

## اشاره

در پی نمونه‌ی اول که در شماره‌ی قبل به آن پرداخته شد، اینک نمونه‌ی دوم از آموزه‌های مربوط به «مدیریت پژوهش در مدرسه» تقدیم شما مدیران فهیم مدارس می‌شود. ان شاء‌الله با مطالعه‌ی دقیق آن، در گسترش پژوهش در مدرسه که گامی مهم در توسعه‌ی تعلیم و تربیت و بهبود فرایند یاددهی-یادگیری و تبدیل شدن مدرسه به سازمان یادگیرنده به شمار می‌رود، بکوشیم.

## آموزه‌هایی برای آشنایی مدیران با مدیریت پژوهش در مدرسه

(بخش دوم)

# ویژگی‌های پژوهش معلمان

دکتر علی رؤوف

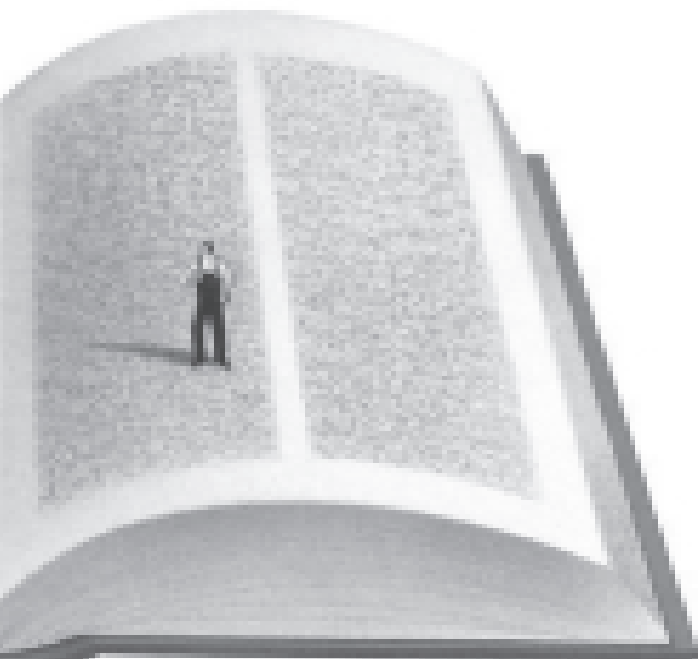
### نمونه‌ی دوم

دومین نمونه تفاوت‌های زیادی با نمونه‌ی اول دارد. سه سال پیش به یکی از مجتمع‌های بزرگ آموزشی تهران دعوت شدم تا با معلمان آن صحبت کنم و بگویم که چه پژوهش‌هایی را می‌توانند در محیط کار خودشان به اجرا بگذارند. در نگاه اول متوجه شدم که این مجتمع بزرگ، امکانات مالی زیادی در اختیار دارد. هیچ کم و کاستی در فضای آموزشی و ساختمان‌های چشم‌گیر آن به نظر نمی‌رسید. ۲۵ معلم به اضافه‌ی یک نفر دیگر که وسط جلسه‌ی دوم وارد کلاس شد (۲۶ نفر)، از سه مدرسه‌ی ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان در سالن بزرگ مجتمع حضور پیدا کرده بودند.

مقدمه‌ی درسم را شروع کردم و توضیح دادم که بهتر است کارمان را به صورت «کارگاهی» به اجرا بگذاریم. منظورم این بود که خودشان به مسائل و مشکلات حرفه‌ای‌شان بیندیشند و محورهای ضرورتی‌تر را برای پژوهش‌هایی که می‌خواهند انجام دهند، پیدا کنند. با این پیشنهاد موافقت کردند. از آن‌ها خواستم، به پنج گروه تقسیم شوند. هر گروه باید به طور مستقل درباره‌ی مشکلات، گرفتاری‌ها و مسئله‌هایی که درگیرشان کرده بود، به بحث و گفت و شنود و تبادل نظر می‌پرداختند و با توافق جمعی عمده‌ترین آن‌ها را فهرست می‌کردند.



در طول گفت‌وگوهایی که معلمان با هم داشتند، گروه‌ها را دیدبانی می‌کردم و گاه‌گاه به پرسش‌هایی که می‌کردند، پاسخ می‌دادم. دیری نگذشت که اعضای گروه‌ها در جوی آزاد، درگیر مسئله شدند. همدلی و هم‌فکری و گفت‌و شنود با هم دیگر رواج پیدا کرد و درگیری‌های کلامی نیز رونق یافت. اما، به تدریج نوع گفت‌و شنودها، حالت مسالمت‌آمیزتری به خود می‌گرفت.



در یکی دو گروه دیدیم که فرد یا افرادی بر جمع اعضا تسلط کلامی پیدا کرده‌اند. یک نفر گوینده شده بود و چند نفر ساکت و آرام گوش می‌دادند. آن‌ها را متوجه کردم که این شیوه نباید ادامه یابد. فرصت اظهارنظر باید برای همه محفوظ باشد.

