

نیل به سر آمدی در نظارت و راهنمایی آموزشی با ابزار مدیریت دانش

منصور پرنودی
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
دانشگاه شهید رجایی تهران



چکیده:

تغییر و تحولات سریع در عرصه علوم سازمان‌های آموزشی را که با شیوه سنتی به کار خود ادامه می‌دهند را با چالش‌های مختلفی روبرو ساخته است. آنها برای به روز نمودن فرآورده‌ها و راندمان خود نیازمند مهندسی مجدد فرآیندها هستند. در این میان نظارت و راهنمایی آموزشی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت آموزشی جزو لاینفک همان فرآیندهاست که جهت تجدید حیات نیازمند بازنگری است و برای انجام این کار سترگ، ناگزیر از استفاده از موضوعات دیگر رشته‌ها و گرایش‌ها است. بنابراین در این مقاله ضمن تشریح مفاهیم بنیادین مدیریت دانش جهت بهینه نمودن فرآیند نظارت و راهنمایی آموزشی نحوه استقرار و به کارگیری این مفاهیم در عرصه راهنمایی آموزشی تشریح شده است. واژه‌های کلیدی: نظارت و راهنمایی آموزشی، مدیریت دانش، تبادل دانش، انتقال دانش، تسهیم دانش، تشریح دانش، وب سایت، صفحه نمایش.

مقدمه:

بحث نظارت و راهنمایی به آغاز زندگی جمعی و اجتماعی شدن انسان‌ها برمی‌گردد، که بدو گروه‌ها و نهادهای غیررسمی همچون خانواده نضج گرفته و در دوران مدرن در سازمان‌های رسمی به شیوه‌های سیستماتیک دنبال شده است. در این میان سازمان‌های آموزشی از جمله نهادهایی است که از بدو تأسیس در آنها به صورت پیوسته امر نظارت و راهنمایی آموزشی به انجای مختلف انجام گرفته است. با نگاهی گذرا به تاریخچه نظارت و راهنمایی می‌توان فهمید که نحوه و سبک فرآیند نظارت در دوره‌های مختلف ملهم از تغییرات سیاسی - اجتماعی و تحولات علمی فرهنگی بوده و تحولات چشمگیری را به

بحران‌های شدید محیط زیست، غذا و صلح، در مدرسی که باید به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل شوند، چه نوع سیستم نظارت و راهنمایی می‌تواند مفید باشد؟ آیا با محدود نمودن امر نظارت به مقطع ابتدایی و پر کردن چند برگ فهرست بازرینی (چک لیست)، می‌توان کشتی تعلیم و تربیت را در دریای موج تغییرات هدایت نمود؟ با توجه به موارد مذکور و تغییرات و چالش‌های پیش روی تعلیم و تربیت به نظر می‌رسد که امر نظارت و راهنمایی آموزشی احتیاج به تغییر پارادایم یا انقلاب علمی دارد. بنابراین در این مقاله سعی می‌شود با مهندسی مجدد نظارت و راهنمایی آموزشی، آن را در قالب مدیریت دانش باز تعریف نمود.

خود دیده است. من جمله این تحولات از بازرسی و تفتیش، اواخر قرن نوزده و اوایل قرن بیستم تا مدیریت علمی و توسعه برنامه درسی و در نهایت فرآیند نظارت به عنوان مدیریت می‌توان اشاره نمود. اما آنچه در این میان مذاق‌ه می‌طلبید، این است که با توجه به اینکه تغییرات سریع در حوزه علوم و این که گرمای این تغییرات سریع علمی، موجب محدود شدن تاریخ انقضای علوم شده به طوری در زمان کمتر از ده سال ۵۰ درصد علوم منسوخ می‌گردند. آیا می‌توان با روش نظارت و راهنمایی آموزشی دهه‌های ۶۰ و ۷۰ به بهبود وضعیت آموزش که موتور محرکه پیشرفت جوامع است، یاری رساند؟ اگر پاسخ منفی است در عصر تراشه‌های ریزپردازنده و نانو تکنولوژی و برهه

بیان مسئله:

