

همراه با موردکاوی

آموزش، یادگیری و نوشتن؛ موردکاوی در مدیریت و کسب و کار

نویسنده: اسکات اندروز

فهرست

۹	همراه مورد کاوی
۱۰	سپاسگزاری ها
۱۱	پیش گفتار
۱۳	معرفی
۱۷	بخش اول: آموزش مورد کاوی
۱۸	فصل ۱: چرا از موردکاوی استفاده نماییم؟
۲۰	۱-۱ یادگیرندگان شما چگونه یاد می گیرند؟
۲۳	۱-۲ ایجاد انگیزه در یادگیرندگان
۲۴	۱.۳ ثبت یادگیری اثربخش و اثرگذار
۲۵	۱.۴ یادگیری مرتبط و معنادار جهت ایجاد قابلیت استخدام در آینده
۲۶	۱.۵ افزایش تجربه یادگیری
۲۶	آموزیار با سبک جهت ده (هدایت شده، دستوری)
۲۷	رویکردهای مشارکتی و تسهیل کننده
۲۸	مربیگری با سبک غیر جهت ده (هدایت نشده، غیر دستوری)
۲۹	۱.۶ چگونه مورد آموزشی در برنامه ریزی آموزشی قرار می گیرد؟
۳۲	فصل ۲: چه عواملی یک موردکاوی مناسب را شکل می دهند؟
۳۳	۲.۱ بیان داستان
۳۴	۲.۲ هدف اصلی یادگیری
۳۵	۲.۳ تمرکز مورد آموزشی
۳۵	۲.۴ داده ها
۳۶	۲.۵ بحث
۳۶	۲.۶ اجمال
۳۸	۲.۷ یک مورد آموزشی مناسب ساختار یافته و آسان جهت مطالعه
۳۹	۲.۸ ارتباط گیری شخصی
۴۱	فصل ۳: انتخاب مورد آموزشی
۴۲	۳.۱ آناتومی یک موردکاوی
۴۳	چرا در این مرحله از برنامه درسی از موارد آموزشی استفاده می گردد؟

۴۳	یادگیرندگان هدفِ شما (جامعه هدف)، چه کسانی هستند؟
۴۴	به دنبال تحقق چه عرصه موضوعی و اهداف یادگیری هستید؟
۴۴	"داستان" در کجا اتفاق می افتد؟
۴۵	چه زمانی در برنامه دوره از مورد آموزشی استفاده می گردد؟
۴۵	چگونه یادگیرندگان شما به بهترین شکل می آموزند و شما چگونه می خواهید جلسه موردکاوی را ارائه دهید؟
۴۷	۳.۲ انواع موردکاوی
۴۷	محتوا
۵۲	منبع داده های موردی
۵۴	طراحی و ساختار
۶۰	فصل ۴: نقش آموزیار در موردکاوی
۶۳	۴.۱ توانمندسازی یادگیرندگان
۶۴	۴.۲ مدیریت یادگیری گروهی
۶۴	۴.۳ شنونده خوب
۶۵	۴.۴ هدایت بحث
۶۵	۴.۵ محرک ایجاد علاقه در یادگیرندگان
۶۶	۴.۶ توسعه دهنده نکات مهم یادگیری
۶۷	۴.۷ ارائه دهنده دانش تخصصی
۶۸	۴.۸ زمان نگهدار
۶۹	۴.۹ ثبت بحث
۷۰	۴.۱۰ ایجاد کننده اجماع گروهی
۷۱	۴.۱۱ دردسترس و سخنور
۷۲	فصل ۵: آماده سازی موارد آموزشی پیش از کلاس
۷۳	۵.۱ آمادگی آموزیار
۷۶	۵.۲ آمادگی یادگیرنده
۷۸	۵.۳ آماده سازی محیط
۸۱	فصل ۶: رویکردها درخصوص تدریس موردکاوی
۸۲	۶.۱ نقشه مورد آموزشی
۸۷	۶.۲ تصمیم گیری درخصوص دیدگاه

۸۸	۶.۳ طرح پرسش‌های صحیح
۹۱	۶.۴ آغاز و هدایت بحث
۹۲	۶.۵ مشارکت دادن یادگیرندگان
۹۷	۶.۶ پایان موردکاوی
۹۹	۶.۷ بازخورد و پیگیری مورد آموزشی
۱۰۱	۶.۸ تطبیق موارد آموزشی برای فرهنگ‌های مختلف یادگیری
۱۰۲	موارد آموزشی مربوط به دانشجویان و یادگیرندگان بین‌المللی
۱۰۳	موارد آموزشی یادگیرندگان دوره کارشناسی و یادگیرندگان بین‌المللی
۱۰۴	مورد آموزشی به منظور آموزش کارآفرینی
۱۰۶	فصل ۷: ادغام موارد آموزشی چندرسانه‌ای
۱۰۷	۷.۱ استفاده از موارد آموزشی ویدیویی
۱۰۸	۷.۲ موارد آموزشی مبتنی بر وب
۱۱۰	۷.۳ واقعیت مجازی
۱۱۲	فصل ۸: موارد آموزشی زنده
۱۱۳	۸.۱ مزایای موارد آموزشی زنده
۱۱۵	۸.۲ آماده‌سازی موارد آموزشی زنده
۱۱۷	۸.۳ چالش‌های استفاده از موارد آموزشی زنده
۱۱۹	فصل ۹: استفاده از موارد آموزشی در راستای یادگیری آنلاین
۱۲۰	۹.۱ ارائه همزمان مورد آموزشی از راه دور
۱۲۷	۹.۲ ارائه غیر همزمان مورد آموزشی از راه دور
۱۲۹	۹.۳ ترکیب یادگیری همزمان و غیر همزمان با یادگیری ترکیبی
۱۳۲	۹.۴ نمونه‌هایی از ارائه موارد آموزشی به صورت آنلاین
۱۳۵	خلاصه بخش اول
۱۳۶	بخش دوم: نوشتن مورد آموزشی
۱۳۷	فصل ۱۰: منبع داده‌های موردی
۱۴۰	۱۰.۱ پژوهش میدانی
۱۴۴	۱۰.۲ پژوهش‌های ثانویه (کتابخانه‌ای)
۱۴۵	۱۰.۳ پژوهش‌های نظری

۱۴۸	فصل ۱۱: ساختار مورد آموزشی
۱۴۹	۱۰ پرسشی که بهتر است پیش از نوشتن یک مورد آموزشی از خود بپرسید:
۱۵۱	۱۱.۱ ساختار روایی
۱۵۶	۱۱.۲ ساختار گاه‌شماری
۱۵۸	۱۱.۳ ساختار توضیحی
۱۵۸	۱۱.۴ ساختار طرح داستان (پی‌رنگ)
۱۵۹	۱۱.۵ ایجاد پیش نویس اولیه
۱۶۲	۱۱.۶ قالب های مورد‌کاوی
۱۶۵	۱۱.۷ تطبیق داده ها برای قالب های چندرسانه‌ای و موارد آموزشی آنلاین
۱۶۸	فصل ۱۲: ارتقا/ بهسازی موارد آموزشی
۱۶۸	۱۲.۱ رصد نهایی سرمقاله
۱۶۹	۱۲.۲ توسعه نام تجاری مورد آموزشی
۱۶۹	۱۲.۳ ترکیب منابع انسانی حامی
۱۷۱	۱۲.۴ افزودن ارزش به کمک منابع اضافی
۱۷۱	۱۲.۵ ارسال مورد آموزشی به یک پایگاه جهانی
۱۷۳	فصل ۱۳: یادداشت های آموزشی به منظور تدریس مورد‌کاوی
۱۷۴	۱۳.۱ چرا ضرورت دارد که یک یادداشت آموزشی تهیه کنید؟
۱۷۵	۱۳.۲ اجزای اصلی یادداشت آموزشی
۱۷۵	خلاصه مورد آموزشی
۱۷۵	اهداف آموزشی
۱۷۶	مخاطب هدف
۱۷۶	رویکرد تدریس
۱۷۷	منابع اضافی
۱۷۷	بازخورد
۱۷۷	آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد
۱۷۹	۱۳.۳ کارکردهای اضافی یادداشت آموزشی
۱۸۱	خلاصه بخش
۱۸۲	فصل ۱۴: رویکردها نسبت به مورد‌کاوی

۱۸۳ تکالیف مرتبط با مورد آموزشی
۱۸۵ مورد آموزشی به عنوان آزمون های کلاسی
۱۸۶ یادگیری گروهی و ارزیابی همتایان
۱۸۹ فصل ۱۵: هدایت یادگیرندگان، به منظور طراحی مورد آموزشی مختص به خود
۱۹۲ خلاصه بخش
۱۹۳ فصل ۱۶: گسترش و رواج موردکاوی به مخاطبان گسترده تر
۱۹۴ ۱۶.۱ مزایا و معایب انتشار مورد آموزشی برای مخاطبان گسترده خارجی
۱۹۵ ۱۶.۲ چگونه مورد آموزشی خود را جذاب تر نمایید
۱۹۷ ۱۶.۳ فرصت هایی به منظور ارائه گسترده تر موارد آموزشی
۲۰۰ فصل ۱۷: انتشار موردکاوی
۲۰۱ ۱۷.۱ چرا یک مورد پژوهشی شکل می گیرد؟
۲۰۱ ۱۷.۲ بازسازی مورد آموزشی برای مجلات پژوهشی
۲۰۲ ۱۷.۳ نمونه هایی از مجلات موردکاوی برای مقالات پژوهشی
۲۰۵ فصل ۱۸: سازمان های حامی توسعه موردکاوی
۲۰۵ مرکز موردکاوی کسب و کار آسیایی، دانشکده کسب و کار نانیانگ، سنگاپور
۲۰۵ مرکز پژوهش های موارد آموزشی آسیا، دانشگاه هنگ کنگ
۲۰۶ مرکز Case Centre انگلستان
۲۰۶ مرکز توسعه موارد آموزشی، دانشکده مدیریت روتردام، هلند
۲۰۷ مؤسسه Case Method، واشنگتن، ایالات متحده آمریکا
۲۰۷ دانشکده بین المللی کسب و کار چین- اروپا، شانگهای، چین
۲۰۷ انتشارات کسب و کار داردن، دانشگاه ویرجینیا، ایالات متحده
۲۰۸ بنیاد اروپایی توسعه مدیریت، بروکسل، بلژیک
۲۰۸ انتشارات بازرگانی هاروارد، کمبریج، ایالات متحده آمریکا
۲۰۸ مرکز توسعه مورد آموزشی IBS، حیدرآباد، هند
۲۰۸ دانشکده تجارت IE، انتشارات IE، مادرید، اسپانیا
۲۰۹ IMD، لوزان، سوئیس و سنگاپور
۲۰۹ انتشارات INSEAD فرانسه، سنگاپور، امارات متحده عربی، ایالات متحده آمریکا
۲۰۹ انتشارات آیوی، دانشکده کسب و کار ریچارد آیوی، کانادا

۲۱۰	انجمن پژوهش های موردکاوی آمریکای شمالی، ایالات متحده آمریکا
۲۱۰	انجمن پژوهش های موردکاوی
۲۱۰	شبکه: اتحاد آموزش آینده مدیریت
۲۱۲	فصل ۱۹: منابع و ارجاعات حمایتگر و کمک کننده
۲۱۲	حامیان فردی
۲۱۳	۱۹.۲ ارجاعات
۲۱۸	فصل ۲۰: مواد آموزشی موردکاوی
۲۱۸	۲۰.۱. مورد آموزشی پژوهش میدانی: اصلاح FAT - تغییر در وزارت امور خارجه و تجارت
۲۱۸	یک رهبر برای شکستن قالب
۲۲۰	تغییر در MFAT
۲۲۳	ورود دولت به ماجرا
۲۲۴	آلن مسیر را تغییر داد
۲۲۷	۲۰.۲. موارد آموزشی ثانویه (کتابخانه‌ای): هواپیمایی مونارش
۲۲۸	تشکیل جلسه اعضای مونارش
۲۳۰	بهار عربی
۲۳۲	امید دوباره در سال ۲۰۱۷
۲۳۳	پایان مونارش و آینده برای سوافیلد
۲۳۶	۲۰.۳. موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی: Ereuna - معضلات اخلاقی در تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها
۲۳۹	۲۰.۴. نمونه یادداشت آموزشی: Ereuna - معضلات اخلاقی در تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها
۲۳۹	الف) خلاصه
۲۳۹	ب) اهداف آموزشی و مخاطبان هدف
۲۴۰	ج) تحلیل موردی و طرح تدریس
۲۴۱	د) سایر منابع و ارجاعات برای مطالعات بیشتر
۲۴۱	ه) بازخورد

«گنجینه‌ای از اطلاعات، بینش و ایده‌های عملی که به منظور تبدیل شدن به یک متخصص کامل در روش موردکاوی می‌توانید از آن استفاده کنید. اسکات اندروز، استاد آموزش روش موردکاوی است و شما را با نکات ظریف نوشتن و آموزش به سبک بی نظیر خود آشنا می‌سازد. من نیز تحت تأثیر پوشش جامع کتاب قرار گرفته‌ام. کتاب، مخاطب را از جنبه‌های سنتی روش موردکاوی تا زمان کنونی که آموزش موردکاوی و هم نگارش موارد آموزشی، دستخوش تغییرات زیادی شده اند، آگاه می‌سازد. آموزش و نگارش موردکاوی، جهت همگام شدن با پیشرفت‌های فناوری‌های دیجیتال تکامل یافته و سازگار شده‌اند».

دباپراتیم پورکایاستا،

استاد و مدیر دانشکده کسب و کار ICFAI

حیدرآباد، هند

همراه مورد کاوی

روش آموزش و یادگیری مورد کاوی، که توسط مدارس کسب و کار و مراکز مدیریت در سطح جهانی اتخاذ شده است؛ نقش مهمی در ارتقاء اثربخشی آموزش مدیریت دارد، اما استفاده مؤثر از آن، اغلب با چالش همراه می‌باشد. این کتاب ابزارها و رویکردهای عملی را به منظور آموزش مورد کاوی و جهت نوشتن موارد آموزشی (یا پژوهشی)، با تکیه بر دیدگاه‌های متخصصان در سراسر جهان ارائه می‌نماید.

هدف این کتاب، بررسی نقادانه رویکردهای گوناگون به منظور استفاده از مورد کاوی در محیط‌های یادگیری گروه محور و مشارکت محور و ارائه شیوه‌های مناسب به منظور آموزش و یادگیری مورد کاوی است. این دستورالعمل در خصوص رویکردهای گوناگون ساختاردهی به داده‌های مرتبط با موارد آموزشی، اشکال ارائه و استفاده از فناوری در ساخت انواع مختلف موارد آموزشی، نویسندگان طرح مورد کاوی را راهنمایی می‌نماید. همچنین با استفاده از روش مورد کاوی، نحوه توسعه موارد آموزشی توسط یادگیرندگان جهت تبیین عملکرد مناسب در سازمان‌ها را مطرح می‌نماید. بخش پایانی این کتاب برخی از منابع موجود را معرفی می‌کند و پیوندها و مطالب مکملی (مطالب اضافی) را ارائه می‌دهد که از آموزش و تمرین نوشتن موارد آموزشی در آینده و همچنین انتشار آنها، پشتیبانی می‌نمایند.

این کتاب (همراه با مورد کاوی) برای افرادی طراحی شده است که از موارد آموزشی در تدریس خود در رشته‌های مرتبط با مدیریت و کسب و کار استفاده می‌نمایند و همچنین مناسب کسانی است که در زمینه صلاحیت‌های آموزش مدیریت و توسعه حرفه‌ای فعالیت دارند (مدرسان مفاهیم مدیریت). این کتاب همچنین می‌تواند برای دانشجویان کارشناسی ارشد، دانشجویان MBA و مدیران اجرایی، مفید باشد که قصد دارند از مورد کاوی در یادگیری و ارزیابی خود، بیشترین استفاده را ببرند.

اسکات اندروز¹ مدرس اصلی رهبری و کسب و کار، در دانشگاه ورسستر انگلستان است. او معلم و نویسنده با تجربه‌ای است که بیش از ۱۵۰ برنامه توسعه مورد آموزشی را در بیش از ۳۰ کشور اجرا نموده است. وی به دلیل سهم آفرینی فراوان در توسعه روش مورد کاوی در سطح جهان، عضو ارشد آکادمی آموزش عالی می‌باشد.

"تقدیم به جان^۲، مربی و تسهیل کننده یادگیری که با مهربانی و صبوری من را در سفری اکتشافی راهنمایی نمود."

¹ Scott Andrews

² John

سپاسگزاری ها

انتشار این کتاب "Case Study Companion" بدون ۲۵ سال همراهی و حمایتِ کُل تیم در The Case Centre و به ویژه ریچارد، کیت، هیزل، آنتوانت و جما امکان پذیر نبود. از آن دسته از نویسندگان و پژوهشگرانی که با سخاوت به من اجازه دادند تا از مطالب آنها برای این نسخه مکتوب استفاده نمایم؛ از تاد بریگمن^۱، آن ماری کریک^۲، پیر چاندون^۳، دیرنچ ارس اهین^۴، ساندر واندرومروه^۵، تسای ترنس^۶ و تائو یو^۷ تشکر می کنم. همچنین از تیم تحریریه راتلج^۸ که در طول تهیه نسخه با من همراهی داشتند و از تولید کتاب حمایت کردند، سپاسگذارم. لازم است از تشویق های مستمر راشل، هری، لوئیس، اسمی و مارتا تیز کمال تقدیر را به عمل آورم.

¹ Todd Bridgman

² Anne Marie Carrick

³ Pierre Chandon

⁴ Direnç Ers

⁵ Sandra Vandermerwe

⁶ Tsai Terence

⁷ Tao Yue

⁸ Routledge

پیش‌گفتار

به‌عنوان مدیر The Case Centre، سازمانی را رهبری می‌نمایم که به حمایت از پذیرش، رشد و توسعه روش موردکاوی اختصاص دارد. روش موردکاوی یکی از قوی‌ترین رویکردهای آموزشی موجود برای مدرسان کسب‌وکار محسوب می‌گردد. اعضای ما در بیش از ۸۰ کشور و در دانشکده‌های کسب و کار (و مدیریت) در اَشکال و اندازه‌های سازمانی گوناگون مستقر هستند. بر این اساس، ما میزبان متنوع‌ترین مجموعه موارد آموزشی در جهان هستیم، سالانه "روز جهانی آموزش موردکاوی" را برگزار می‌نماییم، منابع و پشتیبانی لازم را برای متخصصان موردکاوی (در همه جا) فراهم می‌آوریم و مسیرهای توسعه حرفه‌ای را در آموزش موردکاوی و نوشتن آنها ارائه می‌دهیم.

به‌طور گسترده پذیرفته شده است که روش موردکاوی اثر فراوان و مفیدی بر تعامل و یادگیری فراگیر (یادگیرنده) دارد و تجربه تصمیم‌گیری واقعی را از کلاس‌های دانشکده‌های کسب‌وکار در سراسر جهان فراهم می‌آورد. دانشکده‌های کسب‌وکار پیشرو، سرمایه‌گذاری فراوانی در حمایت از پژوهش‌های موردکاوی، نوشتن و تدریس موارد آموزشی می‌نمایند. تیم‌های اختصاصی انتشارات مرتبط با موردکاوی عموماً متشکل از پژوهشگران حرفه‌ای، نویسندگان و طراحان آموزشی است که اغلب از اعضای هیئت علمی خود پشتیبانی می‌نمایند. این یک نشانه قوی است که نشان می‌دهد آنها (مسئولان تیم‌های اختصاصی انتشارات مرتبط با موردکاوی) چگونه برای روش موردکاوی ارزش قائل می‌شوند.

اگرچه دانشکده‌هایی که چنین منابعی را جهت حمایت از این شیوه آموزش اختصاص می‌دهند، می‌توانند به عنوان شاخص "تعهد و ارزش" در نظر گرفته شوند، اما همین موضوع می‌تواند به عنوان مانع ذهنی برای ورود دانشکده‌هایی در این حیطه باشد که از روش موردکاوی استفاده نمی‌نمایند. همچنین مانعی بر سر راه اعضای هیئت علمی باشد که تمایل دارند روش موردکاوی را برای نخستین بار اتخاذ نمایند (تازه‌کارها). روش موردکاوی می‌تواند همانند یک فنّ تعلیم و تربیت (پداگوژی) به عنوان یک مدل واحد و استاندارد شده به نظر برسد که تحقق آن به میزان دسترسی به منابع، شیوه‌ها و یادگیرندگان مدارس و دانشکده‌های برتر وابسته است. بنابراین، بدون تجربه یا بدون دسترسی به منابع دانشکده‌ها پیشرو در زمینه موردکاوی، از کجا می‌توان این مسیر را آغاز نمود؟ این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه اصطلاحاً وارد پهنه آب روش موردکاوی شوید، چگونه آن را با متناسب با سطح تجربه خود، سطح کلاس درس، سطح یادگیرندگان اتخاذ نموده و یا با منابع خود تطبیق دهید. به عبارت ساده‌تر، کتاب پیش رو به شما نحوه شنا کردن (در پهنه آبی موردکاوی) را آموزش می‌دهد.

اسکات اندروز را به عنوان یک پژوهشگر متعهد و با تجربه می‌شناسم. در طول سال‌ها، شاهد رهبری کارگاه‌های آموزشی او در خصوص روش موردکاوی در دانشکده‌ها و کنفرانس‌ها بوده‌ام. می‌دانم که نظرات او تا چه اندازه توسط شرکت‌کنندگان ارزشمند است و شاهد افزایش اعتماد به نفس و مهارت آنها در طول یک کارگاه آموزشی بوده‌ام.

این کتاب از طریق به اشتراک گذاشتن بینش‌های خود او (اندرو اسکات) و تجربه واقعی و عملی متخصصان موردکاوی که در بسیاری از شرایط مختلف فعالیت می‌نمایند، می‌تواند برای متخصصان در هر سطح مفید باشد. همچنین موارد آموزشی عملی (موضوعات عملی و واقعی) می‌توانند به منظور رفع نیازهای شما و یادگیرندگان شما در کلاس درس سودمند باشد. به تدریج متوجه خواهید شد که روش موردکاوی یکپارچه نیست، بلکه تنوع فراوانی دارد. موردکاوی زمانی از شما حمایت می‌نماید که قصد داشته باشید تدریس خود را از شیوه سخنرانی محور به روش تسهیل کننده بحث موردی تبدیل نمایید. یا قصد داشته باشید از شیوه‌های نوشتن افشای کامل به شیوه افشای کافی و مناسب تغییر رویکرد دهید یا شیوه نوشته خود را از افشای کامل به افشای کافی منتقل نمایید. مطالعه این شیوه، ضروری است و امیدوارم از شکل‌گیری موردکاوی‌هایی که منعکس‌کننده تجربه زیسته دانشجویان و متخصصان کسب و کار باشند، در هر کجا که ممکن است حمایت نمایید.

برای شما آرزوی موفقیت، لذت بردن در کاوش و افزودن بر غنای روش موردکاوی دارم.
موفق باشید.

ریچارد مک کراکن

مدیر The Case Centre: خانه مستقل موردکاوی

www.thecasecentre.org

معرفی

چنانچه از موردکاوی در برنامه خود (برنامه تدریس) استفاده می‌نمایید، این کتاب برای شما مناسب است. اگر پیش‌تر از موردکاوی استفاده نموده‌اید، اما دیگر مطمئن نیستید که موردکاوی مانند گذشته مناسب است، این کتاب برای شما مناسب خواهد بود. همچنین اگر تا به حال از موارد آموزشی در کلاس استفاده ننموده‌اید، اما علاقه مند هستید که بدانید چگونه این شیوه را به به کار ببرید، پس این کتاب نیز برای شما مفید خواهد بود.

با مدرسان، پژوهشگران، دانشمندان و متخصصانی از سراسر جهان کار کرده‌ام که استفاده از موردکاوی را به منظور آموزش و یادگیری در آموزش مدیریت، بررسی نموده‌اند. برای بیش از ۲۵ سال این افتخار من بوده است که شاهد داستان‌های تغییرات این شیوه تدریس بوده‌ام؛ و اینکه روش موردکاوی از بیش از ۱۰۰ سال پیش، به عنوان یک ابزار یادگیری اکتشافی از دانشکده کسب و کار هاروارد، چگونه اقتباس شده و تا به امروز تغییر شکل داده است.

امروز، انواع گوناگونی از دانشگاهیان، پژوهشگران و نویسندگان را مشاهده می‌نمایم که از روش شناسی موردی بهره می‌برند. این شیوه‌ها را می‌توان متناسب با سطوح مختلف در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد، دوره‌های کارآموزی، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای کارفرمایان و همچنین فراگیران MBA به کار گرفت. توسعه و انطباق بسیاری از ابزارهای دیجیتال به منظور حمایت از یادگیری پیشرفته فناوری را از طریق روش موردکاوی مشاهده کرده‌ام و شاهد محو شدن بیشتر شکاف میان موردکاوی و سایر ابزارهای یادگیری ارزشمندی هستم که می‌توان آنها را به کلاس درس آورد. به عقیده من، هر دو ابزار موردکاوی و سایر ابزارهای یادگیری، به معنای حقیقی کلمه، در کلاس درس ارزشمند هستند.

موارد آموزشی متعددی را مشاهده نموده‌ام که برای بسیاری از زمینه‌های فرهنگی مختلف، در مکان‌هایی با فلسفه‌های سنتی بسیار متفاوت در خصوص آموزش و یادگیری، انطباق یافته‌اند. این موارد آموزشی توسط پژوهشگران و نویسندگان مشتاق از کشور چین تا کنیا، آلمان و ترکیه ارائه شده‌اند. شاهد این ادعا را می‌توانید در نقل قول‌هایی مشاهده نمایید که در طول کتاب بیان شده‌اند. به منظور تجمیع این موارد آموزشی، از موطن خود به کشورهای مختلف سفر نموده‌ام تا تنوع تفکر خلاق پیرامون روش موردکاوی را به نمایش بگذارم.

استفاده از مورد کاوی یا روش موردکاوی در آموزش مدیریت، برای نخستین بار در دانشکده کسب و کار هاروارد در اوایل دهه ۱۹۰۰ منتشر گردید. این مجموعه در پاسخ به نیاز روزافزون به روش‌های جدید تفکر در خصوص آموزش و یادگیری در آموزش مدیریت به همراه اولین کتاب مشتمل بر موارد آموزشی به صورت مکتوب در سال ۱۹۲۱ ارائه شد.^۱ پیشگامان و پژوهشگران اصلی روش موردکاوی در دانشکده کسب و کار هاروارد، به منظور الهام گرفتن، به تجارب دانشکده حقوق و

¹ Heath, 2015

دانشکده پزشکی هاروارد توجه داشتند. برای قرن‌ها، پزشکان "یادداشت‌های موردی"^۱ را نگه داشته‌اند که اساس پزشکی مدرن را شکل داده‌اند.

به طور مشابه، در جهان غرب، نظام‌های حقوقی از طریق توسعه آنچه به عنوان "قانون مورد آموزشی"^۲ شناخته می‌شود، شکل گرفته‌اند. بنابراین، جای تعجب نیست که پژوهشگران مدیریت هاروارد، این رویکردها را مورد توجه قرار داده و آنها را به منظور رویکردهای موردکاوی در مدیریت و کسب و کار تطبیق داده‌اند که امروز بسیار محبوب شده‌اند. مورد آموزشی مدیریت^۳ یا مواردی که به منظور آموزش استفاده می‌گردند، به یک ابزار آموزشی ساخت‌گرا (سازنده‌گرا) تبدیل شده‌اند که به طور گسترده، در راستای ترویج مشارکت فعال یادگیرندگان استفاده می‌شوند تا بتوانند یادگیری خود را شکل دهند:

"اندیشیدن به پاسخ‌های اصلی برای مسائل جدید یا ارائه تفاسیر جدید به مسائل قدیمی، در بسیاری از آموزش‌های دوره کارشناسی، به عنوان شیوه متناسب با بزرگسالان فرض می‌گردد و به همین دلیل، به درستی برای دانشجویان کنار گذاشته می‌شود"^۴.

همانطور که از این نقل قول تاریخی از هاروارد در سال ۱۹۴۰ مشاهده می‌شود، "موارد آموزشی" در ابتدا، به عنوان ابزاری جهت آموزش مدیریت، برای فراگیران تحصیلات تکمیلی یا فراگیران با تجربه در نظر گرفته می‌شدند. با این حال، از آن زمان، رویکردهای موردکاوی به روش‌های گوناگون توسط متخصصان دانشکده‌های کسب‌وکار و مراکز مدیریت در سراسر جهان اتخاذ و اقتباس شده‌اند. امروزه در بسیاری از مؤسسات، روش‌های مختلفی به عنوان جعبه ابزار استادان، آموزیاران و یا تسهیلگران آموزش جهت ارائه در کلاس درس در نظر گرفته می‌شوند. با این باور که کارکرد موردکاوی در کلاس درس کارشناسی ارشد محفوظ باشد (در دوره‌های کارشناسی ارشد برقرار باشد)؛ روش موردکاوی به همان اندازه در میان فراگیران مقطع کارشناسی، فارغ‌التحصیلان، یادگیرندگان دوره‌های مدیریت اجرایی و همچنین یادگیرندگان دوره‌های کارورزی محبوبیت دارد. به طور مثال، استفاده از آن با پاسخگویی به نیازهای همواره در حال تغییر یادگیرندگان در زمینه‌های فرهنگی مختلف در سراسر جهان سازگار است. همچنین به عنوان نمونه، یک مرکز توزیع موارد آموزشی مشهور، دارای بیش از ۵۰۰ مؤسسه عضو در شش قاره جهان است.

به عنوان سخنران، گراندگان کلاس، آموزیاران، معلمان، آموزش دهندگان یا آموزیاران مباحث مدیریتی، احتمالاً موردکاوی را به عنوان اسلحه آموزشی و یادگیری خود پذیرفته‌ایم. این کتاب، نمونه‌هایی از عملکرد مناسب را بررسی نموده و ارائه می‌دهد که از تسهیلگران، پژوهشگران و متخصصان سراسر جهان به دست آمده‌اند. همچنین در مطالب کتاب بیان می‌شود که چگونه می‌توانید سبک ارائه خود را با بهترین شرایط محیط یادگیری خاص خود تطبیق دهید. مباحثی همچون

¹ Case notes

² Case law

³ Management case

⁴ Gragg, 1940, p. 2

رویکردهای گوناگون طراحی کلاس ها، قالبی که اطلاعات مرتبط توسط هر جامعه یادگیرنده‌ای دریافت می‌شود، محدود استفاده از موارد آموزشی به‌روز و استفاده مؤثر از یادگیری پیشرفته فناوری، نیاز به بررسی دارند.

با توسعه و ارائه بیش از ۱۵۰ برنامه آموزشی و نگارشی موارد آموزشی در بیش از ۳۰ کشور در پنج قاره در طی ۲۵ سال، یکی از مکررترین نگرانی‌های مطرح شده توسط استفاده کنندگان مورد آموزشی، نیاز به موارد آموزشی محلی بیشتر است که با زمینه و فرهنگ محلی منطبق باشند. نیاز است تا موارد آموزشی توسط نویسندگانی تدوین گردند که با محیط یادگیری محلی سازگار هستند. با در نظر گرفتن این موضوع، بخش دوم این کتاب، رویکردهای نوشتن موارد آموزشی شخصی را بررسی می‌نماید و راهنمایی‌هایی را ارائه می‌دهد که بر اساس تجربیات بدست آمده از مراکز تخصصی این حوزه در سراسر جهان بیان می‌گردند.

موردکاوی، اغلب به‌عنوان وسیله‌ای جهت ارزیابی یادگیرندگان مورد استفاده قرار می‌گیرد و دعوت از یادگیرندگان به منظور توسعه و ارائه موردکاوی مبتنی بر شواهد و موردکاوی آگاهانه از پژوهش‌های خود کاملاً به امری عادی و رایج تبدیل شده است. اغلب این نوع موارد آموزشی به خودی خود، کمتر به آموزش مدیریت می‌پردازند و بیشتر بر رویکردهای پژوهش‌های سازمانی و نمایش عملکرد مناسب تمرکز می‌نمایند. بخش سوم این کتاب، به بررسی ارزیابی موارد آموزشی (پژوهشی) می‌پردازد. از جمله این رویکردها، می‌توان به راهنمایی فراگیران جهت توسعه موارد آموزشی شخصی، اشاره داشت.

رشد جهانی در استفاده از روش موردکاوی جهت یادگیری، منجر به رشد شبکه‌ای از سازمان‌ها شده است که به حمایت از توسعه روش موردکاوی اختصاص یافته‌اند. بخش پایانی این کتاب، برخی از منابع موجود از این سازمان‌ها را به نمایش می‌گذارد و پیوندها و بررسی منابع اضافی را ارائه می‌دهد که می‌توانند به شما در آموزش و تمرین نوشتن مورد آموزشی در آینده کمک نمایند. این بخش شامل چند نمونه از موارد آموزشی، یک یادداشت آموزشی و پیوندهایی به یک مثال مشروح تحلیل موردی است.

در مسیر تعامل با دانشمندان و اساتید سراسر جهان که به دنبال تدریس از طریق موردکاوی بوده‌اند، به این نکته پی‌بردم که تمام ما، سبک‌ها، اصطلاحات و زبان مورد علاقه خود را داریم. در این خصوص می‌توان به عبارات و اصطلاحاتی اشاره داشت که هر کدام، از دانشمندان و اساتید در کلاس‌های خود استفاده می‌نمایند. در این راستا، همتایان به گروه هدف خود از جمله مطالعه کنندگان، یادگیرندگان، شرکت کنندگان و همکاران اشاره می‌نمایند. برای اهداف این متن و با احترام به اصطلاحات مختلفی که در گفت‌وگوهای خود با پژوهشگران، مورد استفاده قرار داده‌اند؛ تلاش نمودم تا این اصطلاحات را در روایت هر فصل، با یکدیگر ترکیب نمایم.

هر فصل حاوی بینش‌هایی است که از انبوهی از کاربران و مؤسسات مختلف موردکاوی از سراسر جهان بدست آمده‌اند؛ زیرا این کتاب به دنبال ارائه دیدگاه انفرادی یا رویکردی منحصر به فرد در خصوص روش موردکاوی نیست. همانطور که تجربیات من در ۲۵ سال گذشته نشان داده‌اند، روش موردی، به شیوه‌های متعدد توسط گروه‌های کاربری مختلف در

سراسر جهان اتخاذ شده است و این کتاب به دنبال تجلیل (یا گرامیداشت) و در صورت لزوم، به نمایش گذاشتن این تنوع است. در ترکیب با موضوعات مطرح شده در هر فصل، بخش هایی را خواهید یافت که در آنها، درس های آموخته شده از تجربیات شخصی، به منظور تقویت نکات کلیدی یادگیری، به اشتراک گذاشته شده اند. به علاوه، در سراسر کتاب، فرصت هایی برای شما وجود دارند که لحظه ای درنگ کنید و با دعوت جهت شرکت در تمرین، به طور شخصی بیاندیشید. این موضوع به شما کمک می کند تا مهارت های آموزشی و نوشتن موارد آموزشی خود را توسعه دهید.

فصل ۱۱، شامل چهار نمونه از موارد آموزشی است که برنده جایزه شده اند و پیش تر منتشر شده اند. در فصل ۲۰، سه نمونه موردکاوی کاملاً متفاوت و یک یادداشت آموزشی جهت ارجاع بیشتر ارائه می گردد.

یکی از نکات کلیدی که حین کار با پژوهشگرانِ روش موردکاوی کشف نموده ام این است که رویکردها و روش شناسی ها دائماً در حال تغییر و یا انطباق با تغییرات در زمینه کلاس درس ما هستند. هنگامی که برای نخستین بار، به عنوان یک مدرس جوان، از موردکاوی استفاده نموده ام، با یک آموزیار باتجربه موردکاوی کار کردم که از خود، به عنوان یک تسهیل کننده یادگیری، در سفری اکتشافی یاد می کرد. در ابتدا، اندیشیدم که شاید او اصطلاحاً بیش از حد، ستارگان فضا را تماشا نموده است و رویایی می اندیشد. اما به آرامی در مسیر درک مقصود او به عنوان آموزیار خود، گام برداشتم.

به عنوان یک اعتقادِ راسخ به یادگیریِ مادام العمر، موجب افتخار است که بخشی از سفر یادگیری باشم که حقیقتاً نوعی سفر اکتشافی به شمار می رود و همچنان من را به چالش می کشد تا پژوهشگرِ بهتری باشم. همچنین، امیدوارم که این کتاب، شما را به امکانات یادگیری از طریق روش موردکاوی راهنمایی نماید و شما را تشویق کند که مرزها (محدودیت ها) را کنار بگذارید و به عنوان بخشی از تغییر پارادایم بعدی در تکامل مستمر موردکاوی، به عنوان ابزاری برای آموزش مدیریت باشید.

بخش اول: آموزش مورد کاوی

فصل ۱: چرا از موردکاوی استفاده نماییم؟

پژوهشگران از سراسر جهان در خصوص استفاده خود از موردکاوی چه گفته اند؟

"روش موردکاوی نه تنها مرتبط‌ترین و کاربردی‌ترین راه به منظور یادگیری مهارت‌های مدیریتی است، بلکه هیجان‌انگیز و سرگرم‌کننده است. اما اگر دانسته‌های فراوانی در خصوص آن ندانید، ممکن است سردرگم‌کننده باشد."

ایالات متحده آمریکا^۱

"روش موردکاوی یک رویکرد قدرتمند به منظور آموزش و یادگیری موضوعات کسب و کار است. مزیت اصلی روش موردکاوی، رویکرد "پرسش محور"، در مقابل رویکرد "راه حل محور" در تدریس است. این به یادگیرندگان اجازه می‌دهد تا در فرآیندهای تصمیم‌گیری "واقعی" مشارکت داشته باشند."

هنگ کنگ^۲

"یک مورد آموزشی، توصیف یک موقعیت واقعی با قهرمانی است که باید تصمیمی بگیرد. داده‌های موجود در مورد آموزشی احتمالاً ناقص هستند، زیرا داده‌ها اغلب در دنیای واقعی هستند."

سوئیس^۳

"سبک تدریس یک مورد آموزشی به صورت واضح، واقع‌بینانه و متقاعدکننده است. یادگیرندگان را وادار می‌سازد که نقش تصمیم‌گیرنده در سازمان را بر عهده بگیرند، طوری بیان‌پیشنند که گویی، جای او (فاعل مورد آموزشی) قرار دارند و تحلیلگر و خلاق باشند."

هلند^۴

¹ Hammond, 2002, p. 1

² Farhoomand, 2004, p. 103

³ Schmenner, 2002, p. 5

⁴ Yue, 2016a, p. 1

این بخش به بررسی پرسش های زیر می پردازد:

- یادگیرندگان چگونه یاد می گیرند؟
- انگیزه یادگیرندگان شما از تحصیل چیست؟
- چگونه بفهمیم که یادگیری در حال شکل گیری است و برای اطمینان از مؤثر و تأثیرگذار بودن یادگیری چه اقدامی می توان انجام داد؟
- آیا یادگیری فراگیران از طریق موردکاوی واقعاً معنادار و مرتبط با نیازهای محل کار فعلی و آینده است؟
- چه اقدامی می توانیم انجام دهیم تا ظرفیت شرکت کننده به منظور یادگیری از طریق موارد آموزشی را ارتقا (بهسازی) دهیم؟
- موارد آموزشی چگونه در برنامه ریزی آموزشی شما قرار می گیرند؟

موردکاوی فرصت های عملی و کاربردی را به منظور کشف موقعیت های مدیریت واقعی در سازمان ها از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل فراهم می آورد تا فراگیران را قادر می سازد تا در خصوص مدیریت نتیجه گیری نمایند که می توانند پس از پایان جلسه کلاس، به دنیای واقعی خود بازگردند.

با این حال، اگر قرار است جلسه موردکاوی (جلسه بررسی مورد آموزشی) مؤثر باشد، ابتدا نیاز است تا بررسی نماییم که چگونه رویکرد موردی (رویکردهای موردکاوی) با فرآیند یادگیری درگیر می شود. بدون شک، پرسش های اشاره شده در قسمت فوق، یا بسیاری از پرسش های دیگر، زمانی به ذهن ما خطور کرده اند که چگونه می توانیم تجربیات و تکنیک هایی را ایجاد نماییم که در حال حاضر در کلاس های درس و مراکز آموزشی مدیریتی با فراگیران خود به کار می بریم. روش موردکاوی به طور گسترده در طیف وسیعی از زمینه های مختلف در آموزش مدیریت در تمام رشته های مدیریت و در تمام سطوح دانشکده، دانشگاه و حرفه ای استفاده شده است.

موارد آموزشی کوچک¹، اغلب در کتاب های درسی با محوریت مضامین مدیریتی ارائه می شوند. هدف از طرح موارد آموزشی خرد این است تا کاربردهای عملی به منظور کمک به یادگیرندگان جهت رونمایی و کشف نظریه ها را فراهم آورد و مدل هایی ارائه نمایند که کتاب های درسی ترویج می دهند. طرح موارد آموزشی کوچک، بینش های مفیدی را در خصوص یادگیری مفاهیم ارائه می دهد. این روایت های کوتاه، بیشتر بر نمایش عملکرد مناسب تمرکز دارند تا از طریق ارائه یک سفر یادگیری، یادگیرندگان بتوانند با داستان ها و موقعیت ها در یک زمینه سازمانی بزرگ تر همراه شوند. اینها اغلب طوری ساختار می یابند

¹ Mini-cases

که یادگیرندگان را قادر می‌سازد تا از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مدیریتی استفاده نمایند و از طریق ورودی دانش، کشفیات و شیوه‌های تأملی، یادگیری را تسهیل نمایند.

در اینکه روش موردکاوی، همچنان به عنوان ابزاری جهت یادگیری، ارزش گذاری می‌شود؛ تردیدی وجود ندارد (با توجه به اینکه موردکاوی به مدت بیش از ۱۰۰ سال، به عنوان بخش اصلی و مورد توجه پژوهشگران مدیریت باقی مانده است). با این حال، استفاده از روش موردکاوی، در سطوح مختلف توسعه و شایستگی و همچنین در مرزهای جغرافیایی و مرزهای فرهنگی، متنوع شده است.

پرسش واقعی این نیست که چرا از موردکاوی استفاده نمی‌کنیم، بلکه پرسش این است که چگونه می‌توان اطمینان حاصل نمود که تعامل با روش موردکاوی، یک تجربه یادگیری مؤثر، حمایتی و سازنده را فراهم می‌آورد. چگونه استفاده از روش موردکاوی به گروه خاصی از یادگیرندگان انگیزه می‌دهد، یادگیری مادام‌العمر را تعبیه می‌کند و مهارت‌های کلیدی استخدام را توسعه می‌دهد. نقش حیاتی روش موردکاوی به منظور ارتقای (بهبودی) شغلی آینده چیست؟

۱-۱ یادگیرندگان شما چگونه یاد می‌گیرند؟

"روش موردی، ابزاری را فراهم می‌آورد که به یادگیرندگان اجازه می‌دهد نظریه را توسعه دهند یا نظریه‌های خود را در عمل به صراحت در جمعی (انجمنی) بیان نمایند. بر این اساس، می‌توان نظریه‌ها را به روش‌هایی بررسی نمود که احتمالاً نمونه آن، در جای دیگری اتفاق نمی‌افتد".

ایالات متحده آمریکا^۱

پیش از پرداختن به پیچیدگی‌های توسعه رویکردهای تدریس از طریق موردکاوی، مهم است تا درخصوص خود مفهوم یادگیری تفکر نمی‌کنیم؛ یا به طور خاص‌تر، تأمل کنیم که چگونه یادگیرندگانی که هر هفته در کلاس‌های خود با آنها مواجه می‌شویم با مفهوم یادگیری درگیر می‌شوند (خواه آنها در کلاس‌های واقعی، در حال مطالعه حضوری باشند یا در بستر فضاهای مجازی مشغول مطالعه باشند). ضمن آنکه، همه ما شیوه‌های یادگیری متفاوتی داریم؛ با این حال، به عنوان دانش پژوه، اغلب تمایل داریم که رویکردهای یادگیری عمومی و رویکردهای یادگیری همگن را برای اکثر اشکال ارائه برنامه‌های آموزشی، به کار ببریم.

اگر حقیقتاً قصد داریم، یادگیری مؤثر را در کلاس درس ببینیم، بهتر است اطمینان حاصل کنیم که این یادگیری، متناسب با شایستگی‌ها، نیازها و ظرفیت‌های یادگیرندگان خاص ما است. به منظور پیشبرد این امر، نیاز است بدانیم که

¹ Clawson, 1995, p. 3

آنها چگونه به بهترین شکل یاد می‌گیرند (شناسایی شیوه‌های یادگیری یادگیرندگان). چگونه می‌توان اصطلاحاً از "تاریخچه‌های سری"^۱ که یادگیرندگان به کلاس درس می‌آورند، جهت کمک و آگاهی بخشی به رویکردهای آنها در راستای یادگیری از طریق روش‌های مورد استفاده نمود. به عبارت دیگر، نیاز است به طور واقعی یادگیرندگان خود را بشناسیم. تنها در این صورت است که می‌توان این جلسات کلاس موردی را متناسب با نوع یادگیرنده‌های شناخته شده تنظیم نمود که خود را در کلاس‌های درس ما نشان می‌دهند.

هیچ رویکرد واحدی به منظور ارائه از طریق روش موردکاوی وجود ندارد و به احتمال فراوان، برخی از رویکردها به منظور ارائه موارد آموزشی در زمینه‌های مختلف، مؤثرتر از سایر رویکردها هستند. نمی‌توان به اندازه کافی تأکید داشت که دانستن پیشینه، عادات، سبک‌های ترجیحی یادگیری و علایق عمومی یادگیرندگان چقدر اهمیت دارد. هرچه بیشتر بتوانیم یادگیرندگان خود درک نماییم، می‌توانیم بیشتر رویکردهای خود را جهت برآورده نمودن بهترین سبک ترجیحی یادگیری آنها، تنظیم نماییم.

درس‌های آموخته شده

ما اغلب از طریق بررسی اشتباهات کلاسی خودمان یادگیری بهتری خواهیم داشت. خاطره روشنی از لحظه‌ای ناخوشایند در کلاس درس از سال‌ها پیش دارم. از من خواسته شد تا یک نمونه موردکاوی را به گروهی از دانشجویان سال اول کارشناسی ارائه نمایم که در حال مطالعه "جهانی‌سازی" به‌عنوان بخشی از برنامه دوره بازاریابی بودند. پس از ۱۰ دقیقه از شروع بحث که حول چالش‌های پیش روی مدیر عامل یک تجارت بزرگ جهانی متمرکز بود که در شرف پذیرش یک پروژه بازاریابی جدید قرار داشت. در همین زمان، یکی از یادگیرندگان دست خود را بالا برد و درخواست زمان (زمان گفت‌وگو) کرد.

او در خصوص شرایط فعلی خود صحبت کرد. به من گفت که چگونه هشت هفته در دانشگاه بوده است، ۱۸ سال سن داشت، در گذشته هیچ شغلی نداشته است و نه تنها از نحوه کار تجارت جهانی اطلاعی ندارد بلکه حتی معنای مدیر عامل یا CEO را نمی‌داند. بلافاصله مشخص گردید که مورد آموزشی من بسیار از سطح این فرد (نیاز او) بالاتر بوده است. به همین دلیل، فرد قادر نبود موضوعات موجود در موارد آموزشی درک نماید و بر اساس دیدگاه مد نظر ما مسئله را تحلیل نماید.

از او پرسیدم، هنگامی که فارغ التحصیل شد می‌خواهد چه کار کند؟ او پاسخ داد که دوست دارد مدیر بازاریابی شود. بنابراین، من از او (و همکلاسی‌های او) دعوت نمودم تا از منظر یک مدیر بازاریابی در خصوص زمینه موضوع، تجدید

¹ Secret histories

نظر کنند: "تصور نمایید که او به تازگی فارغ التحصیل شده است و اولین نقش خود را به عنوان مدیر اجرایی در یک تجارت بزرگ پذیرفته است که دارای دفاتر در کشورهای مختلف می باشد".

به او اطلاع دادم که یکی از "رؤسای برتر شرکت" به عنوان تیم جدیدی از مدیران بازاریابی، از او و همکارانش خواسته تا پروژه بازاریابی جدیدی را برای شرکت انجام دهند. با شنیدن این موضوع، یادگیرنده مذکور و همکارانش، بلافاصله و از طریق این زمینه تجدید نظر شده، به حل مسئله پرداختند. آنها با خوشحالی، ذهن خلاق خود را به چالش کشیدند. برای من واضح بود که به اندازه کافی، به منظور درک دانش و تجربیات پیشین گروه تلاش نکرده ام. اقدامی که نیاز بود پیش از شروع کلاس انجام می دادم تا بتوانم بحث موردی را به طور رضایت بخشی مطرح کنم. درسی که به سرعت آموخته شد.

هنگامی که از مریبان مورد نظر، درخصوص نحوه یادگیری یادگیرندگان خواسته شده است، فهرست زیر شامل پاسخ های متداول تکراری تدوین گردید:

- یادگیری مورد کاوی، به سن یادگیرنده و تجربه مدیریت در محل کار بستگی دارد.
- افراد در فرهنگ های مختلف، به طور متفاوتی یاد می گیرند.
- ما تنها نکاتی را می آموزیم که علاقه مند به یادگیری آنها هستیم.
- یادگیری به میل و تمایل به یادگیری بستگی دارد.
- زمانی بهتر یاد می گیریم که آزاد باشیم و پاسخ خود را به یک موقعیت ایجاد نماییم.
- یادگیری به ندانستن پاسخ ها بستگی دارد.
- همه ما به روش خود یاد می گیریم.
- یادگیری تا حد فراوانی یک تجربه احساسی است.

یادگیری یعنی تغییر. بدون شک، تمامی افراد با این اظهارات موافق نیستند، اما آنها دیدگاه های مشترکی را نشان می دهند که متعاقباً رویکردهایی را به منظور ارائه موارد آموزشی ایجاد نموده است.

برای یک لحظه درنگ کنید:

یک بار دیگر به فهرست دیدگاه ها نگاه بیاندازید و از خود بپرسید که تا چه حد با هر عبارت، موافق یا مخالف هستید. سپس از خود بپرسید که چگونه دیدگاه شما در مورد این اظهارات در سبک تدریس شما منعکس می گردند.

مسلماً اگر حداقل یکی از سه معیار زیر، در پایان یک جلسه بررسی مورد آموزشی بدست آید، ممکن است توافق نماییم که یک فرد (یادگیرنده) مفاهیم را آموخته است:

- فرد چیزی را می داند که قبلاً نمی دانست. یا
- آنها می توانند کاری را انجام دهند (یا بهتر از گذشته). یا
- آنها در خصوص چیزی که پیش تر آن را نداشتند، نظری مطرح نموده اند.

بنابراین، پیش از اینکه بخواهید برنامه ارائه موارد آموزشی را برنامه ریزی نمایند، اندکی درنگ کنید تا چگونگی تأثیر ساخت برنامه شما بر یادگیری، به ویژه ویژگی های گروه یادگیرنده شناخته شده، را در نظر بگیرید.

۱-۲ ایجاد انگیزه در یادگیرندگان

یکی از پرسش هایی که در هنگام ملاقات با پژوهشگران روش موردکاوی مطرح می شود این است که، چگونه می توانیم با چالش ایجاد انگیزه در فراگیران، به منظور مشارکت در فرآیند موردکاوی روبرو شویم؟ برخلاف رویکردهای سنتی تر و غیرفعال تر به آموزش و یادگیری، روش موردکاوی بر سطح معینی از مشارکت و مداخله یادگیرنده متکی هستند. سطح مشارکت و مداخله در سه مرحله قبل، در حین و بعد از جلسه بحث کلاس روش موردکاوی مدنظر قرار دارد.

اگر یادگیرنده آمادگی نداشته باشد، احتمال کاهش مزایای یادگیری در جلسه بررسی مورد آموزشی قوت می یابد. این امر می تواند به بی انگیزگی بیشتر یادگیرنده منجر گردد. در ادامه روند بی انگیزگی یادگیرندگان، بازدهی نزولی (رو به کاهش) را تشکیل دهد که به راحتی می تواند از کنترل خارج شود. بنابراین، اطمینان از وجود مشارکت و مداخله یادگیرندگان از همان ابتدا اهمیت دارد. هم انتخاب مورد آموزشی و هم رویکرد ارائه مورد آموزشی، نقش کلیدی در حصول اطمینان در این موضوع ایفا می نمایند که یادگیرنده انگیزه دارد و مستعد بهتری جهت یادگیری نتایج مورد نظر از جلسه است. این موضوعات (انتخاب مورد آموزشی و رویکرد ارائه آن) می توانند شامل سرمایه گذاری در نوشتن مورد آموزشی، به منظور فراهم آوردن منابعی باشد که برای یادگیرنده آشنا تر است و یا استفاده بالقوه از فناوری های دیجیتال باشد که تعامل با روایت مورد آموزشی را ارتقا می دهند.

در زمینه های سنتی تر، "موردکاوی" اصطلاحاً به عنوان تمرین های مفصل مکتوب (مستند شده روی کاغذ)^۱ تلقی می گردند که نیازمند تعهد قوی به مطالعه، تجزیه و تحلیل گسترده پیش از کلاس و کار تمرینی هستند. اگر یادگیرنده به این سبک یادگیری عادت نداشته باشد، معرفی مفهوم مورد آموزشی با یک سند بیش از ۴۰ صفحه از یک موقعیت مدیریتی عمیق و

¹ Paperbased exercises

پیچیده ممکن است کارساز و انگیزه بخش نباشد. ضمن آنکه، مورد آموزشی بر اساس یک شرکت بزرگ در منطقه ای مطرح گردیده است که در فاصله ای طولانی از خانه یادگیرنده (موطن یادگیرنده) قرار دارد.

فصل ۳، انواع مورد کاوی را بررسی می نماید و بینش‌هایی را در خصوص بهترین راه‌های انتخاب مورد آموزشی ارائه می دهد. بر این اساس می توان اطمینان حاصل شود که تعادل میان حفظ انگیزه یادگیرنده و حصول اطمینان از دستیابی به اهداف کلیدی یادگیری برنامه با کمک فناوری موجود، برقرار گشته است. در فصل‌های ۵ و ۶، رویکردهای مختلف مشارکت در جلسه یادگیری بررسی مورد آموزشی بررسی می گردند تا حس کنجکاوی و علاقه را در گروه یادگیرنده تقویت نمایند، که در نهایت، موجب مشارکت و مداخله بیشتر یادگیرنده می شود.

۱.۳ ثبت یادگیری اثربخش و اثرگذار

یکی از خطرات روش مورد کاوی، پایان دادن به جلسه آموزشی با این فرض است که اهداف آموزشی مورد نظر برنامه، محقق شده اند. پیشنهادی فرض فوق می تواند صرفاً به این دلیل باشد که یادگیرنده در مورد کاوی شرکت نموده است؛ با مفهوم آشنایی دارند. به طور مثال، جنبه‌های کلیدی مدیریت تغییر را بررسی می نماید، اما این بدان معنا نیست که یادگیرنده، لزوماً اصول یا شیوه‌های کلیدی مدیریت تغییر را به واسطه مشارکت یا مداخله، آموخته است. مورد کاوی، فرصتی را برای یادگیرنده فراهم می‌سازد تا با موضوعات مربوط به مدیریت تغییر، دست و پنجه نرم نماید. بنابراین، مهم است در نظر بگیریم که یادگیرنده چگونه این تجربه را پردازش کرده و در نتیجه چگونه به یادگیری آنها کمک نموده است.

درس‌های آموخته شده

به‌عنوان یک استاد بسیار جوان، به یاد می‌آورم که یکی از یادگیرندگان، با بالاترین عملکرد کلاسی جلسه تدریس را ترک نمود؛ این در حالی بود که فکر می‌کردم، جلسه مورد کاوی به خوبی ارائه شده بود. او رو به همکلاسی اش ایستاد و گفت: "بله، بله، مورد کاوی جالب، داستان جالب، ... بعد آن چه می‌شود؟!" و از اتاق خارج شد. ابتدا اندکی به دلیل نظر این یادگیرنده، اندکی دلسرد شدم اما، به سرعت تصمیم گرفتم تا اطمینان حاصل کنم که جلسات مورد کاوی آینده به طور مثبت، فراگیران را تشویق می‌نماید تا به این موضوع بپردازند: "پس از آن چه می‌شود؟" نیاز است در جلسات مورد کاوی، از طریق طرح پرسش یا از به وسیله انجام یک کار، نه تنها فرصت‌های جهت ارتقای یادگیری اکتشافی بدست آورد، بلکه فرصتی به منظور یادگیری تأملی او فراهم گردد. این اتفاق، بیش از ۲۰ سال پیش رخ داد و از آن زمان تاکنون، رویکرد من را جهت گنجاندن تمرین تأملی در کلاس‌های مورد کاوی شکل داده است.

اگرچه یادگیرندگان شما ممکن است از بحث پیرامون یک مورد آموزشی لذت ببرند و نسبت به موضوعات مطرح شده در بحث، مشارکت مثبت داشته باشند. البته این (حسّ خوشایندی) تضمینی نیست که آنها خود را نسبت به این موضوع ارزیابی نموده باشند که چگونه موضوع بحث، به یادگیری آنها کمک می‌کند. چند پرسش با دقت طراحی شده، در پایان بحث پیرامون مورد آموزشی، می‌تواند فرد را به تأمل شخصی ترغیب نماید. طرح پرسش‌های مناسب می‌تواند به یادگیرنده کمک کند تا اطمینان حاصل نمایند که این فرصت را داشته است تا اهداف یادگیری را بیاموزد. همچنین، پاسخ‌های یادگیرندگان به پرسش‌ها، به شما به عنوان تسهیلگر، این امکان را می‌دهد که تعیین نمایید آیا تمام نتایج یادگیری موردنظر به طور کامل بدست آمده اند یا نتایج محقق نشده اند.

هیچ تضمینی وجود ندارد که شرکت کنندگان، تمام نتایج مورد نظر یادگیری را از یک جلسه موردکاوی، به طور کامل دریافت نمایند. بنابراین ارائه فرصت‌های کافی در برنامه ریزی آموزشی، مفید است تا اطمینان حاصل گردد که نتایج یادگیری کلیدی مشابه، می‌توانند در طول برنامه، بازبینی و تقویت شوند. به این ترتیب، اگر هدف آموزشی، توسط تمام یادگیرندگان در اولین تجربه موردکاوی، بدست نیامده باشد؛ احتمالاً در دومین سفر خود (دومین تجربه موردکاوی) محقق خواهد گشت. این موضوع در فصل ۴ با جزئیات بیشتر مورد بحث قرار گرفته است.

۱.۴ یادگیری مرتبط و معنادار جهت ایجاد قابلیت استخدام در آینده

تقاضای فزاینده‌ای در آموزش عالی غرب، جهت اطمینان از این موضوع وجود دارد که برنامه‌های دانشگاهی، بیشتر منعکس‌کننده نیازهای واقعی محل کار فعلی یا شرایط شغلی آینده باشند. این امر با سرمایه‌گذاری بیشتر توسط رهبران برنامه، در تفکر پیرامون معیارهای "اشتغال پذیری" اثبات شده است که اکنون به طور مرتب، در پروفایل (رُخ‌نما) مشخص می‌گردند.

زمانی که موارد آموزشی در راستای آموزش به عنوان بخشی از یک برنامه کارآموزی، برنامه یادگیری تلفیقی کار، یا به عنوان بخشی از یک ابتکار "یادگیری مبتنی بر کار"^۱ استفاده می‌شود، اهمیت ویژه‌ای می‌یابند. به‌ویژه اگر کارفرما، سازمان حامی باشد. شاید تعجب‌آور نباشد که کارفرمایان می‌خواهند اطمینان یابند که سرمایه‌گذاری آنها بازدهی دارد و این بازدهی به صورت مزایای طرح در محل کار منعکس می‌گردند. اگرچه موردکاوی می‌تواند تجربیات حقیقی و ارزشمندی را برای فراگیران فراهم آورد، اما اگر زمینه مورد آموزشی بیش از حد انتزاعی باشد، اثر آن کمتر آشکار خواهد بود. بنابراین مهم است که از همسویی انتخاب مورد آموزشی با سازمان(هایی) اطمینان حاصل گردد که احتمالاً در آینده با فراگیران مشارکت خواهند داشت.

¹ work-based learning

دانشگاه‌ها، اغلب به منظور حمایت کارفرمایان از هیئت‌های مشاوره کارفرما یا انجمن‌ها استفاده می‌نمایند. اگر هیئت‌های مشاوره کارفرما یا انجمن‌ها به درستی مدیریت شوند، می‌توانند منبع مفیدی در راستای استفاده از موارد آموزشی در برنامه‌های آموزشی محسوب شوند. انجمن‌های کارفرما می‌توانند بینش‌های مفیدی در خصوص موضوعاتی ارائه نمایند که در زمینه‌های سازمانی محلی با آنها مواجه هستند. همچنین، هیئت‌های مشاوره کارفرما یا انجمن‌ها می‌توانند به اطلاع‌رسانی در خصوص انتخاب مورد آموزشی کمک نمایند. آن‌ها همچنین می‌توانند مشارکت‌کنندگان بالقوه‌ای را شناسایی نمایند که می‌توانند منبعی غنی برای نویسندگان مورد آموزشی باشند که به دنبال توسعه موارد آموزشی بر اساس موضوعات محلی و معضلات مهم برای کارفرمایان هستند. فصل ۹، بینش بیشتری در خصوص شناسایی منابع مفید داده‌های موردی ارائه می‌دهد.

۱.۵ افزایش تجربه یادگیری

یادگیری به عوامل فراوانی بستگی دارد، اما دو چالش مکرر در راستای یادگیری از طریق روش موردکاوی، "انگیزه فرد" و "سطح رشد" آنها است. نیاز است مجری موردکاوی، بهترین رویکرد را به منظور ارائه در جلسه تعیین نماید که این دو عامل را دربرگیرد. این بدان معناست که یک مورد آموزشی مشابه، می‌تواند با دیدگاه‌های متفاوتی از گروه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، افراد کلاس نیز می‌توانند سطوح مختلفی از انگیزه و شایستگی را پیرامون موضوع از خود نشان دهند. این دو عامل، تجربه پیشین گروه‌ها از روش موردکاوی، میزان تعهد آنها به فرآیند یادگیری، تمایل به همکاری، دانش پیشین و مهارت‌های افراد را توضیح می‌دهند. رویکرد اتخاذ شده توسط تسهیلگر مورد آموزشی نیز تحت تأثیر دانش پیشین و ارتباط حرفه‌ای آنها با یادگیرنده یا به عبارت دیگر، سطح آشنایی میان آموزیاران و کلاس قرار می‌گیرد.

آموزیار با سبک جهت ده (هدایت شده، دستوری)

آموزیار با سبک جهت ده، اغلب نقطه شروعی برای تدریس کننده مورد آموزشی به شمار می‌رود. این رویکرد شامل کار با یادگیرندگانی است که دانش آنها از روش موردکاوی، محدود یا ناشناخته است. رویکرد آموزشی جهت ده، احتمالاً برای یادگیرندگانی مناسب خواهد بود که مطالب مورد آموزشی خود را آماده نکرده‌اند یا دانشی در خصوص چگونگی آماده‌سازی جهت مشارکت در بحث موردی ندارند، یا جایی که موضوع بحث برای یادگیرنده ناآشنا است.

به عنوان مثال، تصور نمایید یک گروه دانشجویی در حال بررسی مورد آموزشی غنی از داده‌های مالی کمی هستند. قرار است در این مورد آموزشی به عنوان بخشی از فرآیند، یک تحلیل پیچیده مالی جهت تعیین آمادگی یک سازمان به منظور سرمایه‌گذاری مالی جدید صورت پذیرد. بعید است که یک یادگیرنده مبتدی در این زمینه، بداند که نیاز است در خصوص تکالیف مورد آموزشی چه اقدامی انجام دهد، بنابراین یادگیرنده به آموزیار نیاز دارد تا به وسیله ارائه راهنمایی‌های خاص

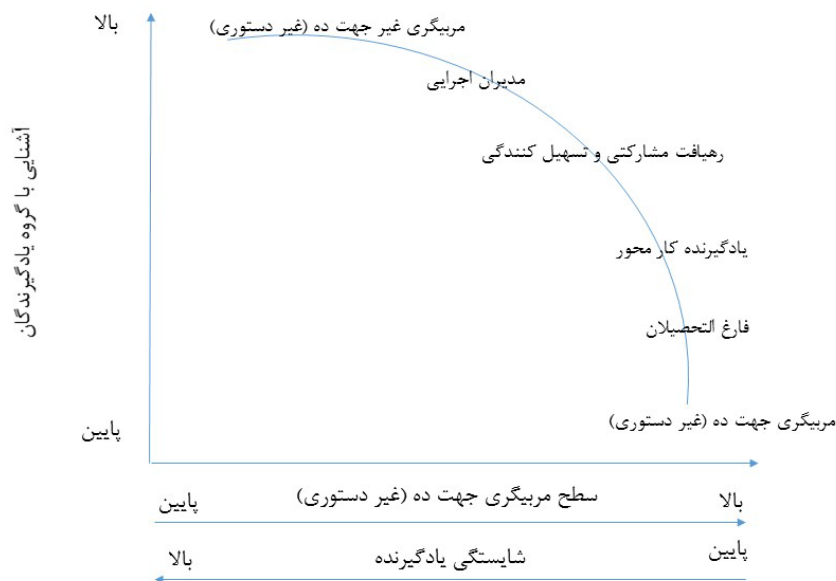
او، همراه با دستورالعمل‌های واضح، موضوع موردکاوی را تبیین نماید. در این حالت آموزیار به طور مؤثر، یادگیرندگان را از طریق بررسی اعداد (داده‌های کمی) هدایت می‌نماید، تا رویکردی را توسعه دهد که می‌توان به بهترین شیوه حل مسئله منجر شود. این رویکرد، مستلزم سطح بالایی از نظارت است. به طور کلی، احتمالاً رویکرد فوق، نقطه شروع مناسبی برای بسیاری از گروه‌های با تجربه اندک (یا با انگیزه کمتر) در مقطع کارشناسی را تشکیل می‌دهد.

رویکردهای مشارکتی و تسهیل‌کننده

همانطور که آموزیاران در مورد آموزشی، اقدام به ایجاد روابط حرفه‌ای با گروه یادگیرندگان می‌کنند، بیشتر می‌توانند بینش‌هایی را از زمینه‌های شخصی و تاریخچه‌های مخفی هر یادگیرنده بدست آورند. این تسهیل آگاهانه، آموزیاران را قادر می‌سازد تا یادگیرندگان را به‌طور خاص‌تر به داده‌های متن هدایت نمایند. اغلب از یادگیرندگان دعوت می‌کنند تا جنبه‌های روایت مورد آموزشی را با بینش شخصی خود مقایسه نمایند. این رویکرد جذاب و تسهیل‌کننده، فرض می‌کند که یادگیرنده می‌داند نیاز است چه اقدامی را انجام دهد، اما فاقد تمرین، تجربه و شاید مهارت‌های لازم به منظور انجام وظایف خود به تنهایی در خصوص مورد آموزشی است.

بنابراین ممکن است لازم باشد آموزیار به منظور توضیح موضوع، متقاعد نمودن افراد و پاسخگویی به پرسش‌هایی آماده باشند که در آنها عدم اطمینان وجود دارد. در نتیجه، این رویکرد همچنان، سطح محدودی از شایستگی را از جانب یادگیرنده فرض می‌کند، اما با گذشت زمان، از طریق مربیگری یا راهنمایی دقیق، یادگیرندگان اعتماد بیشتری نسبت به ظرفیت خود برای رسیدگی به موضوعات موجود در مورد آموزشی کسب می‌نمایند.

سپس می‌توان فراگیران را تشویق نمود تا به جای قهرمان داستان قدم بگذارند و بهتر با معضلات پیش روی شرکت درگیر شوند. حرکت فوق (ایفای نقش) به این موضوع بستگی دارد که ابتدا یادگیرنده به منظور مشارکت در بحث‌های کلاس، از طریق رویکردهای یادگیری در خلال روش موردکاوی، آماده شده باشند. همانطور که یادگیرنده در امتداد این منحنی پیشرفت می‌نماید؛ مهارت‌ها، دانش و تجربه جدیدی را به منظور مدیریت وظایف خود در مسیر حل مورد آموزشی توسعه می‌دهد (اما ممکن است گاهی اعتماد به نفس یا انگیزه نداشته باشد). غالباً فراگیران فعالیت محور، می‌توانند سطح بالاتری از انگیزه و شایستگی را با توجه به تجربیات مبتنی بر کار یا حرفه خود ارائه دهند. این تجارب می‌توانند در بحث‌های کلاسی مطرح گردند. نیاز است آموزیار به تجارب گوش دهد، بحث کند و یادگیرندگان را تشویق نماید تا تصمیم بگیرند. در این مرحله، آموزیاران می‌توانند سفر یادگیری را از طریق پرسش‌هایی که با دقت طراحی شده‌اند، به سمت اهداف کلیدی یادگیری تسهیل نمایند. البته آنها همچنان به دنبال رویکردی بسیار رابطه‌مند به منظور هدایت تجربیات یادگیری کلاس خود هستند.



شکل ۱.۱ مدل تسهیل مورد توجه: این شکل رویکردهای پیشنهادی به منظور ارائه و تسهیل یادگیری را بر اساس انگیزه و سطح رشد گروه یادگیرنده نشان می‌دهد.

مربیگری با سبک غیر جهت ده (هدایت نشده، غیر دستوری)

همانطور که یادگیرنده، سطوح بالاتری از شایستگی و انگیزه خود را توسعه می‌دهد (کسب می‌نمایند)، رویکرد غیر جهت ده، کمتری جهت تدریس می‌تواند اتخاذ شود. این رویکرد (مربیگری غیر جهت ده)، وابسته به یک گروه یادگیرنده بسیار پاسخگو، متعهد و با تجربه است که اغلب در آموزش اجرایی^۱ به چشم می‌خورد. نقش آموزیار را می‌توان به میزان قابل توجهی کاهش داد و رویکرد اتخاذ شده می‌تواند کمتر شخصی شود. سطح مسئولیت یادگیری در این زمینه، به طور گسترده در دست یادگیرنده قرار دارد.

این رویکرد (مربیگری غیر جهت ده) برای یادگیرندگان بسیار ماهر که به طور شهودی عمل می‌نمایند، کارکرد مطلوبی دارد. آموزیارانی که در حوزه موردکاوی فعالیت دارند، به یادگیرندگان اعتماد خواهند کرد تا کنترل سفر پیش رو را در دست بگیرند، تا جایی که ممکن است خود را (آموزیار) از مسیر یادگیری، دور نگه دارند تا یادگیرندگان بتوانند تصمیمات خود را اتخاذ نمایند. رویکرد مربیگری غیر جهت ده، همچنین ممکن است هنگام استفاده از موارد آموزشی به عنوان بخشی

¹ Executive education

آموزش اجرایی (Exec. Ed یا ExEd) به برنامه‌های دانشگاهی در مدارس کسب و کار در سطح فارغ التحصیل برای رشته‌های مدیران اجرایی، رهبران تجاری و مدیران عملکردی در سطح جهانی اشاره دارد.

از یک برنامه آموزش از راه دور یا آموزش الکترونیکی مورد استفاده قرار گیرد. در حقیقت، آموزیاران می‌توانند در زمان‌های مختلف، در طول ارائه یک برنامه آموزشی مورد محور (مورد کاوی)، بسته به ماهیت موارد، اهداف کلیدی یادگیری، شایستگی و تعهد گروه یادگیرنده، شیوه مناسب را برگزینند.

۱.۶ چگونه مورد آموزشی در برنامه ریزی آموزشی قرار می‌گیرد؟

هدف این کتاب به هیچ وجه ارائه مورد کاوی اصطلاحاً به عنوان "نوش‌دارویی" برای تمام چالش‌های آموزشی و یادگیری نیست. اگرچه تعداد اندکی از برنامه‌های مدیریتی، منحصراً از طریق روش مورد کاوی ارائه می‌شوند، اکثریت قریب به اتفاق، از موارد آموزشی به عنوان یکی از ابزارهای آموزشی با طیف وسیع یاد می‌نمایند که در جعبه ابزار آموزیاران استفاده می‌گردند. عرصه‌های خاصی در آموزش مدیریت وجود دارند که مورد کاوی، رویکرد یادگیری منطقی بشمار رود. همچنین، عرصه‌های دیگری نیز وجود دارند که ممکن است رویکردهای جایگزین در آنها مؤثرتر باشند.

به این ترتیب، روش مورد کاوی را می‌توان به عنوان یکی از گزینه‌های متعدد در دسترس آموزیاران در نظر گرفت، که می‌تواند با جامعه یادگیرندگان آنها به منظور تحقق اهداف آموزشی مفید، مورد استفاده قرار گیرد (با توجه به اینکه این موارد آموزشی می‌توانند به دانش، مهارت‌ها و رفتارهای حرفه‌ای مربوط باشند). شکل ۱.۲ نمونه‌ای از انواع عرصه‌هایی را ارائه می‌دهد که هر ابزار، در جعبه ابزار آموزیار ممکن است مؤثرترین آنها در نظر گرفته شود.

برخی از مؤسسات تمایل دارند برنامه‌هایی ارائه دهند که کاملاً مبتنی بر موارد آموزشی هستند، درحالی‌که برخی دیگر تمایل دارند برنامه‌ای را با ترکیبی از رویکردهای مختلف به منظور ارائه در کلاس ترجیح دهند. اگرچه هیچ رویکرد واحد و ایده‌آل وجود ندارد، اما منطقی است که فرض نماییم، بهترین رویکرد برای یک آموزیار، به اهداف آموزشی کلی برنامه، به سطح انگیزه و هم سطح رشد یادگیرنده بستگی دارد.

چالش مهم در شکل ۱.۲ این است که هنگام توسعه برنامه آموزشی خود، اهداف یادگیری خود را در نظر بگیرید. اهدافی که می‌خواهید از برنامه خود بدست آورید و سپس، توالی و رویکردی را طراحی نمایید که به بهترین وجه، شما را به دستیابی به این اهداف با استفاده از "ابزارهای یادگیری" قادر می‌نماید. ابزارهای یادگیری در دسترس شما قرار دارند، بنابراین نیاز است تجربیات گذشته یادگیرنده و سطح رشد آنها را در نظر گرفته شوند.

یک لحظه درنگ کنید:

یک بار دیگر به تصویر جعبه ابزار کلاس درس نگاهی بیندازید و ردیف بالا را با ابزارهایی که بیشتر آشنا و در دسترس شما هستند، جایگزین نمایند. این ابزارها شامل تمام رویکردهایی است که در مورد آموزشی در کلاس درس استفاده

خواهند شد. سپس دوره خاصی را در نظر بگیرید که مسئولیت آن را بر عهده دارید و دانش، مهارت ها و اهداف رفتاری را فهرست نمایید که به دنبال دستیابی به آن هستید. در نهایت، اثر "ابزار" انتخابی خود را در برابر "اهداف" ترسیم نمایید تا محدوده چهارجوب بندی برنامه خود را آشکار نمایید.

اهداف یادگیری	ابزار از جعبه ابزار معلمان							
	آموزش در شغل	سخنرانی	بحث گروهی	موردکاوی	مشاهده ساز کسب و کار	ایفای نقش	برنامه های کاربردی	تمرین های خوانندگی
انتگیزه	■	■	■	■	■	■	■	□
مشارکت فعال	■	□	■	■	■	■	■	■
تفکر فردی	■	□	■	■	■	■	■	■
توالی و ساختار بندی	■	■	■	■	■	□	■	■
ارائه بازخورد	■	□	■	■	■	■	■	□
انتقال دانش	■	□	■	■	■	■	■	□
تحلیل و تفکر انتقادی	■	□	■	■	■	■	■	□

ضعیف متوسط خوب سطح تأثیر در دستیابی به هدف:

شکل ۱.۲ جعبه ابزار کلاس درس

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

- مورد آموزشی ابزار مفیدی به منظور تشویق یادگیری مشارکت محور است؛ اما جهت موفقیت در این روش، بهتر است انتخاب صحیح مورد آموزشی را با رویکرد آموزشی درست مطابق با نوع یادگیرنده در برنامه خود مطابقت دهید.
- تمامی افراد به گونه‌های متفاوتی یاد می‌گیریم و بنابراین بهتر است از روش موردکاوی به گونه‌ای استفاده شود که وسیع‌ترین محدوده ممکن را برای افراد فراهم آورد تا در بحث و فرآیندهای یادگیری شرکت نمایند.
- سطح راهنمایی دستوری (هدایت شده) ارائه شده توسط آموزیار، به انگیزه و سطح رشد گروه یادگیرنده بستگی دارد.
- پرسش‌هایی که به دقت طراحی شده‌اند و از فعالیت‌های تأملی پشتیبانی می‌نمایند، می‌توانند در پایان یک بحث موردی، در راستای ارزشیابی درجه‌ای مطرح گردند. این پرسش‌ها، یادگیرنده را قادر می‌سازند تا حقیقتاً نتایج یادگیری مورد نظر را دریافت کنند.
- مورد آموزشی یکی از ابزارهای مختلف آموزشی است که می‌تواند به طور مؤثر، جهت دستیابی به اهداف کلیدی آموزشی مورد استفاده قرار گیرند. شایسته است توالی این ابزارها، منعکس کننده اهداف یادگیری برای برنامه آموزشی خاص شما و انگیزه‌های گروه یادگیرنده شما می‌باشد.

فصل ۲: چه عواملی یک موردکاوای مناسب را شکل می دهند؟

"مورد آموزشی خوب مانند پیاز هستند - هر چه بیشتر لایه های بیرونی را جدا نمایید، بیشتر درون آن را کشف می کنید."

سوئیس^۱

این بخش به بررسی پرسش‌های زیر می پردازد:

- چه عواملی موجب ایجاد یک تجربه یادگیری موردی (بر مبنای مورد آموزشی) مؤثر می‌شوند؟
- تفاوت‌های فرهنگی چگونه بر یادگیری موردی اثر می‌گذارد؟
- یک مورد آموزشی مناسب، بهتر است از نظر تعداد صفحات، حجم مطالب و نظایر آن چقدر باشد؟
- مورد آموزشی چگونه ممکن است از سایر بروندهای منتشر شده (بروندهای آموزشی و پژوهشی)، متفاوت باشند؟

یک کاسه همزن را تصور کنید. داخل آن مواد غذایی را قرار می‌دهید که می‌خواهید آنها را آماده نمایید. همانطور که مواد غذایی را داخل همزن می‌ریزید، عمل هم زدن را آغاز نمایید. یک بخش از مواد غذایی از کاسه به بیرون می‌ریزد. حال تصور کنید که کاسه همزن، مخلوط جامعه یا کلاس درس شما باشد و جوهرهای (همان بخشی از مواد غذایی) که به دنبال ایجاد آن هستید، یادگیری است.

اجزای کلیدی که نیاز است اصطلاحاً در کاسه خود (کاسه تدریس خود) بریزید تا با استفاده از روش موردکاوای به یادگیری مؤثر برسید، کدامند؟ این پرسش در بیش از ۱۰۰ مورد با دانشمندان حوزه موردکاوای، در سراسر پنج قاره مطرح شده است و رایج ترین پاسخ‌ها برای چهارجوب بندی این فصل استفاده شده اند. در ارائه پاسخ‌ها، از دانشگاه هاروارد آغاز

¹ Abell, 1997, p. 3

می‌نماییم، پس از آن پاسخ‌ها در سراسر اروپا، خاورمیانه و آفریقا بیان می‌گردند. در انتها نیز، پاسخ‌های کشورهای هند، چین و استرالیا ارائه می‌شوند.

۲.۱ بیان داستان

پروفسور مالکوم مک‌نیر^۱، پژوهشگر مشهور دانشگاه هاروارد، استاد علم خرده‌فروشی (در حوزه مدیریت و تجارت) و پیشگام روش موردکاوی در آموزش مدیریت در قرن بیستم بود. با این حال، مطالعات و تجربیات علمی پیشین او مرتبط با ادبیات شکسپیر بودند. در نتیجه، شاید تعجب آور نباشد که بخشی دانش او درخصوص رویکردهای شکسپیر، به منظور مشارکت شرکت کنندگان مورد استفاده قرار گیرد. این موضوع می‌تواند جهت اطلاع‌رسانی شیوه‌های او (مک‌نیر) در کلاس درس با گروه یادگیرندگان (کلاس‌های موردکاوی)، در نظر گرفته شود. مک‌نیر، به مدافع قدرتمندی در اثبات کارکرد "داستان سرایی" به عنوان مؤلفه اساسی روش موردکاوی تبدیل شد.^۲

"داستان سرایی" به طور گسترده به عنوان یک ابزار یادگیری قدرتمند شناخته شده است^۳، زیرا ساختار روایتگری یکی از چهار ساختار کلیدی را تشکیل می‌دهد که تعیین می‌نماید چه نکته‌ای به عنوان ابعاد اساسی توسعه موردکاوی، موثر در نظر گرفته می‌شود^۴. اگرچه ارزش نقش داستان سرایی می‌تواند هنگام مشخص‌کردن که از موردکاوی برای یادگیرندگان جوان‌تر و با تجربه کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. شیوه فوق را می‌توان به منظور حمایت و تشویق یادگیرنده جهت مشارکت با روایت به کار بست. از این اقدام نخستین بار توسط ساموئل تیلور کولریج، به عنوان "تمایل به تعلیق ناباوری (تمایل به کنار گذاشتن ناباوری)"^۵ یاد شد.

کنفوسیوس بیان می‌دارد: "به من بگو فراموش خواهیم کرد، به من نشان بده تا شاید به یاد بیاورم. من را درگیر کن و متوجه خواهیم شد"^۶. هنگامی که داستانی را به شیوه مناسب تعریف می‌نماییم، تنها به داستان گوش نمی‌دهیم، بلکه به آن می‌پیوندیم و خودمان را غرق روایت داستان می‌نماییم. این رویکرد ادبی بود که برای نخستین بار، تجربیات شکسپیر را بسیار محبوب و جذاب نمود. به همین ترتیب، همین رویکرد در یادگیری مورد آموزشی به خوبی عمل می‌نماید. همانطور که یک روزنامه نگار زمانی اشاره کرد:

"داستان‌ها، اهمیت دارند. داستان‌ها، موقعیت‌هایی هستند که می‌توانیم بر سر احتمالات ریسک کنیم. واکنش‌هایی همچون فرار از موقعیت‌ها، انجام سرگرمی و بازی، مقابله با شرایط را از خود نشان دهیم. ما به داستان‌ها گوش نمی‌دهیم.

¹ Professor Malcolm McNair

² Greer, 1985

³ Fawcett and Fawcett, 2011

⁴ Heath, 2015

⁵ willing suspension of disbelief | Coleridge, 1817

⁶ Bramley, 2015

ما به آنها ملحق می‌شویم و در همراهی با شخصیت‌های آن داستان، جنبه‌های فراوانی از خودمان را مشاهده می‌کنیم. می‌توانیم پس از پایان بازی، آن جنبه‌ها را به زندگی خود باز می‌گردانیم. اما اگر قرار است داستان‌های خوب، ما را با خود همراه سازد، باید خوب تعریف شوند. ذوق، شوخ‌طبعی، حقیقت و بینش، تمام ابزارهایی هستند که شایسته است در طراحی داستان توجه قرار گیرند.^۱

۲.۲ هدف اصلی یادگیری

ریسک استفاده از روش موردکاوی، تمایل به تعمق در روایت و فراموشی خط سیر داستان است. اولین اولویت آموزش موردکاوی، بیان یک داستان خوب است، اما نیاز است داستان یک نکته را پوشش دهد. همانطور که اغلب در ایالات متحده به آن اشاره می‌شود، خوراک آماده آموزشی (محتوای آموزشی) وجود داشته باشد. شاید راحت‌تر باشد که این ویژگی را به عنوان "پس چه؟"^۲ در نظر بگیریم.

پرسشی که نیاز است آموزش اطمینان حاصل نماید توسط فراگیران به آنها پاسخ داده می‌شود، به منظور تکمیل شکاف میان "شرکت صرف در یک بحث جذاب" و "اطمینان از اینکه یادگیری حقیقتاً اتفاق افتاده است"، اتخاذ می‌گردد. پاسخ "پس چه؟" اغلب یادگیرنده را به "هدف اصلی یادگیری (KLO)^۳" تمرین موردکاوی هدایت می‌نماید. تجربه موردکاوی، پیش‌تر بارها به عنوان "سفر" در نظر گرفته شده است و هدف اصلی یادگیری، اغلب "مقصد این سفر" را تشکیل می‌دهد.

همانطور که استفان کاوی^۴ بیان نمود، بهترین سفرها با در نظر گرفتن نقطه پایان، شروع می‌شوند. بنابراین برنامه‌ریزی یک سفر موردی بر اساس KLO واضح، یک عنصر حیاتی برای تجربه موردکاوی مناسب محسوب می‌گردد. علاوه بر این، اصطلاحاً در یک سفر موردکاوی ممکن است "نقاط بازدید جالب توجه (IVPs)^۵" در مسیر رسیدن به مقصد نیز ثبت گردند. همچنین نقاط بازدید جالب توجه، ممکن است حاوی اهداف یادگیری کلیدی باشند که به یادگیری کلی حاصل از بحث موردی کمک می‌نمایند. شیوه توسعه این نقاط، به عنوان بخشی از فرآیند نوشتن مورد آموزشی در فصل ۶ بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد. به طور خلاصه، KLO ها هدف مورد آموزشی را تعریف می‌نمایند. اگرچه نمونه‌های مختلف فراوانی وجود دارند اما به عنوان یک قاعده کلی، یک مورد آموزشی مناسب نباید بیش از ۳ تا ۵ هدف اصلی یادگیری داشته باشد.

¹ Clark, 1996

² So what?

³ Key Learning Objective (KLO)

⁴ Stephen Covey

⁵ Interesting visiting points (IVPs)

۲.۳ تمرکز مورد آموزشی

مرکز توسعه مورد آموزشی در دانشکده مدیریت روتردام^۱، از شیوه تمرکز مورد آموزشی یا انتخاب موضوع اصلی در نوشتن مورد آموزشی استفاده می نماید. براین اساس، برای مرکز فوق، اهمیت دارد که تمرکز اصلی مورد آموزشی مشخص و روشن گردد. به طور مثال، آیا تمرکز آن بر رهبری است؟ آیا بر مدیریت تمرکز دارد؟ یا موضوعاتی همچون نام تجاری، کیفیت، تصمیم گیری، سهامداران، یا استراتژی را دربرمی گیرد.

بهتر است سبک روایت و ساختار توضیحی مورد آموزشی توجه را به نقطه تمرکز آن جلب گردد و به طور حتم، جزئیات نقطه تمرکز مورد آموزشی در یادداشت آموزشی گنجانده شود. از این طریق می توان اطمینان حاصل نمود که آموزیار قادر است در هنگام اطلاع رسانی به گروه یادگیرنده، این تمرکز را به طور مؤثر منتقل سازد.

۲.۴ داده ها

یک مورد کاوی مناسب، توجه مخاطب را به داده های مربوطه و ضروری جلب می نماید که به اثربخشی آن کمک می کند. به طور سنتی، در روش مورد کاوی که تمام داده های مورد نیاز جهت پرداختن به موضوعات مطرح شده در مورد کاوی، ارائه می شدند. در این حالت، یادگیرنده می توانست از داده های موجود در مورد آموزشی، اطلاعات را استخراج نماید. همانطور که پروفیسور آبل از IMD بیان داشت: "نیاز است یک مورد آموزشی مناسب، اصطلاحاً بتواند به خود متکی باشد"، و بهتر است نویسنده "اطمینان حاصل نماید که مورد آموزشی داده های مورد نیاز به منظور مواجهه با مسئله مطرح شده را دارد. اطلاعاتی که نه خیلی وسیع و نه خیلی اندک باشند"^۲.

با این حال، اخیراً این رویکرد فلسفی با تغییرات در فرهنگ کلاس درس و ظهور فناوری های دیجیتال در آموزش مدیریت به چالش کشیده شده است. اکنون برای ارائه دهندگان موارد آموزشی عادی است که در کلاس های مجهز به قابلیت های دیجیتال شرکت نمایند تا بتوانند جست و جوی خود را در بانک های اطلاعاتی وسیعی انجام دهند. بانک های اطلاعاتی می توانند داده های مورد نیاز در یک بحث موردی را به مخاطبان خود ارائه نمایند. در نتیجه دیگر ضروری نیست که نویسنده یا استاد، از این نکته اطمینان حاصل نماید که تمام داده های مورد نیاز به منظور پاسخ به موقعیت های مطرح شده در مورد آموزشی، در اختیار یادگیرنده قرار گیرند. نوع جدیدی از موارد آموزشی به وجود آمده اند.

انواع جدید مورد آموزشی، نشانه هایی را ارائه می دهند تا یادگیرندگان بتوانند جست و جوی خود را به منظور حل مسئله انجام دهند. با این وجود و به عنوان یک اصل کلی، نیاز است تا یک مورد آموزشی مناسب، حاوی داده های مرتبط کافی (و نشانه هایی برای داده های بیشتر) باشد. در این صورت، یادگیرنده را قادر سازد که به اندازه کافی با موضوعات موجود در بطن

¹ The Case Development Centre at Rotterdam School of Management

² Abell, 1997, p. 5

روایتِ مورد آموزشی مواجه شود. بر این اساس، یادگیرنده می توان سطح تحلیل خود را توسعه دهند و در صورت لزوم، تصمیم گیری نماید.

اگر داده های موجود در مورد آموزشی، صرفاً توجه یادگیرنده را به خود و سازمان خاص، جلب نماید می تواند اذعان داشت که این مورد آموزشی ارزش اندکی دارد. شایسته است که مضامین اصلی و تعمیم های اتخاذ شده در مورد آموزشی به گونه ای ارائه گردند که تضادها و مقایسه های مفیدی را با دیگر سناریوهای مشابه، نشان دهد. به عبارت دیگر، نیاز است یادگیرنده بتواند نکات کلیدی بحث را از یک جلسه موردکاوی ترسیم نماید تا بتواند درس های آموخته شده را در زمینه های مباحث سازمانی خود به کار گیرد.

۲.۵ بحث

یک مورد آموزشی مناسب، یک مورد آموزشی چالش برانگیز است. موردکاوی اغلب موقعیت های مدیریتی پیچیده را بررسی می نمایند که شامل تصمیم گیری میان افراد می شود، به همین دلیل، اغلب بیش از یک پاسخ احتمالی برای آنها وجود دارند. این پاسخ های احتمالی، نقاط تصمیم گیری هستند که فرصت هایی را جهت بروز نظرات متضاد در بحث کلاسی فراهم می آورند و اغلب در خلال چنین بحث هایی پیرامون نقاط تعارض است که سطح عمیق تری از یادگیری بدست می آید. این رویکرد بر این فرض استوار گردد که "یادگیری یک تجربه احساسی است و صرفاً یک تجربه شناختی نیست"^۱. در نتیجه، تصمیم گیری چالش انگیز که احساسات شرکت کنندگان را درگیر می کند، می تواند سطح عمیق تری از یادگیری را تقویت نماید که مادام العمر در آنها ماندگار باشد.

۲.۶ اجمال

مورد آموزشی بهتر است چند صفحه باشد؟ این یکی از رایج ترین پرسش های است که توسط آموزیار در برنامه های توسعه مورد آموزشی مطرح می گردد. پاسخ همواره این است: "بستگی دارد!"

درس های آموخته شده

من چند سال پیش، به منظور برگزاری یک کارگاه موردکاوی به مؤسسه مدیران تایلند در بانکوک دعوت شدم. در حالی که در حال آماده کردن مطالبم با انتظار بودم که با مخاطبان چالش برانگیز رو به رو خواهم شد، میزبان درخواست نمود که

¹ Schmenner, 2002, p. 3

هر موردکاوی ای قصد دارم که به عنوان نمونه یا تصویر به کارگاه بیاورم نباید بیش از یک برگ کاغذ A4 (در اندازه) باشد. این یک درخواست غیرعادی بود و نیاز به تغییرات قابل توجهی در برنامه های اولیه من داشت.

هنگامی که علت چنین درخواستی را جویا شدم، به من اطلاع دادند که تمام شرکت کنندگان، مدیران سازمان های بزرگی از سراسر تایلند و آسیای مرکزی هستند. آنها مدیران بازاریابی دارند که گزارش های بازاریابی پیچیده را رمزگشایی می کنند، مدیران مالی دارند که مجموعه های بزرگ داده های مالی را تجزیه و تحلیل می نمایند. مدیران عملیاتی، برنامه های لجستیکی پیچیده ای را طراحی می کنند و این داده ها اغلب در گزارش های استراتژی کوتاه و مختصر به مدیران خلاصه می گردند. در نهایت، از مدیران اصلی انتظار می رود که تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند.

هر گونه موردکاوی بالای یک صفحه مقاله A4، برای چنین افرادی، بازتاب مناسبی از واقعیت نخواهد بود.

