

گفت‌وگو

دکتر حسین عبداللهی استاد دانشگاه علامه طباطبایی عنوان کرد

## رهبری آموزشی جنبه‌تعالی یافته مدیریت آموزشی

● هوشنگ غلامی  
● عکاس: رضا بهرامی

کلیدواژه‌ها: کیفیت آموزشی، عدالت آموزشی، مشروعیت آموزشی

با ساختار کنونی آموزشی، نمی‌توانیم از رهبری آموزشی صحبت کنیم. در حال حاضر بیش از ۹۰ درصد از مدیران مدرسه‌های ما حتی مدیر آموزشی هم نیستند و حرکت ما به سمت رهبری آموزشی نیست. ما چاره‌ای نداریم که به سمت مدرسه مدیریت‌محور حرکت کنیم و در نوعی نظام آموزش و پرورش کیفی، دانش آموز را برای زندگی حال و آینده آماده سازیم. این مطالب، فراهایی از گفت‌وگوی دکتر حسین عبداللهی، دکترای مدیریت آموزشی و استاد دانشگاه علامه طباطبایی، با رشد مدیریت مدرسه است. او پنج کتاب علمی و آموزشی تألیف کرده است. در سال ۱۳۶۹ با مدرک کارشناسی به استخدام آموزش و پرورش درآمد و ۱۳ سال سابقه تدریس در دانشسراهای تربیت معلم را دارد. تا سال ۱۳۸۳ کارشناس حوزه ستادی و عضو هیئت علمی پژوهشکده تعلیم و تربیت نیز بود. وی در این مصاحبه ضمن بیان نظرات و دیدگاه‌های خود دربارهٔ مثلث «کیفیت، عدالت و مشروعیت آموزشی»، ابعاد مدیریت را به‌عنوان کار عالمانه، به‌ویژه در عرصه کیفیت آموزشی، برای رسیدن به توسعه انسانی، برشمرد. متن گفت‌وگو در پی می‌آید.

می‌گیرد و این می‌شود جنبه کمی. اینکه چطور بتواند خود را با مصالح جدید و با پدیده‌های بومی و محلی وفق بدهد، یا مسائل و مشکلاتی را که پیش می‌آید چگونه حل کند و کاهش دهد، مطرح نمی‌شود.

### شرایط جامع برای توسعه انسانی

به‌طور کلی، یکی از تعریف‌های من از کیفیت آموزشی این است که شرایط را برای توسعه انسانی به‌صورت جامع فراهم کند. یعنی فقط به یک بعد توجه نکند. مثلاً ما فقط به آموزش ریاضی توجه نکنیم، به آموزش حتی دینی توجه نکنیم، بلکه آن‌ها را در راستای هم قرار دهیم تا تصویر جامعی از فرد برای شناخت خودش، جامعه و طبیعت حاصل بشود و مجموعه این‌ها یک دیدگاه نظام‌دار به دانش آموز ما بدهد. من اسم این را کیفیت آموزشی می‌گذارم؛ یعنی با نشانگرهایی از این قبیل یا اینکه در

تعریف شما از عدالت آموزشی و کیفیت آموزشی چیست؟ این دو مفهوم از مفاهیمی هستند که روی آن‌ها اجماع نظری چندانی وجود ندارد. کیفیت آموزشی یک بحث بسیار پیچیده است. به نظر من کیفیت آموزشی را می‌شود گفت آنچه با نشانگرهای کیفی قابل سنجش است. آن جنبه‌های ضروری کمی را، به اضافه آن ویژگی‌هایی که نمی‌توانند به سنجش کمی در بیایند، اما برای آموزش و پرورش ضرورت دارند، جزو انتظارات ما هستند و برای نظام آموزشی یا جامعه، جزو اهداف هستند ولی به سنجش در نمی‌آیند، کیفیت آموزشی می‌گوییم. آن‌ها را باید با شاخص‌هایی سنجید تا ببینیم آیا وجود دارند یا نه. مثلاً آموزش و پرورش بتواند دانش آموز را برای زندگی حال و آینده آماده کند. این یک کیفیت است. آن یادگیری که به حل مسئله منجر بشود یک کیفیت است. شما علوم تجربی به بچه‌ها یاد می‌دهید یا زیست‌شناسی و دانش آموز نمره‌ای

