

مقدمه

از اواخر دهه ۹۰ میلادی، «مدیریت دانش» به عنوان روش نوین مدیریتی، بحث داغ متون مدیریت و دیگر حوزه‌های وابسته بوده است. مدیریت دانش در واقع مکمل دیگر روش‌های مدیریتی است. تغییرات شگرف در عرصه‌های مختلف کاری از دوران صنعتی تا عصر دانش، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته به منظور بقا و حفظ توان رقابتی، به مدیریت دانش به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی توجه کنند. در عصر دانایی‌محوری، دانش به منبع راهبردی بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، که نقش محوری در جوامع دارند، تبدیل شده است (Liebowitz, 2000). به باور **نوناکا**، در شرایط ناپایدار امروزین، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار، دانش است. از این رو، مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده است که می‌کوشند از این سرمایه ارزشمند خود بیشترین بهره را ببرند (Hasnsen, 1999). مدیریت دانش به دنبال ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی سازمان است و با شناسایی، خلق، کاربرد و تسهیم دانش مرتبط است.



# فرایندهای مدیریت دانش در مدارس

## انواع دانش

● **دانش پنهانی (ضمنی):** دانشی است که درون و در اختیار افراد قرار دارد. دانش ضمنی ساختار نیافته است و بر مستندات ملموس و عینی مبتنی نیست. در واقع، «دانستن چگونگی امری» به وسیله یک فرد است که تعیین و بیان دقیق آن دشوار می‌نماید؛ زیرا این دانش برگرفته از تجربه‌ها و باورهای فردی افراد است.

● **دانش آشکار (صریح):** دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نیز مجسم می‌شود. اگر دانش را به صورت کوه یخی فرض کنیم، دانش آشکار قسمت کوچکی از یخ است که در بیرون آب قرار دارد و قسمت بزرگ‌تر آن یعنی دانش ضمنی، در آب پنهان است (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۸۷).

## تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که به سازمان کمک می‌کنند تا دانش را از داخل و خارج سازمان به دست آورد. مدیریت دانش به فرایند تسخیر تخصص‌های جمعی و به کارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آن‌ها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد (کویین، اندرسون و فینکلستین، ۱۹۹۶).

به عقیده هالس، مدیریت دانش عبارت است از فرایندی که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات

## حسین خلیفه

مدیر دبیرستان  
شهید مفتاح، بوشهر



به دانش را پیدا می‌کنند و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند (هالس، ۲۰۰۱).

**نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، فیفر و ساتون (۱۹۹۹)، پاسترناک و ویسیکو (۱۹۹۸) و راکلز و هولتزهاوس (۱۹۹۹)** معتقدند که مدیریت دانش ابتدا به‌عنوان فرایند به‌کارگیری یک رویکرد نظام‌دار برای تسخیر، ساختاردهی، مدیریت و توزیع و ارائه دانش در سازمان و به‌منظور تسریع در انجام کارها، به‌کارگیری مجدد بهترین تجربیات و کاهش دوباره کاری از یک پروژه به پروژه دیگر تعریف شد (دانش‌فرد و ذاکری، ۱۳۸۹: ۵۱).

### فرایندهای مدیریت دانش

**۱. تولید دانش:** فرایند خلق دانش فرایندی است که طی یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات، و ارزیابی دانش انجام می‌گیرد. این فرایند با یادگیری سازمانی مترادف است (افرازه، ۱۳۸۴).

**۲. ذخیره دانش:** از طریق قابلیت ذخیره دانش، امکان جست‌وجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌شود. در این خصوص، باید دانش‌های لازم برای استفاده آسان همگان ذخیره شود (آتشک، ۱۳۸۶).

**۳. تسهیم دانش:** مجموعه فعالیت‌هایی است که به گروه‌ها و افرادی که با یکدیگر همکاری دارند، کمک می‌کنند تبادل دانش بین آن‌ها بهبود یابد. به این ترتیب، افراد به سمت یادگیری بیشتر گرایش پیدا می‌کنند و توانایی خود را برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی ارتقا می‌دهند (گلد، ۲۰۰۱).

