

برنامه‌های درسی فنی و حرفه‌ای

در گفت و گو با مهندس محمد نشاسته‌ریز

● مسعود جوادیان* ● اعظم ملایی نژاد**

گفت و گو

اشاره

نوشتار حاضر تلفیق دو گفت‌وگو با استاد نشاسته‌ریز است که اولی توسط آقای مسعود جوادیان در سال ۱۳۹۵ و دومی توسط خانم دکتر اعظم ملایی نژاد در سال ۱۴۰۳ انجام شده است.

جناب نشاسته‌ریز از اینکه فرصتی در اختیار ما قرار دادید، ممنونم. مصاحبه با مدیران اهمیت بسزایی در تاریخ شفاهی سازمان دارد. چون به لحاظ موقعیتی که داشته‌اید، در جریان خیلی از امور بوده‌اید و با افراد زیادی سروکار داشته‌اید. لطفاً قدری از خودتان بگویید.

● بسم‌الله الرحمن الرحیم. من محمد نشاسته‌ریز متولد سال ۱۳۳۲ در اصفهان هستم. از سال ۱۳۵۱ که دیپلم گرفتم، هم‌زمان تدریس هم می‌کردم. سال ۱۳۵۷، چند ماهی قبل از انقلاب اسلامی، استخدام و سال ۱۳۹۰ بازنشسته شدم. مهندس متالورژی از دانشگاه علم و صنعت و فوق‌لیسانس مدیریت دولتی هستم. حدود ۲۰ سال مدیریت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای را بر عهده داشته‌ام. ابتدا که دفتر آموزش فنی و حرفه‌ای و دفتر آموزش کشاورزی ادغام شدند، من به‌عنوان مدیر کل آن دفتر انتخاب شدم. قبل از آن، به مدت چهار سال رئیس آموزش و پرورش منطقه ۸ تهران بودم. دو سال معاونت پرورشی منطقه ۸، سه سال مدیر مدرسه، و هفت، هشت سال تدریس که بعضی از آن‌ها هم توأمان بود.

E-mail: masud-12000@yahoo.com

E-mail: Mollaeeenezhad@gmail.com

* محقق و پژوهشگر حوزه تاریخ

** دکترای مدیریت آموزشی

تقریباً از اول انقلاب اسلامی، هر کاری که در آموزش و پرورش انجام شده است، نقشی در آن داشته‌ام؛ کارهایی مثل ایجاد دفتر گزینش، ایجاد امور تربیتی، تغییر نظام سال ۱۳۷۱ یا ایجاد شاخهٔ کار دانش. بعد از بازنشستگی هم مدتی مشاور معاون متوسطهٔ وزیر آموزش و پرورش و مشاور سازمان پژوهش بودم.

بچه‌هایی که معمولاً مهندسی می‌خوانند، ذهن منظم‌تری دارند

جناب عالی در رشتهٔ فنی تحصیل کرده‌اید، جناب زرافشان هم مهندس رایانه هستند، مرحوم علاقه‌مندان هم مهندس مکانیک بودند. چطور است که در وزارت آموزش و پرورش که انتظار می‌رود مدیرانش، تعلیم و تربیت و رشته‌های برنامه‌ریزی درسی خوانده باشند، عموماً رده‌های بالای آن از مهندسان بوده‌اند؟ آیا این اتفاقی است؟ حالا خوب است یا بد؟

بچه‌هایی که معمولاً مهندسی می‌خوانند، ذهن منظم‌تری دارند. در مهندسی به ما یاد داده‌اند که هر موضوعی را بپرو. مهندس همه چیز را سریع عملیاتی می‌کند و به صورت پروژه درمی‌آورد. کمتر حاشیه می‌رود. در نتیجه این‌ها در مدیریت معمولاً موفق‌تر هستند. برای همین شما هر جا می‌روید، می‌بینید فرد ابتدا مهندسی خوانده، بعد فوکش به رشتهٔ دیگری رفته و مثلاً در رشتهٔ فلسفه تحصیل کرده است. فلسفه ربطی به مهندسی ندارد، ولی فلسفه هم ذهن منظم می‌خواهد و از آنجا آدم‌های بزرگی خارج شده‌اند. در پزشکی هم دیده شده است، کسانی که از رشتهٔ ریاضی به پزشکی می‌روند، موفق‌تر از کسانی هستند که از رشتهٔ تجربی می‌روند. چون بچه‌های ریاضی ذهن منظم‌تری دارند. البته وقتی من می‌خواستم رئیس منطقه شوم از من نپرسیدند چه خوانده‌ای. شاید من علوم انسانی هم خوانده بودم، برای مدیریت مدرسه انتخاب می‌شدم. پنج، شش ماه بعد از اینکه رئیس منطقه شدم، گفتند بیا مدیر کل مازندران بشو. این‌ها همش به رشته مربوط نیست. تربیت خانوادگی در مدیریت خیلی تأثیرگذار است. فقط رشته نیست که مثلاً بگویند چون ریاضی خوانده‌ای، مثلاً وزیر بشو.

من از بچگی ضمن اینکه درس می‌خواندم کار هم می‌کردم. گرچه از یک خانوادهٔ متوسط به بالا هستم و نیاز مالی نداشتم، اما در اصفهان روال این بود که باید کار می‌کردی. من خیلی کارها را در تابستان و در طول سال انجام دادم. به همین دلیل از بچگی رابطه گرفتن با مردم و تعامل را یاد گرفتم. این یکی از ابزار مدیریت است. فکر می‌کنم هر جا هم بروید که من مدیریت کرده‌ام، می‌بینید موافقانم بیش از مخالفانم بوده‌اند. دلیلش هم همین تعامل است؛ یعنی تعامل را در جای دیگری یاد گرفتیم.

دربارهٔ تاریخچهٔ دفتر فنی و حرفه‌ای بفرمایید.

شما اگر جست‌وجو هم بفرمایید، می‌بینید طبق تعریف‌های موجود، آموزش فنی و حرفه‌ای معمولاً به دوره‌ها و برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که افراد را برای بازار کار، چه تولید و چه خدمات، آموزش می‌دهند. تاریخچهٔ آموزش فنی و حرفه‌ای هم نشان می‌دهد که از دیرباز

توسعه که همان
رشد همه‌جانبه
است، یعنی از همه
جهات رشد کنیم؛
از جهت اقتصادی،
سیاسی و غیره



این آموزش‌ها وجود داشته‌اند. ابتدا استاد شاگردی و به اصطلاح شغل پدر-پسری رایج بوده است و بعد از اینکه کشورها نظم و توسعه پیدا کردند و نیاز به آموزش‌های رسمی به وجود آمد، این آموزش‌ها در دوره دوم متوسطه ارائه شدند.

