



دانشگاه ساه نور

طراحی آموزش و یادگیری در عصر دیجیتال

دکتر مهران فرج اللهی دکتر مهدی معینی کیا

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام(ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

سیزده
هفده

پیشگفتار
مقدمه

فصل اول. مدل‌های یادگیری آزاد و انعطاف‌پذیر در آموزش از دور.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ یادگیری باز.....	۱
۲-۱ یادگیری انعطاف‌پذیر.....	۲
۳-۱ شکاف بین تئوری و عمل.....	۳
۴-۱ مدل‌های آموزش از دور - در نگاهی به گذشته.....	۴
۱-۴-۱ یک قرارداد دیرین: مدل آموزش مکاتبه‌ای.....	۶
۲-۴-۱ نسخه‌ی آسیایی: مدل آموزش از دور گروهی.....	۷
۳-۴-۱ به دنبال استقلال: مدل آموزش از دور یادگیرنده محور.....	۸
۴-۴-۱ پیشروی بزرگ: مدل رسانه‌های جمعی چندگانه.....	۹
۵-۱ مدل‌های فعلی آموزش از دور.....	۱۱
۱-۵-۱ دیجیتالی‌شدن: مدل آموزش از دور مبتنی بر شبکه.....	۱۱
۲-۵-۱ اثر صنعت ارتباطات: مدل تدریس کلاسی گسترش یافته از لحاظ تکنولوژیکی.....	۱۲
۳-۵-۱ مدل آینده نگرانه‌ی آموزش از دور: دانشگاه تدریس از دور مجازی.....	۱۳
خلاصه.....	۱۶
فصل دوم. سیاست و برنامه‌ریزی در کشورهای توسعه‌یافته: مقابله با فرهنگ توسعه‌ی اجباری ...	۱۹
مقدمه.....	۱۹
۱-۲ سیاست ملی و اثرات محلی.....	۲۰
۲-۲ ساختارهای سیاست آموزش آزاد و از دور.....	۲۲
۳-۲ سیاست و برنامه‌ریزی نهادی.....	۲۵
خلاصه.....	۲۸

فصل سوم. سیاست و برنامه‌ریزی در جهان در حال توسعه.....	۳۱
مقدمه.....	۳۱
۱-۳ سطوح سیاست‌گذاری.....	۳۲
۲-۳ چه کسی درباره‌ی سیاست تصمیم‌گیری می‌کند و چگونه؟.....	۳۳
فصل چهارم. برنامه‌ریزی برای یادگیری باز و انعطاف‌پذیر.....	۴۳
مقدمه.....	۴۳
۱-۴ فشارهای پیش روی مؤسسه‌های آموزش عالی.....	۴۴
۲-۴ نیاز به شکل جامع‌تر برنامه‌ریزی و آن چه را که شامل می‌شود.....	۴۸
۳-۴ برنامه‌ریزی برای اجرای یادگیری باز و انعطاف‌پذیر.....	۵۱
فصل پنجم. مدیریت مؤسسه‌ها.....	۵۵
مقدمه.....	۵۵
۱-۵ مدیریت و نقش مدیر.....	۵۵
۲-۵ مدل‌های سازمانی و فرهنگ‌های کاری.....	۵۶
۳-۵ مقامات و مسئولان دانشگاه‌های آزاد.....	۵۸
۴-۵ مدیریت سیستم‌های فرعی.....	۵۹
۵-۵ مدیریت سیستم اطلاعات.....	۶۱
۶-۵ روابط میان‌فردی.....	۶۲
۷-۵ جنبه‌های مالی.....	۶۴
خلاصه.....	۶۵
فصل ششم. رهبری نهادی و مدیریت تغییر.....	۶۷
مقدمه.....	۶۷
۱-۶ چشم‌انداز.....	۶۹
۲-۶ دشواری ذاتی وفق‌دادن مؤسسه تاسیس‌شده با بینش جدید.....	۷۰
۳-۶ رهبری و مدیریت نهادی - پاسخ به چالش‌ها.....	۷۱
۱-۳-۶ پیمایش محیطی.....	۷۳
۲-۳-۶ توسعه و بیان روشن بینش (چشم‌انداز).....	۷۳
۳-۳-۶ ارتباطات.....	۷۵
۴-۳-۶ سرمایه‌گذاری منابع.....	۷۵
۵-۳-۶ طرح آزمایشی.....	۷۶
۶-۳-۶ سیستم‌های پاداش‌دهی.....	۷۶
۷-۳-۶ نیازهای آموزشی.....	۷۷
۸-۳-۶ پایگاه اطلاعات.....	۷۷
۹-۳-۶ جوابگویی.....	۷۷
۱۰-۳-۶ اتحادهای راهبردی.....	۷۸
خلاصه.....	۷۸

