

گفتوگو با دکتر حسن بنیانیان، رئیس کمیسیون فرهنگی اجتماعی شورای عالی انقلاب فرهنگی:

## سند تحول و لزوم پیوست‌نگاری‌های فرهنگی

### اشاره

حسن بنیانیان از معدود صاحب‌نظران کشور ماست که در هر دو عرصه نظر و عمل در حوزه فرهنگ کار کرده است و از خبرگان این حوزه به شمار می‌آید. او که دارای مدرک کارشناسی مهندسی ساختمان (دانشگاه خواجه‌نصیر)، کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی (دانشگاه تهران) و دکترای مدیریت دولتی (مرکز تحقیقات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور) است، کارش را از سال ۱۳۵۵ در سازمان نوسازی مدارس استان اصفهان آغاز کرد. پس از آن در جایگاه‌های مهمی چون ریاست سازمان برنامه و بودجه استان اصفهان، مشاور امور مناطق سازمان برنامه و بودجه کشور، معاون وزیر آموزش و پرورش و ریاست سازمان نوسازی مدارس کشور، معاون فرهنگی، آموزشی و پژوهشی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و ریاست حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی خدمت کرد و یادگاری‌های ارزشمندی از خود به جا گذاشت. وی هم‌اکنون ریاست کمیسیون فرهنگی - اجتماعی شورای عالی انقلاب فرهنگی را بر عهده دارد.

کتاب‌های «فرهنگ توسعه (خط مشی گذاری در فرهنگ توسعه)»، «فرهنگ در مدیریت توسعه اسلامی»، «ایده‌پردازی برای فرهنگ‌سازی»، «مدیریت توسعه فرهنگ عمومی» و «پوشش اسلامی» از جمله آثار گران‌قدر اوست.

این صاحب‌نظر حوزه فرهنگ، در گفتوگو با ما پیشنهاد داد که برای استقرار نظام پیوست‌نگاری در آموزش و پرورش، بازنشستگان توانمند و علاقه‌مند آموزش و پرورش در تشکلهایی سازمان‌دهی شوند و مدیران مدارس را در تدوین سند کارکرد فرهنگی - آموزشی مدرسه، که مبتنی بر سند تحول باشد، باری دهند.

دکتر حسن بنیانیان از نخستین افرادی است که موضوع پیوست فرهنگی را به‌عنوان یک امر راهبردی به‌صورت جدی دنبال کرده است. در ادامه گفتوگوی ما را با ایشان می‌خوانید.

### ام‌لیلا صمدی



**شما از نخستین افرادی هستید که موضوع پیوست فرهنگی را به عنوان امری راهبردی به صورت جدی دنبال کرده‌اند. برای فرهنگ و پیوست فرهنگی چه مفهومی در نظر دارید؟**

فرهنگ به صورت جامع نظامی از اعتقادات، ارزش‌ها، الگوهای رفتاری و نمادهاست که در همه روابط ما در عرصه‌های زندگی فردی و اجتماعی در حوزه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، قضایی، نظامی، بهداشتی و درمانی حضور و جریان دارد. ما در مقطعی از تاریخ قرار گرفته‌ایم که ضمن اینکه خودمان سابقه تاریخی ممتدی داریم که در معماری، شهرسازی و سبک زندگی روزمره‌مان تجلی می‌کند، از بیرون جامعه هم آموزه‌ها، الگوهای رفتاری و نمادهایی وارد می‌شوند که بخشی از آن‌ها انتخاب آگاهانه است و در تقویت جامعه کارکرد مثبت دارد، اما بخش دیگر آن اگر توجه نکنیم، به عنوان آسیب وارد جامعه ما می‌شود و فرهنگ ما را تهدید می‌کند. یکی از راه‌های مواجهه با این آسیب‌های فرهنگی، مهندسی فرهنگی به معنای بازتولید نظام‌های مختلف اداره‌کننده جامعه، متناسب با جامعه بومی خودمان است که کاری بلندمدت است. البته یک کار کوتاه‌مدت و میان‌بر این است که طرح‌های بزرگ و مهمی را که منشأ تحولاتی گسترده در جامعه می‌شوند، با رویکردی فرهنگی مطالعه کنیم. به این معنا که ببینیم تصمیماتی که اتخاذ می‌شود، چه فرصت‌ها و آسیب‌های احتمالی فرهنگی برای ما دارد و چگونه می‌توان این آسیب‌ها را به حداقل رساند. به مطالعاتی که این کار را سامان می‌دهد و به یک مجموعه پیشنهاد و راه‌حل عملیاتی می‌رسد، پیوست فرهنگی گفته می‌شود.

