



گزارش جلسه مشترک دفتر انتشارات و فناوری آموزشی
و انجمن ناشران فرهنگی کتاب کودک و نوجوان

شکل‌گیری بازار کتاب‌های مناسب

جلسه مشترک «دفتر انتشارات و فناوری آموزشی» و «انجمن فرهنگی ناشران کتاب کودک و نوجوان» روز یکشنبه هشت‌دی‌ماه ۱۳۹۸ در محل دفتر انجمن برگزار شد. در این جلسه آقایان دکتر مسعود فیاضی، مدیرکل دفتر انتشارات و فناوری آموزشی، دکتر سید سعید بدیعی، معاون سامان‌دهی کتاب رشد، بهروز رضایی و خانم مهتاب میرایی، از کارشناسان این دفتر و آقایان عبدالعظیم فریدون، رئیس هیئت‌مدیره انجمن ناشران فرهنگی کتاب کودک و نوجوان، فتح‌اله فروغی، دبیر و عضو هیئت‌مدیره و مدیرمسئول اجرایی انجمن، و آقای محمدتقی حق‌بین، عضو هیئت‌مدیره انجمن حضور داشتند و مطالبی به شرح زیر بیان کردند:



عبدالعظیم فریدون

ما باید در
جشنواره‌های
مشترک خود
از تمام توان
کشور بهره
بگیریم



فتح الله فروغی

داشت.

می‌خواهم عرض کنم، یکی از کارهایی که باید انجام شود، ترویج کتاب‌خوانی است. اصلی‌ترین وجه این مسئله آن است که کتابخانه‌ای باید باشد، تا کتاب‌خوانی اتفاق بیفتد. اگر بتوانیم انجمن خیرین کتابخانه‌ساز را تشکیل دهیم، خودبه‌خود کتاب وارد آن می‌شود. آقایان حیدری، فیاضی، مختارپور و رضانی اگر بپذیرند و از خیرین بخواهند که کتابخانه بسازند، عالی می‌شود. شاید حتی به این کتابخانه‌ها کتاب هدیه شود. اگر بتوانیم اشخاصی را بیابیم کتابخانه‌های کوچک محلی یا مدرسه‌ای احداث کنند، خودبه‌خود اقدامات بعدی برای بحث ترویج انجام خواهد شد. بنده وقتی این موضوع را با آقای حیدری مطرح کردم، استقبال کردند. یعنی آقای حیدری این طرح را پذیرفتند و فکر می‌کنم آقای رضانی هم مشکلی نداشته باشند. تأمین یک مجموعه از کتاب‌ها را ما تقبل می‌کنیم و یک مجموعه از آن‌ها را شما تقبل می‌کنید و کار پیش می‌رود.

← فتح‌الله فروغی، دبیر و عضو هیئت‌مدیره و مدیرمسئول اجرای انجمن

بنده تمایل دارم جلسه را به سمت مطالعه مفید و خواننده پایدار هم سوق دهم و سؤال این است که: آیا دفتر به این دو مقوله نیز پرداخته است؟ یا فقط ابزار رساندن کتاب را دارد؟

انشاءالله ما طرح‌های مورد توافق را از آقای رضایی دریافت می‌کنیم. ما هم از افرادی که قبلاً در این دفتر زحمت کشیده‌اند، تقدیر و تشکر می‌کنیم. می‌خواستم خدمت خانم میرایی عرض کنم، یکی از مسائلی که طی سال‌های گذشته دفتر یا طرح با آن روبه‌رو بوده، بحث داوریه‌است و واقعاً شما با آن مشکل داشتید. اما اثرات آن را نمی‌توان نادیده گرفت. در جلسه‌ای که خدمت حضرت‌عالی بودیم، واقعاً آن ناشر سخن درستی را بیان می‌کرد. واقعاً از یک مجموعه مشابه که حتی دارای یک گروه تألیف بوده است، یک مورد آن تأیید می‌شود و مورد دیگر آن تأیید نمی‌شود! این دلیل وجود ایراد و نقص در کار است.

