

# افت میانگین نمرات آزمون‌های نهایی باز هم مقصر دولتهای پیشین

«اعتماد» در بررسی دلایل افت شدید  
معدل دانش‌آموزان ایرانی، از وزیر و  
سرپرست پیشین وزارت آموزش و پرورش  
خواسته ضمن تحلیل دلایل این عقبماندگی  
به راهکارها بپردازند

## سیدجواد حسینی

اخیرا وزیر محترم آموزش و پرورش در اظهاراتی پس از انعکاس گزارش  
وزارت آموزش و پرورش درخصوص میانگین نمرات آزمون‌های نهایی علت  
افت نمرات را به دولتهای پیشین مربوط دانست. این تحلیل  
غیرکارشناسی موجب عدم شناخت درست مساله و به تبع آن عدم توجه به  
برنامه‌ریزی‌های علمی مناسب برای رفع آن خواهد شد، به همین دلیل در  
این نوشتار ابتدا مروری بر وضعیت میانگین نمرات دانش‌آموزان طی  
سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۰ به تفکیک استان‌ها، رشته‌ها و مواد درسی خواهیم  
داشت و سپس به تحلیل علل وضعیت افت میانگین نمرات و نابرابری  
آموزشی خواهیم پرداخت.

نتایج آزمون‌های نهایی نمرات و معدل دانش‌آموزان به تفکیک استان‌ها  
و دروس و رشته‌های تحصیلی در سال ۱۴۰۲ و روند مقایسه آن از سال  
۱۳۹۸ تاکنون نشان می‌دهد مجموع معدل نمرات آزمون‌های نهایی ۱۰.۲  
می‌باشد و از پایین بودن خروجی آموزش نظام تعلیم و تربیت حکایت  
می‌کند و در مجموع میانگین نمرات علوم تجربی با ۱۱/۲۳ بالاترین و  
به ترتیب میانگین نمرات ریاضی-فیزیک با ۱۰.۷۹، علوم و معارف  
اسلامی با ۱۰.۵۶، رشته ادبیات و علوم انسانی با ۸.۷۵ در رتبه‌های  
بعدي قرار گرفته‌اند. در رشته ریاضی-فیزیک در سال ۱۳۹۸ میانگین  
معدل نمرات از ۱۳.۲۸ به ۱۰.۷۹ در سال ۱۴۰۲ یعنی از ۲.۴۹ نمره

کاهش حکایت می‌کند. در رشته ادبیات و علوم انسانی در سال ۱۳۹۸ معدل نمرات ۱۰.۷۶ که به ۸.۷۵ در سال ۱۴۰۲ یعنی ۲۰.۱ کاهش نمره معدل مواجهیم همچنین در رشته علوم و معارف اسلامی از معدل ۱۲.۸۸ در سال ۱۳۹۸ و معدل ۱۰.۵۶ در سال ۱۴۰۲ یعنی ۲۰.۳۲ تنزل نمره میانگین مواجه بوده‌ایم.

روند نزولی میانگین نمرات رشته‌های تحصیلی نشان از افت معدل در تمام رشته‌ها خصوصاً رشته علوم تجربی با ۲.۵۴ نمره کاهش و میانگین ریاضی-فیزیک با ۲.۴۰ نمره مواجه بوده است و بعد از این دو رشته گروه علوم و معارف اسلامی با ۲.۳۲ نمره و ادبیات و علوم انسانی با ۲.۰۱ کاهش نمره معدل روبه‌رو گردیده است، نکته مهم دیگر اینکه به جز سال ۱۳۹۹ که متاثر از زیست بوم کرونا بود و هم سطح دشواری سوالات پایین‌تر و نیز آزمون‌های مجازی برگزار شد، در تمام سال‌های پس از ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۲ روند نزولی معدل در تمام گروه‌ها را شاهد هستیم. این روند سیر نزولی میانگین نمرات نه تنها در رشته‌های تحصیلی بلکه در ۱۰ ماده درسی رشته علوم تجربی و ۱۱ ماده درسی رشته ریاضی-فیزیک و رشته ادبیات و علوم انسانی و نیز رشته علوم و معارف اسلامی بدون استثنا مشاهده می‌شود. در گزارش وزارت آموزش و پرورش نکته جالب دیگری نیز به چشم می‌خورد؛ اینکه در مقایسه سال‌های ۱۴۰۲ نسبت به سال گذشته یعنی ۱۴۰۱ بالاترین درصد کاهش معدل در رشته ریاضی-فیزیک به تعلیمات دینی و عربی و قرآن با ۲۳/۸ درصد و ۲۰ درصد کاهش مربوط می‌شود و دروسی مثل حسابان و زبان خارجی از درصد افت کمتری نسبت به سال گذشته برخوردار بوده است.