**۴- کاربرد دانش:** توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش موجود در سازمان به‌کار برده شود تا بتواند به سوددهی سازمان منجر شود. بهره‌برداری از دانش، شامل فعالیت‌هایی می‌شود که با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی در ارتباط هستند. دانش زمانی ارزشمند است که به‌کار گرفته شود. فعالیت‌های مدیریت دانش باید طوری باشند که نه تنها اقدامات و برنامه‌های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهند، بلکه آثار آن‌ها در فعالیت‌های روزمره نیز مشاهده شود (ابطحی، ۱۳۸۴: ۶۰).

### پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش در مدارس

**۱. خلق دانش:** در مدارس دانش آشکاری شامل روش‌های تدریس روزانه، طرح درس روزانه و ماهانه، روش‌ها و سبک‌های مدیریت کلاس و مدرسه، دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانی و... وجود دارد که پیوند و اتصال این دانش سازمانی و فردی با دانش گروهی، ابتدا دانش را در مدارس نهادینه می‌کند و سپس به خلق دانش جدید منجر می‌شود. مدارس سازمان‌هایی اجتماعی‌اند و محیطی مناسب دارند تا دانش فردی و سازمانی، آشکار و نهان، از طریق مشارکت در آموزش چند جانبه، ارتباط معلمان و مدیران

و اولیا و تعامل آنان با یکدیگر، از راه مدیریت دانش، با یکدیگر به اشتراک گذاشته و توضیح داده شوند. در این صورت، معلمان و مدیران با به‌دست آوردن بینش و تجربه سازمانی خود یا همکاران، دانش جدیدی خلق می‌کنند.

شیوه‌های آموزشی و مدیریتی زیادی وجود دارند که معلمان و مدیران از آن‌ها استفاده می‌کنند، اما با ورود متغیرهای مختلف محیطی، از جمله فناوری‌های ارتباطی، ناچار به نوآوری در آن‌ها هستند. لذا خلق دانش فضای لازم برای ایجاد ظرفیت‌هایی را که هنوز در مدارس به‌وجود نیامده‌اند، به‌وجود می‌آورد. در این فضای تعاملی، که حاصل تأثیر افراد بر یکدیگر است، یادگیری گروهی نقش اساسی خواهد داشت. معلمان و مدیران با راهبردهای متعدد، تجربه‌ها و تخصص‌های آموزشی و مدیریتی را به فرایندها و فعالیت‌های مذکور و برعکس تبدیل می‌کنند و بدین طریق دانش در سطح مدرسه توسعه می‌یابد. بخش زیادی از دانش آشکار و نهان موجود در مدارس مانند روش‌های تدریس و مدیریت، قوانین اداری، شیوه‌های ارزشیابی و... به دلیل قدیمی بودن، کارایی لازم را ندارند. لذا ضرورت دارد معلمان و مدیران برای ماندن در عرصه رقابت‌های آموزشی و مدیریتی پیچیده و در حال تغییر سطح جهانی، به خلق و آفرینش دانش روی آورند.

**۲. ذخیره دانش:** لازم است دانش خلق شده در مدارس، به‌منظور به‌کارگیری و استفاده مجدد در زمان‌های دیگر، در محلی مناسب نگهداری شود تا اولاً از بین نرود، ثانیاً دسترسی سریع و آسان به آن‌ها فراهم باشد. دانش‌های جدید مانند نحوه برخورد با دانش‌آموزان سرامد یا متخلف، روش تدریس کارآمد، روش مدیریت اثربخش، مفاهیم درسی جدید و تکمیلی، روش‌های انگیزشی در دانش‌آموزان، و روش‌های جدید مشارکت اولیا در مدرسه، باید در محل‌های مناسب مانند اذهان معلمان و مدیران، اسناد مکتوب مدرسه، رویه‌ها و برنامه‌های مدرسه، و سیستم‌های الکترونیکی ذخیره و محافظت شوند. همچنین، به‌منظور کارایی و پویایی، لازم است این روش‌ها به‌روزرسانی، طبقه‌بندی و سازمان‌دهی، و ارزیابی و پالایش شوند تا امکان استفاده از آن‌ها مطابق با شرایط و زمان فراهم شود. مدرسه سازمانی یادگیرنده است که دانش ذخیره شده در حافظه آن ذخیره و حسب مورد و زمان به افراد دیگر منتقل می‌شود.

