



Presenting a Model of Knowledge Management in Ashkzar Elementary Schools within the SWOT Framework

Fatemeh Bashirizadeh¹ , Mohsen Shakeri² , Hossain Hassani³ and Zohreh Karami⁴

1. Master of Curriculum Development, Yazd University, Yazd, Iran. E-mail: fgbashiri67@gmail.com
2. Corresponding author, Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Yazd University, Yazd, Iran. E-mail: shakerimohsen@yazd.ac.ir
3. Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Yazd University, Yazd, Iran. E-mail: hassani.hossain@yazd.ac.ir
4. Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran. E-mail: karami.edu@cfu.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 5 March 2025
Received in revised form 15
May 2025
Accepted 23 June 2025
Available online 30 June 2025

Keywords:
knowledge management,
elementary schools,
SWOT analysis,
qualitative research,
Ashkzar,
Iran

ABSTRACT

Objective: The purpose of this study is to present a knowledge management model for elementary schools in Ashkzar within the SWOT framework.

Method: The research approach of this study is qualitative and based on SWOT analysis. The target population comprised teachers and principals of elementary schools in Ashkzar, a city located in Yazd Province. Purposeful sampling was employed and continued until data saturation was reached. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. The analysis yielded 13 main themes and 47 sub-themes.

Results: The findings revealed the following themes across the SWOT dimensions: 1. *Strengths*: Two main themes, enhancing knowledge acquisition and promoting knowledge dissemination, along with 10 sub-themes, were identified. 2. *Weaknesses*: Three main themes, lack of a knowledge-utilization culture, lack of a supportive organizational culture, and insufficient knowledge management skills, accompanied by 14 sub-themes, emerged. 3. *Opportunities*: Two main themes, knowledge sharing and knowledge creation, and eight sub-themes were identified. 4. *Threats*: Four main themes, associated costs, inadequate planning, limitations in tools and technology, and human resource challenges, along with nine sub-themes, were discerned. 5. *Knowledge Management Improvement Strategies*: Two main themes, adoption of emerging technologies and fostering a knowledge-sharing culture, together with six sub-themes, were derived.

Conclusions: This study presents a knowledge management model for elementary schools in Ashkzar, developed through SWOT analysis. By leveraging strengths, addressing weaknesses, capitalizing on opportunities, and mitigating threats, elementary schools can enhance their knowledge management practices through the proposed solutions. Although the model was developed specifically for Ashkzar elementary schools, it can be adapted for use in other elementary schools and across different educational levels. Furthermore, the model may serve as a framework for other schools and organizations seeking to develop context-specific knowledge management models. The findings also provide a foundation for future research and contribute to the existing body of knowledge in the field of knowledge management.

Cite this article: Bashirizadeh, F., Shakeri, M., Hassani, H., & Karami, Z. (2025). Presenting a model of knowledge management in Ashkzar elementary schools within the SWOT Framework. *Academic Librarianship and Information Research*, 59 (2), 1-36. <http://doi.org/10.22059/jlib.2025.404064.1797>



Introduction

Elementary schools, as the cornerstone of the education system, play a vital role in nurturing future generations. Establishing and implementing effective knowledge management in these schools can lead to improved quality of education, increased student learning, and enhanced overall school performance. Cheng and Chu (2018) are defined Knowledge management in schools as a conscious effort by school management or leaders to support and encourage teachers and students by acquiring information, encouraging members to use information, sharing information, and periodically evaluating results. Donat and De Pablo (2015) also consider knowledge management as a collection of activities, initiatives, and strategies that organizations employ to generate, store, transfer, and apply knowledge to improve organizational performance. It is worth mentioning that knowledge management in primary schools of Ashkzar has not been studied so far, and studying this topic and providing a practical model is one of the innovations of the current research. The purpose of this study is to Present a Model of Knowledge Management in Ashkzar elementary schools within the SWOT Framework. Identifying the strengths of knowledge management; weaknesses of knowledge management; opportunities and threats of knowledge management in Ashkzar elementary schools; and identifying strategies to improve knowledge management in elementary schools are among the specific objectives of the present study.

Method

The research approach of the present study is qualitative and of the SWOT analysis type. The target population of this research consists of teachers and principals of elementary schools in Ashkzar city, located in Yazd province. Sampling was done purposefully and continued until the saturation point was reached. The sampling criterion was reaching the saturation point, and after the twelfth interview, the data reached saturation and no new data was obtained. Semi-structured interviews were used to collect data. The interviewees included 12 teachers and principals from Ashkzar elementary schools. The duration of each interview was at least 45 minutes. Thematic analysis was used to analyze the data, and ultimately, 13 main themes and 47 sub-themes were identified.

Results

In response to the first research question regarding the strengths of knowledge management in Ashkzar elementary schools, the research results in this section identified two main themes: improved student learning and enhanced knowledge, along with 10 sub-themes. The sub-themes include: active student participation, motivation, effective impact and feedback, creation of a positive learning environment, creation of order and organization of knowledge, increased facilities and diversity of teaching resources, improved and enhanced teaching level, improved level of learning and education, study of various and diverse resources, and utilization of virtual space. In response to the second research question regarding the weaknesses of knowledge management in Ashkzar elementary schools, the research results in this section identified three main themes: lack of utilization culture, lack of supportive culture, and lack of

necessary skills, along with 14 sub-themes. The sub-themes include: lack of teacher participation in determining content and curriculum planning, lack of proper understanding of knowledge management needs and challenges, lack of schools' familiarity with knowledge management and its benefits, lack of a comprehensive strategy, lack of acceptance by authorities, lack of strong supervision and evaluation by authorities, weakness in organizing and storing knowledge, weakness in storing and retrieving information, lack of commitment and obligation to proper implementation, fear of failure, lack or shortage of necessary knowledge, shortage of necessary resources, lack of a reward system, lack of necessary skills in knowledge management, lack of necessary skills in utilizing knowledge management tools. In response to the third research question regarding the opportunities of knowledge management in Ashkzar elementary schools, the research results in this section identified two main themes: knowledge sharing and knowledge creation, along with 8 sub-themes. The sub-themes include: creating a knowledge repository, launching scientific associations, launching scientific social media, utilizing new scientific and educational technologies, research background, opportunities for creativity and innovation, experiential learning background, and problem-solving skills.

In response to the fourth research question regarding the threats to knowledge management in Ashkzar elementary schools, the research results in the threats section identified 4 main themes: related costs, planning, tools and technology, human resources, and 10 sub-themes. The sub-themes include: costs of equipping schools, training costs, implementation costs, disorganization in planning and implementation stages, providing the necessary tools and equipment, training on how to use the tools, utilizing new human resources, training current school personnel, and the possibility of idea theft. In response to the fifth research question regarding Knowledge Management Improvement Strategies in Ashkzar elementary schools, the research results identified two main themes (the use of new technologies and the creation of a sharing culture) and 6 sub-themes. The knowledge management model in Ashkzar elementary schools is presented in Figure 1.

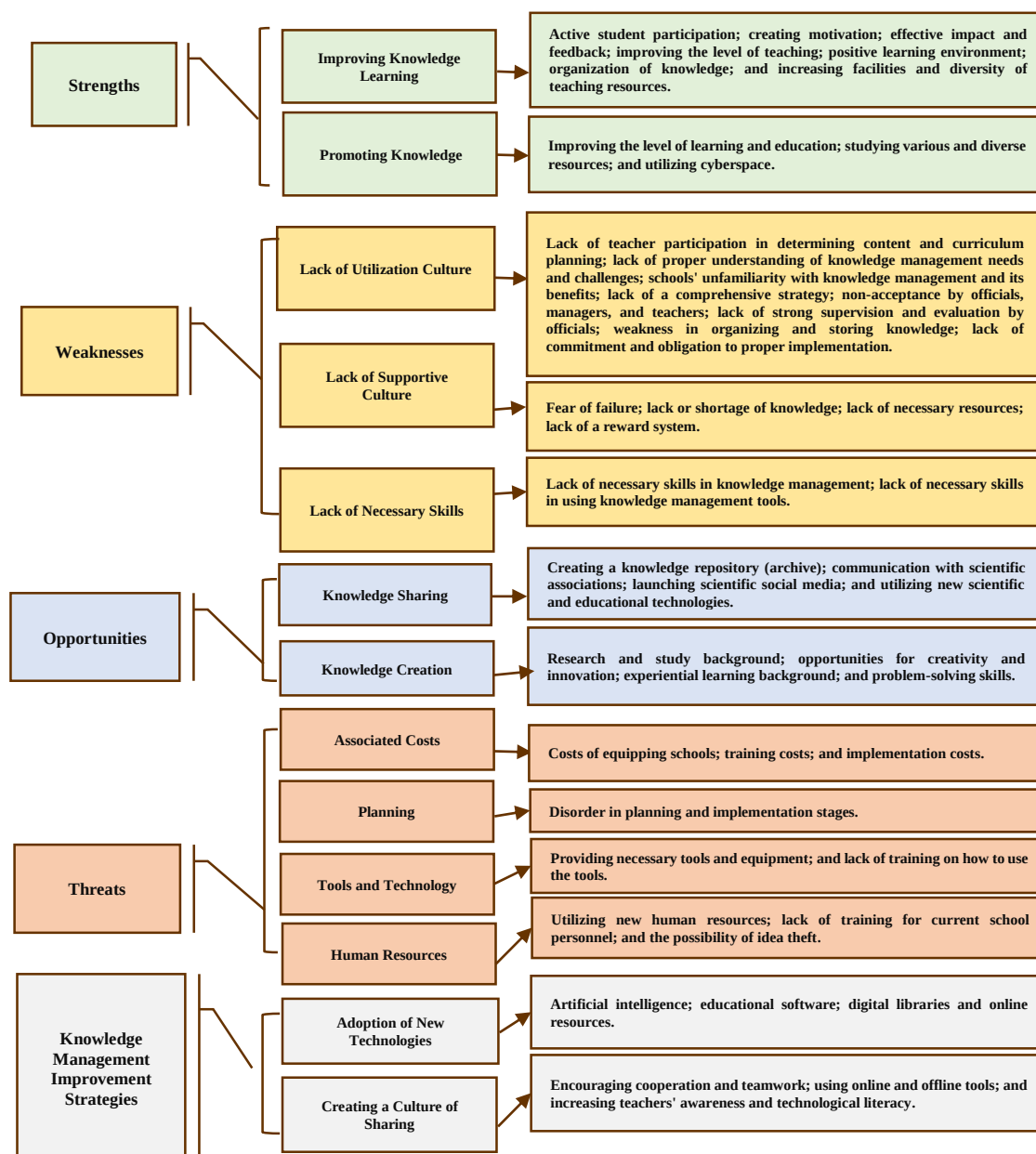


Figure 1. Knowledge management model in Ashkzar elementary schools based on SWOT analysis

Conclusions

The knowledge management model proposed in this study offers practical and actionable strategies for elementary schools in Ashkzar. The key implementation steps are as follows:

1. strengthen their strengths and address their weaknesses by establish a comprehensive knowledge management system to make better use of existing capacities.
2. developing information and communication technology infrastructure, training and empowering staff in the field of knowledge management, and creating a culture of organizational learning.

3. Provide training and professional development for staff and teachers in the field of knowledge management.
4. Encourage collaboration, knowledge exchange, and continuous learning within the school organization.
5. Identifying and leveraging opportunities such as knowledge sharing and knowledge creation; government support, technological advancements, and educational reforms.
6. Develop strategies to reduce risks such as resistance to change, lack of resources, and insufficient technical expertise.
7. Improve and develop knowledge management in the schools of Ashkzar city and utilize the proposed solutions to improve knowledge management by taking advantage of existing opportunities and confronting threats.

These steps provide a clear roadmap for implementing knowledge management in Ashkzar schools and can be adapted for use in other educational settings.

The innovation of the research lies in the fact that the knowledge management model for Elementary schools in Ashkzar is presented for the first time, and no study has been conducted in this field before this research. In addition to being usable in Ashkzar Elementary schools for the implementation of knowledge management, this model can be generalized to other Elementary schools and other educational levels. Inspired by this model, schools can improve knowledge management in their field by utilizing strengths, addressing weaknesses, seizing opportunities, and reducing threats, as well as using the proposed solutions. Other schools and educational levels can present indigenous knowledge management models in their field by using the technique used in this research. The methods and strategies used in this research and its important results can be a basis for future studies and research and enrich the existing knowledge in the field of knowledge management. Also, educational policymakers and planners, by identifying strengths and opportunities, can adopt the necessary policies and plan to address weaknesses and reduce threats to establish knowledge management in schools.

Author Contributions

This article is extracted from the first author's master's thesis, and the authors' contributions to this article are as follows:

First Author: Formulation of the research plan, data collection, performing calculations, statistical analysis of data, presentation of findings, and analysis of results.

Second Author: Thesis advisor, guidance for research design, supervision of all stages of the research, review and control of research results, correction, revision, and finalization of the article.

Third Author: Thesis consultant, consultation for research design, supervision of all stages of the research, review and control of research results, correction, revision, and finalization of the article.

Fourth Author: Study and review of the research, participation in extracting the article from the research, and participation in the design, review, and finalization of the article.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, and plagiarism, and any form of misconduct.

Conflict of Interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Acknowledgements

The authors of this article would like to thank the teachers and principals of elementary schools in Ashkzar County, Yazd Province, for their active participation in this research.

ارائه الگوی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر در چارچوب SWOT

فاطمه بشیری زاده^۱، محسن شاکری^۲، حسین حسینی^۳، و زهره کرمی

۱. کارشناس ارشد برنامه ریزی درسی، دانشگاه یزد، یزد، ایران، رایانامه: fgbashiri67@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه یزد، یزد، ایران، رایانامه: shakerimohsen@yazd.ac.ir

۳. گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه یزد، یزد، ایران، رایانامه: hassani.hossain@yazd.ac.ir

۴. گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران، رایانامه: karami.edu@cfu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:	هدف: هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر در چارچوب SWOT است.
مقاله پژوهشی،	روش پژوهش: رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و از نوع تحلیل SWOT است. جامعه هدف این پژوهش، معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اشکذر واقع در استان یزد می باشند. نمونه گیری به روش هدفمند انجام شد و تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. جهت جمع آوری داده ها نیز از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد. جهت تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد و در نهایت، ۱۳ مضمون اصلی و ۴۷ مضمون فرعی، شناسایی شدند.
تاریخچه مقاله:	یافته ها: نتایج یافته ها نشان داد در بخش نقاط قوت، ۲ مضمون اصلی بهبود یادگیری دانش و ارتقای دانش و ۱۰ مضمون فرعی شناسایی شدند. در بخش نقاط ضعف، ۳ مضمون اصلی فقدان فرهنگ بهره گیری، فقدان فرهنگ حمایتی و فقدان مهارت های لازم و ۱۴ مضمون فرعی شناسایی شدند. در بخش فرصت های مدیریت دانش نیز ۲ مضمون اصلی اشتراک گذاری دانش و خلق دانش و ۸ مضمون فرعی شناسایی شدند. در بخش تهدیدها ۴ مضمون اصلی هزینه های مرتبط، برنامه ریزی، ابزار و فناوری، و نیروی انسانی و ۹ مضمون فرعی شناسایی شدند. در بخش راهکارهای بهبود مدیریت دانش مدارس نیز ۲ مضمون اصلی به کارگیری فناوری های نوین و ایجاد فرهنگ اشتراک گذاری و ۶ مضمون فرعی شناسایی شدند.
کلیدواژه ها:	نتیجه گیری: این پژوهش به ارائه یک مدل مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر بر اساس تحلیل SWOT می پردازد. با بهره گیری از نقاط قوت، رفع نقاط ضعف، استفاده از فرصت ها و کاهش تهدیدها، مدارس ابتدایی می توانند مدیریت دانش را با استفاده از راهکارهای پیشنهادی بهبود بخشند. مدل پیشنهادی علاوه بر قابلیت استفاده در مدارس ابتدایی اشکذر، قابل تعمیم به سایر مدارس ابتدایی و سایر دوره های تحصیلی است. این مدل همچنین می تواند الگویی برای سایر مدارس و سازمان ها در طراحی مدل های بومی مدیریت دانش باشد، همچنین یافته های این پژوهش می تواند مبنایی برای مطالعات آینده و غنای دانش موجود در حوزه مدیریت دانش باشد.

استناد: بشیری زاده، فاطمه؛ شاکری، محسن؛ حسینی، حسین؛ و کرمی، زهره (۱۴۰۴). ارائه الگوی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر در چارچوب SWOT.

تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، ۵۹ (۲)، ۳۶-۱. <http://doi.org/10.22059/jlib.2025.404064.1797>



© نویسنده گان.

ناشر: دانشگاه تهران.

مقدمه

در عصر حاضر، دانش، نقش کلیدی در پیشرفت جوامع دارد و مدارس ابتدایی، به عنوان پایه‌های نظام آموزشی و مراکز پرورش نسل آینده، نیازمند مدیریت اثربخش دانش هستند تا کیفیت آموزش، یادگیری دانش‌آموزان و عملکرد مدرسه را ارتقا دهند. لوپز^۱ (۲۰۰۵) معتقد است دانش و قابلیت‌های سازمانی، اشکالی از دارایی‌های استراتژیک هستند که اهداف بلندمدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقا می‌دهند و در محیط‌های پویا، کاربرد استراتژیک دارند. مدیریت دانش نیز واژه‌ای است که در سال‌های اخیر، کاربرد گسترده‌ای در سازمان‌ها پیدا کرده و به یک موضوع مهم و حیاتی در حوزه‌های مختلف، تبدیل شده است. از نظر چنگ و چو^۲ (۲۰۱۸) مدیریت دانش در مدارس، تلاش آگاهانه توسط مدیریت یا رهبران مدرسه برای حمایت و تشویق معلمان و دانش‌آموزان از طریق کسب اطلاعات، تشویق اعضا به استفاده از اطلاعات، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ارزیابی دوره‌ای نتایج است. دونات و دی‌پابلو^۳ (۲۰۱۵) نیز مدیریت دانش را مجموعه فعالیت‌ها، ابتکارها و راهکارهایی دانسته‌اند که سازمان‌ها برای تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش، جهت بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌گیرند.

مدیریت دانش به مثابه ابزار گردآوری، نظم‌بخشی و ترویج دانش (رضایی کلانتری و دیگران، ۱۳۹۶)؛ و وسیله‌ای برای کسب و ذخیره دانش مدیران و قابل دسترس کردن آن برای دیگران در داخل سازمان بوده (نظیمی و لاجوردی، ۲۰۱۶) و توانایی پردازش و سنتز داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش یا فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح را دارد (سرداری و سیلاویس، ۲۰۱۶). مدیریت دانش، ترکیبی از سیستم‌های مبتنی بر دانش هوش مصنوعی، مهندسی نرم‌افزار، توسعه فرایندهای کسب و کار، مدیریت منابع انسانی و مفاهیم رفتار سازمانی است که فرصت مناسبی را برای بهسازی عملکرد معلمان، کسب مزیت رقابتی پایدار، ارتقای تصمیم‌گیری، بهبود اثربخشی و کارایی سازمان، بهبود روند نوآوری یا خلاقیت، و تسریع خدمات‌رسانی به جامعه در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (وانگ و اسپینوال^۴، ۲۰۰۵). نیروی انسانی، فرایند و فناوری اطلاعات از عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش هستند. نیروی انسانی شامل درک و بینش معلمان نسبت به فرایندهای مدیریت دانش، تخصص معلمان در زمینه مدیریت دانش، حمایت مدیران متعهد، مشارکت معلمان و انگیزش است؛ فرایند شامل تخصص در فرایندهای مدیریت دانش، فرایندهای استراتژیکی مدیریت دانش، قوانین و فرایندهای داخلی مرتبط با مدیریت دانش، فرایندهای عملکردی و فرایندهای نوآورانه در زمینه مدیریت دانش است و فناوری اطلاعات شامل توانمندی‌های فناوری، زیرساخت‌های فناوری، ارتباطات فناوری، و شناخت فناوری مدیریت دانش است (رمضانی و دیگران، ۲۰۱۹). در واقع، مدیریت دانش، ایجاد فرایندهایی در مدرسه است که به ایجاد و اشتراک و کاربرد دانش در مدارس می‌انجامد و بدون اشتراک دانش در آموزش و پرورش، اخذ تصمیمات مؤثر نیز امکان‌پذیر نخواهد بود.

آموزش و پرورش با استفاده از فرایندهای مدیریت دانش قادر خواهد بود تا انسان‌هایی غنی از دانش، تربیت کند (چو^۵، ۲۰۱۶). تجربیات دانش‌آموزان و معلمان به عنوان یک منبع غنی از داده‌های کیفی، می‌تواند در طراحی برنامه‌های آموزشی مؤثر و شخصی‌سازی شده مورد استفاده قرار گیرد (رحیمیان و دیگران، ۱۴۰۰). شی و دیگران^۶ (۲۰۲۴) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که یادگیری دانش از طریق تجربه و تبادل بین همکاران و به اشتراک گذاشتن دانش، تأثیر بسزایی در مدیریت دانش خواهد داشت. همچنین مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد استراتژیک، نقش کلیدی در تبدیل مدارس به سازمان‌های یادگیرنده‌ای دارد که قادر به پاسخگویی به نیازهای پیچیده و دائماً در حال تغییر جامعه هستند (بایرامی‌اردی و دیگران، ۱۳۹۹). سرمایه‌گذاری بر روی مدیریت دانش، نه تنها به بهبود عملکرد کوتاه‌مدت مدارس کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک بنیان قوی برای توسعه پایدار و موفقیت بلندمدت نظام آموزشی می‌انجامد (کابا^۷، ۲۰۲۰). در خصوص نقش مدیریت دانش در توانمندسازی معلمان، پژوهش

¹. Lopez

². Cheng & Chu

³. Donate & de Pablo

⁴. Wong & Aspinwall

⁵. Chu

⁶. Xie

⁷. Kaya

سالاری و امین‌بیدختی (۱۴۰۱) نشان داد میان مدیریت دانش و توسعه حرفه‌ای معلمان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. پس مدیریت دانش می‌تواند به توسعه حرفه‌ای معلمان کمک کند. همچنین بر اساس پژوهش رضانی (۱۴۰۱) مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی معلمان، تأثیر معناداری دارد؛ به این معنی که با افزایش مدیریت دانش، میزان توانمندسازی معلمان افزایش پیدا می‌کند و همچنین فرهنگ سازمانی نیز بر توانمندسازی معلمان تأثیر معناداری دارد. نجفی (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که مدیریت دانش و سرمایه روانشناختی، اثر مستقیمی بر توانمندسازی معلمان دارد. بر اساس پژوهش باعزت و دیگران (۱۳۹۵) مدیریت دانش، عاملی مهم در بهبود وضعیت حرفه‌ای معلمان و توسعه نظام آموزشی و افزایش پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است.

بر اساس آنچه بیان شد می‌توان به اهمیت مدیریت دانش در توسعه حرفه‌ای معلمان پی برد، اما به منظور بهره‌مندی از این مزیت‌ها، ضرورت دارد معلمان و مسئولان آموزش و پرورش با مدیریت دانش آشنا شوند. آیدالاما و اچدوم^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه خود در مورد ضرورت آگاهی معلمان از مدیریت دانش پیشنهاد دادند که دولت در تمام سطوح باید به ضرورت فراهم کردن یک محیط مساعد برای شکوفایی معلمان در زمینه مدیریت دانش، آگاهی یابد. همچنین اطمینان حاصل شود که مفهوم مدیریت دانش در برنامه درسی معلمان گنجانده شده و مسئولان مدرسه نیز باید یک سیاست درهای باز داشته باشند که سطح رفتار و مدیریت به‌اشتراک‌گذاری دانش را در بین معلمان مدارس، تقویت کنند.

پژوهش حاضر با تمرکز بر تحلیل SWOT^۲، در نظر دارد که مدیریت دانش را در مدارس ابتدایی اشکذر، مورد مطالعه قرار دهد. در مورد اهمیت و ضرورت پژوهش می‌توان گفت آموزش و پرورش، به ویژه مدارس ابتدایی، به دلیل پیچیدگی‌های آموزشی مانند اولین دوران تحصیل، سن کم دانش‌آموزان، تک معلمی و ناآشنایی با محیط اجتماعی مدرسه، فرصت بیشتری از معلمان می‌گیرد و مشارکت کمتری از دانش‌آموزان را طلب می‌کند؛ بنابراین ایجاد ساختاری نو و مشارکتی مانند مدیریت دانش در مدارس ابتدایی در یادگیری، بسیار مؤثر است. این پژوهش از چند جهت حائز اهمیت است: مدیریت دانش با تسهیل دسترسی به تجربیات ارزشمند، و با اشتراک‌گذاری ایده‌ها، خلاقیت در روش‌های تدریس را افزایش می‌دهد؛ همچنین با ارائه دانش به‌روز، تصمیم‌گیری‌های آموزشی را بهبود بخشیده و از طریق اشتراک منابع، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و فرصت‌های یادگیری ارزشمندی برای معلمان، فراهم می‌کند.

پژوهش حاضر با تمرکز بر تحلیل SWOT مدیریت دانش در مدارس ابتدایی، از جنبه نظری نیز حائز اهمیت است و با شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی و ارائه راهکارهای لازم برای اجرای مدیریت دانش در این مدارس، به ادبیات موجود، کمک خواهد کرد. ابتدا بر اساس شناسایی نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، متناسب با شرایط خاص مدارس ابتدایی اشکذر، با ارائه الگوی بومی، شکاف جغرافیایی و فرهنگی موجود در ادبیات تخصصی را پر می‌کند؛ و با ارائه یک چارچوب نظری منسجم برای بررسی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی، به توسعه ادبیات این حوزه کمک می‌کند و با تحلیل عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر مدیریت دانش، می‌تواند مدلی جامع برای درک و بهبود این فرایند در مدارس ابتدایی ارائه داده و به محققان و متولیان امر آموزش و پرورش در درک بهتر چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با مدیریت دانش کمک خواهد کرد. همچنین در بعد روش‌شناسی، تحلیل SWOT به عنوان یک روش تحلیلی جامع، ابزار ارزشمندی برای ارزیابی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی ارائه می‌دهد. این چارچوب با بررسی نظام‌مند عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) به شناسایی ابعاد مختلف مدیریت دانش می‌پردازد. این روش نه تنها امکان ارزیابی وضعیت موجود و تعیین اولویت‌های بهبود را فراهم می‌آورد، بلکه با جمع‌آوری نظرات ذی‌نفعان مختلف و انعطاف‌پذیری در تطبیق با شرایط خاص هر مدرسه، مبنای مناسبی برای تدوین استراتژی‌های عملیاتی و اهداف قابل‌اندازه‌گیری ایجاد می‌کند. بر اساس رضانی (۲۰۱۹) نیروی انسانی، فرایند و فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی از جمله عوامل مؤثر جهت استقرار مدیریت دانش هستند. نیروی انسانی شامل معلمان، مدیران، و کارکنان مدارس ابتدایی هستند که هر کدام به نوعی صاحب تجربه هستند. فرایند نیز مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و گام‌های

1. Idhalama & Echedom

2. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

متوالی است که برای دستیابی به هدف مشخصی طراحی شده‌اند. در حوزه مدیریت دانش، فرآیند شامل فرایند جمع‌آوری دانش (روش‌های شناسایی، ثبت و مستندسازی تجربیات و دانش موجود)؛ فرایند ذخیره‌سازی (روش‌های سازمان‌دهی و نگهداری دانش در مدرسه)؛ فرایند انتقال دانش (مکانیزم‌های به‌اشتراک‌گذاری دانش بین اعضا)؛ فرایند استفاده از دانش (نحوه به‌کارگیری دانش در تصمیم‌گیری‌ها و آموزش) و فرایند به‌روزرسانی (روش‌های بازنگری و به‌روز کردن دانش موجود) است که در این پژوهش، مورد مطالعه قرار می‌گیرند. فناوری اطلاعات نیز شامل نرم‌افزارها (سیستم‌های مدیریت محتوا، نرم‌افزارهای ارتباطی، پایگاه‌های داده و ...)؛ زیرساخت‌های شبکه (اینترنت، شبکه محلی مدرسه، وای‌فای و ...)؛ خدمات دیجیتال (پلتفرم‌های آموزشی برخط، سامانه‌های اداری؛ کتابخانه‌های دیجیتال و ...) است. فرهنگ سازمانی، مجموعه باورها، ارزش‌ها، هنجارها، رفتارها و نگرش‌های مشترک اعضای سازمان است که بر تعاملات، تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای سازمانی تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش، ارزش‌ها و باورهای افراد، نگرش‌ها و دیدگاه‌های آنها از طریق میزان مشارکت در فعالیت‌های گروهی، تمایل یا عدم تمایل در به‌اشتراک‌گذاری دانش، میزان همکاری، آمادگی افراد برای تغییر و ... مورد مطالعه قرار می‌گیرد تا با شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدها، الگویی جامع برای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر، ارائه شود.

در بین پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت دانش، هیچ یک مستقیماً به تحلیل SWOT مدیریت دانش در مدارس ابتدایی نپرداخته‌اند و الگویی جهت مدیریت دانش در مدارس ابتدایی بر این اساس، ارائه نشده است؛ بنابراین این خلأ پژوهشی وجود دارد و در این پژوهش، به طور ویژه، به آن پرداخته می‌شود. نوآوری این پژوهش در ارائه الگوی مدیریت دانش برای مدارس ابتدایی اشکذر برای اولین بار است و قبل از این پژوهش، مطالعه‌ای در این زمینه انجام نشده است. این الگو، علاوه بر اینکه در مدارس ابتدایی اشکذر برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، قابل استفاده است؛ می‌تواند به سایر مدارس ابتدایی و سایر سطوح آموزشی نیز تعمیم داده شود. مدارس با الهام از این مدل می‌توانند با بهره‌گیری از نقاط قوت، رفع نقاط ضعف، استفاده از فرصت‌ها و کاهش تهدیدها، و همچنین استفاده از راهکارهای پیشنهادی، مدیریت دانش را در حوزه خود بهبود بخشند. سایر مدارس و سطوح آموزشی نیز می‌توانند با استفاده از تکنیک به‌کاررفته در این پژوهش، مدل‌های بومی مدیریت دانش را در حوزه خود ارائه نمایند. روش‌ها و راهبردهای به‌کاررفته در این پژوهش و نتایج مهم آن می‌تواند مبنایی برای مطالعات و تحقیقات آتی باشد و دانش موجود در زمینه مدیریت دانش را غنی‌تر سازد. همچنین، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی، با شناسایی نقاط قوت و فرصت‌ها، می‌توانند با اتخاذ سیاست‌های لازم و برنامه‌ریزی مناسب، نسبت به رفع نقاط ضعف و کاهش تهدیدها برای استقرار مدیریت دانش در مدارس اقدام نمایند.

بر اساس آنچه بحث شد می‌توان به ضرورت و اهمیت مدیریت دانش پی برد؛ بنابراین مدارس برای به‌روزشدن و ارتقای دانش، نیازمند مدیریت دانش می‌باشند؛ زیرا که مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد نوین در عرصه تعلیم و تربیت، نقش بسزایی در بهبود کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس ایفا می‌کند. با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر به تحلیل SWOT مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر می‌پردازد. هدف کلی پژوهش، ارائه الگوی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر بر اساس تحلیل SWOT است و شناسایی مهمترین نقاط قوت؛ نقاط ضعف؛ فرصت‌ها، و تهدیدها در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر؛ و شناسایی مهمترین راهکارها در اجرای مدیریت دانش از جمله اهداف ویژه، پژوهش حاضر است. بر این اساس، پژوهش درصدد است به سؤالات ذیل، پاسخ دهد:

۱. مهمترین نقاط قوت در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟
۲. مهمترین نقاط ضعف در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟
۳. مهمترین فرصت‌ها در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟
۴. مهمترین تهدیدها در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟
۵. مهمترین راهکارها در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟

۶. الگوی بهینه مدیریت دانش برای مدارس ابتدایی با توجه به یافته‌های SWOT دارای چه ویژگی‌هایی است؟

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی

در پژوهش‌های اخیر در حوزه مدیریت دانش در آموزش و پرورش، چالش‌ها، الگوها و تأثیرات متعددی شناسایی شده‌اند. آرش و جلالی‌راد (۱۴۰۱) موانع اصلی را در فرهنگ سازمانی (کمبود انگیزه برای خلق ایده)، ساختار سازمانی (عدم اختیار در تصمیم‌گیری)، منابع انسانی (ناسازگاری شغل با تحصیلات)، فناوری (کم‌کاری زیرساخت‌های دیجیتال) و استراتژی (عدم توجه به دانش محوری) دانسته‌اند. در مقابل، رحیمیان و دیگران (۱۴۰۰) و زمانی و دیگران (۱۴۰۰) الگوهای جامعی برای استقرار مدیریت دانش در مدارس و سطح استانی ارائه کرده‌اند که بر پنج فرایند اصلی (خلق، سازماندهی، ذخیره، انتشار و به‌کارگیری دانش) و مؤلفه‌هایی مانند حمایت رهبری، فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری و مدیریت منابع انسانی استوارند. نقی‌پورایوکی و دیگران (۱۳۹۹) و جهان‌دیده و دیگران (۱۳۹۷) نیز مؤلفه‌های مشابهی را در حوزه‌های مختلف آموزشی تأیید کرده‌اند.

از سوی دیگر، عوامل فردی نیز بر مدیریت دانش تأثیر دارند؛ جعفریان و دیگران (۱۳۹۹) نشان دادند ذهنیت فلسفی مدیران و معلمان، به ویژه در خلق دانش، تأثیر معناداری دارد. همچنین، مدیریت دانش رابطه مستقیمی با یادگیری سازمانی دارد؛ بایرامی‌اردی و دیگران (۱۳۹۹) و سمیعی‌زفرقندی و آقاگیری (۱۳۹۶) تأکید کردند که به‌کارگیری دانش و سرمایه فکری، پیش‌نیاز یادگیری مؤثر معلمان است و تأثیری مثبت و معناداری در یادگیری معلمان دارند.

در حوزه عملکرد حرفه‌ای، ارشادی و دیگران (۱۳۹۸) و حسینی و دیگران (۱۳۹۷) نشان دادند ابعاد مدیریت دانش، به ویژه نگهداری، توزیع و توسعه دانش، تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی تدریس، طراحی آموزشی و رشد حرفه‌ای معلمان دارند. قاسمی‌نژاد و آذری (۱۳۹۵) رابطه معناداری میان مدیریت دانش و عملکرد شغلی گزارش کردند که با سطح تحصیلات معلمان هم‌هم‌بستگی دارد، درحالی‌که سابقه تدریس تنها بر عملکرد، نه بر مدیریت دانش، تأثیرگذار است. در نهایت، قلاوندی و دیگران (۱۳۹۵) نیز تأیید کردند که فرایندهای مدیریت دانش (اکتساب، ایجاد، توزیع و نگهداری) به طور معناداری توانمندسازی معلمان را پیش‌بینی می‌کنند. بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که اکثر مطالعات در سطح ادارات کل آموزش و پرورش یا مدارس متوسطه انجام شده‌اند و تنها تعداد محدودی به طور مستقیم به مدارس ابتدایی اشاره کرده‌اند که این موضوع نشان‌دهنده شکاف قابل توجهی در پوشش جامعه آماری پژوهش حاضر است. مطالعات قبلی از لحاظ روش‌شناختی نیز محدودیت‌هایی دارند، از جمله فاقد بودن رویکرد تحلیلی جامع مانند SWOT، عدم تمرکز بر چارچوب یکپارچه برای تحلیل مدیریت دانش، و محدودیت در بررسی تعامل بین حوزه‌های مختلف مانند فناوری اطلاعات، منابع انسانی، فرایندها و فرهنگ سازمانی. از نظر نظری نیز این مطالعات فاقد توجه به ویژگی‌های خاص مدارس ابتدایی، محدودیت‌های منابعی مناطق کمتر توسعه‌یافته، و نگاه سیستمی به مدیریت دانش هستند. نقاط ضعف دیگر شامل عدم استفاده از رویکرد ترکیبی، محدودیت در اعتبارسنجی الگوهای ارائه شده، و فاقد بودن تمرکز بر الگوهای عملیاتی و قابل اجرا می‌باشد. پژوهش حاضر با تمرکز خاص بر مدارس ابتدایی و استفاده از چارچوب چهارگانه ترکیبی با تحلیل SWOT، ارتباط مستقیم‌تری با جامعه مورد مطالعه برقرار کرده و این خلأهای پژوهشی را پر می‌نماید، همچنین با ارائه رویکردی یکپارچه و جامع از پراکندگی موضوعی مطالعات قبلی جلوگیری می‌کند و الگویی عملی و قابل‌تعمیم برای مدیران مدارس ابتدایی ارائه می‌دهد.

مطالعات خارجی

در پژوهش‌های خارجی در حوزه مدیریت دانش در مدارس، یافته‌ها چارچوبی جامع از نحوه به‌کارگیری، راهبردها، مؤلفه‌های کلیدی و پیامدهای آنها ارائه می‌دهند. انس^۱ و دیگران (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای در مدرسه ابتدایی مجتمع اسلامی خیرالامه رجنک لبونگ (SDIT) نشان دادند که مدیریت دانش از طریق فرایندهای کشف، ضبط، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری اطلاعات، مستقیماً بر سیاست‌گذاری آموزشی، برنامه‌ریزی بلندمدت، مدیریت منابع، کیفیت آموزش و دسترسی عادلانه، تأثیر می‌گذارد.

