



# فرا تجربه

علی اصغر فانی

- سرشناسه : فانی، علی اصغر، ۱۳۳۳  
عنوان و نام پدیدآور : فراتجربه/ نویسنده علی اصغر فانی.  
مشخصات نشر : تهران: عابد، ۱۳۹۰.  
مشخصات ظاهری : ۲۱۲ص.  
شابک : 978-964-364-980-7  
وضعیت فهرست نویسی : فیها  
موضوع : فانی، علی اصغر، ۱۳۳۳  
موضوع : معلمان -- ایران -- سرگذشتنامه  
رده بندی کنگره : ۲/۲۸۳۲LB ۴/۹الف/۱۲۸۹  
رده بندی دیویی : ۱۰۰۹۵۵/۳۷۱  
شماره کتابشناسی ملی : ۲۳۷۰۲۰۴



مؤلف:

علی اصغر فانی

ناشر: عابد

شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۰

چاپ و صحافی: طیف نگار

قیمت: ۵۰۰۰ تومان

فروش اینترنتی: [www.abedshop.com](http://www.abedshop.com)

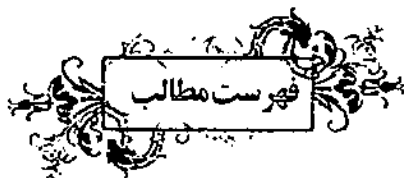
مرکز بخش



انتشارات عابد: تهران، خیابان کارگر شمالی، نرسیده به  
بلوار کشاورز، خیابان قدر، پلاک ۴، واحد ۱.

تلفن: ۶۶۵۶۷۶۲۶ - ۶۶۵۶۷۶۲۷

انتشارات عابد



|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ۱۵ | از تولد تا خدمت در استان کردستان                         |
| ۱۵ | دوران کودکی و تحصیل                                      |
| ۲۵ | ورود به دانشگاه                                          |
| ۲۷ | دوره تدریس غیررسمی در آموزش و پرورش                      |
| ۳۷ | چگونگی استخدام در آموزش و پرورش تهران و ورود به منطقه ۱۶ |
| ۵۲ | چگونگی عزیمت به کردستان و دوران خدمت در آن استان         |



|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| ۱۱۷ | تجربیات ورود به حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش |
| ۱۱۷ | اولین دوره‌ی حضور در وزارت آموزش و پرورش       |
| ۱۱۸ | ایجاد واحد «طرح و برنامه»                      |
| ۱۲۰ | «بخشنامه‌ی یک آموز» و ساماندهی نیروها          |
| ۱۲۴ | در شورای تغییر بنیادین نظام آموزشی             |
| ۱۲۵ | سفر به شوروی سابق                              |
| ۱۲۷ | طرح «کلاس‌های جبرانی»                          |

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| ۱۳۱ | طرح برگزاری مسابقات علمی گروهی                     |
| ۱۳۲ | طرح «برگزاری امتحانات هماهنگ»                      |
| ۱۳۶ | اصلاح قانون تک ماده                                |
| ۱۳۸ | طرح تأسیس «مدارس نمونه‌ی دولتی»                    |
| ۱۴۳ | طرح «تأسیس مدارس شاهد»                             |
| ۱۴۸ | تأسیس مدارس شبانه‌روزی                             |
| ۱۵۰ | چاره‌جویی برای اوقات بیکاری دانش‌آموزان شبانه‌روزی |
| ۱۵۲ | طرح «تقویم اجرایی»                                 |
| ۱۵۵ | طرح «مقابله با مریضی عمدی»                         |
| ۱۵۷ | تشکیل ستاد جنگ در وزارت آموزش و پرورش              |
| ۱۵۷ | موشک‌باران تهران و اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز        |
| ۱۶۰ | طرح آموزش از طریق تلویزیون                         |
| ۱۶۲ | اتخاذ استراتژی «هرجا مردم هستند، ما هم هستیم»      |
| ۱۶۴ | طرح «کلاس‌های جبرانی تابستانی»                     |
| ۱۶۵ | طرح «تربیت کارشناس برنامه‌ریزی آموزشی»             |
| ۱۶۸ | زمینه‌های خروج از وزارت آموزش و پرورش              |
| ۱۷۰ | ماجرای ادامه‌ی تحصیل                               |
| ۱۷۲ | در سازمان «سمت»                                    |
| ۱۷۳ | تجدید تشکیلات سازمان سمت                           |
| ۱۷۵ | در دانشگاه تربیت مدرس                              |
| ۱۷۶ | حضور در بنیاد شهید. فصلی دیگر از زندگی کاری        |
| ۱۷۸ | چالش‌های حضور در بنیاد شهید                        |
| ۱۸۰ | سامان دادن به وضعیت اردوهای فرزندان شهدا           |
| ۱۸۱ | تأسیس مدرسه برای همسران شهدا                       |
| ۱۸۲ | تأسیس مرکز دانش پژوهان شاهد                        |
| ۱۸۳ | مستندسازی وصایای شهدا                              |
| ۱۸۳ | چاپ آثار شهیدان شاعر                               |
| ۱۸۴ | مددکاری و مشاوره برای خانواده‌های شهدا             |
| ۱۸۴ | رسیدگی به امور تحصیلی دانشجویان شاهد               |

