

# مدیری از جنس ستاد و صف!

گفت و گو با: مهندس علی زرافشان  
مدیرکل سابق دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتب درسی  
و معاون پیشین آموزش متوسطه

● مسعود جوادیان\*

گفت و گو

## اشاره

مهندس علی زرافشان از نیروهای با سابقه آموزش و پرورش است. او سال‌ها در بخش‌های مختلف آموزش و پرورش در سمت‌های معلمی، معاون، مدیر مدرسه، کارشناس و کارشناس مسئول اداره خدمت کرده است. بعدها مشاور وزیر و مدیر کل دفتر تألیف کتب درسی نظری و سپس معاون متوسطه وزارت آموزش و پرورش شد. بررسی تجارب ارزنده ایشان و موانع و راه‌کارهایی که برای رفع این موانع داشته است می‌تواند گوشه‌ای از تاریخ آموزش و پرورش را نشان دهد. با وجود انواع مشغله‌ها به درخواستم برای مصاحبه صمیمانه پاسخ مثبت داد. صریح پرسیدم و پاسخ داد. (چندی پس از این گفت‌وگو معاونت کتابخانه ملی و سازمان اسناد را پذیرفت و در این منصب هم بازنشسته شد.) این گفت‌وگو در مهرماه ۱۳۹۵ انجام شد.

■ آقای مهندس، ممنون که درخواستم را پذیرفتید. لطفاً تاریخچه‌ای از تولد و تحصیلتان بفرمایید.

● بسم‌الله الرحمن الرحیم. من متولد ۴ تیرماه ۱۳۳۴ هستم. دیپلم ریاضی دارم و لیسانسم «مهندسی برنامه‌ریزی کامپیوتر» است؛ از «مدرسه عالی کامپیوتر» که قبل از انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۲ تأسیس شد. جمعی از استادان دانشگاه شریف آنجا را راه‌اندازی کردند که در رأس آن‌ها آقای دکتر انواری بود. در واقع استادان دانشکده ریاضی دانشگاه شریف مجموعه را راه‌انداختند. بعد از انقلاب فرهنگی این مدرسه عالی در دانشگاه شهید بهشتی ادغام شد. در واقع فارغ‌التحصیلی ما از دانشگاه شهید بهشتی انجام شد.

E-mail: masud\_f2000@yahoo.com

\* محقق و پژوهشگر حوزه تاریخ تعلیم و تربیت

این مصاحبه در تابستان ۱۴۰۲، با حضور آقای مهندس علی زرافشان در دفتر مجله تکمیل و به‌روزرسانی شد.

۱۳ فصلنامه دانش و فناوری

سال ششم - شماره بیست‌وسوم  
پاییز ۱۴۰۲



مدرسه عالی کامپیوتر با وجود تازه تأسیس بودن نیروهای زیادی را برای مدیریت کشور تربیت کرد. بعد از انقلاب اسلامی تعداد زیادی از فارغ‌التحصیلان این دانشگاه در آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی، وزارت نفت و شرکت ایز ایران، سطوح بالای مدیریت را برعهده گرفتند. از جمله آقایان علی ذوعلم و محمود عسکری آزاد، معاونت پرورشی آموزش و پرورش تهران را برعهده داشتند. تعدادی نیز از جمله آقای نصرت‌الله جواهری پور ریاست مناطق آموزش و پرورش را برعهده گرفتند. آقای مسعود کرباسیان در صنایع سنگین، سازمان برنامه و گمرک، آقای نصرت‌الله جهانگرد در وزارت ارتباطات، و آقایان مهدی نوید، علیرضا عصاره و حیدر زندیه در آموزش. من تقریباً از سال اول دانشجویی‌ام که سال ۱۳۵۳ است، به اتفاق چند نفر از دوستان دیگر، از جمله آقای دکتر نوید و آقای دکتر عصاره، کار معلمی را در «دبستان ارشاد» از مدرسه‌های جامعه تعلیمات اسلامی در منطقه سه تهران شروع کردیم. با هم در یک مدرسه بودیم چون مدرسه جامعه تعلیمات نزدیک دانشکده ما بود. به‌رحال ما در آنجا مشغول تدریس شدیم و کار معلمی ما از آنجا آغاز شد و ادامه پیدا کرد.

قبل از انقلاب اسلامی سه سال در ابتدایی تدریس کردم و بعد رفتم به مدرسه مهدیه که مدرسه دیگر جامعه تعلیمات در منطقه یک بود. آنجا علاوه بر دبستان، دوره راهنمایی هم داشت. فرزندان برخی از مبارزان قبل از انقلاب اسلامی در این مدرسه تحصیل می‌کردند و مدرسه محل ملاقات آن‌ها با فرزندانشان بود. در این مدرسه با جمع جدیدی از جمله آقای دکتر خسرو باقری همکار شدیم. بعد هم که انقلاب اسلامی پیروز شد، هم‌زمان با تدریس، با تأسیس جهاد سازندگی و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، مدتی با این نهادها همکاری می‌کردم.

فعالیت در مدرسه  
شاهد با وجود  
دشواری‌های زیاد  
بهترین روزهای  
کاری من بود. در  
این مدرسه بسیار  
آموختم و تجربیات  
زیادی کسب کردم  
که در مسئولیت‌های  
بعدی برایم بسیار  
راهگشا بود

سال ۱۳۶۳ دوباره به آموزش و پرورش برگشتم. ابتدا در همین ساختمان معاونت آموزشی در ضمن خدمت مشغول شدم. بعد هم به آموزش و پرورش تهران رفتم و آنجا کارشناس ضمن خدمت شدم. مسئول ضمن خدمت آقای نوید بود. از سال ۱۳۶۴ مسئول گروه‌های آموزشی استان تهران و بعد هم معاون آموزشی شدم. آن زمان استان تهران شامل شهر تهران فعلی، استان البرز و شهرستان‌های تهران بود و ۳۰ منطقه داشت. در این ایام با وجود رشد انفجاری جمعیت، افزایش دانش‌آموزان، مهاجرت به استان تهران و تشکیل مدرسه‌های چندنوبته (هر گروه دانش‌آموزان دو روز در هفته به مدرسه می‌آمد و صبح و عصر از فضای مدرسه استفاده می‌شد)، سعی کردیم از کیفیت آموزش غافل نشویم. برخی اقداماتمان بدین شرح بود:

- توجه و تأکید بر رویکرد یادگیری فعال در گروه‌های آموزشی؛  
- برگزاری کارگاه ارزشیابی توسط استاد پاشا شریفی و توجه به سطوح بالای یادگیری؛  
- تأمین معلمان مجتمع‌های آموزشی رزمندگان در جبهه‌ها و پشت جبهه؛  
- برگزاری اولین نمایشگاه دست‌سازهای دانش‌آموزی در محل نمایشگاه بین‌المللی؛  
- جایگزین کردن «پیک شادی» در سال ۱۳۶۷ به جای تکالیف نوروزی حجیم، بی‌کیفیت و نامتناسب با ایام نوروز و فاقد هدف‌های مشخص یادگیری برای اولین بار.  
در این ایام مرحوم حسین خوشنویسان، و آقای دکتر حسین مظفر، مدیر کل تهران، آقای محمود بروجردی، آقای محمود ابراهیمی، معاون مالی اداری، آقای رحیم عبادی، معاون پرورشی، آقای مهندس میرزا علی آیت‌اللهی، و مرحوم مهندس سید محسن بهفر، معاون فنی و حرفه‌ای حضور داشتند.

از مهرماه سال ۱۳۶۸ به دلیل تغییر دولت، هشت سال به «دبیرستان شاهد» رفتم. تا سال ۱۳۷۶ در مدرسه تازه‌تأسیس «شاهد فتح» منطقه ۳ کار معاونت دبیرستان و تدریس انجام می‌دادم و مشاور دانش‌آموزان بودم. فعالیت در مدرسه شاهد با وجود دشواری‌های زیاد بهترین روزهای کاری من بود. در این مدرسه بسیار آموختم و تجربیات زیادی کسب کردم که در مسئولیت‌های بعدی برایم بسیار راهگشا بود. در طول هشت سال فعالیت در این مدرسه با تلاش همکارانم «مدرسه زندگی» را تجربه کردیم و دبیرستان ما در منطقه سه یکی از مدرسه‌های سرآمد بود.