فصل هفتم. مدیریت توسعه‌ی علمی.....	۸۱
مقدمه.....	۸۱
۱-۷ کار علمی.....	۸۱
۲-۷ پیشرفت علمی.....	۸۲
۳-۷ یادگیری انعطاف‌پذیر.....	۸۳
۴-۷ تدریس خوب و تجارب آموزشی خوب.....	۸۳
۱-۴-۷ ساختار نهادی.....	۸۴
۲-۴-۷ سیاست‌های کارمندگ‌زینی.....	۸۴
۳-۴-۷ برنامه‌ریزی، بررسی و سیاست آموزشی.....	۸۵
۴-۴-۷ راهبردهای کلیدی برای توسعه‌ی علمی.....	۸۵
۵-۴-۷ راهبردهای سهل و دشوار.....	۸۶
۶-۴-۷ راهبرد حرفه‌ای‌سازی.....	۸۶
۷-۴-۷ راهبردهای مرتبط با کیفیت.....	۸۷
۸-۴-۷ راهبرد رهبری.....	۸۸
۵-۷ موضوعات مدیریت برای توسعه‌ی علمی.....	۸۸
۱-۵-۷ مدیریت در سطح مؤسسه.....	۸۸
۲-۵-۷ مدیریت در سطح مرکز.....	۸۹
۶-۷ مدل‌سازی یادگیری انعطاف‌پذیر.....	۹۱
۱-۶-۷ پشتیبانی از توسعه‌ی علمی توزیع‌شده.....	۹۲
۲-۶-۷ مدیریت متداول.....	۹۳
خلاصه.....	۹۳
فصل هشتم. مدیریت تحقیق و توسعه از طریق پشتیبانی پروژه‌های یادگیری عملی.....	۹۵
مقدمه.....	۹۵
۱-۸ چارچوب تحقیقات عملی.....	۹۵
۲-۸ تحقیقات عملی.....	۹۶
۳-۸ شاخص‌های پروژه.....	۹۷
۴-۸ مقدمه‌ای بر پروژه‌ی یادگیری عملی.....	۹۸
۵-۸ ساختار مدیریت.....	۹۹
۶-۸ پشتیبانی از پروژه‌ها.....	۱۰۰
۷-۸ فعالیت‌های انتشار.....	۱۰۲
خلاصه.....	۱۰۵
فصل نهم. مدیریت منابع.....	۱۰۷
مقدمه.....	۱۰۷
۱-۹ پایین نگه داشتن هزینه‌ها.....	۱۱۳
فصل دهم. مدیریت توسعه و طراحی آموزشی.....	۱۲۱
مقدمه.....	۱۲۱

۱۰-۱	تاریخچه‌ی طراحی سیستم آموزشی.....	۱۲۲
۱۰-۲	مؤلفه‌های طراحی آموزشی.....	۱۲۴
۱۰-۳	رویکردها به طراحی آموزشی (ID).....	۱۲۴
۱۰-۴	نیاز به ID.....	۱۲۷
۱۰-۴-۱	روش‌های عمومی بی تأثیر آموزش.....	۱۲۸
۱۰-۴-۲	فراهم کردن امکانات برای نیازهای آموزشی و نیز نیازهای فکری.....	۱۲۸
۱۰-۴-۳	فراگیران برداشت ضعیفی از توانایی یادگیری خودشان دارند.....	۱۲۸
۱۰-۴-۴	زمان لازم برای آموزش را کاهش می‌دهد.....	۱۲۸
۱۰-۴-۵	فرسایش را در یادگیری بزرگسالان، از دور و آزاد کاهش می‌دهد.....	۱۲۹
۱۰-۵	محدودیت‌های ID.....	۱۲۹
۱۰-۶	مدیریت موضوعات در ISD.....	۱۲۹
۱۰-۷	مدل ISD عام.....	۱۳۰
۱۰-۷-۱	تمرکز.....	۱۳۱
۱۰-۷-۲	مرحله‌ی تحلیل.....	۱۳۲
۱۰-۷-۳	مرحله‌ی طراحی.....	۱۳۲
۱۰-۷-۴	مرحله‌ی توسعه.....	۱۳۲
۱۰-۷-۵	مرحله‌ی اجرا.....	۱۳۳
۱۰-۷-۶	مرحله‌ی کنترل / ارزشیابی.....	۱۳۳
۱۰-۷-۷	رسانه‌ها و انتقال آموزش.....	۱۳۳
۱۰-۷-۸	حیطه‌های دیگر مدیریت.....	۱۳۵
۱۰-۸	آینده‌ی ID و مدیریت.....	۱۳۶
فصل یازدهم. مدیریت توسعه و تولید رسانه‌ها.....		
مقدمه.....		
۱۱-۱	انتخاب رسانه‌ها.....	۱۳۸
۱۱-۲	طراحی آموزشی برای رسانه‌ها.....	۱۴۱
۱۱-۳	تولید و توزیع.....	۱۴۲
خلاصه.....		
فصل دوازدهم. تولید و توزیع مواد آموزشی و مدیریت عملیات.....		
مقدمه.....		
۱۲-۱	تولید مواد آموزشی خودآموز.....	۱۴۸
۱۲-۲	تولید مواد آموزشی چاپی.....	۱۴۹
۱۲-۳	آماده‌سازی کپی آماده‌ی تکثیر.....	۱۴۹
۱۲-۴	چاپ.....	۱۵۱
۱۲-۵	انبارداری و نگهداری از موجودی.....	۱۵۲
۱۲-۶	توزیع مواد آموزشی.....	۱۵۳
۱۲-۷	مدیریت عملیات.....	۱۵۴