^۱. Enes

در بُعد استراتژیک، چنگ^۱ و دیگران (۲۰۱۷) دو راهبرد محوری شخصی‌سازی (تبادل دانش از طریق تعاملات فردی) و مدون‌سازی (ذخیره ساختاریافته دانش) را به عنوان پایه‌های توسعه مدرسه معرفی کردند و رهبری دانش، فرهنگ اشتراک‌گذاری و پشتیبانی سیستمی را عوامل کلیدی موفقیت دانستند. نتایج پژوهش چنگ (۲۰۱۳) نیز نشان داد که از نظر معلمان، استفاده از مدیریت دانش در مدارس می‌تواند ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت، شایستگی‌های تدریس، حمایت از دانش‌آموزان و ارزشیابی برای یادگیری را بهبود بخشد. همچنین چشم‌انداز مدیریت دانش، فرهنگ اشتراک‌گذاری و پشتیبانی فناوری اطلاعات، به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی، شناسایی شدند. در همین راستا، ژائو^۲ (۲۰۱۰) استراتژی‌هایی چون بازسازی سازمانی، رهبری دانش، ایجاد مدرسه یادگیرنده، سیستم مدیریت دانش برای توسعه حرفه‌ای معلمان، یادگیری تیمی، همکاری آموزشی، به اشتراک‌گذاری دانش، و ایجاد سازوکارهای ارزیابی عملکرد و توسعه دانش را برای ارتقای حرفه‌ای معلمان، پیشنهاد داد.

در سطح عوامل مؤثر بر اجرا، ولچری و پاکراپا^۳ (۲۰۲۱) ایجاد دانش، زیرساخت‌های فناوری و شایستگی معلمان را متغیرهایی دانستند که به طور معناداری بر عملکرد تحصیلی تأثیر می‌گذارند و لزوم تدوین سیاست‌های هدفمند برای تقویت آنها را برجسته کردند. آونگ^۴ و دیگران (۲۰۱۱) نیز عواملی چون درک اهمیت مدیریت دانش، روش‌ها و فعالیت‌های دانش‌محور، موانع اجرایی و عوامل تسهیل‌کننده را در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در مدارس، مؤثر دانستند. در نهایت، در حوزه پیامدهای سازمانی و آموزشی، فودی و دیگران (۲۰۲۴) رابطه مثبتی میان تمرین‌های مدیریت دانش و تعالی سازمانی گزارش کردند و توصیه نمودند از کارشناسان مدیریت دانش برای آموزش کادر مدرسه استفاده شود و تعامل با ذی‌نفعان آموزشی تقویت گردد. کاریاتون^۵ و دیگران (۲۰۲۳) نیز نشان دادند که مدیریت دانش، تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، درحالی‌که ابومحفوظ^۶ و دیگران (۲۰۲۳) یافته‌هایی مبنی بر افزایش تعامل کاری و عملکرد سازمانی از طریق مدیریت دانش و مشارکت کاری در چارچوب مدیریت پایدار منابع انسانی ارائه دادند.

این مجموعه یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت دانش در مدارس، فراتر از یک فرایند فنی، یک رویکرد سیستمی و فرهنگی است و با تلفیق رهبری، فناوری، فرهنگ سازمانی و مشارکت حرفه‌ای، می‌تواند به طور هم‌زمان بر کیفیت آموزش، رشد معلمان و عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد. به طور کلی، نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در مورد مدیریت دانش، عمدتاً بر روابط خطی بین مدیریت دانش و متغیرهای سازمانی تمرکز داشته‌اند و کمتر به تحلیل جامع نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای (SWOT) مدیریت دانش در مدارس ابتدایی پرداخته‌اند. پژوهش‌های موجود عمدتاً بر جنبه‌های خاصی مانند تأثیرات مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی یا توسعه حرفه‌ای معلمان متمرکز بوده‌اند. همچنین، اکثر پژوهش‌ها به بررسی مدیریت دانش در سطح کلان پرداخته‌اند و الگوی عملیاتی برای اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی با در نظر گرفتن ویژگی‌های منحصربه‌فرد این محیط‌ها (مانند نقش معلمان، نیازهای دانش‌آموزان و محدودیت‌های منابع) ارائه نشده است. این خلأ نشان‌دهنده نیاز به پژوهشی است که با رویکرد SWOT، راهکارهای بومی و اجرایی برای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی ارائه دهد. پژوهش حاضر در این زمینه، اولین مطالعه است که از طریق تحلیل SWOT مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر، ابعاد جدیدی به دانش موجود اضافه می‌کند و بر اساس یک تحلیل جامع SWOT از مدیریت دانش در مدارس ابتدایی ایران، الگوی بومی و عملیاتی مبتنی بر شرایط خاص آموزشی کشور ارائه می‌دهد. مدارس ابتدایی به علت ویژگی‌های خاص از جمله نظام تک معلمی، سن پایین دانش‌آموزان، ویژگی‌های رشدی و روان‌شناختی خاص، محدودیت منابع مالی، شرایط محیطی خاص، فرهنگ سازمانی و یادگیری خاص، فرایندهای آموزشی خاص، نقش والدین و جامعه محلی، و... نیاز به الگوی مدیریت دانش بومی و اختصاصی دارند. مدیران و معلمان با بهره‌گیری از این الگو می‌توانند از طریق شناسایی نقاط قوت و فرصت‌ها، به رفع نقاط ضعف و تهدیدها در اجرای

¹. Cheng

². Zhao

³. Valacherry & Pakkeerappa

⁴. Awang

⁵. Karyatun

⁶. Abu-Mahfouz

مدیریت دانش در مدارس ابتدایی بپردازند و به بهبود کیفیت آموزش کمک کنند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای تدوین راهبردهای عملی برای مدیران مدارس در جهت بهبود نظام مدیریت دانش قرار گیرد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر شیوه اجرا، از جمله پژوهش‌های کیفی از نوع تحلیل SWOT است. بر اساس پاشالیدو^۱ (۲۰۱۸) تحلیل SWOT یک ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در یک پروژه استفاده می‌شود. در این پژوهش، مدیریت دانش از طریق دریافت نظرات متخصصان با ابزار مصاحبه، موردبررسی قرار گرفت. گروه هدف این پژوهش شامل معلمان، مدیران و کارکنان مدارس ابتدایی اشکذر بودند. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان، تجربه و تخصص آنها بود. جهت نمونه‌گیری از روش هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. در نهایت، نمونه آماری این پژوهش با ۱۲ مصاحبه به نقطه اشباع رسید. اشباع به این معنی است که با ادامه جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات جدیدی بر داده‌های قبلی اضافه نشود (استروبرت و کارپنتر^۲، ۲۰۰۳). باتوجه به این که پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های آنها، مورد تحلیل قرار می‌گرفت، پس از تحلیل مصاحبه یازدهم، اشباع داده‌ها برای محققان محرز شد، اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه دوازدهم نیز انجام گرفت که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه نمونه

کد مصاحبه‌شونده	سابقه	تحصیلات	نوع استخدام	پایه تدریس	سمت
A	۳	کارشناسی ارشد	پیمانی	پنجم	آموزگار
B	۷	کارشناسی ارشد	رسمی	سوم	آموزگار
C	۱۹	کارشناسی	رسمی	چهارم	آموزگار
D	۲۴	کارشناسی	رسمی	...	مدیر
E	۱۸	کارشناسی	رسمی	...	معاون
F	۴	کارشناسی	پیمانی	اول	آموزگار
G	۱۴	کارشناسی	رسمی	...	مدیر
H	۴	کارشناسی ارشد	پیمانی	دوم	آموزگار
I	۳۰	دکتری	رسمی	...	مدیر
J	۳	کارشناسی	پیمانی	اول	آموزگار
K	۳	کارشناسی	پیمانی	ششم	آموزگار
L	۸	کارشناسی ارشد	خرید خدمات	ششم	آموزگار

ابزار این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. سؤالات مصاحبه در این پژوهش با در نظر گرفتن چارچوب مدل SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) و راهکارهای بهبود مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر، به صورت جامع، طراحی شدند. انجام مصاحبه‌ها بر اساس پروتکل مصاحبه صورت گرفت که پیش از انجام مصاحبه در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفته بود. پرسش‌های پروتکل مصاحبه به شرح زیر بود و مدت‌زمان انجام هر مصاحبه حداقل ۴۵ دقیقه به طول انجامید. علاوه بر سؤالات اصلی، در جریان مصاحبه بر اساس نیاز، سؤالات دیگری نیز پرسیده می‌شد.

۱. بر اساس تجربیات خود فکر می‌کنید مهمترین نقاط قوت در اجرای مدیریت دانش در مدرسه شما کدامند؟
۲. بر اساس تجربیات خود فکر می‌کنید مهمترین نقاط ضعف در اجرای مدیریت دانش در مدرسه شما کدامند؟
۳. بر اساس تجربیات خود فکر می‌کنید با تحولات کنونی در عرصه آموزش (اعم از مثبت یا منفی)، برای کاربست مدیریت دانش در مدارس ابتدایی، چه فرصت‌هایی در بیرون وجود دارد؟

¹. Paschalidou

². Streubert & Carpenter

۴. بر اساس تجربیات خود فکر می‌کنید با تحولات کنونی در عرصه آموزش (اعم از مثبت یا منفی)، برای کاربست مدیریت دانش در مدارس ابتدایی، چه تهدیدهایی در بیرون وجود دارد؟

۵. بر اساس تجربیات خود فکر می‌کنید برای بهبود مدیریت دانش در مدارس ابتدایی چه راهکارهایی وجود دارد؟

هر مصاحبه با سؤالات کلی شروع می‌شد و در مواقع لازم در طول انجام پژوهش از سؤالات کاوشگرانه استفاده می‌شد مانند می‌توانید در این باره بیشتر توضیح دهید؟ جهت اعتبارسنجی سؤالات مصاحبه از نظر متخصصان استفاده شد و در نهایت، بعد از انجام اصلاحات لازم، کلیه متخصصان، سؤالات مصاحبه را تأیید نمودند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و بارها مورد بازخوانی قرار گرفتند. بعد از مطالعه دقیق متون، از طریق روش تحلیل مضمون و کدگذاری، مضامین اصلی و فرعی شناسایی شدند. فرایند تحلیل مضمون در سه مرحله انجام می‌شود که شامل: الف: تجزیه و توصیف متن (آشناسدن با متن، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جستجو و شناخت مضامین)؛ ب: تشریح و تفسیر متن (ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین)؛ ج: ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (تدوین گزارش). در این روش، مضامین اصلی، معرف کلی‌ترین مضامین هستند و مضامین فرعی در ذیل این مضامین قرار می‌گیرند (اتراید - استرلینگ^۱، ۲۰۰۱). در این پژوهش، مقوله‌ها (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و راهکارها) در ابتدا مشخص بودند، و برای دستیابی به مضامین اصلی و فرعی، ابتدا هر بخش از متن، مطالعه می‌شد و توسط کدگذار، کدهای اولیه به متن، اختصاص می‌یافت (مضامین فرعی یا پایه)؛ در مرحله دوم، کدهای اولیه مرتبط، دسته‌بندی شده و در ذیل یک مضمون اصلی قرار می‌گرفتند. به طور خلاصه در این بخش، پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیران، معلمان و کارکنان مدارس ابتدایی، مصاحبه‌ها، پیاده‌سازی و کدگذاری شده و مضامین اصلی و مضامین فرعی شناسایی شدند. در پایان بر اساس مضامین اصلی و فرعی، الگوی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر بر اساس تحلیل SWOT ارائه شد. در تضمین کیفیت پژوهش، یکی از نقاط قوت آن، شفافیت و ساختارمندی فرایند استخراج عوامل SWOT است که امکان تکرار و بازتولید نتایج را فراهم می‌کند. این ویژگی، نه تنها قابلیت اطمینان یافته‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه به عنوان یک معیار اعتبار در پژوهش‌های کیفی محسوب می‌شود. فرایند استخراج عوامل SWOT با رعایت اصول شفافیت و تکرارپذیری انجام شده است. در تحلیل داده‌ها بر اساس چارچوب SWOT، بعد از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و کدگذاری، عوامل استخراج‌شده در چهار دسته نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، دسته‌بندی شدند. برای افزایش اعتبار، تمام مراحل کدگذاری و دسته‌بندی توسط دو پژوهشگر مستقل انجام گرفت و اختلافات از طریق گفت‌وگو و توافق حل شد. همچنین، خلاصه یافته‌ها به برخی از شرکت‌کنندگان بازگردانده شد تا صحت آنها را تأیید کنند. این شفافیت در فرایند و امکان تکرار مراحل توسط سایر پژوهشگران، به عنوان یکی از معیارهای اعتبار نتایج در نظر گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

مضامین اصلی و فرعی به‌دست‌آمده از مصاحبه با معلمان و مدیران مدارس در پاسخ به سؤالات پژوهش (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها، راهکارهای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر)، در جدول ۲، ارائه شده است. در جدول ۲، تعداد تکرار و درصد مصاحبه‌های یک مضمون، نشان دهنده اهمیت آن مضمون است.

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی حاصل از مصاحبه با معلمان و مدیران مدارس در پاسخ به سؤالات پژوهش

مضامین اصلی	مضامین فرعی	تعداد تکرار	درصد مصاحبه‌ها
نقاط قوت	مشارکت فعال دانش‌آموزان	۹	۷۵
	ایجاد انگیزه	۴	۳۳
	اترگذاری و بازخورد مؤثر	۶	۵۰
	بهبود و ارتقای سطح تدریس	۶	۵۰
	محیط یادگیری مثبت	۵	۴۱
	نظم و سازماندهی دانش	۸	۶۶
بهبود یادگیری دانش			

^۱. Attride-Stirling

مضامین اصلی	مضامین فرعی	تعداد تکرار	درصد مصاحبه‌ها
ارتقای دانش	افزایش امکانات و تنوع منابع تدریس	۷	۵۸
	ارتقای سطح یادگیری و آموزش	۹	۷۵
	مطالعه منابع مختلف و متنوع	۸	۶۶
	بهره‌گیری از فضای مجازی	۸	۶۶
نقاط ضعف	عدم مشارکت معلمان در تعیین محتوا و برنامه‌ریزی درسی	۱۱	۹۱
	عدم درک صحیح نیازها و چالش‌های مدیریت دانش	۳	۲۵
	عدم آشنایی مدارس با مدیریت دانش و منافع آن	۶	۵۰
	عدم وجود استراتژی جامع	۳	۲۵
	عدم پذیرش مسئولان، مدیران و معلمان	۵	۴۱
	عدم نظارت و ارزیابی قوی مسئولان	۶	۵۰
	ضعف در سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش	۷	۵۸
	عدم تعهد و الزام به اجرای صحیح	۸	۶۶
	ترس از عدم موفقیت	۴	۳۳
	فقدان یا کمبود دانش	۵	۴۱
	کمبود منابع لازم	۱۱	۹۱
	فقدان سیستم تشویق و پاداش	۴	۳۳
	عدم مهارت‌های لازم در مدیریت دانش	۸	۶۶
	عدم مهارت‌های لازم در بهره‌گیری از ابزار مدیریت دانش	۷	۵۸
	ایجاد مخزن دانش (آرشیو)	۷	۵۸
	ارتباط با انجمن‌های علمی	۳	۲۵
فرصت‌ها	راه‌اندازی رسانه‌های اجتماعی علمی	۸	۶۶
	بهره‌گیری از فناوری‌های جدید علمی و آموزشی	۶	۵۰
	زمینه تحقیق و پژوهش	۵	۴۱
	فرصت‌های خلاقیت و نوآوری	۶	۵۰
	زمینه یادگیری تجربی	۵	۴۱
	مهارت‌های حل مسئله	۶	۵۰
	هزینه‌های تجهیز مدارس	۱۰	۸۳
	هزینه‌های آموزش	۴	۳۳
تهدیدها	هزینه‌های اجرا	۴	۳۳
	بی‌نظمی در برنامه‌ریزی و مراحل اجرا	۹	۷۵
	تهیه ابزار و تجهیزات لازم	۴	۳۳
	عدم آموزش بهره‌گیری از ابزار	۶	۵۰
	بهره‌گیری از نیروی انسانی جدید	۵	۴۱
	عدم آموزش نیروی انسانی فعلی مدارس	۷	۵۸
	امکان سرقت ایده‌ها	۵	۴۱
	هوش مصنوعی	۷	۵۸
	نرم‌افزارهای آموزشی	۵	۴۱
	کتابخانه‌های دیجیتال و منابع برخط	۴	۳۳
راهکارهای بهبود مدیریت دانش	تشویق به همکاری و کارگروهی	۷	۵۸
	استفاده از ابزارهای برخط و غیربرخط	۴	۳۳
	افزایش آگاهی و سواد فناوری معلمان	۱۰	۸۳
	ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری		

سؤال ۱. مهمترین نقاط قوت در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟

مضمون اصلی ۱: بهبود یادگیری دانش

بهبود یادگیری دانش به معنای یافتن راهکارهایی برای یادگیری مؤثرتر و عمیق‌تر مطالب است. مضامین فرعی مرتبط با این مضمون عبارتند از: مشارکت فعال دانش‌آموزان، ایجاد انگیزه، اثرگذاری و بازخورد مؤثر، بهبود و ارتقای سطح تدریس، محیط یادگیری مثبت، نظم و سازماندهی دانش، و افزایش امکانات و تنوع منابع تدریس. در ادامه مضامین فرعی، تشریح می‌شوند:

- **مشارکت فعال:** مشارکت فعال به معنای درگیر شدن مستقیم و فعالانه دانش‌آموز در فرایند یادگیری است. به جای اینکه دانش‌آموزان به عنوان شنونده‌های منفعل در کلاس حضور داشته باشند، آنها به طور فعال در فعالیت‌های کلاسی شرکت می‌کنند، سؤال می‌پرسند، ایده‌های خود را مطرح می‌کنند و به طور کلی در ساختن دانش خود نقش فعالی ایفا می‌کنند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۹: «مشارکت فعال دانش‌آموزان در یادگیری آنها بسیار مهم است، بنده سعی می‌کنم دانش‌آموزان را در یادگیری درگیر کنم تا خود دانش را کشف کنند؛ برای مثال یک موضوعی به آنها می‌دهم خودشان اطلاعات کسب کنند و در کلاس، ارائه بدهند». شرکت‌کننده ۱۲: «به جای اینکه فقط از بچه‌ها بخواهم از روی درس بخوانند، از کل کلاس می‌خواهم در مورد موضوع درس تحقیق کنند و نتیجه تحقیقات خود را به صورت گروهی در کلاس ارائه دهند».

