

۱۰ سال تجربه زیسته در قلب آموزش و پرورش

در گفت و گو با:

حجة الاسلام والمسلمین

دکتر محی الدین بهرام محمدیان

معاون اسبق وزیر و رئیس سازمان پژوهش

و برنامه ریزی آموزشی (۱۳۹۶-۱۳۸۶)

● اعظم ملایی نژاد* / غلامرضا حمیدزاده

گفت و گو

اشاره

حجة الاسلام والمسلمین آقای دکتر محی الدین بهرام محمدیان از مدیران ارشد، با سابقه و صاحب نظر در حوزه تعلیم و تربیت کشور است ایشان دارای کارشناسی ارشد زبان و ادبیات عرب از دانشگاه تهران و دکترای ادبیات تطبیقی از انگلستان و دارای تحصیلات حوزوی در حد اجتهاد دارند
برخی مسئولیت های اداری ایشان در سنوات گذشته عبارت اند از: معاون تأمین و تربیت نیروی انسانی آموزشی سازمان نهضت سوادآموزی کشور، قائم مقام وزیر در سازمان مرکزی انجمن اولیا و مربیان، معاون حقوقی امور مجلس آموزش و پرورش، دبیرکل شورای عالی آموزش و پرورش، و معاون وزیر و رئیس سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش.
یکی از مهم ترین اقدامات ایشان در دوره ای که ریاست سازمان پژوهش را برعهده داشتند، مدیریت استقرار نظام جدید آموزش و پرورش (۳-۳-۶) از طریق تولید بسته های آموزشی جدید همسو با برنامه درسی ملی و اسناد تحولی بوده است.
در این شماره گفت و گوی صمیمانه ای که با ایشان در دوره مسئولیتشان در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، ارائه می شود و تجارب خدمتی در بقیه مسئولیت های ایشان ایشان در سایر بخش های تعلیم و تربیت نیاز به فرصت بیشتری است.
انشاء الله در شماره های بعدی ارائه خواهد شد.

*دکتری مدیریت آموزشی و مدیر هماهنگی فصل نامه گنجینه دارالفنون

■ در چه شرایطی مسئولیت سازمان را برعهده گرفتید؟ آن زمان وضعیت سازمان چگونه بود؟

● بسم‌الله‌الرحمن‌الرحیم. مختصر خدمت شما عرض کنم که از قبل با سازمان پژوهش آشنایی اجمالی داشتم. یعنی زمانی که قائم‌مقام وزیر در انجمن اولیا و مربیان بودم، به دلیل تعدادی از پروژه‌هایی که در آنجا داشتیم، چند مسئولیت به من سپرده بودند و با سازمان همکاری داشتیم. آن زمان آقای دکتر روح‌اله عالمی رئیس سازمان بودند و در برخی جلسه‌ها شرکت می‌کردند و با دوستانی مثل دکتر علی‌رضا کیامنش، خانم رئیسی و خانم لاهیجانی «پروژه جمعیت» را پیگیری می‌کردند. یک سفر مشترک هم که سرپرستی آن به عهده بنده بود، به ویتنام رفتیم. در زمان دولت آقای خاتمی هم مشاور وزیر در امور اقلیت‌های دینی بودم. یکی دو سال گذشته بود که آقای مرحوم مهندس جعفر علاقه‌مندان ریاست سازمان را به‌عهده گرفته بود که از دفتر مقام معظم رهبری (مدظله)، بعد از ملاقات آقای علاقه‌مندان با ایشان، به من مأموریت دادند که به سازمان بیایم و میزان پیشرفت کار را بعد از گزارشی که به ایشان دادند، بررسی کنم و حضرت آقا فرموده بودند اگر مشکلاتی هست، شناسایی کنیم تا مساعدت شود و کمک کنیم.

تا آن زمان احساسم آن قدر به سازمان نزدیک نبود و سازمان را دستگاهی در آموزش و پرورش تلقی می‌کردم. وقتی آمدم و می‌خواستم گزارش تهیه کنم، تقریباً با همه مدیران کل و با بعضی از کارشناسان سازمان گفت‌وگو کردم. خود آقای مهندس علاقه‌مندان هم خیلی جدید داشت و به همه سپرد که همکاری و همراهی کنند تا گزارش آماده شود. وقتی گزارش را تهیه کردم اجمالاً یک جمله نوشتم: «سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی قلب آموزش و پرورش است»، زمانی مراکز تربیت معلم خیلی اهمیت داشتند، ولی الان مهم‌ترین جا سازمان پژوهش است. در سازمان پژوهش، دفتر تألیف و در دفتر تألیف کارشناسانش اهمیت دارند. یعنی حتی مدیران کلش هم آن اندازه اهمیت ندارند، که کارشناس اهمیت دارد و کار می‌کند. لذا شما باید به تقویت بدنه کارشناسی سازمان کمک کنید.

این گزارش ارسال شد و نمی‌دانم بازخورد آن چه بود. آقای علاقه‌مندان بعد از آن مدام به من اصرار کرد که شما بیایید قائم‌مقام من در سازمان بشوید. حتی حکمی را هم به بنده داد. اتاقی را هم مشخص کرده بودند. بعدها که من رئیس سازمان شده بودم، آقای مهندس محسن جعفرآبادی (خدا حفظشان کند)، یادداشت ایشان را که به معاون وقت پشتیبانی سازمان نوشته بود، به من نشان داد. در همین ایام برای آقای علاقه‌مندان سفر مراکش و برای من سفر حج پیش آمد. قرار این بود که بعد از سفر با هم صحبت کنیم که متأسفانه در مکه خبر درگذشت ایشان را شنیدم.

بعد از آن دوستان سازمان از بنده برای حضور در جلسه‌های شورای هماهنگی علمی و شورای پژوهش سازمان در «دفتر مؤسسه پژوهشی و شورای تحقیقات دفتر فناوری»



دعوت می‌کردند و در این جلسه‌ها شرکت می‌کردم. به‌ویژه خاطریم هست که بررسی کتاب‌های فرهنگ‌نامه قرآن و تفسیر معین و ... در دستور کار «دفتر انتشارات و فناوری آموزشی» قرار داشت که آقای حاجیان‌زاده مدیرکل وقت این دفتر بود. آقای علاقه‌مندان علاقه داشت که بنده هم در این کار مشارکت جدی داشته باشم تا این کارها تکمیل شوند. البته بعضی‌ها را موفق شدیم و بعضی هنوز هم تمام نشده‌اند.

حدود سه سال هم دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش بودم. یک روز وزیر وقت (آقای دکتر علی‌احمدی) به بنده در جلسه‌ای گفت که ما می‌خواهیم جابه‌جایی اتفاق بیفتد. البته قبلاً هم در زمان وزارت آقای محمود فرشیدی یکی دو بار به من پیشنهاد شد که به سازمان بیایم. پس از فوت آقای مهندس علاقه‌مندان، آقای مهندس نوید ادهم رئیس سازمان بود. به آقای دکتر علی‌احمدی گفتم: الان

آقای مهندس نوید هستند. ایشان قبلاً هم در سازمان بوده‌اند و خیلی علاقه‌ای نشان ندادم. ولی آقای علی‌احمدی گفتند: ما مصمم به تغییر هستیم. اگر نپذیرید فرد دیگری را می‌گذاریم. وقتی با تصمیم جدی ایشان مواجه شدم، به ایشان عرض کردم مشروط به اینکه آقای نوید برگردد به شورای عالی آموزش و پرورش. بالاخره با اقداماتی که انجام شد من مسئولیت سازمان و آقای نوید مسئولیت شورای عالی آموزش و پرورش را پذیرفت و این جابه‌جایی اتفاق افتاد.

مسئولیت سازمان را در سال ۱۳۸۶ بر عهده گرفتم و خوش‌بختانه بسیاری از کارها روی روال پیش می‌رفت و مشکل خاصی نداشتیم؛ جز دو مشکل جدی: یکی بحث «سند تحول بنیادین» بود که با مدیریت آقای نوید و آقای دکتر محمودمهرمحمدی پیگیری می‌شد، و دوم «برنامه درسی ملی» بود که با مدیریت آقای دکتر علی‌ذوعلم و زیر نظر سازمان پیگیری می‌شد. بدیهی بود که در شورای عالی آموزش و پرورش من با هر دو سند درگیر بودم.

به هر حال هر دو کار در حال اجرا بودند. در انجام کار سند تحول آقای دکتر علی‌احمدی (وزیر وقت) خیلی کمک کرد، اما نهایتاً در زمان وزارت آقای دکتر حاجی‌بابایی این کار به پایان رسید. آنجا هم بالاخره سازمان توانست نظرات خودش را اعمال کند. رئیس‌جمهور وقت، آقای احمدی‌نژاد در جلسه‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی به نظرات سازمان عنایت بیشتری داشت. درباره برنامه درسی ملی هم که روند انجام آن طولانی شده بود، با آقای ذوعلم صحبت کردم و از ایشان خواستم

در سند برنامه
درسی «یازده حوزه»
یادگیری» تعریف و
تعیین شده و برنامه
درسی و ساعت‌های
آموزشی دوره‌ها
مشخص شده است

تا پایان سال، آن را با جدیت دنبال کند و به اتمام برساند. ایشان هم همراهی کرد و کار تا پایان سال انجام شد. ما اسفند سال ۱۳۹۰ برنامه درسی ملی را تصویب و ابلاغ کردیم. اما آن زمان متوجه شدم وقتی ما در این کار علمی به مسائل مسلمی رسیده‌ایم، می‌توانیم این مسلمات را خودمان اعمال کنیم. لذا تصمیم گرفتیم تغییرات را با عنوان «همسوسازی با برنامه درسی» اعمال و اجرایی کنیم.

در واقع در سند برنامه درسی «یازده حوزه یادگیری» تعریف و تعیین شده و برنامه درسی و ساعت‌های آموزشی دوره‌ها مشخص شده است. بنابراین با مسلماتی مواجه بودیم که می‌توانستیم تغییر را در برنامه درسی آغاز کنیم. ابلاغ تغییر نظام جدید آموزش و پرورش هم با توجه به جلسه‌هایی که در شورای عالی داشتیم، انجام شد و برای شروع، پایه اول در نظر گرفته شد. زیرا حدود ۳۵ سال بود که بسیاری از کتاب‌های درسی پایه اول، به غیر از علوم و فارسی، تغییر نکرده بودند. مثلاً ریاضی ۳۵ سال بود تغییر نکرده بود و شاید کندترین گروه هم در سازمان گروه ریاضیات بود.

در گروه ریاضیات دو دسته شکل گرفته بودند و با هم بحث داشتند. بعضی از دوستان می‌گفتند دست به عمل بزنیم، بعضی می‌گفتند باید جلسه بگذاریم و تحقیق و مطالعه کنیم. این گروه رئیس‌گروه جوانی داشت که دوستان قدیمی خیلی با او همراهی نمی‌کردند. من همین اندازه توانستم در ریاضیات چند نفر از دوستان جدید و قدیم را به هم پیوند دهم و نیروی جدیدی را برای همکاری بیاورم که الحمدالله مشکلات گروه ریاضیات برطرف شد.