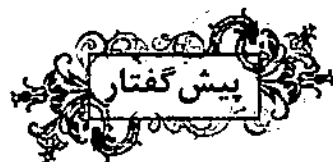
|     |                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------|
| ۱۸۵ | مسائل تربیتی فرزندان شهدا                                      |
| ۱۸۷ | ناهار مدارس شاهد و اعتراض مادران                               |
| ۱۸۹ | تهاجم فرهنگی و تلاش ما                                         |
| ۱۸۹ | ماجرای پایان‌نامه‌ی دکتری و آغاز بیماری                        |
| ۱۹۱ | دوم خرداد و وزارت آقای مظفر در آموزش و پرورش                   |
| ۱۹۴ | تغییر سیاست «انتقال معلم» به «ارتقاء معلم»                     |
| ۱۹۴ | طرح آموزش‌های پودمانی                                          |
| ۱۹۶ | رسمیت بخشیدن به مدارک تحصیلی معادل                             |
| ۱۹۶ | تأسیس دفتر بهبود مدیریت                                        |
| ۱۹۷ | ارتقاء وضعیت استخدامی مدرسین مراکز تربیت معلم                  |
| ۱۹۸ | عضویت مجدد در شورای عالی آموزش و پرورش                         |
| ۱۹۹ | طرح «تربیت کارشناس ارشد برنامه‌ریزی»                           |
| ۱۹۹ | استخدام فارغ‌التحصیلان تربیت معلم و آموزش‌یاران نهضت سوادآموزی |
| ۲۰۴ | رونق بخشی به مراکز تربیت معلم و طراحی برنامه‌ی پنج ساله‌ی سوم  |
| ۲۰۵ | تأمین نیروی انسانی برای مناطق محروم                            |
| ۲۰۶ | افزایش فوق‌العاده شغل معلمان دوره‌ی ابتدایی                    |
| ۲۰۸ | افزایش حق عائله‌مندی معلمان                                    |
| ۲۰۸ | حضور در معاونت آموزش متوسطه                                    |
| ۲۱۰ | مشکلات اساسی نظام نیم سالی - واحدی                             |
| ۲۱۳ | اصول و سیاست‌های اصلاح نظام نیم سالی - واحدی                   |
| ۲۱۴ | جلب مشارکت همه‌ی بخش‌ها، نقطه‌ی قوت کار ما                     |
| ۲۱۶ | مدرسه محوری                                                    |
| ۲۱۸ | طرح مدیریت آموزشی با رویکرد مدرسه محوری                        |
| ۲۲۲ | توسعه‌ی آموزشکده‌های فنی                                       |
| ۲۲۶ | تلاش برای تغییر ذائقه‌ی جامعه از کارگزاری به کارآفرینی         |
| ۲۲۷ | ورود در مسأله‌ی کنکور ورودی دانشگاه‌ها و گشودن باب انتقاد      |
| ۲۲۹ | تأسیس پژوهش‌سراهای دانش‌آموزی                                  |
| ۲۳۱ | مدارس لازم‌التوجه                                              |
| ۲۳۲ | چند تجربه‌ی مدیریتی                                            |

|     |       |                       |
|-----|-------|-----------------------|
| ۲۳۵ | ..... | اجرای آزمایشی طرح‌ها  |
| ۲۳۶ | ..... | یک تجربه مدیریتی دیگر |