اگر قرار است یک موردکاوی، برشی از واقعیت را نشان دهد، نیاز است طول مورد آموزشی (از نظر تعداد صفحات، حجم مطالب و نظایر آن) نیز در نظر گرفته شود. اغلب، یک مورد آموزشی کوتاه می تواند فرصت قابل توجهی به منظور بحث و کاوش فراهم آورد، جایی که شرکت کنندگان نیاز دارند مفروضاتی را بر اساس شکاف های ناشی از کمبود داده های موجود مدیریت نمایند و کفایت این فرضیات را استدلال کنند. در مقابل، یک مورد آموزشی پیچیده ممکن است حاوی انواع مختلفی از داده ها، از جمله داده های بالقوه بی اهمیت یا داده های گمراه کننده باشد.

چالش اولیه برای شرکت کنندگان، جداسازی داده های مرتبط از داده های با ارتباط کمتر به موضوع اصلی است. با توجه به اینکه ما در چنین محیط غنی از داده زندگی می کنیم، این ظرفیت در راستای شناسایی و جداسازی داده های مرتبط، خود یک مهارت مدیریت مفید محسوب می گردد.

اگر دانش آموزان (یادگیرندگان) از مورد آموزشی در راستای برنامه های مالی، برنامه ریزی کسب و کار و نوع حسابداری استفاده می نمایند، به احتمال فراوان، این برنامه ها غنای اطلاعاتی فراوانی خواهند داشت. بنابراین این قبیل موارد آموزشی شامل مجموعه های بیشتری از داده ها جهت تجزیه و تحلیل هستند. سرنخ ها و نکاتی برای آموزیاران وجود دارند که می توانند در خصوص نحوه انتخاب موارد آموزشی متوالی و همچنین تجزیه مجموعه های بزرگ موارد آموزشی کارگشا باشند. این شیوه ها می توانند برای یادگیرندگانی مفید باشند که به طور معمول، بی انگیزه هستند. نکات و سرنخ ها در فصل سوم بیان می گردند.

در سال ۱۹۹۶، The Case Centre (که دارای بزرگترین مجموعه موردکاوی مدیریت در جهان است) گزارش داد که اندازه متوسط موارد آموزشی ارائه شده به مجموعه جهانی آنها در حدود ۲۷ صفحه است. تا سال ۲۰۱۹ اندازه متوسط به ۱۲ صفحه کاهش یافت. دلایل احتمالی فراوانی وجود دارند که چرا این میزان صفحه، در طول ۲۳ سال، بیش از ۵۰ درصد کاهش یافته است.

رشد تقاضا به منظور استفاده از موارد آموزشی برای دانشجویان کارشناسی، گردش جهانی گسترده‌تر موارد آموزشی در کشورهایی با سیستم‌های آموزشی که کمتر مستعد هستند را می‌توان به عنوان برخی دلایل کاهش تعداد صفحات موارد آموزشی در نظر گرفت. کار با منابع بزرگ مورد (بانک های موارد آموزشی) یا گرایش عمومی در فرهنگ جوانان به سمت روش‌های ارتباطی کوتاه‌تر و کوچک‌تر نیز می‌توانند از دیگر دلایل این تقلیل کمی در روند موردکاوی بیان گردند. استفاده از بُن‌سازه های (پلتفرم های) رسانه های اجتماعی، توسط فراگیران مقطع کارشناسی به عنوان بخشی از استراتژی های یادگیری پیشرفته دانشگاه ها در حال رشد است.

استفاده از ابزارهای ارتباطی کوتاه یا متن محدود، مانند اسنپ چت و توییتر، شیوه انطباق جوانان با ارتباطات آنلاین را تغییر داده است و متعاقباً بر یادگیری دوره کارشناسی تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، تکامل مورد آموزشی کوتاه‌تر، با متن کمتر و استفاده بیشتر از تصاویر ویدیویی، که می‌تواند به منظور استفاده در بُن‌سازه های (پلتفرم های) رسانه های اجتماعی تطبیق داده شوند، فرصت های جدیدی را جهت تعامل و یادگیری به ویژه در زمینه های مدیریت در مقطع کارشناسی ارائه می‌دهد.

لحظه ای درنگ کنید:

نگاهی دیگر به کلاس درس خود بیندازید. فراگیران شما از چه ابزارهای رسانه‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌نمایند؟ در حال حاضر چگونه این ابزارها، برای اهداف آموزشی و یادگیری مورد استفاده قرار می‌گیرند؟ چگونه می‌توان چنین ابزارهایی را در کلاس درس ادغام کرد تا سطح مشارکت شرکت‌کنندگان را افزایش دهد؟ به عنوان مثال، اخیراً در خصوص دانشگاهی شنیدم که تعداد فراوانی از دانشجویان خارج از کشور (دانشجویان غیر بومی) داشت که مسئولان آن، از رویکردهای سنتی در بحث موردکاوی ناراحت بودند. به منظور رفع این مشکل، آموزیار روش موردکاوی، یک فید (Feed) زنده توییتر راه‌اندازی نمود. این فید توییتر، پیام‌ها را روی صفحه‌ای در اتاق نمایش، ارائه می‌کرد تا دانشجویان خارج از کشور، بتوانند پاسخ‌ها و سؤالاتی را توییت نمایند که می‌توانند به بحث جاری در کلاس بررسی مورد آموزشی کمک نمایند.

۲.۷ یک مورد آموزشی مناسب ساختار یافته و آسان جهت مطالعه

یکی از موانع یادگیری موردکاوی، استفاده از زبان مدیریتی است که برای یادگیرندگان هدف آن (جامعه هدف)، ناآشنا است. گاهی به اشتباه فرض می‌گردد که اگر دانشجویی برای تحصیل در رشته مدیریت ثبت نام می‌نماید، نیاز است اصطلاحاتی که برای متخصصان مدیریت رایج است، برای او (دانشجو) نیز شناخته شده و قابل درک باشد. این درحالی‌ست

که بیشتر ما (متخصصان مدیریت) غالباً با سبک نوشتار مناسب برای مجلات علمی آشنا هستیم؛ سبکی که برای جامعه پژوهشی دانشگاهی گسترده‌تر مناسب است.

با این حال، همانطور که مک نیر، پیشتر در این فصل به ما یادآوری نمود، اولین مسئولیت نویسنده مورد آموزشی این است که یک داستان را به شیوه مناسب روایت نماید. بنابراین، این موضوع نشان می‌دهد که رویکرد نوشتن مورد آموزشی ممکن است به‌طور قابل توجهی، با رویکردهای اتخاذ شده برای سایر اشکال نوشتاری متفاوت باشد. به همین دلیل، اغلب از نویسنده می‌خواهند که جهت بازنگری در روند داستان‌نویسی، در خصوص شیوه رایج نوشتار بیاموزد.

ساختارهای موردی با جزئیات بیشتری در فصل ۱۱ مورد بحث قرار می‌گیرند. بینش‌هایی از رویکرد روایی (داستان‌سرایی)، رویکرد مدیریت تعادل میان کشف داده‌ها و یا پنهان نمودن داده‌ها، رویکرد توسعه ساختارهای طرح و رویکرد ارائه یک گاه‌شماری واضح از رویدادها، در این فصل بیان می‌گردند.

علاوه بر این، بهتر است سبک نگارش، منعکس کننده نیازهای مخاطب (مطالعه کننده) باشد. گاهی ممکن است شرایط پیچیده مدیریتی، قربانی زبان یا بیان ساده‌ای گردند که داده‌ها را در قالبی خوانا تنظیم می‌نماید تا حس کنجکاوی و علاقه به مورد آموزشی را افزایش دهد. مربی (جلودار) مطالعه موردی من، زمانی اشاره داشت که شایسته است مورد آموزشی، یک سفر اکتشافی همراه با شگفتی‌های جالب در طول مسیر را ارائه دهد. اگر بخواهیم رویکرد فوق را در نوشتن و انتخاب مورد آموزشی رعایت نماییم، احتمالاً یک گروه یادگیری فعال، آماده و با انگیزه را تجربه خواهیم کرد.

۲.۸ ارتباط‌گیری شخصی

"یک مدرس نباید تلاش کند تا سبک یا رویکرد آموزیار دیگر را تکرار نماید. او بهتر است در عوض، سبکی را ایجاد نماید که با آن راحت باشد. در غیر این صورت، مدرس موثر نخواهد بود."

هند^۱

در یک پروژه پژوهشی شامل بیش از ۷۰۰ پژوهشگر از سراسر استرالیا، روش موردکاوی، امتیاز بالایی به عنوان یکی از ارجح‌ترین روش‌های آموزشی به منظور ترویج نوآوری در یادگیری کسب نمود^۲. هیچ راه درست یا نادرستی به منظور

¹ Vedpuriswar, 2003a

² Ballantyne, 2006

استفاده از موردکاوی جهت آموزش و یادگیری وجود ندارد، اما اهمیت استفاده از "ارتباط‌گیری شخصی"، به طور گسترده به عنوان یک پیش نیاز ضروری، جهت استفاده مؤثر روش موردکاوی شناخته شده است.

نمونه‌های ویدیویی آنلاین فراوانی از موارد آموزشی وجود دارند که در کلاس‌های درس آموزش داده می‌شوند، اما این نمونه‌ها، کلاس‌های درس شما نیستند و یادگیرندگان آنها نیز همانند یادگیرندگان شما نیستند. به همان اندازه که شناخت گروه یادگیرنده خود (جامعه هدف) مهم است، اطمینان از این موضوع نیز اهمیت دارد که سبک ارائه شخصی در رویکرد شما جهت رسیدگی به موردکاوی منعکس گردد.

روش موردی همچنان توسط گروه‌های بیشتری در سراسر جهان به عنوان ابزاری در راستای پذیرش مضامین مهم استفاده می‌شود. از روش موردکاوی در یادگیری، سازگاری‌های فرهنگی و نوآوری‌ها در طراحی، ساخت و تحویل (توزیع)، بهره‌برداری از فناوری‌های جدید و انواع گسترده‌تر سبک‌های یادگیری استفاده می‌گردد. روش موردکاوی، حمایت از سفر مادام‌العمر اکتشاف و یادگیری ادامه می‌دهند.

اکنون در پایان فصل دوم، شایسته است به نکات زیر توجه گردد:

- موردکاوی می‌تواند به روش‌های مختلف، در راستای ارتقای فرصت‌های یادگیری مؤثر، بهره‌برداری از تفاوت‌های فرهنگی و سبک‌های یادگیری، مورد استفاده قرار گیرد.
- بهتر است انتخاب و تعیین مورد آموزشی، منعکس کننده درک روشنی از انگیزه‌ها و تجربیات گروه یادگیرنده هدف باشد. هر چه بیشتر در خصوص گروه کلاس خود آگاهی کسب نماییم، می‌توانیم در استفاده از روش موردکاوی هدفمندتر باشیم.
- یک مورد آموزشی مناسب، هم نیاز به طرح یک داستان دارد و هم باید اهداف آموزشی را پوشش دهد.
- همه ما شیوه‌های یادگیری متفاوتی داریم. بنابراین بهتر است از روش موردکاوی به گونه‌ای استفاده گردد که وسیع‌ترین محدوده ممکن را برای افراد فراهم آورد تا در بحث و فرآیندهای یادگیری شرکت نمایند (استفاده از مؤثرترین و عام‌ترین شیوه‌های یادگیری در آموزش).
- شایسته است یک موردکاوی مطلوب بهتر است از شیوه یادگیری تجربی- احساسی پشتیبانی نماید و نه آنکه صرفاً یک تجربه شناختی باشد که تنها از طریق استدلال منطقی و استدلال عینی بدست می‌آید.

فصل ۳: انتخاب مورد آموزشی

"مورد کاوی یک شکل ادبی متمایز است. مشخصاً مورد کاوی شعر نیست، همچنین یک متن صرفاً روایتی نیست، اما دارای عناصر روایتی مهمی است. مورد کاوی، صرفاً نمایشی از یک متن استدلالی نیست، بلکه ممکن است دارای عناصر مهم استدلالی باشد. متن مورد کاوی، تخیلی نیست بلکه ... ممکن است دارای عناصر مهم یک داستان پلیسی نیز باشد."^۱

این بخش به بررسی پرسش های زیر می پردازد:

- هنگام جست و جوی مورد آموزشی مناسب نیاز است به چه نکاتی توجه شود؟
- آناتومی (کالبد) یک مورد کاوی، چگونه ارزشیابی می گردد؟
- انواع مختلف مورد کاوی چیست؟

هر مورد کاوی، از نظر مقصود از نوشتن، طراحی، محتوا، زمینه، سبک نوشتاری متفاوت است. هر کسی که (حداقل یکبار) مجبور به جست و جوی مورد آموزشی شده باشد؛ بدون شک، خود را در مواجهه با گزینه ها و انتخاب های مختلف یافته است. با این حال، اگر بخواهید به بررسی دقیق تری از موارد آموزشی بپردازید، نقاط مشترکی را مشاهده می نمایید که موجب می گردند موارد آموزشی به انواع مختلف، گروه بندی شوند. هر نوع مورد آموزشی را می توان به منظور فراهم ساختن فرصت های متفاوت یادگیری استفاده نمود. بنابراین مهم است که درک روشنی از انواع مختلف موارد آموزشی موجود و ظرفیت آنها جهت یادگیری در زمینه های مختلف ایجاد گردد. در این صورت آموزیاران این حوزه، می توانند جست و جوی خود را ساده سازی نمایند و بر معیارهای خاص، جهت دستیابی به نتایج خاص متمرکز کنند. بیشتر مجموعه های گسترده و بسیط موارد آموزشی جهانی موتورهای جست و جوی توسعه یافته ای را ارائه می نمایند که به آموزیاران اجازه می دهد، موارد آموزشی را به منظور بررسی در کلاس ها، فهرست نمایند. از جمله می توان به معیارهای زیر اشاره داشت:

- عرصه عمومی موضوع
- کلمات کلیدی
- اندازه (صفحات)

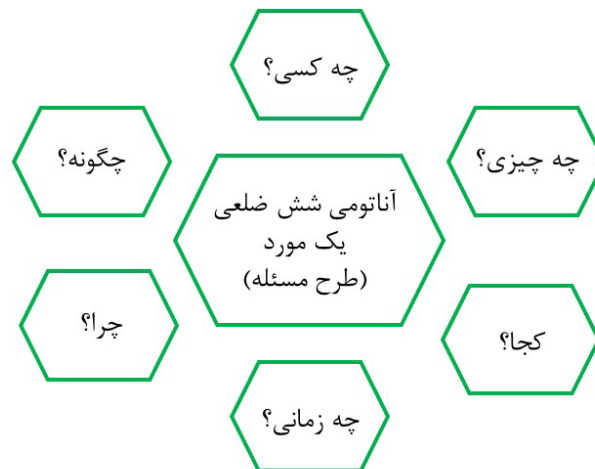
¹ McNair, 1971

- موقعیت جغرافیایی
- نوع سازمان
- عمر مورد آموزشی
- نوع دیجیتال
- محبوبیت و سابقه (تعداد پذیرش)
- منبع داده
- زبان
- در دسترس بودن یادداشت های آموزیاران / یادداشت های آموزشی

پیش از بررسی انواع مختلف موارد آموزشی، در نظر گرفتن آناتومی (کالبد) آنها در چهارجوب جلسه کلاس مفید بنظر می‌رسد.

۳.۱ آناتومی یک موردکاوری

پیش از شروع جست‌وجوی موردی، در نظر گرفتن پاسخ به شش پرسش اساسی زیر مفید است:



شکل ۳.۱ آناتومی شش ضلعی مورد آموزشی

چرا در این مرحله از برنامه درسی از موارد آموزشی استفاده می‌گردد؟

اگرچه هیچ نظم منطقی واحدی به منظور پرداختن به شش پرسش مطرح شده در شش ضلعی آناتومی وجود ندارد، اما می‌توان فرآیند را از بخش "چرایی"، آغاز نمود. با طرح این پرسش که "برای چه هدفی از یک مورد آموزشی در این مرحله از برنامه درسی استفاده می‌گردد؟" و "نیاز است چه اهدافی برآورده گردند؟". براین مبنا، ممکن است موارد آموزشی به دلایل زیر به کار گرفته شوند:

- ایجاد علاقه و پرورش کنجکاوی¹.
- ارائه برشی از واقعیت کلاس درس².
- در راستای یک هدف یادگیری خاص³.
- کاوش رویکردها، تکنیک‌ها و فلسفه‌های جدید⁴.
- ایجاد ابهام، توضیح موضوع، پیشنهاد و بررسی⁵.
- شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مسائل⁶.

بدون شک، پاسخ شما به این پرسش‌ها، ترکیبی (لزوماً نه تمام آنها) از این کارکردهای پیشنهادی را در برمی‌گیرد و ممکن است اهداف دیگری را نیز شامل شود. به عنوان مثال، از موردکاوی در راستای کاربرد نظریه در عمل، کاوش ایده‌ها و روابط جدید، تدوین فرضیه‌ها (یا تمام آنها)، مهارت‌های مهم اشتغال‌پذیری در تصمیم‌گیری، ارتباط موثر و کار تیمی استفاده نمود. با این حال، ارزش آن را دارد که در حین آماده شدن جهت جست‌وجو و انتخاب مورد آموزشی، در نظر بگیرید که هر مورد آموزشی، به منظور کدام اهداف خاص مورد نیاز خواهد بود.

یادگیرندگان هدف شما (جامعه هدف)، چه کسانی هستند؟

جامعه هدف، موضوع اصلی فصل آغازین بود که به ما یادآوری می‌نماید تا هرچه بیشتر، در خصوص "پیشینه پنهان (تاریخچه‌های نهفته)" یادگیرندگان بینش بدست آوریم. در این صورت، می‌توانیم انتخاب موارد آموزشی را طوری تنظیم نماییم که با بهترین نیازهای آموزشی و یادگیری آنها منطبق باشد. منطقی است که فرض نماییم سطح رشد یادگیرنده، بر ظرفیت احتمالی آنها جهت پاسخگویی به چالش‌های موجود در مورد آموزشی انتخاب شده، تأثیر می‌گذارد. بنابراین بهره‌گیری اندک از مهندسی معکوس، پیش‌بینی واکنش‌های احتمالی یادگیرندگان به هر مورد آموزشی، آسان خواهد بود. که

¹ Heath, 2015

² McNair, 1971

³ Corey, 1998

⁴ Shapiro, 1984

⁵ Hammond, 2002

⁶ Erskine, Leenders and Mauffette-Leenders, 2003

پس از آن، اطمینان حاصل شود که مورد آموزشی مناسب و مشخصی برای اهداف مناسب هر گروه یادگیرنده انتخاب شده است.

به دنبال تحقق چه عرصه موضوعی و اهداف یادگیری هستید؟

به زودی در بخش بعدی این فصل، مشخص خواهد شد که نوع داده ها و نحوه ارائه آنها در این خصوص، می تواند مهارت ها و رفتارهای متفاوتی را از یادگیرندگان، استخراج نماید و آن رفتارها را توسعه دهد. یکی از عواملی که باید در اینجا در نظر گرفت، نوع داده ای است که نیاز است در مورد آموزشی گنجانده شود: آیا نیاز است داده ها اندک باشند یا مقدار داده های فراوانی وجود داشته باشد؟ آیا نیاز است داده ها در مورد آموزشی صریح باشند یا به شکل ضمنی تری در روایت آنها ارائه گردند؟

سطح رشد یادگیرنده و جهت گیری ارائه شده توسط آموزیار، ارتباط واضحی با نوع داده های موجود در مورد آموزشی و نوع ارائه شده دارد. سبک های دستوری و یا سبک های غیر دستوری بیشتر در فصل های ۴ و ۶ مورد بررسی قرار می گیرند).

"داستان" در کجا اتفاق می افتد؟

تنظیم داستان که زمینه را برای مورد آموزشی تشکیل می دهد، می تواند اثر قابل توجهی بر انگیزه یادگیرنده، آماده سازی مورد آموزشی و مشارکت او داشته باشد. به عبارت دیگر، اگر محیط برای یادگیرنده آشنا باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که یادگیرنده به منظور شرکت و مداخله در بحث جلسه تحلیل مورد آموزشی متقاعد گردد. بنابراین ممکن است منطقی به نظر برسد که موارد آموزشی، بر اساس آشنایی یادگیرنده انتخاب شوند، اما این رویکرد ممکن است پیامدهایی را نیز به دنبال داشته باشد.

اگر یادگیرنده به طور محسوسی، بیش از حد با وضعیت مورد آموزشی آشنا باشد، ممکن است کنترل جریان بحث به گونه ای تغییر یابد که این فرد (آشنا به موضوع بحث کلاس) تعامل با دانشجویان دیگر را تضعیف نماید. به همین ترتیب ممکن است به نظر برسد که یک داستان بیش از حد آشنا، نکات جدیدی را به یادگیرنده ارائه نمی نماید؛ در حالی که او تصور می کرد که نکاتی فراتر از دانسته خود بدست خواهد آورد. در نتیجه، این می تواند عنصر "کشف" فرآیند یادگیری را تضعیف نماید. در بسیاری از مواقع، "نتیجه گیری" از بحث، نسبت به یادگیری حقیقی، اهمیت کمتری دارد. یادگیری حقیقی، در سفری جهت رسیدن به نتیجه صورت می پذیرد. بنابراین، اگر "زمینه" برای یادگیرنده، بیش از حد آشنا باشد؛ ممکن است عنصر یادگیری را مختل سازد.

چه زمانی در برنامه دوره از مورد آموزشی استفاده می‌گردد؟

مهم است که در نظر بگیرید که چه زمانی قرار است مورد آموزشی به عنوان بخشی از دوره، ماژول (پودمان) یا به عنوان یک برنامه درسی، برنامه‌ریزی گردد. زیرا این موضوع، نشان دهنده سطح رشد یادگیرنده، بر مبنای دانش و آگاهی آنها در خصوص موضوع است. درک ابزارها، مدل‌ها و نظریه‌هایی که می‌توانند به منظور آگاهی از روش‌ها، نحوه مواجهه پیشین با موردکاوی و مشارکت در بحث، به کار گرفته شود. اگر جلسه بررسی مورد آموزشی به منظور آغاز دوره، برنامه‌ریزی شده باشد؛ ممکن است به رویکرد غیر جهت ده، بیشتری در راستای تسهیل مورد آموزشی نیاز باشد. اغلب موارد آموزشی " کوتاه‌تر"، در قسمت ابتدایی یک دوره، بهتر عمل می‌کنند؛ زیرا یادگیرنده با روش موردکاوی آشنا می‌گردد. در مورد آموزشی کوتاه، رویکرد یادگیری استقرایی تر می‌تواند رایج باشد.

چگونه یادگیرندگان شما به بهترین شکل می‌آموزند و شما چگونه می‌خواهید جلسه موردکاوی را ارائه دهید؟

هنگام در نظر گرفتن پرسش در خصوص "چگونه؟"، نیاز است سه موضوع در نظر گرفته شوند:

الف) چگونه با داده‌ها رفتار می‌نمایید؟

همانطور که در بخش فوق اشاره شد؛ یک رویکرد استقرایی (توسعه نظریه) می‌تواند در مراحل اولیه یک برنامه، کاملاً محبوب باشد. این رویکرد، می‌تواند در زمان‌هایی استفاده گردد که دانش یادگیرنده از نظریه‌های مدیریت تا حدودی محدود است. به طور مشابه، رویکرد استقرایی می‌تواند یک رویکرد محبوب میان یادگیرندگان با تجربه‌تر باشد که در آن، می‌توان یادگیرندگان را جهت مفهوم سازی، توسعه و تطبیق نظریه‌ها یا مدل‌های خود در راستای حل مسئله به چالش کشید.

ارائه یک پاسخ یادگیری کلاسیک‌تر که از یک "سبک تأملی کشف و رودی"، گاهی از رویکرد قیاسی (به‌کارگیری نظریه شناخته‌شده) نیز پشتیبانی می‌نماید. برای مثال، ممکن است تعدادی سخنرانی رسمی‌تر به منظور معرفی یک نظریه اجرا گردد و سپس، مورد آموزشی ارائه شود تا فراگیران را دعوت نمایند که نظریه را در موقعیت مورد آموزشی نظر اعمال نمایند. ارائه نظریه می‌تواند پیش از نتیجه‌گیری و به عنوان تعمیم یادگیری تأملی در نظر گرفته شود. مواجهه همگرا با داده‌ها زمانی صورت می‌گیرد که مجموعه داده‌های بزرگی وجود داشته باشند تا در نهایت، رویکرد تحلیلی‌تری را به منظور ارائه مورد آموزشی فراهم آورند. درحالی‌که مواجهه متفاوت با داده‌ها، پاسخ خلاقانه‌تری به حل داده‌های مورد آموزشی را تشویق می‌نمایند، ممکن است شامل رویکرد سناریوسازی یا اقدام پژوهی توسعه مورد آموزشی باشد.

ب) تجزیه و تحلیل چگونه انجام خواهد شد؟

نقش آموزیارِ موردکاوی این است که سفری را از طریق داده‌های مورد آموزشی به سمت تحققِ اهدافِ کلیدی یادگیری هدایت نماید و از تعادل میانِ وسعت و عمق پرس‌وجو از سوی یادگیرندگان اطمینان حاصل نماید. گستردگی بحث حرکت به سوی هدف را ترویج می‌نماید، در حالی که موضوع عمق، مستلزم تحلیل است. در بیشتر مواقع باید برخی از عناصر به‌گونه‌ای طراحی شوند که در آن از فراگیران دعوت شود تا در سطح عمیق‌تری درخصوص مسائلی بیاندیشند که با آن مواجه هستند. شاید به منظور در نظر گرفتن دیدگاه‌های دیگر درخصوص وضعیت مشابه، یافتن پاسخ‌های جایگزین به تصمیمی که باید گرفته شود، یا روش‌های مختلف تفسیر اعداد درون داده‌ها، طراحی صورت گیرد. اغلب در این موقعیت‌های تحلیل است (یا در مکان‌های بازدید جالبی که در فصل ۶ به آنها اشاره خواهد شد) هوش هیجانی یادگیرندگان نقش ایفا می‌نماید. یادگیرندگان درخصوص مهارت‌ها، رفتارها و دیدگاه‌های خود می‌اندیشند و یافته‌های خود را به جهان واقعی (پس از حل مورد آموزشی) منتقل می‌نمایند.

ج) چقدر زمانِ بحث مورد نیاز است؟

همه ما جهت مشارکت در هر جلسه بررسی مورد آموزشی ظرفیت محدودی داریم و با این حال، گاهی به نظر می‌رسد که می‌توانیم تلاش‌های بیشتری تا حد اکثر آنچه در توان داریم را ارائه دهیم. به بیان دیگر، می‌توانیم ساعات و جلسات متعددی را به منظور بحث کلاسی در نظر بگیریم. برخی از باتجربه‌ترین دانشکده‌ها موردکاوی در سراسر جهان، تمایل دارند زمان بحث و گفتگو را به بیش از ۵۰ تا ۷۰ دقیقه محدود سازند، به این معنا که نیاز است زمان، به خوبی مدیریت گردد. اگر مشخص شود که یک موردکاوی خاص از نظر محتوا به قدری غنی است که ارزش بلند مدتی به همراه دارد، می‌توان زمان بیشتری به او اختصاص داد. به بیان دیگر، مورد آموزشی ارزش آن را داشته باشد که بیش از یک جلسه و در فواصل زمانی برنامه‌ریزی شده مختلف، به آن پرداخت. در این صورت، می‌توان از یک جلسه طولانی و گسترده موردکاوی (بیش از ۹۰ دقیقه) جلوگیری نمود. زیرا ظرفیت تعامل و یادآوری حافظه یادگیرنده به طور جدی، به خطر خواهد افتاد. به یاد داشته باشید، پوشش دادن یک موضوع در کلاس، به منزله آن نیست که یادگیری، به روشی مؤثر صورت محقق شده است.

درس‌های آموخته شده

مصمم بودم از جدیدترین نمونه مورد آموزشی در برنامه آموزشی خود بهره ببرم که اخیراً برنده جایزه موردکاوی شده بود. درحالی‌که برخی از کتاب‌های درسی، توضیح دقیقی درخصوص چهار P بازاریابی (و حتی برخی از پنج P) ارائه می‌دهند؛ این موردکاوی، بر اساس یک خرده‌فروش آنلاین محبوب، فرصتی را برای بررسی سیزده P از بازاریابی از طریق داده‌های گسترده و غنی فراهم می‌آورد. به بیان دیگر، سفری غنی، با فرصت‌های فراوان را به منظور تحلیل در اختیار فراگیران می‌گذارد. با این حال، دیری نگذشت که متوجه نشانه‌های خستگی در چهره تعدادی از یادگیرندگان شدم.

درحالی که به راحتی بیش از ده مرحله مختلف تجزیه و تحلیل وجود داشت که می توانستیم به عنوان بخشی از بحث کلاس و زمان گروهی با آنها مواجه شویم. برای من واضح شد که نیاز است تعداد "نقاط بازدید جالب توجه" را به حدود ۳ الی ۴ نکته محدود سازم و به جای برنامه ریزی در مدت سه ساعت، بحث را در یک ساعت جمع بندی نمایم. در ابتدا، احساس می کردم که درخصوص این مورد آموزشی، از داده های موجود، حداکثر استفاده را نبرده ام؛ اما اندکی بعد متوجه شدم که می توانم مورد آموزشی را تقسیم بندی نمایم و داده ها را در سه بخش کوچک تر از طریق راهنمایی به یادگیرندگان ارائه نمایم. به یادگیرندگان این امکان داده شد تا بدون اینکه دچار مشکل شوند؛ به طور پیوسته، از داده های موجود در مورد آموزشی لذت ببرند.

لحظه ای درنگ کنید:

نگاهی دیگر به شش ضلعی آناتومی مورد آموزشی بیندازید و سعی نمایید آن را در مورد آموزشی اعمال نمایید. این اقدام را به گونه ای انجام دهید که قصد دارید از این ضلعی به منظور بحث کلاس بعدی خود استفاده نمایید. ببینید آیا می توانید به پرسش های چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، کجا، چگونه و چرا پاسخ دهید. بررسی نمایید که آیا این نگاه، شما را به تجدید نظر درخصوص هر یک از رویکردهای شما در استفاده از مورد آموزشی سوق می دهد.

۳.۲ انواع مورد کاوی

با در نظر گرفتن آناتومی مورد آموزشی، می توانیم بررسی نماییم که چگونه، انواع مختلف موارد آموزشی را می توان جهت دستیابی به انواع فرصت های یادگیری، با گروه های مختلف از یادگیرندگان و با استفاده انواع گوناگون داده ها در زمان های مختلف در برنامه آموزشی با توجه به سطح رشد آنها اتخاذ نمود. سه راه به منظور کشف انواع مورد کاوی وجود دارد. انواع مورد کاوی را می توان از طریق محتوا، منبع داده های موردی یا با استفاده از طراحی و ساختار ارائه شناسایی نمود. اگرچه محتوا در طول زمان، نسبتاً بدون تغییر باقی می ماند، منبع و طراحی به طور قابل توجهی در راستای رشد استفاده از فناوری دیجیتال در کلاس ها و گسترش دسترسی به داده ها تغییر کرده اند.

محتوا

پدرم کارآگاه بود و در نیروی انتظامی مشغول به کار بود. در کودکی از او پرسیدم که چه کارهایی انجام می دهد؟ و پاسخ او اغلب این بود: "من پرونده ها را حل می کنم".

بنابراین جای تعجب نیست که فکر کنیم در مورد کاوی چه اقدامی انجام می‌دهیم. اولین پاسخ اغلب، حلّ مورد آموزشی یا حلّ یک مشکل است. بر مبنای مثال فوق، "نقش کارآگاه" بسیار برجسته‌تر از "حل کردن پرونده" است. در حقیقت، بسیاری از اقدامات مورد نیاز دیگر را می‌توان با سایر خصوصیات فرآیند مورد کاوی به کار گرفت. علاوه بر مهارت‌های حل مسئله، می‌توان از مهارت زیر نیز بهره جست:

- شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل؛
- نگاه کردن به چیزها از منظرهای متعدد؛
- رسیدگی به فرضیات؛
- تصمیم‌گیری؛
- قضاوت‌های مبتنی بر شواهد میان دوره‌های مختلف اقدام؛
- ارتباط نظریه با اقدام (فعالیت)

همانطور که یک کارآگاه به جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی شواهد مربوط به پرونده نیاز دارد، یادگیرنده نیز باید محتوای مورد آموزشی، شواهد و بینش‌های ارزشمندی را در نظر بگیرد که در راستای توانمندسازی یادگیرنده در خصوص نحوه مواجهه با داده‌ها ارائه می‌گردند. حتی گاهی ممکن است به حل مورد آموزشی منجر شود. اغلب هفت نوع از شواهد مختلف وجود دارند که محتوای مورد آموزشی را تشکیل می‌دهند.

یکی از سنتی‌ترین و رایج‌ترین اشکال مورد آموزش، "مورد آموزشی موقعیتی"¹ بوده است که شامل توصیف یک موقعیت یا توالی از رویدادها و فعالیت‌هایی است که احتمالاً بیش از یک مجموعه احتمالی از پاسخ‌ها و پیامدهای بعدی برای آنها وجود دارند. مورد کاوی موقعیتی، محبوب‌ترین نوع موارد آموزشی در حوزه مدیریت مطرح می‌گردند و اغلب در برنامه‌های استراتژی، بازاریابی، منابع انسانی و مدیریت عملیات مورد توجه قرار می‌گیرند.

در این نوع موارد آموزشی، بسیار متداول است که آموزیاران از یادگیرندگان بخواهند که تشخیص دهند چه چیزی در این موقعیت اشتباه بوده است؟ یا چگونه می‌تواند قهرمان مورد آموزشی، واکنش متفاوتی نشان دهد یا رفتار دیگری داشته باشد؟ این رویکرد موردی کلاسیک، از شرکت‌کنندگان دعوت می‌نماید تا به جای شخصیت اصلی داستان، قدم بگذارند و گزینه‌های مختلف موجود را از طریق واکاوی موقعیت در نظر بگیرند.

یکی دیگر از انواع موارد آموزشی، "مورد آموزشی پیچیده" هستند که به طور سنتی، به عنوان مطالعات "مورد کاوی‌های کلان مبتنی بر کاغذ"² تولید می‌گردند، که اغلب در تحصیلات تکمیلی استفاده می‌شوند. در موارد آموزشی پیچیده، محتوای مورد آموزشی شامل داده‌هایی است که بسیار مرتبط با وضعیت پرونده هستند که با داده‌های کم اهمیت و یا

¹ Situation case

² Very large paper-based case studies

حتی نامرتبط، ترکیب می گردند. هدف اصلی این شکل از مورد آموزشی، به چالش کشیدن یادگیرنده جهت قضاوت درخصوص کیفیت داده ها و تعیین داده های مرتبط از داده های کمتر مرتبط (یا غیر مرتبط) است. این فرایند، پیش از پاسخ به چالش های تعیین شده توسط اهداف مورد آموزشی صورت می گیرد.

سودمندی این نوع "موردکاوی های مفصل مبتنی بر کاغذ"، امروز مورد تردید قرار دارند. تا حدی اینترنت جهانی، چالش های مشابهی را برای یادگیرندگانی فراهم می آورد که به جست و جوی شواهد مرتبط، از مقادیر وسیع داده های کمتر مرتبط آنلاین و در دسترس نیاز ارتباط دارند. یک راه حل به منظور حل مشکلات استفاده از یک مورد آموزشی پیچیده، این است که اطمینان حاصل گردد که روایت مورد آموزشی قادر است یادگیرندگان را به منابع آنلاین هدایت نماید. بر این اساس، یادگیرندگان از طریق هدایت های صورت گرفته در روایت مورد آموزشی، می توانند داده های مربوطه را از داده های آنلاین کمتر مرتبط، رمزگشایی نمایند. ماهیت پیچیده موردکاوی یکسان باقی می ماند، اما زمینه بیان یا روایت آنها، از کاغذ به صفحه وب منتقل می گردد.

پدرم به عنوان کارآگاه، اغلب در پرونده های دادگاهی حضور داشت. دادگاهی که قضاوت و تصمیم گیری آن بر اساس شواهدی بود که از تحقیقات بدست آمده اند. به روشی مشابه، موردکاوی نیز توصیفی از موقعیت ها ارائه می نماید، اغلب یادگیرنده را به نقطه ای هدایت می نماید که قهرمان داستان، ملزم به تصمیم گیری است. موارد آموزشی سنتی تصمیم گیری، اغلب حداقل دو یا سه رویکرد محتمل و امکان پذیر را برای یک موضوع خاص ارائه می دهند که سازمان با آنها مواجه است. چالش پیش روی یادگیرندگان این است که به منظور تعیین مناسب ترین گزینه، ضمن در نظر گرفتن محاسن و مشکلات گزینه های دیگر، قضاوت نمایند. همچنین، یادگیرندگان باید بتوانند بر مبنای زمینه های مطرح شده در مورد آموزشی "استدلال متوازن" ارائه دهند و به موقعیت پاسخ دهند.

بسیاری از موارد آموزشی تصمیم گیری، اطلاعاتی پیرامون افراد، نظرات و داده ها را دربرمی گیرند. موارد آموزشی دارای مجموعه داده های وسیع، به تجزیه و تحلیل عمیق تر و تجزیه اعداد، نیاز دارند. "مورد آموزشی کمی"، اغلب به عنوان "مورد آموزشی تمرینی"¹ نامیده می شوند و بیشتر در عرصه های موضوعی، مانند حسابداری، امور مالی، برنامه ریزی تجاری و تجزیه و تحلیل داده های کلان، مشاهده می گردند.

در مقابل، یک "مورد آموزشی توصیفی تر"² می تواند فاقد اطلاعات پیرامون طرح، افراد هستند و نیاز به تصمیم گیری دارند. این نوع مورد آموزشی، که اغلب به عنوان "موارد آموزشی حاوی پیشینه"³ شناخته می شوند. هنگامی که به دنبال ایجاد درک گسترده تری پیرامون یک موضوع خاص هستند، بیشتر مورد آموزشی پس زمینه، محبوبیت می یابند. برای

¹ Exercise cases

² Descriptive case

³ Background case

می توان معادل دیگری برای این قبیل از مورد آموزشی در نظر گرفت، در اینجا منظور توصیف پس زمینه، تشریح علل و صحنه آرایبی موضوع مسئله است.

مثال، آموزیار ممکن است بخواهد یک طرح درس را اجرا نماید که در آن، تعدادی از تصمیمات استراتژیک گرفته شده توسط سازندگان موتورهای مختلف را بررسی نماید. بنابراین ممکن است مورد آموزشی مناسب را از طیف وسیعی از شرکت های مختلف انتخاب کرده باشند.

مورد آموزشی پس زمینه می تواند به عنوان یک پیش نیاز محبوب، به منظور بررسی یک نمای کلی از صنعت موتورسازی (روندها، مضامین، ادغامها و اکتسابهای آن) در طول زمان عمل نماید. این موارد اکتشافی، تمامی شرکت کنندگان کلاس را قادر می سازد تا از طریق تجزیه و تحلیل کلان محیطی و تجزیه و تحلیل کلان اقتصادی، به نقطه معینی از دانش و آگاهی برسند و از آنجا شروع به کاوش در مورد آموزشی سازمان و فردی نمایند.

"مورد آموزشی پیشامدی"¹، یک مورد آموزشی کوتاه و اغلب تک موضوعه است که بسیار مورد توجه آموزیار قرار دارد. آموزیار می تواند در یک سخنرانی یا بحث کلاسی از این نوع مورد آموزشی استفاده نماید. این نوع موارد آموزشی، اغلب به برنامه ریزی قبلی، از جانب یادگیرندگان نیازی ندارند. اغلب می توانند به عنوان یک تمرین مفید، عمل نمایند تا سرعت مطالعه را در جایی تغییر دهند که ممکن است یک جلسه سخنرانی طولانی باشد. آنها به یادگیرنده اجازه می دهند تا یک مفهوم یا رویکرد واحد را در یک زمینه خاص اعمال نماید و در نهایت، ابزار مفیدی جهت کشف، کاربرد و تأمل در موضوع (موضوع مورد آموزشی) باشند.

اخیراً تعداد فزاینده ای از پژوهشگران مورد کاوی، در خصوص آنچه به عنوان "نیمه تاریک تجارت"² شناخته شده است، مشارکت داشته اند. این مورد آموزشی مبتنی بر فرض زیر است:

"کتابخانه های مورد کاوی، تقریباً منحصر به موارد آموزشی با "بهترین الگو" هستند یا تصمیم های دشوار توسط شرکت هایی را در بر می گیرند که اصولاً به خوبی مدیریت می گردند. هنگامی که می خواهیم با یادگیرندگان خود پیرامون مورد آموزشی معمول تر صحبت نماییم، چه رسد به اقدامات واقعاً جنجالی (رسواکننده) بدترین شرکت ها، به اصطلاح "کمد تقریباً کاملاً خالی است". به بیان دیگر در خصوص اقدامات اشتباه و مسئله ساز شرکت ها اطلاعاتی در دسترس قرار ندارد. تقریباً غیرممکن است که حتی یک مورد آموزشی نسبتاً غنی در خصوص تعارض کار/مدیریت موجود باشد"³.

بخش "جنبه تاریک" از گروه علاقه مندان مطالعات نقادانه مدیریت در دانشکده مدیریت پدیدار شد و به یک رقابت عادی سالانه تبدیل گشت. مسابقه Dark Side دانشگاه، منظور ایجاد علاقه و مشارکت در نوشتن موارد آموزشی، ایجاد مورد آموزشی جدید به منظور تدریس بر اساس طیف گسترده ای از مضامین ایجاد گردید. از جمله می توان به ادغام موضوعات

¹ Incident case

² Dark side of business

³ Adler, University of S. California, quoted in Raufflet and Mills, 2017, p.4

اجتماعی-سیاسی با پویایی سازمانی، با تمرکز ویژه بر مشکلات سازمانی و مشکلات مدیریتی در نظام های سرمایه داری اشاره داشت.

بسیاری از این موارد آموزشی، بینش هایی را از اخلاق تجارت استخراج می نمایند. همچنین، این مفهوم را بررسی می کنند که مورد آموزشی به اصطلاح "نوع ایده آل"، نیز باید عوامل اجتماعی، عوامل سیاسی و عوامل اقتصادی گسترده تری را شناسایی نمایند که تصمیم های مدیریتی را شکل می دهند^۱.

اگرچه منشأ این شبکه در ایالات متحده آمریکا است، اما در راستای جذب موارد آموزشی از سراسر جهان از جمله نیوزلند، کانادا، فرانسه و آفریقای جنوبی، ایده فوق توسعه یافته است. جزئیات بیشتر در این خصوص را می توان در بخش پایانی این کتاب جست و جو نمود. در نهایت، موارد آموزشی زنده، یک چالش بسیار واضح و واقعی را برای یادگیرنده ارائه می نماید. این مهم اغلب از طریق معرفی موضوعات سازمانی به کلاس توسط افراد واقعی صورت می پذیرد.

"در یک مورد آموزشی زنده و مرسوم، یک رهبر یا یک تیم از یک شرکت محلی، از کلاس درس بازدید می نماید و یک مسئله تجاری را ارائه می دهد که سازمان با آن مواجه است. سپس یادگیرندگان وظیفه دارند تا راه حل هایی را توسعه و ارائه دهند. گاهی آنها این فعالیت، را در یک تیم مشاوره در طول ترم انجام می دهند و سپس راه حل های خود را به استاد، همکلاسی های خود و نمایندگان شرکت ارائه می دهند".

ایالات متحده آمریکا^۲

"مورد کاوی زنده، رویکردی است که در آموزش کسب و کار استفاده می گردد. همچنین، به عنوان روشی ارزشمند شناخته می شود که یادگیرندگان از نظر احساسی و نظر رفتاری در یادگیری تجربی، درگیر می سازد".

استرالیا^۳

این نوع مورد آموزشی برای گروه های کلاس رهبری، مدیریت تغییر و مشاوره بسیار محبوب هستند. موفقیت رویکردهای سریع در حال ظهور به منظور روش مورد کاوی در سراسر جهان از ایالات متحده آمریکا تا نیوزلند مشاهده شده است. پژوهش ها نشان داده اند که در سراسر فرهنگ ها، این نوع مورد کاوی می تواند بینشی حقیقی، جذاب و واقع بینانه را به یادگیرندگان ارائه دهد. بر این اساس، یادگیرندگان قادرند بر خلاف یک موقعیت تجاری فرضی یا موقعیت تجاری دور از

¹ Bridgman, 2010

² Rapp and Ogilvie, 2019

³ Schonell and Macklin, 2018, p. 1

ذهن (از نظر ذهنی و یا موطن مرتبط با مورد آموزشی)، یک تصویر واقعی از یک مورد آموزشی چایی (کاغذی) دریافت نمایند.^۱

اغلب یادگیرندگانی که غیرمتعهد هستند و یا مشارکت ندارد، اغلب به کاربردی نبودن مورد آموزشی اشاره می نمایند. این افراد، هنگامی که با یک مورد آموزشی چایی (کاغذی)، مواجه می شوند که بر موقعیت‌های تاریخی پیش روی یک سازمان متمرکز است که از موطن آنها فاصله دارد، اینگونه استدلال می نمایند که این مسئله نمی تواند در راستای شغل آینده گروه یادگیرنده مناسب باشد. در مقابل یک مورد آموزشی زنده، یادگیرنده زمینه مورد آموزشی را در موقعیت مد نظر قرار می دهد به گونه‌ای که مورد آموزشی پیش روی آنها، در حال وقوع است. بنابراین مورد آموزشی زنده می تواند حول برنامه‌ها، فرهنگ، سنت‌ها و رویکردهای محلی شکل بگیرد. اگرچه تمام اشکال پیشین محتوای مورد آموزشی، ریشه در گذشته دارند؛ اما مورد آموزشی زنده اغلب در زمان فعلی یا حتی آینده ارائه می گردند. موارد آموزشی زنده در فصل ۸ مورد بحث قرار می گیرند.

لحظه ای درنگ کنید:

به هفت نوع مختلف مورد آموزشی اشاره شده در این بخش، نگاهی بیندازید و در نظر بگیرید که کدام نوع ممکن است بیشتر مورد علاقه گروه یادگیرنده شما باشند. در حال حاضر، تمایل دارید از چه نوع موارد آموزشی در کلاس استفاده نمایند و بر اساس جزئیات مطرح شده در بالا و با توجه به سطح رشد فراگیران و ماهیت موضوع، آیا مورد آموزشی بهترین گزینه برای چالش های فعلی تدریس و یادگیری شما هستند؟

منبع داده های موردی

هنگام کاوش منابع داده در راستای موردکاوی، اصولاً سه نوع منبع وجود دارند: پژوهش های میدانی، پژوهش های ثانویه (کتابخانه ای) و تجربه شخصی (یا موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی). مفهوم سنتی موردکاوی در آموزش مدیریت از پژوهش های میدانی پدیدار شد، با این ضرب المثل که تمام آنچه که به منظور رسیدگی به موارد آموزشی نیاز هستند را می توان از داده های موجود در مورد آموزشی استخراج نمود.

با این حال، با ظهور دسترسی بیشتر به داده های آنلاین، موردکاوی پژوهشی کتابخانه محور، در راستای رقابت با داده های میدانی سنتی تر تکامل یافت. شایستگی هر دو منبع داده های موردی، در فصل ۹ مقایسه می گردند، اما در این مرحله

¹ McKenna, 1999

شایان توجه است که محبوبیتِ موردکاوی ثانویه (کتابخانه‌ای)، افزایش یافته است. پژوهش‌های IMD، که در سال ۲۰۰۹ صورت گرفتند، مشخص نمودند که ۳۵٪ موارد آموزشی اتخاذ شده از یک مخزن (پایگاه داده) جهانی از پژوهش‌های کتابخانه محور تشکیل شده‌اند و اندکی بیش از ۵۰٪ داده‌ها از پژوهش‌های میدانی هستند. در پژوهش IMD، تا سال ۲۰۱۹ داده‌های همان مورد آموزشی بررسی قرار گرفتند^۱ که در آن، محبوبیتِ پژوهش‌های ثانویه به ۴۱٪ افزایش یافته بود.^۲

همچنین شایان توجه است که موارد آموزشی ثانویه (کتابخانه‌ای)، به هیچ وجه از نظر کیفیت در رتبه دوم پس از موارد پژوهشی قرار ندارند. شواهد بدست آمده از مسابقات طرح موارد آموزشی و پژوهشی، بر اساس کیفیت و فراوانی پذیرش موارد آموزشی، نشان دهنده رشد برندگان جوایز موارد آموزشی ثانویه (کتابخانه‌ای) است. بر این اساس، می‌تواند چندین توضیح جهت رشد در موارد آموزشی ثانویه (کتابخانه‌ای) وجود داشته باشند. اولاً، تألیف موارد آموزشی (یا پژوهشی) در سطح بین‌المللی، در ۲۰ سال گذشته گسترش یافته و به یک پدیده جهانی تبدیل شده‌اند. نوشتن مورد آموزشی در زمینه‌های بسیار متنوع ترویج یافته است به ویژه آنکه گاهی نویسندگان، با دسترسی محدود به داده‌های میدانی اولیه مواجه هستند.

ثانیاً، دسترسی به داده‌های ثانویه و داده‌های آنلاین، نویسندگان موارد آموزشی را قادر می‌سازد تا از مهارت‌های نوشتاری خلاقانه خود به منظور توسعه روایت‌های موردی بسیار جذاب استفاده نمایند. در مهارت‌های نوشتاری خلاقانه اغلب از زمینه‌های جغرافیایی دوردست، جهت ترکیب بینش‌های مهم در سازمان‌ها استفاده می‌نمایند. این ترکیب بینش‌های مختلف در زمینه‌های جغرافیایی گوناگون، این فرض را ایجاد می‌نمایند که مورد آموزشی تدوین شده نتیجه یک پژوهش میدانی بوده است. ثالثاً، استفاده از پژوهش‌های میدانی، مستلزم مجوز رسمی انتشار از سازمان مربوطه هستند. از جنبه دیگر، در جهان مملو از منازعه امروز، شرکت‌ها نسبت به همکاری در توسعه موردکاوی، مقاومت بیشتری نشان می‌دهند. دلایل سه‌گانه فوق، منجر به رشد در نوع سوم موردکاوی یا همان مورد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی شده است. زمانی که شرکت‌ها تمایلی به ارائه مجوز انتشار داده‌های موردی ندارند، نویسندگان با دو انتخاب مواجه می‌شوند. نویسندگان در یک انتخاب، جنبه‌های کلیدی شرکت یا داده‌های آن را پنهان می‌نمایند. در انتخاب دوم، آنها روایت‌های کاملاً ساختگی را بر اساس تجربیات شخصی تولید می‌نمایند که بازتابی از واقعیت را ارائه می‌دهد و در عین حال، از داده‌های شرکت در مقابل از هرگونه عواقب افترا آمیز محافظت می‌نمایند. پژوهش‌ها، توجه را به موضوعاتی مانند امور مالی و اخلاق تجاری جلب می‌سازند که در آنها، پژوهشگران ممکن است فرایند جمع‌آوری داده‌های واقعی از سازمان‌ها را غیرممکن بدانند. در نتیجه پژوهشگران به شرکت‌های تخیلی روی می‌آورند تا محتوای معتبر برای استفاده در کلاس را تولید نمایند.^۳

¹ Yemen, 2012

² The Case Centre, 2019

³ Yemen, 2012

طراحی و ساختار

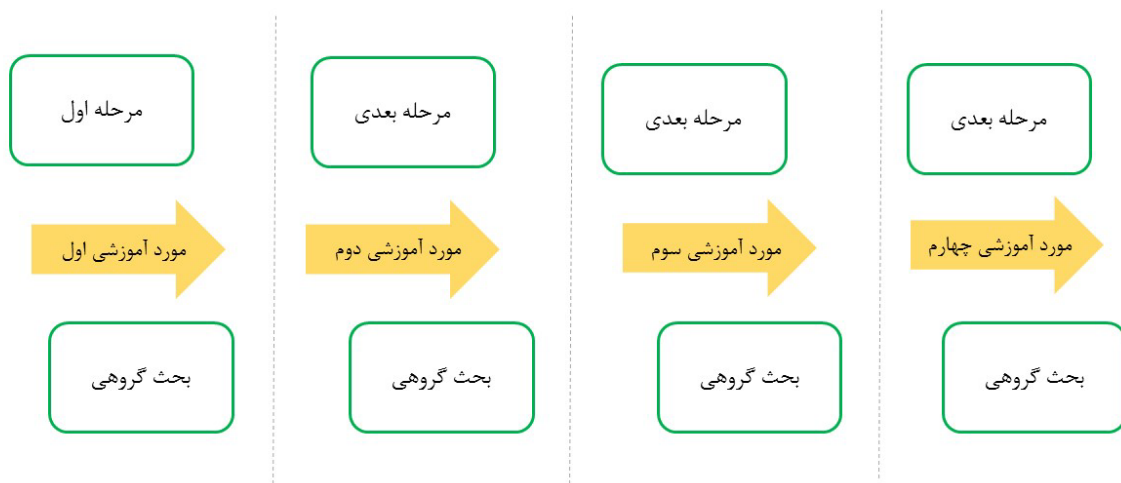
اگرچه قالب ارائه سنتی موردکاوی مدیریت، مبتنی بر یک خروجی منفرد خطی با قالب چاپی است، اخیراً تغییرات و انطباقات فراوانی در طراحی و قالب موارد آموزشی صورت گرفته اند.

با توجه به اینکه از منظر آموزشی، یکی از اهداف مورد آموزشی، ترویج یادگیری اکتشافی است؛^۱ پس انتشار مرحله‌ای از داده‌های مربوط به یک موقعیت، ممکن است شرایط ارجح به منظور کشف را فراهم آورد و امکان آشکار ساختن مستمر یک داستان را ایجاد نماید. این امر به ویژه برای گروه‌های یادگیرنده‌ای مطلوب است که به سرمایه‌گذاری در آماده‌سازی گسترده جهت نقد متون طولانی موردکاوی، تمایل اندکی دارند.

از این رو، مورد آموزشی متوالی، محبوبیت بیشتری پیدا کرده است، زیرا بخش‌هایی از داده‌ها را در اندازه‌ی اندک (مثلاً اندازه یک بیت داده) فراهم می‌نمایند تا یادگیرنده، پیش از رفتن به مرحله بعدی سفر، مورد آموزشی را به خوبی درک کند. آموزیارانی که ترجیح می‌دهند از مورد آموزشی متوالی استفاده نمایند، می‌توانند سرعت پیشرفت یادگیرندگان را از طریق داده‌های موردی کنترل کنند. بر این اساس، آموزیاران می‌توانند از پیش‌روی بیش از حد یادگیرندگان نسبت به همسالان خود جلوگیری نمایند. به عبارت دیگر، آموزیاران از طریق رصد پیشرفت یادگیرندگان، می‌توانند سرعت یادگیری را کنترل نمایند.

با اتخاذ روش انتشار متوالی و انتشار مرحله‌ای از داده‌ها، آموزیاران می‌توانند اطمینان حاصل نمایند که یادگیری به طور کامل در یک مرحله از مورد آموزشی پیشین اتفاق افتاده است، بنابراین به کل گروه یادگیرندگان اجازه می‌دهند که به مرحله بعد وارد شوند. این روند در شکل زیر نشان داده شده است:

¹ Heath, 2015



شکل ۳.۲ برنامه ارائه یک مورد آموزشی متوالی

سنت دیرینه ای به منظور گنجاندن ایفای نقش^۱ در زمان ارائه مورد آموزشی وجود داشته است. به ویژه آنکه یکی از دلایل و اهداف استفاده از روش ایفای نقش، تمایل به تعلیق ناپاوری از حضور یادگیرنده در کلاس درس است و بیشتر یادگیرنده را تشویق می نماید تا خود را در روایت موقعیت تشریح شده، غوطه ور سازد^۲.

این را می توان از طریق بسیاری از رویکردهای مختلف، بسته به تمایل گروه به منظور مشارکت، سطح رشد، تجربه پیشین و همچنین تدبیر آموزیاران، بدست آورد. موارد آموزشی ای وجود داشته اند که بازیگران حرفه ای، در سناریوهای کلاس به کار گرفته شده اند تا وضعیت مورد آموزشی زنده را تقلید یا بازسازی نمایند. روش اخیر بیشتر شبیه به همان روشی است که گاهی دانشکده های پزشکی، از بازیگران به منظور صحنه سازی حوادث پزشکی، شبیه سازی حوادث اورژانسی برای کارآموزان خود استفاده می نمایند.

اگر آموزیاران تصمیم بگیرد که گروه را به موقعیت های نقش آفرینی هدایت نماید، آنگاه این امر برای یادگیرندگان امکان فراهم می آورد تا دیدگاه های متفاوتی را در خصوص هر موقعیت خاص داشته باشند. استفاده از روش ایفای نقش می تواند در خصوص موارد آموزشی ارزشمند تلقی گردد که دارای چند ذینفع هستند. برای مثال، من (نویسنده کتاب) به دفعات از موارد آموزشی استفاده نموده ام که داستان یک رهبر کسب و کار کوچک را روایت می سازد که آماده است تا به سهامداران خود درخواست سرمایه گذاری بیشتر جهت آینده شرکت را ارائه نماید.

¹ role-play

² McNair, 1971

من (نویسنده کتاب)، اغلب داده‌ها را با تقسیم کلاس به دو گروه انجام می‌دهم که نیمی از آنها، نقش رهبر تجاری و تیم مدیریت او را بازی می‌نمایند؛ در حالی که نیمی دیگر، نقش سهامداران را ایفا می‌نمایند. در سناریوهایی مانند این، دو دیدگاه بسیار متفاوت ظاهر می‌گردند که یادگیرندگان را قادر می‌سازد از مزایای دیدگاه‌های متعدد در هر موقعیتی بهره ببرند.

در ۲۰ سال گذشته، محبوبیت مورد آموزشی موجود در رسانه‌های دیجیتال، به طور پیوسته افزایش یافته است، که با توجه به تغییر کلی از موارد آموزشی کاغذی (چاپی) به موارد آموزشی صفحه نمایشی (دیجیتالی)، به عنوان تابعی از یادگیری پیشرفته فناوری، جای تعجب ندارد.

با این حال، چالش‌ها و مشکلاتی برای این تغییر رویکرد مشاهده می‌گردد. این تغییرات به خصوص از نظر مشارکت شرکت‌کنندگان و یادآوری حافظه می‌تواند چالش‌هایی را به همراه داشته باشد. پژوهش‌ها مشخص نموده‌اند که ظرفیت یادگیری، هنگام یادداشت برداری ارتقا (بهسازی) می‌یابد و "یادداشت برداری با قلم و کاغذ"، نسبت به حالت دیجیتالی، یادگیری را بیشتر افزایش می‌دهد.^۱ چالش دیگر این است که اطمینان حاصل شود که تغییر به سوی رسانه‌های دیجیتال، همچنان نگرش تعامل، کنجکاوی و سطح تلاش را میان فراگیران در مقایسه با مشاهده غیرفعال تشویق نماید.

موارد آموزشی در قالب رسانه‌های بصری (ویدیو) ارائه می‌گردند. چالش آموزیاران تعیین چگونگی رفتار یادگیرنده با داده‌ها است تا اطمینان حاصل گردد که یادگیرندگان می‌توانند به جای گوش دادن به موارد آموزشی، به طور نقادانه با آنها مواجه شوند. موارد آموزشی دیجیتالی پیچیده‌تری پدیدار شده‌اند که طیف گسترده‌تری از نقاط دسترسی را با گزینه‌های مختلف، جهت پیمایش در داده‌ها فراهم می‌سازند.

بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن) داده‌های موردی، قالب‌بندی اطلاعات را قادر می‌سازد تا در خصوص ابعاد مختلف مورد آموزشی تأمل نمایند. بازی‌وارسازی داده‌های موردی، اصطلاحاً داده‌ها را مانند یک فروشگاه بزرگ با طبقات مختلف در نظر می‌گیرد که داده‌ها در راهروهای آن و در قالب‌های گوناگون وجود دارند. در این حالت، یادگیرندگان می‌توانند نقطه ورود خود به داده‌های مورد آموزشی را انتخاب نمایند. همچنین آنها قادرند در راهروها، بخش‌ها و طبقات گوناگون حرکت کنند و به داده‌ها به هر ترتیب انتخاب شده، دسترسی یابند.

از منظر مدیریت کلاس، موارد آموزشی در قالب رسانه‌های دیجیتال، مزایای مفید دیگری را نیز ارائه می‌دهند. از طریق هماهنگی دقیق، امکان ردیابی مسیرهایی فراهم می‌گردد که یادگیرندگان هنگام بررسی از موارد آموزشی دیجیتالی با آنها مواجه‌اند. بر این اساس، بینشی منحصر به فرد از تعامل فراگیر با فرآیند تحلیل موردی ارائه شود. همچنین قالب‌های دیجیتال، می‌توانند فرصت‌هایی را برای آموزیاران فراهم نمایند تا یادگیرندگان را در نقطه‌ای تشویق نمایند که به نظر می‌رسد در مسیریابی مشکل دارند یا خود را در بن بست می‌بینند.

¹ Mueller and Oppenheimer, 2014

منتقدان بازی‌وارسازیِ موارد آموزشی ممکن است میزانِ تضعیفِ یادگیریِ حقیقی را بر مبنای تمایل به سرگرمی یادگیرنده زیر سؤال ببرند. به بیان دیگر، منتقدان این شیوه ارائه موارد آموزشی، معتقدند که گاهی سرگرمی یادگیرنده و یا چگونگی طراحی جذاب یک مورد آموزشی می‌تواند موجب تضعیف یادگیری واقعی او شود. مطمئناً شایسته نیست که چنین بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن) دیجیتال، جایگزین فرصت یادگیری از طریق بحث گروهی گردند. ممکن است بحث‌های گروهی، به صورت حضوری و یا از طریق دیگر بسترهای یادگیری از راه دور صورت پذیرد. نقطه اوج موارد آموزشی دیجیتال، مورد کاوی شبیه‌سازی است. در مورد کاوی شبیه‌سازی شده، یادگیرنده در یک سناریوی بی‌درنگ قرار می‌گیرد که نیاز است در آن موقعیت، تصمیماتی را تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا نماید تا به یک موضوع قانع‌کننده در موارد آموزشی رسیدگی کند.

"شبیه‌سازی ممکن است به حرکت به سمت یادگیری دو حلقه‌ای کمک کند، زیرا یادگیرندگان می‌توانند از یک سناریوی محدود آموزشی، به سناریویی حرکت نمایند که اجازه می‌دهد آزادانه، مدل‌های ذهنی خود را در خصوص یک موقعیت خاص زیر سؤال ببرند."

پاناما، نروژ و کاستاریکا^۱

تکنیک‌های شبیه‌سازیِ موارد آموزشی، اگرچه اغلب به آمادگی قابل توجهی از سوی هر دو آموزیار و یادگیرنده نیاز دارند، اما ثابت شده است که این موارد آموزشی، میان یادگیرندگان در تمام سطوح رشد بسیار محبوب هستند، زیرا زمینه‌ای حقیقی جهت تعامل عملی فراهم می‌آورند. ایجاد زمینه حقیقی می‌تواند پاسخ‌های فوری را به همراه داشته باشد. اغلب شبیه‌سازی موارد آموزشی، موجبات ایجاد همکاری مشترک و در عین حال، بُعد رقابتی برای فراگیران را فراهم می‌نماید. سازمان‌های توسعه‌دهنده موارد آموزشی فراوانی در سراسر جهان وجود دارند که به طور قابل توجهی، در روند شبیه‌سازی و موارد آموزشی دیجیتالی پیچیده، سرمایه‌گذاری می‌نمایند که جزئیات آن‌ها را می‌توانید در فصل ۱۹ مشاهده نمایید.

درس‌های آموخته شده

هنگام طراحی برنامه خود و انتخاب موارد آموزشی، مهم است که از الزامات فناوری اطلاعات و هرگونه فناوری‌های پشتیبانی آگاه باشید که ممکن است به آنها نیاز داشته باشید. بر این اساس، می‌توان اطمینان حاصل نمود که تمام یادگیرندگان یا شرکت‌کنندگان می‌توانند به داده‌های مشابه در همان قالب مورد نظر شما، دسترسی داشته باشند.

¹ Perez-Bennett, Davidsen and Lopez, 2014, p. 1803

در بسیاری از مواقع، موارد آموزشی چندرسانه‌ای را برای برنامه‌های آینده انتخاب نموده‌ام تا در روزی کشف نمایم که یادگیرندگان از انواع مختلف دستگاه‌ها با بن‌سازه‌های (پلتفرم‌های) مختلف استفاده می‌نمایند. دستگاه‌ها با بن‌سازه‌های (پلتفرم‌های) مختلف، داده‌ها را در قالب‌های گوناگون ارائه می‌نمایند و بسیاری از آنها حتی اجازه دسترسی به داده‌ها را نمی‌دهند. چند بار با یک یادگیرنده نامیدم مواجه شده‌ام که صفحه نمایش خود را با این کلمات به من نشان می‌دهد:

"مسدود کننده کوکی" یا "شما دسترسی مدیریتی ندارید؟"

بن‌سازه‌هایی (پلتفرم‌هایی) که ما از آنها استفاده می‌نماییم به سرعت در حال تغییر هستند. این امر، چابکی دیجیتال بیشتری را فراهم آوردند. نیاز است ما اطمینان حاصل نماییم که موارد آموزشی انتخابی ما، با الزامات بن‌سازه‌های (پلتفرم‌های) پیچیده‌تر برای یادگیرندگان امروزی تناسب دارند.

موارد آموزشی زنده، پیش‌تر در قسمت پیش از این بخش توضیح داده شده‌اند، اما آنها فهرست موارد آموزشی را بر اساس طراحی و ساختار تکمیل می‌نمایند تا جایی که ممکن است شامل هیچ‌گونه متن یا روایت دیجیتال نباشد. البته در موارد آموزشی زنده تمایل بر این است که بر کلمات افراد کلیدی از داخل یک سازمان و هرگونه اسناد حمایتی تمرکز گردد. آموزیاران می‌توانند محتوای این سهم آفرینی را با متن یا منابع رسانه‌ای دیگر تکمیل نمایند، اما ساختار اصلی مورد آموزشی بر کلمات، نظرات، انگیزه‌ها و فعالیت‌های هر موضوع (ها) متمرکز است.

اکنون در پایان این فصل شایسته است بدانید که:

۱. انواع مختلف موردکاوی را می‌توان به روش‌های مختلف، به منظور ارتقای یادگیری در زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار داد.
۲. پیش از انتخاب مورد آموزشی، مفید است که بر شش گوشه آناتومی موارد آموزشی تمرکز نمایید تا اطمینان گردد که ظرفیت مورد آموزشی انتخابی، به منظور دستیابی به تمام اهداف یادگیری به حداکثر خود می‌رسد.
۳. انتخاب موارد آموزشی را می‌توان به سه مجموعه مختلف از معیارها "بر اساس نوع محتوا، منبع داده موردی، یا بر اساس طراحی و ساختار ارائه" تقسیم نمود.
۴. نیاز است که آموزیار، تعادل میان حواس پرتی ناشی از سرگرمی یادگیرنده و نیاز به تعامل مستمر با داده‌های مورد آموزشی را مدیریت نماید؛ تا اطمینان حاصل گردد که تعامل مستمر با مطالب، زمینه حقیقی توسعه یادگیری و ایجاد چالش را فراهم می‌سازد.
۵. اگرچه تغییر محتوا از حالت کاغذی (چاپی) به سمت محتوای رسانه‌های دیجیتال، می‌تواند برای یادگیرندگان بسیار فریبنده باشد، اما این امر همچنین چالش‌های پیچیده‌ای را برای یادگیرنده، آموزیاران و تیم‌های پشتیبانی

فناوریِ اطلاعات به همراه می آورد. به ویژه آن هنگام که نیاز است از دسترسی به محتوا، در قالبی سازگار و قابل اجرا اطمینان حاصل گردد.

فصل ۴: نقش آموزیاری در مورد کاوی

"واقعیت اساسی که سیستم مورد آموزشی را می سازد ... یک الگوی آموزشی با بیشترین قدرت است که با تبدیل فرد به یک مشارکت کننده فعال و نه مشارکت کننده منفعل، علاقه یادگیرنده را برمی انگیزد!"

والاس بی. دانهام، رئیس دانشکده کسب و کار هاروارد ۱۹۱۹-۱۹۴۲

"ما علاوه بر صدا/یمان، سلاح های بیشتری در اختیار داریم... فضا برای یادگیری از یادگیرندگان بسیار اهمیت دارد و ما باید توجه داشته باشیم که خود افراد کلاس، چگونه استعدادهای خود را در تعقیب مطالبی به کار می گیرند که می آموزند. زبان بدن و لحن صدای شما، می تواند به اندازه کلماتی اهمیت داشته باشند که بیان می نماید."

اسوئیس^۲

این بخش به بررسی پرسش های زیر می پردازد:

- نقش های اساسی آموزیاران پیش از جلسه، حین جلسه و بعد از کلاس مورد کاوی چیست؟
- چه زمانی نیاز است تا آموزیاران، سبک خود را با شرایط متغیر یادگیرنده مطابقت دهند؟
- چگونه و چه زمانی آموزیاران متوجه خواهند شد که باید رویکرد خود را تغییر دهند؟

زمانی که برای نخستین بار، تدریس را به کمک مورد آموزشی آغاز نمودم، برای دانش و حمایت گسترده مربیان مورد کاوی خود ارزش قائل بودم. او با بیش از ۳۰ سال تجربه در تدریس و نگارش مورد آموزشی، مفهوم آموزیار را به عنوان یک تسهیلگر یادگیری در یک سفر اکتشافی معرفی نمود. هر چه بیشتر درگیر فرآیند آموزش مورد کاوی بودم، بیشتر متوجه شدم که مفهوم سفر اکتشافی به همان اندازه که برای آموزیار به کار می رود، در خصوص یادگیرنده نیز صدق می کند.

¹ Quoted in Gragg, 1940, p. 1

² Schmenner, 2002, p. 3

هر کلاسِ موردکاوی متفاوت است و فرصتی منحصر به فرد به منظورِ یادگیری از طریقِ ورودی، کشف و تأمل فراهم می‌آورد. بنابراین نقشِ آموزیار در موردکاوی، شبیه هدایتگرِ یک سفر است، زیرا هر مورد آموزشی متفاوت است. همچنین، بسته به نحوه ارائه مطالب به فراگیران و نحوه تعامل با مورد آموزشی، آموزیار نقش‌های متفاوتی خواهد داشت. روش‌های آزمون شده و بررسی شده ای وجود دارند که می‌توان بر اساس آنها، برخی از تعمیم‌های عملکردِ مطلوب را در نظر گرفت. هر کدام از موضوعات اشاره شده بعداً در این بخش بررسی می‌گردند. با این حال، ماهیت و خصیصه آموزیار، نیز نقشِ کلیدی در فرآیندِ یادگیری دارد، بنابراین اولین درسِ تمرینی مناسب این است که "خودتان باشید".

نمونه‌های فراوانی در اینترنت از جلساتِ کلاس‌های موردکاوی وجود دارند که توسطِ آموزیاران مجرب ارائه می‌گردند. البته در نهایت، این شما هستید که در کلاسِ درسِ خود حضور دارید (شما کارگردانِ کلاس خود هستید) و یادگیرندگان شما زمانی بهترین یادگیری را خواهند داشت که شما بر مبنایِ توانایی‌های خود ایفای نقش کنید و جلسه گروهی را به سبکِ خود تسهیل نمایید. طبیعتاً سبک‌های تدریسِ آموزیاران در جلساتِ موردکاوی، نیاز به تغییر و انطباق بر مبنایِ سطح رشد فراگیران دارند. به عنوان مثال، ممکن است دریابیم که ما نیاز به اتخاذِ یک سبک جهت ده (هدایت شده) (به جای سبکِ تسهیل کننده) برای آن دسته از یادگیرندگانی داریم که کمتر از روش موردکاوی استفاده می‌نمایند. این سبک در مقایسه با آن دسته از یادگیرندگانی اتخاذ می‌گردد که پیش‌تر، مستعدِ استفاده از روش موردکاوی بوده اند یا زمان بیشتری را در یادگیریِ روشِ موردکاوی صرف نموده اند. دسته دومِ یادگیرندگان، تمایل بیشتری به استفاده از این روش شناسی (موردکاوی) دارند و یا افرادی هستند که مدت زمانِ بیشتری را صرفِ تجربه‌ها و چالش‌هایی می‌نمایند که مدرس با خود به کلاس می‌آورد.

در جدول ۴-۱، چند پیشنهادِ کلی در خصوصِ زمانِ اتخاذ و زمانِ عدم اتخاذِ سبک‌های دستوری ارائه شده است:

بیشتر جهت ده (هدایت شده)	هدایت غیر جهت ده (هدایت نشده)	
به منظور نشان دادن یک مفهوم	برای تشویق یادگیرندگان به توسعه مفاهیم خود	هدف آموزشی و پرورشی
بدون ساختار	ساختار مشخص	ماهیت مورد آموزشی
در شروع	بعداً	زمان بندی در دوره
کم	زیاد	آمادگی یادگیرنده
بی تجربه	پیشرفته یا باتجربه	تجربه یادگیرنده

جدول ۴.۱ استفاده از رویکردهای دستورالعمل برای آموزش موردکاوی

یکی از موضوعات (یا معضلات) رایجی که توسط آموزیاران مطرح می‌گردند این است که چرا برخی از کلاس‌های مورد‌کاوی عملکرد چندان مناسبی ندارند؟. برای مثال، با یک گروه یادگیرندگان در مقطع کارشناسی ارشد، در یک سال عملکرد مناسبی دارند و سپس در همان برنامه کارشناسی ارشد در سال بعد، عملکرد مطلوبی نخواهد داشت.

این موضوع به وضوح، پیشینه پنهان جمعی هر یک از یادگیرندگان در کلاس درس و سهمی را نمایان می‌سازد که آنها در فرهنگ گروهی کلاس دارند و تضمین می‌نماید که هر کلاس، یک تجربه منحصر به فرد است. رویکرد شما جهت ارائه موارد آموزشی ممکن است یکسان باقی بماند، اما اثر آن می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. بنابراین در صورت استفاده از یک مورد آموزشی با گروه‌های مختلف در یک برنامه، واکنش‌های کاملاً متفاوتی را به همراه دارد. این رویکرد دو نیاز کلیدی را نشان می‌دهد:

اول، نیاز آموزیار به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر و معقولانه در خصوص یادگیرندگان را نشان می‌دهد که به منظور اطلاع‌رسانی در خصوص شیوه ارائه‌شده مورد قبول آنها استفاده می‌گردد. دوم، آمادگی جهت تطبیق سبک خود برای هر گروه یادگیرنده، به سطح درگیری آنها با بحث مورد‌کاوی بستگی دارد.

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند در موفقیت مورد آموزشی اثرگذار باشد، "زمان ارائه" آن است. با این فرض که یکی از نقش‌های آموزیاران، انتخاب موارد آموزشی برای کلاس است؛ پس اگر آموزیار، مورد آموزشی یکسان را برای استفاده چندگانه در یک بازه زمانی معین انتخاب نماید، نیاز است چگونگی تغییر تصورات در خصوص مورد‌کاوی در طول زمان را را نیز در نظر بگیرد.

درس‌های آموخته شده

یک آموزیار در زمینه مورد‌کاوی از استرالیا، یک بار مشکلی را با من در میان گذاشت که هنگام انتخاب مورد آموزشی در خصوص کانتاس Qantas با آن مواجه شده بود:

کانتاس، شرکت هواپیمایی حامل پرچم استرالیا است. او همین مورد آموزشی را در موقعیت‌های گذشته انتخاب کرده بود که با استقبال خوبی از سوی یادگیرندگان مواجه شده بود، اما اخیراً کانتاس در تیترا خبرها قرار گرفته بود و سایه‌ای بر بقای احتمالی آن انداخته شد (این دوره پس از یازده سپتامبر بود که بسیاری از خطوط هوایی با کاهش تقاضا دست و پنجه نرم می‌کردند).

آموزیار می‌دانست که گروه بعدی یادگیرندگان بعید است که به مورد آموزشی کانتاس پاسخ مثبت دهند و برخی ممکن است با توجه به وضعیت فعلی شرکت، آن را "خبر قدیمی" بدانند. بنابراین به جای اشتراک‌گذاری مورد آموزشی اصلی، او رویکرد متفاوتی را اتخاذ نمود و تمام پوشش‌های رسانه‌ای فعلی را در خصوص چالش‌های اخیر پیش‌روی کانتاس

جمع‌آوری نمود. بنابراین توانست یک طرح موردکاوی B درخصوص شرکت کانتاس تهیه نماید. طرح جدید نتایج یادگیری متفاوتی به همراه داشت که می‌توان از طریق یک سفر یادگیری جدید بدست آورد. او با خیال آسوده گزارش داد که پس از اتمام بحث کلاس، یادگیرندگان، بسیار درگیر طرح موردکاوی B درخصوص شرکت کانتاس بودند. هنگامی که از آنها پرسیده شد که آیا مایلند، بدانند که کانتاس از کجا آمده است تا به موقعیتی برسد که اکنون با آن روبرو شده اند، یادگیرندگان با قاطعیت پاسخ دادند: "بله، قطعاً تمایل داریم!". به دنبال این پاسخ، او مورد آموزشی اصلی کانتاس را در اختیار یک گروه دانشجویی مشتاق و درگیر قرار داد. یک مثال معمولی از رویکرد "مرغ و تخم مرغ" برای انتخاب موارد آموزشی است.

هنگامی که یک مورد آموزشی مناسب انتخاب می‌گردد و یا به نظر می‌رسد که عملکرد مورد آموزشی در کلاس مطلوب است، در این حالت، رها کردن آن مورد آموزشی تا حدی دشوار است. به بیان دیگر، گاهی ما به دلیل موفقیت یا مطلوبیت یک مورد آموزشی دچار خطای انتخاب می‌شویم.

اما هر مورد آموزشی، ماندگاری خود را دارد (اصطلاحاً عمر مفید خود را دارد). بنابراین گاهی نیاز است یک مورد آموزشی مناسب، از برنامه درسی کنار گذاشته شود و یا نیاز به جست‌وجوی مواد آموزشی جدید باشد. در هر صورت، یادگیرندگان می‌توانند سرنخ‌های مورد نیاز شما را ارائه نمایند. بنابراین اگر انتخاب مورد آموزشی، به عنوان اولین مسئولیت آموزیار را مد نظر قرار گیرد، چند نکات کلیدی دیگر، هنگام بررسی نقش آموزیار وجود دارند.

۴.۱ توانمندسازی یادگیرندگان

ممکن است برای استادان، مدرسان یا دانش پژوهان به نظر غیرشهودی به نظر برسد که به اصطلاح، قدرت کلاس درس را به گروه یادگیرنده واگذار نمایند، اما اگر استفاده از موردکاوی حقیقتاً در راستای مشارکت یادگیرنده باشد، نیاز است تا آنها به نوعی (در فرایند یادگیری و بحث) مشارکت داشته باشند. من اغلب از تشبیه یادگیری رانندگی استفاده می‌نمایم. یادگیرنده می‌تواند تمام کتابچه‌های راهنمای ماشین در جهان را بخواند، اما تا زمانی که روی صندلی رانندگی ننشیند، رانندگی را یاد نمی‌گیرد. جمله کنفوسیوس در فصل ۲ را به خاطر بسپارید:

به من بگو فراموش خواهم کرد؛

به من نشان بده تا شاید به یاد بیاورم؛

من را درگیر کن و متوجه خواهم شد؛

مداخله یادگیرندگان در صندلی رانندگی یک سفر موردی، مشارکت، انگیزه، حل مسئله و تفکر انتقادی را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری موردکاوی تشویق می نماید. گاهی اصطلاحاً تشویق یادگیرندگان جهت نشستن بر صندلی رانندگی می تواند یک چالش واقعی باشد، اما گاهی چالش بزرگتر این است که نیاز داریم تا او (یادگیرنده) را اصطلاحاً از صندلی راننده خارج شویم و اجازه دهیم تا او در مسیر تحلیل موارد آموزشی گام بردارد.

۴.۲ مدیریت یادگیری گروهی

با توجه به مثال رانندگی، تنها به این دلیل که یادگیرنده اکنون روی صندلی رانندگی است نمی توان تمام امور موردکاوی را به او سپرد. آنها هنوز به یک مدرس رانندگی نیاز دارند تا بتواند با پیروی از تمرین ها و روش های صحیح هدایت، از سلامت سفر یادگیری، اطمینان حاصل نمایند. بدون مدرس رانندگی، یادگیرنده این ظرفیت را دارد که اشتباهات بسیار خطرناکی مرتکب شود که این اشتباهات، می تواند دیگران را نیز در معرض خطر قرار دهند. به همین ترتیب، آموزیار نقش کلیدی را در مدیریت فرآیند یادگیری گروهی ایفا می نماید، خواه ما بر راهنمایی جهت ده (هدایت شده) تأکید داشته باشیم یا تسهیلات غیرمستقیم بیشتری را به یادگیرنده ارائه دهیم. در نهایت، همچنان نیاز است که پاسخگوی پیشرفت یادگیرندگان خود باشیم. بنابراین، بر این اساس، بهتر است نقش مدیریت یادگیری گروهی، همچنان برای استاد محفوظ بماند.

۴.۳ شنونده خوب

به عنوان سخنران، طبیعتاً ظرفیت انتقال دانش در زمینه ورودی محور را داریم. به احتمال فراوان ما صحبت کردن را بسیار آسان می دانیم، اما گوش دادن می تواند چالش بزرگ تری باشد. اغلب به من یادآوری می شود که ما تنها با یک دهان اما دو گوش به دنیا آمده ایم، بنابراین نیاز است به "گوش دادن" اهمیت بیشتری اختصاص یابد. ما می توانیم بدون شنیدن حقیقی، به سخنان دیگران گوش کنیم؛ اما گوش دادن فعال، مسئولیت بسیار چالش برانگیزی برای آموزیاران ایجاد می نماید. زیرا نیاز است آنچه را که می شنویم، چیزی که نمی شنویم و مقصود شنیده ها را در نظر بگیریم.

ممکن است ما (در نقش آموزیار) پیش تر، مسیر سفر خود را از طریق داده های مورد آموزشی ترسیم نموده باشیم. در این حالت ممکن است یادگیرندگان، خط پژوهشی را آغاز نمایند که گروه را به مسیری متفاوت (احتمالاً به قلمروی نامشخص یا برنامه ریزی نشده) رهنمود سازد. در این صورت ممکن است به منظور هدایت مجدد گروه به مسیر برنامه ریزی شده خود، لازم است بیشتر در خصوص این فرد صحبت شود. (به عبارت دیگر، به منظور هدایت بحث در کلاس های موردکاوی به مسیر مورد نظر، زمانی بیشتری به او اختصاص می یابد تا بتوان، مجدد او را به مسیر اصلی موردکاوی هدایت نمود.)

اما انجام این کار چندین خطر به همراه دارد. در وهله اول به نظر می‌رسد به نکته‌ای که یادگیرنده در حال بیان آن است، گوش فرا نمی‌دهیم و یا برای نکته او ارزش قائل نیستیم. ممکن است یادگیرنده در آینده احساس ضعف نماید و تمایل کمتری جهت ارائه پاسخ در کلاس‌های موردکاوی داشته باشد.

در وهله دوم، ممکن است یادگیرنده جنبه جدیدی از موقعیت موردکاوی را کشف نموده باشد که آموزیار، پیش‌تر آن را در نظر نگرفته است. بازپس‌گیری کنترل گفت‌وگو، پیش از موعد، ممکن است یادگیرندگان را از یک نقطه تماس معتبر جدید در سفر موردکاوی دور سازد. اگر آموزیار شنونده فعال نباشد، موجب کاهش قدرت یادگیرندگان می‌گردد و می‌تواند به عدم مشارکت یا سردرگمی آنها منجر شود.

۴.۴ هدایت بحث

طرح پرسش درست، در زمان مناسب و به شیوه‌ای مناسب، عملکرد کلیدی آموزیار در کلاس موردکاوی محسوب می‌گردد که به منظور تعامل مؤثر با فراگیران استفاده می‌شود. انواع پرسش‌ها و رویکردهای ایجاد پرسش صحیح، بیشتر در فصل ۶ مورد بحث قرار می‌گیرند. در بیشتر زمینه‌های یادگیری، برای یادگیرندگان منطقی است که انتظار داشته باشند آموزیاران به پرسش‌ها پاسخ دهند، اما کلید تعامل مؤثر و منطبق با روند مورد آموزشی، توافق کلاس است. بر اساس یک توافق، آموزیار، مسئول طرح پرسش است و مسئولیت یادگیرندگان این است که پاسخ به این پرسش‌ها را در نظر بگیرند. زیرا نقش آموزیار، تسهیل سفر موردکاوی است. انتخاب نوع پرسش مناسب تضمین می‌نماید که سفر یادگیرندگان از طریق داده‌های موردی، به پیشرفت معناداری جهت دستیابی به اهداف یادگیری کلیدی برنامه‌ریزی شده، ادامه می‌یابد.

اگر یادگیرنده بخواهد به طور مؤثر با فرآیند یادگیری موردکاوی درگیر شود، بسیار اهمیت دارد که از مسئولیت‌های مختلف آگاه باشد. ممکن است یادگیرنده به نوعی القا، نسبت به یادگیری موردکاوی نیاز داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که "قوانین بازی" پیش از شروع کلاس، به وضوح درک شده‌اند و مورد توافق گرفته‌اند. منابعی در راستای حمایت از القانات یادگیرنده به وسیله روش موردکاوی در دسترس هستند. این منابع در بخش پایانی این کتاب، بیشتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۴.۵ محرک ایجاد علاقه در یادگیرندگان

انتخاب مورد آموزشی مناسب، تنها یکی از مسئولیت‌های آموزیار است که به حفظ تعامل و علاقه یادگیرنده کمک می‌نماید. آگاهی نسبت به یادگیرندگان، نکته کلیدی محسوب می‌گردد. آگاهی از اینکه چه نوع رویکردهایی به احتمال فراوان علاقه یادگیرندگان را برانگیخته و حفظ می‌نمایند، در بلند مدت برای یادگیری آنها سودمند خواهد بود. روش موردکاوی،

شامل سفری اکتشافی به سمت تصویر واضح‌تر از یک موقعیت خاص یا توالی رویدادها است. بنابراین بدون شک، بخشی از چالش پیش‌رو این است تا اطمینان حاصل گردد که تعامل با داده‌ها، موجب ایجاد تصویر مطلوب از موقعیت می‌شود.

اگر به اصطلاح "پرده‌ها خیلی سریع به عقب کشیده شوند" تا این تصویر نمایان گردد، این امر می‌تواند روند کشف را تضعیف نماید و مسئولیت اندکی را برای یادگیرنده باقی گذارد. حین مدیریت مؤلفه "تفسیر" از فرآیند موردکاوی، بهتر است آموزیار اطمینان حاصل نماید که هوش یادگیرنده خود را دست کم نگرفته و دانش و ظرفیت او جهت یادگیری فعال را کم ارزش نمی‌داند.

وظیفه ما به عنوان آموزیار موردکاوی، سرگرم کردن فراگیران نیست، بلکه وظیفه آن است تا اطمینان حاصل گردد که موضوع و روشی که جهت مواجهه با داده‌های مورد آموزشی انتخاب نموده ایم، علاقه یادگیرنده را برمی‌انگیزد و آنها را کنجکاو و تشنه می‌سازد تا مسئله را بیشتر دنبال کنند.

۴.۶ توسعه دهنده نکات مهم یادگیری

اگر استاد نتواند یادگیرنده را به نقطه ای برساند که در آن، یادگیری صورت پذیرد، مورد آموزشی کارکردی بیش از داستان برای او (یادگیرنده) ندارد؛ داستانی که صرفاً به شیوه مطلوب بیان شده است. اهداف کلیدی یادگیری و نقاط تماس جالب توجه با داده های مورد آموزشی، کلید سفر موثر میان داده های موردی محسوب می گردد. یادگیرنده ممکن است تصور نماید که هدف مورد آموزشی، رسیدن به پایان سفر است؛ اما اغلب این خود سفر است که کلید یادگیری مؤثر به شمار می رود. گاهی به جای عجله در خصوص موارد آموزشی جهت حرکت به سمت نقطه پایان سفر، استاد ممکن است ترجیح دهد پیرامون مضامین خاص اندکی درنگ نماید. در این صورت یادگیرندگان می توانند بیشتر در خصوص موضوع غالب مورد آموزشی تفکر نمایند.

یادگیرندگان، ممکن است ترجیح دهند گفت‌وگو را به جلو ببرند، اما تأمل و تحلیل عمیق‌تر می‌تواند به ترویج تفکر نقادانه کمک کند، زیرا بحث گروهی عمیق‌تر به یک نکته خاص می‌پردازد. در این حالت (تمرکز بحث گروهی بر یک موضوع) اصطلاحاً به "فصل شدن در یادگیری" منجر می‌گردد. این روش مدیریت کلاس موردکاوی، موجب بسط یک بخش موضوع و یا عمق دادن به یک بخش خاص از مورد آموزشی است. روش فوق هنگام برنامه‌ریزی در سفر موردکاوی در فصل ۶ بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۴.۷ ارائه دهنده دانش تخصصی

آموزیار، اغلب توسط کلاس به عنوان ارائه دهنده دانش تخصصی، مورد احترام قرار می‌گیرد اما به درستی نیز چنین است. او نه تنها به دلیل دانش و تجربه خود در جایگاه استادی قرار دارد؛ بلکه به احتمال فراوان، قادر به ترکیب اطلاعاتی در پشتیبانی از آماده سازی مورد آموزشی است. توانایی ترکیب اطلاعات آن نکته ای است که یادگیرنده قادر نیست به آن دسترسی داشته باشد. اغلب انتظار می‌رود، یادداشت آموزشی مورد کاوی، اطلاعات بیشتری در خصوص سازمان، موضوعات و موقعیت‌هایی ارائه دهد که سازمان با آنها مواجه است.

اغلب، پاسخ‌های پیشنهادی در قالب "مدل" یا نمونه‌هایی از نحوه استفاده نویسنده از مورد آموزشی در گذشته، در این یادداشت گنجانده شده‌اند. اگر فردی نویسنده مورد آموزشی خود باشد، بدون شک در معرض دسترسی به داده‌های سازمانی قرار می‌گیرد. در این حالت نویسنده، نوعی مزیت نسبت به سایر گروه‌های یادگیرنده کسب خواهند نمود. البته این امر می‌تواند دو هشدار جدی همراه باشد:

هشدار شماره ۱: یادگیرندگان ممکن است احساس نمایند که شما به داده‌هایی دسترسی دارید که نمی‌توانند به آنها دسترسی داشته باشند. مهم است تا اطمینان حاصل شود که داده‌ها، دانش، دسترسی و موضوعات یادگیری تشریحی با دقت مدیریت می‌گردند. در این صورت، یادگیرندگان در "مسیر" نگه داشته می‌شوند. اگر فرایند مورد کاوی به خوبی مدیریت نشود، ممکن است سفر مورد کاوی برای یادگیرندگان چیزی شبیه به یک بازی سالنی باشد.

هشدار شماره ۲: ممکن است شما تنها ارائه دهنده دانش تخصصی در کلاس نباشید. حتی وجود سطح مناسبی از هوشمندی در خصوص گروه یادگیرندگان نمی‌تواند، زمینه شناخت تمام پیشینه پنهان (تاریخچه‌های مخفی)، شبکه‌های خانوادگی و سایر ارتباطات آنها را فراهم آورد. گاهی ممکن است تعجب کنید اگر متوجه شوید که شخصی در کلاس، در خصوص شرکت مطرح شده در مورد آموزشی بیشتر از شما می‌داند:

درس‌های آموخته شده

چند سال پیش، هنگام ارائه یک مورد کاوی در خصوص بازاریابی نوعی نوشیدنی از یک کارخانه اسکاتلندی غافلگیر شدم. من پیش‌تر از این مورد آموزشی برای دانشجویان کارشناسی استفاده نموده بودم. بنابراین به طور منطقی، به داده‌ها و سفر احتمالی بحث اطمینان داشتم. با این حال در این موقیت، یک یادگیرنده در کلاس بود که نسبت به دیگران (از جمله من) در خصوص رسیدگی به این داده‌ها مطمئن‌تر به نظر می‌رسید!

من اندکی مبهور شدم، زیرا هم نام شرکت و هم نام شخصیت اصلی تغییر کرده بود تا مبدأ اصلی آن را پنهان سازد. با این وجود، این یادگیرنده اطمینان خوبی نسبت به چالش‌های مطمئن برای هر پرسش و هر موضوعی داشت که مطرح

می‌گردید. در نهایت، زمانی که یادگیرنده در خصوص سازمان، نظری ارائه نمود که من مطمئن بودم، نمی‌توان آن نظر را از داده‌ها بدست آمد. در این حالت، ماجرا به نقطه اوج رسید.

به طور غیر مشخصی، سفر موردی یا بحث گروهی را متوقف نمودم و از یادگیرنده پرسیدم که چنین اطلاعاتی را از کجا بدست آورده است! مطمئن بودم که با توجه به داده‌های موجود در مورد آموزشی، نمی‌تواند پاسخ دهد. او یادداشت‌های خود را پیرامون مورد آموزشی کنار گذاشت و به من لبخند زد، سپس در کمال تعجب، نام واقعی شرکت و مدیر بازاریابی آن را با اطمینان اعلام نمود.