گروه قرآن و تعلیمات دینی هم مشکل داشت. دوستان گروه عقیده داشتند که درس‌های تعلیمات دینی و قرآن دو موضوع متفاوت هستند. با اینکه خودم در این حوزه صاحب‌نظر بودم، نمی‌توانستم آن‌ها را قانع کنم که تعلیمات دینی و قرآن یک موضوع هستند و درس عربی در کنار این‌ها مکمل محسوب می‌شود. ما باید در دوره ابتدایی قرآن و تعلیمات دینی و پیام‌های آسمانی را یکی می‌کردیم و در دوره‌های راهنمایی و متوسطه عربی از این‌ها پشتیبانی می‌کرد. سرانجام با ظرافتی این کار هم پیش رفت. یعنی ما تلاش می‌کردیم به تفاهم برسیم، ولی دوستان ما می‌خواستند کنار بکشند. این هم یکی از مشکلات ما در سازمان بود که مدیران قبلی شاید به دلایل خاصی که داشتند خیلی خودشان را درگیر نمی‌کردند و از کنار مسئله‌ها می‌گذشتند.

خوش‌بختانه زمانی که توضیح می‌دادم، مسئله‌های پیش آمده و ابهامات برطرف می‌شدند. اما همین مسئله‌ها مثل سرعت‌گیرهایی بودند که باعث می‌شدند زمان را از دست بدهیم. در حوزه ادبیات فارسی هم ما به تعبیری این مشکلات را داشتیم. یعنی من با این موضوع مواجه بودم که دوستان سابق ما به کتاب و برنامه فارسی و زبان آموزش توجه کرده بودند، اما در این زمینه که چگونه پیش برویم و چه محتوایی داشته باشیم، تأمل نکرده بودند.

یکی از ضعف‌های
الان ما این است
که برنامه صبحگاه
اصلاً نداریم. فکر
می‌کنیم هوا سرد
است یا گرم است و
نمی‌شود صبحگاه
برگزار کرد

قبلاً در جمع کارشناسان دفتر تألیف و در شورای مدیران، حتی قبل از سند برنامه درسی ملی و تحول، بنده گفته بودم که چهار کار را حتماً باید انجام دهیم. این چهار کار که شرحشان را خدمت مقام معظم رهبری و وزیر هم فرستاد بودم تا موافقت اصولی آن‌ها هم جلب شود. از جمله این‌ها یکی این بود که: در حوزه ادبیات فارسی و هنر، ارزش‌های انقلابی و هویت اسلامی - ایرانی را تقویت کنیم.

نمی‌دانم شما خاطرتان هست یا نه، آن زمان ما گفتیم هر جایزه و هدیه‌ای که می‌دهید یا هر لوحی که می‌نویسید، حتماً پرچم ایران باید ضمیمه‌اش باشد. هدایایی که به خارجی‌ها می‌دهیم، باید پرچم ایران همراه آن باشد. من با مطالعه به اینجا رسیده بودم. با دوستان می‌کوشیدیم هویت «ایرانی - اسلامی - انقلابی» را حفظ کنیم. می‌دانستیم اگر این هویت سه لایه از بین برود و هر کدام آسیب ببینند، کشور دچار تعارض بین نسلی خواهد شد که متأسفانه الان ما در بخش‌هایی شاهد آن هستیم. من به این نتیجه رسیده بودم که هر روز باید در آموزش و پرورش، مثل مراکز رسمی نظامی، سرود پرچم خوانده شود. یکی از ضعف‌های الان ما این است که برنامه صبحگاه اصلاً نداریم. فکر می‌کنیم هوا سرد است یا گرم است و نمی‌شود صبحگاه برگزار کرد.

در علوم انسانی هم گفتیم باید مراقبت کنیم که محتوا با مبانی و حیانی منافات نداشته باشد، زیرا ما آن زمان علوم انسانی - اسلامی تولید نکرده بودیم و الان هم کم داریم. در این جهت تلاش مضاعفی شد و کتاب‌های تولید و تألیف گردید و ما حتی در «شورای تحول علوم انسانی» گزارش دادیم کتاب‌های آموزش و پرورش را الان دانشگاه‌ها تدریس می‌کنند؛ مثل کتاب جامعه‌شناسی و کتاب اقتصاد. در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای ما نیازمند دانشی هستیم که تولید ثروت کند و اخلاق حرفه‌ای را ترویج دهد. این چهار اصلی بود که ما قبل از اینکه برنامه درسی ملی را ابلاغ کنیم، با دوستان به توافق رسیده بودیم که این‌ها را اعمال کنیم.

در ادبیات فارسی به جست‌وجوی ارزش‌های اخلاقی، هویتی و اسلامی پرداختیم. حتی به دوستان پیشنهاد کردیم با برخی افراد در بیرون از سازمان صحبت کنند. آن زمان من خودم هم عضو «شورای برنامه‌ریزی زبان و ادبیات فارسی» بودم. حالا که ما می‌خواستیم اقدام کنیم یک دریا جلوی ما بود. حوزه ادبیات فارسی انصافاً اقیانوسی موج است و ما می‌خواهیم با یک ملاقه از آن انتخاب کنیم. چه چیزی برداریم؟ خود این یک معضل بود. یکی از قاعده‌هایی که ما در آن به اجماع رسیدیم این بود که متن ضعیف نباید انتخاب کنیم. باید هم از حوزه ادبیات کلاسیک خودمان مطلب بیاوریم، هم نثر فارسی امروز را از قله‌ها نقل کنیم.

یکی از دوستان دفتر متنی را خودش نوشته بود که سؤال شد این متن کجایش قوی است؟ کجای آن را «متن تراز» می‌بینید که می‌خواهید بچه‌ها و معلم‌هایمان آن را بخوانند؟ این هم مشکلی بود. به دوستان که انتخاب می‌کردند، اعتماد می‌کردیم. البته در



این زمینه هم گاهی من با ناترازی مواجه می‌شدم. بعضی از دوستان ما در کلیشه‌هایشان غرق شده بودند. گاهی در یک متن چیزی را تصرف می‌کردند و این تصرف و دست‌کاری به اعتقاد من جایز نبود. مثلاً در جایی فرض کنید آمده بود: «استکبار جهانی»، و در کنارش اضافه کرده بودند: «مثل آمریکای جنایتکار». این «مثل آمریکای جنایتکار» در متن اصلی نبود. گاهی اوقات بعضی از دوستان ما از این کارها می‌کردند و کار ما سخت می‌شد.

اگر غلطی منتشر می‌شد، بنده در مقام رئیس سازمان باید پاسخ‌گو می‌بودم. به همین دلیل کار من در تطبیق متن مضاعف بود. لذا در آن ۱۰ سالی که رئیس سازمان بودم، مجبور شدم ۱۱۵۰ عنوان کتاب درسی را ورق به ورق بخوانم یا تورق کنم. من هنوز هم به بعضی از بچه‌ها می‌گویم، آماده‌ام که با شما کنکور بدهم!

تأکید ما بر تشکیل گروه‌های «معلمان مؤلف» باعث شد در استان‌ها «گروه تحلیل محتوا» راه‌اندازی شود. آرام‌آرام با این معلمان مؤلف و گروه تحلیل محتوا کار را به جایی رساندیم که همه معلمان در شوراهای معلمان استان‌ها توانستند در مورد کتاب‌های درسی نظر بدهند. حتی کاری کردیم که آن معلمان اسمشان در کتاب‌ها ثبت شود. خلاصه تلاش کردم این سد شکسته شود.

مسئله دیگری که از جمله کارهای بر زمین مانده بود و اگر انجام می‌شد عملکرد سازمان شتاب می‌گرفت و اگر درست نمی‌شد بی‌قاعدگی به آن سرایت می‌کرد، نظام پرداختها و تعرفه‌های ما بود که تابع اصول خاصی نبود. سازمان درآمدهایی داشت که گاهی منسجم نمی‌شد. لذا تلاش کردیم همه پرداختها از مجرای اداری مالی خود سازمان باشند. و هر دستگاهی که خواست کمک کند باید به حساب کمک‌ها بپردازد و سازمان خودش برای گروه هدف واریز کند. این حرکتی بود که به مذاق برخی از دوستان مدیر خوش نمی‌آمد. می‌گفتند دست ما را می‌بندید. ولی خودم معتقد بودم این به سلامت اداری کمک می‌کند. همچنین برخی افراد تمایل داشتند در برخی جاها تابع آیین‌نامه مالی - معاملاتی دانشگاه‌ها باشند و در جایی دیگر از قوانین وزارتخانه پیروی کنند. من معتقد بودم با نظام شترمرغی نمی‌شود کار کرد. لذا با قوانینی که در سازمان به کار گرفته شد تلاش کردیم هر کدام ما کاری را انجام می‌دهیم، حتماً در چارچوب قاعده و قانون باشد.

مشکل دیگری که باید با تدبیر حل می‌شد، مشکل پژوهشگاه بود. زمانی که وارد سازمان شدم، سازمان در ساختارش یک مؤسسه پژوهشی به نام «برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی» داشت که به دلیل سیاست‌های وزارتخانه، با وجود تلاش سازمان برای حفظ آن، در پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش ادغام شد و از مؤسسه به پژوهشکده تغییر نام داد. این تصمیم وزارتخانه ما را دچار آسیب کرد، چرا که مؤسسه پژوهش‌های مورد نیاز سازمان را انجام می‌داد و به همین دلیل هم در ساختار سازمان ایجاد شده بود.

با همه مشکلاتی که در وزارتخانه پیش آمد، بعد از یکی دو سال دوباره پژوهشگاه با حکم ادغام به سازمان برگشت. در همین دستور «ادغام» من یک اشتباه تاریخی مرتکب شدم. مصوبه این بود که پژوهشگاه در سازمان ادغام شود، اما من با مشورتی که با دوستان کردم گفتم اسم پژوهشگاه را از بین نبرید و این «ادغام» را در عمل به «الحاق» تبدیل کردیم. اما الحاق باعث شد که پیوند بین سازمان و پژوهشگاه اتفاق نیفتد. هر چند ما سعی کردیم، متأسفانه این پیوند اتفاق نیفتاد. یعنی پژوهشگاه دیگر پاسخ‌گوی نیازها و آینده‌نگری‌های آموزش و پرورش نبود. یا آموزش و پرورش نتوانست مسئله‌های خود را خوب معرفی کند و کسانی که عوامل پژوهشی ما بودند نتوانستند این مسئله‌ها را شناسایی کنند و جواب دهند. ما اساساً نیازمند یک گروه پژوهشی واکنش سریع بودیم.

مسئله‌های آموزش و پرورش جدی و فوری هستند. مثلاً الان در مورد تعطیلی مدرسه‌ها، یک گروه پژوهشی چابک و حرفه‌ای نیاز داریم که بگوید راه چاره این همه تعطیلی چیست و مبتنی بر پژوهش حرف بزند، نه مبتنی بر دریافت‌های کارشناسی. در حال حاضر دریافت کارشناسی این است که: «برای جبران، پنجشنبه‌ها را باز کنیم، سال تحصیلی را طولانی کنیم، یا ساعت‌ها را زیاد کنیم.» این نظر کارشناسی است و امکان دارد چند کارشناس موافقت کنند یا نکنند. اما اگر پژوهشی باشد می‌گوید چند کشور مشابه ما

در زمانی ناگزیر شدند مدرسه‌هایشان را تعطیل کنند و برای جبران چه باید کرد. یا مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای می‌کنند، اما واکنش سریع دارند. نه اینکه امسال موافقت کنند سال آینده اجرا کنند.