|     |       |                                                                             |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ۲۴۱ | ..... | آینه راست‌نما                                                               |
| ۲۴۲ | ..... | موضوعات حاکمیتی یا فراسازمانی                                               |
| ۲۵۰ | ..... | مباحث درون سازمانی آموزش و پرورش                                            |
| ۲۵۰ | ..... | نیروی انسانی                                                                |
| ۲۵۰ | ..... | فقدان استراتژی                                                              |
| ۲۵۱ | ..... | مدیران                                                                      |
| ۲۵۴ | ..... | معلمان                                                                      |
| ۲۶۰ | ..... | برنامه‌ها                                                                   |
| ۲۸۶ | ..... | موضوعات برون سازمانی                                                        |
| ۲۸۶ | ..... | دشواری امر تربیت با توجه به شرایط جامعه                                     |
| ۲۸۷ | ..... | کم بودن سهم آموزش و پرورش از بودجه‌ی عمومی دولت                             |
| ۲۸۷ | ..... | کم بودن سهم اعتبارات غیرپرسنلی                                              |
| ۲۸۸ | ..... | ناهماهنگی سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها با وزارت آموزش و پرورش                   |
| ۲۸۹ | ..... | کنکور و تبعات آن                                                            |
| ۲۹۰ | ..... | دخالت سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در امور آموزش و پرورش                |
| ۲۹۲ | ..... | اصل ۳۰ قانون اساسی و فقدان سیاست روشن در نحو‌ی مشارکت مردم در تعلیم و تربیت |
| ۲۹۳ | ..... | عقب‌ماندگی آموزش و پرورش ایران از اغلب کشورهای جهان                         |
| ۲۹۴ | ..... | ضرورت ارتباط دو سویه‌ی مردم و مسئولان آموزش و پرورش                         |
| ۲۹۵ | ..... | استراتژی‌ها و برنامه‌ها                                                     |
| ۲۹۵ | ..... | مطالعات مبنایی                                                              |
| ۲۹۵ | ..... | تبیین فلسفه‌ی آموزش و پرورش ایران                                           |
| ۲۹۶ | ..... | لزوم آسیب‌شناسی آموزش و پرورش کشور                                          |
| ۲۹۶ | ..... | تدوین سند ملی                                                               |

|     |       |                                                                       |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------|
| ۲۹۶ | ..... | باز مهندسی مدیریت در آموزش و پرورش                                    |
| ۲۹۷ | ..... | اقتصاد آموزش و پرورش                                                  |
| ۲۹۹ | ..... | طراحی نظام جامع کیفیت در آموزش و پرورش                                |
| ۲۹۹ | ..... | نظام انتصابات در آموزش و پرورش                                        |
| ۳۰۰ | ..... | بازنگری علمی در ساختار تشکیلاتی وزارت آموزش و پرورش از مدرسه تا استاد |
| ۳۰۰ | ..... | بازنگری در نظام تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در آموزش و پرورش              |
| ۳۰۰ | ..... | بازنگری پژوهش در آموزش و پرورش                                        |
| ۳۰۱ | ..... | تغییر جایگاه آموزش و پرورش از بخشی به فرابخشی                         |
| ۳۰۱ | ..... | تغییر نگرش مسئولان نسبت به آموزش و پرورش و اولویت آن                  |
| ۳۰۲ | ..... | فعالیت‌های درون سازمانی                                               |
| ۳۰۲ | ..... | تأسیس واحد R&D (تحقیق و توسعه)                                        |
| ۳۰۳ | ..... | راه‌اندازی اتاق فکر                                                   |
| ۳۰۳ | ..... | تأسیس بانک فرهنگیان                                                   |
| ۳۰۳ | ..... | تأسیس سازمان رفاه فرهنگیان                                            |
| ۳۰۳ | ..... | افزایش حق تأهل معلمان                                                 |
| ۳۰۶ | ..... | تأسیس شرکت یا سازمان بیمه‌ی دانش‌آموزی و بیمه‌ی کارمندی               |
| ۳۰۶ | ..... | اجرای آموزش‌های پودمانی                                               |
| ۳۰۷ | ..... | تأسیس مرکز ارزیابی معلمان                                             |
| ۳۰۷ | ..... | تجدید نظر و بازمهندسی مدارس خارج کشور                                 |
| ۳۰۹ | ..... | اجرای طرح مدیریت آموزشی                                               |
| ۳۱۰ | ..... | طراحی آموزش زبان انگلیسی از دوره‌ی ابتدائی و آموزش رایانه             |
| ۳۱۱ | ..... | تشکیل جلسات تعاملی با رؤسای سازمان‌ها برای تقریب نگرش‌ها              |
| ۳۱۲ | ..... | نوسازی مدیریت در آموزش و پرورش                                        |



بدون تردید رشد و توسعه و پیشرفت جوامع کنونی بر دستاوردهای تجربی و علمی پیشینیان در طول تاریخ استوار است. گفته شده یکی از علل پیشرفت سریع کشور ژاپن پس از جنگ دوم جهانی، ثبت و ضبط تجربه‌های مفید مدیران و کارکنان مؤسسات و شرکت‌های و بهره‌گیری از آن‌هاست، چرا که تکنیک‌ها و روش‌های مدیریتی، چگونگی دستیابی به اهداف و پیاده‌کردن تئوری‌ها در عرصه عمل را مشخص می‌سازند و اشتباهات و خطاهای احتمالی آنان را در حوزه عمل آشکار کرده چراغی فراراه مدیران آینده خواهد بود.

