

The Administration of Distance Learning
In Organizations

مدیریت آموزش از راه دور در سازمانها

نویسنده: لاری ام دولی (Larry M. Dooley)

استاد یار و مدیر برنامه توسعه انسانی، مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی کالج آموزش دانشگاه تگزاس

آدرس سایت مقاله:

www.coe.tamu.edu

کلید واژه ها: آموزش از راه دور، تکنولوژی اطلاعاتی، مدیریت بازاریابی، فناوری پایه

مقدمه

ظهور و پیدایش فناوریهای از راه دور جدید و شناخت روزافزون از عامل بالقوه‌اشان موجب گردیده تا سؤالات بسیاری درخصوص اینکه چگونه و به چه نحو می‌توان ارتباطات از راه دور را با سازمانها تلفیق نمود، مطرح می‌گردد.

(دانینگ، ون ککریکس و زابورسکی (Duning, van kekerix, zaborow ski 1993).

توسعه سازمان همیشه با اصلاح و پیشرفت اجرایی همراه بوده و تاکنون در بسیاری از مطالعات تحقیقاتی متغیر وابسته در راستای توسعه اجرایی ادامه داشته است.

آموزش از راه دور، به واسطه توسعه‌ها و پیشرفتهای چشمگیر در کامپیوترها، ارتباطات از راه دور، اینترنت و شبکه گسترده جهانی (WWW)، به نحو شگفت‌انگیزی توسعه یافته است.

ظهور و پیدایش این فناوری منجر به انقلاب تکنولوژی اطلاعاتی گردیده و گسترش سریع امکانات آموزش از راه دور را ممکن ساخته است. (Bates ۲۰۰۰)

امروزه آموزش از راه دور فرهنگ جدیدی با ویژگیهای خاص خود می‌باشد. بنابراین امروزه معنای حقیقی آموزش از راه دور برای سازمانها چیست؟

آموزش از راه دور در اغلب سازمانها بعنوان شیوه‌ایی در راستای نیل افراد به مقاصد آموزشی و توسعه تخصصی و حرفه‌ایی، آغاز گردیده است. نظر به اینکه کاربردهای بیش از پیش فن‌آوری نظیر جلسات اداری و مقولات صرفه‌جویی در هزینه، سطحی گردیده است. آموزش از راه دور با ساختار اصلی سازمان اجین شده است. اکنون در مرحله تجارت الکترونیک از دوره زمانی قرار داریم.

هنگامی که سازمانها یک چنین هزینه هنگفتی را در فرا ساختار و تجهیز فن‌آوری متحمل می‌گردند، باید راهی برای تأمین مالی خرید وجود داشته باشد. بازگشت هزینه (ROI) همیشه در این گفتگو و مذاکره عنوان گشته است. سازمانهای امروزی، در حال حاضر علاقمند به یکپارچه نمودن و تلفیق این فن‌آوری با سازمان می‌باشند و استفاده از آن در راستای آموزش دپارتمان مورد توجه آنها نمی‌باشد.

آموزش از راه دور، بخش کارآمدی از سازمان به حساب آمده و باید به عنوان ضمیمه مأموریت و هدف اصلی سازمان درک و تعبیر گردد.

اعمال آن در خارج از مأموریت سازمان محاسن و معایبی را به همراه دارد. از یک سو، اعمال آن در خارج از مأموریت این اجازه را به فرد می‌دهد تا آن را با نظارت و توجه کمتری تجربه و اداره نماید. با این وجود، معنای آن همان چیزی می‌باشد که فرد خواهان آن بوده و در بسیاری از موارد خارج از تقسیمات منافع اعمال می‌گردد.

اعمال آموزش از راه دور در مأموریت سازمان مورد توجه قرار گرفته و طرح استراتژیک اعتبار فوری و لحظه‌ایی و نیز توجه و رسیدگی لحظه‌ایی را نیز به همراه خواهد داشت. به مرور زمان، فن‌آوری الکتریکی نخواهد بود بلکه مقیاسی از موفقیت سازمان می‌باشد. تصمیم درخصوص مواجه شدن و اعمال نمودن فناوریهای الکتریکی منوط به کارآمدی منابع و رابطه ارتباطات از راه دور با مأموریت و هدف سازمان دارد- انطباق با مأموریت و هدف اصلی سازمان ضروری و مهم است.