یکی دو عضو از یکی دو گروه، از گردونه‌ی اندیشه‌ورزی بیرون آمدند و برای مدتی طولانی سالن را ترک کردند. یک نفر دیگر هم با زنگ تلفن همراه از معرکه خارج شد. به محض این که مراسم پذیرایی غیرمنتظره و مفصلی آغاز شد، توقف ناخواسته‌ای در بحث‌ها و گفت‌وگوها پیش آمد و تمرکز تفکر روی موضوع «کارگاه» را به هم زد.

سرانجام برگه‌های نهایی گروه‌ها را جمع کردم و تا آن جا که وقت اجازه می‌داد، تجزیه و تحلیل مختصری هم درباره‌ی آن‌چه انجام داده بودند، صورت دادم. قرار شد هر گروه، پیشنهادهایی را که پیرامون «می‌خواهیم‌های پژوهشی» مدون کرده بود، برای دیگران بخواند. بعضی از معلمان شرکت‌کننده سابقه‌ی تدریس زیادی داشتند و مهارت‌های حرفه‌ای نسبتاً خوبی نشان می‌دادند. بعضی سابقه‌ی کاری کمی داشتند. آموزش‌های اغلب آن‌ها شخصی یا تجربی بود و از آموزش‌های کلاسیک در رشته‌ی معلمی (تربیت معلم) بی‌اطلاع بودند.

در انتها، توصیه‌ای که از طرف معلمان شرکت‌کننده در این کارگاه دریافت کردم، این بود: «لطفاً همه‌ی پیشنهادهای ما را به معاونت محترم مجتمع منعکس کنید.» پیشنهادشان را قبول کردم، اما وقتی معاونت محترم هیچ علاقه‌ای به دریافت پیشنهادهای نشان‌داد، حیرت زده شدم. ناچار برگه‌های کار گروهی معلمان را زیر بغل گذاشتم و خداحافظی کردم.



در مجموع ۴۳ مورد از «می‌خواهیم‌های پژوهشی» روی برگه‌های گروه‌های پنج‌گانه ثبت شده بود که تعداد قابل ملاحظه‌ای از آن‌ها مشابه بودند. مورد‌ها را دسته‌بندی کردم. نه محور مشخص از می‌خواهیم‌ها به دست آمد.

### محورهای نه‌گانه می‌خواهیم‌ها

معلمان این مجتمع، محورهای «می‌خواهیم‌های پژوهشی» خودشان را با عنوان‌های متنوع و گاه شبیه به هم، چنین معرفی کرده بودند:

#### ● محور اول

- بررسی مهارت‌های یاددهی و یادگیری‌های شغلی (۹ مورد)
- طرح درس با توجه به روش‌های یادگیری فعال.
  - روش حل مسئله برای یادگیری‌های فراگیرندگان.
  - روش‌های هدایت فراگیرندگان به کارهای گروهی.
  - ایجاد انجمن‌های علمی و ادبی در مجتمع.
  - کمبود فعالیت‌های عملی فراگیرندگان.
  - زمینه‌سازی برای برگزاری جلسه‌های پرسش و پاسخ و آموزش، به منظور ارتقای سطح علمی مربیان و اولیا.
  - زمینه‌سازی برای ایجاد ارتباط انسانی و تبادل نظر بین معلمان.
  - مشکل پیشی گرفتن «نظریه‌ها» از «عملکردها».
  - ایجاد آزمایشگاه‌ها و کتاب‌خانه‌های مورد نیاز مجتمع.

#### ● محور دوم

##### بررسی نحوه‌ی بهره‌گیری از نظرهای جمعی

- (ضد خودمحموری‌های شخصی و فردی، ۸ مورد)
- نبود روحیه‌ی تبادل اطلاعات علمی و حرفه‌ای بین معلمان (رشد حرفه‌ای).
  - نبود مشاوره‌های گروهی.
  - استفاده نکردن از دانش آموزان در اداره‌ی امور مدرسه.
  - علت عدم اطلاع‌رسانی از فعالیت‌های مجتمع به معلمان.
  - ایجاد ساختار مناسب برای اطلاع‌رسانی منظم و تبادل نظر.
  - نیازسنجی در حوزه‌ی فعالیت‌های معلمان و دانش آموزان.
  - شناخت نیازهای واقعی فراگیرندگان و خواسته‌های منطقی اولیا.
  - ایجاد هماهنگی در امور اجرایی مجتمع.



### ● محور سوم

وارسی نحوه‌ی ایجاد امکانات بیشتر و مناسب‌تر در مجتمع (۶ مورد)

- ایجاد فضای مناسب و دل‌پذیر و تأمین روحیه‌ی شاد در مجتمع.
- اصلاح باغچه‌ی بیرون مدرسه (!)
- مشکل حذف زباله و نحوه‌ی درگیرکردن شهرداری با این مشکل.
- قراردادن گلدان‌هایی با گل طبیعی در راهروها.
- رنگ‌آمیزی دیوارها.
- بررسی کیفیت و چگونگی محل مدرسه از نظر جغرافیایی.

