



## مدیریت مدرسه علم است

دکتر علی خلخالی

تصویرگر: سید میثم موسوی

### اندازه اثر مدیریت مدرسه

بسیاری از نظام‌های آموزشی در سرتاسر جهان تلاش می‌کنند اثربخشی مدرسه‌های خود را بیشینه سازند و برای تحقق این ضرورت، با دستکاری متغیرهای متنوع، مداخلات متعددی را صورت‌بندی کرده‌اند. در بین همه این متغیرها، سهم «مدیریت مدرسه» در اثربخشی مدرسه، بیشتر مورد توجه پژوهشگران و همچنین سیاست‌گذاران بوده است.

مدیریت مدرسه برای همه نتایج و پیامدهای اصلی مدرسه، از جمله پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، اهمیت دارد، اما برآورد اندازه این تأثیر به تحلیل دقیق‌تری نیاز دارد. به همین منظور، برای تعیین سهم واقعی تأثیر مدیران مدرسه در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و سایر پیامدهای احتمالی مدرسه، یک فراتحلیل روی پژوهش‌های تجربی دقیق، که از روش داده‌های پانل استفاده کرده بودند، صورت‌بندی شد (Grissom, Egalite, and Constance, 2021).

در دنیای دانایی‌های علمی، زمانی به مفهوم یا متغیری فرصت ورود به متن گزاره‌های مورد بررسی یک حوزه تخصصی و حرفه‌ای داده می‌شود که ترکیب، میزان اثر و سازوکارهای تأثیرگذاری و نیز پیامدهای احتمالی آن به‌طور دقیق مشخص باشد. مثلاً زمانی به یک واکنش اجازه تزریق و یا به یک دارو مجوز توزیع گسترده داده می‌شود که دامنه و سازوکار اثرگذاری آن‌ها، مبتنی بر روش‌شناسی‌های علمی، در اجتماع علمی گزارش شده باشد.

از این منظر، هر چند براساس روایت‌های شبه علمی می‌توان درباره اهمیت مدیریت مدرسه استدلال کرد، اما همچنان که تأکید شد، تا زمانی که همانند همه گزاره‌های علمی اصیل، ماهیت، میزان تأثیر و سازوکارهای تأثیرگذاری آن، با روش‌شناسی علمی، مطالعه و برآورد نشده باشد، نمی‌توان استدلال علمی‌بودن مدیریت مدرسه و نیز تأثیر واقعی آن را پذیرفت.

روش داده‌های پانلی یا ترکیبی، مدلی برای تحلیل مجموعه‌ای از داده‌ها در چند دوره و یک دوره زمانی است که تحلیل‌های تجربی را غنی‌تر می‌کند. در این مطالعه، داده‌های مربوط به بیش از ۲۲۰۰۰ مدیر در ایالات متحده بررسی شدند. نتایج نشان می‌دهند، افزایش حدود ۱ انحراف معیار در میزان اثربخشی مدیران مدرسه، به‌طور معنی‌داری به افزایش حدود ۰,۱۳، انحراف معیار در ریاضیات، و حدود ۰,۰۹، انحراف معیار در خواندن دانش‌آموزان متوسطه منجر می‌شود.

● به بیان دیگر، جایگزینی یک مدیر مدرسه ابتدایی با اثربخشی پایین‌تر از میانگین (یعنی مدیری در جایگاه صدک ۲۵ ام اثربخشی) با مدیری با اثربخشی بالاتر از میانگین (یعنی مدیری در جایگاه صدک ۷۵ ام اثربخشی)، هر سال به حدود ۲,۹ ماه افزایش در یادگیری ریاضی و حدود ۲,۷ ماه افزایش در یادگیری خواندن دانش‌آموزان این مدرسه‌ها منجر می‌شود. اثرات این جایگزینی در ریاضیات بیشتر از دو سوم و در خواندن پنجاه درصد مؤثرتر از مداخلات آموزشی دیگری است که در بعضی پژوهش‌ها پیشنهاد می‌شود (Kraft, 2020).

● برای درک بهتر اندازه اثر مدیر مدرسه می‌توان آن را با مطالعاتی که میزان اندازه اثر معلم را بر روش‌های مشابه بررسی کرده‌اند، مقایسه کرد (Hanushek & Rivkin, 2010). بر ایند این مطالعات نشان می‌دهد، تأثیر حضور یک مدیر مؤثر در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، تقریباً به اندازه تأثیر داشتن یک معلم مؤثر است. به عبارت دقیق‌تر، میانگین مطالعات نشان می‌دهند، تأثیر مدیر مدرسه‌ای که در صدک ۷۵ ام توزیع رهبری اثربخشی قرار دارد، بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، تقریباً به اندازه معلمی است که در صدک ۷۵ ام توزیع معلمان اثربخش قرار دارد. البته این مقایسه اندازه اثر مدیر و معلم، یک قیاس هم ارز نیست، زیرا تأثیرات مدیران بر دانش‌آموزان، به‌طور غیرمستقیم، و بیشتر از طریق تأثیرات آن‌ها بر معلمان، از جمله نحوه جذب، نگهداری، توسعه و تشویق و نیز ایجاد شرایط مناسب برای آموزش و یادگیری آن‌هاست.

