گفت‌وگو با سیدمحمد بطحایی، وزیر اسبق آموزش‌وپرورش

می‌گفتند شما با این مدارس دارید پول دولت را حرام می‌کنید!

حسن فرامرزی

سیدمحمد بطحایی، وزیر اسبق آموزش‌وپرورش در گفت‌وگویی که با او داشتیم چند اعتراف صریح داشت: اول اینکه وزیران آموزش‌وپرورش در همه دوره‌ها تحت تأثیر فضای وبترین، کارنامه‌سازی و فشار سیاست‌زدگی بالای سر خود قرار می‌گیرند و یکی از تبعات این منش، کنار گذاشتن طرح‌ها و برنامه‌های احیاناً سودمند و زیران قبل از خود است که طبیعتاً با تغییر یا حتی اختراع دوباره چرخ، هزینه‌های زیادی به نظام آموزشی کشور وارد می‌کند. بطحایی می‌گوید دولت‌ها و وزیران یک‌ساله، دوساله و چهارساله‌اند، در حالی که پروژه‌های آموزشی خصلتی یک‌دهه‌ای و بیشتر دارند. اعتراف دیگر او این است که نظام آموزشی کشور در گسترش عدالت کیفی ناتوان عمل کرده و نتیجه آن نه تغییر وی طبیعی شدن نابرابری‌های آموزشی، مزمن شدن زخم‌ها، بازی با آینده کشور از ناحیه نادیده گرفتن و ناکام گذاشتن استعدادها در مدارس دولتی و کوتاه کردن دست نوجوان‌ها از فرصت‌های شغلی بهتر در آینده است. دیگر اینکه طبق تجربه زیستی این مقام مسئول، آموزش‌وپرورش رغبت چندانی به تعامل با خانواده‌ها نشان نمی‌دهد، البته به زعم وی آموزش‌وپرورش یک نیمه قربانی هم دارد، چون مقامات ارشد سازمان‌ها، نهادهای دولتی و حاکمیتی با وجود اینکه در تعارفات، آموزش‌وپرورش را در رأس قرار می‌دهند اما در عمل اعتقادی به نظام آموزشی کشور ندارند، بنابراین حاضر نیستند هزینه‌های اصلاح ورشد آن را پرداخت کنند. به اعتقاد این مدیر، نقشه راه موجود برای تغییر این وضعیت، اجرای مفاد و جهت‌گیری‌های سند تحول است. با این حال این سند با کلی‌گویی صورت عملیاتی شدن به خود نخواهد گرفت، مگر اینکه در قالب پروژه‌هایی با شاخص‌های دقیق اجرا شود و مورد نظارت قرار گیرد. در غیر این صورت آنچه اتفاق خواهد افتاد، آب رفتن روزبه‌روز مرجعیت مدرسه است. سیدمحمد بطحایی، معاون آموزش‌های عمومی و مهارتی دانشگاه آزاد اسلامی چهار دهه در سمت‌ها و عناوین مختلف در آموزش‌وپرورش کار کرده است: از معلمی و دبیری تا مسئول آموزش سر پرستی مدارس خارج از کشور، معاون توسعه مدیریت و پشتیبانی، معاون دبیر کل شورای عالی آموزش‌وپرورش، معاون برنامه‌ریزی و نظارت در دفتر ستادی و در نهایت قائم مقامی وزیر وزارت.

عکس: محمدحسن باهوش

بحث ما در رابطه با عدالت آموزشی و ایجاد فرصت‌های برابر در آموزش‌وپرورش است که به نظر می‌رسد از بحران‌های جدی جامعه ماست. شکاف طبقاتی، نابرابری آموزشی ایجاد کرده و همین نابرابری آموزشی، روز به روز شکاف طبقاتی را تشدید می‌کند، ما وسط این تسلسل افتاده‌ایم، اما در گذشته دانش‌آموز مستعد دهک‌های پایین می‌توانست از ظرفیت‌های آموزشی استفاده و بخشی از آن نابرابری را ترمیم و طبقه اجتماعی خودش را عوض کند، ولی امروز عکس این جریان روی می‌دهد. چرا ما به آموزش‌وپرورشی رسیده‌ایم که یک دانش‌آموز دهم ابتدایی در حاشیه شهر تهران باید در کلاس ۵۰نفره بنشیند؟

