



## Explanation lesson study for strategic planning

**Seyed Ruhollah Bagheri Tabatabai**, MA, University of Kashan, Kashan, Iran

**Zeinabsadat Athari** \*, Assistant Professor, University of Kashan, Kashan, Iran

**Seyed Abdul Jaber Ghodrati**an, Assistant Professor, University of Kashan, Kashan, Iran

Received Date: 13.10.2021

Accepted Date: 12.05.2022

### Abstract

**Introduction:** Lesson study enjoys dramatic success in international evaluations among various methods which have been applied in the early 21<sup>st</sup> century to improve and modify learning and teaching in different countries; For this reason, it has been considered by education experts. Lesson study is a relatively new approach which has succeeded very much in teaching design and this subject it has education brokers in many countries to think about improving the quality of lesson classes through it. On the other hand, giving specific attention to teaching environment is necessary to maintain and gain access to the development and growth. The environment of every organization is composed of elements and factors which have both direct and indirect influence on the organization. Strategic planning identifies internal strengths and weakness as well as environmental opportunities and threats through investigating internal and external environment of the organization; and by considering the mission of the organization, it sets long-term purposes for the organizations and for access to this purposes, in choosing strategies from strategic options to remove the weaknesses and avoid threats through emphasizing on the strengths and employing the opportunities to takes measure it cause organization success in case of performing correctly. The purpose of the present study was to analyze strengths, weaknesses, opportunities and threats of the lesson study in order to remove these weaknesses and threats by employing strengths and opportunities through identifying these points to create the opportunities to develop efficacy and effectiveness in lesson study more than before and take effective step in domestication of this plan through effective strategic priorities.

**Methodology:** The research method of the present study was mixture method (qualitative-quantitative) and it was carried out in primary schools of Qom province. The statistical population included all the experts in lesson study plan in the province of Qom (40 people) including secretariat members and strategic lesson study committee (judges, supervisors and experts) and also those capable people in lesson study teams who have participated at least three times in the festival and got some ranks there and investigated the experts' views through purposive sampling method in judgmental and snowball type. 14 experts (6 female and 8 male) were interviewed. There was no new information after interviewing with the twelfth one;

\* Corresponding Author; (Email: [zathari@kashanu.ac.ir](mailto:zathari@kashanu.ac.ir))



however, two other experts were also interviewed to make sure regarding the saturation and the interview with the experts finished with the fourteenth one. Internal Factors Evaluations (IFE) Matrix, External Factors Evaluation (EFE) matrix, SWOT technique, Quantitative Strategic Planning Matrix and Internal-External Matrix were used in technique part.

**Results and Discussion:** The results of conventional content analysis through semi-structured interview with research experts included identifying 14 strengths, 16 weaknesses, 14 environmental opportunities and 12 environmental threats. The final score taken from external factors was 2.589 which was more than 2.5; hence, lesson study has specific opportunities to some extent regarding external factors and macro strategy should be codified in a way to be able to remove threats using lesson study opportunities. So, using opportunities such as increasing the teachers' capabilities in problem-solving process, removing the problems and barriers, creating open-class culture and maximum publication of the results among the colleagues and creating teachings cooperation culture which have been prioritized can be a good solution. Considering the final score in internal and external factors, the position of lesson study plan is 2.549 for the internal factors and 2.589 for the external factors in SO coordinate. So, the extracted strategy is using the strengths of lesson study to face the opportunities. Therefore, the position of lesson study is in the beginning of growth and development and the suggested strategies should be consistent to the growth and development while taking competitive and conservative strategies into account. After conducting SWOT technique, 11 strategies were identified which were prioritized using QSPM matrix. Three strategies which had the highest priority were: the strategy of developing the activity of external supervisors, strategy of developing participatory leaning culture, professional participation and also the strategy of teachers' empowerment in lesson study.

**Conclusion:** The results imply that although offensive strategies (SO) are of high value, considering their strategic position in the middle of matrix, it is better to put emphasis on all four macro-strategies of lesson study. Last but not the least is that lesson study plan faces various challenges in Iran that the application of the offered strategies by the experts to solve the challenges can be an effective step to promote lesson study in the country.

**Keywords:** Lesson study, Strategic evaluation, Developing lesson study, Aggressive strategies, Improving school education.



## تبیین راهبردهای توسعه درس پژوهی در برنامه‌ریزی استراتژیک

سید روح اله باقری طباطبایی\*، کارشناسی ارشد، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

زینب السادات اطهری، استادیار، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

سید عبدالجابر قدرتیان، استادیار، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۱

### چکیده

یکی از موضوعات مهمی که امروزه در حوزه بهسازی آموزش مدارس مورد توجه محافل علمی و اجرایی قرار گرفته است، موضوع درس‌پژوهی می‌باشد. این پژوهش در راستای اهمیت این موضوع در نظام آموزش و پرورش کشور، درصدد است تا با بهره‌گیری از مفاهیم برنامه‌ریزی راهبردی به ارزیابی درس‌پژوهی در مدارس پرداخته و راهبردهای توسعه درس‌پژوهی را تبیین نماید. روش تحقیق این پژوهش روش آمیخته است. جامعه آماری آن نیز کلیه خبرگان برنامه درس‌پژوهی مدارس استان قم بود. در تحلیل یافته‌ها از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، تکنیک SWOT، تکنیک QSPM و ماتریس داخلی - خارجی (IE) استفاده شد. امتیاز ۲/۵۴۹ در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و نیز امتیاز ۲/۵۸۹ در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیانگر آن است که گرچه وضعیت درس‌پژوهی تا حدی بهتر از متوسط بوده، ولیکن هنوز نقاط ضعف و تهدیدها می‌تواند مانعی سر راه توسعه درس‌پژوهی در نظام آموزش و پرورش باشد. پس از اجرای فنون مذکور، یازده راهبرد شناسایی شد که با استفاده از ماتریس QSPM مورد اولویت‌بندی قرار گرفت. برای تعیین اولویت‌بندی کلان راهبردهای درس‌پژوهی نیز از ماتریس داخلی - خارجی استفاده شد. نتایج، حاکی از آن بود که گرچه راهبردهای تهاجمی اهمیت بالایی دارند ولی با توجه به جایگاه راهبردی در میانه ماتریس، لازم است همه چهارگونه کلان راهبردهای درس‌پژوهی مورد تاکید قرار گیرند. در نهایت باید گفت که برنامه درس‌پژوهی در ایران با چالش‌های متعددی روبرو است که کاربست راهبردهای ارائه شده می‌تواند گام مؤثری باشد.

**کلیدواژه‌ها:** درس‌پژوهی، ارزیابی راهبردی، استراتژی توسعه درس‌پژوهی، راهبردهای تهاجمی، بهسازی آموزش مدارس.

## ۱. مقدمه

وقتی معلمان در فرهنگ‌های گوناگون به دنبال بهسازی آموزش باشند، راه و روش را هم پیدا می‌کنند. معلمان می‌توانند از یکدیگر یاد بگیرند، مدل‌های محلی خود را برای پژوهش در آموزش (درس‌پژوهی) داشته باشند و به روش خود، راه موفقیت برای بهسازی آموزشی را طی کنند. نکته حائز اهمیت وجود چنین مدلی است که معلم را توانمند سازد و به او این ظرفیت را بدهد که بتواند کلاس را به گونه‌ای اداره کند که حاصل آن فهم عمیق و مشارکت دانش‌آموزان در فرایند تدریس و پی‌گیری برای حل مسأله باشد [۲۷].

اگر چه درس‌پژوهی الگویی مناسب برای بازناندیشی و بهسازی در فرهنگ آموزش و تدریس می‌باشد. در عین حال، معلمان، مدیران، مربیان و کارگزاران نظام آموزشی به جهت بهبود، اصلاح و بهسازی آموزش-یادگیری و تدریس، روش‌های گوناگونی را به کار بسته‌اند، اما یکی از روش‌های موفق، درس‌پژوهی می‌باشد [۴]. درس‌پژوهی با توجه به تأثیر زیاد بر روی بازده‌های عاطفی و تحصیلی نظام آموزشی، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. به طور معمول، ارائه و برگزاری یک دوره‌ی آموزشی و پژوهشی کار آسانی است اما اگر کارها و نظرات شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها مورد بررسی، مطالعه، و ارزشیابی قرار نگیرد شاید نتوان کارایی و کارآمدی آن‌ها را سنجید [۱۹]. برنامه درس‌پژوهی از سال ۱۳۹۳ به صورت فراگیر در کل کشور در وزارت آموزش و پرورش، اداره فناوری و گروه‌های آموزشی در حال اجراست. بخش‌نامه‌های صادره از سوی وزارت متبوع نشانه‌ی فرآیندی است که در آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌ها مشخص شده است لذا این برنامه جهت توسعه کیفی و کمی باید مورد ارزیابی قرار گیرد تا بتوان برنامه‌ریزی استراتژیک یا جامع انجام داد. هر طرح و برنامه‌ای که در آموزش و پرورش برای ارتقای حرفه‌ای کارکنان اجرا می‌گردد، برای حفظ و دستیابی به توسعه و رشد، مجبور به توجه خاص به محیط آموزش و پرورش است. محیط هر سازمان متشکل از عواملی است که به طور مستقیم و غیرمستقیم بر سازمان تأثیر گذارند. این تأثیرات در قالب فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی عینیت می‌یابند.

یکی از روش‌های حائز اهمیت برای ارزیابی استراتژی درس‌پژوهی، تمرکز به نقاط ضعف و قوت عوامل داخلی و نیز توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای عوامل خارجی است که این نوع ارزیابی را می‌توان در قالب ماتریس SWOT احصاء کرد. به اعتقاد گورل و تات<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) SWOT یکی از مراحل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است. تکنیک (ماتریس) SWOT ابزاری جهت شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی قوت‌ها و ضعف‌های داخلی آن به جهت ارزیابی وضعیت و تدوین راهبرد برای کنترل و هدایت آن سیستم است، که به عنوان بهترین روش استراتژی و ارزشمندترین ابزار برای تحلیل استراتژیک می‌باشد [۱۶].

