

زمزمه‌های تغییر مجدد نظام آموزش بازهم شنیده می‌شود

ثبات را هم امتحان کنید



فاطمه قدیری خبرنگار گروه جامعه

آموزش و پرورش به‌مثابه‌ی ستون فقرات نظام تربیتی و اجتماعی، بیش از هر حوزه‌ی دیگری محتاج استمرار، پیوستگی و آرامش است. ثبات در این دستگاه نه یک امتیاز فرعی که مُشرط نخست حیات آن است، زیرا سرمایه‌ای که در مدارس شکل می‌گیرد، نه ظرف یک سال که در امتداد نسلی کامل به ثمر می‌نشیند. با این حال آنچه در سال‌های اخیر در این وزارتخانه عظیم دیده می‌شود، بیش از هر چیز نشانی از تزلزل و تغییرات مکرر دارد؛ تغییراتی که گاه در ساختار مقاطع تحصیلی رخ می‌دهد، گاه در محتوای برنامه‌های درسی، گاه در نحوه‌ی تأمین منابع انسانی و حتی در تعریف جایگاه نهاد مدرسه در جامعه. این جابه‌جایی‌های پی‌درپی و تصمیم‌های کوتاه‌مدت، تصویر نظامی را سساخته است که همواره در حال بازتعریف خویش است و کمتر مجال می‌یابد مسیر خود را تا انتها پیماید.

ساختار آموزشی کشور که باید محصول سیاستی مشخص، مطالعه طولانی‌مدت و متکی بر اجماع علمی باشد، بارها دستخوش تغییرات ناگهانی شده؛ بی‌آن‌که نتایج پیشین به‌درستی ارزیابی شود. برنامه‌هایی که با شعار «تحول» آغاز می‌شوند، اغلب پیش از آن‌که به ثمر برسند نیمه‌کاره‌ها می‌شوند یا جای خود را به طرحی تازه می‌دهند. این چرخه‌ی پایان‌ناپذیر، نه‌تنها فرصت تجربه و تعمیق را از مدیران و معلمان گرفته، بلکه اعتماد خانواده‌ها را نیز نسبت به آینده آموزش فرزندانشان سست کرده است. نمونه‌ی روشن این بی‌ثباتی را می‌توان در اخباری دید که اخیراً در خصوص تصمیم برای بازگرداندن دوره ابتدایی به پنج سال و کنارگذاشتن نظام ۶-۳-۳ منتشر شده؛ ساختاری که تنها چند سال پیش با هزینه‌های گسترده و تغییرات بنیادین در کتاب‌ها و نیروها اجرا شد، بی‌آنکه هنوز فرصت ارزیابی دقیق پیدا کند. این رفت‌وبرگشت‌های پرهزینه نشان می‌دهد آموزش و پرورش به‌جای آن‌که در مدار ثبات و آینده‌نگری حرکت کند، همچنان اسیر تصمیم‌هایی است که عمرشان از یک دولت فراتر نمی‌رود.

در کنار این تغییرات ساختاری، تعدد مراکز تصمیم‌گیر و ورودهای متعدد به حوزه تعلیم‌وتربیت نیز بر بی‌ثباتی دامن زده است. مدرسه که باید کانون تمرکز و یکپارچگی باشد، گاه تحت‌فشار بخشنامه‌ای و دستورهای موازی قرار می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که مسیر اداره آن بیش از آن‌که به نگاه کارشناسی معلمان و مدیران متکی باشد، به تصمیم‌های بیرونی وابسته می‌شود. حاصل چنین وضعیتی، نه حرکت منسجم روبه‌جلو که نوعی فرسایش آرام اما مداوم است. برای آن‌که آموزش و پرورش به رسالت اصلی خود بازگردد، نیاز است تصمیم‌سازی در این حوزه از مدار تغییرات مقطعی فاصله بگیرد و به افق‌های بلندمدت بیندیشد. پرسش کلیدی اکنون همین است؛ چه زمانی این دستگاه به‌جای تکرار آزمون‌وخطا، به ثباتی خواهد رسید که شایسته نسلی است که آینده کشور بر دوش اوست؟

در همین راستا مرتضی نظری و محمدرضا نیک‌نژاد، کارشناسان حوزه آموزش در گفت‌وگو با «فرهیختگان» به بررسی این مسئله پرداختند.

