



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

## بررسی ویژگی های مفهومی و فرهنگی رهبری برنامه درسی مدارس

شماره صادقی<sup>۱</sup>، خدیجه شیروانی شاه عنایتی<sup>۲</sup>، لیلا لطفیان جم<sup>۳</sup>، فروزان رضایی<sup>۴</sup>

۱- کاردانی آموزش ابتدایی دانشگاه امیرکبیر کرج

۲- کارشناسی علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور

۳- آموزگار ابتدایی اداره آموزش و پرورش شهرستان شهریار

۴- کارشناسی آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه

### چکیده

فرهنگ به عنوان محصول تعامل بسیاری از ابعاد پدیدار می شود. برخی از این ابعاد ممکن است غالب تر از بقیه باشند. با این حال، شکل گیری یک فرهنگ مشترک ابتدا به حضور و معاشرت گروهی از افراد در تعامل با یکدیگر بستگی دارد. ایجاد فرهنگ مشترک در سازمان های آموزشی به ویژه مدارس، ابتدا به حضور و انسجام گروهی از افراد وابسته است. فرهنگ مشترک بین همه ذینفعان مدرسه تحقق اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را آسان تر می کند. در این زمینه، نقش رهبری مدیر مدرسه برای اطمینان از ارتباط کارکنان با فرهنگ مدرسه ضروری است. رهبران برنامه درسی وظایف مختلفی برای انجام در توسعه برنامه درسی مبتنی بر مدرسه دارند. برنامه ریزی درسی مشخص کردن تصمیمات عمده ای است که در توسعه آینده برنامه درسی مدرسه اتخاذ می شود. ارزشیابی برنامه درسی شامل جمع آوری اطلاعات در مورد اثربخشی طراحی و اجرا است. در این مرحله مهم از فرآیند، رهبران برنامه درسی تلاش می کنند تا کیفیت برنامه درسی را بهبود بخشند. در بررسی ویژگی های فرهنگ مدرسه، دو بعد کنترل اجتماعی و انسجام اجتماعی را توصیف می کنند. پیشرفت بالای دانش آموز مستلزم کنترل معلمان است تا بتوانند بر آموزش و یادگیری تمرکز کنند. یک مدرسه بزرگ از معلمان، معاونان، والدین، شهروندان و کسب و کارهای محلی و شکل هایی از عناصر انسانی برای کار برنامه درسی تشکیل شده است. با توجه به اهمیت موضوع هدف از مطالعه حاضر بررسی ویژگی های مفهومی برنامه درسی در مدارس است. روش مطالعه به صورت توصیفی - تحلیلی و با استفاده از ابزارهای کتابخانه ای می باشد.

**کلمات کلیدی:** برنامه درسی، رهبری برنامه درسی، مدارس، مدیران، دانش آموزان.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## مقدمه

برنامه درسی مدرسه معمولاً دارای مجموعه ای از حوزه های موضوعی متنوع، هسته ای و انتخابی است. مسئولیت این برنامه درسی معمولاً بر عهده رؤسای پنل موضوعی مربوطه است که به عنوان رهبران موضوع عمل می کنند. تعریف جدیدی از برنامه درسی وجود دارد که عبارت است از برنامه ای که برای خود اهداف و مقاصد مشخص دارد و برای تحقق فعالیت های پیشنهاد شده و ارزشمند فرایندی را برای خود انتخاب میکند و دارای هدفی مشخص است.

تمامی این تعاریف تا حدودی درست هستند و هیچ کدام از اینها را نمی توان از حوزه توجه بیرون راند و هر کدام برای خود دارای اهمیت هستند زیرا این تعاریف بر مسئولیت ها و نقش رهبر برنامه درسی تمرکز دارد و میتواند بر اساس جهان بینی رهبر برنامه درسی دارای حوزه محدود یا گسترده باشد.

