

خلاصه ای از خدمات فرهنگی آقای دکتر فانی

رئیس کمیسیون تعلیم و تربیت شورای عالی انقلاب فرهنگی

در سال ۱۳۷۲ به سمت معاونت فرهنگی بنیاد شهید انقلاب اسلامی منصوب و در این سمت خدمات برجسته ای از خود به یادگار گذاشتند. بعد از انتصاب جناب آقای مظفر به وزارت آموزش و پرورش، به سمت قائم مقام وزارت خانه و معاون برنامه ریزی و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش منصوب و در مدت پانزده ماه طرح های زیر را ارائه نمودند:

۱- دانشسرای تربیت معلم سه ساله
۲ طرح آموزش های پودمانی
در سال ۱۳۷۷ مسئولیت معاونت آموزش متوسطه را عهده دار شدند و تا سال ۱۳۷۸ در این سمت انجام وظیفه نمودند. با توجه به تغییر ساختار وزارت خانه در همان سال به سمت معاونت آموزشی منصوب و تا سال ۱۳۸۰ این مهم را به انجام رسانیدند. در این مدت طرح های زیر را ابداع و به مرحله اجرا در آوردند:

۱- طراحی و اجرای روش سالی-واحدهی
۲- مدارس لازم التوجه
۳- پروژه مهر
۴- اصلاح نرخ حق التدریس
۵- افزایش ۲۰ درصد فوق العاده اشتغال معلمان
با تغییر ساختار تشکیلات وزارت خانه در سال ۱۳۸۰، مسئولیت معاونت آموزش و پرورش نظری و مهارتی وزارت آموزش و پرورش را عهده دار و تا هشتم شهریور ماه ۱۳۸۴ در این سمت انجام وظیفه نمودند.

در این مدت نیز، برنامه های ملی وارزنده ای طراحی و اجرا نمودند که از آن جمله موارد ذیل می باشد:

۱- تأسیس پژوهش سراهای دانش آموزی:
با هدف تقویت توسعه روحیه پژوهش و تحقیق در دانش آموزان.
۲- طرح مدیریت آموزشگاهی با رویکرد مدرسه محوری: با هدف تقویت مهارت های حرفه ای و انگیزه مدیران مدارس و افزایش اختیارات آنان در جهت تسریع و تسهیل فعالیت های آموزش و پرورش.

در هشتم شهریور ماه ۱۳۸۴ به سرپرستی وزارت خانه منصوب و در مدت ۷۲ روز سرپرستی، اقدامات مهمی انجام داده اند. و در حال حاضر به عنوان رئیس کمیسیون تعلیم و تربیت شورای عالی انقلاب فرهنگی به خدمات فرهنگی ادامه می دهند. امیدواریم که آموزش و پرورش بتواند کماکان از خدمات ارزنده این معلم فرزانه بهره مند گردد.

کردستان شد.

طرح های بسیاری از جمله امتحانات هماهنگ، تربیت معلم از بین نیروهای بومی، استفاده از سرباز معلم، تدوین تقویم اجرایی مدیریت مدارس و صدور دستور العمل سازماندهی و توزیع عادلانه نیروی انسانی، ثمره تلاش ها و مجاهدت های صادقانه و حسن تدبیر این معلم عزیز در آن استان است. در سال ۱۳۶۴ بنا بر درخواست جناب آقای دکتر اکرمی، وزیر محترم وقت آموزش و پرورش، معاونت آموزشی وزارت خانه را عهده دار شونند.

ایشان در مدت ۴ سال تلاش در سمت معاونت آموزشی وزارت آموزش و پرورش، طرح های زیر را ابداع و به مرحله اجرا در آورد:

۱- طرح ایجاد مدارس نمونه دولتی

۲- طراحی و راه اندازی مدارس شاهد
۳- طراحی و برگزاری دوره تربیت کارشناس برنامه ریزی آموزشی
۴- تدوین شیوه نامه ۱۳۰۳ آموزش
۵- ایجاد دبیرستان های شبانه روزی
۶- طرح ادامه تحصیل معلمان دیپلمه
۷- طراحی مسابقات علمی
۸- طرح کلاس های جبرانی
۹- طرح کلاس های یک ماهه آمادگی برای

مناطق دوزبانه

۱۰- طراحی تقویم اجرایی مدیران مدارس
۱۱- طرح سرباز معلم
۱۲- طراحی امتحانات هماهنگ

در سال ۱۳۶۸ ایشان بر خلاف میل باطنی از خدمت در آموزش و پرورش محروم شد و تا سال ۱۳۷۲ مسئولیت معاونت دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس و قائم مقامی سازمان «سمت» را عهده دار بودند. در همان سال در آزمون دوره دکتری دانشگاه تربیت مدرس پذیرفته شدند هم زمان به تدریس در دوره های کارشناسی و کارشناسی ارشد اشتغال داشتند.



در سال ۱۳۳۳ دیده به جهان گشود. در سال ۱۳۵۲ در رشته مهندسی راه و ساختمان دانشکده فنی دانشگاه تهران پذیرفته شد.

دکتر فانی هم زمان با تحصیل در دانشکده فنی، به تدریس خود در دروس ریاضیات در دبیرستان های نازی آباد تهران ادامه داد.

در اوایل پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی یعنی در سال ۱۳۵۹ به استخدام آموزش و پرورش در آمد.

حسن شهرت و مقبولیت و خدمات ایشان در کمتر از یک سال، زمینه انتصاب وی را به سمت معاونت آموزش و پرورش منطقه ۱۶ فراهم کرد و هنوز چند ماهی نگذشته بود که مسئولیت آن منطقه را پذیرا شد. عملکرد ایشان در مدت یک سال مسئولیت در منطقه ۱۶ تهران باعث شد که جناب آقای پرورش، وزیر محترم وقت، مسئولیت آموزش و پرورش سه استان کشور: بوشهر، آذربایجان غربی و کردستان را به ایشان پیشنهاد کردند.

دکتر فانی علی رغم توطئه های فراوان استکبار جهانی در کردستان، خدمت در آن استان را به دو استان دیگر ترجیح داد. در دی ماه ۱۳۶۰ عازم

برای این که مدارس کار آمدی داشته باشیم از کجا باید آغاز کنیم؟

مدرسه محوری یکی از حلقه های تحول در نظام آموزش و پرورش کشور

گفتگو با آقای دکتر علی اصغر فانی

رئیس کمیسیون تعلیم و تربیت دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
مصاحبه کنندگان:

غلامحسین حسین زاده، علی محمد باقر و هاجر سلطانی

که از درون مدرسه، این تحولات مهم چطور باید دیده شود؟ در حال حاضر مدارس ما خبرهایی را از منابع مختلف دریافت می کنند. آنها از طریق رسانه های ارتباط جمعی و مطبوعات مطلع می شوند که تغییراتی به این وسعت در حال اتفاق افتادن است؛ مدیر، معاون، کارکنان مدرسه و دانش آموزان، همه منتظر هستند که یک اتفاقی درون مدرسه بیفتد. یعنی مدارس ما باید درحالی انفعالی فقط از طریق پیگیری اخبار از کم و کیف این تغییر و تحولات