ریشه‌های بی‌ثباتی در آموزش و پرورش

آموزش و پرورش همچنان با ذهنیت دههٔ ۶۰ اداره می‌شود

مرتضی نظری با بیان اینکه اولین مسئله‌ای که از ریشه‌های بی‌ثباتی و تداوم ناپایداری در آموزش و پرورش ماست، این است که به آموزش و پرورش در کشور ما به‌عنوان یک «تخصص» نگاه نمی‌شود گفت: «این جمله، ساده به نظر می‌رسد، اما وقتی ما می‌خواهیم برای وزارت بهداشت وزیر تعیین کنیم سراغ دکترای کشاورزی یا فارغ‌التحصیل رشته‌ای کاملاً نامرتبط با سلامت و در مان نیرویم. فارغ از اینکه وزرای بهداشت تا چه حد موفق بوده‌اند با چنین نگاهی برای وزارت بهداشت وزیر انتخاب می‌شود و به آن وزارتخانه به چشم یک دستگاه تخصصی نگاه می‌کنیم. حال اگر برای آموزش و پرورش نیز باهمان نگاه تخصصی عمل کنیم فردی تحصیل کرده در حوزه تعلیم‌وتربیت و دارای تجربه مدیریتی در آموزش را انتخاب نماییم، بخش بزرگی از بی‌ثباتی حل خواهد شد. بنابراین، ریشه شماره یک بی‌ثباتی، «از تخصص افتادن امر آموزش رسمی و عمومی در کشور» است.»

«ریشه دوم بی‌ثباتی در آموزش و پرورش» تأخیر آموزش و پرورش نسبت به جامعه» است. آموزش و پرورش ما دچار تأخیر و عقب‌ماندگی است؛ کتاب‌های درسی متناسب با نسل امروز نیستند، شیوه مدیریت و صدور بخشنامه‌ای قدیمی است و تعامل با دانش آموز و معلم با شرایط سال ۱۴۰۴ هم‌خوانی ندارد. اگر شما در سال ۱۳۹۴ نیز با ما مصاحبه می‌کردید، بازهم می‌گفتیم آموزش و پرورش ده سال عقب‌تر است. این تأخیر هم در مبانی نظری، هم

در طراحی آموزشی، هم در برنامه‌ریزی برای اوقات فراغت، و هم در شیوه مدیریت وزارتخانه مشهود است. وزارتخانه‌ای که ۴۵ درصد قوه مجریه را دربر می‌گیرد، همچنان با ذهنیت دهه ۶۰ اداره می‌شود. کتاب‌هایمان متناسب با نسل «Z» نیستند، از معماری مدارس و تاروش‌های تدریس نیز قدیمی‌اند، و ارتباط معلمان همچنان دستوری و بخشنامه‌ای است؛ درحالی‌که نسل امروز در فضای مجازی رشد کرده و شیوه‌های دستوری و تجویزی دیگر پاسخگو نیستند.»

آموزش و پرورش نه منعطف است و نه منطبق دخالت نهادهای بی‌ربط آموزش و پرورش را به ماشین دودزا تبدیل کرده است

وی با اشاره به اینکه سومین ریشه بی‌ثباتی، «انعطاف‌ناپذیری» است گفت: «علم مدیریت به این نتیجه رسیده که اگر سازمانی انعطاف‌پذیر نباشد، با خطر «شکستگی یا خردشدگی» مواجه می‌شود و اگر انطباق‌پذیر نباشد، با خطر «جاماندگی». آموزش و پرورش ما نه منعطف است و نه منطبق و همین موجب بی‌ثباتی آن شده است. به‌عنوان نمونه، در مطالعات مدیریتی، نگاه آفتاب‌گردان مثال زده می‌شود که همواره خود را با نور (نماد تغییر) هماهنگ می‌کند. سازمانی که چنین واکنشی به تغییرات نداشته باشد، پژمرده می‌شود. آموزش و پرورش ما نیز نتوانسته خود را با تغییرات اجتماعی و نسلی هماهنگ کند و به همین دلیل دانش آموزان از مدرسه دلزده و خسته می‌شوند. قبلاً هم عرض کرده‌ام که امروز قشنگ‌ترین صدا برای دانش آموزان، صدای زنگ آخر است. حتی برای معلمان نیز همین طور شده و بی‌انگیزگی در مدارس فراگیر است. این در حالی است که طبق مشاهدات میدانی در کشورهایی مانند فنلاند و ژاپن، دانش آموزان بعد از زنگ آخر حاضر نیستند مدرسه را ترک کنند، چون برایشان محیطی جذاب و پاشناط است. البته باید تأکید کنم اگر امروز مدارس ما همچنان پابرجاست، به‌خاطر سیاست‌ها نیست، بلکه به دلیل فداکاری معلمان و تلاش شخصی آنان است.»

