

اشاره

در ادامه بیان روش‌های پژوهش معلمان در مدرسه و راهبری مدیران، در این شماره با مطالعه موردی و مستندسازی آشنا خواهیم شد. این دو روش، از شیوه‌هایی هستند که می‌توانند کاربرد فراوانی در فعالیت‌های پژوهش مدرسه‌ای داشته باشند.

مطالعه موردی^۱

«مطالعه موردی»، «مورد کاوی»، «قضیه‌نگاری»، «سناریونویسی» و «آفته کاوی»، شیوه‌ای است که امروزه در مباحث مرتبط با یادگیری فنون و روش‌های بسیاری از علوم، از جمله علوم اجتماعی و به ویژه مدیریت، کاربرد فراوانی یافته است. استفاده از مطالعات موردی در زمینه مدیریت و مدیریت آموزشگاهی در جهان عمری به درازای هفت دهه دارد ولی از سال‌های آغازین دهه ۹۰ میلادی، استفاده از این روش همپای دیگر روش‌های پژوهشی، کاربرد وسیع‌تری یافته است. در این شیوه آموزشی-پژوهشی، رویدادی واقعی مستندسازی شده و با بهره‌گیری از داده‌ها و نکته‌های علمی بازآفرینی می‌شود. سپس به صورت موردی و ترجیحاً با بیانی جذاب چون «داستان»، «تمایش‌نامه»، «گفت‌وگو»، «متن سخنرانی»، «گفتم - گفت» و... ارائه می‌گردد. آن‌گاه، پرسش‌هایی درباره «قضیه» مطرح و از خوانندگان خواسته می‌شود که درباره پرسش‌ها

ببندیشند و پاسخ آن‌ها را بیابند. پرسش‌ها الزاماً همگرا و دارای جواب مشخص نیستند و هر یک از آن‌ها ممکن است در شرایط مکانی و زمانی گوناگون و توسط تحلیل‌کنندگان متفاوت، پاسخ‌های متفاوت و حتی متضادی داشته باشند.

امروزه از مطالعه موردی نه تنها در کتاب‌ها و نشریات ویژه مدیران و یادگیرندگان خاص بلکه در کارگاه‌های آموزشی نیز استفاده می‌شود. معمولاً مدرس کارگاه، بسته به موضوعی که برای نشست کارگاهی تعیین شده است، قضیه‌ای را قرائت می‌کند یا به صورت مکتوب در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌دهد. سپس از آن‌ها می‌خواهد درباره آن به گفت‌وگو و تبادل نظر بپردازند. در پایان وقت تعیین شده، یکی از اعضای گروه به نمایندگی، دیدگاه‌ها و نظریات گروه را برای دیگران بیان می‌کند. معمولاً مدرس کارگاه نیز براساس دانش مرتبط با قضیه و موردی که در حال تجزیه و تحلیل است، اطلاعاتی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌دهد.

پژوهش معلمان در مدرسه و راهبری مدیران - بخش سوم دو شیوه هم‌خانواده آشنایی با «مطالعه موردی» و «مستندسازی»

|| مرتضی مجدفر ||



به این ترتیب، «علم»، «تجربه» و «فکر» با هم می‌آمیزند و روش‌هایی برای حل مسائل ظهور و بروز می‌یابند.

مراحل مطالعات موردی

در هر مطالعه موردی، سه مرحله مهم وجود دارد:

مرحله اول: تشریح و دریافت وضع موجود

قبل از هر اقدامی، مطالعه عمیق قضیه باعث می‌شود که فرد، خود را در موقعیت واقعی که اتفاق افتاده است قرار دهد. تجسم دقیق واقعه، با همه جزئیات و توجه به همه متغیرها، زمینه دستیابی به تصمیمی دقیق را فراهم می‌سازد. در این مرحله، باید بکوشیم از تخیل پرهیز کنیم و از مقایسه هر قضیه با موارد مشابه یا متفاوت با آن دوری جویم. گاهی همه اطلاعات مورد نیاز برای اتخاذ تصمیمی جامع در مورد قضیه، ارائه نمی‌شود. در این مواقع، مطالعه‌کننده ناچار می‌شود مفروضات معینی را به قضیه اضافه کند و پاسخ‌ها را به آن فرضیه‌ها مقید سازد. در این حالت، چند پاسخ که نشان‌دهنده گزینه‌های گوناگونی از مفروضات‌اند، ارائه می‌شوند.

