

Η διαχείριση γνώσης ως παράγοντας επιτυχίας του σχολικού οργανισμού

Knowledge management as a success factor for the school organization

Κωνσταντία Γιαλαμά, εκπαιδευτικός ΔΕ, M.Ed., ntinagial@hotmail.com

Konstantia Gialama, teacher of secondary education, M.Ed., ntinagial@hotmail.com

Abstract: This article refers to the good of knowledge and the great benefits for school organizations from managing and exchanging among their members. Initially, the concept of knowledge is defined and its value is presented as a competitive advantage for businesses and organizations. Then, after the term "knowledge management" has been conceptually clarified, some basic principles and the conditions for its successful implementation are presented.

Keywords: knowledge, knowledge management, organization, school unit

Περίληψη: Στο άρθρο αυτό γίνεται αναφορά στο αγαθό της γνώσης και στα σπουδαία οφέλη που προκύπτουν για τους σχολικούς οργανισμούς από τη διαχείριση και την ανταλλαγή της ανάμεσα στα μέλη τους. Αρχικά ορίζεται η έννοια της γνώσης και παρουσιάζεται η αξία της ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Στη συνέχεια, αφού αποσαφηνιστεί εννοιολογικά ο όρος «διαχείριση γνώσης», παρουσιάζονται κάποιες βασικές αρχές της, καθώς και οι προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησής της.

Λέξεις κλειδιά: γνώση, διαχείριση γνώσης, οργανισμός, σχολική μονάδα

Εισαγωγή

Με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τις ταχύτατες μεταβολές στους τομείς της παραγωγής τη δεκαετία του 1990, οι οργανισμοί άρχισαν να κατανοούν και να εκτιμούν τη γνώση ως το πιο αξιόλογο περιουσιακό στοιχείο στο αναδυόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Bailey&Clarke, 2000 · Al-Hawamdeh, 2002 · Selamat, Abdullah&JosephPaul, 2006 · Venkitachalam&Bosua, 2014). Οι Nonaka&Takeuchi (1995), ορίζουν τη δημιουργία γνώσης ως την ικανότητα ενός οργανισμού στην ολότητά του να δημιουργήσει νέα γνώση, να τη διαδώσει σε όλο τον οργανισμό και να την ενσωματώσει στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα συστήματα. Η ανταλλαγή της γνώσης είναι η διαδικασία με την οποία η υπάρχουσα γνώση σ' έναν οργανισμό – τόσο η ρητή, όσο και η άρρητη - μεταφέρεται και διανέμεται από εκείνους που την κατέχουν σε όσους δεν την έχουν (Dalkir, 2005 · Makambe, 2015). Το μοίρασμα αυτό μπορεί να γίνει μεταξύ των ατόμων του οργανισμού, καθώς και μεταξύ ομάδων ή τμημάτων του, για να ενισχυθούν η οργανωσιακή καινοτομία και οι επιδόσεις του (Alavi&Leidner, 2001 · Venkitachalam&Bosua, 2014). Έρευνες καταδεικνύουν ότι οι

οργανισμοί στους οποίους η γνώση μοιράζεται μεταξύ των στελεχών και του προσωπικού, γίνονται πιο δυνατοί και πιο ανταγωνιστικοί (Uriarte, 2008).

Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ιδιαιτέρως, η διαχείριση της γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο ή μια προσέγγιση, που επιτρέπει στους εργαζόμενους μέσα σε ένα σχολείο να αναπτύξουν ένα σύνολο πρακτικών συλλογής πληροφοριών και γνώσεων, ώστε να μοιράζονται αυτά που ξέρουν, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες και τα τελικά αποτελέσματα (Petrides&Nodine, 2003). Η γνώση που παράγει νέα γνώση αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και τη δράση (Smith, 2001). Ο βασικός σκοπός της διαχείρισης της γνώσης είναι η αξιοποίηση της προς όφελος του σχολικού οργανισμού (Nickols, 2000).

1. Η γνώση και η αξία της για τους οργανισμούς

Η γνώση ορίζεται ως η σύνθεση εμπειριών, αξιών και πληροφοριών που προσφέρει το περιβάλλον και ως το πλαίσιο για την αξιολόγηση και την αφομοίωση νέων εμπειριών και πληροφοριών που εφαρμόζεται στο μυαλό των ανθρώπων (Davenport&Prusak, 1998).

Μπορεί να οριστεί ως πληροφορία που είναι σχετική, ενεργή και τουλάχιστον εν μέρει βασισμένη στην εμπειρία (Leonard&Sensiper, 1998). Κατά το Nonaka (1991), η γνώση αποτελεί τη μόνη σταθερή αξία ενός οργανισμού και συνιστά το συγκριτικό του πλεονέκτημα. Συχνά ενσωματώνεται όχι μόνο σε έγγραφα ή αρχεία, αλλά και στη ρουτίνα, στις διαδικασίες, στις πρακτικές και στα πρότυπα του οργανισμού (Nickols, 2000). Κατά τους Nonaka&Takeuchi (1995) είναι οι πληροφορίες που μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως πολύτιμη πληροφορία που έχει εμπεδωθεί ως πνευματικό αγαθό από βιβλία, εμπειρίες από τον πραγματικό κόσμο, διαισθήσεις, κρίση και αντίληψη (Μπισμπίκη, Μωραΐτη, Νικολαΐδη, &Ποτμανίδη, 2003). Πρόκειται για την κατανόηση, η οποία αποκτάται μέσω της εμπειρίας ή της μελέτης (Βασιλειάδης, 2009).