و پرورش قرار گرفت. در زمان آقای مظفر وحضرت عالی بحث «مدرسه محوری» و الآن هم بحث مدرسه زندگی و تحول باز شده است؛ همچنین مجلس شورای اسلامی پیگیر تغییراتی در کنکور است؛ سازمان بازرسی هم بحث تغییر دوره پیش دانشگاهی را مطرح کرده اند، با توجه به اینکه جناب عالی یکی از مدیران با سابقه و پیش کسوت آموزش و پرورش هستید و باعث افتخار جامعه فرهنگی، می خواستم سؤال را از اینجا شروع کنم

حسین زاده: آقای دکتر! ما که وارد ساختمان شورای عالی انقلاب فرهنگی شدیم، یک پوستری نظر ما را جلب کرد که رویش نوشته شده بود: "مهندسی فرهنگی، نقشه جامع علمی کشور و نوسازی نظام آموزشی". بحث تحول در آموزش و پرورش هم در اجلاس روسای آموزش و پرورش بعد از بیانات مقام معظم رهبری، ریاست محترم جمهوری و سخنان آقای وزیر آموزش و پرورش و همکاران دیگر مجددا در دستور کار وزارت آموزش



نظر می رسد مورد نظر مجله و فصل نامه شماست. اعتقاد این است که در «فرایند تعلیم و تربیت، مدرسه محور است.» یعنی در فضای مدرسه هست که امر تعلیم و تربیت دانش آموزان را می توانیم سامان بدهیم. لذا وقتی که مدرسه محور شد، ادارات آموزش و پرورش، ادارات کل یا سازمان های آموزش و پرورش استان ها و حتی وزارت آموزش و پرورش، باید تابع مدرسه باشند. یعنی باید ببینند مدرسه چه نیازی دارد تا اداره آموزش و پرورش منطقه خودش را با نیاز مدرسه تطبیق دهد، نه اینکه مدرسه خودش را با خواسته های آموزش و پرورش منطقه تطبیق دهد. چیزی که من از مدرسه محوری برای اولین بار مطرح کردم این معنا بود که مدرسه، محور است و اگر این رویکرد را در مدیریت آموزش و پرورش کشور بپذیریم که مدرسه محور است؛ مدرسه، محور توسعه است؛ مدرسه، محور تعلیم و تربیت آحاد این جامعه است. آن وقت مدرسه تعریف و جایگاهش عوض می شود و برنامه ریزی تعریفش عوض می شود، مدیر مدرسه جایگاهش عوض می شود، مربی تربیتی، معاون، معلم و همه این ها جایگاه هایشان عوض می شود و تعریف های جدیدی پیدا می کنند. نحوه نگر بستن به مدرسه عوض می شود، اختیارات مدارس عوض می شود، نظام تصمیم گیری و تصمیم سازی در مدارس عوض می شود. نظام تأمین اعتبارات و بودجه و خیلی از مسائل در مدرسه تغییر پیدا می کند. به تبع این تغییر، نقش ادارات آموزش و پرورش چه در اجرا و چه در ستاد هم عوض می شود. در این صورت ما یک آموزش و پرورش دیگری پیدا می کنیم و شاید مدرسه محوری یکی از حلقه های تحول در نظام آموزش و پرورش کشور باشد. همان تغییری که مقام معظم رهبری به آن اشاره کردند و حضرت عالی در ابتدای صحبت یک اشاره ای به آن داشتید. بنابراین احساسم این است که اگر موضوع بحث را مدرسه محوری بگذاریم و وارد بقیه بحث ها نشویم، بهتر به نتیجه می رسیم. چون اگر بخواهیم وارد بقیه بحث ها شویم، می رسیم به اقیانوسی به عمق نیم میلی متر، که نهایتاً به چیزی نمی رسیم.

حسین زاده: این بحث را مطرح کردم چون وقتی اخبار در مورد آموزش و پرورش در عرض زیاد می شود، یعنی سازمان های مختلفی هم زمان یک سری تحولاتی را قصد دارند انجام بدهند، قطعاً هماهنگ کردن و تلفیق کردن همه این ها کار دشواری است. مستحضر هستی خود آموزش و پرورش و دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش بحث سند ملی توسعه آموزش و پرورش را دارد مطرح می کند. به نظر می رسد وقتی مهندسی فرهنگی، نقشه جامع علمی کشور، نوسازی آموزشی هم مطرح باشد به نوعی هم زمانی این ها مشکل ایجاد می کند. می خواهیم از شما سؤال کنیم، قدرت و موفقیت یک مدرسه در چه چیزی است؟

دکتر فانی: وقتی بحث مدرسه محوری مطرح شد نشریات و کتاب ها و جزواتی در رابطه با مدرسه



در فضای مدرسه هست که امر تعلیم و تربیت دانش آموزان را می توانیم سامان بدهیم. لذا وقتی که مدرسه محور شد، ادارات آموزش و پرورش، ادارات کل یا سازمان های آموزش و پرورش استان ها و حتی وزارت آموزش و پرورش، باید تابع مدرسه باشند

محوری بود و یادم می آید اولین باری که این لفظ یعنی لفظ «مدرسه محوری» وارد ادبیات آموزش و پرورش ایران شد، در یک سخنرانی بود که من در اردوگاه شهید باهنر در آبان یا آذر ۷۶ در جمع مسئولین انجمن اولیا و مربیان سراسر کشور که در آنجا سمیناری داشتند ایراد کردم و اولین بار در آنجا از این لفظ استفاده کردم. البته بعداً عزیزان دیگری در رابطه با مدرسه محوری اظهار نظرهایی کردند. پژوهشکده تعلیم و تربیت هم در این زمینه، نشریاتی منتشر کرد و بدین ترتیب این ادبیات وارد حوزه آموزش و پرورش کشور شد. آن مطلبی را که اولین بار بنده اشاره کردم، دقیقاً همان مطلبی بود که به

مطلع بشوند؟ نظر شما چیست؟ البته شما هر طور مایل باشید، ما بحث را شروع می کنیم؟

دکتر فانی: بسم الله الرحمن الرحیم. تشکر می کنم از حضرت عالی و همکاران خوب شما و خدا را شاکرم از اینکه این توفیق را پیدا کردم تا با فصل نامه شما صحبتی داشته باشم. مطالب فراوانی که شما در مطلع صحبت های خودتان اشاره کردید، از حوصله یک مصاحبه در این حد خارج است. یعنی اقیانوس بی کران آموزش و پرورش و تعلیم و تربیت فراتر از این است که ما بتوانیم در یک بحث یک ساعته به نام مصاحبه بگنجانیم. آموزش و پرورش به عنوان یک گزینه سهل و ممتنع، همیشه این مشکل را داشته که خیلی ها در مورد آن اظهار نظر می کنند و برای آن نسخه می پیچند و خیلی ها ادعا می کنند که آموزش و پرورش را می شناسند و می توانند مشکلاتش را حل کنند؛ در حالی که بحث آموزش و پرورش یک بحث بسیار پیچیده است و برای حل مسائل آموزش و پرورش، به تخصص، تجربه، حوصله، وقت گذاری و سرمایه گذاری فراوان نیاز است. من از یکی از این بحث هایی که حضرت عالی شروع کردید آغاز می کنم. تا بعد در ادامه صحبت ها شاید سؤال های جدیدی پیش آید که بتوانیم روی آن ها متمرکز شویم.

