

## حسین عبدہ تبریزی در گفت و گو با ماهنامه اقتصادی «شرق»

بودجه مدرسه محور تمرکززدایی در امر آموزش

مدرک گرایی به دلیل نبود تناسب سطح آموزش با فضای کاری است

اعظم پویان - در سال‌های اخیر یکی از دغدغه‌های اساسی برنامه‌ریزان آموزشی تمرکززدایی از نظام آموزش و پرورش است. در شرایطی که بخش عمده‌ای از تصمیم‌گیری‌ها بر عهده وزارت آموزش و پرورش است بحث‌های بسیار زیادی در زمینه تعیین سطح تفویض، برای واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به عناصر غیردولتی وجود دارد. این موضوع نه تنها منجر به کنترل و نظارت بیشتر خواهد شد بلکه زمینه افزایش کارایی نظام آموزشی و پرورشی کشور را فراهم می‌کند. در همین راستا یکی از سیاست‌های اعلام شده از سوی وزارت آموزش و پرورش دولت یازدهم برای تمرکززدایی، واگذاری اختیار بیشتر در حوزه امور مالی و بودجه به مدیران مدارس است. اگرچه پیاده‌سازی چنین سیاستی منجر به برداشتن گام بزرگی جهت پرکردن جای خالی «مدرسه محوری» در سیستم مدیریتی آموزش و پرورش است اما این موضوع نیازمند شناخت صحیح از اصول و الزامات مربوطه است. حسین عبدہ تبریزی، مشاور مدیریت و تأمین مالی عباس آخوندی، وزیر راه و شهرسازی در گفت و گو با ماهنامه اقتصادی «شرق» با تأکید بر واگذاری تصمیم‌ها به عناصر مردمی خطری جدی را نیز گوشزد می‌کند. وی پیشنهاد می‌کند برای بالابردن کارایی مدرسه باید انجمنی از اولیا و چند معتمد محل که سابقه کار فرهنگی داشته‌اند بر کار بودجه‌ای مدارس نظارت داشته باشند و مدیران مدارس، خود را موظف بدانند که به این افراد گزارش کار ارائه کنند. در واقع بزرگ‌بودن وزارت آموزش و پرورش مانع بزرگی است برای داشتن نظارت دقیق و صحیح بر امور بودجه‌ریزی که توسط مدیران مدارس انجام می‌شود. عبدہ تبریزی فعال کردن شورای شهر برای حضور در برنامه‌ریزی‌های آموزشی را به‌عنوان یک راهکار عملیاتی برای تمرکززدایی پیشنهاد می‌کند.

\* شما جایگاه تمرکز آموزشی در سیستم آموزش و پرورش را تا چه حد در راستای عدالت آموزشی

ارزیابی می‌کنید؟

اگر تمرکززدایی برای بالابردن بهره‌وری و افزایش کیفیت و سطح توان آموزشی در کل کشور باشد قطعاً در به حرکت درآوردن نیروی دانش‌آموزی به سمت هدف‌هایی که در جامعه در نظر گرفته خواهد شد موفق عمل خواهد کرد و در نتیجه به سمت عدالت آموزشی حرکت خواهیم کرد؛ بنابراین عنصر اساسی کیفیت است و ارتقای کیفیت ناخودآگاه امر آموزش را به سمت نبود تمرکز هدایت می‌کند. ناگفته نماند که ظرفیت‌های فیزیکی هم باید مساوی تقسیم شود زیرا در یک کار مشارکتی ارزش‌های بهتری خلق شده و مردم خودشان بهتر کمک می‌کنند. من فکر می‌کنم در این صورت ظرفیت‌های آموزشی هم بهتر تقسیم می‌شود. در واقع وقتی کیفیت بالا می‌رود خودش به عدالت کمک می‌کند و از این نظر در همه حوزه‌هایی که ما از عدالت صحبت می‌کنیم می‌توانیم تقسیم‌بندی‌هایی

انجام دهیم که ببینیم تمرکز چگونه به این داستان کمک می‌کند. پس موضوع اصلی تمرکززدایی برای محقق شدن عدالت آموزشی کیفیت است.