Μέσα στους οργανισμούς πολλές φορές η γνώση συγχέεται με τα δεδομένα και τις πληροφορίες. Οι Davenport&Prusak, (1998) κάνουν τη διάκριση μεταξύ γνώσης, δεδομένων και πληροφοριών, θεωρώντας ότι τα δύο πρώτα εντάσσονται σε ένα σώμα γνώσης που υπάρχει χωριστά από τους ανθρώπους, ενώ η γνώση είναι ευρύτερη, βαθύτερη και πλουσιότερη. Είναι, επίσης, πιο περίπλοκη, αλλά και πιο πολύτιμη (Dalkir, 2005 · Makambe, 2015). Σε αντίθεση με τα δεδομένα και την πληροφορία, η γνώση είναι δύσκολο να αποθηκευτεί και να μεταδοθεί. Βοηθά στην παραγωγή πληροφοριών από τα δεδομένα και στην αναγνώριση, τον εντοπισμό, τον έλεγχο, την αξιολόγηση, τη σύνθεση και τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την προσαρμογή στις καταστάσεις (Henczel, 2001). Βρίσκεται κοντά στην πράξη (Polanyi, 1998 · Joia, 2002) και παράγει νέα γνώση (Al-Hawamdeh, 2002).

Η γνώση διακρίνεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως: α. δεν καταναλώνεται από τη

χρήση της, β. η μεταφορά της δεν οδηγεί σε απώλειά της, γ. είναι άφθονη, αλλά η ικανότητα χρήσης της είναι σπάνια και δ. μεγάλο μέρος της χάνεται με το τέλος της ημέρας (Dalkir, 2005).

Ένας οργανισμός, επομένως, προοδεύει λόγω αυτών που συλλογικά γνωρίζει, πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί αυτά που ξέρει και πόσο γρήγορα αποκτά και χρησιμοποιεί τη νέα γνώση (Davenport&Prusak, 1998). Θεωρείται επιτυχημένος, όταν δημιουργεί γνώση, που τη διανέμει στα μέλη του, παράγοντας καινοτομία και νέα γνώση, που τελικά μετατρέπεται σε οργανωσιακή γνώση (Nonaka&Takeuchi, 1995). Ο LeGrange (2005, όπ. αναφ. σε Ohjoro, 2014) τονίζει τα κύρια στοιχεία της παραγωγής γνώσης ως εξής: η γνώση παράγεται στο πλαίσιο της εκτέλεσης / πράξης, οφείλει να είναι χρήσιμη και η επιτακτική ανάγκη για τη χρησιμότητά της καθορίζεται από την αρχή. Επιπροσθέτως, η γνώση είναι διεπιστημονική, καθώς κάνει χρήση μιας ποικιλίας θεωρητικών προσεγγίσεων και πρακτικών μεθοδολογιών. Επιπλέον, η παραγωγή της γνώσης είναι ομοιογενής σε ό,τι αφορά στις δεξιότητες και στην εμπειρία που κουβαλούν οι άνθρωποι, η γνώση, επομένως, παράγεται σε διάφορους τομείς και σε νέα περιβάλλοντα, τα οποία οδηγούν στην ανάπτυξη νέων τρόπων οργάνωσής της. Τέλος, η γνώση χαρακτηρίζεται από αυξημένη κοινωνική υπευθυνότητα.

Η γνώση παραμένει, ενώ οι άνθρωποι, η τεχνολογία, τα προϊόντα και τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου (Μπισμπίκη και συν., 2003).

1.1. Τα είδη της γνώσης

Ο Nonaka (1991) υιοθετώντας την ταξινόμια του Polanyi (1958), διαχωρίζει τη γνώση σε ρητή και άρρητη. Η ρητή γνώση είναι επίσημη και συστηματική, σαφώς καταγεγραμμένη και κωδικοποιήσιμη, μπορεί να διαδοθεί και να αποθηκευτεί (Lubit, 2001). Ανακαλείται, αρθρώνεται, μεταφέρεται και επαναχρησιμοποιείται εύκολα, γιατί είναι ανεξάρτητη από το μυαλό του ανθρώπου (Makambe, 2015). Πρόκειται για τη γνώση που μεταδίδεται μέσω διδασκαλίας, που στοιχειοθετήθηκε από τις εμπειρίες κάποιου άλλου (Βασιλειάδης, 2009). Κωδικοποιείται συνήθως με τη μορφή κειμένου, πινάκων, διαγραμμάτων (Nickols, 2000), καθώς και μέσω αρχείων, βάσεων δεδομένων, ιστοσελίδων, e-mail και, ως εκ τούτου, μεταδίδεται ή μοιράζεται σε άλλους στη μορφή της συστηματικής και τυπικής γλώσσας (Uriarte, 2008).