متأسفانه بسیاری از مسائل ما در آموزش‌وپرورش مزمن شده است. مسئله دیروز و امروز و این دولت و آن دولت هم نیست. ۵۰-۴۰سال است شما مسئله‌ای که به مرور کهنه شده زندگی می‌کنید، نتیجه‌اش می‌شود همان چیزی که در سال حرکت کردید؛ همان پدیده طبیعی شدن مسئله یا درد. این طور بگویم که چشم‌ها عادت کرده‌اند. من عادت کردم به یک کلاس، ۵۰دانش‌آموز داشته باشم. من عادت کردم و برایم طبیعی است که یک معلم حقوق و دریافتی کم داشته باشد. برایم طبیعی شده است که خانواده دانش‌آموز ناراضی باشد. مسئله زمانی برای ما مسئله است که ما بین وضعیتی که الان داریم با وضعیتی که باید داشته باشیم، فاصله‌گذاری کنیم و آن فاصله جلوی چشم ما باشد. این فاصله همین مسئله است. فرض کنید شما برای زندگی به ماهی ۱۰میلیون درآمد نیاز دارید، در حالی که حقوق شما ماهی ۵میلیون تومان است. این فاصله طبیعی‌ای می‌شود مسئله، اما وقتی در زمان طولانی این مسئله را داشتید به تدریج این موضوع برای تان طبیعی می‌شود.

من نمی‌توانم این را بپذیرم. درد هیچ وقت طبیعی نمی‌شود. چرا ما این قدر ساده از کنار عدالت که یکی از مهم‌ترین شعارهای این انقلاب بوده است، عبور می‌کنیم.

اینکه چطور می‌شود مدیرتی به مسئله را حل کند حالا عین خیالش نیست و نسبت به ابعاد موضوع بی‌تفاوت شده، علت این بی‌اعتنایی همان اتفاقی است که گفتم؛ مسئله طبیعی شده است.

چرا طبیعی شده است؟

به خاطر طولانی و مزمن شدن. شما ۴۰سال است با مسئله‌ای جلو آمده‌ای و حلش نکرده‌ای.

چرا مزمن شد؟ چرا طول کشید؟

ما متوجه اهمیت موضوع نبودیم. بحث عدالت در آموزش‌وپرورش مهم است. حوزه عدالت آموزشی برای همه کشورها مهم است. دستیابی به فرصت‌های برابر برای تمام مردم است. صرف‌نظر از اینکه این کشور مبتنی بر کاپیتالیسم و اقتصاد بازار است یا نه، کشوری است که رویکرد اقتصادی سوسیالیستی دارد، اما آن فرد مسئله عدالت آموزشی مهم است که تقریباً دغدغه همه کشورهاست و مواظب هستند، یعنی با یکسری شاخص‌ها دائماً میزان دستیابی به فرصت‌های برابر آموزشی را رصد می‌کنند و اندازه می‌گیرند. به محض اینکه این فاصله زیاد می‌شود، با یکسری راهکارها و سیاست‌ها این فاصله را کم می‌کنند.

آنها چطور به ادراک این ضرورت رسیدند و متوجه شدند.

با توجه به اینکه منشأ عموم بی‌عدالتی‌ها در سایر شیوتات اجتماعی، بی‌عدالتی در آموزش است. شما در بهداشت و درمان یا بی‌عدالتی مواجه می‌شوید، این بی‌عدالتی از مدرسه شروع شده است. بی‌عدالتی‌های اجتماعی، بی‌عدالتی اقتصادی، ضعف عدالت در حوزه فرهنگی و سیاسی، منشأ انواع بی‌عدالتی‌ها در جامعه از بی‌عدالتی در آموزش‌وپرورش سرچشمه می‌گیرد، به همین دلیل این امر برای آنها مهم است. از طرف دیگر شما می‌دانید در تحلیل‌های جامعه علت بسیاری از اعتراضات و آشفتگی‌های اجتماعی وجود بی‌عدالتی است. آدم‌ها تا حدی بردباری به خرج می‌دهند، از جایی به بعد دیگر صبرشان لبریز می‌شود و آن اغتشاش‌ها و اعتراضات هزینه‌هایی است که جامعه بابت کم‌توجهی به مقوله عدالت آموزشی خواهد پرداخت. با همه این تفاصیل ما در حوزه عدالت کمّی دستاوردهای نسبتاً خوبی داشته‌ایم، البته این قضاوت من به عنوان کسی است که بعد از انقلاب سال‌ها در آموزش‌وپرورش کار کرده است. ممکن است شما با مخاطبان‌تان این قضاوت را قبول نداشته باشید.

