

## مدیر، پدر خانواده

گفت‌وگو با دکتر علی اصغر فانی

صاحب‌نظر مدیریت و استاد دانشگاه تربیت مدرس

لیلا صمدی / عکاس: غلامرضا بهرامی

علی اصغر فانی متولد ۱۳۳۳ و دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی (دانشگاه تربیت مدرس تهران)، کارشناس ارشد مدیریت دولتی (مرکز مدیریت دولتی) و کارشناس و کارشناس ارشد مهندسی راه و ساختمان (دانشکده فنی دانشگاه تهران) است. فانی فعالیت خود در عرصه آموزش را در ۱۵ سالگی با تدریس آغاز کرد و در جایگاه‌هایی چون وزیر آموزش و پرورش، معاونت‌های آموزش متوسطه و نیز آموزشی وزارت خانه، مدیریت مناطق و مدیرکل استانی در آموزش و پرورش، معاونت برنامه‌ریزی و نیروی انسانی وزارت خانه خدمات ارزنده‌ای داشته است. وی اکنون عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس است. سردبیر و عضو شورای تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه با دکتر فانی، وزیر اسبق آموزش و پرورش، به گفت‌وگو نشستند و از دیدگاه‌ها و نظرات وی درباره بهبود مدیریت مدرسه به‌عنوان موضوع محوری این شماره از فصلنامه پرسیده‌اند. پاسخ‌های فانی را که حاصل تجارب ارزشمند او در عرصه عمل است، در ادامه می‌خوانید.

اگر مدیر بخواهد رهبر آموزشی مدرسه یا همان پدر خانواده باشد، باید قدرت نفوذ داشته باشد و حرفش در مدرسه برو باشد و کارکنان بدون معطلی به نظراتش عمل کنند

آمده بود، در روز پایانی کارگاه گفت: «به دنبال مدیریت آمریکایی و ژاپنی نروید. فرهنگ کشورتان را بررسی کنید و متناظر با فرهنگ خود، سبک مدیریت طراحی کنید.» این توصیه در ذهنم ماند. مدت‌ها به این فکر می‌کردم که در آموزش و پرورش چه فرهنگی جواب می‌دهد تا ما مدیریت را بر همان اساس طراحی کنیم؛ تا اینکه به «الگوی خانواده» رسیدم؛ به این معنا که آموزش و پرورش را به‌عنوان یک خانواده بزرگ ببینیم. وزیر بداند که رئیس خانواده‌ای با یک میلیون نفر عضو است. رئیس منطقه و مدیر مدرسه بداند که رئیس خانواده است. اگر یکی از اعضای خانواده دچار بیماری صعب‌العلاج شود و توانایی پرداخت هزینه درمان را نداشته باشد، چه اتفاقی در خانواده می‌افتد؟ سایر اعضای خانواده هر آنچه را که دارند در طبق اخلاص می‌گذارند و هزینه درمان را فراهم می‌کنند. آیا در مدارس ما این روحیه حاکم است؟ برای مدیران مدارس در ابتدا نقش اداری و در گام بعد، نقش مدیر آموزشی دیده شده بود. اکنون باید به سمتی برویم که به مدیران بگوییم شما رهبر آموزشی هستید و مدیر نقش رهبری مدرسه را ایفا کند. لازمه رهبری مدیر مدرسه، قدرت نفوذ است. اگر مدیر بخواهد رهبر آموزشی مدرسه یا همان پدر خانواده باشد، باید قدرت نفوذ داشته باشد و حرفش در مدرسه برو باشد و کارکنان بدون معطلی به نظراتش عمل کنند.

مجله رشد مدیریت مدرسه روی این نظریه که مدرسه یک خانواده است، کار کند. اگر این نظریه را بپذیریم، مدیر به مثابه رئیس خانواده باید سنگ زیرین آسیاب باشد. او باید بین معلمان، اولیا و دانش‌آموزان محبوبیت و مقبولیت داشته باشد و خود را در خیر و شر کارکنان و دانش‌آموزان سهیم بداند تا روابط انسانی در مدرسه حاکم شود.

