

□ در سند تحول راهبردی به دنبال چه چیزی هستید و از مدیران مدرسه به عنوان مخاطبان اصلی این سند چه انتظاری دارید. ایشان چه کارهایی می‌توانند انجام دهند و برای این که در شروع تغییر قرار بگیرند، چه باید بکنند؟

■ شکی نیست، مطالعه‌ی سندی که تهیه شده، اعم از رهنامه‌ی تعلیم و تربیت، برای تمام مسئولان لازم است؛ به طوری که یک مطالعه‌ی اولیه بر روی این‌ها انجام شود. باید‌ها و نبایدهایی که نظام تعلیم و تربیت ما باید از آن ارتزاق کند، در این مجموعه آورده شده است و این خیلی مهم است که مسئولان مدارس ما حداقل در جریان باید‌ها و نبایدهایی که مدرسه باید از آن ارتزاق کند، قرار گیرند. من رکن اول صحبت‌م را بر این بحث استوار می‌کنم که مدیران مدارس از طریق این سند لاقبل باید‌ها و نبایدهایی را که در فرایند کاری خودشان مورد استفاده قرار می‌گیرد احتساب کنند. متأسفانه امروزه در مدارسمان شاهد کارها و تغییر و تحولاتی هستیم که اصلاً نباید صورت بگیرد. کارهایی انجام نمی‌دهیم که باید انجام دهیم. شاید این سند برای مجریان در داخل مدارس خیلی راهگشا باشد. آن‌ها می‌توانند باید و نبایدها را برای خودشان احتساب کنند و حتی گاهی اوقات این باید‌ها و نبایدها را در مدرسه تمرین کنند. امروزه مدیر مدرسه، چه در درون آموزش و پرورش، چه در مدرسه و چه در تعاملش با بیرون، کارهایی انجام می‌دهد که اصلاً نباید انجام دهد. بحث دوم ما در این اسناد بحث

هدف‌گذاری است که احتمالاً مدیر مدرسه باید از آن استفاده کند. این سند در واقع الزاماتی تدوین می‌کند که مدیران مدرسه برای تحقق یک هدف باید رعایت کنند؛ یعنی هم‌راستا کردن فعالیت‌های مدیران در جهت تحقق اهداف آموزشی نظام تعلیم و تربیت. هم‌راستا شدن خودش یک بحث بسیار مفصلی است. درست است که ما مؤلفه‌های اصلی را در تدوین این سند به کار می‌گیریم، اما خیلی چیزهایش دوباره به مدرسه‌ای برمی‌گردد که معلم در آن کار می‌کند. در سند، صحبت‌های بسیاری درباره‌ی معلمان شده است، اما این که چه قابلیت‌هایی باید داشته باشند، مدیر مدرسه هم می‌تواند در تعیین آن سهم داشته باشد. یک بخش از ویژگی‌های برنامه‌ی درسی، حتی برنامه‌ی درسی ملی ما که خود نشئت گرفته از سند تحولی است، بر می‌گردد به مدرسه و مدرسه داری و تعامل با دانش‌آموزان. نقش خانواده‌ها و نحوه‌ی تعامل ما با آن‌ها، همه در راستایی است که در این سند آمده است و هماهنگی بین این مؤلفه‌ها در جهت رسیدن به هدفی مشترک است؛ لذا معلم ما هدفمند حرکت می‌کند، هدف‌دار است و بزرگ‌ترین اتفاقی که در این فرایند می‌افتد، هدفمند کردن دانش‌آموزان است. امروزه برخی از بچه‌های ما خیلی امیدوار نیستند، بسیاری ممکن است به آینده امیدوار نباشند، ممکن است به ادامه‌ی تحصیلشان امیدوار نباشند. از طریق سند تحول راهبردی که ما تدوین کردیم، مدرسه می‌تواند در هدفمند کردن دانش‌آموزان و همچنین هدفمند کردن تمام فعالیت‌های

گفت‌وگو با دکتر عباس صدیقی، مدیر سند تحول راهبردی

تنظیم از: انلدار محمدزاده صدیقی

گفت‌وگو

رهنامه آموزش و پرورش

کلیدواژه‌ها: تحول راهبردی، سند تحول، رهنامه.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان اولین نقشه‌ی راه این وزارت خانه در سال ۱۳۸۹ به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش رسید. این سند حاوی مبانی فلسفی در باب تربیت و رهنامه‌ی آموزشی و علمی است که قرار است از این پس تنها مرجع اجرایی برای آموزش و پرورش باشد. دکتر عباس صدیقی، مجری و مسئول سند تحول راهبردی آموزش و پرورش معتقد است که تحول بنیادین در آموزش و پرورش نیازمند بستر اجتماعی و فرهنگی مناسب است و همراهی بیش از پیش خانواده‌ها، مدیران و کارشناسان را می‌طلبد. آنچه در ادامه می‌آید، حاصل گفت‌وگوی ما با ایشان است.

