

✓ محتوای کتاب آموزشی وقتی دارای کیفیت است که از چهار ملاک مطلوب: اعتبار، اهمیت، قابل یادگیری بودن و ایجاد علاقه، برخوردار باشد.



### اشاره

مدیریت، طراحی یا پدید آوردن محیطی است که در آن، مردمی که در گروه‌ها با هم کار می‌کنند، بتوانند به هدف‌های خود برسند. در این معنا، «طراحی» عبارت است از بهره‌جویی از آگاهی و شناخت دشواری کار برای بازنمایی بهترین پیامدهای ممکن در آن موقعیت [کوتنز و دیگران، ۱۳۷۲: ۲۵].

هرچند در کتاب آموزشی نوشته شده، مردمی وجود ندارند (اگرچه کتاب درباره‌ی مردم باشد)، اما اجزا و عواملی در کنار هم، محتوا را پدید می‌آورند که لازم است، در ارتباط با هم، نظامی را به وجود آورند که به سوی هدفی معین راه می‌جوید. بنابراین، پدیدآورنده‌ی محتوا، رفتاری مدیریتی دارد. نویسنده نیز درست مانند مدیر، لازم است کارکردهای خاصی را داشته باشد. **چهار کارکرد اصلی برای مدیریت محتوا را می‌توان: برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>، سازمندی<sup>۲</sup>، کنترل<sup>۳</sup> و رهبری<sup>۴</sup> عنوان کرد.**

در این مقاله، با اشاره به چهار کارکرد مذکور، به موضوع بهره‌وری در مدیریت محتوای کتاب آموزش پرداخته ایم و عوامل مؤثر بر بهره‌وری را توضیح داده ایم.

## کارکردهای مدیریت محتوای کتاب آموزشی

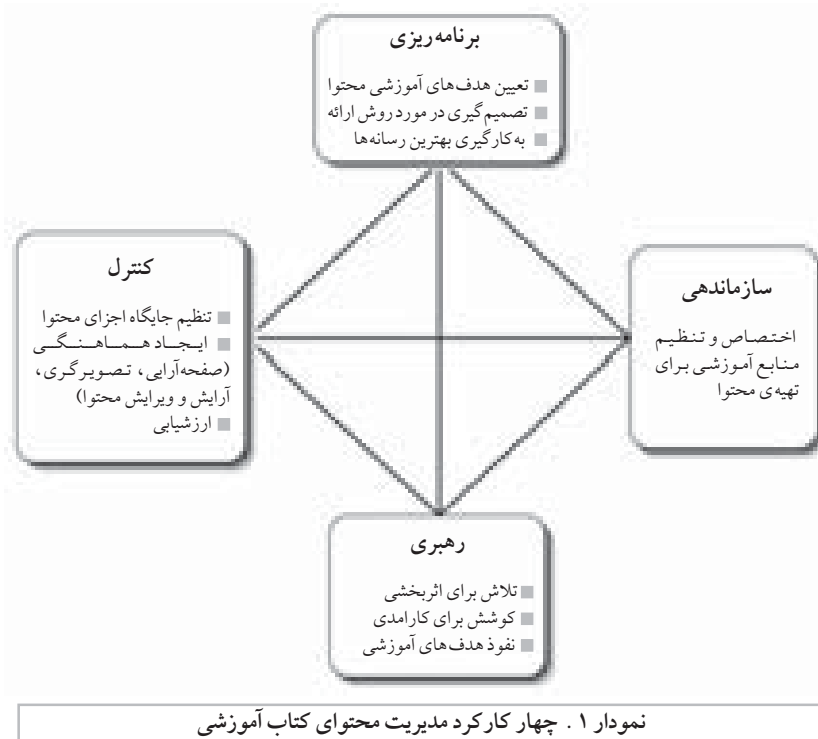
برنامه‌ریزی، کارکرد آغازین مدیریت است. با آگاهی از امکانات و ضرورت‌ها و شناخت محدودیت‌ها لازم است، مسیر دستیابی به هدف‌ها تعیین شود. هدف‌ها نیز براساس نیازهایی مشخص می‌شوند که منابع معتبر اعلام می‌کنند.

سازماندهی محتوای کتاب آموزشی به تنظیم توالی و تربیت رسانه‌های متفاوت نوشتاری و تنظیم رویه‌های خاص برای ارائه‌ی پودمان‌هایی آموزشی که محتوای کتاب آموزشی را تشکیل می‌دهند، اشاره دارد و به‌طور کلی می‌توان، با عنوان «اختصاص و تنظیم منابع» از آن یاد کرد.

