



رونق علم برنامه‌ریزی درسی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی از کارشناسی تامدیریت دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتب درسی

گفت‌وگو با:
«دکتر حسن ملکی»

● مسعود جوادیان *

گفت‌وگو

اشاره

دکتر حسن ملکی از چهره‌های تأثیرگذار دفتر برنامه‌ریزی و تألیف بوده است. (دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتب درسی). او در دوره مدیریتش برنامه‌ریزی و کار بر اساس «راهنمای برنامه درسی» را در این دفتر نظمی نوین داد. وی کارشناس مسئول گروه علوم اجتماعی بود، سپس معاون دفتر شد و مدتی هم به‌عنوان مدیرکل دفتر آموزش ابتدایی از سازمان رفت. چند سالی بعد، با عنوان مدیرکل دفتر تألیف بازگشت و...

شرح این چند سطر را در این مصاحبه می‌خوانید. برای گفت‌وگو با او (طبق قرار قبلی) به دفتر کارش در دانشگاه علامه طباطبایی رفتیم. شروع کردیم و با حرارت همیشگی به تشریح فعالیت‌هایش پرداختیم! (دو سه سالی بعد از این گفت‌وگو، دکتر ملکی دوباره به سازمان پژوهش بازگشت و ابتدا معاون سازمان و سپس رئیس آن شد و شرح و بحث فعالیت‌ها و خدمات وی در دوره جدید به گفت‌وگوی دیگری نیاز دارد).

■ با نام خدا شروع می‌کنیم. امروز ۱۱ بهمن ۱۳۹۵ است. برای شروع گفت‌وگو و برای فتح باب، اگر صلاح می‌دانید، خودتان را معرفی کنید. از ابتدا تا زمانی که با سازمان آشنا شدید.

● بسم‌الله الرحمن الرحیم. ابتدا خدمت جنابعالی، دوست عزیز و قدیمی بنده خوشامد عرض می‌کنم. بنده در زنجان دبیر آموزش و پرورش بودم. در سال ۱۳۵۹ استخدام شدم.

* این گفت‌وگو در سال جاری به رؤیت جناب آقای دکتر حسن ملکی رسیده و تجدید نظر و ویرایش شده است.

چند سالی آنجا تدریس داشتیم، بعد از مدتی به‌صورت معمول در وزارت کشور، مسئولیت‌های بخشداری، شهرداری و غیره را داشتیم. تا اینکه در رشته برنامه‌ریزی درسی در دانشگاه تربیت‌معلم سابق که الآن اسمش دانشگاه خوارزمی است، پذیرفته و بورسیه وزارت آموزش و پرورش و سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی شدم. چند سالی در آنجا تحصیل کردم و مدرک کارشناسی ارشد را گرفتم. همزمان هم در دفتر برنامه‌ریزی و تألیف به‌عنوان کمک کارشناس می‌آمدم و هفته‌ای یک روز یا یک روز و نصفی، ضمن تحصیل در آنجا کار می‌کردم. بعضی وقت‌ها دو روز کامل هم می‌شد، به نوع تحصیلات و نوع ترم بستگی داشت و بعد از مدتی در دکتری همین رشته قبول شدم. دوباره در همین دانشگاه تربیت‌معلم دکترا گرفتم و چون بورسیه همان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش بودیم، دیگر به همان جا برگشتم و به‌عنوان کارشناس تمام‌وقت گروه علوم اجتماعی آن دکتری که جنابعالی هم آنجا تشریف دارید، مشغول خدمت شدم. بعد از مدتی مسئول گروه شدم. در این ایام تألیفاتی انجام دادم که در انتها خواهیم گفت.

بنده در زنجان دبیر آموزش و پرورش بودم. در سال ۵۹ استخدام شدم. چند سالی آنجا تدریس داشتیم، بعد از مدتی به‌صورت معمول در وزارت کشور، مسئولیت‌های بخشداری، شهرداری و غیره را داشتیم

■ شما جزء آن دسته از دانشجویانی بودید که دکتر حداد یک طرحی داشت که

کارشناس تربیت کند، درسته؟

● بله یکی از آن‌ها بودم که بورسیه‌ای که عرض کردم منظور همین بود، من در گروه علوم اجتماعی به‌عنوان کارشناس مسئول بودم.

■ آن زمان که شما با گروه علوم اجتماعی آشنا شدید، مسئول گروه علوم اجتماعی

چه کسی بود؟

● آن زمان آقای دکتر علیمحمد حاضری بود، دکتر حاضری آن موقع هنوز دکتری نگرفته بودند؛ بعدها دکتری جامعه‌شناسی گرفتند. به‌علاوه یکی دو نفر همکاران پاروقت بودند. خیلی حضور کامل نداشتند ولی آقای حاضری آنجا مسئول بودند. من هم کارشناس گروه بودم.

■ کتاب‌های درسی آن زمان چه اوضاع و احوالی داشت؟ از حیث مسائل داخلی

سازمان و کارهایی که باید انجام می‌شد. شما وقتی درس تان تمام شد آیا بلافاصله مسئول گروه شدید؟

● یک مدتی کارشناس بودم که شاید آن مدت هم طولانی نبود، چون در دوره تحصیل آنجا کار کرده بودم و تا حدودی آشنا بودم. شاید با یک فاصله‌ای، یک سال بعد از دکتری گرفتن، در واقع مسئول گروه شدم. بعد آنجا مشغول فعالیت‌های گروه بودم و به‌طور طبیعی تمرکز من روی کتاب‌های درسی از منظر برنامه‌ریزی درسی بود و چون رشته‌ام این بود، از این نظر بیشتر نظم جلب شد.