فصل سیزدهم. مدیریت خدمات رسانی به دانشجویان.....	۱۵۹
مقدمه.....	۱۵۹
۱-۱۳ صنعت خدمات.....	۱۶۰
۲-۱۳ نامرئی بودن خدمات.....	۱۶۱
۱-۲-۱۳ مدیریت کارکنان.....	۱۶۱
۲-۲-۱۳ مدیریت سیستم‌ها.....	۱۶۹
۳-۱۳ تناسب سیستم‌ها با فناوری‌ها.....	۱۷۰
۴-۱۳ نگهداری سوابق و مدیریت داده‌ها.....	۱۷۱
۵-۱۳ استخراج داده‌ها.....	۱۷۱
۶-۱۳ دست‌کاری داده‌ها.....	۱۷۲
۷-۱۳ طرح‌ریزی ارتباطات و مدیریت.....	۱۷۲
۱-۷-۱۳ تولید دوره و ارتباطات ارائه‌ی دوره.....	۱۷۲
۲-۷-۱۳ ارتباطات حاشیه - مرکز.....	۱۷۳
۳-۷-۱۳ ارتباطات مربی مؤسسه و دانشجوی مؤسسه.....	۱۷۴
۴-۷-۱۳ ارتباطات دانشگاهی - مدیریتی.....	۱۷۵
۵-۷-۱۳ ارتباطات در طول زمان.....	۱۷۵
۶-۷-۱۳ رویه‌های شکایات.....	۱۷۵
۸-۱۳ بازرسی و حسابرسی.....	۱۷۶
خلاصه.....	۱۷۷

فصل چهاردهم. برنامه‌ریزی و مدیریت یادگیری شبکه‌ای.....	۱۷۹
۱-۱۴ منظور از «یادگیری شبکه‌ای» چیست؟.....	۱۷۹
۲-۱۴ برنامه‌ریزی و مدیریت در سطح دوره و نهادی.....	۱۸۱
۳-۱۴ برنامه‌ریزی ورود یادگیری شبکه‌ای در سطح سازمان.....	۱۸۱
۱-۳-۱۴ ایجاد زیرساخت.....	۱۸۲
۲-۳-۱۴ ایجاد خدمات پشتیبانی فنی و مدیریتی.....	۱۸۴
۳-۳-۱۴ انتخاب پروژه‌های برتر.....	۱۸۴
۴-۳-۱۴ آماده‌سازی کارکنان برای تدریس برخط.....	۱۸۵
۵-۳-۱۴ اجرای پروژه‌ها.....	۱۸۶
۶-۳-۱۴ برنامه‌ریزی فعالیت‌های یادگیری.....	۱۸۶
۷-۳-۱۴ آشناکردن دانشجویان با بحث برخط.....	۱۸۷
۸-۳-۱۴ مدیریت بحث‌های برخط.....	۱۸۹
۹-۳-۱۴ استفاده از ارزیابی برای پشتیبانی از بهبود کیفی.....	۱۹۱
خلاصه.....	۱۹۱

فصل پانزدهم. مدیریت مراکز یادگیری از دور و دورمرکزها.....	۱۹۳
۱-۱۵ پرکردن شکاف آموزشی و دیجیتالی.....	۱۹۳
۲-۱۵ مراکز دوریادگیری تک‌مراجع.....	۱۹۴
۳-۱۵ مراکز دوریادگیری چند - مراجع.....	۱۹۵

۱۹۷	۴-۱۵ دورمرکزهای اجتماعی چندمنظوره
۱۹۸	۵-۱۵ دسترسی به ICT و خدمات اطلاعات
۱۹۹	۶-۱۵ آموزش و پشتیبانی در استفاده از ICT
۱۹۹	۱-۶-۱۵ آموزش از دور، دورآموزی
۲۰۰	۲-۶-۱۵ دورکاری، دوربانکداری، بازرگانی از دور و پشتیبانی از کسب‌وکار
۲۰۰	۳-۶-۱۵ سلامت و بهداشت از دور، پزشکی از دور، حکومت از دور و سایر خدمات اجتماعی
۲۰۱	۴-۶-۱۵ شبکه‌های اجتماعی جدید
۲۰۲	۷-۱۵ اسکان
۲۰۲	۸-۱۵ مدیریت
۲۰۳	۹-۱۵ ارزیابی
۲۰۴	۱۰-۱۵ برنامه‌ریزی و مدیریت مراکز دوریادگیری و دورمرکزها
۲۰۵	خلاصه
۲۰۷	فصل شانزدهم. برنامه‌ریزی و ارزیابی مدیریت دانشجو
۲۰۷	مقدمه
۲۰۸	۱-۱۶ ارزیابی در آموزش از دور
۲۱۰	۲-۱۶ ارزیابی غیررسمی
۲۱۱	۳-۱۶ ارزیابی رسمی
۲۱۲	۴-۱۶ آزمون‌های کوتاه، آزمون‌ها و امتحانات
۲۱۳	۵-۱۶ ارزیابی بحث‌های برخط و یادگیری شبکه‌ای
۲۱۶	۶-۱۶ یادگیری مسئله محور و استدلال مورد محور
۲۱۷	۷-۱۶ ایفای نقش (role play) به‌عنوان ارزیابی
۲۱۸	۸-۱۶ ارزیابی مهارت‌های عملی یا تجربه‌های آزمایشگاهی
۲۱۹	خلاصه
۲۲۱	فصل هفدهم. ارزیابی برنامه و نهادی
۲۲۱	۱-۱۷ ارزشیابی چیست؟
۲۲۲	۲-۱۷ انواع ارزشیابی
۲۲۳	۳-۱۷ ارزشیابی نهادی و برنامه‌ای در آموزش از دور
۲۲۳	۱-۳-۱۷ ارزشیابی برنامه
۲۲۵	۲-۳-۱۷ ارزشیابی نهادی
۲۲۷	۳-۳-۱۷ متغیرهایی برای ارزشیابی نهادی
۲۲۹	۴-۱۷ مفاهیم تلویحی فرایند ارزشیابی برای حفظ تضمین کیفیت
۲۳۱	خلاصه
۲۳۳	فصل هجدهم. کنترل خارجی و تضمین کیفی داخلی
۲۳۳	مقدمه
۲۳۴	۱-۱۸ ساختار تاریخی - آموزشی از دور و مکاتبه‌ای
۲۳۴	۱-۱-۱۸ ایالات متحده

۲۳۵	۱۸-۱-۲ نروژ.....
۲۳۸	۱۸-۱-۳ اتحادیه‌ی اروپا.....
۲۳۹	۱۸-۲ ارتباط بین کنترل خارجی و تضمین کیفیت.....
۲۴۰	۱۸-۳ مفاهیم ضمنی برای سیستم تضمین کیفیت داخلی اثربخش.....
۲۴۲	۱۸-۴ برداشت‌های پایانی.....