در اواسط قرن گذشته، کشورهای اروپایی و آمریکایی شروع به مطالعه رهبری برنامه درسی کردند. برای پاسخگویی به نیازهای اصلاح برنامه درسی جدید، مطالعه رهبری برنامه درسی در چین از مطالعه کشورهای اروپایی و آمریکایی پدیدار می شود. با تعمیق اصلاحات برنامه درسی جدید، ارزش، اهمیت و کارکرد مهم رهبری برنامه درسی برای اصلاح برنامه درسی جدید بیش از پیش توسط مردم تشخیص داده می شود. بنابراین مطالعه رهبری برنامه درسی در کانون توجه مردم قرار گرفته است. برنامه درسی به دلیل اینکه در حوزه علوم انسانی مورد بررسی قرار می گیرد، متخصصان آموزشی نتوانستند از آن تعریف جامع و واحدی ارائه بدهند. و در واقع تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است برخی ها آن را به عنوان فعالیت های برنامه ریزی شده برای آموزش در نظر میگیرند و اما برخی دیگر آن را به معنای تجربه های طرح ریزی شده عنوان می کنند و در تعریفی دیگر از پارگی برنامه درسی به تمامی تجربه های کسب شده توسط فراگیران در طی یک دوره آموزشی است که به منظور تحقق اهداف کلی و جزئی مربوط به آن ارائه می شود.

برنامه ریزی درسی مشخص کردن تصمیمات عمده ای است که در توسعه آینده برنامه درسی مدرسه اتخاذ می شود. در قلب اصلاحات در مدارس قرار دارد (Glatthorn et al, 2018). برای برنامه ریزی برنامه درسی مدرسه با کیفیت، مدرسه باید این مسئولیت را به رئیس کمیته برنامه درسی محول کند. در دوره متوسطه، رهبر موضوع به عنوان رئیس کمیته موضوعی مربوطه عمل می کند و با معلمان موضوعی همکاری می کند تا یک خط مشی برنامه درسی موضوعی را با توجه به نیازهای مرکزی حوزه های خاص و همچنین خط مشی عمومی مدرسه ایجاد کند.

رهبری برنامه درسی نمی تواند فقط شامل یک نفر باشد زیرا در این صورت نمی توان انتظار داشت که برنامه درسی در مرحله اجرای موفقیت آمیز خواهد بود به همین خاطر رهبری برنامه درسی فراتر از توانایی یک مدیر است و از این رو به کمک و حمایت تمامی دست اندرکاران در امر آموزش نیاز دارد.

رهبری برنامه درسی حوزه های بسیار گسترده دارد به عنوان مثال عبارتند از برنامه ریزی درسی یادگیری آموزش ارزشیابی تلفیق فناوری آموزشی غنی سازی تجارب و غیر است.

مدارس در حال حاضر در حال تغییر برنامه درسی هستند. این به دلیل فشاری است که توسط نیروهای خارجی از جمله جهانی شدن، توسعه فناوری اطلاعات و شکل گیری جامعه دانش وارد می شود. کشورهای آسیایی و غربی رهبری برنامه درسی در مدارس را به عنوان کلید ایجاد تغییر مؤثر برنامه درسی مبتنی بر مدرسه به رسمیت شناخته اند.

بهبود برنامه درسی به دانش آموزان کمک می کند تا یادگیری خود را افزایش دهند و به آنها کمک می کند تا بهتر با جامعه در حال تغییر سازگار شوند (Parkay et al, 2014). مفهوم رهبری برنامه درسی مبتنی بر مدارس، در مدارس برای اولین بار در دهه گذشته ظهور کرد، زمانی که مسئولیت توسعه برنامه درسی به مدارس فردی منتقل شد. معلمان و مدیران هر دو کنترل خود را بر برنامه درسی مدرسه افزایش داده اند. نگرانی عمومی در مورد کیفیت عملکرد و پیشرفت دانش آموزان در مدارس به تدریج افزایش یافته است (Bernhardt, R. 1997). در نتیجه، یک فراخوان عمومی برای تقویت نیروی کار معلم و معلمان برای تبدیل شدن به رهبران در برنامه درسی مدرسه وجود دارد (Bradley et al, 2017).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