#### ■ درباره تجربه مدرسه‌داری تان در مدرسه شاهد بفرمایید.

● من سال ۱۳۶۸ که به منطقه سه رفتم، آن زمان مدیرمدرسه راهنمایی و دبیرستان فتح آقای سیروس حاجی‌زاده بودند و یک سال بود که دبیرستان فتح تأسیس شده بود. ما ۴۵۰ دانش‌آموز داشتیم که ۱۵۰ نفر آن‌ها فرزند شهید بودند و توفیقی برای من بود. محل مدرسه هم از خیابان فرشته به یک خانه ویلایی در «دروس» منتقل شده بود که اداره کردن بچه‌ها در آنجا دشوار بود. بعداً بنیاد شهید ظرف ۴۵ روز یک ساختمان

چهار طبقه برای ما آماده کردند و فضا به یک فضای آموزشی تبدیل شد. در این مدرسه سعی کردیم رویکرد «مدرسه زندگی» را برای بچه‌ها جا بیندازیم. اعتقاد ما این بود که بچه‌ها تا پایان پایه یازدهم باید زندگی کنند و از پایه یازدهم به بعد برای کنکور درس بخوانند و این موضوع را در زمان ثبت‌نام با اولیا در میان می‌گذاشتیم. در آن سه‌سالی که بچه‌ها در مدرسه بودند و کار کنکور را ما انجام نمی‌دادیم، سعی می‌کردیم روی فعالیت‌هایی که بچه‌ها را با زندگی اجتماعی و تربیتی آشنا کند، کار کنیم. یکی از سیاست‌های ما این بود که در جلسه اولیا اعلام می‌کردیم: «اولیا باید فقط ولی باشند، زمانی که بچه به خانه برمی‌گردد پدر و مادر باید وظیفه خود را انجام دهند و هیچ ولی نباید معلم باشد و خانه نباید به مدرسه تبدیل شود.» لذا می‌گفتیم کار تعلیم و تربیت بچه‌ها با ما و کار پدر و مادری با شما و درگیری‌ها در خانه کمتر شد.

به این ترتیب کارهای اردویی زیادی داشتیم. حتی برای یکی از کلاس‌های تجربی، به دلیل مشکلاتی که وجود داشتند، بچه‌ها دو هفته مدرسه می‌خواستند. این مدرسه بدون هرگونه تنبیهی اداره می‌شد. ما سعی می‌کردیم تا حد امکان به خانه‌های بچه‌های شاهد برویم، تا هم با محیط خانواده آشنا شویم و هم کمک کنیم که محیط خانوادگی مناسب‌تری داشته باشند. برای بچه‌ها مسابقه‌هایی برگزار می‌کردیم. مثلاً یک‌بار بین بچه‌های تیم ملی فوتبال و بچه‌های خودمان مسابقه‌ای برگزار کردیم و تعدادی از دانش‌آموزان ما به تیم نوجوانان دعوت شدند. بعضی از مدرسه‌ها غیرانتفاعی بودند که سال اول دبیرستان مثلاً دو کلاس می‌گرفتند و به پایه دوازدهم که می‌رسیدند، دو کلاس را یک کلاس می‌کردند؛ برای این که در کنکور صد درصد قبولی داشته باشند. دانش‌آموزانی را که آن‌ها اخراج می‌کردند، ما جذب می‌کردیم. آن‌ها هم در دانشگاه بارشته‌های خوبی قبول می‌شدند. تلاشمان را می‌کردیم که در مدرسه شخصیتشان حفظ شود و مهر اخراجی بودن از پیشانی‌شان برداشته شود. مجموعاً مدرسه یک مجموعه تربیتی تمام‌ساحتی داشت و اردوهای زیادی برگزار می‌کردیم.

### ■ آیا برای انتخاب معلم‌ها شاخص هم داشتند؟ آیا خودتان آن‌ها را انتخاب می‌کردید؟

● بله معلم‌ها را خودمان انتخاب می‌کردیم. معلمان مدرسه ما در هر مدرسه‌ای جذب می‌شدند، اما معلمان مدرسه‌های دیگر با توجه به جو مدرسه شاهد، در مدرسه ما نمی‌توانستند کار کنند. ما مصوبه‌ای داشتیم که طبق آن، دانش‌آموزانی که نمره نیاورده بودند، تابستان به مدرسه دیگری می‌رفتند و مهمان می‌شدند. من به‌منظور هماهنگی برای دانش‌آموزی که فرزند شهید هم بود، با یکی از مدیران مدرسه که یکی از فرماندهان جنگ هم بود تماس گرفتیم. او گفت من نمی‌توانم بپذیرم چون مدرسه ما را به هم می‌ریزد. واقعاً اداره مدرسه شاهد در آن شرایط سخت بود.

اعتقاد ما این بود  
که بچه‌ها تا پایان  
پایه یازدهم باید  
زندگی کنند  
و از پایه یازدهم  
به بعد برای کنکور  
درس بخوانند

در انتخاب معلمان  
سعی می‌کردیم از  
کسانی استفاده  
کنیم که علاوه بر  
قوی بودن در حوزه  
دانشی، از لحاظ  
تربیتی هم بتوانند  
نیازهای بچه‌ها را  
پاسخ دهند

## ■ آقای مهندس زرافشان بفرمایید برای پایه دوازدهم و کنکور چگونه بچه‌ها را آماده می‌کردید؟

● تا پایه دوازدهم که اجازه نمی‌دادیم هیچ کار تستی انجام بگیرد و کار کنکوری از تابستان پایه یازدهم شروع می‌شد که آموزش درس‌ها و زدن تست را هم‌زمان شروع می‌کردیم. در طول سال به این کار ادامه می‌دادیم تا فروردین و از ۲۵ اسفندماه بچه‌ها را به تربیت‌معلم آیت‌الله تهرانی می‌بردیم که در شان‌دیز بود. هر سال بچه‌ها را به آنجا می‌بردیم و حدود ۲۰ روز در آنجا درس می‌خواندند و تست می‌زدند. ما هم یک عده از مربیان و معلمان بودیم که همراهشان بودیم و بر کارشان نظارت می‌کردیم. بعد از اینکه از آنجا برمی‌گشتیم ادامه می‌دادیم تا زمان کنکور.

درصد قبولی مدرسه ما در دانشگاه خوب بود و به‌همین دلیل برای ثبت نام در مدرسه ما رقابت وجود داشت. زمانی که بچه‌ها به پایه دوازدهم می‌رسیدند ما به آن‌ها می‌گفتیم که حق ندارند در خانه بیش از سه ساعت درس بخوانند، چون زمانی که بچه‌ها کمیت مطالعه را بالا می‌برند، کیفیت مطالعه افت می‌کند. اما متأسفانه به دلیل جو رقابتی کنکور بچه‌ها فرایند حذف رقیب را یاد می‌گرفتند.

در انتخاب معلمان هم سعی می‌کردیم از کسانی استفاده کنیم که علاوه بر قوی بودن در حوزه دانشی، از لحاظ تربیتی هم بتوانند نیازهای بچه‌ها را پاسخ دهند. من قبل از آن در گروه‌های آموزشی بودم و تقریباً همه معلمان سرآمد تهران را در همه رشته‌ها می‌شناختم. مثلاً از منطقه ۱۵ معلم فیزیک، آقای سیناییان و معلم ریاضی، آقای ایزدپناهیان را آوردیم. البته ما چون در شمال تهران بودیم، ۳۰۰ دانش‌آموزی که ثبت‌نام می‌شدند.

## ■ لطفاً ادامه کار خودتان را بعد از مدرسه شاهد بفرمایید.

● از سال ۱۳۷۶ با تغییر دولت، تا سال ۱۳۸۰ مشاور آقای حسین مظفر، وزیر آموزش و پرورش بودم. در همین فاصله مرحوم مهندس جعفر علاقه‌مندان چند نوبت محبت کردند و به من پیشنهاد دادند که به سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بیایم، اما من در آن موقعیتی که به‌عنوان مشاور وزیر داشتم به نظرم می‌آمد که بیشتر می‌توانم تأثیرگذار باشم. به این سبب از ایشان عذرخواهی کردم و تقریباً تا پایان دوره وزارت آقای مظفر کارم را به‌عنوان مشاور وزیر ادامه دادم. بعد از آقای مظفر شرایط عوض شد. من با توجه به اینکه در آن هشت سالی که در مدرسه بودم تا سطح کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی هم ادامه تحصیل داده بودم، به صورت پاره‌وقت به‌عنوان مسئول بخش فناوری با کتابخانه ملی همکاری می‌کردم.

قصد داشتم به کتابخانه ملی بروم و در آنجا مأمور بشوم، اما مرحوم علاقه‌مندان متوجه شدند و پیشنهاد مدیرکلی دفتر نامه‌ریزی و تألیف کتب درسی نظری را با من مطرح کردند. ایشان نامه‌ای تهیه کرده بودند و موافقت آقای مرتضی حاجی (وزیر)

از سال ۱۳۸۰  
تا سال ۱۳۸۵  
مدیرکل دفتر  
تألیف بودم  
و بعد از  
آن هم مشاور  
رؤسای سازمان

را گرفتند و بنده از سال ۱۳۸۰ تا سال ۱۳۸۵ مدیرکل دفتر تألیف بودم. بعد از آن هم مشاور رؤسای سازمان، آقای مهدی نوید و آقای محی‌الدین بهرام محمدیان بودم. بعد از سال ۱۳۹۲ به وزارتخانه آمدم و فعلاً در اینجا مشغول به کار هستم. البته در آن دوران که مسئول گروه‌هایی آموزشی تهران بودم خب همکاری نسبتاً نزدیکی با سازمان پژوهش و به‌خصوص دفتر تألیف داشتم. به‌سبب نزدیکی جغرافیایی شهر تهران با سازمان پژوهش، ما در جلسه‌های گروه‌های آموزشی که با گروه‌های درسی تشکیل می‌شد، کارشناس مسئولان گروه‌های درسی سازمان را دعوت می‌کردیم و در جلسه‌ها حضور پیدا می‌کردند.

