

# مدیری توانمند و متفاوت

گفت‌وگو با:

مرحوم دکتر روح‌الله عالمی

رئیس اسبق

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

● دکتر مهدی چوبینه\*

گفت‌وگو

اشاره

شنیدن خبر درگذشت دکتر عالمی از آن خبرهایی بود که همه را مبهوت و مغموم کرد. مرحوم دکتر «روح‌الله عالمی» معلمی فهیم و بااخلاق و مدیری شجاع بود که خیلی زود از میان ما رفت. ایشان معاون مطبوعاتی وزارت ارشاد اسلامی و معاون مالی و اداری دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران بود که به‌عنوان معاون وزیر آموزش و پرورش و رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی در سال‌های ۷۲ تا ۷۷ خدمات به‌یادماندنی و ارزنده‌ای در زمینه‌های مختلف انجام داد. به‌عنوان مثال در زمان مدیریت ایشان برای اولین بار پس از ۴۰ سال تمام کتاب‌های درسی بدون تأخیر و در شروع سال تحصیلی در اختیار معلمان و دانش‌آموزان قرار گرفت! البته ایشان در دوره‌ای کوتاه و در زمان اوایل تأسیس امور تربیتی از مربیان و کارشناسان امور تربیتی و مدتی کوتاه هم در زمان وزارت آقای حسین مظفر، معاون برنامه‌ریزی نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش بودند که هدف ما از این گفت‌وگو ثبت تاریخ آموزش و پرورش از نگاه ایشان در بخش‌های دوران خدمت آن مرحوم است.

طی دو جلسه که برای مصاحبه تاریخ شفاهی سازمان پژوهش به دفتر کارشان رفتیم با همان روی گشاده و حسن خلق منحصر به فردش مواجه شدم. افتادگی و تواضع همان بود که در زمان معاونتش داشت. بدون هیچ اغراقی، اغلب کسانی که در سه دهه اخیر در سازمان پژوهش خدمت کرده‌اند از او به نیکی یاد می‌کنند و ویژگی‌های مدیریتی‌اش را به‌خاطر دارند. باور رفتنش بسیار سخت است. روحش شاد و یادش گرامی باد.

\* Mehdi.choobineh@gmail.com

در خدمت شما هستیم. در یک دوره‌ای ریاست سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی را برعهده داشتید، خیلی نمی‌خواهم پرحرفی کنم. خواهش می‌کنم صحبت‌هایتان را در این چهار محوری که عرض می‌کنم بیان کنید، بیوگرافی، پیش از ورود به سازمان، مدیریت در سازمان و بعد از اینکه به معاونت نیروی انسانی تشریف بردید، البته شما همچنان جزو هیئت‌امنای سازمان هستید در مورد سازمان هر طور که صلاح می‌دانید صحبت کنید.

بسم‌الله الرحمن الرحیم. خیلی از شما ممنونم، دوست و همکار قدیمی. البته خیلی از مطالب یادم نیست و در ذهنم نیز جمع‌بندی خاصی ندارم، ولی می‌گویم.

من روح‌الله عالمی متولد ۱۳۳۴ هستم، رشته تحصیلی‌ام در دوره لیسانس کامپیوتر بود، روی علاقه شخصی تغییر رشته دادم و فلسفه دانشگاه تهران را انتخاب کردم. تا سال ۶۵ به ما مجوز ادامه تحصیل نمی‌دادند، می‌گفتند هر کسی باید لیسانسش مرتبط باشد. سال ۶۵ این امکان به وجود آمد که شرکت کردم و در آن دوره قبول شدم و همان‌جا هم دکترا گرفتم. از نظر سابقه کار، من از ۲۲ بهمن ۵۷ جزء بچه‌های امور تربیتی در منطقه ۱۳ بودم. بعد رفتم استان و وزارتخانه. بعد آقای دکتر لاریجانی که وزیر ارشاد شدند در گروه فلسفه باهم بودیم، هم رفاقت بود و هم همکاری، معاون مطبوعاتی وزیر ارشاد شدم. حدود دو سال آنجا بودم که دیدم مسئولیت آنجا بیشتر صبغه سیاسی دارد، با روحیات من جور در نمی‌آمد، خود دکتر لاریجانی هم متوجه شده بودند و بسیار راضی بود که یک تغییری صورت بگیرد.

از طرفی از اواخر دوره فوق‌لیسانس، در گروه فلسفه مشغول تدریس بودم، در سال ۶۸ معاون مالی، اداری دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران شدم. با آقای دکتر حداد عادل در چند زمینه آشنایی داشتیم، در دوره فوق‌لیسانس و دکتری استاد من بودند و در گروه فلسفه تشریف داشتند. من هم آنجا بودم و همکار بودیم. بیرون دانشکده هم ایشان چهره فرهنگی شناخته‌شده‌ای بودند و علاقه زیادی به مسائل فکری، فرهنگی و فلسفی داشتند. در یک مهمانی که آقای هاشمی رفسنجانی (خدا رحمتشان کند) ترتیب داده بودند، من و آقای دکتر حداد عادل همدیگر را دیدیم. آقای دکتر حداد عادل گفتند می‌آیی جای من؟ گفتم چرا؟ گفت: من دارم از سازمان می‌روم و می‌توانم دوستانی را که اهداف سازمان را می‌شناسند و با آن همسو هستند را برای مدیریت معرفی کنم. شما در ذهن من هستید راضی هستی؟ گفتم، من معاون دکتر لاریجانی هستم بدون موافقت ایشان که نمی‌توانم. گفت موافقت ایشان با من، گفتم نه آن وقت این بدتر می‌شود، ممکن است ناراحت هم بشوند. خودم مطرح می‌کنم.

من آن موقع با دکتر لاریجانی مطرح کردم، ایشان به من گفتند معاونت اداری مالی می‌آیی؟ گفتم مالی اداری نه. بعد گفتند راضی هستی؟ گفتم می‌خواهم بروم، الان برام بهتر است و برای شما هم خیلی بهتر است. آقای دکتر ته دلشان بسیار خوشحال بودند،



ولی انسان بسیار اخلاقی و بامعرفتی هستند و یک مقدار پرهیز داشتند از اینکه بپذیرند. خلاصه تفاهم کردیم. بعد قرار شد با آقای دکتر نجفی که وزیر بودند صحبت کنم، اگر ایشان هم پذیرفتند من در سازمان مشغول کار شوم. پیش آقای دکتر نجفی رفتم. اولین بار که با ایشان جلسه داشتیم، هر دو صحبت کردیم و دیدیم که تقریباً خواسته‌هایمان یکی است، تفاهم داریم و من به سازمان پژوهش آمدم. در سال ۷۲ جای استاد خودم آقای دکتر حداد عادل آمدم. این معرفی خودم و نحوه آشنایی و ورود به سازمان.

من فقط یادم هست که ورود به شما هم‌زمان بود با نظام جدید متوسطه؛ بحرانی در آموزش و پرورش بود تحت‌عنوان کتاب‌های درسی. برخی فکر می‌کردند حضور شما در سازمان به این دلیل است که این مشکل برطرف شود و این اتفاق هم افتاد. اگر اشتباه نکنم در دوره شما بود که برای اولین بار بعد از چندین سال ما در شروع سال تحصیلی، کتاب‌ها را به دانش‌آموزان رساندیم.

بله این در زمان من شد، ولی مثل هر پدیده‌ای مقدماتش از قبیل آماده شده بود. ببینید من سازمان را به این خاطر می‌شناختم که هم در آنجا دوستانی

داشتم، هم در امور تربیتی بودم و خواسته یا ناخواسته با دوستان سروکار داشتم. سازمان آن موقع به‌نظر من، مهم‌ترین بخش آموزش و پرورش بلکه مغز متفکر آموزش و پرورش بود. قبلش این‌طور فکر می‌کردم. بعد که وارد سازمان شدم و تجربه زیادی کسب کردم، اطمینان پیدا کردم که به‌مراتب بیشتر از این است، یعنی روح آموزش و پرورش در آنجاست و جسمش در جاهای دیگر است، اهداف آموزش و پرورش در سازمان پژوهش محقق می‌شود. خوب من که وارد شدم اصلاً نمی‌دانستم چه مشکلاتی وجود دارد، ولی انصافاً وقتی من سازمان را از دکتر حداد عادل تحویل گرفتم وضع مالی قوی نبود اما به لحاظ محتوایی وضع بسیار محکم و خوبی پیدا کرده بود. این هم به‌آسانی به دست نمی‌آید، یعنی وقتی فکر کنیم انقلاب اسلامی که به پیروزی رسید اندکی که گذشت مسئولیت سازمان به‌دست آقای دکتر حداد عادل سپرده شد، خوب دکتر حداد عادل چهره فرهنگی بسیار خوش ذوق و باسلیقه هست. روی محتواهای آموزشی خیلی کار کردند و زحمات بسیاری کشیدند، اصلاً تغییر محتوای کتاب‌های درسی با آن عظمت و تعداد زیاد، کار کوچکی نبود. هیچ امکان نداشت که مثلاً مثل دانشگاه‌ها ۵ سال توقف داشته باشیم؛ بنابراین شورای عالی انقلاب فرهنگی دست‌به‌کار شد. ایشان باید قطار در حال حرکت را هم راه می‌برد و هم‌زمان، همه‌چیزش را عوض می‌کرد، موتورش، دکوراسیون، همه‌چیز را باید عوض می‌کرد، کار بسیار بسیار دشواری بود. ایشان قدم بسیار بزرگی برداشت، تغییر کتاب‌های درسی و محتوای آن‌ها و حتی شکل ظاهری آن‌ها به بهترین شکل ممکن انجام شد. یک مدیر مگر چقدر می‌تواند فرصت بگذارد؟ حتی اگر صبح و شب آنجا باشد، تعطیلات هم باشد، این کاری بود کارستان. طبیعی است که همین مقدار که فرصت و قدرت روی آن می‌گذاشت از مسائل دیگر بازمی‌ماند، لذا سازمان وضع مالی و مادی مناسبی نداشت، هرچقدر به لحاظ محتوا، غنی و قوی شده بود، به لحاظ مالی ضعیف بود. ضمن اینکه ایشان آدم مبتکری هم بود، انتشارات مدرسه را راه انداختند، جشنواره رشد را راه انداختند و چون پشتوانه‌های مالی ضعیف بود، این‌ها خیلی آهسته و دشوار حرکت می‌کردند، خیلی کند و با سختی و مشقت حرکت می‌کردند. من که آمدم مدیران را عوض نکردم. (اصلاً همیشه در ارشاد هم همین‌طور بود بعد از آن هم همین‌طور بود) همیشه اعتقاد داشتم در همه جناح‌ها آدم‌های با فکر و خدوم پیدا می‌شوند و هیچ مغایرتی ندارد که انسان‌ها اندیشه‌های مختلفی داشته باشند و باهم کار کنند. لذا وقتی به سازمان آمدم، هیچ تغییر و تحولی ندادم تا جایی که یک تغییر طبیعی پیش آمد، آقای بیدمشکی پور با آقای [سید احمد] حسینی، جایشان عوض شد و یک تغییر فقط و آن مربوط به دوست و برادر عزیزم آقای ابوطالبی است که بسیار انسان متدین و پرکاری بود که داستان آن را هم می‌گویم.