■ آقای دکتر شما چه مدت مسئول گروه بودید؟

● به نظرم تا زمانی که معاون بشوم؛ شاید ۴ یا ۵ سال اگر اشتباه نکنم، حدود ۴ سال من کارشناس مسئول آن گروه بودم.

■ در این ۴، ۵ سال، کتاب جدیدالتألیف در زمان شما شکل گرفت؟

● البته از زمانی که مسئول گروه نبودم و فعالیت‌ها و مشورت‌هایی در ارتباط با تغییر کتاب‌های درسی به سمت و توجه به نیازهای فرد و جامعه مطرح بود، این دو تا برای من اهمیت داشت، چون احساس می‌کردم این کتاب‌های درسی بیشتر تخصصی محور و به اصطلاح، علمی محور و موضوع محور هستند. آن چیزی که در کتاب‌های درسی به آن توجه نشده بود، نیازهای فردی و اجتماعی بود. آن زمان ما این برداشت را داشتیم که البته برایش استدلال‌هایی داشتیم. می‌دیدیم که بیشتر کتاب‌های درسی، تخصصی هستند، ماهیت تخصصی علمی دارند، از این منظر، نظر بنده و آن‌هایی که برنامه‌ریزی

درسی خوانده بودند، معطوف شد به اینکه کتاب درسی را با شاخص‌های برنامه‌ریزی درسی، چاره‌اندیشی دیگری کنیم.

■ یادتان هست چه کتاب‌هایی بود؟ آیا دوره‌ی راهنمایی بود؟ دوره‌ی دبیرستان بود؟ چه کتاب‌هایی بود؟

● کتاب‌های تعلیمات اجتماعی دوران راهنمایی را ما مدنظر قرار دادیم، علتش هم آن بود که آن زمان، مکاتباتی می‌شد، نامه‌هایی می‌آمد، سمینارهایی که من شرکت کرده بودم از کتاب‌های دوره‌ی راهنمایی گله و شکایت داشتند و اعتراض به این مسائل زیاد بود، یعنی آن مقداری که از کتاب‌های راهنمایی آن زمان (که حالا دیگر دوره اول متوسطه نامیده می‌شود) بود، از کتاب‌های ابتدایی حداقل در آن زمان به این اندازه نبود. یک کار اصلی و یک کار اورژانسی ما در آن مقطعی که ما بودیم، تشکیل یک شورای برنامه‌ریزی درسی برای طراحی و تدوین تألیف کتاب‌های درسی تعلیمات اجتماعی بود که البته این کار را خیلی برنامه‌ریزی شده انجام دادیم؛ اول، راهنمای برنامه‌ی درسی برایش طراحی کردیم و در آن شورایی که بود و شورا هم از اساتید بیرون از دفتر و به‌علاوه کارشناسان داخل دفتر این‌ها بودند، به تصویب آن شورا رساندیم تا اشکالاتش برطرف شد. آن راهنمای برنامه‌ی درسی برای ما اساس و مبنا قرار گرفت.

■ شما زمانی که مدیرکل شدید، بحث راهنما را جدی مطرح می‌کردید. منظورم این است که آن زمان که مسئول گروه بودید، راهنما تهیه کردید؟

● بله ما در آنجا چون گروه در اختیار خودمان بود، می‌توانستیم مانور دهیم، می‌توانم به یقین به شما عرض کنم که اولین راهنمایی که در آنجا هسته‌ی اولیه‌ی آن تحول، تبیین راهنما در دفتر ایجاد شد، از گروه ما بود چون گروه در اختیار خودمان بود و می‌توانستیم کارهایی انجام دهیم. از آنجا شروع کردیم، منتها دیگر وقتی مسئولیت دفتر را عهده‌دار شدم...

■ اجازه بدهید به آنجا هم می‌رسیم. حالا سؤال بعدی من این است که در این مرحله که می‌گویید مقدمات را تهیه کردید و رسیدید به تألیف جدید، چه کسی بیش از همه کمک‌تان کرد؟ یعنی به کار، دل می‌داد و در طراحی و تألیف کتاب راهنمایی بازوی شما بود؟

● حقیقت مسئله من کاملاً خاطر من است، خوشبختانه آن بخش از سابقه‌ی کاری و حرفه‌ای من اصلاً یادم نرفته است، تعلق خاطری که بود باعث شد این خاطرات در ذهنم بماند. در آن زمان از داخل دفتر کمکی نداشتیم، مخالفی هم نداشتیم؛ اما اینکه افرادی باشند که این فکر را که تازه دارد شروع می‌شود، به من یاری برسانند، نبود.

یک کار اصلی و یک کار اورژانسی ما در آن مقطعی که ما بودیم، تشکیل یک شورای برنامه‌ریزی درسی برای طراحی و تدوین تألیف کتاب‌های درسی تعلیمات اجتماعی بود

ما وقتی که راهنمای
برنامه‌ی درسی را
طراحی کردیم،
احساس ما
بر این بود که
کار تألیف آسان
شده، یعنی در واقع
همان نقشه‌ی راه را
می‌خواهیم در عمل
پیاده کنیم

■ من عرضم این است که در شورایی که بودید، چه کسی بیشتر از همه کمک کرد؟
● دکتر علی انتظاری و دکتر احمد رجب‌زاده و بعد در داخل دفتر فردی که از این فکر
خوشش می‌آمد، آقای محمود امانی بود که بعداً مدیر کل آنجا شدند، آن موقع گروه علوم
بودند.

