

تدریس به کمک موردکاوی

یک راهنمای عملی

اسپن اندرسن و بیل اسکینو

فهرست

دییآچه.....	۱۰
سپاس‌گزاری.....	۱۲
فصل ۱: مقدمه: چرا خواندن این کتاب ضرورت دارد؟.....	۱۴
چرا آموزش موردکاوی؟.....	۱۵
کلاس‌های موردکاوی و یادگیرندگان چه تفاوت‌هایی، با سایر روش‌ها دارند؟.....	۱۶
اندازه کلاس.....	۱۷
الزامی در مقابل انتخابی.....	۱۷
پاره وقت در مقابل تمام وقت.....	۱۷
جنسیت.....	۱۷
دوره‌های هفتگی در مقابل دوره‌های مائولار (پودمانی).....	۱۸
داخلی در مقابل بین‌المللی.....	۱۸
تک بخشی در مقابل چند بخشی.....	۱۸
اجرای برای دانشجویان دوره کارشناسی در مقابل فارغ‌التحصیلان.....	۱۹
تدریس یک مورد آموزشی در مقابل تدریس چند مورد آموزشی.....	۱۹
محل تدریس (دانشکده، در مقابل مکان‌های آموزشی دیگر).....	۱۹
راهنمای عملی در تدریس موردکاوی.....	۱۹
چارچوب اصلی:.....	۲۰
مبانی، جریان و بازخورد.....	۲۰
ارجاعات.....	۲۲
فصل ۲: مبناها؛ آماده شدن برای دوره تدریس.....	۲۳
گرفتن مالکیت.....	۲۳
بستن قرارداد.....	۲۵
محتوای در حال توسعه.....	۲۷
ساختار برنامه درسی.....	۲۷
انتخاب موارد آموزشی.....	۲۹
انتخاب کتاب‌های قابل مطالعه (خواندن) و کتاب‌های درسی.....	۳۴

استفاده از گروه‌های آموزشی.....	۳۵
استفاده از سخنرانان مهمان.....	۳۶
استفاده از تکالیف.....	۳۷
کار با دانش آموزان.....	۳۸
ایجاد انگیزه در یادگیرندگان.....	۴۱
اشتیاق و مشارکت.....	۴۱
ارتباط.....	۴۱
فرصت هایی به منظور ایجاد مهارت های ارزشمند.....	۴۲
مشارکت ایمن.....	۴۲
سرگرم کننده بودن.....	۴۳
یافتن اطلاعات درخصوصِ سوابق یادگیرندگان.....	۴۳
کمک به یادگیرندگان به منظور آماده شدن برای بحث های موردکاوی.....	۴۴
شرط شرکت در کلاس درس.....	۴۴
ایجاد زیرساخت.....	۴۶
ایجاد چیدمان مناسب در کلاس.....	۴۶
استفاده از کارت اسامی و نمودارهای صندلی.....	۴۸
تنظیم طول زمان کلاس و تعداد دفعات تکرار آن.....	۵۰
خاتمه دادن به بحث.....	۵۲
ارجاعات.....	۵۴
فصل ۳: جریان کلاس درس.....	۵۵
آماده ساختن خود به عنوان مدرسِ موردکاوی.....	۵۶
تهیه طرح درس.....	۵۷
نکات و یادداشتهای طرح کلاس.....	۵۸
رفتار و کردار در کلاس.....	۵۹
لباس پوشیدن به منظور مدیریت کلاس و تأثیرگذاری بر یادگیرندگان.....	۶۰
مدیریت اضطراب خود.....	۶۱
آغاز فرایند تدریس.....	۶۳

۶۳	اولین کلاس مورد کاوی.....
۶۵	افتتاحیه کلاس ها.....
۶۷	ایجاد اعتماد در کلاس.....
۶۹	مدیریت بحث.....
۶۹	رئیس تشریفات: فراخوانی از یادگیرندگان و مدیریت زمان پخش.....
۷۲	استفاده از تخته به منظور ثبت مطالب.....
۷۳	طرح نوشتن روی تخته کلاس.....
۷۶	نوشتن روی تخته.....
۷۸	هدایتگر: استفاده از زبان بدن، سکوت و حرکت.....
۸۰	استفاده از فضای فیزیکی.....
۸۲	مجری تلویزیون: سوال پرسیدن.....
۸۴	توقف کنترل گری.....
۸۵	مدیریت زمان.....
۸۵	چه مدت باید اجازه داد یک بحث ادامه پیدا کند.....
۸۶	اگر زمان به پایان برسد.....
۸۶	وقفه ها و دیگر اختلالات.....
۸۷	تدریس در روزهای طولانی مدت.....
۸۸	فراتر از بحث.....
۸۸	استفاده از نظریه ها، سایر ابزارها، مواد آموزشی غیر از مورد آموزشی.....
۸۸	استقرایی در مقابل قیاسی (استفاده از مورد کاوی).....
۹۰	تئوری ارتباط.....
۹۱	نقش آفرینی.....
۹۲	موارد آموزشی چند بخشی.....
۹۳	کار گروهی.....
۹۴	ارائه های گروهی.....
۹۵	بحث های گروهی.....
۹۶	تدریس تیمی در کلاس درس.....

۹۷	 بهره حداکثری از حضور و مشارکت یادگیرندگان
۹۹	 طنز در کلاس درس
۱۰۰	 انرژی
۱۰۰	 بالا بردن سطح انرژی
۱۰۲	 روابط میان دانشجویان
۱۰۳	 نتیجه گیری یک بحث
۱۰۵	 ارجاعات
۱۰۶	 فصل ۴: بازخورد؛ ارزیابی، نمره دهی و راهنمایی
۱۰۷	 تنظیم ارزشیابی طرز فکر (ارزشیابی طرح‌واره ذهنی)
۱۰۸	 طراحی ارزشیابی
۱۰۹	 طراحی تکالیف
۱۱۲	 طراحی امتحانات
۱۱۲	 انتخاب مورد آموزشی برای آزمون
۱۱۳	 نوشتن سوالات امتحانی
۱۱۵	 آزمون‌های خانگی (آزمون در منزل)
۱۱۵	 طراحی مقالات ترم
۱۱۷	 مقالات ترم به عنوان روش پژوهش
۱۱۸	 نمره دهی
۱۱۸	 موضوع مقیاس بندی
۱۲۰	 نحوه ساختاردهی بازخورد
۱۲۳	 کار گروهی
۱۲۳	 آزمون‌های نهایی
۱۲۴	 مشارکت در کلاس
۱۲۵	 جلب مشارکت
۱۲۶	 تعیین انتظارات
۱۲۷	 تعیین انتظارات از طریق خود ارزیابی
۱۲۹	 آزمون‌ها

- درخواست های ناصحیح درخصوص دریافتِ نمراتِ اضافه..... ۱۳۱
- رسیدگی به عدم صداقت (تقلب)..... ۱۳۲
- نتیجه..... ۱۳۴
- ارجاعات..... ۱۳۵
- فصل ۵: مدیریتِ موضوعات و مسائل کلاسی..... ۱۳۶
- مشکلات با برخی یادگیرندگان..... ۱۳۶
- چگونه می توان یادگیرندگانی که موجبِ اتلافِ زمانِ کلاس می شوند را به درستی کنترل نمود؟..... ۱۳۶
- چگونه باید با آنها برخورد نمود؟..... ۱۳۷
- چگونه می توان یادگیرندگانِ مبارز را مدیریت نمود؟..... ۱۳۸
- درخصوص استفاده یادگیرندگان از رایانه در کلاس، چه اقداماتی می توان انجام داد؟..... ۱۳۹
- برای یادگیرندگانی که به کلاس توجه ندارند، چه اقدامی باید انجام داد؟..... ۱۴۰
- در صورت شکایتِ یادگیرندگان، چه اقداماتی باید انجام داد؟..... ۱۴۰
- چگونه باید با یادگیرندگانِ دارای معلولیت در کلاس های موردکاوی برخورد داشت؟..... ۱۴۱
- مشکلاتِ مربوط به گروه های یادگیرندگان..... ۱۴۲
- با یادگیرندگانی که آماده نیستند، چه باید کرد؟..... ۱۴۲
- چگونه می توان یادگیرندگان را به آمادگی بهتر وادار ساخت؟..... ۱۴۳
- چگونه می توان گفتگوهای جانبی را متوقف ساخت؟..... ۱۴۵
- چگونه می توان رفتار ناکارآمد در کلاس را مدیریت نمود؟..... ۱۴۶
- اگر کلاس بر ضد مدرس باشند، چه اقدامی باید انجام داد؟..... ۱۴۷
- مدیران آموزشی چگونه متفاوت هستند؟..... ۱۴۹
- چگونه باید با شوخی های یادگیرندگان برخورد نمود؟..... ۱۵۰
- چگونه باید با نماینده یادگیرندگان رفتار نمود؟..... ۱۵۲
- چگونه باید با گروه های ناکارآمد برخورد نمود؟..... ۱۵۲
- مسائل فراتر از یادگیرندگان..... ۱۵۴
- در صورت انحراف از مسیر بحث، چه اقداماتی باید انجام داد؟..... ۱۵۵
- اگر سوالات تمام شوند، چه اقدامی باید انجام داد؟..... ۱۵۶
- چگونه می توان با مسائل موجود در یک دوره آموزشی فشرده برخورد نمود؟..... ۱۵۶

با کمبود انرژی در کلاس چه باید کرد؟.....	۱۵۸
اگر مسئولانِ اداری (دانشگاه/ دانشکده) مداخله نمایند، چه اقداماتی باید انجام داد؟.....	۱۵۹
فصل ۶: موادِ آموزشیِ کمی و فنی.....	۱۶۰
معکوس نمودنِ کیفی و کمی.....	۱۶۱
نگاه کیفی به موردِ آموزشی کمی.....	۱۶۱
نگاه کمی به موردِ آموزشی کیفی.....	۱۶۲
تغییر فرضیات یا تغییر مسائل حین اجرا.....	۱۶۵
تدریس محتواها و موادِ آموزشی کمی.....	۱۶۵
سرعت دادن به بحث.....	۱۶۶
بررسی تعداد.....	۱۶۷
مدیریت ترس از ریاضی و بیزاری از اعداد.....	۱۶۷
نوشتن روی تخته کلاس.....	۱۶۹
استفاده بهینه از یادگیرندگان.....	۱۷۰
هنگامی که یادگیرندگان اشتباه می کنند.....	۱۷۱
هنگامی که کسی تحلیل درستی ندارد.....	۱۷۲
بحث درخصوصِ یک موردِ آموزشی کمی با اعداد یا برآوردهای ذهنی.....	۱۷۲
استفاده از گروه ها.....	۱۷۳
آموزش محتواها و موادِ آموزشیِ فنی.....	۱۷۴
ایجاد انگیزه در مطالعه فناوری.....	۱۷۴
ساختار آموزش فناوری.....	۱۷۵
نتیجه.....	۱۷۶
ارجاعات.....	۱۷۷
فصل ۷: تنظیم با توجه به زبان و فرهنگ.....	۱۷۸
یادگیرندگانِ خارجی.....	۱۸۰
ایجاد تنظیمات با توجه به یادگیرندگانِ خارجی.....	۱۸۲
معلم خارجی.....	۱۸۴
معلم خارج از کشور.....	۱۸۵

انتظارات از تدریس.....	۱۸۶
قدرت مدرس.....	۱۸۷
رفتار یادگیرندگان.....	۱۸۸
استفاده از مفسران و مترجمان.....	۱۸۹
به یادگیرندگان محلی (بومی) اعتماد کنید.....	۱۹۱
فصل ۸: آماده‌سازی برای جلسات آینده.....	۱۹۲
تشریح یک دوره.....	۱۹۳
تفسیر و استفاده از بازخورد یادگیرندگان.....	۱۹۳
نحوه مطالعه بازخوردها.....	۱۹۴
تلاش به منظور ارزشیابی های سطح بالا.....	۱۹۵
بررسی انتخاب مورد آموزشی.....	۱۹۶
تشریح دوره به کمک یک گروه آموزشی.....	۱۹۶
بایگانی محتواها و مواد آموزشی.....	۱۹۷
ارزشیابی مدرسان موردکاوی.....	۱۹۷
پیش از کلاس.....	۱۹۷
در طول کلاس.....	۱۹۸
پس از کلاس.....	۱۹۸
مدیریت روابط با فارغ التحصیلان.....	۱۹۸
فصل ۹: رونق و تقویت تدریس موردکاوی در سطح دانشکده.....	۱۹۹
مدرسه تجارت کالایی.....	۱۹۹
ارتباط.....	۲۰۰
یکپارچگی.....	۲۰۱
نهادینه سازی تدریس موردکاوی.....	۲۰۳
رویه های مربوط به تدریس.....	۲۰۵
مُهم‌ها ساختن زیرساخت ها.....	۲۰۵
طراحی کلاس درس.....	۲۰۶
تسهیل شرایط به منظور استفاده و تولید.....	۲۰۸

۲۰۹	ارجاعات.....
۲۱۰	فصل ۱۰: استفاده از فناوری‌ها به منظور تدریس موردکاوی.....
۲۱۱	کنترل فناوری را در دست بگیرید.....
۲۱۲	فناوری به منظور افزایش بهره‌وری مدرسان.....
۲۱۴	استفاده مدرس از رایانه در کلاس.....
۲۱۵	نرم افزار ارائه.....
۲۱۸	ابزارهای تعامل یادگیرنده و مدرس.....
۲۱۸	سیستم های مدیریت یادگیری.....
۲۲۱	فناوری های دیگر به منظور حمایت از تعامل یادگیرندگان.....
۲۲۳	آموزش آنلاین.....
۲۲۴	تدریس از راه دور.....
۲۲۷	کنفرانس ویدیویی.....
۲۳۰	تدریس همزمان به صورت حضوری و از راه دور.....
۲۳۲	آموزش ناهمزمان از طریق تالارهای گفتگو.....
۲۳۳	مبانی: طراحی دوره و تنظیم قرارداد.....
۲۳۶	جریان: اجرای بحث.....
۲۳۸	دستورالعمل برای دانش آموزان.....
۲۴۰	بازخورد: ارزشیابی و پایان دادن به بحث.....
۲۴۱	مدیریت نارسایی‌های فنی اجتناب ناپذیر.....
۲۴۲	نتیجه.....
۲۴۳	ارجاعات.....
۲۴۴	درباره نویسندگان.....

دیباچه

سرآغاز این کتاب، همگام با تصمیم من (اسپن اندرسن) درخصوص تبیین چگونگی تدریس موردکاوی همکارانش در دانشکده کسب و کار BI نروژ در اسلو، شکل گرفت. اعضای هیئت علمی در دانشکده BI، مانند بسیاری از دانشکده‌های کسب و کار، به طور پراکنده و به ابتکار خودشان از موردکاوی استفاده می‌نمودند. علاقه بسیاری به تدریس موردکاوی داشتم، از آن در اکثر کلاس‌های خود استفاده می‌نمودم. به دنبال بررسی تجربه‌های دیگر بودم؛ بنابراین تصمیم گرفتم تا یک "فهرست از ده نکته برتر برای معلمان موردکاوی" را تهیه نمایم. این سند به ده صفحه، سپس به بیست صفحه و در نهایت به یک کتاب هشتاد صفحه‌ای منجر گشت که به زبان نروژی به چاپ رسید.

بیل اسکینانو (نویسنده دیگر کتاب پیش رو)، در ایالات متحده در دانشگاه بنتلی در والتام، ماساچوست، تدریس می‌نماید و همانند من (اسپن اندرسن)، از طرفداران "تدریس موردکاوی" و "تدریس مبتنی بر مباحثه"^۳ است. ما یکدیگر را از دوران دانشجوی دکتری می‌شناختیم و حتی دوره‌هایی را از طریق ویدئو کنفرانس در سراسر اقیانوس اطلس تدریس می‌نمودیم.

مصادف با زمانی که من (اسپن) در سال ۲۰۰۹ در دانشگاه بنتلی، دوره فراغت خود را می‌گذراندم؛ کتاب "تدریس موردکاوی نروژی" به موضوعی برای بحث (در محافل علمی نروژ) تبدیل گشت. بیل ضمن علاقه و تمایل فراوان به روش موردکاوی، پیشنهاداتی متعددی نیز درخصوص این روش تدریس در ذهن داشت (او همواره پیشنهادات فراوانی دارد!). در همین زمان، ایده نوشتن یک کتاب کامل، درخصوص تمرین عملی تدریس موردکاوی متولد شد.

اکنون نتیجه پیش روی شماست. تقریباً ۹۰۰۰۰ کلمه در قالب راهنمای عملی درخصوص تدریس موردکاوی ارائه شده‌اند. این کتاب برای تمام محیط‌هایی کاربرد دارد که در آنها آموزش موردکاوی مرسوم نبوده است. ما قصد داریم این کتاب را با تمرکز بر جنبه‌های عملی، ارائه نماییم تا قرائت آن برای مخاطبان آسان باشد. از شما انتظار نداریم که تمامی ایده‌ها را به یکباره جذب و اجرا نمایید؛ در عین حال نیز شما را تشویق خواهیم نمود تا فصل به فصل با متن کتاب همراه باشید. امیدواریم هنگامی که مسائل خاصی مطرح می‌گردند؛ این کتاب بتواند به عنوان مرجع مفید باشد. هر فصل را می‌توان به طور مستقل مطالعه نمود. همانطور که در یک بحث مناسب پیرامون مورد آموزشی، بیشتر محتوای کتاب درخصوص پاسخ‌های درست و غلط نیست، تلاش شده است تا این رویکرد در کتاب پیش رو نیز رعایت گردد.

ما اغلب به شیوه‌ای متفاوت تدریس می‌نماییم و هر کدام شیوه تدریس مختص به خود را داریم؛ اما دیدگاه‌های متضاد خود را در سراسر متن به اشتراک می‌گذاریم. حتی زمانی که با یکدیگر توافق داریم، به این مسئله واقف هستیم که بسیاری از پیشنهادات تنها در برخی شرایط مناسب هستند. در شرایط دیگر، مجدداً دیدگاه‌های خود را به تبادل خواهیم نمود. در سراسر کتاب، روش‌های مختلفی بحث شده‌اند که زمینه آنها و چگونگی انطباق با آن زمینه می‌تواند

^۱Case teaching

^۲Discussion-based teaching

^۳ اسپن اندرسن و بیل اسکینانو (راوی، اسپن اندرسن)

متفاوت باشد. امیدواریم این کتاب ایده‌هایی را درخصوصِ چگونگی بهبود تدریس موردکاوی، برای مخاطبان ایجاد نماید. شما را تشویق می‌کنیم که ایده‌ها را با موقعیت منحصر به فرد خود تطبیق دهید و بینش و تجربیات خود را با ما به اشتراک بگذارید.

وب سایت مرتبط با این کتاب (<http://teachingwithcases.hbsp.harvard.edu>)، شامل تمام منابع آنلاینی است که در متن به آنها اشاره شده است. محتواها و مواد آموزشی دیگری را به منظور پشتیبانی از تدریس مورد کاوی توسعه خواهیم داد و پیوندهای مرتبط را در کتاب ارائه خواهیم نمود.

تدریس موردکاوی می‌تواند گاهی چالش‌برانگیز و حتی ترسناک باشد و مطمئناً کار بیشتری نسبت به سخنرانی‌های متداول در پی خواهد داشت. حداقل تا زمانی که مهارت‌های شما به طور کامل توسعه یابند، موردکاوی اندکی دشوار خواهد بود. اما این دشواری نیز برای شما با ارزش است. هر بحثی متفاوت است و تضمین می‌نماید که دیگر هرگز مانند یک پخش‌کننده ویدیویی (تدریس به وسیله سخنرانی) در کلاس حضور نخواهید یافت. این بستر، برای یادگیرندگان بسیار ارزشمند خواهد بود؛ زیرا فرصت خواهند داشت علاوه بر شما از دیگران نیز بیاموزند. در بستر رشد فناوری و تحولات ناشی از آن، تدریس موردکاوی بیش از هر شکل دیگری از روش‌های تدریس، قابلیت توسعه و انطباق دارد. حتی می‌توان ادعا نمود که سرگرم‌کننده است.

سپاس‌گزاری

اسپن اندرسون: مایل هستم از همکارانش در دانشکده کسب و کار نروژ (لارس هیمر، هرمان کوپ، مارک کریگر، رندی لونان، ایدویا اولازار، هانو رابرتز، راگنوالد سانس، امیر ساسون، اریک ویلبرگ و ایستاین فیلدستاد) به خاطر ارائه راهنمایی‌ها درخصوص تدریس موردکاوی، حمایت عاطفی و سازمانی (در برخی مواقع) تشکر نمایم. همچنین از دخترانم (جولی، هلن و جینی) به واسطه حمایت‌های معنوی و عاطفی و همچنین تحمل شرایط، سپاس‌گذاری می‌نمایم. بیشتر از هر شخصی از همسر خود لِنّا متشکر هستم که در تمام این سال‌ها به او پایبند بوده است.

بیل اسکینانو: از همکارانم در دانشگاه بنتلی، به‌خاطر مشارکت فعالانه در بحث‌های تدریس موردکاوی تشکر می‌نمایم.^۱ همچنین می‌خواهم از بسیاری از اساتید بزرگ خود، به‌ویژه پروفسور جفری چهل و رابرت جکال تشکر نمایم که شور و شوق من را درخصوص آغاز و ادامه این فرایند برانگیزانید. از ایده‌های اساتید، به‌منظور اجرای تکنیک‌های این کتاب، الهام گرفتم. همچنین از استاد بزرگ خود، پروفسور رابرت موران، جهت آموزش تفکر و انطباق با رویکردهای فردی تفکر یادگیرندگان به او تشکر می‌نمایم. در نهایت، از حمایت‌های جینی (دوست و همکارش) به واسطه حمایت‌های بی‌وقفه‌اش سپاس‌گزار است.

هر دو مایل هستیم از دانشجویان خود، از جمله شرکت‌کنندگان در سمینارهای تدریس موردکاوی در انتشارات بازرگانی هاروارد - به‌خاطر اشتراک تجربیات، تشکر نماییم. تشکر ویژه‌ای را نسبت به همکاران تسهیل‌گر در سمینارها (باب آستین، بیل برونز، جیم هسکت و دوروتی لئونارد، و همچنین از جکی وایت، پل اسلوک، و آماندا بومهاور) اظهار می‌نماییم که در اجرای بهتر و آگاهانه‌تر به ما کمک نموده‌اند.

هر کدام از ما داستان‌های بی‌شماری از نگرانی‌ها درخصوص پایان نافرجام این کتاب، شنیده بودیم. درحالی‌که حجم عظیم کار آن نکته‌ای است که به ما هشدار داده شده بود. در طول این فرایند نه تنها دوستی ما دست نخورده باقی ماند، بلکه از فرصت کار با بسیاری از متخصصان فوق‌العاده و متعهد، لذت بردیم. نیک مورگان، از همان ابتدا به ما و پروژه ایمان داشت، به ما آموخت که درمان و راهکار مواجهه با دشواری‌های تدوین کتاب چیست و چگونه بهتر است کتاب را تدوین نماییم. او کمک کرد تا دیدگاه خود را توسعه دهیم. الن گانت و آلیسون مونرو در انتشارات بازرگانی هاروارد، ارزش این کتاب را درک کردند و به شکل‌گیری آن کمک نمودند. به‌ویژه از آلیسون مونرو به‌خاطر عزم و حمایت در پیشبرد پروژه تا تکمیل آن و همسان‌سازی خواسته‌های ما با دیدگاه‌های ویرایشگر پروژه بیل آللت، سپاسگزاریم.

این افراد، بینش‌ها و دیدگاه‌های ارزشمندی را ارائه نمودند. کار کردن با بیل آللت، لذت بخش بود. مدیون بسیاری از افراد دیگری هستیم که ما را در توسعه این کتاب راهنمایی نمودند. باب کلی و دنیس سولنیر سخاوتمندانه، تجربه و

^۱ به علت تعدد اعضا، او قادر نیست نام تمام همراهان را برشمرد.

خِرَدِ خود را درخصوصِ تدریسِ آنلایِن مواردِ آموزشی به اشتراک گذاشتند.^۱ مفتخریم که داوران، سینتیا اینگولز، آنی میرابیتو، هانو رابرتز، هاوون وو، و کلی زلارز، نسخه پیش‌نویس را با دقت و عمق قابل توجهی مطالعه نمودند و بازخوردِ کامل و متفکرانه‌ای ارائه دادند. اگرچه نمی‌دانیم چه کسی چه نظراتی را نوشته است، اما تمامی بازخوردها حاوی نکات ارزشمندی بودند.

سینتیا اینگولز، فراتر از وظیفه خود به عنوان داور، به طرز باورنکردنی و سخاوتمندانه‌ای، زمان گذاشت و بینش‌ها و راهنمایی‌های حیاتی ارائه نمود. سینتیا اینگولز، بیل را به دبی اتینگتون و آنی لارنس معرفی نمود. جین اسکیانو، سام ویگوتوو و پیتر اسکیانو با حوصله، مشتاقانه و با طنز عالی، ویرایش‌های ارزشمندی را ارائه نمودند و به طور کلی کمک کردند تا مطالب مناسب را در کتاب بنویسیم. در آخر نیز از جین گبهارت (ویراستار نهایی)، تشکر می‌نماییم که متن را به طرز چشمگیری بهبود بخشید و ما را به نویسندگان بهتری تبدیل نمود.

^۱ قابل توجه مخاطبان کتاب: در ترجمه متن به جای واژه (Case) از معادل آن یعنی "مورد آموزشی" استفاده شده است. گاهی نیز به فراخور متن از سایر معادل‌ها از جمله "مورد مطالعه / مورد آموزشی" استفاده شده است. آنچه شایسته توجه است، تأکید بر مورد آموزشی به عنوان هسته اصلی روش موردکاوی (Case Study) است که در آن تمامی اطلاعات لازم اعم از طرح مسئله، داده‌ها، سوالات و سایر محتواها ارائه می‌گردند. لذا توجه به تفاوت میان "موردکاوی" به عنوان یک روش آموزشی (روش تدریس) و "مطالعه موردی" به عنوان پژوهشی، بسیار اهمیت دارد.

فصل ۱: مقدمه: چرا خواندن این کتاب ضرورت دارد؟

این کتاب درخصوص نحوه تدریس موردکاوی، به ویژه در محیط‌هایی کاربرد دارد که تدریس موردکاوی در آنها مرسوم نیست. این کتاب را برای افرادی در نظر گرفته‌ایم که به تدریس موردکاوی علاقه مند هستند. مطالب مندرج در کتاب، چه در ارائه یک دوره کامل آموزشی بر مبنای موردکاوی، چه استفاده از موارد آموزشی به عنوان مکمل، یا استفاده از برخی از تکنیک‌های تسهیل بحث در تدریس موردکاوی، قابل بهره‌برداری خواهند بود. اگرچه تمرکز بحث خود را بر پایه دانشکده‌های کسب و کار قرار می‌دهیم، اما تکنیک‌های مطرح شده را می‌توان هم در خارج از دانشکده‌های کسب و کار (بازرگانی) و هم خارج از محیط علمی، به طور کلی استفاده نمود. طیف وسیعی از مدرسان به دنبال دریافت کمکی در تدریس موردکاوی هستند. پیش فرض ما این است اگر افرادی با مشخصاتی که در ادامه مطرح شده اند، کتاب پیش‌رو را بخوانند؛ از مطالعه این کتاب سود خواهند بُرد:

- یک مدرس با تجربه که برای اولین بار، به منظور تدریس موردکاوی برنامه‌ریزی می‌نماید.
- مدرس تازه‌کاری که برای اولین بار تصمیم دارد به کمک موارد آموزشی تدریس می‌نماید.
- یک مدرس تازه‌کار در آموزش مدیران که می‌خواهد آنها (مدیران) را از طریق بحث و گفتگو درگیر نماید و مشارکن فعال آنها را در بحث باشد. زیرا مدیران اجرایی دوست دارند صحبت کنند.
- یک مدرس موردکاوی باتجربه که امیدوار است مهارت‌های تسهیل‌گری خود را تجدید نموده و به آنها عمق ببخشد.
- یک مدیر یا رهبر دانشگاه که می‌خواهد بفهمد تدریس موردکاوی چیست و چگونه می‌تواند از کارکنان (مدرسان، متخصصان فنی و یادگیرندگان) خود به منظور اجرای موردکاوی حمایت نماید.

اکثر کلاس‌های درس، فرهنگ و ساختار دوره در دانشکده‌های کسب و کار، به منظور تدریس موردکاوی، به عنوان روش ترجیحی یا حتی مرسوم راه‌اندازی نشده‌اند. در بسیاری از دانشکده‌ها و بسیاری از کشورها، موردکاوی را آموزش داده‌ایم و به طور معمول با یادگیرندگان با تجربه در این روش مواجه نگشتیم. اکثر همکاران اصلاً از موردکاوی استفاده نمی‌کنند. در بسیاری از دانشکده‌ها، سیستم ارزشیابی با حداکثر ۵۰ درصد نمره بر مبنای مشارکت در کلاس، چندان مرسوم نیست (به عبارت دیگر، اختصاص درصد فراوانی از نمرات به موردکاوی، پذیرفته شده نیست). تعداد اندکی از دانشکده‌ها، موردکاوی را آنقدر جدی می‌گیرند که آن را مبنایی به منظور ارتقاء قرار دهند. پس چرا در وهله اول، ضروری است تا موردکاوی در چنین محیطی آموزش داده شود؟ آیا حقیقتاً، این تلاش ارزشمند است؟

چرا آموزش موردکاوی؟

ما شکل اولیه تدریس خود را "آموزش موردکاوی" می‌نامیم. بسیاری از اصطلاحات توصیفی وجود دارند. از جمله می‌توان به "تدریس مباحثه محور (مبتنی بر مباحثه)"، "یادگیری مشارکت محور"^۱، "تدریس مسئله محور"^۲، "روش سقراطی"^۳ اشاره نمود. تصمیم می‌گیریم که آنها را متمایز ندانیم. به عنوان پایه‌ای برای کلاس نیست. ممکن است از یک فصل از یک کتاب، یک مقاله روزنامه، یک فیلم یا تنها یک سوال استفاده نمایید. تدریس موردکاوی، روشی کم استفاده، اما بسیار مؤثر برای آموزش در زمینه‌های مختلف (به ویژه در دانشکده‌های کسب و کار) است. درک مسائل کسب و کار، بیشتر یک مسئله شناخت الگو است تا استفاده از ابزارهای تشخیصی دقیق یا آزمون فرضیه‌های علمی (Christensen & Raynor, 2003). به منظور تشخیص الگوها، به تجربه نیاز است. "بحث پیرامون مورد آموزشی"^۴، دانش مبتنی بر تجربه را منتقل می‌نماید؛ بنابراین یادگیرندگان نه تنها از مدرس (یا استاد راهنما)، بلکه از یکدیگر با به کار بردن تجربه جمعی خود بر مسئله، یاد می‌گیرند.

به منظور توسعه قضاوت، نه تنها نیاز است که نظریه‌ها را مطالعه نمود، بلکه بهتر است آنها را نیز به کار برد. "تدریس بحث محور" یا "تدریس موردکاوی" راهی به منظور شبیه‌سازی موقعیت‌های تجاری است. یادگیرندگان از خود می‌پرسند "اگر در این موقعیت خاص بودم چه می‌کردم؟".

متأسفانه تدریس موردکاوی به طور ناموزون اعمال می‌گردد. تعدادی از دانشکده‌های کسب و کار، مانند هاروارد، آیوی، دارند، IESE، هاس، تاک، استنفورد و وارتون، از موردکاوی به عنوان روش اصلی تدریس خود استفاده می‌نمایند (Byrne, 2012). اما اکثر دانشکده‌ها، به ندرت از این روش تدریس استفاده می‌نمایند. نیاز است که موردکاوی توسعه یابد، زیرا کارکرد آن بسیار بیشتر از روش سخنرانی است. تدریس موردکاوی، باعث می‌شود که دانش کلی کلاس، نه تنها مدرس، در دسترس یادگیرندگان باشد؛ بلکه، یادگیرندگان می‌توانند از یکدیگر یاد بگیرند.

اگر موردکاوی، به خوبی اجرا گردد؛ می‌تواند یک محیط کسب‌وکار شبیه‌سازی شده را فراهم سازد و به یادگیرندگان امکان دهد تا با سعی و خطا، مطالب جدیدی را بیاموزند. موردکاوی، یادگیرندگان را نه تنها به منظور یافتن راه‌حل، بلکه جهت استدلال و شکل دادن به راه‌حل، متناسب با یک زمینه، آموزش می‌دهد. مهم‌تر از تمام نکات مطرح شده، تدریس موردکاوی، عمق مسائل و بسیاری از دیدگاه‌ها و راه‌حل‌های جایگزین را عمیق تر و گسترده تر از آنچه نشان می‌دهد که یک مدرس می‌تواند انجام دهد. مزیت اصلی تدریس موردکاوی برای مدرس این است که به جای استفاده مکرر از روش سخنرانی، زمان اصلی را به منظور انجام فعالیت‌های کلاسی سپری نماید. در فصل ۱۰، این موضوع را مطرح خواهیم نمود که اکثر مطالب ارائه شده به روش سخنرانی، غیرتعاملی هستند.

^۱Discussion-based teaching

^۲Participant-centered learning

^۳Problem-centered teaching

^۴The Socratic method

^۵Case discussion

تدریس موردکاوی، همچنین کمک می‌کند تا مدرس اطمینان حاصل نماید که یادگیرندگان آنچه مرتبط و کاربردی است را می‌آموزند. همچنین، مدرس نیز می‌تواند، نکاتی را از به خصوص در سطح اجرایی، از یادگیرندگان بیاموزد. همچنین دریافته‌ایم که تدریس موردکاوی، قدرتِ بازاریابیِ مدرسان را در صحبت کردن و مشاوره افزایش می‌دهد. موضوعِ محوریِ تدریسِ موردکاوی، نوعی مشکل / مسئله است که به گونه‌ای ارائه می‌گردد که یادگیرندگان بتوانند پیرامونِ آن مشکل / مسئله بحث نمایند. اغلب به این معنا است که چندین راه‌حلِ قانونیِ جایگزین با استدلال‌های علمیِ درست، برای هر مشکل / مسئله وجود دارد. همانطور که هر تصمیم‌گیرنده‌ای نیاز دارد که در زندگیِ حقیقیِ خود نیز این اقدامات را انجام دهد. هدفِ بحث، درکِ مشکل، شناساییِ راه‌حل‌ها و انتخاب از میان آنهاست. تدریسِ موردکاوی یک سنتِ قدمت‌دار در دانشکده‌های حقوق است - از این رو اصطلاح "پرونده" - جایی به کار می‌رود که دانشجویان درخصوصِ پرونده‌های دادگاه بحث می‌نمایند و گاهی اوقات حتی روندِ واقعیِ دادگاه را شبیه سازی می‌کنند تا خود را برای آن آماده سازند. در یک قالبِ نسبتاً متداول در مطالعات پزشکی، اساتید راهنما، پرونده‌ها (مسائل) پزشکی با علائم پیچیده را به دانشجویان ارائه می‌دهند و از آنها برای تشخیص و درمان، ایده‌ها و پیشنهاداتی را مطالبه می‌نمایند.

تدریس موردکاویِ کلاسیک در دانشکده‌های کسب و کار به این معنا است که یادگیرندگان، یک موردِ آموزشیِ تجاری را مطالعه نمایند و تجزیه و تحلیل کنند؛ شرحی یک تا چهار صفحه‌ای از یک مشکل / مسئلهِ تجاری، سازمانی یا رهبری، آماده نمایند (که معمولاً از دیدگاه مدیریت ارشد ارائه می‌گردد) و سپس در کلاس پیرامونِ آن بحث کنند. همتایان آنها مشکل، مزایا و معایب هر راه حل، یک نتیجه (اما نه همیشه) را به صورتِ مباحثه کلاسی بررسی می‌نمایند. (به منبع آنلاین ۱ در وب سایتِ نام برده شده، برای مثالی از یک موردِ آموزشی کوتاهِ تجاری و منبع آنلاین ۲ به منظور دریافتِ یادداشتِ آموزشی همراه مراجعه نمایید). نقشِ مدرس، تسهیلِ بحث، ثبتِ نکاتِ کلیدی و شاید جمع بندی با چند نظر پایانی است. ایده اصلی این است که یادگیرندگان، شرکت کنندگان اولیه هستند. در بحثی که مدرس آن را تسهیل می‌نماید، از تجربیات و نظریه‌های مرتبطِ منظورِ درک مسئله و جایگاه آن در برنامه درسی استفاده می‌گردد. برخلافِ آنچه برخی از مدرسان می‌اندیشند، نیازی به بازجویی یا یادگیرندگان نیست (که متن را کلمه به کلمه بخوانند). همانطور که در فیلم‌هایی مانند Paper Chase و Legally Blond به تصویر کشیده شده است. در عمل، فضا برای طیف وسیعی از سبک‌های تدریس به وجود خواهد آمد. در سراسر کتاب، از این حمایت می‌کنیم که سبکِ معتبر خود را بیابید و از آن استفاده نمایید.

کلاس‌های موردکاوی و یادگیرندگان چه تفاوت‌هایی، با سایر روش‌ها دارند؟

در یک کلاس موردکاویِ استاندارد، یادگیرندگان بهتر است به صورتِ مستمر (تمام وقت) و به طور منظم در طول یک ترم در یک کلاس درس حضور داشته باشند. در این کتاب بر این نکته، به عنوان نقطه آغاز تأکید می‌گردد. برای بسیاری از ما، آموزش خوب مستلزم سازگاری با چالش‌های بی‌شماری است. (ظاهراً) کلاس‌های موردکاوی با سایر کلاس‌ها تفاوتی ندارند. آنها در ابعاد مختلف، با سایر کلاس‌ها متفاوت هستند و مواردِ آموزشی در مجموعه‌ای از

زمینه‌ها استفاده می‌گردند. در سراسر کتاب، درخصوص این متغیرها و چگونگی تطبیق آموزش با متغیرها بحث خواهیم نمود.

اندازه کلاس

تدریس موردکاوی را می‌توان به طور موثر در دوره‌های مختلف از سمینارهای کوچک گرفته تا گروه‌های بیش از صد نفر و به صورت آنلاین، انجام داد. اما ماهیت بحث‌ها و تسهیلات مورد نیاز به طور چشمگیری با توجه به تعداد یادگیرندگان متفاوت است. همانطور که بسیاری از اهداف، برای دوره و برای یادگیرندگان نیز متفاوت هستند.

الزامی در مقابل انتخابی

شایسته است مدرسان، دروس اصلی الزامی و انتخابی را به طور متفاوت توسعه دهند و آنها را تدریس نمایند. در دوره‌های اصلی، تنوع بیشتری از علاقه و پیشینه یادگیرندگان مشاهده می‌گردد. تفاوت در علاقه به انتخاب مورد آموزشی و مدیریت کلاس با تأکید بر ایجاد انگیزه و مشارکت دادن یادگیرندگان اهمیت دارد. حفظ انرژی و سطح مشارکت در دروس اصلی، مستلزم تلاش واضح‌تری برای مشارکت تمام یادگیرندگان است. دروس انتخابی، مزایای بی‌شماری را برای یادگیرندگانی ارائه می‌دهند که دروس خود را انتخاب نموده‌اند (حق انتخاب اهمیت دارد). توجه به دروس انتخابی و الزامی هنگامی اهمیت دارد که بتوانید تعداد کافی از یادگیرندگان را برای دوره ثبت‌نام نمایید (جذب نمایید).

پاره وقت در مقابل تمام وقت

بیشتر مطالب آموزشی در موردکاوی، برای "یادگیرندگان (دانشجویان) تمام وقت" هدف‌گذاری شده‌اند. اکثریت قریب به اتفاق دانشجویان MBA اکنون پاره وقت هستند. اعضای هیئت علمی، کنترل محدودی بر دانشجویان پاره وقت دارند، زیرا آنها در محل کار تعهداتی دارند که اغلب جایگزین تعهدات کلاسی می‌شود. دانشجویان پاره وقت نیز تمایل کمتری به ارتباط با یکدیگر دارند و اغلب نسبت به همتایان تمام وقت خود، در پویایی کلاس و تعامل سرمایه‌گذاری اندکی می‌نمایند.

جنسیت

تفاوت‌های جنسیتی، در تمام جنبه‌های دروس موردکاوی در بین دانشجویان و اساتید ظاهر می‌گردد. موردکاوی، با تغییر دینامیک قدرت و نیاز به تعامل بسیار بیشتر، موضوعات (به تبع آن: مسائل) را تقویت می‌نماید. با توجه صریح به مسائل و مدیریت آشکار آنها، اساتید می‌توانند یادگیری و تجربه را برای تمام دانشجویان بهبود بخشند. جنسیت

یادگیرندگان، می‌تواند توازن کلاس را برهم زند و گروهی از یادگیرندگان را بر دیگری مسلط سازد.^۱ به عنوان مثال، گروه غالب کلاس، می‌تواند سایر نظرات را نادیده بگیرد، صحبت‌ها را منقطع سازد، یا حتی به صورت قاطعانه‌تر و سازنده‌تر بحث را شکل دهد (با مدرس کلاس همسو شود). این موضوع را در فصل ۳ بیشتر مورد بحث قرار خواهیم داد؛ اما اگر مطالب خواندنی را با دقت انتخاب نمایید، درخصوص نحوه انجام بحث‌ها صریح باشید و کانال‌های ارتباطی جانبی مانند خلاصه کتبی را شکل دهید، می‌توانید با اینگونه واکنش‌ها مقابله نمایید (حتی در مرحله آماده سازی دوره و تعیین تکالیف).

دوره‌های هفتگی در مقابل دوره‌های ماژولار (پودمانی)

در حال حاضر بسیاری از دوره‌ها، در آخر هفته‌ها یا در یک هفته به صورت فشرده ارائه می‌گردند. دوره‌ها، به رویکردهای متفاوتی برای طراحی، آماده‌سازی و آموزش نیاز دارند. دوره‌های ماژولار (پودمانی) که برای دوره‌های طولانی و با فاصله برگزار می‌گردند؛ مسائل مربوط به آمادگی، حفظ و تمرکز را مطرح می‌سازند. در یک دوره هفتگی، شما کنترل بیشتری بر یادگیرندگان خواهید داشت، با آنها بیشتر آشنا می‌گردید و تنظیم محتوا و روند درس در طول دوره‌های آموزشی آسانتر خواهد بود.

داخلی در مقابل بین‌المللی

در حال حاضر بسیاری از برنامه‌ها، دارای تعداد قابل توجهی مخاطبان بین‌المللی هستند. تنوع، می‌تواند تا حد فراوانی بحث‌ها را بهسازی نماید، اما چالش‌های متعددی را نیز به همراه دارد. بسیاری از یادگیرندگان، در فرهنگ‌هایی تحصیل می‌نمایند که آن فرهنگ‌ها، بعضاً از مباحثه در کلاس حمایت نمی‌کنند (شخص در بحث شرکت نمی‌کند)، چه رسد به اینکه آن شخص (یادگیرنده) مسئول ارائه بحث باشند. زبان و سرعت کلاس‌های متنوع ممکن است برخی از یادگیرندگان را به چالش بکشد. این امر مستلزم مدیریت صریح معلم است. به منظور بررسی کامل‌تر این موضوع به فصل ۷ مراجعه نمایید.

تک بخشی در مقابل چند بخشی

هماهنگی دروسی که به بیش از یک گروه در یک ترم و اغلب توسط دانشکده‌های مختلف تدریس می‌گردند، به مدرسان بیشتری نیاز دارد. دوره‌هایی که تنها یک بخش دارند، آزادی عمل بیشتری دارند. در کل، به منظور توسعه و تدریس نیاز است تا مدرس تلاش بیشتری داشته باشند.

^۱ اگرچه در برخی از محیط‌های دانشگاهی، می‌تواند به گونه‌ای دیگر باشد.

اجرای برای دانشجویان دوره کارشناسی در مقابل فارغ التحصیلان

این مخاطبان از نظر بلوغ، تجربه، اهداف یادگیری، تسهیلات درخصوص (دسترسی به) مطالب، دانش قلمرو و کوشش در آماده سازی بسیار متفاوت هستند و نیاز است که مربی با این نوع یادگیرندگان، رفتار متفاوتی داشته باشد.

تدریس یک مورد آموزشی در مقابل تدریس چند مورد آموزشی

تدریس به کمک مورد آموزشی در دانشکده یا تدریس به کمک برنامه‌ای که در آن بیشتر کلاس‌های دیگر مبتنی بر سخنرانی هستند، (هر دو) چالش‌های بی‌شماری را برای اساتید و دانشجویان ایجاد می‌نمایند. از جمله می‌توان به تفاوت در انتظارات یادگیرندگان، زیرساخت‌ها، رفتار یادگیرندگان و فشار از سوی سایر اساتید اشاره نمود. اگر کلاس‌های موردکاوی در دانشکده/دانشگاه متعدد هستند؛ موضوع اصلی، هماهنگی استفاده از مورد آموزشی است. به عبارتی بهتر است توجه داشته باشید که یک مورد آموزشی سهواً یا عمداً در چندین دوره استفاده نگردد.

محل تدریس (دانشکده، در مقابل مکان‌های آموزشی دیگر)

بسیاری از دوره‌ها خارج از دانشگاه تدریس می‌گردند. تدریس در هتل، استراحتگاه، مرکز کنفرانس یا دفتر شرکت مسائل منحصر به فردی را به همراه دارد. حتی مدرسانی که یک شرکت (یا مؤسسه آموزشی) می‌آیند؛ نیز می‌توانند با مسائلی مواجه گردند که ناشی از تفاوت در موقعیت‌های یادگیرندگان در سلسله مراتب شرکت هستند. کلاس‌های داخل دانشگاه لزوماً آرمان‌شهر نیستند. بسیاری از کلاس‌های درس برای موردکاوی طراحی نشده‌اند و هنجارهای تعیین شده برای یادگیرندگان توسط دوره‌های دیگر می‌تواند تدریس موردکاوی را دشوارتر سازد.

راهنمای عملی در تدریس موردکاوی

حین تدوین راهنمای عملی برای تمامی دانشکده‌ها، بر مسائل عملی و توصیه‌هایی برای اساتید تمرکز می‌گردد که به راحتی می‌توان آنها را اجرا نمود. طیف کاملی از یادگیرندگان و محیط‌ها را در نظر می‌گیریم و خود را به تمرکز سنتی بر یک کلاس MBA از دانشجویان تمام وقت باتجربه محدود نمی‌سازیم که در داخل مؤسسات برگزار می‌گردند.

ما تدریس را نه به عنوان یک علم، بلکه به عنوان یک صنعتی می‌بینیم که درعین حال عملیاتی است. شما با گوش دادن به افراد با تجربه، آزمودن شیوه‌های آنها، سپس تغییر یا کنار گذاشتن شیوه‌ها مطابق با موقعیت، دانش و شخصیت خود، یک حرفه را یاد می‌گیرید. دانش تدریس، بسیار ضمنی است که از (الف) تجربه، احساس درونی، آزمایش‌ها، اشتباه و تقلید آموخته شده است. (ب) مشاهده و تأمل در این فرآیند بسیار اهمیت دارد. در غیاب اولی، بهتر است که از دومی (مشاهده و تأمل) آغاز نمود. بنابراین، جاه طلبی این است که با جزئیات عملی، نحوه سازماندهی دوره موردکاوی، نحوه آموزش آن و نحوه ارزیابی آن را به اشتراک بگذاریم.

ایده‌های خود را به زبانِ میانه‌ایده‌های اکونومیست و ریچارد فاینمن بیان می‌نماییم: راهنمایی عملی به منظور تدریس موردکاوی " ... به اندازه‌ای برانگیزاننده است که برخی احساس نمایند، به استدلال و ارائه راه‌حل‌های جایگزین نیاز دارند."

این بحث را جذاب می‌پنداریم و از شما دعوت می‌نماییم که در وبسایت همراه این کتاب (teachingwithcases.hbsp.harvard.edu) به ما بپیوندید. در این وبسایت، منابع آنلاین کتاب و سایر مطالب مفید را نیز خواهید یافت. زمانی که یادگیرندگان مشغول بحث درخصوص اقداماتی هستند که شخصیت اصلی مورد آموزشی (قهرمان داستان) انجام می‌دهند، بسیار شغف‌آور است؛ زیرا می‌دانیم که هدف اصلی بحث این نیست که کدام راه‌حل را انتخاب می‌نمایید، بلکه هدف، سؤالاتی هستند که باید پرسید تا گزینه‌های جایگزین کشف شوند.

چارچوب اصلی:

مبانی، جریان و بازخورد

ادامه کتاب با یک چارچوب متمرکز بسیار ساده ارائه می‌گردد که شامل سه عنصر اصلی است:

۱. **مبناها.** هنگامی که در محیطی تدریس می‌نمایید که در آن، تدریس به روش موردکاوی چندان مرسوم نیست، بهتر است زمان و انرژی خود را صرف ایجاد قراردادی میان یادگیرندگان و خودمان نماییم که درخصوص چگونگی گسترش دوره، تکالیف یادگیرندگان (به‌طور خاص‌تر) و وظایف شما (به عنوان مدرس) هستند. این اقدام، شامل برنامه‌ریزی دقیق ساختار دوره، شفاف‌سازی انتظارات و انتخاب عاقلانه موارد آموزشی و سایر مطالب خواندنی است. ایجاد مبانی در فصل ۲ مورد بحث قرار گرفته است.

۲. **جریان.** پیش از دوره و حین آن، می‌توانید از تعدادی تکنیک‌هایی به منظور تسهیل و منظم‌تر ساختن کار استفاده نمایید. هر کلاس را با دقت برنامه‌ریزی نموده و آماده سازید، بر ایجاد یک بحث پُرجنب و جوش در کلاس درس، تمرکز نمایید. جریان کلاس درس، به طور مفصل در فصل ۳ همین کتاب بررسی می‌گردد. چگونگی انجام کارها در صورت بروز مسائل نیز در فصل ۵ مطرح شده است.

۳. **بازخورد.** پیش از دوره، در طول دوره و پس از دوره، بهتر است به دقت درخصوص ارزشیابی یادگیرندگان و نحوه انتقال مطالب به یادگیرندگان فکر نمایید. راهنمایی‌هایی را برای کمک به شما ارائه می‌دهیم تا این بخش از کار را تسهیل نمایید و بازخورد را قابل اجرا سازید. بازخورد در فصل ۴ مورد بحث قرار می‌گیرد.

این عناصر تنها مواردی هستند که برای انجام یک دوره آموزشی عالی نیاز دارید. اما کتاب به همین جا ختم نمی‌گردد. مطالبی را درخصوص استفاده از فناوری، به منظور پشتیبانی از تدریس موردکاوی در کلاس و نحوه انجام موردکاوی آنلاین، "موردکاوی هم زمان و ناهمزمان"، گنجانده ایم. علاوه بر این، درخصوص چگونگی تبدیل تدریس موردکاوی

به شیوه‌های مرسومِ تدریس نکاتی ارائه می‌نماییم. همچنین درخصوصِ "تمرکز بر کیفیت تدریس" به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از (مطالبات) مؤسسه‌ای که در آن تدریس می‌کنید نیز بحث خواهیم نمود. ممکن است فکر کنید که ما درخصوصِ جزئیات بحث می‌کنیم، مانند اینکه چه وسایلی را به کلاس بیاوریم و چه لباسی بپوشیم. با این حال، با توجه به تمرکزِ معلم به تدریس (انتقال مفهوم) و اهمیت توجه به "ماندن در مسیر" در هنگام تدریس اهمیت دارد. نحوه لباس پوشیدن، داشتن خودکار یا گچ تازه در دسترس و کنترل کلاس درس مطابق با نیازها، نمونه‌هایی از موارد جزئی هستند که اگر از قبل به آن فکر نکنید، اعتماد به نفس و کیفیت جلسه شما را کاهش می‌دهند. شما نیاز است مطمئن باشید که به تمامی جزئیات رسیدگی شده است و حل کردن جزئیاتِ آسان اما مهم، پیش از شروع دوره به این معنا است که می‌توانید از همان ابتدا بر محتوا و تأثیر تمرکز نمایید. وقت آن است که ابتدا با آماده سازی به جزئیات بپردازیم.

- Byrne, J. A. (2012). How the world's top business schools teach their MBAs. *Poets & Quants*.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard Business Review*, 81(9), 66–75.

فصل ۲: مبنایها؛ آماده شدن برای دوره تدریس

بر این باوریم که حداقل دو سوم موفقیت شما به عنوان مدرسِ موردکاوی، مربوط به اموری است که پیش از شروع دوره انجام می‌دهید. از جمله می‌توان به نحوه آماده سازی خود، دوره آموزشی و قرارداد میان شما و یادگیرندگان، اشاره نمود. اگر تدریس موردکاوی در محیط آموزشی شما چندان مرسوم نباشد؛ آماده سازی، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. شما به معنای واقعی کلمه نیاز دارید که با صریح نمودن تمام جزئیات در آماده سازی مورد آموزشی، یک پایه محکم برای دوره خود بسازید. آماده شدن برای دوره موردکاوی، مستلزم اقدامات متعددی است؛ اما لزوماً اقدامات آماده سازی، بیشتر از دوره سخنرانی محور با کیفیت نیست. برای کلاس موردکاوی، شما بهتر است با دقت بیشتری نسبت به یک کلاس مبتنی بر سخنرانی در مورد محیط کلاس، رابطه با یادگیرندگان و آماده سازی هر مورد آموزشی فکر نمایید تا حداقل به خوبی یادگیرندگان را درک کنید. اما هنگامی که بحث شروع شد، نکات فراوانی از یادگیرندگان یاد خواهید گرفت، از بحث‌های جالب لذت خواهید بُرد و مشروعیت خود را به عنوان یک معلم در این فرآیند افزایش خواهید داد. در این فصل، درخصوص مسائل ضروری بحث می‌نماییم که نیاز است پیش از شروع دوره در نظر گرفته شوند. حجم و مقدار آماده سازی ممکن است در ابتدا اندکی ترسناک به نظر برسد. ما تأکید نمی‌ورزیم که شما باید تمام این کارها را انجام دهید، اما نیاز است که انجام یا عدم انجام آن، بر اساس یک تصمیم آگاهانه باشد. انجام برخی از این نکات آماده سازی، به مرور زمان به عادت تبدیل می‌گردند. ممکن است شما تصمیم بگیرید از برخی اقدامات صرف نظر نمایید.

آماده سازی برای کلاس ها

نحوه و میزان آماده سازی، یک موضوع کاملاً شخصی است. اما نحوه آماده سازی، کاملاً متفاوت هستند. میان ما دو نفر (بیل و اسپن)، بیل مدرسی است که به طور گسترده (همه جانبه) آماده می شود (جوانب متعددی را در نظر می‌گیرد) و سرعت آماده سازی او نیز نسبتاً سریع است. او بسیاری از موارد آموزشی را پیش از شروع دوره آماده می‌نماید. از سوی دیگر، من (اسپن) ترجیح می‌دهم که شکاف‌هایی در چیدمان دوره بگذارم و تقریباً دوره را برمبنای مسیری که پیش می‌رود، طراحی نمایم. ترجیح می‌دهم فضایی را به منظور آزمایش و بداهه پردازی آزاد بگذارم.

گرفتن مالکیت

آمادگی، تنها به انجام اقدامات قابل مشاهده و ملموس مانند انتخاب موارد آموزشی مناسب و ایجاد یک برنامه درسی دقیق برای دوره محدود نیست. به خصوص در شرایطی که موارد آموزشی نرمال نیستند، شامل آماده سازی خود مدرس نیز می‌شود؛ که شامل موارد آموزشی زیر است:

- شفاف سازی محتوا و تعیین پیام دوره برای خود و دیگران.
- اطمینان از اقتدار و اعتماد به نفس به منظور به دست گرفتن کنترل کل تجربه یادگیری.
- درک چگونگی حمایت و مخالفت شما.
- تعیین انتظارات یادگیرندگان درخصوص محتوا و نحوه برگزاری دوره و نقش یادگیرندگان در دوره.

آمادگی، نمی تواند تمام مسائلی را برطرف سازد که ممکن است در یک دوره پیش بیاید؛ اما به شما کمک می نماید تا از مسائل بیشتر اجتناب نمایید و به خوبی با بقیه آنها مقابله کنید. هنگامی که می خواهید دوره ای ایجاد نمایید یا طراحی دوره شخص دیگری را در مفروضات خود در نظر بگیرید، به یاد داشته باشید که دوره متعلق به شماست. این شاید مهمترین توصیه ما باشد که شما نباید از طراحی دیگران استفاده نمایید. مدرسان پیشین ممکن است، ساختاری کاملاً تعریف شده یا کتاب درسی داشته باشند که برآن مبنای طراحی خاص و دقیق را ارائه نموده باشند. دانشکده آموزشی شما ممکن است سنت هایی درخصوص نحوه طراحی و تدریس دوره ها داشته باشید، یا شاید شما تنها قسمت مختصری از یک دوره کلان را تدریس می نمایید. در هر صورت، شایسته است که شما مالکیت دوره و کلاس را در پارامترهایی در دست بگیرید که بر روی آنها کنترل دارید.

مالکیت، اغلب موضوعی است که به اعتماد به نفس مرتبط است. یک مطالعه معروف نشان داده است (Ambady & Rosenthal, 1993) که نظرات یادگیرندگان درباره معلم در سی ثانیه اول زمانی شکل می گیرد که او را می بینند یا ملاقات می کنند. نکته ای که آنها به دنبال آن هستند اعتماد به نفس است، بنابراین مدتی، به این فکر کنید که چگونه یک تصور مطمئن (در ذهن یادگیرندگان) ایجاد می نمایید و چگونه این تصور را حفظ می نمایید. مالکیت دوره را در دست بگیرید و اعتماد به نفس خود و در نتیجه اولین برداشت یادگیرندگان را تقویت خواهید نمود (در این عصر دیجیتال، اولین باری که یادگیرندگان، شما را می بینند ممکن است در یک ارائه ویدیویی از دوره آموزشی یا یک کنفرانس ویدیویی باشد؛ همان نیاز را بر می انگیزاند که برای حضور مطمئن و اطمینان بخش، در شرایط حضوری صدق می کند) فصل ۳ به جلسه اول کلاس، با جزئیات بیشتری می پردازد.

اغلب، اگر در تدریس تازه کار یا جوان هستید؛ مسئولیت کلاس می تواند تا حدی برای شما دشوار باشد. اگر به مخاطبان اجرایی آموزش می دهید، می توانید مطمئن باشید که در هر کلاسی، یک یا چند یادگیرنده، بیشتر از شما درباره محتوا می دانند. اگر در حال تدریس یک دوره آموزشی برای یک شرکت واحد هستید، شما با یک کلاس درس کامل از کارشناسان واقعی یا نمایندگان متخصص آنها، در آن سازمان یا صنعت خاص، روبه رو خواهید شد. تقریباً برای تمامی یادگیرندگان، احتمالاً بهتر است تلاش کنید تا عادات مطالعه و کلاس درس خود را تغییر دهند، به خصوص اگر یادگیرندگان پاره وقت باشند.

بازگشت به ایمنی و راحتی روش تدریس سخنرانی می تواند بسیار وسوسه انگیز باشد. در مقابل این وسوسه، مقاومت کنید. اگر شما به منظور تدریس موردکاوی منصوب شده اید که به این معنا است که در این زمینه، سطحی از تخصص

دارید. به این ترتیب، شما حق دارید که در این دوره شرکت نمایید. این بدان معناست که شما تصمیم می‌گیرید که چه موضوع مطلوب و یا چه موضوعی نامطلوب است، کدام مثال مرتبط است و کدام یک مناسب نیست، کدام مقاله یا کتاب درسی لازم است و کدام ضروری نیست. در مقابل، فشار به منظور انجام کارهایی مقاومت داشته باشید که از نظر آموزشی قابل دفاع نیستید (ضرورتی بر انجام آنها نیست). بدان معنا نیست که شما باید نظرات دیگران را نادیده بگیرید، اما اگر مسئولیت دوره برعهده شما است، پس اختیار دارید که مطابق با طرح خودتان، آن دوره را بسازید؛ حتی اگر سخت باشد.

بستن قرارداد

ایجاد هنجارها و انتظارات درخصوص نحوه برگزاری دوره در ابتدا بسیار مهم است؛ زیرا، پس از تنظیم، تغییر آنها بسیار دشوار است. ما در اوایل دوره، زمانی را به ارائه دستورالعمل‌های روشن و عقد قرارداد صریح با یادگیرندگان و حدی با مدیریت و هم‌تایان خود اختصاص می‌دهیم. بخشی از قرارداد، این است که یادگیرندگان را از طریق یک موضوع چالش‌برانگیز و مهم در سطحی قابل مقایسه با بهترین دانشگاه‌های جهان، به روش‌هایی راهنمایی نماییم که به تجربه و پیشینه یادگیرندگان متکی است. یادگیرندگان متعهد می‌گردند که برای هر کلاس آماده شوند و فعالانه شرکت نمایند. با انجام این کار، آنها نه تنها مسئولیت یادگیری خود، بلکه مسئولیت هم‌کلاسی‌های خود را نیز بر عهده می‌گیرند.

در عمل، این به معنای صریح بودن درخصوص انتظارات در توضیحات دوره است (به منظور دستیابی به برخی از برنامه‌های درسی نمونه، به منبع آنلاین ۴ مراجعه نمایید). ارسال نامه‌ای به یادگیرندگان، پیش از شروع دوره جهت توضیح قرارداد و اختصاص زمانی در کلاس اول به منظور توضیح دوره، ساختار و در صورت لزوم نحوه انجام بحث‌های موردکاوی، اهمیت دارد. گاهی اوقات ممکن است ارزش داشته باشد که پیش از شروع دوره، یک کلاس ویژه برای توضیح کلاس‌های موردکاوی و نحوه تهیه مورد آموزشی برگزار نماییم. اگر دانشکده/دانشگاه، چنین دوره‌ای را پیش‌تر برگزار نکرده باشد، ممکن است نیازهای شما را برآورده ننماید (منبع آنلاین ۵ شامل چند نمونه از یادداشت‌های آموزشی است که به منظور راهنمایی آماده‌سازی یادگیری وجود دارند). ما انتظار داریم یادگیرندگان، برای تمام کلاس‌ها از جمله کلاس اول آماده باشند. اکثر دوره‌ها، جلسات کلاسی محدودی دارند و مطالب فراوانی را به منظور پوشش دادن محتوا دارند. به همین دلیل، نمی‌توان یک تا سه ساعت را برای بحث‌های مقدماتی ایجاد نمود. در بسیاری از دانشکده‌ها، حتی یادگیرندگان نیز ممکن است اولین جلسه را از دست بدهند؛ زیرا هنوز در برنامه ثبت‌نام نکرده‌اند، یا در حال خرید دوره‌های آموزشی در دوره‌های حذف یا اضافه هستند. اگر نمی‌توانید از این امر اجتناب نمایید، در اولین جلسه کلاس سخنرانی کنید و سپس شاید از یک مورد آموزشی کوتاه را انتخاب نمایید و آن را در سایر جلسات توزیع نمایید. از نکاتی قابل بحث در اخبار استفاده کنید، یا یک ایمیل با مطالب مرتبط به پیوست، ارسال نمایید. تمامی این اقدامات نشان می‌دهند که مشارکت و آمادگی از همان ابتدا، جزء لاینفک دوره هستند. تعیین انتظارات درخصوص

ساعات اداری، بسیار اهمیت دارد. در بسیاری از دانشکده‌ها/ دانشگاه‌ها، انتظار می‌رود که اعضای هیئت علمی، به طور گسترده‌ای در دسترس باشند. در حالی که در برخی دیگر، دسترسی یادگیرندگان به اساتید خارج از کلاس به شدت محدود است. اگر می‌خواهید ساعات اداری را برنامه‌ریزی نمایید. حتماً تضادهای احتمالی زمان‌بندی را برای یادگیرندگان در نظر بگیرید. در نظر داشته باشید بسیاری از یادگیرندگان شما ممکن است در دوره‌های دیگری شرکت نمایند، یا مشاغل تمام‌وقتی داشته باشند که باعث می‌شود آنها نتوانند در ساعات کاری، با شما ملاقات داشته باشند. سوالات، انتظارات خود را صریح و واضح بیان نمایید. به ویژه اگر به دانشجویان کارشناسی تدریس می‌نمایید، ساعات اداری، راهی به منظور بهبود نمره شرکت در کلاس نیست.

بستن قرارداد درست (درخصوص انتظارات، وظایف و مواردی از این قبیل) با یادگیرندگان، اولویت اول است، اما همچنین شایسته است مشابه همین اقدام نیز با مدیریت و تا حدودی با هم‌تایان (همکاران و کارشناسان) نیز انجام شود. آنچه را که می‌خواهید و به دنبال آن هستید، زودتر مشخص سازید تا در اولویت منابع قرار بگیرند. به عنوان مثال، کلاس‌های مورد نظر جهت تدریس موردکاوی (از منظر ابعاد، نوع چینش و ابزارهای آموزشی تسهیل کننده تعامل کلاسی) را مشخص سازید. قرارداد با هم‌تایان کمتر رواج دارد. مگر اینکه در حال تدریس تیمی یک دوره با جلسات موازی باشید، در این صورت تیم بهتر است درخصوص هر جلسه بحث و هماهنگی داشته باشد (ما در فصل ۳ درباره آموزش تیمی بحث می‌نماییم). بهتر است اطمینان حاصل کنید که از مطالب مشابهی با سایر معلمان یا هم‌تایان خود در دوره‌های دیگر استفاده ننمایید یا حداقل از روشی مشابه استفاده نکنید. با این حال، ضرورت ندارد که به این مشکل، بیش از اندازه توجه نمایید؛ بسیاری از موارد آموزشی از نظر جزئیات غنی هستند و با تدبیر می‌توان از چندین منظر، یک مورد آموزشی را تدریس نمود. همچنین شایسته است بدانید که یادگیرندگان چه دروس دیگری را می‌گذرانند و درخصوص آنچه معلمان دیگر می‌گویند، نکاتی بدانید. به هیچ وجه شرایط را به منظور مقایسه خود با سایر اساتید و مدرسان فراهم نسازید. یادگیرندگان نباید بگویند که "پروفسور X/ این مطلب را در درس خود مطرح نموده است. چرا مطلب جدیدی ارائه نمی‌دهید". این بحث‌ها می‌توانند بسیار مثر ثمر باشند، اما تنها در صورتی که بدانید پروفسور X چه تدریس می‌کند و واقعاً چه می‌گوید. اگر در یک محیط آموزشی، به غیر از موردکاوی، معلم خوبی باشید؛ ممکن است یادگیرندگان زمان بیشتری را نسبت به سایرین برای درس شما صرف نمایند. تا حدی به این دلیل که پیشینه شما در ادامه روند توسط یادگیرندگان، مؤثر است. یا آنها را مجبور می‌سازید و یا هنگام به چالش کشیدن آنها را مشتاق و علاقه مند می‌سازید. گاهی می‌تواند به بروز حسادت (از منظر حرفه‌ای) در مدرسان/ اساتید دیگر منجر شود. به ویژه هنگامی که یادگیرندگان از آنها مطالبه می‌نمایند که مشابه با روش موردکاوی تدریس نمایند.

ما اغلب با این انتقاد برخورد کرده‌ایم که "استراتژی تدریس" خود را توضیح دهیم، به‌ویژه اینکه چگونه یادگیرندگان را به آماده‌سازی مجبور می‌نماییم. تمام افراد دیگر کاملاً آزادند که همان استراتژی‌ها را اتخاذ نمایند. مقابله آشکار با این استدلال، بسیار سخت است. با این حال، اگر معلم جوان‌تری هستید؛ آگاه نگه داشتن مافوق خود - یعنی رؤسا و کارفرمایان برنامه - پیش از بروز این مسائل می‌تواند یک حرکت هوشمندانه باشد. با فرض اینکه هنگامی که برای

تدریس متعهد می‌شوید، تأثیر منفی بر بهره‌وری پژوهش ندارد؛ اکثر رؤسای دپارتمان‌ها و مدیران از اینکه شما یادگیرندگان را در فرایند یادگیری مشارکت می‌دهید و دوره‌های چالش برانگیز را ارائه می‌نمایید؛ خوشحال می‌شوند.

محتوای در حال توسعه

ما به شما پیشنهاد می‌نماییم که محتوای دوره را به ترتیبی شکل دهید که در ادامه مطرح شده است:

۱. ابتدا موارد آموزشی را که می‌خواهید پوشش دهید، با تقسیم دوره به بخش‌های مشخص، تنظیم نمایید. تمام مطالب را ردیف کنید. به عنوان مثال:

- سه کلاس اول، مسائل پایه‌ای را بررسی می‌گردد.
- سه مورد آموزشی، بر برنامه‌ریزی و تحلیل تمرکز دارند.
- دو مورد آموزشی، به مسائل اجرایی می‌پردازند و سه مورد آموزشی، بر مسائل خاص تمرکز دارند.
- دو مورد آموزشی آخر، درخصوص ادغام دیدگاه‌ها و نتیجه‌گیری‌ها، مناسب هستند.

سپس، مورد آموزشی مربوط به هر جلسه کلاس را انتخاب کنید. سوم، برای هر مورد آموزشی، مقالات و مواد آموزشی پشتیبانی را تهیه نمایید. البته این توصیه‌ها، این مطلق نیستند. شاید شما چند مورد آموزشی جذاب و قابل توجه در کلاس داشته باشید. شاید اجازه دهید که نظریه‌ها، ساختار دوره را هدایت نمایند (بر مبنای نظریه‌ها، مورد آموزشی انتخاب نمایید). به یاد داشته باشید که یادگیرندگان تمایل دارند موارد آموزشی را بهتر بیاموزند. بنابراین، طراحی دوره در درجه اول، مربوط به آن اهدافی است که شما می‌خواهید یادگیرندگان به خاطر بسپارند.

ساختار برنامه درسی

برنامه درسی، نوعی قرارداد کتبی با یادگیرندگان است و ساختار دوره را مشخص می‌سازد. پیش‌بینی و دقت در برنامه درسی، موجب صرفه‌جویی در زمان می‌شود و تجربه یادگیرندگان را افزایش می‌دهد. اغلب استاد و مدرسان علاقه دارند برنامه‌های درسی بسیار دقیقی داشته باشند و تمایل دارند برنامه‌های درسی را به عنوان اسناد پویا (اصطلاحاً اسناد زنده)^۱ نگه دارند. در صورتی که بتوانید یک پیشرفت منطقی در مباحث، از اصول ساده به پیشرفته یا از مباحث عمومی به مباحث خاص ایجاد نمایید؛ ساختار برنامه درسی بهتر عملیاتی می‌گردد. تا حدی که مضامین وحدت بخش در اختیار دارید، آنها را به یادگیرندگان معرفی نمایید و در طول دوره، برنامه آموزشی را تقویت کنید. مورد آموزشی اول، آهنگ (روند) دوره را تعیین می‌نماید. در ابتدا نباید سراغ مورد آموزشی خیلی پیچیده یا خیلی ساده رفت. اگر یادگیرندگان، تحلیل تقریباً کاملی از مورد آموزشی اول داشته باشند، ممکن است تصور نمایند که دوره آسان خواهد بود و تلاش اندکی برای آماده‌سازی انجام دهند یا کلاس را برای دیگران آسان توصیف می‌کنند. ما تمایل داریم یادگیرندگان را کنجکاو و علاقه‌مند نگه داریم (به خصوص در اوایل دوره). نیاز است آخرین مورد آموزشی در دوره، تا

^۱Living documents

حد امکان جامع باشد و به یادگیرندگان اجازه می‌دهد تا بسیاری از آنچه را که در طول دوره آموخته اند، به کار گرفته و ادغام نمایند.

به اشتراک گذاری برنامه درسی

برنامه درسی را به عنوان یک سند آنلاین و مشترک، دائماً به روزرسانی نمایید. شاید حتی ویرایش را برای یادگیرندگان فعال سازید (راه‌های مختلفی به منظور انجام این کار وجود دارد، مانند Google Docs یا Windows Live). آنلاین بودن سند برای یادگیرندگان، تنها موقعیتی را جهت به‌روزرسانی‌ها و جستجو اطلاعات، فراهم می‌سازد. تبدیل برنامه درسی، به یک "سند پویا/زنده" به این معنا است که می‌توانید محتوای دوره را در حین تدریس تغییر دهید. ما (به عنوان مدرس) تمایل داریم، حداقل یک جلسه آزاد داشته باشیم. به عنوان مثال، به منظور رسیدگی به مسائلی که یادگیرندگان جالب می‌دانند، نیاز است که یک جلسه آزاد (در برنامه درسی) داشته باشیم. توانمندسازی یادگیرندگان به منظور ویرایش و اظهارنظر در صفحه، بر مسئولیت مشترک مدرس و یادگیرنده در قبال نتیجه دوره تأکید می‌ورزد. همچنین، موجب صرفه جویی در کارها می‌شود (تراکم را کاهش می‌دهد). اغلب متوجه شده ایم که خطاهای ناچیز، مانند URL های قدیمی مقالات، می‌تواند به صورت مشارکتی رفع گردند. به عنوان مثال، URL توسط اولین یادگیرنده‌ای مشخص می‌گردد که مستقیماً خطا را پیدا کرده است، بدون اینکه اصلاً معلم را درگیر نماید، خطا را رفع می‌نماید.

طرح سوالاتی به منظور گفتگو درخصوص مباحث کلاسی

هنگامی که یادگیرندگان می‌پرسند چه سوالاتی در کلاس مطرح می‌شود، بیل داستانی از بروس اسپرینگستین را بازگو می‌نماید، درباره گروهش که از چاک بری،^۱ اسطوره راک اند رول آمریکایی حمایت می‌کند. در این مثال، چاک بری، چند دقیقه پیش از زمان نمایش به پشت صحنه آمد و اسپرینگستین پرسید که در آن شب چه آهنگ هایی را خواهند نواخت. بری در واقع پاسخ داد: "ما می‌خواهیم چند آهنگ چاک بری را اجرا نماییم". به عبارت دیگر، هنگامی که یادگیرندگان می‌پرسند، در کلاس درباره چه موضوعی بحث خواهید کرد، به سادگی بگویید "مورد آموزشی"

برخی از مدرسان (معلمان) موردکاوی، هرگز اجازه نمی‌دهند که بحث پیرامون یک مورد آموزشی فراتر از یک جلسه کلاس باشد، حتی اگر مسائل کلیدی هرگز مورد بحث قرار نگیرد. این رویکرد، مطمئناً سرعت دوره را افزایش می‌دهد و نظم و انضباط را هم در یادگیرندگان و هم در اساتید ایجاد می‌نماید. ما هرگز به منظور بحث پیرامون یک مورد

^۱Chuck Berry

آموزشی، برنامه‌ریزی نمی‌نماییم که بیش از یک دوره کلاسی طول بکشد، اما معتقد نیستیم که اگر مطالب به اندازه کافی ارزشمند باشند و به آن پرداخته نشده باشد، بحث را در کلاس بعدی ادامه دهیم. این روند، یادگیرندگان را دلسرد می‌نماید و منعکس کننده برنامه‌ریزی ضعیف است، اما گاهی کاملاً منطقی است.

ما عموماً به منظور آماده‌سازی راهنمایِ موردِ آموزشی، سؤالاتی را در برنامه درسی قرار می‌دهیم و برای یادگیرندگان روشن می‌سازیم که این سؤالات جهتِ آماده‌سازی به کار می‌روند و بعید است که در کلاس درخصوص آنها صحبت شود. یادگیرندگان - به‌ویژه آنهایی که از کشورهایی با سنت یادگیری غیرمستقیم مانند چین هستند - گاهی پاسخ‌های کتبیِ سؤالاتِ آماده‌سازی را ارائه می‌نمایند (حتی می‌توانند پاسخ‌های خود را با صدای بلند قرائت کنند)؛ اما نمی‌توانند درخصوصِ مباحثِ دیگر بحث کنند یا مطالب را در یک زمینه کلان و گسترده قرار دهند.

انتخابِ مواردِ آموزشی

انتخابِ شما، می‌تواند تأثیر چشمگیری بر کیفیت دوره داشته باشد. شما باید در نظر داشته باشید که مواردِ آموزشی به طور موثر یادگیری را تسهیل می‌نمایند. علاوه بر آن، بر چگونگی فعالیت یادگیرندگان و بر جذابیتِ مطالب، اثر می‌گذارد. در فصل، ۱۳ عواملِ اساسی ارائه می‌گردند که نیاز است هنگام انتخاب، در نظر گرفته شوند:

۱. طولِ عمرِ موردِ آموزشی (قدمتِ مسئله)

بسیاری از مباحث، در دوره های کسب و کار، دائمی و ثابت هستند. مواردِ آموزشی مکتوبی که به چنین مسائلی می‌پردازند، می‌توانند همواره کاربردی باشند. ما حتی در دوره‌های فناوری اطلاعات، به طور مرتب از مواردِ آموزشی ۱۰ یا ۲۰ ساله استفاده می‌نماییم. نکته مطرح شده، می‌تواند فرصتِ ارزشمندی را برای مدرسان فراهم سازد. به عنوان مثال، هنگامی که یادگیرندگان از قدیمی بودن مواردِ آموزشی شکایت می‌نمایند؛ می‌توان از آنها خواست که به کمک دانش و قدرتِ تفکر خودشان، ۲۰ سالِ آیندهِ مواردِ آموزشی را بررسی کنند، آنگاه خواهند فهمید که به جز فناوری، سایر موارد تغییراتِ چندانی نداشته است (توجه داشته باشید که ما درخصوصِ مواردِ آموزشی صحبت می‌نماییم که برمحورِ مسائلِ بنیادین و دائمی کسب و کارها، استوار هستند).

هرچند صرف نظر از اینکه استدلال شما چقدر خوب باشد، این دلیل ممکن است برای بسیاری از یادگیرندگان قانع‌کننده نباشد. اگر تمامِ مواردِ آموزشی شما یک دهه یا بیشتر قدمت دارند، به خاطر داشته باشید که تاریخ انتشار اغلب یک سال یا بیشتر پس از تشکیلِ مواردِ آموزشی است، بنابراین ممکن است. حداقل نیاز است که دوره را با چند موردِ آموزشی تازه تطبیق دهید و مطمئن شوید که توازنِ میانِ مواردِ آموزشی برقرار سازید. یک یا دو بار، می‌توانید موردِ آموزشی را معرفی نمایید که بسیار جدید و به‌روز است. می‌توانید از روزنامه، مقاله‌های مجله یا پُست‌های وبلاگ به جای یک موردِ آموزشی آموزشی استفاده نمایید.

۲. در دسترس بودن یادداشت های آموزشی

یادداشت های آموزشی، کمک کننده هستند؛ به ویژه اگر مدرسِ مورد کاوی، نسبتاً بی تجربه ای باشید. ممکن است وسوسه انگیز باشد که خود را به موارد آموزشی محدود سازید که یادداشت آموزشی منتشر شده برای آنها وجود دارند. همانطور که برخی از مدرسان این کار را انجام می دهند. با این حال، یادداشت های آموزشی از نظر ساختار، تمرکز، کامل بودن و کیفیت بسیار متفاوت هستند. همچنین میزانِ زمانِ آماده سازی آنها متفاوت است. شایسته است تا این احتمال را در نظر بگیرید که این دوره یا مورد آموزشی را بیش از یک بار تدریس خواهید نمود. بهترین آمادگی به منظور آموزشِ یک مورد آموزشی، اغلب این است که مسئله/ مفهوم را آموزش دهید و سپس یادداشت های آماده سازی خود را اصلاح نمایید. یادداشت ها، بسیار شخصی و تداعی کننده هستند (یعنی از تجربیات خود استفاده می کنید). انجام آماده سازی، از ابتدا کار زائدی محسوب نمی گردد؛ به ویژه اگر شرکت ها و سازمان ها را انتخاب کنید (یا صناعی که پیش تر با آنها آشنایی دارید).

۳. صنایع

موارد آموزشی مختلف در صنایع گوناگون، به یادگیرندگان دید وسیع تری می دهند و اگر یادگیرندگان باتجربه باشند، این فرصت را خواهید داشت که از طیف وسیعی از تخصص آنها استفاده نمایید. ما دریافتیم، یادگیرندگان موارد آموزشی مربوط به صنایع خود را ترجیح می دهند. هرچند مواجهه با موارد آموزشی گاه به گاه از صنایع نا آشنا مفید است. مانند موارد آموزشی از زمینه های مختلف، مانند سازمان های غیردولتی (NGO)، بخش عمومی یا ارتش تهیه شده اند. تنوع، می تواند اهمیتِ "نظریه خوب" را در میان صنایع تقویت سازد. علاوه بر این، موارد آموزشی غیردولتی و بخش عمومی، تمایل دارند، تا شخصی به نمایندگی از آنها درباره مورد آموزشی اطلاعات بدهد.

۴. تنوع شخصیت ها

اگرچه یافتنِ شخصیت های اصلی در حل مسائلِ کسب و کار در بسیاری از رشته ها دشوار است؛ اما نشان دادنِ طیفی از قهرمانان، از نظر سن، جنسیت، ملیت، سطح سازمانی و غیره، بسیار اهمیت دارد. اگر در تمامی موارد آموزشی شما، مردان میانسال و سفیدپوست آمریکایی در نقش های اصلی حضور داشته باشند، یادگیرندگان دچار سوگیری می شوند. اگر به دنبال این هستید که یادگیرندگان از میانِ شخصیت های اصلی، الگوهایی بیابند؛ ارائه طیف وسیعی از قهرمانان و شخصیت ها در موارد آموزشی ضروری است.

۵. اندازه شرکت

در موارد آموزشی دانشکده کسب و کار، نسبت به سازمان‌های بزرگ، سوگیری‌هایی وجود دارند. همانطور که یکی از اعضای هیئت علمی کهنه کار و نویسنده مورد آموزشی، زمانی به بیل گفت که عدم دسترسی به اعداد (یا به طور کلی داده‌ها)، جذابیت شرکت را درخصوص پرداختن به مسئله، کاهش می‌دهد. در حالی که ممکن است در شرکت‌های کوچک اینگونه نباشد. با این حال، بسیاری از یادگیرندگان در حال برنامه‌ریزی شغلی در سازمان‌های کوچک یا سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینی هستند و اگر تمامی موارد آموزشی مربوط به شرکت‌های چند ملیتی چندگانه باشد، چندان مطلوب نیست. داشتن حداقل چند مورد آموزشی درخصوص سازمان‌های کوچکتر، این نگرانی را برطرف می‌سازد و دوره آموزشی را غنی می‌نماید. همچنین به یادگیرندگان کمک می‌کند تا بر ترس ناشی از بررسی شرکت‌های معروف یا تعدد موارد آموزشی، غلبه نمایند.

۶. مرحله (عمر) شرکت

شرکت‌های بالغ با شرکت‌های در مراحل اولیه یا رشدیافته، بسیار متفاوت هستند و به روش‌های مختلف مدیریت و شاید انواع مختلفی از مدیران نیز نیاز دارند. با تغییر موارد آموزشی، می‌توانید مستقیم‌تر به طیف پیش‌زمینه‌ها و علایق یادگیرندگان خود توجه نمایید. به طور مثال ممکن است برخی از یادگیرندگان تمایل داشته باشند در آینده کارآفرین باشند، یا برخی دیگر به دنبال کسب منصب مدیریت اجرایی هستند.

۷. پیچیدگی مورد آموزشی

موارد آموزشی از نظر پیچیدگی بسیار متفاوت هستند. مدل‌ها یا فرآیندهای کسب و کار ممکن است پیچیده باشند. موقعیت مسئله ممکن است مجموعه وسیعی از افراد، بخش‌ها یا فرآیندها را درگیر سازد. نویسندگان موارد آموزشی، عمق اطلاعات را تغییر می‌دهند و موارد آموزشی را می‌نویسند تا در بسیاری از موقعیت‌های آموزشی قابل درک باشند (یا حتی قابل اجرا باشند). از این رو، بر بیش از یک مبحث تمرکز می‌نمایند. برخی از مؤلفان، به عمد سرنخ‌های کلیدی را در آبروی متراکم از کلمات توصیفی و داده‌های اضافی پنهان می‌نمایند.

اگر موارد آموزشی پیچیده‌ای را انتخاب می‌نمایید، مطمئن شوید که پیچیدگی، خارج از ظرفیت یادگیرندگان نیست. مواد آموزشی تکمیلی را در نظر بگیرید. ابزارها و مواد آموزشی ممکن است به یادگیرندگان در درک اصطلاحات، فناوری یا فرآیندها کمک نمایند. اگر قصد دارید موارد آموزشی پیچیده را در دوره‌های نسبتاً کوتاه آموزش دهید، به یادگیرندگان اطلاع دهید که بحث‌ها جامع نخواهند بود. اگر یادگیرندگانی دارید که انگلیسی، زبان اصلی آنها نیست، بهتر است از موارد آموزشی با اصطلاحات متراکم (اصطلاحات دشوار و محلی) پرهیز نمایید. موارد آموزشی متعددی

ترجمه شده اند، به ویژه به زبان چینی و اسپانیایی. ارائه آن ترجمه‌ها مشکل زبان را به منظور آماده سازی کاهش می دهد، اما در صورت وجود مشکل، به مهارت انگلیسی کمکی نمی نماید.

۸. طول موارد آموزشی

برخی از اساتید، بدون در نظر گرفتن محتوا و تناسب با دوره، موارد آموزشی گزیده/کوتاه یا طولانی را انتخاب نمی کنند. ما در هشتاد دقیقه، بحث‌های مفیدی درخصوص موارد آموزشی به کوتاهی یک صفحه داشته ایم و موارد آموزشی به طول پنجاه صفحه را یافته ایم که در همان بازه زمانی قابل مدیریت هستند. بحث ها ممکن است با توجه به مهارت زبان انگلیسی یادگیرندگان متفاوت باشند. ممکن است مجبور باشید موارد آموزشی طولانی تر را در چندین کلاس بررسی نمایند. یا می توانید دستورالعمل های دقیقی درخصوص کانون های تمرکز داده ها ارائه دهید. یکی از مهمترین نکاتی که یک یادگیرنده - و یک مدیر - نیاز دارد تا بیاموزد این است که چگونه اطلاعات متعددی را اصطلاحاً به سرعت جذب نماید و این توانایی را داشته باشد که بسیاری از مطالب را مطالعه نماید و تصمیم بگیرد چه موضوعی مرتبط است. این قابلیت، به تمرین و مطالعه فراوانی نیاز دارد. در تمثیلی می توان اینگونه مطلب فوق را تصریح نمود؛ غرق کردن یادگیرنده با مطالب متعدد می تواند مفید باشد، اما بهتر است استراتژی غرق نشدن یا شنا کردن به طور عاقلانه اعمال گردد تا اطمینان حاصل شود که یادگیرنده در نهایت شنا را می آموزد. این استراتژی می تواند نتیجه معکوس نامطلوبی داشته باشد. برای مثال، موارد آموزشی پیچیده ممکن است برای یادگیرندگان مبتدی یا دانشجویان پاره وقت، مناسب نباشند. بسیاری از یادگیرندگان، بخش اعظم جدول ها و شکل ها را نادیده می گیرند، یا از درک آنها ناامید می شوند. شما نیاز است زمان و تلاش فراوانی را در راستای رفع اینگونه مسائل صرف نمایید (به منظور دریافت پیشنهاداتی درخصوص نحوه انجام این کار به فصل ۳ مراجعه کنید).

۹. موارد آموزشی مورد استفاده در دوره های دیگر

در اکثر دانشکده ها، انتخاب موارد آموزشی به طور رسمی در میان دوره ها هماهنگ نیست. با همکاریانی که دوره هایی را در رشته شما یا مرتبط با رشته شما تدریس می نمایند، ارتباط برقرار کنید تا مطمئن شوید که سهواً از همان مورد آموزشی استفاده نمی کنید. با این حال، شما نباید به طور خودکار، مورد آموزشی را که در دوره دیگری استفاده شده است حذف نمایید. شما ممکن است یک مورد آموزشی را انتخاب کنید که یادگیرندگان معدودی آن را بررسی نموده اند.

۱۰. موارد آموزشی چند بخشی

موارد آموزشی با بخش‌های متعدد، فرصتی را به منظور توسعه بحث و تجزیه و تحلیل در طول زمان فراهم می‌سازند. مدرسان تازه کار اغلب موارد آموزشی چندبخشی را مفید می‌دانند زیرا این موارد آموزشی یک عنصر ساختاری اضافی را در بحث ارائه می‌دهند. اگر بخش‌های بعدی در طول کلاس توزیع گردند و خوانده شوند، به یادگیرنده کمک می‌کنند تا مهارت‌های تفکر و تجزیه و تحلیل را توسعه دهند. با این حال، یادگیرندگان ممکن است بخش‌های بعدی را به عنوان پاسخی به بخش‌های قبلی ببینند، بنابراین ممکن است لازم باشد این پیام را تقویت نمایید که آنچه شرکت انجام داده است، لزوماً بهترین انتخاب نبوده است.

موارد آموزشی چندبخشی، می‌توانند برخی از مسائل لجستیکی را ارائه دهند. اغلب، یادگیرندگان یک مورد آموزشی (الکترونیکی یا چاپ شده) را مستقیماً دریافت می‌نمایند. یادگیرندگان مورد آموزشی A را که دریافت نموده‌اند، فعالیت خود را آغاز می‌نمایند، اما تا زمانی که به نقطه مناسبی از بحث نرسیده‌اند، نباید به موارد آموزشی B و C دسترسی داشته باشند. شما می‌توانید، پس از رسیدن به این سطح (در هر سه گروه A، B و C) متن کامل را در کلاس توزیع نمایید. راه‌حل‌های الکترونیکی (که در آن می‌توانید موارد آموزشی را به صورت الکترونیکی در زمان معین یا مستقیماً در دسترس قرار دهید). شواهد نشان دادند که موارد آموزشی چاپ شده، مناسب تر هستند.

۱۱. موارد آموزشی چند بخشی درخصوص یک شرکت

ممکن است به منظور تدریس بیش از یک مورد آموزشی درخصوص یک شرکت خاص، در یک دوره فرصت داشته باشید. گاهی این موارد آموزشی به ترتیب تدریس می‌شوند، اما موارد آموزشی چندبخشی نیستند. در موارد دیگر، اگر بخواهید یک سازمان معمولی و به نام را جمع آوری نمایید (مثلاً جنرال الکتریک، نایک، دل یا گوگل)، می‌توانید یک دوره کامل را در یک شرکت تدریس نمایید. اما با انتخاب این رویکرد، یادگیرندگان (به‌ویژه یادگیرندگان بی‌تجربه) را به سرعت خسته می‌کند. از سوی دیگر، داشتن حداقل یک نمونه از چندین مورد آموزشی مرتبط با یک شرکت می‌تواند در به‌دست آوردن دیدگاه‌های مختلف به یادگیرندگان کمک نماید.

۱۲. جغرافیا

در کشورهایی که محتوای معدود آموزشی کسب و کار وجود دارند، یادگیرندگان از گنجاندن مطالب محلی، استقبال می‌نمایند. اگر در حال تدریس مسائل اساسی کسب و کار هستید، ممکن است یک مورد آموزشی محلی یا سایر مطالب را به منظور نشان دادن احترام به یادگیرندگان متعلق به آن منطقه جغرافیایی انتخاب نمایید؛ زیرا مطالبات برای محتوای محلی از نظر آموزشی ناچیز هستند.

۱۳. موارد آموزشی میدانی، موارد آموزشی ناشناس و موارد آموزشی کتابخانه ای

یک مورد آموزشی میدانی، درخصوص یک شرکت واقعی و شناسایی شده است. حاوی مطالب تأییدشده از شرکت است. اطلاعات ممکن است تغییر کرده باشند و اگر این کار انجام شده باشد، تغییرات اغلب توسط "مراکز مبادله و پشتیبانی موردکاوی" به وضوح مشخص می‌گردند. یک مورد آموزشی ناشناس، اغلب با یک شرکت واقعی سروکار دارد، اما نام شرکت (و اغلب اطلاعات) تغییر کرده است. یک مورد آموزشی کتابخانه‌ای، تنها بر مبنای اطلاعات منتشر شده پیشین است و نیازی به انتشار از سوی شرکت ندارد.

یادگیرندگان تمایل دارند موارد آموزشی بدون تغییر (حقیقی) با داده‌های اختصاصی را بررسی نمایند، اما قالب مورد آموزشی ناشناس اجازه می‌دهد اطلاعاتی منتشر گردند که شرکت‌ها تمایلی به فاش شدن آنها ندارند اما شما و یادگیرندگان احتیاج دارید آنها را بیاموزید و از شکست‌ها (همچون موفقیت‌ها) عبرت بگیرید. ما موارد آموزشی را تنها بر مبنای ارتباط و کیفیت انتخاب می‌نماییم، اما اطمینان می‌دهیم که هر دوره حداقل شامل موارد آموزشی از شرکت‌های معروف باشد. تنها به این دلیل که یادگیرندگان تمایل دارند، علاوه بر موضوع اصلی مورد آموزشی، زمینه واقعی را نیز یاد بگیرند.

انتخاب کتاب‌های قابل مطالعه (خواندنی) و کتاب‌های درسی

تکمیل موارد آموزشی، به واسطه مطالعه مطالب سمعی و بصری، به معرفی چارچوب‌ها و ابزارهای تحلیلی کمک می‌نمایند. زمینه را با توضیح صنایع و فناوری‌ها فراهم می‌سازد و به یادگیرندگان، درک درستی از پژوهش‌های تجاری علمی مرتبط می‌دهند. لازم نیست مطالب مستقیماً با مورد آموزشی مرتبط باشند؛ بلکه بهتر است درک یادگیرندگان یا آمادگی آنها را افزایش دهند. به بیان دیگر، مطالبی ارائه نمایید که اگر شما به جای قهرمان مسئله و شخصیت‌های اصلی بودید، می‌توانستید از آن استفاده نمایید. به منظور یافتن مطالب حمایتی، از ناشر موارد آموزشی یا مرکز مبادله و پشتیبانی موردکاوی کمک بگیرید. اغلب موارد آموزشی یا یادداشت‌های آموزشی، یادداشت‌ها، مقاله‌ها یا مطالب دیگر را به منظور اختصاص دادن به یادگیرندگان پیشنهاد می‌نمایند. مجلات مدیریت تخصصی، منبع بسیار خوبی هستند. برای مثال، ما به شدت از مطالب مجله کسب‌وکار هاروارد، مجله مرور و بررسی شیوه مدیریت اسلون، مرور و بررسی مدیریت کالیفرنیا استفاده می‌نماییم. مجلات دانشگاهی نیز ممکن است مفید باشند، اما نیاز است به دقت به منظور برنامه و مخاطبان تنظیم گردند. بسیاری از برنامه‌های آموزشی MBA به عنوان تمرین در نظر گرفته شده‌اند و ممکن است مقالات مملو از اصطلاحات تخصصی و نکات روش‌شناختی نامناسب باشند. برخی از برنامه‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد، به منظور توسعه مهارت‌های علمی-پژوهشی شرکت‌کنندگان در نظر گرفته شده‌اند. در انتخاب مقالات دانشگاهی حتماً پیشینه پژوهشی و دانسته‌های آماری دانشجویان را در نظر بگیرید. به عنوان مثال، اسپن دریافته است اگر دوره ای را برای یک شرکت مهندسی ارائه می‌دهد، نسبت به مخاطبان روابط عمومی، انتخاب متفاوتی خواهد داشت.

در نظر بگیرید که بهتر است به دنبال شبکه گسترده‌تری نسبت به این منابع باشید. در طول مدت، سعی کنید از مجموعه‌ای از منابع استفاده نمایید تا به یادگیرندگان پیام‌رسان کنید که می‌توانند اطلاعات مربوطه را در بسیاری از مکان‌ها بیابند. یافتن این منابع، یک مهارت مهم حرفه‌ای است. گزارش‌های مشاوره، اسناد صنعتی، روزنامه‌های با کیفیت، مجلات تجاری و وبلاگ‌ها می‌توانند مثر ثمر باشند. اما خود را به متن محدود ننمایید. می‌توانید از ویدیوهای TED، MIT و سایر دانشگاه‌ها و YouTube استفاده نمایید. مراقب مسائل کپی رایت باشید. از فیلم‌های سینمایی، تلویزیونی و رادیویی نیز استفاده کنید. رسانه‌های غیر متنی را تنها به منظور متفاوت بودن، به کار نگیرید. از آنها زمانی استفاده کنید که اطمینان داشته باشید، اینها بهترین محتوایی هستند که می‌توانید با آنها تدریس نمایید. صرفاً به منظور افزایش ضریب سرگرمی و جذابیت دوره، از فیلم‌ها و سایر اسناد غیر مبتنی استفاده نکنید، زیرا ترفندی است که حتی با بهترین یادگیرندگان و در دراز مدت، نتیجه معکوس می‌دهد.

با احتیاط کتاب‌های درسی را به کار بگیرید. اغلب فشارهایی، به ویژه از سوی یادگیرندگان، به منظور استفاده از کتاب درسی وجود دارند. دانشجویان و اعتباردهندگان (مسئولان) در ارائه نسبتاً قطعی ایده‌ها و ساختار خطی، آرامش می‌یابند. هیچ یک از ما در بیش از یک دهه از کتاب‌های درسی به عنوان عنصر اصلی در دوره‌های موردکاوی استفاده ننموده‌ایم. به جای آن، مقالات و کتاب‌های تجاری نوشته شده برای متخصصان را انتخاب کرده‌ایم. ما این اقدام را به چند دلیل انجام می‌دهیم. این اقدام، پیام روشنی را ارسال می‌نماید که موارد آموزشی در قلب دوره آموزشی قرار دارند و سایر محتوایها و مواد آموزشی به منظور تکمیل به کار گرفته می‌شوند. یادگیرندگان را از تفکر خطی که کتاب‌های درسی پرورش دهند، خارج می‌نماید. حذف یا تأکید نکردن بر یک کتاب درسی، همچنین یادگیرندگان را مجبور می‌سازد تا یاد بگیرند که با ابهامات بیشتر کنار بیایند و خودشان مطالب را یکپارچه سازند. یادگیرندگان را از حالت مصرف‌کننده بودن محتوایی جدا می‌سازد. محتوایی که از قبل ساختاریافته اند و آماده شده اند. این امر درک و حفظ مطالب را در یادگیرندگان بهبود می‌بخشد. هنگامی که از کتاب‌های درسی استفاده می‌نماییم، به آنها آموزش نمی‌دهیم. در عوض ممکن است از کتاب درسی به عنوان مواد اضافی استفاده کنید که به عنوان بخش منظمی از دوره گنجانده شده اند. به عنوان مثال، در یک امتحان می‌توان از موارد آموزشی، از هر مبحثی که در کلاس مطرح شده و از فصل‌های کتاب درسی، سؤال طراحی نمود. از آنجایی که هر دوی ما (بیل و اسپن) دروسی را با اجزای فنی تدریس می‌نماییم، گاهی اوقات از کتاب‌های درسی پایه به عنوان منبع مطالعاتی توصیه شده برای یادگیرندگانی استفاده می‌کنیم که نیاز به آشنایی با ماهیت این فناوری (یا واژگان آن) دارند.

استفاده از گروه‌های آموزشی

بسیاری از برنامه‌ها، شامل کلاس‌های تیمی هستند، که در آن چندین مدرس/استاد، یک دوره را به یادگیرندگان مختلف آموزش می‌دهند یا چندین استاد یک دوره واحد را به چندین بخش از یادگیرندگان آموزش می‌دهند. به منظور دستیابی به مزایای همکاری با سایر اساتید، بدون متحمل شدن هزینه‌های هنگفت؛ تفکر پیش از هر اقدام و مدیریت صریح ضرورت دارد. اگر در حال تدریس دروسی با بخش‌ها و مدرسان (اساتید) متعدد هستید، تلاش‌های هماهنگ

می‌توانند ارزشمند باشند. به منظور تدریس موردکاوی، می‌توانید برای سؤالات و تمرین‌ها تبادل نظر کنید و مسائل احتمالی را شناسایی نمایید. اگر می‌خواهید تجربه مشابهی را به یادگیرندگان بدهید (شاید از طریق یک امتحان مشترک اجرا شود) در چندین بخش، ممکن است مهم‌ترین مباحث و نکات مهم را نیز به اشتراک بگذارید. اگرچه احتمالاً بحث‌ها، در بخش‌های گوناگون به‌طور چشمگیری متفاوت هستند. میانگین یادگیری، به‌ویژه هنگامی که در یک ترم اجرا گردد، می‌تواند کاملاً سازگار باشد. در برخی از دانشکده‌ها، گروه‌های آموزشی پیش از ارائه هر مورد آموزشی، گرد هم می‌آیند. آنها همچنین نتایج پیشین را شرح می‌دهند.

می‌توانید از سنجه‌هایی که در فصل ۸ توضیح می‌دهیم، به منظور ارائه تجزیه و تحلیل عمیق‌تر از سازگاری و اثربخشی در کلاس‌های مختلف استفاده کنید. اگر برگزاری جلسات، پیش از هر کلاس غیرممکن یا بسیار پرهزینه باشند، تبادل رسمی برخی از اطلاعات می‌تواند مفید باشد، همانطور که می‌تواند تبادل غیررسمی را تسهیل نماید. تبادل رسمی می‌تواند شامل یک سایت در سیستم مدیریت یادگیری، یک ویکی، یا مبادلات ایمیلی باشد. از نظر فنی ممکن است اساتید یادداشت‌هایی را درخصوص موارد آموزشی، مطالب پشتیبانی و بحث درخصوص مسائل آموزشی به اشتراک بگذارند (منبع آنلاین ۶ فرمی را نشان می‌دهد که در دانشکده کسب و کار هاروارد، جهت خلاصه نمودن اطلاعات درخصوص یک مورد آموزشی برای معلمان مورد استفاده قرار می‌گیرد).

استفاده از سخنرانان مهمان

سخنرانان مهمان، مانند نمایندگان شرکت‌هایی که موضوع موردکاوی هستند، می‌توانند مکمل ارزشمندی برای یک دوره باشند. آن‌ها دیدگاه‌های متفاوتی را ارائه می‌نمایند و به یادگیرندگان پیشنهاد می‌دهند که اغلب از تغییر سرعت (در روند درک مفاهیم) استقبال نمایند. آنها می‌توانند مشروعیت شما را به عنوان یک معلم تقویت نمایند. آنها می‌توانند راه مفیدی به منظور گسترش شبکه ارتباطی، ارائه مطالب برای پژوهش شما، و تنوع بخشیدن به جلسات متداول کلاس درس، مؤثر باشند.

مهمانان را در کلاس با دقت مدیریت نمایید. آنها نیاز دارند که نقش خود را در دوره و کلاس بدانند. ما اغلب از سخنرانان مهمان می‌خواهیم که شخصیت حقیقی خود را ارائه نمایند. ما به طور مداوم دریافته‌ایم که هم یادگیرندگان و هم سخنران مهمان، بهترین تجربه را در حضور مهمان در پایان بحث موردکاوی دارند. مهمانان، اغلب در وهله اول به سؤالات یادگیرندگان پاسخ می‌دهند. این همچنین به این معنا است که مهمان می‌تواند کمتر آماده شوند. اگر می‌خواهید مهمانی را برای یک سخنرانی دعوت نمایید؛ بهتر است از پیش درخصوص محتوا با مهمان صحبت کنید. به عنوان مثال، بسیاری از تاجران (اگر به عنوان مهمان دعوت شوند)، به انجام فروش یا ارائه داده‌های سرمایه‌گذاری عادت دارند و برخی فکر می‌کنند تا زمانی که مطالبی را از طریق مواد آموزشی تدریس ننمایند، موضوع (نکته ای) برای گفتن نخواهند داشت. ما صریحاً از ارائه استانداردهای شرکتی در کلاس درس جلوگیری ممانعت به عمل می‌آوریم. توجه به این نکته برای بسیاری از سخنرانان دشوار است، بنابراین شایسته است درخصوص آن صریح باشید. برخی از

تاجران ممکن است احساس نمایند که باید مانند یک استاد دانشگاه سخنرانی کنند (از استاد دانشگاه تقلید نمایند) که این رویکرد، به ندرت خوب کارآمد خواهد بود.

اگر مهمان، ارائه‌ای را آماده می‌سازد، نگاهی گذرا به آن داشته باشید. حداقل پیش از صحبت، مطالب را بررسی نمایید. همچنین بهتر است مطالب کلاس و برنامه درسی را در اختیار مهمان قرار دهید، اما حتماً پیشینه مربوطه را در یک ایمیل کوتاه خلاصه کنید، تا مهمان، مباحث تدریس شده را مطالعه کرده و در نظر بگیرد. از آنجایی که مقدمه بسیار اهمیت دارد، به نحوه معرفی سخنران فکر کنید. از مهمانان بپرسید که آیا موضوعی وجود دارد که دوست داشته باشند شما حین معرفی، بر آن تأکید ورزید. جذابیت یا گیرایی گوینده، حداقل به اندازه نقش رسمی فرد در سازمان مهم است. هر کدام از ما مشاهده نموده‌ایم که در جلسات مدیران ارشد کاملاً بی‌حرکت می‌ایستند (می‌نشینند) و افراد رده پایین‌تر، آغازگر بحث یا ارائه دهنده هستند. در حالی که صحبت مدیر عامل یا یکی دیگر از اعضای ارشد مدیریت با یادگیرندگان می‌تواند بسیار ارزشمند باشند؛ اما تا زمانی که مهمان بتواند در سطح مناسب برای کلاس و مورد آموزشی صحبت نماید، جایگاه سازمانی آن چندان اهمیت ندارد. یادگیرندگان سابق دوره‌های شما منبع بسیار خوبی هستند، زیرا احتمالاً متوجه می‌شوند که شما و دوره بر چه مباحثی تأکید می‌ورزید و آنها نیاز است چه نقشی ایفا نمایند.

سخنرانان جذاب و گیرا، کمیاب هستند. آنها را پرورش دهید و در شرایط بعدی بازگردانید، در حالی که مراقب باشید فرسوده نشوند. با گذشت زمان، آنها به بخش جدایی‌ناپذیری از دوره تبدیل می‌گردند، زیرا درک خود را از نقش و سهم خود بهبود می‌بخشند. ضمناً یادگیرندگان هم می‌توانند مهمانانی را به کلاس دعوت نمایند. هر مهمانی را که به کلاس معرفی می‌نمایید، دلیل حضور آنها را توضیح دهید (متقابلاً یادگیرندگان نیز شایسته است همین روش را دنبال نمایند). این اقدام، احساس جمعی کلاس درس را تقویت می‌نماید. اگر یادگیرندگان را مسئول یادگیری همسالان خود می‌دانید، بهتر است آنها را از تمام زمینه‌ها آگاه سازید. همچنین تضمین می‌نمایید که شما به اشتباه کسی را که به کلاس تعلق ندارد دعوت نکرده‌اید.

