

گفت‌وگو با داریوش هفت برادران
مدیر فروش انتشارات ابوعطا



مشکل نشر ما فقط توزیع نیست



■ شما علاوه بر نشر، در زمینه‌ی توزیع کتاب هم فعالیت دارید. از فعالیت‌هایتان در این زمینه برای ما می‌گویید؟

ما در این زمینه چند نوع فعالیت داشته‌ایم. مثلاً ما برای اولین بار، کتاب‌های مرتبط با محتوای کتاب‌های درسی را به صورت بسته‌های آموزشی به مدرسه‌ها بردیم. از سال ۱۳۸۱ از طریق «شرکت تعاونی توزیع کتاب»، این ایده را اجرا کردیم؛ هر چند که حاصل کار چندان رضایت‌بخش نبود.

وقتی به «ندای مدرسه» آمدیم، سعی کردیم با اصول و چارچوب مشخص‌تری کار کنیم. ما کتاب‌هایی را که در انتهای کتاب‌های درسی معرفی شده بودند و نیز کتاب‌هایی را که با محتوای کتاب‌های درسی تناسب داشتند، به مدارس معرفی می‌کردیم و به صورت بسته‌های آموزشی به مدارس تحویل می‌دادیم. البته هر سال این کتاب‌ها را به روز می‌کنیم.

این کار زمان‌بر بود و انرژی زیادی را هم صرف آن می‌کردیم. چون باید با نزدیک به ۴۰ ناشر ارتباط می‌گرفتیم و کتاب‌ها را جمع‌آوری می‌کردیم. از طرفی هم قیمت این بسته‌ها باید متعادل می‌بود. از این بسته‌های آموزشی، هم برای تجهیز کتابخانه‌های کلاسی و هم خرید دانش‌آموزان استفاده می‌شد.

یکی دیگر از طرح‌های برگزاری نمایشگاه در مدارس یا استان‌هاست. یعنی از این طریق کتاب‌ها

را در اختیارشان قرار می‌دهیم و امکانات ویژه‌ای هم برایشان فراهم می‌کنیم. از جمله این که می‌توانند کتاب‌های فروش نرفته را برگردانند. گرچه این کار هزینه‌ی بیشتری را به ما تحمیل می‌کند، اما چون اعتقاد داریم که این کتاب‌ها باید در مدارس باشند و بچه‌ها از آن‌ها استفاده کنند، این کار را انجام می‌دهیم.

البته این طرح یک مشکل بزرگ دارد. کتاب‌هایی که الان در انتهای کتاب‌های درسی معرفی می‌شوند، به روز نیستند و خیلی از ناشران دیگر آن‌ها را چاپ نمی‌کنند. به علاوه، کتاب‌های قدیمی با نیازهای دانش‌آموزان مطابقت ندارند. گاهی مدارس از این کتاب‌ها به همین دلیل قدیمی بودنشان استقبال نمی‌کنند. مثلاً از ۱۵ عنوان مجموعه‌ی «یار دبستانی من» که ما منتشر کرده‌ایم، ۱۲ عنوان در جشنواره‌ی سال ۱۳۸۵ برگزیده شد، اما از آن سال تا به حال در هیچ یک از کتاب‌های درسی معرفی نشده‌اند.

یکی دیگر از فعالیت‌های ما، تدارک بسته‌های آموزشی برای معلمان و مدیران مدارس است. چون ما معتقدیم که تغییر و تحول در نظام آموزش و پرورش از تغییر و تحول در معلمان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش شروع می‌شود و باید اطلاعات آن‌ها را به روز کرد. این امر نیازمند وجود کتاب‌خانه‌ها و بسته‌های آموزشی است که کتاب‌های آن هم همواره به روز باشد.

این طرح را از سال پیش آغاز کرده‌ایم که با استقبال خوبی هم مواجه شده است و برخی استان‌ها در بخش‌نامه‌های خود، خرید این بسته‌ها را به مدارس توصیه کرده‌اند. در طرح‌های مذکور، علاوه بر کتاب‌های نشر خودمان، از کتاب‌های مناسب ناشران دیگر هم استفاده می‌کنیم.

