



اگر می خواهید فرهنگ را تغییر دهید باید مثل حلزون از کوه (دماوند) بالا بروید

## هوشمندی مدرسه، طراحی یک فرآیند فرهنگ سازی است

هر مدرسه ای که می خواهد وارد دنیای اطلاعات شود، ابتدا باید به تقویت نیروی انسانی خود بپردازد.

گزارشی مستند از نمایشگاه و مصاحبه اختصاصی با خانم کبیری مدیر هوشمند مدرسه شهید صادقی به کوشش: علی رضایابی

طی تماسی که از طرف مدرسه شهید صادقی با دفتر مجله برقرار شد، برای بازدیدی یک روزه از نمایشگاه این مدرسه دعوت شدیم که در آن موارد زیر به خوبی قابل لمس بود. مدرسه هوشمند شهید صادقی، از معدود مدارس دولتی منطقه چهار شهر تهران است که توانسته با بهره گیری از توانمندی مدیریتی خلاق، هوشمندانه از کمترین منابع مادی موجود، به بهترین نحو ممکن استفاده کند. این مدرسه توانسته است، منابع کالبدی موجود «ساختمان و فضای فیزیکی قدیمی» را با «امکانات و فن آوری جدید و به روز (کامپیوتر، سخت افزار، نرم افزار)»، با هم به گونه ای درست تلفیق نماید و استفاده مناسبی از آن ها به نفع دانش آموزان داشته باشد. مدیر این مدرسه توانسته هوشمندی را علاوه بر دانش آموزان به اولیا و مربیان مدرسه و پرسنل آموزشی و حتی در محل اطراف مدرسه نیز تسری دهد و آن ها را نیز در امر آموزش و فضای آن دخیل کند. ایجاد ارتباط صحیح بین تکنولوژی آموزشی، محتوای درسی، فرهنگ و تمدن گذشته از ویژگی های بارز مدیریت این مدرسه است.

وی در واقع توانسته از ابزارهای مورد نیاز تأمین فیزیکی جهت هوشمندی، ایجاد فرهنگ صحیح استفاده از این ابزارها در دانش آموزان، بهره گیری کند. مستند مدرسه هوشمند شهید صادقی، این درس را به ما می دهد که ما باید همه ابزارها و امکانات موجود را، در جهت تحقق اهداف والای آموزشی، دینی و فرهنگی ایران اسلامی به صورتی کاملاً حساب شده، منطقی و منطبق با فرهنگ و بوم خود به کار گیریم. مدرسه هوشمند شهید صادقی، دارای یک سایت کامپیوتری پر کار و پر بار است که در این سایت مهارت هایی مثل: - شناخت انواع سخت افزارها، نرم افزارها و برنامه های کامپیوتری - تولید انواع نرم افزارها و مولتی مدیاها و چند رسانه های درسی و آموزشی همراه با صدا و امکان نمایش فیلم و ... مشاهده می شود. آموزش ها به حدی مؤثر بوده که منجر به ایجاد اعتماد بنفسی بالا در دانش آموزان این مدرسه شده؛ به نحوی که آنها مدعی هستند توان قبول سفارشات از طرف مشتریان در زمینه طراحی و تولید انواع محصولات گفته شده را دارند.

و خلاق باشند. با توجه به این که ما در «سال اصلاح الگوی مصرف» قرار داریم، باید با استفاده از کمترین منابع مالی، به بیشترین بازدهی و مطلوب ترین نتیجه برسیم و مدام دنبال جذب بودجه نباشیم و تحقق این هدف فقط با «نیروهای فکری کارآمد» میسر می باشد.

ما در ابتدای کار سرمایه ای نداشتیم، ولی با انجام کارهای جدید و خلاقانه از سازمان آموزش و پرورش استان، جایزه هایی می گرفتیم که بیشتر شامل کامپیوتر بود و از این طریق به تجهیزات مدرسه و سرمایه مدرسه ما نیز افزوده می شد.