همکاری بین بنده و سازمان از آن زمان آغاز شد. البته آن زمان من احساس می‌کردم اینکه یک نماینده از سازمان به جلسه‌ها بیاید و هم بخواند گزارش بدهد هم بخواند پاسخ‌گو باشد، خیلی راهگشا نیست. گاهی اوقات هم اختلاف نظرهایی پیش می‌آمد، چون مفاهیم در گفت‌وگو ایجاد نمی‌شد. به‌همین دلیل ما اصرار کردیم رؤسای گروه‌های آموزشی تهران عضو شوراهای درسی سازمان بشوند. اول مقداری مقاومت وجود داشت، ولی با اصرار بنده و پافشاری که کردیم این کار اتفاق افتاد.

علتش هم این بود که گفتیم خود این عزیزان که به جلسه می‌آیند، آنجا توضیح بدهند که چه کار می‌کنند. در واقع واسطه بین سازمان و معلمان باشند. با زبان معلمان و فرهنگ آن‌ها آشنا شوند و بتوانند پل انتقال نظرات سازمان به معلمان و همچنین پل انتقال مسئله‌های معلمان به سازمان باشند. خب خیلی آن دوره خوب بود و افراد برجسته‌ای از جمع همین معلمان کم‌کم به سازمان پژوهش پیوستند؛ مثل استاد اوحدی، کارشناس مسئول روان‌شناسی که سرگروه منطقه ۱۰ تهران بودند، آقای لطفی، کارشناس مسئول فیزیک که سرگروه منطقه ۱۰ تهران بودند، آقای قاسمی، کارشناس گروه ریاضی که دانشنامه هندسه را نوشتند و مسئول گروه آموزشی ریاضی منطقه ۲ تهران بودند، آقای سیدمهدی شیوایی، کارشناس گروه فیزیک (و معلم من در دوره دبیرستان) که سرگروه فیزیک منطقه یک بودند.

از آن زمان من تا حدی با فعالیت‌های سازمان و فضای حاکم بر سازمان آشنایی داشتم و موقعی که این پیشنهاد مطرح شد، با شناختی اجمالی وارد کار دفتر تألیف شدم.

- فرمودید سال ۱۳۸۰ مدیرکل دفتر شدید. آمدن شما به دفتر یک‌باره مطرح شد. لابد آقای علاقه‌مندان از قبل این تصمیم را داشتند، ولی بین ما کارشناسان چنین نبود که از قبل مطلع باشیم که شما تشریف می‌آورید. وقتی تشریف آوردید به دفتر، اولاً چه تصویری از دفتر تألیف داشتید و بعدش چه وضعیتی را تحویل گرفتید؟
- همان‌طور که شما می‌فرمایید، اگرچه آقای مهندس علاقه‌مندان چندین نوبت این موضوع را مطرح کردند، حتی من دست‌نویسی دارم (برخی از دست‌نویس‌های بزرگان

را نگه داشته‌ام) که یک بار به من پیشنهاد کردند و من جواب منفی دادم. در شورای معاونان وزارتخانه دست‌نویسی با خط زیبایشان نوشتند که چشم ما به عزیزی مثل شما در سازمان منور است. خیلی ابراز محبت کرده بودند.

من در جلسه تودیع و معارفه هم عرض کردم. تعبیر من این است که ما در یک مسابقه دوی امدادی شرکت داریم و هرکدام از ما در دوره مدیریتمان این چوبی را که به دستمان می‌دهند، می‌گیریم و می‌دویم و به یک جایی از مسیر می‌رسانیم و می‌دهیم به فرد بعدی؛ فرد بعدی هم باید بگیرد و بدود و با سرعت چوب را به فرد بعدی برساند و این کار مرتب ادامه پیدا کند. خوب با توجه به شناختی که از آقای دکتر ملکی داشتیم، می‌دانستم کارهایی انجام داده بودند. بالاخره ایشان متخصص برنامه‌ریزی درسی هم بودند. من عرض کردم: «ایشان آمدند و زیرساخت‌هایی را در سازمان، منطبق با مفاهیم برنامه درسی و اصول برنامه‌ریزی درسی طراحی کردند و تا به حال پیش برده‌اند. کاری که من باید انجام بدهم ادامه این مسیر و اجرایی کردن و عملیاتی کردن این کارهاست.»

با توجه به اینکه من نسبت به سازمان و فرهنگ حاکم بر آن، شناختی داشتم و همچنین با کارشناسان سازمان آشنا بودم، مرحوم علاقه‌مندان پیشنهادی را برای اجرای یک دوره آموزش مدیریت تعلیم برای ۲۵ نفر به آقای مظفر ارائه کردند. با توجه به اینکه من نسبت به سازمان و فرهنگ حاکم بر آن شناختی داشتم و همچنین با کارشناسان سازمان آشنا بودم، آقای مظفر بررسی آن را، به‌خصوص از نظر تداخل با کار معاونت نیروی انسانی، به من ارجاع کردند. من بر اساس قانون سازمان به آقای مظفر عرض کردم که این از وظایف سازمان و اجرای آن بلامانع است. با آقای علاقه‌مندان تماس گرفتم و گفتم: این ۲۵ نفر چه کسانی هستند؟ گفتند: کارشناسان سازمان. عرض کردم: ۱۵ نفر از سازمان باشند و ۱۰ نفر را هم من از وزارتخانه معرفی می‌کنم که همه از مدیران بخش‌های متفاوت وزارتخانه بودند؛ از جمله خود من.

در این دوره‌ها مدتی طولانی با همکاران سازمان کار کردیم و من مدیر این دوره بودم که با همکاری دانشگاه سیدنی برگزار شد. برای بحث سالی - واحدی و تدوین جدول مواد درس‌های سالی - واحدی (چون من پیشنهاد دهنده ساختار سالی - واحدی بودم و تصویب شد) من برای شرکت در جلسات تدوین جدول مواد درسی به سازمان می‌آمدم. بحث بسیاری داشتیم، اما بیشتر به نظر می‌آمد که بازی با عددهاست و اینکه هر درس چند ساعت بشود. ولی هیچ وقت این بحث مطرح نمی‌شد که چه درسی باشد و چه درسی نباشد! یا چرا باشد و چرا نباشد! در همان جلسه‌ها من بحث ضرورت تدوین برنامه درسی ملی را مطرح کردم و گفتم مادامی که سازمان از یک برنامه درسی ملی تبعیت نمی‌کند، کارش اجرای ذوق و سلیقه افراد است که در قالب جدول و عدد نمود پیدا می‌کند.

یعنی من تا این حد با سازمان و حوزه برنامه‌ریزی درسی آشنا بودم. اتفاقاً بد نیست به نکته‌ای که به حوزه کار شما هم مربوط می‌شود اشاره کنم. من با توجه به موقعیتی که به‌عنوان مشاور وزیر داشتم، خیلی کارها مثل امور بین‌الملل، کارهای مربوط به سازمان و کارهای توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات را انجام می‌دادم. به‌همین دلیل کارهای تأسیس «شورای توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات» و تأسیس «شبکه ملی دانش‌آموزی رشد» و طراحی، اجرا و عملیاتی‌شدن آن را من انجام دادم. خداوند توفیقی داده بود و از برخی زمینه‌ها مطلع بودم. خیلی از این کارها به من ارجاع می‌شدند که در مورد آن‌ها تصمیم بگیرم.

به هر صورت، بنده تا حدی با مجموعه سازمان، کارشان، کارهای گروه‌های درسی و بحث برنامه‌ریزی درسی و موضوع‌های مربوط به این حوزه آشنا بودم و به نظرم می‌آمد کاستی‌هایی در سازمان وجود دارد. بر اساس تجربه‌ام گمان می‌کردم شاید بتوانم کاستی‌ها را برطرف کنم و در حال سازمان را کمی به اجرا نزدیک کنم. به‌خصوص به بخش اجرای برنامه درسی قوت بیشتری بدهم. بیشتر هم نظرم این بود که چارچوب‌هایی را که برای برنامه درسی تهیه شده بودند، مستقر و اجرا کنیم. بتوانیم با منطق علمی کارها را پیش ببریم.

