

پژوهش و مدیران مدرسه‌ها / از «الف» تا

مر تفضی مجدفر

اشاره

صاحب این قلم افتخار این را داشته‌ام که از نخستین شمارهٔ مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه، با مخاطبان محترمی که خوانندهٔ مجله بوده‌اند، همراه باشم. در این سال‌ها، همواره کوشیده‌ام با نگارش مطالبی برگرفته از زندگی واقعی مدیران در مدارس کشور، بازتاب‌دهندهٔ خواسته‌ها و نیازهای روزمرهٔ آنان باشم. در سال‌های گذشته، علاوه بر نگارش قریب به ۳۰ مطالعهٔ موردی در مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه، در سه سال اخیر هم توفیق یافتم در ۲۴ شماره، سلسلهٔ مطالب «۱۰۱ راه برای جلوگیری از نفل شدن در مدیریت» را به رشتهٔ تحریر در آورم. با تمام شدن این سلسلهٔ مطالب که خوشبختانه با استقبال خوب شما خوانندگان محترم هم روبه‌رو شدم، امسال به توصیهٔ سردبیر محترم مجله قرار شده است با مدیران گرامی مدارس دربارهٔ پژوهش سخن بگویم. در سلسلهٔ مطالبی که قرار است در شماره‌های گوناگون مجله به چاپ برسد، دربارهٔ «الف» تا «ی» پژوهش و هر آن چه که مورد نیاز مدیران و کادر اجرایی اداری مدرسه‌هاست، نکاتی را با مخاطبان مجله در میان بگذاریم. پیش‌بینی اولیه این است که در همهٔ شماره‌های سال جاری، این موضوع منتشر شود؛ ولی اگر چنان چه طرح مسائل دیگری نیز از سوی شما خوانندگان گرامی و با براساس ضرورت، در حین آماده‌سازی متن، اهمیت پیدا کند، ممکن است انتشار برخی نکته‌ها به دورهٔ بعد هم کشیده شود. آن چه در این شماره بدان می‌پردازیم، طرح برخی مسائل مقدماتی دربارهٔ ارتباط مدیران مدرسه‌ها و پژوهش است.

● چرا مدیران مدارس نیازمند شناخت و کاربرت پژوهش و پژوهشگری اند؟

دکارت، فیلسوف معروف، جمله‌ای دارد که این روزها از بس به انحای گوناگون از آن استفاده شده است، همه به نوعی آن را حفظ شده‌ایم. او می‌گوید: «فکر می‌کنم، پس هستم!» از این جمله هر کس به فراخور خود استفاده می‌کند. برای مثال در مجله‌ای که ویژهٔ صنایع غذایی است، با این تیترو روبه‌رو می‌شویم: «ویتامین می‌خورم، پس هستم!» یا فلان شرکت تولید پوشاک برای تبلیغ کالاهای خود می‌گوید: «... (با ذکر نام شرکت تولیدکننده پوشاک) می‌پوشم، پس هستم!» از این رو مطمئن باشیم که نمی‌خواهیم بگوییم «پژوهش می‌کنم، پس هستم!» تنها می‌خواهیم یادآوری کنیم که مدیریت بر تعداد قابل توجهی دانش‌آموز، تعامل با پدران و مادران آن‌ها و ارتباط گسترده با کارکنان مدرسه، لاجرم مدیران مدارس را نیازمند شناخت پژوهش و پژوهشگری و استفاده از دست‌آوردهای دیگران می‌کند.

برای چرایی نیاز مدیران مدارس به شناخت و کاربرت پژوهش و پژوهشگری، دلایل گوناگونی اقامه شده است. برخی از این چرایی‌ها از این قرارند:

● مدیران مدرسه، برای بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها و حتی تصمیم‌سازی‌های خود به آگاهی یافتن از نتایج انواع پژوهش‌های مرتبط با مدرسه و مدرسه‌داری نیاز دارند.