همان طور که حضرت عالی اشاره کردید، یکی از مطالبی که در زمان وزارت آقای مظفر وزیر اسبق وزارت آموزش و پرورش مطرح شد، اصل مدرسه

پول هم از مردم بگیریم و خودمان هم کمک کنیم، می شود «مدرسه نمونه!» این که هنر نیست، هنر این است که برویم سراغ ضعیف ترین ها و بدترین ها و ما این کار را کردیم و جساب گرفتیم. مدارس لازم التوجه روی یک عامل اصلی یعنی مدیر و کادر مدیریت فقط و کمی هم کمک مالی تکیه کرد و نتیجه گرفت.

حسین زاده: آقای دکتر! این الگویی که مد نظر شماست در واقع در کشور ما سابقه دارد، یعنی شما وقتی پرونده مدرسه «شده» را باز می کنید، همین بوده. یعنی مدیر مستقل، بسیار هوشمند و یک مجتمع آموزشی در حد دانشگاه، «دارالفنون» هم همین الگو بوده، یعنی تمام مدیران دوره های مختلف مجموعه دارالفنون از شخصیت های برجسته علمی کشور بوده اند، چی شد که آموزش و پرورش ایران کم کم به سمت تمرکز رفت. البته مشخص هست که یک جریان عمومی کردن آموزش و پرورش باعث شد، حالا چرا دوباره این جریان، یعنی گسترش کمی تعلیم و تربیت که کم کم می رفت به سمت کیفیت، دوباره بحث مدرسه محوری، استقلال و کارآمدی مدارس و نظیر این مسایل مجدداً مطرح شد؟ آیا فکر می کنید زمان بازگشت به استقلال مدارس فرارسیده است؟ یعنی دانش تعلیم و تربیت ما و نگاه ما به تعلیم و تربیت به درجه ای از بلوغ رسیده که بتوانیم این مدارس را بدون این که فکر کنیم در کجا است - یعنی دارالفنون جایگاه و مکان مشخص دارد، رشده هم مشخص است - ولی وقتی که ما می خواهیم همه مدارس سطح کشور را آزاد کنیم و آن هم به اتکای مدیر، همه جای مملکت آزاد می شود. آیا آزاد سازی مدارس با این وسعت مخاطره آمیز نیست؟ دوم این که تمام نظام های آموزشی دنیا، دو رویکرد دارند. اگر به سمت «تمرکز» می روند رویکردشان «کارآمد سازی» است و اگر به سمت «عدم تمرکز» می روند رویکردشان «نظارتی» است. یعنی در سیستم های غیر متمرکز نظارت ها قوی تر دیده می شود و در سیستم های متمرکز کارآمدی مدرسه تضمین می شود. چرا؟ برای این که هر دو در دنیا تجربه شده و هر دو مزایا و معایبی دارد و هر دو مخاطراتی دارد و این مباحثی را که ما در طرح های پژوهشی برای مدرسه محوری، مدرسه کارآمد یا هر نوع مدرسه ای دیگر می سازیم، البته خیلی خوب هست ولی آزاد سازی! این تفکر به نظر شما کمی ایده آلیستی و مخاطره آمیز نیست؟

دکتر فانی: البته من هیچ وقت بحث عدم تمرکز مطلق را در صحبت هایم نگفتم، فرمایشات شما عرایض بنده نیست. من در رساله دکتری خودم یک بحث مفصلی را داشتم. در مورد تمرکز و عدم تمرکز در آموزش و پرورش ایران. یک تحقیق میدانی دقیقی انجام شد و به الگوی نیمه متمرکز در ایران رسیدم. این نتیجه رساله دکتری بنده است و علت این که به این الگوی نیمه متمرکز رسیدم، این است که ما به لحاظ نظام حکومتی و قانون اساسی یک دولت داریم،

است، نه این که تنها مدیر مدرسه. عرض کردم گام اول در این کار، بهتر است مثال روشنی از این کار و نتیجه آن را ارائه بدهم. ما در بخش متوسطه در سال های ۷۸ برخورد کردیم با اینکه یک سری دبیرستان در شهرهای مختلف کشور داریم که هیچ ولی دانش آموزی حاضر نیست اسم فرزندش را در این دبیرستان ها بنویسد. یعنی این مدارس بد نام هستند. مثلاً هیچ پدر یا یک مادری حاضر نبود اسم دخترش را در چنین مدرسه ای بنویسد، چرا که آن مدرسه بد نام است. در این خصوص همچنین یک طرحی نوشتیم به نام «طرح مدارس لازم التوجه»، که من خواهش می کنم اگر خواستید عرایض بنده را چاپ کنید، یک قسمت هایی از آن بخشنامه و دستورالعمل را از وزارت آموزش و پرورش بگیرید و چاپ کنید، ببینید که ما اصلاً چه می گوئیم. یعنی

برای ایجاد تحول بیایم از اینجا آغاز کنیم که مدیر مدرسه چه اختیاراتی باید داشته باشد. و به دنبال آن، چه توانمندی هایی باید داشته باشد.

به قول فرمایش آقای حسین زاده، ما در آسمان ها حرف نمی زنیم، من در زمین حرف می زنم. دارم آن واقعیت هایی که وجود دارد را می گویم. دیدیم اگر بیاییم یک مدرسه را بگیریم و این مدرسه با همه مختصات قبلی خودش بماند. یعنی دانش آموزش همان دانش آموز، معلمش همان معلم، فضای همان فضا، فقط بیاییم مدیرش را عوض کنیم و به این مدیر بگوییم شما می توانید معاونت را هم خودت انتخاب کنی. یعنی تیم مدیریتی خودت را خودت انتخاب کن و کمی هم پول در اختیارش قرار دهیم. یک بودجه کمی، به علاوه بودجه ای که در اختیار دارد. پیش فرض مان این بود که این مدرسه متحول می شود. این شد مدرسه لازم التوجه. گفتم قبلاً در کشور تجربه مدرسه نمونه مردمی را داشتیم. مدرسه نمونه مردمی، مدرسه ای بود که بهترین ها را انتخاب می کرد. ما در مدارس لازم التوجه، ضعیف ترین مدارس را انتخاب می کردیم. گفتیم اگر بتوانیم این نوع مدارس را متحول کنیم، هنر است. بیاییم یک مدرسه با ساختمان خوب را بگیریم، دانش آموز آنرا گزینش کنیم، امتحان ورودی بگیریم و گزینش کنیم، همه معلم ها را گزینش کنیم، مدیرش را، بهترین مدیر بگذاریم،

محوری در کشور ما شکل گرفت. مثلاً یک رساله دکترادر دانشگاه تربیت مدرس به توصیه من توسط یکی از دانشجویهای آنجا (آقای دکتر جعفری مقدم)، انجام شد که من استاد راهنمای ایشان بودم.