■ برگردیم به اینکه ما یک مؤسسه پژوهشی داشتیم که سال ۱۳۷۹ تأسیس شد و تا سال ۱۳۸۷ دایر بود. چرا این مؤسسه در پژوهشگاه ادغام شد؟

* آن زمان سیاست دولت این بود که مؤسسه‌های موازی را جمع کند. آقای حاجی‌بابایی هم نگاه خاصی به سازمان داشت و می‌خواست آن را کوچک کند. آن زمان بحث ادغام مطرح بود که همه یکجا جمع شوند. کلاً سیاست دولت این بود که همه مؤسسه‌های پژوهشی را جمع کنند و به وزارت علوم بدهند. تا اینکه وزارت آموزش و پرورش اعلام کرد که ما معاون پژوهشی داریم و باید مأموریت پژوهش در وزارت آموزش و پرورش بماند. به همین دلیل ادغام پژوهشگاه در سازمان پژوهش تصویب شد. البته زمانی هم که مؤسسه داشتیم، بین دفتر تألیف ما و مؤسسه همیشه چالش و رقابت بود. ما برای رهایی از این رقابت در ذهنمان این بود که مؤسسه در دفتر تألیف و دفتر تألیف در شورای پژوهشی عضویت داشته باشد تا شاید از همه این مشکلات رهایی پیدا کنیم.

■ در زمینه مجله‌ها و تکنولوژی آموزشی چه اقداماتی انجام شد؟

● در مورد مجله‌ها و حوزه فناوری، دوستان ما قبلاً کارهای زیادی را کرده بودند و انصافاً مجلات رشد، مجلات خوبی بودند و هستند. در طول مدت مسئولیت سه سیاست را اعمال کردیم:

۱. مجله کتاب درسی نیست و دست شما در مجله آزاد است. اما حتماً باید با کتاب درسی مرتبط باشند. کتاب محدودیت و ماندگاری دارد، اما مجله می‌تواند وسیع باشد و به مرزهای دانش نزدیک شود. حرف‌های جدید بزند و دانش آموز و معلم را در حوزه تخصصی خود بالا ببرد.

۲. مجله رقیب کتاب درسی نیست و درعین حال توجیه‌کننده کتاب هم نیست. مجله باید قلم آزاد داشته باشد و برنامه درسی را نقد کند. اگر برنامه درسی را نقد کرد، دفترهای تألیف نباید گله‌مند باشند، بلکه باید اصلاح کنند یا پاسخ دهند. اما درعین حال نباید تخریب‌کننده کتاب باشد. مجله به لحاظ فرهنگی باید کارکرد داشته باشد. مجلات تخصصی باید کار فرهنگی هم انجام دهند و لذا آن شعاری را که قبلاً داشتیم و می‌گفتیم: ما داده‌های آموزشی را مبتنی بر تحقیقات در بستر فرهنگی به فرآورده تربیتی تبدیل می‌کنیم، در مجله باید عینی‌تر اتفاق بیفتد.

ما در برنامه درسی به دوستان گفتیم: آنچه را که الان می‌خواهیم آموزش بدهیم، باید بر پژوهش مبتنی باشد و این آموزش صرفاً کلاس درس و کتاب درسی نیست و باید در

در مورد مجله‌ها و حوزه فناوری؛ دوستان ما قبلاً کارهای زیادی را کرده بودند و انصافاً مجلات رشد مجلات خوبی بودند و هستند

در حوزه
فناوری‌های نوین،
به هوشمندسازی
مدرسه‌ها خیلی
معتقد بودم، اما
تأکید داشتیم
محل فرماندهی
هوشمندسازی
«شبکه رشد» باشد

بستر فرهنگی اتفاق بیفتد. اما میوه‌ای که می‌خواهیم از برنامه و کتاب درسی بچینیم، تربیت در ساحت‌های متفاوت است. مجله باید این را خیلی ملموس‌تر نشان دهد که مبتنی بر پژوهش کار می‌کنیم، آموزشی کار می‌کنیم، فرهنگی کار می‌کنیم و ثمره تربیتی هم دارد. لذا مجلات را مراقبت می‌کردیم که آیا مطابق با رویکرد آن فرهنگی - تربیتی هست یا نه؟ آیا مبتنی بر پژوهش است؟

۳. به سردبیران مجله‌ها می‌گفتیم که دقت کنند آدم‌های زیادی با تخصص‌های متنوع در مجله‌ها مقاله بنویسند. چون زمانی احساس کردم، برای اینکه مجله پر شود، یک نفر با عنوان و اسامی متفاوت مطلب می‌گذارد. در حالی که مجله جایی است که باید تضارب آرا داشته باشیم. صفحاتش شاید زیاد نباشد، اما اگر آدم در دو صفحه حرف حساب زده باشد، کافی است.

نکته بعد حضور بیشتر معلمان در مجله‌ها بود که الحمدالله این اتفاق افتاد. بعدها ما سعی کردیم کیفیت، رنگ و لعاب و کاغذ مجله‌ها بهترین کاغذ باشد. البته در آخر دوره مسئولیتیم به این نتیجه رسیدیم که با توجه به اینکه فناوری‌های جدید آمده‌اند، برخی از مجله‌ها را الکترونیکی کنیم. برخی را هم ادغام کردیم. از جمله مجله معارف اسلامی را با مجله عربی یکی کردیم و مجله‌های زمین‌شناسی و جغرافیا هم ادغام شدند.

در حوزه فناوری‌های نوین، به هوشمندسازی مدرسه‌ها خیلی معتقد بودم، اما تأکید داشتیم محل فرماندهی هوشمندسازی «شبکه رشد» باشد. خیلی هم برای تولید محتوا توسط رشد تلاش کردیم، اما با وجود مصوبه دولت که مؤسسات می‌توانند هر کدام فناوری مجزا داشته باشند، وزیر وقت نظرشان این بود که باید فناوری رشد با فناوری وزارتخانه ادغام شود که نهایتاً وقتی عمل کردیم، دیدند در این قصه ناتوان هستند. لذا ما شبکه رشد را با چنگ و دندان نگه داشتیم. من معتقد بودم شبکه رشد قابلیت توسعه دارد.

در زمان کرونا خیلی از این مؤسسات پول مدار وارد آموزش و پرورش شدند و ادعا کردند که ما تولید می‌کنیم. من دیگر مسئول نبودم، اما خیلی توصیه کردم که شبکه رشد را بستر قرار دهید و «شاد» را در همین رشد بگذارید. این کار به لحاظ علمی به شما کمک می‌کند که نشد. الحمدالله شاد هم راه افتاده است، اما سازمان پژوهش باید این کار را تقویت کند و محتوای الکترونیک تولید کند که ما با لوح فشرده شروع کردیم و به فلش رسیدیم. زمانی هم گفتیم که گذرواژه یا پسورد دانش‌آموزی می‌دهیم که همه دانش‌آموزان بتوانند در شبکه رشد ثبت‌نام کنند و حتی از طریق تلفن همراه از آن بهره‌مند شوند.

ما باید واقعیت افزوده را برای کتاب‌های درسی مان تولید کنیم. واقعیت افزوده در کتاب درسی حجم کتاب را بالا نمی‌برد، بلکه از طریق استفاده از رمزیننه سریع پاسخ (کیو آر کد) جلوی رشد قارچی کتاب‌های کمک‌آموزشی مؤسسات فاقد صلاحیت گرفته می‌شود. با استفاده از این رمزیننه‌ها، می‌توانیم برای هر درس سؤال‌ها و تمرین‌های اضافه در سطح‌های

م تفاوت داشته باشیم. این کار را سازمان پژوهش می‌تواند انجام دهد. اگر دوستان سازمان پژوهش همت کوچکی کنند و همین کار را انجام دهند، می‌توانند به خانواده‌ها اعلام کنند هر چه شما می‌خواهید در این کتاب هست.

■ اقداماتی که در دفتر فنی و حرفه‌ای و تحولاتی که در این دفتر ظرف ۱۰ سالی که شما تشریف داشتید، انجام شد چه بودند؟ خاطر مهم هست که می‌خواستید کار دانش و فنی و حرفه‌ای را ادغام کنید. دلایل این ادغام از نظر شما چه بود و چرا نشد؟

● به اعتقاد من دفتر فنی و حرفه‌ای، یکی از دفاتر مهم در آموزش و پرورش است؛ هم در برنامه‌ریزی و هم در اجرای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای. اما متأسفانه ما هم در اجرا و هم در برنامه‌ریزی با یک نقیصه جدی مواجه هستیم. ما آمایش سرزمین نداشته‌ایم و نمی‌دانیم که نیازهای آتی ما در کشور چیست؟ مرکزی برای سیاستگذاری‌های جامع آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و اجرای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای نداریم. لذا ما نمی‌دانیم در کدام منطقه از سرزمینمان چه نیازهای حرفه‌ای و شغلی وجود دارند. مثلاً ما الان در شمال ایران شیلات را داریم. در شیلات چه اندازه نیرو نیاز است؟ مشاغل دریایی چه چیزهایی هستند؟ هر کدام از این‌ها در حوزه‌های متفاوت قرار می‌گیرند؛ بخشی در وزارت جهاد کشاورزی، بخشی در وزارت دفاع، بخشی مربوط به وزارت صمت است و ... متأسفانه ما الگویی عملی نداشته‌ایم که مطالعه کنیم و نیازها را بشناسیم.

از زمانی که من به سازمان پژوهش آمدم، کارهایی را که مرحوم آقای علاقه‌مندان نسبت به آن‌ها علاقه‌مندی نشان می‌دادند، خیلی پیگیری کردم. با وزارت صمت، وزارت ارشاد، وزارت کشاورزی، وزارت کار و امور اجتماعی، وزارت علوم و همه آن‌هایی که دستی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای داشتند، مکاتبه شد. همین قدر می‌گویم که هر اندازه ما داد کشیدیم، خیلی احساس مسئولیت نشد. در آموزش و پرورش هم اتفاق نسنجیده‌ای افتاد: مراکز و آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای که به‌صورت پیوسته فوق‌دیپلم می‌دادند، به‌وزارت علوم واگذار شدند. یعنی آموزش‌هایمان در فنی و حرفه‌ای و هنرستان‌ها تقریباً سه‌ساله شد. هنرستان‌های ما هم دو بخش شده بودند: هنرستان کار دانش و هنرستان فنی و حرفه‌ای. فاصله هنرستان‌های کار دانش تا شغل کوتاه است، اما فاصله هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای تا شغل زیاد است و بچه‌ها می‌توانند در آنجا تحصیل دانشگاهی را ادامه بدهند. لذا این دو را جدا کردیم.

ما برای همه رشته‌های فنی و حرفه‌ای کتاب نوشتیم. ۱۱۱۴ عنوان کتاب برای دوره ابتدایی تا پایان دوره نظری و ۷۰۰ عنوان کتاب برای رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش داشتیم؛ آن هم با شمارگان محدود. یعنی شما باید یک کتاب آماده می‌کردید که به‌اندازه کتاب دوره ابتدایی و دبیرستان زحمت داشت، اما شمار آن فقط ۱۰۰۰ نسخه بود. برای من جای سؤال بود و از دوستان می‌پرسیدم که ما به این آموزش‌ها، آموزش‌های

فاصله
هنرستان‌های
کار دانش تا شغل
کوتاه است،
اما فاصله
هنرستان‌های
فنی و حرفه‌ای تا شغل
زیاد است
و بچه‌ها می‌توانند
در آنجا تحصیل
دانشگاهی را ادامه
بدهند

فنی و حرفه‌ای و مهارتی می‌گوییم، چه نیازی به تولید چنین کتاب‌هایی وجود دارد؟ هر کدام از دوستان دلایلی داشتند و بی‌ربط این کار را نمی‌کردند. ولی ما باید این مشکل را حل می‌کردیم، نه اینکه برای حل یک مشکل، مشکل دیگری را به موازات آن ایجاد کنیم.