برای تدوین مدل، ابتدا سازمان باید محیط بیرونی را بررسی کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را شناسایی کند، سپس باید محیط داخلی را نیز کاوش و جستجو کند تا بتواند به نقاط ضعف و قوت خود پی ببرد. با عنایت به مطالب مذکور در این جستار به بررسی این پرسش پرداخته می‌شود که ارزیابی راهبردی درس‌پژوهی و شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه آن براساس تکنیک‌های SWOT و QSPM چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**درس‌پژوهی.** درس‌پژوهی فرآیندی مستمر در راستای پرورش مهارت‌های حرفه‌ای معلمان می‌باشد که تیم‌های درس‌پژوهی به کار می‌گیرند و فرصتی ایجاد می‌کند تا معلمان بتوانند برای فعالیت‌های آموزشی، بهترین و با کیفیت‌ترین شیوه‌ها را طراحی و ارائه نمایند. درس‌پژوهی فعالیتی در راستای بهبود تدریس است که در آن معلمان، دروس مورد نظر خود را با همکاری هم و به طور مشترک طراحی، تدریس، مشاوره و تجزیه می‌کنند و آنها را مورد تجدید نظر قرار می‌دهند. در این فرایند معلمان دائماً کیفیت تجربیاتی را که برای یادگیری دانش‌آموزان‌شان فراهم می‌کنند بهبود می‌بخشند [۹]. درس‌پژوهی، رویکرد نظام‌دار مطالعه، توسعه و بهبود یادگیری

و آموزش می‌باشد. در واقع، این رویکرد، چرخه پژوهشگری درباره یادگیری دانش‌آموزان است که به جهت ارتقای یادگیری معلمان و اصلاح و بهبود آموزش اجرا می‌گردد [۱۳]. آسانوما، سنت درس پژوهی را مؤثرترین و پایدارترین تدبیر برای حمایت از معلمان می‌داند و آن را به مراتب کارآمدتر از هر تدبیر دیگر سازمانی برای بهسازی و توانمندسازی معلمان مطرح می‌کند [۲]. سرکارآرانی و فوکایا (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که درس پژوهی درحقیقت، فرآیند حل مسأله است که در این فرآیند به طور مستمر عقاید جدید و خلاقانه به وجود می‌آید، مورد آزمایش قرار می‌گیرد و تبدیل به عملکرد می‌گردد. بیش‌تر آن‌چه آموزگاران در فرآیند درس پژوهی یاد می‌گیرند قابل استفاده در سایر کلاس‌ها و موضوعات درسی نیز می‌باشد و باعث مهارت بیش‌تر آن‌ها در استفاده از روش‌های آموزشی می‌گردد [۱۷]. بنابراین، درس پژوهی روش پژوهشی مشارکتی و تیمی معلمان در کلاس درس است که از آن مانند سودمندترین، کاربردی‌ترین و مؤثرترین برنامه پرورش حرفه‌ای معلمان یاد کرده‌اند. می‌توان درس پژوهی را مشاهده کلاس درس توسط همکاران و نقد آن تعبیر نمود. این روش هنگامی مؤثر است که منجر به اصلاح طرح درس و خلق ایده‌های نو و فرصت‌های تفکرگونه برای تدریس شود. البته این نکته قابل ملاحظه است که درس پژوهی حقیقی در کلاس درس و با مخاطب دانش‌آموز شکل می‌گیرد [۱۰]. سهیم شدن در پژوهش‌های مشارکتی در راستای بهسازی آموزش و یادگیری (درس پژوهی) مؤثرترین و برجسته‌ترین اقدامی است که یک مدیر مدرسه می‌تواند برای بهبود نتایج آموزشی در پیش گیرد [۲۴].

**برنامه‌ریزی استراتژیک.** این برنامه‌ریزی ابزار سازمانی برای رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدهای برنامه‌های سازمان‌ها است. برنامه‌ریزی استراتژیک با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند آن‌گاه با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدتی را برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌نماید که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای درست، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود [۶].

**رصد محیط.** رصد و بررسی محیطی، نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصل از محیط‌های داخلی و خارجی سازمان و میان افراد مؤثر آن سازمان است [۲۸]. پس از تشکیل ماتریس سوات رویه کارآمدی برای برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد که بعد از بررسی عوامل خارجی و داخلی، برنامه‌ریزی استراتژیک را براساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی ارزیابی می‌کند، در حقیقت SWOT، ابزار تجزیه و تحلیل است که می‌تواند جهت ارزیابی در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی مورد استفاده قرار گیرد. یکی از ابزارها بسیار رایج در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و تعیین میزان جذابیت بین استراتژی‌هایی که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است [۲۰].

**پیشینه تحقیق.** فرزانه پور، سیفی و ناطقی (۱۳۹۶) در پژوهشی اذعان داشتند که به جهت اجرای موفق برنامه درسی درس پژوهی می‌بایست اصولی هم‌چون توجه به کار تیمی، تدریس تعاملی، تفکر تعاملی، جامعیت علمی، ویژگی‌های اساتید و پیگیری مسؤلیت‌ها بر اجرا حاکم باشد. رحیمی (۱۳۹۶) طی پژوهشی نشان دادند که نزدیک به نیمی از معلمان از تخصص و مهارت کافی برای اجرای درس پژوهی برخوردار نبودند. با این وجود و با علم به درک و برداشت‌های ناقص معلمان از این طرح، پیامدهای آن برای معلمان تقریباً رضایت بخش بوده است. فولادی (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان داد معلمان که از روش درس پژوهی برخط استفاده نمودند نسبت به معلمان که روش درس پژوهی سنتی را به کار گرفتند در راهبردهای آموزشی و درگیر کردن دانش‌آموزان و مدیریت کلاس، توانایی بیش‌تری دارند.

راک و ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی اذعان کردند که درس پژوهی با تأثیر در چند زمینه موجب توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان می‌شود؛ آموزش و یادگیری متمرکز و مستمر، افزایش اعتماد حرفه‌ای، تفکر مشارکتی و هم‌فکری با همکاران و کارشناسان، بهبود فرایند یاددهی. آنان درس پژوهی را بر سه حوزه‌ی اصلی توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان از دیدگاه گرت<sup>۲</sup> و همکاران مؤثر می‌دانستند. این سه حوزه عبارتند از: دانش معلم، مهارت‌های معلم و روش تدریس معلم. هم‌چنین آنان همکاری کارشناسان دانشگاهی و معلمان را از عوامل موفقیت درس پژوهی معرفی کردند. بیکر، بندل، جنسیو، اسمیت و تلب<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در پایان فرآیند درس پژوهی که اجرا نمودند به این نتیجه رسیدند که دانش‌آموزان در تشخیص مسایلی که بسیار به هم شبیه هستند موفق‌تر عمل می‌کنند و مهارت‌های حل مسأله و تفکر انتقادی آن‌ها پیشرفت قابل توجهی کرده است. اکبیا و موراتا و ویلکینسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با هدف معرفی درس پژوهی به عنوان رویکردی نوآورانه برای توسعه حرفه‌ای معلمان به عنوان یک طرح رقابتی نشان دادند که در مدارس که درس پژوهی در حال اجرا بود اگر برای معلمان شرکت‌کننده در این پروژه، تأمین مالی در نظر می‌گرفتند، تداوم اجرای درس پژوهی و احتمال کسب رتبه‌ی بالا بیش‌تر بود. مصاحبه‌ها نشان داد که میزان تأمین بودجه برای طرح درس پژوهی متناسب با انتظارات منطقه‌ای از پیشرفت حرفه‌ای و تمایل آن‌ها برای نهادینه کردن طرح بود. سپس با حمایت مالی از مدرسه و مدیریت در سازماندهی و تعبیه درس پژوهی به ساختارها و رویه‌های سازمانی مدرسه، آن‌ها نهادینه‌سازی مطالعه درس را ارتقا دادند. کانترس و ورهوف<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با موضوع درس پژوهی به این نتیجه رسیدند که درس پژوهی تأثیری مثبت در ارتقای تجربیات، افکار و ایده‌های آموزشی در اعضای تیم داشت و توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان در فرایند درس پژوهی در دو مرحله صورت می‌پذیرفت که این دو مرحله (۱) جلسات هم‌اندیشی جهت تدوین طرح درس و انتظارات از یادگیری فراگیران و (۲) جلسات مشاهده‌گری و فعال‌سازی کلاس درس می‌باشد.

چندان<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) معتقد است ویژگی یک برنامه خوب بهره‌مندی از استراتژی و جامع بودن آن است. به اعتقاد وارن گف<sup>۷</sup> برنامه‌ریزی استراتژیک جریان متناسب ساختن نتایج ارزش‌یابی از محیط خارجی سازمان با نتایج محیط داخلی آن است. این فرآیند باید به سازمان کمک کند تا از نقاط قوت خود بهره‌گیری لازم را بکند، نقاط ضعف خود را کاهش داده، از فرصت‌ها استفاده کند و تهدیدها را از بین برده یا کاهش دهد [۱۸]

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

بر این اساس هدف تحقیق، جهت ارزیابی راهبردی درس پژوهی و شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از ماتریس‌های ارزیابی راهبردی عوامل داخلی و خارجی، به منظور شناسایی راهبردها از تکنیک SWOT و ماتریس داخلی خارجی و به منظور اولویت‌بندی راهبردها از تکنیک QSPM بهره گرفته شد. چهارچوب تحقیق حاضر بر اساس روند تلفیقی مزبور در شکل ۱ آمده است.

