

توسعه محتواهای کمک آموزشی، نمونه سازی و الگوسازی

در گفت و گو با:

آقای سید محسن گلدان ساز

مدیرکل اسبق دفتر فناوری و انتشارات کمک آموزشی

● مسعود جوادیان*

گفت و گو

اشاره

آقای گلدان ساز از مدیرانی پر تلاش و خلاق در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی ماندگار خواهد بود. کادرسازی، جذب نیروهای کارآمد و اجرای طرح های فرهنگی ارزنده ای همچون چلچراغ، تاریخ بخوانیم، سرای من ایران، فرزندگان و غیره، از جمله فعالیت های دوره مدیریت او است. با او چندان آشنایی و ارتباطی نداشتم جز سلام و علیکی رسمی در راهروها و ...، تا اینکه موضوع انتشار «رشد آموزش تاریخ» و کتاب های کمک آموزشی تاریخ پیش آمد و ارتباط نزدیک، ارادت مرا به او افزون ساخت. برای ثبت و ضبط این تجارب در سازمان پژوهش این گفت و گو ارائه می شود.^۱

■ بسم الله الرحمن الرحيم. اول از اینکه وقتتان را در اختیار ما گذاشتید ممنونم. امروز بیست و نهم تیرماه ۱۳۹۵ است. برای شروع بحثمان، کمی از خودتان بگویید؛ تولد و تحصیلات اولیه.

● بسم الله الرحمن الرحيم. امروز خیلی خوش حالم که در خدمت دوست عزیزم آقای جوادیان هستم. من متولد سال ۱۳۳۶ در شهر یزد هستم. تحصیلات ابتدایی و متوسطه در شهر یزد گذراندم. بعد از تحصیلات متوسطه، فوق دیپلم فنی از مرکزی گرفتم که آن روزگار

۱. گفت و گو در تیرماه ۱۳۹۵، بازنویسی در مرداد ۱۴۰۲

E-mail: masud_f2000@yahoo.com

* محقق و پژوهشگر حوزه تاریخ تعلیم و تربیت

به‌طور طبیعی
برای هرکسی در
دوران تحصیلش،
آدم‌های تأثیرگذاری
پیدا می‌شوند که
جهت می‌دهند
به فکر، به ایده، به
روش انسان
در زندگی

«انستیتو تکنولوژی» نامیده می‌شد. بعد از انستیتو در «دانشگاه علم و صنعت» پذیرفته شدم. در رشته مهندسی مکانیک، در دانشگاه علم و صنعت بودم که مصادف شد با انقلاب فرهنگی و دانشگاه‌ها تعطیل شدند.

در این وقفه‌ای که دانشگاه تعطیل شد به زادگاهم برگشتم و آنجا دست تقدیر مرا به آموزش و پرورش کشاند. مشغول فعالیت در آموزش و پرورش بودم، صبغه فرهنگی و آموزشی داشتیم و شرایط خصوصی و خانوادگی‌ام هم طوری بود که تصمیم گرفتم در شهر یزد ادامه تحصیل بدهم. آن سال‌ها خیلی سخت نبود انتقال رشته، تغییر رشته و انتقال از یک دانشگاه به دانشگاه دیگر. هنوز دانشگاهی در یزد نبود. دانش‌سرای عالی بود. دانش‌سرای عالی برای تربیت دبیر بود و رشته‌های محدودی هم داشت.

آن زمان توجه من به علوم انسانی معطوف شده بود. مردد بودم بین تاریخ و ادبیات و بالاخره ادبیات فارسی را انتخاب کردم. از آنجا لیسانس ادبیات گرفتم و بعد هم در دوره‌ای که توسط جهاد دانشگاهی برنامه‌ریزی شده بود و در «دانشگاه علامه طباطبائی» اجرا می‌شد (اولین دوره برنامه‌ریزی و امور فرهنگی، دو گرایش داشت: مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی) فوق لیسانس گرفتم. تقریباً زمینه تحصیلات رسمی‌ام همین‌جا متوقف شد. بیشتر مشغول کار و اجرا بودم.

■ آن سال‌ها چه در دوره ابتدایی چه دوره‌های بعدی، متوسطه و دانشگاه، کسانی که از ایشان تأثیر پذیرفتید و معلمانی که مورد علاقه شما بودند، یاد و خاطره‌ای در ذهن‌تان گذاشته‌اند؟

● خب فکر می‌کنم به‌طور طبیعی برای هر کسی در دوران تحصیلش، آدم‌های تأثیرگذاری پیدا می‌شوند که به فکر، به ایده، به روش انسان در زندگی جهت می‌دهند. من هم از کسانی تأثیر گرفتم. اولین و مهم‌ترینشان مادرم بود. ما توی خانواده نسبتاً پرجمعیتی زندگی می‌کردیم؛ پنج برادر و دو خواهر بودیم که از برادرهایم، سید مجید و سید ضیاء شهید شدند. در آن خانواده پرجمعیت و شلوغ باید فعالیت‌ها و وظایف داخل منزل و بیرون منزل یک‌جوری تقسیم می‌شد تا بارها فقط بر دوش یک یا تعدادی از افراد خانواده نباشند و همه مشارکت داشته باشند. آنچه که مادرم از بچگی به ما یاد داد این بود که کارهای شخصی‌مان را خودمان انجام دهیم.

مرحوم حاج میرزا تقی رسولیان هم که یکی از متمولین یزد بود، دبیرستانی ساخته بود که دو ویژگی داشت: یکی اینکه درست کنار مسجدی به نام خود آقای رسولیان ساخته شده بود و از مدرسه در اختصاصی به مسجد وجود داشت. آن زمان مدرسه این‌طوری بود که ساعت هشت صبح زنگ می‌زدند و می‌رفتیم کلاس و تا نزدیکی‌های ۱۲ چند زنگ بود و تمام می‌شد. مدرسه حدود یازده و نیم تعطیل می‌شد و ما می‌رفتیم خانه. دوباره ساعت دو و نیم نوبت عصر شروع می‌شد. خاص این مدرسه هم نبود، بقیه مدرسه‌ها هم این‌طوری بودند.

برای دانش‌آموزان اینکه یک پزشک مسائل دینی را مطرح می‌کرد، خیلی جذاب بود

دوباره دو و نیم کلاس‌های بعد شروع می‌شدند و تا چهار و نیم کلاس بود. در این فاصله که ما می‌رفتیم خانه و ناهار می‌خوردیم و می‌آمدیم، طبیعتاً وقت نماز هم بود. ما باید ساعت دو می‌آمدیم مدرسه و از دو که مدرسه بودیم، از همان راهی که به سمت مسجد بود می‌رفتیم مسجد و برای مدرسه نماز جماعت اختصاصی برگزار می‌شد. تا دو و نیم نماز جماعت بود و این شرایط در مدرسه فضای مذهبی ایجاد کرده بود. این یک ویژگی‌اش بود. ویژگی دیگرش این بود که ما برخلاف مدرسه‌های معمولی، عصر پنج‌شنبه هم به مدرسه می‌آمدیم. یعنی پنجشنبه‌ها هم تا چهار و نیم باید به مدرسه می‌رفتیم. در این دو ساعت جلساتی به نام «کنفرانس دینی» داشتیم که مرحوم شهید سیدرضا پاک‌نژاد برایمان صحبت می‌کرد. آقای پاک‌نژاد پزشک و در عین حال انسانی فرهیخته و اهل اندیشه بود و از مسائل دینی هم اطلاعات خوبی داشت. در این دو ساعت به سؤال‌های دینی ما پاسخ می‌داد. از این منظر برای ما جالب بود. چون ما عادت کرده بودیم، مسائل دینی را از یک روحانی دریافت کنیم و او روحانی نبود. برای دانش‌آموزان اینکه یک پزشک مسائل دینی را مطرح می‌کرد، خیلی جذاب بود. اصلاً فهمیدیم تبلیغ دین مقوله‌ای فراتر از آن است که در قالب‌های مشخص و محدود و انسان‌های معین بگنجد.

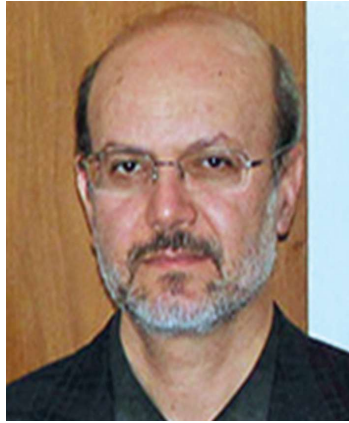
بعضی از معلمان دیگر هم بودند که به‌خصوص با روش و اخلاق، منش و حسن خلق، و مشورتی که داشتند، فضاهای متفاوتی به وجود می‌آوردند؛ از جمله یک بار معلمی آمده بود که تازه لیسانس گرفته بود و فکر می‌کنم که به‌عنوان بخشی از سربازی‌اش معلم ما بود. یک سالی معلم ما بود در علوم انسانی. از آن معلم‌های به‌شدت سیاسی بود و کمی هم تحت‌نظر و تحت کنترل بود. او هم در یک‌سال تأثیر خیلی زیادی هم بر من و هم بر دیگر دانش‌آموزان داشت. مثلاً در کلاس‌هایی مثل کلاس انشا موضوع‌های تازه، متفاوت و سؤال‌برانگیز مطرح می‌کرد که گاهی با صبغه سیاسی بود و انسان را به فکر وامی‌داشت. یا نمایشگاه‌های کتاب به‌صورت محدود در مدرسه برگزار می‌کرد و کتاب‌هایی که از نویسندگان آن موقع می‌آورد، به ما خط و جهت می‌داد و حال‌وهوایی فراتر از وضعیت سیاسی-اجتماعی آن روز که در مدرسه‌های دیگر بود، به‌وجود آورده بود. ایشان آقای صرامی بود. دیگر از او خبر ندارم. فکر می‌کنم اهل اصفهان بود.