۴.۸ زمان نگهدار

به‌طور اجتناب‌ناپذیر (اگر ما هم اجازه دهیم) در اکثر جلسات موردکاوی با اضافه‌کاری خواهیم بود. یکی از نشانه‌های یک جلسه موردکاوی حقیقتاً موفق، "سطح مشارکت مثبت" و "مشارکت نقادانه در فرآیند بحث" خواهد بود. البته مهم است که در حرکت میان داده‌های موردی اطمینان حاصل شود که تمام نقاط بازدید جالب ثبت شوند و اهداف کلیدی یادگیری پوشش داده شده باشند. به این منظور، مسئولیت "زمان نگهدار"^۱ را به فهرست نقش‌های آموزیار اضافه می‌گردد. شایسته است که پیش از شروع موردکاوی، زمان‌های لازم و احتمالی به منظور تکمیل هر بخش از بحث و زمان‌های مورد نیاز جهت تجزیه و تحلیل مورد آموزشی مشخص گردند.

هنگامی که در راستای طرح‌ریزی جلسات کلاس موردکاوی اقداماتی صورت می‌پذیرند، ممکن است برنامه‌ریزی خوش‌بینانه انجام شود. در این خصوص، می‌توان به توصیه‌های یک استاد دانشگاه هاروارد با چندین دهه تجربه در موردکاوی توجه نمود. این استاد دانشگاه به من توصیه نمود که "همواره در برنامه‌ریزی کلاس موردکاوی، افزونگی^۲ را ایجاد نمایم". ابتدا نمی‌دانستم درباره چه چیزی صحبت می‌کند، اما سپس او، شروع به ترسیم یک برنامه آموزشی کرد تا بدین وسیله درک من گسترش یابد.

اینگونه تصور گردد که یک برنامه ۱۰ هفته‌ای در اختیار شما قرار دارد و هر جلسه، به مدت ۳ ساعت، جهت ارائه محتوا، زمان تعیین شده است. به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی این طرح درس، به دنبال گنجاندن ۱۰ نوع مورد آموزشی هستید تا اطمینان حاصل نمایید که یادگیرندگان می‌توانند مهارت‌های پژوهشی خود را به منظور کشف کامل تمام نتایج یادگیری کلیدی این طرح درس، به کار گیرند. به احتمال فراوان، هر مورد آموزشی که انتخاب می‌گردد، یادگیرنده را قادر می‌سازد تا یک عرصه را به خوبی درک نماید (به عنوان مثال، سه عرصه نظریه یادگیری). با ایجاد افزونگی در برنامه‌ریزی دوره، اطمینان حاصل می‌شود که همواره فرصت ثانویه‌ای جهت بازبینی هر یک از این عرصه‌های کلیدی نظریه یادگیری وجود دارد. این در جدول زیر نشان داده شده است (جدول ۳-۴).

¹ Timekeeper

^۲ مانند ایجاد بخش‌های تکراری در جلسات مختلف آموزشی که فرصت یادگیری مجدد را فراهم آورد.

اگر پیشنهاد شود که هر جنبه از نظریه یادگیری و بهترین عملکرد، با یک حرف مشخص گردد، بنابراین در هفته ۱، سه حوزه تحت پوشش A، B و C هستند. توجه گردد که در جدول زیر، این سه عرصه، در هفته ۵ مجدداً (در هفته های ۷، ۹) بررسی می شوند. به این ترتیب، به هر جنبه‌ای از یادگیری، یک "دور دوم/ فرصت ثانویه" تخصیص داده می شود و برخی رویدادها ممکن است سه یا چهار دوره را تضمین نمایند.

هفته های آموزش	نظریه یادگیری کلیدی	نظریه یادگیری کلیدی	نظریه یادگیری کلیدی
۱	A	B	C
۲	D	E	F
۳	G	H	I
۴	J	K	L
۵	A	M	N
۶	D	E	H
۷	G	B	G
۸	E	J	K
۹	N	I	C
۱۰	F	M	L

جدول ۴.۲ تصویری از برنامه آموزشی

۴.۹ ثبت بحث

به طور سنتی، آموزیار، اصطلاحاً مسئول و برنامه‌ریز تخته سیاه^۱ است. امروزه تخته سیاه در بسیاری از دانشکده‌ها با تخته سفید و سپس اخیراً با تخته های دیجیتالی تعاملی جایگزین گردید. امروز تعدادی ابزار ضبط محتوای مختلف وجود دارند که می توان از آنها به منظور ثبت پیشرفت یادگیری یک بحث موردکاوی استفاده نمود.

برخی از آموزیاران ترجیح می دهند از شخص ثالثی مانند دستیار کلاس درس استفاده نمایند تا محتوا را روی تخته سفید (یا معادل آن) قرار دهند. برخی دیگر از آموزیاران، فرصت هایی را برای شرکت کنندگان فراهم می سازند تا داده‌های تمامی افراد گروه جمع آوری گردند، درحالی که دیگران ترجیح می دهند کنترل خود را بر کلاس درس حفظ نمایند. ثبت محتوا

¹ blackboard planner

مسئولیت اصلی آموزیار محسوب می گردد تا اطمینان حاصل شود که یادگیرندگان ما ابزاری جهت دستیابی به یادگیری در اختیار دارند. ثبت محتوا می تواند در مواقعی که یادگیری با مشکل مواجه می شود، کاربرد و اهمیت بیشتری داشته باشد. ما اغلب شنیده ایم که می گویند یک تصویر می تواند هزاران کلمه را ترسیم نماید. به عبارت دیگر، تصویر، می تواند به جای هزاران کلمه مؤثر باشد. بنابراین نیاز است تا آموزیار اطمینان حاصل نماید که بحث به گونه ای ثبت می گردد که بتواند سطح مشارکت و مداخله را به حداکثر برساند و در نهایت به شیوه ای، یادگیرنده را به بحث گره زد.

۴.۱۰ ایجاد کننده اجماع گروهی

پروفسور هاروارد به نام کاستوری رنگان^۱، زمانی پیشنهاد نمود که یکی از نقش های کلیدی مدرس، مدیریت " طراحی حرکات موزون و هماهنگ"^۲ در کلاس است. او پیشنهاد نمود، "مدرس که با این روش تدریس می کند، یادگیرندگان را از طریق موضوعات کلیدی مفهومی و تصمیم گیری در کلاس راهنمایی می نماید، بدون آنکه لزوماً صحت مشارکت یادگیرندگان خود را پیش داوری نماید. او استدلال نمود که با استفاده از شیوه فوق، کلاس به "ابزاری جهت چهارچوب بندی استقرایی"^۳ تبدیل می گردد^۴.

یادگیری اغلب (نه لزوماً همواره) یک فرآیند دموکراتیک است. آموزش مدیریت می تواند یک موضوع چالش برانگیز برای آن دسته از یادگیرندگانی باشد که ریشه در اصول تفکر نظام مند دارند و سناریوها و راه حل های ممکن را ارائه می دهند که در آنها، به ندرت پاسخ صحیح مطلق یا پاسخ غلط مطلق برای یک موقعیت معین وجود دارد. این یکی از عرصه هایی است که به روش های مورد کاوی در ارائه بخشی از حقیقت برتری می دهد. زمانی که نیاز به تصمیم گیری در مورد آموزشی وجود دارد که مجموعه داده های ناکافی یا ناقص (شواهد) برای آنها در دسترس است، روش های مورد کاوی قادرند محیط کار را شبیه سازی نمایند. این امر موجب می گردد تا افراد فرضیات را بررسی نمایند و در راستای همکاری، با یکدیگر سازش کنند.

نیاز به ایجاد اجماع گروهی، اغلب تنها وسیله ممکن است که از طریق آن، آموزیار می تواند بحث را فراتر از مورد آموزشی خاص تا حد نقطه عدم تحرک (مرز ناجنبایی) پیش ببرد. این شیوه تا حدودی یک روش متقن محسوب می گردد.

¹ Kasturi Rangan

² Choreography

³ Inductive frameworking

⁴ Rangan, 1996, p. 2

۴.۱۱ در دسترس و سخنور

مسلماً نیاز است تمام آموزیاران، قابل دسترسی بوده و مهارت سخنوری داشته باشند، اما شایسته است که آموزیاران در کلاس موردکاوی به طور ویژه، دو خصلت فوق را پوشش دهند. بنابراین اگر نقش آموزیار، ارائه انواع راهنمایی‌هایی باشد که پیش‌تر در این بخش فهرست شده‌اند به احتمال فراوان، در خصوص موارد آموزشی محقق می‌گردد که به روشی قابل دسترس و واضح مطرح گردند. در غیر این صورت (بیان واضح و قابلیت دسترسی) ظرفیت یادگیری استقرایی از طریق روش موردکاوی به طور جدی به خطر می‌افتد.

لحظه ای درنگ کنید:

نگاهی دیگر به ۱۱ خصوصیت مختلف آموزیار بیندازید، درحالی که درخصوص رویکردهای خود در آموزش و یادگیری تفکر می‌نمایید. آنها را به ترتیب ظرفیت درک شده خود، جهت دستیابی به هر خصوصیت رتبه بندی کنید. بدون شک برخی از عرصه‌ها، بهتر از سایرین توسعه خواهند یافت. نقطه تأمل برانگیز کلیدی نباید در خصوص توسعه بیشتر عرصه‌های قدرت شما باشد، بلکه بهتر است در نظر داشته باشید که چه مداخلاتی را می‌توانید انجام دهید تا بر عرصه‌های ضعف فعلی تمرکز نمایید؟

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده‌اید، شایسته است بدانید که:

۱. عملکرد آموزیار، بخش مهمی از استراتژی یادگیری موردکاوی را شکل می‌دهد. توانایی مربی جهت هدایت یادگیرنده از طریق یک سفر اکتشافی، به منظور یادگیری استقرایی مؤثر، بسیار اهمیت دارد.
۲. رویکرد اتخاذ شده توسط آموزیار، متناسب با هر زمینه یادگیرنده متفاوت خواهد بود. از نقش هدایت کننده‌تر (سبک جهت ده) برای یادگیرنده بی تجربه و برای آن دسته از یادگیرندگانی که در حال کاوش در یک عرصه پیچیده جدید از نظریه مدیریت هستند، تا نقش غیر جهت ده (هدایت نشده) که توسط آموزیار در هنگام تدریس برای یادگیرندگان با تجربه یا مدیران اجرایی بیشتر اتخاذ می‌گردد.
۳. بسیاری از کارکردهای مختلف وجود دارند که ممکن است یک آموزیار، در هر لحظه از زمان تدریس خود نیاز داشته باشد. مهارت مدرس، تنها ارائه تسلط بر هر یک از خصوصیات بیان شده نیست، بلکه توانایی مدیریت ارائه چند منظوره این نقش‌ها، در هر زمان معین، در طول بحث موردکاوی است.

فصل ۵: آماده سازی موارد آموزشی پیش از کلاس

"تمام فعالیت ها با تعهد به تنظیم زمان و تلاش ها، آغاز می گردند. شایسته است چیدمان کلاس درس مشوق مشارکت باشد. دوماً... جایی برای ناشناس ماندن در کلاس درس وجود ندارد. در نهایت، مواد آموزشی باید در دسترس باشند".

کانادا

این بخش به بررسی پرسش های زیر می پردازد:

- وظایف اساسی شما به عنوان آموزیار در آموزش موردکاوی چیست؟ وظایفی که به شما کمک می کند اطمینان حاصل نمایید که به درستی به منظور ارائه مورد آموزشی آماده هستید.
- یادگیرنده به منظور آماده شدن جهت جلسه موردکاوی، چه کاری باید انجام دهد؟
- بر چه نوع تفکر خلاق می توان در محیط یادگیری سرمایه گذاری نمود تا اطمینان حاصل گردد که شرایط برای یادگیری مورد آموزشی، مساعدتر است؟

یکی از رایج ترین شکایاتی که از سایر آموزیاران، هنگام بحث در خصوص استفاده از روش موردکاوی می شنوم این است که یادگیرندگان، آمادگی کافی به منظور استفاده حداکثری از جلسه را ندارند. آماده سازی پیش از کلاس، به آموزیار اجازه می دهد تا تصمیم های سریع بگیرند و در صورت لزوم رویکرد ارائه خود را به "طرح ب" تغییر دهند. با کنکاش دقیق تر متوجه خواهیم شد که آموزیاران نیز اغلب برای جلسه، آمادگی کافی ندارند.

پیش تر نیز بحث کرده ایم که "سفر یادگیری" مبتنی بر پیش فرض "تعلیق ارادی ناباوری"^۲ است (به فصل ۲ مراجعه نمایید). بنابراین، هر گونه سازگاری با محیط یادگیری فیزیکی به خوبی می تواند ظرفیت یادگیرنده را جهت برقراری ارتباط بهتر با موقعیت و موضوعات ناشی از بحث پیرامون مورد آموزشی افزایش دهد. تمام این نکات بیان شده به سطح "آماده سازی" وابسته است. بنابراین، این فصل به بررسی اقداماتی می پردازد که از طریق آنها می توان اطمینان حاصل نمود که

¹ Erskine, Leenders and Mauffette-Leenders, ۲۰۰۳, p. ۱۷

² Willing suspension of disbelief

اولاً، شما به عنوان آموزیار کاملاً آماده هستید. دوم، یادگیرندگان شما کاملاً آماده هستند و ثالثاً این که محیط یادگیری آنها (هرجا که امکان داشته باشد) به منظور به حداکثر رساندن فرصت یادگیری مدیریت شده است.

۵.۱ آمادگی آموزیار

هر چند ممکن است در ابتدا اندکی عجیب به نظر برسد، اما اولین وظیفه ای که نیاز است آموزیار موردکاوی در نظر بگیرد، آماده‌سازی خود می باشد. آموزیار، پیش از آن که به حمایت از یادگیرنده بپردازد، شایسته است به آماده‌سازی خود توجه نماید. اهمیت شناخت یادگیرندگان در فصل‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفته است، اما لازم به یادآوری است که هر نوع هوشمندی که بتوان به منظور شناسایی رفتار یادگیرنده جمع‌آوری نمود؛ به آموزیار کمک می‌کند تا پاسخ احتمالی یادگیرنده را درخصوص سناریوهای خاص پیش‌بینی نماید.

درس‌های آموخته شده

تصمیم گرفتم یک موردکاوی جدید را بر گروهی از یادگیرندگان جوان آزمودیم. یادگیرندگانی که نسبت به یادگیری به کمک روش موردکاوی، بی‌تجربه بودند. من مبحثی را انتخاب نمودم که مطمئن بودم آنها "احساسات شدیدی" (موافق یا مخالف) نسبت به آن خواهند داشت. تصمیم گرفتم گروه را بر اساس حمایت یا مخالفت آنها از یک اقدام خاص که قلب مورد آموزشی بود، جداسازی نمایم. به گروه بندی را بر مبنای "مخالف" و "موافق" صورت دادم. سپس، دو گروه درخصوص دیدگاه یکدیگر، با بحث پرداختند. من درخصوص اعضای گروه، اطلاعاتی جمع‌آوری نکرده بودم و میزان برانگیخته شدن احساسات آنها نسبت به مبحث را به درستی تخمین نزده بودم (کمتر تخمین زده بودم). بحث خیلی سریع اوج گرفت و من مجبور شدم یک گروه را پنج دقیقه جلوتر از گروه دوم از بحث خارج نمایم. چند روز طول کشید تا گروه بار دیگر دور یکدیگر جمع شدند (به دلیل شدت جدل و خشم افراد حین مباحثه) و استراتژی متفاوتی به منظور کاهش تنش‌های طولانی اتخاذ نمودم. اما خاطره این رویداد هنوز (بیش از ۲۰ سال پیش) باقی است، زیرا به من آموخت تا نسبت به آشنایی با گروه یادگیرنده، به ویژه ظرفیت عاطفی آنها برای مدیریت مباحث و رویکردهای خاص، توجه ویژه‌ای داشته باشم.

بنابراین، آشنایی با "پروفایل (رُخ‌نما) کلاس" در صدر فهرست "اولین اولویت‌های من" است که باید هنگام تهیه و انتخاب مورد آموزشی مناسب برای جلسه کلاس در نظر بگیرم. سایر اولویت‌ها به شرح زیر هستند:

۱. تعیین اهداف یادگیری واضح برای جلسه موردکاوی، که در راستای اهداف آموزشی برنامه باشد. سپس، اطمینان از این موضوع که منابع کافی به طور واقع بینانه جهت تحقق آن مورد آموزشی مهیا هستند.

۲. شناسایی منابع/مواد آموزشی برمبنای مورد آموزشی موجود، از جمله در نظر گرفتن اینکه چه قالب هایی در دسترس هستند و چگونه/چه زمانی یادگیرنده قادر خواهد بود به این مطالب دسترسی پیدا کند. آیا تمامی داده‌های موردی در یک دسته منتشر می‌گردند یا به صورت مرحله‌ای، منتشر می‌شوند.
۳. چه مورد آموزشی را می‌توان میان محتوا و نظریه‌های موضوعی، شیوه‌های مدیریت مناسب و سایر عرصه‌های موضوعی طراحی نمود؟
۴. به منظور حصول اطمینان از توازن مناسب میان وسعت و عمق یادگیری، در چهارچوب زمانی، جلسات مختلف به چه روشی ترتیب داده می‌شوند؟
۵. آیا این جلسات به معیارهای اندازه‌گیری ارزیابی مرتبط هستند؟
۶. چه دستورالعمل‌هایی به منظور تشویق یادگیرندگان به آماده‌سازی، نیاز هستند؟

هنگامی که اولویت‌های اصلی مشخص شوند، شما آماده هستید تا برنامه‌ریزی جلسه خود را با طرح پرسش‌های "چگونگی" آغاز نمایید. به یاد داشته باشید، هر کدام از عوامل بیان شده در طرز فکر شما را در خصوص موارد زیر نشان دهد:

چگونه بر حقایق موجود در مورد آموزشی تسلط خواهید یافت تا مطمئن شوید که در خصوص مضامین، موضوعات، اقدامات، انگیزه‌ها و زمینه مورد آموزشی دیدگاه شفافی دارید؟ در صورت عدم آشنایی به محتوای مندرج در طرح مورد آموزشی یادگیرندگان، خیلی سریع، عدم تسلط شما نسبت به مورد آموزشی را متوجه خواهند شد.

چگونه فرایند ارائه مورد کاوی را پیش‌نویس خواهید نمود (که اغلب به عنوان نقشه یا طرح آموزشی نامیده می‌شود)؟ چگونه در خصوص ارجاع طرح جدید خود به سایر طرح‌های آموزشی اطمینان حاصل می‌نمایید؟ صرفاً اتخاذ رویکرد مؤلف (ادامه رویکرد مؤلف مورد آموزشی) بسیار شایان توجه است، اما به یاد داشته باشید که مؤلف این مورد را نه برای شما و نه برای یادگیرندگان شما نوشته است. شما، یادگیرندگان خود را بسیار بهتر از نویسنده می‌شناسید؛ بنابراین مطمئن شوید که طرح مختص به خود را ایجاد نموده‌اید، سپس به یادداشت مؤلف ارجاع دهید تا به بینش خود را ارزش دهید.

چگونه بحث را مدیریت خواهید نمود؟ با شناخت یادگیرندگان خود، جهت‌گیری احتمالی بحث را پیش‌بینی نمایید و با در نظر گرفتن این موضوع، بهترین ساختار یک برنامه آموزشی به منظور حمایت از یادگیری از طریق بحث را پیش‌بینی نمایید. مشخص نمایید که چقدر زمان برای آماده‌سازی اجزای مختلف بحث لازم است تا تعادل در یادگیری برمبنای وسعت و عمق تحلیل و مشارکت نقادانه را تضمین سازد.

چگونه با دام‌های پنهان در طرح مورد آموزشی مواجه خواهید شد؟ موارد آموزشی اغلب مجموعه داده‌های محدودی را ارائه می‌دهند، که می‌توانند یادگیرندگان را به پیش‌فرض‌های ناکافی سوق دهند. این نکته گاهی می‌تواند به ایجاد دام‌ها یا

ابهاماتی منجر گردد. به نفع آموزیار است که پیش از جلسه کلاس، این نوع سناریوها را تمرین نماید تا پیامدهای احتمالی آن را بررسی کند.

چگونه پرسش های درست را به منظور پرسیدن از یادگیرنده تعیین می‌نمایید؟ همانطور که در فصل بعدی نشان خواهد داد، طرح پرسش های درست یک عنصر حیاتی در بحث موردکاوی مؤثر است که یادگیری و توسعه را ارتقا می‌دهد. پس از مشخص نمودن حقایق مورد آموزشی و تعیین هدف جلسه کلاس، گام بعدی این است که مؤثرترین پرسش ها "هدایتگر" یا "اولیه/مقدماتی" را آماده سازید که به کلاس برای پیشرفت کمک کند.

چگونه شکاف های دانشی را مرتفع می‌سازید؟ حین کار بر این پرسش ها، بسیار ارزشمند است که به موضوعات میانی مرتبط با پیشرفت یادگیرندگان (تا پایان سفر یادگیری) توجه نمایید. این نکته می‌تواند شامل گنجاندن یک "سخنرانی مختصر" یا شکل دیگری از ورود به بحث باشد تا هرگونه شکاف دانشی را به منظور ترویج تعامل مستمر با موقعیت و مضامین اصلی (مرکزی) در طرح مورد آموزشی، تکمیل نماید.

چگونه مشارکت را بر می‌انگیزانید؟ با شناخت فراگیران خود، بهترین سکوهای پرسش را به منظور برانگیختن فکر و کنجکاوی طراحی نمایید. اغلب این رویکرد به منظور تسهیل کلاس است که تسلط آموزیار را توسعه می‌دهد. آموزیار، به دنبال ایجاد بهترین نقاط ارتباطی می‌گردد تا فراگیران را برانگیزاند که با محتوا تعامل داشته باشند. آموزیار صرفاً به دنبال برانگیختن استدلال منطقی یادگیرنده نیست، بلکه در تلاش است تا با هوش هیجانی و دیدگاه های شخصی هر فرد، به منظور ایجاد یک پاسخ جمعی، یادگیری را عمق بخشد.

چگونه با تجزیه و تحلیل داده‌های موجود در طرح مورد آموزشی مواجه خواهید شد؟ موارد آموزشی اغلب با طیف وسیعی از انواع مختلف مجموعه داده ها همراه هستند که فرصت هایی را به منظور تجزیه و تحلیل و تفسیر ارائه می‌دهند. برخی از دانشجویان مدیریت، تمایلی به درگیر شدن با داده‌های عددی ندارند، بنابراین آموزیار باید جذابترین رویکرد را به منظور تقویت کنجکاوی آنها بیابد. به اندازه‌ای که به منظور برانگیختن تعامل با داده‌ها و در صورت لزوم، کار با اعداد به اندازه کافی انگیزه داشته باشند. زمان این اقدام نیز اغلب بحرانی است.

چگونه می‌توانید موضوعات مطرح شده در جلسه موردکاوی را به سخنرانی‌های پیشین/مباحث آینده/مضامین دیگر مرتبط سازید تا اطمینان حاصل نمایید که مورد آموزشی طرح شده، کاملاً با سایر محتواهای ارائه شده در دوره آموزشی ادغام شده است و به عنوان یک مؤلفه مستقل انتزاعی تلقی نمی‌گردد؟ پرسش‌های "حمایت‌کننده" یا "ثانویه" که با دقت طراحی شده اند، می‌توانند در دستیابی به این امر اثرگذار باشند.

چگونه یک آغاز و یک نتیجه‌گیری منسجم برای بحث کلاسی ایجاد خواهید کرد؟ آغاز منسجم و واضح در مورد آموزشی انتخابی، مشارکت اولیه را ترویج می‌نماید که به منظور توانمندسازی مؤثر یادگیرندگان، حیاتی بنظر می‌رسد.

بهتر است مورد آموزشی به گونه‌ای به پایان برسد که تضمین گردد یادگیرندگان از هدف، نقشه‌های اولیه و چگونگی ارتباط آن با اهداف کلیدی یادگیری برنامه، آگاه هستند. چگونه عناصر کلیدی بحث، به منظور توسعه نکات یادگیری نقادانه و امکان منطقی‌سازی افکار و پیشنهادات بدست می‌آیند؟ اغلب به کمک روش‌های متدوال می‌توان به مقاصد فوق رسید. همچنین می‌توان (بر مبنای پیشنهاد مؤلف مورد آموزشی) نکات مهم، سرفصل‌های کلیدی و پاسخ‌های نمونه را روی تخته آموزشی چیدمان نمود. بسیاری از این کارکردها، یک طرح یا نقشه آموزشی مورد کاوی را ارائه می‌دهند که در فصل بعدی بیشتر بررسی خواهند شد. با در نظر گرفتن آمادگی‌های خود (به عنوان آموزیار)، زمان آن فرا رسیده است که شرایط آماده‌سازی فراگیران را در نظر بگیرید.

۵.۲ آمادگی یادگیرنده

نیاز است "یادگیری روش مورد کاوی، به عنوان تمرینی تلقی گردد که بر مبنای طی مراحل، به وقوع می‌پیوندد. آماده سازی فردی، دو هدف را دنبال می‌نماید. ابتدا، هر شرکت کننده را برای مشارکت در جلسات گروه بحث آماده می‌سازد. مهمتر از همه، شرکت کنندگان را به منظور یادگیری از دیگران (گفته‌های دیگران) آماده می‌نماید."

هاروارد، ایالات متحده^۱

مفهوم مورد کاوی، این روزها در اکثر برنامه‌های مدیریت آموزشی پس از اجباری شدن، به بخشی از رژیم آموزشی یادگیرنده تبدیل گشته است، اما مؤسسات مختلف، دیدگاه‌های متفاوتی در خصوص مؤلفه‌های تشکیل دهنده یک مورد آموزشی دارند. چگونگی مشارکت یادگیرندگان در فرآیند مورد کاوی نیز مورد مناقشه است. همانطور که پروفیسور هاروارد کاستوری رانگان، پیش‌تر توضیح داد: "موزش مورد کاوی، یک ابزار آموزشی تاکتیکی نیست؛ بلکه قلب یک استراتژی آموزشی است"^۲. با این حال، در همان مقاله، او به توصیف چهار رویکرد مختلف به منظور ارائه مورد کاوی ادامه می‌دهد.

بنابراین، به عنوان یک آموزیار، یکی از هفت اولویت کلیدی شما (همانطور که در بخش پیشین اشاره شد) آماده سازی یادگیرنده است. در بیشتر موقعیت‌ها، این امر با نوعی فرآیند القایی در ابتدای برنامه افزایش می‌یابد، جایی که یادگیرندگان می‌توانند با مفهوم مورد کاوی آشنا شوند و درکی را بدست آورند که اغلب به عنوان قرارداد آموزشی میان آموزیار و یادگیرنده نامیده می‌شود.^۳

¹ Corey, 1998

² Rangan, ۱۹۹۶, p. ۲

³ Heath, 2015

در این گفتگوها، هر دو طرف (آموزیار و یادگیرنده)، بر مجموعه ای از انتظارات یکدیگر، به توافق می رسند. با انجام این کار، فرصتی به منظور پرداختن به هنر یادگیری و نقش یادگیرنده در آن فرآیند، ایجاد می گردد. اگرچه موردکاوی اغلب می تواند به معیارهای ارزیابی گره بخورد، ممکن است ارائه یک موردکاوی مقدماتی، در ابتدای برنامه کمک نماید تا یادگیرندگان بتوانند بدون فشار بی رویه نمرات و معیارهای ارزیابی، آنچه که لازم است را بیاموزند. این موردکاوی (به صورت آزمایشی یا تمرینی) فرصتی به منظور ارائه بازخورد اولیه فراهم می سازد تا اطمینان حاصل گردد که تمامی طرف ها درخصوص انتظارات آینده توافق دارند. این رویکرد برای ایجاد قوانین پایه، می تواند فرصتی را جهت انتقال اهداف دوره و دستیابی به آنها و نحوه تعامل با این فرآیند از طریق (کسب) مهارت های کلیدی (مهارت های اشتغال پذیری)، توسعه دهد.

مرکز Case Centre یک راهنمای مطالعه تعاملی آنلاین بسیار مفید برای دانشجویان ایجاد نموده است تا از این فرآیند القایی پشتیبانی نماید.¹ در کشور بریتانیا، این نوع معیارها به منظور چهارچوب تعالی تدریس دانشگاه، ارزش فزاینده ای پیدا نموده است. بحث های بیشتر ممکن است شامل نحوه ارائه مورد آموزشی آینده و تسهیل بحث ها، نحوه اندازه گیری عملکرد و چگونگی کمک به طرح های ارزیابی آنها باشد.

در ادامه چند پیشنهاد مطرح شده اند که ممکن است به عنوان بخشی از یک بحث مقدماتی متداول درخصوص موردکاوی در نظر گرفته شوند:

- موارد آموزشی همواره از چند روز پیش، ارائه می گردند و انتظار می رود یادگیرندگان به منظور آماده شدن جهت بحث در کلاس، طرح مورد آموزشی را مطالعه نموده و تجزیه و تحلیل نمایند.
- سؤالات کلیدی مرتبط با مضامین اصلی بحث در کلاس، به منظور بررسی آمادگی برای بحث، پیش از کلاس، ارائه می گردند.
- از یادگیرندگان خواسته می شود که یک یادداشت/خلاصه یک صفحه ای را با خود به کلاس بیاورند و پاسخ های خود را به سؤالات، مطرح سازند.
- یادگیرندگان به گروه های آموزشی/انجمنی (انجمن های دانش آموزی) تقسیم می شوند که پیش از هر کلاس، درخصوص آماده سازی به منظور تجزیه و تحلیل موضوعات کلیدی و بحث پیرامون آنها، برنامه ریزی نمایند.
- آموزیاران، در طول بحث، به هیچ پرسشی پاسخ نخواهند داد، مگر آنکه پاسخ در راستای روشن ساختن جزئیات فنی ضروری باشد.
- از شرکت کنندگان انتظار می رود که در بحث مشارکت داشته باشند. ممکن است موافق یا مخالف سایر نظرات ارائه شده توسط آموزیار یا همتایان خود باشند، در این صورت، نیاز است تا از نظرات موافق یا مخالف خود دفاع کنند.

¹ See www.thecasecentre.org/guide

- در صورت لزوم و در صورت امکان، از دانشجویان انتظار می رود پیش از کلاس، پژوهش‌های مقدماتی بیشتری را در خصوص "شرکت/ صنعت/ بخش" انجام دهند تا از اطلاعات، به عنوان شواهد به منظور حمایت از سهم آفرینی خود در بحث استفاده نمایند.

۵.۳ آماده سازی محیط

تمام افراد، کم و بیش توسط محیط بیرونی، برانگیخته می‌شوند و تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. محیط‌های کاری و محیط‌های آموزشی نیز اهمیت دارند. اگر می‌خواهید نسبت به یک سازمان، شناخت پیدا کنید؛ ملزم به حضور در حوزه عملیاتی آن نیستید. به منظور شناخت سازمان می‌توانید در خصوص فرهنگ، اولویت‌های نیروی کار، ارزش‌ها و شیوه‌های عملیاتی آن اطلاعاتی کسب نمایید. "نشانه‌های بصری"^۱، داستانی را (در خصوص شرکت) بیان می‌نمایند و ما را قادر می‌سازند تا نوع سازمانی را اندازه‌گیری نماییم (ارزیابی نماییم) که با آن درگیر هستیم. حضور در محیط فیزیکی مرتبط با سازمان مطرح شده در مورد آموزشی، زمانی می‌تواند مؤثر باشد که در محیط فیزیکی، یادگیری در آن محیط تثبیت گردد.

درس های آموخته شده

به یاد می‌آورم که از روزهای ابتدایی سخنرانی‌ام، با شنیدن سخنان یکی از همکارانم در خصوص کار با گروه "مطالعات سازمانی" اندکی حس ترس در وجود من ریشه دواند. به نظر می‌رسید که سالن‌های سخنرانی دانشگاه، هرگز به اندازه کافی برای این گروه خوب نبودند. در ابتدای هر جلسه کلاس، دانشجویان به مکان متفاوتی (به منظور برگزاری کلاس) هدایت می‌گشتند. از جمله می‌توان به برگزاری جلسات در اتاق هیئت مدیره یک تجارت محلی، انبار یک مرکز توزیع، مغازه یک گروه خرده فروشی اشاره نمود. حتی در یک نمونه، شنیدم که دانشجویان در مرکزی حضور یافتند که در یک دوربرگردان بزرگ در تقاطع دو جاده اصلی، واقع شده بود. این مرکز به اندازه کافی بزرگ بود که می‌توانست گروه یادگیرندگان را در خود جای دهد.

بعدها متوجه شدم که یادگیرندگان در حال بررسی چالش‌های تصمیم‌گیری عملیاتی در یک محیط مرتبط با کالاهای مصرفی (FMCG) هستند؛ سر و صدا و شلوغی وسایل نقلیه که در اطراف دوربرگردان حرکت می‌کنند، ظاهراً چالش‌های ناشی از صداها و حواس‌پرتی را شبیه‌سازی می‌ساختند. مدیران عملیاتی در محیط FMCG، با این گونه چالش‌ها مواجه هستند. من خیلی از قانونی بودن این رویکرد مطمئن نیستم؛ با این وجود، برای یادگیرندگانی که در محیط‌های شبیه‌سازی خود گرفتار شده بودند، هم در تفکر و یادگیری آنها و هم ایجاد چالش‌های ثانویه، دچار مشکلاتی شده بودند (به یادگیری آنها ضربه خورد).

¹ The visual cues

محیط‌ها، اهمیت دارند و هر کاری "بزرگ یا کوچک" که بتوانیم به منظور تحریک و برانگیختن حواس یادگیرنده انجام دهیم، نقش خود را در حمایت از فرآیند یادگیری ایفا می‌نماید. اخیراً از استادی از دانشگاه بنتلی شنیدم که او چالش‌های ارائه موردکاوی آنلاین را بررسی کرده است. بنابراین تصور اینکه چگونه می‌توان محیط یادگیری فیزیکی را به منظور ارتقای یک تجربه یادگیری الکترونیکی مطلوب‌تر بهبود بخشید، اندکی دشوار است. از آنجایی که فراگیران در حال بررسی موضوعات مربوط به شکل‌گیری استراتژی اجرایی هستند، توافق شد که تمامی آنها تشویق گردند تا به طور رسمی برای کلاس از راه دور خود لباس رسمی بپوشند. به طوری که هر فردی که در بحث کلاس صحبت می‌کند بلافاصله توسط کد لباس اجرایی خود مورد توجه قرار می‌گرفت. به نظر می‌رسد (به واسطه این اقدام)، پیام خاصی در خصوص ماهیت وظایفی که گروه در حال بررسی بود، ایجاد می‌گردد.

اگر مورد آموزشی را با گروه محدودی اجرا می‌گردد که حول مضامین تصمیم‌گیری مدیریت شکل گرفته است، آیا می‌توان از فضایی استفاده نمود که بتوان آن را به منظور "شبیه‌سازی از اتاق هیئت مدیره برای تجارت" تطبیق داد؟ سایر نشانه‌های بصری ممکن است شامل استفاده از "لوگوی سازمان" برای درب ورودی کلاس یا استفاده از نمایش‌های بصری روی صفحه نمایش در کلاس باشد. در حالی که ممکن است حضور یادگیرنده در سازمان غیرممکن باشد؛ ممکن است بتوان سازمان را از طریق فناوری ویدئویی نزد یادگیرنده آورد. به طور مشابه، می‌توان از سخنرانان یک سازمان دعوت نمود (یا حتی بازیگرانی استفاده نمود که می‌توانند وانمود نمایند از سخنرانان یک سازمان هستند) و می‌توان از بسته‌های حک شده با لوگو یا اطلاعات اضافی (نمودارها) پیرامون سازمان، استفاده نمود. تمامی این اقدامات می‌توانند به عنوان صحنه‌آرایی عمل نمایند و به درک سازمان (فرهنگ سازمان) کمک کنند.

لحظه ای درنگ کنید:

در خصوص مورد آموزشی که از ارائه آن لذت برده اید، بیاندیشید و از خود بپرسید که آیا راه‌های دیگری به منظور سازماندهی محیط خارجی وجود دارند که بتوانند نشانه‌های بصری همراه با یادگیرنده را حین شرکت در بحث موردی افزایش دهند.

هر اقدامی می‌توان انجام داد تا بر محیط تجربه و یادگیری موردکاوی تأثیر بگذارد؛ احتمالاً از فرآیند یادگیری پشتیبانی می‌نماید. در انجام این کار، پیشنهاد مک‌نیر^۱ به منظور ارائه "برشی از واقعیت"^۲ را برآورده می‌سازد. اکنون و در پایان این فصل شایسته است بدانید که:

- به عنوان یک آموزیار، آمادگی شما برای فرآیند یادگیری (سفر یادگیری) تفاوت ایجاد می‌نماید. این آماده‌سازی با درک شما از پروفایل (رُخ‌نما) یادگیرندگان کلاس آغاز می‌گردد.
- یادگیرندگان باید دعوت شوند تا درخصوص پیامدهای برنامه موردکاوی بیندیشند و تشخیص دهند که چگونه مشارکت آنها در فرآیند یادگیری، موجب توسعه و به چالش کشیدن پایه دانش و مهارت‌های کلیدی استخدام در آینده می‌شود.
- باید به محیط یادگیری فیزیکی و چگونگی تأثیر نشانه‌های بصری در طول بحث گروهی بر یادگیری، توجه گسترده‌تری معطوف گردد.

¹ McNair

² Slice of reality

فصل ۶: رویکردها در خصوص تدریس موردکاوی

"ما بر این باوریم، هنگامی که اهداف آموزشی بر صفات ذهنی (کنجکاوی، قضاوت، خرد)، صفات فردی (شخصیت، حساسیت، صداقت، مسئولیت) و توانایی به کارگیری مفاهیم کلی و دانش در موقعیت های خاص، تمرکز می کنند؛ آموزش و پرورش بسیار اثربخش خواهد بود."

ایالات متحده آمریکا^۱

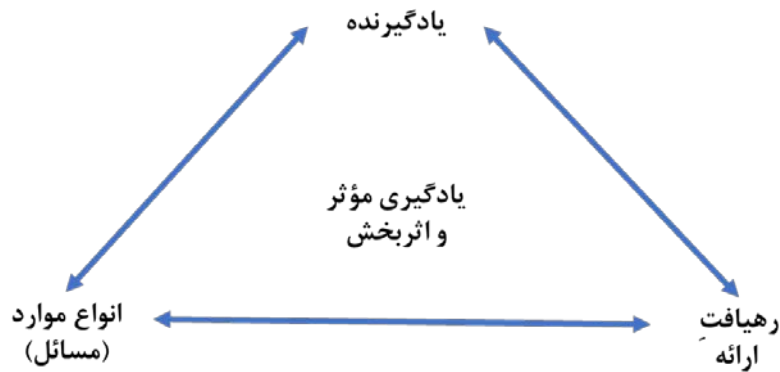
این بخش به بررسی مضامین زیر می پردازد:

- نحوه ایجاد نقشه موردکاوی " به منظور برنامه ریزی مؤثر از طریق داده های موجود در مورد آموزشی؛
- نحوه تصمیم گیری در خصوص دیدگاه موجود در مورد آموزشی؛ ضمن تعیین نقش های مختلف برای یادگیرنده در "روایت مورد آموزشی"^۲.
- راه های اثربخش به منظور آغاز و هدایت بحث در جلسه موردکاوی.
- جلب مشارکت یادگیرندگان
- نکاتی در خصوص پایان (جمع بندی) مورد آموزشی.
- نحوه دریافت بازخورد و پیگیری مورد آموزشی.
- انطباق مورد آموزشی برای فراگیران مقطع کارشناسی، کارشناسی ارشد، نیروهای اجرایی و عملیاتی.

اگر در فصل های پیشین را مطالعه کرده باشید، تا به حال متوجه شده اید که در خصوص موردکاوی، هیچ راه حل مشخصی به منظور حل مسئله پیچیده تدریس وجود ندارد. به تعداد انواع مختلف مطالعه موردکاوی، رویکردهای گوناگونی وجود دارد؛ اما کلید یادگیری اثربخش این است که نوع مناسب داده ها را با گروه یادگیرنده تطبیق دهیم که این امر با اتخاذ برنامه ارائه صحیح یا رویکرد آموزشی تطبیق دهیم.

¹ Barnes, Christensen and Hansen, ۱۹۹۴, p.۳

² Case narrative



شکل ۶.۱. رابطه سه‌گانه یادگیری مورد آموزشی مؤثر و اثربخش

این فصل به بررسی رابطه سه‌گانه (در شکل ۶.۱) می‌پردازد و تعمیم‌های مفیدی را هنگام تهیه یک رویکرد تدریس و ارائه برای گروه یادگیرنده در نظر می‌گیرد. نقطه آغاز این امر، بر ترسیم (اصطلاحاً) مسیر سفر یادگیرنده، از طریق بررسی مورد آموزشی متمرکز است.

۶.۱ نقشه مورد آموزشی

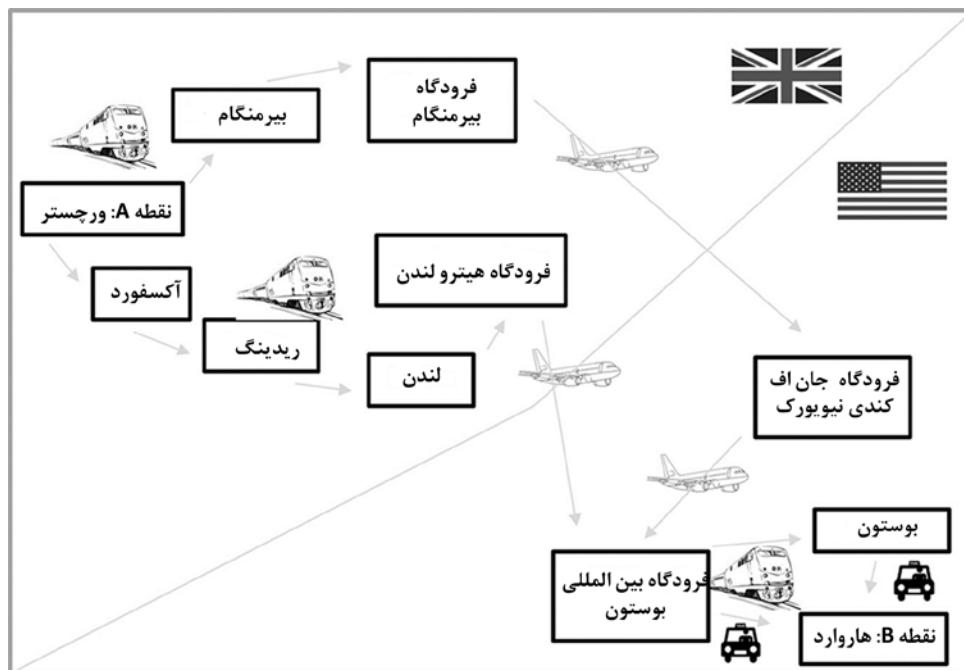
هر بار که به سفری می‌روم، سه چیز وجود دارد که اساساً نیاز است به آنها توجه نمایم:

- نقطه شروع من کجاست (نقطه A)؟
- نقطه مقصد من (نقطه B) نسبت به نقطه شروع من کجاست؟
- چه مسیرهایی (گزینه‌هایی) در خصوص مهاجرت و انتقال از A به B در دسترس من قرار دارند؟

با پاسخ به این سه پرسش، تقریباً می‌توانم راه خود را از هر جایی به هر نقطه‌ای تغییر دهم. این روزها با ظهور satnav و نقشه‌های آنلاین که بیشتر کارها را برای ما انجام می‌دهند، این امر حتی ساده‌تر شده است. با این وجود، برای اینکه satnav کار کند، سه پرسش اساسی یکسان مطرح می‌گردند. هنگامی که satnav مشخص نمود که نقطه آغاز کجاست، می‌توانید جزئیات نقطه مقصد مورد نظر خود را بررسی نمایید؛ سپس نرم افزار، به سرعت بهترین گزینه‌ها را برای سفر شناسایی می‌نماید. اگرچه وابستگی به دستگاه برای تعیین مسیر آسان است، اما با گذشت زمان و استفاده مکرر از سفر، در صورت تمایل با مسیرها، نقاط دیدنی جالب در مسیر و حتی برخی از مسیرهای جایگزین آشنا می‌شوید.

بباید بگوییم که می‌خواهم از شهر زادگاهم ورچستر در بریتانیا، برای بازدید از دانشگاه هاروارد در کمبریج، ماساچوست، سفری داشته باشم. می‌دانم که می‌توانم از فرودگاه هیترو لندن یا فرودگاه بین‌المللی بیرمنگام پرواز کنم که من را به ایالات متحده می‌رساند. جهت به فرودگاهی بیرمنگام می‌توانم با قطار به بیرمنگام و از آنجا با قطاری که به فرودگاه بروم. به منظور دستیابی به فرودگاه هیترو، پیش از سوار شدن به قطاری که به هیترو می‌رود، باید از طریق ایستگاه آکسفورد و ریدینگ به مرکز لندن بروم.

پرواز بیرمنگام می‌تواند من را به نیویورک برساند. از آنجا می‌توانم با یک پرواز به بوستون بروم؛ اما پرواز هیترو، من را مستقیماً به بوستون می‌رساند. زمانی که به فرودگاه بین‌المللی لوگان بوستون می‌رسم، می‌توانم از قطار به منظور رسیدن به شهر استفاده نمایم و از آنجا یک تاکسی به هاروارد در کمبریج برسم. اگر عجله داشته باشم، پس از رسیدن به فرودگاه بین‌المللی بوستون لوگان می‌توانم مستقیماً با تاکسی به هاروارد بروم. همچنین می‌توانم گزینه‌های سفر خود را روی نقشه ساده زیر ترسیم نمایم:



شکل ۶.۲. برنامه ریزی یک سفر

درست همانطور که یک نقشه satnav یا نقشه کاغذی قدیمی به شما امکان می‌دهد تا مسیر خود را برنامه‌ریزی و ردیابی کنید. همچنین توسعه یک "نقشه مورد آموزشی" به شما این امکان را می‌دهد که سفر خود را از طریق داده‌های موجود

در مورد آموزشی برنامه‌ریزی نمایید و نقاط بازدید جذاب (مانند سفر میان مقاصد) را در مسیر در نظر داشته باشید. در اختیار داشتن نقشه، حتی شما را قادر می‌سازد تا از مسیری که به خوبی پیموده شده، به منظور کشف مناطق جدید مهاجرت نمایید. فرایند تهیه "نقشه مورد آموزشی" با همان سه پرسش شروع می‌گردد:

نقطه شروع شما کجاست؟ نقطه مقصد شما کجا است؟ و چه مسیرهایی در دسترس شما قرار دارند؟ هنگامی که این موارد در نظر گرفته می‌شوند، فرایند نقشه برداری آغاز می‌گردد.

گاهی ساده‌تر است که نقشه برداری را با در نظر گرفتن نقطه پایان (مقصد) آغاز نمایید. نقطه مقصد بهتر است نشان دهنده اهداف کلیدی یادگیری برای جلسه موردکاوی گروهی باشد. پس از مشخص شدن این نکات، گام بعدی این است که نقطه آغاز خود را در نظر بگیرید. این امر مستلزم مقداری دانش یا آگاهی از گروه یادگیرنده - تجربیات پیشین، سوابق و یادگیری آنها پیش از جلسه موردکاوی است. تمامی این عوامل به عنوان پیش نیاز کلاس عمل می‌نمایند. بنابراین مؤثرترین رویکرد یادگیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بدون این اطلاعات، آماده ساختن جلسه آسان خواهد بود. جلسه‌ای که یا هوش فراگیران را دست کم می‌گیرد یا ظرفیت آنها را برای مدیریت مسیر یادگیری از طریق موردکاوی دست کم می‌گیرد.

هنگامی که این دو نقطه مشخص گردند، برنامه‌ریزی آغاز می‌شود. به یاد داشته باشید، سفری که از وولستر به هاروارد برنامه ریزی شده بود، به مسافران این فرصت را می‌داد که در طول مسیر از برخی نقاط دیدنی جذاب استفاده نمایند. این نقاط هستند که نقش مهمی در قادر ساختن یادگیرنده در راستای حفظ انگیزه و افزایش مشارکت او در طول سفر ایفا می‌نمایند. به عنوان مثال، هنگام عبور از آکسفورد یا لندن در مسیر رسیدن به فرودگاه، این مکان‌ها فرصتی عالی به منظور توقف فراهم می‌سازند و مسافر می‌تواند عمیق‌تر در خصوص مکان‌های جذاب موجود در مسیر، کاوش نماید.

به همین ترتیب، یادگیرنده می‌تواند از نقاط دیدنی جذاب، به عنوان "نقاط استراحت" یا "نقاط توقف" در طول سفر استفاده نماید. درحالی‌که یادگیرندگان در این مکان‌ها توقف می‌یابند؛ می‌توانند تحلیل عمیق‌تری نیز انجام دهند. به عنوان مثال، می‌تواند در یک کلاس استراتژی شرکت کند که در آن تلاش می‌گردد تا عملکرد یک شرکت را ارزیابی نماید. (در مثال سفر) آکسفورد به یک تحلیل SWOT تبدیل می‌گردد و لندن می‌تواند به تجزیه و تحلیل PESTLE تبدیل شود؛ جایی که یادگیرندگان می‌توانند بر مبنای اطلاعاتی که تاکنون در سفر خود بدست آورده‌اند، به منظور بررسی هر بخش از تجزیه و تحلیل زمان اختصاص دهید. به این ترتیب، "نقشه"، تنها به عنوان یک برنامه‌ریزی مسیر دو بُعدی عمل نمی‌نماید، بلکه به آموزیار امکان می‌دهد؛ هم وسعت و هم عمق یادگیری را مدیریت نماید.

همانطور که نقشه ورجستر-هاروارد نشان می‌دهد، مسیرهای مختلفی وجود دارند که یادگیرنده می‌تواند در سراسر نقشه طی نماید و هنگام برنامه‌ریزی یک مسیر جایگزین (به عنوان مثال از بیرمنگام به فرودگاه جان اف کندی (JFK) نیویورک) می‌توان نقاط بازدید متفاوتی را کاوش نمود. بنابراین تصور چگونگی استفاده از یک موردکاوی مشابه برای گروه‌های یادگیرندگان مختلف، به منظور دستیابی به اهداف یادگیری متفاوت، آسان خواهد بود. اگرچه نقشه را می‌توان با نقاط

بازدیدِ مختلف تکمیل نمود، اما آموزیار بهتر است هر سفر را به گونه‌ای محدود سازد تا هر مسیرِ بیش از سه تا پنج نقطه تحلیلِ جذاب را پوشش دهد. در غیر این صورت، ظرفیتِ یادگیری و یادآوریِ یادگیرنده، احتمالاً کاهش می‌یابد.

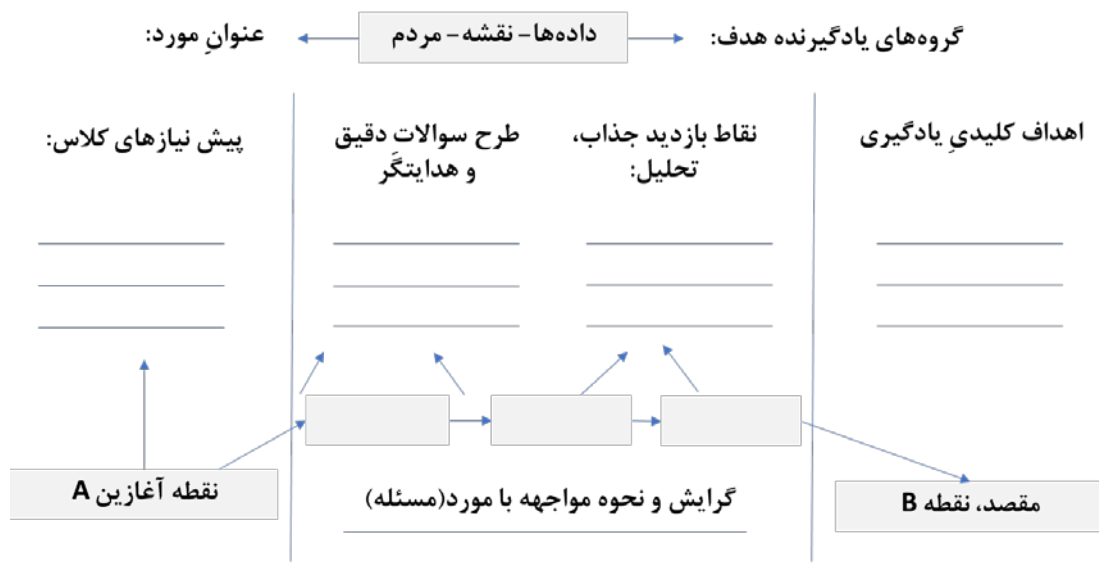
سه مؤلفه دیگر در نقشه وجود دارند که به مشخص ساختنِ رویکردی کمک می‌نماید که آموزیار ممکن است بخواهد آن را انجام دهد. مؤلفه اول، **فلش‌ها**¹. هر نقطه بازدید از نقشه با فلش‌هایی به نقطه بعدی متصل می‌گردد، که از طریق آن آموزیار می‌تواند یک سفر را از نقطه A به B طی نماید. هر فلش، نشان دهنده یک پرسش است که با دقت طراحی گشته است. ایجاد پرسش، آموزیار را قادر می‌سازد تا مسیری را تعیین نماید که فراگیران به حرکت در آن تشویق می‌شوند. بنابراین پرسش‌های بی‌دقت می‌توانند گروه را در حلقه‌های معیوب (دورِ باطل) یا به طور بالقوه به سمتِ بن‌بستی سوق دهند که جای مشخصی برای پیشرفت باقی نمانده است.

همچنین بهتر است نقشه، جهت‌گیری و نحوه مواجهه با داده‌ها را در نظر بگیرد. هنگام در نظر گرفتن جهت‌گیری، آموزیار ممکن است بخواهد دیدگاه یا دیدگاهی را بررسی نماید که یادگیرنده در رابطه با شخصیت‌های موجود در مورد آموزشی به آنها گرایش دارد. برای مثال، ممکن است از یادگیرنده دعوت شود که به صورت استعاری به جای یکی از شخصیت‌های کلیدی ایفای نقش نماید یا به جای یک شخصیت فرضی قرار گیرد که در روایت موجود گنجانده نشده است (مانند مشاور مدیریتی که به قهرمان داستان مشاوره می‌دهد). در جایی که یک مورد آموزشی شامل چندین شخصیت باشد، می‌توان از یادگیرندگان مختلف دعوت کرد تا نقش‌های متفاوتی را ایفا نمایند. می‌تواند از یک رویکرد نقش‌آفرینی به منظور حمایت از داده‌ها استفاده نمایند.

در نهایت، هنگام در نظر گرفتن نحوه مواجهه با مورد آموزشی، پیش‌نیازها (تجارب یادگیری پیشین) یادگیرندگان تعیین می‌نمایند که در زمان ارائه مورد آموزشی بهتر است کدام رویکرد یادگیری اتخاذ گردد. در این خصوص چهار رویکرد اصلی وجود دارند. رویکرد استقرایی (نظریه‌های در حال توسعه)، قیاسی (به کارگیری نظریه‌های شناخته شده)، واگرا (تفکر خلاق و اکتشافی) و همگرا (تحلیل داده‌ها) از جمله رویکردهای چهارگانه می‌باشند.

هر یک از عوامل در نظر گرفته شده تاکنون در بخش‌های زیر با عمق بیشتری مورد بررسی قرار گرفته و در قالب یک نقشه خلاصه شده اند که در شکل زیر ارائه می‌گردند:

¹ Arrows



شکل ۶.۳. قالب نقشه تدریس موردکاوی

یک نکته قابل توجه:

"در تلاش به منظور مدیریت کلاس موردکاوی، به طوری که یادگیرندگان به یک نتیجه یا ساختار نظری خاص برسند، خطرانی وجود دارند. اگر مدرس، بحث را چنان با دقت کنترل نماید که بتواند هر مرحله را برنامه‌ریزی نموده و مطمئن شود که در کلاس تمام گام‌های برنامه‌ریزی شده، اجرا می‌گردند؛ این تجربه موردکای تبدیل به یک جلسه سخنرانی تبدیل خواهد شد که تنها از طرح مورد آموزشی به عنوان مثال استفاده می‌گردد".

دانشکده کسب و کار داردن در دانشگاه ویرجینیا^۱

نکته احتیاط برانگیز مطرح شده، به عنوان یادآوری برای آموزیاران عمل می‌نماید. اگرچه ترسیم مسیرهای بالقوه برای یک سفر اکتشافی مفید است، اما فرآیند برنامه‌ریزی بهتر است آموزیاران را به اندازه کافی مطمئن نگه دارد تا کنترل فرایند را به یادگیرندگان واگذار نماید. به بیان دیگر، نیاز است تا آموزیار اطمینان حاصل نماید که هر جا ممکن باشد بحث کلاسی، یادگیرنده محور خواهد شد. بنابراین به جای مجموعه‌ای ساختگی و نفوذناپذیر از فرآیندها در راستای دستیابی به یک هدف، فرآیندی حقیقی (طبیعی) از کشف و تأمل فراهم خواهد شد.

¹ Clawson, ۱۹۹۵, p. ۴

۶.۲. تصمیم‌گیری در خصوص دیدگاه

هنگام دعوت به مشارکت در بحث، نقش‌های مختلفی وجود دارند که می‌توانند به یادگیرنده داده شوند. شناخت از گروه یادگیرندگان، به تعیین مناسب‌ترین نقش کمک می‌نماید. ایفای نقش، یک رویه معمول هنگام برگزاری جلسه موردکاوی است، اما برخی از گروه‌های یادگیرندگان ممکن است در هنگام دعوت به مشارکت در آن، احساس اجبار جهت تمکین در پذیرش نقش داشته باشند؛ بنابراین مهم است که فرصت را به شیوه‌ای تبیین و مطرح نمایید. این امر به‌ویژه زمانی مناسب خواهد بود که شخصیت‌های موجود در مورد آموزشی، دارای مشخصاتی با تفاوت قابل توجه یا جهت‌گیری‌های متضاد با موضوع اصلی مطرح شده در روایت مورد آموزشی باشند.

به عنوان مثال، من اغلب از مورد آموزشی استفاده می‌نمایم که شامل جلسه‌ای میان رهبر تازه وارد یک سازمان و کارکنان آن سازمان است. (در این مثال) رهبر پیش‌تر ۱۰۰ روز را صرف بررسی بخش‌های مختلف این سازمان بزرگ و پیچیده کرده بود و اکنون آماده بود تا اولین ارائه خود را برای تمام کارکنان انجام دهد. در این سخنرانی، مدیر تصمیم داشت سه اولویت آینده سازمان را مطرح سازد. موردکاوی، می‌توانست تجزیه و تحلیل کاملی از یافته‌های ۱۰۰ روزه او ارائه نماید. هنگام طرح مورد آموزشی در کلاس، از یادگیرنده‌ها دعوت می‌گردد تا تصور نمایند که آنها نمایندگان بخش‌های مختلف سازمان هستند. نمایندگان که جمع شده‌اند تا به رهبر جدید در خصوص طرح اولویت‌های آتی سازمان، راهنمایی نمایند.

تهیه ویدئویی از آنچه بعد از ارائه مقابل کارکنان اتفاق افتاد، می‌توانست یک نتیجه‌گیری مناسب برای بحث گروهی ارائه نماید. همچنین، فرصتی برای مقایسه و ایجاد تمایز میان پیشنهادات گروه، با توجه به نکات حقیقی ارائه‌شده، فراهم می‌ساخت. اگر یک موردکاوی، شامل یک فرد یا شخصیت اصلی باشد؛ در آن صورت ممکن است از گروه دانشجویی دعوت شود تا طرح مورد آموزشی را از منظر این شخصیت بررسی نمایند یا به عنوان یک "مشاور خارجی" ایفای نقش نمایند که برای مشاوره به شخصیت اصلی به سازمان دعوت شده است. در این سناریوی اخیر، یادگیرنده‌ای که نقش مشاور را بازی می‌کند، نه تنها نیاز است حقایق را در نظر بگیرد؛ بلکه شایسته است که شخصیت، نظرات و انگیزه‌های شخصیت درون سازمان را نیز مد نظر قرار دهد. در هر سناریو، یادگیرنده با پرسش‌هایی که به دقت طراحی شده‌اند، هدایت می‌گردد تا وضعیت موجود را تجزیه و تحلیل نماید و توصیه‌هایی ارائه کند یا راه‌حل‌های ممکن را برای مشکل پیشنهاد دهد.

هر چشم انداز یا دیدگاه، مهارت‌های مدیریتی متفاوتی را برای یادگیرنده طلب می‌نماید که ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- تصمیم‌گیری
- حل مسئله
- شناسایی مسئله
- تجزیه و تحلیل داده‌ها

- مذاکره کننده / متقاعد کننده (اقناء کننده)
- مدیر بحث
- قضاوت در خصوص دوره های مختلف عملیاتی
- متعادل ساختن شهود و تحلیل
- مدیریت ریسک
- گوش دادن دقیق (شنیدن فعال)

۶.۳ طرح پرسش‌های صحیح

یکی از مسئولیت‌های کلیدی آموزیار این است که پرسشگر باشد. انتخاب پرسش‌های مناسب و زمان بندی صحیح به منظور طرح هر پرسش می‌تواند تفاوت‌هایی را ایجاد نماید و به طور بالقوه یک جلسه پرسش و پاسخ کسل‌کننده را به یک بحث پویا و جذاب تبدیل نماید. گرایش‌های مختلف به پرسش می‌تواند پاسخ‌های متفاوتی را به همراه داشته باشد که در ۱۰ پرسش پیشنهادی زیر نشان داده شده اند:

- پرسش ۱: مشکل (در این موقعیت) چیست؟ (گرایش: شناسایی مشکل)
- پرسش ۲: نظر شما در خصوص چیست؟ (گرایش: نگرش/برانگیختن نظر)
- پرسش ۳: به چه نکته ای توجه می‌نمایید؟ (گرایش: جلب توجه)
- پرسش ۴: چه نمونه های دیگری وجود دارد؟ (گرایش: تفکر برانگیز/تعمیم از خاص)
- پرسش ۵: به نظر شما X در این موقعیت چه احساسی داشت؟ (گرایش: حساسیت نسبت به دیگران/ایجاد همدلی)
- پرسش ۶: چه اقدامی می‌توان انجام داد؟ (گرایش: حل مسئله /کاهش)
- پرسش ۷: چه کارهای دیگری ممکن است صورت گیرند؟ (گرایش: ایجاد جایگزین ها)
- پرسش ۸: آیا این کار را انجام می‌دهید؟ (گرایش: ترجیحات شخصی)
- پرسش ۹: "هزینه" چقدر خواهد بود؟ (گرایش: ارزشیابی پیشنهادات)
- پرسش ۱۰: چه کار می‌کنید؟ (گرایش: شناسایی)

ارائه چند پرسش کلی در هنگام ارائه موردکاوی برای فراگیران پیش از کلاس، یک روش کاملاً متداول است. این ممکن است به شرکت کنندگان در درک کانون تمرکز احتمالی بحث کمک نماید. می‌توان از یادگیرندگان دعوت نمود تا پاسخ‌های خود را به پرسش‌های مطرح شده، به عنوان بخشی از آمادگی خود پیش از کلاس در نظر بگیرند و در صورت لزوم، ممکن است به آنها توصیه گردد که پاسخ‌های خود را از قبل، در یک گروه یا انجمن دانش‌آموزی، ارسال نمایند.

شایسته است آموزیار، مقدمات بحث اصلی را با چند پرسش اولیه آغاز نماید تا جهت‌گیری و گرایش مسیر را از طریق داده‌های موردی مشخص سازند. همچنین نیاز است آموزیار برخی از پرسش‌های فرعی یا پرسش‌های کمکی را در نظر داشته باشد تا به کمک آن پرسش‌ها، بتواند پاسخ‌های مناسب را از یادگیرندگان دریافت نماید و از طریق حمایت یا تقویت ماهیت هدایت‌کننده پرسش‌های اولیه، پیشرفت بیشتر را از طریق بررسی داده‌ها ارتقا دهد. نمونه‌هایی از پرسش‌های ثانویه ممکن است شامل موارد زیر باشند^۱:

- آیا می‌توانید دلیل پشت‌ایده خود را توضیح دهید؟
- از چه مدرک یا شهادی جهت حمایت از ایده خود استفاده نمودید؟
- آیا داده‌هایی به منظور حمایت از ایده وجود دارد؟
- آیا می‌توانید به ما بگویید چه فرضیاتی جهت ادامه تحلیل خود داشتید؟
- آیا می‌توانید به نکته‌ای اشاره نمایید که احتمالاً ما از قلم انداخته ایم؟
- من علاقه مندم بدانم چگونه این ایده را مطرح ساختید؟

همچنین ممکن است در مواقعی که یک گروه تجربه خاصی ندارد، از عباراتی استفاده نماید که با اصطلاحات مرسوم مدیریت ناسازگار باشند؛ در این حالت، لازم است تا پرسش‌های تبیین‌کننده بیشتری نیز اتخاذ شوند. در این مواقع، بیان مجدد یادگیرنده به منظور حصول اطمینان از اتخاذ مجموعه مناسب‌تری از شرایط مدیریتی و اطمینان از وضوح عبارات ترجیحی برای کل گروه، ممکن است مفید باشد. چنین پرسش‌های روشنی بخشی ممکن است شامل موارد زیر باشند:

بیا بید مطمئن شویم که شما چه می‌گویید...

- آیا شما می‌گویید که ...؟
- آیا می‌توانیم بگوییم که منظور شما این است که ...؟
- آیا این اصل حرف شماست که ...؟

به یاد داشته باشید، برخی از پرسش‌ها، به گستره (رسیدن از A به B) می‌پردازند و برخی دیگر، عمق را مورد توجه قرار می‌دهند. منظور همان نقاط بازدید جالبی هستند که می‌توان در آنها تجزیه و تحلیل بیشتری انجام داد. تعداد پرسش‌ها و تعداد دفعات اجرای آنها با توجه به سطح رشد یادگیرنده، میزان درگیری و مشارکت او و همچنین میزان آشنایی آنها با مبحث، تعیین می‌گردد.

¹ Heath, ۲۰۰۶, pp. ۱۷-۱۸

لحظه ای درنگ کنید:

مورد کاوی حادثه زیر را در نظر بگیرید: ماجرای جیمز واکر و مدیر خط

جیمز ۱۸ ماه پیش به سنت استفنز (یک شرکت مدیریت پروژه)، مستقر در ژوهانسبورگ وارد شد. این سازمان، پیش تر در دو سازمان رقیب، مستقر در آفریقای جنوبی نیز نقش داشته است. او پنج سال پیش از استرالیا به آفریقای جنوبی نقل مکان کرد و مایل بود تجربیات خود را به عنوان مدیر پروژه گسترش دهد. در ابتدا تیم استخدام در سنت استفنز را با ارائه پروفایل (رخنما) مجموعه مشتریان اخیر خود تحت تأثیر قرار داد. مشتریانی که او توانست بود با موفقیت، برای مدیریت پروژه‌های ساخت و ساز مهم با آنها قرارداد ببندد.

او گزارش‌های خود را به برابان پولارد، ارائه داد. پولارد، بیش از ده سال با شرکت کار می‌کرد و مسئول تیمی متشکل از هفت مدیر پروژه را برعهده داشت. در ابتدا به نظر می‌رسید که جیمز شروع خوبی داشت، پروژه‌های جدیدی را انتخاب نمود و با برابان و تیمش همکاری نزدیکی داشت تا پیشنهادات پروژه را مطابق با خواسته‌های مشتری، توسعه دهد. به نظر می‌رسید که مشتریان فوراً به جیمز علاقه داشتند و به نظر می‌رسید که ارتباط او گرم، دوستانه و مثبت باشد. با این حال، برابان به زودی احساس نمود که نکته‌ای درست نیست، زیرا هر یک از دیگر اعضای تیم او، در خصوص عملکرد جیمز اظهار نظر نمودند. به نظر می‌رسید که جیمز در انجام آنچه که خواسته شده بود بسیار خوب بود و حتی اندکی بالاتر از سطح مورد انتظار عمل نموده بود.

او تمایل داشت ساده‌ترین و مستقیم‌ترین راه را به منظور تکمیل یک کار بیابد. جیمز به ندرت بیش از آنچه از او خواسته می‌شد کارها را پیگیری می‌نمود، اما همواره به منظور ایجاد شبکه‌های ارتباطی و دوستی خود با مشتریان زمان اختصاص می‌داد. در برخی زمینه‌ها، این خوب است، اما اغلب در تجربه برابان، پروژه‌ها طبق برنامه پیش نمی‌روند و تیم اغلب جهت تکمیل کارهای اضافی یا مدیریت سایر معضلات غیرقابل پیش‌بینی، مسافت بیشتری را طی می‌نمود.

گزارش اعضای تیم حاکی از این بود که جیمز تا جایی که ممکن بود از این معضلات اجتناب می‌نمود و این امور را به سایر اعضای تیم می‌سپرد. در عوض، جیمز به دنبال این بود تا حجم کار اضافی را بر عهده بگیرند (پروژه‌های بیشتری بر عهده بگیرد). برابان می‌توانست احساس کند که تنش‌ها در میان تیم در حال افزایش است. برابان به‌عنوان مدیر خط جیمز، می‌دانست که بهتر است جیمز را برای گفت‌وگو فراخواند، اما همچنین می‌دانست که او توانسته است مشتریان به خود جلب نماید. او مطمئن نبود که چگونه گفت‌وگو با جیمز را اداره کند.

شما به عنوان آموزگار در خصوص انواع پرسش‌های اولیه‌ای بیان‌دهید که می‌توانند یادگیرندگان را به منظور مشارکت در یک بحث معنادار در خصوص موضوعات مطرح شده آماده سازند. چه پرسش‌های فرعی یا پرسش‌های کمکی می‌توانند راهگشا باشند؟ سپس، جهت‌گیری و گرایش هر پرسش را مرور نمایید (با استفاده از شکل ۶.۳: الگوی به

منظور طرح نقشه موردی). در نهایت مشخص سازید که یادگیرندگان چگونه برای طی فرایند یادگیری، بر مبنای یک هدف یادگیری کلیدی، حرکت خواهند نمود.

۶.۴ آغاز و هدایت بحث

هر انسانی که سفری را آغاز نموده باشد و در اولین تقاطع، مسیر اشتباهی را طی کرده باشد، از اهمیت آغاز خوب آگاه است. همین امر هنگام شروع سفر یادگیری (در کلاس موردکاوی) نیز صدق می‌کند. اگر آغاز کلاس، فرصتی به منظور جلب توجه یادگیرنده و شروع روند حرکت به سمت یک نقطه برنامه‌ریزی شده ایجاد ننماید، آنگاه تجربه موردکاوی برای یادگیرندگان (و برای آموزاران نیز) یک چالش واقعی خواهد بود. رویکردهای متعددی وجود دارند که می‌توان هنگام آغاز بحث اتخاذ نمود، اما انتخاب رویکرد مناسب، بار دیگر به ماهیت گروه یادگیرندگان و رابطه شما با آنها بستگی دارد.

یک رویکرد مرسوم و سنتی که اغلب توسط مؤسسات آموزشی قدیمی اتخاذ می‌گردد، اصطلاحاً "تماس سرد" با یک یادگیرنده نامیده می‌شود. در این حالت، از یادگیرندگان درخواست می‌شود تا تنها خلاصه اولیه از موضوعات مطرح شده در مورد آموزشی ارائه دهند. این رویکرد، محاسن خود را دارد؛ زیرا در صورتی که یک "تماس سرد" به منظور آغاز بحث اتخاذ گردد، تضمین می‌نماید که تمامی یادگیرندگان با آمادگی به جلسه وارد شده‌اند. همچنین به عنوان یک "رصدگر" برای آموزیار عمل می‌کند تا اطمینان حاصل شود که خلاصه تهیه شده توسط یادگیرندگان از موضوعات موجود در مورد آموزشی، مطابق با انتظارات از برنامه تدریس است.

آموزیار ممکن است از پیش، یک برنامه ترسیم نموده باشد که نظرات اولیه یادگیرندگان را به منظور تکمیل محتوا جمع‌آوری نماید. با این حال، رویکرد فوق بستگی به این دارد که شرکت‌کنندگان، متعهد به آماده‌سازی برای مشارکت (پیش‌بینی طرح) در برنامه گسترده باشند. در برخی مواقع، یک تماس سرد ممکن است برای یک یادگیرنده بی‌میل، مضطرب یا بی‌تجربه، گامی فراتر از حد توانایی او به شمار رود. در این خصوص، برانگیختن پاسخی از سوی افراد ممکن است بسیار ترسناک به نظر برسد و احتمالاً یادگیرندگان را از درگیر شدن با این فرآیند باز دارد. حتی ممکن است به بررسی رویکردهای دیگری نیز نیاز باشد.

سه مؤلفه وجود دارند که آموزیار می‌خواهد به آن دست یابد تا بتواند مورد آموزشی را به خوبی آغاز نماید: اولاً، درگیر ساختن و مشارکت دادن فراگیران. ثانیاً، تعیین حداقل برخی از مباحث کلیدی مطرح شده. ثالثاً، توافق بر سر نقطه آغازین که از آن نقطه، یادگیرندگان می‌توانند برای شروع سفر هدایت گردند. "رای دادن" در خصوص تعمیم و عمومی سازی یک مفهوم، ممکن است راه مفیدی به منظور تشویق شرکت‌کنندگان به مشارکت باشد. به عنوان مثال، یک آموزیار ممکن است

¹ Cold-call

بخواهد بحث را با این سؤال آغاز نماید: "یا موافق هستید، شرکتی که در این مورد کاوی معرفی شده است تاکنون عملکرد خوبی داشته است؟" آموزیار می‌تواند به یادگیرندگان پیشنهاد دهد که رأی خود را در سه حالت "بله"، "نه" یا "مطمئن نیستند" مطرح سازند.

با شمارش آرا و ثبت آنها روی یک تخته سفید، آموزیار بلافاصله نظرات احتمالی یادگیرندگان را درک می‌نماید. همچنین فرصتی به منظور شناسایی یک یا دو رأی‌دهنده از اردوگاه "آری" و "نه" فراهم می‌سازد تا آنها را تشویق نماید که توضیح دهند چرا به این طریق رأی داده‌اند. خطر رویکرد مذکور این است که تمامی افراد ممکن است انتخاب نمایند که در اردوگاه "مطمئن نیستم" رأی دهند (از ترس اینکه اشتباهی مرتکب شوند)، و اگر این احتمال وجود داشته باشد، می‌توان این پرسش را به حالت مقایسه‌های رتبه‌بندی تغییر داد: در مقیاس ۱-۱۰، به نظر شما چقدر این شرکت تا به امروز عملکرد خوبی داشته است (با ۱ = ضعیف و ۱۰ = بسیار خوب)؟ این نوع پرسش، نه تنها تمامی یادگیرندگان را به سرعت درگیر می‌سازد؛ بلکه نشان می‌دهد که گفت‌وگو در نقطه (نقطه بازدید جذاب) "عملکرد" آغاز می‌گردد.

استفاده از رویکرد "تماس‌های گرم"^۱ ممکن است برخی از یادگیرندگان دارای اعتماد به نفس اندک را به مشارکت تشویق نماید. همچنین می‌توان اطمینان حاصل نمود که این یادگیرندگان، آماده ورود به بحث کلاسی هستند.

استفاده از گروه‌ها و انجمن‌هایی که پیش از شروع کلاس، از طریق فهرستی از پرسش‌های از پیش تعیین شده (یا مشابه) گرد یکدیگر آمده‌اند و به دنبال بررسی بهتر پاسخ‌ها هستند، می‌تواند مقاومت در برابر مشارکت را کاهش دهد. این راهکار به ویژه رویکردهای مفیدی به منظور مشارکت در مورد کاوی‌های آنلاین هستند. اگر در پنج دقیقه اول جلسه مورد کاوی خود مطمئن هستید که تمامی افراد حاضر در اتاق به شکلی، در بحث درگیر شده‌اند و گفت‌وگو میان اعضای کلاس، با سرعت و بدون اتکای مستمر به دستورات آموزیار آغاز می‌گردد؛ پس منطقی است فرض نمایید که آغاز فعالیت مورد کاوی موفقیت آمیز بوده و (اصطلاحاً) شرکت‌کنندگان توانسته‌اند، سفر خود را با یکدیگر آغاز کنند.

۶.۵ مشارکت دادن یادگیرندگان

درس‌های آموخته شده

هنگامی که کارگاه‌های توسعه مورد کاوی را برای سایر آموزیاران ارائه می‌دهم و از آنها می‌پرسم بزرگترین چالش آنها در استفاده از مورد کاوی چیست، اغلب پاسخ تکراری دریافت می‌نمایم. تمامی این افراد به "انگیزه یادگیرنده" اشاره می‌نمایند. آموزیاران اغلب در خصوص عدم تمایل یادگیرندگان به مشارکت یا درگیر شدن در بحث، نگرانی‌هایی را مطرح می‌نمایند. به عنوان یک نگرانی در یادگیری و آموزش مادام‌العمر، می‌دانیم که یادگیرنده حاوی یک پیام مشخص برای آموزیار خود است: "من را درگیر کن و من یاد خواهیم گرفت!".

¹ Warm-calls

بنابراین پرداختن به این موضوعاتِ مربوط به مشارکت یادگرنندگان، چالشی مادام‌العمر بوده است. هر بار که آموزیار را در خصوص این موضوع به چالش کشیده می‌شود؛ بحث در نهایت به "نخواستنِ مشارکتِ یادگیرنده" ختم می‌گردد. بنابراین، پیش از اینکه به نحوه مشارکتِ یادگرنندگان فکر کنید، ارزش این را دارد که بپرسید چرا ممکن است یادگیرنده شما، مایل به مشارکت نباشد. عواملِ مقاومتی که نیاز هستند پیش از شروع مورد توجه قرار گیرند کدامند؟!

"موارد آموزشی یک معما هستند که قطعات آن به شکلی گیج‌کننده‌ای، چیده شده‌اند. شما باید قطعات را بردارید و آنها را در الگویی قرار دهید که به شما کمک نماید موضوع اصلی را بفهمید و درخصوص راه‌های بهینه برای رسیدگی به آن فکر نمایید!"

من یک ماشین چمن زنی بنزینی دارم که جهت هرس چمن‌های جلو و عقب خانه از آن استفاده می‌نمایم. گاهی ماشین چمن زنی برای شروع، به زمان نیاز دارد (با تأخیر کار می‌کند)، به خصوص اگر برای بلندمدت در محیط سرد یا مرطوب رها شده باشد. ممکن است لازم باشد از کلید راه‌انداز استفاده کنم، سطح روغن و بنزین را بررسی نمایم یا هر از گاهی شمع دستگاه را تمیز کنم. پس از راه‌اندازی ماشین چمن زنی، اگر دستم را از روی میله استارت برداریم، ماشین چمن زنی متوقف می‌گردد و گاهی نیاز دارم که برای شروع مجدد، تمام این فرآیندها را طی نمایم.

به طور مشابه، بحث در جلسه موردکاوی، آغاز نمودن (ناگهانی) می‌تواند مشکل ساز باشد، به خصوص اگر یادگرنندگان به "محیط یادگیری سرد" وارد شوند. آنها ممکن است پیش از آغاز بحث، اصطلاحاً نیاز به "گرم کردن" داشته باشند. پس از آغاز بحث، حفظ سرعت بحث برای جلوگیری از توقف زود هنگام مسائل، مهم است. آشنایی شما با گروه یادگیرنده، به منظور تعیین رویکرد صحیح برای حفظ تعامل از طریق بحث، نکته بسیار کلیدی است. به طور معمول، عرصه‌های زیر باید مدیریت شوند:

- سطح هدایت آموزیار؛
- سرعت بحث؛
- پیچیدگی قضیه؛
- تعادل میان زمان کل گروه و زمان عملکرد گروه کوچک؛
- ابزارهای دیگری که شامل مشارکت کل کلاس را تسهیل می‌نمایند؛

سطح هدایتِ آموزیار، کلاسی به کلاس دیگر متفاوت است و به عوامل متعددی بستگی دارد. به طور کلی، در شرایط زیر اغلب به رویکردِ جهت ده (هدایت شده) بیشتری نیاز است:

- زمانی که هدفِ آموزشی، نشان دادن یک مفهوم جدید باشد.
- زمانی که روایت موردی، عمدتاً بدون ساختار است یا مطالعه آن دشوار است.
- در ابتدای دوره، جایی که یادگیرندگان ممکن است تمایلِ اندکی به مشارکت آزاد داشته باشند.
- جایی که انتظار نمی رود آمادگی یادگیرندگان خیلی بالا باشد.
- جایی که گروه یادگیرندگان تا حدِ فراوانی در روش موردکاوی، بی تجربه باشند.

دریافت درستِ سطحِ مداخله دستوری، یادگیرنده را قادر می سازد تا بدون ترس از شکست یا تمسخر، احساس راحتی و اطمینان بیشتری به منظورِ شرکت در بحث داشته باشد. مداخله دستوریِ بیش از حد می تواند موجب عدم مشارکت شود، زیرا یادگیرندگان ممکن است احساس نمایند که تلاش های آنها، مکرراً تضعیف می گردد. مشارکتِ مستقیمِ ناکافی ممکن است باعث شود یادگیرندگان به منظورِ مشارکت بیش از حد آسیب پذیر باشند.

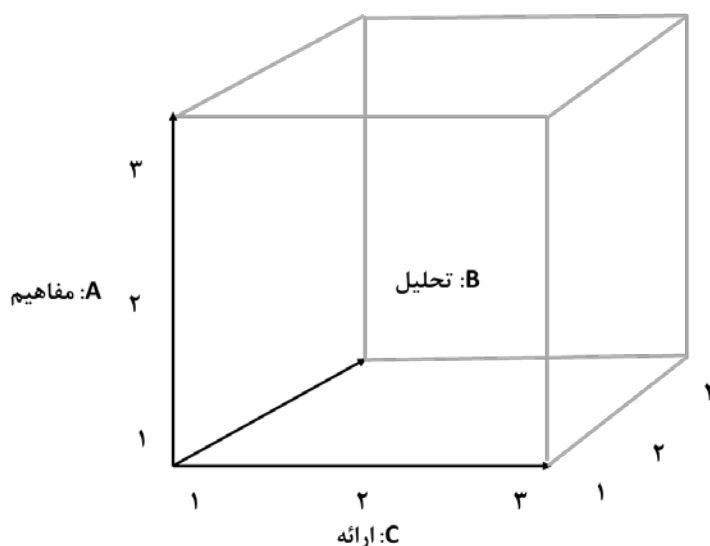
یک کتاب خوب، اغلب با توانایی نویسنده در تغییرِ سرعتِ روایت و حفظِ سطحِ ثابتی از مشارکت مخاطب مشخص می گردد. به طور مشابه، "سرعت بحث" نقشِ کلیدی در حفظ "تعامل" و مشارکت ایفا می نماید. اگر سرعت خیلی کند باشد، یادگیرندگان ممکن است حواسشان پرت گردد، اگر سرعتِ روایت خیلی سریع باشد، ممکن است نکات مهمِ یادگیری را از دست بدهند و راه خود را گم کنند. سرعت نباید ثابت بماند. تغییرِ سرعت، یک رویکردِ مفید به منظورِ مدیریتِ مشارکت و محافظت در برابر خستگی است.

همانطور که پیش تر بحث کردیم، در موردکاوی هم درخصوصِ وسعت و هم درخصوصِ عمق توجه خواهد شد. بنابراین منطقی است توافق نماییم که سرعت، تغییر خواهد کرد. زمانی که جهت سفر از یک نقطه به نقطه دیگری حرکت تغییر می نماید، سرعت نیز تغییر می کند. گاهی در مسیرِ حرکت، توقف ها یا مکث هایی برای تجزیه و تحلیل و کاوش عمیق ایجاد خواهند شد. یک "نقطه بازدیدِ جذاب" (در مسیر سفر) می تواند نشانگر تغییرِ ضروری در سرعت باشد.

سطح دشواری موارد آموزشی بر مشارکتِ یادگیرندگان تأثیر می گذارد. اگر قرار است به کاربردِ یک بخش پیچیده از نظریه های مدیریت پرداخته شود که برای فراگیران ناآشنا است؛ ممکن است حتی "مکث یا وقفه طولانی" لازم باشد. به عنوان مثال، به کمکِ به یک سخنرانی مختصر اجازه داده شود تا جزئیاتِ نظریه را پیش از آغاز به کارگیریِ آن نظریه در چهارچوبِ نظری متناسب با مورد آموزشی، برای یادگیرندگان روشن گردند. از دیرباز آموزیاران پیشینه بلندمدتی در مدیریتِ دشواریِ مورد آموزشی دارند. این مشکل کماکان نیز پابرجاست.

مکعبِ سطحِ دشواریِ موردِ آموزشی از لیندرز و ارسکین^۱، مستقر در دانشکده کسب و کار ریچارد آیوی در کانادا نشأت گرفته شده است. این مکعب متعاقباً توسط سایر مفسرانِ موردِ کاوی نیز اقتباس شده است. این مدل پیشنهاد می‌نماید که سطح دشواریِ موردِ آموزشی را می‌توان در هر یک از سه بُعد دریافت نمود:

(A)، مفاهیم یا تکنیک‌هایی که نیاز است به کار گرفته شوند (B) وظایف تحلیلی پیش روی یادگیرنده؛ و (C) نحوه ارائه داده‌ها و جزئیات در روایت مورد آموزشی، که در شکل زیر نشان داده شده اند:



شکل ۴.۶. مکعبِ دشواریِ موردِ آموزشی^۲

اگر گروه یادگیرنده شما متشکل از افراد تازه وارد به مورد کاوی باشد، احتمالاً عاقلانه نیست که با مورد آموزشی آغاز نمایید که در هر سه محور بسیار پیچیده است. نیاز است سطح پیچیدگی با شایستگی و انگیزه یادگیرندگان و همچنین با مرحله پیشرفت آنها در دوره مطابقت داشته باشد. تعداد و پیچیدگی مفاهیم استفاده شده تعیین می‌نماید که آیا ابتدا به یک سخنرانی مختصر نیاز است یا می‌توان مستقیماً بحث را آغاز نمود. عمق تجزیه و تحلیل مورد آموزشی نیاز به منظور به دست آوردن پاسخ مورد نیاز برای پرداختن به اهداف اصلی موجود در مورد آموزشی، پیچیدگی محور B (تحلیل) را تعیین می‌نماید و نحوه پنهان شدن داده‌ها در روایت مورد آموزشی، پیچیدگی محور C (ارائه) را تعیین می‌کند.

¹ Leenders and Erskine

² Source: Mauffette-Leenders, Erskine and Leenders, ۲۰۰۷, p. ۱۷

Reproduced by permission from Leenders and Associates Inc. and Erskine Associates Inc.

مورد آموزشی کلان (با موضوعات کلان) با داده‌هایی که در صفحات مختلف متن پراکنده شده‌اند، در مقایسه با موارد آموزشی کوتاه‌تر که داده‌ها به طور منظم در جداول ارائه شده به وضوح جمع‌آوری شده‌اند، احتمالاً پیچیده‌تر هستند. انتخاب سطح پیچیدگی نیز با توجه به نوع (انواع) مهارت یادگیری تعیین می‌گردد که آموزیار به دنبال توسعه آن با فراگیران است. هم سرعت و هم پیچیدگی را می‌توان با ایجاد تعادل میان زمان کل گروه و گروه‌های کوچک به بهترین نحو مدیریت نمود. گروه‌های کوچک یا جلسات وقفه‌دار (دارای زمان استراحت)، محیطی را فراهم می‌سازند که کمتر تحمیلی است و در آن یادگیرندگان می‌توانند با اطمینان بیشتری داده‌ها را در بپذیرند (درک کنند)، گزینه‌ها و رویکردهای مختلف را بدون ترس از خجالت یا تمسخر گروه اصلی (کل کلاس) مورد بحث قرار دهند.

اگر اشتباهی مرتکب شوند، عواقب آن به راحتی در محیطی با رسمیت کمتر و گروه کوچک، قابل کنترل است. گروه‌های کوچک سطوح بیشتری از مشارکت فردی را امکان‌پذیر می‌سازند و لحظاتی را برای افراد فراهم می‌آورند تا پیش از کلاس، بر مبنای داده‌ها به منظور رسیدگی به موضوعات مطرح‌شده، تأمل، تفکر فرضیه‌سازی نمایند. اغلب از گروه‌ها دعوت می‌گردد تا به کلاس برگردند و دستاوردهای خود را به اشتراک بگذارند. همچنین، به افراد نقش‌هایی به منظور ارائه بازخورد و شفاف‌سازی پیشرفت گروه کوچک خود اختصاص داده می‌شود. اگر مورد آموزشی به مفهومی پیچیده یا مجموعه داده‌ای جهت تجزیه و تحلیل گروه‌ها وابسته باشد، ممکن است زمان صرف شده در گروه‌های کوچک افزایش یابد.

درس‌های آموخته شده

چقدر یادگیرندگان خود را می‌شناسیم؟ این شناخت در تعیین اعضای گروه‌های کوچک چقدر اهمیت دارد؟ ممکن است تشکیل گروه‌هایی میان چهار تا شش نفر، ساده به نظر برسد؛ اما تجزیه و تحلیل بیشتر انجام شده توسط برخی مؤسسات نشان داده است که می‌توان یک گروه پویای استراتژیک‌تر را ایجاد نمود. به عنوان مثال، فرض کنید مؤسسه یک آزمون "سبک‌های یادگیری" را به عنوان بخشی از آموزش یادگیرنده به برنامه برگزار می‌کند. آگاهی از نتایج این سبک و آشنایی با پروفایل (رُخ‌نما) یادگیرندگان بعدی، آموزیار را قادر می‌سازد افراد را به دو شیوه در گروه‌ها قرار دهد. یک حالت قرار دادن ترکیبی متوازن از عمل‌گرایان، فعالان، نظریه‌پردازان^۱ و تأمل‌کنندگان در هر گروه از یادگیرندگان است. حالت دوم، قرار دادن تمامی نظریه‌پردازان، عمل‌گرایان در کنار یکدیگر است به منظور کشف مفاهیم سبک‌های مختلف یادگیری بر پویایی تیم این شیوه انتخاب می‌گردد.

اگر آموزیار درخصوص استفاده از ابزارهای دیگر در کلاس درس، به ویژه با فناوری‌های دیجیتال مطمئن باشد؛ می‌توان از این ابزارها به منظور پشتیبانی از روند بحث استفاده نماید. به عنوان مثال، انواع مختلفی از نرم‌افزارهای رأی‌گیری وجود

^۱ نگرشگر، ویژه‌گرد در تئوری، متخصص علوم نظری، طرفدار استدلال نظری

دارند که می‌توان از آنها به منظور پشتیبانی از اجماع پرسش‌های اولیه استفاده نمود. برخی از آنها را می‌توان در راستای استفاده در تلفن‌های همراه سازگار نمود. اگر استفاده از تلفن همراه، در کلاس مشکل‌ساز است؛ آموزیار می‌تواند با تشویق یادگیرندگان به استفاده صریح از تلفن خود درخصوص اهداف رأی‌گیری، وضعیت را تغییر دهد. به طور مشابه، شواهدی وجود دارند که استفاده از تلفن همراه را جهت پاسخ به مباحث مورد بحث تشویق نموده‌اند، به گونه‌ای امکان نمایش همزمان روی صفحه کلاس نیز وجود دارد. این امر به ویژه هنگام ارائه موارد آموزشی به گروه‌های دارای توانایی مختلط یا گروه‌های بین‌المللی امکان‌پذیر خواهد بود تا احساس اطمینان بیشتری حاصل گردد که برخی از پاسخ‌دهندگان که کلاس برای آنها به زبان مادری آنها ارائه نمی‌شود، جهت ارائه پاسخ از طریق ارسال پیام (توییت و...) به جای بحث شفاهی، ارزشمند بوده است.¹

اگر با چندین فناوری به عنوان بخشی از یک بحث موردکاوی کار می‌نمایید، ممکن است این ابزارها برای مدیریت جریان پاسخ‌ها حمایت‌کننده باشد؛ درحالی‌که آموزیار سرعت بحث را نیز به دقت مدیریت می‌نماید. بحث در موردکاوی، اصولاً با سؤالات دقیق ساخته شده، گوش دادن دقیق و پاسخ‌های سازنده هدایت می‌گردد. هر یک از حرکت مستمر از طریق نقشه موردی به سمت دستیابی به اهداف یادگیری کلیدی کلی، پشتیبانی می‌نماید. با مدیریت این فرآیندها، چالش‌نهایی بحث، پایان یا بسته شدن مورد آموزشی است.