بعد داخل دفتر تألیف خاطریم هست که این حرکت آغاز شد که ما باید برنامه‌ی درسی
داشته باشیم و کتاب‌های درسی بر اساس این برنامه، طراحی و تدوین شود. البته بعد
خیلی‌ها کمک کردند، منتها من آن ابتدای کار را عرض می‌کنم. دکتر امانی، این پذیرش را
داشت یعنی گاهی وقت‌ها اظهار می‌کرد و گاهی حرف‌هایی می‌زد که برای ما باعث تشویق
و دلگرمی بود. آن در داخل بود، در بیرون هم همین دو سه استادی که عرض کردم این‌ها
چون عضو گروه، گروه علوم اجتماعی بود و رشته‌ی آن‌ها جامعه‌شناسی بود، می‌آمدند و
کمک می‌کردند.

■ کتاب‌های دوره‌ی راهنمایی را شما در زمان خودتان تألیف جدید کردید. در نگارش
آن‌ها چه کسانی بیشترین نقش را داشتند؟ خودتان یا کسان دیگری؛ به صورت
تیمی بود یا فردی؟

● ما وقتی که راهنمای برنامه‌ی درسی را طراحی کردیم، احساس ما بر این بود که کار تألیف
آسان شده، یعنی در واقع همان نقشه‌ی راه را می‌خواهیم در عمل پیاده کنیم؛ منتها چون
به معیارهای برنامه‌ریزی درسی مقید بودیم، حساس بودیم که در تألیف کتاب درسی
و آن شاخص‌های برنامه درسی مثلاً کتاب حتماً هدف داشته باشد، حتماً توالی داشته
باشد، سازمان‌دهی منطقی شود، سازمان‌دهی باشد که جای هر فصل مشخص باشد. در
واقع آن پازل مفاهیم، پازل مهارت‌ها، پازل ارزش‌ها و نگرش‌ها، جایش مشخص باشد،
چون این حساسیت‌ها را داشتیم.

متنی که نوشته می‌شد، بخشی از آن را بنده می‌نوشتیم و بخشی دیگر را آقای
دکتر علی انتظاری می‌نوشتند. هر چه می‌نوشتیم، می‌آوردیم و در آن جلسه‌ی مشترکمان
آن چنان چکش‌کاری می‌شد که شاید حدود هفتاد درصد تغییر می‌کرد. مفاهیم، عبارت‌ها،
واژه‌ها، سازمان‌دهی متن، یعنی به معنای واقعی کلمه کار «گروهی» بود.

■ معلم هم در شورایتان داشتید؟

● بله قطعاً بود. به نظر می‌آید دو نفر از نمایندگان معلمان در شورا بودند؛ نه در تألیف ولی
در شورا در تهیه‌ی آن راهنمای برنامه‌ی درسی بودند. الآن اگر آرشيو را جستجو کنید مثلاً
آن راهنمای برنامه‌ی درسی آن زمان باشد، اسامی آن افراد هست که چه کسانی اعضای
این شورا بودند. ولی در تألیف، معلمان، دیگر دخالت نداشتند اما در پس نقشه‌ی راه، آن‌ها
دخیل بودند و اینکه چه چیزی بیاید و چه چیزی آموزش داده شود، آن‌ها خیلی کمک

می‌کردند و لذا اولین تولید ما این کتاب‌های تعلیمات اجتماعی دورهٔ راهنمایی بود و بعداً هم دورهٔ دبیرستان. روش تدریس هم نوشتیم و چاپ شد. راهنمای معلم هم نوشتیم که فکر می‌کنم در آرشیو خودم باشد.

■ این جزء معدود دفعاتی است که من می‌پرسم که آیا کتاب راهنمای معلم داشت یا نه و پاسخ مثبت است! چون عموماً کارشناس‌ها به کتاب‌های معلم فکر نمی‌کنند، یک کتابی تألیف می‌شود، رها می‌شود و همه گرفتار می‌شوند!
شما در دورانی که مسئول گروه اجتماعی بودید، کار دیگری و فعالیت برجسته‌ای که الآن ذکر آن را لازم بدانید هست یا برویم مرحله بعد؟

● برویم به مرحلهٔ بعد. حقیقتاً من در آن زمان علاقهٔ زیادی با آن کار داشتم. هیچ‌جای دیگر به این صورت ذهنم را به خودش مشغول نمی‌کرد که آنجا صرف می‌شد.

■ دورهٔ معاونت شما، من یادم هست که دورهٔ دکتری قبول شدید. دورهٔ معاونتتان چیزی خاطرتان هست که به ما بگویید؟