### \*وضعیت تمرکز آموزشی در کشور ایران تا چه حد به استانداردهای بین‌المللی نزدیک است؟\*

طبیعی است که آنچه در موضوع تمرکز باید به آن توجه شود بحث اخذ تصمیم است؛ یعنی چه تصمیماتی باقی می‌ماند برای دولت و برای مرکز و چه تصمیماتی توزیع می‌شود. در ساختار سیاسی ما علی‌الاصول این تصمیمات باید به شوراهای شهر توزیع شود و از آنجا به مناطق آموزش و پرورش گسترش یابد؛ برای مثال، نظام آموزشی کشور سوئیس این‌گونه اداره می‌شود که از نظر آموزش به شش منطقه تقسیم شده است. در این شش منطقه تصمیماتی به آنها واگذار شده است. در کشور ایران نیز می‌توان این‌گونه تقسیم‌بندی انجام داد. برای مثال می‌توان گفت به‌جای ۳۲ منطقه، هفت منطقه داشته باشیم زیرا می‌خواهیم نظام کنترلی را ساده‌تر کنیم. در نتیجه مناطقی را که شبیه هم هستند در کنار هم قرار دهیم. در این صورت این تقسیم‌بندی کمک می‌کند تا تندروری نشود و کسی نیاید یک منطقه را محور قرار دهد و کل ایران به فراموشی سپرده شود. البته این مسئله بحث‌های سیاسی دارد و من دانش سیاسی آن را ندارم و افرادی که این دانش را دارند باید روی این مسئله کار کنند؛ اما مهم این است که بالاخره یک تقسیم‌بندی مدیریت شود تا شش یا هفت حوزه تقسیم‌شده داشته باشیم و بعد نقش وزیر، کنترل آن چند حوزه باشد. خود وزارتخانه هم ممکن است نیروهای ستادی خود را تقسیم کرده و بخشی را در این حوزه‌ها توزیع کند و در مرکز، برخی از نیروهای فکری را نگه دارد. نیروهایی که قرار است محتوا را حفظ کنند و قدرت را نگه دارند؛ برای مثال روی برخی از امتحانات مرکزی مایل باشند قدرت را حفظ کنند و ارزشیابی را تمرکز بدهند. باید توجه کرد که این تقسیم‌بندی که اتفاق می‌افتد نهایت کار نیست. مهم این است که از اینجا به بعد چه تقسیمی باید صورت بگیرد. چه تقسیم‌هایی در سطح منطقه باید گرفته شود و بعد از سطح منطقه به مدرسه چه تصمیم‌هایی گرفته شود. به‌رحال مشارکت در اداره مدرسه بسیار مهم است و محور این موضوع، باید بودجه مدرسه باشد. بودجه مدرسه باید به‌طور مشخص در مدرسه تصمیم گرفته شود. آن بخشی از بودجه که مربوط به مدرسه است می‌تواند به مجمع عمومی گزارش داده شود. مجمع عمومی ترکیبی از اولیا و معتمدین محل است. همچنین آن بخشی که کمک مردمی به بودجه است باید صددرصد آن توسط اولیا تصمیم‌گیری شود. در واقع مدرسه باید در قبال پولی که از دولت و مردم می‌گیرد در یک مجمعی پاسخ‌گو باشد و بهترین جای آن مجمع اولیاست. حتی دولت می‌تواند برای مجموعه اداری که برای مدیریت مدرسه انتخاب می‌کند از مجمع متشکل از اولیا کمک بگیرد. البته چند معتمد محل که سابقه فرهنگی دارند در این مجمع حضور داشته باشند تا نوعی پایداری در آن دیده شود. این افراد قرار است سال‌ها در مدرسه حضور داشته باشند پس باید بودجه مدرسه با محوریت این افراد برنامه‌ریزی شود؛ زیرا در سطح مرکزی فرصت بررسی این بودجه وجود ندارد. در این جریان پاسخ‌گویی اتفاق می‌افتد که منجر به تمرکززدایی در موضوع آموزش و پرورش خواهد شد.