۶.۶ پایان موردکاوی

درس‌هایی که آموخته شد

به یاد می‌آورم که یک جلسه توسعه موردکاوی را با یک گروه بین‌المللی از آموزیاران باتجربه موردکاوی برگزار نمودم. یکی از آموزیاران، هنگامی که از بزرگترین ترس آنها از ارائه مورد آموزشی پرسیده شد، صادقانه اعتراف کرد. او بیان داشت که همواره مورد آموزشی را پیش از کلاس مطالعه می‌کند، یادداشت می‌نمود، نکات جالب و پرسش‌های کلیدی را در نظر می‌گرفت؛ اما هنگامی که بحث آغاز می‌شد، پرسش‌های آغازین مطرح می‌گشتند، نکات کلیدی در نظر گرفته می‌شدند، به نظر می‌رسید که گفت‌وگوها در چرخه معیوبی (دور باطلی) قرار می‌گرفتند. او اغلب خود را در حال تماشای ساعت می‌دید و آرزو می‌کرد که زنگ پایان جلسه به صدا درآید. درحالی‌که صداقت این آموزیار را با گروه تحسین می‌کردم، به اهمیت روند پایان دادن به جلسه موردکاوی را به یاد می‌آوردم. پایان دادن به یک موردکاوی، یادگیرندگان را در یادگیری نگه می‌دارد و می‌تواند فرصت‌های مفیدی را جهت بازتاب گسترده‌تر نیز فراهم سازد. بدون پایان واضح، می‌توان به راحتی خود را در گفت‌وگویی گرفتار ساخت که به نظر به جایی نمی‌رسد.

¹ Jones and Balterzen, ۲۰۱۷

استفان کووی^۱، زمانی بیان داشت که افراد مؤثر باید با نقطه پایان (جلسه موردکاوی) را شروع نمایند^۲. بنابراین، اگر می‌خواهید مطمئن شوید که هدف اصلی شما از یادگیری محقق شده است، باید فرآیند پایان دادن به موردکاوی را مدیریت نمایید. پایان خوب و ایجاد فرصت‌ها برای یادگیرندگان از جمله مواردی هستند که قطعاً مورد توجه قرار می‌گیرند. برای اطمینان از اینکه آنها تمام نکات کلیدی مورد نیاز به منظور پایان دادن به جلسه موردکاوی ("قفل کردن") تجربه آموخته شده خود را به دست آورده‌اند.

یکی از نقش‌های آموزیار، "نگه داشتن زمان" است. اگر مشخص شد که قرار نیست در بازه زمانی تعیین شده تکمیل گردد، آموزیار نیاز دارد که راه‌های میانبر در نقشه موردی را در نظر بگیرد تا اطمینان حاصل گردد که سفر یادگیری به موقع به پایان طبیعی خود رسیده باشد. تقریباً به همان روشی که نقشه ورچستر-هاروارد گزینه قطار از فرودگاه بین‌المللی لوگان به مرکز بوستون و سپس تاکسی به هاروارد یا مسیر سریع‌تری را با استفاده از تاکسی مستقیم از فرودگاه به هاروارد برای کوتاه‌تر ساختن مسیر ارائه می‌نمود. این رویکرد اخیر به این معنا است که مسافر، فرصت تجربه بازدید جالب از بوستون را از دست می‌دهد و ممکن است بعدها نیاز به جبران داشته باشد، اما نیاز است سفر به خوبی و به موقع به پایان برسد.

به طور مشابه، آموزیاران ممکن است به منظور پایان خوب و به موقع مورد آموزشی نیاز داشته باشند که یک نقطه بازدید جذاب را حذف نمایند و آموخته‌های حاصل از این تجربه از دست رفته را در جلسه بعدی مجدداً بدست آورند. اگر آموزیار سعی نماید در پایان عجله کند تا یک نکته جالب دیگر را مشخص سازد، این احتمال وجود دارد که یادگیری حقیقی از این تجربه توسط بسیاری از گروه محقق نگردد. در مقابل، اگر سرعت با دقت مدیریت شود، بهتر است زمان و مکان را برای شرکت‌کنندگان با تجربه‌تر فراهم سازد تا گهگاهی از مسیرهای پیش‌بینی‌شده انحرافی نیز عبور کنند تا سایر نکات یادگیری جالب را نیز به دست آورند. برای مثال، می‌توان با مرتبط ساختن یک نقطه بازدید به تجربه پیشین، چنین مسیری را میسر ساخت.

می‌توان محیطی را (به عنوان مثال، در محل کار) فراهم نمود تا در فضای معقول به منظور بحث گروهی، یادگیرندگان بتوانند احساس آزادی بیشتری داشته باشند، خودشان تصمیم بگیرند و مسیر خود را با راهنمایی مستمر و بدون احساس کنترل، طی نمایند.

پایان دادن به یک بحث موردکاوی موجب می‌گردد تأمل ذهنی یادگیرندگان پیرامون مورد آموزشی شکل بگیرد. درحالی‌که بیشتر بحث احتمالاً شامل رویکردهای یادگیری اکتشافی هستند. رویکردها مجموعه‌ای دقیق از پرسش‌های جمع‌بندی هستند که حتی پیش از اینکه یادگیرنده بحث را ترک نماید، فرصتهایی را برای تأمل فراهم می‌سازد. به عنوان مثال،

¹ Stephen Covey

² Habit no. ۲ in Covey, ۱۹۹۹

آموزیار ممکن است بپرسد: اگر اکنون می‌توانستیم شخصیت اصلی موجود در موردکاوی به این کلاس بیاوریم، دوست دارید چه نکاتی را با او به اشتراک بگذارید؟

با این نوع پرسش، به سادگی از یادگیرندگان بپرسیده خواهد شد که اهداف اصلی یادگیری در این موردکاوی چیست. یادگیرنده با تبدیل این سؤال از این طریق (فرض درخصوص پرسش از شخصیت اصلی مورد آموزشی)، حین بحث و گفت‌وگو می‌تواند درخصوص یادگیری خود تأمل کند. آموزیار می‌تواند یک یادداشت ذهنی از پاسخ‌ها ایجاد نماید. به طور مؤثر نتایج یادگیری در نظر گرفته شده را تأیید نماید. او می‌تواند در بازخورد به یادگیرندگان، نتایج را منعکس نماید. سایر روش‌های بسته بندی می‌توانند در راستای اطمینان از این امر مستقر گردند که تمامی یادگیرندگان در فرآیند پایان مطالعه موردی شرکت نمایند، مانند:

- چگونه رویکرد دیگری را می‌توان اتخاذ نمود؟
- چه نکته دیگری را می‌توان کشف نمود؟
- روی یک برگه واحد، یک توصیه را انجام دهید ...
- در مقیاس رتبه بندی...

یک راه بسیار جذاب به منظور پایان دادن به یک موردکاوی، استفاده از یکی از شخصیت‌های اصلی به منظور بحث درخصوص بیان نکات نهایی مرتبط با موردکاوی است. این اقدام می‌تواند به صورت حضوری انجام شود (اگر رابطه به این فرصت گسترش یابد). علاوه بر آن از طریق ارائه فیلم از پیش ضبط شده نیز قابل اجرا است. چنین پایانی اغلب به عنوان "قلاب"¹ برای یادگیری عمل می‌نماید و ابعاد حقیقی و معتبری را به منظور "تعلیق ناباوری" فراهم می‌سازد که یادگیرندگان (این حالت را) تاکنون در بحث حفظ نموده‌اند.

۶.۷ بازخورد و پیگیری مورد آموزشی

در فصل اول این کتاب، داستان یادگیرنده ای با عملکرد بالا مطرح گردید که سخنران را با طرح یک پرسش، به چالش کشید. اگر مورد آموزشی، در ماژول (پودمان) برنامه بدون ارتباط واضح با سایر جنبه‌های برنامه ارائه شده باشد؛ یادگیرنده می‌تواند بخاطر طرح پرسش بخشیده شود؟

¹ Hook

به منظور درک احساس سردرگمی درخصوص این تجربه، هر فصل کتاب، روایتی مستمر (و واضح) را ارائه می دهد. در یک روش مشابه، هنگامی که موردکاوی به عنوان بخشی از برنامه فعالیت‌های یادگیری استفاده می‌گردد، بهتر است به وضوح در برنامه موردکاوی ریشه داشته و به بقیه برنامه متصل گردد.

"بازخورد موردی"^۱ و "ایفای نقش" در دستیابی به این امر تأثیر دارد. این نکته بسیار معمول است که نوعی فعالیت را برای یادگیرندگان پس از بحث درخصوص مورد آموزشی طراحی نموده تا بدین وسیله اتصالی میان مباحث مطرح شده در کلاس و مورد آموزشی برقرار گردد. یادگیرنده می‌تواند نکات یادگیری کلیدی را بر مبنای دنیای واقعی شناسایی نماید (نکات آموخته شده را با دنیای واقعی خود تطبیق دهد). اگر بحث درخصوص موضوعات مطرح شده در مورد آموزشی را به طور کامل برطرف نکرده باشد، ممکن است وظیفه پیگیری این بحث‌ها، ارائه یا بیان توصیه‌هایی را برای سازمان مورد بررسی، به یادگیرندگان واگذار گردد. از طرف دیگر، یادگیرندگان ممکن است وظیفه مقایسه و بررسی تمایز میان مباحث مطرح شده در روایت موردی را با موقعیت‌های مشابه یا در محل کار خود، در موارد آموزشی دیگر که به عنوان بخشی از برنامه یا در سازمان دیگری برعهده بگیرند. این نوع کارها پس از بحث پیرامون مورد آموزشی، تأمل و تفکر یادگیرنده را برانگیخته و مؤلفه مهم دیگری از فرایند یادگیری را ارائه می‌دهد.

"تمرینات تأملی می‌توانند متخصصان (آینده) را به یادگیری درخصوص تجربیات خود، تحصیلات، حرفه/شغل، نحوه ارتباط آنها با خانه و محل کار، سایر انسان‌ها، جامعه، فرهنگ گسترده‌تر و نحوه شکل‌گیری ساختارهای اجتماعی و فرهنگی دعوت نماید."^۲

پیگیری لازم نیست. یک تمرین تأمل برانگیز می‌تواند حکم جمع‌بندی و پایان را داشته باشد. اگر این مورد آموزشی بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه باشد، ممکن است مورد آموزشی دیگری را دربرگیرد. مهم است که در نظر بگیرید که نیاز است نقاط مرجع مهم در برنامه در آن تمرین مدنظر قرار بگیرند (پیرامون این نقاط، تمرینی طراحی شود). این موقعیتی است که یادگیرندگان می‌توانند دعوت شوند تا درخصوص آموخته‌های خود تأمل نمایند. زیرا آنها یک مؤلفه جدید برنامه را در نظر می‌گیرند، یا در یک مورد آموزشی آینده انواع مشابهی از چالش‌ها را تجربه می‌نمایند. به این ترتیب، توسعه یک فرایند یادگیری با ادغام تعدادی از موارد آموزشی می‌تواند آگاهی را افزایش داده و متعاقباً نقاط یادگیری کلیدی را از طریق تجدید نظر درخصوص مباحث تقویت نماید.

¹ Case feedback

² Bolton and Delderfield, ۲۰۱۸, p. ۲

۶.۸ تطبیق موارد آموزشی برای فرهنگ های مختلف یادگیری

"تفکر درخصوص پاسخ های اصلی به مسائل جدید یا تفسیرهای جدید درخصوص مسائل قدیمی، در آموزش دوره کارشناسی، به عنوان بخشی از فرایند رشد علمی آنها در نظر گرفته شده است. این برنامه برای یادگیرندگان دیگر (در سایر سنین) مورد غفلت قرار گرفته است!"

این جمله را از مقدمه این کتاب به یاد دارید؟ این عصاره از مقاله هاروارد در سال ۱۹۴۰ است که نشانگر نگرش نسبت به استفاده از موردکاوی در سال های اولیه است. توسعه سریع موردکاوی در دهه های بعدی و به ویژه در ۳۰ سال گذشته، به گسترش قابل توجهی از روش ها و رویکردها به منظور مشارکت انواع دیگری یادگیرندگان منجر شد. به تدریج علاوه بر یادگیرندگان تحصیلات تکمیلی رشته MBA، سایر یادگیرندگان نیز به این عرصه وارد شدند. همچنین این شیوه آموزشی از منشأ هاروارد، به تمام نقاط جهان منتشر شده است. به این ترتیب، هنگام بررسی رویکرد بحث موردکاوی و ارائه مورد آموزشی، چالش های فرهنگی مختلفی را ارائه می گردند.

درس های آموخته شده

تجربه خاصی هنگامی برای من رخ داد که تلاش می نمودم موردکاوی را به گروهی از دانشجویان در دانشگاه ترکیه ارائه دهم. یک گروه بسیار قابل قبول از یادگیرندگان را در اختیار داشتم. غالباً در تلاش به منظور برانگیختن پاسخ متضاد از یادگیرندگان، یک دیدگاه مخالف (یا رویکرد دفاع جانبدارانه یا "وکیل مدافع شیطان") را اتخاذ می نمودم. اما مهم نیست که من چه رویکردی را در نظر داشتم، یادگیرندگان با هر آنچه می گفتم، موافق بودند. من درخصوص این معضل با سایر دانشمندان ترکی بحث کردم. درحالی که اتخاذ رویکرد "وکیل مدافع شیطان یا دفاع جانبدارانه" ممکن است در یک زمینه فرهنگی انگلیس به خوبی کار نماید و مؤثر باشد؛ در زمینه خاص ترکیه، یادگیرندگان اغلب با آموزیار موافق بودند (به عنوان دانش تخصصی درک شده ارائه دهنده و از احترام به فرد) حتی اگر (عمیقاً) می دانستند این پیشنهاد اشتباه یا غیر عملی است.

بنابراین، تمایل به "عدم چالش کشیدن دیدگاه آموزیار" و عدم تمایل به پذیرش مخاطره مخدوش شدن وجهه آموزیار، حتی با وجود اختلاف نظر شخصی عمیق تر با دیدگاه، یادگیرندگان به طور معمول از پاسخ همراستا با نظر آموزیار حمایت می نمودند. این پیامدهای فرهنگی موجب گردید تا در رویکرد تدریس خود تجدید نظر نمایم و اطمینان حاصل کنم که رویکرد انتخابی من جهت پاسخگویی به این تعصب فرهنگی، سازگار است.

روش موردکاوی به منظور استفاده دانشجویان کارشناسی در کلاس^۱، با یادگیری مبتنی بر کارمحور (فعالیت محور) و سایر برنامه های متنوع، از جمله کارآموزی پاره وقت، کارورزی، یادگیری ترکیبی، زمینه های یادگیری آنلاین و یادگیری از راه دور، در بسیاری از کشورها و فرهنگ های مختلف در سراسر جهان، سازگار و منطبق شده است.^۲

سازگاری و انطباق آن، به عنوان ابزاری به منظور یادگیری با محوریت شرکت کنندگان، ارزش قابل توجهی دارد؛ زیرا، همانطور که پروفیسور جان هاموند خاطرنشان می نماید "موردکاوی در طیف وسیعی از سازمان ها و موقعیت ها تقلیل می یابند. آنها به شما دستاوردهایی فراتر از تجربه روزمره خود، اعطا خواهند نمود"^۳.

با این حال، برای اینکه این مورد آموزشی در چنین زمینه های متنوع یادگیری مؤثر باشد؛ باید رویکردهای مختلفی اتخاذ گردند تا به بهترین وجه متناسب با گروه یادگیرنده قرار بگیرند. به عبارت دیگر، شما ممکن است از همان داده های مربوط به همان مورد آموزشی استفاده نمایید، اما ممکن است سفر کاملاً متفاوت باشد. بنابراین، به یک نقشه موردی نیاز خواهید داشت.

موارد آموزشی مربوط به دانشجویان و یادگیرندگان بین المللی

به عنوان مثال، هنگام اتخاذ موارد آموزشی در برنامه های آموزشی کارشناسی، به احتمال فراوان، اندازه کلاس به طور معمول بزرگتر از محیط یادگیری پسا تجربه^۴ یا تحصیلات تکمیلی خواهد بود. هر یک از این زمینه ها انواع مختلفی از چالش ها را به منظور تطبیق روش موردکاوی فراهم می نماید. بنابراین، عدم اشاره به تفاوت ها و چالش های فرهنگی در طیف وسیع تری از زمینه های جهانی، مخاطره آمیز است. ادغام اخیر موردکاوی در آموزش دوره کارشناسی در کشورهایی مانند چین، اندونزی، ترکیه و آفریقای جنوبی منجر به بروز چالش های تفسیری و رویکردهای جدید یادگیری شده است که تمایز فرهنگی هر کلاس را به رسمیت می شناسد.

به عبارت دیگر، اگر یک مورد آموزشی در ایالات متحده، اسپانیا، هند و کنیا به یک روش آموزش داده شود؛ به احتمال فراوان از نظر اثربخشی یادگیری پاسخ های متفاوتی خواهد داشت. بنابراین استدلال می گردد که ترجیحاً یک برنامه آموزشی متفاوت برای هر زمینه فرهنگی اجرا شود، که در آن چالش های منحصر به فرد فرهنگی در کلاس با هر زمینه آموزشی سازگار شده است. در عین حال، آگاهی متقابل فرهنگی به منظور به حداکثر رساندن فرصت های یادگیری، با شخصی سازی رویکرد موردکاوی، به پیشرفت بیشتری نیاز دارد.

¹ Velenchik, ۱۹۹۵; Kennedy et al., ۲۰۰۱

² Raelin, ۱۹۹۷

³ Hammond, ۲۰۰۲, p. ۱

⁴ post-experience

" موارد آموزشی بهترین راه برای دانشجویان به منظور درک دنیای واقعی، در کلاس هستند. من اغلب نیاز دارم تا یادگیرندگان را به ذهنیت یک شخصیت اصلی نزدیک سازم و از آنجا که اغلب خودشان تجربه ندارند، مورد آموزشی صحیح می تواند به آنها اجازه دهد تا به درمسیر تصمیم گیرنده گام بردارند و سناریوهایی را از طریق منظرهای دیگری غیر از خود مشاهده نمایند."

^۱ سنگاپور

یکی دیگر از چالش های کار با دانشجویان، تمایل به تعامل با رسانه های اجتماعی و امکانات ارتباطی آنلاین است. آموزش یادگیرندگان در مقطع کارشناسی ارشد از طریق این روش، منجر به شکل گیری رویکردهایی شده است که با یک مفهوم آموزش از راه دور و آموزش غیرحضوری برای یادگیری، تکامل یافته و سازگار شده اند. این امر موجب می گردند که روش هایی به هر دو صورت ارائه چهره به چهره و بحث از راه دور، با تأکید بر تعامل یادگیرندگان در بستر رسانه های اجتماعی توسعه یابند.^۲ استفاده از ابزارهای ارتباطی با قابلیت نوشتاری محدود مانند اسنپ چت، اینستاگرام و توییت، شیوه سازگاری و انطباق جوانان با ارتباطات آنلاین را تغییر داده و متعاقباً بر یادگیری در دوره کارشناسی تأثیر گذاشته است.^۳

در نتیجه، تکامل موارد آموزشی کوتاه تر، با متن محدودتر و استفاده بیشتر از تصاویر ویدیویی اقتباس شده در سیستم عامل های رسانه های اجتماعی، فرصت های جدیدی را به منظور تعامل و یادگیری در زمینه های مدیریت کارشناسی فراهم می آورد. این پیامدها می توانند به جای یک رویداد کلاسی ۶۰ دقیقه ای در کلاس، به یک رویکرد یادگیری بسیار بلند مدت تبدیل گردد. با این حال، می توان استدلال نمود که چنین رویکردی، ضمن ارائه پیچیدگی های جدید به منظور مدیریت بحث، می تواند فضای بیشتری را جهت تأمل و یادگیری بعدی ترویج نماید، که ممکن است این قابلیت از تمرین بازتابی ایجاد گردد.^۴

موارد آموزشی یادگیرندگان دوره کارشناسی و یادگیرندگان بین المللی

یکی از مهمترین کمک های آموزش عالی در توسعه اقتصادی و نوآوری در دوران اخیر در جهان غرب، توسعه یادگیری مبتنی بر کار (فعالیت محور) و کارآموزی است.^۵ در زمینه اقتصاد دانش، نقش دانش یا یادگیری، مبتنی بر تمایز میان

¹ Ohlsson-Corboz, ۲۰۱۷

² Heckman and Annabi, ۲۰۰۵

³ Mollet, Moran and Dunleavy, ۲۰۱۱

⁴ Betts, ۲۰۰۴

⁵ Costley, Elliott and Gibbs, 2010

خالق دانش و کاربران آن، کم رنگ شده است. پیشینه‌های فعلی به سمت برنامه های درسی که منعکس کننده نیازهای کارفرما، کارمند و مهارت (در ایده دانش حالت ۱۲ است)^۲ که در خارج از دانشگاه تولید و ارزش گذاری می‌گردد و الزاماً مبتنی بر رشته‌های تحصیلی نیست. در دیدگاه تجربی یادگیری که در آن یادگیرنده به عنوان فرد "ماهر" شناخته می‌شود (به عبارت دیگر، فردی که دانش و مهارت های ضمنی دارد) می تواند از طریق پروژه های کار محور (فعالیت محور) دانش نظری و کاربرد را (به منظور حل پروژه) به کار ببندد^۳.

چنین پروژه‌هایی، نیاز به همکاری و مشارکت سه شرکت کننده کلیدی را گوشزد می نماید که شامل مشارکت دانشگاه، کارفرما و کارمندان است^۴. هر یک از آنها یک دیدگاه متمایز را ارائه می‌دهند و هر یک به منظور اطمینان از به روز بودن، مرتبط بودن فعالیت‌ها، نوآورانه بودن نتایج تلاش می نمایند که برای هر سه بعد، عملی و مفید هستند. دستاوردهایی که برای فرد (با افزایش دانش، مهارت و صلاحیت)، سازمان (با کمک به نیروی کار بسیار ماهر) و دانشگاه (با برآورده ساختن خواسته های اقتصاد دانش و رقابت پذیری)^۵ مفید هستند.

تمایز میان یادگیری مبتنی بر کار و آموزش دانشگاهی در برخی زمینه ها، مانند کشور انگلیس، بسیار واضح شده است. جایی که برمبنای تحولات اخیر، شاهد ظهور سطوح بالاتر کارورزی و ایجاد فرصت های جدیدی برای یادگیری سطح ۵، ۶ و ۷ فراهم نموده است. این فرایند به دانشگاه ها این امکان را داده‌اند تا نقش خود را در ارائه فرصت های یادگیری کار محور (فعالیت محور)/کارآموزی بازی نمایند^۶.

در زمینه هایی از این دست، موردکاوی فرصت روشنی جهت یادگیری شرکت کننده محور، فراهم می‌سازد؛ اما نیاز است چنین موارد آموزشی درخصوص چالش‌های بومی محل کار ایجاد گردند تا به عنوان ابزاری درک شوند که ارزش مورد نیاز کارفرما را ارائه می دهند. کارفرمایان، اغلب نیروی محرک و حامی فرصت یادگیری هستند. این فرصت‌هایی را برای نویسندگان مورد آموزشی محلی ایجاد می نماید تا بتوانند منابع جدید مورد آموزشی را تولید کنند. موارد آموزشی که می توانند با زمینه های محل کار محلی سازگار شوند.

مورد آموزشی به منظور آموزش کارآفرینی

شواهدی از مناطقی خاصی از اروپا و همسایگان آن وجود دارند که حاکی از رشد آموزش کارآفرینی هستند. آموزشی که نشان‌دهنده افزایش توسعه تجارت جدید و در مقیاس‌های کوچک است. مفاهیم جدید در رویکردهای ارائه آموزش

¹ mode ۲

² Gibbons et al., ۱۹۹۴

³ Elliott, ۱۹۹۹

⁴ Gibbs and Garnett, ۲۰۰۷

⁵ Boud and Soloman, ۲۰۰۱

⁶ Kirby, ۲۰۱۵

کارآفرینی پدید آمده اند که یادگیرنده را در قلب تجربه یادگیری قرار می دهد و اغلب یک ذهنیتِ متخصص‌گرا را ترغیب می‌نماید. رویکردی که در کنار عناصرِ تدریس شده در برنامه آموزشی، توسعه تجارت را ارتقا می‌بخشد^۱. در بسیاری از زمینه ها، چنین برنامه هایی بیشتر با همراستایی ادارات و دانشگاه‌ها به تکنیک های محلی محقق می‌گردند. کارآفرینان را که در مراکز کارآفرینی فعالیت می‌نمایند، قادر خواهند بود تا ایده های خود را توسعه دهند. موارد آموزشی زنده، نمونه‌هایی از این مورد آموزشی هستند که چالش‌های زمان واقعیِ پیش‌رویِ کارآفرین را نشان می‌دهند^۲.

لحظه ای درنگ کنید:

به مضامین مطرح شده در این فصل نگاه کنید و سپس الگوی نقشه موردکاوی را در بخش ۶.۱ دوباره بررسی نمایید. اکنون به یک موردکاوی بیاندهید که در حال حاضر آن را بررسی می‌نمایید. هدایت توسط برنامه ارائه شده توسط نویسنده بسیار آسان است، بنابراین ابتدا در خصوص نوع یادگیرنده‌ای فکر کنید که این پرونده را به آنها ارائه می‌دهید. سپس به جمع آوری بخش های مختلف الگو مبادرت نمایید؛ تا نقشه موردی خود را ترسیم کنید. هدف(های) اصلی یادگیری را شناسایی نموده، نکات جالب بازدید (تجزیه و تحلیل) را مشخص سازید و پرسش ها با دقت ساخته شده به منظور حرکت یادگیرندگان در مسیرهای یادگیری را تعیین نمایید. سپس این دیدگاه را در نظر بگیرید که می‌خواهید یادگیرندگان در روایت مورد آموزشی، نحوه رفتار و مواجهه با داده های پرونده چگونه عمل نمایند.

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. تدوین نقشه آموزش موردکاوی، به منظور همراهی با موردکاوی، ابزاری را جهت پیمایش در مسیر یادگیری از طریق داده‌های موردکاوی فراهم می سازد که شامل نقاط بازدید جالب و نقاط پیشرفت به سمت اهداف یادگیری کلیدی برنامه ریزی شده است.
۲. سؤالات دقیق طراحی شده می‌توانند یادگیری را از طریق کشف و تمرین تأملی ارتقا دهند و فرصت هایی را به منظور تجزیه و تحلیل (عمق) و پیشرفت (وسعت) به سمت هدف اصلی یادگیری ارائه دهند.
۳. موارد آموزشی را می توان با گروه متنوعی از شرکت کنندگان با قابلیت های یادگیری مختلف یا زمینه‌های فرهنگی متفاوت مورد استفاده قرار داد؛ اما نیاز است برنامه های ارائه مورد آموزشی، متناسب با گروه هدف خاص یادگیرندگان سازگار گردند، عادت های یادگیری و تمایزات فرهنگی را در نظر بگیرند.

¹ Kyro, 2015; Mwasalwiba, 2010

² Lenger, 2008

فصل ۷: ادغام موارد آموزشی چندرسانه ای

"موارد آموزشی چندرسانه ای^۱، فرصت فوق العاده ای را ارائه می‌دهند. این موارد آموزشی، آینه دنیای واقعی هستند. موقعیتی که داده‌های زیادی را می‌تواند در بر دارد. یادگیرندگان می‌توانند در یک روش اکتشافی تر، به منظور دستیابی به راه حل‌های جدید بی‌پایان مشارکت نمایند."

^۲دانشکده کسب و کار داردن، ایالات متحده آمریکا

در این بخش به بررسی مضامین زیر می‌پردازیم:

- محدودیت‌های استفاده از موارد آموزشی کاغذی (مبتنی بر کاغذ)^۳
- استفاده از "موارد آموزشی ویدیویی"^۴ در کلاس
- موردکاوی مبتنی بر وب

شیوه سنتی توسعه موردکاوی، استفاده از موارد آموزشی مبتنی بر کاغذ یا چاپی است (که در رایانه ذخیره نمی‌گردند)؛ اما طی ۳۰ سال گذشته، استفاده از فناوری‌های ویدیویی و فناوری‌های دیجیتال به منظور ارائه داده‌های موردی، در طیف وسیعی از قالب‌های مختلف، جهت بهبود تعامل با یادگیرندگان با رشد چشمگیری مواجه شده‌اند. موارد آموزشی ویدیویی، فرصت‌هایی را برای یادگیرندگان فراهم می‌سازند تا شخصیت‌های اصلی را درک نمایند و درک بهتری از فرهنگ سازمان بدست آورند؛ زیرا یادگیرندگان دعوت شده‌اند تا عملاً وارد سازمان شوند و محیط فیزیکی محل کار کارمندان را ببینند.

آلبرت مهرابیان^۵، استاد برجسته روانشناسی در دانشگاه کالیفرنیا، لس آنجلس پژوهش‌هایی را در خصوص ارتباطات انجام داد که به شکل‌گیری دو نتیجه‌گیری منجر شد: اولاً، اساساً در هر ارتباط چهره به چهره، سه عنصر وجود دارد-کلمات،

¹ Multimedia cases

² Asst Prof. Gregory B. Fairchild, speaking to The Case Centre, ۲۰۰۸

³ Paper-based

⁴ Video cases

⁵ Albert Mehrabian

صمیمیت صدا و زبان بدن؛ ثانیاً، این سه عنصر متفاوت از معنای پیام، هستند. به این صورت که کلمات ۷ درصد، صدا ۳۸ درصد و زبان بدن ۵۵ درصد پیام را شکل می‌دهند.^۱

با این حال، هنگامی که موارد آموزشی به منظور ایجاد بخشی از واقعیت به کلاس، طراحی می‌گردند؛ تنها در قالب‌های متنی ارائه می‌شوند. بنابراین منطقی است که فرض نماییم که این امر، محدودیت ظرفیت یادگیرنده به منظور استنباط کامل تأثیر حقیقی پیام‌ها را در پی دارد. به خصوص زمانی که یادگیرندگان در تلاش هستند تا با شخصیت‌های موجود در مورد آموزشی ارتباط برقرار نمایند.

۷.۱ استفاده از موارد آموزشی ویدیویی

" موارد آموزشی مبتنی بر فیلم (ویدیویی)، محیط غنی را به منظور ارائه یک داستان توصیفی از وضعیت مورد نظر فراهم می‌سازند. موارد آموزشی ویدیویی، نکاتی را ارائه می‌نمایند که امکان تبیین آنها در موارد آموزشی متنی (کاغذی) میسر نیست. ویدیو‌ها قادرند شکل گرافیکی و اقناعی بیشتری از وضعیت مشترک (مورد آموزشی) ارائه می‌دهند."

دانشگاه فنی خاورمیانه، ترکیه^۲

ادغام ویدیو با موارد آموزشی، فرصت‌هایی را برای یادگیرندگان فراهم می‌سازد تا نه تنها کلماتی را که استفاده می‌شوند، تجزیه و تحلیل نمایند؛ بلکه به ارزیابی لحن و آهنگ صدا و زبان بدن بپردازند. لحن و آهنگ صدا، حالات چهره، زبان بدن و حرکات دست شخصیت‌ها، می‌توانند پیام‌های مختلفی را ارائه دهند. پیام‌هایی که می‌توانند به روش‌های مختلف توسط کلاس تفسیر گردند. به عنوان بخشی از تجزیه و تحلیل پیام‌ها از یک وضعیت مدیریتی، یادگیرندگان می‌توانند به بررسی این مؤلفه‌ها بپردازند. تحلیل می‌تواند پاسخ‌هایی را راجع به اعتماد به نفس، گشودگی و اقناع شخصیت‌هایی برانگیزد که با یک وضعیت خاص در محیط کار روبرو هستند. شرکت‌کنندگان بلافاصله به تجربیات مشابه با سیگنال‌های بصری و کلامی در زمینه‌های خود جذب می‌شوند. به این ترتیب، یادگیرندگان قادر خواهند شد تا درخصوص افراد، نظرات خود را شکل دهند و متعاقباً ممکن است نحوه تصمیم‌گیری در کلاس را بررسی نمایند.

استفاده از ویدیو در آموزش و پرورش، به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است و به عنوان ابزاری ارزشمند به منظور یادگیری در بسیاری از رشته‌ها و گونه‌ها (ژانرها) پذیرفته شده است. پژوهش‌هایی در دانشگاه کوئینزلند استرالیا صورت

¹ Mehrabian, ۱۹۸۱

² Bayram, ۲۰۱۲

گرفته اند که به طیف وسیعی از مزایای آموزشی استفاده از ویدیو در آموزش و پرورش، اشاره نموده‌اند. از جمله ظرفیت الهام بخشیدن و مشارکت دادن یادگیرندگان در فرایند یادگیری است:¹

- افزایش انگیزه یادگیرندگان
- کسب تجربه یادگیری پیشرفته
- دریافت نمرات بالاتر
- افزایش ظرفیت توسعه به منظور یادگیری عمیق تر به کمک توسعه (بسط) موضوعات (و برعکس)
- توسعه استقلال یادگیرنده
- مهارت های ارتباطی تیمی و ارتباطی پیشرفته

موارد آموزشی ویدیویی، فرصت های جدیدی را برای آموزیار ایجاد می نمایند تا نحوه "مواجهه با داده ها" را در نظر بگیرد. مشاهده فیلم روی صفحه نمایش، اغلب به جای مشارکت فعال با رفتار منفعل همراه است. اما اگر مورد آموزشی ویدیویی به منظور تحقق هدف تعامل و مشارکت یادگیرنده باشد؛ مهم است که (آموزیار) در نظر بگیرید چگونه ویدیو را در یک بحث کلاس بگنجانند تا تعامل و مشارکت را ارتقا بخشد. اغلب این امر به بهترین وجه با تشویق یادگیرنده، در صورت لزوم، جهت مشاهده کل ویدیو پیش از کلاس و سپس هدف قرار دادن بخش های محدودی از آن ویدیو در کلاس، محقق می گیرد. نمایش ویدیوها نباید بیش از ۳-۲ دقیقه باشد تا اطمینان حاصل گردد که یادگیرنده از این روند جدا نشده است. اگر ویدئو حاوی چندین شخصیت باشد، اغلب می توان شرایط را به منظور ایفای نقش، هموار ساخت و یک سناریوی "چه اتفاقی می افتد؟" را بازآفرینی نمود. اگر منابع فناوری در دسترس باشند، یادگیرندگان می توانند به عنوان پاسخ به فیلم موردی، از ایفای نقش خود؛ فیلم هایی تهیه نمایند تا بدین ترتیب، تعامل یادگیرندگان افزایش یابد.

۷.۲ موارد آموزشی مبتنی بر وب

از زمان معرفی فناوری های مبتنی بر وب و CD-ROM ها، پژوهشگران مزایای توسعه موارد آموزشی در قالب های مبتنی بر وب یا چندرسانه ای را بررسی نموده اند. این اصلاح مجدد داده ها، یک رویکرد بسیار متفاوت به منظور ارائه و تجزیه و تحلیل داده های موردی است که به طور معمول با یک روایت خطی قالب بندی می گردد. از آنجایی که موارد آموزشی چندرسانه ای و مبتنی بر وب محبوب تر شدند، پیچیدگی قالب بندی نیز مطرح شد. ایفای نقش، به یادگیرندگان امکان می دهد تا بتوانند سفر یادگیری خود را از طریق چندین لایه از داده های موردی طی نمایند. یکی از این مؤلفان موردی

¹ See www.uq.edu.au/teach/video-teach-learn/ped-benefits.html

چندرسانه‌ای از دانشگاه دَرین، (در استعاره‌ای) تجربه را با "رسیدن به یک میز بوفه" مقایسه نمود که در آن انتخاب هر بخش از وعده‌های غذایی، جذاب‌ترین اقدام به نظر می‌رسید، سپس دوباره و دوباره بازگشت تا تلاش بیشتری انجام شود.

چنین مورد آموزشی، صرفاً با نثر روایی بر مبنای سکانس زمانی، تدوین نشده بود؛ بلکه شبیه یک فروشگاه چندطبقه بود که دارای "سطح‌های مختلف" و "راهروهای گوناگون" بود تا یادگیرندگان بتوانند انتخاب نمایند که چه چیزی را از "قفسه‌ها" بگیرند. به منظور آزمایش موقعیتی که داده‌ها به بهترین وجه و متناسب با اهداف پژوهشی، استفاده شوند؛ می‌توان از ایده فوق استفاده نمود. مورد کاوی، اغلب پیچیده است و مسیرهای گوناگونی از طریق داده‌ها به منظور کشف عرصه‌های مورد علاقه و دستیابی به نتایج یادگیری مختلف انجام می‌گیرد.

تفاوت میان "موارد آموزشی مبتنی بر متن"^۱ و "موارد آموزشی چندرسانه‌ای"^۲ را می‌توان با تفاوت میان سفر با قطار و سفر یا خودرو مقایسه نمود. سفر با قطار همه را ملزم به ورود در مکان‌های از پیش تعیین شده، می‌نماید. سفر با قطار، در کنار سایرین و در یک مسیر مفرد، ادامه می‌یابد. دقیقاً به همان روشی که موارد آموزشی مبتنی بر متن، اغلب توسط یک آموزیار ارائه می‌گردند و از یادگیرندگان درخواست می‌شود تا همراه با یکدیگر، سفر خود را در مسیر واحدی انجام دهند. در مقابل، موارد آموزشی چندرسانه‌ای می‌توانند (اصطلاحاً) شرکت‌کننده را در صندلی رانندگی قرار دهند و با این کار، فرصت‌هایی را به منظور استقلال بسیار بیشتر، هنگام تعیین مسیرهای سفر مورد نظر، فراهم می‌سازند.

این امر به ویژه برای "یادگیری آنلاین ناهمزمان" مفید است. این به هیچ وجه نیاز به حضور آموزیار را برطرف نمی‌سازد، زیرا تسهیل‌گری همچنان یک عملکرد اصلی در سفر یادگیری است. اگرچه به نظر می‌رسد این نوع موارد آموزشی، برای آموزیاران و یادگیرندگان بسیار جذاب به نظر می‌رسند؛ اما یکی از چالش‌های مربوط به موارد آموزشی چندرسانه‌ای، تغییرات سریع در فناوری دیجیتال است که ممکن است به شکل‌گیری پشتیبانی از سطوح پیچیدگی سیستم عامل‌های یادگیری برای مدت محدود، پیش از ظهور سیستم عامل‌های جدید منجر گردد. در نتیجه، بسیاری از موارد آموزشی اولیه چندرسانه‌ای امروز در اکثر سیستم عامل‌های محبوب پشتیبانی نمی‌گردند. از آنجا که اکثر موارد آموزشی چندرسانه‌ای از CD به آنلاین تغییر نموده‌اند؛ سیستم عامل‌های مبتنی بر وب، نسبت به این موضوعات سازگار شده‌اند. بنابراین یادگیری را می‌توان بهتر مدیریت نمود تا طول عمر موارد آموزشی را گسترش داد.

با این حال، استفاده از موارد آموزشی مبتنی بر وب و موارد آموزشی چندرسانه‌ای، همچنان در هاله‌ای از محبوبیت و پیچیدگی افزایش می‌یابد. این نوع موارد آموزشی، به ویژه در ارائه فرصت‌های یادگیری از نوع "شبیه‌سازی" مؤثر است و بازتاب بیشتری از واقعیت را ترویج می‌نماید. پژوهش‌های دانشگاه لیدز بکت^۳، درخصوص مزایای استفاده از مورد کاوی چندرسانه‌ای در آموزش مدیریت، مشخص نمودند که تعامل، واقع‌گرایی و پیچیدگی‌های دستیابی، مضامینی هستند که

¹ Text-based case

² multimedia case

³ Leeds Beckett University

توسط موارد آموزشی چندرسانه‌ای، بهتر از موارد آموزشی سنتی کاغذی (چاپی) حاصل می‌گردد. این پژوهش‌ها بیشتر به این نتیجه رسیدند که سطحی از مشارکت پیشرفته با تسهیل علاقه بیشتر یادگیرندگان، درک و مهارت‌های آنها، نتایج یادگیری را بهبود می‌بخشد.^۱

مرکز Case Centre مستقر در انگلستان به طور مرتب فهرست‌هایی از پرفروش‌ترین موارد آموزشی جهانی را به‌روز رسانی می‌نماید. حداقل ۲۰ درصد از موارد آموزشی که در دسته "پرفروش" قرار دارند، شامل نوعی از فناوری ویدیویی یا چندرسانه‌ای هستند. برخی از سازمان‌های توسعه موارد آموزشی به صورت ویژه بر موارد آموزشی، رسانه‌های دیجیتال سرمایه‌گذاری کرده‌اند. به عنوان مثال، دانشگاه اینترنت اکسپلورر^۲ در مادرید دارای مجموعه‌ای از موارد آموزشی رو به رشد است که بیش از ۲۰ درصد از آن در قالب چندرسانه‌ای هستند. یکی از بزرگترین توسعه‌دهندگان موارد آموزشی چندرسانه‌ای، دانشکده دارین است که گروه پژوهشی اختصاصی خود را جهت تألیف موارد آموزشی دارند. به همین ترتیب، دانشکده تجارت Essec، با پایگاه‌هایی در فرانسه، سنگاپور و مراکش، شهرت فزاینده‌ای را به منظور ارائه یک مجموعه از موارد آموزشی قابل توجه را ایجاد نموده است که حاوی موردکاوی چندرسانه‌ای هستند. سالهاست که هاروارد در استفاده از منابع موارد آموزشی چندرسانه‌ای، میزبان کارگاه‌ها و وبینارهای متعددی است. ماحصل این کارگاه و وبینارها در تعداد فزاینده‌ای از موارد آموزشی هاروارد منعکس می‌گردد که شامل نوعی محتوای رسانه دیجیتال است. سرمایه‌گذاری‌های مشابهی در آسیا، با سرمایه‌گذاری قابل توجهی در موارد آموزشی چندرسانه‌ای از IBS، در حیدرآباد هند و مرکز پژوهشی موردکاوی آسیا هنگ کنگ انجام شده‌اند.

۷.۳ واقعیت مجازی

پژوهش‌های جدید پیشگامانه، در حال کشف محدودیت‌های ادغام واقعیت مجازی (VR) در یادگیری مبتنی بر موردکاوی است. تیمی در پردیس سنگاپور INSEAD در حال توسعه آزمایشات مربوط به "یادگیری موردکاوی یکپارچه"^۳ با VR به عنوان بخشی از ابتکار یادگیری تجربی، همه‌جانبه، گیرا و نوآورانه خود است.^۴ شرکت‌کنندگان هنگام ورود به اتاق سخنرانی، یک دستگاه گیرنده (هدست) VR را در اختیار خواهند داشت و آموزیار سایر جنبه‌های سفر یادگیری صوتی و تصویری را تسهیل می‌نماید. پیشنهاد شده است که این رویکردهای آزمایشی، ظرفیت فرد را به منظور اخذ داده‌ها و جذب اطلاعات با سرعت بسیار بیشتری نسبت به هنگام خواندن (مطالعه)، افزایش می‌دهد. ظرفیت مشاهده ۳۶۰ درجه، کاربر را به آن

¹ Jones and Kerr, ۲۰۱۲

² IE University in Madrid

³ Integrated case learning

⁴ INSEAD, ۲۰۲۰b

قطعه شبیه سازی شده، بسیار نزدیک می‌نماید و او تصور می‌نماید که واقعاً در متن محیط حضور دارد. VR نمونه دیگری از چگونگی ادامه مرزهای توسعه موردکاوی است.

لحظه ای درنگ کنید:

در خصوص چگونگی استفاده از فناوری دیجیتال و ویدئویی در برنامه های آموزش و یادگیری، نکاتی را در نظر بگیرید. (به نظر خودتان) به نظر می رسد که فناوری‌ها، به چه روش‌هایی فراگیران را برمی‌انگیزانند تا در جلسات کلاس خود مشارکت کنند؟ چگونه فناوری‌ها در نظرسنجی‌های دوره و ثبت بازخورد شرکت کنندگان، منعکس می‌گردند؟ از چه راه‌هایی می‌توان امکانات چندرسانه‌ای بهتری را در برنامه‌ریزی دوره‌های آینده استفاده نمود تا مشارکت سطح بالاتر یادگیرندگان را ممکن سازند؟

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. رشد قابل توجهی در محتوای چندرسانه‌ای، محتوای دیجیتالی و ویدیویی، بر مبنای توسعه موردکاوی در سراسر جهان وجود داشته است.

۲. پذیرش منابع چندرسانه‌ای، به پشتیبانی فناوری نیاز دارد تا اطمینان حاصل گردد که سیستم عامل‌ها، به منظور دسترسی یادگیری به داده‌های مربوطه در قالب مناسب، قابل استفاده هستند.

۳. چالش برای آموزیاران این است که اطمینان حاصل نمایند که چنین بازی‌هایی، منابع یادگیری را به سادگی به منظور سرگرم ساختن یادگیرندگان مصرف نمی‌نمایند. در عوض، منابع به روشی برنامه‌ریزی شده و استراتژیک در جهت افزایش مشارکت و تعامل بیشتر در فرایند یادگیری، استفاده می‌گردند.

فصل ۸: موارد آموزشی زنده

"یادگیرندگان در حال مقابله و حل مشکلات دنیای واقعی هستند. در این مسیر، هیچ یادداشت آموزشی و هیچ راه حلی وجود ندارد. یادگیرندگان وظیفه دارند خودشان راه حل را بیابند."

دانشگاه اوهایو، ایالات متحده^۱

این بخش به بررسی مضامین زیر می پردازد:

- مزایای یک مورد آموزشی زنده چیست؟
- چگونه کلاس، بازیگران و خودتان را برای موارد آموزشی زنده آماده نمایید؟
- مزایای بالقوه معرفتی مشارکت در موارد آموزشی زنده کدامند؟

¹ Adam Rapp, quoted from Rapp and Ogilvie, 2019

• چالش های استفاده از موارد آموزشی زنده چه هستند؟

گسترش طبیعی روش موردکاوی، از منابع متن محور به بُن سازه های (پلتفرم‌های) دیجیتال و چند رسانه‌ای، منجر به ظرفیت مشارکت بیشتر در موارد آموزشی می‌گردد که بسیاری از آنها، به عنوان موارد آموزشی زنده یاد می‌شوند. از بسیاری جهات، این موارد آموزشی با قرار دادن افراد واقعی با مشکلات آنی (بلادرنگ) و چالش‌های کار محور (فعالیت محور) در تماس مستقیم با فراگیران، بخش نهایی واقعیت را فراهم می‌آورد تا آنها را قادر سازد که مستقیماً با چالش‌ها مواجه گردند.

برای برخی افراد، استفاده از موارد آموزشی زنده ممکن است به عنوان شیوه‌ای جهت محو نمودن مرزهای میان تجزیه و تحلیل موردکاوی و مشاوره مدیریت در نظر گرفته شود، زیرا نیاز است یادگیرندگان با بازیگران واقعی مشارکت نمایند، بیازمایند و مسائل را به چالش بکشند تا داده‌های آنی (بلادرنگ) را جهت اطلاع‌رسانی فرصت‌های حل مسئله خلاقانه ارائه دهند.

۸.۱ مزایای موارد آموزشی زنده

یکی از مزایای آشکار این رویکرد (استفاده از موارد آموزشی زنده) در جهت ارائه موارد آموزشی، حضور افراد واقعی با چالش‌های تجاری واقعی است، که یادگیرنده را در پیچیدگی موضوعات و چالش‌های سازمانی غوطه‌ور می‌سازد. در این حالت، یادگیرنده نه تنها می‌تواند به طور عینی، به موضوعات "فراتر از حد متعارف" رسیدگی نمایند، بلکه با در نظر گرفتن نظرات، پیشینه افراد و پویایی قدرت در ساختارهای سازمانی خاص، چالش‌های ظریف‌تر فعالیت در زمینه‌های فرهنگی خاص را نیز تجربه نماید.

موارد آموزشی زنده دارای مرزهای بسیار مبهم هستند، زیرا دیگر محدود به داده‌های موجود در متن نیستند، بلکه می‌توان مرزهای آنها را تا حدی گسترش داد که بازیگر زنده، مایل و قادر به پاسخگویی به پرسش‌های مطرح شده توسط یادگیرندگان باشد. در حالی که رویکرد سنتی‌تر جهت ارائه موارد آموزشی، پرسش‌ها را به آموزیاری در کلاس محدود می‌سازد، در موارد آموزشی زنده، یادگیرندگان اغلب مجاز هستند که پرسش‌کننده باشند، تا اطلاعاتی را استخراج نمایند. بنابراین ممکن است به "بازیگر زنده" (شخصی که در لحظه موضوع را طرح نماید) نیاز داشته باشند. در این حالت، آنها را قادرند تا به موضوعات کلیدی اصلی و پیش روی سازمان رسیدگی نمایند.

در رویکردهای سنتی، ممکن است یادگیرندگان تشویق شوند که نظریه‌ها، مدل‌ها و رویکردهای انتزاعی را در تنظیمات موارد آموزشی سنتی‌تر به کار ببرند. در حالی که در طول بررسی موارد آموزشی زنده، یادگیرندگان در سازمان غوطه‌ور

می‌شوند و با داده‌های پیچیده واقعی کار می‌کنند که نیازمند استراتژی‌ها و راه‌حل‌های واقعی جهت حمایت از عملکرد بهبود یافته برای سازمان است. با نزدیک کردن یادگیرندگان به محل کار واقعی (سازمان)، آنها می‌توانند مهارت‌های تفکر نقادانه خود را بهبود بخشند و مهارت‌های استخدامی قوی تری را برای آینده توسعه دهند.

شواهد حاکی از آن است که یادگیرندگان با توصیه‌هایی بر اساس بررسی‌های خود از موارد آموزشی زنده به سازمان گزارش دهند. همچنین، بیشتر یادگیرندگان (موارد آموزشی زنده) به این موضوع فکر می‌کنند که چگونه پاسخ‌های خود را به بازیگران زنده بیان نمایند. این شیوه در در مقایسه با نحوه پاسخگویی در یک کلاس موردکاوی سنتی‌تر قرار دارد که یادگیرنده، بیشتر به فکر ارائه پاسخ‌های خود به هم‌تایان و یا آموزیار است.

"هنگامی که یادگیرندگان می‌دانند که بهتر است از انتخاب‌های خود در برابر یک مشتری واقعی دفاع نمایند، سطحی از مالکیت و مشارکت در فرآیند در آنها ایجاد شده است که هرگز نمونه مشابه آن را مشاهده نکرده‌ام".

دانشگاه بازاریابی، ایالات متحده آمریکا^۱

حضور یک بازیگر زنده (یک فرد جانبی با ارائه زنده در کلاس) از یک سازمان واقعی به نوعی، سطح توقع را افزایش می‌دهد، که متعاقباً به یادگیرنده انگیزه می‌بخشد تا با دقت بیشتری در خصوص نحوه ارائه و سپس دفاع از استدلال‌های خود تفکر نماید. همچنین تجربیات در کلاس‌های موارد آموزشی زنده، به نوعی موجب "قفل شدن یادگیری" در یادگیرندگان می‌شوند، زیرا واقعیت و سطح توقع بالا در افراد موجب می‌گردد که یادگیرنده، برای پاسخ‌های دقیق‌تر کاوش کند. همچنین، اجازه می‌دهد تا یادگیری آنها تثبیت گردد، از تجربیات خود در پردازش‌های شناختی استفاده نماید. این فرآیند یادگیری تجربی، بعدها بازنگری شده و به کارگیری آن در سایر زمینه‌های موردکاوی بسیار آسان‌تر شده است.

مطالعات موارد آموزشی زنده به طور گسترده‌ای به عنوان رویکردی جهت روش موردکاوی برای بیش از ۳۰ سال، مورد استفاده قرار گرفته‌اند، زیرا این مطالعات، تمام مؤلفه‌های حیاتی مورد نیاز برای یادگیری تجربی را دربرمی‌گیرند^۲. علاوه بر این، مطالعات فوق، اغلب غیرقابل پیش‌بینی هستند و همچنین، ابهام بیشتر و پیچیدگی عمیق‌تر را ارائه می‌دهند که می‌تواند حس چالش برانگیز شدیدتری را برای یادگیرنده ایجاد نمایند^۳.

پژوهش‌های صورت گرفته در نیوزیلند، تفاوت‌های اصلی میان موردکاوی سنتی و مطالعات موارد آموزشی زنده را بررسی می‌کنند و به تأکید بر روند بحث و تکامل خود موارد آموزشی اشاره می‌نمایند. مطالعات موارد آموزشی زنده، موقعیت‌های

¹ Jessica Ogilvie, quoted from Rapp and Ogilvie, 2019

² McKenna, 1999

³ Elam and Spotts, 2004

زندگی واقعی را ارائه می‌دهند که استدلال می‌شود، بسیار پیچیده‌تر هستند. موارد آموزشی سنتی‌تر، متمرکز بر تصمیم‌گیری تأثیرات اجتماعی، تأثیرات سیاسی و تأثیرات اقتصادی اثر می‌گذارند که اغلب، نتایج واقعی مدیریت را شکل می‌دهند. بنابراین این تفاوت، اجازه می‌دهد تا فرآیند یادگیری در موارد آموزشی زنده، واقعی‌تر و پویاتر شود^۱.

۸.۲ آماده سازی موارد آموزشی زنده

"استفاده از مطالعات موارد آموزشی زنده در آموزش کسب و کار در حال رشد است. ترکیب واقعیت‌گرایی، یادگیرندگان را به تفکر نقادانه در یک محیط غیرقابل پیش بینی ترغیب می‌نماید. موارد آموزشی زنده اغلب در راستای مسائل تجاری و مرتبط با استراتژی بین المللی مناسب تلقی می‌شوند".

دانشگاه گوئلف، کانادا^۲

کلید یک مورد آموزشی زنده موفق، رابطه با بازیگر(ها) و سازمانی است که موارد آموزشی به نمایندگی از آنها معرفی شده اند. مهم است که اطمینان حاصل شود که بازیگر کاملاً جهت حضور در کلاس موردکاوی آماده شده است. همچنین نیاز است که چالش‌های مرتبط با مشکلات و موضوعاتی که به یادگیرنده ارائه شوند، به وضوح توسط آموزیار درک شده و به عنوان بخشی از معرفی موارد آموزشی زنده به شرکت‌کنندگان بیان گردند.

درست همانند موارد آموزشی سنتی‌تر، نیاز است شرکت‌کنندگان اطمینان حاصل نمایند که می‌توانند به داده‌های کافی (اغلب از طریق طرح پرسش از بازیگر) دسترسی داشته باشند. در این صورت، یادگیرندگان قادر خواهند بود تا موضوعات، فرصت‌ها و گزینه‌های پیش روی سازمان را تعیین نموده و انتخاب‌های آگاهانه داشته باشند. بنابراین، موفقیت موارد آموزشی زنده، به میزان تمایل بازیگر (نماینده سازمان) جهت برقراری ارتباط مؤثر میان یک "روایت مناسب" همراه با برخی "نقاط بازدید جالب توجه" بستگی دارد. ارتباط مناسب میان روایت مناسب و نقاط بازدید جالب توجه، یادگیرنده را قادر می‌سازد تا همگام با بازیگر، به سمت "اهداف اصلی یادگیری" سفر نموده و در آن مشارکت نمایند.

مزیت موارد آموزشی زنده این است که می‌توان با استفاده از آنها، به یک موقعیت بُرد-بُرد دست یافت، مشروط بر آنکه جلسه به خوبی مدیریت گردد تا هم دستیابی به یادگیری را برای شرکت‌کنندگان فراهم نماید و هم راه‌های جدید بالقوه برای مشکلات سازمان را ممکن سازد. اگر آمادگی میان آموزیار و بازیگر وجود نداشته باشد، موارد آموزشی زنده اثرگذاری کمتری دارند. همانطور که نوشتن یک مورد آموزشی سنتی، نیاز به سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی دقیق دارد، یک

¹ Bridgman, 2010

مورد آموزشی زنده نیز نیاز دارد تا اطمینان حاصل شود که رهاوردی بیش از یک گفت‌وگوی لذت‌بخش با یک رهبر تجاری، به یادگیرنده ارائه می‌دهد.

یک نویسنده مورد آموزشی اغلب ممکن است زمان قابل توجهی را در سازمان صرف نماید. او در این مدت، به پژوهش در خصوص تاریخ، فرهنگ و چگونگی رسیدگی به موضوعات مشابه در گذشته و همچنین ارزشیابی انگیزه‌ها، مشوق‌ها و نظرات به اصطلاح "قهرمانان فعلی" درگیر در این موضوع می‌پردازد که اکنون، در کانون توجه قرار دارند. سطح مشابهی از بررسی و برنامه‌ریزی به عنوان بخشی از آماده‌سازی موارد آموزشی زنده مورد نیاز است تا اطمینان حاصل گردد که مورد آموزشی معنادار و اثرگذار است و انتظارات یادگیری از برنامه را برآورده می‌سازد.

پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص موارد آموزشی زنده در دانشگاه گولف، کانادا، مزایای بالقوه قرارگیری یادگیرندگان در تیم‌هایی بررسی نموده‌اند که با یکدیگر جهت ارائه پاسخ به چالش‌های تعیین شده در یک مورد آموزشی، همکاری و رقابت دارند. آنها این رویکرد را "رقابت همکاریانه"¹ در سناریو موارد آموزشی زنده² نامیده‌اند.

یکی از نمونه‌های سناریو موارد آموزشی زنده شامل یادگیرندگانی بود که با یک معضل اخلاقی در برابر یک سازمان مواجه می‌شدند. در این قبیل موضوعات، یادگیرندگان در وهله اول، ملزم به همکاری (با یکدیگر) به منظور استخراج هرچه بیشتر داده‌های ممکن از ارائه دهنده موضوع (در این مثال، مدیر عامل شرکت) بودند. در این سناریو، کلاس درس به مکانی تبدیل گشت که آموزیاران از آن، به عنوان "آزمایشگاه دانش و محل اشتراک گذاری" یاد می‌کردند. بنابراین، از دانشجویان دعوت شد تا یک استراتژی برای شرکت کانادایی جهت ورود به بازار چین طراحی نمایند. شایان توجه است که پیش از شروع موارد آموزشی زنده، تمام شرکت‌کنندگان ملزم به امضای توافق‌نامه محرمانه بودند تا از اطلاعات حساسی حفاظت نماید که شرکت به اشتراک می‌گذاشت. تیمی که مطلوب‌ترین پاسخ را به این رقابت ارائه نمود، توانست حمایت مالی را دریافت نماید. پس از آن، تیم برنده (ارائه دهنده بهترین پاسخ به مسئله) توانست به کشور چین سفر کند تا ایده‌های خود را توسعه دهد و دوره‌های کارآموزی را به شرکت ارائه نماید.

ارائه‌های نهایی سه ماه پس از بازدید اولیه مدیر عامل به سازمان ارائه گردید تا به یادگیرندگان فرصت داده شود که داده‌ها را جمع‌آوری نموده و گزینه‌های ممکن را در نظر بگیرند. با تأمل در خصوص اثر موارد آموزشی زنده، آموزیاران به مزایای رقابت همکاریانه اشاره داشتند، زیرا یادگیرندگان موظف بودند به روزرسانی‌های منظمی را در خصوص پژوهش‌های خود و در خصوص صنعت و کشور مرتبط با پروژه خود، ارائه دهند. این انباشت دانش، همچنین موجب می‌گردد که یادگیرندگان در طول دوره مشارکت خود را حفظ نمایند. طول دوره مشارکت، حد فاصل زمان راه‌اندازی اولیه مورد آموزشی زنده و زمان ارائه‌های نهایی، به آنها اختصاص داده شده بود.

¹ cooperation with live cases

² Ibid

۸.۳ چالش‌های استفاده از موارد آموزشی زنده

یکی از معایب استفاده از موارد آموزشی زنده این است که در بسیاری از شرایط می‌توان تنها یک فرصت را در اختیار داشت. بنابراین، بر خلاف سایر موردکاوی، نمی‌توان آن را جهت استفاده در کلاس‌های دیگر تکرار کرد. بنابراین موارد آموزشی زنده، زمان‌بر است و از نظر اختصاص زمان کارکنان اصلی پرهزینه محسوب می‌شود، ضمن آنکه، بازگشت سرمایه آن محدود است.

موارد آموزشی زنده همچنین به سطح بالایی از چابکی آموزشی نیاز دارند که ممکن است با توجه به نیازهای متوازن سازمان و تعهدات رقابتی دانشگاهی، برای تمام پژوهشگران مناسب نباشد. موارد آموزشی زنده همچنین وابسته به دپارتمان‌های دانشگاهی است که روابط حرفه‌ای قوی با سازمان‌های خارجی ایجاد می‌نمایند. این قبیل شرکت‌ها، مایلند با دانشکده‌ها مشارکت داشته باشند و به یادگیرندگان، مسئولیت‌های کلیدی جهت رسیدگی به داده‌های داخلی اغلب حساس را بسپارند.

پژوهش‌های اولیه بر موارد آموزشی زنده که توسط کالج داربی شایر^۱، در انگلستان صورت گرفت، تعدادی از عرصه‌های چالش‌برانگیز را برای کسانی شناسایی نمودند که به دنبال توسعه موارد آموزشی زنده هستند. این پژوهش‌ها، نکات مفیدی را برای هر فردی ارائه می‌دهند که امروز به دنبال توسعه موارد آموزشی زنده هستند. پس از آزمایش یک مورد آموزشی زنده که با مشارکت دانشجویان کارشناسی صورت گرفت، اشاره شد که آماده‌سازی و ارائه مورد آموزشی هم زمان‌بر است و هم به منابع متمرکز نیاز دارد. در این آزمایش شرکت‌کنندگان، آمادگی کافی به منظور مشارکت کامل را نداشتند، برنامه‌ریزی‌ها دشوار بنظر می‌رسید، نیاز بود تا دانشجویان در تکنیک‌های پرسش مهارت می‌یافتند و همچنین برخی از موضوعات استراتژیک خاص کسب و کار برای یادگیرندگان پیچیده بود. با وجود این، به دلیل تجربه زنده، انگیزه بالایی داشتند و سازمان درگیر، معتقد بود که این یک فرصت جهت توسعه داخلی مفید است.

در مقابل، پژوهش‌های مشابهی که در ایالات متحده صورت گرفتند، یک استدلال قوی و مثبت برای موارد آموزشی زنده ارائه نمودند. این پژوهش‌ها پیشنهاد می‌نمایند که موارد آموزشی زنده، شرکت‌کنندگان را قادر می‌سازند تا یادگیری خود را در تمام مراحل یک چرخه یادگیری تجربی از طریق سطح بالایی از مشارکت به کار ببرند. همچنین، امکان ارائه بازخورد مثبت و نمرات بهبود یافته در ارزیابی‌ها را فراهم می‌نمایند^۲.

به طور خلاصه، پژوهش‌ها درخصوص موارد آموزشی زنده نشان می‌دهند که به طور کلی، این قبیل مورد آموزشی، بیشترین سود را برای شرکت‌کنندگانی دارند که پیش‌تر درک روشنی از موارد آموزشی مدیریتی دارند، دارای تخصص در فرآیند توسعه مورد آموزشی هستند و همچنین دانش کاملی از رشته موضوعی مربوطه خود دارند. پارامترهای سازماندهی شده

¹ Derbyshire

² Green and Erdem, 2016

شفاف، به منظور تعامل میان آموزیار و سازمانی که هدف بررسی در مورد آموزشی زنده است، احتمال یادگیری اثرگذار و مؤثر را افزایش می دهد.

لحظه ای درنگ کنید:

درخصوص سازمان هایی تفکر نمایید که بخش شما، با آنها روابط قابل توجهی ایجاد نموده است و از خود بپرسید که محدوده بالقوه دعوت از یک سازمان جهت ارائه یک سناریوی مورد آموزشی زنده با دانشجویان شما چیست. درخصوص پیامدهای احتمالی منابع و اینکه چگونه ممکن است چنین پیشنهادی را به سازمان ارائه دهید، فکر کنید که بتواند استدلال بالقوه "برد-ببرد" را برای تعامل بیشتر ترویج نماید.

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. برای بیش از ۳۰ سال، پذیرش گسترده جهانی از سناریوهای موارد آموزشی زنده جهت تقویت تعامل قوی میان یادگیرندگان و چالش های آنی (بلادرنگ) پیش روی سازمان ها وجود داشته است.
۲. توسعه یک مورد آموزشی زنده نیاز به برنامه ریزی و آماده سازی قابل توجهی با یک سازمان همکار دارد.
۳. هنگامی که موارد آموزشی زنده با رویکرد مشارکتی معرفی می شوند، این می تواند منجر به افزایش تعامل با فرآیند یادگیری شود.

فصل ۹: استفاده از موارد آموزشی در راستای یادگیری آنلاین

"نیاز است پرسش اساسی این باشد که چگونه می‌توانید یادگیری آنلاین را به خوبی توسعه دهید. ارائه با کیفیت بالا و آموزش اثرگذار با همکاری در تیم‌های چند رشته‌ای و چند سطحی، در حالی که از تخصص منابع خارجی و استفاده از تجربه همکاران در دانشکده‌های دیگر استفاده می‌شود، به بهترین وجه بدست می‌آیند."

دانشکده کسب و کار کالج امپریال، انگلستان^۱

در ابتدا، این فصل قرار بود بخشی از فصل گذشته را پوشش دهد، اما با توجه به تغییرات جهانی اخیر در آموزش و ارائه کلاس‌های درس که توسط اقدامات و شیوه‌نامه‌های فاصله‌گذاری اجتماعی تحمیل شده‌اند، نقش موردکاوی به عنوان یک استراتژی یادگیری در جلسات آموزش از راه دور و یادگیری از راه دور تبیین شده است. بنابراین، موردکاوی توانسته است خود را به یکی از ویژگی‌های اصلی روش‌های جدید تفکر در خصوص آموزش مدیریت تبدیل نماید.

تغییرات فوق، چالش‌های نسبتاً جدیدی را نشان می‌دهد و روش‌های نوین را برای تفکر در خصوص استفاده از موارد آموزشی برای یادگیرندگان از راه دور ایجاد نموده است که من سعی نموده‌ام بسیاری از آنها را در این فصل به تصویر بکشم. بنابراین در فصل پیش‌رو موضوعات زیر بررسی می‌گردند^۲:

- در نظر گرفتن مزایای هر دو رویکرد همزمان و رویکرد غیرهمزمان (ناهمگام) جهت ارائه آنلاین.
- بازنگری در انتظارات از نظر کمیّت محتوا، سرعت ارائه و فراوانی گروه‌های کوچک‌تر جهت حفظ تعامل.
- مدیریت عملکرد بن‌سازه‌های (پلتفرم‌های) ارائه مورد آموزشی آنلاین.
- بهره‌گیری از مزایای اضافی ارائه از راه دور، ارائه آنلاین و همچنین کاهش چالش‌های ارائه شده.

^۱ David Lefevre, 2019

^۲ این کتاب اندکی پس از شیوع بیماری همه‌گیر جهانی کرونا (کووید-۱۹) تکمیل شد و بسیاری از تفکرات پیرامون موضوع ارائه از راه دور و آنلاین هنوز در مرحله اولیه بود. بنابراین به طور گسترده انتظار می‌رود که این موضوع، به تکامل خود ادامه دهد.

تقاضا به منظور فرصت‌های یادگیری آنلاین، برای مدتی در حال رشد بوده است. همچنین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی جدید همچنان در حال ظهور هستند که در ارائه برنامه‌های یادگیری آنلاین و ترکیبی از هر دو شیوه، تخصص دارند. با توجه به همه‌گیری ویروس کرونا (کووید-۱۹)، بیشتر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، در سراسر جهان نیاز داشتند تا الگوهای ارائه خود را به سرعت تطبیق دهند و به مدیریت برنامه‌ها از راه دور، روی بیاورند. این روند (همه‌گیری ویروس و پیامدهای آن) پیامدهای جالبی را به همراه داشته است و بسیاری را به این پرسش واداشته است که مفهوم "جدید (نوین)" در ارائه کلاسی چیست. در حقیقت، مزایای یادگیری از راه دور موجب شده است تا برنامه‌سازان آینده درخصوص شیوه ارائه خود، تجدید نظر نمایند.

با توجه به اینکه "آموزش موردکاوی آنلاین، عرصه‌ای است که به سرعت تکامل می‌یابد (بیشتر به این دلیل که ابزارهای نرم‌افزاری و محیط‌های آموزشی این روند را پیموده اند)^۱، در این فصل از کتاب، از تمرکز بر بُن‌سازه‌ها (پلتفرم‌ها) یا ابزارهای آنلاین خاص خودداری شده است. بدون شک، این ابزارها همزمان با رشد یادگیری آنلاین در بازار، به عنوان ابزار تعامل جهانی، بیشتر خواهند داشت. در عوض، تمرکز فصل پیش رو، بر رویکردها و تکنیک‌های استفاده از موارد آموزشی در راستای یادگیری آنلاین خواهد بود.

مطالعات گذشته، تعدادی از عوامل را شناسایی نموده اند که می‌توانند مانع (بازدارنده) تعامل با یادگیری آنلاین شوند. این عوامل موانع رایج یادگیرنده از جمله معضلات اداری، عدم تعامل اجتماعی، مهارت‌های علمی یا مهارت‌های فنی ناکافی، انگیزه ضعیف یادگیرنده، زمان و پشتیبانی ناکافی جهت مطالعات، هزینه، دسترسی به اینترنت و مشکلات فنی می‌باشند.^۲ بازدارنده‌های دیگری مانند بی‌حوصلگی، عادت به کار در سکوت، سخنرانی (به جای مشارکت)، حواس‌پرتی و احساس دیده‌نشدن نیز به عنوان موانع تعامل مشاهده شده اند.^۳ اگر قرار است از روش موردکاوی جهت ارائه آنلاین استفاده گردد، بهتر است این بازدارنده‌ها، به عنوان بخشی از استراتژی موارد آموزشی آنلاین مورد توجه قرار گیرند. دو بخش بعدی، پاسخ‌های بالقوه به این عوامل را برای رویکردهای ارائه همزمان و ارائه غیرهمزمان (ناهمگام) بررسی می‌نمایند.

۹.۱ ارائه همزمان مورد آموزشی از راه دور

"بزرگ‌ترین اشتباهی که می‌توانید مرتکب شوید این است که کارهایی را که (به صورت معمول) انجام می‌دهید، بصورت آنلاین انجام دهید، بدون آنکه نیازهای یادگیرندگان مورد نظر را مشخص سازید."

دانشگاه آزاد، انگلستان^۴

¹ Shiano and Andersen, 2017

² Muilenburga and Bergeb, 2015

³ Kupp and Mueller, 2020

⁴ Fenton-O'Creevy, 2019

یادگیری از راه دور (یادگیری بی‌درنگ)، با چالش‌هایی همراه است، به‌ویژه آنکه بُن‌سازه‌های (پلتفرم‌های) فناوری مورد نیاز جهت پشتیبانی از تعامل، اغلب در زمینه‌های مختلف، ناسازگار و غیرقابل اعتماد هستند. این امر می‌تواند به خروج یادگیرندگان از سیستم، اصطلاحاً منجمد شدن دانش یا در بهترین حالت، ارتباط با یک تأخیر زمانی ثابت میان شرکت‌کنندگان منجر شود. در این حالت، فضایی را ایجاد می‌گردد که اغلب، توسط چندین پاسخ‌دهنده تکمیل می‌شود که سعی در اشتراک‌گذاری همزمان داده‌ها دارند.

(در آموزش مجازی) تعداد فراوان شرکت‌کنندگانی که اصطلاحاً بی‌صدا شده‌اند، می‌توانند به جلوه‌های پژواک یا بازخوردِ دریافتی از طریق گوشی‌ها (هدفون) منجر گردند. به بیان دیگر، بسیاری از شرکت‌کنندگان در کلاس‌های آنلاین، مشارکت صوتی ندارند و بیشتر در نقش شنونده قرار می‌گیرند.

یادگیرندگان را می‌توان تشویق نمود که هنگام اظهار نظر دیگران، میکروفون خود را در حالت بی‌صدا قرار دهند و از گزینه بالا بردن دست (اجازه صحبت در پلتفرم آنلاین آموزشی) جهت تسهیل گفت‌وگوی گروهی استفاده نمایند، اما این امر به‌طور اجتناب‌ناپذیری بر آهنگ طبیعی و جریان بحث اثر می‌گذارد، به‌ویژه زمانی که یک شرکت‌کننده فراموش می‌نماید یا گزینه "فعال سازی صدا"¹ را فعال نماید. ممکن است او در میانه ارائه پاسخ خود متوجه شود که دیگران صدای او را نشنیده‌اند. در نهایت، بهتر است به انرژی احساسی توجه گردد که در کلاس موردکاوی صرف می‌شود، زیرا این سطح انرژی تحت تأثیر چالش‌های ارائه از راه دور قرار می‌گیرد (احساس جدایی، به دلیل آموزش از راه دور). برخی از آموزیاران در کلاس موردکاوی آنلاین، به مقابله با معضلات انفصال از فرایند یادگیری، به عنوان یک مبارزه مستمر اشاره نموده‌اند که منجر به بار بیشتر شناختی برای یادگیرندگان و آموزیاران می‌شود.

در حقیقت، معضلات احساسی ناشی از آموزش راه دور به همراه دیگر چالش‌های خارجی متعدد، موانعی (بازدارنده‌هایی) هستند که محیط یادگیری از راه دور با آنها مواجه است. در سناریوهای کلاسِ چهره‌به‌چهره² (رو در رو)، عواملِ حواس‌پرتی اندکی وجود دارند یا با به‌طور کلی، اصلاً حواس‌پرتی برای یادگیرندگان ایجاد نمی‌گردد. اما در زمینه‌های آموزش از راه دور، شرکت‌کنندگان اغلب با حواس‌پرتی‌های ناشی از کار با دستگاه‌های دیگر، ایمیل‌ها، صفحه‌های متعدد و همچنین سایر صداهای محیطی (خانه و نظایر آن) مواجه می‌شوند که به‌طور کلی این عوامل، مدیریت کلاس را دشوار می‌سازند.

در نظر گرفتن این چالش‌ها، به ایجاد انتظارات واقع‌بینانه برای خود و یادگیرندگان کمک می‌کند. کار (آموزش) از راه دور می‌تواند به راحتی افراد را خسته نماید. آنچه فکر می‌کنید که نیاز است در زمینه آموزش چهره‌به‌چهره (رو در رو)، پوشش دهید، در شیوه ارائه از راه دور قابل دستیابی نیست. بنابراین هنگام برنامه‌ریزی، در نظر گرفتن تنش میان آنچه

¹ Unmute

² face-to-face (F2F)

می‌توانید به‌طور واقع‌بینانه پوشش دهید" در مقایسه با "آنچه ممکن است به‌طور ایده‌آل بخواهید پوشش دهید" مفید خواهد بود. برخی از آموزیاران با تجربه تدریس آنلاین، اظهار داشته‌اند که میان ۷۵٪ تا ۹۵٪ از محتوایی که ممکن است انتظار داشته باشید در یک کلاس درس چهره به چهره (رو در رو) ارائه گردند، هدف واقع‌بینانه تری جهت ارائه در آموزش از راه دور بنظر می‌رسد.^۱

در حقیقت، اگرچه بیشتر در این فصل از کتاب، دو شیوه "ارائه آنلاین و از راه دور" را با شیوه ارائه چهره به چهره "مقایسه می‌گردد، در عمل برخی استدلال می‌نمایند که بهتر است تمایل به مقایسه با دو شیوه فوق را کنار گذاشته شود تا امکان پذیرش ارائه از راه دور، به عنوان نوع خاص ارائه استراتژی یادگیری، بدون تضاد و مقایسه ثابت فراهم گردد. یکی از مبادی آغازین آموزش آنلاین، انتخاب موارد آموزشی است.

درست مانند آموزش چهره به چهره، انتخاب نوع مناسب مورد آموزشی ضروری بنظر می‌رسد. برخی از موارد آموزشی، کارایی بهتری جهت ارائه آنلاین دارند. برخی دیگر ممکن است ابتدا نیاز به تغییراتی داشته باشند تا اطمینان حاصل شود که محتوا، در قالب مناسب در دسترس قرار دارد و در بخش‌های مناسب جهت پشتیبانی از رویکرد آنلاین منتشر می‌گردد.

موارد آموزشی چند رسانه‌ای، مانند موارد آموزشی که در فصل گذشته مورد بحث قرار گرفته‌اند، با در نظر گرفتن ارائه آنلاین ابداع شده‌اند، ممکن است برای این امر سودمندترین باشند. البته لازم است بن‌سازه‌های (پلتفرم‌های) دیجیتال بررسی گردند تا اطمینان حاصل شود که محتوا برای تمام فراگیران، صرف‌نظر از زمینه‌های دوردست، قابل دسترسی است. موتورهای جست‌وجو، مانند موتورهایی که توسط هاروارد، آیوی^۲ و The Case Centre استفاده می‌شوند، همگی عباراتی مانند چند رسانه‌ای و آنلاین را به عنوان بخشی از معیارهای جست‌وجو ترکیب می‌نمایند.

پس از انتخاب موارد آموزشی مناسب، زمان آن رسیده است که توجه خود را به سمت نقشه یا طرح ارائه معطوف نمایید. برخلاف ارائه چهره به چهره، ممکن است ارزش آن را داشته باشد که برنامه ریزی خود را به سه بخش تقسیم کنید:

- محتوای حتمی (آنچه باید مطرح گردد)
- محتوای مناسب (آنچه بهتر است ارائه شود)
- محتوای جایزه^۳ (آنچه به عنوان مشوق یا مطالب اضافی ارائه می‌گردد)

برخی از متخصصان معتبر در مورد کاوی به شیوه آموزش از راه دور، بر این باورند که تفکر درخصوص ارائه محتوا به صورت ماژولار (پودمانی) و تعیین مدت زمان اجرا هر بخش (آنکه هر بخش چه مدت طول می‌کشد)، پیش از شروع گروه بندی

¹ Narayanan and Schiano, 2020

² Ivey

³ Bonus content

و یا جلسات انفرادی، مفید بنظر می رسد. درحالی که برنامه های ارائه چهره به چهره، با در نظر گرفتن سه، چهار و یا پنج نقطه بازدید (نقاط تماس)، صورت می گیرند، نیاز است بخش های ماژول محور آنلاین (پودمانی آنلاین)، در یک زمان معین متمرکز گردند.

قابلیت استفاده همزمان و همگام، برای کلاس های آموزش از راه دور، این نکته نیز مهم تر است که مطمئن شوید که یک نقشه آموزشی، به خوبی توسعه یافته است. همچنین از طریق پرسش هایی که دقیق طراحی شده اند، اطمینان نمایید که نقشه آموزشی، سطح خلاقیت و کنجکاوی، ارائه پاسخ های واضح گروه، تفکر نقادانه و تحلیل عمیق تر را برمی انگیزاند.

پس از انتخاب موارد آموزشی مناسب، تهیه نقشه (نقشه آموزشی)، مرحله بعدی در فرآیند موردکاوی، تعیین نحوه مدیریت بحث است. همه ما تمایل داریم از سه منبع اساسی جهت برقراری ارتباط استفاده نماییم. این سه منبع شامل کلمات، لحن و زبان بدن می باشند. آموزش از راه دور می تواند میزان توانایی در تعامل با یادگیرندگان را محدود سازد، اما شایسته است (آموزیاران) به هر سه عامل فوق، توجه دقیق داشته باشند.

یک لبخند دوستانه یا یک نگاه آگاهانه می تواند اطلاعات مفیدی را جهت اشتغال شرکت کنندگان (تمایل به درگیر شدن در مورد آموزشی) فراهم آورد، همانطور که لحن صدا و وضوحی که با آن بر نکات کلیدی تأکید می نماییم نیز اطلاعاتی را به مخاطب منتقل می سازد. تمامی منابع ارتباطی فوق، به طور سنتی به آموزش چهره به چهره کمک می کنند، بنابراین بهتر است در ارائه آنلاین نیز مورد استفاده قرار گیرند. بنابراین آموزش از راه دور در کلاس موردکاوی آنلاین می تواند، سرعت را با دقت در نظر بگیرد و کیفیت کلام گفتاری را در طول جلسه کلاس کنترل نماید.

یادگیرندگان هنگام آموزش از راه دور، برای آن دسته از رویکردهایی ارزش قائل می شوند که بیشتر ناظر بر احساسات، حالات و واکنش های آنها هستند¹. این حساسیت تا زمانی وجود دارند که یادگیرندگان در فرایند آموزشی اصطلاحاً "گرم شود". به همین دلیل، بهتر است در انتخاب شیوه های مدیریت کلاس و ارائه محتوا، از روش هایی استفاده گردد که از نظر ارتباطی، جزو روش های تعاملی تر و گرم تر محسوب می شوند. در این صورت، به یادگیرنده اجازه داده می شود تا پاسخ های مناسب را در محل کلاس ارائه نماید. ایجاد فضا یا فعالیت های اضافی در برنامه ریزی کلاس (فوق برنامه)، می تواند مفید باشد تا به یادگیرنده اجازه دهد با کلاس هماهنگ شود یا اصطلاحاً "اندکی استراحت کند"، زیرا تعامل از طریق فناوری های از راه دور، ممکن است به خستگی و فرسودگی یادگیرندگان منجر شود².

در کلاس های بزرگ تر، فرصت کمتری جهت مشارکت افراد وجود دارد، بنابراین ممکن است سایر یادگیرندگان در سایه یادگیرندگان فعال تر قرار گیرند و فرصت اندکی برای مشارکت آنها فراهم گردد. بسیاری از پژوهش ها اشاره داشته اند که بحث آنلاین با بیش از ۴۰ شرکت کننده، ماهیت بحث تغییر می نماید. یکی از مزایای بحث های موردکاوی آنلاین این

¹ Sensitive approach

به اصطلاح این نوع از رویکردها را رویکردهای حساسیت یا حساسیت پذیری می گویند.

² Sklar, 2020

است که می توان رویکردهای مختلف را جهت دریافت پاسخ های شرکت کنندگان در نظر گرفت. همانطور که پژوهش های دانشگاه آیوی مشخص نموده اند: "علاوه بر بحث موردکاوی آنلاین از طریق ویدیو، درخواست ارائه پاسخ های کتبی یا دریافت نظرات درخصوص پست ها، موجب می گردد تا تمام شرکت کنندگان پیرامون مسئله، پاسخ های خود و دیگران، تفکر نمایند و در حل مسئله فعالانه مشارکت نمایند¹."

هر آموزیار ممکن است در کلاس موردکاوی با یادگیرندگان ساکت تری (کم حرف تری) مواجه گردد. این مشارکت کنندگان اغلب، از مشارکت در بحث کلاس اجتناب می کنند؛ مگر اینکه جهت مشارکت فراخوانده شوند. به طرز شگفت انگیزی، ممکن است رفتار یادگیرنده در آموزش از راه دور با شیوه او در کلاس های حضوری متفاوت باشد.

برخی از یادگیرندگان، آموزش از راه دور را بهتر مدیریت می کنند، همانطور که برخی در کلاس های حضوری با اطمینان بیشتر از دیگران رفتار می نمایند. بنابراین اگر بستر ارائه محتوا به گروه کلاس، از آموزش چهره به چهره به سمت آموزش از راه دور تغییر یافته است، بهتر است به تغییر پویایی میان شرکت کنندگان نیز توجه گردد.

برای آموزیاران در کلاس موردکاوی آنلاین، موضوعی که بیشتر از مشارکت عمیق در فرایند یادگیری اهمیت می یابد، مدیریت کلاس است. در حقیقت برای آموزیار مهم است که بتواند تمام آنچه در اطراف گروه یادگیرنده اتفاق می افتد را مدیریت نماید و هر چه بیشتر به تمام نشانه هایی پاسخ دهد که گروه ارائه می نماید. در جایی که فناوری و اندازه کلاس اجازه می دهد، بهتر است دوربین آموزیاران و همچنین دوربین های یادگیرندگان همواره روشن باشند زیرا این امر، "حس اجتماع"² را افزایش می دهد و همچنین مسئولیت پذیری تقویت می گردد. اگر زیرساخت ها (مانند پهنای باند)، این امکان را پشتیبانی نمی کنند، بهتر است حداقل دوربین آموزیار روشن باشد. درحالی که تفسیر زبان بدن ممکن است دشوار باشد، اغلب تنها یک تغییر جزئی در لحن یا حالت چهره می تواند محرک مفیدی جهت طرح پرسش یا پژوهش بعدی باشد تا موضوعات را در گفت و گو نمایان سازد.

به منظور حفظ تعامل، ممکن است تشویق شرکت کنندگان به اشتراک گذاری صفحه نمایش (دوربین)، راه حل مناسبی بنظر برسد. به ویژه این شیوه می تواند زمانی مناسب باشد که شرکت کنندگان از گروه های مجزا به بحث موردکاوی ورود می کنند. در این حالت، می توان از اشتراک گذاری صفحه نمایش (دوربین)، جهت پشتیبانی در ارائه خلاصه بحث ها و یا پژوهش های گروهی کمک گرفت. (به عبارت دیگر، اشتراک گذاری صفحه نمایش (دوربین) موجب می گردد تا گروه های مختلف و یا آموزیار قادر باشند، دستاوردهای خود را نمایش دهند و در ارائه خلاصه یا جمع بندی مباحث مطرح شده نیز مفید خواهد بود).

¹ Narayanan and Schiano, 2020

² Sense of community

کار با فناوری‌های دیجیتال دارای مزایایی گوناگونی است که از جمله آنها می‌توان مانند نظرسنجی، نرم‌افزار رأی‌گیری و ابزارهای کسب اجازه جهت مشارکت (بالا بردن دست) اشاره داشت. از امکانات فوق می‌توان در راستای ارتقا و نظارت بر تعامل استفاده نمود. فضای گفت‌وگو که در کنار بحث اصلی اجرا می‌گردند، به دیگری که ممکن است اعتماد به نفس کمتری جهت مشارکت صوتی در بحث اولیه داشته باشند، امکان می‌دهد تا یک تفسیر ثانویه (در قالب متن نوشتاری) ارائه دهند. اگرچه ممکن است برای آموزیاران، شرکت در گفت‌وگوی متنی در کنار بحث همزمان دشوار باشد، اما می‌توان در زمان‌های مناسب، یادگیرندگان را به جلسات گروهی کوچک ارجاع دهید. ارجاع یادگیرنده به جلسات گروهی کوچک در زمان کلاس، این فرصت را به آموزیاران می‌دهد تا نظرات متنی را مرور نماید و نکات کلیدی را شناسایی کنند و زمانی که تمام گروه‌ها به کلاس برگشتند، در خصوص نظرات ارائه شده، صحبت نمایند.

اگر پشتیبانی کلاس درس دیگری در دسترس باشد، می‌توان از یک دستیار یا همکار کلاس را جهت مدیریت بحث در قسمت گفت‌وگو استفاده نمود. در این صورت آموزیار قادر است هر دو نوع بحث را به موازات یکدیگر پیگیری نماید. این امر به ویژه هنگام موردکاوی از راه دور با گروه‌های بزرگتر ارزشمند تلقی می‌گردد. علاوه بر این، ارائه آنلاین چالش‌های جدیدی را برای شرکت‌کنندگانی ایجاد می‌نماید که دچار اختلالات شنوایی و مشکلات دسترسی یکسان به ابزارهای آموزشی (زیرساخت‌ها و امکانات) هستند. که تمامی چالش‌ها، هنگام آموزش از راه دور در نظر گرفته می‌شوند.

پس از تکمیل بخش‌های بحث کلاس، زمان آن فرا رسیده است که آموزیار، در خصوص نحوه مدیریت فرآیند جمع‌بندی، تفکر نماید. به طور معمول که از شرکت‌کنندگان دعوت می‌گردد تا برخی از کلیات یا "نقدهای" را از جلسه کلاس در قالب پیشنهادات خود، مطرح نمایند. درحالی‌که در آموزش چهره به چهره، تعداد انگشت شماری از این پیشنهادات را می‌توان ثبت نمود، اما استفاده همزمان از جعبه گفت‌وگو، فرصتهایی را برای تمام شرکت‌کنندگان ایجاد می‌کند تا نظرات خود را ارائه دهند. مزیت دیگر کار با بسیاری از بسته‌های نرم‌افزاری آموزش از راه دور این است که می‌توان جلسه را ضبط نمود. بنابراین با استفاده از قابلیت ضبط جلسه، هم آموزیار و هم یادگیرندگان می‌توانند محتوای کلاس (تجربه کلاس) را مجدداً مشاهده نمایند و بخش از دست رفته کلاس را (برای خود) ثبت کنند.

ضبط جلسات از راه دور، فرصت‌های ارزشمند دیگری را جهت یادگیری آنلاین فراهم می‌آورد. پژوهش‌های دانشگاه MIT، پنج مزیت را برای یادگیری آنلاین از طریق محتوای ضبط شده، شناسایی نموده‌اند که می‌توان آنها را به شرح زیر خلاصه کرد:

- یادگیرندگان را قادر می‌سازد تا کلاس را پس از پایان زمان آن، مرور نمایند.
- دسترسی به سبک‌های مختلف یادگیری را فراهم می‌سازد.
- به یادگیرندگان غایب اجازه می‌دهد، ببینند چه بخش‌ها و یا نکاتی را از دست داده‌اند.
- به یادگیرندگان در مناطق زمانی مختلف اجازه می‌دهد تا بعد از اتمام جلسه، محتوا را تماشا کنند.

- آموزباران می توانند به منظور حضور و بررسیِ گفت‌وگوی گروهی، پس از پایان جلسه، مواردِ بیان شده را مرور کنند.^۱

اگر قصد دارید کلاس را ضبط کنید، شایسته است که پیامدهای قانونی و مطابقت با قانونِ حفاظت از داده ها را در نظر بگیرید. به طور معمول، اقدام مناسب این است که قبل از ضبط، اطمینان حاصل نمایید که تمام شرکت کنندگان رضایت دارند و ویدیوی ضبط شده در یک محیط امنِ محافظت شده با رمز عبور یا رمزگذاری شده، قرار می‌گیرد. در کلاسِ موردکاوی آنلاین، مهمتر نکته آن است که هنگام مدیریتِ یک کلاس از راه دور، یادگیرندگانِ خود را بهتر بشناسید. هنگامی که پروفایلِ داده گروه یادگیرنده خود را بدست آوردید، در اینجا چند پرسشِ دیگر وجود دارند که بهتر است هنگام آماده شدن جهت ارائه در کلاس، از خود بپرسید:

چه میزان و چگونه با مرزهای میان حوزه‌های تخصصی و آداب تیمی موافق هستید؟ در کلاس های از راه دور چگونه است؟

- در خصوص پوشش مناسب (هم به یادگیرندگان و هم به خودتان) چه توصیه ای دارید؟
 - ورود دیر هنگام به گروه را چگونه مدیریت می کنید؟
 - چه عوامل دیگری موجب حفظِ علاقه و تقویتِ حس کنجکاوی در طول سفرِ موردکاوی می شوند؟
 - چگونه تفکیک گروه ها (در بحث کلاسی) را تعیین می نمایید؟ آنها چند بار در طول جلسه موردکاوی با یکدیگر ملاقات می کنند؟ چگونه گروه ها محتوای بحث خود را ثبت نمایند که هنگام بازگشت به جلسه اصلی، باز خورد مؤثری را ممکن می سازد؟ (به ویژه هنگام ارائه باز خورد و یا به اشتراک گذاری دستاوردهای هر گروه)
 - آیا تمام شرکت کنندگان می توانند با استفاده از یک بُن سازه (پلتفرم) دیجیتال به محتوا دسترسی داشته باشند؟
- در نتیجه، بهتر است بسیاری از عواملِ بهداشتی^۲ که به منظور ارائه اثربخش یک مورد آموزشی آنلاین در نظر گرفته شوند. این عوامل، توسط پژوهش های دانشکده کسب و کار کلمبیا خلاصه شده اند، که ضروری ترین عوامل را به سه دسته تقسیم می نماید که در ادامه خلاصه می شوند^۳:

الف) وضوح

- قوانین واضح و روشنی را به منظور مشارکت تعیین نمایید.
- دستورالعمل های واضح و دقیق ارائه دهید.
- خود را در نقش شرکت کننده قرار دهید (مشاهده جلسات از دیدگاه دیگری)
- تنظیمات را پیش از آغاز جلسه بیازمایید.

¹ Liu, Socrate and Pacheco, 2020

² Hygiene factors

³ Lee, 2020

- یک فهرست (چک لیست/ کاربرگ) برای یادگیرندگان و برای خود تهیه نمایید.
- از شرکت کنندگان درخواست نمایید که بازخورد خود را ارائه نمایند.

ب) مشارکت

- با استفاده از مثال ها، توجه یادگیرندگان را جلب نمایید.
- با شرکت کنندگان تماس سرد^۱ برقرار نمایید.
- از نظرسنجی های فراوانی استفاده کنید.
- از تکنیک های (نکاتی متفاوت) استفاده نمایید تا هر ۱۰ دقیقه یا بیشتر، مخاطب در بحث مشارکت داشته باشد.
- سبک پرسش را تغییر دهید.

ج) مسئولیت پذیری

- پیش از شروع، انتظارات روشنی را تعیین نمایید.
- گاهی به تشویق یادگیرندگانی بپردازید که مشارکت کمتری در بحث دارند.
- مؤلفه های نمره دهی متعدد را توسعه دهید.
- ارزیابی همتایان را در نظر بگیرید.
- از گزارش های نرم افزار (گزارش دهی نرم افزارهای آموزشی) به منظور شناسایی محتوا (نمره دهی محتواهای ارائه شده) و یا بررسی میزان حضور افراد، استفاده نمایید.

۹.۲ ارائه غیر همزمان مورد آموزشی از راه دور

"یادگیری موارد آموزشی آنلاین در قالب غیرهمزمان آسان نیست... تنها آماده شدن برای آن لحظات بسیار مهمی که یادگیرنده از واژه "آهان" جهت فهم محتوا استفاده می نماید، مستلزم اندیشیدن و آماده شدن جهت دریافت واکنش احتمالی شرکت کنندگان به محتوا است."