من که آمدم  
سازمان، دیدم  
سازمان نقاط قوت  
بسیاری دارد، نقاط  
ضعفی هم دارد.  
تلاش کردم نقاط  
قوت را تقویت کنم  
و نقاط ضعف را  
برطرف کنم

عذرخواهی می‌کنم، من گاهی مقطعی چیزی به ذهنم می‌رسد. ببینید به اعتراف دوست و دشمن در دوره مدیریت جناب عالی، یک اتفاقی در سازمان افتاد که قبلاً نبود و بعدش هم در سازمان دیده نشد، این را همه به آن اذعان دارند و آن هم عبارت است از مسائل رفاهی سازمان، از جمله مجتمع‌هایی که در تنکابن و مشهد ساخته شد. هر وقت کسی از این مجتمع‌ها استفاده می‌کند، ناخودآگاه برای شما دعا می‌کند که چنین اتفاق مبارکی افتاده، منتهی در فرمایش شما در باب تغییر مدیریت‌ها، مسئله فرق می‌کند. دفتر تألیف، خیمه و عمود سازمان بود و سایر دفاتر حول این عمود می‌چرخیدند، کم‌اینکه آقای دکتر کیامنش مدیر کل تحقیقات آموزشی بودند، مرحوم محرابی مدیر کل تکنولوژی آموزشی بودند و جناب آقای ابوطالبی مدیر کل دفتر تألیف بودند. فکر می‌کنم آقای گلدان‌ساز هم مدیر کل دفتر انتشارات آموزشی بودند. این مجموعه یک رتبه‌بندی به وجود می‌آورد. در بین سلول‌های زیرمجموعه سازمان، این مدیریت بود که تشخیص می‌داد به چه سهمی به آن‌ها بپردازد و دلیلی که دفتر تألیف اهمیت داشت نگاه خیلی سخت‌گیرانه‌تر نسبت به این دفتر بود، رفتار و کردار و تولیدات آن بود. این سخت‌گیری‌ها در به‌کارگیری نیروها بیشتر نمود داشت. من خواهش می‌کنم این است که اگر ممکن است در این زمینه‌ها توضیح بفرمایید.

در مورد مدیریت‌ها، من با آقای دکتر نجفی یکی از شرط‌هایم همین بود که اگر ایشان من را قبول دارد، خودم مدیران را انتخاب می‌کنم و من هیچ مدیری را عوض نکردم. دلیلش هم این بود که کادر آقای دکتر حداد عادل خیلی خوب بودند. چون آقای ابوطالبی مدیری قوی بود، وقت گذار، بسیار بسیار دقیق، اختلافی هم با ایشان نداشتم و اتفاقاً کارهای دفتر تألیف را به ایشان سپردم، فقط خود ایشان هماهنگ می‌کردند حتی بسیار به‌ندرت در جلسات تخصصی شرکت می‌کردم. من ایده‌هایم را می‌گفتم و از بالای سازمان به‌هیچ‌وجه فشاری نبود، فقط یک اختلافی با ایشان بود که سازمان سیاست‌هایی را اتخاذ کرده بود و ایشان در جلسات وزارتخانه شرکت می‌کردند و خلاف آن سیاست‌ها صحبت کردند. به ایشان گفتم این نمی‌شود، اگر بحث و اختلافی هست ما باهم صحبت کنیم و حل کنیم و اگر در سازمان به هر نتیجه‌ای رسیدیم مسئولیتش با من است. ایشان گفتند من به تکلیف شرعی‌ام عمل می‌کنم، من هم گفتم من هم به تکلیف مدیریتی‌ام عمل می‌کنم، ما دیگر نمی‌توانیم باهم کار کنیم! شیوه کار من در سازمان این بود، هر جا هم که کار کردم همین‌طور است، مدیران را هم اگر قبول داشته باشم به آن‌ها اختیار عمل می‌دهم، سعی می‌کنم در جزئیات هیچ دخالتی نکنم، اگر چیزی هم هست در بیرون با همدیگر حل می‌کنیم. نیازی نیست من وارد شوم و نقطه‌نظر خودم را اعمال کنم که به تضعیف مدیر خودم منتهی شود. به همین خاطر در کار آقای گلدان‌ساز، آقای محرابی و آقای ابوطالبی

حتی آقای بیدمشکی و آقای حسینی و آقای کیامنش دخالت کمی داشتم. من که آدم سازمان، دیدم سازمان نقاط قوت بسیاری دارد، نقاط ضعفی هم دارد. تلاش کردم نقاط قوت را تقویت کنم و نقاط ضعف را برطرف کنم. من مدیران را جمع کردم، گفتم که شما کار بزرگی را انجام داده‌اید، پس کار را پیش ببرید و هر جایی هم که فکر کردید از من کمکی ساخته است کمک می‌کنم و واقعاً هم این کار را کردم، یعنی من یادم هست که آقای ابوطالبی فرمودند که ما مثلاً کمبود منابع مالی داریم آن موقع تأمین بودجه می‌کردم و در اختیارشان می‌گذاشتم تا بتوانند نویسندگان و کارشناسان خوب را خارج از ضوابط معمول سازمان جذب کنند. همه چیز خوب پیش رفت تا آن اتفاق افتاد. یادم هست دکتر ملکی جای مهندس ابوطالبی آمدند، آقای دکتر ملکی هم در مجموعه آموزش و پرورش بودند. من بسیار تلاش کردم که آن نقاط قوت عملیاتی شود.

■ آقای دکتر، قبل از اینکه تشریف بیاورید سازمان، اصلاً توصیه‌هایی در مورد سازمان به شما شده بود که چه کسانی در سازمان هستند و چه ویژگی‌هایی دارند؟

● مطلقاً. خودم دورادور شناخت داشتم.

■ برای ما این سؤال بود و برای آیندگان هم ممکن است این سؤال باشد که یک مدیر وقتی تصمیم قاطعی می‌گیرد برای یک کاری، آیا همه جوانب را می‌سنجد و اطلاعات کامل دارد؟ یا براساس یک پژوهشی به دست می‌آید؟ یا براساس اطلاعات و اعتراضاتی که در مجموعه آن برنامه درسی ممکن است به وجود بیاید، من خواهشم این است که اگر نیاز است در مورد این نکته هم بفرمایید.

● ببینید این یک‌روال طبیعی بود و الآن هم همین است. قبل از آمدن من، بعد از رفتن من. کتاب چگونه عوض می‌شود؟ مجموعه‌ای از علل و دلایل. یکی از آن‌ها، گزارش‌ها از تدریس است یکی هم نتایج آزمون‌هایی است که بچه‌ها می‌دهند، یکی هم تحقیقاتی است که خود دفتر تألیف می‌کرد، اگرچه تحقیقات گسترده‌ای نمی‌شود، ممکن است جامعه‌ای که در آنجا این تحقیق صورت می‌گرفت، جامعه کوچک‌تری باشد ولی به‌رحال بود. از طرفی خود دکتر کیامنش دائماً این کار را می‌کردند. مجموعه این‌ها را در شورای مدیران بحث می‌کردیم، در بسیاری از جلسات آقای دکتر کیامنش حضور داشت، آقای طالبی بودند، این بحث‌ها می‌شد که چه کتاب‌هایی باید عوض شود، این‌ها از جو بیرونی چنین فشاری وارد شود نخیر!

یک اتفاق بدی که می‌افتاد و بی‌انصافانه بود این بود که هر جایی که به بن‌بست می‌رسیدند می‌گفتند به خاطر کتاب درسی است، چون می‌توانستند راحت بزنند تو

سرش؛ اما تحقیق و تجربه نشان می‌داد که این‌طور نبود. کتاب‌های ما توسط بعضی از عوامل و عناصر دیگر آموزشی ما خراب می‌شد! بسیاری از نارسایی‌ها جای دیگری بوده.

یک چیزی یادم افتاد آقای دکتر که اگر اجازه بدهید مطرح کنم، چون این‌ها ثبت و ضبط می‌شود ممکن است دیگران از آن استفاده کنند. در یک جلسه‌ای خدمت جناب‌عالی به سازمان سنجش رفتیم؛ فکر می‌کنم آقای دکتر رحیمی معاون وزارت علوم بودند، بحث حول حذف کنکور و موضوعات مربوط به آن بود، نظر آن‌ها این بود که ما در وزارت علوم، متولی برگزاری کنکور هستیم، شما تولید محتوا برای دانش‌آموزان می‌کنید، چه کار دارید که وارد بحث کنکور می‌شوید؟ و آن‌ها نظرشان این بود که آموزش و پرورش نباید دخالتی بکند، هیچ‌وقت پاسخ شما را فراموش نمی‌کنم! شما پاسخ دادید: درست است که ما برگزارکننده کنکور نیستیم، ولی وقتی سؤال کنکور اشکال پیدا می‌کند شیشه مدارس ما را می‌شکنند! عنایت بفرمایید این برمی‌گشت به اینکه از جایی شما این اطلاعات را داشتید و این شناخت را نسبت به مجموعه‌ای که حالا ممکن است خارج از سازمان باشد داشتید. من سؤالم است که در بین مشاورین شما کسانی بودند که این نکات را برای شما بازگو کنند؟ یا این‌ها یافته‌های خودتان بوده؟

