تواند عامل برتری وی بر دیگران باشد. بنابر این چنانچه آن را در اختیار دیگران قرار دهد عامل برتری خود را از دست داده و شاید در ادامه وابستگی مدرسه به او کاهش پیدا کرده و قدرت چانه‌زنی او در مدرسه کمتر و بهره‌مندی از مواهب شغلی کاهش یافته و حتی موقعیت شغلی او به خطر بیفتد. این‌ها تحلیل‌هایی است که در ذهن برخی از همکاران رایج بوده و عوامل محکمی در ممانعت از به اشتراک‌گذاری تجارب می‌باشد.

نکته دیگر در مورد معلمان کم‌تجربه و جوانتر است که از اعتماد به نفس کافی برخوردار نبوده و یافته‌های خود را قابل به اشتراک‌گذاری نمی‌دانند و یا برعکس از اعتماد به نفس کاذبی برخوردار بوده و بیش از آنکه یادگیرنده باشند به ارائه تجربیات پرداخته و فرصتی به دیگران نخواهند داد. مانع دیگر می‌تواند یادگیرنده نبودن افراد و عدم وجود اشتیاق یادگیری در آنان باشد و یا احساس کامل بودن و عدم نیاز به تجارب دیگران که باعث می‌شود خود

به دانش ذخیره شده در سازمان مراجعه نکرده و از آن استفاده نکنند و از طرف دیگر این موضوع را یک امر فاقد ارزش در سازمان معرفی نمایند. این‌ها تنها نمونه‌هایی از مشکلاتی است که بصورت فرهنگی در سازمان مانع انتشار درست دانش خواهد شد.

راه برون‌رفت از این بن‌بست می‌تواند موارد زیر باشد:

ایجاد فرهنگ به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش و همچنین استفاده از دانش ذخیره شده است که از طریق ایجاد نگرش صحیح در این رابطه قابل حصول است و در رابطه با تغییر نگرش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

توجه به این موضوع است که یادگیری عاملی برای پیشرفت فردی و شغلی و توانمندی برای حضور مؤثرتر در عرصه شغلی است بنابراین یادگیرنده بودن یک نیاز همگانی و به تبع آن یک ارزش سازمانی است.

موضوع دیگر این است که در اشتراک‌گذاری دانش و شرکت در گفتگوها، دانش پیرایش شده و به یک دانش از مرتبه بالاتر تبدیل می‌شود و نفع آن به همه طرفین گفتگو خواهد رسید و یا به تعبیر دیگر اشتراک‌گذاری دانش یک فرآیند برد-برد است.

و در آخر جنبه اخلاقی و انسانی موضوع است که انتقال تجربیات به دیگران موجب رشد سایر همکاران و ارتقای کلی مدرسه و وضعیت دانش‌آموزان خواهد گردید و یک امر پسندیده و ارزشی است.

عوامل سازمانی. از دیگر عواملی که می‌تواند انتشار دانش را در سازمان تسهیل کند به مجموعه عوامل سازمانی می‌توان اشاره کرد که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

فرآیندسازی. طراحی فرآیندهای سازمانی مناسب و تدوین قوانین و مقررات و دستورالعمل‌هایی توسط مدرسه که بصورت خودکار دانش سازمانی را منتشر خواهد کرد. این فرآیندها باید به گونه‌ای طراحی شوند که در کارکنان احساس سلب آزادی و کاهش اختیار ایجاد نشود لذا در طراحی آن می‌توان از خود کارکنان کمک گرفت و البته می‌توان رعایت آنها را در برخی موارد بصورت توصیه و پیشنهاد قرار داد تا آثار منفی آن کاهش یافته و چنانچه مفید و کارا باشند خودبخود با اقبال مواجه خواهند شد.