**۳. تسهیم دانش:** در این مرحله، دانش و اطلاعات مربوط به روش‌های آموزشی و مدیریتی، قوانین و فعالیت‌های اداری، وضعیت درسی و خانوادگی اولیا و دانش‌آموزان، محتوای کتاب‌های درسی و... با اشتراک‌گذاری از طریق فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، اعتماد متقابل، رعایت هنجارها و حفظ سرمایه اجتماعی، بین معلمان، مدیران و اولیا مبادله و تسهیم می‌شود. در تسهیم، مرزهای دانش فردی فرو می‌ریزند و نوعی همکاری جمعی و گروهی و هویت مشترک شکل می‌گیرد و همه اولیای مدرسه در تجربه‌ها، افکار، مهارت‌ها و تخصص‌های یکدیگر شریک می‌شوند و از دانش مشترک بهره می‌برند. از آنجا که مدارس

## علمی - کاربردی

### نرگس خرم‌دل

دبیر، تربیت حیدریه



# مراقب امتحانی نه، خود کنترلی

بسیاری از فلاسفه و اندیشمندان اجتماعی پاسخ این سؤال را که چرا با وجود تضاد خلق و خواها و منافع فردی، جنگ همه علیه همه در نمی‌گیرد، در موضوع اخلاق یافته‌اند. اخلاق به معنی رعایت حقوق و انتظارات اجتماعی به صورت درونی و از روی میل و تمنا، از دیرباز مورد توجه بسیاری از فلاسفه و اندیشمندان اجتماعی بوده است. هر چند از دریچه‌های متفاوتی به این موضوع نگریسته شده، اما از منظر صاحب‌نظران این حوزه، مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری اخلاق، آموزش **خودکنترلی** است که از آن به «خودمختاری» تعبیر می‌شود و **کانت** آن را سرچشمه قانون اخلاق می‌داند. طبق نظر او، در یک نظام اجتماعی انسان‌های خردمند براساس معیارهای درونی شده از قوانین جامعه تبعیت می‌کنند (خرم‌دل، ۱۳۸۷).

انسان‌ها موجوداتی اجتماعی هستند. زندگی دور از جمع و در انزوا برای انسان خواستار رفاه و تمدن نه ممکن و نه میسر است. افراد به‌طور نظام‌دار با خانواده، محیط شغلی، محله، اقوام و... در ارتباط‌اند. ارزشمندی این روابط به آزادی و مسئولیت‌پذیری آن‌ها بستگی دارد. **روسو** در این باره می‌گوید: هر عضو جامعه آزادی خود را به اراده عمومی می‌دهد و در مقابل از حقوق تازه‌ای برخوردار می‌شود. در این روابط، نقش‌هایی شکل می‌گیرند. «نقش» عنوان یا پرچسبی است که با آن جایگاه و الگوهای رفتاری شخص در جامعه تعیین می‌شود. بر این اساس، قانونمندی‌هایی در سطح روابط اجتماعی وجود دارد. یکی از نقش‌هایی که با نزدیکی فصل امتحانات پررنگ می‌شود، نقش مراقب است که با الگوی عمل‌های خاص خود پایگاه می‌یابد؛ همان که با شماره‌های ۱ و ۲ و... جایگاه فیزیکی‌اش در جلسه تعیین می‌شود.