Αντίθετα, η άρρητη γνώση, είναι μοναδική και προσωπική, βασισμένη εξ’ ολοκλήρου στην εμπειρία (Tschannen-Moran&Nestor-Baker, 2004), εμπεριέχει τις δεξιότητες, τις απόψεις, τις στάσεις και τις αξίες του ατόμου, είναι άγραφη και μη κωδικοποιήσιμη (Chu,Wang&Yuen, 2011). Βρίσκεται αποθηκευμένη στο μυαλό των εργαζόμενων (Swapetal., 2001 · Joia, 2002 · Uriarte, 2008), μια και πρόκειται για συγκεντρωμένη σοφία, εμπειρία και κατανόηση. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν υποκειμενικές ιδέες, διαισθήσεις, ιδανικά και συναισθήματα (*Theknowledgecompass, Inc.*, 2000). Δεν έχει αξία, μέχρι που ο εργαζόμενος θα τη χρησιμοποιήσει προς όφελος του οργανισμού, ανάλογα με την ικανότητα και τη θέλησή του (Henczel, 2001· Uriarte, 2008). Διαμοιράζεται δύσκολα (Lubit, 2001), χάνεται πολύ εύκολα

(Smith, 2001). Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παραγάγει ρητή γνώση. Δεν εκφράζεται εύκολα με το λόγο ή τα σύμβολα και τους κανόνες, αλλά μεταφέρεται και κοινοποιείται μέσα από την προσωπική επικοινωνία και την πρακτική εξάσκηση (Nonaka,1991). Το mentoring αποτελεί εξαιρετικά πολύτιμη πρακτική για τη μεταφορά της άρρητης, εμπειρικής γνώσης, καθώς προσφέρει δυνατότητες συνεργασίας και μετάδοσης της εμπειρογνωμοσύνης, της τεχνογνωσίας και της κουλτούρας μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου (Swarpetal., 2001 · Dalkir, 2005).

Η ρητή και η άρρητη γνώση λειτουργούν συμπληρωματικά. Η άρρητη γνώση αποτελεί το αναγκαίο υπόβαθρο για την ερμηνεία και την ανάπτυξη της ρητής γνώσης (Harvey, 2012), αλλά και χωρίς τη ρητή γνώση είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να κατανοηθεί η άρρητη γνώση (Uriarte, 2008).

1.2. Τρόποι δημιουργίας / μεταφοράς της γνώσης

Οι Nonaka&Takeuchi (1995) αναφέρονται σε τέσσερις μορφές της δημιουργίας/μεταφοράς της γνώσης:

α) Δημιουργία/μεταφορά άρρητης σε άρρητη γνώση: Πρόκειται για την απόκτηση άρρητης γνώσης κάποιου άλλου, μέσα από την παρατήρηση, τη μίμηση και την πρακτική εξάσκηση.

β) Δημιουργία/μεταφορά ρητής σε ρητή γνώση: Συνδυάζονται διακριτά κομμάτια της ρητής γνώσης, για να δημιουργηθεί νέα ρητή γνώση.

γ) Δημιουργία/μεταφορά άρρητης σε ρητή γνώση: Πρόκειται για την καταγραφή κανόνων και αρχών, την περιγραφή διαδικασιών για τη δημιουργία δηλωτικής γνώσης, ώστε η άρρητη γνώση να κωδικοποιηθεί και να μοιραστεί.

δ) Μεταφορά της ρητής σε άρρητη γνώση: Πρόκειται για εσωτερίκευση της ρητής γνώσης. Οι εργαζόμενοι, αφού κάνουν κτήμα τους τη ρητή γνώση, έχουν την ευκαιρία να εμβαθύνουν και να τροποποιήσουν τη δική τους γνώση.

1.3. Δημιουργία οργανωσιακής γνώσης/κουλτούρας στους οργανισμούς

Η δημιουργία νέας γνώσης και η διάδοσή της σε όλο τον οργανισμό σχετίζονται με την ιδιαίτερη φυσιογνωμία, το σημείο αναφοράς κάθε οργανισμού, που είναι η κουλτούρα του (Onjoro, 2014). Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις ιδέες, τις αξίες, τους κανόνες, τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού, που την αναγνωρίζουν ως δική τους (Schein, 1992). Ένας οργανισμός μπορεί να δομήσει τη δική του κουλτούρα χρησιμοποιώντας τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία. Προτεραιότητες, επομένως, κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει να είναι η παραγωγή γνώσης και η διανομή στα μέλη της, η ποιοτική διδασκαλία, καθώς και η ενεργός συμμετοχή όλων των μελών της κοινότητας σε μία κοινότητα μάθησης (Γιαλαμά, 2017), τα μέλη της οποίας βρίσκονται σε διαρκή επαφή, μοιράζονται προβλήματα, ευκαιρίες και νέες ιδέες, συζητούν για καλές πρακτικές και

παραδειγματίζονται από τα διδάγματα των άλλων (Koenig, 2012).