الان اگر شما جست‌وجو کنید، می‌بینید در اکثر کشورهای توسعه‌یافته این آموزش‌ها در دوره دوم متوسطه ارائه می‌شوند. یعنی هدف آن‌ها در دوره دوم متوسطه بازار کار است. این موضوع از دو نظر اهمیت دارد: یکی اینکه فرد قابلیت پیدا کند و شغل و درآمدی داشته باشد تا بتواند زندگی خود را اداره کند. دوم اینکه تربیت نیروی حرفه‌ای نیاز جامعه است. در سند آموزش و پرورش قبل از انقلاب اسلامی، تعریف آموزش فنی و حرفه‌ای یک جمله بیشتر نیست: «تربیت فردی مناسب برای خود و جامعه». در هر حال همه این آموزش‌ها الان در نظام رسمی وجود دارند.

نکته بعدی اهمیت این آموزش‌هاست. عامل اصلی توسعه، نیروی انسانی است. توسعه که همان رشد همه‌جانبه است، یعنی از همه جهات رشد کنیم؛ از جهت اقتصادی، سیاسی و غیره. این رشد همان توانمندسازی و شایسته‌سازی آدم‌هاست و جایگاه فنی و حرفه‌ای به این دلیل جایگاه مهمی در نظام‌های آموزشی است. در کشورهای دیگر هم همین‌طور است. مثلاً آلمان فناوری برتری دارد و در این آموزش‌ها هم برترین کشور است. سیستم دوتایی دارد؛ یعنی تمام شرکت‌ها و تولیدی‌ها در آموزش شریک هستند. هم شرکت می‌گوید که چه نیرویی می‌خواهد و هم آموزش می‌فهمد که این شرکت یا تولیدی چه نیرویی نیاز دارد. شما اگر آموزش فنی و حرفه‌ای را بدون ارتباط با صنعت ارائه کنی، برای خودت تولید کرده‌ای و خودت باید بخوری. متناسب با نیاز جامعه نیست.

اتریش از دوتایی تقلید کرده، اما تخصص‌ها را به‌صورت ریزتری درآورده است. مالزی برای نظام آموزش فنی و حرفه‌ای طوری برنامه‌ریزی کرده است که بتواند با جهان ارتباط صنعتی و خدماتی پیدا کند و نیروی تعلیم‌دیده‌اش بتواند در جاهای دیگر هم کار کند؛ به‌گونه‌ای که می‌توان گفت بین‌المللی کار کرده است. در کره وقتی نگاه می‌کنید، می‌بینید رشته‌های فنی و حرفه‌ای بیشتر از جاهای دیگر با فناوری آمیخته هستند، زیرا خیلی به فناوری اهمیت می‌دهند.

■ ما در ایران در زمینه آموزش فنی و حرفه‌ای چه کرده‌ایم؟ متأسفانه در ایران به فنی و حرفه‌ای توجه لازم نشده است!

● اول در رابطه با جایگاه آموزش فنی و حرفه‌ای در ایران صحبت کنیم. من به جرئت می‌توانم بگویم فنی و حرفه‌ای در ایران جایگاه مناسبی ندارد و همیشه آخر خط است. آموزش و پرورش و دولتمردان کارهایشان را می‌کنند و در نهایت می‌گویند آموزش و پرورش را چه کنیم. الان شما برنامه وزرا را ببینید. از اول تا آخر یک جمله درباره آموزش فنی و حرفه‌ای نمی‌گویند. جایگاه فنی و حرفه‌ای در کشور ما آن جایگاهی نیست که نیاز داریم. بالاتر از این‌ها در سند تحول، فنی و حرفه‌ای حذف شده است و اصلاً وجود ندارد. شما اگر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را باز کنید می‌بینید همان اول نوشته «نظام تربیت رسمی عمومی». یک بند ۶-۵ هست که می‌گوید: «در هر مرحله هر دانش‌آموزی از مدرسه خارج شد، بتواند معاش حلال داشته باشد.» تولیدکنندگان فنی هم با صراحت می‌گویند کار آموزش و پرورش نیست.

اما در سال ۱۳۷۱ وضعیت متفاوت بود و به آموزش فنی و حرفه‌ای بها داده می‌شد. آن زمان آمار این‌گونه بود که از هر ۱۰۰ نفر ورودی دوره ابتدایی، ۴۱ نفر دیپلم می‌گرفتند و بقیه قبل از دوره دوم متوسطه از نظام خارج می‌شدند. سؤال این بود که این ۵۹ نفر چه می‌شوند. در جامعه‌ها می‌شوند. این‌ها یا علاقه‌ای به درس ندارند یا در محل زندگی‌شان دوره تحصیلی بعدی وجود ندارد. باید این‌ها را ننگ داشت و به آن‌ها کار یاد داد. حالا اگر بعد از کار دلش خواست درس بخواند، بخواند، اگر هم نخواست مدرک کارش را به او بدهیم. با دستگاه‌ها هم قرار گذاشتیم از این فارغ‌التحصیل حمایت کنند. فلسفه کار دانش این است.

■ آموزش فنی و حرفه‌ای در کشور ما جایگاهی ندارد، اما تا الان جرئت نکرده‌اند حذفش کنند. آمدند یک دوره پنج ساله طراحی کردند که سه سال هنرستان باشد و دو سال هم آن را ادامه بدهند و می‌گفتند قطعاً آدم قابلی درمی‌آید. آموزش‌شده‌ها هم در آموزش و پرورش بودند و بسیار هم موفق می‌کردند. تا اینکه آموزش‌شده‌ها را به وزارت علوم منتقل و به دانشگاه مهارت تبدیل کردند، در حالی که مهارت بخشی از فنی و حرفه‌ای است و برعکس عمل کرده‌اند. قبل از انقلاب اسلامی هم همین‌طور بودیم؟

قبل از
انقلاب اسلامی،
آلمانی‌ها پایه‌گذار
اولین هنرستان‌ها
در ایران بودند

● قبل از انقلاب اسلامی، آلمانی‌ها پایه‌گذار اولین هنرستان‌ها در ایران بودند. آلمانی‌ها هنرستان‌های بزرگ و مجهز تأسیس کردند و فارغ‌التحصیلان بسیار زبده‌ای پرورش می‌دادند. یعنی فارغ‌التحصیلان هنرستان شهید بهشتی در تهران و هنرستان‌های اصفهان، شیراز و مشهد، هم به لحاظ علمی و هم به لحاظ نظری بسیار توانمند بودند. بعد از انقلاب اسلامی ما در دوره متوسطه ۸۰۰ هزار دانش‌آموز داشتیم که در عرض پنج سال می‌شدند چهار میلیون نفر. دوران بعد از دفاع مقدس بود که پولی هم وجود نداشت، نظام آموزشی را ۱۱ ساله کردند و گفتند دو برابر ظرفیت دانشگاه‌ها به پیش‌دانشگاهی بروند. در نهایت مقاومت‌هایی پیش آمدند و این کار تصویب نشد. تا اینکه نظام ۳-۳-۵ شد ۳-۳-۱ و ۱ که این دوره آخر، یعنی پیش‌دانشگاهی را همه نمی‌رفتند؛ چون دوره متوسطه دیپلم را می‌دادند.