■ دوره فعالیت‌های اداری تان تا قبل از آمدن به سازمان، کجاها بودید؟

- در علم و صنعت که دانشجو بودم، هم‌زمان به‌صورت حق‌التدریس کلاس گرفتیم؛ در هنرستانی در خیابان فیضیه، نزدیک پارک جمشیدیه. آن زمان اسمش هنرستان نراقی بود. بعدها شد فیضیه. یک سال آنجا حق‌التدریس کار کردم. حساب فنی و رسم فنی تدریس می‌کردم. بعد که برگشتم یزد وارد آموزش و پرورش شدم. اوایلی بود که امور تربیتی تأسیس شده بود. در مدرسه بودم و بعد به اداره آمدم و در یک دوره کارهای کارشناسی می‌کردم. اولین سمت مدیریتی‌ام معاون مالی-اداری در شهرستان یزد بود.

آن سال هنوز آموزش و پرورش یزد منطقه‌بندی نشده بود؛ استان بود و شهرستان‌هایش. دوسه سالی از ۶۲ تا ۶۵ شهرستان یزد بودم. بعد از سال ۶۵ تا ۶۷ معاون پرورشی استان بودم در یزد.

آن موقع آقای زرهانی معاون وزیر بودند. دو سالی بود که آموزش و پرورش چهارمحال و بختیاری معاون پرورشی نداشت و برای آنجا سرپرست گذاشته بودند. استان محرومی هم بود. آقای سیداحمد زرهانی درخواست کرد به آنجا بروم. من وقتی کار در آموزش و پرورش را شروع کردم، با خودم پیمان بسته بودم که یکی دو سالی در مناطق محروم کار بکنم، به همین دلیل پذیرفتم و از سال ۶۷ تا سال ۷۰ هم معاون پرورشی استان چهارمحال بختیاری بودم.



از آنجا برگشتم یزد. یکی دو سالی بود که تازه «مرکز آموزش مدیریت دولتی» وابسته به «سازمان امور اداری و استخدامی» راه افتاده بود. علتش هم این بود که بعد از جنگ تحمیلی بعضی از مدیرانی که بعد از انقلاب اسلامی آمده بودند، مدارک کامل یا دانش مدیریتی نداشتند. مرکز آموزش مدیریتی فعال شده بود که این نقیصه را برطرف کند. آن زمان آقای علی حمیدیا (که خدا رحمتشان کند) استاندار و از دوستانم بود. از من دعوت کرد که به‌عنوان مدیر این مرکز راه‌اندازی کنم. من هم با علاقه و جدیت پیگیری کردم و مرکز خوبی هم ایجاد شد.

دو سالی که آنجا بودم، برای مدیران استان دوره‌های کاردانی، کارشناسی، کارشناس ارشد را برگزار کردیم. از این کار راضی بودم. کارمان خوب پیش می‌رفت، تقریباً خودم را پیدا کرده بودم و فکر می‌کردم که اگر ادامه کارم را اینجا بمانم خوب است. ولی جمله‌ای منسوب است به امیرالمؤمنین که می‌فرمایند: «من خدا را شناختم به برهم زدن برنامه‌ها.» یک چیزهایی را آدم فکر می‌کند و برنامه‌ریزی می‌کند بعد می‌بیند که اصلاً چیز دیگری شد. برنامه‌ریزی که می‌کنید، آن اتفاق نمی‌افتد و اتفاق دیگری می‌افتد.

من در همین فاصله به‌خاطر همان دوره کارشناسی ارشد که تهران می‌آمدم و می‌رفتم، با دوستانی هم‌دوره بودم؛ دوستانی مثل آقای سیداحمد زرهانی، آقای حسین مظفر، آقای مهدی نوید ادهم. یا آقای جعفر ربانی که یک سال واندی مدیرکل دفتر انتشارات کمک آموزشی بود و برای ادامه کار در دفتر اظهار عدم تمایل کرده بود. ضمناً در امور تربیتی به خاطر مراودات استانی که داشتیم، آقای دکتر غلامعلی حداد عادل را هم گاهی دعوت می‌کردیم و آشنایی نسبی هم پیدا کرده بودیم. ایشان دعوت کردند که شما بیایید دفتر کمک‌آموزشی.

چند روز بعد آقای زرهانی تماس گرفتند. من با ایشان رودر بایستی هم داشتیم. گفتند دعوت آقای دکتر حداد را بپذیر. گفتم شرایط من فراهم نیست. گفتند می‌شود یک‌خواهش بکنم و شما یک‌بار دیگر استخاره کنی. بالاخره یک‌بار دیگر استخاره کردم و

وقتی کار در آموزش و پرورش را شروع کردم با خودم پیمان بسته بودم که یکی دو سالی در مناطق محروم کار بکنم

واقعاً در مجموعه
آموزش و پرورش،
سازمان پژوهش
را دوست داشتم.
می‌دانستم
کارکردش،
عملکردش و
وظیفه‌اش
چیست

خوب آمد. تماس گرفتم و گفتم خوب آمده است، ولی واقعاً دلم با این کار نیست. گفت توکل به خدا کن. من فقط برای اینکه دعوت دوستان را اجابت کرده باشم آمدم که مدت کوتاهی بمانم و برگردم زادگاهم.

■ چه سالی تشریف آوردید؟

● سال ۱۳۷۲ آمدم سازمان پژوهش و مدیرکل دفتر انتشارات کمک‌آموزشی شدم.

■ چه تصویری از سازمان و دفتر داشتید؟ اوضاع و احوال آن موقع دفتر چگونه بود؟

● سازمان را می‌شناختم. به‌خاطر اینکه معاون آموزش و پرورش استان بودم و جایگاه سازمان را می‌دانستم. با وظایف کارکرد و عملکرد آن آشنا بودم و واقعاً در مجموعه آموزش و پرورش، سازمان پژوهش را دوست داشتم. می‌دانستم کارکردش، عملکردش و وظیفه‌اش چیست. حسی درونی بود که نسبت به سازمان داشتم، بدون اینکه ارتباطی اداری و سازمانی با آن داشته باشم. ولی اینکه حالا ساختار خود دفتر انتشارات چیست، آشنایی عمیقی نداشتم. موقعی که وارد دفتر شدم، اولاً «انتشارات مدرسه» تازه شکل گرفته بود؛ شاید مثلاً در حد یک سال کمتر و یا بیشتر و در کوچه پشتی سازمان که مهدکودک بود، مستقر شده بود. آقای محمود ابراهیمی مدیر عامل انتشارات مدرسه بود. جای جمع‌وجوری بود. انتشارات مدرسه در واقع معاونت تولید کتاب دفتر انتشارات بود که جدا شده بود.

مجله‌ها با همکاری «اُفت» تولید و توزیع می‌شدند و پول‌هایشان برمی‌گشت به اُفت. چون کتاب باید کارکرد اقتصادی می‌داشت. کتاب تولید و انبار می‌شد، فروش می‌رفت و پولش برمی‌گشت. دفتر نمی‌توانست با مقررات دولتی این کار را بکند. انتشارات مدرسه در قالب مؤسسه به آن وجاهت قانونی داد تا خرید و فروش، قرارداد، بده بستان و دادوستد صورت گیرد. معاون دفتر مدیر انتشارات مدرسه هم بود. این بخش کتاب بود. آن موقع ما شش مجله داشتیم. مجله کودک هنوز نبود. مجله‌های نوآموز، نوجوان، جوان، دانش‌آموز، معلم و تکنولوژی آموزشی را داشتیم. وقتی من آمدم، سردبیرها هر کدام کار را با سلیقه و روش خودشان انجام می‌دادند. برنامه به این معنا که پیوند بین سیاست‌ها با محتوا باشد، وجود نداشت. برای من کار سختی بود که این مجموعه را سامان بدهم و مدیریت کنم.

درصد بودم که از این طرف و آن طرف دوستانی بیابم. کم‌کم دوستانی را یافتیم و جذب کردم. از جمله کسانی که به دفتر آمدند و مؤثر هم بودند، در حوزه کودک و نوجوان، آقای حمزه زاده بود که الان معاون حوزه هنری سازمان تبلیغات است (در زمان گفت‌وگو). ایشان انصافاً مجلات ابتدایی را سر و سامان داد. پیگیر بود. آقای محمد ناصری که ورود ایشان به سازمان خیلی سبب خیر شد. اول سردبیر مجله جوان شد. واقعاً هم

جوان بود و قلم خوبی داشت. غیر از اینکه سردبیر مجله جوان بود، چون علاوه بر صبغه فرهنگی مدیریت هم داشت، معاون دفتر شد و ارتباطات را خوب تنظیم می‌کرد و این‌ها کمک شد که دفتر آرام آرام سامان بگیرد. رفاقت آمد و چاشنی کار شد و در عین حال کار هم کم‌کم جدی شد.

