

## فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی

Human Sciences Research Journal

دوره جدید، شماره ۲۸، تابستان ۱۳۹۹، صص ۴۳۵-۴۴۷

New Period, No 28, 2020, P 435-447

ISSN (2476-7018)

شماره شاپا (۲۴۷۶-۷۰۱۸)

### اصول یادگیری ترکیبی دروس برای دانش آموزان تمام مقاطع تحصیلی

لیلی همایون فر

دانشجوی دکتری زبان و ادبیات فارسی

#### چکیده

تلاش‌های زیادی در کشور قبلاً صورت گرفته تا معایب و مزایای آموزش‌های مجازی بر تفکر دانش آموزان و اولیا تاثیر بگذارد دانش آموزان دهد. آنان را خلاق و تولیدکننده علم و دانش پرورش داده و در پیچه‌های نوینی را در زمینه علوم و تکنولوژی در کشور بگشاید. تغییرات نظام آموزشی و کتب درسی دانش آموزان نیز در همین راستا صورت گرفته است. اما علیرغم تمامی زحمات و هزینه‌های سنگینی که آموزش و پرورش در آموزش مجازی و عدم تاثیر و اثربخشی آن در یادگیری دانش آموزان متحمل شده است، هنوز شاهد تدریس علم به شیوه سنتی و معلم محوری هستیم. در قریب به اتفاق مدارس کشور، هیچ تغییری در زمینه تدریس و ارزشیابی و ... دیده نمی‌شود. به همین علت به کرات دیران ظالمانه مورد شماتت قرار می‌گیرند که چرا نمی‌توانند خود را با روش‌های مدرن آموزش وفق دهند. به همین جهت در این مقاله سعی شده است بر علل و ریشه‌های تداوم شیوه تدریس سنتی و غیرفعال از سوی دیران پرداخته شود. علل تداوم شیوه تدریس سنتی را می‌توان در چند عامل زیر پیگیری کرد روش تحقیق در این مقاله کتابخانه‌ای می‌باشد. روش تحقیق این پژوهش روش گردآوری اطلاعات بوده، که از این طریق اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری و مطالب با استفاده از منابع معتبر به روش توصیفی - تحلیلی بیان شده است. ابزارهای تحقیق شامل فیش‌برداری است. روش تحقیق در این پژوهش بر اساس اهداف از انواع تحقیقات - کاربردی و به جهت ماهیت از نوع توصیفی - تحلیلی می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش مجازی، سلامت، تفکر، دانش آموزان و اولیا



### مقدمه

از زمان تشکیل آموزش و پرورش، به صورت رسمی در کشورها حدود یک قرن می‌گذرد در خلال این مدت نظام آموزشی در اثر تحولاتی که در سطح جامعه رخ داده است از جهات گوناگون وسعت و گستردگی پیدا کرده است و این امر اهداف، وظایف و مسئولیت‌های آن را پیچیده‌تر و اداره امور را به مراتب دشوارتر نموده است.

رسالت اساسی آموزشی و پرورش تربیت انسان سالم و سازنده است براین اساس مدیران فقط بازگوکننده بخشنامه‌ها و مجری آئین نامه‌ها و ناظر بر اجرای برنامه‌های رسمی نیستند بلکه وظیفه دارند فعالیت‌های مدرسه را در جهت اهداف متعالی تربیت، سازندگی دانش آموزان و در نهایت موفقیت جامعه هدایت نمایند.

پس، مدیران آموزشی حال و آینده موظف هستند که با تعاریف و کارکردهای مدیریت، نظریه‌ها و تئوری‌های مدیریت، راه، روش و اصول جدید مدیریت (سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت مشارکتی، مدیریت خلاق، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت فراگیر آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند محیطی دلپذیر و رضایت بخشی برای فعالیت پرسنل فراهم آورند.

به امید آنکه مدیریت آموزش و پرورش، امری عادی و مرسوم تلقی نشود و مدیران آموزشی در چارچوب صرف اعمال ضوابط، بایدها و اتکاء به قدرت رسمی، محبوس و محدود نگردد، بلکه بیش از آن، زمینه برای ایجاد و توسعه روابط انسانی به ویژه مدیریت آموزشی فراهم گردد.