به نظر من ارزیاب‌ها نباید به این اندازه تفاوت داشته باشند. بنده یک مجموعه به دبیرخانه ارسال کردم که مترجم، ناشر و ساختار فیزیکی آن‌ها دقیقاً مشابه است. فقط یکی از کتاب‌ها در مورد ستارگان

← **عبدالعظیم فریدون:** ما در دو جلسه خدمت شما بودیم و تبادل نظرهایی شد. نکته‌ای که شما اذعان داشتید، این بود که تا حد ممکن به بخش خصوصی واگذار کنید، و یا به تعبیر دیگر، به بخش غیرحاکمیتی واگذار شود. این جمله‌ای است که دکتر صالحی، وقتی معاون فرهنگی شدند و در اولین جلسه‌ای که در ماه اول حضور خود تشکیل دادند و این جلسه با هفته کتاب نیز هم‌زمان شد، به کار بردند. رسم بر این بود که در هفته کتاب، معاون فرهنگی نشست با ناشران داشته باشد. خاطریم هست که این نشست در هتل انقلاب بود و ایشان در این جلسه عنوان کردند که می‌خواهند همه کلیدها را به بخش خصوصی بدهند. با خنده گفتیم که نه شما می‌توانید همه کلیدها را به ما بدهید و نه ما می‌توانیم بگیریم. شاید واگذاری بخشی از آن ممکن باشد، ولی همه آن فعلاً ممکن نیست.

به نظر می‌رسد برنامه‌هایی که شما طراحی کرده‌اید، بسیار خوب‌اند، ولی از نظر بنده چپ‌نشین و اجرای آن‌ها بسیار زمان‌بر است. از طرف دیگر، در کشور ما عمر مدیران کوتاه است و تا اجرایی شدن کار، زمان زیادی باید سپری شود. آموزش و پرورش تقریباً نیروهای کارآمد خود را از دست داده است. مخصوصاً در دوره‌ای که اعلام شد هر فردی می‌تواند خود را بازنشسته کند، خیلی از نیروهای کارآمد خارج شدند. بنده با آقای میرزایی در سال ۱۳۵۷ هم‌کار بودیم. من معاون آموزشی بودم و ایشان مسئول آینده‌سازان بود. می‌خواهم عرض کنم، وقتی چنین طراحی و کار بزرگی صورت گرفته، زمان زیادی برای اجرای آن لازم داریم و اجرای آن مشکل است. چون نیروهای کارآمد کم شده‌اند! بنابراین نظر من این است که مواردی را که نزدیک به اقدام هستند، شروع کنید. موارد دیگر سر جای خود باقی بمانند تا بعداً به مرحله اقدام برسند.

برای اجرا باید از کارهای کوچک شروع کنیم. پیشنهاد می‌کنم، مانند «انجمن خیرین مدرسه‌ساز»، «انجمن خیرین کتابخانه‌ساز» تشکیل دهیم و فکر می‌کنم، یکی از دستگاه‌هایی که می‌تواند به این امر کمک کند، دفتر شما باشد. سابقاً اسم دفتر شما دفتر کمک آموزشی و کتابخانه‌ها بود. در گذشته تأسیس کتابخانه برعهده این دفتر بود. تجهیزات کتابخانه‌ها از طریق صنایع تأمین می‌شدند و کتاب‌های آن را نیز تا شمارگان ۷۰۰۰۰ جلد را ما آماده می‌کردیم و حدود ۵۰۰۰۰ جلد از آن به کتابخانه‌ها اختصاص



**بنده در
جلسه ناشران
کمک آموزشی نیز
گفتم که راهبرد
دفتر ما به عنوان يك
دستگاه حاکمیتی
تغییر کرده است**



و دیگری در مورد خورشید است. کتاب ستارگان تأیید نشده، ولی کتاب خورشید آن تأیید شده است.