یکی از مجله‌هایی که یک سال یا کمی بیشتر از یک سال پا به عرصه وجود گذاشت، مجله کودک بود که به این مجموعه اضافه شد. از آن طرف هم به همان فاصله با کمی بعدتر، مجله آموزش ابتدایی را داشتیم. فکر کردیم که این همه معلم و این همه گستردگی در آموزش ابتدایی داریم و حیف است که دوره ابتدایی یک مجله مستقل نداشته باشد. البته ضمیمه‌ای در مجله معلم داشتیم که به‌عنوان آموزش ابتدایی بود، ولی جای رشد آموزش ابتدایی خالی بود. این مجله مستقل شد با نگاه و رویکردهای خودش.

■ راه‌اندازی رشد ابتدایی فکر خود شما بود؟

● بله. حالا اینکه مستقلاً از من بود یا نه مدعی نیستیم. بالاخره در فرایندی این طی شد، ولی به هر حال زمان ما اتفاق افتاد. خوب هم شروع شد و مورد استقبال هم قرار گرفت.

■ به نظر من همان دوره اول هم که آقای محبت‌اله همتی مجله را اداره می‌کرد، اصلاً یک تفاوت جدی با دوره‌های بعدش داشت. هنوز هم مطالبش قابل استفاده است.

● بله، کاملاً درست است. یکی از ویژگی‌هایش هم این بود که برای تدارک این مجله، و برنامه‌ریزی و تألیف آن، معلمان ابتدایی خوب به میدان آمدند. آن‌ها با عشق و علاقه به دفتر رفت و آمد می‌کردند. ترکیب خوب، جوان و خوش‌فکری از معلمین آن‌موقع شکل گرفت. تجربه‌های بیشتری هم به آن‌ها اضافه شد. آقای همتی هم خودش در آموزش با علاقه بود. نگاه خوبی هم داشت. مجله را خوب شروع کرد، آغاز خوبی داشت، خوب جا باز کرد و موفق بود. اصلاً خود آقای همتی یکی از دوستان خوب ما بود که بیشتر در انتشارات مدرسه بود و به تدریج به دفتر بازگشت و خیلی منشأ اثر بود.

■ در این مرحله که سوار بر کار شدید، مناسبات دفتر شما با دفتر تألیف آن زمان و ارتباطتان با استان‌ها، موضوع توزیع و مسائل مربوط آن، انتشارات مدرسه و بخش‌های دیگر چگونه بود؟ چیزی هست که لازم باشد بگویید؟

● من اعتقاد داشتم، وقتی ما در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی کار می‌کنیم و مجله درمی‌آوریم، در همه سطوح و برای همه مخاطبان، باید پیوند دقیق‌تر و عمیق‌تری با برنامه درسی داشته باشیم. باید بتوانیم بخشی از نیازهای آموزش و پرورش را با محوریت برنامه‌ریزی درسی و همسو با کتاب‌های درسی پوشش دهیم. این البته در عمل خیلی

من اعتقاد داشتم،
وقتی ما در
سازمان پژوهش و
برنامه‌ریزی آموزشی
کار می‌کنیم و مجله
درمی‌آوریم،
در همه سطوح و
برای همه مخاطبان،
باید پیوند دقیق‌تر و
عمیق‌تری با
برنامه درسی
داشته باشیم

ما ارتباط زیادی
با دفتر تحقیقات
نداشتیم، اما
جلساتی داشتیم
و هماهنگی‌هایی
می‌کردیم. سعی
می‌کردم با مدیران
سازمان هماهنگ
باشم

دشوار است. از آن طرف، بعضی‌ها معتقدند که در مجله تخصصی می‌شود این کار را کرد، اما در مجله‌هایی که برای مخاطبان دانش‌آموز آماده می‌شوند و شکل عمومی دارند، باید به مقوله فرهنگ عمومی توجه کنیم. با همین نگرش هم مجله‌ها منتشر می‌شدند. برقراری پیوند با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی کار سختی بود. بعضی از سردبیران هم این باور را نداشتند یا اگر این باور را داشتند، توانمندی‌های لازم را نداشتند.

خیلی طول نکشید که آرام‌آرام رگه‌های پیوندی بین دفتر کمک آموزشی و دفتر تألیف ایجاد شد. من سعی می‌کردم که سردبیرها را با کارشناسان دفتر تألیف نزدیک‌تر و ارتباطات را بیشتر کنم. می‌خواستم از طریق جلسات بیشتر، هماهنگی بیشتری به وجود آوردم. آن‌ها بیایند چیزهایی از ما بخواهند ما چیزهایی را از آن‌ها بخواهیم. ولی مقاومت می‌شد و هر کسی دوست داشت کار خودش را به طور مستقل پیش ببرد. من آقای ابوطالبی را در سازمان شناختم و در همان فرصت کوتاه ارتباط خوبی بین ما ایجاد شد. من هنوز هم به‌رغم اینکه ایشان را کم می‌بینم، ولی دوستش دارم. مدیر علاقه‌مند و پرتوانی است و همین باعث شد که ارتباط ما ارتباط نزدیک‌تر و صمیمی‌تری باشد.

همین‌طور با مجموعه کارشناس‌ها، توی بخش‌های دیگر هم ارتباط پیدا کردم. مثلاً در مرکز تحقیقات، آقای دکتر علیرضا کیامنش عموماً در حوزه آموزش و پرورش کارهای پژوهشی انجام می‌داد. ما ارتباط زیادی با دفتر تحقیقات نداشتیم، اما جلساتی داشتیم و هماهنگی‌هایی می‌کردیم. سعی می‌کردم با مدیران سازمان هماهنگ باشم. بعد از اینکه آقای ابوطالبی از سازمان رفت و آقای دکتر روح‌اله عالمی رئیس سازمان شد، گفتند این معنا ندارد که ما دفتری داشته باشیم به نام کمک‌آموزشی و وظیفه تولید محتوای مجله‌ها هم با آن دفتر باشد، اما دفتر تألیف هم خودش مجله‌های تخصصی تولید کند. مجله‌های تخصصی الان سروسامانی ندارند و شما آن‌ها را هم اداره کنید. به‌خصوص که در مواردی مجله‌ها چاپ می‌شدند، اما توزیع نمی‌شدند و برگشت می‌خوردند. در مسائل مالی آن‌ها مانده بودند و بدهی داشتند که قابل جبران نبود. خیلی از این دست گرفتاری‌ها داشتند.

- نکته‌ای را هم من اضافه کنم. تولید مجله‌های تخصصی، درجه دوم و درجه سوم کارشناس‌های دفتر تألیف محسوب می‌شد. آن‌ها همیشه دغدغه کتاب‌های درسی را داشتند. به معنای واقعی گرفتار کتاب‌های درسی بودند. تولید مجله در اولویت نبود. اگر وقت اضافه‌ای می‌آمد صرف مجله می‌شد. در غیر این صورت توجهشان به کتاب‌های درسی و مسائل کتاب‌های درسی بود. در نتیجه مجله‌ها به‌موقع منتشر نمی‌شدند. به اندازه کافی خوراک برایشان تهیه نمی‌شد.
- شما خودتان به‌عنوان کارشناس دفتر آنجا تشریف داشتید و مستحضرید که گاهی وقت‌ها چند شماره یکی می‌شد. یعنی مثلاً دو سه فصل با هم جمع می‌شد تا یک شماره مجله

در بیاید. یا مجله بیات زیاد داشتیم. مثلاً قرار بود که شماره تابستان در بیاید، تابستان در نمی‌آمد، ولی با نام تابستان در زمستان منتشر می‌شد. هر چند مطالبش کهنه نمی‌شد، ولی چون این اسم تابستان را داشت و تاریخ گذشته بود، مثل این بود که بیات شده است. البته آن موقع انتقال مجله‌های تخصصی به دفتر انتشارات برای دفتر تألیف سنگین بود، چون این امر را بخشی از کار خودش می‌دانست. به همین دلیل، دوستان دفتر تألیف خیلی به تصمیم جدید راضی نبودند و خیلی هم مقاومت کردند. اما آقای دکتر عالمی خیلی مُصر ایستاد و گفت باید همه مجله‌های تخصصی به دفتر کمک‌آموزشی واگذار شود. الان من خاطرم نیست که عنوان‌های مجله‌های آن موقع چه چیزهایی بود و چقدر اضافه و کم شد، ولی همان مقداری که بود همه به دفتر انتشارات کمک‌آموزشی منتقل شد.