1 Rock & Wilson

2 Garet

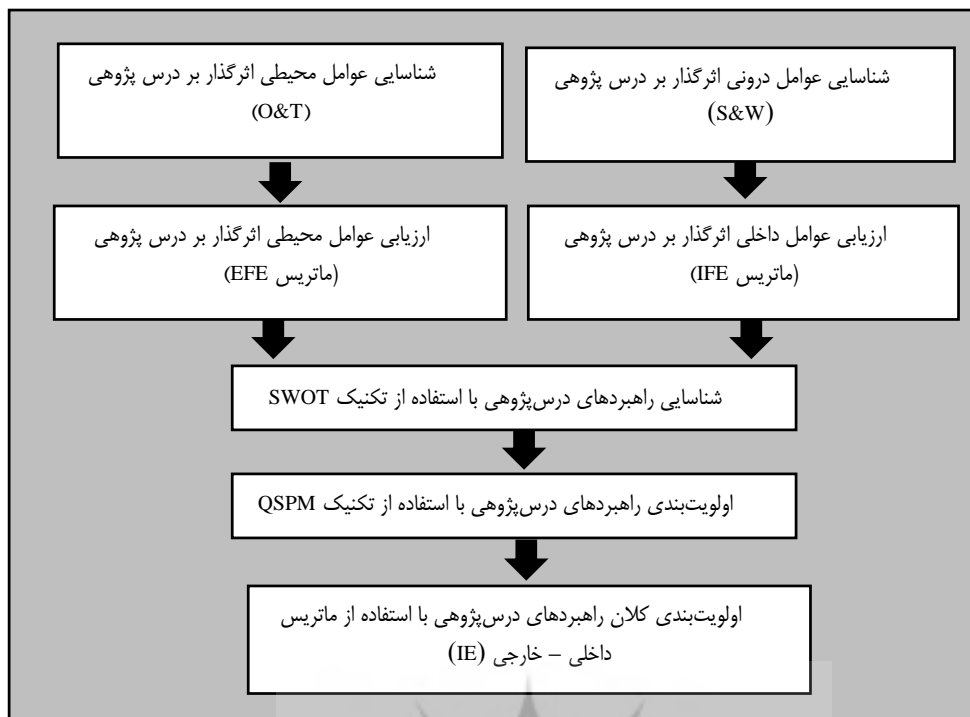
3 Becker, Bendel, Ghenciu, Schmidt, & Telep

4 Akiba, Murata, & Wilkinson

5 Coenders and Verhoef

6 Chandan

7 Warren Goff



شکل ۱. چهارچوب مفهومی تحقیق

- بر اساس چارچوب مفهومی پژوهش، سوالات تحقیق به شکل زیر طراحی شده‌اند:
- ۱) عوامل داخلی و خارجی (نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌ها) اثرگذار بر برنامه درس پژوهی کدامند؟
  - ۲) وضعیت عوامل داخلی و خارجی موثر بر برنامه درس پژوهی چگونه است؟
  - ۳) راهبردهای پیشنهادی توسعه برنامه درس پژوهی بر اساس تحلیل سوات کدامند؟
  - ۴) اولویت‌بندی راهبردهای پیشنهادی برنامه درس پژوهی بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی چگونه است؟
  - ۵) اولویت‌بندی کلان راهبردهای درس پژوهی کدامند؟
- در این پژوهش، به جای استفاده از شیوه‌های مرسوم آسیب‌شناسی، از فنون ارزیابی راهبردی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر موضوع راهبردی درس پژوهی استفاده شد. همچنین برای شناسایی راهکارها به جای روش‌های عمومی، از تکنیک‌های راهبردی SWOT و QSPM استفاده شد. نوآوری دیگر این تحقیق در زمینه روش اجرای تحقیق بوده است. در واقع به جای روش‌های مرسوم و ساده پنل خبرگان، از روش تحقیق ترکیبی، به خصوص روش تحلیل محتوا جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شد. این موضوع در بخش بعدی مقاله به تفصیل تبیین خواهد شد.

پژوهش حاضر از منظر هدف از نوع تحقیق آمیخته<sup>۱</sup> (کمی- کیفی) است. در روش تحقیق آمیخته، مجموعه‌ای از پژوهش‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و به‌کارگیری ترکیب رویکردهای کمی و کیفی نسبت به زمانی که هر رویکرد را جداگانه به کار بریم درک بهتری از موضوع تحقیق به دست می‌دهد [۸] لازم به ذکر است در این پژوهش برای پاسخ به سوال اول از روش تحقیق کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. روش تحلیل محتوا در این تحقیق روش تحلیل محتوای قراردادی یا عرفی<sup>۲</sup> می‌باشد که کدگذاری داده‌های متنی به طور مستقیم از داده‌های خام انجام

می‌شود و به تحقیقات گذشته ارتباطی ندارد. برای پاسخ به سوال‌های دوم تا پنجم از روش‌های کمی تحقیق بر اساس چهارچوب تکنیک‌های راهبردی SWOT و QSPM بهره گرفته شد.

جامعه آماری در این تحقیق، ۴۰ نفر از خبرگان برنامه درس پژوهی شامل اعضای دبیرخانه و کمیته راهبردی درس پژوهی استان قم (داوران، ناظران و کارشناسان) و همچنین معلمان توانمندی که در تیم‌های درس پژوهی حداقل ۳ مرتبه در جشنواره برگزیده شده‌اند، بودند. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر به صورت ترکیبی از دو روش هدفمند<sup>۱</sup> یا قضاوتی<sup>۲</sup> و روش گلوله برفی یا زنجیره‌ای<sup>۳</sup> بود. در نمونه‌گیری قضاوتی محقق بر اساس دانش و قضاوت صحیح و اتخاذ استراتژی مناسب، می‌تواند مواردی را برگزیند که در مجموع معرف جمعیت مورد نظر باشد [۳] نمونه‌گیری زنجیره‌ای (گلوله برفی) مستلزم مشورت با افراد آگاه است تا آن‌ها موارد مناسب تحقیق را معرفی نمایند. در جریان این امر، پژوهشگر ممکن است با تعداد زیادی از افراد آگاه هم‌چنین موارد معرفی شده مواجه شود [۱۲] برای تعیین حجم نمونه، مصاحبه با خبرگان جدید تا آن‌جا ادامه می‌یابد که اشباع نظری<sup>۴</sup> حاصل آید. در تحقیق حاضر نیز پس از مصاحبه با نفر دوازدهم اطلاعات جدیدی به دست نیامد، اما برای اطمینان از حصول اشباع با دو نفر دیگر از خبرگان، مصاحبه انجام گرفت و مصاحبه با خبرگان، پس از مصاحبه با نفر چهاردهم پایان یافت. به این ترتیب در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان شرکت کننده آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان درس پژوهی استان قم

جنس	فراوانی	درصد
زن	۶	۴۲/۸۶
مرد	۸	۵۷/۱۴
جمع کل	۱۴	۱۰۰
تحصیلات	فراوانی	درصد
کارشناسی	۳	۲۱/۴۳
کارشناسی ارشد	۹	۶۴/۲۸
دکتری	۲	۱۴/۲۹
جمع کل	۱۴	۱۰۰
رشته تحصیلی	فراوانی	درصد
آموزش ابتدایی	۳	۲۱/۴۳
مدیریت آموزشی	۲	۱۴/۲۹
تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش	۳	۲۱/۴۳
مدیریت دولتی	۲	۱۴/۲۹
فناوری آموزشی	۲	۱۴/۲۹
روان‌شناسی تربیتی	۱	۷/۱۴
برنامه‌ریزی درسی	۱	۷/۱۴
جمع کل	۱۴	۱۰۰
سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۱۰ تا ۲۰ سال	۶	۴۲/۸۶
۲۱ تا ۳۰ سال	۸	۵۷/۱۴
جمع کل	۱۴	۱۰۰

1 Purposeful sampling  
2 Judgemental

< Chain sampling  
4 Theoretical saturation



ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. پروتکل مصاحبه بر اساس مراحل استاندارد درس‌پژوهشی تنظیم شد. در بخش کمی از سه نوع پرسشنامه بر اساس فنون راهبردی استفاده شد. پرسشنامه اول برای به‌دست آوردن ضریب اهمیت هر یک از عوامل راهبردی، پرسشنامه دوم برای ارزیابی وضعیت موجود هر یک از عوامل راهبردی و پرسشنامه سوم برای محاسبه اولویت‌بندی راهبردهای به‌دست آمده با استفاده از ماتریس QSPM طراحی شد.

از آن‌جا که در مطالعه حاضر محقق همراه با استاد راهنما و مشاور و نیز هیأت خبرگان منتخب به کدگذاری مفاهیم در چندین مرحله پرداختند، بنابراین تحقیق حاضر از قابلیت اعتماد یا پایایی تحقیق بالایی برخوردار می‌باشد. قابلیت اعتبار تحقیق نیز با توجه به تخصص هیأت منتخب خبرگان و نیز مراجعه به پیشینه تحقیق، از سطح بالایی برخوردار است. همچنین نتایج ارزیابی‌های خبرگان نشان می‌دهد که این تحقیق از قابلیت تأیید بالایی برخوردار می‌باشد. در نهایت نیز با توجه به این که در این تحقیق سعی شده که تمامی شرایط تحقیق و محقق به طور دقیق توصیف شود، تا خواننده به راحتی بتواند بعد از انجام مطالعه تحقیق نتایج آن را مورد سنجش قرار دهد، فلذا نتایج این تحقیق از قابلیت انتقال بالایی برخوردار می‌باشند. در بخش کمی تحقیق نیز روایی محتوایی ابزارهای پرسشنامه با توجه به منطق شفاف فنون و نیز استخراج عوامل راهبردی از نظرات ۱۴ خبره از سطح بالایی برخوردار بوده و پایایی آن نیز با توجه به سطح تخصص بالای خبرگان تحقیق مطلوب می‌باشد.

فرایند تحقیق بدین گونه بود که ابتدا داده‌های متنی ثبت شده حاصل از نظرات خبرگان در قالب کدگذاری مفاهیم اولیه (که همان نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید بودند) شناسایی شد. سپس این مفاهیم در قالب مضامین چهارگانه، شامل فهرست نقاط قوت، فهرست نقاط ضعف، فهرست فرصت‌ها و فهرست تهدیدها قرار گرفتند. سپس با مراجعه به داده‌های حاصل از پرسشنامه اول، میزان اهمیت عوامل راهبردی مورد تحلیل قرار گرفت. در گام بعد با مراجعه به داده‌های حاصل از پرسشنامه دوم، به ارزیابی وضعیت عوامل راهبردی پرداخته شد. در نهایت نیز با تحلیل داده‌های پرسشنامه شماره سوم به اولویت‌بندی راهبردهای درس‌پژوهی پرداخته شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهشی

در ادامه به صورت گام به گام هر یک از مراحل چهارچوب پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. **شناسایی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر برنامه درس‌پژوهی.** در این مرحله ابتدا می‌بایست پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختار یافته تنظیم می‌شد. فرایند تعیین سوالات کلی در مصاحبه، ابتدا با بررسی اسناد و مدارک و متون علمی در حوزه درس‌پژوهی، تجربه شخصی و مشورت با خبرگان این رشته، بر مبنای سه مرحله ذیل طبقه‌بندی گردید:

۱) تشکیل تیم، انتخاب موضوع و طراحی تدریس.

۲) اجرا، مشاهده تدریس‌ها و جمع‌آوری داده‌ها.

۳) ارزیابی‌ها، تکمیل گزارش، مستندسازی و نتیجه‌گیری.