هر دو باهم، و هر دو رابطه تنگاتنگی دارد. ما در مورد کنکور به‌عنوان یک شهروند با آن برخورد داریم، به‌عنوان یک آموزش و پرورشی با آن برخورد داریم به‌عنوان کسی که در دانشگاه هم تدریس می‌کنیم با آن برخورد داریم، خروجی‌های ما، ورودی‌های جاهای دیگر هستند وزارت کار، دانشگاه‌ها، بهداشت و درمان و... ما به هم مرتبط هستیم، نمی‌توانیم به همدیگر بگوییم که به هم چه کار داریم. اگر من در آموزش و پرورش کوتاهی کنم، دانشگاه‌ها باید چند برابر زحمت بکشند تا به حالت معمول خودشان برسند، اگر دانشگاه‌ها بد عمل کنند روی من اثر می‌گذارد. نمی‌توانیم بگوییم چون ما قبل از دانشگاه‌ها هستیم اثر نمی‌گذارد. همین‌الآن شما ببینید کنکور چه بلایی سر آموزش و پرورش آورده که از حیز ارتفاع خارج کرده. آن زمانی که من بودم، دامنه تست‌زنی رسیده بود به راهنمایی، الآن به ابتدایی رسیده! این فاجعه است، این باعث می‌شود که زحمت‌های آموزش و پرورش هم به هدر برود. چطور آن‌ها می‌گویند کنکور ربطی به شما ندارد؟ شما به‌گونه‌ای عمل می‌کنید که شعاع آن تا ابتدایی من آمده و دارد آن را از بین می‌برد، دائم صحبت از این است که چرا حافظه‌محوری است؟ کجا حافظه‌محوری است؟ تست کنکور، یعنی حافظه‌محوری، وقتی این‌طوری شد پدر و مادر بچه ابتدایی ما از آن موقع روی تست کار می‌کنند تا در زمان پیش‌دانشگاهی و یا بعدش متبحر شود. این فاجعه نیست؟ تا این مسئله کنکور حل نشود، این شیوه آموزش هم به‌جایی نمی‌رسد.

من وقتی که دیدم کنکور را نمی‌توانیم حل کنیم و از دست ما خارج است بعد وقتی که آقای علاقه‌مندان آمد جای من<sup>۱</sup>، من رفتم آقای علاقه‌مندان را صدا کردم گفتم ببینید مهندس، من ۵ سال رئیس سازمان بودم، دردهای اینجا را می‌دانم، معتقدم حالا که ما نمی‌توانیم کنکور را عوض کنیم، باید سیاست‌گذاری اداره کل ضمن خدمت و اداره کل امتحانات به سازمان داده شود. گفتم الآن این دو تا زیر نظر من است، بیا من نامه می‌نویسم به سازمان پژوهش منضم شود! دلیلش هم این است که در سازمان پژوهش با هزار جلسه علمی کارشناسی، یک کتاب تألیف می‌کنند. اگر این در سؤال امتحانی ما خراب شود، باز می‌افتد گردن کتاب، شما مثلاً یک کتاب تألیف کرده‌اید که در حرفه‌وفن برود کار بکند، آن وقت سؤال می‌کنند که چند نوع مثلاً آچار وجود دارد؟ دوباره سؤال حفظی، اداره کل امتحانات هم نقش دارد. آن موقع دوستان خودم مدیر آنجا بودند. می‌گفتند چرا شما اداره خودت را می‌خواهی بدهی آنجا، گفتم برای اینکه واقعاً چه فرقی می‌کند من معاون نیروی انسانی هستم یا نباشم، آنجا قلب و مغز آموزش و پرورش است. اگر شما یک عضوی باشید که او را به‌زحمت بیندازید آن از کار بیافتد شما هم از کار می‌افتید.

مدیران بعدی قبول نکردند و آن ماند و این ماجرا به این شکل شد. ببینید سازمان پژوهش را باید از این زاویه دید که چه چیزی در درونش مشکل دارد، آن را بدهند رفع کنند و اگر مشکلی نداشت و خوب بود ببینیم چه چیزی از بیرون این خوبی‌ها را تضعیف می‌کند. این همیشه مغفول مانده، هرچقدر هم که بحث شده که هم‌اکنون مشکل از کتاب نیست. نمی‌گویم کتاب درسی مشکل ندارد، ولی مشکلاتش به‌هیچ‌وجه متناسب با این ایرادهایی که می‌گیرند نیست، منتهی این، نوعی پاک کردن صورت‌مسئله است، یعنی چون نمی‌توانند مشکل مردم را حل کنند ناگزیر یک جای دیگر را انگشت می‌گذارند و لذا شما می‌بینید که هر کتابی که آمده [ایراد گرفته‌اند] من این را هم می‌خواستم بگویم: سال ۷۲ حاج‌آقا سیدعلی‌اکبر حسینی به من زنگ زدند که شما کتاب‌های دینی‌تان خیلی حافظه‌محور است. گفتم حاج‌آقا چه کار بکنیم؟ شما فکر می‌کنید ایراد از کتاب است؟ گفتند بله گفتم کتاب وقتی بد است یعنی مؤلفانش ضعیف هستند، شما یک کتاب تألیف کنید. ایشان یک کتاب تألیف کردند، هفت سال اول زندگی پیامبر(ص) را در ۲۷۰ صفحه درآوردند. گفتم حاج‌آقا این ۷ سال، بقیه‌اش می‌شود دو هزار صفحه، اگر از ائمه هم بنویسید می‌شود نزدیک به ده هزار صفحه، من فقط برای کتاب دینی چهل هزار صفحه کتاب بگذارم، آن وقت ساعت دینی را چقدر می‌توانم بکنم؟ بکنم دوپست ساعت؟ تألیف کتاب درسی، یعنی متناسب با این معلم این مقدار فرصت و مقدار ساعت تعریف کنید، مدام فشار بود که ساعت جغرافیا کم است ساعت فیزیک کم است، ساعت زبان

۱. دکتر عالمی، مرحوم علاقه‌مندان و دکتر فانی، معاونان آقای مظفر بودند. در یک برهه آقای مظفر، وزیر وقت آموزش و پرورش، این سه‌تن را جابه‌جا کرد.

کار تألیف کتاب  
درسی ظریف،  
بسیار مینیاتوری و  
فوق‌العاده حساس  
است

کم است، هیچ‌کدام خلاف نمی‌گفتند، یعنی ما باید هفته را هزار ساعت می‌کردیم؛ این هم تطبیق خودمان و متناسب کردن کار خودمان با واقعیت‌ها. در واقع کارشناس باید هنرش این باشد و گرنه بهترین کتاب عالم را من بنویسم، ولی نه معلمش پیدا شود و نه ساعتش اجازه بدهد، این چه فایده دارد؟ کار تألیف کتاب درسی ظریف، بسیار مینیاتوری و فوق‌العاده حساس است.

من عذر می‌خواهم ممکن است سوالات من کمی پراکنده باشد. یک بحث هم در مورد مسائل مالی و نتایجش بود. در طول تاریخ تأسیس سازمان پژوهش، در بین مدیران یکی از کسانی که بیشترین مشکل در خصوص مسائل مالی را داشت، جناب عالی بوده‌اید، یعنی آن قدری که بازرسی برای شما مشکل به وجود آورد برای هیچ مدیری به وجود نیامد. حتماً دلیلی داشته که این شرایط را به وجود آورده، آقای دکتر عالمی بی‌محابا در مورد موضوعات مالی تصمیم می‌گرفتند، سؤال این است که در مورد مسائل مالی شما دنباله‌رو نگاه خاصی بودید یا نه تشخیص شما در آن روزگار این بوده و الآن اگر شما بخواهید تصمیماتی بگیرید تجدیدنظر می‌کنید؟

الآن هم همان کارها را می‌کنم. ببینید دو سه عامل با همدیگر نقش دارند، یکی انگیزه خود آن آدم‌هاست، من عاشق این هستم که هر جا کار می‌کنم همکارانم در یک رفاه نسبی باشد. به خصوص قشر ضعیف، اصلاً عاشق این‌ها هستم، دوستشان دارم، فکر می‌کنم دین هم همین دستور را داده. حالا می‌گویم چی شد که «رشد»‌ها ساخته شد. ضمن اینکه وظیفه مدیریتی‌ام هم همین است، شما این سه تا را کنار هم بگذارید. مدیر اگر عاقل باشد باید این کارها را بکند. احترام بگذار تا احترام ببینی، محبت کن تا محبت ببینی. شما نمی‌توانید کارمندان را مثل یک پیچ و مهره ببینید و انتظار داشته باشید که او با شما خاضعانه رفتار کند، این نمی‌شود، امیرالمؤمنین فرمود هر چه برای خود می‌پسندی برای دیگران هم بپسند، من معاون وزیر بودم چه در وزارت ارشاد اسلامی چه در اینجا. سال ۷۳ بود رفته بودم اردوگاه میرزا کوچک‌خان رامسر، به من یک جایی و سوئیتی دادند که به آن می‌گفتند کاخ وزیر، یک جایی بود که در زمان طاغوت، هویدا می‌رفت. آنجا را آماده کرده بود که وقتی معاون وزیر می‌رفت آنجا استراحت کند. سر ساعت در می‌زدند، غذا می‌آوردند. زن و بچه و فامیل‌های من هم که بودند لذت می‌بردند. من یک‌شب ساعت ۸ که داشتم قدم می‌زدم، دیدم یک ماشین رنو قدیمی آمد و دیدم یکی از کارمندان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی پشت فرمان نشسته بود. خودم را پشت شمشادها پنهان کردم. این آقا آمد و گفت من شب تو راه مانده‌ام، امشب به من یک جا بدهید که بمانم و صبح بروم، آن نگهبان با لحن بی‌ادبانه گفت

نداریم و نمی‌شود و از این حرف‌ها. این آقا اصرار کرد، مدیرش هم آمد و گفت جا نداریم و معذرت می‌خواهیم. این مرد جلوی خانواده‌اش خرد شد، یعنی من دیدم التماس می‌کرد. حتی من به خانمم گفتم که ایشان امشب بیایند پیش ما و سرم درد می‌کرد و خواستم صدایش کنم که نشد، خیلی ناراحت بودم، داشتم می‌رفتم، دیدم یک ماشین دیگر آمد، یک پیکان نویی آمد و دوستم مدیرکل تشکیلات وزارت آموزش و پرورش بود پیاده شد. مدیرکل تشکیلات بود. گفت ما داشتیم می‌رفتیم گفتیم شب شده بیاییم اینجا بمانیم. به او گفتند بفرمایید و به او جا دادند! من خیلی ناراحت شدم. صبح مدیر اردوگاه را صدا کردم و گفتم دیشب همچین چیزی بود، چرا این کار را کردی؟ گفت آقای دکتر شما کجا بودی؟ گفتم پشت شمشادها. گفت من چه کار می‌کردم؟ تشکیلات ما دست ایشان است، خب این آقا فردا هزار کمک می‌تواند به اردوگاه بکند، گفتم مدیرکل تشکیلات آدمی نبود که با شرط کار انجام دهد، چرا او را خرد کردی؟ ناراحت شد.