● عرض کنم من زمانی که معاون شدم، آقای پورسیف مدیرکل بود، آقای ابوطالبی مأموریت آلمان رفته بود. رفتن ایشان حدود ۲، ۳ سال طول کشید. در زمان آقای مهندس پورسیف، من نیز معاون ایشان بودم. آنچه در آن دوره به دست آوردم، دو سه نکته بود! اولین نکته این بود که من ظرفیت دفتر خودمان را بیشتر شناختم یعنی در حقیقت در جلسات مشترکی که ما ترتیب می‌دادیم و هماهنگی داشتیم، من متوجه شدم که اینجا سرمایه‌های خیلی قوی وجود دارد، خیلی عظیم، منتها هر کدام در گروه خودشان هستند و ارتباطی با بقیه ندارند. به نظر من این قابلیت‌ها به‌طور جدا در گروه خودشان کار می‌کنند یعنی هرکسی در گروه خودش کار می‌کند. نه آن قابلیت‌ها برای مسئولین دفتر کاملاً عیان و بیان بود و نه ارتباطات بین ایشان و گروه بغل‌دستی. ارتباط طوری برقرار نشده بود که مسئولیت‌های بین گروهی و قابلیت‌ها را نشان دهند. من متوجه سرمایه شدم، دریافتم افرادی که در گروه‌ها هستند، افراد توانایی‌اند، منتها توانایی‌شان یک خلأ دارد، یک نقصی دارد، از طرفی برنامهٔ درسی‌شان خیلی ضعیف است اما بُعد علمی خیلی قوی است. شوق کار خیلی بالاست. تجربهٔ کاری خیلی خوبی دارند یعنی تجربهٔ عملی در این کار به دست آورده‌اند اما آن بخش مربوط به برنامه‌ریزی درسی ضعیف است؛ بیشتر روی کتاب دارند فکر می‌کنند. من هیچ یادم نمی‌رود اول که آمدم و معاون شدم، پرسیدم: (حالا یادم نمی‌آید کدام گروه، جلسه داشتند) «شما قبیل از اینکه این کتاب را تألیف کنید، نقشه‌ای دارید که چه مطالبی بیاورید؟» آقای جوادیان یک برگه در این دفتر من پیدا نکردم! این مبالغه نیست. بعد آن موقع بود که متوجه این فقر برنامه‌ای در آنجا

اولین تولید ما کتاب‌های تعلیمات اجتماعی دورهٔ راهنمایی بود و بعداً هم دورهٔ دبیرستان. روش تدریس هم نوشتیم و چاپ شد

در زمان کوتاهی
شاید بتوان گفت
یک انقلابی، یک
تحول اساسی در
همین کارشناسانی
که بودند، ایجاد
شد. آرام آرام
در شوراهای
برنامه‌ریزی درسی،
ساختار عوض شد

شدم. شاید اگر مسئولیت معاونت را نداشتیم و در گروه مشغول می‌شدم، من هم کار خودم را انجام می‌دادم، اما معاونت به من این حقیقت را نشان داد که آنجا سرمایه‌های قوی وجود دارد اما خلأ و فقر برنامه‌درسی هم وجود دارد و طبیعی هم بود، چون هر کسی در رشته خودش تحصیل کرده و در آن رشته صاحب‌نظر بود، اما در این مرحله ورود پیدا نکرده است. همین ضلعی که نبود، این دفتر به آن احتیاج داشت. من در همان زمان‌ها بودم که به ذهنم خطور کرد که باید یک حرکت آموزش‌های ضمن خدمت راه بیندازیم. اگر یادتان باشد کارگاه‌هایی برگزار و کارهایی کردیم؛ برای این بود که آرام آرام بنویسند و فوق‌العاده هم مؤثر بود. شاید بهره‌برداری که بنده و همکاران، مشترکاً از این بحث‌های گروهی هم‌اندیشی کردیم اصلاً در نوع خودش کم‌نظیر باشد. حالا علتش چه بود؟ علتش این بود که همکاران ما آن زمان در گروه‌ها چه مدیر گروه و چه کارشناسان، متوجه این خلأ شده بودند!

بعد یک نکته‌ای که آن‌ها را ترغیب کرد، این بود که ببینیم علت اینکه این کتاب‌ها تخصصی شده چه هست، زمام علمی گروه‌ها دست متخصص موضوعی است. در تألیفات هم که یا یک نفر یا دو نفر که هم تک‌نفری بود، این‌ها هم که متخصص موضوعی هستند و طبیعی است که این اتفاق بیفتد.

■ هم از حیث برنامه‌ریزی درسی اشراف کافی ندارند، هم اینکه نویسنده کودک و نوجوان نیستند، کسی که آنجا می‌نشیند باید ساده‌نویسی را بلد باشد.

● از آن حیث هم که حالا زبان مخاطب را متوجه بودند، قلم را در آن مسیر تمرین دادند و چیز غیرطبیعی هم نبود. عرض کردم حالا هر کسی مسیر خودش را رفته و عمرش را گذاشته و به چیزهای دیگر فکر نکرده بود. کسی هم از او نخواست بود؛ مثلاً مدیران کلی قبلی - یادشان بخیر - هر کدامشان زحمت کشیده بودند، هیچ کدامشان نیامده بودند که به این‌ها بگویند اینجا دفتر برنامه‌ریزی است، این «برنامه‌ریزی» کجاست؟ این رشته نبود، تخصصش هم نبود. خلاصه این رشته را خوانده و قضیه را کمی متوجه شده بودیم. منتها بنده و بزرگتر از بنده هم که می‌خواستیم تغییراتی را آنجا ایجاد کنیم، بالاترین توانایی ما همین کارشناسان بودند که در این عرصه توانایی نداشتند اما می‌توانستند به این توانایی برسند. در زمان کوتاهی شاید بتوان گفت یک انقلابی، یک تحول اساسی در همین کارشناسانی که بودند، ایجاد شد. آرام آرام در شوراهای برنامه‌ریزی درسی، ساختار عوض شد. از آن‌پس در شوراهای کارشناس گروه تعیین‌کننده بود نه متخصص موضوعی، یعنی متخصصان موضوعی متوجه شده بودند که این کتاب درسی، در خدمت آن «برنامه» است. من می‌توانم خدمت شما بگویم که فضایی که ایجاد شد، به ما کمک کرد که آنجا در حرکت تولید و راهنما را راحت جلو بیاوریم و دیگر مانعی نداشته باشیم و الحمدلله کارها خوب پیش می‌رفت. بعد مرتب هم در مباحث، تعامل داشتند. اگر خاطرتان باشد مثلاً در