ایجاد هماهنگی، کنترل و نظارت بر اجرای کیفیت‌هایی معنایی و ظاهری محتوا، از دیگر وظایف تهیه‌کننده‌ی محتواس است.

نویسنده با تلاش برای سودمند بودن محتوا، مورد توجه واقع شدن از سوی مخاطب، و استفاده‌ی بهینه از ابزارهایی که محتوا را به وجود می‌آورند، رهبری خود را در تمهید محتوای آموزشی به کار می‌گیرد (نمودار ۱).

محتوا با توجه به نیازهای زندگی مخاطب تدوین می‌شود و موقعیت‌های برخورد فعال خواننده با هدف‌های خود را فراهم می‌کند تا انگیزه و علاقه‌ی خواننده را به حداکثر برساند

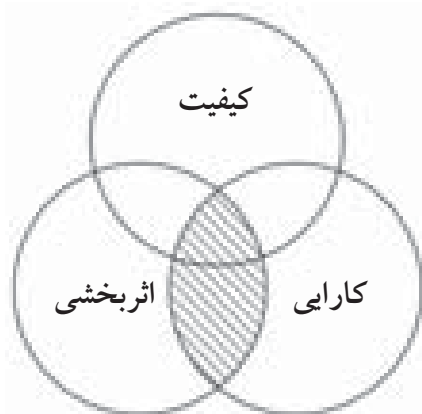


## بهره‌وری در مدیریت محتوای کتاب آموزشی

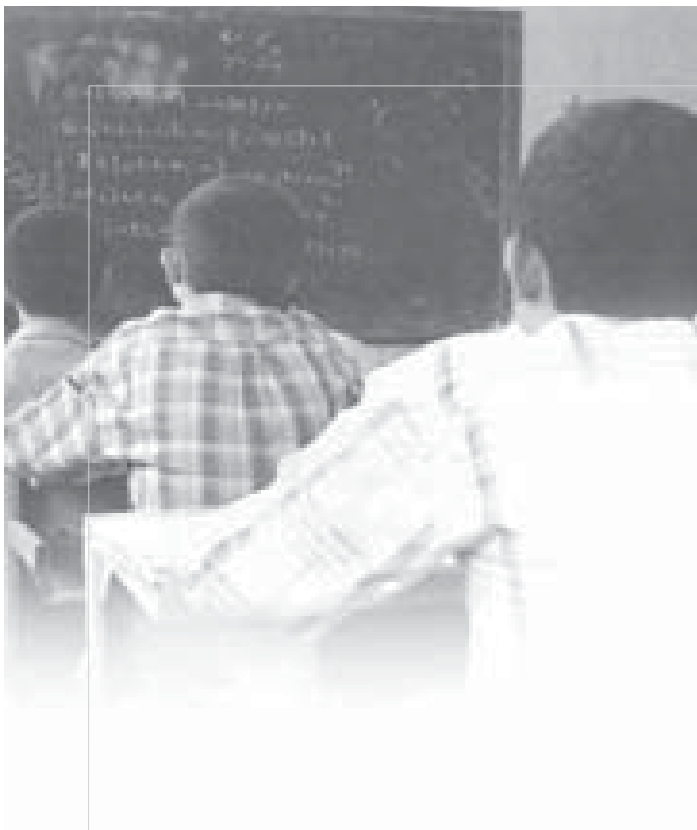
در مدیریت محتوای کتاب آموزشی که مجموعه‌ی چهار کارکرد ذکر شده را در برمی‌گیرد، بحث بهره‌وری ارزش ویژه‌ای دارد. محاسبه‌ی بهره‌وری در سیستم مکانیکی، بسیار ساده است. کافی است از کار و محصول خروجی سیستم آگاه باشیم و نسبت آن را، به انرژی و هزینه‌هایی که به عنوان ورودی سیستم دریافت کرده‌ایم، به دست آوریم. هرچه حاصل این نسبت (خروجی / ورودی) به یک نزدیک‌تر باشد، بهره‌وری بالاتر است. اما در تهیه‌ی محتوای آموزشی، کم‌تر به بحث بهره‌وری توجه می‌شود. این بی‌توجهی دو آفت اصلی دارد: آفت اول در صورت وجود منابع و امکانات است که زمینه‌ی ریخت و پاش بی‌رویه وجود دارد. و آفت دوم هنگامی است که منابع و امکانات کم‌تری به آموزش اختصاص داده شود. در این صورت، بدیهی است که تدارک محتوای کتاب

آموزشی نیز در مضیقه قرار گیرد و چون مانند محصول کارخانه‌ای، کیفیت و کارایی آن مشهود نیست، در دراز مدت فقر آموزشی و فرهنگی را دامن می‌زند.