2. Η διαχείριση της γνώσης στους οργανισμούς

Ο όρος Διαχείριση Γνώσης χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν στη δημιουργία, στην επεξεργασία και στη διάχυση της γνώσης, ώστε να γίνεται η καλύτερη χρήση της, με σκοπό να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης και να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Liu, 2003, όπ. αναφ. σε Κωνσταντινίδης, 2009). Μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο των διαδικασιών λήψης, διανομής και αποτελεσματικής χρήσης της γνώσης (Davenport, 1994, όπ. αναφ. σε Koenig, 2012) που βοηθούν στη βελτίωση της χρήσης και της ανταλλαγής δεδομένων και πληροφοριών με σκοπό τη λήψη αποφάσεων (Μπισμπίκη και συν., 2003).

Πρόκειται ουσιαστικά για διαδικασίες δημιουργίας, αποθήκευσης και διάχυσης της γνώσης μέσα από αστηράορισμένους μηχανισμούς στα μέλη ενός οργανισμού. Από τους Siegel & Shim, (2010, όπ. αναφ. σε Girard & Girard, 2015) η Διαχείριση Γνώσης ορίζεται, ως η διαδικασία επαφής ανθρώπου με άνθρωπο και ανθρώπου με την πληροφορία, μέσα σε έναν οργανισμό, με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ από τους O’Dell & Grayson (1998), ως μία συνειδητή στρατηγική που δίνει την κατάλληλη γνώση στους κατάλληλους ανθρώπους, στην κατάλληλη στιγμή και βοηθά να μοιραστούν και να χρησιμοποιήσουν την πληροφορία με τρόπο που να βελτιώνει τις επιδόσεις του οργανισμού.

Η ανάγκη για διαχείριση της γνώσης προκύπτει από τις σύγχρονες απαιτήσεις για γρήγορες αλλαγές, από τον μεγάλο ανταγωνισμό, καθώς και την αναζήτηση από τους οργανισμούς ενός διατηρήσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος (Selamat et al., 2006 · Μπισμπίκη και συν., 2003 · Shih & Tsai, 2016). Κυρίως αφορά στην κατάκτηση, κωδικοποίηση και διανομή της γνώσης που διαθέτουν οι άνθρωποι στους οργανισμούς (Dalkir, 2005). Βασίζεται στη συλλογική και επαγγελματική ομαδική εργασία εμπλέκοντας ενεργά τους ανθρώπους να μοιράζονται με τους άλλους αυτά που ξέρουν και αυτά που μαθαίνουν (Chu, et al., 2011). Τα δεδομένα και οι πληροφορίες του οργανισμού διατίθενται στα μέλη του, κυρίως, μέσω των πυλών και με τη χρήση καλών πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου και πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Koenig, 2012). Λειτουργεί ως καταλύτης για καινοτομία και δημιουργικότητα, αλλά επιπλέον, παρέχει τα μέσα με τα οποία οι καινοτόμες ιδέες μπορούν να αποθηκευτούν, να μοιραστούν και να αξιοποιηθούν, ώστε να οδηγήσουν σε νέες ιδέες (Neef, 1997, όπ. αναφ. σε Selamat et al., 2006).

Αντικείμενο της Διαχείρισης Γνώσης είναι: α. να ελαχιστοποιεί την απώλεια της εταιρικής μνήμης, λόγω της φθοράς και των συνταξιοδοτήσεων, β. να προσδιορίζει κριτικές πηγές και κριτικές περιοχές της γνώσης, ώστε ο οργανισμός να γνωρίζει τί γνωρίζει και γιατί, γ. να διευκολύνει την ομαλή μετάβαση από αυτούς που αποσύρονται στους διαδόχους τους, που θα τους αντικαταστήσουν και δ. να δημιουργεί απόθεμα μεθόδων, που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άτομα ή και ομάδες, για να ανακόψουν τη δυνητική απώλεια πνευματικού κεφαλαίου μέσα στον οργανισμό (Dalkir, 2005).

2.1. Διαχείριση Γνώσης στη σχολική μονάδα

Ο όρος «Διαχείριση Γνώσης» χρησιμοποιείται εδώ και χρόνια στις επιχειρήσεις και στο βιομηχανικό μάντζμεντ, αλλά τελευταία αποτελεί αντικείμενο μελέτης και στην εκπαίδευση, λόγω των αυξημένων αναγκών για επαγγελματική εξέλιξη και μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών, αλλά και βελτίωση της επίδοσης των μαθητών. Καθοριστικός παράγοντας είναι πλέον η ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί την επιχειρηματική γνώση (Nonaka&Takeuchi, 1995). Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η διαχείριση της γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο ή μια προσέγγιση, που επιτρέπει στους εργαζόμενους μέσα σε ένα σχολείο να αναπτύξουν ένα σύνολο πρακτικών συλλογής πληροφοριών και γνώσεων, ώστε να μοιράζονται αυτά που ξέρουν, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες και τα τελικά αποτελέσματα (Petrides&Nodine, 2003). Η γνώση που παράγει νέα γνώση αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και δράση (Smith, 2001). Ο βασικός σκοπός της διαχείρισης της γνώσης είναι η αξιοποίηση της προς όφελος του σχολικού οργανισμού (Nickols, 2000).