واقع ما آماده‌سازی فرد را برای ورود به بازار کار مطرح کنیم. این چیزی نیست که ما بگوییم چون فرد دیپلم گرفته، این شکلی است. آن مهارت‌ها و حتی نگرش‌ها ممکن است به صورت معمولی سنجیده نشود. برای مثال، ما به افراد درس اقتصاد می‌دهیم، ولی اینکه چگونه تصمیم‌هایی بگیرد که اقتصادی باشند، از طریق نمره‌ای که از درس اقتصاد می‌گیرد در نمی‌آید. اینکه این فرد بتواند آدمی باشد که از منابع بهینه استفاده کند، این کیفیت آموزشی است یا اینکه فرد بتواند کارآفرین باشد یا بتواند برای خودش خوداشتغالی ایجاد کند و آنچه را در مدرسه آموزش داده می‌شود، در زندگی فردی و حرفه‌ای به کار گیرد، این‌ها جنبه‌های کیفی آموزش به منظور آماده‌سازی برای زندگی حال و آینده هستند.

عدالت آموزشی هم یک تعریف عمومی دارد که به معنای آن است که هر چیزی در جایگاه مناسب خودش قرار بگیرد. عدالت آموزشی به باور من این است که ما متناسب با توانمندی شناخته‌شده افراد و ظرفیت افراد، فرصت آموزش و امکانات آموزشی را در اختیار همهٔ آحاد جامعه که در سن مدرسه رفتن هستند قرار بدهیم؛ بدون هیچ‌گونه کم و کسری. به صرف اینکه انسان است و شهروند است و از حقوق برخوردار است، آن حقوق تعیین شده را متناسب با نیاز کفایتی آن فرد در اختیارش قرار دهیم. این را به نظر من می‌گوییم عدالت آموزشی.

#### ■ مدرسه با کیفیت را چگونه مدرسه‌ای می‌دانید؟

این موضوع به اهداف ما از نظام تعلیم و تربیت بستگی دارد. اینکه ما از نظام آموزشی چه می‌خواهیم، مثلاً یک‌جایی هست، مدرسه است و شما می‌خواهید طرف آماده شود برای آزمون سراسری. اگر آزمون قبول نشود و به دانشگاه نرود، می‌گوید این مدرسه بی‌کیفیت است. در مدرسه با کیفیت عوامل گسترده‌تر از کیفیت آموزشی هستند. در واقع مدرسه‌ای است که حدی از استانداردهای پذیرفته‌شده نظام‌های موفق را داشته باشد. باید یک حدی از دستیابی و آموزش را در سطح دنیا، منطقه و کشور در نظر بگیریم و بگوییم این‌ها استانداردها هستند. آن‌ها کف هستند و معلم ما مثلاً آن‌ها را دارد. برای مثال معلمی که درس می‌دهد، تحصیلات متناسبی داشته باشد. حداقل لیسانس. سابقه تدریس هم داشته باشد و رشته‌اش هم با درسی که تدریس می‌کند متناسب باشد و بر دانش پداگوژی و روش‌های نوین تدریس هم مسلط باشد. بر دانش نظری خود هم مسلط باشد و بتواند آن‌ها را ترکیب کند و در اختیار دانش آموز قرار دهد. همچنین سعی کند دانش آموز از این شرایط بهره ببرد. این کیفیت از طرف معلم است، چون می‌دانید کیفیت مدرسه یعنی مجموعه عوامل کیفی شامل مدیر، معلم، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فضای آموزشی کتابخانه و کارکنان غیر آموزشی. قوانین و مقررات هم می‌توانند بسترساز کیفیت باشند. مجموعه‌ای از این‌ها که بتوانند نه تنها کف و حداقل، بلکه آن استانداردهای حرفه‌ای را که در سطح دنیا مقبول

## اگر آموزش و پرورش دانش آموز را برای زندگی در حال و آینده آماده کند، کیفی است

### کیفیت آموزشی یعنی شرایط به صورت جامع برای توسعه انسانی فراهم باشد

است داشته باشد، آن وقت می‌توانیم بگوییم مدرسه کیفی شکل گرفته است.

