

## گفتار در ضرورت و اولویت اصلاح نظام اداری و آموزشی (قسمت دوم)

5- مردمان در هر زمان عالمی دارند که در آن برای زندگی مطلوب و رسیدن به غایات کم و بیش معین با هماهنگی می‌کوشند. عالم زمان و فضای وحدت و یگانگی و دمسازی و همزیانی آدمیان است. آدمیان وقتی فرد و تنها باشند و در عالمی شرکت نداشته باشند، هرچند هوش و دانش داشته باشند، کاریشان با کار دیگران هماهنگ نیست و مکمل کارهای دیگر نمی‌شود. از کارمندی که استخدام می‌شود تا وجه معاشش فراهم شود و لقمه نانی به دست آورد یا سازمانی که کارمند استخدام می‌کند تا ردیف‌های استخدامش پر و بودجه‌اش مصرف شود، یا درخواست اشخاص را اجابت کرده باشد (و البته گاهی برای محول کردن کار و جایی که کارمند در آن مشغول شود، به تکلیف دچار می‌شود)، توقع بیش از حد نباید داشت. در چنین وضعی کارمند وقت می‌گذراند؛ سازمان هم چه بسا هر روز پرحجم‌تر و ناتوان‌تر و بی‌حاصل‌تر شود.

این درد سازمان را علم مدیریت نمی‌تواند درمان کند؛ زیرا مسئله این نیست که آیا نظم و قاعده مدیریت، درست اجرا می‌شود یا نمی‌شود و شاید اصلاً نظم و قاعده علمی را نتوان اجرا کرد. اکنون مگر می‌شود نصف کارمندان دولت را از کار بیکار کرد و دکان یک سازمان صنعتی را که کالای بد تولید می‌کند و زیان می‌دهد، بست؟ در چنین سازمانی را که ببندند، یکی از آثارش این است که حداقل نان دهها هزار نفر آجر می‌شود. عذر کارمندان را هم که نمی‌توان خواست و آیا رواست که برای دانشگاه‌هایی که در رشته‌های معتبر علمی فارغ‌التحصیل‌هایی خوب تربیت می‌کنند، به این عنوان که تعدادی از آنها به خارج می‌روند و در آنجا می‌مانند و غنیمتی برای کشورهای توسعه‌یافته‌اند، محدودیت ایجاد کرد؟

اکنون در سازمان‌های اداری دولتی ما شاید در حدود نیمی از کارمندان زائد باشند. نیمی از این نیم هم برای کاری که استخدام شده‌اند، صلاحیت کافی ندارند و آن تعداد بقیه هم اگر توانایی کار و ادای وظیفه مقرر را داشته باشند، شرایط کار چنان‌که باید، برایشان فراهم و مهیا نیست! سازمان برنامه تا چندی پیش پر از آدم‌های تحصیل‌کرده و فهیم و کارشناس در کار اقتصاد و تکنولوژی و فرهنگ و آموزش بود؛ ولی تا کنون حتی ما یک برنامه توسعه هماهنگ که در آن آثار و عوارض اجرای طرحها و تصمیم‌ها محاسبه شده باشد، نداشته‌ایم. ما می‌دیدیم کشورمان در حال خشک شدن است و خشک شدن را پیش‌بینی نمی‌کردیم؛ سد می‌ساختیم و حساب نمی‌کردیم که چگونه شرایط آب و هوایی کشور را برهم می‌زنیم و آبادی‌ها را از میان می‌بریم و با این تکنولوژی توسعه‌یافته‌مان، اندک آبی را که داریم، تلف می‌کنیم! اکنون هم نگران مشکلات آینده نیستیم و اگر بودیم، کارهای آسان و دشوار را یکی نمی‌دانستیم و توقع رفع دشواری‌ها در ظرف زمان کوتاه نداشتیم. این غفلت، غفلت دولت و حکومت نیست. حکومت گرفتار مسائل سیاست و فرهنگ است و فکر و ذکر جز سیاست نمی‌تواند داشته باشد و به خصوص وقتی دولت و حکومت گرفتار جنگ روانی است و هر روز باید در محکمه‌ای از خود دفاع کند، توقعی از آن نمی‌توان و نباید داشت. وانگهی شاید در قدرت و توان حکومت و دولت نباشد که رأساً همه کارها را به صلاح آورد؛ زیرا هر اصلاحی و از جمله اصلاح اداری و آموزشی موکول به فراهم شدن شرایط است و شرط اول اینکه تا خودآگاهی در جامعه به وجود نیاید، اقدام و کار مؤثری نمی‌توان کرد و هم اکنون هنوز نشانه‌های این خودآگاهی - اگر از بارقه‌ها و آثار موضعی چشم بپوشیم - پیدا نیست.