خب چون ارتباط قبلی با کارشناس‌ها بود، سردبیرها را جابه‌جا نکردیم. فقط چون مدیریت و اداره مجله‌های تخصصی به دفتر ما سپرده شد، اعلام کردیم که این مجله‌ها حتماً باید در زمان مقرر چاپ و توزیع شوند. اول هم این کار کمی سخت بود، ولی سرانجام به نظم و انضباط رسیدیم و کم‌کم مجله‌ها در زمان خودشان منتشر می‌شدند. برای اینکه سردبیران و مدیران داخلی هم انتشار مجله‌ها را به دقت دنبال کنند، جلسات مداومی تشکیل دادیم تا این مدیران داخلی به موقع تیم تألیف را جمع کنند، مقاله بگیرند، و محتوای مجله را طراحی کنند. خب به فرمایش شما، کار تولید این مجله‌ها برای دفتر تألیف کار دست دوم و دست سوم بود و برای آن‌ها کتاب درسی دست اول بود. اما برای دفتر انتشارات مجله دست اول بود و پیگیری می‌شد که جلسه‌های آن‌ها منظم برگزار شوند.

■ آقای گلدان‌ساز، از یک نظر، مجله تخصصی برای دفتر شما هم همیشه دست دوم بوده و آن مسئله در آمدزایی آن است. یعنی ما این جوری همیشه شنیده‌ایم که مجله‌های عمومی رشد، چون شمارگان (تیراژ) بالا دارند، در آمدشان خوب است و برمی‌گردد، ولی مجله‌های تخصصی چون شمارگان پایینی دارند و مخاطبان آن‌ها دبیران دوره متوسطه و بالاترند، در آمدی به آن صورت ندارند. حتی هزینه مجله‌های تخصصی از محل درآمد مجله‌های عمومی تأمین می‌شود. تصور من این است که همیشه از این نظر مجله‌ای تخصصی درجه دو بوده‌اند. نظر تان در مورد این موضوع چیست؟

● نه من با نظر شما موافق نیستم. یعنی فکر می‌کنم این موضوع که شما فرمودید، مزیت آن است و نشان می‌دهد که به مجله‌های تخصصی توجه دارند، نه اینکه درجه دو باشند. یعنی همیشه این اعتقاد وجود داشته است که چون مجله‌های تخصصی باید منتشر شوند و کارکرد مؤثری دارند، حتماً باید از جایی تأمین مالی شوند. در گذشته که دفتر

تألیف این کار را می‌کرد، مجله تأمین مالی نمی‌شد. یعنی مجله چاپ می‌شد و می‌آمد و بدهی‌های مجله می‌ماند و سازمان نمی‌دانست که چه کار باید بکند. همان موقع که ما مجله‌های تخصصی را تحویل گرفتیم، مقدار قابل توجهی به افسس بدهی داشتند. مجله‌ها را توزیع کرده بودند، ولی پولشان برنگشته بود. مجله‌ها را با بدهی‌هایشان به ما دادند.

فکری که ما آن موقع کردیم و تا همین الان هم ادامه دارد، این بود که اگر بخواهیم مجله‌های تخصصی هزینه‌های خودشان را تأمین کنند، با قیمت گرانی تولید می‌شوند. چون هر چه شمارگان پایین‌تر بیاید، هزینه‌های آماده‌سازی و تألیف سرشکن می‌شود و قیمت واقعی مجله بالا می‌رود. هنوز هم که هنوز است، مجله‌های تخصصی قیمت واحد دارند. از آن زمان تا الان این موضوع باب شده است که سازمان بابت تأمین مالی مجله‌ها پولی نمی‌دهد و نمی‌تواند هم پول بدهد. مجله باید گردش اقتصادی خودش را داشته باشد. از درآمد مجله‌های پرشمارگان و پردرآمد، هزینه‌های مجله‌های تخصصی پوشش داده شوند و قیمتشان مناسب نگه داشته شود تا معلم بتواند مجله رشد مربوط به کار خود را بخرد. خیلی قیمتش افزایش پیدا نکند و در عین حال بدهی اقتصادی هم نداشته باشد که بعد از مدتی بماند و معطل شود.

در واقع از مجله‌ها پرشمارگان به مجله‌های تخصصی یارانه پرداخت می‌شود. بنابراین این نگاه در جهت حفظ و نگهداشت مجله‌هاست، نه به معنای دست دوم نگاه کردن به آن‌ها. اگر بنا بود مجله‌های تخصصی قیمت تمام‌شده خودشان را داشته باشند، چند برابر نرخ امروز قیمت می‌خوردند و شما می‌دانید که معلمان از آن‌ها استقبال نمی‌کردند. وقتی این مجله‌ها به دفتر آمدند و انتشارشان مرتب و منظم شد، شمارگان بسیاری از آن‌ها



دکتر عالمی
یک ویژگی بارز و
پراهمیت داشت.
او دست مدیران
را خیلی باز
می‌گذاشت
و خیلی از آن‌ها
حمایت می‌کرد

افزایش پیدا کرد. من یادم هست که خود شما در گروه تاریخ بودید. در بعضی از موضوع‌ها، از جمله مجله تاریخ، هنوز مجله تخصصی نداشتیم. شما و دوستان دیگر گفتید خوب است که معلمان تاریخ هم مجله داشته باشند. اما یکی دو ابهام داشتیم: اول اینکه ورود به مباحث تاریخ سخت است، چون از منظر سیاسی، حساسیت مجله تاریخ نسبت به دیگر مجله‌ها خیلی بالاتر است. مثلاً در مورد مجله آموزش ریاضی یا فیزیک، چنین حساسیتی وجود ندارد، ولی در مورد تاریخ این حساسیت وجود دارد.

نکته دیگر اینکه چقدر از چنین مجله‌ای استقبال می‌شود؟ آیا واقعاً معلمان تاریخ از رشد آموزش تاریخ استقبال می‌کنند؟ ما برای اولین بار در دفتر برای تولید یک مجله پرسش‌نامه تهیه کردیم و نظر معلمان تاریخ را جویا شدیم. خود شما هم زحمتش را کشیدید که آیا وجود چنین مجله‌ای لازم است و اگر لازم است چگونه باید باشد؟ این آمار در ذهنم مانده که حدود ۴۸۰۰ پرسش‌نامه برگشت و نوعاً هم پاسخ‌دهندگان مثبت بود. بعضی‌ها هم پیشنهادهایی کرده بودند. به این ترتیب جلو رفتیم و انتشار مجله را شروع کردیم. زحمتهایش هم با شما بود و مجله منتشر شد. وقتی توزیع شد، حدود همین ۴۸۰۰ نسخه فروش رفت. یعنی به اصطلاح فضا سازی قبلی شده و انتظار اولیه ایجاد شده بود. حالا مجله تاریخ یکی از مجله‌های تخصصی بود. مثلاً مجله تربیت بدنی نداشتیم و اضافه شد و بعد توسعه پیدا کرد. در مجله‌های عمومی توسعه نداشتیم. حتی بعدها قرآن و مجله‌های دیگر اضافه شدند. مجله‌هایی هم بعد از من اضافه شدند؛ مثل مدرسه فردا. در واقع این‌ها همه با نگاه کارشناسی و تخصصی انجام گرفته‌اند.

■ نیروهای انسانی جدیدی هم در دوره شما به دفتر اضافه شدند. آن‌ها را چگونه شناسایی کردید؟

● خانم سپیده خلیلی آن زمان جزو نویسنده‌های کودک و نوجوان بود که به جمع دفتر پیوست و سردبیر رشد کودک شد. در آن دوره، خانم نورا حق‌پرست سردبیر مجله نوآموز، خانم شعبان نژاد سردبیر مجله دانش‌آموز، آقای عربلو سردبیر رشد نوجوان، آقای محمدرضا شادابرو سردبیر مجله جوان، آقای جواد محقق سردبیر مجله معلم و آقای عادل یغما سردبیر مجله تکنولوژی آموزشی بودند. آقایان محمد ناصری، محمد حمزه‌زاده، همتمی و ناصر نادری بعدها آمدند. این‌ها دوستانی بودند که به جمع دفتر پیوستند و ما را همراهی و یاری کردند.

■ دوره دکتر عالمی جزو دوره‌هایی هست که شما از آن رضایت دارید.

● بله، علتش این است که دکتر عالمی یک ویژگی بارز و پراهمیت داشت. او دست مدیران را خیلی باز می‌گذاشت و خیلی از آن‌ها حمایت می‌کرد. از کسی که می‌خواست حرکت رو به رشدی داشته باشد و فعالیت بکند، حمایت می‌کرد و دست او را باز می‌گذاشت.