Το μοίρασμα της γνώσης μπορεί να προωθηθεί με την ανάπτυξη κουλτούρας διαχείρισης γνώσης. Οι περισσότεροι άνθρωποι μαθαίνουν μέσω της αλληλεπίδρασης, όταν μοιράζονται τις γνώσεις, όταν συνεργάζονται (Petrides&Nodine, 2003). Η συνεργασία συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη του οργανισμού (Shih&Tsai, 2016). Η μεντορική σχέση έχει τη δυνατότητα να προωθεί τη συναδελφικότητα (Calderhead&Shorrocks, 1997), να προάγει τη μεταφορά της ατομικής άρρητης και ρητής γνώσης μέσα από την ανάδειξη καλών πρακτικών της τεχνογνωσίας από το μέντορα προς τον καθοδηγούμενο (Swapetal., 2001 · Mavuso, 2007 · Venkitachalam&Bosua, 2014). Άλλες πρακτικές που επίσης προωθούν την ανταλλαγή γνώσης είναι η τεχνική των ερωτήσεων και απαντήσεων, η δημιουργία βάσεων δεδομένων, οι ομάδες συζήτησης, η εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα κριτήρια προαγωγής των εργαζόμενων.

2.2. Ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στη Διαχείριση Γνώσης

Το παράδειγμα που δίνει ο ηγέτης του οργανισμού με τη συμπεριφορά του (Lubit, 2001) έχει σπουδαίο αντίκτυπο στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού. Ο διευθυντής του σχολείου έχει τη δυνατότητα να συμβάλει καθοριστικά στην μετατροπή της σχολικής μονάδας σε μαθηάνουσα κοινότητα (Petrides&Nodine, 2003) και στην προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού (Αθανασίου, 2015), όταν δημιουργεί ομάδες εξάσκησης που ενθαρρύνουν το παραδοσιακό, αλλά και το ομότιμο mentoring (Smith, 2001), όταν διατηρεί ήρεμο κλίμα, αμβλύνει τις αντιθέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, πρωτοστατεί στην ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και αλληλοβοήθειας, προωθεί την ανταλλαγή γνώσης (Smith, 2001), επιζητά τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνει την ανάληψη καινοτόμων δράσεων και προγραμμάτων, παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους και τους προσφέρει ευκαιρίες, για να βελτιώσουν την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθησή τους (Αναγνώστου,

2015). Δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται (Βασιλικογιαννάκης, 2003). Ο διευθυντής για να δημιουργήσει συναίνεση και να οικοδομήσει εμπιστοσύνη μεταξύ του προσωπικού, πρέπει να επιλέξει τη μετασχηματιστική ηγεσία (Κόπτσης, 2018), να έχει γνώση αποτελεσματικών επικοινωνιακών στρατηγικών και να είναι καλός ακροατής (Tyler, 2016), καθώς οι εμπειρογνώμονες στον τομέα των επικοινωνιών ορίζουν την κακή ακρόαση ως το σημαντικότερο πρόβλημα στις ανθρώπινες σχέσεις (Shahenk, 2010).

2.3. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στη Διαχείριση Γνώσης

Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αποτελέσουν σπουδαίο εργαλείο στη διαχείριση της γνώσης, γιατί λειτουργούν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ των μελών του οργανισμού και συμβάλλουν στη συνδυαστική και στη συνεργατική μάθηση (Μπισμπίκη και συν., 2003 · Βασιλειάδης, 2009 · Παρούτσας, 2013 · Venkitachalam&Bosua, 2014). Για τη διασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων προσώπων, είναι απαραίτητη η παροχή της αναγκαίας υλικοτεχνικής υποδομής, όπως και η υποστήριξη της ορθής και κοινής κατανόησης της διαμοιραζόμενης γνώσης. Η Διαχείριση Γνώσης, ωστόσο, δεν είναι τεχνολογία. Η γνώση υπάρχει ως διαδικασία ανάμεσα στους ανθρώπους, δημιουργείται μέσα από την ανθρώπινη δράση και την κοινωνική αλληλεπίδραση (Καραγεώργου, 2009). Η τεχνολογία δεν είναι ικανή να αποθηκεύσει και να διανείμει την ανθρώπινη ευφυΐα (Smith, 2001), απλώς, ως εργαλείο, βοηθά στη διάσωση και την ανταλλαγή της γνώσης και τη χρήση της για την παραγωγή καινοτομίας.

3. Εμπόδια στη διαχείριση της γνώσης

Καθώς η κατοχή γνώσης είναι βάση δύναμης και σεβασμού και θεωρείται ότι προάγει την προσωπική ανέλιξη, την αναγνώριση και την αύξηση οικονομικών εσόδων, τα μέλη των οργανισμών συχνά διστάζουν να μοιραστούν την άρρητη γνώση τους, από φόβο μήπως μειωθεί η δύναμή τους. Αυτή η μονοπώληση της γνώσης μπορεί να εμποδίσει τη μεταφορά της, γιατί αντιμετωπίζεται ως ιδιοκτησιακό στοιχείο (Αργυρού, 2011). Επιπλέον το μοίρασμα της γνώσης, απαιτεί χρόνο, που εμποδίζει άλλες ευθύνες υψηλότερης προτεραιότητας (Harvey, 2012). Οι άνθρωποι είναι πολύ επιφυλακτικοί να χρησιμοποιούν τη γνώση των άλλων (Lubit, 2001).