#### ■ مدیریت و رهبری چنین مدرسه‌ای چگونه خواهد بود؟

اینجا یک ناسازنما (پارادوکس) مطرح است که مدیر چگونه می‌تواند مدرسه‌ای کیفی را رهبری کند. به نظر من، شما باید این سؤال را چنین مطرح کنید که آیا آن مدیر واقعاً مدیر است؟ نخست باید بگوییم که مدیر کیست و مدیریت آموزشی چیست و بعد رهبری کدام است؟ شما اکنون فرض را بر این گرفته‌اید که مدیران آموزشی و مدیران مدرسه رهبر هم هستند. ولی به باور من نیستند. آن مدیر نخست باید خود را به سطح رهبری هم رسانده باشد. یعنی فردی که مسئولیت مدرسه را بر عهده‌اش گذاشته‌اند، نه تنها مدیر باشد و از دانش و تخصص مدیریت آموزشی با بهره باشد، بلکه شایستگی‌ها و دانش و مهارت رهبری را هم داشته باشد. این از لحاظ احراز شرایط

است که شما پرسیدید مدیر موفق چگونه می‌تواند رهبری کند. دیگر اینکه شما گفتید خود آن مدیر رهبر باشد. به تعبیری، اگر فرد به سطح رهبری آموزشی برسد، قاعدتاً در دل آن مدیریت آموزشی هم وجود دارد. چون به باور من رهبری آموزشی جنبه تعالی یافته مدیریت آموزشی است. بنابراین، عامل مهمی است، ولی این عامل به تنهایی نیست و بستر آن هم باید فراهم باشد. نیروهای شایسته و با صلاحیت و با کفایت به خصوص معلم، باید وجود داشته باشند. برنامه درسی، امکانات و تجهیزات فضای آموزشی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمایت‌های سازمانی و حمایت‌های اجتماعی در مجموع کمک می‌کنند مدیر بتواند رهبری اثربخش داشته باشد و رهبری کند.

#### ■ به نظر شما مشروعیت مدرسه چیست و عامل مشروعیت در رهبری مدرسه چگونه تحقق می‌یابد؟

احتمالاً محور پرسش شما مسئله مشروعیت در رهبری مدرسه است. با این دید، داستان مقداری تفاوت می‌کند و پیچیده می‌شود. ما باید بپاییم از رهبری آموزشی یا رهبری مدرسه تعریفی بدهیم. شایستگی‌های رهبری را داشته باشیم. استانداردهای رهبری آموزشی را داشته باشیم که یکی دوتا هم نیستند. مثلاً یکی از آن‌ها سابقه آموزشی است. البته این مورد مشترک بین مدیریت آموزشی و رهبری آموزشی هم هست. تناسب رشته هم حتماً هست. دانش پداگوژی هم هست. این فرد نگاه نظام‌دار داشته باشد و بتواند چشم‌انداز تعیین کند و شرایطی فراهم کند که این چشم‌انداز را با همکاران به اشتراک بگذارد و ایجاد تغییر کند و فقط به وضع موجود اکتفا نکند. فردی را که این ویژگی‌های شناخته‌شده و مقبول را دارد و شکل استاندارد پیدا کند، می‌شود گفت مشروعیت رهبری مدرسه را دارد.