مدرسه نقش بزرگی داشته باشد؛ لذا جا دارد بگوییم، سند، چشم‌انداز را نشان می‌دهد، هدفی کلان را برای مدرسه نشان می‌دهد و فعالیت‌های مدرسه در جهت رسیدن به این هدف تنظیم می‌شود.

بحثی را در سند مطرح کردیم، تحت عنوان سازمان یادگیرنده. تصور من این است که لازمه‌ی این کار، نگاه جدید مدیر مدرسه است؛ به گونه‌ای که احساس کند در داخل مدرسه توسعه اتفاق می‌افتد. مدیر باید به دنبال برنامه‌های آموزشی برای کارکنانش باشد. مدارس موفق ما آن‌هایی هستند که در طی یک سال، تعداد دوره‌های ضمن خدمت بخش‌های آموزشی آن‌ها بیشتر است. در این سند ما می‌بینیم که بالاخره مدیر مدرسه، معاون مدرسه و معلم مدرسه، حتی باید در کنفرانس‌های مختلفی شرکت کند و اطلاعاتی را بگیرد که امروز نمی‌گیرد. کنفرانس‌هایی که در یک شهر و در یک استان برگزار می‌شود، خاص گردهم‌آیی دیگری نیست، خاص معلمان ماست. اعتقاد ما این است که سازمان‌های یادگیرنده، خلاق و نوآور هستند. اگر بحث خلاقیت را به مدرسه بیاوریم، خلاقیت و نوآوری، ایجاد و نهادینه خواهد شد. مدیر مدرسه‌ی ما باید بداند که افراد در این سازمان‌های یادگیرنده و در این مدارس رشد می‌کنند و افراد رشد یافته می‌توانند سازمان را متحول کنند. پس اگر ما مدرسه‌ای داریم که افراد آن اعم از معاون اجرایی، معلم و ... آموزش نمی‌بینند، باید بدانیم که تحول و نوآوری دلیل این اتفاق نخواهد بود. حتما می‌پرسید، چرا؟ زیرا سازمان‌های یادگیرنده



خلاق هستند. سازمانی که در آن آموزش اتفاق می‌افتد، افرادش رشد پیدا می‌کنند و افراد رشد یافته می‌توانند سازمان خود را متحول کنند. یک نگاه جدید به مدرسه این است که مدیر بداند آن افراد باید به شیوه‌های مختلف آموزش ببینند. در سند آمده است که افراد چگونه می‌توانند آموزش ببینند. یکی از ابعادی که از منظر مدیریت مدرسه به آن نگاه می‌کنیم، این است که مدرسه بتواند به کانون‌های علمی مرتبط شود. در واقع مدرسه، محل تعامل اطلاعات قرار گیرد و این یکی از نکات بسیار پراهمیت است. برای نمونه فرض کنید اگر مدرسه بتواند به دانشگاه محل وصل شود و یا از طریق اینترنت به بقیه‌ی مدارس وصل شود، بسیار مفید خواهد بود. برای آموزش دیدن معلمان هم نیاز است که آن‌ها یک جایی دسترسی به اطلاعات داشته باشند. لذا ما در مدرسه‌ی امروز خودمان موضوعی را پیشنهاد کردیم، تحت عنوان ایجاد «مرکز منابع یادگیری». گفتیم یک مرکز اطلاعات هم باید در کنارش وجود داشته باشد تا مدرسه بتواند یافته‌های مختلف را در زمینه‌ی مدیریت آموزش، معلمی، نوآوری‌های آموزشی و ... رصد کند. ما مدرسه را در آینده یک خانه‌ی شفاف (Clearing house) می‌دانیم.