جلسات رسمی آن‌ها شرکت می‌کردم و به‌طور غیررسمی می‌رفتم در گروه‌ها می‌نشستم و علاقه داشتم و بحث می‌کردیم و در نهایت منتهی به تولید راهنمای برنامه‌ی درسی شد و مبنای کار قرار گرفت.

■ آقای دکتر شما تا چه سالی معاون بودید، مدتی کوتاه رفتید مدیرکل ابتدایی وزارتخانه شدید، سال آن یادتان هست؟

● این‌ها را دقیق نمی‌دانم، مدیرکل ابتدایی که شدم آنجا هم حرکت‌های خاصی را شروع کردیم. در آن زمانی که مدیرکل ابتدایی بودم به‌طور طبیعی حقیقتاً این ظرافت‌هایی که در آموزش ابتدایی وجود دارد و ظرافت‌هایی که معلم ابتدایی باید داشته باشد، آن دغدغه‌های بدنه ابتدایی را متوجه شدم و اهمیت این دوره را بیش از پیش متوجه شدم. کما اینکه وقتی آقای دکتر عالمی به سازمان تشریف آوردند ایشان تقریباً با چند روز فاصله که آمده بود من را دعوت کرد که رفتیم آنجا، چون در دوره معاونت آن حرکت را شروع کرده بودیم، دیگر طبیعتاً در اینجا با توانایی بیشتر، قدرت بیشتر، قلمرو اختیارات وسیع‌تر مدیرکل دفتر شدید.

■ پایان مدیریت شما (در دفتر ابتدایی) چه سالی بود؟

● سال ۱۳۷۹ بود که بعد مرحوم آقای علاقه‌مندان آمده بود که همان قضایا اتفاق افتاد. به‌نظر می‌آید که چهار سال و نیم من مدیرکل دفتر تألیف بودم.

کار اصلی من
جایگزینی یک
برنامه درسی بود و
در این هم
تا حدودی
موفق شدم

■ زمانی که شما مدیرکل دفتر تألیف شدید، شرایط این‌گونه بود: قبل از شما این دفتر یک مدیرکل داشته به اسم آقای ابوطالبی، دکتر عالمی تشخیص دادند که شما دفتر را از ایشان تحویل بگیرید. شما وقتی دفتر را تحویل گرفتید مدینه فاضله شما چه بود؟ دفتر را در چه شرایطی تحویل گرفتید و از اتفاقات آن زمان چه چیزهایی یادتان هست؟

● کار اصلی من جایگزینی یک برنامه درسی بود و در این هم تا حدودی موفق شدم. اشاره‌ای که کردم به آن توانایی افراد در گروه‌ها و همکاری آن‌ها و رفاقتی که ایجاد شد. در واقع به‌طور مشترک توفیقاتی به‌دست آوردیم. تا اینکه دیگر گفت‌وگوها در گروه‌ها صرفاً بر محور کتاب درسی نبود، بلکه برنامه درسی به‌عنوان واژگان اصلی به‌گفتمان تبدیل شد؛ یعنی دیگر وقتی باهم حرف می‌زدند از «برنامه درسی» استفاده می‌کردند، سعی می‌کردند به برنامه درسی در گروه، قوت بیشتری بدهند. در مراودات با دبیرها این فرهنگ را منتقل می‌کردند. واقعیت این است که خود جنابعالی که آنجا بودید، می‌دانید که من چه عرض می‌کنم. البته شدت و ضعف داشت، بعضی از گروه‌ها شوق بیشتری داشتند و بعضی‌ها مقاومت می‌کردند، اما مقاومت بازدارنده‌ای نبود. من علت آن را هم این می‌دانستم که هنوز برنامه درسی در ذهن همه نهادینه نشده بود چون همه افکار و اندیشه‌ها، قابلیت‌گیری یکسانی نداشتند و تجربه‌ها متفاوت بودند، ولی نوعاً از این زاویه من هیچ مشکلی احساس نمی‌کردم. کار طبیعی پیش می‌رفت.

تأثیر این راهنماهای برنامه درسی فراتر از سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بود. معاونت آموزش متوسطه و معاونت آموزش ابتدایی و راهنمایی و شورای عالی آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرارداد. آن‌ها اظهار داشتند که حالا این راهنماها را بیاورید به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش برسانید. هرچند در آنجا آن موقع این اتفاق نیفتاد، بعداً آرام‌آرام آن راهنماها را به شورای عالی بردند و به تصویب رساندند؛ یعنی می‌خواهم بگویم این فضایی که در سازمان ایجاد شد، بدنه وزارتخانه را تحت تأثیر قرارداد. متوجه شدند که یک حرکت تازه و گفتمان تازه‌ای هست، رویکرد تازه‌ای در دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی شروع شده است؛ حتی در همان دفتری که جنابعالی تشریف دارید، مجلات رشد در این مسیر مطالبی را بحث کردند. کارشناسان خود ما مصاحبه‌هایی با مجلات رشد داشتند. مقالاتی در راستای بحث ترویج فرهنگ درسی و برنامه‌ریزی درسی می‌نوشتند. اگر شما مجلات رشد آن زمان را بررسی کنید، خواهید دید که چقدر محتوای آن‌ها متأثر از این فضا شده است.