هنگامی که اجرای اولین دوره ضمن خدمت در کشور مطرح شد، من معاون سازمان بوم و از قصد اجرای دوره آموزشی ICDL برای معلمان مطلع شدم، از مسئولان سازمان خواستم که اجازه دهند تا ابتدا ما این کار را در مدرسه مان انجام دهیم و گفتیم که پولی هم نمی خواهیم، فقط اجازه اجرای این کار را به ما بدهید، خودمان معلمان علاقمند به شرکت در آن دوره ها را انتخاب می کنیم. به این طریق بود که ما اولین دوره ضمن خدمت معلمان کشور را در مدرسه خودمان اجرا کردیم.

سعی ما بر این بوده که تمام محصولاتی که در این زمینه های آموزشی، تولید شده را برای مدرسه مان خریداری کنیم. برای مثال یک سری سی دی های «آموزش سه کتاب فیزیک» بود که، چند تن از دانش آموزان خوش ذوق و باعلاقه، محتوای آن را به سیستم های مجازی مجهز و آن را «بچه های جام» نام گذاری کرده بودند، را تهیه کردم؛ در حالی که حتی یک بار هم محتوای آنها

معتقدند: «اگر می خواهید فرهنگ را تغییر دهید باید مثل حلزون از کوه هیمالیا بالا بروید»، یعنی تغییر در فرهنگ بسیار آهسته و کند انجام می گیرد و ممکن سال های زیادی طول بکشد. اگر ما به جایی رسیده ایم که از ۹۷ کار برگزیده استان ۵۷ مورد آن تولید مدرسه ما است، خوب این کاری نبوده که یک شبه اتفاق بیفتد. ما در طی این ده سال در حال بسترسازی، ایجاد تغییرات، زیربناسازی و فرهنگ سازی بوده ایم و هیچ گاه منتظر دستورالعملی نماندیم، که به ما بگوید شما هم در این راستا حرکت کنید، بلکه خود جوش حرکت کردیم.

در حال حاضر سه مورد از چهار مدرسه ای که به عنوان طرح پایلوت اعلام شده بودند، کاملاً از طرح خارج شده اند و تک مورد باقیمانده نیز در سال گذشته، فقط یک مدرسه کار برگزیده استانی داشت. البته بنده قصد ندارم که برنقش خود به عنوان تنها فرد و شخص مؤثر در این موفقیت تأکید کنم، بلکه تأکید من بر اهمیت و نقش سازنده و مؤثر نیروی انسانی است. اما معتقدم: «به خصوص نوع مدیریت یک مجموعه است که نقش بزرگ و تعیین کننده ای در رساندن آن به هدف ها و آرمان ها و اهمیت بسیار مهمی در تغییر فرهنگ آن دارد. به همین دلیل باید روی فرهنگ مدیران کار شود، تا تغییر نگرش مدیران به مجموعه تحت نظر آنان منتقل شود» من چون شخصاً به بحث هوشمند بودن مدارس علاقمند بودم، لذا تیم علاقمندی را تشکیل دادیم و مدام به تقویت نقاط مثبت نیروی انسانی مجموعه پرداختیم. البته باید نیرویی را انتخاب کرد که توانمند، ایجاد کننده

### لطفاً گزیده ای از سوابق مدیریتی خود را بفرمایید.

بنده ده سال است که به عنوان مدیر مدرسه خدمت می کنم. از این مدت، یک سال در «مدرسه معلم» و ۹ سال دیگر آن را در «مدرسه شهید صادقی» خدمت کرده ام.

### تعریف شما از مدرسه هوشمند چیست؟

سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، ابتدا چهار مدرسه را به صورت آزمایشی (پایلوت) تعریف کرد و در آنها تجهیزات و امکانات آموزشی لازم را فراهم کرد، که ما جزو مدارس پایلوت اولیه نبودیم؛ ولی نگرش و فکر ما این بود که وقتی در عصر اطلاعات زندگی می کنیم، پس باید بچه هایمان را نیز برای این عصر آماده کنیم. این نگرش باعث شد که خودمان وارد این عرصه شویم.