بستر ارائه دانش از قبیل TED و جشنواره‌ها. از دیگر عوامل سازمانی که توسط مدرسه طراحی می‌شود می‌توان به طراحی بسترهایی برای ارائه دانش تولیدی توسط افراد پرداخت که علاوه بر اینکه عاملی در انتشار دانش سازمانی است خود موجب افزایش انگیزه برای

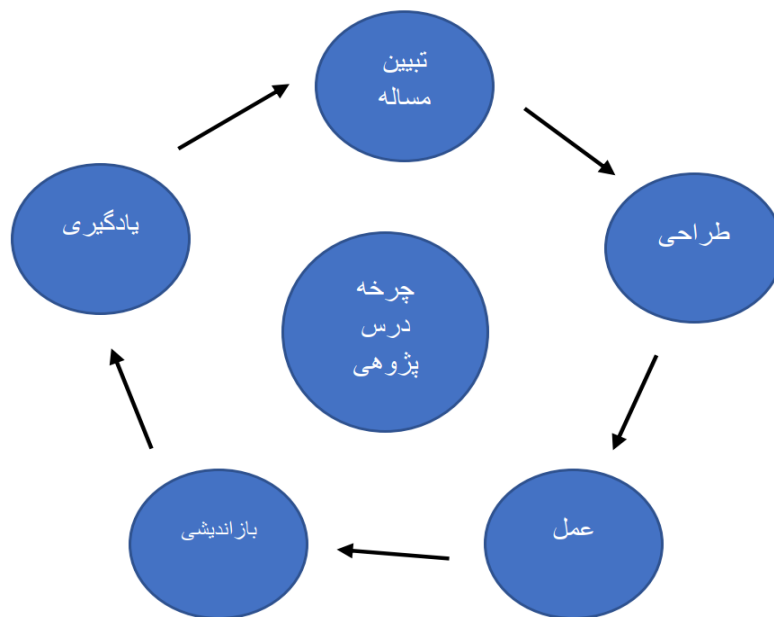
تولید و مستندسازی دانش هم می‌گردد چرا که لازمه شرکت در این گونه موارد اولاً تولید و مرتب‌سازی تجارب و ثانیاً مستندسازی آن می‌باشد.

درس‌پژوهی. درس‌پژوهی الگوی عملی بازبینی مداوم الگوهای ذهنی و بازاندیشی مشارکتی عمل کارگزاران آموزشی و الگویی مؤثر برای بهبود مستمر آموزش در مدرسه است (سرکار آرانی، ۱۳۹۴).

در این الگو به مثابه روش نوین پژوهش در عمل و هسته‌های کوچک تحول در آموزش، به گسترش پژوهش و تولید دانش حرفه‌ای در مدرسه کمک می‌کند. به علاوه بر فرآیند یادگیری گروهی و بهبود مستمر مبتنی است و فرصتی برای سهیم شدن کارگزاران آموزشی در تجربه‌های یکدیگر را فراهم می‌آورد.

این مدل پژوهشی در کلاس درس عملاً بر چرخه یادگیری گروهی، کیفی، مشارکتی، و مداوم کارگزاران آموزشی شامل مراحل پنجگانه تبیین مسئله، طراحی، عمل، بازاندیشی و یادگیری استوار است (استیگلر، 2012).

شکل ۶. مراحل درس‌پژوهی



آنچه در درس‌پژوهی اهمیت دارد مشاهده کلاس است که حداقل دو خاصیت مهم را

در بر دارد. اول ارائه بازخوردهای لازم به معلم و دوم انتقال تجارب مثبت معلم در حین عمل به دیگران است. این امر با حضور معلمان در کلاس یکدیگر و گفتگوهای بعد از آن میسر است. و همچنین با حضور کارشناس در کلاس معلم و ارائه بازخورد از کلاس پس از اتمام کلاس و یا ترکیبی از هر دو. البته برای آنکه حضور افراد بیرونی در کلاس درس به طبیعی بودن تدریس و تمرکز دانش‌آموزان لطمه‌ای وارد نکند در برخی از موارد از کلاس‌ها فیلم‌برداری شده و پس از کلاس به اتفاق فیلم را مشاهده کرده و گفتگو می‌کنند.

استفاده از نشریات داخلی و سایت دانشی که در بانک‌های اطلاعاتی مدرسه ذخیره شده و همچنین دانشی که نزد افراد است می‌تواند از طریق نشریات مدرسه و محیط‌های نشر دیجیتال مانند سایت و مانند آن منتشر شده و در اختیار سایر همکاران قرار گیرد. در این راستا لازم به توضیح است که ارائه جذاب و متناسب با مسائل و مشکلات مدرسه می‌تواند به مراجعه بیشتر کارکنان به این نشریات منجر شود.