■ درباره‌ی آزمون‌های پرلز که در مدارس برگزار می‌کردید، توضیح می‌دهید؟

ما آزمون‌های بین‌المللی پرلز را شبیه‌سازی کردیم. انگیزه‌ی این کار را هم من از سال ۱۳۸۲ داشتم؛ یعنی وقتی که گزارشات این آزمون‌ها منتشر شد. موضوعی که نظرم را جلب کرد این بود که بچه‌های ما حافظه محورند، نه مفهوم محور. این موضوع حتی در دوران تحصیل در دانشگاه هم خودش را نشان می‌دهد و دانشجویان وقتی از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شوند، علمشان کاربردی نیست و این یک مشکل اساسی است.

ما براساس همین موضوع، این طرح را از سال ۱۳۸۷ به طور آزمایشی در منطقه‌ی ۲ تهران اجرا کردیم. منکر این نیستیم که طرح آزمون پرلز به بازار ما کمک می‌کند، اما در عین حال می‌توانیم مشتری‌هایمان را پشتیبانی کنیم. یعنی، علاوه بر این که کالایی را در اختیار مشتری قرار می‌دهیم، فرهنگ‌سازی هم می‌کنیم و بستر را برای کتاب‌خوان کردن مردم مهیا می‌سازیم. چون این طرح علاوه بر این که معلم و دانش‌آموز را آموزش می‌دهد، اولیا را هم درگیر می‌کند.

کتاب‌هایی
که الان در انتهای
کتاب‌های درسی معرفی
می‌شوند، به روز نیستند
و خیلی از ناشران دیگر
آن‌ها را چاپ نمی‌کنند

به اولیا می‌آموزد با دانش‌آموز تعامل داشته باشند و کتاب بخوانند. ما دانش‌آموز را به کتاب خواندن علاقه‌مند می‌کنیم و به او می‌آموزیم که چگونه مطالعه کند و اطلاعاتش را کجا به کار ببرد. معلمان هم آموزش می‌بینند که چه‌طور اطلاعاتشان را در کلاس به کار ببرند. اما در اصل می‌توان گفت که با این طرح، کالای خود را پشتیبانی می‌کنیم.

ما کالای این طرح را به کمک استادان و تیم‌های روان‌شناسی از تهران و اصفهان تولید می‌کنیم. برای عرضه‌ی این کالا هم، آن را در اختیار مدارس قرار می‌دهیم و از همان‌ها آزمون برگزار می‌کنیم. گرچه از طریق این طرح ما کتاب می‌فروشیم، اما نگاهمان به آن، نگاه فروش و توزیع کتاب نیست؛ چون هزینه‌اش بسیار بالاست. این طرح سرعت و دقت یادگیری بچه‌ها را بالا می‌برد و بنابراین حرفی برای گفتن دارد.

■ **پس در طرح پرلز شما کتاب‌ها را می‌فروشید. نحوه‌ی فروش چگونه است؟**

طبیعتاً ما باید ۲۰ تا ۲۵ درصد تخفیف بدهیم. اما در این طرح ما ۱۰ درصد تخفیف می‌دهیم. ۱۵ درصد باقی‌مانده به اضافه‌ی بخشی از سود خودمان را برای اجرای آزمون صدور کارنامه، طراحی سؤال، تحلیل آزمون و ارائه‌ی شیوه‌های خواندن هزینه می‌کنیم.