در ابتدا شروع به آموزش دبیران کردیم. در واقع بیشترین سرمایه گذاری ما روی آموزش دبیران بود، چون بعداً از همان دبیران برای آموزش به بچه ها استفاده کردیم و ۹ سال این فرایند را طی کردیم. ده سال پیش برخی معلمان از کامپیوتر ترس داشتند ولی با این آموزش ها و بعد از این مدت، در این مدرسه، معلمان، دانش آموزان و سایر کادر مدرسه نه تنها از کامپیوتر ترسی ندارند بلکه به راحتی با آن کار می کنند. حتی نرم افزارهای بسیار مشکلی را طراحی و استفاده می کنند. این یک فرآیند فرهنگ سازی است و یک باره صورت نمی گیرد. برای ایجاد یک تغییر، باید فرهنگ را تغییر داد و تغییر فرهنگ امری است که به کندی صورت می گیرد. به طوری که ژاپنی ها

می‌شوند، تغییرات مطلوبی به وجود آورد. در نتیجه من فکر می‌کنم، مدرسه باید هوشمندانه رفتار کند و شاید عبارت مدرسه هوشمند ایرانی، مصداق و مفهوم معنایی آن که در دنیا استفاده می‌شود، مفهوم نداشته باشد.

اگر ما همایش IT و ایران شناسی را با هم برگزار می‌کنیم می‌خواهیم این را بگوییم که ما نباید در فن آوری و IT گم شویم، خود را کوچک نپنداریم و فکر نکنیم که چیزی برای ارائه نداریم. بلکه بچه‌ها باید بدانند که کاربرد فن آوری و IT در فرهنگ و سرزمین ما باید بومی شود و ما باید در عین حفظ موقعیت، وضعیت فرهنگی، دینی و بومی خود بتوانیم وارد عصر اطلاعات شویم.

### فصلنامه مدارس کارآمد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ما تا به حال تنها یک شماره از مجله شما به دستمان رسیده، ولی در همین مدت کم هم، استفاده‌های زیادی از آن داشته‌ایم. از طرفی چون من عضو انجمن مشاوران آموزش و پرورش نیز هستم، زمانی که درباره بحث سامانه‌های یاددهی - یادگیری مطالعه می‌کردم از مطالب فصلنامه مدارس کارآمد بسیار استفاده کردم. چون بحث‌های بسیار ارزشمندی را در این زمینه مطرح کرده بود. لذا آنها را مطالعه، خلاصه برداری و حاشیه نویسی کرده و مورد استفاده قرار دادم. در واقع ما در این زمینه‌ها، کمبود چنین رسانه‌هایی را احساس می‌کردیم که به نظر می‌رسد این مجله با رسالتی که بر عهده گرفته، می‌تواند در جهت رفع یا کاهش آنها مؤثر واقع شود. از کیفیت محتوای این مجله می‌توان فهمید که شما و همکارانتان رسالت خود را با عشق انجام می‌دهید؛ چون در کار فرهنگی، مادیات نمی‌تواند دید غالب باشد و چندان مقرون به صرفه به نظر نمی‌رسد.

نکته مهمی که ما آن را رسالت اصلی مجله می‌دانیم، این است که خود مدیران مدارس در این زمینه میدان داری کنند و در جهت شناسایی و رفع مشکلات خود و دیگران حرکت کنند. ما یکی از مؤثرترین و بهترین راه‌های رسیدن به این هدف را انتقال تجربیات، دانش، مهارت، نوآوری و توانمندی‌های مدیران مدارس کشور به یکدیگر می‌دانیم. یعنی اگر یک تغییر اساسی که از درون «مدارس» بجوشد، مانند سرچشمه‌ای مطمئن، پیکره آموزش و پرورش را سیراب خواهد کرد. لذا باید مدیران، معاونان، معلمان و سایر کسانی که در مدرسه فعالیت می‌کنند به صورت عملیاتی درگیر مسائل، مشکلات و کاستی‌ها شوند. در این مجله، جای هر حرفی که راهگشا و برطرف کننده مسایل مدرسه باشد، باز است. آنها باید همت کنند و تجربیاتشان را مستند کرده و به موقع انتشار دهند تا دیگران نیز از نتایج آن‌ها بهره‌مند شوند و به مرور و به روشی منطقی کیفیت آموزش و پرورش افزایش یابد.

