

تفویض اختیار برنامه ریزی

درسی و آموزشی

به شورای معلمان مدارس

در چارچوب مدیریت مدرسه محور

مدیریت مدرسه محور، یکی از موضوعاتی است که در چند سال اخیر از سوی بسیاری از کارشناسان و صاحب نظران تعلیم و تربیت به عنوان سیاستی نوین و چاره ای اساسی برای کاهش مسائل مبتلا به نظام آموزشی و بهبود و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش مطرح شده است. شورای معلمان از ارکان اساسی مدارس است که می تواند در شرایط کنونی در تحقق بخشیدن به سیاست مدرسه محوری نقشی اساسی ایفا نماید. در همین راستا، این مقاله به بررسی واگذاری اختیارات برنامه ریزی آموزشی و درسی به شورای معلمان مدارس راهنمایی و تأثیر آن در افزایش انگیزه دبیران برای مشارکت و حضور فعال در این شورا می پردازد. جامعه آماری این تحقیق، کلیه مدیران و دبیران مدارس راهنمایی شهر اصفهان (۱۷۵۱ نفر) و مدیران و کارشناسان ارشد و میانی کل و نواحی آموزش و پرورش اصفهان است که با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای مناسب با حجم، از بین مدیران و دبیران مدارس راهنمایی تعداد ۱۲۸ نفر برگزیده شدند. از بین مدیران و کارشناسان ارشد و میانی نیز ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه انتخاب شدند.

روش تحقیق مورد استفاده، روش کمی و کیفی بوده که در قسمت کمی از پرسشنامه محقق ساخته و در قسمت کیفی از مصاحبه نیمه سازمان یافته و بررسی و تحلیل اسناد و مدارک موجود استفاده شده است.

نتایج حاصل از پرسشنامه نشان داد که پاسخگویان در مجموع موافق واگذاری اختیار در زمینه برنامه ریزی آموزشی و درسی به شورای معلمان بوده اند و این امر را فرصتی برای گسترش مشارکت معلمان در امور مدارس و افزایش کارایی شورا و قلمرو قدرت مدرسه تلقی نموده اند. البته آنها معتقد بودند که این تفویض اختیار باید در چارچوب اهداف و سیاست های کلان نظام آموزشی باشد. بررسی اسناد و مدارک نیز نشان داد که در شورای معلمان، اعضای شورا بیشتر دغدغه بررسی مسائل و موضوعات مالی، انضباطی و مقرراتی را دارند و به برنامه ریزی برای آموزش و بهبود کیفیت آن، آن گونه که انتظار می رود توجه نمی کنند.



دنیای پر تحول امروز با تغییرات سریع، گسترده و مداوم همراه است، به گونه ای که این تغییرات، آموزش فراگیران با روش های سنتی را غیر ممکن می سازد. پاسخگوئی به نیازهای امروز و فردای دانش آموزان ایجاب می نماید که دانش و مهارت های نوین در قالب روش های متناسب به آنها ارائه گردد. بنابراین، معلمان باید ضمن آن که محتوای آموزش را با نیازهای جامعه منطبق می نمایند، روش های آموزشی متناسب با آن را نیز کشف و اعمال نمایند. تغییر و تحول در محتوا و روش بدون تعامل با یکدیگر امکان پذیر نیست و این امر در شورای معلمان که محیطی برای تبادل اندیشه و تجربه ها است، می تواند تحقق یابد.

شورای معلمان یک نهاد علمی - آموزشی برای فراهم آوردن زمینه مشارکت معلمان در اجرای طرحها و برنامه ها و تحقق اهداف و خط مشی های عالی تعلیم و تربیت است. به همین منظور، بستر تحقق خط مشی جدید مدرسه محوری را می توان در شورای معلمان به خوبی فراهم ساخت. این شورا می تواند برقرار کننده رابطه ای سازنده بین معلمان و مدیران باشد و زمینه استفاده از تجارب و اطلاعات علمی و آموزشی همکاران و استفاده از روش های تدریس فعال و وسایل آموزشی مطلوب را فراهم نماید. از سوی دیگر، نظرهای اصلاحی این شورا می تواند به بهبود کیفیت آموزشی مدارس نیز کمک مؤثری نماید و مدیران و برنامه ریزان را در برنامه ریزی هر چه بهتر مدارس یاری رساند. برای دستیابی به این ایده آل ها باید شورای معلمان را با دادن اختیارات تقویت نمود و جوی را ایجاد کرد تا معلمان بتوانند آموزش را با محیط اجتماع و تحولات آن انطباق دهند.

دکتر احمد رضا نصر اصفهانی - عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان
رسول گلکار صابری - کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی



می توان در این شورا به بررسی و کارشناسی سیاست های نوین پرداخت، و اظهار نظرها و ابتکار و اجتهاد آن شورا می تواند مبنای اداره امور مدارس باشد.

البته منظور این نیست که شورای معلمان باید تام الاختیار و دارای اختیارات نامعقول باشد، بدون آن که با سیاست های کلان آموزش و پرورش، انتظارات جامعه، اولیا دانش آموزان و نظام آموزش و پرورش هماهنگ و همسو باشد. در مدرسه محوری همه نهادها و خرده سیستمها دارای وظایف و کار کردهای روشن و تعریف شده ای هستند که شورای معلمان نیز در این سیاست مورد اهتمام و توجه میباشد. زرهانی وظایف شورای معلمان را در این سیاست شامل موارد ذیل می داند:

برنامه ریزی برای اداره امور کلاسها به طور فعال؛ نقد و بررسی و تصویب فعالیت های فسوق برنامه، آموزشی، پرورشی، علمی، فرهنگی و هنری. همچنین، این شورا می تواند شیوه امتحانات و ارزشیابی موجود در مدارس را نقد و بررسی کند، روش ها را اصلاح نماید و توازن بین آموزش های نظری و عملی و تبادل تجارب و ابتکارات ایجاد کند. از طرف دیگر، این شورا می تواند فعالیت های برون مدرسه ای را بررسی و تقویت کند، تقاضاها و پیشنهادهای هیئت امنا، انجمن اولیا و مربیان و مدیریت مدرسه را درباره بهبود روش های آموزشی و پرورشی و ارتقای کیفیت کار مدرسه بررسی کند و جلسات مشترکی با سایر ارکان مدرسه به منظور ایجاد هماهنگی و تفاهم تشکیل دهد (زرهانی، ۱۳۷۷، ص ۵).