استفاده از تکالیف

تکالیف مختصر، در طول دوره می‌توانند مشارکت و آمادگی را افزایش دهند. اگر کلاس‌های نسبتاً کوچکی را اداره می‌نمایید، پیش از هر کلاس، از تکالیف نوشتاری کوتاه (دو تا چهارصد کلمه) استفاده کنید که شب قبل به صورت الکترونیکی ارسال شده‌اند. این اقدام، مزیت‌های فراوانی دارد: اول اینکه هرکدام از یادگیرنده‌ای را به آمادگی وادار می‌سازد. ثانیاً، به شما کمک می‌کند تا دریابید یادگیرندگان چقدر هر مورد آموزشی را درک نموده‌اند. سوم، انگیزه برای مباحثه کلاسی را افزایش می‌دهد. اگر یادگیرندگان روز پیش از کلاس به یک سوال اساسی پاسخ داده باشند، به شما کمک خواهد کرد تا سریع‌تر به مباحث عمیق‌تر و جالب‌تر بپردازید. در آخر، تکالیف کتبی، مبنای بسیار مناسبی به منظور نمره‌دهی به یادگیرندگان خوب اما ساکت هستند. نکته منفی این است که شما نیاز دارید که آن دست نوشته‌ها را بخوانید و این خطر وجود دارد که یادگیرندگان، در آمادگی به منظور پاسخ به سؤال (های) در تکلیف محدود شوند و طیف وسیعی از مسائل را در نظر نگیرند.

همچنین می‌توانید از تکالیف طولانی‌تر به منظور کمک به یادگیرندگان، در توسعه مهارت‌های پژوهشی یا استفاده از چارچوب‌ها و مدل‌های مورد بحث در کلاس استفاده نمایید. این تکالیف ممکن است ماهیت کمی داشته باشند یا به عنوان مقالات پایان ترم ارائه گردند. تکالیف طولانی را می‌توان به صورت فردی یا گروهی انجام داد. همچنین، تکالیف نیازی به محدود شدن به یک کلاس ندارند، بلکه می‌توانند در کل دوره ادامه داشته باشند. به عنوان مثال، اسپن یک تمرین درخصوص مبحث کار آنلاین دارد که در آن از یادگیرندگان می‌خواهد که از ابتدای دوره، به هر زبانی و درباره هر مبحثی که به آن علاقه دارند، مطالبی را در ویکی‌پدیا درج نمایند. در کلاس نیز درخصوص فهرستی از کارهایی است که هر یادگیرنده پیرامون آن فعالیتی انجام داده است و آنچه آموخته است، بحث و گفتگو شکل می‌گیرد. این اقدام تضمین می‌نماید که یادگیرندگان در مشارکت در یک محیط کار الکترونیکی مشترک تمرین نمایند و همچنین به بهتر شدن ویکی‌پدیا نیز کمک می‌کند.

در این کلاس، معلم به آمادگی بسیار اندکی نیاز دارد. یادگیرندگان همگی تجربیاتی برای به اشتراک گذاشتن و تدوین افکار خود پیش از کلاس دارند. بحث به طور کلی با فهرستی از تجربیات فردی یادگیرندگان و سپس مقایسه با نظریه‌ها با توجه به هنجارها و فرهنگ‌ها در محیط‌های رسانه‌های اجتماعی آغاز می‌گردد. اگر در زمینه‌ای مرتبط با دوره، پژوهش می‌نمایید؛ می‌توانید از یادگیرندگان به عنوان دستیار پژوهشی استفاده نمایید. به عنوان مثال، نوشتن مقالات ترم ممکن است خود به عنوان مورد آموزشی یا مورد پژوهشی در نظر گرفته شوند (به منظور اطلاعات بیشتر درخصوص این موضوع، به فصل ۴ و همچنین مطالعات (Christensen & Carlile, 2009) مراجعه نمایید).

کار با دانش آموزان

سوالاتی که اغلب از معلمان/مدرسان تازه‌کار پرسیده می‌شود، درخصوص چگونگی وادار ساختن یادگیرندگان پیش از کلاس است. پاسخ این است که این کار، بسیار پیچیده و زمان‌بر است و شامل تعیین سطح انتظارات درسی، کمک به یادگیرندگان به منظور برای معنای آمادگی حضور در کلاس و اعمال همان خواسته‌هایی که از یادگیرندگان دارید. بیاورید با انتظارات شروع کنیم: بیشتر دانشکده‌های حوزه کسب و کار می‌خواهند یادگیرندگان ممتاز را جذب نمایند. آنها می‌خواهند "رهبران فردا" را آموزش دهند و خود را به عنوان پیشرو در مسیری (اغلب نه چندان خاص) توصیف نمایند. ما فکر می‌کنیم که این جاه‌طلبی قابل تحسین است، اما به این معنا است که حجم کار یادگیرندگان، کیفیت و سطح مطالب تدریس شده، بهتر است با دانشکده‌های محلی قابل مقایسه نباشد. دانشکده‌هایی مانند دانشکده کسب و کار لندن، هاروارد، وارتون، اسلون و اینسید برنامه بسیار متمرکزی از موردکاوی ارائه می‌نمایند.

استاندارد یک برنامه آموزشی MBA در یکی از این مکان‌ها، ارائه دو یا سه بحث موردکاوی در روز است که در پنج روز در هفته به طول می‌انجامد. همچنین، زمان آماده‌سازی برای هر مورد آموزشی از سه تا چهار ساعت در نظر گرفته می‌شود که شامل بحث گروهی یادگیرندگان پیش از کلاس می‌باشد. همانطور که مشاهده می‌نمایید، تعداد موارد آموزشی ارائه شده بسیار فراوان است. در واقع، طبق اکثر مطالعات (به عنوان مثال، (Pryor et al., 2012)(Franke

(Arnesen et al., 2011) (et al., 2010) متوسط یادگیرندگان "تمام وقت" گزارش داده اند که کمتر از ۳۰ ساعت در هفته را برای مطالعه صرف می کنند که این زمان، شامل زمان کلاس نیز می باشد.

ما همچنین توصیه می نماییم که بهتر است موارد آموزشی جزء مشترک و جدایی ناپذیر دوره های آموزشی باشند، نه اینکه صرفاً چند بار به عنوان مثال استفاده شوند (عملی که یکی از اساتید از آن به عنوان "میان وعده موردی" یاد می کند). دستیابی به بحث عمیق و تعامل فعال شما و یادگیرندگان، به کمک موارد آموزشی جدید بدست می آیند. شما و یادگیرندگان نیاز دارید تا حس تازگی و استثنا بودن را نسبت به موارد آموزشی پشت سر بگذارید و به آنها به عنوان ابزاری جهت یادگیری بیاندیشید. این موفقیت مستلزم آن است که یادگیرندگان در کلاس آماده و فعال باشند.

پس چگونه می توان یادگیرندگان را به این سختی راغب نمود؟ غافلگیر نمودن آنها قطعاً این خواسته را محقق نمی سازد. بنابراین یک برنامه درسی جامع تهیه نمایید که در آن مشخص سازید یادگیرندگان برای هر کلاس نیاز است، چه موضوعی را آماده سازند و مشخص نمایید که انتظار دارید سطح آمادگی آنها چقدر باشند. برای یک کلاس هشتاد دقیقه ای، ما معمولاً یک تا سه مقاله یا فصل کتاب و یک مورد آموزشی را برنامه ریزی می نماییم. ما انتظار داریم که هر یادگیرنده بتواند یک معرفی پنج تا ده دقیقه ای ارائه نماید، مسائل اصلی مورد آموزشی را توضیح دهد و دیدگاه خود را درخصوص آنچه قهرمان مسئله و شخصیت اصلی انجام داده است (یا باید انجام دهد) ارائه نماید.

چه نکات (موضوعاتی) نیاز است که در یک برنامه درسی گنجانده شوند:

- اطلاعات درخصوص آموزش موردکاوی و سطح آماده سازی مورد انتظار
- توضیحاتی درخصوص دوره
- اطلاعات درخصوص نمره دهی، از جمله نحوه اختصاص نمرات به مشارکتها

طرح کلی کلاس ها بر مبنای جزئیات زیر (برای هر کلاس):

- مورد آموزشی مدنظر برای هر جلسه
- ادبیات پژوهشی حمایتی (مقالات یا فصل های کتاب)
- سوالات آماده سازی
- محتوای سمعی و بصری (در صورت لزوم)
- تکالیف (در صورت لزوم)
- سایر شواهد

ما دوست داریم برای آن دسته از یادگیرندگانی که علاقه‌مند هستند، در قالب پیوندهایی به مقاله‌ها یا کتاب‌هایی که عمیق‌تر به مباحث تحت پوشش می‌پردازند، مطالب بیشتری ارائه دهیم. این اقدام، دو مزیت دارد. اول، یادگیرنده فعال، کوشا و علاقه‌مند را به مطالب بیشتری راهنمایی می‌نماید (که الزاماً برای همین دوره نیست). دوم، مطالعه بیشتر و اختیاری نسبت به مطالعه اجباری، مطلوب‌تر است و بعضاً به یادگیرنده کمک می‌کند تا مبحث را بهتر درک نماید. یادگیرنده، حین مواجهه با مطالب متعدد و سطح بالاتر در می‌یابد که سطح انتظارات اولیه چندان هم بالا نبوده‌اند.

برای اکثر یادگیرندگان، حجم کار به نظر بالا است و شاید هم همین‌طور باشد. اما ما این کار را عمداً انجام می‌دهیم، زیرا انجام فعالیت‌های تا حدودی سخت می‌تواند مزایایی را به همراه داشته باشد. اگر دوره شما به تکالیف و تلاشی بیشتری نسبت به سایرین نیاز دارد، در ابتدا با مقاومت مواجه خواهید شد، قطعاً از جانب دانشجویان و شاید از جانب مدیریت، که مربوط به حجم کاری یا پذیرش دانشجو است. با این حال، در تجربه ما نشان داده است که پشتکار نتیجه می‌دهد. پس از دو دهه تدریس، ما به عنوان استادان، توانسته‌ایم بر مقاومت‌ها غلبه نماییم و با استقبال رو به رو شده ایم.

شکایات یادگیرندگان در خصوص حجم کار

در چند سال اول تدریس، اسپن به طور منظم با هیئتی از دانشجویان را در دفتر خود، مواجه می‌شد که حدود دو هفته پس از شروع دوره نسبت به حجم کارها شکایت داشتند. آنها به این نکته اشاره می‌نمودند که پنج درس در هر ترم دارند و نیمی از زمان خود را صرف آماده‌سازی برای دوره او می‌نمایند. اسپن بیان می‌نمود که دوره‌های آموزشی او در زمینه، به طور قابل توجهی تقاضای اندکی داشتند. اما او اغلب از دانشجویان می‌پرسید که آیا آنها خود را نسبت به یک دانشجو سال اول بازرگانی کمتر توانمند می‌دانند؟ پس از سه سال، روند شکایت‌ها متوقف شد. در آن مرحله، مطالعه موارد آموزشی نهاده شده بود.

اکنون ما با اعتراضات کمتری مواجه هستیم و یادگیرندگانی در کلاس‌های ما حضور دارند که حقیقتاً می‌خواهند بیاموزند و تلاش کنند. سخت‌گیرترین استاد بودن یا پراکنده‌ساختن یادگیرندگان، به خودی خود یک هدف نیست، اما طراحی دوره‌ها در سطح راحت هیچ فایده‌ای ندارد. یک دوره قابل دفاع، نکاتی را به بهترین یادگیرندگان به منظور رسیدن به سطوح بالاتر ارائه می‌دهد و یادگیرندگان ضعیف‌تر را به سطحی فراتر از آنچه هدایت می‌نماید که اکنون به آن می‌اندیشند. شاید "تسلیم نشدن"، مطالبه فراوانی از یادگیرندگان باشد. داشته باشید. ما بسیار مفتخریم که یکی از رایج‌ترین نظرات ارزشیابی دانشجویان این است: "من قبلاً در هیچ دوره‌ای/ینقدر سخت کار نکرده‌ام، اما خیلی بیشتر از آنچه انتظار داشتم یاد گرفتم." اگر ۲۰ تا ۳۰ درصد از یادگیرندگان شما درخصوص ادامه مشکل دارند، این یک مشکل نیست، بلکه نشانه‌ای از درست بودن کار شما است. با این حال، بهتر است حجم کار را تنظیم نمایید، به ویژه اگر دوره جدید باشد.

در نظر بگیرید که انتظار دارید یادگیرندگان چند ساعت در هفته را در خارج از کلاس را به مطالعه موارد آموزشی صرف نمایند. سپس تعیین کنید که انتظار دارید یادگیرنده متوسط در این مدت چقدر کار انجام دهد. با پیشرفت دوره، می‌توانید برآوردهای خود را در بحث با یادگیرندگان آزمایش نمایید. بسیاری از یادگیرندگان عادت ندارند، تلاش نمایند. آنها تمایل دارند ابتدا با اعتراض، کناره‌گیری (حذف درس یا دوره) واکنش نشان دهند. اگر بخواهید که آنها آماده باشند، بررسی نمایید که آیا آنها حقیقتاً آماده هستند. حق سؤال کردن از هر یادگیرنده را در هر زمان، برای حفظ کنید، آنها آماده می‌شوند. سپس سؤالات بهتر و تعامل بیشتری دریافت می‌نماید، می‌توانید عمیق‌تر به مسائل موجود بپردازید و تجربه‌ای بسیار مثبت برای تمامی افراد دخیل ایجاد نمایید.

ایجاد انگیزه در یادگیرندگان

برخی از اساتید نمی‌توانند شرکت در کلاس را به عنوان جزئی از نمرات یادگیرندگان در نظر بگیرند یا در برخی شرایط حتی حضور در کلاس را به دلیل دوره، برنامه، دانشکده یا محدودیت های قانونی، الزامی سازند. در برخی از کشورها - مانند دانمارک، همانطور که بسیاری از معلمان دانمارکی به ما گفته‌اند - ممکن است هیچ یادگیرنده‌ای به عنوان بخشی از کلاس، مجبور به شرکت در کلاس نباشد. بنابراین، اگر نمرات موردکاو بخشی از نمره کل نباشند، می‌توانید مسیر انگیزی برای مشارکت در یادگیرندگان ایجاد نمایید.

برخی از اعضای هیئت علمی، بازاریابی دروس خود را به منظور جذب دانشجو از سوی هیئت علمی نامناسب یا نادرست می‌دانند و معتقدند که باید بر مبنای شایستگی‌های خود - تنها از طریق شفاهی و شرح دوره آموزشی موفق گردند. ما معتقدیم چنین تبلیغاتی، نه تنها مناسب بلکه ضروری است. ما از یادگیرندگان انتظار داریم که چندین ساعت (برای مطالعه و انجام تکالیف) در یک دوره سرمایه‌گذاری نمایند. آنها حق دارند بدانند چرا انجام این کار ارزشمند است. ما می‌خواهیم یادگیرندگان برگزیده‌ای جذب نماییم، زیرا این مهمترین عامل در بهتر شدن کیفیت دوره است. به منظور متقاعد ساختن یادگیرندگان، روی پنج نکته تمرکز کنید.

اشتیاق و مشارکت

به منظور جلب توجه یادگیرندگان، اساتید نیاز دارند که نسبت به مطالب اشتیاق نشان دهند. هم مدرس و هم یادگیرندگان انرژی بسیار بالایی به منظور حضور در کلاس دارند که بهتر است از آن به منظور افزایش مشارکت و تعامل در کلاس استفاده نمایند. این انرژی می‌تواند به سایر اعضا منتقل گردد.

ارتباط

یادگیرندگان اغلب به منظور سرمایه‌گذاری وقت و انرژی در یک دوره مُردد هستند، زیرا فکر می‌نمایند دوره آموزشی هیچ بازدهی ارزشمندی برای آنها نخواهد داشت. ما عمیقاً به ارزش "یادگیری به خاطر خود" متعهد هستیم، اما تأکید

بر ارتباط موردکاوی به دنیای حقیقی، به معنای کوچک شمردن تجربه یادگیری نیست. با تأکید بر اینکه بحث های موردکاوی به یادگیرندگان در خصوص پیامدهای عملی آنچه می آموزند، نکاتی یاد می دهند. یادگیرندگانی که از یادگیری لذت می برند و انگیزه دارند، دلسرد نخواهند شد. اما برای بسیاری از یادگیرندگانی که از جنبه های تجاری لذت می برند؛ در بحث های موردکاوی، در خصوص واقعیت های عملیاتی (استفاده از نظریه ها در عملیات) تأکید ورزیده می شود.

فرصت هایی به منظور ایجاد مهارت های ارزشمند

بحث های موردکاوی، فرصتی را برای یادگیرندگان فراهم می سازند تا توانایی خود را به منظور صحبت در مقابل سایرین (ارائه عمومی)، تفکر و بهبود مهارت های حل مسئله و تطبیق الگوی خود بهبود بخشند. در حالی که اجبار به استفاده از این مهارت ها، باعث ایجاد اضطراب در بسیاری از یادگیرندگان می شود، آنها همچنین فرصتی خواهند داشت تا از آن اضطراب عبور نمایند و مهارت هایی را کسب کنند که به آنها در موفقیت در شغلی، تحصیلی کمک می نماید. به راحتی می توان همبستگی مستقیمی میان مهارت های به کار گرفته شده در موردکاوی و مهارت های مورد نیاز در یک مصاحبه شغلی یا در حرفه ای ترسیم نمود. به هر حال، آیا بهتر نیست که یادگیرندگان در محیط شبیه سازی شده شکست بخورند و در کلاس درس یاد بگیرند، تا اینکه اولین اشتباهات خود را با شرایط واقعی و شغل خود، انجام دهند.

مشارکت ایمن

ما دریافته ایم که اکثر یادگیرندگان در کلاس های موردکاوی، به ویژه در نیمه اول ترم، اضطراب قابل توجهی را تجربه می کنند. این اضطراب برای آن دسته از یادگیرندگانی تشدید می گردد که در دوره های تحصیلی گذشته، تنها روش تدریس سخنرانی را تجربه نموده بودند یا امتحانات آنها شامل پاسخ های صحیح منحصر به فرد بوده اند. بخشی از این اضطراب، محصول جانبی طبیعی و چالش برانگیز یادگیری به روش های نا آشنا است. این اضطراب می تواند به ویژه برای زنان و یادگیرندگانی تشدید گردد که از نظر فرهنگی به صحبت کردن در کلاس و به چالش کشیدن همکلاسی ها و اساتید عادت ندارند.

اذعان علنی به این اضطراب و روشن ساختن اینکه مضطرب نمودن یادگیرندگان، هدف دوره آموزشی شما نیست، می تواند به یادگیرندگان اطمینان دهد که دوره شما محیط امنی به منظور غلبه بر این اضطراب خواهد بود. در ابتدا، سعی کنید شدت دشواری و حجم سؤالات را برای یادگیرندگانی تنظیم نمایید که می دانید در تلاش هستند؛ تا به آنها اجازه دهید اعتماد به نفس داشته باشند. نسبت به یادگیرندگانی که چه به دلیل اضطراب یا مسائل زبانی، مضطرب هستند، صبر پیشه نمایید و محیط را برای آنها ایمن نگه دارید. با این حال، نیاز است ضرورت حضور و مشارکت در کلاس را برای یادگیرندگان مشخص سازید تا از آن مرحله اضطراب عبور کنند. رسیدگی به موارد آموزشی چالش برانگیزتر و دشوارتر در فصل ۵ مورد بحث قرار گرفته است.

سرگرم کننده بودن

با وجود تمام اهداف آموزشی یک دوره، به راحتی می توان فراموش نمود که بهتر است کلاس موردکاوی سرگرم کننده و جذاب باشد. در روز اول کلاس، بیل، به عنوان یک هدف صریح، بیان می نماید که می خواهد به جایگاهی برسد که تمام یادگیرندگان، منتظر آمدن به کلاس باشند و برای آن مشتاق باشند. بحث های موردکاوی که به خوبی تسهیل می گردند، جذاب هستند. حتی اگر سبک شخصی شما به تدریس توأم با طنزپردازی همراه نباشد، باز هم می توانید شرکت کنندگان را تشویق نمایید که از حضور در کلاس لذت ببرند و تأکید نمایید که شما شخصاً مشتاقانه، منتظر کلاس هستید. اگر هنگام صحبت کردن و تدریس تمایل به اظهار اشتیاق خود نیستید؛ پس با کلمات بگویید که چقدر هیجان زده هستید که در این کلاس با این گروه حضور دارید.

یافتن اطلاعات درخصوص سوابق یادگیرندگان

همواره سعی نمایید تا حد امکان اطلاعات بیشتری درخصوص سوابق یادگیرندگان به دست آورید. دانستن نکاتی درخصوص یادگیرندگان پیش از ملاقات با آنها به شما این امکان را می دهد که دوره را از منظر رفتاری و صرفاً نه از منظر محتوایی، تنظیم نمایید. شما می توانید اطلاعات سوابق یادگیرندگان را به روش های مختلفی دریافت کنید. دانشکده/ مؤسسه آموزشی اطلاعاتی را ارائه می دهد. برای کلاس های اجرایی، معمولاً فهرستی از شرکت کنندگان با پیشینه هایی مانند سن، کارفرما، موقعیت و شاید تحصیلات وجود دارد. برای دانشجویان کارشناسی ارشد یا کارشناسی، اطلاعات محدودی وجود دارد که اغلب به نام، رشته تحصیلی (اگر برای همه آنها یکسان نباشد) و سایر اطلاعات تحصیلی محدود می گردند. در صورت امکان، سعی نمایید، عکس یادگیرندگان را داشته باشید تا نام و تصویر آنها را در ذهن خود نگه دارید و اطلاعات مرتبط را در کنار عکس او بنویسید.

شما می توانید اطلاعات اضافی را خودتان به صورت فرم های آنلاین و کاغذی جمع آوری نمایید (به منبع آنلاین ۷ برای نمونه فرم پیش زمینه مراجعه نمایید). اگر از یک انجمن آنلاین به منظور پشتیبانی از دوره آموزشی استفاده می نمایید، پُر کردن برخی از اطلاعات زمینه ای می تواند شرط ورود به انجمن باشد. اگر از نوعی سیستم مدیریت یادگیری (LMS) استفاده می کنید، احتمالاً هر یادگیرنده صفحه "نمایه شخصی" دارد که می توانید از یادگیرندگان بخواهید آن را تکمیل نمایند. همچنین می توانید یک فرم آنلاین، به عنوان مثال Google Doc، برای ثبت سریع داده ها راه اندازی نمایید، یا گروهی را در LinkedIn راه اندازی نمایید. اگر یادگیرندگانی با پیشینه بین المللی دارید، واداشتن آنها به ضبط فایل های صوتی یا تلفظ نام شان می تواند، بسیار مفید باشد. انتخاب دیگر این است که یادگیرندگان در جلسه اول خود را معرفی کنند (در فصل بعد به آن می پردازیم). داشتن اطلاعات پس زمینه، انتخاب یادگیرندگان را برای تماس ها و ارتباطات اولیه را تسهیل می نماید (به عنوان مثال، ممکن است بخواهید یک یادگیرنده با تجربه در صنعت خاصی را دعوت نمایید). به منظور بازی های نقش آفرینی، می توان یادگیرندگانی با خصیصه های غیرمشابه را انتخاب نمود. آنها قرار است ایفای نقش داشته باشند، لذا درست مانند عوامل بازیگری، نیاز است در انتخاب افراد و انتساب آنها به نقش ها دقت نمود زیرا ممکن است بعداً در دوره مشکل ایجاد کنند.

کمک به یادگیرندگان به منظور آماده شدن برای بحث های موردکاوی

در حالی که به چالش کشیدن یادگیرندگان و تشویق به "خودشناسی" اهمیت دارد. اگر انواع خوانش ها، از جمله موارد آموزشی را انتخاب می‌نمایید که ممکن است برای برخی از یادگیرندگان کاملاً ناآشنا باشد؛ راهنمای مختصری درخصوص چگونگی مطالعه و تجزیه و تحلیل آن ارائه دهید. به منظور ارائه یک راهنمای عالی در موارد آموزشی، از دیدگاه یادگیرندگان می‌توانید مقاله (Ellet, 2007)، را مشاهده نمایید. در منبع آنلاین ۸، راهنمای آنلاین توسط اسپن به منظور تجزیه و تحلیل موارد آموزشی طولانی و پیچیده ارائه شده است.

به یادگیرندگان یادآوری نمایید که زمان کافی را اختصاص دهند، چندین بار مورد آموزشی را مطالعه نمایند، به جدول ها و نمودارها دارای اعداد توجه کنند، به سؤالات آماده سازی پاسخ دهند، پرسند چالش های اصلی برای قهرمان یا قهرمانان مورد آموزشی چیست، نظر آنها درخصوص اقدامات لازم به منظور حل چالش چیست. به عبارت دیگر، طرح کلی را برای آنها تدوین نمایید. یک استراتژی برای آغاز بحث داشته باشید.

توصیه صریح بحث های گروهی پیش از کلاس، به ویژه اگر در مؤسساتی تدریس می‌نمایید که این روش تدریس متداول نبوده است، بسیار اهمیت دارد. ما همواره یادگیرندگان را تشویق می‌نماییم که با هم کار کنند تا برای کلاس آماده شوند. یادگیرندگان می‌توانند به صورت انفرادی موارد آموزشی را آماده نموده و سپس به صورت گروهی (شخصی یا از طریق کنفرانس تلفنی) به منظور بحث و گفتگو پیش از کلاس مشارکت نمایند. حتی یک جلسه کوتاه می‌تواند مؤثر باشد. هدف جلسه، تمرین برای کلاس درس نیست، بلکه تقویت درک موضوع از طریق شنیدن نظرات دیگران است. بسیاری از یادگیرندگان معتقد نیستند که راه حل های آنها، تنها یکی از چندین راه حل و شاید بهترین راه حل هستند. این یکی از مهم ترین نکات مهم در هر بحثی، توجه به این نکته است.

شرط شرکت در کلاس درس

ما به شرکت در دوره های خود نیاز داریم و معمولاً شرکت در کلاس را به عنوان بخشی از نمره در نظر می‌گیریم. ما کاملاً از هر یادگیرنده انتظار داریم که هر بار آماده به کلاس بیاید تا درخصوص مورد آموزشی بحث نماید و بداند که در صورت عدم حضور یا ناآماده بودن، بخشی از نمره را از دست خواهد داد. البته استثناهایی مانند بیماری وجود دارد که شایسته است یادگیرنده پیش از کلاس درخصوص دلیل عدم آمادگی خود، اطلاع بدهد. نباید سختگیری بی منطق داشت. در صورت تداوم روند بهتر است هوشیارانه برخورد نمود.

ما از همان ابتدا قوانین و شرایط را روشن می‌نماییم تا این حق را برای خود محفوظ نگه داریم که در هر زمان درخصوص هر سؤال یا هر مطلب درسی، با هر دانشجویی تماس بگیریم. مشارکت در کلاس تنها به این معنا نیست که حضور یادگیرنده در کلاس درس، مترادف با قرار گرفتن او در جهت درست است. یادگیرنده نیاز دارد نکته (موضوعی) را بیان نماید و نظرات خود را مطرح سازد. تقریباً نیمی از نمره، به مشارکت یادگیرنده در بحث بستگی

دارد، نه تنها شاملِ ارائه نظرات و صحبت کردن در کلاس است، بلکه شاملِ بررسیِ دیدگاهِ هم کلاسی‌ها، درکِ مسئله و ایده پردازی به منظورِ ارائه راه‌حل‌های حل مسئله است. هم کمیّت و هم کیفیت مهم است، کیفیت بیشتر از کمیّت است.

مشارکت خوب یعنی جلو بردن بحث. مشارکت عالی زمانی اتفاق می افتد که تمام افراد، از جمله معلم، نکته‌ای از بحث را یاد بگیرند. یک قانون کلی که ما به یادگیرندگان به منظورِ قضاوت درخصوصِ ارتقای کیفیت پیشنهاد می‌دهیم، این است که آنها پس از صحبت، بررسی نمایند که آیا هم‌کلاسی‌ها پس از شنیدنِ این نکات وضعیتِ بهتری یافته اند یا شنیده‌ها در درکِ مسئله یا ایده‌ها مؤثر نبوده اند.

در بیشتر بحث‌های کلاسی پیرامونِ مواردِ آموزشی مشاهده نموده‌ایم، به منظورِ تنظیمِ کمیّتِ مشارکتِ کلاسی، یادگیرندگان می‌توانند به طور متوسط یک تا دو دقیقه (درخصوصِ مسئله) صحبت کنند. بنابراین حدوداً سی تا شصت فرصت برای یادگیرندگان وجود دارد که در هر ساعت دست‌های خود را بالا ببرند و نظراتِ خود را بیان نمایند. شاید برای شما مفید باشد که از کسی بخواهید تعدادِ فرصت‌های یادگیرندگان را برای صحبت در کلاس‌های شما بشمارد. احصایِ تعدادِ مشارکت، به شما و یادگیرندگان این امکان را می‌دهد که تعیین نمایید هر فرد در هر جلسه کلاس چقدر می‌تواند صحبت کند. مفاهیمِ نمره‌دهی را با جزئیات بیشتر در فصل ۴ مورد بحث قرار می‌دهیم.

مشارکت طلبی، مستلزمِ صبر و انعطاف، به‌ویژه در محیط‌های بدون فرهنگِ مشارکتی است. البته این نکته، به پیشینه و شخصیت شما بستگی دارد. اگر نسبتاً جوان و تازه کار هستید، فاقدِ مشروعیتِ تجربی هستید، یا در موقعیتِ تدریس احساس ناامنی می‌کنید، مشارکت طلبی می‌تواند دشوار باشد. آمادگی شما، تصریحِ درخصوصِ چگونگی و زمان مشارکت می‌تواند کمک نماید. همچنین کمک می‌کند تا درخصوصِ ایراداتِ وارد شده از سویِ یادگیرندگان به منظورِ پاسخ به سوالات فکر کنید.

دو اعتراض بسیار رایج هستند. اولاً، تعداد اندکی از یادگیرندگان فکر می‌کنند که وظیفه معلم این است که مطالب را به شکلی قابل هضم ارائه دهد، تا بتوانند یادداشت برداری نمایند و مجبور نباشند کتاب‌ها را چندبار مطالعه نمایند. به عقیده ما این تقاضا، مشابهِ تدریس به روشِ سخنرانی است "روشی به منظورِ انتقالِ یادداشت‌های استاد به یادگیرندگان بدون عبور از مغز و بدونِ تفکر پیرامونِ هیچ کدام". همانطور که یکی از همکاران اسپن که از علاقه‌مندان به سخنرانی است؛ استدلال می‌نماید که اصطلاحاً "دانشکده کسب و کار، یک باشگاه سلامت است؛ نه یک سالن مراقبت‌های زیبایی". به این معنا که تمرین، محوریت دارد و مشارکت طلبی راهی برای انجام آن است.

ثانیاً، برخی از یادگیرندگان نیز اعتراض می‌کنند که به دلیلِ سنِ آنها، تمایل دارند که انتخاب نمایند تا در کلاس حضور داشته باشند یا حضور نداشته باشند و تنها به صورت خودخوان مطالب را مطالعه نمایند و در امتحان پایانی حضور داشته باشند. بحث مخالف در اینجا اندکی پیچیده‌تر و شخصی‌تر است، البته به موضوع شما مشروط نیست. ما تمایل داریم تأکید ورزیم که کسب و کار، موضوعی نیست که شما بتوانید صرفاً با مطالعه درخصوصِ آن یاد بگیرید. حل

مسئله در کسب و کار به صورت مدیریت عمومی موضوع، شناخت الگو و توسعه راه‌حل‌ها در همکاری دیگران است (Christensen & Raynor, 2003).

این به بهترین شکل با مثال‌های عمیق آموخته می‌شود، جایی که مسائل کلیدی را از داده‌های فازی استخراج می‌کنید، راه‌حل‌ها را تدوین می‌کنید و در گفتگو با هم‌تایان از آنها دفاع می‌نمایند. سپس کلاس درس، شبیه‌سازی واقعیت‌هایی می‌شود که یادگیرندگان پس از فارغ‌التحصیلی با آن‌ها ملاقات خواهند داشت. تنها راه به منظور یادگیری در فضای شبیه‌سازی شده، حضور در آن و استفاده از آن است. ما معمولاً به حضور در دوره‌های آموزشی نیاز داریم، خواه این دوره‌ها، بحث محور باشند یا بحث محور نباشند. اگر انجام این کار دشوار است (مثلاً اگر یک کلاس ۱۵۰ نفری دارید، یا اگر فراموش کرده اید که حضور الزامی را در توضیحات دوره لحاظ کنید)، به یادگیرندگان توضیح دهید که امتحان ممکن است شامل هر محتوایی باشد که در ادبیات به آن پرداخته شده است، مطالبی که در کلاس صحبت شده است و هرگونه مطالب جاری مرتبط با دوره، مانند مقالات اخیر روزنامه‌ها را دربرگیرد. این یادآوری باعث می‌شود که کلاس از دست رفته به یک پیشنهاد چالش‌برانگیز تبدیل گردد. همچنین تأکید می‌نماییم که ترک کلاس، توهین به سایر یادگیرندگان است. ممکن است شما به عنوان معلم، فرصت یادگیری را از یادگیرندگان سلب نمایید. در این خصوص بهتر است در نظر داشته باشید که یادگیریِ موردکاوی مسئولیتی است که میانِ معلم و یادگیرندگان مشترک است.

ایجاد زیرساخت

تدریس مبتنی بر مباحثه، نیاز به یک زیرساخت حمایتی دارد. دانشگاه‌ها و دانشکده‌هایی که به تدریس موردکاوی اختصاص داده شده‌اند، دارای کلاس‌های درس ویژه‌ای هستند که برای بحث و گفتگو و پشتیبانیِ اداری لازم به منظور رسیدگی به جزئیات کوچکِ درگیر در یک دوره موفق موردکاوی طراحی شده‌اند. اگر دانشکده شما برای تدریس موردکاوی ساخته نشده است، بهتر است هم شیوه تدریس و نوع کلاس درس را با محیط تطبیق دهید.

ایجاد چیدمان مناسب در کلاس

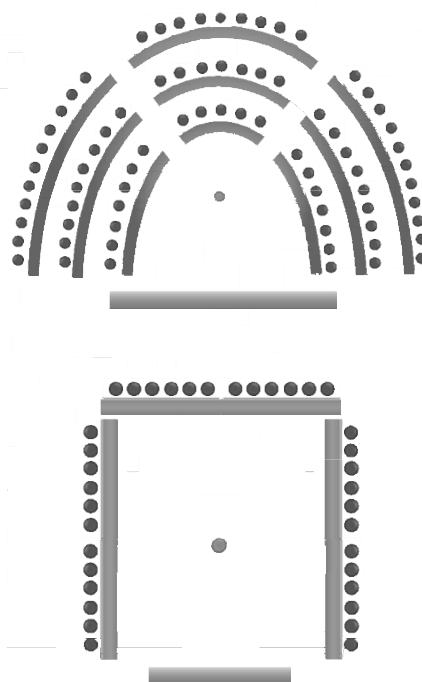
چیدمانِ صندلی ایده آل به منظور تدریس موردکاوی، جایی است که در آن یادگیرندگان به شکل نعل اسبی یا U شکل، یا به شکل دایره ای روبروی یکدیگر قرار گیرند. چیدمانِ دایره‌ای، نمایش وسایل کمک بصری را چالش‌برانگیز می‌سازد، مگر اینکه تنظیماتی با یک صفحه نوشتاری الکترونیکی و صفحه نمایش‌های متعدد داشته باشید. با این حال، بیشتر دانشکده‌ها/دانشگاه‌ها، مانند سالن‌های کنفرانس طراحی شده‌اند، تمام صندلی‌ها رو به صحنه تنظیم شده‌اند. اگرچه این چیدمان برای خود استاد مناسب باشد، اما دقیقاً پیام اشتباهی را به منظور راه‌اندازی بحث ایجاد می‌نماید و انتظارات دانشجویان را تقویت می‌کند که اساتید همه پاسخ‌ها را ارائه دهند. اگر دانشکده شما تعداد محدودی کلاس نعل اسبی / U شکل یا "کلاس‌های موردکاوی" دارد، از همان ابتدا درخصوص نحوه استفاده از آنها درخواست دهید. در بسیاری از دانشکده‌ها، مدیران با درخواست‌های متعددی درخصوص رزرو کلاس‌ها مواجه هستند، زیرا اغلب جدیدترین، زیباترین و راحت‌ترین کلاس‌ها هستند.

اگر جزئیات و حتی سنجه‌هایی را (همانطور که در فصل ۳ به آنها اشاره خواهیم نمود) درخصوص اینکه چرا به فضای خاصی احتیاج دارید، تنظیم نمایید. اگر کلاس‌های U شکل یا مربع شکل موجود نیست، به دنبال کلاس‌هایی باشید که میزهای متحرک یا صندلی‌های چرخان دارند و خودتان فضا را چینش نمایید. الگوی U شکل (نعل اسبی)، الگوی مسطح - جایی که میزهای معمولی را به یک U یا به شکل مربع چینش می‌نمایند - برای حداکثر سی نفر مؤثر خواهد بود، البته به شرطی که فضای کلاس بزرگ باشد. برای تعداد افراد بیشتر از این (بیش از ۳۰ نفر)، یا اگر کلاس به اندازه کافی عریض نیست، ممکن است مجبور شوید از الگوی استخوان ماهی استفاده کنید، اما مطمئن شوید که راهروها به اندازه کافی عریض هستند تا شما و دیگران بتوانید در اطراف حرکت نمایید. کلاس‌های کنفرانس تقریباً همواره بلندگو را روی دیوارهای باریک مستطیلی قرار می‌دهند؛ اگر حق انتخاب دارید، ضلع عریض‌تر را به این منظور انتخاب نمایید. تلاش نمایید تا از میزهای گرد استفاده کنید. مطمئن شوید که چند تمرین گروهی طراحی نموده‌اید که امکان بحث در هر جدول را فراهم می‌سازد. موانع را از معرض دید خودتان و یادگیرندگان بردارید تا بتوانید در هر موقعیت فضایی کلاس به راحتی یکدیگر را مشاهده نمایید.

حمل ابزارهای نوشتاری مخصوص به خودتان (ماژیک، قلم هوشمند و ...)

ماژیک‌ها (قلم‌های تخته وایت بُرد)، اغلب در چهار رنگ سیاه، آبی، قرمز و سبز هستند و به دلیل تقاضا، سیاه، آبی و قرمز معمولاً خشک می‌شوند. حتی ممکن است ماژیک‌ها از کلاس‌های درس خارج شوند. در این صورت شما مجبور خواهید شد تا رنگ سبز بنویسد (که اغلب به خوبی دیده نمی‌شود). ماژیک سیاه و آبی و شاید یک تخته پاک‌کن تمیز را همراه خود نگه دارید.

شکل ۲,۱. چیدمان صندلی‌های کلاس موردکاوی



استفاده از کارتِ اسامی و نمودارهای صندلی

ارزشیابی عملکردِ یادگیرندگان، نیازمند راهی به منظور شناخت و به خاطر سپردن آنهاست. به منظور کمک به شما در انجام این کار، هر یادگیرنده نیاز دارد که یک کارتِ اسامی خوانا داشته باشد. همچنین یادگیرندگان بهتر است در طول دوره در کلاس درس در یک صندلی بنشینند. مشخص نمودن مرجع مکانی، به شما کمک می کند تا به یاد آورید که آنها چه کسانی هستند و چه می گویند. این جزئیات نسبتاً جزئی، حقیقتاً به خاطر سپاری نام و اعمال یادگیرندگان کمک می کنند. به عنوان مثال، ما می توانیم سال ها پس از کلاس با یادگیرندگان ملاقات کنیم، چهره آنها را بشناسیم اما نامشان را نه، اما به یاد داشته باشیم که این شخص در صندلی سوم در ردیف دوم سمت راست نشسته بود و نظر بسیار خوبی درخصوص موردِ آموزشی جانسون و جانسون داشت (در منبع آنلاین ۹ نمونه هایی از کارتِ اسامی نشان شده است). شما می توانید از برگه A4 استفاده نمایید و نام هر یادگیرنده را روی آن چاپ نمایید. مطمئن باشید که اسامی، هم در جلو و هم در پشت چاپ شده باشد، تا یادگیرندگان در ردیف های عقب بتوانند نام ها را ببینند. تسهیل یادگیری اسامی برای دانشجویان و همچنین اساتید مهم است. در کلاس های درس با طبقه مسطح، کارت های اسامی به راحتی قابل مشاهده نیستند. یک جایگزین این است که یادگیرندگان کارت های نام خود را از صفحه نمایش لپ تاپ خود آویزان نمایند. راه دیگر، ساختن کارت اسامی با نام های کوچک افراد است که با فونت خوانا چاپ شده باشد و به لباس الحاق گردد.

یادگیرندگان اغلب کارت اسامی خود را فراموش نموده یا آن را گم می کنند. اگر الگوی کارت اسامی الکترونیکی را در دسترس قرار دهید، آنها می توانند آنها را مجدداً چاپ کنند. تأکید کنید که همراه داشتن کارت اسامی به عهده یادگیرندگان است. هنگامی که کارت های نام را تهیه نمودید، آنها را در اول کلاس تحویل دهید و توضیح دهید که یادگیرندگان بهتر است برای هر کلاس در یک صندلی مشخص بنشینند. بنابراین شما به یک نمودار از شکل چیدمان صندلی ها با تصاویری از یادگیرندگان نیاز دارید که بر مبنای محل نشستن آنها تنظیم شده باشد. ایده آل این است که یک نمودار صندلی ساخته شده با تصاویر جداگانه از هر یادگیرنده داشته باشید. این موضوع استاندارد، برای تمامی دوره ها در مؤسساتی است که به دنبال موردکاوی هستند. می توانید در حالی که یادگیرندگان کارت اسامی خود را در مقابل خود نگه داشته اند، از کلاس درس عکس بگیرید. تصاویر را با استفاده از نرم افزار یا قیچی به هم بچسبانید تا نمودار صندلی مورد نظرتان را به آسانی و قابل تشخیص، تهیه نمایید.

کمبود فضای مسطح یکی از مسائل رایج کلاس های درس مدرن است. بسیاری از دانشگاه ها/ دانشکده ها، دارای کلاس هایی هستند که مانند کلاس جلسات هتل طراحی شده اند. در این کلاس ها، دو تخته سفید نسبتاً کوچک، وجود دارند که گاهی پرده پروژکتور نیاز بر آنها متمرکز است. فرض بر این است که مدرس، یک ارائه الکترونیکی خواهد داشت، بنابراین، یک یا شاید دو تابلو کافی است. با این حال، تدریس موردکاوی، تماماً به کاوش درخصوص تعداد بی شماری از مسائل پیچیده و مرتبط است. به این معنا که به منظور نوشتن مسائل، انجام محاسبات و ترسیم نمودار و

فلش‌ها به فضای کافی نیاز دارید. بنابراین - هر کاری که انجام می‌دهید - بدون آشنایی کامل با کلاس و اطمینان از اینکه تمام نکات مورد نیاز را رعایت نموده‌اید، کلاس موردکاوی را آغاز ننمایید. اگر فضای تخته محدود است، یک تخته متحرک اضافی یا چند پایه فلیپ‌چارت تهیه کنید، یا از تابلت استفاده کنید و مستقیماً روی صفحه نمایش یادداشت برداری کنید (اطلاعات بیشتر در این خصوص، در فصل ۱۰ با عنوان کاربرد فناوری، مطرح شده است).

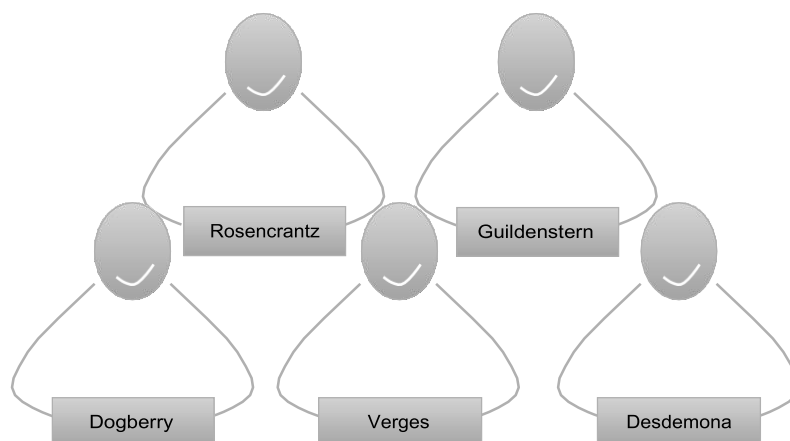
مدرسان موردکاوی، اغلب از کلاس‌های درس ناامید می‌شوند، اما ما متوجه شده‌ایم که تا زمانی که موارد آموزشی جالب باشند و یادگیرندگان مشارکت خواهند نمود و عواملی همچون چیدمان و کیفیت کلاس، کم رنگ خواهند شد. نکته مهم این است که پیش از شروع کلاس، با فضای کلاس آشنا شوید تا تدریس خود را طوری سازماندهی نکنید که متناسب با فضای کلاس باشد. به عنوان مثال، استفاده از ایفای نقش در موقعیت‌هایی که یادگیرندگان نمی‌توانند کاملاً یکدیگر را ببینند، می‌تواند مؤثر باشد. داشتن یک طرح که به جابجایی مکرر میان استفاده از رایانه و نوشتن تخته نیاز داشته باشد، نیاز به صفحه پروژکتور را کاهش می‌دهد.

محل استقرار و نشستن یادگیرندگان در کلاس موردکاوی

یکی از گزینه‌ها این است که محل نشستن یادگیرندگان را بر مبنای حروف الفبا تنظیم نمایید. اگر بتوانید زودتر به کلاس درس بروید و کارت اسامی را پیش از قبل روی صندلی‌ها قرار دهید، انجام این کار آسان است. این امر به خاطر سپردن نام هر یادگیرنده را بسیار تسهیل می‌نماید. به نام خانوادگی او نگاه کنید و بفهمید که هر کدام در کجای کلاس درس می‌نشینند. این اغلب تمام آن اقدامی است که به منظور فعال ساختن فرد به فرد اعضا کلاس نیاز دارید.

اشکال این است که ممکن است برخی یادگیرندگان از این اقدام تاحدودی مضطرب شوند. به ویژه هنگامی که آنها در صندلی‌های جلو (در معرض دید مستقیم شما) یا در صندلی‌های انتهایی (خارج از زاویه دید معمول شما) قرار بگیرند. یادگیرندگان ساکت و کم‌حرف تمایل دارند در اطراف بنشینند، درست همان جایی که تشخیص آنها سخت‌تر است. یکی از همکاران که در کلاس‌هایی با ظرفیت اضافی تدریس می‌نمود، اغلب صبر می‌کرد تا تمامی یادگیرندگان در محل مورد نظرشان مستقر گردند، سپس از آنها می‌خواست تا صندلی‌های جلو را کامل نمایند.

شکل ۲,۲. تصویری از شرایطی که هر یادگیرنده، نام خود را به صورت قابل دید، نوشته است



عکس از وضعیتِ صندلی، به منظور پیگیری مشارکت در کلاس نیز عالی است، همانطور که در فصل ۵ بحث شد. تصاویرِ کلاس را برای هر کلاس، چاپ کنید. یادداشت‌هایی درخصوصِ عملکردِ یادگیرندگان را مستقیماً بریکی از این نسخه‌ها یادداشت کنید. این اقدام به عنوانِ نوعی یادگاری است که برای یادگیرندگان بسیار جذاب است، مشروط بر اینکه این کار را در اسرع وقت، پس از هر کلاس انجام شود. در طول کلاس یادداشت برداری نکنید؛ این جریان بحث را از بین می‌برد و یادگیرندگان را بیش از حد بر مشارکت به منظور ثبت نکات و نه محتوا، متمرکز می‌سازد. برای گروه‌های بزرگ، ممکن است بتوانید از یک دستیار به منظور یادداشت برداری استفاده نمایید، اما سعی کنید این شخص، در گوشه‌ای از کلاس قرار گیرد و توجه افراد را به خود جلب ننماید. برخی استدلال می‌نمایند که تدریسِ موردکاوی، تنها در گروه‌های کوچک قابل انجام است. ما با این دیدگاه موافق نیستیم. با زیرساخت مناسب، از جمله کارتِ اسامی، نقشه کلاس، استفاده از صندلی مشخص برای هر فرد، طبقه‌بندی مفاهیم و سیستمِ نمره‌دهی مشخص می‌توان تا صد یادگیرنده را به طور مؤثر آموزش داد. دانشکده‌ها/دانشگاه‌ها با سبک آموزشیِ مورد محور، اغلب دارای کلاس‌هایی با اندازه مناسب هستند و از زیرساخت‌های بهینه شده خود استفاده می‌نمایند.

تنظیم طول زمانِ کلاس و تعدادِ دفعاتِ تکرار آن

اکثر اساتید/مدرسان، نمی‌توانند زمانِ دروس خود را انتخاب نمایند. بسیاری از یادداشت‌های آموزشی و سایر راهنماها به منظور تدریس موردکاوی، حاکی از آن هستند که زمانِ کلاس‌های موردکاوی، هشتاد دقیقه است که چند بار در هفته و در فاصله زمانی معینی (به عنوان مثال، دو بار در هفته) تنظیم شده‌اند. تنوع در طول جلسه و تعداد جلسات، پیامدهای مهمی برای طراحی دوره دارد. تصمیم‌گیری درخصوصِ مدت زمان بحث پیرامونِ یک موردِ آموزشی هنگامی چالش‌برانگیز است که بیشتر یادداشت‌های آموزشی برای ۷۵ تا ۸۰ دقیقه تنظیم شده باشند. اگر برای یک یا دو روز در تعطیلات آخر هفته با دانشجویان ملاقات می‌کنید و برای ۷۵ دقیقه موردِ آموزشی را تعیین می‌نمایید؛ دانشجویان

پُرمشغله و عمدتاً پاره وقت، احتمالاً ساعات فراوانی (برای مطالعه و انجام تکالیف) داشته باشند. در غیر این صورت ممکن است، مسیر بحث را منحرف سازند.

طول جلسه

اکثر دانشکده‌ها/ دانشگاه‌ها، یک جدول زمانی مشخص دارند (یعنی ۴۵ دقیقه زمان تدریس و ۱۵ دقیقه استراحت). ۴۵ دقیقه برای موردکاوی بسیار کوتاه است. در بیشتر مواقع، برای یادگیرندگان بی تجربه حداقل به یک ساعت و حتی بیشتر نیاز است تا بتوان یک مسئله را طرح و جمع بندی نمود. ما واحدهای زمانی طولانی تر، حداکثر تا ۸۰ دقیقه را توصیه می‌نماییم. برای جلسات طولانی‌تر، به منظور حفظ انرژی، بهتر است در بحث وقفه (زمان استراحت) ایجاد نمایید. به عنوان مثال، ترکیبی از مثلاً کار گروهی یا سخنران مهمان داشته باشید. بحث درخصوص موارد آموزشی اغلب شدت می‌گیرد (و باید اینگونه باشد) بنابراین، حفظ توجه و تمرکز یادگیرندگان، به‌ویژه تا ۸۰ دقیقه، می‌تواند یک مشکل واقعی باشد. زمان توجه افراد، در طول زمان کاهش می‌یابد. شاید تا حدی به دلیل افزایش استفاده از وسایل متعدد مانند لپ تاپ و تلفن‌های هوشمند در کلاس درس است. استراحت در حین بحث، ممکن است روند حرکت را مختل سازد. اگر انتخاب می‌نمایید که از یک مورد آموزشی در بیش از ۸۰ دقیقه استفاده نمایید، بهتر است زمان استراحت را به دقت در نظر بگیرید. یک مبحث را پایان دهید، سپس مبحث دیگر را آغاز نمایید. سعی کنید از مباحث چالش‌برانگیز و جذاب استفاده نمایید. استفاده از تنها یک مورد آموزشی برای یک جلسه ۲،۵ یا ۳ ساعته، انعطاف پذیری بالا را در طول کلاس فراهم می‌سازد. زمان معنادار به منظور تمرین‌های گروهی یا فردی، یا کاوش در عناصر مورد آموزشی، فراتر از سوالات اصلی را مهیا سازید. همچنین ممکن است موارد آموزشی طولانی‌تر یا پیچیده‌تر را انتخاب نمایید. اگر مورد آموزشی چندبخشی است، می‌توانید بخش بعدی را پیش از استراحت توزیع نمایید و به یادگیرندگان، فرصت بیشتری برای مطالعه آن بدهید.

تعداد دفعات تکرار جلسات

تدریس به یادگیرندگان تمام وقت، در کلاس‌های نسبتاً کوتاه، یک یا چند بار در هفته، چندان ضرورت ندارد. هنگامی که هفته‌ای دو یا سه جلسه ۸۰ دقیقه‌ای یادگیرندگان را می‌بینید، نام آنها را یاد می‌گیرید و می‌توانید سطح انرژی را در کل جلسه، بسیار بالا نگه دارید و آنها تنها شایسته است که یک مورد آموزشی برای هر جلسه آماده نمایند. با این حال، تعداد محدودی از برنامه‌های آموزشی MBA، برای یادگیرندگان تمام وقت طراحی شده‌اند. برنامه‌های اجرایی MBA که در آن "اجرایی" یک تعبیر برای "پاره وقت بودن" است، در حال تبدیل شدن به یک هنجار است. بُعد بین‌المللی و فشارهای کاری و همچنین هزینه سفر، به معنای داشتن برنامه‌های مبتنی بر پودمان‌هایی است که اغلب به طور کامل یا جزئی در تعطیلات آخر هفته انجام می‌گیرند.

برنامه‌های آموزشی پودمان (ماژولار)، سخت‌تر هستند؛ زیرا شما زمان بسیار محدودتری به منظور شناخت یادگیرندگان دارید. علاوه بر آن، توانایی اندکی برای ایجاد زیرساخت درست خواهید داشت (ممکن است به یک کلاس درس مناسب دسترسی نداشته باشید) و توانایی محدودی به منظور راه‌اندازی کلاس‌ها دارید. میان شما و یادگیرندگان، این تعهد وجود دارد که بهتر است شما آنها را آماده سازید. از آنجایی که یادگیرندگان مشغول به کار هستند، زمان کمتری جهت آماده شدن نسبت به یک یادگیرنده تمام وقت دارند. در واقع، گاهی با یادگیرندگانی مواجه می‌شوید که فکر می‌کنند یک دوره MBA یا حتی یک برنامه تحصیلی، فرصتی بیش از یک استراحت خوشایند مرتبط با شغلشان نیست.

از نظر آماده‌سازی، شایسته است پیش از ورود به دوره (یا کلاس) درخصوص تعهدات و الزامات (صریحاً) نکاتی ارائه گردند. همچنین می‌توانید استفاده از ابزارهای الکترونیکی یا سایر ابزارها را به منظور آماده نگه داشتن یادگیرندگان میان دوره‌های پودمانی بررسی نمایید و ترکیبی از آموزش مستقیم و ارائه‌های منظم در طول روز را در نظر بگیرید. شما بهتر است مقدار محتوا و مواد آموزشی موردنیازتان را در واحد زمان محدود سازید. تلاش به منظور انجام چهار مورد آموزشی در یک روز کارساز نیست و تنها به مشروعیت شما آسیب می‌رساند. با افزایش زمان میان جلسات کلاس، حفظ آمادگی یادگیرندگان، دشوارتر می‌شود و یادآوری پیوندهای مطالب پیشین به آنها اهمیت بیشتری می‌یابد. اما فرصت بیشتری برای تکالیف گسترده‌تر، میان جلسات کلاس به وجود خواهند آمد که می‌توانند کاهش ماندگاری را جبران نمایند.

خاتمه دادن به بحث

آماده‌سازی، تنها به ساختار، محتوا و زمینه دوره مربوط نمی‌گردد؛ بلکه به سایر فعالیت‌های درون دوره نیز مربوط می‌شود - ارزشیابی و بازخورد هم برای یادگیرنده و هم برای معلم، اهمیت دارند. آمادگی، به منظور ارزشیابی در یک مورد آموزشی، در درجه اول به معنای ایجاد ساختاری جهت جمع‌آوری اطلاعات درخصوص عملکرد و رضایت یادگیرندگان، پیش از شروع دوره است. ما در اینجا به تبیین جزئیات درخصوص آن نخواهیم پرداخت، اما تأکید می‌ورزیم که پیش از شروع دوره، تفکر درخصوص راه‌اندازی زیرساخت‌ها (صفحه‌های گسترده سنج‌ها و معیارهای نمره‌دهی، فرم‌های بازخورد، پیکربندی سیستم‌های مدیریت یادگیری) مفید است. آمادگی از قبل، به معنای کار کمتر در طول دوره است (زمانی که فشار شدیدتر است) و احتمال دستیابی شما به اطلاعات حقیقی را افزایش می‌دهد. هنگامی که یادگیرندگان پس از دوره به سراغ شما می‌آیند و می‌پرسند چرا نمره مشارکت آنها، آنگونه نیست که انتظار داشتند، می‌توانید از همان روز اول یادداشت‌های ساختاری درباره مشارکت آنها در کلاس بیرون بیاورید، بر مبنای آن استدلال نمایید. هیچ مستندی مانند داده‌ها، شکایت‌ها را مرتفع نمی‌سازد. اگر دوره را مجدداً تدریس می‌نمایید، مهم است که هنگام برنامه‌ریزی درسی، محتوا و ارتباطات اداری، به گونه‌ای سازماندهی کنید که در دوره‌های بعد نیز قابل استفاده باشند.

هر دو ما توصیه‌های جمع‌آوری‌شده، برنامه‌های درسی قدیمی، دستورالعمل‌هایی درخصوص نحوه انجام کارها و صفحه‌گسترده‌هایی را به منظور پیگیری پیشرفت یادگیرندگان داریم. مطالبی که در طی سال‌ها تدریس ایجاد شده‌اند

و بسیار ارزشمند هستند. نکات جزئی، مانند بایگانی نمودن این مطالب به روشی آسان، عدم نوشتن نام و تاریخ دوره در اسناد، درصد ویرایش‌ها را کاهش می‌دهد. بهتر است برای هر دوره، یک نسخه ذخیره نمایید، به این معنا که دفعه بعد که درس را تدریس می‌کنید، می‌توانید سال به سال از اسناد، تنظیمات سیستم درسی و بخش‌های بزرگی از برنامه‌های درسی خود مجدداً استفاده نمایید. همچنین کمک می‌کند که اسناد را به محض بروز مسائل تغییر دهید و منتظر نباشید تا دوره بعدی آغاز گردد و جزئیات فراموش شده باشند. علاقه به تدریس به این معنا نیست که نیاز است هر بار، دوره را از ابتدا انجام دهید. حس یک شروع جدید را برای کلاس درس حفظ نمایید. بنابراین شایسته است که سطح تلاش و انرژی شما به دوره جدید منتقل گردند.

- Ambady, N., & Rosenthal, R. (1993). Half a minute: Predicting teacher evaluations from thin slices of nonverbal behavior and physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(3), 431.
- Arnesen, C. Å., Hovdhaugen, E., Wiers-Jenssen, J., & Aamodt, P. O. (2011). *Studiesituasjon og studentøkonomi. Norske resultater fra den europeiske studentundersøkelsen Eurostudent IV*. NIFU.
- Christensen, C. M., & Carlile, P. R. (2009). Course research: Using the case method to build and teach management theory. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 240–251.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard Business Review*, 81(9), 66–75.
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Harvard Business Press.
- Franke, R., Ruiz, S., Sharkness, J., DeAngelo, L., & Pryor, J. (2010). Findings from the 2009 administration of the College Senior Survey (CSS): National aggregates. *Higher Education Research Institute at the University of California Los Angeles, Los Angeles, CA*.
- Pryor, J. H., Eagan, K., Blake, L. P., Hurtado, S., Berdan, J., & Case, M. H. (2012). *The american freshman: National norms fall 2012*. Retrieved February 14, 2016.
- Shapiro, C., Varian, H. R., & Becker, W. E. (1999). Information rules: a strategic guide to the network economy. *Journal of Economic Education*, 30, 189–190.

فصل ۳: جریان کلاس درس

ایده آل در تدریس مبتنی بر موردکاوی^۱ این است که معلم به کمک روش های سقراطی و در آرامش، جریان را هدایت می نماید. اجرای این حالت، درحقیقت ساده است. شما می توانید از یادگیرندگان خود بخواهید که بحث را آغاز نمایند، شما نیز با طرح سوالات و ارائه به نشانه ها و شواهد مهم، آنها را هدایت نمایید. شما می توانید مشخص نمایید که چه کسی باید صحبت کند، چه کسی بحث را روی یادداشت ها بنویسد. علی رغم این سادگی ظاهری، متوجه شده ایم که تقریباً تمام سوالات و نگرانی های مدرسان موردکاوی، به اداره کلاس مربوط می شود. این نگرانی ها ممکن است مانع اصلی پذیرش آموزش موردکاوی باشد. نگرانی های متعددی وجود دارند و سوالات بیشماری درخصوص یادگیرندگان، تدریس و یادگیری مطرح می گردند.

آیا یادگیرندگان آماده خواهند شد؟ آیا آنها مایل به بحث درخصوص مباحث هستند؟ آیا بحث به مسابقه ای میان افراد تبدیل می شود که هرکس حرف خود را مطرح می سازد؟ آیا برخی از یادگیرندگان راه خود را به منظور حل تعارض ها آماده می سازند؟ آیا آنها تضادها، اطلاعات و شواهد را در گوگل جستجو می کنند؟ یادگیرندگان چه احساسی درپایان بحث خواهند داشت؟ گریان، عصبانی یا آسیب دیده؟ آیا ممکن است یک یادگیرنده، بیشتر از شما درخصوص شرکت و صنعت بداند؟ آیا تمامی محتواها و مواد آموزشی شما استفاده می گردند؟ آیا یک یادگیرنده ممتاز و فعال در کلاس وجود خواهد داشت تا بحث را آغاز نماید؟ آیا استرس ناشی از مدیریت محتوا و فرآیند باعث می شود که شما حرف نادرستی بگویید؟

پس از دو دهه تدریس، به راحتی می توانیم نگرانی ها را درخصوص اضطراب ناشی از تدریس موردکاوی کنار بگذاریم. ما نیز بیشتر این مسائل را داشته ایم و پیوسته متوجه شده ایم که فرآیند تدریس موردکاوی، ابزاری به منظور مقابله با تمام نگرانی ها فراهم می سازد. کنار گذاشتن راحتی، قابل پیش بینی بودن و کنترل قالب سخنرانی، می تواند در ابتدا اندکی دلهره آور باشد. هنگام انتخاب موردکاوی به عنوان جایگزینی برای سخنرانی، تا حدی از کنترل زمان بحث پیرامون مباحث، نتایجی که به دست می آیند و شاید چه مباحثی پوشش داده می شوند، چشم پوشی می نماییم. ممکن است تمام آنچه را که برنامه ریزی نموده اید پوشش ندهید، اما این ممکن است در سخنرانی ها نیز اتفاق بیفتد. همانطور که یادگیرندگان راه حل ها را برای خود ارائه می دهند و ارزشیابی می نمایند، بیشتر در بحث مشارکت می کنند؛ درک عمیق تری از یادگیری به دست می آورند.

در این فصل، ما درخصوص نحوه آماده شدن و برگزاری کلاس صحبت خواهیم نمود. بر بسیاری از جزئیات تمرکز می نماییم که به شما کمک خواهند نمود علاوه بر ادامه فرایند، از تدریس موردکاوی نیز لذا ببرید (در فصل ۵، اشاره خواهد شد که اگر کارها طبق برنامه پیش نروند، چه اقداماتی را باید انجام دهیم). در این کتاب آنچه برای ما مفید بوده است را به اشتراک می گذاریم. تمام نکات مطرح شده را با نگاه نقادانه مدنظر قرار دهید و آنها را از طریق ترجیحات

^۱Case-based teaching

و تجربیات خود پالایش نمایید. مهم این نیست که آنچه را که ما می‌گوییم انجام دهید، بلکه مهم این است که با جزئیات به کارهایی بیانیدیشید که قرار است پس از شروع آموزش انجام دهید. مگر اینکه به طور خاص به یادگیرندگان بگویید که موردکاوی تنها بر مبنای حقایق موجود در مورد آموزشی انجام می‌گیرد و نیازی به جستجوی اطلاعات از منابع دیگر یا از طریق اینترنت نخواهد بود. در این صورت چندان لازم نیست که به جزئیات توجه داشته باشید. موارد آموزشی به صورت مستقل طراحی گشته‌اند و اگر تمام از یک پایه آغاز کردند، عمق تحلیل و کیفیت بحث بهتر می‌شود. در این مرحله صریح عمل نمایید. اسپن یک بار متوجه شد که یک گروه دانشجویی در بعدازظهر یکشنبه، به یکی از شخصیت‌های اصلی مورد آموزشی (مدیر اطلاعاتی بزرگترین شرکت نروژ) به صورت حضوری مراجعه نمودند؛ تا اندکی اطلاعات دقیق‌تری به دست آورند.

همچنین بهتر است تا حد امکان به دوره زمانی مورد آموزشی پایبند باشید. اگر یادگیرندگان موارد آموزشی نابهنگام را معرفی می‌نمایند؛ تنها در صورتی به پیشنهادات آنها بپردازید که مطمئن باشید حاوی نکات مرتبط آموزنده هستند. تدریس، یک مقوله کاملاً شخصی است و نحوه تدریس به شما بستگی دارد. شما می‌توانید از دیگران بیاموزید، اما تقلید از مدرس دیگر، هر چند عالی، هرگز کارساز نیست. شما شایسته است که سبک خود را بر مبنای آنچه هستید، توسعه دهید. اگر بتوانید روش تدریس متناسب خود را بیابید، در کلاس مؤثر خواهید بود و از آن لذت خواهید برد. خود ارزیابی صادقانه، یک نقطه آغاز حیاتی است. اگر عصبی هستید، تصدیق نمایید و بپذیرید که ممکن است برای مدتی روشی مشابه با برخی از مدرسان معروف موردکاوی را اتخاذ نمایید. ممکن است لازم باشد برای مدتی، نقش یک رهبر بحث را بازی کنید، اما با گذشت زمان، اعتماد به نفس شما اصیل خواهد شد.

آماده ساختن خود به عنوان مدرس موردکاوی

آماده سازی برای دوره، یک "تمرین صحنه‌آرایی" است که در اسنادی مانند برنامه درسی بیان می‌گردد. اما نیاز دارید تا برای هر مورد آموزشی آماده شوید که قرار است تدریس نمایید. محتوای مورد آموزشی و ارتباط آن با سایر مباحث و سایر موارد آموزشی دوره را بررسی نمایید. تصمیم‌گیری درخصوص یک برنامه آموزشی، به احتمال فراوان یک برنامه گسترده است. آماده ساختن خود به عنوان مدرس موردکاوی، یک بُعد روانی نیز دارد. شما لازم است درخصوص تأثیر خود بر یادگیرندگان فکر کنید. اگر برای اولین بار است که یک مورد آموزشی را تدریس می‌کنید، بهتر است آن مورد آموزشی را به همراه هر یادداشت آموزشی منتشر شده با دقت بخوانید. حتی اگر بیشتر موارد آموزشی را هنگام طراحی برنامه درسی مطالعه نموده‌اید، بهتر است حداقل با مرور دقیق آن روز قبل از کلاس، اطلاعات را به خاطر بیاورید. اگر ترجیح می‌دهید، نکات مهم را یادداشت برداری کنید، از رنگ‌ها به منظور مشخص ساختن نکات مهم استفاده نمایید، یا نظرات را در حاشیه متن بنویسید.

تفاوت میان تهیه مورد آموزشی به عنوان یک یادگیرنده و تهیه آن به عنوان یک مدرس، مشابه تفاوت میان مطالعه کتاب توسط یک مخاطب عادی و مطالعه آن توسط کارگردان است. مخاطب، بر محتوا و درک شخصیت‌ها تمرکز می‌نماید. کارگردان، بهتر است هر دو اقدام (درکی محتوا و فرایند) را انجام دهد. شما به عنوان مدرس نیز بهتر است

در نظر داشته باشید که محتواها و مواد آموزشی چه نقشی را ایفا خواهند نمود؟ نقاط عطف بحث که بهتر است بر آنها تأکید گردد، چه هستند؟ در چه مواقعی نیاز است به ادبیات پژوهشی ارجاع داده شود؟ چگونه می‌توانیم مباحث مهم را از طریق گفتگو، آموزش دهیم؟ برای هر بخش، چقدر باید زمان بگذاریم؟

اگر برنامه شما متراکم است؛ می‌توانید تدریس خود را صرفاً بر مبنای خلاصه موردکاوی در یادداشت آموزشی انجام دهید؛ اما این شبیه مطالعه یک متن کوتاه در ویکی پدیا به جای مطالعه کتاب واقعی است. با این حال، نکات اصلی آموزشی مؤلف مورد آموزشی (در یادداشت‌های آموزشی) و همچنین کلیدهای تجزیه و تحلیل مورد آموزشی قلمرو محور را در اختیار شما قرار می‌دهند. توصیه می‌نماییم، ابتدا بدون نگاه کردن به یادداشت آموزشی متن را مطالعه کنید. این اقدام به شما امکان می‌دهد موارد آموزشی را به صورت خلاصه مطالعه نمایید. یادداشت آموزشی، اغلب تنها دیدگاه مؤلف را درخصوص مورد آموزشی ارائه می‌دهد. اجتناب از نکات خاص موجود در یادداشت آموزشی و همچنین بررسی دیدگاه مغرضانه مؤلف به شما این امکان را می‌دهد که قضیه را همانطور ببینید که یادگیرندگان به آن می‌نگرند. شما درخصوص مسائل و همچنین ملزومات بالقوه جالب برای بحث، که مؤلف به صورت عمدی یا تصادفی از اشاره به آنها در یادداشت آموزشی اجتناب نموده باشد، بینشی کسب خواهید نمود.

تهیه طرح درس

آماده‌سازی، شما به عنوان یک مربی بهتر است به یک طرح درس منجر گردد. داشتن یک برنامه ممکن است با ایده جریان آزاد یک بحث متناقض به نظر برسد. از این گذشته، برنامه‌ریزی به منظور جلسه موردکاوی که در آن مباحث به خوبی آموزش داده شده باشند، می‌تواند تا حدودی نامأنوس باشد. با این حال، تدوین طرح درس، یک بداهه‌پردازی است که با دقت برنامه‌ریزی شده است و این طرح بیشتر شبیه چارچوبی است که نقاط عطفی را نشان می‌دهد که می‌خواهید به آنها برسید. طرح درس می‌تواند شامل عناصر زیر باشد:

- نکات اصلی که می‌خواهید یادگیرندگان باخود (پس از پایان کلاس) از کلاس ببرند. به بیان دیگر، نکات اصلی که می‌خواهید بیاموزند را تعیین نمایید. توجه به این نکته ضروری است که برای کلاس ۷۵ دقیقه‌ای، دو یا سه هدف را مدنظر قرار دهید. بهتر است یادگیرندگان، یک یا دو هدف مهم را به خوبی یاد بگیرند تا اینکه چهار یا پنج هدف سطحی را بیاموزند.
- ارتباط میان موارد آموزشی و مباحث دیگر در دوره را به دقت بررسی نمایید.
- مباحثی که مدنظر قرار می‌گیرند را به ترتیبی که می‌خواهید درخصوص آنها بحث کنید و برمنای زمان، تنظیم نمایید. زمان شروع هر مبحث را برای خودتان یادداشت کنید. شما نیاز دارید که یادداشت هایتان در حین تدریس، سریع قابل درک باشد. در حالت ایده‌آل، یادگیرندگان نباید از این آگاه شوند که شما اصلاً از یادداشت استفاده می‌کنید.

- مشخص سازید که سوال آغازین (و در صورت لزوم چند سوال بعدی) را چه کسی باید پاسخ دهد. شما، یادگیرندگان را بر مبنای برخی خصوصیات (در ادامه بیشتر توضیح خواهیم داد) به منظور ارائه پاسخ انتخاب کنید و همواره یک داوطلب ذخیره در ذهنتان داشته باشید.
- یک طرح‌واره از آنچه قرار است روی تخته بنویسید، سازمان دهی نمایید. این طرح‌واره، شیوه ساختاری دهی مطالب بر تخته کلاس را نشان می‌دهد.
- از چارچوب‌ها، مدل‌ها، نظریه‌ها، ارائه‌ها ویدئوها و سایر مطالب پشتیبانی‌کننده استفاده نمایید.
- یک یا دو نکته پایانی و نکات احتمالی قابل انتقال به کلاس بعدی، مانند سؤالاتی که یادگیرندگان نیاز دارند پیرامون آنها بیاندیشند، یا یک حکایت یا نکته پندآموز را در انتهای کلاس مطرح نمایید.

پیش از کلاس، طرح را در قالبی تا حد امکان متمرکز بنویسید. آن را همراه با مورد آموزشی و هر محتوا و مواد آموزشی دیگری که نیاز دارید به کلاس بیاورید و آن را جلوی خود بگذارید (اما نه به صورتی که یادگیرندگان بتوانند آن را ببینند). ما در ادامه فصل به هر یک از نکاتی خواهیم پرداخت که در طرح درس به آنها اشاره شده است (نمونه‌ای از طرح‌های آموزشی ما برای یک مورد آموزشی، در منبع آنلاین ۳ موجود است. پیش مطالعه طرح درس‌ها، حتماً "یادداشت‌های طرح کلاس" را بخوانید).

همانطور که هر کارآفرینی می‌داند، طرح کسب و کار ابزاری عالی است اما با شروع رشد شرکت، اقدامات از طرح کسب و کار منحرف می‌گردند. درخصوص برنامه‌های آموزشی و طرح درس‌ها نیز همینطور است. ممکن است بخواهید کلاس را با جزئیات کامل برنامه‌ریزی کنید، اما به محض شروع بحث، تصمیم بگیرید نقطه شروع را مطابق با موقعیت شرکت‌کنندگان تغییر دهید. یادداشت‌ها و مواد آموزشی، به‌عنوان پایه و مبنایی ارزشمند برای کاری هستند که می‌خواهید انجام دهید. اینها در واقع، بیشتر ابزاری‌هایی هستند که به شما اجازه می‌دهند اعتماد به نفس خود را افزایش دهید و کنترل جریان بحث را به دست بگیرید.

نکات و یادداشت‌های طرح کلاس

هر معلم/مدرسی، یک روش شخصی به منظور آماده شدن پیش از ورود به کلاس را دارد. یادداشت‌های بیل و اسپن شباهتی به یکدیگر ندارند. شما می‌توانید این را در منبع آنلاین ۳ مشاهده کنید، جایی که ما هر کدام مورد آموزشی صنایع Catatech را به یک روش متفاوت آماده نموده‌ایم. بیل از اسنادی با خطوط کلی دقیق به منظور برنامه‌های آموزشی و نوشتن طرح درس استفاده می‌نماید و هر بخش را متمایز می‌سازد. او همچنین، زمان شروع را با حروف بزرگ با رنگ قرمز روی نسخه چاپی خود مشخص می‌سازد. او همواره از یادداشت‌های آموزشی استفاده نمی‌کند، اما آنها را همراه خود دارد. اسپن از یک ورق ساده و مجزا را استفاده می‌نماید که با مداد نوشته شده است و در آن چند کلمه کلیدی، گاهی نقشه ذهنی، طرح تخته درس و سه یا چهار نقطه عطف کلاس با زمان‌های متصل به آنها استفاده مشخص شده‌اند. اسپن، تقریباً هر بار که مورد آموزشی را تدریس می‌کند، این تک برگ را به عنوان بخشی از آماده سازی خود بازنویسی می‌نماید.

رفتار و کردار در کلاس

ما معلمان بزرگ فراوانی را می‌شناسیم و هر یک، بر مبنای شیوه خود عالی هستند. با این حال، اشتراک تمام آنها این است که سبک خاص خود را دارند و اجازه می‌دهند شخصیت شان را از طریق تدریس نشان داده شود. ما هر دو (بیل، اسپن) مرد سفیدپوست قدبلند، کت و شلوار پوشیده و میانسال هستیم - خصوصیتی داریم که برای نشان دادن اقتدار در کلاس درس عالی هستند. یکی از همکاران سابق ما، خانمی با سابقه‌ای طولانی به عنوان استاد دانشگاه، مشاور، نویسنده کتاب‌های درسی و مدرس موردکاوی عالی، با قد حدوداً پنج فوت است که بسیار بی ادعا است. علی‌رغم این سابقه ممتاز، او همواره درخصوص چگونگی خوب تدریس نمودن، بسیار می‌اندیشد. ما می‌توانیم اقتدار در کلاس درس را تنها با زبان بدن و حرکت نشان دهیم و گاهی بهتر است نشانه‌های اقتدارگرایانه خود را کاهش دهیم تا شکل‌گیری بحث را تقویت نماییم. همکار ما نیاز است تا با استفاده از مهارت‌های استدلال قوی، ساختار کلاسی را تا حدودی سخت‌گیرانه‌تر نماید و به کمک طرح مثال‌های عمیق، بر اقتدار خود تأکید ورزد.

معلم/مدرس موردکاوی از نظر ساختاری که بر کلاس تحمیل می‌نمایند، بسیار متفاوت هستند. برخی از راهنمایی‌های صریح اجتناب می‌کنند و تنها منتظر شروع بحث توسط یادگیرندگان می‌مانند، نکاتی را روی تخته می‌نویسند و گاهی اوقات سؤالات ساده می‌پرسند. برخی دیگر کلاس را بسیار سخت‌گیرانه اداره می‌نمایند. یک معلم/مدرس موردکاوی معروف و بسیار خوب، فرایند آماده‌سازی خود را برای کلاسی با اسپن، طراحی نمود. کلاسی که پیش‌تر یادگیرندگان را ملاقات ننموده‌اند. او نشان داد که چگونه به منظور پیشرفت بحث، برنامه‌ریزی نموده است. او پیش‌بینی نمود (بر مبنای تجربیات گذشته) "هنگامی که به این بخش از مورد آموزشی می‌رسیم، یک یادگیرنده، عموماً در ردیف بالا سمت راست، با من مخالفت می‌کند و نظراتش را با حالت نسبتاً عصبانی مطرح می‌سازد." سپس اسپن مشاهده کرد که او دو بار در همان روز به دو گروه دانشجویی مختلف این مورد آموزشی را آموزش داد و دقیقاً از ردیف بالا سمت راست، درست همانطور که او گفته بود، یادگیرنده‌ای مخالف خود را احساس نمود.

شما می‌توانید بیش از حد ساختارمند باشید. ما معلمان/مدرسین نمونه‌ای را دیده‌ایم که کلاس‌شان را تا حدی برنامه‌ریزی می‌کنند که یادگیرنده در آن تنها به انجام فعالیت‌های ساده می‌پردازند. به بیان دیگر، هنگامی که قرار است نکات خاصی ارائه می‌گردند و کلاس به مقصد از پیش تعیین شده استاد منتهی می‌گردند. این در ابتدا تأثیر فوق‌العاده‌ای ایجاد می‌نماید، اما با پیشرفت دوره، یادگیرندگان، به‌ویژه آن‌هایی که تجربه کاری گسترده دارند، تحمل نخواهند نمود. یادگیرندگانی هستند که تمایل دارند در کلاس صحبت کنند و برخی دوست دارند در طول کلاس نکات جدیدی کشف نمایند و دوست دارند، فکر کنند که باهوش هستند و می‌توانند دیدگاه‌های ناشناخته‌ای داشته باشند. یک بار، پس از تدریس همان مورد آموزشی کوچک برای بیش از ده سال، اسپن با یادگیرندگان مواجه شد که راه حلی کاملاً جدید و بسیار تخیلی ارائه نمود.

توصیه اصلی، که در تضاد با کاری است که بسیاری از همکاران انجام می‌دهند، این است که در محیطی که به تدریس موردکاوی عادت ندارد، خیلی بهتر است دوره را به شیوه‌ای بسیار منظم، ساختارمند و با اختیارات فراوان آغاز نماییم.

سپس به تدریج به یادگیرندگان نشان دهید که شما نیز همانند انسانی آزاداندیش هستید و رفتار دوستانه‌ای با یادگیرندگان داشته باشید. این رویکرد ممکن است بر مبنای مبحث و سبک شخصی متفاوت باشد، اما مطمئناً برای ما و بسیاری دیگر کارآمد بوده است. یکی از همکاران ما در ابتدای کلاس به یادگیرندگان می‌گوید که "دوره به این شکل خواهد بود. اگر آن را دوست ندارید، بهتر است همین الان کلاس را ترک نمایید تا بعداً شکایتی مطرح نسازید"

ما دیده‌ایم که بسیاری از اساتید در ابتدا سعی می‌نمایند با یادگیرندگان دوستانه رفتار کنند، سپس کنترل خود را از دست می‌دهند و تلاش می‌نمایند تا اختلالات را مهار سازد. هنگامی که معلوم می‌گردد که تمامی افراد نمی‌توانند یا نمی‌توانند مسئولیت یادگیری خود را بر عهده بگیرند، تعارضات شدت می‌یابند. در پایان، باید اشاره داشت که یادگیرندگان (مخصوصاً جوان‌ترها) یک استاد می‌خواهند و نه یک دوست فارغ‌التحصیل! هرچند ممکن است در ابتدای دوره موضوع دیگری را بیان نماید.

لباس پوشیدن به منظور مدیریت کلاس و تأثیرگذاری بر یادگیرندگان

لباس‌ها، بیشتر از آنچه که می‌اندیشید، شما (شخصیت) را می‌سازند و شکل می‌دهند. لباسی که می‌پوشید نشان می‌دهد که چه کسی هستید، بنابراین کمد لباس شما نکته‌ای نیست که نسبت به آن بی‌تفاوت باشید. با این حال بسیاری از معلمان به لباس فکر نمی‌کنند. تقریباً همواره بر پوشیدن کت و شلوار یا لباس رسمی، با پیراهن مرتب (البته اتو شده) تأکید می‌ورزیم. ما این اقدام را انجام می‌دهیم زیرا فکر می‌کنیم لباس رسمی برای کلاس‌ها مهم است. لباس‌ها به یادگیرندگان نشان می‌دهند که شما آنها را جدی بگیرید و پیامی مدنظرتان را ارسال می‌نمایید. به‌ویژه هنگامی که در حال بحث کردن در خصوص مباحث از دیدگاه مدیریت ارشد هستید، لباس شما بسیار پیام آور و تأثیر گذار است.

بنابراین، شایسته است تا حدی میزان، رسمی لباس بپوشید؟ به طور کلی (دقیقاً به صورت مشابه در تدریس و ارائه به شرکت‌ها یا سخنرانی‌ها در کنفرانس‌ها)، ما فکر می‌کنیم شما بهتر است اندکی رسمی‌تر از انتظار مخاطب و سطح رایج پوشش آنها، لباس بپوشید. این که پوشش چقدر رسمی است، بستگی به فرهنگی دارد که در آن تدریس می‌نمایید. شما می‌خواهید بالاتر از میانگین رسمیت در بین اعضای هیئت علمی باشید. ما (بیل و اسپن) از قرار گرفتن در بالاترین سطح مقیاس لذت می‌بریم، اما این ما هستیم و شما باید استاندارد خودتان را بیابید.

متأسفانه هنگام گفتگو با بسیاری از اساتید خانم که عضو هیئت علمی هستند، مشاهده نمودیم که آنها احساس می‌کنند که معلمان/مدرسان اغلب بهتر است بیشتر تلاش کنند تا اعتبار خود را نزد مخاطبان تثبیت نمایند. به همین جهت گاهی پیشنهاد می‌گردد برای رسیدن به سطح رسمی انتخابی و حفظ آن، معلمان/مدرسان خانم، پوشش کلاسیک را برگزینند و خیلی شیک پوش نباشند (مگر اینکه کاملاً بدانید دارید چه می‌کنید). ترکیبی از ظرافت و اندکی رسمیت کلاسیک و محتاطانه را از بروز دهید. توجه به این نکته نشان می‌دهد که شما شخصیت راحت اما مقتدر را دارا هستید. یکی از همکاران پیشنهاد نمود که به تدریس به عنوان یک مصاحبه شغلی فکر کنید. اعضای هیئت

علمی جوانتر باید مراقب باشند که خیلی قدیمی به نظر نرسند (بهروز باشند). یک امتیاز انتخاب پوشش کلاسیک این است که لباس‌های کلاسیک راحت هستند و هنگامی که مُد تغییر می‌کند مجبور نیستید، لباس‌های جدیدی بخرید.

لباس مناسب و متعادل، نشان دهنده جدیت است: در ازای سرمایه‌گذاری بسیار اندکی از زمان و پول، می‌توانید برای خود اقتدار و تأثیر اولیه خوبی را خریداری کنید. تعداد محدودی از همکاران ما کاملاً در جهت دیگری حرکت می‌کنند و سرمایه‌های فراوانی را به ایجاد اعتبار و اقتدار در کلاس صرف می‌نمایند. رعایت نکات مطرح شده، می‌تواند کارساز باشد - بالاخره شخصیت بر اکثر توصیه‌های ما در این فصل غلبه دارد، اما معمولاً تنها در صورتی که شهرت جهانی داشته باشیم یا دروس بسیار فنی تدریس کنیم، به این بُعد توجه می‌نماییم. یک نمای بیرونی نامرتب به مخاطبان شما می‌گوید که این مربی، که هرگز درباره او، نکته‌ای نشنیده‌اند، به کلاس اهمیتی نمی‌دهد و در نتیجه، به یادگیرندگان نیز به کلاس اهمیت نمی‌دهند. لازم نیست روی ظاهر خود وسواس داشته باشید، بلکه تنها کافی است به آنچه می‌پوشید، فکر کنید. با پوششی به کلاس وارد شوید که با آن احساس راحتی دارید (زیرا سطح تحرک شما بالا خواهد بود). لباس و ظاهر شما نکته‌ای نیستند که پس از شروع کلاس به آنها بیندیشید. اشتباهات آشکار، مانند فراموشی درخصوص خاموش کردن تلفن همراه یا گذاشتن پول خرد یا کلید در جیب، را هرگز مرتکب نشوید. هر رفتار کوچکی که به عنوان معلم/مدرس از خود نشان دهید، بلافاصله بزرگ‌نمایی می‌شود و برای یادگیرندگان بسیار قابل مشاهده است. اگر کار کوچکی انجام دهید (مانند بازی با سکه‌ها در جیب‌تان)، یادگیرندگان متوجه این موضوع می‌شوند و تمرکزشان از بین می‌رود.

مدیریت اضطراب خود

ناشناخته‌های موردکاوی، اضطراب فراوانی را برای مدرسان ایجاد می‌نماید. بیل هنوز پیش از کلاس مضطرب می‌گردد. (اسپن با توسل به طرح‌های مختلف، وانمود می‌کند که اضطراب ندارد). می‌توانید از عصبی بودن خود پیش از کلاس استفاده کنید، تا تمرکز خود را حفظ نمایید؛ زیرا زمانی که از خود راضی هستید اتفاقات ناگواری رخ می‌دهد. اما عصبی بودن می‌تواند هم برای تدریس شما (به ما اعتماد کنید، تجربه کمک می‌کند) و هم برای زندگی شما در خارج از کلاس مضر باشد. سعی کنید به یاد داشته باشید که هرگز نمی‌توانید به طور کامل، برای یک ارائه بحث موردکاوی آماده باشید. با حقایق و چارچوب‌های موردکاوی آشنا باشید، بدانید اما درخصوص برنامه آموزشی خود وسواس نداشته باشید و سپس هر اضطرابی را که دارید، بپذیرید و سعی کنید از اقدامات لذت ببرید. هنگامی که صحبت از مدیریت اضطراب (یا عصبی بودن) می‌شود، مشاهده می‌گردد که تدریس بسیار شبیه بازیگری است و بازیگران، ترفندهای متعددی به منظور مبارزه با اضطراب دارند. آنها تمایل دارند در دسته‌های آماده‌سازی، تمرینات و تشریفات قرار گیرند.

آماده‌سازی

البته آماده‌سازی، به معنای آماده‌سازی خود برای تدریس در کلاس است. به عبارت دیگر، بهتر است که محتوا، فرآیند و ذهن شما آماده باشند. شانس به نفع ذهن آماده است و شما می‌توانید با فکر کردن درخصوص آنچه که قرار است اتفاق بیفتد و چگونگی رخ داد آن، واکنش نشان دهید. اگر تازه‌کار هستید یا در محیطی ناآشنا هستید، سعی کنید از کلاس درس دیدن نمایید و پیش از ورود به آن به خوبی جوانب را بسنجید. جلوی کلاس خالی بایستید؛ تصور کنید با یادگیرندگان کلاس چگونه به نظر می‌رسد. با کنترل‌های صفحه‌نمایش، تخته، چراغ‌ها و رایانه‌ها کار کنید. اگر برای مخاطبان فراوانی سخنرانی می‌کنید، با افراد فنی گفتگو نمایید و از حمایت آنها و توضیحات فنی مطمئن شوید. قلم‌های تخته سفید یا گچ، جایی که کت خود را آویزان کنید، جایی که می‌خواهید یادداشت‌های خود را بگذارید، مشخص نمایید. آنچه را در کلاس تغییر دهید تا مناسب شما باشد. کل ایده با این نوع فعالیت این است که مالکیت مکان را به دست بگیرید و آن را متعلق به خود کنید. برای مثال، اگر می‌خواهید از رایانه استفاده کنید و نسبت به آن احساس ناامنی دارید، مطمئن شوید که می‌توانید از رایانه خود استفاده نمایید. برای مثال، اسپن اغلب از نداشتن میز به اندازه کافی جادار و بلند، تأسف می‌خورد تا بتواند رایانه یا یادداشت‌هایش را روی آن بگذارد و مجبور نباشد خم شود. او معمولاً یک سطل زباله یا جعبه کاغذ را به عنوان پایه قرار می‌دهد و میز معمولی را به میز رایانه تغییر می‌دهد.

تمرینات

تعدادی تمرین وجود دارند که بازیگران به منظور آماده‌سازی پیش از اجرا انجام می‌دهند. معلمان/مدرسان نیز پیش از کلاس از آنها استفاده می‌نمایند. در درجه اول، آنها صدا و تنفس را آماده می‌سازند. هنگامی که در یک کلاس صحبت می‌کنید، متوجه خواهید شد که باید بلندتر از حد معمول صحبت کنید. بازیگران نیاز دارند این تمرین را به طور منظم انجام دهند و با انجام تمرینات صوتی، مانند پیدا کردن مکانی که در آن تنها هستند (حمام خوب است)، ایستادن در مقابل آینه و انجام کارهایی مانند مستقیم نگه داشتن بازوها، مشاهده حرکات چهره و دهان خود آماده شوند. برخی بازیگران، با صدای بلند (شبيه به خمیازه بلند) در حالی که به آرامی بازوهای خود را در مقابل خود حرکت می‌دهند، به صورت هم‌زمان به تمرین گرم کردن صدا و حرکت دست می‌پردازند.

معلمان اغلب نسبت به نحوه صدا و ظاهرشان عصبی هستند. این یک ترکیب بسیار بد است، زیرا این دو عامل به یکدیگر مرتبط هستند. تقریباً هر معلمی می‌تواند جلوی کلاس - بدون میکروفون - صدای عالی داشته باشد. نکته کلیدی این است که با شکم نفس بکشید نه با سینه. نفس کشیدن با شکم به این معنا است که شکم خود را بیرون بدهید و نفس عمیق بکشید و با صدای کامل صحبت کنید. اگر شکم خود را به داخل فرو می‌برید و بیشتر از جناغ سینه خود نفس می‌کشید، صدای شما تن فشاری به خود می‌گیرد (اغلب نیم اکتاو بالا می‌رود). به منظور دستیابی و حفظ حجم کافی بهتر است تارهای صوتی خود را تقویت نمایید. در غیر این صورت، پس از یک روز گرفتگی صدا خواهید داشت. تمرینات تنفسی در حمام به شما کمک می‌کنند که احساس بهتری پیدا نموده و صدایتان را تقویت نمایید. حداقل در ابتدا؛ پس از مدتی می‌توانید یاد بگیرید که تمرینات را بی صدا و در ملاء عام، بدون توجه کسی انجام دهید. اگر درخصوص نحوه انجام این کار مطمئن نیستید، به یک مربی آواز مراجعه کنید؛ تنها یک ساعت تمرین

می‌تواند یک سرمایه‌گذاری مناسب در تقویت صدا باشد. به عنوان یک معلم/مدرس، شما با صدای خود زندگی می‌کنید. مراقبت از آن، احتمال عصبی شدن شما را کاهش می‌دهد و کاهش عصبی بودن، برای صدای شما مفید است.

تشریفات

تشریفات، کارهای کوچکی هستند که ما به منظور کاهش استرس، برای اهداف عملی یا با توجه به علاقه شخصی خودمان انجام می‌دهیم. بسیاری از معلمان (و البته بازیگران) از تشریفات به منظور کنترل عصبی بودن خود استفاده می‌نمایند. بیل همواره سعی می‌نماید چند دقیقه پیش از کلاس، چند نفس عمیق بکشد و تمرکز کند. هنگامی که حتی برخی عوامل از این امر جلوگیری می‌کنند، او همچنان پیش از ورود به کلاس یک لحظه مکث می‌نماید. یکی از استادان مشهور، از فنجان قهوه استفاده می‌نمود و آن را در دست می‌گرفت و قدم می‌زد. اگر سوال دشواری از شما پرسیده می‌شود، می‌توانید با خوردن جرعه‌ای آب و اندکی تأمل، سرعت خود را کاهش دهید. البته حدّ مشخصی از عصبی بودن می‌تواند مفید باشد. این حس، شما را هوشیار نگه می‌دارد و تضمین می‌نماید که به هر کلاسی طوری نزدیک می‌شوید که گویی کلاسی جدید است. به کلاس به عنوان یک منبع نگاه کنید، اما منبعی که نیاز دارید از آن استفاده کنید و خدمات خاصی را به آن ارائه دهید. به کلاس همچون، مانعی ننگرید که بر سر راه شما قرار گرفته است.

آغاز فرایند تدریس

در نظر داشته باشید که هر کلاس یا دوره آموزشی، بهتر است به شکل صریح و واضح طراحی گردد. در ادامه بحث، ابتدا به اولین کلاس موردکاوی و سپس به استراتژی‌های عمومی به منظور آغاز کلاس می‌پردازیم.

اولین کلاس موردکاوی

شایسته است یادگیرندگان، سازوکارهای بحث در کلاس شما را بیاموزند. به ویژه اگر به کلاس شما اولین کلاس موردکاوی آنها باشد. اینکه چه زمانی پویایی بحث‌ها در کلاس خود را برای یادگیرندگان توضیح دهید، یک چالش است. ما دریافته‌ایم که گنجاندن قوانین یا دستورالعمل‌ها مکتوب در برنامه درسی که پیش از آغاز دوره در دسترس یادگیرندگان است، اغلب کافی نیست. بسیاری از یادگیرندگان، برنامه درسی را با دقت نمی‌خوانند، به خصوص پیش از شروع دوره، اغلب به دستورالعمل‌ها و سایر اطلاعات توجه کافی ندارند. این امر به ویژه هنگامی صادق است که یادگیرندگان در حال انتخاب یا خرید دروس در طول دوره حذف یا اضافه هستند. در حالت ایده آل، بهتر است پیش از شروع دوره، یک جلسه جداگانه با یادگیرندگان، به صورت حضوری یا آنلاین داشته باشید. ارسال یک ایمیل به گروه با شرح مختصری از نحوه برگزاری دوره نیز می‌تواند مفید باشد، اگرچه ما آن را کافی ندانستیم.

(جنبه اول) بنابراین، چگونه باید یک دوره موردکاوی را با دانشجویان بی تجربه آغاز نمود؟ بیل، پس از سال ها، اغلب کلاس خود را با بحث پیرامون موردکاوی آغاز می نماید و در اولین جلسه کلاس، یک پرسش از موردکاوی مطرح می کند. او سپس در پایان کلاس، زمانی را به بحث درخصوص سازوکارهای بحث کلاس و هر گونه مسائل اداری، از جمله برنامه درسی، نمرات و نکاتی از این قبیل اختصاص می دهد. این شیوه، اساساً سازنده تر و مشارکتی تر از ورود به کلاس درس و سخنرانی درخصوص چگونگی انجام فعالیت ها در کلاس است.

بحث موردکاوی باید انباشته (تجمیعی) باشد. تا آنجا که ممکن است، هر نظر، بر مبنای نظر پیشین طرح گردد (البته به جز زمانی که مبحثی را تغییر می دهید). به منظور انجام این کار نیاز است که یادگیرندگان به هر نظر گوش فرا دهند، نه اینکه بنشینند و منتظر بمانند تا نظر خودشان را مستقل از نظر پیشین، مطرح سازند. یک راه به منظور نشان دادن این موضوع این است که قانونی به منظور صحبت کردن داشته باشید. به طور مثال، اگر فردی تمایل به صحبت دارد باید ابتدا دستش را بلند کند؛ اما این کار را تنها هنگامی می تواند انجام دهد که شخص اول صحبتش را تمام کرده باشد. در کلاس های موردکاوی که تمام فرایندها طبق روال پیش می روند، این گونه قوانین می توانند قابل توجه باشند و راه بسیار مناسبی به منظور تأکید بر سازوکارهای مشارکتی یادگیرندگان، ایفای نقش و یادگیری از همتایان ارائه نماید. البته در برخی می توانید به منظور افزایش رقابت، استثنا قائل شوید و بگذارید فردی نظر دیگری را به چالش بکشد.

راه های مختلفی به منظور نشان دادن این موضوع وجود دارند. بیل، صحنه ای گویا از فیلم تخیلی کوئنتین تارانتینو^۱ را برای شاگردانش بازگو می نماید. در یک صحنه، میا والاس با بازی اوما تورمن، در حال مصاحبه با وینسنت وگا با بازی جان تراولتا است. (در فیلم) والاس از وگا می پرسد که به حرف های او گوش می دهد یا منتظر است که نوبت به خود او برسد و حرف هایش را بگوید. وینسنت وگا، پاسخ می دهد که سعی می کند صحبت ها را گوش دهد و گوش دادن را بیاموزد. بیل از این دیالوگ استفاده می کند تا به این نقطه برسد که صرفاً مؤدبانه منتظر ماندن برای صحبت کردن، کافی نیست. نیاز است یادگیرندگان گوش فرا دهند و کلاس را به گفت و گوی مستمر تبدیل نمایند.

جنبه دوم این است که چگونه می توان "حس اجتماع"^۲ را در گروه ایجاد نمود؟ چگونه می توان یادگیرندگان را به شناخت و به تبع آن به یادگیری از یکدیگر هدایت نمود؟ در یک کلاس سنتی با دانشجویان کارشناسی یا کارشناسی ارشد که پیش تر یکدیگر را می شناسند، شما تنها عنصر جدید در گروهشان هستید، اقدام صحیح این است که ابتدا خود را معرفی کنید. اگر در حال تدریس یک کلاس اجرایی هستید، جایی که یادگیرندگان اغلب تنها برای چند روز، گاهی بسیار فشرده دور هم جمع می گردند، بهتر است آنها را بشناسید و آنها نیز باید یکدیگر را بشناسند. اندکی وقت بگذارید و از شرکت کنندگان بپرسید که نگرانی ها و انتظارات آنها چیست. یک تکنیک نسبتاً تکراری، اما همچنان مؤثر این است که در کلاس بچرخید (البته بسته به اندازه مخاطبان)، پاسخ های آنها را روی تخته سفید یا فلیپ چارت برای هر فرد بنویسید. سپس، فهرست اسامی را مجدداً بررسی نمایید و مطمئن گردید که شما بیشتر انتظارات را پاسخ

^۱Quentin Tarantino

^۲Sense of community

خواهید داد. اگر این مرحله به خوبی انجام شود، می‌تواند روشن سازد که نتیجه یادگیری یک سمینار یا یک جلسه، مسئولیت مشترک مخاطبان و رهبر بحث است. اگر وقت دارید و یادگیرندگان قبلاً هرگز یکدیگر را ملاقات ننموده‌اند، و گروه دارای پیشینه التقاطی و مختلف هستند (رشته‌ها، مشاغل و ...)، می‌توانید از هر یادگیرنده بخواهید خود را معرفی نماید.

با این حال، این اقدام خطرناکی دارد. برخی از مدرسان/ معلمان این اقدام را فرصتی به منظور ارائه رزومه کامل و ارائه دیدگاه‌های خود از جهان می‌دانند. شما می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که تنها نام، عنوان و پاسخ به یک یا دو سوال (به عنوان مثال، "چرا/ این دوره را می‌گذرانم؟" "فعالیت غیرکاری مورد علاقه من چیست؟" من بیشتر دوست دارم یک روز را چگونه سپری نمایم؟) را در برگه‌ای بنویسند. مراقب باشید که هنگام انجام این کار سرعت را بالا نگه دارید (زمان را محدود سازید) و مراقب گروه‌های مختلف یادگیرندگان باشید، یادگیرندگانی که اجتماعی یا بداخلاقی یا خجالتی هستند. تا بدانید بهتر است در صورت نیاز به چه کسی مراجعه نمایید. اما این تمرین را تنها در صورتی انجام دهید که یادگیرندگان یکدیگر را از قبل نشناسند. شما به دانش درخصوص آنها نیاز دارید، پس به بهانه‌ای، تلاش نمایید یادگیرندگان را بیشتر بشناسید. اگر در موقعیتی قرار گرفتید که یک بحث موردکاوی را در محیطی هدایت می‌کنید که تمام یادگیرندگان یکدیگر را می‌شناسند (به عنوان مثال، یک بحث استراتژیک درون شرکتی)، در طول کلاس به دقت نحوه ارتباطات آنها و نقش‌ها را بررسی نمایید.

افتتاحیه کلاس‌ها

توجه داشته باشید راه‌های مختلفی به منظور آغاز بحث وجود دارند. شایسته است که شما شیوه سازگار با خودتان را انتخاب نمایید. ابتدا به یادگیرندگان، اطلاع دهید که کلاس در شرف شروع است، سپس ساکت بمانید و آماده شوید. نحوه انجام این کار می‌تواند متفاوت باشد. یک تسهیلگر در کلاس‌های یادگیری "شرکت‌کننده محور" در دانشکده کسب و کار هاروارد، هر کلاس را ورود بی‌سر و صدا آغاز می‌نماید، دکمه‌های جلوی کت خود را باز می‌کند و آستین‌های پیراهنش را بالا می‌زند و بعد بحث را آغاز می‌نماید. تنها یک یا دو جلسه طول می‌کشد تا یادگیرندگان این سیگنال را بفهمند و بلافاصله ساکت شوند و به یادداشت‌های مورد آموزشی خود نگاه کنند. یکی از استادان بزرگی که می‌شناسیم، کلاس‌هایش را با ورود به کلاس، با تمرکز بر نقطه آغاز بحث، شروع می‌کند. کاغذهایش در دست خود می‌گیرد و با صدای بلند می‌گوید "بیایید شروع کنیم!".

راه کلاسیک برای شروع یک مورد آموزشی این است که از یک یادگیرنده بخواهید بحث را آغاز نماید و شما سه راه اصلی برای انجام این کار دارید: "تماس سرد"، "تماس گرم" و "تماس آزاد". البته، شما می‌توانید این تماس‌ها را در هر نقطه از یک کلاس موردکاوی، نه تنها در ابتدا، برقرار سازید.

¹Cold call

²Warm call

³Open call

- یک "تماس سرد" (برخی معلمان به آن به عنوان قرار دادن شخصی در "صندلی داغ" تلقی می‌نمایند)، زمانی رخ می‌دهد که یک مدرس/ معلم مستقیماً از یادگیرنده می‌پرسد (به عنوان مثال) "اینگرید، شرکت Dell در مورد آموزشی، در راستای کالایی شدن محصولاتش چه باید انجام بدهد؟"
- تماس گرم هنگامی رخ می‌دهد که شما با نام بردن از یادگیرنده‌ای که بحث را آغاز نموده است و با اشاره به صحبت‌ها یا مطالبی که در گذشته مطرح شده‌اند، کلام خود را شروع می‌کنید و به آن فرد زمان می‌دهید تا افکار خود را جمع‌آوری نماید. به طور مثال، "صبح بخیر. امروز از اینگرید می‌خواهم بحث را آغاز نماید، اما ابتدا/چند نظر درباره سؤالاتی دارم که در کلاس هفته گذشته مطرح نمودید". این اقدام یک یا دو دقیقه به اینگرید فرصت می‌دهد تا نبض خود را به زیر ۱۸۰ برساند، یادداشت‌های خود را بررسی نماید و تصمیم بگیرد که چگونه ادامه دهد. همچنین می‌توانید از قبل، از طریق ایمیل به یادگیرندگان اطلاع دهید که چه زمانی و چگونه قصد تماس بیشتر با آنها را دارید.
- تماس آزاد زمانی است که معلم/ مدرس، به سادگی از یک داوطلب به منظور آغاز بحث کمک می‌گیرد. به عنوان مثال، اعلام می‌نماید که "مورد آموزشی امروز درباره شرکت Dell است. درخصوص کالایی شدن محصول، چه اقداماتی باید صورت گیرند؟"

شما بهتر است درخصوص عمق و وسعت تحلیلی تصمیم بگیرید که از اولین یادگیرنده انتظار دارید. ممکن است از یادگیرنده‌ای بخواهید که با تمرکز بر مسائل مربوطه، مقدمه کوتاهی درباره مورد آموزشی ارائه دهد و بحث را با پیشنهاد یک اقدام یا پاسخ دیگری آغاز نماید. عمق این مقدمه بهتر است بسته به سطح یادگیرندگان اندکی تفکیک گردد. در یک کلاس دانشجوی MBA، می‌توانید درک عمیق کسب و کار را فرض نمایید و بحث را با توضیح مختصری درخصوص جزئیات شرکت آغاز نمایید، مگر اینکه صنعت بسیار متفاوت از دانش یادگیرندگان باشد. در یک کلاس دوره کارشناسی، ممکن است لازم باشد زمان بیشتری را به منظور تقویت درک دانشجویان از صنعت و شرکت - زمینه - صرف نمایید، زیرا بسیاری از آنها تجربه کاری اندکی دارند و تمایل دارند که درک خود را چه در مبانی نظری سازمانی و چه در زندگی شغلی بنا کنند.

