

تأثیر مدیریت دانش بر کیفیت بخشی عملکرد مدارس

کریم کیاکجوری^۱، فروغ رودگر نژاد^۲، علی احمدی توچائی^۳ (نویسنده مسئول)

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرانزلی، ایران Karim Kia Kojouri@Gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران F_rudgar@yahoo.com

۳. کارشناسی ارشد علوم تربیتی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران ali15ahmadi@Gmail.com

چکیده

امروزه دانش نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی دارد و استفاده از مدیریت دانش محور، از جمله عوامل تعیین کننده برای موفقیت عملکرد سازمان‌ها بویژه سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها و بویژه مدارس محسوب می‌شود. مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش می‌تواند بوسیله ارتقای سازماندهی، نگه‌داری و انتشار دانش در سطح مدارس سبب شکل‌گیری رویکردی جدید در شیوه‌های آموزشی، استفاده مؤثر از دانش موجود و همچنین موجب نوآوری و خلاقیت معلمان و دانش‌آموزان نیز شده است. مدیریت دانش، افزایش دسترس‌پذیری به دانش سازمانی را مسیر می‌سازد؛ این در حالیست که مدیریت دانش در بیشتر سازمان‌ها هنوز در مرحله ابتدایی خود باقی مانده است، از این سو ضروری است تأثیر نقش مدیریت دانش در پیشبرد و ارتقای سازمان‌های آموزشی به صورت جدی مورد بررسی قرار گیرد. از اینرو در این پژوهش که به صورت کتابخانه‌ای صورت گرفت، هدف ما بررسی تأثیر مدیریت دانش بر کیفیت بخشی عملکرد مدارس است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد؛ استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس، می‌تواند دانش امور مختلف در محیط آموزشی را به صورت یکپارچه در اختیار تمام کارکنان قرار دهد که این موضوع سبب می‌شود، در کنار سیستم آموزش مؤثر، شاهد تکامل دانش و در نهایت افزایش کیفیت بخشی عملکرد مدارس باشیم. هنگامیکه کلیه کارکنان به دانشی که در سازمان در جریان است دسترسی آسان داشته باشند، می‌توانند با استقلال و اختیار بیشتر به امورات خویش بپردازند و عملکرد کاری خود را ارتقا دهند و از این طریق موجب بهبود روند آموزش و تکنیک‌های آموزشی و افزایش بهره‌وری گردند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، سازمان آموزش و پرورش، مدارس

۱. متن مقاله

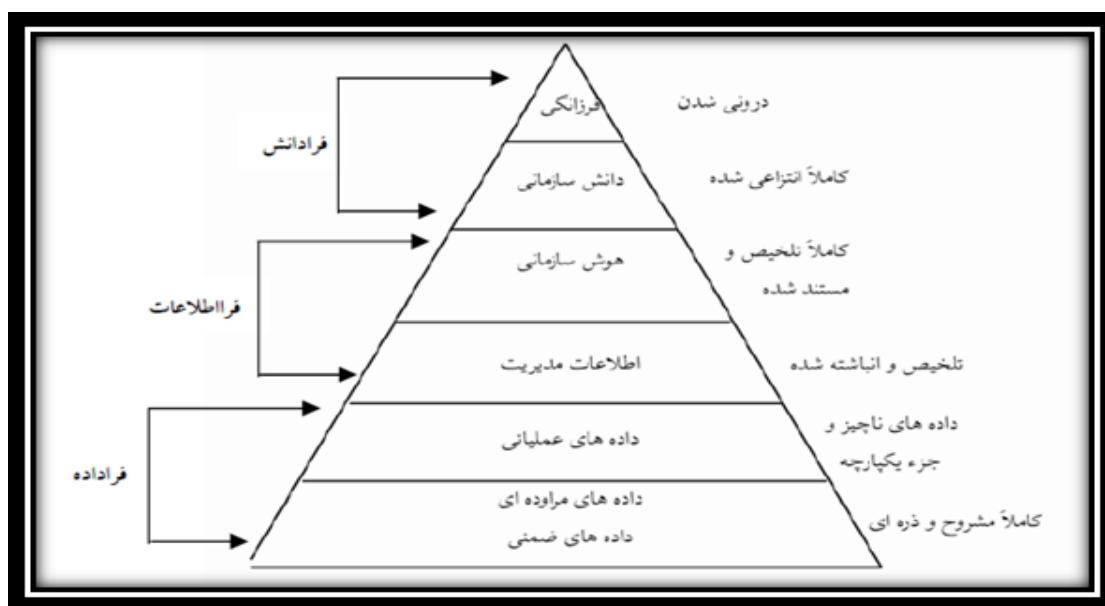
امروز در دنیای تغییر اطلاعات و دانش ضروری است که سازمان‌ها قابلیت‌های لازم برای فعالیت در این شرایط را کسب نمایند. مدیریت دانش^۱ فرآیندی است که طی آن سازمان اطلاعات مفید را دریافت، انتخاب، دسته بندی و در مواقع لازم مورد بهره برداری قرار می‌دهد. همچنین مدیریت دانش برای انجام فعالیت‌هایی چون شناسایی مساله و انتخاب راه حل آن و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها ضروری می‌باشد [1]. مدیران به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده شکوفایی، رشد توانایی‌ها و استعدادها کارکنان هستند. پیشرفت و بالندگی یک جامعه زنده و پویا، نیروی انسانی آن است. نیروی انسانی آموزش دیده و متبحر و دارای انگیزه است که می‌تواند با ترکیب مطلوب منابع مادی و استفاده بهینه از آنها، معجزه بیافریند. لذا به جا است که نیروی انسانی هر کشور را مایه بقا، بالندگی و پیشرفت آن و در عین حال علت رکود، زوال و عقب ماندگی آن کشور تلقی کرد، پس شایسته است که مدیران با اتخاذ الگوی سازمانی و فضای کاری مطلوب و با توجه به شرایط و ساختار فرهنگ سازمان، زمینه مشارکت کارکنان را در تعیین هدف‌ها و برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، نظارت، ارزشیابی و ارتباطات باز فراهم نموده تا از این ره آورد از یک طرف رشد و تعالی، اعتماد به نفس، ارضای نیازها، رضایت شغلی، خلاقیت و ابتکار و نهایتاً تقریب هدف‌های فرد و سازمان موج سعادت و خوشبختی کارکنان شود و از طرف دیگر به کارایی سازمان منجر شود. فراهم نمودن و ایجاد چنین شرایطی، شایستگی‌های خاص و بارزی را برای مدیران می‌طلبد. اکنون که عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثر بخشی مدیران بستگی دارد. در چنین عصری باید برای اداره سازمان‌های گوناگون اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی و آموزشی به نوآوری، نوجویی و بهره‌گیری از دستاوردهای اخلاقی، علمی و فنی بشری همت گماشت و راه را در این سازمان‌ها برای نوآوری و ارائه طرح‌های مناسب هموار کرد و مدیران مبتکر و خلاق را برای راه‌های متفاوت برگزیدند مدیران توانمند که قادر باشند با اتخاذ تدابیر و شیوه‌های بایسته به ویژه در نظام آموزش و پرورش زمینه را برای تجلی و بروز استعداد و خلاقیت‌های معلمان و متعلمان هموار سازند. بنابراین در دورانی که آن را «عصر دانش» نام نهاده‌اند و سازمان‌های دانشی و دانشگران، بنیادهای توسعه پایدار جوامع محسوب می‌شوند، مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار است. اکنون برای توسعه، منابع اقتصادی، طبیعی و نیروی انسانی به تنهایی کارساز نیست و اگر منبع و عامل اصلی که همان دانش است وجود نداشته باشد، توسعه‌ای تحقق نخواهد یافت. امروزه توانایی به کارگیری دانش و توانمندی‌هایی چون هوشمندی و خلق راه حل‌های جدید برای رفع نیازهای بشری جایگاهی والا در نظام جهانی پیدا کرده است و دانش و دانش آفرینی محور اصلی توسعه و پیشرفت دنیا شده است [2]. به طور کلی، برای ایجاد و استفاده از چارچوب بومی مدیریت دانش در مدارس چهار مرحله از جمله: ارزیابی اطلاعات موجود؛ شناسایی اطلاعات موجود برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری؛ فعالیت در حوزه چشم انداز فرایندهای موجود در مدرسه؛ ارزیابی فرهنگ و سیاست اطلاعات مدرسه نسبت به آن انجام می‌شود. هدف از این کار کمک به بهره‌مندی مدارس از مدیریت دانش و افزایش ایده و نوآوری می‌باشد [3]. از آنجا که مدارس بطور سنتی سازمان‌های دانش محور محسوب می‌شوند، اما هنوز بستر حقیقی آن فراهم نشده و در بسیاری از مدارس فرایندهای مدیریت دانش به طور رسمی طراحی و به اجرا در نیامده است. با توجه به اهمیت مدیریت دانش در دنیای کسب و کار بویژه محیط‌های آموزشی نظیر مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها و مدارس، هدف ما در این نوشتار این است که تأثیر مدیریت دانش در بهبود عملکرد مدارس را مورد بررسی قرار دهیم.