#### ■ آقای دکتر، ابعاد مثلث کیفیت، عدالت و مشروعیت آموزشی را چگونه می‌بینید؟

در ارتباط با مثلث کیفیت، عدالت و مشروعیت، باید متمرکز شویم روی این موضوع که این کیفیت را چگونه تأمین کنیم؟ آیا صرف گفتن اینکه کیفیت چیست، مسائل را حل می‌کند، به نظر من نه. صحبت صرف از اینکه عدالت چیست، مسئله را حل نمی‌کند. من می‌گویم باید مطالعه‌ای شود که این عدالت آموزشی تا چه حد در کشور ما وجود دارد؟ اول یک تعریف روشن و مشخص از عدالت آموزشی داشته باشیم، بعد سنجش و پژوهشی بکنیم که میزان برخورداری و نابرخورداری از دستیابی به فرصت‌های آموزشی یا عدالت آموزشی را داشته باشیم و کیفیت را تعیین کنیم و بسنجیم کسانی که مسئولیت مدرسه را در اختیار دارند، در چه درجه‌ای از مشروعیت هستند.

من برای مدرسه سه چرخه را ترسیم یا دسته‌بندی کرده‌ام: یکی کسانی که در مدرسه هستند. مدرسه را می‌چرخانند و به قولی اداره می‌کنند. یعنی مدرسه باز است، معلم سر کلاس می‌رود و دانش‌آموزان به‌صورت روزانه سر کلاس حاضر می‌شوند. این فقط اداره مدرسه است. اما یک وقت هست که نه، فراتر از این، ما نمی‌خواهیم مدرسه محل امن و ساکت و بدون دردسر ظاهری باشد. می‌خواهیم آن اهداف آموزشی تحقق پیدا کنند. به شیوه عالمانه‌ای مدیریت هم بشوند. منابع و امکانات هم تخصیص پیدا کنند، هم تأمین شوند و هم توزیع شوند و بر آن‌ها نظارت باشد تا آنچه مدنظر است، تحقق پیدا کند. این می‌شود مدیریت آموزشی که در واقع جنبه عالمانه مدیریت است و خیلی علمی‌تر از اداره صرف مدرسه است.

مدیریت یک شکل کار عالمانه است. هدفمندتر است و بر آن نظارت می‌شود. باز خورد می‌گیرد و در راستای هدف‌هاست. در این مدیریت طرف فقط می‌گوید من مسئول تحقق یافتن آن هدف‌ها هستم و مسئول اینکه اساساً این هدف‌ها به درد جامعه و بازار کار فعلی می‌خورند یا نه، نیستیم. این می‌شود مدیریت آموزشی. مدیریت کردن فراتر از آن، رهبری آموزشی است که اصلاً جور دیگری نگاه می‌کند و در معلمان ایجاد انگیزه و برای مدرسه چشم‌انداز تعیین می‌کند. حالا سؤال این است که مگر ما در ساختار متمرکز خودمان می‌توانیم چشم‌انداز تعیین کنیم؟ من می‌گویم نه.

به باور من، رهبری آموزشی را اگر بگوییم صد در صد باشد و آن را کمی حساب کنیم، در ساختار متمرکز کنونی ما، ۱۰ درصد، آن هم با تساهل، اداره نمی‌شود و ۹۰ درصد آن را ما نمی‌توانیم ادعا کنیم که این کار می‌شود. حتی با توجه به وضعیتی که مثلاً اداره کنندگان مدرسه و واحدهای آموزشی ما دارند. اصلاً این‌ها مدیر آموزشی هم نیستند. به خاطر آنکه ویژگی‌ها

و صلاحیت‌های لازم را ندارند. مثلاً مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد دارند، سابقه خدمت هم دارند، ولی تناسب رشته‌های تحصیلی را ندارند. رشته آن‌ها چیز دیگری است؛ زیست‌شناسی و ادبیات خوانده‌اند یا معلم تربیتی بوده‌اند. معلم ادبیات بوده و معلم ورزش یا فنی. این می‌شود مدیر مدرسه. خوبی