بر خلاف رویکردهای سنتی نظارت و راهنمایی آموزشی که بیشتر به شیوه ای مکانیکی و به صورت خطی دنبال می شد و طیف گسترده ای از وظایف، من جمله مدیریت منابع مالی و انسانی، بازدید اداری و ... موجب گرانبیاری وظیفه راهنمایان آموزشی و گاه داخل وظایف آنها با مدیریت آموزشی و ایجاد تعارض نقش می شد و وظیفه اصلی راهنمای آموزشی در حاشیه دیگر وظایف او قرار می گرفت و حداکثر فعالیت های او در گردآوری داده های خشک و بی روح، متمرکز و تأکید او بر مدیریت حداکثر بیست درصد از دانش آشکار و روتین معلمان محدود می شد. در اینجا سعی می شود با به خدمت گرفتن یافته های مدیریت دانش در خدمت نظارت و راهنمایی آموزشی، بتوان هم پروسه گردآوری داده ها را تا مراحل تبدیل به اطلاعات و در نهایت مرحله تکمیل دانش سازمانی دنبال نماید و هم بتواند با استفاده از تسهیم و تشریک و تبادل دانش بین معلمان تا حد توان، از ۸۰ درصد دانش ضمنی و غیر صریح موجود در عرصه پنهان ذهن معلمان استفاده نموده و از انقضا، زوال و مرگ تدریجی آن دانش نهفته، جلوگیری نموده و آن را در چرخه اطلاعات وارد ساخته و موجبات بهبود اهداف سازمانی را که همان بهبود فرایند آموزش و یادگیری است را فراهم نماید.

در عصر تراشه های ریز پردازنده و نانو تکنولوژی و برهه بحران های شدید محیط زیست، غذا و صلح، در مدرسی که باید به سازمان های یادگیرنده تبدیل شوند، چه نوع سیستم نظارت و راهنمایی می تواند مفید باشد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق:

دراکر می گوید: «ما اکنون در جایی ایستاده ایم که یک صد سال پیش تیلور ایستاده بود و همان اندازه و بدان حد نسبت به سازوکارهای حاکم بر ساختارها و فرآیندهای سازمانی با اطلاع یابی اطلاعیم که او بود». گفته بالا، بیانگر آن است که تحولات با سرعت فوق العاده در حال انجام است به حدی که فقط در نیمه دوم قرن بیستم به اندازه کل تاریخ بشری و تاریخ علم در زمینه علوم دستاورد نصیب انسان ها شده است. در دسته بندی که از طرف صاحب نظران ارایه شده است دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش کیفیت و دهه ۱۹۹۰ را دهه مهندسی مجدد و دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش نامیده اند. از طرف دیگر به وضوح دیده می شود که در کشور ما آموزش

و پرورش به عنوان لکوموتیو تحولات با مکانیسم های مدیریتی پنجاه سال قبل همزمان با هم یک چهارم از هزینه های مملکت و یک سوم از عمر مفید غیر قابل برگشت نسل ها را تباہ می سازد. در این عرصه نه تنها آوانگارد تیز پا و پیشرو تحولات نیست، بلکه دنباله روی منفعلانه و سیستمی زیان ده می باشد. با مفاهیم نوین در عرصه مدیریت همچون سازمان های یادگیرنده، مدیریت کیفیت فراگیر، و مدیریت دانش بیگانه و نامأنوس می باشد. بنابراین جهت جلوگیری از اتلاف سرمایه های مالی و معنوی و بازیافت جایگاه آموزش و پرورش به عنوان هدایت گر تحولات به ناچار باید از دستاوردهای نوین مدیریت به عنوان موضوعاتی فرارشته ای سود جست. بنابراین «فرآیند نظارت و راهنمایی آموزشی باید فرآیندی پویا تلقی شود که مستلزم تفکر مجدد در مورد شرایط تدریس، یادگیری و مدرسه است. در شرایط کنونی نظارت و راهنمایی آموزشی، مانند بسیاری از اجزا و عناصر دیگر مدرسه باید مجدداً تعریف شود» (سرجیوانی و استارت، ۱۹۹۳ به نقل از نیکنامی ۱۳۷۷). پس در این زمینه، چشم ها را باید شست جوری دیگر باید دید.