### روش تحقیق

#### روش و ابزار گردآوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات، علاوه بر این که از منابع متعددی استفاده شده است روش‌های مختلفی نیز برای این کار وجود داشته که با توجه به نوع و هدف تحقیق، موضوع مورد تحقیق و خصوصیات جامعه آماری از کارایی مناسب برخوردار می‌باشد.

#### مهمترین روش‌های گردآوری اطلاعات

##### مطالعات کتابخانه‌ای

در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) و تجربه و تخصص محقق استفاده شده است.



## مبانی تحقیق

### ویژگی‌های مدیران آموزشی

آموزش و پرورش، رشته‌ای بسیار تخصصی و پیچیده است که اداره امور آن، نیاز به کارشناس مجرب، عالم و توانا دارد و از عهده هر کس که مختصر تجارب عملی و آشنایی کمی با مدیریت دارد بر نمی‌آید. زیرا سازمان‌های آموزشی و پرورشی، با دیگر سازمان‌های اداری، اقتصادی، بهداشتی، صنعتی، و... هم به لحاظ دامنه وظایف و عمق تجارب و هم به لحاظ علم و دانش و وظیفه‌ای که در ارتباط با تعلیم و تربیت کودکان، نوجوانان و جوانان باید داشته باشند، کاملاً متفاوت است و توجهات خاصی را می‌طلبد.

بدین جهت مدیران آموزش و پرورش علاوه بر آگاهی کامل از علم مدیریت، اصول و تئوری‌های آن باید شرایط و ویژگی‌هایی را دارا باشند که برخی از مهمترین آن‌ها عبارتند از:

- در زمینه مدیریت، دارای مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی باشد.

- به کار خود به عنوان مدیر آموزشی، نگرشی آگاهانه و علمی داشته باشد.

- با اصول و فلسفه آموزش و پرورش و آراء و عقاید مربیان بزرگ تربیتی آشنایی داشته باشد.

- اصول و مبانی برنامه‌ریزی درسی و آموزشی را به خوبی بداند و از سوابق و تحولات تاریخی آن آگاه باشد.

- با سازمان و اداره آموزش و پرورش در کشورهای مختلف جهان یعنی آموزش و پرورش تطبیقی، آشنایی لازم را داشته باشد.

- نظام آموزش و پرورش کشور را به خوبی بشناسد از سوابق و تحولات تاریخی آن آگاه باشد.

- در زمینه علوم تربیتی و روانشناسی، دانش و معلومات کافی بدست آورده باشد تا در هنگام مشکلات معلمان مدارس را راهنمایی کنند.

- مسائل و مشکلات روانی و رفتاری دانش آموزان را در پرتو علوم روانشناسی تشخیص دهد و در حل آنها کوشش نماید.

- با اصول بودجه بندی و بودجه متداول و برنامه‌ای آشنایی داشته باشد.

- روابط و مناسبات متقابل میان مدرسه، خانواده و جامعه را درک کند و برای رسیدن به اهداف آموزشی آن‌ها را مورد استفاده قرار دهد.

- با راه‌های گوناگون اندازه‌گیری و ارزشیابی پیشرفت تحصیلی آشنایی لازم را داشته باشند.

- کلیات روش‌ها و فنون تدریس را به خوبی بدانند.

- از مبانی علم جامعه‌شناسی و جامعه آموزش و پرورش به خوبی آگاهی داشته باشد تا بتواند رابطه متقابل بین جامعه و تعلیم و تربیت را از ابعاد گوناگون مورد توجه قرار دهد و بداند که چه مسئولیت و رسالت عظیمی در این مورد بر عهده دارد.



– به اهمیت آموزش و پرورش به عنوان بهترین وسیله برای ایجاد تغییر ارزش‌ها، هنجارها و رفتارها آگاه باشد و بداند هرگاه هدف‌های آموزشی تغییر کند و نظام تازه‌ای به منظور تحقق بخشیدن هدف‌ها و ارزش‌های جدید به وجود آید، در آن صورت مشکلات اجتماعی و نقایص رفع خواهد گردید و پرورش نیروی انسانی متخصص و تحصیلکرده و کارآمد، برای رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی امکان‌پذیر خواهد بود.