آقای دکتر سعید جعفری مقدم بحث «مدرسه محوری» را انتخاب کرد و بنده هم در خدمتشان بودم. خود ایشان آمد در پژوهشکده تعلیم و تربیت و در یک پروژه دیگر هم روی مدرسه محوری کار کرد. ما در آنجا که روی مدرسه محوری وارد شدیم، بیشتر از دید مدیریتی، وارد بحث مدرسه محوری شدیم. چون از منظرها و ابعاد مختلف می شود روی مدرسه محوری کار کرد. آنجا ما روی اختیارات مدرسه تأکید داشتیم. من اعتقاد دارم که اگر ما به دنبال یک مدرسه خوب هستیم، باید اختیارات مدرسه را افزایش دهیم. یعنی مدرسه، مدیر مدرسه و کارکنان مدرسه، مجری یک سری بخشنامه و دستورالعمل هایی که از بالا برایشان ابلاغ می شود نباشند، بلکه در یک حوزه هایی اختیار داشته باشند که خودشان تصمیم بگیرند و در بعضی از حوزه ها رسماً اقدام کنند. حالا این حوزه ها چیست؟ و در چه حوزه هایی اینها باید اختیار داشته باشند؟ و در چه زمینه هایی می توانند خودشان تصمیم بگیرند؟ این یک بحث جدی هست که سال ها وقت می برد. همین یک سؤال که ظاهراً یک سؤال ساده ای است، سؤال بسیار مهمی است. واقعاً باید ببینیم که یک مدیر مدرسه در بخش محتوای آموزشی، کتاب های درسی، بودجه، بحث نیروی انسانی و انتخاب معلم، تجهیز مدرسه، آئین نامه امتحانات و سایر آئین نامه های مورد اجرا در مدرسه چه اختیاراتی دارد؟ بنده شخصاً یک کاری را در آموزش و پرورش کشور شروع کردم که آثار و نتایج آن الان در معاونت آموزش و پرورش نظری و مهارتی است. یک تحقیق بسیار عظیمی را ما تحت عنوان: «مدیریت آموزشی» انجام دادیم، این مطلب و باز این لفظ مدیریت آموزشی، آموزشی را بنده اولین بار در کشور استفاده کردم. چون ما قبلاً لفظ مدیریت آموزشی داشتیم و کتاب و رشته و امثال اینها، اما مدیریت آموزشی نداشتیم و باز برمی گردیم به مطلع فرمایشات عزیزمان آقای حسین زاده که مدرسه و مدیریت مدرسه چه هست؟ به دنبال همین بودم که ما برویم به سراغ مدرسه و در رابطه با مدیریت مدرسه یا مدیریت آموزشی بحثی را باز کنیم که در آنجا عنوان طرح این بود «مدیریت آموزشی با رویکرد مدرسه محوری» که آنجا ما تأکید داشتیم بر نقش مدیر مدرسه. یعنی گفتیم برای ایجاد تحول بیاییم از اینجا آغاز کنیم که مدیر مدرسه چه اختیاراتی باید داشته باشد؟ و به دنبال آن، چه توانمندی هایی باید داشته باشد؟ مدیر مدرسه ای که عادت کرده فقط بخشنامه اجرا کند، نمی تواند مدیر مدرسه ای باشد که می تواند مستقلاً برنامه ریزی، هدایت، نظارت و تأمین منابع کند و با اولیا در ارتباط باشد. بنابراین ما اگر بخواهیم حرف هایمان را جمع کنیم، گام اول در تحول مدرسه، تحول در مدیر مدرسه

یک رئیس جمهور و یک مجلس. لذا الگوهای فدراتیو برای کشور ما امکان پذیر نیست. ما نمی توانیم بگوییم که آن عدم تمرکز که مثلاً در مدارس استرالیا حاکم هست، که هر مدرسه با مدرسه دیگر محتوای آموزشی، کتاب درسی و جذب دانش آموز، جذب معلم و همه چیزش فرق می کند، اصلاً برای کشور ما

مدرسه، مدیر مدرسه و کارکنان مدرسه، مجری یک سری بخشنامه و دستورالعمل هایی که از بالا برایشان ابلاغ می شود نباشند، بلکه در یک حوزه هایی اختیار داشته باشند که خودشان تصمیم بگیرند و در بعضی از حوزه ها را اقدام کنند.

پاسخگو نیست. علتش هم این است که مثلاً وقتی که یک مدرسه ای در ارومیه دیوارش خراب می شود و چند دانش آموز زیر این آوار می مانند و فوت می کنند، وزیر آموزش و پرورش باید در مجلس پاسخگو باشد. وزیری که اصلاً نمی داند این مدرسه کجای ایران است. بنابراین چون ما پاسخگویی متمرکز داریم، نمی توانیم یک سیستم غیر متمرکز، به آن معنایی که حضرت عالی تعبیر فرمودید در یک طرف طیف داشته باشیم. این یک نکته. نکته دوم، آنچه که در ذهن ما است، ذهنیت صحیحی نیست و من لازم است آن را باز کرده و اصلاح کنم. آن هم این که ما اصلاً حق نداریم بگوییم که «عدم تمرکز» یعنی «خوب مطلق» و «تمرکز» یعنی «بد مطلق»، این غلط است. خیلی جاهای دیدیم بعضی از مسئولان، در طول این چند ساله بعد از انقلاب اسلامی سخنرانی کردند در صحبت های خود مثلاً می خواستند بگویند که ما آدم های نوگرایی هستیم، ما به دنبال پیشرفت هستیم، و از عدم تمرکز دفاع کردند. در حالی که می خواهیم بگوییم این ها با هم معادل نیست و بهتر است بگوییم مترادف نیست. عدم تمرکز، مترادف با بهتر شدن وضعیت نیست. اما این بحثی که بنده اشاره کردم، "از کجا آغاز کنیم بود". اگر ما بخواهیم مدارس خودمان را متحول کنیم. یعنی وضعیتش از اینکده هست بهتر شود، گام اول توجه به مدیریت مدرسه است. در مدیریت مدرسه هم دو مطلب مطرح است. یکی مدیریت مدرسه، یکی بحث مدیر مدرسه. این دو مورد است. مدیر مدرسه یعنی شخص. مدیر همین آقا یا خانمی که در رأس مدرسه هست، به او می گوییم مدیر مدرسه. یکی هم بحث مدیریت مدرسه است، یعنی نحوه برنامه ریزی، نظارت و کنترل، سازماندهی، سرپرستی، هدایت و بسیج منابع این پنج اصل مدیریت است. این ها دو مورد کاملاً جدای از هم است. من اعتقاد خودم این