در سیستم متمرکز، مدیر مدرسه چطور می‌تواند بدون اینکه منابعی تزریق کند، با بهسازی فرایندها مدرسه را بهبود بخشد؟

برای بهبود آموزش و پرورش باید ارکان آن را اصلاح کرد. نیروی انسانی، مدیریت، بودجه، مقررات، محتوا، فضا و تجهیزات ارکان آموزش و پرورش‌اند. اگر این ارکان را اصلاح کنیم و اصلاحمان بهینه و متناسب باشد، کیفیت مدرسه بالا می‌رود، اما اصلاح همه این ارکان در یک مقطع زمانی کوتاه عملاً امکان‌پذیر نیست. از این‌رو، توان مدیریت اهمیت زیادی دارد. اگر مدیر توانمند باشد، می‌توان کار را به او تفویض کرد. توانمند کردن مدیر و دادن اختیارات بیشتر به او در ارتقای آموزشی و تربیتی مدرسه مؤثر است.

در تفویض اختیار و تمرکزگرایی، اگر کسی که زیر نظر شماست توانمند باشد، می‌توانید کار را به او واگذار کنید تا انجام دهد و گزارش ارائه کند اما اگر توانمند نباشد و کار را واگذار کنید، اشتباه می‌کند و شما باید وقت مضاعف اختصاص دهید تا اشتباه کاری او جبران شود و کار به نتیجه برسد. بنابراین، ما باید برای توانمندسازی مدیرانمان سرمایه‌گذاری کنیم. در مقایسه با سایر ارکان مدرسه، کار کردن روی رکن مدیریت سهل‌الوصول‌تر است.

شما در دوران مدیریت خود در موقعیت‌های گوناگون، همواره برای توانمندسازی نیروها تلاش کرده‌اید. از تجربه‌های خود در توانمندسازی مدیران بگویید.

یکی از تجربه‌های خوبی که در این زمینه دارم مربوط به سال تحصیلی ۸۱-۸۲ است که معاون آموزش متوسطه وزارت خانه بودم. در جلسه با معاونان متوسطه شهر تهران، از آنان خواستم که بدترین دبیرستان دخترانه و پسرانه منطقه خود را معرفی کنند. سپس، خواستم که بهترین مدیران

را در رأس بدترین مدرسه بگذارند. در آن زمان، مبلغ پنج میلیون تومان نیز در اختیار مدیرانی که برای این مدارس در نظر گرفته شده بودند، قرار دادم و به آنان گفتم: «هر طور که دوست دارید، آن را هزینه کنید اما در پایان سال به ما گزارش دهید که در چه قسمت‌هایی هزینه کرده‌اید. حق ندارید دانش‌آموزی را اخراج و معلم کم‌کاری را جابه‌جا کنید. فقط می‌توانید معاونان خود، یعنی کادر اجرایی، را جابه‌جا کنید.»

احتمالاً منظور نان طرح مدارس لازم‌التوجه است؟

بله. همین‌طور است. به این مدیران اختیار دادم. شاید برای شما جالب باشد که یکی از بدترین مدارس منطقه ۱۰ تهران پس از اینکه ما در این اقدام عامل مدیر و مدیریت را در مدرسه دست‌کاری کردیم، بهترین دبیرستان منطقه ۱۰ تهران شد. اینجاست که نقش مدیر و تفویض اختیار، که لازمه آن توانمندی مدیر است، می‌تواند در کیفیت مدرسه مؤثر باشد.

چه الگویی را برای مدیریت در مدرسه مناسب می‌دانید؟

در سال ۱۳۷۳ که دوره دکتری را در دانشگاه تربیت مدرس می‌گذراندم، به همراه هم‌کلاسی‌هایم به دعوت استادمان در یک کارگاه آموزشی که به مدت دو هفته برای مدیران عامل شرکت‌ها در زیباکنار برگزار شده بود، شرکت کردم. یکی از استادان رفتار سازمانی این دوره که از ایتالیا