– بتواند مشکلات و مسائل مدارس و نظام آموزشی را در رابطه با شرایط و ویژگی‌های جامعه تجزیه و تحلیل کند.

– به مسئولیت‌ها و وظایف چند بعدی آموزشی، ارشادی، فرهنگی، اجتماعی و اداری واقف باشند.

– از سلامت جسمانی، روانی و شخصیتی کامل برخوردار باشند.

– سابقه آموزشی و معلمی، حداقل به مدت پنج سال داشته و سال‌ها در این زمینه تجربه کسب کرده باشند. زیرا بسیار نادر است کسی بتواند وظایف مربوط به مدیریت را به خوبی انجام دهد بدون آنکه مدت زیادی از دوران خدمت خود را در انواع خدمات آموزشی و کارآموزی نکرده و آشنایی لازم را به دست نیاورده باشد.

– قوانین و مقررات نظام آموزشی را به خوبی بداند و برای حل مشکلات مدارس از آن‌ها مدد بگیرد.

– مدیران و رهبران آموزشی باید کودکان و جوانان را یاری کنند تا استعدادها و تواناییهای خود را کشف کنند و راهنمایی شوند تا رشته تحصیلی، یا شغل و حرفه مناسب برای خود برگزینند. آن‌ها باید پسران و دختران ما را با مهارت‌های اساسی و لازم آشنا و برای زندگی در جامعه آماده سازند.

– به شاگردان خود فرصت دهند تا استعدادهای خلاق خود را شکوفا سازند و با همکاری یکدیگر طرح‌های تنظیم شده را به اجرا در آورند.

– مدیران آموزشی، باید آگاه باشند که هدف‌های آموزش و پرورش در یک جامعه، ممکن است وسیله‌ای برای حفظ شرایط موجود و تسلیم به سرنوشت و مقدرات باشد، یا برعکس، انسان را حاکم بر سرنوشت خود سازد و در تکاپوی زندگی مرفه‌تر و ایجاد جهان بهتری او را یاری کنند.

– با نظام فرهنگی جامعه و ارزش‌ها و هنجارهای آن آشنا و به اهمیت و نقش آنها، واقف باشد و بداند که تاثیر ارزش‌ها و هنجارهای نامناسب و غلط، چنان عمیق و گسترده است که می‌تواند حتی در کارآیی و عدم کارآیی، اهمیت ندادن به وقت، فرار از کار و بیزاری از آن، بی‌اهمیت شمردن ثمر کار خود، کم‌اهمیت شمردن برخی مشاغل و برتر شمردن بعضی مشاغل دیگر، بسیار موثر است. به عبارت دیگر باید بدانند که «نظام فرهنگی» جامعه نقش مهم و سازنده‌ای در به وجود آوردن روحیه تازه که متناسب با دنیای جدید و فعالیت‌های اقتصادی و قبول اصلاحات اجتماعی است بر عهده دارد.



### اصول مدیریت دانش

تعاریف و مفاهیم ارائه شده درباره مدیریت دانش، دانش ضمنی و دانش آشکار، تا اندازه زیادی بیانگر اصول مدیریت دانش است. با وجود این، می‌توان اصول یاد شده را از دیدگاه دو تن از مشهورترین صاحب نظران مدیران دانش خلاصه کرد. دوانپورت و پروساک در کتاب دانش کاری اصول مدیریت دانش را چنین طرح کنند:

- دانش، نشأت گرفته از افکار افراد است و در افکار آنان جای دارد.
- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
- فنآوری، رفتارهای دانش جدید را امکان پذیر می‌سازد.
- تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش بگیرد.
- حمایت مدیران و منابع، ضروری است.
- دانش ماهیتی خلق شونده دارد و تشویق افراد، موجب می‌شود که دانش به شیوه‌های غیرمنتظره گسترش یابد.