¹ Cold call

تماس سرد، اشاره به روش کسب و کاری مبتنی بر تماس تلفنی با مشتریان بالقوه که هیچ ارتباط قبلی با فروشنده نداشته است. تماس سرد تلاشی است برای متقاعد ساختن مشتریان احتمالی برای خرید محصول یا سرویس فروشنده. مهم ترین ویژگی تماس سرد این است که فروشنده در تماس و ارتباط، طرف مقابل خود را نمی شناسد یا بسیار کم می شناسد. گرچه عموماً تماس سرد یک روش قانونی و شناخته شده در تجارت است.

هاروارد، ایالات متحده آمریکا^۱

ارائه موارد آموزشی آنلاین، را می‌توان در هر دو حالت همزمان (به طور همزمان در زمان واقعی) و غیر همزمان (تسهیل به اشتراک‌گذاری اطلاعات خارج از محدودیت‌های زمان و مکان، با یک گروه کلاس راه دور) در نظر گرفت. در صورت استفاده از موارد آموزشی برای برنامه‌های آنلاین در زمینه‌های ناهمزمان، بهتر است پرسش‌هایی مشابهی با پرسش‌های بخشی گذشته در نظر گرفته شود (موارد سه گانه فوق). علاوه بر این، استفاده از موارد آموزشی جهت ارائه غیرهمزمان، فرصت‌هایی را برای آموزیار فراهم می‌نماید تا محتوای ضبط‌شده از پیش برنامه‌ریزی‌شده را پیش از شروع جلسه، آماده نماید تا یادگیرندگان در دوره‌های بعدی (یا دوره‌های) جهت تنظیم پاسخ خود از آن محتوا بازدید نمایند.

یادگیری غیرهمزمان بسیار بیشتر از یادگیری همزمان، متکی به مشارکت هم‌تا با هم‌تا، تماس سرد با اولیه یادگیرندگان، ارسال دعوت‌نامه‌های خاص برای آنها و تشویق یادگیرندگان جهت ارسال پاسخ‌ها در بخش گفت‌گو متنی آنلاین است (تالار گفت‌وگوها یا تخته‌های گفت‌وگو، اغلب روی صفحه نمایش در کنار شرکت‌کنندگان قرار دارند). در این صورت، سایر شرکت‌کنندگان قادرند نظرات خود را ببینند و به آنها پاسخ دهند. یک بار دیگر، ضبط تمام نظرات می‌تواند توسط تمام اعضای گروه صورت گیرد، که می‌توان از آن نظرات نتیجه‌گیری نمود و نتایج یادگیری را توسعه داد.

کارهای گروهی کوچک که با دقت برنامه‌ریزی شده‌اند، در ارائه غیر همزمان از اهمیت بیشتری برخوردارند. در این شیوه، از طریق انتشار تدریجی محتوای مورد آموزشی، فرصت کشف ماهیت توضیحی محتوا افزایش می‌یابد (به طوری که پایان از ابتدا مشخص نباشد). علاوه بر نظارت بر مشارکت فردی و مشارکت گروهی و همچنین، نظارت بر محتوا در گفت‌وگوی متنی، می‌توان یادگیرندگان را تشویق نمود تا تجربیات خود را در یک مجله به‌عنوان تمرینی تأمل‌کننده ثبت نمایند. ثبت تجربیات به آموزیاران این امکان را می‌دهد تا در خصوص مشارکت فرد به فرد در فرآیند یادگیری اطلاعات بیشتری کسب نمایند. این درحالیست که آموزیار، همچنان بر میزان مشارکت و عملکرد یادگیرندگان نظارت دارد. در حقیقت، ثبت فردی تجربیات یادگیرنده، می‌تواند به عنوان یک نوع ارزیابی تکوینی عمل کند یا به ارزیابی نهایی کمک نماید.

در یادگیری آنلاین غیرهمزمان، ممکن است نیاز باشد که محتوای موردکاوی به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم گردد. داده‌های موردکاوی و نقشه آن دائماً نیاز به تغییر دارند؛ زیرا سفر میان داده‌ها برای یادگیرندگان به صورت غیرهمزمان، به شیوه‌ای متفاوت رقم خواهد خورد. بنابراین، بهتر است نقشه کلاس موردکاوی در راستای منعکس‌سازی اهداف آموزش، اصلاح گردند.

¹ Mullane, 2019

در پژوهشی که در خصوص روش‌های یادگیری موردکاوی به صورت غیرهمزمان و آنلاین که توسط یک دانشکده کسب و کار^۱ صورت گرفته است، استفاده گسترده از تالارهای گفت‌وگوی یکپارچه با فیلم‌ها، شبیه‌سازی‌ها و فعالیت‌های آنلاین پشتیبانی شده است. این پژوهش همچنین توجه آموزیاران را به اهمیت برقراری ارتباط شفاف انتظارات یادگیرندگان، به منظور جلوگیری از سردرگمی یا ابهام جلب می‌نماید.

با تنظیم ضوابط واضح، یادگیرندگان احساس می‌کنند که می‌توانند فعالیت‌ها را به صورت غیر همزمان و به شیوه‌ای حمایت شده و مشارکتی انجام دهند. در راستای حمایت از این فرآیند و اطمینان از اثربخشی آن، بسیار حیاتی است که جزئیات فنی به خوبی مدیریت شده و اطلاع‌رسانی شده باشند، اهداف یادگیری مشخص باشند، یادگیرندگان پیش از ورود به جلسه در خصوص مورد آموزشی آماده باشند. همچنین، پشتیبانی مناسب برای افرادی صورت گیرد که به محتوا دسترسی نداشته‌اند. البته در آموزش غیر همزمان و آنلاین، خطرات عدم مشارکت در فعالیت‌ها وجود دارد، به ویژه اگر شرکت‌کنندگان وظایف مورد نیاز خود را در بازه زمانی تعیین شده انجام ندهند.

یکی از مزایای اصلی برنامه‌های موردکاوی غیر همزمان این است که بر محدودیت‌های مناطق زمانی غلبه می‌کند و دامنه جغرافیایی بالقوه برنامه را گسترش می‌دهد. با توجه به اینکه شرکت‌کنندگان از سرتاسر جهان قادر به دسترسی به منابع در زمان خود هستند، می‌توان از قابلیت‌های آموزش غیر همزمان آنلاین استفاده نمود (اشاره به اختلاف زمانی در مناطق جغرافیایی). در غیر این صورت، ممکن است یادگیرندگان وادار شوند تا در ساعات نامناسب روز یا شب در جلسه آموزش شرکت نمایند.

یادگیری غیر همزمان، این مزیت را دارد که به شرکت‌کنندگان امکان می‌دهد با سرعت خودشان فعالیت نمایند، نه اینکه تحت کنترل سرعت آموزیار و سایر شرکت‌کنندگان در کلاس قرار گیرند. این مزیت زمانی اهمیت می‌یابد که شرکت‌کنندگان در جلسه موردکاوی (یا هر نوع آموزش دیگر) دارای اختلاف زبان و یا ضعف در فهم و استفاده از زبان ارائه دهنده باشند و یا از رسانه‌هایی استفاده نمایند که به زبان مادری آنها تدوین نشده‌اند.

۹.۳ ترکیب یادگیری همزمان و غیر همزمان با یادگیری ترکیبی

از آنجایی که موارد آموزشی همزمان، هنگامی به کار می‌روند که محتواهای آموزشی از نظر اندازه و محدوده، دارای قیده‌های مشخصی هستند، می‌توان در نظر گرفت که چگونه برخی از این محتواها (محتوا در آموزش همزمان) را از طریق دسترسی غیرهمزمان، در اختیار یادگیرندگان قرار داد. به این ترتیب، ارائه موارد آموزشی همزمان و موارد آموزشی غیر همزمان، می‌تواند به طور مستقل یا به عنوان یک رویکرد مکمل در یادگیری آنلاین استفاده گردند.^۲

¹ IE Business School | Gabaldón, 2020

² Levy, 2000

ممکن است استفاده از رویکردهای غیر همزمان به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به یادگیرندگان مفید باشد. در این صورت می‌توان در خصوص ارائه برنامه‌های موردکاوی همزمان خود را بهتر اطلاع رسانی نمود. مشاهده پاسخ‌های غیرهمزمان می‌تواند به شناسایی عرصه‌هایی از یک مورد آموزشی کمک نماید که بیشترین تعامل را در راستای به کارگیری داده‌های موجود در مورد آموزشی برای یادگیرندگان ایجاد می‌نمایند. این قبیل داده‌ها می‌توانند توسط یادگیرندگان در حل موارد آموزشی به کار گرفته شوند و همراه آنها، به کلاس‌های آموزش همزمان منتقل گردند. به این ترتیب، مشارکت غیر همزمان جهت آموزش یک مورد آموزشی، می‌تواند به عنوان پیش‌درآمد جهت ورود به یک رویداد موردکاوی همزمان در نظر گرفته شود.

از یک طرف، می‌توان استدلال نمود که ارائه همزمان، یک رویکرد ترجیحی به منظور تبادل میان یادگیرندگان و کسب یادگیری تجربی مشترک است که از توسعه یک جامعه (جامعه یادگیرندگان) حمایت می‌کند. از سوی دیگر، یادگیری غیرهمزمان می‌تواند از ارزیابی یادگیرنده پشتیبانی نماید. همچنین یادگیری غیرهمزمان، فرصت‌هایی را برای یادگیرندگان فراهم می‌سازد تا آنها بتوانند به دنبال محتوای دیگری به منظور جبران کاستی‌ها و پیوستن به جمع سایر یادگیرندگان باشند. همچنین یادگیرندگان می‌توانند دوره‌های زمانی طولانی‌تری را به منظور تأمل پیرامون مورد آموزشی و ارزشیابی آن ایجاد نمایند.

بسیاری از مؤسسات آموزشی فعال در حوزه موردکاوی، مجموعه‌ای از فرصت‌های یادگیری را ایجاد نموده‌اند که نه تنها میان یادگیری آنلاین همزمان و یادگیری غیرهمزمان تمایز قائل می‌شوند؛ بلکه جلسات آموزش چهره به چهره (اغلب به عنوان دانشکده‌های روزانه یا اقامتگاه‌های آخر هفته) را جهت ارائه "رویکردهای ترکیبی‌تر به یادگیری" در خود جای می‌دهند. مسلماً اگر این سه رویکرد فوق، با یکدیگر ترکیب شده و به خوبی مدیریت گردند، می‌توان از مزایای خاص هر سه استفاده نمود و در عین حال از هر رویکرد به منظور کاهش ضعف‌های سایر رویکردها بهره گرفت.

"صرف‌زمان برای سخنرانی همزمان در یک دوره آنلاین بیهوده است. اگر مطالب سخنرانی در اختیار دارید که فکر می‌کنید به بهترین وجه از این طریق ارائه می‌شود، سخنرانی را ضبط نمایید و آن را به صورت آنلاین ارسال نمایید، از یادگیرندگان بخواهید که محتوای ضبط شده را تماشا کنند. در این صورت، (زمان) جلسات همزمان را جهت تقویت تعامل صرف نمایید"¹.

¹ Shiano and Andersen, 2017

با ترکیب سه رویکرد همزمان، رویکرد غیرهمزمان و رویکرد چهره به چهره (به آموزش) ممکن است دریابید که می‌توانید از رویکردهای اثرگذار فوق در راستای یادگیری و آموزش به شیوه‌ای استفاده نمایید که از نظر زمانی نیز کارآمدتر باشد. بیش از ده سال است که شیوه ارائه "پیوندی- منعطف"¹ در آموزش مدیریت استفاده می‌گردد. این رویکرد، اساساً از هر سه حالت آنلاین، چهره به چهره و پیوندی از دو شیوه، به طور همزمان استفاده می‌کند و اغلب شامل اجرای زنده (هم‌زمان) نیز خواهد بود. این مدل اغلب به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا شیوه مدنظر خود را انتخاب نمایند. با این اقدام، گستره انتخاب یادگیرنده ارتقا می‌یابد، بنابراین رویکرد فعال‌تری جهت یادگیری به شمار می‌رود و سطوح بالاتری از رضایت‌مندی یادگیرنده را به همراه دارد.²

رویکرد غیر همزمان	رویکرد همزمان
یادگیرنده، با سرعت خودشان کار می‌کنند	سرعت بحث را با دقت بررسی می‌شود
یادگیرنده در زمانی متناسب با خودش کار می‌کنند	برنامه ریزی ثابت برای یادگیرنده وجود دارد
تماس سرد، شرکت‌کنندگان برقرار می‌گردد	تماس گرم با شرکت‌کنندگان برقرار می‌گردد
بازبینی نقشه موارد آموزشی بیشتر صورت می‌گیرد	بازنگری نقشه موارد آموزشی با گام‌های کمتر نیاز است
یادگیرندگان (بر اساس پارامترهای از پیش تعیین شده) انتخاب می‌کنند که چه زمانی با موارد آموزشی درگیر شوند	به منظور کاهش خستگی‌ها، استراحت‌های بیشتری مجاز است
زمان‌بندی استفاده بیشتر از بخش گفت‌وگوی متنی / تالار گفت‌وگو، همراه با درخواست از افراد جهت ارائه پاسخ صورت می‌گیرد	تشویق به استفاده بیشتر از بخش گفت‌وگوی متنی / انجمن‌ها یا تالارهای گفت‌وگو نیاز است
برنامه‌ریزی دقیق برای گروه‌های کوچک صورت می‌گیرد	مکرر از گروه‌های کوچک استفاده می‌شود
مطالب ضبط شده و از پیش برنامه‌ریزی شده را برای مشاهده یادگیرندگان آماده می‌گردند	ضبط جلسه به منظور پخش بعدی و بررسی مجدد صورت می‌گیرد
یادگیرندگان تشویق می‌گردند تا تجربیات خود را در دفتر یادداشت نمایند	منظور جلب نظر یادگیرنده از مثال‌ها استفاده نمایید.

¹ Hyflex | Hybrid-Flexible

نوعی شیوه ترکیبی از پیوند میان چند رویکرد آموزشی است. این شیوه، آموزش‌های درون کلاسی، جلسات ویدیویی همزمان آنلاین یا ارائه محتوای غیرهمزمان را ادغام می‌کند.

² Kyei-Blankson, Godwyll and Nur-Awaleh, 2014

انتظار پوشش کمتری در زمان بحث وجود دارد	پوشش مشابه در یک دوره بلند مدت صورت می‌گیرد و زمان تأمل بیشتر وجود دارد
به اشتراک گذاری صفحه تشویق می‌گردد	انتشار کندتر/مرحله ای محتوای در نظر گرفته می‌شود
بسیار از نظرسنجی‌ها استفاده می‌شود	بسیار از نظرسنجی‌ها استفاده می‌شود

جدول ۹.۱ حرکت از آموزش چهره به چهره به سوی آموزش آنلاین با استفاده از سبک‌های همزمان و غیر همزمان

۹.۴ نمونه‌هایی از ارائه موارد آموزشی به صورت آنلاین

تعداد فزاینده‌ای از مؤسسات آموزشی موردکاوی تأسیس شده‌اند، سرمایه‌گذاری قابل توجهی در منابع فناوری و کارخانه انجام می‌گیرند تا رشد پیش‌بینی‌شده بیشتری را در ارائه آنلاین ارتقا دهند. از آنجایی که دانشکده کسب و کار هاروارد، پیشگام اصلی موردکاوی مدیریت است^۱، شاید تعجب آور نباشد که در سال ۲۰۱۴ برنامه آموزش آنلاین اختصاصی HBX CORE خود را با بُن‌سازه (پلتفرم) یادگیری دیجیتال همزمان HBX به "صورت زنده" راه اندازی نمود^۲. می‌توانید "خود را در چالش‌های واقعی غوطه ور سازید که رهبران باتجربه در صنایع مختلف با آن مواجه هستند، شهود تجاری خود را از طریق تمرین‌های یادگیری تعاملی توسعه دهید و به جامعه جهانی هم‌تایان پیوندید".

از آن زمان هزاران یادگیرنده در برنامه آنلاین سطح بندی ورودی، با استفاده از بُن‌سازه (پلتفرم) آنلاین هاروارد شرکت نموده‌اند. این برنامه‌ها متعاقباً به یک مسیر ورودی به رشته تحصیلی MBA در دانشکده کسب و کار هاروارد تبدیل شده‌اند.

به طور مشابه، دانشکده کسب و کار INSEAD، که دارای پایگاه‌هایی در کشورهای فرانسه، سنگاپور، ابوظبی و سانفرانسیسکو است، پیشینه بلند مدتی در تدریس و نگارش موارد آموزشی یا موردکاوی دارند. در سال ۲۰۲۰، INSEAD مجموعه برنامه‌های آنلاین به نام "Go Live" خود را راه‌اندازی نمود که به فراگیران امکان می‌دهد تا به آموزش آنلاین همزمان، در طیف وسیعی از رشته‌های مختلف تجارت، کارآفرینی، رهبری و مدیریت وارد شوند. این مجموعه که به‌عنوان توسعه‌ای جهت مجموعه برنامه‌های آموزشی اجرایی INSEAD راه‌اندازی گردید، یک تجربه "یادگیری واقعی، فراگیر و مجازی" را برای تمام شرکت‌کنندگان نوید می‌دهد^۳.

در سرتاسر جهان، برنامه‌های آنلاین مشابهی در حال توسعه هستند. از جمله طرح‌های موردکاوی می‌توان به طرح‌های اجرا شده در دانشگاه‌های IMD^۴ در سوئیس، دانشگاه بوستون در ایالات متحده، دانشکده کسب‌وکار آیوی در کانادا،

¹ Harvard Business School, 2020

^۲ اکنون به عنوان HBS Online تغییر نام داده است.

³ INSEAD, 2020b

⁴ IMD Business School

دانشکده کسب‌وکار لی کونگ چیان^۱ در دانشگاه مدیریت سنگاپور و دانشکده کسب و کار امپریال کالج لندن اشاره نمود. جزئیات بیشتر سازمان‌هایی که از چنین برنامه‌هایی حمایت می‌کنند را می‌توانید در بخش پایانی این کتاب مطالعه نمایید. در هر کدام از رویکرد یادگیری از راه دور که اتخاذ گردند، دیدگاه‌های رایج در خصوص ایجاد جامعه (یا گروه) برای متخصصان موردکاوی ارزشمند تلقی می‌شود، زیرا تمامی رویکردها تضمین می‌کنند که گروه "مستحکم" و "متصل" باقی می‌ماند. ایجاد جامعه یا گروه اغلب توسط نرم افزارهای درجه سوم مانند واتس‌آپ، اینستاگرام، توئیتر و فیس‌بوک پشتیبانی می‌شود. به عبارت دیگر، در هر کدام از رویکردهای یادگیری در خصوص تشکیل گروه یا جامعه یادگیرنده، اتفاق نظر وجود دارد و این گروه‌ها اغلب در بستر نرم افزارهای شبکه اجتماعی مانند واتس‌آپ، اینستاگرام، توئیتر و فیس‌بوک پشتیبانی می‌شود.

ممکن است بدیهی به نظر برسد، اما هر چه مطالب موردکاوی به شیوه جالب‌تر، خلاقانه‌تر و متقاعدکننده‌تر ارائه گردند و رویکرد ارائه خلاقانه‌تر باشد، سطح کنجکاوی و مشارکت یادگیرنده بیشتر خواهد بود. یکی از آخرین ملاحظات، بار فناورانه ارائه از راه دور است. اگر می‌خواهید یک رویکرد ارائه آنلاین یا از راه دور را در برنامه موردکاوی خود حفظ نمایید، بهتر است اطمینان حاصل کنید که زیرساخت‌های سازمانی و پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات را برای بن‌سازه (پلت‌فرم‌های) وجود دارند که دائماً در حال تغییر هستند. همچنین، سایر چالش‌های کاربردی دیجیتال ارائه از راه دور نیز مد نظر قرار گیرند. همانطور که یک آموزیار از سنگاپور اشاره داشت:

"یک تیم معمولی که یک دوره آنلاین را توسعه می‌دهد ممکن است شامل طراحان و ویراستاران متخصص یادگیری، یک تولیدکننده ویدیو، یک متخصص فناوری اطلاعات و یک مدیر پروژه باشد که همگی با همکاری نزدیک با دانشکده کار می‌کنند."

لحظه ای درنگ کنید:

درحالی‌که توسعه یک برنامه ارائه از راه دور یا برنامه آنلاین را در نظر می‌گیرید، با توجه به تجربیات خود از کار با چنین فناوری‌های دیجیتال، فهرستی از تمام جوانب مثبت و منفی تهیه نمایید و اقداماتی را در نظر بگیرید که ممکن است در راستای کاهش جوانب منفی لازم باشند.

¹ Lee Kong Chian School of Business

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. جلسات موردکاوی آنلاین یا از راه دور، هم در بسترهای همزمان و هم در بسترهای غیرهمزمان قابل دستیابی هستند.
۲. در نظر گرفتن سطح انتظارات و حساسیت یادگیری در هنگام القای مطالب در موردکاوی آنلاین به یادگیرنده بسیار اهمیت دارند. بهتر است این دو موضوع، بر اساس معیارهای واقعی، از آستانه یادگیرنده و (پیشینه‌ها) زمینه‌های آنها تعیین گردند.
۳. درحالی‌که چالش‌های اجتناب‌ناپذیری برای ارائه آنلاین و ارائه محتوا از راه دور وجود دارند، زمانی که به این فرصت‌ها به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شده و یکپارچه نگاه شود، مزایای جدیدی نیز به وجود خواهند آمد.
۴. یادگیری موردکاوی از راه دور و آنلاین، در صورتی می‌تواند بهترین عملکرد را نشان دهد که سه ویژگی مد نظر قرار گیرند (به همان روشی که در بسترهای چهره به چهره صورت می‌گیرد):
الف) نوع مناسبی از داده‌های در خصوص مورد آموزشی وجود داشته باشد؛ ب) سطح پذیرش گروه یادگیرندگان، از پیش تعیین شده باشد؛ ج) برنامه یا رویکرد مناسبی برای آموزش اتخاذ گردد. با این حال، نیاز است هم قالب داده‌های موردکاوی و هم رویکرد آموزشی، جهت ارائه از راه دور تطبیق داده شوند، زیرا بعید است که اگر تغییری نسبت به موارد آموزشی استفاده شده در آموزش حضوری صورت نگیرد، آموزش آنلاین به صورت مؤثر صورت پذیرد.

خلاصه بخش اول

بخش اول این دست‌نامه (کتابچه راهنما) به پایان رسید. بخش اول، منحصراً بر روش‌های آموزش و یادگیری با استفاده از موردکاوی متمرکز شده است. در حال حاضر نیاز است آگاه باشید که هیچ رویکرد واحد، درست یا نادرستی برای آموزش موردکاوی به صورت اثربخش وجود ندارد، اما برخی از اصول رایج و شیوه‌های مناسب وجود دارند که همچنان، به هدایت تفکر ادامه می‌دهند. لازم به توجه است که رویکرد موردکاوی به آموزش مدیریت از نظر جغرافیایی، فناوری و در طیف وسیع‌تری از گروه‌های مختلف یادگیرنده، توسعه می‌یابد. در نهایت این شما هستید که تعیین می‌نمایید کدام رویکرد برای شرکت‌کنندگان خاص شما مؤثرتر خواهد بود. رویکردی که بهترین را برای شرکت‌کنندگان شما، با تمام پیشینه پنهان (تاریخچه‌های مخفی)، تفاوت‌های فرهنگی و انگیزه‌های شخصی که در جلسات کلاس به ارمغان می‌آورد.

با این حال، این به هیچ وجه تفکر و یادگیری ما درخصوص آموزش موردکاوی به پایان نمی‌رساند. بخش دوم، این کاوش موردکاوی را به سمت اصول و شیوه‌های مناسب و مرتبط با نوشتن موارد آموزشی سوق می‌دهد. شاید اجتناب‌ناپذیر باشد که هرچه بیشتر در فرآیند تدریس موارد آموزشی سرمایه‌گذاری کنید، فرایند نوشتن موارد آموزشی برای شما جذاب‌تر می‌شود. بنابراین سرمایه‌گذاری بیشتر در فرایند تدریس موارد آموزشی، تسهیل‌گر را قادر می‌سازد تا منابع آموزشی و یادگیری خود را برای جلسات موردکاوی درون کلاس توسعه دهد.

بخش دوم، اصول و شیوه‌های کلیدی در نوشتن موارد آموزشی را ارائه می‌دهد، اما این کار را در چهارچوب تداوم شیوه‌های مناسب به منظور آموزش موردکاوی صورت می‌پذیرد. بنابراین، حتی اگر خود شما (شخصاً) قصد ندارید نویسنده موارد آموزشی باشید، ادامه مطلب را مطالعه نمایید، زیرا این بخش، نکات مفید را به منظور آموزش مؤثر موردکاوی ارائه می‌دهد.

بنابراین، بخش بعدی بر تمام جنبه‌های نوشتن موارد آموزشی از جمله قالب‌بندی، سبک‌های نوشتاری، گزینه‌های ارائه، نظریه نوشتن کلاسیک و چگونگی انطباق بیشتر با تمرین و فعالیت‌های سنتی تمرکز می‌نماید. همچنین، بینش‌هایی از متخصصان در سراسر جهان بیان می‌گردند.

بخش دوم: نوشتن مورد آموزشی

فصل ۱۰: منبع داده‌های موردی

در سرتاسر جهان، مؤلفان موارد آموزشی، در حال تطبیق تکنیک‌های نوشتن خود به منظور توسعه موارد آموزشی جدید هستند. در ادامه گفته‌هایی ارائه می‌گردند که پژوهشگران درخصوص رویکردهای خود به منظور نوشتن مورد آموزشی بیان نموده‌اند:

"نیاز است یک مورد آموزشی به سبکی ساده و جذاب نوشته شود تا کلاس را در حل مسئله، فعال نگه دارد. ... مورد آموزشی بهتر است به گونه‌ای باشد که در پایان جلسه موردکاوی، برای یادگیرندگان، ارزش‌یادگیری ایجاد نموده باشد."

ICFAI، هند^۱

"نوشتن یک مورد آموزشی، بیشتر شبیه نوشتن یک "رمان جاسوسی"^۲ است تا آنکه به یک مقاله پژوهشی شباهت داشته باشد. به منظور آغاز نوشتن یک مورد آموزشی نیاز است تا یک اصطلاحاً یک "قلاب" (گره داستان) طراحی گردد: یک موضوع، مهم که بخش‌های مختلف را به یکدیگر متصل می‌نماید، یا یک موضوع یا تصمیم مدیریتی که نیاز به اقدام فوری دارد."

دانشگاه هنگ کنگ^۳

"علاوه بر تمرکز دقیق، یک مورد آموزشی خوب باید داستانی جذاب نیز داشته باشد. داستان مورد آموزشی، چیزی بیش از یک روایت سابقه و تاریخچه تجاری است: دارای یک محیط، بازیگرین با دیدگاه‌های گوناگون و عناصر دراماتیکی مانند یک معضل یا یک درگیری است."

مرکز توسعه پرونده، هلند^۴

¹ Vedpuriswar, 2003b, p. 3

² Spy novel

³ Farhoomand, 2004

⁴ Yue, 2016a

"اطلاعات موجود در موارد آموزشی، زمینه مسئله را فراهم می‌سازند، محیط یا شرایطی که مشکل در آن رخ می‌دهد را تبیین می‌نماید. جزئیات این زمینه در راستای درک مشکل و چگونگی حل آن، بسیار اهمیت دارد."

دانشگاه ماسی، نیوزلند^۱

این بخش (فصل ۱۰) نکات زیر را بررسی می‌گردند:

- چگونه می‌توان انواع داده‌های مناسب را به منظور اطلاع‌رسانی در خصوص نحوه تألیف مورد آموزشی اخذ نمود؟
- شایستگی پژوهش‌های میدانی کلاسیک در مطالعات موردکاوی چه هستند؟
- مزایا و معایب پژوهش‌های کتابخانه در موردکاوی کدامند؟
- چه استدلالی به منظور مطالعه مبتنی بر تجربه شخصی در موردکاوی وجود دارد؟

همانطور که بنیانگذار مایکروسافت زمانی ادعا نمود: "محتوا، پادشاه است"^۲. این عبارت همچنین می‌تواند به طور منطقی به منظور نوشتن مؤثر موارد آموزشی به کار رود. به طور مشابه، نقل قول مشهوری از برنامه نویسی رایانه وجود دارد که به اختصار "GIGO" نامیده می‌شود و به معنای "ورودی زباله، خروجی زباله"^۳ است. این اصطلاح می‌تواند در خصوص نوشتن یک مورد آموزشی نیز کاربرد داشته باشد.

منبع‌یابی داده‌های مناسب و قالب‌بندی آنها به‌گونه‌ای است که یادگیرنده را قادر می‌سازد تا از طریق روایت موارد آموزشی، "سفر اکتشافی" داشته باشد. بنابراین منبع‌یابی داده‌ها، هم یک هنر است و هم نوعی علم محسوب می‌گردد، که نیاز به تفکر خلاق و همچنین برنامه‌ریزی و آماده‌سازی دقیق دارد. بخش آغازین در خصوص نوشتن موارد آموزشی، شایستگی منابع مختلف داده‌های موردکاوی را بررسی می‌نماید که می‌توان از آنها به منظور اطلاع‌رسانی در خصوص فرآیند نوشتن موارد آموزشی استفاده نمود.

اصولاً سه رویکرد مختلف جهت "منبع‌یابی داده‌ها" در راستای خلق موارد آموزشی وجود دارند که شامل پژوهش‌های میدانی، پژوهش‌های ثانویه (کتابخانه‌ای) و تجربه شخصی می‌باشند. به طور سنتی، موردکاوی مبتنی بر پژوهش‌های

¹ Van der Ham, 2016

² Content is king

³ garbage in, garbage out

یک عبارت در زمینه علوم کامپیوتر یا فناوری اطلاعات و ارتباطات است. این اصل مشهور کامپیوتر به معنای این است که اگر داده‌های نامعتبر به سیستم وارد شود، خروجی به دست آمده نیز نامعتبر خواهد بود

میدانی، به پژوهش‌های صورت گرفته در یک سازمان اشاره دارند که انتظار می‌رود هر نکته‌ای که به منظور پرداختن به موضوعات مطرح شده در مورد کاوی نیاز است، در داده‌های موجود در مورد آموزشی یافت می‌گردد. هنگامی که برای نخستین بار در دهه ۱۹۲۰، موارد آموزشی به منظور آموزش مدیریت ارائه گردیدند؛ این رویکرد، معقول بنظر می‌رسید.

به هر حال، جست‌وجو در راستای کسب اطلاعات بیشتر، یک فرآیند بلندمدت، پرهزینه و پیچیده بود که تقریباً به طور قطع، روند یادگیری را تضعیف می‌ساخت. در آن زمان، فراگیران تحصیلات تکمیلی از مزایای خدمات آنلاین و دیجیتالی برخوردار نبودند. مزایایی که توسط موتورهای جست‌وجوی بزرگ ارائه شوند و در عرض چند ثانیه، به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. در نتیجه، در ابتدا منطقی بنظر می‌رسید که "داده‌ها" به گونه‌ای سازمان‌دهی می‌شدند تا اطمینان حاصل گردد که به تمامی پرسش‌ها پاسخ داده می‌شود. بنابراین (در این رویکرد)، موارد آموزشی حاوی تمام داده‌های مورد نیاز به منظور رسیدگی به موضوعاتی به شمار می‌روند که نیاز به پاسخ دارند. در نتیجه، موارد آموزشی بسیار طولانی و پیچیده بودند و نیاز به سطح بالایی از آماده‌سازی فشرده، پیش از کلاس داشتند.

ما امروز در دنیای بسیار متفاوتی زندگی می‌کنیم. اطلاعات، در دستان ما قرار دارند. تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌ها، بر اساس پنداره‌ای از یک تئویت طراحی می‌گردند که بیش از ۲۸۰ کاراکتر نباشد. دنیای ما، حاوی داده‌های فراوانی است که به راحتی قابل دسترس هستند و با این حال، این حجم از داده‌ها، اغلب به اصطلاح به "وقفه یا فلج شدن تحلیل" منجر می‌گردد. بنابراین جای تعجب نیست که میانگین حجم (حجم داده‌ها و یا تعداد صفحات) به طور قابل توجهی در طول سه دهه گذشته کاهش یافته است. بر اساس گزارش The Case Centre که بزرگترین مجموعه مورد کاوی مدیریت در جهان را در اختیار دارد، میانگین طول موارد آموزشی در طول ۳۰ سال از ۲۸ صفحه به ۱۴ صفحه (شامل نمودارها و ضمیمه‌ها) کاهش یافته است و ۷۷ درصد از پرفروش‌ترین موارد آموزشی، بیش از ۲۰ صفحه ندارند.

بنابراین، در هنگام نوشتن موارد آموزشی، "اندازه" مهم است. البته، "ساختار" و "قالب" نیز اهمیت دارند (که در فصل بعدی با جزئیات بیشتر توضیح داده خواهند شد). با توجه به اینکه یادگیرندگان ما به اطلاعات مدیریتی، به راحتی دسترسی دارند (از طریق جست‌وجوی اینترنتی). بنابراین موارد آموزشی می‌توانند حاوی داده‌های کمتری باشند، زیرا یادگیرندگان در انجام پژوهش‌های خود با چالش‌هایی در خصوص مضامین مطرح شده در موارد آموزشی مواجه می‌گردند تا تصویر کلانی از این موضوعات ایجاد نمایند.

"بی طرفی" نویسنده مورد آموزشی در فرآیند نوشتن، اثر مثبت دارد. اغلب در یک یادداشت فرعی در صفحه آغازین مورد آموزشی نوشته شده است که "این مورد آموزشی از داده‌های XXX مشتق شده و به منظور استفاده در گروه در نظر گرفته شده است. تمرکز به ترسیم مدیریت مؤثر یا مدیریت غیرمؤثر یک موقعیت مدیریتی تمرکز دارد". سه بخش بعدی این فصل، هر نوع منبع داده و شایستگی آنها را برای نویسندگان موارد آموزشی بررسی می‌نمایند.

¹ Paralysis of analysis

۱۰.۱ پژوهش میدانی

پژوهش‌های میدانی، همچنان محبوب‌ترین رویکرد در راستای نوشتن مورد آموزشی محسوب می‌گردند، به طوری که بیش از ۵۰ درصد از پرفروش‌ترین موارد آموزشی Case Centre به داده‌های میدانی تعلق دارند که از داخل یک سازمان اخذ شده‌اند. برای آن دسته از نویسندگان مورد کاوی که می‌توانند به عنوان نویسنده موارد آموزشی، وارد سازمان شوند تا "احساس درونی" کسب و کار و تفاوت‌های ظریف فرهنگی آن را درک نمایند، مزایای آشکاری وجود دارد.

مشارکت‌کنندگان منفرد، می‌توانند نه تنها با کلماتی که به کار می‌برند، بلکه با رویکردهایی که به منظور حمایت از پژوهش، برانگیختن نظرات استفاده می‌نمایند و همچنین، به وسیله نوع لحن و زبان بدن همراه با پاسخ‌های شفاهی که ارائه می‌دهند، نکات فراوانی را در خصوص سازمان خود مطرح نمایند. به عبارت دیگر، نویسنده مورد آموزشی که می‌تواند وارد یک سازمان شود، نه تنها قادر است از کلمات و عبارات موجود، اطلاعاتی در خصوص آن سازمان کسب نماید، بلکه با بررسی رویکردهای موجود نسبت به پژوهش، نوع برانگیختگی نظرات، زبان بدن و لحن افراد، اطلاعات بیشتری در خصوص سازمان بدست می‌آورد.

با این حال، یک استدلال متقابل ممکن است نشان دهد که یک مشارکت‌کننده در پژوهش‌های میدانی، تنها داستانی را روایت می‌نماید که می‌خواهد آن داستان را در خصوص سازمان خود با دیگران به اشتراک بگذارد. بنابراین، این داستان‌ها احتمالاً حاوی سوگیری‌های اجتناب‌ناپذیر و محدودیت‌هایی در راستای ارائه تصویر کامل از موقعیت هستند (البته این استدلال آزمایش نشده است). با این وجود، اغلب نشان داده شده است که نظرات می‌توانند مهمتر از واقعیت‌ها باشند و استخراج نظرات ذی‌نفعان کلیدی از یک سازمان، بدون انجام پژوهش‌های میدانی دشوار خواهد بود.

محبوبیت مورد کاوی، بر اساس پژوهش‌های میدانی، به نسبت تعداد مورد کاوی‌های ثانویه (کتابخانه‌ای)، بنابر دلایلی کاهش یافته است. توسعه یک مورد کاوی میدانی، فرآیندی پرهزینه است و نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجهی در زمان و ایجاد روابط دارد تا اطمینان حاصل گردد که مشارکت‌کنندگان مناسب جهت ارائه پاسخ‌های مورد نیاز موافق هستند. به همین دلیل انتخاب مشارکت‌کنندگان مناسب اهمیت می‌یابد تا موارد آموزشی، با اعتبار و با محدوده کافی برای یک سفر یادگیری توسعه یابند.

یکی از اولین موانعی که نیاز است نویسنده مورد آموزشی بر آن غلبه نماید، دریافت تأییدیه سازمان به منظور استفاده از چنین داده‌هایی جهت توسعه موارد آموزشی است. این موضوع می‌تواند دشوارتر از آن چیزی باشد که در ابتدا به نظر می‌رسد، زیرا شواهد نشان می‌دهند که تمامی مشارکت‌کنندگان این قدرت را ندارند که مجوز انتشار داده‌های خود را به نویسنده بدهند.

درس های آموخته شده

چهره استاد مهربانی از یک دانشگاه بسیار معتبر در هند را به یاد می آورم. او مشکلات خود را با من در میان گذاشت. او در یک سازمان، ماه ها زمان صرف نمود تا بتواند داده های ضروری مورد آموزشی را بدست آورد. استاد تصور می کرد که تمام اصول و شیوه های درست را به منظور توسعه پژوهش های میدانی موارد آموزشی خود رعایت کرده است، اما نتیجه نهایی او را درحالی که بینش خود را با من در میان می گذاشت، اصلاً مطلوب نبود.

او با یکی از دوستان خود از درون سازمان شرکت کننده تماس گرفته بود. آنها با یکدیگر درخصوص پارامترهای مورد آموزشی به توافق رسیده بودند. پارامترهایی که در زمان اجرای برنامه جدید و در اواخر همان سال استاد توسعه می یافتند. استاد، با توجه به ماهیت حساس برخی از موضوعات و داده های مورد نیاز، اطمینان داد که برخی از داده ها به منظور محافظت از یکپارچگی سازمان افشا نمی گردند.

او حتی به دنبال تضمین های شفاهی بیشتر از تیم حقوقی سازمان بود تا اطمینان حاصل نماید که بازدیدهایش از کسب و کار در راستای انجام مصاحبه های لازم، بیهوده نخواهد بود. هنگامی که این مصاحبه ها تکمیل شدند، استاد به منظور تولید مورد کاوی، سرپرستی ساختار روایت را برعهده گرفت. در مسیر تولید مورد کاوی، گهگاه از داده های ثانویه درخصوص سازمان استفاده شد.

پس از تکمیل مورد آموزشی، او با تیم حقوقی تماس گرفت تا بیانیه ای جهت ارائه مجوز آزادی دسترسی و امکان استفاده از موارد آموزشی در کلاس ارائه دهد. با این حال، در طول مدتی که از شروع تحقیقاتش می گذشت، رئیس جدید تیم حقوقی منصوب شده بود. مدیر جدید، بدون هیچ مدرک رسمی از تیم حقوقی پیشین (به منظور حمایت از ادعاهای استاد)، حاضر به حمایت از طرح پژوهشی نبود. مدیر جدید، درخصوص اثرات ناشی از انتشار داده های مورد آموزشی بر شهرت سازمان، نگرانی هایی مطرح نمود. استاد (دانشگاه هند) نمی دانست که در مواجهه با مسئله پیش آمده چه اقدام مناسبی می تواند انجام دهد.

ما در دنیایی زندگی می کنیم که (افراد) به طور فزاینده ای با یکدیگر نزاع دارند. بنابراین شاید تعجب آور نباشد که این روزها مورد کاوی های مبتنی بر پژوهش های میدانی، به مجوز رسمی انتشار از سازمان نیاز دارند. همواره توصیه من این است که پیش از شروع فرآیند پژوهش، "دریافت مجوز" را به صورت کتبی دریافت نمایید.

یک طرح کلی توافق شده از پژوهش، شامل نکاتی همچون شناسایی هدف، محدوده پژوهش، مشارکت کنندگان، مرزها (چه مواردی شامل خواهد شد و چه مواردی را دربر نمی گیرد) و هرگونه هشدار دیگر است. در صورت لزوم، نیاز است تا در خصوص چگونگی "پنهان نمودن" برخی داده ها از سازمان تأیید گرفته شود و مجوزهای لازم اخذ گردند. نیاز است در نامه ای، تیم حقوقی سازمان بتواند به نکات مطرح شده، پاسخ کتبی ارائه دهد و اجازه انجام پژوهش (به صورت کتبی) اعطا گردد. پس از تکمیل کار و جمع آوری داده ها در یک طرح مورد کاوی، پژوهش ها و داده به سازمان ارسال می گردند (همراه

با یک کپی از تأیید نامه امضا شده اصلی)، تا مجوز انتشار رسمی و کتبی نهایی را دریافت نماید. در این صورت طرح مورد کاوی می‌تواند، پژوهش‌های خود را ارائه نماید و یا از مجوز اعطا شده به منظور نشر مورد آموزشی در تیراژ گسترده‌تر استفاده نماید.

در شرایط خاص، سازمان‌ها ممکن است در ابتدا تمایلی به مشارکت نداشته باشند، زیرا می‌ترسند که داده‌های حساس تجاری و داده‌های کلیدی، ریسک‌هایی برای زمان به وجود آیند و آنکه افراد مشارکت‌کننده در مورد کاوی، تحت الشعاع قرار گیرند. در چنین سناریوهایی، ممکن است به منظور کاهش نگرانی، از قبل پیشنهاد "پنهان کردن عناصر کلیدی داده‌ها" در راستای جلب توافق و مشارکت سازمان، مفید باشد.

این ممکن است شامل تغییر نام افراد یا محصولات کلیدی، تنظیم جزئیات مکان کلیدی یا اصلاح ارقام مالی با ضرب تمام داده‌ها در یک عامل خاص باشد تا به نوعی داده‌ها اصطلاحاً "دست نخورده" باقی بمانند، اما ارقام مالی واقعی، پنهان می‌گردد. در ادامه، یک نمونه خلاصه از مراحل پیشنهادی ارائه شده است که به طور معمول می‌توانند هنگام توسعه مورد کاوی مبتنی بر پژوهش‌های میدانی مدنظر قرار گیرند:

۱. کانون اصلی مورد کاوی، در سازمان خاص شناسایی گردد.
۲. به دنبال فرصت‌های مناسب برای مشارکت کنندگان بالقوه باشید.
۳. تماس اولیه با سازمان برقرار گردد و مشخص شود چه کسی از درون سازمان، مسئول ارائه مجوز رسمی است.
۴. با پارامترهای پژوهش مورد کاوی موافقت شود.
۵. مرزهای پژوهش (حدود پژوهش) تعیین گردند و نامه‌ای جهت امضای اولیه سازمانی پیش از انجام پژوهش، تدوین شود.
۶. پژوهش‌های کتابخانه‌ای صورت گیرند.
۷. تکمیل پژوهش‌های میدانی اولیه، در داخل سازمان صورت پذیرند.
۸. پیش نویس اولیه آماده شود.
۹. مطالب پشتیبانی مورد نیاز، جمع آوری شوند.
۱۰. پیش نویس بر اساس اهداف اصلی بررسی گردد.
۱۱. در صورت نیاز، پژوهش‌های میدانی و پژوهش‌های ثانویه (کتابخانه‌ای) بیشتری انجام شوند.
۱۲. مجوز انتشار رسمی از سازمان مربوطه، اخذ گردد.

در طول این فرآیند برنامه ریزی، شایسته است در خصوص ساختار و قالب احتمالی موارد آموزشی تفکر صورت گیرد. به عنوان مثال، اگر فناوری در دسترس باشد، آیا ارزش آن را دارد که برخی از محتوای مصاحبه‌ها را در قالب ویدیو، به منظور ارائه محتوای چندرسانه‌ای (به عنوان بخشی از شکل نهایی مورد آموزشی) ضبط شوند؟

"در پایان مصاحبه، بهتر است به نوعی ارتباط خود را با سازمان به منظور ادامه فرایند پژوهشی تا رسیدن به هدف نهایی حفظ نمایید یا به اصطلاحاً "جای پای خود را در خانه نگه دارید"¹. این اقدام می تواند با طرح جملات و پرسش هایی از سوی پژوهشگر صورت گیرد. به طور مثال، با ارائه نظری مانند "اگر سؤالی داشتیم می توانم با شما تماس بگیرم؟" یا "می خواهی نسخه ای از یادداشت هایم را برای شما ارسال نمایم و سپس با شما تماس بگیرم تا پیشنهاداتی را دریافت کنم که ممکن است جهت اصلاحات یا اطلاعات اضافه شده داشته باشید".

هاروارد، ایالات متحده²

یکی از خصوصیات کلیدی نوشتن مورد آموزشی موفق، تعیین کانون تمرکز موارد آموزشی و سپس اتصال سایر نکات به این کانون است. به راحتی می توان تمرکز خود را بر موضوعات ثانویه ای معطوف ساخت. موضوعات ثانویه ای که ممکن است در طول فرآیند مصاحبه به وجود بیایند. حتی این موضوعات ثانویه می توانند ارزش یادگیری مفیدی نیز داشته باشند. خطر این است که اگر این موضوعات ثانویه، توجه را از کانون تمرکز موارد آموزشی یا همان موضوع اصلی دور سازند، اغلب می توانند به سردرگمی مخاطب (مطالعه کننده) منجر گردند. همانطور که یکی از نویسندگان مشهور موردکاوی بیان می نماید: "همواره موضوع اصلی را حفظ کنید، البته شایسته است موضوع اصلی ساده بیان شود".³ تمام مصاحبه های موردکاوی که در سازمان صورت می گیرند نیاز دارند که تمرکز اصلی را بر موضوع کلیدی منعکس سازند. در این صورت می توان اطمینان داشت که هنگام تدوین مورد آموزشی، مخاطب همراه روایت باقی می ماند.

هنگام برنامه ریزی و آماده سازی جهت انجام مصاحبه، مهم است که در نظر بگیرید که چگونه از سوگیری مصاحبه تا جایی که ممکن است، اجتناب شود و پاسخی واضح، صادقانه و بدون ابهام از مصاحبه شونده دریافت گردد. همانطور که پیشتر اشاره شد، یکی از نقاط ضعف موردکاوی به وسیله پژوهش های میدانی، ظرفیت آن به منظور ارائه یک دیدگاه مغرضانه است. به بیان دیگر، به جای بیان کامل حقایق در خصوص وضعیت موضوع مورد بررسی، آن مطالبی منعکس می گردند که سازمان می خواهد مخاطب او در خصوص سازمان بداند. به طور مشابه، نیاز است تا داده های حاصل از پژوهش های میدانی، محدود گردند تا در محدوده های توافق شده با سازمان میزبان باقی بمانند. در برخی موارد آموزشی، این مفهوم می تواند به معنای آن باشد که نویسنده، کنترل ویرایشی مختصری را بر داده ها انجام می دهد که از طریق آنها، می توان حقایق را پیرامون مضامین کلیدی در پژوهش ایجاد نمود. به منظور، برخی از نویسندگان ترجیح می دهند که از پژوهش های کتابخانه ای استفاده نمایند تا از تعصبات و محدودیت هایی پیش رو جلوگیری شود. مورد آموزشی "Trimming the

¹ Keep your foot in the door

² Corey, 1998, p. 6

'FAT' در فصل ۲۰ نمونه ای از یک موردکاوی صورت گرفته به شیوه پژوهش‌های میدانی است که از داده‌های بدست آمده توسط نویسندگان از یک وزارتخانه دولتی استفاده نموده است.

۱۰.۲ پژوهش‌های ثانویه (کتابخانه‌ای)

موارد آموزشی که کاملاً از طریق پژوهش‌های ثانویه (کتابخانه‌ای) توسعه یافته‌اند، اغلب به مجوز رسمی انتشار از سازمان مورد بررسی نیاز ندارند، مشروط بر اینکه نویسندگان مورد آموزشی، بتوانند منابع ثانویه‌ای را به وضوح نشان دهد که به پژوهش افزوده شده‌اند. بنابراین، این نوع موارد آموزشی اغلب هیچ گونه پژوهش میدانی را دربر نمی‌گیرند و در نتیجه، می‌توانند بدون نیاز به زمان‌بر بودن مصاحبه‌های ایمن با مشارکت‌کنندگان در سازمان، توسعه یابند.

بنابراین پژوهش‌های کتابخانه‌ای، به عنوان یک راه حل کم هزینه به منظور تأمین منابع کلاس موردکاوی در نظر گرفته می‌شوند، زیرا تمام محتوای مورد استفاده جهت کسب اطلاعات پیرامون موارد آموزشی، از منابعی مشتق شده‌اند که پیش‌تر منتشر گردیده‌اند. همچنین این شیوه گردآوری اطلاعات، هرگونه محدودیت یا سوگیری را حذف می‌نماید. سوگیری‌هایی که غالباً توسط یک سازمان مشارکت‌کننده اعمال می‌گردند. استفاده از این شیوه، به نویسندگان مورد آموزشی استقلال می‌دهد تا در خصوص تعیین کانون تمرکز مورد آموزشی و پارامترهای داده‌های جمع‌آوری‌شده، انتخاب‌های مناسبی انجام دهد.

بنابراین وجود منابع کتابخانه‌ای، به طور مؤثر به هر فرد اجازه می‌دهند تا بدون توجه به رابطه یا قرابت جغرافیایی به سازمان، درباره سازمان پژوهش نموده و طرح موردکاوی خود را تدوین نمایند. با این حال، اگرچه ممکن است این یک راه حل بُرد-بُرد برای نویسندگان موارد آموزشی به نظر برسد، برخی از اشکالات قابل توجه نیز وجود دارند:

اولین و شاید واضح‌ترین محدودیت پژوهش کتابخانه‌ای این است که نویسندگان نمی‌توانند فرهنگ و "احساس" سازمان را به طور کامل تجربه نمایند. این محدودیت اغلب می‌تواند نشانه‌هایی را در راستای تقویت روایت موارد آموزشی ارائه دهد. با توجه به اینکه پیش‌تر در نظر گرفته‌ایم که "عقاید می‌توانند مهم‌تر از حقایق باشند"، موردکاوی‌های ثانویه (کتابخانه‌ای)، بیشتر بر واقعیت‌ها تکیه می‌کنند و کمتر می‌توانند به سراغ قهرمان‌های کلیدی رفته و نظرات آنها را ثبت نمایند.

موردکاوی‌های کتابخانه‌ای، تا حد فراوانی به صحت و اعتبار منابع بستگی دارد که نویسندگان می‌توانند جهت دریافت اطلاعات و کسب داده‌های موردکاوی از آنها استفاده نمایند. یکی از نویسندگان مطرح در موردکاوی، این موضوع را با دیدگاه خود در خصوص شیوه‌های حسابداری مقایسه نمود و اظهار داشت: "به همان اندازه که تفاوت میان حسابداری مالی و حسابداری مدیریت این است که یکی به منظور ارائه اطلاعات و دیگری جهت مخفی نمودن اطلاعات کاربرد دارد، به همان اندازه نیز پژوهش‌های موردکاوی به اقدامات تشخیصی نیاز دارند تا مشخص گردد که چه داده‌هایی درست هستند و چه داده‌هایی پنهان می‌باشند."

در دنیایی که مملو از اخبار جعلی است، به راحتی می‌توان در نظر گرفت که چگونه اتکای بیش از حدّ به مجموعه داده‌های محدود، ممکن است منجر به ایجاد تصویری کاملاً تحریف شده از سازمان شود، به ویژه اگر این روند کنترل نشود. محدودیت فوق تا حدودی با اطمینان از این موضوع جبران می‌گردد که پژوهش‌های کتابخانه‌ای، شواهد را از طیف گسترده‌ای از منابع از نقاط مرجع مختلف، به منظور کاهش هرگونه افراط و تعصّب بدست می‌آورند. این دورنما، ممکن است برای نویسندگان مورد آموزشی بعید یا بی‌اهمیت به نظر برسد. تا زمانی که مورد آموزشی در کلاس ارائه گردد و یکی از شرکت‌کنندگان نسبت به نویسنده، اطلاعات بیشتری در خصوص سازمان داشته باشد. بنابراین، اتکای بیش از حدّ به مجموعه‌های محدودی از داده‌ها، به‌طور اجتناب‌ناپذیری می‌تواند به ایجاد چالش در خصوص صحتّ و اعتبار مورد آموزشی منجر شود که چالش می‌تواند کلّ فرآیند یادگیری را تضعیف نماید.

چالش دیگری که نویسندگان مورد کاوی کتابخانه‌ای با آن روبرو هستند، پویایی و تعامل میان هر کدام از بازیگران است که اغلب به ساختار داستانی موارد آموزشی کمک می‌نمایند. اگر به بازیگران و شخصیت‌های اصلی توجه نشود، ممکن است مورد آموزشی کتابخانه‌ای، به جای طرح یک داستان جالب، کاملاً بی‌روح (خشک) باشد و بیشتر شبیه گزارش‌های علمی نوشته شود. بهتر است نویسنده اطمینان حاصل نماید که روایت مورد آموزشی، شامل نقل قول‌های فراوانی از شخصیت‌های کلیدی داستان سازمان باشد تا سطحی از سرزندگی و عمق را به مورد آموزشی ارائه دهد. در این صورت، روایت مورد آموزشی ناباوری و یا توهم نسبت به مورد آموزشی را از میان بردارد.

با وجود چنین ایراداتی، محبوبیت مورد کاوی‌های کتابخانه‌ای در حال افزایش است و اخیراً برخی نمونه‌های این سبک از مورد کاوی توانسته‌اند برنده جوایز (مانند جوایز علمی) قابل توجهی شوند. از مطالعه‌ای که اخیراً در خصوص پرفروش‌ترین موارد آموزشی *The Case Centre* در سراسر جهان انجام شده است، بیش از ۴۰ درصد از مورد کاوی‌ها از نوع مورد کاوی ثانویه (کتابخانه‌ای) بوده‌اند. *Monarch Airlines* در فصل ۲۰، نمونه‌ای از یک مورد پژوهشی کتابخانه‌ای است که با استفاده از داده‌های بدست آمده توسط نویسنده از منابع مختلف، منتشر شده است.

۱۰.۳ پژوهش‌های نظری

کمتر از ۱۰ درصد موارد آموزشی در مجموعه جهانی *The Case Centre* بر اساس آن چیزی نوشته شده‌اند که اغلب، به عنوان تجربه شخصی نویسنده از آنها یاد می‌شود. در حالی که بسیاری از این موارد آموزشی، ماهیت بیوگرافی دارند. آنها همچنین شامل موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی نیز می‌شوند که عمدتاً تخیلی هستند. البته موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی، به نوعی سناریوهای واقعی را در سازمان‌های مشابه نشان می‌دهند که کاربر را قادر می‌سازند تا بر مضامین کلیدی تمرکز نمایند. در غیر این صورت ممکن است در ادبیات فعلی در دسترس نباشد و نتوان مورد آموزشی را تحلیل نمود. بنابراین موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی، نشان‌دهنده تصور نویسنده با تجربه هستند و اغلب تجربیات واقعی

نویسنده را منعکس می‌سازند، اما نویسنده قادر به انتشار آنها به عنوان داده‌های حقیقی نیست. استفاده از موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی دارای مزایا و معایبی است، اما به هدف ارزیابی و سنجش استفاده می‌گردند. اغلب، یافتن مورد آموزشی که بتواند اهداف یادگیری خاص و در تعداد کلمات معینی محقق سازد، یا بتواند تمام الزامات ارزیابی ماژول (پودمان آموزشی) را برآورد سازد، تا حدی دشوار بنظر می‌رسد (اگر نگوییم غیرممکن است).

در چنین شرایطی، موردکاوی‌های مبتنی بر تجربه شخصی، راه حل مفیدی ارائه می‌دهند، آنها به نویسنده مورد آموزشی اجازه می‌دهند تا مرزها و پارامترهای خود را تعیین نماید. همچنین نویسنده می‌تواند سناریو، مضامین، دیدگاه‌ها و زمینه را حول دانش خود از گروه خاص (گروه هدف) شکل دهد. همچنین، نویسنده می‌تواند اطمینان حاصل نماید که اهداف ارزیابی با معیارهای مورد نظر برای ماژول (پودمان) مطابقت دارند. محدودیت‌های چنین موارد آموزشی این است که در زمینه یک کلاس موردکاوی به طور معمول تمایل به طرح مباحث با اعتبار اندک وجود دارد (بیشتر بحث‌های نظری) و با توجه به آنکه در موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی نیز از یک شرکت ساختگی برای یادگیرنده صحبت می‌شود، می‌تواند موجب بی‌انگیزگی و کاهش مشارکت شود.

از آنجایی که سازمان، ساختگی است؛ هیچ‌گونه مرز واقعی وجود ندارد که در بحث مدّ نظر قرار گیرد و این زمینه رخنه‌پذیر، می‌تواند بر اعتبار درک شده از موارد آموزشی تأثیر منفی بگذارد. بنابراین، نیاز است که نویسندگان تازه کار، هنگام تألیف موارد آموزشی به سبک پژوهش‌های میدانی یا پژوهش‌های کتابخانه‌ای، نسبت به موردکاوی‌های مبتنی بر تجربه شخصی احتیاط کنند. البته "انطباق‌های ترکیبی" با "موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی" وجود دارند که تا حدی بر "موضوع اعتبار" غلبه می‌نماید.

در مورد آموزشی ای که نویسنده قادر به نوشتن صریح در خصوص وضعیت واقعی شرکت نیست، ممکن است نسخه‌های موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی به گونه‌ای تصور شوند که هر گونه پیوند مستقیم با سازمان مورد نظر را پنهان می‌نمایند. در موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی، از تکنیک‌هایی همچون تغییر نام کسب و کار، سهامداران، مکان‌ها و سایر داده‌ها استفاده می‌گردد. به همین دلیل، تا حدی اطلاعات پنهان می‌مانند. البته مضامین کلی وضعیت مسئله برای کلاس، قابل مشاهده باقی می‌ماند.

با تعیین اینکه کدام منبع داده، برای پژوهش موردکاوی شما مناسب‌تر است؛ گام بعدی در فرآیند نوشتن موارد آموزشی، در نظر گرفتن ساختار داده‌ها است که در فصل بعدی پوشش داده می‌شود. مثال Ereuna Research در فصل ۲۰ نمونه‌ای از یک مورد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی می‌باشد که از تجربیات شخصی نویسنده بدست آمده است.

لحظه ای درنگ کنید:

در خصوص برخی از موارد آموزشی که بیشتر از آنها لذت برده اید فکر کنید (چه به عنوان استادراهنما یا به عنوان یک شرکت کننده). آیا اصولاً از پژوهش‌های میدانی یا پژوهش‌های ثانویه نشأت می‌گیرند؟ یا از نوع پژوهش‌های نظری هستند؟ آیا تا جایی که شما می‌دانید، داده‌ها پنهان شده‌اند؟ ساختار موارد آموزشی چگونه بر تعامل شما و تجربه در کلاس تأثیر گذاشت؟ این تجربه برای شما از نظر انتخاب ترجیحی داده‌های موردی چه معنایی دارد؟

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. موارد آموزشی را می‌توان از طیف وسیعی از منابع داده‌های مختلف استخراج نمود. اگر چه به طور سنتی موردکاوی‌ها، محصول پژوهش‌های میدانی هستند.
۲. هنگام مشارکت در پژوهش‌های میدانی، ضروری است که در اولین فرصت، مجوز انتشار داده‌ها از سازمان مشارکت‌کننده اخذ نمایید.
۳. تعداد فزاینده‌ای از موردکاوی‌های ثانویه (کتابخانه‌ای)، برنده جوایز علمی شده‌اند.
۴. موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی می‌توانند راه‌حل‌های مفیدی به منظور انتخاب موارد آموزشی جهت اهداف سنجش و ارزیابی داده‌ها ارائه دهند.

فصل ۱۱: ساختار مورد آموزشی

"تجدید ساختار، شامل بیان داستانی است که در آن اکتشافاتی صورت می‌گیرند و نیاز است نکاتی آموخته شود. از جهاتی، یک مورد کاوی مانند یک داستان پلیسی است."

مرکز مورد کاوی بریتانیا^۱

در بخش ۱۱ مباحث زیر را دنبال خواهید نمود:

- نحوه توسعه چهارجوب‌های مختلف برای داده‌های مورد کاوی
- بهترین شیوه‌های سنتی، به منظور توسعه ساختار مورد آموزشی
- تدوین آغاز و پایان مورد کاوی
- مزایا و معایب انواع مختلف مورد آموزشی

مؤسسات و مراکز با سابقه نگارش مورد آموزشی، بهترین شیوه‌های خود را در طول زمان برای ساختار مورد کاوی اقتباس نموده‌اند. این فصل به دنبال پشتیبانی از هیچ روش خاص یا قالب واحدی نیست، بلکه طیف وسیعی از دیدگاه‌های مختلف را به منظور اطلاع‌رسانی در خصوص انتخاب‌های خود (نویسنده کتاب) جهت طراحی، ساختار و قالب‌بندی مورد آموزشی ارائه می‌نماید.

مرکز توسعه مورد آموزشی^۲، مستقر در هلند، سابقه بلندمدتی در پشتیبانی از نوشتن مورد آموزشی دارد. این مرکز پیشنهاد می‌نماید که نقطه شروع جهت نوشتن مورد آموزشی، تعیین "تمرکز" است. بهتر است در ساختار بندی مورد آموزشی اطمینان حاصل گردد که تمرکز بر موضوع اصلی حفظ می‌شود و در روایت‌های پیچیده، مسیر اصلی منحرف نمی‌گردد^۳. یکی دیگر از تولیدکنندگان قدیمی مورد کاوی، IMD است که در سوئیس مستقر است. این مؤسسه پیشنهاد می‌کند که اولین مسئولیت در نوشتن مورد آموزشی "بیان یک داستان مناسب و بیان خوب آن" است. بیان مناسب و یک داستان

¹ Heath, 2015

² The Case Development Centre

³ Yue, 2016a

خوب موجب می‌گردد که شرکت کنندگان بتوانند خود در جایگاه برخی از افراد و شخصیت های کلیدی داستان قرار دهند.^۱

به طور مشابه، پروفیسور دانشگاه هاروارد، مالکوم مک‌نیر^۲، از اهمیت ایجاد اصطلاحاً "تمایل به تعلیق ناپاوری" صحبت نمود که با ارائه موارد آموزشی ایجاد می‌گردد. این موقعیت، مخاطب (مطالعه کننده) را در قلب وضعیت درون سازمان غرق می‌سازد.^۳ موارد آموزشی کوتاه‌تر و کاربردی‌تر براساس اقتصاد محلی می‌توانند این ویژگی را داشته باشند.^۴ به عبارت دیگر، بنابر گفته مالکوم مک‌نیر (استاد دانشگاه هاروارد)، بهتر است مورد آموزشی‌ای ارائه گردد که بتواند توجه مخاطب را کاملاً به خود جلب نماید و آن را به قلب وضعیت درون سازمان سوق دهد.

بهتر است موارد آموزشی به موازات ایجاد نقشه آموزشی یا یادداشت آموزشی نوشته شوند. اگر به دنبال توسعه موارد آموزشی بدون نقشه یا یادداشت آموزشی هستید، به احتمال فراوان به جای یک موردکاوی با هدف یادگیری و آموزش، چیزی بیش از یک تصویر جالب یا یک داستان خواندنی ایجاد نخواهید نمود. برخی از نویسندگان موردکاوی از تکمیل یک نقشه کامل یا یادداشت آموزشی، پیش از شروع ایجاد متن و داده های موردکاوی حمایت می‌نمایند. بر اساس تجربه شخصی من (نویسنده کتاب) و صحبت با بسیاری از نویسندگان موارد آموزشی از سراسر جهان، موارد آموزشی اغلب همراه با یادداشت آموزشی یا نقشه، توسعه می‌یابند. همچنین موارد آموزشی، اغلب به گونه‌ای طراحی می‌گردند که داده‌ها به صورت پلکانی و تدریجی (جلو رونده) در نقشه بیان می‌شوند. این روند تکاملی در ارائه داده‌های موردکاوی موجب می‌گردد تا میان بخش‌های مختلف، نوعی هارمونی (هماهنگی) و همزمانی به وجود بیاید و داده‌ها، بر یکدیگر صحنه می‌گذارند.

مرکز توسعه مورد آموزشی، مستقر در دانشکده مدیریت روتردام^۵، با نویسندگان موردکاوی به منظور حمایت از توسعه موارد آموزشی خود همکاری نزدیکی دارد. آنها هنگام آماده شدن جهت نوشتن موارد آموزشی یک چک لیست مفید ایجاد نموده‌اند (این چک لیست در ادامه بیان می‌گردد).

۱۰ پرسشی که بهتر است پیش از نوشتن یک مورد آموزشی از خود پرسید:

تنها در صورتی می‌توانید متن واضح بنویسید که واضح بیان‌دیشید. پیش از شروع نوشتن یک مورد آموزشی، توصیه می‌گردد که ۱۰ مجموعه پرسش را از خود پرسید که می‌توانند به شیوه‌ای مطلوب، شما را به منظور نوشتن آماده سازند:

¹ Abell, 1997

² Malcom McNair

³ McNair, 1971

⁴ Jack, 2018

⁵ Rotterdam School of Management

۱. مورد آموزشی چگونه در تدریس من جایابی می‌گردد؟ اهداف آموزشی چه هستند؟ به چه پرسش‌های کلیدی نیاز دارم تا مبحث را در کلاس مطرح نمایم؟
۲. چه کسانی مخاطبان من خواهند بود؟ نیاز است مورد آموزشی من چقدر دشوار باشد؟
۳. موضوع مورد آموزشی من چقدر بدیع است؟ آیا مورد آموزشی مشابه پیشتر وجود داشته‌اند؟ آیا جست‌وجوی اینترنتی انجام داده‌ام (به عنوان مثال در www.thecasecentre.org)؟
۴. قصد دارم چه نوع مورد آموزشی را بنویسم؟ یک مورد کاوی به شیوه پژوهش‌های میدانی، مورد کاوی کتابخانه‌ای و یا موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی؟ یک مورد آموزشی کامل، یک مورد آموزشی کوچک، مورد آموزشی چندرسانه‌ای مد نظر من قرار دارند؟
۵. تمرکز تصمیم‌گیری مورد آموزشی من چیست؟ قهرمان اصلی چه کسی خواهد بود؟ چرا تصمیم‌گیری او فوریت دارد؟
۶. آیا مورد آموزشی شامل مناقشه، تضاد، درگیری، دوراهی یا سایر عناصر نمایشی است؟
۷. اجزای استاندارد مورد آموزشی کدامند؟ چگونه مورد آموزشی را آغاز نمایم؟ بعد از آن چه بخش‌هایی ایجاد کنم؟ چگونه مورد آموزشی به پایان رسانم؟
۸. برای تکمیل مورد آموزشی به چه داده‌هایی نیاز دارم؟ آیا نیاز به مصاحبه دارم و اگر چنین است، با چه کسی و چند نفر نیاز است مصاحبه نمایم؟ چگونه می‌توانم سازمانی را وادار به همکاری در زمینه مورد آموزشی نمایم؟ چگونه مجوزهای لازم را کسب کنم؟
۹. در چه بازه زمانی می‌خواهم مورد آموزشی را به اتمام برسانم؟ اگر در نوشتن مورد آموزشی دچار شکست شدم (رو به رو شدن با سد نوشتاری^۱)، چه اقدامی نیاز است انجام دهم؟
۱۰. مورد آموزشی را به چه سبکی بنویسم؟ نیاز است کدام قوانین را هنگام نوشتن رعایت نمایم؟ آیا راهنمایی را جهت ویرایش پیش نویس متن آماده در اختیار دارم؟

مجوز جهت استفاده توسط تائو یو^۲ از مرکز توسعه مورد آموزشی RSM، (دانشگاه اراسموس) اخذ شده است که این سند را به عنوان مبنایی برای آموزش و تدریس آماده کرده‌اند.

در حالی که دیدگاه‌ها پیرامون ساختارها، قالب‌ها و سبک‌ها، همچنان در حال تکامل هستند؛ چهار ساختار اساسی وجود دارند که اغلب در بیشتر موارد آموزشی، در راستای آموزش و یادگیری استفاده می‌گردند. این چهار ساختار، ساختار بنیادین

¹ Writing block

سد نویسنده (سد نوشتاری یا فلج قلم) شکست موقت یا دائمی در قرار دادن کلمات روی کاغذ است. این می‌تواند به هر نویسنده‌ای ضربه بزند، حتی برای چند دقیقه یا یک یا دو روز، اما زمانی که نویسنده به اهدافش دست نمی‌یابد و احساس می‌کند قادر به تکمیل یک اثر نیست، به یک مشکل واقعی تبدیل می‌شود.

² Tao Yue

مورد آموزشی را تشکیل می‌دهند و آن را قادر می‌سازند تا در راستای پاسخگویی به تمام تقاضای عملکردی نویسنده محلی، سازگار شوند و توسعه یابند. هر یک از این چهار ساختار در این فصل به تصویر کشیده شده‌اند.

۱۱.۱ ساختار روایی

هر مورد آموزشی شکلی از "ساختار روایی" دارد که ترتیب و نحوه بیان داستان را تعیین می‌نماید. این ساختار می‌تواند از نظر رسمی متفاوت باشد و بهتر است سبکی را منعکس سازد که به احتمال فراوان، برای گروه یادگیرنده هدف، جذاب بنظر برسد. ساختار می‌تواند از دیدگاه‌های مختلف، با استفاده از سبک‌های توصیفی یا محاوره‌ای، داستانی را روایت نماید. اما مسئولیت کلیدی ساختار روایی، طرح داستان، دستیابی به یک "بسته‌بندی واضح و بدون ابهام" از اطلاعات (داده‌ها)، برای مخاطب (مطالعه کننده) است. در این صورت امکان بررسی نقادانه، ارزشیابی و تصمیم‌سازی را فراهم می‌آورد. به عنوان مثال، ساختار رایج یک مورد آموزشی هاروارد، همانطور که توسط پروفیسور جین لیندر^۱ بیان می‌نماید به این صورت است:

"موارد آموزشی تقریباً همواره با توصیف محیط (مسئله یا موقعیت در دست) آغاز می‌گردند، سپس به پیشنهاد شرکت و صنعت می‌پردازند... سه چهارم کلی به طور مکرر مورد استفاده قرار می‌گیرند که "زمان شناسی"، "ساختار سازمانی" و "ساختار مسئله" را دربرمی‌گیرد"^۲.

رویکرد نویسنده نسبت به ساختار روایی تعیین خواهد کرد که آیا یادگیرنده می‌تواند خود را به جای شخصیت‌ها قرار دهد، تا تصویری واقع‌گرایانه از وضعیت موجود در مورد آموزشی را ارائه نمایند و رویدادهایی را در نظر بگیرد که در حال آشکار شدن هستند و نیاز به پرداختن (بررسی) دارد. به عنوان مثال، من اغلب تمایل دارم متوجه شوم که دانشجویان کارشناسی من، جزئیات روشن در خصوص رویدادهای درون مورد آموزشی در اختیار دارند. همچنین ترجیح می‌دهم تا یادگیرندگان، فرصتی به منظور بازنمایی اظهارات یا مکالمات میان شخصیت‌های درون سازمان داشته باشند که اغلب می‌توانند جهت حمایت از فرصت‌های ایفای نقش استفاده گردند.

در ادامه یک سبک جالب توجه از شروع (بخش آغازین) مورد آموزشی بیان می‌گردد که توسط یک نویسنده در لندن منتشر گشته است. این مورد کاوی در Amazon.com برنده جایزه شده و جزو پرفروش‌ترین مورد کاوی‌ها به شمار می‌رود:

"علیرغم اینکه جشن کریسمس پایان ترم، درست در پایین راهرو در جریان بود، اما در کلاس اجرایی، بحث پیرامون یک مورد آموزشی بیش از یک ساعت اوج گرفته بود. تمام کلاس‌های درس دیگر، در دانشکده کسب و کار مستقر در لندن، مدت‌ها پیش (به دلیل شروع جشن های کریسمس) خالی شده بودند، زیرا شرکت‌کنندگان با عجله به مهمانی می‌رفتند یا

¹ Jane Linder

² Linder, 1990, p. 4

خرید لحظه آخری کریسمس خود را انجام می دادند. بنابراین تمام کلاس های تعطیل بودند به غیر از کلاسی که در خصوص استراتژی توسط جف بزوس^۱، بنیانگذار و مدیر عامل آمازون برگزار می شد. آمازون، یکی از پرچمداران و نمادهای عصر تجارت الکترونیک به شمار می رود که از زمانی تأسیس شرکت را در سال ۱۹۹۵ به سرعت به موفقیت دست یافته است.^۲ در Amazon.com بازاریابی یک تأمین کننده (ارائه دهنده) خدمات الکترونیکی جدید؛ تایشوف و وندرمرو^۳ با کسب مجوز از شرکت مربوطه^۴

از این پاراگراف مقدماتی کوتاه، به راحتی می توان فهمید که نویسنده، چگونه تصویری از سناریویی ایجاد می نماید تا درک آن برای سایر دانشجویان دانشکده های کسب و کار (بازرگانی) بسیار آسان باشد. بدین ترتیب، سایر یادگیرندگان می توانند مسئله را درک نموده و موضوع را از دیدگاه خودشان کاوش نمایند. همچنین شایان توجه است که این مورد آموزشی کاملاً از منابع منتشر شده استخراج گشته است.

در اینجا یک رویکرد بسیار متفاوت نسبت به آغاز یک مورد آموزشی از سبک "موردکاوی میدانی" بیان می گردد. این مورد آموزشی نیز برنده جایزه دیگر از INSEAD شده است:

"پس از سه سال موفقیت آمیز در بخش مراقبت های شخصی (بهداشتی) یونیلیور در پاکستان، لائرسیو کاردوسو^۴ در فکر کسب یک موقعیت رهبری جذاب در چین بود. او با رئیس بخش مراقبت - بهداشتی در خانه یونیلیور در برزیل، کشور مادری خود، تماس گرفت. رابرت دیویدسون به دنبال کسی بود که فرصت های رشد در بازاریابی مواد شوینده را برای مصرف کنندگان کم درآمد ساکن در شمال شرقی برزیل کشف نماید. لائرسیو که فارغ التحصیل مدیریت اجرایی است و پس از فارغ التحصیلی در دانشکده مدیریت بازرگانی از Fundação Getulio Vargas در سال ۱۹۸۶، در سائوپائولو به یونیلیور پیوست. بنابراین او دارای مهارت های مدیریت ارشد و بازاریابی بود که می توانست برای پروژه فوق ضروری باشد. مهمتر از آن، او هرگز درگیر رویکرد سنتی بازاریابی مواد شوینده نبوده و با مشاهده موفقیت Nirma در هند، به شدت از تهدید برندهای محلی آگاه بود که مصرف کنندگان کم درآمد در برزیل را هدف قرار می داد."^۵

(۲۰۰۷-۱۹۹۷): استراتژی های بازاریابی برای مصرف کنندگان کم درآمد؛ چاندام و گیمارش^۵، با مجوز منتشر شده است^۶

¹ Jeff Bezos

² Taishoff & Vandermerwe

³ Authored by M. Taishoff and S. Vandermerwe, 1998 © Imperial College London. www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=22628

⁴ Laercio Cardoso

⁵ Chandon & Guimaraes

⁶ Authored by P. Chandon and P. P. Guimaraes, 2007 © INSEAD. <https://publishing.insead.edu/case/unilever-brazil>

این پاراگراف آغازین تا حدودی با مورد آموزشی پیشین متفاوت است؛ زیرا بلافاصله سطح بالایی از محتوا را به منظور تعیین عوامل کلیدی از جمله مکان، صنعت و مضمون محصول/رقابت، نشان می‌دهد.

نمونه دیگری از پاراگراف آغازین از انواع مورد آموزشی ثانویه (کتابخانه‌ای) است که برنده جایزه از دانشکده بین المللی تجارت چین اروپا (CEIBS) شده و این بار، بر اساس خرده فروش چینی Best Buy تدوین شده است:

"در اواخر فوریه ۲۰۱۱، مجلات و روزنامه های تجاری بزرگ چینی یک خبر شگفت انگیز منتشر نمودند:

"در ۲۲ فوریه ۲۰۱۱، Best Buy تعطیلی هشت فروشگاه برند Best Buy در چین و دفتر مرکزی خرده فروشی آن در شانگهای را اعلام کرد. با این حال، Five Star Appliances، نام تجاری که توسط Best Buy در سال ۲۰۰۶ خریداری شد، به تجارت خود ادامه داد. بسیاری از تأمین کنندگان و مشتریان از شنیدن این خبر شگفت زده شدند و به فروشگاه های برند Best Buy آمدند، تا بفهمند چه اتفاقی افتاده است. کارکنان Best Buy، زمانی که Best Buy تعطیلی فروشگاه ها را بدون اطلاع قبلی اعلام کرد، احساس مهوریت داشتند، با درخواست از Best Buy اعتراض کردند که "به من شغل بدهد تا جوانی از دست رفته ام جبران گردد". در ۲۴ فوریه، Best Buy تصمیم گرفت چهار فروشگاه را بازگشایی نماید، دو فروشگاه به ترتیب در شانگهای و دو فروشگاه دیگر در سوژو و هنژون به مدت یک ماه بازگشایی شدند تا به موضوعات بعدی رسیدگی گردند. با این وجود، فروشگاه ها مملو از مشتریان بود و درگیری میان مشتریان و کارکنان رخ داد. بنابراین بازگشایی چهار فروشگاه به تعویق افتاد".

انتخاب های سخت: بهترین خرید و Five Star در چین؛ تسای، ژو و کیو، تکثیر شده با مجوز^۱

برخلاف دو مورد آموزشی پیشین، رویکرد اتخاذ شده در این مورد آموزشی سوم، بلافاصله توجه یادگیرندگان را به تنش ها و ژانر درام درون مورد آموزشی جلب می‌سازد، که بدون شک موجب ایجاد مباحثه میان مخاطبان محلی چینی می‌گردد که بیشتر با برند و تاریخچه آن آشنا هستند. قالب بخش آغازین مورد آموزشی چهارم کاملاً متفاوت است:

"تماس تلفنی، نوامبر ۲۰۱۰

به: سانکار کریشنن، مدیر عامل شرکت خدمات حرفه ای جهانی (A&M)^۲

از: استیو کوهن، مدیر عامل عملیات بازسازی تجاری آمریکای شمالی

¹ Authored by T. Tsai, J. Zhu and L Xu, 2014 © China Europe International Business School. Case ref: 318-0302-1 available at: www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=157674

² Alvarez & Marsal

استیو کوهن: سانکار، من به تازگی چند خبر نگران‌کننده از *Sapphire Capital (SC)* دریافت نمودم. این شرکت را می‌شناسید؟ این شرکت یکی از مشتریان بزرگ ما در صندوق سرمایه‌گذاری خصوصی مستقر در ایالات متحده است. ما به آنها (شرکت SC) در خصوص چندین نمونه از تعهدات شرکت، مشاوره داده ایم. یکی از شعب شرکت *Sapphire Capital* در هند با مشکلات جدی مواجه شده است. به نظر می‌رسد مدیریت ارشد ممکن است در برخی از فعالیت‌های غیرمعمول دست داشته باشد و به همین دلیل، شرکت در بحران قرار دارد. این تمام اطلاعاتی است که من در حال حاضر دارم، اما آنها بسیار عصبی به نظر می‌رسند.

سانکار کریشنان: بله، من SC را می‌شناسم. این موضوع جدی به نظر می‌رسد. نیاز است که ما یک تماس با صندوق سرمایه‌گذاری و نیکیل^۱ ترتیب دهیم تا در خصوص اقدامات بعدی صحبت نماییم که بهتر است صورت گیرند.

نیکیل با خانواده‌اش در تعطیلات است، اما ما نمی‌توانیم منتظر او بمانیم. اگر موافق هستید فردا ساعت ۸:۳۰ صبح، صحبت کنیم. من با نیکیل تماس می‌گیرم، اگر بتوانید اعضای SC را دور هم جمع کنید؟"

بحران در آسیاب: بافتن چرخش هندی - آلوارز و مارسال؛ با مجوز تکثیر شده است.^۲

سبک روایی اتخاذ شده در بخش آغازین این مورد آموزشی از پژوهش‌های میدانی INSEAD (برنده جایزه EFMD)، به طور مشخص با سایرین متفاوت است. در این نمونه از بخش آغازین، دو شخصیت کلیدی معرفی می‌گردند و فوراً لحن را برای نکته‌ای تعیین شود که به وضوح، یک موضوع جدی نگران‌کننده محسوب می‌گردد. اگرچه جزئیات اندکی مطرح می‌شوند، اما نویسنده از عباراتی مانند "جدی" و "بحران" جهت توسعه احساس فوریت پیش از معرفی محتوا و طرح زمینه در پاراگراف‌های بعدی استفاده می‌نماید.

لحظه ای درنگ کنید:

به چهار شیوه آغاز یک مورد آموزشی بنگرید و از خود بپرسید کدام نوع، بیشتر مورد علاقه شما است؟ از چهار شیوه فوق، کدام کمتر مد نظر شما قرار دارند؟ و چرا؟ تمام این شیوه آغاز متن، دارای نقاط قوت و ضعف هستند. با انجام این تمرین توسط بسیاری از پژوهشگران موردکاوی از سراسر جهان، مشخص نموده است که خصوصیات گوناگون برای نویسندگان مختلفی جذاب هستند که در زمینه‌های مختلف تدریس می‌نمایند. آنچه که برای شما مهم است این است

¹ Nikhil

² Authored by C. Zeisberger & A.M. Carrick, © INSEAD. <https://publishing.insead.edu/case/alvarez-marsa>

که چرا برخی از خصوصیات برای شما جذاب هستند؟ و این چگونه رویکرد شخصی شما را به نوشتن مورد آموزشی نشان می دهد؟

شایان توجه است که تمام شیوه آغاز متن از میان موارد آموزشی برنده جایزه انتخاب شده‌اند، که نشان می دهد هیچ روش منتخب یا اصطلاحاً "گلوله نقره‌ای" واحدی، جهت تعریف سبک روایت مورد آموزشی وجود ندارد. جزئیات نحوه دسترسی به این نکات را می توانید در فصل ۱۹، در آخرین بخش این کتاب بیابید.

برخی از نکات مشترک سرمقاله، درخصوص عملکرد مناسب وجود دارند که ارزش توجه به هنگام توسعه ساختار روایت شما را دارند. همواره به یاد داشته باشید که نقطه آغاز، به نوعی بیان داستانی خواندنی، شگفت انگیز و جذاب برای مخاطب است. در حقیقت، فرصت را به منظور ایجاد کنجکاوی فراهم سازید تا مخاطب را مجبور نمایید که با متن درگیر بماند. بهتر است انواع کلماتی که استفاده می گردند، منعکس کننده این ویژگی‌ها باشند و نیاز است که از به کار بردن اصطلاحات پیچیده یا اصطلاحات غیرضروری اجتناب گردد. برای آن دسته از نویسندگان مورد کاوی که به نوشتن مقالات مجلات دانشگاهی عادت دارند، چالش این است که برخی از این شیوه‌های رایج نوشتن مجلات را بیاموزند تا مطمئن شوند که سبک اتخاذ شده به منظور روایت مورد آموزشی، به مانند داستانی آسان به منظور مطالعه و جذاب را ارائه می دهند. شایسته است نویسنده به دقت در خصوص توالی رویدادها تأمل نماید. توالی نشان دهنده این است که چه نکته‌ای به کدام نکته دیگری منجر می گردد، تا جریان یک داستان به صورت پیش رونده حفظ شوند. داده ها، به تدریج بیان می گردند تا بدین ترتیب، هضم داده‌ها آسان تر باشد. بدین ترتیب با افشای مستمر موضوعات و مضامین کلیدی، می توان از جملات طولانی و پیچیده پرهیز نمود تا از سرریز اطلاعات جلوگیری گردد.

این یک قرارداد استاندارد است که شخصیت‌های موارد آموزشی، با نام خانوادگی آنها پس از معرفی اولیه، مورد خطاب قرار می گیرند. از زبان مبتنی بر تبعیض جنسیتی، نژادپرستانه یا تحریک آمیز خودداری گردد. در صورت لزوم از در متن مورد آموزشی از عناوین استفاده گردد، زیرا به حفظ تعامل در متن کمک می نمایند. اگر مورد آموزشی توسط بیش از یک نویسنده تهیه شده است، اطمینان حاصل گردد که یک نفر، کنترل ویراستاری را برعهده دارد. بدین ترتیب، مسئول ویراستاری می تواند مدیریت سازگاری درونی ساختار روایت حفظ نماید. در غیر این صورت ممکن است مورد آموزشی بیشتر شبیه یک متن ناخوشایند و مملو از بخش‌های غیر مرتبط به نظر برسد.

به یاد داشته باشید که بهتر است یادداشت آموزشی یا نقشه آموزشی، همزمان با ساختار مورد کاوی توسعه داده شوند. در این مرحله ارزشمند است که در خصوص نحوه مواجهه شرکت کنندگان با داده ها تفکر نمایید. به عنوان مثال، آیا آنها یک رویکرد قیاسی (کاربرد نظریه) یا یک روش استقرایی (توسعه نظریه) را اعمال می نمایند؟ این نکته (شیوه مواجهه با داده‌ها) ممکن است به تعیین نحوه تنظیم ساختار روایت کمک کند. آیا داده‌ها در قالب همگرا ارائه می شوند؟ اطلاعاتی که در کل

مورد آموزشی منتشر می‌گردند تا امکان جمع‌آوری و قالب‌بندی مجدد داده‌ها را پیش از انجام تجزیه و تحلیل فراهم نماید. یا شکاف‌های قابل توجهی در داده‌ها وجود خواهند داشت که امکان به کارگیری و انطباق بیشتر رویکردهای یادگیری متفاوت یا یادگیری خلاق را فراهم آورند.

در این مرحله همچنین نیاز است سطح دشواری مورد آموزشی تعیین گردد. این تعیین سطح، به شما اطلاع می‌دهد که از چه تعداد جدول و نمودار استفاده نمایید و در کجای متن قرار است این اطلاعات را قرار دهید، چه تعداد مفاهیم در مضامین معرفی می‌گردند، چه روش‌هایی به منظور تجزیه و تحلیل اتخاذ می‌شوند و چه مواد آموزشی اضافی یا نمودارهایی مورد نیاز خواهند بود. در نهایت، همانطور که در حال نوشتن هستید، می‌توانید به راحتی با محتوای توصیفی و فرا روایت‌ها سرگردان شوید، اما به یاد داشته باشید که محبوب‌ترین موارد آموزشی به صورت کوتاه بیان می‌گردند. بنابراین نیاز است تنها اطلاعاتی درج گردند که موجبات ایجاد ابهام، پیچیدگی بیش از حد و تکرار را فراهم نیاورند. خود را از متن دور نگه دارید، مگر اینکه داستان زندگینامه خود را بنویسید. البته، همواره نکته اصلی را ساده نگه دارید.

۱۱.۲ ساختار گاه‌شماری

هر مورد آموزشی دارای شکلی از گاه‌شماری یا ساختار زمانی است که توالی وقایع و ترتیب گزارش موارد آموزشی را تعیین می‌نماید. اگرچه ممکن است در ابتدا بدیهی به نظر برسد که بهتر است روایت مورد آموزشی از ابتدا به صورت یک داستانی آغاز گردد و از ابتدا تا انتها، به ترتیب منطقی و ترتیب زمانی از وقایع عبور کند. اگرچه نگاه و بررسی دقیق‌تر به بیشتر موارد آموزشی نشان می‌دهد که به ندرت رویکرد (بیان مطالب با توالی منطقی و زمانی) در تدوین آنها اتخاذ می‌گردد.

یک ساختار زمانی متداول در نوشتن مورد آموزشی، با معرفی موضوع یا وضعیتی آغاز می‌گردد که نیاز است توسط مخاطبان مورد توجه قرار گیرد. سپس اغلب، زمینه و شخصیت‌هایی معرفی می‌گردند که موضوع در آنها تنظیم شده است. پس از این مرحله، بازگشت به گذشته در سازمان، به منظور ارائه بخشی از تاریخچه و ایجاد وضعیت فعلی کاملاً رایج است. به عنوان مثال، مورد آموزشی ممکن است بر یک شخصیت کلیدی متمرکز شود و به نقطه‌ای برگردد که این شخصیت ابتدا به شرکت پیوسته است. سپس، نقاط عطف کلیدی بیان می‌گردند که از زمان ورود بدست آمده است تا به وضعیت فعلی بازگردد. از طرف دیگر، این مورد آموزشی ممکن است به نحوه مواجهه شرکت با معضلات یا موقعیت‌های مشابهی برگردد که در گذشته و پیش از بازگشت به وضعیت فعلی رخ داده اند. کاملاً متداول است که بخش‌های آغازین و پایانی مورد آموزشی به صورت زمانی، همدیگر را منعکس می‌سازند، زیرا نویسنده مورد آموزشی را با تقویت موضوعات کلیدی طراحی می‌نماید که اکنون نیاز است با توجه به موقعیت‌های نوپدید بررسی شوند.

برخی از نکات مشترک ویراستاری در خصوص عملکرد مناسب هنگام تدوین مورد آموزشی وجود دارند که شایسته است ارزش آنها را در هنگام توسعه ساختار گاه‌شماری در نظر بگیرید:

- همواره بر مبنای زمان گذشته بنویسید (روایت یک مسئله در گذشته به وقوع پیوسته است)، مگر اینکه از گفتار یا بیان گزارش شده استفاده می‌نمایید.
- استفاده از تاریخ‌های واقعی می‌تواند به منظور حفظ ثبات ساختاری بسیار مفید باشد.
- بهتر است از عباراتی مانند "در حال حاضر"، "اخیراً"، "به تازگی"، "سال گذشته" و "امسال" اجتناب نماید، زیرا زمینه‌هایی را ایجاد می‌نمایند که نسبت به تفسیر نادرست، آسیب‌پذیر هستند.
- در نهایت، زمان وقوع رویدادها را کاملاً روشن کنید و از حرکت به عقب و جلو در زمان، پرهیز نمایید زیرا این امر می‌تواند منجر به سردرگمی مخاطب شود.

درس‌های آموخته شده

همانطور که برای نوشتن اولین جلسه موردکاوی خود آماده می‌شدم، این فرصت را داشتم که در یک کارگاه آموزشی فشرده سه روزه، نوشتن موارد آموزشی شرکت کنم. در کنار سایر نویسندگان مبتدی موارد آموزشی کار کردم و توسط دو کارشناس در زمینه موردکاوی حمایت شدم. این یک فرصت فوق‌العاده بود تا اصطلاحاً درها را بر سایر شرایط حواس‌پرتی ببندم و با تمرکز، تمام داده‌هایم را (همراه با نقشه موردکاوی خود) گردآوری نمایم. تا بدین وسیله، ساختارهای مطالعه موردکاوی خود را توسعه دهم. در طول این سه روز از خلاقیت سایر نویسندگان مبتندی مورد آموزشی در کارگاه الهام گرفتم و به طور منظم از توصیه‌های متفکرانه دو کارشناس موردکاوی راهنمایی می‌شدم. در روز پایانی پیش‌نویس مورد آموزشی خود را به سایر گروه، شامل دو متخصص ارائه کردم و سپس کارگاه را ترک نمودم تا منتظر بازخورد آنها باشم.

از فرایند ارائه مورد آموزشی نیز فیلم‌برداری شد تا بتوانم پس از پایان کلاس، رفتار و واکنش‌های خود را بررسی نمایم (فیلم برای من در نقش یک چشم بینا بود!). دو هفته بعد یک نسخه از ویدیو و دو گزارش از کارشناسان مورد آموزشی دریافت نمودم. یک هفته پیش از کارگاه، فیلمی را تماشا کرده بودم که راهنمایی‌های متداول را ارائه می‌داد. اما مسئله زمانی برای من مبرهن شد که سراغ بازخوردهای دو کارشناس رفتیم. فکر می‌کردم نوشتن مورد آموزشی بدون وابستگی به زمان، رویکرد مفید به منظور نوشتن موارد آموزشی خود محسوب می‌شود. با این حال، خطرات زیاده‌روی در رویکرد فوق‌تنها زمانی که دو گزارش را خواندم، برای من روشن گردید. در هر دو گزارش، توجه من به عنوان نویسنده را به موضوع ساختار زمانی جلب کردند.

در یکی از گزارش‌ها آمده بود: "فکر می‌کنم این می‌تواند یک داستان واقعاً جالب با ایده‌های چالش‌برانگیز باشد، اما خیلی مطمئن نبودم زیرا خیلی زود متوجه شدم که هر یک از رویدادهای مورد آموزشی واقعاً چه زمانی رخ داده‌اند." نتیجه‌گیری شد: "ساختار زمانی شما مشخص نبود." بیش از ۲۵ سال بعد یعنی تا به امروز، این پیام با من ماند: "ساختار زمانی را شفاف و بدون پیچیدگی نگه دارید."