مراقب در واقع کنترل‌گری بیرونی است که در مقابل کنترل درونی قرار می‌گیرد. افراد با قدرت کنترل درونی به دنیا نمی‌آیند. این

سیک رهبری رابطه‌مدار دارند و سلسله مراتب فرماندهی در آن‌ها کمتر جایگاهی دارد، لذا تسهیل دانش از طریق شورای مدرسه و معلمان و جلسات انجمن اولیا، راحت‌تر صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه در مدارس سخت‌افزار و نرم‌افزارهای فناوری اطلاعات توسعه یافته‌اند، استفاده معلمان و مدیران از این امکانات به روند تسهیم دانش کمک فراوانی می‌کند. ارائه روش‌های جدید مدیریتی و آموزشی، نرم‌افزارهای تازه تدریس و رویه‌های جدید سازمانی و... از جمله مواردی هستند که با استفاده از فناوری می‌توان آن‌ها را بین به‌همکاران دیگر انتشار داد.

**۴. کاربرد دانش:** دانش نهان و آشکار، فردی و سازمانی، گذشته و جدید درباره ابعاد آموزش و پرورش، برای اتخاذ تصمیمات و رویه‌های جدید، به نحوی که بتوانند مدرسه را به هدف‌های تعریف‌شده‌اش برسانند، باید مورد استفاده قرار گیرد. دانش درباره روش‌های تدریس و مدیریت، مهارت‌های فردی، اطلاعات دانش‌آموزان، انواع ارزشیابی تحصیلی، وسایل کارگاهی و آزمایشگاهی، دستورالعمل‌های آموزشی و پرورشی و... زمانی ارزشمندند که عیناً در مدرسه تجربه و به کار گرفته شوند تا به اثربخشی و کارایی مدرسه یاری برسانند. همچنین، ضرورت دارد دانش فردی و سازمانی مدیران و معلمان در قالب محصولات و خدمات کاربردی به متقاضیان (مدیران، معلمان دیگر و دانش‌آموزان) عرضه شود. زمانی می‌توان به کاربرد دانش در مدرسه اذعان کرد که کیفیت آموزشی، رشد همه جانبه دانش‌آموزان و تربیت شهروندان خلاق و مفید بهبود یافته باشد. از آنجا که معلمان و مدیران خود مجری و تصمیم‌گیر آموزشی و مدیریتی هستند، این امکان را دارند که دانش فردی و مدرسه‌ای را در زمینه‌های مختلف در کلاس‌ها و مدرسه پیاده و بازخورد آن را مشاهده و به حذف یا تعدیل آن اقدام کنند. مدیریت دانش بدون مرحله کاربرد دانش، اجرا و برقراری این مدل را ناقص و ناموجه می‌سازد.

### منابع

۱. آتشک، محمد و ماهزاد، پریسا (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم، یافته‌ها، کاربردها، مجموعه مقالات همایش محیط‌های مجازی در هزاره سوم، رودهن.
۲. افراز، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران.
۳. ابطی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۴). مدیریت دانش. فصل‌نامه مدیریت و توسعه، شماره ۲۵.
۴. دانش فرد، کریم‌الله و ذاکری، محمد، (۱۳۸۹). «مدیریت دانش». سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
۵. محمدی فاتح، اصغر؛ سبجانی محمد صادق؛ محمدی، داریوش (۱۳۸۷). «چارچوب نظری مدیریت دانش». پیام بویا، تهران.
6. Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", Journal of Management Information Systems, (18:1), 2001.
7. Quinn, J. B. , Anderson, p and Finkelstein. S. (1996), "Managing professional intellect of alignment between business and information technology objectives, MIS Quarterly, Vol. 24 No. 1.
8. Hals.Steve. (2001). Dimensions Knowledge and its Management, Available at :www. Insigting. Co. uk.
9. Liebowitz, j. and suen, c.y. (2000), "developing knowledge management metrics for measuring intellectual", journal capital, vol. 1 no.1.
10. Hasnsen, m.t., nohria, n. and Tierney, t. (1999), "what's your strategy for managing knowledge?" Harvard business review, march-april.