### دوانپورت و پروساک اصولی را که فرهنگ موثر انتقال دانش بر آن مبتنی است، به شرح زیر بیان می‌کنند:

- ایجاد ارتباط و اعتماد از طریق ملاقات‌های رودر رو.
- ایجاد مبنایی مشترک از طریق آموزش، مباحثه، انتشارات، کار تیمی و گردش شغلی،
- پیش بینی زمان‌ها و مکان‌هایی برای انتقال دانش، نمایشگاه‌ها، اتاق‌های گفتگو و گزارش‌های کنفرانس‌ها، ارزشیابی عملکرد براساس میزان تسهیم دانش و ایجاد محرک‌هایی برای این کار.
- آموزش کارکنان برای انعطاف پذیری، تعیین زمانی برای یادگیری، استخدام برای دستیابی به تفکرات جدید.
- ترغیب یک نگرش غیرسلسله مراتبی به دانش، زیرا کیفیت افکار از مقام و موقعیت ارائه‌دهنده آن مهم‌تر است.
- پذیرفتن و پاداش دادن به فضاهای خلاقیت آمیز و تشریک مساعی افراد تا نداشتن چیزی موجب از دست دادن سمت و موقعیت فرد نشود.
- نظام مدیریت مدرسه محور ساختاری اثربخش برای مدیریت دانش
- بررسی اصول و راهکارهای مدیریت مدرسه محور بیانگر آن است که تعهد مدارس به این اصول، زمینه‌های مدیریت دانش موثر را فراهم خواهد کرد. در واقع، حرکت آگاهانه و هدفمند مسئولان مدارس به سوی مدرسه محوری، خود زمینه ساز ایجاد، فنآوری، تقویت، انتقال و توسعه دانش سازمانی در مدارس



خواهد شد. به این منظور، اصول یا راهکارهای اساسی یاد شده و نقش و اهمیت هر یک در مدیریت دانش در مدارس مورد توجه قرار می‌گیرد.

### عدم تمرکز:

سیاست‌های شوراهای آموزش و پرورش در سطوح محلی و بالاتر، بر نحوه مدیریت دانش نواحی و اجرای وظایف آنان موثر است. در برخی موارد شورای مدرسه برای تغییر رویه‌ای که در سطح ناحیه وجود دارد باید تایید مقامات بالاتر را به دست آورد. سایر رویه‌ها، به ویژه رویه‌هایی که وظایف حسابداری و مالی مدارس مربوط است. از طریق مقررات ابالتی تنظیم می‌شوند. بنابراین مسئولان مدارس باید خط‌مشی‌ها و مقرراتی را نیز برای برنامه‌ریزی، اجرا و استفاده از نظام‌های اطلاعات دانش محور تدوین کنند. این اظهارات بیانگر این واقعیت است که پایین بودن اختیارات مسئولان مدرسه در تدوین برنامه‌ها و خط‌مشی‌های خود آنان را در اتخاذ خط‌مشی‌های موثر در مدیریت دانش، همچنان به سطوح بالاتر وابسته نگه خواهد داشت. عدم تمرکز مستلزم تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مدارس است و این به معنای آن است که بخشی از تصمیماتی که تاکنون در سطح بالاتر از مدرسه اتخاذ می‌گردید، اکنون در مدرسه و از سوی افراد فعال و ذی نفع اتخاذ خواهد شد. اما تصمیم‌گیری همواره مستلزم در اختیار داشتن اطلاعات و دانش کافی درباره موضوع مورد بررسی است. بنابراین، فرض اساسی نهفته در پس این تفویض اختیار آن است که کسانی که مستقیماً با دانش‌آموزان کار می‌کنند، درباره مفیدترین روش‌ها و ساختارهای آموزشی، افکار آگاهانه‌تر و مطمئن‌تری دارند.

### مشارکت:

– اندیشه مشارکت کارکنان، والدین و جامعه در مدرسه، به پیشرفت و بهبود مدرسه در قالب یک چرخه کامل منجر می‌شود در سال ۱۹۰۳ دوی استدلال خود مبنی بر دیدگاه‌های ارزشمند معلمان و نقش آن را در ارتقای خط‌مشی مطرح کرد.

– حامیان جنبش نظارت معلمان نیز خواستار مشارکت آنان در تدوین و هدایت خط‌مشی مدرسه بودند. به تازگی جنبش کنترل جامعه این استدلال را مطرح می‌کند که نظارت و کنترل جمعی و مشارکت افراد و گروه‌های خارج از مدرسه، پاسخگویی مدارس را در برابر نتایج مورد انتظار افزایش می‌دهد و به گسترش جامعه مدرسه منجر می‌شود.