در حقیقت در زمانی که مدیرکل شدم، دغدغه اصلی من بود، نکته دومی که می‌خواستیم بگویم، ارتباط بین گروه‌ها بود. احساس می‌کردم که اگر ما ارتباط بین گروه‌ها را بتوانیم بیشتر کنیم، یعنی گروه‌ها از این حالت جزیره‌ای قدری رها بشوند و اقدامات بین گروهی رواج پیدا کند، محتوای بین‌رشته‌ای رواج پیدا خواهد کرد. من بیشتر در فکر آن بودم.

فرض بفرمایید مرتب در قالب سؤال آن زمان مطرح می‌کردم. مثالی که خیلی هم ذکر می‌کردم، کتاب‌های ریاضی که در گروه ریاضی تألیف می‌شود و کتاب فیزیک که در گروه فیزیک ما طراحی می‌شود، این‌ها باهم ارتباط ندارند، یعنی نباید همدیگر را حمایت کنند؟ نباید در یک نقطه‌هایی ریاضی به فیزیک کمک کند؟ یا فیزیک به ریاضی کمک کند؟ یعنی دنبال ارتباط بین برنامه‌های درسی بودم و فکر می‌کردم زمانی در این کار موفق هستند که قدری این دیوار بین گروه‌ها را بردارند و صدای همدیگر را بشنوند. به خاطر اینکه این اتفاق بیفتد، جلسات مشترک را در آنجا تشکیل دادیم. «اهداف مشترک» تعریف شد. بعد هر گروهی آن هدف‌های مشترک را بنابر ماهیت برنامه‌ی درسی، خودش باید پیاده‌سازی می‌کرد. خاطرم هست که در این مسیر ما موفقیت به دست آوردیم و یک حرکتی شد که آن محتوای راهنماهای برنامه‌ی درسی را غنی‌سازی و هدف‌های مشترک هم داخل برنامه‌ی درسی ورود پیدا کرد.

مطلب سوم اینکه درحقیقت زمانی که من مدیرکل شدم، می‌فهمیدم که برنامه‌های درسی و کتاب‌های درسی یک موجودیت سیاسی دارند. همین‌که موجودیت علمی دارند، موجودیت برنامه‌ای هم دارند، یک موجود سیاسی هم هستند یعنی ما در تألیف کتاب‌های درسی باید هوشمندی سیاسی‌مان هم بالا باشد.

ماجرایی برای کتاب درسی تاریخ معاصر پیش آمد که آن زمان، من را آزرده‌خاطر کرد. الان هم که یادم می‌افتد، انگار یک ناراحتی در دلم تازه می‌شود. از آن زمان به بعد که مسئولیت دارم مشورت و مراقبت بیشتری می‌کردم. خاطرم هست کتاب‌ها را می‌خواندم، خیلی هم وقت می‌گذاشتم، حتی در منزل گاهی مجبور می‌شدم، بعد احساس می‌کردم که حالا که آن اتفاق افتاده، ممکن است شبیه آن باز اتفاق بیفتد. یک‌وقتی در گروه ادبیات یکی از کارشناسان آمده بود در کتاب‌های ادبیات دوره‌ی راهنمایی کلمه «شهید» را از جلوی اسم شهید شیخ فضل‌الله نوری برداشته بود، درحالی‌که این کتاب قبلاً چاپ شده بود و همه دیده‌اند که نوشته شده «شهید فضل‌الله». این کار خیلی مسئله و سؤال ایجاد کرده بود. با این مثال‌ها خواستم عرض کنم که کتاب درسی یک موجودیت سیاسی هم دارد. این هم یک مطلبی بود که من در همان دوره‌ی مدیرکلی خودم این‌ها را بیشتر تجربه کردم. این یکی را دیگر در دوره‌ی دکتری به ما نگفتند و این‌ها تجربه‌های عملی بود که من در زمان مدیرکلی به دست آوردم. خلاصه این‌طور بگویم که در آن زمان بود که احساس کردم برنامه‌ی درسی یک پدیده‌ی چندبعدی است و برخلاف ظاهرش که ممکن است نگاه کنید یک سند ۲۰ صفحه‌ای است، این ظاهر خاموش و آرام، باطن ناآرام و پیچیده‌ای دارد! این حقیقت را من در مسئولیتی که داشتم متوجه شدم. می‌خواهم همه این‌ها را با یک مطلب شیرین‌تر و جالب‌تر به‌زعم خودم عرض کنم. دانشگاه هم که آمدم، مدیر، معاون پژوهشی و معاون فرهنگی بودم. در آموزش و پرورش هم مدیرکل ابتدایی و راهنمایی، مدیرکل دفتر

اگر حقیقتاً بخواهیم
سازمان‌های ما،
به سازمان‌های
پویا و سازمان‌های
یادگیرنده و
سازمان‌های پیشرو
تبدیل شوند، مدیر
آن سازمان باید
متخصص با آن
کاری که انجام
می‌دهد، باشد