دفتری که خودشان اداره کل بودند، با ادغام فنی و حرفه‌ای و کار دانش مخالفت کردند؛ چون اگر ادغام می‌شد یک مدیر کل کم می‌شد. آن زمان نظر من این بود که ما نام هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای را فنی و مهارتی بگذاریم. سال اول و دوم مشترک باشند، و هنرجویان دانش پایه را بگیرند و کارگاه‌های مشترک داشته باشند. در سال سوم و چهارم که این‌ها می‌خواهند فارغ‌التحصیل شوند، هر کس روی رشته خودش بنشیند. کار دانش هم که سهم بازار را می‌خواهد، بیشتر به سمت مهارت و به بازار برود. به‌رغم همه مشکلاتی که داشتیم، سعی کردیم این‌ها را سامان دهیم.

زمانی که دوستان ما در شورای عالی آموزش و پرورش این استدلال را شنیدند، تقریباً نصف به نصف موافق بودند که این کار را انجام دهیم. یکی از دوستان در همان شورا گفت: ما الان امکانات نداریم. یعنی تغییرات آن قدر وسیع شده‌اند که استان‌ها نمی‌توانند آن را اجرایی کنند. معاون آموزش وقت هم گفت: ما توان اجرا نداریم. به همین دلیل از دستور خارج شد؛ اما حالا مشکل ما این بود که: ما چه چیزی را باید آموزش دهیم؟ ویژگی‌ها و استانداردهای شغلی کدام‌اند؟ برای رسیدن به این استانداردهای شغلی با چه استاندارد آموزشی باید عمل کنیم؟ در این زمینه به دستگاه‌های متفاوت نامه نوشتیم، برخی جواب دادند و برخی هم جواب ندادند.

ما در سازمان، برای تدوین استانداردهای شغلی از صاحب‌نظران و ارباب مشاغل و بنگاه‌ها دعوت کردیم. جلسات متعددی برای تدوین استانداردهای شغلی برای هر گروه از مشاغل با حضور صاحب‌نظران و ارباب مشاغل تشکیل دادیم و نیازهای شغل شناسایی شدند. البته وزارت کار همیشه مجموعه‌ای از استانداردها را می‌داد، اما آن‌ها هم در این زمینه جواب ندادند و لذا دفتر تألیف فنی و حرفه‌ای سازمان استاندارد نویسی را انجام داد. زمانی که استانداردهای آموزشی را می‌نوشتیم، با دوستان که یکی دو نفرشان هم جوان بودند و علاقه داشتند کار کنند، مثل آقای مهندس احمد رضا دوراندیش، آقای مهندس مهدی اسماعیلی، آقای مهندس آقابابایی و چند نفر دیگر، و از قدیمی‌ها هم مثل آقای مهندس مقیمی و آقای مهندس جاریانی که انصافاً همراهی کردند، تصمیم گرفتیم حالا که استانداردهای آموزشی را می‌نویسیم، به جای تولید کتاب، برای هر رشته جزوه‌های راهنما نوشته شود. یعنی برای معلم راهنمای برنامه‌درسی بنویسند، کتاب‌ها را کم‌حجم کنند و کارگاه‌ها را غنی‌تر سازند. این کار هم الحمدالله با موفقیت انجام شد. اما وقتی زمان اجرا فرارسید، از نظر تجهیز هنرستان‌ها، فراهم کردن وسایل کارگاهی و ... با مشکل مواجه شدیم.

من از توانایی‌های معاونت آموزشی مطمئن نبودم. به همین دلیل با وزیر وقت صحبت کردیم که تجهیز هنرستان‌ها را در دستور کار قرار دهند. آن‌ها تلاش کردند اما به اندازه کافی محقق نشد. تا اینکه برای حل مشکل راه میانبری را انتخاب کردم و خودم با رئیس «سازمان نوسازی و تجهیز مدارس» وقت صحبت کردم که بخشی از اعتباراتشان را به تجهیز هنرستان‌ها اختصاص دهند. آن زمان، هم آقای مهندس رئیسی، رئیس نوسازی، ما را همراهی کرد و هم بعد از ایشان آقای مهندس افشانی مهر کمک کرد که بتوانیم هنرستان‌ها را تجهیز کنیم.

مطلب دیگر این بود که برخی از رشته‌ها را دانشگاه و صنعت معتقد بودند نیاز داریم، اما تولید محتوا نکرده بودیم و آموزش آن‌ها را نداشتیم. مثلاً در دورهٔ بنده «رشتهٔ مکترونیک» را راه‌اندازی کردیم. همه معتقد بودند این کار اشتباه است، چون دانشگاه هم این رشته را ندارد. درحالی که یک فهم متوسط که میان مدت نگاه می‌کرد، متوجه می‌شد که این همه خودرو که ما از خارج آورده‌ایم دیگر پیکان نیستند که فقط به برق کار و مکانیک نیاز داشته باشند. داشبوردها این خودروها مبتنی بر الکترونیک و رایانه است. رسیدیم به رشتهٔ مکترونیک، رشتهٔ جدیدی است و تلفیقی از رشته‌های مکانیک، رایانه و الکترونیک است. هر کسی هم توانایی تعمیر آن را ندارد، چون باید با داشبوردهای الکترونیکی کار کند و دیاگ‌زدن را بداند.

با وجود مقاومت‌های زیاد بالاخره ما این رشته را راه انداختیم. انصافاً در راه‌اندازی این رشته همت دکتر مهدی اسماعیلی (از کارشناسان دفتر فنی و حرفه‌ای) بیشتر بود.

رشتهٔ مکترونیک،
رشتهٔ جدیدی
است و تلفیقی از
رشته‌های مکانیک،
رایانه و الکترونیک
است



وقتی آقای دکتر صالحی، رئیس وقت سازمان انرژی اتمی، به سازمان آمد و گفت: آقای محمدیان من از شما یک چیزی می‌خواهم و آن تربیت جوشکار زیر آب و تأسیس چنین رشته‌ای را می‌خواهم. ما این تخصص را در کشور نداریم و مجبوریم از خارجی‌ها برای انجام این کار استفاده کنیم. و برای صنعت اتمی این‌ها خطر دارند. بعد فرمودند: من خودم آماده هستم که به تأمین تجهیزات کمک کنم تا شما این رشته را بگذارید. ما هم این رشته را در بوشهر راه‌اندازی کردیم. خود آقای دکتر صالحی دو نفر از نیروهای انرژی اتمی را که متخصص این کار بودند، برای تدریس معرفی کرد و در نهایت این اتفاق افتاد. یکی دیگر از کارهایی که در زمینه آمایش سرزمین انجام دادیم، همکاری با نیروی دریایی بود. دریادار سیاری به توسعه «مُکران» خیلی علاقه‌مند بود. با مقام معظم رهبری هم صحبت کرده بود. در جلسه‌ای که با ایشان داشتیم، گفتند: اگر بتوانیم در اینجا هنرستان و آموزش مشاغل دریایی راه بیندازیم، هم برای بومی‌ها و هم برای نیروهای خودمان خیلی مفید است. ما چند کتاب با همکاری نیروی دریایی نوشتیم و یک هنرستان مخصوص دریایی را هم در «کنارک» افتتاح کردیم که خود نیروی دریایی تجهیزات آن را داد. من معتقد بودم و هستم که پیشرفت کشور نیازمند آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در آموزش و پرورش و در ادامه در دانشگاه‌هاست.

الان بر طبل رشته‌های تجربی زده می‌شود. این کار هم ناشی از این واقعیت است که وزارت بهداشت در یک دوره مشاغل موردنیازش را احصا و آمایش سرزمین کرد و ردیف استخدام از دولت گرفت و همین ردیف‌های استخدامی را با رشته‌های کنکوری‌اش جفت‌وجور کرد. لذا بچه‌هایی که فارغ‌التحصیل پزشکی می‌شوند، سرکار می‌روند و بیکار نمی‌مانند. اما ما در دانشگاه فرهنگیان نتوانستیم این کار را انجام دهیم. نمی‌دانیم که چه نیروهایی را در چه تعدادی در چه جاهایی نیاز داریم. لذا الان تب رشته تجربی زیاد بالا گرفته است. البته تا مدتی این‌طور است و فکر می‌کنم تا سال ۱۴۰۵ ما در این زمینه به بن‌بست خواهیم خورد. باید از چند سال قبل بچه‌ها را هدایت می‌کردیم به رشته‌هایی که نیروی کار ندارند. مثلاً مهندس نداریم و مهندسی را هم سخت نمی‌گیریم و کنکور سختی ندارد، اما چون در آنجا آمایش سرزمین نداریم، در دانشگاه دانشجوی مهندسی می‌گیریم که بعداً به‌عنوان راننده کار می‌کند. ما اول باید رشته ریاضی را آمایش سرزمین کنیم و بعد هم ریاضی را برای پیشران علم در دانشگاه‌ها توسعه دهیم که فارغ‌التحصیلان دانشگاه بروند و فعال شوند.

فقط یک مشکل در فنی و حرفه‌ای باقی ماند؛ آن هم این بود که ما می‌گفتیم ساعات درسی فنی و حرفه‌ای باید شناور باشد. حداقل ۴۰ و حداکثر ۴۴ و ۴۶ ساعت باشد که وزرا قبول نمی‌کردند و می‌خواستند ساعت آن هم دبیرستانی و روی ۳۶ ساعت بسته شود. دیگر اینکه ساعت آموزشی شناور باشد، چون بخشی از رشته‌های فنی و حرفه‌ای با موجود زنده سروکار دارد و برای موجود زنده نمی‌توان تابع برنامه هفتگی بود. اگر کسی

کشاورزی یا دام‌پروری می‌کند، باید در زمان زایمان حیوان، بالای سرش باشد؛ چون زایمان امکان دارد شب یا هر زمان دیگری اتفاق بیفتد.

ما بعضی رشته‌ها را که کاربرد نداشتند، حذف کردیم و برای بعضی از رشته‌ها ظرفیت را زیاد کردیم

■ کتاب‌های درسی که تولید شدند، هم برای کار دانش تولید شدند هم برای فنی و حرفه‌ای؟
● بعضی از آن‌ها مشترک بودند.

■ چه تفاوتی داشتند؟

● بعضی مخصوص فنی و حرفه‌ای بودند که طراحی آینده‌شان برای فوق دیپلم است، لذا سطح مواد و محتوای دانشی آن‌ها بیشتر است. کار دانش جنبه عملی - مهارتی‌اش بیشتر است. من معتقد بودم برای برخی رشته‌ها نباید کتاب درسی تولید کنیم. اما برای حذف کتاب سه مشکل وجود دارد:

۱. کتاب به آموزش سند و رسمیت می‌دهد.

۲. کتاب برای خانواده‌ها هم مهم هست.

۳. مدرسان، هنرآموزان و معلمان ما به کتاب وابسته هستند.

به همین دلیل گفتیم کتاب را به کلی حذف نکنید، اما نیازی نیست که قطور باشد. شما راهنمای تدریس بگذارید که معلم، راهنما و دانش‌آموز جزوه‌ای داشته باشند.