و مشروعیت او از لحاظ ویژگی‌های حرفه‌ای کجاست؟ در زمینه اداره مدرسه، مدیریت آن و رهبری مدرسه، عمدتاً کار ما اداره مدرسه است. به همین علت است که جامعه بر اثر وجود آموزش و پرورش به شکل فعلی، تحول مورد نیاز را پیدا نکرده و اگر ادامه هم پیدا کند، متأسفانه تحولی پیدا نخواهد کرد. این می‌شود اداره مدرسه که ظاهراً هم خبری نیست و مشکلی هم نداریم. وزیر آموزش و پرورش هم هر کس باشد، اعلام می‌کند که اول مهرماه هیچ مدرسه‌ای بدون مدیر و هیچ کلاسی بدون معلم نداریم. خوب باشد، ولی واقعا شما چه کسی را به سر کلاس می‌فرستید و دانش‌آموزان چه چیز را یاد می‌گیرند؟

همین که سر و صدا وجود ندارد و مدرسه‌ای بدون مدیر و کلاسی بدون معلم نیست باعث افتخار شما خواهد بود؟ این‌ها جنبه‌های بسیار ظاهری و کمی آموزش و پرورش هستند و آن کیفیت‌هایی که عرض کردم، اینجا اصلاً مطرح نیست. جنبه ظاهری و کمی مسئله است و حتی کمی هم نیست، فریبنده کمی است. بنابراین، ما باید به فکر این باشیم که از اداره صرف مدرسه گذر کنیم، چون این‌گونه اداره مدرسه، یک نوع سکون و رکود است. صدایش هم برای غیرمتخصصان در نمی‌آید. مثلاً والدین بچه‌هایشان را می‌فرستند مدرسه. هنگام دادن آزمون سراسری، اگر رد شد، صدای آن‌ها در می‌آید که چرا قبول نشده است! ۱۲ سال است در فرایندی قرار داشته که پختگی لازم آموزشی وجود نداشته است. به باور من، اگر خیلی هنر کنیم، ما در حال حرکت به سمت مدیریت آموزشی هستیم که باز هم مشکل داریم. ولی به نظر من حرکت ما به سوی رهبری آموزشی نیست.

### عدالت آموزشی یعنی هر چیز در جایگاه مناسب خود قرار گیرد

### رهبری آموزشی جنبه‌تعالی‌یافته مدیریت آموزشی است

#### ■ از نگاه شما فقر یادگیری چیست و موانع آن را چه می‌دانید؟

در موانع یادگیری در مدرسه، یکی از عوامل خارج از مدرسه است. وقتی در جامعه اشتغال وجود ندارد و وضع دانشگاه نامشخص است، البته نامشخص از نظر اینکه بچه‌ها به قبولی در دانشگاه در رشته‌های شناخته‌شده‌تر که جامعه برای آن‌ها امتیاز خاصی قائل است و معروفیت دارد، امید روشنی ندارند و هیچ اطمینانی در این زمینه وجود ندارد. این‌ها قطعاً در تلاش برای یادگیری مؤثرند. یکی هم عوامل داخلی است که به جسم خود فرد برمی‌گردد. وقتی از نظر جسمی فرد ضعیف است و سوءتغذیه دارد و پروتئین لازم به او نمی‌رسد، خودبده خود روی بافت بدن، سلول‌ها و اندام او اثر می‌گذارد و اصلاً نمی‌تواند خوب زندگی کند. از جمله اینکه نمی‌تواند تمرکز داشته باشد و حافظه‌اش یاری نمی‌کند

نکته دیگر در بعد شناختی اوست. در بعد شناختی فرض را بر این می‌گذارند که فرد مشکل تغذیه ندارد. برمی‌گردد به جو روانی و میزان تنشی که در خانواده و محیط مدرسه وجود دارد. نکته دیگر این است که آن روش‌های آموزش، فنون تدریس، فرایند تدریس و یادگیری چگونه صورت می‌گیرند، معلم‌ها چطور