یادگیرندگان بالغ‌تر، به طور متوسط، راحت‌تر صحبت می‌نمایند و این کار را طولانی انجام می‌دهند. اگر تماس سرد یا تماس گرم را انتخاب می‌نمایم، بهتر است پیش از کلاس تصمیم بگیرید که کدام یادگیرنده، آغازگر بحث است. این انتخابی است که باید با دقت انجام شود، به خصوص در اوایل کلاس. حداقل در ابتدا تمایل داریم به اطلاعات مشخصات جمع‌آوری شده از یادگیرندگان تکیه کنیم و افرادی را با پیش‌زمینه متناسب با بحث انتخاب نماییم. برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی، این انتخاب ممکن است تجربه کاری در صنعت باشد و برای دانشجویان کارشناسی یا افراد بدون سابقه کار، رشته، ورزش، فعالیت یا علایق آنها ممکن است مفید باشد.

بعداً در دوره، با شناخت بیشتر دانش و توانایی‌های یادگیرندگان، تمایل داریم افرادی را انتخاب نماییم که احتمالاً پاسخ‌های خوبی ارائه می‌دهند. یا تمایل داریم که یادگیرندگان را انتخاب نماییم که به صحبت بیشتر در کلاس نیاز

دارند. تصحیح برداشت منفی، مهم است که خیلی قابل پیش‌بینی نباشید، بنابراین گاهی تنها یک یادگیرنده را به طور تصادفی انتخاب کنید. در غیر این صورت، بسیاری از یادگیرندگان ممکن است به این نتیجه برسند که اگر در هیچ یک از دسته‌هایی قرار نگیرند که برای انتخاب استفاده می‌کنید. تا حد امکان، تمام یادگیرندگان بهتر است حداقل یک بار در طول دوره، آغازگر بحث باشند. این سه شکل از افتتاحیه رسمی، البته، تنها راه برای شروع کلاس نیستند؛ اما دارای مزیتی هستند که کل کلاس را مجبور به آماده سازی می‌کنند. می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که به صورت گروهی آماده شوند و از یک گروه (یا نماینده گروه) بخواهید که بحث را آغاز نماید (به منظور بررسی جزئیات بیشتر، به بخش کار گروهی مراجعه کنید).

یک راه عالی به منظور آغاز کلاس این است که درخصوص برخی از سؤالات رأی دهند "چند نفر فکر می‌کنند که نیاز است EssEmBeeCo وارد بازار جدید شود؟" یا از یادگیرندگان درخصوص برخی از نکات عددی، مانند قیمت پیشنهادی برای یک شرکت یا میزان پرداخت به یک کارمند جدید، نظرسنجی کنید، نمودار توزیع را رسم نمایید و سپس درخصوص اینکه چرا آن عدد خاص را انتخاب نموده‌اند، نظرات را جویا شوید. همواره مراقب باشید که نگوید یک عدد خاص درست است. نکته این است که تفکر پشت تحلیل را درک نمایید. هر چه یادگیرندگان در مقاطع ارشد باشند، معمولاً ساختار ساده تری (یعنی گروه‌ها، تشریفات، نمرات) مورد نیاز است.

سمینارهای مدیریت ارشد، حداقل در ایالات متحده، اسکاندیناوی و هند، اگر مطالب جذاب باشند؛ تقریباً به خودی خود به بحث‌های کاملاً پرشور تبدیل می‌گردند. در کلاس‌های مدیریت اجرایی، می‌توانید به منظور به اشتراک گذاشتن دانش خود به افراد دارای تجربه صنعتی (یا حتی شرکتی) تکیه نمایید و از پیش به آنها اطلاع دهید و از آنها بخواهید درخصوص شرایط این صنعت صحبت کنند، نحوه ورود شرکت آنها به بازار مشابه شرکت مورد آموزشی، یا نکته دیگری می‌تواند یک استراتژی عالی باشد. ناگهان متحدانی خواهید داشت که به اندازه شما می‌خواهند که کلاس موفق شود. این همچنین می‌تواند راهی به منظور رسیدگی به افرادی باشد که تمایل به تسلط بر بحث‌ها دارند. با این توافقی ناگفته، یادگیرنده همان نکته ای را به دست می‌آورند که لازم است و نکات بیشتر را کسب نمی‌کند. بنابراین، به آنها زمان اختصاص دهید.

ایجاد اعتماد در کلاس

در مقایسه با سخنرانی‌های سنتی، مخاطرات شخصی قابل توجهی در ارتباط با تدریس موردکاوی وجود دارند. آیا یادگیرندگان آن‌طور که شما امیدوارید و انتظار دارید واکنش نشان می‌دهند؟ آیا آنها آماده خواهند شد؟ آیا آنها نکته ای جهت ارائه (بیان نظر) خواهند داشت؟ آیا آنها وارد بحث خواهند شد؟ آیا می‌توانید مباحثی را که می‌خواهید تدریس نمایید و اهداف مدنظرتان را پوشش دهید؟ جای تعجب نیست که معلمان/مدرسان بی‌تجربه، گاهی سعی می‌نمایند با پرسیدن سؤالات بسیار دقیق یا پاسخ دادن به سؤالاتی کنترل کلاس را در دست بگیرند که یادگیرندگان نمی‌توانند به آنها پاسخ دهند. هنگامی که ما خودمان تدریس موردکاوی را آموختیم، شعار استاد خود را به خاطر سپردیم، او تأکید داشت که "به کلاس اعتماد کنید" و به "یادگیرندگان ایمان داشته باشید". آنها دانش و دیدگاه‌هایی دارند

(حداقل اگر به آنها فرصت و انگیزه هایی به منظور آماده شدن و برقراری ارتباط بدهید، اگر بتوانید آنها را مشارکت دهید تا بحث پُر جنب و جوشی شکل بگیرد. شما اصطلاحاً "قلاب‌های متعددی" خواهید داشت که می‌توانید بحث را از طریق آنها هدایت نمایید، به شرطی که جرأت داشته باشید جریان را دنبال کنید و خود را بیش از حد در ساختار برنامه‌ریزی شده خود، محدود نسازید.

ایجاد اعتماد در گروه برای تمام شرکت کنندگان، به ویژه مربی دشوار است. آماده‌سازی خوب دوره و مدیریت انتظارات به شما کمک می‌نماید، اما اولین قدم‌های حیاتی در کلاس با شماست. هنگامی که سؤالاتی را برای کلاس مطرح می‌نمایید، بهتر است منتظر پاسخ باشید. اگر می‌خواهید بحث و اعتماد را در گروه ایجاد نمایید، استراتژی‌هایی مانند تماس‌های سرد یا نظرسنجی کافی نخواهند بود. در برخی مواقع و ما خیلی زود، در اولین جلسه کلاس خود از شما دفاع می‌نماییم، بهتر است یک سوال باز پاسخ در کلاس مطرح سازید. نحوه مدیریت مکث، پس از اولین سوال و سوالات بعدی، مدت زمان رابطه شما با کلاس را برای بقیه ترم تعیین می‌نماید. اگر به گروه ایمان نداشته باشید که بتوانند به سؤالات پاسخ دهند، آنها این را احساس خواهند کرد و در بهترین حالت شما باعث رنجش شده‌اید. یک استاد افسانه‌ای، در هر بار آغاز کلاس یا دوره، به خود یادآوری می‌نماید که به صحبت‌های یادگیرندگان گوش دهد. او با یک سوال بحث را آغاز می‌نماید، سپس جریان را دنبال می‌نماید و به کلاس برای ارائه تحلیل، اعتماد می‌کند.

پویایی هر گروه از یادگیرندگان می‌تواند بسیار متفاوت باشد. در حالی که یادگیرندگان در هر دوره می‌توانند هنجارهای سازنده یا هنجارهای مخرب تعامل ایجاد نمایند، کسانی که چندین کلاس را با هم به اشتراک می‌گذارند، بسیار مستعد توسعه فرهنگ ریشه‌دار هستند. بحث‌های مورد کاوی، توسعه بسیاری از این هنجارها را نه تنها به دلیل افزایش میزان ارتباط یادگیرندگان، بلکه به دلیل ماهیت خود ارتباطات، تسریع می‌بخشند. ایجاد لحن مثبت، سازنده، حمایت کننده، کنجکاوی از نظر فکری و مطالبه‌گر بسیار مهم است. ما شما را تشویق می‌نمایم تا برای یادگیرندگان توضیح دهید که حمایت از یکدیگر مانع از به چالش کشیدن ایده‌های یکدیگر و بحث آشکار درباره ایده‌ها نمی‌گردد. گاهی حتی بهترین تلاش به‌منظور تنظیم و حفظ این لحن ممکن است برای جلوگیری از ایجاد یک بحث غیر پویا (غیرمولد) و ناکارآمد کافی نباشد. در فصل ۵، درخصوص اینکه در صورت ایجاد هنجارهای غیرمولد چه باید کرد، بحث خواهیم نمود.

ایجاد اعتماد در نحوه رفتار شما با یادگیرندگان نهفته است. اگر تمام کارهای آنها را مدیریت کنید، حتی نحوه انجام تکالیف آنها در خارج از کلاس، آنها تصور می‌کند که تصویر ذهنی شما از آنها مشابه کودکی است که نیاز به کنترل دارد. بنابراین، سطح بلوغ مطلوب را در کلاس نخواهید دید. ما بسیاری از اساتید، حتی اساتید با تجربه را دیده‌ایم که با دادن آزادی مورد نیاز به دانشجویان مقطع کارشناسی مخالف هستند، مشکلی که هنگام تدریس به مدیران اجرایی یا دانشجویان با تجربه MBA تشدید می‌گردد. اما (نظارت شدید/ کنترل‌گری) همچنین می‌تواند عاملی به منظور آموزش دانشجویان فارغ التحصیل کم‌تجربه یا دانشجویان بی‌تجربه در مقطع کارشناسی باشد. بسیاری از اساتید بر این باورند که بهتر است دانشجویان در مقطع لیسانس کنترل شوند. تجربه ما این است که رفتار با یادگیرندگان، به‌عنوان متخصصان بالغ، موجب می‌شود که آنها به این سطح دست یابند. برای بسیاری از یادگیرندگان، دوره سازگاری

زود هنگام وجود دارد، اما ما دریافته‌ایم که اگر انتظارات بالایی داشته باشیم، یادگیرندگان بالغ‌تر که مطالب را دریافت می‌کنند، بقیه کلاس را نیز با خود همراه خواهند ساخت.

مدیریت بحث

هسته اصلی تدریس موردکاوی - و بیشتر هنر آن - در مدیریت بحث یادگیرندگان نهفته است. به این معنا است که به عنوان رئیس تشریفات عمل کنید. شما نیاز دارید که مدیریت نمایید تا چه کسی، چه زمانی و برای چه مدت صحبت نماید. از تابلوها به منظور پیگیری بحث، استفاده نمایید و نکات مهم را یادداشت نمایید. در پرسیدن سوالاتی که بحث را به جلو می‌برند، مانند یک مجری تلویزیون عمل کنید. در آگاهی از حرکات و موقعیت خود در کلاس درس، مانند یک رئیس ایفای نقش ننمایید.

مهمترین محتوای تدریس موردکاوی، مشارکت یادگیرندگان، پیشنهادات، نظرات و سؤالات آنها است. معلمان با تجربه به کمک های یادگیرندگان، به ویژه کمک‌های غیرمنتظره خوب یا مشارکت‌هایی که لحظات تدریس را تحت الشعاع قرار می‌دهند، به عنوان "هدایای" یاد می‌نمایند که یادگیرندگان به معلم و کلاس ارائه می‌دهند. تفکر درخصوص مشارکت‌ها از این طریق، شایستگی بالایی دارد. هدیه دادن با خطر خاصی همراه است. آیا گیرنده هدیه را می‌پذیرد، آیا می‌فهمد چرا هدیه داده شده است؟ آیا از اصالت آن قدردانی می‌کند؟ آیا به این اقدام مشکوک نمی‌شود؟ مدرس خوب (و ارزشیاب مشارکت) مانند یک هدیه گیرنده خوب است. شما هدایای یادگیرندگان را در بهترین حالت دریافت می‌نمایید و سعی میکنید به این موضوع بیندیشید.

رئیس تشریفات: فراخوانی از یادگیرندگان و مدیریت زمان پخش

مدیریت اینکه چه کسی، چه زمانی و برای چه مدت صحبت کند - یعنی چه کسی "زمان پخش" را تنظیم می‌نماید - بخش مهمی از رهبری بحث در مورد آموزشی است. به ویژه هنگامی که مشارکت، بخش قابل توجهی از نمره دوره را به خود اختصاص می‌دهد. یکی از نقش‌های شما به عنوان معلم/مدرس موردکاوی این است که مطمئن شوید که زمان پخش به طور عادلانه، اگر نه به طور مساوی، میان شرکت کنندگان دوره توزیع می‌گردد. اجازه دادن به اقلیتی از یادگیرندگان، حتی اگر مشارکت‌شان عالی باشد، به منظور تسلط بر بحث، دستیابی به اهداف را مختل می‌سازد و اغلب به نارضایتی یادگیرندگان منجر می‌گردد، زیرا آنها که احساس طرد شدن می‌کنند. لازم نیست یادگیرندگان به تعداد برابر صحبت کنند. برخی از نظرات اساسی‌تر هستند، به دوره بیشتر کمک می‌کنند، یا زمان بیشتری را میسر می‌سازد. به دلایل مشابه، تعداد دقیقی که هر یادگیرنده در طول یک ترم صحبت می‌کنند، نباید برابر باشد. اما نیاز است به تمامی یادگیرندگان فرصت برابر به منظور مشارکت در بحث داده شود.

در حالت ایده آل، بهتر است تمام یادگیرندگان احساس کنند که به آنها فرصت برابر به منظور مشارکت در بحث داده شده است. با صریح و شفاف بودن تا حد امکان از ابتدا درخصوص چگونگی و چرایی فراخوانی از یادگیرندگان دریافته‌ایم

که اکثر یادگیرندگان این سیستم را منصفانه می‌دانند. حفظ توزیع عادلانه زمان، می‌تواند بسیار سخت باشد. نه تنها تمام یادگیرندگان متفاوت هستند (آنها می‌توانند کم حرف، پُرحرف، رقابتی، مضطرب و گاهی حتی ستیزه‌جو باشند، که تمامی این ویژگی‌ها بر توانایی آنها در دریافت وقت، تأثیر می‌گذارد)؛ بلکه خود کلاس و رفتار ناخودآگاه شما می‌تواند بر علیه شما تأثیر بگذارد.

توجه داشته باشید که شما معمولاً ناظر خوبی برای رفتار خود نیستید و داشتن یک هم‌تا یا دستیار به منظور مشاهده الگوهایی که در آن زمان ارائه می‌دهید. در صورت امکان همراه داشتن یک برگ کاغذ و یا همراه داشتن اسناد آماری، می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. ما سنج‌های خاصی را در فصل ۸ ارائه می‌دهیم. مشخص نمایید که یادگیرندگان چقدر فرصت دارند در کلاس‌های شما صحبت کنند (کلاس‌های ما معمولاً ۳۰ دقیقه تا ۶۰ دقیقه زمان دارند). اگر فرصت کافی برای هر یادگیرنده وجود ندارد که حداقل یک بار در طول هر کلاس صحبت کند، بهتر است مراقب باشید که چه کسی در طول هر کلاس صحبت می‌نماید. حداقل، شما می‌خواهید تا حد امکان متناسب با موقعیت مکانی در کلاس، جنسیت، سطح تجربه، ملیت و هر طبقه‌بندی دیگری که ممکن است نگران‌کننده باشد، زمان را توزیع نمایید. در ابتدا، شما نیاز است صراحتاً اختیار خود را برای مدیریت زمان، به ویژه اختیار تماس با هر یادگیرنده در هر زمان، ایجاد نمایید.

به منظور حفظ اختیار خود، لزوماً مجبور نیستید از حق امتیاز استفاده کنید. به عنوان مثال، بیل ترجیح می‌دهد از تماس سرد استفاده ننماید (به استثنای زمانی که یادگیرندگان عصبی، تمایل به استفاده از استراتژی تماس سرد دارند)، زیرا تماس سرد برای بسیاری از یادگیرندگان اضطراب ایجاد می‌کند، به‌ویژه اگر آنها سردمدار و پیشرو نباشند. اما اگر برخی از یادگیرندگان به اندازه کافی آماده نباشند یا حاضر نباشند دست خود را بالا ببرند، و سایر حاضرین نیز به اندازه کافی مشارکت نموده باشند (حرف زده باشند) و بیل به تماس سرد متوسل می‌گردد.

ما تمایل داریم در یک سوم اول دوره، فرایند بسیار فشرده‌ای را اداره نماییم و تلاش می‌کنیم که تمام یادگیرندگان در بحث مشارکت داشته باشند. پس از دو یا سه کلاس که یادگیرندگان، درخصوص روند کلاس نظر بدهند، حتی اگر دست خود را بالا نبرند؛ سطح آمادگی بالا می‌رود. به این ترتیب الزام بر آماده بودن در دوره نیز تأکید می‌گردد. اگر یادگیرنده‌ای آماده نباشد، ما بلافاصله درخصوص آن اظهار نظر نمی‌کنیم؛ بلکه ادامه می‌دهیم و همین سوال را از یادگیرنده دیگری می‌پرسیم. ما نمی‌گوییم که آماده ساختن یادگیرندگان آسان است؛ اما این هدف، قابل تحقق است. ما در فصل ۵ به این موضوع خواهیم پرداخت.

برخی از مدرسان این رویکرد را بیشتر می‌پسندند و از ترفندهای خاصی استفاده می‌نمایند، مانند تماس مستمر با فردی که در کنار یادگیرنده ناآماده نشسته است. این یک فشار اجتماعی شدید را به منظور آماده شدن، ایجاد می‌نماید. ما خودمان از این رویکرد استفاده نمی‌کنیم. ما معتقدیم که این رویکرد، فشار مضاعفی را وارد می‌سازد، زیرا توجه را از محتوای دوره دور می‌نماید و آزادی شما را به منظور انتخاب هر یادگیرنده‌ای که می‌خواهید محدود می‌سازد. الگوهای فراخوانی قابل پیش‌بینی به هر شکلی (الفبایی، برمبنای محل نشستن، و مواردی از این قبیل) درگیری کمتری در میان آن دسته از یادگیرندگانی ایجاد می‌نماید که می‌دانند از دایره تمرکز شما خارج شده‌اند.

انتقال از یک یادگیرنده به یادگیرنده دیگر بهتر است با دقت انجام شود. مهم است که میان یادگیرندگانی تمایز قائل شویم که آماده اما عصبی هستند و یادگیرندگانی که آمادگی ندارند، اما تلاش می‌کنند که از طریق صحبت‌های نرم و بداهه، مشارکت داشته باشند. با گروه اول، شما باید صبر کنید تا آرام شوند و از زبان بدن خود (سر تکان دادن، لبخند زدن) استفاده کنید تا نشان دهید که به صحبت‌های آنها گوش می‌دهید و برای آنها وقت می‌گذارید. در مواجهه با گروه دوم، از یک داوطلب بخواهید، صحبت کند یا اگر مشکوک به عدم آمادگی او هستید و می‌خواهید مثالی از موقعیت بزنید، سوال بعدی را بپرسید. اگر کسی به خوبی آماده است یا تجزیه و تحلیل جامعی دارد، یا اگر نظرات یا سؤالاتی دارد که نشان می‌دهد او پیرامون مسائل مورد آموزشی فکر کرده است، سعی نمایید فوراً او را تحسین کنید. اغلب تصدیق، عبارت است از نوشتن یک نکته (یا موضوع) روی تخته، شاید متمایز ساختن آن به طریقی، مانند دایره کشیدن یا خط کشیدن زیر آن، یا قرار دادن یک ستاره در کنار آن. گاهی اوقات، ما تحسین خود را در زبان بدن یا حرکات بدنی خود منعکس می‌نماییم. گاهی، اگر نکته بسیار قوی باشد یا بخواهیم یادگیرنده‌ای را که دچار مشکل یا ناامنی بوده است، مستثنی‌نماییم، به صراحت و شفافاً نظر او را تحسین می‌کنیم. اما ما این کار را اغلب انجام نمی‌دهیم، زیرا می‌خواهیم آن سطح از بازخورد، خاص باقی بماند و نمی‌خواهیم یادگیرندگان دائماً به دنبال تأیید اعتبار باشند. ما سعی می‌نماییم تأکید بورزیم که یادگیرندگان باید بحث کنند، نه اینکه از معلم سؤال بپرسند. ما به آنها اجازه می‌دهیم در صورت گیرکردن سؤالات خود را بپرسند و بهترین سؤال‌ها، سؤالاتی هستند که پاسخ آماده‌ای برای آنها نداریم. در صورت امکان، پاسخ به سوال را به یادگیرنده محول سازید؛ نه به عنوان تنبیه، بلکه به منظور کمک به یادگیرندگان تا متوجه شوند که اغلب بیشتر از آنچه فکر می‌کنند می‌دانند. اگر متوجه نشد مجدداً سؤال را برای سایر یادگیرندگان تشریح نمایید. با پیشرفت دوره، آماده سازی و بحث، به یک عادت برای یادگیرندگانی تبدیل می‌گردد و ما به تدریج سؤالات مستقیم را کاهش می‌دهیم و بحث را با احتیاط بیشتری هدایت می‌نماییم.

به منظور تشویق یادگیرندگان به صحبت با یکدیگر در هنگام ایفای نقش یا مخالفت، توجه را از خود منحرف سازید. شما می‌توانید این کار را با یک کلام صریح در خطاب به یادگیرنده انجام دهید. به عنوان مثال به او بگویید که "هنگام پاسخ به سوال من (مدرس/استاد) را خطاب قرار نده و رو به سایر یادگیرندگان بایست و پاسخ را برای آنها توضیح بده". همچنین می‌توانید به جای نگاه کردن به گوینده، به یادگیرنده‌ای که می‌خواهید پاسخ دهد نگاه کنید. اگر به یادگیرنده نگاه کنید، بدون دخالت شما، راهنما را می‌گیرد و پاسخ می‌دهد. امکان تسهیل ارتباط یادگیرندگان را فراهم سازید. در صورت موفقیت در این امر، یادگیرندگان در می‌یابند که صاحب بحث هستند. بنابراین شما می‌توانید سؤالاتی بپرسید که این پویایی را تقویت نماید. نقش مجری یا رئیس تشریفات، شاید سخت‌ترین جنبه فیزیکی آموزش باشد. به این دلیل که در طول مدت کلاس، شما ایستاده‌اید و به کمک زبان بدن و حتی صحبت کردن، تدریس می‌نمایید که این امر انرژی شما را مصرف می‌سازد. اما همچنین به این دلیل که مدیریت بحث از نظر شناختی خسته‌کننده است، فرایند تدریس را دشوار می‌سازد. شما باید چندین کار را همزمان انجام دهید. همچنین، شاید این مهم‌ترین ویژگی نقش معلم/مدرس موردکاوی باشد. تمرین و عادات، مطمئناً کمک کننده است، اما انتظار خستگی پس از یک کلاس را داشته باشید.

استفاده از تخته به منظور ثبت مطالب

تخته کلاس (یا تابلوها) ابزاری حیاتی به منظور تدریس موردکاوی هستند. هنگامی که یادگیرندگان به نکات مختلفی درخصوص مورد آموزشی می‌رسند، معلم آنها را یادداشت می‌نماید (با استفاده از کلمات کلیدی، ترسیم، نمودار، جداول یا هر روشی که برای انجام سریع آن فکر می‌کند). یادداشت برداری در جمع، اهداف مختلفی را دنبال می‌نماید. یک نمای کلی مشترک از آنچه یادگیرندگان درباره آن بحث کرده‌اند، ارائه می‌نماید. فهرستی از نقاط اصلی بحث را به ترتیب وقوع نشان می‌دهد؛ اگر به خوبی انجام شود، مدرس/معلم نیز بر مبنای یادداشت‌ها، به تدریج مروری بر بحث ایجاد می‌نماید و مباحث و راه حل‌های مختلفی را مطرح می‌سازد. نوشتن روی تخته کلاس، همه اقدامات را در مسیر خود نگه می‌دارد. اگر این کار را نکنید، به سرعت متوجه خواهید شد که بحث تکراری می‌گردد و تعداد موارد آموزشی غیرمتوالی به طور چشمگیری افزایش می‌یابند. همانطور که یادداشت‌های آموزشی شما به شما کمک می‌کند تمرکز، نمایید؛ نوشتن و مدیریت مطالب روی تخته نیز همین قابلیت را خواهند داشت. در واقع به یادگیرندگان کمک می‌کند تا خیلی بیشتر از آنچه که بحث شفاهی ارائه می‌دهد، مبحث را به خاطر بسپارند و بفهمند. اگر یادگیرندگان بتوانند پس از یک کلاس به تخته کلاس/تابلوها نگاه کنند، حس می‌نمایند که درک کاملی از بحث دارند.

هدف دوم استفاده از تخته کلاس، هدایت بحث است. شما می‌توانید این کار را با علامت دادن به یادگیرندگان انجام دهید که چه نکات (موضوعاتی) در مورد آموزشی اهمیت دارند. اگر یادگیرنده موضوع (نکته ای) بگوید و معلم/مدرس آن را یادداشت نکند، این نشانه بی‌اهمیت یا تکراری بودن آن است. اگر با تکرار نظرات پیشین یادگیرندگان مشکل دارید، نظر را روی تخته مشخص سازید و بپرسید که یادگیرنده نظر فعلی خود را چگونه به آن اضافه می‌نماید. اگر به یاد دارید که چه کسی این نظر را داده است، به او مراجعه کنید، که نشان می‌دهد شما با دقت گوش می‌دهید و موجب می‌گردد یادگیرندگان به آنچه گفته می‌شود توجه بیشتری نشان دهند. اگر در جلوی تخته کلاس ایستاده اید و جنبه‌های مختلف مورد آموزشی را یادداشت می‌نمایید - به عنوان مثال، مشخصات استراتژیک صنعتی که شرکت در آن قرار دارد - و یک یادگیرنده نظر خوب اما غیر مرتبط با مبحث فعلی را ارائه می‌دهد (به عنوان مثال، طرح ویژگی‌های گروه رهبری یا نکته‌ای درخصوص فناوری که شرکت استفاده می‌کند)، می‌توانید انتخاب کنید که بحث را در مسیر خود نگه دارید، اما همچنان با رفتن به تابلوی بعدی، نوشتن یک عنوان جدید (مانند "سازمان" یا "فناوری")، و جذب یادگیرندگان، مبحث را ثبت نمایید. سپس بگویید: "نظر شما بسیار عالی است، اما اجازه دهید خصیصه‌های صنعت را/اندکی بیشتر بررسی نمایم". به این ترتیب، بحث را در نقطه مورد نظر نگه می‌دارید، اما همچنین نشان می‌دهید که مسیر را چگونه ادامه می‌دهید.

اگر این کار را به خوبی انجام دهید، بحث را هدایت می‌نمایید و به تدریج صفحه را با مطالبی مرتبط با برنامه ریزی، تکمیل می‌نمایید. اما یادگیرندگان اینطور تصور می‌کنند که خودشان از هرج و مرج موجود در اطلاعات، نظم ایجاد نموده‌اند. همچنین می‌توانید از تخته کلاس به منظور معرفی چارچوب‌ها و مدل‌ها استفاده نمایید. چارچوب را روی یکی از تخته‌های عقب (یعنی یک تخته پنهان در پشت تخته‌های دیگر) بکشید یا از یک فلیپ‌چارت استفاده کنید و

چارچوب را به عنوان بخشی طبیعی از بحث آشکار سازید. بدون اینکه یادگیرندگان شما را ببینند، احتمالاً استفاده از تخته به این شکل دشوار خواهد بود. بسته به کلاس، یادگیرندگان ممکن است متوجه مطالب نوشته شده روی تخته شوند و به سرعت به منظور استفاده از آن در طول بحث آماده گردند.

اگر نمی توانید پیش از یادگیرندگان وارد کلاس شوید تا از قبل روی تخته بنویسید، روی یک برگه یک درخواست ساده که از یادگیرندگان را چاپ نمایید و از آنها بخواهید که تخته نگاه نکنند. برخی از مدرسان از یادگیرندگان می خواهند که یادداشت برداری کنند. برخی از یادداشت برداری حین گفتگو ممانعت به عمل می آورند. ما هیچ اجباری نخواهیم داشت و معتقدیم این کاملاً در حیطه اختیارات خود یادگیرندگان است. ما مطمئناً نمی خواهیم یادگیرندگان، تمام وقت خود را صرف یادداشت برداری نمایند و بحث را دنبال نکنند، زیرا عدم توجه به بحث، مشکل بزرگی است.

طرح نوشتن روی تخته کلاس

طرح تخته، یک نمودار ساده است که نشان می دهد پس از اتمام کار، می خواهید چه موضوعی روی تخته کلاس قرار بگیرید و ترتیبی که می خواهید به آنجا برسید، به چه صورت است. برخی از مدرسان/ معلمان موردکاوی، تقریباً برای تمام مورد آموزشی از طرح تخته عمومی استفاده می نمایند. دیگران طرح تخته را بر مبنای موارد آموزشی، مخاطب و مهمتر از همه، تعداد موارد آموزشی و پیکربندی تخته ها در کلاس درس، تغییر می دهند. سازگاری در نحوه استفاده از تخته های خاص می تواند در ایجاد عادات خوب برای شما و یادگیرندگان مفید باشد. به عنوان مثال، مدرس ممکن است از تخته کناری برای کاراکترها، چارچوب ها استفاده نماید. برنامه های آموزشی بهتر است متناسب با کلاس درس، تخته کلاس و مورد آموزشی تنظیم گردند. اگر کلاسی دارید که برای بحث های موردکاوی طراحی شده است، مثلاً با شش تخته، سه تخته کنار هم، که در آن می توان تخته های جلویی را جابه جا نمود تا تخته های عقب آشکار گردند، می توانید یک طرح تخته بکشید که مشابه با تصویر نشان داده شده در شکل ۱-۳ است. با تخته های جلویی که در ابتدا توسط تخته های عقب محافظت می گردند، بحث را آغاز نمایید.

به یک مثال توجه نمایید. شما قصد دارید مورد آموزشی را درخصوص یک شرکت تولیدی متوسط به نام EssEmBeeCo آموزش دهید. شرکت در حال بررسی شرایط به منظور ورود به بازار جدید است. هدف آموزشی شما، نمایش استفاده از یک چارچوب تحلیل استراتژیک، مانند نیروهای پنج گانه پورتر است. در طرح مسئله توضیح داده شده است که چه اتفاقی در هنگام ورود شرکت به بازار رخ داده است. یک طرح تخته، برای چیدمان شش تخته می تواند شبیه به شکل ۲-۳ باشد. یک راه ساده به منظور آموزش این مبحث، نوشتن مسائل به ترتیب تابلوها است. این طراحی، توسط یک مدرس/ معلم موردکاوی، به صورت طبیعی انجام می گیرد. این طراحی برای یادگیرندگان آسان و آرامش بخش است، زیرا می دانند که او از تخته یک آغاز می کند و به تخته شش ختم می گردد و اگر یکی از تخته ها خالی باشد، خوب، پس موضوعی را از دست داده اند. یک بحث جایگزین می تواند به ترتیب نشان داده شده در شکل ۳-۳ ادامه یابد، که مفهوم کلیدی را در وسط قرار می دهد و امکان مقایسه آسان تر میان بازار قدیمی و بازار جدید را فراهم می سازد.

شکل ۳,۱. طرح ژنریک ۶ تخته در کلاس درس

تخته جلو (۱)	تخته جلو (۲)	تخته جلو (۳)
تاریخچه شرکت بررسی شده در مورد آموزشی و ارزشیابی	شخصیت ها در مورد آموزشی	موضوعات اصلی مورد آموزشی
تخته عقب (۴)	تخته عقب (۵)	تخته عقب (۶)
چارچوبها	استراتژی ها یادگیری ها	یادگیری ها مورد آموزشی مرتبط شماره ۲ (در صورت وجود)

شکل ۳,۲. طرح استراتژی ۶ تخته در کلاس درس

تخته جلو (۱)	تخته جلو (۲)	تخته جلو (۳)
تاریخچه شرکت بررسی شده در مورد آموزشی خصیصه های محصول	تحلیل صنعت بر مبنای بازار فعلی (۵) نیروی پورتر	تحلیل صنعت بر مبنای بازار جدید (۵) نیروی پورتر
تخته عقب (۴)	تخته عقب (۵)	تخته عقب (۶)
اقدامات به منظور ورود به بازار جدید	اقدامات به منظور عدم ورود به بازار جدید	مورد آموزشی شماره ۲، چه اتفاقی خواهد افتاد؟

شکل ۳,۳. طرح استراتژی های جایگزین

تخته جلو (۱)	تخته جلو (۲)	تخته جلو (۳)
تاریخچه شرکت بررسی شده در مورد آموزشی خصیصه های محصول	تحلیل صنعت بر مبنای بازار فعلی (۵) نیروی پورتر	مورد آموزشی شماره ۲، چه اتفاقی خواهد افتاد؟
تخته عقب (۴)	تخته عقب (۵)	تخته عقب (۶)

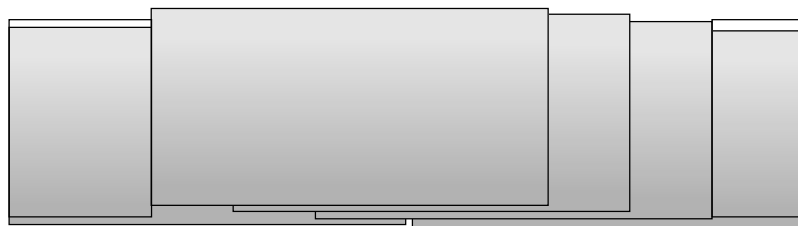
اقدامات به منظور ورود به بازار جدید	جدید تحلیل صنعت بر مبنای بازار جدید (۵ نیروی پورتر)	اقدامات به منظور عدم ورود به بازار
-------------------------------------	--	------------------------------------

اگر کلاس درس، با کلاس توضیح داده شده (در ابتدا) متفاوت است، به خصوص از نظر ترتیب مطالب در تخته، یک طرح ایجاد نمایید که منعکس کننده تفاوت‌ها باشد. بسیاری از کلاس‌های درس، چیدمان تخته‌های نامناسبی دارند، اغلب به این دلیل که معماران فکر می‌کنند کلاس‌های درس باید برای ارائه‌های تجاری طراحی گردند. یعنی کلاس را با یک پروژکتور و شاید یک یا دو فلیپ‌چارت طراحی می‌نماید. از این رو، بهتر است شما طرح تخته را به گونه‌ای طراحی نمایید که منعکس کننده وضعیت کلاس باشد. اسپن اغلب در کلاس‌هایی که دو تخته در کنار هم وجود دارد، با دو یا سه تخته در جلوی آنها، تدریس می‌نماید که تخته‌ها می‌توانند به هر طرف حرکت نماید، (شکل ۴-۳ را ببینید). این بدان معنا است که در هر نقطه می‌توانید تنها دو تخته (هر چند بزرگ) را در یک زمان نشان دهید، با تخته‌های جلویی برخی از تخته‌های عقب را پنهان می‌سازند. (در شکل ۵-۳، طرح تخته اسپن را ببینید).

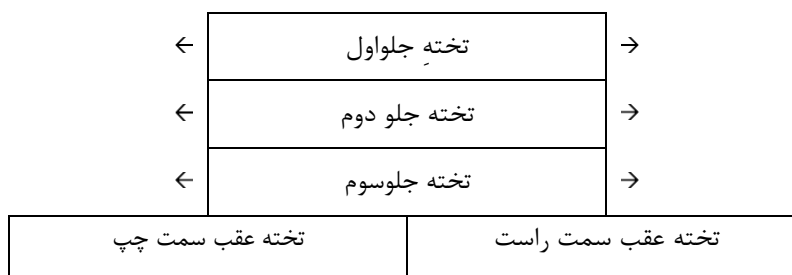
مطمئن شوید که اطلاعات پس‌زمینه یا مطالب بی‌اهمیت در صفحه جلویی نوشته نشوند، به گونه‌ای که در کل جلسه قابل مشاهده باشند. از آنجایی که کلید این مثال، چارچوب پنج نیروی پورتر است، یک راه حل می‌تواند ذخیره تخته جلویی برای طرح چارچوب جلویی باشد (بازار قدیمی و جدید در کنار هم در یک تخته). نکته کلیدی این است که اطمینان حاصل کنید که نکات اساسی شما (یا موضوعی که می‌خواهید یادگیرندگان بیاموزند)، توسط محتوای بی‌اهمیت مسدود و مخدوش نمی‌گردند.

اگر تعداد تخته‌های کمتری دارید - مثلاً دو تخته یا یک تخته و چند فلیپ‌چارت - به خاطر داشته باشید که می‌خواهید چه موضوع یا نکته‌ای در مرکز دید یادگیرندگان باشند. مجدداً، برای مورد آموزشی EssEmBeeCo، شما می‌خواهید عمدتاً بر تجزیه و تحلیل پورتر تمرکز نمایید، بنابراین تخته را برای نکته اصلی خالی بگذارید. از فلیپ‌چارت‌ها، شاید یکی در هر طرف تخته، برای مباحث کلی استفاده نمایید. نیاز است که شما سعی کنید از پاک کردن یادداشت از روی تابلوها خودداری کنید، اما اگر فضای تابلو تمام شد و مجبور شدید، اطلاعات پس‌زمینه یا محتوای دیگری را که نیازی به مراجعه مجدد به آن نیستید پاک کنید و این کار را در یک مکث در بحث انجام دهید. به عنوان مثال، هنگامی که مورد آموزشی را در اختیار یادگیرندگان قرار می‌دهید، اگر تنها یک تخته در کلاس دارید، فضا را به نصف، یک سوم یا یک چهارم، به طور واضح تقسیم نمایید تا بتوانید یک قسمت را بدون ایجاد اختلال در قسمت‌های دیگر پاک کنید. درخصوص آنچه روی تخته می‌نویسید محتاط باشید. مطالب را آنقدر کوچک ننویسید که کسی نتواند آن را بخواند. نکته‌ای که شما قطعاً باید از آن اجتناب نمایید، نوشتن با یک دست و پاک کردن با دست دیگر است (به عبارت دیگر، سریع بنویسید و به سرعت تخته را پاک کنید). این اقدام به روش برخی از اساتید ریاضی است که کلاس را به مسابقه یادداشت برداری تبدیل می‌نمایند که در آن هیچ کس زمانی برای اظهار نظر ندارد.

شکل ۳,۴. تخته جلوی کشویی که تخته های عقب را پنهان می کند



شکل ۳,۵. طرح تخته اسلایدی (دارای بخش های پشت سرهم)



تعیین فضای تخته کلاس

اگر فضای تخته محدودی دارید و ساختار بحث به گونه‌ای است که فهرستی از عناصر را به منظور بحث ایجاد می‌نمایید، فهرست را روی تخته بنویسید و هر کدام را پس از بررسی، پاک نمایید.

نوشتن روی تخته

مهارت کار با نشانگرها یا تخته وایت بُرد، نتیجه تمرین است. به طور معمول نوشتن چند کلمه بهتر از جملات کامل، نوشتن با خطِ درشت بهتر از کوچک نوشتن و به طور کلی خلاصه نوشتن بهتر از نوشتنِ متن چندخطی است. از فلش‌ها و سایر نمادها، به منظور پیوند دادن مفاهیم استفاده کنید. نشان‌گرها می‌توانند نظم ایجاد نمایند. هدف از استفاده از تابلوها، هدایت بحث است، نه نوشتن صورتجلسه رسمی. اگر موضوعی را از دست دادید نگران نباشید؛ ما همگی مرتکب این اشتباه شده‌ایم. در کلاس‌های بعدی، می‌توانید به مسائل بازگردید. همچنین نگران اشتباه تایپی گاه به گاه نباشید. هنگامی که با سرعت و جلوی مردم این کار را انجام می‌دهید، هیچ کس از شما مطالبه نمی‌نماید که تمام مطالب را بدون خطای نگارشی بنویسید. همانطور که یکی از شرکت کنندگان دوره آموزشیِ موردکاوی یک بار به ما گفت: "یک عفو عمومی برای اشتباهات املایی در تخته وجود دارد."

اگر کاری را انجام می‌دهید که به نوشتن فراوان نیاز دارد، به عنوان مثال، ثبت سؤالات برای بحث بعدی، یا نوشتن فرمول‌های جایگزین، نوشتنِ بیانیه مأموریت شرکت، از دستیارِ خود بخواهید نوشتن را انجام دهد، شاید حتی یکی از

یادگیرندگان کمک بخواهید (کسانی که نیاز است از قبل اطلاعاتی داشته باشند و دارای دست نویسی خوانا و حداقل مهارت املائی باشند). می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید پاسخ‌های خود را تایپ نمایند و از نمایشگر رایانه به منظور به اشتراک گذاشتن آنها استفاده کنند. ما درخصوص استفاده از فناوری کلاس درس در فصل ۱۰ بیشتر بحث خواهیم نمود. گاهی، ممکن است بخواهید کلمات یادگیرنده‌ای را دقیقاً رونویسی نمایید. شاید او یک عبارت بسیار هوشمندانه را بیان کرده باشد، یا کار قابل توجهی در ادغام یک مفهوم انجام داده باشد، یا به طور ناخواسته موضوع غیر از آنچه در نظر داشته است، به اشتراک گذاشته باشد. در این مواقع، زمانی را صرف کنید تا آنچه را که او گفته است، دقیقاً ثبت نمایید.

اساتیدی که در نوشتن روی تخته سریع هستند، قدرت فراوانی در بازتولید زبان دقیق یادگیرنده پیدا می‌کنند. ما متمایل به جمع‌بندی نکات یادگیرندگان در جهت مصلحت عمومی کلاس هستیم، اما زمانی که ارزش کافی برای انجام این کار وجود داشته باشد، با دقت فراوان به ثبت بیانات می‌پردازیم. سعی کنید از صحبت کردن در حالی که رو به تخته هستید خودداری نمایید. حتی اگر بتوانید صدای خود را به اندازه کافی رسا نمایید، برخی از یادگیرندگان آن را بی ادبانه می‌دانند. اگر مطالب متعددی به منظور ثبت و نوشتن دارید، همزمان از دو یا سه یادگیرنده، کمک بگیرید. همچنین می‌توانید هنگام نوشتن، به اندازه کافی مکث کنید تا پیش از شروع مجدد، فرصت را برای برقراری ارتباط با یادگیرنده ایجاد نمایید. به یاد داشته باشید که چند لحظه سکوت لزوماً راهکار بدی نیست. نحوه حرکت شما در کلاس یک موضوع شخصی است، اما ما از این حمایت می‌کنیم که تا آنجا که ممکن است به سرعت به وسط کلاس بروید و میان تخته و مرکز کلاس حرکت کنید. این نه تنها به شما درک بهتری از پویایی کلاس می‌دهد (شما یادگیرندگان را از منظرهای مختلف می‌بینید)، بلکه شما و یادگیرندگان را نیز با انرژی نگه می‌دارد.

تمیز نگه داشتن تخته

تا جایی که می‌توانید تخته را تمیز نگه دارید. نوشتن روی علائم، پاک کردن و خواندن مطالب را دشوار می‌سازد. یکی از همکاران یک حوله مرطوب به کلاس می‌برد تا تخته‌ها را تمیز کند. اگر در پایان روز، پس از بسیاری از اساتید دیگر تدریس کنید، همراه داشتن یک حوله یا تخته پاک خوب، می‌تواند مفید باشد. حداقل مطمئن شوید که کلاس شما مجهز به یک تخته پاک‌کن موثر است. تمیز کردن تخته‌های سفید ممکن است دشوارتر باشد. حتی پاک کننده های اسپری اختصاصی و دستمال مرطوب نیز همواره مؤثر نیستند و تخته را تمیز نمی‌کنند. اگر معمولاً صبح‌ها، تخته‌ها تمیز هستند؛ با گروه تدارکات تماس بگیرید و از محلول‌های پاک کننده آنها استفاده نمایید.

هدایتگر: استفاده از زبان بدن، سکوت و حرکت

بخش عمده ای از هنر مدیریت بحث، در استفاده از نشانه‌های غیرکلامی نهفته است. شما می‌توانید با استفاده از زبان بدن به خوبی بحث را هدایت نمایید و نیازی نیست خیلی صریح باشید. به عنوان مثال، اگر یادگیرنده‌ای اندکی گیج و عصبی است، تا حدودی به جلو خم شوید و نشان دهید که به شدت و با علاقه گوش می‌دهید، شاید با تکان دادن سر و نوشتن موضوعی روی تخته، بتوانید به او کمک نمایید. برای یادگیرندگانی که بدون مکث صحبت می‌کنند، می‌توانید با قدم زدن سریع به سمت فرد سخنگو، به خصوص اگر او در یکی از دو ردیف جلو باشد، ادامه بحث را به شخص دیگری منتقل نمایید. اغلب این اقدام موجب می‌گردد که او یک نفس کوتاه بکشد و در طی آن شما نیز فرصت خواهید داشت تا بحث را به یادگیرنده دیگری منتقل سازید. برای یادگیرنده‌ای که در یکی از ردیف‌های عقب نشسته است، با نگاه کردن به سمت دیگری وانمود کنید که گوش نمی‌دهید یا یادداشت برداری را متوقف سازید. مطمئناً می‌توانید با درخواست از او خلاصه‌ای از صحبت‌های او را یادداشت کنید یا بگویید "من می‌شنوم که //این/ را می‌گویی". اما از آنچه می‌توانید بدون کلمات به دست آورید، شگفت زده خواهید شد. بیل یک بار در یک کلاس ۱۴۰ دقیقه‌ای به دلیل جراحی گلو کاملاً بی صدا تدریس کرد. او وارد کلاس شد و آماده بود تا به جای نوشتن روی تخته، کلمات را در رایانه تایپ کند تا در زمان صرفه جویی نماید، اما تمام این اقدامات را غیرضروری دید. او با کمک یک دانشجو در کلاس اداره نمود. این یادگیرنده می‌توانست برخی از حرکات با وضوح کمتر را برای سایر اعضای کلاس تفسیر نماید. بسیاری از دانشجویان بعداً از آن کلاس به عنوان بهترین ترم یاد کردند. اگر تحرک شما محدود است، انرژی خود را از طریق حرکات صورت و دست به یادگیرندگان منتقل نمایید و حرکت در کلاس را برای لحظاتی خاص نگه دارید. از لحن خود بیشتر به منظور تغییر سرعت استفاده نمایید. وسایل و ابزارها را به کار ببندید (بیل به طور گسترده از عصایی استفاده می‌نمود که مجبور بود چندین ماه آن را حمل نماید).

به عنوان یک مدرس موردکاوی، کار اصلی شما ایجاد بحث است، نه مشارکت در آن. در عین حال، مدرس می‌تواند نظرات خود را داشته باشد و آنها را بدون خدشه دار نمودن نظرات مخالف، اعلام نماید. ما بارها با اتخاذ مواضع قاطعانه‌تر موجب ایجاد بحث شده‌ایم. یک رویکرد این است که ادعا نماییم یک شرکت بهتر است صرفاً به نفع سهامداران اداره گردد، که تقریباً همواره یک یا دو یادگیرنده عصبانی و اهل چالش، با این امر مخالفت خواهند نمود. هر موضوع را می‌توان به تنهایی تجزیه و تحلیل نمود و همواره دیدگاه‌های جایگزین را جدی گرفت.

گاهی اوقات شما بحث‌های بسیار پویایی میان گروه‌هایی از یادگیرندگان مشاهده می‌نمایید. به عنوان مثال، در کلاس‌هایی که درخصوص جنبه‌های مختلف جهانی شدن بحث می‌گردد، جایی که تفاوت‌های عمیقی در دیدگاه‌ها وجود دارند و رسیدن به اجماع دشوار است. اگر گروهی از یادگیرندگان بر گروه یا فرد دیگری غلبه پیدا کنند، می‌توانید حرکت کنید و در کنار یا پشت سر او بایستید و تعادل را برهم می‌زنید. به عنوان یک مدرس، شما مرکز گرانش کلاس هستید و می‌توانید از آن به طور سازنده استفاده نمایید. اگر نمی‌توانید از میان یادگیرندگان، متحدی پیدا نمایید، می‌توانید در حمایت از گروهی که نظر درست‌تری دارد، صحبت کنید. ما تمایل داریم این کار را با یادگیرندگان محدود انجام دهیم. اغلب هنگامی که تعداد افزایش می‌یابد، یادگیرندگان محتاط می‌گردند.

در تشخیص زبان بدن یادگیرندگان، مهارت کسب نمایید، این مهارت می‌تواند ارزشمند باشد. اما آگاهی نسبت به پیام‌هایی که خودتان نیز (به واسطه زبان بدن و نشانه‌های غیر کلامی) ساطع می‌کنید، بسیار مهم است. گاهی، احتمالاً درخصوص یادگیرندگان احساسات منفی و مثبتی دارید، اما نمی‌خواهید این احساسات بدون اطلاع شما نشان داده شوند. بیل اظهار نظر خنثی (بدون تعصب) را مورد مطالعه قرار داده است، زبان بدن خاصی که اطلاعات مفیدی را نشان می‌دهد (به عنوان مثال، (Caro, 2003)). هنگامی که سوالی می‌پرسید؛ مشاهده حرکات چشم، زبان بدن و حرکات دست یادگیرندگان می‌توانند به شما اطلاعات فراوانی درخصوص میزان دانستن آنها بدهد. این مشاهدات می‌توانند به ویژه هنگام تصمیم‌گیری درخصوص هدایت بحث و طرح سؤالات بعدی مفید باشند. اگر به استفاده از استراتژی تماس سرد فکر می‌کنید و می‌خواهید یادگیرنده موفق باشد؛ به دنبال نشانه‌های علاقه ناگهانی مانند تغییر وضعیت بدن، به ویژه خم شدن به جلو باشید.

سکوت، ابزار قدرتمندی است که نباید آن را دست کم گرفت. ما بسیاری از مدرسان را دیده‌ایم که سؤالی را برای مخاطبان مطرح می‌نمایند و هنگامی که کسی پاسخ نمی‌دهد، شروع به بیان مجدد سؤال می‌کنند یا خودشان به آن پاسخ می‌دهند. نباید این کار را انجام دهید، در عوض شایسته است تا صبر کنید و سکوت نمایید. ممکن است برای شما سخت باشد که در آنجا بایستید در حالی که ثانی‌ها از دست می‌روند و هیچ اتفاقی نمی‌افتد. اما این برای مخاطب بسیار بدتر است، هراس او افزایش می‌یابد تا زمانی که کسی موضوعی را در ناامیدی محض مطرح سازد. سپس می‌توانید به این شخص اجازه دهید بحث را آغاز نماید. با این حال، بهتر است شما این استراتژی را بسته به موقعیتی که در آن هستید تا حدودی تنظیم نمایید. اسپن، تمرین سکوت‌های طولانی را در کلاسی در کشور هلند تجربه کرده است (و بحث‌های فراوانی در طول استراحت‌ها). بیل بر مبنای تجربه تدریس خود دریافته است که بسیاری از یادگیرندگان فنلاندی با سکوت‌های طولانی راحت هستند و به سادگی در جای خود می‌نشینند و منتظر پایان کلاس هستند.

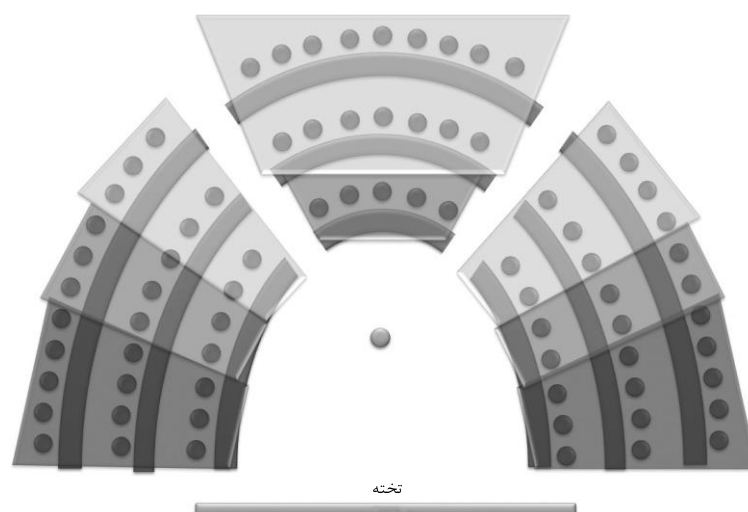
اسپن زمانی که یک کنفرانس استراتژی را برای یک شرکت بزرگ اسکاندیناوی رهبری می‌کرد، اثربخشی سکوت را بسیار قدرتمند یافت. او یک سخنرانی کوتاه درخصوص استراتژی انجام داده بود و پس از آن معاونان بخش، استراتژی‌های هر یک از چهار بخش شرکت را ارائه نمودند. شرکت‌کنندگان به هشت میز با هشت شرکت‌کننده تقسیم شده بودند که هر میز به نام یک شرکت مشاور، نامگذاری شده بود. (این اقدام یک ترفند مفید به منظور ترغیب افراد به خروج از شرکت است). گروه‌ها، شامل افرادی بودند که استراتژی بخش آنها بررسی نمی‌شد. هر گروه استراتژی بخش تعیین شده را ارزیابی می‌نمود. در پایان، اسپن قرار بود یک بحث عمومی درخصوص استراتژی کلی شرکت، ارائه دهد. با بحث نهایی، مشخص شد که یکی از بخش‌ها، دارای استراتژی است که در تضاد آشکار با سایرین است. اسپن به شدت آگاه بود که به عنوان یک فرد خارج از سازمان – و البته فرد علمی – فاقد مشروعیت به منظور اشاره به این معضل یا پیشنهاد راه‌حل برای آن است. بنابراین زمانی که نوبت به او رسید، چند نکته درخصوص اهمیت داشتن یک استراتژی روشن و فراگیر برای کل شرکت بیان نمود. سپس از حضار پرسید "کنون که استراتژی‌های هر یک از بخش‌ها را شنیده‌اید، چگونه با هم هماهنگ می‌شوید و چگونه به تدوین استراتژی کل شرکت کمک می‌نمایید؟"

در سکوت کلاس، اسپن شروع به ثانیه شماری برای خودش کرد. تنش در کلاس به طرز محسوسی افزایش یافت. هنگامی که او به شماره ۳۲ رسید، یکی از معاونان شرکت مجبور شد سکوت را بشکند. بحث به جهت‌های مختلفی جریان داشت و تعداد افرادی که در بحث شرکت می‌کردند نیز افزایش یافت تا اینکه مدیر عامل، بی سر و صدا یادداشتی را برای اسپن فرستاد و گفت که سخنرانی پایانی خود را از نیم ساعت به پنج دقیقه کاهش می‌دهد، زیرا بسیار مهمتر بود که این موضوع به طور گسترده بررسی گردد. با طرح این مثال، درمی‌یابیم سکوت، بیشتر اوقات، کارساز است.

استفاده از فضای فیزیکی

در بیشتر دانشکده‌ها، کلاس‌های درس به گونه‌ای طراحی شده‌اند که "استاد محور" باشند و از آموزش سخنرانی پشتیبانی می‌نمایند. خطوط دید (صندلی‌ها)، به سمت سکوی جلوی کلاس همگرا می‌باشند. دسترسی به سایر فضاهای کلاس از جلو اغلب به ردیف‌های باریک در پشت محل نشستن یادگیرندگان محدود می‌گردد. هرچه بیشتر بتوانید فضا را توسعه دهید و فضا را با گروه به اشتراک بگذارید، بهتر است. اولین کاری که هنگام ورود به کلاس انجام می‌دهیم این است که بسیاری از مبلمان جلوی کلاس را از مسیر خارج می‌کنیم. اغلب، یادگیرندگانی که در کلاس‌های بعدی، زودتر به کلاس وارد می‌شوند؛ مبلمان را جابه‌جا می‌کنند. اگر نمی‌خواهید از آن استفاده کنید، هر ابزاری را که به آن نیاز ندارید، از جمله یک میکروفون روی سکو، پروژکتور قرار داده شده روی میز، یا حتی یک صفحه نمایش رایانه، بردارید. اختصاص دادن کلاس به خود، سیگنال قدرتمندی به گروه ارسال می‌نماید و کیفیت تجربه را بهبود می‌بخشد.

اگر یادگیرندگان روی میزهای جداگانه می‌نشینند، در صورت امکان، آنها را به شکل U بچینید. اگر میزهای بلندتر متحرک در اختیار دارید، آنها را به شکل U مرتب سازید. اگر شکل عملی نیست، با توجه به محدودیت‌های فضا یا اندازه کلاس، ترتیبات دیگری را در نظر بگیرید که فرمت سخنرانی سنتی نیستند. شما باید هم کل کلاس را به مشارکت وادارید و هم بتوانید تمام فضا و یادگیرندگان را در یک نگاه ببینید. حتی در بهترین کلاس‌های درس، میزان دیده شدن یادگیرندگان متفاوت خواهد بود. در یک کلاس U شکل و طبقه‌بندی شده، یادگیرندگانی که به سختی قابل تشخیص هستند، افرادی هستند که در هر دو طرف هستند، به‌ویژه آنهایی که در ردیف اول یا دوم هستند (شکل ۳-۶ را ببینید). ردیف اول جلو را نیز می‌توان نادیده گرفت، تنها به این دلیل که زیر خط دید مدرس است. به منظور مقابله با این پدیده، باید تلاش آگاهانه‌ای برای دیدن یادگیرندگان ردیف اول انجام دهید. حرکت در اطراف، حتی در صورت امکان حرکت در راهروها، به شما در انجام این کار کمک می‌کند.



انتخاب یک محل سخنرانی

یکی از همکاران ما داستان استادی را نقل می‌نمود که مکان خاصی در کلاس را به منظور آغاز تدریس انتخاب می‌کرد. هنگامی که او نیاز دارد مطالب را به شیوه سخنرانی ارائه دهد، به آن نقطه می‌رفت، سخنرانی می‌کرد. سپس، زمانی که از محل حرکت می‌نماید، یادگیرندگان متوجه می‌شدند که بحث گروهی از سر گرفته شده است.

دیدن یادگیرندگان، تنها دلیل حرکت نیست. شما باید سعی نمایید تا حد امکان در میان یادگیرندگان باشید نه در مقابل آنها. در یک مکان ثابت نمانید. مدرسان خوب با حرکت کردن، انرژی و اشتیاق خود را نشان می‌دهند. بسیاری از مدرسان برجسته و ممتاز، تقریباً به صورت مستمر در فضای میان تخته و سایر موقعیت‌های کلاس رفت و آمد می‌کنند. یکی از همکاران ما از آن به عنوان "نمونه فیزیکی تکانه فکری" یاد می‌کند. اگر کلاس، چیدمان U شکل دارد؛ بیشتر زمان خود را در مرکز بگذرانید. این ممکن است در ابتدا برای شما ناراحت کننده باشد. پشت شما به برخی از یادگیرندگان خواهند بود و ممکن است احساس کنید که به قلمرو آنها تجاوز نموده اید. به مرور زمان، برای شما آسان تر خواهد شد و یادگیرندگان به حضور شما عادت خواهند کرد. اما خود را به مرکز کلاس محدود نسازید.

در طول هر کلاس، سعی کنید راه خود را به اعماق کلاس باز کنید. این نه تنها یک سیگنال قدرتمند است، بلکه یک فرصت عالی به منظور به دست آوردن دیدگاهی درخصوص آن وقایعی است در کلاس شما اتفاق می‌افتند. به آنچه بر صفحه نمایش رایانه یادگیرندگان وجود دارد، میزان علامت گذاری مطالب خواندنی یادگیرندگان و سایر مطالبی توجه

نمایید. برخی از مدرسان/ معلمان نگران از دست دادن حیثیت خود به واسطه رفت و آمد مکرر در کلاس هستند و برخی در خارج از محل مرجع، احساس ناراحتی می کنند. به همین دلیل است که بسیاری از کلاس ها، دارای موانع فیزیکی (به شکل میز، سکو یا صندلی) میان مدرس/ معلم و یادگیرنده هستند. تا زمانی که حرکت به آنچه در کلاس گفته می شود یا اتفاق می افتد گره خورده است، ما معتقد نیستیم که این یک خطر است. اشتیاق، مَسری است و حرکت، راهی عالی به منظور بالا بردن سطح انرژی است.

یادگیرندگان در حال حرکت در اطراف شما

یادگیرندگان می توانند با توجه کردن یا خودداری از توجه، بر شما و موقعیت مکانی شما تأثیر بگذارند. یکی از استادان روانشناسی سازمانی، به کلاسی از دانشجویان روانشناسی اشاره داشت که به منظور تأثیرگذاری بر موقعیت او در کلاس با یکدیگر تبانی نمودند. بدون اطلاع او، یادگیرندگان رفتار خود را بر مبنای موقعیتی تغییر دادند که او در کلاس ایستاده بود. اگر او به سمت راست حرکت می کرد، یادگیرندگان با نگاه کردن به او، لبخند زدن، تکان دادن سر در هنگام صحبت و غیره نشانه هایی از توجه نشان می دادند. هرچه جلوتر به سمت چپ حرکت می کرد، نشانه هایی از بی تفاوتی و عدم تمرکز، مانند دور کردن چشمانشان، خیره شدن به بیرون از پنجره، یا سرگرم شدن در نوشتن یادداشت ها بیشتر می شد. شاگردان شما ممکن است عمداً شما را هدف قرار ندهند، اما مراقب باشید که سرنخ های کلاس را دریافت کنید و مراقب الگوهای رفتاری خود باشید.

حرکت مارپیچی در مورد کاوی

یک روش مفید به منظور تفکر در خصوص چگونگی کاوش شما در بحث کلاسی این است که اصطلاحاً به صورت مارپیچی بحث را آغاز نمایید. با یک سوال فراگیر شروع کنید و سپس به تدریج به جزئیات بپردازید یا با یک سوال بسیار خاص شروع کنید و سپس از آن به عنوان نقطه شروع برای سوالات فراگیرتر و سوالات جزئی تر استفاده نمایید. بحث های خاص اغلب از یک الگو پیروی می نمایند. یکی از مزایای روش مورد کاوی، امکان تغییر سطح تحلیل و حتی گاهی، مشاهده ماهیت تقریباً فراکتالی سازمان ها است. الگوهایی که در ابعاد خرد می بینید ممکن است در زمینه کلان نیز قابل مشاهده باشند.

مجری تلویزیون: سوال پرسیدن

سوال پرسیدن در کلاس، شباهت فراوانی با پرسیدن سوالات مصاحبه دارد. اگر تصور نمایید که روزنامه نگار، یا اگر مجری تلویزیون^۱ یا رادیو هستید، می توانید سوالات هدفمندی بپرسید. می توانید روند مصاحبه کنندگان حاذق را

بررسی نمایید و نکات ارزشمندی یاد بگیرید. اغلب توصیه می‌گردد هرگز سوالاتی نپرسید که نیاز به پاسخ بسیار دقیق دارند. استثنا وجود دارد؛ به عنوان مثال، می‌توانید از یادگیرنده بپرسید که پاسخ او به یک مسئله عددی چیست، اما این بهتر است به عنوان نقطه آغازی برای بحث درخصوص چگونگی استخراج پاسخ درنظر گرفته شود. به همین ترتیب، هرگز سوالاتی نپرسید که بتوان به آنها با یک "بله" یا "نه" ساده پاسخ داد، مگر اینکه آن را با یک "چرا؟" دنبال نمایید. بلافاصله سوالی طرح نمایید که بحث را به کلاس بازگرداند "این یک انتخاب جالب است. کسی تحلیل متفاوتی دارد؟".

پرسیدن یک سوال باز پاسخ

اگر سوال باز پاسخ می‌پرسید و نباید انتظار داشته باشید که تعداد قابل توجهی از یادگیرندگان به منظور پاسخ به سوال، داوطلب باشند. در اینجا دو تکنیک ساده وجود دارد که می‌تواند راهگشا باشد. ابتدا کل کلاس را به سرعت بررسی نمایید. این به یادگیرندگان نشان می‌دهد که شما اصالتاً علاقه‌مند به شنیدن صحبت‌هایشان هستید، فشار روانی آنها را تا حدودی افزایش می‌دهد، زیرا هر یک فکر می‌کنند شما به او نگاه می‌کنید. اگر این تکنیک مؤثر واقع نشد، سعی کنید با چند یادگیرنده که از نگاه شما اجتناب نمی‌کنند، تماس چشمی کوتاه اما پایدار برقرار سازید. در این صورت آنها به منظور پاسخ به شما آماده خواهند شد.

پرسیدن سؤال به طور طبیعی با تمرین همراه است، اما شایسته است مدرسان (معلمان) موردکاوی جدید از برخی خطاها اجتناب نمایند. به عنوان مثال، در یک جلسه موردکاوی در یک سازمان، رئیس (یا مدیر کل) سؤالات بسیار کلی می‌پرسد، در حالی که به دنبال پاسخی خاص می‌گردد. در صورتی که بخواهید بحث در جهت خاصی پیش ببرید، شما نیز همین روند را طی می‌نمایید. انتخاب سوالات به منظور بحث موردکاوی، بسیار شبیه به طراحی راهنمای مصاحبه برای یک پروژه پژوهشی میدانی است. شما بهتر است از طرح سوالات دربرگیرنده اصطلاحات و یا سوالات زمینه‌ای (که به زمینه خاصی محدود می‌گردند) اجتناب نمایید و به طور مستقیم از تحمیل واژگان و روش‌های نظری خود به مصاحبه شونده خودداری نمایید. متغیرهای مدنظر خود را مستقیماً مطرح نسازید. اگر این کار مخاطره آمیز را انجام دهید، ممکن است کل کلاس را به جلسه بازجویی تبدیل نماید که در آن یادگیرندگان پیوسته به دنبال آن هستند که دریابند "مدرس/ معلم الان به چه فکر می‌کند؟". در این حالت بحث متوقف می‌گردد.

سوالات، اهداف متعددی را دنبال می‌نمایند. شما از آنها به منظور شروع بحث، هدایت بحث‌ها عمیق‌تر، پیگیری مشارکت‌های یادگیرندگان و به منظور انتقال مباحث میان یادگیرندگان استفاده می‌نمایید. مرکز آموزش و یادگیری سی. رولاند کریستنسن^۱ فهرستی از نمونه‌های سؤال موردکاوی ارائه داده است.^۲ عادت کردن آسان است، با تکیه بر

^۱The C. Roland Christensen Center for Teaching and Learning

^۲<http://bit.ly/Y5yoHb>

برخی از انواع سؤالات، درحالی که از انواع دیگر استفاده نمی‌کنید، می‌توانید به جریان کلاس تسلط یابید. هرچه سؤالات متنوع‌تری در اختیار شما باشد، می‌توانید بحث را غنی‌تر سازید. ما سنجه‌های ارزشیابی سبک سؤال را در فصل ۸ مورد بحث قرار می‌دهیم. سعی کنید سؤالات خود را طراحی نمایید و تا آنجا که ممکن است بحث را به سمت یادگیرندگان برگردانید. به یاد داشته باشید که شما تنها کسی نیستید که در کلاس درس عصبی هستید. تعدادی یادگیرندگان نیز احساسی مشابه شما را تجربه می‌نمایند. گاهی یادگیرندگان، به‌ویژه جوان‌ترها، به جای ارائه نظر، شروع به پرسیدن سؤال از شما (مدرس / معلم) می‌کنند. اغلب، این اقدام را تحت پوشش طرح سوالی از آنچه به درستی نفهمیده‌اند، انجام می‌دهند و پیش از اینکه متوجه شوید، اصطلاحاً ورق بازی به سمت شما بر می‌گردد و شما در حال بازجویی قرار خواهید گرفت. اگر شما تنها متخصص بی‌رقیب کلاس هستید یا علاقه فراوانی به مبحث دارید، سؤال کردن نیز می‌تواند اتفاق بیفتد (به عنوان یک روند طبیعی)؛ اما همواره، صبر کلید حل این چالش است. اجازه دهید یادگیرندگان خودشان مسائل را بفهمند. به این منظور، لازم شما سؤالاتی همچون "یا کسی می‌خواهد توضیح دهد که چگونه این کار انجام می‌گیرد؟" اگر این الگو خیلی واضح شد یا یادگیرنده موضعی پرخاشگرانه و بازجویانه به خود گرفت، همواره می‌توانید (با لبخند) بگویید "این یک کلاس موردکاوی است. من قرار است اینجا سؤالات را بپرسم".

توقف کنترل‌گری

از نظر آماری بدیهی است که کلاسی مملو از افراد، با توجه به تفاوت‌هایی در زمینه‌هایشان، باید در مجموع اطلاعات بیشتری داشته باشند و بهتر از حالتی که یک نفر یک مورد آموزشی پیچیده را تجزیه و تحلیل می‌نماید. نیاز است که به عنوان یک مدرس / معلم موردکاوی، این را بدانید و به آن ایمان داشته باشید. در موضوعات خاص صنعت و در کلاس‌های اجرایی، می‌توانید روی حداقل یک یادگیرنده حساب کنید که خیلی بیشتر از شما درخصوص مورد آموزشی می‌داند. حتی دانشجویان با انگیزه در مقطع کارشناسی ممکن است به اندازه کافی پژوهش‌های بیرونی در اینترنت انجام داده باشند تا از دانش شما درخصوص جزئیات شرکت و صنعت فراتر روند. به جای اینکه این موضوع را یک تهدید بدانید، می‌توانید این افراد را به عنوان منابع خود در نظر بگیرید و جریان را به نفع خود تبدیل نمایید. گاهی، ممکن است مجبور شوید برنامه آموزشی خود را به کلی کنار بگذارید.

چند سال پیش، اسپن سمیناری را برای انجمن پلی تکنیک نروژ، در قالب یک باشگاه بحث و گفتگوی فناورانه، ترتیب داد. او و همکارانش کنوت هانیس و فلیدستاد قصد داشتند درخصوص اینکه چرا نروژ کانون توسعه نرم افزار نیست، با یکدیگر بحث کنند. با وجود این حقیقت که "برنامه‌نویسی شی‌گرا" (تکنیک غالب به منظور تقریباً تمام توسعه نرم‌افزارها) با زبان برنامه نویسی SIMULA در نروژ توسعه داده شده است. هنگامی که جلسه آغاز شد، ارائه دهندگان دریافتند که مخاطبان مجموعه تصادفی از افرادی عادی علاقه مند به این حوزه نیستند؛ بلکه حضار متخصصان کل

جامعه SIMULA نروژی هستند. پژوهشگران، فناوران و برخی از کارآفرینان که سعی نموده‌اند از این اختراع استفاده نمایند اما شکست خورده بودند.

مجریان بلافاصله تمام اسلایدهای خود را کنار گذاشتند و درخصوص آنچه اتفاق افتاده بودند سوالاتی پرسیدند. یک بحث پویا درخصوص تاریخچه فناوری، خط‌مشی‌گذاری و رابطه میان دانشگاه و دنیای تجارت، ایجاد شد. بینش جمعی بسیار عمیق‌تر و بهتر از هر موضوعی بیان شد که سه استاد تمایل داشتند، آن را ارائه نمایند. کنار گذاشتن اینگونه کنترل‌گری، کاری نیست که هر بار انجام دهید و نیاز به اعتماد به نفس دارد. بسیاری از معلمان می‌ترسند که با اجرای این کار قدرت خود را از دست بدهند. ما دریافته‌ایم که در شرایطی که واضح است که شما تنها منبع دانش نیستید (یا حتی مهم‌ترین منبع)، اگر سعی ننمایید این واقعیت را پنهان سازید و در عوض به تبادل دانش مبادرت نمایید، اقتدار خود را بهتر حفظ خواهید نمود.

مدیریت زمان

مدیریت زمان، می‌تواند جزئیات پیچیده‌ای در هنگام سخنرانی ارائه نماید؛ اما درخصوص تدریس موردکاوی، بسیار مهم است. تقریباً تمام مدرسان/ معلمان کار ابتدا فکر می‌کنند که مواد و ابزار آموزشی کافی به منظور پر کردن زمان کلاس را در اختیار ندارند. آنها به مرور متوجه خواهند شد که بر مبنای قانون پارکینسون، بحث تا زمانی گسترش می‌یابد که شما به آن زمان اختصاص می‌دهید. زمان، یک منبع گرانبها است و به منظور حفظ آن باید کلاس را سر وقت آغاز نمود و از هر دقیقه، نهایت استفاده را داشت. راه‌های متعددی به منظور انجام این کار وجود دارند که در این قسمت از کتاب به برخی از آنها اشاره می‌نماییم. اما توجه به این نکته مهم است که مدیریت زمان عرصه‌ای است که نیاز به تمرین دارد.

چه مدت باید اجازه داد یک بحث ادامه پیدا کند

بیشتر کلاس‌ها، به‌ویژه اگر یادگیرندگان نسبتاً در بحث موردکاوی تازه‌کار باشند، در یک مبحث بسیار طولانی‌تر از حد مطلوب متوقف خواهند شد. بسیاری از مدرسان/ معلمان موردکاوی تازه‌کار قربانی این ایده می‌شوند که اعتماد به کلاس به معنای رها نمودن بحث بدون مدیریت است. شما بهتر است تصمیم بگیرید که چه زمانی از مبحثی خارج شوید؛ اگرچه، با عادت کردن یادگیرندگان، ممکن است جریان بحث خیلی زودتر از زمان مورد انتظار شما به پایان برسد. هنگام تصمیم‌گیری به منظور ادامه یا عدم حرکت، چند معیار را اعمال می‌نماییم:

- آیا به نکات اصلی پرداخته شده است؟
- انرژی کلاس در چه سطحی است؟
- چه موضوع (یا نکته) دیگری را بهتر است در جلسه پوشش داد؟

اگر زمان به پایان برسد

اگر در طول بحثِ موردکاوی، زمانِ استراحت دارید؛ باید زمان داشته باشید تا برنامه آموزشی خود را اصلاح نمایید. زمان باقی مانده را برای مباحثی تنظیم نمایید که پوشش داده نشده‌اند. اگر نسبتِ مطالب به زمان، نامتناسب است می‌توانید از مطرح نمودنِ نکاتِ غیرضروری صرف نظر نمایید. اگر زمانِ استراحتی ندارید، باید این ارزشیابی را در همان لحظه انجام دهید، ترجیحاً بدون نگاه کردن به یادداشت‌های خود و مطمئناً بدون وسواس درخصوصِ مباحثِ باقی مانده، زمان را مدیریت نمایید. سعی کنید تا زمانِ جمع‌بندیِ انتهاییِ کلاس، منتظر نمانید. هنگامی که برای اولین بار از برنامه خود منحرف گشتید، به این فکر کنید که چه اقدام یا مبحثی را از برنامه خود حذف خواهید نمود. عجله نکنید؛ اولویت بندی داشته باشید. اگر نمی‌توانید مباحثِ اصلیِ باقی مانده به منظور پوشش را به خاطر بسپارید، به یادداشت‌های خود نگاهی بیندازید و تصمیم بگیرید که کدام یک را می‌توانید نادیده بگیرید. اگر به مبحثِ مهمی نرسیدید (به قصد حذفِ مبحث یا خلاصه نمودن آن) و زمانی برای بازگشت به آن ندارید، بهتر است موضوع را به عنوان یک سوال به یادگیرندگان بسپارید "پس چگونه این ادغام به نتیجه می‌رسد؟". ما سعی می‌کنیم هرگز حتی یک دقیقه هم از زمانِ مصوبِ کلاس تجاوز ننماییم تا موقعیت خود را مبنی بر ارزشمند بودنِ زمانِ تمام افراد، تقویت کنیم. اگر زمانی تصمیم داشته باشیم، زمان را زودتر از برنامه مصوب به پایان برسانیم؛ در جلسات بعد زمان از دست رفته را جبران خواهیم نمود.

وقفه ها و دیگر اختلالات

تغییر زمان استراحت، اغلب چندان سخت نیست. تا زمانی که در محدوده زمان کل جلسه باقی بمانید. توصیه می‌گردد درخصوصِ زمانِ استراحت انعطاف پذیر باشید. برخی دانشکده‌ها/ دانشگاه‌ها، زمان‌های مشخصی (۱۵ دقیقه به ازای هر یک ساعت کلاس) را برای استراحت تعیین می‌نمایند. این زمان، در روشِ تدریسِ سخنرانی بسیار مؤثر است، اما یک دوره موردکاوی معمولاً به زمان بیشتری نیاز دارد. شما می‌توانید تنظیمِ وقتِ استراحت را به عهده بگیرید، اما از قبل به یادگیرندگان اطلاع دهید تا مجبور نباشند از کلاس درس خارج شوند؛ زیرا تعهد دیگری دارند (این امر به ویژه برای کلاس‌های درون شرکتی و اجرایی مهم هستند). هرگز یادگیرندگان را بیش از ۹۰ دقیقه بدون وقفه نگه ندارید، مگر اینکه مطالب را تقسیم بندی نمایید (به عنوان مثال، به کمکِ کار گروهی). طبق تجربه ما، حفظِ تمرکز بیش از ۹۰ دقیقه، امکان‌پذیر نیست.

مدیریت وقفه ها

در زمان استراحت، اغلب یادگیرندگان، به سختی "وقت‌شناس" خواهند بود. بیل و اسپن ترجیح می‌دهند بگویند: "اکنون ۱۳ دقیقه استراحت خواهیم داشت و دوباره ساعت ۱۱:۰۷ مطابق با ساعت روی دیوار شروع می‌کنیم." سپس، دقیقاً از ساعت ۱۱:۰۷ ادامه خواهیم داد. این اقدام، به حضور یا عدم حضورِ تمام یادگیرندگان، بستگی ندارد

و بیل و اسپن، رأس ساعت کار را آغاز می‌نمایند. اگر به این روند متعهد باشیم، یادگیرندگان نیز دقت خواهند نمود و در زمان مقرر به کلاس باز می‌گردند.

متأسفانه، وقفه‌ها و اختلالات، بخشی از زندگی یک معلم/مدرس/استاد هستند. اغلب هنگام تدریس دروس اجباری در مقطع کارشناسی یا کارشناسی ارشد، درخواست برای زمان استراحت، به صورت رسمی توسط سازمان/دانشکده/دانشگاه، در نظر گرفته می‌شود. مدرسان را نیز این مسئله را می‌پذیرند و اغلب تمایل دارند یادگیرندگان نیز رد زمان مقرر، به بحث بازگردند.

تدریس در روزهای طولانی مدت

هر چه جلسه در یک روز معین، طولانی تر باشد؛ کیفیت توجه و آمادگی یادگیرندگان کاهش می‌یابد. حضور در جلسات طولانی مدت برای یادگیرندگان دوره‌های آموزش پودمانی که اغلب مشاغل تمام وقت دارند، بسیار سخت‌تر از دانشجویان تمام وقت است که در یک دوره هفتگی شرکت نموده‌اند. بیش از سه مورد آموزشی در یک روز (به خصوص اگر در یک مبحث باشند) می‌تواند یادگیرندگان را بسیار خسته سازد. محتوا در سراسر مطالب، محو می‌گردد و حتی یادگیرندگان بسیار سخت‌کوش هم انرژی خود را به منظور بحث و آماده سازی از دست می‌دهند. پیشنهاد می‌گردد "یک مورد آموزشی در هر ۹۰ دقیقه تدریس" در نظر بگیرید و به همین ترتیب، تعداد موارد آموزشی زمان را گسترش دهید. شما بهتر است روز خود را با جایگزین‌های آموزشی مانند تمرین‌های فردی و گروهی، ارائه‌ها، مطالب سمعی و بصری و بحث‌هایی فراتر از مطالعات موردکاوی به پایان برسانید.

هنگامی که بیش از چند ساعت در روز، در یک کلاس با یک گروه از یادگیرندگان قرار می‌گیریم؛ ضروری است که کمی از رسمیت جلسه بکاهیم (تا فضا برای ساعت‌های طولانی تر حضور افراد، تلطیف گردد). این اقدام، ذهنیت "ما همه با هم هستیم" را تأیید می‌نماید که باعث ایجاد حس همدلی نسبت به آسیب‌های فیزیکی و ذهنی در روزهای طولانی کلاس می‌شود. ما همچنین سعی می‌نماییم انسجام بیشتری را در میان مطالب برقرار سازیم. به معنای دیگر، هنگام ارائه مطالب در یک روز طولانی، به انسجام بیشتری نسبت به زمانی نیاز داریم که همان چهار مورد آموزشی را در چهار جلسه مجزا تدریس می‌نمودیم. به عنوان مثال، اگر دو مورد آموزشی از مجموعه موارد آموزشی شامل مسائل مدیریت فروش باشند، ممکن است همزمان درخصوص هر دو بحث کنیم، حتی اگر این جریان برنامه آموزشی "منتظم و قاعده‌مند" ما را برای هر یک از موارد آموزشی نقض نماید. این اقدام، موجب می‌گردد مطالب ارائه شده در آن روز، منسجم‌تر شوند و با توجه به اینکه به هر حال ممکن است موارد آموزشی در ذهن یادگیرندگان با هم ترکیب گردند، چنین ترکیبی از بحث‌ها می‌تواند مفید باشد.

اگر فضای تخته یا فلیپ‌چارت را در اختیار دارید، در نظر بگیرید که برخی از مطالب را از اوایل روز در کلاس درس قابل مشاهده نگه دارید و بعداً به آن مراجعه کنید. حتی ممکن است به آنچه قبلاً نوشتید بازگردید و به سادگی در

بحث بعدی، مطالبی را به آن اضافه نمایید تا به یک چارچوب کامل برسید. اگر در یک روز، یک مورد آموزشی را به گروه‌های مختلف یادگیرندگان آموزش می‌دهید، تصور نکنید که بحث‌ها مشابه خواهند بود. مطمئن شوید که می‌توانید نظرات گروه‌های بعدی را راهنمایی و هدایت نمایید. بحث، به صورت متفاوتی از آنچه در ابتدا گفته‌اید هدایت می‌گردد. این بدان معنا نیست که شما نمی‌توانید از آنچه در جلسه اول کلاس اتفاق افتاد، درس بگیرید. در فصل ۸، درخصوص این پیشنهادات بحث خواهیم نمود که پس از تدریس در کلاس چه اقداماتی بهتر است انجام دهید و چگونه می‌توانید از تجربه بدست آمده، به منظور بهبود جلسات آتی استفاده نمایید.

فراتر از بحث

تا اینجا ما بر سازوکار اجرایی بحث تمرکز نموده‌ایم، اما تدریس موردکاوی بسیار فراتر از روش اصلی راهنمایی افراد توسط یک مدرس/معلم هنگام بحث درخصوص یک مورد آموزشی در یک محیط عمومی است. در این قسمت، ما به بررسی برخی از انحرافات رایج از مدل مطرح شده و نحوه استفاده حداکثری از آن می‌پردازیم.

استفاده از نظریه‌ها، سایر ابزارها، مواد آموزشی غیر از مورد آموزشی

ما روش تدریس موردکاوی را دوست داریم، زیرا به ما امکان می‌دهد با یکی از رایج‌ترین کاستی‌های یادگیری یادگیرندگان مقابله نماییم. رایج‌ترین نقص یادگیری، این است که یادگیرندگان نظریه‌ها را می‌دانند اما نمی‌توانند از آنها استفاده نمایند. تعداد بیشماری از یادگیرندگان می‌توانند نظریه‌ها و چارچوب‌ها را بیان نمایند. نسبت بسیار محدودی از یادگیرندگان می‌توانند یک مسئله را در دنیای واقعی بررسی نمایند، دیدگاه نظری را درخصوص حل مسئله به کار بگیرند و از آن، درخصوص چگونگی ادامه فرایند نتیجه‌گیری کنند. موارد آموزشی در قالب داستان و مثال‌های دیگر به یادگیرندگان فرصت می‌دهد تا نظریه‌ها را به کار ببندند. تا سال‌ها پس از مطالعه مورد آموزشی، داستان‌ها و در نتیجه نظریه را به خاطر خواهند آورد.

استقرایی در مقابل قیاسی (استفاده از موردکاوی)

میان تدریس موردکاوی به روش قیاسی و تدریس به روش استقرایی، تمایز وجود دارد:

روش استقرایی این است که یک یا چند مورد آموزشی را به یادگیرندگان آموزش می‌دهیم و سپس از موارد آموزشی استفاده می‌نماییم تا یادگیرندگان، چارچوب‌های نظری مفید را از آن‌ها استخراج نمایند. این، روش "کلاسیک" استفاده از موارد آموزشی است که در دانشکده کسب و کار هاروارد به کار گرفته می‌شود. دانشکده هاروارد و بسیاری از اساتید آن، روش استقرایی را استاندارد طلایی به منظور تدریس موردکاوی می‌دانند. مزیت این روش، حفاری ذهنی مفاهیم آموخته شده توسط یادگیرندگان است. با اتخاذ این روش، یادگیرندگان بسیاری تصور می‌کنند که خودشان به مفاهیم

دست یافته اند و می‌توانند زمان و انرژی را صرف نمایند. این بهترین روش برای یادگیرندگان بسیار خوب (ممتاز) و اهل رقابتی است که به مبحث، علاقه دارند.

روش قیاسی این است که پیش از تدریس موردکاوی، مطالب نظری (چارچوب‌ها، مقالات مروری و غیره) به یادگیرندگان داده شود و سپس از مورد آموزشی به عنوان وسیله‌ای برای اعمال نظریه یا چارچوب استفاده گردد. شاید استفاده از این روش، در دانشکده‌هایی که تدریس موردکاوی چندان رواج ندارد، ساده‌تر باشد؛ اما خطر عمق نیافتن و عدم غنای موارد آموزشی را در پی دارد. یک امتیاز این روش است که یادگیرندگان روش‌ها، نظریه‌ها و چارچوب‌های مورد نیاز را به روشی "صحیح" یاد می‌گیرند. به عبارت دیگر، روش قیاسی موجب می‌گردد، نظریه‌ها را دوباره با استفاده از اصطلاحات صحیح تکرار نمایند. اما خطر از دست دادن جنبه دانش ضمنی نیز وجود دارد.

در هر دو موقعیت، هدف این است که یادگیرندگان نظریه را "درونی‌سازی" نمایند تا بکارگیری مناسب آن، برای یادگیرندگان به یک عادت تبدیل گردد. در حالت اول (استقرایی)، با تکامل خود، در حالت دوم (قیاسی)، با کاربرد مکرر و متنوع، می‌توان مقصود فوق را محقق ساخت. ما فکر می‌کنیم که هر دو روش، مزایا و معایبی دارند. اینکه کدام یک را انتخاب می‌نمایید به نوع درسی بستگی دارد که تدریس می‌کنید. به عنوان مثال، اگر از یادگیرنده بخواهید درخصوص "مدل قیمت‌گذاری دارایی سرمایه‌ای"^۱ یا "نظریه صف"^۲ بحث کند؛ مسیر بسیار طولانی را انتخاب نموده‌اید. ترجیحات شما و کیفیت موارد آموزشی و استقامت یادگیرندگان در انتخاب روش تدریس اثر دارند. با این حال، ما فکر می‌کنیم که دوره‌های موردکاوی بهتر است شامل هر دو روش باشند و هر چقدر هم که تدریس سخت باشد، همواره ارزش دارد که جنبه‌ای مهم از القاء مفاهیم را در دوره داشته باشیم. زیرا این همان کاری است که مدیران پس از خارج شدن از کلاس انتظار دارند و به سازمان‌های خود بازگردند و مفاهیم را به منظور حل مسائل استفاده نمایند.

اگر موارد آموزشی در یک دوره به اندازه کافی با تمام نظریه‌هایی مرتبط نیست که می‌خواهید تدریس نمایید؛ نیاز است مثال‌ها یا موارد آموزشی را اصلاح نمایید. در حالی که این کار می‌تواند زمان‌بر باشد، این مزیت را دارد که شما را وادار می‌سازد تا تمرینات مرتبط را استفاده نمایید. به شما و یادگیرندگان کمک می‌نماید در هنگام اعمال نظری انتقادی، درباره محدودیت‌های نظریه بیاندیشید. اگر چنین مثال‌هایی را تولید ننمایید، ممکن است ارتباط نظریه با بقیه دوره برای یادگیرندگان روشن نباشد. با توجه به دانش شما از رشته خود، یافتن مثال‌ها کار سختی نیست و قرار دادن آنها در یک زمینه نظری کار دشواری نیست. اما نمونه‌ها باید به خوبی مستند شده باشند و دارای محدوده کافی به منظور تفسیرهای جایگزین‌ها باشند.

ما گاهی می‌بینیم که موارد آموزشی به صورت محدود استفاده می‌شوند، تقریباً مشابه فعالیت‌های اصلی که در دوره‌های سخنرانی محور، به صورت محدود استفاده می‌شوند. این تمرینات، به عنوان مثالی برای یادگیری بیشتر، مناسب هستند. اگر واقعاً می‌خواهید یک مفهوم نظری را بررسی نمایید، چه به صورت استقرایی یا به صورت قیاسی،

^۱The capital asset pricing model

^۲Queueing theory

باید بیش از یک مورد آموزشی استفاده نمایید. ترجیحاً موارد آموزشی باید مصداق واضح نظریه‌ها تبدیل گردند. موارد آموزشی که چندان واضح نیستند توانایی‌های استقرایی و قیاسی یادگیرندگان را گسترش می‌دهند. جهان حقیقی نیز مکان مشخصی و واضحی نیست، حتی اگر نظریه‌ها بخواهند ما جهان را اینگونه ببینیم.

تئوری ارتباط

تقریباً در تمام دوره‌ها، شما می‌خواهید مطالبی فراتر از آنچه در مطالعه موردکاوی موجود است را آموزش دهید. اغلب وسوسه بازگشت به حالت پیش فرض راحت سخنرانی، با شما همراه خواهد بود. می‌توانید از سخنرانی، در کلاس‌های موردکاوی استفاده نمایید، اما زمان سخنرانی را محدود سازید و اجازه دهید به نکات طبیعی در بحث برسند. اما به ندرت و در صورت لزوم، به سخنرانی متوسل گردید.

هرچه بیشتر سخنرانی کنید، بازگشت به بحث متمرکز برای یادگیرندگان دشوارتر می‌شود. اگر اینطور می‌اندیشید که سخنرانی، تنها راه واقع بینانه یا بهترین راه به منظور ارائه مطالب است؛ یک راه حل این است که سخنرانی را از قبل ضبط کنید و آن را به یادگیرندگان ارائه دهید تا پیش از بحث کلاس، آن را مشاهده نمایند. این رویکرد که گاهی "کلاس درس معکوس" نامیده می‌شود (Tucker, 2012). کلاس معکوس، دربرگیرنده همان اقداماتی است که تعداد فزاینده‌ای از معلمان، چه در دبیرستان و چه در کالج‌ها، انجام می‌دهند. آنها از یوتیوب و کانال‌های دیگر به منظور انتشار ویدیوهای کوتاه درخصوص مفاهیم کلیدی استفاده می‌نمایند و از یادگیرندگان می‌خواهند تا تکالیف را در کلاس انجام دهند؛ جایی که معلم می‌تواند به آنها کمک کند.

اگر ملزم هستید که مدل یا چارچوب را در کلاس معرفی نمایید، سعی کنید به طور خلاصه و با زمان انتقال بسیار محدود، این کار را انجام دهید. به طور کلی سعی کنید از ارائه پاورپوینت خودداری نمایید. جابه‌جایی میان تخته و رایانه، اصطلاحاً آهنگ کلاس را تغییر می‌دهد. در بسیاری از کلاس‌ها، جابجایی میان انواع رسانه‌های الکترونیکی یا استفاده همزمان از تابلوها و ارائه‌های الکترونیکی کمکی نمی‌کند. درعوض، از رایانه تنها در مواقعی استفاده نمایید که کاملاً ضروری است. به منظور نشان دادن صفحات گسترده یا صفحات وب یا مواردی از این قبیل که تنها روی یک بُرد قابل انجام نیستند، از رایانه استفاده نمایید. چارچوب‌ها و نمودارها را هم زمان با نمایش آنها، توضیح دهید. ترسیم یک چارچوب روی تخته این مزیت را دارد که سرعت شما را ترتیب می‌دهد، بنابراین یادگیرندگان می‌توانند یادداشت‌برداری نمایند. این اقدام، فرصت‌های تعاملی را افزایش می‌دهد و شما را مجبور نمی‌سازد که دنباله خاصی از نکات را همانطور مطابق با مطالب مندرج در پاورپوینت دنبال نمایید.

اگر به نمایش ویدیویی نیاز دارید - که در بحث‌های موردکاوی کاملاً رایج است، تلاش نمایید تا زمان اجرا را کوتاه نگه دارید. از نرم افزار به منظور ویرایش تمام نکات، به جز قسمت مورد نیاز یا حداقل به منظور آغاز فیلم دقیقاً در نقطه‌ای

استفاده کنید که می‌خواهید به آن برسید. هر "زمان انتقالی" که صرف تماشای عناوین یا تماشای موارد غیر ضروری می‌گردد، حواس پرتی ایجاد می‌نماید که از توانایی شما به منظور بازگشت به بحث ممانعت به عمل می‌آورد. یک رایانه سالم در اختیار داشته باشید، خودتان به جای هر محتوا یا ابزاری که در دسترس است و به جای تکیه بر اتصال اینترنت، ویدیوها را در درایو خود ذخیره نمایید. اگر کلاس درس، دارای صفحه نمایش پروژکتور دست و پا گیر است؛ در صورت لزوم، ویدئو را روی دیوار یا تخته اجرا نمایید. شما می‌توانید مقداری کیفیت تصویر را فدای زمان انتقال کوتاه‌تر نمایید. همچنین می‌توانید با ثابت نگه داشتن ویدیو در یک لحظه مناسب، زمان انتقال را کوتاه سازید و آن را به عنوان شروع بحث روی صفحه بگذارید.

اگر یک ویدیو، مبحث اصلی بحث است (به جای جمع‌بندی پس از بحث)، توصیه می‌نماییم کلاس را با ویدیو آغاز کنید. یادگیرندگان اغلب کلاس را با سطح انرژی بالایی شروع می‌نمایند. اگر نور کلاس را کاهش دادید و هنگام ورود آنها پرده پروژکتور را آماده نموده‌اید می‌توانید کلاس را با پخش ویدیو آغاز نمایید و بلافاصله پس از پایان ویدیو، نور کلاس را افزایش دهید. این بدان معناست که شما تنها زمان انتقال را به نصف کاهش داده‌اید و می‌توانید با ائتلاف انرژی اندکی، بحث را آغاز نمایید.

نقش آفرینی

ایفای نقش، یک محیط فعال ایجاد می‌نماید، تجزیه و تحلیل مورد آموزشی را اصطلاحاً "زنده و پویا" می‌سازد و همدلی را برای نقش‌آفرینان تقویت می‌نماید. ایفای نقش، می‌تواند بینش ایجاد نماید و تعهد به مورد آموزشی را افزایش دهد. همچنین می‌تواند منبع سرگرمی و تعامل بیشتر باشد. اگر در مورد آموزشی دیالوگ وجود دارد، یک زیرمجموعه آموزنده از گفتگوها را انتخاب نمایید و به یادگیرندگان محول کنید تا هر قسمت را بخوانند. از دانش خود درخصوص سوابق و شخصیت یادگیرندگان به منظور نقش‌آفرینی استفاده نمایید. پس از چند جلسه، تأمل نمایید و از اعضای کلاس بپرسید که متوجه چه مفاهیمی می‌شوند. شما همچنین می‌توانید به منظور تفسیرهای مختلف از نحوه شنیدن دیالوگ‌ها با یادگیرندگان تماس بگیرید. می‌توانید نقش‌هایی را از مورد آموزشی به یادگیرندگان اختصاص دهید و سپس از آنها سؤال کنید؛ حتی بهتر است از کلاس بخواهید از آنها سؤال کنند. ایفای نقش می‌تواند به نوبت میان دو یادگیرنده در کلاس، یا یک یادگیرنده در حال ایفای نقش و سایر افراد کلاس، اجرا گردد. همچنین می‌توانید از دو نقش فراتر رفته و به چند یادگیرنده، نقش‌های خاص بدهید و بحث را میان آنها تسهیل نمایید.

نقش‌آفرینی‌های بداهه نیز می‌تواند در جذب یادگیرندگان و بررسی دیدگاه‌های جایگزین در یک موقعیت بسیار مؤثر باشد. هنگامی که یادگیرندگان، برنامه‌های عملی را ارائه می‌دهند، آنها را تحت فشار قرار دهید اقرار نمایند که حقیقتاً این کار را چگونه انجام می‌دهند. تقریباً تمامی برنامه‌های عملی، مستلزم تعاملات بی‌اهمیت با سایر همکاران در شرکت هستند. شما می‌توانید به دنبال داوطلبانی باشید که نقش همتایان را بازی نمایند. از یادگیرنده‌ای که "طرح اقدامات"

¹Transition time

²Role-playing

را ارائه می‌دهد، بخواهید مکالمه را اجرا نمایید. این فعل و انفعالات، بحث را در واقعیت پایه‌گذاری می‌کند. زمان صرف‌شده توسط ایفای نقش را به طور قابل توجهی مدیریت نماید. شما می‌خواهید سطح بالایی از پویایی را حفظ نمایید و یادگیرندگان را در این حالت ثابت نگه دارید، نه اینکه سعی کنید آخرین بینش را از آنها استخراج نمایید.

مصاحبه شغلی نقش بازی

یکی از ساده‌ترین نقش‌آفرینی‌ها، آن نقشی است که دانشجویان بازرگانی (آن را به عنوان بهترین روش دریافت/درک نمایند. یادگیرندگان را در نقش مصاحبه‌کننده یا مصاحبه‌شونده در شرکت قرار دهید. اگر ترجیح می‌دهید، می‌توانید نقش مشاور را نیز تعیین نمایید و از یادگیرندگان بخواهید که یا با مشاور مصاحبه کنند یا به عنوان مشاور مصاحبه کنند. واضح‌ترین راه به منظور تنظیم نقش، استفاده از نقش قهرمان داستان است. اما اغلب مؤثرتر است که نقش را به‌عنوان فردی بالاتر از قهرمان داستان ارائه نماییم که در نظر دارد جایگزین قهرمان داستان شود. لازم نیست این موضوع به صورت منفی ارائه شود. شما می‌توانید به صورت فرضی در نظر بگیرید که قهرمان داستان برای موقعیت جذاب‌تر در جای دیگر، سازمان را ترک می‌نماید.

اگر به یادگیرندگانی آموزش می‌دهید که تجربه کاری ندارند، ممکن است متوجه شوید که ظرافت‌های پرس و جو درخصوص چالش‌های یک شرکت در حین مصاحبه برای شغل ممکن است نیاز به جزئیات فراوانی داشته باشد. اما حتی دانشجویان بی‌تجربه لیسانس نیز می‌توانند نقش یک عضو اجرایی یا هیئت مدیره را به خود جلب کنند و از متقاضی بپرسند که چگونه با یک موقعیت برخورد می‌نمایید. سپس می‌توانید از یادگیرنده دیگر بخواهید که در نقش متقاضی، ایفای نقش نماید. یا اگر می‌خواهید فرد خاصی را تحت فشار قرار دهید، خودتان آن نقش را ایفا نمایید. یک راه عالی به منظور جستجوی داوطلبان برای چنین نقش‌آفرینی این است که از گروه بپرسید: "کدام یک از شما این شغل را می‌خواهد؟" می‌توانید کار را تغییر دهید یا از آنها بپرسید که در روز اول کار، چه اقداماتی انجام می‌دهند.

موارد آموزشی چند بخشی

موارد آموزشی چندبخشی^۱ - موارد آموزشی که بخشی B و C دارند - دارای انواع مختلفی هستند و می‌توانند ابزار مفیدی باشند. موارد آموزشی B و C اغلب نسبتاً کوتاه هستند - یک تا دو صفحه - و طراحی شده‌اند تا در کلاس درس داده شوند یا پس از بحث درخصوص مورد آموزشی A، به صورت الکترونیکی در اختیار کلاس قرار گیرند. برخی از موارد آموزشی نیز به صورت "سری" هستند (یا می‌توانند به صورت سری استفاده شوند) و اغلب یک شرکت یا صنعت را در طول زمان ردیابی می‌نمایند. موارد آموزشی B و C اغلب به گونه‌ای تدوین می‌گردند که معلمان/مدرسان

^۱Multipart Cases

^۲Series

تازه‌کار می‌توانند به راحتی از آنها استفاده نمایند؛ زیرا معلمان/مدرسان تازه‌کار تمایل دارند یادگیرندگان را مشارکت دهند و این موارد آموزشی ساختار بحث را تسهیل می‌نمایند. نگرانی اصلی شما این است که از افشای محتوای مورد آموزشی B پیش از ارائه آن جلوگیری نمایید. بحث را به این پرسش محدود سازید که "شرکت چه /قد/می باید انجام دهد؟". سپس از مورد آموزشی B یا C به منظور نشان دادن سایر اهداف مدنظرتان، استفاده نمایید. از طرف دیگر، بحث را به یک دوره زمانی خاص از توسعه شرکت محدود سازید.

اگر قصد دارید اطلاعاتی را وارد نمایید که در مورد آموزشی اصلی وجود ندارد، چه از یک مورد آموزشی B یا منابع خارجی، آن را جداگانه معرفی کنید. می‌توانید این کار را حین بحث درخصوص مورد آموزشی (یا مورد آموزشی A، اگر B وجود دارد) یا در پایان کلاس انجام دهید. به عنوان مثال، ما اغلب موارد آموزشی را آموزش می‌دهیم که چند سال قدمت دارند. در طول بحث، ما تمایل داریم به مطالب مطرح شده حین نگارش موارد آموزشی پایبند بمانیم، اما ممکن است در مقطعی بپرسیم که چگونه فناوری‌های جدید یا تغییرات دیگر وضعیت را تغییر می‌دهند. مدیریت زمان، هنگامی اهمیت پیدا می‌کند که از موارد آموزشی چندبخشی استفاده می‌نمایید. زمانی را برای یادگیرندگان در نظر بگیرید تا مورد آموزشی B را در کلاس بخوانند. زمان مطالعه را خودتان تخمین بزنید یا به سادگی از یادگیرندگان بخواهید که پس از پایان مطالعه به دنبال آن باشند. زمان مطالعه متفاوت است و معمولاً یک یا دو نفر، بسیار کُندتر از بقیه متن را مطالعه می‌نمایند، بنابراین تقریباً همواره بهتر است پیش از تمام یادگیرندگان مطالعه را به پایان برسانند، شما بحث را شروع نمایید. ما دریافت بیش از یک مورد آموزشی B و C در یک جلسه را توصیه نمی‌نماییم؛ زیرا یادگیرندگان نیز پس از مدتی علاقه خود را از دست می‌دهند. اگر زمان شما تمام شده است، می‌توانید به جای نتیجه‌گیری، مورد آموزشی C را برای یادگیرندگان بگذارید تا پس از کلاس آن را مطالعه نمایند، یا می‌توانید به طور خلاصه، مطالبی را درخصوص آن بازگو نمایید.

کار گروهی

کار گروهی اغلب به عنوان یک مؤلفه مهم در نظر گرفته می‌شود، تا جایی که ارزشیابی برخی از معلمان/مدرسان، شامل پیاده‌سازی کار گروهی به عنوان روشی بی چون و چرا مثبت می‌گردد. اما ما، به این گزاره معتقد نیستیم یا بهتر است بگوییم کار گروهی را اینطور نمی‌بینیم. ما از کار گروهی در کلاس‌های موردکاوی استفاده می‌نماییم، اما فکر می‌کنیم این کار باید با هدف صریحی انجام گیرد و به شدت مدیریت شود. هرگز از کار گروهی به این بهانه استفاده نکنید، چون مُد روز است یا می‌خواهید حجم کاری خود را کاهش دهید. در حالی که کار گروهی می‌تواند به منظور یادگیری عالی باشد، چالش‌هایی را برای نمره‌دهی و مدیریت پویایی گروه ایجاد می‌نماید (ما به ترتیب در فصل‌های ۴ و ۵ به این مسائل می‌پردازیم).

ما مشتاقانه از یادگیرندگان حمایت می‌نماییم که گروه‌های مطالعه تشکیل دهند تا به یکدیگر کمک نمایند و پیش از کلاس درخصوص موارد آموزشی آماده شده و مباحثه کنند. بسته به اینکه یادگیرندگان همدیگر را می‌شناسند و علاوه بر کلاس‌های شما کلاس‌های موردکاوی دیگری نیز دارند، می‌توان گروه‌های مطالعاتی را اختصاص داد. اگر آنها همدیگر

را می شناسند و کلاس‌های موردکاوی دیگری دارند، اجازه دهید خودشان گروه‌هایی را تشکیل دهند. اگر نه، شما گروه را تعیین نمایید. دیگر متغیرهای مؤثر در تعیین گروه، سن یادگیرندگان (هرچه جوان‌تر باشد، بیشتر از گروه‌های اختصاص داده شده استفاده خواهید کرد) و پیشینه آنها می‌باشند (اگر همگن هستند، اجازه دهید خودشان شکل بگیرند؛ اگر نه، آنها را تعیین کنید و مطمئن شوید که در هر گروه پیشینه‌های التقاطی دارند). به عنوان مثال، بیل از اعداد تصادفی به منظور تخصیص گروه‌ها استفاده می‌نماید.