کارهای تأسیس  
«شورای توسعه  
فناوری اطلاعات و  
ارتباطات»  
و تأسیس  
«شبکه ملی  
دانش‌آموزی رشد»  
و طراحی، اجرا و  
عملیاتی‌شدن آن را  
من انجام دادم



معتقدم در  
مدیریت، به جای  
تمرکز بر نیروها،  
باید بر «برنامه‌ها»  
تمرکز داشت و  
افراد را با میزان  
توان و همراهی‌شان  
با برنامه‌ها سنجید

■ شما عادتان بر این است که وقتی جایی تشریف می‌برید، کسی را با خودتان نمی‌برید. این در شرایط کشور ما در نگاه اول یک حسن است. ولی فکر نمی‌کنید ممکن است جایی لازم باشد تغییراتی هم ایجاد شود؟ فکر می‌کنم شما فقط مرحوم نصیری را آوردید و نیروها را تغییر ندادید.

● به نظر من بخش اولی که گفتید یک اصل مدیریتی است. سال ۱۳۶۸ که از معاونت آموزشی تهران کنار رفتم، آن زمان به من گفتند: «کجا می‌خواهی بروی؟» گفتم: «اگر بشود به تربیت‌معلم می‌روم و درس می‌دهم.» خب رفتند مشورت کردند و آمدند گفتند: شما نمی‌توانید به تربیت‌معلم بروید. جای دیگری را بگویید.» انتخاب بعدی من این بود که در مدرسه شاهد کار کنم. گفتند می‌توانی به مدرسه شاهد بروی و رفتن دبیرستان شاهد فتح. خودم این روش مدیریتی را نمی‌پسندم که در بخش‌های بیرون آموزش و پرورش، از جمله بنیاد شهید، مشغول کار شوم. هر کس هم که مرا می‌دید به نوعی دلسوزی می‌کرد که چرا در مدرسه هستی و هیچ پستی به شما ندادند؟ دوستان خب محبت داشتند و دعوت‌م کردند که من برای کار به بنیاد شهید بروم، ولی حرف من این بود که معلم هستم.

من قطعاً هر جا که باشم به آموزش و پرورش برمی‌گردم. من هر جا که رفتم، حتی مسئول دفتر را که باید جزو اولین تغییرات باشد، عوض نکردم؛ چه در شهر تهران که بودم و چه در دفتر تألیف، و چه در اینجا. چون معتقد هستم که به هر حال تجربه و انباشت تجربه کارشناسی و مدیریت، برای سازمان سرمایه است و این سرمایه را نباید به راحتی از دست داد.

نکته دوم اینکه سازمان‌ها با ظرفیت‌های کارشناسی و مدیریتی خود رشد می‌کنند و بالنده می‌شوند. شما اگر این ظرفیت‌ها را جابه‌جا کنید، سازمان به لحاظ مدیریتی درجا می‌زند و رشد پیدا نمی‌کند.

نکته سوم اینکه معتقدم در مدیریت، به جای تمرکز بر نیروها، باید بر «برنامه‌ها» تمرکز داشت و افراد را با میزان توان و همراهی‌شان با برنامه‌ها سنجید. البته نه اینکه هیچ تغییری اتفاق نیفتد. من بعد از مدتی که با دوستان و معاونانم در سازمان کار کردم، خب تغییراتی اتفاق افتاد و آن تغییرات نیز، هم در جهت بهبود کار سازمان بود و هم در راستای رضایت خود دوستان. در هر حال در اولین جلسه‌ای که با معاونان دفتر داشتم، گفتم که من قصد تعویض هیچ کدام از دوستان را ندارم، اما حق تعویض را برای خودم محفوظ نگه می‌دارم. هر وقت که احساس کنم برای فعالیت و برنامه سازمان به تغییر و جابه‌جایی نیاز است، آن را به عنوان مدیر حق خودم می‌دانم. فقط خدایا مرز آقای نصیری را به مجموعه اضافه کردم.

با آقای نصیری هم در یک دوره کالج کلمبو آشنا شده بودم و در همان دوره به نظرم رسید آدم بسیار باتجربه و توانمندی است. مراحل معلمی و اداری را خیلی خوب طی

کرده بود و به همین دلیل به سازمان که آمدم ایشان را به کار دعوت کردم. منتها همان طور که شما اشاره کردید، من چون سازمان و جایگاهش را بسیار حساس می‌دانستم، با توجه به شناختی که داشتم، معتقد بودم هر معلمی ابتدا به ساکن نمی‌تواند کارشناس یا مسئول سازمان بشود، بلکه باید مراحل را طی کند و ویژگی‌های شخصیتی خاصی داشته باشد.

از این رو در آن مدت سعی می‌کردم افرادی را که توانمند به نظرم می‌آیند به سازمان جذب کنم. مثلاً بنده به مناسبتی فهرست کارکنان ستاد را نگاه می‌کردم. دیدم فردی با داشتن دکترای



یکی از راه‌هایی که من معمولاً دنبال می‌کردم، دعوت از معلم‌های پژوهنده بود

زبان‌شناسی در بخش پشتیبانی وزارتخانه کار می‌کند. بعد با مدیرکل آن قسمت که از دوستان من هم بود، تماس گرفتم و پرسیدم این آقا چه کار می‌کند، گفت کارشناس ماست. گفتم دکترای زبان‌شناسی کارشناس بودجه است؟ گفت بله. بعد صدایش کردم و آمد و با ایشان مصاحبه کوتاهی کردم. به نظرم آمد آدم توانمندی است و چون آقای دکتر محمدرضا سنگری در شرف بازنشستگی بود، به ذهنم رسید که می‌تواند جایگزین دکتر سنگری شود. البته ایشان الان کارشناس مسئول است، ولی نه در آن گروه، بلکه در گروه دیگری.

یا یک‌بار در روزنامه مقاله‌ای در مورد آموزش ریاضی می‌خواندم. امضای پای مقاله مربوط به کارشناس بخش بودجه وزارت آموزش و پرورش بود. دیدم که خب این فرد دکترای آموزش ریاضی دارد و کارشناس بخش بودجه است. زنگ زدم که آقا چه کار می‌کنید؟ گفتند ایشان هم کارشناس است. ایشان هم آمد، در مدت کوتاهی رشد خوبی کرد و شد کارشناس مسئول ریاضی. مثلاً آقای مهدی نباتی به خاطر کار اداری آمده بود و من ارزیابی کردم و دیدم آدم توانمندی است. پرسیدم کجایی؟ گفت آموزش و پرورش قم. گفتم بیا تهران. ایشان آمد و حالا کارشناس است. افرادی که در همان دوره به مجموعه دفتر اضافه شدند، اگر بخواهم اسم ببرم، زیاد هستند.

یکی از راه‌هایی که من معمولاً دنبال می‌کردم، دعوت از معلم‌های پژوهنده بود. مطالبشان را در خبرنامه مؤسسه پژوهشی می‌خواندم. معمولاً دعوت می‌کردم، می‌آمدند و با آن‌ها گفت‌وگو می‌کردم. افراد توانمندشان را برای سازمان جذب می‌کردم. نیروها

یکی از موضوع‌هایی  
که سعی کردم  
تحقق پیدا کند،  
دو وجه داشت:  
یکی ارتقای سطح  
کارشناسی  
و دیگری ارتقای  
جایگاه سازمان

خیلی محدود هستند. جایگزینی هم برای آن‌ها با شرایط خاصی باید در نظر گرفت. یکی از کارهایی که وقتی آنجا بودم انجام دادم، جانشین‌پروری یا تأمین جایگزین بود. من معمولاً فهرست همکارانی را که مثلاً ظرف پنج سال آینده قرار بود بازنشسته شوند، از بخش اداری می‌گرفتم. برای همهٔ عزیزانی که کارشناس مسئول بودند، یک‌به‌یک جلسه می‌گذاشتم و به آن‌ها می‌گفتم: شما دو سال دیگر می‌خواهید بازنشسته شوید. جایگزین شما چه کسی است؟ در گروهتان اگر کسی را دارید معرفی کند. اگر ندارید از همین الان یا خودتان به فکر باشید و کسی را انتخاب کنید یا من به فکر باشم و کسی را بیاورم. انتخاب نیروها را هم خیلی جاها به‌همین نیت انجام می‌دادم.