■ در دوره شما کار دانش توسعه پیدا کرد؟

● کار دانش معنادار شد. ما بعضی رشته‌ها را که کاربرد نداشتند، حذف کردیم و برای بعضی از رشته‌ها ظرفیت را زیاد کردیم. برخی رشته‌ها، مثل رشته‌های دریایی، در قسمتی کار دانش و در قسمتی فنی و حرفه‌ای بودند. مثلاً «ناوگانی» جزو فنی و حرفه‌ای بود که بعداً بتوانند مهندس شوند. به اعتقاد من آموزش سفارشی در فنی و حرفه‌ای که به وسیله آمایش سرزمین اتفاق می‌افتد و یک‌طرف آن به شغل وصل می‌شود، مهم‌ترین و مناسب‌ترین روش آموزشی است. یعنی ما در کنارک، بندرعباس و بوشهر هر چه فارغ‌التحصیل داشتیم، همه در نیروی دریایی، کشتی‌رانی و یا شیلات جذب شدند.

■ آقای دکتر اگر خاطرتان باشد، ما در ساختار سازمان معاونت فناوری اطلاعات داشتیم

که آقای دکتر حمیدرضا کفاش رئیس آن بودند (معاون سازمان) و فکر می‌کنم زمان آقای دکتر نوید ادهم هم بود. زمانی که شما تشریف آوردید اتفاقاتی افتاد و وزارتخانه فشار آورد که ما آی تی را به وزارتخانه ببریم و این دفتر کلاً حذف شد. بعد هم ما برگشتیم به احیای مجدد دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی که حوزه تکنولوژی با دفتر انتشارات جمع شد. بفرمایید که چه اتفاقاتی افتاد و نظر شما درباره تولید محتوا که الان هم در برنامه شاد قرار گرفته است، چیست؟

● بله آنجا به دلیل وجود «شبکه ملی مدارس ایران» (رشد) یک معاونت فعال بود و دو دفتر داشت. جشنواره فیلم رشد و تکنولوژی آموزشی جزو این معاونت بودند. در همان زمان دولت تصویب کرد، هر وزارتخانه یا سازمان مستقل یک دفتر «آی تی» داشته باشد. اما وزیر وقت آموزش و پرورش اصرار داشت که کل بخش آی تی، یعنی دفتر فناوری، در وزارتخانه متمرکز شود. برخی امکانات و زیرساخت‌ها را هم که در این دفتر بودند، به وزارتخانه منتقل کردند. سایر زیرساخت‌ها را برای همان‌جا فراهم و هزینه کردند. در واقع آن همکاری را که ما با مخابرات و وزارت اطلاعات و فناوری داشتیم که مدارس هوشمند را گسترش بدهیم، به سمت وزارتخانه بردند تا زیرساخت‌های وزارتخانه را تکمیل کنند.

آن زمان من یادآوری می‌کردم که این مصوبه به دستگاه‌های مستقل هم اجازه داشتن دفتر آی تی را می‌دهد و ما سازمان مستقل هستیم؛ ردیف اعتباری، بودجه مستقل و هیئت امنا داریم. نکته دیگر اینکه آموزش و پرورش ماهیتاً با دستگاه‌های دیگر متفاوت است. ما یک آی تی اداری داریم مثل سایر دستگاه‌ها که همان فناوری اداری و «خودکارسازی» (اتوماسیون) ماست. مأموریتی هم داریم که ذاتاً مبتنی بر «فناوری ارتباطات و اطلاعات» (فاوا) است. ما یک سند فناوری ارتباطات و اطلاعات در شورای عالی آموزش و پرورش تصویب کرده‌ایم که بر فناوری اطلاعات آموزشی تأکید می‌کند. ما برنامه و تولید محتوا هم باید داشته باشیم. حسب قانون هم هر نوع تولید محتوا با سازمان پژوهش است. سازمان باید دفتر مستقلی برای این کار داشته باشد.

حرف ما قابل رد نبود، لذا گفتند شما نه دفتر، بلکه بخشی را داشته باشید که این کار را انجام دهید. لذا ما را محدود کردند و عملاً سازمان پژوهش تحت فشار قرار گرفت. از آن طرف هم آن بخش امکان تولید محتوا را نداشت. لذا ما کج‌دار و مریز برخورد می‌کردیم. تا اینکه موضوع اصلاح ساختار پیش آمد و پژوهشگاه در سازمان ادغام شد و بازسازی تشکیلاتی سازمان انجام گرفت. در نتیجه معاونت فناوری حذف شد و «معاونت تولید محتوای آموزش و برنامه‌ریزی» جایگزین آن شد که دارای سه دفتر مستقل بود: دفتر تألیف نظری، دفتر تألیف فنی و حرفه‌ای، و دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی که بخشی از این دفتر همان حوزه فناوری است.

تا زمانی که آقای کفاش معاون سازمان بود و مسئولیت این سه دفتر را بر عهده داشت، ما سعی می‌کردیم کارها را به ایشان احاله کنیم و ایشان پیگیری کنند. متأسفانه در عمل مواجه شدیم با اینکه سازمان چنین مدیریتی را به صورت عمودی خیلی نمی‌پذیرد. یعنی مدیران کل دفاتر دوست دارند که رئیس سازمان در امورشان دخیل باشد و با او در ارتباط باشند. رئیس سازمان هم دوست دارد که در جریان امور باشد، و برخی امور واقعاً قابل تفویض نبودند و بر این‌ها باید نظارت دقیقی صورت می‌گرفت. زمانی که آقای کفاش از سازمان رفتند، من کسی را به‌عنوان معاون انتخاب نکردم و مدیران کل دفترها مثل سابق

فناوری‌های جدید و آموزشی که به ایران می‌آمدند، سنتی‌ها مقاومت می‌کردند، لایه‌های مقاومت را در آموزش و پرورش بیش از هر جای دیگری دیدم

با رئیس سازمان ارتباط برقرار می‌کردند و این درست‌تر، کارآمدتر و مؤثرتر بود. دلیلش هم این بود که این بخش، بخش تخصصی بود و هر کسی که انتخاب می‌شد باید حداقل متخصص برنامه‌ریزی درسی یا در مدیریت آموزشی توانمند بود. یعنی به لحاظ بررسی و نظارت بر محتوا، خودش باید صاحب‌نظر می‌بود.

به هر حال در تشکیلات، فناوری آسیب دید. یعنی متأسفانه اتصال مدارس به شبکه هوشمند که قرار بود تقریباً به ۷۰ هزار مدرسه برسد، فقط برای ۱۵ تا ۲۰ هزار مدرسه انجام شد. آقای وزیر وقت هم دوست داشت که این مجموعه زیر نظر وزارتخانه برود. در حالی که ما در برنامه‌ریزی درسی بسته‌های آموزشی را پیش‌بینی کرده بودیم. همین بسته‌های آموزشی ما را الزام می‌کرد که محتوای الکترونیکی تولید کنیم که گام اول آن همان سی‌دی‌های آموزشی بود. بعدها صحبت از این بود که ما فلش و استفاده از رسانه‌های دیگر را در نظر بگیریم.

آخرین اقدامی که ما انجام دادیم، تولید محتوا برای رمزینۀ سریع پاسخ بود که با واقعیت‌های افزوده، در کتاب درسی قرار دادیم تا تلفن همراه و این نوع رسانه‌ها بتوانند در منزل، مدرسه و هر جایی که هستند، به آن دسترسی پیدا کنند. فکر می‌کنم این اقدام مناسبی بود که ما آن زمان شروع کردیم. البته خیلی گسترش پیدا نکرد. تقریباً در چهار تا پنج کتاب درسی این کار را ما انجام دادیم. الحمدلله الان مقداری توسعه یافته است. من باز هم معتقدم که ما باید این رمزینه‌ها را توسعه دهیم. اگر آموزش و پرورش در بخشی از آن متولی شود و این واقعیت‌های افزوده را در کتاب‌های درسی بیاورد، دیگر نیازمند کتاب‌های کمک‌آموزشی و محصولات مؤسسات خصوصی انتفاعی نخواهیم بود. همه این‌ها در کتاب درسی به‌طوری طراحی می‌شوند که پاسخ‌گوی دانش‌آموز، خانواده و معلم باشند.

هوشمندسازی مدارس هم آن زمان که زیرساخت‌ها کم بود و به‌عبارت‌دیگر ما بیشتر مکانیکی عمل می‌کردیم، یعنی دوست داشتیم که همه مدارس رایانه و آزمایشگاه رایانه‌ای داشته باشند، چندان پیش نرفت، چون فناوری پیشرفت نکرده بود. امروز الحمدلله می‌توانیم کلاس‌های هوشمند را داشته باشیم بدون اینکه این همه تجهیزات سخت‌افزاری را در مدرسه انبار کنیم. متأسفانه یک مشکل آموزش و پرورش این است که در برابر ورود «فناوری آموزشی» اول مقاومت می‌کند. یعنی برخلاف بعضی تاریخ‌نگاری‌ها که می‌نویسند فناوری‌های جدید و آموزشی که به ایران می‌آمدند، سنتی‌ها مقاومت می‌کردند، من در طول تجربه سالیانی که در آموزش و پرورش بودم، لایه‌های مقاومت را در آموزش و پرورش بیش از هر جای دیگری دیدم.

برای نمونه، آموزش و پرورش در چهارمحال و بختیاری در شهرکرد موزه‌ای داشت. اگر هنوز باشد، بروید آن را ببینید. در آن موزه بسیاری از وسایل آموزشی که زمانی در مدارس ما لازم بودند، به نمایش در آمده‌اند. فکر می‌کنم سال ۱۳۷۳ یا ۱۳۷۴ بود

که از آن بازدید کردم. بسیاری از وسایل این موزه آکبند و استفاده نشده بودند. مثلاً دستگاه پلی کپی یا فتواستنسلی تلویزیون آموزشی که قبل از انقلاب اسلامی داده بودند، دست نخورده آنجا بود. نه اینکه خراب شده باشند، حتی باز هم نشده بودند و حالا دیگر قابل استفاده نبودند. من در بعضی از استان‌های دیگر هم که حساس شدم و برای بازدید رفتم، دیدم بسیاری از مدارس همین کار را کرده‌اند.

این شرایط دو دلیل داشت: اول اینکه افرادی که چنین امکاناتی در اختیارشان قرار می‌گرفت، آموزش ندیده بودند و بلد نبودند از آن‌ها استفاده کنند. دوم اینکه فرهنگ استفاده از امکانات مذکور وجود نداشت. یعنی ذهنیت همکاران ما این بود که این نوع کارها آموزش را منحرف می‌کند. یعنی معلم خودش باید مستقیماً حرف بزند. حتی تایپ کردن هم بلد بود، اما استنسل را با قلم استنسل می‌نوشت. هنوز معلمان ما صفحه را خط‌کشی می‌کردند و مطلب یا مسئله را با خط خوش یا ناخوش می‌نوشتند و کپی می‌گرفتند. یعنی همچنان مقاومت وجود داشت. مثلاً می‌گفتند از کجا معلوم که امانت‌داری شود؟ من به مدرسه‌ای رفتم و دیدم که رایانه دارند. همه چیز را در دفتر می‌نوشتند و هم با رایانه. پرسیدم: این برای چیست آن برای چیست؟ گفتند: اگر زمانی این دستگاه خراب شود ما از کجا سابقه را پیدا کنیم؟ یعنی به فناوری اعتماد نمی‌کردند و این ذهنیت هم بود.