۲۴۵	فصل نوزدهم. شاخص‌های عملکرد و ارزیابی کیفیت.....
۲۴۵	مقدمه.....
۲۴۶	۱۹-۱ گزاره‌ی ۱: نمی‌توانید مادری و پای سب را انکار کنید.....
۲۴۷	۱۹-۲ گزاره‌ی ۲: سنجش‌های عملکرد فارغ از ارزش نیستند.....
۲۵۰	۱۹-۳ گزاره‌ی ۳: شاید کلاً منطقی به نظر برسد - اما این طور نیست.....
۲۵۲	۱۹-۴ گزاره‌ی ۴: شاید آن‌طور که ما فکر می‌کنیم نباشد.....
۲۵۳	۱۹-۵ اندازه‌گیری عملکرد و ارزیابی کیفیت.....
۲۵۴	خلاصه.....

۲۵۷	فصل بیستم. اعتباردهی در عصر دیجیتال: آمادگی برای چشم انداز آموزش از دور نوین.....
۲۵۷	مقدمه.....
۲۵۸	۲۰-۱ تمرکز مجدد آژانس اعتباردهی بر آموزش.....
۲۶۰	۲۰-۲ زنجیره‌ی اعتبار: هدف و دامنه.....
۲۶۲	۲۰-۳ پروتکل‌ها و رهنمودهای کلی.....
۲۶۴	۲۰-۴ موضوعات اعتباردهی در محیط یادگیری الکترونیکی.....
۲۶۵	۲۰-۴-۱ منبع نهادی کنترل آموزش از دور.....
۲۶۶	۲۰-۴-۲ نظارت قانونی یا چشم پوشی: معضل منطقه‌ی خدماتی.....
۲۶۷	۲۰-۵ سؤالات اساسی برای استفاده از یادگیری در هر زمان و هر مکان.....
۲۶۹	خلاصه.....

۲۷۱	فصل بیست و یکم. یادگیری شبکه‌ای، همگرایی و اعتباردهی: آیا وقت استانداردهای جهانی است؟.....
۲۷۱	مقدمه.....

۲۸۳	فصل بیست و دوم. بین‌المللی‌سازی یادگیری انعطاف‌پذیر و آزاد: برنامه‌ریزی و مدیریت در محیط جهانی.....
۲۸۳	مقدمه.....
۲۸۴	۲۲-۱ نیروهای جهانی‌سازی.....
۲۸۵	۲۲-۱-۱ عوامل انگیزش.....
۲۸۷	۲۲-۱-۲ عوامل جذب.....
۲۸۹	۲۲-۲ وضعیت فعلی.....
۲۹۳	۲۲-۳ نگاهی به آینده.....
۲۹۶	خلاصه.....

فصل بیست و سوم. مدل‌سازی هزینه‌ها و اقتصاد آموزش از دور.....	۲۹۷
مقدمه.....	۲۹۷
۱-۲۳ برآورد هزینه آموزش از دور.....	۲۹۷
۲-۲۳ الگوسازی هزینه‌های آموزش از دور.....	۲۹۹
۳-۲۳ عوامل هدایت‌گر هزینه‌ها در آموزش.....	۳۰۲
۱-۳-۲۳ انتخاب تکنولوژی.....	۳۰۲
۲-۳-۲۳ استفاده از مطالب درسی موجود.....	۳۰۵
خلاصه.....	۳۰۹
فصل بیست و چهارم. مقرون به صرفه‌بودن آموزش حضوری و برخط از لحاظ هزینه.....	۳۱۳
مقدمه.....	۳۱۳
۱-۲۴ مقرون به صرفه‌بودن آموزش برخط.....	۳۱۵
۲-۲۴ عوامل موثر بر مقرون به صرفه‌بودن آموزش از دور.....	۳۲۰
۳-۲۴ جهت‌گیری‌های آتی.....	۳۲۵
منابع.....	۳۲۹

پیشگفتار

آموزش از دور از دوره‌های مکاتبه‌ای سنتی به یادگیری برخط و شبکه‌ای (از نسل اول تا نسل پنجم) تکامل یافته است (تیلور، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲). امروزه، تعداد زیادی از شکل‌ها و فرایندهای آموزشی و تحصیلی تحت اصطلاح «آموزش از دور» ارائه می‌شوند. آموزش از دور از طریق مؤسساتی تدریس از دور تک حالت، مراکز آموزشی یادگیری از دور، توسعه‌ی آموزشی، مراکز یادگیری انعطاف‌پذیر، مؤسسات‌های آموزشی عالی، بنگاه‌های تجاری، تک درس‌های مقاطع مختلف دانشگاهی و دانشکده‌های تحقیقاتی، اتحادیه‌ها و کنسرسیوم‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی اجرا می‌شود. همه‌ی دانشگاه‌های بزرگ تک حالت نیستند (دانیل، ۱۹۹۶) و به قول هری و پراتون (۱۹۹۹)، هم دانشگاه‌های آزاد و هم مؤسسات‌های دو حالت اکنون بازیگران اصلی این صحنه هستند. آموزش از دور امروزه شامل دامنه‌ای از ساختارهای سازمانی و خدمت‌رسانی می‌شود از آنجایی که یادگیری از دور، آزاد، انعطاف‌پذیر، توزیع‌شده و برخط شکل‌های عمده‌ی آموزش در سناریوهای نوظهورند، این کتاب، به مسائل و ضرورت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت در این چهارچوب می‌پردازد.