اوایل ورودم
به دفتر، سردبیرها
هر کدام
یک گرافیکست
کنارشان بود.
گرچه گرافیکست‌ها
همکاران
تحصیل کرده‌ای
بودند، ولی
با چسب و قیچی
کار می‌کردند

یعنی هیچ‌جا هیچ ترمزی ایجاد نمی‌کرد. مثلاً در مسائل مالی، مدیران بالادست معمولاً سعی می‌کنند، از آنچه که مدیر زیر دستشان مطالبه می‌کند، مقداری کم کنند. یعنی غالباً فکر می‌کنند که درخواست‌کننده دارد زیادی می‌گوید. این موضوع در زمان آقای عالمی تقریباً برعکس بود! مثلاً من یک نمونه به شما بگویم:

«یک روز وارد سازمان شدم و آقای دکتر عالمی هم تصادفاً آمد. بعد از طی مسافتی گفت فلانی برای دفتر بودجه اضافه بر برنامه نمی‌خواهی؟ گفتم چرا بودجه نمی‌خواهم؟ گفت اگر بودجه می‌خواهی می‌توانم ۲۰ میلیون تومان به بودجه دفتر اضافه بدهم! من اصلاً برای آن ۲۰ میلیون تومان برنامه نداشتیم. این پیشاپیش موتور محرکی می‌شد که اگر برنامه‌ای داری، امکاناتش فراهم است و تو باید بروی و بدوی. گفتم من می‌روم و برایش برنامه می‌آورم». این اتفاق را من هیچ‌کجا در آموزش و پرورش ندیدم. حتی خودم این‌طور نیستم. یعنی اگر کسی بیاید چیزی بخواهد، واقعاً تأمل می‌کنم و سعی می‌کنم بفهمم واقعاً نیاز دارد یا نه. آن زمان اتفاقاتی افتاد که نیازمند چنین سرمایه‌گذارها و نگاه‌هایی بود و کسی مثل عالمی می‌توانست در جهت پیشرفت کار به ما کمک کند. اوایل ورودم به دفتر، سردبیرها هر کدام یک گرافیکست کنارشان بود. گرچه گرافیکست‌ها همکاران تحصیل کرده‌ای بودند، ولی با چسب و قیچی کار می‌کردند. ابتدا مطالب برای حروف‌چینی به اُفتست می‌رفتند. در آنجا با دستگاه‌های لاینوتایپ که در مقایسه با الان گویی یک قرن از آن گذشته است، مطالب به‌صورت نواری و ستونی، با فونت‌های متفاوت حروف‌چینی می‌شد و به سازمان برمی‌گشت. بعد گرافیکست‌ها که یک دستگاه کپی هم کنار دستشان بود، مطالب حروف‌چینی شده و فونت‌ها را کوچک و بزرگ می‌کردند، تیتراژ را تغییر می‌دادند و می‌چسباندند روی کاغذهایی که به آن‌ها «پای کار» می‌گفتند و مثلاً ۳۲ تا از این‌ها می‌شد یک مجله. عکس و تصویر هرچه بود، می‌چسباندند روی آن. کارشان خیلی وقت‌گیر، زمان‌بر و سخت بود، ولی البته جزو طبیعت کار آن زمان بود. در آن زمان و در همان سال‌ها، رایانه‌ها و نرم‌افزارها که قابلیت انجام کار گرافیک و صفحه‌بندی را داشتند، به مدد آماده‌سازی مجله‌ها آمدند. دیگر می‌شد چسب و قیچی در کار نباشد. اما خب مشکل ما این بود که دفتر و سازمان، چنین امکانات و تجهیزاتی را نداشتند و تهیه آن‌ها و کار با آن‌ها هم خیلی سخت بود. یعنی حتی گرافیکست‌ها هم بلد نبودند که با رایانه کار کنند.

من از همین فرصت‌هایی که گفتم آقای دکتر عالمی کمک می‌کرد، استفاده کردم و سایتی را در دفتر راه‌اندازی کردیم که ظاهراً الان به آن آتلیه می‌گویند. آن موقع رایانه‌های «پل» که اولین نسل رایانه بودند که می‌شد با آن‌ها کار گرافیک کرد، گران بودند. هر رایانه آن زمان چهار میلیون تومان بود. اگر شما برگردید به سال ۱۳۷۳ و با مثلاً حقوق خودتان مقایسه کنید، معلوم می‌شود چقدر هزینه‌بر بود. ولی به تعداد مجله‌ها رایانه خریدیم، سایت طراحی کردیم، و هرچه لازم بود برای این کار آماده

ساختیم. هزینه این کار را هم سازمان داد. حالا دیگر نوبت نیروی انسانی بود که باید آمادگی پیدا می‌کرد با رایانه کار کند.

حل مشکلات آموزش نیروی انسانی هم باز لطف خدا بود. ما وقتی می‌خواهیم چنین آموزش‌هایی را ببینیم، می‌گوییم آدمی که بیاید اینجا آموزش ببیند، فردا می‌خواهد چه کار کند؟ چه تعهدی در مقابل دفتر دارد؟ دفتر اگر پول خرجش کند او کجا می‌رود؟ به ذهنم رسید که این آدم‌ها در این مملکت آموزش می‌بیند، یا اینجا در دفتر کار می‌کنند یا کار نمی‌کنند. این موضوع مهم نیست که کجا کار می‌کنند (الان هم همین تفکر را دارم)، بالاخره در همین کشور کار می‌کنند. بهتر است این آموزش را به هر حال به همه متقاضیان بدهیم. بنابراین گرافیس‌هایی را که داشتیم، به‌علاوه تعدادی گرافیس جوان‌تر را که تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده بودند، آموزش دادیم که بتوانند با نرم‌افزار مورد نیاز کار ما کار کنند.

تقریباً همه آن‌هایی که آموزش دیدند، همه ماندند و کار کردند. خیلی هم برایشان نشاط‌انگیز و لذت‌بخش بود. چون دیگر فرایند پیچیده چسب و قیچی و مدام کپی گرفتن را کنار گذاشتند. حروف چینی هم همان‌جا انجام می‌شد و دیگر رفت‌وآمد نداشت. این اتفاق در زمان کوتاهی افتاد و اتفاق مبارکی بود که با وجود دکتر عالمی عملی شد.

■ چه فعالیت‌های دیگری از آن دوره به خاطر دارید؟

● در دفتر ما بخش‌هایی داشتیم که کارهای خوبی می‌کردند، ولی یک خرده توی محاق رفته بودند. مثلاً مرکزی بود به نام «مرکز بررسی آثار» و از قبل از زمان ما دایر بود. وقتی من آمدم مرکز فعال نبود. کار مرکز بررسی آثار این بود که به‌خصوص در حوزه مجله‌های دانش‌آموزی که مجله به دست دانش‌آموز می‌رسید، بازخوردی از طرف بچه‌ها به مرکز بررسی آثار برمی‌گشت. دانش‌آموزانی که اهل تولید اثر بودند، حالا یا در ادبیات یا در نقاشی یا در خط و یا مقوله‌های دیگر، آثارشان را به این مرکز می‌فرستادند. این مرکز آرام‌آرام با این بچه‌ها کار می‌کرد. مثلاً اگر کسی دوست داشت داستان بنویسد، مطلبی می‌نوشت و کارشناسان مرکز در حوزه داستان، آن را بررسی می‌کردند، وجوه مثبت و منفی آن را می‌گفتند، و دانش‌آموز را با راهنمایی‌هایشان و با معرفی کتاب که برود بخواند، هدایت می‌کردند.

این در داستان‌نویسی بود. در قطعه ادبی، در مقاله‌نویسی، در خط و در نقاشی همین روند صورت می‌گرفت. ما این کار را کمی جدی‌تر گرفتیم. خدا رحمت کند آقای حسین حداد را. این کار را به او واگذار کردیم. آدمی پیگیر، مصمم و جدی برای این کارها بود. مشوق‌هایی هم کنار کار گذاشتیم تا علاقه‌مندی بیشتری به وجود آید. از جمله گفتیم این آثار را در هر سال تحصیلی جمع کنند تا برترین‌های آن‌ها را به صورت کتاب‌هایی برای دانش‌آموزان منتشر کنیم که هم دانش‌آموزان نسل بعدی تشویق شوند و هم خود این

یک حسن کار
مرکز بررسی آثار
این بود که
دانش آموزان
بدون اینکه
هزینه‌ای صرف
کنند یا کلاس بروند،
به صورت مکاتبه‌ای
آموزش می‌دیدند

نویسندگان نوپا تشویق شوند. چند سال این کار ادامه داشت.

یک حسن کار مرکز بررسی آثار این بود که دانش‌آموزان بدون اینکه هزینه‌ای صرف کنند یا کلاس بروند، به صورت مکاتبه‌ای آموزش می‌دیدند و فقط گاهی برایشان کتاب می‌فرستادیم. این دانش‌آموزان تا حدی به فضای نویسندگی و فضای هنری نزدیک می‌شدند و بعضی از آن‌ها ادامه می‌دادند تا یک روز بیایند و به مجموعه رشد بپیوندند، آنجا جایگاه پیدا کنند، نویسنده شوند و مقاله بنویسند. بعضی از نویسندگان فعلی دفتر از مرکز بررسی آثار شروع کرده و به جایگاه فعلی رسیده‌اند.

اتفاق جالبی که در آن زمان برای من اتفاق افتاد این بود که وقتی آقای علاقمندان به سازمان آمد، یک‌بار با مدیران سازمان قرار گذاشته بود نزد مرحوم دکتر سیدجعفر شهیدی برویم، تا ضمن ارائه گزارش، از نظراتشان استفاده کنیم. من تصادفاً چند جلد از کتاب‌هایی را که حاوی آثار دانش‌آموزان در مرکز بررسی آثار بود، با خودم برده بودم. آقای دکتر شهیدی از آموزش و پرورش گله کرد که: «شما همه توجه و تلاشتان این است که در علوم تجربی و ریاضی دانش‌آموز تربیت کنید. چرا به فکر فرهنگ و تاریخ مملکت نیستید و چرا علوم انسانی و ادبیات مغفول است؟ این موضوع جان‌مایه دانش و محور فرهنگی ماست. در آینده بالاخره چه کار می‌خواهید بکنید؟ برای پرورش نویسنده یا شاعر چه کار دارید می‌کنید؟»

من اصلاً درصدد پاسخ‌گویی به پرسش ایشان نبودم. خوب شخصیت بزرگی بود و از منظری هم صحبت می‌کرد که من هم فکر می‌کردم درست می‌گوید. واقعاً ما هم در آموزش و پرورش رسماً در این زمینه کار مؤثر نمی‌کنیم. ولی گفتم ما در حد بضاعت

و وسعمان این کار را انجام داده‌ایم و چند نمونه کتاب دانش‌آموزی را که حاوی شعر و داستان بود و همراه خودم برده بودم، تقدیم ایشان کردم. دو سه تا از کتاب‌ها را نگاه کرد و ورق زد، شعرها را دید و تأملی کرد، و گفت این‌ها که خیلی کارهای خوبی هستند. تنوع نویسندگان و شاعران دانش‌آموزی را که دید، گفت: «بیشتر از این هم نیاز نداریم!»