**\*در حالی که ساختار دولت به گونه‌ای است که در آن به شدت تمرکزگرایی دیده می‌شود، چگونه در بحث تخصیص بودجه از سوی دولت می‌توان انتظار تمرکززدایی داشت؟**

یک بخشی از این تمرکززدایی در اختصاص بودجه به وزارتخانه‌های مختلف اجبار است. در واقع در شرایط کنونی بودجه‌های کشور ایران کاهش یافته است پس در نتیجه از ضیافت‌های اقتصادی ما کم شده است. در این صورت همه ما باید خود را برای کار بیشتر آماده کنیم. مسئله مهم این است که ما نمی‌توانیم با کارایی که یک‌دوم کشور ترکیه است همان ارزشی را خلق کنیم که آن کشور برای خود خلق کرده است. در واقع اصلاً نمی‌کشیم و امکان ندارد چنین اتفاقی بیفتد پس مجبور هستیم در همه حوزه‌ها به سمت کارایی بیشتر حرکت کنیم. کارایی بیشتر نیز در گرو برنامه‌ریزی با نگاه تمرکززدایی در امر بودجه‌گذاری‌ها است.

**\*تمرکز، سطوح مختلفی دارد. اگر در سطوح مختلف به بحث تمرکززدایی نگاه کنیم مانند مناطق نواحی و مدارس آیا ممکن است تمرکزگرایی در بخش‌هایی، تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد؟**

این سطح‌بندی که شما می‌گویید دولتی است و ما باید به دنبال تعریف عناصر مردمی در سطوح مختلف باشیم. برای مثال وقتی می‌گوییم شورای شهر، در آن تقسیم‌بندی صورت گرفته و یک انتخابی رخ داده است؛ همان‌طور که دولت انتخاب شده است. اگر بخواهیم تقسیم‌بندی استانی داشته باشیم بسیار خوب است که آن افراد نیز انتخابی باشند. برای مثال رئیس آموزش و پرورش منطقه غرب در آن شش یا هفت منطقه‌ای که تقسیم‌بندی را انجام داده‌ایم باید با رأی مردمی انتخاب شود. در اینجا است که حضور شورای شهر برای انتخاب این افراد اهمیت خاصی پیدا می‌کند.

**\*با تأسیس مدارس غیرانتفاعی که به صورت هیأت‌امنائی اداره می‌شوند آموزش و پرورش سعی کرده است به نوعی مردمی‌تر، موضوع آموزش را پیش ببرد. این می‌تواند مصداقی از تمرکززدایی در سیستم آموزش و پرورش باشد.**

این درست نیست. حتی اگر مدارس ما هیأت‌امنائی اداره شوند اما باز هم باید دید برنامه از کجا گرفته می‌شود. همچنین منشأ مقررات از کجاست. قطعاً همه اینها مرکزی است؛ یعنی عمده تصمیمات به وزارتخانه برمی‌گردد و باید این شکسته شود؛ یعنی وزیر نباید درگیر حداقل ۹۰ درصد این‌گونه تصمیم‌ها باشد. فقط ۱۰ درصد از این‌گونه امور مدارس باید به سطح وزارتخانه بیاید. آن هم مسائلی که از نظر امنیتی، اجتماعی و تعادل‌های حکومت‌داری مورد علاقه حاکمیت است باید در سطح وزارتخانه مطرح شود. در ادامه ۲۰ درصد آن برود در سطح حوزه‌هایی که تقسیم شده است و عنصر مردمی در مواردی از آن دیده می‌شود. بعد از آن پایین‌تر رفته و در سطح منطقه مطرح شود. در واقع باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که مدارس در انتخاب مناطق نقش داشته باشند نه اینکه دوباره اینها از طرف مرکز تصمیم‌گیری شده باشد. پس می‌توانیم عناصر مشارکتی و انتخابی در این چارچوب تعریف کنیم. ما تجربیات جهانی داریم که چگونه این قدرت توزیع می‌شود. مسئله قابل تأمل این است که ما عنصر مشارکت را داریم؛ زیرا