ارائه‌های گروهی

اگر در خصوص عدم آمادگی مشکل دارید، یا یادگیرندگانی با سطوح مختلف، زبان متفاوت یا تازه وارد دارید و نمی‌دانید چه کاری باید انجام دهید، می‌توانید از گروه‌ها بخواهید موارد آموزشی را آماده نمایند و پاسخ دهند یا راه‌حل‌های خود را در کلاس ارائه کنند. ما گاهی از این روش، به منظور اهداف ارزشیابی استفاده می‌نماییم. برخی از معلمان مسئولیت‌ها را زودتر از موعد تعیین می‌کنند: "فردا، گروه‌های دو و چهار استراتژی‌های پیشنهادی خود را برای مورد آموزشی X ارائه خواهند کرد." معمولاً ما دوست نداریم این اقدام را انجام دهیم، زیرا معمولاً به آمادگی کمتر در گروه‌هایی منجر می‌شود که مسئولیت ارائه را بر عهده ندارند. بهتر است تمام گروه‌ها آماده باشند، تا بحث پویاتری شکل بگیرد. هنگامی که بحث را برای کل کلاس تبیین می‌سازید، آن گروه‌هایی که برای ارائه انتخاب نشده‌اند، می‌خواهند دیدگاه‌هایشان شنیده شود و می‌توانند منتقدان بسیار سخت‌تری نسبت به اظهارات شما باشند. جمع‌آوری مواد و ابزارهای کمکی به برای ارائه‌ها، پیش از زمان کلاس به شما این فرصت را می‌دهد که ببینید کدام گروه‌ها بر مبنای معیارهای ترجیحی شما (کیفیت، رویکرد، چارچوب‌های بکار گرفته شده و مواردی از این قبیل) ارائه خواهند کرد.

یکی از همکاران دوست دارد دو گروه را انتخاب نماید که تحلیل‌های متناقضی ارائه می‌دهند و سپس به آنها اجازه مناظره می‌دهد. تلاش نمایید بحث را با ارائه‌های گروهی آغاز نمایید. در غیر این صورت، یادگیرندگان به جای موضوع مورد بحث، به ارائه‌های افکار خواهند پرداخت. هنگامی که گروه‌ها، تحلیل خود را ارائه می‌نمایند، ما می‌توانیم صحنه ارائه را تنظیم کنیم. به جای اینکه یادگیرندگان، تجزیه و تحلیل را به عنوان دانشجو ارائه دهند، ما می‌توانیم از آنها بخواهیم که به عنوان یک شرکت مشاوره‌ای، یک گروه مدیریت میانی یا یک شرکت نوپا و یک سرمایه‌گذار خطرپذیر ایفای نقش نمایند و مسئله را بر مبنای این موقعیت فرضی تحلیل کنند. اغلب یادگیرندگان تلاش بیشتری، به منظور چارچوب‌بندی ارائه‌ها و تحلیل‌های خود ارائه می‌نمایند. ما بر جزئیاتی مانند درج نام تمام شرکت‌کنندگان در اسلاید اول اصرار داریم. یادگیرندگان می‌توانند خلاقیت قابل توجهی در انتخاب نام شرکت‌های مشاوره و سایر جزئیاتی از خود نشان دهند که تجلی‌گر روحیه گروه است. این اقدام؛ همچنین مخاطب را به پرسیدن سؤالات هدفمند ترغیب می‌نماید و بسته به تجربه و خبرگی مجریان، می‌تواند با تشویق مخاطب به شک و تردید و اظهار نظر، شدت و پویایی بحث را افزایش دهد.

مطمئن شوید که گروه ارائه‌کننده، کلاس را مورد خطاب قرار می‌دهد (نه شما). ارائه یک مورد آموزشی و بحث بعدی بهتر است برعهده یادگیرندگان باشد. به جایی فکر کنید که در کلاس در آن مکان می‌نشینید. ما ترجیح می‌دهیم در

فاصله دورتر به طرفی بنشینیم که به ما امکان می‌دهد مجری و کل کلاس را ببینیم. اگر یادگیرندگان اصرار دارند به جای کلاس به شما نگاه کنند، به قسمت عقب کلاس بروید. برای ارائه، محدودیت دقیقی درخصوص زمان و مطالب ارائه تعیین نمایید. به عنوان مثال، اسپن به طور منظم یک پودمان (ماژول) MBA چهار روزه با پنجاه تا شصت و پنج دانشجو تدریس می‌کند. هر روز (به جز روز اول) با چهار گروه از یادگیرندگان مسئول ارائه تحلیل‌هایی هستند که روز قبل تجزیه و تحلیل شده است. هر گروه نمی‌تواند بیش از سه اسلاید پاورپوینت استفاده کند (اسلایدهای کمتر به این معنا است که یادگیرندگان باید بهتر آماده شوند، زیرا نمی‌توانند از بسته اسلاید به عنوان یادداشت‌های سخنران استفاده نمایند) و ده دقیقه برای ارائه و سپس پنج دقیقه برای سؤالات سایر یادگیرندگان فرصت دارند. هنگامی که یک گروه، کار خود را آغاز می‌نماید؛ به گروه بعدی گفته می‌شود که آماده باشند تا زمان جابه جایی گروه‌ها را به حداقل برسد. یادگیرندگان اینطور فکر می‌کنند که هشت تا ده گروه به طور تصادفی انتخاب گشته‌اند، اما اسپن سوابق آنها را در نظر گرفته است. از آنجایی که تعداد ارائه‌ها بیشتر از گروه‌ها است، تمامی گروه‌ها باید هر روز آماده باشند، زیرا در هر زمانی خطر فراخوانی آنها وجود دارد.

بحث های گروهی

البته کار گروهی به گروه‌هایی محدود نمی‌گردد که به طور رسمی سازماندهی شده اند. می‌توانید بحث عمومی را در هر نقطه‌ای قطع کنید و از یادگیرندگان بخواهید که در گروه‌های موقت، در کلاس بحث نمایند. اگر چندین دسته از یادگیرندگان متمایز باشند - مثلاً برخی از امور مالی، برخی دیگر از استراتژی - شما می‌توانید از آنها بخواهید که بر مبنای رشته خود مطالب را به یکدیگر توضیح دهند. همچنین ممکن است بخواهید درباره برخی از نکات جزئی‌تر در یک مقیاس کاملاً تعریف شده، مانند تعیین قیمت، برنامه ریزی ظرفیت یا زمان بندی معرفی بازار، بحث مفصلی میان یادگیرندگان ایجاد نمایید. می‌توانید از آنها بخواهید که با افرادی کار کنند که در مجاورتشان نشسته‌اند، تا در زمان خود صرفه جویی نمایند. اما اگر تمرین‌های گروهی فراوانی را به آنها اختصاص می‌دهید، کار با همان شریک یا شریک‌ها می‌تواند در طول دوره خسته‌کننده شود. به منظور تقویت بحث و تغییر جریان، همچنین می‌توانید یک هویت گروهی، مانند موقعیت یا دیدگاه درخصوص یک مبحث، به زیر مجموعه‌های کلاس، مانند سمت چپ در مقابل سمت راست، ردیف‌های مختلف، یا طبقات کلاس اختصاص دهید.

در حالت ایده آل، شایسته است تا گروه‌ها به گونه‌ای تنظیم گردند که هر گروه، تنوع کل کلاس را منعکس سازند. می‌توانید این کار را با تعیین دقیق گروه‌ها بر مبنای سوابق، جنسیت، سن و مواردی از این قبیل انجام دهید. اگر یادگیرندگان، خودشان صندلی‌هایشان را انتخاب نموده‌اند، می‌توانید با این کار که هر یادگیرنده با صدای بلند از یک تا n (تعداد گروه‌هایی که می‌خواهید) بشمارد. این روش سریع یک عیب دارد، هنگامی که یادگیرندگان پس از بحث‌های گروهی به کلاس برمی‌گردند، هر گروه پراکنده می‌گردد. اگر یادگیرندگان بر مبنای حروف الفبا یا به ترتیب دیگری می‌نشینند که شما انتخاب کرده‌اید، می‌توانید به سادگی آنها را بر مبنای موقعیت نشستن گروه بندی نمایید. در جلسات عمومی پس از تمرین گروهی، بحث پویاتر می‌گردد؛ زیرا هر گروه کنار هم می‌نشینند و اعضا به یکدیگر کمک می‌کنند.

روش پرسش از روش‌های یکدیگر

یکی از همکاران ما را با یک تمرین فوق العاده زیبا و کاربردی آشنا نمود که می‌تواند انرژی کلاس را به سرعت افزایش دهد. از هر یادگیرنده بخواهید تا یک سؤال مرتبط با محتوای درسی که درخصوص آن راهنمایی می‌خواهد آماده نماید. سپس از هر یادگیرنده بخواهید با فردی در نزدیکی خود هم‌گروه شود و هر دو سؤال را از فرد دیگر بپرسند. به منظور ارائه یک یا دو دقیقه پاسخ کوتاه، زمان دهید. هنگامی که هر گروه دوفره، به هر دو سؤال پاسخ داد، از آنها بخواهید دست‌های خود را بالا ببرند و از فرد دیگری بخواهند تا با آنها هم‌گروه شوند. سؤال و جواب را تکرار کنید. کل کلاس مملو از صداها و افرادی خواهد شد که در کلاس قدم می‌زنند و به دنبال هم‌گروهی می‌گردند. این تمرین یک فرصت ارزشمند برای شما فراهم می‌سازد تا استراحت کنید، به ویژه اگر تمام روز در حال تدریس هستید، فرصت مغتنمی برای شما ایجاد خواهد شد. اگر به یادگیرندگان کم‌تجربه آموزش می‌دهید، باید مطمئن شوید که موضوع سؤالات در حد توانایی آنها است و آنها می‌توانند به طور معتبر به سؤالات پاسخ دهند.

ما تمایل داریم هنگامی از کار گروهی در کلاس استفاده نماییم که یادگیرندگان در جلسات کلاسی بیش از ۷۵ دقیقه به بررسی مورد آموزشی می‌پردازند. با توجه به نسبت بالای نمره اختصاص داده شده به شرکت در کلاس، ما تمایل داریم زمان کار گروهی را در کلاس کمتر از ۲۰ درصد نگه داریم.

تدریس تیمی در کلاس درس

گاهی، شما به صورت گروهی تدریس خواهید نمود. اگر فرایند به خوبی مدیریت گردد، می‌تواند یک تجربه عالی برای مدرسان و یادگیرندگان باشد. در سطح دانشگاهی، سبک‌ها و دیدگاه‌های مختلف دانشکده می‌تواند بحث را بسیار غنی سازد. اما بهتر است در مقابل وسوسه اختصاص زمان بیشتر به منظور بحث درخصوص مسائل مقاومت نمایید. شما و همکارانتان، به هماهنگی نیاز اولیه دارید. در درجه اول، با تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها، هماهنگی را آغاز نمایید. هر کاری که انجام می‌دهید، توجه داشته باشید که همکار خود را ناراحت ننمایید. حداقل تا زمانی که چند دوره آموزشی را با هم تدریس نکرده‌اید، به مناسبات میان خود و همکاران دقت کنید. اگر تجربه کار با مدرسان همکار را ندارید، بهتر است که کسی رهبری کلاس و مدیریت بحث را به عهده بگیرد. پیش از موعد درخصوص هنجارهای مربوط به زمانی که سایر اعضای هیئت علمی می‌توانند با یکدیگر و با دانشجویان تماس بگیرند و مواردی از این قبیل صحبت کنید. اگر قرار است مربیانی تنها فرایند را تماشا نمایند و در حال حاضر بحث را هدایت نمی‌کنند، باید خارج از زاویه دید مستقیم یادگیرندگان (در انتهای کلاس) بنشینند تا یادگیرندگان به جای بحث، آنها را تماشا نکنند. حرکت

همزمان دو یا چند استاد در کلاس می‌تواند حواس‌پرتی ایجاد نماید؛ اما اگر با هدف انجام شود، در واقع می‌تواند به تمرکز بیشتر روی بحث منجر گردد.

ما (بیل و اسپن) بیش از بیست سال است که به صورت حضوری و آنلاین همراه با یکدیگر تدریس نموده ایم. ما برنامه درسی را به طور مشترک یا با ارسال پیش‌نویس یا به صورت سند ویرایش شده، در یک فضای کاری مشترک توسعه می‌دهیم. علاوه بر آن، جلسات کلاس فردی را با به اشتراک گذاشتن و بحث درخصوص برنامه‌های آموزشی و نکات خاص برای آن روز هماهنگ می‌سازیم (مانند اینکه یادگیرندگان چه نکته ای را فراخوانی می‌نمایند). با گذشت زمان، یاد گرفته ایم که در کلاس درس همدیگر را پوشش دهیم.

لجستیک گروه

سعی کنید زمان اختصاص داده شده به تدارکات کارگروهی در کلاس را به حداقل برسانید. اگر از قبل، گروه‌ها را تعیین می‌نمایید، لیست کامل را روی تابلو نمایش دهید. اگر یادگیرندگان هنوز یکدیگر را نمی‌شناسند، مکان‌های جلسه درون گروهی را نیز تعیین نمایید. اگر یادگیرندگان در کلاس می‌مانند، نمودار صندلی را با مکان‌های هر گروه به وضوح مشخص سازید. اگر گروه‌ها، به منظور جلسه درون گروهی، کلاس را ترک می‌کنند، بدانید که به کجا می‌روند تا در صورت لزوم بتوانید در حین تمرین آنها را به کلاس فراخوانید یا به آنها سر بزنید. بیل یک بار گروهی را که تصمیم گرفته بودند به طور کامل در ساختمان دیگری گرد هم آیند را از دست داد، گروه نیز دیگر به کلاس برگشت! اگر کلاس شما مستمر است و تا حدودی از کلاس شناخت پیدا نموده اید، هنگام آغاز کلاس منتظر گروه‌هایی ننماید که اغلب با تأخیر وارد می‌شوند. اما هنگامی که در کلاس‌هایی تدریس می‌کنید که در آن هنجارها؛ تبیین نشده اند، متوجه شده‌ایم که توضیح اهمیت بازگشت به موقع از یک تمرین گروهی به کلاس، بسته به فرهنگ کشور و دانشکده، ممکن است کافی نباشد. در آن مواقع، یادآوری‌هایی درخصوص زمان بازگشت، از جمله یک هشدار ۵ دقیقه‌ای، مطرح می‌نماییم. زمان مقرر که فرارسید، خودمان گروه‌ها را جمع‌آوری می‌کنیم یا از یادگیرنده‌ای می‌خواهیم که این کار را انجام دهد.

بهره حداکثری از حضور و مشارکت یادگیرندگان

ما نمی‌خواهیم یادگیرندگان در کلاس خسته شوند یا از ابهامی فرایند ناامید گردند و مضطرب شوند. روانشناسان از حد وسط این احساسات را به عنوان "سطح بهینه برانگیختگی" یاد می‌نمایند. سیکسزن تمیهالی (۱۹۹۷) این مفهوم

را گسترش داد و روابط میان مهارت، سطح چالش و احساسات را توصیف نمود (Csikszentmihalyi, 1997). او از "جریان دستیابی" حمایت می‌کند، حالتی که در آن شما به طور کامل جذب فرایند می‌شوید و بیشترین بهره‌وری را دارید در این حالت به کارگیری سطح کافی از مهارت برای یک کار، چالش برانگیز است. مشکلی که با آن روبرو هستید این است که کلاس شما احتمالاً شامل طیف گسترده‌ای از یادگیرندگان با سطوح مختلف، پیشینه دانشی متفاوت، مهارت، علاقه به مطالب و ظرفیت فکری است. چگونه باهوش‌ترین‌ها، را بدون از دست دادن دیگران درگیر نگه می‌دارید؟

بخشی از پاسخ این است که بحث را با سرعتی تنظیم نمایید تا یادگیرندگان سطح متوسط و آماده را در حد بهینه یا نزدیک به یادگیرندگان ممتاز نگه دارید. بدیهی است که اگر یادگیرندگان به خوبی آماده نشوند، با چالش‌های بیشتری روبرو خواهید شد. ما در فصل ۵ به تکنیک‌هایی به منظور بهبود آمادگی یادگیرندگان می‌پردازیم. اما هنگامی که یادگیرندگان در حال صحبت هستند، می‌خواهید آنها را در اوج نگه دارید تا به رشد آنها کمک نمایید، دانش و توانایی آنها را ارزیابی کنید. سخت‌ترین و شگفت‌انگیزترین سوالات را برای پیشرفته‌ترین یادگیرندگان ذخیره نمایید. از سوالات بعدی به منظور بررسی دانش آنها استفاده کنید و اگر از مهارت‌ها و ساختار عاطفی یادگیرندگان اطلاع دارید، از افزایش فشار (سوالات و تمرینات) نهراسید. بیل دوست دارد حداقل چند یادگیرنده را در هر کلاس اصطلاحاً روی "صندلی داغ" بنشاند، نه با تماس سرد، بلکه از طریق سوالات پیگیرانه و گاهی کاملاً تهاجمی او را ارزیابی نماید. اگر می‌توانید نظری را که آن یادگیرنده پیش‌تر گفته بود را به خاطر بیاورید، به آن اشاره کنید و از او بخواهید که این دو نظر را به هم ارتباط دهد.

نکته کاربردی درخصوص فعالیت‌های نوشتاری یادگیرندگان در کلاس

نوشتن، در زمان کلاس می‌تواند وسیله‌ای قدرتمند به منظور تغییر سرعت بحث، تشویق یادگیرندگان به تمرکز و تفکر دقیق درخصوص یک موضوع و تلاش به منظور تقویت مهارت‌های ارتباطی است. نوشتن، ابزاری بسیار مناسبی به منظور جلب یادگیرندگان کم‌حرف است. می‌توانید در هر نقطه‌ای از بحث توقف نمایید، سؤالی مطرح سازید و از یادگیرندگان بخواهید پاسخی را بنویسند. سپس می‌توانید از آنها بخواهید تا پاسخ‌های کتبی خود را بخوانند. اگر جهت جمع‌آوری افکار و جمع‌بندی مجدد، به یک استراحت کوتاه نیاز دارید؛ نوشتن می‌تواند مفید باشد. ما اغلب برای نوشتن و تمرین، پنج دقیقه فرصت می‌دهیم؛ اگرچه گاهی برای سوالات پیچیده‌تر، مانند بازنویسی یک بیانیه مأموریت، به ویژه در کلاس‌های یک روزه، به زمان بسیار بیشتری نیاز است.

^۱ این حالت ذهنی است که زمانی به دست می‌آید که فرد به طور کامل در یک کار غوطه‌ور می‌گردد و دنیای بیرون را فراموش می‌کند (achieving flow).

پیگیری روند یادگیری هر فرد از این طریق، چندین پیام مهم را به یادگیرندگان ارسال می‌نماید:

- شایسته است تمامی اعضای کلاس آماده باشند و اکتفا به نظر دادن، هر چند وقت یکبار، کافی نیست.
- حتی بهترین یادگیرندگان کلاس نیز به چالش کشیده می‌شوند، بنابراین هیچ شرکت‌کننده‌ای نباید احساس تنهایی داشته باشند.
- شاید مهم‌تر از همه این باشد که مشخص می‌گردد مدرس، تنها فرد فعال کلاس نیست و عمیقاً به تمامی یادگیرندگان اهمیت می‌دهد.

هنگامی که یادگیرندگان را کنترل نمودید، یکی از راه‌های پیشرفت جمعی یادگیرندگان این است که بپرسید آیا از هم‌کلاسی خود کمک می‌خواهند.

طنز در کلاس درس

ما (بیل، اسپن) به استفاده از طنز در کلاس علاقه‌مندیم. اگر از طنزپردازی لذت می‌برید، به هر طریقی این کار را انجام دهید. هرچند باتوجه توجه داشت که برخی از صحبت‌ها، موجب دور شدن از موضوع اصلی می‌شود. گهگاه طرح یک داستان خاص سرگرم‌کننده نیز می‌تواند مفید باشد. استفاده از طنزپردازی را در حد متعادل نگه دارید. اگر داستانی طنز به مباحث یا موارد آموزشی در دوره یا برنامه آموزشی مرتبط باشد، خیلی بهتر است. اگر شوخی‌های شما مبهم هستند، استفاده از آنها اشکالی ندارد، اما پیشنهاد می‌شود از داستان‌ها یا مثال‌های طنزی استفاده نمایید که برای یادگیرندگان قابل درک باشد. استانداردهای مشابه با آنچه از یادگیرندگان انتظار دارید، برای داستان‌های خود اعمال نمایید.

هنگام نوشتن نظرات یادگیرندگان روی تخته، فرصت‌های فراوانی جهت طنزپردازی و تغییر جو کلاس وجود دارد. به عنوان مثال، اگر یادگیرنده‌ای پیشنهادی را ارائه می‌نماید که قصد دارد پیام مغرضانه‌ای را به مخاطبان ارائه دهد، می‌توانید به سادگی روی تابلو بنویسید "اشتباه/ دروغ" و نظر را خلاصه نمایید. اگر می‌خواهید از این تکنیک استفاده کنید، مطمئن شوید که ارتباط درستی با کلاس دارید و به یادگیرندگان فرصت می‌دهید تا از نظر اصلی دفاع نمایند.

در خصوص شوخی‌هایی که به ضرر یادگیرندگان است، نهایت احتیاط را داشته باشید. برخی از یادگیرندگان می‌توانند از آنچه به عنوان تمسخر تعبیر می‌کنند، عمیقاً آسیب ببینند، حتی اگر منظور حقیقی شما آسیب رساندن یا تمسخر او نباشد. حتی در یک کلاس موردکاوی، برخی از یادگیرندگان به گفته‌های مدرس اهمیت فراوانی می‌دهند. برخی از گروه‌ها نیز ممکن است در صورتی که احساس نمایند یکی از یادگیرندگان مورد حمله قرار گرفته است، حالت دفاعی به خود بگیرند. حتی اگر آن یادگیرنده اندازه کافی جنبه شوخی داشته باشد و برداشت توهین‌آمیز نداشت باشد؛ ممکن است سایر اعضای کلاس اینگونه نباشند.

انرژی

مقدار انرژی، در یک جلسه کلاس محدود نیست. اقدامات فراوانی وجود دارند که می‌توانیم به منظور افزایش تعامل و افزایش سطح انرژی در کلاس انجام دهیم. اما این غیرواقعی است تصور نماییم می‌توانیم برای کل یک جلسه، به ویژه یک جلسه طولانی، با حداکثر تعامل تا انتهای بحث پیش برویم. اصطلاحاً، جزر و مدها، بخش متداول بحث‌های کلاسی هستند. شما بهتر است جریان انرژی مورد نظر خود را در یک کلاس در نظر بگیرید. ما عقیده داریم در ابتدا و انتهای کلاس، بهتر است سطح انرژی افزایش یابد. آغاز کلاس، لحن و آهنگ ادامه جلسه را تعیین می‌نماید و به یادگیرندگان کمک می‌کند تا به طور کامل در بحث حضور داشته باشند. پایان دادن به کلاس نیز اگر همراه با مشارکت حداکثری یادگیرندگان باشد؛ این شانس را افزایش می‌دهد که بتوانید یادگیرندگان را به تفکر درخصوص مبحث، دعوت نمایید.

برنامه آموزشی شما، یک تلاش اولیه به منظور مدیریت سطح انرژی بحث است. عرصه‌های موضوعی و مباحث گوناگون، نشان‌دهنده تغییراتی در تمرکز هستند که احتمالاً یادگیرندگان را هوشیارتر می‌کند و بر مشارکت آنها می‌افزایند. به طور بالقوه، مباحث گوناگون، یادگیرندگان مختلفی را درگیر می‌سازند که ممکن است در برخی از مباحث، برخی از یادگیرندگان، حرف بیشتری برای گفتن داشته باشند.

اما گاهی (با وجود تمام تدابیر اتخاذ شده) حتی بهترین موارد آموزشی و برنامه‌های آموزشی هم از بین می‌روند. این ممکن است ربطی به شما، مواد آموزشی یا حتی آمادگی یادگیرندگان نداشته باشد. اگرچه آمادگی ضعیف یادگیرنده و حتی شما، اغلب می‌تواند به کاهش سطح انرژی منجر گردد. اگر یادگیرندگان، در محیط‌های دیگری غیر از دوره آموزشی شما با یکدیگر تعامل داشته باشند؛ یک رویداد اجتماعی (از شب یا روز گذشته)، اتفاقات و وقایع آن محیط، تراکم و حجم برنامه آموزشی (مثلاً ممکن است یک امتحان یا مقاله در آن روز قرار گرفته باشد)، می‌تواند تأثیر چشمگیری بر انرژی یادگیرندگان داشته باشد. در کلاس‌هایی که افراد یکدیگر را نمی‌شناسند؛ اغلب سطح انرژی محدود است. مسائل مربوط به محوطه دانشگاه، آب و هوا، ترافیک یا اخبار همگی می‌توانند بر کل کلاس تأثیر بگذارند. چند دقیقه زودتر سر کلاس حاضر شوید و با چند یادگیرنده، به صورت غیررسمی صحبت کنید تا اصطلاحاً نبض گروه را سریع به دست بگیرید.

بالا بردن سطح انرژی

بیل، در تجربه کاری خود مشاهده نموده است که یک یا دو بار در طول یک ترم، سطح انرژی در کلاس کاهش می‌یابد. گاهی به منظور برانگیختن یادگیرندگان، دریافت یک خنده آگاهانه و تجدید قوا (تغییر فضای کلاس)، صرفاً یک تصدیق از سوی شما کافی است. اما گاهی ممکن است یادگیرندگان نکته ای را که اغلب بیان می‌گردد، به عنوان انتقاد تلقی نمایند. اگر مورد آموزشی B ندارید، با به اشتراک گذاشتن داده‌های پس از زمان مقرر، تغییری انرژی بخش در سرعت ایجاد نمایید یا تنها یک راه حل فرضی به منظور تغییر تمرکز کلاس ارائه دهید. فعالیت بدنی، یک راه عالی به منظور افزایش انرژی کلاس است. ایستادن یا تغییر موقت مکانی خود در کلاس، سطح انرژی را افزایش می‌دهد. اگر قصد دارید یک سؤال نظرسنجی بپرسید، می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که در کلاس حرکت کنند و رأی بدهند. از آنها

بخواهید به طور خلاصه با سایر افراد هم رأی خود گفتگو کنند و در نهایت به صندلی‌های خود بازگردند. همچنین می‌توانید از کار گروهی به منظور تغییر پویایی و افزایش انرژی استفاده نمایید.

اگر توانایی تحرک یا انرژی لازم را ندارید، به استفاده از حالات صورت یا حرکات دست به منظور انجام هدف خود (افزایش سطح انرژی کلاس) بیاندهشید. از طیف کامل صدای خود به منظور تبیین نقاط حساس بحث، استفاده نمایید. شما می‌توانید جلوی کلاس بنشینید. اما نشستن همراه گروه در واقع می‌تواند انرژی کلاس را افزایش دهد؛ زیرا نشان می‌دهد که به شیوه‌ای متفاوت در جریان بحث قرار دارید و بسیاری از یادگیرندگان، تمرکز بیشتری خواهند داشت. در صورت امکان، این اقدام را زمانی انجام دهید که می‌خواهید به مبحث خاصی وارد شوید که ممکن است نیاز به تفکر دقیق‌تری داشته باشد یا احساسات بیشتری ایجاد نماید.

استفاده از لوازم جانبی

استفاده از وسایل جانبی، یک مسئله تفرقه‌انگیز میان مدرسان موردکاوی است. بسیاری از مدرسان بیم دارند که یادگیرندگان آنها را به عنوان "دلک" در نظر بگیرند! یا شاید از نظر یادگیرندگان، به عنوان فردی در نظر گرفته شوند که به اندازه کافی درخصوص یادگیری جدی نیستند. ما معتقدیم که استفاده عاقلانه از لوازم جانبی می‌تواند تأثیر بسیار مثبتی داشته باشد. ما از آنها در اکثر جلسات کلاس خود استفاده نمی‌نماییم، اما یک یا دو بار در یک دوره، ممکن است از یک وسیله بصری استفاده کنیم. لوازم جانبی ممکن است نمونه‌هایی از محصول شرکت یا فناوری توصیف شده در مورد آموزشی باشد. نمونه‌ها می‌توانند این مورد آموزشی را نشان دهند، اما می‌توانید از آنها به منظور پاداش به یادگیرندگان برای انجام کار سخت نیز استفاده نمایید. به عنوان مثال، اگر مجموعه‌ای از مورد آموزشی بسیار پیچیده در صنایع "سخت و پیچیده" داشته‌اید، می‌توانید یک مورد آموزشی مرتبط با یک شرکت تولید کلوچه یا بستنی ارائه دهید و چند نمونه از محصولات را با خود به کلاس بیاورید.

برخی از مواقع، ما اقدامات دراماتیک‌تری انجام می‌دهیم. در طول یک جلسه کلاس، درخصوص مدیریت تنش‌های توسعه‌دهندگان وب سایت (گرافیکست‌ها و برنامه‌نویسان)، بیل در زمان استراحت پوشش خود را تغییر داد. او کت و شلوار یک دست مشکی پوشید و موهای خود را قرمز کرد. هدف از این اقدام نشان دادن دیدگاه گرافیکست و بررسی مسائل از زاویه دید او بود. در یادداشتی مشابه، اسپن یک بار با یک تی‌شرت مشکی سیسکو، شلوارک شش جیب و صندل پوشید و بحث پیرامون مورد آموزشی شرکت سیسکو، یک شرکت فناوری اینترنتی، را آغاز نمود. این حرکات سرگرم‌کننده هستند. همچنین به ما یادآوری نمی‌نمایند که خودمان را خیلی جدی نگیریم.

روابط میان دانشجویان

کلاس های مورد کاوی، تمایل به افزایش تعامل و پیوند میان یادگیرندگان را افزایش می دهد. در کلاس های سخنرانی غیرمعمول نیست که یادگیرندگان حتی پس از پایان ترم، نام هم کلاسی خود را ندانند. در یک کلاس مورد کاوی، جامعه ای که در داخل کلاس ایجاد می گردد، معمولاً به خارج از آن نیز گسترش می یابد. اغلب فرصت های بی شماری برای مدرسان وجود دارند تا در زندگی اجتماعی گروه نیز مداخله نمایند. شما به تماس اجتماعی با یادگیرندگان، خارج از کلاس، نیازی ندارید (اگرچه انتظارات ممکن است در سراسر جهان متفاوت باشد)، اما ما شما را تشویق می نماییم که از طریق گفتگوهای غیررسمی پیش و پس از کلاس، از زندگی اجتماعی کلاس مطلع شوید. دانستن زمان وقوع رویدادها، مهمانی ها و دروهمی های دانشجویی، به شما کمک می کند تا پویایی کلاس را درک نمایید.

اگر تصمیم به تعامل اجتماعی با اعضای کلاس دارید، مطمئن شوید که هرگز آنها شما را از گروه خود طرد نسازند. به عنوان دانشجوی کارشناسی در کالج ویلیامز، بیل، چندین جلسه کلاسی در خانه اساتید داشت که تجربه یادگیری را بسیار افزایش داد. ما در برخی از برنامه های تفریحی و جلسات غیر رسمی، با یادگیرندگان همراه می شدیم. ما همچنین در مهمانی هایی که از طریق دانشگاه نیز برگزار می گردد، شرکت می کنیم؛ اما به منظور حفظ فاصله حرفه ای خود از حضور در مهمانی های دانشجویی غیررسمی، حتی زمانی که مشتاقانه دعوت می شویم، خودداری می نماییم. در بسیاری از مواقع، یادگیرندگان، شما را کنار می گذارند، زیرا متوجه نمی شوند که شما علاقه مند یا مایل به شرکت در برخی رویدادها هستید.

شرکت در رویدادهای اجتماعی یک اقدام متعادل کننده است و نیاز به تفکر دارد، به ویژه در محیط های شرکتی و سازمانی. به عنوان مثال، اگر در شرکتی در حال بحث و گفتگو هستید، متدوال است که پس از جلسه، به شام کاری دعوت شوید. در خصوص حضور یا عدم حضور خود به دقت بیاندیشید. آیا شرکت را به خوبی می شناسید (یعنی شناخت بیش از یک نفر)؟ آیا این بحث برخی از مسائل حل نشده در شرکت را آشکار نموده است؟ آیا شرکت کنندگان از بحث انرژی گرفته اند؟ به دقت به این گونه سوالات بیاندیشید، زیرا ممکن است اعضای شرکت تصور نمایند که شما نفوذی هستید و برخورد مناسبی با شما نداشته باشند (مخصوصاً اگر تنها فرد خارجی باشید) و از خود بپرسید که آیا مشارکت شما باعث افزایش یا کاهش کیفیت تجربه شرکت می شود.

اگر شما نمی خواهید خود را مقام پاسخ دهی به سوالاتی بیابید که درخصوص راه حل های "درست" به چالش های یک شرکت هستند، بهتر از در برخی گردهمایی ها مشارکت نداشته باشید. شبکه های اجتماعی آنلاین نیز ابعاد جدیدی به ارتباط با یادگیرندگان بخشیده اند. نحوه استفاده از آنها به شما بستگی دارد. ما از توییتر به منظور ارتباط درسی استفاده نموده ایم. همچنین، خوشحالیم که از طریق لینکدین به یادگیرندگان متصل می گردیم، اما فیسبوک را برای ارتباطات اجتماعی (غیررسمی تر) بیشتر استفاده می نماییم. شما باید تصمیم بگیرید که چه موضوعی برای شما مفید است.

همچنین لازم است به این فکر کنید که چه اطلاعاتی را و به چه میزان به اشتراک بگذارید. کلاس های موردکاوی می تواند برای شرکت کنندگان به شدت شخصی شوند. ما یادگیرندگان را تشویق می نماییم که آشکارا درباره تجربیات دشوار صحبت کنند و در بحث هایی شرکت نمایند که به باورهای عمیق مربوط می گردند. به عنوان مدرس، در هر کلاس فرصت هایی داریم که تجربیات خود را به اشتراک بگذاریم. به اشتراک گذاری برخی از جزئیات شخصی به شما کمک می کند تا شما تبدیل به انسانی شوید که می تواند با گروه پیوند عمیق تری داشته باشد. اما اشتراک گذاری بیش از حد (اطلاعات شخصی) می تواند قدرت شما را از بین ببرد و حتی مشروعیت مطالب را کاهش دهد. طیف گسترده ای از انتخاب های قابل اجرا وجود دارند. شما بهتر است هم راحتی و هم توانایی خود را به منظور "مدیریت خودافشایی" ارزیابی نمایید.

نتیجه گیری یک بحث

اگر به طور مفصل آماده نشده باشید، حداقل باید درخصوص پایان جلسه موردکاوی تفکر نمایید. یک نتیجه گیری را در برنامه آموزشی خود بگنجانید، اما اگر بحث در جهت دیگری حرکت کرد یا اگر نکاتی که می خواهید به آنها پایان دهید در طول بحث به آنها پرداخته شده است، آماده باشید که برخی مباحث را رها سازید. هدف از نتیجه گیری یک کلاس موردکاوی، نه تنها خلاصه نمودن و تمرکز بر آموخته های کلیدی است؛ بلکه به قصد ایجاد پایان با شکوه برای بحث است تا یادگیرندگان، پس از کلاس بحث را میان خود ادامه دهند و زمینه انتقال به کلاس بعدی را فراهم گردد. مدرس اغلب، چند دقیقه پیش از پایان کلاس، بحث را خلاصه می نماید. شاید بحث را به یک چارچوب نظری مرتبط سازد. پیشنهاد می دهیم که بحث را با یک سوال به انتها برسانید تا بگذارید یادگیرندگان پس از پایان کلاس بحث را ادامه دهند. درخصوص تدریس موردکاوی، مباحثه بسیار بیشتر از دریافت پاسخ اهمیت دارد. همچنین مهم است که یک مورد آموزشی را بر مبنای بازنگری به گذشته به نتیجه نرسانیم - بینیم پس از پایان مورد آموزشی چه اتفاقی برای شرکت یا قهرمانان افتاده است. گفتن این موضوع به یادگیرندگان اشکالی ندارد (به هر حال خوب است آنچه را که در شرکت اتفاق افتاده است جستجو کنید) اما در نظر داشته باشید که آنچه شرکت واقعاً انجام داده است، تنها یکی از گزینه های بسیاری است که امکان اجرای آن وجود داشته است. این حقیقت که شرکت مسیری را انتخاب نموده است به این معنا نیست که مسیر درستی است. ما اغلب به این سؤال پاسخ می دهیم که "بعد از آن چه اتفاقی افتاد؟"، این نوع جمع بندی می تواند برای یادگیرندگانی که به دنبال راه حل دیگری هستند، رضایت بخش نباشد؛ اما پیامی قوی درباره اهداف کلاس ارسال می کند.

تلاش نمایید واضح صحبت کنید و ثابت قدم باشید. بدانید که هیچ پاسخ صحیح و منحصر به فردی برای یک مورد آموزشی وجود ندارد. اگر این نکته را یادآوری ننمایید، یادگیرندگان برای همیشه به دنبال راه حل "درست" خواهند بود. اما همانطور که یکی از استادان ما دوست داشت بگوید، "به ندرت، مورد آموزشی وجود دارند که تنها یک پاسخ صحیح برایشان موجود است؛ اما پاسخ های اشتباه متعددی نیز وجود دارند. تجزیه و تحلیل در حین بحث محقق می گردد و نتیجه گیری گام بعدی تفکر را شکل می دهد."

بیشتر موارد آموزشی نوشته شده اند تا از منظر بسیاری از راه‌حل‌های پیشنهادی درست باشند. بنابراین، با طرح چند نکته می‌توانید به کلاس بعدی منتقل گردید.^۱ به برنامه درسی مراجعه نمایید، ارتباط میان مباحث و موارد آموزشی را مشخص سازید و از یادگیرندگان نیز بخواهید درخصوص ارتباطات و دلایل انتخاب شما تفکر کنند. شما به انجام این کار در هر کلاس نیازی ندارید، اما مطمئناً ارجاع به مباحث برنامه درسی را زمانی انجام دهید که از یک مبحث به مبحث دیگر گام برمی‌دارید. شما همچنین باید یادگیرندگان را تشویق نمایید که میان موارد آموزشی که پیرامون آن بحث کرده‌اند، ارتباط برقرار نمایند.

مانند تمام نکات درخصوص تدریس موردکاوی، شما مختار هستید هیچ یک از این کارها را انجام ندهید. اگر بحث‌های بسیار پرشور، گیرا و پویا باشند؛ ممکن است به منظور حفظ انرژی، کلاس را تقریباً در وسط جریان بحث پایان دهید. با فرض اینکه کلاس بعدی به زودی برگزار می‌گردد، می‌توانید با اشاره به چند نکته درخصوص بحث پیشین، کلاس جدید را آغاز نمایید. در هر صورت، نتیجه‌گیری را انجام ندهید. همانطور که درخصوص اهداف آموزشی کلاس، بسیار اهمیت دارد که یادگیرندگان یک نکته را به خوبی درک نمایند. در خصوص، نتیجه‌گیری هم این اهمیت وجود دارد. همچنین می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که مطالبی را برای بحث ارائه نمایند. ممکن است در ابتدای بحث با یک یا دو یادگیرنده تماس بگیرید و به آنها بگویید تا آنچه را که از بحث آموخته‌اند، به کلاس ارائه دهند. شما همچنین می‌توانید از کل کلاس بخواهید که آماده بحث گروهی باشند.

این فصل درخصوص نحوه انجام یک کلاس واحد، مطالبی را مطرح ساخت. مطالبی درخصوص چگونگی آمادگی شما برای اداره کلاس، رفتار شما، چگونگی هدایت بحث، مطرح گشتند. اما به عنوان یک معلم، مجبور نیستید به تنهایی تدریس نمایید؛ بلکه می‌توانید از همکاران و یادگیرندگان برای تدریس کمک بگیرید. شما همچنین مسئول ارزشیابی عملکرد یادگیرندگان و ارائه بازخورد به آنها هستید. در فصل بعدی، درخصوص ارزشیابی در تدریس موردکاوی بحث خواهد شد.

^۱ میان جلسات آموزشی ارتباط برقرار نمایید.

Caro, M. (2003). *Caro's book of poker tells*. Cardoza Publishing.

Csikszentmihalyi, M. (1997a). *Finding Flow*. New York: Basic Books.

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*.

فصل ۴: بازخورد؛ ارزیابی، نمره دهی و راهنمایی

بازخورد، ابزار ارزشمندی است که به یادگیرندگان فرصتی می‌دهد تا پیشرفت کنند و مدرسان (معلمان) نیز انتظارات خود را درخصوص عملکرد مناسب تلقی می‌نمایند، به اشتراک بگذارند. ارزشیابی سه هدف اصلی دارد:

- اندازه‌گیری این معیار که چه درصدی از یادگیرندگان و تا چه حد موفق شده‌اند، به اهداف یادگیری دست یابند.
- به عنوان سازوکاری به منظور ارائه بازخورد به یادگیرندگان.
- ایجاد انگیزه به منظور تلاش بیشتر توسط یادگیرندگان.

اندازه‌گیری یادگیری، از کلاس‌های موردکاوی متفاوت از فرایند ارزشیابی در کلاس‌های سخنرانی است. از آنجایی که یک کلاس موردکاوی با محوریت استفاده از دانش در حل مسائل شکل می‌گیرد، شایسته است ارزشیابی بتواند این مقصود را منعکس سازد. آزمون‌ها و تکالیف باید درخصوص حل مسائلی باشند که یادگیرندگان ممکن است در محل کار آینده خود با آنها روبرو شوند. با توجه به اینکه موارد آموزشی به ندرت یک راه حل صحیح دارند، "تمرین‌های ساده بررسی حقیقت"، مانند آزمون‌های متداول چند گزینه‌ای، قابل بحث نیستند. یادگیرندگان را نباید صرفاً بر مبنای ارائه یک پاسخ خاص به مسئله، قضاوت کرد؛ بلکه نیاز است آنها را با روشی ارزشیابی نمود که قضاوت یادگیرندگان را درخصوص استفاده از نظریه‌ها و مفاهیم درس به منظور رسیدن به نتیجه‌گیری، می‌سنجد.

در بسیاری از دوره‌ها، تنها بازخوردی که یادگیرندگان دریافت می‌نمایند، نمرات درسی آنهاست. نمرات، جریان بسیار محدودی از اطلاعات را ارائه می‌دهند. دوران تحصیل خود را به یاد بیاورید. هنگامی که یادگیرنده بودیم، پیش‌بینی نمره آزمون‌های خودمان، برایمان سخت بود و گاهی نمره‌هایی می‌گرفتیم که نمی‌فهمیدیم، بهتر یا بدتر از حد انتظار هستند. در این حالت دو جریان وجود داشت: (الف) یادگیرندگان نمرات خود را می‌پذیرند - بدون اینکه درک نمایند چگونه می‌توانند بهتر باشند. (ب) از طرفی مدرسان نیز با درخواست‌هایی جهت توجیه نمرات مواجه می‌شدند که گاهی توسط قوانین سازمانی یا دولتی درخصوص چگونگی و زمان نمره‌دهی حمایت می‌شدند (قوانین، توجیه کننده نمرات بودند). ما قویاً توصیه می‌نماییم که حتی در کلاس‌های بزرگ با تعداد کثیری از یادگیرندگان، بازخورد مناسبی به یادگیرندگان بدهید. بازخورد، نه تنها از دیدگاه یادگیرندگان مفید است، بلکه بازخورد مستمر و خوب در سوابق تدریس شما خواهد درخشید. چند استراتژی به منظور ارائه بازخورد در این فصل، شرح داده خواهد شد.

نمرات، به عنوان انگیزه به منظور تلاش در برخی از محافل آموزشی به عنوان راهنما دیده می‌شوند. شایسته است که یادگیرندگان به دنبال دانش باشند؛ زیرا دانش آن موضوعی (نکته ای) است که برای یادگیرندگان باقی می‌ماند. ما نسبت به این موضوع (مخصوصاً بیل) تاحدودی بدبین هستیم و آگاهانه از نمره‌دهی، به ویژه نمره مشارکت، به عنوان انگیزه‌ای برای حضور یادگیرندگان آماده در کلاس استفاده می‌نماییم. مگر اینکه تمام یادگیرندگان، با آمادگی در کلاس حاضر شوند. می‌توانید به وجدان یادگیرندگان متوسل شوید و بر اهمیت دوره درخصوص آینده شغلی آنها تأکید ورزید. در صورتی که نتوانید اهمیت و ضرورت دوره را به یادگیرندگان تفهیم نمایید؛ ممکن است آنها دوره را ترک نمایند.

تنظیم ارزشیابی طرز فکر (ارزشیابی طرح‌واره ذهنی)

نمره‌دهی، کار دشواری است. برای ما (بیل و اسپن)، فرایند نمره‌دهی، دومین فعالیت مورد علاقه، پس از جلسات اداری است. با توجه به آزمون‌های متعددی که در دوران تدریس خود، تجربه نموده‌ایم؛ با این دیدگاه برخی از اساتید و مدرسان موافق نیستیم که یادگیرندگان را همچون "مشتري" در نظر بگیریم و بر همین اساس نیز به آنها نمره بدهیم. تا زمانی که تصور نماییم یادگیرنده، مشتري ما است، به دلیل اعتقاد به این گزاره که "همواره حق با مشتري" است، نتیجه ارزشیابی ما معلوم خواهد بود. ما یادگیرندگان را به چشم مشتري نمی‌بینیم. بیل، ترجیح می‌دهد یادگیرندگان را به عنوان شرکای خود در نظر بگیرد. شریک، کسی است که به منظور رسیدن به یک هدف مشترک با فرد دیگری همکاری می‌نماید. تفاوت این است که در نهایت، می‌توانید یک شریک را اخراج کنید. اسپن، به طور خلاصه به یادگیرندگان اطلاع می‌دهد که آنها برای او به منزله مشتري نیستند؛ بلکه محصولاتی هستند که مسئولیت او، تربیت یادگیرندگان در قبال جامعه (به طور کلی) و کارفرمایان آینده آنها (به طور خاص) است.

البته تمامی دیدگاه‌ها تا حدودی درست هستند. یادگیرندگان "مشتري" هستند، زیرا یادگیرندگان دانشگاه را استخدام می‌کنند تا مطابق با تبلیغات و ادعای دانشگاه‌ها/ دانشکده‌ها، آنها (زندگی آینده) را تغییر دهد. از طرف دیگر، یادگیرندگان در کلاس موردکاوی "شریک" هستند زیرا در تولید یادگیری، مسئولیت مشترک دارند. در نهایت، می‌توان یادگیرندگان را به عنوان ارائه‌دهندگان محصولاتی فرض نمود که با بازاری برای ارائه خدمات خود مواجه می‌گردند. بنابراین، ارزشیابی و بازخورد در طول و پس از اتمام یک دوره، بهتر است تمام روابط از جمله میزان تغییر یادگیرنده، میزان کمک و مشارکت آنها و سطح فارغ التحصیلان نسبت به دیگران را اندازه‌گیری نمایند.

به منظور تحقق این امر، نیاز است مدرس ابزارهای ارزشیابی یادگیرنده را با دقت طراحی نماید و آنها را به کار گیرد. علاوه بر آن، بهتر است ارتباط مستقیمی میان آنچه یادگیرندگان در طول و پس از دوره انجام می‌دهند و نمرات آنها وجود داشته باشد. بهتر است نمرات تمایز میان یادگیرندگان را نشان دهند. هرچند ممکن است گاهی مدرس در معرض خطر قرار گیرد زیرا او مجبور است از قضاوت شخصی استفاده نماید. شایسته است که نمره دهی منصفانه، منسجم و به خوبی تثبیت شده باشد. اگر چنین باشد، زمانی که یادگیرندگان شکایت می‌نمایند، نتایج قابل دفاع خواهند بود. برخی از یادگیرندگان دقیقاً متوجه نیستند که هزینه‌ای که پرداخت می‌نمایند، به منظور یادگیری و کسب دانش است و نباید هدف آنها دریافت مدرک باشد.

طراحی ارزشیابی

ارزشیابی کلاس موردکاوی در پاسخ به دو سوال خلاصه می‌گردد:

- چه مقدار از نمره کل، بهتر است بر مبنای مشارکت در کلاس و مشارکت در سایر انجمن‌ها مانند گروه‌های بحث آنلاین باشد؟
- چه مقدار از نمره بهتر است بر مبنای تلاش و دانش فردی باشد و چه مقدار مبتنی بر عملکرد گروهی تعیین گردد؟

ما قویاً از این حمایت می‌نماییم که حداکثر تا ۵۰ درصد نمرات بهتر است بر مبنای مشارکت باشد. لازم نیست این درصد خیلی بالا باشد. برای کلاس‌های کارشناسی با دانشجویان مشتاق، گاهی می‌توانید تنها ۱۰ درصد از نمرات را به مشارکت کلاسی اختصاص دهید. این نمره می‌تواند عامل ایجاد انگیزه به منظور مشارکت در نظر گرفته شود. ما عموماً از ۳۰ تا ۵۰ درصد استفاده می‌نماییم. کلاس‌های کوچک‌تر، یادگیرندگان سال‌های بالاتر و دروس انتخابی، همگی می‌توانند به عنوان عواملی جهت افزایش درصد بالاتری برای مشارکت محسوب می‌گردند.

در یک کلاس کوچک، شما یادگیرندگان را به خوبی می‌شناسید و مشارکت‌های آنها را اغلب درک می‌نمایید، بنابراین راحت‌تر می‌توانید نمرات مشارکت را با دقت بیشتر، تعیین کنید. یادگیرندگان سال‌های بالاتر (از جمله مدیران اجرایی) پایگاه دانش گسترده‌تری دارند و تجربه خارج از محیط آموزشی آنها بیشتر است، بنابراین بستر محکمی به منظور شکل‌دهی نظرانی فراتر از کتاب‌های درسی فراهم است. در کلاس‌های انتخابی، یادگیرندگان بر مبنای علاقه به مبحث در کلاس حضور می‌یابند؛ در نتیجه، آنها به انجام آمادگی لازم به منظور گفتگوی هوشمندانه در کلاس، تمایل بیشتری دارند.

اگر گزینه‌ای به منظور نمره‌دهی به مشارکت ندارید، بهتر است انگیزه‌ای برای یادگیرندگان ایجاد نمایید تا در کلاس حضور یابند و مشارکت داشته باشند. به آنها بگویید که در حالی که ادبیات (یعنی موارد آموزشی) را می‌توان خارج از کلاس مطالعه نمود، درک چگونگی تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی، برقراری ارتباط، نتیجه‌گیری در خصوص ایده‌ها و تحلیل‌ها، به حضور در کلاس نیاز دارد. تجزیه و تحلیل مورد آموزشی، بدون مشارکت با دیگران، مانند سرو کردن شامی است که قبلاً هرگز درست نکرده‌اید - ممکن است نتیجه دهد، اما اگر ابتدا تمرین کرده باشید. در حالت بهتر است آزمون نهایی را طوری تنظیم نمایید که تجزیه و تحلیل موردکاوی به صورت فردی قابل انجام باشد.

به خاطر داشته باشید، هنگامی که یادگیرندگان به کلاس وارد شدند، شایسته است به شخصیت و رفتار خود (به عنوان مدرس)، مطالب و برخی از تکنیک‌های فصل ۳ توجه نمایید تا یادگیرندگان را به صحبت وادار سازید. انتخاب یکی از دو شیوه نمره دهی فردی در مقابل نمره‌دهی گروهی، به عواملی همچون حجم کاری شما (هرچه ارزشیابی‌های گروهی بیشتر باشد، مطالعه کمتری برای شما دارد)، کیفیت مطلوب کار تمام شده و میزان نیاز به ایجاد تمایز در عملکرد یادگیرندگان، بستگی دارد. به طور کلی، هر چه زمان و فعالیت‌های مرتبط متعددی در کلاس اجرا نمایید، می‌توانید از

کار گروهی بهره بیشتری ببرید. به عنوان مثال، پیشنهاد می‌گردد مقالات ترم، در قالب گروه‌های دو یا سه نفره انجام شوند. در این حالت یادگیرنده می‌تواند ویژگی‌های خاص یکدیگر را تقویت نمایند و یکدیگر را از رفتن به بیراهه (مسیرهای غیرمرتبط) بازدارند. از سوی دیگر، به منظور مراقبت از آن دسته از یادگیرندگانی که در کلاس، مکرراً صحبت نمی‌کنند و به منظور رسیدگی به مشکل وجود افرادی که در گروه‌ها فعالیتی انجام نمی‌دهند؛ به ارزشیابی فردی نیاز دارید. گزینه دیگری که توسط برخی از دانشکده‌ها/دانشگاه‌ها، در دوره‌های آموزش پودمانی انجام می‌گیرد، ارزشیابی مقدماتی (پیش‌آزمون) است. به این معنا که یادگیرندگان، پیش از حضور در دوره، تکالیفی را به منظور اخذ نمره انجام می‌دهند. پیش‌آزمون، اقدامی بسیار عالی به منظور آماده‌سازی است، اما به حمایت سازمانی نیاز دارد.

طراحی تکالیف

جدول ۱-۴، تعداد از گزینه‌ها را برای تعیین نوع تکالیف نشان می‌دهد. بسته به اهداف و منابع در دسترس شما، ممکن است انتخاب نمایید که به برخی از آنها نیاز داشته باشید یا به هیچ یک از آنها نیاز نداشته باشید. به خاطر داشته باشید که تمامی تکالیف، به نمره‌دهی نیازی ندارند. در ادامه به هر یک از این گزینه‌ها و نحوه نمره‌دهی آنها می‌پردازیم.

جدول ۴،۱. گزینه‌های به منظور انجام تکالیف

پیش از کلاس	حین کلاس	پس از کلاس	
آماده شدن برای کلاس، تماس گرم	بحث در کلاس، تماس سرد و گرم	تأمل، آزمون شفاهی	تکالیف شفاهی فردی
پیش‌آزمون، تکالیف کوتاه	نوشتار کوتاه، مجموعه‌های آنلاین (Google Docs)	آزمون، آماده‌سازی فردی	تکالیف کتبی فردی
ارائه آماده شده	کارگروهی درون کلاسی همراه با ارائه گروهی	مورد کاوی همراه با ارائه کلاسی	تکالیف شفاهی گروهی
پیش‌آزمون گروهی آماده شده	کارگروهی	آماده شدن گروهی همراه با آزمون در منزل	تکالیف کتبی گروهی

تکالیف شفاهی فردی

تکالیف شفاهی انفرادی، در طول کلاس نوع خاصی از "تماس گرم" محسوب می‌گردند. شما از پیش به یادگیرندگان اطلاع می‌دهید که در طول کلاس به یک سوال یا مبحث می‌پردازند. اغلب زمانی که یادگیرندگان تکالیف را تحویل می‌دهند، دارای درجه رسمیت افزایش می‌یابد. می‌توانید تکالیف را مستقل از مشارکت کلاسی نمره‌دهی نمایید. همچنین می‌توانید نمره تکلیف را به جلساتی اختصاص دهید که مشارکت در آن جلسه، دشوار است. به عبارت دیگر می‌توانید نمره را به مشارکت در آن جلسه ارتباط دهید (در این خصوص در فصل ۵ بحث خواهد شد).

تکالیف می‌توانند به ویژه در گسترش پوشش محتوا، فراتر از موارد آموزشی مفید باشد. ما گاهی از این تکنیک، به منظور آموزش دروس مربوط به فناوری استفاده می‌نماییم. ما یادگیرندگان را مأموریت می‌دهیم در خصوص فناوری‌های خاصی به کلاس توضیح دهند. در بسیاری از موارد آموزشی، به چندین فناوری اشاره می‌گردد. در طول ترم، می‌توانید یک تکلیف جداگانه برای هر یادگیرنده تعیین نماییم که به بررسی این فناوری‌ها می‌پردازند. همین ساختار در رشته‌های دیگر به خوبی کار می‌نماید، جایی که یادگیرندگان می‌توانند در خصوص فرآیندها، تکنیک‌ها، قوانین، چارچوب‌ها و مواردی از این قبیل، نکاتی را ارائه دهند. فناوری، فرصت‌های فوق العاده‌ای را برای یادگیرندگان ایجاد نموده است تا تکالیف شفاهی را پیش از کلاس یا پس از کلاس انجام دهند. استفاده از این فناوری‌ها را در فصل ۱۰ مورد بحث قرار خواهیم داد.

تکالیف کتبی فردی

می‌توانید تکالیف نوشتاری مختلفی را به یادگیرندگان اختصاص دهید. تکالیف می‌توانند از یک مجموعه مسئله تا پاسخ به یک سوال یا ایجاد یک مصنوع (دست‌سازه) برای آن مورد آموزشی، مانند یک مدل، بیانیه مأموریت، یا طرح بازاریابی، متغیر باشند. می‌توانید تکالیف را جمع آوری نمایید تا به آنها به طور رسمی نمره دهید یا از یادگیرندگان بخواهید مقالاتی را مبادله نمایند و کار یکدیگر را ارزشیابی کنند. تکالیف نوشتاری فردی را نیز می‌توان در انجمن‌های الکترونیکی مشترک انجام داد (برای بحث در خصوص چنین ابزارهایی به فصل ۱۰ مراجعه نمایید). بسیاری از مدرسان از یادگیرندگان می‌خواهند که به سؤالات آماده‌سازی مورد آموزشی پاسخ‌های کتبی بدهند. این اقدام، به عنوان انگیزه‌ای به منظور آماده‌سازی یادگیرندگان عمل می‌نماید و به یادگیرندگان کمک می‌کند تا مهارت‌های نوشتاری خود را توسعه دهند، با این فرض که در خصوص نوشتن خود، بازخورد دریافت می‌کنند. اما این گونه تکالیف، حتی اگر پاسخ‌ها نسبتاً مختصر باشند، حجم غیرقابل کنترل نمره‌دهی را برای مدرسان ایجاد می‌نمایند. شما چندین گزینه به منظور کاهش حجم نمره‌دهی، خواهید داشت:

از یادگیرندگان بخواهید در طول ترم، تنها در خصوص دو یا سه مورد آموزشی مقاله/پاسخ کتبی بنویسند. این بدان معنا است که شما به روبریک‌های دقیق نمره‌دهی برای آن موارد آموزشی نیاز دارید و در نمره‌دهی به "صرفه از مقیاس" می‌رسید. نکته منفی این است که اگر از این گزینه، به عنوان سازوکاری به منظور بهبود سطح آمادگی استفاده

می‌نمایید، احتمالاً در موارد آموزشی که نوشتن پاسخ کتبی به سوالات الزامی نیست، سطح آمادگی کاهش می‌یابد. می‌توانید از چند یادگیرنده بخواهید درخصوص هر مورد آموزشی مطالبی را بنویسند. این تکنیک به شما پایگاهی از یادگیرندگان ارائه می‌دهد که آماده هستند و می‌تواند کیفیت بحث را بهبود بخشد.

از تمامی یادگیرندگان بخواهید که مطالبی را برای هر مورد آموزشی بنویسند، اما به تمامی تکالیف نمره ندهید. می‌توانید یادگیرندگانی که تکالیف خود را ارسال نکرده‌اند علامت‌گذاری نمایید. اما انتخاب کنید که تصمیم دارید به‌طور تصادفی به آنها نمره دهید یا تنها در روزهایی که احساس می‌کنید کلاس به خوبی آماده نشده است، به مقالات نمره دهید.

از یادگیرندگان بخواهید که یک ارائه کوتاه (حداکثر سه اسلاید) پیش از کلاس، برای شما ایمیل نمایند. شما می‌توانید به سرعت مطالب ارسالی را بخوانید و از برخی اسلایدها به منظور شروع بحث در کلاس استفاده نمایید.

سؤالاتی را انتخاب نمایید که به تجزیه و تحلیل نسبتاً عمیق موارد آموزشی نیاز دارند، اما نمره‌دهی آنها ساده است. مانند این سوال که "شرکت X در سال آینده چند ابزار می‌فروشد و چرا؟" "چه حقوقی به رئیس جدید فروش پیشنهاد می‌دهید و چرا؟".

ما نوشتن مورد آموزشی توسط یادگیرندگان را تنها به عنوان آخرین راه حل توصیه می‌نماییم که سایر روش‌های انگیزشی آماده سازی ناموفق باشند. اگر می‌خواهید یادگیرندگان تکالیف کتبی انجام دهند، انواع دیگری از تکالیف نیز وجود دارند که مباحث را به منظور بحث در کلاس تکرار نمی‌نمایند. حفظ تازگی مبحث، این پیام را تقویت می‌نماید که بحث در کلاس برای یادگیری، بسیار ضروری است.

تکالیف شفاهی گروهی

شما می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که ارائه‌ای را به‌عنوان بخشی از ارزشیابی انجام دهند. همچنین می‌توانید تصمیم بگیرید که این تکالیف را به‌عنوان بخشی از نمره مشارکت در نظر بگیرید یا آن را به‌عنوان یک ارزشیابی جداگانه مدنظر قرار دهید. به عنوان مثال، این اقدام می‌تواند یک روش بسیار مؤثر به منظور نمره دادن به دانشجویان MBA در پایان دوره باشد. آنها را به گروه‌ها تقسیم کنید، به آنها یک مورد آموزشی به منظور تجزیه و تحلیل بدهید و اجازه دهید گروه‌ها راه‌حل‌های خود را ارائه دهند. گروه‌ها می‌توانند دستاوردهای خود را ارائه دهند. ارائه‌های فردی، بخش اعظمی از زمان کلاس را به خود اختصاص می‌دهند و فشار فردی فراوانی بر فرد ارائه دهنده وارد می‌نماید. در ارزشیابی گروهی، این خطر وجود دارد که برخی از افراد، هیچ مشارکتی در انجام تکلیف نداشته باشند. به منظور مقابله با این پدیده، به تکنیک‌های فصل ۳ مراجعه نمایید.

در طول ارائه‌های گروهی و انفرادی، می‌توانید بازخورد بدهید. همچنین می‌توانید هم درخصوص محتوا و هم درخصوص کیفیت ارائه بازخورد بدهید. اغلب یادگیرندگان، بازخورد کافی درخصوص سبک ارائه و عملکرد خود دریافت نمی‌کنند.

برخی معتقدند که بازخورد ندادن درخصوص سبک ارائه بسیار مفید است، البته تا زمانی که در محتوا قالب قابل قبولی ارائه گردد. هنگام انتقاد، بهتر است حساس و دقیق باشید و از عباراتی مانند "من اغلب این را می‌بینم..." یا "شما کاری را انجام می‌دهید که بسیاری از مردم انجام می‌دهند..." اجتناب نمایید. همچنین خود را به ارائه حداقل یک بازخورد برای هر فرد یا گروه مقید سازید. اکثر یادگیرندگان، تنها تمایل به پذیرش یک توصیه دارند. بنابراین مهمترین بازخورد را ارائه دهید و آن را بسیار سازنده بیان نمایند (بازخورد سازنده).

رویکرد دیگر این است که یک بازخورد درخصوص آنچه یادگیرنده به خوبی انجام داده است و یک بازخورد درخصوص آنچه که به بهبود نیاز دارد، بیان نمایید. از طرف دیگر، می‌توانید چک لیستی از مهارت‌های ارائه انتقادی ایجاد کنید، بازخورد کوتاهی را در طول کلاس یادداشت نمایید و آن را با جزئیات بیشتر درخصوص اصلی‌ترین نقطه قوت و نقطه ضعف ارائه‌دهنده، در اختیار یادگیرندگان قرار دهید.

تکالیف کتبی گروهی

طراحی تکالیف کتبی گروهی، شبیه به تکالیف فردی است، اما لازم است انتظار بیشتری از تکالیف گروهی داشته باشید. تکالیف گروهی، نباید بیشتر از تکالیف فردی باشند. تفاوت می‌تواند در کیفیت کار یا عمق تحلیل یا عمق پژوهش باشد. اگر تشکیل گروه‌های مطالعاتی در دانشکده/ دانشگاه/ مؤسسه شما رایج نیست، تخصیص تمرین کتبی گروهی در اوایل دوره می‌تواند راهی به منظور ایجاد گروه‌های یادگیری باشد. نوشتن در کلاس می‌تواند شامل تمرین های طوفان فکری، پیش از تولید اسنادی مانند پیام های برندسازی، موقعیت های استراتژیک یا خط‌مشی های منابع انسانی باشد.

طراحی امتحانات

اگر درس خود را بر مبنای موارد آموزشی پایه گذاری نموده اید، منصفانه‌ترین و دقیق‌ترین راه به منظور آزمایش یادگیرندگان، آزمون مبتنی بر موردکاوی است. شما بهتر است درخصوص ارائه یک مورد آموزشی یا ارائه چند مورد آموزشی تصمیم بگیرید تا بر مبنای آن، سؤالات خود را پایه‌گذاری نمایید، سؤالات را طراحی نموده و نتایج را بر مبنای نمرات تنظیم نمایید.

انتخاب مورد آموزشی برای آزمون

اگر زمان کافی برای آزمون در اختیار دارید، می‌توانید مورد آموزشی را در زمان آزمون، میان یادگیرندگان توزیع نمایید و از آنها بخواهید آن را مطالعه کنند و سپس در طول دوره آزمون، به سؤالات پاسخ دهند. مدت زمانی که باید به یادگیرندگان اجازه دهید مورد آموزشی را مطالعه نمایند، به طول متن و پیچیدگی مورد آموزشی و راحتی یادگیرندگان با زبان مورد آموزشی، بستگی دارد. برای موارد آموزشی معمولی دانشکده کسب و کار هاروارد، بهت است سه تا چهار

ساعت زمان بگذارید. اگر این مدت طولانی را در اختیار ندارید، ممکن است بتوانید یک مورد آموزشی منتشر شده، مقاله خبری یا پُست وبلاگ، به اندازه کافی مختصر (یک تا دو صفحه) پیدا کنید تا یادگیرندگان در یک دوره امتحان کوتاه‌تر بتوانند متن را مطالعه نمایند. همچنین می‌توانید خودتان یک مورد آموزشی بنویسید. برخی از مدرسان ترجیح می‌دهند که مورد آموزشی موضوعی خاصی را ارائه دهد که در دوره پوشش داده نشده است و توانایی یادگیرندگان را برای یادگیری مطالب جدید و همچنین انجام تجزیه و تحلیل می‌سازد. اگر در حال تدریس تنها دوره موردکاوی هستید، از این امر اجتناب نمایید. اگر نمی‌توانید مورد آموزشی مناسبی را به منظور مطالعه در طول آزمون پیدا نمایید (طراحی نمایید)، بهتر است یادگیرندگان را با مورد آموزشی بیازمایید که پیش‌تر آن را مطالعه کرده‌اند. شما می‌توانید یک مورد آموزشی را به طور خاص برای این منظور اختصاص دهید یا می‌توانید یک یا چند مورد آموزشی را که قبلاً در طول دوره پوشش داده‌اید، مجدداً بررسی نمایید.

اگر مورد آموزشی را تنها به قصد آزمون انتخاب می‌نمایید، می‌توانید آن را اندکی پیش از آزمون در اختیار یادگیرندگان قرار دهید. بسته به برنامه آنها، می‌توانید یک یا دو ساعت پیش از آزمون یا یک یا دو روز پس از آن، متن را در اختیار یادگیرندگان قرار دهید. بیل تمایل دارد، موارد آموزشی طولانی و پیچیده را برای آخرین جلسه کلاس ترم انتخاب نماید و در طول کلاس تنها چند جنبه آن را پوشش دهد. او سپس سؤالات امتحانی را در خصوص جنبه‌های نامشخص را می‌پرسد. این مورد آموزشی اغلب به اندازه‌ای جامع هستند که او می‌تواند در خصوص بیشتر یا نه تمام مباحث اصلی دوره سؤالاتی مطرح سازد.

نوشتن سؤالات امتحانی

در آزمون، ما مراقب هستیم که خود را به سؤالات واضح در خصوص مورد آموزشی محدود نسازیم. به خصوص اگر یادگیرندگان پیش از آزمون به مورد آموزشی دسترسی داشته باشند، شایسته است از طرح سؤالات ساده اجتناب نمود. این امر خطر تبانی و سایر اشکال عدم صداقت یادگیرندگان را در فضای علمی کاهش می‌دهد. در ادامه انواع مفیدی از مباحث مطرح شده اند که می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید به آنها بپردازند:

- **تجزیه و تحلیل آنچه اتفاق افتاده است.** اگر به‌عنوان اولین سوال، از یادگیرندگان بپرسید که در مورد آموزشی چه اتفاقی افتاده است، به آنها کمک می‌کند تا حقایق را بیابند و حقایق را به منظور سؤالات چالش‌برانگیز بعدی در نظر داشته باشند.
- **تحلیل وضعیت موجود.** مشابه سؤال گذشته نگر قبل، این تحلیل می‌تواند به یادگیرندگان کمک نماید تا تفکر خود را در خصوص مورد آموزشی به قصد ارائه توصیه‌ها، توسعه دهند. این می‌تواند سوال با درخواست یک برنامه عملیاتی متوقف گردد، اما به یادگیرندگان این فرصت را می‌دهد تا بینش خود را در خصوص مسائل و گزینه‌ها نشان دهند.
- **پاسخ درست.** سؤالاتی که دارای پاسخ مشخص و صحیح هستند، مطمئناً ساده‌ترین روش دریافت نمرات هستند. طرح اینگونه سؤالات در دروس، تا حدودی رایج‌تر هستند ("حداکثر توان عملیاتی چقدر است؟").

- **پاسخ عددی.** نیازی نیست که یک پاسخ صحیح وجود داشته باشد، اما ممکن است تخمینی از ارزش یک شرکت یا میزان فروش واحد در سال آینده برسید و همچنین از یادگیرندگان بخواهید که برآوردهای خود را با استدلال پشتیبانی نمایند.
- **اعمال یک چارچوب خاص.** ما تمایل داریم از این نوع سوالات، اغلب در دوره‌های کارشناسی استفاده نماییم و ترجیح می‌دهیم که دانشجویان تحصیلات تکمیلی، خود چارچوب‌هایی را به منظور پاسخ به سوالات گسترده‌تر انتخاب نمایند.
- **برنامه ریزی عملیاتی و تعیین اقدامات.** از یادگیرندگان بخواهید تا مراحل را بیان نمایند که قهرمان مورد آموزشی (یا مشاور شرکت یا شخص دیگری) به منظور رسیدگی به مباحث مطرح شده، باید انجام دهد. بسته به بلوغ یادگیرندگان و تجربه آنها، می‌توانید راهنمایی‌های صریح خود را مرتبط با موارد آموزشی تنظیم نمایید.
- **پیش بینی و برآورد.** چنین سوالاتی یادگیرندگان را وادار می‌سازد که از حقایق موردکاوی فراتر رفته و از مهارت های تجزیه و تحلیل خود استفاده نمایند.
- **تولید مصنوعات.** شما می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که صورت‌های مالی، برنامه‌های بازاریابی، برنامه‌های استراتژیک، بیانه‌های مأموریت، خط‌مشی‌های منابع انسانی، نمودارهای معماری فناوری، یا هر محصول دیگری را متناسب با قلمروی تدریس ارائه دهند. اینها به ویژه به منظور آزمایش دانش حرفه‌ای خاص قلمرو مفید هستند.

پرسیدن سؤالات گسترده و باز پاسخ به یادگیرندگان فرصتی می‌دهد تا آنچه را که آموخته اند نشان دهند و شما (به عنوان مدرس) توانایی آنها را در انتزاع مسائل و به کار بردن نظریه‌ها ارزشیابی نمایید. برای دانشجویان مقطع کارشناسی، به ویژه در دوره اول، ما تمایل داریم راهنمایی بیشتری ارائه دهیم. ممکن است چارچوب‌هایی را پیشنهاد دهیم که می‌توانند مفید باشند یا حتی صریحاً از آنها بخواهیم چارچوبی را اعمال نمایند.

در صورت امکان، به یادگیرندگان نقشی بدهید، چه به عنوان یکی از افراد در مورد آموزشی و چه به عنوان مشاور، حسابرس، مقام دولتی یا رقیب، نقشی برای افراد تعیین ماییند. این اقدام به یادگیرندگان کمک می‌نماید تا تمرکز کنند و اغلب کیفیت پاسخ ها را بهبود می بخشد. بسیاری از یادگیرندگان، هنگام تجزیه و تحلیل موارد آموزشی از ایجاد صفحات گسترده و انجام تجزیه و تحلیل عددی اجتناب می‌نمایند. اگر از آنها انتظار دارید که محاسبات عددی را انجام دهند، ایده خوبی است که به طور خاص این خواسته را در سؤال آزمون برسید، یا با گفتن اینکه از آنها انتظار دارید گزینه‌ها را هم از نظر کمی یا کیفی ارزشیابی نمایند، یا با پرسیدن سؤالاتی درخصوص نمونه‌های عددی خاص، یادگیرندگان را هدایت نمایید ("اهمیت جدول X چیست؟"، "اگر شرکت استراتژی B را به جای استراتژی فعلی انتخاب نماید، چگونه اعداد تغییر می کنند؟").

ما اغلب دو یا سه سؤال در امتحان می‌پرسیم، زیرا این به یادگیرندگان کمک می‌کند تا زمان خود را بهتر تخصیص دهند و از اضطراب آزمون بکاهند. ما همچنین می‌خواهیم تعدادی سؤال را به یادگیرندگان ارائه دهیم (مثلاً دو سؤال از سه سوال یا سه سؤال از چهار سؤال را انتخاب نمایند). اگرچه ممکن است از تمام یادگیرندگان بخواهیم به یکی از سؤالات پاسخ دهند. امتیازها یا درصدهای اختصاص داده شده به هر سوال، نشانی از پیچیدگی و اهمیت هر سوال را برای یادگیرندگان نمایان می‌سازد. شما همچنین هنگامی می‌توانید یک سوال دشوار توصیف نمایید که هدف آن ایجاد چالشی برای بهترین یادگیرندگان است. این سوال می‌تواند نتایج ارزشمند و قابل توجهی را برای شما به ارمغان بیاورد. ما دوست داریم آزمون چالش برانگیزی را طراحی نماییم تا از توزیع کافی و گسترده نمرات، اطمینان حاصل داشته باشیم. اما نمی‌خواهیم آزمون، موجب تضعیف روحیه گردد. یادگیرندگانی که در این دوره سخت کار کرده‌اند، سزاوار این هستند که احساس نمایند پس از شرکت در آزمون نکته‌ای یاد گرفته‌اند. ممکن است به یادگیرندگان، گفته شود که برخی از سؤالات به منظور نمرات اضافه‌تر طراحی شده‌اند. در صورت لزوم تأکید می‌نماییم که نمرات عددی نسبتاً پایین (نسبت به نمره خیلی خوب) همچنان نشان‌دهنده نمرات قابل قبول یا خوب هستند. به عبارت دیگر، نمره اصلی آزمون، متفاوت از نمرات سؤالاتی هستند که به منظور دریافت نمرات بالاتر از سقف کل امتیازات، طراحی شده‌اند.

آزمون‌های خانگی (آزمون در منزل)

شما می‌توانید با اجازه دادن به یادگیرندگان به منظور شرکت در آزمون‌ها در خانه، از بسیاری از چالش‌های زمان‌بندی جلوگیری نمایید. اگر به یادگیرندگان اعتماد دارید، می‌توانید به آنها اطلاع دهید که ساعات معین و محدودی را به منظور پاسخ به سؤالات در اختیار دارند. ما دوست داریم به منظور مدیریت نمره‌دهی و کمک به تمرکز یادگیرندگان برای آزمون‌ها، محدودیت‌های کلمه‌ای تعیین نماییم (به عنوان مثال، ۲۰۰ کلمه). در مقطع کارشناسی، ممکن است برای هر سوال، محدودیت کلمات تعیین نماییم. در حالی که در کلاس‌های فارغ التحصیلان، اغلب برای کل آزمون محدودیت تعیین می‌نماییم. تقلب می‌تواند یک مشکل بزرگ در آزمون‌های خانگی باشد، به خصوص اگر یادگیرندگان آنها را به صورت جداگانه ارائه دهند. توصیه می‌نماییم به منظور مقابله با این موضوع، از یک سیستم ارسال الکترونیکی با تشخیص خودکار سرقت ادبی استفاده نمایید و یادگیرندگان را آگاه سازید که از آن استفاده خواهید نمود.

طراحی مقالات ترم

بسیاری از ملاحظات که در طراحی مقالات ترم انجام می‌گیرند، برای آزمون‌ها یکسان هستند. تفاوت‌ها، عمدتاً در این است که سؤالات باز پاسخ اما محدودی خواهید داشت و فرآیند پشتیبانی، نسبتاً در اوایل دوره آغاز می‌گردد. این فرآیند به یادگیرندگان کمک می‌نماید تا به تدریج، ایده‌های خود را توسعه دهند و نحوه نوشتن مقاله را بیاموزند. یک مقاله ترم، نباید تنها به عنوان یک آزمون خانگی تلقی گردد که شامل زمان و صفحات متعددی باشد. تفاوت‌هایی در انواع مقالات ترم در اروپا و آمریکا وجود دارند. تحصیلات کارشناسی ارشد کسب و کار در اروپا، بیشتر پژوهش‌محور

هستند. مقالات ترم و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، نسبت به نمونه‌های متدوال آموزش‌های تجاری حرفه‌ای‌تر و عملی در ایالات متحده، دارای گرایش علمی‌تر هستند. یک دوره موردکاوی، به مقالات ترم با گرایش عملی منتج می‌گردد. یادگیرندگان، نظریه‌ها و چارچوب‌های آموخته شده را به منظور حل مسائل دنیای واقعی به کار می‌برند. علاوه بر این، می‌توانید از فرآیند نوشتن مقاله به عنوان بخشی از پژوهش خود یا به منظور توسعه مطالب آموزشی برای سال‌های آینده استفاده نمایید (به بخش "مقاله‌های دوره، به عنوان روش پژوهش" مراجعه نمایید). ما به شدت توصیه می‌نماییم که مقالات ترم در گروه‌های حداکثر سه نفره نوشته شوند.

با در نظر گرفتن این موضوع، ما پیشنهاد می‌نماییم که سوالات مربوط به مقالات ترم، باز پاسخ باشند تا یادگیرندگان بتوانند جزئیات را خودشان تدوین نمایند. می‌توانید مجموعه‌ای از داده‌ها به منظور تجزیه و تحلیل، روندی برای کاوش، یا مجموعه‌ای از مثال‌ها از روزنامه‌ها یا کتاب‌ها جهت تجزیه و تحلیل را در اختیار یادگیرندگان قرار دهید. بهتر است سؤال یا سؤالات پرسیده شده، فرصتی را برای یادگیرندگان فراهم سازند تا نشان دهند که محتوای دوره را می‌دانند. علاوه بر آن، یادگیرندگان باید فرصت داشته باشند تا مانند فردی/ در قالب نقشی تفکر نمایند که قرار است به آنها آموزش داده شود (ایفای نقش).

ما همچنین توصیه می‌نماییم که یادگیرندگان در طول فرآیند تدوین مقاله ترم، پشتیبانی دریافت کنند. برای اینکه این کار مؤثر و عادلانه باشد، لازم است فرایند تدوین مقاله را ساختار دهید. اسپن، از یک سند مشترک الکترونیکی استفاده می‌نماید که در آن یادگیرندگان می‌توانند ایده‌های مقاله ترم خود را به یکدیگر ارائه نمایند و گروه‌هایی را تشکیل دهند. اسپن دوست دارد دوره‌های خود را با یک یا دو جلسه (بسته به حجم کلاس)، پایان دهد، که در آن گروه‌های دانشجویی ایده‌های مقاله ترم خود را ارائه می‌دهند و کلاس و مدرس نسبت به ایده آنها، بازخورد می‌دهند. این ارائه‌ها نباید بخشی از نمره مشارکت باشند. از آنجایی که یادگیرندگان در حال بررسی ایده‌ها هستند، نباید احساس کنند که به منظور اجرای استاندارد، تحت فشار هستند. این فرآیند ایده‌های خوب بسیاری را آشکار می‌سازد و عموماً تمامی یادگیرندگان، فرآیند فوق را یک تجربه مثبت و مفید می‌دانند.

ما دوست داریم از یک رویکرد باز و آزاد برای مقالات ترم استفاده نماییم - به یادگیرندگان اجازه می‌دهیم موضوع مقاله ترم خود را انتخاب نمایند. تا زمانی که موضوع، مربوط به مباحث دوره هستند، بهتر است بر ارتباط میان مباحث تمرکز کنیم. یادگیرندگان دوست دارند مباحث مرتبط مانند فناوری جدید و شرکت‌های حقیقی را کشف نمایند. بنابراین سعی می‌کنیم آنها را وادار سازیم که مقالات/پایان‌نامه‌هایی بنویسند که برای آنها و برای ما جالب باشد. یکی از همکاران سابق، دانشجویان خود را تشویق می‌نمود که پایان‌نامه‌ها یا مقالات ترم خود را در عرصه‌هایی بنویسند که داده‌های جمع‌آوری شده برای خودشان جذابیت داشته باشد. هنگامی که یادگیرندگان، قصد نوشتن یک مقاله یا پایان‌نامه را دارند، انتظار می‌رود که این مقاله کاملاً پژوهش‌محور باشد، اما نتیجه اغلب چنین نخواهد بود. حداکثر، یادگیرندگان کاری را تأیید می‌نمایند یا ادامه می‌دهند که شخص دیگری انجام داده است.

مقاله ترم، تنها وسیله برای ارزشیابی نیست. نوشتن مقاله، در درجه اول یک فرصت یادگیری است؛ بنابراین یادگیرندگان خود را تشویق نمایید تا مباحثی را انتخاب کنند که می‌خواهند نکته‌ای پیرامون آن بیاموزند. ضرری ندارد که مقاله

ترم برای یادگیرنده نیز مفید باشد. اگر برنامه آموزشی (و تدوین مقاله) مبتنی بر چنین نیازی باشد، می‌تواند مشارکت یادگیرندگان را در پروژه پایان‌نامه برانگیزاند. همچنین می‌تواند به یادگیرندگان کمک نماید، بعد از آن شغل خوبی پیدا نمایند. با نوشتن پایان‌نامه یا مقاله ترم، یادگیرندگان می‌توانند دانش خود را درخصوص یک عرصه خاص نشان دهند. پژوهش‌های مستدل و مدون، ممکن است نمرات خوبی را برای یادگیرندگان فراهم نمایند اما دانش بدست آمده در عرصه موضوعی می‌تواند شغلی را برای آنها در آینده تضمین نماید. ارتباط قوی با کسب و کار عملی به یادگیرندگان انگیزه می‌دهد، به آنها کمک می‌کند تا شبکه‌ای ایجاد نمایند و چشم انداز شغلی آنها را ارتقا می‌دهد. فراهم ساختن این فرصت در دراز مدت، موجب می‌گردد که مدرس (استاد/ معلم) به عنوان منبع قابل اعتماد نیروی کار واجد شرایط برای کارفرمایان در نظر گرفته شود. همچنین ممکن است فردی به عنوان حامی درخصوص تأمین بودجه پژوهشی، ایجاد فرصت‌های سخنرانی معتبر و برگزاری جلسات مشاوره پرسود، اعلام آمادگی نمایند.

مقالات ترم به عنوان روش پژوهش

اگر در زمینه‌ای مرتبط با دوره، پژوهش می‌کنید که نتیجه آن به عنوان مثال، در قالب نوشتن مقالات ترم یا پژوهش علمی آماده گردد؛ از یادگیرندگان بخواهید به عنوان دستیار پژوهشی همکاری داشته باشند. اما توجه داشته باشید که اتخاذ این رویکرد، حجم قابل توجهی کار را برای شما ایجاد می‌نماید؛ زیرا می‌خواهید آنچه را یادگیرندگان ارائه می‌دهند به یک محتوای مفید آموزشی تبدیل نمایید. البته بهتر است به صراحت سهم آنها را در کار خود تشخیص داده و به آنها گوش‌زد نمایید. هر زمان که مقالات ترم به عنوان جزئی از ارزشیابی در نظر گرفته شوند، به خصوص مقالات ترم گروهی، ما تمایل داریم به یادگیرندگان فرصتی به منظور نوشتن یک مورد آموزشی درخصوص یک شرکت ارائه دهیم. دانشجویان می‌توانند خودشان شرکت را انتخاب نمایند یا از لیستی از شرکت‌هایی انتخاب کنند که ما پیشنهاد داده‌ایم. با توجه به ارتباط میان شرکت‌ها و مباحث دوره، تصور می‌نماییم یادگیرندگان از آموخته‌های دوره به منظور تجزیه و تحلیل استفاده نمایند. این کار می‌تواند برای یادگیرندگان، جذاب باشد. اکثر یادگیرندگان نسبت به یک شرکت خاص، اغلب شرکتی که برای آن کار می‌کنند، کاملاً مشتاق هستند و تصور می‌نمایند که به جای نوشتن مقاله‌ای مبتنی بر نظریه، می‌توانند یک مورد آموزشی جالب بنویسند. با این حال، ما همچنین به آنها می‌گوییم که حجم کار به طور قابل توجهی بیشتر از آن میزانی است که آنها پیش بینی می‌نمایند. ما به یادگیرندگان اطلاعاتی درخصوص سبک، محتوا و ساختار نوشتن مورد آموزشی و همچنین نحوه برخورد با شرکت‌ها ارائه می‌دهیم.^۱

اگر یادگیرندگان بین المللی دارید، می‌توانید از این فرصت به منظور ایجاد مجموعه‌ای متنوع از موارد آموزشی برای دوره‌های خود استفاده نمایید. اگر درس دارای یک جزء نظریه کلان است، از یادگیرندگان می‌خواهیم که مورد آموزشی را با یک یادداشت تأملی، تکمیل نمایند که در آن پیوند به نظریه‌ها و مفاهیم درس توضیح داده شده است. به عنوان

^۱ به نمونه ارائه شده در منبع آنلاین ۱۰ مراجعه نمایید.

مثال، از سوالاتی همچون "چرا آنها این مورد آموزشی را انتخاب کردند؟ چگونه با محتوای درس مطابقت دارد؟" استفاده نمایید.

البته اشاره به آنچه یادگیرندگان در طول فرآیند تولید مورد آموزشی آموخته اند و به طور خلاصه، هر نکته مرتبط که به صراحت با خود داستان اصلی مورد آموزشی مطابقت ندارد، می تواند حاوی نکات ارزشمندی باشد. این یادداشت تأملی، همچنین نیاز است حاوی اطلاعات تماس شرکتی باشد که با آن مصاحبه نموده اند و همچنین فهرستی از مباحث مصاحبه و اطلاعات دیگری که ممکن است به منظور توسعه بیشتر مورد آموزشی به آن نیاز داشته باشید.

انتظار نداشته باشید که موارد آموزشی با استانداردهای آموزشی مسائل تجاری در دسترس، مطابقت داشته باشند، مگر اینکه کلاسی مملو از "روزنامه نگاران تجاری" داشته باشید. یک مورد آموزشی تمام عیار، مستلزم رعایت اصول نوشتاری بسیار دقیق است. از طرفی، دسترسی به مدیران شرکتها، فراتر از توانایی یادگیرندگان است، اما می توانید انتظار داشته باشید که بخش عمده ای از کاوش ها را از گزارش های شرکت و روزنامه ها دریافت نمایند. اگر برخی از یادگیرندگان برای شرکت های مورد کاوی کار کنند یا با آنها تجارت داشته باشند، نتایج با داده های اختصاصی و داستان های متنوع از مسائل شرکت همراه خواهند بود. استفاده از تدریس به عنوان روش پژوهش، البته محدود به ارزشیابی نیست. کلاس درس می تواند مدیران شرکت ها را جذب نماید. شما می توانید از نظرات آنها (مدیران) در پژوهش های خود استفاده نمایید. همواره این سنت قدیمی وجود دارد که یادگیرندگان را به قصد آزمایش ها، شبیه سازی ها یا پیمایش های ساده درخصوص مسائل اقتصادی، اخلاقی یا خط مشی گذاری سوزهای پژوهشی، به پژوهش دعوت نماییم زیرا این عرصه ها، منابع بسیار خوبی برای بحث های کلاسی هستند.

نمره دهی

هنگامی که ارزشیابی را طراحی کردید، بهتر است سیستمی را راه اندازی نمایید تا نمره دهی را تا حد امکان آسان و منصفانه انجام دهد. این سیستم، شامل تصمیم گیری درخصوص مقیاس نمره (برای استفاده خود شما؛ مقیاس رسمی به منظور گزارش نمرات که اغلب از پیش تعیین شده است)، فرآیند نمره دهی، راهی به منظور انتقال نمرات و سایر بازخوردها به یادگیرندگان است. مدرسان مورد کاوی، میزان مشارکت را در نمرات در نظر می گیرند. غالباً نمره دهی مشارکت، می تواند منبع تضاد باشد، مگر اینکه به درستی انجام شود.

موضوع مقیاس بندی

مقیاس های نمرات، در ایالات متحده و بیشتر در اروپا، پس از توافقنامه بولونیا (استانداردسازی نمرات و ساختارهای برنامه در سراسر اتحادیه اروپا)، شامل نمرات کیفی A-D است و از حرف F به منظور نشان دادن حالت "مردود شدن" در ایالات متحده می باشد. در اروپا نیز از حروف A-E استفاده می گردد که حرف F نیز مشابه ایالات متحده، به منظور

نشان دادن عدم موفقیت در طی دوره به کار می‌روند. به طور کلی، نمرات از توزیع نرمال (یا توزیعی مشابه آن) پیروی نمایند. اما غالباً چنین نیست، حداقل در دانشکده‌های کسب و کار، توزیع به سمت نمرات بالاتر منحرف می‌گردد. فاصله نسبی نسبتاً فراوانی مقیاس‌های کیفی نمرات در اروپا، یکی از دلایلی است که یادگیرندگان را اغلب با شکایت درخصوص نمرات خود، برمی‌انگیزاند. زیرا در این نوع مقیاس، جزئیات مثبت و منفی درخصوص عملکرد یادگیرندگان در ارزشیابی رسمی، ثبت نمی‌گردند.

نمره‌دهی در کلاس‌های موردکاوی، تاحدودی پیچیده است. یک عامل مهم پیچیدگی نمره‌دهی در کلاس‌های موردکاوی، مشارکت است که بسیاری از یادگیرندگان (به ویژه در خارج از ایالات متحده) از نمرات خود ناراحت هستند. دلیل دوم این است که شما (به عنوان مدرس) تنها توانایی یادگیرندگان را در درک یک مبحث خاص ارزشیابی نمی‌کنید، بلکه توانایی آنها را در تحلیل مسائل پیچیده و انتقال یافته‌ها نیز ارزشیابی می‌نمایید. به طور خلاصه، شما درخصوص توانایی‌های تحلیلی، توانایی‌های مدیریتی و رهبری یادگیرندگان قضاوت می‌کنید.

برخی از دانشکده‌ها/دانشگاه‌ها در برنامه‌های آموزشی دوره MBA از منحنی توزیع اجباری استفاده می‌نمایند. در دانشکده کسب و کار هاروارد، مقیاس نمره بسیار ساده است: سه نمره I، II و III وجود دارد که من بهترین آنها را در نظر می‌گیرم. (یک دسته IV نیز وجود دارد که به ندرت برای موارد آموزشی خاص استفاده می‌گردد). بخش ثابتی از کلاس، اغلب ۱۵ درصد تا ۲۰ درصد نمرات به مقیاس I، حدود ۱۰ درصد به مقیاس III، و سایر نمرات به مقیاس II تعلق می‌گیرند. یک دوره ساده و متداول، ۵۰ درصد نمره را بر مبنای مشارکت در کلاس تنظیم می‌شود، سایر نمرات باقی مانده نیز از آزمون کتبی اخذ می‌گردند (سه تا چهار ساعت که در آن یادگیرنده یک مورد آموزشی را تجزیه و تحلیل می‌کند).

نمره دهی بر مبنای این مقیاس سه سطحی (در هاروارد)، مزیت "سادگی" را به همراه دارد. به ویژه در هنگام نمره‌دهی به مشارکت یادگیرندگان، توزیع ثابت از سوگیری (تورم) نمرات محافظت می‌نماید. با این حال، نمره‌دهی فردی به همان اندازه دشوار است. یافتن بهترین و بدترین یادگیرنده در کلاس ممکن است آسان باشد، اما برخی موارد آموزشی می‌توانند در دسرهای متعددی را به همراه داشته باشند. شما در نهایت امیدوار به ایجاد وقفه‌ای در توزیع هستید تا از گرفتن "نمره بد" توسط یادگیرندگان جلوگیری نمایید. این سیستم نمره‌دهی همچنین در کلاس‌های نسبتاً بزرگ استفاده می‌گردد و همچنین بر این فرض استوار است که آمار پذیرش سالانه، به صورت معناداری تفاوت نخواهد داشت.

منحنی توزیع اجباری

بیل معتقد است که منحنی توزیع اجباری، بهترین سیستم نمره‌دهی است، اما گاهی در دوره‌های خود، مقیاس استاندارد نمره‌دهی را برای یک دانشکده یا یک دانشگاه اجرا می‌نماید. اسپن، نیز منحنی توزیع اجباری را در

دروس خود به کار می‌گیرد اما تا زمانی که این کار در چارچوب قانون دانشکده و کشور قرار گیرد (حتی اگر تنها درس او در دانشگاه باشد).

قالب پیشنهادی ما این است که از یک مقیاس امتیازی (مثلاً از یک تا ده) برای هر جزء نمرات درس استفاده کنید، امتیازات را جمع بندی نمایید، یادگیرندگان را بر مبنای جمع نمرات، رتبه بندی نمایید. سپس، حروف را به گونه ای که فکر می‌کنید مناسب است، به نمرات اختصاص دهید. ما اغلب نمرات را روی یک منحنی، درجه بندی می‌نماییم. به این معنا که توزیع نسبتاً ثابت (و از قبل اعلام شده) درجات مختلف را در اختیار داریم، اما امتیازهای تعیین شده نداریم. با این حال، توزیع مطلق نیست: هنگام تعیین نقاط بُرش، سعی می‌کنیم آنها را بر مبنای شکاف‌های لیست نمرات، مشخص نماییم. به طوری که یادگیرنده به دلیل اختلاف در اعشار دوم از B به C منتقل نشود. اگر یادگیرنده‌ای از نمرات خود شکایت کند؛ این سیستم توزیع، یک مبنای محکم و قابل دفاع به ما می‌دهد. همچنین مشکل رگرسیون به میانگین را برطرف می‌سازد. امادقیقاً به همین دلیل، نمی‌توانید از مقیاس و توزیع یکسانی در نمرات نهایی استفاده کنید. مشکل اصلی این رویکرد، همانطور که توسط یادگیرندگان نیز درک می‌شود، این است که نیاز است هر کلاس تا حدودی مشابه سال قبل باشد، اما درحقیقت چنین نیست (به عبارتی به نظر می‌رسد نیاز است تا در هر دوره آموزشی شاخص‌های نمره‌دهی خود را مجدداً بازنگری نمایید و بر مبنای آن، مقیاس مناسب را به منظور سطح بندی نمرات تنظیم نمایید). تغییر در معیارهای پذیرش یا تغییر در شرکت کنندگان دوره – به عنوان مثال، دوره آنقدر محبوب است که مجبور شوید پذیرش را بر مبنای نمرات محدود سازید – زمینه‌ای برای ارزشیابی مجدد فراهم می‌سازد. اما ارزشیابی مجدد در نمرات همان دوره، صورت می‌گیرد (برای همان دوره قابل دفاع است).

موضوع دوم این است که تخصیص امتیازات میان مؤلفه‌های ارزشیابی (به عنوان مثال، ۲۵ درصد مشارکت، ۲۵ درصد تکالیف، ۵۰ درصد مقاله ترم) تا حدودی نادقیق است. زیرا نمرات مربوط به مؤلفه‌ها با امتیاز بیشتر یا نمرات با تغییرپذیری بیشتر (در این مثال، مقاله) سهم بیشتری در نمره نهایی خواهند داشت. از طرف دیگر، اگر تمام یادگیرندگان در یک تکلیف نمره B بگیرند، آن تکلیف، در ارزشیابی یادگیرندگان حساب نمی‌گردد (زیرا نتوانسته است تمایزی میان افراد ایجاد نماید). اگر تمام یادگیرندگان، نمره خوب یا نمره بدی کسب نمایند، می‌توانید نمرات کل کلاس را اندکی به بالا یا پایین انتقال دهید، اما ابتدا باید به تکلیف نگاهی بیندازید و در نظر بگیرید که آیا در نمرات رویکرد متعادلی داشته اید یا در برخی موارد خیلی سخت‌گیر یا خیلی سهل‌گیر بوده‌اید.

نحوه ساختاردهی بازخورد

یادگیرندگان، سزاوار دریافت بازخورد مناسبی هستند که موجب می‌گردد تفکر شما درخصوص نمره را درک نمایند و جزئیات کافی برای یادگیری از آن را دریافت کنند. بازخورد همچنین شما را درخصوص استانداردهای ارزشیابی خود، صادق نگه می‌دارد. اگر یادگیرندگان، یک نمره واحد را به عنوان تنها بازخورد عملکرد خود دریافت نمایند، بسیاری از آنها به دنبال دریافت توضیحی خواهند بود. بسیاری از مدرسان این درخواست‌ها را به عنوان شکایت، تلقی نمایند؛ اما

لزوماً اینطور نیست. به قصد افزایش ارزش آموزشی یک نمره (و اجتناب از درخواست ها و شکایت های یادگیرندگان)، باید بازخورد شخصی و دقیق را به تمام آنها ارائه دهید. اما چگونه می توان این کار را انجام داد، بدون اینکه حجم مضاعفی از کار را بر خود وارد نسازید؟ راه حل در نظام مند بودن و استفاده از فناوری و همچنین طراحی دقیق بازخوردی است که می توانید پیش از شروع دوره ارائه دهید.

ما از صفحات گسترده، به منظور پیگیری عملکرد یادگیرندگان در طول دوره و ارائه بازخورد پس از پایان دوره، استفاده می نماییم. برای هر کلاس، بر مبنای فعالیت آنها در کلاس (مثلاً بین ۱ تا ۱۰) به یادگیرندگان امتیاز می دهیم. هنگامی که امتحانات یا مقالات ترم را می خوانیم، برای هر سؤال امتحانی یا برای عنصر محتوایی ترم (مثلاً استفاده از نظریه، شرح مسئله، جمع آوری داده ها، تجزیه و تحلیل، زبان) امتیاز جزئی تعیین می نماییم. توجه داشته باشید که ما از امتیاز استفاده می کنیم، نه نمره دهی بر مبنای حروف.

ما این کار را انجام می دهیم تا احتمال شکایت یادگیرندگان در پایان دوره را در خصوص عدم مطابقت نمرات محاسبه شده توسط خودشان و آنچه دریافت نموده اند را کاهش دهیم. برای هر امتحان یا ترم، یک پیام کوتاه، تنها یک جمله یا چند کلمه کلیدی می نویسیم. ما این پیام را همراه با نمرات نهایی و نمرات جزئی به هر یادگیرنده ارسال می نماییم. علاوه بر آن، یادداشتی را تنظیم می نماییم که در آن عناصر امتحان مشترک در کل دوره را مورد بحث قرار می دهیم و نکاتی را در خصوص پاسخ های متقاعدکننده مطرح می سازیم ("برای سؤال ۱، یک پاسخ امتحانی خوب شامل ... " خواهد بود).

همچنین بهتر است بازخورد را تا حد امکان با تهیه گزارش های ایمیلی از صفحات گسترده نمره خود برای هر یادگیرنده خودکار نمایید. شکل ۱-۴، نمونه ای از بخشی از ایمیلی است که برای یک دانشجو در کلاس فارغ التحصیلی مدیریت نوآوری کسب و کار ارسال شده است. نمره از مشارکت فردی و یک مقاله ترم تشکیل شده است که در آن یادگیرندگان یک مورد آموزشی جدید را می نویسند. توجه داشته باشید که روش کمی در ارائه بازخورد به شما امکان می دهد تا اطلاعات فراوانی مانند رتبه بندی کلاس (همراه با ارزشیابی یادگیرنده که بعداً توضیح خواهیم داد) را به طور مؤثر ایجاد نمایید. علاوه بر این ایمیل، یادگیرندگان برای هر مقاله گروهی یک ایمیل و همچنین نظرات شفاهی در خصوص سبک ارائه و محتوای خود در ارائه گروهی برای کلاس نهایی، دریافت می نمایند.

نکته کلیدی این است که از قبل در خصوص فرآیند بازخورد بیندیشید و آن را تا حد ممکن به سمت ارائه بازخورد شخصی سازی شده هدایت نمایید و در عین حال، سیستم بازخورد بسیار کارآمدی ارائه دهید. شما اغلب با نوشتن دقیق بازخورد عمومی (بازخوردی که به تمامی یادگیرندگان ارسال می گردد و تنها یک بار باید نوشته شود) بیشترین زمان را صرفه جویی می نمایید. زمان صرف شده برای نامه بازخوردی که برای تمام افراد به صورت شخصی سازی اعمال می گردد، با کاهش شدید تعداد درخواست ها و اعتراضات برای توضیح، به شما باز می گردد. گاهی شما به عنوان مدرس، اشتباهاتی را در نمره دهی مرتکب می گردید. گاهی شما نیز نمره اشتباهی برای یادگیرنده ثبت می نمایید، گاهی یک نفر را با دیگری اشتباه می گیرید یا گاهی مطلبی را که یادگیرنده نوشته است، اشتباه متوجه می گردید. مانند زندگی حقیقی، فرآیند آزادانه بازخورد، عادلانه تر است و این، به عنوان مزیت افزوده بازخورد به شمار می رود.

شکل ۴,۱. نمونه ای از بازخورد خودکار (اتوماتیک)

بازخورد فردی GRA6834 پاییز ۲۰۱۳

نام یادگیرنده و شماره دانش آموزی / دانشجویی:

پُست الکترونیک:

نمره: A

رتبه در کلاس: ۵ (از ۴۹ نفر)

امتیاز کل: ۸,۸۸۳ (در مقیاس ۰ تا ۱۰)

نظر کلی: تبریک، بسیار عالی عمل نمودی!

آزمون میان ترم و مشارکت:

موردکاوی مربوط به شرکت X

امتیاز کل آزمون میان ترم: ۹,۶۶۷

امتیاز محتواسازی: ۱۰

نظر درخصوص محتوا: انتخاب عالی درخصوص شرکت و مبحث.

امتیاز نگارش: ۹

نظر درخصوص نگارش: نگارش بسیار خوب، برخی اشتباهات مشاهد شد. بخش چالش‌ها، به ویژه بخش فرهنگ سازمانی، به ارجاعات دقیق تری و بررسی بیشتر خصوصیات نیاز دارد. لحن برخی از پاراگراف‌ها بهتر است ملایم‌تر باشد. اما به طور کلی، نگارش بسیار خوب است.

امتیاز پژوهش: ۱۰

نظر درخصوص پژوهش انجام شده: پژوهش منسجمی از طریق مصاحبه با مؤسس انجام شده است. مباحث به خوبی توسعه یافته‌اند. مورد آموزشی B باید بیشتر بررسی گردد. به احتمال فراوان نیاز است تا به مسائلی اشاره گردد که به درستی پیش نرفته‌اند. جزئیاتی درخصوص دریافت جایزه انرژی سبز توسط شرکت، مطرح گردد. به طور کلی این تمرین قابلیت استفاده در کلاس‌های دیگر (توسط مدرس) را دارد.

امتیاز مشارکت: ۸,۱۰

کار گروهی

نمره‌دهی به محتواهای ارسالی گروهی دو مزیت واضح دارد: کیفیت متوسط بهتر است و ارسال‌های محدودتری دریافت خواهید نمود. می‌توانید از همان روبریک‌هایی که برای تکالیف فردی به کار برده‌اید، در نمره‌دهی نیز استفاده نمایید. روبریک‌ها به طور مناسب کالیبره شده‌اند، اما متمایز ساختن عملکرد افراد در گروه دشوارتر است. حداقل، برای معتبر نگه داشتن نمرات، باید به هر عضو غیرفعالی توجه نمایید که ممکن است در گروه حضور داشته باشد. زیرا یادگیرندگان اغلب به دنبال به حداقل رساندن کارها هستند. اگر قادر به انجام این کار از طریق هنجارها و خودنظارتی گروهی نیستید، بهتر است سازوکارهایی را به منظور شناسایی یادگیرندگانی تنظیم نمایید که به سهم خود عمل نمی‌کنند. اگر مربی نه تنها گروه‌ها را برای ارائه تجزیه و تحلیل موردی خود انتخاب می‌نماید، بلکه یک یا دو یادگیرنده را در هر گروه به منظور انجام ارائه انتخاب می‌کند، احتمال کم‌کاری کاهش می‌یابد. تقسیم کار ممکن است هنوز ناهموار باشد، اما حداقل یادگیرندگان بهتر است پیش از ارائه با تجزیه و تحلیل آشنا باشند. از طرف دیگر، می‌توانید گاهی با تماس سرد به صورت گروهی، نسبت به کم‌کاری گروه‌ها و افراد، مقابله نمایید.

همچنین می‌توانیم به کمک یادگیرندگان، سایر اعضای گروه را ارزشیابی نمایند. ما دریافته‌ایم که بسیاری از یادگیرندگان از دریافت بازخورد صریح و ارزشیابی از همتایان خود مردد هستند. می‌توانید توسعه مهارت‌های ارزشیابی همتایان بالغ را بخشی از یادگیری در دوره خود انتخاب نمایید. دستیابی به این مقصود، زمان‌بر است؛ اما می‌تواند تمرین ارزشمندی برای یادگیرندگان باشد. اگر نمی‌خواهید منابع خود برای این مقصود سرمایه‌گذاری نمایید، می‌توانید با اجازه‌دادن به ارزشیابی‌های ناشناس، تردید یادگیرندگان (درخصوص ارزشیابی همتا) را کاهش دهید. متأسفانه، این راهکار همواره کافی نیست. اگر چنین است، می‌توانید یادگیرندگان را رتبه‌بندی نمایید و اینگونه تمایز را ایجاد نمایید.^۱ می‌توانید از این داده‌ها برای بخشی از نمرات استفاده نمایید. ما اغلب ۱۰ تا ۳۰ درصد نمرات را به ارزشیابی همتا اختصاص می‌دهیم.

آزمون‌های نهایی

برخی از دانشکده‌ها/دانشگاه‌ها، ارائه هرگونه نظر درخصوص آزمون‌های نهایی را ممنوع می‌دانند. آنها به منظور محافظت از یکپارچگی سؤالات امتحانی که ممکن است مجدداً مورد استفاده قرار گیرند یا جهت کاهش حجم کاری اساتید، از سؤالات نگهداری می‌نمایند. با توجه به محدودیت‌های زمانی در تخصیص نمرات نهایی، بیل در بیشتر دوره‌ها، بازخورد نهایی را ارائه نمی‌کند. او دریافته است که اکثریت قریب به اتفاق یادگیرندگان پس از انجام "خودارزشیابی" و "دریافت بازخورد در نیم‌ترم"، دلیل نمرات نهایی خود را می‌فهمند و می‌پذیرند. کمتر از یک نفر از هر پنجاه یادگیرنده، پس از پایان دوره به دنبال بازخورد دقیق‌تری هستند. اما حتی اگر به دنبال چنین بازخوردی نباشند، تقریباً تمامی یادگیرندگان، متن بازخورد شما را مطالعه خواهند نمود. اگر امکان پذیر است، باید تمام تلاش خود را به منظور ارائه بازخورد و تشویق یادگیرندگان به استفاده از آن به کار بگیرید.