است که وقتی اشاره می کردیم به این که ما باید سعی کنیم به تدریج اختیارات مدارس را افزایش بدهیم، باید بدانیم که این تفویض اختیار لزوماً مدیر مدرسه ای را می خواهد که از دو ویژگی جدید برخوردار باشد. ۱- انگیزه و ۲- مهارت یا بهتر است بگوییم صلاحیت های جدید. یعنی اگر ما بخواهیم بگوییم که آقا خانم مدیر! شما می توانید یک بخشی از برنامه ریزی را خودتان انجام بدهید. بحث کمک آموزشی به عهده خودتان ولی کتاب درسی همانی است که دولت به صورت متمرکز تولید می کند و شما باید آن را استفاده کنید یا مثلاً در مورد آئین نامه امتحانات، در این قسمت همان است که مصوب شورای عالی آموزش و پرورش است. اما این جاها را یک تبصره هایی به آیین نامه اضافه می کنیم که تودر چه زمینه هایی، می توانید تصمیم گیری کنید. یعنی یک بخش هایی از کار این مدیر باید توانمندی بالاتر از آن مدیری را پیدا کند که الان بخش نامه ها را فقط دارد اجرا می کند. برای همین بود که در همان پروژه ای که من اشاره کردم، "پروژه مدیریت آموزشی با رویکرد مدرسه محوری"، آمدم برای مدیران یک آموزش هایی را پیش بینی کردیم در سطوح مختلف. مراجعه به آن پروژه که در وزارت آموزش و پرورش هست به شما نشان می دهد که ما چند سطح آموزش را برای مدیران دیدیم. گفتیم که مدیر مدرسه اولاً، چگونه باید انتخاب شوند. ما یک بانک اطلاعات مدیریت پیش بینی کردیم. که بیابیم نیروهایی که توانا هستند و علاقه دارند که مدیر مدرسه بشوند را بشناسیم. بعد این ها را در یک آزمون هایی که پایایی کافی دارند شرکت بدهیم، ببینیم کدام یک از آن توانمندی اولیه را دارند. بعد این ها را در یک آموزش های مقدماتی شرکت بدهیم و به طور آزمایشی منصوب کنیم و در عمل ارزیابی کنیم و اگر توانمندی آن ها ثابت شد، برای آن ها حکم قطعی صادر کنیم. بعد هم، این ها را به طور پلکانی در آن آموزش های سطوح مختلف رشد بدهیم. بنابراین خود این پروژه اگر بخواهد اجرا شود یک پروژه بلند مدت است. یعنی انتخاب مدیر، فراخوان مدیران، انتخاب آزمایشی، آموزش، تثبیت و قبل از تثبیت ارزیابی از این قبیل اقدامات. که این خودش بیست سال طول می کشد. فقط برای این که یک عامل از عوامل کیفیت بخشی را ما به آن برسیم.

حسین زاده: اگر توافق داشته باشیم، که راه چیست و به کجا می خواهیم برویم، حداقل بیست سال اولی اگر توافق نداشته باشیم، همین فرصت بیست ساله هم از دست می رود.

دکتر فانی: برای همین من عرض کردم که این اقیانوسی که شما در ابتدای صحبت اشاره کردید، پرداختن به آن واقعاً خیلی بحث می برد. شما به تکالیف همین یک کار توجه کنید. بعد از همه آن کارها، در کنار این قضیه، آمدم تعریف کردیم، که در فاز یک، چه کارهایی را می توان از اداره آموزش و پرورش منطقه گرفت و به مدیر مدرسه واگذار کرد این را نوشتیم. بعد در آن پروژه به این نتیجه

رسیدیم که یکسری از کارها را می شود به مدرسه واگذار کرد. مثلاً گفتیم که بیست درصد نیروی انسانی را مدیر مدرسه خودش حق انتخاب دارد. حالا همه نیروی انسانی یک مدرسه مثلاً در گذشته اگر یک دبیرستان صد نفر کادر نیاز داشت، همه را اداره آموزش و پرورش ابلاغ می زدند، که شما بروید در این مدرسه درس بدهید. ما گفتیم از این صد نفر بیست درصدش را خود این مدیر بگوید، من این نفرات را می خواهم. ولی هشتاد درصد بقیه را خود اداره بدهد. برای اینکه نمی توانیم به یک باره برویم سراغ صد در صد، که همه را خود مدیر انتخاب کند. چون ممکن بود یک معلم هایی پیدا بشوند، که هیچ مدیری نتوانشان کند. بنابراین ما این ها را لیست کرده بودیم، که چه چیزهایی را در فاز یک می توانیم به مدارس واگذار کنیم. همان وقت گفتیم چه کارهایی را اداره آموزش و پرورش منطقه که از استان دستور می گرفت، می تواند خودش انجام دهد و چه کارهایی را که استان از وزارت خانه دستور می گرفت، می تواند خودش انجام دهد. یعنی فرایند کار این بود که از وزارت خانه کارهای عملیاتی آن را جدا کنیم و به تدریج یک درصدی را بدهیم به استان و از استان جدا کنیم و بدهیم به منطقه و از منطقه جدا کنیم و بدهیم به مدرسه. اگر این کار موفقیت آمیز بود، دوباره فاز بعدی. آن وقت نقش وزارت آموزش و پرورش و ستاد وزارت آموزش و پرورش به تدریج یک نقش والا تر و بالاتری می شد. نقش آموزش و پرورش استان به جای دخالت، یک نقش های هدایتگری می شد. یعنی این کار یک فرایند دایمی و همیشگی بود. این خودش یک پروژه است، یعنی از وزارت خانه تا مدرسه. این حالا بخش مدیر مدرسه. بعد از مدیریت مدرسه، این خودش دوباره یک سر فصل و پروژه دیگری است. ما واقعاً چگونه می خواهیم مدرسه را اداره کنیم؟ آیا واقعاً نمی خواهیم به مردم یعنی اولیای دانش آموزان اختیارات بیشتری بدهیم؟ این یک سؤال است. آیا واقعاً مدیران مدارس همه کارهای مدارس را خودشان باید انجام دهند؟ و به عنوان اول و آخر حرف این ها باشند. من می گویم نه، من اعتقاد دارم که ما باید به اولیای دانش آموزان، انجمن های اولیا و مربیان که منتخب اولیا هستند به تدریج نقش بیشتری بدهیم. یعنی به اولیای دانش آموزان فقط در وقتی که بخواهیم مشکل مدیر حل شود اختیارات ندهیم. من بسیاری از مدیران فعلی را می شناسم و می توانم بگویم که یک درصد بالایی از مدیران ما این گونه اند که می گویند این انجمن اولیا و مربیان چه کاره اند؟ این ها فقط بیایند چک شان را امضا کنند و بروند! ما بقیه کارها را بلد هستیم، خودمان انجام دهیم. من می گویم نه، اگر مردم به تدریج نقش هایی در اداره مدرسه داشته باشند، فردا حمایت های اولیا برای ما کار ساز خواهد شد. در حال حاضر ما فقط انتظار داریم که اولیا بیایند به مدرسه و مبالغی کمک کنند. بدون اینکه هیچ دخالتی در امور داشته باشند، این طور نیست؛ در