- **ایجاد انگیزه:** انگیزه همان نیروی درونی است که ما را به سمت اهدافمان سوق می‌دهد و باعث می‌شود با اشتیاق و پشتکار به کارهایمان ادامه دهیم. شیوه تدریس جدید، جذابیت روش تدریس، تشویق دانش‌آموز به مشارکت و... انگیزه لازم را به دانش‌آموز برای ادامه یادگیری و بهبود آن فراهم می‌کند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده شماره ۸: «بنده برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزانم از یک سیستم امتیازدهی در کلاس استفاده می‌کنم که به دانش‌آموزانم انگیزه می‌دهد تا با یکدیگر همکاری کنند و دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند...». شرکت‌کننده ۱: «برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزانم در کلاس درس، فضایی را به عنوان دیوار دانش اختصاص می‌دهم. دانش‌آموزان می‌توانند نقاشی‌ها، دست نوشته‌ها و سایر آثار خلاقانه خود را در این فضا به اشتراک بگذارند».

- **اثرگذاری و بازخورد مؤثر:** بازخورد مؤثر به معنای ارائه اطلاعاتی سازنده و هدفمند به فرد است که به او کمک می‌کند تا عملکرد خود را ارزیابی کند، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کند و برای بهبود عملکردش اقدامات لازم را انجام دهد. بازخورد مؤثر، مانند یک نقشه راه به فرد نشان می‌دهد که چگونه به اهداف خود نزدیک‌تر شود. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱: «سعی می‌کنم بلافاصله پس از انجام فعالیت‌ها، به هر دانش‌آموز بازخورد بدهم. سعی می‌کنم آزمون‌ها را در همان جلسه تصحیح کنم و در فعالیت‌های کلاسی به جای اینکه بگویم کار خوبی انجام دادی، به طور مشخص به نقاط قوت و ضعف کار آنها اشاره می‌کنم، تا آن نقاط ضعف، بستر شکوفایی آنها را فراهم آورد». شرکت‌کننده ۳: «در هنگام بازخورد دادن به دانش‌آموزانم ابتدا نکات مثبت آنها را بیان می‌کنم، سپس به آن نکته‌ای که اشتباه انجام داده، اشاره می‌کنم و حتماً راه حل و نحوه تصحیح آن را به او آموزش می‌دهم».

- **بهبود و ارتقای سطح تدریس:** تدریس مؤثر، فرایندی است که در آن، معلم با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های مختلف، دانش‌آموزان را به سمت یادگیری عمیق و پایدار هدایت می‌کند. این فرایند، تنها انتقال اطلاعات نیست، بلکه ایجاد انگیزه، پرورش تفکر انتقادی و توانایی حل مسئله در دانش‌آموزان است. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۳: «من در تدریس از روش‌های مختلفی استفاده می‌کنم و سعی می‌کنم برنامه‌های درسی را متناسب با نیازهای دانش‌آموزانم تنظیم کنم. مثلاً برای آموزش مفاهیم ریاضی، از بازی‌ها و پازل‌ها استفاده می‌کنم یا برای یادگیری تاریخ، نمایش‌هایی را اجرا می‌کنم». شرکت‌کننده ۱۰: «داستان‌نویسی خلاق داریم، موضوعی به آنها می‌دهم که به صورت انفرادی و گاهی به صورت گروهی کار کنند تا مهارت‌های نوشتاری و قوه تخیل آنها بالا رود و برای بالا بردن درکشان بازی‌های نقش‌آفرینی در کلاس اجرا می‌کنم».

- محیط یادگیری مثبت: محیط یادگیری مثبت، فضایی است که در آن، دانش آموزان احساس امنیت، احترام و انگیزه می کنند تا بتوانند توانایی های خود را به نمایش بگذارند. شرکت کننده ۲ در این باره می گوید: «جو و فضای کلاس طوری است که بچه ها احساس راحتی و امنیت دارند و اگر چیزی را بلد نباشند به راحتی بپرسند...».

- نظم و سازماندهی دانش: نظم و سازماندهی دانش، فرایند طبقه بندی و ساختارمند کردن اطلاعات به گونه ای است که بازیابی و استفاده از آن، آسان تر شود. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می شود: شرکت کننده ۸: «من از روش های مختلفی استفاده می کنم و برای ذخیره سازی اطلاعاتم، تمام منابع و اطلاعات مرتبط با کلاس درس خود را در پوشه ای نگهداری می کنم». شرکت کننده ۹: «تجرباتی که داشتم در طول دوره آموزشی، نحوه برخورد با دانش آموزان و والدین و اتفاقاتی که برایم پیش آمده را نوشتم و به کانون تربیتی ارسال کردم...». شرکت کننده ۷: «این عادت را در خود ایجاد کرده ام که چیزهایی را که یاد می گیرم را نت برداری کنم، که این عادت بسیار برایم کارآمد بود.»

- افزایش امکانات و تنوع منابع تدریس: امروزه با پیشرفت فناوری و تغییر نیازهای آموزشی، امکانات و منابع متنوعی برای تدریس در دسترس معلمان قرار دارد. این تنوع، فرصت های بی نظیری را برای ایجاد کلاس های درس جذاب تر، تعاملی تر و مؤثرتر فراهم می کند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می شود: شرکت کننده ۱۰: «در کلاس درس از منابع و امکانات متنوع مختلفی استفاده می کنم مثل عکس، فیلم، کاردستی، و ابزارهایی مثل کوئیزر، چرتکه، مکعب های آموزشی...». شرکت کننده ۵: «ز تخته هوشمند، رایانه و از نرم افزارهایی مانند برنامه مداد، میشا و کوشا جهت جذاب تر شدن کلاس استفاده می کنم.»

مضمون اصلی ۲: ارتقای دانش

ارتقای دانش، فرایندی مستمر و حیاتی است که به افراد کمک می کند تا با تغییرات سریع دنیای امروز همگام شوند و در زمینه های مختلف زندگی شخصی و حرفه ای خود موفق تر باشند. مضامین فرعی مرتبط با این مضمون عبارتند از: ارتقای سطح یادگیری و آموزش، مطالعه منابع مختلف و متنوع، و بهره گیری از فضای مجازی.

- ارتقای سطح یادگیری و آموزش: دوره های آموزشی، فرصت هایی ارزشمندی برای معلمان و مدیران مدارس فراهم می کند تا دانش و مهارت های خود را به روز کرده و کیفیت آموزش را ارتقا دهند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می شود: شرکت کننده ۱: «جهت افزایش اطلاعاتم و روش های تدریس جدید در کارگاه های آموزشی و کلاس های ضمن خدمت شرکت می کنم». شرکت کننده ۱۲: «همواره سعی می کنم تا با استفاده از روش های مختلف، سطح یادگیری و دانش خود را ارتقا دهم». شرکت کننده ۷: «سعی می کنم که با سایر همکاران خود در مورد مسائل آموزشی تبادل نظر داشته باشم و از تجربیات آنها بهره ببرم.»

- مطالعه منابع مختلف و متنوع: عادت مطالعه در معلمان و مدیران، به معنای تلاش مستمر آنها برای کسب دانش جدید، بهبود مهارت های خود و به روز نگه داشتن اطلاعاتشان در حوزه آموزش است. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می شود: شرکت کننده ۴: «با مطالعه کتاب ها و مقالات مختلف، توانستم با روش های تدریس جدید آشنا شوم و آنها را در کلاس درس پیاده کنم». شرکت کننده ۶: «دانش آموزانم را هم به مطالعه کردن تشویق می کنم و برایشان در ایتا گروهی تشکیل داده ام که کتاب هایی که مناسب است هر هفته برایشان معرفی می کنم و هر کدام به دلخواه کتابی را انتخاب می کنند که پس از مطالعه کتاب می توانند خلاصه و داستان آن را برای هم کلاسی هایشان در گروه تعریف کنند که امتیازاتی برایشان در نظر می گیرم.»

- بهره گیری از فضای مجازی: فضای مجازی، محیطی است که از طریق شبکه های رایانه ای و به ویژه اینترنت ایجاد شده است. این فضا، امکان ارتباط، تعامل و دسترسی به اطلاعات را در سطح جهانی فراهم می کند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می شود: شرکت کننده ۸: «من از فضای مجازی و فناوری برای تسهیل مدیریت دانش در کلاس درس خود استفاده می کنم، از گوگل برای سرچ و از گوگل درایو برای ذخیره سازی

اطلاعات و همچنین از رسانه‌های اجتماعی برای ارتباط با سایر معلمان و به اشتراک‌گذاری بهترین روش‌ها استفاده می‌کنم».

سؤال ۲. مهمترین نقاط ضعف در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟

مضمون اصلی ۱: فقدان فرهنگ بهره‌گیری

بهره‌گیری از حداکثر نتیجه ممکن از نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات، دانش و اطلاعات در آموزش و پرورش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بهره‌برداری از تجارب معلمان، یکی از راهکارهای مؤثر برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش است. از جمله مضامین فرعی مرتبط با این مضمون اصلی عبارتند از: عدم مشارکت معلمان در تعیین محتوا و برنامه‌ریزی درسی، عدم درک صحیح نیازها و چالش‌های مدیریت دانش، عدم آشنایی مدارس با مدیریت دانش و منافع آن، عدم وجود استراتژی جامع، عدم پذیرش مسئولان، عدم نظارت و ارزیابی قوی مسئولان، ضعف در سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش، و عدم تعهد و الزام به اجرای صحیح.

– **عدم مشارکت معلمان در تعیین محتوا و برنامه‌ریزی درسی:** عدم مشارکت معلمان در تعیین محتوا و برنامه‌ریزی درسی یکی از چالش‌های جدی در نظام آموزشی است. این مسئله به طور مستقیم بر کیفیت آموزش، انگیزه معلمان و در نهایت بر موفقیت دانش‌آموزان تأثیر دارد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱: «در برنامه‌ریزی‌های آموزشی، برنامه‌های درسی و محتوا گاهی افرادی تصمیم‌گیری می‌کنند که تجربه و تخصص کافی ندارند و معلمان و افرادی که در این حیطه تجربه دارند هیچ مشارکتی در تعیین این موضوع ندارند». شرکت‌کننده ۸: «باید معلمان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به برنامه‌درسی مشارکت داده شود، در حال حاضر هیچ فضای نظرسنجی وجود ندارد».

– **عدم درک صحیح نیازها و چالش‌های مدیریت دانش:** به دلیل فهم نامطلوب از مدیریت دانش و منافع اجرای صحیح آن، درک نیاز مدیریت دانش برای کشور و پیشرفت آن و... توجه جدی به مدیریت دانش نمی‌شود. جامعه ما هنوز درکی از مدیریت دانش ندارند و این عدم درک، منجر می‌شود تصمیمات نادرستی گرفته شود و باعث اجرای برنامه‌های نامناسب و در نهایت، کاهش انگیزه دانش‌آموزان و معلمان و مدیران شود. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۳: «از معلمان می‌خواهند که فقط روش‌های فعال تدریس و نوین را به کار گیرند، اما به کمبود منابع موجود در مدارس و جمعیت بالا در کلاس‌هایی با فضایی کم توجه نمی‌شود. باوجود این موارد ناچار به استفاده از روش‌های سنتی و سخنرانی هستیم». شرکت‌کننده ۷: «یک معلمی در مدرسه سال‌ها تجربه تدریس ریاضی را دارد و مهارت خاصی در آموزش دانش‌آموزان دارد، اما مدرسه یا آموزش و پرورش شرایطی برای اشتراک‌گذاری دانش این معلم با سایر معلمان فراهم نمی‌کند و دانش این معلم به درستی مدیریت نمی‌شود...».

– **عدم آشنایی مدارس با مدیریت دانش و منافع آن:** اکثر مدارس از مدیریت دانش و منافع آن اطلاعی ندارند و به طور جدی تلاشی هم برای افزایش آگاهی نسبت به آن نمی‌کنند. در این مورد، شرکت‌کننده ۴ می‌گوید: «اکثر فکر می‌کنند مدیریت دانش فقط مربوط به سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های تجاری است و ارتباطی با مدارس ندارد و آشنایی چندانی با این مفهوم ندارند».

– **عدم وجود استراتژی جامع:** در کشور هنوز هیچ برنامه‌ریزی مناسب و مطلوبی در خصوص مدیریت دانش انجام نشده و استراتژی جامعی، تدوین نشده است. در این مورد شرکت‌کننده ۱۱ گفت: «دانش معلمان و کارکنان مدرسه به درستی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و این باعث دوباره‌کاری و اتلاف وقت و از دست رفتن فرصت‌ها شده است. مدرسه باید سازوکارهایی را برای مدیریت دانش ایجاد کند».

– **عدم پذیرش مسئولان، مدیران و معلمان:** بسیاری از مسئولان در مقابل اجرای مدیریت دانش و تغییرات حاصل از آن مقاومت می‌کنند و اجازه هیچ‌گونه تحولی را در مدارس نمی‌دهند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱: «متأسفانه برخی همکاران ما فکر می‌کنند که مدیریت دانش یک

کار اضافی و پیچیده است و زمان زیادی از آنها می‌گیرد...». شرکت کننده ۷: «برخی مدیران به این موضوع اهمیت کافی نمی‌دهند و فکر می‌کنند که مسائل مهمتری برای رسیدگی وجود دارد، در حالی که مدیریت دانش می‌تواند به حل بسیاری از مشکلات مدرسه کمک کند».

- **عدم نظارت و ارزیابی قوی مسئولان:** به دلیل عدم آشنایی و عدم اطلاع مسئولان از مدیریت دانش و منافع آن، اجرا و نظارت بر آن چندان قابل توجه نیست و پیگیری نمی‌شود. به دلیل عدم نظارت و پیگیری، مخالفین فرصت بیشتری یافته و در مقابل افراد علاقمند و پیگیر در حوزه مدیریت دانش، کارشکنی می‌کنند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت کننده ۴: «مسئولان آموزش و پرورش باید مسائل را جزئی‌تر پیگیری کنند و نظارت بهتری داشته باشند». شرکت کننده ۱۱: «طرح‌های بسیاری بیان می‌شود؛ اما آن‌طور که باید پیاده‌سازی نمی‌شود؛ مثلاً در طرح تحول سند بنیادین آیا واقعاً این ۸ ساحتی که در طرح بیان شده، در سیستم آموزش و پرورش ما اجرا شده است؟». شرکت کننده ۸: «زمانی هم که یک بازرس می‌آید، اگر ضعفی در یک زمینه در مدرسه دیده شود فقط آن را بیان می‌کنند و اقدامی برای رفع آن ضعف، تدوین نمی‌شود و حمایتی صورت نمی‌گیرد».

- **ضعف در سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش:** دانش برای استفاده و به کارگیری نیازمند مدیریت و سازماندهی است. سازماندهی شامل ذخیره‌سازی، طبقه‌بندی، مرتب‌سازی و بازیابی اطلاعات است که موجب افزایش بهره‌وری و کیفیت می‌شود. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت کننده ۱: «سایت و یا نرم‌افزاری وجود ندارد که فیلم‌های تدریس و اسناد و ... به صورت طبقه‌بندی شده و زیر نظر آموزش و پرورش و مورد تأیید باشد...». شرکت کننده ۲: «در دوره‌های و کارگاه‌هایی که شرکت می‌کردم سعی می‌کردم سی‌دی آن را هم خریداری کنم اما متأسفانه آنها خراب شده و قابل استفاده نیست که در اختیار همکارانم قرار دهم». شرکت کننده ۳: «از نمونه کارهای خلاقانه‌ای که دانش‌آموزانم انجام می‌دادند، در مدرسه نگهداری می‌کردم و برای ایده گرفتن در اختیار دانش‌آموزان دیگر قرار می‌دادم، اما متأسفانه با تغییر پایه و مدرسه، از بین رفتند».

- **عدم تعهد و الزام به اجرای صحیح:** مواردی چون عدم آشنایی و احساس مسئولیت نسبت به مدیریت دانش و منافع آن، موجب عدم تعهد افراد (مسئولان، مدیران و معلمان) در ارائه و اجرای صحیح آن می‌شود و ممکن است حتی موجب تقابل با اجرای طرح گردد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت کننده ۱: «فرهنگ همکاری و یادگیری مشترک در مدرسه ضعیف هست ...». شرکت کننده ۲: «در واقع، در حال حاضر اگر معلمی اقدام مؤثری انجام دهد، در سطح منطقه اتفاق خاصی نمی‌افتد که دیده شود و مورد حمایت قرار گیرد». شرکت کننده ۱۰: «در مدرسه قرار بود جلسات آموزشی بین معلمان با تجربه و معلمان تازه‌کار راه‌اندازی شود، با هدف اینکه معلمان با تجربه، تجربیات خود را در اختیار معلمان تازه‌کار قرار دهند و به آنها در تدریس کنند؛ اما متأسفانه، این طرح به درستی اجرا نشد...».

مضمون اصلی ۲: فقدان فرهنگ حمایتی

فقدان فرهنگ حمایتی در مدارس، نه تنها یک مشکل، بلکه یک بحران است که به طور مستقیم بر رشد و توسعه دانش‌آموزان و همچنین معلمان تأثیر می‌گذارد. این فقدان به معنای نبود محیطی است که در آن، افراد احساس امنیت، تعلق و پشتیبانی می‌کنند. فقدان فرهنگ حمایتی، هم در مسئولان هم در جامعه وجود دارد. مضامین فرعی مرتبط با این مضمون اصلی عبارتند از: ترس از عدم موفقیت، فقدان یا کمبود دانش لازم، کمبود منابع لازم، و فقدان سیستم تشویق و پاداش.

- **ترس از عدم موفقیت:** عدم اجرای یک طرح یا پروژه علاوه بر دلایل گفته شده ممکن است ناشی از ترس از عدم موفقیت باشد. هر فرد ممکن است به این دلایلی دست به هر کاری نزنند و از اجرای طرح‌های جدید و خلاقانه سرباز زنند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت کننده ۴: «خیلی دوست دارم فیلم تدریس یا فعالیت‌هایی که در کلاس انجام می‌دهم را اشتراک‌گذاری کنم، اما همیشه ترس این را دارم که مورد انتقاد همکاران قرار گیرم». شرکت کننده ۳: «خیلی وقت‌ها شده است که ایده‌هایی خلاقانه برای تدریس داشتم و خیلی مؤثر بوده است، اما ترس از اینکه در فضای مجازی پخش شود و مورد مسخره قرار بگیرد باعث شده است به اشتراک نگذارم».