موضوع دیگری که در همان دوره سعی کردم تحقق پیدا کند، دو وجه داشت: یکی ارتقای سطح کارشناسی، و دیگری ارتقای جایگاه سازمان. بحث برگزاری کارگاه‌های بین‌المللی و سفرهای خارجی برای همکاران داشتیم. تقریباً بیشترین تعداد کارگاه‌های کارشناسی بین‌المللی در آن دوره برگزار شدند که این بیشتر با هدف ارتقای دانش کارشناسی بود. خب تجربیات خوبی هم داشتیم؛ مثل تغییر کتاب‌های علوم تجربی. همیشه از آقای دکتر عادل یغما یاد می‌کنند که در دورهٔ اول تغییر کتاب علوم تجربی، مسئول یک کارگاه آموزشی بود و چند کارشناس خارجی آمدند و آخرین دستاوردها را گفتند. یا کتاب‌های مطالعات اجتماعی که خانم دکتر ناهید فلاحیان زحمت آماده‌سازی آن‌ها را کشیدند، حاصل یک کارگاه آموزشی بود که تیم کارشناسی از استرالیا آمدند ایران و آن کارگاه را برگزار کردند.

یا حتی خود برنامهٔ درسی ملی حاصل کارگاهی بود که ما با متخصصان برنامهٔ درسی ژاپن داشتیم. سفر متخصصان ژاپنی به ایران قبل از من برنامه‌ریزی شده بود، اما وقتی من آمدم برنامه را عوض کردم. با توجه به اینکه خودم احساس می‌کردم برنامهٔ درسی ملی یکی از ضرورت‌هایی است که باید به آن بپردازیم. آن موقعی که ما بحث برنامه‌ریزی درسی را مطرح کردیم، شاید این مفهوم بین خیلی از متخصصان حوزه مفهوم غریبی بود، من پیشنهاد تدوین برنامهٔ درسی ملی را به مؤسسهٔ پژوهشی دادم. آقای مهندس احمد حج‌فروش این پیشنهاد را در دستور جلسهٔ شورای پژوهشی پژوهشگاه گذاشت و دعوت کردند که من هم بروم و برای شورای توضیح بدهم که سفارشم چیست. من برای آن جلسه برنامهٔ درسی ملی لبنان را با خودم بردم. این برنامه را از سفری که به لبنان داشتم آورده بودم. برنامهٔ درسی نیوزلند و برنامهٔ درسی ایران قبل از انقلاب اسلامی (سال ۱۳۳۴) را هم بردم. یعنی سه برنامهٔ درسی با خودم به آن جلسه بردم.

جلسه که شروع شد من برنامهٔ درسی ملی را توضیح دادم و آن سه برنامهٔ درسی را توزیع کردم. همه شروع کردند به ورق‌زدن و نگاه‌کردن و مجذوب توضیحات شدند.

■ برنامه درسی ملی که بعد از شما تهیه شد، ایرادی که من مکرر شنیده‌ام که به جنابعالی گرفته می‌شود، این است که در دوره شما این فرصت بود که برنامه درسی ملی تهیه شود که به دلایلی نشد. در زمان جنابعالی، هر کدام از معاونان دوره‌های تحصیلی برای دوره خود برنامه تهیه کردند؛ آقای نبی‌الله صادقیان برای دوره ابتدایی، آقای حسین الوندی برای دوره راهنمایی، یا آقای مهدی چوبینه برای دوره متوسطه. می‌شد با تلفیق این برنامه‌ها و قدری کارکردن روی آن‌ها یک برنامه درسی ملی آماده کرد. ظاهراً برنامه درسی تهیه‌شده توسط دوستان آرشویی شد. یعنی هیچ استفاده‌ای از آن نشد و همین طوری ماند و به فراموشی سپرده شد. تا وقتی که مدیر بعدی آمد. شما چقدر این عرض بنده را قبول دارید؟

● اقدامی که شما می‌فرمایید، سه گزارش و سه کار موازی بود. منطق و چارچوبی از قبل برای سه بزرگوار که این کار را انجام داده بودند در نظر گرفته نشده بود و به آن‌ها نگفته بودند که شما برای تهیه برنامه درسی ملی با این منطق پیش بروید و تولید کنید. سه کار کاملاً متفاوت تولید شده بود و جمع کردن این سه کار متفاوت تقریباً امکان‌پذیر نبود.

علاوه بر این، کارشان اصلاً با منطق تولید برنامه درسی ملی هم سازگار نبود. منطق تولید برنامه درسی ملی این گونه است که باید نیازها و هدف‌ها با یک نگاه ملی تعیین و در دوره‌ها توزیع شوند. درحالی‌که این دوستان رفته بودند از دوره شروع کرده بودند و حالا می‌خواستند این را به هم بچسبانند تا برنامه درسی ملی بشود. لذا گزارش‌های مزبور یک مقدار هم با منطق تولید برنامه درسی ملی سازگار نبود.

اتفاقاً یکی از عزیزانی که متخصص این حوزه هستند و در «پروژه شرح خدمات تولید برنامه درسی ملی» که ما تولید کردیم همکار بود، در جلسه‌ای از من پرسید: «کارهایی که انجام شده به نظر شما چه اشکالی دارند که شما به دنبال تولید برنامه درسی ملی هستید؟ خوب همین‌ها که هستند.» من به ایشان همین نکته را گفتم. این گزارش‌ها از پایین تولید شده‌اند و هر یک هدف‌های خودشان را تعیین کرده‌اند و حالا می‌خواهند که این‌ها را به هم بچسبانند و بشود ملی. درحالی‌که در برنامه درسی ملی ما از بالا شروع می‌کنیم و هدف‌های ملی و نیازهای ملی را می‌بینیم و بعد آن را در دوره‌های تحصیلی توزیع می‌کنیم. در برنامه درسی ملی، استمرار هدف‌های سه دوره تحصیلی جزو لوازم کار بود. به همین سبب به نظر می‌آمد که آن سه تا کار که من در موردشان تأمل هم کردم و با دوستان هم گفت‌وگوی زیادی درباره آن‌ها کردیم، نیاز را پاسخ نمی‌دادند.

نکته دوم این بود که در آن دوره هنوز به نظر می‌آمد که سازمان با خود تولید برنامه درسی ملی و ادبیات تولید آن بیگانه بود. شواهدش هم اینکه من وقتی آمدم و سوابق سازمان را نگاه کردم، دیدم که پیشنهادی در دو سه صفحه از طرف جهاد دانشگاهی

به دفتر تألیف سازمان آمده که پیشنهاد کرده برنامه درسی ملی را برای آموزش و پرورش تولید کند. این پیشنهاد بایگانی شده بود و به آن گروه جهاد دانشگاهی هم پیشنهاد کرده بودند که به جای آنکه بیاییم برنامه درسی ملی تولید کنیم، راهنمای برنامه دوره متوسطه را تولید کنیم. در حالی که همین راهنما را هم آقای دکتر چوبینه داشت زحمت می کشید و تولید می کرد. در آن شرایط سؤال من این بود که مگر برای یک دوره تحصیلی چند راهنما در یک نظام متمرکز لازم است؟ به همین دلیل به دوستان جهاد دانشگاهی گفتم شما نمی‌خواهد زحمت بکشید، چون آن کار دارد انجام می‌شود.

در مرحله بعد ما به همان دوستان جهاد دانشگاهی گفتیم که بیا این «شرح خدمات تولید برنامه درسی ملی» را انجام بدهند. لذا به نظر می‌آید که آن زمان بستر تخصصی و فرهنگی برای تولید برنامه درسی ملی آماده نبود. یعنی هم ادبیاتش و هم بسترش موجود نبود. این بود که مقداری به تأخیر افتاد. ما حتی چارچوبی تهیه کردیم و تقسیم کاری هم انجام دادیم، ولی برخی از دوستان تصویری درباره کل کار داشتند و حاضر نبودند که غیر از آن هم کار کنند. لذا باز این خودش کار را به تأخیر انداخت.

آن زمان قرار بود چند نفر از ژاپن بیایند و کارگاهی برگزار کنند. محورهای اصلی پیشنهادی دفتر، قبل از مدیریت من، موضوع‌هایی بودند که چندان کلان و ملی نبودند. من از آقای دکتر محمدرضا سرکارآرانی پرسیدم اگر ما بخواهیم موضوع این کارگاه را عوض کنیم امکان‌پذیر است؟ من با روش تهیه برنامه درسی ملی ژاپن آشنا بودم. ژاپن تقریباً قدیمی‌ترین کشور در تولید برنامه درسی ملی بود و آن‌ها از دهه ۱۹۵۰ برنامه درسی ملی داشتند. من گفتم که می‌خواهم در این کارگاه درباره برنامه درسی ملی و فرایند تولید آن در ژاپن صحبت کنند. در نتیجه، آن کارگاهی که در باشگاه معلمان تشکیل شد برای همین بود که اصولاً ما آشنا بشویم برای تولید برنامه درسی ملی چه کار باید کرد.