□ Clearing house یا خانه‌ی شفاف که مدنظر شماست،

چیست و قرار است چگونه باشد؟

■ خانه‌ی شفاف در واقع می‌تواند مجموعه‌ی اطلاعات را جمع‌آوری و پردازش کند و به معلم و دانش‌آموزان و خانواده‌ها ارائه بدهد. همه‌ی ابعادی که من برای شما شمردم، باید دارای شرایطی خاص باشد و جهت دار حرکت کند؛ به گونه‌ای که هدف‌دار باشد. ما برنامه‌هایمان را هدفمند می‌کنیم؛ زیرا یک بخش بزرگ از فعالیت ما مربوط به تربیت فرد صالح است؛ یعنی مدیر مدرسه باید تشخیص دهد، تعاملاتی که در مدرسه به وجود می‌آید و کارهایی که در مدرسه صورت می‌گیرد، در جهت تربیت فردی است با ویژگی‌های معینی که در سند نام برده‌ایم؛ فرد باید متخلق باشد، فکور باشد، خلاق و پرسشگر باشد. تحولاتی که در مدرسه اتفاق می‌افتد، باید دانش آموز را به این حد و مرز برساند و این بحث خیلی مهم است که همه‌ی تعاملات ما در مدرسه، فرد را به این مرحله برساند. بحث دیگری در مدرسه داریم که از آن به عنوان «جو حاکم بر مدرسه» یاد می‌کنیم. جو مدرسه، یک محیط اسلامی با الگوهای رفتاری اسلامی است؛ محیطی بسیار دوستانه است، محیطی است که تمام فعالیت‌های یاددهی - یادگیری در آن اتفاق می‌افتد و خیلی از مسائل آموزشی را در آن می‌بینیم. چیزی که امروزه از مدیر مدرسه می‌خواهیم، این است که بتواند یافته‌های دانش‌آموزان را خارج از مدرسه هم رصد کند. بچه‌ها در معرض اطلاعات مختلفی قرار گیرند، اما این‌ها آیا خوب است یا بد؟ باید استفاده شود یا نه؟ شاید مدرسه با کمک خانواده بتواند این‌ها را رصد و اطلاعات را جمع بندی کند و به سوالات پاسخ دهد. این نیز نکته‌ی دیگری است که امروزه در مدیریت مدرسه شاهد آن هستیم.

از ابعاد دیگری که در سند آوردیم، جنبه‌های پژوهشی است. در فرایند یاددهی - یادگیری، نکته‌های بسیار مهمی است که مدیران مدارس ما باید

با آن آشنا شوند؛ از آن جمله، موضوع درس پژوهی از بحث‌های بسیار مهمی است که همکاری بین معلمان را می‌طلبد؛ به گونه‌ای که معلم بتواند پژوهشی در زمینه‌ی درسی (یا اقدام پژوهی) در داخل کلاس انجام دهد. این تحولات باید در داخل مدرسه، به شکلی از طریق سندی که تنظیم کردیم، اتفاق بیفتد و من تصور می‌کنم، مدیران مدارس ما در آینده باید قابلیت‌ها پیدا کنند که بتوانند اطلاعات و یافته‌های خارج از کشور را به راحتی رصد کنند. یکی از مهم‌ترین نقش‌های مدیران در این بحث، توسعه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی و یا توسعه‌ی سرمایه‌ی فرهنگی است. مدیران مدارس ما امروزه باید بتوانند روی این قضایا کار کنند. این‌ها یافته‌هایی است که ارزش افزوده ایجاد می‌کند. من فکر می‌کنم که تا به حال از طریق مدارس نتوانستیم به آن اهمیت دهیم. آن چیزی که ما در سند دیدیم این است که معلم باید در آینده به عنوان یک استاد صاحب‌نظر باشد و نقش مرجعیت را در جامعه داشته باشد. نقش مدرسه در ایجاد چنین نقشی بسیار قابل توجه است.

□ برای آموزش ضمن خدمت معلمان چه برنامه‌ای دارید؟

■ اسم آموزش ضمن خدمت معلمان را گذاشتیم دوباره آموزشی (retraining) یا آن چیزی که به دوباره آموزش دیدن تفسیر می‌شود. در این شیوه، معلمان می‌توانند در زمینه‌ی مهارت افزایشی کار کنند، دوره‌های مهارت افزایشی دوره‌های مختلفی است که به عنوان برنامه‌های ساندویچی (sandwich course) ارائه می‌شود و در فارسی می‌توان اصطلاح آموزش لایه لایه را برای آن به کار برد. برای نمونه، معلم، دوره‌ای یا مقطعی را در مدرسه درس می‌دهد، برای این کار چند روز به دانشگاه می‌رود و چند روز در مراکز پژوهشی کار می‌کند. این کار دائماً در حال تکرار و انجام است و از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. هم‌چنین در سند بحثی تحت عنوان «به‌روزشدن» (Refreshment) داریم. برای نمونه، معلم صبح که به مدرسه می‌آید، می‌بیند که یک مقاله‌ی خواندنی و شیوا بر روی میزش گذاشته‌اند که حاوی نکات آموزنده‌ی بسیاری در زمینه‌ی کاری اوست و