من انتظار این نظر مثبت را از ایشان نداشتم. حالا می‌خواهم بگویم، کار مؤثری که دفتر هنوز می‌تواند انجام دهد، این است که دست کسانی را بگیرد و بیاورد و بخشی از کاستی‌ها و کمبودهای ادبی، هنری و فرهنگی را، به‌خصوص در این عرصه‌ها، جبران کند. آدم صاحب‌نظر و بزرگی مثل دکتر شهیدی که آن سؤال را مطرح کرد، در همان جلسه تا حدی جواب گرفت.



■ در حالی که سازمان انتشارات مدرسه داشت، و درحالی که دکتر حداد می‌گفت من انتشارات مدرسه را راه انداختم که در واقع بخشی از نیاز سازمان را برطرف کنم، شما واحد تولید کتاب را در دفتر انتشارات راه انداختید.

● ببینید، من اعتقاد دارم، زمانی که تصمیم‌گیرندگان تصمیم گرفتند که انتشارات مدرسه راه بیفتد، آن هم با ساز و کاری که هم کارکرد فرهنگی، هم کارکرد آموزشی و هم کارکرد اقتصادی داشته باشد، کار درستی بوده است. اما یک‌وقت سازمان‌ها، نهادها، و مؤسسه‌ها ایجاد می‌شوند و متأسفانه هدف آن‌ها محقق نمی‌شود، در حالی که همچنان سازمان و ساختار پابرجاست. یعنی نیاز و هدف سر جایشان هستند و به آن‌ها هم نرسیده‌ایم. منطقی این است که اگر ما چیزی را برای هدفی تأسیس کردیم، و دیدیم به سمت هدف نمی‌رود، یا هدف را باید تغییر دهیم یا ساختار و فرایند را باید جابه‌جا کنیم.

انتشارات مدرسه درست تعریف و طراحی شده بود. البته من یکی دو سال که آنجا بودم، با همان نگاهی که گفتم کار کردم؛ یعنی پیوند مجله‌ها با انتشارات مدرسه و پیوند کتاب با این دفتر، هم در حوزه فرهنگ عمومی و هم در حوزه برنامه درسی، و کم‌کردن کاستی‌های آموزش و پرورش. اما انتشارات مدرسه به جای اینکه بیشتر درگیر محتوا باشد و این محتوا را با اهداف سازمان پژوهش پیوند بدهد، دنبال اهداف سلیقه‌ای بود. مثلاً در محتوا بعضی افراد خاص، فکر می‌کردند که فلان مطلب را خوب است معلم یا دانش‌آموز بداند. یا اینکه این مطلب بد است و باید حذف شود. تمییزها خیلی سلیقه‌ای صورت می‌گرفت.

مشکل دیگر توسعه بی‌رویه و گسترده انتشارات مدرسه در بخش کمی ساختمان، تجهیزات و نیروی انسانی بود. این توسعه کمی خودش را بر بخش کیفی غالب کرد. مثلاً انتشارات مدرسه با توجه به حضور جایی مثل اُفست، مثل چاپ و نشر، نیازی نداشت که چاپخانه داشته باشد و برود ماشین چاپ بخرد، چاپچی بگذارد و انرژی مدیریتش صرف این شود که حالا چگونه مسائل کارگری را حل‌وفصل کند. ماشین چاپ خریدند و کارگر گرفتند. چاپخانه یک‌دفعه برای انتشارات مدرسه معضلی شد. خوب وقتی که این موضوع‌های فرعی بزرگ شوند، طبیعتاً وقت و انرژی و نیرو را به سمت خودشان جلب می‌کنند.

در بخش‌هایی مثل راه‌اندازی فروشگاه، انتشارات مدرسه خیلی بادکنکی توسعه پیدا کرد، درحالی که این‌ها کارهای فرعی هستند. ما به جای اینکه فروشگاه درست کنیم و آدم استخدام کنیم، می‌توانستیم اتاق فکری ترتیب دهیم و با نیروهای کارآمد تولید کنیم و از مسیر دیگری کار را پیش ببریم.

یکی از وظایفی که آن موقع در شرح وظایف دفتر بود (الان هست یا نیست نمی‌دانم)، تولید «نمونه» بود. می‌خواستند برای معلم، کارشناس و دانش‌آموز نمونه‌سازی شود و آن‌ها بتوانند از آن نمونه استفاده کند. معنای تولید نمونه این بود که شما اگر یک کار

بازوهای اصلی
درواقع سردبیرهای
دفتر بودند.
سردبیرها با انرژی
و خوش فکر بودند
و به کار هم علاقه
داشتند

نمونه تولید کردید، بعداً باید سراغ نمونه دیگری بروید و دیگران باید نمونه را تکثیر و تکمیل کنند و به وجود بیاورند. مشکلات و ضعفها باعث شدند که ما به وظیفه دفتر برگردیم و تولید نمونه داشته باشیم. ما نمی‌خواستیم انتشارات درست کنیم. به دنبال اقتصاد و سود نبودیم. صرفاً قصد ما نمونه‌سازی بود و اینکه نشان دهیم این کار شدنی است.

یکی از این کارهایی که آنجا به صورت مجموعه تعریف شد، مجموعه «چهره‌های درخشان» و کتاب‌هایی بود که به زندگی انسان‌هایی می‌پرداختند که در موضوع‌های علمی، مهارتی، تخصصی، ورزشی و هنری می‌توانستند برای دیگران الگو باشند؛ تا زمینه‌ای باشد و هر دانش‌آموز با سلیقه خودش انتخاب کند. فکر نکند که مثلاً ما تعدادی دانشمند داریم که در قله‌هایی قرار دارند و بقیه هم در دامنه هستند و آن‌ها دست‌نیافتنی‌اند. بلکه ما آدم‌های عادی باید بدانیم که آن‌ها چه کردند. به این منظور در مجسمه‌سازی، در نقاشی، در شعر و ادبیات، و در مسائل علمی مطالعه گسترده‌ای صورت گرفت و فهرستی تهیه شد. اولین فهرست شامل ۱۰۰ نفر بود. این ۱۰۰ نفر در جمع کارشناسی به‌دقت بررسی شدند و در مورد آن‌ها به توافق رسیدیم. بعد ساختار، حجم، قالب، فصل‌بندی، گرافیک و غیره این مجموعه کتاب‌ها مطالعه و تدوین شد و مجموعه انتشار یافت.

■ همین‌جا لازم است بفرمایید که بازوهای اصلی شما در این کار چه کسانی بودند؟

● بازوهای اصلی درواقع سردبیرهای دفتر بودند. سردبیرها با انرژی و خوش فکر بودند و به کار هم علاقه داشتند. آقایان ناصری، حمزه‌زاده، عربلو و داوود غفارزادگان کارشناسان اصلی بودند. وقتی این طرح شکل گرفت و شالوده‌اش ریخته شد، دبیری کار را به آقای غفارزادگان دادیم که بعد هم پیگیری کرد. ارتباطش هم با نویسندگان خوب بود. میدان کار هم به ایشان داده شد. ایشان هم خوب توزیع و جمع کرد و ظرف مدت کوتاهی حدود ۱۰۰ کتاب تألیف شد.

اولش «چهره‌های درخشان» بود. بعد «چلچراغ» را داشتیم که با همین زاویه و همین موضوع (تم) به شخصیت‌های مذهبی می‌پرداخت. این دو تا یکی است، فقط شخصیت‌های مذهبی و غیرمذهبی از هم تفکیک شدند. بعد هم «فرزندگان». چهره‌های درخشان و چلچراغ برای گروه معاصر بود؛ یعنی انسان‌هایی که مثلاً در صد سال اخیر زندگی کرده بودند. فرزندگان به نسل‌های قبل‌تر پرداخت. اول هم آمدیم سراغ جدیدی‌ها که همه‌اش نگوییم ما در گذشته این شخصیت‌ها را داشتیم، بلکه بگوییم در دوران معاصر هم شخصیت‌هایی داشته‌ایم و داریم که قابل‌اعتنا هستند. بعد از آن هم در گذشته برویم سراغ آدم‌هایی که الگو بودند.