Η συνεργατική λήψη αποφάσεων, μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες ενός οργανισμού, αποτελεί ουσιαστικά μια διαδικασία διανομής και επεξεργασίας γνώσης, ώστε να επιτευχθεί η επίλυση ενός προβλήματος, ο ορισμός ενός στόχου ή η εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας (Karacapilidisetal.,2003). Στις περισσότερες περιπτώσεις, η λήψη μιας απόφασης είναι μια μακρά, δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, που καθυστερεί τη λειτουργία του οργανισμού. Επιπρόσθετα, κάποια μέλη του οργανισμού

προτιμούνναμηνεκφράζουνανοιχτάτιςαπόψειςτουςστοσύνολο της ομάδαςγιαλόγους όπως ο φόβος της αρνητικήςκριτικήςήηυποτίμησητης αξίαςτωναπόψεών τους (Prahalad&Hamel, 1990).

Στον τομέα της εκπαίδευσης η εισαγωγή και η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης προσκρούει επιπλέον και σε παράγοντες όπως: οι τεχνολογικοί περιορισμοί στα σχολεία και στα σχολικά συστήματα, η ανεξάρτητη φύση των σχολείων και της διδασκαλίας, η έλλειψη χρόνου των εκπαιδευτικών έξω από την τάξη, η διαρκώς επιδεινούμενη οικονομική κατάσταση και οι δημοσιονομικοί περιορισμοί (Edge, 2005).

4. Οφέλη από τη διαχείριση της γνώσης

Η γνώση, όταν αξιοποιείται για την επίλυση των προβλημάτων, τον καθορισμό των στόχων και την αξιοποίηση των ευκαιριών ενός οργανισμού, μπορεί να αποτελέσει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Οι άνθρωποι γίνονται καλύτεροι σ’ αυτό που κάνουν, όσο μαθαίνουν και εμπεδώνουν τη γνώση και την τεχνογνωσία. Πολύς χρόνος και άλλοι πόροι σπαταλώνται άδικα, όταν οι εργαζόμενοι, απομονωμένοι, αναγκάζονται να μαθαίνουν συνεχώς μέσα από τη δοκιμή και το λάθος (*Theknowledgecompass, Inc.*, 2000). Η Διαχείριση Γνώσης έχει να προσφέρει οφέλη, ατομικά στους εργαζόμενους, στις ομάδες και, εν τέλει, στον ίδιο τον οργανισμό.

Η Διαχείριση Γνώσης σε επίπεδο ατόμων: α. προάγει την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ συναδέλφων, που διευκολύνεται από τη χρήση της τεχνολογίας, αλλά και τις καθιερωμένες πρακτικές της μονάδας (Βασιλειάδης, 2009), β. βοηθά τους ανθρώπους να κάνουν καλά τη δουλειά τους και να εξοικονομούν χρόνο μέσω της εύστοχης λήψης αποφάσεων και επίλυσης των προβλημάτων (Chuetal., 2011), γ. δίνει μια αίσθηση κοινότητας ισότιμων εργαζόμενων μέσα στον οργανισμό, δ. προσφέρει ευκαιρίες μάθησης, ε. παρέχει στα μέλη τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες για συνεισφορά στην πρόοδο του οργανισμού (Dalkir, 2005).

Σε επίπεδο ομάδας: α. προάγει την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων, β. προωθεί τις μεντορικές σχέσεις, γ. διευκολύνει την αποτελεσματικότερη δικτύωση και συνεργασία των εργαζόμενων (Friend&Cook, 1996, όπ. αναφ. σε Shah, 2011), δ. συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός επαγγελματικού κώδικα δεοντολογίας που τα μέλη μπορούν να τηρούν, ε. αναπτύσσει μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων (Dalkir, 2005).

Σε επίπεδο οργανισμού, η Διαχείριση Γνώσης: α. προσφέρει ευφύεστερη επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού, καινοτομία, μεγαλύτερη αποδοτικότητα, πιο έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό (Βασιλειάδης, 2009), β. ευνοεί τις στρατηγικές κινήσεις, γ. επιλύει γρήγορα τα προβλήματα που ανακύπτουν, δ. διαχέει τις καλύτερες πρακτικές, ε. βελτιώνει τη γνώση που εμπεριέχεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, στ. γονιμοποιεί ιδέες και αυξάνει τις ευκαιρίες για καινοτομία, ζ. επιτρέπει στους οργανισμούς να αντέχουν στον ανταγωνισμό, η. δομεί την οργανωσιακή μνήμη (Dalkir, 2005). Δίνει, επίσης, τη δυνατότητα στον οργανισμό να περιορίσει σημαντικά τις δαπάνες του (Harvey, 2012).

Οι Ruggles&Holtshouse (1999, όπ. αναφ. σε Dalkir, 2005) αναφέρουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα από τη διαχείριση της γνώσης σ’ ένα συνεργατικό περιβάλλον εργασίας : α. παραγωγή νέας γνώσης, β. πρόσβαση σε πολύτιμη γνώση από εξωτερικές πηγές, γ. χρήση της προσβάσιμης γνώσης στη λήψη αποφάσεων, δ. ενσωμάτωση της γνώσης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, ε. αποθήκευση της γνώσης σε αρχεία, βάσεις δεδομένων και λογισμικό, στ. διευκόλυνση και ανάπτυξη της γνώσης μέσω της κουλτούρας και των κινήτρων, ζ. μεταφορά της υπάρχουσας γνώσης σε άλλα τμήματα του οργανισμού και θ. η μέτρηση της αξίας των σημαντικών στοιχείων της γνώσης.