– **فقدان یا کمبود دانش لازم:** به دلیل جدید بودن مدیریت دانش در کشور، اکثر متخصصان و مسئولان آموزش و پرورش نسبت به این موضوع، بیگانه هستند و از دانش لازم برخوردار نیستند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۳: «فرهنگ همکاری و یادگیری مشترک در مدرسه، ضعیف است؛ نیاز است که فرهنگ همکاری، جایگزین رقابت و فردگرایی شود که متأسفانه در این چند سال اخیر با وجود قانون رتبه‌بندی، رقابت و فردگرایی بیشتر جلوه‌گر شده است». شرکت‌کننده ۱: «خیلی از مدارس، مجهز به فناوری است؛ اما معلمانی هستند که از فناوری‌های آموزشی در کلاس درس، اطلاعات کافی ندارند و نمی‌توانند از این ابزارها به شکل مؤثر برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان استفاده کنند».

– **کمبود منابع لازم:** کمبود منابع در مدارس، شامل منابع مالی، نیروی انسانی، آموزشی، فناوری و حتی منابع فیزیکی مانند ساختمان‌ها و تجهیزات، مشکلات زیادی را به وجود آورده است. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱: «کمبود فضای کافی در کلاس‌ها و فراوانی جمعیت کلاس‌ها با اجرای روش‌های فعال تدریس، تناسب ندارد و مجبورم که برای اینکه کنترل کلاس از دستم خارج نشود از روش‌های سنتی استفاده کنم». شرکت‌کننده ۴: «کمبود تجهیزات آزمایشگاهی، کتابخانه مجهز و مواد آموزشی مورد نیاز باعث کاهش کیفیت یادگیری دانش‌آموزان شده است».

– **فقدان سیستم تشویق و پاداش:** به دلیل عدم توجه لازم به مدیریت دانش در کشور، عدم برنامه‌ریزی و تصمیم به اجرای مطلوب آن، هیچ سیستم تشویق و پاداشی، لحاظ نشده تا با انگیزه‌بخشی، تمایل و سرعت کار را افزایش دهد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۶: «از معلمانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، آن‌طور که باید قدردانی صورت نمی‌گیرد». شرکت‌کننده ۵: «به هر حال تولید محتوا یا تهیه فیلم تدریس نیاز به ابزار و فناوری گوشی با کیفیت، فضای مناسب و ... دارد؛ وقتی افزایش حقوق یا پاداش نقدی برای آن در نظر گرفته نشود، معلمان انگیزه‌ای برای اشتراک‌گذاری دانششان ندارند».

مضمون اصلی ۳. فقدان مهارت‌های لازم

نداشتن مهارت‌های لازم در هر زمینه‌ای، یک چالش بزرگ است و این موضوع، تأثیری مستقیم بر کیفیت آموزش و پرورش خواهد داشت. مضامین فرعی مرتبط با این مضمون اصلی عبارتند از: عدم مهارت‌های لازم در مدیریت دانش و عدم مهارت‌های لازم در بهره‌گیری از ابزار مدیریت دانش.

– **عدم مهارت‌های لازم در مدیریت دانش:** متخصصان و معلمان علاوه بر اینکه با مدیریت دانش و مهارت‌های بهره‌گیری از آن و ابزار مرتبط آشنا نیستند، از مهارت‌های لازم در این حوزه نیز برخوردار نبوده و توانایی بهره‌گیری و نحوه استفاده از منافع مدیریت دانش، فرصت‌های به کارگیری، تحلیل و ارزیابی اطلاعات، استفاده از ابزار و فناوری، فضای دیجیتال و ... را ندارند، بنابراین نمی‌توانند به طور مؤثر به دانش‌آموزان آموزش دهند و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و تولید محتوا داشته باشند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۶: «نبود دسترسی به منابع آموزشی مناسب، اینترنت پرسرعت و ابزارهای آموزشی جدید، مانع از ارتقای سواد فناوری معلمان شده است». شرکت‌کننده ۴: «علاقه دارم که فیلم‌های تدریس و تجربیاتم به اشتراک بگذارم؛ اما مهارت کافی در ادیت فیلم و عکس و ... ندارم».

– **عدم مهارت‌های لازم در بهره‌گیری از ابزار مدیریت دانش:** دانش‌آموزان در مدارس، مهارت‌های لازم برای بهره‌گیری از ابزار مدیریت دانش را ندارند. اگر معلمان و پرسنل آموزشی از مهارت‌های لازم برخوردار نباشند، قاعدتاً نه می‌توانند دانش‌آموزان را آموزش دهند، نه فرصت یادگیری را در اختیار آنها قرار دهند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۳: «از فناوری به طور کافی استفاده نمی‌شود؛ یا مدارس تجهیز نیستند یا آموزش استفاده از فناوری داده نشده است». شرکت‌کننده ۱۲: «برخی از ابزارهای فناوری نیازمند آموزش هستند؛ ولی معلمان خودشان هم مهارت ندارند که به دانش‌آموزان یاد دهند».

سؤال ۳. مهمترین فرصت‌ها در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکدر کدامند؟

مضمون اصلی ۱: اشتراک گذاری دانش

اشتراک‌گذاری دانش به معنای تبادل اطلاعات، مهارت‌ها و تجربیات بین افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها است. فرایند اشتراک‌گذاری، دانش فردی و سازمانی را مانند پلی به یکدیگر متصل می‌کند و به رشد، نوآوری و بهبود عملکرد کمک شایانی می‌کند. مضامین فرعی مرتبط با این مضمون اصلی عبارتند از: ایجاد مخزن دانش (آرشیو)، ارتباط با انجمن‌های علمی، راه‌اندازی رسانه‌های اجتماعی علمی، و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید علمی و آموزشی.

- **ایجاد مخزن دانش (آرشیو):** مخزن دانش یک پایگاه داده یا سیستم اطلاعاتی است که برای ذخیره، سازماندهی و اشتراک‌گذاری دانش در مدارس، به منظور حفظ دانش و اشتراک‌گذاری دانش و بهبود تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری و نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۴: «کتابخانه کوچکی در کلاس دارم که شامل کتاب‌های داستان، کتاب‌های علمی و سایر منابع آموزشی است. دانش‌آموزان می‌توانند به صورت آزادانه از این کتاب‌ها استفاده کنند و با همدیگر درباره آنها صحبت کنند». شرکت‌کننده ۱: «من کانال‌هایی مجزا از هر درس برای دانش‌آموزانم برای ذخیره آزمون‌ها، فعالیت‌ها و برگه‌های کار استفاده می‌کنم؛ دانش‌آموزانم می‌توانند در هر زمان به این کانال و اطلاعات آن دسترسی داشته باشند و برای مطالعه و تمرین از آن استفاده کنند».

- **ارتباط با انجمن‌های علمی:** ارتباط با انجمن‌های علمی، هم به تبادل اطلاعات انجامیده و همدانش اعضا را ارتقا می‌بخشد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱۲: «با توجه به اینکه دنیای آموزش مدام، در حال تغییر است؛ شرکت در انجمن‌های علمی، بهترین فرصت طلایی برای رشد و یادگیری است؛ حتی اگر فردی وقت کمی داشته باشد می‌تواند در انجمن‌های برخط شرکت کند». شرکت‌کننده ۱۱: «انجمن‌ها فرصتی برای تبادل نظر و تجربیات معلمان و مدیران است».

- **راه‌اندازی رسانه‌های اجتماعی علمی:** عضویت در رسانه‌های اجتماعی، منابع اطلاعاتی متنوعی را در اختیار مدارس قرار می‌دهد، زیرا در این رسانه‌ها اطلاعات مختلف از منابع مختلف، وجود دارد، همچنین دیدگاه‌های مختلف مطرح می‌شود و مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۷: «یک گروه کلاسی در ایستا ایجاد کرده‌ام که در این گروه، فایل‌های آموزشی، تکالیف، و پاسخ‌های تمرین‌ها را به اشتراک می‌گذارم و همچنین، دانش‌آموزان می‌توانند سؤالات خود را در این گروه مطرح کرده و به بحث و تبادل نظر باهم بپردازند». شرکت‌کننده ۶: «در گروه‌های آموزشی مختلف در شبکه‌های اجتماعی عضو هستم و با معلمان دیگر در ارتباطم و از این طریق، ایده‌های جدیدی دریافت می‌کنم و تجربیات خود را با معلمان دیگر به اشتراک می‌گذارم».

- **بهره‌گیری از فناوری‌های جدید علمی و آموزشی:** بهره‌گیری از فناوری‌های جدید علمی و آموزشی برای ارتقای دانش معلمان و دانش‌آموزان، بسیار ضروری است. به دلایل مختلفی چون عدم علاقه به فناوری، مقاومت در مقابل تغییر، بی‌انگیزگی، عدم سیستم تشویق و پاداش و... بهره‌گیری از فناوری‌های جدید به چالشی جدی تبدیل شده و تغییرات فناورانه مدارس، بسیار طولانی و سخت است. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱۱: «در کلاس برای جذاب‌تر شدن تدریس از تخته هوشمند و نرم‌افزارهای آموزشی استفاده می‌کنم». شرکت‌کننده ۱۲: «فناوری‌های جدید به من کمک کرده تا مفاهیم را به صورت بصری و تعاملی و جذاب‌تر تدریس کنم تا دانش‌آموزانم یادگیری عمیق‌تری داشته باشند».

مضمون اصلی ۲. خلق دانش

خلق دانش به معنای تولید دانش جدید از طریق ترکیب اطلاعات موجود، تجربه، ایده‌ها و بینش‌های جدید است. خلق دانش در مدیریت دانش، نیازمند تلاش جمعی، امکانات و ابزار مالی و فناورانه در این حوزه است. مضامین فرعی مرتبط با این مضمون اصلی عبارتند از: زمینه تحقیق و پژوهش، فرصت‌های خلاقیت و نوآوری، زمینه یادگیری تجربی، و مهارت‌های حل مسئله.

- زمینه تحقیق و پژوهش: باتوجه به مشکلات موجود در حوزه دانش می‌توان با تحقیق و پژوهش و مطالعه تجربیات گذشته، راه‌های گوناگون را برای رفع مشکلات به کار برد و نتایج را ارزیابی کرد و علوم و دانش جدید را گسترش داد تا دیگران نیز از این تجربیات استفاده کنند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱۲: «باید معلمان به منابع تحقیقاتی معتبر دسترسی داشته باشند و جایگاهی برای انجام فعالیت‌های پژوهشی معلمان در نظر گرفته شود». شرکت‌کننده ۲: «با ایجاد فرهنگ انجام تحقیق و پژوهش و ارزیابی مستمر می‌توان به خلق دانش در مدارس کمک کرد.»

- فرصت‌های خلاقیت و نوآوری: خلاقیت و نوآوری دو بال قدرتمند برای پیشرفت و بهبود مستمر در هر سازمانی، از جمله مدارس هستند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۸: «سعی دارم که دانش‌آموزانم به جای اینکه مفاهیم علمی را تنها از روی کتاب‌ها یاد بگیرند، با انجام فعالیت‌های عملی، این مفاهیم را به طور عمیق درک کنند». شرکت‌کننده ۷: «در تدریس دروس از شیوه‌های خلاقانه استفاده می‌کنم؛ برای هر درس، متناسب با موضوع آن، شیوه‌ای خلاقانه و متنوع در نظر می‌گیرم...»

- زمینه یادگیری تجربی: یادگیری تجربی یا یادگیری مبتنی بر تجربه، روشی است که در آن فرد از طریق تجربه مستقیم و فعالانه به کسب دانش و مهارت می‌پردازد. در یادگیری تجربی، فرد به جای اینکه صرفاً اطلاعات را حفظ کند، درگیر فعالیت‌های عملی شده و از طریق تجربه مستقیم، مفاهیم را درک می‌کند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۹: «دانش‌آموزانم را تشویق می‌کنم که عملی کار کنند؛ مثلاً برای یادگیری مفاهیم ریاضی، یک فروشگاه کوچک در کلاس راه می‌اندازم و آنها با پول‌های مخصوص بازی، مفاهیم پول و حساب و کتاب را یاد می‌گیرند». شرکت‌کننده ۸: «با انجام آزمایش‌های ساده در کلاس، به دانش‌آموزان کمک می‌کنم تا پدیده‌های علمی را از نزدیک مشاهده کنند و علت آنها را درک کنند...»

- مهارت‌های حل مسئله: مدیریت دانش، به دلیل ماهیت علمی خود نیازمند حل مسائل و مشکلات و مهارت‌های متنوع و کاربردی بسیاری چون مهارت حل مسئله است. شرکت‌کننده ۶ در این خصوص گفت: «بنده معتقدم ما باید در تلاش باشیم تا دانش‌آموزان را افرادی مستقل بار بیاوریم و با آموزش مهارت‌های حل مسئله و خودآگاهی، آنها را برای زندگی در آینده آماده کنیم.»

سؤال ۴. مهمترین تهدیدها در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟

مضمون اصلی ۱: هزینه‌های مرتبط

از جمله مضامین فرعی مرتبط با مضمون اصلی هزینه‌های مرتبط عبارتند از: هزینه‌های تجهیز مدارس، هزینه‌های آموزش، و هزینه‌های اجرا.

- هزینه‌های تجهیز مدارس: مدارس باید به تجهیزات لازم برای اجرای مدیریت دانش مجهز شوند. این تجهیزات شامل رایانه، تجهیزات اینترنتی و شبکه‌سازی است که هزینه‌های بالایی دارد و احتمالاً بسیاری از مدارس، امکان صرف این هزینه‌ها را ندارند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱: «مدارس از نظر مالی ضعیف هستند و توانایی تجهیز ابزار و فناوری را ندارند...». شرکت‌کننده ۹: «در مدرسه‌ای که کتابخانه وجود ندارد مسلماً دانش‌آموز نمی‌تواند به منابع کافی برای تحقیق و مطالعه دسترسی داشته باشند و همچنین مدرسه‌ای که آزمایشگاه ندارد، دانش‌آموز نمی‌تواند آزمایش‌های علمی را به صورت عملی انجام دهند و این باعث کاهش درک دانش‌آموزان از مفاهیم علمی خواهد شد.»

- هزینه‌های آموزش: هزینه‌های مربوط به آموزش شامل بهره‌گیری از متخصصان مدیریت دانش برای آموزش معلمان و دانش‌آموزان، بهره‌گیری از سامانه‌های آموزشی، تجهیزات آموزشی مجازی، تجهیزات سخت‌افزاری و... است. شرکت‌کننده ۱۱ در این خصوص گفت: «گاهی برای خرید یک فلش، یک نرم‌افزار یا قطعه سخت‌افزاری برای مدرسه، مشکل داریم.»

- **هزینه‌های اجرا:** هزینه‌های مربوط به اجرا شامل دوره‌های توجیهی، آماده‌سازی مدارس، استخدام مدرسان متخصص، کلاس‌های فوق برنامه، برنامه‌ریزی کوتاه مدت و بلندمدت، برگزاری آزمون‌ها و... است. بودجه مدارس در اختیار آموزش و پرورش است و اگر بودجه‌ای در اختیار مدارس قرار نگیرد نمی‌توان اقدامات اجرایی انجام داد. شرکت کننده ۱۲ در این خصوص گفت: «جراحی کردن بسیاری از طرح‌ها در مدارس، نیازمند بودجه کافی می‌باشد.»

مضمون اصلی ۲: برنامه‌ریزی

از جمله مضامین فرعی مرتبط با مضمون اصلی هزینه‌های مرتبط عبارتند از: هزینه‌های تجهیز مدارس، هزینه‌های آموزش، و هزینه‌های اجرا. بی‌نظمی در برنامه‌ریزی و مراحل اجرا، مضمون فرعی مرتبط با این مضمون اصلی است.

- **بی‌نظمی در برنامه‌ریزی و مراحل اجرا:** برنامه‌ریزی و اجرا دو ستون اصلی هر سازمان هستند. در صورت عدم استحکام این دو ستون، بنیان سازمان، متزلزل خواهد شد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت کننده ۱۱: «در آموزش و پرورش و مدارس، اصولاً برنامه‌ریزی برای کارها وجود ندارد. مدارس به صورت روتین تنها مجری هستند و برنامه‌ریزی اساسی ندارند». شرکت کننده ۲: «حجمی که برای دروس در نظر گرفته شده با زمان و منابع موجود همخوانی ندارد». شرکت کننده ۳: «بزار و روش مناسبی برای جمع‌آوری، تحلیل و استفاده از نظرات معلمان، وجود ندارد.»

مضمون اصلی ۳: ابزار و فناوری

از جمله مضامین فرعی مرتبط با مضمون اصلی ابزار و فناوری عبارتند از: تهیه ابزار و تجهیزات لازم، و عدم آموزش بهره‌گیری از ابزار.

- **تهیه ابزار و تجهیزات لازم:** هزینه تهیه ابزار و تجهیزات مورد نیاز مدیریت دانش، بالاست و آموزش و پرورش، ممکن است توان صرف هزینه را نداشته باشند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت کننده ۱۱: «تجهیز مدارس به فناوری‌های نوین نیازمند هزینه می‌باشد که متأسفانه بودجه‌ای جهت تجهیز مدارس وجود ندارد.»

- **عدم آموزش بهره‌گیری از ابزار:** آموزش هم نیازمند مکان است، هم تجهیزات و نیروی انسانی. ممکن است برخی معلمان تمایل به آموزش نداشته باشند یا در صورت تمایل، مدارس آمادگی برگزاری کلاس‌های آموزشی را نداشته باشند. عدم فضای کافی برای آموزش یا فقدان و کمبود ابزار آموزشی لازم از جمله مشکلات این بخش است. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون اشاره می‌شود: شرکت کننده ۱۲: «باز است که معلمان را به‌روز کرده و کار با ابزار و فناوری‌های جدید را به آنها آموزش داد.»

مضمون اصلی ۴: نیروی انسانی

از جمله مضامین فرعی مرتبط با مضمون اصلی نیروی انسانی عبارتند از: بهره‌گیری از نیروی انسانی جدید، عدم آموزش نیروی انسانی فعلی مدارس، و امکان سرقت داده‌ها.

- **بهره‌گیری از نیروی انسانی جدید:** فرایند استفاده و بهره‌برداری از نیروی انسانی جدید، طولانی است و زمان زیادی می‌طلبد. ضمن اینکه این کار باید با مجوز و فرایند استخدام توسط آموزش و پرورش انجام شود و مدرسه نمی‌تواند تصمیم بگیرد. شرکت کننده ۳ در این خصوص گفت: «نیروهای قدیمی در مدرسه با ورود نیروهای جدید احساس تهدید می‌کنند و از اشتراک‌گذاری دانششان خودداری می‌کنند.»

- **عدم آموزش نیروی انسانی فعلی مدارس:** برنامه‌ریزی آموزش معلمان فعلی مدارس، هم نیازمند هماهنگی معلمان و هم نیازمند مکان و هزینه است. برخی از معلمان تمایلی به آموزش ندارند؛ برخی دیگر به دلیل سن بالا، حوصله و توان آموزش را ندارند. همچنین آموزش، نیازمند زمان و مکان و مربی است که باید فراهم شود. شرکت کننده ۱۲ گفت: «وقت شرکت در کلاس‌های آموزشی ندارم و اینکه هزینه کلاس‌ها خیلی بالاست.»