نویسنده‌ی این سطور نیز در طول مدت خدمت اعم از حوزه‌ی اجرایی و ستادی علاقه داشت تجارت و یافته‌های مدیریتی خود را به‌صورت مکتوب در اختیار دیگران قرار دهد اما به علل گوناگون توفیق این کار نصیب نشد تا این که مدتی قبل برخی از دوستان و همکاران حوزه‌ی مدیریتی اینجانب بر این امر اصرار ورزیده و با تشکیل چندین جلسه‌ی مصاحبه، خاطرات و تجربه‌هایم را ضبط و آن را پیاده کردند.

مجموعه‌ای که هم‌اکنون پیش روی شما خواننده گرامی است نتیجه‌ی زحماتی است که دوستان و همکاران محترم تقبل کردند این نوشتار با همه نقایص و کاستی‌هایی که دارد از چند جهت حائز اهمیت و در خور توجه است:

۱- بخشی از تجربه‌ها در شرایطی بدست آمده که کشور عزیز ما ایران در وضع غیرعادی و بحرانی بوده است. شرایط اوایل پیروزی انقلاب اسلامی و بروز جنگ تحمیلی و توطئه‌های دشمنان داخلی و خارجی موقعیت ویژه‌ای را ایجاد کرد که می‌توان مدیریت در آن زمان را مدیریت بحران تلقی کرد.

۲- شناختی که اغلب افراد جامعه حتی تحصیل کرده‌ها و برخی از مدیران از نشاط مختلف کشور (مناطق و استان‌ها) دارند با واقعیت منطبق نبوده و غیرعملی است بنابراین آگاهی دقیق از ویژگی‌های قومی، فرهنگی و اقلیمی مناطق مختلف کشور در مدیریت مطلوب نقش بسزایی دارد بنابراین مطالعه آن قسمت از تجارب و خاطرات که نشأت گرفته از موقعیت استان کردستان است به بسیاری از اتهاماتی که در ذهن بخش وسیعی از احاد جامعه بخصوص فرهیختگان وجود دارد پاسخ می‌دهد.

۳- آدمی فطرتاً از بدو آفرینش همواره در پی خاستگاه و مقصد خود بوده است تفاوت بینش و نگرانش انسان‌ها نسبت به خاستگاه و مقصد خویش (جهان‌بینی و انسان‌شناسی) آنان را به روش‌ها و راهکارهای متفاوتی رهنمون گشته است، با توجه به این که اغلب تئوری‌ها و نظریه‌های علمی از سوی دانشمندان و علمای غربی ارائه شده است «هر چند بسیار ارزشمند و در جای خود در خور تحسین هستند» اما پیاده‌سازی این تئوری‌ها در عرصه‌ی عمل به‌خصوص در حوزه‌ی علوم انسانی و مدیریتی مستلزم توجه به جهان‌بینی و فرهنگ جامعه می‌باشد در غیر این صورت



نتایج مترتب بر آن‌ها بدون در نظر گرفتن مسأله مذکور متفاوت و بعضاً زیان‌بار و مواجه با شکست خواهد بود. گرچه در بخشی از تجربه‌های مدیریتی در حوزه ستادی از تئوری‌ها و نظریه‌های مدیریتی موجود در جهان بهره گرفته شده لکن آنچه در عمل پیاده شده و تحقق یافته است متناسب با فرهنگ و جهان‌بینی جامعه‌ی خودمان بوده است به همین جهت حائز اهمیت است. به‌عنوان مثال راقم این سطور در دوران مدیریت خود عملاً به این حقیقت پی برد که هر گاه کارکنان یک سازمان علی‌الخصوص در سازمان‌های فرهنگی، آرمان‌ها و ارزش‌ها و روش‌های مدیران را قبول داشته باشند به عبارت دیگر چنانچه مدیر در بین کارکنان سازمان مقبولیت داشته باشد زمینه برای اجرای طرح‌ها و اصلاح و تحول وضع موجود در وضع مطلوب مساعد و میسر خواهد بود و این امر جز در سایه‌ی شناخت و توجه به فرهنگ جامعه به‌ویژه فرهنگ سازمانی و تلاش برای تقریب نگرش‌ها مقدور نخواهد بود.

«شعیدی بسی قصه‌ی دلپذیر

ز ما هم بیا قصه‌یی یاد گیر»

در پایان وظیفه خود می‌دانم که از مساعی و مساعدت‌های گران‌بهای دوستان گرامی به‌خصوص آقای بابالو و آقای محمدی‌راد و آقای داود رضایی که در ضبط و ثبت این مجموعه و همچنین خانم دانش‌نیا و آقای جمشید عقهدمان که در تنظیم و ویرایش این نوشتار به این بنده یاری فرمودند سپاسگزاری نموده و توفیقات و عنایات الهی را برای ایشان مسألت کنم.

علی اصغر فانی