به هر حال، محاسبه‌ی بهره‌وری محتوای کتاب آموزشی امری دشوار و پیچیده است. اما این پیچیدگی موجب نمی‌شود، از آن صرف نظر کرد. بنابراین ضرورت، در این مقاله می‌کوشیم شاخص‌هایی برای ایجاد بهره‌وری در نظام مدیریت محتوای کتاب آموزشی ارائه دهیم. به طور کلی، بهره‌وری به سه عامل: کیفیت<sup>۵</sup>، کارایی<sup>۶</sup> و اثربخشی<sup>۷</sup> مربوط می‌شود. این سه عامل، جدا از هم نیستند؛ به طوری که گاه کیفیت را همراه اثربخشی قلمداد کرده‌اند. اما نظر به اهمیت هر یک از این عوامل و تجزیه و تحلیل بهتر مدیریت محتوا، هر یک جداگانه بررسی خواهد شد؛ هرچند موارد هم‌پوشانی بسیار زیادند و فصل مشترک سه عامل، فضایی درخور است (نمودار ۲).



نمودار ۲. عوامل مؤثر در بهره‌وری



## ۱. کیفیت

کیفیت، برخورداری محصول از شرایط مطلوب است. محتوای کتاب آموزشی وقتی دارای کیفیت است که از چهار ملاک مطلوب زیر برخوردار باشد:

اعتبار: محتوایی دارای اعتبار کافی، موثق و درست به شمار می‌آید، که از ارائه‌ی فرضیه‌ها و مفاهیم متروک گذشته پرهیز، و به امور مسلم امروزی توجه می‌کند.

اهمیت: محتوای دارای اهمیت فقط به ارائه‌ی دانش محض نمی‌پردازد، بلکه می‌کوشد به جنبه‌های کاربردی دانش و به مهارت‌های تفکر برتر و تولید دانش توجه کند. ایده‌های اساسی، مفاهیم و اصول را به دقت بیان می‌کند و در عین حال، مهارت‌های یادگیری که راه یادگیری را هموار می‌سازند، در آن جایگاه ویژه دارند. محتوا نسبت به نگرش و حساسیت‌های مربوط به یک موضوع، بی‌توجه نیست.

قابل یادگیری بودن: هدف محتوای کتاب آموزشی، آموزش است. بنابراین، محتوای چنین کتابی، با شناخت شرایط محیطی و ویژگی مخاطبان، و توانایی و رشد ذهنی و عقلی آن‌ها ارائه می‌شود.

ایجاد علاقه: اگرچه توجه مطلق به علاقه‌ی دانش‌آموزان امری محدود کننده تلقی می‌شود، اما ایجاد انگیزه در خواننده‌ی محتوای کتاب آموزشی باید

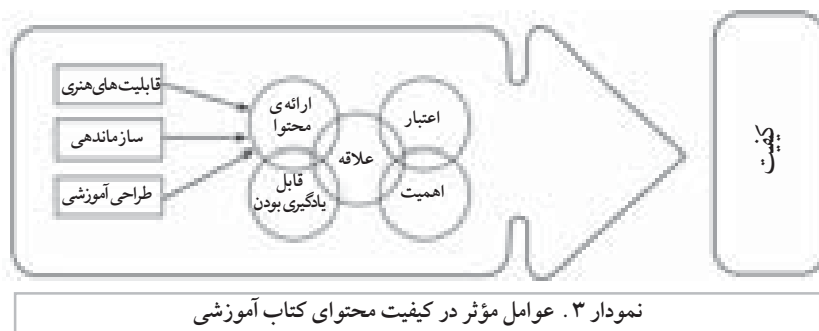
مورد توجه قرار گیرد. محتوا با توجه به نیازهای زندگی مخاطب تدوین می‌شود و موقعیت‌های برخوردار فعال خواننده با هدف‌های خود را فراهم می‌کند تا انگیزه و علاقه‌ی خواننده را به حداکثر برساند.