سپس با توجه به هدف اصلی این پژوهش یعنی ارزیابی نقاط ضعف و قوت (عوامل درونی) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرونی)، برای هر مرحله ۴ سوال مطرح شد که مجموعاً ۱۲ سوال تدوین گردید و بعد از مصاحبه با خبرگان این حوزه با توجه به نوع مصاحبه (نیمه‌ساختاریافته) هر جا که لازم بود موضوع عمیق‌تر بررسی می‌گشت و در صورت ابهام، پژوهش‌گر سوال را گسترش می‌داد و با سوالات بیش‌تر رفع ابهام می‌نمود تا از وضوح سوال‌ها و پاسخ‌های مطروحه اطمینان حاصل شود. پس از انجام مصاحبه، متن مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده شد و با ارسال به مصاحبه‌شوندگان، صحت مطالب استخراج شده در مصاحبه، مورد تأیید آنان واقع گردید. در این بخش، سه مرحله در فرایند تحقیق سپری شد:

مرحله اول، پس از مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها، کدگذاری داده‌ها بر اساس مراحل تحلیل محتوا انجام شد و در مجموع ۲۳۳ مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حوزه درس پژوهی شناسایی شد. با توجه به تعداد زیاد عوامل راهبردی، تصمیم گرفته شد تا این داده‌ها در اختیار اعضای هیأت خبرگان منتخب قرار گیرد. بعد از حذف و ادغام بعضی موارد، در ۱۰۸ مورد از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حوزه درس پژوهی اتفاق نظر حاصل شد. در نهایت و در مرحله سوم، ۱۰۸ مورد مرحله دوم مجدداً در اختیار اعضای هیأت خبرگان منتخب قرار گرفت که بعد از حذف و ادغام بعضی موارد، ۵۶ مورد از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حوزه درس پژوهی، توافق حاصل شد.

جدول ۳. فراوانی عوامل داخلی و خارجی در فرایند کدگذاری روش تحلیل محتوا

مرحله	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت‌ها	تهدیدها	مجموع
مرحله اول	۵۰	۶۹	۵۴	۶۰	۲۳۳
مرحله میانی	۲۷	۲۶	۲۳	۳۲	۱۰۸
مرحله نهایی	۱۴	۱۶	۱۴	۱۲	۵۶

فهرست نهایی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. فهرست نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید

کد	نقاط قوت	کد	نقاط ضعف
S <sub>1</sub>	تبادل تجربه در یک سازمان یادگیرنده	W <sub>1</sub>	عدم مسئولیت‌پذیری برخی اعضا تیم
S <sub>2</sub>	ایجاد روحیه انتقادپذیری معلمان در تیم	W <sub>2</sub>	عدم بهره‌گیری از تجارب دیگر کشورها
S <sub>3</sub>	شناسایی موضوعات چالش برانگیز	W <sub>3</sub>	کلی‌گویی در جلسه بازبینی و عدم پرداختن به جزئیات
S <sub>4</sub>	بررسی چالش‌های آموزشی معلمان و دانش‌آموزان	W <sub>4</sub>	عدم هماهنگی و تفاهم در انتخاب موضوع
S <sub>5</sub>	مطالعه و پیگیری سایر منابع و افزایش دانش معلمان	W <sub>5</sub>	عدم اعتماد به نفس معلمان جلوی دوربین و مشاهده
S <sub>6</sub>	بررسی کتب تمام پایه‌ها و تمرکز بر روی موضوعات مختلف	W <sub>6</sub>	نقد تدریس معلم و عدم تمرکز روی فعالیت دانش‌آموز و یادگیری اثربخش آنان
S <sub>7</sub>	ارتباط مؤثر با دانش‌آموزان و همکاران جهت نیازسنجی انتخاب موضوعات چالشی	W <sub>7</sub>	ایجاد فاصله زمانی زیاد بین تدریس اول و دوم
S <sub>8</sub>	شکل‌گیری روش‌ها و راهکارهای خلاقانه و طراحی تدریس جمعی	W <sub>8</sub>	تکراری بودن تدریس برای دانش‌آموزان
S <sub>9</sub>	خودارزیابی معلمان در مراحل تدریس	W <sub>9</sub>	صوری بودن تدریس اول جهت مشاهده تغییرات بیش‌تر برای تدریس دوم
S <sub>10</sub>	ارزیابی معلمان توسط همکاران	W <sub>10</sub>	حجیم و مفصل بودن مستندسازی و طرح درس
S <sub>11</sub>	افزایش وسعت دید و توجه به یادگیری دانش‌آموز به جای تمرکز بر شخص معلم	W <sub>11</sub>	عدم ارزیابی دقیق و مشاهدات بی هدف و ورود افراد غیر متخصص در این عرصه
S <sub>12</sub>	وجود حس همکاری و همدلی	W <sub>12</sub>	عدم انتشار گزارش معلمان
S <sub>13</sub>	مکتوب کردن تجربه تیم به منظور استفاده دیگر معلمان	W <sub>13</sub>	ضعف در گزارش نویسی، ارزیابی و مستندسازی برخی معلمان
S <sub>14</sub>	نگاه طولی به طرح درس نویسی و توجه به پایه قبلی و پایه بعدی	W <sub>14</sub>	عدم تدوین طرح درس مشترک با خرد جمعی
		W <sub>15</sub>	تحت تأثیر قرار گرفتن فعالیت فراگیران با حضور افراد غریبه در کلاس
		W <sub>16</sub>	عدم وفاداری معلم به طرح درس
کد	فرصت‌ها	کد	تهدیدها
O <sub>1</sub>	امکان استفاده از همکاران با تجربه در زمینه درس پژوهی	T <sub>1</sub>	داشتن نگاه جشنواره‌ای صرف به درس پژوهی

O <sub>2</sub>	فرصت بهره‌گیری از نتایج موفق دیگر کشورها	T <sub>2</sub>	وجود شیوه‌نامه‌های محدود کننده
O <sub>3</sub>	بالا رفتن اعتماد به نفس معلمان	T <sub>3</sub>	ضعف در فرهنگ انتقادپذیری در میان معلمان
O <sub>4</sub>	توسعه دیدگاه سیستمی معلمان در فرآیند یاددهی-یادگیری	T <sub>4</sub>	محدود شدن درس پژوهی به برخی از مواد درسی مانند علوم و ریاضی
O <sub>5</sub>	افزایش توانمندی معلمان در فرایند حل مسأله و برطرف کردن مشکلات و موانع	T <sub>5</sub>	عدم آشنایی و حمایت کادر مدرسه با درس پژوهی
O <sub>6</sub>	همکاری و حمایت مدیران و مسئولین	T <sub>6</sub>	تعدد برنامه‌ها و طرح‌های مختلف در آموزش و پرورش و تاثیر آن بر درس پژوهی
O <sub>7</sub>	تلفیقی کار کردن طراحی تدریس	T <sub>7</sub>	عدم آشنایی اولیا و دانش‌آموزان با درس پژوهی
O <sub>8</sub>	به وجود آمدن فرهنگ کلاس باز	T <sub>8</sub>	خارج شدن از اهداف درس پژوهی
O <sub>9</sub>	دعوت از ناظرین و افراد متخصص برای مشاهده تدریس	T <sub>9</sub>	تاثیر ساختار آموزشی متمرکز بر درس پژوهی
O <sub>10</sub>	ترویج تفکر نقادانه	T <sub>10</sub>	عدم بازخورد مناسب به تمام تیم‌ها توسط گروه ارزیاب
O <sub>11</sub>	آموزش معلمان مجرب با رویکرد درس پژوهی	T <sub>11</sub>	عدم تخصیص منابع مالی برای حمایت از معلمان پژوهنده و برنامه درس پژوهی
O <sub>12</sub>	نشر حداکثری نتایج بین همکاران و ایجاد فرهنگ تشریک مساعی آموخته‌ها	T <sub>12</sub>	عدم آشنایی با مهارت و فرهنگ کار تیمی
O <sub>13</sub>	تدوین یک چارچوب مشخص و استاندارد برای نوشتن گزارش		
O <sub>14</sub>	کسب مهارت در گزارش نویسی و تحقیق و پژوهش		

**ارزیابی وضعیت عوامل داخلی و خارجی موثر بر برنامه درس پژوهی.** در این بخش به سوال دوم تحقیق پرداخته می‌شود. بدین منظور با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و نیز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، به ارزیابی نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت و تهدید پرداخته شد. بدین منظور پس از اتفاق نظر در مورد ۵۶ عامل، طی پرسشنامه شماره ۱ از خبرگان خواسته شد تا میزان اهمیت هریک از این عوامل را با طیف لیکرت پنج عددی از خیلی کم تا خیلی زیاد مشخص نمایند. میانگین نظرات خبرگان عددی بین ۱ تا ۵ بود. میانگین اهمیت هر عامل بر مجموع عدد اهمیت عوامل تقسیم شد تا در نهایت میزان اهمیت هر عامل عددی بین صفر تا ۱ شده؛ به نحوی که جمع امتیاز اهمیت در ردیف آخر ماتریس‌ها به عدد یک برسد. نتایج این تحلیل را در ستون اهمیت عامل در شکل زیر مشاهده می‌شود.

سپس برای ارزیابی وضعیت هر عامل، پرسشنامه دوم تنظیم شد. ارزیابی عوامل داخلی بدین شیوه صورت گرفت که عدد ۱ بیانگر ضعف اساسی، عدد ۲ بیانگر ضعف قابل اعتنا، عدد ۳ بیانگر قوت قابل اعتنا و عدد ۴ بیانگر قوت اساسی بود. به علاوه، ارزیابی عوامل خارجی بدین صورت بود که عدد ۱ بیانگر تهدید جدی، عدد ۲ بیانگر تهدید قابل اعتنا، عدد ۳ بیانگر فرصت قابل اعتنا و عدد ۴ بیانگر فرصت عالی بود.

بعد از جمع‌آوری داده‌ها، میانگین نظرات ارزیابی خبرگان در هر عامل عددی بین ۱ تا ۴ بود که در ستون میانگین رتبه آمده است. در جدول ۵ نتایج ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر درس پژوهی مشاهده می‌شود.