۲. کلیات و مفاهیم مدیریت دانش

۲-۱ مدیریت دانش چیست؟

با توجه به اهمیت دانش در دنیای امروز، لازم است قبل از ورود به بحث اصلی مدیریت دانش، به مفهوم دانش و انواع آن پرداخته شود. فرهنگ واژه نامه‌های مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی (۱۳۸۸) دانشی را که به آسانی تدوین و بیان می‌شود و در آثار فکری تبلور می‌یابد دانش صریح و دانش ناظر بر شناخت ذهنی افراد را دانش ضمنی توصیف کرده است. طبقه بندی دانش به صریح و ضمنی با رویکرد مدیریت دانش انطباق دارد: دانش صریح، رسمیت یافته و قانونمند است و گاهی به منزله دانش شناخته شده مورد اشاره قرار می‌گیرد. در یک طبقه بندی دیگر، دانش به نظری و عملی تقسیم شده است: دانش نظری دانش به دست آمده از نظریه است که قابلیت تعمیم دارد و دانش عملی دانش به دست آمده از تأمل بر عمل و خاص و جزئی است. همچنین در جای دیگر دانش را به عمومی و فنی

هم تقسیم کرده اند: دانش فنی به «توانایی تکمیل وظایف پیچیده» اشاره دارد. دانش فنی با دانش عمومی، یعنی دانستن تاریخ یا فلسفه، تفاوت دارد. دانش فنی به مثابه مجموعه‌ای از مهارت‌های دقیق بسته به زمینه کار مورد توجه قرار می‌گیرد. اصطلاح فنی با دانش عملی، مهارت یا روش خاصی در کار صنعتی یا علمی مرتبط می‌شود [4]. همچنین، مدیریت دانش را میتوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، ابتکارات و استراتژی‌هایی دانست که شرکت‌ها از آن به منظور ایجاد، ذخیره سازی، انتقال و به کارگیری دانش به منظور بهبود کارایی سازمان استفاده می‌کنند دانست. به عبارت دیگر، فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش که صاحبان دربارۀ آن توافق دارند عبارت اند از خلق دانش، اشتراک گذاری دانش و به کارگیری دانش است [5]. بعد از تعریف مفهوم دانش و انواع آن به تعریف مدیریت دانش می‌پردازیم. مدیریت دانش را به عنوان یک استراتژی که باید در یک سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب میرسد و آن افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات بر ای اصلاح عملکرد سازمان استفاده می‌کنند؛ تعریف می‌کند. همچنین صاحبان نیز به هرم سلسله مراتب دانش پرداخته اند. یکی از این هرم‌های سلسله مراتبی شامل داده های است که در آن داده های مرادده ای خام و ضمنی در سطح پایین و فرزنگی، در رأس آن است [6].



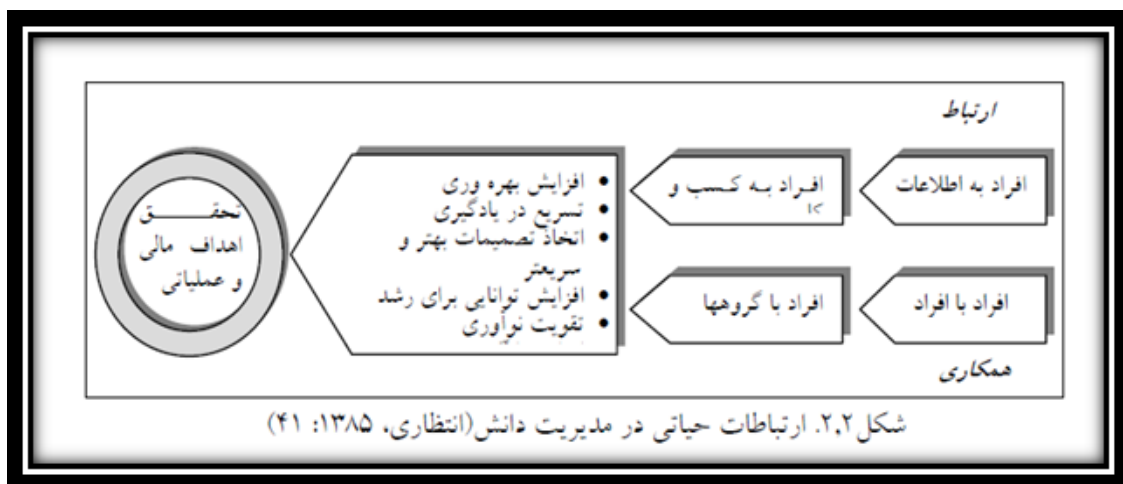
شکل ۱. هرم سلسله مراتب دانش (اکبری و صالحی، ۱۳۹۸)