علاوه بر ملاک‌های فوق، شرایط مطلوب در سازماندهی محتوا و «طراحی آموزشی»<sup>۸</sup> و ارائه‌ی آن، از عوامل مهم در کیفیت بخشی کتاب آموزشی به شمار می‌آیند.

عامل عمده‌ی دیگر در کیفیت کتاب آموزشی، قابلیت‌های هنری و کیفیت‌های فیزیکی است. برای کیفیت بخشی محتوا، به این موارد توجه می‌شود:

■ زیبایی‌های بصری در طراحی جلد و ظاهر کتاب

- قطع مناسب
  - کیفیت مناسب تصویرسازی و ارتباط
  - مستقیم آن با هدف های آموزشی محتوا
  - اندازه و شکل مناسب حروف
  - صفحه آرای می مطلوب
  - استفاده از رسانه های گوناگون کتبی (عکس، کارتون، نقاشی، نمودار، جدول و...)
  - استفاده از علامت های مشخص کننده و ریز
  - نقش ها برای وحدت بخشی هنری (نمودار ۳).
- برنامه ریزی، آگاه بودن از فرصت ها و محدودیت هاست. عوامل پیرامونی که در بحث فرصت ها و محدودیت ها مطرح می شوند که در تهیه ی محتوا اثر دارند. فرصت هایی که این عوامل ایجاد می کنند، در کیفیت محتوا اثر می گذارند و به کارگیری بهینه ی آن ها موجب کارایی می شود. همچنین، شناخت محدودیت ها در هر مورد نیز از اتلاف منابع (مادی و انسانی) می کاهد و موجب کارایی می شود.



- ## ۲. کارایی
- داشتن بازدهی بالا، موجب کارایی خواهد شد. کارایی به معنای صرف حداقل منابع برای تحقق هدف های مورد نظر است. بازدهی بالای محتوا وقتی حاصل می شود که با شناخت فرصت ها و امکانات، حداقل انرژی، زمان، پول و... برای تولید محتوای مطلوب به کار گرفته شود. اگر محتوای کتاب با چنین توصیفی فراهم آید، می توان گفت: «کار درست انجام شده است.»<sup>۹</sup>
- کارایی بالای محتوا، نیازمند برنامه ریزی است. اولین شرط برای کارایی لازم است، پاسخ های مناسبی در ارتباط با پرسش های مربوط به عوامل پیرامونی داشته باشیم:
- فرصت های اقتصادی:
- ◀ برای تهیه ی کتاب آموزشی، چه مقدار می توان سرمایه گذاری کرد؟
  - ◀ از سرمایه گذاری، انتظار چه مقدار استفاده هست؟
  - ◀ بازار کتاب چگونه است؟ (مخاطبان کتاب چند درصد جامعه هستند؟ چند درصد مخاطبان، متقاضیان کتاب هستند؟ امکانات معرفی کتاب کدامند؟ و چگونه

می‌توان کتاب را به شکل مناسب توزیع کرد تا به دست مخاطب برسد؟

فرصت‌های اخلاقی:

آیا محتوا با ارزش‌های موجود در جامعه سازگاری دارد؟

آیا محتوا فارغ از هرگونه برتری بخشی‌های نژادی (قومی)، جنسی و گروهی است؟ حساسیت‌ها در این موارد کدامند؟

فرصت‌های سیاسی و حقوقی:

آیا محتوا بدون سوگیری خاص سیاسی تهیه شده است؟

برخوردهای سیاسی احتمالی با محتوای کتاب آموزشی چگونه پیش‌بینی می‌شوند؟

فرصت‌های اداری - اجتماعی:

روش‌ها و رویه‌های دریافت اجازه‌ی چاپ کدامند؟

آیا به نیازهای جامعه به‌طور عام، و نیازهای مخاطبان به‌طور خاص توجه شده است؟

● فرصت‌های فنی: امکانات فنی

موجود برای چاپ مناسب کتاب چیست؟

از متخصصان تصویرگری، تکنولوژی آموزشی (طراحی آموزشی)، ویراستاران ادبی و علمی و... چگونه می‌توان استفاده کرد؟