گواه این مدعا که شورای معلمان بستر مناسبی برای جهت دادن و تحقق خط مشی مذکور است ماده ۱۷ آیین نامه اجرایی مدارس است که به شرح وظایف و اختیارات این شورا پرداخته است و با توجه به این که اهداف مدرسه محوری نیز تا حدی معطوف به این نقش و کارکرد شورای معلمان است می توان به تاثیر گذاری، امکانات و توانایی های موجود در این شورا امیدوار بود. این آیین نامه تصریح نموده است که خواهان واگذاری اختیارات جدید به مدارس در راستای سیاست مدرسه محوری است تا این که بستر مناسبی برای تحقق این شعار اساسی فراهم آورده شود. این وظایف و اختیارات عبارت است از:

- بررسی و تبادل نظر و مشارکت مؤثر و کارآمد در برنامه ها و فعالیت های آموزشی و پرورشی مدرسه
- بررسی و تبادل نظر پیرامون افزایش اثربخشی روش های تدریس
- چاره اندیشی برای تامین مشارکت فعال اولیا و دانش آموزان در فرآیند آموزش و پرورش
- بررسی و تبادل نظر در مورد محتوای کتابهای درسی و انعکاس آن به مسئولین ذیربط
- بررسی و تبادل نظر و

فرض اساسی این است که معلمان به عنوان مجریان برنامه های آموزشی و درسی ایفای نقش می نمایند و این گونه برنامه ها و فعالیت ها متأثر از انگیزه ها، تجارب فردی و حرفه ای و علایق و سلاقی ویژه آنها است. آنان در طراحی، تدوین و برنامه ریزی امور مدارس دخالت داده شوند تا با انگیزش و مسئولیت پذیری بیشتری مشارکت نمایند و تعلق خاطر و تعهد کاری و دلبستگی بیشتری در آنها به وجود آید. تجربیات حاصل از کشورهای مختلف جهان طی دو دهه گذشته نشان داده است که نظام های آموزشی در جهت تفویض اختیار مدارس گام های مثبتی برداشته اند و امروزه تمرکز زدایی یکی از گرایش های جدی جوامع پیشرفته است که از جمله راهکارهای تحقق آن در آموزش و پرورش، خط مشی مدرسه محوری است.

مدرسه محوری خط مشی واگذاری اختیار به مدارس و مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی مدارس است. مبنای این ایده آن است که هر چه تصمیم گیران به محلی که قرار است تصمیمی برای آن گرفته شود نزدیک تر باشند می توانند واقع بینانه تر تصمیم بگیرند. به عبارت دیگر، از آنجا که مدیر و مجموعه کارکنان مدرسه به ویژه معلمان بهتر از دیگران از شرایط محیط خود آگاهی دارند، باید توان و اختیارات لازم به آنها اعطا شود تا حتی الامکان تصمیم های لازم را خود اتخاذ نمایند. در این راستا، استقرار و تقویت شورای معلمان در ساختار مدارس حائز اهمیت است ولی توجه به این شورا بدون درک وظایف و تشخیص سطوح و شکل و نوع برنامه ریزی هایی که می تواند برای مدارس در چارچوب مدرسه محوری انجام دهد، نمی توان تحول عظیمی به وجود آورد.

سابقه مدرسه محوری در ایران

اگر چه موضوع تفویض اختیار به مدارس از مدت ها پیش در برخی از کشورها آغاز شده است، لکن کاربرد مدیریت مدرسه محور در نظام آموزشی پدیده نسبتاً جدیدی است (رابسون (۱) و ماتیس (۲)، ۱۳۷۸، ص ۳۱). در ایران نیز برای اولین بار در سال ۱۳۷۶ وزیر وقت آموزش و پرورش آقای مظفر این خط مشی را رسماً بیان نمود و بر تحکیم موقعیت مدیر و معلمان مدرسه در تصمیم گیری ها و واگذاری امور به مدارس تأکید نمود. وی با تأکید بر دو اصل تمرکز زدایی و مشارکت پذیری در تحقق اندیشه مدرسه محوری، ضرورت تحول اداری در آموزش و پرورش را مطرح کرد و بیان نمود که سیاست مدرسه محوری به عنوان دکتربین مدیریت آموزش و پرورش «نسخه ای شفاف بخش برای ارتقای کیفیت مدارس و رفع مشکلات مزمن و پیچیده این وزارت خانه می باشد» (مظفر، ۱۳۷۹، ص ۱۱). اگر چه وزیر محترم وقت، این سیاست را در مان گر می دانستند ولی در جای خود به موانع مختلفی که بر سر راه این سیاست وجود دارد اشاره می نماید و تحقق آن را مستلزم زمان فراهم آوردن مقدمات آن می داند. با وجود این، افق روشنی برای آینده آن پیش بینی می کند.

زرهانی یکی از معاونان سابق وزارت آموزش و پرورش نیز یکی از پیشگامان اولیه طرح مدرسه محوری در ایران است. وی خمیرمایه این حرکت را تمرکز زدایی، مشارکت پذیری و برخور داری از نقش های روشن و تعریف شده می داند. وی بیان می نماید که «مدرسه می تواند افزون بر اجرای برنامه رسمی آموزش و پرورش و تدوین دروس، در تنظیم و اجرای فعالیت های فوق برنامه آموزشی و پرورشی، امور فرهنگی، هنری و ورزشی، براساس اجتهاد و ابتکار خود عمل نماید» (زرهانی، ۱۳۷۷، ص ۱). با وجود اشاعه و طرح این خط مشی در سطح نظام آموزشی کشور توسط وزیر، معاونان و بسیاری از کارشناسان و صاحب نظران آموزش و پرورش، متأسفانه این سیاست به دلیل کمبود پژوهش های انجام شده پیرامون مدرسه محوری و استفاده نکردن از تجارب منفی و مثبت سایر کشورهای پیشرو در این طرح، فاقد پشتوانه ای کافی برای آغاز و اجرا میباشد.

نقش شورای معلمان در مدرسه محوری

به منظور بحث و تبادل نظر و هماهنگی در امور آموزشی، پژوهشی و اداری مدرسه و نیز تامین مشارکت معلمان در حسن جریان آموزش و پرورش و هماهنگی مدرسه، شورای معلمان با شرکت همه معلمان و مربیان مدرسه تشکیل می گردد (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۸، ص ۱۲). در آیین نامه اجرایی مدارس، هر مدرسه شامل پنج رکن اساسی است که عبارتند از: ۱- مدیر مدرسه، ۲- شورای معلمان ۳- انجمن اولیا و مربیان ۴- شورای مدرسه و ۵- شورای دانش آموزان. در این بین، شورای معلمان به جهت ماهیت و ترکیب اعضای آن و نیز شرح وظایف و تأثیر گذاری آن به سایر ارکان دیگر، نقش محوری را داراست و به اعتقاد یوسفی، پایه و اساس ترقی مدارس، شورای معلمان آن است و این شورا می تواند نوعی رابطه منطقی میان کادر آموزشی مدرسه و مدیریت برقرار کند و موجب پیشرفت آموزشی گردد. همچنین، این شورا می تواند در اداره مدرسه، تصمیم گیری، سازمان دهی و برنامه ریزی به حل مشکلات آموزش و پرورش کمک مؤثری نماید. (یوسفی، ۱۳۷۳، ص ۶۴).

هیچ مدیری نمی تواند ادعا کند می تواند امور مدرسه را بدون مشارکت و همکاری دبیران اداره کند. مدیران مدارس باید با تکیه بر این شورا با اعضای آن، به هدایت صحیح جریان آموزش بپردازند.