جدول ۵. خلاصه نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ماتریس IFE				ماتریس EFE			
نماد	اهمیت عامل	میانگین رتبه	امتیاز موزون	نماد	اهمیت عامل	میانگین رتبه	امتیاز موزون
S <sub>1</sub>	۰/۰۴۰	۳/۷۵	۰/۱۵۰	O <sub>1</sub>	۰/۰۴۱	۳/۷۵	۰/۱۵۴
S <sub>2</sub>	۰/۰۳۸	۳/۷۵	۰/۱۴۳	O <sub>2</sub>	۰/۰۴۲	۳/۲۵	۰/۱۳۸
S <sub>3</sub>	۰/۰۳۹	۳/۳۷۵	۰/۰۹۸	O <sub>3</sub>	۰/۰۳۷	۳/۷۵	۰/۱۴۰
S <sub>4</sub>	۰/۰۳۸	۳/۵	۰/۱۳۳	O <sub>4</sub>	۰/۰۴۲	۳/۳۷۵	۰/۱۴۳
S <sub>5</sub>	۰/۰۳۸	۳/۲۵	۰/۱۲۴	O <sub>5</sub>	۰/۰۴۷	۴	۰/۱۹۰
S <sub>6</sub>	۰/۰۳۳	۳/۵	۰/۱۱۶	O <sub>6</sub>	۰/۰۴۰	۳/۱۲۵	۰/۱۲۵
S <sub>7</sub>	۰/۰۳۰	۳/۳۷۵	۰/۱۰۱	O <sub>7</sub>	۰/۰۳۷	۳/۵	۰/۱۳۱
S <sub>8</sub>	۰/۰۳۵	۳/۷۵	۰/۱۳۱	O <sub>8</sub>	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۵
S <sub>9</sub>	۰/۰۳۴	۳/۶۲۵	۰/۱۲۳	O <sub>9</sub>	۰/۰۳۷	۳/۵	۰/۱۳۱
S <sub>10</sub>	۰/۰۳۴	۳/۷۵	۰/۱۲۸	O <sub>10</sub>	۰/۰۴۲	۳/۸۷۵	۰/۱۶۴
S <sub>11</sub>	۰/۰۴۰	۳/۶۲۵	۰/۱۴۵	O <sub>11</sub>	۰/۰۴۰	۳/۲۵	۰/۱۳۰
S <sub>12</sub>	۰/۰۳۵	۳/۶۲۵	۰/۱۲۷	O <sub>12</sub>	۰/۰۴۴	۳/۸۷۵	۰/۱۶۹
S <sub>13</sub>	۰/۰۳۳	۳/۵	۰/۱۱۶	O <sub>13</sub>	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۹
S <sub>14</sub>	۰/۰۳۷	۳/۵	۰/۱۳۰	O <sub>14</sub>	۰/۰۲۹	۳/۱۲۵	۰/۰۹۰
W <sub>1</sub>	۰/۰۳۵	۱/۳۷۵	۰/۰۴۸	T <sub>1</sub>	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
W <sub>2</sub>	۰/۰۳۲	۱/۷۵	۰/۰۵۶	T <sub>2</sub>	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰
W <sub>3</sub>	۰/۰۳۰	۱/۳۷۵	۰/۰۴۱	T <sub>3</sub>	۰/۰۳۹	۱/۵	۰/۰۵۸
W <sub>4</sub>	۰/۰۲۸	۱/۶۲۵	۰/۰۴۶	T <sub>4</sub>	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۵
W <sub>5</sub>	۰/۰۲۹	۱/۸۷۵	۰/۰۵۴	T <sub>5</sub>	۰/۰۴۱	۱/۳۷۵	۰/۰۵۷
W <sub>6</sub>	۰/۰۳۷	۱/۲۵	۰/۰۴۶	T <sub>6</sub>	۰/۰۳۷	۱/۲۵	۰/۰۴۷
W <sub>7</sub>	۰/۰۲۴	۲	۰/۰۴۸	T <sub>7</sub>	۰/۰۲۷	۱/۸۷۵	۰/۰۵۱
W <sub>8</sub>	۰/۰۳۳	۱/۶۲۵	۰/۰۵۴	T <sub>8</sub>	۰/۰۳۹	۱/۱۲۵	۰/۰۴۳
W <sub>9</sub>	۰/۰۳۴	۱/۵	۰/۰۵۱	T <sub>9</sub>	۰/۰۳۵	۱/۷۵	۰/۰۶۱
W <sub>10</sub>	۰/۰۳۷	۱/۵	۰/۰۵۶	T <sub>10</sub>	۰/۰۳۴	۱/۷۵	۰/۰۵۹
W <sub>11</sub>	۰/۰۳۴	۱/۳۷۵	۰/۰۴۷	T <sub>11</sub>	۰/۰۴۰	۱/۳۷۵	۰/۰۵۵
W <sub>12</sub>	۰/۰۳۵	۱/۳۷۵	۰/۰۴۸	T <sub>12</sub>	۰/۰۴۱	۱/۲۵	۰/۰۵۱
W <sub>13</sub>	۰/۰۲۵	۱/۸۷۵	۰/۰۴۷				
W <sub>14</sub>	۰/۰۳۷	۱/۵	۰/۰۵۶				
W <sub>15</sub>	۰/۰۲۸	۱/۵	۰/۰۴۲				
W <sub>16</sub>	۰/۰۲۹	۱/۶۲۵	۰/۰۴۷				
مجموع امتیاز	۱	-	۲/۵۴۹	مجموع امتیاز	۱	-	۲/۵۸۹

مطابق جدول ۵، مجموع امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) عدد ۲/۵۴۹ است. این عدد از عدد ملاک ۲/۵ (که میانگین عدد ۱ و ۴ می باشد) بیش تر بوده، لذا وضعیت عوامل داخلی اثرگذار بر موضوع راهبردی درس پژوهی تا حدی بهتر از متوسط می باشد. همچنین مجموع امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) عدد ۲/۵۸۹ به دست آمده است. این عدد از عدد ملاک ۲/۵ بیش تر بوده، بنابراین وضعیت عوامل داخلی اثرگذار بر موضوع راهبردی درس پژوهی نیز تا حدی بهتر از متوسط می باشد. در مجموع اگر چه نمرات عوامل داخلی و خارجی از میانگین ۲/۵ بیش تر است، اما با توجه به نزدیک بودن اعداد به متوسط ۲/۵، قابل اطمینان نیست و راهبردها باید با احتیاط اتخاذ شوند.

شناسایی راهبردهای برنامه درس پژوهی بر اساس سوات. پس از شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ماتریس SWOT و با تضارب عوامل راهبردی بین هم‌دیگر می‌توان چهارگونه راهبرد SO، ST، WT و WO را شناسایی کرد (جدول ۶).

جدول ۶. تعیین گونه‌های راهبردی چهارگانه در تکنیک SWOT

عوامل استراتژیک	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
فرصت‌ها (O)	راهبردهای SO	راهبردهای WO
تهدیدها (T)	راهبردهای ST	راهبردهای WT

پس از مشورت با هیات خبرگان منتخب، تعداد ۱۱ راهبرد درس پژوهی بر اساس ماتریس SWOT شناسایی شد.

جدول ۷. ماتریس SWOT برای درس پژوهی

نقاط قوت (Strengths)	نقاط ضعف (Weaknesses)	SWOT
S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , ... , S <sub>n</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> , ... , W <sub>16</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SO<sub>1</sub>: فرهنگ سازی موضوع درس پژوهی در بین معلمان (S<sub>1</sub>, O<sub>12</sub>, O<sub>2</sub>)</li> <li>▪ SO<sub>2</sub>: اشتراک تجارب معلمان در زمینه چالش‌های فرایند یاددهی - یادگیری (S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>7</sub>, S<sub>13</sub>, O<sub>2</sub>)</li> <li>▪ SO<sub>3</sub>: ارتقای شیوه‌های ارزیابی عملکرد درس پژوهی با محوریت یادگیری فراگیران (S<sub>9</sub>, S<sub>10</sub>, S<sub>11</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>)</li> <li>▪ SO<sub>4</sub>: گسترش فرهنگ یادگیری مشارکتی و مشارکت حرفه‌ای (S<sub>12</sub>, S<sub>1</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>6</sub>, O<sub>8</sub>, O<sub>11</sub>)</li> <li>▪ SO<sub>5</sub>: طراحی، تدوین و انتشار نقشه محتوایی و مفهومی (S<sub>6</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>3</sub>, S<sub>14</sub>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WO<sub>1</sub>: توانمندسازی معلمان در زمینه درس پژوهی (W<sub>7</sub>, W<sub>8</sub>, W<sub>9</sub>, W<sub>13</sub>, O<sub>13</sub>, O<sub>5</sub>)</li> <li>▪ WO<sub>2</sub>: توسعه فعالیت‌های ناظران بیرونی (W<sub>1</sub>, W<sub>7</sub>, W<sub>8</sub>, W<sub>9</sub>, W<sub>13</sub>, O<sub>14</sub>, O<sub>13</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>9</sub>, W<sub>16</sub>, W<sub>14</sub>)</li> <li>▪ WO<sub>3</sub>: فرهنگ سازی موضوع درس پژوهی در بین معلمان (W<sub>12</sub>, O<sub>12</sub>, O<sub>2</sub>, W)</li> </ul>	<p><b>فرصت‌ها</b> (Opportunity)</p> <p>O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, ... , O<sub>14</sub></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ST<sub>1</sub>: شناسایی چالش‌های درسی معلمان در تدریس (S<sub>8</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>13</sub>, T<sub>4</sub>)</li> <li>▪ ST<sub>2</sub>: اجرای فعالیت‌های ترویجی (کمپین) درس پژوهی برای ذی‌نفعان (S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>7</sub>, T<sub>12</sub>, T<sub>11</sub>)</li> <li>▪ ST<sub>3</sub>: ارتقای شیوه‌های ارزیابی عملکرد درس پژوهی با محوریت یادگیری فراگیران (T<sub>10</sub>, T<sub>8</sub>, T<sub>6</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>2</sub>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WT<sub>1</sub>: توسعه فعالیت‌های ناظران بیرونی (W<sub>3</sub>, W<sub>4</sub>, W<sub>5</sub>, W<sub>6</sub>, W<sub>7</sub>, W<sub>8</sub>, W<sub>9</sub>, W<sub>11</sub>, W<sub>15</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>5</sub>, T<sub>8</sub>, T<sub>12</sub>)</li> <li>▪ WT<sub>2</sub>: ایجاد مرجع آموزشی محتوایی برای درس پژوهی در سطح ملی و استانی (W<sub>2</sub>, W<sub>12</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>6</sub>, T<sub>9</sub>)</li> <li>▪ WT<sub>3</sub>: بازنگری شیوه‌نامه‌های درس پژوهی (W<sub>13</sub>, W<sub>10</sub>, W<sub>7</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>)</li> <li>▪ WT<sub>4</sub>: طراحی، تدوین و انتشار نقشه محتوایی و مفهومی (W<sub>4</sub>, W<sub>5</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>4</sub>, T<sub>5</sub>, T<sub>6</sub>, T<sub>8</sub>, T<sub>9</sub>)</li> </ul>	<p><b>تهدیدها</b> (Threats)</p> <p>T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, ... , T<sub>12</sub></p>

**اولویت‌بندی راهبردهای درس پژوهی.** در این بخش ابتدا به اولویت‌بندی راهبردها بر اساس ماتریس (QSPM) پرداخته می‌شود. سپس بر اساس ماتریس داخلی-خارجی، به جایگاه راهبردی یا اولویت‌بندی کلان راهبردهای درس پژوهی پرداخته می‌شود.