مجموعه‌ی این فرصت‌ها، در تهیه‌ی

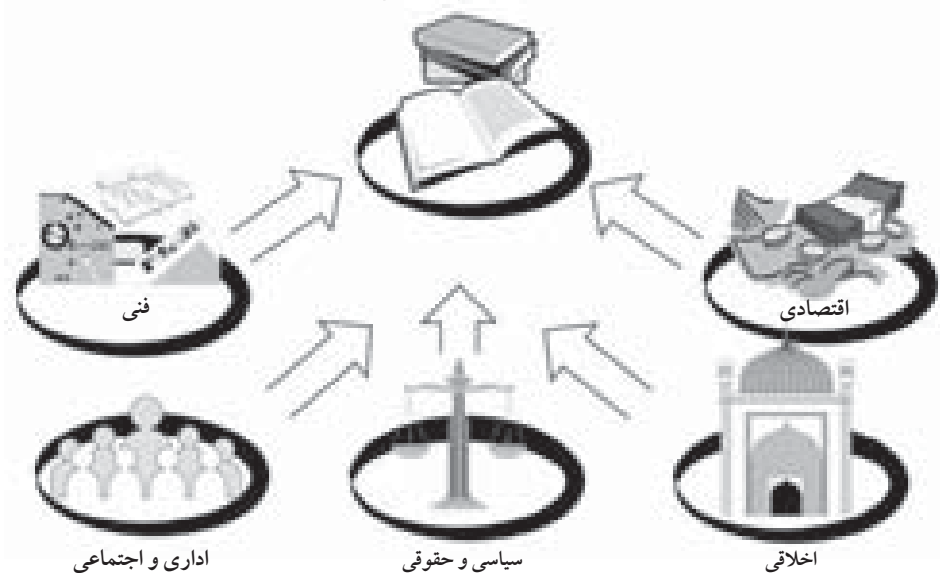
محتوای کتاب آموزشی اثر دارند. بنابراین لازم است با مدیریت مناسب، از

محدودیت‌هایی که هر یک از عوامل یاد شده ایجاد می‌کنند، آگاه شد و از فرصت

موجود بهره برد تا بهره‌وری مطلوبی در

تولید محتوای کتاب‌های آموزشی به دست آید (نمودار ۴).

محتوای کتاب آموزشی



نمودار ۴. عوامل پیرامونی مؤثر در کارایی محتوای کتاب آموزشی

کتاب آموزشی باید از به  
کارگیری فنون یادگیری دیداری  
دریغ نکند و در عین حال، فضای  
خوبی برای احساس و درک  
شنیداری نیز ایجاد کند

هدف‌هایی که برای محتوای کتاب آموزشی تعیین می‌شوند، در صورتی واقعی و دست یافتنی خواهند بود که تولیدکننده‌ی محتوا، از فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود آگاه باشد و از آن‌ها بهره‌برداری کند.

کارایی محتوا به چگونگی تنظیم محتوا و طراحی آموزشی آن نیز مربوط می‌شود. پاسخ مثبت به هر یک از این پرسش‌ها، بر امتیاز کارایی محتوا می‌افزاید:

توالی: آیا محتوا دارای نظم منطقی است؟ (آیا مطالب از ساده به مشکل و از جزء به کل ارائه شده‌اند و پیش نیازهای یادگیری رعایت شده‌اند؟)

به نظر می‌رسد، کتاب‌های آموزشی (غیر از کتاب‌های درسی رسمی) لازم است کتاب‌های درسی را به عنوان دانش پایه‌ی مخاطبان خود، مورد توجه جدی قرار دهند.

وسعت: آیا محتوا، ابعاد گوناگون هدف‌های تولید محتوا را پوشش می‌دهد؟  
تعادل: آیا هدف‌های مهارتی و نگرشی مورد توجه بوده‌اند و جایگاه هر یک در محتوا به‌طور متعادل وجود دارد؟

(دانش‌ها و اطلاعات پایه‌ی ارائه شده، چه مقدار از کلیشه‌های رایج فراتر رفته‌اند و به حافظه متکی نیستند؟)

بدیهی است، بی‌توجهی به هر یک از این ویژگی‌ها می‌تواند مسیر کوتاه رسیدن به هدفی معین را به راهی دشوار و طولانی بدل کند که موجب کاهش بازدهی خواهد شد. نکته‌ی دیگر آن که تعیین هدف‌های دقیق و عملیاتی، موجب هماهنگی عوامل گوناگون تولید

محتوا (نویسنده، تصویرگری، طراحی آموزشی، ویراستاری و...) می‌شود. بدیهی است، هماهنگی عوامل تولید به کاهش هزینه‌ها و افزایش بازدهی و کارایی می‌انجامد.