برای تحقق هرگونه سیاست جدید در سطح مدارس، تدوین اهداف، تعریف ارکان، تعیین حدود اختیارات، کارکردها و نقش های هر نهاد ضروری است. مدرسه محوری نیز یک خط مشی جدید است که برای اجرا و تحقق آن، ابزارها، نهادها و تشکلهایی مورد نیاز است. بسیاری از برنامه ریزی ها و تصمیم گیری ها و فعالیت هایی که اکنون در سطح بالای نظام آموزشی و ادارات صورت می گیرد می تواند به مدارس انتقال داده شود و مدارس نیز با رعایت سیاست ها و اهداف کلان آموزش و پرورش می توانند برای اداره امور داخلی خود با استفاده از منابع و امکانات درونی و برونی برنامه ریزی کنند. در مدارس، فقط مدیران نیستند که ایفای نقش می نمایند بلکه همه نهادها و اعضای موجود مدارس اعم از اداری یا آموزشی به ویژه شورای معلمان می توانند به عنوان مرکزی برای هدایت و ارشاد برنامه ها و فعالیت های آموزشی و درسی فعالیت نمایند. به علاوه،

در بسیاری از کشورها، مسئولیت تدوین برنامه ریزی درسی به معلمان مدارس واگذار شده است و معلمان در چارچوب تهیه شده از طرف مسئولان استان، برنامه های خود را طراحی می نمایند. معلمان، هم به عنوان تدوین کنندگان و هم به عنوان مجریان برنامه ها محسوب می شوند و هر استان این کشور دستورالعمل های کلی را تدوین می کند و تهیه محتوا و مواد آموزشی به عهده مدارس است



جدول شماره ۱: توزیع فراوانی مطلق و درصد پاسخهای پاسخگویان به شاخص‌های مربوط به برنامه‌ریزی آموزشی

ردیف	شاخص طیف	فراوانی درصد	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	بسیار کم	میانگین رتبه	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱	تبادل نظر در زمینه چگونگی افزایش کیفیت آموزشی	ف ۹۴ د ۷۵/۲	۲۹	۲۳/۲	۲	-	-	۴/۷۴	۰/۴۸	۰/۱۰
۲	بررسی وسایل و امکانات آموزشی مدرسه	ف ۳۱ د ۲۴/۸	۶۷	۵۳/۶	۱۶	۱۱	۸/۸	۲/۹۴	۰/۸۵	۰/۲۲
۳	بررسی علل افت تحصیلی دانش‌آموزان و رفع آن	ف ۴۴ د ۳۵/۲	۴۸	۳۸/۴	۲۰/۸	۷	۵/۶	۴/۰۳	۰/۸۹	۰/۲۲
۴	طراحی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های فوق برنامه آموزشی و پرورشی	ف ۲۱ د ۱۶/۸	۳۰	۲۴/۰	۴۹	۲۰	۱۶/۰	۲/۳۴	۱/۰۶	۰/۲۲
۵	برنامه‌ریزی برای برگزاری کلاس‌های جبرانی و تقوینی	ف ۲۰ د ۱۶/۰	۲۹	۲۳/۲	۴۳	۲۴	۱۹/۲	۲/۲۲	۰/۱۵	۰/۳۶
۶	بررسی و تصویب فعالیت‌های بیرون از مدرسه	ف ۱۵ د ۱۲/۰	۳۳	۲۶/۴	۴۲	۳۰	۲۴/۰	۳/۱۸	۱/۰۶	۰/۳۳
۷	تعیین معلمان نمونه و کارهای برجسته آنها در شورا	ف ۸۰ د ۶۴/۰	۳۰	۲۴/۰	۱۲	۳	۲/۴	۴/۵۰	۰/۷۷	۰/۱۷
۸	تصمیم‌گیری درباره شرکت معلمان در دوره‌های آموزشی	ف ۱۹ د ۱۵/۲	۲۸	۲۲/۴	۳۴	۳۷	۲۹/۶	۳/۱۲	۱/۱۶	۰/۳۷
۹	بررسی چگونگی مصرف بودجه در مدرسه	ف ۵۳ د ۴۲/۴	۳۶	۲۸/۸	۳۰	۵	۴/۰	۴/۰۸	۰/۹۵	۰/۲۳
۱۰	برقراری ارتباط با مراکز علمی و آموزشی مربوط	ف ۲۰ د ۱۶/۰	۴۱	۳۲/۸	۳۳	۲۸	۲۲/۴	۳/۳۸	۱/۰۸	۰/۳۲

هماهنگی در مورد نحوه استفاده از وسایل و مواد آموزشی و کمک آموزشی

● بررسی منابع آموزشی جدید و انتخاب و معرفی کتب، نشریات و محصولات آموزشی برای استفاده در مدارس

● همکاری، برنامه ریزی و تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی تشکیل کلاس‌های فوق برنامه با مشارکت انجمن اولیا و مربیان و رعایت ضوابط مدرسه

● بررسی علل افت تحصیلی دانش‌آموزان و تلاش در راستای ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزش و پرورش (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۸، ص ۱۲-۱۴).

بنابراین با در نظر گرفتن این کارکردها می‌توان انتظار داشت که با دادن اختیارات برنامه ریزی آموزشی و درسی به مدارس و به شورای معلمان می‌توان به شکوفایی مدارس، بهبود کیفیت آموزش و روش اداره مدرسه و در نتیجه هدایت صحیح جریان آموزش و پرورش یا توجه به امکانات و شرایط درونی و برونی مدارس، دل بست.

در ارتباط با برنامه ریزی درسی مدرسه محور که امروزه در راستای خط مشی مدرسه محوری مطرح است، می‌توان گفت که این نوع برنامه‌ریزی، فرایندی است که طی آن برنامه‌های درسی مورد نیاز مدارس و چگونگی ارزشیابی و آموزش آنها در خود مدارس تهیه و تدوین می‌گردد. در بسیاری از کشورها، مسئولیت تدوین برنامه‌ریزی درسی به معلمان مدارس واگذار شده است و معلمان در چارچوب تهیه شده از طرف مسئولان استان، برنامه‌های خود را طراحی می‌نمایند. معلمان، هم به عنوان تدوین‌کنندگان و هم به عنوان مجریان برنامه‌ها محسوب می‌شوند و هر استان این کشور دستورالعمل‌های کلی را تدوین می‌کند و تهیه محتوا و مواد آموزشی به عهده مدارس است، در حالی که در کشور ما برنامه ریزی درسی برای همه مناطق و مقاطع به صورت متمرکز انجام می‌گیرد (نصر اصفهانی، ۱۳۸۰، ص ۱۰).

در برخی کشورها به منظور همکاری گروه‌ها و شوراهای آموزشی «مدارس خوشه‌ای» پیش‌بینی شده که معلمان این مدارس بر مبنای پایه یا موضوعی که تدریس می‌کنند در این گروه‌ها قرار می‌گیرند و در برنامه‌ریزی‌ها و اجرای برنامه‌های درسی با هم همفکری می‌کنند. مدیران و سایر کارکنان نیز این گونه جلسات را برای ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای خود دارند (یونسکو/یونسف، ۱۳۷۱، ص ۴۸).

