



دکتر علی خلخالی

تصویرگر: سید میثم موسوی

وضعیتی که تقریباً در همه سیستم‌های مدرسه‌ای فعلی ما و نیز همه سطوح تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری‌های تربیتی جریان دارد.

● در چنین آزمایشگاه‌های تجربی مجهز به فناوری‌های بسیار پیشرفته و پیچیده<sup>۱</sup>، پژوهشگران می‌توانند در حیطه دانش مدیریت مدرسه، در مسائل متنوع مرتبط با امور مدرسه‌ای، پروژه‌هایی بنیادی، کاربردی و با توسعه‌ای را صورت‌بندی کنند تا از دستاوردهای آن‌ها برای اداره مؤثرتر مدرسه‌ها، گزاره‌های معتبری به‌عنوان ابزار عمل مدیران مدرسه‌ها تولید کنند.

● مسائل مرتبط با امور مدرسه‌ای و بالتبع حیطه دانش مدیریت مدرسه، بسیار متنوع، و با توجه به تحولات

اگر جامعه‌ای قصد داشته باشد مدرسه‌های خود را همگام با تحولات علمی توسعه دهد، لازم است مراکز پژوهشی و آزمایشگاه‌های تجربی مستقل برای تولید گزاره‌های علمی جدید در عرصه مدیریت مدرسه تأسیس شوند. بخشی از فعالیت‌های چنین مراکزی تولید داده‌های به‌هنگام و معتبر برای سیستم‌های تصمیم‌گیری مدیران مدرسه‌هاست. این ضرورت از درک ماهیت علم اصیل<sup>۱</sup> حاصل می‌شود.

● علم اصیل در برابر شبه‌علم<sup>۲</sup> قرار دارد. در نبود گزاره‌های علمی اصیل، مدیران مدرسه‌ها برای حل مسائل مدرسه خود، خواسته یا ناخواسته به تصمیم‌های شبه‌علمی و غیرعلمی متوسل خواهند شد. همان



## نکته‌های مدیریتی

امروز در سایه  
تغییرات پرشتاب  
فراوان، آنچه  
می‌دانید اهمیت  
ندارد؛ زیرا دانسته‌ها  
زود کهنه می‌شوند.  
شتاب یادگیری  
تازه‌ها مهم است.



آموزش عرضه می‌کنند. باز هم قابل پیش‌بینی است که مانند همه تجربه‌های قبلی، ناآمادگی‌های سیاستی، مدیریتی و فناورانه سیستم آموزشی کشور، در پاسخگویی به نیازهای واقعی اجتماعی، مدرسه‌ها را با چالش‌های فناورانه مواجه خواهد کرد.

در اینجا خواننده متن حاضر حق دارد بپرسد: مگر در طول هزاران سالی که نوع انسان، فرزندان خود را آموزش داده است و یا میلیون‌ها معلمی که در طول هزاره‌ها برای میلیاردها شاگرد تدریس کرده‌اند، از سازوکار مغز در ارتباط با یادگیری کاملاً آگاهی داشتند؟ و یا محتوای درسی را همانند یک متخصص مغزشناسی به دانش‌آموزان آموزش می‌دادند؟

بخشی از محتوای چنین پرسش‌هایی، به‌درستی بر ناتوانی نهادهای آموزشی برای بهره‌مندی از حق توسعه علمی ناظر است. قطعاً امروزه **خواجه نصیر طوسی** نمی‌تواند با تلسکوپ فضایی هابل اجرام آسمانی را رصد کند، و بدون تردید **ابن‌سینا** نمی‌تواند در جراحی‌های پیچیده امروزی مشارکت داشته باشد، اما به‌یقین یک مکتب‌دار زمان **عباس میرزا**، بدون اینکه زیر سؤال برود، همچنان می‌تواند در مدرسه‌های امروزی تدریس و **میرزا حسن رشیدی** می‌تواند مدرسه‌های امروزی را به بهترین شکل اداره کند، چرا که نهادهای آموزشی به‌طور عام و مدرسه‌ها به‌طور خاص، نتوانسته‌اند از حق خود برای تحولی همپای پیشرفت‌های شگرف علمی در سایر زمینه‌ها برخوردار شوند و شاید اصلاً داوطلب چنین دگردیسی‌هایی نبوده‌اند!