**با این اوصاف، لحاظ کردن پیوست فرهنگی در طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش - که از طرح‌های مهم این وزارتخانه است - به چه نحوی خواهد بود؟**

لازم است نهضت پیوست‌نگاری در آموزش و پرورش مبتنی بر اجرای سند تحول شکل بگیرد و مدیران مدارس با مراجعه به سند تحول، مدرسه خود را فرصت‌شناسی و آسیب‌شناسی فرهنگی کنند. این تجربه ضمن اینکه به افراد در سطوح اجرا انگیزه می‌دهد و سند تحول را در ذهن آنان به سندی جدی تبدیل می‌کند، به تصمیم‌گیرندگان سطوح کلان نیز کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از تجربه مدیران، متناسب با اقتضائات مختلف استان‌ها، راه‌حل‌های عملیاتی پیش‌بینی کنند. این بحث در علم مدیریت با عنوان خط‌مشی از بالا به پایین و راه‌حل‌یابی از پایین به بالا نظریه‌پردازی شده است.

این ایده نیازمند ساختاری اجرایی است. باید نیروهای علاقه‌مند آموزش و پرورش، به‌ویژه بازنشستگان، را شناسایی کنیم و آموزش دهیم و متناسب با جمعیت هر استان، تشکلهایی برای آموزش به مدیران مدارس تشکیل دهیم. آموزش و پرورش ۷۰۰ هزار بازنشسته دارد و کافی است ۱۰۰ هزار نفر از آنان برای این کار گزینش شوند. از طرفی، مدیران مدارس این نیروها را به عنوان افراد باسوادی می‌شناسند که سال‌ها در مدارس کار

**مصیبت بزرگ آموزش و پرورش این است که دیوار بلندی دور آن کشیده‌اند و نمی‌گذارند مسائل و آسیب‌هایش در بیرون مطرح شود تا توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کند و امکاناتی را دریافت نمایند**

کرده‌اند؛ بنابراین از آنان حرف‌شنوی بیشتری دارند. این تشکلهای با مشارکت مدیر، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا اتاق فکری در مدرسه تشکیل دهند و با هدف انتقال آموزه‌های سند تحول، سندی برای بهبود کیفیت کارکرد فرهنگی - آموزشی مدرسه تهیه کنند. برای مثال، ضمن شناسایی نکات مثبت و همچنین آسیب‌های تعامل بین مدیر، معلمان و دانش‌آموزان، معماری مدرسه و روش تدریس معلم، برای آن‌ها راه‌حل‌یابی کنند. این امر همراه با پیش‌بینی ساز و کارهای تشویقی، تشنگی برای یادگیری را در نیروی انسانی به وجود می‌آورد و کارکنان مدرسه چاره‌ای جز این نخواهند داشت که در محتوای دانشی و مهارتی خود تجدیدنظر کنند. از طرفی، استناد پیوست فرهنگی به توصیه‌های مقام معظم رهبری و مستند به قانون مصوب مجلس است و آموزش و پرورش می‌تواند بابت این اقدامش، امکاناتی را از دولت مطالبه کند.

**به نظر شما، استقرار نظام پیوست‌نگاری آموزش و پرورش چه ضرورتی دارد؟ مشکلات فرهنگی ما در مدارس کدام‌اند که باید در اولویت و مورد توجه قرار گیرند؟**

مصیبت بزرگ آموزش و پرورش این است که دیوار بلندی دور آن کشیده‌اند و نمی‌گذارند مسائل و آسیب‌هایش در بیرون مطرح شود تا توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کند و امکاناتی را دریافت نمایند.