هدف مقاله:

هدف اساسی این نوشتار به کارگیری مدیریت دانش، به عنوان ابزاری در خدمت فرآیند نظارت و راهنمایی آموزشی است. و می خواهد آن هدف را از رهیافت هدف های فرعی زیر تأمین نماید:

- ۱- ارایه راهکارهایی جهت تسهیم و تبادل دانش
- ۲- شناسایی نقاط تماس جهت به کارگیری در فرآیند دانش و تجربه
- ۳- شناسایی و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی
- ۴- کشف، استخراج و به کارگیری دانش پنهان معلمان

ادبیات و پیشینه بحث:

با اینکه تاریخ ثبت و نگهداری دانش در لوح های فشرده گلی در «مروپتامیا» یا بین النهرین کنونی در زمان تمدن های کهن ایلام و آشور به پنج هزار سال قبل بر می گردد، اما مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی محصول دهه هشتاد است. در رابطه با ابعاد مختلف مدیریت دانش تحقیقات زیادی صورت گرفته است و به طور روز افزونی در حال گسترش است. برای اولین بار بیش از ۲۵ سال قبل «پیتر دراکر»، اولین کسی بود که توجه عموم را به این موضوع جلب کرد و همه اندیشه گران عرصه مدیریت دانش به نوعی در تکمیل کار او قدم بر می دارند. از مدیریت دانش تعاریف متعددی به عمل آمده است که بیشتر آنها با هم همپوشانی دارند. جهت جلوگیری از اطاله نوشتار به ذکر یکی از آنها بسنده می شود. مدیریت دانش؛ «فرآیند کشف، کسب، توسعه، ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش در سازمان از طریق ایجاد پیوند مناسب بین منابع انسانی و تکنولوژی و ایجاد ساختار مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمان است» (قهرمانی ۱۳۸۶).

انواع دانش

۱- دانش مستقیم یا آشکار: دانشی است که به صورت گزارش ها، اوراق، طرح ها، برنامه ها، یادداشت ها و ... ایجاد و نگهداری می شود.

۲- دانش ضمنی: موجب زمینه سازی و دانش ساز است. در قالب ایده ها، واقعیت ها، مفروضات، فهم ها، پرسش ها، تصمیم ها، حدس و گمان ها، قیمت می یابد. دانشی که سرکش است، تصرف و تسخیر آن فوق العاده دشوار است.

از بعد دیگر دانش به شیوه های زیر تقسیم بندی می شود:

الف) دانش فردی: دانشی که به فرد محدود می شود.

ب) دانش سازمانی: دانشی است که در تعامل افراد با همدیگر ایجاد و نگهداری می شود.

ج) دانش غیر مستقیم یا پنهان: به سختی ثبت می شود، به دشواری به صورت اسناد در می آید و یا به دیگران آموزش داده می شود. همچون مباحث اکتشافی که در زندگی کاری و تجربیات افراد وجود داشته و فرارترین و با ارزش ترین هستند.

knowledge	Explicit20%
	Tacit 80%

سلسله مراتب دانش:

داده^۳: نشانه هایی هستند برای بیان واقعیت ها مثل اعداد، علائم و تصاویر

اطلاعات^۴: داده های معنی دار و ساختمانده هستند.

دانش^۵: مجموعه اطلاعات مرتبط به هم هستند که انجام یک وظیفه را ممکن می سازند.

خرد^۶: مجموعه ای از اطلاعات و دانش ها است که امکان برخورد فعال با محیط را فراهم می سازد.

تعریف و نظارت و راهنمایی:

تعاریف متعددی از بحث نظارت و راهنمایی آموزشی ارایه شده است، که به چند مورد از آنها اشاره می شود. «نظارت و راهنمایی آموزشی از طریق کمک مستقیم به معلمان، توسعه برنامه درسی، رشد کارکنان، بالندگی گروهی و تحقیقات عملیاتی فرآیند آموزش را اصلاح می کند» (گوردون و رأس گوردون، ۱۹۹۵؛ به نقل از نیکنامی ۱۳۷۷).

مارکس و استویس (۱۹۷۱)، هرگونه فعالیت را که عمدتاً برای اصلاح آموزش در کلاس درس صورت می گیرد را در حوزه نظارت تلقی می کند. اما آنچه در این میان قرابت زیادی با بحث ما دارد مربوط به (آی، نتر و کوری ۱۹۷۱؛ به نقل از منبع پیشین). می گوید: «برخی از اندیشمندان دهه های اخیر مدیریت آموزشی و

نظارت و راهنمایی آموزشی را با هم مرتبط دانسته و نظارت را آن جنبه از مدیریت می‌دانند که اساساً به برآوردن نیازهای آموزشی سازمان‌های آموزشی کمک می‌کند.»