● برای هر دانش‌آموز، به‌طور فردی، قرار گرفتن در معرض تدریس قوی بسیار مهم است. به همین دلیل، در مدرسه‌ای که مدیری اثربخش داشته‌باشد، به احتمال زیاد دانش‌آموزان بیشتر یاد خواهند گرفت، زیرا برای چنین مدیری، قرار دادن دانش‌آموزان در معرض تدریس مؤثر، اولویت اصلی است. با این حال، برای کلیت مدرسه، اثربخشی مدیر از تأثیر یک معلم منفرد مهم‌تر است. زیرا مدیران مدرسه بر تمامی دانش‌آموزان مدرسه تأثیر می‌گذارند، در حالی که تأثیر معلمان در حد دانش‌آموز یک کلاس درس است.

## سازوکارهای تأثیرگذاری مدیریت مدرسه

● در رفتارهای مدیران موفق مدرسه، به‌طور واضح و

مستمر، شکل‌های متنوعی از تعامل آموزشی با معلمان، مانند ارزشیابی معلم، مربیگری آموزشی، و ایجاد برنامه آموزشی داده‌بنیاد، و نیز برای تسهیل چنین تعاملاتی در سطح مدرسه مشاهده می‌شود.

● در رفتارهای مدیران موفق مدرسه، به‌وضوح و به‌طور مستمر، جو سازنده‌ای که با اعتماد، کارآمدی، کار تیمی، تعامل با داده‌ها، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر آمیخته است، مستقر است و از آن حمایت می‌شود.

● در رفتارهای مدیران موفق مدرسه، با هدف تسهیل مشارکت سازنده و توسعه اجتماع یادگیری حرفه‌ای، راهبردهایی مشاهده می‌شوند که از همکاری‌های معلمان برای بهبود عملکرد خود و افزایش یادگیری دانش‌آموزان، با استقرار سیستم‌های حمایتی، به وضوح و به‌طور مستمر پشتیبانی صورت می‌گیرد.

● در رفتارهای مدیران موفق مدرسه، به‌وضوح و به‌طور مستمر راهبردهای فرایندی مرتبط با سرمایه‌های انسانی و تخصیص سایر منابع مشاهده می‌شوند.

● مطالعات به وضوح نشان می‌دهند، مدیران مدرسه، هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم، بر شکل‌های گوناگون عدالت آموزشی تأثیر می‌گذارند. همچنین، کیفیت گردش مالی مدیران مدرسه، نه تنها بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، بلکه بر سایر پیامدها، مانند نگهداشت معلم و جو مدرسه تأثیر مستقیم می‌گذارد. مبتنی بر این شواهد مشاهده می‌شود، گردش مالی ضعیف مدیران مدرسه، به هر دلیلی که باشد، غالباً نابرابری‌های تحصیلی موجود در مدرسه را تقویت می‌کند.

● اندازه اثر قابل توجهی که فعالیت‌های معلمان بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارند، به‌درستی به توجه ویژه حکومت‌ها به سیاست‌گذاری در تربیت معلم منجر شده است. لیکن در بسیاری از نظام‌های آموزشی، از جمله ایران، هنوز اراده‌ای برای سامان‌دهی علمی امر «تربیت مدیر مدرسه» مشاهده نمی‌شود. مفروضه پنهان یا آشکار چنین نظام‌هایی، توافقی تلقی کردن امور مرتبط با مدیریت مدرسه است. به احتمال زیاد، بروز چنین وضعیتی، هم ناشی از نبود باور به «علمی بودن مدیریت مدرسه» از یک سو، و هم ناآگاهی نسبت به «اندازه اثر واقعی مدیریت مدرسه» بر همه نتایج و پیامدهای مدرسه است.

● در ایران مطالعه بزرگ‌مقیاسی که با روش‌شناسی‌های معتبر، «اندازه اثر مدیریت مدرسه بر نتایج و پیامدهای مدرسه» را برآورد کرده باشد، در دسترس نیست. منظور از مطالعه بزرگ‌مقیاس، پژوهش‌هایی هستند که با تحلیل کلان‌داده‌ها، صورت‌بندی شده باشند. چنین تحلیل‌هایی این امکان را می‌دهند که دامنه تأثیر مدیریت مدرسه را بر متغیرهای متعدد و چندگانه، و در مقیاس ملی، با دقت محاسبه کرد. سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها فقط و صرفاً با پشتیبانی چنین تحلیل‌هایی امکان تحقق و عینیت پیدا می‌کنند.

## منابع

1. Grissom, Jason A., Anna J. Egalite, and Constance A. Lindsay. (2021). "How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research." New York: The Wallace.
2. Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2010). Generalizations about using value-added measures of teacher quality. *American Economic Review*, 100(2), 267-71
3. Kraft, M. A. (2020). Interpreting effect sizes of education interventions. *Educational Researcher*, 49(4), 241-253.

۲۷

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۴

دی ۱۴۰۰