من آدمم تهران، همه مشاوران و مدیرانم را جمع کردم، گفتم نمی‌شود که برای معاونان من فرش قرمز بیاورند و کارمندان به این شکل باشند. این شد که توانستیم زمین تنکابن را بگیریم و ۲۷ آذر ۱۳۷۴ من آنجا را کلنگ زدم و به آن‌ها گفتم من عید امسال ساخته‌شده می‌خواهم و درست سه ماه طول کشید و درست شد. بعدش هم هم‌زمان به فکر مشهد بودم و کیش که کیش هم نشد. همه کارش را هم کرده بودم که مدیران بعدی گفتند مگر ما اداره کل رفاه هستیم، این‌ها بار مالی به بار می‌آورد. بودجه زیادی هم که در سازمان نبود که استفاده کنیم. باید درآمد ایجاد می‌کردیم. من می‌دانستم این ریسک است، چون گاهی پول در این ردیف هست و خرج می‌کنی، ولی یک موقع پول را ایجاد می‌کنی، من ایجاد کردم، نمی‌گویم چطور، چون اگر بگویم ممکن است بعداً برایم مشکل ایجاد شود، خیلی پی‌گیر شدم، خوشبختانه همه وقتی فهمیدند جز تشکر و کمک هیچ کاری نکردند.

■ غیر از نکتهٔ بستهٔ آموزشی دومحور دیگر از بحث باقی‌مانده است؛ یکی بحث شورای عالی آموزش و پرورش است. به نظرم در آن زمان شورای عالی آموزش و پرورش در حد و اندازه‌هایی که باید می‌بود، نبود. با توجه به اینکه منصفانه‌ترین نگاه در مجموعه کارشناسی سازمان، می‌گوید که آقای عالمی از جمله افرادی بود که می‌شود راحت حرفت را به او بزنی، این درد بود، (درد کارشناسی) که شورای عالی که مرکز تصمیم‌گیری وزارت آموزش و پرورش است، ترکیبش، ترکیبی نبود که بتواند چنین نقشی را ایفا کند. به نظر شما تصمیمات مهمی با این بضاعت، قابل اتخاذ بود؟ نکته بعدی اینکه به نظر می‌رسد که یک تفاوتی بین دفاتر سازمان وجود داشت، هر چند جناب عالی فرمودید هیچ فرقی نمی‌کرد. باز

دفتر تکنولوژی  
آموزشی به نظر  
من حلقه گم‌شده  
بود که می‌توانست  
ایرادهای واردشده  
به کتاب درسی را  
حل کند

کردن این نکته می‌تواند ابهاماتی را برطرف کند. آخرین چیزی هم که می‌ماند برای جلسه آینده، وضعیت فعلی سازمان است. آیا وضعیت سازمان انتظارات شما را به‌عنوان مدیر سابق برآورده می‌کند؟

چشم حتماً بحث می‌کنیم. چون بعضی‌ها فکر می‌کردند من با آقای (مرحوم) محرابی دوست هستم درحالی‌که ایشان را نمی‌شناختم، یک روز آقای مهندس نوید به من گفت یک نفر را بهت معرفی می‌کنم که برای این دفتر خوب باشد و گفت یک آقای به‌نام آقای محرابی پیش شما می‌آید. من اصلاً نمی‌شناختمش. بعد از معرفی آقای نوید، به (مرحوم) محرابی گفتم من می‌خواهم در دفتر تکنولوژی یک انقلاب کنم مرد آن هستی؟ گفت قول می‌دهم. واقعاً من یک امیدی داشتم که تمام نقص‌هایی که به کتاب وارد می‌کنند از طریق دفتر تکنولوژی آموزشی جبران کنم. من چند سینما خریدم، من سینمادار نیستم. به من چه مربوط که فیلم بگذارم، من سینما خریدم، سیاستش هم این بود که ساعت ۷ شب به بعد برای سازمان پژوهشی‌ها مجانی، برای معلم‌های آموزش و پرورش هم با تخفیف زیاد باشد تا بعد از آن هم مراکز آموزشی ضمن خدمت بیایند تا معلم‌ها هم یاد بگیرند که چگونه درس و سؤال بدهند. قرار شد در ۵ مرکز استان هم ۵ تا سینما درست کنیم که در تهران یک سری افراد عوض شدند و شهرستان‌ها هم که ماند. دفتر تکنولوژی آموزشی به نظر من حلقه گم‌شده‌ای بود که می‌توانست ایرادهای واردشده به کتاب درسی را حل کند. خب هیچی هم نداشت، طفلکی‌ها با ضرب و زور یک جشنواره‌ای برگزار می‌کردند، ولی به‌هیچ‌وجه فعالیت دفاتر دیگر آن دیده نشد که به آنجا داده شود. یک‌دفعه آن دفاترها ساخته شد، آن تجهیزات داده شد. همین‌الآن دارند سی‌دی تهیه می‌کنند، این‌ها است که باید برود کمک کتاب‌ها، معلم‌ها که دست ما نیستند، ما یک‌جوری باید کتاب درسی را ببریم به ذهن معلم. ضمن خدمت، تصویری و سمعی و بصری کمک می‌کرد آن هم اگر برگردم، معتقدم که سازمان پژوهش باید یک انقلابی در رسانه‌ها به معنای عام انجام دهد. فضای مجازی باید به کمک آموزش و پرورش بیاید و کارایی لازم را داشته باشد. ما که نمی‌توانیم در استان‌ها کلاس بگذاریم، پس از طریق فضای مجازی معلم‌هایمان را با اهداف کتاب درسی مرتبط کنیم. اگر بگویند ستون اصلی را مشخص کن، می‌گویند کتاب درسی است، ما که ستون اصلی‌مان مجلات نیست، پس این مجلات و این نوارها، همه این‌ها باید در راستای تقویت کتاب درسی باشد. هرچقدر شما روی کتاب کار کنید باز با این حرف مواجه می‌شوید که کتاب حافظه‌محور است و حجمش زیاد است و دارای کارشناسی دقیق نیست. خب چطور می‌خواهید این مشکلات را جبران کنید؟ شما باید یک‌جوری به معلم ربط پیدا کنید، این حلقه مفقوده را کتاب نمی‌تواند درست کند این را باید دفتر تکنولوژی آموزشی کمک کند. البته این مورد را در بحث‌های آموزش توضیح خواهم داد.

## جلسه دوم:

بسم‌الله الرحمن الرحيم. دومین جلسه هست که در خدمت جناب عالی هستیم. چند موضوع باقی مانده بود که فهرست شده خدمتان عرض می‌کنم. یکی از مباحث، موضوع مجلات تخصصی هست. مجلات از سال ۶۴ به عنوان یک بازوی کمکی به برنامه‌ریزی درسی کارشان را شروع کردند، اما با سیاستی که جناب عالی به کار بردید این مجلات از دفتر تألیف جدا شد که حتماً این کار دلایلی داشت اساساً نظر تان را در مورد مجلات بفرمایید. موضوع دیگر بسته‌های آموزشی است که آیا بعد از ریاست جناب عالی هم این مسیر را دنبال شده و با چه مشکلاتی روبه‌رو هست. بحث شورای عالی آموزش و پرورش هم مهم است. اینکه ترکیب این شورا آیا برای تصمیم‌گیری‌های مهم در موضوع آموزش و پرورش کافی بود؟ یک بحثی هم در مورد برنامه‌ریزی متمرکز و غیرمتمرکز در ایران مطرح بوده و هست. آیا جناب عالی هم در دوران مدیریت تان به این سمت حرکت کردید یا اساساً توجهی به این موضوع می‌شد؟ یکی از مشکلاتمان در حال حاضر، سیستم برنامه‌ریزی متمرکز است که امیدواریم روزی به نیمه‌متمرکز تغییر پیدا کند. به علاوه اگر نظر دیگری دارید که به بحث ما کمک می‌کند، بفرمایید.

بسم‌الله الرحمن الرحيم. از شما ممنونم. من بحث را همان‌طور که فرمودید در حد اطلاعاتی که در ذهنم هست می‌گویم و اگر سؤال دیگری بود شما بفرمایید شاید باعث شود که چیزهایی یادم بیاید. صحبت‌م را با سؤال شما که پرسیدید: چرا مجلات تخصصی به دفتر کمک‌آموزشی منتقل شد؟ شروع می‌کنم. آقای دکتر حداد عادل یک انسان فرهنگی است، دیدگاه‌های خیلی خوبی داشتند و دارند. در دانشگاه هم من دانشجوی ایشان بودم. خیلی از کارهایشان نوآورانه بود، ابتکارات زیادی داشتند، آقای ابوطالبی در مراسم تودیع ایشان گفتند «حکیم مؤسس»، حکیم به معنای یک مدیر فرهنگی مؤسس واقعاً قابل قبول است. دکتر حداد همان‌جا مجلات رشد را توسعه دادند، انتشارات مدرسه را تأسیس کردند، المپیاد دانش‌آموزان را ایجاد کردند. از آنجاکه روش ذهنی من این است که در هر جا وارد شوم، سعی نمی‌کنم کارها را به هم بزنم و از صفر شروع کنم، وقتی وارد سازمان شدم سعی کردم نقاط قوت را شناسایی کنم و ادامه بدهم و اگر وضعی وجود داشت آن را رفع کنم. حالا اگر چیزی هم اضافه شد بهتر. مجلات خوب بودند ولی باز با مشکلات متعددی داشتند. دفتر تألیف مغز سازمان پژوهش است که خود سازمان پژوهش، مغز و قلب آموزش و پرورش