اجازه بدهید بگویم ایده این کار از کجا گرفته شد. سال ۱۳۷۳ آقای دکتر عالمی

در همین «بنیاد دکتر حسابی» جلسه‌ای ترتیب داده بود. آقای مهندس حسابی (فرزند دکتر حسابی) در مورد زندگی و خدمات دکتر حسابی توضیحاتی داد. هنوز مثل امروز دکتر حسابی خیلی مطرح نشده بود. من فکر کردم که این قبیل انسان‌ها که در دوران معاصر زندگی می‌کردند، می‌توانند الگو باشند و نسل امروز هم با آن‌ها بهتر ارتباط برقرار می‌کند تا با مثلاً فارابی، ابن‌سینا یا خواجه نظام‌الملک. این ایده از آنجا در ذهن من جرقه زد.

طرح را با همین دیدگاه نوشتم و به جمع سردبیرها آوردم. دوستان هم استقبال کردند. بعد پخته‌تر شد و برایش چارچوب تعریف کردیم. اولش چهره‌های درخشان بود، بعد کم‌کم چلچراغ و بعد فرزندان اضافه شدند. در ادامه به بحث تاریخ پرداختیم که خاطرم هست با شما صحبت کردیم. بحث جنگ‌ها و تاریخ ایران بود و قصد داشتیم واقعاً نمونه‌سازی کنیم. خوش‌بختانه همان سال‌های اول خیلی خوب استقبال شد. خیلی ناشران هم رفتند به سراغ این موضوع و شروع کردند به کپی کردن که هدف ما هم همین بود. ما باید نمونه تولید می‌کردیم و دیگران می‌رفتند سراغ چنین کاری برای مخاطبان گوناگون. به هر حال من فکر می‌کنم در زمان خودش کار مؤثری بود.

در مورد کار عکاسی و کار «خورشید ایران» که یکی دیگر از کارهای دفتر بود، توضیح بدهم. در گروه جغرافیا قبل از اینکه من بیایم، خدا رحمت کند آقای وحدانی تبار، کارشناس جغرافیا بود. حالا نمی‌دانم این ایده از خودشان بود یا از آقای دکتر حداد. آن‌ها به سفر می‌رفتند و عکاسی می‌کردند. آقای محسنی هم در دفتر بود. عکاس نبود، ولی دوربین داشت. آن زمان آن‌ها با خودروی سیمرغ سازمان، به هر شهر یا جاده‌ای که می‌رفتند، عکس‌هایی می‌گرفتند؛ عکس‌هایی که نه کیفی بودند و نه حساب‌شده و برنامه‌ریزی‌شده. طرحی برایش نداشتند، ولی واقعاً زحمت کشیدند. یعنی واقعاً ایران را گشته بودند و آرشیوی فراهم شده بود از عکس‌هایی که با دوربین‌های آن موقع گرفته بودند. البته عکس‌ها کیفیت چندانی نداشتند و با فیلم‌های ۳۵ و معمولی عکاسی کرده بودند.

آقای حداد به من گفت که ما درصدد هستیم که کتاب‌هایی برای شناخت ایران در بیابوریم که خیلی نفیس باشند و بتوانند زاویه‌های متفاوت جغرافیای انسانی، طبیعی و فرهنگی را بیان کنند. شما ببینید چه کار می‌توانید بکنید. من بررسی کردم و دیدم که کار خیلی ضعف دارد. در دفتر جلسه‌هایی تشکیل دادم و دوستانی را دعوت کردیم؛ از جمله آقای هوشنگ فتحی که آن زمان در آرشیو کار می‌کرد و آدم خوش‌فکر و صاحب‌نظری بود. با دو سه نفر دیگر نشستیم تا ببینیم چه کار باید بکنیم. به این نتیجه رسیدیم که این عکس‌ها که قابل استفاده نیستند. درست است که عکس‌ها زحمت کشیده‌اند، ولی با این عکس‌ها نمی‌توان کاری تولید کرد. بنابراین باید کار دیگری کرد. همین زمان آقای حداد از سازمان رفت، ولی پروژه برقرار بود. من موضوع را که با آقای

آقای حداد
به من گفت که ما
درصدد هستیم که
کتاب‌هایی برای
شناخت ایران
در بیابوریم
که خیلی نفیس
باشند و بتوانند
زاویه‌های متفاوت
جغرافیای انسانی،
طبیعی و فرهنگی
را بیان کنند

دکتر عالمی، رئیس بعدی سازمان، مطرح کردم. ایشان خیلی استقبال کرد و گفت کار خوبی است و دنبال کنید. همان نگاه مدیریتی که می‌گویم: منابع را تزریق می‌کرد. طرح را با عنوان «ایران‌شناسی» تعریف کردیم که هنوز هم موجود است. بعد آرام آرام ایران‌شناسی شکلی گرفت که خود شما فکر می‌کنم در جلسه‌ها آن بودید. آقای دکتر شایان و آقای دکتر قدیری حضور داشتند. این طرح تدوین شد. قرار شد خورشید ایران برای هر استانی به‌عنوان یک منبع مادر آماده شود که ماحصل این منبع مادر، یک کتاب خورشید ایران شود تا آرشپوی غنی از عکس‌های با کیفیت داشته باشیم. در همان طرح ایران‌شناسی آمده بود که براساس موقعیت‌های موضوعی، جغرافیایی، طبیعی و برای سنین متفاوت کار آماده شود.

قبل از شروع کار، ما فکر کردیم که اصلاً این عکاسی باید با عکاس‌های حرفه‌ای و با شناسایی موقعیت‌ها و محل‌ها شکل بگیرد؛ نه با رفتن با خودرو و سر راه دیدن و عکاسی کردن. جایی که من می‌توانستم خوب ارتباط برقرار کنم و مشکلاتش را حل و فصل کنم، در مرحله اول زادگاه خودم بود. اتفاقاً استاندارش از دوستانم بود. به این کار علاقه داشت و پیگیری می‌کرد. می‌توانست کمک کند که موانع از سر راه ما برداشته شوند. حالا با آن موقع کمی فرق کرده است. آن موقع هر جایی نمی‌شد عکاسی کرد. در خیابان هم عکاسی می‌کردی، می‌گفتند چرا عکس می‌گیری؛ چه برسد به اینکه با بالگرد بخواهی بالا هم بروی و از آسمان عکاسی کنی.

حالا این یک بخش بود، و بعد تأمین امکانات و بالگرد هم یک بخش دیگر. کار سخت بود. حتی قرار شد کار حرفه‌ای بکنیم. می‌خواستند اسلاید بگیرند. آن موقع این کار سخت بود و مثل الان نبود. خیلی داستان داشت.

رسیدیم به اینکه از چند عکاس حرفه‌ای استفاده کنیم. اولین نفر نیکل فریدنی بود که مرحوم شد و برای یزد عکاسی کرد. عکاسی حرفه‌ای بود و به‌خصوص در عکاسی طبیعت تجربه بالایی داشت. در رنگ‌شناسی، نورشناسی و زاویه‌هایی که انتخاب می‌کرد، فوق‌العاده بود. یزد را با آقای فریدنی شروع کردیم. سفرهای متعددی خودم رفتم. خودم درگیر بخشی از کار شدم. نمی‌شد که نباشم. یعنی به‌خصوص برای این کار باید موانع کار را می‌دیدم که کجاست و چگونه باید رفعش کرد. حتی مثلاً گرفتن بالگرد کار آسانی نبود و تأمین هزینه‌اش سخت‌تر بود. پول قابل توجهی می‌خواست. مشکلات دیگری هم داشتیم: منطقه پرواز ممنوع و غیرپرواز ممنوع، بافت تاریخی و بافت غیرتاریخی و از این قبیل مسئله‌ها. مثل امروز نبود که با دوربین‌های پرنده عکاسی می‌کنند. یا فرض کنید عکاسی از محیط زیست، عکس گرفتن از جانوران، و رفتن به جاهایی که زیستگاه حیوانات بود، کار آسانی نبود. این مناطق را من رفتم.

حالا بد نیست خاطره‌ای هم بگویم: می‌خواستیم از آهوئی عکاسی کنیم به نام جبیر که در همان کتاب یزد هم هست. ویژگی آهوئی جبیر این است که جفت نر و ماده‌اش

شاخ دارند. خب کتاب باید حیات و وحش آنجا را می‌داشت. محیط زیستی‌ها گفتند که آهو اصلاً در روز دیده نمی‌شود و حیوان شب‌چَر است. تنها وقتی که می‌شود از آهو عکس گرفت، سپیده‌صبح است که شب‌چَر دیده. موقع طلوع آفتاب می‌آید آبشخور تا آب بخورد. بعد می‌رود در سایه می‌خوابد و تا شب استراحت می‌کند. آن فاصله را شما فرصت دارید که عکس بگیرید. حیوان بسیار باهوش و تیزی است. از قبل نزدیک آبشخورش کومه درست کردند که یک نفر بنشیند توی آن و خار روی آن بریزند. بعد با بی‌سیم از راه دور هدایت می‌کردند. آقای فریدنی نیمه‌های شب رفت در کومه مستقر شد.