تاریخچه نظارت و راهنمایی آموزشی

اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم: نظارت با رویکردهای مستبدانه، بازرسی اداری و اجرای اجباری توسط افراد خارج از آموزش و پرورش انجام می‌گرفت.

اوایل قرن بیستم تا ۱۹۲۰: مستبدانه و بازرسی اداری، اما توسط رؤسای آموزش و پرورش، مدیر و معاون.

دهه ۱۹۲۰: نظارت و راهنمایی علمی توسط مدیران، ناظران ویژه، راهنمایان.

دهه ۱۹۳۰: برقراری روابط آزادمنشانه و راهنمایی بروکراتیک، توسط مدیران و راهنمایان (صفی و ستادی).

دهه ۱۹۴۰: تشریک مساعی و تصمیم‌گیری گروهی توسط مدیران و راهنمایان ویژه با شرکت معلمان.

دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰: توسعه برنامه درسی ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ نظارت بالینی و مدیریت سیستمی توسط راهنمایان حرفه‌ای.

۱۹۷۰ و ۱۹۸۰: نظارت به عنوان مدیریت توسط مدیران صف و ستاد.

۱۹۸۰: نظارت و راهنمایی به عنوان مدیریت آموزشی توسط معاون و مدیر مدرسه و همه کارکنان ذی‌نفع دیگر.

با توجه به موارد مذکور و جهت متناسب ساختن فرآیند نظارت و راهنمایی با این تحولات گسترده و کاربرد آن در مدارس به عنوان سازمان یادگیرنده. همچنین جهت کاهش از گرانباری نقش راهنمایان و مدیران توأم می‌توان با تفویض مسئولیت‌های آموزشی مدیریت به راهنمایان آموزشی و همچنین راهنمایان با انتخاب رویکرد مدیریت دانش و با کاربست مؤلفه‌های زیر می‌تواند در بهبود امر یادگیری مفید واقع شوند. پیشاپیش لازم‌الذکر است، منظور از نظارت و راهنمایی در این نوشتار فقط مختص مدارس ابتدایی نیست، بلکه مقاطع راهنمایی و متوسطه را هم در بر می‌گیرد.

وظیفه راهنمایی آموزشی با رویکرد

مدیریت دانش

نتایج تحقیق (KPMG, ۱۹۹۸)، در اروپا نشان داد غالب سازمان‌ها معتقد بودند که، بیشتر دانش مورد نیاز آنها در سازمان‌ها موجود می‌باشد، ولی مشکل عمده آنها در تعیین میزان موجودی، بازاریابی و به کارگیری آن دانش‌ها است. وظیفه راهنمایان به عنوان مدیران دانش ایجاد، کشف، تعیین موجودی، بازاریابی و به کارگیری دانش معلمان برای بهبود فرآیند آموزش و پرورش است. طرح پرسش‌های زیر در باب مدیریت دانش برای راهنمایان آموزشی می‌تواند به ایضاح موضوع کمک کند:

۱- چگونه می‌توان حافظه سازمانی را فعال نمود؟

۲- چگونه می‌توان دانش سازمانی را در حافظه سازمانی حفظ و نگهداری نمود؟

۳- چگونه می‌توان حافظه سازمانی را به هنگام ساخت؟

۴- چگونه می‌توان اطلاعات را از حافظه سازمانی باز یابی نمود؟

۵- چگونه می‌توان دانش سازمانی را در میان اعضا، تسهیم، توزیع و به اشتراک گذاشت؟

۶- اعضا چگونه می‌توانند از این دانش به نحوی مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری استفاده کنند؟

۷- چگونه می‌توان این اطلاعات را بار دیگر استفاده نمود؟

مدیریت دانش، یعنی مدیریت سرمایه فکری. پس باید فکر را کاشت، داشت، نگهداری و آنگاه برداشت نمود. بنابراین بیشتر از هر سازمان دیگر، این موضوع با سازمان‌های آموزشی مرتبط است. برای پاسخ به پرسش‌های فوق وظایف راهنمایان به عنوان مدیران سرمایه فکری سازمان عبارت است از:

الف) ایجاد زیرساخت‌های دانش: مانند ایجاد کتابخانه‌های مجهز، تهیه و ایجاد شبکه اینترنت، تهیه سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای نگهداری دانش، ایجاد کتابخانه و انبارهای مجازی.