گفتنی است مفروضات متفاوت پاسخ‌های گوناگون در پی دارند و از آنجا که تهیه همه مفروض‌های ممکن کار دشواری است، کارایی و ثمربخشی تهیه مفروضه‌ها، به منطقی و واقعی بودن آن‌ها بستگی دارد.

مرحله دوم: تحلیل و مورد کاوی وضعیت موجود

در این مرحله، عوامل سازنده یک موقعیت، شناسایی و دسته‌بندی می‌شوند.

دسته‌بندی عوامل، که معمولاً از تفکیک متغیرها و درک عوامل مشابه آغاز می‌شود، اولین گام در این مرحله است. سپس، تشخیص عوامل اصلی و فرعی به وجود آورنده یک موقعیت مدنظر قرار می‌گیرد و به دقت درجه‌بندی می‌شود. درک علت اصلی (یا علت‌های اصلی)، با توجه به تشخیص عوامل اصلی مقدور است. داشتن تفکر نظام یافته، یعنی ملاحظه مجموعه عوامل و تعامل بین آن‌ها و در نظر داشتن شرایط محیطی، می‌تواند به فرایند تجزیه و تحلیل کمک کند.

مرحله سوم: تهیه و ارائه پاسخ‌های منطقی برای

مورد بررسی شده

از آنجا که هدف از ارائه هر قضیه، معمولاً دادن راه‌حلی روشن برای یک مشکل است، پاسخ‌ها نباید کلی، مبهم و غیراجرایی باشند. در تهیه پاسخ‌ها، همه نتایج و پیامدهای مرتبط با اجرای یک تصمیم، باید مدنظر قرار گیرند. علاوه بر همه این‌ها، پاسخ‌ها باید با تکیه بر مبانی و اصول نظری معینی در مدیریت تهیه شوند. به عبارت دیگر، آن‌ها باید از آموزه‌های علمی متأثر باشند و از تکیه بر نظریات شخصی و ارائه دیدگاه‌های

سلیقه‌ای خودداری شود تا امکان غیرجامع و کم‌ارزش بودن پاسخ‌ها کاهش یابد.

نکته مهم و اساسی دیگر در این مرحله، آن است که برای هر یک از پرسش‌های هر قضیه، برحسب شرایط، مفروضات و بالاخره نظریه علمی قابل قبول، ممکن است پاسخ‌های گوناگونی ارائه شود. از این رو، تکیه بر روشی خلاق و واگرا می‌تواند در همه حال، پاسخ‌ها را موجه کند. در مطالعه موردی، قبل از آن که درستی یا نادرستی پاسخ‌ها سنجیده شود، استحکام استدلال و قابل دفاع بودن نظریه‌ای که پاسخ بر آن تکیه کرده است، ارزیابی می‌شود. به طور خلاصه، اگر چه از پاسخ‌گو (یا پاسخ‌گویان گروه) معمولاً یک تصمیم مشخص درخواست می‌شود، پاسخ‌های متفاوت می‌تواند با توجه به شرایط محیطی با مفروضات گوناگون پاسخ‌گویان، مثبت ارزیابی شود. روش تحلیل قضیه‌ای ابزاری است برای تمرین روش اتخاذ تصمیم «عقلایی و مناسب» و نه تصمیم «مطلقاً صحیح». باید در نظر داشت که مفهوم نخست، یعنی «عقلایی بودن»، در اینجا امری است نسبی و هنجاری و با تغییر شرایط و روش استدلال می‌تواند تغییر کند؛ در حالی که مفهوم بعدی، یعنی «مطلقاً صحیح»، امری است متکی بر معیارهای مطلق!