والدین علاقه‌مند هستند به‌خاطر سرمایه اصلی زندگی‌شان در این فرایند مشارکت داشته باشند. پس باید راه‌های مشارکت را پیدا کنیم. راه ساده‌اش این است که ۹۰ درصد کار به دست شورای شهر باشد. حال اینکه عملکرد شورای شهر خوب است یا بد باید در جای دیگری بررسی شود. حتی ممکن است با این واگذاری وظایف به شورای شهر آن حالت کاسب‌کارانه‌ای که اکنون پیدا کرده‌اند و صرفاً به دنبال ساختمان‌سازی و مجوز دادن هستند کاهش پیدا کند. در این صورت شوراهای شهر به وظایف آموزشی خود نیز فکر می‌کنند و در نتیجه عناصری که مردم برای شورای شهر انتخاب می‌کنند اصلاح خواهند شد. همچنین در قانون، تقسیم کاری اتفاق می‌افتد که چند نفر در شورای شهر مسئول کار مهندسی باشند و چند نفر مسئول کار فرهنگی و همه اینها باید در قانون مشخص شود پس عملکرد بد شورای شهر این تئوری را به خطر نمی‌اندازد.

در این شرایط ۱۰ درصدی از تصمیمات که یک آثار ملی دارد و در تعادل‌های سیاسی و امنیتی کشور مؤثر هستند یا جنبه‌های ایدئولوژیک برای انقلاب دارد طبعاً آنها را می‌توانیم در مرکز حفظ کنیم اما قطعاً درصدی از تصمیمات را می‌توانیم به پایین‌تر از دولت ارجاع دهیم؛ برای مثال در توزیع و تأمین فضای فیزیکی یا انتخاب و گزینش و چیزهایی از این دست دلیل ندارد دولت در آن دخالت کند و یک نهادی کارفرمای یک جمعیت میلیونی باشد. این سیستم در هیچ‌کجای دنیا جواب نداده است؛ بنابراین می‌توانیم این بحث‌ها را داخل سیستم توزیع کنیم و این تصمیم‌ها تا پایین برود و دیگر وزارتخانه درگیر این تصمیم‌ها نباشد. همچنین می‌توان در داخل مدارس برنامه‌های ویژه‌ای داشت و زبان‌های محلی را تدریس کرد یا مسئله کتاب‌های درسی و تعطیلات را می‌توان در مرکز نگه داشت و مابقی را توزیع کرد.

**\* جایگاه معلم‌ها در بحث عدالت آموزشی در کجا قرار دارد. آیا تمرکززدایی در سطح مدارس می‌تواند به**

**توانمند شدن معلمان و افزایش سهم و قدرت آنها کمک کند؟**

در اینجا باید دو بحث را مد نظر داشت. یکی افرادی هستند که به‌عنوان معلم قرار است در کار تدریس و آموزش توانمند باشند و دیگری معلمان هستند که در نظام اداری آموزش و پرورش کار می‌کنند. درباره بحث اول متأسفانه به دلیل نوع حقوقی که به معلمان ما پرداخت می‌شود در حال حاضر ما ضعیف‌ترین‌ها را در سیستم آموزش و پرورش داریم؛ یعنی وقتی به کنکور نگاه می‌کنید ممکن است حتی یک نفر هم نرود معلم شود و این ضعف نظام آموزشی است. گفت‌وگویی با آقای مسجدجامعی داشتم و ایشان **عضو** هیأت‌امنای مجموعه تربیت‌معلم بودند و می‌گفتند «همین که گفتند عنوان تربیت‌معلم را باید تغییر داد به نام خوارزمی، این نشان‌دهنده این است که جایگاه اجتماعی آن از بین رفته است که ما دست به این نوع تغییرات می‌زنیم». در واقع این بسیار بد است که ما به جایی رسیده‌ایم که خود دستگاه آموزش و پرورش یک مجموعه حاضر نیست از اسم معلم استفاده کند و این نشان می‌دهد که ما شأن این کار را کاهش داده‌ایم؛ بنابراین ما باید پرداختی‌ها به معلمان را تقویت کنیم. همچنین سعی شود کسانی که وارد آموزش و پرورش می‌شوند نیروهای قوی‌تری به‌لحاظ هوش و استعداد باشند تا کسانی که همین‌جوری به