ب) نگهداری و حفظ دانش: شامل تهیه سیاهه‌ای از دانش موجود در سازمان. همچون تعداد متخصصان به تفکیک مدارک و رشته تحصیلی و نوع تخصص، مهارت و تجارب آنها. مستند نمودن تجارب آنها، ایجاد مخازن الکترونیکی و...

ج) کشف و ایجاد دانش: راهنمای آموزشی در بخش مدیریت دانش می‌تواند با ایجاد گروه‌های دانشی، سازماندهی، آموزشی و بارور ساختن آنها، دادن پاداش‌های متناسب به فعالان عرصه تسهیم و تشریک دانش. قایل شدن حق مالکیت معنوی برای خلاقیت‌های دانشگران سازمان و تشریک نمودن آنها از عایدات احتمالی مربوط به فروش دانش سازمان. شناسایی، قدردانی و دادن پاداش‌های مادی و معنوی به کسانی که سهمی در افزایش سرمایه فکری سازمان دارند. آموزش مداوم کارکنان دانشی و ایجاد انگیزه در آنها برای آموزش‌های بیشتر. استفاده از روش طوفان فکری، خرید اطلاعات از منابع داخلی و خارجی.

از جمله موانعی که در یادگیری بزرگسالان اخلال ایجاد می‌کند، به شرح زیر می‌باشد:

۱- احساس بی‌نیازی از یادگیری.
۲- گرانباری نقش و عدم فرصت کافی برای یادگیری.

۳- ناشکیبایی و تعجیل در یادگیری.
۴- بی‌توجهی به آنچه مستقیماً به موفقیت

شغلی مربوط نمی‌شود.

۵- احساس به پایان رسیدن دوره اشتغال (بازنشستگی).

۶- مقاومت در برابر تغییر و وجود فیلترهای ذهنی.

شرایطی که موجب تشویق و ترغیب بزرگسالان به یادگیری می‌شود:

۱- احترام دو سویه^۸: بزرگسالان، به این احتیاج دارند که احساس کنند در جوی با اعتماد حقیقی کار می‌کنند و آنها به عنوان یک عضو منحصر به فرد ارزش دارند.

۲- حس مالکیت و خودفرمانی^۹: افراد بزرگسال وقتی خوب پاسخ می‌دهند که صاحب اختیار باشند و مسئولیت یادگیری را خودشان بر عهده بگیرند.

۳- مشارکت داوطلبانه در یادگیری^{۱۰}

۴- روح همکاری^{۱۱}: افراد بزرگسال وقتی بهتر یاد می‌گیرند به جای آنکه منفرد و جداگانه باشند با هم کار کنند و به عنوان اعضای جامعه‌ای باشند که دانش‌هایشان را با هم مقایسه می‌کنند. (Firth.G.& Pagak.E, ۱۹۹۸ ص ۸۹).

تسهیم دانش

راهنمای آموزشی باید «تسهیم دانش»^{۱۲} را جایگزین «احتکار دانش»^{۱۳} نماید. او با شناسایی نقاط و ابزار تماس، همچون گروه‌های غیررسمی، بولتون‌ها و مجلات و نشریات داخلی، سیمناها، گردش‌های علمی، گردهمایی‌های گروه‌های آموزشی و گروه‌های علمی زمینه‌های تبادل و تسهیم دانش را فراهم آورد. با یادآور شدن محدودیت عمر مفید دانش کسب شده معلمان و ایجاد انگیزه جهت تسهیل فرآیند تبادل و تسهیم دانش با تحکیم و افزایش دارایی‌های ناملموس سازمان، همچون سرمایه اجتماعی که بر مبنای وفاداری و اعتماد کارمندان است، زمینه‌های تسهیم و تبادل دانش را فراهم نماید.

عوامل زمینه ساز تسهیم دانش در سازمان‌ها:

یکی از عوامل زمینه ساز تسهیم دانش، سرمایه اجتماعی است که جهت پرورش و افزایش آن در سازمان باید به نکات زیر توجه نمود:

۱- اعتماد کنید تا به شما اعتماد شود.

۲- آزادی در سازمان بنیان انگیزش است.