## مدیریت امروز بی‌فردا

6- ما از این معنی که مدیریت، مدیریت امروز برای فرداست، بسیار دوریم. سخن ماکس وبر را به یاد آوریم که بوروکراسی را مثال و تجسم «خرد تجدد» می‌دانست و این خرد یعنی خردی که فردا را باید بسازد، در طی دو سه قرن اخیر کم و بیش در کار ساختن و ویران کردن بوده است و اگر اخیراً در مدیریت نظام تجدد بحران راه یافته است، از آن روست که فردا دارد به امروز تکراری و مکرر که جوهر اصلی‌اش «مصرف» است، تبدیل می‌شود و به این جهت زمان، زمان مدیریت امروز بی‌فردا و تکرار هر روزی کارهاست. این مدیریت دیگر سازنده فردا نیست، بلکه رفتن به فضای مجازی و زندگی در قلمرو حکومت مطلقه تکنیک است.

اشاره شد که مدیریت و حتی دولت در این میان چندان مقصر نیست. وقتی در کشوری 10 برابر کشورهای توسعه‌یافته انرژی مصرف می‌شود، آن کشور با آینده چه نسبت دارد و مدیریت آب و برق و نفت و گاز و دیگر منابع انرژی‌اش چه می‌تواند بکند و چه باید بکند؟ با سختگیری و تخویف و تهدید که مردم را نمی‌توان به مصرف درست فراخواند (این عیب مردم نیست، بلکه خو نگرستن با رسم و راه و آداب زندگی در زمان حکومت تکنیک است).

مشکلاتی که بر اثر توسعه ناهماهنگ و شکسته بسته پدید آمده است، جز با سامان یافتن توسعه رفع نمی‌شود. مدیریت هم شأنی از توسعه است. چنان‌که اگر سامان داشته باشد، سامانش حاکی از سامان توسعه است و اگر نداشته باشد، باید خللی در کار توسعه وجود داشته باشد. به شئون دیگر توسعه هم که نظر می‌کنیم، وقتی ناهماهنگی می‌بینیم، نباید متوقع باشیم که در بحبوحه ناهماهنگی‌ها، سازمان اداری نظم و سامان درست داشته باشد. اگر می‌گویند «مدیریت باید به امور سامان بدهد و بی‌سر و سامانی را علاج کند»، راست می‌گویند و مگر به تکرار نگفتم که «مدیریت، عقل توسعه است»؟ مدیریت به برنامه‌های توسعه سامان می‌بخشد؛ ولی وقتی برنامه‌ای نباشد، مدیریت نمی‌تواند آن را ایجاد کند؟ یا اگر مدیریت، مدیریت توسعه نباشد، به صرف اجرای مقررات تحویل می‌شود؟ البته مدیریت ناظر به توسعه نیز باید مقررات را اجرا کند، با این تفاوت که وقتی برنامه توسعه وجود داشته باشد، مقررات هم در تناظر با برنامه‌ها و هماهنگ با آنها تدوین و اصلاح می‌شوند.