در همین راستا، سیلور و همکاران معتقدند بسیاری از نقش‌ها در طرح ریزی برنامه ریزی درسی می‌تواند به وسیله شوراهای موجود در مدارس یا گروه‌های آموزشی تکمیل گردد. از جمله این اقدامات موارد زیر می‌باشد:

- ۱- انتخاب اهداف کلی و زیر هدف‌ها برای کلاس‌ها، موضوع درس، بخش و مدرسه‌های کوچک
- ۲- طراحی فرصت‌های یادگیری مناسب برای رسیدن به اهداف آموزشی
- ۳- ارجاع مسئولیت در مورد برنامه‌ها و دانش‌آموزان معین
- ۴- تهیه مواد آموزشی مورد نیاز
- ۵- سازمان‌دهی گروه‌ها و امکانات آموزشی

۶- تعریف روش‌های ارزشیابی مورد نیاز
۷- طرح ریزی و هدایت ارزشیابی برنامه‌های معین و کل برنامه‌های درسی (سیلور و همکاران، ۱۳۷۸، ص ۱۴۷-۱۴۸).

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که شورای معلمان در این خط‌مشی جدید می‌تواند بسیار فراتر از سطح موجود باشد و می‌تواند در صورت واگذاری اختیارات قانونی مناسب، انتظارات جدید از آنها داشت.

پیش‌نیازهای تحقق برنامه ریزی آموزشی در درسی مدرسه محور

باید توجه داشت که مدرسه محوری یک تغییر اساسی در ساختار مدارس و قلمرو اختیارات آن و نیز نقش‌ها و کارکردهای شورا می‌باشد. اگر چه این تغییر می‌تواند مطلوب و سازنده باشد ولی چنانچه مجموعه افراد ذی‌ربط و ذی‌نفع به صورت و ماهیت تغییر و اصلاحاتی که قرار است در حیطه وظایف، نقش‌ها و اختیارات آنها صورت گیرد آگاه نباشند و فرایند طراحی و اجرای برنامه تغییر، مورد نظر خواهی قرار نگرفته باشد، دل‌بستگی و پذیرش چندانی نسبت به آن نخواهند داشت و در برابر هر گونه تغییری مقاومت خواهند نمود. بنابراین، در اجرای خط‌مشی مدرسه محوری نباید شتابزده عمل کرد، بلکه باید با تحقیقات بیشتر پشتوانه لازم و کافی را فراهم ساخت تا چارچوب نظری مناسبی فراهم آید و ضمناً موانع و چالش‌های موجود شناسایی شود. اجرای موفقیت‌آمیز این خط‌مشی به میزان آگاهی، مهارت و استقبال مدیران و معلمان بستگی دارد. ریدوت، بیان می‌کند که برای تحقق خط‌مشی مدرسه محوری، باید همکاری و تشریح مساعی بین مدیر، کارکنان مدرسه، والدین و سایر اعضای جامعه در چارچوب شوراهای موجود در مدارس به وجود آید. در این خط‌مشی همه نهادها و خرده سیستم‌های آموزش و پرورش و به ویژه شوراهای دارای نقش اساسی هستند. (Riedeout, ۱۹۹۵)

برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب باید اختیارات، امکانات و استقلال مالی و اداری مدارس افزایش یابد و به شوراهای و نهادهای مدارس به ویژه شورای معلمان که محل تجمع نخبگان مدارس است توجه زیادتری معطوف شود و در آیین‌نامه و مقررات اجرایی مدارس انعطاف لازم ایجاد شود، روش‌ها بهبود و اصلاح گردد و مدارس از حیث برنامه ریزی، اجرا و تامین حمایت‌های لازم خود کفا شوند. مهم‌تر این که سیاست باید متناسب با شرایط و امکانات و محدودیت‌های خاص مناطق و مدارس آن باشد.

نصر اصفهانی، معتقد است در کشور ما مصلحت نیست که در مرحله اول اختیارات زیادی در زمینه برنامه ریزی درسی به مدارس واگذار شود، بلکه باید اختیارات تدوین برنامه برای برخی دروس، به تدریج و به صورت آزمایشی به استان‌ها واگذار شود و به مدارس نیز در مورد اجرای برنامه‌ها اختیاراتی داده شود (نصر اصفهانی، ۱۳۸۰، ص ۱۲). در هر حال باید قبل از آغاز این خط‌مشی که نقطه عطف و سرآغاز تحول اساسی در اداره مدارس و حرکت از سوی تمرکز به کاهش تمرکز می‌باشد موانع موجود شناسایی و آهنگ رشد ملایم و متناسب با امکانات و محدودیت‌های ذهنی، مادی و عملی اقدام نمود.

یافته های تحقیق

در این قسمت ابتدا جدول توزیع فراوانی و درصد پاسخ های مدیران و دبیران مدارس راهنمایی درباره واگذاری اختیارات قانونی در زمینه برنامه ریزی آموزشی و درسی به شورای معلمان مورد بررسی و آن گاه نتایج حاصل مورد بحث قرار می گیرد.

حیطه اول مربوط به بررسی تاثیر واگذاری اختیارات قانونی برنامه ریزی آموزشی به شورای معلمان، در افزایش حضور و مشارکت دبیران در شورای معلمان است که با استفاده از داده های ارایه شده مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد. به عبارت دیگر، با ارایه برخی از وظایف برنامه ریزی (جدول شماره ۱) که می توان آنها را در مدارس انجام داد، از معلمان و مدیران خواسته شده است که نظر خود را در مورد واگذاری این وظایف و مسئولیت ها به شورای معلمان و تاثیر آن در افزایش حضور فعال و مشارکت دبیران در این شورا بیان کنند.

مهم ترین نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول شماره ۱ به شرح زیر است:

- سه مورد از اختیارات واگذار شده در زمینه برنامه ریزی آموزشی به شورای معلمان که از نظر نمونه مورد مطالعه، دارای بیشترین تاثیر بر افزایش حضور معلمان در جلسات شورا است، عبارت است از:
 - تبادل نظر درباره چگونگی افزایش کیفیت آموزشی در سطح مدرسه با میانگین ۴/۷۴؛
 - تعیین معلمان نمونه و کارهای برجسته آنان در شورا با میانگین رتبه ۴/۵۰؛
 - بررسی و تبادل نظر درباره چگونگی مصرف بودجه و اعتبارات مدرسه با میانگین رتبه ۴/۰۸.
- سه مورد از اختیارات واگذار شده در زمینه برنامه ریزی آموزشی به شورای معلمان که از نظر پاسخگویان دارای کمترین تاثیر بر افزایش حضور معلمان در جلسات شورا است، عبارت است از:
 - تصمیم گیری در مورد چگونگی تعیین و اعزام معلمان واجد شرایط به دوره های آموزشی مناسب با میانگین ۳/۱۲؛
 - بررسی و تصویب فعالیت های بیرون از مدرسه از قبیل گردش های علمی و اردوهای مختلف با میانگین رتبه ۳/۱۸؛
 - برنامه ریزی برای برگزاری کلاس های جبرانی و تقویتی توسط شورا با میانگین رتبه ۳/۲۲.
- بیشترین پراکندگی در پاسخ ها درباره تفویض اختیار «تصمیم گیری درباره چگونگی تعیین و اعزام معلمان واجد شرایط به دوره های آموزشی مناسب» با ضریب تغییرات ۰/۳۷ درصد و کم ترین