^۱ منبع آنلاین ۱۱ برخی از فرم‌های ارزیابی نمونه را نشان می‌دهد

اعتبار: بلند کردن دست ها به نشانه اعلام مشارکت

بیل، اعتبار (نمره مشخصی) را به رفتارهایی همچون "بلند کردن دست" و "اعلام آمادگی" به منظور مشارکت در بحث، "پاسخ به سوال" یا "طرح سوال"، در نظر می‌گیرد. در حالی که این اقدام، مانند یک بازی است؛ او دریافته است یادگیرندگانی که به طور منظم بلوف می‌زنند (بدون قصد مشارکت جدی در بحث، دست‌های خود را بالا می‌برند) در نهایت گرفتار می‌شوند. اما اسپن، به بلندکردن دست و اعلام آمادگی، اعتباری اختصاص نمی‌دهد. زیرا فکر می‌کند، گاهی این اقدام فضای کلاس را برای یادگیرندگان ترسو اما متفکر، دشوار و استرس‌زا می‌سازد.

مشارکت در کلاس

مشارکت در نمره‌دهی، بهتر است با دقت صورت گیرد و ممکن است به صبر فراوان از سوی شما نیاز داشته باشد. بسیاری از یادگیرندگان، نمرات مشارکت در کلاس را غیرمنصفانه می‌دانند؛ زیرا معتقدند یادگیرندگان با ظاهری زیبا، شخصیتی مسلط و توانایی بروز نظرات حمایت می‌نمایند. مدرسانِ موردکاوی تازه‌کار می‌توانند از پردازش حجمِ انبوه اطلاعات بترسند، توانایی آنها در ارزشیابی دقیقِ دانش یادگیرندگان زیر سوال برود. در نتیجه، آنها طبیعتاً از سیلِ مورد انتظار شکایات پس از توزیع نمرات وحشت خواهند داشت. اما سوال این است که آیا می‌توانید یک فرآیند نمره‌دهی ایجاد نمایید که هم شما و هم یادگیرندگان به آن اعتماد داشته باشند؟ شما می‌توانید، اما بهتر است مشارکت را به طور نظام‌مند و با جزئیات تنظیم نمایید و مدتی را به تعیینِ انتظاراتِ دقیق از یادگیرندگان اختصاص دهید.

هنگام نمره‌دهی به مشارکت، هم کمیت و هم کیفیت را در نظر بگیرید. ارزشیابی کمی، بسیار ساده است. صحبت کردنِ بیشتر در کلاس باید تا زمانی پاداش داده شود که یادگیرنده در بحث مشارکت داشته باشد. همانطور که در فصل ۳ اشاره شد، حتماً کلاس را یکبار به صورتِ سریع مشاهده نمایید. بدین ترتیب می‌توانید تعدادِ کلِ دست‌هایی که به منظور مشارکت اعلام آمادگی نموده‌اند را احصاء نمایید.

اما کیفیت، مفهومِ مبهم‌تری دارد. استانداردِ طلایی برای یک نظرِ کیفی خوب چیست؟ کلمه کلیدی "مشارکت" است - آیا یادگیرندگان به یادگیریِ سایر هم‌تایانِ خود کمک می‌کنند؟ آنها قادر هستند با دانشِ باکیفیت درخصوصِ مبحثِ صحبت کنند؟ آیا یادگیرندگان قادر خواهند بود، به ارتقای کیفیت بحث کمک نمایند؟

یکی از راه‌های توصیف این موضوع برای یادگیرندگان این است که بپرسید: "هنگامی که صحبت می‌کنید، آیا هم‌کلاسی‌هایتان از این کار خوشحال هستند؟" آیا با به اشتراک گذاشتنِ دانش، پرسیدنِ یک سؤالِ نقادانه، توضیح

جزئیات پیچیده، طرح احتمالی جدید، ترکیب مثال‌ها، خلاصه کردن استدلال‌ها یا اشاره به یک معما، نکته جدیدی را به بحث افزوده/اید؟ آیا به نکاتی که در گذشته مطرح شده‌اند، توجه دارید؟ توانسته/اید، بحث را به چالش بکشانید؟".

اطلاعات ارائه شده در زمان نامناسب می‌تواند بحث را مختل سازد. همانطور که به عنوان مدرس مورد کاوی، با تجربه تر می شوید، یاد خواهید گرفت که شخصیت های یادگیرندگان خاص و نحوه بازی با توانایی های آنها را بشناسید. شخصیت‌های رایج عبارتند از:

- **یادگیرنده آماده باهوش اما خجالتی:** اینگونه از یادگیرندگان اغلب در یکی از ردیف‌های جلو می‌نشینند. در ارائه حقایق مورد کاوی و پاسخ به سؤالات سرآمد هستند اما در مراحل بعدی بحث ساکت می‌مانند.
- **یادگیرنده کاریزماتیک و باتجربه:** گاهی فردی خود را در زندگی واقعی، به دلیل عقاید خود یا دیگران، بسیار با تجربه و پُر جاذبه می‌داند. اینگونه یادگیرندگان، در ردیف های جلویی می‌نشینند و تمایل ندارند به منظور ارائه اطلاعات دقیق مورد آموزشی فراخوانده شوند، اما از بسیار مایل هستند مورد آموزشی به صورت خلاصه و همراه با نظرات فلسفی تر بیان نمایند.
- **نظریه پردازان کتاب خوان:** این یادگیرندگان عموماً در صندلی‌های بالا یا عقب تر قرار دارند و می‌خواهند مدل‌ها و چارچوب‌ها را اعمال نمایند.
- **فرد مخالف:** عموماً مسن‌تر از دیگران، ساکت‌تر هستند و در کنار می‌نشینند (گاهی کنار افراد هم نظر با خودشان می‌نشینند) و با مخالفت با عقاید رایج، زمانی که به نظر می‌رسد همه موافق هستند، نظرات خود را مطرح می‌سازند.

تمامی گروه‌های نام‌برده، شرکت کنندگان ارزشمندی هستند. شما می‌توانید به محض شناسایی این افراد، از آنها کمک بگیرید و آنها را خارج از منطقه راحتی خود به چالش بکشید. همچنین باید ردیابی نمایید که با چه کسانی تماس گرفته اید تا به همه به منظور صحبت و کسب امتیاز مشارکت فرصتی بدهید. در یک کلاس کوچک، توجه به این مسائل، اهمیت کمتری خواهد یافت. اما اگر در کلاسی با ۹۰ یادگیرنده، تدریس می‌نمایید، بهتر است با هر یادگیرنده، یک یا دو بار در هفته صحبت کنید، لازم است مطمئن شوید که تمامی افراد فرصت گفتگو دارند. توصیه می‌گردد، گفتگوها را ضبط کنید.

جلب مشارکت

کلید جلب مشارکت، داشتن یک سیستم بسیار ساده به منظور یادداشت کارهای یادگیرندگان و یادداشت برداری بلافاصله بعد از هر کلاس است. به محض اینکه هر کلاس تمام شد، نکات مثبت و منفی درخصوص عملکرد یادگیرندگان را ثبت نمایید. ما از صفحات گسترده، به منظور پیگیری عملکرد یادگیرندگان استفاده می‌نماییم، اما از فهرست‌هایی با عکس برای نظرات بعد از کلاس خود استفاده می‌نماییم. فهرست‌ها می‌توانند آنهایی باشند که مؤسسه ارائه می‌نماید.

ما یک مجموعه کامل برای هر کلاس چاپ می‌نماییم (به عنوان مثال، عکس ها در مقیاس رنگی خاکستری روشن چاپ شده اند تا بتوانیم مستقیماً روی آنها بنویسیم).

ما نسبت به امتیازدهی پس از هر کلاس، نظر خاصی نداریم. نکته مهم این است که شما نظام‌مند عمل می‌نمایید و اگر از صفحه گسترده استفاده می‌کنید، امتیاز شما عددی و قابل محاسبه است. یکی از همکاران ما از یک مقیاس امتیازی از ۱ تا ۵ برای هر یادگیرنده و همچنین مجموعه ای از نمادها برای رفتارهای خاص و مطلوب استفاده می‌نماید. رفتارهای مدنظر او، آغاز بحث کلاسی، پاسخ به سوالات و جمع بندی و ارائه مطالب است. یادگیرنده‌ای که نماد خاصی را دریافت می‌نماید، یک امتیاز اضافی کسب می‌کند.

مدرسان دیگر از نکات مثبت یا منفی یا فقط یک امتیاز استفاده می‌کنند و در صورت لزوم نظرات خود را می‌نویسند. از هر سیستم امتیازدهی که استفاده می‌کنید، باید ثابت قدم باشید و بعد از هر کلاس آن را به کار بگیرید. توجه داشته باشید، در صورتی که یادگیرندگان برای یک امتیاز یا نمرات خود شکایت نمایند، به اسناد قابل دفاع نیاز خواهید داشت. اگر ثبت وقایع، به خوبی انجام شود، یک سیستم امتیازدهی می‌تواند درخصوص یادگیرندگانی که در کلاس صحبت نمی‌کنند، زودتر هشدار دهد تا مطمئن شوید که آنها نیز فرصتی برای گفتگو بدست خواهند آورد. تجربه ما این است که شناسایی یادگیرندگان بسیار خوب، افراد با آمادگی خوب و همچنین کسانی که هرگز موضوعی را بیان نمی‌نمایند، نسبتاً آسان است. یادگیرندگان متوسط و نسبتاً ناشناس می‌توانند مشکل ساز باشند. اغلب تعداد محدودی از آنها وجود دارند که ممکن است به آنها توجه کافی نداشته باشید.

بسیاری از یادگیرندگان می‌توانند در یک یا دو کلاس واقعاً خوب باشند، اما در کلاس‌های دیگر ساکت باشند. ما گهگاه از دستیاران آموزشی یا مدرسان خواسته ایم که نظارت بر کلاس را برای ما انجام دهند. در حالی که این اقدام، آموزش را تسهیل می‌نماید و به شما دیدگاه ثانویه‌ای درخصوص وضعیت کلاس ارائه می‌دهد. ما دریافتیم که نمی‌توان امتیاز مشارکت را به طور کامل به دستیار آموزشی واگذار نمود. شما بهتر است همچنان خودتان به یادگیرندگان امتیاز دهید تا سریعتر و بهتر آنها را بشناسید و به کیفیت کار ناظر نگاه کنید.

تعیین انتظارات

یادگیرندگان اغلب انتظارات متعددی جهت دریافت نمره مشارکت خود دارند. یک دلیل این است که آنها کمیت را با کیفیت اشتباه می‌گیرند، بنابراین صریحاً مشخص سازید که هم کیفیت و هم کمیت اهمیت دارند. یادگیرندگان همچنین تمایل دارند کمیت را بیش از حد تخمین بزنند. آنها هر نظری را که گفته اند، هر نظری را که تدوین نموده‌اند اما هرگز نتوانستند بیان نمایند و هر نظری را که آرزو داشتند آن را مطرح سازند و تقریباً هر بار که دستشان را بالا می‌بردند، به خاطر خواهند آورد. شما در درجه اول، نظرات قابل توجهی را به خاطر خواهید آورد و این نکته بهتر است در نمره مشارکت محاسبه گردد. واضح است که به نوعی کالیبراسیون و تنظیم انتظارات نیاز است. یکی از راه‌ها این است که پس از یک سوم دوره، بازخوردی درخصوص عملکرد مشارکت‌شان به آنها ارائه گردد. البته با این فرض که دوره مذکور دوره‌ای است که به طور منظم در یک ترم برگزار می‌گردد. همچون همواره، شما به عنوان مدرس بهتر

است کار خود را به حداقل برسانید و در عین حال حداکثر بازخورد را به یادگیرندگان ارائه نمایید. یک راه خوب به منظور تحقق این هدف، ایجاد یک ایمیل از صفحه گسترده یا ایجاد یک ایمیل استاندارد و ارسال آن برای تمام افراد است. در اینجا نمونه ای از الگوی پیام بازخورد ایمیلی آمده است:

دانشجوی عزیز،

در ادامه متن برخی از بازخوردها درخصوص عملکرد شما تاکنون ارائه شده است. این بازخورد، به عنوان یک راهنمای میان ترم در نظر گرفته شده است تا شاخصی درخصوص وضعیت نمره شما و نظر استاد درخصوص عملکرد شما را نشان دهد.

سایر نظرات:

شما در کلاس خوب صحبت می کنید و در برخی مواقع، توانسته اید بحث را پیش ببرید و به سمت مباحث بعدی سوق دهید. اما سعی کنید به جای طرح سؤال، به سوالات پاسخ دهید و مشاهدات (از مورد آموزشی یا کلاس) خود را ارائه دهید.

توضیحاتی درخصوص نظر استاندارد:

W. عملکرد خوب- به خوبی آماده شده و مشارکت مستمر و پرتکرار داشته است.

X عملکرد رضایت بخش- کمیت خوب، اندکی درخصوص کیفیت مشارکت، تلاش نمایید.

Y. عملکرد رضایت بخش- کیفیت خوب، اندکی درخصوص کمیت مشارکت، تلاش نمایید.

Z عملکرد نیازمند تلاش- به ندرت نظر داده می شد یا عدم آمادگی ظاهری مشاهده می گشت. اگر می خواهید در این خصوص بیشتر بحث کنید و توضیحات بیشتری دریافت نمایید، لطفاً به این ایمیل پاسخ دهید.

به شرطی که بتوانید لیست ایمیل را به صورت خودکار ارسال نمایید یا متن استاندارد را در سازوکار بازخورد یک سیستم مدیریت یادگیری قرار دهید، می توانید به سرعت هر یادگیرنده را با برخی بازخوردهای منظم، مورد خطاب قرار دهید. ارائه نظرات اضافی، اختیاری است.

تعیین انتظارات از طریق خود ارزیابی

یک تمرین مفید که ما به شدت آن را توصیه می نماییم این است که یادگیرندگان، نمرات مشارکت خود را پیشنهاد دهند. ما از این تکنیک در بسیاری از دوره ها استفاده نموده ایم. این اقدام را نه به منظور تعیین نمره (برای این کار به یادداشت های خودمان تکیه می کنیم)، بلکه به منظور دریافت ایده ای درخصوص تصورات و انتظارات هر یادگیرنده اجرا می نماییم. این تکنیک مشخص می سازد که چه یادگیرندگانی احتمالاً از نمرات خود ناامید می گردند، داده های بیشتری درخصوص شخصیت و تفکرات یادگیرندگان ایجاد می نماید. همچنین اگر یادگیرندگان، به طور رسمی از نمرات خود

شکایت نمایند، این یادداشت ها، اطلاعات پیش‌زمینه بسیار خوبی ارائه می‌دهند.^۱ به همین منظور، برگه ای به هر یادگیرنده می‌دهیم و از او می‌خواهیم به سوالات زیر پاسخ دهد:

۱. کدام نمره مشارکت (A-F) را باید کسب کنم و چرا؟

۲. چه کاری می‌توانم انجام دهم (آیا می‌توانستم اقدام دیگری انجام دهم؟) تا نمره مشارکت خود را بهبود بخشم؟

اگر سؤال خاصی درخصوص دوره داشته باشیم، گاهی اوقات یک بخش نظرات اضافی را نیز می‌افزاییم. می‌توانید این کار را در اواسط دوره (به پیشنهاد بیل) یا در پایان (ترجیح اسپن) انجام دهید. پاسخ‌ها همواره جالب هستند. یادگیرندگان قدرت قضاوت نسبتاً دقیقی درخصوص مشارکت خود دارند. ما با پیشنهادات اکثر آنها - ۸۰ درصد - آنها موافق هستیم. یادگیرندگان به خوبی به نقاط ضعف و قوت خود اشاره می‌نمایند، آنچه را که در کلاس گفته اند به خوبی به خاطر می‌آورند و بازخوردهای مفید دیگری نیز ارائه می‌دهند. ۲۰ درصد باقی مانده تمایل دارند که به طور منظم به دو گروه تقسیم شوند. گروه اول، افرادی که مستحق نمرات بسیار پایین تر، گاهی به اندازه F هستند اما به خود نمره A می‌دهند. منطق آنها به صورتی است که معمولاً دستورالعمل‌های نمردهی را به طور کامل نادیده می‌گیرند. گروه دوم، افرادی هستند که به خود نمرات بسیار کمتری نسبت به آنچه کسب کرده‌اند، می‌دهند. این حالت، در مسائل مربوط به عزت نفس و اعتماد به نفس ریشه دارد. یادگیرندگان گروه دوم، از بازخوردهای سازنده و مربیگری بسیار سود می‌برند. بررسی این نمرات، در قالب الگوهای فرهنگی و جنسیتی می‌تواند بسیار مفید باشد. نحوه پرداختن به چنین مسائلی را در فصل ۵ مورد بحث قرار می‌دهیم.

امیر ساسون^۲ یکی از همکاران اسپن، رویکرد مبتکرانه‌تری را ارائه نموده است که تاکنون خودمان آن را امتحان نکرده‌ایم. در پشت کارت اسمی هر فرد، او جدولی را چاپ می‌کند که در شکل ۲-۴ نشان داده شده است. امیر ساسون، از یادگیرندگان می‌خواهد که پس از هر کلاس، کارت‌های اسمی را تحویل دهند. زیبایی این رویکرد این است که یادگیرندگان عملکرد خود را به طور نظام‌مند دنبال می‌نمایند. او دائماً به یادگیرندگان یادآوری می‌نماید که باید در کلاس مشارکت داشته باشند. به عنوان یک امتیاز، آنها کارت خود را در ابتدای هر کلاس با بازخورد کتبی دریافت می‌کنند. به منظور مرتب سازی و ورود داده ها، امیر، برخی از شاخص‌ها را در کنار عکس هر فرد، در قالب جدولی تنظیم نموده است.

شکل ۴،۲. برگه خود ارزشیابی

مشارکت من دربرگیرنده موارد زیر است:	امتیاز ۱ تا ۱۰
-------------------------------------	----------------

^۱ به منبع آنلاین شماره ۱۲ مراجعه نمایید.

<http://goo.gl/CvAdzi>

محل الصاق عکس شما		تجزیه و تحلیل دقیق که به نتیجه گیری های مناسب و مبتکرانه با پشتیبانی شواهد، استفاده از نشانه های روشنی از تفکر مستقل و تسلط بر موضوع منجر گردید.
		آشنایی کامل با موضوع، نشان دادن ظرفیت توسعه یافته به منظور تجزیه و تحلیل مسائل، برخی بینش های اصلی و ظرفیت تفکر خلاق و منطقی
		آشنایی منطقی و مستدل بر مبنای ادبیات مربوطه، نمایش درک ایده هایی که با استدلال ها پشتیبانی نمی گردند.
		آشنایی با موضوع، توسعه محدود استدلال ها، بیان مجدد اطلاعات/مواد، و فقدان شواهد پشتیبان برای نتیجه گیری ارائه شده
		عدم ارتباط با موضوع مورد بحث
		غیبت (عدم مشارکت)

آزمون ها

اگر آزمون های متعددی دارید، ایجاد یک روبریک رسمی (مجموعه رسمی معیارهای نمره دهی) می تواند مفید باشد. برای بخش های کوچکتر، روبریک ممکن است فقط مجموعه ای از یادداشت ها باشد. نکته کلیدی این است که بدانید مباحث اصلی مورد نظر شما، در پاسخ و تعداد امتیازهایی مشخص می گردند که ارزش دارند. بسیاری از امتیازاتی که در آزمون اختصاص می دهید، بر مبنای محتوای درسی است که تدریس می نمایید. در اینجا ما فاکتورهایی را فهرست می نماییم که معمولاً در نظر گرفتن آنها (مستقل از قلمرو دانش)، هنگام توسعه یک روبریک مفید است.^۱

- **تجزیه و تحلیل.** تحلیل چقدر عمیق است (تحلیل اثرات مرتبه اول، دوم، سوم)؟
- **استفاده از زبان.** آیا زبان، قابل فهم و متناسب با محیط است؟ اگر از یادگیرنده به منظور نوشتن یادداشت روی تخته کلاس کمک می گیرید، آیا یادداشت ها قابل فهم و قابل خواندن هستند؟
- **دوره زمانی.** آیا یادگیرنده مسائل فوری، کوتاه مدت و بلند مدت را در نظر گرفته است؟
- **استفاده از نظریه.** آیا یادگیرنده، از نظریه های مناسب استفاده نموده و آنها را به خوبی اعمال کرده است؟
- **امور مالی.** آیا یادگیرنده، پیامدهای مسئله را بر درآمدها و هزینه ها در نظر گرفته است؟ آیا برآوردها مناسبی داشته است؟
- **واقعیت های سیاسی.** یادگیرنده تا چه اندازه پیچیدگی شرایط را می بیند و راه حل های قابل قبولی را پیشنهاد می دهد؟ آیا می تواند شخصیت ها و پویایی قدرت را شناسایی نماید؟
- **تصویر جامع.** آیا توانسته است صنعت یا محیط را تجزیه و تحلیل صنعت نماید؟

^۱ به منبع آنلاین شماره ۱۳ مراجعه نمایید.

- **مسائل مربوط به قلمرو خاص موضوعی.** آیا توانسته است مسئله را در قالب دانش قلمرو (های) موجود در مورد آموزشی تحلیل نماید؟

ما ترجیح می‌دهیم تعداد عناصر ماتریس روبریک برای یک سؤال معین به صورت تک رقمی نگه داریم. به عبارت دیگر ترجیح می‌دهیم حدوداً ۶ عنصر را برای یک سؤال در نظر بگیریم. این بدان معناست که ما می‌توانیم همزمان با مطالعه پاسخ‌ها از تمام معیارها آگاه شویم. اگر بیش از یک مدرس از آزمون واحدی استفاده می‌کنند و می‌خواهید یکنواختی نمره‌دهی در کلاس‌ها را حفظ نمایید، در این صورت روبریک باید جزئیات بیشتری داشته باشد. علاوه بر آن، اگر برای اولین بار از روبریک استفاده می‌نمایید، به منظور نمره‌دهی در چند آزمون، از آن استفاده نمایید (نه تمام آزمون‌ها). می‌توانید پیش از ارزشیابی، یک بار روبریک را بیازمایید، مراقب باشید که روی برگه سوالات آزمون نمره ندهید. نتیجه را مرور کنید تا مطمئن شوید که با نتایج راحت هستید. اگر نیاز به تنظیم مجدد آن دارید، می‌توانید نمرات آزمون‌های گذشته را به صورت مناسب تغییر دهید. به طور خلاصه، روبریک، یک ابزار ارزیابی سودمند است اما در صورتی که به دقت طراحی نشده باشد و اعتبار آن توسط مدرس، سنجش نشده باشد، می‌تواند مسائل خاصی را ایجاد نماید.

نمره گذاری امتحانات روی کاغذ یا روی صفحه

بیل همواره تمام آزمون‌ها را چاپ می‌کند (پرینت می‌گیرد) و با استفاده از قلم به آنها نمره می‌دهد و سؤال به سؤال تمام آزمون‌ها را بررسی می‌نماید (یعنی ابتدا تمامی سؤالات اول را نمره می‌دهد، سپس سؤال دو و به همین ترتیب). او نظرات خود را روی کاغذها می‌نویسد، نمرات را در صفحه گسترده وارد می‌نماید و نسخه‌های چاپی را به یادگیرندگان برمی‌گرداند.

اسپن، از دو صفحه رایانه بزرگ استفاده می‌کند، هر برگه آزمون را روی یک صفحه به صورت بزرگ قرار می‌دهد و در صفحه دیگر (مانیتور دوم) نمرات و نظرات در صفحه گسترده دیگری وارد می‌نماید. او پیش از ارسال بازخورد به صورت الکترونیکی، نتایج را بررسی می‌کند.

مزیت رویکرد بیل این است که در مرحله، نمره‌دهی آسان تر است و می‌تواند تمرکزش را برای یک کار در نظر افزایش دهد. مزیت اسپن این است که هم نمرات و هم نظرات را به صورت الکترونیکی ثبت می‌کند. او آمادگی ارائه بازخورد بیشتر به یادگیرندگان را در اسرع وقت دارد.

اگر آزمون‌های متعددی به منظور تصحیح و نمره‌دهی دارید؛ مخصوصاً در بیش از یک روز، می‌توانید نمرات برگه‌هایی که زودتر تصحیح نموده‌اید را با نمرات برگه‌هایی که اخیراً نمره داده‌اید، با یکدیگر مقایسه نمایید. تا اطمینان حاصل نمایید که نمرات ابتدایی و نمرات آخر، یکدست هستند و نمره‌ای جابجا نشده است.

درخواست های ناصحیح درخصوص دریافتِ نمراتِ اضافه

بیشتر مدرسان، به ویژه در کلاس های کارشناسی و در ایالات متحده، از یادگیرندگان درخواست می کنند که به منظور جبران ضعف یا غیبت در کلاس، به ویژه به جای شرکت در کلاس، نوعی کار اضافه انجام دهند. توصیه ما ساده است: این کار را انجام ندهید.

این اقدام، حجم کار شما را افزایش خواهد داد. از سوی دیگر، در واقع ظلم نسبت به یادگیرندگانی است که از شما درخواستِ نمره بیشتر نداشتند. البته هیچ قاعده‌ای بدون استثنا نیست. اگر یادگیرنده در طول یک ترم، دچار نوعی فاجعه شخصی شده است یا دارای معلولیت یا بیماری خاصی است که مشارکت عادی را از او سلب نموده است، اجازه دادن به او برای انجام کاری متفاوت، منطقی است. این استثنایا بهتر است نادر باشند. برخی از اساتید دوست دارند اعتبار اضافی برنامه‌ریزی شده را به عنوان بخشی از ساختار نمره‌دهی در نظر بگیرند. ما از این امر اجتناب می‌ورزیم زیرا احساس می‌کنیم تمرکز بر انجام با کیفیتِ بخش‌های اصلی درسی را کاهش می‌دهد. بخش‌هایی که نمره‌گذاری شده‌اند و باید به دقت بررسی گردند. به جای انجام کار اضافی، ترجیح می‌دهیم یادگیرندگان بیشتر بر کار اصلی محول شده تمرکز نمایند.

از دست دادن کلاس و نمره حضور در کلاس

درجه مشارکت در کلاس نشان دهنده تعامل و درگیر شدن یادگیرنده در کلاس است که خود، مستلزم حضور در کلاس است. اسپن، به حضور (امتیاز ۱) و عدم حضور (امتیاز ۰) اختصاص می‌دهد و به این ترتیب به مشکل حضور یادگیرندگان رسیدگی می‌کند. اگر عذر موجهی برای حاضر نشدن داشته باشند، مانند بیماری یا عواملی از این قبیل، به آنها نمره می‌دهد (غیبت را موجه می‌سازد).

خط مشی بیل این است که حضور در کلاس هیچ امتیازی ندارد، اما از دست دادن کلاس بدون عذر موجه، منجر به جریمه می‌گردد. او از یادگیرندگان با عذر موجه می‌خواهد در جلساتِ جبرانیِ کلاس، مشارکتِ فعال‌تری داشته باشند.

اینکه چه نکته‌ای یک دلیل معتبر را تشکیل می‌دهد به شما بستگی دارد، اما در این خصوص نیز مانند بسیاری موارد دیگر، سخت‌گیری در ابتدای دوره می‌تواند مفید باشد. یک بار دانشجویی از اسپن درخواست نمود که باید حدودِ چهل و پنج دقیقه آخر هر کلاس دوشنبه را از دست بدهد و کلاس را زودتر ترک نماید زیرا باید به تمرین هندبال برود. دانشجو از او پرسید که آیا این روی نمره مشارکت تأثیر می‌گذارد یا خیر. اسپن پاسخ داد: بله، و به دانشجو پیشنهاد کرد که در عوض، به مربی هندبال خود بگوید که دوشنبه‌ها برای تمرین، چهل و پنج دقیقه تاخیر خواهد داشت. این دانشجو اعتراض کرد که هندبال را «در سطح ملی» بازی می‌کند. اسپن پاسخ داد که من نیز در سطح بین‌المللی تدریس می‌نمایم. دانشجو تا پایانِ زمانِ تمامِ کلاس‌های دوشنبه ماند و مشارکتِ بسیار خوبی هم داشت. هیچ‌کدام از ما زمانِ فراوانی را صرف کلاس‌های از دست رفته

نمی‌کنیم. یا یادگیرندگان به کلاس علاقه‌مند هستند و در کلاس حاضر می‌شوند یا غیبت می‌کنند. به هر حال، این انتخاب آنهاست.

رسیدگی به عدم صداقت (تقلب)

تقلب، در بسیاری از دانشکده‌ها/دانشگاه‌ها شیوع یافته و متأسفانه در حال رشد است. نگرانی کلیدی این است که چگونه صداقت را در فضای علمی را تقویت نماییم؟ سازوکارهای تشخیص تقلب و واقعیت‌های رسیدگی به آن، از جمله در محیط‌هایی که اجرای سختگیرانه به طور ضمنی تأکید می‌شود، دلسرد کننده است. کلاس‌های موردکاوی نسبت به کلاس‌های مبتنی بر سخنرانی، تا حدودی از تقلب در امان هستند و کمتر آسیب پذیر اند، زیرا بخش عظیمی از نمره بر مبنای مشارکت در کلاس است، اما در آزمون‌ها و مقالات ترم، ممکن است تقلب رخ دهد. در اکثر دانشکده‌ها/دانشگاه‌ها، یادگیرندگان می‌توانند به اطلاعات مربوط به آزمون‌هایی قبلی دسترسی داشته باشند.

در بسیاری از موقعیت‌ها، این کار آشکارا و مشروع انجام می‌شود. در برخی دیگر، تقلب درخصوص سوالات آزمون، بخشی از یک سیستم زیرزمینی و مخفی است. ما نمونه‌هایی از مجموعه‌های سازمان‌دهی شده قابل ملاحظه‌ای را دیده‌ایم، از جمله مواقعی که یادگیرندگان سوالات آزمون را حفظ می‌کنند و آنها را به یادگیرندگان ترم بعد اطلاع می‌دهند. برای آزمون‌هایی که مکرراً از موارد آموزشی و سوالات یکسان استفاده می‌گردد، این شکل از تقلب می‌تواند اصلاح گردد. می‌توانید سوالات آزمون را تغییر دهید. به عنوان مثال، مشخص نمایید که هنگام پاسخ از یک چارچوب یا نظریه خاص استفاده کنند. یا از آنها بخواهید عوامل کلیدی و عوامل ثانویه را مطرح نمایند و یک برنامه عملیاتی تدوین کنند که عوامل اولیه و ثانویه را در نظر بگیرند. در واقع، اساساً موضوع نمره‌دهی شما به این اقدامات وابسته است.

به منظور اطمینان از یک آزمون مؤثر و منصف بودن با یادگیرندگانی که نمی‌توانند یا نمی‌خواهند از الگوهای امتحانی استفاده کنند، باید امتحان را تا حدودی به صورت غیرقابل پیش‌بینی طراحی نمایید. موثرترین راه این است که هر بار از یک مورد آموزشی متفاوت استفاده کنید. می‌توانید یک یا دو مورد آموزشی را برای آزمون نگه دارید، بدین ترتیب هزینه جستجو را کاهش می‌دهید. ایجاد یک روبریک، زمان‌بر است. بسته به مبحث، ممکن است دسترسی محدودی به موارد آموزشی نیز داشته باشید. حداقل، پیشنهاد می‌دهیم که مورد آموزشی آزمون را تغییر دهید (مثلاً هر سال یک مورد آموزشی متفاوت را از برنامه درسی خود حذف نمایید و از آن برای آزمون نهایی استفاده کنید). همچنین می‌توانید مجموعه‌ای از سوالات ایجاد کنید که در هر امتحانی قابل استفاده باشند. هر یک یا دو ترم یک سوال جدید بنویسید و آن سوال را با امتیاز بیشتر، در اختیار یادگیرندگان قرار دهید.

اگر دانشکده/ دانشگاه محل تدریس شما، دارای کد افتخاری است که به آن اعتماد دارید (شناسه اعتماد و شرافت^۱ دارد)، می‌توانید بر مبنای اعتماد به آن، تمام توصیه‌های فوق را نادیده بگیرید. اگر با وجود کد مذکور، مسائلی در خصوص عدم صداقت وجود دارند، پس بهتر است اقدام مناسبی را دنبال نمایید که ممکن است شامل تعامل با سیستم یا اجرای برخی از اقدامات کنترلی باشد. مطمئن شوید که یک خط مشی مشخص در خصوص صداقت تحصیلی و سرقت علمی (به طور خاص) وجود دارد و آن را با یادگیرندگان به اشتراک بگذارید. در حالی که ممکن است رفتار بسیاری از یادگیرندگان که قصد تقلب دارند را به هیچ وجه تغییر ندهد؛ اما می‌تواند استفاده از بهانه‌های جاهل و ندانستن را به عنوان یک دفاع از بین ببرد. برخی از یادگیرندگان ممکن است ادعای "دفاع فرهنگی"^۲ داشته باشند. به عبارت دیگر، ممکن است اظهار کنند جایی که آنها تحصیل کرده‌اند، قوانین مربوط به عدم صداقت تحصیلی متفاوت بوده است. ما (بیل و اسپن)، این بهانه را تجربه نموده‌ایم، اگرچه تعدادی از مدرسان را می‌شناسیم که بهانه فوق را شنیده‌اند. به عنوان مثال، در یکی از دوره‌هایی که مشترکاً تدریس می‌کردیم، دانشجویی را مشاهده نمودیم که در کلاس رئیس دانشکده، اعتراض می‌کرد (دفاع فرهنگی) اما رایزن آموزشی سفارت با آن دانشجو تماس گرفت و به او توضیح داد که استانداردهای تقلب در این دانشکده مانند استانداردهای ایالات متحده است. در نهایت دانشجو نیز توضیحات را پذیرفت.

"سرقت ادبی"^۳، یک مشکل فزاینده است. اطلاعاتی که به راحتی از طریق گوگل قابل جستجو هستند. یادگیرندگان نیز به راحتی پذیرفته‌اند که از نرم افزارها و نسخه‌های غیر مجاز و فیلم استفاده نمایند. افزایش استفاده از پروژه‌ها و مقالات مستقل پژوهشی در مقطع دبیرستان و مقاطع پایین تر، بدون تمرکز کافی بر صداقت فکری، مشکل را تشدید می‌نماید. ما مشتاق مبارزه با سرقت ادبی هستیم. سرقت ادبی، انگیزه یادگیرندگان ممتاز و خوب را کاهش می‌دهند، ارزش کار شما را به عنوان مدرس و ارزیاب بی‌ارزش می‌سازد و خطر فارغ التحصیلی افراد، بدون مدارک تحصیلی معتبر را تشدید می‌نماید. مبارزه با سرقت ادبی، وظیفه هر عضو جامعه علمی است، اما متأسفانه بسیاری به دلیل قرار گرفتن در موقعیت‌های ناراحت کننده، میزان تلاش مورد نیاز به منظور مستندسازی تقلب‌ها و تهدیدهایی که از سوی متخلفان دریافت می‌کنند، جهت مقابله با این مشکل مُردد هستند.

"کنترل" هم از نظر مفهومی و هم از نظر اجرایی آسان است. ابزارهای مناسبی به منظور کنترل خودکار سرقت ادبی وجود دارند و دلیل بر عدم استفاده از آنها وجود ندارد. آنها همچنین وظیفه شما را در خصوص دریافت اوراق، ساده می‌سازند. اجازه دادن به یادگیرندگان برای ارسال مقالات، به بررسی کننده سرقت ادبی و دیدن نتایج پیش از ارسال می‌تواند به جلوگیری از مسائل سهوی کمک نماید. ما علاوه بر نرم افزار خودکار، از کنترل‌های دستی استفاده می‌نماییم. هنگامی که مقاله را می‌خوانیم و جمله‌ای را می‌یابیم که آشنا به نظر می‌رسد یا حداقل بالاتر از سطح معمول یادگیرنده است، برای اطمینان آن را در گوگل جستجو می‌نماییم.

^۱Honor code

^۲Cultural defense

^۳Plagiarism

اگر در خارج از کشور تدریس می کنید، اجرای برخی از پاراگراف های پیچیده از طریق Google Translate به زبان محلی اغلب "سرقت ادبی" را مشخص می سازد. اگر سرقت ادبی را محرز بدانیم، مجازاتی برای آن در نظر می گیریم. اینکه چه نوع عواقبی تعیین نماییم، به شرایط بستگی دارد، اما روش استاندارد، گزارش آن به هیئت انضباطی است. سرقت ادبی، اغلب به صورت مکرر استفاده می شوند (Sorokina et al., 2006). ما گروه های دانشجویی داشته ایم که در یک دوره یک مقاله ترم را سرقت کرده اند و هنگامی که مقالات ترم پیشین را در کلاس های دیگر بررسی کردیم، متوجه شدیم که آنها سرقت ادبی مرتکب شده اند. یادگیرندگان اغلب از اینکه گرفتار شده اند، شگفت زده می شوند، ما فکر می کنیم که این کشف بسیار شگفت انگیز است؛ زیرا بسیاری از اساتید این مشکل را می بینند اما انرژی یا انگیزه ای برای پیگیری آن ندارند.

در برخی کشورها، سرقت ادبی یک مشکل نظام مند است. به عنوان مثال، در برخی از کشورهای آسیایی، بسیاری از یادگیرندگان سرقت ادبی را لزوماً اشتباه نمی دانند. اسپن، با یادگیرندگانی مواجه شد که مطالب را از اینترنت استخراج کرده بودند و ادعا می کردند که آنها را از خودشان یافته اند. اما با توجه به اینکه نمی توانستند مطالب را بهبود ببخشند، استفاده از مطالب اینترنتی محرز گردید. در همین کشورها، دانشجویان با فشار فراوانی جهت انجام کار مواجه هستند، به خصوص اگر آنها دانشجویان اجرایی باشند که هزینه تحصیل آنها توسط کارفرمای آنها پرداخت می شود. توصیه می نمایم هنگام برخورد با این موضوع، قاطعانه قضاوت کنید. بهتر است شفاف سازی نمایید که تحمل سرقت ادبی را ندارید، اما واکنش خود را تا حدودی بسته به عواقب آن برای یادگیرندگان بسنجید. در برخی از کشورهای آسیایی، گزارش تقلب یا سرقت ادبی به کمیته انضباطی، نسبت به ایالات متحده یا اروپا، با عواقب بسیار سخت تری از جمله از دست دادن شغل همراه است.

هنگامی که اسپن یادگیرندگان آسیایی را در حال سرقت ادبی می بیند، به آنها فرصتی برای دوره بعدی می دهد و مستقیماً این تخلف را گزارش نمی دهد. این مجازات به اندازه کافی سخت است، زیرا نیاز است که آنها ترم را مجدداً بگذرانند. به منظور کاهش مشکل، انتظار داشته باشید که زمان و انرژی فراوانی را به توضیح درخصوص چرایی سرقت ادبی اختصاص دهیم. همچنین، باید توضیح دهند که یادگیرندگان، چرا نباید سرقت ادبی را انجام دهند. همچنین اطلاعاتی درخصوص روش صحیح استناد، ارائه دهید. اگر موضع خود را روشن سازید و اقدامات مستمر انجام دهید، احترام یادگیرندگانی را که تقلب نمی کنند به دست خواهید آورد. این نتیجه، ارزش تخصیص زمان و تلاش مضاعف را دارد.

نتیجه

نمره دهی سخت است، زیرا مستلزم اتخاذ تصمیمات مبتنی بر آن نکته ای (معیاری) است که اغلب اطلاعات فراوانی پیرامون آن در دسترس شما قرار ندارد. رویکرد ما ممکن است زمان بر به نظر برسد، اما قابل دفاع و آزادانه است و حداقل مسئولیت پذیری را تضمین می نماید. اگر می بینید که مشتاق آزمون های کوتاه یا چندگزینه ای هستید، به یاد

داشته باشید که بازخورد خوب برای یادگیری بسیار ارزشمند است و می تواند یادگیرندگان را برای پیشرفت ترغیب نماید. با آزمون های کوتاه و چندگزینه ای، می توانید بار نمره دهی را کاهش دهید و در قضاوت خود احساس امنیت بیشتری خواهید داشت، اما اثر ارائه بازخورد بر یادگیری را نادیده نگیرید. در تله دادن نمرات خوب به یادگیرندگان، در تلاش برای دوست داشته شدن توسط آنها (و توصیه درس با سایرین) قرار نگیرید. یک دوره عالی ارائه دهید و در نمره دهی خود سخت گیر اما منصف باشید تا یادگیرندگان، نمرات ناامیدکننده خود را به مرور فراموش نمایند و شما را به عنوان یک مدرس باهوش به خاطر آورند.

ارجاعات

Sorokina, D., Gehrke, J., Warner, S., & Ginsparg, P. (2006). Plagiarism detection in arXiv. *Sixth International Conference on Data Mining (ICDM'06)*, 1070–1075.

فصل ۵: مدیریت موضوعات و مسائل کلاسی

هنگامی که با مدرسان صحبت می‌کنیم تا موردکاوی را ترویج نماییم، آنها سوالات متعددی درخصوص مسائل احتمالی می‌پرسند. ما در فصل‌های پیشین، به بسیاری از سوالات پرداختیم. این فصل به برخی دیگر از سوالات پُرتکرار می‌پردازیم. ما تأکید می‌ورزیم که این مسائل به ندرت رُخ می‌دهند، اما می‌توانند برای مدرسان، اضطراب‌آور باشند و موجب گردند که از استفاده از روش موردکاوی امتناع بورزند. درحالی که موردکاوی، روش قوی و انعطاف پذیر است. می‌توان با آمادگی خوب و قرارداد صریح با یادگیرندگان، مسائل جدی و پایدار به ندرت رُخ می‌دهند.

مشکلات با برخی یادگیرندگان

در کلاس، با طیف متنوعی از یادگیرندگان مواجه خواهید شد. برخی از آنها، مانند سرمایه کلاس هستند؛ زیرا، ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و در یادگیری هم‌تایان خود (و شما) مشارکت می‌نمایند. برخی از آنها می‌توانند بیشتر به عنوان یک چالش به شمار روند؛ زیرا تجربه یادگیری را از بین ببرند. اما می‌توان با تمام آنها مقابله کرد. در ادامه چند سناریو مرتبط با اقداماتی آورده شده است که بهتر است به منظور مقابله با چالش‌ها به کار گرفته شوند.

چگونه می‌توان یادگیرندگانی که موجب اتلاف زمان کلاس می‌شوند را به درستی کنترل نمود؟

در کلاس با برخی از یادگیرندگان مواجه خواهید شد که بر صحبت درخصوص یک مبحث، اصرار می‌ورزند و همین روند را ادامه می‌دهند. این یادگیرندگان بدون توجه به سایرین، به کار خود ادامه می‌دهند؛ از این رو، می‌توانند مشکل‌ساز باشند. آنها دلایل متعددی به منظور نشان دادن تسلط خود بر بحث دارند:

- تصور ساختگی و اغراق شده‌ای از خود دارند و بر این باور هستند که برای همه سوالات، جوابی در اختیار دارند.
- سوء تفاهم درخصوص سیستم نمره‌دهی مشارکت: آنها تصور می‌کنند که کمیت، تنها بُعد نمره‌دهی است.
- تصور می‌کنند فرصت دارند تا آزادانه و بدون توجه به زمان مقرر، مورد آموزشی یا مبحث را تجزیه و تحلیل نمایند.

- با اصول گفتگوی جمعی، آشنا نیستند به همین جهت، بدون توجه به سایرین به کار خود ادامه می‌دهند. اغلب برای مفاهیمی که کلاس به خوبی درک نموده اند، توضیحات بسیار طولانی ارائه می‌دهند.

چگونه باید با آنها برخورد نمود؟

سؤال فوق، دوجانبه است: یک جنبه به اقدامات لازم در حال حاضر را خطاب قرار می‌دهد و جنبه دیگر، به اقدامات لازم در جلسات آتی یا حتی دوره‌های آینده می‌پردازد.

در کلاس درس، شما بهتر است بدون آسیب رساندن به شخص، با حفظ اقتدار، جلوی او را بگیرید. توجه داشته باشید که نباید به سادگی از ائتلاف کنندگانِ زمانِ کلاس، غافل نشوید. حداقل زمانی که او آغاز به آزار سایر یادگیرندگان کرد، شایسته است شما اقدامات متقاضی را به منظور ممانعت از او انجام دهید. انفعال شما این خطر را ایجاد می‌نماید که اعضای کلاس (به جای شما) خود به خود دست به اقدام بزنند، که بستر مسائل عظیم‌تری را ایجاد می‌نماید. گاهی بهترین کار این است که مستقیماً اقدام کنید، اما در صورت لزوم، توصیه می‌نماییم پیش از کلاس بعدی و در زمان استراحت، حرکت خود را آغاز نمایید. مزیت این است که به شما فرصت می‌دهد تا بیان‌دیشید و رویکرد خود را تدوین نمایید.

به منظور جلوگیری از ادامه صحبت یادگیرنده، راه‌های متعددی با درجات متفاوتی از صراحت، وجود دارند. همانطور که پیش‌تر اشاره شد، گام برداشتن با قدرت به سمت او (اختصاصی زمان کلاس به منظور جلوگیری از او) موجب می‌گردد که سایر اعضای کلاس استراحت کنند. می‌توانید با تماس با یادگیرنده دیگر، از آن به منظور منحرف ساختن بحث استفاده نمایید. اگر یادگیرنده در حال سخنرانی، به رفتار شما حساس است، می‌توانید به ساعت خود نگاه کنید. یا از نوشتن روی تخته خودداری نمایید، یا اندکی حواس او را منحرف سازید تا بفهمد زمان توقف فرارسیده است. همانطور که (تکنیک‌های مقابله را) تمرین می‌کنید، متوجه خواهید شد که می‌توانید این کار را تقریباً ناخودآگاه انجام دهید.

اگر یادگیرنده به روش‌های شما واکنش نشان نداد، مستقیم‌تر رفتار کنید: دست خود را بالا بگیرید و پرسشی شبیه به این مثال بیان نمایید: "پس، می‌خواهی / این کار را / انجام دهی؟" - یا نظر دیگری دارد؟" و بلافاصله بحث را به یادگیرنده دیگری منتقل سازید. حتی می‌توانید مستقیم‌تر اقدام کنید و بگویید: "پس، در نتیجه...؟" یا "پس به طور خلاصه...؟". بدین ترتیب او را به نتیجه‌گیری وادار سازید.

اگر یادگیرندگان، بدون بالا بردن دست‌های خود یا قطع صحبت دیگران، شروع به صحبت نمودند؛ شما کاملاً حق خواهید داشت تا صریحاً آنها را متوقف سازید. به آنها بگویید که دست خود را بالا نگه دارند و منتظر بمانند تا صحبت کنند. در برخی مواقع، توقف روند می‌تواند نامناسب باشد. برای مثال، اگر در حال انجام یک بحث درخصوص مورد آموزشی مربوط به یک شرکت خاص هستید و یادگیرنده، در نقش مدیر عامل شرکت است؛ توقف روند صحبت او می‌تواند جریان بحث را مختل سازد. اما اغلب این اقدام، مؤثر است. اگر فردی دچار مسائل مکرر و متناوب است،

می‌توانید با احتیاط با او درخصوص رفتار مناسب در کلاس صحبت کنید، به طوری که اعضای کلاس آن را نبینند. برخی از یادگیرندگان شکایت خواهند کرد که با وجود مشارکت در بحث (کمیت مشارکت)، شما هرگز با آنها تماس نمی‌گیرید. توجه داشته باشید که ذهن می‌تواند در این مسائل بسیار گزینشی عمل نماید. اگر شوخ طبعی خود را در رفتارشان نشان دهید و یادگیرنده را متوجه رفتار خود سازید، در اکثر مواقع، آنها توصیه‌ها را می‌پذیرند و حداقل سعی می‌نمایند از آن پیروی کنند.

اگر آنها متوجه نباشند که چه کاری انجام می‌دهند (یا درخصوص کاری که انجام می‌دهند مطمئن نیستند)، درحقیقت دچار عدم خودشناسی هستند. فقدان خودشناسی می‌تواند مانند هر عامل دیگری، یک دلیل شایع در بروز چنین رفتاری باشد. در این صورت می‌توانید دوستانه و به قصد کمک به او، بگویید که هرگاه نشانه‌ای همچون فشار دادن دست‌های خود به یکدیگر یا لمس کناره بینی هنگام صحبت، را مشاهده نمود بفهمد که نباید به صحبت ادامه دهد. بر نقش کمک به یادگیری سایرین، تأکید داشته باشید. بخش کمی نمره‌دهی مشارکت، از یک تابع منحنی پیروی می‌نماید. بنابراین، بهتر است به کیفیت مشارکت نیز پردازید.

چگونه می‌توان یادگیرندگان مبارز را مدیریت نمود؟

ممکن است با یادگیرندگانی برخورد نمایید که بیش از حد، اهل مجادله هستند و دائماً شما و سایر یادگیرندگان را به چالش می‌کشند. این واکنش، ممکن است به این دلیل باشد که آنها عمیقاً نظرات خود را منطقی می‌دانند، خود را متخصص می‌دانند و نمی‌توانند نظر دیگران را تحمل نمایند. در برخی مواقع، آنها به دنبال جرح و تعدیل کلاس درس در جهت اراده خود هستند. خواه به قصد تعطیل نمودن یک طرف بحث یا صرفاً به منظور خودنمایی، اختلالاتی در کلاس ایجاد می‌نمایند. با چنین یادگیرندگانی بسته به شخصیت، دانش موضوعی و روحیه کلاس می‌توان به روش‌های مختلفی برخورد نمود. شما می‌خواهید وضعیت را کنترل نمایید، مقصود یادگیرنده را (حداقل از نظر محتوا) روشن سازید (تبیین نمایید) و سپس کلاس را ادامه دهید. اگر اندکی تجربه داشته باشید ممکن است وسوسه گردید تا در یک حالت بازی‌گونه و نمایشی، تلاش نمایید تا یادگیرنده مبارز را کنترل نمایید. به این معنا که به روش او بازی کنید. او ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد. ما تاکتیکی را توصیه می‌نماییم که آن را "گرفتن، اندازه‌گیری، رها کردن" می‌نامیم. این تاکتیک مشابه اقدامی است که در ماهی‌گیری با ماهی خیلی کوچک انجام می‌دهید:

- ابتدا به منظور شنیدن آنچه یادگیرنده می‌گوید، مکث کنید.
- گفته‌های او را تجزیه نمایید، جزئیات بیشتری درخواست کنید و نشان دهید که مبحث، عمق یا زوایای متفاوتی نسبت آنچه دارد که یادگیرنده می‌اندیشد.
- کلاس را به درک گفته‌ها و مطالب مطرح شده، دعوت نمایید.

به طور معمول، گفته‌های یادگیرندگان مبارزاً هنگامی ظاهر می‌گردد که درخصوص مباحث سیاسی یا موضوعات بحث برانگیز گفتگو می‌کنید. به عنوان مثال، درخصوص جهانی‌سازی، برون‌سپاری، جنسیت، مقررات و مواردی از این دست، اغلب دیدگاه‌های چالشی مطرح می‌گردند. اظهارات یادگیرندگان، نسبتاً گسترده خواهد بود. اساتید دانشکده کسب و کار فکر می‌کنند که "جهانی‌شدن ماهیتاً خوب است!" و به تجزیه و تحلیل "خوب یا بد بودن جهانی‌شدن" می‌پردازند: "آیا ما واقعاً در این مورد آموزشی با جهانی‌شدن سر و کار داریم؟" اثرات جهانی‌شدن (برای کشورهای ثروتمند و فقیر) چیست و ما از آن چه نکته‌ای به دست می‌آوریم یا چه نکته‌ای از دست می‌دهیم؟".

درخصوص استفاده یادگیرندگان از رایانه در کلاس، چه اقداماتی می‌توان انجام داد؟

کلاس، دیگر یک فضای بسته نیست. یادگیرندگان به طور معمول در وب گشت و گذار می‌کنند، با خارج از محیط کلاس و با سایرین ارتباط برقرار می‌نمایند. به محض اینکه مدرس مفهومی را مطرح می‌سازد در گوگل و ویکی پدیا جستجو نمایند. برخی از مدرسان، استفاده از رایانه را در کلاس ممنوع می‌سازند، درست همانطور که برخی از مدیران بر جلسات "سنتی" (بدون استفاده از "لپ تاپ") اصرار دارند. بحث این است که رایانه‌ها، حواس بسیاری از یادگیرندگان و کارمندان را منحرف می‌نمایند و منع آنها، به عنوان راهکاری، می‌تواند توجه کامل افراد را متمرکز سازد. ما موافق نیستیم. ما نه تنها چندین دهه لپ‌تاپ را به سخنرانی‌ها و جلسات برده‌ایم و تمام یادداشت‌های خود را روی آن‌ها ثبت نموده‌ایم، بلکه این اعتقادِ راسخ ما است که اگر یادگیرنده بخواهند به جای گوش دادن به شما، در وب جستجو می‌نمایند. خیال‌پردازی و ساده‌لوح‌انگاری، نسبت به این مبحث صحیح نیست. استفاده از وب، سال‌ها است در کلاس رواج دارد، درست مانند مطالعه مخفیانه روزنامه یا کتاب در ردیف آخر کلاس!

اما به طور کلی، قابلیت‌های جستجو، محاسبه و ارتباطات که رایانه‌ها ارائه می‌دهند؛ مسائلی را در کلاس درس پدید می‌آورند که باید درخصوص آنها اندیشید. مستقل از حواس پرتی، رایانه به یادگیرندگان اجازه می‌دهد که فوراً حقایق و ارقام را جستجو نمایند. برخی از یادگیرندگان، به منظور تصحیح نکاتی که شما و سایر یادگیرندگان در کلاس طرح می‌نمایند، از وب و رایانه استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، می‌گویند "پروفسور، جمعیت ایالات متحده ۳۰۰ میلیون نفر نیست. ۳۱۵ میلیون است!". برخی دیگر حتی به دنبال محتوایی برای مشارکت خواهند بود، که ممکن است شما (به عنوان مدرس) برخی از آنها را ندانید یا بعضاً محتواها را نامربوط بدانید. بهترین گزینه احتمالاً این است که با یادگیرندگان پُر حاشیه مانند سایر یادگیرندگان سرکش رفتار کنید و نگران نباشید که تمام حقایق را نمی‌دانید. با کلاس به عنوان Google رفتار کنید: "شما آن عدد را بر جمعیت ایالات متحده تقسیم کنید، ... آیا کسی می‌تواند آن را در Wolfram Alpha جستجو نماید؟"

با این حال، مهم‌ترین تغییر، درخصوص بسترهای مجازی است که یادگیرندگان به طریق آن، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌نمایند. بلاگ‌ها، یوتیوب، فیس بوک، توییتر و سایر ابزارهای رسانه‌های اجتماعی اجازه می‌دهند هر اتفاقی که در

کلاس می افتد از طریق تلفن هوشمند و چند ضربه (کلیک) در کل اینترنت منتشر گردد. درخصوص جلوگیری از انتشار محتوا در شبکه‌های اجتماعی بهتر است اقدام سریع و صریح انجام دهید. شما نیاز دارید تا به یادگیرندگان بفهمانید که اظهارات در کلاس برای کلاس درس است نه مصرف عمومی و اینکه تبلیغ هر یک از مطالب در خارج از کلاس (مگر اینکه اجازه داده شود)، نقض قرارداد میان شما و یادگیرندگان است. بسیاری از نکاتی که در کلاس درس گفته می‌شود، به منظور برانگیختن و شروع بحث طراحی شده‌اند. اگر خطر پاسخگویی به منظور نکاتی که متفاوت از مقصود اصلی شما را حس می‌کنید، تجربه کلی کلاس درس برای تمامی اعضا، از جمله شما، بسیار نامطلوب خواهد بود.

برای یادگیرندگانی که به کلاس توجه ندارند، چه اقدامی باید انجام داد؟

برخی از دانشکده‌ها از تمام دانشجویان انتظار دارند که توجه مستمر داشته باشند که انتظار سطح بالای غیرمعمولی محسوب می‌گردد. کانون توجه یک یادگیرنده، هر چند وقت یکبار تغییر می‌نماید. اگر بسیاری از یادگیرندگان به کلاس، توجه نمی‌کنند؛ بهتر است به دنبال راه‌هایی به منظور ایجاد انرژی در کلاس باشید (همانطور که در فصل ۳ بحث شد). اگر حالات صورت و زبان بدن و حرکات شما در تغییر انرژی کلاس مؤثر واقع نشد، دلسوزانه ترین قدم بعدی، ارسال ایمیل به یادگیرنده و گفتگو با او درخصوص لزوم توجه به کلاس است. ممکن است آنچه از نظر شما به منزله بی توجهی است، دلایل فیزیکی یا روانی وجود داشته باشد. حتی اگر چنین دلیلی وجود نداشته باشد، ارسال ایمیل کافی است. اگر اینطور نبود (ایمیل مؤثر واقع نشد)، بسته به سبک شما و شدت موقعیت، با استفاده از طنز یا تماس سرد (یا هر دو) یادگیرنده را نسبت به رفتار خود در کلاس آگاه سازید.

در صورت شکایت یادگیرندگان، چه اقداماتی باید انجام داد؟

یادگیرندگان ممکن است پیرامون طیف وسیعی از مسائل، از نمرات یا امکانات، آموزش و پرورش و همکلاسی‌ها، شکایت کنند. تدریس، اولین دوره موردکاوی یا تدریس موارد آموزشی که توسط سایر اساتید به روش سخنرانی تدریس می‌گردند، می‌تواند موجب برانگیختن تعداد نامتناسبی از شکایات، به‌ویژه در نیمه اول دوره شود. شفاف بودن در تنظیم قرارداد در ابتدای دوره به کاهش شکایات کمک می‌نماید، اما با این وجود احتمال دریافت شکایت‌هایی وجود خواهد داشت. اگر شکایات در طول کلاس مطرح شد، اجازه ندهید که بحث را از مسیر خارج گردد. با دقت به شکایات گوش دهید، اما از تأیید آنها در طول بحث خودداری نمایید. در پایان مکالمه، پاسخ خود را در قالب یکی از چهار دسته زیر تنظیم نمایید:

- به یادگیرنده کمک کنید تا ببیند شکایت او جزئی، غیر منطقی یا بی‌اساس است. تقویت ناراحتی و شکایت، هیچ لطفی به شما و یادگیرنده نخواهد شد. به عنوان یک مدرس، شما مسئول کمک به پیشرفت یادگیرندگان خود هستید و اگرچه دشوار است، اما این مکالمات می‌تواند برخی از ارزشمندترین صحبت‌ها در آموزش آنها باشند.

- توضیح دهید که موضوع اصلی تغییر نخواهد کرد. این حالت، اغلب گفتگو با یادگیرنده‌ای است که از شرکت در کلاس ناراحت است. همدلی با احساس اضطراب او می‌تواند مفید باشد. به او شرایط و دلایل را توضیح دهید، اما هرگز بابت روش یا مسائل دیگر عذرخواهی نکنید.
- مستقیماً به موضوع رسیدگی نمایید. اگر شکایت معتبر است و به راحتی با گفتگو با یادگیرنده حل می‌گردد، آن را مرتفع سازید.
- به یادگیرنده اطلاع دهید که مسئله را پیگیری خواهید نمود. شاید شکایت، به تجزیه و تحلیل بیشتری نیاز داشته باشد یا موضوعی را مطرح سازد که بهتر است در کلاس به آن پردازید. اگر واقع بینانه نیست، سعی نکنید تمام کارها را در کلاس انجام دهید، اما حتماً پیگیری نمایید و نتیجه را به یادگیرنده اطلاع دهید.

شاگرد یکی از همکاران، شکایت داشت که هرگز به او توجه نشده است (توسط استاد). موقعیت و محل نشستن او به گونه‌ای بود که در نقطه کور دید استاد قرار داشت. علاوه بر آن شکایت نمود که تاکنون با او هیچ تماسی (ایمیل و ...) برقرار نشده است. استاد به او اطمینان خاطر داد که به مسئله رسیدگی خواهد کرد. پس از بررسی داده‌ها مشخص شد که این یادگیرنده، دومین مشارکت کننده فعال در کلاس است. بنابراین امکان ندارد که با او تماسی برقرار نشده باشد. هنگامی که او این واقعیت را به یادگیرنده منتقل نمود، پاسخ این بود: "اوه، باید در کلاس بازاریابی باشد که هرگز از من دعوت نشده است و این مسئله مربوط به کلاس شما نبوده است!"

تمام شکایات، ارزش شنیدن ندارند و هر اقدامی که انجام می‌دهید، کلاس خود را به یک جلسه درمانی "درون‌نگر" برای خود (تدریس خودتان) و یادگیرندگان تبدیل ننمایید. این اقدام نه تنها، به منزله اتلاف زمان یادگیرندگان است؛ بلکه ممکن است دیدگاهی را تأیید می‌نماید که تنها تعداد محدودی از یادگیرندگان با آن موافق هستند. اگر چند یادگیرندگان شاکی تصور می‌کنند که کلاس شما بد است، تصدیق آن و بحث در خصوص آن ممکن است موجب گردد سایر یادگیرندگان - تا کنون کاملاً راضی بودند - فکر کنند که اشتباه می‌اندیشید و کلاس حقیقتاً بد است.

چگونه باید با یادگیرندگان دارای معلولیت در کلاس‌های موردکاو برخورد داشت؟

دانشکده‌ها/ دانشگاه‌ها، ملزم به پذیرش یادگیرندگان با ناتوانی‌های یادگیری هستند. اما این اقدام مستلزم فراهم ساختن امکاناتی متناسب با شرایط این افراد است. در کلاس‌های سخنرانی محور، چنین امکاناتی ممکن است شامل یادداشت‌برداری، استفاده از فناوری تخصصی، کمک به مطالعه، اختصاص زمان اضافی و پشتیبانی در آزمون‌ها باشد. یادگیرندگان با ناتوانی‌های یادگیری بیشتر شناخته می‌شوند. بسیار متداول است که در برخی از کلاس‌ها، حداقل یک یادگیرنده دارای معلولیت، حضور داشته باشد.

کلاس‌های موردکاو، فشار بیشتری بر این سیستم‌های پشتیبانی وارد می‌نمایند. ما کلاس‌هایی را با یادگیرندگان کم بینا و کم شنوا برگزار نموده‌ایم. سرعت و غیرقابل پیش بینی بودن بحث‌ها، کار را برای مترجمان بسیار دشوار

می‌کند، اما با تلاشِ جدی تمام شرکت‌کنندگان و ارتباطِ خوب درخصوصِ فرآیند، بحث‌ها به آرامی پیش می‌روند. چالش‌های مهم‌تر، مرحله پذیرشِ یادگیرندگان با ناتوانی‌های یادگیری و مسائل روان‌شناختی است که پردازش اطلاعات یا صحبت کردن در کلاس را دشوار می‌سازد. بیل، چندین یادگیرنده با اضطراب اجتماعی شدید داشته است که در کلاس دچار حملاتِ عصبی می‌شوند. قرار بود درمانگران، با این یادگیرندگان کار کنند تا صحبت کردن در کلاس را به عنوان یک مواجهه درون بدنی در نظر بگیرند و تکنیک‌هایی که در درمان آموخته‌اند (تنفس، قالب‌بندی مجدد افکار و مواردی از این قبیل) را به منظور مدیریتِ اضطرابِ خود در حینِ شرکت در کلاس به کار ببرند.

در اوایل ترم، یادگیرندگان پیش از کلاس با سوالات نسبتاً آسان، با فضایِ کلاس آشنا می‌شدند (تماس گرم). با پیشرفت ترم، آنها کمتر متوجه فرایندها می‌گشتند و پیچیدگی سوالات به تدریج افزایش می‌یافت. برای یادگیرندگان دارای ناتوانی‌های یادگیری که بحث کلاسی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ما همچنین از تماس‌های گرم استفاده می‌نماییم تا زمان بیشتری برای پردازش به آنها بدهیم. در صورت امکان، این کار را به صورت مخفیانه انجام می‌دهیم تا او احساس نکند که از فرایندِ کلاس منفک شده و تنها است. این اقدام می‌تواند شامل ارسال یک ایمیل پیش از کلاس، طرح یک کلمه یا جمله سریع در طول استراحت، یا ارسال نشانه‌هایی به او باشد که بتواند آرامش خود را حین بحث حفظ نماید.

مشکلاتِ مربوط به گروه‌های یادگیرندگان

گاهی با مشکلاتی از جانبِ گروهِ یادگیرندگان یا حتی کل کلاس مواجه خواهید شد. در اینجا به بررسی رایج‌ترین سوالات درخصوصِ برخوردِ گروهی با یادگیرندگان می‌پردازیم.

با یادگیرندگانی که آماده نیستند، چه باید کرد؟

هنگامی که کلاسی به نظر آماده نیست، مطمئن گردید که مشکل حقیقتاً آمادگی ضعیف یادگیرندگان است. اگر در حال تدریسِ اولین دوره موردکاوی برای بسیاری از یادگیرندگان هستید، اضطرابِ آنها ممکن است به شیوه‌هایی ظاهر گردد که به راحتی با آمادگی ضعیفِ آنها، اشتباه گرفته شود. اگر مسئله، آماده سازی است؛ سعی کنید دلیل آن را بیابید. آیا انتظارات شما درخصوصِ آمادگی مشخص بوده است؟ آیا یادگیرندگان می‌دانند چگونه باید آماده شوند؟ آیا تقاضاهای رقابتی به منظور تخصیصِ زمانِ یادگیرندگان وجود دارد و آنها درس شما را در اولویت قرار نمی‌دهند؟ سریعاً نتیجه‌گیری نکنید که مشکل تنبلی است. اگر تشخیص می‌دهید که مشکل، مربوط به آماده‌سازی است، باید هر اقدامی که می‌توانید انجام دهید تا مطمئن گردید که این روند ادامه نمی‌یابد (در پاسخ به سوال بعدی به آن می‌پردازیم). در اینجا چند راه به منظور استفاده حداکثری از جلسه کلاسی آورده شده است که در آن آمادگی ناچیز است:

- به یادگیرندگان به صورت گروهی زمان بدهید تا درخصوصِ مبحث صحبت نمایند. در صورت امکان، هر گروه را با یک یا دو نفرِ آماده (یادگیرندگانی که احساس می‌کنید آماده هستند) ترکیب نمایید.

- زمان بیشتری را صرف مسائلی کنید که به مطالعه کلّ مورد آموزشی نیازی ندارند.
- برخی از مسائل را باز بگذارید و در جلسه بعدی کلاس به آنها بازگردید.
- به عنوان آخرین راه حل، همواره می توانید به رویکرد سنتی و به "سبک ارائه" بازگردید. ما این کار را انجام داده‌ایم، مخصوصاً زمانی که هیچ مورد آموزشی در کار نبوده است؛ اما بازگشت به بحث در کلاس بعدی را سخت‌تر می‌سازد، زیرا شما به آنها نشان داده‌اید که اگر آماده نشوند، آنها را نجات خواهید داد.

چگونه می‌توان یادگیرندگان را به آمادگی بهتر وادار ساخت؟

ابتدا مطمئن گردید حجم کاری که از یادگیرندگان مطالبه نمایید، واقع بینانه است. انتظارات و تکالیف می‌توانند کاملاً بالاتر از کلاس‌های دیگر باشند، اما اگر شما به شدت خارج از عُرِف عمل می‌نمایید یا یادگیرندگان، خواسته‌های دیگری دارند و زمان کافی ندارند، ممکن است لازم باشد فعالیت خارج از کلاس را کاهش دهید. اگر به نظر نمی‌رسد، مشکل حجم کاری و تکالیف است. پیام‌های مربوط به آماده‌سازی را تقویت نمایید که در فصل ۳ بیان نمودیم. اگر تقویت پیام‌ها، مؤثر نبود؛ تلاش‌های خود را به روش‌های زیر افزایش دهید.

پاداش دادن به آمادگی خوب

در حالی که این امر ساده به نظر می‌رسد، اگر هنجارهای یادگیرندگان، در حال توسعه یا توسعه یافته باشند که نسبت به آمادگی به منظور حضور در کلاس واکنش نشان دهند، مجزاسازی یادگیرندگان از فرایند کلاس، می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد (به عبارت دیگر، نباید با این دسته از یادگیرندگان، برخورد مجزا داشته باشید و آنها را از فرایند کلاس کنار بگذارید). در حالی که بهتر است پس از یک مشارکت خوب کلاسی، بدون اشاره به نام یادگیرندگان، از افرادی که مشارکت فعالی داشته‌اند، تشکر نمایید. می‌توانید از پیام‌های ایمیلی برای یادگیرندگان استفاده نمایید. به ترتیب به یادگیرندگان آموزش می‌دهید که در کلاس‌های دیگر نیز با یکدیگر مشارکت نمایند؛ با مدرسان دیگر درخصوص چگونگی تمایل یادگیرندگان به آمادگی در کلاس صحبت کنید (مشورت نمایید).

کمک به یادگیرندگان

موضوع آمادگی را تصدیق و تأیید نمایید. برای مدتی، سؤالات جامع‌تری به منظور آماده‌سازی مورد آموزشی مطرح سازید. برگه‌های تقلب را با لیستی از نام‌ها، رویدادها و تاریخ‌های کلیدی را در دسترس قرار دهید. عمداً چند سؤال ساده‌تر بپرسید. این اقدام به شما امکان می‌دهد در کیفیت بحث‌ها شتاب داشته باشید.

شناسایی یادگیرندگان آماده اما کم حرف

احتمالاً چند یادگیرنده ساکت، در کلاس خواهید داشت که به خوبی آماده شده‌اند اما صحبت نمی‌کنند. به طور مرتب با آنها تماس بگیرید، در کلاس با آنها در ارتباط داشته باشید، تا بحث ادامه یابد. از طریق ایمیل یا شخصاً به آنها اطلاع دهید که چرا این کار را انجام می‌دهید. همچنین به آنها اطمینان دهید که آنها سهم فراوانی در ارتقای کیفیت بحث‌ها دارند.

نیاز به نوشتن مورد آموزشی یا آزمونک‌های ناگهانی (بدون اطلاع قبلی)

اگر نوشتن مورد آموزشی را امتحان می‌نمایید، به منظور توصیه در خصوص به حداقل رساندن مسائل مربوط به نمره‌دهی به فصل ۴ مراجعه نمایید. می‌توانید آزمونک‌های ناگهانی (بدون اطلاع قبلی) استفاده نمایید. آزمونک‌هایی که نیاز به آگاهی از حقایق مطرح شده در مورد آموزشی را دارند. می‌توانید این آزمونک‌ها را در ابتدای کلاس یا شب پیش از کلاس به صورت آنلاین ارائه دهید. مدیران اجرایی و دانشجویان MBA با تجربه این تکنیک را تا حدی کودکانه می‌دانند، اما برای دانشجویان کارشناسی و دانشجویان سال اول MBA، این یک بازی منصفانه است.

ارائه یک سخنرانی جدی

(در صورت عدم آمادگی کلاس) بیان سخنان سخت و منتقدانه، گاهی وسوسه‌انگیز هستند اما به ندرت مؤثر واقع می‌شوند. اگر می‌خواهید یادگیرندگان را در خصوص عدم آمادگی خطاب قرار دهید، مطمئن گردید که رویکرد شما متعادل است. به منظور خنثی نمودن حس منفی ناشی از ابراز ناامیدی خود، در خصوص ارزش دوره مثبت‌نگر باشید و این حس را به یادگیرندگان منتقل سازید. مشخص نمایید که آرزوی شما این است که همه به بهترین شکل ممکن موفق گردند.

استفاده از نمونه‌ها

اگر فقدان آمادگی، واضح و مغایر با قرارداد اولیه شما با یادگیرندگان است، می‌توانید یک یا دو نفر از یادگیرندگان را به عنوان نمونه انتخاب نمایید. می‌توانید با برخی از یادگیرندگان خاص، هماهنگ گردید و به آنها بگویید که قرار است در فرایند نمایشی، با شما همراهی داشته باشند. علی‌رغم اینکه ترس و شرم می‌توانند محرک‌های قدرتمندی باشند، اما در اجرای این تکنیک مراقب باشید. شما قدرت بالایی دارید و هدف، استفاده بهینه از قدرت به منظور جلوگیری از اقدامات شدیدتر است. اگر یادگیرندگان، خارج از کلاس یکدیگر را می‌شناسند، ممکن است سایر اعضای کلاس از فرد مورد نظر شما دفاع نمایند و به شما حمله کنند (این احتمال کمتر است اما غیرممکن نیست). همچنین، مطمئن باشید یادگیرنده که به عنوان مثال / نمونه نموده اید، می‌تواند فشار را تحمل کند.

ما پیشنهاد می‌دهیم راه‌هایی را انتخاب نمایید که برای شما مفید هستند و به حل مشکل کمک می‌نمایند. روش‌های تقویت مثبت و منفی را آزمایش نمایید. تقویت مثبت، انتخاب بهتری است. ما دریافته‌ایم مثبت‌نگری (یا استفاده از تقویت مثبت)، اغلب به تنهایی کافی نیست، مخصوصاً هنگامی که به یادگیرندگان کم‌تجربه آموزش می‌دهیم. با افزودن برخی عناصر منفی، نتایج بهتری را مشاهده نموده‌ایم. هر دوی ما (اسپن و بیل)، به یادگیرندگانی که آمادگی ضعیفی دارند در کلاس پاسخ داده‌ایم و به آنها گفته‌ایم که در معرض شکست در کلاس هستند. اما ما این اقدام را انجام نمی‌دهیم، مگر اینکه به برداشت خود از افراد (که می‌توانند از عهده آن برآیند و عکس‌العمل نادرستی نشان ندهند) و از برداشت از کلاس (این امر باعث شورش نمی‌شود) مطمئن باشیم. به طور حتم به یادگیرندگان یادآوری می‌نماییم که چرا اصرار داریم و چرا می‌خواهیم، آنها مطالب را به خوبی بیاموزند. ناگفته نماند که یادگیرندگان در کلاس‌های اجرایی که عموماً به نمرات اهمیتی نمی‌دهند یا در کلاس‌های کارشناسی که دانشجویان می‌توانند به سادگی درس را بدون جریمه رها نمایند. به این ترتیب، تهدید این دسته از یادگیرندگان، مؤثر نیست.

گفتگوی جانبی و متفرقه در کلاس

اسپن تنها در صورتی در گفتگوی جانبی و متفرقه مداخله می‌نماید که تداوم آن، در کلاس اختلال نماید. بیل، به شدت هنجاری برخورد می‌نماید و تأکید دارد که هیچ‌گونه گفتگوی جانبی در کلاس رخ ندهد. بیل، پیشنهاد می‌دهد که یادگیرندگان در صورت نیاز به برقراری ارتباط، یادداشت‌برداری کنند (بدون صحبت). هر دو نفر ما سعی داریم بفهمیم چرا یادگیرندگان به چنین گفتگوهای سوق داده می‌شوند: آیا آنها در شنیدن نظرات، مشکل داشتند؟ آیا از یک اصطلاح فنی ناآشنا استفاده شده است که آن اصطلاح را درک ننموده‌اند؟ آیا مشکل فهم زبان وجود دارد؟ آیا آنها در خصوص موضوع مهمی صحبت می‌کنند که باید پوشش داده شود؟

چگونه می‌توان گفتگوهای جانبی را متوقف ساخت؟

سریع‌ترین راه، به منظور توقف یک مکالمه جانبی/ متفرقه، تماس سرد با یکی از یادگیرندگان است. هرچند ممکن است یادگیرنده، به منظور پاسخ به سؤال، آمادگی چندانی نداشته باشد و به طور ناراحت‌کننده‌ای جریان کلاس را به هم بزند. ممکن است ترجیح دهید به طور کلی در کلاس خود، از شیوه‌های تماس سرد استفاده ننمایید. در ادامه چند جایگزین معرفی شده است:

- از یادگیرندگان بخواهید که گفتگو را متوقف سازند.
- بحث را متوقف نمایید و به یادگیرندگان به صورت مستقیم نگاه کنید. اگر آنها متوجه انجام این کار شما نشوند، یادگیرنده‌ای که کنار آنها نشسته است را خطاب قرار دهید تا او به آنها بگوید که دست از کار بکشند.
- از طنز استفاده نمایید تا به آنها یادآوری کنید که گفتگوهای جانبی/ متفرقه نداشته باشند.

- به سمت آنها راه بروید و در نزدیک ترین فاصله با آنها قرار بگیرید.

چگونه می‌توان رفتار ناکارآمد در کلاس را مدیریت نمود؟

رفتار ناکارآمدی که شامل گروه‌هایی از یادگیرندگان یا گاهی کل کلاس می‌گردد، می‌تواند در یک کلاس درس ظاهر شود. این رفتار غیرعادی، هنگامی بروز می‌نماید که یادگیرندگان برای مدتی، شاید در طی چندین دوره، یکدیگر را می‌شناسند. این رفتار به شکل انجام حرکات یا جملات هماهنگ طراحی شده به منظور نمایش هنجارهای اجتماعی کلاس و گاهی به منظور وادار ساختن یادگیرندگانی باشد که با آنها موافق نیستند. شما به عنوان یک مدرس ممکن است این رفتارها را مشاهده نمایید، اما به آنها اهمیت ندهید. اگر با سوء نیت همراه باشد، می‌توانید کنترل‌های اجتماعی بسیار مؤثری به کار بگیرید. در ادامه چند نمونه اقدامات مطرح شده اند:

دعوت به سکوت

هنگامی که یادگیرنده نکته‌ای می‌گوید که سایر اعضای کلاس، حس ناخوشایندی نسبت به آن مطلب دارند؛ اما هیچ فردی نمی‌خواهد آشکارا علیه او بحث کند، دعوت به سکوت می‌تواند راهگشا باشد. از آنجایی که مدرس همواره نمی‌تواند ببیند چه کسی صحبت می‌کند؛ "دعوت به سکوت"، یک راه موثر به منظور نشان دادن بی‌زاری خود نسبت به این رفتار است.

تعظیم به نشانه تحسین صمیمانه یا طعنه‌آمیز

این نوع حرکات می‌تواند هنگامی رخ دهد که یادگیرنده، نکته بسیار ارزشمند و هوشمندانه را مطرح می‌سازد و دانشی فراتر از بقیه کلاس را نشان دهد. سایر یادگیرندگان، به نشانه تحسین صمیمانه یا طعنه‌آمیز، دستان خود را بالا می‌گیرند یا حتی تعظیم^۱ می‌نمایند.

اعتراض شدید

این رفتار هنگامی اتفاق می‌افتد که یک یادگیرنده به شدت علیه یادگیرنده دیگری اعتراض نماید و با او بحث کند. سپس سایر یادگیرندگان نیز کارت‌های اسامی خود را برمی‌دارند، آن‌ها را بالای سر خود و به سمت یادگیرنده معترض نگه می‌دارند.^۲ هدف از این اقدام، نشان دادن حمایت از یادگیرنده‌ای که مورد اعتراض واقع شده است و اگر به صورت

^۱Hissing

^۲Genuflection

^۳ در مثالی، می‌توان گفت هنگامی که یادگیرندگان کارت اسامی را بالای سر خود می‌گیرند؛ باله‌های کوسه را شبیه‌سازی می‌کنند که از آب بیرون آمده‌اند. به همین جهت به این اقدام Sharking می‌گویند.

مکرر انجام شود، می‌تواند بر تمایل یادگیرندگان در به چالش کشیدن دیدگاه‌های یکدیگر بسیار مضر باشد. گاهی این رفتارها به دلیل کسالت و خستگی یادگیرندگان در پایان دوره‌های موردکاوی، رخ می‌دهد. هنگامی که یادگیرندگان از دیدگاه‌ها و عادت‌های بحث و گفتگوی یکدیگر خسته شده‌اند، این اعتراضات بروز می‌کند. به عنوان مدرس، شما بهتر است این رفتار را به دقت کنترل نمایید و آن را ممنوع سازید. به نظر ما، ساده‌ترین راه به منظور مقابله با رفتارهای ناهنجار این است که به کلاس بگوییم این رفتار، غیرقابل قبول است و باید متوقف گردد. اگر می‌خواهید با احتیاط بیشتری با آن برخورد کنید، آن را با نماینده یادگیرندگان در میان بگذارید.

اگر کلاس بر ضد مدرس باشند، چه اقدامی باید انجام داد؟

یکی دیگر از رفتارهای نادر زمانی رخ می‌دهد که یک کلاس به عنوان یک مجموعه واحد، به مدرس بی‌احترامی می‌کنند یا از او عصبانی می‌شوند. میان این دو موقعیت، تفاوت‌های فراوانی وجود دارند. در حالت اول، کلاس تصور می‌کند که مدرس، بی‌ارتباط با کلاس است (از نظر تخصص، عنوان کلاس و مواردی از این قبیل) و ارزش توجه ندارد. در حالت دوم، کلاس ممکن است به استاد احترام بگذارد اما از او عصبانی باشد. به دلایلی، بی‌احترامی - خطر جدی نگرفتن - مدرسان جدید را بیشتر می‌ترساند تا خطر دشمنی با کلاس. این ترس می‌تواند ناشی از اضطراب درخصوص دانش فنی و تخصصی باشد ("یا من واقعاً موضوعی را که قرار است تدریس نمایم، می‌دانم؟"). این یک حقیقت است که شما از نظر ظاهری یا پیشینه تجربی، به طور قابل توجهی با مخاطبان خود (یادگیرندگان) تفاوت دارید. گاهی اضطراب می‌تواند شما را به تمرکز بر برخی از خصوصیات شخصی خود سوق دهد. به عنوان مثال، داشتن صدای نازک یا اضافه یا کمبود وزن از جمله عوامل ایجاد اضطراب برای شما هستند. ترس از این که این خصوصیات، ممکن است بی‌احترامی کلاس به شما را برانگیزاند.

موقعیت‌های فوق به ندرت، اما به دلایل خاصی رخ می‌دهند. اگر هیچ دلیل دیگری نباشد، یادگیرندگان در دوره شما ثبت‌نام نموده‌اند و وظیفه تدریس به شما واگذار شده است. به بیان دیگر، اقدام به ثبت نام در دوره، به خودی خود نشان می‌دهد که آنها علاقه‌مند هستند و شما توانایی دارید. این تنها نکته‌ای است که لازم است به آن توجه نمایید. شایسته است شما منبعی از قدرت را بیابید، مهارت‌های خود را بشناسید و بر آنچه تأکید نمایید که برای مخاطب ارزشمند است. تمام ترفندهای استانداردی که در فصل ۳ درخصوص آنها صحبت کردیم، همچون با دقت لباس پوشیدن، به موقع بودن، مطمئن شدن از ارائه تصویری مطمئن در اولین باری که با کلاس روبرو می‌شوید، مفید هستند. اما همچنین بهتر است ارزش بلندمدت خود را به دقت تبیین نمایید. ایجاد جایگاه علمی (در ذهن مخاطب) نیز می‌تواند راه مناسبی باشد. مقالات، موارد آموزشی، یا مطالب دیگری را که ایجاد نموده‌اید، در برنامه درسی قرار دهید؛ البته تنها به دلایل افزایش مشروعیت، دستاوردهای ارزشمند خودتان را تبیین نمایید. اما مهمتر از همه، به خودتان اعتماد کنید.

گاهی تمامی اعضای کلاس، از دست مربیان عصبانی می‌شوند، اما به ندرت به دلایل مرتبط با محتوا، این شکایات ایجاد می‌شوند. مگر اینکه به عنوان مثال، به یادگیرندگان حجم کاری فراوانی را تحمیل نمایید یا در مقایسه با دوره‌های

دیگر درخصوص حجم کاری، انتظارات نامعقول داشته باشید. در مواقع نادری که کلاسی به خاطر محتوا، عصبانی می‌گردند. گاهی ممکن است به این دلیل باشد که شما موضعی بحث‌برانگیز گرفته‌اید. به عنوان مثال، منطقی بودن درخصوص موضوع بحث‌برانگیز عاطفی یا بروز هیجانات رفتاری در هنگام ایفای نقش در نقش "وکیل شیطان" و اظهار نظر بسیار شدید درخصوص مبحثی، می‌تواند نشانه‌ای از رفتار خشن شما با یادگیرندگان تلقی گردند. گاهی واکنش یادگیرندگان، ارتباط بسیار محدودی با اقدامات شما دارد و بیشتر به این دلیل رخ می‌دهد که شما به عنوان یک هدف آسان به منظور انتقال تنش‌ها هستید. شاید شما به واسطه معرفی نادرست برخی همکاران خود یا توسط برخی از یادگیرندگان ناراضی در دوره‌های پیشین، وجهه ناصحیحی پیدا کرده‌اید که با حقیقت شما در تضاد است. اگر به گروهی از یادگیرندگان آموزش می‌دهید که حین آموزش توسط مدرسان دیگر، هنجارهایی را ایجاد نموده‌اند؛ احتمال وقوع چنین برخوردهایی افزایش می‌یابد.

مدیریت این نوع موقعیت‌ها، در حالی که به ندرت اتفاق می‌افتند، نیازمند خونسردی و اندکی تجربه است. یک مدرس بی تجربه احتمالاً بهتر است بر حفظ رویکرد (به خوبی توسعه یافته) خود پافشاری نماید و به سیستم عدالت درونی کلاس تکیه نماید تا در نقطه‌ای، مستقیماً وارد عمل گردد. بیشتر یادگیرندگان احساس می‌کنند که فرایند عادلانه و جوانمردانه دارند. بیشتر مخاطبان می‌خواهند کلاس - و مدرس - خوب باشد. اگر می‌توانید اشتباه مرتکب شده را شناسایی نمایید، آن را تصدیق نموده و عذرخواهی کنید. از تجزیه و تحلیل موضوع یا عذرخواهی خودداری نمایید مگر اینکه موضوع مربوط به محتوای دوره باشد. توجه داشته باشید که فرایند عذرخواهی را طول ندهید؛ جبران بیش از حد می‌تواند به اعتبار شما آسیب برساند. اما حتی اگر کار اشتباهی انجام نداده باشید و کماکان مسائل پابرجاست؛ چهار گزینه اساسی پیش‌رو خواهید داشت:

- عصبانیت را نادیده بگیرید. اگر تصور می‌کنید که این حالت، گذراست، این بهترین گزینه، نادیده گرفتن عصبانیت یادگیرندگان است. واکنش به هر تغییر خلق و خو در کلاس موجب می‌گردد، جریان پایان ناپذیری از نارضایتی‌ها ایجاد گردد.
- به خودتان توجه نمایید. برای مدتی با یادگیرندگان راحت‌تر رفتار کنید. سؤالات ساده‌تری بپرسید یا از افرادی که احتمالاً از صحبت کردن لذت می‌برند و پاسخ‌های خوبی ارائه می‌دهند، کمک بگیرید. با به اشتراک گذاشتن تجربیات شخصی خود را تاحدودی آسیب پذیر نشان دهید. بدون اعتراف علنی به این موضوع، از طریق محبت و رفتار راحت، یادگیرندگان را به سوی خود بازگردانید.
- تنش موجود در کلاس را بپذیرید و به تمامی یادگیرندگان پیشنهاد دهید که آن را بپذیرند و از آن عبور کنند. شما همچنین می‌توانید از طنز استفاده کنید. به عنوان مثال، "بگویید / امروز به اندازه باخت / خیر تیم ورزشی محلی سرگرم کننده بود. بیایید این را کنار بگذاریم و ادامه دهیم". یادگیرندگان هم از اینکه شما این ناراحتی را درک می‌کنید قدردانی می‌نمایند. سپس می‌توانید استراحت کوتاهی داشته باشید یا از یادگیرندگان بخواهید یک تمرین سریع گروهی انجام دهند.

- در صورت لزوم، بدون عذرخواهی، بحث را آغاز نمایید. به منظور اجرای مؤثر این تکنیک، به مهارت های تسهیلگری خوبی نیاز دارید. در غیر این صورت ممکن است گفتگو می تواند خیلی سریع در جهت های معکوس و ناخوشایند شدت یابد. اگر بر مهارت های خود واقف باشید و در کلاس خود احساس راحتی داشته باشید؛ بنابراین، وسیله ای مؤثر به منظور آشکارسازی و مقابله با مسائل در اختیار دارید. در غیر این صورت، می توانید از ابزار نظرسنجی استفاده نمایید یا با گروه های کوچکتری از یادگیرندگان، خارج از کلاس ملاقات نمایید.

مدیران آموزشی چگونه متفاوت هستند؟

بسیاری از مدرسان بالقوه درخصوص آموزش مدیران عصبی هستند. اغلب موارد آموزشی و برنامه های آموزشی اجرایی مرتبط هستند. بسیاری از کسانی که قصد یادگیری تدریس موردکاوی را دارند، این ارتباط را برقرار می سازند؛ زیرا وظیفه تدریس کلاس های اجرایی را بر عهده داشته اند. ما به تدریس در کلاس های اجرایی علاقه داریم. هرچه مقاطع بالاتر تحصیلی باشد، بر این مطلوبیت افزوده می گردد. زیرا معتقدیم، موردکاوی برترین روش تدریس برای این گروه از یادگیرندگان است.

مدیران اجرایی - یا در واقع، هر طبقه ای از افراد با تجربه کاری و سوابق شغلی گوناگون - مخاطبان بالغ تری نسبت به دانشجویان کالج و فارغ التحصیلان هستند. آنها به مشاهدات و نظرات خود اطمینان بیشتری دارند، کمتر احتمال دارد که برای تمامی مسائل به دنبال پاسخ صحیحی باشند و علاقه بیشتری به دیدن یک مشکل از منظرهای مختلف دارند. با این وجود، اگر جوان و بی تجربه هستید، تدریس به مدیران ارشد و مدیران می تواند ترسناک باشد. ترفند این است که به یاد داشته باشید همانطور که یک دانشجوی سال اول کارشناسی درخصوص یک دوره - به خصوص یک درس موردکاوی - عصبی است، مدیران اجرایی نیز نگران هستند. اگر در پایان دوره MBA در حال تدریس دروس نباشید، بیشتر مشاهده خواهید نمود که یادگیرندگان، نسبت به درس خواندن و رفتن به کلاس، احساس خوشایندی ندارند. در واقع، هنگامی که دانشجویان MBA (پاره وقت، با سابقه کار) و دانشجویان عادی (تمام وقت، بدون تجربه کاری مرتبط) در یک کلاس درس حضور دارند، دانشجویان تمام وقت، مشتاقانه منتظر یادگیری از مدیران هستند، در حالی که بسیاری مدیران اجرایی از حضور در کلاس درس و ارزشیابی شدن در مقابل جوانان، بسیار عصبی خواهند بود.

یکی از مسائل مربوط به تدریس مدیران اجرایی، تدریس اغلب در شرکت ها (یا اصطلاحاً زمین بازی آنها) برگزار می گردد. اصطلاح "زمین بازی"، می تواند تحت اللفظی باشد. همچنین می تواند به این معنا باشد که شما از نظر دانش به قلمرو آنها قدم می گذارید. یعنی هنگامی که در حال رهبری بحثی درباره افراد یک صنعت هستید، می توان تصور نمود که به قلمرو صنعت یا شرکت وارد شده اید. هنگامی که ما وارد یک سازمان یا یک کلاس اجرایی می شویم که به طور قابل توجهی با مؤسسه اصلی یا پیشینه ما متفاوت است و یادگیرندگان بر مبنای موقعیت علمی ما (دانشگاه یا مؤسسه) فرضیاتی را درباره ما مطرح می سازند. اسپن بارها به عنوان مدیر سخنران با این وضعیت مواجه شده است: برای مثال، به عنوان یک فرد علاقه مند به اینترنت که با روزنامه نگاران متعددی گفتگو داشته است، یا به عنوان عضو

مدعو در گروه مخالف در یک دانشکده کسب و کار خصوصی، به بحث درخصوص شهریه‌های دانشکده‌ها با بودجه دولتی، مشارکت داشته است. به جای تلاش به منظور جلب رضایت از طریق عذرخواهی، از بیان دیدگاه یا مشاهداتی که مخاطب را غافلگیر می‌سازد و موجب می‌گردد شما را به عنوان یک شخص مثل خودشان ببینند (رویکردشان نسبت به شما تعدیل شود).

اسپن، که در اسلو زندگی می‌کند. زمانی در شمال نروژ، دوره‌ای درخصوص کارآفرینی را تدریس می‌نمود. معادل پرواز از نیویورک به یک شهر کوچک آلاسکا، او هر روز مسافتی را طی می‌کرد تا تا به مردم بگوید چگونه کسب‌وکار خود را اداره نمایند. نروژی‌های شمالی "به صراحت" معروف هستند، بنابراین، اسپن به واسطه آگاهی نسبت به این ویژگی، در ابتدا به آنها گفت که در اسلو زندگی می‌کند. اما در حقیقت، او در جزیره‌ای کوچک زندگی می‌کرد که هیچ اتوبوسی بعد از ساعت ۸ شب در آن تردد نمی‌کرد، او می‌توانست تنها یک شبکه تلویزیونی داشته باشد و یکی از همسایگانش یک ماهیگیر حرفه‌ای بود. اما او با این پاسخ توانست فضای کلاس را آرام سازد. دوره به تجربه بسیار خوبی هم برای اسپن و هم برای مشارکت کنندگان تبدیل گشت.

در مواقع دیگر، می‌توانید مشروعیت خود را دقیقاً با متفاوت بودن از مخاطب و تأکید بر آن تفاوت بسازید. ظاهر شدن در مقابل مخاطبان برنامه‌نویس و سایر متخصصان فنی با لباس تجاری برای صحبت درخصوص موضوعات تجاری ممکن است به شما مشروعیت بدهد، به خصوص اگر در اوایل مراقب باشید که از چند اصطلاح فنی به درستی استفاده نمایید. به همین ترتیب، می‌توانید با نشان دهید که با دنیای آنها آشنا هستید. شما می‌توانید با استفاده از تکنیک‌های نشان دهید که مسائل آنها را می‌شناسید. به عنوان مثال، برای معلمان از روش تدریس و برای اهالی صنعت چاپ از چه ادبیات بگویید. شایستگی نشان داده شده در یک زمینه، حتی اگر نامرتبط باشد؛ می‌تواند به شما درخصوص پاسخ به سؤالات دیگر مشروعیت ببخشد. البته نباید در این کار افراط نمایید. نباید تبدیل به یک مصاحبه‌کننده یا مجری برنامه‌های سرگرمی تلویزیون باشید که درخصوص مباحثی گفتگو می‌کنند که دانش و توانایی‌های تحلیلی بسیار اندکی درخصوص آن مبحث دارند.

چگونه باید با شوخی‌های یادگیرندگان برخورد نمود؟

با گذشت زمان، یادگیرندگان با شما احساس راحتی بیشتری خواهند داشت. در برخی مواقع، به خصوص اگر با یک گروه، چند دوره مشترک داشته باشید؛ ممکن است یادگیرندگان به دنبال رهایی از تنش یا برهم زدن روال کلاس، با طرح چند شوخی باشند. خلاقیت یادگیرندگان در این زمینه‌ها بی‌نهایت است، اما در طول سال‌ها یاد گرفته‌ایم چند رفتار را به عنوان شوخی طبقه‌بندی نماییم. اگر حقیقتاً معلم بدی نباشید، بهتر است اولین واکنش شما به شوخی‌ها این باشد که آنها را نشانه‌ای از محبت یادگیرندگان بدانید. با این حال توجه نمایید؛ آنها می‌توانند نشانه‌های ظریفی باشند که نشان می‌دهند بیش از حد خود را جدی می‌گیرید، یادگیرندگان را بیش از حد دست کم گرفته‌اید، آنها را خسته نموده‌اید، یا جدیت خود را از دست داده‌اید. برخی از رایج‌ترین شوخی‌هایی که در کلاس انجام می‌شوند عبارتند از:

- **بینگوی ترکیه^۱** (این بازی ممکن است نام های دیگری داشته باشد): در دانشکده‌هایی که تدریس موردکاوی رایج است، از این روش استفاده می‌شود. آغازگر بازی، یک برگه حاوی جدول‌های پنج در پنج، بر مبنای اسامی اعضای کلاس که به‌طور تصادفی توزیع می‌نماید. سایر اعضا نیز نظر می‌دهند، جمله ای می‌نویسند، دور برخی کلمات/جملات خط می‌کشند، تا زمانی که فردی بینگو را در اختیار بگیرد. این فرد باید "بینگو" را اعلام نماید، اما البته نمی‌تواند آن را فریاد بزند. او باید نظری بدهد که "بینگو" را به سایر اعضا بفهماند. به عنوان مثال، از طریق گنجاندن عبارتی از پیش تعیین شده در نظرات، یا عبارت رمز، به اعضا می‌فهماند که "بینگو" رخ داده است. این عبارت اغلب حاوی جمله التقاطی و طنزآلود است (به عنوان مثال، "همانطور که ناپلئون در واترلو گفت ... " یا "هنگامی که دیشب برای چهارمین بار پرونده را خواندم ...").
- **بازی هجوگویی^۲**: یک نوع بازی شبیه بینگو ترکیه‌ای است که در آن اعضا به جای نوشتن نام اعضا، روی کاغذ جملات یا عبارات ظاهراً غیر مرتبط نوشته می‌شود. برای دانشکده‌های کسب و کار، اینها می‌توانند کلمات و اصطلاحاتی مانند "هرم"، "توانمندسازی" و "پویایی" باشند. البته این روش، به صورت هدفمند، در سخنرانی‌ها نیز اتفاق بیفتد.
- **لباس پوشیدنِ مقلدانه**: شامل تقلید یادگیرندگان از پوششی است که مدرس اغلب استفاده می‌نماید. به معنای دیگر، برخی عادات مدرس در پوشش توسط یادگیرندگان تقلید می‌گردند. اسپن، اغلب سر کلاس پاپیون می‌پوشد و عادت کرده است که یادگیرندگان در مقطعی با پاپیون در کلاس حاضر گردند. از مدرسی شنیدیم که برخی از یادگیرندگان به تقلید از او، لباس می‌پوشیدند و او بسیار ناراحت می‌شد. حتی با وجود این اتفاق، تلاش کنید وجهه خود را حفظ نمایید. ممکن است تقلید به این دلیل باشد که شما را دوست دارند.
- **نوشتنِ پنهانی روی تخته**: آخرین نوع شوخی است که در آن یادگیرندگان، پیش از آغاز کلاس موضوعی را روی تخته می‌نویسند و آن را از معلم پنهان می‌نمایند. ما یک بار شاهد این بودیم که یکی از مدرسانِ موردکاوی، حین تدریس هنگامی که تصویری را روی تخته کلاس دید، تمرکزش را از دست داد. زیرا یادگیرندگان، دقیقاً روی چارچوبی که او به منظور بحث ترسیم نمود، تصویری کشیده بودند و چارچوب او را به هم زده بودند.

اینکه چگونه به این شوخی‌ها پاسخ می‌دهید، به خودتان بستگی دارد. اگر روحیه شما خراب است و تحت فشار هستید، این شوخی‌ها می‌توانند کاملاً آزاردهنده باشند. اما معمولاً بهترین گزینه این است که سعی کنید خونسردی خود را حفظ نمایید و حداقل برای مدتی به بازی ادامه دهید. یکی از مدرسان، هنگامی که متوجه شد یادگیرندگان در حال بازی هستند؛ برگه بازی را سریعاً از دست یکی از شاگردان گرفت و توانست از ادامه روند بازی، ممانعت به عمل آورد.

^۱Turkey bingo

^۲Bullshit bingo

چگونه باید با نماینده یادگیرندگان رفتار نمود؟

در بسیاری از دانشکده‌ها، کلاس‌ها به طور رسمی یک نماینده (یا چند نفر) را برای خدمت به عنوان رابط با دانشکده و بحث در خصوص مسائل و پیشنهادات انتخاب می‌نمایند. نمایندگان می‌توانند نقش ارزشمند و مفیدی را ایفا نمایند. اما باید در نظر بگیرید که ارزیابی‌های نماینده چقدر دقیق است تا بیش از حد واکنش نشان ندهید. هنگامی که نماینده با مشکلی به شما مراجعه می‌نماید، در نظر بگیرید که جلسه بررسی شکایت است. به جز اینکه می‌توانید با خیال راحت در خصوص پویایی کل کلاس و مطالبی صحبت کنید که از طرح آن در جمع اجتناب نموده‌اید. به طور معمول، نمایندگان، یادگیرندگان خوب با احساس وظیفه در قبال منافع عمومی هستند. گاهی، زمانی که نمایندگان در موقعیتی که احساس می‌کنند تحت فشار هستند، پویایی ارزشمندی ایجاد می‌گردد که ناشی از احساس فشار آنها به منظور تغییر برخی رویدادها و مسائل هستند. یک ترفند ماکیاولیستی که می‌توانید در اینجا به کار ببرید این است که گفتگو را به جنبه‌ای از مسیری هدایت نمایید که کاملاً مایل به تغییر آن هستید. پیرامون مبحث موردنظرتان، اندکی تبادل نظر (مجادله) داشته باشید، سپس تسلیم شوید. این تکنیک، موقعیت شما را حفظ می‌نماید. قاطع باشید اما نظرات دیگران بشنوید و نماینده را به منزله حامی مؤثر حقوق یادگیرندگان، ببینید.

همچنین می‌توانید از نماینده به عنوان منبع اطلاعاتی، در خصوص آنچه در کلاس اتفاق می‌افتد، استفاده نمایید. کاملاً مناسب است که در خصوص پویایی گروه و نحوه انجام فعالیت‌ها در دوره شما و همچنین در سایر دوره‌ها، با او گفتگو کنید. شما ممکن است در خصوص مسائلی که در دوره‌های دیگر ظاهر شده است، مطالب ارزشمندی را یاد بگیرید و آنها را پیشگیرانه مدیریت نمایید. همچنین ممکن است اطلاعاتی را به دست آورید که به منظور برنامه‌ریزی مفید باشد. یکی از عواملی که باید مراقب آن باشید، دقت و مستندسازی نمرات نمایندگان است. آنها نباید به دلیل ارتباط بیشتر با شما، نمرات بالاتر یا کمتر دریافت نمایند.

چگونه باید با گروه‌های ناکارآمد برخورد نمود؟

برنامه‌های MBA اغلب شامل کار گروهی می‌شود، هم به دلایل عملی و هم به این دلیل که توانایی کار و عملکرد در یک گروه، جزء فعالیت‌های مدیریتی است. اغلب گروه‌ها بر مبنای یک مؤلفه قابل تحویل مانند یک مقاله ترم، یک ارائه، مشاوره، تجزیه و تحلیل مورد آموزشی، یا یک پروژه بلند مدت برای یک شرکت، ارزشیابی می‌گردند. در تمام این مثال‌ها، شما با مسائل گروهی مواجه خواهید شد. طبق تجربه ما، اگر ۱۰ گروه در یک کلاس دارید، انتظار داشته باشید که حداقل یکی از آنها از هم فرو پاشد. اگر نمره آن به کار مشترک بستگی دارد و اگر کار به جای چند روز، زمان بیشتری طول بکشد، احتمال فروپاشی گروه‌ها افزایش می‌یابد. به طور کلی، ترجیح ما این است که هنگام آغاز فعالیت‌ها، اعضا را راهنمایی نموده و آنها را تشویق نماییم تا در خصوص تقسیم کار، برنامه‌ریزی‌ها و تحریم‌ها علیه افرادی که تعهدات خود را انجام نمی‌دهند کاملاً صریح باشند. ممکن است برخی از بررسی‌ها را انجام دهید، اما سعی کنید تا حد امکان از کنکاش در فعالیت‌های درون گروهی پرهیز نمایید. مسائل گروه‌ها در دسته‌های زیر قرار می‌گیرند:

آزاد سواران

آزاد سواران^۱ یادگیرندگانی هستند که سهم خود را از کار گروهی انجام نمی دهند. برای بسیاری از یادگیرندگان، آنها منبع ناامیدی هستند (در فصل ۴ به ارزیابی همتایان پرداختیم). هنگامی که سایر اعضای گروه از این یادگیرند شکایت می کنند، ما از آنها می پرسیم که به منظور رسیدگی به آنها چه کرده اند. سپس، با اندکی راهنمایی، آنها را به حل مشکل، توسط خودشان دعوت می نماییم. تنها در صورتی که پس از ناکامی در حل مشکل به سوی ما بازگردند، دخالت خواهیم نمود.

تعارض های شخصیتی

اغلب، مسائل میان یادگیرندگان مشاهده می شود. مسائلی که ناشی از تفاوت میان افرادی که مهارت های کمی یا فنی دارند و یادگیرندگانی که فاقد این مهارت ها هستند. تعارض های ناشی از مسائل فرهنگی (به ویژه مسائل جنسیتی)، تمایل به "تک روی" و اختلال گران جلسات عمومی در گروه ها بسیار متداول هستند. هنگامی که این تعارض رخ می دهد، سعی می کنیم به آرامی یادگیرندگان را از طریق صحبت جداگانه و تشویق به تغییر رفتار، هدایت نماییم. ما به گروه ها تأکید می ورزیم که آنها در واقع در یک موقعیت کاری به عنوان یک گروه ارزشیابی می شوند و از این رو نیاز است با یکدیگر سازگار باشند. ما توصیه می نماییم یادگیرندگان را در گروه ها جابجا نکنید. شما تنها باید این اقدام (تغییر گروه) را به عنوان آخرین راه حل مطلق انجام دهید.

مدیریت ضعیف پروژه

یادگیرندگان می توانند فعالیت های گسترده ای را انجام دهند، اما یک پروژه را به درستی مدیریت نکنند. مدیریت ضعیف پروژه، مسئله ای که به سرعت می تواند به محل بحث تبدیل گردد، به ویژه هنگامی که در گروه افرادی حضور داشته باشند که وظیفه خود را به درستی انجام ندهند (آزاد سواران). ما سعی می کنیم برخی از مهارت های مدیریت پروژه را در کلاس آموزش دهیم، به یادگیرندگان کمک کنیم تا اهداف واقعی را تعیین نمایند و در صورت لزوم، به اصطلاح تکلیف بپردازند. همچنین تلاش می نماییم که خودمان به عنوان مدرس، مدیر پروژه نباشیم و اصطلاحاً خود را در این دام نیاندازیم. اطمینان از تکمیل پروژه و کیفیت بالای آن، هرگز نباید به عهده مشاور دانشکده یا هیچ از مسئولان باشد. به بیان دیگر، این یادگیرندگان هستند که لازم است مسئولیت کیفیت و تکمیل پروژه را برعهده بگیرند.