چرا مطالعه موردی، یک روش پژوهشی است؟

قضیه یا سناریویی که نوشته می‌شود، در اصل الزاماً باید در عمل رخ داده باشد و صرفاً نمی‌توان از روی حدس و گمان و خیال‌پردازی به نگارش مطالعه موردی دست زد.

در سه کتابی که از این جانب با نام‌های «مدیریت آموزشگاهی در عمل»، «مدرسه و کیفیت‌گرایی» و «۱۰۱ راه برای جلوگیری از نفل شدن در مدیریت» به چاپ رسیده، به ترتیب با ۱۲، ۱۵ و ۱۰۰ مطالعه موردی که به شیوه روایی (داستانی) تنظیم شده‌اند، روبه‌رو هستیم. همه این ۱۲۷ ماجرا، مبتنی بر اتفاقات رخ داده در مدارس کشورمان است و برای اینکه مدیران مدارس - که مخاطبان اصلی این کتاب‌ها هستند - بتوانند از محتوای آن‌ها به شکل آموزشی استفاده کنند، به شکل روایی تنظیم شده‌اند. شاید نقل خاطره‌ای برای درک این که مطالعه موردی نه داستان‌نویسی، بلکه روشی مبتنی بر پژوهش است، جالب باشد.

سال‌ها پیش پس از چاپ دو جلد نخست از سه کتابی که از آن‌ها یاد کردم، روزی در خیابان با یکی از دوستانم که همواره به پژوهش‌ورزی و اهل علم بودن شهره است و انصافاً هم‌چنین است، روبه‌رو شدم. او به نیکی از دو کتابم یاد کرد و گفت: «قلم خیلی خوبی دارید. خدا را شکر که در حوزه مسائل آموزشی هم یک داستان‌نویس خوب ظهور کرده است.» البته خیابان جایگاه خوبی برای توضیح اینکه من



از عنصر روایت و داستان‌نویسی استفاده می‌کنم، ولی مطالعه موردی یک روش پژوهشی است، نبود. از این گذشته چون در مقدمه مدرسه و کیفیت‌گرایی^۴، به‌طور مبسوط تاریخچه مطالعه موردی و چگونگی ظهور این شیوه در مقام یکی از روش‌های پژوهش کیفی را توضیح داده بودم، به سیاست‌گذاری از اظهار لطف ایشان بسنده کردم و ترجیح دادم این توضیحات را در جاهای دیگر، از جمله نوشته حاضر، تکمیل کنم.

۱۰ نکته کلیدی درباره مطالعه موردی

۱. مطالعه موردی یک روش پژوهشی از نوع کیفی است که بعضاً از روش‌های کمی پشتیبان هم بهره می‌برد. لذا جمع‌آوری مشاهده‌ها، اظهارنظرها، مدارک و اسناد و دسته‌بندی کردن آن‌ها به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از اهمیت خاصی برخوردار است.

۲. در ابتدای ظهور روش مطالعه موردی در سال‌های ۱۹۳۵، عده‌ای معتقد بودند پژوهشی که داده‌های آن صرفاً بر «یک مورد» متکی باشد، قابلیت تعمیم ندارد. ولی بعدها، به ویژه از سال‌های دهه ۶۰ میلادی به این سو که پژوهش‌های کمی مورد تردید قرار گرفتند، چنین عنوان شد که مطالعه موردی به دنبال تعمیم دادن نتایج خود نیست بلکه درصدد ارائه تصویری دقیق از یک رویداد برای تجزیه و تحلیل و استنتاج است. هرچند بعدها در مطالعات موردی ترکیبی، روش‌هایی ارائه شد که براساس آن‌ها داده‌های یک مطالعه موردی، از موارد مشابه و متعدد جمع‌آوری می‌شود. (مطالعه موردی ساده یا تک موردی در برابر مطالعه موردی مرکب یا چند موردی).