■ **در طرح پرلز چه کتاب‌هایی به فروش می‌رسند؟**

کتاب‌ها براساس چارچوب پرلز انتخاب می‌شوند و یک ویژگی خاص دارند: مهارت‌های زندگی را به بچه‌ها می‌آموزند و به صورت غیرمستقیم مفاهیمی را به آن‌ها یاد می‌دهند. در کنار این، آزمون‌هایی در انتهای کتاب‌ها هستند که کتاب را کاملاً در حوزه‌ی کتاب‌های آموزشی قرار می‌دهند. گرچه دوستان در جشنواره‌ی کتاب‌های آموزشی رشد اظهار می‌کنند که این کتاب‌ها آموزشی نیستند، بلکه داستانی هستند و باید در «کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان» بررسی شوند، اما واقعیت این است که این کتاب‌ها اصلاً داستانی نیستند. طرح پرلز خودش ساختار آموزشی دارد. پس متونی که در رابطه با آن هستند هم آموزشی‌اند. شاید قالبشان داستانی باشد، اما در اصل آموزشی هستند.

ناگفته نماند که این کتاب‌ها را نشر خودمان تولید کرده است.

■ **این طرح را در چه شهرهایی اجرا کرده‌اید؟**

ما از سال ۱۳۸۷ اجرای آزمایشی طرح را در مدارس غیرانتفاعی منطقه‌ی ۲ تهران شروع کردیم. در ادامه، مدارس منطقه‌ی چهاردانگه (مدارس ناب‌خوردار) و مدارس منطقه‌ی شش (مدارس نیمه‌برخوردار) هم در این طرح شرکت کردند. «طرح تابستانه» را هم در سال ۱۳۸۷ و برای پایه‌ی سوم دبستان در پیشوای ورامین اجرا کردیم و چنان مورد استقبال قرار گرفت که حتی دانش‌آموزان

کتاب‌ها
براساس چارچوب
پرلز انتخاب می‌شوند و یک
ویژگی خاص دارند: مهارت‌های
زندگی را به بچه‌ها می‌آموزند و به
صورت غیرمستقیم مفاهیمی را به آن‌ها
یاد می‌دهند. در کنار این، آزمون‌هایی
در انتهای کتاب‌ها هستند که کتاب
را کاملاً در حوزه‌ی کتاب‌های
آموزشی قرار می‌دهند

افغانی در تابستان به این کلاس‌ها آمدند.

امسال هم در قرچک ورامین این طرح را برگزار کردیم. با وجود این که بچه‌ها باید پول می‌پرداختند و وقت می‌گذاشتند تا سر کلاس‌ها بیاند، باز هم استقبال خیلی خوبی شد. البته امسال پایه‌های دوم، سوم، چهارم و پنجم را پوشش دادیم.

■ نتایج این طرح را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

درباره‌ی نتایج آموزشی طرح من نمی‌توانم قضاوت کنم، چون هیچ ماست‌بندی نمی‌گوید ماست من ترش است. اما اگر منظورتان بُعد اقتصادی آن است، می‌توانم به جرئت بگویم که ما برای این کار هزینه‌ی زیادی را صرف کردیم. حُسنی که این طرح داشت، اعتمادی است که مدارس نسبت به ما پیدا کرده‌اند. این خیلی برای ما مهم بود و دیگر نیاز نیست با صرف هزینه‌های زیاد، نظر مدارس را به خود جلب کنیم. چرا که توانستیم با یک طرح آموزشی که در آن دانش‌آموز، اولیا، معلم و ما ذی‌نفع هستیم، اعتماد مدارس را جلب کنیم. به علاوه، پول کتابی که می‌خرند هدر نمی‌رود، چون کتاب براساس چارچوب‌های بین‌المللی طراحی شده است. در کنار آن، ما هم استفاده می‌کنیم.

■ شما به عنوان توزیع‌کننده معتقدید که مشکل نشر ما توزیع است؟

نه. از نظر من همه‌ی چرخه و فرایند نشر مشکل دارد. واقعیت این است که نشر کشور براساس نیاز جامعه کتاب تولید نمی‌کند. یعنی اطلاعاتی که در اختیار مخاطبان قرار می‌دهیم، اطلاعات مناسب و به روز نیست. در حالی که ما باید به نیاز مخاطب توجه داشته باشیم. حالا فرض کنیم که ناشر کارش را به درستی انجام دهد. چرخه‌ی توزیع ما واقعاً چگونه است؟ کتاب‌فروش‌ها در اصل فقط کتاب‌رسان هستند. اگر کتابی را که مشتری می‌خواهد نداشته باشند، کتاب‌های دیگر را معرفی نمی‌کنند.