آن را می‌خواند. او بدین ترتیب Refresh یا به روز می‌شود، بدون این که دوره‌ی ضمن خدمتی را گذرانده باشد؛ یعنی مدیریت مدرسه‌ی امروز ما باید روی فرایندها و روش‌های نو آموزشی، مثلاً استفاده از کامپیوتر کار کند. مدرسه باید امروزه بتواند این‌ها را فراهم کند. ما هنوز اعتقادمان این است که یک سیستم رقابتی باید در مدارس اتفاق بیفتد؛ یعنی مدارس باید خودشان را با دیگران مقایسه کنند و پیشرفت و عقب ماندگی‌هایشان را حساب کنند. اگر تمام امکانات را در اختیار مدارس قرار دهند و مدارس به شکل عادی بچرخند و هیچ کجا عملکردشان مقایسه نشود، فایده‌ای ندارد.

□ منظور تان ایجاد یک رقابت است؟

■ در واقع هدف، ایجاد انگیزه‌ی رقابت بین مدارس است؛ اما ممکن است بعضی‌ها بپذیرند، بعضی‌ها نپذیرند. اما من فرایند رقابتی در داخل مدارس را به عنوان یک اصل قبول دارم؛ یعنی یک جایی بیایند، بپذیرند که مدارس دارند چه کار می‌کنند، مدیریتش، معلمش و... .

□ یعنی در یک فضای رقابتی سالم از هم سبقت بگیرند؟

■ بله، ما بر روی این موضوع بسیار اصرار داریم که مدارس ما بتوانند خودشان را با دیگران مقایسه کنند و هم به قول شما سبقت بگیرند، هم این که خودشان بتوانند خودشان را رشد دهند.

بحث دیگری که ما امروز در رابطه با مدیریت مدارس داریم، این است که مدارس می‌توانند نقش بیشتری را در جامعه ایفا کنند؛ یعنی یک کانون توسعه‌ی محلی به حساب بیایند و جامعه روی این‌ها حساب کند و در برطرف کردن خیلی از مشکلات نقش داشته باشند. مثلاً وقتی بحث صرفه‌جویی مطرح است و می‌گویند ما می‌خواهیم در انرژی صرفه جویی کنیم، مدرسه کاملاً باید بتواند برای دانش آموز چارچوبی بگذارد و از طریق این‌ها بسیاری از آموزش‌ها به داخل جامعه منتقل شود. بچه‌ای که آموزش می‌بیند، بعد در جامعه وارد می‌شود و می‌خواهد فعالیت کند و این یکی از ارکانی است که به نظر من خیلی می‌تواند به مدارس کمک کند.

■ وظایف مدیران مدرسه‌ها در ارتباط با سند تحول راهبردی در آموزش و پرورش:

- ۵ یکی از زمینه‌های اصلی ایجاد تحول، فعال شدن مرکز یادگیری مدرسه با تأکید بر تمام فناوری‌های در دسترس و نیز فناوری‌های جدید است.
- ۶ مدرسه، یک سرمایه‌ی اجتماعی است و نقش مدیران مدرسه‌ها در ایجاد و گسترش این سرمایه‌ی اجتماعی بی‌بدیل است.
- ۷ در سال‌های گذشته، به تدریج از نقش مرجعیت معلمان در جامعه کاسته شده است. در سند تحول راهبردی آموزش و پرورش، به نقش مرجعیت معلمان و افزایش تدریجی این مرجعیت تأکید شده است.
- ۸ ایجاد یک فرایند رقابتی با سایر مدارس و الگوبرداری از سایر مدارس برای توسعه مدرسه، یکی دیگر از تأکیدات اسناد تحولی آموزش و پرورش است.