«چهارمین ریشه بی‌ثباتی آموزش و پرورش، دخالت‌های غیرتخصصی و بی‌ربط در کار معلم و مدرسه است. حدود ۱۶ نهاد و سازمان با نیت خیرخواهانه و به‌قصد کمک به تعلیم‌وتربیت وارد عرصه آموزش و پرورش می‌شوند، درحالی‌که اساساً نباید چنین دخالتی داشته باشند. بار دیگر به ریشه اول اشاره می‌کنم، همان‌طور که معلمان صلاحیت اظهارنظر درباره اتاق جراحی، مدل مدیریت بیمارستان یا مسائل تخصصی نظامی را ندارند، افراد بیرون از آموزش و پرورش نیز نباید درباره جزئی‌ترین مسائل این حوزه (از تدوین کتاب‌های درسی گرفته تا انتصاب مدیرکل استان‌ها و حتی موضوعات کوچک‌تر) تصمیم‌گیری کنند. این دخالت‌ها، هرچند گاهی با نیت صادقانه همراه است، اما ثبات نظام آموزشی را مختل می‌کند. ما نمی‌گوییم آموزش و پرورش باید دیواری بشکد و ارتباطش با جامعه قطع شود؛ تعامل لازم است. اما نهادهای غیرتخصصی فقط می‌توانند نظر بدهند، نه اینکه در اجرا و تصمیم‌گیری دخالت کنند. این همان عاملی است که باعث می‌شود حتی اگر بودجه آموزش و پرورش ۱۰ برابر شود، باز هم مثل ماشینی می‌ماند که فقط دود تولید می‌کند و محیط را آلوده می‌سازد.»

جادهٔ آموزش و پرورش پیچیده است، مدیران نمی‌پیچند

وی با بیان اینکه روشن است در دولت‌های مختلف، دخالت‌های سلیقه‌ای چه آسیب‌هایی به استقلال و تخصصی بودن آموزش و پرورش وارد کرده، تصریح کرد: «امروز هم با وجود توجه ویژه رئیس‌جمهور محترم آقای دکتر پزشکیان به آموزش، هنوز این مشکل پابرجاست. ایشان در یک سال و نیم گذشته بیش از ۵۰ جلسه اختصاصی برای آموزش و پرورش گذاشته‌اند که توجهی کم‌نظیر بوده و معلمان را خوشحال و امیدوار کرده است. اما پرسش اصلی این است؛ چرا این توجه صادقانه به حل مسائل منجر نشده است؟ دلایل روشن‌تر است، چون عوامل بی‌ثبات‌کننده همچنان حفظ شده‌اند. با وجود ۱۷ نوع مدرسه در کشور که خود عامل اصلی بی‌عدالتی آموزشی است، آیا می‌توان از عدالت در آموزش سخن گفت؟ آیا می‌توان با همان تیم مدیریتی که از گذشته باقی مانده، انتظار تحول داشت؟»

«آقای رئیس‌جمهور بارها از تحول سخن گفته‌اند؛ از یک سو بر ساخت مدارس جدید و تجهیز زیرساخت‌ها تأکید دارند که اقدامی ارزشمند است، اما از سوی دیگر می‌بینیم که در حوزه محتوا و کیفیت آموزش تغییری ایجاد نشده است. معلمان و کارشناسان می‌دانند که مسائل آموزش و پرورش با رفت‌وآمد وزرا حل نمی‌شود، بلکه نیازمند تغییرات بنیادی در سیاست‌گذاری است. یک حکایت از کسی که تصادف کرده بود وجود دارد که می‌گفت: «هرکجا جاده پیچید، من پیچیدم؛ اما یک‌جا جاده پیچید و من نیپیچیدم.»