هنرستان‌ها هم سه‌ساله شدند و یک سلسله درس‌های عمومی گرفتند. سال اول دانش‌آموزان باید این درس‌های عمومی را می‌خواندند و بخش تخصصی دو سال بعد آموزش داده می‌شد. هدایت تحصیلی هم یک سال به عقب رفت و می‌گفتند که بچه‌ها یک سال بزرگ‌تر شوند تا تشخیص بهتری بدهند. این آموزش سه‌ساله مهارت را به‌طور کامل یاد نمی‌داد. مرحوم رهبر که از ژاپن برگشته بود، گفت آموزش پنج‌ساله را برای فنی و حرفه‌ای بگذاریم و همه پذیرفتند و همان دفتر فنی که هنوز ادغام نشده بود، این دوره پنج‌ساله را درست کرد. آن زمان آقای مهندس جعفر علاقه‌مندان هنوز معاون آموزش فنی و حرفه‌ای بود.

حالا بگوییم اگر آموزش فنی و حرفه‌ای می‌خواهیم باید چگونه باشد؟ اولین موضوع مهمی که جزو ذات آموزش فنی و حرفه‌ای است و خیلی اهمیت دارد، «مشارکت» است یعنی نمی‌شود آموزش و پرورش به جامعه، خدمات و صنعت بگوید این فارغ‌التحصیلان برای شماس و توانمندی‌هایی که او طبق سند نیاز دارد این‌هاست. کاری که آلمان‌ها، اتریشی‌ها، کره‌ای‌ها، آمریکایی‌ها و هندی‌ها انجام می‌دهند این‌گونه نیست و برای آن‌ها این موضوع وظیفه ملی است. شرکت بنز حدود ۱۰۰۰ نفر دانش‌آموز دارد که این‌ها را برای خود تربیت نمی‌کند، بلکه برای پیشرفت آلمان این کار را انجام می‌دهد. ما ۱۳۸ هنرستان در جوار کارخانه‌ها تأسیس کرده‌ایم، در حالی که ما اصلاً ۱۳۸ صنعتی که ۴۰۰ یا ۵۰۰ نفر در آن مشغول کار باشند تا بتوان در کنارش هنرستان تأسیس کرد، نداریم. خیلی تلاش کردیم که این اتفاق بیفتد، اما نشد. دومین مسئله «جایگاه و منزلت» است که در دو جهت مطرح می‌شود؛ هم در قوانین که الان گفتم در سند نداریم و هم منزلت آن که دانش‌آموز وقتی می‌خواهد به هنرستان بیاید احساس کند جایی می‌رود که مفید است و شأن دارد و تحقیر نمی‌شود. این جایگاه و منزلت با تبلیغات باید جا بیفتد و نشان داده شود این هنرستانی از آن پزشک کمتر نیست.

سومین موضوع «محتوای آموزشی» است که برای تهیه آن باید مشارکت وجود داشته

دانشگاه
شهید رجایی
زمان مرحوم
علاقه‌مندان
ایجاد شد

باشد. یعنی هم از فناوری‌ها و پیشرفت‌ها عقب نیفتد و هم انعطاف داشته باشد تا بتواند در نقاط متفاوت کشور تغییراتی ایجاد کند. به‌منظور ایجاد زمینه برای مشارکت در تهیه محتوا، ما در آن زمان یک گروه هفت‌نفره تشکیل دادیم و کارشناسان بخش‌های گوناگون را به همکاری دعوت کردیم.

چهارمین محور هم «هنرجو» است. پذیرش هنرجو باید به صورتی باشد که افراد متناسب با استعدادشان به رشته‌های متفاوت سوق داده شوند.

پنجمین محور «تجهیزات» است. من تجهیزات را زودتر از نیروی انسانی آوردم. در آموزش فنی و حرفه‌ای تجهیزات اگر بالاتر از نیروی انسانی نباشد، اشتباه است. رشته‌های فنی با کلاس‌های نظری (تئوری) محض بی‌فایده است. شما با خواندن کتاب رانندگی، امکان ندارد بتوانید یک متر ماشین را جابه‌جا کنید. تجهیزات خیلی مهم‌تر از نیروی انسانی است. متأسفانه هیچ یک از هنرستان‌های ما با این برنامه درسی هم‌خوانی ندارند و خیلی از تجهیزات موجود در هنرستان‌ها خراب یا دکور هستند و وضعیت ما در تجهیزات بسیار وخیم است. الان اگر به معاونت متوسطه هم بگویید قبول نمی‌کند و می‌گوید ما همه تجهیزات لازم را خریده‌ایم، اما من می‌گویم مطابق کتاب درسی، هنرجو باید در کارگاه عمل کند. اگر در کارگاه هم وسایل لازم را ندارید، با بیرون هماهنگ کنید و در اختیار بچه‌ها قرار دهید. خیلی از جاها این‌طور است که بخش نظری داخل هنرستان برگزار می‌شود و بخش عملی بیرون انجام می‌گیرد.

محور بعدی «نیروی انسانی» است. دانشگاه شهید رجایی زمان مرحوم علاقه‌مندان ایجاد شد، آن زمان ما پول خوبی در آموزش فنی و حرفه‌ای داشتیم. بخشی از این پول را به دانشگاه شهید رجایی دادیم تا برای ما نیرو تربیت کنند. من بارها گفته‌ام که دانشگاه شهید رجایی ذره‌ای به درد آموزش فنی و حرفه‌ای نمی‌خورد، چون دیپلم ریاضی می‌گیرد و دانشجو را در کل چهار تا پنج جلسه به کارگاه می‌برد. این فردی که حدوداً ۱۰ ساعت کارگاه رفته است، می‌خواهد به قالب‌سازی که ۲۰۰۰ ساعت کارگاه دارد، کار در کارگاه را آموزش بدهد و اصلاً بلد نیست. حتی نمی‌تواند با دستگاه‌های کارگاه کار کند. حدود ۲۰ سال است که «استادکار» را حذف کرده‌اند و افرادی که در هنرستان مشغول تحصیل هستند، عمرشان را تلف می‌کنند. زمان ما ۱۴ آموزشکده برای ما استادکار تربیت می‌کردند. هرچه به شهید رجایی گفتیم از هنرستان‌ها نیرو بگیرید، فقط ۲۰ درصد گرفتند. این به چه دردی می‌خورد؟