Παράλληλα υπάρχει η προσδοκία ότι καθώς διαδίδονται οι βέλτιστες πρακτικές εγκάρσια στον οργανισμό, οι επιδόσεις των ατόμων που υστερούν πλησιάζουν τις επιδόσεις των καλύτερων, με αποτέλεσμα να συντονίζονται αρμονικά οι εργαζόμενοι, και να αναπτύσσονται καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες (Βασιλικογιαννάκης, 2003).

Η χρήση στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση τόσο των ατομικών, όσο και των συλλογικών επιδόσεων, στην ενδυνάμωση της συνεργασίας και της ανατροφοδότησης μεταξύ των εκπαιδευτικών, στη βελτίωση της διδασκαλίας, καθώς και στην πρόοδο και τη σχολική επίδοση των μαθητών (Lieberman&Miller, 1999, όπ. αναφ. σε Shah, 2011). Παράλληλα συντελεί στην τόνωση της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευτικών (Chuetal., 2011), που αισθάνονται ότι χαίρουν σεβασμού και εκτίμησης (Edge, 2005).

Συμπεράσματα

Η ιδιόμορφη φύση της διδασκαλίας μέσα σε χωριστές τάξεις δημιουργεί ένα πολύ απομονωμένο εργασιακό περιβάλλον για τους εκπαιδευτικούς. Με τη Διαχείριση Γνώσης οι εκπαιδευτικοί του οργανισμού εντάσσονται σε μία κοινότητα μάθησης και αναπτύσσουν από κοινού δεξιότητες, καθώς μοιράζονται τη δική τους άρρητη γνώση και ταυτόχρονα προσλαμβάνουν αυτή των συναδέλφων τους (Chu, etal., 2011). Σκέφτονται και ενεργούν ολοκληρωμένα, με δημιουργικό τρόπο, συζητούν για το έργο τους χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα, βελτιώνουν τις πρακτικές, επιλύουν τα προβλήματα και δομούν σχέσεις εμπιστοσύνης (Edge, 2005).

Τα μέλη του οργανισμού λειτουργώντας ως ομάδα και στοχεύοντας στο κοινό καλό, θα πρέπει να διευκρινίζουν και να ορίζουν το περιεχόμενο της Διαχείρισης Γνώσης στο δικό τους οργανισμό, όπως τη ρητή και την άρρητη γνώση, το πλαίσιο για τη μέτρηση της αξίας της γνώσης, καθώς και τις διαδικασίες διαχείρισης του πλούτου της γνώσης (Dalkir, 2005).

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Αργυρού, Ο. (2011). *Ζητήματα Οργανωσιακής Κουλτούρας και Διαχείρισης Γνώσης*.

(Διπλωματική εργασία, ΑΠΘ). Ανακτήθηκε στις 11-02-2016 από:
<http://ikee.lib.auth.gr/record/126798/files/GRI-2011-6871.pdf>

Αθανασίου, Β. (2015). Πρακτικές προώθησης της Επαγγελματικής Ανάπτυξης των εκπαιδευτικών σε σχολική βάση: Μια μελέτη περίπτωσης. *Επιστήμες Αγωγής*, 3, 129-152.

Αναγνώστου, Κ. (2015). *Η υποδοχή και υποστήριξη των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών- Ο ρόλος του Διευθυντή ως κριτικού φίλου: διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. (Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ). Ανακτήθηκε στις 11-02-2016 από την ηλεκτρονική πύλη του ΕΑΠ: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/29877>

Βασιλειάδης, Ν. (2009). *Διαχείριση γνώσης. Μάθημα 2^ο εξαμήνου*. Ανακτήθηκε στις 15-08-2016 από: <http://slideplayer.gr/slide/1993866/>

Βασιλικογιαννάκης, Γ. (2003). *Διαχείριση της Γνώσης (KnowledgeManagement): Μεθοδολογία και Στρατηγικές*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Ανακτήθηκε στις 11-11-2018 από: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/671/TR2004-0001.pdf?sequence=2>

Γιαλαμά, Κ. (2017). *Απόψεις των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το θεσμό του μέντορα ως υποστηρικτικής δομής στο γυμνάσιο και στο λύκειο*. (Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ).