من در تهران به هنرستان دخترانه‌ای در خیابان کردستان در خیابان شهید جهان‌آرا رفته بودم. هنرجویان رشته رایانه در کلاس بودند و متصدی‌شان هم نیامده بود. رایانه‌ای آنجا بود. گفتم: بیایید این راه بیندازید. متصدیان می‌گفتند: ما بلد نیستیم و دانش آموز بلد بودند و به من می‌گفتند: آقا ما با اینکه رشته‌مان رایانه است، به ما می‌گویند اصلاً دست نزنید. حالا هم در برابر تحول و دگرگونی در آموزش و پرورش مقاومت‌های درونی وجود دارد.

ما نسبت به معلمان و آموزش و پرورش در تصمیماتمان به‌موقع و به‌هنگام عمل نمی‌کنیم. گاهی نیاز را درک می‌کنیم، اما پاسخ‌گویی به نیاز برایمان سخت است و ارزش خود را از دست می‌دهد. مثلاً در همین بحث «تبه‌بندی» که یکی از تکالیف سند تحول و سند نقشه علمی کشور است، یادم هست زمانی که در شورای عالی انقلاب فرهنگی بحث می‌شد، در نقشه علمی کشور اسم معلم‌ها نیامده بود. ما آنجا بحث کردیم که: چرا معلم را کارمند می‌بینید؟ مگر پایه علمی کشور از آموزش و پرورش شروع نمی‌شود؟ چرا شما معلم را در زمره هیئت علمی و پژوهشگران و فناوران نمی‌بینید؟ مقاومتی در آنجا بود و یکی از بزرگان آموزش و پرورش می‌گفت: آموزش و پرورش نمی‌تواند این کار را بکند، چون دیپلمه دارد. گفتم: استاد شما زمانی را مدنظر دارید که خودتان در آموزش و پرورش بودید. آموزش و پرورش الان دکترا دارد.

ذکر خیر کنم از آقای دکتر حاجی‌بابایی. زمانی که ما این نظر را دادیم، خیلی مردانه

ایستاد و گفت: باید اسم آموزش و پرورش و معلمان ذکر شود: اعضای هیئت علمی، پژوهشگران، معلمان و فناوران. گفتیم: ما هیئت علمی را به صورت استادیار، دانشیار و ... رتبه‌بندی می‌کنیم که همیشه در یک حالت سنجش و ارزشیابی هستند. ایشان آنجا گفتند: ما هم معلمان را رتبه‌بندی می‌کنیم. بر همان اساس بود که این رد پا هم در سند تحول و هم در برنامه درسی ملی تحت عنوان «سنجش علمی و مهارتی معلمان» گذاشته شد.

در مورد هوشمندسازی و فناوری هم ما چنین تأخیری را در اجرایی کردن تصمیماتمان داشتیم که کرونا به ما یک شوک وارد کرد. برنامه شاد الحمدالله راه افتاده است، اما در عین حال ما لوازم دیگر فراگیری در شبکه مجازی را فراهم نکرده‌ایم. ما آموزش‌های برون‌خط (آفلاین) داده‌ایم. آموزش‌های برخط و غیر برخط هم داشته‌ایم. الان نمی‌دانیم که ارزشیابی تحصیلی‌مان بر اساس محیط فناورانه چگونه باید باشد؟ ما شش ماه پشت دستگاه درس داده‌ایم و حالا می‌گوییم بیایید در مدرسه امتحان بدهید. معلمی که سرکلاس برخط (آنلاین) گفته بخوانید! حالا می‌گوید بیایید بنویسید! نه آن طرف را خوب تأمین کرده‌ایم نه این طرف را. در آن سمت آسیبش را دیدیم و نتوانستیم همه جوانب را با هم دیگر داشته باشیم. در حالی که در آزمون مجازی اصلاً کتاب باز است و دانش‌آموز می‌تواند از هر کس می‌خواهد بپرسد. طراحی به‌نوعی است که فهم مورد سنجش قرار می‌گیرد نه محفوظات.

در مورد «هوشمندسازی مدارس» ما می‌گفتیم: «کارگروه یا گروه تولید محتوا» تشکیل دهید. یعنی دانش‌آموز ما باید به‌صورت تیمی دانش تولید کند. به‌علاوه، ما آدم را نمی‌سنجیدیم، بلکه می‌گفتیم این گروه و این کلاس چقدر پیشرفت کرده است. در هوشمندسازی دانش‌آموز ما باید علم تولید کند و کار جمعی را یاد بگیرد. برخی هوشمندسازی را به صدور رایانامه‌ای کارنامه‌ها و حضور و غیاب رایانه‌ای دانش‌آموزان تعریف کردند.

هوشمندسازی یعنی ما بتوانیم همه این فضاها را در کوتاه‌ترین فرصت پوشش دهیم. هوشمندسازی یعنی ما به عدالت آموزشی دست پیدا کنیم و آموزش تمام‌وقت را بنیان بگذاریم. یعنی زمانی که دانش‌آموز اراده کرد بتواند یاد بگیرد. اشکال برنامه شاد هم این است که آموزش در زمان معین اتفاق می‌افتد و یا با آدم‌های مشخص و معینی اتفاق می‌افتد. باید این قبیل مشکلات را حل کنیم. اگر دانش‌آموز دیروز نتوانسته به کلاس برخط بیاید، بتواند در فرصت مناسب جریان کلاس را دنبال کند. یا اگر یک‌بار گوش داده و متوجه نشده است، بتواند آن را چند بار گوش کند.

یکی از بحث‌هایی که همیشه با مقاومت روبرو بوده، تأمین امنیت فضای مجازی است. در سند فاوا هم که در زمان من در شورای عالی آموزش و پرورش تصویب شد، یکی از بحث‌های امنیت محیط فناورانه بود که چند بند داشت. آن زمان بحث اینترنت ملی

در آزمون مجازی، کتاب باز است و دانش‌آموز می‌تواند از هر کس می‌خواهد بپرسد. طراحی به‌نوعی است که فهم مورد سنجش قرار می‌گیرد نه محفوظات

من فکر می‌کنم
فناوری مثل نان
واجب است و باید
سر سفره باشد.
در کنارش
مواد دیگری
هم لازمند

را مطرح کردیم. گفتیم شما می‌ترسید که دانش‌آموز ما به فضای مجازی وارد شود و از اینترنت بین‌المللی استفاده کند، بیا باید بر تولید محتوا تمرکز کنید. ما با وزارت فناوری قرارداد بستیم که بخشی از محتوا را ما تولید کنیم؛ آن هم بر اساس پیشنهاد سازمان در بستر اینترنت ملی. اما الان نه اینترنت ملی درست شده است، نه به اندازه کافی محتوا تولید کرده‌ایم. اینکه کتاب‌های قدیمی را در فضای مجازی و مثلاً «گوگل» بارگذاری کنند، کار ما نیست، آن را گوگل انجام داده است. در بخش تولید محتوا به زبان فارسی و همراه با سیاست‌های خودمان، کوتاهی کرده‌ایم و چیزی برای ارائه نداریم.

یکی دیگر از کارها در حوزه «جشنواره تولید محتوای الکترونیکی» بود. یادم هست سال اولی که آمدم، جشنواره تولید محتوای الکترونیکی فقط ۵۰ اثر داشت. ولی سال‌های بعد افزایش یافت و الان همهٔ معلمان و دانش‌آموزان ما می‌توانند محتوا تولید کنند. لایه‌های مقاومت را باید بشکنیم تا بتوانیم روبه‌جلو قدم برداریم و حمایت کنیم. این شعاری بود که من زمانی مطرح کردم، اما زمانی هم تردید می‌کردم. این شعار را از ستاد اقامهٔ نماز که مسابقهٔ «نویسندگان جوان و جوانان نویسنده» را به راه انداخته بود، یادم بود. شعار این بود که «مصرف‌کننده خود می‌تواند تولیدکننده باشد» و این نشان داد که دانش‌آموزان می‌توانند این کار را انجام دهند.

من فکر می‌کنم فناوری مثل نان واجب است و باید سر سفره باشد. در کنارش مواد دیگری هم لازمند که آن بحث دیگری است. آموزش را باید از تک‌ساحتی و تک‌رسانه‌ای بودن خارج کرد. ما چند بار از «وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات» منابع و امکانات گرفتیم و دیتاسنتری را که مرحوم آقای علاقه‌مندان بنیان گذاشتند، تجهیز کردیم. مرکزی که به قول امروزی‌ها درجهٔ یک کشور بود؛ یعنی خود معاون محترم فناوری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بود هم کمک کرد. اما متأسفانه بدون ملاحظهٔ شرایط، این دیتاسنتر را به وزارتخانه بردند.

دربارهٔ جشنوارهٔ رشد و فیلم رشد بفرمایید که در زمان مدیریت شما چه تحولی داشت؟

فیلم رشد را از قبل می‌شناختم. زمانی که در انجمن اولیا و مربیان بودم، دوستان از ما خواستند که در این زمینه مشارکت کنیم. مرحوم آقای محرابی (مدیرکل سابق دفتر تکنولوژی) آمدند و ما با هم صحبت کردیم. ایشان گفت: شما که حساب ۲۰۲۰ دارید و دستتان باز است کمک کنید. گفتم: من کمک می‌کنم، اما به شرطی که جشنواره بخش فرعی خانواده هم داشته باشیم و برای خانواده هم فیلم انتخاب کنیم. گفتند: خانواده کار ما نیست. گفتم: چرا نیست؟ هم فیلم زیاد می‌آید، هم کار انجام می‌شود و هم بخش خانواده به وجود می‌آید. جایزه‌اش را هم ما می‌دهیم و شما هزینه نکنید. کمی فکر کرد و گفت باشد.

در مورد فیلم آموزشی ما می‌گفتیم: فیلم باید جایگاهش را در بسته آموزشی پیدا کند

آقای محرابی گفت: با دکتر عالمی صحبت کنید. آن زمان آقای عالمی رئیس سازمان بود. در نهایت آقای عالمی هم قبول کرد و گفت: در سه جا سینما داریم: یکی در تهران سینما فلسطین، یکی بندرعباس و یکی هم یکی از استان‌ها. ما وارد شدیم، بچه‌های انجمن اولیا و مربیان را پای کار آوردیم. آقای فرجی مسئول روابط عمومی ما بود. ما آن زمان نزدیک به ۱۰۰ فیلم خانواده از آرشیو انجمن اولیا و مربیان درآوردیم. گفتیم همه را نگاه کنید و فیلم‌هایی را که مناسب هستند پخش کنید.

یکی از فیلم‌هایی که انجمن داشت «راز هلو» بود نوشته صمد بهرنگی. آن زمان این فیلم را انجمن اولیا و مربیان و کانون پرورشی فکری با هم کار کرده بودند. صبغه آموزشی هم داشت که هلو را می‌خورد، هسته آن را می‌انداخت و آن جوانه می‌زد و رشد می‌کرد. درعین حال زمینه‌سیاسی هم داشت. فیلمی دیگر داستان یک خانواده بود که در کوره‌پزخانه کار می‌کردند و با یک خانواده دیگر در یک اتاق زندگی می‌کردند و پرده می‌انداختند که ناهنجاری‌های اخلاقی اتفاق می‌افتاد. ما این فیلم‌ها را گذاشتیم و یادم هست که ایده ما را آقای دکتر نجفی (وزیر وقت) پذیرفت.