۳. در مطالعه موردی انتخاب نمونه تصادفی صورت نمی‌گیرد، بلکه دقیقاً آگاهانه و مشخص است.

۴. مطالعه موردی اغلب فاقد فرضیه است و اصالت آن بررسی ابعاد گوناگون یک «قضیه» است.

۵. در مطالعه موردی، پژوهشگر علاوه بر اطلاعات جامعی که از قضیه مورد بررسی خود به دست می‌آورد، همواره با مطرح شدن پرسش‌های خاص و ویژه در طول جمع‌آوری اطلاعات، منابع اطلاعاتی دیگر در دسترس را هم جست‌وجو می‌کند.

۶. مطالعه موردی باید حد و مرزی داشته باشد و در پی تحلیل تعداد مشخص و ترجیحاً حداقلی از مسائل باشد. این روش نباید جزئی‌نگر و نمادین بلکه باید کل‌نگر و فراگیر باشد. لذا لازم است قضیه‌طوری انتخاب شود که بتوان در کوتاه‌ترین زمان، اطلاعات مربوط به آن را جمع‌آوری، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل کرد.

۷. یکی از آسیب‌های مطرح در پژوهش به شیوه مطالعه موردی این است که بسیاری از تجزیه و تحلیل‌ها، براساس ساختارهای ذهنی پژوهشگر شکل

می‌گیرند. همان‌طور که در آغاز بحث نیز یادآوری کردیم، وقتی افراد گوناگون تحلیل‌هایی از قضیه‌ها یا موارد ارائه می‌دهند، ممکن است با نتایج یا راه‌حل‌های حتی متناقضی روبرو شویم. پیشنهاد پژوهشگران برای حل چنین معضلی، استفاده از ارزیابی بیرونی یا جمعی^۶ است.

۸. مطالعه موردی پروپوزال ندارد ولی پژوهشگر پیش از شروع کار باید چهار مورد زیر را در نظر داشته باشد:

- نظری اجمالی، اما دقیق به پژوهش خود داشته باشد (هدفم چیست، عنوان پژوهشم چیست و به دنبال چه سرفصل‌هایی هستم؟)؛

- روال کار و حوزه فعالیت‌ها مشخص شده باشد؛
- پرسش‌ها و راه‌هایی که به کمک آن‌ها می‌توان اطلاعاتی را برای پاسخ‌دهی به هر یک از پرسش‌ها به دست آورد، معلوم باشد؛

- مشخص باشد که در گزارشی که از پژوهش خواهد داد، به چه نکاتی اشاره خواهد کرد.

توجه: این که از روی گزارش یک پژوهش به شیوه مطالعه موردی، متنی آموزشی - همانند آنچه در ابتدای این بحث یادآور شدیم - آماده شود، مقوله‌ای ثانویه است که معمولاً بعد از تدوین گزارش نهایی پژوهش مدنظر قرار می‌گیرد.

۹. پژوهشگری که به شیوه مطالعه موردی کار می‌کند، اطلاعات خود را از راه‌های زیر به دست می‌آورد:

- اسناد و مدارک (نامه‌ها، یادداشت‌ها، اسناد اداری، نتایج یک گفت‌وگو، مقاله‌ها یا نوشته‌های یک روزنامه، کتاب یا مجله معتبر یا هر نوع مدرک معتبری که در صحت و اعتبار آن‌ها تردیدی نیست)؛

- اطلاعات آرشیوی شامل گزارش‌های سرویس‌های خبری، خبرگزاری‌ها و... در این مورد نیز کسب اطمینان از صحت اطلاعات بسیار مهم است. اطلاعات آماری، عکس و پوستر هم در این زمره قرار می‌گیرند؛

- مصاحبه‌ها؛

- مشاهده مستقیم پژوهشگر و مشاهده مستقیم گروه پژوهشی و تطابق نتایج با یکدیگر (در مطالعه موردی بیش از هر چیز، بر مشاهده مستقیم پژوهشگر تأکید می‌شود).