← دکتر مسعود فیاضی، مدیرکل دفتر انتشارات و فناوری آموزشی

با توجه به اینکه شما با فضای دفتر آشنا تر هستید، دلایل خیلی از مشکلات را می‌دانید و نمی‌توان کاری با آن‌ها کرد؛ مثلاً اینکه ممکن است با رفتن و آمدن مدیران، شرایط تغییر کند. البته این نمی‌تواند دلیلی برای شکل نگرفتن هم‌افزایی بین بخش خصوصی و سازمان باشد. شاید در این دوره‌ای که مسئولان تصمیماتی جدی در این زمینه دارند و همین حضور ما، به اتفاقات مطلوبی بینجامد و منفعت آن نصیب فرزندانمان و مملکت ما شود. پس بیاپید اقداماتی داشته باشیم که با رفتن‌ها و آمدن‌های مدیران دچار تلاطم نشود و راهی بیاپیم که آسیب‌های قبلی تکرار نشوند.

صحبت‌هایی که من در جلسه قبل و در جشنواره عنوان کردم، عقیده بنده بود و من در مورد چیزی که عقیده نداشتم باشم، نه صحبت می‌کنم و نه آن را انجام می‌دهم. بنابراین برای رسیدن به این هدف‌ها، با توفیق خداوند موظف هستیم درست ببیندیشیم، درست برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کنیم و با همت کار را پیش ببریم. ما باید در جشنواره‌های مشترک خود از تمام توان کشور بهره بگیریم. این موارد جزو مسلمات‌اند و در مورد آن‌ها با یکدیگر اختلاف نظر چندانی نداریم. بحث در مورد چگونگی‌هاست.

هفته پیش من جلسه‌ای با خانم دکتر حکیم‌زاده - معاون محترم ابتدایی - داشتم و با ایشان صحبت کردم. آقای وزیر هم حضور داشتند. بنده در مورد اندیشه خودم در دفتر و هدف‌های دفتر صحبت کردم. در مورد حذف کتاب‌های کمک درسی در دبستان صحبت شد، اما در مورد کتاب‌های داستان، رمان و شعر قرار بر این بود که همچنان در دوره ابتدایی هم باشد. سؤال این بود که چرا هنوز در این حوزه کارهای درستی انجام نشده‌اند؟ آیا منطق قانون ۸۲۸ غلط است؟ که حتماً غلط نیست و از نظر بنده این قانون بسیار مترقی است. بنابراین مشکل کار را بیاپید و حل کنید.

بنده به دوستان بخش خصوصی گفتم، اگر در بخش ارزیابی‌ها مشکلی دارید، در آن ورود پیدا کنید.

ما الان با بخش‌های متفاوت وزارتخانه ارتباط

می‌گیریم و سامان‌دهی را توجیه می‌کنیم. مثلاً با آقایان کاظمی و رضانی جلسه‌های متعددی داشتیم. آقای رضانی بنده را به جلسه‌ای در مشهد دعوت کردند و من به‌عنوان سخنران در مورد طرح سامان‌دهی صحبت کردم. توضیح دادم که طرح سامان‌دهی توان آموزش و پرورش را ده برابر می‌کند. آموزش و پرورش مگر چند داستان می‌تواند بنویسد؟ وقتی ۲۰۰ داستان درجه یک هستند، این به معنای وجود ناشران و نویسندگان توانمند است و باید از آنان استفاده کرد. کل جمع با این نظر هم عقیده بودند.