چه باید کرد؟

7- اکنون ما چه می‌توانیم بکنیم؟ آیا اصلاح سازمان‌های اداری و آموزشی چندان دشوار است که باید از آن چشم پوشید؟ اگر پرسش به این معناست که آیا مجلس، دولت و حکومت می‌توانند به صرف تصویب قانون و صدور تصویب‌نامه و اتخاذ تصمیم، سازمان اداری لخت و راکد و کم‌کار و سهل‌انگار سختگیر را در کوتاه‌مدت سبک‌بال و کارساز و مآل‌اندیش و گره‌گشا کنند، پیداست که نمی‌توانند. اگر قضیه به افراد و به اخلاق مردمان و روان‌شناسی آنها مربوط بود، می‌شد با آموزش و موعظه و اعمال مدیریت صحیح و سالم مشکل را حل کرد؛ اما وقتی گفته می‌شود که بازه هشت ساعت کار سازمان‌های اداری ما، 20 یا 30 دقیقه کار مفید است (و این سخن کم و بیش درست، ممکن است بر بسیاری کسان گزاف آید و

آنها را برنجاند و قضیه را در نظریشان به کلی نادریست جلوه دهد و بگویند چگونه محاسبه کرده‌اند که کارمند در روز نیم ساعت کار مفید می‌کند؟ من این را در جایی دیده‌ام. شاید رقم 20 یا 30 دقیقه درست نباشد و اگر کسانی مدعی‌اند که این ارقام درست نیست، خوب است که نادریستی آن را نشان دهند. به هر حال در اینکه بازه کار ادارات و سازمان‌های اداری ما ناچیز است، تردید نمی‌توان کرد، مراد این نیست که کارمندان و معلمان و مأموران انتظامی و ... 20 دقیقه یا نیم ساعت کار می‌کنند و بقیه اوقات وقت را بیهوده می‌گذرانند و از انجام وظیفه سر باز می‌زنند. آنها در اوقات موظف اداری گاهی یکسره به کار مشغولند. مگر معلم می‌تواند به کلاس نرود یا وقتی به کلاس می‌رود، درس ندهد؟ اگر چنین معلمانی هم باشند، استثنا هستند و تعدادشان اندک است. معلمان همه کار می‌کنند؛ اما نتیجه کار یک معلم در همه جا یکسان نیست. وقتی معلم در مدرسه صدها صفحه زمین‌شناسی و تاریخ و نحو و جغرافیا یا هر درس دیگری می‌آموزد و اکثریت دانش‌آموزان حتی نه درصد آن درسها را فراموش می‌گیرند یا پس از امتحان آن را فراموش می‌کنند (نتایج کنکور ورودی دانشگاه‌ها این را نشان داده است)، آیا با تأسف نباید گفت که زحمت و کوشش معلم هدر رفته و کار مؤثرش بیش از نیم ساعت در روز نبوده است؟

چه می‌توان و باید کرد که آموزش و پرورش پرحاصل‌تر از آنچه هست، بشود و فرزندان کشور آنچه را که نیاز دارند یا به کاریشان می‌آید، بیاموزند. وقتی می‌گویند کار مفید مثلا در ژاپن در هر روز (از هشت ساعت کار) در حدود شش ساعت است، کار آنها چه تفاوتی با کار ما دارد و چرا حاصل آن بیست برابر کار اداری در کشور دیگر است؟ (این کندی اختصاص به سازمان‌های اداری ندارد. بنایی را که چینی‌ها در ظرف مدت یک سال می‌سازند، شاید در جای دیگر ساختنش بیست سال طول بکشد!) کار مفید و مؤثر، کار بجا و مناسب مقام و مکمل کارهای دیگر است. آیا درسی که کودکان و نوجوانان یاد نمی‌گیرند و به یاد نمی‌سپارند نامناسب و بی‌جاست؟ این تعبیر قدری نامناسب و خشن و سخت است؛ زیرا کار تعلیم را چگونه می‌توان نامناسب دانست؟