سازي دارد. که بحث فرهنگ سازي از همه مهم تر است. يعني مدير مدرسه اگر فرهنگ براي ايجاد نشود، چه طور مي تواند بپذيرد که اين پنج نفر اوليا هم مي توانند در مديريت مدرسه نظر بدهند يا همه اولياي دانش آموزان حق دارند نسبت به کار شما اعتراض کنند. اين کار ساده اي نيست، همين دو تا جمله نياز به فرهنگ سازي دارد. براي همين است که وقتي عرض مي کنم بيست سال، سي سال طول دارد و زمان مي برد، اغراق نمي کنم. هر کدام از اين ها نياز به فرهنگ سازي دارد و ما به تدريج همان طور که خدمت شما عرض کردم، بايد اختيارات مدرسه را افزايش دهيم. در خود مدرسه بايد نقش معلمين را در مديريت مدرسه و برنامه ريزي مدرسه پر رنگ تر کنيم. يعني چه اشکالي دارد گروه هاي آموزشي که داخل مدرسه از جمع شدن چهار معلم يک رشته در متوسطه يا چهار معلم يک پایه تحصيلي در ابتدائي تشکيل مي شود اين ها بيايند در رابطه با فعاليت هاي کمک درسي مدرسه تصميمي بگيرند و مدير به راي و نظر اين ها، احترام بگذارند. همين نياز به يک فرهنگ سازي دارد. همه اين ها يک پروژه است که اين پروژه نياز به پول دارد، نياز به حمايت دارد، نياز به ثبات دارد با تغيير وزير و رئيس آموزش و پرورش نبايد به هم بخورد. يعني به يک ثباتي نياز دارد. بنا بر اين من اين مطلبي را که عرض کردم با اين مقدمه بود که از کجا بايد آغاز کنيم، که مدارس کارآمد داشته باشيم؟ من گفتم از مدير و مديريت، مدير را گفتم بايد توانمنديش و انگيزه هاش را تأمين کنيم. يعني ممکن است شما به اين نتيجه برسيد که حقوق مديران را افزايش دهيم که انگيزه شان بالا برود. اختياراتش

هاي تربيت معلم يا ضمن خدمت داريم. يعني وقتي که قصد دستکاري در مديريت مدارس از طريق آموزش ضمن خدمت داريم، همه بايد با هم تربيت شوند. به نظر شما با توجه به ديدگاه هايي که مديريت آموزشي هست، چقدر اين فکر صحيح است و ما چقدر مي توانيم به آن نزديک شويم؟
دکتر فاني: عرض کردم همه اين ها در غالب پروژه هايي بايد تعريف شود. مثلاً يک پروژه مي تواند اين باشد که فرضاً ما مي خواهيم به تدريج اختيارات مدارس را افزايش بدهيم. در يک پروژه ديگر ما مي توانيم نقش مردم را در مدارس رشد بدهيم. و در پروژه سوم، ما در تأمين منابع مي خواهيم به تدريج منابع مدارس را از اين حالت مطلق منابع دولتي خارج کنيم، ببينيد هر کدام از اين ها يک پروژه است و خودش نياز به فرهنگ

آموزش و پرورش يک بحث بسيار پيچيده است و براي حل مسائل آموزش و پرورش، به تخصص، تجربه، حوصله، وقت گذاري و سرمايه گذاري فراوان نياز است

تمام دنيا اوليا اگر به مدرسه کمک مي کنند، حتماً در تصميم گيري هاي مدرسه هم مشارکت مي کنند.

حسين زاده: آقای دکتر! شما از اساتيد رشته مديريت هستيد و خوب مي دانيد که اساساً يک مدير اگر لوازم و ابزار در اختيارش نباشد اصلاً نمي شود به او گفت مدير. در بيست و پنج سال پيش يک هيئتي از وزارت آموزش و پرورش رفتند در شوروي سابق، مي گفتند در متمرکزترين سيستم آموزشي دنيا، فقط برنامه متمرکز بود و مدرسه به طور کامل اختيارات يک اداره مستقل آموزش و پرورش را داشت، درست همانند اختياراتي که مدير مدرسه دار الفنون يار شده داشت. جناب عالی تصور بفرمائيد که مدير يک مدرسه اي که بايد به انتظار بنشيند که نيروي انساني آن از اداره بيايد! حالا چه نيروهايي وارد بشوند، در هر زمان و چه طوري مي تواند اين ها را هماهنگ بکند؟ بودجه، حتى بحث امتحانات، بحث ثبت نام، همه بحث ها در نهايت به اداره و به سيستم هايي که مقررات ناسخ و منسوخ دارند، وصل مي شود. پيچيدگي هايي که واقعاً شرح اش هم دشوار است. مديريت کردن در چنين شرايطي چگونه ممکن مي گردد؟ مهمترين قسمتي که در صحبت هاي شما بود، بحث انتخاب، تربيت و سپس اعطاي اختيارات لازم به مديران مدارس. شما خوب مي دانيد که جريان تعليم و تربيت يک جريان قابل تفکيک نيست، يک جريان متصل است مثل زندگي و نمي شود مثلاً پدر خانواده را تربيت کرد و مادر را بعداً و بچه را بعداً و پدر بزرگ را قبلاً، اين ها بايد يا به شکل طبيعي به خودشان واگذار بشود، يعني همين آموزش هايي را که ما در دوره

را افزایش بدهیم برای اینکه انگیزه اش بالا برود. توانمندیش را افزایش بدهیم. که عرض کردم سطوح مختلف آموزشی را باید برایشان پیش بینی و کار بکنیم. حالا همین مدیری که توانمندی و انگیزه اش بالا رفته، باید بپذیرد یک بخشی از کارها را به معلمین واگذار کند. مشارکت معلمین را جلب کند. مشارکت اولیا و مردم را جلب کند. یک قدم جلوتر اصلاً اولیا دانش آموزان نه، مردمی که می خواهند به مدرسه کمک کنند و در آن محل زندگی می کنند و بچه آنها در این مدرسه درس نمی خوانند، مشارکت این ها را جلب کند. ببینید این خود یک پروژه است. پروژه ای برای جلب مشارکت مردم در مدارس. این را باید بنویسیم و هدف گذاری کنیم و همه جوانب

دو و سه نکته ای که در ابتدای بحث مان را با آن شروع کردیم. آن فرهنگ سازی که به آن اشاره فرمودید، چگونه باید باشد؟

دکتر فانی: مهندسی فرهنگی با این داستان فرهنگ سازی مجزا است. مهندسی فرهنگی یک مورد بسیار مهمی است که مقام معظم رهبری حدود چهار سال پیش مطرح کردند. در این زمینه سال گذشته یک همایشی در کشور سال گذشته برگزار شد. چند طرح مطالعات پژوهشی در این زمینه شروع شده، اخیراً یک شورایی ذیل شورای عالی انقلاب فرهنگی، تحت عنوان شورای تخصصی مهندسی فرهنگی تشکیل شده است. واقعا بحث مهندسی فرهنگی خیلی فراتر از بحث فرهنگ سازی در موردی



که بنده اشاره کردم هست. آن را اجازه بدهید واردش نشویم برای اینکه ابعاد خیلی وسیعی دارد. اگر عمری داشتیم، بعداً بحث می کنیم.