در تهران نیز با آقای کاظمی جلسه داشتیم و ایشان هم کاملاً هم‌نظر بودند. در حال حاضر در مسائل کلان، موضوع‌ها در حال حل شدن هستند. بنده قبلاً هم گفتم که يك سلسله مشکلات درون وزارتخانه وجود دارد و برخی مسئولان نسبت به این طرح توجیه نیستند و با ارتباط‌ها و جلسه‌ها در حال حل و فصل آن‌ها هستیم. يك سلسله مشکلات نیز در فرهنگ اجرایی وجود دارند. بنده در جلسه ناشران کمک آموزشی نیز گفتم که راهبرد دفتر ما به‌عنوان يك دستگاه حاکمیتی تغییر کرده است. ما اعتقاد داریم، به جای اینکه خودمان تولید کنیم، باید به سمت تنظیم‌گری و کنترل سیاست‌های حاکمیتی اسناد در تولیدات برویم و در تولیدات نباید تصدی‌گری کنیم.

بنده در جلسه با آقای وزیر، آقای کاظمی، و در جشنواره نیز عرض کردم که ما باید به سود بخش خصوصی قائل باشیم. در غیر این صورت کار چگونه می‌تواند تداوم داشته باشد؟ اینکه عرض می‌کنم نباید این کار به رفت‌وآمد مدیران موکول باشد، بدین معناست که ما در این دوره موفق شویم که بازار کتاب مناسب را ایجاد کنیم. یعنی کتابی که استانداردهای مناسب را دارد، خوب به فروش برود و کتابی که فاقد این استانداردهاست، واقعاً به فروش نرود. اگر بتوانیم چنین کاری را انجام دهیم، دیگر موضوع هیچ‌گاه به رفت‌وآمد مدیران ارتباطی نخواهد داشت. چون برای مشتری ذائقه‌سازی صورت پذیرفته و عرضه و تقاضا روی ریل خود قرار گرفته است و کار به خوبی انجام می‌شود. کاری که ما به دنبال آن هستیم، همین موضوع است.

آقای ذوعلم موضوع برون‌سپاری را در زمینه تولید و تألیف کتاب‌های درسی مطرح کردند. من به ایشان عرض کردم، تا ما فضای فعلی را سامان ندهیم، در



کاری که
ما می‌کنیم
این است که
واسطهٔ معاونت
مجله‌های رشد را
در این بین حذف
می‌کنیم



دیگر تولید پلتفورمی است که دیگر به یک شخص موکول نباشد. یک کتاب در یک منطقی جای‌گذاری و به مخاطب پیشنهاد می‌شود.

در پلتفورم جدیدی که مبتنی بر هوش مصنوعی است، وقتی فرد در آن ثبت‌نام می‌کند، به صورت «اوپن‌آیدی» است. یعنی ۱۵ - ۱۰ سایت را پشتیبانی می‌کند و وقتی شما با یک آیدی وارد می‌شوید، در بقیهٔ سایت‌ها هم شناخته می‌شوید و می‌توانید با همان یک آیدی از همهٔ خدمات استفاده کنید. همچنین در همهٔ این خدمات (سرویس‌ها) سنجش صورت می‌گیرد، تجزیه و تحلیل می‌شوید و سلیقه‌های شما استخراج می‌شوند. این پلتفورم سامانه‌ای کاملاً جامع است و پیشنهادهای براساس نیازهای شخص ارائه می‌دهد (مانند داستان، رمان، کتاب، تست، و ...).

این طرح تا سال ۱۴۰۰ باید در همهٔ مدرسه‌ها جاگیر شود. خوش‌بختانه آقای جهانگرد مشاور وزیر شده‌اند و کاملاً پای این کار هستند. این طرح اتفاقی بسیار بزرگ است و نمی‌دانم چقدر می‌توانیم آن را محقق کنیم. اگر این کار را انجام ندهیم، واقعاً دچار تخلف شده‌ایم. زیرا در قانون آمده است که «شبکهٔ ملی رشد» می‌باید تا سال ۱۴۰۰ به شبکهٔ ملی مدرسه‌ها تبدیل شود. به همین دلیل ما باید به چند ارگان گزارش تحقق یا عدم تحقق این طرح را بدهیم. ما کار جایابی را انجام داده‌ایم. از طرف دیگر، کار سامان‌دهی و فعال شدن بخش خصوصی را پیش می‌بریم. در بحث «بخش مدرسه»، در اولین جلسه مطرح