است. من روی این‌ها خیلی فکر کردم. روی کارهایی که آقای دکتر حداد شروع کرده بود، اهمیتی که به دفتر تألیف می‌دادند، بعد مواجه شدم باینکه ما هرچقدر هم بتوانیم کتاب درسی را درست کنیم، مجلات را غنی کنیم و در اختیار بگذاریم باز یک مشکل جدی و عمیق و بسیار بسیار گسترده باقی می‌ماند و آن عبارت است از گسست بین معلم و مجموعه کتاب‌های درسی. پس تلاش بر این بود که این گسست پر شود، لذا بنابراین شد که مجلات یک‌قسمتی را پر کنند. ماجرا این‌طوری بود و الآن هم این‌طور هست که ما کتاب تألیف می‌کنیم که همه ایران و همه دانش‌آموزان، مؤلف به خواندن آن هستند. این کتاب وقتی چاپ و توزیع می‌شود، دیگر تقریباً رابطه با معلم قطع است، این معلم است که باید این محصول را برد به ذهن دانش‌آموز منتقل کند. تا این گسست پر نشود و نارسایی وجود داشته باشد، این انتقال اطلاعات کمتر می‌شود و کمتر شده و کمتر خواهد شد و نتیجه‌ای ندارد جزء اینکه کتاب درسی در مظان اتهام قرار بگیرد. من خیلی روی این گسست و خلأ دقت کردم و با دوستان خودمان در سازمان پژوهش مشورت کردم. به‌رحال این سؤال وجود داشته و الآن هم هست. همین الآن می‌فرمایند چرا حافظه‌محوری؟ چرا کتاب محوری؟ یعنی می‌بینید این مشکل مانند سابق وجود دارد و استمرار پیدا کرده، این گسست همواره تمام بارش افتاده روی کتاب درسی. خب ما چندتا کار باید انجام می‌دادیم. من فکر کردم دیدم که ما روی قسمت استخدام معلم، آموزش معلم و باروری‌اش نفوذی نداریم، همچنین روی ضوابط استخدام معلم، روی درس‌هایی که می‌خوانند و روی آموزش ضمن خدمتشان هم نفوذی نداشتیم، نهایتاً در جلسات می‌توانستیم نظر مشورتی بدهیم که می‌توانست مورد پذیرش قرار بگیرد یا نه! حتی در اداره کل امتحانات هم به‌هیچ‌وجه رابطه منطقی و منسجم وجود نداشت که سؤالات امتحانی در راستای اهداف کتاب‌های درسی باشد. کتاب‌هایی که می‌نویسند و تألیف می‌کنند یک اهدافی بر آن‌ها مترتب است که یکی از اهداف این است که کتاب‌ها باید فهمیده شوند و نارسایی‌های این مسیر حل شود، ولی وقتی که سؤالات امتحانی در این راستا نباشد، آموزش و پرورش با مشکلات متعددی روبه‌رو می‌شود. من فکر می‌کنم زمان آقای دکتر نجفی برای این‌گونه مشکلات قدم‌های مؤثری برداشته شده بود، مشکلات زیربنایی، نه مشکلات روی کار، حتی ما در شرایطی بودیم که کتاب درسی که محور تعلیم و تربیت ما قرار گرفته بود دیر منتشر می‌شد و دیر دست دانش‌آموزان می‌رسید و گرفتاری‌های زیادی وجود داشت. من خیلی روی این فکر کردم، خودم را جای آقای دکتر حداد عادل گذاشتم که ایشان چرا آمده تکنولوژی را مطرح کرده، چرا آمده مجلات رشد را مطرح کرده، دنبال چرایی این‌ها می‌گشتم. به این فکر افتادم که ما یک بسته کامل آموزشی را تعریف کنیم و بخشی از این خلأ و گسستی که وجود دارد را پر کنیم. به این صورت که حالا که ما نمی‌توانیم معلم را انتخاب کنیم، بیابیم زمینه‌هایی را معین کنیم که معلم با ما بیشتر مرتبط شود. برای این کار، تلفیق محتوایی دفاتر را در سازمان پژوهش پی‌گیری کردم، یعنی به نظرم آمد که دفتر تألیف،

یک شورایی  
درست شد متشکل  
از مؤلفان ما،  
متخصصان دفتر  
تکنولوژی آموزشی  
و متخصصان دفتر  
کمک آموزشی که  
چه فیلمی تولید  
شود و چگونه  
تولید شود!

دفتر انتشارات کمک آموزشی و تکنولوژی آموزشی نه‌اینکه به یک دفتر تبدیل شوند ولی مانند یک مجموعه این کار را کنند. جلسات زیادی گذاشتند. یادم هست آقای گلدان‌ساز که تشریف داشتند آقای محرابی هم تشریف آورده بودند، آقای ابوطالبی هم که در دفتر تألیف بودند من به این بزرگواران عرض کردم ببینید من در روش مدیریتی شما دخالت نمی‌کنم، دوست دارم که خودتان مستقل عمل کنید، ولی یک چیزی را می‌خواهم و روی آن اصرار دارم، و آن این است که کتاب درسی بدون مشورت این دفاتر نباید سازمان‌دهی شود و این دو دفتر هم بدون اهداف آن‌ها حق هیچ‌گونه کاری ندارند، یعنی مجلات، این فرآیند را تکمیل کنند، نه‌اینکه برای خودشان یک مسیر جداگانه را طراحی کنند و جلو بروند. کتاب درسی با اهدافی منتشر می‌شود، این اهداف باید به‌گونه‌ای در تک‌تک مجلات رشد عمومی و رشته تخصصی لحاظ شود، یعنی ما اگر رشد شیمی داریم باید خواندن این مجله برای معلم به‌گونه‌ای باشد که تدریس آن کتاب را تکمیل کند و الا فقط بخواند توان بالا بردن سطح علمی معلم‌ها را داشته باشد گرچه خوب است ولی کار ما نیست. کار ما که این نبود، آن‌هم اگر باشد با اداره کل ضمن خدمت بود که باید توان علمی را بالا ببرد. ما باید توان علمی را آن‌گونه‌ای بالا ببریم که منجر به تدریس علمی کتاب شود. به‌همین ترتیب دفتر تکنولوژی آموزشی را دادم به آقای محرابی و گفتم شما باید در راستای کتاب‌های درسی تولیداتی داشته باشید که این تولیدات، آن هدف را برای ما برآورده کند. به‌خاطر همین، یک شورایی درست شد متشکل از مؤلفان ما، متخصصان دفتر تکنولوژی آموزشی و متخصصان دفتر کمک آموزشی که چه فیلمی تولید شود و چگونه تولید شود! تهیه فیلم اصل شد و به صورتی درآمد که معلم که می‌خواهد ریاضی درس بدهد، با این فیلم تدریس برایش سهل‌تر می‌گردد و نقاط مبهمش رفع می‌شود و خواسته یا ناخواسته روش تدریس را آموزش می‌بیند و در نهایت محتوای ذهنی‌اش غنی‌تر، قوی‌تر و منسجم‌تر می‌شود.

به‌این ترتیب این سه دفتر را من تقریباً یک واحد کردم، یک موجود جاننداری که هرکدام از اعضایش کار خودش را می‌کنند، یعنی در دفتر تألیف الزام کرده بودم که اولاً باید تغییرات مستمر در کتاب درسی متوقف شود اگر قرار است کتابی تغییر کند باید در زمان خاصی باشد. زمانی هم که منتشر می‌شود باید فیلم آموزشی آن، طراحی شده باشد. ضمناً همیشه در نوآوری، مقاومت‌های هم هست. معلم به تدریس خودش عادت کرده، وقتی این روش می‌خواهد برایش عرضه شود، باید به‌گونه‌ای باشد که با گذراندن دوره آموزشی با این کتاب آشنا بشود نه‌اینکه ما تألیف کنیم و بدهیم و دانش آموز تازه ببیند تا بخواهد اینجا بیفتد مسیری طولانی را طی خواهد کرد. سرمایه بسیار قابل توجهی در دفتر تکنولوژی گذاشتیم تا این عقب‌افتادگی جبران شود و فیلم‌های مرتبط با خودش را تولید کند. سپس در شورای عالی آموزش و پرورش و شورای معاونان وزارت‌خانه، این موضوع را با کمک دوستان به مرحله‌ای رساندیم که آموزش ضمن خدمت که در معاونت نیروی انسانی بود، به‌گونه‌ای عمل کند که معلم‌ها مؤظف به دیدن این دوره‌ها باشند

خودم در عمل  
واقعاً معتقدم که  
آدم باید اجرایی  
باشد. کسی که  
مسئولیت اجرایی  
دارد باید اجرایی  
فکر کند

و در ارتقا و حقوقشان تأثیر بگذارد.

تا به الآن در فرمایشات شما دو نکته کلیدی وجود دارد که یکی بحث تشکیلات آموزش و پرورش بود. من یادم هست در آن زمان بین کارشناسان دفتر برنامه‌ریزی یک عبارتی رایج و مصطلح بود که «ما تا دم در سازمان فقط می‌دانیم که چه کار می‌کنیم؛ از پله‌ها که این برنامه‌ها رفت بیرون دیگر از آن خبری نداریم» یعنی کسی نبود یا تشکیلاتی طراحی نشده بود که بتواند رد این برنامه‌ها را در دورترین نقاط بگیرد و از تحقق اهداف پیش‌بینی شده اطمینان حاصل کند. نکته بعد همین بسته‌های آموزشی است که طبق فرمایشات جناب عالی، هسته اولیه بسته‌های آموزشی در آن دوران به شکلی کارش را شروع کرد، با توجه به این مسائل و با اهمیتی که شاید موفقیت هر نظام آموزشی در گرو انجام این نکات کلیدی است. آیا واقعاً شما در دوران مدیریتتان با چالش‌هایی از این عمیق‌تر هم مواجه بودید؟