امروزه مجری و مدیر آموزش از راه دور در سازمانها باید متوجه این امر گردد که تغییر و دگرگونی در الگوی اصلی وجود داشته است. الگوی قدیمی متشکل از مدل مربی محور می‌باشد. امروزه این مدل هنوز در سازمانها و شعبات دانشگاه مورد استفاده قرار می‌گیرد که آموزش و تربیت به طور مجازی از آنچه که ۲۵ سال گذشته بوده است بدون تغییر باقی مانده است به عنوان مثال، دانشگاه‌های تحقیقاتی و عمومی در سطح ملی نشان می‌دهد که تنها در حدود ۱۵/۷ درصد از دوره‌های آموزشی از آموزش ماشین محور استفاده می‌شود. الگوی جدید از مدل آموزنده محور تشکیل یافته است که یادگیری پیش خودی می‌باشد. مدیر و مجری در این الگوی جدید نمی‌تواند بیش از این به قابلیت‌هایی که در گذشته مورد استفاده قرار می‌گرفته، وابسته باشد از این رو قابلیت‌های مجری و مدیر جدید آموزش از راه دور در سازمانهای حال حاضر چیست؟

در این مقاله هفت حوزه مهم و اصلی را مورد بحث و مناظره قرار خواهیم داد:

(۱) مدیریت

(۲) تنظیم و تأمین بودجه

(۳) مدیریت بازاریابی

۴) تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک

۵) ارزیابی

۶) مدیریت پروژه

۷) واکنش فن‌آوری پایه

۱) مدیریت

اولین قابلیت مدیر و مجری آموزش از راه دور، یکی از وظایف و مسوولیت‌های مدیریت می‌باشد. این مسوولیتها و وظایف، مدیریت و نظارت بر فعالیت کارمندان و آموزش از راه دور آنان را در بر می‌گیرد. مسوولیت نهایی عملکرد آموزش از راه دور در سازمان بر این افراد واگذار شده است. این مسوولیتها تنها مدیریت کارمندان و عواملان آموزش را در بر نمی‌گیرد بلکه تضمین‌کننده این امر است که مجموع خدمات پشتیبانی در محل مناسب قرار دارد و در ضمن تضمین‌کننده مدیریت نهایی کارمندان آموزشی نیز می‌باشد. خدمات پشتیبانی مسوولیت خطیری است که نباید با بی‌اعتنایی آن برخورد نمود. آموزش از راه دور و مدیریت فن‌آوری باید به عنوان یک ابزار سودمند شبیه به گرمایش و برق در نظر گرفته شود (مورد توجه قرار گیرد).

کاربران فناوری داخل سازمان باید نسبت به سیستم‌های فن‌آوری اعتماد داشته باشند. نظیر اعتمادی که به وسایل سودمند (برق) دارند. این مسوولیت مدیر و مجری می‌باشد که این اعتماد را در آنها بوجود آورد. توصیه می‌شود تا کارمندان و سیستم حمایت فن‌آوری را سازماندهی و اداره نماییم. با این وجود، باید توجه شود که، این حمایت فناوری در راستای مؤلفه آموزش از راه دور سازمان می‌باشد نه در راستای حمایت و پشتیبانی کامپیوتری از سازمان (مگر اینکه این مسوولیت به مدیر آموزش از راه دور واگذار گردد).