۱۱.۳ ساختار توضیحی

ساختار توضیحی نیاز به توجه دقیق دارد و بهتر است براساس دانش شما از گروه یادگیرنده هدف، هدایت گردد. ساختار توضیحی میزان نیاز شرکت کنندگان، کاربری داده ها را تعیین می‌سازد تا نتایج مربوطه را در پاسخ به پرسش‌های مطرح شده توسط مورد آموزشی استخراج نمایند. به عبارت دیگر، موقعیتی است که فرآیند یادگیری اکتشافی آغاز می‌گردد و در این ساختار مد نظر قرار می‌گیرد. به منظور طراحی این ساختار (ساختار توضیحی)، نویسنده مورد آموزشی تعیین می‌نماید که چه موضوعات و حقایق بهتر است برای فراگیران آشکار گردند و کدام اطلاعات نیاز است بیشتر پنهان باشند. اگر قرار است این مورد آموزشی بازتابی از واقعیت باشد، پس منطقی است که فرض نماییم تمام اطلاعات نباید فوراً قابل مشاهده باشند یا در قالبی آشکار در دسترس قرار گیرند. ساختار توضیحی، اصطلاحاً فرصت‌هایی را به منظور تجسس یادگیرنده فراهم می‌آورد، زیرا شرکت‌کننده داده‌ها را بررسی می‌نماید و پیش از تصمیم‌گیری درخصوص اقدامات بعدی براساس یافته‌های خود، اطلاعات تکمیلی اکتشافات خود را جمع‌آوری می‌کند.

همچنین، دانش شما از گروه یادگیرنده هدف، نویسنده را قادر می‌سازد تا ساختار توضیحی را در حد تعادل تدوین نماید تا اطمینان حاصل نماید که نه دانش مخاطب را بیش از حد، برآورد نموده است و نه هوش آنها را دست کم می‌گیرد. موارد آموزشی متوالی، زمینه مناسبی برای یک ساختار متمرکز، انتشار مرحله‌ای و ساختار توضیحی فراهم می‌آورند. این نوع مورد آموزشی، اغلب اصطلاحاً به عنوان "مورد آموزشی A-B-C" نامیده می‌شوند، زیرا تمام داستان به موارد آموزشی کوچک‌تر (یا بخش‌های کوچک‌تر) تقسیم می‌گردند. این شیوه موجب می‌گردد که امکان انتشار آهسته داده‌ها را برای یادگیرنده فراهم شود. سپس آنها (یادگیرندگان) می‌توانند با استفاده از داده‌ها، جستارهای و استنتاج لازم را پیش از رجوع به مرحله بعدی، انجام دهند.

این نوع موارد آموزشی متوالی، همچنین به منظور حفظ تمرکز تمام شرکت‌کنندگان در یک گروه مطالعه یا بر یک بخش از روایت مفید هستند، به جای آنکه برخی از یادگیرندگان از دیگران جلوتر حرکت نمایند. به عبارت دیگر، موارد آموزشی متوالی، موجب تنظیم سرعت یادگیری، در یک کلاس موردکاوی می‌شود.

۱۱.۴ ساختار طرح داستان (پی‌رنگ)

ساختار طرح داستان (پی‌رنگ)، نمایش داده‌ها را در مورد آموزشی گنجانده می‌گردد و اغلب شامل به کارگیری شخصیت‌های کلیدی درونی و بیرونی سازمان می‌شود. اغلب این ساختار ضروری بنظر می‌رسد چراکه یادگیرنده را درگیر می‌سازد و اجازه می‌دهد تا به جای یکی از شخصیت‌هایی قدم بگذارد که موقعیت توصیف شده در پرونده را تجربه می‌نماید. در این

صورت، تصمیماتِ سنجیده‌ای را بر اساس دیدگاه این شخصیت بگیرد. طرح داستان (و طرح های فرعی) در یادگیرندگان علاقه و کنجکاوی ایجاد می‌نمایند و به وضوح مورد آموزشی را، به عنوان یک گونه ادبی، از یک مقاله مجلات سنتی جدا می‌سازند. درحقیقت، بر اساس ساختار طرح داستان (پی‌رنگ)، درخصوص "سرعت" مورد آموزشی تفکر می‌شود. به تغییر سرعت از زمانی به زمان دیگر، به حفظ تعامل مخاطب کمک می‌نماید.

باز هم، دانش شما از گروه یادگیرنده هدف، درجه‌ای از سهل‌گیری یا سخت‌گیری را تعیین می‌سازد که بهتر است بر اساس ساختار طرح داستان رعایت گردند تا از تعامل مخاطب، اطمینان حاصل نمایید. برخی استدلال می‌کنند که یادگیرندگان باتجربه و بالغ، شیفته ساختار داستانی هستند که بیش از حد افراطی است. این دسته از یادگیرندگان ترجیح می‌دهند مستقیماً به قلب مسئله بروند و تحلیل خود را آغاز نمایند، بدون اینکه نیازی به "درگیری شدن در متن" روایت مسئله داشته باشند. در نهایت، شما به عنوان آموزیار موردکاوی، یادگیرندگان خود را بهتر می‌شناسید، بنابراین هنگام در نظر گرفتن ساختار طرح، بهتر است طراح را مطابق با دانش از یادگیرنده هدایت نمایید. به همین دلیل، پرسش های آموزیاران موردکاوی، اغلب از ساختار طرح استخراج می‌شوند.

۱۱.۵ ایجاد پیش نویس اولیه

"عناوین مورد آموزشی یک داربست یا چهارجوبی را فراهم می‌آورند که به واسطه آنها، مخاطب بتواند داده های ارائه شده را سازماندهی نماید. بنابراین بهتر است چهارجوب، یادآوری و جابجایی میان نقاط داده خاص را برای مخاطب آسان تر نماید!"^۱

اگر در نوشتن مورد آموزشی، کاملاً تازه‌کار هستید، در ادامه یک قالب کلاسیک برای ساختار مورد آموزشی پیشنهاد می‌گردند:

۱. در پاراگراف اول، اظهاراتی پیرامون موضوع(های) کلیدی بیان می‌گردند که نیاز است در سازمان به آنها پرداخته شود.
۲. در پاراگراف دوم، زمینه معرفی می‌گردد و پیشینه‌ای درخصوص سازمان و نحوه قرارگیری آن در بخش خود ارائه می‌شود.
۳. در پاراگراف سوم، توضیح داده می‌شود که چگونه در ابتدا وضعیتی به وجود آمده است که اکنون به نوعی اقدام نیاز دارد.

¹ Gentile, 1990

۴. سپس، در پاراگراف‌های بعدی، تاریخچه لازم سازمان، نحوه برخورد با موقعیت‌های مشابه در گذشته و جزئیات نقش شخصیت‌های کلیدی داستان درج می‌گردند.

۵. در پایان مورد آموزشی، برخی نکات ارائه می‌گردند که بهتر است به مخاطب یادآوری شوند. از جمله می‌توان به موضوع(های) کلیدی را که اکنون نیاز است به آن(آنها) پرداخته شود، پرسش‌هایی که ضروری است در نظر گرفته شوند، تحلیلی که باید صورت گیرد و موضوعات که نیاز به توصیه‌ها یا راه حل‌های بالقوه دارند، در نظر گرفت.

۶. تمام نکات و اطلاعات لازم اضافه می‌گردند تا اطمینان بدست آید که داده‌های کافی، جهت رسیدگی به موضوعات مطرح شده در مورد آموزشی وجود دارند.

۷. از درج هرگونه نظر و ارزشیابی خود در مورد آموزشی خودداری شود.

(نکات هفت گانه فوق، بهتر است در یادداشت آموزشی گنجانده شوند. اگر هنگام نوشتن مورد آموزشی آنها را شوند، ساختار توضیحی را تضعیف می‌نمایند و نوعی سوگیری ایجاد می‌کنند که فضای اندکی برای یادگیری اکتشافی فراهم می‌سازد).

درخصوص نحوه آغاز مورد آموزشی پیش‌تر صحبت گردید، اما در نظر گرفتن نحوه پایان آن نیز اهمیت دارد. در پایان جلسه اغلب بهتر است، تمرکز اصلی مورد آموزشی تقویت گردد. ممکن است برخی پرسش‌های کلیدی وجود داشته باشند که هنوز باید به آنها پرداخته شود (که در نتیجه می‌توانند شروع بالقوه یک بحث کلاسی را رقم بزنند). ممکن است تصمیماتی وجود داشته باشند که بهتر است اتخاذ شود و ملاحظات بیشتری بررسی گردند. تمام این نکات را می‌توان به منظور ایجاد کشش در بخش پایانی اضافه نمود. با این حال، مراقب باشید که هیچ‌گونه سوگیری در این بخش وارد نشود که ممکن است آزادی یادگیرنده را جهت ارزشیابی و نتیجه‌گیری شخصی، کاهش دهد.

هنگامی که تمام داده‌های خود را جمع‌آوری نمودید و مورد آموزشی را بازنمایی کردید، در خصوص هر چهار ساختار بیان شده در این فصل فکر نمایید و سپس یک بار دیگر، مخاطبان هدف را در نظر بگیرید. در این مرحله شما همچنین بهتر است یک نقشه توسعه یافته به همراه پیش‌نویس مورد آموزشی داشته باشید، که به شرح زیر است:

- نقطه شروع و پایان بحث کلاس،
- هدف(های) کلیدی یادگیری،
- نقاط بازدید جالب توجه (از جمله فرصت‌هایی جهت تجزیه و تحلیل)،
- پرسش‌هایی که با دقت طراحی شده‌اند تا گفت‌وگو را از ابتدا تا انتها هدایت نمایند،
- جهت‌گیری (دیدگاه یا منظر یادگیرنده) مورد آموزشی و نحوه مواجهه با داده‌های موردکاوی،

اکنون زمان آن فرا رسیده است که با واقعیت به اشتراک گذاری مورد آموزشی تألیف شده خود، جهت جمع آوری بازخورد هم‌تایان روبرو شوید. من تمایل دارم پیش از قضاوت در خصوص مورد آموزشی در کلاس، سه شکل اولیه بازخورد را توصیه نمایم:

۱. از شخص ثالث که در گرامر و ادبیات انگلیسی متخصص است، بخواهید که در خصوص سبک ارائه بازخورد بدهد.
۲. از فردی که به دانش در خصوص رشته علمی مرتبط با موضوع مورد آموزشی مسلط است، بخواهید تا در خصوص مناسب بودن آن، به منظور استخراج اهداف کلیدی یادگیری بازخورد بدهد.
۳. از شخصی که با شما آشناست و تجربه استفاده از روش مورد کاوی در کلاس را دارد، بخواهید تا مقیاس یا درجه‌ای را تعیین نماید که بر مبنای آن، نقشه بتواند رویکرد مناسبی به منظور مواجهه با داده‌های مورد کاوی ارائه دهد.

آزمون‌هایی اثربخشی مورد آموزشی شما، گروه یادگیرنده شما خواهد بود که بر اساس تجربه من، اگر از آنها پرسید، مایلند ایرادات و کاستی‌های شاهکار خلاقانه شما را بیابند. گاهی بازخورد یادگیرنده می‌تواند بی‌رحمانه باشد، به همین دلیل است که ابتدا سه مرحله بالا را توصیه می‌کنم. پس از آزمایش مورد آموزشی با یادگیرندگان، ارزش این را دارد که در نظر بگیرید چه عناصری به خوبی کار کرده‌اند و کدام یک، تأثیر اندکی داشته‌اند. آیا بخش‌هایی وجود داشته‌اند که به نظر می‌رسید شرکت‌کنندگان در خصوص آنها، فاقد اطلاعات کافی جهت پرداختن به نکات بحث و گفت‌وگو باشند؟ آیا خطاهای قابل توجه، اظهارات مبهم یا عرصه‌هایی وجود داشتند که به نظر واضح نبودند؟ بررسی پرسش‌های فوق، فرصتی فراهم می‌آورد که بهتر است پیش از تکمیل نسخه نهایی مورد آموزشی به آنها رسیدگی شود.

دلیلی وجود ندارد که موارد آموزشی نتوانند توسط خود نویسنده، اصلاح گردند و یا بهبود یابند، زیرا تجربیات مختلف در طول زمان، فرصت‌های جدیدی را جهت توسعه یک مورد آموزشی ایجاد می‌نمایند. با این حال، اگر قرار است این مورد آموزشی، ارزش قابل انتقال به مخاطبان گسترده‌تری داشته باشد، بهتر است شما به عنوان نویسنده، وظیفه ویراستاری مسئله خود را بر عهده بگیرید.

لحظه ای درنگ کنید:

سه مورد آموزشی به عنوان نمونه در پایان این کتاب، در فصل ۲۰ ارائه شده‌اند. یکی از آنها به سفارش The Case Centre، برگرفته از پژوهش‌های کتابخانه‌ای است و در خصوص یک شرکت هواپیمایی تدوین گردید که با مسئله اجرایی و مدیریتی مواجه شده است. نوع دوم، یک مورد آموزشی مبتنی بر تجربه از کشور ترکیه است که برگرفته از تجربیات شخصی نویسنده و تمرکز بر اخلاق با تجزیه و تحلیل کلان ارائه شده است. نوع سوم مورد آموزشی، بر اساس پژوهش‌های میدانی از داخل وزارت امور خارجه و تجارت از نیوزلند است. ضمن توجه به هر سه مورد آموزشی، بررسی

نمایید که آیا می‌توانید تشخیص دهید که چگونه چهار ساختار کلیدی در طراحی هر مورد آموزشی ادغام شده اند یا هیچ‌گونه ادغامی صورت نگرفته است. نسخه مشروح مورد آموزشی خطوط هوایی نیز در محتواهای پشتیبانی موجود است (به پیوند^۱ مراجعه گردد). در این پیوند (لینک)، نظراتی را خواهید یافت که نحوه توسعه ساختار گاه‌شماری را مشخص می‌سازند. این یادداشت‌ها همچنین حاوی ایده‌های بیشتری هستند که سه ساختار موردکاوی دیگر را ارائه می‌نمایند. همچنین یادداشت‌هایی که حاوی ایده‌هایی به منظور شناسایی نقاطی هستند جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۱۱.۶ قالب‌های موردکاوی

به طور سنتی، موردکاوی یک مسئله منفرد، بر کاغذ ارائه می‌شد که دارای صفحه جلد، یک بخش آغازین، متن اصلی و یک بخش پایانی بود. همچنین در ادامه متن نیز داده‌ها و نمایش گرافیکی بیان می‌گردند. صفحه جلد، اغلب عنوانی را در خصوص مورد آموزشی، نویسندگان و مؤسسات آنها، سال تولید و بیانیه‌ای را نشان می‌دهد که مشخص می‌سازد آیا مورد آموزشی از نوع پژوهش‌های میدانی بوده و یا بر اساس منابع منتشر گشته است.

اغلب اطلاعات جلد، شامل نوعی سلب مسئولیت نیز می‌شود که بیان می‌دارد، تنها می‌توان از مورد آموزشی در کلاس درس استفاده نمود. به بیان دیگر، مورد آموزشی به‌عنوان نمونه‌ای از عملکرد خوب یا ضعیف مدیریت در نظر گرفته نمی‌شود. انتخاب عنوان مورد آموزشی نیز بسیار اهمیت دارد، به خصوص اگر پیش‌بینی می‌شود که مورد آموزشی شما در دسترس سایر کاربران قرار می‌گیرد. بر مبنای شیوه‌نامه‌های متداول در موردکاوی، شایسته است، "عنوان مورد آموزشی"، مفهومی فراتر از نام شرکت منعکس سازد. اخیراً نویسندگان از شیوه‌نامه سنتی تخطی نموده‌اند. نویسندگان موردکاوی‌های اخیر، از عنوانی استفاده نموده‌اند که شامل چند کلمه جهت ترسیم ماهیت یا مضمون کلی مورد آموزشی است. گاهی می‌توان مضمون را به عنوان یک "زیرنویس یا عبارت تابعه" ثبت نمود. به عنوان مثال: "اسمیت و جونز PLC - راه‌اندازی یک محصول جدید در بازار آسیا".

در ادامه فهرستی از عناوین برخی از محبوب‌ترین و پرکاربردترین موارد آموزشی از سال ۲۰۱۸ ارائه شده‌اند:

- زارا: بزرگترین خرده‌فروش مد در جهان
- تداوم جنگ کولا: کوکاکولا و پپسی در سال ۲۰۱۰
- گروه زندگی سالم^۲

¹ www.routledge.com/9780367426965

² Healthy Life Group

- ولفگانگ کلر در (A) Konigsbrau-TAK
- راه‌حل‌های میشلن فلیت^۱: از فروش لاستیک‌ها تا فروش کیلومترها
- کارآفرینی و نوآوری شرکتی در گوگل
- اوبر: تغییر مسیر حرکت جهان
- شرکت ورزشی Mountainarious Sporting Co
- HP در چهارراه استراتژیک: ۲۰۰۵
- تونی هسیه در زاپوس^۲: ساختار، فرهنگ و تغییر^۳

این نمونه عناوین از موارد آموزشی پرفروش، طیفی از رویکردهای گوناگون به منظور استفاده (یا عدم استفاده از) عناوین در راستای معرفی مضمون مورد آموزشی را نشان می‌دهند. یک نکته که حداقل در تمام عناوین مشترک هستند این است که کلیه عناوین، نام سازمان را در مرکز مورد کاوی آشکار می‌سازند.

همانطور که پیش‌تر در این فصل نشان داده است، برای نویسندگان موارد آموزشی این شیوه به طور فزاینده‌ای رایج شده است که داده‌های مورد کاوی را به قطعات کوچکتر (با اندازه بیت) تقسیم نمایند. تقسیم داده‌ها، به بخش‌های کوچکتر، فرصتی را ایجاد می‌آورد تا محتوا در یک رویکرد مرحله‌ای، برای مخاطبان آشکار گردد. نه اینکه کُل داستان در یک جلسه در اختیار آنها قرار گیرد. رویکرد ارائه متوالی مورد آموزشی، به ویژه در موارد آموزشی ارزشمند است که هر بخش کوچک، دنباله‌ای از مطالب حاوی اطلاعات آشکاری را بیان می‌نماید. در صورت عدم توجه به این بخش‌های کوچک، پژوهش‌های اولیه تضعیف می‌گردند. به ویژه اگر اطلاعات زودتر از زمان مناسب، افشا گردند؛ تضعیف مطالب اولیه تشدید می‌یابد. همچنین رویکرد ارائه متوالی موارد آموزشی، در جایی کاربرد دارد که مورد آموزشی بسیار وسیع است و به دلیل اندازه (حجم مطالب بالا) موجب بی‌انگیزگی یادگیرندگان شود.

مورد آموزشی را می‌توان به منظور تشکیل بخشی از یک گروه یا مجموعه توسعه داد. اینها اغلب حول یک مضمون، ژانر یا بخش خاص متمرکز می‌گردند. مجموعه موارد آموزشی این فرصت را برای یادگیرندگان فراهم می‌آورد تا مضامین یا نکات کلیدی یادگیری را از موارد آموزشی مختلف مشاهده نمایند، امکان مقایسه و تحلیل یافته‌ها فراهم می‌گردد و در نهایت موجب تقویت تجربه کلی یادگیری از طریق مشاهده مکرر موارد آموزشی می‌شوند. ریسک بالقوه در خصوص موارد آموزشی این است که اگر تعداد آنها افزایش یابد، اما تمایز کافی میان آنها وجود نداشته باشد؛ موجبات نارضایتی یادگیرندگان را فراهم می‌سازند. ترکیب و اختلاط ساختار و شکل مورد آموزشی درون مجموعه می‌تواند تضمین نماید که یادگیرندگان تجربیات متنوعی دارند.

¹ Michelin Fleet

² Tony Hsieh at Zappos

³ Source: The Case Centre

درس های آموخته شده

در طول کارگاه نوشتن مورد آموزشی، که چند سال پیش در استرالیا برگزار نمودم، یک استاد جوان درخصوص چالش‌هایی صحبت نمود که هنگام کار با موارد آموزشی منسوخ شده، در کلاس با آنها مواجه شده بود. او قصد داشت یکی از موردکاوی‌های قدیمی و محبوب به نام "خطوط هوایی کانتاس" را برای دانشجویان درس استراتژی خود استفاده نماید، زیرا در سال‌های گذشته با موفقیت از این موردکاوی استفاده نمود و بازخورد بسیار مثبتی از دانشجویان خود دریافت نموده بود. او نسخه‌هایی از این مورد آموزشی را آماده ساخت، جدول زمانی را به منظور درج مورد آموزشی برای هفته ششم برنامه درسی خود تعیین نمود و سپس دوره را آغاز کرد. مدت کوتاهی پس از شروع دوره، سرتیترهای خبری در خصوص کانتاس منتشر شدند: شرکت هواپیمایی با مشکل مواجه شده بود.

مانند بسیاری از خطوط هوایی ملی در آن فصل، (که مدت کوتاهی پس از حوادث ۱۱ سپتامبر بود)، تقاضا برای پروازها کاهش یافت و استرالیایی‌ها، در خطر از دست دادن شرکت هواپیمایی پرچمدار بودند. استاد جوان بلافاصله متوجه گردید که موردکاوی کانتاس، احتمالاً بسیار محدود (توسط دانشجویانش)، مورد بازبینی قرار گرفته است. با توجه به اینکه وضعیت کنونی شرکت هواپیمایی با وضعیتی که در مورد آموزشی بیان شده بود تا حدودی متفاوت بود، این مواجهه تا حدودی قابل درک بود. در راستای رفع این مشکل، او به سرعت بسیاری از بریده‌های خبری تلویزیونی و پوشش روزنامه‌ها از وضعیت کنونی کانتاس را جمع‌آوری نمود و موردکاوی کانتاس B خود را تهیه کرد. موردکاوی جدید، بینش‌های مفیدی را ارائه می نمود که با اهداف یادگیری برنامه درسی کلاس استراتژی مرتبط بودند. او با آسودگی خاطر گزارش داد که موردکاوی کانتاس B بسیار موفق بوده است. یکی از دانشجویان حتی ادعا نمود که این استاد جوان، "یکی از به‌روزترین اساتید دانشگاه" می باشد که با چنین مطالب به‌روز و مرتبطی تدریس می نماید. در پایان کلاس، او بحث را خلاصه نمود و کلاس را با این پرسش پایان داد: "آیا می خواهید بدانید که این سازمان چگونه به جایگاه فعلی خود رسیده است؟" البته، هر یادگیرنده با صدای بلند گفتند "بله". سپس استاد، مورد آموزشی اصلی کانتاس را ارائه نمود.

این مثال، نمونه ای متداول از وضعیت بررسی علت و معمولی، در آموزش موردکاوی محسوب می گردد.

گاهی موارد آموزشی می‌توانند دو داستان را بیان نمایند که شامل یک داستان درخصوص گذشته و یک داستان درخصوص وضعیت آینده می‌باشد. بسته‌ای از انواع محتوا (داده های مرتبط با وضعیت گذشته و حال یک سازمان) می‌تواند ابزار ارزشمندی جهت طرح موارد آموزشی مهم باشند. این اقدام، فرصت هایی را به منظور یادگیری از رویدادهایی فراهم می‌نماید که در گذشته‌های دور اتفاق افتاده‌اند. اغلب یادگیرندگان از داستان هایی که در ابتدا قدیمی به نظر می‌رسند،

ناامید می‌گردند. به یاد دارم که یادگیرنده‌ای یک بار از مورد آموزشی انتخاب من انتقاد کرد و به تاریخ چاپ آن اشاره داشت. تاریخ انتشار مورد آموزشی پیش از زمان تولد او بود!

در برخی مواقع می‌توان از یک مورد آموزشی به ظاهر قدیمی، درس‌های ارزشمندی آموخت، ممکن است به ارائه یک روایت به‌روز کمک نماید. در نهایت، ارزش دارد که در نظر بگیرید که آیا ارائه یک نسخه به زبان متفاوت از مورد آموزشی، در راستای گسترش جذابیت آن ارزشمند است یا اثر چندانی در جذب یادگیرندگان نخواهد داشت. من اخیراً زمانی که با نویسندگان ترک‌زبان، به منظور توسعه مطالب جدید همکاری داشتم، ارزش افزوده استفاده از برخی اطلاعات به بیش از یک زبان را کشف نموده‌ام. علیرغم اینکه این موارد آموزشی در ابتدا تنها، جهت استفاده در کلاس‌های انگلیسی در دانشگاه‌های ترکیه در نظر گرفته شده بودند، اما توانستند مزایای ترجمه ترکی را برای یادگیرندگان بومی ترک‌زبان آشکار سازند. تجزیه و تحلیل روند اخیر از **The Case Centre** نشان می‌دهد که بیش از ۴۰٪ از پُر فروش‌ترین مورد آموزشی از سراسر جهان، حداقل یک نسخه به زبان دوم را نیز به همراه داشته‌اند.

۱۱.۷ تطبیق داده‌ها برای قالب‌های چندرسانه‌ای و موارد آموزشی آنلاین

استدلال‌های متعددی در راستای توسعه موارد آموزشی چند رسانه‌ای و موارد آموزشی آنلاین پیش‌تر ارائه شده‌اند (به فصل‌های ۷ و ۹ مراجعه نماید). بهتر است چهار ساختار کلیدی اشاره شده در بخش فوق، هنگام ساختاردهی یک مورد کاوی چندرسانه‌ای و آنلاین نیز در نظر گرفته شوند، اما سبک قالب‌بندی محتوا، محدود به بسیار بیشتری برای خلاقیت نویسنده فراهم می‌آورد. جریان اطلاعات، اغلب در موارد آموزشی چندرسانه‌ای متفاوت ارائه می‌گردند، زیرا به یادگیرندگان این مسئولیت داده می‌شود که تعیین کنند، ابتدا کدام قسمت از مورد آموزشی را می‌خواهند بررسی نمایند و در کدام جهت، از طریق منابع داده‌های مختلف، پیشرفت داشته باشند.

این موارد آموزشی ممکن است، شامل فایل‌های متنی، نمودارها، جداول آماری یا محتوای ویدیویی و صوتی باشد. اطلاعات ممکن است از طریق مصاحبه‌ها، تبلیغات، گزیده‌های خبری و گزارشات شرکت جمع‌آوری گردند. اگرچه می‌توان این موارد آموزشی را در یک گاه‌شماری غیرخطی جمع‌آوری و ارائه نمود، اما بهتر است ساختار زمانی مشخصی وجود داشته باشد، زیرا یادگیرنده نیاز دارد که در خصوص تاریخ‌هایی اطلاعات کسب نماید که توسط هر قطعه از داده‌ها نشان داده می‌شوند. تمام موارد آموزشی می‌توانند خلاقانه در ساختاری تنظیم گردند که یادگیرنده را دعوت نمایند تا سفر منحصر به فرد خود را از طریق داده‌ها بسازد. در برخی مورد آموزشی، ساختار آنقدر توسعه یافته است که رویکرد "بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن)" به داده‌ها را تشویق می‌نماید.

هنگام توسعه هر یک از این رویکردهای مختلف، مهم است که اطمینان حاصل گردد که قالب نهایی، بهترین تناسب را به منظور تشویق حداکثر مشارکت مشارکت‌کنندگان با داده‌های مورد کاوی دارد. تقویت بیش از حد قالب‌های مورد کاوی

می‌تواند تمرکز را از اهداف اصلی یادگیری منحرف سازد یا منجر به سردرگمی شود، زیرا تشخیص تمرکز اصلی متن ممکن است، برای یادگیرنده آسان نباشد.

به طور سنتی، دیدگاهی وجود دارد که نشان می‌دهند تمام اطلاعات مورد نیاز به منظور رسیدگی به موضوعات مطرح شده در مورد آموزشی، بهتر است از داده‌های موجود در مورد آموزشی بدست آیند. همانطور که پیش‌تر پیشنهاد نموده‌ایم، اختراع اینترنت و پیشرفت موتورهای جست‌وجوی داده‌های موجود به این معنا است که این دیگر ارائه تمام اطلاعات ضروری نیست. در نتیجه، موردکاوی چندرسانه‌ای گاهی می‌تواند به عنوان نشانه‌ای جهت هدایت یادگیرندگان به منابع اطلاعاتی عمل نماید که از طریق آنها، مسئولیت جمع‌آوری داده‌های مربوطه و ارزشیابی اهمیت آن در راستای آماده‌سازی برای مشارکت در بحث گروهی را بر عهده خواهند داشت.

اگرچه شیوه ارائه موردکاوی به صورت چندرسانه‌ای و آنلاین به طور فزاینده‌ای محبوبیت یافته است، اما خطراتی به دنبال خواهد داشت. خطر آشکار رویکرد فوق این است که منابع اینترنتی می‌توانند در طول زمان تغییر نمایند. بنابراین نیاز است که آموزیار (و نویسنده)، به طور مرتب پیوندها (لینک‌ها) را بررسی نماید تا مطمئن شود که مورد آموزشی، به طور مؤثر به منابع داده خارجی مورد نظر، پیوند دارد. البته هنگامی که موردکاوی به صورت چندرسانه‌ای و آنلاین، به طور مناسب مدیریت می‌گردد، می‌توان از آن به منظور توسعه موارد آموزشی استفاده نمود. این رویکرد موجب می‌گردد که به طور قابل توجهی، زمان ویرایش جهت بهبود ساختار متن اصلی مورد آموزشی کاهش یابد، زیرا بسیاری از این مورد آموزشی، یادگیرندگان را به منابع داده خارجی (ویرایش نشده) رهسپار خواهند نمود.

بهتر است هنگام استفاده از رویکرد موردکاوی، به صورت چندرسانه‌ای و آنلاین، تمام محتوای روایی به طور کامل در دسترس قرار نگیرد. در این صورت، متن روایت موردکاوی، چیزی جز یک تابلوی راهنمای خالی یا مملو از پیوند (لینک) نیست و جذابیت خود را از دست می‌دهد. همچنین موجب می‌گردد که یادگیرنده، فرایند یادگیری خلاقانه را از دست بدهد. برخی از نویسندگان موردکاوی تمایل دارند در وهله اول، یک مورد آموزشی به صورت مکتوب تولید نمایند، که پس از آن منابع چندرسانه‌ای را به بدنه اصلی متن اضافه نمایند. اغلب این ارتباط، از طریق پیوند به یک صفحه وب برقرار می‌گردد که شامل تمام منابع پیوند شده است.

صرف نظر از رویکردی که انتخاب می‌نمایید، اگر به دنبال توسعه مورد آموزشی خود با استفاده از منابع چندرسانه‌ای هستید، علاوه بر سه گروهی که به آنها اشاره شد، به گروه دیگری نیز باید توجه نمایید. سه گروه نخست، وظیفه پشتیبانی ویراستاری از اولین پیش نویس شما را برعهده دارند و گروه چهارم از حامیان فنی در هنگام تدوین مورد آموزشی هستند. استفاده از متخصصان فنی موجب می‌گردد تا اطمینان حاصل نمایید که محتوا به طور مناسب در بستری قابل دسترسی، قرار دارد. همچنین مورد آموزشی از نظر زمانی بررسی شده است و حداکثر دسترسی را برای یادگیرندگان فراهم می‌آورد، صرف نظر از اینکه از چه طریقی (با چه دستگاهی) به مورد آموزشی دسترسی خواهند داشت.

همانطور که این بخش پایانی را می‌نویسم، به تازگی از چهار دستگاه مختلف منظور اجرای یکی از موارد آموزشی چندرسانه‌ای درخصوص (طرح مسئله) محبوب خود استفاده نمودم. اما متأسفانه، هر چهار تلاش با شکست همراه بودند؛ زیرا بُن‌سازه (پلتفرم) مربوطه، دیگر پشتیبانی نمی‌شود.

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده‌اید، شایسته است بدانید که:

۱. موارد آموزشی ابتدا بهتر است از منابع مناسب داده‌ها استخراج شوند. سپس به منظور ارائه یک سفر یادگیری، نیاز است که منابع داده‌ها مجدداً بازنگری شوند.
۲. اگرچه رویکردها و قالب‌های مختلفی وجود دارند، بهتر است چهار ساختار کلیدی (ساختارهای روایت، گاه‌شماری، توضیحی و طرح داستان (پی‌رنگ)) غالباً در هر مورد آموزشی یافت شوند. این چهار ساختار کلیدی در کنار یکدیگر، ساختار سازگاری درونی را فراهم می‌نمایند تا اطمینان حاصل گردد که یک سفر اکتشافی می‌تواند با شگفتی‌های یادگیری جالب در طول مسیر آغاز شود.
۳. مانند تمام آثار ادبی مناسب، مورد آموزشی نیز به آغاز، میانه و پایان نیاز دارند. توجه به هر سه بخش، این اطمینان را ایجاد می‌نماید که یادگیرنده همچنان با متن تعامل می‌نماید و به موضوعات و مضامین کلیدی توجه می‌کند. همچنین یادگیرنده را به منظور برای در بحث‌های بعدی مطلع می‌سازد.
۴. موارد آموزشی اغلب، تمام داده‌های مورد نیاز به منظور رسیدگی به موضوعات را در اختیار ما قرار می‌دهد. درحالی‌که برخی از آنها، راهنمایی را به یادگیرندگان ارائه می‌نمایند که یادگیرنده به وسیله آن نشانه‌ها، می‌تواند به مکان‌های گوناگون (منابع خارجی) مراجعه کنند. همچنین از طریق تجسس در منابع مختلف، به جمع‌آوری و ارزشیابی منابع داده بپردازد. منابعی که قادرند مضامین مورد آموزشی تکمیل نمایند.
۵. بهتر است تلاش نمایید تا خودتان در این مسیر به تنهایی پیش بروید. بینش و بازخوردی از همکاران و دوستانی دریافت نمایید که می‌توانند به شما کمک کنند تا سبک، رویکرد و ارائه روایت خود را اصلاح نمایید و آخرین اصلاحات نهایی را به فرآیند نوشتن مورد آموزشی (یا پژوهشی) بیافزایید.

فصل ۱۲: ارتقا/ بهسازی موارد آموزشی

"موارد آموزشی تصویری، همواره قدرتمندتر از موارد آموزشی هستند که تنها از کلمات استفاده می‌نمایند. به همین دلیل است که شکل‌ها، جداول، تصاویر و ویدیو مفید هستند."

^۱مرکز توسعه موردکاوی، هلند

در این فصل، به اهداف زیر پرداخته می‌شود:

- ارائه نکات نهایی درخصوص موردکاوی؛
- تأمین منابع اضافی، به منظور تکمیل مورد آموزشی؛
- در نظر گرفتن سیستم چرخشی مناسب برای تمام یادگیرندگان؛
- توسعه نام تجاری مورد آموزشی؛

پس از جمع‌آوری داده‌های مربوطه به موارد آموزشی و کار روی تمام ساختارها و قالب‌بندی‌ها به منظور تولید نسخه پیش‌نویس، این فصل به بررسی نحوه افزودن اقدامات تکمیلی نهایی می‌پردازد. اقداماتی که تضمین می‌نمایند، مورد آموزشی بیشترین تأثیر را در کلاس خواهد داشت و یادگیری را برای شرکت‌کنندگان تثبیت می‌نماید. علاوه بر آن، محدوده‌ای را به منظور استفاده در گروه‌های یادگیرندگان متعدد فراهم می‌سازد.

۱۲.۱ رصد نهایی سرمقاله

اکثر نویسندگان مورد آموزشی، با در نظر گرفتن آغاز کلاس، به تدوین مورد آموزشی اقدام می‌نمایند. اما بسیاری آرزو دارند که مورد آموزشی آنها جذابیت بیشتری داشته باشد و تعداد یادگیرندگان بیشتری را به خود جلب نماید. اگر به دنبال توسعه مورد آموزشی برای سایر کلاس‌ها، چه داخلی (در سازمان خود) یا سایر حوزه‌ها هستید، ممکن است بخواهید نگاهی دیگر به محتوای سرمقاله، نوع و سبک آن بیندازید تا مطمئن شوید که محتوا با استاندارد (ارائه شده توسط سایر آموزیاران) مطابقت دارد. اگر مورد آموزشی شما در کنار موارد آموزشی از مؤلفان دیگر، به عنوان بخشی از یک مجموعه یا برنامه

¹ Yue, 2016a, p. 3

استفاده می‌گردد؛ شایسته است به دقت، محتوا را ویرایش نمایید و به سبک‌های اتخاذ شده در موارد آموزشی دیگر نگاهی بیندازید تا اطمینان حاصل کنید که سازگاری کافی در رویکرد شما وجود دارد. به طوری که بنظر می‌رسد مورد آموزشی شما مناسب است، یا حداقل به دلایل اشتباه، از سایر موارد آموزشی متمایز نمی‌گردد. سلب مسئولیت در صفحه اصلی^۱، استفاده از پرسش‌های برای مخاطب (خواننده) در متن، اندازه فونت و سبک و طرح‌بندی صفحه می‌تواند تأثیری بر مخاطب بگذارد؛ بنابراین توجه به این جزئیات می‌تواند تفاوت عظیمی ایجاد نماید.

علاوه بر این، شما بهتر است درک روشنی از نحوه استفاده از مورد آموزشی در بحث کلاسی داشته باشید، اما ممکن است همتایان شما درک واضحی از مورد آموزشی نداشته باشند. بنابراین، حتماً بررسی نمایید که نقشه موردی شما، راهنمایی روشنی برای همکاران ارائه می‌نماید و رویکرد مورد نظر به منظور رسیدگی به داده‌ها را روشن می‌سازد. هنگامی که با سایر آموزیاران جهت ارائه برنامه مشابه در چندین گروه کار می‌کنید، به منظور سازگاری و استانداردسازی داخلی اهمیت ویژه‌ای دارد. ممکن است نقشه خود را به قصد جذابیت بیشتر در یک یادداشت آموزشی مشخص سازید (به فصل بعدی مراجعه کنید)؛ اما اگر این اقدام را انجام ندادید، حداقل مطمئن شوید که نقشه شما با مورد آموزشی همراه است و به اندازه کافی حاشیه نویسی شده است تا آموزیاران بتوانند درک روشنی درخصوص استفاده از آن داشته باشند.

۱۲.۲ توسعه نام تجاری مورد آموزشی

ممکن است بخواهید با بررسی نحوه ارائه خروجی‌های رسمی مؤسسه، این فرآیند را یک قدم جلوتر ببرید. ممکن است به منظور استفاده از تمام خروجی‌ها در لوای یک "خانه برند"^۲ ثابت، از یک دفتر ارتباطات، روابط عمومی یا انتشاراتی کمک گرفته شود که انتشار چنین گزارش‌ها و خروجی‌هایی را از طرف مؤسسه مدیریت می‌نماید. بسیاری از مؤسسات، واحد اصلی تألیف مورد آموزشی و دفتر انتشارات مختص به خود را دارند. این واحدها، نام تجاری نهایی این خروجی‌ها را مدیریت می‌نمایند و اطمینان حاصل می‌گردد که استفاده صحیح از نمادها، تقارن حروف و مواردی از این قبیل برای تمامی موارد آموزشی منتشر شده، حفظ می‌شود. انتخاب یک "خانه برند" به منظور نوشتن مورد آموزشی می‌تواند مطالب شما را از سایر موارد آموزشی متمایز نماید و مخاطب را قادر سازد تا ارتباطی میان شما، مورد آموزشی و مؤسسه شما ایجاد نماید.

۱۲.۳ ترکیب منابع انسانی حامی

تدوین یک مورد آموزشی زنده پیش‌تر در فصل ۸ مطرح شده است. ممکن است مشارکت‌کنندگان بتوانند زمان و منابع بیشتری را به منظور افزودن ارزش بیشتر به مورد آموزشی، از طریق پشتیبانی و ارائه در کلاس یا از طریق فراهم نمودن

¹ Disclaimers on the Home page

² House brand

نوعی تأییدیه یا مقدمه از پیش آماده شده، صرف نمایند. شما می‌توانید به عنوان "صحنه‌ساز"¹ از مورد آموزشی تهیه شده توسط یادگیرندگان استفاده نمایید. من اغلب متوجه شده‌ام که اگر فرد مشارکت کننده از یک سازمان، زمان قابل توجهی را در حمایت از فرآیند نوشتن صرف نموده باشد، می‌توان از او دعوت نمود تا داستان موردی خود را تأیید نماید و شواهدی بر مبنای داستان مورد آموزشی ارائه نماید. اگر گاهی مشارکت، با تزریق مقداری خلاقیت همراه با برنامه‌ریزی دقیق همراه باشد، می‌تواند نتایج جالبی را ایجاد نماید.

درس های آموخته شده

پس از تکمیل مورد آموزشی که وضعیت دشواری را بررسی می‌نمودم که یک شرکت داروسازی با آن مواجه است. از قهرمان اصلی مورد آموزشی دعوت کردم تا به منظور کمک به درک بهتر مورد آموزشی به من بپیوندد. می‌دانستم که قرار است مورد آموزشی به گروه مختلفی از یادگیرندگان ارائه داده شود. اما تمامی اعضای گروه با یکدیگر آشنا نخواهند شد. پس از صحبت در خصوص گزینه‌های مختلف، تصمیم گرفتیم تا قهرمان داستان به یادگیرندگان در کلاس درس در گروه‌های مختلط بپیوندد (به عنوان یک عضو به گروه بپیوندد). در سراسر بحث کلاس، یادگیرندگان نظرات متعددی در خصوص شرکت به اشتراک گذاشتند (که تمامی آنها مکمل یکدیگر نبودند). در پایان کلاس، از یادگیرندگان پرسیدم، اگر امروز بتوانیم قهرمان داستان را به کلاس بیاوریم، هر یک از یادگیرندگان چه تعمیم یا توصیه‌ای می‌توانند به او ارائه دهند.

هنگامی که تقریباً تمامی پاسخ‌های خود را ارائه نمودند، از "دانشجوی بسیار آرام در انتهای کلاس" دعوت نمودم که به جلو بیاید و به من بپیوندد. این درخواست غیرمعمول توجه همگان را به خود جلب نمود و سکوتی در اتاق حاکم شد. در کمال تعجب گروه، شخصیت اصلی داستان را معرفی نمودم. اتاق کاملاً ساکت بود زیرا من از قهرمان داستان دعوت نموده بودم تا آنچه را که واقعاً در آینده اتفاق می‌افتاد و آنچه شرکت اکنون شرکت در حال انجام آن بود را با اعضای کلاس به اشتراک بگذارد.

این موضوع، پرسش‌های بیشتری را در ذهن یادگیرندگان برانگیخت. بسیاری از آنها پس از پایان برنامه نظر دادند که معرفی قهرمان داستان تا چه حد بر تجربه یادگیری آنها تأثیرگذار بوده است. هنگامی که این داستان را با دیگر نویسندگان در میان گذاشتم، برخی پرسیده‌اند که چرا یک قهرمان داستان حاضر است چنین کاری را انجام دهد؟ به‌ویژه با توجه به اشتراک‌گذاری نظرات منفی در طول بحث، حضور قهرمان داستان بسیار تعجب برانگیز بود. هنگامی که این موقعیت را برای قهرمان داستان ایجاد نمودم، او دو نکته تأمل برانگیز مهم را در میان گذاشت. اولاً، این اقدام، یک سرمایه‌گذاری "نوع دوستانه" برای مشارکت کننده نبود، زیرا او معتقد بود این موقعیت به او (قهرمان داستان) نیز این فرصت را می‌دهد که به گوش دادن و دریافت بینش‌های نسل بعدی رهبران در حوزه کاری خود

¹ Scene-setter

"اطلاعات بازار" دست یابد. ثانیاً، او در پایان ۱۰ دقیقه، او فرصت یافت تا بینش خود را درخصوص نحوه عملکرد شرکت به اشتراک بگذارد، که از نظر او ارزش بازاریابی بسیار زیادی دارد. بنابراین، ما توافق نمودیم که به یک معامله برده-برده دست یافته ایم.

۱۲.۴ افزودن ارزش به کمک منابع اضافی

این مورد آموزشی اغلب می‌تواند با استفاده از منابع اضافی، پشتیبانی گردد. منابعی که به منظور تنظیم صحنه، تقویت پیام‌های کلیدی پرونده یا تأیید واقعیت داستان موجود در مورد آموزشی استفاده می‌شوند. اینها ممکن است شامل منابع ارائه شده توسط سازمان مشارکت کننده باشند. به عنوان مثال، گزارش‌های شرکت، مواد بازاریابی و ابزارهای ترویجی یا ویدیوهای تبلیغاتی، از این قبیل منابع هستند. گاهی می‌توان از این منابع به منظور توسعه محیط یادگیری فیزیکی استفاده نمود و از "تمایل به تعلیق ناباوری" یادگیرندگان در کلاس پشتیبانی نمود، زیرا محل کلاس به کمک گزارش‌های شرکت، جزوه‌ها، پوسترها به اتاق هیئت مدیره سازمان تبدیل می‌شود. لوگوها و نمادها، به ایجاد ذهنیت جلسه هیئت مدیره کمک می‌نمایند.

به طور مشابه، یک بار مورد کاوی درخصوص BBC را برای یک کلاس کارشناسی پذیرفتم و تصمیم گرفتم از نمادهای این شرکت همراه با طرح مورد آموزشی استفاده نمایم تا اتاق سخنرانی را به طور موقت به استودیوی ۱۶ پخش BBC تبدیل نمایم. هنگام آماده سازی پیش نویس مورد آموزشی درخصوص یک قرارداد حمایت مالی مسابقات اتومبیل‌رانی فرمول ۱، به سازمان نامه نوشتم تا مجوز انتشار نهایی داده‌های میدانی اولیه را دریافت نمایم. داده‌هایی که به نوشتن مورد آموزشی کمک کرده بودند. شرکت پاسخ داد و اقدام را تأیید نمود و گزارش دیگری را افزود که به تازگی منتشر شده بود. این گزارش، تاکنون تنها در داخل سازمان موجود بود. هنگامی که به منظور ارائه مورد آموزشی آماده شدم، از تمامی منابع اضافی استفاده نمودم که می‌توانستند نقش خود را در ارائه آخرین نکات ارزشمند به مورد آموزشی ایفا نمایند. تأیید محتوا و در عین حال ارائه بینش‌ها و منابع اطلاعاتی اضافی، به عنوان راهنما برای یادگیرندگان، به کار گرفته می‌شدند.

۱۲.۵ ارسال مورد آموزشی به یک پایگاه جهانی

مسیرهای مختلفی وجود دارد که یک نویسنده می‌تواند به منظور حصول اطمینان از تأثیر و جذابیت بیشتر مورد آموزشی آنها مسیرها را طی نماید. مورد آموزشی را می‌توان به منظور انتشار در مجلات یادگیری و در برخی از مجلات تخصصی برای اهداف آموزشی و یادگیری توسعه داد. موارد آموزشی همچنین می‌توانند به مجموعه‌های ویژه‌ای کمک نمایند که به جذابیت جهانی آنها بیافزاید. پایگاه‌های جهانی با دسترسی آزاد، جهت مورد کاوی وجود دارند که می‌توانید کار خود را به

آنها ارسال نمایید. سازمان‌های متولیِ مورد‌کاوی که میزبان چنین پایگاه جهانی هستند، اغلب بستری را فراهم می‌سازند تا شما بتوانید منابع خود را به جامعه توسعه علمی و حرفه‌ای گسترده‌تر نشان دهید.

این سازمان‌ها اغلب به جزئیات خاصی در خصوص مورد آموزشی نیاز دارند. به عنوان مثال، اینکه آیا مورد آموزشی با استفاده از پژوهش‌های میدانی یا پژوهش‌های کتابخانه‌ای انجام شده است. اگر این یک مورد آموزشی میدانی باشد، اغلب به مدرکی مبنی بر مجوز انتشار رسمی از کسب و کار مشارکت کننده نیاز دارند. صرف نظر از نوع مورد آموزشی، سازمان‌های متولیِ مورد‌کاوی، به دنبال شواهدی می‌گردند که نشان دهند مورد آموزشی حداقل یک بار در کلاس آزمایش شده است و به عنوان یک منبع یادگیری بررسی گشته است. بسیاری نیز به یک یادداشت آموزشی به همراه مورد آموزشی نیاز دارند. جزئیات بیشتر این نوع سازمان‌ها را می‌توانید در بخش پایانی این کتاب بیابید.

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. موارد آموزشی را می‌توان با بررسی دقیق به منظور حروف چینی نهایی و طراحی ویراستاری عمیق‌تر، توسعه داد و بهسازی نمود.
۲. ایجاد برند برای موارد آموزشی می‌تواند برای شما به عنوان مؤلف/طراح مورد آموزشی یا برای سازمان تمایزی را ایجاد نماید تا مورد آموزشی شما را به عنوان بخشی از یک مجموعه گسترده‌تر، تثبیت نماید.
۳. معرفی سایر منابع، چه منابع انسانی و چه منابع محتوای اضافی، می‌تواند اعتبار مورد آموزشی را در صورت دریافت توسط مخاطبان افزایش دهند.
۴. پایگاه‌های مورد‌کاوی در سراسر جهان وجود دارند که در آن نویسندگان و مؤلفان می‌توانند آثار خود را به منظور انتشار به جامعه دانشگاهی گسترده‌تر ارسال نمایند.

فصل ۱۳: یادداشت‌های آموزشی به منظور تدریس موردکاوی

"یادداشت‌های آموزشی^۱، تنها راه آموزش یک مورد آموزشی یا حتی بهترین راه را در اختیار شما قرار نمی‌دهند، بلکه به شما ایده می‌دهند تا دیگران را بر این مبنا آموزش دهید و دریابید چه چیزی برای آنها کارآمد بوده است. یادداشت‌های آموزشی، اغلب نکات، حکایات یا داده‌های تکمیلی، تجزیه و تحلیل نسبتاً دقیق و اغلب یک بخش پایانی دارند."^۲

دانشگاه ویرجینیا، ایالات متحده^۲

این فصل به بررسی اهداف زیر می‌پردازد:

- استدلال موافق و مخالف به منظور توسعه یادداشت‌های آموزشی؛
- چگونگی رسمی نمودن محتوای موجود در نقشه موردی به منظور تولید یادداشت آموزشی؛
- اجزای ضروری یادداشت آموزشی؛
- انطباق‌های اضافی از یادداشت‌های آموزشی؛

در حالی که نقشه موردی، اصولاً به نفع مؤلف مورد آموزشی وجود دارد، به منظور ارائه یادآوری غیررسمی از محدوده استفاده از مورد آموزشی جهت پیمایش یک سفر یادگیری از پیش برنامه‌ریزی شده از میان داده‌های مورد آموزشی، یادداشت آموزشی می‌تواند مفید باشند. یادداشت‌های آموزشی، توسعه دهنده این کارکرد هستند. به طور گسترده، یادداشت‌های آموزشی، به عنوان فایده اصلی برای سایر آموزیاران در نظر گرفته می‌شوند که به دنبال استفاده از موارد آموزشی هستند. بنابراین، یادداشت آموزشی، نقشه را به نتیجه رسمی ارجاع می‌دهند تا آن را به یک سند قابل انتشار جداگانه تبدیل نمایند. سندی که یادگیرنده در جلسه موردکاوی آن را دریافت می‌نمایند و آموزیار، یادداشت آموزشی را همراه با مورد آموزشی دریافت می‌کند.

¹ Teaching notes

² Clawson and Weatherford, ۱۹۹۵, p. ۱

۱۳.۱ چرا ضرورت دارد که یک یادداشت آموزشی تهیه کنید؟

"یادداشت آموزشی، سندی است که همراه با یک مورد آموزشی است. یادداشت آموزشی، به مدرسان بالقوه کمک می‌نماید تا بینشی را درخصوص مورد آموزشی بدست آورند و به استفاده بهتر از مورد آموزشی دست یابند. اگرچه برای هر مورد آموزشی داشتن یادداشت آموزشی یک قانون نیست؛ اما مورد آموزشی همراه با یادداشت آموزشی، محبوب‌تر از مورد آموزشی بدون یادداشت هستند."

مرکز توسعه موردکاوی، هلند^۱

تمامی نویسندگان، یادداشت‌های آموزشی را ایجاد نمی‌نمایند. تا زمانی که مؤلف، نقشه‌ای داشته باشد که به یادگیرندگان درخصوص چگونگی پیمایش مسیر موردکاوی راهنمایی روشنی ارائه دهد؛ عدم تهیه یادداشت‌های آموزشی چندان مشکل ساز نیست. اما اگر قرار باشد مورد آموزشی، توسط همکاران دیگر یا سایر کاربران خارجی ارائه و استفاده شود، به منظور درک مفروضات و برخی جزئیات در نقشه موردی، همراه داشتن یادداشت‌های آموزشی می‌تواند راهگشا باشد. برخی از مؤسسات هستند که تنها به انتشار مورد آموزشی و نه یادداشت آموزشی علاقه دارند و ترجیح می‌دهند از یادداشت‌های آموزشی، به عنوان مالکیت معنوی مؤسسه و تنها به منظور استفاده داخلی محافظت نمایند.

هرچند این روند رو به کاهش است؛ زیرا موردکاوی به تعداد بیشتری به منظور انتشار جهانی، در دسترس هستند. تقاضای فزاینده به منظور وجود یادداشت‌های آموزشی به همراه مورد آموزشی به عنوان بخشی از فرآیند انتخاب مورد آموزشی جهت برنامه‌ریزی مشاهده می‌گردد. یادداشت آموزشی، تنها بیانگر یک دیدگاه و هدف مد نظر مؤلف هستند. مسلماً یک کاربر بالقوه دیگر ممکن است مورد آموزشی را ببیند و دریافت متفاوتی را با نقشه متفاوت تصور نماید. بنابراین، یادداشت آموزشی دارای محدودیت‌هایی است. با این حال، اکثریت قریب به اتفاق موارد آموزشی که جهت انتشار جهانی در دسترس پژوهشگران هستند؛ اغلب شامل یادداشت‌های آموزشی هستند که به عنوان یک عامل ضروری به منظور پذیرش مورد آموزشی در نظر گرفته می‌شوند. بدون نقشه، مؤلف تنها یک داستان جالبی را بیان می‌کند؛ اما از پذیرنده بالقوه آینده می‌خواهد تا جهت تعیین ارزش آن برای یک جلسه کلاس سخت‌تر تلاش نماید. یادداشت آموزشی می‌تواند بینش‌ها، سرنخ‌ها و مثال‌های مفیدی از نحوه دستیابی به مورد آموزشی و چگونگی دستیابی به اهداف کلیدی آموزشی ارائه دهد؛ در عین حال که محدودیت‌ها و مرزهای آن را نیز روشن سازد.

علاوه بر این، یادداشت آموزشی نشان می‌دهد که چگونه مورد آموزشی پیش‌تر در یک محیط کلاس به خوبی کار کرده است. بنابراین کاربران آینده می‌توانند از بازخورد کلاس و تجربیات کاربر اصلی آن بهره‌مند شوند. سپس تصمیم‌گیرنده تعیین می‌نماید که آیا تمام توصیه‌های موجود در یادداشت آموزشی را دنبال کند یا به طور متناوب از یادگیری حاصل از

¹ Yue, ۲۰۱۶b

یادداشت آموزشی استفاده نماید و نقشه خود را توسعه دهد. اخیراً، برخی از "توزیع کنندگان مورد آموزشی"^۱ تأکید می‌ورزند که نیاز است تمامی موارد آموزشی ارسالی جدید شامل یادداشت آموزشی باشند؛ زیرا پژوهش‌های بازار نشان می‌دهند که پرتقاضاترین موارد آموزشی همواره حاوی یادداشت آموزشی هستند. بنابراین این گزاره نشان می‌دهد که یادداشت آموزشی همراه موارد آموزشی، "ترجیح مشترک بازار" است. برای مثال، در بررسی نمونه‌هایی از پُرفروش‌ترین موارد آموزشی از The Case Centre، در یک دوره پنج ساله، مشخص شده است که بیش از ۹۰ درصد از تمامی موارد آموزشی پُرفروش‌ها، یک یادداشت آموزشی دارند.

۱۳.۲ اجزای اصلی یادداشت آموزشی

تمامی یادداشت‌های آموزشی مفید نیستند یا مطالعه آنها آسان نیست. بنابراین، ارزش دارد که ساختاری برای یادداشت آموزشی خود ایجاد نمایید تا مطمئن شوید که مورد آموزشی، ابزار حقیقی حمایتی برای آموزیاران است که به دنبال استفاده بالقوه از مورد کاوی هستند. تقریباً تمام یادداشت‌های آموزشی شامل هشت مؤلفه کلیدی از جمله، خلاصه مورد آموزشی، اهداف آموزشی، مخاطبان هدف، رویکرد تدریس، تجزیه و تحلیل، منابع اضافی، بازخورد و آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد، می‌باشند.

خلاصه مورد آموزشی

نیاز است خلاصه اولیه گزارشی بسیار مختصر، بدون ابهام و آسان به منظور مطالعه (خواندن) از عناصر اصلی روایت موردی ارائه دهد. درحالی‌که ممکن است تلاش‌هایی به منظور پنهان نمودن محتوا در مورد آموزشی انجام شده باشد. بهتر است "خلاصه" نوشته شده در یادداشت آموزشی بسیار واضح باشد، زیرا تضمین می‌نماید که پیام واقعی داستان درون مورد آموزشی را برای آموزیار روشن می‌سازد.

اهداف آموزشی

نیاز است اهداف اصلی یادگیری از نقشه آموزشی، در یادداشت‌های آموزشی گنجانده شوند تا برای آموزیار بالقوه روشن گردد که چگونه از مورد آموزشی استفاده قرار گرفته است. برخی از نویسندگان مورد آموزشی نیز از این بخش به منظور ارائه پیشنهادات جایگزین درخصوص نحوه استفاده از مورد آموزشی استفاده می‌نمایند تا جذابیت بالقوه آن را برای مخاطبان گسترده‌تر، افزایش دهند. نویسندگان اغلب این بخش را با شناسایی مضامین کلیدی در متن آغاز می‌نمایند. برای مثال،

¹ Case distributors

این مورد آموزشی، به بررسی موضوعات مربوط به اخلاق تجاری و مدیریت تغییر می پردازد. پیش از شناسایی موضوعات خاص تر و نکات مهم کاوش در مورد آموزشی، اهداف آموزشی باید مدنظر قرار بگیرند.

مخاطب هدف

این بخش، گروه کاربری مد نظر را به منظور تدوین مورد آموزشی مشخص می سازد. بسیاری از نویسندگان تمایل دارند از تمرکز بیش از حد، بر یک گروه یادگیرنده خاص اجتناب نمایند تا سایر پذیرندگان بالقوه، نیز بتوانند از مورد آموزشی استفاده نمایند. گاهی با ارائه یک گروه پیشنهادی اولیه و به دنبال آن گروه های دیگری می توان مخاطب هدف را شناسایی نمود که می توانند با موضوعات ارتباط داشته باشند (مخاطب مورد آموزشی باشند). پیش نیازهای مورد آموزشی، نیاز گروه برای اطمینان از توانایی اعضای گروه در رسیدگی به مورد آموزشی را مشخص می سازند. به عنوان مثال "این مورد آموزشی به طور خاص برای استفاده با دانشجویان سال آخر استراتژی کسب و کار و کسانی که در مراحل اولیه مطالعات MBA خود هستند در نظر گرفته شده است. همچنین می تواند با سایر گروه های کارشناسی و کارشناسی ارشد که موضوعات استراتژیک مرتبط با توسعه کسب و کار را مطالعه می نمایند، پس از ایجاد درک از مبانی استراتژی استفاده شود".

رویکرد تدریس

رویکرد تدریس نقطه ای است که محتوای اصلی نقشه، در یادداشت آموزشی، پیش نویس می شود. رویکرد تدریس، داستان چگونگی پیمودن مسیر از A به B را با استفاده از پرسش هایی که با دقت طراحی شده اند با هدف امکان پیشرفت در داده های موردی بیان می کند. نویسندگان اغلب تمایل دارند نمونه های پیشنهادی از رویکردهای آغاز و پایان مورد آموزشی و همچنین فهرست هایی از پرسش های احتمالی درج نمایند که حرکت در مسیر را ترویج می کنند. این پرسش ها، همچنین ممکن است همراه با یادداشت های توضیحی باشند تا مشخص گردد چگونه می توان از پرسش ها استفاده کرد و چه نوع پاسخی را می توان پیش بینی کرد. اگر نکته کلیدی یا نکته پیچیده ای در مورد آموزشی ارائه شده است، باید در اینجا یا در خلاصه اصلی در ابتدای یادداشت آموزشی، به وضوح توضیح داده شود.

فصل های پیشین، توجه مخاطبان کتاب را به هدف بحث مورد کاوی جلب نموده است که هم شامل وسعت و هم عمق کاوش است. تمرکز بر "وسعت" بحث مورد کاوی موجب می گردد تا حرکت از طریق مورد آموزشی به سمت نقطه مقصد وجود داشته باشد، در حالی که تمرکز بر "عمق"، نقاط بازدید جالب سفر مورد کاوی را بررسی می نماید که در آن می تواند انواع مختلف تجزیه و تحلیل انجام گیرند.

توجه به این دو بُعد، اغلب بخشی از بحث کلاس مورد کاوی در نظر گرفته شود که شامل شکل گیری نظریه مدیریت (استقرایی) یا کاربرد نظریه شناخته شده (قیاسی) می شود. یادداشت های آموزشی، اغلب شامل نمونه های انجام شده از

پاسخ به این عرصه‌ها به منظور تجزیه و تحلیل هستند. به عنوان مثال، یادداشت آموزشی ممکن است شامل پیشنهادی جهت تجزیه و تحلیل SWOT باشد. همچنین ممکن است شامل نمونه‌هایی از پاسخ‌هایی باشند که ممکن است توسط یادگیرندگان ارائه شده باشند (پاسخ‌های احتمالی).

منابع اضافی

این بخش، فرصتی را برای مؤلف فراهم می‌سازد تا پیشنهادات دیگر عرصه‌های کلیدی که ممکن است همراه با بحث موردکاوی مدنظر قرار گیرند را برای مخاطبان معرفی نماید. اگر مورد آموزشی، بخشی از یک سری موارد آموزشی یا منابع یادگیری باشد، اغلب در این بخش نیز به آنها اشاره می‌شود. در حالی که این بخش از لحاظ تاریخی، حاوی جزئیات مقالات مجلات و ارجاعات کتاب بوده است، اخیراً به عنوان یک نشانگر برای سایر منابع مبتنی بر اینترنت¹، در دسترس آموزیاران یا یادگیرندگان عمل می‌نماید.

بازخورد

یکی از پیش نیازهای مهم انتشار مورد آموزشی، به منظور دسترسی به جامعه علمی گسترده تر این است که مورد آموزشی حداقل یک یا دو بار در کلاس آزمایش شده باشد. این امر ناگزیر تضمین می‌نماید که مؤلف، بازخورد از تجربیات بحث و ارائه در کلاس را دریافت نموده است. این بازخورد، در بخش پیش‌رو خلاصه شده است تا نکات مفیدی را برای سایر آموزیاران ارائه دهد. اگر یک مانع خاص یا مسئله پرتکرار و شایع در بحث‌های کلاس مطرح شده باشد، شناسایی آن در بخش بازخورد، بسیار مفید است.

آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد

بسیاری از یادداشت‌های آموزشی، پایانی را ارائه می‌دهند، که مشخص می‌نماید در ادامه روایت ماجرا چه اتفاقی خواهد افتاد. برای مثال، اگر مورد آموزشی مستلزم توافق بر یک تصمیم خاص، از میان مجموعه‌ای از سه یا چهار گزینه ممکن باشد؛ انتخاب واقعی سازمان را می‌توان در این بخش به صورت خلاصه ارائه نمود. همچنین می‌توان هرگونه پیامد این تصمیم را نیز به صورت خلاصه مطرح ساخت. این بخش، یک روش بسیار رایج و محبوب به منظور پایان دادن به جلسه گروهی موردکاوی می‌باشد، اما با اخطارهای خاصی نیز همراه است. یادگیرندگان اغلب تمایل دارند که تصور نمایند، مسیر عملی که سازمان انتخاب می‌کند، پاسخ درستی است. همین تصور درخصوص تصمیم یک شخصیت از سازمان (پذیرش

¹ Internet based resources

صحت تصمیم او) نیز صدق می‌نماید. گاهی ممکن است این انتخاب‌ها ناآگاهانه باشند یا متعاقباً ثابت شود که عاقلانه نیستند. بنابراین بررسی چالش‌ها و پیامدهای تصمیم، به منظور حصول اطمینان از این هدف مفید خواهد بود که یادگیرندگان می‌توانند فراتر از تصور یک "پاسخ ساده درست و نادرست" فکر نمایند.

درس‌های آموخته شده

یکی از موارد آموزشی مورد علاقه من، مورد آموزشی تصمیم‌گیری مربوط به یک تولیدکننده بین‌المللی شکلات بود که با سه گزینه استراتژیک مهم به منظور ورود به بازار جدید روبرو بود. از یادگیرندگان دعوت شد تا محاسن و معایب هر سه گزینه را در نظر بگیرند. بحث کلاسی خود را با رأی دادن به گزینه مطلوب آغاز نمودم، سپس از یک قالب نقش‌آفرینی استفاده کردم تا هر گروه (سه گروه) یکی از هر سه گزینه را در نظر بگیرند تصور نماید که آنها "تیم توسعه پروژه" هستند. هر گروه موظف شد تا به طور مؤثر گزینه استراتژیک خود را در انتهای جلسه به سایر گروه‌ها ارائه دهد.

من به اتخاذ رویکردی در انتخاب گروهی تمایل دارم که اطمینان می‌دهد افراد مجبور می‌شوند گزینه‌ای را مطرح سازند که انتخاب رایج ترجیحی آنها نیست. پس از آن، یادگیرندگان را تشویق می‌نمایم تا دیدگاه‌های دیگر را در نظر بگیرند. در پایان سخنرانی‌ها و بحث‌های گروهی، از تمامی اعضای کلاس دعوت می‌کنم که یک بار دیگر مجدد گزینه مورد علاقه خود، آزادانه رأی دهند. در این حالت، این فرصت را خواهند داشت تا از دیدگاه‌ها و زوایای مختلف به این موضوع نگاه کنند.

تعجب آور است که بدانید چه تعداد ترجیحات خود را در طول یک ساعت بحث تغییر داده‌اند. یادگیرندگان، مصمم هستند تا بفهمند شرکت واقعاً چه کاری را در گام بعدی انتخاب کرده است. هنگامی که به یادگیرندگان درخصوص گزینه‌ای که واقعاً شرکت انتخاب کرده است، (از داده‌های اضافی در یادداشت آموزشی) اطلاعاتی می‌دهم، آن دسته از یادگیرندگانی که همان گزینه را انتخاب کردند، به طور طبیعی از کشف این که "آنها پاسخ درست را دریافت کرده‌اند" خوشحال بودند.

پیش از استخراج اطلاعات اضافی (همچنین از یادداشت آموزشی) که پیامدهای تصمیم استراتژیک شرکت را مشخص می‌ساخت، به "گروه برنده" اجازه دادم لحظه‌ای از موفقیت خود لذت ببرند. پس از آن بلافاصله گزاره‌ای را مطرح نمودم: در کمتر از ۱۸ ماه، سازمان به طور قابل توجهی سهم بازار را از دست داد. پس از شنیدن این گزاره، لبخندها از چهره "گروه برنده" حذف شدند؛ زیرا تمامی آنها با این پرسش روبرو شدند که آیا اقدام بعدی شرکت، پاسخ درستی بوده است؟

۱۳.۳ کارکردهای اضافی یادداشت آموزشی

از نظر فنی، دلیلی وجود ندارد که یک مورد آموزشی غنی از داده خاص ممکن است بیش از یک نقشه (و یادداشت آموزشی بعدی) نداشته باشد. نقشه و یادداشت آموزشی، نشان می‌دهند چگونه می‌توان از طریق داده‌ها، چندین مسیر (سفر) به منظور دستیابی به اهداف یادگیری متفاوت را طی نمود. یادداشت آموزشی علاوه بر ارائه دیدگاه‌های جدید در خصوص مورد آموزشی، می‌تواند منابع و جزئیات بسیار دیگری را برای آموزیار ارائه دهد. نویسنده ممکن است بخواهد نکات بحث و گفت‌وگو را در یادداشت آموزشی بگنجانند. افزودن اطلاعات اضافه، به ویژه هنگامی مفید خواهند بود که مورد آموزشی به صورت داخلی توسط چند آموزیار در یک برنامه آموزشی به گروه‌های مختلف ارائه شود. یادداشت‌های آموزشی، از استانداردسازی رویکرد ارائه مورد آموزشی پشتیبانی می‌نمایند. چنین یادداشت‌هایی همچنین ممکن است حاوی پرسش‌هایی باشند که برای تکالیف و یا ارزیابی استفاده می‌شوند.

نویسنده ممکن است بخواهد چهارچوب‌های زمانی را به منظور ارائه مورد آموزشی، تقسیم جلسات کلاس به دوره‌های زمانی مختلف، بر مبنای تجربیات گذشته از استفاده از مورد آموزشی در کلاس، لحاظ نماید. برخی از یادداشت‌های آموزشی، حاوی چندین پیشنهاد در خصوص نحوه استفاده از مورد آموزشی به روش‌های مختلف هستند، بسته به اینکه کاربر چقدر می‌تواند زمان را به منظور ارائه در کلاس اختصاص دهد. مواد آموزشی اضافی، اسلایدهای کلاس و جزوات نیز می‌توانند در یادداشت‌های آموزشی گنجانده شوند تا بنا به صلاح دید آموزیار، به عنوان منابع یادگیری اختیاری در نظر گرفته شوند.

لحظه ای درنگ کنید:

به یادداشت آموزشی در فصل ۲۰، که همراه با مورد کاوی پژوهش‌های اریونا است، نگاهی بیندازید. میزانی را بررسی نمایید که یادداشت آموزشی، تمام خصوصیات اساسی یک نقشه را ارائه می‌دهد. این عامل، مشخص می‌سازد که آموزیار می‌تواند کلاس را برای سفر (پیمودن مسیرهای یادگیری) در داده‌های مورد کاوی هدایت نماید. عناصر مختلف یادداشت آموزشی را بخوانید تا ارزشیابی نمایید که چگونه این یادداشت‌ها می‌توانند شما را به عنوان یک آموزیار برای یک بحث کلاسی راهنمایی نمایند.

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. یادداشت‌های آموزشی، ارائه رسمی نقشه مورد کاوی نویسنده است که به منظور استفاده توسط سایر آموزیاران بهبود یافته است که به منشأ مورد آموزشی واقف نیستند.

۲. این یادداشت‌ها باید تمام راهنمایی‌های اضافی مورد نیاز برای یک آموزیار را جهت ارائه مورد آموزشی در راستای دستیابی به اهداف یادگیری کلیدی در نظر گرفته، ارائه نمایند.
۳. بسیاری از سازمان‌های متولی توسعه و توزیع موردکاوی، اصرار دارند که یک یادداشت آموزشی به همراه مورد آموزشی داشته باشند. بنابراین، مؤلفان و نویسندگان که به دنبال توسعه گسترده‌تر موارد آموزشی طراحی شده خود هستند، نیاز است اطمینان حاصل نمایند که یادداشت‌ها به منظور تکمیل نقشه موردکاوی، ایجاد شده اند.
۴. یادداشت‌ها را می‌توان به منظور ارائه منابع بیشتر یا نشانه‌هایی برای فراگیران، به منظور گسترش ظرفیت یادگیری از تجربه موردکاوی استفاده نمود.

خلاصه بخش

اکنون ما به پایان بخش دوم این کتاب رسیده‌ایم، مشاهده نموده‌اید که این بخش عمدتاً بر نوشتن و تألیفِ مورد آموزشی و منابع همراه آنها، از جمله یادداشت‌های آموزشی تمرکز نموده است. پس از آزمایش در کلاس، این محتواهای تکمیل‌شده می‌توانند به منظور استفاده گسترده‌تر در میان پژوهشگران در محافل علمی جهانی توزیع گردند. در صورتی که مؤلفی تمایل دارد مورد آموزشی طراحی شده خود را معرفی نماید، می‌تواند به بخش چهارم کتاب مراجعه کند که شامل جزئیاتی در خصوص سایر سازمان‌هایی است که جهت حمایت از توزیع موارد آموزشی در سراسر جهان وجود دارند.

اکنون که تدریس مورد کاوی و نوشتن مورد آموزشی را مد نظر قرار داده‌ایم، بخش بعدی به چگونگی استفاده از مهارت‌ها و مطالب دو بخش پیشین به منظور توسعه مورد کاوی، می‌پردازد. اگر به دنبال گنجاندن مورد کاوی، به عنوان یک فرآیند یادگیری مهم در برنامه‌های آموزشی خود هستید، منطقی است که به ارزیابی این گونه برنامه‌ها نیز توجه داشته باشید. این بخش به ملاحظات و رویکردهای متفاوتی می‌پردازد که می‌توان هنگام استفاده از موارد آموزشی در راستای مقاصد ارزیابی اتخاذ نمود.

فصل ۱۴: رویکردها نسبت به موردکاوی

تا زمانی که موردکاوی در رشته مدیریت کاربرد داشته باشد، آموزیاران می‌توانند از موارد آموزشی، به عنوان ابزاری به منظور ارزیابی استفاده نمایند. رویکرد سنتی هاروارد این بود که اطمینان حاصل نماید که تمامی موارد آموزشی دارای نوعی ارزیابی هستند (فرایند ارزیابی آنها در نظر گرفته شده است). ارزیابی‌ها عمدتاً بر مبنای سهم آفرینی دانشجویان در بحث کلاس صورت می‌گیرند. این بخش بر رویکردهای مختلف استفاده از موارد آموزشی به منظور ارزیابی، تمرکز دارد. در ادامه، بخشی از مطالبی مطرح شده اند که پژوهشگران در خصوص رویکردهای خود جهت استفاده از موردکاوی در ارزیابی بیان نموده است:

"در حالت ایده‌آل، یک آزمون مبتنی بر موردکاوی بهتر است موضوعات تحلیلی و تصمیم‌گیری، دانش مفهومی و چالش‌های مدیریت اطلاعات را مشابه با آن مطالبی پوشش دهد که پیش‌تر در کلاس مطرح شده اند و برای یادگیرندگان فرصتی فراهم می‌آورد تا آنچه را که آموخته‌اند، نمایش بدهند."

^۱ کانادا

"یک موردکاوی، اغلب شامل طیف وسیع‌تری از موضوعات هستند. بنابراین استفاده از موردکاوی به عنوان وسیله‌ای جهت ارزیابی مستمر یا ارزیابی نهایی باید با دقت برنامه ریزی شود."

^۲ انگلستان

"آموزیاران باید دستورالعمل‌های مشخصی را در خصوص ارزیابی خود و هم‌تایان ارائه دهند و موضوعات میان فردی را به منظور اجرای موفقیت آمیز به دقت مدیریت نمایند."

^۳ استرالیا و نیوزیلند

این فصل به بررسی اهداف زیر می‌پردازد:

¹ Erskine, Leenders and Mauffette-Leenders, ۲۰۰۳, p. ۱۸۰

² Heath, ۲۰۱۵, p. ۴۷

³ Harris and Brown, ۲۰۱۳, p. ۱۰۱

- چگونه می‌توان نوع مورد آموزشی مناسب را به منظور ارزیابی تشخیص داد؟
- کدام یک از خصوصیات یادگیری با موارد آموزشی ارزیابی می‌شوند؟
- دلایل موافق و مخالف ارزیابی یادگیری فردی یا یادگیری گروهی چه هستند؟
- مزایای ارزیابی همتایان چیست؟

آیا در حال "ارزیابی یادگیری"^۱ هستید یا "ارزیابی برای یادگیری"^۲؟ برخلاف بسیاری از اشکال دیگر تکلیف و آزمون‌ها، موردکاوی نه تنها زمینه‌ای را به منظور ارزیابی یادگیری فراهم می‌نماید؛ بلکه از طریق توانمند ساختن شرکت‌کنندگان و مشارکت آنها در بررسی موضوعات، به فرآیند یادگیری کمک می‌کند. در نتیجه، موردکاوی اغلب به منظور ارزیابی‌ها، چه به عنوان تکالیف کتبی کلاسی یا برای اهداف آزمونی استفاده می‌شوند. این بخش به دو فصل تقسیم می‌گردد که رویکردهای توسعه ارزیابی موردکاوی، انواع مختلف موارد آموزشی که می‌توانند به بهترین نحو در زمینه‌های ارزیابی مختلف استفاده شوند و فرآیندهایی هدایت یادگیرندگان، را مشخص می‌سازند. در فصل بعدی، هدایت یادگیرندگان به منظور نوشتن موارد آموزشی را بررسی می‌نماید. این فصل همچنین چگونگی ارزیابی بهترین سهم آفرینی، جهت ارزیابی (چه شفاهی یا کتبی) را در نظر خواهد گرفت و شامل پیشنهادهای برای رویکردهای کار گروهی و ارزیابی همتایان می‌شود.

۱۴.۱ تکالیف مرتبط با مورد آموزشی

هنگام تدوین تکلیف مرتبط با مورد آموزشی، اولین پرسشی که باید پرسید این است که دقیقاً چه چیزی در حال ارزیابی است؟ آیا این مورد آموزشی مربوط به دانش موضوعی است؟ آیا در خصوص چگونگی اعمال نظریه‌ها در عمل، به منظور درک موقعیت‌ها است؟ آیا به دنبال ارزیابی مهارت‌های رهبری و مدیریت یا عملکرد گزارش کتبی هستید؟ آیا این موضوع در خصوص چگونگی ارزیابی نقادانه یک موقعیت توسط یک فرد است؟ آیا موضوع به منظور مشارکت اعضای گروه در خصوص درک عمیق‌تر و غنی‌تر از موقعیت خاصی، طراحی شده است؟

پاسخ به هر یک از این پرسش‌های فوق می‌تواند "بستگی دارد" باشد. بنابراین، ممکن است بپرسید، بستگی به چه چیزی دارد؟ درحقیقت، به شما، به ماهیت طراحی برنامه، فراگیران، فرهنگ، برنامه آموزشی، مؤسسه و زمینه‌ای بستگی دارد که در آن در حال یادگیری هستید.

بسیاری از برنامه‌های مدیریت در دانشکده‌های کسب و کار (بازرگانی) در سراسر جهان، تأکید زیادی بر اعتباربخشی حرفه‌ای دارند. بنابراین هر رویکردی به منظور استفاده از مورد آموزشی به منظور ارزیابی، نه تنها نیاز است تا رویکردهای

¹ Assessment of learning

² Assessment for learning

فلسفی ارزیابی مؤسسه را در نظر بگیرد؛ بلکه شایسته است توسط ساختار حرفه‌ای نیز تأیید گردد. در حقیقت، اعتبار دوگانه‌ای برای رویکردهای انتخابی، تأمین می‌گردند. بیشتر نهادهای حرفه‌ای، به منظور تشکیل اکثر معیارهای ارزیابی، به نوعی شواهد یا ارائه کتبی نیاز دارند؛ اما جهت ارزیابی کیفیت سهم آفرینی افراد در بحث کلاسی، مانند مهارت‌های استدلال کلامی، ظرفیت مذاکره، نکات فراوانی را می‌توان بیان نمود. نحوه برخورد افراد با همتایان خود در بحث پیرامون یک موقعیت مدیریتی، تماماً مهارت‌های حرفه‌ای هستند که در محل کار بسیار به آنها نیاز است.

به طور مشابه، ممکن است از شرکت‌کنندگان خواسته شود که تیم‌ها و گروه‌ها را به عنوان بخشی از تمرین موردکاوی خود رهبری و مدیریت نمایند. همچنین در ایفای نقش (که مستلزم چابکی و تفکر سریع است) شرکت کنند. این مهارت‌ها نیز جهت اشتغال در آینده مهم خواهند بود. همانطور که در بخش‌های پیشین مشخص شده است، موارد آموزشی می‌توانند فرصت‌های عالی به منظور توسعه تمرین (فعالیت عملکردی) در تحلیل و تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری، قضاوت میان دوره‌های مختلف اقدامات، رسیدگی به فرضیات، بررسی دیدگاه‌ها و منظرهای مختلف، گوش دادن فعال و ارتباط نظریه به عمل را فراهم سازند. بنابراین تمامی مهارت‌های فوق می‌توانند در یک ارزیابی از طریق مورد آموزشی، به کار گرفته شوند.

هنگام ارزیابی مشارکت در کلاس، بهتر است به کمیّت و کیفیت مشارکت‌های ارائه شده در بحث گروهی توجه شود. درحالی‌که شرکت‌کنندگان می‌توانند به منظور آغاز بحث (اصطلاحاً؛ شکستن یخ بحث‌های کلاسی)، ارائه تفکر مثبت و خلاق، ارائه پاسخ‌های قاطعانه یا متقاعدکننده، پاداش دریافت نمایند. همچنین می‌توان یادگیرندگان را به دلیل جوانب منفی مانند پرحرفی، بیان مجدد موضوعاتی که پیش‌تر پوشش داده شده اند یا اظهارنظرهای غیر مرتبط با جریان بحث، توبیخ نمود. بی میلی عمومی برای مشارکت، چابکی ذهنی، ریسک‌پذیری و نشان دادن تواضع و حساسیت نسبت به دیگران نیز از خصوصیات هستند که شایسته است آموزیار آنها را بشناسد. هنگامی که انواع اهداف ارزیابی را مشخص نمودید، اقدام بعدی انتخاب مورد آموزشی مناسب است. چه نوع مورد آموزشی برای آزمایش خصوصیات و اهداف ارزیابی شما مناسب است؟ آموزیاران می‌توانند به موارد زیر توجه نمایند:

- اندازه مورد آموزشی بهتر است چقدر باشد؟
- نیاز است ارقام و داده‌ها در چه قالبی در دسترس قرار گیرند. به عنوان مثال، ارقام و داده‌ها به طور منظم جدول بندی شده یا در روایت متن ترکیب شوند؟
- بهتر است مورد آموزشی چه زمانی ارائه گردد؟
- فراگیران تا چه اندازه با اهداف ارزیابی آشنا هستند و این اهداف چگونه اندازه‌گیری می‌شوند؟
- تعداد کلمات برای پاسخ کتبی قابل قبول، چقدر است؟
- بهتر است چه معیارهای ضروری در پاسخ کتبی درج شوند؟
- آیا نیاز است این مورد آموزشی به صورت مجزا بررسی شود یا بهتر است به موضوعاتی مرتبط باشد که در مورد آموزشی دیگر یا در موقعیت‌های مشابه از سایر سازمان‌ها مطرح می‌گردند؟

همانطور که در بخش دوم بررسی نمودیم، گاهی مورد آموزشی مناسب به منظور دستیابی به تمامی معیارهای ارزیابی به سادگی وجود ندارد. در چنین مواقعی آموزیار ممکن است به فکر ایجاد یک "موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی" باشد.

۱۴.۲ مورد آموزشی به عنوان آزمون های کلاسی

تنظیم یک مورد آموزشی برای آزمون، محدودیت‌های جدیدی را در تجربه یادگیرنده ایجاد می‌نماید و اغلب، به‌عنوان یک تمرین کتبی انفرادی و بدون بحث گروهی صورت می‌پذیرد. بسیاری از ملاحظات و معیارهایی که پیش تر در بخش قبلی این فصل پیرامون آنها بحث شد، باید در هنگام استفاده از مورد آموزشی به عنوان آزمون کلاسی، در نظر گرفته شوند. علاوه بر این، مورد آموزشی و فرصت پیش‌نمایش مطالب نیز نیاز به تفکر دارند. درحالی‌که نظرات درخصوص ارزش آزمون‌ها به عنوان یک ابزار ارزیابی در آموزش مدیریت است؛ استفاده از مورد آموزشی در یک آزمون، چالش‌هایی را ایجاد می‌نماید. تمامی یادگیرندگان، اطلاعات را با سرعت یکسان مطالعه و یا جذب نمی‌کنند. بنابراین، اگر از گروهی از فراگیران خواسته شود که محتوای یک موردکاوی طولانی و پیچیده را ارزیابی نمایند، ممکن است به دلیل برخی از محدودیت‌های تکمیل آزمون در یک بازه زمانی معین آسیب ببینند. همچنین ممکن است پیش از شروع آزمون، مقداری زمان مطالعه (تحت شرایط آزمون) ارائه شود تا به شرکت‌کنندگان اجازه داده شود تا پیش از تکمیل پاسخ کتبی داده‌ها را بررسی نمایند. این یک اقدام، پرسش دیگری را ایجاد می‌نماید: آیا بهتر است یادگیرندگان اجازه داشته باشند در زمان "مطالعه و آماده‌سازی" یادداشت برداری کنند؟ ممکن است معقول باشد که این اجازه داده شود، به خصوص اگر پرسش‌های مربوط به مورد آموزشی در این مدت به آنها ارائه نشده باشد.

مرسوم است که به یادگیرندگان اجازه داده شود تا مورد آموزشی را پیش از آزمون (یک یا دو هفته پیش از آزمون)، مشاهده نمایند؛ اما پرسش‌های مربوط به مورد آموزشی در دسترس قرار نمی‌گیرند. پس از ایجاد این قوانین، ممکن است ارزش داشته باشد به این پرسش پاسخ دهیم که آیا یادگیرندگان مجاز به آوردن یادداشت‌ها یا منابع دیگری در آزمون هستند؟ آیا آنها اجازه دسترسی به اینترنت به منظور بررسی موارد آموزشی یا موضوعات مربوط به شرکت را دارند؟ آیا می‌توانند یادداشت‌هایی را که از کلاس‌ها نوشته‌اند را با خود بیاورند؟ پاسخ به تمامی این پرسش‌ها از گروهی به گروه دیگر متفاوت است و نیاز است پیش از تعیین آزمون به وضوح مشخص و تأیید گردند.

درحالی‌که آزمون بر مبنای مورد آموزشی، اغلب فرصتی برای بحث گروهی فراهم نمی‌سازد، می‌توان از یادگیرندگان دعوت نمود که موضع و دیدگاه یک شخصیت فردی را از مورد آموزشی بگیرند و بر آن اساس، به مجموعه‌ای از پرسش‌ها پاسخ دهند. به این ترتیب، مبنایی جهت شکل‌گیری فرآیند بحث کلاسی فراهم می‌گردد. در این حالت آزمون، از یک تمرین فردی فاصله می‌گیرد و تا حدودی به تجربه بحث گروهی نزدیک می‌شود. یادگیرنده به آموزش "تکنیک آزمون دادن" نیاز

دارد تا بفهمد چگونه به این رویکرد به درستی رسیدگی نماید و مواجهه درستی داشته باشد. اغلب یادگیرندگان از مربیگری، به منظور در نظر گرفتن سه اقدام سود می‌برند: (الف) شناسایی موضع خود درخصوص اظهارات موجود در مورد آموزشی، (ب) توسعه استدلال جهت حمایت از موضعی که اتخاذ نموده اند و در نهایت (ج) تشریح مجموعه‌ای از اقدامات یا توصیه‌هایی که می‌توان در آن موضع اتخاذ نمود. پاسخ به این موضع در این رویکرد از پاسخ مبتنی بر شواهد و پاسخ مبتنی بر نظریه‌ها، به موضوعات پشتیبانی می‌نماید که از طریق پرسش‌ها در آزمونی بر مبنای موقعیت و مضامین موجود در مورد آموزشی مطرح می‌شود.

۱۴.۳ یادگیری گروهی و ارزیابی همتایان

پس از بحث درخصوص ارزیابی با استفاده از مورد آموزشی توسط پژوهشگران و آموزیاران از سراسر جهان، یکی از چالش برانگیزترین موضوعات درخصوص ارزیابی مورد کاوی، ارزیابی نوشته‌ها و مقالات (مشابه آزمون‌های مداد کاغذی) است. در صورتی که ارزیابی همتایان در کشور یا سازمانی متداول باشد، می‌توان از این روش استفاده نمود. به عنوان مثال در برخی بخش‌های تجاری، استفاده از ارزیابی همتا، مرسوم و پذیرفته شده است. برخی از پژوهشگران استدلال می‌نمایند که ارزیابی همتایان، یادگیرنده را به منظور مواجهه با دنیای واقعی آماده می‌سازد، زیرا این عمل هم در جامعه تجاری و هم در بخش عمومی، به صورت گسترده کاربرد دارد.

با این حال، مدیریت رویکرد ارزیابی همتایان، با توجه به عدم عینیت بالقوه آن، می‌تواند زمان‌بر باشد و در معرض چالش‌های ناشی از معیارهای اندازه‌گیری کنترل کیفیت قرار بگیرد. با توجه به یک ماتریس درجه بندی، می‌توان یک کارت امتیازی منطقی و عینی به منظور پشتیبانی از فرآیند ارزیابی همتایان ارائه نمود. این امر گروه‌ها را قادر می‌سازد تا در یک تیم، جهت تولید یک اثر ارزیابی شده در پاسخ به پرسش‌ها مطرح شده در مورد آموزشی مشارکت نمایند. از طریق آن می‌توان فرآیند بررسی همتایان را انجام داد. شکل زیر نمونه‌ای از نحوه انجام فرآیند بررسی همتایان را نشان می‌دهد:

نام یادگیرنده	هری	لوییس	ایزی	مارتا	جمع نمرات
هری		۱۲۰	۱۲۰	۶۰	۳۰۰
لوییس	۱۰۰		۱۰۰	۱۰۰	۳۰۰
ایزی	۱۲۰	۱۰۰		۸۰	۳۰۰
مارتا	۱۲۰	۱۰۰	۸۰		۳۰۰
مجموع هر فرد	۳۴۰	۳۲۰	۳۰۰	۲۴۰	

نمره هر فرد	$\left(\frac{340}{300}\right) * 60$ = 68	۶۴	۶۰	۴۸	۶۰٪
-------------	---	----	----	----	-----

جدول ۱۴.۱. ماتریس رتبه بندی ارزیابی همتا

در مثال جدول ۱۴.۱، نیاز است تا یک گروه چهار نفره از شرکت کنندگان یک گزارش موردکاوی تهیه نمایند. آنها توانستند یک نمره جمعی ۶۰ درصد، در پایان ارزیابی گزارش توسط آموزیار را دریافت نمایند. از آنجایی که آموزیار نمی دانست کدام یادگیرنده، بیشترین تلاش را در تکمیل گزارش انجام داده است، گروه موظف شد پاسخ یکدیگر را بررسی نماید. در ابتدا آموزیار برای هر فرد ۳۰۰ نمره داد تا به سه همتای خود (این ۳۰۰ امتیاز را) اختصاص دهند. معیارهای سختگیرانه ای نیز گنجانده شد تا اطمینان حاصل شود که افراد از آنچه در برابر آن امتیاز می گیرند آگاه هستند. در پاسخ، هری امتیازهای مساوی را برای لوئیس و ایزی تخصیص داد، اما امتیازات کمتری را به مارتا داد. درحالی که لوئیس ۳۰۰ نمره را به طور مساوی میان هر سه نفر تخصیص داد. پس از تخصیص تمامی امتیازها، مجموع امتیازها برای هر شرکت کننده محاسبه گردید. سپس مجموع بر ۳۰۰ امتیاز اولیه تقسیم گشت و حاصل آن در ۶۰ درصد ضرب شد تا امتیازهای جداگانه برای هر شرکت کننده برآورد گردند. به این ترتیب، نمره نهایی فردی از ترکیبی از یک نمره کلی گروه و پاسخ به بررسی همتایان به دست می آید.

همانطور که ممکن است تصور شود، این رویکرد، همراه با بسیاری از رویکردهای مشابه، با خطراتی همراه است، اما تقریبی نسبی برای چالش‌هایی ارائه می نماید که اغلب با تجربیات زندگی واقعی از بررسی همتایان در محل کار مرتبط هستند. در تجربه من، این رویکردها، همچنان با بررسی های متفاوتی از سوی آموزیاران، در بسیاری از کشورهای مختلف مواجه هستند. برخی از موفقیت این رویکرد و برخی دیگر از عدم موفقیت آن گزارش داده اند و برخی نیز بر مبنای مقدار زمان صرف شده، رویکرد فوق را کنار گذاشته اند. در مقابل نیز برخی از آموزیاران بوده اند که اساساً از چنین رویکردی خودداری نموده اند، زیرا بر این باور هستند که این رویکرد با دستورالعمل‌های سازمانی مغایرت دارد.

لحظه ای درنگ کنید:

درخصوص برنامه موردکاوی بیاندهشید که در حال حاضر در حال ارائه یا به دنبال توسعه آن هستید. چگونه می توان از موردکاوی به منظور ارزیابی برنامه آموزشی استفاده نمود؟ ممکن است به دنبال ارزیابی چه نوع معیارهای ارزیابی باشید؟ آیا ارزیابی صرفاً کاغذی (مکتوب) خواهد بود یا مشارکت یادگیرندگان نیز قابل ارزیابی است؟ در برنامه فعلی شما چه محدوده‌ای برای ارزیابی همتایان وجود دارد؟

اکنون در پایان این فصل، باید بدانید که:

۱. موارد آموزشی را می توان به طرق مختلف به منظور ارزیابی و آزمون کلاسی، مورد استفاده قرار داد.
۲. آموزش بهتر است دقیقاً تعیین نماید که چه نکاتی از موردکاوی ارزیابی می گردند، که ممکن است شامل ترکیبی از ورودی دانش مربوط به موضوعات مختلف در رشته ها و بسیاری از مهارت های توسعه مدیریت باشد. مهارت هایی که اغلب با تجزیه و تحلیل موردی و فرآیند بحث همراه هستند. هرچند توجه به این نکته ضروری است که شایسته است معیارهای ارزیابی واضح از پیش تعیین شوند و ابلاغ گردند.
۳. ارزیابی همزمان و ارزیابی کار گروهی هر دو رویکردهای آزموده شده و آزمایش شده ای هستند که با بررسی های ترکیبی اتخاذ شده اند. دو رویکرد فوق، چالش های مرتبط با زمان و کیفیت را در راستای فرآیند ارزیابی را به همراه خواهند داشت.