بله آموزش و پرورش همیشه یک چالش اصلی دارد که بقیه چالش‌ها را می‌خورد و آن «امکانات» است. همیشه وقتی که پای امکانات پیش می‌آمد، دولت می‌گفت شما خیلی زیادید! خب زیاد باشیم، به قول یکی از دوستان زیادی که نیستیم. صحبت کردن از کیفیت دشوار است. شما بودجه آموزش و پرورش را ببینید چقدر از آن به حقوق و مزایا تبدیل می‌شود و چقدر آن برای وزیر می‌ماند که بتواند کارهای کیفی کند. با شعار که نمی‌شود جلو رفت. این مثالی که شما زدید که دوستان گفتند ما کارهای مان را انجام می‌دهیم، ولی از بعد از آن بی‌اطلاعیم، من هم عرض کردم یک فاصله است بین سازمان پژوهش و بقیه، این فاصله چگونه باید پر شود؟ در واقع ما که آدم‌های ایده‌الیستی نیستیم که بگوییم با رویا این کار را بکنیم. خودم در عمل واقعاً معتقدم که آدم باید اجرایی باشد. کسی که مسئولیت اجرایی دارد باید اجرایی فکر کند. در این مملکت یک نفر می‌تواند حرف‌های آرمانی بزند، یعنی رهبر انقلاب اسلامی، بقیه باید آن‌ها را اجرایی کنند. نمی‌شود مدیرکل من به تبع من حرف‌های آرمانی بزند، کارشناس من هم حرف‌های آرمانی بزند! من این گرفتاری را در سازمان داشتم و بارها می‌گفتم این فاصله را چه کسی باید پر کند. یک درد آموزش و پرورش، بزرگ بودن بیش از حد سیستم اداری‌اش است. حالا درد را تشخیص دادید، ولی درمان که نشد. من معتقد بودم این فاصله را باید کوچک و کم اثرترش کرد. ما نمی‌توانستیم خیلی چیزها را در مجموعه ساختار حل کنیم. دو تا راه بود: یا ناامید بشویم، یا تلاش کنیم که آن را حل کنیم. با بسته‌های آموزشی به نظر من این فاصله و خلأ پر نمی‌شد، ولی بسیار بسیار کوچک‌تر می‌شد و نشان می‌داد که می‌شود این کارها را کرد. آن وقت کل وزارتخانه هم از این مقاومت خارج می‌شد. چون ببینید الآن هم در وزارتخانه فکر می‌کنند که سازمان پژوهش تافته جدا بافته است که فکر می‌کنند هر چه می‌گویند باید گفت چشم. آن‌ها هم مقاومت

می‌کنند آن‌ها هم هرگز این را قبول نداشتند. هیچ معاون وزیری قبول نداشت که یک چنین نسبتی را با سازمان برقرار کند. من یادم هست آقای دکتر نجفی اهتمامش را روی سه چیز گذاشته بود، حل مسائل مالی و حتی‌المقدور بالا بردن کرامت معلم، دوم نظام جدید آموزش و سوم همین پر کردن خلأهای سازمان پژوهش با بقیه، چرا سازمان پژوهش، شورای سازمان داشت؟ همین الآن هیئت‌امنا دارد، شما نگاه کنید اگر واقعاً آموزش ما به کتاب درسی متصل است و کتاب درسی در سازمان پژوهش مدیریت می‌شود و این قلب و مغز را به اندازه‌ای تقویت کردند که در مجموع آموزش و پرورش به این راحتی‌ها دیده نمی‌شود کما اینکه وقتی معاونان وزیر عوض می‌شدند، همان دید قبلی خودشان را اینجا اعمال نمی‌کردند.

یکی از راه‌حلهایی که برای رفع مشکلات در نظر گرفتند، اضافه کردن یک معاونت پژوهشی در استان‌ها بود و تشکیلات تقریبی ایجاد کردند، ولی هیچ‌وقت کارایی نداشت. از استان‌های مختلف زنگ می‌زدند که این معاونت پژوهشی که برای تشکیلات خودمان در نظر گرفته ایم، شرح وظایفش چی هست؟ قرار بود خیلی از مسائلی که در دفتر برنامه‌ریزی و تألیف انجام می‌شود از طریق معاونت پژوهشی به استان‌ها منتقل شود اما هیچ‌وقت صورت نگرفت! این بحثی که اشاره کردید و تأکیدی که می‌فرمایید در باب اهمیت بسته آموزشی و ضرورت وجود بسته آموزشی، علی‌القاعده می‌بایست بخشی از مشکلات ما را حل می‌کرد، با وضعیتی که الآن با آن مواجه هستیم دقیقاً نمی‌دانم شاید شما بهتر بدانید که آیا این بسته آموزشی اساس آن تعریف شده بود یا پژوهشی در مورد بسته‌های آموزشی سایر نقاط دنیا در زمینه نظام آموزشی انجام شده بود یا نه؟! با توجه به شغلی که داشتم و بررسی‌هایی که می‌کردم، متوجه می‌شدم که بسیاری از همکاران ما در صف (نه در ستاد) تلقی‌شان از بسته‌های آموزشی همان جعبه‌های علوم بود، یعنی فکر می‌کردند هر ماده درسی باید یک جعبه داشته باشد که معلم آن را لمس کند و به پشتوانه آن کار تدریس را شروع کند. در خیلی از مواقع به نظر می‌رسد بسته آموزشی چنین تعریفی ندارد، آیا در مدیریت شما برای این کار موضوع کاری انجام شد؟ پژوهشی شد؟ نقدی شد؟ تعریفی شد؟ برنامه‌ای تدوین شد که متناسب با آن برنامه کار را پیش ببرند؟ چون علی‌القاعده الآن هم ما در همان خلأ هستیم، در خلأ فقدان بسته‌های آموزشی.

به اندازه که شایسته تحقیق باشد، نه نشد. به دو دلیل؛ من برایم محرز بود که این فاصله‌ها را باید کم کرد، اینکه یک تحقیق جامع صورت بگیرد و بعد این کار را بکنیم [نشد] البته آقای دکتر کیامنش و دوستانشان در این زمینه کارهای زیادی کردند، جلساتی هم بود، صحبت هم زیاد می‌شد، اصل بسته‌های آموزشی مخالفی نداشت، ولی چیزی که بسته‌های

ما نمی‌توانیم درون  
مجموعه‌ای که  
می‌خواهند باهم  
زندگی کنند  
این احساس را  
به دیگران بدهیم  
که «ما فکر می‌کنیم  
شما عمل کنید»

آموزشی به آن وابسته بود، بسیج شدن مجموعه آموزش و پرورش بود، اگر بسته آموزشی، مانده آسمانی هم بود، اما سایر معاونت‌ها نمی‌خواستند که از این غذا تناول کنند، می‌ماند و کیک می‌زد. در شورای معاونان به مقدار زیادی این مسئله حل شد، من خدمت شما خیلی سربسته عرض کردم، بیشتر از این هم باز نمی‌کنم. وقتی که مقاومت می‌شود، آدم‌های خوب هم گاهی ناخواسته مقاومت می‌کنند، ما نمی‌توانیم درون مجموعه‌ای که می‌خواهند باهم زندگی کنند این احساس را به دیگران بدهیم که «ما فکر می‌کنیم شما عمل کنید»، این شدنی نیست. ولی وقتی یک همچین رفتاری دیده شود، مقاومت صورت می‌گیرد. من این جمله را خیلی می‌شنیدم که «مگر سازمان پژوهش از دماغ فیل افتاده؟! خیلی تلاش کردم که این بینش در میان مجموع بزرگواران آموزش و پرورش عوض شود و تا مقدار زیادی هم شد. من خودم می‌رفتم نزد سایر معاونت‌ها و می‌نشستم و می‌گفتم این برنامه ماست، به ما کمک کنید و خیلی کارها می‌کردم، ضمن خدمت داشت شکل می‌گرفت، بسته‌های آموزشی در دوره ضمن خدمت رسمیت پیدا کرد و امتیاز داده می‌شد هم در وقوع و هم در ارتباط. خب دوستانی آنجا کمک کردند که اگر نبودند این کار انجام نمی‌شد. به نظرم این کار باید استمرار پیدا می‌کرد، تقویت می‌شد و وقتی که فوایدش را می‌دیدند همه قبول می‌کردند. همیشه یک مثالی برای دوستان می‌زدم و آن این بود که آقای کرباسچی وقتی شهردار تهران شد اولین کاری که کرد در تمام میدان‌ها و جاهای مشخص تهران، گلدان گل می‌گذاشت فردایش که می‌آمد مردم گلدان‌ها را برده بودند. یک روز به ایشان گفته شد آقا شما گل می‌گذارید این‌ها می‌برند. گفت روزی که به گل عادت کردند آن‌ها خودشان مراقبت می‌کنند. شما الان ببینید در پارک‌ها دیگر نمی‌روند گل‌ها را بچینند، مردم دیگر زیبایی را حفظ می‌کنند. در آموزش و پرورش هم همین است. من همیشه به دوستان کارشناس می‌گفتم شما اشتباه فکر می‌کنید که فقط باید در این راهروها و پله‌های سازمان کار را پیش ببرید. به بیرون سازمان بروید، اگر آن‌ها سراغ شما نمی‌آیند، شما بروید بگویید مثلاً «ضمن خدمتی‌ها، اداره کلی‌ها، من تلاش کرده‌ام، دو سال و نیم کار کرده‌ام، این کتاب را نوشته‌ام که این مفهومی باشد، ولی وقتی شما سؤال می‌دهید و این را به یک کتاب حفظی تبدیل می‌کنید تمام زحمات‌های من از بین می‌رود» شما بروید و این تفاهم را ایجاد کنید. چرا باید بگویند سازمان پژوهش از دماغ فیل افتاده؟ شما بروید و بگویید ما هم مثل شما هستیم، اصلاً این‌طور نیست که من برنامه‌ریزی کنم و تو عمل کنی؛ بگویید بیاید باهم برنامه‌ریزی کنیم. می‌دانید من چقدر جان‌کنم تا سه تا مدیرم را به این مرحله رساندم که این کار یکپارچه و یکدست انجام شود؟ چقدر تلاش کردم تا به دفتر تکنولوژی بگویم تو حق نداری هر فیلمی را تولید کنی، تو باید فیلمی را تولید کنی که آنجا نیاز دارد، چقدر تلاش کردم به دفتر تألیف بگویم شما که می‌خواهید کتاب تألیف کنید نمی‌شود که دفتر تکنولوژی در برنامه‌هایتان نباشد، باید باشد و حق رأی داشته باشد، این نزدیک کردن‌ها عمری از من گرفت، این تلاش بسیار

زیادی می‌خواهد که یک مدیر بتواند، معاونان مجموعه خود را همسو و یکی کند.