کارگاه دوم را با یک هیئت علمی انگلیسی برگزار کردیم. به این علت کارشناسان انگلیسی را انتخاب کردیم که فرایند تولید برنامه درسی ملی در ژاپن فرایندی طولانی و ۱۰ ساله بود. از زمانی که برنامه درسی جدید مستقر می‌شد بازنگری‌اش هم هم‌زمان آغاز می‌شد. اما انگلیسی‌ها در فرایندی خیلی کوتاه و چابک، یعنی در یک دوره ۱۰ ساله، دو دوره برنامه درسی ملی تولید کرده بودند. انگلیسی‌ها در حوزه تولید برنامه درسی ملی تازه‌کار بودند. بحث برنامه درسی ملی در انگلیس از سال ۱۹۸۹ آغاز شد. بعد از آن داستان‌های تظاهرات زمان تاچر پیش آمد و به خاطر عدم تمرکز که در نظام تعلیم و تربیت انگلیس وجود داشت، برای بازگشت به تمرکز، ضرورت برنامه درسی ملی مطرح شده بود. به همین جهت اگر چه در حوزه برنامه درسی ملی خیلی کم تجربه بودند، اما در فاصله ۱۰ سال دوبار برنامه درسی تولید کرده بودند و این نشان می‌داد که ساز و کار خیلی آسان‌تری را انتخاب کرده بودند که با ساز و کار ژاپنی‌ها فرق می‌کرد.

کار دیگری هم انجام دادیم. این کار سوم دعوت از یک هیئت استرالیایی بود که آمدند مقداری کار کارشناسی انجام دادیم و مشورت کارشناسی دادند. این هیئت مشاور تولید برنامه درسی ملی در استرالیا بود و مطالعاتی هم در این زمینه انجام داده بود. هدف اصلی آن ارائه چارچوبی در حوزه تولید برنامه درسی ملی بود. گزارش‌های مقدماتی آن‌ها الان اینجا است. این سه کار هم برای فرهنگ‌سازی بود و هم برای ارتقای دانش و مهارت‌های کارشناسی که اگر کارشناسان ایرانی بخواهند برنامه درسی ملی تولید کنند چه مسیری را باید بروند. نه این‌که دقیقاً ما از برنامه درسی آن‌ها الگوبرداری کنیم.

هم‌زمان برخی از مسئولان مصاحبه می‌کردند و می‌گفتند برنامه درسی ملی تا یک ماه دیگر آماده می‌شود! من هیچ‌گاه مصاحبه نکردم و هیچ وقت هم اعلام نکردم. چون چشم‌اندازی که می‌دیدم متفاوت بود. می‌دیدم ما خیلی زمان نیاز داریم تا بدنه کارشناسی‌مان رشد پیدا کند. ما هم می‌توانستیم مثل افغانستان یک برنامه درسی ملی بنویسیم به اسم «نصاب تعلیمی» که شما دیده‌اید. نصاب تعلیمی خیلی مطلب ساده‌ای است. در واقع یک چهل‌تکه است و هدف‌هایش همان هدف‌های مصوب شورای عالی آموزش و پرورش ماست. برای تدوین آن کارشناسان خارجی کمک کرده‌اند و انسجامی در درونش وجود ندارد.

به‌همین دلیل ما یکی دو کارگاه برنامه درسی ملی برای افغانستانی‌ها برگزار کردیم. در اولین کارگاه که آقای صادق‌یان مسئولش بود، من گزارشی ارائه کردم که حاوی تحلیل نصاب تعلیمی افغانستان از منظر برنامه درسی ملی بود و اینکه نصاب تعلیمی از این منظر چه مشکلاتی دارد. برای اینکه به نظر می‌آمد ما زمانی را صرف کرده‌ایم و ادبیات برنامه درسی ملی را در فضای متخصصان برنامه درسی در کشور به وجود آورده‌ایم. جالب بود که یک روز یکی از دانشجویان دوره دکتری برنامه درسی که همکار دفتر تألیف بود، آمد پیش من و گفت امروز در کلاس‌مان بحث بسیار خوب و جدیدی مطرح شد. استاد در مورد برنامه درسی ملی صحبت کرد. یعنی در این حد موضوع برنامه درسی ملی در دانشگاه‌ها و کلاس‌های درس مطرح شده بود و با این فضا سازی و فرهنگ‌سازی، وجود برنامه‌ریزی درسی ملی در کشور ضرورت یافت.

آنچه که اتفاق افتاده است، به‌نظر من اتفاق ناخوشایندی نیست، چون اولین قدم است. به‌نظرم همین برنامه‌ای که الان تولید شده مبنای خوبی برای برنامه درسی ملی بعدی است که باید تولید شود. به‌هر حال چارچوب اولیه‌ای تولید شده است و بر مبنای آن می‌توانیم قدم‌های بعدی را هم برداریم. البته ممکن است این نظر دوستان هم که می‌شد از آن سه برنامه، یک برنامه بیرون آورد درست باشد. شاید مثلاً می‌شد بگوییم که با همین نواقصی که الان برنامه درسی ملی دارد، اگر یک جمع‌بندی از آن سه برنامه انجام می‌گرفت و در ویرایش‌های بعدی و برنامه‌های درسی بعدی این کاستی‌ها برطرف می‌شد، ما الان برنامه درسی ملی مطلوبی داشتیم. ولی آن زمان من برداشتم این بود که عرض

کردم. برنامه درسی ملی از بالا شروع می‌شود و پایین می‌آید و این برنامه‌های دوستان دفتر تألیف از پایین شروع شده است. این‌ها با هم کاملاً متفاوت‌اند و در تعارض هستند. به هر حال برداشت آن زمان من از موضوع باعث شد که برویم به سمت برگزاری این کارگاه‌ها، ایجاد ادبیات برنامه درسی ملی در کشور و آشنایی با روش‌های متفاوت تولید برنامه درسی ملی دنیا و بعد انتخاب مسیر و راه خودمان. قدم سومش سفارش طرحی پژوهشی زیر عنوان «شرح خدمات تولید برنامه درسی ملی» بود به جهاد دانشگاهی و آقای دکتر مرزوقی که تقریباً همین شرح خدمات چارچوب تولید برنامه درسی ملی شد. در مدیریت بعدی دفتر و وزارت آموزش و پرورش با همان مدل، کار را دوستان پیش بردند. در نهایت هم شد این برنامه درسی ملی که الان وجود دارد.

- **خب برویم سراغ محور بعدی. به عنوان مدیرکل دفتر تألیف، اصلی‌ترین مسائلی که الان خاطره‌اش در ذهنتان باقی مانده چه چیزهایی بودند؟ در ارتباط با افراد، مسائل بیرونی که درگیرشان می‌شدید، و مناسبات دفتر تألیف با کل وزارتخانه در بخش‌های مختلف. چه چیزهای قابل ذکری الان در خاطرتان مانده است؟**
- **مطلب خیلی زیاد است. یکی از نکات شاید برجسته آن موقع احیای بخش تربیت‌معلم در دفتر تألیف بود. به نظرم در آن بخش کارنامه نسبتاً خوبی به وجود آمد. ما توانستیم کار خوبی در جهت تولید برنامه‌های درسی تربیت‌معلم انجام دهیم. خیلی از برنامه‌ها خیلی خوب پیش رفتند.**



من متوجه شدم  
که نسل جدید در  
فناوری اطلاعات  
پیشروتر از ماست.  
آن‌ها دانش و  
مهارت به‌کارگیری  
سخت‌افزار را دارند

نکته دوم در بحث «فناوری اطلاعات و ارتباطات» (آی‌سی‌تی) بود. کاری که من در وزارتخانه انجام داده بودم به تأسیس «شبکه رشد» منجر شد. بعد هم که من به سازمان آمدم، با حضور مرحوم علاقه‌مندان و برخی از دوستان، مثل خانم حمزه‌بیگی، آقای مقصودی و دوستان دیگر، موفق شدیم کار خوبی را انجام دهیم. آن زمان تولید محتوای الکترونیک را مطرح کردیم. در جلسات «راهبری توسعه فناوری اطلاعات» الگوهای مختلف دنیا را بررسی کردیم تا ببینیم این‌ها از کجا شروع کرده‌اند. در نهایت رسیدیم به اینکه ما باید از سخت‌افزار شروع کنیم. خیلی‌ها آن موقع معتقد بودند که شروع از سخت‌افزار تبدیل آموزش و پرورش به گورستان رایانه است. مطالعات تطبیقی که انجام دادیم دیدیم که خیلی از کشورها از سخت‌افزار شروع کرده‌اند.

البته ما منطق دیگری هم داشتیم و این منطق به دوره کار من در کتابخانه ملی مربوط می‌شود. ما در «نمایشگاه فناوری اطلاعات» آن موقع شرکت کرده بودیم و غرفه‌ای داشتیم. آنجا برای من این نکته خیلی جالب بود که اینترنت فراوان در اختیار همه نبود. چندتا از غرفه‌ها مثل «افران» امکان استفاده رایگان از اینترنت داشتند. بقیه صف کشیده بودند برای اینکه هر کدام ۵ دقیقه یا ۱۰ دقیقه وارد اینترنت شوند و جست‌وجویی بکنند. همه هم بچه‌های زیر ۱۶-۱۵ سال بودند. من آنجا متوجه شدم که نسل جدید در فناوری اطلاعات پیشروتر از ماست. آن‌ها دانش و مهارت به‌کارگیری سخت‌افزار را دارند و وقتی ما سخت‌افزار را به مدرسه بفرستیم، سخت‌افزار آنجا بی‌کار نمی‌ماند و بچه‌ها آن را به کار می‌گیرند.