آخرین محور «منابع مالی» است. منابع مالی اول نیست، اما خیلی اهمیت دارد و قابل تأمین است. آقای دکتر رضوی به سازمان برنامه رفته بودند و اصرار داشتند که من مسئول گروه ارشاد و آموزش و پرورش و وزارت کار سازمان برنامه بشوم. من به ایشان گفتم: آقای دکتر من نمی‌توانم پول توزیع کنم. گفتند: من می‌خواهم منابع مالی را به برنامه متصل کنم. تنگناها و دلایل را هم بگوییم. من اینجا نوشته‌ام «نبود چارچوب‌های

من به‌طور تصادفی
به فنی و حرفه‌ای
آمدم. قبل از آن
آموزش و پرورش
منطقه ۸ تهران
بودم

ارزشیابی استاندارد در نظام‌های نظارتی کارآمد». الان خیلی از لوازمی که خیلی هم قیمت‌های گزافی دارند، اگر خراب شوند کسی نیست که آن‌ها را تعمیر کند. چون دو دهه است که دستگاه‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای ما فلج هستند و این باعث شده است که جامعه هم به مشکل و سختی بیفتد. دفتر تألیف فنی و حرفه‌ای در زمان مدیر کل قبلی مرتکب اشتباه راهبردی بزرگی شد. فنی و حرفه‌ای را عین کاردانش کردند. الان هم به جان کاردانش افتاده‌اند و رشته‌های آن را کم می‌کنند. زمان من حدود ۵۰۰ رشته بود و الان به ۴۰ رشته رسیده است. چون فنی و حرفه‌ای حذف و با کاردانش ادغام شد و رشته‌های کاردانش هم کم شدند.

جناب عالی از میان مناصب متفاوتی که طی این سال‌ها داشتید، کدامشان را بیشتر دوست داشتید و برایتان خاطره‌انگیز تر است؟

● من به‌طور تصادفی به فنی و حرفه‌ای آمدم. قبل از آن آموزش و پرورش منطقه ۸ تهران بودم. قرار هم بود بروم مدیر کل مازندران بشوم، تقریباً اقدامات مربوط به آن انجام شده بود. در سفر حج با مرحوم علاقه‌مندان آشنا شدم. از آنجا دیگر ایشان مرا رها نکرد. پنج شش ماهی را که در فنی و حرفه‌ای گذراندم، احساس کردم جای خودم را پیدا کرده‌ام. یعنی احساس می‌کردم هم به این کار علاقه دارم و هم اینکه در این شش ماه معترض نداشتم. یعنی وقتی تصمیمی می‌گیرم، کسی نمی‌گوید چرا این تصمیم را گرفتی. همکاران خوبی هم داشتم. البته افراد باتجربه، توانمند و خوش‌ذهن، در شروع کارم در آموزش فنی و حرفه‌ای خیلی به من کمک کردند و سبب شد که تقریباً دفتر ما بدرخشد.

من دفتر فنی بودم. آن قدر این دفتر درخشید که وقتی دفاتر ادغام شدند باز من انتخاب شدم برای مدیر کل. تقریباً همه جای کشورم هر جا بخش فنی و حرفه‌ای است من حضور دارم، هم علاقه دارم و هم احساس کردم این کار مفید است، نتیجه‌اش مفید است، البته زحمتش زیاد است ولی مفید است، یعنی احساس می‌کنی یک کار مانده‌ای در کشور هست که داری برای آن کار می‌کنی، بالاخره تأمین نیروی فنی برای جامعه نیاز هر خانه‌ای هر بنگاه و هر شرکتی است، هر تولیدی است.

دامنه خدمت در آموزش فنی و حرفه‌ای گسترده و خیلی تأثیرگذار است. احساس می‌کردم تأثیر جدی ملموسی دارد. نمونه‌اش را عرض می‌کنم. شما با شیشه همیشه سروکار دارید. هزار سال قبل ما و چینی‌ها در صنعت شیشه جزو اولی‌ها بودیم، ولی بعد آن را رها کردیم. الان کریستال در دست کشورهای چک، اسلواکی، آلمان، فرانسه، و این اواخر ترکیه است. خب ما با مرحوم علاقه‌مندان به آلمان رفتیم. در این زمینه مواد اولیه خیلی ارزان و سیلیس فراوان است. این رشته را به ایران آوردیم. هفتمین هنرستان شیشه در ایران ایجاد شد. هفتمی ما بودیم. با ساختن وسایل آزمایشگاهی شروع کردیم.

این هنرستان سه چهار دوره هم هنرجو گرفت، ولی بعد تعطیل شد. خب ساخت وسایل آزمایشگاهی چقدر مورد نیاز است؟ همان سه دوره ما الان دارد کشور را اداره می‌کند. آقای اینجا خدمتگزار بود. پسرش می‌خواست به هنرستان برود. با من مشورت کرد چه رشته‌ای برود. گفتم به هنرستان شیشه برود. گفت کسی این رشته را نمی‌شناسد. گفتم تو از من مشورت خواستی من به تو مشورت دادم، بقیه‌اش با خودت. پسرش به آن هنرستان رفت و الان نفر اول تولیدکننده وسایل آزمایشگاهی کشور است. خیلی اهمیت دارد که شما درست تشخیص بدهید و برنامه‌ریزی کنید. شما الان خودروهایی هیوندا را می‌بینید. آقای گرامی نامی واردکننده اکثر این‌هاست. خدمت ایشان گفتم: برای تربیت تعمیرکار این خودروها، قرار مداری با آموزش و پرورش بگذارید تا ما برایتان تربیت کنیم. گفت: نه من از کره متخصص می‌آورم تا تعمیرکارها را آموزش بدهند. این بهتر است. من خیلی غصه خوردم. یعنی آن قدر غصه‌ام شد که هر وقت می‌خواهم به ایشان زنگ بزنم سختم است. شاید راست بگوید و آن‌طور کار راحت‌تر باشد، ولی این در اینجا هم عملی بود. یعنی ما می‌توانستیم بازار بزرگ آموزش تعمیرکار خودروی شاسی‌بلند را در کشور داشته باشیم.

در مورد چارت سازمانی دفتر آموزش فنی و حرفه‌ای بیشتر توضیح دهید.