آقای دکتر این وحدت مدیران و معاونان یکی از اصلی‌ترین مسائلی است که در گذشته و الآن با آن مواجه هستیم. نکته‌ای که جناب‌عالی اشاره فرمودید که در سازمان پژوهش این تلقی وجود داشته که «ما برنامه‌ریزی کنیم و شما عمل کنید» و متأسفانه مقاومت از همین‌جا شروع می‌شد. در شورای عالی آموزش و پرورش دو تا کمیسیون جانبی وجود داشت که یکی از آن‌ها به موضوعات برنامه‌درسی و تألیف کتاب‌ها می‌پرداخت. من گاهی اوقات برحسب وظیفه‌ام به آنجا مراجعه می‌کردم. ترکیب این کمیسیون‌ها، در واقع آن چیزی نبود که انتظارات را برآورده کند. معلم‌های ما آدم‌های مأخوذ به حیا و بی‌تفاوتی بودند که ساکت می‌نشستند و نقش خودشان را نمی‌دانستند. وظیفه‌ای برای خودشان نمی‌دانستند که وارد شوند و نقد کنند، یا حافظ منافع صنف خودشان در صحن شورای عالی باشند. آیا واقعاً بضاعت آن ترکیب در دوران مدیریت شما برای هم‌چنین وظیفه مهمی کفایت می‌کرد، یا اساساً بازوهای اجرایی و عملیاتی برای تصمیم‌گیری‌های خودش را از آن کمیسیون‌هایی که عرض کردم داشت؟ شما اطلاعات خودتان را در مورد برنامه‌های جدیدی که می‌آوردند که تصویب کنند از کجا می‌گرفتید؟ آیا رأساً تصمیم می‌گرفتید «براساس شواهد حضوری» یا این‌طور نبود و نیروهای مشاوره‌ای و پژوهشی هم داشتید؟

شورای عالی وزارتخانه مثل همه شوراهای عالی یک نقش ستادی در کلیت‌ها دارد، جلساته‌ش به آن اندازه زیاد نیست. اعضایش، اعضای هستند عمدتاً گرفتار، همین‌الآن شما هم شورای عالی را که ببینید تأثیرش چقدر است؟ شورای عالی انقلاب فرهنگی را می‌بینید، رئیس‌جمهور و رؤسای قوا همه جمع شده‌اند ولی اگر گرفتار جزئیات شوند از اصلی‌ترین مسائل مملکت بازمی‌مانند. در آموزش و پرورش هم همین بود، چند وزیر، تعداد زیادی معاون وزیر و تعدادی کارشناس در یک جلسه دوساعته جمع می‌شدند. هرکس هم بخواهد ۵ دقیقه صحبت کند عملاً این شوراها کارایی‌شان را از دست می‌دادند و می‌شدند ابزاری که یک سلسله مصوبات کلی برای تعیین نقشه راه از آن‌ها گرفته می‌شد. اتفاقاً آقای دکتر نجفی در شورای عالی بیشترین امتیازها را گرفت، ولی به تناسب زمان، بیشتر وقت به نظام متوسطه تعلق می‌گرفت، می‌خواست سرنوشت کل آموزش و پرورش عوض شود و به همین دلیل بیشتر تحقیقات در همان‌جا متمرکز شد. نظام ترمی واحدی خودش یک دنیایی داشت. مرحوم علاقه‌مندان وقت زیادی در این راه صرف کرد. وقت زیادی از کل آموزش و پرورش هم صرف شد. یادم هست وقتی که آموزش متوسطه محور فعالیت‌های آقای دکتر نجفی شد، یک‌بار من را صدا کردند و گفتند آموزش عمومی را هم بر عهده بگیر، گفتم من در سازمان پژوهش هستم به من ربطی ندارد، (آموزش عمومی داشت برای نظام متوسطه فدا می‌شد و داشت



کارایی‌ایش را از دست می‌داد). گفت شما این کار را بکن. سال ۷۶ بود که آموزش عمومی را هم من گرفتم و سعی کردیم طوری عمل کنیم که نظام جدید و متوسطه که دارد انجام می‌شود این آموزش عمومی یک موجود نچسب به این نباشد که باز بشود دو موجود بی‌ربط. چون خروجی‌های این می‌خواهد ورودی‌های آن شود و باز دوباره مشکل ایجاد می‌کرد. وقت شورای عالی روی این‌ها گرفته شد و به قسمت‌های دیگری نرسیدند، اگرچه بحث می‌شد، گرفتاری‌های وزارتخانه زیاد بوده و هست و خواهد بود. گرفتاری‌های مالی وقت وزیر را می‌گرفت، نظام جدید تمام فکر و ذکر دکتر نجفی را به خودش معطوف کرده بود، ایشان به معاونانشان می‌گفتند شما آن شاهراه‌هایی را که باید ایجاد بکنید، به من بگویید من کمکتان کنم که ایجاد کنید، بقیه را خودتان بروید جلو. در همین ماجرا خیلی به ما کمک کردند. همین مقدار که وزارتخانه به سازمان نزدیک شده بود و داشت علیرغم همه گرفتاری‌ها کار واحدی را شروع می‌کرد، از ثمرات همان شورای عالی بود و وزیری که این‌ها را گرفته بود. ولی حق با شماست. شورای عالی موفق نشد بتواند مشکلات آموزش و پرورش را طبقه‌بندی و سپس حل کند. دلیلش هم این بود که هرچه که می‌خواست به شورای عالی برسد از دو جا باید می‌آمد، اول پژوهش‌هایی که خارج از آموزش و پرورش این کار را می‌کرد نه اینکه من پژوهش کنم و کار خودم را بخواهم بقبولانم و دوم از دل معاونت‌ها باید درمی‌آمد تا از تلفیق این دوتا، از تقابل و جدایی که بین این دو به وجود می‌آمد غذای خوش‌خوراکی به دست بیاید تا

از لحاظ کتاب  
درسی، قطعاً باید  
بگوییم کتاب‌ها  
بهتر شده‌اند،  
چون تجربیات  
قبل هم وجود  
دارد، کارشناسان  
دوره‌های بیشتری  
دیده‌اند و باز  
آن فرایند الآن  
وجود دارد

بشود عملیاتی کرد. آن چیزی که باید می‌شد، نشد!

■ اگر موافق باشید برگردیم داخل سازمان. وضعیتی که الآن دارد و انتظار این است که با گذر زمان شرایط بهتر شود، اما از در بطن کار این‌طور نیست، آن چیزی که آدم در صحبت‌های کارکنان سازمان می‌شنود این است که در گذشته ظاهراً وضعیت بهتری داشته است. یک نمونه اش را عرض کنم: در زمان مدیریت شما برای آموزش کارشناسان تصمیمات جدی گرفته شد. من یادم می‌آید در هر مناسبتی و به هر بهانه‌ای جناب‌عالی این فرصت را فراهم می‌کردید که کارشناسانی که تلاش بیشتری می‌کنند، در مجامع بین‌المللی شرکت کنند و آموزش‌هایی را ببینند. آقای دکتر کیامنش به‌عنوان مدیر کل تحقیقات آموزشی، این فرصت‌ها را فراهم می‌کرد. الآن به نظر می‌رسد نه فرصت‌ها فراهم است و نه کسی برای این موضوع فکری می‌کند جناب‌عالی که الآن عضو هیئت‌امنی سازمان هستید عرض بنده را می‌پذیرید؟

● سازمان پژوهش مثل هر سازمان دیگری محاسن، معایب، مشکلات و فرصت‌هایی دارد. برای قضاوتی که می‌خواهیم در موردش کنیم یک مقدار آن را کمی، محاسبه و سنجش کنیم. به لحاظ مسائل مالی به‌نظر من وضع سازمان به‌مراتب بهتر از قبل است. ولی محدودیت‌های قانونی و مشکلات بیرونی هم بیشتر از گذشته است. در مسائل رفاهی به نظر من آن دوران خیلی بهتر بود. دلیلش را هم گفتم، من خودم انگیزه داشتم. من واقعاً معتقدم این که مسئولین ما می‌توانند از امکانات استفاده کنند ولی کارمندان نه، بسیار غلط است. به‌خصوص اینکه خدمه و کارگر و طبقه پایین‌تر ما، در تمام عمرشان در حسرت بمانند. زمینه رفاهی سلیقه‌ای است. اگرچه به‌نظر من فراتر از سلیقه معنا دارد. جلسه پیش هم گفتم به‌نظر من این یک اصل مدیریتی است، درست مثل عدم‌تمرکز، درست مثل چیزهای دیگر، منتهی در آن اختلاف‌نظر وجود دارد.

از لحاظ کتاب درسی، قطعاً باید بگوییم کتاب‌ها بهتر شده‌اند، چون تجربیات قبل هم وجود دارد، کارشناسان دوره‌های بیشتری دیده‌اند و باز آن فرایند الآن وجود دارد، یک‌گروه جمع می‌شوند برنامه‌ریزی می‌کنند که چرا عوض شود، کی عوض شود؟ با کمک چه کسانی به این نتایج برسند؟ چه کسی باید تألیف کند؟ وقتی که تألیف شد به‌صورت آزمایشی اجرا شود و بعد استانی و کشوری شود. پس این فرایند پخته‌تر شده؛ بنابراین از این نظر هم باید بگوییم سازمان یک مسیر تکاملی را به‌صورت اجتناب‌ناپذیری طی کرده است.

مجلات تنوعشان بیشتر شده، شمارشان بالا رفته، پس نمی‌شود گفت در زمینه انتشارات کمک‌آموزشی نزول کرده‌ایم. در دفتر تکنولوژی آموزشی دیگر تولیدات کمتر دیده می‌شود چون آن ارتباط، تعریف قبلی را از دست داده است، فقط به‌عنوان

یک مسکن و آمپول تقویتی عمل می‌شود! من این‌ها را به‌صورت آمپول تقویتی و مسکن نمی‌دیدم، این جز اصلی بدنه تألیف باید باشد، اما اکنون این‌گونه نیست. حالا مصلحتی که مدیران ما می‌بینند، آن مصلحتی نیست که من تشخیص دادم. یک ضعف بزرگ هم که همه ما مبتلا هستیم، این است که به‌جای یک تحلیل دقیق عالمانه که سال‌های سال مبتنی بر آن پیش برویم، بنا به تجربیات خودمان عمل می‌کنیم و چون تجربیات مدیران ما متفاوت است، متفاوت هم تصمیم می‌گیرند. این ستاد باید باهم یک موجود باشند. یا اگر این سیاست هم باشد، آن مقداری که لازم است، عملیاتی نشده. سازمان در بعضی از زمینه‌ها پیش رفته، در بعضی از زمینه‌ها متوقف شده. الآن فرصت مناسبی هست که از شورای سازمان پژوهش بهتر استفاده شود. البته اگر شورای سازمان پژوهش یک چیزهایی را تصویب کند، مادام که آن خلأ اولیه که عرض کردم پر نشود مشکل سرچایش هست. حالا شما این محصول را دادید، این برنامه را دادید، چه کسی می‌خواهد این محصول را عملیاتی کند؟ اگر بخواهد بگوید خود سازمان فقط می‌خواهد عملیاتی کند که عملیاتی کردن سازمان می‌شود کتاب، مجله، فیلم. این فاصله‌ها کجا دارد کم می‌شود و کجا دارد به هم می‌رسد؟ این خلأی است که در وزارت آموزش و پرورش، بین سازمان پژوهش و بقیه معاونت‌ها وجود دارد و مادام که این خلأ پر نشود یا کم نشود، موفقیت‌ها محدود، محدود و محدودتر می‌شوند. این را هم عرض کنم، این خلأ پر نخواهد شد مگر اینکه سازمان پژوهش برای پر کردن این خلأ وقت بگذارد. اینکه ما مطلبی بگوییم و دیگران بیایند این منطق را بپذیرند عملی نخواهد شد. در همان چهارچوب منطق و مطلوب می‌ماند و در چهارچوب اجرا عقیم است.