فصل ۱۵: هدایت یادگیرندگان، به منظور طراحی مورد آموزشی مختص به خود

"اغلب مشخص می‌گردد که سازمان انتخاب شده بهتر است حداقل یک سال فعالیت داشته باشد و نیاز دارد که تعدادی از افراد را استخدام نماید تا نقش‌ها و وظایف تحت پوشش در دوره زمانی مدنظر، قابل شناسایی باشند. یادگیرندگان نیاز دارند سازمان‌هایی را بررسی نمایند که اطلاعات آنها به راحتی در دسترس هستند تا بتوانند اطلاعات را به سرعت ارزیابی کنند. یادگیرندگان بررسی می‌نمایند که آیا امکان تحلیل وجود دارد یا خیر."

نیوزلند^۱

این فصل به بررسی اهداف زیر می‌پردازد:

- چگونه یادگیرنده را در راستای ارزیابی توسط توسعه یک مورد آموزشی، آماده سازیم؟
- کدام یک از خصوصیات یادگیری را می‌توان به کمک موارد آموزشی، ارزیابی نمود؟
- مزایای آموزشی بحث‌های موردکاوی توسط یادگیرنده چه هستند؟

پس از ارائه موردکاوی برای بحث گروهی، به عنوان بخشی از یک برنامه یادگیری، مرسوم است از شرکت کنندگان دعوت گردد تا موردکاوی مختص به خود را از طریق ارزیابی ایجاد نمایند. راه‌های مختلفی به منظور پیگیری این امر وجود دارند، اما من از روش‌هایی استفاده می‌کنم که یادگیرندگان را آماده می‌سازند. سپس از آنها دعوت می‌نمایم تا دریافت‌های خود را به منظور بحث به سایر اعضای گروه ارائه نمایند. از آنها نمی‌خواهم تا صرفاً یک گزارش موردکاوی مکتوب تهیه کنند و نوعی تمرین را به نمایش بگذارند.

در یک سازمان خاص، این رویکرد مشارکتی اجازه مشارکت بیشتر را فراهم می‌سازد و فرآیند یادگیری را ترویج می‌نماید. برای اینکه رویکرد مشارکتی مؤثر باشد، یادگیرندگان بهتر است پیش از زمان مقرر، ارائه را در کلاس تجربه کرده باشند و همچنین، به راهنمایی دقیق در خصوص رویکردهای نوشتن مورد آموزشی نیاز دارند. تا بدین ترتیب، اطمینان حاصل گردد که یادگیرندگان قادر خواهند بود سفر اکتشافی (مسیر یادگیری) خود را تسهیل نمایند. من اغلب متوجه شده‌ام، هنگامی

¹ Van Der Ham, ۲۰۱۶

که رویکرد ارزیابی را به یادگیرندگان معرفی می‌نمایم، می‌توانم آنها را تشویق نمایم تا به عنوان شرکت‌کنندگان در کلاس‌های موردکاوی آینده مشارکت بیشتری داشته باشند، زیرا آنها درک بیشتری از فرآیند یادگیری دارند.

دریافته‌ام که ایجاد یک الگو برای یادگیرندگان، به‌عنوان مبنا و پایه‌ای به منظور برنامه‌ریزی موردکاوی، در کنار نسخه‌ای از نقشه موردی (از فصل ۶)، به هدایت و راهنمایی فرآیند توسعه موردکاوی کمک می‌نماید و از سنگین شدن بیش از حد آن جلوگیری می‌کند. به یادگیرندگان یادآوری می‌شود که این هنگام نوشتن مورد آموزشی به نکات زیر توجه نمایند:

- عنوان - مربوط به شرکت؛
- زیرنویس - مربوط به مضامین/موضوع؛
- استفاده از متن آغازین (پاراگراف نخست) - شناسایی مسئله؛
- پاراگراف دوم - معرفی زمینه/موقعیت و سازمان؛
- پاراگراف سوم - مشخص شدن شخصیت‌های کلیدی؛
- متن اصلی - حداکثر سه صفحه
- نتیجه‌گیری - تقویت تمرکز اصلی پرونده
- ارجاعات
- جداول یا نمودارها - حداکثر چهار نمونه

اغلب تصریح می‌نمایم که بهتر است "نقشه"، حداقل یک جنبه از نظریه‌های مدیریت را دربرگیرد و بیش از سه جنبه نداشته باشد. سپس به یادگیرندگان ۳۰ دقیقه فرصت داده می‌شود تا مسیر مختصری را درخصوص بررسی داده‌ها تسهیل نمایند. این اقدام بر یک گروه نسبتاً کوچک از دانشجویان، در طول یک ترم، به خوبی اثرگذار خواهد بود. اگر گروه بزرگتر است، می‌توان تیم‌های کوچکی (با تعداد افراد محدودتر) را به منظور توسعه و ارائه موارد آموزشی تشکیل داد. با توجه به میزان سرمایه‌گذاری که شرکت‌کنندگان جهت ارائه مختصر خود انجام داده‌اند، اطمینان می‌دهم که در هر جلسه، می‌توان بازخورد ارائه نمود. به این ترتیب، ارائه بازخورد نه تنها درخصوص مناسب بودن موضوع و سطح عمق محتوای مورد آموزشی، بلکه درخصوص نحوه ارائه آن در کلاس تسهیل می‌گردد.

من مشتاق هستم به مهارت‌های ارتباطی مثبت و مهارت‌های مشهود افراد اشاره نمایم و توجه مخاطبان را به اهمیت این مهارت‌ها به منظور کسب جایگاه شغلی در آینده جلب نمایم. پژوهش‌های دانشکده کسب و کار ریچارد آیوی، کانادا^۱ توجه را به دلایل مثبتی سوق می‌دهد که مشخص می‌سازند چرا چنین ارائه‌هایی توسط یادگیرندگان می‌تواند روشی مؤثر به منظور حمایت از یادگیری تلقی گردند. از جمله می‌توان به طیف وسیعی از دلایل از جمله اهداف زیر خلاصه نمود:

¹ Erskine, Leenders and Mauffette-Leenders, ۲۰۰۳

- تنوع را به تجربه یادگیری می افزاید.
- مهارت های ارائه را توسعه می دهد.
- مهارت های ارتباطی را توسعه می دهد.
- تجاری در راستای ارائه در جلسات توجیهی به مدیریت ارشد، فراهم می سازد.
- بر برنامه ریزی، اقدام و اجرا تأکید می ورزد.
- مهارت های اولویت بندی را توسعه می دهد.
- مهارت های مدیریت زمان را توسعه می دهد.
- در استفاده از پشتیبانی صوتی و تصویری مؤثر است.
- شرکت کنندگان را وادار می سازد تا آماده شوند.
- تمرین را در قالب، مدیریت پویایی گروه توسعه می دهد.
- مهارت های گوش دادن فعال و ارزیابی را ترویج می نماید.

این رویکردها جهت یادگیری و ارزشیابی روشی کارآمد در زمان به منظور تجهیز یادگیرندگان با انگیزه به منظور بدست آوردن بینش از نمونه های دنیای واقعی فراهم می سازند تا موارد آموزشی خود را در یک تجربه جذاب و کامل آماده نمایند. به نظر من، آنها هرگز نباید جایگزین بحث و تجزیه و تحلیل موردکاوی در کلاس شوند، بلکه نیاز است با ارائه یک رویکرد حمایتی متفاوت جهت یادگیری مشارکتی، این موارد آموزشی را تکمیل نمایند. متوجه شده ام که چنین رویکردهایی، بینش هایی را درخصوص فرصت هایی ارائه می دهند که ممکن است متعاقباً به منظور استفاده گسترده تر به عنوان یک مورد آموزشی آموزشی برای کلاس های آینده توسعه یابند.

اکنون در پایان این فصل که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. موارد آموزشی می توانند توسط یادگیرندگان بررسی و ارائه شوند تا یادگیری توسط همتایان در طیف وسیعی از زمینه ها تسهیل گردد.

۲. به منظور حصول اطمینان از اجرای مؤثر موردکاوی، پژوهش و تدریس به رهبری یادگیرندگان، بهتر است پیش از هر اقدامی، راهنمایی ها و مرزهای روشن مورد توافقی را میان خود و یادگیرندگان تعیین نمود.

۳. مشارکت دادن یادگیرندگان در فرآیند پژوهش، نوشتن و ارائه مورد آموزشی، مزایای آموزشی زیادی دارد که بسیاری از آنها نیز مهارت‌های استخدامی بسیار ارزشمندی هستند. مهارت‌هایی که فراگیران را برای محل کار آینده به چالش می‌کشند.

خلاصه بخش

اکنون به پایان بخش سوم رسیده‌ایم. این بخش، عمدتاً بر استفاده از موردکاوی به منظور ارزیابی و آزمون متمرکز بوده است. استفاده از موردکاوی به منظور تحقق اهداف ارزیابی، همزمان با استفاده از مورد آموزشی به عنوان ابزار بحث کلاسی، رشد قابل توجهی داشته است. بخش چهارم به بررسی سایر منابع می‌پردازد. در این بخش، به منظور تقویت توسعه موردکاوی و به طور بالقوه به منظور بهبود انتشار مطالب موردی برای مخاطبان وسیع‌تر، نکاتی ارائه خواهد شد. جزئیات تمام ارجاعات اشاره شده در این کتاب را می‌توانید در این بخش بیابید.

فصل ۱۶: گسترش و رواج موردکاوی به مخاطبان گسترده تر

همانطور که پذیرش روش موردکاوی در سراسر جهان گسترش یافته است، تعداد آژانس‌های حمایتی و مراکز توزیعی نیز گسترش یافته اند. این مؤسسات و آژانس‌ها به منظور کمک به ارائه موارد آموزشی به مخاطبان دانشگاهی و مخاطبان حرفه‌ای بسیار گسترده‌تر پدید آمده‌اند. فصل ۱۶ به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه می‌توان موارد آموزشی را برای مخاطبان گسترده‌تر در دسترس قرار داد. در این فصل، با مروری بر فرآیند توزیع موارد آموزشی آغاز می‌گردد. سپس، به دنبال آن، دو بخش، به فرآیند انتشار یک موردکاوی اختصاص داده شده اند، از جمله پایگاه (مخزن) آژانس‌های حمایتی که در دسترس کاربران و نویسندگان موردکاوی قرار دارند.

این فصل به بررسی اهداف زیر می‌پردازد:

- استدلال‌های موافق و مخالف انتشار مورد آموزشی برای مخاطبان خارجی گسترده تر، چه هستند؟
- چگونه نویسندگان می‌توانند رویکردهایی را به منظور جذاب تر ساختن مورد آموزشی خود اتخاذ نمایند؟
- چه فرصت‌هایی به منظور ارائه گسترده‌تر مورد آموزشی وجود دارند؟

شما یا در حال نوشتن یک موردکاوی هستید و یا قصد دارید از آن، در برنامه آینده خود استفاده نمایید. اما آیا این حدی است که می‌توانید با مورد آموزشی خود بدست آورید؟ برای دانش‌پژوهان و دانشگاهیان که در زمینه پژوهش، فعال هستند؛ تنش خلاقانه‌ای میان "سرمایه گذاری زمانی به منظور نوشتن مورد آموزشی در راستای اهداف آموزشی" و "سرمایه گذاری زمانی در انتشارات محتوای پژوهشی برای مجلات پژوهشی" وجود دارد. اگر قصد دارید زمان و انرژی خود را در راستای نوشتن مورد آموزشی صرف نمایید، بهتر است ظرفیت آن را جهت دستیابی به مخاطبان گسترده‌تر در نظر بگیرید. به این ترتیب، مزایای دیگری به منظور کسب شهرت نیز وجود خواهند داشت.

۱۶.۱ مزایا و معایب انتشار مورد آموزشی برای مخاطبان گسترده خارجی

برخی از پژوهشگران مورد کاوی، مصرانه از عملکرد خود راضی هستند. این احساس رضایت از موارد متعددی بدست می آید. در حقیقت تا زمانی که مورد آموزشی آنها بتواند منابع آموزشی شخصی سازی شده با کیفیت بالا را برای یادگیرندگان خودشان فراهم سازد، بازخورد مثبت از نظرسنجی ها بدست آورد و کسب رضایت یادگیرندگان را به دنبال داشته باشد، پاداش کافی برای تلاش آنها (پژوهشگران) محسوب می گردد. هنگامی که مباحثی در خصوص چالش های انتشار موارد آموزشی برای مخاطبان گسترده تر به میان آمدند، برخی از پژوهشگران ترجیح دادند از نگاه عمومی اجتناب نمایند. برخی دیگر از پژوهشگران مورد کاوی بیان داشته اند که سازمان مربوطه، مجوز انتشار را بر این اساس ارائه کرده است که این مطالب تنها در کلاس های نویسنده مورد آموزشی استفاده شود و امکان استفاده از آن (مورد آموزشی) در فرصتی دیگر وجود ندارد.

اگرچه این نکته اخیر یک استدلال قانع کننده است، اما نمونه های فراوانی از موارد آموزشی وجود دارند که برخی از محتواهای آنها (از طریق مذاکره با سازمان مربوطه) پنهان شده اند. به همین دلیل، ضمن حفظ اطلاعات سازمان، می توان از آن موارد آموزشی، به منظور حمایت از توزیع گسترده تر جهت اهداف آموزشی و یادگیری استفاده نمود. براساس تجربه شخصی، سازمان ها به منظور کشف این نکته فریفته و برانگیخته می شوند که می توان از "داستان" آنها در بخش های مختلف جهان به منظور حمایت از (اهداف) آموزشی و یادگیری در مطالعات کسب و کار و مدیریت استفاده نمود. برخی از سازمان ها، حتی تا به نمایش گذاشتن این دستاوردهای بشردوستانه، تلاش نموده اند تا وجهه عمومی خود را تقویت نمایند.

در نهایت، اگر شما بتوانید مورد آموزشی مختص به خود را بنویسید؛ به عنوان نویسنده مورد آموزشی می توانید به آنچه بدست آورده اید افتخار کنید. در حقیقت، ارزش کار من (نوشتن مورد آموزشی) زمانی آشکار می گردد که پژوهشگر یا آموزیار دیگری از مورد آموزشی در راستای یادگیری و تدریس در مؤسسه خود استفاده نماید.

پس از ارائه موارد آموزشی و کار با نویسندگان مورد کاوی در کشورهای در حال توسعه در آفریقا و آسیا، متوجه شدم که موارد آموزشی ما می توانند بینشی در خصوص آموزش مدیریت ایجاد نمایند که شاید در بخش های خاصی از جهان غیرقابل دسترسی هستند. بنابراین، می توان با ترکیب بینش های مختلف بدست آمده از مورد آموزشی، به منظور گسترش افقی آموزش و پژوهش مادام العمر یادگیرندگان در سراسر جهان استفاده نمود.

هر فرد (نویسنده)، سبک نوشتن خود را دارد و خلاقیت هر نویسنده، دیدگاه جدیدی را در خصوص روند توسعه مورد آموزشی ایجاد می نماید. این کتاب به جای تمرکز بر دو یا سه مؤسسه اصلی در زمینه نوشتن مورد کاوی و معرفی رویکردها و سبک های ترجیحی آنها، به دنبال آن است تا با استفاده از نمونه هایی از سراسر جهان، پیشرفت ها را در آموزش مورد کاوی

و نوشتن، به نمایش بگذارد. به هر حال، تمام افراد متقاضی موارد آموزشی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی یا دانشگاه آیی نیستند، اما معتقدند که وجود نام تجاری دو دانشگاه فوق، می‌تواند متضمن کیفیت مورد آموزشی باشد.

تنوع و خلاقیت در نوشتن مورد آموزشی، تنها می‌تواند به گسترش محبوبیت موارد آموزشی و افزایش فرصت‌های یادگیری کمک کند که در نهایت نیز، تمام بخش‌های آموزشی یک مؤسسه یا دانشگاه از مزایای آن بهره‌مند خواهد شد.

درس‌های آموخته شده

من چندین سال را در ترکیه گذراندم و با دانشمندان و دانشگاهیان بسیاری از دانشگاه‌های ترکیه مصاحبت داشتم. کارگاه‌های آموزشی متعددی را برگزار نمودم. موارد آموزشی و بینش‌های مختلفی را از مؤسسات پیشرو در نوشتن مورد آموزشی معرفی نمودم، اما متداول‌ترین پاسخی که در طی بازدیدهای متعدد دریافت کردم، نیاز دانشمندان کشور ترکیه به نوشتن موارد آموزشی کشور خود به سبک ترکی (متناسب با سطح فرهنگ و آموزش ترکیه)، برای دانشجویان داخل کشور در خصوص مشاغل سازمان‌ها بود. آنها ضمن ارزش‌گذاری منابعی که از سوی مؤسسات اصلی در سایر نقاط جهان در دسترس بودند، استدلال محکمی برای نیاز به مورد آموزشی محلی ارائه نمودند. تقریباً در هر بازدیدی که به منظور برگزاری کارگاه توسعه مورد آموزشی در بسیاری از نقاط جهان انجام داده‌ام، این استدلال‌های مشابه را شنیده‌ام.

بنابراین، اگر به دنبال ارائه مورد آموزشی به منظور ارائه به مخاطبان گسترده‌تر خارجی هستید، محل آغاز می‌تواند در نزدیکی موطن شما (ملی یا منطقه‌ای) باشد. البته بهتر است پیش از ارسال مورد آموزشی خود، ادامه مطلب را مطالعه نمایید، زیرا بخش بعدی، نکاتی را در خصوص چگونگی بهبود جذابیت آن برای سایر کاربران ارائه می‌دهد.

۱۶.۲ چگونه مورد آموزشی خود را جذاب‌تر نمایید

با فرض اینکه به دنبال آن هستید که مورد آموزشی خود را در اختیار مخاطبان بیشتری قرار دهید، تعدادی نکاتی وجود دارند که بهتر است هنگام برنامه‌ریزی فرآیند نوشتن موارد آموزشی در خصوص آنها تفکر نمایید. در حالت ایده‌آل، بهتر است این نکات پیش از شروع پژوهش موردکاوی در نظر گرفته شوند. ارزش آن را دارد که در وهله اول، به این بیاندیشید که چرا باید مورد آموزشی خود را بنویسید. ممکن است متوجه شوید که شکافی که می‌خواهید پر نمایید، همان شکافی است که دیگران به دنبال تکمیل آن در برنامه آموزشی خود هستند (به عبارت دیگر، با بررسی چرایی نوشتن یک مورد آموزشی ممکن است این نتیجه بدست آید که شما به موضوعی می‌پردازید که دیگران نیز به دنبال پاسخگویی و تحلیل آن در برنامه آموزشی خود هستند).

نوع سازمان، مشخصات عمومی آن و موقعیت هایی که با آن مواجه شود، نقطه شروع مناسبی برای مورد آموزشی به شمار می رود. آیا این سازمان از آن دسته از سازمان هایی است که دیگران احتمالاً می خواهند درباره آن مطالعه کنند؟ آیا این سازمان در حال حاضر در معرض دید عموم بوده و توجه خوانندگان (مطالعه کنندگان) بیشتری را به خود جلب کرده است؟ آیا آنها اخیراً تیتراژ بوده اند (اصطلاحاً در صدر اخبار قرار دارند)؟ و آیا دیدگاهی درونی دارید که زاویه ای منحصر به فرد را در خصوص موقعیت ها و موضوعات ارائه دهد که شرکت با آنها مواجه می شود؟

همانطور که انواع سناریوهایی را بررسی می نمایید که می توان در مورد آموزشی خود ثبت نمود، ممکن است در نظر بگیرید که چه تعداد رویکردهای مختلف می توانند به منظور مقابله با این موضوعات اتخاذ گردند. آیا مورد آموزشی در بیش از یک رشته موضوعی قرار می گیرد؟ آیا این ظرفیت وجود دارد که با یک همکار یا همتای علمی، از یک رشته دیگر به منظور طراحی مشترک مورد آموزشی خود همکاری نمایید؟ (تا بدین ترتیب، جذابیت مورد آموزشی را در بیش از یک موضوع وسعت دهید، بدون آنکه غنای روایت کمرنگ شود.

استدلال به منظور تدوین یادداشت آموزشی قدرتمند پیشتر مطرح شده است، اما اگر می خواهید مورد آموزشی خود را به صورت خارجی برای مخاطبان گسترده تری منتشر نمایید، این امر (یادداشت آموزشی قدرتمند) اهمیت ویژه ای می یابد. در یادداشت آموزشی، ممکن است از طریق ترسیم چندین مسیر برای سفری مورد کاوی در داده ها کمک کند تا آموزیاری کلاس بتوانند این مورد آموزشی را برای بیش از یک سطح رشد و در دوره های مختلف زمانی استفاده نماید. یادداشت های آموزشی فراوانی را مشاهده نموده ام که به دنبال ترسیم این موضوع هستند که چگونه می توان برای دانشجویان و فارغ التحصیلان به طور یکسان ارزش ایجاد نمایند (با رویکردهای اندکی متفاوت نسبت به سفر مورد کاوی). به همین ترتیب، یادداشت هایی را ملاحظه نموده ام که توضیح می دهند چگونه می توان سفری را دوره ۴۵ دقیقه ای یا بیش از سه ساعت با استفاده از داده های مورد کاوی مشابه، انجام داد. این سطح از تفکر منعطف، ممکن است جذابیت درک شده مورد آموزشی را از طریق افزایش ظرفیت آن به منظور تبدیل شدن به یک منبع معتبر، در طیف وسیع تری از زمینه ها (زمینه ای علمی و آموزشی) گسترش دهد.

گنجاندن منابع دیگر، به ویژه منابع ویدیویی و چند رسانه ای، بدون شک جذابیت مورد آموزشی را برای سایر کاربران نیز افزایش می دهد. همانطور که آمار نشان می دهد، حداقل ۲۰٪ از پرفروش ترین موارد آموزشی جهانی از نوعی فناوری ویدیویی یا چندرسانه ای استفاده می نمایند. برخی از نویسندگان، محتوای چندرسانه ای خود را در یک DVD یا قالب قابل بارگیری (قابل دانلود) ارسال می نمایند، در حالی که برخی دیگر یک مجموعه شامل متن مورد آموزشی و یک یادداشت آموزشی شامل پیوندهای محافظت شده با رمز عبور به وبسایت نویسندگان را ارائه می نمایند که حاوی منابع چندرسانه ای اضافی است. در نهایت، بسته به مکان مؤسسه شما و محل روایت مورد آموزشی، اگر مورد آموزشی به زبان های دیگر ترجمه

شود، ممکن است ارزش و جذابیت بیشتری کسب نماید. بیش از ۴۰٪ موارد آموزشی پرفروش، حداقل یک ترجمه به زبان جایگزین دارند.^۱

۱۶.۳ فرصت‌هایی به منظور ارائه گسترده تر موارد آموزشی

پس از تعیین اینکه تصمیم گرفتید تا مورد آموزشی خود را در دسترس مخاطبان بیشتری قرار دهید؛ گام بعدی، بررسی پروفایل (رُخ‌نما) مورد آموزشی است. این اقدام ممکن است در ابتدا به نمایه و شبکه‌های شما مرتبط باشد. اگر صفحه وب، وبلاگ، لینکدین یا نمایه فیس بوک خود را در اختیار دارید، می‌توانند نقطه شروع ایده آلی برای ارائه پیوند (لینک) به موارد آموزشی مورد شما باشند. نویسندگان موردکاوی محلی، ممکن است به منظور تهیه کتابی از مورد آموزشی، از منابع موجود در یک جغرافیا یا رشته موضوعی نموده آنها را با یکدیگر ادغام نمایند. ناشران فراوانی وجود دارند که از این نوع کتاب‌های موردکاوی حمایت کرده‌اند، زیرا جذابیت آنها در فروش به آموزیاران و یادگیرندگان بیشتر خواهد بود. ارزش بررسی این موضوع نیز وجود دارد که آیا در خصوص سازمان شما (سازمان مطرح شده در مورد آموزشی) در گذشته، مورد آموزشی تدوین شده‌اند. همچنین بررسی گردد که آیا سازمان مربوطه، یک تیم انتشاراتی و ویراستاری در اختیار دارد که می‌توانند پشتیبانی بیشتری برای گزینه‌های انتشار شما ارائه دهند.

انواع مختلفی از مسابقات موردکاوی وجود دارند که فرصت‌های ملی و بین‌المللی را برای موارد آموزشی شما تنظیم می‌نمایند. تعدادی از سازمان‌های مختلف، مسابقات سالانه نوشتن مورد آموزشی را برگزار می‌نمایند و از مخاطبان جهانی در طیف گسترده‌ای از رشته‌های موضوعی دعوت می‌کنند. مرکز The Case Centre میزبان یک مسابقه سالانه موردکاوی است که به عنوان معادل جایزه "اسکار مورد آموزشی" مشهور شده است. همچنین The Case Centre، بینش‌هایی را در خصوص مسابقات میزبانی شده در سراسر جهان، از جمله رویدادهای چین^۲، آفریقا (انتشارات امرالند^۳)، مسابقه آکادمی مدیریت دارک ساید^۴ و سایر رویدادهای موردکاوی جهانی (به عنوان مثال EFMD) ارائه می‌دهد. برخی از جوایز، موضوع محور هستند. به طور مثال، مورد آموزشی مرتبط با روابط عمومی^۵، مرتبط با مسائل زنان^۶، بخش عمومی^۷، پایداری و کارآفرینی اجتماعی^۸ و مسئولیت اجتماعی شرکت^۹، از جمله جوایز موردکاوی موضوع محور هستند.

¹ The Case Centre, 2019

² CEIBS

³ Emerald Publishing

⁴ Dark Side

⁵ Arthur W. Page Society

⁶ Emerald Publishing

⁷ E-PARCC

⁸ Oikos

⁹ AEMBA, Montreal & IJCSM

در برخی مسابقات، از برندگان جوایز موردکاوی دعوت می شود تا خلاصه ای از مورد آموزشی خود را در رویدادهای کنفرانس جهانی یا کنفرانس های منطقه ای ارائه دهند. سایر برندگان جوایز در وبسایت های سازمان اهدای مورد آموزشی، به نمایش گذاشته می شوند. همچنین طیف گسترده ای از مسابقات موردکاوی برای یادگیرندگان وجود دارند که اغلب، توسط مؤسسات بزرگ نوشتن مورد آموزشی برگزار می شوند. مسابقات موردکاوی، می توانند فرصت هایی را برای آموزباران موردکاوی فراهم آورند تا گروه های دانشجویی را در زمینه ارسال موردکاوی، تحت رهبری و پژوهش یادگیرندگان ثبت نمایند. این مسابقات، فرصت های قابل توجهی را به منظور معرفی مؤسسات فراهم می نماید که در آرزوی توسعه شهرت خود در نوشتن و تدریس موردکاوی هستند.

تاکنون رایج ترین راه به منظور افزایش پروفایل (رُخ نما) و دسترسی به مورد آموزشی شما از طریق یک مرکز توزیع مورد آموزشی صورت می پذیرند. در وهله اول، ارزش کاوش را دارد که آیا در مجموعه های موردکاوی محلی یا منطقه ای در مجاورت شما، نمونه هایی وجود دارند که بتوانید در جست و جو آن باشید و طرح خود را ابتدا برای آنها ارسال نمایید. مرکز The Case Centre با بیش از ۷۰ مجموعه مورد آموزشی منطقه ای از کشورهای شش قاره از جمله در آرژانتین، نیجریه، هند، مکزیک، آفریقای جنوبی، مصر، سنگاپور، استرالیا و سوئیس ارتباط برقرار کرده است.

ممکن است تصمیم بگیرید که مورد آموزشی خود را مستقیماً به The Case Centre یا به یک سرویس توزیع جهانی مورد آموزشی مشابه ارسال نمایید. به عنوان سازمانی که دسترسی به بزرگترین مجموعه موردکاوی در حوزه مدیریت در جهان را برای آموزش و یادگیری فراهم می نماید. مرکز The Case Centre، پذیرای موارد آموزشی از نویسندگان و مؤسسات منفرد و همچنین مجموعه های موردکاوی بزرگتر است. مانند بسیاری از مراکز توزیع موارد آموزشی، The Case Centre به یادداشت آموزشی و شواهدی نیاز دارند که نشان دهند، مورد آموزشی قبلاً در یک محیط کلاس درس (حداقل دو بار) ارائه شده است. اگر مورد آموزشی براساس پژوهش های میدانی باشد، نیاز است که نویسنده، یک رونوشت (کپی) از مجوز انتشار رسمی از شرکت مشارکت کننده را نیز ارائه نماید.

فرآیند ارسال موارد آموزشی آنلاین، نویسنده را قادر می سازد تا از میان طیفی از گروه ها انتخاب نمایند که از کدام عرصه های مدیریتی به عنوان معیارهای جست و جوی اولیه برای مورد آموزشی استفاده کنند. همچنین، این امکان فراهم می گردد تا مورد آموزشی به راحتی در موتورهای جست و جو، به منظور توزیع به مخاطبان گسترده تر، در دسترس قرار گیرد. مرکز The Case Centre، مانند بسیاری از گروه های توزیع موردکاوی، به روزرسانی های منظم مورد آموزشی را برای دنبال کنندگان خود، ارسال می نماید تا در بالا بردن پروفایل (رُخ نما) مورد آموزشی جدید ارسال شده، به آنها کمک کند. هنگامی که مورد آموزشی خود را در مجموعه جهانی آنها ارسال می کنید، برای شما و مؤسسه شما حق چاپ را محفوظ می گردد. همچنین، فرصت هایی به منظور مطالبه حق امتیاز از سایر مؤسسات فراهم می شوند که تصمیم به پذیرش مورد آموزشی شما دارند. جزئیات بسیاری از سازمان های توسعه موارد آموزشی را می توان در فصل ۱۸ مطالعه نمایید.

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

- تقاضای گسترده‌ای به منظور تدوین موارد آموزشی محلی و منطقه ای وجود دارد که فرصت‌هایی را برای شما فراهم می‌سازند تا موردکاوی خود را به نمایش بگذارید.
- طیف وسیعی از رویکردهای مختلف به منظور در دسترس قرار دادن مورد آموزشی شما، برای مخاطبان گسترده تر وجود دارند.
- توسعه محتوا در یادداشت آموزشی، جذابیت احتمالی مورد آموزشی شما را به حداکثر می‌رساند. این امر از طریق فرصت‌های یادگیری مختلف گسترش می‌یابند که می‌توانند از طریق داده‌های موردکاوی بدست آیند.

فصل ۱۷: انتشار موردکاوی

بسیاری از مجلات مبتنی بر موردکاوی، در سال‌های اخیر پدیدار شده‌اند که طیف وسیعی از رشته‌های مدیریتی و همچنین سایر مجلات در حوزه‌های خارج از تجارت و مدیریت را دربرمی‌گیرند. این مجلات، عمدتاً به منظور ارائه خدمات به موردکاوی پژوهشی ایجاد می‌گردند، نه آنکه موارد آموزشی را ارائه دهند که با هدف آموزش و یادگیری در کلاس تدوین شده‌اند. البته محدوده‌هایی به منظور تطبیق موارد آموزشی شما یا با هدف آماده‌سازی جهت انتشار موارد آموزشی، از طریق چنین مجلاتی وجود دارند. در فصل ۱۷ این احتمال (چاپ و نشر موردکاوی‌های آموزشی در مجلات) بیشتر بررسی می‌گردد.

این فصل به بررسی موضوعات زیر می‌پردازد:

- استدلال‌ها به منظور توسعه مورد آموزشی جهت انتشار در مجلات پژوهشی موردکاوی.
- نکاتی در خصوص بازسازی مورد آموزشی به منظور مطابقت با قالب مجله مورد نظر.
- نمونه‌هایی از مجلات پژوهشی موردکاوی.

ارائه مورد پژوهشی، جهت انتشار در یک مجله پژوهشی موردکاوی، روشی محبوب به منظور ترسیم موردکاوی و ایجاد پروفایل (رُخ‌نما) خود به عنوان نویسنده موردکاوی است. ساختار مورد پژوهشی، به طور قابل توجهی در مقایسه با مورد آموزشی متفاوت است. بنابراین زمان بیشتری جهت تجزیه و تحلیل مورد پژوهشی و ارائه آن در قالبی مطابق با الزامات مجله مورد نیاز است. به طور معمول، تحلیل، ارزشیابی و جمع‌بندی در خصوص وضعیت مورد پژوهشی در یادداشت‌های آموزشی گنجانده خواهند شد تا به انضمام متن اصلی مورد پژوهشی، به صورت یک نسخه کامل گزارش ارائه گردند. اما اغلب موردکاوی‌های مجلات، فاقد ساختار تشریحی یا محتوای مرتبط با طرح موردکاوی هستند.

۱۷.۱ چرا یک مورد پژوهشی شکل می‌گیرد؟

مورد پژوهشی، می‌تواند یک برانگیزاننده مناسب به شمار رود که از طریق آن، توجه مخاطبان بین‌المللی به مورد آموزشی شما جلب نماید. اکثر دانشگاه‌ها علاوه بر آموزش کلاس محور، انواع پژوهش‌های علمی و فعالیت‌های علمی را تشویق می‌نمایند. معمولاً از اساتید انتظار می‌رود که پروفایل (رُخ‌نما) پژوهشی خود را حفظ نمایند که اغلب نتایج این تقاضا از طریق، اطلاعات انتشارات پژوهشی آنها نشان داده می‌شوند. در برخی از دانشگاه‌های پژوهش‌محور، توسعه یک مورد آموزشی می‌تواند به عنوان منحرف ساختن تمرکز از اولویت بیشتر به ارائه برون‌دادهای پژوهشی، عمدتاً بر اساس ارائه‌های کنفرانس و مقالات مجلات، تلقی گردد. به عبارت دیگر، الزام به تدوین موردکاوی‌های آموزشی، یک شیوه در برخی دانشگاه‌های پژوهش‌محور به شمار می‌رود تا تمرکز اساتید و دانشجویان را از توجه صرف به تولید برون‌دادهای پژوهشی، متناسب با اولویت‌های مجلات و کنفرانس‌ها دور سازد.

از طریق تطبیق داده‌ها به منظور استفاده به عنوان یک موردکاوی آموزشی و به عنوان یک موردکاوی پژوهشی، نویسندگان این ظرفیت را دارند که تنها با اندکی سرمایه‌گذاری اضافی در زمان، به جای تمرکز بر منبع آموزشی یا برون‌داد پژوهشی به دو خروجی مناسب دست یابند. به طور مشابه، دانش‌پژوهان مستقر در مؤسسات آموزش محور، ممکن است بخواهند از طریق توسعه یک برون‌داد پژوهشی از مورد آموزشی خود، در راستای توسعه پروفایل‌های (رخ‌نماهای) خود و گسترش گزینه‌های استخدامی آینده گام بردارند. چالش موردکاوی آموزشی در مقابل موردکاوی پژوهشی، اصطلاحاً شبیه به سناریوی مرغ و تخم مرغ است. در برخی مواقع، بسته به اولویت‌نویسنده، موردکاوی آموزشی حرف اول را می‌زند و به یک موردکاوی پژوهشی منتهی می‌گردد؛ بالعکس نیز اتفاق می‌افتد.

۱۷.۲ بازسازی مورد آموزشی برای مجلات پژوهشی

بخش عمده‌ای از محتوای دو بخش اول این کتاب، به استفاده از موارد آموزشی به منظور بیان یک داستان به گونه‌ای اختصاص یافته‌اند که مخاطب، نیاز به تمرین مهارت‌های یادگیری اکتشافی جهت بررسی موضوعات و مضامین موجود در داستان و انجام تحلیل دارد. در نهایت او (یادگیرنده) با استفاده از مهارت‌ها و اطلاعات موجود در خصوص وضعیت مورد آموزشی اقدام به نتیجه‌گیری، توصیه یا تصمیم‌گیری می‌نماید. مقدار اندکی از مهارت‌ها و گام‌های فوق در خصوص انتشار موردکاوی‌های پژوهشی، برای مجلات مورد نیاز هستند. به بیان دیگر، اگر قصد دارید محتوای موردکاوی خود را برای یک نشریه پژوهشی تطبیق دهید، اصطلاحاً به عنصر قابل توجهی از مهارت بازسازی مجدد (مونتاژ) نیاز دارید؛ زیرا، داده‌های اصلی جمع‌آوری شده‌اند. داده‌های اصلی، عنصر مهمی هستند که نقطه آغاز تدوین مقاله برای مجله را تشکیل می‌دهند.

پیش‌تر چهار ساختار توضیح داده شده در فصل ۱۱، به طور مؤثری در موردکاوی تجزیه و تحلیل شدند. یک گاه‌شماری جدید (اغلب گاه‌شماری خطی) اتخاذ می‌گردد و یک فرآیند پژوهشی-گزارشی سنتی‌تر صورت می‌گیرد. موردکاوی آموزشی

شامل پیچیدگی هایی است زیرا ساختار طرح، در معرض دید قرار می‌گیرد. اصطلاحاً موردکاوی پژوهشی به فرمول گزارش‌های سنتی (که اغلب در یادداشت‌های مجله موردکاوی برای نویسندگان تجویز می‌گردد) وفادار است. ساختار طرح در موردکاوی آموزشی، اغلب توسط نمایشنامه و مباحثات میان شخصیت‌های اصلی (جدال‌ها) پشتیبانی می‌شود، که این سبک در موردکاوی پژوهشی وجود ندارد.

سبک روایی اتخاذ شده در موردکاوی آموزشی، اغلب اطلاعاتی را به منظور پشتیبانی از فرآیندهای کشف و توضیح، پنهان می‌سازد. در مقابل بهتر است در موردکاوی پژوهشی، داده‌ها به شیوه‌ای واضح و بدون ابهام ارائه شوند. در این صورت، تمرکز نویسنده، کمتر به بیان یک داستان معطوف می‌گردد و بیشتر بر ارائه شرح کامل رویدادها می‌پردازد. درحالی‌که جنبه‌های کلیدی یادگیری که از موردکاوی آموزشی بدست می‌آیند، در داستان گنجانده شده‌اند، در موردکاوی پژوهشی، نیاز به توضیح واضح و نقد بیشتری وجود دارد. موردکاوی آموزشی اغلب از منظر یک قهرمان خاص ارائه می‌شود، درحالی‌که موردکاوی پژوهشی تمایل دارد از چنین دیدگاه‌هایی اجتناب ورزد و اغلب به صورت سوم شخص ارائه می‌گردد.

۱۷.۳ نمونه‌هایی از مجلات موردکاوی برای مقالات پژوهشی

مجلات بین‌المللی مختلفی وجود دارند که موردکاوی پژوهشی را می‌پذیرند.^۱ این مجلات هر یک اغلب بر موارد پژوهشی در عرصه خاصی از رشته مدیریت تمرکز می‌نمایند. موردکاوی‌های پژوهشی اغلب در کتاب‌ها و مجلات مرتبط با بدنه تخصصی سازمان‌ها پذیرفته می‌شوند.

به عنوان مثال، این کتاب، پیش‌تر در دانشکده مدیریت به نمایش گذاشته شد. این دانشکده، موردکاوی را به عنوان بخشی از مطالعات موضوع محور با تأکید بر جنبه تاریک تجارت (جنبه‌های منفی) خود می‌پذیرد (به فصل ۳ مراجعه نمایید). مجموعه محتوای مرتبط با موردکاوی‌های متمرکز بر جنبه‌های تاریک تجارت، به عنوان بخشی از گروه‌های موضوعی (گروه‌های ذی‌نفوذ) در خصوص مطالعات مدیریت بحرانی در دانشکده مدیریت محسوب می‌گردند. این امر منجر به انتشار مجلات و کتاب، از جمله مسابقه جهانی سالانه Dark Side شده است.^۲

نقطه شروع برای بسیاری از برون‌دادهای موردکاوی پژوهشی، ارائه در یک بدنه تخصصی کنفرانسی است. به عنوان مثال، دانشکده بازاریابی^۳، از نویسندگان موردکاوی به عنوان بخشی از فراخوان مقاله خود برای کنفرانس سالانه دعوت به عمل می‌آورد. این سازمان دارای بیش از ۲۰ گروه موضوعی (گروه‌های ذی‌نفوذ) خاص است که پژوهشگران را پیرامون مضامین

^۱ پیوندهای وب سایت در زمان انتشار دقیق هستند، این پیوندها می‌توانند در طول زمان تغییر کنند. برای به‌روزرسانی‌های منظم درخصوص این منابع توسعه موارد آموزشی، به مواد آموزشی و پشتیبانی همراه این کتاب مراجعه کنید که در www.routledge.com/9780367426965 موجود است.

^۲ به <https://cms.aom.org/cms/awards> مراجعه کنید.

^۳ Academy of Marketing

کلیدی بازاریابی گرد یکدیگر می آورند. از خروجی های پژوهشی (ابتکارات پژوهشی) دعوت می گردد که موردکاوی پژوهشی خود را به منظور ارائه در مجله مدیریت بازاریابی، به صورت یک موردکاوی پژوهشی ارائه نمایند.^۱

به طور مشابه، انجمن مدیریت عملیات اروپا^۲، یک کنفرانس سالانه دارد که مقالات مستخرج از موردکاوی ها را دریافت می نماید.^۳ آن مقالات می توانند به عنوان موردکاوی پژوهشی برای "مجله مدیریت عملیات"^۴ و "مجله بین المللی عملیات و مدیریت تولید"^۵ توسعه داده شوند.

مجله بین المللی عملیات و مدیریت تولید، موردکاوی پژوهشی را به عنوان محتوایی می شناسد که مداخلات یا تجربیات واقعی در سازمان ها را توصیف می نماید. البته موضوعات بیان شده در مورد پژوهشی، می توانند ذهنی باشند و یا به طور کلی، در پژوهش گزارش نشوند. همچنین شرح یک موردکاوی حقوقی یا یک موردکاوی فرضی که به عنوان تمرین آموزشی استفاده می گردد، نیز در این مجله پوشش داده می شوند. مجلات اختصاص داده شده به موردکاوی پژوهشی، اغلب حول مضامین مدیریتی خاص متمرکز است. به عنوان مثال، "مجله موردکاوی پدیدار شونده بازاریابی امرالد"^۶ مجله ای است که عمدتاً بر مضامین مرتبط با اقتصاد بین المللی تمرکز دارد. انجمن موردکاوی مستقر در ایالات متحده در سال ۱۹۷۸ تشکیل گردید که سه مجله موردکاوی پژوهشی منتشر می سازد. مجله موارد آموزشی کسب و کار^۷، مجله موردکاوی^۸ و مجله حوادث بحرانی^۹ به عنوان سه مجله انجمن موردکاوی آمریکا شناخته می شوند.

طور مشابه، انجمن پژوهش های موردکاوی آمریکای شمالی^{۱۰} نیز مجله مورد آموزشی^{۱۱} را منتشر می نماید. مجله پژوهش های موارد آموزشی (موردکاوی) آسیایی^{۱۲}، توسط انجمن مدیریت آسیا میزبانی می گردد و برای مدت بیش از ۲۰ سال، مجموعه گسترده ای از موارد آموزشی را ارائه می دهد که بر شرکت های فعال در آسیا و اقیانوسیه متمرکز هستند. اخیراً این مرکز، مجله Case Focus خود را راه اندازی نموده است که بر موردکاوی های صورت گرفته در آسیای میانه و افریقا متمرکز است^{۱۳}.

^۱ به www.academyofmarketing.org مراجعه کنید.

^۲ The European Operations Management Association

^۳ www.euroma-online.org/abouteuroma/

^۴ <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/18731317>

^۵ <https://www.emeraldgroupublishing.com/journal/ijopm>

^۶ Emerald Emerging Markets Case Studies

^۷ Business Case Journal (<https://sfcr.org/bcj/>)

^۸ Journal of Case Studies (<https://sfcr.org/jcs/>)

^۹ Journal of Critical Incidents (<https://sfcr.org/jci/>)

^{۱۰} North American Case Research Association produces

^{۱۱} Case Research Journal (www.nacra.net/)

^{۱۲} Asian Case Research Journal (www.worldscientific.com/worldscinet/acrj)

^{۱۳} www.thecasecentre.org/educators/casefocus

انتشارات موردکاوی منحصراً در اختیار جامعه تجاری قرار ندارند. به عنوان مثال، گروه تیلور و فرانسیس^۱ مورد آموزش در حوزه در مدیریت ساخت و ساز^۲، واکنش در برابر بلایا و مدیریت بحران^۳، پیشگیری و کنترل عفونت^۴ را می‌پذیرد. بسیاری از مؤسسات فعال در زمینه تألیف موردکاوی نیز مجلات موردکاوی یا پژوهشنامه‌های خود را منتشر می‌نمایند. به عنوان مثال، دانشکده کسب و کار هاروارد، مجله‌ای به همین نام^۵ را ارائه می‌دهد و دانشکده کسب و کار ریچارد آیوی مجله تجارت آیوی^۶ را منتشر می‌نماید. اطلاعات بیشتر پیرامون مؤسسات فعال در زمینه تألیف موردکاوی، با جزئیات بیشتر در فصل بعدی (فصل ۱۸) نشان داده شده اند.

اکنون که این فصل را به طور کامل مطالعه نموده اید، شایسته است بدانید که:

۱. موردکاوی های پژوهشی ارسال شده به منظور چاپ در مجله، به طور قابل توجهی دارای ساختاری متفاوت با موردکاوی های (آموزشی) هستند. اغلب، هیچ یادداشت آموزشی در موردکاوی های پژوهشی، مورد نیاز نیست.
۲. بسیاری از سازمان‌های تخصصی، موردکاوی های پژوهشی ارسالی را به عنوان مقاله مجله (مقالات ژورنالی) می‌پذیرند.

¹ Taylor & Francis

² www.taylorfrancis.com/books/9781351113632

³ www.taylorfrancis.com/books/9780429252006

⁴ www.taylorfrancis.com/books/e/9780203733318

⁵ <https://hbr.org>

⁶ www.iveybusinessjournal.com

فصل ۱۸: سازمان‌های حامی توسعه موردکاوی

بسیاری از سازمان‌های مختلف که از توسعه موردکاوی حمایت می‌نمایند، در فصل‌های گذشته معرفی شده‌اند. این فصل (فصل ۱۸) به دنبال ارائه یک پایگاه (مخزن) از منابع توسعه موردکاوی است. به‌طور اجتناب‌ناپذیر، سازمان‌های فهرست‌شده و پیوندهای وبسایت ارائه‌شده احتمالاً هر از چندگاهی تغییر می‌کنند، بنابراین به منظور به‌روزرسانی‌های منظم‌تر در خصوص منابع توسعه موردکاوی، به اطلاعات پشتیبانی اضافی همراه با این کتاب مراجعه نمایید که در وبسایت [www.routledge](http://www.routledge.com) موجود است.^۱

مرکز موردکاوی کسب و کار آسیایی، دانشکده کسب و کار نانینگ، سنگاپور

مرکز موردکاوی کسب و کار آسیایی (ABCC^۲) در سال ۲۰۰۰ به منظور ایجاد یک پایگاه از موارد آموزشی در آسیایی با پشتیبانی اولیه دانشکده کسب و کار ریچارد آیوی، کانادا تشکیل گردید. این مرکز علاوه بر نگهداری مجموعه‌ای از موارد آموزشی مدیریت در منطقه آسیایی، کارگاه‌های آموزشی موردکاوی را نیز برگزار می‌نماید و کتاب‌های مرتبط با موارد آموزشی منتشر می‌سازد. ABCC با توجه به نزدیکی خود به کشور چین، بسیاری از موارد آموزشی را به چینی ترجمه کرده است تا جذابیت خود را در سراسر آسیا گسترش دهد. این شرکت با انتشارات تجاری هاروارد، انتشارات آیوی و The Case Centre، همکاری‌های انتشاراتی ایجاد نموده است.^۳

مرکز پژوهش‌های موارد آموزشی آسیا، دانشگاه هنگ کنگ

مرکز پژوهش‌های موارد آموزشی آسیا (ACRA) که پیشتر به عنوان مرکز موارد آموزشی تجاری آسیا شناخته می‌شد، در سال ۱۹۹۷ تأسیس گردید و طیف گسترده‌ای از منابع مبتنی بر مورد آموزشی (از جمله موارد آموزشی چند رسانه‌ای) را

^۱ www.routledge.com/9780367426965.

^۲ The Asian Business Case Centre (ABCC)

^۳ www.asiacase.com

به منظور انتشار گسترده‌تر در سراسر آسیا ایجاد نموده است. ACRA یک مسابقه سالانه کسب و کار آسیا و اقیانوسیه را برگزار می‌نماید که پذیرای شرکت کنندگان را از سراسر جهان می‌باشد. این مرکز همچنین کارگاه‌های آموزشی موردکاوی و راهنمای نوشتن موارد آموزشی را ارائه می‌دهد.^۱

مرکز Case Centre انگلستان

مرکز Case Centre در سال ۱۹۷۳ ایجاد گردید، خانه مستقل روش موردکاوی محسوب می‌گردد. این سازمان غیر انتفاعی و خیریه ثبت شده، به پیشبرد روش موردکاوی در سراسر جهان اختصاص دارد. پیش‌تر به عنوان Case Clearing House of Britain and Ireland و سپس ECCH شناخته می‌شد. این سازمان از دفاتر خود در دانشگاه کرانفیلد، انگلستان و کالج بابسون، ایالات متحده، بزرگترین و متنوع‌ترین مجموعه موارد آموزشی مدیریتی، مقالات، فصل‌های کتاب و مواد آموزشی را در جهان نگهداری و توزیع می‌نماید. این مرکز، مجموعه‌های دانشکده کسب و کار هاروارد، دانشکده کسب و کار ICFAI، INSEAD، دانشکده کسب و کار آیوی و بسیاری دیگر از دانشکده‌ها یا مؤسسات فعال در این زمینه را پوشش می‌دهد. موارد آموزشی در طیف وسیعی از رسانه‌ها و زبان‌های مختلف در دسترس قرار دارند. اطلاعات بیشتر در خصوص مجموعه را در پیوند (لینک) کسب‌نمایید.^۲

مرکز فوق نیز به منظور حمایت از مدرسان و آموزیاران موردکاوی، نویسندگان و فراگیران اقداماتی انجام می‌دهد:

- کارگاه‌ها و وبینارهای موردکاوی را ارائه می‌دهد.^۳
- مسابقات موردی کاوی را برگزار می‌نماید.^۴
- بورسیه‌های تحصیلی را در زمینه موردکاوی ارائه می‌دهد.^۵
- میزبانی یادگیری از طریق موارد آموزشی: راهنمای مطالعه تعاملی می‌باشد.^۶

مرکز توسعه موارد آموزشی، دانشکده مدیریت روتردام، هلند

مرکز توسعه موارد آموزشی^۷، در سال ۲۰۰۸ در راستای حمایت از توسعه موردکاوی در آموزش مدیریت با همکاری نویسندگان و سازمان‌ها به منظور تولید برون‌دادهای آموزشی با کیفیت بالا از جمله، یادداشت‌های آموزشی و مسابقات

¹ www.acrc.hku.hk

² www.thecasecentre.org/cases.

³ www.thecasecentre.org/workshops

⁴ www.thecasecentre.org/starquality

⁵ www.thecasecentre.org/scholarships

⁶ www.thecasecentre.org/guide

⁷ The Case Development Centre

موردکاوی تأسیس گردید. آنها طیف وسیعی از منابع یادگیری را به منظور پشتیبانی از فرآیند نوشتن مورد آموزشی و نگهداری مجموعه موارد آموزشی خود ارائه می دهند.^۱ موارد آموزشی نه تنها با هدف یادگیری کلاس محور طراحی می گردند، بلکه همچنین در خصوص کسب و کارها، جهت توسعه موارد آموزشی در راستای نمایش عملکرد مناسب یا اهداف آموزشی و توسعه کسب و کار داخلی همکاری صورت می گیرد.^۲

مؤسسه Case Method، واشنگتن، ایالات متحده آمریکا

مؤسسه Case Method از برنامه های آموزشی و توسعه ای با هدف افزایش ظرفیت افراد به منظور تقویت مهارت های آموزشی و نوشتن مورد آموزشی مختص به خود حمایت می نماید. همچنین این مرکز، طیف وسیعی از خدمات مربیگری و آموزشی را به مخاطبان خود ارائه می دهد.^۳

دانشکده بین المللی کسب و کار چین-اروپا، شانگهای، چین

مرکز توسعه موارد آموزشی در دانشکده بین المللی کسب و کار اروپا-چین در سال ۲۰۰۱ تأسیس گردید.^۴ این مرکز به منظور ارائه طیف وسیعی از منابع موردکاوی با تمرکز ویژه بر تجارت در چین تأسیس شد. از آن زمان با کتابخانه موردکاوی هاروارد، انتشارات آیوی و مرکز The Case Centre همکاری نموده اند تا فرصت های توزیع گسترده تری را به منظور موارد آموزشی متمرکز در چین فراهم نمایند.^۵

انتشارات کسب و کار داردن، دانشگاه ویرجینیا، ایالات متحده

مجموعه موارد آموزشی داردن، شامل بیش از ۳۰۰۰ موارد آموزشی، یادداشت های آموزشی و مقالات موردکاوی است. داردن فعالیت های انتشاراتی خود را در سال ۲۰۰۳ آغاز نمود و اخیراً به ویژه در توسعه موارد آموزشی چندرسانه ای و موارد آموزشی شبیه سازی شده، سرمایه گذاری نموده است. این مرکز، یکی از بزرگترین ناشران منابع موردکاوی در ایالات متحده است. همچنین تعدادی مقاله در خصوص نوشتن موارد آموزشی و فرآیند تدریس منتشر کرده است.^۶

¹ www.rsm.nl/cdc/casecatalogue

² <https://www.rsm.nl/cdc>

³ <http://casemethodinstitute.com>

⁴ China Europe International Business School

⁵ <https://www.ceibs.edu>

⁶ <http://store.darden.virginia.edu>

بنیاد اروپایی توسعه مدیریت، بروکسل، بلژیک

بنیاد اروپایی توسعه مدیریت (EFMD) خود را به عنوان یک شبکه جهانی متشکل از تقریباً ۱۰۰۰ مؤسسه عضو، از بیش از ۹۰ مؤسسه در شش قاره معرفی نموده است. EFMD یک طرح اعتباربخشی کیفیت معتبر جهانی را ارائه می‌دهد و میزبان یک مسابقه سالانه نوشتن موارد آموزشی است.^۱

انتشارات بازرگانی هاروارد، کمبریج، ایالات متحده آمریکا

مسلماً زادگاه موردکاوی را می‌توان دانشگاه هاروارد دانست. هاروارد اولین کتاب موردکاوی کسب و کار و مدیریت خود را در سال ۱۹۲۱ تولید نمود و از آن زمان تاکنون در حال توسعه موارد آموزشی بوده است. موردکاوی هاروارد به منظور استفاده، از طریق انتشارات بازرگانی هاروارد در دسترس قرار دارد و مجموعه آن همچنین شامل کتاب‌ها، بسته‌های آموزشی، منابع چندرسانه‌ای و شبیه‌سازی‌های تجاری، مقالات و شماره‌های چاپ شده مجلات است. هاروارد همچنین میزبان مسابقات موردکاوی نیز است^۲ و یک برنامه منظم با دسترسی آزاد از کارگاه‌های آموزشی موردکاوی و نوشتن مورد آموزشی را نیز در پایگاه خود در کمبریج، ماساچوست و در مراکز در سراسر جهان اجرا می‌نماید.^۳

مرکز توسعه مورد آموزشی IBS، حیدرآباد، هند

مرکز توسعه مورد آموزشی IBS یا به اختصار CDC^۴ دارای بزرگترین مجموعه موارد آموزشی آسیا و اقیانوسیه در تجارت و مدیریت است. از جمله انتشارات این مجموعه می‌توان به موارد آموزشی پُرفروش و برنده جایزه، کتاب‌های مدون موارد آموزشی و بسته‌های موارد آموزشی (شامل موارد آموزشی، یادداشت‌های آموزشی و تکالیف ساختاریافته) اشاره داشت. مرکز IBS در سال ۲۰۰۳ راه اندازی شد و پایگاهی (مخزنی) مشتمل بر بیش از ۵۰۰۰ مورد آموزشی، از جمله موارد آموزشی چندرسانه‌ای و موارد آموزشی ویدئویی، را توسعه داده است.^۵

دانشکده تجارت IE، انتشارات IE، مادرید، اسپانیا

دانشکده تجارت IE بیش از ۴۰ سال است که به طور فعال، روش موردکاوی را ترویج می‌نماید و یک منبع انتشاراتی جهت توسعه و انتشار موردکاوی ایجاد کرده است. اخیراً، سرمایه‌گذاری قابل توجهی در توسعه موردکاوی چندرسانه‌ای،

¹ www.efmdglobal.org

² www.thecasecompetition.org

³ <https://store.hbr.org>

⁴ The IBS Case Development Centre (CDC)

⁵ <http://ibscdc.org>

شبیه‌سازی و موردکاوی‌های آنلاین انجام داده است. IE یک کاتالوگ از موارد آموزشی را مدیریت می‌نماید و یک مسابقه سالانه را میزبانی می‌کند.^۱

IMD، لوزان، سوئیس و سنگاپور

مرکز IMD لوزان با بیش از ۵۰ سال تجربه در زمینه توسعه موارد آموزشی، یکی از مؤسسات پیشرو در تولید موارد آموزشی در اروپا به شمار می‌رود. اکنون با راه اندازی پردیس دوم مرکز در کشور سنگاپور، IMD به دنبال توسعه، ارائه و نمایش موارد آموزشی برای مخاطبان اجرایی جهانی خود است.^۲

انتشارات INSEAD فرانسه، سنگاپور، امارات متحده عربی، ایالات متحده آمریکا

INSEAD به واسطه تولید انواع موردکاوی باکیفیت، پرفروش شهرت دیرینه‌ای دارد که بیشتر آنها برنده جایزه (از جمله موارد آموزشی که در این کتاب یافت می‌شوند) شده اند. INSEAD اغلب به واسطه موارد آموزشی خود، در فهرست پرفروش های جهانی در بسیاری از رشته ها قرار می‌گیرد. اخیراً در توسعه یادگیری موردکاوی یکپارچه از طریق واقعیت مجازی پیشگام بوده است که به عنوان بخشی از ابتکار یادگیری تجربی، همه‌جانبه و نوآورانه این انتشارات به شمار می‌رود.^۳

انتشارات آیوی، دانشکده کسب و کار ریچارد آیوی، کانادا

انتشارات آیوی^۴، پایگاه داده وسیعی از موردکاوی و یادداشت‌های آموزشی را در اختیار دارد که توسط اساتید دانشکده کسب و کار ریچارد آیوی از سال ۱۹۲۳ و همچنین از نویسندگان موارد آموزشی خارجی تهیه شده است. انتشارات آیوی همچنین تعدادی مجموعه موردکاوی دیگر را نیز در اختیار دارد که دارای حقوق توزیع هستند. این مجموعه‌ها، شامل انتشارات هاروارد، انتشارات داردن و همچنین مجموعه‌های دیگری از چین، سنگاپور، آفریقای جنوبی و هند هستند. نویسندگان منفرد می‌توانند مورد آموزشی خود را به آیوی ارسال نمایند و در صورت پذیرش، حق امتیاز هر گونه فروش به نویسنده پرداخت می‌شود اما حق چاپ این موارد آموزشی برای آیوی محفوظ باقی می‌ماند. آیوی، دستورالعمل‌های خاصی را در راستای چیدمان و قالب‌بندی موارد آموزشی و یادداشت‌های آموزشی ایجاد می‌نماید. همچنین مواد آموزشی و

¹ <https://iepublishing.ie.edu/en>

² www.imd.org

³ <https://publishing.insead.edu>

⁴ Ivey Publishing

کتاب‌های درسی را در خصوص روش موردکاوی آیی نیز ارائه می‌دهد. بعلاوه، کارگاه‌های آموزشی برای اساتید موردکاوی و نویسندگان برگزار می‌نماید.^۱

انجمن پژوهش‌های موردکاوی آمریکای شمالی، ایالات متحده آمریکا

انجمن پژوهش‌های موارد آموزشی (موردکاوی) آمریکای شمالی (NACRA)^۲، یک سازمان است که افراد از طریق عضویت با آن همکار دارند. در این انجمن صدها نویسنده، پژوهشگر و آموزیار را به منظور حمایت از روند توسعه موارد آموزشی را گرد یکدیگر می‌آورد. این انجمن، مسئول مجله پژوهش‌های موردکاوی و یک خبرنامه موردکاوی است، کمک هزینه تحصیلی ارائه می‌دهد، مسابقات موردکاوی برگزار می‌نماید و میزبان یک کنفرانس سالانه است. انجمن NACRA به شبکه‌ای از انجمن‌های پژوهش‌های موردکاوی محلی مستقر در سراسر ایالات متحده آمریکا، کانادا، مکزیک و کارائیب مرتبط است.^۳

انجمن پژوهش‌های موردکاوی

انجمن پژوهش‌های موردکاوی (SCR)^۴، در ایالات متحده آمریکا به عنوان یک سازمان مبتنی بر عضویت ایجاد گردید که در سال ۱۹۷۸ به منظور حمایت از پژوهش موردکاوی، نوشتن و تدریس تأسیس شد. SCR سه مجله علمی به نام‌های Business Case Journal، Journal of Case Studies و Journal of Critical Incidents منتشر می‌نماید. SCR همچنین میزبان یک کنفرانس سالانه است و مجموعه مقالات آن و همچنین خبرنامه را به اعضا منتشر می‌نماید.^۵

شبکه: اتحاد آموزش آینده مدیریت

اتحاد آموزش آینده مدیریت^۶ که در سال ۲۰۱۸ تأسیس گردید، اتحادی از دانشکده‌های کسب و کار جهانی محسوب می‌گردد که شهرت فراوانی در موردکاوی دارند. این اتحاد شامل، دانشکده کسب و کار کالج امپریال^۷، دانشکده کسب و کار برلین^۸ ESMT، دانشکده کسب و کار نروژ BI، دانشکده کسب و کار لی کونگ چیان^۹ در دانشگاه مدیریت سنگاپور،

¹ www.iveycases.com

² North American Case Research Association

³ www.nacra.net

⁴ The Society for Case Research (SCR)

⁵ <https://sfc.org>

⁶ The Future of Management Education Alliance

⁷ Imperial College Business School

⁸ The European School of Management and Technology | ESMT Berlin

⁹ Lee Kong Chian School of Business

دانشکده کسب و کار IE^۱، دانشکده کسب و کار EDHEC، دانشگاه ملبورن و دانشکده کسب و کار آیوی به عنوان یک شبکه به اشتراک گذاری دانش است که به دنبال پیشروی در یادگیری آنلاین موردکاوی می باشند^۲.

¹ IE Business School, Madrid, Spain

² www.fome.group

فصل ۱۹: منابع و ارجاعات حمایتگر و کمک‌کننده

این فصل تمام منابع کمکی را گرد یکدیگر می‌آورد که به امکان انتشار این کتاب کمک نموده‌اند. برخی از این منابع از مجلات، مقالات، صفحات وب و همچنین کتاب‌های مورد کاوی دیگر تهیه شده‌اند. استفاده از مورد کاوی، جزوه‌ها یا چکیده‌ها موارد آموزشی نیز با حمایت مهربانانه این مراجع امکان پذیر شده است.

حامیان فردی

۱. تاد بریگمن، دانشیار مدیریت، دانشکده مدیریت ویکتوریا، نیوزیلند، برای مورد آموزشی "تغییر FAT: تغییر در وزارت امور خارجه و تجارت"^۱، تألیف تی. بریگمن و آر. بری، (دانشگاه ویکتوریا ولینگتون)^۲.
۲. آن ماری کریک^۳، همکار ارشد پژوهشی، INSEAD، فونتنبلو، فرانسه، برای مورد آموزشی "بحران در کارخانه: ماریپچ چرخشگاه هندی - آلوارز و مارسال"^۴، نویسنده سی. زیسبرگر و ای.ام. کریک^۵.
۳. پیر چاندون^۶، پروفیسور بازاریابی، نوآوری و خلاقیت به ریاست L'Oréal، آزمایشگاه رفتاری دانشگاه سوربن INSEAD، فرانسه، برای مورد آموزشی "یونیفور در برزیل (۱۹۹۷-۲۰۰۷): استراتژی‌های بازاریابی برای مصرف‌کنندگان کم درآمد، نویسنده، پی چاندون، گیمارش^۷.
۴. دیرنچ ارس^۸، آهین، دانشگاه TED، آنکارا، ترکیه، برای مورد آموزشی و یادداشت آموزشی "پژوهش‌های اریونا: معضلات اخلاقی در تجزیه و تحلیل کلان‌داده"^۹، نویسنده دیرنچ ارس، آهین (دانشگاه TED)؛ اس. اندروز (دانشگاه ورجستر)؛ ان. وستی (دانشگاه فنی خاورمیانه)^۹.
۵. ساندر واندرومرو^{۱۰} و ماریکا تایشوف^{۱۱} برای مورد آموزشی "Amazon.com: بازاریابی یک ارائه دهنده خدمات الکترونیکی جدید"^{۱۲}؛ تألیف توسط ام. تایشوف، واندرومرو، کالج لندن^{۱۲}.

¹ Trimming the FAT: change at the Ministry of Foreign Affairs and Trade

² www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=149596

³ Anne-Marie Carrick

⁴ Crisis at the Mill: Weaving an Indian Turnaround – Alvarez & Marsal

⁵ <https://publishing.insead.edu/case/alvarez-marsal>

⁶ Pierre Chandon

⁷ www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=62368

⁸ Direnç Ers ahin

⁹ www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=165593

¹⁰ S. Vandermerwe

¹¹ M. Taishoff

¹² www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=22628

۶. تسای ترنس، CEIBS، چین برای مورد آموزشی "انتخاب های سخت: بهترین خرید و Five Star در چین، نویسندگان، تی. تسای، ال. ژو، جی. ژو؛ دانشکده بین المللی تجارت چین اروپا (CEIBS).^۱
۷. نمونه‌هایی از Case Centre، بریتانیا برای خطوط هوایی موناشرش^۲، از راهنمای مطالعه تعاملی آنلاین^۳.
۸. تائو یو، دانشکده مدیریت روتردام، هلند؛ درخصوص ارائه جزو "ده پرسشی که باید پیش از نوشتن یک موردکاوی آموزشی از خود بپرسید"؛ نویسنده تی. یو، مرکز توسعه موارد آموزشی مدیریت دانشکده روتردام، (دانشگاه اراسموس)^۴.

۱۹.۲ مراجعات

- Abell, D. (1997). What makes a good case?(IMD Technical Note, IMD-3-0731). *Lausanne: International Institute for Management Development*.
- Ballantyne, R., Bain, J. D., & Packer, J. (1999). Researching university teaching in Australia: Themes and issues in academics' reflections. *Studies in Higher Education, 24*(2), 237–257.
- Barnes, L. B., Barnes, L. B., Christensen, C. R., Barnes, L. B., Hansen, A. J., & Hansen, T. L. (1994). *Teaching and the case method: Text, cases, and readings*. Harvard Business Press.
- Bayram, L. (2012). Use of online video cases in teacher training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47*, 1007–1011.
- Betts*, J. (2004). Theology, therapy or picket line? What's the 'good' of reflective practice in management education? *Reflective Practice, 5*(2), 239–251.
- Bolton, G., & Delderfield, R. (2018). *Reflective Practice: Writing and Professional Development FIFTH EDITION NEW 2018*.
- Boud, D., & Solomon, N. (2001). *Work-based learning: a new higher education?* McGraw-Hill Education (UK).
- Bramley, C. (2015). *Involve me... and I will Understand. UK: Sanctum Publishing, 2*.
- Bridgman, T. (2010). Beyond the manager's moral dilemma: Rethinking the 'ideal-type' business ethics case. *Journal of Business Ethics, 94*(2), 311–322.
- Charlebois, S., & Foti, L. (2017). Using a live case study and co-opetition to explore sustainability and ethics in a classroom: Exporting fresh water to China. *Global Business Review, 18*(6), 1400–1411.

¹ www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=157674

² Monarch Airlines

³ www.thecasecentre.org/guide

⁴ Erasmus University

⁵ www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/CDC/CDC_Ten_Questions_to_Ask_Yourself_Before_Writing_a_Teaching_Case.pdf.

- Clark, S. (1996). A Very Big Gig'. *The Sunday Telegraph*, 17.
- Clawson, J. G. (1995). Case Method. *Charlottesville, VA: Darden Business Publishing*. [https://doi.org/Ref UVA-PHA-0032](https://doi.org/Ref/UVA-PHA-0032)
- Clawson, J. G., & Weatherford, L. (1995). *Teaching Notes*. Charlottesville, VA: Darden Business Publishing. <https://www.thecasecentre.org/educators/products/%0Aview?id=200>
- Corey, R. (1998). *Case method teaching*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Costley, C., Elliott, G. C., & Gibbs, P. (2010). *Doing work based research: Approaches to enquiry for insider-researchers*. Sage.
- Covey, S. R. (1991). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster New York.
- Elam, E. L. R., & Spotts, H. E. (2004). Achieving marketing curriculum integration: A live case study approach. *Journal of Marketing Education*, 26(1), 50–65.
- Ellet, W. (2018). *The case study handbook, revised edition: A student's guide*. Harvard Business Press.
- Elliott, G. (1999). *Lifelong Learning: The Politics of the New Learning Environment*. Higher Education Policy Series 44. ERIC.
- Erskine, J. A., Leenders, M. R., & Mauffette-Leenders, L. A. (2003). *Teaching with cases.. London, ON: The University of Western Ontario*. Ivey Publishing.
- Farhoomand, A. (2004). Writing teaching cases: a reference guide. *The Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 47.
- Fawcett, S. E., & Fawcett, A. M. (2011). The “living” case: Structuring storytelling to increase student interest, interaction, and learning. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 9(2), 287–298.
- Fenton-O’Creevy, M. (2019). *Teaching with Cases Online – Practical and Pedagogical Considerations*. www.thecasecentre.org/educators/casemethod/%0Aresources/features/teachcasesonline-landscape2
- Gabaldón, P. (2020). *Tips to Go Online During Covid-19 Crisis*.
- Gentile, M. C. (1990). *Twenty-five Questions to Ask You Begin to Develop a New Case Study*. Harvard Business School.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. sage.
- Gibbs, P. (2011). Work-based learning as a field of study. In *Heidegger's Contribution to the Understanding of Work-Based Studies* (pp. 11–22). Springer.
- Gragg, C. I. (1940). *Harvard alumni bulletin*. October.
- Green, A., & Erdem, M. (2016). Bridging the gap between academia and industry in hospitality: Using real life case studies. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference*, 43.
- Greer, W. R. (1985). Malcolm Perrine McNair, 90, Retailing Expert at Harvard. *The New York Times*, 10.
- Hammond, J. S. (2002). Learning by the case method (9-376-241). *Boston, MA: Harvard Business School*

Publishing. (Original Work Published 1976).

- Harris, L. R., & Brown, G. T. L. (2013). Opportunities and obstacles to consider when using peer-and self-assessment to improve student learning: Case studies into teachers' implementation. *Teaching and Teacher Education, 36*, 101–111.
- Harvard Business School. (2020). *Master Business Essentials with Harvard Business School's Online CORE Program*. Harvard Business School. <https://online.hbs.edu/courses/core/>
- Heath, J. (2015). *Teaching & Writing CASES. A Practical Guide. The Case Centre*.
- Heckman, R., & Annabi, H. (2005). A content analytic comparison of learning processes in online and face-to-face case study discussions. *Journal of Computer-Mediated Communication, 10*(2), JCMC10210.
- INSEAD. (2020a). *Experiential, Immersive, Innovative Learning via Virtual Reality at INSEAD*. INSEAD. www.insead.edu/executive-education/virtual-reality (Accessed 20%0AJuly 2020).
- INSEAD. (2020b). *INSEAD GO-Live*. INSEAD. www.insead.edu/executive-education/%0Ago-live
- Ivey Publishing. (2020). 10 Tips for Taking Case Classes Online. *Ivey Publishing*. www.iveycases.%0Acom/News/10-tips-for-taking-case-classes-online
- Jack, A. (2018). Why Harvard's case studies are under fire. *Financial Times, 29*.
- Jones, M. D., & Baltzersen, M. (2017). Using twitter for economics business case discussions in large lectures. *International Review of Economics Education, 26*, 14–18.
- Jones, O., & Kerr, M. (2012). Refreshment by the case: use of multimedia in case study assessment. *The International Journal of Management Education, 10*(3), 186–200.
- Joseph, A., & Raelin, A. (1997). Model of Work-Based Learning. *Organization Science Journal, 8*, 6.
- Kennedy, L., Cole, C., & Carter, S. (1999). The false focus in online searching: The particular case of undergraduates seeking information for course assignments in the humanities and social sciences. *Reference & User Services Quarterly, 267–273*.
- Kirby, P. (2015). Levels of success the potential of UK apprenticeships: Improving social mobility through education London: The Sutton Trust Jones, S., Mann, A. and Morris, K.(2015).“The ‘Employer Engagement Cycle’ in Secondary Education: analysing the testimonies of young British adults.” *Journal of Education and Work, 29*(7), 834–856.
- Kyei-Blankson, L., Godwyll, F., & Nur-Awaleh, M. A. (2014). Innovative blended delivery and learning: exploring student choice, experience, and level of satisfaction in a hyflex course. *International Journal of Innovation and Learning, 16*(3), 243–252.
- Kyrö, P. (2018). The conceptual contribution of education to research on entrepreneurship education. In *A research agenda for entrepreneurship education* (pp. 164–186). Edward Elgar Publishing.
- Lee, A. (2020). *Moving Case Teaching Online Quickly – Best Practice*. <https://youtu.be/VgJDU4E38T4>
- Lefevre, D. (2020). *Teaching with Cases Online - Practical and Pedagogical Considerations* (ed. Simmons, E.). www.thecasecentre.org/educators/casemethod/resources/features/teachcasesonline-landscape2
- Lenger, A. (2008). Regional innovation systems and the role of state: institutional design and state

- universities in Turkey. *European Planning Studies*, 16(8), 1101–1120.
- Levy, D. (2020). *Digital Learning: The Synchronous vs. Asynchronous Balancing Act*. <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/the-synchronous-vs-asynchronous-balancing-act>
- Liu, J., Socrate, S., & Pacheco, J. (2020). *Guide to Transitioning to Remote Teaching (Part I)*. <https://meche.mit.edu/meche-virtual-resources/educational-resourcesteaching-assistants#slides>
- McKenna, S. (1999). Organisational learning: “live” case studies and the consulting process. *Team Performance Management: An International Journal*.
- McNair, M. P. (1971). *McNair on cases*.
- Mehrabian, A. (1981). *Silent messages: implicit communication of emotions and attitudes*, Wadsworth Pub. Co.
- Mollett, A., Moran, D., & Dunleavy, P. (2011). *Using Twitter in university research, teaching and impact activities: A guide for academics and researchers*.
- Mueller, P. A., & Oppenheimer, D. M. (2014). The pen is mightier than the keyboard: Advantages of longhand over laptop note taking. *Psychological Science*, 25(6), 1159–1168.
- Muilenburg, L. Y., & Berge, Z. L. (2005). Student barriers to online learning: A factor analytic study. *Distance Education*, 26(1), 29–48.
- Murray, K. (1991). Notes and Case Studies: ‘A Live Case Study.’ *British Journal of Education and Work*, 4(3), 81–85.
- Mwasalwiba, E. S. (n.d.). *Emerald Article: Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators*.
- Narayanan, V. ., & Schiano, B. (2020). *Exploring the Challenges and Opportunities in Online Case Teaching: Insights from Two Case Teaching Experts*.
- Ohlsson-Corboz, A. V. (2017). *Using Cases with Undergraduates*. Available. www.thecasecentre.org/educators/casemethod/resources/features/usingcaseswithundergraduates
- Pérez-Bennett, A., Davidsen, P., & López, L. E. (2014). Supercharging case-based learning via simulators: Achieving double-loop learning with case-sims. *Management Decision*, 52(9), 1801–1832.
- Rangan, V. K. (1996). *Choreographing a Case Class Harvard Business School*. note 9-595-074: Harvard Business School Publishing.
- Rapp, A., & Ogilvie, J. (2019). Live case studies demystified: How two professors bring real-world application to the classroom. *Harvard Educational Review*. [Online] Available at <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/live-case-studies-demystified>.
- Raufflet, E., & Mills, A. J. (2017). *The dark side: Critical cases on the downside of business*. Routledge.
- Schiano, B., & Andersen, E. (2017). Teaching with cases online. *Harv Bus Rev*, 25, 1–31.
- Schiano, B., & Ellet, W. (2019). *Case Teaching: The Perfect Opening Question*. <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/the-perfect-opening-question?>

- SCHMENNER, R. W. (2002). Thoughts on case teaching. *International Institute for Management Development. Lausanne. Switzerland.*
- Schonell, S., & Macklin, R. (2019). Work integrated learning initiatives: live case studies as a mainstream WIL assessment. *Studies in Higher Education, 44*(7), 1197–1208.
- Sridharan, A. (2019). (2019). *Teaching with cases online - practical and pedagogical considerations*, (ed. Simmons, E.). www.thecasecentre.org/educators/casemethod/resources/features/teachcasesonline-landscape2
- The Case Centre. (2008). *Multimedia - powering the real world into the classroom*. The Case Centre. <https://www.thecasecentre.org/educators/casemethod/resources/features/multimedia>
- The Case Centre. (2019). *Bestselling Cases in 2019*. The Case Centre. www.thecasecentre.org/files/%0Amailings/bestsellers/2019bestsellingcases-infographic.jpg
- Van der Ham, V. (2016). *Analyzing a Case Study*. Macmillan International Higher Education.
- Vedpuriswar, A. V. (2003a). (2003). *The Case Method of Learning*. [https://www.icmrindia.org/Developing_Cases_\(2003\).https://doi.org/303-168-6](https://www.icmrindia.org/Developing_Cases_(2003).https://doi.org/303-168-6)
- Yemen, G. (2012). *What Kind of Business Case Studies are We Writing?*
- Yue, T. (2016a). How to write a good teaching note. *Rotterdam, Netherlands: Rotterdam School of Management, Erasmus University.*
- Yue, T. (2016b). (2016b). *How to Write a Good Teaching Note*. Rotterdam School of Management. www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/CDC/CDC_How_to_Write_a_Good_Teaching_Note.pdf

فصل ۲۰: مواد آموزشی مورد کاوی

فصل آخر شامل مواد آموزشی در مورد کاوی است که می توان از آنها به عنوان مثال استفاده نمود. سه مورد آموزشی کامل شامل یک مورد آموزشی پژوهش میدانی (اصلاح FAT: تغییر در وزارت امور خارجه و تجارت)، یک مورد آموزشی پژوهشی ثانویه (کتابخانه‌ای) (هواپیمایی موناشر^۱) و یک مورد آموزشی بر اساس تجربیات شخصی نویسنده (پژوهش اریونا) است. علاوه بر این، یک یادداشت آموزشی همراه با مورد آموزشی پژوهشی اریونا و پیوندهایی به نسخه مشروح مورد آموزشی هواپیمایی موناشر وجود دارد.

۲۰.۱. مورد آموزشی پژوهش میدانی: اصلاح FAT - تغییر در وزارت امور خارجه و تجارت

یک رهبر برای شکستن قالب

در ۲۱ مارس ۲۰۱۲ جان آلن، مدیر اجرایی وزارت امور خارجه و تجارت نیوزیلند (MFAT)، نامه ای غیرمترعارف دریافت نمود^۲. این نامه از جانب موری مک کولی^۳، وزیر امور خارجه آمده بود و در چهار صفحه، نگرانی های مهم وزیر را بیان می کرد. در خصوص پیشنهادات آلن به منظور اصلاح بنیادی وزارت، که ابتدا در یک "سند مشاوره‌ای داخلی" تشریح شده بود و متعاقباً در یک کنفرانس مطبوعاتی توضیح داده شد.

این پیشنهاد موجب آن شد که ۳۰۵ نفر از ۱۳۴۰ کارمندان، شغل خود را از دست بدهند و ۶۰۰ نفر دیگر باید مجدداً برای موقعیت های خود درخواست دهند. تغییرات عمده در شرایط استخدام دیپلمات‌ها - از جمله کاهش حقوق و از دست دادن امنیت تصدی شغل و حذف برخی پست‌ها نیز پیشنهاد گردید^۴. این پیشنهاد تغییر، نه تنها جنجال‌های سیاسی را برانگیخت، بلکه شورش عمومی را از سوی جامعه دیپلماتیک را تشدید نمود. پیشنهاد فوق به افشای برخی از اطلاعات بی سابقه از داخل وزارتخانه منجر گردید. مک کولی، نیز در اقدامی غیرمتداول به انتشار نامه خود به آلن در رسانه ها اقدام نمود.

¹ Monarch Airlines

² Young, A. "McCully expresses confidence in John Allen." New Zealand Herald, ۲۳ March, ۲۰۱۲.

³ Murray McCully

⁴ Cheng, D. "Ministry to lose fifth of staff in radical cuts." New Zealand Herald, ۲۴ February ۲۰۱۲

ماهیت عمومی انتقادات و توضیح بسیار دقیق نگرانی‌های وزیر در خصوص پیشنهادات آلن و نحوه رسیدگی او به فرآیند تغییر غیرمتعارف بود.

رسانه‌ها حدس می‌زدند که مک کولی اعتماد خود را به آلن از دست داده و خواهان اخراج او است. مک کولی این موضوع را تکذیب نمود، اما او شکی باقی نگذاشت که آلن را مقصر این آشفتگی می‌دانست. این نخستین باری نبود که مک کولی تا این حد علنی با کسانی درگیر می‌شد که به او گزارشاتی را ارائه می‌دادند، زیرا او در سال ۱۹۹۹ پس از تعارض شدید با هیئت گردشگری از سمت وزیر گردشگری استعفا داد.

زمانی که آلن، مدیر اجرایی سابق پُست نیوزلند در سال ۲۰۰۹ به ریاست MFAT منصوب گشت، در سرمقاله محلی Dominion Post از آن به عنوان یک "حرکت الهام گرفته شده" یاد شد:

"امور خارجی در این کشور، عمدتاً در اختیار دیپلمات‌ها و سیاستمداران بازنشسته بوده است. خارج از گروه سیاستمداران، وزارت امور خارجه هرگز توسط یک تاجر هدایت نشده است یا هیچ‌گاه فردی که در نوشتن مقالات در خصوص جنبه‌های مختلف سیاست خارجی تبحر دارد، رهبری این وزارت خانه را برعهده نگرفته است... [جان آلن] در عوض (مسئول متصدی این وزارتخانه) به عنوان یک اپراتور تجاری موفق، در مرز میان خدمات بخش‌های دولتی و بخش خصوصی و سازمان اجرایی عملیات ویژه (SOE) ^۱ ایفای نقش نموده است ^۲."

فران اوسالیوان، مفسر روابط خارجی نیوزلند هرالد^۳، چند هفته پیش با اشاره به این اعلامیه بیان داشت:

"آلن، نه تنها به عنوان اولین تاجر شناخته شده است که به رهبری وزارتخانه منصوب شده است و قالب‌های متداول را می‌شکند؛ بلکه یک محرک کلیدی در یک تحول عظیم خواهد بود. برنامه‌ای طراحی شده است تا از "نیوزیلند وارز" استفاده نماید. بنابراین منافع اقتصادی و تجاری حیاتی نیوزلند در خارج از کشور، بهتر پیش بینی خواهند شد." ^۴

در سوابق عمومی، اطلاعات محدودی در خصوص نظر جامعه درباره MFAT وجود دارند، اما بدیهی است که مک کولی، که در جلسات غیر علنی توجیهی رسانه‌ها، خبره بوده است. مک کولی، با موفقیت ورود آلن را اعلام کرده بود. مک کولی به عنوان سخنگوی اپوزیسیون، ۹ سال پیش از اینکه وزیر شود، به دنبال تصدی وزارت امور خارجه بود. او آشکارا معتقد بود که انتصاب یک "خارجی/بیگانه" بدون اندوخته پیشین از MFAT، یکی از اجزای کلیدی تحول خواهد بود. اوسالیوان، آگاهانه اظهار داشت که کمیسیون خدمات ایالتی (SSC)، آژانس دولتی مرکزی که مدیران اجرایی خدمات عمومی را استخدام می‌نماید: "تشویق شده است تا به شغل برتر به شیوه‌ای گسترده نگاه کند" ^۵.

¹ Special Operations Executive

² www.nzherald.co.nz/nz/news/article.cfm?c_id=۱&objectid=.۵۸۳۲

³ the New Zealand Herald's foreign affairs commentator

⁴ O'Sullivan, F. "Allen appointment a new direction." New Zealand Herald, 9 May 2009

⁵ O'Sullivan, F. "Allen appointment a new direction." New Zealand Herald, 9 May 2009

آلن یک رزومه چشمگیر، مهارت های کارآفرینی خوب و جذابیت فراوان داشت. هنگام اعلام انتصاب خود به عنوان رئیس پست نیوزلند، رئیس هیئت مدیره پست NZ و نخست وزیر سابق جیم بولگر، بیان داشت که آلن با موفقیت سودآوری کسب و کار اصلی NZ Post را افزایش داده است و "او توانایی فوق العاده ای به منظور الهام بخشیدن به اطرافیان خود دارد." سالیوان در خطاب به او گفت: "سخنرانی پس از صرف شام و میزبان استثنایی مهمانی شام ولینگتون را به خوبی اجرا نموده است"^۱. او که یک وکیل حرفه ای بود، پیش از استخدام در پست نیوزلند در سال ۱۹۹۴، در یک شرکت حقوقی محلی شریک فعالیت داشت. او پیش از اینکه رقیبای بین المللی را شکست دهد و در سال ۲۰۰۳ مدیر اجرایی آن شود، به سرعت در رتبه های بالاتری قرار گرفت. به نظر می رسد آلن دارای بسیاری از مدارک مورد نیاز برای شغل MFAT است. مک کولی قصد داشت وزارتخانه را متحول سازد و آلن تمام ویژگی های یک رهبر تحول گرا را به نمایش گذاشت. تنها ویژگی که او نداشت و او را جدا از تمام پیشینیانش متمایز می ساخت، "تجربه" بود. آلن، نه تنها در امور خارجی، بلکه در خدمات عمومی اصلی (دولتی) نیز تجربه اندکی داشت.

تغییر در MFAT

آلن کمتر از یک سال پس از آن که حزب ملی در انتخابات سال ۲۰۰۸، کرسی های کافی (طرفداران) به منظور تبدیل شدن به دولت مرد جدید را بدست آورد، به جایگاه MFAT رسید. در حالی که اثرات بحران مالی جهانی، تمام کشورها را دامن گیر نموده بود. دولت، کمپین اقتصادی (مقاومتی) خود را به نام "کمربندهای خود را محکم ببندید" آغاز نمود. علاوه بر آن، اتحادیه های خدمات عمومی و اپوزیسیون ها را متعجب ساخت. احزابی که استدلال می نمودند، بحران مالی به منظور منحرف ساختن توجه از یک دستور کار ایدئولوژیک در راستای کاهش اندازه بخش عمومی استفاده می شود.

محدودیتی بر تعداد پرسنل در دسامبر ۲۰۰۸ اعمال گشت و تمام ادارات و آژانس ها را به کاهش تعداد کارکنان و همچنین کاهش بودجه عملیاتی خود ملزم ساخت^۲. اصلاحات در سطح بخش، با تمرکز بر ارزش پول و خدمات عمومی بهتر، یک ضرورت آشکار برای دولت بود. اگرچه مقیاس تغییرات مورد نظر دولت در سازمان های مستقل متفاوت بود. در سال ۲۰۱۰، SSC یک بررسی مستقل از MFAT را منتشر نمود^۳. گزارش SSC درخصوص MFAT یکی از چهار نمونه بررسی اولیه چهارجوب بهبود عملکرد (PIF)^۴ بود. ابتکاری که توسط سازمان های مرکزی، هدایت شد تا بهبود عملکرد در سراسر دولت را هدایت نماید.

¹ Bolger, J. Media statement. NZ Post. [^]May ۲۰۰۳

² Coleman, J. Media statement. "Core public service numbers continue to shrink." August 2012

³ Performance Improvement Framework: Formal Review of the Ministry of Foreign Affairs and Trade – September 2010. www.ssc.govt.nz The reviewers were the international consultant, former head of Treasury and of the ANZ Bank, Dr Murray Horn; Price Water house Coopers organisational change expert Debbie Francis, and recently retired former ambassador John Wood.

⁴ Performance Improvement Framework (PIF)

این بررسی، مدیریت MFAT را بر اساس نیاز به توسعه در چشم انداز، استراتژی و هدف، رهبری و حکمرانی، فرهنگ، ارزش‌ها و تعامل با وزرا ارزیابی نمود. مدیریت مالی و منابع آن، رتبه ضعیفی داشتند و این بازنگری به یک وزارتخانه "فعال و راهبردی" نیاز داشت که قادر به اتخاذ "تصمیمات سخت در تخصیص منابع" باشد.

بررسی PIF طیفی از عوامل را فهرست نموده است که وزارتخانه را به چالش می‌کشد. از جمله می‌توان به فشار هزینه‌ها و ظهور اولویت‌های استراتژیک بین‌المللی جدید اشاره نمود. مشاهده شد که MFAT اخیراً تغییر اندکی را تجربه نموده است. به این معنا که ظرفیت مدیریت تغییر آن توسعه نیافته است. بنابراین، بررسی PIF هشدار داد که نیاز به تغییر سریع به منظور کاهش عدم قطعیت، نشان دادن جهت و ایجاد نتایج، باید با ظرفیت سازمان به منظور تغییر، متعادل گردد. این بیانیه خاطر نشان نمود که MFAT دارای یک فرهنگ قوی از تخصص‌گرایی است که استانداردهای بالا را تشویق می‌نماید و از طریق اقدامات چرخشی دیپلمات‌های عمومی، میان‌پست‌های خارج از کشور (جدول ۲۰۰۱) و در ولینگتون، به توسعه حین کار اهمیت می‌دهد. با این حال، در حالی که این فرآیند رقابتی بود، فرهنگی ایجاد نموده بود که "نسبتاً فرهنگ بسته، فردگرا، سلسله‌مراتبی و ریسک‌گریزی محسوب می‌گشت".

این بررسی توصیه می‌نمود که مدیریت MFAT تقویت گردد و توجه بیشتری بر رسیدگی به عملکرد کارکنان معطوف شود. پیشرفت شغلی و مدیریت استعداد، به نظر توسعه نیافته بودند و کارکنان ارشد سازمان را ترک نمی‌کردند و در نتیجه فرآیند جانشینی را مختل می‌ساختند. یک بحران دیپلماتیک، در حالی که آن و تیم رهبری ارشد، مانند تیم بررسی PIF و بدون شک وزیر، مشغول بودند، تا آوریل ۲۰۱۱، در حال وقوع بود. زمانی که مک کولی برای نخستین بار مقیاس اصلاحات پیش‌بینی شده را ترسیم نمود، اندکی از این فعالیت‌ها در معرض دید عموم قرار گرفت. در یک سخنرانی بیان نمود که در حال حاضر دیپلماسی مورد غفلت قرار گرفته است.

مک کولی بر فشارهای مالی دولت و اولویت‌های تجاری استراتژیک جدید برای این وزارتخانه تأکید ورزید، که مستلزم "تغییر چشمگیر" روش تجارت MFAT، از جمله "تغییر اندازه و پیکربندی پست‌های سازمانی" بود. تغییر در خدمات پشتیبان در ولینگتون و حذف بسیاری از پست‌های اداری در پست‌های خارج از کشور از جمله تغییرات بودند. تغییرات "پیامدهای عمیقی برای کارکنان وزارتخانه" به همراه خواهد داشت. فرصت را به منظور انجام امور خارج از وزارتخانه فراهم می‌نمود. مک کولی این تغییرات را اصطلاحاً به عنوان "گشودن برخی از درها و پنجره‌ها (فرصت‌های جدید)" در MFAT توصیف کرد. وی بیان داشت:

"وزارتخانه، سابقه از دست دادن تعداد فراوانی از جوانان با استعداد را دارد، زیرا آنها مجبور شده‌اند به منظور کسب فرصت‌های شغلی، بیش از حد منتظر بمانند. نیاز است که ما اذعان کنیم که تجربه در بخش خصوصی، یا یکی دیگر از سازمان‌های دولتی مرتبط، می‌تواند مزایای قابل توجهی برای دیپلمات‌های ما به همراه داشته باشد. ما نه تنها باید این نوع پیشرفت شغلی را تسهیل کنیم، بلکه از آن حمایت نماییم."