منظورتان از عدالت کمّی چیست؟

یک زمانی شما غیر از مراکز استان‌ها- از تهران، مشهد، اصفهان و شیراز که بیرون می‌رفتید- معلم لیسانسه نداشتید یا عملاً مدرسه‌ای نبود که بچه‌ها به مدرسه بروند. تجهیزاتی وجود نداشت، اما ما امروز تا حدود زیادی در گسترش عدالت کمّی موفق بوده‌ایم. نزدیک ۸۰درصد معلم‌های ما لیسانسی و بالاتر هستند. نزدیک ۶۰۰-۷۰سال پیش کمتر از ۳۰درصد بود. خب بحثی از عدالت همین شاخص‌هاست. ما امروز مدرسه‌ای داریم که یک معلم و یک دانش‌آموز دارد. مدرسه‌ای که پنج دانش‌آموز و یک معلم دارد. ما این حال قابل انکار نیست که از عدالت کیفی فاصله گرفته‌ایم، یعنی کیفیت آموزش ما در مدارس- حتی مدارس غیردولتی- باهم برابر نیست. در یکسری از مناطق کشور دسترسی دانش‌آموزان سه معلمان باتجربه، باکیفیت و امکانات آموزشی به مراتب بیش از سایر مناطق است. شما سال گذشته در آمارها دیدید پذیرفته‌شدگان کنکور فقط از بخش خاصی از مدارس بودند. در مدارسی که قدری از این امکانات فاصله داشتند، هیچ کدام از این دانش‌آموزان نتوانستند وارد دانشگاه شوند. این به این معناست که این دانش‌آموزان فرصت‌های شغلی و اجتماعی برتر را در آینده از دست داده‌اند.

گویا این درماندگی خود آموخته یکی از محصولات این بی‌عدالتی آموزشی است. معلم می‌پذیرد، کودک و نوجوان می‌پذیرد، مدرسه می‌پذیرد که جلو نخواهد رفت، آیا این فاجعه نیست؟

این همان طبیعی شدن مسئله است. ما این را پذیرفته‌ایم.

راستش این اعتراف خونسردانه مرا اذیت می‌کند. چرا این آموزش‌وپرورش که نهاد بالادستی است و مثل چتری باید بر سر این مدارس باز شود، نمی‌خواهد حداقلش کند. اینها تفاوتی دارد با آموزش‌وپرورش این شکاف‌ها را بالانس کند، نه اینکه به محصول این شکاف بدل شود. چرا این انتظار ما برآورده نمی‌شود؟

من امروز پست دولتی و به تبع آن یکسری ملاحظات را ندارم و راحت‌تر می‌خواهم صحبت کنم. بخشی از پاسخ این سؤال به این برمی‌گردد که ما در آموزش‌وپرورش با حوزه بسیار منعکز کعمل می‌کنیم و نهادهای محلی و مردم با سیاست‌هایی که ما از گذشته تر پیش گرفته‌ایم، دوقوز بسیار منعکز کعمل شان جدا شده‌اند و همه ما صرفاً در دولتی دولت گذاشته شده، دولت هم این بار را بر دوش آموزش‌وپرورش گذاشته است.

سمت شما به این معناست که ما باز هم به قطعاً این طور نیست. همچنان که در صحبت‌های اخیر مقام معظم رهبری تأکید درستی وجود داشت که ما نمی‌توانیم آموزش‌وپرورش‌مان را به بخش غیردولتی واگذار کنیم. بعضی از افرادی که تعریف درستی از بورس‌بازی نداشتند، خیال می‌کنند بورس‌بازی در آموزش‌وپرورش مثل بورس‌بازی در شهرداری‌هاست. همان طوری که رهبری اشاره کردند، بورس‌بازی در آموزش‌وپرورش این طور نیست و هیچ کشوری هم در دنیا نمی‌آید آموزش‌وپرورش خود را به بخش غیردولتی واگذار کند و بگوید من کاری ندارم.

ولی این اتفاق در آموزش‌وپرورش ما افتاده است.

وضع ما در آموزش‌وپرورش دولتی‌مان در بسیاری از موارد از وضع آموزش غیردولتی بهتر است. این را با اطمینان می‌گویم. در بخش ابتدایی آموزش‌وپرورش ما بسیار آموزش‌وپرورش خوبی است. استثنائات را کنار بگذارید. در برایند کشور، وضع آموزش‌وپرورش دولتی ما وضع بدی نیست.

شاخص شما برای این داوری چیست؟

کیفیت آموزش و فضای معلم.

محل زندگی من در یکی از شهرک‌های اقماری اطراف کرج است. در کلاس درس کودک من ۵۰نفر نشسته‌اند.

استثنائات را کنار بگذاریم. شما می‌گویید محل زندگی من، کلاس ۵۰نفره است. معلمی دارد که این طوری است. اینها را کنار بگذاریم، برایند کشور را عرض می‌کنم. در برایند کشور معلمان ابتدایی ما در بخش دولتی از بخش غیردولتی بهترند اما قابل انکار نیست. ما در حوزه عدالت کیفی به شدت با مشکل مواجهیم و متأسفانه نوع سیاست‌گذاری‌ها به گونه‌ای است که الان فرصت‌های شغلی و رشد آموزشی به صورت برابر توزیع نشده و کسانی می‌توانند صندلی‌های دانشگاه و رشته‌های خوب را به خود اختصاص دهند که در مدارس خوب درس خوانده باشند. فرصت‌های بهتری در اطرافشان بوده و به معلم‌هایی که خیلی دسترسی داشته‌اند و اینها توانسته‌اند رشته‌های دانشگاهی را به دست بیاورند و نقطه ضعف جدی ما اینجاست. در یک کلام به اعتقاد من دولت به تنهایی توانایی ادارهٔ مدرسه را ندارد. باید نهادهای محلی و خانواده‌ها فعال‌تر در زمینه آموزش‌وپرورش بچه‌های‌شان حضور پیدا کنند. دولت باید سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی را فراهم کند اما خانواده‌ها به عنوان عامل چهارم، یعنی کسانی که دائماً نگاه می‌کنند، ببینند فرایند کار آن طور که باید پیش می‌رود یا خیر و ارتباط وثیقی با مدرسه فرزند خود برقرار کنند.