کردن به درون برای تصویر ذهنی استفاده می‌شود. از نظام شنوایی نیز برای شنیدن صداها بیرون و درون استفاده می‌کنیم. نظام لامسه برای احساس آنچه در بیرون است و احساس درونی

شامل عواطف و احساس‌های به خاطر سپرده شده، استفاده می‌شود. هرچند نظام‌های تجسمی هرگز انحصاری نیستند، اما در هر یک از خوانندگان می‌توان نظام برتری را جست‌وجو کرد. بر این اساس ممکن است گروهی، یادگیرندگان بصری، گروه دیگری یادگیرندگان سمعی، و دسته‌ای هم یادگیرندگان لمسی باشند.

به نظر می‌رسد، بیش‌تر افراد، یادگیرندگان دیداری (بصری) هستند. این افراد با استفاده از رسانه‌های تصویری (به کارگیری گرافیک، کارتون، عکس، نمودار، و...)، بهتر یاد می‌گیرند. بنابراین، کتاب آموزشی باید از به کارگیری فنون یادگیری دیداری دریغ نکند و در عین حال، فضای خوبی برای احساس و درک شنیداری نیز ایجاد کند.

متن محتوا نیز لازم است به این تفاوت

### ۳. اثربخشی

وقتی همه‌ی کارها در جهت هدف‌های اصلی صورت می‌گیرند، اثربخشی بیش‌تر می‌شود. اثربخشی، «توانایی به انجام رساندن هدف‌ها یا کار مناسب است.»<sup>۱۰</sup> این مسأله لزوماً به معنای به کارگیری حداقل هزینه‌ها و حداکثر استفاده‌ی مفید از منابع نیست. کتابی را در نظر بگیرید که نویسندگان گوناگون در تهیه‌ی آن نقش داشته‌اند. هر یک حداکثر تلاش خود را برای تدوین بخشی که برعهده گرفته‌اند، انجام داده‌اند، اما ناهماهنگی بین نویسندگان باعث شده است، محتوا توالی مناسبی نداشته باشد. در این صورت، هماهنگی بین اجزای محتوا در کل کتاب کم‌تر به چشم می‌خورد و هزینه‌های تولید به خاطر جدایی تولیدکنندگان افزایش می‌یابد.

برای دستیابی به اثربخشی بالا در مدیریت محتوای کتاب آموزشی لازم است، هدف‌ها و علاقه‌ی مخاطبان، هم‌راستا با هدف‌های کتاب آموزشی و تولیدکنندگان باشد. بنابراین لازم است به این موارد دقت شود:

**الف) همه‌ی مخاطبان از یک حس برای یادگیری استفاده نمی‌کنند:**

حواس پنج‌گانه‌ی ما، دریچه‌ی ورود اطلاعات به محیط پردازش ذهن ما هستند. همه‌ی انسان‌ها در موقعیت‌های گوناگون از حواس متفاوتی استفاده می‌کنند. از نظام بینایی برای دیدن جهان بیرون و یا توجه





توجه کند. ساده‌ترین نکته، توجه به واژگانی است که در متن به کار می‌روند، این واژگان تحت تأثیر نظام تجسمی نویسنده قرار دارند. البته نویسندگان

مسلط کتاب‌های آموزشی می‌کوشند، از کلماتی مانند «درک کردن»، «اندیشیدن»، «فرآیند» و... که در نظام تجسمی حالتی بی‌طرف دارند، استفاده کنند. اما همه‌ی ما متن‌هایی را دیده‌ایم که در آن‌ها، کلماتی چون تصور کردن، چارچوب، چشم‌انداز، پیش‌بینی کردن، متوجه شدن و نشان دادن بیش‌تر به کار رفته‌اند. این کلمات حکایت از نظام تجسمی دیداری دارند. و یا متونی با واژگانی چون تماس گرفتن، لمس کردن، خراشیدن، جذب کردن، رنج بردن، تنش و... مبتنی بر نظام برتر لمسی هستند. در هر صورت لازم است، به تناسب واژگان با هدف‌های محتوا توجه داشت. در کنار آن، به کارگیری واژگانی که نظام‌های تجسمی خوانندگان گوناگون را لحاظ کنند، ضروری است.