تألیف، عضو شورای عالی آموزش و پرورش، بخشدار، شهردار و فرماندار بودم و در هیچ‌یک از این مسئولیت‌ها ذائقه من در زمان مسئولیت دفتر تألیف شیرین‌تر نبود! لذت می‌بردم! دیگر کارها را هم انجام می‌دادم ولی اینجا وقتی وارد کار می‌شدم، احساس می‌کردم وارد یک فضای شاد شده‌ام، دارم لذت می‌برم، دارم در آن مسیرها و راهروهای اطراف که گل‌های رنگارنگ پرکرده لذت می‌برم، حالا علت چه بود؟ آن علت برای مسئولان امر، برای سیاستگذاران و برای تصمیم‌گیران، اهمیت دارد. علتش هم به‌زعم خودم، انطباق تخصص با حرفه‌ام بود. این نکته اگر در هرجایی مراعات شود، همان لذت است یعنی انسان را مسئول کاری بکنند که در آن کار تخصص داشته باشد. من برنامه‌درسی خوانده بودم و برنامه‌درسی را مدیریت می‌کردم. هم در کارم موفق بودم، موفقیت نسبی داشتم، هم لذت می‌بردم هم همکاران، بنده را قبول داشتند، هم تعاملات خوب بود، یعنی من در طول مدیریت دفترم هیچ‌گونه مشکلی نداشتم. منظورم پیشبرد کارها و مدیریتی بود، لذت بود و خاطرات خوش بود. حالا گاهی وقت‌ها بعضی از گروه‌ها، مخالفت‌هایی با بعضی از تغییرات می‌کردند که آن‌هم طبیعی است. نمی‌شود که یک پدیده را همه یک‌جور بپذیرند؛ ذهنیت‌ها متفاوت بود. سطح سواد آدم‌ها متفاوت بود؛ تجربیات قبلی آدم‌ها یکسان نبود، رشته‌ها متفاوت بود. در حقیقت بعضی از رشته‌ها و افرادی که در آن رشته‌ها بودند، قبلاً تجربیات آموزشی متعدد داشتند. ذهنشان ترکیبی از آموزش آن تخصص بود، این افراد خیلی به ما کمک می‌کردند. این باعث شده بود که من وقتی به سابقه حرفه‌ای خود برمی‌گردم که من از کجا آمدم و به کجا رسیدم، این را وقتی که به‌عنوان یک جاده فرض کنم، فرض بفرمایید از سال ۶۰ که من بخشدار شدم و از همان‌جا حساب می‌کنم و جلوتر می‌آیم و می‌رسم، به این لحظه‌ای که الآن در خدمت شما هستم، عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی، می‌بینم این جاده یک قسمتش برای من با طراوت است، یک قسمتش لذت‌بخش است، حتی الآن که اصطلاحاً خاطره بازی می‌کنم و به خاطراتم برمی‌گردم، به این نقطه در ذهنم می‌رسم و هنوز هم برایم خوشایند است. این به همان فضای انطباق بین رشته‌ها برمی‌گردد. کارشناسان خیلی همراه، خیلی خوب، خیلی فرهیخته، گروه‌های خیلی با طراوت بودند. هر چه زمان می‌گذشت این افزایش پیدا می‌کرد. من این‌ها را برایم شده یک خاطره خوش حرفه‌ای، در همین‌جا نمی‌دانم کجا این‌ها را ثبت و ضبط می‌کنید واقعاً الآن عرض می‌کنم در نیروی انسانی و در مسئله مدیریت، ما اگر حقیقتاً بخواهیم سازمان‌های ما، به سازمان‌های پویا و سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های پیشرو تبدیل شوند، مدیر آن سازمان باید متخصص با آن کاری که انجام می‌دهد، باشد یا خیلی نزدیک باشد تا بتواند با یک وفاق جمعی با یک سرمایه اجتماعی بالا آنجا را اداره و مدیریت کند و سازمان را از نقطه الف به نقطه ب برساند.

■ آقای دکتر، مدیرکل دفتر تألیف به طور قانونی عضو شورای عالی هم هست. تا آنجا که می‌دانم تنها مدیرکلی است که می‌تواند عضو شورای عالی باشد. شما زمانی که در جلسات شورای عالی شرکت می‌کردید از فضای شورا، توانایی‌های افراد، انضباط یا بی‌انضباطی، به هر حال موضوعاتی که در دستور کار قرار می‌گرفت چیزی یادتان هست که بگویید؟

● عرض کنم خدمت شما من آن زمان در شورای عالی، اگر بخواهم خیلی صریح و راست عرایضم را داشته باشم، احساسم این بود که شورای عالی از جهت توجهش به تحول برنامه‌های درسی آمادگی و ظرفیت لازم را برای تحول از جهت فکری ندارد! نه اینکه نمی‌خواهد تحولی ایجاد شود، بلکه افرادی که اعضای شورا بودند، بیشتر نگاهشان یک نگاه موردی و آنی بود و آینده‌نگری و تحول توأم با شاخص‌های مربوط به آن حوزه نداشتند. چنین نبود که وقتی که برنامه درسی مطرح می‌شد، یک نگاه جامعی به برنامه درسی داشته باشند و بتوانند تحول را مدیریت کنند، انصافاً این حالت نبود. این حس را من نداشتم. احساس من این است که آموزش و پرورش اگر بخواهد که تحول عظیم در آن ایجاد شود، باید آن مغز متفکر، آن اتاق فکر و آن شورای عالی آموزش و پرورش، یک شورای قوی، غنی و مشتمل بر آدم‌های صاحب درد و درعین حال متخصص باشند. به‌علاوه بعضی از افرادی که تجربیات عملی در این زمینه دارند، باید باشد تا بتوانند این دستگاه عریض و طویل را به‌طور نرم‌افزاری مدیریت کنند. بنابراین من یک خلأ نرم‌افزاری را در آموزش و پرورش همیشه حس می‌کردم.