مدیریت عملیات آموزش از دور به همان اندازه که مسئولیت رهبران سازمانی است، مسئولیت کارکنان هم است و کارکنان در سازمان‌های مختلف مسئولیت‌های متنوعی دارند. برای مثال، ممکن است تیم دوره در مؤسسات‌های تک حالت شامل کارمندان زیادی باشد؛ اما دوره‌ی ارائه‌ی الکترونیکی در یک دانشگاه معمولی می‌تواند تنها یک کارمند داشته باشد که مسئول همه‌ی ابعاد تولید است. صرف نظر از انواع

سازمان و قوانین، هم سیاست‌های دولتی و هم سیاست‌های نهادی درباره‌ی قرارداد آموزش از دور در مرکز یا حاشیه‌ی برنامه‌ریزی آموزشی، به شدت بر شیوه‌ها و اصلاحات آموزش از دور تأثیرگذارند.

در سطح سازمانی، دو عنصر مهم در پیشرفت قابل توجه این شکل از ارتباطات غیرکلاسی وجود دارد: تحصیلات از دور و آموزش دور. نقل این عبارت سیر جان دنیل درباره‌ی تحصیلات از دور ارزش زیادی دارد: «آن دسته از ما که در دانشگاه‌ها کار می‌کنیم به طرز فکر دانشگاهی متعهدیم» (دنیل، ۲۰۰۲). آموزش از دور مادی‌تر، عملی‌تر و کاربردی است (برگ، ۱۹۹۸). کیگان (۲۰۰۰) در کار اخیر خود «این اصل مسلم را به چالش می‌گیرد که آموزش از دور فاقد تعالی و وضعیت دانشگاهی است». بسیاری از مؤسسه‌های آموزش از دور در مقررات آموزشی خود، بین این دو مقوله تضادی را تجربه می‌کنند، در حالی که مؤسسه‌های تجاری و شرکت‌های خصوصی به آرامی به سوی آن حرکت کرده‌اند. نمودار توسعه‌ی سازمانی نشانگر برخی اصلاحات در هر دوی این عناصر است و چالش قابل توجه مدیریت حفظ تعادل منطقی بین این دو مقوله، در تئوری، عمل و تحقیق است.

به علاوه، مرز بین یادگیری از دور و یادگیری در فضای دانشگاه به تدریج در حال از بین رفتن است و همگرایی این دو، از طریق مکانیسم‌های ICT (فناوری اطلاعات و ارتباطات)، یادگیری انعطاف‌پذیر شبکه‌ای و انتقال اعتبار/ اعتباردهی در حال رخ دادن است. شیل (۱۹۸۹) به شایستگی اظهار می‌کند که به خاطر وجود فناوری که موجب تسهیل شبیه‌سازی تبادل معمول بین معلم و شاگرد می‌شود، «تفاوت‌های ریخت‌شناختی» بین آموزش از دور و آموزش جریان اصلی در حال «کاهش» است. به علاوه، از آنجایی که نیاز به تغییر مدل‌های یادگیری از یادگیری مستقل به یادگیری جمعی و شبکه‌های متعامل در حال افزایش است (تورپ، ۲۰۰۲)، نیاز به تغییر الزامات برنامه‌ریزی و مدیریت احساس می‌شود. در این فرایند، انواع شکل‌ها و مدل‌های آموزش از دور در هم تنیده و کل به هم پیوسته‌ای را شکل داده‌اند که گوناگونی و انعطاف‌پذیری را برای فراگیران فراهم می‌کند. دنیل به درستی بیان می‌کند که «مطالعه‌ی یادگیری از دور بیش‌تر شبیه به اسپاگتی بیش از حد پخته شده‌است؛ وقتی یکی از رشته‌ها را می‌کشید می‌فهمید که با یک توده‌ی به هم گره‌خورده درگیر هستید» (۲۰۰۲). چالش اصلی مدیریت همانا بررسی دینامیک انعطاف‌پذیری و این توده‌ی درهم

گره‌خورده است. همچنین، برنامه‌ریزی و مدیریت موفقیت‌آمیز سازمان و عملیات آن، طوری که نه تنها اصلاحات و تغییر را به اجرا درآورد بلکه آن‌ها را برای رشد سازمانی و رضایت بیش‌تر فراگیران حفظ کند، ضروری است.