تدریس می‌کنند، چه امکانات آموزشی‌ای دارند و چقدر انگیزه برای تدریس وجود دارد. اگر همه این عوامل دست‌به‌دست هم بدهند، یادگیری صورت می‌گیرد. اگر یکی از عوامل مثلاً انگیزه نباشد، معلم از روش تدریس مناسب برخوردار نباشد یا بلد نباشد یا بلد باشد و استفاده نکند یا بخواهد استفاده کند، ولی امکانات آموزشی و کمک‌آموزشی در اختیار او نباشند، همه این‌ها می‌توانند مانع یادگیری باشند. نکته دیگر روش‌های دستیابی آموزشی است. مثلاً اینکه ما این قدر به سمت نمره می‌رویم. واقعاً ما بیشتر به دنبال این هستیم که نمره بگیریم. برایمان مهم نیست یادگیری در چه سطحی و با چه کیفیتی اتفاق افتاده است. جو و فرهنگ سازمانی مدرسه، عملکرد مدیر، نحوه تدریس و تعامل معلم با دانش‌آموزان، روابط انسانی حاکم، فرهنگ‌سازمانی، به‌خصوص نگاه حرفه‌ای معلم به آموزش، همه در یادگیری مؤثرند و آمادگی قبلی دانش‌آموز به اضافه مسائل جسمی، همه عوامل مهم یادگیری هستند که نبود آن‌ها مانع یادگیری است. پس به آنچه مطلوب و مورد نیاز یادگیری فرد است و در ابعاد علمی، مهارتی و بینشی در درجه‌های کمتری انجام شده است، یادگیری می‌گوییم.

### ■ در زمینه فقر یادگیری و کاهش بار فاعل موانع آن، چه پیشنهاد و طرح مشخص و کاربردی‌ای دارید؟

نخستین نکته این است که واقعاً باید مشخص کنیم فقر یادگیری به چه چیزی می‌گوییم. باید بررسی کنیم اوضاع از نظر یادگیری چگونه است. مثلاً یکی از منابع ما نتایج آزمون‌های پرلز و تیمز و حتی قبولی و میزان قبولی در آزمون سراسری است و اینکه برون‌داد نظام آموزشی در چه رشته‌هایی قبول می‌شوند. مثلاً بیاییم واقعاً امتحان تشریحی بگیریم. بعد در مورد معلمان، از طریق روش‌های پژوهش کیفی، پژوهش‌های عمیق داشته باشیم. نکته دیگر این است که به جای تأکید بر یادگیری شناختی، بینیم بچه‌ها در این مهارت‌ها چگونه هستند. یک سنجش گسترده انجام بدهیم، ببینیم این یادگیری به چه شیوه‌ای است و وضع موجود را به درستی در جاهای مختلف بین دانش‌آموزان دختر و پسر شهری و روستایی، هنرستانی و غیرهنرستانی، در دوره‌های گوناگون تحصیل در بیاوریم و عوامل آن را شناسایی کنیم که آیا به شرایط فیزیکی و جسمی و مثلاً تغذیه مربوط است؟ دوم اینکه ببینیم پدگوژی معلم و جو سازمانی مدرسه مربوط به عوامل خارج از مدرسه است یا ترکیبی از این دو است. اصلاً سؤال این است که آیا فقر یادگیری وجود دارد؟ اگر وجود دارد، در چه زمینه‌ای؟ عوامل آن کدام هستند؟ باید عین کار پزشک را در شناخت بیماری و تجویز دارو و ارائه راه‌حل برای بهبود، در زمینه فقر یادگیری هم انجام دهیم. در کل، برخی از ما فقر حرکتی داریم. در برخی مناطق فقر غذایی داریم. این‌ها ناشی از چیست؟ این یعنی دانش‌آموزان در فلان منطقه تغذیه لازم را ندارند و در خانواده امکان ندارند، پس ناچار دولت می‌آید و تأمین می‌کند. فقر همیشه فقر اقتصادی نیست. فقر دانش تغذیه باعث می‌شود شما پول هم که دارید، به درستی تغذیه نشوید.