عملکرد ضعیف

برخی از گروه ها، عملکرد ضعیفی دارند. پیش‌بینی این امر می‌تواند سخت باشد؛ اگرچه با تجربه، در همان ابتدا به برخی از گروه‌ها مشکوک خواهید شد. ما توصیه می‌نماییم به گروه‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند؛ مبتنی بر انتظارات خود آموزش بدهید. هم از طریق درخواست‌های صریح و هم با نشان دادن پروژه‌های پیشین، نحوه فعالیت و انتظارات آنها را تنظیم نمایید. در هر دو دانشکده‌ای که من (اسپن) و بیل تدریس می‌نماییم، روانشناسانی حضور دارند که می‌توانند به یادگیرندگان در شرایط دشوار کمک کنند. به تجربه دریافتیم، بسیار اهمیت دارد که محدودیت‌های خود را بشناسیم و اگر اقدامات ساده نمی‌توانند وضعیت را اصلاح نمایند، همه امور را به روانشناسان بسپاریم. البته، مگر اینکه خودتان به اصول روانشناسی مسلط باشید و در مدیریت شرایط، احساس راحتی داشته باشید.

مسائل فراتر از یادگیرندگان

سرزنش کردن عوامل بیرونی برای هر مدرسی می‌تواند وسوسه‌انگیز باشد. شکایت از یادگیرندگان، یکی از سرگرمی‌های مورد علاقه اساتید و مدرسان است. اما گاهی مشکل از شماست. ممکن است شما در زمینه دانش محتوایی و مطالب درسی کمبودهایی داشته باشید، ممکن است مسیر بحث را از دست بدهید، ممکن است در تعامل با یادگیرندگان مشکل داشته باشید، یا ممکن است یک روز ناخوشایند و بی انرژی داشته باشید. در این صورت، اقدام مقتضی چیست؟ اگر نتوانید موارد آموزشی کافی و مناسب را پیدا نمایید، چه کاری انجام می‌دهید؟

اگرچه تعداد موارد آموزشی موجود از منابع مختلف به وفور یافت می‌شوند، اما ممکن است موارد آموزشی کافی تخصصی مبحث خود را به منظور تکمیل دوره نیابید. اگر جستجوی اولیه شما مختصر است، می‌توانید برخی از مراحل زیر را امتحان نمایید:

- به صورت گسترده، جستجو نمایید (همچون ماهی‌گیران، اصطلاحاً تور گسترده‌ای پهن کنید!). چندین پایگاه که شامل موارد آموزشی، مجلات علمی و تخصصی و کتاب‌های درسی هستند را به منظور یافتن موارد آموزشی جستجو نمایید. ممکن است در انتهای فصل‌ها یا بخشی از این منابع، موارد آموزشی گزیده/کوتاه^۱ وجود داشته باشند. موارد آموزشی گزیده/کوتاه، می‌توانند مقدمه عالی و ارزشمندی را برای یادگیرندگانی ارائه دهند که کمتر به تدریس موردکاوی عادت دارند.^۲
- به موارد آموزشی خارج از عرصه موضوعی خود نگاه کنید. ممکن است بتوانید از موارد آموزشی استفاده کنید که برای عرصه موضوعی شما در نظر گرفته نشده اند اما می‌توانند هدف آموزشی شما را محقق سازند. به عنوان مثال، در دوره های فناوری، اغلب از موارد آموزشی استفاده می‌نماییم که برای دوره‌های مدیریت، عملیات یا بازاریابی در نظر گرفته شده اند.

^۱short cases

^۲ به منبع آنلاین ۱۴ مراجعه نمایید.

- از موارد آموزشی که یافته‌اید، به خوبی بهره ببرید. زمان بیشتری را به بحث درخصوص موارد آموزشی اختصاص دهید و تا حد امکان موارد آموزشی B و C خود را از بر مبنای محتوا و مواد آموزشی تکمیلی، ایجاد نمایید.
- از موارد آموزشی استفاده نمایید که چندان رسمی نیستند. روزنامه ها، وبلاگ ها، مجلات تجاری، مقالات روزنامه‌ها و ویدئوها همگی می‌توانند منطبق با اهداف آموزشی، اختصاص داده شوند. مقالات ویژه که شرکت‌ها، فناوری‌ها و مدیران را توصیف می‌نمایند، می‌توانند به عنوان موارد آموزشی عالی عمل نمایند. همچنین می‌توانید مطالبی را که در اینترنت پیدا نموده اید، از جمله فیلم‌ها، گزارش‌های سالانه، مقالات کوتاه، مطالب بازاریابی و نظرات را با یکدیگر ترکیب نمایید. تمامی این منابع در کنار هم می‌توانند اطلاعاتی را که ممکن است درخصوص یک شرکت یا یک مسئله بخواهید، در اختیار شما قرار دهند. این بدان معناست که شما باید خودتان بخشی از ساختار را تهیه نمایید. به عنوان مثال، با تهیه یک یادداشت مقدماتی به منظور توصیف مطالب در یک توالی خاص و همچنین، درخصوص ترتیبی که یادگیرندگان بهتر است محتوا و تکالیف را آماده سازند، کاملاً دقیق باشید.
- از یادگیرندگان بخواهید مطالب یا موارد آموزشی را خودشان به صورت آنلاین پیدا نمایند و از مشارکت آنها بهره ببرید.

در صورت انحراف از مسیر بحث، چه اقداماتی باید انجام داد؟

حتی بهترین مدرسان نیز ممکن است از مسیر بحث منحرف گردند. ممکن است تلاش نمایید تا پیش از شروع کلاس برای شخص بعدی که قرار است با او تماس بگیرید، برنامه‌ریزی نمایید، زمان باقی مانده در کلاس را محاسبه نموده و مطالب باقی مانده برای بحث را ارزیابی کنید، یا ممکن است توجه شما به سادگی در زمان نامناسبی به طور لحظه‌ای منحرف گردد. نکته کلیدی در اینجا، مانند بسیاری از مسائل این فصل و مسائل مربوط به تدریس موردکاوی به طور کلی، وحشت نکردن یا واکنش بیش از حد است. ساده ترین راه حل این است که منتظر بمانید تا صحبت یادگیرنده تمام شود. سپس، صحبت را مبتنی با روند اصلی کلاس با یک نفر دیگر ادامه دهید. تقریباً همواره می‌توانید مجدد موضوع بحث را انتخاب نمایید. همچنین، می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که قسمت آخر گفته‌هایش را تکرار نماید یا اگر مدت طولانی صحبت می‌کنند، نظر خود را در یک جمله خلاصه نمایند. برای یادگیرندگان، این واکنش‌ها مانند سؤالات معمولی و رایج به نظر می‌رسند، نه نشانه‌ای از اینکه شما توجه نکرده‌اید. اگر گرفتار شدید و شدت حواسپرتی شما به حدی بود که هیچ نکته‌ای را از صحبت‌های یادگیرندگان متوجه نشدید، درخصوص گفته‌ها بحث نکنید. در صورت لزوم عذرخواهی کنید، از شوخ طبعی استفاده نمایید (بخشید، من یک ثانیه به موضوع دیگری فکر کردم و از بحث فاصله گرفتم).

تدریس گاهی می‌تواند به طرز طاقت فرسایی خسته‌کننده باشد، به ویژه هنگامی که سخنرانی می‌کنید، این حس ممکن است به دفعات برای شما ایجاد گردد. اسپن یک بار در حین تدریس خوابش بُرد یا به عبارت دقیق تر، وقفه ای

اعلام کرد و بلافاصله نتوانست به خاطر بیاورد که در مورد چه موضوعی صحبت کرده است یا تا چه حد به موضوع پرداخته است. اسپن، بلافاصله وقفه‌ای ایجاد کرد و به صورت پنهانی به یادداشت‌های دانشجویان نگاه کرد و ادامه بحث را بر یادداشت‌ها منطبق ساخت. یکی از همکاران نیز متوجه شد که (به صورت ضمنی)، همواره سخنرانی ۱۰ اسلایدی را بارها و بارها به کار می‌گیرد. او به منظور هوشیار نگه داشتن خود، ترتیب اسلایدها را به صورت تصادفی تغییر داد و تلاش نمود تا به صورت خلاقانه تری مطالب را ارائه دهد.

آموزش و تدریس بحث‌محور (مبتنی بر مباحثه) این احتمال را کاهش می‌دهد. این واقعیت که شما مقداری کنترل را به یادگیرندگان واگذار می‌نمایید؛ به این معنا است که مهم نیست که چند بار مورد آموزشی را اجرا نموده اید. در این حالت تنوع کافی به منظور هوشیار نگه داشتن شما وجود خواهد داشت.

اگر سوالات تمام شوند، چه اقدامی باید انجام داد؟

این شاید یکی از بزرگترین ترس‌های مدرسان موردکاوی، این باشد که برنامه تدریس خود را پوشش داده‌اند اما ۴۵ دقیقه از زمان کلاس باقی مانده است. ما اغلب این ترس را هنگام تدریس یک مورد آموزشی برای اولین بار تجربه می‌نموده‌ایم. واحدهای زمانی منظم برای موضوعات بحث گاهی می‌توانند در چند ثانیه از بین بروند و زمان بندی شما به طور کلی مختل گردد. اما به ندرت با خطر جدی زمان اضافی، مواجه شده ایم. به منظور مدیریت این ترس می‌توانید چندین کار انجام دهید.

اولین اقدام این است که به خود یادآوری کنید که وقوع چنین بحرانی، نادر است. سپس، اجازه ندهید روندها به جایی برسند که شما بدون یک یا دو سوال پایانی، کلاس را خاتمه دهید. اگر می‌خواهید راه‌هایی به منظور گسترش برنامه آموزشی خود بیابید، این کار را در اسرع وقت انجام دهید. محدودیت زمانی در ساعت آموزشی، مشکل بسیار رایج تری است و اغلب به دلیل جبران بیش از حد کاستی‌ها، در اوایل تجربه کاری ایجاد می‌گردد. شما همواره می‌توانید برخی از حقایق کلیدی مورد آموزشی را تغییر دهید و از یادگیرندگان بپرسید که این حقایق چگونه بر تحلیل آنها تأثیر می‌گذارند. در نهایت، می‌توانید برخی از ابزارها و مواد آموزشی را برای خودتان ذخیره نمایید (مانند پاورپوینت) تا در صورت نیاز بتوانید از آنها استفاده کنید. به عنوان مثال می‌توانید یک سخنرانی درخصوص یک نظریه مرتبط ارائه دهید، یا چند مورد آموزشی گزیده و کوتاه همراه داشته باشید و در صورتی که زمان اضافه یافتید آن را در کلاس توزیع نمایید. حتی می‌توانید تنها چند داستان مرتبط با درس را به کلاس ارائه دهید. ممکن است تمام ترم را بدون استفاده از این مطالب بگذرانید، اما در اختیار داشتن آن موجب می‌گردد، کمتر دچار اضطراب شوید.

چگونه می‌توان با مسائل موجود در یک دوره آموزشی فشرده برخورد نمود؟

هنگامی که یک دوره‌ای را تدریس می‌نمایید که کلاس‌های آن ۷۵ دقیقه هستند (همراه با ۱۵ دقیقه زمان استراحت) وجود دارد و این برنامه چندبار در هفته تکرار می‌گردد، در صورت بروز مسائل، اصلاحات منطقی نسبتاً آسان هستند.

با این حال، دوره‌های فشرده، چالش‌های بیشتری دارند. به طور خاص، داشتن یک کلاس نامطلوب، در یک ترم معمولی به ندرت مشکل‌ساز است. داشتن یک روز ناخوشایند، در یک کلاس فشرده ممکن است ۲۰ درصد یا ۴۰ درصد از کل دوره را تشکیل دهد. بنابراین، چالش‌ها در دوره‌های فشرده، اهمیت بیشتری خواهند یافت. ما روش‌های زیر را هنگام تدریس دوره‌های کوتاه و فشرده مفید یافته ایم:

در زمینه‌های متفاوت آماده باشید

تلاش بیشتری به منظور شناخت یادگیرندگان، پیش از شروع کلاس انجام دهید. این دانش می‌تواند پیوند شما را با گروه تسریع نماید و به شما در شناسایی مسائل احتمالی کمک نماید. یادداشت‌های خود را مرتب سازید تا بتوانید در اسرع وقت، تنظیمات لازم را انجام دهید. حداقل هر روز در طول دوره، برنامه خود را بررسی نمایید. با بحث پیرامون مورد آموزشی، احتمالاً به برخی از مطالبی خواهید پرداخت که قرار بوده است در ادامه دوره به آنها بپردازید. همچنین ممکن است برخی از مباحثی را که امیدوار بودید در این جلسه پوشش داده شوند، از دست بدهید. اگر اندکی تأمل کنید و تصمیم بگیرید ظاهر را مرتب نمایید (بررسی نمایید که چه بدست آورده اید و چه از دست داده‌اید)، می‌توانید از بسیاری از مسائل جلوگیری کنید.

مدیریت انتظارات

انتظارات تمامی افراد، اعم از خود و یادگیرندگان را تنظیم نمایید. جلسات یک روزه از نظر زمان و شدت بحث نمی‌تواند مانند چهار کلاسی باشد که در یک یا دو هفته توزیع شده اند. اما می‌توانید بر مزایای قالب فشرده برای یادگیری تأکید بورزید. مزایایی همچون تأثیر فراگیر و افزایش نیاز به استفاده از قالب‌های مختلف یادگیری (مانند کار گروهی و بازی) را مشخص نمایید، اما ممکن است به از دست دادن زمان نیز اذعان کنید. محتوا و چالش‌های حضور در کلاسی با افراد مشابه در طول روز را به دقت در نظر بگیرید. ما اغلب از طنز به منظور روشن ساختن تمام انتظارات استفاده می‌نماییم.

فرآیند را از نزدیک مدیریت کنید

مقداری از زمان کلاس را به بحث درخصوص فرآیند اختصاص دهید. چالش‌های این قالب را بپذیرید و هر یک از دو روز یکبار بررسی نمایید تا ببینید سایرین چه اقداماتی را و چگونه انجام می‌دهند. برای حل مسائل، به یادگیرندگان ایمیل بزنید (یا اگر در طول روز آنلاین نیستند، یادداشت‌های کاغذی بنویسید). در صورت اضطرار، می‌توانید این اقدامات را در زمان استراحت یا زمانی انجام دهید که گروه‌ها در حال کار هستند. در غیر این صورت پس از پایان کلاس این کار را انجام دهید تا یادگیرنده بتواند برای روز بعد، برنامه خود را تنظیم نماید. به برخی از فضای خصوصی یا نیمه خصوصی،

دسترسی داشته باشید. این دسترسی جهت گفتگو با یادگیرندگان درخصوص یک موضوع رفتاری یا موضوع عملکردی، در طول زمان استراحت، بسیار ارزشمند است.

با کمبود انرژی در کلاس چه باید کرد؟

تدریس موردکاوی، به هوشیاری ذهنی و فعالیت بدنی بیشتری نسبت به روش سخنرانی نیاز دارد. انرژی ناکافی در کلاس سخنرانی محور، چندان مشکل ساز نیست؛ اما در کلاس موردکاوی به انرژی مضاعفی نیاز است. گاهی این افزایش سطح آدرنالین کافی نیست، به خصوص زمانی که در تمام روز یا تمام هفته تدریس می کنید یا اگر بیمار هستید یا حواس شما به مسائل دیگری متمرکز شده باشد. در حالی که این مسائل می توانند ترسناک باشند؛ تدریس در زمانی که در بهترین حالت خود نیستید نیز فرصتی فوق العاده به منظور تمرین برخی از تکنیک هایی است که ممکن است زمانی که احساس خوبی دارید، از آنها استفاده نمایید. اینکه سطح انرژی شما پایین است یا نه به شما بستگی دارد. اگر به کلاس اطلاع دادید، حتماً تأکید نمایید که نیازی به تغییر در سرعت و شدت بحث نیست.

شما به راحتی می توانید عمیقاً به بحث ها متمرکز گردید و تغذیه مناسب خود را از دست بدهید. به عنوان مثال، برای کلاس های کوتاه تر، بیل تمایل دارد پیش از کلاس غذا نخورد. اما در کلاس های روزانه یا هفتگی، این عادت می تواند ناسالم باشد. اگر نیاز به صرفه جویی در انرژی فیزیکی دارید، در طول کلاس بنشینید. اما پشت تریبون و جلوی کلاس بنشینید. می توانید در کنار یادگیرندگان بنشینید. صندلی ها را تغییر دهید تا کانونی تأکید بحث تغییر کند یا کنترل را مجدداً به دست بگیرید.

به جای تخته از رایانه استفاده کنید یا به یادگیرندگان اجازه دهید روی تخته کلاس بنویسند. اگر ترجیح نمی دهید بنشینید، به میزهای یادگیرندگان یا به دیوار پشتی کلاس تکیه دهید. این تمرین به منظور استفاده بهتر از فضا عالی است. اگر از نظر ذهنی خسته هستید، برنامه آموزشی خود را تطبیق دهید. شاید مجموعه ای کاملتر از یادداشت های آموزشی را به ویژه درخصوص حقایق مورد آموزشی و تحلیل های کلیدی، ایجاد نمایید. سوالات گسترده و پیچیده تری پیرسید که ممکن است دنبال کردن پاسخ آنها دشوار باشد. به منظور جلوگیری از پیگیری تعداد کثیری از مباحث به طور همزمان، جریان مورد نظر خود را حفظ نمایید. در طول بحث، از بهترین یادگیرندگان خود به دو صورت کمک بگیرید: از آنها جهت پاسخ به پیچیده ترین سؤالات، کمک بخواهید تا احتمال اینکه پاسخ ها نامرتب در یافت نمایید را کاهش دهید. می توانید پیش از کلاس با افراد مورد نظر خود تماس بگیرید و به آنها آمادگی بدهید. در نهایت، می توانید در تلاش به منظور یادآوری نظرات پیشین یا جزئیات مورد آموزشی، از آنها کمک بگیرید. اجازه دهید تا یادگیرندگان بتوانند، خودشان بحث را دنبال نمایند. همچنین می توانید یادگیرندگان را در گروه هایی قرار دهید و از آنها بخواهید پس از انجام فعالیتی، نتایج را گزارش دهند (می توانید به قسمت کار گروهی در فصل ۴ مراجعه نمایید). به ارائه گروهی، اهمیت بیشتری بدهید. این یک راهکار عالی به منظور کاهش بار مدرس و حفظ سطح انرژی در کلاس است.

اگر مسئولان اداری (دانشگاه/ دانشکده) مداخله نمایند، چه اقداماتی باید انجام داد؟

برخی از یادگیرندگان، شکایات خود را به شما ارائه نمی‌دهند؛ بلکه در عوض با خدمات دانشجویی، مشاوران، رئیس بخش، رئیس دانشکده یا حتی رئیس کل صحبت می‌نمایند. پاسخ عادی و صحیح - که شما حق دارید از این افراد انتظار داشته باشید - این است که از یادگیرندگان بپرسند که آیا موضوع را با شما مطرح کرده‌اند و در غیر این صورت، یادگیرنده را به سمت شما راهنمایی نمایید. اغلب هنگامی این اتفاق رخ نمی‌دهد، یا به این دلیل است که خود (مشاور، مدیر) می‌خواهد درگیر باشد یا اینکه یادگیرنده موضوعی را مطرح کرده است که احساس می‌کند نمی‌تواند با شما درمیان بگذارد. این می‌تواند درخصوص شخصیت، احساس تبعیض، یا نادیده گرفته شدن، یا سوال درخصوص نحوه برگزاری کلاس‌ها یا رویکرد تدریس موردکاوی باشد.

راه مقابله با چنین مسائلی این است که آنها را پیش‌بینی نمایید و از قبل به مدیریت و مدیران دانشکده خود درخصوص اقدامات اطلاع دهید و آنها را آگاه سازید که ممکن است شکایاتی از نوع خاصی ایجاد گردد. این رویکرد، ابتکار عمل را به دست شما می‌دهد و شما می‌توانید با انجام برخی اقدامات بر مبنای شکایت‌های یادگیرندگان، مقابله نمایید. شفافیت تا حد امکان درخصوص انتظارات خود در دوره، کمک فراوانی به پیشگیری یا مدیریت چنین شکایاتی می‌کند. اگر فرآیندها و معیارهای شما واضح باشند، اکثر مدیران حتی در مواجهه با یادگیرندگان شاکی، از شما حمایت خواهند کرد.

در بسیاری از مواقع، مدیران شما را به دلیل افزایش سطح مشارکت یادگیرندگان از طریق تدریس موردکاوی، تحسین می‌نمایند و بدون اینکه به شما مراجعه کنند، شکایت‌ها را مرتفع می‌سازند. اگرچه ممکن است این راهی نباشد که شما می‌خواهید. اما اینکه به عنوان یک مدرس سازمان‌یافته و علاقه‌مند به یادگیری شاگردانتان شناخته شوید، به شما کمک خواهد کرد. با این فرض که سایر همکاران، عملکرد شغلی شما مطابق با استانداردهای دانشکده شما داشته باشند، این شناخت (شناخت مدیر از شما و روش تدریس شما) می‌تواند حمایت‌کننده باشد.

فصل ۶: مواد آموزشی کمی و فنی

تدریس موردکاوی، اغلب در موضوعاتی مانند استراتژی، بازاریابی و کارآفرینی استفاده می‌شود. در موضوعاتی که بیشتر کمی یا فنی هستند، مانند امور مالی یا آمار، به ندرت از موردکاوی استفاده می‌گردد. سنت در این رویکرد نقش مهمی دارد، اما دلایل دیگری نیز وجود دارند. به عنوان مثال، موضوعات کمی و فنی اغلب پاسخ‌های منحصر به فرد، صحیح و احتمالاً کمتر قابل بحث دارند. از عوامل دیگر، کاهش مهارت‌های ریاضی در میان دانشجویان دانشکده کسب و کار است. این عوامل موجب می‌گردند که در تدریس موضوعات کمی و فنی به سخنرانی بسنده گردد. به جرأت می‌توان گفت، بی‌میلی مدرسانِ دروس کمی، به دلیل شخصیت و شیوه تدریس، اجتناب از منتظر ماندن به منظور کشف مسائل به صورت استقرایی توسط یادگیرندگان، آنها را از تدریس به شیوه موردکاوی دور می‌سازد.

ما تصور می‌نماییم که تدریس دروس کمی و فنی می‌تواند به یادگیرندگان در درک بهتر روش‌ها و مفاهیم تدریس‌شده کمک کند. حتی مهم‌تر از آن، با تثبیت مسائل در موقعیت‌های واقعی زندگی و از طریق گفت‌وگو کردن یادگیرندگان پیرامون مفاهیم، روش‌های استفاده‌شده و پاسخ‌های یافت شده، می‌توان آنها را از دانش متدوال به دانش انتقادی سوق داد. در واقع، همانطور که نویسنده کتاب راهنمای موردکاوی (۲۰۰۷) می‌گوید، می‌توانید استدلال نمایید که حرکت اخیر به سمت "کلاس درس معکوس" اساساً کاربرد روش‌شناسی تدریس موردکاوی است (Ellet, 2007).

یادگیرندگان در یک کلاس درس معکوس، زمان خود را در کلاس به کار روی تکالیف اختصاص می‌دهند و درخصوص تمالیف، با معلم و همکلاسی‌هایشان بحث می‌کنند. معلمان دروس علمی و کمی - ریاضی، فیزیک، زیست‌شناسی، شیمی - در حال حاضر این جنبش را رهبری می‌نمایند، که با بهبود و گسترش ابزارهای ایجاد و اشتراک‌گذاری ویدئو، رواج بیشتری پیدا نموده‌است. اگر در کلاس می‌خواهید یادگیرندگان محاسبه‌ای را انجام دهند یا آمار مشخصی را بیابند (از اینترنت) می‌توانید به جایی سخنرانی، زمانی در کلاس به انجام این فعالیت اختصاص دهید. به جای سخنرانی در زمان کلاس، می‌توانید پیوندهایی به منابع آنلاین ارائه دهید که توضیحات بیشتری درخصوص مباحث ارائه می‌دهد. اگر نمی‌توانید منبعی را بیابید که مورد پسند شما است، خودتان یک ویدیوی کوتاه بسازید و آن را به صورت آنلاین، به صورت عمومی یا خصوصی برای یادگیرندگان ارسال نمایید. اگر این اقدامات به درستی انجام گیرند، بحث موردکاوی در کلاس درس می‌تواند زودتر از آنچه ممکن است، عمق یابد. سخنرانی‌ها در خانه، حل مسئله در کلاس درس. این ویژگی، چندان از مطالعه در خانه و بحث درخصوص راه‌حل‌ها در کلاس درس دور نیست. دقیقاً همانطور که در کلاس موردکاوی انتظار می‌رود.

معکوس نمودن کیفی و کمی

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تدریس موارد آموزشی تجاری، تقویت "درک شهودی" از یک موقعیت و یادگیری تفکر و تصمیم‌گیری مانند یک مدیر - یا یک متخصص یا یک وکیل است، زیرا تدریس موردکاوی به مدیریت تجاری محدود نمی‌گردد. به راحتی می‌توان مورد آموزشی را تصور نمود که در آن یک پزشک متخصص ارشد از یک کارورز می‌پرسد: "خب، بیمار اینجاست. الان چیکار می‌کنید؟". موارد آموزشی به واسطه معکوس ساختن شرایط سخت یا شرایط آسان و از طریق فرصت‌هایی را به منظور یادگیری ایجاد می‌نماید. به عبارت دیگر، موارد آموزشی قابلیت تبدیلی از حالت کمی به کیفی و برعکس را فراهم می‌سازند. در عمل، این بدان معناست که به یادگیرندگان بیاموزیم که اساس اعداد و همچنین نتایج تجزیه و تحلیل را زیر سوال ببرند. از آنها می‌پرسیم که "اعداد از کجا می‌آیند؟ آیا می‌توانیم به آنها اعتماد کنیم؟ بر مبنای محاسبات خود، اعداد چه معنایی خواهند داشت و چقدر باید به آنها اعتماد نمود؟". همچنین به معنای آموزش نحوه انجام تجزیه و تحلیل عددی، ایجاد فرضیات و استفاده از محاسبات به منظور استنتاج از توصیفات است که ظاهراً خود را به تجزیه و تحلیل عددی نمی‌رسانند و در ظاهر با آنها ارتباطی ندارند.

نگاه کیفی به مورد آموزشی کمی

شما می‌توانید هنگامی که یادگیرندگان در پاسخ به سوال در یک مورد آموزشی کمی، کمابیش محاسبه مشابهی داشتند، پرسید: "این اعداد واقعاً به چه معنا هستند؟". یادگیرندگان انتظار این تمرین را دارند و تقریباً همواره بر مبنای اعداد نتیجه‌گیری می‌نمایند. به منظور ادامه بحث، مبنای اعداد را مورد سوال قرار دهید و پرسید: "اعداد از کجا آمده‌اند؟". اگر واقعاً می‌خواهید یادگیرندگان را تحت فشار قرار دهید، منطق و عقلانیت استفاده از محاسبات را زیر سؤال ببرید. شاید صرفاً دنبال نمودن اعداد کاملاً مناسب باشد، اما به چالش کشیدن استفاده از اعداد، یادگیرندگان را به بررسی فرضیات مجبور می‌سازد.

ما دریافته‌ایم که تعداد محدودی از یادگیرندگان - از جمله مدیران اجرایی - با وجود تجربه، هنگام زیر سوال بردن مبنای اعداد، دچار شک و تردید می‌گردند. لحظات آموزشی عالی هنگامی اتفاق می‌افتد که به یادگیرندگان، اعداد مبهم ارائه می‌شود و آنها را وادار می‌سازد تا زمان قابل توجهی را به پیگیری نتیجه‌گیری‌های کمی بر مبنای داده‌هایی اختصاص دهند که تاکنون بر مبنای آنها محاسبه انجام داده بودند. اعدادی که هنگامی در معرض عقل سلیم قرار می‌گیرند، ساختگی، نادرست، اشتباه چاپ شده یا به سادگی بی‌معنا می‌شوند.

اسپن اغلب از چنین تمرینی استفاده می‌کند. او مجموعه‌ای از داده‌های گرفته شده از یک مجله تجاری معروف را به یادگیرندگان می‌دهد - فهرستی از پانصد شرکت بزرگ که شامل امور مالی، تعداد کارمندان، بودجه فناوری اطلاعات و مواردی از این قبیل است. سپس او یک صفحه گسترده حاوی داده‌ها، یک رونوشت از مقاله را آماده می‌نماید. در نهایت از یادگیرندگان می‌پرسد "اگر شما مدیر عامل یک شرکت بزرگ بودید، چگونه از این اعداد به منظور تعیین میزان هزینه‌ای استفاده می‌کردید که باید برای فناوری اطلاعات هزینه نمایید؟". یادگیرندگان با استفاده از استراتژی‌های مختلف درصدد پاسخ به سوال بر می‌آیند. برخی از آنها (گاهی اوقات به اندازه یک سوم) به هیچ وجه به

داده ها دست نمی زنند و یک استراتژی کلامی به منظور نحوه استفاده از اعداد ارائه می دهند. اکثر آنها برخی از محاسبات ساده را انجام می دهند، به طور کلی هزینه های فناوری اطلاعات را به عنوان درصدی از درآمد یا تعداد کارکنان فناوری اطلاعات را به عنوان درصدی از کل کارکنان محاسبه می نمایند و سپس مشاهده می کنند که تفاوت های قابل توجهی میان صنایع وجود دارند. تعداد محدودی از یادگیرندگان، در تحلیل داده ها زیاده روی می کنند و بدون رسیدن به نتایج بسیار محکم، تحلیل رگرسیون چندعاملی را انجام می دهند. سپس اسپن کلاس را با درخواست از چند یادگیرنده به منظور ارائه ایده ها آغاز می نماید. آنها تجزیه و تحلیل خود را بر مبنای تکالیف روز قبل، ارائه دهند. این رویکرد، موجب می گردد تا بحث های متعددی درخصوص استفاده از مجموعه داده ها ایجاد می نماید. در برخی مواقع، صفحه گسترده داده ها را راه اندازی می نماید و از یادگیرندگان می پرسد که چگونه این کار را انجام داده اند. سپس اسپن، توضیحاتی درخصوص روند محاسبات ارائه می دهد. یادگیرندگان به سرعت موافقت می نمایند که نسبت درآمد فناوری اطلاعات را محاسبه نمایند و آن را بر مبنای صنعت بررسی کنند. در این مرحله یک پدیده جالب رخ می دهد. برای هر صنعت، تقریباً نیمی از شرکت ها دارای نسبت یکسانی (به اعشار چهارم) هستند. این مشابهت در نتایج و اعداد، موجب شکل گیری بحث جدیدی می شود. برخی از یادگیرندگان حتی می گویند که شرکت ها تبانی کرده اند تا هزینه های فناوری اطلاعات یکسانی داشته باشند.

در نهایت، یک یادگیرنده باهوش استنباط می کند که موضوع (یا نکته ای) اشتباه است. او متوجه می شود که مجله مذکور، داده های بسیاری از شرکت ها را تخمین زده است، زیرا نمی تواند عدد دقیقی برای هزینه های IT یا حتی هیچ عددی به دست آورد. اسپن دوست دارد این تمرین را در پایان یک دوره اجرا نماید تا بر اهمیت این نکته تأکید ورزد که همواره توجه به منبع اعداد و ارقام اهمیت دارد. همچنین تأکید می نماید اعداد می تواند سایر استدلال ها زیر سوال ببرند. اسپن این تمرین را برای پانزده سال و هزاران یادگیرنده اجرا نموده است. در مجموع سه یادگیرنده به دقت، جعل داده ها را تشخیص داده و درخصوص آن اظهار نظر کرده اند. چند نفر دیگر - عمدتاً از مدیران باتجربه - گفته اند که به هر حال هرگز از داده ها استفاده نخواهند کرد و هرگز تصمیمات بودجه خود را بر مبنای دانش سطحی از آنچه رقبا انجام می دهد، قرار نمی دهند. بسیاری دیگر بعد از کلاس به او گفته اند که مشکوک هستند، اما جرأت نداشتند نکته ای را علیه استاد بیان نمایند. بسیاری از آنها کاملاً از خودشان و گهگاه از اسپن عصبانی بودند که چرا آنها را در مسیر تجزیه و تحلیل فشرده هدایت نموده است، در حالی که چشم انداز سریعی به منظور مشاهده محدودیت های داده ها، وجود داشته است.

نگاه کمی به مورد آموزشی کیفی

نگاه کمی به موارد آموزشی، به معنای انجام محاسبات در شرایطی است که به نظر می رسد داده های فراوانی وجود ندارد. این رویکرد، می تواند تأثیر فراوانی بر یادگیرندگان بگذارد. ما دیده ایم که مدرسان خبره از یادگیرندگان می پرسند: "یا شما از اعداد/استفاده کردید؟". در موارد آموزشی که اعداد و ارقام فراوانی ندارند و بر مبنای درآمدهای سالانه (که بسیار رایج است)، اندازه تخمین زده شده بازار و سهم احتمالی بازار، به انجام برخی محاسبات متوالی نیاز

دارد. یادگیرندگان ممکن است در ابتدا در برابر این تمرین مقاومت نمایند، زیرا متکی بر بُرون‌یابی داده‌ها و گاهی تخمین نتایج است، اما تأکید بر این رویکرد می‌تواند کاملاً مؤثر باشد و اهمیت تخمین‌ها و اثر آنها در درک پدیده‌ها را نشان می‌دهد. اشتباهات در تخمین‌ها، تمایل به خنثی کردن یکدیگر دارند و می‌توان این اشتباهات را به کمک، تجزیه و تحلیل حساسیت آزمود. حتی مدل‌های سریع نیز می‌توانند امکان تجزیه و تحلیل دقیق را فراهم سازند.

چهار تکنیک زیر چنین تجزیه و تحلیل بداهه‌ای را در کلاس تسهیل می‌نماید و به یادگیرندگان کمک می‌نماید تا مهارت‌های خود را بنا نهند. تقریباً در هر مورد آموزشی می‌توانید چنین تحلیلی را در هر نقطه‌ای انجام دهید، خواه از نظر طراحی کمی باشد یا مستقل از طراحی کمی باشد.

تخمین را صریحاً آموزش دهید

بسیاری از یادگیرندگان درخصوص چگونگی انجام تخمین، آموزش ندیده‌اند. آنها را تشویق نمایید تا درخصوص احتمالات فکر کنند. اگر پیش‌زمینه ریاضی داشته باشند؛ شاید تا حدودی پیچیدگی کاهش یابد. مفاهیم نظری تصمیم را بگنجانید و به آنها کمک نمایید تأثیر سوگیری‌های شناختی را بر برآوردها و تخمین‌ها درک نمایند. اشاره به اکتشاف‌های خاص قلمرو موضوعی نیز مفید است. به عنوان مثال، در فناوری اطلاعات، قدرت پردازشگرها تقریباً هر دو سال یکبار دو برابر می‌گردد. در صورت لزوم، از یادگیرندگان بخواهید محاسبات سریع یا حتی شبیه‌سازی‌های کامل را به منظور رسیدن به تخمین‌ها انجام دهند.

هر مفهومی را از نظر کمی بررسی نمایید (کمی سازی)

برای هر بحث، بپرسید که به منظور اندازه‌گیری از چه معیارهایی باید استفاده نمود. هنگامی که آن معیارها را در اختیار دارید، چند فرضیه ارائه دهید و از یادگیرندگان بخواهید که معیارها را محاسبه نمایند. گاهی، ممکن است بتوانید از جزئیات مورد آموزشی به منظور هدایت این بحث استفاده نمایید. اما اگر مورد آموزشی هیچ عددی ندارد، متوقف نشوید و خودتان برخی مفاهیم را به صورت کمی بیان نمایید.

داده‌های صنعت را بشناسید

اگر در یک کلاس MBA با اندازه معقول و با تجربه تدریس می‌نمایید، اغلب یک یا دو یادگیرنده با تجربه در این کلاس خواهید داشت و می‌توانید به منظور تخمین‌های تقریبی به او مراجعه نمایید. اگر چنین افراد باتجربه‌ای در کلاس شما حضور ندارند، برای هر مورد آموزشی که تدریس می‌نمایید، چند دقیقه‌ای را به جستجوی اطلاعات اولیه درباره صنعت، از جمله نسبت‌های مالی، ساختارهای سازمانی، ماهیت و هزینه‌های فناوری‌های مورد استفاده و آمار نیروی انسانی، اختصاص دهید. این اقدامات موجب می‌گردد که تجزیه و تحلیل، به طرز چشمگیری قانع‌کننده‌تر شود.

هنگامی که می‌پرسید، "هزینه/افتتاح یک فروشگاه جدید چقدر است؟". داشتن اسناد در بررسی صنعت، در خصوص اندازه یک فروشگاه متوسط، تعداد کارگران و سایر جزئیاتی که بر مبنای واقعیت است، بحث را تغییر می‌دهد. شما به دانش دایره‌المعارفی نیاز ندارید، تنها کافی است تا داده‌های مشخصی را بدانید. اغلب می‌توانید داده‌های صنعتی بسیار خوبی را با یک جستجوی سریع آنلاین، از انجمن‌های صنعتی و سایر سازمان‌ها، بیابید.

مثال: محاسبه سرانگشتی

در طول دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰، شرکت Dell یک مدل تجاری از فروش رایانه‌های سفارشی ساخته شده، ابتدا از طریق سفارشات تلفنی و سپس از طریق اینترنت، ایجاد نمود. شرکت، پرداخت را با کارت اعتباری دریافت می‌نمود. سپس رایانه را در عرض دو تا چهار هفته برای مشتری ارسال کرد. به این ترتیب، یک مدل تجاری با جریان نقدی مطلوب را خلق نمود.

ارزش این تجارت چقدر بود؟

شما می‌توانید با استناد به فروش شرکت (۵۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۰ با ۹ میلیارد دلار حاشیه سود ناخالص) و سه فرض زیر، ارزش را محاسبه نمایید:

- نیمی از هزینه ای که برای قطعات صرف کرده است (احتمالاً خیلی بالا است، اما شرکت ترکیب کننده قطعات است نه تولیدکننده قطعات).
- به تأمین کنندگان، به اندازه شصت روز، سود خالص پرداخت نمود (نسبتاً اندک) و مالکیت یک قطعه را در زمان تولید آن در اختیار گرفت.
- نرخ بازده داخلی ۴ درصد داشت.

محاسبه کامل:

$$\left(\frac{9 \text{ میلیارد دلار} - 53 \text{ میلیون دلار}}{2} \right) * 0.4 * \left(\frac{60}{360} \right) \approx 146 \text{ میلیون دلار}$$

این عدد خوبی است، اما تنها ۰,۲۸ درصد از درآمد ۵۳ میلیارد دلاری است که می‌تواند به بحث در خصوص اهمیت جنبه های مالی ساخت سفارشی منجر گردد. چگونه می‌توان این ارزش را با تولید سنتی بر مبنای موجودی کار در فرآیند مقایسه نمود؟ شاید عدم منسوخ شدن فناوری مهمتر باشد؟ آیا هزینه‌های اضافی تولید انعطاف‌پذیر ارزشمند است؟ به‌ویژه هنگامی که فناوری بالغ می‌شود و مشتریان تقاضای سفارشی‌سازی محدودی دارند؛ آیا تداوم این روند صحیح است؟

تغییر فرضیات یا تغییر مسائل حین اجرا

تغییر فرضیات یا پارامترها، راهی عالی به منظور مشارکت دادن هرچه بیشتر یادگیرندگان در بحث فنی است. تغییر مفروضات می‌توانند شامل بررسی تغییر علامت یکی از متغیرها باشد (به عنوان مثال، "فرض کنید فروش به جای افزایش، کاهش یابد"، متغیر کلان اقتصادی ("تورم شدید اقتصادی با این تحلیل چه می‌کند؟")، یا متغیرهای سیاسی ("اگر محیط نظارتی شدید تر بود چه اتفاقی رخ می‌داد؟"). همچنین می‌توانید با پرسش درخصوص مشتری، صنعت، نوع سرمایه‌گذاری یا متغیرهای مشابه، مشکل را تغییر دهید.

تدریس محتواها و مواد آموزشی کمی

اصولاً میان آموزش موارد آموزشی کمی و موارد آموزشی کیفی، تفاوتی وجود ندارد. شما باید مورد آموزشی را با جزئیات بشناسید، برای موضوعاتی که می‌خواهید پوشش داده شوند و ترتیب پوشش آنها برنامه‌ریزی داشته باشید. ذهن خود را درخصوص کنترل اتفاقات، آماده نگه دارید. یک تفاوت کلیدی این است که شما به درک بهتری از انواع خطاهایی نیاز دارید که یادگیرندگان مرتکب می‌شوند. درک شما از خطاها و اشتباهات، پس از چند بار آموزش مورد آموزشی بسیار آسان تر می‌گردد. ما اغلب از مدرسانی که در دروس کمی تدریس می‌نمایند، شنیده‌ایم که استاندارد "عدم پاسخ درست" برای موارد آموزشی، برای دوره‌های مدیریت خوب است، اما در دوره‌های فنی کاربرد ندارد. در حالی که ما تصور می‌نماییم به طور کلی فضای بسطی به منظور تجزیه و تحلیل کیفی و به منظور تحلیل ذهنی وجود دارد، گاهی نیز یک پاسخ منحصر به فرد و درست وجود دارد.

این امر مستلزم انطباق طرح آموزشی است که در فصل ۳ بحث کردیم. در ایجاد یک برنامه آموزشی برای یک مورد آموزشی کمی، نقش تجزیه و تحلیل کمی بسیار برجسته خواهد بود. هنگام تهیه اعداد، هنگامی که اطمینان یافتید که تجزیه و تحلیل شما درست است؛ در نظر بگیرید که یادگیرندگان احتمالاً چه فرضیات یا خطاهای مختلفی را مرتکب می‌شوند. اگر امکان پذیر است، اعداد را به روش‌های مختلف اجرا نمایید تا به شما در شناسایی مسائل در طول بحث کمک نماید. یادداشت‌های آموزشی ممکن است، راهنمایی خوبی به شما بدهد. همچنین، صحبت با مدرسانی که پیش‌تر این مورد آموزشی را تدریس نموده اند، می‌تواند اطلاعات ارزشمندی درخصوص خطاها در اختیار شما بگذارد. بسیار ساختارمند عمل نمایید، از مثال‌های خوب استفاده کنید و محتوا را طوری بسازید که یادگیرندگان بتوانند بخش‌هایی برای یادگیری ایجاد نمایند که بتوانند به آن رجوع کنند.

بسیاری از اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها، به سخنرانی عادت داشتند. آنها نگران این بودند که اگر هر دانشجوی حاضر در کلاس، پاسخ صحیح را داشته باشد، دیگر نکته ای برای بحث باقی نمی‌ماند. مانند موارد آموزشی کیفی، این نگرانی نباید درست باشد. چندین گزینه به منظور مقابله با این وضعیت وجود دارند:

- بررسی نمایید که آیا یادگیرندگان، رویکردهای متفاوتی داشتند یا تمام افراد هم نظر بودند.
- مفروضات را تغییر دهید.
- درخصوص مفاهیم کیفی اعداد بحث کنید.
- تجزیه و تحلیل را با مفاهیم دیگر موارد آموزشی یا جلسات کلاس ادغام نمایید.

سرعت دادن به بحث

سرعت پوشش دهی مباحث در یک کلاس موردکاوی، اغلب به دو دلیل کندتر از یک سرعت پیش روی مطالب به کمک سخنرانی است. اول، شما نسبت به یادگیرندگانی بیشتر آگاه می شوید که مطالب را درک نکرده اند. ثانیاً، با درخواست از یادگیرندگان به منظور به کارگیری مباحث در عمل، انتظار درک دقیق تری از آنها دارید. شایسته است که شما یک ارزیابی واقع بینانه از میزان مطالبی که می توانید پوشش دهید، انجام دهید. در حالی که میزان پوشش ممکن است در مقایسه با آنچه می توانید در یک سخنرانی پوشش دهید، غیرممکن به نظر برسد؛ با توجه به عمق پوشش و قرار گرفتن در معرض دانش و تفکر یادگیرنده، می توانید در ارزیابی از توانایی یادگیرندگان خود در به کارگیری مطالب در عمل اطمینان بیشتری داشته باشید.

عامل اصلی، در تعیین میزان مطالبی که می توانید پوشش دهید این است که یادگیرندگان چگونه آماده شده اند. تمام توصیه هایی که در فصول دیگر کتاب درباره تشویق یادگیرندگان به آماده سازی مطرح ساختیم، به منظور آمادگی مطالب فنی و کمی نیز صدق می نماید. اگر علاوه بر خود، از یک سیستم پشتیبانی برای یادگیرندگان (مانند دستیاران آموزشی، آموزیاران) برخوردار نیستید و یا نمی توانید گروه ها را مجبور سازید که خارج از کلاس کار کنند یا مؤثر نبوده اند. پس باید اطمینان حاصل نمایید که بحث به تمام یادگیرندگان کمک می کند. شما نباید خود را موظف بدانید که هر یادگیرنده با درک کامل از تمام مطالب تحت پوشش کلاس را ترک می کند. برخی از یادگیرندگان به زمان بیشتری برای جذب آن نیاز دارند و ممکن است ضرورت داشته باشند که پس از کلاس، کارهای بیشتری را به تنهایی انجام دهند تا به سرعت کامل برسند.

به خاطر داشته باشید که اکثر مفاهیم، در بیش از یک بحث کلاس مطرح می گردند. بنابراین لازم نیست تمام یادگیرندگان در هر جلسه به طور کامل مطالب را درک نمایند. به عنوان یک قاعده کلی، بهتر است اکثر یادگیرندگان بیشتر مطالب را در اکثر کلاس ها درک کنند. اگر تقریباً تمام یادگیرندگان، تمامی نکات را کاملاً درک می نمایند، نیاز است که سطح سختگیری و شدت آموزش را افزایش دهید. نحوه تنظیم دقیق سختگیری و شدت عملکرد در کلاس، به نقش دوره در برنامه بستگی دارد. اگر قصد دارید یک برنامه آموزشی تهیه نمایید تا یادگیرندگان نامناسب را کنار بزنند، می توانید آنها را در هاله ای از شدت عملکرد توأم با مهربانی قرار دهید. از سوی دیگر، اگر موردکاوی در برنامه درسی اصلی ضروری باشد، آموزش به قوی ترین یادگیرندگان اشتباه خواهد بود و باید برای کل یادگیرندگان (در سطوح مختلف یادگیری) برنامه ریزی نمایید.

بررسی تعداد

یک نظرسنجی ساده در ابتدای کلاس به شما امکان می دهد، واریانس پاسخ ها را در کلاس ارزیابی نمایید. همچنین می توانید پاسخ ها را شب قبل از کلاس از طریق سیستم مدیریت یادگیری (LMS) یا حتی ایمیل از یادگیری جمع آوری نمایید. هنگامی که پاسخ ها را دریافت کردید، می توانید اطلاعات مهمی را به منظور کمک به ساختار بحث، جمع آوری نمایید:

- در صورت وجود پاسخ صحیح، آیا یادگیرندگان هستند که به آن دسترسی داشته باشند؟ ممکن است ترجیح دهید با پاسخ اشتباه دیگری آغاز نمایید یا مستقیماً کار را از یک پاسخ صحیح آغاز نمایید. استفاده از پاسخ صحیح، به شما این حس را می دهد که یادگیرندگان به خوبی با کلاس همراه بوده اند و فعالیت مناسبی داشته اند.
- آیا برخی در دام های قابل پیش بینی قرار گرفته اند؟ ممکن است با بررسی این سوال، کار را آغاز نمایید تا بدین وسیله، بحثی در خصوص خطاهای رایج مطرح کنید.
- کمترین و بیشترین اعداد کدامند؟ اینکه یادگیرندگان، نتیجه گیری های خود را توجیه نمایند، بحث قدرتمندی را در کلاس شکل می دهد. اگر می خواهید یادگیرندگان دیگر را به بحث وارد نمایید، از آنها بخواهید که یک طرف (به عنوان موافق و مخالف) را انتخاب نمایند.

مدیریت ترس از ریاضی و بیزاری از اعداد

بسیاری از یادگیرندگان، از کار با اعداد احساس ناراحتی می کنند و حس ناخوشایند خود را ابراز می نمایند. شما به عنوان مدرس کلاس، باید دلایل بیزاری آنها را تشخیص دهید و با آنها متفاوت رفتار کنید. بسته به محل تدریس شما و ماهیت تعامل میان مدرسان و یادگیرندگان، ممکن است تنظیمات خاصی را به صورت جداگانه یا برای تمام یادگیرندگان در طول کلاس اجرا نمایید. ما اغلب با سه نوع یادگیرنده مواجه خواهیم شد: یادگیرندگانی که مهارت های ریاضی ضعیفی دارند، آنهایی که ممکن است مهارت ها را داشته باشند اما دوست ندارند اعداد را در موارد آموزشی مختلف به کار بگیرند و در نهایت، افرادی که از ریاضیات و کار با اعداد می هراسند.

افرادی که از ریاضیات و کار با اعداد می هراسند، هنگام کار با اعداد، اضطراب حقیقی و قابل لمس را تجربه می نمایند. از بسیاری از دوره های کمی در گذشته، خاطرات آسیب زا دارند و استرس آنها در کلاس خود را نشان می دهد. حتی اگر به اندازه کافی خوش شانس باشید که دروس ریاضی را به عنوان پیش نیاز درس کمی گذرانده باشند، احتمالاً با تعداد قابل توجهی از یادگیرندگان مواجه خواهید شد که در زمینه ریاضیات، استدلال کمی، حل مسئله یا منطق مشکل دارند.

بیل هنوز به خاطر دارد که اوایل کارش در دوره کارشناسی، حساب دیفرانسیل و انتگرال را به عنوان پیش نیاز درس خود مشخص نمود. در تدریس مشتق درجه دوم، تنها نکته ای که بیل به یاد می آورد، سی و هفت نگاه متحیر است که به او خیره شده بودند. بیل متعقد است که می توان از طریق شور و اشتیاق، بر هر مشکل یا ترسی فائق آمد. غلبه بر این مسائل مستلزم تلاش صریح از سوی شما است. ما چهار استراتژی را پیشنهاد می دهیم:

مشخص ساختن ارزش

در هر کلاس، شما باید دلایل ارزشمند و ضروری بودن مهارت های کمی را تقویت نمایید. ما حتی در دروس انتخابی هم این را ضروری می دانیم. تمام تکنیک های شرح داده شده در فصل ۳ را می توان به قصد تبیین ارزش ها، استفاده نمود.

اذعان به ترس ها

در حالی که همدلی اغلب می تواند کمک کننده باشد، بهتر است این حس، با پیامی همراه باشد که یادگیرندگان دریابند باید بر اضطراب خود غلبه نمایند. اغلب می توانید تجربه آنها را با اذعان به اینکه در طول دوره مضطرب هستند، بهبود بخشید و به آنها توصیه نمایید که این اضطراب را بپذیرند نه اینکه با آن مبارزه نمایند. بگذارید بدانند که تنها نیستند. در حالی که تمام افراد در کلاس ممکن است درخصوص توانایی خود در کار با اعداد مطمئن به نظر برسند، اما در حقیقت بسیاری از آنها در واقع کاملاً عصبی هستند. اگر بتوانید به آنها کمک کنید تا احساس خودکارآمدی بیشتری داشته باشند، اضطراب آنها کاهش می یابد.

پُر کردن خلاءها

منابعی را برای یادگیرندگان فراهم سازید تا مطالب مربوط به کلاس های پیش نیازی را مرور نمایید که شما بر آنها تأکید ورزیده اید. حتماً به منابعی اشاره کنید که به دانش اندک نیاز دارند یا بدون دانش درخصوص کلاس های پیش نیاز، قابل بررسی هستند. زیرا ممکن است برخی از یادگیرندگان از دوره های پیشین، مطالب محدودی را به خاطر بیاورند. اگر یک درس انتخابی پیشرفته مؤکد دارید، پیش از شروع کلاس خود به یک آزمون مهارت (پیش آزمون) نیاز دارید. اگر این امر، امکان پذیر نیست؛ دوره را با مروری بر دانش پیشین لازم برای حل مسائل، آغاز نمایید. این به یادگیرندگان فرصتی می دهد تا مهارت های بنیادین خود را دوباره توسعه دهند. برای چند جلسه اول کلاس، توزیع خلاصه ای از محاسبات کلیدی را پس از کلاس در نظر بگیرید.

پروورش حس خودکارآمدی

اگر یادگیرندگان از همان ابتدا احساس نمایند کاملاً گم شده‌اند، بسیاری از آنها تضعیف می‌گردند و شما به منظور بازگرداندن آنها به سختی خواهید داشت. این بدان معنا نیست که بحث‌های اولیه در دوره لازم است بی‌اهمیت و سطحی باشند یا اینکه تمامی یادگیرندگان، تمام تحلیل‌ها را درست انجام دهند. اما شما می‌خواهید زمینه و بستر نویدبخشی را برای تمام افراد حاضر در کلاس فراهم سازید. به عنوان مثال، تمام تحلیل‌های مورد نیاز برای یک مورد آموزشی در اوایل ترم را بر مبنای دانش عمیق از پیش نیازها قرار ندهید. فرصت‌هایی را برای یادگیرندگان مصمم اما ضعیف فراهم سازید تا در بحث مشارکت نمایند. حتی اگر با جنبه‌های پیشرفته‌تر مشکل دارند، بخشی از تجزیه و تحلیل را کامل نمایند. در طول دوره، نیاز سطح پایه را افزایش دهید و پیشرفت‌هایی را که به دست آورده‌اند به یادگیرندگان یادآوری کنید.

نوشتن روی تخته کلاس

نوشتن مطالب کمی روی تخته در یک کلاس می‌تواند تا حدودی چالش برانگیز باشد. ممکن است تمام اعداد و ارقامی که موجود هستند را به دقت بررسی نکرده باشید. برخی از آنها احتمالاً ناقص هستند. برای مدرسانی که هرگز مطالب ناصحیحی را روی تخته نمی‌نویسند، برخورد با اطلاعات ناقص می‌تواند چالش بزرگ باشد. پیشنهاد می‌نمایم درخصوص اینکه چه موضوعی روی تخته بنویسید، خیلی اصولی نباشید، اما در نظر داشته باشید که در نهایت یک تخته را تنها با پاسخ‌های نهایی (درست) تکمیل نمایید. هرگز عمداً عدد اشتباهی را روی تخته ننویسید. می‌توانید داده‌هایی را به عنوان استانداردِ صحت (زمانی که پاسخ‌ها درست یا غلط هستند) به آن تخته منتقل کنید.

بیل از شاگردان خود می‌پرسد، "یا روی تخته کلاس، تنها فقط پاسخ‌های صحیح وجود دارد؟ مطمئن هستید؟". از تخته دیگری به عنوان فضای کاری به منظور هدایت کلاس از طریق تجزیه و تحلیل استفاده نمایید. شما می‌توانید در این تخته، نکات اصلی را بر مبنای گفته‌های خود و یادگیرندگان، یادداشت نمایید. اگر یادگیرندگان یک بخش فرعی از مسئله را به درستی حل کردند، آن را روی تخته‌ای بنویسید که آن را به داده‌های صحیح اختصاص داده‌اید. این روش هنگامی که در حال انجام یک مشکل با چندین مرحله هستید، بسیار مؤثر واقع می‌گردد. برای مسائل پیچیده‌تر، ممکن است ترجیح دهید هنگام بررسی اعداد از رایانه استفاده نمایید. اما به جای تکیه بر یک ارائه پاورپوینت پیش ساخته، یک صفحه گسترده به صورت پویا بسازید. ما درخصوص استفاده از فناوری در کلاس در فصل ۱۰ بحث خواهیم نمود.

واگذاری کنترل به یادگیرندگان

بیشتر اوقات در کلاس موردکاوی، یادگیرندگان درحال گفتگو هستند و کنترل کلاس را برعهده دارند. اما ما متوجه شده‌ایم که تعداد نسبتاً محدودی از مدرسان وجود دارند که از حضور یادگیرنده در جلوی کلاس و کنترل تجهیزات توسط او، احساس راحتی دارند.

با این حال، در یک کلاس موردکاوی کمی، این ممکن است بهترین راه برای یادگیرندگان به منظور انتقال تجزیه و تحلیل پیرامون مسائل باشد. ما از این تکنیک حمایت می‌نماییم و خودمان نیز از آن استفاده می‌کنیم؛ اما فرایند را با دقت مدیریت می‌نماییم. در اینجا چند راه به منظور تسهیل فرایند یافته‌ایم:

- هر کاری که می‌توانید به منظور هموار ساختن انتقال مفاهیم به یادگیرندگان انجام دهید. به عنوان مثال، یک تخته خالی در دسترس در اختیار داشته باشید یا راهی آسان برای یادگیرندگان میسر سازید تا به فایل‌ها و برنامه‌های کاربردی لازم برای طرح ریزی دسترسی داشته باشند.
- خودتان روی یک صندلی بنشینید و نشان دهید که کنترل کلاس را به او واگذار نموده‌اید.
- سوالات راهنما پرسید تا یادگیرنده را از سرگردانی دور نگه دارید.
- پیش از اینکه توجه مخاطب متوقف گردد، مطالب را جمع بندی نمایید.

استفاده بهینه از یادگیرندگان

شناسایی مهارت‌ها، دانش و سطح آمادگی در کلاس بسیار حائز اهمیت و مفید است. هرچه پیش از شروع دوره، بیشتر بتوانید درخصوص یادگیرندگان بیاموزید، در کنترل و طراحی شرایط به شما بیشتر کمک خواهد نمود. به دنبال هرگونه اطلاعاتی باشید که ممکن است نشان‌دهنده عملکرد خوب یادگیرندگان با محتواها و مواد آموزشی باشند. به عنوان مثال، در مقطع کارشناسی، مهارت‌های مرتبط، تجربه کاری یا علاقه به مبحث خاصی را بررسی نمایید. اگر هیچ اطلاعات یا هیچ منبع دیگری در اختیار شما نباشد، تنها شناخت یادگیرندگان با عملکرد بالا و آمادگی خودتان، به شما کمک می‌کند تا سطح دشواری را برای گروه و افراد تنظیم نمایید، منابع بالقوه مورد نیاز در ادامه فرایند را شناسایی نمایید. اگر در حال تدریس یک گروه ناهمگون با تعدادی از یادگیرندگان آشنا به مفاهیم هستید (درحالی که سایر یادگیرندگان، با این زمینه آشنا نیستند)، بهتر است راه‌هایی بیابید که یادگیرندگان آگاه را بدون از دست دادن نوآموزان، با خود همراه سازید. به منظور انجام این کار نیاز است تا شما یادگیرندگان را با سوابق مرتبط شناسایی نمایید، مهارت‌های آنها را ارزیابی کنید (زیرا صرف آشنایی با معنای داشتن مهارت نیست) و مطمئن شوید که هر دو گروه در کلاس ادغام گشته‌اند و به طور دوره‌ای به چالش کشیده می‌شوند.

هنگامی که دیگر یادگیرندگان کلاس با مفاهیم مشکل دارند، با آنها تماس بگیرید (ممکن است پیش از کلاس با ایمیل به آنها هشدار دهید). این امر مستلزم توجه به آن نکته ای است که به یادگیرندگان گفته می‌شود، زیرا می‌دانند که ممکن است از آنها خواسته شود تا نظراتی را که داده می‌شوند اصلاح یا بسط دهند. اما شما باید در برابر وسوسه ورود

بیش از حد به مفاهیم پیشرفته ای مقاومت نمایید که فراتر از محدوده درس و توانایی درکِ کلاس هستند. شما عموماً می‌توانید یادگیرندگان با دانشِ پیشینِ گسترده را با فشار بر کاربردِ مفاهیم، به چالش بکشید.

هنگامی که یادگیرندگان اشتباه می‌کنند

اگر یادگیرنده‌ای، مرتکب خطا شده باشد، چندین گزینه پیش رو دارید که هر کدام در شرایط مناسب می‌توانند مفید واقع شوند:

- **به یادگیرندگان اجازه دهید تا خودشان مسیر را ادامه دهند.** در اینجا شما با خطر بزرگی مواجه می‌گردید که افرادِ دیگر کلاس را درخصوصِ اینکه پاسخ درست چیست، سردرگم کنید. اگر خطا جزئی است و یادگیرنده از نظر کیفیت و وضوح هر تحلیل عملکردِ خوبی دارد، می‌توانید به او اجازه دهید تا پیش از پایان کلاس، اشتباه را تصحیح نماید.
- **به سراغ یادگیرنده‌ای دیگری بروید.** بسته به شدت خطا، ممکن است از یادگیرنده بعدی بخواهید که از جایی که فردِ قبلی متوقف شده است، به نقطه‌ای در تحلیل برگردد یا به همان ابتدا بازگردد و از ابتدای فرایند، مسئله را حل کند.
- **سؤالات روشنگرانه بپرسید تا یادگیرندگان را به سمت پاسخ صحیح راهنمایی نمایید.** لحن شما در اینجا بسته به علائمی دراد که می‌خواهید به یادگیرندگان ارسال نمایید. این پیام‌ها می‌توانند حمایت‌کننده و تشویق‌کننده باشند یا بیشتر حالتِ یک بازجویی به خود بگیرند. ما بازجویی‌های سخت را برای گروه‌هایی محفوظ می‌داریم که از مهارت‌های کمی و ارتباطِ خود با کلاس اطمینان داریم. جداسازیِ یادگیرندگان به منظور طرح پرسش و پاسخ‌های سختگیرانه، اگر سرمایه اجتماعی کافی ایجاد نکرده باشید، می‌تواند به راحتی در ارتباط شما با کلاس اختلال ایجاد نماید.
- **از یادگیرنده دیگری کمک بگیرید.** ما این تکنیک قدرتمند را بسیار توصیه می‌نماییم؛ اگر یادگیرنده تنها به کمک نیاز دارد می‌توانید از یادگیرنده دیگری بخواهید او را راهنمایی کند.
- **خودتان، اشتباهاتِ یادگیرنده را تصحیح نمایید.** احتمالاً این پیشنهاد را به عنوان وسوسه انگیزترین گزینه خواهید یافت. اما هرچه بیشتر خودتان به طور مستقیم اشتباهات یادگیرنده را تصحیح نمایید، بحث را بیشتر مختل می‌سازید. این بدان معنا نیست که در تمامی مواقع، مداخله شما نامناسب است. اگر اشتباهات جزئی هستند (یک دو رقم جابجا شده است، یک نقطه اعشار نادرست، یک حذف کوچک)، یا اگر یادگیرنده تجزیه و تحلیل عالی ارائه می‌دهد و یک در یک لحظه خطای انفرادیِ ناچیزی دارد، یا شما یا محدودیتِ زمانی مواجه هستید؛ می‌توانید خودتان ادغام کنید.

هنگامی که کسی تحلیل درستی ندارد

گاهی ممکن است هیچ یادگیرنده‌ای در کلاس، تحلیل درستی انجام نداده باشد. هرچند به ویژه در کلاس‌هایی که بیش از ۱۲ نفر یادگیرنده وجود دارند، وقوع این حالت نسبتاً غیرمعمول است. در طول کلاس، باید تصمیم بگیرید که می‌توانید برخی از تحلیل‌های نادرست را ادامه دهید یا به صورت مستقیم با تحلیل صحیح مسیر را آغاز نمایید. اگر دوره آموزشی شما کوتاه است (به ویژه دوره‌های کمی)، می‌توانید به یادگیرندگان اجازه دهید که بر سر پاسخ صحیح با یکدیگر بحث کنند. این می‌تواند یک تجربه یادگیری فوق العاده باشد. اگر فکر می‌کنید یادگیرندگان به تنهایی به تجزیه و تحلیل صحیح نمی‌رسند، می‌توانید انتخاب نمایید که ادامه بحث کلاسی را به عنوان تکلیف خانگی پس از کلاس از طریق مطالعه منابع تکمیلی ادامه دهند.

یک معیار کلیدی به منظور تصمیم‌گیری درخصوص بررسی تحلیل ناصحیح این است که چقدر می‌توان از آن "تحلیل ناصحیح" آموخت. آیا این اشتباهی است که بسیاری از یادگیرندگان کلاس مرتکب شده‌اند؟ آیا احتمال تکرار این خطا در جلسات بعدی وجود دارد؟ اگر می‌خواهید تحلیل را در جلسه کلاس توضیح دهید، اولین قدم این است که تا آنجا که ممکن است تحلیل را تجزیه کنید تا در هدایت مکالمه در تمامی جنبه‌های بحث، سخت‌گیرانه نباشید. شاید لازم باشد تنها چند نکته نسبتاً کوچک اما حیاتی را توضیح دهید و یادگیرندگان بتوانند سایر نکات را به تنهایی شکل دهند.

بحث درخصوص یک مورد آموزشی کمی با اعداد یا برآوردهای ذهنی

تجزیه و تحلیل کمی برای کسب و کار، اغلب به برآوردها یا مفروضات ذهنی نیاز دارد. برای اکثر موارد آموزشی، یک تجزیه و تحلیل کامل، به طور منحصر به فردی پاسخ صحیح را به دست نمی‌دهد. در امور مالی، واریانس ممکن است از نحوه محاسبه بتا، مفروضات مربوط به رشد آتی شرکت یا سازمان، یا انتخاب عناصر قابل مقایسه در بازار ناشی گردد. در مدیریت عملیات، مفروضات مربوط به کارایی نیروی کار، مسائل لجستیکی و پیچیدگی فرآیند همگی باعث ایجاد تفاوت‌ها می‌شوند. در بازاریابی، ادراکات مختلف از رفتار مصرف‌کننده، روابط کانال و هزینه‌های بازاریابی، همگی بر نتیجه تأثیر می‌گذارند. در بسیاری از موارد آموزشی، رویکردهای مناسب بی‌شماری به منظور انجام تحلیل نیز وجود دارند.

پس چگونه برای این موضوع در بحث کلاسی برنامه‌ریزی و مدیریت کنیم؟ شما در طول بحث دو انتخاب اساسی دارید: از اعداد و داده‌های کمی خود استفاده کنید، یا اعداد و داده‌های کمی یادگیرندگان را به کار ببندید. هر کدام جنبه‌های مثبت و منفی دارند. هرچه بیشتر از اعداد خود استفاده نمایید، از صحت آنها مطمئن‌تر خواهید بود (اگرچه حتی اساتید نیز اشتباه می‌کنند) و سردرگمی برای شما و یادگیرندگان کاهش می‌یابد. اما این خطر را نیز به همراه دارد که روند بررسی اعداد و داده‌های کمی به بازی تبدیل می‌گردد که در آن یادگیرندگان سعی می‌کنند حدس بزنند تحلیل شما چیست. از سوی دیگر، می‌توانید از یک یا چند دانش آموز بخواهید که مراحل تجزیه و تحلیل خود را طی کنند. این مستلزم ریسک بسیار بیشتری است. یادگیرندگان ممکن است در منطق یا محاسبات، اشتباهاتی داشته

باشند که تشخیص آنها در طول بحث دشوار است. ممکن است گروه سردرگم گردد. قرار دادن یادگیرندگان در جایگاه مجری و ارائه دهنده تحلیل، می تواند برای تمامی افراد درگیر ناراحت کننده باشد.

اگر هدف اصلی شما برای جلسه کلاس، درک منطق کلی مسئله است؛ اما لزوماً بر درک جزئیات اعداد تأکید ندارید؛ در این صورت کمک خواستن از یادگیرندگانی که ساختار را ارائه می دهند، اما اعداد شما روی تخته برای ثبات استفاده می گردند (با اعداد شما تحلیل می نمایند)، می تواند انتخاب درستی باشد. شما می توانید چندین یادگیرنده را بدون معرفی اعداد متناقضی که راه حل منسجمی به دست نمی دهند، در بحث مشارکت دهید. اما ما از شما می خواهیم تا حد امکان از اعداد و داده های یادگیرندگان استفاده نمایید، حتی اگر این داده ها نامرتب باشند. هنگامی که تحلیل به صورت ذهنی باشد، واریانسی که از تحلیل یادگیرندگان به دست می آورید برای یادگیری ارزشمند است. اگر با خطای منطقی مواجه شدید، می توانید از راهبردهایی که پیش تر درخصوص آن صحبت شد، به منظور تصحیح تحلیل ها استفاده نمایید، یا اگر بقیه تجزیه و تحلیل درست بود، اجازه دهید یادگیرندگان مسیر را ادامه دهند و شما هم به سادگی به اشتباهات اشاره نمایید.

استفاده از گروه ها

بسته به شرایط پذیرش در برنامه شما و پیش نیازهای دوره، ممکن است یادگیرندگانی داشته باشید که تنها به منظور یادگیری مطالب نظری تلاش می نمایند. گروه ها می توانند پشتیبانهای ارزشمند برای این یادگیرندگان باشند. در صورت امکان می توانید از بحث های گروهی آنلاین استفاده نمایید. با بیان دقیق سؤالات، به منظور آغاز و تداوم این بحث ها و نیاز به پاسخ از هر یادگیرنده، می توانید درک مفاهیم نظری را پیش از شروع بحث به طرز چشمگیری بهبود بخشید. در صورت امکان، هر یک از گروه ها را با یک یا دو یادگیرنده متخصص در مباحث، گروه بندی نمایید تا بتوانند از افرادی حمایت نمایند که در حال دفاع از آراء و ایده های خود هستند. همین توصیه درخصوص اقداماتی صدق می نماید که پس از بحث ها، به گروه ها محول شده اند. همچنین می توانید از کار گروهی در کلاس به منظور تقویت درک مفاهیم استفاده نمایید. بحث های مختصر یا مبسوط درخصوص مباحث موردکاوی یا مفاهیم کاملاً نظری، اجرا می گردد.

ما دریافته ایم که بسیاری از یادگیرندگان با دانش کمی عالی، هنگام ارائه یک مورد آموزشی به عنوان یک مجموعه از مسائل، به کارگیری مهارت های مناسب را نادیده می گیرند. به عنوان مثال، بیل به دانشجویان کارشناسی ارشد در رشته مالی آموزش داده است تا هنگام تصمیم گیری تجاری درخصوص فناوری اطلاعات، حسابداری ارزش زمانی پول (یک مفهوم بسیار اساسی) را در نظر بگیرند.

آموزش محتواها و مواد آموزشی فنی

"فناوری" برای بسیاری از یادگیرندگان (و تعداد معدودی از اعضای هیئت علمی) یک کلمه ترسناک است. ما تجربه نمودیم که با حذف کلمه "فناوری"، تعداد متقاضیان شرکت در دروه، دو برابر شد. با این وجود، نه یادگیرندگان و نه مدرسان نمی‌توانند از فناوری به‌عنوان مبحث موردکاوی غافل شوند. با توجه به اینکه تغییرات در فناوری موجب ایجاد تغییرات فراوانی در کسب‌وکار می‌گردد و پاسخ به تغییر، مستقل از اینکه فرد چه موقعیت شغلی دارد یا در آرزوی چه جایگاهی است، برای مدیران و رهبران جهان اولویت دارد. بهتر است ما فناوری را به یادگیرندگان آموزش دهیم، اما با توجه به اینکه آنها پیشینه فنی محدودی دارند، چگونه می‌توانیم این مهم را تحقق بخشیم؟

نیاز است به منظور مؤثر بودن، بر ترس از فناوری فائق آیید. همچنین بهتر است با مشکل قانونی یادگیری پیچیدگی‌های مبحث نیز مقابله نمایید. اقدام نخست را بهتر است بر اساس تکنیک‌های انگیزشی انجام دهید، اقدام دوم را نیز باید بر مبنای آموزش به یادگیرندگان در درک معنای عناصر، برقراری ارتباط میان عناصر و به تدریج توسعه واژگان فناورانه، انجام دهید.

ایجاد انگیزه در مطالعه فناوری

همانطور که نمی‌توانید با گفتن این که ریاضیات آسان و سرگرم کننده است، دانش آموزان دبستانی را تشویق نمایید تا ریاضیات را دوست داشته باشند؛ به همان ترتیب نمی‌توانید دانشجویان بازرگانی را تشویق کنید که فناوری را صرفاً به دلیل جذابیت آن دوست داشته باشند. در عوض، ما با تأکید بر اهمیت درک فناوری در تجارت، با ذکر مثال‌هایی از چگونگی تأثیر خصوصیات فناوری بر کسب‌وکار، بحث را آغاز می‌نماییم. علاوه بر آن، با تأکید بر اینکه دانستن نحوه عملکرد و تکامل فناوری به شما کمک می‌کند از اشتباهات پرهزینه اجتناب نمایید، به یادگیرندگان انگیزه می‌دهیم (Andersen, 2005).

اسپن، یک بار به کلاسی از دانشجویان استراتژی تکلیف داد. او به آنها گفت و انمود نمایند که برای یک تولیدکننده چاپگرهای جوهرافشان کار می‌کنند (به عنوان مثال، HP، Canon، Epson یا Lexmark). استفاده از جوهرافشان، دستگاه چاپگرها بسیار ارزان هستند و شرکت‌ها تمام پول خود را از کارتریج‌های جوهر به دست می‌آورند. استراتژی که گاهی استراتژی "استراتژی ژیلت: تیغ صورت و تیغ‌ها" نامیده می‌شود، زیرا در آن صنعت و همچنین در صنایع مشابه، مشتری بابت خدمات رسانی پول می‌دهد. صنعت چاپگرهای جوهرافشان، توسط تولیدکنندگان کارتریج‌های جوهر بدون مارک تجاری (تقلبی) و همچنین شرکت‌هایی که کارتریج‌های اصلی را دوباره شارژ می‌کنند یا ابزارهای شارژ مجدد می‌فروشند، با چالش مواجه شده است. یادگیرندگان وظیفه داشتند تا استراتژی‌هایی را برای شرکت‌های چاپگر جوهرافشان ارائه دهند تا از مدل کسب‌وکار خود محافظت نمایند. هنگامی که زمان شروع بحث فرا رسید، اسپن آن را با پرسیدن این سوال آغاز نمود: "چاپگر جوهرافشان چگونه کار می‌کند؟". یادگیرندگان نسبتاً عصبانی شدند و

اظهار داشتند که آنها دانشجوی دانشکده کسب و کار هستند. وظیفه آنها بازاریابی، فروش و سودآوری بود و جزئیات نحوه عملکرد محصول به آنها مربوط نمی‌گردد.

اسپن اشاره داشت که بازار دیگری وجود دارد - پرینترهای لیزری - که در آن تجهیزات، گران و جوهر نسبتاً ارزان‌تر است. بلافاصله از آنها پرسید "به نظر شما دلیل چیست؟". دانشجویان پاسخ دادند که چاپگرهای لیزری برای مشاغل اداری و صنعتی و چاپگرهای جوهرافشان برای خانه استفاده می‌شوند. اسپن نشان داد که در چاپگرهای جوهرافشان، سازوکار چاپ، هیچ قطعه متحرکی ندارد و اگرچه توسعه آن گران است، اما تولید آن ارزان است. می‌توان آن را در ابعاد ریزتر تولید نمود و روی کارت‌ریج قرار داد و خود چاپگر را به یک دستگاه انتقال کاغذ نسبتاً ساده تبدیل نمود. از طرف دیگر، یک چاپگر لیزری دارای یک رول بسیار گران قیمت حساس به نور است که (حداقل تا سال ۲۰۰۸) نمی‌توان آن را از خود چاپگر جدا ساخت. از این رو، خود فناوری‌های چاپگر به شدت بر استراتژی شرکت‌هایی تأثیر می‌گذارند که آنها را می‌فروشند. به عبارت دیگر، اگر فناوری را بشناسید، مدل کسب و کار را بهتر درک می‌نمایید.

ساختار آموزش فناوری

آموزش فناوری از طریق موارد آموزشی، تا زمانی که یادگیرندگان عواقب تغییرات فناوری را درک نمایند؛ چندان به آموزش خود فناوری مربوط نمی‌گردد. کاربردهای فناوری، بسیار شبیه به آموزش موارد آموزشی کمی است که پیش‌تر توضیح داده شد. اطمینان داشته باشید که یادگیرندگان، هر بخش را درک می‌کنند و سرعتی را حفظ می‌نمایند که امکان تأمل را فراهم می‌سازد. به منظور تسهیل درک و تأمل، استراتژی‌هایی توصیه می‌گردند:

- یادداشت‌ها و سایر مطالب را به منظور توضیح نحوه عملکرد فناوری ارائه دهید. منابع بسیاری در دسترس هستند؛ از جمله می‌توان به پایگاه حاوی مطالب کمکی در مورد کاوی، مقالات در مجلات تجاری یا وبسایت‌ها و ویکی‌پدیا، ویدیوها و ارائه‌ها توجه نمایید. اما تا حدودی مراقب باشید، ممکن است اطلاعات فراوانی در خصوص فناوری‌ها وجود داشته باشد. همچنین وبسایت‌هایی وجود دارند که به ویدیوهایی در خصوص نحوه کارکردن فناوری‌ها اختصاص داده شده‌اند، اما کیفیت آن‌ها هم از منظر فنی و هم از منظر آموزشی می‌تواند نامساعد باشد. در انتخاب منابع، بسیار دقت کنید و به مطالبی بیااندیشید که صحیح هستند.
- در صورت امکان، سعی کنید زمینه‌های آزمایشی را فراهم سازید تا یادگیرندگان بتوانند استفاده از آن فناوری را بیاموزند. در اکثر فناوری‌های مبتنی بر وب، این کار چندان دشوار نیست. تمرین‌هایی را تنظیم نمایید که یادگیرندگان را به استفاده از فناوری وادار می‌سازد. اگر بحث در خصوص استفاده از "ویدئو کنفرانس" است، به کلاس آموزش دهید یا تمرینات گروهی را با استفاده از ویدئو کنفرانس تنظیم نمایید. اگر مبحث، "جمع‌سپاری" است، از یادگیرندگان بخواهید ویکی‌پدیا را ویرایش نمایند (به مثال مطرح شده در فصل ۲ مراجعه نمایید). اگر مبحث مربوط به "ایجاد وبسایت" است، از یادگیرندگان بخواهید با استفاده از ابزارها و خدمات آزادانه، وبلاگ‌هایی راه‌اندازی نمایند یا وبسایت‌های شرکتی را نقد نمایند.

- تا آنجا که ممکن است از یادگیرندگان به منظور توضیح درخصوص نحوه کارکرد امور و تأمل در ماهیت صنایع فناورانه استفاده کنید. می توانید این کار را با تماس با یادگیرندگان در کلاس درس یا با کنار هم قرار دادن گروه های فیزیکی یا مجازی انجام دهید و مطمئن گردید که در هر گروه، افرادی با تجربه فنی وجود دارند.
- در طول بحث، توقف داشته باشید و توضیح دهید (یا بهتر است از شخص دیگری توضیح دهد) چه فناوری هایی هستند و چه کاری انجام می دهند.

هنگام تعمق و تأمل در مورد آموزشی، زمانی را به منظور ارائه ساختار به بحث اختصاص دهید و اطمینان حاصل نمایید که یادگیرندگان متوجه تفاوت فناوری ها می گردند. ما دریافته ایم که آغاز با موارد آموزشی پیچیده با ایجاد یک جدول زمانی می تواند مفید باشد، به خصوص اگر بتوانید به فناوری از زمان های قبل مراجعه نمایید. در جدول زمانی، فناوری ها را به یکدیگر مرتبط سازید و معنای آنها را از نظر غیر عملیاتی بودن، هزینه، نگهداری، استانداردها و تأثیر بر مدل کسب و کار مشخص نمایید. با این حال، از استراتژی جدول زمانی استفاده نمایید که می تواند بخش اعظم از زمان بحث را مدیریت نماید.

یک مشکل عجیب درخصوص دوره های غنی از فناوری این است که اغلب یادگیرندگان قادر نیستند از فناوری ها، به درستی استفاده نمایند. ما (بیل و اسپن) هر دو یادگیرندگانی داشته ایم که به کلاس های مدیریت فناوری اطلاعات یا استراتژی فناوری می آیند و تصور می نمایند که عملکرد مناسبی دارند، زیرا تجربه طولانی ای در برنامه نویسی کامپیوتر، پیکربندی شبکه ها، یا به طور سایر پروژه های عملیاتی دارند. به طور شگفت انگیزی اغلب، این افراد در کلاس های مدیریت فناوری شرکت نمی کنند. دو دلیل برای عدم استقبال وجود دارد. اغلب، آنها فکر می کنند که از آنجایی که فناوری را می دانند، می توانند یا آمادگی کمتری در بحث مشارکت نمایند که این خود به تحلیل های سطحی و دارای سوگیری خاصی منجر می گردد که خالی از تفکر است. در مواقع دیگر، آنها نمی توانند افکار خود را درخصوص فناوری بیان نمایند، زیرا آن را به خوبی می دانند، یعنی تخصص عمیق اما اغلب محدود آنها اجازه نمی دهد که به طور انتزاعی فکر کنند. گهگاهی مشخص می گردد که تخصص آنها چندان عمیق نیست. جعل مهارت فنی سخت نیست تا زمانی که مخاطبان شما کمتر از شما بدانند. در هر صورت، نیاز است که شما از این مشکل آگاه باشید و به نحوه مدیریت آن بپایانید. مخصوصاً به ناامیدی بسیاری از یادگیرندگان دارای ذهن فنی در هنگام دریافت نمرات بیانید. با آنها صحبت کنید و توضیح دهید که دانستن فناوری مساوی با دانستن نحوه مدیریت یک سازمان و استراتژی آن نیست.

نتیجه

تدریس محتواها و مواد کمی و فنی در یک کلاس مورد کاوی، چالش های ویژه ای ایجاد می نماید، اما اجازه می دهد تا اعداد و فناوری را به عنوان بستر تحلیل در نظر بگیرند، مفروضات را زیر سوال ببرند. همچنین، اهمیت به کارگیری

تجزیه و تحلیل را در موقعیت‌هایی را متمایز می‌سازد که به نظر می‌رسد اعداد ناقص هستند. ما قویاً از استفاده از تدریس موردکاوی برای آموزش کمی و آموزش فناوری دفاع می‌نماییم. شما به جای دانش فنی، دانش چرایی را آموزش خواهید داد، که در ذهن ما بی نهایت مهمتر است.

ارجاعات

- Andersen, E. (2005). The S-curves of sinks, and technology. In *Ubiquity* (Vol. 2005, Issue June, p. 1). ACM New York, NY, USA.
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Harvard Business Press.

فصل ۷: تنظیم با توجه به زبان و فرهنگ

آموزش عالی به طور فزاینده‌ای، به یک تجارت جهانی تبدیل شده است. تعداد یادگیرندگانی که در خارج از کشورهای بومی خود به دانشگاه می‌روند، در سراسر جهان در حال افزایش است. بسیاری از دانشکده‌های کسب و کار، در حال ایجاد پردیس‌ها و برنامه‌های آموزشی مشترک در کشورهای دیگر هستند و بازار مدرسان بین‌المللی، به ویژه در "بازار اجرایی"، در حال رشد است. "جهانی شدن"، نیاز به مدرسان - به ویژه مدرسانِ موردکاوی - را به منظور درک و آمادگی برای چالش‌های ناشی از تفاوت‌های زبانی و فرهنگی افزایش می‌دهد. زبانِ انگلیسی، زبانِ آموزشِ عالیِ کسب و کار است. بنابراین با فرض اینکه اکثر مدرسان نیز به زبان انگلیسی تدریس می‌نمایند، سه چالش در این فصل از کتاب در نظر گرفته می‌شوند:

- یادگیرنده خارجی: پذیرش دانشجویان خارجی در کلاس انگلیسی زبان.
- مدرس خارجی: چالش‌هایی که شما به عنوان یک مدرس با آن مواجه هستید. زمانی که انگلیسی، زبانِ اولِ شما نیست و مجبور هستید به زبانِ انگلیسی تدریس نمایید.
- معلم انگلیسی زبان در خارج از کشور: مسائل مربوط به زمانی است که شما به زبانِ اصلیِ کشوری که در آن تدریس می‌نمایید، صحبت نمی‌کنید و ممکن است با فرهنگ آن آشنا نباشید.

به نظر ما، تفاوت‌های بین‌المللی، در محیط کلاسی دانشکده کسب‌وکار بیش از حد مورد توجه قرار می‌گیرند. به نظر ما دانشجویان بازرگانی بیشتر از دانشجویان هموطن خود در سایر رشته‌ها، شبیه به دانشجویانِ هم رشته خود در سایر نقاط جهان هستند. مسئله اصلی، زبانِ یادگیرندگان (و نه فرهنگ) آنها است. برخی تفاوت‌های فرهنگی نیز مانند

انتظارات در خصوص تدریس، رابطه میانِ مدرس و یادگیرنده و رفتار یادگیرندگان هنگام تعامل با مدرس و تعامل با یکدیگر وجود دارند. دانستن این تفاوت‌ها مفید است، اما نباید از این موارد هراسید. اکثر یادگیرندگان به سرعت به کلاسی‌های خارجی و به هم‌کلاسی‌های خود عادت می‌کنند. به هر حال، آنها پس از اتمام کارِ کلاسی با یادگیرندگانِ خارجی ملاقات خواهند داشت و هنگام تحصیلی نیز درک افرادِ خارجی (نسبت به یکدیگر و نسبت به محیط) افزایش می‌یابد.

زبان دستورالعمل آموزشی

یک سوال تکراری، در بسیاری از دانشکده‌های کشورهای غیرانگلیسی زبان این است که "آیا نیاز است مباحثِ کلاس به زبان انگلیسی یا به زبان مادری تدریس شوند؟" نظرات بر مبنایِ آداب و رسوم محلی، مهارتِ زبانِ مدرس و یادگیرندگان، سن و پیشینه یادگیرندگان و خط‌مشی مؤسسه آموزشی متفاوت هستند. الزام به تدریس به زبان انگلیسی، برخی از یادگیرندگان را از فرایندِ یادگیری عقب می‌اندازد، اما موجب می‌گردد یادگیرندگانِ خارجی (به عنوان مثال، دانشجویان انتقالی) تمایل بیشتری به مشارکت داشته باشند و می‌تواند تنوع دیدگاه‌ها و در بسیاری مواردِ آموزشی، سطح و کیفیت بحث را افزایش دهد.

اگر تمام افرادِ کلاس، با زبان محلی راحت‌تر باشند، دلیلی به منظورِ برگزاریِ جلسات به زبان انگلیسی وجود ندارد. اما اگر اینطور نیست، می‌توان دوره را به زبان انگلیسی برگزار نمود. یک قانون متداول، به ویژه در دانشکده‌های تجارت و کسب و کار در اروپا، این است که اگر حداقل یک یادگیرنده در کلاس بخواهد تدریس به زبان انگلیسی باشد، باید خواسته او محقق گردد. بسیاری از اساتید در اولین جلسه کلاس، در این خصوص از یادگیرندگان نظرخواهی می‌کنند. توصیه می‌نماییم پیش از کلاس، از یادگیرندگان نظرسنجی کنید تا به کسانی تمایل به تدریس به زبان انگلیسی دارند این امکان را بدهید که بدون ترس از نگاه‌های سختِ هم‌تایان، نظر خود را مطرح سازند.

با یک هشدار کار را آغاز می‌نماییم: ما یادگیرندگانی از هر گوشه جهان داشته‌ایم و در بیش از ۱۵ کشور، دوره‌ها و بحث‌ها را تسهیل نموده‌ایم. با این حال، تظاهر نمی‌کنیم که می‌توان به یک نمای کلی کامل از مبحث، نزدیک شد. ما این فصل را بیشتر از منظر کشورهایِ اروپایی-آمریکایی می‌نویسیم؛ زیرا، تجربه ما از این مناطق جغرافیایی بدست آمده است. از این رو، آنچه را که در اینجا می‌گوییم، تنها به عنوان نقطه آغازی بر مبنای تجربه (در برخی مواقع، شکست‌ها) در نظر بگیرید و تلاش آگاهانه‌ای به منظورِ یادگیری از تجربه خود انجام دهید. این موضوعی نیست که شما از آن وحشت داشته باشید. اکثر یادگیرندگان، کاملاً با شما همراه خواهند بود؛ بنابراین چندان نگران نباشید.

یادگیرندگان خارجی

حضور یادگیرندگان خارجی در کلاس، دیدگاه‌های ارزشمندی را فراهم می‌نماید، اما چالش‌هایی را نیز به همراه خواهد داشت. یادگیرنده خارجی ممکن است به دلایل زبان یا مسائل دیگر نتواند با امکاناتی مشابه با دانشجویان داخلی، در کلاس شرکت نماید. برخورد با یک یا چند یادگیرنده خارجی آسان است، اما در بسیاری از دانشکده‌ها، تعداد یادگیرندگان خارجی بسیار فراتر از چند نفر است. ممکن است دانشکده شما به منظور جذب یادگیرندگان خارجی برنامه داشته باشد. برنامه احتمالاً شامل برخی اطلاعات مبنایی درخصوص عملکرد در کشور و منطقه محلی و همچنین اطلاعات دانشگاهی، از جمله استانداردها و هنجارها است. اطمینان یابید که یادگیرندگان در جلسات آموزشی (دوره‌های گذشته) چه آموخته‌اند و در صورت لزوم، داده‌ها را تکمیل نمایید (یا اصلاح کنید).

ما اغلب از یادگیرنده خارجی می‌شنویم که به دلیل ضعف در زبان انگلیسی، آنها را از صحبت در کلاس معاف نماییم. ما هرگز این را نمی‌پذیریم و به آنها می‌گوییم که توانایی صحبت کردن به زبان انگلیسی در سطح قابل قبولی، برای پذیرش در هر برنامه دانشکده کسب و کار الزامی است. این نگرش، مسئولیت (مسئولیت انتخاب و حضور در دوره) را متوجه دانشجو می‌سازد و شما را از رعایت ملاحظات خاص معاف می‌نماید، اما مشکل مشارکت را حل نمی‌نماید. به ویژه، یادگیرنده‌ای که نظرات نامفهومی را اظهار می‌نماید، می‌تواند جریان بحث را به شدت مختل سازد و انرژی کلاس را کاهش دهد. ما از برخورد با این معضل به همان روشی برخورد خواهیم داشت که شما با یادگیرندگان دارای مسائل گفتاری یا سایر مسائل، حمایت می‌نمایید. کار گروهی یا کار به صورت دو نفره، ممکن است کمک کند و به یادگیرندگان اجازه می‌دهد در گروه هم زبان خود بحث را ادامه دهند.

هشدار دادن محتاطانه به یادگیرندگانی که مهارت‌های زبانی ضعیفی دارند، می‌تواند به او زمان بدهد تا خودش را آماده سازد و کلمات مناسب را بیابد و شاید برخی از سخنانش را به نگارش درآورد. توجه داشته باشید که نمی‌خواهید یادگیرندگان، همه نکات را رمزنگاری نمایند. شما انتظار دارید او منطق کلی را درک نماید. هرچند این خطر وجود دارد که از یادگیرندگان (حتی زمانی که نمی‌دانند) فراخوانی شود تا نظرات خود را بنویسند و سپس در صورت نامرتب بودن، نظرات را اصلاح نمایند، زیرا هرگز جایگاهی را پیدا نخواهند نمود که نظرات خود را در آن اظهار نمایند (استفاده از نوشتار به جای گفتار).

شما نیز به عنوان مدرسِ موردکاوی، با کسب تجربه، توانایی خود را به منظور درکِ ناصحیحِ متونِ انگلیسی تقویت خواهید نمود؛ اما به یاد داشته باشید که این لزوماً برای یادگیرندگان انگلیسی زبان شما صادق نیست. بنابراین ممکن است مجبور شوید در بحث کلاس، اطمینان یابید که تمامی یادگیرندگان منظور را فهمیده‌اند. برعکس، گاهی شاهد هستیم یادگیرندگانی با مهارت‌های انگلیسی عالی و شخصیتی اجتماعی برجسته، بر کلاس درس مسلط می‌گردند. این درحالی رخ می‌دهد که بعضاً ممکن است نظرات آنها سطحی باشد. به عنوان یک مدرس، تکیه بر این دسته از یادگیرندگان می‌تواند وسوسه‌انگیز باشد؛ زیرا آنها سرعت و انرژی را در کلاس حفظ می‌نمایند. از این کار اجتناب ورزید. در عوض، این یادگیرندگان را برای موقعیت‌های دشوار نگه دارید. اطمینان یابید که یادگیرندگان (به ویژه یادگیرندگان خارجی)، نظرات خود را به سایر افراد تفهیم می‌نمایند. نظراتی که بر مبنای مشارکت‌های پیشین است.

حتماً سؤالاتی مطرح سازید تا نشان دهید که هنگامی که فردی پاسخ‌های سطحی می‌دهند، شما این مسئله را دریافته‌اید.

حتی اگر یک یادگیرنده خارجی، به زبان انگلیسی مسلط باشد؛ باید بدانید که هر چقدر هم که عملکرد عالی داشته باشد ممکن است به منظور شرکت در بحث کلاسی با مسائلی روبرو گردد. تا زمانی که یک یا دو سال در مکانی زندگی نکرده باشید، به سختی می‌توانید یک بحث را به صورت سریع دنبال نمایید. صرفاً به این دلیل که نیاز است هر کلامی را که می‌شنوید ترجمه کنید و سپس پاسخی را تدوین نمایید. به عنوان مثال، زبان مادری اسپن، نروژی است. او به عنوان یک دانشجوی فارغ التحصیل به ایالات متحده آمد در حالی که به صورت سلیس به زبان انگلیسی صحبت می‌کرد، اما متوجه شد که دو سال طول می‌کشد تا در محاوره‌ها و جناس‌های زبانی^۱ به تسلطی برسد که بتواند در مراسم‌ها شرکت نماید.

توجه داشته باشید که یادگیرندگان خارجی می‌توانند مطالب و نکاتی را مطرح سازند که به نظر توهین‌آمیز یا حتی برانگیزاننده به نظر می‌رسد، اما لزوماً چنین نیست. بسیاری از ترجمه‌های مستقیم از یک زبان خارجی به انگلیسی (و راه دیگر) می‌توانند مفاهیمی داشته باشند که یادگیرندگان ممکن است از آن بی‌اطلاع باشند، خصوصاً اگر به نژاد و جنسیت، توجه نگرند. به عنوان مثال، یک خارجی ممکن است با ترجمه مستقیم از زبان مادری خود به زبان انگلیسی، ضمائر را اشتباه به کار ببرد. به همین ترتیب، برخی از زبان‌ها (آلمانی و زبان‌هایی که در اسکاندیناوی صحبت می‌شوند) هنگام ترجمه تحت اللفظی به انگلیسی می‌توانند تقریباً در تقابل مستقیم با معنای حقیقی کلمات و جملات به نظر برسند. همانطور که گاهی ترجمه انگلیسی به معنای حقیقی کلمه، برای یک ژاپنی بسیار بی‌ادبانه به نظر می‌رسد. نگرش‌ها نسبت به فحش دادن، شوخی‌های جنسی و شوخی‌های مذهب در سراسر جهان متفاوت هستند. برخی از یادگیرندگان آنچه را که می‌اندیشند زبان عادی روزمره است از موزیک ویدیوها و نمایش‌های کمدی برمی‌دارند و آن را به زبان می‌آورند! ممکن است آنها درک نمایند که مطرح ساختن فحش دادن بی‌وقفه و کنایه‌های جنسی در گفتار، جایز نیست.

اشتباه و لغزش کلامی در کلاس درس

اگر یادگیرنده‌ای در کلاس، مطلب ناپسندی را مطرح نماید، اسپن ترجیح می‌دهد در زمان استراحت با او صحبت نماید. بیل ترجیح می‌دهد مستقیماً در لحظه به آن بپردازد تا نشان دهد که چنین نظراتی غیرقابل قبول هستند. بسته به زمینه، پاسخ او ممکن است از یک اصلاح ساده تا یک بحث جدی، متغیر باشد. هر کاری که انجام می‌دهید، یک درگیری عمومی را بر مبنای واکنش‌های درونی آغاز ننمایید، مگر اینکه یادگیرنده

^۱Language puns

موضوع را بیان نماید که به وضوح توهین آمیز باشد. در این صورت می‌توانید مستقیماً با او بحث کنید. اطمینان یابید که با یادگیرنده آزرده نیز گفتگو خواهید نمود تا مبادا با وضعیت غیر قابل کنترلی مواجه گردید.

توجه داشته باشید که گاهی ترجمه مستقیم کلمات به زبان های دیگر، وجود ندارند. اسپن زمانی که دانشجوی کارشناسی ارشد بود با کلماتی مانند "نفوذ"، "فراگستر" و "اختلال" (در مفهوم فناوری) مشکل داشت، تنها به این دلیل که در زبانِ نروژی برای بیان معنای دقیق برخی از واژگان (مانند مثال‌های فوق)، به یک جمله کامل یا یک پاراگراف نیاز است. در زبانِ نروژی، نفس کشیدن شدید (ایجاد وقفه حینِ ادای کلمات) می‌تواند یک جمله کاملاً متفاوت را تشکیل دهد. به عنوان مثال، کلمه‌ای مانند kladdeføre به معنای مجموعه خاصی از شرایط برفی به منظورِ اسکیِ کراس کانتری است. در ترجمه این کلمه به زبانِ آمریکایی، حداقل به یک پاراگراف طولانی نیاز است (هم در کاربرد تحت اللفظی و هم در کاربرد مجازی). این مسائل به غیر انگلیسی زبانان محدود نمی‌گردد. انگلیسی استرالیایی، هندی و بریتانیایی حاوی عبارات فراوانی هستند که می‌توانند چالش آفرین باشند.

ایجاد تنظیمات با توجه به یادگیرندگان خارجی

تا حد امکان، دوره خود را با استفاده از موارد آموزشی در طیف وسیعی از کشورهای تحت پوشش و با قهرمانان مختلف تطبیق دهید. به منظور اینکه بحث مؤثر باشد؛ درخصوص برخی از رفتارهای احتمالی خود و یادگیرندگان (بومی) آگاه باشید:

- بسیاری از یادگیرندگان خارجی، به فرهنگ "به خاطر سپاری" و "حفظ کردن"، عادت دارند. آنها به کار با انتزاعات، مفاهیم "غیرواقعی" یا چارچوب های نظری عادت ندارند. شما می‌توانید با صریح و روشن بودن هم در برنامه درسی و هم در بحث‌ها، پرهیز از پرسش میانِ مفاهیم بدون آمادگی و ارائه توضیحاتی مانند نشان دادن نحوه انجام تحلیل (تحلیلِ مواردِ آموزشیِ مجمل و کوتاه) به آنها کمک کنید.
- تفاوت‌های قابل توجهی میان فرهنگ‌ها، درخصوص گفتگوها و بحث‌های کلاسی وجود دارند. به عنوان مثال، پرسیدن از یک یادگیرنده آمریکایی درخصوص اهداف شغلی و جاه‌طلبی‌های زندگی کاملاً درست و متداول به نظر می‌رسد، اما از نظر یادگیرندگان اروپایی و آسیایی، طرح این سوال در یک دانشکده کسب و کار لزومی ندارد. در ایالات متحده می‌توان آشکارا به دین اشاره نمود (مثلاً در اظهار نظر درخصوص رفتن به کلیسا در روزهای یکشنبه) اما در اروپای شمالی، صحبت درخصوص دین و مذهب، به شدت شخصی است و در کلاس درس چینی، کاملاً نامناسب تلقی می‌گردد.
- اطمینان حاصل نمایید که تمام اصطلاحات مطرح شده در بحث‌ها دارای تعریف واضح و مشخص هستند. در صورت امکان، ریشه شناسی را نیز در نظر بگیرید که می‌تواند تعاریف را حتی برای یادگیرندگان بومی و داخلی نیز جالب تر نماید.

- به طور اتفاقی و بدون توضیح، از اشاره به نام شرکت‌های محلی، حتی اگر از نام‌های بزرگ کشور شما هستند، پرهیز نمایید. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های معروف آمریکایی که اغلب به عنوان نمونه‌های مدیریتی استفاده می‌شوند (Sears, USAA, AT&T, Best Buy, Comcast, Verizon, Nordstrom) در خارج از ایالات متحده فعالیت نمی‌کنند. یا حداقل با نام تجاری داخلی خود و با استانداردهای داخلی، در سایر کشورها حضور ندارند. این موضوع در هنگام مراجعه به مدیران خاص این شرکت‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد. اگر یادگیرندگان، حداقل یک سال در این کشور اقامت داشته باشند، برخی از ارجاعات ممکن است کارساز باشند و یادگیرندگان بتوانند از منابع مناسب بهره ببرند.
- دید وسیع‌تری نسبت به توانمندی‌های شرکت‌های داخلی نسبت به شرکت‌های خارجی در همان صنعت داشته باشید. استناد اجمالی، به بهترین شیوه‌های شرکت‌های داخلی می‌تواند اعتبار را افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، هنگامی که به صنعت بانکداری، ارتباطات سیار و خطوط هوایی ایالات متحده اشاره می‌نماییم، به صناعی اشاره نموده‌ایم که به طور قابل توجهی در بسیاری از نقاط جهان از الگویی مشابه با ایالات متحده پیروی می‌نمایند.
- اظهارات مربوط به هنجارهای محلی را جزء الزامات در نظر بگیرید. به عنوان مثال، ساعات کار طولانی در برخی کشورها، حتی با وجود قوانین مخالف، رواج دارد. در حالی که در برخی دیگر کشورها اینگونه نیست. یا در مثال دیگر، در برخی کشورها، به ویژه ایالات متحده، "شلیک با اسلحه" قابل قبول است. در بسیاری از کشورهای دیگر، تقریباً غیرممکن است یا در برخی جزء ناپسندترین و غیرقانونی‌ترین اقدامات است.
- از استفاده از استعاره‌های متداول ورزشی پرهیز نمایید یا حداقل آنها را توضیح دهید. حتی عباراتی که شما فکر می‌کنید به طور گسترده‌ای قابل درک است (هوم ران، آفساید، و اسلم دانک). احتمالاً برای برخی از یادگیرندگان خارجی و طبق تجربه ما، برخی از یادگیرندگان بومی (داخلی) نیز از بین خواهند رفت.
- ارجاعات و منابع رسانه‌ای خود را توضیح دهید. یادگیرندگان خارجی ممکن است حتی با محبوب‌ترین شخصیت‌ها، برنامه‌ها و وبسایت‌های پربازدید محلی ناآشنا باشند. بیل زمان مبسوطی را در ترم به یادگیرندگان چینی اختصاص داد که مطالب خود را در یوتیوب، بارگزاری نمایند (یوتیوب در چین فیلتر بود).
- عناوین شغلی و ساختارهای سازمانی در سراسر جهان، بسیار متفاوت هستند. حتماً عبارات معادل کلمه شرکت (مانند SBU, division, enterprise, company, corporate) و مسئولیت‌های مشاغل مانند معاون، رئیس، مدیر کل و مدیر را تعریف نمایید.
- اگر ترکیبی از یادگیرندگان آمریکایی و غیرآمریکایی دارید، فاصله‌ها و حجم‌ها را هم در واحدهای متریک آمریکایی و هم انگلیسی بیان نمایید. به عنوان مثال، ترجمه "حدود ۱۰۰ یارد" به "حدود ۹۲ متر" می‌تواند درک بهتری ایجاد نماید.

معلم خارجی

در حال حاضر بسیاری از دانشکده‌های کسب و کار در سراسر جهان، دارای کلاس‌ها و حتی برنامه‌های آموزشی به زبان انگلیسی هستند. این می‌تواند برای مدرسان با مهارت‌های زبانی محدود، چالش‌آفرین باشد. در حالی که ممکن است مدرسان بتوانند به صورت قابل فهم به زبان انگلیسی صحبت کنند؛ اما مدیریت یک بحث می‌تواند یک چالش بزرگ به نظر برسد. به ویژه اگر در حین انجام بحث، از فرهنگ لغت استفاده نمایند. راه‌های مختلفی به منظور رفع این وضعیت وجود دارند. ابتدا لازم است بدانید که "کمال زبانی" برای یک مدرس الزامی نیست (به ویژه در ایالات متحده). در واقع، یادگیرندگان تا زمانی که شما نسبت به آنچه تدریس می‌نمایید، آگاه باشید؛ درخصوص جزئیات زبانی و نقایص احتمالی، شما را درک می‌نمایند. شما نیز باید به گوش دادن تمایل داشته باشید و به وضوح تلاش کنید. اگر کلاس، دارای تعدادی یادگیرندگان غیر انگلیسی زبان غیر بومی باشد، ممکن است در واقع وضعیت شما بهتر از معلم بومی آن منطقه باشد، تنها به این دلیل که می‌دانید زبان شما - و زبان فرد دیگر - ممکن است نادقیق و ناقص باشد.

زمانی که هر دو طرف به صورت ناقص به زبان انگلیسی صحبت کنند، اغلب مذاکرات تجاری به خوبی پیش می‌روند؛ زیرا مذاکره‌کنندگان به گفتگو ادامه می‌دهند تا زمانی که مطمئن شوند که هر دو معنای طرف مقابل را می‌فهمند. در حالی که مذاکره‌کننده مسلط به زبان انگلیسی، یک جمله را به دقت بیان می‌نماید و می‌اندیشد که موضوع به صورت دقیق بیان شده است. به عنوان مثال، در برخی از شرکت‌های بین‌المللی، پذیرفته شده است که زبان "انگلیسی به صورت ناقص" به عنوان زبان رسمی شرکت، در نظر گرفته شود. به خاطر داریم که این تصمیم (در یکی از شرکت‌هایی که آن را می‌شناختیم)، مدیر عامل تحصیل کرده اکسفورد را کاملاً ترساند. او با این ایده موافق نبود.