امروز هم جاده آموزش و پرورش پیچیده است، اما متأسفانه مدیران این حوزه نیپیچیده‌اند. درحالی‌که ۱۶ میلیون دانش آموز، ۸۰۰ هزار معلم و ۲۰۰ هزار نیروی پشتیبان با صدای بلند می‌گویند مسیر تغییر کرده است؛ اما ستون فقرات تعلیم‌وتربیت کشور همچنان در دست اقلیتی باقی مانده که معتقد هستند «همین وضع موجود کافی است» و به تغییرات نسلی و ضرورت تحول اعتقادی ندارند. نتیجه این عدم توجه روشن است! معدل دانش آموزان به نه و نیم رسیده است، نتایج آزمون‌های بین‌المللی مانند تیمز و پرلز فاجعه‌آمیز است و با یک نگاه به مراسم کتاب پارون، دلزدگی و خستگی در پایان هر سال تحصیلی بیشتر به چشم می‌خورد. این همان پیام واضح نسل جدید به ماست که می‌گوید: «جاده پیچیده، چرا شما نمی‌پیچید؟»

نظری با اشاره به این موضوع که ملاک موفقیت یک نظام آموزشی، تعداد

مدال‌های المپiad نیست، گفت: «من هم مانند همه خوشحال می‌شوم وقتی

دانش‌آموزی مدال طلا می‌گیرد و نام ایران را در جهان بلند می‌کند، اما

نمی‌توانم چشمم را بر داده‌های علمی ببندم. مدال‌آوری پدیده‌ای قابل تعمیم

نیست و نشان‌دهنده کیفیت کلی آموزش در کشور نیست. درصد قابل توجهی

از رتبه‌های تکررعی کشور و مدال‌آوران در کشور نیستند و زیر ۱۰ سال از

کشور خارج می‌شوند. امروز بخش بزرگی از مدال‌های المپiad حاصل کار با

دانش آموزان دست‌چین‌شده در مدارس سمپاد است؛ دانش‌آموزانی که چند

بار گزینش می‌شوند و سپس در باشگاه دانش‌پژوهان، با آموزش‌های فشرده

و حتی در تعطیلات نوروز، برای کسب مدال آماده می‌شوند. اما پرسش این

است، آیا این گروه می‌تواند اندک نمونه جامعه ۱۷ میلیونی دانش‌آموزان ما

باشد؟ پاسخ روشن است، خیر!»

نظام سنجش ناکامل و جداسازی دانش آموزان؛ مدال‌ها و ساختمان‌ها تصویر واقعی آموزش و پرورش نیستند

وی با تأکید بر اینکه ما باید به فکر دانش آموزان خوزستان، بشاگرد، زاهدان، خراسان شمالی و حتی مناطق محروم اطراف تهران باشیم، گفت: «عدالت آموزشی یعنی همه دانش آموزان با هر توانمندی و استعدادی دیده شوند؛ چه کسی که در ریاضی می‌درخشد، چه کسی که نویسنده یا هنرمند توانایی است، چه دانش‌آموزی که نیازهای ویژه دارد. و از همین‌جا به عامل پنجم بی‌ثباتی آموزش و پرورش می‌رسیم؛ نگاه نادرست به موفقیت در آموزش. نظام سنجش و ارزشیابی ما، با تعریف ناقص از هوش، دانش‌آموزان را دسته‌بندی می‌کند و هر سال نزدیک به یک میلیون نفر را وارد فرایند پرورش آزمون‌های ورودی مدارس خاص می‌سازد؛ درحالی‌که تنها ۲ تا ۵ درصد آنان پذیرفته می‌شوند و بقیه دچار سرخوردگی و احساس شکست می‌گردند. همین الگورادر کشور نیز می‌بینیم؛ سهمیه‌های متعدد و نابرابری فرصت‌ها باعث شده است که دسترسی به دانشگاه‌های بهتر عمدتاً نصیب کسانی شود که از امکانات بیشتری برخوردارند. باید توجه داشت که موفقیت آموزش و پرورش فقط در مدرسه‌سازی خلاصه نمی‌شود. ساختن مدرسه وظیفه ذاتی این وزارتخانه نیست؛ این کار به‌درستی برعهده خیرین، وزارتخانه‌های سخت‌افزاری و سازمان‌نوسازی مدارس است. آموزش و پرورش اما مأموریت دیگری دارد، کار با ذهن، قلب و احساس دانش‌آموزان؛ اصلاح کتاب‌های درسی، برنامه‌ریزی آموزشی، کادش بی‌عدالتی‌ها و پایان دادن به جداسازی دانش‌آموزان بر اساس آزمون‌های پرخطا و ضرب‌وهوشی. مدرسه‌سازی اقدامی مبارک است، اما اگر محتوای آموزشی، برنامه‌ریزی درسی و سیاست‌گذاری اصلاح نشود، این ساخت‌وسازها به معنای واقعی کلمه «آدرس غلط» است. تحول در آموزش و پرورش از کتاب، محتوا، مدیریت و عدالت آموزشی آغاز می‌شود نه از کلنگ‌زنی و افتتاح ساختمان‌ها.»