تصمیم‌گیری، کار لحظه‌لحظهٔ مدیران در مدرسه‌هاست. اکنون چند سالی است که حتی تعریف مدیریت تغییر یافته و عده‌ای مدیریت را با اتخاذ تصمیم یکی می‌دانند. مدیران مدرسه‌های امروزی، نمی‌توانند بدون دارا بودن پشتوانه‌های محکم تحقیقاتی به اتخاذ تصمیم در عرصه‌های گوناگون روی بیاورند. فرض کنید مدیری در نظر دارد برای شیوه‌های ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان خود، طرحی را آماده کند و به مورد اجرا بگذارد. آیا صرفاً رجوع به دانسته‌ها و تجربه‌های شخصی و تبادل نظر با همکاران مدرسه‌ای و

«ی» درباره پژوهش

اگر مدیران مدارس، در دوره‌های آموزش عالی، به‌ویژه در دوره‌هایی که با آموزش‌های علوم تربیتی مرتبط نیست، خود رسماً در پژوهش‌هایی گسترده مشارکت نداشته باشند، در فعالیت‌های درون مدرسه‌ای با مشکل مواجه می‌شوند. برخی مواقع، ضرورت‌های کار مدیریتی در مدرسه ایجاب می‌کند که مدیر، خود شخصاً به پژوهش‌های هر چند ساده‌ای مبادرت کند. یک نظرسنجی ساده از دانش‌آموزان درباره برنامه‌های مدرسه و چگونگی تحلیل آن، چگونگی تحلیل و بررسی نتایج امتحانات دانش‌آموزان، بررسی علت‌های انجام ندادن تکالیف درسی توسط دانش‌آموزان، علت عدم رغبت معلمان مدرسه به روش‌های نوین تدریس از جمله موضوعاتی است که مدیران مدارس با توجه به اقتضات محلی خود، نیاز به خودپژوهی دارند و استفاده از پژوهش‌های انجام گرفته توسط دیگران، رهگشای مشکلات آنان نیست.

● مدیران مدارس، بعضی مواقع نیاز دارند که همکاران خود را به پژوهش‌های مدرسه‌ای ترغیب کنند.

درست است که اکنون چند سالی است «طرح معلم پژوهنده» در سطح کشورمان اجرا می‌شود و تعداد قابل توجهی از معلمان دوره‌های تحصیلی سه‌گانه در آن شرکت می‌کنند، ولی برخی مواقع ضرورت ایجاب می‌کند که یکی از همکاران مدرسه‌ای، عملاً هنگام کار در مدرسه به پژوهش‌های ساده و یا گسترده‌ای دست بزند. آشنا بودن مدیران مدرسه‌ها با مفهوم پژوهش، علاوه بر این که طرح معلم پژوهنده را در سطح آموزشگاه نضج می‌بخشد، به مدیران مدارس این توانمندی را می‌دهد که بتوانند در موقعیت‌های گوناگون نسبت به تشکیل تیم‌های پژوهشی در سطح آموزشگاه اقدام و برای حل مسائل مدرسه، پژوهش‌های ساده‌ای را سامان بخشند.

● مدیران مدارس، نیاز دارند از پژوهش‌های انجام شده توسط دیگران استفاده کنند.

همیشه نمی‌توان برای هر سؤالی که در سطح مدرسه پدید می‌آید، پژوهش‌های ساده‌ای را سامان داد و بلافاصله و یا در زمان کوتاهی به پاسخ رسید. اکنون در سطح ادارات، ادارات کل و واحدهای ستادی آموزش و پرورش ده‌ها تحقیق و طرح پژوهشی، پس از تصویب، به اجرا گذاشته می‌شوند و گزارش‌های هر یک، علاوه بر انتشار و نگهداری در دوایر پژوهشی، در نشریات عمومی و پژوهشی نیز به چاپ می‌رسند. هم‌چنین برخی مواقع، چکیده‌هایی از یافته‌های پژوهشی در جلسات مدیران قرائت و یا به صورت بخشنامه به واحدهای آموزشی