ایجاد شبکه‌های ارتباطی. ارتباطات شبکه‌ای خروجی دنیای مبتنی بر فناوری است. گروه‌های حرفه‌ای در طول تاریخ همواره وجود داشته و افراد در آن به بحث و تبادل نظر می‌پرداخته‌اند اما به نوعی بر بستر آشنائی و محدودیت استوار بوده است. اما فناوری دیجیتال بشر را قادر می‌سازد که اولاً افراد از هر نقطه‌ای و با هر تعدادی حول اهداف مشترک کنار هم گرد آورده و گروه‌های مجازی ایجاد کرده و به بحث و اشتراک محتوا پردازند و ثانیاً با اتصال این گروه‌ها به هم از طریق اعضای مشترک این محتوا در سطح وسیع قابل انتشار و از ابعاد تخصص‌های مختلف قابل نقد و نظر بوده و این بر سرعت تولید و اشتراک‌گذاری دانش افزوده است.

تشکیل گروه‌ها. گروه‌های حرفه‌ای و تخصصی محل ایده‌آل برای انتشار دانش سازمانی است چرا که مسائل واقعی مدرسه در این گروه‌ها به بحث گذاشته شده و اعضای شرکت‌کننده با توجه به تجارب و آگاهی‌های خود در بحث مشارکت می‌کنند که بیان نظرات اعضای جلسه در یک مسئله واقعی به معنای کامل انتشار تجارب و دانش ضمنی نزد افراد است. البته می‌توان در این جلسات فرآیندی را طراحی کرد که قبل از جلسه و متناسب با دستور جلسه دانش ذخیره شده سازمانی هم در اختیار اعضا قرار گیرد که خودبه‌خود کیفیت جلسات را افزایش داده و از دوباره کاری جلوگیری خواهد کرد و در این صورت هم دانش ذخیره شده منتشر

گردیده و هم اعضا تجارب خود را بیان می‌کنند و بدین گونه انتشار جامعی از دانش‌های مرتبط با یک موضوع صورت می‌گیرد.

اگر این جلسات تخصصی مستندسازی خوبی داشته باشد چه بسا نتایج آن به عنوان یک دانش غنی شده در محیط‌های مربوطه ذخیره شده و در مراحل بعد به سازمان کمک خواهد کرد.

آماده‌سازی سرمایه‌های انسانی. یکی دیگر از راه‌های اشتراک دانش به معنای انتقال دانش به سایر افراد مدرسه، فرآیند تربیت نیرو در مدرسه می‌باشد که از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است چرا که اولاً معمولاً افرادی که وارد کار معلمی می‌شوند از دانش کافی برخوردار نبوده و تحصیلات آکادمیک مرتبط را سپری نکرده‌اند. ثانیاً حتی در صورت برخوردار از دانش و تجربه هم برخوردار باشند با فرهنگ و هنجارها و دانش و روش‌های بهینه تولید شده در مدرسه هدف آشنایی ندارند. رابعاً ممکن است برای پست جدیدی مثلاً تدریس درس جدیدی دعوت به همکاری شوند که در رابطه با آن پست جدید احتیاج به آموزش و آشنایی با دانش موجود در مدرسه دارند؛ لذا در همه این موارد و موارد مشابه بحث تربیت نیرو و جانشین‌پروری به عنوان یک فرآیند مهم مطرح است که ذات آن به انتقال دانش و تجربیات موجود در مدرسه به افراد جدید و کمک به فهم و پیاده‌سازی آن توسط آنان باز می‌گردد.

در انتقال دانش و تجربیات در اینگونه موارد روش‌های زیر در مدارس معمول است: اجتماعی‌سازی. به معنای آشنایی فرد با سازمان است بدین صورت که طبق برنامه مشخص و از قبل طراحی شده، فرد جدیدالورود بصورت سیستمی با اطلاعات اولیه و محل‌ها، افراد، قوانین و مقررات مورد نیاز برای ورود به سازمان آشنا شده و آمادگی لازم برای کار در مدرسه را پیدا می‌کند.

کارگاه آموزشی (انتقال دانش سازمانی). در مدرسه دانش انباشته‌ای وجود دارد که افراد جدیدالورود به آن نیاز دارند تا در انجام وظایف خود از موفقیت قابل قبول برخوردار باشند لذا شایسته است که مدرسه دوره‌های آموزشی لازم را برای افراد جدید و قبل از شروع به کار برگزار نماید. البته ممکن است افراد برای حضور در این دوره‌ها مقاومت نشان دهند که



ضمن توجیه آنان به علل حضور و فواید آن، این موضوع را باید بصورت یک استاندارد سازمانی و بصورت عمومی مطرح کرد تا پذیرش آن راحت‌تر گردد.