آموزشی، می تواند مفید باشد. فواید استفاده از شبکه در کار نظارت و راهنمایی آموزشی

- ۱- از بین بردن مرزها و مسافت های جغرافیایی.
- ۲- به اشتراک گذاشتن دانش معلمان.
- ۳- انتقال و به جریان انداختن اطلاعات.
- ۴- سرعت بالا و هزینه کم در مبادله اطلاعات.
- ۵- کاهش خودسانسوری معلمان و بیان مشکلات با زبان صریح و بدون لکننت، از مزایای راهنمایی از طریق شبکه اینترنت می باشد. در نهایت بحث را با گفته پتانجل^{۲۱}، به پایان می رسد که می گوید: «زمانی که شما به وسیله هدف بزرگ یا پروژه مهمی برانگیخته می شوید، تفکرات شما همه قید و بندها را پاره می کند، ذهن شما بر محدودیت ها غلبه می کند، بینش و آگاهی شما از هر جهتی توسعه می یابد و خود را در یک دنیای بزرگ، جدید و فوق العاده می یابید».

منابع:

- برگون، برایان (۱۳۸۵). مدیریت دانش؛ ترجمه: محمد قهرمانی و محمد باقری، ناشر (۴).
- گیلبرت، پرست. استافان روب (۴). مدیریت دانش، ترجمه: علی حسین خواه، ناشر (۴).
- نیکنامی، مصطفی (۱۳۷۷). نظارت و راهنمایی، ناشر (۴).
- جان وایلز و جوزف باندی (۴). نظارت و راهنمایی، ترجمه: محمدرضا بهرنگی، ناشر خود مؤلف.
- ابطی، سید حسن و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، ناشر (۴).
- مجله تدبیر شماره های ۱۷۱ - ۱۸۲ - ۱۸۳
- مجله دانش مدیریت شماره ۷۶، بهار ۸۶
- مجله پیام مدیریت شماره ۷ و ۸، پاییز ۱۳۸۲

منابع انگلیسی:

supervision and evolution teacher
some principle of (۲۰۰۲) davenport, T -
knowledge management. www. bus utexas
edu/kman.htm
Tacit knowledge ۱۹۹۲ baumavd, philippe -
in organization . www. Amazon. couk / exec/
ohidos

پاورقی:

۱. Mezopetamea
۲. Explicit
۳. Tacit
۴. Data
۵. information
۶. information
۷. wisdom
۸. mutual respect
۹. senc of ownership
۱۰. voluntary self direction
۱۱. collaborative spirit
۱۲. Sharing
۱۳. hoarding
۱۴. codification approach
۱۵. personalization approach
۱۶. High-tech
۱۷. Low-tech
۱۸. group ware
۱۹. on line forum
۲۰. on line screen - sharing

۳- «عمل» از «طرح ها و مفاهیم قشنگ» فراتر می رود. از طریق عمل فرصت هایی برای یادگیری حاصل می شود.

۴- هیچ «عملی» بدون اشتباه وجود ندارد. در اینجا، فرهنگ «به فراموشی سپردن اشتباهات» و البته «درس گرفتن از آنها» می تواند مفید باشد.

۵- «ترس و اضطراب» فاصله «انجام دادن و دانستن» را زیاد می کند (Feffer, ۱۹۹۹). به نقل از ابطی و صلواتی: (۱۳۸۵).

از طرف دیگر چون کاربست هر دانش جدیدی یک نوع تغییر است و تغییرات ذاتا استرس زا هستند، به خصوص در سنین بزرگسالی که تقریباً می توان گفت شخصیت و منش بزرگسالان تثبیت شده می باشد، بنابراین جهت ذوب نمودن یخ کهنه الگوهای آنان، موارد زیر پیشنهاد می شود:

۱- برای ایجاد تغییرات بر «مشارکت افراد» تأکید کنید، زیرا به «کاهش مقاومت در افراد» منجر می شود.

۲- برای رفتارهای مطلوب «پاداش هایی» در نظر بگیرید. ایجاد انگیزه در افراد موجب می شود آنان به نحوی رفتار کنند که نتایج مطلوبی را در پی داشته باشد. بنابراین «پاداش های رسمی و غیر رسمی» با «رفتار مورد انتظار مرتبط و هماهنگ» باشد.

۳- به افراد وقت و فرصت دهید تا با وضعیت کنونی خود را سازگار کنند. پیشاپیش برای تغییر برنامه ریزی کنید. به طوری که افراد بتوانند خود را برای نتایج تغییر آماده کنند.

۴- تصویر روشنی از وضعیت آتی امور به افراد ارائه دهید. چون مقاومت در برابر تغییر زمانی شدت می یابد که افراد در مورد آینده مطمئن نیستند (ندلر، ۱۹۷۴؛ به نقل از نیکنامی، ۱۳۷۷).