مدیریت دانش فرایندی چالش برانگیز است، زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار بوده و به کارگیری مطلوب آن به گونه‌ای که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی کند، دشوارتر است. مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج کرده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم کنند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی پایدار جهت سازمان فراهم می‌کند. کنپ (۱۹۹۸) مدیریت دانش را به عنوان "هنر تبدیل کردن اطلاعات و دارایی فکری به ارزش بادوام برای افراد و مشتری‌های یک سازمان" تعریف کرد. گراف اظهار میدارد که با توجه به ویژگی‌های دانش سازمانی میتوان آن را به دو بخش تفکیک کرد: نخست نوع بسیار عمومی دانش که (دانش ضمنی) و دومی، دانشی است که به صورت مستند درآمده و به آن (دانش صریح) گفته می‌شود. با توجه به نقش هریک از این دانش، عده‌ای از این منظر روش‌های به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها را به چهار دسته: پویا، انسان محور و منفعل، نظام محور تقسیم کرده‌اند [7]. مالهورا^۱ مدیریت دانش را فرایندی دانسته است که بوسیله آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و

انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند. همچنین طبق تعریف مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا¹ (۲۰۰۹) مدیریت دانش عبارت است از: یک استراتژی با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب [1]

۲-۲ نقش مدیریت دانش در سازمان‌ها

مدیریت دانش فرآیندی سازمان یافته است که در آن دانش ضروری برای موفقیت یک سازمان ایجاد، جذب، به اشتراک گذاشته شده و استفاده می‌شود. سرعت رشد به یک مرحله بسیار سریع رسیده است و کسانی که نمی‌توانند یاد بگیرند، تنظیم کنند و از لحظه‌ای به لحظه دیگر تغییر کنند، به سادگی زنده نخواهند ماند [18]. از آنجا که سازمان‌ها در حال رویارویی با رقابت جهانی فزاینده و مشتریانی به مراتب پیچیده‌تر هستند، شرکت‌ها باید برای رقابت پذیر ماندن همواره در کاهش هزینه‌ها و گسترش بازارها خود نوآور باشند. از اینرو، سازمان‌ها در حال افزایش کارایی فرآیندهای خود هستند. در این مرحله است که مدیریت دانش وارد عرصه می‌شود. دانایی مهمترین سرمایه هر سازمان است و سازمانی که از این موهبت بیشتر برخوردار باشد حتماً با چالش‌های موجود بهتر برخورد می‌کند و در عرصه‌های رقابت موفق‌تر خواهد بود. مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌های متعدد در درون سازمان است که ارزش منابع و سرمایه‌های معنوی سازمان را ارتقا داده و فرآیندهای تولیدی و مدیریتی را بهبود می‌بخشد. مدیریت دانش موجب بهبود برنامه‌ریزی راهبردی سازمان می‌شود و همچنین، موجب می‌گردد فرایند تصمیم‌گیری در سطح مدیریتی و تولیدی ارتقا یافته و هزینه‌ها کاهش یابد. به طور کلی، مدیریت دانش را فرایند تولید، ذخیره و تسهیم اطلاعات ارزشمند میان جوامع و سازمان‌هایی با نیازهای و علایق مشابه تعریف می‌کنند [8]. تمرکز مدیریت دانش، بر بهبود توانایی سازمانی می‌باشد. موفقیت در زمینه مدیریت دانش نیازمند ایجاد یک محیط جدید کاری می‌باشد که دانش و تجربه بتوانند براهتی تسهیم شوند. برای تحقق این مقصود، باید فناوری و فرایند را مدنظر قرار داد. رفتارهای سازمانی باید چنان همراستا شوند که اطلاعات و دانش، ادغام شده و به افراد مناسب و در زمان مناسب برسد تا بتوانند با بهره‌وری بیشتر عمل کنند. مدیریت دانش باید افراد را به اطلاعات مرتبط کند و این ارتباط شامل فرایندها و تشویق‌هایی است که برای افراد نیاز است تا نه تنها به هم اعتماد کنند و از اطلاعات موجود استفاده کنند، بلکه تجارب و اطلاعاتشان را به پایگاه اطلاعاتی جهانی توزیع کنند. دوم اینکه، افراد باید به افراد مرتبط شوند. آنها باید قادر به یافتن همدیگر بوده و براهتی کمک مورد نیاز را جستجو کرده و دریافت کنند و سپس آن تجارب را منتشر کنند. این امر به افراد این احساس را می‌دهد که آنها همه روزه در تحقق اهداف سازمان شریک هستند. افزایش بهره‌وری، تسریع در یادگیری، اتخاذ تصمیمات بهتر و سریعتر افزایش توانایی برای توسعه، تقویت نوآوری و ایجاد انگیزه برای کارکنان [6].



شکل ۲. ارتباطات حیاتی در مدیریت دانش (اکبری و صالحی، ۱۳۹۸)

دانش در هر سازمان می تواند به شکل های زیر موجود باشد [9]

الف) دانش محصول: شامل دانش خود محصول و نحوه تولید آن می باشد. دانش خود محصول به معنی رفع مشکلات ناشی از استفاده از محصول می باشد و دانش نحوه تولید به معنی بهترین و مقرون به صرفه ترین روش تولید محصول می باشد. این نوع دانش، ساخت یافته و درون سازمانی می باشد.

ب) دانش متخصصان: دانش افراد فعال در سازمان که باعث شکل گیری محصولات و خدمات آن سازمان می شود. بیشترین فعالیت سازمان ها در مدیریت دانش، استخراج، مستند سازی و قابل استفاده مجدد نمودن این نوع دانش می باشد.

ج) دانش رهبری: شامل تمام قوانین و فرآیندها و ابزارهای مدیریت کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. این نوع دانش یک دانش درونی است که معمولا توسط افراد سطح اول هر سازمان تعیین می گردند.

د) دانش محیطی: این نوع دانش شامل برداشت هایی است که از یک محیط می توان داشت. این نوع دانش به سختی به شکلی خارجی مشاهده می شود و عموما دانش درونی است.

ر) دانش اجتماعی: تصویری که از یک سازمان و یا مجموعه در اذهان شکل می گیرد، دانش اجتماعی است.