- امکان سرقت داده‌ها: اشتراک‌گذاری اطلاعات در مدیریت دانش، ممکن است منجر به سرقت ایده‌ها شود. برخی از افراد از به اشتراک‌گذاری اطلاعات خود به همین دلیل در محیط‌های کاری، تحصیلی و حتی در میان هنرمندان و نوآوران، خودداری کرده که این روند مدیریت دانش را با اختلال روبرو می‌سازد؛ این مشکل با طراحی و ایجاد سامانه ثبت ایده‌ها و اطلاعات تا حدود زیادی حل خواهد شد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱۱: «سیستمی وجود ندارد که اگر معلمی ایده‌ای دارد به نام او ثبت شود که برای اشتراک‌گذاری ایده‌اش احساس ناامنی نداشته باشد». شرکت‌کننده ۲: «انگیزه‌ای برای اشتراک‌گذاری اطلاعاتم ندارم، آخه بعضی از همکاران هستند که خیلی راحت ایده‌های بقیه رو به اسم خودشون تموم می‌کنند. من نمی‌خواهم زحمات و خلاقیتم نادیده گرفته شود.»

سؤال ۵. مهمترین راهکارها در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر کدامند؟

بر اساس یافته‌های جدول ۲، مهمترین راهکارها در اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر عبارتند از دو مضمون اصلی به کارگیری فناوری‌های نوین و ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری. در راهکار به کارگیری فناوری‌های نوین، از جمله راهکارهای مهم به ترتیب اولویت از نظر مصاحبه‌شوندگان عبارتند از: استفاده از هوش مصنوعی، نرم‌افزارهای آموزشی، و کتابخانه‌های دیجیتال و منابع برخط. در راهکار ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری نیز راهکارها به ترتیب اولویت از نظر مصاحبه‌شوندگان عبارتند از: افزایش آگاهی و سواد فناوری معلمان، تشویق به همکاری و کار گروهی و استفاده از ابزارهای برخط و غیربرخط که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند.

مضمون اصلی ۱: به کارگیری فناوری‌های نوین

به کارگیری فناوری‌های نوین نه تنها باعث بهبود بهره‌وری و کارایی می‌شود، بلکه فرصت‌های جدیدی را برای نوآوری و رشد ایجاد می‌کند. از جمله مضامین فرعی مرتبط با این مضمون اصلی عبارتند از: هوش مصنوعی، نرم‌افزارهای آموزشی، و کتابخانه‌های دیجیتال و منابع برخط که در ادامه تشریح می‌شوند.

- هوش مصنوعی: در حوزه مدیریت دانش، هوش مصنوعی با توانایی‌های خود در پردازش حجم عظیمی از داده‌ها، شناسایی الگوها، به بهبود مدیریت دانش کمک می‌کند و سازمان‌ها می‌توانند به طور مؤثرتری دانش خود را جمع‌آوری، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری کنند. در خصوص این مضمون، شرکت‌کننده ۱۲ گفت: «هوش مصنوعی می‌تواند بسیاری از وظایف تکراری معلمان را بر عهده بگیرد، مانند تصحیح تکالیف، ارائه بازخورد به دانش‌آموزان و مدیریت کلاس و ... با آزاد شدن زمان معلمان، آنها می‌توانند بیشتر بر روی تعامل با دانش‌آموزان و ایجاد محیط‌های یادگیری خلاقانه تمرکز کنند». از نمونه کاربردهای هوش مصنوعی در مدیریت دانش می‌توان به برخی موارد اشاره نمود: شخصی‌سازی مسیر یادگیری هر دانش‌آموز ابتدایی بر اساس سرعت و سبک یادگیری او؛ ارزیابی و بهبود مهارت‌های نوشتاری دانش‌آموزان؛ کمک به معلمان در تولید محتوای مناسب جهت آموزش؛ ارائه مشاوره و راهنمایی به معلمان در حوزه تدریس و یادگیری و ارزیابی و تحلیل تدریس معلمان؛ سیستم مدیریت کتابخانه هوشمند جهت پیشنهاد کتاب‌های مناسب هر دانش‌آموز؛ پلتفرم کتابخانه دیجیتال با قابلیت‌های هوشمند برای مدیریت منابع آموزشی و ...

- نرم‌افزارهای آموزشی: نرم‌افزارهای آموزشی در ارائه آموزش‌های جذاب و تعاملی و درک بهتر مفاهیم آموزشی می‌توانند مفید و مؤثر باشد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱: «به کارگیری نرم‌افزارهای آموزشی و استفاده از گرافیک‌های جذاب، صدا و انیمیشن، می‌تواند یادگیری را برای دانش‌آموزان جذاب‌تر کند». شرکت‌کننده ۹: «نرم‌افزارهای آموزشی با ارائه مثال‌های متنوع و تمرین‌های عملی، به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا مفاهیم را بهتر درک کنند.»

- کتابخانه‌های دیجیتال و منابع برخط: کتابخانه دیجیتال به عنوان یک محیط مجازی برای ذخیره، سازماندهی و دسترسی به اطلاعات، نقش بسیار مهمی در بهبود مدیریت دانش ایفا می‌کند. با پیشرفت فناوری اطلاعات و گسترش حجم اطلاعات، کتابخانه‌های دیجیتال به عنوان جایگزینی کارآمد و قدرتمند برای کتابخانه‌های سنتی، بسیار مفیدند. در ادامه به چند نمونه

از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱: «با وجود کتابخانه‌های دیجیتال، دیگر نیازی به فضا و مکان مشخصی نیست و دسترسی به کتاب‌ها بسیار آسان می‌شود». شرکت‌کننده ۷: «گر کتابخانه‌ها دیجیتال باشد همه می‌توانند استفاده کنند و منابع آن بسیار گسترده‌تر خواهد بود». در اینترنت، منابع برخط متعددی وجود دارد که می‌تواند برای معلمان بسیار مفید و آموزنده باشد. در این خصوص، شرکت‌کننده ۱۰ گفت: «ویدئوهای آموزشی، پادکست‌ها، و منابع برخط را در اختیار معلمان قرار دهند و تجهیزات و فناوری‌های نوین برایشان فراهم نمایند.»

مضمون اصلی ۲: ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری

فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش، محیطی را در سازمان ایجاد می‌کند که در آن، معلمان به طور داوطلبانه دانش، ایده‌ها و تجربیات خود را با هم به اشتراک می‌گذارند. این فرهنگ به نوآوری، یادگیری و رشد سازمان کمک خواهد کرد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۱۰: «در مدارس، زمان‌هایی را برای هم‌فکری معلمان در نظر بگیرند». شرکت‌کننده ۲: «گروه‌های یادگیری تشکیل شود که در آن، معلمان بتوانند با یکدیگر تبادل نظر داشته باشند و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و از یکدیگر یاد بگیرند.»

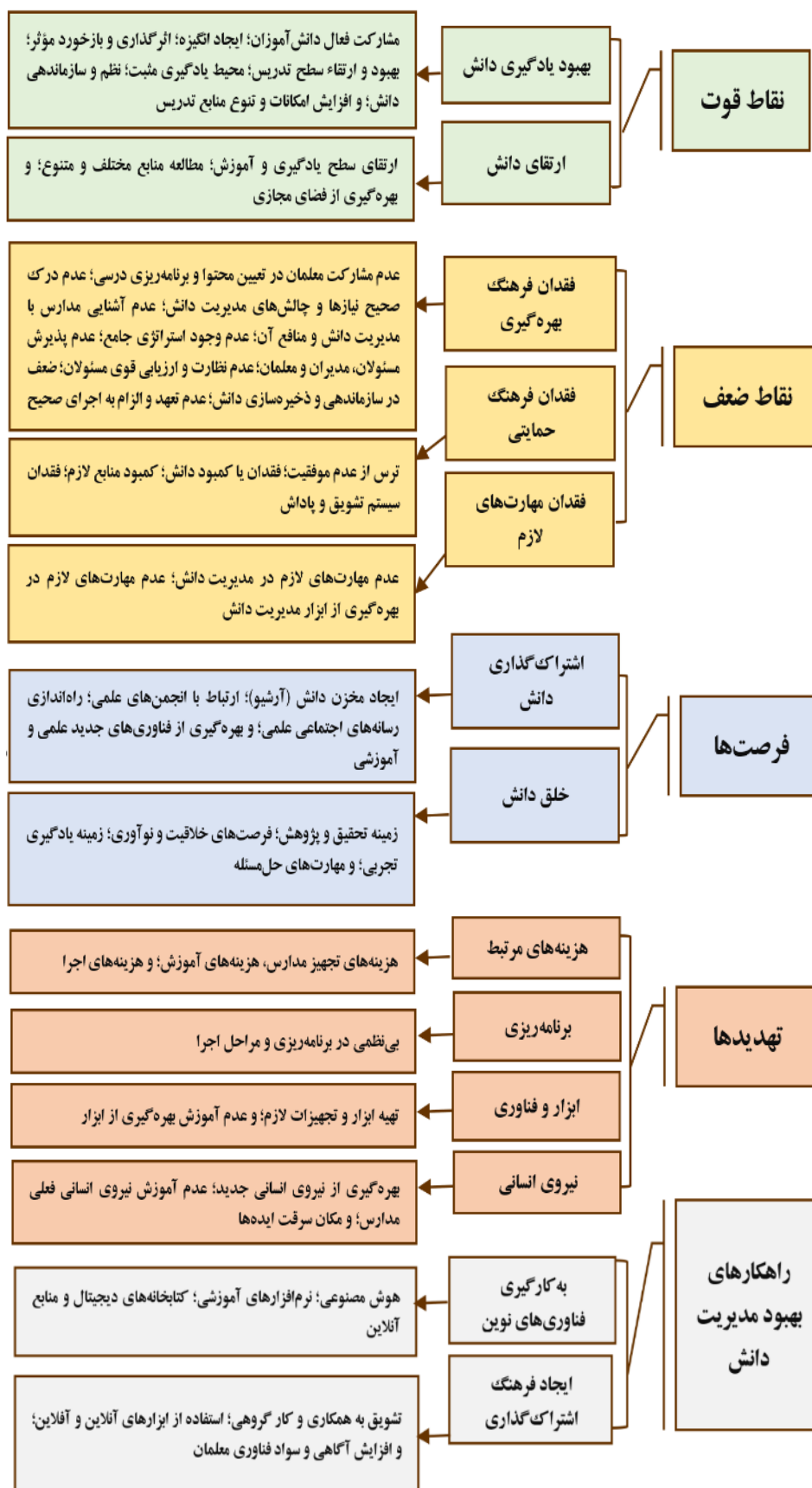
- تشویق به همکاری و کارگروهی: زمانی که اعضای یک تیم به‌خوبی با هم همکاری کنند، می‌توانند به نتایج بهتری دست یابند، نوآوری را افزایش دهند و مشکلات را به طور مؤثرتر حل کنند. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۶: «ایجاد فضایی برای برگزاری جلسات تبادل نظر و بحث و گفتگو برای معلمان یا دانش‌آموزان بسیار مؤثر خواهد بود». شرکت‌کننده ۴: «گروه‌های موفق و افراد فعال در زمینه همکاری، قدردانی شوند و پاداشی برای آنها در نظر گرفته شود.»

- استفاده از ابزارهای برخط و غیربرخط: ابزارهای برخط به دلیل قابلیت دسترسی از هر مکان و زمان، امکان تعامل بالا و قابلیت‌های یکپارچه‌سازی، بسیار موردتوجه قرار گرفته‌اند و ابزارهای غیربرخط، زمانی که دسترسی به اینترنت محدود باشد، می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد. در این خصوص، شرکت‌کننده ۲ گفت: «در مواقعی که زمان برای تدریس کم است، معلمان بعضی از کلاس‌ها را به صورت برخط برگزار کنند. مانند زمانی که کرونا بود و کلاس‌ها به صورت برخط برگزار می‌گردید و همچنین جلسات انجمن را به صورت برخط برگزار کنند و ذخیره نمایند که اگر فردی در آن موقع نتوانست در انجمن شرکت کند بتواند به صورت غیربرخط از اطلاعات استفاده کند.»

- افزایش آگاهی و سواد فناوری معلمان: افزایش آگاهی و سواد فناوری معلمان، نه تنها به بهبود کیفیت تدریس و یادگیری دانش‌آموزان کمک می‌کند، بلکه نقش مؤثری در مدیریت دانش در مدارس ابتدایی دارد. در ادامه به چند نمونه از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این مضمون، اشاره می‌شود: شرکت‌کننده ۴: «معلمان را از مزایای استفاده از فناوری‌های نوین آگاه کنند». شرکت‌کننده ۱۲: «کارگاه‌های آموزشی برای معلمان برگزار شود و نحوه استفاده از ابزار دیجیتال را به آنان بیاموزند.»

سؤال ۶. الگوی بهینه مدیریت دانش برای مدارس ابتدایی با توجه به یافته‌های SWOT دارای ویژگی‌هایی است؟

بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر بر اساس تحلیل SWOT ترسیم شد که در شکل ۱، ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر بر اساس تحلیل SWOT

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر به ارائه الگویی برای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر از طریق تحلیل SWOT پرداخته شد. شاخص‌های تعیین شده مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر شامل ۱۳ مضمون اصلی و ۴۷ مضمون فرعی بود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق نقی پورایوکی و دیگران (۱۳۹۹)، زمانی و دیگران (۱۴۰۰)، و رحیمیان و دیگران (۱۴۰۰) همسو است و آنها را تأیید می‌کند. همچنین نتایج این پژوهش در برخی مؤلفه‌های مدیریت دانش با نتایج پژوهش‌های انس (۲۰۲۴)، ولچری و پاکرپا (۲۰۲۱) و چن (۲۰۱۷) تطابق دارد، اما هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها، تحلیل ساختاریافته‌ای از نقاط قوت/ضعف و فرصت‌ها/تهدیدهای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی ارائه نکرده‌اند.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش مبنی بر نقاط قوت مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر، نتایج پژوهش در این بخش، دو مضمون اصلی بهبود یادگیری دانش و ارتقای دانش و ۱۰ مضمون فرعی را شناسایی نمود. مضامین فرعی شامل: مشارکت فعال دانش‌آموزان، ایجاد انگیزه، اثرگذاری و بازخورد مؤثر، ایجاد محیط یادگیری مثبت، ایجاد نظم و سازماندهی دانش، افزایش امکانات و تنوع منابع تدریس، بهبود و ارتقای سطح تدریس، ارتقای سطح یادگیری و آموزش، مطالعه منابع مختلف و متنوع، و بهره‌گیری از فضای مجازی است. در تبیین این نتایج می‌توان گفت مدیریت دانش در مدارس ابتدایی با تقویت مشارکت فعال دانش‌آموزان، ایجاد انگیزه از طریق روش‌های تعاملی، و ارائه بازخورد مؤثر، به شکل‌گیری محیط یادگیری مثبت و سازمان‌یافته کمک می‌کند. همچنین، با افزایش تنوع منابع آموزشی، بهبود کیفیت تدریس، و بهره‌گیری از فضای مجازی، سطح یادگیری را ارتقا داده و دسترسی به دانش روز را تسهیل می‌نماید. این رویکرد منجر به نظم‌بخشی به فرآیندهای آموزشی و تقویت فرهنگ مطالعه منابع متنوع خواهد شد.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر نقاط ضعف مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر، نتایج پژوهش در این بخش، ۳ مضمون اصلی فقدان فرهنگ بهره‌گیری، فقدان فرهنگ حمایتی، و فقدان مهارت‌های لازم و ۱۴ مضمون فرعی را شناسایی نمود. مضامین فرعی عبارتند از: عدم مشارکت معلمان در تعیین محتوا و برنامه‌ریزی درسی، عدم درک صحیح نیازها و چالش‌های مدیریت دانش، عدم آشنایی مدارس با مدیریت دانش و منافع آن، عدم وجود استراتژی جامع، عدم پذیرش مسئولان، عدم نظارت و ارزیابی قوی مسئولان، ضعف در سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش، ضعف در ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات، عدم تعهد و الزام به اجرای صحیح، ترس از عدم مؤفقت، فقدان یا کمبود دانش لازم، کمبود منابع لازم، فقدان سیستم تشویق و پاداش، عدم مهارت‌های لازم در مدیریت دانش، عدم مهارت‌های لازم در بهره‌گیری از ابزار مدیریت دانش. در تبیین این نتایج می‌توان گفت چالش‌های عمده‌ای در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی وجود دارد. این چالش‌ها در مجموع، نشان‌دهنده ضرورت بازنگری در سیاست‌گذاری، آموزش نیروی انسانی، و تقویت زیرساخت‌های مدیریت دانش در مدارس هستند.

فقدان فرهنگ حمایتی در بهره‌گیری از معلمان و متخصصان و طرح‌های آنها نیز نکته قابل تأملی است. با حمایت از معلمان، دانش و مهارت‌هایی که در ذهن معلمان و مدیران است آشکار، حفظ، اشتراک‌گذاری و به کار گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، دانش مربوط به موضوعات و فرایندهای گوناگون که حاصل تجربیات ارزشمند معلمان و مدیران مدارس است، مدیریت و سازماندهی می‌شود تا در صورت لزوم، مورد استفاده قرار گیرد.

با وجود اینکه نقش حیاتی مدیریت دانش در سازمان‌ها شناخته شده است، مدیران آموزش و پرورش در سال‌های اخیر فقط به این فکر کرده‌اند که چگونه می‌توانند از نظام‌های دانش در ایجاد محیط‌های یادگیری مؤثر استفاده کنند. تأثیر استفاده از داده‌ها و دانش در نظام‌های آموزشی کنونی از طریق مدیریت دانش تحول در مدارس را ممکن می‌سازد. رهبران آموزش و پرورش باید بتوانند تلاش‌های مدیریت دانش مبتنی بر اطلاعات را مدیریت کنند. برای اینکه بتوانیم مدارسمان را پیوسته بازسازی کنیم و در نتیجه تغییرات محیطی، دانش و فناوری‌های جدید را به دانش‌آموزان منتقل کنیم، بازسازی مدارس در راستای رویکرد مدیریت دانش، بسیار مهم است (کایا^۱، ۲۰۲۰).