در این کتاب با تحلیل‌های موشکافانه، تلاش‌شده تا به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

- چگونه به سوی مدیریت جلورونده، در حال تغییر و اثربخش آموزش از دور حرکت کنیم؟

- چگونه اصلاحات مدیریت که در اصلاحات کلی تحصیلات و آموزش از دور سهیم‌اند آغاز کنیم؟

- چگونه به ادغام ICT در یاددهی - یادگیری، نقش کادر آموزشی و توسعه‌ی کل‌گرا در سطح سازمان کمک کنیم؟

- چگونه بین فشار خارجی و تغییرات ارگانیکی درونی، به نفع سازمان تعادل برقرار کنیم؟

- اقتصاد آموزشی در آموزش از دور را چگونه مدیریت کنیم؟

گرچه این کتاب ادعا نمی‌کند که پاسخ‌های حاضر و آماده‌ای برای این پرسش‌ها ارائه می‌دهد، تجارب و بازتاب نظرات موشکافانه‌ی آموزشگران از دور، رهبران و پژوهشگران در سطح بین‌المللی را گرد هم می‌آورد و به انعکاس نظرات موشکافانه‌ی خود ما کمک می‌کند. به عقیده ما دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی سیاست، مدیریت و اجرای یادگیری از دور، انعطاف‌پذیر و برخط دائماً با چالش‌های ریشه‌دار گفتمان آموزشی، تحولات سریع در ICT و فشارهای نوآوری و تغییر مواجهند. در حالی‌که برنامه‌ها و مؤسسه‌های آموزش از دور سنتی برای برآوردن تقاضای دسترسی و کیفیت به سختی تلاش می‌کنند، کسانی که تا حد زیادی از فناوری‌های جدید آموزشی استفاده می‌کنند، برای اصلاح، تغییر و همگرایی به شدت تحت فشارند. بحث‌های انتقادی در فصل‌های مختلف این کتاب در مناظره‌ی بین تقاضای دانشگاهی و الزامات مدیریت و پرسش چگونگی آغاز و حفظ اصلاحات و مدیریت تغییر شرکت خواهند بود.

دکتر مهران فرج‌اللهی
دکتر مهدی معینی‌کیا

مقدمه

در این ۲۲ فصل، دامنه‌ی گسترده‌ای از حوزه‌ها و موضوعات پیش روی مدیریت یادگیری (تحصیلات) و آموزش از دور را بررسی می‌کنیم. فصل‌های کتاب به شش بخش یا حوزه‌های موضوعی مرتبط با برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان‌دهی شده‌است. از عمده نتایج حاصله از تحلیل و بازتاب انتقادی نظرات نویسندگان فصول کتاب، موارد ذیل مطرح می‌شوند:

- آموزش از دور، گشودگی و انعطاف‌پذیری: پیترز در فصل اول، در بخش ۱ کتاب به بررسی مدل‌های متعدد آموزش از دور، از لحاظ گشودگی (آزاد بودن) و انعطاف‌پذیری می‌پردازد. شاید باید متذکر شد که طی سال‌ها، نظریه‌پردازی آموزش از دور راه درازی را پیموده است: از یادگیری مستقل (چارلز ودمیر) تا سیستم صنعتی آموزش (اتو پیترز)، گفتمان آموزشی هدایت‌شده (برج هولمبرگ)، ارتباطات دو سویه (جان باس)، فاصله‌ی تراکنشی (مایکل مور)، پشتیبانی انسانی (دیوید سوارت) و حلقه‌ی ارتباطی (گریسون و شیل). از دیدگاه برنامه‌ریزی و مدیریت، امروزه، انواع مدل‌ها - از مدل سلسله مراتبی فرم آموزش از دور شکل کسب‌وکارگرا (رامبل، ۱۹۸۶) تا مدل جمعی یادگیری برخط وجود دارند و در بسیاری از برنامه‌ریزی‌ها و طرح‌های مدیریتی دیده می‌شوند. پیترز معتقد است که علی‌رغم استفاده از اصطلاحات متفاوت (با گشودگی و انعطاف‌پذیری متفاوت)، آموزش از دور هنوز نشان دهنده‌ی مفهوم چتری در این حوزه است و نتیجه

می‌گیرد که «آموزش از دور، به مراتب گشوده‌ترین و منعطف‌ترین شکل تدریس و یادگیری است».

• **سیاست و برنامه‌ریزی:** در سه فصل بخش دوم کتاب، بر موضوعات سیاست و برنامه‌ریزی در آموزش به‌طور کلی، و آموزش از دور به‌طور خاص در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تمرکز می‌کنیم. دولت‌ها در بسیاری از بخش‌های جهان، طرح‌های سیاست را در حوزه‌ی بزرگسالان و یادگیری مادام‌العمر طوری اتخاذ کرده‌اند که این فرصت‌ها با گشودگی و انعطاف‌پذیری فراهم شوند. با این حال، چنین طرح‌هایی فاقد ارزشند و به شدت تحت تأثیر سیاست و برنامه‌ریزی آموزشی عمومی ملی قرار دارند (نگاه کنید به هری، ۱۹۹۹؛ پراتون و لیتل، ۲۰۰۳). در فصل ۲، ایوانز ادعا می‌کند که آموزش از دور (به خصوص وقتی به‌طور مجازی ارائه می‌شود) به شدت تحت تأثیر سیاست‌های دولتی به خودی خود و سیاست آموزشی و تغییرات سیاست در آموزش قرار دارد. او «کشور توسعه یافته» را کشوری می‌داند که «بی اختیار در حال توسعه است» (کشوری که مشخصه‌ی ملی مهمش، ارزش نهادن به تغییر و پیشرفت است) و متذکر می‌شود که اکثر این کشورها از آموزش از دور در فرایند توسعه و تبدیل شدن به ملل توسعه یافته استفاده می‌کنند. از لحاظ دسترسی و برابری، آموزش از دور با چالش‌های رقابت و جهانی‌شدن روبه‌رو است و در این راه، نیازهای اقتصادی و تجاری آن‌ها را برآورده می‌کند. این روش در جهت کاهش تأمین مالی دولت و افزایش بازیابی هزینه از دانشجویان بوده است. او معتقد است که دست‌اندرکاران آموزش از دور باید به‌طور دقیق از موضوعات سیاست و توسعه در سازمان خود آگاه باشند و در آن مشارکت فعال داشته باشند. پراتون در فصل ۳ بیان می‌کند در عین حال که کمیسیون‌های تعیین‌شده توسط آژانس‌های بین‌المللی برای توسعه‌های ملی و نهادهای کشورهای در حال توسعه تجربه‌ی بین‌المللی خود را وارد پروژه‌ها می‌کنند، اکثر سیاست‌های ملی توسط خود دولت‌های ملی چارچوب‌بندی می‌شوند. در این متن، سازمان‌های مردم‌نهاد (NGOها) نقش حیاتی در شکل‌دهی به آموزش از دور، به خصوص در سطح آموزش مدرسه‌ای و آموزش ابتدایی آزاد ایفا کرده‌اند. در حالی که دانشگاه‌ها از مزیت استقلال عمل قابل توجهی برخوردارند، مؤسسه‌های آموزشی از دور دوگانه تابع سیاست دانشگاهی متعارف بوده‌اند. به دولت‌ها توصیه می‌شود که