۲-۳ مدیریت دانش و چگونگی اثربخشی آن بر سازمان ها

نقطه شروع حرکت به سمت دانش گرایی، بررسی وضعیت موجود سازمان از نظر ساختار، فرهنگ، فناوری و بویژه منابع انسانی آن است. در عصر حاضر که به عصر اطلاعات و دانش مرسوم است، مزیت رقابتی اصلی سازمان ها در سرمایه دانشی نهفته است. اما توجه به اهمیت و نقش ساختار بر کارکرد اثربخش سازمان ها، تعیین اینکه ساختار سازمان چه باید باشد، امری ضروری می نماید. در این راستا بزرگترین شرکت های دنیا برتری خود را نه در دارایی های انباشته ناشی از کارخانه های و حتی بازارهای بزرگ پیش روی آنها، بلکه در دانش در جریان فرایندهای خود کسب کرده اند؛ بنابراین سازمان ها یقین دارند که برای رقابتی ماندن باید منابع و فعالیت های فکری خود را مدیریت کنند. سیستم های مدیریت دانش از خدمات با کیفیت بالا حمایت می کند و این در حالی است که خدمات شکل می دهد و جایگاه خدمات را بهبود می بخشد. مدیریت دانش به طور مستمر به عنوان انگیزه اصلی برای ساخت سیستم های اطلاعاتی و بهبود ظرفیت و تعالی سازمانی شناخته شده است [7].

یک سیستم مدیریت دانش در عصر دیجیتال یک پلت فرم اشتراکی دانش است که از پیش تعیین شده برای افزایش یادگیری و عملکرد در انجمن است که با ابزارهای مرجع آماده مانند بررسی بازدیدکنندگان، نقشه سایت، انجمن گفتگوی مبتنی بر وب، وبلاگ ها، ویکی ها، پرسش های متداول سیستم های خبره و غیره تنظیم شده است. فناوری های مورد نیاز برای ساخت چنین پلتفرمی نرم افزار، وب سرور، شبکه و غیره است. در عصر حاضر که زمان نقش بسزایی دارد، برنامه ریزی صحیح برای طراحی و توسعه مدیریت دانش امری ضروری است. [19].

مدیریت دانش در واقع برنامه ریزی برای ایجاد و در دسترس قرار دادن دانش مورد نیاز سازمان است تا در موقع نیاز در اختیار کارکنان قرار گیرد تا آنان در فعالیتهای روزانه خود بتوانند بازدهی بیشتری داشته باشند. مدیریت دانش به معنای گردآوری تجارب موفق درون سازمان و ثبت و در اختیار گذاشتن آن است و در واقع تضمینی برای این موضوع است که سازمان به اندوخته های دانشی خود توجه داشته و به گونه ای برنامه ریزی می کند که این اندوخته در زمان مناسب در اختیار فرد مناسب قرار گیرد. مدیریت دانش، به معنای تدوین مراحل است که یک مؤسسه به کمک آن مراحل، ذخائر دانشی خود را مدیریت می کند و شامل ایجاد دانش، جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال و بکارگیری دانش است [10].

در این بخش برخی از مهمترین عواملی که بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش مؤثر هستند اشاره می کنیم: [11]

۱. تعریف نقش رهبری و مشخص کردن وظایف مدیریت. این امر مستلزم همکاری مدیران ارشد، درک فرهنگ سازمان حاکم و برنامه ریزی بر اساس آن است.

۲. شناسایی فاصله بین دانش موجود و دانش مطلوب.

۳. افزایش آگاهی افراد نسبت به مزایای مدیریت دانش. بدین صورت که به افراد باید آموخت اگرچه به انحصار داشتن قدرت محسوب می گردد ولی تسهیم آن قدرتی مضاف است.
۴. مدیر باید در ابتدا بدنال کمیت باشد. استقبال از کمیت، افراد را تشویق می کند تا در مورد نظرات مورد علاقه اشان بیندیشند.
۵. نهادینه کردن ایجاد احساس ضرورت و فوریت تغییر. مدیران نه تنها باید خود و سازمان را همساز با تغییرات کنند بلکه خود باید پیش قدم در امر تغییر شوند و بدنال ایجاد این احساس در کارکنان باشد که تغییر یک نیاز فوری و ضروری است.
۶. تشکیل کمیته ای جهت شناسایی افراد فعال و تقدیر از آنها. این افراد نه تنها شامل کسانی هستند که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می دهند بلکه کسانی که به درستی از دانش دیگران استفاده می کنند را نیز در بر می گیرد.
۷. مدیریت محتوا: مدیریت محتوا به عنوان مرکز مدیریت دانش، بر بازار یابی، توزیع و کاربرد - دانش موجود که قبلاً اخذ شده - تمرکز می کند. به روز و بکارآمد نگاه داشتن دانش با توجه به نیازها و تقاضای کارکنان یکی از فعالیت های کلیدی در مدیریت محتوا است.
۸. ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد جهت تسهیم دانش بین افراد.
۹. فراهم آوردن شرایطی برای خلق پیروزی ها و موفقیت های کوتاه مدت.

۲-۴ کاربرد مدیریت دانش بر بهبود عملکرد مدارس

مدیریت دانش سازمانی نه تنها به واسطه افزایش پروژه های تحقیقاتی در این زمینه، بلکه از طریق افزایش کاربرد آن به عنوان یک ابزار مدیریت در دانشگاه ها نیز اعتبار کسب کرده است. بدیهی است که مدیریت دانش به خودی خود به عنوان دارایی نامشهود با ارزش شناخته می شود و برای تصمیم گیری و استراتژی سازی نقشی اساسی دارد که بهره برداری مؤثر از آن تعیین کننده موفقیت برای سازمان ها است [20]. سازمان ها و جوامع بشری برای شکوفایی کامل به دانش وابسته هستند و مدارس به عنوان مخزن دانش می بایست در فراقنی یا عمومی کردن اشتراک دانش برای دستیابی به نتایج مؤثر فعال باشند [21].

مدیریت دانش به عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید در سازمان ها بویژه دانشگاه ها، مدارس و مؤسسات آموزشی به عنوان فراهم کننده زمینه بازخوانی، ایجاد، پرورش، تسهیم و تبادل، ارتقا سازماندهی، نگه داری و انتشار دانش در سطح مدرسه به ویژه در سطح کلاس درس خواهد توانست سبب شکل گیری رویکردی جدید شیوه های آموزش، استفاده مؤثر از دانش موجود، آمادگی برای دریافت و استفاده از اطلاعات و دانش نوین در جهت توسعه دانش و فناوری هزاره سوم با توان مقابله با تغییرات سریع دنیای اطراف شود. نمونه های خوبی از مدیران دانش هستند. مهمترین مسائل مدیریت دانش در مدرسه را میتوان در موارد زیر خلاصه کرد [12]:

۱. آگاه سازی معلمان: چرا نیازمند آن هستیم که دانش خود را با سایر مدارس تسهیم کنیم؟
۲. آگاه سازی دانش آموزان: مدیریت دانش چیست و کارکرد های آن کدام اند؟
۳. آگاه سازی جامعه: آموزش تنها «سخن گفتن و کارکردن» درباره دانش نیست، بلکه درباره نحوه مدیریت و کاربرد آن نیز هست.
۴. چگونه دانش مدرسه را حفظ، نگه داری و متبلور کنیم.