برای ایجاد تغییر واقعی در سطح مدرسه، اداره آموزش رهبری برنامه درسی بودجه ویژه ای را برای افزایش اهمیت رهبری برنامه درسی در مدارس اختصاص داده است. علاوه بر ایجاد یک پست ویژه در مدارس ابتدایی برای این منظور، اداره آموزشی یا برنامه درسی، برنامه های توسعه حرفه ای مختلفی را برای معلمان که این پست ها را در سطوح مختلف مدرسه به عهده می گیرند ترتیب داده است. اینها شامل آموزش رهبری و مدیریت برنامه درسی برای معلمان شخصی، اجتماعی و علوم انسانی در مدارس است. برنامه های آموزشی برای رهبران برنامه درسی مدارس ابتدایی. و برنامه توسعه حرفه ای در زمینه رهبری برنامه درسی و اجرای برنامه درسی پیش دبستانی. هدف اصلی این نوع آموزش، تجهیز رهبران برنامه درسی با دانش و مهارت های مرتبط است که آنها را قادر می سازد تا تغییرات برنامه درسی مبتنی بر مدرسه را به طور موثر رهبری و هماهنگ کنند. رهبری برنامه درسی، به عنوان یک مفهوم و عمل، برای بسیاری از مدارس ناآشنا باقی مانده است (Lo, ۲۰۰۷). این امر به ویژه زمانی صادق است که از معلمان که به عنوان رهبر برنامه درسی منصوب می شوند، انتظار می رود که از نزدیک با مدیران خود در شروع و اجرای تغییر برنامه درسی همکاری کنند. در بخش بعدی، ویژگی های مفهومی چنین رهبری روشن می شود. پیچیدگی رهبری و مدیریت یک مدرسه، درک این موضوع که مدیران نمی توانند همه کارها را به تنهایی انجام دهند افزایش یافته است (Lee et al, 1999). مدیران باید مسئولیت های برنامه درسی را به معلمان که زیر نظر آنها کار می کنند محول کنند و حمایت های دانشگاهی، منابع و اداری را ارائه کنند. آنها همچنین نیاز به ایجاد فرهنگ مدرسه حمایتی برای عملکرد موثر رهبری برنامه درسی دارند. «رهبری توزیع شده»، اصطلاحی که اغلب به جای رهبری «مشترک»، «تیم» و «دموکراتیک» استفاده می شود (Spillane et al, 2005). بنابراین برای اجرای موفقیت آمیز تغییر ضروری است. به گفته گرون، رهبری توزیع شده بر اهمیت فعالیت مشارکتی تأکید می کند، که در آن تقسیم کار ویژگی اصلی است. علاوه بر این، افراد برای تکمیل یک کار کلی به یکدیگر وابسته هستند. به این ترتیب، الگویی از کارکنان درگیر در فعالیت های توسعه برنامه درسی در سطوح مختلف مدرسه شروع به ظهور کرده است (Choi, 2005; Glatthorn et al, 2018). در مورد نقش رهبری برنامه درسی در سطوح مختلف مدرسه، رهبران برنامه درسی باید رهبری را برای یادگیری ایجاد کنند. با ادغام فعالیت های توسعه حرفه ای معلمان در فرآیند تغییر برای اطمینان از اجرای موفقیت آمیز. علاوه بر سازماندهی دانش و مهارت های لازم برای مشارکت معلمان در تغییر برنامه درسی خاص، رهبران برنامه درسی باید سه مدل زیر را در رابطه با زمان بندی خود در نظر بگیرند (Glatthorn et al, 2018).