سیستم‌های مختلفی در موقعیت مناسب قرار دارد، اما یک چنین سیستمی می‌توانست ایمیلی (پست الکترونیکی) حامل فرایند گزارش باشد که به واسطه آن کارمندان آموزش از راه دور، درباره مشکلات پیش رو می‌توانستند به گروه پشتیبانی آموزش از راه دور ایمیل (پست الکترونیک) ارسال نمایند. پیغام حامل رقم اتوماتیکی در یک ردیف خواهد بود و پاسخ اتخاذ گردیده توسط ماشین ارسال خواهد گردید. این پیغام شامل اولویت و تقدم علائم رقمی شغل و یک صفحه وب می‌باشد که فرد می‌تواند

فرایند شغل (کار) را کنترل کند. سیستم کاملی وجود ندارد، با این حال، سیستمی که بازخورد فوری را ارائه می‌نماید، برای سیستمی که بازخورد ندارد، ضروری و لازم می‌باشد. عملکرد نهایی قابلیت و کفایت مدیریتی، نظارت بر آموزش کارمندان آموزش دهنده (مربیان) می‌باشد. مدیر این قابلیت را علی‌رغم میل باطنی بروز می‌دهد، در بسیاری از موارد، این آموزش را ارائه می‌نماید، اما این فرد است که تصمیم می‌گیرد که کدام آموزش مناسب و مقتضی می‌باشد و جهت و هدف نهایی را با آن منطبق می‌سازد و به ترتیب واحد انتخاب می‌گردد.

مثالی از یک تصمیم در این حوزه این خواهد بود که آیا تمام مربیان در این واحد باید بر بسته نرم افزاری نظیر Toolbook تسلط داشته باشند یا تیم پشتیبانی جداگانه‌ای بر بسته‌های نرم‌افزاری چندگانه تسلط خواهد داشت و در نهایت از کارمندان آموزش دهنده در این حوزه حمایت و پشتیبانی به عمل خواهد آورد. این روند باعث می‌گردد تا کارمندان آموزش دهنده در تمرکز بر مقولات و موضوعات طرح آموزشی دیگر رهایی یابند. این روند ممکن است حکایت از یک موضوع کم اهمیت باشد اما اجازه دهید تا این تضمین و اطمینان را به شما بدهم که در بسیاری از سازمانها، این مقوله بسیار خطیر می‌باشد. بخشی از نظارت بر کارمندان آموزش دهنده در حوزه آموزش از راه دور تضمین این روند است که مربیان بطور چشمگیری از شیوه‌ای مربی محوره شیوه آموزنده محور تغییر یافته‌اند. این دگرگونی و تغییرالگو برای پیاده کردن در بسیاری از موارد، بی‌نهایت مشکل می‌باشد. مربیان هنگامی می‌توانند بگویند که تغییر و دگرگون گردیده‌اند که در واقع آنها هنوز مطابق با الگوی مربی محور می‌باشند. برای مثال در محیط کاملاً آموزشی وب محور، در الگوی مربی، مربی سرفصلهایی از کلاس آموزشی را توزیع خواهد نمود و دانشجویان را از ترتیب موضوعات مورد مطالعه آگاه خواهد نمود. در همان محیط در الگوی نوآموز محور، مربی سرفصلهای آموزشی را جهت یادگیری در راستای اخذ مدرک ارائه خواهد نمود و دانشجویان می‌توانند بر موضوعات در هر ترتیبی و متناسب با انتخابشان تسلط یابند. همچنین در شیوه واقعی نوآموز محلی، دانشجویان ممکنست نسبت به طراحی و برنامه‌ریزی مجدد سرفصلهای آموزشی تصمیم‌گیری نمایند.

۲) تأمین بودجه

هدف از این بخش، توضیح تمامی ابعاد و جنبه‌های تأمین بودجه محیط آموزش از راه دور نمی‌باشد، اما هدف ارائه شرح مختصری از برخی از قابلیت‌های تأمین بودجه می‌باشد که باید آشکار گردد. این قابلیت‌ها که به طور مختصر در خصوص آنها توضیح داده خواهد شد به شرح ذیل می‌باشد:

ایجاد توازن در بودجه، برنامه‌ریزی برای بهسازی وسایل، تأمین مالی نیازهای برنامه‌ریزی بلندمدت، پیش‌بینی نیازهای برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکردهای روزانه.