۱۰. در مطالعه موردی تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده صرفاً در پایان کار صورت نمی‌گیرد؛ چرا که ممکن است در همان آغاز کار و اولین مرحله جمع‌آوری اطلاعات، تعبیر و تفسیر بخش‌هایی از یافته‌ها، منجر به تغییر مسیر مطالعه موردی شود. لذا در مرحله نهایی، تنها بازنگری کلی و مجدد اطلاعات به منظور سنجش کیفیت تحلیل‌ها صورت می‌گیرد^۷

■ مستندسازی

در سرآغاز این بخش از سلسله مطالب پژوهش و مدیران مدرسه‌ها، مستندسازی و مطالعه موردی را دو شیوه هم خانواده نامیدیم. راستی مستندسازی چیست و چرا با مطالعه موردی هم خانواده است؟

مستندسازی، جدا از روشی که ما در اینجا از آن به عنوان یکی از شیوه‌های پژوهشی مورد استفاده مدیران مدارس و معلمان تحت رهبری آنان نام می‌بریم، در سال‌های گذشته در ادبیات امور اداری آموزش و پرورش کشورمان نیز وارد شده است. شاید شما روی بخشنامه‌های اداری مهر «کمیته مستندسازی بخشنامه‌ها و شیوه‌نامه‌های اداری» را دیده باشید. همچنین در سال‌های گذشته، از سوی واحدهای گوناگون ادارات آموزش و پرورش، بخشنامه‌های فراوانی با مضامین زیر به مدارس ارسال شده است: «لطفاً فعالیت‌های مدرسه در اعیاد قربان و غدیر خم را مستندسازی و به اداره ارسال کنید/ارسال مستندسازی فعالیت‌های مرتبط با امتحانات نوبت دوم مدرسه به اداره موجب امتنان است/ گزارش‌های مستندسازی شده جشن تکلیف مدارس، در کمیته‌ای بررسی و به بهترین گزارش‌ها جایزه‌ای داده خواهد شد و...»

این‌ها هم مستندسازی هستند و هم نیستند. مستندسازی یک کار اداری پرزحمت و بیهوده نیست که آن را صرفاً برای انجام وظیفه و ارائه گزارش به اداره‌ها انجام دهیم و به قول معروف خلاص شویم. مستندسازی شامل ثبت کلیه وقایع، مشاهدات، مشکلات، راه‌حل‌ها، اتفاقات پیش‌بینی نشده، کاستی‌ها و برجستگی‌های یک فعالیت عادی و تکراری یا غیرتکراری با استفاده از گزارش مکتوب، فیلم، صوت، عکس، نمودار، نتیجه محاسبات نظرسنجی و... است؛ به طوری که بعدها همه اطلاعات جمع‌آوری شده قابل استناد باشد. برای مثال، ما سال‌هاست در مدرسه خود شورای معلمان برگزار می‌کنیم، اعیاد قربان و غدیر خم را گرامی می‌داریم، امتحانات نوبت اول و دوم می‌گیریم، جشن تکلیف برگزار می‌کنیم و... آیا باید این فعالیت‌های تکراری و غیرتکراری را مستندسازی کنیم و به اداره بفرستیم و ماجرا ختم به خیر شود یا قرار است از این گزارش‌های مستندسازی شده استفاده‌ای کنیم؟

● مدیری در مدرسه خود با مشکل کاهش نمره دانش‌آموزان در دو درس مهم و اصلی در ماه‌های آذر و بهمن مواجه شد. او دو سال پیاپی، این اتفاق را رصد و تمام اطلاعات مربوط به این کاهش آماری را مستندسازی کرد و سرانجام در سال سوم توانست پیش از آنکه دانش‌آموزان دچار افت شوند، جلوی این مسئله را بگیرد.