به واسطه همین ساختار، آموزش و پرورش در یک دور کاهش منابع افتاده است. علتش هم این است که مدارس غیردولتی و خاص را راه انداخته‌اند که تعدادی از بچه‌های مسئولان در آنجا درس می‌خوانند و این یک بی‌عدالتی بزرگ در آموزش و پرورش است که کسی هم نمی‌خواهد با آن مبارزه کند.

تقریباً ۳۰ سال قبل که در سازمان نوسازی مدارس بودم، به مدرسه‌ای در حاشیه شهر زاهدان رفته بودم. در آنجا بچه‌ها از گرسنگی در کلاس ضعف می‌کردند. به همین خاطر، مدیر و معلمان برایشان نان خشک می‌خریدند. جالب است که در همان زمان، بخشنامه‌ای از وزارتخانه به همین مدرسه آمده بود که بچه‌ها حق ندارند چیزی به‌عنوان تغذیه به مدرسه بیاورند. وقتی بخشنامه‌ای جزئی و ریز از مرکز کشور به سطح مدارس می‌رسد، خنده‌دار می‌شود و بعد از مدتی ابهت بخشنامه وزارتخانه می‌ریزد. چون وقتی چند بار قابل اجرا نباشد، در مواردی هم که بتوان آن را اجرا کرد، افراد این کار را نمی‌کنند و کار خودشان را انجام می‌دهند.

در آن زمان، ما با نگاه فرهنگی در طراحی حیطه مدرسه،

و با استفاده از یک ظرف آب و چند تکه کاغذ، ما را با مفهوم جزیره و شبه جزیره آشنا کرد. چنین معلمی کلاس را پر از نشاط می‌کند و یک معلم دوست‌داشتنی می‌شود. مدیر مدرسه هم باید در ذهن بچه‌ها، دوست‌داشتنی باشد و با برطرف کردن معایب مدرسه، گرایش دانش‌آموزان را به حضور در مدرسه افزایش دهد. این ضعف‌ها با شیوه پیوست‌نگاری فرهنگی، مشروط بر اینکه سازماندهی آموزش و پیگیری این امر به خوبی پیش رود، تا اندازه زیادی حل می‌شود.

### در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بر چرخش در نگرش‌های مدیران از مدیران تجهیزاتی صرف به مدیرانی با نگرش فرهنگی تأکید شده است. نظراتان در این باره چیست؟

شکی نیست که سند تحول مدیرانی می‌خواهد که شاکله فرهنگی داشته باشند. بسیاری از مدیرانی که امروز در دسرها مدیریست را در قبال حداقل دستمزد پذیرفته‌اند، به نظر من نگرش‌های فرهنگی دارند اما ممکن است مطالبات جامعه یا بخشنامه‌ها انگیزه درونی این افراد را از بین ببرد. بنابراین، لازم است شاکله فرهنگی آنان را احیا کنیم. عقلانی است که به آنان آموزش دهیم، سپس فضا را باز کنیم و آن‌ها را در تصمیم‌گیری آزاد بگذاریم تا خودشان را در عمل نشان دهند. به عقیده من، مدیریت مدرسه در حالت مطلوب، به مراتب از چرخاندن وزارت آموزش و پرورش پیچیده‌تر است. کار او مانند کار پزشکی است که در اتاق عمل، مغز را جراحی می‌کند. ممکن است رئیس بیمارستان مهم انگاشته شود ولی او محیط را آماده می‌کند تا جراح مغز بتواند در اتاق عمل کارش را انجام دهد. پیچیده‌تر از آن، اهمیت کارکردهای معلم در کلاس است. ما قصه را برای خودمان در حد انتقال محفوظات ساده کرده‌ایم و طبیعی است که متوجه این پیچیدگی‌ها نمی‌شویم. در آموزش و پرورش تنها از آینده‌سازی حرف می‌زنیم؛ آینده‌ای که این مسئولان در این مسئولیت‌ها نیستند و بنابراین، نسبت به نیازهای اولویت‌دار و ضروری بی‌تفاوت خواهند بود.