## مدیریت در آموزش

8- دانش را هر چه بیشتر بیاموزیم، غنیمت است؛ اما آموزش برای زندگی اندازه و شرایط خاص دارد و آن را باید مدیریت کرد و مدیریتش از همه مدیریت‌های دیگر پیوند نزدیکتر با علم و تحقیق دارد. مدیریت در آموزش با تدوین دوره‌های تحصیلی و برنامه‌ریزی درسی و تعیین دروس و تألیف کتب درسی و کمک درسی ارتباط دارد و این امور نمی‌تواند از تلقی نسبت به علم و آموزش مستقل باشد. در کشورهایی مثل کشور ما که سابقه علم و فرهنگ درخشان دارد، چه بسا که دو تلقی از علم و آموزش با هم خلط شود. این دو تلقی یکی «علم و آموزش علم برای زندگی» و دیگری «آموزش علم برای نیل به کمال انسانی» است. این دو تلقی را می‌توان با هم جمع کرد؛ اما اشتباه و خلط یکی با دیگری ممکن است موجب بی‌تعادلی در برنامه آموزش و تناسب نداشتنش با امور و شئون دیگر شود.

برنامه مدارس جدید گرچه نباید راه به سوی مرزهای دانش و دانایی را ببندد، در وهله اول ناظر به علم برای زندگی و کار در جامعه است. اصلا مدرسه جدید برای آموزش این علم به وجود آمده و برنامه‌هایش باید عمدتا ناظر به این تلقی باشد. به عبارت ساده بگویم همه مردم را نمی‌توان برای رسیدن به مراتب عالی علم به مدرسه برد و همه علوم را به آنان آموخت. وقتی همه به مدرسه

می‌روند، مدرسه باید جزئی از زندگی باشد و در آنجا علم ضروری برای زندگی آموخته شود و البته برای کسانی هم که می‌خواهند راه دانش را دنبال کنند، شرایط باید فراهم باشد؛ ولی آیا مدرسه راهنمایی (و چه نام بی‌مسمایی است این راهنمایی) و دبیرستان باید همه علوم را به همه بیاموزد؟ ظاهراً همه باید خواندن و نوشتن زبان خود را بدانند و مقداری ریاضی و فیزیک و شیمی و زمین‌شناسی و زیست‌شناسی و تاریخ و جغرافیا و زبان خارجه و تعلیمات دینی و صرف و نحو عربی و ... یاد بگیرند؛ ولی آیا اندازه این علوم معلوم است؟ در هفتاد و چند سالی که من محصل و معلم بوده‌ام، اندازه آموزش بارها تغییر کرده است؛ ولی چه ملاکی برای اندازه‌گیری داشته‌ایم و داریم؟ ظاهراً برنامه‌های درسی بیشتر با بلندنظری و با تکیه بر این اصل که سواد داشتن خوب است و علم شرف دارد، تدوین شده است.

بلندنظری که در همه جا فضیلت شمرده می‌شود، در اینجا به کار نمی‌آید. تا وقتی در مدرسه همه دانش‌ها را با بلندنظری و پیروی از شعار «هر چه بیشتر بهتر» می‌آموزیم، نتیجه دلخواه به دست نمی‌آید؛ زیرا همه رغبت و استعداد فراگرفتن همه چیز - آن هم بیش از ظرفیت فهم متوسط ندارند - پس طبیعی است که عده زیادی از درس معلمان هیچ بهره نبرند یا بهره‌شان بسیار اندک و آن هم ناپایدار باشد. در این صورت حتی اگر معلم بهترین معلم باشد و هیچ قصوری در کار خود نکرده باشد، حاصلی که باید، از کارش عاید نمی‌شود و این وضع شاید در روحیه مردم و جامعه اثر بد بگذارد. با این ملاحظه و محاسبه بود که گفته شد کار مفید معلم ما هم ممکن است از کار مفید یک معلم در بعضی کشورهای دیگر کمتر یا بیشتر باشد. در اینجا هم باید در نظر داشت که اگر نقیصی در کار ادارات و مدارس وجود دارد، مسئولش کارمندان و معلمان نیستند.