افت دروس تعلیمات دینی و عربی و قرآن در رشته علوم تجربی و علوم انسانی نیز صادق است.

سویه دیگر گزارش وزارت آموزش و پرورش در خصوص میانگین معدل دروس آزمون‌های نهایی نه تنها از نابرابری‌های سنواتی و رشته‌ای و مواد درسی بلکه از نابرابری‌های آموزشی استان‌ها در مناطق کشور حکایت می‌کند. در بررسی وضعیت استان‌های کشور پایین‌ترین حد میانگین نمرات به استان سیستان و بلوچستان با معدل ۸/۷ و به ترتیب استان‌های هرمزگان، خوزستان کهگیلویه و بویراحمد، آذربایجان غربی با معدل ۹/۸ و استان‌های کرمان، فارس، بوشهر، چهارمحال و بختیاری، لرستان، ایلام، کرمانشاه، کردستان، خراسان شمالی و گلستان با معدل ۹.۱۰ و استان‌های تهران، مازندران، البرز، قزوین، همدان، زنجان و آذربایجان شرقی با معدل ۱۰.۱۱ و در نهایت استان‌های خراسان جنوبی، خراسان رضوی، سمنان، قم، مرکزی، اصفهان و یزد با معدل ۱۱.۱۳ قرار گرفته‌اند. بررسی پهنه معدل استان‌ها، اول از نابرابری آموزشی معدل از ۸/۷ تا ۱۳ یعنی تفاوت ۴/۳ نمره حکایت می‌کند و ثانیاً بین

جغرافیای فقر و توسعه یافتگی و جغرافیای آموزشی همبستگی کاملاً روشنی مشاهده میشود. این نکته مهم نه تنها در مقایسه بین استان‌های کشور بلکه در مقایسه وضعیت مناطق و نواحی هر استان با یکدیگر نیز صادق است.

در استان کرمان بیشترین میزان نابرابری و در استان سیستان و بلوچستان، خوزستان، لرستان و زنجان وضعیت نابرابری درون استانی در وضعیت تقریباً نامناسب قرار دارد.

استان‌های هرمزگان، فارس، کهگیلویه و بویراحمد، ایلام، کرمانشاه، کردستان، قم، تهران و قزوین، گیلان و آذربایجان شرقی از حیث عدالت و نابرابری آموزشی در حد متوسط و سایر استان‌ها در محدوده مناسب و تقریباً مناسب قرار می‌گیرند. تنها ۵ استان کشور یعنی گلستان، سمنان، اصفهان، مرکزی و البرز از حیث نابرابری‌های آموزشی با توجه به میانگین معدل آزمون‌های نهایی در وضعیت مناسبی قرار دارند و سایر استان‌ها در حد نامناسب و متوسط یا تقریباً نامناسب ارزیابی می‌گردند. گزارش وضعیت میانگین نمرات آزمون‌های نهایی آموزش و پرورش چند نکته مشخص را آشکار می‌سازد؛ اول- پایین بودن کیفیت آموزش کشور، دوم- روند نزولی کیفیت آموزش در همه رشته‌ها و پایه‌های تحصیلی، سوم- نابرابری کیفیت آموزشی کشور در بین استان‌ها، چهارم- نابرابری در پهنه درون‌استانی و پنجم- نابرابری کیفیت آموزشی در بین مواد درسی

در تبیین و تحلیل چنین وضعیتی به دو دسته عوامل می‌توان اشاره کرد؛ اول- شرایط و عوامل کلی اجتماعی و سیاسی و دوم- شرایط مدیریتی حاکم بر نظام آموزش و پرورش کنونی.