ارائه مستندات و دانش ذخیره‌شده. دانش انباشته سازمانی در مدرسه باید از حالت ضمنی بصورت عینی و صریح درآمده و سپس در قالب‌های استاندارد و مشخصی ذخیره گردد. این دانش ذخیره‌شده گنجینه مهم و مؤثری برای انجام بهتر فعالیت‌های و حصول اهداف مدرسه است که باید در اختیار کلیه کارکنان خصوصاً افراد جدید قرار گیرد و استفاده از آن سهل و دسترسی به آن همگانی باشد.

ارائه مشاوره. همکاران باید از امکان استفاده از خدمات مشاوره در انجام فعالیت‌های خود برخوردار باشند و بدانند که در صورت بروز مشکل و یا ابهام در انجام وظایف چگونه می‌توانند این مسئله را طرح و پاسخ مناسب را دریافت کنند. چنانچه بستر این مشاوره فراهم نباشد و معلمان با سعی و خطا مشکلات خود را حل نمایند بدیهی است آسیب‌های زیادی را متوجه دانش‌آموزان و مدرسه خواهند کرد.

تعریف همکار همراه. تعیین یک نفر به عنوان همکار همراه برای افراد جدیدالورود که مسائل و مشکلات و سؤالات خود را از وی پرسیده و ایشان هم با ارجاع به بانک دانش ذخیره شده مدرسه و گفتگو پیرامون آن، فرهنگ مراجعه به بانک دانش را ایجاد خواهد کرد.

کارورزی. تعریف دوره برای تربیت افراد جدید در مدرسه که می‌تواند از چند هفته حتی تا یکی دو سال هم تعریف شود. این دوره‌ها باعث می‌شود که دانش خود را در عرصه عمل و زیر نظر یک استاد پیاده‌سازی کنند و همچنین با محیط عملی کار آشنا شوند تا زمینه پذیرش مسئولیت در آنان فراهم گردد.

استاد شاگردی. تربیت نیرو بطوری که یک نفر چندین سال کنار فرد دیگری قرار می‌گیرد و کارها را بصورت تیمی پیش می‌برند و در این مدت فرد دوم به ظرایف کار مسلط می‌شود. این روش یکی از مؤثرترین و بهترین روش‌های تربیت نیروهای متخصص بوده و در سازمان‌های مختلفی استفاده می‌شود که می‌توان به تربیت متخصصین پزشکی تحت عنوان رزیدنت در بیمارستان‌ها و زیر نظر پزشک متخصص اشاره کرد.

جانشین‌پروری. در نظر گرفتن یک یا چند فرد برای پست‌های سازمانی در آینده می‌باشد که برای ایجاد آمادگی در آنان از طریق تربیت نیرو و آشنائی با تجارب و دانش پست مورد نظر

و درگیر کردن فرد با مأموریت‌ها و وظایفی مشابه با پست مورد نظر هم او را آماده و هم توانایی‌های او را ارزیابی خواهیم نمود. این‌ها نمونه‌هایی از اشتراک‌گذاری دانش موجود در مدرسه با افرادی است که جدید آمده‌اند و یا برای کار جدید و یا پست جدیدی آماده و تربیت می‌شوند.

### نتیجه‌گیری

بر اساس مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده و جمع‌بندی آن‌ها، یافته‌های این پژوهش را می‌توان در قالب نکاتی مطرح نمود که برای انتشار دانش در مدارس، بایستی به آن‌ها توجه شود که در ادامه، این نکات ارائه می‌گردد.

باید به مسائل انگیزشی کارکنان توجه نمود. انگیزه‌ها به دو بخش انگیزه‌های درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند. از انگیزه‌های درونی می‌توان به این موارد اشاره کرد: (۱) مسائل اخلاقی و انسانی در رابطه با نشر دانش و در اختیار گذاشتن آن؛ (۲) کمک به همکاران و ایجاد زمینه موفقیت و رشد آنان؛ (۳) بحث علاقه به یادگیری و رشد شخصی؛ (۴) تعهد به اهداف و تلاش برای کیفیت‌بخشی به خدمات؛ (۵) احساس مفید بودن با کمک به همکاران و مدرسه.