## تغییر برنامه آموزش

9- اگر از آنچه گفته شد، استنباط شود که تحول و تغییر در نظام اداری به آسانی صورت نمی‌گیرد، استنباط را نادرست نمی‌توان دانست؛ ولی آیا برنامه آموزش را هم نمی‌توان تغییر داد؟ این تغییر هم دشوار است؛ زیرا نه متصدیان امور می‌توانند آنچه را که گفته شد، به جان بپذیرند و نه اگر بپذیرند، شرایط بیرونی و جرأت و توانایی تغییر برنامه‌ها و دروسها وجود دارد. حتی اگر متصدیان امر هم چنین جرأت و جسارتی داشته باشند، گروه‌های نفوذ علمی آموزشی و از جمله دانشمندان و دانشگاهیان اجازه چنین تحولی را نمی‌دهند؛ زیرا همه علم خود و مدرسه و دانشگاه خود را معتبر و مهم می‌دانند و صلاح علم کشور و آینده را با آن می‌سنجند و اگر یک صفحه از یک درس کم شود، فریاد «واعلما» برمی‌آورند و هر نقیصی را که در کار آموزش و پرورش ببینند، به کم شدن آن یک صفحه بازمی‌گردانند و این البته کمترین دشواری آموزش و پرورش است که صاحبان هر علم، علم خود را اصل می‌دانند و اگر هم وقعی به علوم دیگر بگذارند، به تعلیم و تحقیق در آنها چندان اهمیت نمی‌دهند و چه بسا که مدعی باشند خود به کفایت از عهده حل مسائل متعلق به آن علوم برمی‌آیند.

من از همکارانم بسیار شنیده‌ام که می‌گویند «ساعات فلان درس در مدرسه کم است» و البته می‌دانند که حداکثر ساعات درسی در هفته معین است و وقتی می‌گویند ساعت درس علم ما - که اگر مطلق علم نباشد، مهمترین علم است - باید افزایش یابد، در حقیقت می‌گویند ساعت درسهایی دیگر کم شود. کاش می‌توانستیم راهی بیابیم که همه دروسها را به اندازه و در وقت و جای خود بیاموزیم؛ زیرا هر چه را هر اندازه که بخواهیم، نمی‌توان به همه آموخت و نتیجه بیشتر آموختن، ضرورتاً بیشتر فراگرفتن نیست.

می بینیم که تغییر برنامه آموزشی هم هرچند در ظاهر چندان دشوار به نظر نمی رسد، در حقیقت بسیار دشوار است و تجربه کوشش طولانی و بی ثمر (کم اثر؟) برای تغییر بنیادی نظام آموزش و پرورش دشوار بودن آن را تا حدودی اثبات کرده است.

در این صورت چه امیدی به تحول در مدیریت و اصلاح سازمان های اداری که دشوارتر می نماید، می توان داشت؟ از کار دشوار از آن جهت که دشوار است، منصرف نباید شد، بلکه باید خود را برای کار سخت و دشوار آماده کرد. این کشور با سابقه ای که در علم و فرهنگ و ادب و تفکر و کشورداری دارد، اگر درنگ کند و به امکان های تاریخی خود متذکر شود، از عهده رفع بسیاری از مشکل ها و گشایش بسی کارها برمی آید. درک و تصدیق دشواری کارها، اعتراف به ناتوانی و تسلیم به نومیدی نیست.

### شرایط آینده نگری

10- اگر از هم اکنون بتوانیم به فکر برنامه آینده باشیم و بکوشیم در برنامه ای که برای آینده کشور تدوین می شود، تحول در مدیریت و آموزش را در صدر کارها قرار دهیم، مسلماً کار بزرگی را آغاز کرده ایم. اگر بگویند: «صرف گنجاندن اصلاح اداری و مالی و آموزشی در برنامه توسعه، مشکلی را حل نمی کند، بلکه شاید راهی برای غفلت بگشاید»، اشکال مهم است؛ ولی اگر بدانیم که برنامه ریزی چه کار دشواری است و هوالها و سودها و الفاظ و اوهام را به جای آینده نگذاریم و برای فرار از آینده خود را به خواب غفلت نزنیم و نگران فردا و پس فردا باشیم، یکی از شرایط عمده آینده نگری حاصل می شود.