## چه وقت مدیر مدرسه، می تواند به عنوان رهبر آموزشی قدرت نفوذ پیدا کند؟

لازمه قدرت نفوذ، وجود اعتماد متقابل بین مدیر، کارکنان، دانش آموزان و اولیاست. برای به وجود آمدن اعتماد متقابل، چهار شرط لازم است؛ شرط اول، **صداقت** است. مدیر باید صادق باشد. اگر مدیر صادق باشد اما ادراک کارکنان این باشد که او صادق نیست، فایده ندارد. کارکنان باید مدیر مدرسه را آدم صادقی بدانند. دومین شرط اعتماد متقابل، **شایستگی** است. کارکنان، معلمان، دانش آموزان و اولیا باید در کوشان این باشد که مدیر صلاحیت و شایستگی لازم را برای مدیریت دارد و در واقع، او را قبول داشته باشند. سوم، **وفاداری** است؛ یعنی مدیر باید به اهداف مدرسه و کارکنان وفادار باشد. در نهایت، چهارمین شرط اعتماد متقابل، **شفافیت** است؛ به این معنا که مدیر در مواجهه با مسائل بسیار شفاف و زلال باشد.

## فرمودید به مدیری که توانمند باشد، می توان اختیار داد. فرض کنید به شماری از مدیران آموزش دادیم و آن ها توانمند شدند. در نظام متمرکز آموزش و پرورش چه اختیاری می توانیم به این مدیران توانمند بدهیم؟

یکی از سیاست های من، عملیاتی کردن بودجه بود. ما از مجلس اجازه گرفتیم تا بودجه ریزی عملیاتی را در نیم درصد مدارس، یعنی ۶۰۰ مدرسه، اجرا کنیم. به دلیل آماده نبودن سازمان برنامه و بودجه، نتوانستیم این سیاست را دنبال کنیم. تصور کنید در همین سیستم متمرکز، مثلاً در منطقه ۱۲ شهر تهران ما به یک مدیر مدرسه که ۲۰۰ دانش آموز دارد، به هر دانش آموز، سه میلیون تومان اعتبار تعلق دهیم. به این مدیر می گوییم که این ۶۰۰ میلیون تومان را هر طور می خواهی هزینه کن. حقوق معلم را هم خودت باید بدهی.

نتیجه این خواهد شد که این مدیر در جای جای مدرسه، خودش را مسئول می بیند. بنابراین، به صرف اینکه آموزش و پرورش ما متمرکز است، نمی توانیم بگوییم که تفویض اختیار را نمی شود انجام داد.

کشور حداقل یک مرکز برای آموزش مدیران مدارس کشور داشته باشد. کلاس های آموزش مدیران باید پودمانی (مدولار) باشد

## مدارس ما می توانند چنین کاری بکنند؟ علاوه بر بودجه ریزی عملیاتی، در چه زمینه دیگری می شود چنین اختیاری داد؟

این خود اختیار بزرگی است. الان مجلس به سازمان برنامه تکلیف کرده است. مشکل ما سازمان برنامه بود. دکتر نوبخت گفت که ۳۰ هزار میلیارد تومان به ما بودجه می دهد و هر آنچه هم در داخل صرفه جویی کنیم، مال خودمان خواهد بود. می خواستیم بدین وسیله سهم کارکنان را در بودجه کاهش دهیم و مدیر گواهی بدهد که معلم کار کرده است تا حقوقش را بدهند و بدین وسیله مدیر نقش پیدا کند. بودجه ریزی عملیاتی ما را چند گام به جلو می برد.

بین عدم تمرکز ساختاری و عدم تمرکز اداری فرق وجود دارد. عدم تمرکز ساختاری این است که هر مدرسه مستقل باشد و همه چیز در مدرسه رقم بخورد. ما می توانیم در کشورمان به تدریج برحسب توانمند شدن مدیران، عدم تمرکز اداری را که همان تفویض اختیار است، اعمال کنیم. پیشرفته بودن مدارس فنلاند به دلیل اختیارات مدرسه و توانمند و بانگیزه بودن نیروی انسانی آن است.

## تا وقتی صحبت از انگیزه معلمان می شود، بی مایه فطیر است. آیا غیر از آن یا هم راستا با آن می توان کاری کرد تا معلمان صاحب انگیزه شوند؟

الان معلمان دیده نمی شوند. رئیس مدرسه هم که عملکرد خوبی دارد، دیده نمی شود. معلم می خواهد کاری که در مدرسه انجام می دهد، دیده و تشویق شود. در این صورت معلم می گوید حقوقم کفاف زندگی ام را نمی دهد اما محیط کارم، محیط دل نشینی است.