Καραγεώργου, Α. (2009). *Διαχείριση Γνώσης και Βελτίωση Ποιότητας*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Ανακτήθηκε στις 08-11-2018 από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/>

Κόπτσης, Α. (2018). *Ηγεσία στην εκπαίδευση*. Ανακτήθηκε στις 18-09-2018 από το δικτυακό τόπο του e-learning.ekkd.gr

Κωνσταντινίδης, Η. (2009). *Διαχείριση Γνώσης - Η περίπτωση μιας εταιρείας πληροφορικής*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Ανακτήθηκε στις 11-10-2018 από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13552/1/KonstantinidisMsc2009.pdf>

Μπισμπίκη Ε., Μωραΐτη Α., Νικολαΐδη Μ., & Ποτμανίδη Ε. (2003). *Ερευνα και ταξινόμηση εμπορικών εφαρμογών διαχείρισης γνώσης*. Ανακτήθηκε στις 11-11-2016 από: <http://slideplayer.gr/slide/2823478/>

Παρούτσας, Δ. Κ. (2013). *Η έννοια του collaborating filtering και η αξιοποίηση του σε εφαρμογές διαχείρισης γνώσης για το χώρο της εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε στις 16/1/2017 από: <http://paroutsas.jmc.gr/collabor.htm>

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136

- Al-Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information Research*, 8 (1), paper no. 143
- Bailey, K. & Clarke, M. (2000). How do managers use knowledge about knowledge management. *Journal of knowledge management*, 4 (3), 235-243
- Calderhead, J. & Shorrock, S. B. (1997). *Understanding teacher education. Case studies in the professional development of beginning teachers*. London: The Falmer press.
- Chu, K.W., Wang, M., & Yuen, A.H.K. (2011). Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 3, (2), 139-152
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, USA: Elsevier. Ανακτήθηκε στις 16-10-2014 από: <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Ανακτήθηκε στις 16-10-2017 από: https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9 (6), 42-52
- Girard, J. & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3 (1), 1-20.
- Harvey, J. F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16 (3), 400-417
- Henczel, S. (2001). The Information Audit as a First Step Towards Effective knowledge management. *INSPEL*, 34 (3/4), 210-226. Ανακτήθηκε στις 15-08-2018 από: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.7589&rep=rep1&type=pdf>
- Joia, L., A. (2002). Assessing unqualified in-service teacher training in Brazil using knowledge management theory: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 74-86
- Karacapilidis, N., Adamides, E. & Evangelou, C. (2003). Leveraging Organizational Knowledge to Formulate Manufacturing Strategy. In *Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems (ECIS2003)*, Naples, Italy, June 16-21. Ανακτήθηκε στις 16-10-2014 από: <https://pdfs.semanticscholar.org/59f5/fe7cefd9c4a5f9af4584ea8e7b3ef4a03e8.pdf>
- Koenig, M. (2012). *What is K.M? Knowledge Management Explained*. Ανακτήθηκε στις 15-01-2016 από: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial>
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation.

California Management Review, 40(3), 112-132

- Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management: The keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 164-178
- Makambe, U. (2015). Perspectives on Knowledge Management- A literature Review. *Information and Knowledge Management*, 5 (1), 88-98
- Mavuso, M. (2007). *Mentoring as a Knowledge Management Tool in Organisations*. (Assignment presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy at Stellenbosch University). Ανακτήθηκε στις 11-02-2016 από: <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/3330>
- Nickols, F. W. (2000). The knowledge in knowledge management. In: J.W. Cortada& J.A. Woods (Eds). *The knowledge management yearbook 2000-2001* (pp. 12-21). Boston, MA: Butterworth-Heinemann. Ανακτήθηκε στις 16-12-2016 από: http://www.nickols.us/Knowledge_in_KM.htm
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69 (6), 96-104
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*. 40 (3), 154-172
- Onjoro, V. (2014). *Theory and practice on the basis of academic excellence and a relationship with community partners taking part as equals*. Ανακτήθηκε στις 12-10-2016 από: <https://www.academia.edu/9710216>
- Petrides, L. & Nodine, T. (2003). *Knowledge Management in Education: defining the landscape*. California: Institute for the study of Knowledge Management in Education. Ανακτήθηκε στις 12-01-2016 από: iskme.path.net/kmeducation.pdf
- Polanyi. M.(1998). *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. Routledge: London
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91
- Sahenk, S.S. (2010). Characteristics of the headmasters, teachers and students in an effective school. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 4298–4304. Ανακτήθηκε στις 30-9-2016 από: <http://ac.els-cdn.com/>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Ed.), U.S.A.: Jossey-Bass.
- Selamat, M.H., Abdullah, R., & Joseph Paul, C. (2006). Knowledge management Framework in a Technology Support Environment. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 6 (8A), 101-109

- Shah, M. (2011). The dimensionality of Teacher Collegiality and the Development of Teacher Collegiality Scale. *International Journal of Education*, 3(2), 1-20
- Shih, W. L. & Tsai, C.Y. (2016). The effects of Knowledge Management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education. *Journal of Knowledge Management*, 20 (6), 1373-1392
- Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 311 – 321.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 95-114
- The Knowledge Compass, Inc. (2000). *Knowledge Management Abstract*. Ανακτήθηκε στις 30-9-2016 από: <http://www.knowledgecompanyinc.com/images>
- Tschannen-Moran, M. & Nestor-Baker, N. (2004). The tacit knowledge of productive scholars in education. *Teachers College Record*, 106, 1484 - 1511.
- Uriarte, Jr, F. A. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta: Asean Foundation. Ανακτήθηκε στις 16-12-2016 από: https://www.aseanfoundation.org/documents/knowledge_management_book.pdf
- Venkitachalam, K. & Bosua, R. (2014). Roles enabling the mobilization of organizational Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 18 (2), 396-410