خدا رحمت کند مرحوم شکوهی را که اولین وزیر آموزش و پرورش بود. اولین معاونت فنی و حرفه‌ای در کشور، در آغاز انقلاب اسلامی در زمان وزارت ایشان شکل گرفت. آقای مهندس محمد شهاب گنابادی که بعداً وزیر مسکن و شهرسازی شد، اولین معاون فنی و حرفه‌ای آموزش و پرورش بود. در دولت مرحوم رجایی معاون‌های متفاوتی آمدند؛ آقای محمدتقی مؤید، آقای مهندس حبیب‌الله بی‌آزار و بعد آقای مهندس جعفر علاقه‌مندان. ایشان مدت زیادی معاونت این بخش را داشت. در آنجا سه دفتر وجود داشت. یکی دفتر فنی که اداره هنرستان‌های کشور در رشته‌های صنعتی را به عهده داشت. آن موقع حدود ۱۶ رشته فنی داشتیم. دومی دفتر حرفه‌ای بود که زمانی مدیر کل آن آقای «گل‌آقا» بود؛ کیومرث صابری مشهور بود که خدا رحمتش کند. این دفتر هم اداره هنرستان‌های شش هفته رشته خدمات را بر عهده داشت؛ مثل حسابداری، خیاطی، بهداشت و مانند این‌ها. دفتر سوم هم دفتر کشاورزی بود که آقایان میری و بوربور مدیر کل‌های این دفتر بودند. در آغاز چنین بود.

سیاست‌های زمان آقای دکتر محمدعلی نجفی این بود که تشکیلات را یک مقدار جمع‌وجور کنند و وزارتخانه قدری کوچک‌تر شود. لذا این سه دفتر را زیر عنوان معاونت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای یکی کردند. یکی هم معاونت متوسطه بود. خب در آن زمان خوردیم به تغییر نظام سال ۷۱-۱۳۷۰ و این معاونت‌ها، یعنی معاونت فنی و حرفه‌ای و معاونت متوسطه یکی شدند. دلیل اصلی هم این بود که مسئولان وقت به فکر توسعه

آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بودند، ولی امکانات وجود نداشت. دوران بعد از جنگ تحمیلی بود، منابع مالی نبود، آموزش فنی و حرفه‌ای هم حدود ۱۲ درصد بود و می‌خواستند آن را توسعه بدهند. حرف این بود که دانش‌آموزان بخش متوسطه نظری که درصد بسیار بالایی دارند، فقط ۱۰ درصد به دانشگاه می‌روند و بقیه به دانشگاه نمی‌روند. خب تکلیف این‌ها چیست؟

این‌ها برای چی باید دوره متوسطه را بگذرانند؟ به دانشگاه هم که نمی‌رسند، چون ظرفیتی وجود ندارد. خب این‌ها را لااقل در رشته‌های فنی و حرفه‌ای آموزش دهیم و برای کار آماده کنیم. این موضوع اصل فلسفه ادغام معاونت‌ها بود. معاونت‌ها را یکی کردند که بشود از ظرفیت متوسطه کم کنیم به فنی حرفه‌ای اضافه کنیم و یک بخش از دبیرستان‌ها را هنرستان کنیم تا دیگر فضا نخواهیم و مشکل افزایش جمعیت رشته نظری حل شود، زمانی ۵۴ درصد دانش‌آموزان دوره متوسطه در علوم انسانی درس می‌خواندند. یعنی ظرفیتی نبود و ظرفیت ریاضی محدود بود. بچه‌هایی که درس خوان تر و فعال تر بودند می‌رفتند ریاضی، بقیه به علوم انسانی می‌رفتند که این موضوع باعث شد علوم انسانی تا ۵۴ درصد دانش‌آموزان را هم پوشش دهد. طبق مطالعات انجام شده، از هر ۱۰۰ نفر دانش‌آموزی که در پایه اول ابتدایی ثبت نام کرده بودند، ۴۱ نفر

دیپلم می‌گرفتند. یعنی ۵۹ نفر رها می‌شدند. حالا یا ترک تحصیل می‌کردند و نمی‌خواستند درس بخوانند یا در آن محلی که درس خوانده بودند، دوره آموزشی بالاتر وجود نداشت. خب برای این ۵۹ نفر چه اتفاقی می‌افتاد؟ خیلی از آسیب‌های اجتماعی از اینجا بود که آن‌ها باسن و سال کم در اجتماع دچار آسیب می‌شدند. این ایده که ما برای بچه‌هایی که انگیزه و علاقه کمتری برای درس خواندن دارند، نظامی طراحی کنیم که کار یابد بگیرند، کمتر نظری (تئوری) بخوانند یا اصلاً نخوانند، سبب شد «کار دانش» راه‌اندازی شود.

گفتند مسئول اصلی آموزش‌های غیررسمی سازمان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای وزارت کار و امور اجتماعی است. آموزش و پرورش استانداردهای وزارت کار را به رسمیت بشناسد و آن‌ها را به آموزش رسمی تبدیل کند. این اقدام بزرگی بود که آموزش غیررسمی هم در آموزش رسمی محاسبه شود. چون آموزش‌های رسمی به دریافت مدرک رسمی منتج



پنج سال مسئولیت دفتر کارودانش را بر عهده داشتم

می‌شود. ششم ابتدایی، نهم، دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و... می‌شود مدرک آموزش رسمی. مدرک آموزش‌های غیررسمی گواهی‌نامه است که به این ترتیب ارزش پیدا کرد، یعنی منظور این بود که هرکس آموزش‌های غیررسمی را می‌دید، می‌توانست در آموزش‌های رسمی هم وارد شود و دیپلم، فوق دیپلم یا لیسانس بگیرد.

با این روش سطح کارگری و فنی کشور ارتقا پیدا می‌کرد. یعنی همه کارگرهای صنعت می‌توانستند دیپلم بگیرند. چون می‌گفتند ما که بخش فنی را بلدیم، می‌رویم بخش نظری و تئوری را هم می‌خوانیم و مدرک می‌گیریم. دو گواهی‌نامه‌ای هم شد. یعنی بچه‌ها توانستند استانداردهای مهارت را بگذرانند و یک گواهی بگیرند. گواهی را هم دستگاه بدهد، نه آموزش و پرورش. چرا دستگاه بدهد؟ برای اینکه از فارغ‌التحصیلش حمایت کند. فرد، آموزشی ببیند که مورد نیاز بازار کار باشد. مثل هنرستان‌ها دست آموزش و پرورش نباشد، بلکه دستگاه‌ها وارد شوند. وقتی این مهارت‌ها را گذراندند و گواهی گرفتند، اگر دلشان می‌خواست می‌توانستند آموزش نظری را هم بگذرانند و دیپلم بگیرند. اگر نه می‌توانستند با همان گواهی حداقل یک سال یا یک سال و نیم زیر پوشش آموزش و پرورش باشند. این هم به لحاظ اجتماعی و هم به لحاظ رشد مهارت جامعه خیلی مؤثر بود.