^۱. Kaya

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش مبنی بر فرصت‌های مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر، نتایج پژوهش در این بخش، ۲ مضمون اصلی اشتراک‌گذاری دانش و خلق دانش و ۸ مضمون فرعی را شناسایی نمود. مضامین فرعی عبارتند از: ایجاد مخزن دانش، راه‌اندازی انجمن‌های علمی، راه‌اندازی رسانه‌های اجتماعی علمی، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید علمی و آموزشی، زمینه تحقیق و پژوهش، فرصت‌های خلاقیت و نوآوری، زمینه یادگیری تجربی، و مهارت‌های حل مسئله. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت مدیریت دانش در مدارس ابتدایی با ایجاد مخازن دانش سازمان یافته و توسعه انجمن‌های علمی، و ... بستری مناسب برای تسهیم تجربیات و دانش معلمان فراهم می‌کند. به کارگیری رسانه‌های اجتماعی آموزشی و فناوری‌های نوین، امکان تعامل و یادگیری مشارکتی را افزایش داده و به اشتراک‌گذاری دانش کمک می‌کند. با تقویت فرهنگ تحقیق و پژوهش، خلاقیت، نوآوری و یادگیری تجربی و مهارت‌های حل مسئله، امکان خلق دانش در مدارس ابتدایی، افزایش خواهد یافت.

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش مبنی بر تهدیدهای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر، نتایج پژوهش در بخش تهدیدها، ۴ مضمون اصلی هزینه‌های مرتبط، برنامه‌ریزی، ابزار و فناوری، نیروی انسانی و ۱۰ مضمون فرعی را شناسایی نمود. مضامین فرعی عبارتند از: هزینه‌های تجهیز مدارس، هزینه‌های آموزش، هزینه‌های اجرا، بی‌نظمی در برنامه‌ریزی و مراحل اجرا، تهیه ابزار و تجهیزات لازم، آموزش بهره‌گیری از ابزار، بهره‌گیری از نیروی انسانی جدید، آموزش نیروی انسانی فعلی مدارس، و امکان سرقت ایده‌ها. در تبیین این نتایج می‌توان گفت تهدیدهای ناشی از اجرای مدیریت دانش در کشور در ابعاد تولید، سازماندهی، به کارگیری و بازتولید دانش، موجب سرگردانی مدیرانی شده است که به دنبال پیاده‌سازی الگوی بهینه مدیریت دانش در آموزش و پرورش هستند؛ بنابراین می‌توان گفت تهدیدهای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی (چالش‌های مالی، مشکلات ساختاری، چالش‌های نیروی انسانی، و خطر سرقت ایده‌ها) در تمام مراحل چرخه مدیریت دانش (تولید، سازماندهی، به کارگیری و بازتولید دانش) اختلال ایجاد کرده و مدیران آموزشی را در پیاده‌سازی اثربخش این نظام با دشواری مواجه می‌سازد.

در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش مبنی بر راهکارهای بهبود مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر، نتایج پژوهش، دو مضمون اصلی (به کارگیری فناوری‌های نوین و ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری) و ۶ مضمون فرعی را شناسایی نمود. در این بخش بر اساس نتایج این پژوهش، دانش در صورتی می‌تواند به طور مؤثر در سازمان خلق، ذخیره و تسهیم شود که از فناوری‌های نوین استفاده شود و با ایجاد فضای به اشتراک‌گذاری دانش، فرهنگ کار گروهی منعطف و دوستدار دانش، مورد حمایت قرار گیرد. در همین راستا جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در مدارس، توجه به معلمان و توانمندسازی آنها بسیار ضروری است. استقرار موفق سیستم مدیریت دانش در مدارس ابتدایی، مستلزم ایجاد ساختارهای حمایتی مناسب است که شامل تمرکززدایی، تفویض اختیار، تشکیل تیم‌های مشارکتی و توسعه زیرساخت‌های فنی می‌باشد. بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال مانند شبکه‌های داخلی و پایگاه‌های دانش، امکان مستندسازی و انتشار تجربیات معلمان و تسهیم دانش سازمانی را فراهم می‌آورد. برای تحقق این امر، بازنگری در فرآیندها و دستورالعمل‌های موجود، تقویت فرهنگ سازمانی دانش‌محور، و سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان و تجهیزات ضروری است. مدیریت دانش به عنوان ابزاری حیاتی برای همسویی مدارس با تغییرات محیطی و پاسخگویی به نیازهای متغیر دانش‌آموزان عمل می‌کند و فقدان آن منجر به از دست رفتن فرصت‌ها و سرمایه‌های فکری خواهد شد.

ماتریس راهبردهای SWOT

به منظور ارائه راهبردهای ترکیبی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی با استفاده از ماتریس راهبردهای SWOT می‌توان راهبردهای مؤثرتری را طراحی نمود که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. راهبردهای SO با تلفیق نقاط قوت و فرصت‌ها، به مدارس کمک می‌کنند تا با تمرکز بر نقاط قوت، دانش را به صورت سازمان‌یافته، پویا و قابل‌دسترس، مدیریت کنند و درعین حال از فرصت‌های فناوری و همکاری‌های علمی، بهره‌برداری کنند. راهبردهای ST به مدارس کمک می‌کنند تا با بهره‌گیری از نقاط قوت خود، تهدیدهای مختلف از جمله مالی، آموزشی و اجرایی را مدیریت کنند. راهبردهای WO به مدارس کمک می‌کنند تا با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود، نقاط ضعف خود را برطرف کنند. راهبردهای WT به مدارس کمک می‌کنند تا با تلفیق رفع نقاط ضعف و مقابله با تهدیدها، یک راهبرد مؤثر و مقرون‌به‌صرفه برای اجرای مدیریت دانش در مدارس، طراحی کنند. این راهبردها به

طور هم‌زمان، هم نقاط ضعف را تقویت می‌کنند و هم از تأثیر تهدیدها جلوگیری می‌کنند. در جداول ۳ تا ۶، ماتریس راهبردهای SWOT مدیریت دانش در مدارس ابتدایی، بر اساس یافته‌ها ارائه شده است.

جدول ۳: ماتریس راهبردهای نقاط قوت/فرصت‌ها (SO)

نقاط قوت (S)	فرصت‌ها (O)	نمونه راهبردهای SO
مشارکت فعال دانش‌آموزان	ایجاد مخزن دانش	ایجاد بخشی از مخزن دانش که توسط دانش‌آموزان تغذیه شود (مانند پروژه‌های دانش‌آموزی، کارهای خلاقانه و...)
	راه‌اندازی رسانه‌های اجتماعی علمی	ایجاد گروه‌های دانش‌آموزی در رسانه‌های اجتماعی برای تبادل دانش و تجربیات
ایجاد انگیزه	بهره‌گیری از فناوری‌های جدید	طراحی بازی‌های آموزشی و اپلیکیشن‌های تعاملی با استفاده از فناوری‌های نوین جهت ایجاد انگیزه در یادگیرندگان
اثرگذاری و بازخورد مؤثر	زمینه تحقیق و پژوهش	ارائه بازخوردهای علمی و پژوهشی ساختاریافته به دانش‌آموزان برای پروژه‌های علمی و پژوهشی
بهبود و ارتقای سطح تدریس	زمینه یادگیری تجربی	استفاده از روش‌های تدریس تجربی با کمک امکانات جدید و منابع متنوع به منظور بهبود و ارتقای سطح تدریس
محیط یادگیری مثبت	زمینه تحقیق و پژوهش	ایجاد فضایی پژوهش‌محور با تمرکز بر حل مسئله و کارگروهی
نظم و سازماندهی دانش	ایجاد مخزن دانش	ایجاد مخزن دانش از طریق سازماندهی دانش در قالب آرشیو الکترونیکی و دسته‌بندی منابع آموزشی
افزایش امکانات و تنوع منابع تدریس	بهره‌گیری از فناوری‌های جدید	توسعه کتابخانه دیجیتال و منابع آموزشی متنوع با استفاده از فناوری‌های نوین
ارتقای سطح یادگیری و آموزش	فرصت‌های خلاقیت و نوآوری	طراحی پروژه‌های خلاقانه و نوآورانه توسط معلمان و دانش‌آموزان باهدف ارتقای تدریس و یادگیری
مطالعه منابع مختلف و متنوع	راه‌اندازی رسانه‌های اجتماعی علمی	ایجاد شبکه‌های آموزشی مجازی برای دسترسی به منابع علمی و متنوع
بهره‌گیری از فضای مجازی	بهره‌گیری از فناوری‌های جدید	استفاده از کلاس‌های مجازی و پلتفرم‌های آموزشی برخط و... برای یادگیری مؤثرتر
مهارت‌های حل مسئله	زمینه یادگیری تجربی	طراحی محیط‌های یادگیری تجربی و عملی برای تقویت مهارت‌های حل مسئله در دانش‌آموزان

بر اساس جدول ۳، راهبردهای SO نشان می‌دهند که با بهره‌گیری از نقاط قوت موجود در مدارس ابتدایی مانند مشارکت فعال دانش‌آموزان، محیط یادگیری مثبت، و افزایش امکانات، می‌توان به‌خوبی از فرصت‌های موجود مانند فناوری‌های جدید، ایجاد مخزن دانش، و رسانه‌های اجتماعی استفاده کرد. این راهبردها به مدیران و معلمان کمک می‌کنند تا دانش را به شکل سازمان‌یافته و قابل دسترس، مدیریت کنند؛ محیط یادگیری را پویاتر کنند؛ خلاقیت و نوآوری را در دانش‌آموزان تقویت نموده و ارتباط مؤثرتری با جامعه علمی و دیگر مدارس برقرار نمایند.

جدول ۴: ماتریس راهبردهای نقاط قوت/تهدیدها (ST)

نقاط قوت (S)	تهدیدها (T)	نمونه راهبردهای ST
مشارکت فعال دانش‌آموزان	هزینه‌های تجهیز مدارس	استفاده از پروژه‌های دانش‌آموزی برای تولید محتوای آموزشی با حداقل هزینه
	هزینه‌های آموزش	ایجاد گروه‌های آموزش به همتایان برای کاهش نیاز به آموزش‌های هزینه‌بر
ایجاد انگیزه	هزینه‌های اجرا	طراحی برنامه‌های انگیزشی با منابع داخلی مدرسه برای کاهش هزینه‌ها
اثرگذاری و بازخورد مؤثر	بی‌نظمی در برنامه‌ریزی	ایجاد سیستم بازخورد مستمر برای بهبود برنامه‌ریزی و کاهش بی‌نظمی
بهبود و ارتقای سطح تدریس	تهیه ابزار و تجهیزات لازم	استفاده از روش‌های تدریس نوین با امکانات موجود و بهینه‌سازی منابع
محیط یادگیری مثبت	عدم آموزش بهره‌گیری از ابزار	ایجاد محیط یادگیری مثبت جهت انتقال تجارب معلمان به یکدیگر به عنوان مبنایی برای آموزش تدریجی ابزارهای جدید

نظم و سازماندهی دانش	بهره‌گیری از نیروی انسانی جدید	سازماندهی دانش به گونه‌ای که برای نیروهای جدید قابل فهم و استفاده باشد
افزایش امکانات و تنوع منابع تدریس	عدم آموزش نیروی انسانی فعلی	استفاده از منابع و امکانات موجود برای آموزش معلمان و کارکنان مدرسه
ارتقای سطح یادگیری و آموزش	امکان سرقت ایده‌ها	ایجاد سیستم ثبت و مستندسازی ایده‌های تدریس برای حفاظت از مالکیت فکری
مطالعه منابع مختلف و متنوع	هزینه‌های تجهیز مدارس	استفاده از منابع برخط و رایگان به جای خرید منابع گران‌قیمت
بهره‌گیری از فضای مجازی	عدم آموزش نیروی انسانی فعلی	آموزش معلمان از طریق دوره‌های مجازی با هزینه کمتر
ایجاد انگیزه	امکان سرقت ایده‌ها	ایجاد سیستم امتیازدهی داخلی برای حفاظت و تشویق به ارائه ایده‌های خلاقانه
نظم و سازماندهی دانش	هزینه‌های آموزش	نظم و سازماندهی دانش جهت آموزش کم‌هزینه

بر اساس جدول ۴، کاهش هزینه‌ها با استفاده از نقاط قوت موجود؛ مقابله با بی‌نظمی از طریق سیستم‌های سازمان‌یافته؛ آموزش مؤثر با بهره‌گیری از امکانات موجود؛ حفاظت از دانش و جلوگیری از سرقت ایده‌ها از جمله اهداف این راهبردها است. همچنین استفاده از منابع داخلی به جای منابع خارجی؛ آموزش تدریجی و داخلی کادر و دانش‌آموزان؛ مستندسازی و سازماندهی به عنوان ابزار مقابله با بی‌نظمی؛ ایجاد محیط‌های خودیار برای کاهش وابستگی به منابع خارجی و ... از جمله راهبردهای مؤثر در این بخش می‌باشند. مزایای این راهبردها شامل پایداری مالی مدرسه؛ کاهش وابستگی به منابع خارجی؛ افزایش مقاومت در برابر تهدیدها؛ حفظ کیفیت آموزش با منابع محدود و .. است. این راهبردها به مدیران مدارس کمک می‌کنند تا با هوشمندی از نقاط قوت خود برای مقابله با چالش‌ها و تهدیدهای موجود استفاده نموده و مدیریت دانش را به شکلی کارآمد و مقرون به صرفه در مدرسه خود پیاده‌سازی کنند.

جدول ۵ ماتریس راهبردهای نقاط ضعف/فرصت‌ها (WO)

نقاط ضعف (W)	فرصت‌ها (O)	نمونه راهبردهای WO
عدم مشارکت معلمان در تعیین محتوا	ایجاد مخزن دانش	ایجاد کمیته مشترک معلمان و دانش‌آموزان برای توسعه مخزن دانش
عدم درک صحیح نیازها	ارتباط با انجمن‌های علمی	برگزاری کارگاه‌های مشترک با انجمن‌های علمی برای شناسایی نیازهای واقعی
عدم آشنایی با مدیریت دانش	راه‌اندازی رسانه‌های اجتماعی علمی	ایجاد کانال‌های آموزشی در رسانه‌های اجتماعی برای آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش
عدم وجود استراتژی جامع	بهره‌گیری از فناوری‌های جدید	طراحی استراتژی جامع با تمرکز بر استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی
عدم‌پذیرش مسئولان	زمینه تحقیق و پژوهش	ارائه نتایج پژوهش‌های موفق در حوزه مدیریت دانش به مسئولان برای افزایش پذیرش
ضعف در سازماندهی دانش	ایجاد مخزن دانش	استفاده از فرصت ایجاد آرشیو برای بهبود سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش
عدم تعهد به اجرای صحیح	فرصت‌های خلاقیت و نوآوری	ایجاد سیستم پاداش برای تعهد به اجرای صحیح کارها به شیوه‌ای خلاقانه
ترس از عدم موفقیت	زمینه یادگیری تجربی	طراحی برنامه‌های آزمایشی و تجربی برای کاهش ترس از ترس از عدم موفقیت
فقدان یا کمبود دانش	زمینه تحقیق و پژوهش	ایجاد پروژه‌های پژوهشی برای پر کردن خلأهای دانشی
کمبود منابع لازم	بهره‌گیری از فناوری‌های جدید	استفاده از فناوری‌های جدید و کم‌هزینه و رایگان برای جبران کمبود منابع
فقدان سیستم تشویق	فرصت‌های خلاقیت و نوآوری	ایجاد سیستم تشویق داخلی برای تشویق افراد به خلاقیت و نوآوری
عدم مهارت در مدیریت دانش	ارتباط با انجمن‌های علمی	برگزاری دوره‌های آموزشی با همکاری انجمن‌های علمی جهت آشنایی با مدیریت دانش
عدم مهارت در بهره‌گیری از ابزار	بهره‌گیری از فناوری‌های جدید	استفاده از قابلیت‌های فناوری برای یادگیری ابزارهای جدید
عدم مشارکت معلمان	زمینه یادگیری تجربی	مشارکت معلمان از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی
عدم درک صحیح نیازها	مهارت‌های حل مسئله	آموزش مهارت‌های حل مسئله برای نیازسنجی و شناسایی بهتر نیازها
عدم آشنایی با مدیریت دانش	زمینه یادگیری تجربی	ایجاد محیط‌های یادگیری عملی برای آشنایی با مدیریت دانش
عدم وجود استراتژی جامع	فرصت‌های خلاقیت و نوآوری	استفاده از خلاقیت‌های داخلی برای طراحی استراتژی جامع

عدم نظارت و ارزیابی قوی	زمینه تحقیق و پژوهش	ایجاد سیستم ارزیابی مبتنی بر پژوهش و تحقیق
ضعف در سازماندهی دانش	راه اندازی رسانه های اجتماعی علمی	استفاده از رسانه های اجتماعی علمی برای سازماندهی بهتر محتوای دانشی

بر اساس جدول ۵، راهبردهای WO به مدارس کمک می کنند تا از فرصت های موجود برای رفع نقاط ضعف خود استفاده کنند و فرآیند مدیریت دانش را به شکلی تدریجی و پایدار آغاز کنند. رفع کمبود دانش و مهارت ها از طریق فرصت های موجود؛ افزایش پذیرش و مشارکت از طریق آموزش و تجربه؛ بهبود سازماندهی و مدیریت دانش؛ ایجاد انگیزه و کاهش ترس از شکست و... از جمله اهداف این بخش است. همچنین آموزش تدریجی از طریق فرصت های موجود؛ مشارکت فعال ذی نفعان در فرآیندهای آموزشی؛ استفاده از فناوری های کم هزینه برای جبران کمبود منابع؛ ایجاد محیط های تجربی برای کاهش ترس از شکست و افزایش پذیرش نیز از جمله راهبردهای این بخش می باشد. برخی مزایای این راهبردها شامل تحول تدریجی بدون نیاز به سرمایه گذاری های سنگین؛ افزایش مشارکت از طریق آموزش و تجربه؛ بهبود کیفیت مدیریت دانش؛ و ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری است.