### با توجه به توضیحات شما، چطور می‌توانیم نگرش فرهنگی مدیران را احیا کنیم؟

تجربه چهل ساله من می‌گوید که باید نظام تطبیقی مدیر را با افکار عالمانه بیرون مواجه کنیم. در غیر این صورت، مدیر با انجام دادن چند کار کوچک از خودش تشکر می‌کند و از نظر نوآوری و خلاقیت در مسئولیت خودش می‌میرد. مدیران به جای اینکه مدرسه خود را با مدارس یا مناطق دیگر مقایسه کنند، لازم است خود را با مدرسه یا منطقه ایده‌آل و تصویرهای جهانی مقایسه کنند تا موج تحول و نوآوری در راستای سند تحول ادامه یابد. مدیری که نگرش فرهنگی دارد، توجهش به جزئیات روابط درون مدرسه جلب می‌شود و مهارت و خلاقیت اصلاح دارد؛ برای مثال، در حوزه فضای آموزشی، تمام جزئیات برای چنین مدیری معنادار می‌شود. نظم و زیبایی مدرسه اهمیت زیادی دارد و مدیر مدرسه باید بداند که با شلختگی و تمیز نبودن

تعدادی درخت خوب در حیاط مدرسه کاشتیم اما بعدها در بازدیدهایمان متوجه شدیم که مستخدمان برای اینکه مجبور نباشد در پاییز برگ درختان را جمع کنند، یواشکی پای آن‌ها نفت ریخته و درختان را خشکانده‌اند تا از شرشان راحت شوند. از طرفی، ما هنوز در بسیاری از مدارس حتی توالت سالم به تعداد کافی نداریم و حواس دانش‌آموز در کلاس به کنترل خودش است. این حرف‌ها نشان می‌دهد که هنوز گرفتار مسائل ابتدایی هستیم، اما حرف‌هایی بسیار آرمانی می‌زنیم. لازم است حرف‌های آرمانی به این اصلاحات و ریزه‌کاری‌ها تبدیل شود.

بسیاری از عیب‌ها هم در معلم‌هاست که ما از کنارشان رد می‌شویم. معلم خودش را سانسور می‌کند و حرف دلش را نمی‌زند. معلمی که ذهنش از کشوروش فاصله گرفته است، اگر حرف دلش را نتواند در فضای مدرسه و جلوی مدیر بزند، در کلاس آن‌ها را در ذهن بچه‌ها فرو خواهد کرد. این فضای بسته و تلخی که الان در بسیاری از مدارس وجود دارد، به یک آسیب بزرگ تربیتی تبدیل شده است. باید این فضا به سرعت شکسته شود. متأسفانه به دلیل برخی بی‌توجهی‌ها و اتفاقات تلخی که بعد از انقلاب اتفاق افتاده، در بعضی از این زمینه‌ها وضعیت بدتر شده است. مهم‌ترین رابطه در آموزش و پرورش، رابطه معلم و دانش‌آموز است. قبل از انقلاب، احترام به معلم در جامعه بیشتر بود و آدم‌هایی به کسوت معلمی در می‌آمدند که عاشق بودند اما

بخش زیادی از آمار فرار از مدرسه، برآیند روش‌های غلط آموزشی، مشکلات رفتاری معلمان، مدیر، ناظم، مستخدم مدرسه و همچنین محتوای آموزشی غیر کاربردی و غیر مرتبط با نیازهای زندگی است.

اکنون بعضی از افراد از روی بیکاری به این شغل پناه می‌آورند اما ذاتشان برای معلمی ساخته نشده است و در نتیجه، یک نسل قربانی ضعف‌های این افراد می‌شود.

بخش زیادی از آمار فرار از مدرسه، برآیند روش‌های غلط آموزشی، مشکلات رفتاری معلمان، مدیر، ناظم، مستخدم مدرسه و همچنین محتوای آموزشی غیر کاربردی و غیر مرتبط با نیازهای زندگی است.