ایده پردازان این طرح مرحوم علاقه‌مندان و آقای مهندس عبدالحسین نفیسی بودند. جمع محدودی هم مسئول برنامه‌ریزی این کار شدند. خوب در آغاز کار، وزارت کار که اولین دستگاهی بود که باید با آموزش و پرورش همکاری می‌کرد، بنای مخالفت گذاشت. دلیل اصلی‌اش هم این بود که فکر می‌کرد آموزش و پرورش می‌خواهد این آموزش‌ها را از او بگیرد. در آن سال ما خیلی اذیت شدیم و در اثر فشار ریاست جمهوری آقای هاشمی رفسنجانی کار یک قدمی پیش رفت.

همین آقای اسحاق جهانگیری استاندار اصفهان بود. در جلسه‌ای که کاردانش را توضیح دادیم، مدیر کل وقت اصفهان مخالفت کرد. اما آقای جهانگیری گفت: «حرفی که دارد می‌زند، استدلال قوی دارد و در مقابل این طرح اگر حرف داری بزن و دلایلت را بگو». آن سال‌ها ما مانع‌های خیلی سختی را گذراندیم. این مصوبه را از هیئت وزیران گرفتیم. هیئت وزیران اجبار کرد که هنوز هم آن مصوبه پابرجاست و همین ماه گذشته دولت یک بندش را اصلاح و آن را تمدید کرد. در مجموع بهتر شد. کاردانش آمد و فنی و حرفه‌ای دو شاخه شد: «یک شاخه کاردانش و یک شاخه فنی و حرفه‌ای». بنده پنج سال مسئولیت دفتر کار و دانش را بر عهده داشتم. ابتدا مدت کوتاهی آقای عباس صدی مدیریت این دفتر را داشتند. بعد از چند ماهی به بنده واگذار کردند. من هم سرپرست این دفتر و هم مدیر کل فنی و حرفه‌ای بودم.

شما مدیر کل دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتب فنی و حرفه‌ای و کار دانش شدید. نمایی از آن برای ما ترسیم کنید؟ روند کارتان چگونه بود؟ چند معاون داشتید؟ گروه‌های درسی شما به چه نحوی کار می‌کردند؟

ببینید من اول توضیحی بدهم. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای اساساً تقاضامحور هستند. برای برنامه‌ریزی آموزش‌های نظری عده‌ای دور هم می‌نشینند و مثلاً می‌گویند که بچه‌ها این‌قدر تاریخ بخوانند. این درس را دوره اول متوسطه بخواند و این درس را دوره دوم متوسطه. حالا احتمالاً مطالعات بیرونی هم می‌کنند و به برنامه کشورهای دیگر هم نگاهی می‌اندازند تا ببینند بقیه کشورهای مثلاً چه حجمی دارند. در آموزش نظری یا در ریاضی این‌گونه است. مطالعات بیرونی می‌کنید، دور هم می‌نشینید و تصمیمی می‌گیرید که دانش‌آموز مثلاً تا چهار عمل اصلی را در دوره ابتدایی، اتحادها را در دوره راهنمایی، و انتگرال را در دوره متوسطه بخواند.

در آموزش فنی و حرفه‌ای چنین نیست. در آموزش فنی و حرفه‌ای نیاز بازار کار حرف اصلی را می‌زند. یعنی بازار کار باید بگوید من چه نیازی دارم، در آینده چه اتفاقاتی قرار است و صنعت و فناوری کجا قرار است برود. برای همین تقاضامحور است، عرضه‌محور نیست. یعنی این نیست که ما تربیت کنیم و به بازار بریزیم. یک کار تعاملی است. باید با بهره‌بردار ارتباط تنگاتنگ برقرار شود و او مداخله داشته باشد. برای همین هم ما یکی از کارهایی که انجام دادیم، ایجاد هنرستان‌های جوار کارخانه‌ای بود. در دل کارخانه‌ها با مشارکت دستگاه‌ها، ۱۳۸ هنرستان جوار کارخانه ایجاد کردم که الان هیچ‌کدام از آن‌ها نیستند و همه تعطیل شده‌اند!

مثلاً ما در دل فولاد مبارکه، صنایع دفاع ارتش یا نساجی هنرستان داشتیم. مهندسان آن صنعت می‌آمدند و تدریس می‌کردند و ما از کارگاه‌هایشان استفاده می‌کردیم. معلم‌های ما هم می‌رفتند و علوم نظری‌شان را تدریس می‌کردند.

با این حساب مدیران صنایع هم باید در کارتان دخیل بوده باشند.

بله، ۵۴ تفاهم‌نامه نوشته شد که این‌ها با هم مشارکت کنند. مشارکتشان هم انواع متفاوتی بود. یک جا آن‌ها، یک جا ما فضا می‌دادیم.

تعطیل شد! چرا؟

برداشت غلط. بعد از اینکه من از این معاونت رفتم، فکر می‌کردند صنایع خیلی آماده است برای این کار. ببینید ما یک سری مشارکت می‌دادیم، آن‌ها هم یک سری مشارکت می‌دادند. این‌ها فکر می‌کردند اگر این‌ها مشارکت ندهند، آن‌ها همکاری‌شان را ادامه می‌دهند. یکی هم تفاوت نرخ ارز بود که مشکل درست کرد. یعنی ارز هفت تومانی یک کم بالا آمد و آن‌ها فکر کردند در فشار هستند. از وضع صنایع نمی‌دانم مطلع هستید

یا نه، تعطیلی صنایع زیاد بود. به صنایع فشارهای مالی آمد. در نتیجه گفتند ما که الان توسعه نداریم، پس آدم می‌خواهیم چه کار کنیم؟ هنرستان به چه دردی می‌خورد؟ یعنی واردات بیش از حد و افت تولیدات داخلی سبب شد که آن‌ها احساس کنند کارخانه گردش ندارد.

زمان من حدود شش هزار نفر از هند، نپال و مالزی روی ناوگان دریایی ایران کار می‌کردند

■ فارغ‌التحصیلان زیادی داشتید؟

● بله که اکثراً هم جذب آنجا می‌شدند. یا مثلاً زمان من حدود شش هزار نفر از هند، نپال و مالزی روی ناوگان دریایی ایران کار می‌کردند. ما سه رشته دریایی طراحی کردیم. تقریباً بالای ۹۰ درصد این کارکنان از میان ایرانی‌ها انتخاب شدند. نقش آموزش فنی و حرفه‌ای این است. این نقش را آدم به‌وضوح می‌بیند. شما ریاضیات هم درس بدهید به‌وضوح نمی‌بینید که چه اتفاقاتی افتاده است، ولی تأثیر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای واضح است.