**مسئولان مدرسی که فرآیندهای تصمیم‌گیری موافقی داشتند از وضعیت اثربخشی در**

**فعالیت‌های گروهی برخوردار بودند:**

– محدود نشدن تصمیم‌گیری به گروه خاصی از اعضای انجمن‌ها



– مهارت آموزی همه مشارکت کنندگان در مهارت‌های کار تیمی و مهارت‌های تصمیم‌گیری  
– تشخیص‌های گروهی تیم‌های بررسی‌کننده مشکلات.  
– فراهم آوردن زمینه‌های تصمیم‌گیری گروه‌ها.

بررسی و مطابقت موارد یاد شده با اصول مدیریت دانش بیانگر آن است که تقریباً تمام این موارد به نحوی با اصول ذکر شده هماهنگ است. به بیان دیگر، راهکار تصمیم‌گیری مشارکتی در بطن نظام مدرسه محور و با تکیه بر تشکیل، انسجام و تقویت گروه‌های تصمیم‌گیرنده در سطوح گوناگون مدرسه، هماهنگ با اصول مدیریت دانش و زمینه‌ساز اجرای اثربخش آن خواهد شد.

### ۳. پژوهش محوری

– با واگذاری برنامه‌ریزی درسی و تصمیم‌گیری سازمانی به پرسنل حرفه‌ای، در واقع تصمیمات، پژوهش‌مدار و براساس یافته‌های واقعی موجود در هر مدرسه اتخاذ می‌شود. فاهرمن والمور بر این باورند که نیازهای برنامه‌ریزی تحصیلی به تجارب و مشاهدات آموزشی آموزگاران جهت می‌دهد زیرا این امر مستلزم آن است که معلمان در این باره پژوهش کنند و نتایج یافته‌ها و دانش خود را به کار گیرند و از این طریق، دانشمندتر و حرفه‌ای‌تر شوند.  
– فراهم آوردن تمهیدات لازم به منظور خلق و توسعه دانش در سازمان، همواره به مثابه یکی از اصول اساسی مدیریت دانش مورد تاکید قرار گرفته است.

### دانش و مهارت:

مدیریت دانش موثر، با آگاهی از این واقعیت آغاز می‌شود که مدیریت مدرسه نمی‌تواند همه چیز را درباره برنامه تحصیلی بداند. بنابراین مبنای دانش در مدارس تخصصی شده است و برخورداری از متخصصانی که مدیر را در زمینه‌های گوناگون، از اهمیت و رسالت شغلی تا خط مشی‌ها و نیازمندی‌های مدرسه یاری دهند، ضروری است.  
مطالعات انجام شده بیانگر آن است که مشارکت افراد، به ویژه معلمان توانمند و با تجربه در سطح مدرسه با اداره کنندگان و صاحب نظران خارج از مدرسه، فرآیند دانش و مهارت‌آموزی افراد فعال در مدیریت مدرسه محور را اثر بخشی خواهد کرد.

### اطلاعات (و ارتباطات موثر)

موفقیت مدرسه در نظام مدیریت مدرسه محور مستلزم آن است که افراد فعال در مدرسه، از اطلاعات لازم درباره وضعیت مالی، پرسنلی، برنامه‌ریزی، آموزشی و... آگاه باشند و این خود مستلزم آن است که از



اهداف و انتظارات ناحیه، اهداف و راهکارهای آموزش و پرورش در سطح مدرسه و سطوح بالاتر با خبر گردند. به علاوه، از وضعیت عملکرد مدرسه، عملکرد انجمن‌ها و نیز عملکرد خود، در مقایسه با اهداف تعیین شده برای آن و نیز در مقایسه با سایر مدارس هم سطح آگاهی داشته باشند.

از سوی دیگر این مدارس باید اطلاعات لازم را درباره نیازها و انتظارات دانش‌آموزان، والدین و سایر افراد و گروه‌های ذی‌نفع در جامع داشته باشند و از سایر تغییرات محیطی موثر بر عملکرد مدرسه نیز آگاه گردند. در این زمینه، تهیه یک بیانیه، که در آن مقصود و اهداف سازمان تعیین شده باشد، ضروری است.