استراتژی هایی که راهنمایان آموزشی می توانند در مدیریت دانش از آن استفاده نمایند:

۱- استراتژی های «گفتگو محور»: که در بالا مورد بحث قرار گرفت و در آن دانش سازمانی از طریق زبان متداول گفتگو که بر جملات و واژگان سوار می کند و بین آذهای انتقال می دهد.

۲- استراتژی های «کامپیوتر محور»: راهنمایی آموزشی با رویکرد مدیریت دانش در عصر داناتی می تواند با استفاده از شبکه اینترنت فرآیند راهنمایی را بهبود بخشد و با استفاده از تکنولوژی IT و گروه افزارها^{۱۸} مانند وایت بردهای الکترونیکی، گردهمایی های بر خط^{۱۹}، صفحه نمایش مشترک^{۲۰}، بست الکترونیکی و وب سایت ها؛ می توان شبکه ای گسترده جهت ایجاد، انتقال و تبادل دانش بین معلمان فراهم آورد. صفحه نمایش مشترک با امتیاز دسترسی به کاربر، اجازه می دهد از راه دور به رایانه های شخصی متصل شده و آنها را کنترل نماید و در تهیه برنامه های آموزشی و حل مشکلات و مسایل معلمان مؤثر باشد. فرد پشتیبان، می تواند از راه دور انجام عملیات را مدیریت، نظارت و هدایت نماید. علاوه بر صفحه نمایش، ایجاد وب سایت های اختصاصی برای هر یک از معلمان، جهت ثبت تجارب و طرح مشکلات و تبادل بین معلمان با محوریت راهنمای

۳- کارکنان ترجیح می دهند به جای مدیریت، رهبری شوند.

۴- کارکنان نیازمند احساس غرور و افتخار از تعلق به کارشان و سازمان هستند.

۵- با هر یک از کارکنان به عنوان یک فرد بی نظیر و منحصر به فرد برخورد شود. کارکنان از طریق افتخار پیروزی تحریک می شوند.

۶- کارکنان دوست دارند مهم، مورد نیاز، مفید، مورد اطمینان، موفق، مفتخر و محترم به شمار آیند.

به افراد وقت و فرصت دهید تا با وضعیت کنونی خود را سازگار کنند. پیشاپیش برای تغییر برنامه ریزی کنید. به طوری که افراد بتوانند خود را برای نتایج تغییر آماده کنند. برای به کارگیری دانش در عمل، باید فاصله و شکاف میان «دانستن» و «انجام دادن» مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

به کارگیری دانش

نوناکا، از صاحب نظران مدیریت دانش، دو رویکرد را در خصوص به کارگیری دانش معرفی می کند:

۱. رویکرد مبتنی بر کد گذاری دانش^{۱۴}.
 ۲. رویکرد مبتنی بر شخصی سازی دانش^{۱۵}
- اولین رویکرد، متکی بر تکنولوژی^{۱۶} می باشد و اتکالی کمی به افراد دارد. اما رویکرد دوم، مبتنی بر شخصی سازی دانش^{۱۷} می باشد. این رویکرد برای به کارگیری دانش به افراد و تعاملات آنها وابسته است. به قول نوناکا، این رویکرد (Low-tech) اما (High touch-) می باشد. یعنی دارای تکنولوژی پایین و ارتباط و تماس های سطح بالا است.

برای به کارگیری دانش در عمل، باید فاصله و شکاف میان «دانستن» و «انجام دادن» مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. در مدیریت استراتژیک برای واکاوی این بحث، از فنی به نام «تحلیل شکاف» استفاده می شود و به عنوان مثال: می توان بررسی نمود که کدام یک از عوامل فرهنگی، سیاسی، ساختاری یا مدیریتی و ... عامل ایجاد چنین شکافی است. پنج گام برای کاهش این شکاف معرفی شده است:

- ۱- پرسیدن «چرا» قبل از «چگونه». برای مثال زمانی که عملی انجام می شود، بیشتر مدیران سراغ چگونه می روند. به جای آنکه؛ آنها باید بدانند، آن چرا اتفاق افتاده است.
- ۲- «دانستن» از «انجام دادن» نشأت می گیرد. بسیاری از چیزها در مورد سازمان، فعالیت ها و مردم، تنها از طریق تجارب واقعی یاد گرفته می شوند.