در خصوص شرایط سیاسی- اجتماعی کلان باید ابتدا به فرهنگ دانش‌آموزان اشاره کرد؛ موضوعی که مورد توجه برخی محققین همچون جیمز کلمن قرار گرفته است. کلمن در مطالعه خود تحت عنوان جامعه جوان، جهان اجتماعی دانش‌آموزان را مورد مطالعه قرار داد. او در این مطالعه به شکل‌گیری خرده‌فرهنگ دانش‌آموزان اشاره می‌کند که با خرده‌فرهنگ دنیای بزرگسالان تفاوت اساسی دارد از جمله ارزش‌های نهفته در این دو خرده‌فرهنگ ارزش موفقیت تحصیلی است که در بزرگسالان ارزش بسیار مهم و بالا و در دانش‌آموزان ارزش موفقیت در تحصیل چندان مورد توجه نیست و در این راستا کلمن اعتقاد دارد ارزش‌های گروه همسالان نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش دانش‌آموزان نسبت به مدرسه و موفقیت تحصیلی دارند، مطالعات کلمن گرچه در آمریکا و در سال ۱۹۶۱ میلادی به انجام رسیده اما با شرایط امروز جامعه ایران نیز قابلیت انطباق دارد. به نظر می‌رسد ارزش علم و دانش و تحصیل در مدرسه و به تبع آن موفقیت در تحصیل روند کاهش را طی می‌کند.

نسل امروز دانش‌آموزان که به نسل z و آلفا شهرت دارند یکی از خصوصیاتشان کم‌حوصلگی و تعجیل در انجام امور است و در همین راستا دسترسی به درآمد و پول از سنین پایین‌تر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد، لذا به تحصیل و آموزش نیز از همین منظر نگاه می‌کنند. تحقیقات زیادی نشان داده است که بین آرمان‌ها و عزت‌نفس دانش‌آموزان با عملکرد تحصیلی‌شان رابطه وجود دارد و آرمان‌های دانش‌آموزان تا حد زیادی متأثر از آرمان‌های خانواده و جامعه است. اولاً در جامعه امروز ایران آرمان‌های تحصیلی نسبت به گذشته دچار افت شده و جای آن را آرمان‌های معیشتی و رفاهی گرفته است و خصوصاً اینکه دانش‌آموزان احساس می‌کنند از طریق موفقیت‌ها و ارزش‌های تحصیلی امکان تسلط خود بر محیط برای افزایش سطح رفاه و معیشت را به شکل معناداری از دست داده‌اند و این موضوع انگیزه و اندیشه ایشان نسبت به مدرسه و درس را به شکل جدی و معناداری تحت تاثیر قرار داده است. علاوه بر جامعه و خانواده، نقش معلم و سطح انتظارات او از دانش‌آموزان که در نظریه پیشگویی خود تحقق‌بخش معلم منعکس می‌باشد، در عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان اثرات انکارناپذیری بر جای می‌گذارد. درخصوص معلمان از دو منظر به موضوع می‌توان نگریست؛ اولاً- کیفیت معلم مهم‌ترین عامل در کیفیت مدرسه و دانش‌آموزان به شمار می‌آید. موسسه تحقیقاتی تعلیم و تربیت استرالیا توسط جان هتی مطالعه را انجام داده که ۱۵ سال مطالعات پیرامون عوامل موثر در کیفیت آموزش را به شکل تحلیلی مورد مطالعه قرار داده است و ۱۵۰ عامل در بررسی عملکرد و کیفیت آموزشی مورد توجه قرار گرفته که نتیجه نهایی این پژوهش نشان می‌دهد عامل کیفیت معلم با فاصله بسیار زیاد از سایر عوامل اولین عامل موثر در کیفیت بخشی مدرسه و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان محسوب می‌گردد، این درحالی است که اکنون در نظام آموزش و پرورش ایران بیش از ۵۰ درصد معلمان از روش‌های جذب غیرمعمول به استخدام آموزش و پرورش درآمده‌اند و بیش از ۴۰ درصد فارغ‌التحصیلان دانشگاه فرهنگیان در رشته‌های غیرمرتبط به تدریس اشتغال دارند. ثانیاً- همان‌طور که اشاره شد براساس نظریه خود تحقق بخش معلم آرمان‌های معلمان و نوع نگاه ایشان به دانش‌آموزان و مدرسه و آموزش در نگاه دانش‌آموزان آنها متجلی می‌گردد. به نظر می‌رسد معلمان هم در فرآیند تعلیم و تربیت ارزش‌های موفق در تحصیل را آن‌گونه که بایسته و شایسته است به دانش‌آموزان منتقل نمی‌نمایند. به عبارتی ما در نظام تعلیم و تربیت دو نوع برنامه‌ریزی درسی داریم؛ یک برنامه‌ریزی درسی آشکار