● معلمان مدرسه‌ای با رغبت در شورای معلمان شرکت نمی‌کردند. مدیر مدرسه دبیر علوم اجتماعی

را مأمور کرد که مدت سه ماه اتفاقات و فعالیت‌های جلسات شورای معلمان را مستندسازی کند. تحلیل اطلاعات مستندسازی شده نشان داد که علت عدم استقبال معلمان از این جلسات، مشارکت نداشتن آن‌هاست. مدیر از ماه چهارم، خواندن بخشنامه‌های دریافتی از اداره و ارائه تذکر به معلمان را از محتوای جلسه حذف کرد و به جای آن‌ها به هر یک از معلمان ۲ دقیقه وقت داد تا هر چه دلشان می‌خواهد درباره برنامه‌های مدرسه بیان کنند.

تجربه‌های مستندسازی شده را پس از تحلیل، می‌توان به دانش کاری تبدیل کرد. این چنین دانشی که ضمن کار و از قبل تجربه به دست می‌آید، گاهی می‌تواند از دانش دیگران مفیدتر باشد. دستاوردهای این روش ساده پژوهشی، بسیار شگرف و تأثیرگذار است. و اما برگردیم به پرسشی که در ابتدای شرح روش پژوهشی مستندسازی مطرح کردیم و آن اینکه چرا مستندسازی با مطالعه موردی هم خانواده است؟

همان‌طور که از توضیح درباره مستندسازی متوجه شدید، این شیوه درواقع همان مرحله جمع‌آوری اطلاعات مطالعه موردی است. به عبارت دیگر، ما می‌توانیم با اطلاعات مستندسازی شده، یک مطالعه موردی را بنیان بگذاریم و اگر این اطلاعات (همانند دو مثال ذکر شده: کاهش نمره دانش‌آموزان و حضور بی‌رغبت معلمان در شورا) در چند نوبت رصد و مستندسازی شود، بدون شک مطالعه موردی ما از استحکام بیشتری برخوردار خواهد بود. لذا باید گفت اگرچه مطالعه موردی و مستندسازی به عنوان دو شیوه دیگر از روش‌های پژوهش مدیران و معلمان تحت رهبری آن‌ها هستند، آن‌چنان‌که به هم نزدیک و درهم تنیده‌اند که بعضاً تمیز دادن آن‌ها سخت است. البته عده‌ای معتقدند که مستندسازی تا زمانی که با تجربه و تحلیل اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده همراه نشود، صرفاً یک روش منسجم برای نگهداری اطلاعات جهت رجوع و احیاناً تحلیل در زمان‌های مقتضی است.

منابع

1. case study
2. Analysis
۳. عباس‌زادگان، سیدمحمد (۱۳۷۱). مطالعات موردی در مدیریت. تهران: سروش.
۴. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۱). مدرسه و کیفیت‌گرایی. تهران: انتشارات مدرسه، چاپ پنجم.
۵. مطالعه موردی ساده را Single case و مطالعه موردی مرکب یا چند موردی را Multiple-case می‌نامند.
۶. ارزیابی بیرونی یا جمع‌ی (External Validity) در مقابل ارزیابی ذهنی یا فردی پژوهشگر (Internal validity) به کار می‌رود.
۷. ده نکتۀ کلیدی درباره مطالعه موردی برگرفته از مقدمه نسبتاً طولانی کتاب مدرسه و کیفیت‌گرایی است. محتوای مذکور را به طور کامل می‌توانید در نشانی اینترنتی زیر به زبان انگلیسی مطالعه کنید:

<http://www.nova.edu/ssw/QR/QR3-2/tellis1.html>
8. Documentaion

**تجربه‌های
مستندسازی شده
را پس از تحلیل،
می‌توان به دانش
کاری تبدیل کرد
این چنین دانشی
که ضمن کار و
از قبل تجربه به
دست می‌آید،
گاهی می‌تواند
از دانش دیگران
مفیدتر باشد**