- ۱ مدیران مدرسه‌ها، لاقلاً یک بار برنامه‌ی تعلیم و تربیت و سایر اسناد مرتبط با تحول راهبردی در آموزش و پرورش را بخوانند و از این طریق، باید و نیادهای کارهای خودشان را شناسایی کنند و در تمرین آن‌ها بکوشند.
- ۲ سندهای تحولی، در صدد هم‌راستا ساختن مدیران مدرسه‌ها با هدف‌های تعلیم و تربیت هستند.
- ۳ نحوه‌ی تعامل مدیران با دانش‌آموزان، معلمان و خانواده‌ها و هماهنگی بین این مؤلفه‌ها برای رسیدن به اهداف، از دیگر وظایف پیش‌بینی شده در اسناد تحولی آموزش و پرورش است.
- ۴ مدرسه، سازمانی است یادگیرنده، خلاق و نوآور. بر این اساس مدیر مدرسه باید به رشد افراد خود در درون سازمان یادگیرنده اعتقاد داشته باشد. مدرسه محل تعامل اطلاعات است و مدیر مدرسه باید به بتواند با کانون‌های علمی، ارتباط خوبی داشته باشد.

□ آقای دکتر، نکات خیلی خوبی بیان فرمودید، حالا برای این که مدرسه بتواند چنین تغییراتی را در بخش‌های مختلف ایجاد کند، نیاز به چه آمادگی‌هایی دارد؟ به نظر شما در فرایندها چه کارهایی را باید انجام دهد؟ چه تغییراتی در منابع انسانی، ابزار، تجهیزات و فضا ایجاد کند؟ به نظر شما امکانات و شرایط کنونی پاسخ‌گوست یا این که باید تغییراتی صورت بگیرد؟ از کجا باید شروع کنیم تا به این آرمان‌ها دست یابیم؟ لطفاً توضیح دهید.

■ ببینید، مثلاً کاری که در تربیت نیروی انسانی، وزارت آموزش و پرورش باید انجام دهد، این است که در حوزه‌ی خودش آموزش را توسعه دهد. آن جایی که قرار باشد مثلاً تربیت نیروی انسانی مورد توجه قرار گیرد، برای سند این کار را انجام می‌دهیم. شاید بتوانیم این بحثی را که مربوط به نیروی انسانی بود، ببریم در چارچوب یک سازمان یادگیرنده و بگوییم که حالا مدرسه چه کار می‌تواند انجام دهد.

□ شما اگر بخواهید به جای یک مدیر مدرسه به استقبال چنین تغییراتی بروید، مثلاً از تغییر نگرش‌ها در مدرسه شروع کنید یا مثلاً از بهسازی فرایندها، احتیاج به چه زیر ساخت‌هایی دارید؟

■ بحث ما این است که وضعیتمان را در شرایط کنونی ثابت نگاه داریم. اولین گامی که می‌دانم این سند را می‌تواند حرکت دهد، بحث آموزش در داخل مدارس است.

□ منظور شما این است که به نوعی در جریان کار قرار بگیرد؟

■ به طور کلی همه باید یک طوری این سند را بخوانند و چالش‌هایش را بررسی کنند. آموزش باید در دستور کار مدیران مدرسه قرار بگیرد، فرد مناسب در رأس مدرسه قرار بگیرد و به نوعی مدیران مدارس با سند و چگونگی آن آشنا شوند.

□ یعنی مفهوم چستی سند را سر در بیاورند؟

■ نه فقط چستی سند را؛ به طور کلی نیازمند توسعه‌ی آموزش در مدارس هستیم؛ مثلاً فرض کنید شما دارید رشته‌ی مدیریت درس می‌دهید. تحول این است که شما می‌توانید اطلاعات خود را در این زمینه بالا ببرید. وقتی اطلاعات شما ارتقا پیدا کرد، مطمئناً عمیق‌تر و قوی‌تر درس می‌دهید. مدیر امروز ما نیز قبل از هر کسبی خودش باید آموزش ببیند. افراد آموزش دیده می‌توانند در این توسعه و ایجاد تحول، ما را یاری کنند. نه تنها مدیر مدرسه، بلکه تمامی پرسنل مدرسه، حتی آبدارچی و نظافتچی نیز نیاز به آموزش کار خود و برخورد خود دارد.