ب) مخاطبان فعال بهتر یاد می‌گیرند: محتوایی که با نگاه «دانای» کل تهیه شده است و ذهن مخاطب را ظرفی تهی می‌انگارد که لازم است، با محتوای کتاب‌های آموزشی پرشود، به انگیزه‌های مخاطبان توجه نداشته است و بنابراین اثربخش نخواهد بود.

ویژگی‌های زیر باعث فعالیت خواننده و افزایش اثربخشی می‌شود:

● محتوا با نیازهای علمی، زندگی و یا تحصیلی خواننده هماهنگ باشد.

● محتوا چالش برانگیز باشد و خواننده را به نقد، داوری و یا فضاهای تازه‌ی فکر و اندیشه فراخواند.

● محتوا با زبانی ساده و روان به رشته‌ی تحریر درآمده باشد. واژگان به کار رفته برای خواننده مأنوس و آشنا، و با نظام تجسمی وی سازگار باشد.

● محتوا فرصت ارزیابی و فعالیت را به خواننده بدهد.

● محتوا به یکپارچگی (تلفیق) رشته‌های گوناگون مربوط به هدف‌های خود توجه داشته باشد.

ج) خوانندگان از مقوله‌های هوشی متفاوتی برخوردارند: محتوای کتاب‌های آموزشی لازم است، فرصت‌هایی را ایجاد کند که خوانندگان آن‌ها بتوانند، با توجه به مقوله‌های هوشی<sup>۱۱</sup> خود، با هدف‌های محتوا، ارتباط برقرار کنند. هر مقوله‌ی هوشی فعالیت‌های مناسبی را می‌طلبد و محتوای اثربخش این زمینه

را باید مورد نظر قرار دهد.

### ◀ کنترل و ارزشیابی

در این نوشته تاکنون سه کارکرد برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری در مدیریت محتوا در چارچوب سه عامل کیفیت، کارایی و اثربخشی، مورد بحث قرار گرفته است. البته موضوع سازماندهی که انتخاب و ارائه‌ی محتوا را در برمی‌گیرد، در خور توجه بیش‌تری است و فرصت بیش‌تر و مناسبی را برای طرح می‌طلبد که در این مقاله کم‌تر به آن پرداخته شده است. اما در پایان این مقاله، اشاره‌ی مختصر به کارکرد کنترل در مدیریت محتوای کتاب آموزشی ضروری به نظر می‌رسد.

چگونگی ارزیابی کارشناسان، میزان استقبال مخاطبان، از جمله شاخص‌های ارزیابی و کنترل کیفیت محتوا هستند. طراحی نظامی برای حفظ و کیفیت در جریان تولید محتوا، از وظایف اصلی تولیدکننده است.

سنجش میزان کارایی و اثربخشی، قضاوت درستی از چند و چون فرایند تولید در اختیار ما قرار می‌دهد. ابزار این سنجش می‌تواند، تهیه‌ی «فهرست ارزشیابی»<sup>۱۲</sup> بر مبنای شاخص‌های کارایی و اثربخشی باشد. در عین حال، محتوای کتاب آموزشی بهتر است فرصتی برای خودارزیابی خواننده از آموخته‌ها تدارک دیده باشد. موضوع‌های قابل بحث و پرسش‌هایی که پیگیری و استمرار

هدف‌های کتاب آموزشی را می‌طلبند، می‌توانند به خودارزیابی خواننده کمک کنند.

### ◀ زیرنویس

1. planing
2. organizing
3. contoroling
4. Leadering
5. Quality
6. Efficiency
7. Effectiveness
8. Instructional design
9. Doing things right
10. Doing the right thing

۱۱. اشاره به نظریه‌ی هوش چندگانه‌ی گاردنر. هشت هوش مشهور عبارتند از: کلامی، ریاضی (منطقی)، مکانی، حرکتی - جسمانی، موسیقایی، میان فردی، درون فردی و طبیعت‌گرا.

### 12. Check list

### ◀ منابع

- ۱- نیکلس، ادی و هاروارد. راهنمای عملی برنامه درسی. ترجمه‌ی داریوش دهقان. انتشارات قدیانی. تهران. [بی‌تا]
  - ۲- کونتر، هرولد و دیگران. اصول مدیریت ج ۱. ترجمه‌ی محمدعلی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران چاپ دوم ۱۳۷۲.
- 3-Bartol,Kathrgm.Dmartih,David.  
Managment: MCGraw Hill. Newyork. 1991.