جهت اولویت‌بندی راهبردهای درس پژوهی بر اساس تکنیک QSPM پرسشنامه‌ای بر اساس ماتریس مزبور تنظیم شد. از خبرگان خواسته شد تا میزان جذابیت هر راهبرد را در پاسخ به هر یک از عوامل راهبردی نقاط قوت،

ضعف، فرصت و تهدید مشخص نمایند. ارزیابی میزان جذابیت راهبردها بدین صورت بود که عدد ۱ کمترین میزان جذابیت، عدد ۲ بیانگر جذابیت متوسط، عدد ۳ بیانگر جذابیت زیاد و عدد ۴ بیانگر بیشترین میزان جذابیت می‌باشد. در جدول (۸) نتایج ماتریس مربوط به برنامه درس پژوهی ارائه شده است. در ستون سمت راست این جدول، عوامل داخلی و خارجی و ضریب اهمیت نسبی متناظر با آنها (مستخرج از ماتریس‌های EFE و IFE) آمده است. میزان جذابیت هر راهبرد در ستون بعد و در نهایت نیز از حاصل ضرب میزان اهمیت در میزان جذابیت، نمره نهایی جذابیت هر راهبرد در هر عامل محاسبه می‌شود. در نهایت، در ردیف آخر ماتریس، مجموع نمرات نهایی جذابیت هر راهبرد در هر عامل محاسبه می‌شود. هر کدام از راهبردها که امتیاز نهایی بیش‌تری داشته باشد، از اولویت بیش‌تری برخوردار خواهد بود.





ضریب اهمیت نسبی هر عامل (Weight)		فرهنگ سازی موضوع در بین معلمان		اشتراک تجارب معلمان در زمینه چالش‌های فرایند یاددهی - یادگیری		ارتقای شیوه‌های ارزیابی عملکرد درس پژوهی با محوریت یادگیری فراگیران		گسترش فرهنگ یادگیری مشارکتی و مشارکت حرفه ای		توانمندسازی معلمان در زمینه درس پژوهی		توسعه فعالیت‌های ناظران بیرونی		شناسایی چالش‌های درسی معلمان در تدریس		اجرای فعالیت‌های ترویجی (کمپین) درس پژوهی برای ذی‌نفعان		ایجاد مرجع آموزشی محتوایی برای درس پژوهی در سطح ملی و استانی		بازنگری شیوه نامه‌های درس پژوهی		طراحی، تدوین و انتشار نقشه محتوایی و مفهومی		
نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	نمره نهایی	جایگزین (۱-۳)	
۰/۰۳	۳/۲۵	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>3</sub>
۰/۰۹	۳/۲۵	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>4</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>5</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	W <sub>6</sub>
۰/۰۲	۱	۰/۰۷	۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۵	۲/۲۵	۰/۰۶	۲/۲۵	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	W <sub>7</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۱۱	۳/۲۵	۰/۱۱	۳/۵۰	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>8</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۱۰	۳	۰/۱۰	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>9</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۱۳	۳/۵۰	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	W <sub>10</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۱۴	۴	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>11</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳/۵۰	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۱	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	W <sub>12</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۸	۳/۲۵	۰/۰۸	۳/۲۵	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>13</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۰	۲/۷۵	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	W <sub>14</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲/۲۵	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>15</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۸	۲/۷۵	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	W <sub>16</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۵	۳/۷۵	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	O <sub>1</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۵	۳/۷۵	۰/۰۴	۱	O <sub>2</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	O <sub>3</sub>

ماتریس QSPM

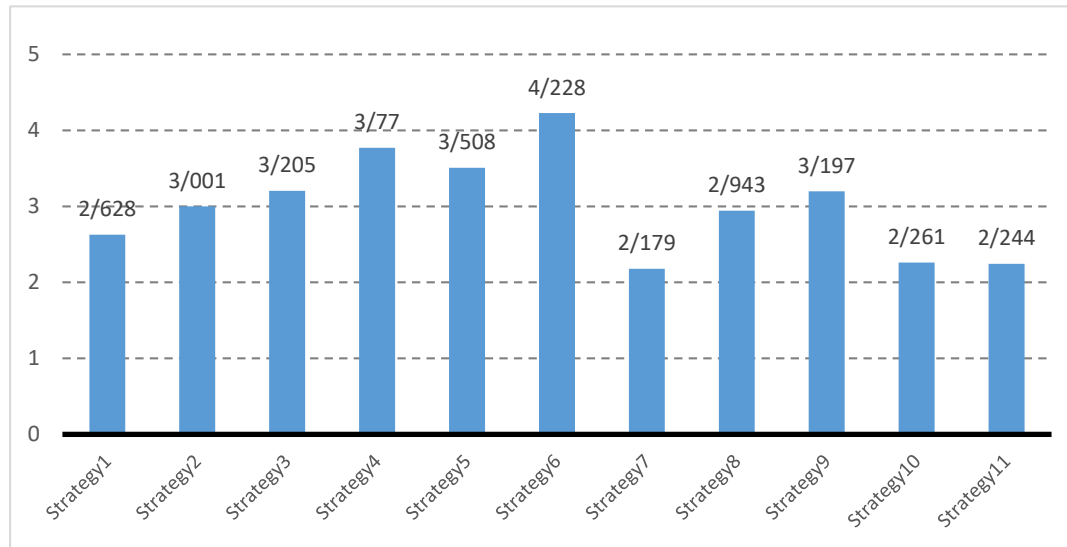




ماتریس QSPM		ضریب اهمیت نسبی هر عامل (Weight)		فرهنگ سازی موضوع		در بین معلمان		اشتراک تجارب		ارزایی عملکرد		ارزایی مشارکت		ارزایی با محوریت یادگیری فراگیران		گسترش فرهنگ یادگیری و مشارکت حرفه ای		توانمندسازی معلمان در زمینه		توسعه فعالیت های ناظران بیرونی		شناسایی چالش های درسی معلمان در تدریس		اجرای فعالیت های ترویجی (کمپین)		ایجاد مرجع آموزشی محتوایی برای درس پژوهی در سطح ملی و استانی		بازنگری شیوه نامه های درس پژوهی		طراحی، تدوین و انتشار نقشه محتوایی و مفهومی	
نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)	نمره نهایی	جدایین (۱-۴)		
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳/۲۵	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۴	۳/۵۰	۰/۰۴	۱	۰/۱۴	۳/۷۵	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱
۰/۱۱	۳	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳/۲۵	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۱۰	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱
۲/۲۴۴		۲/۲۶۱		۳/۱۹۷		۲/۹۴۳		۲/۱۷۹		۴/۲۲۳		۳/۵۰۸		۳/۷۷۰		۳/۲۰۵		۳/۰۰۱		۲/۶۲۸		جمع امتیاز هر راهبرد									

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

با توجه به نتایج ماتریس کمی، امتیاز نهایی راهبردهای پیشنهادی درس پژوهی در نمودار ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱. توزیع راهبردهای درس پژوهی بر اساس امتیاز نهایی حاصل از ماتریس QSPM

با توجه به نتایج ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، اولویت راهبردهای پیشنهادی درس پژوهی بر اساس امتیاز نهایی هر راهبرد در ستون آخر جدول ۹ نشان داده شده است.

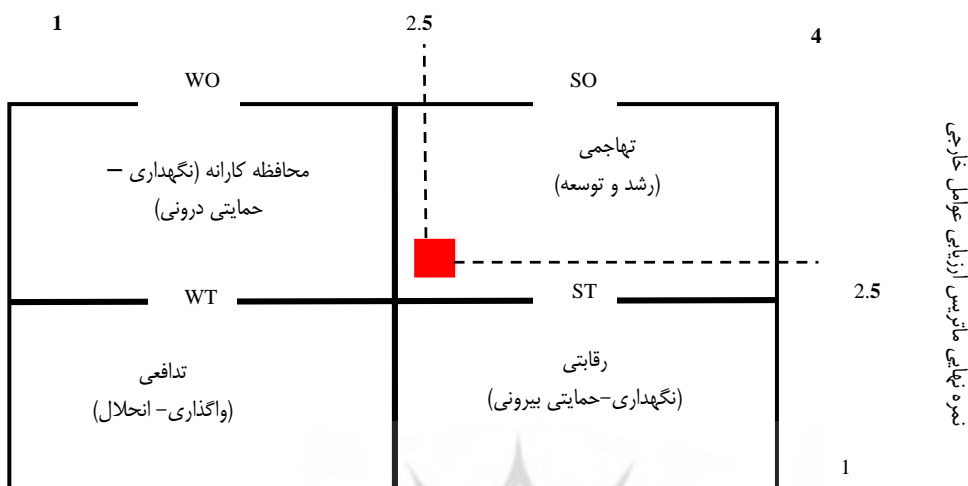
جدول ۹. اولویت بندی راهبردی درس پژوهی بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

اولویت	امتیاز نهایی	راهبردها	نماد
۸	۲/۶۲۸	فرهنگ‌سازی موضوع درس پژوهی در بین معلمان	Strategy 1
۶	۳/۰۰۱	اشتراک تجارب معلمان در زمینه چالش‌های فرایند یاددهی - یادگیری	Strategy 2
۴	۳/۲۰۵	ارتقای شیوه‌های ارزیابی عملکرد درس پژوهی با محوریت یادگیری فراگیران	Strategy 3
۲	۳/۷۷	گسترش فرهنگ یادگیری مشارکتی و مشارکت حرفه‌ای	Strategy 4
۳	۳/۵۰۸	توانمندسازی معلمان در زمینه درس پژوهی	Strategy 5
۱	۴/۲۲۸	توسعه فعالیت‌های ناظران بیرونی	Strategy 6
۱۱	۲/۱۷۹	شناسایی چالش‌های درسی معلمان در تدریس	Strategy 7
۷	۲/۹۴۳	اجرای فعالیت‌های ترویجی (کمپین) درس پژوهی برای ذی‌نفعان	Strategy 8
۵	۳/۱۹۷	ایجاد مرجع آموزشی محتوایی برای درس پژوهی در سطح ملی و استانی	Strategy 9
۹	۲/۲۶۱	بازنگری شیوه نامه‌های درس پژوهی	Strategy 10
۱۰	۲/۲۴۴	طراحی، تدوین و انتشار نقشه محتوایی و مفهومی	Strategy 11