برون‌سپاری اتفاق خاصی رخ نخواهد داد. ما در حال حاضر طبق برنامهٔ ششم و سند اجرایی تحول باید تا سال ۱۴۰۰ شبکهٔ ملی رشد را به شبکهٔ ملی مدرسه‌ها تبدیل کنیم. یک رایزنی جدی در وزارتخانه در حال انجام است. یک پلتفورم بسیار پیشرفته و متریقی ایجاد شده است و رئیس «اندیشکدهٔ فضای مجازی» مجمع تشخیص را معاون فناوری آموزشی دفتر قرار داده‌ایم. ایشان انسانی مسلط، دارای ارتباطات بالا، و بسیار دغدغه‌مند در این زمینه هستند. ما در آنجا به خوبی بحث طرح اقتصادی و سایر مسائل را در نظر گرفته‌ایم. نیازهای دانش‌آموز، خانواده و معلم را بررسی و فهرست کرده‌ایم و تقریباً به ۴۲ سرویس، ۱۰ پروژهٔ پلتفورمی و ۱۵ پروژهٔ محتوایی رسیده‌ایم. یکی از بارهای محتوا که در یکی از این پلتفورم‌ها می‌نشیند، طرح سامان‌دهی یا خروجی این طرح است. ما باید کتاب‌های خوب بخش خصوصی را معرفی کنیم. ما در بحث سامان‌دهی، با ارزیابی کتاب‌ها، مناسب بودن آن‌ها را تشخیص می‌دهیم و کتاب‌های نامناسب را خارج می‌کنیم. همچنین کتاب‌های بالای نمرهٔ ۸۰ را نیز به جشنواره می‌آوریم. بنابراین ما کتاب‌های درجه یک و دو را که نمره بالای ۸۰ می‌گیرند، برای معرفی در اولویت قرار داده‌ایم. یعنی به خانواده در زمینهٔ مفاهیم کتاب، خصوصیات و نکات مثبت آن اطلاع می‌دهیم. ما الان در حال رسیدن به یک هم‌افزایی بین وزارتخانه و دفتر انتشارات هستیم. یعنی طرحی که با شما داریم، از یک طرف فعال کردن بخش خصوصی و بازار و تولید محتوا برای دانش‌آموز است، و از طرف





بعد از رسیدن به توافق در مورد استاندارد، انجمن آن را تولید می‌کند و سازمان نیز موظف به فروش آن در مدرسه‌ها می‌شود. یعنی با یکدیگر به تولید و عرضه و تقاضا شکل می‌دهیم



شد که: خروجی‌های جشنواره و طرح سامان‌دهی برای این طرح به چه صورت است؟ ما این موضوع را برای فعال کردن ظرفیت‌های خود پیگیری کردیم. همچنین تمام نمایندگان استانی مجله‌های رشد را گرد آوردیم. به این صورت که برای شهرستانی‌ها در تنکابن و برای تهرانی‌ها در شهرستان تهران جلسه تشکیل دادیم. می‌دانیم که در حال حاضر ما یک شبکه ۱۰۰۰ نفری در کشور برای مجله‌های رشد داریم که ۲۰۰ نفر از آن‌ها سرشاخه هستند و هریک نیز ۷-۸ عضو دارند. ما به این بخش پیشنهاد دادیم که به همان روشی که مجله‌های خود را به فروش می‌رسانند، کتاب‌های مورد تأیید ما را نیز بفروشند و درباره این موضوع چندین ساعت تبادل نظر کردیم. سپس نمایندگان هر استان با مدیرکل خود در استان مربوطه موضوع را طرح کردند و از ما خواسته شد که مستندسازی کنیم. ما نیز مستندسازی وزارتخانه را انجام دادیم و ابلاغ کردیم و مسئله حل شد.