من آخر هر ماه با تمام مدیرانی که منصوب کرده ام، تلفنی احوال پرسی می کنم تا پیوندمان گسسته نشود و هر کدامشان احساس کنند عضو خانواده اند. در مدیریت آمده است که کارمندان ۲۰ درصد انرژی خود را مصرف می کنند تا اخراج نشوند. اگر مدیری بتواند این مقدار را به ۴۰ درصد برساند، مدیر موفق است. من به جرئت می گویم که اغلب ۱۲۰ درصد انرژی افراد مجموعه ام را به کار گرفته ام. در سمینار مدیرکل ها و همین طور رؤسای مناطق، از ابتدا تا انتهای مراسم در جلسه می نشستم. این مدیر وقتی به منطقه برمی گردد با تمام وجود کار می کند. در آخرین سمیناری که برای رؤسای مناطق گذاشته بودیم، به من گفتند چرا به مدیرکل ها زنگ می زنید و حالشان را می پرسید اما به ما زنگ نمی زنید. بعد از اینکه به دفتر آمدم، ظرف چند روز با ۳۵ رئیس منطقه در مناطق دوردست صحبت کردم. آن ها اصلاً باور نمی کردند که وزیر در ساعت ۹ و نیم شب به آن ها زنگ بزند. هر کدام از این ارتباطها کولاک می کند. در دیدارهای استانی نیز وقت زیادی را به شنیدن انتقادات و پیشنهادها و صحبت های معلمان، مدیران و بازنشستگان اختصاص می دادم؛ این یعنی آموزش و پرورش به منزله خانواده.

## در دانشگاه ها رشته مدیریت و برنامه ریزی آموزشی ارائه می شود و از میان داوطلبان ۱۸ ساله کنکور که ابتدا تجربه آموزشی ندارند، پذیرش می کنند. یکی از تجارب

## حاصل تجربه‌ای ۵۰ ساله

من از ۱۵ سالگی درس داده‌ام. بعد از قریب به نیم‌قرن کار در آموزش و پرورش به این جمع‌بندی رسیده‌ام که آموزش و پرورش به شکل طبیعی یک نهاد دیربازده است و از آنجا که همه دولت‌ها به دنبال کارهای زودبازده‌اند، هیچ‌وقت آموزش و پرورش در اولویت دولت‌ها چه در گذشته، چه در حال و چه در آینده نخواهد بود!

دارند اما آموزش‌های کوتاه‌مدت جاذبه ندارند؛ چرا که در وضعیت استخدایم چندین تأثیرگذار نیستند. من زمانی که معاون نیروی انسانی وزارت خانه بودم، می‌دیدم که تنها ۵۳ درصد معلمان، آن هم اکثراً نیروهای خانم، در آموزش‌های کوتاه‌مدت حضور پیدا می‌کردند و تقریباً نیمی از هزینه‌های ما به هدر می‌رفت. از طرفی، آموزش‌های بلندمدت به رغم جذاب بودن، اثربخشی چندانی ندارند. چرا که دروسی که در این آموزش‌ها ارائه می‌شود، کاربردی نیست. آموزش‌های کوتاه‌مدت که جاذبه کمی دارد، اگر خوب نیازسنجی شده باشند می‌توانند اثربخش باشند. اگر ما جاذبه‌های این دو روش را به هم متصل و روش پودمانی را دنبال کنیم، هم جاذبه و هم اثربخشی کار می‌تواند بالا باشد؛ به این معنا که مدیر مدرسه در دوره‌های کوتاه و هدفمند آموزش ببیند، این دوره‌ها با هم تجمیع شوند و مدیر با ارائه یک پایان‌نامه بتواند مدرک بالاتر را کسب کند. فضایی مانند اردوگاه شهید باهنر همراه با امکانات رفاهی آن را می‌توان به‌عنوان مرکز آموزش مدیران در نظر گرفت تا مدیران هر سال یک هفته از فضای کار جدا شوند و در این مرکز آموزش ببینند. می‌توان یک واحد از این آموزش را به‌صورت آزمایشی در تهران اجرا کرد. این مرکز باید هیئت‌علمی توانایی داشته باشد که در هر سال برای این دوره آموزش برنامه‌داری طراحی کنند و آن را به شکل کارگاهی آموزش دهند.