لذا مدیران باید روی این مسائل توجه نموده و با توجه به روحیات هر یک از کارکنان، انگیزه لازم را در وی ایجاد نمایند. به هر حال انگیزه‌های درونی پایدارتر بوده و احتیاج به ناظر بیرونی ندارند ولی آنچه مهم است این است که مدیران عامل کاهش و یا از بین بردن انگیزه‌های درونی افراد نباشند. عوامل مهم که می‌تواند انگیزه‌های درونی افراد را از بین ببرد عبارتند از استفاده از افراد ناتوان درون مدرسه؛ عدم تمایز بین افراد موفق و افراد ناتوان درون مدرسه؛ عدم ارائه اطلاعات واقعی به کارکنان در مدرسه؛ بی‌برنامه‌گی و بی‌نظمی مدیریت مدرسه؛ سبک مدیریت غیرمشارکتی مدیر مدرسه (کالینز، ۱۹۹۸).

از طرف دیگر مدیران باید به انگیزه‌های بیرونی هم توجه داشته باشند که از عوامل انگیزه‌های بیرونی هم می‌توان به این موارد اشاره کرد: دیدن و به رخ کشیدن و تشویق فردی؛ تشویق‌های جمعی؛ ایجاد فرصت ارائه در جمع برای دیده شدن؛ نمایش و انتشار دستاوردهای دانشی همکاران در محیط‌های داخلی و بیرونی به نام خودشان؛ ارائه فرصت‌های ویژه مثل فرصت مطالعاتی، ساعت کاری شناور، شرکت در دوره‌های بیرونی با هزینه و در ساعت

کاری، ارسال به بازدیدهای آموزشی و مانند آن؛ ارائه مسئولیت‌های بالاتر؛ ارتقاء شغلی؛ و در انتها پاداش‌های مادی.

و در رابطه با سایر نتایج حاصل از پژوهش می‌توان گفت که (۱) مدرسه دانش ذخیره‌شده را در بسترهایی مانند نشریات داخلی و محیط وب در معرض دید دیگران قرار می‌دهد. (۲) در گروه‌ها و جلسات متناسب با موضوع مورد بحث، سوابق و تجارب مرور می‌شود. (۳) بسترهایی برای ارائه دانش و تجربیات به عموم ایجاد می‌شود مانند جشنواره‌ها و TED و مانند آن.

همچنین آموزش و تربیت نیروی انسانی مسیری برای انتشار دانش ذخیره شدن در سازمان است. در مورد افراد جدیدالورود با فرآیند اجتماعی‌سازی و همچنین با تعیین همکار همراه، دانش ضروری سازمان در اختیار وی قرار می‌گیرد. علاوه بر این مواردی همچون برگزاری دوره‌های آموزشی، کارورزی، استاد-شاگردی و جانشین‌پروری در تربیت سرمایه‌انسانی و انتشار دانش در سازمان مؤثر است.

پیشنهاد می‌گردد مدارس برای انتشار و اشتراک‌گذاری دانش مراحل ذیل را طی نمایند:

- ارائه آموزش‌های لازم در این زمینه به مدیران مدارس و مسئولین مناطق و استان‌ها؛
- تشکیل تیم مدیریت دانش در مدرسه برای پیاده‌سازی و استقرار این مفاهیم در مدرسه؛
- انتصاب مدیر دانش در مدرسه در صورت نیاز برای مدیریت بر فرآیندهای دانشی مدرسه؛

- برگزاری دوره‌ها و کارآگاه‌های آموزشی جهت فرهنگ‌سازی و آشنایی با فوائد و مفاهیم تسهیم دانش در مدارس و برای کارکنان؛

- تدوین اهداف و برنامه‌های مدرسه در استقرار این مفاهیم توسط عوامل مدرسه با محوریت تیم فوق؛

- توسعه نظام مشوق‌های انتشار دانش در مدرسه؛

- توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت حمایت از یادگیری در مدرسه و استقرار فرآیندهای انتشار دانش بر بستر دیجیتال با توجه به نفوذ فناوری دیجیتال در مدارس.