جدول ۶: ماتریس راهبردهای نقاط ضعف/تهدیدها (WT)

نقاط ضعف (W)	تهدیدها (T)	نمونه راهبردهای WT
عدم مشارکت معلمان	هزینه های تجهیز مدارس	ایجاد کمیته های داخلی (معلمان) برای طراحی راهکارهای کم هزینه و جلوگیری از تجهیزات گران قیمت
عدم درک صحیح نیازها	هزینه های آموزش	طراحی برنامه های آموزشی داخلی و کم هزینه برای شناسایی بهتر نیازها
عدم آشنایی با مدیریت دانش	هزینه های اجرا	اجرای پایلوت های کوچک و کم هزینه برای آشنایی تدریجی با مدیریت دانش
عدم وجود استراتژی جامع	بی نظمی در برنامه ریزی	ایجاد یک استراتژی جامع و یک چارچوب برنامه ریزی ساده و ساختاریافته برای جلوگیری از بی نظمی
عدم پذیرش مسئولان	تهیه ابزار و تجهیزات	استفاده از ابزارهای رایگان و ساده و نشان دادن مزایان آنها برای کاهش مقاومت مسئولان نسبت به تجهیزات
ضعف در سازماندهی دانش	عدم آموزش بهره گیری از ابزار	ایجاد سیستم سازماندهی ساده جهت آموزش تدریجی معلمان و سایر کارکنان
عدم تعهد به اجرای صحیح	بهره گیری از نیروی انسانی جدید	طراحی راهنمای استاندارد برای نیروهای جدید و کاهش وابستگی به افراد
ترس از عدم موفقیت	عدم آموزش نیروی انسانی فعلی	ایجاد برنامه های آموزشی حمایتی به نیروهای انسانی برای کاهش ترس از شکست
فقدان یا کمبود دانش	امکان سرقت ایده ها	ایجاد سیستم ثبت داخلی ایده ها برای حفاظت از دانش تولید شده
کمبود منابع لازم	هزینه های تجهیز مدارس	استفاده از منابع موجود بهینه و جلوگیری از خریدهای اضافی
فقدان سیستم تشویق	هزینه های آموزش	ایجاد سیستم تشویق غیرمالی برای کاهش هزینه های آموزشی
عدم مهارت در مدیریت دانش	بی نظمی در برنامه ریزی	ایجاد الگوهای ساده مدیریت دانش برای جلوگیری از بی نظمی
عدم مهارت در بهره گیری از ابزار	عدم آموزش نیروی انسانی فعلی	طراحی برنامه های آموزشی ساده و کاربردی برای معلمان جهت بهره گیری از ابزار
عدم درک صحیح نیازها	امکان سرقت ایده ها	ایجاد سیستم ارزیابی داخلی برای شناسایی بهتر نیازها و حفاظت از ایده ها
عدم آشنایی با مدیریت دانش	هزینه های اجرا	اجرای مراحل آزمایشی مدیریت دانش برای کاهش ریسک و هزینه های اجرایی
عدم وجود استراتژی جامع	تهیه ابزار و تجهیزات	ایجاد لیست اولویت بندی شده تجهیزات برای جلوگیری از خریدهای غیرضروری
عدم نظارت و ارزیابی قوی	عدم آموزش بهره گیری از ابزار	ایجاد سیستم ارزیابی ساده برای کنترل استفاده از ابزارها
ضعف در سازماندهی دانش	امکان سرقت ایده ها	ایجاد سیستم پشتیبان گیری و ثبت دانش برای حفاظت از مالکیت فکری

بر اساس جدول ۶ راهبردهای WT به مدارس کمک می کنند تا با شناسایی و مدیریت خطرات ناشی از ترکیب نقاط ضعف و تهدیدها، فرآیند مدیریت دانش را به شکلی ایمن و پایدار آغاز کنند و از بروز مشکلات بزرگ، جلوگیری نمایند. کاهش ریسک های

ناشی از ترکیب نقاط ضعف و تهدیدها؛ مقاومت در برابر چالش‌ها با راهکارهای مقابله‌ای؛ بهینه‌سازی منابع و کاهش هزینه‌ها؛ و حفاظت از دانش و جلوگیری از خسارات از جمله اهداف این راهبردها است. همچنین راهکارهای این بخش شامل اجرای تدریجی و کنترل‌شده؛ استفاده از منابع داخلی و کاهش وابستگی به خارج؛ مستندسازی و ثبت دانش برای حفاظت؛ و آموزش داخلی و کم‌هزینه است. راهبردهای مقابله‌ای در این حوزه شامل: پیشگیری از بروز مشکلات بزرگ؛ ایجاد سیستم‌های ساده و قابل مدیریت؛ کاهش وابستگی به عوامل خارجی؛ و حفاظت از دارایی‌های فکری است.

به طور کلی، مدیریت دانش، مزیت‌های متعددی برای مدارس دارد، بنابراین استقرار نظام مدیریت دانش در مدارس، ضرورتی اساسی است. ارائه الگوی مبتنی بر نقاط قوت، فرصت‌ها، نقاط ضعف و تهدیدها به مدارس جهت استقرار مدیریت دانش، کمک خواهد کرد؛ بر اساس این الگو می‌توان ماتریسی تنظیم نمود تا به راهبردهای ترکیبی دست‌یافت؛ بنابراین بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی مدیریت دانش در مدارس ابتدایی و ماتریس راهبردهای SWOT ارائه شد و به‌منظور استفاده از نقاط قوت و فرصت‌ها برای کاهش نقاط ضعف و تهدیدهای مدیریت دانش، راهبردهای نمونه ارائه شد که این راهبردها برای سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، و محققان حوزه مدیریت دانش، بسیار راهگشا خواهد بود. سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، معلمان، مدیران و کارکنان مدارس با بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش ارائه شده در این پژوهش می‌توانند به اجرای مدیریت دانش در مدارس ابتدایی اشکذر و سایر مدارس ابتدایی همت گمارند و با تمرکز بر نقاط قوت و فرصت‌ها، زمینه استقرار مدیریت دانش در مدارس ابتدایی را فراهم آورند. سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان با آگاهی از نقاط ضعف و تهدیدهای استقرار مدیریت دانش در مدارس ابتدایی، بهتر می‌توانند زمینه رفع این نقاط ضعف و محدودیت‌ها را فراهم نمایند. نتایج این پژوهش می‌تواند ما را در درک جدیدتری نسبت به مدیریت دانشیاری نماید و آگاهی مسئولان و مدارس را نسبت به این موضوع افزایش دهد. این تحقیق، زمینه‌ای را فراهم می‌نماید تا افراد در مطالعات بعدی، مدیریت دانش را در شرایط و محیط‌های یادگیری دیگری مانند سازمان‌های دانش‌بنیان، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مورد سنجش قرار دهند. همچنین روش‌ها و راهبردهای به کار گرفته شده در این پژوهش و نتایج مهم آن می‌تواند مبنایی برای مطالعات و تحقیقات آتی در هر نقطه از کشور و جهان بوده و به دانش موجود در زمینه مدیریت دانش در مکان و زمان‌های مختلف غنا بخشد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود از جمله: محدودشدن روش پژوهش به پژوهش کیفی؛ محدودشدن روش گردآوری داده‌ها به استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عدم امکان بهره‌گیری از مصاحبه‌های گروه کانونی؛ محدودشدن جامعه پژوهش به شهر اشکذر؛ و محدودشدن نمونه پژوهش به معلمان مقطع ابتدایی.

محققان آینده با آگاهی از این محدودیت‌ها می‌توانند در مطالعات بعدی خود آنها را موردتوجه قرار داده و در صورت امکان، در پژوهش‌های آتی خود، آنها را رفع نمایند.

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادات کاربردی ذیل را مطرح نمود:

- برنامه‌ریزی به منظور فرهنگ‌سازی سازمانی برای مدیریت دانش از طریق آموزش (بر اساس مضامین فقدان فرهنگ بهره‌گیری و فقدان مهارت‌های لازم)؛
- تقویت و توسعه زیرساخت‌های لازم برای اجرای صحیح مدیریت دانش (بر اساس مضمون ابزار و فناوری)؛
- تشکیل تیم مدیریت دانش و یا انتصاب مدیر برای استقرار الگو در مدارس (بر اساس مضمون برنامه‌ریزی و بهره‌گیری از نیروی انسانی)؛
- آشنا نمودن مسئولان و معلمان با نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، و راهکارهای استقرار مدیریت دانش در مدارس ابتدایی (بر اساس مضمون عدم آشنایی مدارس با مدیریت دانش و منافع آن؛ عدم‌پذیرش مسئولان، مدیران و معلمان؛ و عدم مهارت‌های لازم در بهره‌گیری از ابزار مدیریت دانش)؛
- استفاده از قابلیت‌های فناوری جهت استقرار مدیریت دانش (بر اساس مضمون ابزار و فناوری)؛

- برگزاری کلاس‌های توجیهی برای مدیران و معلمان جهت آشناسازی آنها با راهکارهای استفاده از مدیریت دانش (بر اساس مضمون عدم آشنایی مدارس با مدیریت دانش و منافع آن و عدم مهارت‌های لازم در بهره‌گیری از ابزار مدیریت دانش)؛
- استفاده از نیروی انسانی ماهر و باتجربه برای آموزش مدیریت دانش به نیروهای جدید (بر اساس مضمون بهره‌گیری از نیروی انسانی)؛
- استفاده از یافته‌های پژوهش توسط سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان جهت برنامه‌ریزی برای استقرار مدیریت دانش در مدارس ابتدایی
- اتخاذ سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های مناسب توسط سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان، نسبت به رفع نقاط ضعف و کاهش تهدیدها برای استقرار مدیریت دانش در مدارس ابتدایی
- تنظیم راهنمای عملی جامع مدیریت دانش در مدارس ابتدایی بر اساس یافته‌های پژوهش
- در بخش پیشنهادات پژوهشی نیز می‌توان به موارد ذیل برای پژوهش‌های آتی اشاره نمود:
- ارائه الگوی مدیریت دانش در سایر مدارس و سایر مقاطع تحصیلی بر اساس یک مطالعه آمیخته
- ارائه الگوی مدیریت دانش در مدارس بر اساس یک پژوهش پدیدارشناسی
- ارائه الگوی مدیریت دانش در مدارس بر اساس یک پژوهش داده بنیاد
- مطالعه تجارب زیسته مدارس در اجرای موفق مدیریت دانش
- بررسی رابطه بین سابقه خدمت معلمان و پذیرش مدیریت دانش
- مقایسه اثربخشی روش‌های مختلف اشتراک دانش بین معلمان
- بررسی رابطه بین مدیریت دانش در مدارس و توسعه حرفه‌ای معلمان
- بررسی رابطه بین مدیریت دانش در مدارس و رشد توسعه مدارس در ابعاد مختلف
- ارائه الگوی مطلوب جهت رفع نقاط ضعف‌ها و تهدیدها جهت استقرار مدیریت دانش در مدارس ابتدایی

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد نویسنده اول است و مشارکت نویسندگان در این مقاله به شکل زیر می‌باشد:

نویسنده اول: تنظیم طرح پژوهش، گردآوری داده‌ها، انجام محاسبات، تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، ارائه یافته‌ها و تجزیه نتایج.

نویسنده دوم: استاد راهنمای پایان‌نامه، راهنمای جهت طراحی پژوهش، نظارت بر کلیه مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج پژوهش، اصلاح، بازبینی و نهایی‌سازی مقاله

نویسنده سوم: استاد مشاور پایان‌نامه، مشاوره جهت طراحی پژوهش، نظارت بر کلیه مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج پژوهش، اصلاح، بازبینی و نهایی‌سازی مقاله

نویسنده چهارم: مطالعه و بازبینی پژوهش، مشارکت در استخراج مقاله از پژوهش، و مشارکت در طراحی، بازبینی و نهایی‌سازی مقاله.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان این مقاله لازم می‌دانند از معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اشکذر واقع در استان یزد، به‌خاطر مشارکت فعال در این پژوهش، قدردانی نمایند.

منابع

- ارشادی، محمدجواد؛ رجبعلی بگلو، رضا؛ و نجفی عرب، احسان (۱۳۹۸). بررسی نقش ابعاد مدیریت دانش در اثربخشی و بهبود عملکرد معلمان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۱، ۲۰۸-۱۸۹.
- آرش، مجید؛ و جلالی‌راد، محمد صادق (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی موانع به‌کارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش. *سیاست‌پژوهی تحول در علوم انسانی*، ۱(۴)، ۷۳-۵۱.
- باعزت، سارا؛ افلاکی‌فرد، حسین؛ و شهیدی، نیما (۱۳۹۵). رابطه بین مدیریت دانش با خودکارآمدی و خلاقیت معلمان مراکز پیش‌دبستانی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۴)، ۱۸۴-۱۶۹.
- بایرامی‌اردی، محمد؛ تورانی، حیدر؛ خلخالی، علی؛ شکیبایی، زهره؛ و کاظم پور، اسماعیل (۱۳۹۹). بررسی تأثیر عوامل مدیریت دانش بر بهبود یادگیری در واحدهای آموزش فنی و حرفه‌ای. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۴)، ۱۲۹-۱۶۰.
- نقی‌پورایوکی، سمانه؛ باقری، مهدی؛ و احقر، قدسی (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان. *راهبردهای آموزش (راهبردهای آموزش در علوم پزشکی)*، ۱۳(۴)، ۳۲۴-۳۱۶.
- جعفریان‌یسار، حمید؛ و جعفریان‌یسار، فرزانه (۱۳۹۹). بررسی رابطه ذهنیت فلسفی و مدیریت دانش در مدیران و معلمان دوره ابتدایی. *پژوهش و نوآوری در آموزش علوم ابتدایی*، ۲(۳)، ۳۵-۲۵.
- جهانزاده، محمدعلی؛ رضوی، سیدمحمدحسین؛ و حسینی، سیدعماد (۱۳۹۷). تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش کشور. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۸(۱۶)، ۷۹-۶۷.
- حسینی، سیده‌ملیحه؛ آیتی، محسن؛ و شکوهی‌فرد، حسین (۱۳۹۷). تأثیر سامانه مدیریت دانش بر توسعه حرفه‌ای معلمان پایه ششم ابتدایی شهرستان بیرجند. *فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم*، ۳(۱)، ۱-۱۷.
- رحیمیان، حمید؛ عباسپور، عباس؛ و زرین، حمیدرضا (۱۴۰۰). طراحی الگوی استقرار مدیریت دانش در مدارس. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۴(۲)، ۲۹-۱.
- رضایی‌کلانتری، مرضیه؛ باقری، حسین؛ و شعبانی، سمیه (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با اخلاق حرفه‌ای کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۱(۲)، ۴۸-۲۹.
- رمضانی، نجمه‌سادات (۱۴۰۱). نقش مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی معلمان. *رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت در حسابداری*، ۶(۲۱)، ۱۸۰۱-۱۷۹۴.
- زمانی، عباس؛ حسینی‌طبقدهی، لیلا؛ و مومنی مهموئی، حسین (۱۴۰۰). ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۷(۲)، ۱۴۲-۱۳۰.
- سالاری، سمیه؛ و امین‌بیدختی، علی‌اکبر (۱۴۰۱). بررسی رابطه خودکارآمدی معلمان و مدیریت دانش به توسعه حرفه‌ای معلمان شهرستان بیرجند. *فصلنامه علمی پژوهشی تعلیم و تربیت*، ۳۸(۳)، ۱۴۲-۱۲۵.
- سمیعی‌زفرقندی، مرتضی؛ و آفاکثیری، ندا (۱۳۹۶). سهم سرمایه فکری و مدیریت دانش در یادگیری معلمان. *فصلنامه علمی پژوهشی خانواده و پژوهش*، ۱۴(۲)، ۸۷-۱۰۴.
- قاسمی‌نژاد، محدثه؛ و آذری، همایون (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه اول دخترانه شهرستان سیرجان. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۵(۲)، ۵۸-۳۱.
- نجفی، حبیب (۱۳۹۹). مدل یابی توانمندسازی معلمان با سرمایه‌داران شناختی مدیریت دانش و نقش میانجی کیفیت زندگی کاری. *راهبردهای نوین تربیت معلمان*، ۶(۱۰)، ۳۲-۱.

References

- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(2), 57-97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Attride-Stirling, J. (2001), Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. <https://dx.doi.org/10.1177/146879410100100307>
- 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. <https://www.learntechlib.org/p/109054/>
- Cheng, E. C. (2013). Applying knowledge management for school strategic planning. *KEDI Journal of Educational Policy*, 10 (2), 339-356. <https://www.researchgate.net/publication/286543739>
- Cheng, E. C., Wu, S. W., & Hu, J. (2017). Knowledge management implementation in the school context: case studies on knowledge leadership, storytelling, and taxonomy. *Educational Research for Policy and Practice*, 16, 177-188. <https://doi.org/10.1007/s10671-016-9200-0>
- Cheng, E.C.K & Chu, C.K.W. (2018). A normative knowledge management model for schools development. *International Journal of Learning and Teaching*, 4(1), 76-82. <https://doi.org/10.18178/ijlt.4.1.76-82>
- Chu, K. W. (2016). Leading knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1104-1147. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0390>
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Enes, U. O. R., Rahman, Abd., & Apriani, E. (2024). Implementasi Knowledge Management di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Khoiru Ummah Rejang Lebong). *Cakrawala*, 8(1), 11–23. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v8i1.1977>
- Fodi, N. Q., Ashour, M. A., & Jawarneh, T. Y. (2024). The practicing degree by basic schools' principals in the north region within the green line for knowledge management and its relationship with institutional excellence. *Jordanian Educational Journal*, 9(2), 287-313. <https://doi.org/10.46515/jaes.v9i2.515>
- 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*, 19(1), 147-165. https://ijism.isc.ac/article_698329.html
- Karyatun, S., Yuliantini, T., Saratian, E., Paijan, P., Soelton, M., & Riadi, E. (2023). Towards the best model good corporate governance and knowledge management to improve performance through job satisfaction. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 236-245. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i2.9891>

- Kaya, A. (2020). Knowledge management for education administrators. In *Utilizing technology, knowledge, and smart systems in educational administration and leadership* (pp. 142-160). IGI Global.
- López, S. V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management decision*, 43(5), 661-669. <https://doi.org/10.1108/00251740510597699>
- Nazimi, F., & Lajevardi, A. (2016). Presentation of structural model of organizational justice based on knowledge and intelligence management-Emotionally. *Journal of Marine Science*, 11, 64-81. (in Persian).
- Paschalidou, A., Tsatiris, M., Kitikidou, K., & Papadopoulou, C. (2018). *Methods (SWOT Analysis)* (pp. 39–44). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63943-7_6
- Ramezani, A., Madhoshi, M., Fallah Lajimi, H., & Razeghi, N. (2019). A model of knowledge management implementation at the University of Mazandaran. *Journal of Productivity Management*, 13(50), 89-117. (in Persian).
- Sardari, A., & Silavis, J. (2016). The Investigation of the Relationship between Organizational Social Capital and the Application of Management. *Knowledge at the General Directorate of Education in Khuzestan*, 2, 81-95. (in Persian).
- Streubert Speziale, H. J., & Carpenter, D. (2003). *Qualitative research in nursing. Third Editionth edition*. Philadelphia: Williams & Wilkins Co.
- Valacherry, A. K., & Pakkeerappa, P. (2021). Knowledge management and academic performance in indian public schools. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(1), 76-88. <https://doi.org/10.34190/ejkm.19.1.2343>
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82. <https://doi.org/10.1108/13673270510602773>
- Xie, Z., Chiu, D. K., & Ho, K. K. (2024). The role of social media as aids for accounting education and knowledge sharing: learning effectiveness and knowledge management perspectives in mainland China. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 2628-2655. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01262-4>
- Zhao, J. (2010). School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 168-175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.10.009>