در حال حاضر ما در انتشارات مدرسه و در بخش مدرسه نشسته‌ایم که قانون دارد و از این مسیر باید سیستم پشتیبانی شود. از یک طرف با ناشران در ارتباط باشد و از طرف دیگر با مدرسه‌ها. بنده رئیس هیئت مدیره انتشارات مدرسه هستم و برای روشن شدن این موضوع که به منظور تبلیغ این طرح در استان‌ها چه اقداماتی باید صورت گیرند، جلسه‌هایی برگزار کردیم. کاری که ما می‌کنیم این است که واسطه معاونت مجله‌های رشد را در این بین حذف می‌کنیم. یعنی سرشاخه مجله رشد را به آقای شاه‌قلی وصل می‌کنیم. به عبارت دیگر، دفتر را حذف می‌کنیم. آقای شاه‌قلی! یک شبکه ۱۰۰۰ نفری به صورت کاملاً مجانی در اختیار شما قرار می‌دهیم و شما می‌توانید کار فروش را انجام دهید.

از طرف دیگر، من در حال گرفتن گزارش‌ها هستم. بنده الان گروهی دارم که همه نمایندگان استانی ما در آن هستند و از طریق آن اطلاعات ردوبدل می‌شود و ارتباط برقرار می‌کنیم. مثلاً جلسه‌ای که در تنکابن داشتیم، تعطیل نشد، بلکه با استفاده از «اسکایپ»، پنج استان منتخب با هم جلسه داشتند. ما همه توان خود را برای شکل‌گیری بازار کتاب مناسب به کار می‌بریم. برای من توجیهی ندارد که یک ناشر با همکاری کامل و رعایت همه ملاک‌ها، مورد پشتیبانی قرار نگیرد. در سامانه‌ای که بخش مدرسه آماده کرده سهم همه مشخص است. یعنی وقتی کتابی فروش می‌رود، سهم نیرویی را

که مثلاً در کرمان کتاب می‌فروشد، به سرعت به بانک عامل واریز می‌کند. جشنواره برای بنده نقطه پایانی یک فرایند یک‌ساله است و خود آن برای من اصالت ندارد؛ این فرایند است که اصالت دارد. یعنی جشنواره رویدادی است که از طریق آن می‌خواهیم سر داستان امسال خود نقطه بگذاریم. بنابراین من این موارد را برای جشنواره بیان نمی‌کنم. برای جشنواره صحبت‌های دیگری مطرح می‌شوند. به نظر من می‌باید به صورت عملیاتی فکر شود.

ما برای ارتباط با ناشران دبیرخانه‌ای تشکیل دادیم که این دبیرخانه می‌باید به صورت منظم گزارش دهد و این کار را مدیریت کند. دبیر این دبیرخانه آقای بدیعی هستند و جانشین ایشان و نیروی عملاً پیگیری‌کننده و جلورنده قضیه، آقای رضایی هستند. برای اینکه کار عملیاتی شود، شورایی مرکزی بین سازمان و بخش خصوصی تعریف کرده‌ایم که چند نماینده ما در آن داریم، دو نماینده شما دارید، و دو نماینده نیز ناشران آموزشی دارند.