خاطر من هست که یکی از معلم‌هایم در پاسخ به این سؤال من که حجم مخروط به چه دردی می‌خورد، گفت: «باید این را بلد باشید تا تصدیق بگیرید!» احترام به کار، آچار به دست بودن و حل مسئله در بسیاری از کشورها به یک ارزش تبدیل شده است اما ما از کنار آن می‌گذریم. نتیجه این می‌شود که وقتی یک زلزله می‌آید، آسیب‌دیدگان منتظرند یکی از بیرون بیاید و برایشان توالت بسازد. در صورتی که ساختن توالت یک کار دو ساعته است که خودشان می‌توانند انجام دهند و مشکلشان را برطرف کنند. یکی دیگر از معلمانم را به یاد دارم که با حداقل امکانات

راهروی مدرسه، زحمت همهٔ معلمان را زیر سؤال می‌برد. باید به مستخدمان آموزش دهیم که بدانند کارشان چقدر مهم و تأثیرگذار است. من مهندسی بودم که همواره از زاویهٔ فرهنگی به مسئله‌ها نگاه می‌کردم. در سازمان نوسازی، برای اینکه زمان استراحت بین کلاس‌ها برای معلمان به تذکرات و بحث با مدیر نگذرد و تلخ نباشد، به‌رغم کمبود فضا و مقاومتی که در آن زمان با آن روبه‌رو بودیم، در تعدادی از مدارس اتاق معلمان را از مدیر جدا کردیم و برای تلطیف روحیهٔ معلمان یک حوض کوچک همراه با فواره وسط این اتاق گذاشتیم که تأثیرات مثبتی در روحیهٔ معلمان و بازدهی مدرسه داشت. در اقدامی دیگر، برای افزایش بازدهی کار معلمان در تعدادی از مدارس دونوبتی، فضایی برای معلمان آماده کردیم تا در فاصلهٔ ۲۰ دقیقه بین دو نوبت، بتوانند دراز بکشند و استراحت کنند.

بسیاری از مطالب آموزشی باید با ابزارهای هنری عجین شود تا در ذهن دانش‌آموز ماندگار شود و علاقهٔ او را برانگیزد. باید به معلم آموزش دهیم که چطور در ریاضی از هنر استفاده کند و چطور قطعاتی از تاریخ را به صورت نمایش در آورد. متأسفانه به دلیل مشکلاتی که قبل از انقلاب در هنر وجود داشت، بعد از انقلاب هنر دچار رکود شد و به آن کم‌توجهی کردیم. در سند تحول داریم که مدرسه باید مرکز فرهنگی محله هم باشد؛ به این معنا که علاوه بر فعالیت آموزشی، در ساعات‌های عصر و شب برنامه‌های فرهنگی هنری به اهالی محله عرضه کند. می‌توانیم با دانش‌آموزان گروه‌های هنری تشکیل دهیم، نمایش‌های طنز راه بیندازیم و مسائل اخلاقی را در قالب طنز منتقل کنیم. این کار می‌تواند برای مدرسه گردش مالی هم داشته باشد.

ما با نگاه غیرفرهنگی، برای آسیب‌های اجتماعی کشورمان هزینه‌های زیادی می‌کنیم. لازم است مدیران تحول فکری پیدا کنند و نسبت به آسیب‌های اجتماعی دید عمیق‌تری داشته باشند. سعی کنند بین امکانات آموزش و پرورش و این آسیب‌ها نسبت برقرار کرده و نقش مهمی ایفا کنند. این کار می‌تواند به قرارداد با وزارت کشور منجر گردد تا همان‌طور که برای بهزیستی، کمیتهٔ امداد یا نیروی انتظامی هزینه می‌کند، منابع مالی خاصی را هم به آموزش و پرورش اختصاص دهد تا در قالب طرح‌هایی به وزارت کشور خدمت کند. با این مدل ذهنی که آموزش و پرورش در خدمت حل معضلات اجتماعی باشد، نقش آموزش و پرورش در توسعه، برای مسئولان کشور روشن می‌شود و استاندار، بخشدار و فرماندار و سایرین همه مدافع آموزش و پرورش می‌شوند و فضا، فضای حل مسئلهٔ آموزش و پرورش می‌شود.