### به عنوان سؤال آخر، آیا شما آمادگی دارید که تجربیات خود را در اختیار سایر مدارس قرار دهید؟

بله، چون در این صورت ما راحت‌تر کار خواهیم کرد. یکی از اهداف سازمان آموزش و پرورش این است که «مدارس برتر» راه به عنوان «مدارس پشتیبان» برای سایر مدارس قرار دهد و چون ما هم به لطف همدلی همکاران از جمله مدارس برتر هستیم این مسأله برای ما یک وظیفه است. از آنجا که همیشه تغییرها با مقاومت همراه است، ما زمانی می‌توانیم با موفقیت کار کنیم که بتوانیم دیگران را هم در جریان تعلیم و تربیت با خود همراه کنیم. پس انتقال تجارب به مدارس اطراف، امری است که حرکت و پیشرفت ما را نیز سریع‌تر می‌کند.

نکته مهمتر این است که، تجارب ما متعلق به همه مدارس کشور می‌باشد و اگر بتوانیم خدمتی انجام دهیم، از هر نوع همکاری استقبال می‌کنیم. ما معتقدیم، هر چه آهنگ رشد کشور سریع‌تر باشد، باعث سرفرازی و افتخار همه ماست. وظیفه بزرگ همه ما این است که بتوانیم در جهت تحقق و پیشبرد آرمان‌های ایران اسلامی با هم همکاری و همیاری کنیم.

با شد روزی مصداق این بیت زیبا را در کشورمان ایران ایجاد کنیم:

«دست در دست هم نهیم به مهر

میهن خویش را کنیم آباد»



را ندیده بودم، ولی نگرش من این بود که حتی اگر یک آزمایش یا نکته خوب داشته باشد، باز هم ارزش آن را دارد که بابت آن پول پرداخت شود. نوع نگرش‌ها و تفاوت‌های مدیران بسیار مهم است. بنابر این هر مدرسه‌ای که می‌خواهد وارد دنیای اطلاعات شود، ابتدا باید به تقویت نیروی انسانی خود بپردازد.

**در رابطه با مدارس هوشمند با عبارات و اصطلاحاتی روبه‌رو هستیم که برخی از آنها تحت عنوان: سایبرنتیک، دنیای مجازی و استفاده از کامپیوتر و فناوری اطلاعات (IT) عنوان می‌شوند و برخی دیگر به معنای هوشمندی خود مدرسه، یعنی خود مدرسه باید هوشمند باشد و هوشمندانه بتواند آینده را پیش‌بینی کند. در نهایت آن را در مؤلفه‌ها و زمینه‌های مختلف بسازد. قبلاً تعریفی که از مدارس هوشمند ارائه می‌شد، مربوط به بحث کامپیوتر، سخت‌افزار و نرم‌افزارها بود. به نظر شما چقدر می‌توان بین واژه IT و مدارس هوشمند تفاوت قائل شد و مدرسه هوشمند را به شکل دیگری برای مدارس آینده تعریف کرد؟**

معمولاً واژه smart school، را با هدف و معنی «مدارس مجازی» به کار می‌برند. ولی طی مطالعاتی که درباره مدارس توسعه یافته مالزی و آمریکا... انجام دادیم، متوجه شدم که آنها خودشان هم به این نتیجه رسیده‌اند که ما کامپیوتر را فقط می‌توانیم به عنوان یک وسیله کمک آموزشی مورد استفاده قرار دهیم و نباید فضای اجتماعی را از محیط یاددهی - یادگیری حذف کنیم. لذا:

- بچه باید برای زندگی کردن در دنیای حال و آینده و آماده شود.
- مهارت‌های لازم زندگی را بیاموزد.
- به شهروندی تبدیل شود که برای دنیای الکترونیک و دنیای آینده آماده باشد.
- بتواند تعامل برقرار کند، مشارکت کند، بسازد، انتقاد کند، حضور داشته باشد و...

باید با استفاده از کمترین منابع مالی، به بیشترین بازدهی و مطلوب‌ترین نتیجه برسیم و مدام دنبال جذب بودجه نباشیم که تحقق این هدف فقط با «نیروهای فکری کارآمد» میسر می‌باشد

من فکر می‌کنم که بچه‌ها وقتی وارد یک «سازمان یادگیرنده» که «سازمانی هوشمند» است می‌شوند، آن وقت می‌توانند خود را با شرایط جامعه تطبیق دهند. سازمان یادگیرنده، این ویژگی را دارد تا طی فرآیندی هوشمندانه، در کسانی که تحت عنوان دانش آموز، معلم و خانواده وارد آن