این بخش از مقاله به جزئیات بحث فرایند توازن بودجه نخواهد پرداخت؛ هدف این بخش صرفاً بیان این موضوع است که این قابلیت است که نویسنده از آن بعنوان قابلیت مهم و ضروری یاد می‌نماید. در اغلب سازمانها، دفاتر مالی تمامی دپارتمانها و بخشها در فرایندی مرکزی حفظ و نگهداری می‌گردد. نویسنده خاطرنشان می‌سازد که ضرورتی وجود ندارد مبنی بر آنکه مدیر ضرورتاً برای کارمندان داشتن مجموعه‌های چندگانه‌ایی از دفاتر را الزامی بداند، که خود این امر حداقل سبب افزایش توازن بودجه‌های در دسترس می‌گردد.

در تصمیم‌سازی برای بخش آموزش از راه دور الزامی است که توازنهای به روز بلافاصله در دسترس قرار گیرند. اگر اسناد مالی سازمان آن لاین باشد، و مدیر آموزش از راه دور دسترسی کامل به آنها داشته باشد، این مرحله ممکن است ضروری نباشد. با این وجود در زمان تصمیم‌سازی در خصوص بودجه، داشتن اطلاعات کامل و صحیح ضروری می‌باشد.

۳) مدیریت بازاریابی / روابط عمومی

در حوزه مدیریت بازاریابی / روابط عمومی مدیر آموزش از راه دور باید از این نیازها آگاهی یابد و به نحو شایسته‌ایی، با آنها ارتباط برقرار نماید.

واحدهای آموزش از راه دور در گذشته اخیر گرایش و تمایل به راه‌اندازی داشته‌اند. فرصتهای بیش از پیشی در راستای توسعه تخصصی و حرفه‌ایی افراد در سازمانها به عنوان توسعه و پیشرفتهای اینترنتی و شبکه گستره جهانی وجود دارد؛ از این رو وظیفه مدیر است که به طور کارآمدی برنامه‌هایش را اتخاذ نماید. در واقع بازاریابی فرایند و پردازش نهایی مطالعه، تجزیه و تحلیل و تصمیم‌سازی در خصوص این مقوله است که چگونه می‌توان بهترین خدمت را به مشتریان ارائه نمود.

تأمل و تفکر قطعی و نهایی اینست که، مدیر آموزش از راه دور باید در راستای حمایت و اختیاردادن به مربیان و نوآموزان در قبال انتخاب عاقلانه و از روی آگاهی از میان بسیاری از گزینه‌های موجود، تلاش و اهتمام ورزد. به واسطه تشریح و توضیح شفاف از ماهیت تجربه آموزش که عرضه گردید، و به واسطه ارائه خدمات کیفی که مطابق با تکنولوژی بالا و مدرن می‌باشد، مدیر می‌تواند به موفقیت در بازاریابی نائل گردد. مدیریت تغییر، حوزه‌ای است که توجه مدیر آموزش از راه دور را به حوزه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و بهسازیهای فن‌آوری می‌طلبد (که به تفصیل در بخش‌های بعدی مقاله در خصوص آن توضیح خواهیم داد)، اما مدیر را ملزم به درک تناقض تغییر در راستای درک کامل و مدیریت مقتضی پیچیدگیهای واحد آموزشی می‌دارد. مدیر باید درک نماید که حتی در اوج عصر اطلاعات، برنامه‌ریزی اغلب مشتق از توانایی‌های فنی است تا برنامه‌ریزی برای نیازهای برگرفته از فشارهای سیاسی جنجال برانگیز.

نباید چنین تلقی گردد که این بخش از مقاله بابتی باشد برای مدیریت تغییر و نظریه تغییر، اما در پی آنست که بیان دارد، مطالعه هرچه بیشتر توسط مدیر در راستای اعمال مدیریت کارآمد بر واحد، ضروری و لازم می‌باشد. چنین مطالعه‌ای باید در برگیرنده کتاب اشعه ابتکارات راورت رام را گرز، چاپ چهارم باشد. این کتاب کلاسیک می‌باشد که اولین بار در سال ۱۹۶۲ انتشار یافته و در حال حاضر بعنوان اثر دقیقی در خصوص اقتباس یک ابتکار و نوآوری در نظر گرفته می‌شود. تمام مدیران بخش آموزش از راه دور ضروری است که این کتاب را مطالعه نمایند.