غرض من از طرح این موضوع در مورد شورای عالی یا هیئت امنای سازمان، یکی از دغدغه‌ها و دردهایی بوده که در گذشته در ذهن من و امثال من وجود داشته، اما در ایران که دانشکده‌ای تحت‌عنوان دانشکده تربیت مؤلف یا کارشناس برنامه‌ریزی نداریم، عملیاتی شدن و قابلیت اجرایی کردن طرح‌ها زمان می‌برد. سازمان با توجه به شرایطی که دارد، یکی از دغدغه‌هایش باید کادرسازی باشد. چه برنامه‌ای برای این سازمان وجود دارد؟ قرار نیست این سازمان ۵ سال دیگر منحل شود. اگر قرار است به‌عنوان یک مغز متفکر در نظام آموزشی در سازمان پژوهش حسابی باز بکنیم، این انتظار را هم باید داشته باشیم که از الآن به فکر ۲۰ سال آینده‌اش باشد، چه در حوزه برنامه‌نویسی چه در حوزه بازنگری اهداف آموزشی، چه در حوزه مقایسه با آموزش‌های موفق، چه در حوزه تربیت نیروی انسانی مؤثر. الآن به نظر می‌رسد با تمام شدن عمر کاری یک مدیر، خلأی به‌وجود می‌آید. آیا در هیئت امنای سازمان پژوهش در حال حاضر با توجه

## به عضویت جناب عالی چنین افکاری اساساً وجود دارد؟ یا نه؟

این مسئله‌ای که می‌فرمایید بسیار مهم است. باید هیئت‌امنائی سازمان‌پی‌گیری کند. هیئت‌امنائی سازمان سالی یک‌بار تشکیل می‌شود، دو ساعت تا دو ساعت و نیم، با حضور تعداد زیادی از افراد که هر بار هم که دورهم جمع می‌شوند تازه درد دلشان شروع می‌شود و یک سری از حرف‌ها گفته می‌شود. برای همین هم به‌جایی نمی‌رسیم. من عرض کردم کار شورای عالی زمانی دوام پیدا می‌کند که یا یک پژوهش عالمانه‌ای انجام دهند و بگویند تا چهل، پنجاه سال همه بر همین منوال باشد یا از درون هیئت‌امنا باید نتیجه‌ای حاصل شود. در حال حاضر خلاً یک پژوهش عالمانه وجود دارد که یک دلیل آن است که نگاه به پژوهش در کشور ما نگاه ابزاری صرف است، علمی و دقیق نیست؛ یعنی مدیران ما شاید مثل خودم، خیلی خودمان را نیازمند پژوهش نمی‌دانیم و این یک ضعف بزرگ مدیریتی کشور است که باید حل شود؛ اما فکر کنم که سازمان به‌صورت عملیاتی آمادگی مادی و معنوی کار را دارد. اگر از درون ادارات کل خودش از دل مدیران خودش چنین طرح‌های ارائه شود آقای دکتر محمدیان<sup>۱</sup> که الآن ریاست سازمان هستند استقبال می‌کنند و این را قطعاً به هیئت‌امنا می‌آورند و در هیئت‌امنا هم مطمئن باشید که این‌ها تصویب و در نهایت اجرایی می‌شود. منتهی اجرایی شدن هم یک‌زمان نسبتاً طولانی لازم دارد. بالاخره هر کار بزرگی از یک جایی باید شروع شود، ما باید طاقت این را داشته باشیم که کارهایی را شروع کنیم که شاید به ما وصال ندهد و دیگران میوه و بهره کار ما را ببرند. الآن زمینه اش فراهم است شما یک مطلبی را مطرح کردید، من آن را بگویم و به این ربطش بدهم، یک درد ظاهراً بی‌درمانی در نظام مدیریت کشور ما افتاده، این تمرکز بی‌منطق و بسیار کشنده بیش‌ازحدی است که وجود دارد. سازمان پژوهش هم مستثنا از این امر نیست، چون می‌بیند کسی دیگر این کار را نمی‌کند. این یک عزم ملی می‌خواهد. تا این مسئله حل نشود هیچ مشکلی حل نمی‌گردد. اصل ۴۴ حدود ۱۲ سال است که توسط رهبر انقلاب اسلامی ابلاغ شده است، رهبر فرد شماره یک این مملکت هست، ایشان گفتند و صدبار هم‌پشت آن فریاد زدند «خصوصی‌سازی»؛ رئیس مجلس هم گفتند «خصوصی‌سازی»؛ رئیس دولت هم گفتند «خصوصی‌سازی» آیا عمل شد؟ چه اتفاقی افتاد؟ به‌جای اینکه به بخش خصوصی معنای واقعی و درست بدهند. الآن در خود وزارتخانه‌ها شرکت درست کرده‌اند به‌عنوان شرکت‌های خصوصی همه را گرفتند بدتر در بدتر شد! شما در هر وزارتخانه بروید، این وضعیت را می‌بینید، این که خصوصی‌سازی نیست. سازمان می‌تواند سبک شود و به آن مسائل فقط اهتمام داشته باشد، بسیاری از کارهایی که در سازمان می‌شود قابل‌واگذاری به بخش‌های دیگر است که می‌تواند نباشد و بعد کم‌کم حذف شود و سازمان متمرکز

۱. این مصاحبه در زمان ریاست دکتر محی‌الدین بهرام محمدیان گرفته شده است.

من در سازمان  
پژوهش همیشه  
در جستجوی دو  
چیز بودم و بسیار  
دغدغه این دو مورد  
را داشتم و برای  
آن تلاش کردم  
و اهتمام ورزیدم  
یکی از این موارد پر  
کردن و کم کردن  
و تخفیف دادن  
خلأ بین سازمان  
و وزارتخانه و  
ارگان‌های ذی‌ربط و  
مورد دوم اهتمام  
به راحتی و آسایش  
همکارانم بود

در کارهای مهم‌تر شود، یعنی سازمان باید حول اصلی‌ترین وظایف خود متمرکز شود و از بقیه جاها دست بردارد. در آموزش و پرورش چرا وزیر باید بگوید که در هر سازمانی چه کاری بشود و چه کاری نشود؟ بعد هم شما نگاه کنید، کی گفته که یک تعدادی از دماغ فیل افتاده‌اند و این‌ها باید همیشه برنامه‌ریزی کنند؟ اگر وکیلی، وزیری، معاونی، از شهرستان آمده و شده معاون وزیر، به این معناست که این فرد شایستگی معاونت را دارد! خب! چرا در شهرستان خودش به او امکانات ندادید؟ ما همه در آموزش و پرورش جمع شده ایم که مدارس قوی و غنی باشند. به مدارس قدرت بدهیم، نظارت کنیم، کمک کنیم، سیاست‌گذاری کنیم و از موفقیت آن پشتیبانی کنیم. چه بسا کتاب‌ها و چاپ و تألیفشان باید غیرمتمرکز باشد؛ اگر این روش جواب می‌دهد که بهتر، اگر نه حتماً اقتضائاتی دارد، به‌رحال سازمان پژوهش متأثر از کل کشور است.

خیلی ممنون آقای دکتر، هر مدیری در دوران مدیریت خودش با مشکلاتی مواجه و انتقاداتی از او می‌شود. مسئله و موضوعی مربوط به خاطرات گذشته به یاد دارید که به مدت طولانی ذهن شما را به خودش مشغول کرده باشد؟ یک‌زمانی در زمان آقای محرابی در دفتر تکنولوژی آموزشی، کتاب اول ابتدایی تألیف شد. این یک اتفاقی بود که تا مدت‌ها سازمان را متأثر کرده بود. این تداخل وظایف اگر اتفاق بیفتد و اگر بدعت شود سنگ بر روی سنگ بند نخواهد شد. آن زمان‌ها می‌گفتند می‌خواستیم بین دفتر تألیف و دفتر تکنولوژی رقابت ایجاد کنیم و هدف ما صرفاً ایجاد رقابت بود. در تاریخ سازمان اتفاق افتاده که دفتری به اسم دفتر تکنولوژی ورود پیدا کرده به حوزه دفتری مثل دفتر تألیف، این را مثال عرض کردم که اگر در دوره مدیریت شما هم این چنین اتفاقاتی بوده، بفرمایید.

نه آن که اصلاً منطقی نبود، آن رقابت منفی بود، اگر ما بخواهیم این کار را بکنیم بهتر است که استان‌های مختلف بتوانند کتاب‌های متناسب با خودشان را تألیف کنند. بعضی جاها که نمی‌توانیم، چون کنکور داریم نمی‌شود. ولی یک جاهایی می‌شد مثل جغرافیا یا دینی استان‌ها، البته این کار را شروع کردیم و کار بدی نبود. بالاخره اهل سنت که نباید کتاب دینی ای که مثلاً در یزد آموزش می‌دهیم را بخوانند. این از جاهایی است که اگر اشتباه در آن بشود فاجعه به بار می‌آورد. اگر چنین اراده ای هست باید یک گروه قوی، کار پژوهشی بسیار ارزنده و فاخری انجام بدهند و بعد سازمان پژوهش مؤظف شود که بر این اساس بیست سال برنامه‌ریزی کند. من در سازمان پژوهش همیشه در جستجوی دو چیز بودم و بسیار دغدغه این دو مورد را داشتم و برای آن تلاش کردم و اهتمام ورزیدم، یکی از این موارد پر کردن و کم کردن و تخفیف دادن خلأ بین سازمان و وزارتخانه و ارگان‌های ذی‌ربط بود. این خلأ و فاصله سم مهلکی است که سازمان دارد.