یکی از همکاران ما لهجه سنگین آمریکای لاتین داشت و لباس‌های پُر زرق و برق و رنگی خاصی می‌پوشید (متناسب با سبک آمریکای لاتین). اسپن یک بار او را به اسلو دعوت کرد تا یک مورد آموزشی کاملاً پیچیده را به کمک یکدیگر بررسی نمایند. همکار اسپن، دانشجویان نروژی را به شدت تشویق نمود تا درخصوص مورد آموزشی نظر دهند. اسپن، شاهد پویایی بی‌سابقه‌ای در کلاس بود. او با تمام ویژگی‌های ظاهری و تجربه‌اش توانست در کمتر از ۵ دقیقه یادگیرندگان را وادار سازد تا در بحث مشارکت نمایند. با وجود لهجه آمریکای لاتین و تفاوت زبانی میان او (همکار اسپن) و یادگیرندگان، بحث به صورت بسیار پویاتر از حالتی اداره شد که اسپن تا به حال آن را مدیریت می‌نمود.

شخصیت و دانش، همواره برگ برنده محسوب می‌گردند. اگر اندکی دقت نمایید و چند دقیقه به مخاطب اجازه دهید تا خود را با شما هماهنگ سازد؛ می‌توانید مشارکت را آغاز نمایید. البته، شما ممکن است با مسائل زبانی خاصی مواجه باشید و شخصیت پویا (پُرجنب و جوش) نیز نداشته باشید. توصیه ما این است که این ویژگی‌ها را در خودتان تصدیق نمایید و تا حد امکان بر ساده‌سازی کارها و فعالیت‌های خود تمرکز کنید. انرژی و توجه خود را جهت درک آنچه مخاطبان شما در کلاس می‌گویند، ذخیر نمایید. اگرچه هنگام تدریس مورد کاوی، ممکن است کمتر صحبت کنید؛ اما

^۱Linguistic perfection

^۲Broken English

توجه داشته باشید، الزامات زبانی حداقل به اندازه سخنرانی اهمیت دارند. شما بهتر است ورودی یادگیرندگان را در زمان واقعی پردازش نمایید.

ادعان به مسائل زبانی خود با یادگیرندگان، می‌تواند به شما کمک نماید. با به اشتراک گذاشتن این واقعیت که شما با این مشکل دست و پنجه نرم می‌نمایید (و به هر حال نمی‌توانید آن را برای مدت طولانی پنهان نمایید)، می‌توانید از یادگیرندگان همدلی دریافت نمایید. تا زمانی که آنها ببینند که شما سخت در حال تلاش هستید، با شما همراه خواهند بود. هر چند در این مورد زیاده روی ننمایید. ممکن است آنچه از نظر شما یک مشکل جدی است، اصلاً برای تمام یادگیرندگان به عنوان مشکل جدی در نظر گرفته نشود. در این صورت، مانند بسیاری از مواقع دیگر، تصدیق شما تأییدی بر مشکلی باشد که بسیاری از یادگیرندگان درکی نسبت به آن ندارند.

مشکلات زبانی شما، نباید به زمان استراحت برای یادگیرندگان تبدیل گردد (به عبارت دیگر، مسائل شما نباید وقفه‌هایی را در کلاس ایجاد نماید). می‌توانید با به حداقل رساندن مشارکتهای خود و حرکت از یادگیرنده به یادگیرنده دیگر بدون درج یا ثبت نظرات، کمبودهای زبانی خود را به قدرت تبدیل نمایید. شما می‌توانید فرایند را با سؤالات بعدی دقیق همراه سازید تا یادگیرندگان را وادار نمایید که نظرات خود را تبیین کنند. به این ترتیب، درک مطالب برای شما (و سایر شرکت کنندگان با مسائل زبانی) آسان تر می‌گردد. شما می‌توانید یک چالش کامل، برای یادگیرندگان ایجاد نمایید. هنگامی که از شما خواسته می‌شود مطلبی را به زبان ساده‌تر توضیح دهید، فرصت بسیار خوبی به منظور افشای تفکر نامرغوب و اصطلاحات غیرمتداول بدست خواهد آمد. تلاش شما جهت واضح سازی مطالب و بیان به زبان ساده، می‌تواند ذهن کنجکاو و دقیق مخاطبان را به خود جلب نمایند. یادگیرندگان، کنجکاو خواهند شد و به دقت به گفته‌های شما توجه خواهند نمود.

مسئله "ساده سازی"، به قدرت پردازش مغز بستگی دارد. از آنجایی که برای فکر کردن به یک زبان خارجی به "چرخه‌های مغز" خود نیاز دارید، بهتر است تا حد امکان بر مهارت ساده سازی (تمام موضوعات) تمرین و تلاش نمایید. هنگام آماده سازی کلاس، به ساختار توجه ویژه‌ای داشته باشید، اگر می‌توانید نکات مربوط به زبان (و بیان) را از قبل بررسی نمایید و درخصوص مقاصد خود به دقت بیاندیشید. سعی کنید از انجام چند کار همزمان خودداری نمایید. اگر از نوشتن روی تخته و تسهیل همزمان بحث، خسته شده اید، از یادگیرندگان به منظور نوشتن و مدیریت تخته استفاده نمایید. این اقدام به شما اجازه می‌دهد تا بیشتر روی گفتگوها تمرکز نمایید. به برنامه زمانی خود ادامه دهید و در حین حرکت مطمئن شوید که یادگیرندگان نکات را به وضوح درک می‌نمایند.

معلم خارج از کشور

هنگامی که در خارج از کشور تدریس می‌نمایید، در واقع یک مهمان هستید و نمی‌توانید قوانین را مطابق با شیوه اجرا در کشور خود، اجرا نمایید. بهتر است تا زمانی که با محیط جدید آشنا می‌گردید، برخورد مختاطانه و مؤدبانه‌ای داشته

باشید. صرفِ مقداری زمان و تلاش به منظورِ درکِ فرهنگِ مکان یا افرادی که تدریس می‌نمایند، می‌تواند مثمر ثمر باشد. با افرادی مشورت نمایید که در این کشور تدریس، تحصیل یا زندگی کرده‌اند. راهنماهای مربوط به فرهنگ را بخوانید و اگر زمان اجازه داد، برخی آثار ادبی را مطالعه نمایید. برخی از رسانه‌های محلی را به صورت آنلاین مصرف نمایید. اگر برای شما دشوار است، حداقل چند صفحه وب درباره فرهنگ مقصد را مرور کنید. اما تفاوت‌ها را دست بالا نگیرید. ما دریافته‌ایم که عموماً یادگیرندگان دانشکده کسب و کار، بیشتر شبیه هم هستند و تفاوت‌های آنها چندان چشمگیر (و البته مشکل ساز) نیست. فرهنگ تجارت بین المللی وجود دارد و شما احتمالاً آن را ارائه می‌دهید و بیشتر یادگیرندگان آرزوی دریافتِ مطالبِ مرتبط با آن را دارند. تفاوت‌ها لزوماً قوی‌ترین تفاوت‌ها میانِ کشورها نیستند. به عنوان مثال، دانشجویان دانشکده کسب و کار از شانگهای و نیویورک احتمالاً نسبت به دانشجویان شانگهای و یک دانشگاه منطقه‌ای در چین، نگرش‌ها و آرزوهای مشترک بسیاری دارند.

در صورت امکان، سعی کنید محتوا را به رفتار محلی پیوند دهید، اما اعتدال را رعایت نمایید. بخشی از ارزش شما، "دیدگاه/چشم‌انداز بیرونی" شماست. مراقب باشید که با کلیشه‌های ملی برخی از کشورها شوخی نکنید. شما می‌توانید از طنز استفاده نمایید، اما باید بدون ابهام نشان دهید که به کلیشه‌ها اعتقاد ندارید. همچنین، هنگام انجام مشاهدات درخصوصِ کشوری که در آن تدریس می‌کنید، کلیشه‌های مشابهی را تکرار ننمایید. به عنوان مثال، مشاهده اینکه شانگهای و پکن، در مدت زمان بسیار کوتاهی به شهرهای مدرن تبدیل گشته‌اند، اکنون امری پیش پا افتاده است و تأکید بر آن بی معنا است.

با کلاس به گونه‌ای رفتار نمایید که گویی در حال بازدید از خانه شخصی هستید. به عبارت دیگر، شایسته است بسیار محتاطانه و مؤدبانه رفتار نمایید. به تدریج اگر یادگیرندگان را بهتر بشناسید، می‌توانید وسعتِ موضوعاتِ مورد بحث و سطحِ صراحت را افزایش دهید. ما دریافتیم که مسائلی که بهتر است در هنگام تدریس در خارج از کشور به آنها توجه نمایید، در سه دسته قرار می‌گیرند:

- تفاوت در انتظارات برای تدریس
- تفاوت در فاصله قدرت میانِ مدرس و یادگیرندگان
- تفاوت در رفتار مورد انتظار یادگیرندگان در کلاس درس

انتظارات از تدریس

انتظارات یادگیرندگان از تدریس و یادگیری، در کشورهای مختلف متفاوت است. به طور کلی، یادگیرندگان در شمال اروپا و ایالات متحده انتظار دارند چه در کلاس درس و چه در خارج از آن با مدرس تعامل داشته باشند. این تمایل با دیدگاه یادگیرندگان در اکثر کشورهای آسیا و جنوب و شرق اروپا، متفاوت است. در این مناطق سخنرانی مستقیم - حتی خواندنِ مستقیمِ نسخه‌های چاپی - رایج است. در بسیاری از کشورها، یک یادگیرنده خوب، یک دستگاه یادداشت برداری است که عادت دارد با تکرار آنچه مدرس در کلاس گفته است و آنچه در کتاب‌ها و مقالات نوشته شده است،

آزمون بدهد. هنگامی که از یادگیرندگان خواسته می‌شود نظر شخصی خود را بیان نمایند، ممکن است در پاسخگویی با مشکل مواجه شوند، زیرا آنها به تدریس به روش مباحثه عادت ندارند و اغلب فاقد مهارت‌های ارائه هستند. در حالی که بسیاری از یادگیرندگان آمریکایی و اروپایی از سال‌های ابتدایی دانشکده، مهارت ارائه را کسب می‌نمایند.

مهارت‌های زبانی و دانش زمینه‌ای (به عنوان مثال، درخصوص اقتصاد یا سیاست بین‌المللی) نیز می‌تواند یک معضل مهم باشد. هر چند این دو مورد، به سرعت در حال تغییر هستند. به عنوان مثال، مدرسان دانشکده کسب و کار، چینی که به طور فزاینده‌ای در ایالات متحده یا اروپا تحصیل می‌نمایند و سبک تعاملی‌تری را به کشور مبدأ خود وارد می‌سازند. آماده‌سازی و ارائه‌های گروهی می‌توانند راه مفیدی به منظور غلبه بر انتظارات مختلف و همچنین کاهش خطر شکست شخصی باشد. در برخی از کشورهای آسیایی، حضور بدون آمادگی یا آمادگی ناقص در کلاس، یک اتفاق بسیار شرم‌آور و موجب شرمساری و از دست دادن وجهه فردی است.

مدرسی که یادگیرنده را در چنین موقعیت شرم‌آوری قرار می‌دهد، وجهه خود را نیز از دست می‌دهد. یادگیرندگان می‌توانند از یکدیگر محافظت نمایند. یادگیرندگانی که به صورت گروهی ارائه می‌دهند، بسیار مایل به فرصت‌سازی و پذیرش انتقاد هستند، زیرا خطر از دست دادن وجهه شخصی افراد بسیار کاهش می‌یابد. اگر درخصوص انتظارات خود در رابطه با آمادگی حضور در جلسات واضح بوده‌اید، می‌توانید از یادگیرندگان (صرف نظر از عادات و فرهنگ‌های بومی) بخواهید که به صورت انفرادی مطالب را در کلاس ارائه دهند. تمام توصیه‌های ما در فصل‌های پیشین، هنوز هم قابل تعمیم هستند. اما به طور کلی، درخصوص انتقاد از یک یادگیرنده در جمع مراقب باشید. در بسیاری از فرهنگ‌ها، انتقاد اگر با احتیاط انجام شود و یادگیرنده به طور علنی مورد خطاب قرار نگیرد، مشکلی ایجاد نخواهد شد. همانطور که به صورت تدریجی رابطه شما با کلاس مستحکم می‌گردد، آزادی بیشتری به منظور تعامل مستقیم با افراد خواهید داشت.

قدرت مدرس

تفاوت فاصله قدرت میان مدرس و یادگیرنده، به طور کلی در آسیا بسیار بیشتر از اروپا و ایالات متحده است، اما تغییرات قابل توجهی وجود دارند. به عنوان مثال، در فرانسه، مدرس از اختیارات موقعیتی بسیار بالایی برخوردار است. این اختیار به حدی است که در یک تفکر رایج تصور می‌گردد در مقیاس نمره دهی از ۱ تا ۲۰، نمره کامل ۲۰ به خدا و پس از آن نمره ۱۹ به معلم اختصاص دارد!

در کشورهای شمال اروپا، فاصله قدرت اندکی وجود دارد، به خصوص در کلاس‌های اجرایی. در هند، یادگیرندگان هنگام سوال از مدرس، باید بایستند. اگر شما (به عنوان مدرس) به این رفتارها عادت نداشته باشید، می‌تواند شما را تا حدودی عصبی نماید. احترام به معلم به طرُق مختلف نشان داده می‌شود. به عنوان مثال، در چین همواره با عنوان "پروفسور" خطاب می‌شوید. اگر شما از کشور غربی باشید، اغلب با عنوان "پروفسور [نام کوچک شما]" مورد خطاب قرار می‌گیرید. به این دلیل اتفاق می‌افتد که در چین، نام خانوادگی پیش از نام رایج، قرار می‌گیرد. در مثال دیگر،

اگر در برنامه ای قرار باشد شما به عنوان استاد با دانشجویان آلمانی یا هلندی ناهار بخورید، آنها همواره منتظر می‌مانند تا شما اول، غذا را آغاز نمایید. یادگیرندگان اروپایی و آسیایی، کمتر درخواست مشاوره می‌کنند و کمتر از نمره‌دهی شکایت می‌نمایند. برخلاف ایالات متحده، که در آن نمرات صرفاً نقطه شروع بحث به نظر می‌رسند.

نحوه برخورد با این تفاوت در فاصله قدرت، به شما بستگی دارد؛ اما به طور خودکار تصور ننمایید که کاهش فاصله قدرت یا رفتاری که در ایالات متحده یا اروپا انجام می‌دهید، راه حلی است که باید آن را در کشور دیگر نیز به کار گیرید. گاهی ارتباطات غیررسمی، به عنوان ضعف و عدم ساختار یافته بودن شما تلقی می‌گردند، پس مراقب باشید. هنگامی که مدرس برخی از تشریفات را رعایت می‌نماید، ممکن است یادگیرندگان در واقع راحت‌تر باشند و به بحث و گفتگو تمایل یابند. پافشاری بر برابری، گاهی می‌تواند مسائلی را ایجاد نماید: به عنوان مثال، در برخی از کشورهای که "اشتغال ناقص" بالایی وجود دارد، ممکن است افرادی باشند که به عنوان یک دستیار یا منشی منصوب می‌گردند و کارشان تهیه قهوه و انجام کارهای خرد و جزئی است. اگر با چنین پدیده‌ای مواجه گشتید؛ باید به آنها اجازه دهید که وظایف خود را انجام دهند. به عنوان مثال، با گرفتن قهوه خودتان، می‌توانید ناخواسته به این نکته اشاره نمایید که کاری که آنها انجام می‌دهند ضروری یا ارزشمند نیست.

رفتار یادگیرندگان

هنجارهای یادگیرندگان، برای رفتار در کلاس درس (یا به طور کلی در جلسات) می‌تواند به طور قابل توجهی در سراسر جهان متفاوت باشند. یک شرکت‌کننده با موقعیت بالا در کلاس - مثلاً یک یا دو مدیر عامل - می‌تواند بحث را مختل سازد (حتی، متوقف نماید). تا زمانی که شخصیت مرجع نکته‌ای بگوید، سایرین هیچ اظهار نظری نخواهند داشت؛ به خصوص اگر سایر شرکت‌کنندگان متعلق به همان سازمان باشند. ما این را در چین، ژاپن و فرانسه مشاهده نموده‌ایم؛ در حالی که در هند تقریباً برعکس است. در هند، ممکن است مجبور شوید به منظور کاستن از سرعت بحث، خودتان وارد عمل شوید. ممکن است هنجارهایی درخصوص نحوه انجام بحث‌ها وجود داشته باشند - برای مثال، در شمال اروپا یک قانون ضمنی وجود دارد که یادگیرندگان باید به ترتیبی که دست خود را بالا می‌برند، صحبت نمایند. بنابراین صریحاً در شروع دوره، به یادگیرندگان بگویید که این قانون در کلاس وجود نخواهد داشت.

هنجارهای رفتاری مجاز در کلاس‌های درس نیز می‌تواند متفاوت باشند. در کشورهایی که مدرسان از روی دست نوشته‌ها می‌خوانند (یا سخنرانی می‌کنند)، اغلب می‌توانید یادگیرندگانی را ببینید که آشکارا در کلاس خوابیده‌اند. در برخی مواقع، پاسخ به تماس تلفنی در کلاس یا دیر آمدن به کلاس کاملاً طبیعی است. اگر در موقعیتی باشید که یادگیرندگان به گونه‌ای رفتار می‌نمایند که شما آن رفتارها را غیرقابل قبول می‌پندارید، اگرچه به ظاهر در محلی پذیرفته شده است، اما صریح بودن بهترین نحوه مواجهه است. چه در شرایطی که در فرهنگ بیگانه‌ای تدریس می‌نمایید یا در کلاس خود یادگیرنده خارجی دارید، صریح بودن بسیار ارزشمند و راهگشا است. به یادگیرندگان با

ذکر دلیل توضیح دهید که رفتارهای خاصی را غیرقابل قبول می دانید (دوباره بدون سرزنش یک فرد خاص). از آنها بخواهید که این کار را انجام ندهند یا در صورت اصرار به انجام عادات رفتاری، از آمدن به کلاس خودداری کنند.

به همین ترتیب، اصطلاحاً هرگز "کارت فرهنگ" که دستمایه برخی از یادگیرندگان است را به عنوان بهانه‌ای درخصوص عدم آمادگی، تأخیر یا غیبت در کلاس، نپذیرید. در کلاس درس، دوره شما، مسئولیت شما است که فرهنگ یادگیری را در کلاس پرورش دهید. شما تنها نیاز است قوانین خود را ساده، صریح و مبتنی بر یک استراتژی آموزشی نگه دارید و به کمک تدریس خوب و آگاهی نسبت به گفته‌هایتان، یادگیرندگان را قانون‌مند نمایید.

استفاده از مفسران و مترجمان

ممکن است در موقعیت‌هایی قرار بگیرید که ضرورت داشته باشد از یک مفسر (یا مترجم) استفاده نمایید. همچنین ممکن است دوره‌های را تدریس نمایید که در آن از مترجم همزمان (هدفون در گوش مخاطب قرار دارد)، استفاده می‌گردد. در مورد دوم، گاهی متوجه خواهید شد که سخنرانی‌های خود را سریع‌تر از زمانی که مستقیماً سخنرانی می‌کردید، به پایان می‌رسانید. زیرا تلاش می‌نمایید جملات خود را به وضوح بیان کنید، از حکایات اجتناب نمایید و البته سؤالات کمتری از یادگیرندگان خواهید پرسید.

گاهی حضور مترجمان یا مفسران، یک امر اجتناب‌ناپذیر است. اما مترجمان خوب به سختی پیدا می‌شوند و می‌توانند در یک زمینه تعاملی، شرایط بسیار دشوار رقم بخورد، به خصوص اگر برخی از یادگیرندگان بخواهند انگلیسی صحبت کنند و برخی دیگر نیاز به تفسیر داشته باشند. ما کلاس‌های موردکاوی همراه با مترجم را تدریس ننموده‌ایم، اما بحث‌هایی را در "کلاس‌های سخنرانی سنتی" برگزار کرده‌ایم. شروع بحث امکان‌پذیر است (اگر مترجمان خوب، حضور داشته باشند)، و اگر حداقل برخی از یادگیرندگان به زبان شما صحبت کنند، بسیار راهگشا خواهد بود. یکی از مزایا می‌تواند داشتن یک همکار باشد که به زبان مادری کشور مقصد صحبت می‌نماید و می‌تواند کلاس را مشابه شما اجرا نماید. دستیار شما می‌تواند، در انتها از انگلیسی زبانان کلاس بخواهد بخشی از بحث را بعداً به شما ارجاع دهند.

کیفیت عملکرد مترجمان/مفسران، به طور گسترده‌ای متفاوت است و گاهی تنها از یک روش کاری تبعیت می‌نمایند. اسپن، تجربه تدریس با ترجمه همزمان در ایتالیا را داشته است. او حتی یک کلمه از آنچه مترجم ظاهراً انگلیسی‌زبان هنگام ترجمه سؤالات دانشجویان به او می‌گفت را نمی‌فهمید. این وضعیت با همراهی برخی از شرکت‌کنندگان انگلیسی‌زبان حل شد، اما اسپن را متعجب ساخت. او دقیقاً متوجه نشد که یادگیرندگان ایتالیایی، چقدر از بحث را فهمیده بودند. اگر می‌دانید که قرار است مترجم داشته باشید (همزمان یا نه)، سعی کنید پیش از شروع جلسه با آنها جلسه‌ای داشته باشید، طرح کلی جلسه و برخی از مطالب را توضیح دهید و آماده پاسخگویی به سؤالات باشید. دریابید که مترجم چه مقدار از محتوا را می‌داند.

در تجربه دیگر، اسپن مترجمی داشت که در سازمان بورس و کارگزاران کار می‌کرد، بنابراین از نمونه‌هایی از آن صنعت استفاده نمود تا غنای توصیف را از طریق مترجم افزایش دهد. اگر داستانک‌های طنز یا حکایات مورد علاقه‌ای دارید که می‌خواهید از آنها استفاده نمایید، آنها را پیش از کلاس با مترجم در میان بگذارید تا او بتواند راهی به منظور ارائه مطلب پیدا نماید. در طول جلسه، سعی کنید مترجم را غافلگیر نسازید. از زبان ساده استفاده نمایید، به سرعت میان مباحث و قلمروهای موضوعی پرش نکنید، یعنی هنگام توصیف موضوعی از ارجاع به ادبیات یا فیلم استفاده ننمایید. از استعاره‌های ورزشی یا مثال‌های درون فرهنگی استفاده نکنید. استعاره‌ها و اصطلاحاتی که مترجم را ملزم به ترجمه متن و زبان، به شیوه خاصی می‌نماید.

هر کسی که قادر باشد به دو زبان صحبت کند، متوجه خواهد بود که ترجمه برخی از روایت‌های طنزگونه و نمایشی، دشوار است. در فاصله استراحت میان جلسات، همراه با مترجم، در دسترس اعضای کلاس باشید تا به سؤالات افرادی پاسخ دهید که با جزئیات مشکل دارند. مترجم، همانند دروازه‌ای میان شما و مخاطبانان است و شما می‌خواهید که او تا حد امکان پذیرا باشد.

راهنمای مدرسان برای اسکاندیناوی

به عنوان نمونه ای از تفاوت‌های فرهنگی، در اینجا به چند نکته برای مدرسان ایالات متحده، اشاره خواهیم نمود که در صورت تدریس در کشورهای منطقه اسکاندیناوی، باید از این معضلات اجتناب نمایند:

- به اروپا – یا حتی اسکاندیناوی – به عنوان یک کشور واحد اشاره نکنید. تفاوت میان کشورهای اروپایی بسیار بیشتر از ایالات متحده است. آنها در زبان، تاریخ، فرهنگ، نگرش، اقتصاد و مواردی از این دست، تفاوت‌هایی دارند. مطمئن شوید که می‌دانید در کدام کشور هستید (و مخاطبان شما اهل کجا هستند).
- به رفتن به کلیسا اشاره ننماید (به عنوان مثال، اشاره به کسی که "ما به یک کلیسا تعلق داریم"). در اسکاندیناوی، کمتر از ۱۰ درصد از جمعیت به طور منظم به کلیسا می‌روند و مذهب، امری کاملاً شخصی است. اشاره آشکار به کلیسا موجب می‌گردد، برخی افراد فکر کنند که شما به یک فرقه تعلق دارید.
- به طور کلی، اروپایی‌ها نسبت به آمریکایی‌ها نسبت به جوک‌ها، واکنش خاصی نشان نمی‌دهند؛ اما این بی‌اهمیت‌پنداری ظاهری با مسائل ظریفی همراه است. به عنوان مثال، اگر نکته طنزی بگویید که به عنوان تحقیر زنان تعبیر گردد، حتی در میان مخاطبانی که همگی مرد هستند نیز به شدت بی‌اثر خواهد بود. شما نباید از جوک‌ها و لطایف خاصی استفاده نمایید؛ مگر اینکه واقعاً مخاطب خود را بشناسید یا لهجه انگلیسی واضح‌تر از استفان فرای^۱ داشته باشید!
- به طور کلی، در طول روز، تاجران اسکاندیناویایی نسبت به تاجران آمریکایی‌ها، کمتر لباس رسمی می‌پوشند؛ اما برای شام‌های کاری اغلب لباس رسمی می‌پوشند. بنابراین، این عادت، کاملاً برعکس

^۱ استفان جان فرای، بازیگر، مجری، کم‌دین، کارگردان و نویسنده انگلیسی است. او به علت طنزپردازی‌های بلیغ و بدیع خود شهرت یافته است.

ایالات متحده است. بنابراین در صورت قرار گرفتن در چنین موقعیتی لازم است لباس رسمی بپوشید. البته اگر در صنعت نرم افزار فعالیت دارید، با عادات آمریکایی مواجه خواهید شد زیرا این صنعت در کشورهای اسکاندیناوی، اصطلاحاً کاملاً آمریکایی شده است. (هرچند ممکن است این عادت تغییر کرده باشد. پیش از هر اقدامی به جای اینکه بگویید "در ایالات متحده، ما این کار را انجام می دهیم"، بپرسید "اینجا رسم چیست؟".

- هرگز تضعیف یا خروج از اتحادیه یا جلوگیری از تشکیل اتحادیه ها را به عنوان یک استراتژی پیشنهاد ندهید. این، یک پیشنهاد غیرقانونی است. برخلاف فرهنگ و برخلاف هر چارچوبی است که تقریباً هر مدیر اسکاندیناویایی آن را مدیریت خوب می داند. در اکثر شرکت ها در اسکاندیناوی، روابط با اتحادیه ها صمیمانه، مشارکتی و ارزشمند است.
- درخصوص نام بردن از افراد برجسته به عنوان "دوست" و اطلاق نام آنها دقت نمایید. در اسکاندیناوی، "دوست" به معنای سطح نسبتاً بالایی از صمیمیت است که معمولاً برای حریم خصوصی محفوظ است. بنابراین، احتمالاً در یک سخنرانی مدیریتی، به دوستان صمیمی خود اشاره نمی کنید. "وارن بافت دوست من است و ... " یا "همانطور که بیل گیتس در آخرین باری که ملاقات کردیم ... " موجب می گردد که شما مغرور به نظر برسید و مردم را تحت تأثیر قرار ندهند، مگر اینکه بتوانید نشان دهید که مکالمه شما باعث شده است که این بزرگواران خود را تغییر دهند.

به یادگیرندگان محلی (بومی) اعتماد کنید

ابزارها و امکانات آموزشی محلی (بومی)، در انعطاف پذیر ساختن یادگیری و ارتباط بسیار مؤثر هستند. یادگیرندگان دوست دارند در بحث و تدریس تأثیر بگذارند و زمانی وجود خواهد داشت که تمایل خود را ابراز نمایند. در سال ۲۰۰۵، اسپن در حال تدریس کلاسی متشکل از ۶۰ دانشجوی MBA در چین بود. یادگیرندگان به طور معقولی آماده بودند، اما تسلط به زبان انگلیسی آنها نابرابر بود. بنابراین شروع یک بحث گسترده دشوار بود. اسپن، در حال تلاش بود و از طرفی یادگیرندگان نیز تا حدی بر مباحث نظری تسلط داشتند؛ اما در برقراری ارتباط میان دانسته ها و مطالعات با مسئله حقیقی شرکت، مشکل داشتند. دو روز پس از برنامه آموزشی چهار روزه، Lenovo، بزرگترین تولید کننده رایانه های شخصی در چین، بخش رایانه های شخصی IBM را خریداری کرد. این معامله در صفحه اول تمام روزنامه های تجاری قرار گرفت و دانشجویان، نظر اسپن را درخصوص این رویداد، جویا شدند. او به جای پاسخ مستقیم، به یادگیرندگان گفت که برای روز بعد، نیاز است که تمامی افراد با خواندن تمام مقالات در دسترس، برای بحث کلاسی درخصوص Lenovo و IBM آماده شوند. سپس درخصوص معنا و ارتباط استراتژی و فناوری در کلاس گفتگو شد. یادگیرندگان، انگیزه مضاعفی داشتند. بسیاری از آنها برای شرکت های فناوری چینی کار می کردند، به Lenovo افتخار می کردند و درخصوص تولید چینی بسیار آگاه بودند. اسپن با برخی اسلایدهای کلی درخصوص رابطه میان فناوری و

توسعه بازار توضیحاتی ارائه داد. دو ساعت تدریس فوق العاده جالب صورت گرفت که در طی آن هم یادگیرندگان و هم مدرس مطالب فراوانی آموختند. تقریباً کل کلاس در بحث مشارکت داشتند، برخی به زبان انگلیسی صحبت می‌کردند که به سختی قابل فهم بود اما مشارکت فعالانه داشتند و مطالب مفیدی را طرح نمودند. به عبارت دیگر، هنگامی که در خارج از کشور تدریس دارید، یک اصل ثابت است: به کلاس اعتماد کنید!

فصل ۸: آماده‌سازی برای جلسات آینده

هنگامی که دوره به پایان می‌رسد، شما هم تمایل خواهید داشت، تمام اقدامات را به پایان برسانید. تنها کاری که می‌خواهید انجام دهید این است که از اندیشیدن به دوره اجتناب نمایید تا زمانی که مجدداً زمان آموزش آن فرا برسد. با این حال، بسیار اهمیت دارد که درخصوص تدریس خود متفکر و منطقی باشید. اندیشیدن به روال گذشته و ثبت تجربیات و مسائل، نوعی پاداش برای شماست. این پاداش را زمانی دریافت خواهید نمود که به تدریس مجدد دوره نیاز داشته باشید. بنابراین، به این سوال بیاندیشید که چگونه می‌توانید به منظور بهبود مسیر اقدامات متقاضی را بر مبنای منطق و تفکر پیاده سازی نمایید؟ جاه طلبی به شما انگیزه می‌دهد. هر بار که یک دوره را تکرار می‌کنید، باید نسبت به دوره پیشین، پیشرفت نمایید. تمرین، به شما امکان می‌دهد در حالی که دوره را تدریس می‌نمایید، پیشرفت کنید. اختصاص زمان به منظور مرور هر دوره و سازماندهی افکار و مطالب خود، در طول دوره یا مدت کوتاهی پس از برگزاری آن، منفعت فراوانی برای دوره‌ها و جلسات بعدی دارد. ما چند ترفند به منظور تحقق آن ارائه خواهیم داد.

تشریح یک دوره

هیچ نکته استعاری یا مخفیانه‌ای در توضیح یک دوره وجود ندارد. برنامه‌های آموزشی خود را مرور نمایید و در صورت لزوم برای خود، یادداشت برداری کنید. در حالت ایده آل، بهتر است شما هر کلاس را مدت کوتاهی پس از تدریس، مرور نمایید. اما در بازه زمانی پس از کلاس، تنها ثبت نمرات مرتبط با مشارکت، اغلب تنها گزینه‌ای است که می‌توانید مدیریت نمایید. بزرگترین مشکل این است که به یاد بیاورید که چه مسائلی را باید در دوره بعدی برطرف سازید. در حالی که دوره فعلی را تدریس می‌کنید؛ این یک رویکرد، به منظور طراحی دوره بعدی مناسب است.

اگر می‌توانید، به عنوان مثال، نمونه دوره بعدی را در سیستم مدیریت یادگیری (LMS) طراحی نمایید. فوراً ارائه‌ها و مطالب دوره را در جایگاه مورد نظرتان تغییر دهید. درخصوص تغییرات بعدی، تا جایی که ممکن است (و ما تأکید داریم، به صورت الکترونیکی) یادداشت نمایید. یا تنظیمات را با رنگ قرمز روی برنامه‌های آموزشی خود بنویسید و آنها را در کنار موارد آموزشی خود ذخیره نمایید تا دفعه بعد و هنگام تدریس، نکات را به خاطر بسپارید. درخصوص برنامه درسی هم، همینطور اقدام کنید. پس از هر کلاس یادداشت‌هایی را با رنگ قرمز روی برنامه درسی بنویسید، آن را ذخیره کنید و سال بعد آن را بازیابی نمایید. اگر واقعاً می‌خواهید ساختارمند باشید، یک روز مناسب را به منظور آماده سازی دوره جدید (پیش از آغاز ترم بعد) تعیین نمایید و در تقویم الکترونیکی خود این زمان را ثبت کنید.

روند عملکرد یادگیرندگان را در آزمون‌ها و تکالیف بررسی نمایید. اگر یادگیرندگان، اشتباهات یا حذفیات مشابهی داشتند، آنها را یادداشت نمایید و دفعه بعد نحوه تدریس را تغییر دهید. اگر در طول ترم چندین آزمون داشتید، ببینید آیا یادگیری بهبود یافته است یا تأثیری در یادگیری ایجاد نشده است. یک محاسبه ساده در صفحه گسترده نمره‌گذاری خود انجام دهید تا ببینید چند یادگیرنده بهبود یافته‌اند. دوره را به طور کلی در نظر بگیرید:

- چه بخشی از خوب بوده است؟ کدام بخش به خوبی تدریس نشده است؟
- آیا به شیوه تدریس حس مثبتی داشتید؟ آیا موقعیتی بود که از آن لذت بردید؟ آیا یادگیرندگان و مطالب را دوست داشتید؟
- آیا این دوره با موقعیت مطلوب شما (از نظر حرفه‌ای) همخوانی دارد؟
- آیا جنبه‌هایی از دوره وجود دارد که قدیمی شده باشد و نیاز به احیای مجدد داشته باشد؟
- آیا موضوعات (اتفاقات) جدیدی رخ داده‌اند (یا موارد جدیدی ایجاد شده است) که بتوانید دفعه بعد آن را در دوره بگنجانید؟
- آیا می‌توانید از هر یک از دانشجویان امسال، به عنوان سخنران مهمان در دوره سال آینده استفاده کنید؟

تفسیر و استفاده از بازخورد یادگیرندگان

بسیاری از اساتید معتقدند که در بررسی کیفیت دوره، ارزشیابی یادگیرندگان مفید نیست و باید نادیده گرفته شود. در حالی که ما اذعان داریم که ارزشیابی یادگیرندگان از دوره نباید تنها عواملی باشند که هنگام ارزشیابی مدرسان یا

کلاس‌ها در نظر گرفته می‌شوند، اما این ارزشیابی می‌تواند داده‌های مفیدی ارائه دهد. بسیاری از یادگیرندگان نسبت به فرآیند بازخورد بدبین هستند زیرا معتقدند مدرسان، نظرات کیفی را نمی‌خوانند و اساتید رسمی نیز به اعداد و ارقام اهمیت نمی‌دهند. بسیاری از دانشکده‌ها، به سمت به مجموعه‌های آنلاین ارزشیابی‌ها بسنده نموده‌اند و در نتیجه نرخ پاسخ‌دهی کاهش یافته است. در جایی که نیاز به پاسخ است، اغلب نظرات ظاهری و سطحی مطرح می‌گردند. به منظور مبارزه با بدبینی یا بی‌تفاوتی یادگیرندگان، صریحاً از آنها بازخورد دریافت نمایید. در طول دوره، تأثیر بازخورد قبلی را بر طراحی دوره فعلی به اشتراک بگذارید. در صورت لزوم، موقعیت‌های مشابهی را با سازوکارهای بازخورد و بهبود مستمری ترسیم نمایید که محتوای دوره از آن حمایت می‌کند.

اکثر فرم‌های ارزشیابی دانشگاه برای کلاس‌های سخنرانی طراحی شده‌اند و با تمرکز بر توانایی و تمایل استاد به منظور ارائه واضح و پاسخ به سؤالات تنظیم گشته‌اند. این امر می‌تواند مدرسان مورد کاوی را از نظر ارزشیابی عملکرد شغلی خود از طریق بازخورد محدود عملی جهت بهبود، در مضیقه قرار دهد. می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که بازخورد خاصی را در ارزشیابی‌های استاندارد بگنجانند یا نظرسنجی مدنظر خود را در LMS یا جاهای دیگر ایجاد نمایید. ما دریافته‌ایم که اکثر یادگیرندگان، اگر معتقد باشند که بازخورد ارزشمند است و تأثیر خواهد داشت؛ با اشتیاق ارزشیابی را تکمیل می‌نمایند. حتماً درخصوص پویایی بحث، نظرات را جویا شوید و از یادگیرندگان بخواهید موارد آموزشی و سایر مطالب را به صورت جداگانه ارزشیابی نمایند. در صورت امکان، یک تابع توزیع اجباری ایجاد نمایید تا از بازخورد مبهم جلوگیری گردد. به عنوان مثال، از آنها بخواهید دو مورد آموزشی را که به ترتیب بر مبنای جذاب‌ترین و ناخوشایندترین مورد آموزشی نام ببرند. یا اگر موارد آموزشی محدودی ارائه نموده‌اید دارید، درخواست کنید آنها را رتبه بندی نمایند.^۱

نحوه مطالعه بازخوردها

حتی برای مدرسانی که به طور مستمر، امتیازات بالایی از یادگیرندگان دریافت می‌نمایند، بررسی ارزشیابی‌های یادگیرندگان می‌تواند تنفربرانگیز باشد. این حس، نباید شما را از مطالعه ارزشیابی‌ها باز دارد؛ اما خود را موظف نسازید تا به محض آماده شدن بازخوردها، آنها را مطالعه نمایید. منتظر بمانید تا زمان مقتضی و تمایل کافی را به منظور بررسی و مطالعه ارزشیابی‌ها داشته باشید. تفسیر اعداد بدون بررسی زمینه ممکن است دشوار باشد، به ویژه برای مدرسان موردکاوی که از یادگیرندگان مطالبه می‌نمایند به زمینه‌ها توجه کنند. به دنبال میانگین‌ها و محدوده‌های فعلی و روندهای گذشته باشید. تا بتوانید عملکرد خود را مقایسه نمایید. چند نوع رایج بازخورد انتقادی وجود دارد که احتمالاً آنها را مشاهده خواهید کرد:

- مشارکت در کلاس ناعادلانه است یا بیش از حد بر آن تأکید شده است.
- حجم مطالبی که باید مطالعه شوند، بیش از حد است.

^۱ به منبع آنلاین شماره ۱۵ مراجعه نمایید.

- در بخش‌هایی بهتر است از روش سخنرانی استفاده شود.
- برخی یا تمامی موارد آموزشی خیلی قدیمی هستند.
- موارد آموزشی مرتبط به صنعت نیست (به ویژه در هنگام تدریس جلسات درون شرکتی).

پس با این شکایات چه باید کرد؟ اگر تنها تعداد انگشت شماری از شکایات وجود دارند، آنها را نادیده بگیرید. کارکرد بازخورد، حذف شکایات یادگیرندگان نیست. در واقع، اگر شکایتی مبنی بر اینکه دوره بسیار سخت است، دریافت نموده‌اید، سطح دشواری را ارتقا دهید. اگر بیش از ۱۰ درصد از پاسخ دهندگان یک نظر خاص را بیان می‌دارند، باید بررسی نمایید تا ببینید آیا نگرانی آنها موجه است. شاید میزان حجم کاری دوره را دست کم گرفته باشید، یا آنقدر که لازم است روی دوره متمرکز نشده‌اید. همچنین باید در نظر داشته باشید که آیا به اندازه کافی برای توضیح منطق خود در تدریس و ارائه ارزش آن در طول ترم تلاش نموده‌اید یا نیاز به تلاش بیشتری است. فراتر از پاسخ‌های معمول، به دنبال مضامین مشترک و هر نکته شگفت‌انگیزی باشید. اگر داده‌ها را در اختیار دارید، نمونه را بر مبنای علاقه، تلاش، تقسیم نمایید. دانستن اینکه آیا دریافت شکایات از یادگیرندگان مؤثر است یا چندان مطلوب نیست؛ می‌تواند به شما در تعیین اقداماتی که باید انجام دهید کمک کند. به خاطر داشته باشید که لازم است به هر دو گروه و همچنین به نظرات یادگیرندگان متوسط دست یابید، اما ممکن است به منظور انجام موفقیت‌آمیز این کار، به تمرکز بر جوانب مختلف نیاز داشته باشید.

پیش از تصمیم‌گیری در خصوص اینکه چه تغییراتی ایجاد خواهید نمود، در نظر بگیرید که چه موضوع (یا نکته‌ای) ممکن است برای این گروه از یادگیرندگان خاص باشد. آیا مسائل یا رویدادهایی وجود داشته‌اند که تأثیر پایدار، مثبت یا منفی، بر درک درس داشته باشد؟ علاوه بر اینکه چگونه ممکن است بازخوردها را تغییر دهد، به این موضوع بیاندیشید که چگونه به مسائل پرداخته‌اید و چه کارهایی می‌توانستید متفاوت انجام دهید که ممکن است دوره را بهبود بخشد.

تلاش به منظور ارزشیابی‌های سطح بالا

مدرسان و اعضای هیئت علمی در بسیاری از دانشکده‌ها و کشورها، بر این باورند که یادگیرندگان، در هنگام نظرسنجی بر اعداد میانی (مانند عدد ۳ در مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای یا ۴ از مقیاس ۷ گزینه‌ای) تمایل دارند و تلاش به منظور کسب نتایج بهتر یا انتظار در خصوص نتایج، اساساً بیهوده خواهد بود. ما دریافتیم که این تصور در کل نادرست است. به منظور به چالش کشیدن این مفروضات، بررسی نمایید آیا مدرسانی وجود دارند که به طور مستمر امتیازاتی در سطوح بالای محدوده امتیازات، دریافت نمایند؟ همچنین می‌توانید یا به ارزشیابی‌های برنامه‌های آموزشی موفق اجرایی نگاه کنید که معمولاً در انتهای مقیاس هستند. اعداد ارزشیابی بالاتر، لزوماً نتیجه توجه به هوس‌ها و علایق یادگیرندگان نیست. اعداد می‌توانند، نتیجه تلاش سخت مدرس، در توسعه و ارائه دوره باشند.

با توجه به اینکه اکنون در بسیاری از دانشکده‌ها، سؤالاتی مبنی بر دشواری یا چالش برانگیز بودن دوره، مطرح می‌گردند؛ دریافت امتیازات بسیار بالا برای تمامی مدرسان دشوار است. برخی دورس نسبت به سایر دروس دیگر، دشوار تر و چالش برانگیز تر هستند؛ بنابراین ارزشیابی باید هم پایه باشد و این نکته را در نظر بگیرد. با این وجود، به عنوان یک مدرسِ موردکاو، ممکن است هرگز محبوب ترین مدرس در میان همکاران خود نباشید، به ویژه اگر از محدود افرادی باشید که از موردکاو استفاده می‌نمایند. اما اطمینان داشته باشید تأثیر عمیقی بر یادگیرندگان خود خواهید گذاشت و همچنان می‌توانید نمرات بسیار بالایی کسب نمایید. ممکن است در برخی کلاس‌ها یا ساعاتی از روز عملکرد بهتری داشته باشید. با برنامه ریزی و یک منطق صحیح، ممکن است فرصت هایی را به منظور برنامه ریزی نقاط قوت خود بدست آورید. همچنین ممکن است بتوانید بر طراحی کلاس درس، تأثیر بگذارید.

بررسی انتخاب مورد آموزشی

ترکیب و ترتیب موارد آموزشی در دوره، جزء مهم‌ترین عوامل موفقیت دوره است. زمان بعد که دوره را تدریس می‌نمایید، یک نسخه کوتاه شده از فرآیند انتخاب موردکاو را که در فصل ۲ توضیح داده شد، با اطلاعاتی که از دوره جدید تکمیل نمایید. اگر یک دوره را چندین بار تکرار می‌نمایید، احتمالاً موارد آموزشی دارید که می‌خواهید جایگزین شوند، اما نمی‌توانید جایگزین بهتری پیدا نمایید که بتواند همانند قبلی، مبحث موردنظران را پوشش دهد. اگر قرار نیست مبحث را تغییر دهید، باید یا صبر کنید تا مورد آموزشی دیگری منتشر گردد یا خودتان یکی را تألیف نمایید. همچنین موارد آموزشی قدیمی‌تری خواهید داشت که کماکان مؤثر هستند. شما نمی‌توانید بیشتر آنها را کنار بگذارید، اما داشتن تعداد محدود از موارد آموزشی قدیمی در ترکیب با موارد آموزشی جدید، بسیار توصیه می‌گردد. به منظور تدریس هر مورد آموزشی، برنامه آموزشی خود را مرور کنید تا سطح انرژی ایجاد شده در بحث را به خود یادآوری نمایید. همچنین به خوبی به تناسب میان زمان و دروسی را در نظر بگیرید که در دوره مطرح می‌گردند. مجدداً یادداشت‌های خود را ثبت نمایید و برای زمانی که دوره بعدی را راه اندازی نمودید، به حافظه خود تکیه نکنید.

تشریح دوره به کمک یک گروه آموزشی

اگر چندین مدرسِ همکار یک دوره را تدریس می‌نمایند، حتماً نکات را به صورت گروهی توضیح دهید. اشتراک دیدگاه‌های متعدد، بهترین شیوه‌ها و فرصت‌های معیار، ارزشمند هستند. زمان انجام این کار به دانشکده شما بستگی دارد. در حالت ایده‌آل، شما نمرات نهایی و ارزشیابی یادگیرندگان را آماده نموده‌اید. اما در بسیاری از دانشکده‌ها، تا زمانی که تمام این موارد آموزشی در دسترس باشند، برخی اطلاعات در دسترس هستند. جزئیات مهم، مدت‌هاست که فراموش شده‌اند. اغلب، پس از آزمون‌ها، تا شروع ترم بعدی از بین می‌روند، بنابراین بهتر است این کار را بلافاصله پس از پایان کلاس‌ها انجام دهید. در هر صورت، در ابتدای دوره، درخصوص تاریخ جلسه بررسی دستاوردها توافق نمایید. فراتر از کار گروه آموزشی، موضوعات مورد بحث را در نظر بگیرید.

بایگانی محتواها و مواد آموزشی

در فصل ۱۰، درخصوص بررسی سریع تمام یادداشت‌ها، صحبت خواهیم نمود. اگر ابزار به منظور انجام این کار نداشته‌اید یا تمایلی به انجام این کار ندارید، بهتر است توجه نمایید که حداقل لازم است پوشه‌های سازماندهی شده برای هر مورد آموزشی با یادداشت‌های مرتبط را ایجاد نمایید. یادداشت‌های مربوط به دوره را ثبت نموده‌اید، آنها را جمع‌آوری کنید و اگر تمایلی به رونویسی یا اسکن آنها ندارید، حداقل هر کدام را یکبار مطالعه نمایید تا اطمینان یابید که نوشته‌ها بسیار واضح هستند. اگر ماه‌های بعد مجدداً به یادداشت‌ها مراجعه نمایید، مطالب برای شما قابل فهم و واضح باشد. اگر تمام اسناد را به شکل الکترونیکی ذخیره می‌نمایید، اسناد غیر متنی را با کلمات کلیدی، نشانه‌دار نمایید تا در آینده، به سرعت به آنها دسترسی پیدا کنید.

ارزشیابی مدرسانِ موردکاوی

تدریس موردکاوی، بسیار با تدریس به روش سخنرانی متفاوت است. با این حال بیشتر مدرسانِ موردکاوی، به عنوان سخنران ارزشیابی می‌گردند. مرکز آموزش و یادگیری سی. رولاند کریستنسن^۱ (۲۰۰۵)، سند راهنمای مدرسانِ موردکاوی را منتشر نمود. در این سند، یک فرآیند سه قسمتی را به منظور ارزشیابی مدرسانِ دیگر (پیش، حین و پس از کلاس) توصیه می‌نماید که در تدریس خود و هنگام مشاهده مدرسانِ دیگر مفید بوده‌اند.

اگر ارزشیابی‌ها با تصمیمات مربوط به ارتقا یا تصدی شغل مرتبط باشند، مدرسان احتمالاً در کاری که انجام می‌دهند محافظه‌کارانه‌تر عمل می‌نمایند و نسبت به آنچه معمولاً انجام می‌دهند، آمادگی کامل‌تری پیدا خواهند نمود. ما مدرسان را تشویق می‌نماییم تا از ارزشیابی‌ها، بیشترین بهره را ببرند و این کار را بدون توجه به پیامدهای شغلی انجام دهند. ارزشیابی‌ها، آنها منبع کمیاب و ارزشمندی هستند. ارزشیابی شامل پیشنهاد دستورالعمل‌ها به مدرسانی هستند که ارزشیابی را انجام می‌دهند، به‌ویژه اگر ارزشیابی‌کنندگان خودِ مدرسانِ موردکاوی نباشند. علاوه بر دستورالعمل‌های مرکز کریستنسن، ما برای هر مرحله توصیه‌هایی ارائه می‌دهیم.

پیش از کلاس

اگر مدیران آموزشی و اعضای هیئت علمی به قصد ارزشیابی، از کلاس بازدید می‌نمایند، اغلب، از قبل به فرد ارزیابی‌شونده اطلاع داده می‌شود. به این ترتیب فرد ارزیابی‌شونده، اغلب زمان بیشتری را نسبت به زمان معمول به تهیه برنامه تدریس و آماده سازی صرف می‌نماید. این قابل درک است و حتی اگر عمداً صورت نگیرد. طبق اثر هاثورن، مشاهده به سادگی می‌تواند رفتار را تغییر دهد، می‌تواند منجر به بهینه سازی رفتار شود. این نکته را در هنگام، تفسیر نتایج در نظر داشته باشید. تا حدودی، هر موضوعی را که امیدوارید در آن بهبود پیدا کنید، با ناظر در میان بگذارید.

^۱The C. Roland Christensen Center for Teaching and Learning

^۲<http://www.hbs.edu/teaching/docs/Guidelinesfor-Effective-Observation-of-Case-Instructors.pdf>

در طول کلاس

برخی از سنجه‌های ساده می‌توانند در ارزشیابی الگوهای فراخوانیِ مدرسانِ موردکاوی و جریان بحث ارزشمند باشند. می‌توانید این کار را خودتان با یک یا دو دوربین فیلم‌برداری مناسب و برخی تحلیل‌ها پس از کلاس انجام دهید. می‌توانید از شخصی بخواهید که داده‌ها را در زمان واقعی برای شما جمع‌آوری نماید. با رسم نمودار محل استقرار یادگیرندگان در کلاس شروع کنید می‌توانید در نمودار چیدمان کلاس از تصاویر یادگیرندگان استفاده نمایید. در ساده‌ترین نسخه این ارزشیابی، هر بار که یادگیرنده صحبت می‌کند، نام او را علامت بزنید و هر بار که خودتان صحبت می‌کنید، علامتی را برای خودتان رسم کنید. این داده‌ها به شما می‌گوید که تا چه حد برخی از یادگیرندگان بر بحث تسلط دارند. همچنین اطلاعاتی را درخصوص ترجیح بخش‌هایی از کلاس را بر سایرین توسط مدرس و تسلط بر بحث، ارائه می‌دهد. با اندکی تلاش بیشتر، یک ناظر می‌تواند جزئیات بیشتری را درخصوص موضوعات مورد علاقه جمع‌آوری نماید. ناظر می‌تواند درخصوص ماهیت سؤالاتی که مدرس می‌پرسد (باز پاسخ یا بسته پاسخ، پیگیری، گذشته نگر، پیش بینی کننده، اقدام گرا)، درخصوص مشارکت و طرح سوال از سوی یادگیرندگان، توجه یادگیرندگان به نظرات پیشین دانشجویان دیگر و میزان ادغام نظریه در نظرات خود، اشاره نمایند.

پس از کلاس

بهتر است شما در اسرع وقت پس از بررسی یادداشت‌های ارزشیاب با او ملاقات نمایید. اما همانطور که دستورالعمل‌های مرکز کریستنسن اشاره می‌نمایند، مدرسان به راحتی تحت تأثیر بازخورد قرار می‌گیرند. ما با توصیه‌ای مبنی بر متمرکز نگه داشتن ارزشیابی موافق هستیم، اما همچنین اساتید را تشویق می‌نماییم که یک یا دو ماه پس از ارزیابی، گزارش را مجدداً بررسی نمایند و در نتیجه، تغییرات کوچک و مشخصی را به منظور اجرا تعیین نمایند. سپس پیشرفت خود را به صورت دوره‌ای پیگیری کنید. ارزشیاب، می‌تواند در طول زمان به عنوان یک راهنما (مربی و جلودار) همراه شما باشد.

مدیریت روابط با فارغ التحصیلان

هنگامی که یادگیرندگان، فارغ التحصیل می‌گردند، کار شما تمام نشده است. یکی از بهترین شرایط تدریس، شبکه فارغ التحصیلانی است که می‌توانید ایجاد نمایید. این شبکه می‌تواند به منظور کمک به ارتباط برنامه‌های درسی، حضور به عنوان سخنران مهمان، پشتیبانی از برنامه‌های پژوهشی و در صورت صلاح دید شما، به عنوان مشاور، فرصت‌هایی را در اختیار شما قرار دهد. اما ساخت و نگهداری این شبکه به این معنا است که شما باید مشارکت نمایید. اگر بتوانیم در برنامه‌های فارغ التحصیلان دانشگاه‌های خود شرکت می‌نماییم (البته نه در تمام موقعیت‌ها، اما این بخش جدایی‌ناپذیر از زندگی حرفه‌ای مدرس دانشکده کسب‌وکار بودن است)، دانشجویان سابق را به شبکه لینکدین خود دعوت می‌نماییم و آنها را تشویق می‌کنیم. تا وبلاگ‌های ما را دنبال نمایید و در غیر این صورت در تماس باشید. ما

برای کسانی که درخواست دارند و (به نظر ما) شایسته هستند، توصیه نامه می نویسیم. اگر یادگیرندگان سابق می توانند به یکدیگر کمک نمایند، اگر به دنبال فردی با شایستگی خاص هستند، یا اگر کسی به دنبال شغلی می گردد، تلاش می نماییم که افراد را به یکدیگر متصل نماییم. ما این را به عنوان یک بخش طبیعی و مهم از شغل خود در یک دانشکده کسب و کار یا در هر دانشکده دیگری می دانیم. دانشجویان سابق، شکلی از سرمایه اجتماعی را تشکیل می دهند که به منظور ایجاد آن سرمایه گذاری نموده اید. سرمایه خود را با غفلت هدر ندهید.

فصل ۹: رونق و تقویت تدریس موردکاوی در سطح دانشکده

این کتاب تاکنون درخصوص کاربردهای تدریس موردکاوی از دیدگاه مدرس، نکاتی را ارائه نموده است. در این فصل، زاویه دید را تغییر می دهیم و تدریس موردکاوی را از منظر مدیریت دانشکده کسب و کار در نظر می گیریم. مدیران، یا رؤسای دانشکده های کسب و کار، بسته به اینکه دانشکده در کجای جهان واقع شده اند؛ نسبت به تدریس موردکاوی دیدگاه متفاوتی دارند. دانشکده های کسب و کار، به دلیل "کالایی شدن" به واسطه استفاده از فناوری، با چالش مواجه هستند. آنها با مرتبط شدن به محیط تجاری و ادغام بسیاری از رشته های موجود در "دانشکده کسب و کار"، مبارزه می کنند. تعداد فزاینده ای از دانشکده های معروف کسب و کار، می اندیشند که تأکید بر "تدریس مبتنی بر مباحثه"، می تواند استراتژی مناسبی به منظور رسیدگی به این چالش ها باشد. در این فصل، این موضوعات را مورد بحث قرار می دهیم و چند نکته به منظور اجرای چنین استراتژی ارائه می دهیم.

مدرسه تجارت کالایی

دانشکده کسب و کار، در مقایسه با سایر رشته های دانشگاهی، به طور سنتی دارای هزینه های تولید پایین (بدون نیاز به تجهیزات آزمایشگاهی گران قیمت یا کارآموزی فردی) و تقاضای بالایی برای یادگیرندگان خود هستند. این امر رقبای فراوانی را به همراه داشته و کاندیداها، نیز رشد چشمگیری داشته اند. در نتیجه، مدرک کارشناسی، حتی از یک مؤسسه معروف، در حال حاضر بیشتر از مدرکی به منظور ورود به تحصیلات تکمیلی نیست. تنها کسانی که تحصیلات تکمیلی دارند، از نظر آماری می توانند انتظار داشته باشند که در منحنی افزایش قدرت و تقاضا برای مدارج بالاتر

تحصیلی قرار گیرند ((David & Dorn, 2013)(Brynjolfsson & McAfee, 2014)). کاهش بازدهی اقتصادی مدارک، البته منجر به تمایل اندک به منظور پرداخت به منظور کسب مدارج تحصیلی عالی شده است.

هرچند این مسئله، مشکلی برای دانشکده‌های برتر (که اکنون به صورت الکترونیکی در حال گسترش هستند) یا رقابای آنلاین ارزان قیمت محسوب نمی‌گردد. با این حال، دانشکده‌های سطح متوسطه کسب و کار (با عملکرد مناسب، هیئت علمی خوب، اما نه یک برند شناخته شده جهانی)، به طور فزاینده‌ای با شرایط رقابتی بسیار دشواری روبرو هستند که جغرافیا و شاید زبان به عنوان وجه تمایز اصلی آنهاست. یک دانشکده کسب و کار "عادی" به منظور حفظ جذابیت خود چه باید بکند؟

ما فکر می‌کنیم که پاسخ به این سوال، در پرداختن به دو مشکل همیشگی مطالعات تجاری نهفته است: عدم ارتباط و عدم یکپارچگی. هر دو را می‌توان با کسب مهارت در تدریس موردکاوی، مرتفع ساخت.

ارتباط

اولین دانشکده‌های کسب و کار، ترکیبی از مباحث درسی را ارائه می‌دادند. برخی بر مبنای رشته (مالی، حسابداری، رهبری) و برخی متمرکز بر صنعت (تولید، تجارت کشاورزی، اقتصاد، راه آهن)، دروسی را ارائه می‌دادند. مدرسان، اکثراً مدیران سابق با گرایش‌های آموزشی بودند که حقوق اندکی دریافت می‌کردند. اما در حال حاضر، اکثر اعضای هیئت علمی، مدرک دکتری دارند و دارای حداقل تجربه کسب و کار و رهبری هستند که به دلیل توانایی آنها در تولید مقالات بررسی شده، به این مقام رسیده‌اند. اعضای هیئت علمی، اغلب تجارت را در ترکیبی با سایر حوزه‌ها، مانند روانشناسی سازمانی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، مدیریت دولتی، تاریخ و روانشناسی بررسی نموده‌اند. (در ترکیب هیئت علمی، تنوعی از تخصص‌ها دیده می‌شود). سازوکار ترفیع، تقریباً منحصراً مبتنی بر پژوهش‌های علمی است. در نتیجه، دانشکده‌های کسب و کار، با ارتباط و ادغام با بازار تجاری، دست به گریبان هستند. بسیاری از یادگیرندگان با دانش عمیق از پژوهش‌های تجاری علمی - دانشگاهی، فارغ‌التحصیل می‌شوند؛ اما به منظور تبدیل دانش به عمل توانایی محدودی دارند. رایج‌ترین نظر، در مقالات دانشجویی، منعکس می‌گردد. پژوهشگران، به نظریه‌ها اشاره می‌نمایند، اما از آن استفاده نمی‌کنند. در آزمون‌ها، یادگیرندگان اغلب نظریه‌ها و چارچوب‌ها را فهرست می‌نمایند و در هنگام تجزیه و تحلیل و بحث در خصوص مسائل تجاری صحبت می‌نمایند.

عدم ارتباط، در رابطه میان دانشکده و تجارت (صنعت) نیز دیده می‌شود. تعداد محدودی از اساتید در هیئت مدیره شرکت‌ها حضور داشته باشند یا با مدیران ارشد مشورت می‌نمایند. ما تصور می‌نماییم که دانشکده‌های کسب و کار، از فضای عملی دورتر هستند. در تمثیلی می‌توان گفت، یک استاد پزشکی که قادر به تشخیص و درمان بیماران نیست، برای هر پزشک یا محقق پزشکی معتبر به نظر نمی‌رسد. ما تصور می‌نماییم که لازم است دانشکده‌ها کسب و کار، تأکید خود را از آموزش نظریه به آموزش کاربرد، معطوف نمایند تا از این چالش عبور کنند. تدریس موردکاوی، اگر به درستی انجام شود، همه ابعاد در خصوص درک مسائل تجاری و جستجوی راه حل را فرا می‌گیرد.

این بدان معنا نیست که تدریس موردکاوی، بدون آموزش نظریه‌ها است؛ بلکه موارد آموزشی روشی به منظور آموزش نظریه هستند. این کار را می‌توان به صورت استقرایی با تدریس موارد آموزشی به عنوان مثال انجام داد و به یادگیرندگان اجازه داد تا نظریه را استنباط نمایند و به کار ببندند. علاوه بر آن به یادگیرندگان فرصت می‌دهد تا به صورت قیاسی با آموزش نظریه‌ها، مواجه گردند. سپس موارد آموزشی را به قصد کار بست نظریه‌ها در عملیات، بررسی نمایند. با موارد آموزشی، همچنین به یادگیرندگان اجازه داده می‌شود که دریابند چه مواقعی نظریه‌ها کاربرد ندارند (کاری که به ندرت صورت می‌گیرد و باید بیشتر انجام شود).

یکپارچگی

افزایش تخصص در زمینه‌های فرعی در دانشکده‌های کسب و کار، لزوماً یک مشکل برای انجام فعالیت‌های پژوهشی نیست؛ اما در تدریس، چالش آفرین است. اکثر برنامه‌های دانشکده‌های کسب و کار، در حال حاضر شامل مجموعه‌ای از موضوعات هستند که ارتباط محدودی با یکدیگر دارند. این پدیده، منجر به وضعیتی می‌گردد که یادگیرندگان نیز در برقراری ارتباط میان آموخته‌ها با مسائل مواجه خواهند شد. به نقل از جان کوئلچ^۱ (۲۰۰۵)، "به واسطه عدم توانایی دانشکده‌ها در ادغام و یکپارچگی مباحث، یادگیرندگان نیز این توانایی را نخواهند داشت (Quelch, 2005)". مدیریت، به‌ویژه مدیریت عالی، شغل کل‌گرا است و به ترکیبی از مهارت‌ها و دانسته‌ها نیاز دارد. اما چگونه می‌توان مهارت‌های یکپارچه‌سازی لازم به منظور تکمیل یا حداقل درک نقش مدیریت ارشد را آموزش داد؟ بسیاری از برنامه‌های MBA نوعی تمرین آموزش یکپارچه را ارائه می‌دهند. آموزش‌ها اغلب به شکل یک پروژه مشاوره گروهی هستند که در آن یادگیرندگان در کنار یکدیگر تلاش می‌کنند تا مسائل تجاری کم و بیش حقیقی را حل نمایند. این بسیار عالی است، اما مقیاس آن متفاوت است و بسته به پروژه‌ها، می‌تواند کاملاً تخصصی باشد.

ما تصور می‌کنیم که بیشتر برنامه‌های تجاری، به منظور "ترویج یکپارچگی موضوعی" از تدریس موردکاوی، در دوره‌های آموزشی سود می‌برند. به‌طور ویژه، به قصد تمرین یکپارچه سازی موضوعی، می‌توان از یک دوره آموزشی موردکاوی، با تدریس تیمی و همراه با یادگیرندگانی از تخصص‌های مختلف در یک محیط، حمایت نمود. چنین دوره‌ای، راهی عالی به منظور ایجاد حس اجتماعی میان یادگیرندگان در خارج از کلاس، جهت آموزش درخصوص کار بست نظریه‌ها، مشاهده تعامل میان تخصص‌های مختلف (که با ایجاد گروه‌های مطالعاتی متشکل از افراد با تخصص‌های مختلف به دست می‌آید، درست مانند شرکت‌های واقعی)، و آماده‌سازی به منظور حضور در دنیای آشفته و حقیقی سازمان‌های تجاری می‌باشد. ایجاد چنین دوره‌ای، همچنین می‌تواند مهارت‌های تدریس موردکاوی و تفکر یکپارچه را توسط اعضای هیئت علمی و سایر مدرسان نهادینه سازد، زیرا با مشارکت مدرسان از بخش‌های مختلف همراه خواهد بود و از یکدیگر درخصوص نحوه تدریس موارد آموزشی یاد می‌گیرند.

^۱John Quelch

نکته کلیدی در اینجا این نیست که بسیاری از اعضای هیئت علمی و مدرسان، یک درس را تدریس می نمایند؛ بلکه نکته این است که آنها این کار را به صورت موازی انجام می دهند و موارد آموزشی مشابهی را به طور همزمان به گروه های مختلف یادگیرندگان آموزش می دهند. شایسته است گروه آموزشی متشکل از مدرسان بسیاری از رشته های مختلف باشد و هر مدرس باید بتواند یک مورد آموزشی را خارج از حیطه تخصصی خود را تدریس نماید. به عنوان مثال، اساتید امور مالی موارد آموزشی استراتژی را تدریس نمایند و اساتید استراتژی، موارد آموزشی حسابداری و اساتید حسابداری، موارد آموزشی رهبری و ... را تدریس کنند. این اقدام، می تواند برای برخی از مدرسان، اضطراب آور و برای برخی دیگر، یک فرصت عالی باشد. زیرا اساتید متخصص به یکدیگر یاد می دهند که چگونه موارد آموزشی را از منظور عرصه موضوعی خاصی آموزش دهند. همچنین یاد می گیرند که چگونه دیدگاه های متفاوت می توانند به تحلیل کمک کنند. در پایان، شما یک تجربه یادگیری یکپارچه ایجاد نموده اید و ممکن است انواع فعالیت های آموزشی و پژوهشی جالبی را ایجاد نموده باشید. تنها به این دلیل که مدرسان در کنار هم تلاش نموده اند بهترین تدریس را برای دوره خود انتخاب کنند، دستاوردهای ارزشمندی بدست خواهند آورد. به معنای دیگر، مدرسان مجبور شده اند از قلمرو تخصصی خود خارج شوند و با یکدیگر همکاری داشته باشند.

چرا تدریس گروهی سریالی، مؤثر نیست؟

برخی از دوره ها، به ویژه در ابتدای برنامه های آموزشی یا در پایان دوره، اغلب توسط اساتید متعددی تدریس می گردند که هر کدام بر مبنای تخصص خود در یک کار تیمی، مطالبی را ارائه می دهند. انجام چنین دوره هایی، بسیار سخت است. مدرسان به ندرت می دانند که بحث در کلاس های قبل از آنها به چه بوده است. بنابراین، اغلب هم پوشانی ایجاد می شود. بهتر است تمامی افراد خود را معرفی نمایند، تا یادگیرندگان آنها را بشناسند. غالباً مدرسان برای چنین دوره هایی کمتر بر مبنای مهارت آموزشی و پژوهشی آنها و بیشتر بر مبنای توزیع ساعات تدریس و رعایت سهمیه تدریس، اختصاص داده می شوند.

نتیجه متداول، برگزاری یک دوره پراکنده با کیفیت بسیار متفاوت هم از نظر محتوا و هم در ارائه است، که مطالب یا از دست می روند یا به صورت تکراری برگزار می شوند. از آنجا که هیچ کس نمی داند در کلاس چه گفته شده است، یادگیرندگان تا حد فراوانی بر مبنای مطالعات خود ارزشیابی می شوند. در تمثیلی، دوره به یک قرعه کشی ختم می گردد که در آن برندگان کسانی هستند که حدس می زنند کدام مطلب در آزمون، خواهد بود و بر مطالعه آن مطالب اهتمام می ورزند. بهترین موضوعی که یادگیرندگان می توانند به آن امیدوار باشند این است که تدریس برخی از مدرسان جذاب یا سرگرم کننده باشند یا بتوانند به سؤالات مربوط به ادبیات قلمروی علمی را به درستی پاسخ دهند.

راه حل این است که یک مدرس، مسئول کل دوره باشد تا حداقل یک نفر بداند کدام همکار در چه شرایطی فعالیت می نماید تا بتواند در خصوص عملکرد، روش های تدریس و واکنش یادگیرندگان بازخوردی

ارائه دهد. با این حال، ایفای نقش ارزشیاب و هماهنگ کننده، به صورت هم‌زمان دشوار است. بهتر است قلمرو دوره را گسترش دهید، از تدریس مبتنی بر مباحثه استفاده کنید، یادگیرندگان را به گروه‌هایی تقسیم نمایید و آموزش را به صورت موازی انجام دهید. کیفیت تدریس متفاوت خواهد بود، اما شما می‌توانید مدرسان را بر مبنای مواد آموزشی مشابه مقایسه نمایید و تجربه منسجمی را به یادگیرندگان هدیه بدهید.

نهادینه سازی تدریس موردکاوی

در طی چند سال اخیر، شاهد بوده‌ایم تعدادی از دانشکده‌های کسب و کار و دانشکده‌های تحصیلات تکمیلی در حوزه‌های غیرتجاری، مانند پرستاری و بهداشت عمومی، به استفاده فزاینده از روش‌های آموزشی "یادگیرنده‌محور" یا روش‌های آموزشی "موردکاوی" روی آورده‌اند. به نظر می‌رسد محرک اصلی، تمایل به دسترسی به بازار آموزش مدیران، به عنوان بازاری پُرطرفدار و بسیار سودآور به منظور توسعه مدیریت ارشد شرکت‌ها است. بازاری که در حال حاضر تحت سلطه شرکت‌های مشاور است. بازار آموزش مدیران اجرایی شرکت‌ها، به دانشی کاربردی و یکپارچه نیاز دارد.

عامل دوم در استقبال از روش‌های تدریس مذکور، ترس از دیجیتالی شدن است. مفاهیم جدیدی مانند دوره‌های آزاد انبوه آنلاین (MOOCs)^۱ باعث شده است، برخی (مانند (Harden, 2013)) پیش‌بینی نمایند که بسیاری از دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها به سادگی توسط MOOC ها، غیرفعال می‌شوند. تدریس موردکاوی، تا حدی در برابر دیجیتالی شدن، مقاوم است؛ اما روش سخنرانی چنین نیست.

انگیزه سوم ممکن است جستجو به قصد ایجاد تمایز باشد. به جز چند استثنا، مانند تمرکز کالج بابسون^۲ بر کارآفرینی یا تمرکز دانشکده سایمون (دانشگاه روچستر)^۳ بر فناوری مالی، اکثر دانشکده‌های کسب و کار، به منظور منحصر به فرد بودن، به سختی تحت فشار هستند. اتخاذ شکل خاصی از تدریس، مانند تدریس موردکاوی یا تدریس به کمک فناوری، نوعی تمایز است که به دانشکده اجازه می‌دهد تا گستره کاملی از موضوعات را حفظ نمایند.

صرف نظر از انگیزه، انتقال به استفاده بیشتر از "تدریس مباحثه محور" دشوار است. این امر مستلزم تغییر نحوه رفتار مدرسان است. وظیفه ای که اغلب مستلزم ترفندهای خاص، اتخاذ نگرش ماکیاوولی یا حداقل استفاده از مجموعه کاملی تکنیک‌های خط‌مشی‌گذاری دانشگاه است که توسط کوهن و مارچ (۱۹۸۶) توصیف شده اند (Cohen & March, ۱۹۸۶). در سطح ابزاری، به تغییراتی در خط‌مشی‌های استخدام، ساختارهای تشویقی، طراحی دوره‌ها و روش‌های ارزشیابی و شاید ساختارهای سازمانی نیاز است. استخدام، مشوق‌ها و ارتقاء هر گونه بحث در خصوص ترویج تدریس

^۱Massively Open Online Courses (MOOCs)

^۲Babson College

^۳Simon's (University of Rochester)

موردکاوی (یا به منظور هر نوع تغییر در رفتار اساتید، مانند استفاده بیشتر از فناوری) ناگزیر به مشوق ها تبدیل می گردد. ما این موضوع را با تعدادی از دانشکده ها بررسی نموده ایم و دریافته ایم که اگرچه بیشتر دانشکده ها، به منظور تدریس موردکاوی (یا حداقل نوشتن مورد آموزشی) انگیزه دارند؛ اما دانشکده ها که واقعاً از تدریس موردکاوی استفاده می نمایند، این کار را بیشتر به این دلیل انجام می دهند که در فرهنگ آموزشی خود این روش را پذیرفته اند.

تدریس موردکاوی، جزء لاینفک آموزش است و به منظور تصدی و ارتقاء شغلی لازم است. تألیف مورد آموزشی، جزء انتشارات دانشگاهی در نظر گرفته می شود. با این حال، معدود دانشکده هایی هستند که حقیقتاً به این روش می پردازند. این مؤسسات، حتی در استخدام نیز با مسائلی مواجه می گردند، زیرا داوطلبان دکتری به طور فزاینده ای تخصصی هستند و به جای تألیف مطالب (چه کتاب یا مورد آموزشی) برای مخاطبان گسترده تر، بر انتشار مقالات دانشگاهی و مقالات بازبینی شده در نشریات منتخب تمرکز دارند. در ابتدا، نیاز است رویکرد استخدام تغییر نماید و تمرکز از بررسی فهرست نشریات یک متقاضی، به بررسی مهارت های آموزشی و شبکه تجاری او تغییر کند. استخدام می تواند به یک نیاز عمومی تبدیل گردد، اما ما همچنین شاهد بوده ایم که دانشکده های از میان مدیران بازنشسته کسب و کار یا مشاوران با تجربه، مدرسان منتخب را جذب می نمایند.

یک هشدار: برخی از مدیران کسب و کار تمایل دارند با نزدیک تر شدن به دوره بازنشستگی، خود را از فضای پرتلاطم کسب و کار رها سازند و به تدریس به عنوان شغلی آرامش بخش تر بپردازند. بسیاری متوجه می شوند که تدریس سخت است، رقابت علمی- دانشگاهی، حداقل به اندازه هر کسب و کاری سخت است و داشتن زمان آزاد، به منظور تأمل عمیق تر، ضروری است. با این حال، کسانی که این دشواری ها را تحمل می کنند و دوام می آورند، می توانند عالی باشند. اگر فرایند جذب و استخدام به درستی انجام شود، جذب اعضای هیئت علمی گسترده تر می تواند به دانشجویان دکتری کمک کند تا در تخصص های مرتبط باقی بمانند و بر مبنای پژوهش، تخصص یابند.

در صورتی که فرایند جذب و استخدام، اشتباه انجام گیرد، می تواند دو سیستم شغلی از هم گسیخته ایجاد نماید که در آن مدرسان به دنبال کسب عناوین شغلی و پژوهشگران به دنبال کسب درآمد و پول هستند. اکثر دانشکده ها، مشوق های مستقیم را به منظور افزایش تولیدات خود (موارد آموزشی) در نظر می گیرند. رایج ترین مشوق ها، پاداش های مالی به منظور تولید مورد آموزشی هستند که به ازای هر مورد آموزشی تولید شده، پس از نوعی بررسی کیفیت، هزینه ثابتی را پرداخت می کنند. اگر دانشکده یک پایگاه از موارد آموزشی داشته باشد و موارد آموزشی خود را از طریق به فروش برساند، اغلب حق امتیازی نیز برای دانشکده وجود خواهد داشت. این پاداش های مالی، عمدتاً نمادین هستند. اعضای هیئت علمی که می توانند موارد آموزشی باکیفیت تولید نمایند و آموزش مرتبط با آنها را نیز ارائه دهند. دانشکده ها، تمایل دارند فرصت های جایگزین برای مشاوره و سایر فعالیت ها، با دستمزد نسبتاً بالا را از دست ندهند. با این حال، آنها نشان می دهند که دانشکده، تدریس موردکاوی را جدی می گیرد و اجرای این روش تدریس برای آنها آسان است.

به نظر ما یک انگیزه بهتر، "افزایش تمرکز بر تدریس" در تصمیم گیری درخصوص تصدی جایگاه شغلی و پاداش است. استخدام علمی- دانشگاهی، معمولاً یک امر تدریجی و رسمی است؛ اغلب با کمیته های خارج از دانشکده است که

صلاحیت و رتبه بندی کاندیدها را بر مبنای انتشارات آنها ارزشیابی می نمایند. اما دانشکده های کسب و کار می توانند بر مبنای توانایی و روش تدریس در خصوص افرادی قضاوت کنند که در صدد تصدی جایگاه شغلی یا کسب پاداش هستند. همانطور که دانشکده ها بیش از گذشته، به دنبال بازار آموزش های اجرایی هستند، تجربه و توانایی تدریس مورد کاوی در یک متقاضی، اهمیت می یابد.

رویه های مربوط به تدریس

نیاز است رویه های طراحی، پشتیبانی و ارزشیابی دوره تغییر کنند. برای مثال، دوره های مورد کاوی مستلزم درجه بندی مشارکت هستند. ممکن است مدیریت ارشد، به حمایت علنی در برابر مخالفت نهادهای نمایندگی دانشجویان و مقامات آموزشی نیاز داشته باشد. در اروپا، دانشجویان و مقامات، اغلب به دلایل ایدئولوژیک با چنین شیوه نمره دهی مخالف هستند. هم به منظور، نیاز است که نحوه تبیین و تعیین اهداف آموزشی (مانند راهنمایی مدرسان جوان تر توسط مدرسان با تجربه)، به منظور ارزشیابی دقیق آنچه در داخل هر کلاس درس اتفاق می افتد، شفاف تر گردد. بهتر است تمامی رویه ها به گونه ای طراحی شوند که فرهنگ تدریس با کیفیت، حول تدریس مبتنی بر مباحثه ایجاد گردد. موقعیتی که تمرین ها و فعالیت ها، میان اعضای هیئت علمی به اشتراک گذاشته می شوند؛ اساتید و مدیران، هر دو دیدگاهی در خصوص نحوه انجام تدریس خوب دارند.

ممکن است به تغییر مسئولیت های سازمانی نیاز باشد. به عنوان مثال، اگر یک دانشکده کسب و کار قرار است بر یک بازار اجرایی یا یک شرکت تمرکز نماید؛ دانشکده لازم است در بازاریابی و سفارشی سازی دوره های پیشنهادی، مشارکت داشته باشند. شاید تا جایی که پشتیبانی فروش دوره های آموزشی، به بخشی جدایی ناپذیر از شغل یک استاد تبدیل گردد. ممکن است به ایجاد واحدهای سازمانی جداگانه نیاز باشد. به عنوان مثال، چندین دانشکده کسب و کار با سابقه، مراکز پژوهشی مورد کاوی را با هدف تولید محتواها و مواد آموزشی منحصر به فرد برای دانشکده ایجاد نموده اند.

مُهِیا ساختن زیرساخت ها

تغییر فرهنگ سازمانی - برخورد با سیستم ها، افراد، انگیزه ها و ارزش ها - مهم ترین جنبه انتقال به تدریس مورد کاوی است. در هر دانشکده کسب و کار، هیچ اتفاقی نمی افتد مگر اینکه اعضای هیئت علمی را مشارکت دهید و آنها را وادار سازید تا اقدامات و ارزش ارائه شده خود را تغییر دهند. با این حال، اداره ها می توانند اقدامات عملی نسبتاً مستقلاً از تغییر دانشکده انجام دهند. به ویژه، پیکربندی کلاس های درس به منظور تدریس مورد کاوی را سامان دهی نمایند. همچنین می توانند پشتیبانی سازمانی و اداری لازم به منظور تولید و استفاده از موارد آموزشی تجاری را راه اندازی نمایند.

طراحی کلاس درس

دانشکده‌های کسب و کار که بر تدریس موردکاوی تمرکز می‌نمایند، کلاس‌های درس طراحی شده‌ای دارند که گاهی با فناوری‌های پیشرفته (دوربین‌های ویدیویی به منظور ضبط تعاملات یادگیرندگان، تابلوهای الکترونیکی و مواردی از این قبیل) تجهیز شده‌اند. فقدان کلاس‌های درسی خوب، یکی از رایج‌ترین موانع بر سر راه تدریس موردکاوی است. کلاس‌های سنتی و سالن‌های سخنرانی طوری طراحی شده‌اند که بسیاری از یادگیرندگان بتوانند به صحبت‌های یک مدرس (معلم) گوش دهند، نه اینکه یادگیرندگان بتوانند با یکدیگر صحبت کنند. از سوی دیگر، یک کلاس مناسب موردکاوی، در صورت لزوم، به خوبی به عنوان یک سالن سخنرانی معمولی کار می‌کند. آیا سرمایه گذاری هنگفت در ساخت کلاس‌های موردکاوی مخصوص ضروری است؟

با مقاوم‌سازی و تجهیز کلاس‌های موجود می‌توان به فضاهای مناسبی دست یافت. جزئیات گران قیمت، بیشتر به ارتفاع سقف و شکل کلاس مربوط می‌گردند که بهتر است در هنگام ساخت ساختمان در نظر گرفته شوند. با این حال، برخی از اشتباهات وجود دارند که نباید در تجهیز کلاس‌ها، آنها را مرتکب شد. در اینجا لیست ما از "نکات ضروری" به ترتیب اولویت بیان خواهیم نمود:

فضای تخته فراوان

تدریس موردکاوی، به فضای بیشتری نیاز دارد. حداقل شش تخته با اندازه مناسب، نیاز است. تخته‌ها، ترجیحاً طوری تنظیم گردند که تمامی آنها به طور همزمان قابل مشاهده باشند. تدریس موردکاوی، به صورتی است که مطالب فراوانی روی تخته نوشته می‌شوند. فضای مناسب به منظور نوشتن مطالب، به یادگیرندگان (و مدرس) در پیگیری بحث موردکاوی کمک می‌کند. فضای نامناسب تخته، یکی از رایج‌ترین مسائلی است که شما به عنوان مدرس موردکاوی با آن مواجه خواهید شد.

تخته سیاه به جای تخته سفید

به نظر می‌رسد که تخته‌های سفید استاندارد، تقریباً در تمامی دانشکده‌های کسب و کار موجود هستند، اما نوشتن با گچ روی یک تخته سیاه خوب، در واقع به استفاده از نشانگرها روی تخته سفید، ارجحیت دارد. (در نوشتن با گچ) خطوط ضخیم تر هستند و افزایش اصطکاک، موجب بهبود خوانایی دست خط می‌گردد. استدلال‌ها درخصوص عدم استفاده از تخته سیاه اغلب به چالش‌های اداری (غیر استاندارد بودن، روش‌های مختلف تمیز کردن تخته‌ها) و یا به دیدگاه‌های زیبایی شناختی ظاهر کلاس‌ها (برخی آنها را قدیمی می‌دانند) محدود می‌گردند. با این حال، ما تخته سیاه را توصیه می‌نماییم.

موقعیت نشستن

کلاس‌های درس بهتر است که دارای صندلی‌های U شکل و چندسطحی با صندلی‌های چرخان باشند. در حالت ایده آل، کلاس مربع شکل گزینه مناسبی است. اما اگر کلاس به صورت مستطیل است، دهانه U رو به دیوار بلند قرار دهید. این چینش، مدرس (معلم) را به یادگیرنده نزدیک می‌سازد و فضای بیشتری را به منظور نصب تخته‌ها فراهم می‌کند. هرچند ممکن است یادگیرندگان، در مشاهده یکدیگر اندکی مشکل داشته باشند. یک مشکل رایج، افزایش ناکافی در صندلی ردیف‌های جلو است. نباید چینش به گونه‌ای باشد که نتوانید کارت اسامی یادگیرندگان را ببینید. اگر کلاس‌های چند سطحی وجود نداشته باشد، صندلی‌ها را به صورتی چینش نمایید که هر بین دو یادگیرنده صندلی فاصله باشد و فردی که در ردیف عقب نشسته است دقیقاً پشت صندلی خالی بنشیند. برخی از الزامات دیگر به منظور چیدمان کلاسی و محل نشستن عبارتند از:

- **فضای میز مناسب برای هر یادگیرنده.** در هنگام بحث، یادگیرنده به فضایی به منظور قرار دادن یادداشت‌ها، رایانه شخصی و سایر لوازم، نیاز دارد. علاوه بر این، فضای کاری وسیع، به یادگیرنده اعتماد به نفس بیشتری برای صحبت کردن می‌دهد؛ زیرا موجب افزایش سهم کلاسی قابل کنترل او می‌شود. البته نیاز است که در هر میز، یک پریز برق داشته باشد (برای وسایل برقی شارژی).
- **محل نصب اسامی.** در هر فضای کاری بهتر است یک فضای مناسب در جلوی خود داشته باشد تا کارت اسامی را بران نصب نمود. همچنین بهتر است روی میز، فضایی به منظور قرار دادن لیوان آب یا لوازم دیگر داشته باشد.
- **میزهایی با پنل جلویی.** در صورتی که میزها دارای پنل‌ها یا بخش‌هایی باشد که فاصله ردیف‌ها از یکدیگر حفظ گردد، به یادگیرنده این اطمینان را می‌دهد که حریم شخصی او حفظ گشته است و باعث می‌شود احساس راحتی بیشتری داشته باشند. برای مدرسان، پانل‌ها تصویر بصری کلاس را منظم می‌سازند و مشاهده هر فرد را تسهیل می‌نماید.
- **رنگ کلاس.** بهتر است رنگ کلاس محتاطانه انتخاب گردد. صرفاً یک طرح رنگی را به هدف جذاب نمودن فضای کلاس در نظر نگیرید. یادگیرندگان، کسانی هستند که نیاز است درخصوص رنگ کلاس نظر دهند.
- **عدم ایجاد مانع میان مدرس و یادگیرنده.** بنا به دلایلی، طراحان کلاس، فضا را به گونه‌ای بسیار ضعیف طراحی می‌نمایند. آنها گاهی، میزهایی را به شکل تابوت‌های بزرگ می‌سازند. میزهای بزرگ توکار فاصله فراوانی را میان مدرس و یادگیرنده ایجاد می‌نمایند. شاید به این دلیل که تصور کنید، برخی از مدرسان از کلاس می‌ترسند و می‌خواهند موضوعی را پنهان سازند. برای مدرسان دارای اعتماد به نفس، تنها منفعتی که این تقسیم بندی فراهم می‌سازد، مانعی است که باید به منظور برقراری ارتباط با یادگیرندگان از آنها عبور کرد. در حالی که شایسته است میزهای کوچکی در هر طرف کلاس تعبیه گردند تا بتوان یادداشت‌ها و شاید یک رایانه را روی آن قرار داد.

- **حداکثر کنترل در خصوص روشنایی.** به عنوان مثال، ترجیحاً همزمان، نور کامل روی تخته سیاه متمرکز باشد.

جزئیات بسیار دیگری نیز وجود دارند، اما اینجا نکات اصلی هستند. نکات کلیدی این است که به یاد داشته باشید که تدریس موردکاوی یک ارائه نیست و کلاس بهتر است به صورت یک مکان ملاقات باشد تا یک کلاس درس. بحث‌های کلاس پیرامون موارد آموزشی شامل زنجیره‌ای طولانی از استدلال است که به فضای کاری بسیطی هم برای مدرس و هم برای یادگیرندگان نیاز دارد. فناوری‌های عجیب و خاص در کلاس درس مورد نیاز نیست. اگر فناوری جدیدی را استفاده می‌نمایید (تخته‌های هوشمند، دوربین‌های ویدیویی، کلیدهای دسترسی به میکروفون)، مطمئن شوید که هم با هدف مطابقت دارند و هم در صورت عدم استفاده، کلاس درس را اشغال نمی‌کنند.

تسهیل شرایط به منظور استفاده و تولید

انتقال به تدریس "یادگیرنده محور" (مشارکت‌محور)، نیازمند حمایت اداری صریح است. حداقل تا زمانی که تعداد قابل توجهی از مدرسان با تجربه بدانند چه نکاتی را طلب نمایند. برخی از اشکال مهم حمایت عبارتند از:

- **کمک در انتخاب و تدارک موارد آموزشی.** برخی از دفاتر و پایگاه‌های موردکاوی، دارای کارکنانی هستند که به شما کمک می‌کنند، اما اطمینان یابید که سفارش موارد آموزشی و پرداخت مبالغ برای دریافت آنها آسان است. شایسته است که استفاده از مورد آموزشی به آسانی استفاده از هر ادبیات دیگری باشد. اکثر دفاتر و پایگاه‌های موردکاوی به مدرسان اجازه می‌دهند بسته‌های الکترونیکی موردکاوی را به صورتی تنظیم نمایند که یادگیرندگان بتوانند بسته‌ها را خریداری کنند. اما این اقدام، نیازمند حمایت از مدرسان است. مدرسان موردکاوی، جهت تدوین و تألیف مطالب جزوه یا آماده‌سازی مورد آموزشی B به بودجه نیاز دارند.
- **حمایت سازمانی.** حمایت سازمانی، به منظور بازنگری و راهنمایی لازم در فرآیند تدریس و کیفیت تدریس، از جمله آموزش استخدام‌های جدید به روش موردکاوی، ضروری است.
- **سیستم‌هایی به منظور ردیابی استفاده حقیقی از مورد آموزشی.** به منظور اطمینان از اینکه یک مورد آموزشی برای یک هدف آموزشی، در دو دوره توسط معلمان مختلف استفاده نمی‌گردند، به سیستم‌هایی نیاز است که این فرآیندها را رصد نمایند. برخی از دانشکده‌ها، سیستم‌های اطلاعات داخلی را توسعه داده‌اند تا موارد آموزشی را از منابع بسیاری از طریق LMS خود در دسترس قرار دهند. همچنین، به منظور ردیابی استفاده موارد آموزشی توسط یادگیرندگان و حتی جهت تسهیل تبادل مطالب تولید شده داخلی میان مدرسان، سیستم‌های LMS را توسعه داده‌اند.

- David, H., & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103(5), 1553–1597.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). Leadership in an organized anarchy. *Organization and Governance in Higher Education*, 5, 16–35.
- Harden, N. (2013). The end of the university as we know it. *The American Interest*, 8(3), 54–62.
- Quelch, J. (2005). A new agenda for business schools. *The Chronicle of Higher Education*, 52(15), B19.

فصل ۱۰: استفاده از فناوری‌ها به منظور تدریس موردکاوی

در این فصل، ما درخصوص استفاده از انواع فناوری‌های مربوط به تدریس موردکاوی بحث خواهیم کرد. از فناوری شخصی که مدرسان به منظور مولد بودن استفاده می‌نمایند تا اشکال مختلف فناوری‌هایی که به منظور تعامل با یادگیرندگان استفاده می‌گردند. از نام بردن محصولات خاص خودداری می‌کنیم، زیرا فناوری‌ها به صورت در حال تغییر هستند. هنگامی که محصولات فناورانه خاصی را نام می‌بریم، در واقع هدف ما ارائه یک مثال، یا یک نمونه است و نه تجویز یک ابزار خاص.

بسیاری از نکات در اینجا مختص تدریس موردکاوی نیستند، اما ما آنها را به قصد کامل بودن پیشنهادات و همچنین، به این دلیل مطرح می‌سازیم که ممکن است آنها به روش‌های جدید ترکیب گردند. همچنین، تلاش نموده‌ایم تا نکات را بسیار جزئی مطرح نماییم؛ زیرا در تدریس موردکاوی، شما به تسلط بر جزئیات نیاز خواهید داشت. در تدریس به روش موردکاوی، نواقص در فناوری‌های آموزشی و ارتباطی، انرژی و توجه بیشتری را نسبت به آموزش مبتنی بر سخنرانی به خود صرف می‌نماید.

تدریس موردکاوی، مانند تمام آموزش‌ها، به طور فزاینده‌ای به سمت آنچه "تدریس آنلاین ناهمزمان" می‌نامیم، حرکت می‌کند. جایی که رابط غالب میان شرکت‌کنندگان، یک انجمن گفتگوی آنلاین یا پلت فرم تعاملی آنلاین است. امروزه بخش مهمی از آموزش‌ها در این بسترها، صورت می‌گیرند. اگرچه استفاده از یک انجمن گفتگوی آنلاین یا پلت فرم تعاملی آنلاین چندان جدید نیست، اما استفاده از آن در تدریس موردکاوی نسبتاً جدید است و در آینده نه چندان دور رایج خواهد شد. در حقیقت، آنچه به عنوان "بهترین الگو" در نظر گرفته می‌شود، به سرعت در حال تکامل است. ما قاطعانه بر این باوریم که نیاز است پیش از استفاده از فناوری دو اصل اساسی را رعایت نمایید: (۱) نیاز

است شما کنترل فناوری را به دست بگیرید و (۲) هرگز نباید فناوری را اتخاذ نمایید، مگر اینکه کار شما یا یادگیرندگان را تسهیل نماید و تجربه یادگیری را بهبود ببخشد.

کنترل فناوری را در دست بگیرید

به خاطر داریم که در دوران دبستان، هر زمان که معلم تصمیم می‌گرفت، به کلاس با پخش فیلمی روی پروژکتور ۸ میلی‌متری جایزه بدهد، با مسائلی همراه می‌شد. معلم نمی‌دانست چگونه پروژکتور را تنظیم نماید و مسئولیت را به دانش‌آموز واگذار می‌نمود. در حدود کلاس هفتم، ما در تغییر فیلم و تنظیم ابزارهای پخش، بسیار ماهر شده بودیم. ما هم با خود فکر می‌کردیم چرا مدرسان ما، زمانی را به یادگیری کار با این ابزارها، اختصاص نمی‌دادند؟

این نکته، هنوز برای بسیاری از مدرسان صادق است. همه ما بارها مشاهده نموده‌ایم که مدرسان (یا دانشگاہیان در کنفرانس‌ها) با کنترل‌ها دست و پنجه نرم می‌کنند، تلاش می‌نمایند تا رایانه خود را برای یک ارائه یا دسترسی به فایلی از شبکه یا نوعی فضای ذخیره‌سازی قابل حمل، مهیا سازند. بنابراین، بیایید، این فصل را با مهم‌ترین توصیه‌ای آغاز نماییم که می‌توانیم به شما (به عنوان مدرس موردکاو) ارائه دهیم.

کنترل فناوری را در دست بگیرید و اجازه ندهید فناوری شما را کنترل کند. ابزارهای بسیار مناسبی به منظور پشتیبانی از دوره‌ها و تدریس، برای ارائه در کلاس، مدیریت مطالب درسی و توانمندسازی یادگیرندگان در نوشتن مشارکتی یا ارائه کنفرانس‌های ویدئویی وجود دارند. در استفاده از این ابزارها تبحر یابید و از آنها فقط به عنوان یک افزونه، استفاده ننمایید. به ابزارها به دید بخشی از تدریس که ممکن است اشتباه پیش برود، فکر نکنید. همانطور که نجاران خوب ابزارهای خود را می‌شناسند؛ یک مدرس خوب نیاز است که ابزارهای خود را بشناسد.

تنها زمانی از فناوری استفاده نمایید که کار شما را تسهیل سازد، یا تجربه یادگیری را بهبود ببخشد. ابزارهای جدید، اغلب به عنوان یک مزاحم در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا ما از آنها به عنوان یک جزء ضروری در تدریس خود استفاده نمی‌کنیم. آنها غالباً بخشی افزودنی به فرایند تدریس هستند، زیرا استفاده از فناوری به خودی خود یک هدف نامناسب تلقی می‌گردد. هنگامی که یک فناوری جدید به وجود می‌آید، فرصتی را به منظور هوشمندتر و آسان‌تر کردن کارها ارائه می‌دهد. از ابزارهای جدید، به جای روش‌های قدیمی برای انجام کارها استفاده نمایید. به عنوان مثال، اگر می‌توانید اسناد درسی را به صورت الکترونیکی توزیع کنید، پس این کار را قطعاً انجام دهید.

یادگیری نحوه عملکرد فناوری و فکر کردن درخصوص نحوه به کارگیری آن، نیازمند زمان و علاقه فراوان است. فناوری، به تدریج بهتر می‌گردد، اما اگر قرار است کار نوآورانه‌ای انجام دهید؛ همواره نیاز است حداقل بخشی از آن کار را خودتان یاد بگیرید. یادگیری نحوه استفاده از فناوری، به تمرین و آینده‌نگاری نیاز دارد. به عنوان مثال، از آماده بودن مطالب و کارکرد پروژکتور، پیش از کلاس، اطمینان می‌یابید. یادگیری نحوه استفاده از فناوری به صبر و تمایل به درک آن نیاز دارد. برای کسی که به تازگی آغاز به کار کرده است، این کار می‌تواند سخت به نظر برسد. اما شما می‌توانید این مسیر را تدریجی طی نمایید تا زمانی که فناوری به شما حس راحتی و امنیت (در تدریس) بدهد.

از فناوری، صرفاً به خاطر فناوری بودن آن، استفاده نکنید. از فناوری به منظور بهتر ساختن کلاس های خود استفاده نمایید. تلاش نمایید تا تنها از بخش هایی از فناوری استفاده کنید که اصالتاً برای شما و یادگیرندگان مفید هستند. از وابستگی به یک فناوری واحد یا یک نمونه از فناوری خودداری نمایید. از آزمایش کردن نهراسید. با خرابی های فناوری مواجهه خواهید داشت، اما از آنها درس خواهید گرفت و بهتر خواهید شد. اگر یادگیرندگان ببینند که شما به منظور ارتقا و بهبود تجربه یادگیری آنها در تلاش هستید، با شما همراه خواهند شد. در غیر این صورت، نقص در فناوری را به کیفیت تدریس ارتباط می دهند. کلاس درس و فناوری در خدمت شما و برای شما هستند. هیچ وقت آن را فراموش نکنید.

فناوری به منظور افزایش بهره‌وری مدرسان

استفاده درست از فناوری، از خانه آغاز می گردد. شما از فناوری به منظور دستیابی به اهداف خود استفاده می نمایید. فناوری را به منظور طراحی و پیگیری مطالب آموزشی، ارزشیابی و پیگیری یادگیرندگان، خودکارسازی امور تکراری، و استفاده از رایانه و شبکه به عنوان یک توسعه دهنده برای خودتان، به کار می گیرید. ما تصور می کنیم، داشتن یک استراتژی آگاهانه جهت مدیریت اطلاعات شخصی، اهمیت دارد. یعنی به این فکر کنید که چگونه می خواهید تمام اطلاعاتی را مدیریت نمایید که به منظور بهبود عملکرد به عنوان یک مدرس خوب (و علمی) به آن اطلاعات نیاز دارید. تلاشی آگاهانه انجام دهید تا این فرآیند تا حد امکان قابل اعتماد، آسان و غنی باشد. استفاده از یادگیری فعال، مستلزم فعالیت های متنوعی است و معمولاً اسناد فراوانی تولید می گردند. ما نمونه هایی از استراتژی های خودمان را ارائه خواهیم داد، اما به خاطر داشته باشید که این استراتژی ها، مواردی هستند که بهتر است خودتان آنها را طراحی کنید.

ما تنها از کاغذ به منظور نمایش مطالب استفاده می نماییم؛ اما از آن برای ذخیره سازی اطلاعات استفاده نمی نماییم. به جای اینکه اطلاعات خود را در کمدها یا کلاسورها ذخیره نمایید، سعی کنید تمامی آنها را به صورت الکترونیکی تدوین نمایید. یک نسخه الکترونیکی از هر فایل داشته باشید و از کل مجموعه، یک نسخه پشتیبان تهیه نمایید. جهت انجام این کار به ابزارهایی نیاز خواهید داشت. در وهله اول، نوعی از یادداشت و ذخیره سازی فایل، نیاز خواهید داشت که گزینش خوبی از آنها هم به صورت آنلاین و هم به عنوان نرم افزار محلی در دسترس است. این ابزارها به شما امکان می دهند؛ اسناد و یادداشت ها را ذخیره نمایید، آنها را با کلمات کلیدی برچسب گذاری کنید که سازماندهی آنها را تسهیل می نماید. به این ترتیب، می توانید مطالب را به صورت آنلاین پیدا کرده و به اشتراک بگذارید.

به منظور حذف کاغذ، به روشی جهت تبدیل آن به فرم دیجیتال نیاز دارید. اکثر دانشگاه ها نوعی خدمات اسکن را ارائه می دهند که اغلب از چاپگرهای مشترک یا دستگاه های کپی به عنوان اسکنر استفاده می نمایند. اگر با برگه های متعددی سروکار دارید، ما قویاً توصیه می نماییم که اسکنر خود را تهیه نمایید و آن را در کنار خود، روی میزتان، قرار دهید. از نرم افزاری استفاده کنید که "نویسه خوان نوری (OCR)" را انجام می دهد تا بتوانید محتوای اسنادی را که

اسکن می کنید، به راحتی جستجو نمایید. همچنین می توانید از نرم افزار اسکنر گوشی هوشمند استفاده نمایید. اسکن اسنادی را که می خواهید نگه دارید، تسهیل نمایید. آنها را در بخش مدیریت اطلاعات شخصی خود وارد کنید، با چند کلمه کلیدی، اسناد را برچسب گذاری نمایید و سپس اسناد اصلی کاغذی را دور بریزید. این فرایند را در رایانه ای انجام دهید که حافظه داخلی کافی دارد. علاوه بر آن می توانید از یک فضای ذخیره سازی اینترنتی هم استفاده نمایید (ذخیره سازی از راه دور)، تا همواره به یادداشت ها و مطالب دوره خود دسترسی داشته باشید. در اختیار داشتن تمامی اسناد آموزشی، به صورت الکترونیکی به این معنا است که شما هرگز مجبور نخواهید بود به منظور دریافت نکته ای به دفتر خود مراجعه نمایید. همچنین به شما این امکان را می دهد تا در ارتباطات خود با یادگیرندگان، به صورت کاملاً الکترونیکی عمل نمایید.

ما همچنین توصیه می نمایم که به جای تبعیت کورکورانه از ابزارهایی که مؤسسه شما ارائه می دهد؛ مجموعه ابزار خود را به منظور مدیریت اطلاعات جمع آوری نمایید. این تا حدی به این دلیل است که ابزارها زمانی بهترین کارکرد را خواهند داشت که خودتان آنها را انتخاب و کنترل می نمایید. تا حدودی به این دلیل است که باید مطمئن شوید که مالک ابزارها هستید. اگر تمام طرح ها و مطالب دوره خود را تنها در پلتفرم های آنلاین دانشگاه خود ذخیره نمایید، زمانی که به مؤسسه خود را تغییر می دهید، خطر از دست دادن آنها را خواهید داشت.

به علاوه، به عنوان یک مدرس خوب، اغلب از شما خواسته می شود که به عنوان مهمان، سخنرانی نمایید یا حتی دوره هایی را در مؤسسات دیگر برگزار کنید. در موقعیتهایی که ممکن است از شما خواسته شود از سیستم های مختلف استفاده نمایید؛ دسترسی به مطالب خود و حفظ کنترل آن بسیار اهمیت دارد. به منظور مدیریت نمرات، ایجاد یک صفحه گسترده، پیاده سازی سیستم نمره دهی را برای شما تسهیل می نماید. اکثر سیستم های مدیریت یادگیری به شما امکان می دهند نمرات خود را (بر مبنای سنجها) بارگذاری نمایید. نگه داشتن نام و نام خانوادگی در ستون های جداگانه به شما امکان می دهد برچسب های نام را چاپ کرده و بر مبنای نام و نام خانوادگی، داده ها را مرتب سازید. همچنین صفحه گسترده را با ایجاد ستون های جداگانه به منظور ارزشیابی های جزئی مختلف، نظرات و سایر اطلاعات سازماندهی نمایید.

این امر ایجاد گزارش های سفارشی شده برای یادگیرندگان، همراه با نظرات را تسهیل می نماید (به عنوان مثال به فصل ۴ مراجعه نمایید). در صورتی که یادگیرنده، بازخورد بیشتری بخواهد یا از نمره شکایت کند، یک پایگاه سازماندهی شده از نمرات و یادداشت ها در اختیار شما قرار می دهد. برخی از همکاران ما از پایگاه های داده به جای صفحات گسترده، جهت تسهیل تجزیه و تحلیل در سراسر دوره ها استفاده می نمایند. به این ترتیب دسترسی به اطلاعات فارغ التحصیلان را آسان می گردد.

استفاده مدرس از رایانه در کلاس

در حالی که تخته کلاس و کلام (گفتار)، ابزار اصلی مدرس مورد کاوی هستند؛ اما فضایی به منظور استفاده از فناوری در کلاس درس نیز وجود دارد. منظور ما تنها استفاده از فناوری در ارائه‌های کلاسی نیست، بلکه نمایش زنده استفاده از رایانه، محتوای آموزشی سمعی و بصری مانند کلیپ‌های فیلم یا وبسایت‌ها و ابزارهایی برای یادداشت‌برداری یا حتی نوشتن روی صفحه دیجیتالی مدنظر هستند. به طور خلاصه، هر نوع فناوری که تجربه یادگیری را افزایش دهد و زندگی حرفه‌ای را تسهیل می‌نماید، از فناوری‌های آموزشی محسوب می‌گردند. از آنجایی که نرم افزار به بخشی جدایی ناپذیر از اکثر مشاغل تبدیل گشته است، استفاده از آن می‌تواند در کلاس درس مناسب و ارزشمند باشد. استفاده از ابزارها، برای یادگیرندگان ارزشمند است. اما اگر تنها اقدامی که قصد انجام آن را دارید یک نسخه نمایشی از یک "سیستم مدیریت ارتباط با مشتری" در یک دوره بازاریابی یا یک "سیستم دفتر کل" در یک دوره حسابداری است، در نظر داشته باشید که آن را به صورت زنده و همگام با تدریس (حین تدریس) در کلاس انجام ندهید. یا یک نسخه نمایشی تولید شده را پیدا کنید، یا خودتان با استفاده از نرم افزار ضبط صفحه، محتوای موردنظرتان را ثبت نمایید. نرم افزارهای تصویر برداری از صفحه به شما امکان می دهند آنچه را که روی صفحه نمایش رایانه شما است، ضبط کنید و یک آهنگ یا صوت مناسب را به تصویر بیافزایید تا یک فیلم آموزشی تولید گردد. فیلم را پیش از کلاس مشاهده کنید یا اگر احساس می‌نمایید که جریان بحث به فیلم آن نیاز دارد، آن را در کلاس نشان دهید. اما اگر می‌خواهید در طول کلاس، محتوا را بررسی نمایید یا از نرم‌افزار خاصی استفاده نمایید، اطمینان یابید که نرم افزار تعاملی است. علاوه بر آن، می‌توانید از ابزاری (مانند برنامه نقشه‌برداری ذهنی) به منظور ترسیم الگوی پیشنهادی یادگیرندگان در طول بحث استفاده نمایید. یا از یک بسته آماری به منظور محاسبه احتمالات استفاده کنید. همچنین می‌توانید شبیه سازی تأثیر پیشنهادی یک یادگیرنده در کلاس را اجرا نمایید. نرم افزارها در هر یک از این امکانات، با ارائه تحلیل ها و بازنمایی های بیشتر درک را عمیق تر می‌نمایند و بحث را تقویت می‌سازند.