دو نوع از تغییر وجود دارد که مدیر آموزش از راه دور با آنها مواجه خواهد بود:

(۱) تغییر در چارچوب‌های موجود

(۲) تغییر فزاینده

اگر مدیر بتواند این دو نوع تغییر را درک و تشخیص دهد، آنها باید قادر به درک و مدیریت موقعیتها باشند. تغییر در چارچوب‌های موجود، تغییری دراماتیک (شگرف) می‌باشد؛ تغییری که ماهیت و پیوسته سازمان را به مخاطره می‌افکند. تغییر در چارچوب‌های موجود احتمالاً هنگامی روی خواهد داد که در پاسخ و واکنش نسبت به موفقیت بحرانی تشخیص داده شده، مطرح گردد.

تغییر فزاینده معمولاً در برگیرنده معرفی تغییرات در بطن تلاش‌های پیش از این می‌باشد. تغییر فزاینده ماهیت خود را به تمرکززدایی سازمانهایی تغییر خواهد داد که قدرت و اقتدار در آنها نفوذ یافته است. فرض بنیادین در پس تغییر فزاینده، تفکری است که به طور کلی ایجاد تحول در یکی از عناصر فرهنگی سازمان آسانتر از به چالش کشیدن عقاید و باورهای اصلی اش می‌باشد.

۴) تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک

هنگامیکه تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی استراتژیک در ساختارهای سازمانی اعمال می‌گردد، چالش پیش رو، توسعه و گسترش سیستمی می‌باشد که دپارتمانها و بخشهای درونی یک سازمان را به مبدع و خلاق بودن و برخورداری از توانایی لازم برای پاسخ فوری به تغییرات در موضوع و محتوی، نیازهای کارمندان و فن آوری ترغیب می‌نماید. سیاست سازمانی گرایش به تأکید هرچه بیشتر بر ساختارهای رسمی دارد در صورتیکه کارکنان سازمان گرایش به انجام کار پیرامون این ساختارها دارند. سازمانها باید از توانایی لازم برای تطابق با نوع تفکر رایج در هزاره جدید برخوردار باشند. آنچه در خصوص سیستمهای سیاسی و سازمانی می‌دانیم اینست که اگر سیستم بدون ارائه راه حلی برای یک مشکل فوری و اضطراری رها گردد، سیستم شکل دیگری را به وجود خواهد آورد، از این رو، مدیران سیستمهای آموزش از راه دور باید برای اعمال نقش فعال در شکل دهی به سیاست سازمانی آماده گردند. بمنظور درک بهتر از مقولات سیاسی که به طور بالقوه پیش روی مدیران آموزش از راه دور می‌باشد، باید به سؤالات مشروح در ذیل توجه نمود:

- آموزش از راه دور در سازمان شما، تا چه اندازه مهم و ضروری می‌باشد؟
- مراجعه کنندگان و درخواست کنندگان آموزش از راه دور در سازمان شما چه کسانی می‌باشند و نیازهایشان چیست؟
- آیا مراجعه کنندگان و درخواست کنندگان سازمان باید مخارج خدماتی را که بخش سازمانی شما ارائه خواهد نمود را بپردازند؟ چه وقت سازمان باید این خدمات را ارائه نماید؟
- آیا باید خدمات را در خلال ساعات کاری ارائه نمود یا باید در خلال ساعت خاص خود مراجعه کنندگان ارائه گردد؟

• آیا آموزش از راه دور می‌تواند به توفیق سازمان بر بزخی از موانع پیش روی آموزش و توسعه تخصصی و حرفه‌ای کمک نماید؟

• نسل بعدی کارمندانمان متعلق به کجا خواهد بود؟ نیازهایشان چه خواهد بود و چگونه به این آموزش دست خواهند یافت؟

وظیفه مدیر آموزش از راه دور این است که مضامین مربوط به این تصمیمات سیاسی را درک کرده و طرحی را در راستای ارجاع و توجه به آنها تدوین نماید. مدیر آموزش از راه دور نمی‌تواند بیش از این نسبت به این حوزه بی‌اعتنا باشد. مدیر باید نقش فعالی در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان اعمال نماید و به شکل‌گیری سیاستهایی که در آینده آنها را اعمال خواهد نمود، کمک نماید.