> دولت به تنهایی توانایی اداره مدرسه را ندارد. باید نهادهای محلی و خانواده‌ها فعال‌تر در زمینه آموزش‌وپرورش بچه‌های‌شان حضور پیدا کنند. دولت باید سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی را فراهم کند اما خانواده‌ها به عنوان عامل چهارم، یعنی کسانی که دائماً نگاه می‌کنند، ببینند فرایند کار آن طور که باید پیش می‌رود یا خیر و ارتباط وثیقی با مدرسه فرزند خود برقرار کنند

اصلاً این سال‌ها دولت و آموزش‌وپرورش چقدر دنبال این بوده که مشارکت خانواده‌ها را جلب کند؟ آیا طرحی بوده که جایبندازند؟ می‌خواهم بگویم مسئولیت مدیران بوده که اعلام کنند دولت به تنهایی نمی‌تواند این همه مدرسه را اداره کند. آیا این اتفاق در آموزش‌وپرورش ما افتاده است؟

من اینجا حق را به شما می‌دهم. آموزش‌وپرورش ما رغبت و تمایل چندانی به این ارتباط و تعامل دوطرفه ندارد. البته در گذشته برنامه‌هایی داشتیم که تا حدودی مقام معظم رهبری را داریم. وظیفه رهبری این است که ضرورت‌ها و سیاست‌ها را اعلام کنند. ایشان می‌آیند و می‌گویند سند ما را بسازد می‌گویند. اگر ۲۰سال پیش آموزش‌وپرورش را درست می‌کردیم، الان این مشکلات را در شهر، محیط زیست و کوچه و خیابان خود نداشتیم. می‌خواهم بگویم رهبری ضرورت‌ها را می‌گویند اما من وزیر که بایست چگونگی را بگویم، دوساله می‌آیم همان ضرورت‌ها را تکرار می‌کنم. مدیرکل من هم که باید چگونگی را بگوید، او هم می‌آید همان حرف‌های وزیر را تکرار می‌کند و شما می‌بینید ۴۰سال است ما در یک لوپ بسته و ایستا فقط ضرورت‌ها و اهمیت‌ها را می‌گویم هم جلو رفت. وقتی من می‌گویم خانواده باید مشارکت داشته باشد، این طور تلقی نشود که ما از خانواده‌ها برای اداره مدرسه کمک مالی دریافت کنیم. این اصلاً مطرح من نیست. فرزند شما در مدرسه‌ای درس می‌خواند که مدرسه یا پدر یا مادر او به عنوان یک متخصص نداره. در حالی که والدین آن کودک به عنوان متخصص می‌توانند برخی از گرهای مدرسه یا نوجوان خود را باز کنند، اما آن پدر یا مادر یکی دو مرتبه هم که به مدرسه رفته مدرسه با سردی با آن والدین برخورد و عملاً دفعش کرده است. والدین خوب و کارآمد در آن مدرسه زیاد هستند. ما در گذشته این ارتباط‌ها را در فضای مکتبخانه‌ای شهرهای ما داشتیم. اغلب پیش خانواده‌ها خیلی با مکتبخانه بچه‌های خود ارتباط داشتند و رفت‌وآمد می‌کردند. اصلاً یکی از چالش‌های جدی تعلیم و تربیت امروز متنوع شدن محیط‌های یادگیری نسبت به گذشته است.

پس ما زمانی می‌توانیم عدالت کیفی را در مدارس خود گسترش بدهیم و فرصت‌های برابر را برای بچه‌های خود در اقصی نقاط کشور فراهم کنیم که خانواده‌ها بیشتر با مراکز آموزشی مشارکت داشته باشند. اینکه چند نفر به مدیر مدرسه مراجعه و درخواست می‌کنند مثلاً برنامه‌هایی که برای فرزندان ما اجرا می‌کنید، ناظر بر تقویت جنبه‌های کیفی تربیت نیست. چند نفر این کار را انجام می‌دهند؟ یکی از رئوس محبت‌های اخیر مقام معظم رهبری پرهیز از توقف در آموزش محض بود. ما در بهترین مدارس‌مان صرفاً یکسری دانش‌ها را به بچه‌های خود منتقل می‌کنیم. مهارت‌های مورد نیاز جامعه امروز به آنها منتقل نمی‌شود. بچه‌ها با مفاخر این جامعه آشنا نیستند. به قول مقام معظم رهبری، شخصیت ملی، آن علقه و تعلق خاطر به کشور و خاک و تمدن بسیار ارزشمند گذشته شکل نمی‌گیرد. این یکی دیگر از جنبه‌هاست.