با توجه به ضرورت انجام پژوهش در این باره، این مقاله به بررسی تاثیر و چگونگی واگذاری اختیارات برنامه ریزی آموزشی و درسی به شورای معلمان در راستای خط مشی مدرسه محوری می پردازد، به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به دو سؤال زیر می باشد:

- تا چه حدی واگذاری اختیارات در زمینه برنامه ریزی آموزشی به شورای معلمان مدارس راهنمایی موجب افزایش حضور و مشارکت معلمان در جلسات این شورا می گردد؟
- تا چه حدی واگذاری اختیارات در زمینه برنامه ریزی درسی به شورای معلمان مدارس راهنمایی موجب افزایش حضور و مشارکت معلمان در جلسات این شورا می گردد؟

روش انجام تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده، کمی و کیفی (در هم تنیده یا ترکیب شده) که در قسمت کمی از پرسشنامه و در قسمت کیفی از مصاحبه نیمه سازمان یافته و بررسی اسناد و مدارک موجود استفاده شده است. جامعه آماری و نمونه تحقیق شامل کلیه مدیران و دبیران مدارس راهنمایی پسرانه شهر اصفهان (۱۷۵۱= n) در سال تحصیلی (۸۰-۱۳۷۹) و نیز مدیران و کارشناسان ارشد و میانی اداره آموزش و پرورش اصفهان می باشد. با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای مناسب با حجم، تعداد ۱۲۸ نفر از مدیران و دبیران مدارس به عنوان نمونه آماری برگزیده شدند و ۱۵ نفر نیز از بین مدیران کارشناسان ارشد و میانی آموزش و پرورش جهت مصاحبه انتخاب شدند.

ابزار گرد آوری داده ها: در این تحقیق با توجه به ماهیت موضوع و روش تحقیق مورد استفاده از سه ابزار پرسشنامه، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک موجود جهت گرد آوری داده ها استفاده شده است. شایان ذکر است که ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه است و از مصاحبه و اسناد و مدارک به عنوان ابزار مکمل استفاده شده است که به اختصار به شرح هر یک از آنها می پردازیم:

الف) پرسشنامه: از آنجا که در ارتباط با موضوع تحقیق، پرسشنامه استاندارد شده ای وجود نداشته است، لذا با استفاده از منابع مربوط به موضوع پژوهش و آیین نامه های اجرایی مدارس و شورای معلمان و نیز با استفاده از نظرهای اساتید محترم دانشکده علوم تربیتی، دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان و کارشناسان آموزش و پرورش، پرسشنامه ای مرکب از ۴۶ سؤال بسته پاسخ بر مبنای مقیاس ۵ درجه ای (لیکرت) و یک سؤال باز پاسخ، توسط پژوهشگر تهیه و تنظیم گردیده است که ۱۶ سؤال آن مربوط به حیطه برنامه ریزی آموزشی و درسی بوده است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرهای ۱۲ نفر از اعضای هیئت علمی گروه، کارشناسان آموزش و پرورش به تأیید رسیده است. همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که مقدار آن با استفاده از نرم افزار SPSS برای حیطه برنامه ریزی آموزشی ۸۸ درصد و برای حیطه برنامه ریزی درسی ۹۲ درصد محاسبه و برآورد شده است.

ب) مصاحبه: به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات عمیق تر درباره مسایل تحقیق، با ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد و میانی مصاحبه نیمه سازمان یافته انجام شده است. تلاش برای تدوین و اجرای مصاحبه بر مبنای تکنیک های علمی مربوط و تأیید محتوای سؤالات مصاحبه توسط متخصصان و بومی بودن پژوهشگران می تواند بر روایی مصاحبه دلالت داشته باشد.

ج) مراجعه به اسناد و مدارک: در این تحقیق به منظور بررسی محتوا و کیفیت جلسات شورای معلمان از اسناد، مدارک و صورت جلسه های مربوط که در ادارات و نواحی آموزش و پرورش موجود بوده است، به عنوان مکمل ابزارهای دیگر استفاده شده است. در این بررسی بیش از ۱۰۰ نسخه از اسناد و مدارک مربوط به موضوع تحقیق مورد استفاده قرار گرفته و با توجه به این که اسناد فوق الذکر در ادارات آموزش و پرورش به صورت محرمانه نگهداری می شود، با توجیه مسئولان مبنی بر استفاده تحقیقاتی صرف از این گزارش ها، نسخه هایی از این اسناد به صورت مشروط و با رعایت ملاحظات اخلاقی لازم در دسترس محقق قرار گرفت.

روش های تجزیه و تحلیل داده ها: تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی با استفاده از فراوانی، میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات، تجزیه و تحلیل داده ها انجام شده است. در سطح استنباطی، متناسب با نوع داده ها و مقیاس اندازه گیری متغیرهای مورد پژوهش (مقیاس ترتیبی یا رتبه ای) و نیز با توجه به مفروضات آزمون های آماری از روش های پارامتریک جهت تحلیل داده ها استفاده شده است.

از «آزمون تک نمونه ای کالموگروف - اسمیرنف» به منظور بررسی دیدگاه کلی پاسخگویان، استفاده گردیده است. نکته قابل توجه در مورد آزمون کالموگروف - اسمیرنف تک نمونه ای این است که از آنجا که میانگین کل جامعه در اختیار نبوده، از میانگین نظری که برابر عدد ۳ است، برای مقایسه نتایج استفاده شده است. انتخاب عدد مذکور به لحاظ قرار گرفتن در حد وسط مقیاس ۵ درجه ای لیکرت تا اندازه ای توجیه پذیر است، اما از نظر آماری چندان دقیق نبوده است و بیش تر جنبه قراردادی دارد.

از «آزمون ویلکاکسون من ویتنی» به منظور بررسی متغیرهای جمعیتی (دموگرافیک) سمت و میزان تحصیلات استفاده شده است. به عبارت دیگر، به منظور مقایسه میانگین نظرهای پاسخگویان بر اساس سمت (مدیر یا معلم) و میزان تحصیلات (دبلم، فوق دیپلم و لیسانس به بالا) از این آزمون استفاده شده است. از آزمون کروسکال والیس یک عاملی به منظور بررسی متغیرهایی که بیش از دو نمونه دارند مانند مقایسه میانگین رتبه نظرهای پاسخگویان بر اساس سابقه خدمت و رشته تحصیلی استفاده شده است. ضمناً تجزیه و تحلیل سؤال باز پرسشنامه، مصاحبه و اسناد و مدارک موجود با استفاده از تکنیک مقوله بندی یا دسته بندی انجام گرفته است. در این روش پاسخ های دریافتی کدگذاری و دسته بندی می شود و سپس به تجزیه و تحلیل و بررسی آنها پرداخته می شود.