تغییر شتاب‌زده ساختار آموزش و پرورش کیفیت را ارتقا نداد

محمدرضا نیک‌نژاد با بیان اینکه از آن رو که یک‌سوی ماجرا تربیت و آموزش انسان است، پس تغییرات در آموزش و پرورش معمولاً بیش از سایر نهادهارخ می‌دهد، گفت: «انسان هم با توجه به تحولات تکنولوژیک و پیشرفت‌های علمی و اجتماعی، نیازمند به‌رویز شدن است. بنابراین نظام آموزشی باید متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی، علمی و فناوری تغییر کند. اما نکته مهم نوع این تغییرات است. تغییر و تحولات، علی‌رغم هزینه‌های مادی و غیرمادی فراوان (مثل وقت، انرژی، هدررفت توان، یا آسیب‌های جدی به دانش‌آموزان)، آثار درازمدت و ریشه‌ای به‌جامی‌گذارد. با این حال، ضرورت چنین تغییراتی معمولاً روشن نیست. من از دوران دانش‌آموزی خود تا امروز، تغییرات زیادی در آموزش و پرورش تجربه کرده‌ام. آخرین تغییر بزرگ هم مربوط به دوران آقای حاجی‌بابایی بود؛ همان زمان که نظام آموزشی از «۵-۳-۴» به «۶-۳-۴» تغییر یافت. اما سؤال این است

که این تغییر چه تأثیری بر کیفیت آموزش گذاشت؟ اکنون حاجی‌بابایی نیست، اما ساختار به همان شکل باقی مانده است. کارشناسی‌های نظام آموزشی تقریباً تغییر چندانی نکرده و سیاست‌های کلان همچنان ادامه دارد. این پرسش جدی است که چرا ساختار از «۵-۳-۴» به «۶-۳-۳» تغییر یافت؟ آیا این تغییر واقعاً کیفیت آموزش را ارتقا داد؟ چرا باید در مدتی کوتاه چنین تغییر شتاب‌زده‌ای رخ دهد، درحالی‌که در سند تحول بنیادین برای اجرای آن زمان‌بندی مشخصی در نظر گرفته شده بود؟ به یاد دارم که در آن مقطع، بسیاری از نیروهای آموزشی آمادگی لازم را نداشتند. من در آن زمان معلم بودم. برخی همکاران ما که مشاور دبیرستان بودند، به اجبار به دبستان منتقل شدند؛ درحالی‌که هر پایه تحصیلی تخصص و مهارت ویژه خود را می‌طلبد. یکی از دوستانم، که سال‌ها مشاور دبیرستان بود، ناگهان به‌عنوان معلم پایه دوم یا سوم دبستان منصوب شد؛ بدون هیچ آموزش مقدماتی. او حتی نمی‌دانست که در دبستان امتحان برگزار نمی‌شود! تا جایی که جلسه دوم پس از تدریس، از دانش‌آموزان امتحان گرفت. این نشان می‌دهد تغییر ساختار بدون آموزش و آمادهمسازي معلمان، چه مشکلاتی به همراه دارد.»