اختتامیه جشنواره در فرهنگ‌سرای بهمن بود. آقای محمدعلی نجفی به من گفتند: شما برای من یک پیش‌نویس بنویسید. به این دلیل که خانواده را وارد کرده بودیم، این پیش‌نویس را می‌خواستند و من یک متن پیشنهادی سخنرانی حدود سه تا چهار صفحه برای ایشان در مورد جایگاه خانواده و تأثیر فیلم آموزشی بر خانواده‌ها نوشتم. من که سابقه نهضت را هم داشتم، دلیل در مورد تولید فیلم برای خانواده‌ها این بود. کار سمعی-بصری تأثیر بیشتری بر آن‌ها دارد. در فیلم ما می‌توانیم بیش از کلاس‌های حضوری مؤثر باشیم. کلاس حضوری حداقل ۳۶ ساعت وقت می‌خواهد و خانواده‌ها، مخصوصاً پدرها، به این ۳۶ ساعت تن نمی‌دهند. اما در فیلم انتقال پیام سریع‌تر و ساده‌تر اتفاق می‌افتد.

آقای نجفی در سخنرانی‌شان همه مواردی را که من نوشته بودم، آوردند. ما از آن سال وارد فیلم آموزشی رشد شدیم. بعد هم چون عضو «هیئت امنای بنیاد افشار» بودم و بعدازآن به معاونت حقوقی این بنیاد آمدم، آنجا هم ما فیلم رشد را پشتیبانی کردیم و دیگر کاملاً دوستان رشد را می‌شناختم. به سازمان که آمدم دو تردید جدی داشتم: یک اینکه این فیلم چه اثری دارد و ما ادامه بدهیم یا نه؟ و دو اینکه کجا از این فیلم‌ها استفاده کنیم؟

در مورد زمان برگزاری جشنواره نیمی از دوستان می‌گفتند که حداقل دو سال یک‌بار برگزار شود. گفتم: تعطیل کردن رسانه فیلم آموزشی کاری ندارد، اما شما سابقه چنددهه و برند رشد را دارید. آیا می‌خواهید این چنددهه و این برند را از دست بدهید؟ اگر می‌توانید کمک کنید. قرار بر این شد که تغییراتی ایجاد کنیم.

در مورد فیلم آموزشی ما می‌گفتیم: فیلم باید جایگاهش را در بسته آموزشی پیدا کند و



جای فیلم، نوار، مجله رشد و ... مشخص و تعریف شود. دوستان هم تأیید کردند. سال اول انجام شد و سال دوم من تغییری ندیدم. با مدیرکل وقت، اتمام حجت کردم که اگر تغییر ایجاد نشود، دیگر باید مسئولیت را به فرد دیگری بسپارید. ایشان آن سال خیلی زحمت کشیدند. به بوشهر رفتند و کارهایی را انجام دادند، اما آنچه مدنظر داشتیم، محقق نشد. فکر من این بود که ما یک جشنواره اقماری درست کنیم. ما نمی‌توانیم چشم بدوزیم به اینکه شما چند فیلم ساخته‌اید که به جشنواره ما بفرستید. ما باید هدف‌گذاری کنیم و به تولید فیلم مطلوب خودمان کمک کنیم. به این منظور اقتصاد فیلم آموزشی را باید راه بیندازیم. فیلم ما که فیلم گیشه نیست که اکران شود و پول درآورد. به آن‌ها گفتیم: اول برای معلم‌ها و دانش‌آموزان فیلم‌ساز و کلیپ‌ساز جا باز کنید. دوم اینکه از محتوایی که تولید کرده و به آن جایزه داده‌ایم باید استفاده کنیم. فیلم‌ها را در کتاب‌های درسی یا به صورت کاتالوگ معرفی کنید و به معلمان دوره ابتدایی بگویید این فیلم‌ها برای شما مناسب هستند.

تازه اولین مشکل پیدا شد: این فیلم‌ها را از کدام رسانه پخش کنیم؟ گفتیم: می‌توانیم آن‌ها را در همین شبکه رشد بارگذاری کنیم. دوستان گفتند: امتیاز این شبکه متعلق به ما نیست. خلاصه هر چه گفتیم سنگی جلوی پای ما انداختند. گفتیم: صاحب فیلم را ببینیم. گفتند: خارجی‌ها را چه کار کنیم؟ گفتیم: ما در ایران از کی‌رایت استفاده نمی‌کنیم.

ما می‌توانیم
از مساعدت
انجمن‌های اولیا و
مربیان و مدارس
غیردولتی برای
سرمایه‌گذاری در
تولید و برای خرید
فیلم آموزشی
استفاده کنیم تا
فیلم در آرشيو
نماند و در جریان
آموزش قرار گیرد

هر زمان شکایت کردند دنبالش را می‌گیریم. مدیرکل محترم عوض شد و موضوع را به مدیرکل جدید، آقای سیدامیر هاشمی گفتیم. برای پخش فیلم‌ها تلاش‌هایی انجام شد. به دوستان گروه تحلیل محتوا هم مأموریت دادیم که فیلم رشد را به مدارسشان ببرند. از بین این دوستان آقای باقری استکی از بقیه تلاش بیشتری داشت.

من با آقای دکتر رضا پورحسین که مدیر شبکه چهار صداوسیما بود، صحبت کردم و گفتم: بیاید این فیلم‌ها را از شبکه چهار پخش کنید. گفت: شبکه چهار نه، اما با شبکه آموزش که تازه راه افتاده است هماهنگ می‌کنم. با آقای بیابان‌گرد هماهنگ کردیم، گفت: بعضی را از شبکه چهار پخش کنید.

اولین کسی هم که آمد و موافقتش را اعلام کرد آقای مجیدی بود و گفت: من سه تا کار کرده‌ام و در جشنواره فیلم رشد جایزه بردند. شما همین‌ها را پخش کنید. دو سه نفر دیگر از این فیلم‌سازان هم آمدند و موافقتشان را اعلام کردند. جشنواره فیلم رشد به اعتقاد من الان هم جزو ضروری‌ها هست، اما نه به این وضع. ما سه موضوع درباره این جشنواره داریم که توانستیم به یکی از آن‌ها عمل کنیم و دو مورد دیگر باقی‌مانده‌اند. و هر کس بخواهد کار را ادامه دهد، بهتر است به این دو عمل کند. یکی مشکل اقتصاد فیلم آموزشی است. چون هزینه‌ای که برای فیلم می‌شود، باید برگردد. دومی معرفی خوب است. ما در انتخاب زحمت می‌کشیم، اما نمی‌توانیم معرفی کنیم. البته زمینه معرفی را فراهم کردیم؛ به این ترتیب که فیلم رشد از طریق کتاب‌ها، معلم‌ها و کاتالوگ‌ها به مدرسه برسد، اما سومی، یعنی مشکل اقتصاد فیلم آموزشی حل نشد.

آن زمان فکر می‌کردم از مدارس غیردولتی کمک بگیریم. به مدارس غیردولتی پیشنهاد دادیم که این فیلم‌ها را پیش‌خرید کنید تا به اسم و با همکاری شما تولید شوند. بعد هم می‌توانید آن‌ها را به دیگران هدیه بدهید. دو مدرسه آن زمان آماده همکاری شدند و پولی هم دادند. یک مدرسه قرآنی در خیابان فرمانیه تهران بود که الان اسمش دقیق یادم نیست و دیگری مدرسه شهید مهدوی تهران بود که خانم مهدوی عضو شورای عالی آموزش و پرورش بود و همسرش آقای مهدوی قبول کرد که کمک کنند. این کار یک سال اتفاق افتاد، اما سال‌های بعد دیگر پیگیری نشد. فکر می‌کنم یکی از کارهایی که ما می‌توانیم انجام دهیم این است که از مساعدت انجمن‌های اولیا و مربیان و مدارس غیردولتی برای سرمایه‌گذاری در تولید و برای خرید فیلم آموزشی استفاده کنیم تا فیلم در آرشيو نماند و در جریان آموزش قرار گیرد.

راه دیگری هم که الان به ذهنم آمد، یک کاسه کردن برخی از جشنواره‌هایی است با هم مشابه دارند؛ مثل «گروه تولید محتوا» و «جشنواره تولید محتوای الکترونیکی» و «جشنواره فیلم رشد». آن زمان دوستان می‌گفتند جنس این‌ها با هم متفاوت است. عرض من این بود که هدف این‌ها واحد است به همین دلیل می‌توانیم آن‌ها را یک کاسه کنیم تا هم هزینه‌های مکرر نکنیم و هم یک فیلم را در بسترهای متنوع ارائه دهیم.

● **آقای محمدیان، به نظر شما ساختار دفتر تکنولوژی آموزشی باید چگونه باشد؟**
● اگر تغییراتی که عرض کردم پیگیری شوند، این مجموعه ظرفیت یک دفتر مجزا را دارد. اما اگر جشنواره به همین معنایی باشد که الان اتفاق می‌افتد، در اندازه یک دفتر نیست. من معتقدم فیلم رشد، انتشارات مدرسه، و تولید محتوای درسی و کمک‌درسی، همه به نوعی در تکنولوژی آموزشی قابل تعریف هستند و همه را می‌توان در یک دفتر یا یک معاونت مستقل سازمان دهی کرد.

● **در مورد فیلم‌های آموزش معلمان که با نام «بر فراز آسمان» تولید شد هم بفرمایید که البته به دلیل مجازی شدن آموزش معلمان و بحث تولید کتاب، دوستان نرسیدند معلم‌ها را آموزش دهند.**

● آن زمان که ما این کار را کردیم، دارالفنون را بستری برای ضبط قرار دادیم. اگر خاطرتان باشد در قانون تشکیل سازمان پژوهش، آموزش معلمان برعهده سازمان قرار داده شده است. متأسفانه این هم یکی از کارهایی بود که سلیقه‌ای عمل شد. زمانی می‌خواستند در وزارت آموزش و پرورش معاونت تأمین و تربیت نیروی انسانی درست کنند و درست هم شد. خوب حالا چه کار می‌کنند؟ ما مرکز تربیت معلم، آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش معلمان بدو خدمت را داشتیم. بعد هم «سازمان امور اداری و استخدامی» آموزش‌هایی تحت عنوان «آموزش مدیران» و «آموزش بدو استخدام» طراحی کرد. همه این‌ها را که طراحی کردند گفتند دستگاه‌ها معاونت تأمین و تربیت داشته باشند تا بتوانند، نیروهایشان را جذب و تربیت کنند. این کار در آموزش و پرورش هم انجام شد، اما کسی نفهمید که ماهیت آموزش و پرورش با اداره غله متفاوت است. حالا به این معاونت چه بدهند؟ گفتند: تربیت معلم را به این‌ها بدهید. تربیت معلم جدا شد و معاونین آموزشی دیگر در جریانش نبودند.