مدرسه محوری
یک تغییر
اساسی در
ساختار مدارس
و قلمرو اختیارات
آن و نیز نقش ها
و کارکردهای
شورا می باشد.
اگر چه این
تغییر می تواند
مطلوب و سازنده
باشد ولی
چنانچه مجموعه
افراد ذی ربط
و ذی نفع به
ضرورت و
ماهیت تغییر و
اصلاحاتی که
قرار است در
حیطه وظایف،
نقش ها و
اختیارات آنها
صورت گیرد آگاه
نباشند و فرایند
طراحی و اجرای
برنامه تغییر،
مورد نظر خواهی
قرار نگرفته
باشد، دل بستگی
و پذیرش
چندانی نسبت
به آن نخواهند
داشت



جدول (۲): توزیع فراوانی مطلق و درصد پاسخهای پاسخگویان به شاخص‌های مربوط به برنامه‌ریزی درسی

ردیف	شاخص طیف	فراوانی درصد	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	بسیار کم	میانگین رتبه	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱۱	تشخیص نیازهای آموزشی و تدوین اهداف آموزشی	ف	۹۶	۲۴	۵	-	-	۴/۷۳	۰/۵۳	۰/۱۱
۱۲	بررسی روش‌های جدید تدریس	ف	۷۶/۸	۲۴	۱۶	-	-	۴/۴۶	۰/۷۱	۰/۱۶
۱۳	تبادل نظر در مورد اثربخشی روش‌های آموزشی	ف	۴۰	۴۷	۳۰	۶	۲	۳/۹۳	۰/۹۸	۰/۲۵
۱۴	بررسی چگونگی استفاده از تکنولوژی آموزشی	ف	۲۴/۰	۵۲	۳۵	۶	۱/۲۶	۳/۸۲	۰/۹۱	۰/۲۴
۵۵	بررسی محتوای کتاب‌های درسی و انعکاس آن به مسئولان ذیربط	ف	۹۵	۱۸	۹	۲	۱	۴/۶۲	۰/۸۰	۰/۱۷
۱۶	اجازه تهیه و تدوین بخشی از محتوا به شورای معلمان	ف	۷۶	۳۲	۹	۸	-	۴/۴۱	۰/۸۸	۰/۲۰
۱۷	بررسی روش‌های ارزشیابی از آموخته‌های دانش‌آموزان	ف	۲۰	۴۶	۳۴	۲۱	۴	۳/۴۶	۱/۰۵	۰/۳۰
۱۸	برقراری ارتباط مستمر و سازنده با مراکز برنامه‌ریزی درسی	ف	۳۱	۳۶	۳۳	۲۱	۴	۳/۵۵	۱/۱۳	۰/۳۲

پراکندگی در پاسخ‌ها مربوط به تفویض اختیار «بررسی و تبادل نظر درباره چگونگی افزایش کیفیت آموزش در سطح مدرسه» با ضریب تغییرات ۰/۱۰ است.

با توجه به نتایج آزمون کالومگروف - اسمیرنف با اطمینان حداقل ۰/۹۵ می‌توان قضاوت نمود که در جامعه آماری مورد پژوهش درصد افرادی که شدت تأثیر واگذاری اختیارات در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی به شورای معلمان را بر حضور معلمان در جلسات شورا زیاد یا خیلی زیاد می‌دانند نسبت به افرادی که شدت تأثیر اختیارات مذکور را کم، خیلی کم یا تا حدودی می‌دانند، بسیار بیشتر است. بنابراین، با توجه به نگرش موجود، می‌توان زمینه‌ها و آمادگی‌های لازم را در دبیران و مدیران مدارس در راستای پذیرش مسئولیت‌ها و وظایف جدید مشاهده نمود.

نتایج حاصل از مصاحبه نیز در همین راستا بود و نشان داد که مصاحبه‌شوندگان موافق واگذاری این نوع اختیار به شورای معلمان و تأثیر آن بر افزایش حضور و مشارکت معلمان در جلسات شورا بودند. البته اکثر پاسخگویان بیان می‌نمودند که اختیارات فعلی مدیران و شورای معلمان محدود و متناسب با انتظارات موجود نیست. همچنین معتقد بودند که فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی باید در سطوح بالای نظام آموزشی و حداقل بالاتر از سطح مدارس صورت پذیرد و با توجه به ساختار فعلی نظام آموزش و پرورش که گرایش به تمرکز تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در سطوح بالای سازمان و نظام آموزشی دارد، ایفای نقش‌های برنامه‌ریزی آموزشی توسط شورای دبیران تقریباً امری دشوار و پیچیده است. البته این گفته بدان معنا نیست که پاسخگویان منکر نقش، اهمیت و تأثیرگذاری اختیارات برنامه‌ریزی آموزشی به شورای معلمان هستند، بلکه در عین مؤثر دانستن این راهکار، رفع موانع آن را که در زیر اشاره شده است، لازم و ضروری می‌دانستند:

- عدم آگاهی و تسلط کافی مدیران و دبیران به فرآیند و فنون برنامه‌ریزی آموزشی
- ایجاد ناهماهنگی در اهداف و سیاست‌های آموزشی
- توازن بین اختیارات و مسئولیت‌های مدیران مدارس
- عادت مدارس (دبیران و مدیران) به دریافت دستورالعمل و بخشنامه از ادارات مربوط
- تغییر نگرش مسئولان نظام آموزشی و مجریان به منظور کسب آمادگی و ذهنیت مناسب
- آموزش کارکنان مدارس و دست‌اندرکاران مربوط برای ایفای نقش‌های برنامه‌ریزی در مدارس
- اعتماد و اطمینان مسئولان نظام آموزشی به توانایی سطوح پایین‌تر (نواحی و مدارس)

نتایج حاصل از بررسی نظرهای پاسخگویان به سمت، سابقه خدمت، مدرک و رشته تحصیلی مختلف در خصوص عامل واگذاری اختیارات قانونی به شورای معلمان در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی نشان داد که نظرهای دو گروه معلمان و مدیران با یکدیگر تفاوت دارد. از نظر مدیران، تأثیر این عامل نسبت به معلمان بسیار بیشتر است (میانگین رتبه معلمان ۵۷/۲۰ و مدیران ۸۶/۲۰ است).

همچنین می‌توان نتیجه گرفت که شدت عامل واگذاری اختیارات برنامه‌ریزی آموزشی، از نظر افراد با سابقه خدمات ۲۱ سال به بالاتر، نسبت به گروه‌های با سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال در جامعه آماری مورد مطالعه بیشتر است، لکن نظرهای پاسخگویان با مدرک و رشته تحصیلی مختلف یکسان است.

حیطه دوم، مربوط به واگذاری اختیارات قانونی برنامه‌ریزی درسی به شورای معلمان مدارس است و این که واگذاری این نوع وظایف و مسئولیت‌های جدید تا چه حد موجب افزایش حضور و مشارکت فعال دبیران برای شرکت با انگیزه در شورای معلمان می‌شود. شاخص‌های مربوطه و نظرهای پاسخگویان در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

مهم‌ترین نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول شماره ۲ به شرح زیر است:

۱- سه مورد از اختیارات واگذار شده در زمینه برنامه‌ریزی درسی که از نظر پاسخگویان دارای بیشترین

تأثیر بر افزایش حضور معلمان در جلسات شورا است عبارتند از:

- تشخیص نیازهای آموزشی دانش‌آموزان و تدوین اهداف آموزشی (۴/۷۳)؛
 - بحث و تبادل نظر درباره محتوای کتاب‌های درسی و انعکاس آن به مسئولان ذی‌ربط (۴/۶۲)؛
 - بررسی روش‌های جدید تدریس و معرفی آن به معلمان در جلسات شورا (۴/۴۶).
- ۲- سه مورد از اختیارات واگذار شده در زمینه برنامه‌ریزی درسی که از نظر پاسخگویان دارای کمترین تأثیر بر حضور معلمان در جلسات شورا شامل:
- بررسی روش‌های موجود ارزشیابی از آموخته‌های دانش‌آموزان و ارائه روش‌های نوین (۳/۴۶)؛

- برقراری ارتباط مستمر و سازنده شورای معلمان با مراکز و منابع برنامه‌ریزی درسی (۳/۵۵)؛
- بررسی نحوه به کارگیری تکنولوژی آموزشی در جریان آموزش و تدریس (۳/۸۲).