شایستگی‌های رقابتی و محدودیت‌های آموزش از دور تک حالت و دو حالت را قبل از اتخاذ طرح‌های سیاست تعیین کنند.

هاوگی در فصل ۴، این بحث را گسترش می‌دهد و مشاهده می‌کند که مؤسسه‌های آموزش عالی (بالتر از سطح متوسطه) در سراسر جهان با رقابت با سایر ارائه‌دهندگان آموزش و یادگیری از دور مواجهند. او متذکر می‌شود که تحت چنین فشاری، این مؤسسه‌ها می‌توانند به اتحادیه‌های گسترده‌تر سیستم دانش ملحق شوند. استدلال او این است که ناکامی در پاسخگویی به این چالش‌ها می‌تواند منجر به ورود هیئت‌های شرکتی به بخش آموزش عالی و نهادینه کردن شیوه‌های شرکتی برون‌سپاری، همکاری، خصوصی‌سازی، مهندسی مجدد و تغییر ساختار به جای تصمیم‌گیری، تحقیق و پژوهش دانشکده‌ای شود. به عقیده وی در حالی‌که برنامه‌ریزی راهبردی هنوز تمرکز اصلی مؤسسه‌های پس‌ازمتوسطه است، از مدل‌های برنامه‌ریزی زمینه‌ای که تغییر موقعیت و بازسازی مؤسسه در محیط در حال تغییر را تضمین می‌کنند حمایت شده‌است. برنامه‌ریزی موقعیتی که شامل توانایی ذهنی برای بازنمود تغییر است، تدارک فرصت‌ها برای شروع آزمایش براساس توانایی‌های موجود و نقاط قوت سازمانی و پرداختن به فرهنگ‌های سازمانی و دانشگاهی پیش شرط‌های مهمی برای برنامه‌ریزی و مدیریت موفقیت‌آمیز هستند. به بیانی دیگر، این امر مستلزم برنامه‌ریزی کل‌گرا برای یادگیری آزاد و انعطاف‌پذیر است.

- **مدیریت نهادی:** در پنج فصل بخش ۳ به جنبه‌های مختلف مدیریت نهادی می‌پردازیم: تصمیم‌گیری، رهبری، توسعه‌ی دانشگاهی، تحقیق و توسعه (R&D)، و مدیریت منابع. مدیریت افراد بخش عمده‌ی مدیریت نهادی را شکل می‌دهد و گرچه فصل مجزایی به این موضوع اختصاص داده نشده است، بازتاب آن در بحث‌های بسیاری از فصول این بخش دیده می‌شود (برای بحث بیشتر، نگاه کنید به پاندا، ۲۰۰۳). پوار در فصل ۵ متذکر می‌شود که در سطح نهادی، مدیریت آموزش (از دور) مستلزم «برنامه‌ریزی دقیق، تصمیم‌گیری به موقع و مناسب، و هماهنگی ماهرانه‌ی فعالیت‌ها» است. مدیر اجرایی مؤسسه (نهاد) نه تنها باید دیدگاهی کل‌گرایانه، دانش دقیق درباره‌ی عملیات نهادی و اراده برای نوآوری و تغییر داشته باشد بلکه باید از توانایی تصمیم‌گیری به موقع، پیشبرد کار، انگیزش و برقراری ارتباط اثربخش برخوردار باشد. مؤسسه‌های آموزش از دور عموماً مدلی