از اینرو با توجه به آنچه که عنوان گردید آیا اختلافی میان طرح استراتژیک سازمان و طرح فن‌آوری استراتژیک وجود دارد؟ نویسنده مقاله اذعان می‌دارد که اختلاف وجود دارد.

تعریف ویژه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک بشرح ذیل از Jauch و Lueck ۱۹۸۴؛ Holloway ۱۹۸۶؛ و Sresl ۱۹۹۲ و Rothwell بر گرفته شده است:

۱. تشریح و توصیف هدف - هدف سازمانها چیست و چه باید باشد؟
۲. انتخاب اهداف و عنایتها - سازمان در پی نائل گشتن به چه چیزی می‌باشد؟ چگونه می‌توان این توفیق را ارزیابی نمود؟
۳. تعیین نقاط قوت و ضعف جاری - آیا سازمان وظایفش را به خوبی انجام می‌دهد؟ دلیل انجام ندادن وظایف سازمان چیست؟
۴. تجزیه و تحلیل خطرات و فرصتهای آینده - چه تهدیدات یا فرصتهای خارجی در آینده برای سازمان به وجود خواهد آورد؟
۵. مقایسه نقاط قوت/ضعف با فرصتها/تهدیدات - چگونه سازمان می‌تواند از فرصتهای پیش رو بهره‌برداری نماید و از تهدیدات آینده که بواسطه محیط بوجود آمده جلوگیری نماید.

۶. تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی بلندمدت - دستورالعمل بلندمدتی که توسط سازمان اتخاذ می‌گردد، چه باید باشد، به طوریکه سازمان بتواند از فرصتها بهره‌برداری نماید و از تهدیداتی که توسط محیط بوجود آمده است، اجتناب ورزد؟
۷. اجرای استراتژی - چه تغییراتی نیاز است تا در درون سازمان بوجود آید به طوریکه استراتژی برگزیده سازمان بتواند با بیشترین احتمال موفقیت اتخاذ گردد؟
۸. ارزیابی استراتژی - تا چه اندازه تصمیم‌سازان فکر می‌نمایند که استراتژی به خوبی عمل می‌نماید و تا چه اندازه به خوبی عمل کرده است؟
- به عبارتی دیگر طرح فن‌آوری استراتژیک، مفهومی برای تحقق و اجرای فن‌آوری در راستای مواجه شدن با طرح استراتژیک سازمان در خلال یک دوره زمانی می‌باشد.
- قبل از اعمال و شروع طرح استراتژیک فن‌آوری، مدیر باید در خصوص هدف طرح، چارچوب زمانی اتمام این طرح، ضرورت و اهمیت فرایند تأیید و تصویب و تأمین بودجه که مورد نیاز خواهد بود، تصمیم‌گیری نماید. همانند طرح استراتژیک سازمانی، طرح استراتژیک فن‌آوری سؤالات ذیل را می‌طلبد:
۱. ارزیابی فن‌آوری موجود (حال حاضر) - در حال حاضر در کجا قرار داریم؟
 ۲. صورت وضعیت دستورالعمل آینده - در کجا می‌خواهیم باشیم؟
 ۳. به چه ترتیبی می‌توان بر اهداف موفق یافت - با در نظر گرفتن اینکه کجا هستیم و کجا خواهیم بود چگونه بر اهداف نائل می‌گردیم؟