۳- بیشترین پراکندگی در پاسخ‌های مربوط به واگذاری اختیار «برقراری ارتباط مستمر و سازنده شورای معلمان با مراکز و منابع برنامه‌ریزی درسی» با ضرایب تغییرات ۰/۳۲ و کمترین پراکندگی در پاسخ‌ها مربوط به واگذاری اختیار «تشخیص نیازهای آموزشی دانش‌آموزان و تدوین اهداف آموزشی مناسب» با ضرایب تغییرات ۰/۱۱ است.

با توجه به نتایج آزمون کالومگروف - اسمیرنف با اطمینان حداقل ۰/۹۵ می‌توان بیان نمود که در جامعه آماری مورد مطالعه، درصد افرادی که شدت تأثیر واگذاری اختیارات در زمینه برنامه‌ریزی درسی را بر افزایش حضور و مشارکت معلمان در جلسات شورا، زیاد و خیلی زیاد می‌دانند، نسبت به افرادی که شدت واگذاری اختیارات مذکور را کم، خیلی کم و تا حدودی می‌دانند، بیشتر است. بنابراین، از نظر پاسخگویان واگذاری این نوع اختیار به شورای معلمان ضروری و مؤثر است.

از مصاحبه با مدیران و کارشناسان ارشد و میانی نیز نتیجه گرفته شد که ایشان معتقد بودند که در مقایسه با برنامه‌ریزی آموزشی، دبیران هم نیاز بیشتری به شرکت در تدوین برنامه‌های درسی دارند و هم انتظار بیشتری برای داشتن این نوع اختیارات در سطح مدارس دارند. برخی از این افراد ابراز می‌داشتند که در نظام‌های آموزشی پیشرفته دنیا، معلمان نقشی به سزا و تعیین‌کننده‌ای در تدوین و تنظیم منابع آموزشی و درسی، محتوای کتاب‌ها، رئوس مطالب، روش‌های تدریس و آموزش دارند و نظرهای خود را در قالب شوراهای آموزشی و تخصصی که در سطح مدارس و بالاتر تشکیل می‌شود، بیان می‌نمایند.

بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی درسی را حق مسلم دبیران می‌دانستند و بیان می‌داشتند که محتوا و دروس ارائه شده از سوی وزارت آموزش و پرورش باید انعطاف داشته باشد و تا حدی که از اهداف آموزشی کلی فاصله نگیرد، قابل تغییر، تطبیق و تعدیل باشد. این گروه، نوع فعالیت‌ها و نقش‌هایی را که معلمان می‌توانند در خصوص برنامه‌ریزی درسی در سطح مدارس ایفا نمایند، شامل موارد زیر می‌دانستند:

- نظر خواهی کافی از دبیران و شورای معلمان در ارتباط با سیاست‌ها و اهداف نظام آموزشی

- ۴- ایجاد کمیته های برنامه ریزی آموزشی و درسی در مدارس یا در سطوح بالاتر از مدارس با مشارکت و همکاری همه افراد ذی ربط
- ۵- آموزش مدیران، دبیران و همه کارکنان مدارس و آماده نمودن آنها به منظور پذیرش مسئولیت های جدید
- ۶- به کارگیری راهکارها و نوآوری های ارایه شده از سوی شورای معلمان در چارچوب خط مشی مدرسه محوری
- ۷- برقراری ارتباط شورای مدارس با مراکز علمی و آموزشی به منظور تقویت و غنای آن
- ۸- ایجاد شرایط و زمینه هایی برای دادن اختیارات وسیع تر به شورای معلمان به منظور بررسی و تبادل نظر و تصمیم گیری در مورد محتوای دروس و نیز طراحی و تدوین متون درسی
- ۹- ارتباط شورا با مراکز برنامه ریزی آموزشی و درسی به منظور پویایی و روز آمدی شورا
- ۱۰- برگزاری گردهمایی های تخصصی برای اعضای شوراهای مدارس به منظور تبادل تجربیات و ایجاد توانایی های لازم برای اجرای وظایف محوله جدید
- ۱۱- نگاه تخصصی داشتن به شورای معلمان و متناسب سازی اختیارات آن با انتظارات جدید از آنها
- ۱۲- تشکیل دفتر یا ستاد شورای معلمان در ادارات و نواحی آموزش و پرورش به منظور پی گیری امور شوراهای و نظارت بر عملکرد آن

در مدارس، فقط مدیران نیستند که ایفای نقش می نمایند بلکه همه نهادها و اعضای موجود مدارس اعم از اداری یا آموزشی به ویژه شورای معلمان می توانند به عنوان مرکزی برای هدایت و ارشاد برنامه ها و فعالیت های آموزشی و درسی فعالیت نمایند

منابع:

- ۱- رایسون و ماتیسوس، (۱۳۷۸)، کیفیت در آموزش و پرورش، ترجمه عربعلی رضایی، تهران، دفتر همکاری های علمی و بین المللی وزارت آموزش و پرورش.
- ۲- زرهانی، احمد، (۱۳۷۷)، منظور از مدرسه محوری چیست؟، تهران، وزارت آموزش و پرورش.
- ۳- سیلور، جی گال؛ الکساندر ویلیام، ام؛ و لويس، آرتور جسی، (۱۳۷۸)، برنامه ریزی درسی برای تدریس و یادگیری بهتر، ترجمه غلامرضا خوی نژاد، مشهد، آستان قدس رضوی.
- ۴- ساسکی، رضا، (۱۳۷۹)، رویکرد مدرسه محوری و لزوم توجه به تجارب گذشته، پژوهش نامه آموزشی، شماره ۲۷.
- ۵- مظفر، حسین، (۱۳۷۹)، سیاست مدرسه محوری ماهنامه تربیت، شماره ویژه تابستان.
- ۶- نصر اصفهانی، احمد رضا، (۱۳۸۰)، برنامه ریزی درسی مدرسه محوری، مبانی، چالش ها و چشم اندازها، مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان (علوم انسانی)، پذیرفته شده برای چاپ.
- ۷- وزارت آموزش و پرورش، (۱۳۷۸)، آیین نامه اجرایی مدارس، انتشارات مدرسه.
- ۸- یوسفی، باقر، (۱۳۷۳)، نقش شورای مدارس و چگونگی بارور و فعال ساختن آنها، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۱.
- ۹- یونسکو و یونسکو، (۱۳۷۹)، نوآوری در مدیریت مدرسه محوری، ترجمه فاطمه قتیعی، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۱۰- School Councils, ۱۹۹۵, Riedeout, D in Canada. Education- Canada