از بین معلمانی انتخاب کنیم که حداقل ۵ سال سابقه تدریس و تنفس در فضای مدرسه دارند، و سپس، علم مدیریت را به آن‌ها آموزش دهیم.»

**ارتقای مدیریت آموزشی یکی** از پنج سیاستی بود که در دوره وزارت ام اعلام کردم. البته نتوانستم آن را به صورت کامل انجام دهم و هنوز جای کار دارد. پیشنهادم این بود که کشور حداقل یک مرکز برای آموزش مدیران مدارس کشور داشته باشد. کلاس‌های آموزش مدیران باید پودمانی (مدولار) باشد. اینکه در یک دوره فشرده دوساله به مدیر مدرسه مدرک کارشناسی ارشد بدهیم، درست نیست و فایده ندارد. با این شیوه او در مورد تحولاتی که ایجاد می‌شود، آموزش نمی‌بیند. ما در شعارهایمان مدرسه را یک سازمان یادگیرنده می‌دانیم و حرف درستی است، اما به آن عمل نمی‌کنیم. مدیر باید دائم در معرض یادگیری باشد. مدیر مدرسه را یک هفته از مدرسه جدا کنیم و به او آموزش دهیم. آموزش‌های بلندمدت از کاردانی به کارشناسی یا از کارشناسی به کارشناسی ارشد که مدرک آن در حقوق مؤثر است، جاذبه

دوره معاونت شما، راه‌اندازی مرکز آموزش عالی فرهنگیان بود که به نیروهای شاغل در بدنه نظام آموزش و پرورش اختصاص دارد. من (مجدفر) در سال ۱۳۷۳ در یکی از مراکز تدریس می‌کردم که شاید سی رئیس منطقه، معاون آموزشی و آدم‌های خیلی بزرگ از آن دوره بیرون آمدند. آن‌ها در کلاس نیز حضور فعال و واقعی داشتند. شما روش مناسب تربیت مدیر برای آموزش و پرورش را چه می‌دانید؟ آیا موافق هستید که دانشگاه فرهنگیان یک دوره کارشناسی مدیریت آموزشی راه بیندازد؟

در زمان وزارت آقای دکتر اکرمی که معاون آموزشی بودم، مرحوم **حیدری** معاون نیروی انسانی، از من خواست که در جمع دانشجویان رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی سخنرانی کنم. در جمع دانشجویان گفتم: «من هیچ‌کدام از شما را به‌عنوان مدیر مدرسه انتخاب نمی‌کنم. شما شناختی از معلم، مدرسه و مدیریت آن ندارید. ما باید معاون یا مدیر مدرسه را

## تبدیل شدن مدیران به آنچه باید!

مدیر برای تبدیل شدن به آنچه ما می‌خواهیم، باید چهار گام تغییر در دانش، بینش (یا نگرش)، رفتار فردی و رفتار گروهی را طی کند. باید هدفمان را تغییر در رفتار گروهی بگذاریم. این کار با کلاس درس و جزوه محقق نمی‌شود بلکه مدیران باید در قالب کارگاه آموزشی آموزش ببینند تا این آموزش به تغییر رفتار منجر گردد. بنابراین، کارگاه آموزشی را به‌عنوان مناسب‌ترین روش برای مرکز آموزش مدیران پیشنهاد می‌کنم. اگر وزارت‌خانه این کار را انجام دهد، شاید به تدریج تحولی در مدارس شکل گیرد. البته این آموزش‌ها در صورتی می‌توانند مؤثر باشند که با توجه به نیازها طراحی شوند. نیازسنجی حلقه مفقوده آموزش‌های ضمن خدمت ماست. دلیل اینکه تأکید دارم مرکز آموزش مدیران، رئیس و هیئت‌علمی مستقل داشته باشد، این است که آنان هر ساله با بازدیدهای میدانی، توزیع پرسش‌نامه و سایر روش‌ها نیازسنجی آموزشی انجام دهند و آموزش‌هایشان نیز بر مبنای این نیازسنجی‌ها باشد.