## ویژگی های مفهومی رهبری برنامه درسی در مدارس

رهبر برنامه درسی " را به عنوان کسی که مسئول نظارت، اجرا و بهبود تغییرات برنامه درسی است تعریف می کنند. رهبری برنامه درسی نقشی است که توسط این شخص انجام می شود. برای ترویج تغییر برنامه درسی مبتنی بر مدرسه، رهبران برنامه درسی باید تحول آفرین باشند (Henderson et al, 2007). این رهبران باید با تشویق و حمایت از معلمان موضوعی یا کلاسی برای حرکت در جهت بهبود یادگیری و پیشرفت دانش آموزان به خواسته های اصلاحات برنامه درسی متعهد باشند. از این رو، آنها باید عملکرد رهبری خود را با یادگیری مرتبط کنند، که مک بیث رهبری را برای یادگیری نامیده است. طبق نظر سوافیلد، مفهوم رهبری برای یادگیری نه تنها به یادگیری دانش آموزان مربوط می شود، بلکه به یادگیری معلمان و سایر اعضای جامعه که خدمات یادگیری دانش آموز را ارائه می کنند نیز مربوط می شود. علاوه بر این، تغییر برنامه درسی در مدارس ناگزیر شامل تغییرات سازمانی، به ویژه در واگذاری تصمیم گیری است. بنابراین رهبران برنامه درسی باید نسبت به توسعه سازمانی حساس باشند. برای انجام این کار، آنها باید یک چشم انداز و مأموریت مشترک ایجاد کنند، فرهنگ مدرسه مولد را ایجاد کنند و رهبری را بین دیگران توزیع کنند.

به طور سنتی، از مدیران انتظار می رود که مسئول رهبری برنامه درسی در مدارس باشند. آنها رهبران رسمی مدرسه هستند و بنابراین اغلب به شدت در تصمیم گیری برنامه درسی و مسائل مربوط به کارکنان شرکت دارند (Glatthorn, ۲۰۱۶).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

با این حال، با توجه به پیچیدگی رهبری و مدیریت یک مدرسه، درک این موضوع که مدیران نمی توانند همه کارها را به تنهایی انجام دهند افزایش یافته است (Lee et al, 1999). مدیران باید مسئولیت‌های برنامه درسی را به معلمانی که زیر نظر آنها کار می‌کنند محول کنند و حمایت‌های دانشگاهی، منابع و اداری را ارائه کنند. آنها همچنین نیاز به ایجاد فرهنگ مدرسه حمایتی برای عملکرد مؤثر رهبری برنامه درسی دارند. «رهبری توزیع‌شده»، اصطلاحی که اغلب به جای رهبری «مشترک»، «تیم» و «دموکراتیک» استفاده می‌شود (Spillane et al, 2005)، بنابراین برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر ضروری است (Harris, 2008). رهبری توزیع شده بر اهمیت فعالیت مشارکتی تأکید می‌کند، که در آن تقسیم کار ویژگی اصلی است. علاوه بر این، افراد برای تکمیل یک کار کلی به یکدیگر وابسته هستند. به این ترتیب، الگویی از کارکنان درگیر در فعالیت‌های توسعه برنامه درسی در سطوح مختلف مدرسه شروع به ظهور کرده است (Choi, 2005؛ Glatthorn et al, 2018).

در سطح ابتدایی، برنامه درسی مدرسه معمولاً دارای مجموعه‌ای از حوزه‌های موضوعی متنوع، هسته‌ای و انتخابی است. مسئولیت این برنامه درسی معمولاً بر عهده رؤسای پنل موضوعی مربوطه است که به عنوان رهبران موضوع عمل می‌کنند (بوشر و هریس ۲۰۰۰). این رهبران موضوعی معمولاً در ابعاد کلیدی زیر فعالیت برنامه درسی درگیر هستند: الف) پیوند دادن و میانجی‌گری دیدگاه‌ها و ارزش‌های کارکنان ارشد با همکاران حوزه موضوعی، و نمایندگی از دیدگاه‌های معلمان حوزه موضوعی در سیاست‌گذاری کل مدرسه.