اگر می‌خواهید در کلاس از صفحه‌گسترده، جهت محاسبه اعدادی استفاده نمایید که در طول بحث به وجود می‌آیند. مطمئن شوید که با نحوه نمایش متن و اعداد روی صفحه در قالب بزرگ راحت هستید. شما می‌توانید این کار را با افزایش اندازه فونت یا بزرگنمایی مطالب انجام دهید، اما در هر صورت بهتر است مطالب را راحت در صفحه پیمایش کنید. آنچه را که می‌خواهید در هر لحظه روی صفحه نمایش به صورت خوانا نشان دهید، به دقت بررسی نمایید. درخصوص اینکه کدام ستون ها و ردیف ها را ثابت یا پنهان کنید، یا اگر به کاربرگ‌های دیگر بروید چه اتفاقی می افتد، فکر کنید.

شما همچنین می‌توانید از رایانه‌هایی استفاده نمایید که یادگیرندگان همراه خود به کلاس می‌آورند. می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که اعداد را در زمان واقعی محاسبه کنند. همچنین می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که از نرم‌افزارهای اجتماعی یا از انواع مختلف نرم افزارها به منظور ایجاد آبر کلمات استفاده نمایند (شکل ۱-۱۰). از یادگیرندگان خود نظرسنجی کنید تا نتایج محاسبات را گزارش دهند (به عنوان مثال، در یک صفحه گسترده آنلاین، که سپس می‌توان از آن جهت نمایش یک نمای کلی گرافیکی روی صفحه استفاده نمود). اگر بحث یا ارائه‌ای را اجرا

می‌توانید با نوشتن روی صفحه رایانه متصل به پروژکتور، کمبود فضای معمولی تخته را مرتفع سازید. این فناوری، به ویژه برای موارد آموزشی کمی کاربرد دارد که نیاز است محاسبات گسترده و متعددی را نشان دهید. پس از کلاس می‌توانید یادداشت‌های دیجیتال را میانِ یادگیرندگان توزیع نمایید. اگر کلاس بزرگی دارید - به عنوان مثال، بیش از هفتاد یادگیرنده، به خصوص اگر در یک سالن سخنرانی هستید - این راه حل ممکن است در واقع بهتر از یک تخته فیزیکی مؤثر باشد. زیرا تخته‌های معمولی از راه دور به سختی دیده می‌شوند. اگر بتوانید با استفاده از نشانگرها یا کنترل‌های از راه دور، شرایط را به گونه‌ای تنظیم نمایید که بدون اتصال به پروژکتور عمل نمایند تا شما بتوانید هنگام سخنرانی در کلاس راه بروید و قدم بزنید.

students



"نرم افزارهای ارائه" در کتابِ تدریس موردکاوی، به چه معنا است؟ خب، این احتمال وجود دارد که در نهایت از نرم افزارهایی به منظور ارائه محتوای آموزشی خود استفاده نمایید. ما با نظرِ طراح و گرافیستِ مشهور ادی تافت (۲۰۰۳) "پاروپوینت، یک ابزارِ شیطانی است" هم عقیده نیستیم (Tufte, 2003). مانند هر ابزار دیگری، نرم افزار ارائه (مانند پاروپوینت) حتی در کلاس موردکاوی نیز کاربرد دارد به ویژه آن هنگام که نیاز است حداقل به اندازه

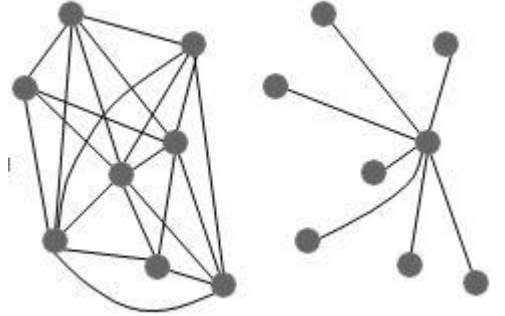
PowerPoint is evil

زمانِ ارائه، بحث هدایت گردد. استفاده از نرم افزار ارائه، در آموزش دو مشکل دارد. اولین مشکل این است که مخاطب تمایل دارد به جای گوش دادن و پاسخ به شما، متن را بخواند یا مشاهده نماید. مشکل دوم این است که ارائه آماده، انحراف از ترتیب اسلاید از پیش تعیین شده را دشوار می سازد و شما را وادار می سازد، طبق یک ترتیب خاص و از پیش تعیین شده، در ادامه چند ترفند به منظور جلوگیری از این مسائل ارائه شده اند:

- مکان یابی نمایید و یاد بگیرید که از کلید "تنظیم صفحه" استفاده نمایید. تمام نرم افزارهای ارائه؛ یک کلید دارند صفحه را تنظیم نمایند. اگر از کنترل کننده نمایش از راه دور استفاده می کنید، معمولاً کلید "صفحه بی صدا" دارد. این کلید را هنگام پرسش و پاسخ را بررسی نمایید. هر بار که سوالی می پرسید، هر بار که یکی از مخاطبان نکته ای را بیان می سازد از این ابزار به منظور تنظیم صفحه استفاده نمایید.
- همواره ابزار کنترل رایانه را در زمان ارائه خود در اختیار داشته باشید. در برخی تنظیمات، ممکن است از شما خواسته شود که ارائه را در یک رایانه مشترک قرار دهید و از یک کنترل از راه دور، به منظور پیشبرد اسلایدها استفاده نمایید. در برخی مواقع، حتی ممکن است مجبور خواهید شد به یک دستیار بگویید "لطفاً /اسلاید بعدی". ما از استفاده از لپ تاپ خود یا حداقل رایانه ای که با آن راحت هستید و دسترسی بر صفحه کلید استفاده می نماییم. حفظ کنترل کامل به شما این امکان را می دهد که بدون توجه مخاطب از اسلایدها رد شوید، با قلم یا ابزار مخصوص، به برنامه های دیگر مانند مرورگرها یا صفحات گسترده یا به برنامه دیگری بروید. اما توجه داشته باشید اگر می خواهید موضوعی را نشان دهید، حتماً برنامه ریزی کنید. خود را به ارائه خود محدود نسازید. ممکن است مخاطب، شما را به موضوع دیگری هدایت کند اما شایسته است که شما محتاطانه به سمت موضوع اصلی حرکت نمایید.
- بهبود مستمر در ارائه را در نظر بگیرید. یک ترفند هوشمند این است که یک اسلاید مخفی به عنوان آخرین اسلاید در ارائه ایجاد نمایید. در آن نکاتی را یادداشت نمایند که باید بعد از ارائه تغییر دهید. دفعه بعد که از اسلایدها استفاده می نمایید، می توانید به آخرین اسلاید بروید و فوراً ببینید چه موضوعی را به منظور بهبود، نیاز دارید.
- از ارائه به عنوان طرح کلی استفاده ننمایید. طرح مطالب به ترتیب می توانند چالش آفرین باشند. آنها می توانند جایگاه شما را به یک سخنران تقلیل دهند. مخاطب می تواند به خودی خود، مطالب را بسیار سریعتر مطالعه نمایند. در عوض، دو ارائه آماده نمایید. یکی از ارائه ها کاملاً مبتنی بر متن و دیگری تنها با تصاویر، نمودارها، جدوال، یا به طور خلاصه، چند کلمه کلیدی را در برگیرد. ارائه جامع و متنی را برای خود نگه دارید و ارائه تصویری را به مخاطب نشان دهید. در صورت تمایل می توانید پس از کلاس، ارائه متنی را به عنوان مستند ارائه دهید. یک امتیاز اضافی این است که اسلایدهای همراه با نمودارها و تصاویر بدون متن به ارائه کننده نیاز دارند؛ به این ترتیب امنیت شغلی شما را افزایش می دهد.

شکل ۲-۱۰ نشان می‌دهد که چرا خطوط هوایی، شبکه‌های خود را در حالت قطبی و اقماری پیکربندی می‌نمایند. کدام اسلاید بهترین بحث را امکان پذیر می‌سازد؟ شما بهتر است به نسخه متنی دسترسی داشته باشید، اما از روی آن نخوانید. احتمالاً به آن نیازی نخواهید داشت، زیرا با مشاهده عکس‌ها به یاد خواهید آورد که چه مطلبی طرح شده است.

شکل ۲-۱۰. تصویر در مقابل متن: کدام مفاهیم را بهتر منتقل می‌نماید؟

پرواز غیر مستقیم (قطبی و اقماری) در مقابل پروازهای مستقیم: • مسافران در صورت امکان، مسیرهای مستقیم را ترجیح می‌دهند، اما خواهان تعداد بیشتری از پروازها هستند. • سازماندهی مجدد شبکه مسیر از مسیرهای مستقیم به پیکربندی قطبی و اقماری، پروازهای روزانه بیشتری از مبادی شهرها را میسر می‌سازد. - هر هواپیمای تنها به قطب، بلکه به تمام اقماریها، پرواز دارد. - با تعداد پروازهای بیشتر در روز، شانس شما به منظور یافتن یک بازه زمانی متناسب با مشتری افزایش می‌یابد. • فرودگاه‌های قطبی و اقماری، مورد مناقشه قرار گرفته اند. این تسلط بر یکی مزیت‌های رقابتی است. • با افزایش ترافیک، خطوط هوایی ارزان قیمت می‌توانند با یکدیگر رقابت نمایند و ترافیک یک طرفه را کاهش می‌دهد.	
---	--

- اسلایدهای ساختاریافته و مختصر مناسب هستند. یکی از روش‌های تفکر طراحی اسلاید این است که عنوان هر اسلاید را به صورت "اخباری/بیانی" درآورید. به عبارت دیگر، نتیجه‌نهایی (در صورت وجود)، نتیجه‌گیری هر بخش، قسمت محتوایی میانی و طرح داده‌ها هستند که ترجیحاً به صورت تصویری یا نموداری ارائه می‌گردند که از نتیجه‌گیری پشتیبانی می‌نمایند. به یاد داشته باشید که هر اسلاید بهتر است تنها یک کانون تمرکز داشته باشد. این تمام نکته‌ای است که شما باید به منظور طرح آن در یک اسلاید، فضای لازم را اختصاص دهید.
- تمامی قوانین را می‌توان شکست. ما با ارائه‌دهندگان فوق‌العاده ماهر ملاقات نموده‌ایم که با انبوهی از اسلایدهای مبتنی بر متن ظاهر می‌گردند و سپس مخاطب را درگیر می‌سازند. یکی از آنها بیش از چهل

اسلایدِ متنی، آماده داشت؛ اما در یک روزِ مساعد، تنها حدود پنج اسلاید از آنها را بررسی نمود. او بر بحث خوب با حضار تمرکز داشت و در نهایت اسلاید را به عنوان مستندات ارائه نمود.

- کلاس‌های تاریک باعث خواب‌آلودگی می‌شوند. نورها را تنها به اندازه لازم کاهش دهید. پروژکتورهای مدرن به اندازه کافی روشن هستند، بنابراین می‌توانید نورها را در اکثر کلاس‌ها کاهش ندهید.
- رفتن به سینما را در نظر بگیرید. گاهی اگر ارائه تکراری دارید می‌توانید از تدریس خود فیلم بگیرید؛ می‌توانید آن را در اختیار مخاطبان قرار دهید (حتی بدون حضور شما) و سپس بحث را تسهیل نمایید (به صورت حضوری یا از طریق ویدئو کنفرانس). لازم نیست ارائه را مجدداً تکرار نمایید. می‌توانید واکنش‌های مخاطبان را خودتان دنبال نمایید و به بخش جالب بحث بپردازید.

ابزارهای تعامل یادگیرنده و مدرس

راه‌های متعددی به منظور استفاده از فناوری برای تعامل با یادگیرندگان و کمک به آنها در تعامل با یکدیگر وجود دارند. کلید استفاده از فناوری به منظور تعامل با یادگیرندگان این است که آن را به گونه‌ای ساختار دهید که در عین بهبود تجربه یادگیری، کار کمتری داشته باشید.

سیستم‌های مدیریت یادگیری

تقریباً هر دانشگاهی یک سیستم مدیریت یادگیری (LMS) دارد، یک سیستم مشترک که از طریق آن یادگیرنده و مدرس می‌توانند با یکدیگر تعامل داشته باشند، که اغلب کانال اصلی (و اجباری) اطلاعات میان شما و یادگیرندگان است. این سیستم‌ها، یادگیرندگانی که در یک دوره ثبت نام شده اند را پیگیری می‌نمایند و به شما امکان می‌دهند مطالب، اطلاعات و تکالیف را به طور ایمن توزیع نمایند. این سیستم‌ها همچنین تشخیص سرقت ادبی، انجمن‌های گفتگو و سیستم‌های نمره‌دهی را ارائه می‌دهند. استفاده از LMS آسان است و می‌تواند بسیاری از وظایف مدیریت دوره را خودکار سازد، مانند اطمینان از اینکه یادگیرندگان تکالیف را به موقع انجام می‌دهند و به شکل الکترونیکی به مطالب دارای حق چاپ، دسترسی دارند. بنابراین، چگونه می‌توانید از LMS بهترین استفاده را ببرید؟

یک فضای آزمایشی^۱ (Sandbox) بسازید

با راه‌اندازی یک کلاس تمرینی بدون یادگیرنده، فضای امنی برای آزمون و خطا، اختصاص دهید. اگر خودتان نمی‌توانید این کار را انجام دهید، از یک مدیر بخواهید که این کار را انجام دهد. شما به مکانی نیاز دارید که بتوانید بدون اینکه

^۱Sandbox

کسی متوجه شود در آن خود را بیازمایید. سپس، هنگامی که از کاری که انجام داده اید راضی هستید، مطالب را به دوره ها منتقل سازید.

درون سیستم یادگیری کاوش کنید

مدتی را پیش از دوره خود، به ارزشیابی هر یک از گزینه‌های ارائه شده اختصاص دهید. این به شما کمک می‌کند تصمیم بگیرید که آیا از محتواهای آموزشی خود استفاده نمایید یا یک جایگزین خارجی اتخاذ کنید. معنای اصطلاحات مختلف را بیاموزید. سند، تکلیف، ارسال، اطلاعیه‌ها، هر کدام معنای خاص را دارند. هر LMS به روش‌های مختلفی از این گزینه‌ها استفاده می‌نمایند و ممکن است معنای آن با نسخه آنالوگ آن مطابقت نداشته باشد. حداقل ممکن است آنطور نباشند که شما می‌اندیشید.

هنجارهای ارتباطی را حفظ نمایید

برای هر دوره، درخصوص فرم ارتباطی اصلی خود تصمیم بگیرید و به آن پایبند باشید. اکثر سیستم‌ها، به شما امکان می‌دهند اعلان‌هایی را که یادگیرندگان در صفحه اول دوره مشخص نمایید. برخی از سیستم‌ها از شما می‌خواهند که پیام‌ها را از طریق ایمیل ارسال کنید. برخی دیگر قابلیت هشدار از طریق رسانه‌های اجتماعی، یک برنامه گوشی هوشمند LMS یا کانال‌های دیگر را دارند. تصمیم بگیرید که چه موضوعی را به چه شکلی ارسال خواهید نمود. در غیر این صورت، یادگیرندگان ادعا می‌نمایند که اطلاعیه صفحه اول را ندیده‌اند زیرا منتظر ایمیل بودند و بهانه‌های مشابهی را مطرح می‌سازید. شما ممکن است این را از یک دوره به دوره دیگر تغییر دهید، اما در هر دوره ثابت باشید.

یک بانک سؤالات متداول ایجاد نمایید

اگر اصرار داشتید که یادگیرندگان در خارج از کلاس، تنها از طریق ایمیل یا انجمن عمومی، سؤالات خود را از شما بپرسند، فضایی را به این منظور تعبیه نمایید. سپس در یک انجمن عمومی، به سؤالات پاسخ دهید. بنابراین، از ارائه پاسخ‌های یکسان به دفعات مکرر، اجتناب نمایید.

ساختاری برای استفاده مجدد مهیا نمایید

توضیحات جلسه، تکالیف و سایر بلوک‌های محتوا را بدون تاریخ بنویسید تا بتوانید در سال آینده بدون ویرایش مجدد از آنها استفاده نمایید. شایسته است شما، میان محتوایی که باید برای هر کلاس طراحی گردد و محتوایی که می‌تواند

ثابت نگه داشته شود، تفاوت قائل شوید. این کار موجب صرفه‌جویی در بسیاری از کارهای تکراری می‌شود و از شکایت یادگیرندگان درخصوص تاریخ نادرست برخی مطالب جلوگیری می‌نماید.

جستجو را تسهیل نمایید

هنگام نوشتن محتوا، اطمینان یابید که محتوا به طور مستمر و مکرر، قابل جستجو است. بنابراین اگر یادگیرنده دوره "تکلیف XXX۱۲۳۴" را جستجو نمایند، تمامی تکالیف با این نام را دریافت خواهند نمود.

تجربه کاربر را در نظر بگیرید

به زیبایی شناسی صفحه دوره و اسنادی بیان‌دهنده که در آنجا قرار می‌دهید. از عناصر طراحی ثابت مانند فونت‌ها، رنگ‌ها و اندازه سرفصل‌ها استفاده نمایید. طراحی‌ای را بیابید که دوست دارید و بر آن تأکید نمایید. تنوع در چیدمان، بدون دلیل، موجب ایجاد سردرگمی می‌گردد. بسیاری از LMS ها همچنین به شما اجازه می‌دهند که رابط را تغییر دهید. هنگام انجام این کار مراقب باشید، فقط تغییراتی را که از نظر شما مهم است ایجاد کنید و ثابت قدم باشید. شما در حال طراحی یک رابط سیستم هستید، نه یک سند. اگر می‌توانید، دسترسی یادگیرنده به ویژگی‌هایی را که قرار نیست از آنها استفاده کنید، حذف کنید. برای مثال، اگر قصد استفاده از تالار گفتگوی درون سیستمی را ندارید، آن را حذف کنید. در غیر این صورت، یادگیرندگان ممکن است سؤالاتی را ارسال نمایند که شما نمی‌بینید و این تصور را ایجاد می‌کند که شما پاسخگو نیستید. سادگی، همواره بهترین گزینه برای هر رابط است.

ساختار را حفظ نمایید

اندکی به سازماندهی محتوای دوره فکر نمایید. به عنوان مثال، می‌توانید صفحه را به صورت زمانی سازماندهی کنید، یا می‌توانید تمام توضیحات جلسه، تمام مطالب خواندنی را در کنار یکدیگر نگه دارید. هر آنچه را که انتخاب می‌نمایید، در طول دوره به آن پایبند باشید.

خودکارسازی و دسترس بودن را در سیستم اجرا نمایید

اکثر سیستم‌ها به شما امکان می‌دهند محتوایی را در زمان‌های از پیش تعیین شده، برای یادگیرندگان قابل رؤیت نمایید. این ویژگی قدرتمند، به شما این امکان را می‌دهد که در صورت داشتن زمان، تکالیف و مطالب را پیش‌تر از زمان مقرر بنویسید.

تجزیه و تحلیل‌ها را کاوش نمایید

LMS ها دارای کارکردی به منظور تجزیه و تحلیل فعالیت‌های یادگیرندگان هستند و به طور گسترده چگونگی روندِ کلاس را مشخص می‌سازند. این منبع، جهت نظارت بر پیشرفت و نمره‌دهی به خصوص برای "یادگیرندگان از راه دور" مناسب است، البته با این فرض که یادگیرندگان، بیشتر فعالیت‌های خود را در داخل سیستم انجام می‌دهند. اغلب، مدرسان در اوایل دوره، نظرات یادگیرندگان را حول دوره شکل می‌دهند. ابزارهای تجزیه و تحلیل آنلاین، دید بی‌طرفانه‌تری از کل کلاس ارائه می‌دهند. فراتر از سنجه‌های مربوط به ارسال و دریافت تکالیف، می‌توانید ببینید که چه تعداد از یادگیرندگان به مطالب دسترسی پیدا کرده‌اند.

کمک بجوید و حمایت‌ها را بپذیرید

با افراد پشتیبانی فنی خود آشنا شوید. آنها به طور کلی از کار با مدرس مشتاق لذت می‌برند. از حامیان فنی، نمونه‌هایی از دوره‌های خوب و پُر استقبال را بخواهید که در آن نمونه‌ها، بهترین شیوه‌ها را بیابید.

فناوری‌های دیگر به منظور حمایت از تعامل یادگیرندگان

علاوه بر ابزارهای ارائه شده در LMS، یا مجموعه ابزاری که دانشکده شما ارائه می‌دهد، بسیاری از ابزارهای دیگر نیز وجود دارند که می‌توانید به منظور تعامل با یادگیرندگان از آنها استفاده نمایید. از آنجایی که سرعت نوآوری در این زمینه شدید است، ما در اینجا خود را به توصیه‌های نسبتاً عمومی محدود می‌سازیم.

رسانه‌های اجتماعی

شما می‌توانید از هر شکلی از رسانه‌های اجتماعی به منظور برقراری ارتباط با یادگیرندگان استفاده نمایید، خواه مبتنی بر وب یا مبتنی بر برنامه خاص باشد. رسانه‌های اجتماعی بدتر یا بهتر از ایمیل نیستند، اما همانطور که دانش آموزان از ایمیل به این ابزارها می‌روند، ممکن است بخواهید با آنها حرکت کنید. بهتر است شما مراقب تمایز خود به عنوان یک فرد حرفه‌ای و همچنین فرهنگ و خصوصیات فنی هر پلتفرم باشید. از ابزارهایی که با آنها احساس راحتی دارید، استفاده نمایید. اگر قصد استفاده صحیح از پلتفرم‌ها را دارید، لازم است شما زمان و انرژی خود را به این قصد، اختصاص دهید. حضور در اینترنت به عنوان یک عضو هیئت علمی می‌تواند بسیار مفید باشد، اما همچنین می‌تواند موجب حواس‌پرتی گردد.

ابزارهای رأی‌گیری در کلاس

ابزارهای رأی‌گیری و نظرسنجی، در تعدادی از سامانه‌های آنلاین یادگیری وجود دارند. اغلب یا به عنوان سخت‌افزارِ مخصوصِ ساخته شده یا به عنوان نرم‌افزاری در دسترس هستند که یادگیرندگان می‌توانند با استفاده از تلفن‌های هوشمند، تبلت‌ها و لپ‌تاپ‌ها به آنها دسترسی داشته باشند. شما می‌توانید از این ابزارها به منظور دریافتِ پاسخِ سریع به سوالات استفاده نمایید. می‌توانید از اعضای کلاس بخواهید به سرعت به سوالاتی مانند "کدام یک از این سه استراتژی را باید اتخاذ نماییم؟"، "قیمت محصول جدید چقدر باید باشد؟" "از چه کلمه‌ای به منظور توصیف این شخص استفاده می‌کنید؟" پاسخ دهند. به منظور نشان دادن نتایج، از نمودارها یا آبر کلمات استفاده نمایید. اگرچه به منظور القای تعامل عالی در یک ارائه، در یک کلاس پُر تعداد می‌توان از ابزارهای نظرسنجی و رأی‌گیری استفاده نمود؛ اما در اکثر کلاس‌های موردکاوی، تنها به شرط عادت و تمایل یادگیرندگان می‌توان از این ابزارها استفاده نمود. با پرسیدن سوال از یادگیرندگان و نوشتنِ نتایج روی تابلو می‌توانید به همین نتیجه برسید. برخی دانشکده‌ها، استفاده از این فناوری‌ها را الزامی می‌سازند تا مدرن به نظر برسند، اما مثل همیشه، نباید از فناوری، صرفاً به دلیل ماهیتِ فناوری‌اش استفاده نمود. به عبارت دیگر، لازم است شما به قصدِ تسهیلِ اهدافِ یادگیری خود، از فناوری استفاده نمایید.

پرسشنامه‌ها

هنگامی که می‌خواهید اطلاعات استاندارد شده را به سرعت جمع‌آوری نمایید، پرسشنامه‌ها مؤثر هستند. ما از ابزارهای پرسشنامه آنلاین ساده، به منظور دریافتِ اطلاعات از یادگیرندگان استفاده می‌نماییم (به منظور اطلاعات بیشتر، به فصل ۴، مراجعه نمایید). این ابزارها احتمالاً زمانی بهترین کارکرد را خواهند داشت که یادگیرندگان پیش از کلاس به سوالات پاسخ دهند. بنابراین شما زمانِ اندکی را به منظور تجزیه و تحلیل نتایج اختصاص خواهید داد. تصمیم بگیرید که درخصوص چه موضوعی می‌خواهید بحث کنید، اما اگر یادگیرندگان در کلاس لپ‌تاپ دارند، می‌توانید از آنها به منظور انجامِ نظرسنجی‌های بداهه استفاده نمایند. با این حال، باید به دقت فکر کنید که نیاز است چه نوع داده‌هایی را درخواست نمایید و پیامدهای حفظِ حریم خصوصی، انجام تجزیه و تحلیلِ سریع روی "داده‌های زنده" چیست. یک نکته، اگر نام یادگیرنده را می‌پرسید، بخش‌های جداگانه برای نام، نام خانوادگی و در صورت لزوم شماره شناسه دانشجویی را ایجاد نمایید تا مرتب‌سازی نتایج آسان باشد.

اسناد مشترک

بسیاری از افراد می‌توانند اسناد به اشتراک گذاشته شده را همزمان به صورت آنلاین ویرایش نمایند، مسائل مربوط به کنترل نسخه را از بین ببرند و به شرکت کنندگان اجازه دهند تا محتوا را ردیابی نمایند که چه کسی چه نکته‌ای را تولید کرده است. ما از این قابلیت، به منظور درخواست پیشنهادات مقاله ترم استفاده می‌نماییم. یادگیرندگان ایده‌های خود را در سامانه، ثبت می‌کنند و گروه‌هایی را در یک سند مشترک تشکیل می‌دهند. همچنین از یادگیرندگان

می‌خواهیم که تجربیات خود را درخصوص مباحث، پیش از شروع دوره بنویسند. این اقدام، راهی عالی جهت آشنایی با یادگیرندگان در یک کلاس اجرایی است که پیش از آغاز رسمی دوره و توسط اسناد مشترک در برنامه درسی ایجاد می‌گردد. می‌توان به یادگیرندگان اجازه داد تا اسناد مشترک را ویرایش نمایند تا بتوانند سهم خود را در نگهداری و توسعه محتوای درسی انجام دهند. آنها صفحات پرسش و پاسخ خود را می‌سازند، خطاهای ما را تصحیح می‌نمایند. بازخورد در حال اجرا را ارائه می‌دهند و لینک‌های قدیمی را با لینک‌های جدید جایگزین می‌نمایند. این تعاملات می‌تواند برای یادگیرندگان و مدرسان، سرگرم کننده و جالب باشد.

ابزارهای تحلیلی

از آنجایی که "یادگیرندگان آنلاین"، فعالیت‌های خود را توسط رایانه انجام می‌دهند؛ نرم‌افزار می‌تواند کیفیت و کارایی ارائه کار آنها را افزایش دهد. بنابراین، ابزارهای طراحی، نقشه ذهنی و نقشه مفهومی، همگی می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند یا حتی مورد نیاز باشند.

شبیه سازی آنلاین

شبیه‌سازی‌های آنلاین از چندین منبع، از جمله "خدمات معروف انتشار مورد آموزشی"، در دسترس هستند. یادگیرندگان با اشتیاق از موارد آموزشی استفاده می‌نمایند. تا جایی که گاهی لازم است اندکی از شور و شوق آنها کاست. شایسته است به یادگیرندگان بفهمانیم، نکته کلیدی این است که بهتر است نکته ای را درخصوص یک موقعیت واقعی بیاموزند. بررسی مورد آموزشی همانند انجام یک بازی نیست. شما می‌توانید شرایطی را فراهم سازید که یادگیرندگان، الگوریتم زیربنایی را پیدا کنند و تا حد امکان امتیاز کسب نمایند. اگر شبیه‌سازی بازخورد عملکرد ارائه گردد، یادگیرندگان می‌توانند بسیار رقابتی عمل نمایند و امتیازات خود را در پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی ارسال کنند. بنابراین به دقت فکر کنید که چند بار می‌خواهید به آنها اجازه دهید شبیه‌سازی را پیش از ارائه پاسخ نهایی، بیازمایند. مجدداً تأکید می‌نماییم که شما (به عنوان مدرس)، باید درخصوص اهداف یادگیری، بسیار واضح و صریح باشید.

آموزش آنلاین

بسیاری از دانشکده‌ها، برنامه های درسی را به سمت آموزش از راه دور پیش می‌برند. آموزش از راه دور، به تفکر و مهارت‌های جدیدی نیاز دارد. در این فصل، ما این موضوع را در زمینه کنفرانس‌های راه دور (که در آن تنها از صدا به منظور برقراری ارتباط با مخاطب استفاده می‌گردد و احتمالاً توسط یک صفحه رایانه مشترک پشتیبانی می‌شود)، کنفرانس‌های ویدیویی (جایی که شرکت کنندگان می‌توانند یکدیگر را ببینند)، آموزش آنلاین ناهمزمان (مباحثه میان

شرکت‌کنندگان) و انجمن‌ها یا یک پلت فرم یادگیری برای آموزش از طریق نظرات و سوالات کتبی، بررسی خواهیم نمود.

تدریس از راه دور

تفاوت اندکی میان استفاده سازنده از "کنفرانس‌های تلفنی (تماس‌های کنفرانسی)" در یک محیط اداری و استفاده مفید از آنها در تدریس وجود دارد. کنفرانس‌های تلفنی، شامل دریافت صحیح فناوری و برقراری ارتباط به شیوه‌ای مناسب در بستر رسانه هستند. کنفرانس‌های تلفنی، شما را از رفتن به دفتر و طی مسافت‌های طولانی، رها می‌سازند. شما می‌توانید هنگام سفر، با اعضای کلاس‌های خود ملاقات داشته باشید. اسپن، یک بار مجبور شد در فرودگاه بین‌المللی لس‌آنجلس، در حالی که پشت تلفن عمومی ایستاده بود، بحثی را رهبری نماید و هر بار که اعلامیه پرواز می‌شد، دستش را روی دهانه گوشی نگه می‌داشت تا صدای فرودگاه در کلاس پخش نگردد.

فناوری پایه را به درستی دریافت کنید

برای یک کنفرانس تلفنی، درست کردن اصول اولیه، به معنای داشتن یک گوشی (هدست) سالم و دانستن نحوه بی‌صدا کردن آن، هنگامی است که در حال شنیدن هستید و صحبت نمی‌کنید. در صورت امکان، از استفاده از تلفن ثابت یا تلفن همراه استاندارد روی بلندگو خودداری نمایید و حتماً از گوشی (هدست) استفاده کنید. ایستادن و راه رفتن در طول یک کنفرانس طولانی مدت، شما را پُر انرژی نگه می‌دارند. مگر اینکه در حال سخنرانی باشید، مدتی را صرف بی‌ظصد ساختن ابزارهای خود خواهید نمود. توجه داشته باشید که تمامی اعضا باید فرصت داشته باشند، صحبت کنند. بسیار مهم است که هدست شما راهی برای بی‌صدا کردن سریع میکروفون داشته باشد. در غیر این ممکن است در طول صحبت، به دلیل پخش صدای خود در کنفرانس، متعجب گردید. میکروفون دارای بوم، بسیار پُرطرفدار هستند است که با چرخاندن آن به حالت قائم خاموش می‌شود، بنابراین هرگز در مورد بی‌صدا بودن یا نبودن خود شک نخواهید داشت. اگر واقعاً می‌خواهید یک ارائه صوتی فنی و با کیفیت داشته باشید، بررسی نمایید که هدست دارای یک حلقه بازگشت با تأخیر اندک باشد. یعنی مقداری از صدای شما از میکروفون به داخل هدفون ارسال می‌گردد. شنیدن صدای خود در هدفون موجب می‌گردد، صدای خود را پایین بیاورید و به طور طبیعی صحبت کنید. دلیل اینکه مردم هنگام استفاده از تلفن همراه فریاد می‌زنند و هنگام استفاده از یک تلفن قدیمی به طور طبیعی صحبت می‌کنند این است که گوشی دوم دارای چنین حلقه بازخوردی است. شما می‌توانید از یک شماره همراه استفاده نمایید یا با استفاده از رایانه به یک کنفرانس تلفنی متصل گردید. ما ترجیح می‌دهیم از رایانه استفاده نماییم؛ زیرا، کنترل بیشتری بر کنفرانس تلفنی خواهیم داشت. به عنوان مثال، می‌توانیم برخی از خطوط را بی‌صدا نماییم.

به روشی مناسب برای رسانه ارتباط برقرار کنید

ارتباط مناسب، شامل تماس زودهنگام، کاهش سطح اختلالات سطحی (اصولاً با بی صدا کردن میکروفون تمامی افراد تا حد امکان)، داشتن یک دستور کار بسیار ساختاریافته و آگاهی نسبت به زمان است. شایسته است اطمینان حاصل نمایید که تمامی مشارکت‌کنندگان فرصت داشته باشند، نظرات خود را اظهار نمایند. اگر شما رهبر کنفرانس هستید، بهتر است چند دقیقه پیش از آغاز کار، تماس بگیرید تا از مشارکت‌کنندگان استقبال نمایید، اسامی شرکت‌کنندگان را یادداشت نمایید و قوانین اساسی را به آنها ارائه دهید. اگر بیش از ۸ تا ۱۰ مشارکت‌کننده در کنفرانس حضور دارند و هر نوع سخنرانی در آن ایراد می‌گردد، تلاش نمایید یک همکار را به عنوان مجری، مسئول فنی یا ناظر همراه داشته باشید. مگر اینکه خیلی باتجربه باشید، پیگیری نکات فنی و در عین حال اداره مسئولیت محتوا مشکل است. مجری می‌تواند گفتگوی مقدماتی را مدیریت نماید و بحث را به رهبر بسپارد، سؤالات و نظرات را مدیریت نماید و زمان را نگه دارد. هنگام تدریس با نرم‌افزار کنفرانس از راه دور یا ویدئو کنفرانس، مطمئن شوید که یادگیرندگان می‌دانند چه خبر است و به فرایند کلی کنفرانس اشراف دارند.

ارائه یک نمای کلی روشن از دستور کار، در ابتدا ضروری است و شما نیز بهتر است هرگونه انتقال از یک عنصر به عنصر دیگر را توضیح دهید. شما همچنین لازم است سازوکار مشارکت را روایت نمایید. به عنوان مثال، بیان کنید که می‌خواهید سؤالی بپرسید، آن را بپرسید و سپس از مشارکت‌کنندگان بخواهید که نظرات خود را اظهار نمایند. به عنوان مثال، از آنها بخواهید موافقت یا مخالفت خود را با فشردن دکمه‌ای در نرم‌افزار پشتیبانی کنفرانس از راه دور، اعلام نمایند. یا برای صحبت، علامتی مربوط به بالا بردن دست‌های خود استفاده نمایند. حتی ممکن است به نام یک سری از یادگیرندگانی را که قرار است با آنها تماس بگیرید را اشاره نمایید. از این گذشته، تا زمانی که نگویید که واکنش آنها را دیده اید، آنها اطمینان نخواهند داشت که مشارکت آنها از نظر شما دریافت شده است. هنگامی که یادگیرندگان، نظرات خود را به پایان رساندند، به آنها یادآوری نمایید که میکروفون خود را بی صدا کنند.

از طریق کانال جانبی و کانال پشتیبان ارتباط برقرار نمایید

یک کانال جانبی در یک کنفرانس آموزشی، یک ارتباط یدکی میان مدرس و یادگیرنده برقرار نمایید که فراتر از ارتباط صوتی یا ویدیویی است. به عنوان مثال، یک ارائه مشترک یا صفحه نمایش مشترک میان مدرس و یادگیرنده ایجاد نمایید. اکثر نرم‌افزارهایی که از اشتراک‌گذاری مطالب پشتیبانی می‌نمایند، از تعامل نیز پشتیبانی می‌کنند و به شما امکان می‌دهند سؤالات کتبی را مطرح سازید و با مخاطبان ارتباط برقرار نمایید. اگر از نرم‌افزار کنفرانس از راه دور استفاده نمی‌کنید، می‌توانید این را با نرم‌افزار پیام‌رسانی فوری، یک سند آنلاین مشترک یا حتی پیام‌های متنی، تنظیم نمایید.

کانال پشتیبان راهی به منظور برقراری ارتباط با همکار یا همکاران است. در این کانال پشتیبان، گفتگوهای مانند "یک نفر سوال دارد. آیا می‌توانی نام او را ببینی؟"، "مدت فراوانی است که در حال صحبت هستی، به یکی از یادگیرندگان فرصت بده، سوال بپرسند؟"، "اگر می‌خواهید در خصوص انگیزه دادن به فروشندگان بحث کنید، از رویرتا بخواهید که صحبت کند، زیرا او تجربه‌های متعددی دارد". این سؤال بسیار مفید است و باید با استفاده از نرم افزار کنفرانس یا نوعی سرویس پیام رسانی، بدون اینکه یادگیرندگان بدانند، راه اندازی گردد.

یکی از مشکلات کنفرانس از راه دور این است که یک رسانه محدود است، تنها از طریق صدا می‌توان ارتباط برقرار نمود و شاید یک صفحه رایانه مشترک نیز موجود باشد. شما نمی‌توانید ببینید که یادگیرندگان، دست خود را بالا می‌برند مگر اینکه نرم افزار این قابلیت را داشته باشد. بنابراین اغلب متوجه می‌شوید که بیشتر کلاس مشارکت چندانی نداشتند. نمی‌توان فهمید که چه کسی به کلاس توجه می‌نماید و چه کسی در حال انجام کار دیگری است. بنابراین سوالات باز پاسخ، چندان مؤثر نخواهند بود؛ زیرا، یادگیرندگان یا صحبتی نخواهند داشت با به صورت همزمان شروع به صحبت می‌کنند. بنابراین بهتر است به دقت پیگیری نمایید که چه کسی چه مطلبی گفته است و مطمئن شوید که تمام افراد، مشارکت خواهند داشت.

شوخی‌های بی‌معنا، کارساز نیستند.

یادگیرندگان ممکن است، هنگام شنیدن یک مطلب طنز، بسیار بخندند؛ اما شما نمی‌دانید، زیرا میکروفون آنها خاموش است. هنگام پرسیدن سوال از یادگیرندگان، بهتر است به آنها زمان بدهید تا پاسخ خود را ارائه دهند. اگر شما در حال تدریس در یک کلاس بین المللی هستید، تنها به دلیل مسافت ممکن است چند ثانیه بین سوال شما و پاسخ آنها، فاصله وجود داشته باشد.

یادگیرندگان را بشناسید

اگر یک دوره را بر پایه کنفرانس تلفنی یا ویدئویی پایه‌گذاری می‌نمایید؛ آشنایی با یادگیرندگان، پیش از آغاز کلاس بسیار اهمیت دارد. بنابراین هنگام برنامه‌ریزی دوره، در صورت امکان، نوعی گردهمایی حضوری داشته باشید، شاید به عنوان یک پودمان آغاز دوره (ماژول) بتوانید افراد را از نزدیک ملاقات نمایید. اگر نمی‌توانید شخصاً با یادگیرندگان ملاقات کنید، مطمئن شوید که سعی می‌نمایید تا حد امکان با عنصری غیر از صدا، یادگیرندگان را بشناسید. از نرم‌افزارهای اجتماعی (مانند لینکدین) استفاده کنید تا از آنها بخواهید یک نمایه حرفه‌ای با تصاویر و اطلاعات پیشینه موردنیاز را تنظیم نمایند. از ابزارهای آنلاین استفاده کنید تا از آنها بخواهید اطلاعاتی را ارسال نمایید که به شما بفهماند، چرا دوره را می‌گذرانند، امیدوارند چه موضوعی را یاد بگیرند و چه تجربه‌ای از موضوع دارند. ما دوست داریم از اسناد مشترک استفاده نماییم که در آن یادگیرندگان به سؤالی در خصوص وضعیت کاری خود در زمینه مرتبط با

دوره پاسخ می‌دهند. این اقدامات همراه با یادداشت برداری می‌توانند نیاز به مصرف انرژی بیشتر (حین کار با فناوری) را کاهش دهند.

کنفرانس ویدیویی

کنفرانس ویدیویی، در اصل همان کنفرانس از راه دور است، با این تفاوت که یادگیرندگان می‌توانند شما و گاهی یکدیگر را ببینند. در آینده ای نه چندان دور، ممکن است بتوان کلاس‌های ویدئو کنفرانسی را به گونه‌ای برگزار نمود که در آن می‌توانید چهره ۲۰ تا ۳۰ یادگیرنده را به طور همزمان مشاهده نمایید. اما در حال حاضر (در سال ۲۰۱۴) کمبود پهنای باند، این امر را برای تمامی سازمان‌ها به جز سازمان‌هایی دشوار می‌سازد که دارای پهنای باند گسترده‌ای هستند. در نتیجه، شما باید آموزش را متناسب با فناوری تطبیق دهید.

آموزش موارد آموزشی آنلاین

با برخی فناوری‌ها، می‌توانید بحث‌های موردکاوی، از یادگیرنده به یادگیرنده را به گونه‌ای طراحی نمایید که مشابه یک کلاس درس است. از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۵، ما چنین کلاسی را با یک کلاس در اسلو، نروژ و یک کلاس در والتهام، ماساچوست تدریس نمودیم. ما با استفاده از یک کلاس کنفرانس ویدیویی معین، در هر نقطه در اقیانوس اطلس کار را آغاز نمودیم. به این ترتیب، توانستیم از کلاس‌های آموزشی تخصصی که با هزینه‌های گزاف، رها شویم. در این کلاس، هر یادگیرنده اگر بخواهد دکمه‌ای را فشار می‌دهد و دوربین را به سمت خود می‌چرخاند. میکروفون‌های سقفی متعددی وجود دارند که صدای یادگیرندگان را از کلاس درس دریافت می‌کردند و کنسول‌های کنترلی بسیار پیچیده که مدرسان را مجبور می‌سازد تا دیوانه وار دکمه‌ها را به منظور مدیریت وضعیت فشار دهند (که وضعیت بسیار پیچیده‌ای برای مدرسان ایجاد خواهد نمود). این فناوری، با وجود پیچیدگی‌ها، در حقیقت نسبتاً خوب عمل می‌نماید. در دهه‌های آینده، این فناوری‌ها به طور گسترده‌تر در دسترس، کم‌هزینه‌تر و پُرکاربردتر هستند.

انجام یک کنفرانس ویدیویی صحیح، سخت است. اگر به سختی اجرای یک ویدئو کنفرانس بیاندیشید؛ ممکن است به خوبی اجرا در یک برنامه گفتگوی تلویزیونی نباشد. ممکن است بیاندیشید که چگونه به نظر می‌رسید، چه می‌گویید و چگونه مطالب را مطرح می‌سازید. در نظر داشته باشید که مشکلات کمتر به مسائل دیجیتالی مربوط هستند. مسائل غالباً مربوط به نور، پخش صدا و نحوه استفاده از دوربین، هستند.

نور و پس زمینه

نورها و پس زمینه، ساده ترین مسائلی هستند که نیاز است برطرف گردند. چراغ‌های فلورسنت نصب شده روی سقف، آویزان هستند و شما را آزار می‌دهند. این مشکل را با یک منبع نور کوچک و ملایم روی صورت خود از هر طرف دوربین برطرف سازید. لازم نیست، نور بسیار شدید باشد، تنها به اندازه ای نور را تنظیم نمایید که صورت شما را روشن سازد. برخی از دوربین‌های ویدئو کنفرانس، دارای صفحه نمایش هستند که چراغ های LED دارند. پس زمینه مهم است. اگر کنفرانس را از محل کار یا دفتری در منزل خود انجام می‌دهید، دوربین را طوری قرار دهید که پس زمینه حواس شما را پرت نکند. توجه نمایید که در پس زمینه ویدئو کنفرانس، هرگز پنجره یا نور شدید وجود نداشته باشید. اگر عامل حواس پرتی در پس زمینه وجود دارد، به گونه‌ای آن را مرتفع سازید.

صدا

البته صدا در کنفرانس های ویدئویی، به همان اندازه که در کنفرانس های تلفنی اهمیت دارد. شما بهتر است در خصوص استفاده از گوشی (هدست) یا میکروفون تصمیم بگیرید. اگر در مکان‌های ساکت حضور داشته باشیم، میکروفون‌های با کیفیت را ترجیح دهیم. در غیر این صورت از هدست استفاده می کنیم. همانطور که قبلاً گفتیم، سرمایه گذاری روی یک میکروفون مناسب با حلقه بازخورد را در نظر بگیرید. ممکن است برخی مدرسان، استفاده از گوشی ها (هدست‌ها) را نپسندند. هدست‌ها این مزیت را دارند که صدای بهتری داشته باشند و به همکاران یا اعضای خانواده‌تان نشان دهند که شما در یک کنفرانس هستید و نباید مزاحم شوند.

دوربین فیلمبرداری

هنگامی که با کسی صحبت می کنید، به طور طبیعی به صورت او - به ویژه به چشمان او - نگاه می کنید. فردی که به چشم شما نگاه نمی کند، نشان می‌دهد که قابل اعتماد نیست یا علاقه‌ای ندارد. در ویدئو کنفرانس، دوربین به طور معمول در بالای مانیتور رایانه قرار می گیرد. در نتیجه، وقتی به افرادی که با آنها صحبت می کنید روی صفحه رایانه نگاه می کنید، به دوربین نگاه نمی کنید و تصور مخاطب شما این است که شما به آنها نگاه نمی کنید. این یک احساس ناخوشایند ایجاد می‌نماید و یکی از دلایل اصلی بیزاری بسیاری از افراد از کنفرانس‌های ویدئویی است. به همین دلیل این افراد، ملاقات‌های حضوری (چهره به چهره) را به کنفرانس‌های ویدئویی ترجیح می‌دهند.

راههای مختلفی به منظور رفع این مشکل وجود دارند. شما می‌توانید خود را آموزش دهید که هنگام صحبت کردن به دوربین نگاه کنید، اما این فرصت را از شما سلب می‌نماید تا به چهره افرادی نگاه کنید که با آنها صحبت می‌نمایید. می‌توانید فاصله میان خود و دوربین را افزایش دهید. این راهکار معمولاً زمانی مؤثر است که از سخت‌افزار ویدئو کنفرانس تخصصی استفاده نمایید؛ به طوری که زاویه میان کانون نگاه شما و دوربین، کاهش می‌یابد. با این حال، به دوربینی نیاز دارید که بتواند زوم کند و نور بسیار خوبی داشته باشد و شما را مجبور نسازد تا به صورت مداوم به صفحه کلید رایانه نیاز داشته باشید.

ساده ترین راه حل برای یک محیط اداری این است که یک دوربین در بالای صفحه و نه در جلوی صفحه قرار دهد، برخی از دوربین‌ها دارای پایه هستند، یا می‌توان آنها را در جلوی صفحه نمایش، مستقر نمود. دوربین را تا حد امکان به تصویر شرکت کنندگان نزدیک سازید. ارتفاع دوربین نیز یک مسئله است. سعی کنید آن را طوری قرار دهید که مستقیماً به آن نگاه کنید. در صورت لزوم، صندلی خود را طوری تنظیم نمایید که چشمان شما با دوربین همسطح باشد. استقرار نامناسب دوربین به این معنا است که شما از بالا به شرکت کنندگان نگاه می‌کنید، که حس قدرت را منتقل می‌نماید اما می‌تواند تعامل را مختل سازد. به ویژه اگر یادگیرندگان را شناسید، بالا بودن بیش از حد زاویه دوربین نتیجه عکس می‌دهد و حتی می‌تواند خنده دار به نظر برسد. البته اگر از نظر فیزیکی قد کوتاهی دارید یا لاغر هستید، می‌توانید زاویه دوربین را برای خودتان تنظیم نمایید.

اگر در سفر هستید یا مجبور به استفاده از دوربین داخلی لپ‌تاپ یا رایانه لوحی خود هستید، لپ‌تاپ را در مقابل چشمان خود نگه دارید. این نه تنها به کاهش ناهماهنگی‌های ظاهری در چهره شما کمک می‌کند؛ بلکه تقریباً به‌طور خودکار، نور و پس‌زمینه را بهبود می‌بخشد و موجب می‌گردد فعال به نظر برسید.

بهتر است دوربین چه نکته‌ای را به شرکت کنندگان نشان دهد؟ تنها چهره شما؟ یا یک چهره نشسته در پس زمینه دفتر؟ این به نوع صفحه نمایش بستگی دارد. اگر یادگیرندگان از رایانه شخصی یا تلفن همراه استفاده می‌نمایند، اغلب تصویر کوچک (با زاویه بسته) از شما خواهند داشت. در این مواقع بهتر است تا حد امکان، دوربین را زوم کنید. همانطور که یکی از متخصصان کنفرانس ویدئویی به ما توصیه نمود، به بزرگنمایی تصویر توجه نمایید. اگر به گروهی از یادگیرندگان تدریس می‌نمایید که تصویر شما را در یک کلاس و روی یک پرده ویدئو پروژکتور مشاهده می‌نمایند؛ بهتر است مانند مجری‌های تلویزیونی، زاویه دوربین و بزرگنمایی را به صورتی تنظیم کنید که قسمت بالایی بدن و سر شما مشخص گردد. استفاده از "تصویر حرفه‌ای" (شما در دفتر خود نشسته‌اید و قفسه‌های کتاب در پس‌زمینه قرار دارند) توصیه نمی‌گردد، مگر اینکه بر این تصویر اصرار داشته باشید که ابتدا با این تصویر، کنفرانس را آغاز نمایید و سپس، تغییرات را اعمال کنید. لازم است یادگیرندگان حرکات صورت شما را ببینند و شما باید به صورت غیرکلامی با هم ارتباط برقرار نمایید. اگر مایل نیستید تصویر را تا این حد بزرگنمایی نمایید، ممکن است تنها یک عکس ثابت از خود روی صفحه قرار دهید که این اقدام چندان مطلوب نیست.

ارتباط با دوربین می‌تواند یک چالش باشد. کنفرانس ویدئویی، رسانه‌ای است که به صرف انرژی فراوانی (از سوی مدرس) نیاز دارد. فردی که در یک ملاقات حضوری سرزنده و پُرانرژی به نظر می‌رسد، می‌تواند در یک کنفرانس ویدئویی، حضوری کسل‌کننده و یکنواخت داشته باشد. در نتیجه، به منظور افزایش انرژی در جلسه، لازم است تا حدی در حالات صورت خود اغراق کنید و بیش از حد معمول حرکت نمایید. رفتار مصاحبه‌کنندگان و مجریان ماهر خبر را به دقت بررسی نمایید، متوجه خواهید شد که هنگام صحبت کردن افراد، سر تکان می‌دهند و از حالت‌های چهره بسیار واضح (لبخند، اخم) استفاده می‌کنند تا متوجه شوند که به صحبت‌های آنها توجه دارند. صرف زمان فراوان درخصوص یادگیری انجام این فعالیت‌ها، ممکن است تاحدودی مبالغه‌آمیز باشد؛ اما بسیار ارزشمند است.

علامت‌دهی به کمک کلام و زبان بدن، بسیار مهم است. در یک کلاس، یادگیرندگان با نگاه کردن به مدرس و بالا بردن دست، علامت می‌دهند که تمایل دارند با شما صحبت کنند. در یک کنفرانس ویدئویی، تا زمانی که بتوانید شرکت کنندگان را ببینید، می‌توانید از این ویژگی‌ها استفاده نمایید. تنها بالا بردن دست به عنوان یک علامت، تا حدی ناکافی است. ما طرفدار استفاده از شیوه‌نامه‌هایی هستیم که از بحث‌های رسمی سیاسی آموخته‌ایم، که در آن "بالا بردن دست‌ها" به معنای "می‌خواهم بیانیه‌ای را مطرح سازم" و بالا بردن دست درحالتی که دو انگشت اشاره و انگشت میانی به منظور کسب اجازه بالا هستند به معنای "می‌خواهم نظر کوتاهی درخصوص بیانیه فعلی ارائه دهم" است. این شیوه‌نامه به یادگیرندگان کمک می‌کند تا تعامل خود را مدیریت نمایند.

اکثر نرم‌افزارهای کنفرانس ویدئویی مبتنی بر دوره‌های آموزشی، دارای عملکرد علامت‌دهی داخلی هستند که می‌تواند منطبق با اهداف دوره، تنظیم گردند. مثل همیشه، باید آموخت که از فناوری استفاده نمود و آن را آزمود. نرم افزار کنفرانس ویدئویی مدرن، ویژگی‌های مفید فراوانی دارد. شما می‌توانید صفحه خود را به اشتراک بگذارید، ارائه‌ای را نشان دهید که در یک سرور قرار داده شده است، از طریق کانال‌های پشتیبانی جانبی مانند تخته‌های چت، نظرسنجی از شرکت کنندگان و مواردی از این قبیل، با یادگیرندگان ارتباط برقرار نمایید. زمان صرف شده به منظور یادگیری این ویژگی‌ها، ارزشمند است.

همچنین بهتر است با رایج ترین منابع خطای فناوری‌ها آشنا شوید. به عنوان مثال، اگر پهنای باند خیلی محدود باشد، برخی از سیستم‌های کنفرانس ویدئویی، بدون اخطار، بخش ویدئو را حذف می‌نمایند. دانستن این موضوع از قبل، موجب می‌گردد استرسی اندکی را تحمل نمایید. "پنجره‌های ویدیویی یادگیرندگان" می‌تواند یک کلاس را پویا نماید. پنجره‌های ویدیویی، این فرصت را فراهم می‌سازند که یادگیرندگانی که در حال ارائه یا صحبت هستند، تصویر خود را به نمایش بگذارند. می‌توانید، دوربین خود را هنگام ارائه یادگیرندگان قطع نمایید و از آنها بخواهید که دوربین خود را حین صحبت فعال سازند. به این ترتیب، آنها احساس می‌کنند که صاحب بحث هستند. می‌توانید از آنها بخواهید که دوربین‌های فیلمبرداری خود را بعد از اتمام کار خاموش کنند. همچنین می‌توانید چند یادگیرنده را همزمان روی صفحه نگه دارید. هنگامی که یادگیرندگان، دیدگاه‌های متفاوتی را ارائه می‌دهند، می‌توانید از آنها بخواهید دوربین فیلمبرداری خود را روشن نمایند و درخصوص یک موضوع بحث کنند.

تدریس همزمان به صورت حضوری و از راه دور

اغلب اوقات ما در دوره‌هایی تدریس می‌نماییم که برخی از یادگیرندگان به صورت حضوری و برخی به صورت از راه دور، در دوره شرکت نموده‌اند. چالش اصلی در اینجا تضمین این مسئله است که تدریس به سمت هیچ یک از گروه‌ها، سوگیری نداشته باشند و هر دو گروه، تجربه خوبی داشته باشند. مشارکت یک استاد مهمان از طریق کنفرانس ویدئویی شاید رایج ترین نوع باشد و مدیریت آن نسبتاً ساده است. شما بهتر است مطمئن گردید که فناوری به درستی کار

می‌کند. همچنین، تلاش کنید که مهمان را توجیه نمایید تا به دوربین نگاه کند. سایر اقدامات به منظور اجرای یک کنفرانس ویدئویی خوب را انجام دهید. شما میزبان و مدیر جلسه هستید، به یادگیرندگان اجازه دهید سؤال بپرسند، نظرات را ارائه دهند. شما نیز تلاش کنید تا بحث را هدایت نمایید. در کلاس درس، شما اغلب با بازگرداندن سوالات و نظرات یادگیرندگان به سخنران مشکل دارید. ما تمایل داریم سوالات یادگیرندگان به سخنران را بازنویسی نماییم. شما همچنین می‌توانید از یک میکروفون بی سیم استفاده نمایید تا فرایند پرسش و پاسخ را تسریع نمایید.

اگر مکرراً از سخنران‌های مهمان دعوت به عمل می‌آورید، سخنرانی خود را پیش از دوره، ضبط نمایید و از یادگیرندگان بخواهید که آن را ترجیحاً با یکدیگر و در یک کلاس (به صورت هم زمان) تماشا کنند. از یادگیرندگان بخواهید که درخصوص ارائه میان خودتان و مهمان مدعو، برنامه‌ریزی داشته باشید. سپس از طریق ویدئوکنفرانس (یا شخصاً) به بحث بپیوندند. فرض کنید ارائه یک ساعت طول می‌کشد، بحث میان یادگیرندگان، ۲۰ دقیقه و ۶۰ دقیقه نیز مجدداً به بحث با شما اختصاص دارد. تجربه برای یادگیرندگان، ۲ ساعت و ۲۰ دقیقه به طول می‌انجامد. اما تجربه شما یک ساعت بحث جالب و پویا با یادگیرندگان آماده و متعهد است. یک مشکل در اینجا این است که بسیاری از دانشکده‌ها، به ازای هر ساعت آموزشی، هزینه‌ای دریافت می‌نمایند. این هزینه تنها به منظور ارائه مطالب آموزشی، نیست. بنابراین، زمان‌بندی فعالیت‌ها و دریافت زمان فوق العاده ممکن است به مذاکره نیاز داشته باشد.

اگر به گروهی از یادگیرندگان در کلاس درس آموزش دهید و گروه دیگری از آنها را از طریق کنفرانس تلفنی یا ویدئویی آموزش دهید؛ اوضاع ممکن است اندکی پیچیده‌تر شود. به طور معمول، گروهی که حضور دارند و به صورت چهره به چهره با شما در تعامل هستند؛ بر بحث مسلط خواهند شد. تنها به این دلیل که یادگیرندگان از راه دور، مسیرهای محدودتری به منظور تعامل فعال با شما خواهند داشت.

گروه چهره به چهره بلافاصله با یک شوخی یا طرح یک نظر مرتبط، بحث را آغاز می‌نمایند. یادگیرندگان از راه دور باید به روش رسمی‌تری درخواست نمایند و زمانی که فرصت داشته باشند مجبور خواهند شد برخی اقدامات را به صورت خودکار (بدون دریافت نشانی از واکنش‌های سایرین) ادامه دهند. شما می‌توانید با پرسیدن سؤال‌های دقیق و خاص و مدیریت بحث به منظور تنظیم هنجارهایی جهت پرسش و پاسخ، جریان را هدایت نمایید. مراقب باشید که یادگیرندگان را که در کلاس درس حضور دارند و یادگیرندگانی که به صورت آنلاین در دوره شرکت می‌کنند، همگام نگه دارید.

بسته به کیفیت پخش ویدیوی، ممکن است قادر باشید از نشانه‌های غیرکلامی به منظور ترغیب یادگیرندگان درخصوص جمع بندی نظرات استفاده نمایید. ما ترجیح می‌دهیم به یادگیرندگان از راه دور اندکی آزادی عمل بدهیم. اگر گروهی از یادگیرندگان احساس کنند که محدودیت بیشتری نسبت به گروه دیگری از یادگیرندگان دارند؛ بحث درخصوص مورد آموزشی دشوار خواهد بود. کلاس ترکیبی ایده آل این است که تمامی مشارکت کنندگان به عنوان یک کل منسجم عمل نمایند. اما هم مدرس و هم یادگیرنده، به تجربه حضور در دوره‌های ترکیبی نیاز دارند. چند جلسه طول می‌کشد تا یک کلاس هماهنگ شود. در ابتدا، بهتر است شما چالش‌ها را بپذیرید و سیگنال دهید که صراحتاً در حال مدیریت فرآیند به منظور بهبود تجربه یکدیگر هستید. به توزیع زمان، میان افراد حاضر در کلاس و کسانی که از راه

دور هستند، توجه دقیق داشته باشید. اگر به صورت متوالی، یادگیرندگان حاضر در کلاس اظهار نظر نمودند؛ بگویید: "بیایید نظر افراد آنلاین را نیز بشنویم". از تمرین های گروهی استفاده نمایید و اطمینان یابید که هر گروه شامل یادگیرندگان حضوری و یادگیرندگان از راه دور هستند.

آموزش ناهمزمان از طریق تالارهای گفتگو

علاوه بر تکالیف فردی و تکالیف گروهی در دوره های کلاس درس سنتی، "آموزش بحث ناهمزمان" اغلب شامل نوعی استفاده از تالار گفتگوی آنلاین است. در یک LMS، برخی امکانات مانند تالارهای گفتگوی عمومی یا خصوصی، یا یک سند مشترک وجود دارند که تمامی افراد می توانند آن را ویرایش نمایند. آموزش بحث ناهمزمان، اغلب شامل ارائه یک مورد آموزشی یا ارائه مطالب دیگر به یادگیرندگان، جهت مطالعه است. یادگیرندگان در طی یک دوره زمانی، سؤالاتی درخصوص مطالب ارسال می نمایند تا سایرین نیز به صورت مستقیم به سؤالات یا نظرات یکدیگر پاسخ دهند. به عبارت دیگر، ساختار و فرآیند یک دوره گفتگوی ناهمزمان آنلاین به طور کلی شبیه به تدریس موردکاوی به طور متدوال است. تنها با این تفاوت که زمان، جغرافیا، نوبت صحبت کردن، با کلاس حضوری موردکاوی فرق دارد. استفاده از تالارهای گفتگو به منظور تدریس موردکاوی نسبتاً جدید است. همانطور که اغلب درخصوص فناوری های جدید اتفاق می افتد، تالارهای گفتگو نیز در درجه اول به منظور تکرار ساختار و محتوای آموزش سنتی آنلاین استفاده می کردند.

سرعت یک تالار گفتگو، نسبت به کلاس درس موردکاوی، خودانگیخته تر، تأمل برانگیزتر و سنجیده تر است. "رفت و آمد متمرکز" در زمان واقعی، همراه با فعل و انفعالاتی جایگزین می گردند که در طول ساعت ها یا روزها اتفاق می افتند. بحث های آنلاین می توانند پویاتر باشند، زیرا یادگیرندگانی که از صحبت کردن در کلاس زنده خودداری می نمایند، حضور فعال تری خواهند داشت و به هر نکته ای پاسخ می دهند. بدون توجه بر علامت ها در کلاس های حضوری مانند توجه به حالات چهره، لحن صدا، ژست ها اظهار نظر خواهند نمود. لازم است شرکت کنندگان از نحوه ارائه ایده ها و نظرات آگاه تر باشند. این چالش ها را به یادگیرندگان یادآوری می نماییم و آنها را تشویق می کنیم که در هنگام ارسال نظرات و پاسخ به سؤالات دیگران به این مسائل توجه کنند. بیان صریح و تأکید بر تأمل پیش از پاسخ، سوء تفاهم ها و تعارض ها را کاهش می دهد. در حالی که طرح یک مطلب طنزآمیز، در یک کلاس کنفرانس تلفنی یا ویدئویی دشوار است؛ کنترل آن در یک انجمن گفتگو آنلاین سخت تر است. شایسته است که شما تلاش بیشتری داشته باشید تا شخصیت خود را شکل دهید. بنابراین، کاریزمای شما بیش از هر زمان دیگری مورد نیاز است.

مدیریت یک بحث آنلاین موفق

اجرای یک کلاس گفتگوی ناهمزمان آنلاین خوب، بسیار شبیه مدیریت یک انجمن آزاد گفتگو در اینترنت است. به عنوان مثال، یک صفحه اختصاصی فیس بوک می تواند یک فضای گفتگو آنلاین ایجاد نماید. به گفته پیتز جی.

نیومن، دانشمند علوم رایانه، برنامه‌نویس، کارشناس امنیت و ناظر فهرست بحث‌های بسیار تاثیرگذار RISKS Forum از اوایل دهه ۱۹۸۰: نکته اصلی این است که تعدیل یک گروه خبری به طور عاقلانه، نیازمند تعهد جدی، آشنایی با آن است. باید آگاه باشید که خود را در یک موقعیت ذاتاً حساس قرار می‌دهید. اگر شخصی به طور ناخودآگاه و بدون فکر این کار را انجام دهد، نتیجه مطلوب بدست نخواهد آمد (نیومن، ۱۹۹۶). نیومن با تنظیم لحن بحث، انجمن را حفظ و کنترل می‌نماید. اظهار نظر درخصوص مطالب ارسالی، به شیوه ای کوتاه و طنز آمیز نیز مؤثر است. پیوند دادن مطالب ارسالی به مطالب آرشیو شده و گهگاه ارائه برخی مطالب، می‌تواند مفید باشد. شخصیت او یکی از دلایل مهمی است که لیست بحث RISKS را میان مخاطبان در سراسر جهان محبوب ساخته است و ارائه‌ها و بحث‌هایی از کارشناسان بین‌المللی در این بستر ثبت شده اند. به عبارت دیگر، شما می‌توانید یک بحث آنلاین را به خوبی طراحی نمایید؛ اما این کار به تلاش بیشتر و شخصیت (کاریزماتیک) خاصی نیاز دارد. درست مانند یک کلاس درس موردکاوی در زمان واقعی.

مبانی: طراحی دوره و تنظیم قرارداد

یک دوره آموزشی آنلاین ناهمزمان، نیاز است که با جزئیات بیشتری نسبت به دوره حضوری طراحی گردد. اتفاقاتی در خلال جلسات حادث می‌شوند. یادگیرندگان، در موقعیت‌های گوناگونی باشند. بهتر است به آنها زمان دهید تا مطالب جدید را در کشف نمایند و به آن مطالب واکنش نشان دهند. یک بحث آنلاین معمولی، سه تا پنج روز طول می‌کشد و یادگیرندگان را ملزم می‌کند که هر روز از تالار گفتگو بازدید نمایند. یک بحث آنلاین، هنگامی آغاز می‌گردد که شخصی - غالباً معلم یا یک گروه یادگیرندگان - یک مبحث را ارائه دهند و سایرین نیز در این خصوص نظرات خود را مطرح سازند. مانند هر انجمن گفتگوی اینترنتی، برخی از نظرات موجب ایجاد بحث‌های طولانی می‌گردند یا گاهی با اولین نظر مطرح شده به پایان می‌رسند. یک تفاوت این است که یادگیرندگان آنلاین با نیاز فوری کلاس مواجه نیستند. آنها وقت دارند درخصوص آنچه می‌نویسند، تفکر نمایند، منابع آنلاین را جستجو کنند و درخصوص مطالب دوره مشورت نمایند.

با توجه به اینکه آنها از نظر مشارکت نمره‌دهی می‌شوند و نمراتی دریافت می‌نمایند؛ برخی ممکن است تالار گفتگو را با مطالبی تکمیل نمایند که احتمالاً از وب کپی شده اند. بنابراین، ممکن است لازم باشد قوانینی را درخصوص طول نظرات (از نظر تعداد کلمات) وضع نمایید و ارجاع مناسب را اعمال نمایید. اگر امکان ملاقات فیزیکی با یادگیرندگان وجود دارد، سعی کنید هر چه زودتر آن راه اندازی نمایید. ترجیحاً پیش از شروع تدریس آنلاین، این ملاقات را فراهم سازید. هنگامی که مدرس با یادگیرندگان ملاقات می‌نماید و مهمتر از همه، هنگامی که یادگیرندگان با یکدیگر ملاقات می‌کنند؛ هنجارها و قراردادهای یادگیری آسان‌تر شکل می‌گیرند. علاوه بر یک جلسه اولیه در ابتدای دوره، داشتن یک جلسه در اواسط و یکی جلسه حضوری در پایان دوره، ایده خوبی است. جلسه در اواسط راه می‌تواند به منظور رفع سوء تفاهم‌ها، برداشت‌های ناصحیح، برقراری ارتباط با نکاتی که به خوبی به صورت آنلاین منتقل نمی‌گردند و حل مسائل مربوط به کار گروهی، مورد استفاده قرار گیرد. برگزاری جلسه در پایان دوره می‌تواند به یادگیرندگان

کمک کند تا از نظر ذهنی، دوره را به پایان برسانند و با یکدیگر جشن بگیرند. فرصتِ مغتنمی برای نمرات ارزشیابی تدریس شما فراهم می‌گردد.

اگر نمی‌توانید جلساتِ حضوری را برگزار نمایید، سعی کنید چند کنفرانس ویدئویی غیررسمی داشته باشید تا یادگیرندگان با یکدیگر آشنا شوند. حداقل، یادگیرندگان را وادار سازید تا به برخی از سوالاتِ رایج در یک انجمن عمومی پاسخ دهند. این مهم است که یادگیرندگان، برای مثال با داشتن نمایه‌ها و عکسی شناخته شوند که توسط آن در کلاس نظرات خود را ثبت می‌نمایند. تشخیص اینکه چه کسی نظر می‌دهد؛ نه تنها برای تمامی افراد، بلکه برای شما نیز تسهیل می‌گردد و استاندارد رفتاری ارتقا می‌یابد. به این دلیل که بی ادبی یا رفتار ناصحیح با کسی که شناخته شده است، نادرست است.

از ابزارهای موجود در نرم افزارهای بحثِ آنلاین، به منظورِ تنظیم پروفایل استفاده نمایید. داشتن پیشینه یادگیرندگان به شما کمک می‌کند تا مسائل متداولِ انجمن‌های آنلاین را مدیریت نمایید. از جمله می‌توان به مقابله با "ترول‌ها" (افرادی که عمداً از عبارات تحریک‌آمیز استفاده می‌نمایند، سپس به تماشای بحث‌ها و مجادله افراد می‌نشینند)، "کمین‌کننده‌ها" (افرادی که همه موضوعات را مطالعه نموده اند، اما به ندرت نظر می‌دهند)، و "اسپمرها" (افرادی مطالبِ بیهوده و هرزنامه را ارسال می‌نمایند)، اشاره داشت. شما می‌توانید با به چالش کشیدن "ترول‌ها" با آنها برخورد نمایید، افراد کمین‌کننده را با سؤالاتی از دایره دفاعی خود خارج نمایید و با احتیاط از ارسال کنندگان هرزنامه بخواهید لحن خود را تغییر دهند.

طراحیِ تکالیفِ آنلاین مانند کلاس‌های درس سنتی است؛ اما در یک دوره آنلاین، می‌توانید به راحتی تکالیف را در دسترس یادگیرندگان قرار دهید. این اشتراک‌گذاری می‌تواند هم کیفیت بحث را افزایش دهد و هم به یادگیرندگان اجازه دهد از یکدیگر بیاموزند. اما توجه داشته باشید که برخی از یادگیرندگان ممکن است از نشان دادنِ دانش خود (یا کمبود آن) ناراحت باشند. از آنجایی که تمایز میانِ یک تکلیف و یک پُست به صورت آنلاین کم رنگ می‌گردد؛ باید مشخص سازید که کدام تکالیف به صورت جداگانه نمره‌دهی می‌شوند و کدام یک به عنوان نمره مشارکت به حساب می‌آیند.

انتخابِ مواردِ آموزشی در دوره‌های ناهمزمان، حیاتی است. موردِ آموزشی دارای حقه یا غافلگیری^۱ به خوبی عمل نمی‌نماید. هدایت یک کلاس در یک فضای ناشناخته بسیار سخت‌تر است؛ زیرا نمی‌توانید آشکار شدنِ پاسخِ "صحیح" را کنترل نمایید. از سوی دیگر، مواردِ آموزشی پیچیده می‌توانند مؤثر واقع شوند؛ زیرا یادگیرندگان می‌توانند در طول بحث با محتوای آموزشی تعامل نمایند و با یکدیگر مشورت کنند.

^۱Trolls

^۲Lurkers

^۳Spammers

^۴Tricks or surprises

برای یادگیرندگان آسان‌تر است که از آماده‌سازیِ کلِ موردِ آموزشی صرف‌نظر نمایند و بر مبنایِ سؤالاتِ پرسیده شده، مسئله و داده‌ها را به موقع تجزیه و تحلیل نمایند. ما یک سؤال یا تکلیف آغازین را ترجیح می‌دهیم که به دانش گسترده‌ای از موردِ آموزشی نیاز دارد. برخی از مدرسان تمایل دارند که پاسخِ یادگیرندگان به سؤالاتِ آماده‌سازی را در قالب، پُست یا تکلیف دریافت نمایند. اگر قصد دارید حداقل برخی از این مواردِ آموزشی را نمره‌دهی نمایید یا از پاسخ‌ها به روش دیگری مانند نظرسنجی یا آبرِ کلمات استفاده کنید؛ توجه دارید که یادگیرندگان این کار را به عنوان یک زحمت می‌بینند و احساسِ ناراحتی خواهند داشت. هیچ کس پاسخِ افرادِ دیگر به این سؤالات را نخواهد خواند؛ زیرا سؤالات و پاسخ‌های ارسالی برای بحث در کلاس در نظر گرفته نشده‌اند.

نمونه دوره آنلاین موردکاوی

همکار ما، ایدویا اولازار^۱ یک مدرسِ بسیار با تجربه و حرفه‌ایِ موردکاویِ آنلاین است. او هنگام تدریس یک دوره منابع انسانی برای کلاس MBA اقداماتِ زیر را انجام می‌دهد:

دانشجویان او، مدیرانِ انگلیسی زبان می‌باشند که در سراسر جهان مستقر هستند. این دوره بیش از پنج هفته ادامه دارد. هر هفته یک درس به صورتِ ویدئو کنفرانس در زمانِ واقعی (شنبه‌ها، با سخنرانی و ارائه‌های گروهی) و یک بحث آنلاین چهار روزه (از دوشنبه، همراه با ارائه یک موردِ آموزشی) آغاز می‌گردد. حدود ۳۰ دانشجو به شش گروه تقسیم می‌گردند. هر جلسه با تجزیه و تحلیلِ گروهی موردِ آموزشی شروع می‌شود. به منظورِ هدایتِ جریانِ بحث، اولازار اغلب دو موضوعِ بحث را در یک روز آغاز می‌نماید. اگر دانشجویان در مناطق زمانی دوری نسبت به او باشند (فاصله زمانی فراوان میان کشورها)، اولازار یکی از موضوعات را در روز آخر (دوشنبه) آغاز می‌نماید. او به یادگیرندگان اجازه نمی‌دهد تا خودشان بحث را آغاز نمایند. او یک "قانون پنج-پنج" را اجرا می‌نماید. هر یادگیرنده باید حداقل پنج نظر (اما نه بیشتر از دو نظر در یک روز) ارسال نماید که هر کدام نباید بیش از پنج خط باشند. یک جلسه عادیِ کلاسی، ۱۵۰ تا ۲۲۵ پُست در طول یک هفته ایجاد می‌نماید.

تجربه او این است که بحث آنلاین موردکاوی می‌تواند کار (و یادگیری) فراوانی برای مدرس به همراه داشته باشد. به ویژه اگر شما تازه‌کار باشید و تجربه اداره کلاس موردکاوی را نداشته باشید. برای یادگیرندگانی که به سرعت یاد می‌گیرند، هر چه بحث طولانی‌تر باشد، نیاز است که نحوه اداره آن نیز هوشمندانه‌تر گردد. در ارسالِ نظرات خود مرتب و منظم بودن - به ویژه در خصوصِ ارسالِ موضوعاتِ بحثِ جدید - بسیار اهمیت دارد. ساختار دوره بهتر است به خوبی با ۲۵ تا ۳۰ دانشجو مطابقت داشته باشد. بیش از ۳۵ نظر، تعددِ نامطلوبِ نظرات را به همراه خواهد داشت و کمتر از ۱۵ نظر نیز نمی‌تواند بحث را چالش‌برانگیز سازد. بنابراین، قانون پنج-پنج، کارآمد خواهد بود.

جریان: اجرای بحث

درست مانند یک کلاس درس حضوری، شما می خواهید یک بحث را در میان شرکت کنندگان داشته باشید. شما به دنبال مجموعه ای از نظرات از هم گسیخته برای سوالات اولیه خود نیستید. به همین منظور، بهتر است بسیاری از تکنیک های کلاس درس فیزیکی را در فضای آنلاین استفاده نمایید. از یادگیرندگان بخواهید که نظر بدهند (اگر تنها یک بار در روز صفحه آنلاین درس را بررسی می نمایند، تحقق این خواسته بسیار مشکل است). سؤالات بعدی را به قصد بررسی عمیق تر برسید، حضور خود را اعلام نمایید و اشتیاق خود را ابراز کنید.

اکنون فضای فیزیکی وجود ندارد، اما همچنان سعی کنید از فضای مجازی استفاده نمایید و گستره حضور خود را افزایش دهید. نیاز است که شما در تمام گروه ها و بحث ها در طول موردکاوری، حتی به طور مختصر، وارد شوید تا سطح مشارکت یادگیرندگان را ارتقا دهید. تا زمانی که سطح مشارکت را بفهمید، حضور شما مؤثر خواهد بود. شما به راحتی می توانید سه برابر بیشتر از یک کلاس معمولی، وقت خود را به کار با سیستم رایانه خود صرف نمایید و تنها زمانی که لازم است بحث را مدیریت نمایید.

خود انضباطی بسیار مهم است. به عنوان مثال، اگر افکار خود را در طول یک بحث ناهمزمان سازماندهی نمایید، به انجام سایر اقدامات در زمان واقعی و در مقابل کلاسی مملو از یادگیرندگان نیازی نخواهید داشت. در فصل ۳، ما بر ارزش تخته در تدریس موردکاوی تأکید ورزیدیم. همانطور که رولاگ (۲۰۱۰) اشاره می نماید، در یک بحث ناهمزمان، هیچ تخته فیزیکی وجود ندارد، بنابراین نیاز است جایگزین هایی پیدا نمایید (Rollag, 2010). در انجمن های گفتگو، افراد می توانند در قالب پُست های جدید (یعنی بیانیه های سطح اول) و سپس با اظهار نظر درخصوص آنها، اظهار نظر پیرامون سایر نظرات مشارکت نمایند. ساختار یک بحث می تواند شبیه به شکل زیر باشد:

[معلم]: سؤال ۱ درخصوص مورد آموزشی

[دانش آموز ۱]: پاسخ به سوال ۱

[دانش آموز ۲]: پاسخ به سوال ۱

[دانش آموز ۳]: پاسخ به [دانش آموز ۲]

[دانش آموز ۴]: پاسخ به [دانش آموز ۳]

[دانش آموز ۲]: پاسخ به [دانش آموز ۳]

[دانش آموز ۳]: پاسخ به [دانش آموز ۲]

[دانش آموز ۵]: پاسخ به [دانش آموز ۲]

[معلم]: سؤال ۲ درخصوص مورد آموزشی

[دانش آموز ۴]: پاسخ به سوال ۲

[دانش آموز ۶]: پاسخ به [دانش آموز ۴]

[معلم]: پاسخ شما جالب است. لطفاً آن را با پاسخ خود به سوال ۱ مرتبط سازید.

ساختار بحث بسیار شبیه به نحوه اجرای بحث در کلاس درس است، با یک تفاوت قابل توجه: به جای اینکه در پایان بحث، تنها مفاهیم کلیدی را روی تخته مرتب سازید، بهتر است تمامی نظرات و سوالات را مشخص نمایید. وظیفه شما به عنوان یک مدرس این است که اطمینان حاصل نمایید که مفاهیم با هم مرتبط هستند. ترجیحاً این کار را توسط یادگیرندگان انجام دهید. نحوه ساختار سوالات بحث با طرح تخته منطبق است، اما شما توانایی فیلتر نمودن و دسته‌بندی نظرات را به هنگام ورود به کلاس ندارید. به این معنا که خلاصه و پیوند ضمنی میان مطالب وجود ندارد. مطالبی که روی تخته نوشته اند، به صورت ضمنی بی ارتباط هستند. ممکن است یادگیرندگان بسیار ناامید گردند، زیرا به منظور ارائه هر نظر مطلوب، ممکن است مجبور شوند تلاش فراوانی انجام دهند تا بتوانند پس از بیان چهار یا پنج نظر متوسط (از منظر کیفی)، عیناً همان نکته مدنظر (پاسخ یکتای صحیح) را بیان نمایند.

انجمن‌های گفتگوی اینترنتی، گاهی این مشکل را با سازوکارهای رأی‌گیری حل می‌نمایند، جایی که مردم نظر خود را به صورت "پسند"، "رأی مثبت" یا "علامت به علاوه" نشان می‌دهند. برای یک مدرس، "پسند کردن" نظرات نسبتاً نادقیق است. در عوض، شایسته است تا نظرات خود را به صورت دقیق مطرح سازید؛ در حالت ایده‌آل با پیوند دادن صریح نظر به بخش‌های دیگر بحث (مانند مثال فوق) ارتباطات را واضح سازید. همچنین می‌توانید بحث‌ها را خلاصه کنید و با پرسیدن سوالات دستورالعملی، آنها را ادامه دهید. به عنوان مثال، "تاکنون تمامی شما بر هزینه این تصمیم تمرکز کرده‌اید. آیا در خصوص چگونگی کمی ساختن/ارزش، ایده‌ای دارید؟".

رولاگ (۲۰۱۰) خاطرنشان نمود که فقدان تخته، بسیاری از مربیان را برمی‌انگیزد تا در پایان بررسی موارد آموزشی، مسئله مورد علاقه یادگیرندگان را جمع بندی و خلاصه نمایند. ما دقیقاً به همان دلایلی که دوست نداریم از این اقدامات در کلاس درس فیزیکی استفاده نماییم، از انجام آن در کلاس مجازی نیز جلوگیری خواهیم نمود. ناامیدی یادگیرندگان از ابهام در صورت عدم ارائه خلاصه‌ای از مطالب، بخش مهمی از تجربه یادگیری است. ارائه خلاصه، به ویژه در قالب سخنرانی ضبط شده، این پیام را ارسال می‌کند که پاسخ صحیحی وجود دارد و شما در حال ارائه آن هستید. با این حال، می‌توانید این کار را به یادگیرندگان محول سازید تا به طور خلاصه، بحث هر سؤال را جمع بندی نمایند، سپس از اعضای کلاس بخواهید که خلاصه را بهبود بخشند.

بدون توسل به تکنیک‌های ظریف‌تر حالت‌های چهره، لحن و زبان بدن، گاهی نکات بسیار خوبی را در پُست‌های خود مشخص نمایید. ما معتقدیم "فرهنگ‌سازی" که در آن یادگیرندگان به صورت فعال کیفیت پُست‌ها را ارزشیابی می‌نمایند؛ بسیار مهم‌تر است. در خود بحث به طور مستقیم، آشکار یا خصوصی، از یادگیرندگان بخواهید تا ایده‌های

دیگران را به چالش بکشند. اگر موضوع بحث ها یا تحلیل ها ضعیف هستند، "ارزشیابی همتای" پُست ها را فعال سازید. همچنین می توانید آماری را درخصوص پُست هایی که خوانده شده یا به آنها پاسخ داده شده است، به صورت عمومی ارسال نمایید. درست همانند کلاس درس فیزیکی، برخی از یادگیرندگان در صورت عدم کنترل بر جریان بحث، بر کلاس مسلط خواهند شد. این مشکل در بحث های آنلاین تشدید می گردد، هنگامی که یادگیرندگان با برنامه های منعطف تر، می توانند فوراً به سؤالات جدید ارسال شده پاسخ دهند و فضای تقریباً نامحدودی را اشغال نمایند. به منظور کنترل این افراد، می توانید محدودیت هایی را به منظور محدود ساختن تعداد نظرات در روز یا در مجموع تعیین کنید، یا می توانید یک پیام خصوصی ارسال نمایید و از آنها بخواهید نظرات خود را با وقفه ارسال نمایند.

دستورالعمل برای دانش آموزان

پُست های مؤثر و ژرف، مزایای متعددی دارند. بنابراین محدود ساختن آنها وسوسه انگیز است. اما انجام این کار می تواند عمق، تجزیه و تحلیل ظریف و دقت را از بین ببرد، که معادل اجازه دادن به یادگیرندگان به منظور ارائه نظرات در کمتر از یک دقیقه در طول بحث کلاس است. در حالی که می توانید با استفاده از تکالیف به درک عمیق بپردازید، محدود و کوتاه ساختن تمامی پُست ها، یک بحث سطحی را به دنبال خواهد داشت. استانداردهای کیفیت نوشتار، یک چالش است. آیا نثر سلیس مورد نیاز است یا مکالمه بداهه می تواند کارساز باشد؟ آیا نوع نوشتن پیام متنی قابل قبول است؟ ما ترجیح می دهیم استانداردها را به عنوان سطح وبلاگی در نظر بگیریم - از نظر گرامری درست اما غیررسمی و دقیق هستند. بدون چنین استانداردی، بحث می تواند به سرعت منحرف گردد، دقیقاً مشابه بخش نظرات اکثر وبلاگ های محبوب.

یک استراتژی، محدودسازی تعداد پُست ها به ازای هر یادگیرنده است که بار نمره دهی شما را کاهش می دهد. اما این اقدام، برخی از بحث های بالقوه جالب را محدود می سازد و ممکن است انگیزه برخی از بهترین مشارکت کنندگان را از بین ببرد. اگر محدودیتی تعیین می نمایید، مطمئن شوید که پُست های کافی به یادگیرندگان، اختصاص داده شده است تا بتوانند گهگاه به یک سؤال پاسخ دهند. تصمیم گیری درخصوص اینکه چه کسی ابتدا به هر سوال پاسخ می دهد نیز می تواند راهگشا باشد. مشابه استفاده از آغازگرهای بحث در یک کلاس حضوری، می توانید درخصوص روند گفتگوها کلاس آنلاین نیز برنامه ریزی داشته باشید. مهم نیست که چه باشد، استانداردهای کیفیت را تنظیم و حفظ نمایید تا از تکمیل و ازدحام انجمن ها با پُست های کم ارزش، جلوگیری کنید.

تمام انواع سؤالات نیز به صورت آنلاین می توانند کارآمد باشند، اما فرصت های طرح پرسش (در فضای آنلاین) متفاوت است. برخلاف کلاس درس، فرصت هایی به منظور پرسیدن سؤالات بعدی و تغییر مسیر بحث به وجود می آیند و از بین می روند بدون اینکه شما در موقعیت حاضر باشید و از آن فرصت ها بهره ببرید. درخصوص جریان بحث، به اندازه

یک کلاس درس فیزیکی و حضوری، اصولی عمل ننمایید. به یاد داشته باشید که به هر حال بحثِ ناهمزمان، برای شرکت کنندگان ناپیوسته است. با استفاده از بحث‌ها به عنوان مبنایی برای سؤالات جدید، از نکات جالب استفاده نمایید، حتی اگر این نکته خیلی زودتر از زمانِ مدنظر شما بیان شده باشد.

برخلاف کلاس درس فیزیکی، ما به یادگیرندگان یادآوری می‌نماییم که مدت زمان یک بحث، چقدر است. ما اغلب یک تا سه روز مدتِ بحث را آزاد می‌گذاریم و آن را دقیقاً طبق برنامه‌ریزی محدود خواهیم ساخت. یادگیرندگان، زمان کافی به منظور مطالعه و شرکت در بحث خواهند داشت و بحثِ کلاسی، همراه با طرحِ سؤالاتِ جدید پیش خواهد رفت. انجمن در واقع به موقع به پایان می‌رسد، اما اگر بحث همچنان به خوبی پیش می‌رود، بلافاصله پس از آن یک سوال جدید برگرفته از بحث را باز می‌کنیم. تصمیم‌گیری درخصوص زمانِ انجام بحث، مانند تصمیم‌گیری درخصوص زمانِ یک بحث در کلاس فیزیکی است. ما برای بحث‌ها، ناظرانی از یادگیرندگان را تعیین می‌نماییم و آنها را بر مبنای کیفیت بحث ارزشیابی می‌نماییم. ناظرانِ بحث می‌توانند به صورت هفتگی تغییر نمایند و اگر بحث‌ها در گروه‌ها انجام شود، تمام یادگیرندگان این فرصت را خواهند داشت تا در طول دوره، شاید بیش از یک بار، این مسئولیت را تجربه کنند.

می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که سؤالاتِ بحث را ایجاد نمایند، اما این اغلب منجر به ایجاد بحث‌هایی با کیفیت نسبتاً پایین می‌شود. ما از تمامی یادگیرندگان درخواست می‌نماییم که سؤالات احتمالی بحث را از دیدگاه خودشان ارسال نمایند، سپس به سؤالات رأی دهند. به این ترتیب، موفقیت بیشتری درخصوص ایجاد یک مباحثه کلاسی با کیفیت بدست خواهیم آورد. در برخی موارد، ما سؤالات را انتخاب می‌نماییم. از این گذشته، یادگیرندگان هیچ آموزشی در زمینه رهبری بحث ندارند و ما نباید از آنها انتظار داشته باشیم که در طرحِ سؤالاتِ بحث، عملکردِ ممتازی داشته باشند. شاید لازم باشد به آنها آموزش دهید. ما یادگیرندگان را تشویق می‌نماییم که سؤالات متمرکزی را در پُست‌های خود بگنجانند تا در صورت لزوم پاسخ‌های دریافت نمایند. به عنوان مثال، از یادگیرندگان بپرسیم *"یا نمونه‌های دیگری از این را دیده‌اید؟ آیا این پیشنهاد در شرکت شما کار می‌کند و مؤثر است؟"*.

"ایفای نقش" در بحث ناهمزمان به دلیل تأخیر زمانی متفاوت است. یک نقش آفرینی خوب به منظور توسعه نیاز، به تبادلاتِ اطلاعاتِ فراوانی نیاز دارد و این ممکن است در حالت ناهمزمان، روزها به طول بیانجامد. به جای کنار گذاشتن نقش آفرینی، آن را به عنوان یک تمرین گروهی، به صورت ترکیب دوتایی یا گروه کوچک، به صورت همزمان یا در مدت زمان کوتاهی، مانند یک روز، اجرا نمایید. از طرف دیگر، می‌توانید نقش آفرینی را مستقیماً با یادگیرندگان، بر مبنای تأخیر زمانی میان پاسخ‌های آنها، تنظیم نمایید.

پس از هر مورد آموزشی، حداقل در ابتدای دوره، روند بحث را تشریح نمایید. به اینکه چه نکات (یا موضوعاتی) خوب پیش رفته اند و چه نکات (موضوعاتی) را می‌توان بهبود بخشید، به دقت اشاره نمایید. ممکن است این کار را در یک ویدیوی کوتاه انجام دهید. ما دریافته‌ایم که مردم اغلب حین گفت و شنودها، سرنخ را از دست می‌دهند و بخش‌هایی از بحث را درک نمی‌کنند. شما می‌توانید یک بیانیه باشکوه درخصوص نحوه مشارکت آنلاین تهیه نمایید. بیانیه را به

چند قانون ساده خلاصه کنید و آنها را به وضوح تبیین نمایید. سپس درخصوص چگونگی پیشرفت کارها پس از هر مورد آموزشی بحث نمایید.

مطالعه مطالب از طریق تالارهای گفتگو می‌تواند فوق العاده خسته کننده باشد، به ویژه با توجه به نحوه ساختار بسیاری از محصولات نرم افزاری، پیگیری و مطالعه ممکن است دشوار باشد. می‌توانید با تقسیم کردن کلاس به گروه‌ها این دشواری را کاهش دهید تا ۳۰ نفر یا بیشتر، به طور همزمان در یک بحث شرکت نکنند. تعیین محدودیت برای طول هر پُست نیز می‌تواند راهگشا باشد. اما نکته‌ای که پیش‌تر مطرح نمودیم را به خاطر داشته باشید که محدودیت کلمات می‌تواند مانع تجزیه و تحلیل عمیق بحث گردد. ما ترجیح می‌دهیم به یادگیرندگان توصیه نماییم که پُست‌ها را مختصر بنویسند و تنها زمانی که محتوایشان ایجاب می‌کند از صد کلمه فراتر بروند.

بازخورد: ارزشیابی و پایان دادن به بحث

نمره‌دهی و بازخورد در بحث‌های ناهمزمان آنلاین، آسان است. به این معنا که شما نظرات، تحلیل‌ها و پُست‌های یادگیرندگان را در قالب دیجیتالی، در اختیار دارید. جنبه کمی نمره‌دهی، به آسانی محقق می‌گردد. به عنوان مثال، اکثر سیستم‌های مدیریت یادگیری، گزارشی از مشارکت یادگیرندگان ارائه می‌نمایند. با این حال، قضاوت درخصوص کیفیت - یعنی ارزشیابی اینکه آیا مکالمات منجر به یادگیری شده‌اند - می‌تواند دشوار باشد. می‌توانید نشانه‌هایی از کیفیت نظرات را در قالب کمی دریافت کنید. به عنوان مثال، در اکثر نرم افزارها، می‌توانید تعداد دفعاتی که از هر پُست بازدید شده است را پیگیری نمایید؛ اما ممکن است پُست به دقت مطالعه نشده باشد (یادگیری رخ نداده باشد). استفاده از تعداد پاسخ‌ها به یک پُست، به منظور قضاوت درخصوص کیفیت نظرات عالی، چندان کارساز نیست. اما بهتر است بر ارزش پُست‌هایی که بحث را برمی‌انگیزانند و همچنین براهمیت ارائه نظرات بر نکات پیشین تأکید ورزید.

به منظور افزایش بهره‌وری خود، استفاده از ابزارهای مشابه در جلسه کلاس کمک می‌نماید. پس از هر بحث، نمره‌گذاری را انجام دهید، یادگیرندگان را به گروه‌های نسبتاً ساده تقسیم نمایید. به عنوان مثال، اگر نظر بسیار خوبی دریافت نمودید، امتیاز ۳ و اگر نظر متوسط دریافت نمودید امتیاز ۲ را به آن اختصاص دهید. امتیازات یادگیرندگان را تا پایان دوره جمع‌آوری نمایید. استفاده از تکنیک "نظر استاندارد" (در فصل ۴) نیز به کاهش حجم کار کمک می‌نماید. هر سیستم نمره‌دهی با یک مؤلفه کمی، می‌تواند در معرض سوءاستفاده قرار بگیرد. یک یادگیرنده به راحتی می‌تواند یک انجمن گفتگو را با تعداد فراوانی پُست، تکمیل نماید و حتی در پاسخ به نظر برخی دیگر بنویسد "نکته عالی!". فهرست کردن نظرات، به ازای هر شرکت‌کننده به سرعت به شما امکان می‌دهد تا این استراتژی را تشخیص دهید.

بسیاری از یادگیرندگان در دوره‌های آنلاین می‌پرسند که در طول یک هفته چند بار باید پُست بگذارند و به سادگی آن را پیگیری می‌نمایند. آنها همچنین تمایل دارند در آخرین لحظه ممکن در پُست‌های خود به شدت نقادانه عمل نمایند تا همچنان واجد شرایط دریافت امتیاز نسبت به نمره بالا باشند. می‌توانید مهلت‌های نسبتاً فشرده یک یا دو روز به منظور شرکت در بحث درباره هر سؤالی، اختصاص دهید و این‌گونه سوءاستفاده‌ها را به حداقل برسانید. می‌توانید پُست‌های یادگیرندگان را بر مبنای تعداد یادگیرندگانی قضاوت نمایید که آنها را مطالعه نموده‌اند یا درخصوص آنها

نظراتی نوشته اند. همچنین می توانید از یادگیرندگان بخواهید که به صراحت پُست ها را ارزشیابی نمایند. در واقع، برخی از سیستم‌های بحث آنلاین جدید، دارای نمره‌دهی همتا به عنوان یک گزینه ارزشیابی هستند.

مدیریت "صداقت علمی"، در کلاس های ناهمزمان می تواند دشوار باشد. شما نمی دانید چه کسی واقعاً پشت صفحه کلید است. بنابراین تشخیص تبانی یادگیرندگان دشوار خواهد بود. ما آگاه هستیم که برخی جریان ها، وجود دارند که در نوشتن تکالیف و حضور در دوره ها (به جای افراد اصلی) دست به تقلب می زنند. نویسندگان سایه که تکالیف را به جای یادگیرنده اصلی می نویسند، یا افرادی که به جای شخص دیگری در کلاس حاضر می گردند. جلسات همزمان می تواند به منظور بررسی تک تک یادگیرندگان مفید باشند. اما اگر این یک گزینه در اختیار شما نیست، به دنبال سبک های نامتجانس مشابه در پُست های یادگیرندگان مختلف و بازخوردهای نامتناسب مثبت درخصوص پُست ها باشید. البته یک مزیت این است که روند گفتگو حفظ می گردد و جستجوی سرقت ادبی بسیار آسان تر می شود.

مدیریت نارسایی های فنی اجتناب ناپذیر

حتی بهترین زیرساخت های فنی، نیز دارای شکست هستند و اگر بخواهید از فناوری به صورت نوآورانه استفاده نمایید، گاه به گاه فاجعه ای را تجربه خواهید نمود. به عنوان مثال، هنگام نوشتن این فصل، بیل به طور ناخواسته یک گیرنده نمایشگر بی سیم ۱۱۰ ولتی را به یک سوکت ۲۲۰ ولتی (در فنلاند) متصل نمود که موجب شد مقدار قابل توجهی از دستگاه ها به دلیل اتصال کوتاه، آسیب ببینند. اسپن هنوز به یاد می آورد، که در ۲۴ سالگی، رایانه اصلی دانشگاه را در مقابل چشمان تمام کارکنان، آسیب رساند. برای علاقه مندان فناوری، مقداری حس عدم اطمینان (به فناوری) ضروری است. مطمئن باشید که این حس، با افزایش سن و کسب تجارب گوناگون درخصوص نارسایی فنی، در شما ایجاد خواهد شد.

شما می توانید کارهای فراوانی به منظور جلوگیری از شکست های فنی انجام دهید. عمدتاً با آزمودن وسایل پیش از کلاس، همراه داشتن ابزارهای کمکی و آماده بودن به منظور آموزش بدون فناوری در صورت لزوم، می توانید مخاطرات را کاهش دهید. در صورت امکان، زودتر به کلاس درس بروید تا تنظیمات کلاس را بررسی نمایید و مطمئن شوید که فناوری همانطور که انتظار دارید کار می کند. اگر کلاس بلافاصله پیش از ارائه شما اشغال شده است، همان روز یا زمانی پیش از آغاز کلاس زودتر شرایط را بررسی نمایید یا کلاس مشابهی را امتحان نمایید. حتی با بهترین شرایط آمادگی، احتمالاً با برخی اشکالات فناوری مواجه خواهید شد.

از همکاران خود کمک بخواهید و تمام تلاش خود را به منظور ارزشیابی وضعیت انجام دهید. در صورت امکان، مسئولیت رفع اشکال را به شخص دیگری بسپارید و جلسه خود را به موقع آغاز نمایید. شاید در صورت امکان از یکی از ابزارهای یادگیرندگان استفاده نمایید. هنگامی که فناوری راه اندازی شد، به استفاده از آن اقدام نمایید.

جلوگیری از شکست های فنی

به منظور به حداقل رساندن تأثیر شکست های کار با فناوری، از قبل برنامه ریزی نمایید. با آرامش و منطق، جریان کلاس را در زمان واقعی مدیریت کنید. برنامه ریزی پیش از آغاز کلاس، شامل برخی تحلیل های اولیه ریسک است. شما باید تصمیم بگیرید که چه نکاتی ممکن است اشتباه پیش بروند، چقدر احتمال دارد که چنین شکستی رخ دهد و چه تأثیری خواهد داشت. این تحلیل، به شما امکان می دهد تا انتخاب های خوبی درخصوص میزان کاهش ریسک خود داشته باشید. این اقدامات، خطرات را کاهش می دهند:

- رایانه مخصوص به خود را همراه داشته باشید.
- تمام فایل های ضروری خود را روی یک یا چند حافظه همراه (فلش) قرار دهید.
- فایل های خود را در یک سرور ابری^۱ ذخیره نمایید.
- یک جایگزین مبتنی بر وب را متناسب با برنامه ای بیاموزید که قصد استفاده از آن را دارید.
- یک نسخه پشتیبان از برخی محتوا بر روی تلفن همراه خود ایجاد نمایید.
- اسناد را در صورت لزوم برای خود یا دیگران ایمیل کنید.
- فایل ها را در سیستم مدیریت یادگیری خود بارگذاری نمایید.
- نسخه چاپی را همراه داشته باشید.
- یک نسخه نمایشی را پیش از موعد آغاز کلاس، ضبط کنید که در صورت از کار افتادن فناوری یا کار نکردن شبکه، بتوانید آن را پخش نمایید.
- اتصال شبکه بی سیم خود را خریداری و پیکربندی نمایید.
- پروژکتور را بررسی نمایید یا در صورت امکان پروژکتور مختص به خود را بیاورید.
- طیف وسیعی از آداپتورها را برای انواع مختلف اتصالات ویدیویی همراه داشته باشید و مطمئن شوید که می دانید چگونه تنظیمات اتصال به یک پروژکتور یا مانیتور خارجی را تغییر دهید.

نتیجه

فناوری، به منظور تسهیل امور ایجاد شده است. شما می توانید فناوری را بر مبنای اهداف خودتان به کار ببندید. کلید استفاده از فناوری، تجربه کردن، شکست خوردن (اغلب و زود هنگام) و یادگیری است. ندانستن نحوه استفاده از فناوری آموزشی، به معنای تدریس معمولی است. هرگز عدم استفاده از فناوری را نشانه برتری علمی ندانید. از فناوری، به

^۱Cloud server

منظور تسهیل تجربه یادگیری و زندگی خودتان استفاده نمایید. از فناوری، تنها به دلیل فناوری بودنش، استفاده ننمایید.

ارجاعات

Neumann, P. . (1996). *Personal communication*.

Rollag, K. (2010). Teaching business cases online through discussion boards: Strategies and best practices. *Journal of Management Education*, 34(4), 499–526.

Tufte, E. (2003). PowerPoint is evil. *Wired Magazine, Septembre*, 10(11), 9–11.

درباره نویسندگان

اسپن اندرسن، دانشیار دپارتمان استراتژی و لجستیک در دانشکده کسب و کار (بازرگانی) نروژ^۱ است. او مرکز تحقیقات استراتژیک فناوری را رهبری می‌نماید، که در اسلو، نروژ مستقر است. درخصوص مباحثی مانند اختلال در فناوری، فناوری های دسترسی به اطلاعات، استراتژی فناوری، فناوری در صنعت هواپیمایی، تجارت تلفن همراه، تجارت الکترونیک، فناوری های یادگیری، استراتژی کسب و کار دیجیتال و تعامل CIO-CEO پژوهش نموده است. او به عنوان پژوهشگر با خدمات پژوهشی شرکت علوم کامپیوتری، همراه بوده است و ۱۰ سال به عنوان مدیر پژوهش اروپایی Concours Group کار کرده است. اندرسن دارای مدرک M.Sc. در تجارت و اقتصاد از دانشکده کسب و کار (بازرگانی) نروژی BI و مدرک DBA در سیستم های اطلاعات مدیریت از دانشکده کسب و کار هاروارد است. او درخصوص مسائل فناوری و استراتژی، برای طیف گسترده ای از سازمان های بزرگ در ایالات متحده، اروپا و استرالیا، مشاوره داده است و سخنران مدعو بسیاری از کنفرانس های فناوری و مدیریت استراتژیک بوده است. او مقالات علمی و تخصصی متعددی را منتشر نموده است و در بحث های مربوط به فناوری و جامعه، مشتاقانه عمل نموده است. پروفیسور اندرسن یک محقق مدعو در دانشگاه بنتلی و مرکز پژوهش های سیستم های اطلاعاتی دانشکده مدیریت اسلون MIT بوده است و در بسیاری از دانشگاه ها، سخنرانی ها نموده است و دوره های متعددی را برگزار کرده است. از سال ۱۹۹۴ او وب سایت خود را به آدرس www.espen.com راه اندازی نمود و شخصاً وبلاگ www.appliedabstractions.com را به روزرسانی می‌نماید.

بیل اسکینانو، استاد سیستم های اطلاعات رایانه ای در دانشگاه بنتلی است. دوره های تحصیلات تکمیلی را در زمینه مدیریت پروژه نرم افزاری، معماری سازمانی، طراحی برای تجارت، مدیریت سیستم های اطلاعاتی و تجارت الکترونیک، تدریس می‌نماید. او همچنین دوره های کارشناسی مدیریت ریسک، توسعه وب، توسعه داده و تجارت الکترونیک را

تدریس نموده است. اسکیانو، مدیر سابق برنامه کارشناسی ارشد علوم فناوری اطلاعات دانشگاه بنتلی است. پروفیسور اسکیانو همچنین در دانشگاه آلتو، دانشکده تجارت و جامعه TIAS، دانشکده کسب و کار (بازرگانی) نروژ، دانشکده بازرگانی بین المللی Hult و مؤسسه مدیریت آسیایی تدریس نموده است. او هم دروس مدیریتی و هم دوره های فنی را منحصراً با استفاده از بحث و روش موردکاوی تدریس می نماید. تدریس خود را در کلاس های درس حضوری، دوره های آنلاین و دوره های ترکیبی انجام داده است. پروفیسور اسکیانو، در آزمون فناوری های جدید بسیار مشتاق است. فناوری هایی که در تدریس موردکاوی مؤثر هستند را بررسی می نماید. در طول سال ۲۰۰۰، پروفیسور اسکیانو به عنوان رئیس Thoughtbubble Productions، یک شرکت رسانه ای جدید مستقر در نیویورک خدمت کرد که در سال ۱۹۹۵ تأسیس شد و به تأمین سرمایه از The Formula Group کمک کرد.

او پیش از اینکه رسیدن به ریاست کل Thoughtbubble شود، در مقام مشاور ارشد فعال بود. او همچنین یکی از همکاران پژوهشی در CSC Index Research and Advisory Services بود. پژوهش، مشاوره و تدریس پروفیسور اسکیانو در دوره های آموزش اجرایی، همگی بر نقش و مدیریت سیستم های اطلاعاتی در سازمان ها متمرکز است. او چندین مورد آموزشی دانشکده کسب و کار هاروارد در خصوص سیستم های اطلاعاتی و مالی را تألیف نموده است. او همچنین مقالات متعددی در مجلات دانشگاهی در خصوص مباحثی از جمله امنیت سیستم های اطلاعاتی، معماری و اخلاق سایبری منتشر کرده است. یکی از نویسندگان Cyber Law: Text and Cases بوده است. او دارای مدرک AB در اقتصاد از کالج ویلیامز و دکترای سیستم های اطلاعاتی از دانشکده کسب و کار هاروارد است.