■ جناب مهندس نشاسته‌ریز روند برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی چگونه بود؟

● بر اساس قانون، تألیف کتاب کلاً بر عهده سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی است. یعنی تولید محتوا اساساً توسط سازمان، صورت می‌گیرد. قبلاً هم سازمان کتاب‌های هنرستان‌ها را تألیف می‌کرده است. یعنی مؤلفان تدوین می‌کردند. البته یک کارشناس هم بیشتر نبود. اگر اشتباه نکنم آقای ریاضی نامی بودند که به رحمت خدا رفتند. زمانی که مرحوم علاقه‌مندان معاون فنی و حرفه‌ای بود، مرتب ایراد داشت به جناب آقای دکتر حداد که آقا ما مرتب‌تیم با دستگاه‌ها و ما می‌دانیم فنی و حرفه‌ای چه می‌خواهد، تألیف این کتاب‌ها را به ما بدهید. آقای دکتر حداد هم پذیرفت و تألیف کتاب‌های فنی و حرفه‌ای را به معاونت فنی و حرفه‌ای داد و منابع مالی و پست‌هایش را معین کرد. این شرایط خوب بود و کتاب‌ها در دفتر فنی و حرفه‌ای تألیف می‌شدند، تا سالی که آقای مظفر وزیر شد. شعار آقای خاتمی قانون‌گرایی بود. آقای مظفر که آمد گفت: شما با کدام قانون کتاب تألیف می‌کنید؟ سازمان باید این کار را انجام دهد. خوب حالا سازمان چه باید می‌کرد؟ در معاونت متوسطه آن زمان، دفتری بود به نام دفتر تحقیقات که ضمن انجام کارهای تحقیقی، به برنامه‌ریزی درسی هم کمک می‌کرد. یعنی در همان بخش کتاب‌های درسی، مرحوم علاقه‌مندان به تحقیق خیلی پایبند بود، چون تحقیق آن زمان وجود نداشت. ایشان خیلی روی آن سرمایه‌گذاری کرد. به یاد دارم محقق تحقیقی کرده بود. من رفتم پیش ایشان و گفتم: مهندس این را بخوان، ببین دو ریال می‌ارزد؟ آن را برداشت و کنار گذاشت. گفت: اصلاً نمی‌خواهد این را بخوانید. ما باید هزینه کنیم تا محقق تولید شود. ما به ۵۰ تا ۱۰۰ نفر تحقیق می‌می‌سپهیم، بالاخره اگر از این‌ها فقط پنج نفر محقق درست شد، ما برنده‌ایم. لازم نیست که این تحقیق را ما الان ملاک قرار دهیم. نگاهش این‌طور بود. برای تربیت کادر هزینه می‌کرد. مثلاً یکی از کارهایی که

یکی از کارهای
مرحوم علاقه‌مندان
این بود که به رایانه
و آی تی به شدت
پایبند بود

می‌کرد، فرستادن کارشناس به خارج بود. این را هزینه نمی‌دانست، بلکه سرمایه‌گذاری می‌دانست.

خاطره‌ای بگویم. در سازمان مدیر کل «دفتر کمک‌آموزشی» که آقای گلدان‌ساز بود می‌خواست برود. مرحوم علاقه‌مندان به من گفتند چه کسی را جای ایشان بگذاریم. من گفتم ایشان را حفظ کنیم، و رفتم با او صحبت کردم و دیدم نمی‌خواهد بماند. عاقبت آقای امانی را پیشنهاد دادم، چون دست‌به‌قلم بود، اطلاعات خوبی داشت و اهل مطالعه بود. مرحوم علاقه‌مندان گفت: برای دفتر کمک‌آموزشی مدیر می‌شود پیدا کرد، اما کارشناس مثل امانی نمی‌شود پیدا کرد. گفتم: گناه آقای امانی چیست که چون کارشناس خوبی است، نباید مدیر شود؟! گفت: من هواپیش را دارم. همین هفته پیش فرستادمش ژاپن. من دارم او را در جایگاه خودش رشد می‌دهم.

نگاهش این‌گونه بود. برای تربیت مدیر هزینه می‌کرد. من ۱۵ دوره فقط در کالج کلمبو گذرانده‌ام؛ دوره‌های یک‌هفته‌ای یا دوهفته‌ای. شاید بیش از دو هزار ساعت ما دوره فنی و حرفه‌ای دیدیم. در جاهای متفاوت برای مدیرانش هزینه می‌کرد؛ برای اینکه به‌روز باشند.

■ بعد از آن گویا دفتر فنی و حرفه‌ای دچار تغییراتی شد.

● بعد آقای مظفر آمد و گفت باید قانون‌گرایی کرد. آن دفتر تحقیق را هم منتقل کردند. چون آن زمان سازمان دفتر جدید ایجاد نمی‌کرد و می‌گفتند می‌توانند یک دفتر را جابه‌جا کنند. دفتر تحقیقات را که ریاستش هم با آقای باریکانی بود به سازمان پژوهش منتقل کردند که این دفتر یا با دفتر تحقیقات آنجا ادغام شود یا کار فنی و حرفه‌ای را دنبال کند. چون در اینجا دفتر تحقیقات به تألیف کتاب‌ها کمک می‌کرد، بخشی به‌عهده‌اش بود.

تا اینکه آقای دکتر فانی جایگزین آقای علاقه‌مندان و آقای علاقه‌مندان هم رئیس سازمان شد. چهار ماهی من در اینجا با آقای فانی مشغول فعالیت بودم که آقای علاقه‌مندان درخواست کرد که من به آن طرف بروم و همین کار تألیف را انجام بدهم. بنابراین از آقای فانی خداحافظی کردم و ایشان هم خیلی به‌سختی پذیرفت. من آمدم و به‌عنوان مدیر کل دفتر برنامه‌ریزی تألیف آموزش فنی و حرفه‌ای و کار دانش مستقر شدم. اما در اینجا هم اختلاف سلیقه پیدا شد. خب کادری که از اینجا رفته بود، برنامه‌ریز درسی نبود.

یکی از کارهای مرحوم علاقه‌مندان این بود که به رایانه و آی تی به شدت پایبند بود. می‌دانید که بنیان‌گذارش در آموزش و پرورش ایشان است. حالا نمی‌دانم چه خوانده بود، کجا رفته بود و چه دیده بود که روی میز همه یکی یک رایانه گذاشته بود. حتی بعضی‌ها می‌آمدند و می‌گفتند: این کارمندها وقتشان را با بازی می‌گذرانند. می‌گفت

تدوین
برنامه‌های آموزش
فنی و حرفه‌ای
یک کار گروه
هفت نفره دارد

اشکال ندارد، به تدریج درست می‌شوند. روی میز هر کارشناس باید یک رایانه باشد. کم‌کم کاغذ را جمع کنید. عده‌ای نظرشان این بود که اینجا دفتر برنامه‌ریزی درسی است و ما باید کسانی را بیاوریم که برنامه‌ریزی درسی خوانده باشند. درحالی‌که من به تجربه می‌دانستم، در گروه‌هایی که برنامه‌ریزی درسی می‌کنند، عضوی که برنامه‌ریزی خوانده است خیلی نقش ندارد. نقش کلان دارد ولی در جزئیات هیچ نقشی ندارد.