□ یعنی فردی که آموزش می‌بیند، برای این کار انگیزه نیز پیدا می‌کند؟

■ اصلاً قابلیت‌هایش توسعه پیدا می‌کند. فرض کنید برای اجرای این سند، فقط آن را دست افراد بدهیم تا برون، بخوانند و اجرا کنند؛ اگر قبل از این، آموزش‌های لازم را ندیده باشند (نه صرفاً آموزش در رابطه با سند، آموزش به طور کلی) به نتیجه نمی‌رسیم. وقتی تحول ایجاد می‌شود فرض

کنید ما می‌گوییم مثلاً ۱۰ درصد از کل آموزش و پرورش باید برود برای ضمن خدمت و آموزش کارکنان. وقتی فقط یک درصد محقق شد، این تحول نمی‌تواند اتفاق بیفتد؛ چون اساس تحول آموزش است و نگاه تحولی نیازمند آموزش است.

□ بدین ترتیب اختیاراتی که هم اکنون مدیران دارند، باید افزایش پیدا کند. به نظر شما در این راستا چه کارهایی باید انجام داد؟

■ احتمالاً در تنظیم دوره‌های ضمن خدمت کارکنان، مدیران باید نقش داشته باشند. اشکال بزرگمان در داخل مدرسه هم همین است که نظام ما نمی‌تواند چارچوبی برای ضمن خدمت معلمان ارائه دهد. این یکی از مشکلات اساسی است. حالا این فردی که آموزش دید، چگونه می‌تواند فرد آموزش دیده‌ای را با اختیارات خودش به کار گیرد. احتمال دارد این شخص از سوی منطقه جابه‌جا شود. نکته‌ی مهم دیگر این است که هر اقدام تحولی که بخواهید در نظام آموزش و پرورش پیاده کنید، ابتدا به انگیزه‌ی معلم نیاز دارید؛ یعنی معلم باید برای تحول انگیزه داشته باشد. یادگیری انگیزه می‌خواهد، تحول انگیزه می‌خواهد. به اضافه‌ی این که در ارتباط با تحول، سهمی هم باید به معلمان داده شود.

□ اجازه بدهید مثالی درباره‌ی ارزش‌یابی مستمر بزنیم و نظر مرتبط شما را در ارتباط با قلب شدن احتمالی مفاهیم سند تحول

راهبردی جويا بشویم. برخی استان‌ها فکر کردند ارزش‌یابی مستمر یعنی امتحان گرفتن‌های زیاد. علتش هم این بود که مفهومی که در وزارت خانه شکل گرفته، در استان اشتباهی اجرا شده است؛ به گونه‌ای که در بعضی استان‌ها امتحان‌های زیادی از دانش‌آموزان می‌گیرند. در شرایطی که قرار بود از استرس دانش‌آموزان کم کنند، ارزش‌یابی مستمر، برعکس، هم اکنون اضطراب ایجاد کرده است. زیرا آن فردی که قرار بود این را توجیه کند، خودش درباره‌ی روش علمی آن توجیه نبود و نمی‌دانست باید چه بگوید و چه کار بکند.

■ من از گفته‌ی جناب عالی به این نکته می‌رسم که اگر این موضوع (آموزش درباره‌ی شیوه‌ی اجرا) در مناطق و ستاد وزارت‌خانه‌ها به درستی احیا، بیان، تفسیر و تحلیل نشود، اجرای آن در مدرسه بعید است که به درستی اتفاق بیفتد؛ یعنی ما ابتدا باید همراهی ستاد و مناطق را داشته باشیم. برای این که طراحی برنامه‌های درسی آماده‌ی تحول شود، اول باید ستاد وزارت خانه درگیرش شود. در تدوین برنامه‌ی درسی و محتوا وزارت خانه باید درگیر باشد. اجرای آموزش تا حد زیادی تعامل بین مجلس و ستاد را می‌خواهد. در زمینه‌های ارزش‌یابی نیز همین گونه است. باید توضیح دهم که ما در سند، به بحث ارزش‌یابی فرایندمحور بیشتر توجه داشتیم. تا وقتی که ستاد وزارت خانه و مناطق آماده نشوند، قطعاً خیلی سخت است. اما اگر من به اندازه‌ی ۳۰ سال از تجربه‌ی خودم در آموزش و پرورش بگویم، اولین بحثم این است که آموزش را ببریم در مدرسه و مدرسه را تبدیل کنیم به محیط یادگیری؛ یعنی مدیر ما فقط بداند که همه باید مرتباً در زمینه‌های مختلف آموزش ببینند، معلمش، مدیرش، معاونش و بقیه. ■