### ■ آیا انواع فقرهای دیگر منجر و منتج به فقر یادگیری شده‌اند یا می‌شوند؟

مطمئناً بله. اینجا به خاطر آنکه ما سنگ بزرگ را نزنیم و بگوییم این قدر کلی است که نمی‌توان آن را درست کرد، باید بررسی کنیم و ببینیم عمده یا عمده‌ترین دلیل کدام عوامل است و چقدر از آن به نظام آموزشی و عوامل درون مدرسه‌ای مربوط است. به هر حال، باید شناسایی شود، شناسایی و تفکیک که شد، سهم هر عامل که مشخص شد، متناسب با آن باید کار انجام شود. مثلاً وقتی برسیم به اینکه جامعه یک جامعه فقیر اقتصادی است، مسئله در درون مدرسه نیست، مسئله بی‌کفایتی مدیران یا پایین بودن رشد اقتصادی و پایین بودن درآمد سرانه است که سفره مردم را کوچک‌تر می‌کند و فقر را نیز به همراه دارد.

### با این ساختار آموزشی نمی‌توانید از رهبری آموزشی صحبت کنید

### ■ اگر نکته و مطلب پایانی دارید، می‌شنویم.

وقتی از رهبری مدرسه صحبت می‌شود، اولاً بگویید آیا چیزی به نام مدرسه وجود دارد؟ من می‌گویم نه، وجود ندارد. اگر مفهوم رهبری آموزشی صد در صد باشد، ۱۰ درصد آن هم فقط در برخی از مدرسه‌ها جلوه می‌کند و ۹۰ درصد بقیه با ساختار فعلی غیرممکن است.

ضرورت دارد ساختار سازمانی آموزش و پرورش عوض شود. با این ساختار سازمانی شما نمی‌توانید از رهبری آموزشی صحبت کنید. این چیزی است که باید به آن بپردازیم. ماحصل این مباحث باید این باشند که تجدیدنظری بشود در نظام مدیریت، هم کلان و هم خرد. مثلاً ما به جای اداره مدرسه به این شکل، برویم به سمت مدرسه مدیریت‌محور و ساختار را از این حالت متمرکز یا نیمه‌متمرکز ببریم به سمت تمرکزناشتن. ولی به‌گونه‌ای باشد که دست مدیران و رهبران آموزشی برای انجام فعالیت‌های لازم در مدرسه، اداره و سطح وزارتخانه باز باشد. در ورای همه مسائل و مباحث مطرح‌شده، باید اراده‌ای برای توجه به این مسائل وجود داشته باشد تا نگاه حرفه‌ای به آموزش و پرورش و مدیریت مدرسه و رهبری آموزشی شکل بگیرد. وقتی شما نگاه حرفه‌ای ندارید، چطور متوجه می‌شوید فقر یادگیری چیست و در کجاست و آیا به عوامل آموزشی مربوط است یا غیرآموزشی؟ فرض کنیم شما معلم هستید. در بهترین حالت، اگر معلم حرفه‌ای باشید، متوجه خواهید شد که بحث، بحث پدگوژی است. باید نگاه نظام‌دار داشته باشیم و مسائل را ساده نبینیم. نباید ناامید بود. با نگاه حرفه‌ای و تشخیص درست می‌توانیم مسائل را بشناسیم، از همدیگر تفکیک کنیم و بعد در پی آن، توسط افراد متخصص و حرفه‌ای طراحی و برنامه‌ریزی داشته باشیم. البته حمایت سازمانی و فراسازمانی همه باید وجود داشته باشد تا در کنار امکانات و تجهیزات، از وضعی که هستیم، به سمت وضع مطلوب حرکت کنیم. ■