شما در دوره‌ای وزیر آموزش‌وپرورش بودید. نمی‌توانم نیت‌خوانی کنم اما حدس می‌زنم احتمالاً در جرایی پذیرش این مسئولیت گفتید من می‌توانم این چند گره را در آموزش‌وپرورش باز کنم یا دست کم حجم این گره‌ها را کم کنم. آیا به آنچه می‌خواستید رسیدید؟

اول این را بگویم که تربیت، یک فرایند بطئی و طولانی است. ما هر داوری که در این باره انجام می‌دهیم، باید با لحاظ این ویژگی باشد. رشد و گسترش در حوزه تربیت، مثل حیات نباتات است. شما نمی‌توانید به نهال سیب که دو ماه پیش در باغچه‌تان کاشته‌اید، بگویید من الان از شما سیب می‌خواهم، من دستور می‌دهم به من سیب بدهید. تحمل، تأمل و رسیدگی می‌خواهد تا بعد از دو سه سال به شما محصول بدهد.

ولی ۴۵سال گذشته است.

بله، ولی یک وزیر و رئیس‌جمهور طی یک سال و دو سال و چهار سال نمی‌تواند این کار را انجام دهد.

چرا؟

چون همون این بوده است که فقط کلی گویی کنیم و حرف‌های قشنگ بزنیم و شما همواره به عنوان رسانه منتظر بمانید که یک چیزهایی چه شد.

یعنی آنچه میان مدیران ما رواج بوده است.

بله، انتظاری که من به دوستانم در دولت فعلی دارم، این است که چگونگی اصلاً باز نمی‌شود. فقط ضرورت‌ها و اهمیت‌ها گفته می‌شود. ما در ساختار سیاسی کشورمان مقام معظم رهبری را داریم. وظیفه رهبری این است که ضرورت‌ها و سیاست‌ها را اعلام کنند. ایشان می‌آیند و می‌گویند سند معلم و آموزش‌وپرورش مهم است. رهبری می‌گویند سه ما زیسات می‌گویند. اگر ۲۰سال پیش آموزش‌وپرورش را درست می‌کردیم، الان این مشکلات را در شهر، محیط زیست و کوچه و خیابان خود نداشتیم. می‌خواهم بگویم رهبری ضرورت‌ها را می‌گویند اما من وزیر که بایست چگونگی را بگویم، دوساله می‌آیم همان ضرورت‌ها را تکرار می‌کنم. مدیرکل من هم که باید چگونگی را بگوید، او هم می‌آید همان حرف‌های وزیر را تکرار می‌کند و شما می‌بینید ۴۰سال است ما در یک لوپ بسته و ایستا فقط ضرورت‌ها و اهمیت‌ها را می‌گویم

عکس: محمدحسن باهوش

> وقتی وزیر می‌شوم، می‌گویم من باید کاری را از صفر شروع کنم که به نام من باشد. برای چه من نقشه راهی را که وزیر سابق تهیه کرده اجرا کنم؟ این هم زیرپوستی است و به زبان آورده نمی‌شود. وزیر بعدی که می‌آید آن پروژه را کنار می‌گذارد و می‌گوید یا من می‌گویم من از خودم باید چیز دیگری را اختراع کنم. من صادقانه اعتراف می‌کنم که این رفتار در من هم بود