می‌خواهم بگویم با دشواری‌هایی روبه‌رو بودیم و البته توفیقاتی هم داشتیم. این کارها را انجام دادیم و مجموعه‌ی خورشید ایران یزد منتشر شد که نسبتاً کتاب خوبی هم هست. در هفت فصل به چاپ رسید و گرافیک بسیار خوبی دارد. گرافیک کتاب آقای اسداللهی بود که از گرافیک‌های بنام و درجه‌ی یک بود. خیلی خوب طراحی کرد. یعنی هنوز هم کتاب از این بابت‌ها ناب است. فهرستش تصویری است. هفت فصلی که تعریف شده، عنوان‌هایش و فصل‌بندی‌هایش، هم زیبایی دارد و هم منطقی و درست است.

در این بخش‌ها آقای هوشنگ فتحی با سلیقه کار کرد و جلو آمد. زیرنویس‌های خوبی داشت. نوع رنگ و فونتی که انتخاب شده، خیلی حساب شده است. توضیحات با رنگ طوسی آمده است تا هیچ خودش را به رخ عکس نکشد. شما عکس را اول ببینید و بعد به سراغ توضیحات بروید. رنگ دیگری بر تصویر غلبه نکند. توضیحات را هم معمولاً نویسنده‌های برجسته آن استان نوشتند. به‌خوبی ویرایش شد. کوتاه و به‌گونه‌ای که مطلب را برساند. کتاب‌های استان‌های چهارمحال و بختیاری، و گیلان هم منتشر شدند. عکاسی استان فارس تقریباً تمام شده و پرونده‌اش بسته شده بود که من آمدم و دیگر کسی دنبال نکرد. آذربایجان‌های غربی و شرقی و اردبیل عکاسی شده بود و فکر می‌کنم بخش‌هایی از همدان هم عکاسی شده بود. این کار متأسفانه روی زمین ماند و دیگر هم دنبال نشد.

از قبل همین استان‌هایی که کار شد، چند کتاب برای کودکان منتشر شد که می‌توانست خیلی بهتر از این‌ها باشد. یعنی این کتاب‌ها انتظار اولیه را برآورده نکردند، ولی مسئله این است که اصل پروژه زمین گذاشته شد. یعنی اگر این پروژه ادامه پیدا می‌کرد، منبعی غنی می‌شد. ما تقریباً از هر استانی بین چهار تا پنج هزار اسلاید داشتیم و یکی از علاقه‌های خودم این بود که پنج‌شنبه و جمعه، وقت و بی‌وقت، در فرصت‌هایی که داشتم، پشت میز نور می‌نشستم و به زعم خودم برخی از عکس‌ها را انتخاب می‌کردم. من هم یک‌جور تقسیم‌بندی می‌کردم، غیر از کارهای کارشناسی که می‌کردند. یک‌وقت هم که نظرم را می‌گفتم، خیلی اوقات می‌پذیرفتند. من الان از آن منابع و عکس‌ها و اسلایدها خبر ندارم. من وقتی به دفتر آمدم، پنج شش سال بود که گروهی در کتاب‌های مقتل و متون کهن در سه‌محور به‌دنبال تاریخ عاشورا بودند: یک محورش این بود که اصلاً وقتی امام حسین (ع) از مدینه حرکت کرد، آغاز نهضت امام از مدینه تا رسیدن به کربلا،



چه اتفاقاتی افتاد و چرا به این سفر منجر شد تا رسیدند به کربلا. محور دیگر روز عاشورا بود که به صورت مستقل روی آن کار می‌شد. اینکه در کربلا و روز عاشورا چه اتفاقی افتاد و چه گفت‌وگوهایی صورت گرفت. محور سوم هم وقایع بعد از عاشورا بود که می‌شود دربارهٔ عاشورا و تاریخ امام حسین(ع). کار در این سه محور که تبدیل شده بود به پرونده‌های متعدد و پوشه‌های زیاد، با دو هدف صورت می‌گرفت: یکی اینکه برای مجله‌ها مطالبی تهیه کنند، به خود منبع دسترسی داشته باشند و نقل قول‌های غیرمستقیم نکنند، و دوم اینکه با این مطالب و منابع بشود کتاب تولید کرد.

فکر می‌کنم از این مطالب و منابع ۱۳-۱۲ جلد کتاب هم در انتشارات مدرسه تولید شد. اتفاقی که می‌افتاد این بود که نویسندگان می‌آمدند، پوشه‌های این مجموعه را می‌گرفتند و می‌بردند. یک وقت‌هایی که پوشه‌ها را پیگیری می‌کردند، یا به سختی پیدا می‌شدند، یا اصلاً پرونده گم می‌شد. مثلاً رفته بودند کتابخانه‌های متعدد و این طرف و آن طرف مطلب تهیه کرده بودند که دیگر پیدا نمی‌شد. حالا طرف یا واقعاً گم می‌کرد یا نمی‌داد. به هر دلیلی،

این اتفاقات ادامه پیدا می‌کرد و نمی‌شد آثار را حفظ کرد. به این ترتیب، از نظر تهیه مطالب کار تقریباً به مرحله‌هایی نهایی رسیده بود، ولی چه کارش می‌کردیم که هم استفاده شود، هم بماند و هم در همین حدی که هست حفظ شود؟

راه افتادیم و از چند نفر مشورت گرفتیم. یکی از شخصیت‌ها مرحوم دکتر شهیدی بود. توضیح دادیم که این کار دارد صورت می‌گیرد. ایشان هم گفت کار خوبی است که انجام دادید و آنچه هم که باید حاصل این کار باشد پانصد نسخه است که چاپ بشود و در اختیار محققان قرار بگیرد. اما یک نکته و شرط دارد. شرطش این است که من محقق اگر بخواهم که از این منابع شما استفاده کنم اگر فقط یک غلط در آن ببینم، دیگر به منبع شما اعتماد نمی‌کنم. پس منبع شما باید عاری از غلط باشد.

این نظر ایشان بود. گرفتیم و رفتیم پیش مرحوم دوانی. ایشان هم کار را دید و گفت کار خوبی است و اعلام آمادگی هم کرد که کمک کند. نظراتی هم داشت که دیگر فرصت نشد. آقای محمدرضا جعفری هم که از عراق آمده و آدم فاضلی بود، و فرصت و وقت هم داشت، از کار استقبال کرد. دوستان گروه تحقیق امام حسین(ع) دائم می‌رفتند پیش ایشان و بدون هیچ چشمداشتی سال‌ها کمک کرد.

همین‌طور با آقای محمدتقی جعفری صحبت کردیم. قرار شد که ما این کتاب را با همان شرطی که دکتر شهیدی گفته بود آماده کنیم. درعین‌حال فونت هم باید عربی می‌بود و هم فارسی و بعد اعراب می‌داشت. مؤسسه‌ای بود به نام «دارالحسن» که مسئولانش اصالتاً عرب بودند، فونت عربی هم داشتند و وارد هم بودند. با آن‌ها شروع کردیم و نمونه‌خوانی‌هایی تا دفعات پنجم و ششم صورت گرفت؛ برای این‌که به‌طور کلی غلط و مشکلات نداشته باشد. مرحوم محمدتقی جعفری هم تقریباً جامعی برای مجموعه نوشت.

■ از اول تصورتان این بود که تعداد مجلدها همین‌طور زیاد خواهد شد؟

● در حد ۲۰ جلد پیش‌بینی می‌شد. این کار را که شروع کردیم، یادم نیست شاید دو سه جلد تا وقتی در دفتر بودم منتشر شد و بعد هم این کار ادامه پیدا کرد و تمام شد. وقتی هم که تمام شد، حوزوی‌ها و علما استقبال کردند و به آن تمایل نشان دادند. تمام‌شدن آن در دوره آقای ناصری بود و ایشان خیلی همت کرد.

هر چند این سؤال مطرح بود که آیا این کار وظیفه آموزش و پرورش بود یا نبود؟ در هر صورت، آموزش و پرورش کاری را کرده بود. یعنی زمان زیاد و هزینه‌ای را صرف کرده بود و کار را به‌جایی رسانده بود و بعد هم پرونده‌اش را بست. بعد از آن یک‌بار آقای دکتر محی‌الدین بهرام محمدیان گفت که در انتشارات مدرسه جا دارد که روی این موضوع‌ها کار کنید. من آنجا گفتم که به‌نظر من آموزش و پرورش دیگر کارش را درمورد موسوعه تمام کرده است و به ادامه کار نیازی نیست. کار روی موسوعه از این پس با دیگران است.

■ در حد چند دقیقه هم برای اینکه تصور خواننده‌ای که بعدها این مصاحبه را می‌خواند کامل‌تر شود، در مورد دوره‌ای که به کانون زبان رفتید و بعدش اینجا [افست] آمدید بفرمایید.

● من پنج شش سالی کانون زبان بودم. البته در کانون زبان هم باز بعضی از دوستان، مثل آقای ناصری، مرا همراهی کردند. با حضور آقای ناصری در کانون زبان، بخش زبان فارسی برای غیرفارسی‌زبانان را هم تأسیس کردیم که خیلی هم خوب کار کرد و پیشرفت‌های خوبی داشت. بعد از آن بازنشسته شدم و الان کار غیردولتی می‌کنم.

- ان‌شاءالله همیشه سالم باشید. اگر خودتان فکر می‌کنید چیزی جا مانده که باید می‌پرسیدم بفرمایید.
- من فکر نمی‌کردم همین‌ها هم یادم بیاید.

■ خیلی ممنون.