در واقع مدیریت دانش در مدارس عبارت است از «تصمیم گیری درباره این که دانشی که باید تسهیم شود چیست؟ این دانش را باید چه کسانی تسهیم کنند؟ چگونه باید آن را تسهیم و در نهایت چگونه از این دانش استفاده کنیم. تشویق و انگیزه افراد به تسهیم دانسته های خود با دیگران: هدف از تسهیم دانش، بهبود جامعه مدرسه با افزایش مبنای دانش مدرسه برای تصمیم گیری مؤثرتر و کارایی همه جانبه است. این در حال است که یکی از راهکارهای اساسی مدیریت مدرسه محور، ارشیایی عملکرد و پاداش بر اساس میزان مشارکت افراد در تصمیم گیری و تعامل مؤثر در انجمن ها و تیم های تصمیم گیرنده است.

کاربرد مدیریت دانش در مدارس هوشمند به گونه ای است که در یک مدرسه هوشمند مشکلات و موارد نامطلوب سریعاً توسط گزارش های برخط و داشبوردهای سازمانی به صورت هشدار به مدیران گزارش شده و از وقوع اتفاقات ناگوار جلوگیری می شود. فرایندهای اجرائی و آموزشی مدرسه از طریق ورود اطلاعات اتوماتیک یا دستی و یا حسگرها و ابزارهای هوشمند در بانک های اطلاعاتی درج شده و در

قالب شاخص‌های عملکردی در گزارش‌های مدیریتی ارائه می‌شود. مدارس که اینگونه مدیریت شوند، موفقیتشان چند برابر می‌شود و فارغ التحصیلان برای دنیای کار آمادگی بیشتری کسب می‌نمایند؛ زیرا با مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات آشنایی بیشتری کسب می‌نمایند. مدرسه نیز تغییرات و پیشرفت خود را توسط مدیریت دانش بهتر تجزیه و تحلیل کند. به طور کلی مدیریت دانش در بروز کردن دانش معلمان و مدیران و تبادل دانش و اطلاعات توسط آنان نقش مهمی دارد. عصر دانش مستلزم تفسیرهای مختلف از پدیده‌ها و شیوه‌های عملکرد است. مدیران موفق در این عرصه تنها به چگونگی دسترسی به اطلاعات نمی‌اندیشند بلکه به دسترسی به اطلاعات مرتبط و مناسب برای اتخاذ تصمیم تأکید دارند و همواره پویا بوده و به دنبال آموزش می‌باشند و این مدیران بر مبنای سرعت یادگیری خویش ارزیابی می‌شوند و تصمیمات خویش را بر اساس مدیریت دانش اتخاذ می‌کنند و مدیران هنگامی در اتخاذ تصمیمات خویش موفق خواهند بود که از دانش روز و جدیدترین اطلاعات مرتبط با موضوع تصمیم، مطلع باشند که این مطلب مستلزم پویا بودن و آموزش و آگاهی از دانش روز می‌باشد و پیش از اجرای مدیریت دانش، نیازمند به اشتراک گذاشتن و آموزش دانش می‌باشیم. زمانیکه در زمینه مسائل آموزشی و تربیتی آموزشگاهی مشکلاتی ایجاد می‌گردد و مدیر مدرسه برای آنها راه حلی می‌یابد و به تجربه ای میرسد. ممکن است تا زمانی که مدیر در مدرسه است دیگر نیازی به این تجربه نباشد و هنگام رفتن مدیر و بروز مجدد مشکل باید زمان و تلاش زیادی برای ارائه راه حل مجدد صرف شود، یا تصمیم اشتباهی اخذ شود. اما در صورتی که این تجارب به اشتراک گذاشته شود و تجارب به دانش تبدیل گردد در رفع مشکلات ایجاد شده بسیار مثر خواهد بود [13].

استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی بسیار مهم است. مدارس در نقش سازمان‌های دانش محور، عمدتاً فعالیت‌های اصلی خود را معطوف به یادگیری، خلق و نشر دانش می‌کنند و در این راستا معلمان به عنوان عوامل اجرایی آرمان‌های آموزش و پرورش، مهمترین عامل برای حرکت آموزش و پرورش به سوی دانش مداری و جامعه دانش مدار هستند. شرایطی که معلمان در آن تربیت می‌شوند باید دقیقاً دگرگون شود به نحوی که معلمان به صورت مربیان در آیند، نه متخصصانی که صرفاً ناقل محتوای برنامه درسی اند. ادراک معلمان از مدیریت دانش برحسب مؤلفه‌هایی مانند: رهبری، ساختار فرهنگی، دانش پنهان، دانش آشکار و فرهنگ یادگیری تحلیل می‌شود. برای تحقق آموزش مؤثر، مدیران می‌توانند از طریق ایجاد ارتباطات و همکاری مؤثر نه تنها با معلمان، دانش آموزان و کارآموزان در مدرسه بلکه همچنین با افراد و سازمان‌های خارج از مدرسه، راهبردهای مدیریت دانش کارآمدتری را رواج دهند [14].

اما به طور کلی خدمات آموزشی نقطه شروع تحول در جامعه هستند. خدمات آموزشی با تمرکز بر آموزش منابع انسانی مورد نیاز برای رشد و توسعه کشور، نیازمند توجه به رشد و تعالی دانش آموزان می‌باشند. به همین دلیل مدارس نیازمند بکارگیری از تجربه‌های موجود در حل مشکلات دانش آموزان و سعی بر رشد و تعالی همه جانبه آنان دارند. مدارس هر ساله با دانش آموزانی مواجه هستند که مواجهه با هر یک از دانش آموزان کوله باری از تجربه برای معلمان و مربیان را در بر دارد. عدم استفاده مطلوب از این دانش، منجر به تکرار تجربیات ناموفق و عدم استفاده مجدد از تجربه‌های موفق خواهد شد. در واقع مدیریت دانش ایجاد فرآیندهایی در مدرسه است که به ایجاد و اشتراک و کاربرد دانش در مدارس می‌انجامد و به کمک فناوری و با اصلاح ساختار سازمانی و به کمک افراد درون مدرسه محیط مناسب و اثربخشی را برای یادگیری فراهم می‌کند. از این رو بدون اشتراک دانش در آموزش و پرورش، اخذ تصمیمات مؤثر نیز امکان پذیر نخواهد بود در نتیجه آموزش و پرورش با نظام ناکارآمد تصمیم‌گیری را در آینده شاهد خواهیم بود [15].