همین نکته در مطالعات هم دیده می‌شد که دانش‌آموزان در به‌کارگیری فناوری جلوتر از معلم‌ها هستند. به همین دلیل ما از سخت‌افزار شروع کردیم. اول گفتیم معلم‌ها به تولید محتوای الکترونیک بپردازند تا از آن سخت‌افزار استفاده کنند. خوب ما تولید محتوا را با «پاورپوینت» شروع کردیم، ولی بعدها شد همین تولید محتوایی که الان هست و سایت‌هایی که مدرسه‌ها و تولید محتوایی که معلم‌ها دارند. در بخش دانش‌آموزی پیشنهاد برگزاری ربوکاپ را داشتیم که با همکاری آموزش و پرورش شهر تهران، آقای زندیه و آقای دکتر حبیبی، مسئول ربوکاپ دانشگاه شریف که از دوستان دوره دانشجویی من بودند، شروع کردیم و این کار را انجام دادیم.

در بخش مدرسه پیشنهاد هوشمندسازی و «الگوی هوشمندسازی و تجهیز مدرسه‌ها» را داشتیم. آن موقع آموزش و پرورش داشت پروژه‌ای را انجام می‌داد به نام «ام ۱۲». همچنین در سفری که به اتفاق مرحوم رحمت‌الله محرابی به ایرلند داشتیم، به نمایندگی از سازمان درخواست نمایندگی «آی‌سی‌دی‌ال» (ICDL)، جهانی را مطرح کردیم و با دریافت این نمایندگی، آموزش آی‌سی‌دی‌ال را برای معلمان و کارکنان دولت اجباری کردیم. روی این موضوع مقداری هم کار شد. بعد ما آن را کنار گذاشتیم

و هوشمندسازی را جایگزین کردیم. در این حوزه به نظر می‌آمد که کارهای خوبی می‌شود انجام داد. از کارهایی که آن زمان خیلی خوب انجام شد، مرحله اجرا و اشاعه برنامه‌ها بود.

■ آقای مهندس، برای فارسی دوره ابتدایی، یک کتاب «بخوانیم و بنویسیم» توسط استاد صفارپور تهیه شده بود که طبق شنیده‌ها بسیار کتاب خوبی بود، اما آن را کنار گذاشتند و کتابی که تیم دیگری تهیه کرده بود انتخاب شد؛ چرا؟ ماجرای این کتاب چه بود؟

● خاطر هست وقتی که به سازمان آمدم توافقی شده بود برای کتاب «بخوانیم و بنویسیم» که در گروه درسی زبان و ادبیات فارسی و بر اساس راهنمای برنامه درسی و به صورت بسته آموزشی تهیه شده بود. قرار بود در سال اول پنج درصد کتاب اشاعه پیدا کند. کتاب آقای عبدالرحمان صفارپور هم پنج درصد اشاعه پیدا کند و بقیه مدرسه‌ها هم همان کتاب قدیم را درس بدهند. خب من رفتم خدمت مرحوم علاقه‌مندان و گفتم این یعنی چی و چه منطقی دارد؟ اولاً کتاب آقای صفارپور فقط برای پایه اول است. بعد از آن پایه دوم را می‌خواهید چه کار کنید؟ کتاب آقای صفارپور دنباله ندارد. در واقع شروع کار اصلاً غلط است.

■ خب نمی‌شد مأموریت بدهید کتاب پایه دوم را بنویسند؟

● نکته دوم این بود که کار آقای صفارپور یک کتاب بود، ولی کار بخوانیم و بنویسیم یک برنامه درسی بود. ما نمی‌دانستیم که آقای صفارپور چه می‌خواهد بگوید. چگونه می‌خواهد بگوید. کار از برنامه تبعیت نمی‌کرد، در حالی که کار «بخوانیم و بنویسیم» از برنامه تبعیت می‌کرد. بخوانیم و بنویسیم اجرای آزمایشی شده بود و کار آقای صفارپور اجرای آزمایشی نشده بود. به همین دلیل من گفتم که فقط بخوانیم و بنویسیم باشد. گفتیم که بخوانیم و بنویسیم هم چرا پنج درصد؟ چون اگر بخواهیم پنج درصد، پنج درصد افزایش دهیم، ۲۰ سال طول خواهد کشید تا این کتاب سراسری شود. آقای علاقه‌مندان گفتند خب چند درصد؟ گفتم هر چند درصدی که من توانستم، که ایشان گفتند خب ۲۰ درصد. گفتم اصلاً درصد تعیین نکنیم و ایشان موافقت کردند.

یکی از نکات دیگر، ارتباط بیشتر با بدنه و ذی‌نفعان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها بود. در «اردوگاه طریقه مشهد» برای معاونان ابتدایی کشور جلسه‌ای گذاشتیم. آنجا توضیح دادیم که ما یک کتاب جدید تولید کرده‌ایم که رویکردها و جهت‌گیری‌هایش چنین است. امسال می‌خواهیم آن را اجرا کنیم، ولی میزان اجرای آن به آمادگی شما بستگی دارد. هر استانی هر قدر آمادگی دارد، می‌تواند بپذیرد؛ از صفر درصد تا صد درصد.

خب آن سال میانگین کشوری ۶۰ درصد شد. حتی استان‌هایی در آن جلسه‌ها حمله‌های خیلی تندی به من کردند که آقا ما اصلاً اجرا نمی‌کنیم؛ مثل استان مازندران. اما بعد نامه‌شان که آمد نوشته بودند صد درصد! به ایشان زنگ زدم و گفتم چی شد؟! گفتند ما فکر کردیم و دیدیم این کاری را که ما سال بعد می‌خواهیم انجام بدهیم بهتر است الان انجام بدهیم. ما وقتی با بدنه ارتباط بیشتری برقرار کردیم و آن‌ها خودشان داوطلبانه پذیرفتند که درصدشان برای اجرا چقدر باشد، بعد با علاقه کار را دنبال کردند. به این ترتیب «بخوانیم و بنویسیم» به راحتی به بدنه آموزش و پرورش رفت. البته ما هیچ فشار و اجباری را برای اجرای ناخواسته کتاب جدید ایجاد نکردیم. مثلاً از منطقه ۸ تماس گرفتند که در این منطقه کتاب دیگری تدریس می‌شود. اعلام کردیم که مانعی ندارد. سال بعد خودشان داوطلبانه کتاب «بخوانیم و بنویسیم» را اجرا کردند.

ما در ماه‌های اول با فشار بسیار شدیدی روبه‌رو بودیم. معلم‌ها گریه می‌کردند! آقای حسین قاسم‌پور رفته بود منطقه ۵، اصلاً نگذاشته بودند که حرف بزند. معلم‌ها می‌گفتند بعد از ۲۰ سال رفتیم سرکلاس نمی‌دانستیم چه کار کنیم! شرایط خیلی دشواری بود. خدا رحمت کند مرحوم آقای علاقه‌مندان را. خیلی به ایشان زنگ می‌زدند و ناسزا می‌گفتند. آن سال اتفاقاً از دوره‌های درخشان آموزش ضمن خدمت معلمان بود. چون سازمان خودش سرمایه‌گذاری می‌کرد و ما آموزش کافی می‌گذاشتیم، ولی چون روش آموزش تغییر کرده بود، کار سخت بود. معلم می‌گفت من خودم، مدرم، پدرم، جدم، با آن روش درس خوانده‌ایم. این چه روشی است که شما آورده‌اید؟

خاطر من هست که از وزارتخانه تماس گرفتند که این کتاب را جمع کنید و همان کتاب قبلی را چاپ کنید و بفرستید به مدرسه‌ها. مرحوم علاقه‌مندان گفت از وزارتخانه تماس گرفته‌اند که این کار را نکنید. گفتم نمی‌شود، بالاخره هر زایمانی دردی دارد. ما داریم سنت ۴۰ ساله را تغییر می‌دهیم. شما تا آبان به ما فرصت بدهید. اگر تا آبان ماه معلم‌ها راضی نبودند، عوض می‌کنیم. خوشبختانه وقتی معلم‌ها به کلاس رفتند و دیدند که این تغییر باعث شده است بچه‌ها فهم بهتری پیدا کنند و یادگیری‌شان افزایش پیدا کند، فضای کلاس‌ها عوض شد. این نکته باعث شد در تغییرات دیگری که داشتیم، سعی کنیم که جامعه را با خودمان همراه کنیم.