شما در رابطه با سیدمحمد بطحایی، وزیر اسبق آموزش‌وپرورش در گفت‌وگویی که با او داشتیم چند اعتراف صریح داشت: اول اینکه وزیران آموزش‌وپرورش در همه دوره‌ها تحت تأثیر فضای وبترین، کارنامه‌سازی و فشار سیاست‌زدگی بالای سر خود قرار می‌گیرند و یکی از تبعات این منش، کنار گذاشتن طرح‌ها و برنامه‌های احیاناً سودمند وزیران قبل از خود است که طبیعتاً با تغییر یا حتی اختراع دوباره چرخ، هزینه‌های زیادی به نظام آموزشی کشور وارد می‌کند. بطحایی می‌گوید دولت‌ها و وزیران یک‌ساله، دوساله و چهارساله‌اند، در حالی که پروژه‌های آموزشی خصلتی یک‌دهه‌ای و بیشتر دارند. اعتراف دیگر او این است که نظام آموزشی کشور در گسترش عدالت کیفی ناتوان عمل کرده و نتیجه آن نه تغییر وی طبیعی شدن نابرابری‌های آموزشی، مزمن شدن زخم‌ها، بازی با آینده کشور از ناحیه نادیده گرفتن و ناکام گذاشتن استعدادها در مدارس دولتی و کوتاه کردن دست نوجوان‌ها از فرصت‌های شغلی بهتر در آینده است. دیگر اینکه طبق تجربه زیستی این مقام مسئول، آموزش‌وپرورش رغبت چندانی به تعامل با خانواده‌ها نشان نمی‌دهد، البته به زعم وی آموزش‌وپرورش یک نیمه قربانی هم دارد، چون مقامات ارشد سازمان‌ها، نهادهای دولتی و حاکمیتی با وجود اینکه در تعارفات، آموزش‌وپرورش را در رأس قرار می‌دهند اما در عمل اعتقادی به نظام آموزشی کشور ندارند، بنابراین حاضر نیستند هزینه‌های اصلاح ورشد آن را پرداخت کنند. به اعتقاد این مدیر، نقشه راه موجود برای تغییر این وضعیت، اجرای مفاد و جهت‌گیری‌های سند تحول است. با این حال این سند با کلی‌گویی صورت عملیاتی شدن به خود نخواهد گرفت، مگر اینکه در قالب پروژه‌هایی با شاخص‌های دقیق اجرا شود و مورد نظارت قرار گیرد. در غیر این صورت آنچه اتفاق خواهد افتاد، آب رفتن روزبه‌روز مرجعیت مدرسه است. سیدمحمد بطحایی، معاون آموزش‌های عمومی و مهارتی دانشگاه آزاد اسلامی چهار دهه در سمت‌ها و عناوین مختلف در آموزش‌وپرورش کار کرده است: از معلمی و دبیری تا مسئول آموزش سر پرستی مدارس خارج از کشور، معاون توسعه مدیریت و پشتیبانی، معاون دبیر کل شورای عالی آموزش‌وپرورش، معاون برنامه‌ریزی و نظارت در دفتر ستادی و در نهایت قائم مقامی وزیر وزارت.

یعنی شما می‌گویید بر شما به عنوان وزیر آموزش‌وپرورش فشاری وجود داشت؟

بله، البته فشار پنهانی! فشاری که نمی‌بینید اما احساس می‌کنید.

از طرف کجا؟

از مراجع مختلف. از مجلس، رئیس‌جمهور، از طرف نهادهای قدرت محلی.

آنها چه می‌گویند؟

می‌گویند در این دوسه سال کاری ارائه کنید که به چشم بیاید.

یعنی ما دنبال به چشم آمدن هستیم.

بله، دنبال به چشم آمدن هستیم. در کشور ما این فرهنگ میان مدیران وجود ندارد که بیندیریم بسیاری از پروژه‌ها به ویژه در حوزه فرهنگ زمانبر هستند. این استدلال را اصلاً قبول نمی‌کنند که مثلاً یک پروژه می‌زنید؟ ۱۲سال دیگر محصول خود را می‌دهد. می‌گویند جمع کن برو! ۱۲سال دیگر چه کسی زنده و چه کسی مُرده است؟ در حالی که اهمیت تعلیم و تربیت این است. ماهیت آموزش‌وپرورش این است که اگر خواستید این کالا را تهیه کنید فرایند زمانبری خواهد داشت. به خاطر همین است که یک موقع مطرح شد که آموزش‌وپرورش و نظام تعلیم و تربیت از دولت جدا شود و زیر نظر رهبری باشد، چون دولتی که چهار سال عمر دارد مدام دنبال به چشم آمدن است. در حالی که آموزش‌وپرورش خدمتی است که ۲۰-۱۵سال بعد می‌توانید میوه‌اش را ببینید، نه دو سال و سال.

منظورتان از سازوکار خاص چیست؟

مثال می‌زنم. الان با معلم آموزش‌وپرورش چطور رفتار می‌شود؟ مثل کارمند وزارت اقتصاد، مثل مصیر مالیاتی. مثل کارمندی که در وزارت راه فعالیت می‌کند، اینها یا یک ساختار مدیریت می‌شود. در حالی که اهمیت و جنس کار معلم با آنها متفاوت است و سازوکار و نظام مدیریت منابع انسانی خودش را می‌طلبد اما مگر این کار شد؟ گفتند نه نشدی است. کارمند فلان وزارتخانه کارمند است، معلم هم کارمند است. ما که نمی‌توانیم دو نظام خدمات مدیریت کشوری داشته باشیم. اگر به دهنم اگر به این بحث محوری خود را داریم، ما طبقه ششم را بسازیم. سفت‌کاری انجام شده ما مگج‌کاری را انجام دهیم. معاون من که کنار من نشسته می‌گوید بطحایی! اینها به نام فلانی است خودت بکوب و برسان به کف، دوباره بساز و بالا بیاور.

یعنی حلقه‌ای اغواکننده آن اطراف شکل می‌گیرد.

این حلقه معاونان است، گروه‌های سیاسی که از شما حمایت کرده‌اند.

سهم‌خواهی‌ها...