۲-۵ چالش‌های عمده استقرار مدیریت دانش در مدارس

یکی از ضعف‌های عمده در سیاست‌گذاری آموزشی در آموزش و پرورش این است که از قدرت و توانمندی درونی نیروهای انسانی که از رهگذر تحقیق می‌تواند منبع تراوش بسیاری از آموزه‌ها باشد، غفلت شده است. بر این اساس نظام آموزشی به جای اصل پژوهش محوری بیشتر بر آموزش محوری استوار است [15].

باوجود آنکه اجرای راهبردهای مدیریت دانش در مدارس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، بررسی‌ها نشان داده اند اجرای راهبردهای مدیریت دانش در مدارس از ضعف‌ها و نارسایی‌هایی برخوردار است. درحالیکه اگر انتخاب نیروهای مدارس، تصمیم‌های انضباطی، پرورشی، اداری مالی، آموزشی و تبادل تجربیات، بر مبنای مدیریت دانش، صورت پذیرد. مدارس موفق‌تر عمل خواهند کرد. محققان از میان مؤلفه‌های شش گانه مدیریت دانش (سیاست‌ها و راهبردها، نظام پاداش و تشویق، نظام اخذ و تحصیل، نظام آموزش، نظام رهبری و

نظام ارتباطی)، دریافتند: سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت دانش بیشترین و نظام پاداش و تشویق مدیریت دانش کمترین میزان استقرار را داشتند. اگر مدیریت دانش در مدارس درست اجرا شود، می‌تواند معلمان را قادر سازد تا مجموعه‌ای از شیوه‌ها و راهبردهای دانش را برای گردآوری اطلاعات و اشتراک آنها توسعه دهند و در نهایت بازده تدریس و یادگیری و ظرفیت یادگیری را بهبود بخشند. ظرفیت یادگیری وابسته به مقدار دانشی است که از طریق فرایند یادگیری سازمانی در سازمان ایجاد می‌شود. این ظرفیت از طریق راهبردهای دانشی که برای مدیریت و کسب دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد، تعیین می‌گردد. معلمان با ظرفیت یادگیری بالا به طور مداوم توانایی- هایشان را به روز می‌کنند. آنها مایل‌اند خود را با روش‌ها یا تغییرات جدید تدریس هماهنگ نمایند؛ اما ظرفیت یادگیری فردی بالا تضمین کننده ظرفیت یادگیری سازمانی توسعه یافته نیست؛ زیرا گردآوری محض دانش شخصی تک تک اعضاء منجر به یادگیری به هم پیوسته و منسجم نمی‌شود [14]. یافته‌های [16] نتایج نشان می‌دهد که برخی از عوامل از جمله موارد ذیل به عنوان موانع استقرار مدیریت دانش عمل می‌کنند:

الف: عوامل درون سازمانی: ۹ مقوله فرعی از جمله: ۱. فرهنگ سازمانی ۲. موانع فردی ۳. ساختار سازمانی ۴. عدم اهمیت و تأکید مدیران ۵. عدم استفاده از فناوری نوین جهت اشتراک‌گذاری دانش ۶. عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان ۷. عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش ۸. روابط انسانی ۹. دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش.

ب: عوامل برون سازمانی: ۲ مقوله فرعی از جمله: ۱. تأثیر منفی سیاست‌های کلان کشوری ۲. موانع اجتماعی. در گذشته، شیوه‌های مدیریت دانش عمدتاً متمرکز بر داده‌های موجود و مدیریت منابع سازمان بودند. امروزه، تمرکز مدیریت دانش بر شناسایی نیازهای اطلاعاتی و استفاده از ابزارهای نوآورانه فناوری اطلاعات برای ایجاد، ضبط و بهره‌گیری از این اطلاعات برای دستیابی به اهداف سازمانی است. علیرغم ضرورت این موضوع، اکثر مدارس از افراد واجد شرایط برای برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای سیستم‌های اطلاعاتی استفاده نکرده و به دلیل محدودیت‌های مالی، آموزش کافی و الزام را برای اطمینان از بقای سیستم اطلاعات مورد نیاز ارائه نمی‌دهند. از معماری اطلاعاتی از هم گسیخته و نامناسب موجود در سازمان‌های تولیدی استفاده می‌کنند و منابع اخذ داده مدارس غالباً در مدارس هماهنگ و مرتبط نبوده و کارکنان به راحتی قادر به بازیابی آنها نیستند. علاوه بر این، بیشتر ادارات و دفاتر در مدارس منابعی مستقل از داده‌ها را نگهداری کرده و این منابع به ندرت به یکدیگر متصل می‌باشند. با این حال، با کسب حمایت مدیران ارشد در صنعت آموزش، درک متقابل صنایع فناوری و آموزش نسبت به یکدیگر و شناخت نیازهای موجود، احتمال بازسازی ساختار اطلاعات در مدارس را فراهم می‌کند [3].

به طور کلی، مدیریت دانش ایجاد فرآیندهایی در مدرسه است که به ایجاد و اشتراک و کاربرد دانش در مدارس می‌انجامد و به کمک فناوری و با اصلاح ساختار سازمانی و به کمک افراد درون مدرسه محیط مناسب و اثربخشی را برای یادگیری فراهم می‌کند. از اینرو بدون اشتراک دانش در آموزش و پرورش، اخذ تصمیمات مؤثر نیز امکان پذیر نخواهد بود در نتیجه آموزش و پرورش با نظام ناکارآمد تصمیم‌گیری را در آینده شاهد خواهیم بود. سه مؤلفه اصلی در استقرار مدیریت دانش شناسایی شد: مدیریت، فرهنگ سازمانی و زیرساخت (منابع انسانی و تجهیزاتی) اما بیشتر چالش‌ها را میتوان به عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب، عدم وجود نیروی انسانی آموزش دیده، ضعف‌های مدیریتی و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب مربوط دانست. همچنین یکی از دلایل عدم بکارگیری دانش در مدرسه، وابستگی به روش‌های سنتی و نگرانی از تغییر و مقاومت در مقابل آن است لذا با آگاهی بخشی و جلب مشارکت کارکنان بر مقاومت تغییر غلبه کنید [10].