که از سوی وزارت آموزش و پرورش و دولت در قالب اهداف آموزشی و برنامه‌ها و اقدامات تجلی می‌یابد و یک برنامه پنهان درسی که در

رفتار و فرهنگ معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان تبلور دارد، به نظر می‌رسد. این دو برنامه در تقابل با یکدیگر قرار گرفته‌اند و برنامه پنهان درسی بر برنامه آشکار چیرگی یافته است و در برنامه پنهان درسی به ارزشهای موفقیت در تحصیل چندان توجه نشان داده نمی‌شود و دسترسی زودتر به بازار کار و سرمایه و افزایش سطح معیشت و رفاه بیش از ارزشهای موفقیت در تحصیل ترویج می‌شود. همچنان‌که ارزشها و اهداف حاکم بر تحصیل گویی برآورنده نیازهای جامعه و دانش‌آموزان در آینده آنان تلقی نمی‌گردد. از منظر جامعه و دانش‌آموزان تحصیل اولاً از بازدهی کافی برای آرمان‌هایی که آنها به دنبال آن هستند برخوردار نیست و ثانیاً بازدهی طولانی‌مدت و پروسه دارد و این دو با ارزشهای امروزی‌شان در تضاد می‌باشد.

اما سوی دیگر افت و نابرابری آموزشی را در نوع مدیریت نظام تعلیم و تربیت در دولت کنونی باید جست‌وجو نمود. اولاً نابرابری آموزشی جلوه نامطلوب دیگری است که در این گزارش نمایان است و علت اصلی آن را در نوع مدیریت نظام آموزشی ایران از یکسو و نوع نگاه دولت به نظام آموزشی از دیگر سو باید جست‌وجو کرد. مدیریت نظام آموزش و پرورش ایران مدیریت متمرکز با تنوع و تعدد مدارس آموزش زده و نخبه‌گراست که نابرابری آموزشی را تشدید می‌کند و از سوی دیگر کم‌پنداری و کم‌انگاری نظام سیاسی و دولت به نظام آموزشی موجب رشد بخش خصوصی و نابرابری آموزشی شده است که در نتایج گزارش آموزش و پرورش هم در پهنه استان‌های کشور و هم به شکل درون استانی در مناطق و نواحی و هم در نتیجه کنکور و آزمون‌های تیمزو پرلز به خوبی نمایان و آشکار شده است.

دکتر عبدالرسول عمادی که سال‌ها رییس مرکز سنجش و امتحانات وزارت آموزش و پرورش را برعهده داشت به درستی افت سوال‌برانگیز و محسوس میانگین نمره امتحانات نهایی را چنین تحلیل می‌نماید. تغییرات سوال‌برانگیز و نگران‌کننده مربوط به تغییر در فرآیند برگزاری امتحان نهایی است. میانگین نمره امتحانات نهایی در سال‌های منتهی به خرداد ۱۴۰۲ عمدتاً کمی کمتر یا کمی بیشتر از ۱۲ و این میانگین برای رشته‌های مختلف شاخه نظری متفاوت و در چند درس شاخه فنی و حرفه‌ای که امتحان نهایی دارند نیز متأسفانه کمتر از ده بوده است. امتحان نهایی خرداد ۱۴۰۲ نسبت به دوره‌های گذشته دو تفاوت عمده داشته است:

1- در طراحی سوالات امتحان نهایی سهم سوالات مفهومی افزایش یافته و از سوالاتی که از خزانه محفوظات یادگیرنده قابل پاسخگویی است کاسته شده است. بسیاری از دانش‌آموزان با مقایسه نمونه سوالات آزمون‌های قبلی نوع سوالات امتحان نهایی را شناسایی کرده و خود را

برای پاسخگویی آماده می‌نمایند و بر همین اساس تغییری ولو اندک در فرآیند طراحی سوال می‌تواند تفاوت زیادی را در نتایج کسب شده توسط داوطلبان ایجاد کند. 2- تغییر فرآیند تصحیح اوراق امتحان نهایی و اجرای روش تصحیح الکترونیکی در دوره‌های منتهی به خرداد ۱۴۰۲ بسته‌های اوراق امتحانی در اختیار دبیران تصحیح کننده قرار می‌گرفت و آنها بر مبنای بارم‌بندی معین شده و البته با اعمال تشخیص‌های تجربی خود با توجه به پاسخ‌های صحیح متفاوتی که به سوالات داده می‌شد اقدام به نمره‌دهی می‌کردند و امسال اولین سالی بود که در آن دبیران از پشت صفحه مانیتور به تصحیح پرداختند و در این فرآیند اشکالات زیادی نیز وجود داشت؛ هم اشکالات سخت‌افزاری و هم عدم استقبال دبیران از تصحیح اوراق و به تاخیر افتادن فرآیند تصحیح بخشی از این افت میانگین نمرات نیز به این مرحله از کار برمی‌گردد.