در اواخر سال ۲۰۱۱، جلسه توجیهی MFAT برای وزیر آینده (BIM)، برنامه تغییر ۲۰/۲۰ را به عنوان "عمیق ترین اصلاحات ساختاری، فرهنگی و فناوری در تاریخ این وزارتخانه" توصیف نمود. BIM بلافاصله منتشر نشد و زمانی که منتشر گشت، تمام ۴۰ میلیون دلار پس انداز، از بین رفته بود. پس از این اتفاق بود که موضوع فوق به بحث عمومی تبدیل شد. آلن پیشنهاد کاهش ۳۰۵ شغل و ۶۰۰ کارمند دیگر را برای درخواست مجدد مشاغل در پُست های تخصصی جدید توضیح داد. کاهش قابل توجهی در کمک هزینه های خارج از کشور به دیپلمات های دارای خانواده^۱ و بدون تضمین شغل، پس از بازگشت آنها به نیوزیلند، وجود خواهد داشت. برون سپاری برخی از خدمات برنامه ریزی شده بود و برخی از پُست های دیپلماتیک حذف می شدند و با مراکز منطقه ای جایگزین می گشتند^۲.

در عرض یک هفته، انجمن خدمات خارجی (FSA)، یکی از دو اتحادیه که نماینده کارکنان دیپلماتیک است، جزئیات یک نظرسنجی داخلی را منتشر کرد که نشان داد تقریباً سه چهارم کارکنان خارج از کشور یا به پایان دادن زودهنگام پست خود می اندیشند یا به عنوان یک کارمند استعفا می دهند. نتیجه تغییرات پیشنهادی رئیس انجمن و یکی از کارکنان MFAT، وارن فریزر، اظهار داشت که دو سوم کارکنان مستقر در ولینگتون بیان داشتند که احتمال اندکی وجود دارد که یک پُست خارج از کشور را در نظر بگیرند و یک چهارم دیگر گفتند که در حال بررسی استعفا هستند^۳.

"وزارت، پیشنهاد می نماید که کارکنان به ازای ساعات کار طولانی در مکان های غالباً نامناسب که در آن ها کارکنان اغلب نمی توانند یا اجازه کار دیگری ندارند، مبلغ اندکی دریافت نماییم. اگر این کار ادامه پیدا کند ... کارکنان وزارتخانه دسته دسته شغل خود را ترک خواهند نمود."

روز بعد، آلن توسط احزاب مخالف در کمیته پارلمانی بررسی عملکرد مالی MFAT استیضاح شد. این حمله توسط فیل گاف^۴، وزیر امور خارجه سابق، از حزب کارگر، رهبری شد. روابط مستمر او با مقامات داخلی این وزارتخانه، منجر به افشای اسناد او شده بود. آلن نظرسنجی FSA را اصطلاحاً در قالب یک "عکس فوری" توصیف نمود که تقریباً بلافاصله پس از انتشار مطالب صورت گرفت.

"نظر من این است که همانطور که به شما گفتم، بازخورد سازنده و مفید فراوانی از مردم، حین حرکت به جلو دریافت خواهیم کرد. قصد همه ما این است که وزارتخانه ای بسازیم که بتواند به گذشته خود افتخار نماید، اما آنقدر به گذشته مرتبط نباشد که نتواند خود را دوباره احیا نماید تا در آینده به همان اندازه موفق باشد."^۵

¹ Trevett, C. "10\$ more fat likely to be stripped from MFAT," New Zealand Herald. ۲ March ۲۰۱۲

² www.stuff.co.nz/national/politics/6466526/Foreign-Affairs-Ministry-confirms-305-jobs-to-go.

³ www.scoop.co.nz/stories/PO1202/S00316/mfat-faces-diplomat-crisis-says-survey.htm.

⁴ Phil Goff

⁵ Uncorrected transcript of Foreign Affairs, Defence and Trade Committee's Financial Review of the Ministry of Foreign Affairs and Trade. 1 March 2012. (Released by committee clerk on request) .

آلن همچنین به گزارش PIF و "نقاط ضعف قابل توجه" که شناسایی کرده است اشاره کرد. وی خاطرنشان کرد که تغییرات پیشنهادی "نه تنها بینش آن گزارش، بلکه بینش ده‌ها گزارش دیگر را منعکس می‌سازد که برای این وزارتخانه تهیه شده و به سادگی اجرا نشده‌اند". او توضیح داد که وزارت نمی‌تواند به پرداخت کمک هزینه‌های خارج از کشور ادامه دهد تا از دست دادن درآمد یک شریک جبران شود.

در هفته‌های بعد، دیوید شیرر، رهبر اپوزیسیون حزب کارگر فاش نمود که یک مشاور قراردادی مدیریت تغییر، به عنوان بخشی از یک کارگاه آموزشی درخصوص "همگام با تغییر"، به کارکنان MFAT توصیه نمود بود تا به منظور کاهش استرس، حمام آب گرم، دعا یا مدیتیشن را بیازمایند. یک حیوان خانگی بگیرید، زیرا عشق آنها بدون قید و شرط بود^۱.

اطلاعات بیشتری افشا شد، از جمله تلگراف‌های محرمانه از دیپلمات‌های ارشد به آلن در انتقاد از برنامه‌های تغییر که به صورت عمومی منتشر گشتند^۲. در مارس ۲۰۱۲، شرکای دیپلمات‌های خارج از کشور، نامه سرگشاده‌ای منتشر نمودند. از آلن خواستند که "درخصوص حذف خدمات خارجی، تجدید نظر کند". آنها ناراحتی خود را از عدم مشورت ابراز نمودند. این نامه یک وزارتخانه را در "نقطه اوج" توصیف می‌کند و هشدار می‌دهد که در صورت اجرای این تغییرات، "شرکاء دیگر نخواهند توانست از ما به منظور ادامه شغل خود با MFAT حمایت نمایند.

ورود دولت به ماجرا

در ۲۱ مارس، نیوزیلند هرالد، انتشار قریب الوقوع نامه مک کولی را گزارش نمود. او تصور داشت که آلن با اتخاذ این رویکرد (هجمه مخالفت‌ها) در حال نابودی ساختار است و به بازسازی ساختار بسنده نموده است. "خدمات وزارتخانه، عمیقاً به بازسازی نیاز دارند. اما او نمی‌تواند بخش عملیاتی را اداره کند". نامه مک کولی، که متعاقباً منتشر شد، دقیقاً همین استدلال را بیان نمود، "در حالی که نیاز او باید به مدیریت ریسک سیاسی توجه نماید، باید تفسیر بسیار سیاسی این فرآیند را نیز توضیح دهد". اشکالی که این پیشنهاد ایجاد کرده بود:

"در زمان انتشار سند برای کارکنان، من علناً اعلام نمودم که پیشنهادهای تغییر، تلاشی واقعی به منظور نوسازی وزارتخانه است... همانطور که هر دو می‌دانیم، تغییر به تعویق افتاده است... پیش از انتشار اسناد مشاوره برای کارکنان، در تبیین دیدگاه‌ها درخصوص برخی از جنبه‌های پیشنهادی اصلاحات صریح بودم... منصفانه است که بگوییم فرآیند مشاوره با انتقادات شدیدی نسبت به بسیاری از همان ویژگی‌های فرآیند تغییر مواجه شده است. اکنون که روند رایزنی اجباری به

¹ Small, V. Stressed MFAT staff told to 'get a pet', Dominion Post, 7 March, 2012.

² Young, A. "MFAT staff cable leaks continue." New Zealand Herald. March 9, 2012.

پایان رسیده است، مهم است که تصمیمات کلیدی به سرعت اتخاذ گردند، تا تغییراتی را اتخاذ نماییم که مزایای بلندمدت را به همراه داشته باشند. بحث تغییر را نمی توان به حالت تعلیق درآورد".

خبرنامه سیاسی The Trans Tasman، خلاصه هفتگی پرمخاطب "از رفتن در کندوی زنبور عسل"^۱، را منتشر ساخت. بلافاصله حدس زد که آلن در پی تحقیر شدن، ممکن است در فکر استعفا باشد^۲، اما هیچ نشانه‌ای از آن وجود نداشت. چند روز پس از نامه مک کولی، گاف نیز نامه‌ای را در پارلمان منتشر نمود که در آن تمام دیپلمات‌های خارج از کشور به جز چهار دیپلمات خارجی، از آلن خواستند تا برنامه‌های خود را تغییر دهد. ترنس اوبراین، دیپلمات ارشد سابق و مفسر روابط خارجی، تفسیری (توأم با خشم) را در Dominion Post منتشر نمود و مدعی شد فرهنگ MFAT توسط باورهای شخصی وزیر در معرض تهدید قرار گرفته است. فرهنگی که در تضاد با آنچه است به عنوان "بهترین رویه" بین المللی تلقی می‌گشت. او بر این باور بود که "یک فروپاشی ظاهری در اعتماد و احترام متقابل وجود داشته است که اکنون ممکن است تنها با تغییر میان بازیگران اصلی درگیر، ترمیم گردد."

در اوایل ماه مه، سه مقاله کابینه که جزئیات تغییرات پیشنهادی اصلاح شده را توضیح می‌دادند، به گاف ارسال شد (به عنوان مخالف). این اقدام، خشم دولت را برانگیخت و تحقیقات SSC را درخصوص افشای این اطلاعات آغاز نمود. بلافاصله توسط مخالفان به عنوان "شکار جادوگران" شناخته شد. این موضوع اکنون به سطح نخست وزیری رسیده بود و جان کی و مقامات گزارش نمودند که "نقش عملی" را در بازسازی ایفا می‌نمایند^۳.

جان کی به خبرنگاران بیان داشت که کابینه پیشنهادهای اولیه تغییر را "به طور کامل رصد نکرده" و می‌خواهد اطمینان حاصل نماید که تغییرات نهایی "مناسب" هستند. او همچنین درخصوص افشای اطلاعات به شدت انتقاد نمود و خاطرنشان گردید که تنها حدود ۲۰ نفر به این مطالب دسترسی داشتند و او عمیقاً ناامید شده است. او بیان نمود که "در نهایت اینها افرادی هستند که متهم به اجرای دیپلماسی هستند و ... بالاترین استانداردها را به موجب قانون، رعایت می‌نمایند. با این اقدام، آنها کاملاً در آزمون (وفاداری) مردود شدند."^۴

آلن مسیر را تغییر داد

در ماه مه ۲۰۱۲ پیشنهادات تغییر نهایی اعلام گردید. یک تجدید ساختار کاهش یافته گزارش شد^۵. کاهش مشاغل از ۳۰۵ به ۷۹ و کاهش حقوق پیشنهادی، اجرا شد. FSA این فرآیند را نامعقول توصیف نمود و فراسر^۶ خاطرنشان کرد:

دفا تر وزیرای دولت نیوزلند عمدتاً در ساختمانی قرار دارند که به شکل کندوی عسل طراحی شده است. کندوی عسل به اصطلاح عامیانه برای مقر قدرت سیاسی تبدیل شده است.

² Young, A. "McCully expresses confidence in John Allen." New Zealand Herald. ۲۳ March. ۲۰۱۲

³ Watkins, T. "Key hands-on in MFAT restructuring." Dominion Post. 8 May 2012.

⁴ Watkins, T. "Key hands-on in MFAT restructuring." Dominion Post. ۸ May. ۲۰۱۲

⁵ "MFAT cutbacks 'shambolic' – Foreign Service Association." TVNZ. 17 May 2012.

⁶ Fraser

"مهمترین اقدام اخیر این است که جان و تیمش به یاد داشته باشند که می توانند با کارکنان صحبت کنند". آلن معتقد بود که "فرایند بسیار خوب پیش رفته است، کاهش هزینه نشان می دهد که فرآیند مشاوره واقعی بوده است". نخست وزیر جان کی، دیدگاه چندان مثبتی نداشت. وی در پاسخ به این پرسش که آیا بازسازی شکست خورده است، گفت "بسیاری از تغییراتی که او در دولت ایجاد کرده بود به آرامی پیش رفته است و هر طور که شما این را تعریف کنید، این اتفاق (شکست) نیفتاده است و ما نیاز داریم که از این موضوع درس بگیریم."

آیا انتصاب آلن با توجه به بی تجربگی او اشتباه بوده است؟ آیا او و تیم رهبری ارشد، به هشدارهای بررسی PIF در خصوص نیاز به احتیاط درباره سرعت و اندازه تغییرات توجه کافی داشتند؟ آیا وزیر در مداخله در برنامه تغییر مقصر بود؟ آیا کارکنان MFAT باید به منظور دیدن مزایای این تغییر پذیراتر می بودند؟ آیا اصل برنامه تغییر، مشکل داشت؟

جدول ۲۰.۱: کشورهایی که نیوزلند در آنها، دارای سفارت و کمیسیون عالی است (مارس ۲۰۱۲)

استرالیا	هنگ کنگ	گینه نو	تایلند
اتریش	هند	فیلیپین	تیمور شرقی
بلژیک	اندونزی	لهستان	تونگا
برزیل	ایران	روسیه	ترکیه
کانادا	ایتالیا	ساموآ	امارات عربی
شیلی	ژاپن	عربستان	انگلستان
چین	کیریباتی	سنگاپور	سازمان ملل (ژنو)
جزایر کوک	کره	جزایر سلیمان	سازمان ملل (نیویورک)
مصر	مالزی	آفریقای جنوبی	سازمان ملل (وین)
اتحادیه اروپا	مکزیک	اسپانیا	ایالات متحده آمریکا
فیجی	هلند	سوئد	وانواتو
فرانسه	کالدونیای جدید	سوئیس	ویتنام
آلمان	نیووی	تایوان	سازمان تجارت جهانی

جدول ۲۰.۲: گزیده ای از نامه شرکای MFAT در ۱۲ مارس ۲۰۱۲ به جان آلن ۳۴

جان عزیز،

¹ MFAT cutbacks 'shambolic' – Foreign Service Association." TVNZ. 17 May 2012

شرکای MFAT دیدگاه منحصر به فردی در خصوص تأثیرات احتمالی تغییر ساختار پیشنهادی وزارتخانه، بر مشاغل شرکای ما و اثربخشی دیپلماسی نیوزلند دارند. شرکای MFAT به صراحت از فرآیند مشاوره مستثنی شده‌اند، اما ما مصمم هستیم در خصوص موضوعاتی که مستقیماً بر تمایل در خصوص ادامه مشارکت‌هایی اثر دارند، نظرات ما شنیده شود. بیش از ۱۸۰ شریک با استفاده از رسانه‌های اجتماعی گرد یکدیگر آمده‌اند تا نگرانی‌های جدی خود را در خصوص تجدید ساختار پیشنهادی به اشتراک بگذارند. با توجه به فقدان راه رسمی به منظور بیان دیدگاه‌های خود، ما تصمیم گرفتیم آنها را در این نامه سرگشاده ارائه نماییم. مطابق با رویه گذشته، گفت‌وگوی سازنده و مشورت با شرکا، از MFAT می‌خواهیم:

در مسیری که سازمان را در آن قرار می‌دهد، در خصوص پیشنهاد حذف خدمات حرفه‌ای خارجی، بازنگری کنید. شرکای MFAT را به عنوان سهامداران کلیدی در آینده MFAT بشناسید. آغاز فرآیند مشاوره با شرکای MFAT در خصوص تأثیرات و پیامدهای تجدید ساختار پیشنهادی، به هماهنگی کننده رابط میان اعضا نیاز دارد. اجازه دهید تا در طول مشاوره در خصوص بازسازی، آزادانه با شرکای MFAT ارتباط برقرار شوند و دیدگاه‌ها مطرح گردند.

اما اگر بپرسید که شرکا می‌توانند چه ارزشی به فرایند مشاوره بیفزایند؟

ما به عنوان شرکای MFAT درک کاملی از خواسته‌های یک حرفه دیپلماتیک داریم و در اظهار نظر در خصوص احتمال موفقیت بازسازی، در هدف خود به منظور حفظ کارکنان خوب، آرای مشروعی داریم و هم صدا هستیم. تمام شرکا و اعضای MFAT عواقب همراهی کارکنان MFAT در خارج از کشور را احساس کرده‌اند:

- مسافرت و خدمت در محیط‌های نامناسب و ناامن؛
- پذیرش اختلال در مشاغل و تحصیل؛
- از دست دادن درآمد و مستمری جذب شده؛
- غیبت‌های طولانی مدت برای خانواده و دوستان.

در انجام این کار، ما متعهد شده‌ایم که از MFAT خود حمایت نماییم و در مسئولیت آنها به منظور پذیرش نمایندگی نیوزلند به روشی سهیم باشیم که وزرای دولت، سازمان‌های دولتی، مشاغل و شهروندان انتظار دارند. ما این کار را با افتخار انجام داده‌ایم و با آگاهی از این که در کار وزارت به منظور کمک به نیوزیلند جهت پیشبرد و تضمین آینده نیوزیلند، در کاری که به سرعت در حال تغییر است، مشارکت می‌نماییم. ما این کار را با اطمینان از این فرض انجام داده‌ایم که وزارت از کمک‌های ما قدردانی نموده است و اما اکنون به نقطه اوج رسیده است.

منبع: تغییر در وزارت امور خارجه و تجارت - Bridgeman & Berry



هواپیمایی مونارش^۱

"ما خوشحالیم که بزرگترین سرمایه‌گذاری در تاریخ کاری خود را اعلام نماییم و با تکیه بر تغییر و چرخش مسیر موفقیت آمیز خود، اکنون می‌توانیم با اعتماد به نفس فراوان به سوی آینده حرکت نماییم. ما خوشحالیم که بگوییم امسال بیش از ۴۰ میلیون پوند سود خواهیم داشت. سال گذشته بیش از ۷۰ میلیون پوند بدست آوردیم. به منظور تضمین کسب‌وکار در اکتبر ۲۰۱۶ نیاز به سرمایه‌گذاری بود. تأکید می‌ورزم که ما بهتر بود مطمئن می‌شدیم که بودجه کافی به منظور اطمینان از آینده مطمئن برای مونارش بدست آورده‌ایم و این کاری است که انجام داده‌ایم. ما بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری را در تاریخ خود تضمین نموده‌ایم. ما در سال ۲۰۱۸ ناوگان خود را به بوئینگ های 737 MAX-8 جدید تبدیل نمودیم که ۲۲ درصد، نسبت به ناوگان فعلی ما مصرف سوخت بیشتری دارند و ۸۰ درصد هزینه تعمیر و نگهداری کمتری نیاز دارند. بنابراین، ما در آستانه تحولی از منظر اقتصادی و از منظر تجربه مشتری در خطوط هوایی خود هستیم."

^۱ این مورد توسط اسکات اندروز، مدرس بین‌المللی موردکاوی و مدرس اصلی در دانشگاه ورسستر، انگلستان نوشته شده است. این با حمایت مشترک مانیشا گاندام، یونوت گریگورسکو، اما مک‌کواید، سم پارکین و الکس تیلور به دست آمد. در نظر گرفته شده است که به عنوان مبنایی برای بحث گروهی به جهت نمایش مدیریت موثر یا غیرموثر یک موقعیت مدیریتی استفاده شود. (The Case Centre, 2018). هر گونه استفاده از این محتوا غیر مجاز است.

در اوایل سال ۲۰۱۷، مونارش رشدی را در فروش بلیط تجربه می‌نمود و سود عملیاتی خود را به رُخ رقبا می‌کشید. با این حال، در کمتر از ۱۱ ماه پس از کمک مالی گریبول، سوافیلد بار دیگر در کانون توجه رسانه‌ها قرار گرفت و به دلیل اعلام سقوط خطوط هوایی مونارش در ۲ اکتبر ۲۰۱۷، پس از بیش از ۵۰ سال فعالیت، وضعیت را "کاملاً ویران" توصیف نمود. مونارش، قدیمی‌ترین شرکت هواپیمایی بریتانیا بود. این خبر موجب سرگردانی بیش از ۱۱۰۰۰۰ مشتری یا بلیت‌هایی شد که دیگر معتبر نبودند (مسافران داخلی و خارجی). در این خصوص، پرسشی ایجاد شد:

چطور ممکن است یک مدیر اجرایی خوشبین اینقدر اشتباه بگیرد؟ آیا این وضعیت به دلیل تصمیم‌گیری اشتباه مدیریتی یا برنامه‌ریزی استراتژیک ضعیف رخ داده بود؟ یا به دلیل عوامل خارج از کنترل سازمان رخ داد؟ آیا می‌شد از فروپاشی جلوگیری نمود؟ یا این وضعیت؛ یک فاجعه اجتناب‌ناپذیر بود که در انتظار وقوع بود؟

تشکیل جلسه اعضای مونارش

مونارش، توسط خانواده ماننگازا مستقر در سوئیس، در سال ۱۹۶۸ تأسیس شد و به عنوان یک شرکت هواپیمایی ارزان قیمت معرفی گردید که به گسترش سریع بسته‌های تعطیلات کمک می‌نمود. ده‌ها مجری توره‌های گردشگری، از خدمات این شرکت استفاده می‌کردند. همچنین شرکت تعطیلات Cosmos نیز از خدمات مونارش آن استفاده نمود. در ابتدا مدل کسب و کار مونارش در راستای خدمات رسانی به رونق تعطیلات، ایجاد گردید. اولین پرواز چارتر آن از فرودگاه لوتون در بریتانیا انجام شد و پس از آن، پروازهایی از گاتویک، منچستر و گلاسکو انجام شد. برای ۳۰ سال بعد، به نظر می‌رسید مونارش به دلیل مدیریت خوب، یک محصول با کیفیت بالا و با هدف گسترش افق سفر، پیشرفت کرده است. در اواسط دهه ۱۹۹۰، مونارش یک عملیات برنامه‌ریزی شده را راه‌اندازی کرد که به طیف وسیعی از مقاصد مدیریتانه‌ای خدمات رسانی می‌نمود.

با این حال، این مدل کسب‌وکار، با ظهور اینترنت و معرفی خرید آنلاین به چالش کشیده شد. به این معنا که مسافران می‌توانستند تعطیلات خود را رزرو کنند. این تغییر چشم‌انداز آنلاین با ظهور خطوط هوایی کم‌هزینه مانند easyJet، که در سال ۱۹۹۵ تأسیس شد، مصادف شد. این خطوط هوایی، جایگزین‌های ارزان‌تری برای پروازهای چارتر به مسافران ارائه می‌نمودند. تعداد مسافران در پروازهای چارتر خطوط هوایی بریتانیا میان سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۶ به میزان دو سوم کاهش یافت، در حالی که تعداد کلی مسافران افزایش یافت. اگرچه مونارش، از سال ۱۹۸۵ مجوزهای عملیاتی برنامه‌ریزی شده را دریافت کرده بود، اما تنها در سال ۲۰۱۵ ارائه پروازهای چارتر و بلندمدت را متوقف ساخت (به شکل ۲۰.۳ مراجعه کنید).

در پاسخ به تغییرات، مونارش با سرمایه‌گذاری قابل توجه در رسانه‌های آنلاین و رسانه‌های اجتماعی، به عنوان بخشی از استراتژی میان‌کارکردی (چندوظیفه‌ای) اجتماعی حمایت از مشتری، به دنبال سازگاری با الزامات آنلاین یک شرکت هواپیمایی مدرن بود. در نتیجه، تا سال ۲۰۱۵، مونارش توانست به طور متوسط ۸.۸ از ۱۰ را برای رتبه‌بندی رضایت

مشتری خود در توییت کسب نمایند. با این حال، به جای رقابت رودررو با شرکت‌های تازه وارد، مانند easyJet و Ryanair، با مدل بی‌نقص خود، به فعالیت ادامه داد. اما در نهایت از دیدگاه مشتریان، مونارش به عنوان یک پیشنهاد گران‌قیمت شناخته شد، زیرا خدمات آن از جمله روزنامه‌های رایگان گرفته تا چهار وعده غذایی که در کرایه‌ها گنجانده شده بودند. هزینه مونارش (برای مشتریان) در آن زمان، تقریباً دو برابر از easyJet بالاتر بود.

همانطور که انقلاب خطوط هوایی کم هزینه و کم هزینه تکامل یافت، مونارش نیز به منظور کنار آمدن با چنین بازار متغیر و بسیار رقابتی با مشکل مواجه شد. در سال ۲۰۰۹، خانواده ماننگازا، ۴۵ میلیون پوند در این کسب و کار سرمایه‌گذاری کردند. پس از آن در سال ۲۰۱۱، مجدداً ۷۵ میلیون پوند سرمایه‌گذاری کردند تا مونارش را به عنوان یک شرکت حفظ نمایند. مؤسس شرکت به نام سرجیو ماننگازا، پس از درخواست مونارش برای سومین کمک مالی در ژوئیه ۲۰۱۴، متوجه مشکلات مالی شرکت هواپیمایی شد و با فروش بخش اعظمی از مونارش به شرکت Greybull Capital، یک شرکت سهام خصوصی، در سال ۲۰۱۴ موافقت نمود.

در خصوص فروش مونارش، فابیو ماننگازا، به نمایندگی از خانواده، بیان: "ما بسیار مفتخریم که یکی از محبوب‌ترین برندهای هواپیمایی را در بریتانیا در ۴۶ سال گذشته ایجاد نموده‌ایم. ما فکر می‌کنیم که اکنون زمان مناسبی است تا به سهامداران جدید اجازه دهیم مونارش را با پشتوانه مالی مطمئن و اهداف استراتژیک روشن، به سمت آینده هدایت نمایند و برای گروه آرزوی موفقیت داریم." خانواده ماننگازا این را یک فروش "امتیاز" می‌دانستند زیرا توانسته بودند تجارت را زنده نگه دارند. از نظر آنها انحلال مونارش "نتیجه بسیار تاسف بار" بوده است.

گریبول و سوافیلد^۱ در سال ۲۰۱۴ به مونارش پیوستند. اندرو سوافیلد در سال ۲۰۱۴ و سوسه شد تا به عنوان مدیر اجرایی به مونارش بپیوندند. او پیش‌تر به عنوان رئیس سابق Avios، بریتیش ایرویز، کار می‌کرد. پس از بررسی وضعیت مالی مونارش، او متوجه شد که ۶۰ میلیون پوند به منظور تقویت مالی شرکت هواپیمایی مورد نیاز است. از آنجایی که تزریق اضافی سرمایه توسط خانواده ماننگازا رد شد، سوافیلد وادار گردید تا به دنبال سرمایه‌گذاران در جایی دیگر در پروژه‌های بگردد که به عنوان پروژه ساندرینگهام شناخته می‌شد. سوافیلد خاطر نشان کرد که "این چیزی نبود که برای آن اقدام نموده بودم، اما می‌دانستم که باید آن را به نتیجه برسانیم و انگیزه قوی داشتیم که آن را انجام دهیم." طرح کسب و کار ناتمام ماند و این راولینسون^۲، مدیر عامل، سوافیلد را ترک نمود تا راهی برای کسب و کار پیدا کند.

فوریت این وضعیت به زودی مشخص شد: "به ما این امکان داده شد که سرمایه‌گذار دیگری پیدا کنیم یا تعطیل شویم و فقط ۱۲ هفته فرصت داشتیم تا این کار را انجام دهیم." زمانی که گروه Greybull Capital با بدست آوردن ۹۰ درصد از سهام مونارش در اکتبر ۲۰۱۴ کنترل را از خانواده ماننگازا گرفت؛ مونارش در معرض سقوط قرار داشت. ۹۰ درصد سهام خریداری شده توسط Greybull نشان دهنده آغاز فصل جدیدی برای مونارش بود که سوافیلد در خصوص آن گفت: "من

¹ Greybull and Swaffield

² Rawlinson

خوشحالم که از تیم Greybull به عنوان مالکان جدید گروه مونارش استقبال می‌نمایم. ما یک چشم انداز مشترک برای جهت گیری استراتژیک و چشم انداز کسب و کار داریم و من مشتاقانه منتظر همکاری با آنها جهت اجرای برنامه های هیجان انگیز در راستای ساختن آینده خود هستیم."

پس از ورود سوافیلد و سرمایه گذاری Greybull، مونارش به منظور تقویت مالی خود، به کاهش ۲۰۰ میلیون پوندی هزینه ها مبادرت نمود که منجر به نوسان به ۱۹.۲ میلیون پوند سود، پیش از کسر مالیات در پایان اکتبر ۲۰۱۵ بود. مبلغی که از ضرر ۵۷.۳ میلیون پوندی ۱۲ ماه قبل ایجاد شده بود. این کاهش هزینه، شامل لغو عملیات از فرودگاه میدلندز شرقی، کاهش ناوگان آن از ۴۲ هواپیما به ۳۳، کاهش ۷۰۰ شغل و کاهش دستمزد میان ۳۰ تا ۳۵ درصد بود. همچنین تمرکز این شرکت به پروازهای برنامه ریزی شده معطوف گشت و مسیرهای مسافت طولانی را متوقف شدند.

تحت رهبری سوافیلد، این شرکت هواپیمایی مسیرهای طولانی مدت را متوقف ساخت تا بر بازار ارزان قیمت اروپا تمرکز نماید. او به مردم اطمینان داد که آنها به خدمات مشتریان متعهد هستند و گفت: "ما اینجا نیستیم که شما را از A به B پرواز دهیم - هدف ما این است که سفر شما را تا حد امکان تسهیل نماییم، از لحظه ای که پرواز شما رزرو می شود تا لحظه ای که به خانه می رسید، این وظیفه بر عهده ماست." در فعالیتهای بازاریابی، شرکت با ارتقاء خدمات رایگان در میان طیف وسیعی از بهبودهای خدمات مشتری، از جمله ارائه فضای اضافی و پاداشهای اولویت دار (اغلب بیش از ۵۰ پوند) برای مسافرانی که هنگام رزرو پرواز رفتار دوستانه داشتند، به ادب و شیوه برخورد مشتری پاداش داد.

به گفته نیلز کریستی^۱، مدیر عملیاتی مونارش، اساس مدل کسب و کار "پاداش مهربانی"، با مطالعه ای مشخص شد که توسط دانشگاه گلداسمیت در خصوص همبستگی میان خوب بودن و شادی، سلامت و موفقیت صورت گرفت. کریستی ادعا نمود: "کارکنان خدمات مشتری ما در حال حاضر خوب هستند - اکنون آنها می توانند به کسانی که با آنها رفتار مثبتی دارند نیز پاداش دهند." مونارش گفت که این ابتکار بخشی از یک کمپین یک ساله "ترویج ارزش های سنتی جوانمردی، ادب و احترام" است. کریستی افزود: "تمام طرفین، از این اقدام سود می برند. هواپیماها به موقع تر حرکت می کنند، کارکنان و مشتریان خوشحال تر هستند و این تجربه سفر را برای همگان بهبود می بخشد."

بهار عربی

سال بعد، برای مونارش که از آشفتگی در خاورمیانه و اروپا رنج می برد، سالی که غیرقابل پیش بینی و سخت بود. مونارش مجبور شد خدمات خود به کشور تونس را مدت کوتاهی پس از حمله تروریستی در تفرجگاه سوسه^۲ در ۲۶ ژوئن ۲۰۱۵ متوقف سازد. حمله ای که به کشته شدن ۳۸ گردشگر (بیشتر آنها اتباع بریتانیا) منجر گشت. علاوه بر این، پس از سقوط

¹ Nils Christy

² Sousse

بمب در یک هواپیمای مسافربری متروحت روسیه در استراحتگاه شرم الشيخ مصر^۱ در ۳۱ اکتبر ۲۰۱۵، مونارش یکی از شرکت‌های هواپیمایی بود که مجبور شد پروازهای چارتر خود را به مصر لغو نماید. یکی از مهم‌ترین بازارهای مونارش دریای سرخ بود، اما تمام سفرها به این مقصد به اصطلاح آفتابی، در تمام طول سال به حالت تعلیق درآمد. مونارش همچنین به دلیل بحران مالی در یونان، ۵۰ درصد کاهش رزرو را تجربه کرد. مونارش قصد داشت پروازهای خود به مصر را در ۱۴ فوریه ۲۰۱۶ از سر بگیرد، اما مجبور شد تا حداقل چند ماه دیگر خدمات خود را متوقف سازد تا وزارت امور خارجه و مشترک المنافع بریتانیا، هشدار پرواز ممنوع خود را تغییر دهد. در همین حال، تنش‌ها در منطقه و بحران پناهجویان بر تمایل بریتانیایی‌ها جهت تعطیلات در قبرس و ترکیه تأثیر گذاشته بود که هر دو مقصد اصلی مونارش بودند. در نیمه اول سال ۲۰۱۶ با بدتر شدن وضعیت امنیتی در ترکیه، مونارش و رقبای آن ظرفیت خود را به سمت غرب به اسپانیا و پرتغال منتقل نمودند و نرخ کرایه‌ها را در یک بازار کلیدی کاهش دادند.

در حالی که Greybull Capital در ابتدا در اکتبر ۲۰۱۴ اظهار داشت که مونارش را به عنوان یک "سرمایه‌گذاری بلندمدت" می‌بیند، در مارس ۲۰۱۶ موجی از عدم اطمینان را در مونارش ایجاد نمود؛ زیرا آنها بانک دویچه را برای بررسی گزینه‌های رشد شرکت در اروپا منصوب کردند. این اقدام می‌توانست راه را به منظور فروش یا ادغام با یک شرکت هواپیمایی آسیب دیده هموار سازد. در این مرحله، رقبای خطوط هوایی ارزان قیمت مانند easyJet و نوژی ایر شاتل^۲ به عنوان خریداران بالقوه مورد توجه قرار گرفتند و این شرکت همچنین، برلین ایر را به عنوان یک هدف احتمالی برای ادغام در نظر گرفتند. پس از انتقال مونارش از موقعیت بدهکار به موقعیت سودآوری در یک دوره ۱۷ ماهه، این احتمال وجود داشت که Greybull از فروش مونارش، بازده قابل توجهی بدست بیاورد. این رخداد با نزدیک شدن به تکمیل مراحل نهایی موافقت با خرید آثار Scunthorpe از تاتا استیل انگلستان، مصادف بود. با این حال، تا ژوئن ۲۰۱۶، حساب‌های مالی نشان داد که مونارش هنوز به شدت به سرمایه‌گذاری سهامداران وابسته است. بنابراین این شرکت هواپیمایی برای صحبت با سرمایه‌گذاران خارجی اقدام نمود. در حساب‌های ثبت‌شده با Companies House، شرکت مادر، هولدینگ مونارش اعلام نمود که به دنبال تأمین مالی بالغ بر ۳۵ میلیون پوند یا از مالک Greybull Capital یا یک وام‌دهنده خارجی است.

این امر موجب شد که شرکت هواپیمایی در گزارش سالانه خود هشدار با عنوان "تداوم نگرانی" صادر نماید؛ زیرا هنوز با تأمین مالی موافقت نشده بود. سوافیلد اهمیت این هشدار را نادیده گرفت و اظهار داشت که این وضعیت، غیرعادی نیست: "تجارت به شدت به سود بازگردانده شده، وابسته است؛ اما به طور شگفت‌انگیزی سود و پول نقد یکسان نیستند." او افزود که "این حساب‌ها، به سادگی به این نکته اشاره می‌نمایند که ما همچنان به حمایت سهامداران خود وابسته هستیم. شرکت در حساب‌های سال ۲۰۱۴ نیز هشدار مشابهی صادر کرده بود."

¹ Sharm el Sheikh

² Air Shuttle

سوافیلد معتقد بود که Brexit (خروج انگلیس از اتحادیه) به این معنا خواهد بود که بعید است مونارش از هیچ شرکت دیگری به جز Greybull Capital بودجه دریافت نماید، اما با این وجود نسبت به چشم انداز خود دیدگاه مثبتی داشت "ما در مسیر ارائه سالی هستیم که فکر می‌کنم دومین سال سودآور ما در تاریخ خواهد بود."

همچنین اعلام نمود که در آینده "در آستانه تحول" برای مونارش به دنبال تزریق ۱۶۵ میلیون پوند سرمایه گذاری از سوی سهامدار عمده آن، Greybull Capital، به منظور تضمین کسب و کار در اکتبر ۲۰۱۶ و امکان سرمایه گذاری در هواپیماهای جدید به آن رسید. هنگامی که در مورد کاهش سود احتمالی ۳۰ میلیون پوندی در مقایسه با سال قبل به چالش کشیده شد. سوافیلد به سرعت توجه را به چالش‌های ناشی از درگیری‌های تونس و ترکیه جلب کرد که بر گردشگری منطقه تأثیر زیادی گذاشته بود. سوافیلد اکنون متقاعد شده بود که این تزریق مجدد، یک راه حل کوتاه مدت نیست، اما مونارش اکنون آماده غلبه بر موانع اخیر تروریسم و عدم اطمینان اقتصادی است:

"این معامله حول یک طرح تجاری شش ساله ساخته شده است. تا سال ۲۰۲۱، ما جوان‌ترین ناوگان هوایی را در اروپا خواهیم داشت. هواپیماهای جدید، ۲۲ درصد مصرف سوخت بیشتری دارند و ما سالانه ۱۲۰ میلیون پوند برای سوخت هزینه می‌نماییم، بنابراین این صرفه جویی قابل توجهی است."

وی افزود که مونارش چشم اندازی روشن برای برند خود دارد که ترکیبی از قیمت‌های پایین، وقت شناسی و خدمات شخصی سازی شده است. این شرکت می‌خواست به جای Ryanair به خطوط هوایی مانند ایر شاتل نروژ نزدیک‌تر شود، که از طریق افزایش برنامه‌ریزی شده در هزینه‌های بازاریابی آن محقق می‌شد:

"راه اندازی یک خط هوایی در اروپا، محل استقرار برخی از بزرگترین شرکت‌های هواپیمایی ارزان قیمت جهان، برای افراد ضعیف نیست. اما ما آماده مبارزه هستیم و شما می‌توانید روی آینده ما شرط بندی کنید."

امید دوباره در سال ۲۰۱۷

با این حال، طی سه ماه، در ۱۶ دسامبر ۲۰۱۶، مونارش یک هشدار دیگر درخصوص سودآوری شرکت صادر کرد و تأیید نمود که سود آن در سال تجاری ۳۵ درصد کاهش خواهد یافت و شرایط فعلی معاملات را "سخت‌ترین" توصیف کرد. در سال ۲۰۱۶، این ایرلاین ۱۴ درصد مشتریان بیشتری داشت که اغلب به معنای رشد و پیشرفت در یک تجارت است. با این حال، کاهش مربوطه در درآمد حدود ۱۰۰ میلیون پوند وجود داشت. علاوه بر کاهش درآمد، مونارش همچنین هزینه‌های فزاینده‌ای را در نتیجه کاهش پوند استرلینگ، متحمل گردید. هزینه‌های جابجایی سوخت مونارش و پرداخت‌های اجاره، همچنان به دلار آمریکا پرداخت می‌شدند. از زمان همه‌پرسی برگزیت، کاهش ۱۰ درصدی استرلینگ در برابر دلار و بیش از ۱۲ درصدی در برابر یورو باعث شد که مونارش سالانه ۵۰ میلیون پوند بیشتر برای سوخت و هواپیمای خود بپردازد.

با این حال، سوافیلد همچنان خوش بین بود و اظهار داشت: "رکورد سرمایه‌گذاری در کسب و کار که در اکتبر اعلام شد، ابتکارات بازاریابی را افزایش داد، از جمله اولین کمپین تبلیغاتی تلویزیونی ما در سه سال گذشته و تداوم کنترل هزینه‌ها به معنای ورود مونارش به سال ۲۰۱۷ در یک موقعیت قوی است." این شرکت در ادامه تأیید ورزید که رزروهای جدید برای تابستان ۲۰۱۷ حدود ۴۰ درصد افزایش یافته است. سوافیلد ادامه داد: من در حال حاضر به وضعیت مالی خود بسیار مطمئن هستم. ما قوی‌ترین وضعیتی هستیم که تا به حال وجود داشته است. هنگامی که با مزایای بازسازی و ورود ناوگان جدید ترکیب گردد، کسب و کار در وضعیت عالی قرار می‌گیرد.

با این وجود، بازار خطوط هوایی اروپا به شدت اشباع شده بود، زیرا رقبای Ryanair و easyJet در حال جنگ با یک جنگ قیمت در مدیترانه بودند. این رقبا بزرگ‌تر، در بخش سفرهای کم‌هزینه به رشد مسافران ادامه دادند. تا آگوست ۲۰۱۷ جزئیات حساب‌های سالانه مونارش، تصویر متفاوتی را نمایش می‌داد. با این وجود، سوافیلد پیشنهادات مبنی بر اینکه گروه دچار مشکل شده بود را رد نمود، زیرا حساب‌های آن برای سال منتهی به اکتبر ۲۰۱۶ زیان قانونی ۲۹۱ میلیون پوندی را نشان داد و اظهار داشت که بخش عمده‌ای از ضررها مربوط به اجاره‌های گزاف هواپیما است. سود پیش از کسر مالیات ۱۲.۹ میلیون پوند بود. سود پیش از ذخیره نیز برای "اقدام استثنایی" محاسبه شد. سوافیلد کسری موجود در سرفصل را به "زیان یکباره بسیار مهم" ناشی از حذف هزینه‌های ناوگان فعلی مونارش نسبت داد. این شرکت هواپیمایی با سفارش ۴۵ فروند هواپیمای بوئینگ ۷۳۷-۸MAX، اولین هواپیما از ناوگان جدید بوئینگ ۷۳۷-۸MAX را در مارس ۲۰۱۸ تحویل خواهد گرفت و ناوگان موجود خود را طی سه سال به تدریج از چرخه خارج خواهد نمود.

این ضررها "آخرین میراث پادشاه قدیمی مونارش" بود. به طور خلاصه، "کسب و کار مونارش با هواپیمای جدید بسیار سودآورتر خواهد بود. در نهایت سود ۱۰۰ میلیون پوندی برای ما بدست می‌آید." سوافیلد در پایان گفت: "من از موقعیتی که در آن قرار داریم، بسیار راضی هستم."

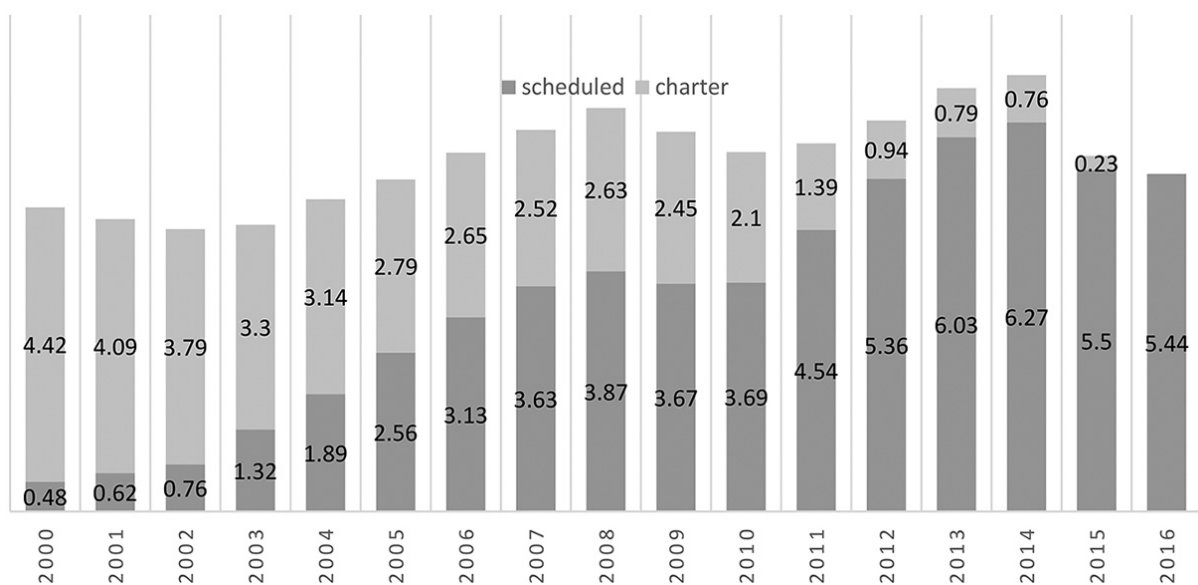
پایان مونارش و آینده برای سوافیلد

در ساعت ۳ صبح روز ۲ اکتبر ۲۰۱۷، مونارش - پنجمین شرکت هواپیمایی بزرگ بریتانیا فعالیت‌های خود را خاتمه داد و پایان فعالیت خود را اعلام نمود. دولت بریتانیا، تلاش برای پرواز حدود ۱۱۰۰۰۰ مسافر سرگردان در خارج از کشور به کشورشان را آغاز نمود. در آن زمان مونارش تقریباً ۱۹۰۰ کارمند داشت. کریس گریلینگ^۱، وزیر امور خارجه بریتانیا در امور حمل‌ونقل، تأیید کرد که "مدیران سلطنتی به دولت اطلاع داده‌اند که نمی‌توانند به تجارت ادامه دهند و همین امر موجب گردید تا دولت، برنامه‌های اضطراری خود را پیاده‌سازی نماید."

¹ Chris Grayling

گریلینگ خاطر نشان کرد که اگرچه مونارش اخیراً در تعداد مسافران رشد داشته است، فشار برای کاهش قیمت پروازها، تا حدی به دلیل رقابت شدید در بازار، به سقوط این شرکت هواپیمایی کمک کرده است. این خبر همزمان با اعلامیه‌های مشابه آلیتالیا و ایر برلین بود. آلیتالیا اولین شرکتی بود که وارد این عرصه شد و ایر برلین که دهمین شرکت هواپیمایی بزرگ اروپا بود، پروازهای خود را در ۲۶ اکتبر متوقف نمودند. سوافیلد، مدیر اجرایی مونارش، ۵۸۳۰۰۰ پوند حقوق دریافت کرده بود. سوابق موجود در Companies House نشان می‌دهد که او تنها چند روز پیش از فروپاشی مونارش، یک شرکت جدید تاسیس کرده است. او در آخرین روزهای تأسیس این شرکت گفت: "مونارش در سفر بازسازی بود. ما چندین گزینه از جمله فروش کل شرکت از جمله دارایی‌ها و سایر گزینه‌های استراتژیک را دنبال می‌نمودیم. متأسفانه به انتهای باند رسیدیم."

شکل 20.4: تعداد مسافران مونارش (منبع CAA)



شکل 20.5: تمام پروازهای برنامه ریزی شده EEA برای سال ۲۰۱۶

	Aircraft Km , (000)	Stage Flights	A/C Hours	Number of Passengers Uplifted	Seat-Km Available , (000)	Seat-Km Used , (000)	As % of Avail	Cargo Uplifted Tonnes	Tonne-Km Available , (000)	Tonnes-Km used			As % of Avail	
										Total , (000)	Mail , (000)	Freight , (000)		Passenger , (000)
Passenger Service														
BA CITYFLYER LTD	14,599	18,944	29,848	1,135,692	1,285,390	934,840	72.7	1	128,600	83,178	-	-	83,178	64.7
BMI REGIONAL	11,858	17,345	24,680	355,280	543,229	270,650	49.8	4	62,063	23,010	-	3	23,010	37.1
BRITISH AIRWAYS PLC	138,822	128,908	268,027	15,774,942	21,871,265	17,666,474	80.8	33,831	2,374,138	1,682,923	6,696	41,556	1,682,923	70.9
EASTERN AIRWAYS	658	1,414	1,661	32,607	32,529	15,664	48.2	-	3,253	1,332	-	-	1,332	40.9
EASYJET AIRLINE COMPANY LTD	424,697	369,594	749,381	54,057,045	70,873,750	63,393,165	89.4	-	6,024,244	5,388,514	-	-	5,388,514	89.4
FLYBE LTD	35,928	54,013	83,449	3,165,586	3,278,370	2,202,705	67.2	23	357,183	187,247	-	11	187,247	52.4
JET2.COM LTD	79,913	39,692	125,979	6,389,690	14,647,411	13,320,215	90.9	-	1,384,202	1,132,242	-	-	1,132,242	81.8
LOGANAIR LTD	286	652	788	20,201	13,574	9,759	71.9	-	1,452	827	-	-	827	57.0
MONARCH AIRLINES	54,275	28,185	85,406	4,312,085	10,972,219	8,321,335	75.8	552	1,154,322	707,710	-	1,391	706,319	61.3
THOMAS COOK AIRLINES LTD	54,022	21,675	79,776	4,362,575	12,235,993	10,975,901	89.7	316	1,210,086	933,750	-	903	932,847	77.2
THOMSON AIRLINES LTD	789	416	1,196	92,113	184,121	174,294	94.7	-	22,364	14,816	-	-	14,816	66.2
VIRGIN ATLANTIC AIRWAYS LTD	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Passenger Services	815,848	680,838	450,190	89,697,817	135,937,850	117,285,001	86.3	34,727	12,721,906	10,155,550	6,696	43,865	10,104,989	79.8
Cargo Only Services														
BRITISH AIRWAYS PLC	1,275	1,428	3,066	-	-	-	-	22,891	49,511	18,765	-	18,765	-	37.9
Total Cargo Only Services	1,275	1,428	3,066	-	-	-	-	22,891	49,511	18,765	-	18,765	-	37.9
Grand Total	817,123	682,266	453,256	89,697,817	135,937,850	117,285,001	86.3	57,618	12,771,417	10,174,315	6,696	62,630	10,104,989	79.7

جدول 20.6: درآمد و سایر شاخص‌های کلیدی عملکرد موناشر در سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ (منبع: گزارش سالانه شرکت‌ها)

تغییرات	۲۰۱۵	۲۰۱۶	شاخص‌های کلیدی عملکرد
درآمد	۶۵۵.۵	۵۵۸.۷	درآمد (پوند)
۱.۶ درصد	۷۱۶۹	۷۰۸۲	ظرفیت کل هواپیمایی
۶.۸ درصد	۵۹۷۵	۵۵۶۸	مسافران رزرو شده هواپیمایی
۵.۳ درصد	۸۳.۰۰ درصد	۷۸.۶۰ درصد	ضریب بار هواپیمایی
۴.۲ درصد	۳۵.۳	۳۳.۸	متوسط تعداد هواپیماها
۲۸.۱ درصد	۶۴.۸	۴۶.۶	EBITDA (میلیون پوند)
۶.۸ درصد	۱۳۴.۷	۱۲۵.۷ درصد	EBITDAR (میلیون پوند)
۴ درصد	۸۲ درصد	۷۸ درصد	عملکرد به موقع (پرواز به موقع)

منبع: "Monarch Airlines - Andrews & The Case Centre". به عنوان بخشی از راهنمای مطالعه تعاملی آنلاین تولید شده است. موجود در: www.thecasecentre.org/guide.

این نسخه با مجوز از نسخه اصلی استفاده شده است که در www.routledge.com/9780367426965 موجود است. برخی مطالب دیگر که حاوی ایده‌های بیشتری در خصوص ساختار موردی هستند و همچنین به منظور شناسایی نقاطی برای تجزیه و تحلیل، از www.thecasecentre.org/guide استفاده شد.

۲۰.۳ موارد آموزشی مبتنی بر تجربه شخصی: Ereuna - معضلات اخلاقی در تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها

احمد مراکلی^۱، اغلب خود را در وضعیت‌هایی می‌بیند که مجبور است در آن وضعیت تصمیمات دشوار و اغلب پرخطر اتخاذ نماید. به هر حال، سفته‌بازی و ریسک، در قلب بخشی بود که او در آن فعالیت می‌کرد. مراکلی که شاهد بود برخی از سفته‌بازان از مزایای انتخاب‌های مخاطره‌آمیز بهره می‌بردند و رقبای ریسک‌گریز بیشتری را در محیط بسیار تغییر پذیر، پشت سر گذاشتند. کار با کلان داده، اغلب مملو از ریسک است. مراکلی می‌دانست که چیزی به نام سیاه و سفید واضح وجود ندارد. مناطق خاکستری فراوانی (مبهم) نیز وجود دارد! با این حال، او با دوراهی مواجه شده بود. آیا او باید به حتی به قیمت دریافت انتقادات اخلاقی درخصوص کار با کلان داده‌ها و با هدف کسب سود بیشتر، به دنبال توسعه تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها باشد؟ یا زمان آن رسیده است که وضعیت را بررسی نماید و به منظور حفظ اعتبار آینده شرکت، یک واکنش ریسک‌گریز تر ارائه دهد؟ با آخرین به‌روزرسانی‌های قانون حفاظت از داده‌های شخصی ترکیه که آماده بررسی روی میز بود، او می‌دانست که بهتر است تصمیم دشواری بگیرد.

در اکتبر ۲۰۱۵، مراکلی، اقتصاددان و بنیانگذار Ereuna Research، یک مشارکت استراتژیک را با یک شرکت نوپا به نام Future Data، آغاز نمود. در سال‌های اخیر Ereuna به طور فزاینده‌ای محبوب شده بود و تا سال ۲۰۱۵ به عنوان یکی از قابل اعتمادترین شرکت‌های پژوهشی در ترکیه در نظر گرفته شد. پس از ده سال کار سخت، مراکلی این شرکت را به یک رهبر موفق بخش پژوهش تبدیل نمود. اما Ereuna نیاز داشت تا خود را با تقاضاهای در حال تغییر بازار تطبیق دهد و مراکلی مشتاق بود که فعالیت‌های Ereuna را در عرصه‌های پژوهشی پیشرفته، متنوع سازد. به عنوان یک اولویت، Ereuna به دنبال راهی به منظور ادغام حجم اعظمی از داده‌های تولید شده از طریق شبکه‌های اجتماعی در فرصت‌های تحلیلی بود.

به لطف محبوبیت شرکت، این نهاد پژوهشی توانایی بالایی در انجام مراحل اولیه پردازش داده‌ها - از جمله جمع‌آوری، آماده‌سازی و ورودی داده‌ها - بدست آورده بود. در عین حال فاقد دانش پیشرفته لازم برای مراحل بعدی - پردازش داده، خروجی و تفسیر داده‌ها بود. به قصد تکمیل این شکاف، مراکلی تصمیم گرفت با یک شرکت متخصص در این عرصه تحلیل کلان داده‌ها، مشارکت استراتژیک ایجاد نماید و Future Data مناسب‌ترین گزینه بود. Future Data یک شرکت نوپا کوچک بود که توسط دکتر الیف بوداک تأسیس شد. بوداک یک دانشمند داده، با مدرک دکتری علوم کامپیوتر است و عضو تمام وقت هیئت علمی بخش علوم کامپیوتر در یکی از دانشگاه‌های برجسته ترکیه است. او از بینش‌های (آینده) بازار و دانش خود در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌نمود و Future Data را تأسیس کرد. این شرکت نوپا، به او امکان داد تا تحقیقات گسترده‌ای با داده‌های فشرده انجام دهد. این اقدام به مطالعات دانشگاهی او نیز کمک کرد. Future Data بر تمامی اشکال کلان داده عمومی متمرکز شد و فرصت‌هایی را به منظور پردازش این کلان داده به

¹ Ahmet Meraklı

منظور پیش‌بینی روندها و رفتارهای اجتماعی افراد ایجاد نمود. مشارکت با Ereuna برای Future Data بسیار ارزشمند خواهد بود، زیرا Ereuna ظرفیت لازم به منظور آماده سازی کلان‌داده‌ها جهت تجزیه و تحلیل توسط Future Data را داشت. Ereuna با داشتن سرورهای خود به عنوان یک شرکت، قادر به ارائه فرصت ذخیره سازی بود که برای مطالعات کلان‌داده‌ها کاملاً ضروری به نظر می‌رسید.

بنابراین، در اواخر اکتبر ۲۰۱۵ قراردادها امضا شد و مشارکت این دو شرکت آغاز شد. چهار ماه اول مشارکت، صرف ساخت چهارجوبی برای پروژه های مشترک شد. در فوریه ۲۰۱۶ Ereuna و Future Data اولین پروژه خود را راه اندازی نمودند که به منظور ساخت Future Data طراحی شده بود. این پروژه، اولین تلاش ملموس شرکت Future Data جهت پیاده‌سازی تجزیه و تحلیل داده‌های شبکه اجتماعی گسترده بود که می‌توانست برای پیش‌بینی ترجیحات خرید افراد جوان پردازش شود. Ereuna با کمال میل موافقت نمود که داده‌ها را آماده سازد. آماده سازی، شامل پاکسازی داده‌ها، ساخت مجموعه داده‌ها، پیش پردازش آنها و سپس تبدیل داده‌ها به فرم قابل خواندن توسط ماشین می‌شود. بر این اساس، توافق شد که Ereuna و Future Data روی دو مجموعه کلان‌داده کار کنند: (۱) داده‌های عمومی موجود در یک پلت فرم (بن‌سازه) رسانه اجتماعی جدید، که اخیراً در بین دانشجویان دانشگاه بسیار محبوب شده بود. (۲) مجموعه کلان‌داده‌هایی که به رفتارهای مصرفی دانشجویان دانشگاه بوداک می‌پرداختند. مجموعه داده‌های اخیر توسط دانشگاه، به عنوان بخشی از پروژه پژوهشی دیگری که شامل طراحی آینده پردیس دانشگاهی آنها بود در اختیار بوداک قرار گرفت. به این ترتیب، بوداک فکر کرد که می‌تواند داده‌ها را به منظور هدف دوم (طراحی آینده دانشگاه) بدون به اشتراک گذاشتن اطلاعات خصوصی دانشجویان، اجرا نماید.

داده‌های جمع‌آوری شده از بن‌سازه (پلتفرم) رسانه‌های اجتماعی پُرترفدار، شامل مقدار نسبتاً مناسبی از اطلاعات تک تک اعضا بودند. این اطلاعات می‌توانستند برای "مقاصد شناسایی" توسط پژوهشگران، مورد استفاده قرار گیرند؛ زیرا داده‌ها پیش‌تر در دسترس بودند (عمومی بودند)، به همین جهت، بوداک دلیل قانع کننده‌ای جهت ناشناس نمودن داده‌ها برای استفاده در این پروژه ندید. با ترکیب این دو مجموعه داده، بوداک قصد داشت تا معیارهایی را بدست آورد که تأثیر اولیه قابل توجهی در پیش‌برد این حوزه (تحلیل کلان‌داده‌ها) داشته باشند. کارها حتی بهتر از آن چیزی بود که هر دو شرکت انتظار داشتند. در نوامبر ۲۰۱۶ آنها به ارزشیابی نتیجه اولیه پروژه خود اقدام نمودند. نتایج، بسیار امیدوار کننده بودند. داده‌های شبکه‌های اجتماعی به شرکت‌ها امکان ردیابی خُلق و خوی و احساسات جامعه جوان را می‌دهد، که حتی به خودی خود ارزش قابل توجهی دارد. علاوه بر این، از طریق تکنیک‌های داده‌کاوی، داده‌های ناشناس دانشجویان دانشگاه به منظور یافتن رابطه‌ای میان خلق و خوی دانشجویان و رفتار مصرفی آنها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتیجه اولیه مثبت بود: ترجیحات خرید دانشجویان در دوره‌های خاصی مانند هفته پایانی و جشن بهار، به طور قابل توجهی متفاوت بود. گام بعدی که توسط Ereuna انجام خواهد شد، طراحی یک ابزار پژوهشی بود که بتواند یافته‌ها را در بازار آزمایش نماید. مراکلی با اطمینان از تأثیر احتمالی این پژوهش، پیش‌تر با خریداران بالقوه چنین اطلاعاتی گفتگوهایی را

آغاز کرده بود. حتی در این مرحله اولیه، سطح شگفت‌آوری از خریدارانِ علاقه‌مند به این‌گونه تحلیل‌ها وجود داشت. در این میان، بوداک به دلیل دیگری هیجان زده بود. او پیش‌نویس‌هایی برای دو مقاله دانشگاهی داشت که به یافته‌های آنها می‌پرداخت و به منظور ارائه در دو کنفرانس بین‌المللی مهم نیز پذیرفته شده بود. در پایان سال ۲۰۱۶ هر دو طرف، نسبت به فرصت‌هایی که سال ۲۰۱۷ به ارمغان می‌آورد خوش بین بودند. بوداک هیچ زمانی را تلف نمود و دو مقاله خود را تهیه و ارسال کرد که به دو مجله دانشگاهی سطح بالا ارسال شد. با توجه به یافته‌های آنها، او تقریباً مطمئن بود که مقالات جهت انتشار پذیرفته می‌شوند. در آوریل ۲۰۱۷ بوداک، اولین سخنرانی خود را در کنفرانس ارائه داد و Ereuna را به عنوان حامی اصلی خود معرفی نمود. این مقاله، توجه بسیاری از علاقه‌مندان را به خود جلب نمود. در نتیجه، تعدادی از پژوهشگران، مجموعه داده‌های مشابه را از بوداک درخواست کردند. با این حال، پژوهشگران همچنین خاطر نشان کردند که استفاده از این مجموعه داده‌ها، پرسش‌هایی را در خصوص روش‌شناسی ایجاد می‌نماید که عمدتاً به قابلیت اخلاقی مطالعه مربوط است.

از دیدگاه بوداک، این پروژه محصول شرکت او در مرحله راه‌اندازی بود که بر خلاف کار دانشگاهی، به الزامات هیئت‌بازبینی اخلاقی نیاز نداشت. او پس از بررسی نحوه پردازش داده‌ها، مطمئن شد که داده‌ها کاملاً ناشناس هستند و شرکت‌کنندگان در مطالعه به هیچ وجه قابل شناسایی مجدد نبودند. با این وجود، برخی از پژوهشگران، هنوز بوداک را به دلیل استفاده از داده‌های پژوهش محور برای پروژه بخش خصوصی، مورد انتقاد قرار دادند. برخی از این منتقدان بر این باور بودند که حتی انجام کامل ناشناس‌سازی، به منظور جلب رضایت کمیته‌های اخلاقی کافی نیست که اغلب بر این نوع استفاده نظارت می‌نمودند. با گسترش تأثیر بحث، بوداک تصمیم گرفت تا با ارائه توضیحات کامل در خصوص پروژه و مقالاتی که پیش‌تر در سخنرانی کنفرانس دیگری ارائه کرده بودند؛ به این منتقدان و نگرانی‌های آنها بپردازد. در طول ارائه خود، او توضیح داد که این پروژه چیست و همچنین به مقاله‌ای اشاره نمود که روی آن کار می‌کرد. بر مبنای داده‌های عمومی‌بازیبی شده از یک پلت‌فرم (بُن‌سازه) رسانه‌های اجتماعی بود. بوداک، در پاسخ به پرسش‌هایی پیرامون پیامدهای اخلاقی، ادعا نمود که قانون اخیر حفاظت از داده‌های شخصی ترکیه، به او حق استفاده از داده‌های منتشر شده را می‌دهد. وی برای تأیید بیشتر به ماده 5، ۲ د قانون استناد کرد:

"در صورتی که اطلاعات مربوطه توسط خود شخص، برای عموم افشا گردند، داده‌های شخصی ممکن است بدون کسب رضایت صریح، پردازش شوند (ماده 5، ۲ د)."

با این حال، توجیه او در استفاده از داده‌های عمومی، چندان قانع‌کننده نبود. در واقع، او همچنان انتقادات شدیدتری دریافت کرد. استدلال اصلی منتقدان بر این فرض استوار بود که "موضوع داده/ سوژه داده"، داده‌های خود را برای معاشرت و یافتن دوستان جدید عمومی می‌کردند. متعاقباً برای هدفی کاملاً متفاوت "پیش‌بینی ترجیحات خرید" توسط Future Data استفاده شد. هرچند استفاده آگاهانه توسط "موضوع داده/ سوژه داده" مجاز نبوده است؛ بنابراین بهتر است مجوزها

و رضایت بیشتری نیاز داشتند. در نتیجه، بوداک، که انتظار داشت کنفرانس را با قدردانی فراوان از دستاوردهایش ترک نماید، اما متعاقباً متوجه شد که در کانون یک جنجال رسانه‌ای قرار گرفته است.

در تابستان ۲۰۱۷، مراکلی از نتیجه دستاوردهای خود و همکاری در پروژه مشترک آنها با Future Data تعجب کرده بود. او از دستاوردهای خود درخصوص کلان‌داده‌ها بسیار شگفت زده شده بود. داده‌هایی که آنها را قادر به پیش‌بینی کرده بود (پیش‌بینی رفتار، ترجیحات و مواردی از این قبیل). با این حال، افزایشِ خصومت نسبت به پژوهش‌های بوداک موجب ایجاد یک معضل به منظور مشارکت بوداک و مراکلی شد. به دنبال تمام انتقاداتی که سخنرانی بوداک در کنفرانس دریافت کرد، او تصمیم نداشت که مقالات خود را پس بگیرد. مراکلی که نگران تأثیر احتمالی اقدامات بوداک بر شهرت Ereuna بود. بنابراین، به دنبال راه‌های جایگزین به منظور تضمین آینده شرکت بود. آیا او بهتر است منتقدان را نادیده بگیرد و به کار برای ترویج یافته‌های ارزشمند پروژه مشترک با Future Data ادامه دهد؟ یا زمان آن رسیده بود که شرکت خود را از شریک استراتژیک خود جدا سازد؟ مراکلی مطمئن نبود که بعداً چه کاری انجام دهد.

منبع: "Ereuna Research - معضلات اخلاقی در تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌ها - Ers_ahin, Andrews & Wasti".

۲۰۴. نمونه یادداشت آموزشی: Ereuna - معضلات اخلاقی در تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌ها^۱

الف) خلاصه

این مورد آموزشی به یک معضل اخلاقی چند بُعدی درخصوص "کلان داده" می پردازد. احمد مراکلی، مالک Ereuna Research، خود را در یک موقعیت دشوار می بیند که می تواند به یک موفقیت بزرگ حرفه ای و یک چالش اخلاقی منجر شود. یک پروژه مشترک توسط Ereuna Research و Future Data، یک شرکت نوپا است که توسط یک فرد متخصص دانشگاهی در علم داده، دکتر Elif Budak تأسیس شده بود. بوداک، به تازگی به تولید نتایج ارزشمندی فرآیند تحلیل کلان داده، اقدام نموده بود. فرآیندی که به عقیده برخی، فرآیند بالقوه بحث برانگیز است.

ب) اهداف آموزشی و مخاطبان هدف

اهداف آموزشی: این مورد آموزشی، با هدف کمک به دانشجویان، به شرح زیر است:

^۱ Direnç Ers_ahin, Scott Andrews و Nazli Wasti این یادداشت آموزشی را به عنوان بخشی از موردکاوی اتحاد ترکیه اراسموس نوشتند. (کپی رایت © دانشگاه TED، دانشگاه ورسستر، دانشگاه فنی خاورمیانه ۲۰۱۸). هرگونه استفاده از این محتوا غیر مجاز است. لطفاً تمام مکاتبات را به آدرس direnc.ersahin@tedu.edu.tr ارسال کنید.

- توسعه دیدگاه اخلاقی به منظور ابعاد مختلف پژوهشی مبتنی بر داده (جمع آوری، ناشناس سازی، استخراج، تجزیه و تحلیل، ذخیره داده ها).
- تعریف و بحث در خصوص مفاهیم حریم خصوصی، ناشناس بودن، تبلیغات و اخلاق پژوهشی در زمینه علم داده.
- توسعه آگاهی در خصوص موضوعات مربوط به حریم خصوصی و تبلیغات مربوط به اطلاعات شخصی که افراد در اینترنت به اشتراک می گذارند.

مخاطب هدف:

این مورد آموزشی در یک "دوره اخلاق کار با داده" مطرح شده است که برای برنامه آموزشی "علوم داده" طراحی شده است مناسب است. همچنین می تواند برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی مفید است که در یک ماژول (پودمان) اخلاقی پژوهشی یا تجزیه و تحلیل داده ثبت نام نموده اند.

ج) تحلیل موردی و طرح تدریس

این مورد آموزشی را می توان در رویکرد "استقرایی/ابدایی" مورد بحث قرار داد. سوق دادن یادگیرندگان به سمت شناسایی مسئله، تجزیه و تحلیل، تفکر انتقادی و همچنین حل مسئله، دستیابی به اهداف بالقوه یادگیری را ارتقا می دهد. پس از بحث چند بُعدی در خصوص اخلاق، اخلاق کار با داده و اخلاق پژوهشی، از یادگیرندگان انتظار می رود که معضل مراکلی را تجزیه و تحلیل نمایند و متناسب با آن تصمیمی بگیرند. (با توجه به داده های موجود در مورد آموزشی) اقدام بوداک، در رابطه با مقالات آتی، نیز به بن بست رسیده است. از شرکت کنندگان دعوت می گردد تا در خصوص برنامه های عملی برای هر دو طرف فکر کنند و در عین حال درک درستی از وضعیت ایجاد نمایند.

یکی از راه های آغاز بحث، پرداختن به توصیف گسترده ای از اخلاق است. نقطه شروع این مسیر ممکن است معنای کلمه یونانی *ethos* باشد. طرح یک پرسش کلی مانند "آیا رمزی وجود دارد که نحوه زندگی و چگونه رفتار را روشن سازد؟" می تواند به استنباط در خصوص مناسب بودن اجرای پروژه های داده محور (بر مبنای تحلیل داده) منجر گردد.

در ادامه این بخش مفهومی، می توان به اختصار مورد آموزشی را معرفی نمود. اولین نکته مهمی که بهتر است بر آن تمرکز نمود، انتقال داده های ناشناس در راستای یک هدف ثانویه است. بحث را می توان با پرسش های زیر پیش برد:

به نظر شما انتقال داده از این طریق مناسب است؟ اگر پاسخ شما مثبت است، لطفاً دلیل آن را توضیح دهید. اگر با آن موافق نیستید، لطفاً بگویید چه اشکالی دارد. چه کسی مسئول هر گونه تخلف در این زمینه است؟ بوداک یا هیئت های

دانشگاه؟

منظور از داده های ناشناس چیست؟ آیا ناشناس ساختن یک مجموعه داده برای هر نوع استفاده ثانویه از آن کافی است؟ هنگامی که داده ها ناشناس هستند، به چه کسی تعلق دارند؟ آیا شرکت کنندگان در نظرسنجی دانشگاه می توانند ادعای بیشتری در خصوص داده ها داشته باشند؟ یا اینکه داده ها متعلق به پژوهشگر هستند؟

هنگام بحث در خصوص ناشناس سازی داده ها، می توان به کاوش در تفاوت میان این دیدگاه های متضاد پرداخت. با این پرسش می توان به این موضوع پرداخت:

آیا تفاوتی میان مسئولیت های اخلاقی دانشگاه و دنیای تجارت در یک تحقیق مبتنی بر داده وجود دارد؟

بحث در کلاس می تواند به این سمت پیش برود که مراکلی و بوداک (به طور جداگانه یا مشترک) در مرحله بعد نیاز است چه اقدامی صورت گیرد. همچنین خالی از لطف نیست که جزئیات جنبه های حقوقی مدیریت داده ها نیز بررسی گردند. می توان از دانشجویان دعوت نمود تا تفسیر خود را از مفاهیم حقوقی در زمینه این وضعیت مورد بررسی قرار دهند. شکل ۲۰.۷ نکاتی را ارائه می دهد که می تواند به منظور کسب اطلاعات بیشتر در این عرصه مفید باشند.

(د) سایر منابع و ارجاعات برای مطالعات بیشتر

Floridi, Luciano & Taddeo, M. (2016). *What is Data Ethics?*, *Philosophical Transactions of the Royal Society*.

Leetaru, K. (2016). Are research Ethics Obsolete in the Era of Big Data? In *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kalevleetaru/2016/06/17/are-researchethics-obsolete-in-the-era-of-big-data/#284246e37aa3>

Weaver, M. (2018). *Cambridge University Rejected Facebook Study over 'Deceptive' Privacy Standards*. *The Guardian*. <https://amp.theguardian.com/technology/2018/apr/24/cambridge-university-rejected-facebook-studyover-deceptive-privacy-standards>

(ه) بازخورد

این مورد آموزشی برای نخستین بار در جلسه آوریل ۲۰۱۸ پروژه مورد کاوی اتحاد ترکیه در Ürgüp ارائه شد. مخاطبان بیان نمودند که عرصه را برای بحث های مختلف فراهم می سازند. همچنین معتقد بودند که بحث ها به ساختاردهی نیاز دارند. به همین منظور، آموزیار ممکن است تصمیم بگیرد که روندنما (فلوچارتی) را بر مبنای بازخورد یادگیرندگان ایجاد نماید تا امکان استفاده از آن را فراهم سازد و نظرات و مفاهیم کلیدی مطرح شده را به تصویر بکشد. دومین دوره این مورد آموزشی در ماه می ۲۰۱۸ در یک "دوره علوم داده" در دانشگاه TED انجام شد. دانشجویان کارشناسی ارشد علوم داده کاربردی، این مورد آموزشی را بسیار جالب دیدند و اعلام نمودند که در حین جمع آوری داده ها برای پایان نامه های خود، توجه به موضوعات اخلاقی برای آنها مفید خواهد بود. دانشجویان می توانستند با موضوعات مطرح شده در مورد آموزشی و

معضلات واقعی کار با داده‌ها در بن سازه (پلتفرم‌های) آنلاین، ارتباط برقرار نمایند. بحث در کلاس نشان داد که هر پژوهش مبتنی بر داده، مملو از ملاحظات اخلاقی است و مرزهای قانونی و ریشه‌شناسی، اعم از دانشگاهی و حرفه‌ای، نیاز است به دقت توسط پژوهشگران در نظر گرفته شود.

نمودار ۲۰۷. قانون حفاظت از داده‌های شخصی ترکیه شماره ۶۶۹۸ ه د

بخش اول

هدف و مقصود

ماده ۱ - (۱) هدف این قانون حمایت از حقوق و آزادی‌های اساسی افراد، به ویژه حریم خصوصی زندگی شخصی، در حین پردازش داده‌های شخصی و تعیین تعهدات اشخاص حقیقی و حقوقی است که داده‌های شخصی را پردازش می‌نمایند. علاوه بر آن به رویه‌ها و اصولی اشاره دارد که باید برای این مقصود رعایت گردند.

محدوده

ماده ۲ - (۱) مقررات این قانون درخصوص اشخاص حقیقی است که داده‌های شخصی آنها باید پردازش گردند. همچنین به اشخاص حقیقی یا حقوقی اشاره دارد که این داده‌ها را به طور کامل یا جزئی و به‌طور خودکار یا غیر خودکار (بخشی از سیستم بایگانی) پردازش می‌نمایند.

تعاریف

ماده ۳ - ۱ - اصطلاحات به کار رفته در این قانون در عمل، به معانی زیر خواهد بود:

الف) رضایت صریح: رضایت مشخص، آگاهانه و آزادانه، اعطا گردد.

ب) ناشناس سازی: ارائه داده‌های شخصی به هیچ وجه با یک شخص حقیقی حتی با پیوند دادن به داده‌های دیگر، قابل شناسایی نباشد.

ج) مدیرکل / رئیس: فردی که مدیرکل / رئیس هیئت حفاظت از اطلاعات شخصی است.

چ) موضوع داده / سوژه داده: شخص حقیقی که داده‌های شخصی او پردازش می‌گردند.

د) داده‌های شخصی: به هر گونه اطلاعات مربوط به یک شخص حقیقی شناسایی شده یا داده‌های قابل شناسایی اطلاق می‌گردد.

ه) **پردازش داده های شخصی:** هر عملیاتی که بر روی داده های شخصی مانند جمع آوری، ثبت، ذخیره، نگهداری، تغییر، انطباق، افشاء، انتقال، بازیابی، در دسترس قرار دادن برای جمع آوری، طبقه بندی یا مسدود نمودن استفاده از آن به طور کامل یا جزئی و به صورت خودکار یا غیر خودکار انجام می شود.

و) **هیئت:** هیئت حفاظت از داده های شخصی.

ز) **مقام/ صاحب اختیار:** مرجع حفاظت از داده های شخصی.

ز) **پردازشگر داده:** شخص حقیقی یا حقوقی که داده های شخصی را بر مبنای اختیارات اعطا شده توسط کنترل کننده داده و از طرف او پردازش می نماید.

ح) **سیستم بایگانی:** هر سیستم ثبتی که از طریق آن داده های شخصی با ساختار بندی بر مبنای معیارهای خاص پردازش می شوند.

خ) **کنترل کننده داده:** شخص حقیقی یا حقوقی که اهداف و ابزار پردازش داده های شخصی را تعیین می نماید و مسئولیت ایجاد و مدیریت سیستم بایگانی را بر عهده دارد.

بخش دوم: پردازش داده های شخصی

اصول کلی

ماده ۴ - (۱) داده های شخصی تنها باید طبق رویه ها و اصول مندرج در این قانون یا سایر قوانین پردازش شوند.

(۲) اصول زیر هنگام پردازش داده های شخصی باید رعایت گردند:

الف) انطباق با قانون و حسن نیت؛

ب) دقیق بودن و در صورت لزوم به روز بودن؛

ج) پردازش به منظور اهداف مشخص، صریح و مشروع؛

چ) مرتبط بودن، محدود بودن و متناسب بودن با اهدافی که داده ها برای آن پردازش می شوند؛

د) مدت زمان معین: داده ها، تنها برای مدتی ذخیره گردند که توسط قوانین مربوطه تعیین شده است یا به دلیل هدف جمع آوری داده ها ضروری است.

شرایط پردازش داده های شخصی

ماده ۵ - (۱) شایسته نیست که داده های شخصی بدون کسب رضایت صریح موضوع/ سوژه داده پردازش شوند.

(۲) اگر یکی از شرایط زیر وجود داشته باشد، ممکن است داده های شخصی بدون کسب رضایت صریح موضوع/ سوژه داده پردازش گردند:

الف) صراحتاً توسط قانون، مجاز تلقی گردد.

ب) به منظور حفاظت از جان یا تمامیت فیزیکی موضوع/ سوژه داده یا شخص دیگری که موضوع/ سوژه داده از نظر فیزیکی یا قانونی قادر به دادن رضایت نیست، ضروری باشد.

ج) پردازش اطلاعات شخصی طرفین قرارداد ضروری است، مشروط بر اینکه پردازش، مستقیماً با اجرای قرارداد مرتبط باشد.

چ) برای رعایت تعهد قانونی که کنترل کننده مشمول آن است، ضروری باشد.

د) اطلاعات مربوطه توسط خود شخص موضوع/ سوژه داده برای عموم فاش گردد.

ه) برای ایجاد، استفاده یا حمایت از یک حق ضروری باشد.

و) برای منافع مشروع کنترل کننده داده ها ضروری باشد، مشروط بر اینکه به حقوق و آزادی های اساسی موضوع/ سوژه داده ها لطمه ای وارد نشود.

شرایط پردازش دسته های ویژه داده های شخصی

ماده ۶ - (۱) داده های مربوط به نژاد، منشاء قومیت، عقاید سیاسی، عقاید فلسفی، مذهب، فرقه یا سایر عقاید، ظاهر و پوشش، عضویت در انجمن، بنیاد یا اتحادیه صنفی، سلامت، زندگی جنسی، محکومیت جنایی و امنیت. اندازه گیری ها و بیومتریک و ژنتیک دسته های خاصی از داده های شخصی هستند.

(۲) پردازش دسته های خاصی از داده های شخصی، بدون کسب رضایت صریح سوژه/ موضوع داده ها ممنوع است.

(۳) داده های شخصی مندرج در بند ۱، به غیر از داده های شخصی مربوط به سلامتی و زندگی شخصی، ممکن است بدون کسب رضایت صریح موضوع داده ها پردازش شوند، در صورتی که پردازش توسط هر قانونی مجاز باشد. داده های شخصی مربوط به سلامتی و زندگی جنسی تنها بدون کسب رضایت صریح سوژه/ موضوع داده ها برای اهداف حفاظت از سلامت عمومی، بهره برداری از طب پیشگیری، تشخیص پزشکی، درمان و خدمات مراقبتی، برنامه ریزی و مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی و تأمین مالی توسط اشخاص تحت تعهد محرمانه یا مؤسسات و سازمان های مجاز، قابل اجرا خواهد بود.

(۴) همچنین لازم است اقدامات کافی تعیین شده توسط هیئت مدیره، هنگام پردازش دسته های خاصی از داده های شخصی ضروری است.

حذف، تخریب و ناشناس سازی داده های شخصی

ماده ۷ - (۱) داده های شخصی که طبق این قانون یا سایر قوانین مربوطه پردازش می شوند، در صورت از بین رفتن دلایلی که پردازش آنها را ایجاب می کند، به طور رسمی یا بنا به درخواست موضوع/ سوژه داده ها حذف می گردند، از میان می روند یا بی نام می شوند.

(۲) ضوابط سایر قوانین مربوط به حذف، معدوم سازی و ناشناس سازی داده های شخصی، محفوظ است.
(۳) بهتر است رویه ها و اصول مربوط به حذف، معدوم سازی و ناشناس سازی داده های شخصی، توسط مقررات تعیین گردند.

انتقال داده های شخصی

ماده ۸ - (۱) داده های شخصی، نباید بدون کسب رضایت صریح موضوع/ سوژه داده ها منتقل گردند.
(۲) در صورتی که یکی از شرایط مندرج وجود داشته باشد، داده های شخصی ممکن است بدون کسب رضایت صریح موضوع/ سوژه داده منتقل گردند:
الف) بند دوم ماده ۵.
ب) بند سوم ماده ۶ مشروط به انجام اقدامات کافی.
(۳) مقررات سایر قوانین مربوط به انتقال داده های شخصی محفوظ است.

انتقال داده های شخصی به خارج از کشور

ماده ۹ - (۱) جایز نیست که داده های شخصی بدون کسب رضایت صریح موضوع/ سوژه داده به خارج از کشور منتقل گردند.
(۲) اگر یکی از شرایط مندرج در بند دوم ماده ۵ یا بند سوم ماده ۶ وجود داشته باشد، داده های شخصی بدون کسب رضایت صریح موضوع/ سوژه داده ها به خارج از کشور منتقل می گردند:
الف) اگر کشور خارجی که داده های شخصی به آن منتقل می شود، از سطح حفاظتی کافی برخوردار باشد.
ب) در صورت عدم وجود سطح کافی از حفاظت اطلاعات، در صورتی که کنترل کننده داده ها در ترکیه و خارج از کشور، کتباً متعهد به ارائه سطح کافی از حفاظت و مجوز هیئت مدیره باشند.
(۳) کشورهایی که سطح مناسبی از حفاظت از اطلاعات دارند، باید توسط هیئت اعلام شوند.
(۴) هیئت تصمیم خواهد گرفت که آیا سطح حمایت کافی در یک کشور خارجی وجود دارد یا خیر و آیا تأییدیه بر اساس بند (ب) بند دوم با ارزیابی موارد زیر اعطا خواهد شد:
الف) موافقت نامه های بین المللی که ترکیه به آن متعهد است.
ب) انتقال داده های شخصی میان دو کشور درخواست کننده داده های شخصی و ترکیه متقابلاً درخواست شود.
ج) با توجه به هرگونه انتقال فعلی داده های شخصی، ماهیت داده های شخصی و هدف پردازش و نگهداری تعیین گردد؛
چ) آگاهی نسبت به قوانین و عملکرد مربوطه کشوری که داده های شخصی به آن منتقل می گردد.

د) اقدامات انجام شده توسط کنترل کننده داده در کشوری که داده های شخصی به آن منتقل می گردد، در صورت نیاز با جلب نظر نهادهای و سازمانهای عمومی ذیربط، انجام گیرد.

ه) به استثنای مفاد قراردادهای بین المللی، در مواردی که به منافع ترکیه یا موضوع داده ها آسیب جدی وارد شود، داده های شخصی تنها با تأیید هیئت با جلب نظر مؤسسات و سازمان های عمومی مربوطه به خارج از کشور منتقل می گردند.

و) مقررات سایر قوانین مربوط به انتقال داده های شخصی به خارج، محفوظ است.

بخش III: حقوق و تعهدات

تعهد کنترل کننده داده به اطلاع رسانی

ماده ۱۰ - (۱) کنترل کننده داده یا شخصی که مجاز به این اقدام است؛ موظف است در هنگام جمع آوری داده های شخصی در خصوص موارد زیر به موضوع / سوژه داده ها اطلاع دهد:

الف) هویت کنترل کننده داده و در صورت وجود، نماینده آن؛

ب) اهدافی که داده های شخصی برای آنها پردازش می گردند؛

ج) افرادی که داده های شخصی پردازش شده ممکن است به آنها منتقل شود و اهداف مربوط به آن؛

چ) روش و علت قانونی جمع آوری داده های شخصی؛

د) حقوق مندرج در ماده ۱۱؛

حقوق موضوع (سوژه) داده

ماده ۱۱ - (۱) هرکس در رابطه با خود حق دارد:

الف) بداند که آیا داده های شخصی او پردازش شده است یا خیر.

ب) در صورتی که داده های او پردازش شده است، اطلاعاتی را برای پردازش درخواست نماید.

ج) هدف از پردازش داده های شخصی و اینکه آیا داده ها مطابق با هدف آنها استفاده می شوند یا چنین نیست.

چ) اشخاص ثالث در داخل یا خارج از کشور را بشناسد که اطلاعات شخصی به آنها منتقل شده اند.

د) در صورتی که داده های شخصی به طور ناقص یا نادرست پردازش شوند، درخواست اصلاح کند.

ه) درخواست حذف یا از میان بردن داده های شخصی در چهارچوب شرایط مندرج در ماده ۷ مجاز است.

و) درخواست اطلاع رسانی عملیات انجام شده طبق بندهای (د) و (ه) به اشخاص ثالثی که داده های شخصی به آنها منتقل شده است.

ز) با تجزیه و تحلیل داده‌های شخصی، منحصراً از طریق سیستم‌های خودکار نسبت به وقوع هر نتیجه‌ای که به ضرر او باشد، مخالفت نماید (از جمع آوری اطلاعات جلوگیری نماید).

ز) در صورت متحمل شدن خسارت به شخص، به دلیل پردازش غیرقانونی داده‌های شخصی با مراجعه به کنترل‌کننده داده، درخواست جبران خسارات وارده مجاز است.

تعهدات مربوط به امنیت داده‌ها

ماده ۱۲ - (۱) کنترل‌کننده داده‌ها، نیاز است تمام اقدامات فنی و سازمانی لازم را برای تأمین سطح مناسب امنیت به منظور اهداف زیر، انجام دهد:

الف) جلوگیری از پردازش غیرقانونی داده‌های شخصی؛

ب) جلوگیری از دسترسی غیرقانونی به داده‌های شخصی؛

ج) محافظت از داده‌های شخصی؛

(۲) در صورتی که داده‌های شخصی از طرف کنترل‌کننده داده‌ها، توسط شخص حقیقی یا حقوقی دیگری پردازش شود، کنترل‌کننده داده‌ها در قبال انجام اقدامات مندرج در بند اول مسئولیت مشترک با این افراد را تذکر دهد و او نیز مسئول خواهد بود.

(۳) کنترل‌کننده داده‌ها موظف است به منظور حصول اطمینان از اجرای احکام این قانون، بازرسی‌های لازم را در داخل مؤسسه و سازمان خود به عمل آورد.

(۴) کنترل‌کننده داده‌ها و افرادی که داده‌ها را پردازش می‌کنند نباید افشا کنند.

از داده‌های شخصی، بر خلاف مفاد این قانون یاد گرفته اند، نباید سوء استفاده شود. این تعهد پس از ترک سِمَت نیز ادامه خواهد داشت.

(۵) در صورتی که داده‌های شخصی پردازش شده توسط دیگران از راه‌های غیرقانونی بدست آیند، کنترل‌کننده داده‌ها نیاز است که موضوع/ سوژه داده‌ها و هیئت مدیره را در اسرع وقت از چنین وضعیتی مطلع نماید. هیأت می‌تواند در صورت لزوم، چنین وضعیتی را در وبسایت خود یا به وسیله دیگری که مقتضی بداند اطلاع‌رسانی نماید.

بخش IV: درخواست، شکایت، رجیستری کنترل‌کننده داده‌ها

کاربرد برای کنترلر داده

ماده ۱۳ - (۱) نیاز است که فاعل/ سوژه داده‌ها درخواست‌های خود را در رابطه با اجرای این قانون به‌طور کتبی یا به وسیله دیگری که هیئت تعیین می‌کند، به کنترل‌کننده داده‌ها برساند.

(۲) نیاز است تا کنترل کننده داده ها درخواست های مندرج در برنامه را به صورت رایگان و در اسرع وقت با توجه به ماهیت درخواست و حداکثر ظرف ۳۰ روز به پایان برساند. اما در صورتی که عملیات مستلزم هزینه جداگانه باشد، هزینه تعرفه تعیین شده توسط هیئت قابل دریافت است.

(۳) بهتر است کنترل کننده داده درخواست را بپذیرد یا با توضیح دلیل، آن درخواست را رد کند و پاسخ خود را به صورت کتبی یا الکترونیکی به سوژه/ موضوع داده اعلام نماید. در صورتی که درخواست پذیرفته شود، بر این اساس، توسط کنترل کننده داده ها انجام خواهد شد. در صورتی که درخواست ناشی از تقصیر کنترل کننده داده باشد، هزینه وصول شده به موضوع داده عودت داده می شود.

شکایت به هیئت مدیره

ماده ۱۴ - (۱) در صورت رد درخواست، پاسخ ناکافی یا عدم پاسخ در موعد مقرر، موضوع/ سوژه داده ها می تواند ظرف ۳۰ روز پس از اطلاع از پاسخ کنترل کننده داده ها و در هر صورت ظرف ۶۰ روز پس از تاریخ درخواست، شکایتی را به هیئت ارائه نماید.

(۲) چاره شکایت را نمی توان بدون پایان یافتن راه حل درخواستی مندرج در ماده ۱۳ به کار برد.

(۳) حقوق غرامت اشخاصی که حقوق شخصی آنها نقض شده محفوظ است.

رویه ها و اصول بازرسی به صورت رسمی یا بر اساس شکایت

ماده ۱۵ - (۱) هیأت در صورت اطلاع از ادعای تخلف و یا در صورت شکایت، در حدود وظایف خود به صورت رسمی بازرسی لازم را انجام خواهد داد.

(۲) اخطارها و شکایاتی که شرایط مندرج در ماده ششم قانون اعمال حق را نداشته باشند.

(۳) به استثنای اطلاعات و اسنادی که اسرار دولتی را تشکیل می دهند:

- نیاز است کنترل کننده داده ها اطلاعات و اسناد درخواستی را ارائه نماید.
- هیأت مربوط به موضوع بازرسی، در مدت ۱۵ روز و در صورت نیاز زمان متقاضی را پیش بینی نماید.

بررسی در محل

(۴) در صورت شکایت، هیئت درخواست را بررسی می نماید و به افراد ذینفع پاسخ می دهد. اگر ظرف شصت روز پس از تاریخ ارسال، شکایت پاسخ داده نشود، درخواست رد شده تلقی می گردد.

(۵) در نتیجه بازرسی انجام شده به صورت رسمی یا بر اساس شکایت، در صورت درک تخلف، هیئت تصمیم می‌گیرد که موارد غیرقانونی شناسایی شده توسط کنترل کننده داده‌ها، برطرف شده و آنها در اختیار افراد ذینفع قرار داده شوند. این تصمیم بر این اساس، بدون تأخیر و حداکثر ظرف مدت ۳۰ روز از تاریخ ابلاغ اجرا خواهد شد.

(۶) در نتیجه بازرسی که به صورت رسمی یا در صورت شکایت صورت گیرد، در صورتی که تشخیص داده شود، تخلف رایج است. هیئت تصمیم می‌گیرد و آن را منتشر می‌سازد. هیأت بازرسی می‌تواند در صورت لزوم، پیش از اتخاذ تصمیم، نظر نهادها و سازمان‌های عمومی ذی‌ربط را جلب نماید.

(۷) در صورت وقوع خسارات جدی یا غیرقابل جبران و نقض آشکار قانون، هیئت می‌تواند تصمیم بگیرد که پردازش داده‌ها یا انتقال داده‌ها به خارج از کشور متوقف سازد.

رجیستری کنترل‌های داده

ماده ۱۶ - (۱) تحت نظارت هیأت، دفتر ثبت کنترل‌کنندگان داده‌ها توسط ریاست جمهوری به‌صورتی که در دسترس عموم قرار دارد، نگهداری می‌گردد.

(۲) نیاز است مشخصات اشخاص حقیقی یا حقوقی که داده‌های شخصی را پردازش می‌کنند در سازمان ثبت نام نمایند.

رجیستری کنترل‌های داده پیش از شروع پردازش.

با این حال، با در نظر گرفتن معیارهای عینی که توسط هیئت تعیین می‌گردند، مانند ویژگی‌ها و تعداد داده‌های پردازش شده، قانونی بودن پردازش داده‌ها، انتقال داده‌ها به اشخاص ثالث، ضروری است.

معافیت چهارم از الزام ثبت نام در اداره ثبت کنترل داده‌ها.

(۳) شایسته است که درخواست رجیستری به منظور ثبت کنترل کننده داده‌ها با اطلاعیه‌ای شامل موارد زیر انجام گیرد:

الف) اطلاعات هویت و آدرس کنترل کننده داده و نماینده آن در صورت وجود.

ب) اهدافی که داده‌های شخصی برای آنها پردازش می‌شوند.

ج) گروه یا گروه‌هایی از افراد مشمول داده‌ها و توضیحات مربوط به دسته بندی داده‌های متعلق به این افراد.

چ) گیرنده یا گروه‌هایی از گیرندگان که ممکن است داده‌های شخصی به آنها منتقل گردد.

د) داده‌های شخصی که قرار است به خارج از کشور منتقل شود.

ه) اقدامات انجام شده جهت امنیت داده‌های شخصی.

(و) حداکثر مدّت زمان مورد نیاز برای اهدافی که داده‌های شخصی برای آن پردازش می‌شوند.
(۴) بهتر است تغییرات در اطلاعات ارائه شده طبق بند سوم، بلافاصله به هیئت گزارش گردند.
(۵) سایر رویه‌ها و اصول مربوط به ثبت کنترل کننده داده‌ها، توسط مقررات تنظیم می‌گردند.

منبع: Ereuna. یادداشت آموزشی - Ers,ahin, Andrews & Wasti