۳. نتیجه گیری

امروزه دانش و سرمایه‌های فکری سازمان‌ها یکی از مزیت‌های اصلی رقابت محسوب می‌شود و میتوان اذعان داشت که دانش، قلب اقتصاد جهانی است و این امر مستلزم شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تأثیرگذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش است [17]. طبق پژوهش‌های برخی محققان راهبردهای مدیریت دانش به دو قسمت «راهبرد انسان محور و سیستم محور» تقسیم می‌شود که بر اساس نتایج این تحقیق راهبردهای مدیریت دانش موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌شوند. راهبردهای مدیریت دانش انسان محور موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌شوند و همچنین راهبردهای مدیریت دانش سیستم محور موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌شوند [15].

موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۵ منوط به اجرای درست مدیریت دانش است. موفقیت سازمان‌ها تا حدود زیادی وابسته به این است که چگونه و تا چه حد بتوانند سطوح متفاوت دانش موجود بین کارکنان را جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کنند. در واقع سازمان‌ها باید تلاش کنند تا دانش افراد را شناسایی و سپس با تقویت آن در جهت اهداف سازمانی حرکت کنند. از دیدگاه مدیریت دانش، راهبرد، تعیین سیاست دانش در کوتاه مدت و بلندمدت است. بنابراین، مؤسسات آموزشی مسئولیت بیشتری دارند و باید اقداماتی را جهت تحول و توسعه انجام دهند. مدارسی که در آنها دانش قبلی وجود دارد، باید راهبردهای مدیریت دانش خود را برای نیل به آموزش مفیدتر گسترش دهند و به منظور تأمین ملزومات آموزشی، راهبردهای مدیریت دانش را به نحو مؤثری اجرا کنند. درست همانطور که اکوسیستم‌ها از طریق دگرگونی‌های فصلی تجدید حیات می‌کنند، سازمان‌های آموزشی نیز از طریق ایجاد دانش، فرایندهای انتقال دانش به دیگران و تعاملاتی که با محیط دارند رشد کرده و جانی دوباره پیدا می‌کنند. برای تسهیل تسهیم اطلاعات و دانش، سازمان‌های آموزشی به دنبال قابلیت‌های فنی بوده و بر محیط‌های اطلاعاتی پیرامون خود (سیاست‌های منابع انسانی، سیاست‌های اطلاعاتی، پویایی‌های گروهی، فرایندهای تبدیل اطلاعات و ساختار انگیزشی سازمان) متمرکزند [14].

تحول از جامعه اطلاعاتی به جامعه دانش در مدارس آموزش عمومی نه تنها نقش معلم و دانش آموز و رویکرد اجرای مفهوم یادگیری مادام‌العمر، بلکه مفهوم توسعه پایدار را نیز تغییر داده است. پویایی محیط، فرآیندهای دگرگونی و تغییر نیازهای اطلاعاتی جامعه نیز پیش‌شرط‌هایی را برای تغییرات ساختاری در مدارس آموزش عمومی ایجاد کرده است: محتوای مدیریت دانش، ساختار و فرآیندهای مدیریت آن، و فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) انتقال دانش و سایر عوامل تغییر کرده است [22]. از آنجا که در عصر رقابتی امروز، مدیریت دانش به عامل مهمی برای توسعه پایدار سازمان‌های آموزشی تبدیل شده است سازمان‌ها می‌توانند مدیریت دانش را برای بهبود اثربخشی و کسب مزیت نسبت به سایر سازمان‌ها اتخاذ کنند. همچنین به آنها کمک می‌کند تا تصمیمات حساب شده ای را به نفع سازمان بگیرند؛ زیرا مدیریت دانش منجر به افزایش کارایی، کار بیشتر، عملکرد بهتر، افزایش شایستگی کارکنان از طریق تصمیم‌گیری با کیفیت می‌شود [23].

آموزش و تربیت نیروی انسانی مسیری برای انتشار دانش ذخیره شده در سازمان است. در مورد افراد جدیدالورود با فرآیند اجتماعی سازی و همچنین با تعیین همکار همراه، دانش ضروری سازمان در اختیار وی قرار می‌گیرد. علاوه بر این مواردی همچون برگزاری دوره‌های آموزشی، کارورزی، استاد شاگردی و جانشین پروری در تربیت نیروی انسانی و انتشار دانش در سازمان مؤثر است. استفاده از تقویت‌کننده‌ها برای تقویت انگیزه‌های بیرونی می‌تواند مفید باشد، مثلاً چنانچه مدیریت مدرسه مسیر ارزیابی و پاداش دهی و همچنین ارتقا مسیر شغلی را بر مبنای میزان فعالیت‌های دانشی کارکنان و متناسب با بهره‌وری آنان تنظیم نماید استفاده از دانش ذخیره شده بیشتر خواهد شد [10]. در پایان ذکر چند نکته و راه کار برای بهبود سیستم مدیریت دانش در سازمان ضروری می‌باشد: [3]

بسیاری از کارفرمایان با کارکنانی که بر دانش شرکت مسلط و از ارزشمندی آنها با خبر هستند، به خوبی ارتباط برقرار کرده و از آنها به عنوان افراد کلیدی سازمان نام می‌برند؛ اما عدم حضور این افراد در سازمان و دسترسی به آنها، چالش‌هایی برای سازمان به وجود می‌آورد. راهی مناسب برای اطمینان از دسترسی نا محدود به دانش کلیه کارکنان، ایجاد و حفظ سیستم به روز مدیریت دانش است. گستره سیستم‌های مدیریت دانش از درونی‌ترین بخش سازمان تا یک فضای کاری مشترک آنلاین وجود دارد. در این راستا برخی از محققان پنج روش با قابلیت ارائه ابزار و منابع مورد نیاز کارکنان، جهت بهبود سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها را نیز ارائه داده اند:

۱. برای بهبود عملکرد سیستم جستجو سرمایه‌گذاری کنید:

با توجه به نقش اطلاعات، جستجوی آن نیز برای سیستم‌های مدیریت دانش از اهمیت خاصی برخوردار است. جستجوی مؤثر، سرعت دریافت و اشتراک‌گذاری اطلاعات را افزایش داده و باعث بهبود بهره‌وری می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنان از سیستم مدیریت دانش تنها در صورتی استفاده می‌کنند که عملکردی عالی برای جستجوی مطالب دانشی مورد نیاز آنها داشته باشد.

۲. مطالب را دسته بندی کنید:

با توجه به پیشرفت تکنولوژی، اکثر مشاغل به کمک صفحات اینترنت در کمترین زمان به اسناد، الگوها و برنامه‌های کسب و کار مورد نیاز خود دست می‌یابند. با این حال سازماندهی مجدد در نحوه طبقه بندی این اطلاعات، باعث افزایش سرعت دسترسی کارکنان به مطالب مورد نیاز می‌شود. از نکات حائز اهمیت، نبود یک معیار واحد برای تقسیم بندی محتواهای مورد نیاز در سیستم مدیریت دانش است.