مشاهده چند طرح انگیزشی در چند مدرسه دیگر برای طراحی طرح کافی است؟ در چنین حالتی مدیر قبل از هر تصمیم و حتی قبل از هر نوع اظهارنظری، می‌بایست به نتایج پژوهش‌هایی که در مورد این موضوع صورت پذیرفته است، مراجعه کند و طرح خود را پس از مستدل کردن به مبانی علمی و یافته‌های پژوهشی، برای اظهارنظر در اختیار دیگران بگذارد. اعلام نظر همکاران مدرسه‌ای (و در صورت لزوم همکارانی از دیگر مدارس و نیز پژوهشگران و صاحب‌نظران)، طرح اولیه مدیر مدرسه را آماده اتخاذ تصمیم می‌کند. در واقع طرح اولیه آماده شده توسط مدیر، پس از طی فرآیند تصمیم‌سازی، آماده تصمیم‌گیری به‌وسیله مدیر می‌شود و این، از مزایای پژوهش محور کردن تصمیم‌گیری‌ها در امر مدیریت است.^۲

بسیاری از طرح‌هایی که در عمل شکست می‌خورند، طرح‌هایی‌اند که طرح و اجرای آن‌ها یک‌شبه به ذهن طراحان و مجریان متبادر شده است. اگر به اسناد مدارک دوروبر خود، بخشنامه‌های سال‌های دور و نزدیک و حتی روی میز کار خودتان مراجعه کنید، نام بسیاری از این طرح‌ها را به یاد خواهید آورد.

● مدیران مدارس، برخی مواقع خود نیاز به انجام پژوهش دارند (مدیر پژوهشگری).

با این همه برنامه ریز و درشت و درست و غلطی که در مدارس در ارتباط با پژوهش‌های دانش‌آموزی به چشم می‌خورد، اگر مدیر را مدیر یاهدایت‌کننده برنامه‌های پژوهشی مدرسه اطلاق کنیم، به خطا نرفته‌ایم

ارسال می‌شود. مدیران مدارس، باید به این توانمندی مجهز شوند که با علاقه بتوانند از پژوهش‌های انجام شده توسط دیگران استفاده کنند. البته در این حال مدیران باید، توانایی الگوگیری^۲ از پژوهش‌های انجام شده توسط دیگران را هم داشته باشند. الگوگیری روشی است که مدیر، شیوه‌های انجام شده توسط دیگران را که با اشکال گوناگون قابل دسترسی است (پژوهش انجام شده، کتاب، سی‌دی، نوار یا فیلم‌های منتشر شده، گزارش‌های اداری، مشاهده‌های حضوری و بازدیدها و...)، بررسی می‌کند و سپس نسبت به گزینش روشی که می‌تواند او را در مدرسه خودش یاری دهد، اقدام می‌کند. پژوهش‌های انجام شده توسط دیگران، منبع لایزالی برای الگوگیری است.

● مدیران مدارس، نیاز دارند که از مهارت تحلیل و تفسیر اطلاعات پژوهشی برخوردار باشند.

همه گزارش‌های پژوهشی، ساده و روان نوشته نمی‌شوند و در آن‌ها از شاخص‌ها، ضرایب، جداول و نمودارهایی استفاده می‌شود که فهم آن‌ها نیاز به مسلط‌بودن به پاره‌ای از مهارت‌های تحلیل و تفسیر اطلاعات پژوهشی دارد. برای مثال، وقتی از «همبستگی» بین تعداد غلط‌های دیکته دانش‌آموزان و دوزبانه‌بودن خانواده‌های آنان سخن به میان می‌آید و عدد به دست آمده $0/82+$ است، مدبری که به این عدد رجوع می‌کند، اول باید شناختی نسبی از همبستگی داشته باشد و مثلاً بداند که همبستگی بین صفر تا ۱ در نوسان است. و سپس باید بتواند این عدد را تفسیر کند و برای مثال بگوید این عدد نشان می‌دهد که تعداد غلط‌های دیکته دانش‌آموزان با دوزبانه‌بودن خانواده‌های آنان همبستگی مثبت دارد و این همبستگی نسبتاً بالاست. البته مهم‌تر از این شناخت، در نظر گرفتن راهبردهایی برای رفع معضل، پس از بهره‌گیری از اطلاعات به دست آمده از پژوهش و تحلیل اطلاعات است.