ب) رهبری تصمیم‌گیری به صورت مشترک با همکاران در حوزه موضوعی

پ) نظارت و بهبود عملکرد معلم و دانش‌آموز در حوزه موضوعی

ت) آگاهی از خواسته‌های محیط خارجی، که عملکرد آنها را به چالش می‌کشد.

برای انجام این مسئولیت‌ها، رهبران موضوعی فردی باید دانش و مهارت‌های حرفه‌ای زیر را داشته باشند:

الف) درک رابطه بین موضوع و برنامه درسی مدرسه به عنوان یک کل.

ب) الزامات قانونی برای موضوع و ارزیابی، ثبت و گزارش پیشرفت و پیشرفت دانش‌آموزان.

پ) ویژگی‌های تدریس موضوعی با کیفیت بالا و راهبردهای اصلی برای بهبود و حفظ استانداردهای بالای تدریس، یادگیری و پیشرفت برای همه دانش‌آموزان.

ت) درک چگونگی استفاده از شواهد حاصل از فعالیت‌های تحقیق و بازرسی مربوطه، و استانداردهای محلی، ملی و بین‌المللی دستاوردها در این موضوع برای اطلاع‌رسانی به انتظارات، اهداف و رویکردهای آموزشی.

ث) توانایی استفاده از داده‌های مقایسه‌ای، همراه با اطلاعات در مورد دستاوردهای قبلی دانش‌آموزان، برای ایجاد معیارها و تعیین اهداف برای بهبود.

ج) توانایی توسعه سواد، شمارش، و مهارت‌های فن‌آوری اطلاعات دانش‌آموزان از طریق موضوع.

چ) آگاهی از چگونگی آموزش موضوع می‌تواند رشد معنوی، اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی، ذهنی و جسمی دانش‌آموزان را ارتقا دهد.

در مدارس ابتدایی برنامه‌های درسی بر توسعه توانایی‌های پایه دانش‌آموزان در محاسبه و سواد در ارتباط با زندگی روزمره تمرکز دارد. تأکید بر ماهیت یکپارچه برنامه درسی است. برخلاف مدارس متوسطه، یک معلم ارشد اغلب منصوب می‌شود تا نقش رهبری برنامه درسی را برعهده بگیرد (Glatthorn et al, 2018) و رهبران گروه موضوعی را در توسعه برنامه درسی که با خط‌مشی کلی مدرسه هماهنگ باشد، رهبری کند. وظایف مورد انتظار از استاد ارشد اصلی توسعه برنامه درسی دوره ابتدایی به شرح زیر است:

الف) کمک به مدیر در رهبری و هماهنگی برنامه ریزی درسی کل مدرسه.

ب) حمایت از مدیر در برنامه ریزی و هماهنگی خط‌مشی و عملکرد ارزیابی.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

پ) معلمان و کارکنان متخصص را در بهبود راهبردهای یادگیری و تدریس و در عمل ارزیابی از طریق فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای رهبری کند.

ث) ترویج تبادل حرفه‌ای در داخل مدرسه و با مدارس دیگر در زمینه یادگیری، تدریس و توسعه برنامه درسی. استادان ارشد اصلی توسعه برنامه درسی دوره ابتدایی قبل از اینکه بتوانند نقش خود را به طور مؤثر ایفا کنند باید شایستگی‌های زیر را داشته باشند:

الف) دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و تجربه در توسعه برنامه درسی

ب) توانایی ایجاد روابط بین فردی با همکاران

پ) ویژگی‌های مثبت شخصی، مانند سخت‌کوشی، هوش هیجانی، صبر، و انصاف با دیگران.