به هر حال، مدارس فعال در الگوی مدرسه محوری باید راهکارهای منظم و متنوع لازم برای تسهیم اطلاعات در سطح مدرسه، اداره ناحیه و افراد ذی‌نفع در جامعه توسعه دهند. مدیران مناطق آموزش و پرورش با مکاتبات، گفتگوها و ارتباطات خود با جامعه مدرسه، ماهیت نظام مدیریت مدرسه را تبیین می‌کنند و به جامعه مدرسه نشان می‌دهند که چرا این نظام برای ایجاد و پرورش درک مشترک، مطلوب است.

مداری که فرآیندهای تصمیم‌گیری موفقیت‌آمیزی داشتند، از شرایط زیر برخوردار بودند:

– ارائه اطلاعات مناسب به گروه‌های تصمیم‌گیرنده.

– پیدا کردن راه‌هایی برای گسترش دیدگاه مشارکت‌کنندگان.

– وجود تیم‌های تصمیم‌گیری چندگانه و نیز ارائه معنای روشنی از نحوه ارتباط آن‌ها با هم.

هنگامی که این اطلاعات دریافت و وضعیت مدرسه مورد ارزشیابی قرار گرفت، اعضای گروه به موضوع جدیدی بر خوردند. در واقع فرآیند حاصل از دانش جدید، درک آنان را از تعلق دانش‌آموزان بهبود بخشید و این ادراک برای قانون‌گذاری و مذاکره درباره این وضعیت با تکیه بر حیطه حمایتی مورد استفاده قرار گرفت. بر این اساس، اعضای گروه تصمیم گرفتند نظام پیگیری تعلق را حفظ کنند و استمرار دهند و برای مسائل مربوط به حضور دانش‌آموزان نیز نظام مشابهی طراحی و اجرا کنند.

در مجموع، شاید با اطمینان بتوان گفت که اغلب عوامل مرتبط با ارتباطات و اطلاعات، که پژوهشگران به مثابه عوامل کلیدی موفقیت در اجرای نظام مدیریت مدرسه محور مطرح کرده‌اند دربردارنده اصول مدیریت دانش است و از جمله این عوامل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

– تدوین روش‌ها و مجراهای گوناگون انتقال و توزیع اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری و ایفای نقش در همه سطوح.

– گفتگوهای مستمر افراد درباره آموزش و یادگیری



### ارزشیابی عملکرد و پاداش:

اعطای پاداش در نظام مدیریت مدرسه محور مانند سایر نظام‌های مشارکتی دشوار و پیچیده است. بسیاری از مسئولان مدارس از یادداشت‌های تشکرآمیز، تقدیر برنامه‌های گوناگون و... استفاده کردند. اما مدیرانی هم بودند که ترجیح می‌دادند از این طریق بر برنده‌ها و بازنده‌ها تاکید نکنند و به دستاوردهای جمعی توجه داشته باشند. بعضی از مسئولان مدارس نیز از مراسم پایان سال، ناهارهای مجانی، میهمانی‌ها و مراسم موفقیت در دستیابی به اهداف مدرسه استفاده کردند.

مسئولان برخی مدارس نیز در زمینه‌های ارتقای آزاد را در سطح ناحیه فراهم آوردند یا برای افزایش پرداخت به معلمانی که حجم کاری بیشتری داشتند، طرح‌های ویژه‌ای اجرا کردند. به هر حال، علاوه بر پاداش مالی، پاداش‌های دیگری نیز مانند فرصت‌های مطالعه تمام وقت (یک روز) در هفته، سمت‌های معلم- مشاور معتبر برای راهنمایی معلمان کم تجربه تر، حضور در کنفرانس‌های حرفه‌ای، کلاس‌هایی در دانشکده‌ها و دانشگاه‌های محلی و... نیز در افراد فعال در مدرسه انگیزه ایجاد می‌کند. آشکار است که مبنای ارزشیابی عملکرد و پرداخت در همه موارد، در واقع همان میزان مشارکت در تسهیم دانش است که دانیورث و پروساک به منزله اصول مدیریت دانش از آن یاد کرده‌اند. (همان منبع ص ۱۱۵ الی ۲۲)