### ● محور چهارم

زمینه‌سازی برای برقراری ارتباط رویارو با اولیا (۷ مورد)

- تقویت روابط انسانی با دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها.
- کاهش تشکیل جلسه‌هایی که به حرف و صحبت می‌گذرند.
- اعلام مواضع مجتمع در زمینه‌ی مسائل اعتقادی برای خانواده‌ها در بدو ثبت نام.
- جلوگیری از تعدد جلسه‌های بی‌ثمر با اولیا.
- شناخت نیازهای دانش‌آموزان.
- شناخت انتظارات اولیای دانش‌آموزان.
- کم کردن فاصله‌های فرهنگی میان مدرسه و اولیا.

### ● محور پنجم

کاوش پیرامون مسائل مربوط به اجرای پژوهش‌ها در مجتمع (۳ مورد)

- فقدان و نبود شور و حال برای انجام پژوهش.
- برگزاری اردوهای پژوهشی، پرورشی و پرسش‌گری برای فراگیرندگان.
- ایجاد برنامه‌های منسجم برای اجرای پژوهش‌ها در مجتمع.

### ● محور ششم

واکاوی امکانات رفاهی برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان (۷ مورد)

- ایجاد ناهارخوری مناسب برای دانش‌آموزان.
- نبود فضای مناسب برای استراحت معلمان.
- نپرداختن به مشکلات مالی و رفاهی معلمان و کارکنان.
- نبود ضوابط مدون و شفاف استخدامی برای جذب معلم.
- کمبود منابع انسانی در مجتمع.
- ایجاد «معاونت طرح و برنامه» و ارزیابی از معلمان و دانش‌آموزان.
- بهره‌گیری از توانایی‌ها و امکانات قابل اجرا در مجتمع.

### ● محور هفتم

وارسی برنامه‌ریزی برای آموختن مهارت‌های جانبی دانش‌آموزان (یک مورد)

● اقدام به آموزش مهارت‌هایی مانند نقاشی کردن، کار با رایانه و فعالیت‌های اجتماعی به دانش‌آموزان.

### ● محور هشتم

واکاوی ضعف‌های اداره کردن مجتمع (یک مورد)

● علت‌یابی «ضعف رقابت» در مجتمع نسبت به مدرسه‌ها و مجتمع‌های مشابه (!)

### ● محور نهم

بررسی اخراج دانش‌آموزان از مجتمع (یک مورد)

● لزوم اخراج دانش‌آموزان انرژی‌بر (!)

از تجزیه و تحلیل نمودار ۱ و ۲ به روشنی درمی‌یابیم که معلمان:

□ به آموختن‌ها و یادگیری‌های مهارت‌های حرفه‌ای خود بیشترین بها را می‌دهند و می‌خواهند علل کمبودهای خود را پیدا کنند.

□ خودمحوری‌های شخصی و فردی فرادستان و حتی همکاران خود را دوست ندارند و می‌خواهند برای جلوگیری از خودمداری‌های گردانندگان، به تحقیق (پژوهش) متوسل شوند.

□ دوست دارند در فضایی به زندگی کاری خود بپردازند که آرامش و شور و شغف بیشتری را برمی‌انگیزد. می‌خواهند به عوامل دل‌پذیرکننده‌ی محیط آموزش بپردازند.

□ نحوه‌ی برقراری ارتباط‌های سالم‌تر با همدیگر، با مسئولان، و با پدران و مادران شاگردان خود را جزو ضرورت‌های کاری خود می‌دانند. از همین رو، به دنبال راهکارهایی می‌گردند که می‌توانند این ضرورت را به واقعیت برسانند.

□ به پژوهش (تحقیق) در محیط کاری خود علاقه‌مند هستند، اما نمی‌توانند یا نتوانسته‌اند میدان آماده‌ای برای دنبال کردن این علاقه به دست آورند.

□ هر قدر امکانات رفاهی بیشتری داشته باشند، آسودگی و دل‌بستگی‌های بیشتر و بیشتری به دست می‌آورند و وظیفه‌های خود را بهتر و سالم‌تر انجام می‌دهند.

□ می‌دانند و در عمل حس کرده‌اند که میان هوش‌ها و ذکاوت‌ها و استعداد‌های یادگیرندگان تفاوت‌های قابل درک وجود دارد. یعنی نمی‌توانند همه‌ی شاگردان خود را به همه‌ی مطالب درسی تحمیلی علاقه‌مند و دل‌بسته کنند. به همین خاطر، لزوم آموزش مهارت‌های جانبی را برای فراگیرندگان خود مطرح می‌کنند تا هر یک بتوانند ذوق‌ها و علاقه‌مندی‌های خودشان را بروز دهند. می‌خواهند با پژوهش‌های حرفه‌ای خود این واقعیت را به اثبات برسانند.

□ در محور هشتم، به مسئله‌ی «ضعف در رقابت» اشاره کرده‌اند که نشان از اطلاعات ناکافی آنان دارد. باید به آن‌ها خاطر نشان کرد که در دنیای پر راز و رمز یاددهی و یادگیری، «رقابت» و بدتر از آن «ضعف در رقابت» هیچ جایگاهی ندارد.

بهترین دلیل این کم‌آگاهی پیشنهاد واری‌های خود آن‌ها در