بوروکراتیک برای تصمیم‌گیری‌های اداره‌ی مرکزی و مدلی دانشگاهی برای واحدهای آموزشی و آکادمیک دارند. موفق‌ترین راهبرد برای مدیریت چنین نهادهایی احتمالاً شامل این موارد است: تفویض اختیار، نظارت بر پیشرفت، ارزیابی عملکرد، و هماهنگی فعالیت‌های سیستم‌های فرعی مختلف از طریق سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) قوی. پاول در کار قبلی (۱۹۹۰)، متذکر شده‌است که رهبری همراه با بصیرت روشن، گشودگی، یکپارچگی، انسان‌گرایی و شوخ طبعی می‌تواند موجب تفاوت در نهاد شود و این‌که نحوه‌ی انجام کارها به اندازه‌ی خود کار مهم است (همچنین نگاه کنید به هال، ۱۹۹۸). او در فصل ۶، بحث را بازتر کرده و اشاره می‌کند که گرچه ارائه دهندگان جدید یادگیری و آموزش، دانشگاه‌های انتفاعی و ارائه دهندگان شرکتی بر آموزش از دور اثر می‌گذارند، این احتمال وجود دارد که یادگیری و آموزش بعد از متوسطه همچنان توسط مؤسسه‌های فعلی ارائه شوند و در این کار، آن‌ها نیاز به انطباق با فناوری‌های اطلاعاتی جدید دارند. در موسسات، همیشه کسانی وجود دارند که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند (به خصوص تغییر مبتنی بر فناوری)، از این رو، چالش واقعی برای مدیران و رهبری تشویق این بحث و انتخاب جایگزین‌های نوظهور است. مشارکت کارکنان و مشتریان در فرایند تغییر شاید موجب کندی آهنگ توسعه شوند، اما موجب تضمین تغییر واقعی و پایدار و مشارکت تقریباً همه‌ی افراد دخیل در فرایند تغییر می‌شود. به زعم وی نهادها به منظور ایجاد تفاوت در مدیریت موفقیت‌آمیز به رهبری قوی، گشوده و حساس نیاز دارند. در کنار تغییر نهادی/سازمانی، توسعه‌ی دانشگاهی و توسعه‌ی منابع انسانی هم اهمیت زیادی دارند از این لحاظ که افراد به درک و مهارت نیاز دارند تا تجربه یادگیری اثربخش را برای دانشجویان تسهیل کنند. وب در فصل ۷ خاطر نشان می‌کند که شیوه‌ی متفکرانه در چرخه‌ی برنامه‌ریزی دوره‌ای، توسعه، انتقال، آموزش و تضمین کیفیت برای این فعالیت‌ها از اهمیت برخوردارند. این‌ها باید کارهای یکپارچه‌ای در نظر گرفته شوند و نه کارهای جداگانه‌ای که توسط گروه‌های جداگانه‌ی انجام می‌شوند و راهبردهای توسعه‌ی کارکنان باید بازتاب این وضعیت باشد. نهادها باید سیاست توسعه‌ی کارمند داشته باشند که اهمیت دو چندان تدریس و تحقیق را تایید می‌کند و همراه با سیاست دانشگاهی، توسعه‌ی آکادمیک و یادگیری قابل انعطاف است. او ادعا

می‌کند کارکنانی که درک و مهارت خود را از طریق فرایند «پایه‌ریزی در گفتمان تدریس و یادگیری دانشگاهی» برای انطباق با یادگیری انعطاف‌پذیر و فناوری آموزشی جدید پرورش داده‌اند در موقعیت بهتری خواهند بود.

تحقیق و توسعه و یکپارچگی آن با تصمیم‌گیری برای سازمان به‌طور کلی و سیستم‌های فرعی آن یکی از جنبه‌های حیاتی کارکرد مدیریت است. کِمبر در فصل ۸ فرض می‌کند که فرایند جاییابی سازمانی و مدیریت تحقیق و توسعه در دوران گسترش و زمانی که نگرانی برای کیفیت افزایش می‌یابد مورد چالش قرار می‌گیرد. مدیریت تحقیق و توسعه به شکل تحقیق عملی یکی از چارچوب‌های در دسترس سازمانی برای چنین کاری، فقط به قصد بهبود شیوه است. چارچوب طراحی شده توسط کمبر و همکارانش در دوره‌ی زمانی قابل توجهی نشان می‌دهد که یادگیری عملی ممکن است به مدیریت «انواع گسترده‌ی تحقیق و طرح‌های توسعه» برای یادگیری آزاد و قابل انعطاف کمک کند. بسیاری از همکاران شرکت‌کننده در تدریس از دور دارای مهارت‌های لازم برای تحقیق و پژوهش برای اصلاح عملکرد و شیوه نیستند. از این رو، ارائه‌ی آموزش تحقیقات در سطوح مختلف و تشریک مساعی در توسعه‌ی حرفه‌ای دائمی لازم است (پاندا، ۲۰۰۰). با این‌که پویایی تیم‌های دوره‌ای به خوبی مورد تحقیق قرار گرفته‌اند، پویایی تیم‌های تحقیقات مشارکتی و تحقیقات برخط جمعی به بررسی بیش‌تری نیاز دارند.

مدیریت منابع، به خصوص منابع مالی، صرف نظر از این‌که پول از کجا می‌آید - یارانه‌ی دولتی، شهریه‌ی دانشجویی، خودزایی و غیره - از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در فصل ۹، رامبل بیان می‌کند که به منظور حفظ اثربخشی هزینه، نهادها مجبورند تعادل عاقلانه‌ی بین جمعیت دانشجویی مورد انتظار، انتخاب رسانه‌ای و ترکیب رسانه‌ها، طول دوره و بازبینی آن را تضمین کنند. او استدلال می‌آورد که در صورت وجود بودجه‌ای معین و نیاز آموزشی، بازبینی دوره‌ای مکرر مشروط به این‌که نرخ بهره‌وری آکادمیک بالا باشد، امکان‌پذیر است. او همچنین مطرح می‌کند که «نرخ بهره‌وری روشی سودمند برای مدل‌سازی و کنترل اندازه‌ی نهاد» است. در این موقعیت، سیستم‌های آموزش از دور دو حالت می‌توانند مزیت‌های هزینه‌ای داشته باشند چراکه، موضوعات درسی یکسانی به دانشجویان حاضر در دانشگاه و دانشجویان خارجی (دور) تدریس می‌شود. مثلاً، هزینه‌ی توسعه‌ی دوره را می‌توان با استفاده از دوره‌های