مراحل نشر مثل حلقه‌های متصل به هم هستند که وقتی یکی از آن‌ها مشکل داشته باشد، به بقیه هم آسیب می‌زند. مشکل اساسی ما این است که همه‌ی حلقه‌ها مشکل دارند. ما در زمینه‌ی نشر همواره سنتی عمل کرده‌ایم. به جرئت می‌توانم بگویم که ۹۰ درصد ناشران ما به طور سنتی کار می‌کنند. ۱۰ درصد بقیه مدرن‌تر از بقیه فعالیت دارند؛ آن هم نه کاملاً مدرن. ما ناشری نداریم که بتواند به طور ایده‌آل فکر و کار کند و پاسخ‌گوی نیاز جامعه باشد.

از طرف دیگر، مؤلفانی هم نداریم که نیاز جامعه را به خوبی بشناسند. شما ببینید تقریباً همه‌ی دایرة‌المعارف‌های ما ترجمه هستند یا نهایتاً از کتاب‌های دیگر کپی شده‌اند و به اسم گردآوری و تألیف چاپ می‌شوند. چرا ما محققانی نداریم که بتوانند دایرة‌المعارف‌های مورد نیاز بچه‌های ما را طراحی کنند؟

به فرض اگر تا این‌جا کار درست باشد، ناشران به ویزیتورهایی نیاز دارند که کار بازاریابی را انجام دهند. آیا این ویزیتورها آموزش دیده‌اند؟ به جرئت می‌توان گفت در هیچ موردی آموزش

ندیده‌اند. در حالی که ویزیتورها ویتترین و تابلوی نشر هستند و باید توانایی‌های لازم را داشته باشند.

بعد از ناشران و توزیع‌کنندگان، کتاب‌فروش‌های ما هم نقش مهمی دارند. آیا ما به کتاب‌فروشی به عنوان یک تخصص نگاه می‌کنیم؟ کتاب‌فروش‌های ما تا چه حد از موضوع هزاران عنوان کتابی که در مغازه دارند، مطلع می‌شوند؟ این خود یک هنر است که کتاب‌فروش‌ها باید داشته باشند. به طور خلاصه، نشر فرایندی است که اگر حلقه‌ای از آن ایراد داشته باشد، به بخش دیگر هم آسیب می‌زند و آن‌ها را هم ضعیف خواهد کرد؛ چنان‌چه همه‌ی حلقه‌های نشر ما ضعیف هستند. بزرگ‌ترین مشکل ما این است که بچه‌ها و بزرگ‌ترهای ما کتاب‌خوان نیستند. علت اصلی این موضوع آن است که کتاب‌های ما متناسب با نیازهای مخاطبان نیستند. ضمن این‌که بچه‌های ما حافظه‌محورند و فقط دنبال نمره هستند. حتی ارزش‌یابی توصیفی تا به حال نتوانسته است، از بیست‌گرایی دانش‌آموزان بکاهد. چه‌طور می‌توانیم به بچه انگیزه بدهیم، وقتی فقط دنبال این است که بیست بگیرد؟

بنابراین نظام آموزشی ما، محیط جامعه، رسانه‌ها، همه و همه در این فرایند تأثیر گذارند. برای آسیب‌شناسی این موضوع باید همه‌ی حلقه‌های فرایند نشر را مورد بررسی عمیق قرار داد؛ از زمانی که کتاب می‌خواهد تولید شود تا زمانی که به دست مخاطب می‌رسد.

■ چه باید کرد؟

ما باید بدانیم که مخاطب چه می‌خواهد. ما در صنعت نشرمان ویتترین نداریم و باید از ویتترین‌های دیگر استفاده کنیم. باید از راه‌های متفاوت اقدام کنیم و مردم را به کتاب خواندن علاقه‌مند سازیم.