تشکل‌هایی که از شما حمایت کرده‌اند. باز هم تأکید می‌کنم این پدیده به اصلاح‌طلب، اصولگرا و اعتدالی کاری ندارد. در همه گروه‌ها خانه کرده است.

اشاره کردید به سند تحول. به عنوان یک مدیر و کارشناس که در بطن جریان آموزشی کشور بوده‌اید، بگویید اگر بخواهیم سند تحول را عملیاتی و اجرا کنیم، این اجرا با اولویت دادن به چه مؤلفه‌هایی امکانپذیر است.

بعد از گذشت ۴۴سال از پیروزی انقلاب، تجربه ما نشان داده است زمانی سند تحول به نتیجه می‌رسد که جهت‌گیری‌ها در قالب پروژه تعریف شود، یعنی مجلس از دولت و دولت از آموزش‌وپرورش بخواهد که شما این سند تحول را که مشتمل بر مثلاً ۱۵۰پروژه است از پروژه یک تا ۱۰۰ را برای سال ۱۴۰۲ انجام دهید. برای این ۱۰۰پروژه، این مقدار زمان، منابع، امکانات و اختیارات لازم است و ما اینها را تصویب می‌کنیم و در اختیار شما می‌گذاریم. در پایان سال ۱۴۰۲ هم می‌گوییم الان زمان حسابرسی است. حساب این ۱۰پروژه را پس بدهید. ۴۳۶هزارمیلیارد تومان را هزینه کردید و معلم‌ها نه تنها به رضایت نرسیدند بلکه ناراضی‌تر شدند. برای اینکه فرایند را درست جلو نرفتید. سند تحول برای تان تبریک باشد که مرجع اجرای سند تحول فرابخشی باشد و آموزش‌وپرورش یکی از اجرای سند تحول سند تحول باشد.

شما می‌گویید ما باید بتوانیم همه اجزا را کنار هم قرار دهیم.

بله، ما باید جمیع عواملی که در بهبودی و تحول آموزش‌وپرورش نقش دارند- کنار هم گرد آوریم و زنجیرهای را تأمین کنیم که به صورت مستمر و نظام‌مند وقت بگذارند و کارشان اجرای نقشه راهی باشد که روی میزشان است. این هم اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه در قالب پروژه تعریف شود، نه اینکه امسال، فلان مقدار بودجه می‌دهیم که مثلاً شایستگی نیروی انسانی اجرا شود. از آن طرف لازم است مجریانی که بالای سر اجرای این پروژه می‌آیند، حتماً آدم‌های منخصص معضل دلسوز باشند و بدانند که قرار است در پایان سال مالی حساب پس بدهند.

با چه شاخصی؟

وقتی پروژه تعریف می‌کنید، خواندناخواه پای شاخص را به میان می‌آورید. مثلاً می‌گویید شایستگی سه مؤلفه دارد: دانش، مهارت و توانایی. هر کدام از این معیارها قابل سنجش هستند. کاملاً کمّی است. در غیر این صورت کلی گویی می‌کنیم و منابع را هدر خواهیم داد.

یعنی حلقه‌ای اغواکننده آن اطراف شکل می‌گیرد.

این حلقه معاونان است، گروه‌های سیاسی که از شما حمایت کرده‌اند.

سهم‌خواهی‌ها...

تشکل‌هایی که از شما حمایت کرده‌اند. باز هم تأکید می‌کنم این پدیده به اصلاح‌طلب، اصولگرا و اعتدالی کاری ندارد. در همه گروه‌ها خانه کرده است.

اشاره کردید به سند تحول. به عنوان یک مدیر و کارشناس که در بطن جریان آموزشی کشور بوده‌اید، بگویید اگر بخواهیم سند تحول را عملیاتی و اجرا کنیم، این اجرا با اولویت دادن به چه مؤلفه‌هایی امکانپذیر است.

بعد از گذشت ۴۴سال از پیروزی انقلاب، تجربه ما نشان داده است زمانی سند تحول به نتیجه می‌رسد که جهت‌گیری‌ها در قالب پروژه تعریف شود، یعنی مجلس از دولت و دولت از آموزش‌وپرورش بخواهد که شما این سند تحول را که مشتمل بر مثلاً ۱۵۰پروژه است از پروژه یک تا ۱۰۰ را برای سال ۱۴۰۲ انجام دهید. برای این ۱۰پروژه، این مقدار زمان، منابع، امکانات و اختیارات لازم است و ما اینها را تصویب می‌کنیم و در اختیار شما می‌گذاریم. در پایان سال ۱۴۰۲ هم می‌گوییم الان زمان حسابرسی است. حساب این ۱۰پروژه را پس بدهید. ۴۳۶هزارمیلیارد تومان را هزینه کردید و معلم‌ها نه تنها به رضایت نرسیدند بلکه ناراضی‌تر شدند. برای اینکه فرایند را درست جلو نرفتید. سند تحول برای تان تبریک باشد که مرجع اجرای سند تحول فرابخشی باشد و آموزش‌وپرورش یکی از اجرای سند تحول باشد.