این شورا ابتدا به صورت ماهانه اتفاقات موجود را رصد می‌کند. مسئول پیگیری و مدیریت انجام این کارها در شورا، دبیرخانه است. دبیرخانه باید به صورت منظم و با فاصله یک یا دو ماه گزارش دهد. ذیل این شورا ۴-۵ کارگروه شکل می‌گیرند که کارگروه «هم‌سوسازی استانداردها» یکی از آن‌هاست. اضافه کنم که این اقدامات در طول هم نیستند. معاونت کار خود را انجام می‌دهد و ما در حال برقراری ارتباط بین آن‌ها هستیم. وگرنه معاونت فناوری آموزشی افراد خود را دارد و کار خود را هم انجام می‌دهد و ارتباطی با کار شما ندارد. من برای شما دو پیشنهاد مشخص دارم: اول، برای هم‌سویی‌هایی که باید رخ دهد؛ لازم است یک شورای فکری اصلی تشکیل شود و کار کنترل را انجام دهد تا در سطح حرف نمانیم و به سمت اجرا برویم. شورا باید این قضیه را مدیریت کند. دوم، زیر نظر شورا، ۴-۳ کارگروه عملیاتی تشکیل شوند؛ مثلاً کارگروه هم‌سوسازی استانداردها، کارگروه کتاب‌های غیردرسی و ... بحث یکی کردن استانداردها نیز بحث دیگری است.

پس باید توافقی بین ما اتفاق بیفتد و مثلاً استاندارد ریاضی به صورت مبنا برای کتاب ریاضی تعیین شود و عین ۹۲ عضو نباید غیر از آن تولید کنند. بعد از رسیدن به توافق در مورد استاندارد، انجمن آن را تولید می‌کند و سازمان نیز موظف به فروش آن در

مدرسه‌ها می‌شود. یعنی با یکدیگر به تولید و عرضه و تقاضا شکل می‌دهیم.

ضمناً در مورد کتاب‌ها باید بگویم، وقتی شخصی خرید می‌کند، پول به حساب مدرسه واریز می‌شود و سپس کتاب ارسال می‌شود. بنده مثلاً نماینده رشد هستم. به مدرسه مراجعه و با مدیر مدرسه صحبت می‌کنم و از ۵۰ جلد کتاب خود، ۵۰۰ نسخه سفارش می‌گیرم. این ۵۰۰ نسخه را در سیستم وارد می‌کنم و قیمت را به شما می‌دهم. بنابراین، قیمتی که به شما داده‌ام و همچنین سهمی که از آن خودم خواهد بود، مشخص است و پول به آنجا واریز می‌شود. یعنی مدیر مدرسه باید در سیستم پول بریزد و آنلاین خرید کند. یعنی پول واریز می‌شود و سپس سهم‌ها مجزا می‌شوند و سیستم خودش سهم‌ها را تقسیم می‌کند. یعنی در سیستم این مسائل تعریف شده‌اند. مثلاً اگر ۴۰ درصد تخفیف از شما بگیرند، ۱۰ درصد برای انتشارات مدرسه به منظور توزیع و ... و ۳۰ درصد برای تخفیفات در نظر گرفته می‌شود و پول به سیستم واریز می‌شود. در این حساب تعریف می‌شود که مثلاً آقای زید واسطه رشد است و ۳ درصد این مبلغ یا همان موقع به حساب ایشان واریز می‌شود و یا در پایان ماه و در زمان گرفتن خروجی این کار انجام می‌پذیرد.

مثلاً هفته پیش معاونت پرورشی ما نامه‌ای زد که قصد دارد کارکنان خود را به سینما فلسطین بیاورد و انتظار خدمات رایگان داشت. آقای سیدابراهیم منصور، رئیس سینما فلسطین نیز گفتند که ما باید دو میلیون تومان سهم تهیه‌کننده را بپردازیم. ما فقط می‌توانیم سهم سازمان خود و سینما را از شما دریافت نکنیم، اما سهم تهیه‌کننده خارج از اختیارات ماست و باید پرداخت شود. یعنی الان فیلم روی سرور ارشاد است و وقتی تقاضای سانس اعلام می‌شود، یک کد ارسال می‌شود و فیلم از ارشاد اجازه پخش می‌گیرد.