ببینید تدوین برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای یک کار گروه هفت نفره دارد:

◆ یک کارشناس رشته. یعنی اگر برای رشته اتومکانیک برنامه‌ریزی می‌کنیم، وی کارشناس اتومکانیک است.

◆ یک کارشناس از دفتر اجرا که بررسی کند این کتابی که می‌نویسید، معلم در اجرا آن چه شرایطی دارد؟ مطالب کتاب قابل انتقال است؟ دانش‌آموزان چگونه آن را دریافت می‌کنند؟

◆ یک نفر از آموزشکده‌ها که فوق‌دیپلم آن رشته است.

◆ یک نفر از دانشگاه‌ها که عضو هیئت علمی است، به لحاظ علم روز در آن رشته کتاب را در نظر می‌گیرد.

◆ یک نفر برنامه‌ریزی درسی که از زاویه قواعد برنامه‌ریزی درسی یا سازمانی نظر می‌دهد.

◆ یک نفر از بخش آزاد که مثلاً اگر رشته‌اش ساختمان است، ببیند این آدمی که تربیت می‌شود، با این قد و قواره به درد بازار می‌خورد یا نمی‌خورد. در بازار می‌تواند کار پیدا کند یا نمی‌تواند.

◆ یک عضوی هفتمی هم دارد که الان بادم نیست.

رئیس این شورا کارشناس دفتر است و بقیه هم مدعو هستند. نفرات اول شاخص هر رشته عضو این گروه هستند. مثلاً در معماری، آن زمان از آقای ندیمی دیگر بالاتر نداشتیم. ایشان عضو این گروه بود. آقای مرتضی ممیز عضو گروه در گرافیک بود. آقای فرشچیان نقاش بود و آقای آقامیری در نگارگری بود.

■ آیا کسانی بودند که با بازار کار تعادل برقرار سازند و بچه‌ها را هدایت کنند؟

● بله، کم‌وبیش بودند. وقتی این‌ها به‌صورت توانمند به دوره کارآموزی می‌روند، خودشان را عرضه می‌کنند و توانایی‌شان محک می‌خورد. یعنی کارآموزی درس شاخص و مهمی است. در این دفتر عده‌ای نظرشان این بود که فقط برنامه‌ریز درسی دعوت شود، درحالی‌که چون من کار گروه‌ها را دیده بودم، می‌دانستم عضو برنامه‌ریزی درسی خیلی نقشی ندارد. کسی که هم رشته را می‌شناسد و هم برنامه‌ریزی درسی می‌داند خیلی موفق و گرداننده جمع است. هم برنامه‌ریزی درسی می‌داند هم تخصص دارد. من مُصر بودم که این جور آدم‌ها را پیدا یا تربیت کنیم. در نتیجه دفتر بسیار قوی شکل گرفت.

من در مدیریت،
نه عضو تعاونی
مصرف بودم،
نه عضو مسکن.
نه ماشین گرفتم
و نه خانه

● مهندس مصاحبه خوبی بود. نکته‌ای مانده که دلتان بخواهد بگویید یا خاطرات تلخ و

شیرینی که دلتان بخواهد بیان کنید؟

● مرحوم آقای علاقه‌مندان فردی را آوردند که تجربه مدیران را ثبت کند. من اولین چیزی که به ایشان گفتم این بود که من جزو معدود مدیرانی هستم که هیچ‌وقت عزل نشدم. مرا پیشنهاد و انتخاب کردند. آن قدر هم به فنی و حرفه‌ای علاقه دارم، که هیچ پیشنهاد جدیدی را نپذیرفتم. کمتر کسی را پیدا می‌کنید که بگویند بیا معاون وزیر شو و قبول نکنند. من گفتم نه. از ارشاد، از سازمان فنی و حرفه‌ای و از آموزش و پرورش سه بار آمدند، گفتم نه. الان هم دوره بازنشستگی را می‌گذرانم. اگر فنی و حرفه‌ای پیشنهاد همکاری بدهد، می‌روم، اما جای دیگری نمی‌روم.

زمانی شعار می‌دادند که: «فرد مناسب، شغل مناسب.» اگر افراد جایگاه خودشان را درست پیدا کنند، هم خودشان راحت‌اند و هم نظام از آن‌ها بهره می‌برد. کسی که مدیر نیست بیخود خودش را معطل نکند. یعنی ما اگر به مجموعه نیازها بها بدهیم این اتفاقات دیگر نمی‌افتند. هر جا ارزش خودش را دارد و هر کاری اهمیت دارد.

من زمانی که رئیس آموزش و پرورش منطقه ۸ بودم، در تمام مدرسه‌ها معاونی گذاشته بودم که اگر مدیر رفت، او جای مدیر را پر کند و من دیگر دغدغه نداشتم. مدیران را قانع کرده بودم که آقا من نمی‌خواهم شما را عوض کنم، ولی وقتی مشکلی داشتید و خواستید بروید، این معاون جای شماست. اهل تغییر هم نیستیم. یعنی به تغییر آدم‌ها اعتقاد ندارم. مگر اینکه فرد احساس کند خودش نمی‌تواند این کار را انجام دهد. من شاید در طول ۳۰ سال مدیریتم، به تعداد انگشت‌های دستم آدم عوض نکردم. باور به این ندارم که اگر آدم‌ها را عوض کنید کار درست می‌شود. آدم‌ها را باید برای کاری که می‌خواهیم، بسازیم. البته اگر بد انتخاب کردی، آن حرف دیگری است، ولی سعی کن از اول درست انتخاب کنی.

من در مدیریت، نه عضو تعاونی مصرف بودم، نه عضو مسکن. نه ماشین گرفتم و نه خانه. در نتیجه با بقیه یکی بودم و این سبب توفیق من شد که با کارمندان دوست باشم. دغدغه‌ام مسائل شخصی آن‌ها هم بود. ما در دفتر فنی و حرفه‌ای بی‌خانه نداشتم، همه خانه داشتند. من اقتصاد را خوب می‌فهمم. خیلی از این‌ها که خانه ندارند، ترس دارند و یکی باید ترسشان را بریزد. وقتی شما در مدیریت در جایگاهت قرار بگیری، کار را بفهمی، رابطه را بتوانی برقرار کنی، مجموعه آزاد است، مجموعه هم با لذت به سر کار می‌آید.

● آقای مهندس، از وقتی که گذاشتید استفاده بردیم و بسیار ممنونیم. و آرزوی سلامتی

و طول عمر با عزت برای تان داریم.