شما می‌گویید ما باید بتوانیم همه اجزا را کنار هم قرار دهیم.

بله، ما باید جمیع عواملی که در بهبودی و تحول آموزش‌وپرورش نقش دارند- کنار هم گرد آوریم و زنجیرهای را تأمین کنیم که به صورت مستمر و نظام‌مند وقت بگذارند و کارشان اجرای نقشه راهی باشد که روی میزشان است. این هم اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه در قالب پروژه تعریف شود، نه اینکه امسال، فلان مقدار بودجه می‌دهیم که مثلاً شایستگی نیروی انسانی اجرا شود. از آن طرف لازم است مجریانی که بالای سر اجرای این پروژه می‌آیند، حتماً آدم‌های منخصص معضل دلسوز باشند و بدانند که قرار است در پایان سال مالی حساب پس بدهند.

با چه شاخصی؟

وقتی پروژه تعریف می‌کنید، خواندناخواه پای شاخص را به میان می‌آورید. مثلاً می‌گویید شایستگی سه مؤلفه دارد: دانش، مهارت و توانایی. هر کدام از این معیارها قابل سنجش هستند. کاملاً کمّی است. در غیر این صورت کلی گویی می‌کنیم و منابع را هدر خواهیم داد.

عکس: محمدحسن باهوش

نمی‌پرسید بد شواهد این خراب کردن پول چیست؟ چرا فکرب می‌کنید پول را خراب می‌کنیم؟

اجرا آیا هم مقام معظم رهبری به آن اشاره کردند. ما به عوض شدن آن بسیار سخت است. من که می‌گویم یا صداقت عرض کردم. فقط من هم نیستم. وقتی می‌گویم یک زمانی ۱۲معاون را هم کنارش مجسم کنید. شورای معاونان هم هست. شما این جمع را ببینید، ولو اینکه وزیر آموزش‌وپرورش بگوید پنج طبقه از این ساختمان ساخته شده است، ما طبقه ششم را بسازیم. سفت‌کاری انجام شده ما مگج‌کاری را انجام دهیم. معاون من که کنار من نشسته می‌گوید بطحایی! اینها به نام فلانی است خودت بکوب و برسان به کف، دوباره بساز و بالا بیاور.

یعنی حلقه‌ای اغواکننده آن اطراف شکل می‌گیرد.

این حلقه معاونان است، گروه‌های سیاسی که از شما حمایت کرده‌اند.

سهم‌خواهی‌ها...

تشکل‌هایی که از شما حمایت کرده‌اند. باز هم تأکید می‌کنم این پدیده به اصلاح‌طلب، اصولگرا و اعتدالی کاری ندارد. در همه گروه‌ها خانه کرده است.

اشاره کردید به سند تحول. به عنوان یک مدیر و کارشناس که در بطن جریان آموزشی کشور بوده‌اید، بگویید اگر بخواهیم سند تحول را عملیاتی و اجرا کنیم، این اجرا با اولویت دادن به چه مؤلفه‌هایی امکانپذیر است.

بعد از گذشت ۴۴سال از پیروزی انقلاب، تجربه ما نشان داده است زمانی سند تحول به نتیجه می‌رسد که جهت‌گیری‌ها در قالب پروژه تعریف شود، یعنی مجلس از دولت و دولت از آموزش‌وپرورش بخواهد که شما این سند تحول را که مشتمل بر مثلاً ۱۵۰پروژه است از پروژه یک تا ۱۰۰ را برای سال ۱۴۰۲ انجام دهید. برای این ۱۰پروژه، این مقدار زمان، منابع، امکانات و اختیارات لازم است و ما اینها را تصویب می‌کنیم و در اختیار شما می‌گذاریم. در پایان سال ۱۴۰۲ هم می‌گوییم الان زمان حسابرسی است. حساب این ۱۰پروژه را پس بدهید. ۴۳۶هزارمیلیارد تومان را هزینه کردید و معلم‌ها نه تنها به رضایت نرسیدند بلکه ناراضی‌تر شدند. برای اینکه فرایند را درست جلو نرفتید. سند تحول برای تان تبریک باشد که مرجع اجرای سند تحول فرابخشی باشد و آموزش‌وپرورش یکی از اجرای سند تحول باشد.

شما می‌گویید ما باید بتوانیم همه اجزا را کنار هم قرار دهیم.

بله، ما باید جمیع عواملی که در بهبودی و تحول آموزش‌وپرورش نقش دارند- کنار هم گرد آوریم و زنجیرهای را تأمین کنیم که به صورت مستمر و نظام‌مند وقت بگذارند و کارشان اجرای نقشه راهی باشد که روی میزشان است. این هم اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه در قالب پروژه تعریف شود، نه اینکه امسال، فلان مقدار بود