### نقش ارزش‌ها در مدیریت دانش

ارزش‌ها، اخلاق و فرهنگ حاکم بر مدرسه به همان اندازه که مدیریت دانش موثر، در مدرسه تعیین کننده است، در فرایند حرکت مدارس به سوی مدرسه محوری نیز حائز اهمیت است. شواهد موجود درباره مدارس موفق در اجرای نظام مدیریت مدرسه، محور بیانگر آن است که فرهنگ مدرسه در فرایند تغییر به سوی مدرسه محوری تعیین کننده است مسئولان مدارس که موفق به ایجاد تغییرات آموزشی شدند، کسانی هستند که فضایی از اشتراک مساعی و اعتماد متقابل در میان اعضای خود پدید آورده‌اند و به بهبود و پیشرفت توجه داشته‌اند و ساختارهایی ایجاد کرده‌اند که از طریق آنها، همه افراد ذینفع در فرآیند تصمیم‌گیری، می‌توانند تسهیل کننده پیشرفت و بهبودهایی در فرهنگ مدرسه باشند. رفتار آزاد فعال در مدرسه نیز ممکن است در حکم بخشی از فرآیند تغییر، دگرگون شود و شامل موارد زیر باشد. گفتگوی بیشتر معلمان درباره تجارب آموزشی حفظ استانداردهای بالای عملکرد، استقبال از نظریات جدید و فعالانه درگیر شدن در مسائل مدرسه. در این نظام، وابستگی‌های افراد باید فعالانه و رو به گسترش باشد و روابط انسانی باز، همکاری و تعهد متقابل مورد تاکید قرار گیرد. اداره‌کنندگان باید توانمندی و مهارت بسیار داشته و همواره در حال یادگیری باشند.



بررسی اصول یا راهکارهای اساسی نظام مدیریت مدرسه محور و به بیان دیگر، عوامل اساسی موفقیت در نظام مدیریت مدرسه محور- شامل عدم تمرکز، تصمیم گیری مشارکتی، تواناسازی، دانش و مهارت، پژوهش محوری، ارتباطات باز و اطلاعات، ارزشیابی عملکرد و پاداش و مبنای آن- و مقایسه آن با اصول مدیریت یا مبانی فرهنگ موثر انتقال دانش در سازمان، بیانگر آن است که گرایش به مدرسه محوری مستلزم به کارگیری فنون و روش های مدیریت دانش و اجرای مدیریت دانش موثر است. (مان منبع، ۲۳)

امروزه سازمانها درحال رویارویی با رقابت فزاینده ای هستند. بدیهی است که بقا در چنین فرآیندی بستگی به خلاقیت و وفاداری کارکنان به سازمان دارد. مدیریت دانش فرآیندی است در جهت استفاده کارآمد از دانش برای سازگاری و ماندگاری در عصر چالشی حاضر.

محور فعالیت های مدیریت دانش صرفاً بکارگیری دانش نیست بلکه بر دانش آفرینی سازمانی نیز تأکید دارد. فرآیند تبدیل دانش پنهان یعنی دانش که ریشه در ارزش ها، احساسات، اعتقادات، تعلقات و تجربیات افراد دارد به دانش آشکار یعنی دانشی که ملموس و رمزا و کدهای آن قابل تفهیم هستند، بهترین شیوه دانش آفرینی است.

مدیریت دانش تجربیات و دانش کارکنان را در سراسر سازمان انتشار می دهد. و امکان استفاده درست و متناسب با شرایط را فراهم می آورد.

(مل هاترا: ۲۰۰۰) محور فعالیت های مدیریت دانش صرفاً بکارگیری دانش نیست بلکه بردانش و افریدن آن تأکید اساسی دارد. زیرا در اقتصاد امروزی تنها منبع ممتاز رقابتی با دوام دانش است و همواره یک دارایی با ارزش در سازمان به حساب می آید. سازمانهایی که از قدرت خلق دانش برخوردارند، با خلاقیت و نوآوری با نیروی اندک فعالیت های بزرگی را انجام می دهند. منابع درون سازمانی و برون سازمانی را کشف می کنند. دانش چیزی نیست که به خودی خود حاصل شود بلکه باید سازوکار تولید و خلق آن در سازمان تبیین شود و همین فرآیند رمز موفقیت شرکت های موفق است.