منابع

- اسماعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۶). تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، رساله دکتری تخصصی، تهران: پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- شامی زنجانی، مهدی. (۱۳۸۸). ارائه مدلی برای تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آنها. رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- برارزاده، حمید. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت دانش در کسب و کار ورزشی، رساله دکتری تخصصی، بابلسر: دانشگاه مازندران.
- جهاندیده، محمدعلی. (۱۳۹۷). تبیین الگوی بهینه پیاده سازی مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور، رساله دکتری تخصصی، بابلسر: دانشگاه مازندران.
- حسینی، امین؛ یوزباشی، علیرضا؛ سراجی، رویا. (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل موثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران، فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۳۰ (۸).
- خدیوی، اسدالله؛ سلیمانی، محمدرضا؛ ترابی نهاد، منیره. (۱۳۸۹). میزان استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه مرند از دیدگاه مدیران مدارس، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۲ (۱).
- دارایی، مه‌ری. (۱۳۹۰). طراحی مدل مدیریت دانش در مدارس متوسطه استان لرستان، رساله دکتری تخصصی، تهران: دانشگاه خوارزمی.
- دهقانی، مسعود. (۱۳۹۵). امکان‌سنجی و طراحی الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش، رساله دکتری تخصصی، زاهدان: دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- رمضانی، ایوب. (۱۳۹۵). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران، رساله دکتری تخصصی، مازندران: دانشگاه مازندران.
- صدری، عباس. (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۴۳ (۱۲).
- قاسمی‌نژاد، محدثه؛ آذری، همایون. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه اول دخترانه شهرستان سیرجان، فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۵ (۲).
- کچوئی‌منش، امیر. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر بکارگیری مولفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در مدارس کار و دانش آموزش و پرورش منطقه قرچک، رساله دکتری تخصصی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- کیانفر، فرهاد. (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان خوزستان، رساله دکتری تخصصی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

موسوی، سعید (۱۳۸۷): الگوی هماهنگی استراتژی‌های مدیریت دانش برای ارتقا عملکرد پژوهشگاه‌ها، پایان‌نامه دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی.

معمرحور، جمال؛ ستاری، صدرالدین؛ کاظم‌پور، اسماعیل؛ سلامت‌آذر، رحیم؛ علی‌پور، عادل (۱۳۹۲). امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۸ (۳).

شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۴). مدیریت دانش چابک. تهران، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

قلی‌پور، آری. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول

آریازند، علیرضا (۱۳۸۹): جایگاه مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷.

اشتریان، کیومرث (۱۳۸۸) نظام مدیریت دانش وزارت صنایع و معادن اجرای برنامه پنجم توسعه صنعتی با رویکرد دانش بنیان، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.

## References

- Ariazand, Alireza (2009): The status of knowledge management in the school principals' decision-making in Tehran Education Organization, *Management Quarterly*, No. 7, (17).
- Ashtarian, Kiyomars (2008) *Knowledge management system of the Ministry of Industries and Mines for the implementation of the 5<sup>th</sup> industrial development program with a knowledge-based approach*, 2<sup>nd</sup> National Conference in Knowledge Management.
- Bararzadeh, Hamid. (2018). Designing a Model for Knowledge Management in Sports Business, Ph.D. Dissertation, Mazandaran University, Babolsar, Iran
- Daraei, Mehri. (2010). Designing a Model for Knowledge Management in the Secondary Schools of Lorestan Province, Ph.D. Dissertation, Kharazmi University, Tehran, Iran.
- Dehghani, Masoud. (2015). Feasibility Study and Designing a Model for Effective Deployment of Knowledge Management, Ph.D. Dissertation, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran.
- Esmaili, Mohammadreza (2016). Designing a Model for Knowledge Management Development in the Ministry of Sports and Youth, Ph.D. Dissertation, Research Institute of Physical Education and Sports Sciences, Tehran, Iran.
- Ghaseminejad, Mohadeseh; Azari, Homayoun (2015). Investigating the relationship between knowledge management and job performance of teachers in the female junior secondary schools in Sirjan, *Educational and Institute Studies Quarterly*, 5 (2).
- Gholipour, Aryan. (2019). Human Resource Management (Concepts, Theories and Applications), 1<sup>st</sup> edition, Samt Publication, Tehran, Iran.
- Hosseini, Amin; Youzbashi, Alireza; Seraji, Roya (2014). The status of knowledge management and factors affecting its establishment in Tehran University of Medical Sciences, *Culture Strategy Quarterly*, 30 (8).