ما باید در
آموزش و پرورش
تربیت سیاسی
کلان در نظر داشته
باشیم و چون همه
سیاسی‌اند، همه
می‌خواهند کشور را
در راستای اهداف
آن پیش ببرند،
خود این یعنی
کار سیاسی

مدیرهای مختلفی را تجربه کردید یک معلم ساده بودید، بعد کارشناس شدید، بعد معاون شدید، بین این آدم‌ها و مدیران مختلف چه کسی را می‌توانید ذکر کنید که شایستگی داشت و صداقت و مدیریتش بیش از دیگران در خاطر دارید؟

باید خدمتتان عرض کنم که آموزش و پرورش همیشه از جهت یک مدیر جامع‌الاطراف تقریباً بی‌نصیب بوده، حالا آنچه این بی‌نصیب بودن را، اثرگذاری منفی آن را بیشتر کرده است، سیاسی‌کارها و باندبازی‌هایی است که در این وزارتخانه نمود و بروز بیشتری داشته است و بنده در آن کتاب «آموزش و پرورش و فرصت‌ها و تهدیدها» - اگر دیده باشید- در آنجا آن قضیه را به یک بهانه‌ای آورده‌ام. ببینید در نظام تعلیم و تربیت، تصمیمات بر مبنای مسائل باندی و گروهی، خیانت است. خیانت را هر کسی که مرتکب شود، خائن است؛ یعنی باید جزو خائنین آموزش و پرورش، نامش ثبت شود. خلاصه چه وزیر باشد؛ چه معاون باشد؛ چه مدیر کل باشد؛ اصلاً روا نیست ما لوح دل پاک و صاف کودک معصوم را به نصب پوست‌های انتخاباتی تبدیل کنیم؛ این خیانت است. ما باید در آموزش و پرورش تربیت سیاسی کلان در نظر داشته باشیم و چون همه سیاسی‌اند، همه می‌خواهند کشور را در راستای اهداف آن پیش ببرند، خود این یعنی کار سیاسی، اما سیاسی‌کاری، سیاست‌بازی، باندبازی در آموزش و پرورش خیانت است و الآن به شما در این مصاحبه عرض می‌کنم، در این تاریخ شفاهی که احتمالاً تدوین خواهید کرد، عرض می‌کنم، احساس من بر این است که کمر آموزش و پرورش را حرکت‌های باندبازی و گروه‌گرایی خم کرده است و نگذاشته این راست‌قامت باشد و بتواند وظایفش را به‌درستی انجام دهد. ما کار سیاسی را با سیاسی‌کاری اشتباه گرفتیم. آمدیم آموزش و پرورش را به ستاد انتخاباتی خودمان تبدیل کردیم! این‌ها را بنده دیده‌ام، من این‌ها را از واسطه‌ها نقل نمی‌کنم، تجربه زیستی بنده است. در مدیریت خود من هم گاهی ترکش‌هایش به من رسید. به‌هر حال اگر بخواهم وارد آنچه مایل نیستم، بشوم، یعنی وارد ریز قضایا بشوم، این پدیده‌های این گونه‌ای ترکش‌هایش به من خورد، چون سعی کرده‌ام اهل بازی نباشم خودم را در آن مسئولیتی که داشتم تا حدودی خالص نگه‌دارم، برای تربیت فکر کنم، برای برنامه‌دستی فکر کنم؛ ولی ترکش‌هایش به من هم اصابت کرد؛ یعنی می‌خواهم بگویم که همچنین وضعی در آموزش و پرورش داشتم. البته این را به شما عرض کنم که الآن من نگاه می‌کنم در کتاب‌های درسی ما خیلی تغییرات ایجاد شده است. برنامه‌های درسی، سایر امور، من این‌ها را نمی‌خواهم خدایی نکرده قدرناشناسی بکنم. من همه حرفم این است: آموزش و پرورش کودک‌کان معصوم که در مدارس دارند تحصیل می‌کنند و برنامه‌های درسی به‌عنوان قلب آموزش و پرورش برای تربیت آن‌ها طراحی می‌شود، ما در طراحی آن‌ها باید خالصانه عمل بکنیم و خلوص مدیریتی داشته باشیم. من در این زاویه احساس می‌کنم که آموزش و پرورش یک بازاندیشی اساسی احتیاج دارد.

■ از شورای دفتر و معاونین که مرتب تشکیل می‌شد چیزی قابل ذکر هست؟ یا هر چیزی که من باید می‌پرسیدم و نپرسیدم.

● نه من در دفتر تألیف هم که مدیرکل آنجا بودم، معاونانی داشتم که این برادران عزیز تجربیات خوبی داشتند و این تجربیات را در اختیار بنده می‌گذاشتند. تجربیات عملی چندساله خودشان را در شورا مطرح می‌کردند. درنهایت آن تجربیات عملی با آنچه در این رشته درس خوانده بودم، ترکیب کردم و از ترکیب این تجربیات عملی و این یافته‌های نظری درمجموع به یک جمع‌بندی‌های خوبی رسیدم.

■ خیلی ممنونم، لطف کردید وقت گذاشتید.