● **در ارتباط با معاونت پشتیبانی که سه بخش «دفتر چاپ»، «دفتر طرح و برنامه و امور مالی» و بخش «امور اداری» زیرمجموعه آن بودند، بفرمایید. از دفتر طرح و برنامه شروع بفرمایید که قبل از شما ما یک «دفتر امور مالی و تأمین منابع» داشتیم. بعد از آمدن شما با تغییرات ساختاری، بخش طرح و برنامه به آن اضافه شد و در ساختار این دفتر شکل گرفت و در سال ۱۳۹۰ به نام «مدیریت طرح و برنامه و امور مالی» تغییر نام یافت.**

● زمانی که من وارد سازمان شدم، از امور مالی خیلی اطلاعاتی نداشتم و همیشه به دنبال این بودم که آدم متخصص و امینی را در بخش مالی بگذارم. ولی در عین حال فهم عمومی اداری را خداوند به من عنایت کرده است. زمانی که آمدم یک دفتر «تشکیلات و تحول اداری» هم بود که آقای محمد فاضل مدیریت آن را برعهده داشت. پس از مطالعه و

بحث‌ها و جلسه‌های متعدد متوجه شدیم بعضی از این‌ها در ساختار سازمان کارآمد و مؤثر نیستند و باید اقدامی کنیم که مؤثرتر شوند. نیروی انسانی، جذب، نگهداشت نیرو و ارزشیابی آن که باید برای آن‌ها روش مؤثرتری پیدا می‌کردیم. در قسمت طرح و برنامه هم باید روشن می‌شد که مثلاً ما در سال آینده یا پنج سال آینده چه کاری را باید انجام دهیم. لذا سؤال من از دوستانی که مسئول بودند، مثل آقای ابراهیم آقاخانی و آقای نصرت‌الله فاضلی و آقای محمدعلی لقایی و آقای سیدحسین طلایی زواره، این بود که ما می‌خواهیم چه کاری را، در چه مدتی، با چه کیفیتی و با چه مقدار هزینه و اعتباری انجام دهیم؟ یا در مورد نیروی انسانی، نیروی انسانی چقدر، کجا، با چه مشخصات و ویژگی‌هایی داریم؟ زمانی سازمان ۱۲۰۰ نفر نیرو داشت و این برای من انگیزه شد که جاهایی بایستیم و بپرسم که این تعداد نیرو را باید نگهداریم؟ در پرداخت‌ها نیز مشکل وجود داشت. ما برای بعضی از افراد مبلغ ثابتی می‌پرداختیم. اما بعضی‌ها می‌گفتند کار ما خاص است و پرداختشان از مجرا و منشأ دیگری انجام می‌شد. یعنی مثلاً فرد نیروی ما بود، اما در چاپ و نشر برایش وظیفه‌ای را تعریف کرده بودند و اضافه‌کار را با همان عنوانی که آن طرف تعریف شده بود، می‌گرفت. لذا گفتیم بعضی از این کارها را باید اصلاح کنیم.

اولین کار این بود که ما سازمان اداری نیروی انسانی خودمان را شناسایی کنیم که آن‌ها چه کسانی هستند. بعد با الگویی که دولت داده بود، ببینیم چه تعداد از نیروها باید به شکل قراردادی، خرید خدمت و یا ثابت باشند.

وقتی که ساختار جدید سازمان را نوشتیم، دیدیم ۳۵۰ نفر را باید جایگزین کنیم. بعضی که رسمی بودند را ستاره‌دار کردیم و بعضی هم خرید خدمت شدند. مثلاً بعضی از شغل‌ها را ما نمی‌توانیم همیشه داشته باشیم، همیشه هم کار نداریم، اما الان لازم داریم. مشخص شد ۱۰ تا ۲۰ نفر از این‌ها برای ما این کار را انجام دهند. در حوزه آماده‌سازی یا در هیئت‌های تحریریه مجلات چنین اتفاقی افتاد.

نکته مهم‌تر از همه این موارد پرداخت‌ها بود که گفتیم لازم است مدیریت مالی داشته باشیم. ما زمانی که ذی‌حساب داشتیم، گفتیم ذی‌حساب باید دقیق باشد و به همه معاونین گفته بودم، زمانی که چیزی را به شما می‌نویسم یا چیزی را امضا کنید، مثل ذی‌حساب رفتار کنید و اگر نارواست به من بگویید که این غلط است. اگر من اصرار داشتم باید با مسئولیت خودم زیر آن را امضا کنم. آقای اصلاحی [ذی‌حساب] می‌گفت: «شما تنها رئیسی هستید که با ذی‌حساب دعوا نمی‌کنید و حرف ذی‌حساب را گوش می‌دهید.» به مدیران مالی هم می‌گفتم اولاً شما مسئولیت دارید، ثانیاً من هم مسئولیت دارم. هر دستوری دادم که برخلاف قانون شد، بگویید. لذا امور مالی ما الحمدالله یک امور مالی پاک و کارآمد بود و این جزو افتخارات سازمان است که از امور مالی ما در آن ۱۰ سال تخریفی پیدا نکردند. خدماتی که قسمت امور مالی ما انجام داد، چه در صدور احکام هیئت علمی، چه در اینکه سازمان را تابع قوانین و مقررات دانشگاه‌ها کنند، چه اینکه برای

یکی از کارهای خیلی
خوب ما این بود که
ارتباطمان را
با بازنشستگان
قطع نکردیم

اولین بار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را طراحی کنند، همه نشان می‌دادند قسمت مالی اداری ما بلوغ و فهمی دارد و در اجرا و عملیاتی کردن کارها توانمند است.

هرچند این نوع کارها گاهی با مقاومت منفی روبه‌رو می‌شوند. خود من در بعضی از پیشنهادها مقاومت می‌کردم. مقاومت من به این سبب بود که ما بعضی چیزهای نمایشی را انجام ندهیم و لذا در سال آخر که اینجا بودم، اجازه بهسازی و زیباسازی ساختمان را دادم و ارزش‌افزوده ایجاد کردیم. در زمینه رفاهی و فرهنگی هم اقداماتی انجام شد. یکی از کارهای خیلی خوب ما این بود که ارتباطمان را با بازنشستگان قطع نکردیم. سعی کردیم شب عید کسانی را که در طول سال آسیب روحی می‌بینند یا عزیزی را از دست می‌دهند، فراموش نکنیم. از نظر من این کارها برای زیست سازمانی جزو اولویت‌هاست که باید در بخش پشتیبانی اتفاق بیفتد.

در حوزه چاپ و نشر هم توانستیم کتاب‌های دوره تحول را تولید، چاپ و منتشر کنیم و یکی از افتخارات سازمان در آن ۱۰ سال این بود که ما هیچ زمانی در تولید و توزیع کتاب تأخیر نداشتیم. فقط یک سال این اتفاق برای چند کتاب افتاد که من از بابت آن واقعاً ناراحت بودم. بعد تغییری در مدیریت چاپ و نشر دادیم. وقتی مدیر جدید منصوب شد بعضی می‌گفتند که زمین خواهیم خورد، اما خداوند توفیق داد و خانم نیک‌روش با آرامش و وجدان کاری بالا کاری کردند که ما نه تنها خلأیی احساس نکردیم، بلکه تولید و روش‌هایمان بهینه شدند. آن دوره تقریباً دوره کم مسئله ما بود.

ما چاپ به‌موقع داشتیم و کاغذ را در زمان تحریم به‌موقع وارد کردیم. چاپخانه‌ها را روزآمد کردیم، ساعت خالی در چاپخانه‌ها نگذاشتیم و هزینه مضاعف تولید ندادیم. همه این‌ها به بهبود روش کمک کردند. بهره‌وری بالا رفت و درعین حال کارها قانونمند انجام شدند. انتشارات مدرسه هم انصافاً عملکرد خوبی داشت. اما دو سه کاری را که این اواخر من عرض کردم نتوانستیم عملیاتی کنیم. شاید نقص از من بود که نتوانستم نظارت داشته باشم. یکی از آن‌ها فعال‌سازی باشگاه معلمان مؤلف بود. البته من امید داشتم که حداقل ۳۰ درصد از تولیدات انتشارات مدرسه، آثار معلمان باشد که اتفاق نیفتاد.

■ اقدامات شما در حوزه اداری و پشتیبانی چه بود؟

● اقدامات این حوزه را به‌طور کامل و مفصل آقای طلایی‌زواره، معاون اینجانب در آن سال‌ها در مصاحبه‌ای کامل که در فروردین‌ماه همین‌سال در این فصل‌نامه منتشر شد بیان کرده‌اند و من از تکرار آنها خودداری می‌کنم، اما مهم‌ترین و خلاصه آنها بدین شرح است: یکی از کارهایی که در حوزه نظام اداری داشتیم، توجه به بهبود وضعیت معیشتی همکاران بود. نکته دوم سروسامان دادن به دارایی‌های سازمان بود. سازمان دارایی‌های خوبی داشت. یعنی مدیران سابق سازمان انصافاً نسبت به خلق ثروت برای سازمان تلاش کرده بودند، اما نگهداری ثروت هم خودش کار مهمی بود. اولین کاری که کردیم این بود

کار سازمان در بازسازی دارالفنون به‌اندازه تأسیس دارالفنون اهمیت دارد

که آقای متقی را مسئول گذاشتیم که همهٔ اموال سازمان را به هر قیمتی که شده به اسم سازمان کند. مثلاً انباری در دانشگاه شهید رجایی داشتیم که بنیاد مسکن گرفته بود و کلی تلاش کردیم تا آن را به سازمان برگردانیم. از این دست کارها که بسیار پیگیری شد تا تمام دارایی‌ها و اموال سازمان را شناسایی و به نام سازمان کنیم.

البته در همین قسمت چند ناکامی هم داشتیم. مثلاً می‌خواستیم ساختمان سازمان را ببریم به تپه‌های عباس‌آباد. یا ساختمان شیشه‌ای وزارت کشاورزی را که خالی شده بود بگیریم که دوستان ما در وزارتخانه گفتند: مگر می‌خواهی وزارتخانه بچینی. من فکر می‌کردم همهٔ ساختمان‌های متفرق سازمان را می‌شود یکجا جمع کرد که در این زمینه موفق نشدیم. ما می‌توانستیم بدون ایجاد حساسیت این کار را مدیریت کنیم که نشد.

یکی هم دارالفنون بود. من واقعاً اعتقاد این است که کار سازمان در مورد دارالفنون یک جهش فرهنگی بود. یعنی کار سازمان در بازسازی دارالفنون به‌اندازهٔ تأسیس دارالفنون اهمیت دارد. اگر سازمان زیر بار دارالفنون نمی‌رفت و این کار را پیگیری نمی‌کرد، دارالفنون الان مخروبه بود و از بین رفته بود. زمانی که ما آن را تحویل گرفتیم، از آن دو سه دیوار بیشتر نمانده بود. الحمدالله توانستیم با هماهنگی با «سازمان نوسازی و میراث فرهنگی» و مقداری هم با ملاحظت داخل مجموعهٔ آموزش و پرورش، آنجا را بازسازی کنیم و الان این مجموعه‌ای شده است که می‌بینید.



■ دارالفنون را چطور تحویل گرفتید؟

● فیلم‌هایش هست. آنجا به انباری تبدیل شده بود.

■ قبلاً دست کی بود؟

● دست پژوهشگاه بود و وضعیت نابسامانی داشت.

■ چه سالی بود؟

● تاریخ دقیق یادم نیست. زمان آقای محمود/حمیدی نژاد بود که آقای مشایی هم می‌خواست دارالفنون را به اسم امیرکبیر برای میراث فرهنگی بگیرد. ما مخالفت کردیم تا رسید به آقای رئیس‌جمهور که احترامی برای من قائل بودند و گفتند دست آموزش و پرورش باشد. زمانی که آنجا را گرفتیم، حدود دویست کیس خالی رایانه داشت. کتاب‌های خوبی آنجا بودند که به‌جای اینکه به کتابخانه برده شوند، در آنجا انبار شده بودند. بالاخره آنجا با همت سازمان درست شد و کاری که در دارالفنون انجام شده، بدون حب و بغض عرض می‌کنم، به‌اندازهٔ تأسیس دارالفنون ارزش دارد و ماندگاری دارالفنون در تاریخ آموزش و پرورش ایران از دههٔ ۱۳۹۰ به این طرف، مدیون سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی است.

■ بسیار سپاسگزاریم از وقتی که گذاشتید.