● مدیران مدارس، باید توانایی توسعه فرهنگ پژوهش‌مداری در مدرسه و در میان دانش‌آموزان را دارا باشند.

سال‌هاست در مدرسه‌های موفق، دانش‌آموزان به پژوهش‌های ساده‌ای ترغیب می‌شوند که موجب تقویت روحیه پرسشگری، حس کنجکاوی، علاقه‌مندی به دانش و سخت‌کوشی در دانش‌جویی در بین آنان می‌شود. هم‌چنین اکنون چند سالی است پژوهش‌های دانش‌آموزی، با شکل‌های گوناگون مورد تأیید و غیرتأیید که بعدها از آن‌ها سخن خواهیم گفت، در مدرسه‌های ایران، اعم از دولتی و غیردولتی خودنمایی می‌کنند. علاوه بر این، انجام چندین و چند جشنواره و کنفرانس پژوهشی مرتبط با دانش‌آموزان (جشنواره جابربن حیان، جشنواره خوارزمی، جشنواره فارابی، کنفرانس‌های دانش‌آموزی مدارس شاهد و...) اکنون به جزئی لاینفک از برنامه‌های برخی مدارس تبدیل شده است. با این همه برنامه ریز و درشت و غلطی که در مدارس در ارتباط با پژوهش‌های دانش‌آموزی به چشم می‌خورد، اگر مدیر را مدیر یاهدایت‌کننده برنامه‌های پژوهشی مدرسه اطلاق کنیم، به خطا نرفته‌ایم. مدیر اگر ابعاد گوناگون پژوهش، به‌ویژه پژوهش‌های دانش‌آموزی را درک نکند و به گوشه و کنار آن اشراف نداشته باشد، نمی‌تواند پژوهش را در مدرسه خود جاری و ساری سازد. مدیر باید بداند هدف اصلی پژوهش‌های دانش‌آموزی، رساندن دانش‌آموزان به هدف‌های یادگیری و آماده‌ساختن آنان برای پژوهش‌های منسجم‌تر در سال‌های آتی، به‌ویژه در دوره‌های عالی تحصیلات است.

● مدیران آگاه به زوایای پژوهش، تسهیل‌کننده شرایط پژوهش برای پژوهشگران حرفه‌ای و دانشجویان دوره‌های عالی هستند.

همه روزه، تعدادی از پژوهشگران حرفه‌ای و نیز دانشجویانی که در دوره‌های آموزش عالی تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکترا) تحصیل می‌کنند، برای انجام پژوهش به واحدهای آموزشی سراسر کشور مراجعه می‌کنند. بسیاری از این پژوهشگران، از مواعیتی که برخی مدیران مدارس در اجرای پژوهش‌های آن‌ها، به‌ویژه در مرحله جمع‌آوری اطلاعات ایجاد می‌کنند، گله‌مندند. معمولاً این مشکل در مدارسی اتفاق می‌افتد که مدیران آن‌ها ضرورت اجرای پژوهش‌های تربیتی را به‌درستی درک نمی‌کنند و حتی برخی از آن‌ها پژوهش را امری تجملی، بیهوده، از بین برنده وقت و هزینه‌بر و اصطلاحاً نوشته‌هایی می‌دانند که به درد لای جز می‌خورند و صرفاً به غیر از رفع تکلیف و اخذ نمره و مدرک از دانشگاه، دست‌آوردی به دنبال ندارند.

در مقابل این دسته از مدیران، با گروه دیگری از مدیران مدارس روبه‌رو هستیم

که به دلیل وقوف به ضرورت پژوهش‌های تربیتی و رفتاری، از پژوهشگران و دانشجویان محقق با آغوش باز استقبال می‌کنند و آن قدر به راهنمایی و ارائه اطلاعات می‌پردازند که بی‌اغراق می‌توانیم آن‌ها را «استادان راهنمای افتخاری» دانشجویان و «ناظران بی‌مزد و منت» پژوهشگران بنامیم. این مدیران در همه حال تسهیل‌کننده شرایط پژوهش‌های تربیتی و رفتاری هستند.