حسین زاده: آقای دکتر! اگر اجازه بفرمائید سؤالی که می ماند خدمتان عرض کنم؛ اگر به همین روال ادامه بدهیم، به شکلی که الان در کشور ما آموزش و پرورش اداره می شود و به شکلی که بالاخره پذیرفتیم مدارس ما کار نکنند به هر حال با تمام انتقاداتی و همه نقاط مثبتی که هست، یک فرصت ها و تهدیدات احتمالی برای آن متصور هستیم. اگر فرصت ها را استفاده نکنیم، دنیا در حال تغییر خواهد بود و مدارس ما اگر نتوانند کارآمد بشوند، نه به معنی مدیریتی قضیه، کارآمد به شکل این که بتوانند فرزندان ما را برای امروز و فردا درست تربیت بکنند. چون ما به هر حال بچه ها را در مدرسه ثبت نام می کنیم، بچه ها بزرگ می شوند، تربیت می شوند و وارد جامعه می شوند، منتها آموزش و پرورش باری به هر جهت که در آن فرصت ها و تهدیدها نگاه نشود، ممکن است که بعد

و زمینه هایش را بررسی کنیم. فرهنگ سازی آن را انجام بدهیم. بودجه لازم و اختیارات لازم، همه این ها را ببینیم. همان طور که می فرمایید همه این ها به هم پیوسته است. ما نمی توانیم منفصل حرکت کنیم. اما بالاخره باید اولویت گذاری کنیم. سؤال بعد این است که حالا ما می خواهیم مدرسه کارآمد داشته باشیم، گام بعد از مدیریت چیست؟ من می گویم گام بعدی، بعد از مدیریت، معلمین هستند. البته من در یک جای دیگر هم گفتم که اگر ما در آموزش و پرورش ایران یک کار بخواهیم انجام بدهیم، رسیدگی به وضعیت معلمین است. یعنی مهمترین کار که در رابطه با معلمی هم باز همان دو نکته ای که اشاره کردم، انگیزه و مهارت حرفه ای دو مورد بسیار جدی است. ما باید در نظام تعلیم و تربیت به معلمین ما برسیم و به افزایش انگیزه و ارتقای مهارت های حرفه ای آنان بپردازیم. که این هم می تواند گام دوم باشد.

حسین زاده: آقای دکتر! اگر موافق هستید با این مورد بحث را ببندیم. بحث مهندسی فرهنگی و آن

از مدتی دشواری هایی را ایجاد کند، به نظر شما این طور نیست؟

دکتر فانی: سؤال اخیر شما ناظر بر ایجاد تحول در آموزش و پرورش کشور است که مقام معظم رهبری هم اخیراً به آن اشاره کردند. پرداختن به آموزش و پرورش در همه ابعاد تحت عنوان تغییر بنیادی در نظام آموزشی، بحثی است که اوائل پیروزی انقلاب حضرت امام (ره) بیان کردند و اخیراً مقام معظم رهبری اشاره کردند. منتها این نکته خیلی مهم است که با چه مکانیزمی باید به تغییر نظام آموزش کشور بپردازیم، مطالبی که در این یک ساعت عرض کردم، ناظر به تغییر بنیادی نظام آموزشی نبوده، ناظر به این بوده که اگر ما همین مدارس را بخواهیم با همین وضعیتی که بوده اند یک پله ارتقا بدهیم، از این روش ها می شود استفاده کرد. پیشنهاد اولویت ها چه باید باشد. اما آن سؤالی که حضرت عالی اشاره کردید که بالاخره خروجی این مدرسه چگونه انسان هایی باید باشند؟ و برای این که آن انسان ها، تربیت یافته این مدارس مطلوب ما باشد، باید چه تحولاتی در روش ها، برنامه ها، مبانی، مقررات، ضوابط و ارکان مختلف آموزش و پرورش ایجاد کرد؟ این ها در همان مورد تغییر و تحولات بنیادی نظام آموزشی کشور جا می گیرد که حالا شاید نقطه عزیمت این بحث باشد که نظام آموزشی فعلی را یک آسیب شناسی کنیم. تا آنجایی که من خبر دارم، در مطالعاتی که برای سند ملی آموزش و پرورش در حال شکل گیری است و حدود سه سالی است که تقریباً مطالعاتی را آغاز کرده اند، این آسیب شناسی آنجا صورت گرفته و در آموزش و پرورش ما الان می دانیم که با چه نقاط قوت، چه نقاط ضعف، چه فرصت ها و چه تهدیدهایی مواجهیم. شاید این نقطه عزیمت ورود به آن تغییر بنیادی است. اگر بخواهیم بگوییم در تغییر بنیادی چه کار باید کرد؟ این پاسخی است که من نباید بگویم. البته من نظر خودم را دارم، اما این باید در مکانیزمی که برای تحقق فرمایشات مقام معظم رهبری تشکیل خواهد شد، نتیجه بدهد که ما از کجا شروع کنیم، چه نکاتی را ببینیم، چه مطالبی را در آن تغییرات اساسی بدهیم، چه قسمت هایی را می توانیم به شکل اصلاحی و رفرمی به آن بپردازیم. اینها بحث هایی است که باید کار عمیقی در رابطه اش انجام شود.

حسین زاده: به عنوان رئیس کمیسیون تعلیم و تربیت دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، یک پیامی برای مدارس که علاقه مند هستند کارآمد شوند، ارائه بفرمایید، فرض بگیریم مدرسه ای را، که همه آن چیزهایی را که باید از بیرون در اختیارش بگذارند، همه آنچه را که ایده آل است، در دسترس داشته باشد، با اختیارات تام و تمام، چه کاری نکند و چه کاری بکند؟

دکتر فانی: اتفاقاً می خواهم بگویم که پیام من برای آن مدارس است که هیچ اختیاراتی به آن ها ندادند و همه مشکلات هم در مدرسه

قرار بگیرد. وجه دوم «مدرسه خبرگی» است که محتوا، منابع آموزشی استاندارد و رسمی است که توسط ستاد، کارشناسان و برنامه ریزان وزارت آموزش و پرورش تولید و توزیع می شود، ما باید در نقد و اصلاح آن بکوشیم. آن وجه سوم را، اسمش را گذاشتیم «منابع آموزشی بن آزاد» که در این بخش منابع آموزشی مورد نیاز در همه ابعاد مدیریت آموزشی، اعم از آموزش، پژوهش، فنون مدرسه داری، نقد آموزش و همه آنچه را که «در مدارس تولید و عرضه می شود» منتشر می شود. ویژگی منابع آموزشی بن آزاد و تفاوتش با دو تای دیگر این است که این منابع توسط مدارس و در درون مدارس تولید یا باز تولید می شود و بعد، از طریق این نشریه یا روش های دیگری گسترش پیدا می کند. بخشی که می تواند این جریان را در وزارت آموزش و پرورش کشور آغاز بکند، بخش رسانه است و فصل نامه مدارس کارآمد در واقع کارآمدی را از این زاویه آغاز کرده و دنبال می کند که این محتوا و منابعی را که تا امروز به آن بهای لازم داده نشده است، اعتباریابی، اشاعه دهیم. این بخش، بخش دشواری است چون هنوز آن ضلع سوم شکل نگرفته، مجبوریم که دو ضلع سنتی، یعنی دانشگاه، پژوهشگران و کارشناسان را قوی تر ببینیم. چون در آغاز راه هستیم، فعلاً قصد داریم ادبیات لازم را برای خبرگی و نقد منصفانه نظام آموزشی فراهم کنیم.

دکتر فانی: به نظر من هر سال مثلاً برای نوروز یک ویژه نامه بیرون بدهید، در آن ویژه نامه مجموعه ای از تجربیات موفق مدیران باشد. در قالب یک کتابچه. خیلی هم علاقه مند دارد. کتاب هایی که الان در مدیریت با رویکرد کاربردی منتشر می شود، خیلی خریدار دارد مثلاً کتاب های قطع کوچک. شما می توانید این کار را بکنید به عنوان ویژه نامه های کاری خودتان، ویژه نامه در قطع کوچک منتشر کنید.