به همین سبب وقتی ما کتاب مطالعات اجتماعی را تغییر دادیم که واقعاً تغییر مهمی بود که همین الان دوباره تجربه آن سال در مورد داستان شهید فهمیده تکرار شده است. برای اینکه جلوی این اتفاقات را بگیریم، با کل تیم کارشناسی پیش آقای دکتر غلامعلی حداد عادل رفتیم. آنجا گزارش دادیم که ما می‌خواهیم کتاب مطالعات اجتماعی را که ابتدای انقلاب اسلامی تألیف شده است، تغییر بدهیم و دلایل ما برای تغییرات و رویکردهای تغییرمان هم این‌هاست. حالا آمده‌ایم که نظر شما را که مؤلف کتاب قبلی

مرحوم علاقه‌مندان همیشه این تعبیر را داشت که می‌گفت: «من می‌روم حاشیة امن درست می‌کنم که شما بتوانید کار کنید»

بودید، بدانیم. خب ما تأیید ایشان را گرفتیم. این تأیید بعدها خیلی کمک کرد. اگر آن کارها را نکرده بودیم، شاید به همکارهایمان و خود من خیلی فشار می‌آمد. در تغییر کتاب‌های دینی هم همین کار را کردیم. دست‌نویسی از آقای دکتر غلامعلی حداد گرفتیم که تغییر کتاب دینی در راستای بهبود کتاب‌های دینی است و همان دست‌نویس بعداً خیلی کمک کرد. با توجه به حساسیت‌هایی که در دفتر تألیف وجود دارد و تغییر در کتاب‌های درسی کار بسیار حساسی در جامعه ماست، سعی کردیم تغییرات را با آماده‌سازی محیط پیرامون و در محیطی آرام انجام دهیم. مرحوم علاقه‌مندان همیشه این تعبیر را داشت که می‌گفت من می‌روم حاشیة امن درست می‌کنم که شما بتوانید کار کنید. واقعاً همین حاشیة امن درست کردن خیلی به ما کمک کرد، برای اینکه بتوانیم تغییرات را در برنامه درسی ایجاد کنیم.

### ■ آقای مهندس ماجرای سازمان بازرسی که گفتید چند دفعه پیش آمد چه بود؟

● طی دوران مدیریتم یک بار به طور جدی به دادگاه احضار شدم. ما تغییراتی در کتاب درسی ایجاد کرده بودیم و مطرح شده بود که ارزش‌ها در کتاب درسی تضعیف شده و از بین رفته‌اند. خب تیمی از سازمان بازرسی آمدند، ارزیابی کردند و در نهایت به تهیه گزارشی منجر شد. موضوع این بود که همایش تنکابن که زمان آقای حج‌فروش برگزار شد، یک سلسله یافته‌ها و نکاتی مطرح شدند و گروه‌های درسی بر اساس آن‌ها کتاب‌هایشان را بازنگری کردند. از جمله مثلاً این بود که بچه‌ها در کتاب پایه پنجم ابتدایی مفهوم «ایثار» را نمی‌فهمند و معنی آن را فقط حفظ می‌کنند، در حالی که مفهوم «فداکاری» را می‌فهمند. بر این اساس کلمه ایثار با کلمه فداکاری جابه‌جا شده بود.



تغییراتی از این دست انجام شده بود. این تغییرات در نهایت سبب شدند که ما را به سازمان بازرسی دعوت کنند که در مورد گزارشی که کارشناسان سازمان بازرسی تهیه کرده بودند، نظر بدهیم. خلاصه گزارش را به تخلفات اداری وزارتخانه فرستادند که آن زمان آقای مهندس مرتضی حاجی آنجا تشریف داشتند و پی‌نوشت کردند که فلانی جزو مدیران موفق آموزش و پرورش است. ابراز محبت کردند و گفتند از نظر ما نه تنها تخلفی صورت نگرفته است، بلکه خدمات ایشان جای تقدیر و تشکر دارد.

بعد هم گزارشی نوشتیم مبنی بر اینکه کل فعالیت‌هایی که انجام داده‌ام، شرح وظایفی است که نظام اداری برای من تعیین کرده. من وظیفه‌ام تغییر کتاب‌های درسی و به‌روزرسانی کتاب‌های درسی است و بنا بر وظایف این کارها را انجام داده‌ام که آنجا هم پرونده بسته و ختم شد. بله این به‌خاطر تغییر کتاب‌های مطالعات اجتماعی بود که اتفاق افتاد.

در سال ۱۳۹۲، با تغییر دولت و انتخاب دکتر علی‌اصغر فانی به‌عنوان وزیر آموزش و پرورش، پیشنهاد معاونت آموزش متوسطه را با من مطرح کردند. این دوره خدمت با چالش‌ها و فرصت‌های فراوانی همراه بود. از طرفی استقرار ساختار ۳-۳-۶ به دوره اول متوسطه رسیده بود و سازمان‌دهی معلمان با خالی شدن یک پایه تحصیلی و مازاد شدن معلمان آن ضروری بود که تا پایان پایه دوازدهم ادامه داشت. با تغییر ساختار دوره دوم متوسطه و حذف پیش‌دانشگاهی، طراحی ساختار جدید در شاخه نظری و فنی و حرفه‌ای بسیار چالش‌برانگیز بود.

از سوی دیگر توجه به کیفیت نیز ضروری بود و غفلت از آن ممکن نبود. از جمله ارتقای مدیریت آموزشی که از سیاست‌های دکتر فانی بود، به مدلی برای عملیاتی شدن نیاز



حمایت اصناف،  
صندوق کارآفرینی،  
و برگزاری  
جشنواره‌ها،  
به هنرجویان  
هنرستان‌ها هویت  
و شخصیت جدیدی  
داد و جایگاه آن‌ها  
را در بخش‌های  
اقتصادی ارتقا  
بخشید

داشت که با برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه این مهم انجام شد. برای اولین بار مدرسه‌ها به‌عنوان یک سازمان در جایزه ملی کیفیت شرکت کردند. توسعه پژوهش، البته آن‌گونه که در بند راهبردی نخبگان کشور آمده است، روش صحیحی برای شناسایی و هدایت استعدادهاست. همچنین برای شناسایی استعدادها، جشنواره‌های متفاوتی در زمینه‌های گوناگون برگزار می‌شدند و دانش‌آموزان برتر شناسایی و حمایت می‌شدند.

در شاخه فنی و حرفه‌ای و کاردانش نیز به توسعه کمی و کیفی این شاخه پرداختیم. حمایت اصناف، صندوق کارآفرینی، و برگزاری جشنواره‌ها، به هنرجویان هنرستان‌ها هویت و شخصیت جدیدی داد و جایگاه آن‌ها را در بخش‌های اقتصادی ارتقا بخشید. ۱۰ نفر اول با سرمایه صندوق کارآفرینی به کار مشغول شدند. با تأسیس رشته دریایی در هرمزگان، با حمایت آقای دریادار ایرانی، علاوه بر ارائه آموزش دارای کیفیت، برگزارکنندگان جشنواره بورسیه و استخدام نیروی دریایی شدند. رشته‌های جدید و مورد نیاز جامعه مثل بورس هم تأسیس شدند.

برگزاری و اجرای «طرح کاشف»، با حمایت و همکاری دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، برای شناسایی، آموزش و حمایت از دانش‌آموزان کارآفرین و راه‌اندازی بازارچه‌های کسب و کار در سراسر کشور، نسل جدیدی از کارآفرینان جوان را شناسایی و به جامعه معرفی کرد. ارتقای کیفیت مناطق کمتر برخوردار، با عنوان «مناطق لازم‌التوجه» از جمله طرح‌های دیگر بود که در آن بر اساس ۱۴ شاخص، ۷۲۰ منطقه کشور رتبه‌بندی شدند و برای ۱۰۰ منطقه آخر جدول برنامه ارتقای کیفیت تهیه و اجرا شد.

در جهت تحقق یکی از هدف‌های سند تحول، مبنی بر مهارت‌آموزی به دانش‌آموزان، با همکاری «سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای» و مراکز خصوصی، «برنامه ایران‌مهارت» برای دانش‌آموزان دوره اول متوسطه در ۱۵۰ رشته مهارتی طراحی و اجرا شد. با توجه به توسعه آموزش کدنویسی در کشورها و توانمندسازی دانش‌آموزان در تولید نرم‌افزار، از سال ۱۳۹۴ در پژوهش‌سراها به مدیریت پژوهش‌سرای آذربایجان شرقی برگزاری «جشنواره کدنویسی» آغاز شد. هم‌اکنون هر ساله این جشنواره برگزار می‌شود. بیان همه اقدامات انجام‌شده در این دوره به زمان بیشتر و گفت‌وگویی مستقل نیاز دارد.

■ آقای مهندس خیلی ممنون که با حوصله جواب سؤال‌ها را دادید.