**اولویت بندی کلان راهبردهای درس پژوهی بر اساس ماتریس داخلی - خارجی.** برای تعیین جایگاه راهبردی و اولویت‌بندی کلان راهبردهای درس پژوهی از ماتریس داخلی - خارجی استفاده می‌شود. در این ماتریس، میانگین نمره نهایی ماتریس ارزیابی داخلی و نمره نهایی ماتریس ارزیابی خارجی مبنا قرار می‌گیرند. همان‌طور که در بخش‌های قبل اشاره شد، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۵۴۹ بوده که از مقدار متوسط ۲/۵ بیش‌تر است و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۵۸۹ از مقدار متوسط ۲/۵ بیش‌تر است. همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌شود، موقعیت درس پژوهی در ابتدای بخش تهاجمی (رشد و توسعه) قرار

دارد و به نوعی اولویت کلان راهبردها می‌تواند بر روی راهبردهای تهاجمی (SO) باشد؛ اما با توجه به نمره نزدیک به عدد میانه، بهتر است هر چهار گونه کلان راهبرد مدنظر قرار گیرد؛ چه این که تقلیل راهبردها به همان خانه، می‌تواند باعث غفلت از سایر جنبه‌ها شده و به عوامل تهدید و نقاط ضعف بی‌توجهی شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



جدول ۱۰. نتایج ماتریس نتایج ماتریس داخلی - خارجی

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این قسمت به بحث و نتیجه‌گیری و پاسخ به سوالات مطروحه پرداخته می‌شود. در پاسخ به سوال اول پس از مصاحبه‌های صورت گرفته در سه مرحله، خبرگان درس پژوهی در عوامل داخلی به ۳۰ عامل در حوزه درس پژوهی به اتفاق نظر رسیدند؛ که ۱۴ عامل نقاط قوت و ۱۶ عامل به عنوان نقاط ضعف برنامه درس پژوهی شناسایی شدند. همچنین خبرگان این برنامه در عوامل خارجی در ۲۶ عامل به اتفاق نظر رسیدند که ۱۴ عامل فرصت و ۱۲ عامل به عنوان تهدید شناسایی شد. پژوهش حاضر با پژوهش‌های فرزانه پور و ناطقی و سیفی (۱۳۹۶)، راک و ویلسون (۲۰۰۵)، بیکر، بندل، جنسیو، اسمیت و تلب (۲۰۰۷)، و کانترس و ورهوف (۲۰۱۹) در مواردی مثل تبادل تجربه در یک سازمان یادگیرنده، ایجاد روحیه انتقادپذیری معلمان در تیم، شکل‌گیری روش‌ها و راهکارهای خلاقانه و طراحی تدریس جمعی هم‌سو است. زیرا در این پژوهش‌ها از عواملی چون افزایش تفکر انتقادی، غنی‌سازی یادگیری، توجه به یادگیری دانش‌آموز، توانمندسازی معلمان و خودکارآمدی آنان و تشریک مساعی، توجه به کار تیمی، تفکر و تدریس تعاملی معلمان به عنوان نقاط قوت برنامه درس پژوهی نام برده شده است.

در پاسخ به سوال دوم با توجه به یافته‌ها، نمره نهایی بر اساس محاسبه میزان اهمیت و وضعیت موجود ۳۰ عامل مذکور (۲/۵۴۹) برآورد شد و این بدان معناست که عوامل درونی برنامه درس پژوهی در استان قم در وضعیت نسبتاً مطلوبی است هر چند ایده‌آل نیست و تا رسیدن به ایده‌آل این برنامه فاصله زیاد است اما باید نقاط قوت را برجسته کرد و روی نقاط ضعف شناسایی شده کار کرد تا با استفاده از نقاط قوت موجود نقاط ضعف را به حداقل رساند. عوامل تبادل تجربه در یک سازمان یادگیرنده ( $WS=0/150$ )، افزایش وسعت دید و توجه به یادگیری دانش‌آموز به جای تمرکز بر شخص معلم ( $WS=0/145$ ) و ایجاد روحیه انتقادپذیری معلمان در تیم ( $WS=0/143$ )، نسبت به عوامل دیگر از اهمیت بیش‌تری برخوردار بود. همچنین عوامل عدم بهره‌گیری از تجارب دیگر کشورها ( $WS=0/56$ )، حجیم و مفصل بودن مستندسازی و طرح درس ( $WS=0/56$ ) عدم تدوین طرح

درس مشترک با خرد جمعی ( $WS=0/56$ )، تکراری بودن تدریس برای دانش‌آموزان ( $WS=0/54$ ) به ترتیب به عنوان مهم‌ترین عوامل ضعف توسط خبرگان شناسایی شد.

هم‌چنین نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی ۲/۵۸۹ است که از مقدار متوسط ۲/۵ کمی بیش‌تر است. در نتیجه درس پژوهی در استان قم از نظر عوامل خارجی نیز وضعیت نسبتاً مطلوبی دارد و تا حدودی دارای فرصت‌های ویژه است و باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که بتوان از فرصت‌های درس پژوهی استفاده و تهدیدها را برطرف و به فرصت تبدیل نمود. عوامل افزایش توانمندی معلمان در فرایند حل مسأله و برطرف کردن مشکلات و موانع ( $OT=0/190$ )، به وجود آمدن فرهنگ کلاس باز ( $OT=0/175$ ) و نشر حداکثری نتایج بین همکاران و ایجاد فرهنگ تشریح مساعی آموخته‌ها ( $OT=0/169$ ) به ترتیب به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها مطرح شدند. هم‌چنین وجود شیوه‌نامه‌های محدود کننده ( $OT=0/40$ )، خارج شدن از اهداف درس پژوهی ( $OT=0/43$ ) و داشتن نگاه جشنواره‌ای صرف به درس پژوهی ( $OT=0/45$ ) به ترتیب به عنوان مهم‌ترین تهدیدهای این برنامه مطرح شدند. در پاسخ به سومین سوال پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر درس پژوهی، این عوامل در ماتریس SWOT قرار گرفت و پس از کنار هم قرار دادن این عوامل به صورت W-O، S-T، S-O و W-T، و با انگاره‌ای ترکیبی یازده راهبرد پیشنهاد شد. سپس با استفاده از ماتریس QSPM به اولویت‌بندی راهبردها پرداخته شد. راهبردهای ۱۱ گانه درس پژوهی بر اساس اولویت به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) توسعه فعالیت‌های ناظران بیرونی
- ۲) گسترش فرهنگ یادگیری مشارکتی و مشارکت حرفه‌ای
- ۳) توانمندسازی معلمان در زمینه درس پژوهی
- ۴) ارتقای شیوه‌های ارزیابی عملکرد درس پژوهی با محوریت یادگیری فراگیران
- ۵) ایجاد مرجع آموزشی محتوایی برای درس پژوهی در سطح ملی و استانی
- ۶) اشتراک تجارب معلمان در زمینه چالش‌های فرایند یاددهی - یادگیری
- ۷) اجرای فعالیت‌های ترویجی (کمپین) درس پژوهی برای ذی‌نفعان
- ۸) فرهنگ‌سازی موضوع درس پژوهی در بین معلمان
- ۹) بازنگری شیوه‌نامه‌های درس پژوهی
- ۱۰) طراحی، تدوین و انتشار نقشه محتوایی و مفهومی
- ۱۱) شناسایی چالش‌های درسی معلمان در تدریس

با توجه به مصاحبه‌ها و بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، ناآگاهی معلمان از فواید و تأثیر درس پژوهی بر یادگیری و نحوه اجرای صحیح این برنامه از مهم‌ترین موارد ذکر شده و مورد تأکید خبرگان بود و همان‌گونه که ملاحظه شد اولویت اول و سوم راهبردها، یعنی توسعه فعالیت‌های ناظران بیرونی و توانمندسازی معلمان در زمینه درس پژوهی، در راستای آگاهی از محتوای درس پژوهی و توانمندسازی معلمان در اجرای کامل و صحیح این برنامه می‌باشد. هنگامی که یک ناظر متخصص در کنار تیم درس پژوهی قرار می‌گیرد نقاط ضعف و تهدیدهای آن تیم به حداقل می‌رسد و در فرایند کار، تیم درس پژوهی مسیر خود را به درستی طی می‌کند. هم‌چنین برگزاری کارگاه‌های آموزشی با محوریت درس پژوهی باعث افزایش آگاهی و توانمندی معلمان در این برنامه می‌شود. دومین راهبرد یعنی گسترش فرهنگ یادگیری مشارکتی و مشارکت حرفه‌ای، یکی از مهم‌ترین مواردی است که با توجه به ضعف معلمان در اجرای کار تیمی و بی‌توجهی به اشتراک‌گذاری یافته‌های خود با دیگر همکاران، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. درس پژوهی بستری است برای تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده و این یعنی همه برای یادگیری و این مهم رخ نمی‌دهد مگر با ایجاد فرهنگ یادگیری مشارکتی.

در پاسخ به سوال پنجم با توجه به نمره نهایی در مراحل قبل یعنی عوامل داخلی ۲/۵۴۹ و عوامل خارجی ۲/۵۸۹، منطقه استراتژیک برنامه درس پژوهی در استان قم تهاجمی (SO) بود؛ که مشخص است در ابتدای راه رشد و توسعه می‌باشد و هنوز فاصله زیادی با ایده‌آل‌های این برنامه وجود دارد و باید نیم نگاهی به مناطق محافظه‌کارانه، رقابتی و حتی تدافعی داشت. در استراتژی تهاجمی، با تکیه بر قوت‌های داخلی بیش‌ترین بهره را از فرصت‌های خارجی باید برد. به عنوان مثال در این پژوهش وقتی نقاط قوت و فرصت‌ها را مقایسه می‌کنیم متوجه می‌شویم این عوامل در راستای هم هستند، مثلاً تبادل تجربه در یک سازمان یادگیرنده به عنوان نقطه قوت با فرصت‌های امکان استفاده از همکاران با تجربه در زمینه درس پژوهی، به وجود آمدن فرهنگ کلاس باز، تلفیقی کار کردن طراحی تدریس و نشر حداکثری نتایج بین همکاران و ایجاد فرهنگ تشریک مساعی آموخته‌ها هم‌سو است و با نقطه قوت ایجاد روحیه انتقادپذیری معلمان در تیم با فرصت ترویج تفکر نقادانه در یک راستا می‌باشد. همچنین نقطه قوت بررسی چالش‌های آموزشی معلمان و دانش‌آموزان با فرصت افزایش توانمندی معلمان در فرایند حل مسأله و برطرف کردن مشکلات و موانع هم‌سو می‌باشد. یعنی با درایت می‌توان با استفاده از نقاط قوت، فرصت‌های هم‌سو با این عوامل را به نقاط قوت تبدیل کرد. انتظار می‌رود برنامه درس پژوهی در استان قم با استفاده از نقاط قوت و تقویت آن از فرصت‌های به دست آمده و پیش رو بهترین استفاده‌ها را ببرد و نقاط ضعف و تهدیدها را به نقاط قوت و فرصت‌ها تبدیل نماید. موارد ذکر شده با یافته‌های پژوهش‌های فرزانه پور و ناطقی و سیفی (۱۳۹۶)، فولادی (۱۳۹۸)، راک و ویلسون (۲۰۰۵)، و کانترس و ورهوف (۲۰۱۹) مبنی بر تأثیر درس پژوهی بر یادگیری هم‌سو می‌باشد.