- Jahandideh, Mohammad Ali (2017). Explanation of an Optimal Model for Implementing Knowledge Management in Physical Education in the Ministry of Education, Ph.D. Dissertation, Mazandaran University, Babolsar, Iran.
- Kachoueimanesh, Amir. (2012). Investigating the Effect of Applying Knowledge Management Components on Organizational Performance in Gharchak Vocational Schools, Ph.D. Dissertation, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.
- Khadivi, Asadollah; Soleimani, Mohammad Reza; Torabi Nahad, Monireh (2009). The Level of Establishment of Knowledge Management in the Organization of Education in Marand from the School Principals' Viewpoints, *Educational Management Research Quarterly*, 2 (1).
- Kianfar, Farhad (2017). Designing and Validating a Model for Knowledge Management in Payam-e Noor University of Khuzestan Province, Ph.D. Dissertation, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
- Ma'marhour, Jamal; Sattari, Sadraddin; Kazempour, Ismail; Salamat Azar, Rahim; Alipour, Adel. (2012). Feasibility Study of Establishing Knowledge Management System in Ardabil Education Organization, *Educational Management Innovations Quarterly*, 8 (3).
- Mousavi, Saeed (1387): A Model of Coordinating Knowledge Management Strategies to Improve the Performance of Research Institutes, Ph.D. Dissertation in Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
- Ramezani, Ayoub. (2015). Presenting a Model for Knowledge Management Deployment in Mazandaran University, Ph.D. Dissertation, Mazandaran University, Mazandaran, Iran.
- Sadri, Abbas (2017). Presenting a Model for Deployment of Knowledge Management in Iranian Universities, *Quarterly of Research in Educational Systems*, 43 (12).
- Shami Zanjani, Mehdi. (2008). Presenting a Model for Knowledge Sharing in Projects Based on their Characteristics. Ph.D. Dissertation, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
- Shami Zanjani, Mehdi. (2014). *Agile Knowledge Management*, Jihad Daneshgahi Publication Organization.
- Abah, A., Maxwell, C., & Ndakotsu, C. (2019). Knowledge management curriculum in library schools in state university in North Central Nigeria. *Information Technologist (The)*, 16(2), 157-176.
- AbdulHamid, J. (2015). Knowledge strategies of school administrators and teachers. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 259-268.
- Awang, M., Ismail, R., Flett, P., & Curry, A. (2011). Knowledge management in Malaysian school education: Do the smart schools do it better? *Quality Assurance in Education*, 19(3), 263-282.
- Barao, A., de Vasconcelos, B., Rocha, A., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740.
- Bootz, J., Durance, P., & Monti, R. (2019). Foresight and knowledge management. New developments in theory and practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 80-83.
- Cheng, E. (2017). Knowledge strategies for enhancing school learning capacity. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 577 - 592.
- Chu, K. (2016). Leading knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*.
- Chu, W., Wang, M., & Yuen, H. (2011). Implementing Knowledge Management in School Environment: Teacher Perception. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 3(2), 139-152.

- Hamdan, A. (2020). The degree of job satisfaction among the government schools teachers in Ramallah and Al-Bireh governorate, and the relation to knowledge management.
- Hannay, L., Ben Jaafar, S., & Earl, L. (2013). A case study of district leadership using knowledge management for educational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 64-82.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596-1621.
- Kai-wing, C. (2016). Leading knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*, 20(5)
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4).
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4 ed.). United States: The Guilford Press.
- Leung, C. H. (2015). Critical Factors of Implementing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong. *Research Journal of Information Technology*, 2(2), 66-80.
- Lewis, P. (2017). Building tacit knowledge programs for B-schools. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 17(4).
- Lynne, H. (2016). A case study of district leadership using knowledge management for educational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 64-82.
- Marquardt, M. (2015). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*. USA: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The Theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14, 419-436.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Patil, K. (2016). Knowledge management—an empirical study with special reference to business schools of Pune region. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(21).
- Petrides, L., & Guiney, Z. (2015). Knowledge management for school leaders: an ecological framework for thinking schools. *Teachers College Records*, 104(8), 1702-1717.
- Ragsdell, G. (2016). Knowledge management in the not-for-profit sector. *Journal of Knowledge Management*, 20(1).
- Rasmussen, P., & Nielsen, P. (2011). Knowledge management in the firm: concepts and issues. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 479-493..
- Supermane, S., & Mohd Tahir, L. (2018). An overview of knowledge management practice among teachers. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 67(8/9), 616-631.
- Tapio, H., Aino, I., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.