شواهد نشان می‌دهند، مراکز پژوهشی تربیتی فعلی مستقر در کشور، آزمایشگاه‌های علمی کافی ندارند. لذا خروجی‌های آن‌ها نیز نمی‌توانند گزاره‌های معتبری برای سیاست‌گذاری‌های تربیتی و تصمیم‌گیری‌های مدیران مدرسه‌ها تولید کنند. همچنین، بررسی‌ها نشان می‌دهند، اکثر فارغ‌التحصیلان دانشگاه فرهنگیان، دوره تحصیلی خود را بدون دانش کافی در خصوص کارکردهای شناختی مغز به پایان رسانده‌اند. این نکته درباره معلمانی که خارج از دانشگاه فرهنگیان جذب آموزش‌وپرورش می‌شوند، ناامیدکننده‌تر است. ترکیب نبود آزمایشگاه‌های تربیتی با نبود صلاحیت‌های مدرسه‌ای موردنیاز جهان معاصر و آینده، به‌طور جدی، تعمیق گسل تحصیلی دانش‌آموزان ایرانی را برای زیست در جهان دیجیتال هشدار می‌دهد.

پیش‌بینی‌ناپذیر، پدیداً هستند. لیکن بعضی از این امور مانند آموزش، یادگیری، پیشرفت تحصیلی، هوش و انگیزش، بنیادی و نیز تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مرتبط با آن‌ها از امر مدرسه‌ای، جدایی‌ناپذیرند. در عین حال، درک دقیق و امکان‌کاربندی، کنترل و پیش‌بینی چنین پدیده‌هایی، صرفاً از طریق طرح‌های آزمایشی کامل، معتبر خواهد بود.

برای نمونه، یکی از بنیادی‌ترین مفاهیمی که با امر مدرسه‌ای درهم آمیخته است و هسته محوری، فرایند اصلی و نتیجه فعالیت‌های مدرسه‌ای محسوب می‌شود، پدیده «یادگیری» است. مدیر مدرسه از این پدیده چه درکی دارد و در قبال یادگیری عمیق‌تر دانش‌آموزان چه انتخاب‌ها و تصمیم‌هایی باید اتخاذ کند؟ آیا پدر و مادر با این فرض کودکانشان را به مدرسه می‌فرستند که سیاست‌گذاران تربیتی، اداره‌کنندگان مدرسه‌ها و کلاس‌های درس می‌دانند فعالیت‌های شناختی، به‌ویژه یادگیری، چگونه روی می‌دهد؟

از یک منظر، مدیریت مدرسه معادل مدیریت یادگیری است. مدیر مدرسه و معلم، با یکدیگر در تیم هدایت یادگیری‌های دانش‌آموزان قرار دارند. مدیر مدرسه مسئول تضمین تحقق و کیفیت یادگیری‌های مدرسه‌ای است. از چشم‌انداز علم مدیریت مدرسه، شناخت علمی امر یادگیری، تنها در آزمایشگاه‌های یادگیری شَدنی است. در چنین آزمایشگاهی، مدیر مدرسه تحت نظارت متخصصان عصب‌شناسی، علوم اعصاب تربیتی و علوم اعصاب شناختی، به‌طور نظری و عملی با ساختار و کارکردهای مغز و اعصاب در ارتباط با پدیده‌ای مانند یادگیری‌های تحصیلی آشنا می‌شود.

پژوهش‌های مرتبط با پیوند مغز و ماشین، به‌زودی امور مدرسه‌ای را وارد دنیای شگفت‌انگیز نوبی خواهد کرد. شواهد نشان می‌دهند، فناوری نورون یا فناوری عصبی، خیلی زودتر از آنچه می‌توان انتظار داشت، تراشه‌های واسط مغز و رایانه قابل کاشت در مغز را تولید خواهند کرد. در این وضعیت، احتمالاً مدرسه به آزمایشگاه تولید و عرضه این تراشه‌های درسی و نیز آموزش شیوه نصب و کاربست آن‌ها تبدیل خواهد شد. مدیر چنین مدرسه‌ای قطعاً باید در آزمایشگاه‌های تربیتی کارآموزی کرده باشد.

کاملاً قابل پیش‌بینی است که به‌زودی با حجم انبوهی از «تراشه‌های دانایی» مواجه خواهیم شد که آزمایشگاه‌ها و مراکز تولیدی کشورهای پیشرفته به بازار

نهادهای آموزشی به‌طور عام  
و مدرسه‌ها به‌طور خاص،  
نتوانسته‌اند از حق خود برای  
تحولی همپای پیشرفت‌های  
شگرف علمی در سایر زمینه‌ها  
برخوردار شوند

### منابع

۱. میلر، پاول د. (۱۳۹۹). ماهیت رهبری مدرسه: دیدگاه‌های کاربردی جهانی. ترجمه ناصرشریگی. تهران: آثارمعاصر.
۲. آرلستیک، هلن؛ دی، کریستوفر؛ یوهانسن، اولوف. (۱۳۹۹). یک دهه پژوهش درباره مدیران مدارس. ترجمه ناصرشریگی و نسیم عبدالعزیز. تهران: آثارمعاصر

### پی‌نوشت‌ها

1. Original Science
2. Pseudoscience
3. High Tech
4. Emergent
5. Treatment
6. Learning Laboratory
7. Academic Learning

۱۳

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۲  
آبان ۱۴۰۰