در کنار این عوامل تغییر غیرمعقول ۲۴'۰۰۰ مدیر مدرسه در سال جاری، کلاس‌های خالی از معلم پس از ۲ ماه از شروع سال تحصیلی، تغییرات مبهم اعمال شده در شرایط کنکور، اجرای ناقص نظام رتبه‌بندی و نیز کوچ دانش‌آموزان در زیست بوم کرونا به فضای مجازی و انتقال آموزش در پسا کرونا از جهان مجازی به جهان واقعی ولی ماندن دانش‌آموزان در جهان مجازی و نوعی واپس‌ماندگی و تاخر فرهنگی ناشی از آن، ایجاد سهمیه خاص جذب برای طلاب و روحانیون که نوعی تبعیض ناروا و موجب افت کیفیت آموزش را فراهم ساخته است. طرح‌های غیرکارشناسی و مخرب نظام مدرسه مثل طرح مسجد-مدرسه که بر دامنه خودسرانگی و بیضابطه بودن نظام مدرسه می‌افزاید طرحی که بیش از چهل سال برای ممنوعیت فعالیت آنها تلاش شد و اکنون بدان رسمیت بخشیده و قانونی شده است. سختگیری‌های تنگ‌نظرانه در گزینش و جذب دانشجو معلمان در بدو ورود به دانشگاه و نیز هنگام فارغ‌التحصیلی و سختگیری‌های ناشی از جذب بهترین استادان و باکیفیت‌ترین مدرسان و نیز از همه مهم‌تر افت شدید کیفیت مدیران آموزش و پرورش و کوچ‌سازی نظام مدیریت در تمام سطوح آموزش و پرورش، همگی نمونه‌هایی از نگاه مدیریتی معیوب و غیرکارشناسانه‌ای است که در بدنه عریض و طویل و اساسی نظام تعلیم و تربیت اعمال می‌شود و نه تنها موجبات افت کیفیت آموزش که به شکل جدی کیفیت تعلیم و تربیت در تمام ساحت‌ها را با آسیب جدی مواجه ساخته و یا خواهد ساخت، مسوولان محترم باید بیش و پیش از آنکه دیگران را مقصر اوضاع جلوه دهند از تصمیمات غیرکارشناسی در ساحت مهم‌ترین و اساسی‌ترین وزارت کشور یعنی وزارت آموزش و پرورش پرهیز نموده و کار پخته و اساسی مبتنی بر اهداف تعلیم و تربیت با استفاده از نظریات نخبگان و

صاحب‌نظران را وجهه همت خویش سازند تا از روند افت کیفیت آموزشی جلوگیری نموده و قادر شوند نظام آموزش و پرورش را در مسیر ارتقا قرار دهند، لذا مسوولان آموزش و پرورش را به تجربه جیمی ساودار دارنده مدرک دکترای اقتصاد از دانشگاه کلمبیا، با بیش از ۲۵ سال تجربه در حوزه‌های کاهش فقر، سیاست‌های حمایت اجتماعی و آموزش که طی سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۶ وزیر آموزش و پرورش پرو بود جلب می‌نمایم تا با استفاده از این تجربه نوع نگاه‌مان به مساله و نحوه مواجهه با آن را بیاموزیم. ساودارا؛ تدریس، نتایج یادگیری، زیرساخت‌ها و مدیریت را چهار چرخ ماشین آموزش می‌داند که باید با هم کار کنند و قائل به این است که اصلاح نظام آموزشی از کلاس درس شروع می‌شود و معلمان، عاملان اصلی اصلاح هستند. جیمی ساودار می‌گوید:

دو ماه از زمانی‌که وزیر شده بودم نگذشته بود که نتایج برنامه ارزیابی بین‌المللی پیزا منتشر شد. البته پیش از انتشار عمومی، موسسه مذکور به ما هشدار داد که وضعیت پرو چگونه است. به جای توضیح و توجیه تصمیم گرفتیم نتایج را بپذیریم و مسوولیت آن را برعهده بگیریم، پس با روزنامه مهم سراسری پرو به توافق رسیدیم تا به محض اعلام این خبر دقیقاً زمانی که نتایج در پاریس منتشر می‌شود، خبر عمومی شود. همین موضوع باعث شد تا روزنامه این خبر را در صفحه اول قرار دهد. خبرهای مربوط به آموزش و پرورش متأسفانه به ندرت در صدر اخبار جای می‌گرفت. ما تصمیم گرفتیم از این خبر به عنوان انگیزه‌ای برای اجرای فوری اقدامات استفاده کنیم تا وضعیت بهبود یابد.