**با این اوصاف، برای حرکت در مسیری که شما در پیوست فرهنگی مبتنی بر سند تحول پیشنهاد می‌کنید، قدم اول مدیر مدرسه چه باید باشد؟**

در بخشی از مدارس، هنوز بیماری‌های اورژانسی داریم. برای فردی که الان آپاندیس دارد، صحبت کردن دربارهٔ زیبایی خنده‌دار است. بنابراین، در مدرسه‌ای که مشکل سقف دارد، ابتدا باید حداقل‌ها را انجام دهیم. در همین شرایط، مدرسه‌هایی داریم که از حداقل‌ها عبور کرده‌اند و مشکل ایده دارند. بنابراین،

نمی‌توان برای همهٔ مدیران مدارس نسخهٔ واحدی نوشت. باید به کمک تشکل‌هایی که صاحب علم و تجربه توانمند هستند، متناسب با شرایط هر مدیر نسخه‌ای بنویسیم و کارنامهٔ تربیتی مدرسه را راه‌اندازی کنیم تا مدیران را به حرکت درآورد. موج این کار بسیار مؤثر است. این کارنامهٔ تربیتی محرمانه در اختیار مدیر مدرسه قرار می‌گیرد و او متوجه خلأهای مدرسه می‌شود. در چارچوب این نظام ارزیابی، می‌توان دست مدیر را باز گذاشت. این همان دیوارهای نامرئی است که بدون اینکه ناراحتی ایجاد کند، افراد را هدایت می‌کند.

شورای معاونان وزارتخانه به جای دور زدن تکراری روی مسئله‌ها، در جلسات خود از افراد باتجربه

و استخوان خرد کردهٔ بیرون از آموزش و پرورش دعوت کنند تا

از منظری تازه این نظام را نقد و آسیب‌شناسی کنند. مثلاً

وقتی از یک فرد بازنشسته که استاندار سه استان بوده

است در جلسات دعوت می‌کنیم، ممکن است یک

ساعت حرف بزند و ده دقیقه آن حرف حساسی باشد اما این

ده دقیقه مثل رگه‌های طلاست در وسط آن همه خاک؛ می‌ارزد و

خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند.

همچنین، مدیر مدرسه می‌تواند از معمارهای شهر بخواهد در مدارس بگردند و با ابزارهای حرفه‌ای خود و تجربهٔ مدرسه‌های ایده‌آل، معماری مدارس را عیب‌یابی کنند. عیب‌ها زیاد است اما چون مدیر مدرسه به آن‌ها عادت کرده است، درصدد رفعشان بر نمی‌آید. مدیر می‌تواند از کارشناسان فضای سبز شهرداری دعوت کند تا نقشهٔ فضای سبز مدرسه را بکشند. بسیاری از افراد با تخصص‌های مختلف با حداقل دستمزد حاضرند با مدارس همکاری کنند؛ زیرا می‌دانند که آموزش و پرورش یک کار ماندگار است. باید به مدیری که در منطقهٔ محروم است، کمک فکری کنیم تا یاد بگیرد از امکانات پیرامونش استفاده کند. مدیر می‌تواند از شهردار یا فرماندار برای سخنرانی در مدرسه دعوت کند و خود را کوچک نبیند. در واقع، مدیری که ۳۰۰ دانش‌آموز به او تحویل داده شده، جایگاه اجتماعی‌اش بالاست و شخصیتی در حد و اندازهٔ یک فرماندار دارد. وقتی افرادی چون شهردار و فرماندار به یک مدرسه می‌آیند و شرایط را می‌بینند، پس از آن، امکانات به مدرسه می‌فرستند.

**در نظام پیوست‌نگاری فرهنگی مطالبات مردم از آموزش و پرورش چگونه تحقق پیدا می‌کند؟**

مطالبه‌گری یک هنر است که علم روان‌شناسی و جامعه‌شناسی هم در آن کاربرد دارد. مطالبه نباید یک‌طرفه باشد. مطالبات آموزش و پرورش از والدین، مسئولان و ساختارهای اجرایی و بالعکس، باید تعریف شده و منطقی باشد. بخشی از مطالبات