ناکامی تغییرات پرهزینه؛ آموزش باید گرهِهای اجتماعی را باز کند

وی با تأکید بر اینکه تغییر و تحول لازم‌زندگی بشر است، گفت: «امروز نیز با پدیده‌های بزرگی مثل هوش مصنوعی روبه‌رو هستیم؛ همان‌طور که اینترنت زمانی یک تحول عظیم ایجاد کرد. بنابراین نظام آموزش ما باید متناسب با این تغییرات جهانی بازنگری و اصلاح شود. من از دوران دبیرستان خودم شاهد تغییرات ساختاری در آموزش و پرورش بودم. البته قبل‌تر هم تغییراتی رخ داده بود که به‌خوبی به یاد نمی‌آورم، اما آنچه دیده‌ام این است که این تغییرات نه‌تنها کیفیت آموزش را بهبود نبخشیده، بلکه در بسیاری موارد اگرگذاری آموزش را کاهش داده است. آموزش باید بتواند گرهِهای زندگی فردی و اجتماعی را باز کند، اما تغییرات ظاهری و شتاب‌زده باعث شده آموزش در حالت سکون بماند و حتی عقب‌گرد کند. مسئله اصلی در خصوص برخی تغییر و تحولات در آموزش و پرورش این است که چرا آن تغییرات انجام شده است و حالا چرا دوباره بحث بازگشت به ساختار جدید مطرح است؟ مثلاً همین طرح اخیر که صحبت از یک سال پیش‌دستانی اجباری می‌شود. من شخصاً با پیش‌دستانی موافقم و حتی معتقدم دولت‌ها باید آموزش کودکان را زودتر آغاز کنند، همان‌طور که در بسیاری کشورها از دو یا چهار سالگی کودکان وارد فرایند آموزشی می‌شوند. دلایلش هم روشن است، همه خانواده‌ها توان یا آگاهی لازم برای آماده کردن فرزندانشان برای زندگی آینده را ندارند. پس دولت وظیفه دارد از سنین پایین آموزش و پرورش را به‌عهده بگیرد. کسی منکر ضرورت پیش‌دستانی نیست. همه پژوهش‌ها، چه داخلی چه جهانی، نشان داده‌اند کودکانی که پیش‌دستانی می‌گذرانند موفق‌ترند. مشکل اینجاست که هنوز حاضر نیستیم برای آن هزینه کنیم. خانواده‌ها باید از جیب خود خرج کنند، درحالی‌که دولت از مالیات، فروش نفت و منابع درآم‌د دارد، اما سهم جدی‌ای به آموزش ابتدایی اختصاص نمی‌دهد. اگر واقعاً به ضرورت پیش‌دستانی باور داریم، چرا آن را رایگان نمی‌کنیم؟ چرا به‌جای تغییرات ساختاری پرهزینه، همین کار ساده را اجرا نمی‌کنیم؟»

تغییر ساختار سریع، نتیجهٔ پایدار ندارد اصلاح اصولی نیازمند صبر و برنامه‌ریزی طولانی‌مدت است

نیک‌نژاد با بیان اینکه آموزش و پرورش ما بدون برنامه‌ریزی دقیق عمل می‌کند، تصریح کرد: «تجربه من نشان می‌دهد یکی از دلایلش این است که نتایج اصلاحات آموزشی دیربازده‌اند. هر وزیری که سر کار می‌آید، به‌دنبال اقداماتی است که زود نتیجه بدهد. برای تغییر ساختار نیاز است تغییراتی را متناسب با آن انجام داد. درصورتی‌که این تغییر ساختار سریع رخ دهد، در عمق اثر نمی‌گذارند و فقط مشکلات تازه می‌آفرینند. مثلاً وقتی دبستان از ۵ پایه به ۶ پایه تغییر کرد، مدارس کلاس کافی برای پایه ششم نداشتند یا تراکم دانش‌آموزان بالا رفت. معلم کافی وجود نداشت و بسیاری از معلمان بدون آموزش کافی به پایه‌های جدید منتقل شدند. کتاب‌ها هم با عجله نوشته شدند و پر از اشکال بودند؛ سال‌ها طول کشید تا کم‌وبیش اصلاح شوند. آسیب‌های این تغییرات شتاب‌زده هنوز هم باقی مانده است. اگر قرار باشد اصلاحی اصولی انجام‌شود، باید با صبر و دقت جلو برود. در دنیا روش کار این است که ابتدا طرح به‌صورت آزمایشی (پایلوت) در چند مدرسه اجرا می‌شود. بعد از ارزیابی، به‌تدریج به سطح شهر، استان و نهایتاً کشور گسترش می‌یابد. این روند ممکن است ۱۰ تا ۱۵ سال طول بکشد، اما نتیجه‌اش پایدار و قابل اتکاست. نه اینکه ظرف چند ماه تصمیم بگیرند یک ساختار را کنار بگذارند و ساختار دیگری را جایگزین کنند.»