یکی از مهم‌ترین مسائلی که احساس کردم باید به آن پردازیم، جلوگیری از هرگونه گزینش یا ارتقای معلمان براساس گرایش‌های سیاسی یا سابقه کار یا داشتن مدارکی دال بر گذراندن نوعی دوره آموزشی بود. یک موضوع حیاتی برای هر اصلاح آموزشی، حذف روابط سیاسی در تخصیص منابع انسانی است. برای رسیدن به ملاک‌های شایسته‌ی سالارانه در گزینشی و ارتقای معلمان یک آزمون جدید طراحی و برگزار کردیم تا شناخت بهتری از قابلیت‌های واقعی معلمان پیدا کنیم.

اولویت دوم اهمیت دادن و تقویت کردن نقش مدیران مدارس بود. در بسیاری از کشورهای امریکای لاتین مدیران مدارس معمولاً براساس ارتباطات سیاسی انتخاب می‌شوند یا معلمانی هستند که بیشترین دوره سابقه کاری را دارند. این روش‌ها تایید نمی‌کند که فرد انتخاب شده از ویژگی‌های رهبری موردنیاز برای مدیریت موسسه‌ی ای به پیچیدگی یک مدرسه برخوردار است. ما برای اینکه امکان استخدام افراد مناسب و شایسته برای چنین کاری را داشته باشیم، یک آزمون

ویژه مدیران برگزار کردیم.

پرو از سال ۲۰۰۷ يك واحد اندازه‌گیری بسیار قوي ایجاد کرده بود که ارزیابی‌ها و اندازه‌گیری‌های یادگیری را معرفي و مدیریت می‌کرد. به جای داده‌های مبتنی بر نمونه‌گیری، روش‌های مبتنی بر سرشماری در سطح ملي این امکان را به ما داد تا بینیم هر مدرسه در زمان چگونه عمل می‌کند.

برای شروع اصلاحات آموزشی، لازم بود همزمان دو کار را انجام دهیم؛ به منابع بیشتری نیاز داشتیم، اما هدف تخصیص کارا تر هزینه‌ها نیز برای ما بسیار مهم بود. بحث‌های زیادی بین ما درگرفت و در نهایت توانستیم در جای درستی قرار بگیریم. همچنین افراد شایسته را از وزارت دارایی شکار کردم تا جذب واحدهای بودجه و برنامه‌ریزی وزارتخانه ما بشوند. بسیار مهم است که هنگام درگرفتن بحث‌های بودجه‌ای بین يك بخش اجتماعی مانند آموزش و پرورش با وزارت دارایی، افرادی که در آموزش و پرورش هستند نیز بتوانند به زبان مالی صحبت کنند.

معلمان باید دارای انگیزه‌های مناسبی باشند. معلمان را باید با این دیدگاه همراه کرد که وظیفه آنها نه تنها آموزش دادن، بلکه اطمینان از این است که همه کودکان در کلاس‌هایشان واقعا در حال یادگیری هستند، به این معنا که برخی از فراگیران به حمایت و توجه بیشتری نسبت به دیگران نیاز دارند.

اگر معلمان احساس کنند مورد حمله قرار گرفته‌اند، چنین تغییر نگرشی رخ نخواهد داد. معنای این سخن این است که ما باید يك رابطه کاری نزدیک و صمیمانه با اتحادیه معلمان برقرار کنیم. چنین کاری آسان‌تر از آن چیزی که ما انتظار داشتیم انجام شود، چون خوش‌شانس بودیم که توانستیم حقوق معلمان را افزایش دهیم. در تمام مدت، ما يك همکاری و تعامل پیچیده با اتحادیه داشتیم. موفقیت ما در این زمینه تا حد زیادی به تغییر افکار عمومي به نفع اصلاحات شایستهٔ سالارانه بستگی داشت.