۵) ارزیابی

مدیر آموزش از راه دور باید قادر باشد تا ارزیابی بسیار ساده‌ایی را از برنامه‌های واحد اجرایی بنا بر حوزه و گستره‌اشان به عمل آورد. اختلافات موجود میان ارزیابی سازنده و جمعی باید تمییز و درک شده باشد و هیچ برنامه‌ایی نباید از یکسال تا سال بعد بدون شکی از ارزیابی اعمال گردیده، تداوم یابد. اولین تصمیم اتخاذ گردیده اینست که آیا ارزیابی باید توسط یک ارزیاب داخلی یا یک ارزیاب خارجی اعمال گردد. برحسب تعریف، از باب داخلی معمولاً کارمند واحد سازمانی، سازمان می‌باشد و ارزیاب خارجی، برخلاف ارزیاب داخلی، کارمند معمولی واحد نمی‌باشد بلکه صرفاً به منظور

اعمال ارزیابی به کار گمارده شده است. این نوع اشتغال هم می‌تواند مطابق با وضعیت اشتغال عادی باشد و هم مطابق با قرارداد پایه و اصلی.

حداقل، ارزیابی سازنده و جمعی ساده‌ایی باید به عمل آمده باشد. ارزیابی سازنده توسط سازندگان برنامه هنگامی اعمال می‌گردد که برنامه همچنان سیر توسعه خود را در راستای حمایت از فرایند توسعه کارآیی‌اش حفظ نماید، در برخی مواقع این ارزیابی سازنده ممکنست به متوقف نمودن برنامه منتهی گردد چرا که اینگونه به نظر می‌آید که برنامه هیچوقت به اهدافش نائل نخواهد شد.

ارزیابی جمعی بمنظور تعیین اینکه تا چه اندازه محصول مالی به ویژه در مقایسه با برنامه‌های رقابتی دیگر مفید و ارزنده می‌باشد، اعمال می‌گردد. این نوع از ارزیابی معمولاً توسط سازندگان برنامه صورت نمی‌پذیرد.

همچنین چندین مدل ارزیابی اکمل وجود دارد که مورد استفاده قرار می‌گیرد، نظیر مدل CIPP که توسط Stufflebeam توسعه یافته و ارزیابی تأثیرپذیر که توسط Stake توسعه یافته است.

اگرچه در خصوص این مدل‌ها در این بخش توضیحی نخواهیم داد، خوانندگان مقاله به بررسی این مدل‌ها منوط به وضعیتشان و وضعیت سازمانشان ترغیب می‌گردند.

۶) مدیریت پروژه

هدف اصلی از به جریان انداختن یک پروژه، تحقق بخشیدن به برخی اهداف می‌باشد. دلیل سازماندهی وظایف به عنوان یک پروژه، تمرکز بر مسئولیت و اقتدار در قبال نیل به اهداف، تمرکز بر فرد یا گروه کوچک می‌باشد. مدیر آموزش از راه دور در قبال عملکرد نهایی واحد مسؤول خواهد بود، با این وجود مدیر می‌تواند مسئولیت مدیریت پروژه را به پروژه‌های فردی در داخل واحد واگذار نماید.

بعلاوه، ضروری است که راهبرد سیستمها با مدیر پروژه منطبق و همساز شده باشد. شخص نمی‌تواند درک نماید و از اینرو نمی‌تواند پروژه‌های مربوط به بخشش را بدون درک برنامه سازمانی که بخشی از عملکرد سازمان می‌باشد و سازمانی را که برنامه در آن اعمال می‌گردد مدیریت نماید. مسؤولیتهای مدیریت پروژه گسترده می‌باشد و عموماً به سه حوزه جداگانه ذیل تقسیم‌بندی می‌گردد:

۱) مسئولیت در قبال سازمان مادر و اصلی

۲) مسئولیت در قبال پروژه

۳) مسؤولیت در قبال اعضای تیم پروژه

مسؤولیت‌های در قبال سازمان صرفاً حفاظت مقتضی از منابع، ارتباطات پروژه‌ایی دقیق و به موقع، و مدیریت کارآمد دقیق پروژه را در بر می‌گیرد. تمامی گزارشات مربوط به پروژه‌ها در صورتی که مدیر آموزش از راه دور به دنبال حفظ اعتبار، محافظت از سازمان در قبال خطرات حاد باشد، باید دقیق و به موقع باشد و به مدیریت ارشد اجازه میانجیگری در زمانی که نیاز باشد را بدهد. علاوه بر موارد فوق‌الذکر، مدیر پروژه نباید هرگز، این اجازه را به مدیریت ارشد دهد تا مایهٔ تعجب گردد.