بنده یک طرح مدیریتی را بیان کردم و گفتم که ممکن است با شما بعد از بررسی‌ها و کارشناسی‌ها به پنج پروژه مشترک برسیم. در حال حاضر نمی‌دانیم این پروژه‌ها چه مواردی هستند. سازوکار رسیدن به این پروژه‌ها و انجام آن‌ها این است که دبیرخانه‌ای برای انجام کار کارشناسی آن در نظر بگیریم تا این پروژه‌ها را پیشنهاد دهد و پروژه‌ها در جایی مناسب تصویب شوند، طرفین ملتزم به اجرای آن شوند، تفکیک وظایف صورت گیرد و وارد

مرحله اجرا شویم. شورای تصویب‌کننده که به صورت مشترک بین ما ایجاد می‌شود، جایی است که می‌باید کارهای کارشناسی را انجام دهد و پیگیری کند. کارگروه‌های فرعی زیرمجموعه کارگروه اصلی هستند. مثلاً ما به آقای رضایی اعلام کرده‌ایم که می‌باید ۸۰ ساعت وقت خود را صرف این قضیه کند. لذا بعدها پروژه‌ها مشخص می‌شوند.

این طرح را برای شما ارسال می‌کنیم که مطالعه بفرمایید و اگر موافق هستید، نیروهای خود را به ما معرفی کنید. چون نیروهای سازمان مشخص هستند و بنده مسئول و عضو جلسه هستم، آقای صدوقی مدیرکل دفتر تألیف و آقای استعدادی رئیس حوزه ریاست و اعضای سازمان در آن شورا هستند. از ناشران آموزشی نیز ۲-۱ نفر معرفی می‌شوند. دبیرخانه کار کارشناسی خود را انجام می‌دهد و دستور را ارائه می‌کند. هر جلسه‌ای که در اینجا تشکیل می‌شود، می‌باید دستوری مشخص، قابل پیگیری و مکتوب از آن استخراج شود. براساس مصوبات آن جلسه، کارگروه‌ها شکل می‌گیرند. در هر کارگروه مشخص است که چه ناشرانی عضو هستند و چه وظایفی دارند.

با شکل‌گیری کارگروه‌ها و تشکیل جلسات منظم، خروجی کارگروه‌ها به شورا گزارش می‌شود. یعنی شورای بالادستی، هم ریل‌گذاری و نظارت می‌کند و هم برای انجام امور پیگیر خواهد بود. دبیرخانه موتوری است که عملاً کار را جلو می‌برد و محمل‌های مشارکت نیز کارگروه‌ها هستند. در کارگروه داستان کاملاً مشخص است که چه کسانی مشارکت دارند و کارگروه‌ها وظایف را به آنان انتقال می‌دهند. همان کارگروه به ما شرح می‌دهد که مثلاً قصد پیگیری ۱۰ مسئله را دارد. این مسائل برای تصویب به شورا می‌روند و عملیاتی می‌شوند. بنده هم قائل به کار بزرگ در این طرح نیستم. مثلاً می‌توان دو کارگروه با کیفیت خوب تشکیل داد و شرح وظایف همه را مشخص کرد. پروژه‌ها مطرح می‌شوند و افراد هر یک یا دو ماه یک‌بار نشستی برگزار می‌کنند و به نقد و بررسی می‌پردازند و تا پایان کار این مسیر طی می‌شود. خب ممکن است اشتباه هم رخ بدهد، ولی من این موضوع را مشکل نمی‌بینم. مثلاً ممکن است در کتاب ستارگان عکسی وجود داشته باشد که با ملاک‌های ما مناسب نیست، ولی در کتاب خورشید این مشکل وجود ندارد و قطعاً آن کتاب رد می‌شود.

با شکل‌گیری
کارگروه‌ها و

تشکیل جلسات

منظم، خروجی

کارگروه‌ها به

شورا گزارش

می‌شود. یعنی

شورای بالادستی،

هم ریل‌گذاری و

نظارت می‌کند و

هم برای انجام

امور پیگیر خواهد

بود