بر اساس راهبردها می‌توان تعدادی اقدام عملی پیشنهاد نمود. این اقدام‌ها به شرح جدول ۱۱ است.

جدول ۱۱. پیشنهادهای راهبردهای توسعه برنامه درس پژوهی

نماد راهبرد	راهبردها	پیشنهاد برنامه عملی
R <sub>1</sub>	توسعه فعالیت‌های ناظران بیرونی	شناسایی و آموزش متخصصان درس پژوهی جهت نظارت تیم‌ها
R <sub>2</sub>	گسترش فرهنگ یادگیری مشارکتی و مشارکت حرفه‌ای	برگزاری نشست‌های علمی در قالب درس پژوهی در طول سال
R <sub>3</sub>	توانمندسازی معلمان در زمینه درس پژوهی	برگزاری کارگاه‌های آموزش درس پژوهی حداقل دو بار در سال
R <sub>4</sub>	ارتقای شیوه‌های ارزیابی عملکرد درس پژوهی با محوریت یادگیری فراگیران	سوق دادن اهداف آموزشی، از آموزش محوری به سمت یادگیری
R <sub>5</sub>	ایجاد مرجع آموزشی محتوایی برای درس پژوهی در سطح ملی و استانی	غنی‌سازی و بارگذاری محتواهای مفید و کاربردی در سایت و تبلیغات وسیع، جهت ترغیب معلمان به استفاده از سایت درس پژوهی و سال‌نامه
R <sub>6</sub>	اشتراک تجارب معلمان در زمینه چالش‌های فرایند یاددهی - یادگیری	استفاده از ظرفیت فضای مجازی جهت ایجاد بانک اطلاعاتی و بایگانی آن‌ها و در دسترس قراردادن معلمان.
R <sub>7</sub>	اجرای فعالیت‌های ترویجی (کمپین) درس پژوهی برای ذی‌نفعان	استفاده از بستر فضای مجازی جهت ایجاد پویش درس پژوهی
R <sub>8</sub>	فرهنگ‌سازی موضوع درس پژوهی در بین معلمان	برگزاری حداقل دوبر س‌مینار، کنفرانس و سمپوزیوم درس پژوهی در سال و غنی‌سازی محتوای آن با دعوت از افراد شاخص در این زمینه
R <sub>9</sub>	بازنگری شیوه‌نامه‌های درس پژوهی	حذف موانع و موارد غیرضروری و حجیم در اجرای درس پژوهی که باعث عدم شرکت فعال همکاران در این برنامه می‌شود
R <sub>10</sub>	طراحی، تدوین و انتشار نقشه محتوایی و مفهومی	بارگذاری نقشه محتوایی تولید شده در سایت درس پژوهی و بانک اطلاعاتی ایجاد شده و انتشار آن جهت استفاده معلمان

نماد راهبرد	راهبردها	پیشنهاد برنامه عملی
R <sub>11</sub>	شناسایی چالش‌های درسی معلمان در تدریس	ایجاد گروه‌های درسی در فضای حقیقی و مجازی و ارتباط مؤثر معلمان جهت شناسایی چالش‌های درسی

نتایج این پژوهش می‌تواند برای مسئولان، برنامه‌ریزان، مدیران و مشاوران و راهنمایان و معلمان مفید باشد: مسئولان آموزشی با استفاده از نتایج تحقیق توجه بیشتری به نقاط ضعف و قوت اجرای برنامه درس پژوهی و فرصت‌ها و تهدیدهای عوامل بیرونی نشان می‌دهند و با در نظر گرفتن تحلیل‌های این عوامل، می‌توانند با صدور بخش‌نامه منجر به بهبود شرایط اجرایی برنامه درس پژوهی شوند.

برنامه‌ریزان آموزشی برای برنامه‌های درس پژوهی می‌توانند تدابیر بهتر و مؤثرتری جهت انجام پژوهش توسط معلمان به صورت تیمی در یک محیط بکر تدریس (تدریس بار اولی)، اتخاذ کنند.

○ مدیران آموزشی با مطالعه این پژوهش، نسبت به راه‌کارهای اثربخش فرآیند آموزشی در برنامه درس پژوهی آگاهی بیشتری به دست می‌آورند و از این طریق می‌توانند در ایجاد شرایط جهت انجام هر چه بهتر درس پژوهی گام‌های مؤثری بردارند.

● مشاوران و راهنمایان نیز با توجه به نتایج این پژوهش در راهنمایی‌های خود در این زمینه با فرصت‌ها و موقعیت‌های جدیدی آشنا می‌شوند.

معلمان نیز نهایتاً با ایجاد شرایط بهتر و مناسب‌تر جهت انجام برنامه‌ی درس پژوهی، اثربخشی و کارایی خود را به صورت یک تیم افزایش خواهند داد و در نتیجه باعث یادگیری مؤثرتر دانش‌آموزان در کلاس درس می‌شود.

### قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند تا از خبرگان برنامه درس پژوهی استان قم که در این پژوهش شرکت نموده‌اند تقدیر و تشکر نمایند.

## منابع

1. Akiba, M., Murata, A., Howard, C., Wilkinson, B., & Fabrega, J. (2019). Race to the top and lesson study implementation in florida: district policy and leadership for teacher professional development. *Advances in Mathematics Education*, 731-754.
2. Asanuma, S. (2011). *The contemporary teacher education curricula in Japan: Their sssssssss ddrppp.... .. eerrdddddmmAAAAssshhhthannual conference*. Tehran: Shaheed Rajaee University.
3. Azkia, M., Darban, E., & Astaneh, A. (2014). *Applied research methodologies*. Tehran: Kayhan. [In Persian]
4. Bakhtiari, A., & Mosadeghi Nik, K. (2016). *Lesson study method of improving the culture of education and teaching*. Tehran: Avaye Noor. [In Persian]
5. Becker, J., Bendel, C., Ghenciu, P., Schmidt, L., & Telep, R. (2007). *The perfect related retes lesson: A lesson study in calculus*. Retrived June 3, from <http://www.uwlax.edu/sot/Isp/gallery>.
6. Bendor, J., Bordoff, J., & Furman, J. (2007). *An education strategy to promote opportunity, prosperity, and growth*. Brookings Institution.
7. Coenders, F., & Verhoef, N. (2018). Lesson study: professional development (PD) for beginning and experienced teachers. *Professional Development in Education*, 45(2), 217-230.
8. Creswell, J. (2016). *Mixed methods reasarch*. (Translated: Mohsen Niazi & Abbas Zarei). Tehran: Sokhanvaran. [In Persian]
9. Deputy of Primary Education. (2016). *A step-by-step Guide Lesson Study*. Tehran: Tarbiat Monadi. Farzan Pour, A., Nateghy, F., & Seify, M. (2017). Reanalyzing principles that dominate desirable performance of study learning syllabus. *Journal of Research in Teaching*, 5(1), 127-148. [In Persian]
10. Foladi, S. (2019). The effect of online study on professional competence and self-efficacy of primary school teachers in Bandar Abbas. *Faculty of Humanities M.Sc. Thesis Educational Research*. [In Persian]
11. Gall, M., Burg, W., & Gall, J. (2015). *Educational Research: An Introduction*. (Translators: Ahmad Reza Nasr). Tehran: samte. [In Persian]
12. Gorman, J., Mark, J., & Nikula, J. (2010). *Lesson study in practice: A mathematics staff development course*. Heinemann.
13. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
14. Hassanzadeh, R. (2016). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Tehran: Savalan. [In Persian]
15. Karimi, J., & Mahboubfar, M. R. (2012). *Techniques and Models Tourism Planning*. Tehran: Arkane nashr. [In Persian]
16. Lewis, C. (2009). What is the nature of knowledge development in lesson study? *Educational Action Research*, 17(1), 95-110.
17. Macion, Sh. (1995). *Strategic planning in education*. (Translated: Mohammad Hossein Yarmohammadian and Sara Pakarian). Tehran: Qoqnos. [In Persian]
18. Mollai, I. (2014). Review of the teacher-researcher program according to the model of the suite from the point of view of teachers and educational agents. *Saveh: Master Thesis*. [In Persian]
19. Movahedi, M., Abui Mehrizi, M., & Mohammad Hosseini, A. (2012). Use QSPM in SWOT analysis as a tool for strategic planning. *Management Quarterly*, 9(28), 1-10.
20. Naderi, E., & Seif Naraghi, M. (2016). *Rearsrch Methods and its Evaluation in Hummad Scienses*. Tehran: Arasbaran. [In Persian]
21. Pourahmad, A., SHekhifini, A., Nalipour, H., & Izadi, S. (2018). Identify factors affecting the application of lesson study of mathematics in elementary schools Mazandaran Province, *Teaching in Research of Journal*, 6(2), 131-148. [In Persian]



22. Rahimi, S. (2017). Qualitative evaluation of lesson study in Kurdistan. *Master Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Educational Sciences*. [In Persian]
23. Robinson, N., & Leikin, R. (2012). One teacher, two lessons: The lesson study process. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 10(1), 139-161.
24. Rock, T. C., & Wilson, C. (2005). Improving teaching through lesson study. *Teacher education quarterly*, 32(1), 77-92.
25. Sarkararani, M. R., & Fukaya, T. (2009). Learning beyond Boundaries: Japanese Teachers Learning to Reflect and Reflecting to Learn. *Online Submission*.
26. Sarkararani, M. R. (2018). *In the desire to learn*, Tehran: Offset Company. [In Persian]
27. Violin, T. L., & Hanger, J. D. (2016). *Strategy management and business policy*. Translated by Hashem Aghazadeh and Seyed Mohammad Aarabi. Tehran: Cultural Research Office.