۳. کارمندان را برای تولید محتوا تشویق کنید:

با ایجاد بانک اطلاعاتی، به اشتراک گذاری مطالب و ترغیب کارکنان میتوان سیستم مدیریت دانش را در حوزه دانش جمعی سازمان بهبود بخشید. تقویت مشارکت کارکنان در این فرآیند بیانگر وجود رهبری قوی در همه سطوح و ارزش گذاری برای کار هر یک از افراد می باشد. روشی ساده برای تشویق کارکنان، فراهم کردن فضایی برای بارگذاری دستاوردهای پروژه فعلی و آموخته های خود است. ۴. توسعه انجمن های خبرگی:

راهی آسان برای بهبود سیستم مدیریت دانش اطمینان از مرتبط و جاری بودن اطلاعات در سازمان است اما این فرآیند به سطح بالینی از مشارکت و سازماندهی افراد نیاز دارد. از روش های به روزآوری مطالب، توسعه انجمن های خبرگی است. انجمن های خبرگی گروهی از کارکنان از سراسر سازمان هستند که مسئولیت حفظ و بهبود سیستم و به اشتراک گذاری دانش را در آن بر عهده دارند.

۵. سیستم مدیریت دانش را با موبایل سازگار کنید:
در صورتیکه افراد به علت دورکاری و یا مسافرت های کاری در دسترس نباشند، ایجاد سیستم مدیریت دانش در تلفن همراه سبب بهبود تجربه و دانش کارکنان شرکت در هنگام دوری از محل کار خواهد شد. از راه های اجرای این نوع مدیریت دانش، ایجاد اینترنت در سازمان است.

منابع:

- [1] جاوید رخشانی و بهرام غیبی، ۱۳۹۴. مروری بر مفهوم مدیریت دانش در سازمان. کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- [2] حسین جعفری، ثانی طیبه خونیکی درمیان و سمیه زارع، ۱۳۹۳. نقش نگرش مدیران مدارس نسبت به مدیریت دانش در کارایی آنان، پژوهشنامه تربیتی، ۳۹(۳)، ۲۲-۱.
- [3] امیر خسروانی، ۱۳۹۵. مجله الکترونیکی مدیریت دانش، ۴۳.
- [4] محسن سلمانی، ۱۴۰۰. دانش، مهارت و نگرش، پژوهشکده دانشنامه نگاری، دانشنامه آموزش های علمی کاربردی.
- [5] محمدعلی نادى، زهرا حق شناس والهام خورسندی، ۱۴۰۱. تحلیل رابطه ساختاری بین ادراک از رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان، مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۳(۳)، ۲۶۶-۲۴۱.
- [6] سید علی اکبر احمدی و علی صالحی، ۱۳۹۸. مدیریت دانش، تهران: انتشارات پیام نور
- [7] داود داودنیا، اکبر شریعت نیا و الهام گوپلی کیلانه، ۱۳۹۴. بررسی تأثیر ابعاد ساختار سازمانی بر اثربخشی: نقش مدیریت دانش، تهران: هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش.
- [8] عبدی جمایران، علی، محدث، علی، و زارع، محسن، ۱۳۹۴. بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان های پیشرو و کارآفرین، کنفرانس بین المللی علوم رفتاری و مطالعات اجتماعی.
- [9] رضا عباسی، سمیه خلوتی جابری و عباس قلتاش، ۱۳۹۴. مدیریت دانش و نقش آن در بهبود و کارایی مراکز آموزشی، اولین کنفرانس علمی پژوهشی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران.
- [10] حمید رحیمیان، عباس عباسپور و حمیدرضا زرین، ۱۴۰۰. طراحی الگوی استقرار مدیریت دانش در مدارس، مدیریت دانش سازمانی، ۴(۱۳)، ۲۹-۱.
- [11] ایوب موحدزاده، ۱۳۸۷. مدیریت دانش و سازمان های آموزشی، مجله راهکار مدیریت.
- [12] جورابچی، مهناز و خسروی، علی اکبر، ۱۳۸۸. تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد دبیران دوره متوسطه مدارس دخترانه شهر تهران، نوآوری های مدیریت آموزشی (اندیشه های تازه در علوم تربیتی)، ۵(۱۷)، ۱۳۵-۱۵۴.

- [13] ملیحه حسینی، محسن آیتی، و حسین شکوهی فرد، ۱۳۹۲. ضرورت بکارگیری سامانه مدیریت دانش در مدارس هوشمند. همایش ملی تغییر در برنامه درسی دوره های آموزش و پرورش، ۱۲۹-۱۳۱.
- [14] محمد خان عزیزی و سیاوش طالع پسند، ۱۳۹۶. رابطه راهبردهای مدیریت دانش با ظرفیت های یادگیری فردی و سازمانی. پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۱(۳۷)، ۱۱۱-۱۳۰.
- [15] حسین ریحانی، ۱۴۰۱. نقش راهبردهای مدیریت دانش در بهبود کیفیت خدمات آموزشی، رویکردی نو در علوم تربیتی، ۴(۳)، ۵۸-۶۵
- [16] رقیه برزگر سامبران، روح اله مهدیون و تقی زوار، ۱۴۰۱. چالش های استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان آذربایجان شرقی. مطالعات کتابداری و علم اطلاعات.
- [17] قباد رضانی و جمال سلیمی، ۱۳۹۴. شناسایی شاخص های مدیریت دانش و وضعیت پیاده سازی آنها؛ (مطالعه موردی: دانشگاه کردستان)، مطالعات دانش شناسی، ۲(۵)، ۲۴-۲.
- [18] Saeed, S. A., Tofiq, A. M., Qadir, A. M. A., Faraj, S. M., & Aziz, K. G. (2022). The Role of Knowledge Management in Higher Education Institutions (Colleges and Universities). *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 12(2), 126-133.
- [19] Gul, R. (2020). How to Build a Knowledge Management System in Digital Era? A Theoretical Framework. *International Journal of Digital Content Management*, 1(1), 43-54.
- [20] Dei, D. G. J., & van der Walt, T. B. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social sciences & humanities open*, 2(1), 100025.
- [21] Idhalama, O. U., & Echedom, A. U. (2021). Teachers' Awareness of Knowledge Management and Knowledge Sharing behaviour in Secondary Schools-Nigeria. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 19(1), 147-165.
- [22] Raudeliūnienė, J., Tvaronavičienė, M., & Blažytė, M. (2020). Knowledge management practice in general education schools as a tool for sustainable development. *Sustainability*, 12(10), 4034.
- [23] Asad, M. M., Rind, A. A., & Abdulmuhsin, A. A. (2022). The effect of knowledge management in educational settings: a study of education management organizations (EMOs) schools of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1156-1171.