اگر این شرط حاصل شود، به دست آوردن علم و اطلاع از امکان ها و شرایط مادی و بیرونی دیگر دشوار نیست و از هم اکنون مقدار زیادی از علم ضروری برای برنامه ریزی به خصوص در رشته های پزشکی و مهندسی و کشاورزی موجود است و علوم انسانی هم پس از آشنایی با زمان، شاید روحی تازه پیدا کند و در این صورت است که بهتر می توان برنامه ریزی کرد. برنامه دستورالعمل سیاست توسعه کشور است. تهیه این دستورالعمل از عهده کسانی برمی آید که شرایط و امکان های مادی و توانایی های فکری و علمی و فنی و اداری کشور را بشناسند و با وضع جهان و مقتضیات زندگی در آن آشنا باشند و بدانند که چه می خواهند و چه می توانند بخواهند و پدید آورند.

در نظم مدرن نمی توان چیزها را به حال خود گذاشت که هر طور می خواهند باشند. بشر متجدد هم کارها را به حال خود نمی گذارد. در زمان کنونی به ضرورت، آینده را باید طراحی کرد و ساخت و این ساختن با تعلق به زمان صورت می گیرد. آینده پروای وجودی ما است. آینده را نه با میل و هوی و بی باکی، بلکه با پروای اینکه چه خواهد شد و در همراهی با زمان و با تحمل درد می سازند. وقتی گفته می شود که بعضی اقوام و مردمان انس و سر و کاری با آینده ندارند، مراد این نیست که آنها به فکر فردای خود و کسانی که نیستند یا تصویری از زمان تهی که خواهد آمد، ندارند. هر کس زمان دارد و فعل مستقبل را می شناسد و به زبان می آورد. آینده موهوم را هم می شناسد.

مراد از آینده، آینده‌ای است که همه همیشه به یک اندازه با آن آشنا نیستند و همزمان به آن نمی‌رسند. این آینده طرح کاری برای فردا و آگاهی از آثار و نتایج و لوازم آن است. پس آینده امری بیرون از ما نیست، بلکه امکانی است که یک قوم برای تحقق فردای خود دارد. اگر تاکنون برنامه‌ها درست طراحی و اجرا نشده است و ما بیشتر اکنون را دوره کرده‌ایم، شاید وجهش این باشد که اکنون خود و توانایی‌های خود را نشناخته بودیم. راه آینده جز با خودآگاهی نسبت به (و نه با وهم آینده) زمان گشوده نمی‌شود. این راه شاید هموار نباشد اما به هر حال باید با قدم همت در آن وارد شد. در این سیر است که سازمان اداری و آموزشی کشور هم شاید بتواند اصلاح شود.

اکنون در وضعی قرار داریم که به نظر نمی‌رسد درک چگونگی گردش سازمان‌های اداری و مالی کشور چندان دشوار باشد و نتوان دریافت که سازمان اداری تا چه اندازه سنگین و پر خرج و کم‌کار و سهل‌انگار و سختگیر شده است. این نکته را نیز شاید به آسانی بتوان دریافت که یک سازمان سست‌بنیاد و ناتوان همواره مستعد پروردن تخم فساد و انحراف است. اگر این سازمان ناتوان افتاده بی‌آزاری بود، می‌توانستیم دست به ترکیبش زنیم، اما چون گاهی به جای اینکه تأمین‌کننده صلاح و نظم‌دهنده کارها و مجری طرحها و... باشد، مانعی در راه توسعه و پیشرفت کشور است و مخصوصاً از آن جهت که تخم فساد در آن پرورش می‌یابد، اصلاحش بر هر امر دیگری مقدم است. شاید جهانی که در آن آدمی با طبیعت هماهنگی و همنوایی دارد، جهانی آرام‌تر و آسوده‌تر و اخلاقی‌تر و البته کم‌برگ و نواتر و کمتر زشت و آلوده و هولناک باشد؛ اما وقتی به این عالم نزدیک نیستیم و تنها راه پیمودنی راه دشوار و ناامن توسعه است، آن راه را با اهتمام و مواظبت باید پیمود.