- تدوین و تنظیم مواد و رسانه های آموزشی و درسی مانند فیلم، جزوه و وسایل کمک آموزشی
 - توانایی تغییر برنامه ها و شیوه های موجود آموزش و تدریس
 - تنظیم برخی از قسمت های محتوا
 - ارائه و انعکاس نظرهای خود در زمینه برنامه ریزی درسی و ایرادهای محتوای دروس و کتاب ها
 - تدوین طرح درس برای دروس مختلف
 - سازمان دهی برنامه های درسی
 - پیش بینی کمیته ای برای برنامه ریزی درسی و تدوین منابع درسی
 - تبادل نظر بین مدارس و مراکز ذی ربط در زمینه مواد درسی، محتوا و روش های تدریس
- نکته اساسی این مصاحبه شنوندگان تأثیر عامل برنامه ریزی درسی را در تقویت و پویایی جلسات شورا و افزایش حضور و مشارکت معلمان در شورای معلمان زیاد دانسته اند. آنها این عامل را از راهکارهای اساسی و مؤثر محسوب نموده اند که به مرور زمان و با برنامه ریزی صحیح و جامع می توان از شوراهای آن گونه که در خورشان و منزلت آنها است؛ استفاده و بهره برداری نمود.
- نتایج حاصل از بررسی نظریات پاسخگویان به سمت، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی و رشته های تحصیلی مختلف در خصوص واگذاری اختیارات برنامه ریزی به شورای معلمان نشان داد که نظریات پاسخگویان فوق با یکدیگر یکسان است و تفاوت اندک بین نظریات افراد فوق معنادار نیست.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

در ارتباط با حیطه برنامه ریزی آموزشی، نتایج بررسی نشان داد که پاسخگویان به میزان زیادی با تفویض اختیار و مسئولیت های بیشتر به مدارس و شورای معلمان موافق بودند و این اختیارات را موجب بهبود روند آموزش و پرورش در مدارس می دانند. پاسخگویان معتقد بودند که هر چه اختیارات بیشتری در حوزه برنامه ریزی اعم از آموزشی و درسی به مدارس و نهادهای آن به ویژه شورای معلمان واگذار گردد، معلمان با انگیزه ای مضاعف در شورای معلمان و تصمیم گیری در امور مدارس شرکت می نمایند. از سوی دیگر، مدیران و کارشناسان ارشد و میانی نیز اگر چه به ضرورت و اهمیت واگذاری اختیارات و مسئولیت های جدید به مدارس اذعان نمودند، ولی اعتقاد داشتند که باید به مواردی چون تغییر نگرش در افراد ذی ربط، زمینه سازی و فراهم سازی بسترهای مناسب برای ایجاد تغییر، حرکت تدریجی و حساب شده در مسیر واگذاری اختیار به مدارس و شوراهای، ملاحظات زمانی و مکانی و چارچوب نظام آموزشی توجه داشت.

در خصوص واگذاری اختیار برنامه ریزی درسی به شورای معلمان، نتایج تحقیق نشان داد که درصد افراد موافق با واگذاری این نوع اختیارات به مدارس و شورای معلمان، بسیار بیشتر از افراد مخالف بوده و می توان استنباط نمود که از نظر این افراد، عامل فوق می تواند یکی از راه های اساسی در جهت افزایش جذب و مشارکت معلمان در شورای معلمان باشد. مدیران و کارشناسان ارشد و میانی آموزش و پرورش نیز ضمن رضایت از این تفویض اختیار، ابراز داشته اند که در مقایسه با برنامه ریزی آموزشی، دبیران هم نیاز بیشتری به شرکت در تدوین برنامه های درسی دارند و هم انتظار بیشتری برای داشتن این نوع اختیارات، وظایف و مسئولیت ها در مدارس دارند. ضمناً برخی نیز اعتقاد داشتند در صورتی که اختیارات مدارس وسیع تر گردد، تا حد زیادی می توان در مدارس و شوراهای آموزشی و تخصصی معلمان اقدام به برنامه ریزی درسی نمود.

همچنین یافته های ناشی از بررسی اسناد و مدارک نشان دادند که در حال حاضر در شورای معلمان مدارس، از اختیارات نسبی موجود در زمینه برنامه ریزی آموزشی و درسی کمتر استفاده بهینه و مطلوب می گردد و اعضای شورا عموماً بیش از آن که دغدغه خاطر برنامه ریزی برای بهبود روند آموزش و پرورش مدارس و ارتقای سطح کیفی آموزش و فرایند یاددهی - یادگیری فراگیران را داشته باشند، به مسایل انضباطی، مالی و امور غیر ضروری می پردازند. البته تا زمانی که مدارس ما با کمبود شدید امکانات و محدودیت های اساسی مواجه باشند، نمی توان به تأثیر گذاری شورای معلمان و تغییر محتوا و جهت گیری شورا امیدوار بود، بلکه باید به رفع موانع موجود و ایجاد زمینه و بسترهای مناسب برای افزایش مشارکت دبیران در اداره مدارس اقدام نمود و با شناخت عمیق تر از مشکلات موجود در مدارس انتظارات موجود از شوراهای را تعدیل و متناسب با واقعیت نمود.

نکته قابل توجه این که شورای معلمان، در حال حاضر فاقد اختیار و توانایی لازم برای ایجاد تغییر در برنامه های آموزشی و درسی و تدوین محتوای مناسب با شرایط دانش آموزان، محیط فرهنگی و اجتماعی و امکانات و قابلیت های مدارس است. این شورا بیشتر جنبه بررسی و بیان مسئله و مشکل را دارد و در بسیاری از موارد از اهرم های قدرت لازم و قانونی برای تصمیم گیری و برنامه ریزی برخوردار نیست که این موضوع موجب دلسردی اعضای شورا می شود. به همین جهت، آنها سعی دارند به بررسی و طرح مسایل و موضوعاتی بپردازند که قابل پیگیری و عملی شدن است. بنابراین، قبل از واگذاری هر گونه اختیار و مسئولیت جدید به مدارس و شورای معلمان باید به موارد ذیل توجه نمود:

- ۱- توجه و تغییر در نگرش ها، افکار، برداشت ها و انتظارات مدیران، دبیران و اولیا و حتی دانش آموزان که در معرض این تحول قرار گرفته اند
- ۲- پرهیز از هرگونه شتاب زدگی، حرکت نسنجیده و بدون برنامه و واگذاری تدریجی و آزمایشی اختیارات در برخی از مناطق و مدارس کشور و دریافت بازخورد و اصلاح اشکالات و رفع موانع احتمالی
- ۳- تحقیق، بررسی و انجام مطالعات تطبیقی در زمینه مدرسه محوری و واگذاری اختیارات برنامه ریزی آموزشی و درسی به مدارس، با الگو گرفتن منطقی از نظام های آموزشی پیشرفته دنیا و آشنایی با مزایا و معایب این خط مشی و موانع و زمینه های آن