کار مدیریت دانش، بر جابجایی و انتقال دانش فردی (دانش پنهان) به دانش سازمانی (دانش آشکار) متمرکز است. (محمد دوستدار، فاطمه کریمی مقاله مدیریت، شماره ۶۷ و ۶۸، ص ۲۷)



### پیش‌زمینه‌های دانش‌آفرینی:

- فرهنگ یگانگی و احساس یکی بودن افراد یا سازمان و رسالت آن را ترویج نمایند.
- عرضه‌کننده دانش را از مزیت‌های شغلی مانند شرکت آزمایشگاه با کمن برخوردار سازید.
- مکان و زمان لازم برای گفتگو، مصاحبه، و تشکیل گروه‌های کاری را فراهم آورید.
- شناسایی افراد که خیر هستند و در برابر انتقال دانش خود چیزی را از سازمان مطالبه نمی‌کنند و برای ارضاء انگیزه درونی خود انتقال دانش را انجام می‌دهند.
- اعتماد طرفین بین سازمان و افراد ایجاد شود.
- دانش برای دارنده آن قدرت است به تسهیم آن بایستی قدرت فرد مضاعف گردد رعایت سلسله مراتب سازمان را در انتقال دانش پنهان منتقی سازید و سعی کنید زمینه‌ای فراهم شود که سطوح مختلف سازمان نقش‌های متفاوت مرتبط به هم ایفا کند.



فهرست منابع و مآخذ

- اصلی پور، محمد. مدیریت آموزشگاهی (سیری در نهج البلاغه). تهران: نشر تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۵.
- جعفر ترک‌نژاد، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۳ و ۲۴.
- جویس، بروس. الگوهای جدید تدریس. ترجمه محمد رضا بهرنگی. تهران: تابان: نشر کمال تربیت، ۱۳۷۸.
- حافظ‌نیا، محمدرضا، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سمت، ۱۳۷۷.
- خورشیدی، عباس، غندالی، شهاب‌الدین. مقدمات مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. تهران: نشر پسیان، ۱۳۸۰.
- خوی نژاد، غلامرضا، روش‌های پژوهش در علوم تربیتی، تهران: سمت، ۱۳۸۰.
- راد، منوچهر؛ عابدینی راد، امیر. اصول مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: منوچهر راد، ۱۳۷۵.
- رؤوف، علی. بالانشینی مدیریت آموزشی. مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۸۰.
- ساکی، رضا. تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۷۹.
- سعید جعفری مقدم، مدیریت دانش در نظام مدیریت مدرسه محور، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳۶-۳۵، (پاییز و زمستان ۱۳۸۲).
- سیدعباس زاده، میر محمد. کلیات مدیریت آموزشی. ارومیه: دانشگاه ارومیه، ۱۳۸۰.
- شعبانی ورکی، بختیار: آزاد، اسدالله. آموزش و پرورش کیفی فراگیر. مشهد: آستان قدس رضوی، ۱۳۸۱.
- صالحی، داوود. نقش بودجه در مدیریت آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۷، پاییز ۱۳۷۲.
- صفر زاده، خسروشاهی. رشد (مدیریت مدرسه). شماره ۲. دوره چهارم. (آبان ۱۳۸۴).
- فرهاد قربان دوردی نژاد، کاربرد مدیریت کیفیت جامعه در فرآیند یاد دهی – یادگیری، فصلنامه تعلیم و تربیت. شماره ۸۲ (تابستان ۱۳۸۴).
- قلعه سری، قدرت الله. تبیین جایگاه مدیریت آموزشگاهی. آذر ۱۳۷۸.
- مجد فر، مرتضی. رشد (مدیریت مدرسه). دوره چهارم. (بهمن ۱۳۸۴).
- محمد دوستار، فاطمه کریمی. مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت، شماره ۶۷، ۶۸. سال ۱۳۸۱.
- مدیریت (۱)، انتشارات اداره آموزش بانک سپه.
- مقدس، جلال؛ کاشفی، مجتبی. مدیریت دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی. (اسفند ۱۳۵۳).
- مقدم، امان. مدیریت آموزشی. تهران: ابجد، ۱۳۷۵.
- میرکمالی، محمد. رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: رامین، ۱۳۷۳.



- وایلز، کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمد علی طوسی. تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
- وحید اسم‌نژاد، ماهنامه سپه، سال ششم، شماره ۶۵، (آذر ۱۳۸۴).