استخدام آموزش و پرورش درمی آیند. بحث آموزش هم مهم است؛ یعنی آموزش در حین خدمت باید تقویت شود و این نوع مقررات را می توان در مرکز، تنظیم و تعیین و مشخص کرد. مهم است که معلم تا چه حد باید خودش را آماده نگه دارد و در چه سمینارهایی شرکت کند. متأسفانه ما کمتر می بینیم سمیناری را که معلم در آن **اجبار** موضوع داشته باشد و شرکت کند. پس اینکه معلم خود را به روز نگه دارد یک حوزه آموزش در حین خدمت است که باید روی آن کار کنیم. یک بخش دیگری که باید به آن توجه کرد آموزش های تخصصی است که از دانشگاه های دیگر می گیریم. در واقع یکی از حوزه های مهم که باید دغدغه مسئولان باشد این است که چگونه کیفیت آموزش را بالا ببریم؛ اما موضوع دوم این است که بخشی از معلم ها و کسانی که به بخش اداری سیستم آموزشی راه پیدا می کنند گاهی از قشر معلم هستند. این کار غلطی است؛ نباید از کسانی که تدریس می کنند برای این بخش نیرو جذب کرد بلکه باید از رشته های مربوط مانند روابط عمومی و رشته های مشابه که مربوط به اجرا و اداره کردن است استفاده کرد. اگر این افراد بیایند در دستگاه شاهد اداره بهتر سیستم آموزش و پرورش خواهیم بود.

### **\* تمرکززدایی را در کشور با چه محدودیت ها و موانعی روبه رو می بینید؟**

تمرکززدایی معمولاً مخالفانی دارد و آن هم از سوی کسانی است که قدرت در دستشان دارند. باید از کسانی که قدرت در دستشان است بخواهیم از اسب پیاده شوند و اینکه رضایت بدهند که این امر به نفع کشور است؛ بنابراین توزیع قدرت از سوی صاحبان قدرت کمی زمان خواهد برد. این موضوع هیچ محدودیتی ندارد. همچنین از نظر اقتصادی به نفع ماست و از نظر کارایی به صلاح است و از نظر کیفیت و هزینه خوب است. پس روشن است که مخالفان آن کسانی هستند که همیشه از حرکت به سمت وضعیت جدید مقداری ترس دارند. برای حل این ترس ها باید تجارب جهانی را پیش بکشیم و نشان دهیم که سطح تجربه و دانش از ما بهتر است. به نظر می رسد ما از دنیا در حال عقب افتادن هستیم و حتی از نظر آی کیو با تمام اظهار نظرهایی که وجود دارد چندان موقعیت ممتازی نداریم. همسایگان ما در حال جلو افتادن از ما هستند. پس این کیفیت باید تغییر کنند. دانشگاه های ما تبدیل به یک ماشین وحشتناک مدرک سازی شده اند. آنچه در تمام کشورهای دنیا باب است این است که پس از اتمام مقطع مدرسه درصدی به سر کار رفته و درصدی گرایش به آموزش عالی دارند. یکی از دلایلی که این همه گرایش به آموزش عالی هست، این است که سطح آموزش های ما متناسب با فضای کار نیست و این باید اصلاح شود.

### **\* در حال حاضر چه الزامات نهادی، سیاسی و قانونی در بحث تمرکززدایی نیاز است که اتفاق بیفتد؟**

آنچه تاکنون اتفاق افتاده است سیاستی بوده و طبیعی است که این سطح باید بالاتر برود و به ساختارها و نهادها برسیم. باید ببینیم چه تغییرات ساختاری در آموزش و پرورش ضرورت دارد که صورت بگیرد. **وقتی می گوئیم عدم تمرکز، یک تغییر ساختاری است. حال وقتی این را گفتیم الزام آن چه تغییراتی است که باید صورت بگیرد. شورای منطقه ای است یا چه نهادهایی باید شکل بگیرند؛ بنابراین ما وقتی مرتب در آموزش و پرورش تغییر ایجاد می کنیم قطعاً این تغییر ساختاری نیست که تغییر نهادی هم لازم باشد؛ بلکه تغییرات، یک تغییر سیاستی است. برای مثال**

می‌گوییم اگر چهار ساعت بوده، می‌شود شش ساعت یا تعداد معلم را کم‌وزیاد می‌کنیم؛ در حالی که باید استراتژی تغییر کند و این متضمن این است که ساختارها تغییر کند و در آن حوزه به نظر می‌رسد شاید تغییرات ما در یکی یا دو مرحله بوده است.