● **مدیرانی که از مبانی و روش‌های گوناگون پژوهش‌های تربیتی و رفتاری آگاهی دارند، می‌دانند که در هنگام بروز مشکل در مدرسه، چگونه می‌توان آن را به مسئله تبدیل کرد و برای حل مسئله، از کدام نوع از انواع پژوهش بهره جست.**

امروزه پژوهش‌های تربیتی و رفتاری آن قدر پدیده گسترده شده است که حتی افرادی که واحدهای روش تحقیق و تحلیل آماری را در دوره‌های آموزش عالی گذرانده‌اند، از عهده تشخیص این که این مسئله را چگونه و با چه روشی می‌توان پژوهش کرد، عاجزند. آشنایی با روش‌های تحقیق در علوم رفتاری و تفحص و چیرگی در این امر، مدیران را قادر می‌سازد در اندک مدتی، به توانایی ویژه‌ای دست یابند که بدانند در هنگام بروز مشکلات در مدرسه، چگونه می‌توانند آن را به مسئله تبدیل کنند و حل همان مسئله، با بهره‌گیری از کدام نوع از انواع پژوهش و با چه شاخص‌ها و تحلیل‌های آماری امکان‌پذیر است.^۴

پی‌نوشت

۱. این تعریف از آن **هربرت سایمون** است. برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به:

Simon, H. A. (1993). "Decision making: rational, nonrational, and irrational". *Educational Administration Quarterly*, Vol. 29, PP.392-411.

۲. برای آگاهی از یافته‌های پژوهشی، می‌توانید به پایگاه‌های اطلاعاتی زیر مراجعه کنید:

www.irandoc.ir (فارسی)

www.eric.com (انگلیسی)

هم‌چنین با مراجعه به سایت‌های پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش و واحد پژوهش ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها و نیز پایگاه‌های اطلاع‌رسانی دانشگاه‌هایی که در آن‌ها رشته‌های علوم تربیتی تدریس می‌شود، می‌توانید به اطلاعات فراوانی دسترسی پیدا کنید.

3. Benchmarking

۴. برای چگونگی تبدیل مشکل به مسئله نگاه کنید به:

- تورانی، حیدر (۱۳۸۷). مدیریت فرآیندمدار در مدرسه. تهران: تزکیه (چشم).
- تورانی، حیدر (۱۳۸۶). کاربست مدیریت فرآیندمدار در مدرسه. تهران: تزکیه (چشم).

هم‌چنین برای آگاهی از انواع روش‌های تحقیق در علوم رفتاری و تربیتی نگاه کنید به:

- سرمد، زهره. بازگان، عباس. حجازی، الهه (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه (چشم و یکم).



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد توسط دفتر انتشارات کمک آموزشی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند:

مجله‌های دانش‌آموزی

(به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

لشده **کورک** (برای دانش‌آموزان امادگی و پایه اول دوره دبستان)

لشده **نوآموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره دبستان)

لشده **دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره دبستان)

لشده **نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)

لشده **دانش** (برای دانش‌آموزان دوره متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

(به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

● رشد آموزش ابتدایی ● رشد آموزش راهنمایی تحصیلی ● رشد تکنولوژی

آموزشی ● رشد مدرسه فردا ● رشد مدیریت مدرسه ● رشد معلم

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

(به صورت فصل‌نامه و چهار شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه) ● رشد آموزش قرآن ● رشد آموزش معارف اسلامی ● رشد آموزش زبان و ادب فارسی ● رشد آموزش هنر ● رشد مشاور مدرسه ● رشد آموزش تربیت بدنی ● رشد آموزش علوم اجتماعی ● رشد آموزش تاریخ ● رشد آموزش جغرافیا ● رشد آموزش زبان ● رشد آموزش ریاضی ● رشد آموزش فیزیک ● رشد آموزش شیمی ● رشد آموزش زیست‌شناسی ● رشد آموزش زمین‌شناسی ● رشد آموزش فنی و حرفه‌ای ● رشد آموزش پیش‌دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می‌شوند.

● نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک آموزشی.

● تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