حسین زاده: آقای دکتر! خیلی کوتاه می خواهم بدانم آیا غیردولتی بودن این نشریه می تواند برای آن امتیاز باشد. می تواند ما را در حرکت های این مجله تاثیر گذار تر کند؟ چون این یک نشریه ای است که تابع وزارت خانه نیست. نشریه ای کاملاً غیردولتی است.

دکتر فانی: این بر می گردد به محتوا، دولتی و غیر دولتی بودن آن به نظر من تعیین کننده نیست. چیزی که به شما بر می گردد این است که شما بتوانید یک محتوایی را ارائه بدهید که مدیران مدارس به آن احساس نیاز کنند. باید بازار یابی کنید، بخش خصوصی باید بازار یابی کند.

حسین زاده: خیلی ممنون، مباحث تعلیم و تربیتی برای اهل اش، همیشه پرجاذبه و کشش است، امیدواریم، ادامه این مباحث را در استقبال از نقد و نظر خوانندگان گرامی، خدمت جنابعالی دنبال کنیم.

دکتر فانی: انشالله

تحت عنوان مدیریت آموزشی در کشور منتشر کردیم. مخاطب شان مدیر مدرسه ها نیستند، مخاطب شان برنامه ریزان آموزشی هستند. کما اینکه به خود تعهد سپردم، برای انتشارات مدرسه یک کتابی تحت عنوان «مدیریت آموزشی» بنویسم. البته هنوز کامل نشده، که تقدیم شان کنم. یعنی یک سری ضرورت هست، ما اصلاً به آن نپرداختیم. آن مجله رشدی هم که داریم در مدیریت آموزشی یا مدیر مدرسه ای عنوان آن را هم من پیشنهاد دادم. آن هم کار بسیار خوبی است، که دوستان دارند در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی انجام می دهند. اصل این نشریه یا فصل نامه خوب است. منتها باید دقت کرد که محتوای آن طوری باشد که جاذبه داشته باشد.

من آن وقتی که در بخش متوسطه وزارت آموزش و پرورش مشغول بودم، دنبال این بودم که مدیران موفق را شناسایی کنیم و برویم با این ها صحبت کنیم و این ها تجربیات خود را بگویند و این تجربه ها را روی سایت بگذاریم تا همه مدیران بتوانند استفاده کنند. شما هم این کار را بکنید. به نظر بنده در همه شماره های تان یا یک مدیر مرد یا مدیر زن، ابتدایی، راهنمایی یا متوسطه که از مخاطبان شما هستند، مصاحبه کنید. من این اعتقاد را هم عرض کنم، آموزش و پرورش مجموعه ای از اجزای کوچک کوچک است. بنابراین ما اصلاً نباید دنبال حرف های خیلی بزرگ در مجله شما باشیم. باید بگوییم که فلان مدیر مدرسه می گوید، من یک چنین مشکلی را در مدرسه دیدم، این کار را کردم، حل شد. بیست تا مدیر مدرسه هم این را می خوانند، آن ها هم بروند امتحان کنند. شاید حل شود. یعنی باید برویم با یک رویکرد اصلاحی،

این باور باید در مدیر

مدرسه، کادر مدرسه،

معلمان ما و اولیای دانش

آموزان ما باشد که مدارس

امروز کشور در هر سطحی

هستند، می توانند در

سطح بالاتر قرار بگیرند

این را من خیلی تأکید می کنم، با یک رویکرد اصلاحی به تدریج مدارس را کارآمد کنیم.

حسین زاده: رویکرد ما سه وجهی است. وجه اول آن «مدرسه نامریی» که در واقع همان دانشگاه است، که در آن علم یا تولید یا ترجمه می شود و می خواهد برود به مدرسه و مورد استفاده

است. می خواهم بگویم مدیران مدارس باید باور کنند که مدرسه از این که هست بهتر می شود. این باور باید در مدیر مدرسه، کادر مدرسه، معلمان ما و اولیای دانش آموزان ما باشد که مدارس امروز کشور در هر سطحی هستند، می توانند در سطح بالاتر قرار بگیرند. لازمه این کار ایجاد این باور در کادر مدرسه است. وقتی این باور ایجاد شد، آن وقت در غالب جلسات مشورتی، کمیته ها و شوراهایی که در مدرسه ها می توانند تشکیل دهند، می توانند کار را ارتقا دهند. ممکن است، بعضی فکر کنند من خیلی ذهنی دارم حرف می زدم. نه، می توانم به جرأت بگویم که بیشترین شناخت را از مدارس ایران دارم یعنی آموزش و پرورش ایران را خیلی خوب می شناسم. با این اطلاعات عرض می کنم که ما می توانیم هم آموزش و پرورش و هم مدارس خودمان را به تدریج از این که هست بهتر کنیم. به دنبال این هم نباشیم که در یک روز به آن نقطه ایده آل خواهیم رسید، نه. شما می توانید، پله پله با برنامه ریزی هایی که انجام خواهید داد، پیگیری ها و اقداماتی که خواهید کرد، کار آموزش و پرورش را ارتقا بدهید. نباید ناامید شد و می توان به آینده امیدوار بود. البته به موازات اقداماتی که مدارس انجام خواهند داد وزارت آموزش و پرورش، سازمان آموزش و پرورش استان ها، ادارات آموزش و پرورش هم، باید بپذیرند که کانون تحولات در آموزش و پرورش، مدارس هستند و لذا مدرسه، محور است؛ این جمله آخر بنده مخاطبش مسئولینی هستند که در ادارات آموزش و پرورش نشسته اند. از اداره منطقه، اداره استان، وزارت خانه. بپذیرند که کانون تحولات در تعلیم و تربیت مدرسه است. لذا مدارس را جدی بگیرند، نقش مدارس را نسبت به این چیزی که هست، بالاتر بیاورند. تلاش کنند که برنامه های خودشان را تابع مدارس کنند تا مدارس بتوانند با آزادی، راحتی و آرامش کارشان را ادامه دهند. مدارس باید احساس کنند، ادارات پشتیبان آن ها هستند، راهنمای آن ها هستند، نه مداخله گر تلاش های خوب آنها.

حسین زاده: جنابعالی آن قدر زیبا فرمودید که مجبور شدم که این سؤال را جسارت کنم و بپرسم. وقتی مدرسه کانون تحول باشد، بنابراین باید مدرسه در تغییر و تحول نظام هم نقش اساسی داشته باشد. به نظر شما یک فصل نامه ای که به طور اختصاصی می خواهد پل ارتباطی مدرسه با کسانی که روی تحول کار می کنند باشد، چقدر می تواند مؤثر باشد. اصلاً ضرورتی به انتشار چنین نشریه ای وجود دارد؟

دکتر فانی: بله، این که عرض کردم در مقدمه ای که حضرت عالی اشاره کردید در واقع خیلی پیام در آن داشت. در طول این مصاحبه سعی کردم که بخش هایی از پیامی که در مطلع فرمایش شما بود به آن بپردازم. اشاره کردم که ما هر چه کتاب