۷) دانش فناوری پایه

مدیر آموزش از راه دور باید اطلاع اولیه‌ای از فناوری را داشته باشد. برای مثال، نیازی نیست که بداند خط $128K\ bps$ ISDN (۱۲۸ کیلو در ثانیه) و خط $T-1\ 1.544\ mbs$ (۱/۵۴۴ مگابایت در ثانیه) اطلاعات را انتقال می‌دهد.

بلکه دانستن ریز هزینه‌های مقاصد تأمین بودجه ضروری و مهم می‌باشد. مهم‌ترین بخش اطلاع از طرح کلی و جامع می‌باشد. در آینده، بیشتر تأکید بر تقسیم و توزیع هزینه‌ها از طریق متحدین در میان شرکاء خواهد بود تا بازگشت هزینه توسط پروژه‌های فردی.

اطلاعات پایه و مبانی وجود دارد، از این رو، مدیران آموزش از راه دور باید بر آن اطلاعات پایه وقوف یابند.

اینکه بدانیم چگونه برنامه‌نویسی نماییم یا چگونه شبکه راسیم کوشی نمایم ضروری نمی‌باشد، دانستن اینکه چه کسی موارد فوق‌الذکر را اعمال می‌نماید، مهم و ضروری می‌باشد.

همچنین کسب اطلاع در خصوص طرح‌های کار و اینکه چه نرم‌افزاری هر طرح را به اجرا در می‌آورد، ضروری و مهم می‌باشد. برخورداری از این دانش در برنامه ریزی استراتژیک و انجام کار در راستای تدارک در درون سازمان بسیار مفید خواهد بود. در ضمن، کسب اطلاع کامل در خصوص اختلافات میان یک شبکه NT و یک شبکه UNIX از اهمیت خاصی برخوردار نمی‌باشد، اطلاع از اینکه چه شبکه‌ایی سازمان شما را اداره می‌نماید، ضروری است.

برخورداری از دانش فوق‌الذکر به مدیر در برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی برای واحد یاری خواهد نمود.

- Bates, A W . (2000) Managing technological change: strategies for college and University leaders San Francisco: Jossey-Bass.
- Duning, B . S ., Van K ekerix, M . J . & Zaborow ski, L . M . (1993) Reaching learners through telecom m unications San Francisco: Jossey-Bass.
- Gall, M D ., Borg, W R . & Gall, J P . (1996) Educational research: an introduction (6th ed.) London: Longm an G roup , L td .
- G lueck , W . & Jauchm L . (1984) Business policy and strategic m anagem ent (4th ed.) New York: M cG raw -H ill.
- H ollow ay, C . (1986) Strategic planning. Chicago: Nelson H all.
- Lorsch, J W . (1986). Managing culture: the invisible barrier to change. California M anagem ent Review 28 (2), 95-109.
- M eredith, J R . & M antel, Jr., S J . (1995). Project m anagem ent: a m anagerial approach (3rd Ed.). New York: John W iley & Sons.
- Rothwell, W . & Sredl, H . (1992) The ASTD reference guide to professional hum n resource developm ent roles and competencies (2nd Ed.). 2 vols. Am herst, M A : Hum an R esource D evelopm ent Press.
- Sim erly, R G ., and Associates. (1989) Handbook of marketing for continuing education San Francisco: Jossey-Bass.
- W illis, B . (1994). Distance education strategy and tools. Englew ood C liffs, N J : Educational Technology Publications.