اگر چه به چنین رهبرانی در مدارسشان مسئولیت‌های برنامه درسی اختصاص داده شده است، اما انتظار می‌رود که تحت نظارت و راهنمایی مدیر کار کنند. در چنین شرایطی، مدیران فردی هنوز نقش رهبری را در فرآیند تغییر دارند. جدای از حمایت از شروع تغییر برنامه درسی توسط رهبران برنامه درسی، تمایل مدیر به متعهد شدن به تغییر تأثیر بسزایی در اجرای موفقیت آمیز آن خواهد داشت. برای دستیابی به این هدف، مدیران باید راهبردهای زیر را به دو روش محسوس و ظریف نشان دهند:

الف) ایجاد فرصت برای معلمان برای بیان نگرانی‌ها و نظرات خود در مورد تغییر پیشنهادی.

ب) تمایل به گوش دادن به نگرانی‌های مطرح شده توسط معلمان در مورد تغییر.

پ) ارتباط مثبت و عملی با معلمان در مورد پیام‌های سطح سیستم مربوط به تجدید برنامه درسی.

ت) قرار دادن موارد برنامه درسی در دستور کار جلسه.

ث) پاسخ مثبت به درخواست‌های معلمان برای شرکت در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مربوط به تغییر.

بر اساس بحث در مورد نقش رهبری برنامه درسی در سطوح مختلف مدرسه، رهبران برنامه درسی باید رهبری را برای یادگیری ایجاد کنند (MacBeath et al, 2002) با ادغام فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای معلمان در فرآیند تغییر برای اطمینان از اجرای موفقیت آمیز. علاوه بر سازماندهی دانش و مهارت‌های لازم برای مشارکت معلمان در تغییر برنامه درسی خاص، رهبران برنامه درسی باید سه مدل زیر را در رابطه با زمان بندی خود در نظر بگیرند (Glatthorn et al, 2018).

در مدل اول، فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای قبل از تغییر انجام می‌شود تا معلمان را در مورد آخرین پیشرفت‌ها به‌روز کند، مهارت‌های لازم برای توسعه برنامه درسی و مواد آموزشی را به آنها بدهد و فرصت تبادل دانش و تلاش برای آنها فراهم شود. خارج کردن مواد در مدل دوم، فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای پس از تغییر برگزار می‌شود. کسانی که برنامه درسی را توسعه دادند، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای اجرای موفق را شناسایی می‌کردند. یادگیری جدید پایه‌ای برای سازماندهی فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای می‌شود. بنابراین، معلمان درگیر به دانش و مهارت‌های لازم مجهز شده‌اند. مدل سوم شامل یادگیری مبتنی بر جامعه است. یادگیری مستمر معلمان از منابع موجود از جوامع مختلف استخراج می‌شود: خود جامعه مدرسه، موسسات رسمی و غیررسمی خارج، و در نهایت، کل جهان که از طریق اینترنت قابل دسترسی هستند. این منابع جامعه مجموعه نامحدودی از منابع را باز می‌کند که معلمان می‌توانند بر اساس نیازهای یادگیری خود از بین آنها انتخاب کنند.

علاوه بر درک ویژگی‌های مفهومی رهبری برنامه درسی در مدارس، تجزیه و تحلیل چگونگی عملکرد رهبران در نقش‌های رهبری خود مهم است.

**وظایف رهبران برنامه درسی مدارس**



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

رهبران برنامه درسی وظایف مختلفی برای انجام در توسعه برنامه درسی مبتنی بر مدرسه دارند. کارکردهای اصلی رهبران برنامه درسی در سطح مدرسه مورد تحلیل واقع شده است. این رهبران باید چشم انداز مدرسه را از یک برنامه درسی با کیفیت بر اساس اهداف آموزشی مرکزی و سیاست های برنامه درسی توسعه دهند و باید بر اجرای تغییر در مدارس نظارت کنند. وظایف رهبران توسعه برنامه درسی مبتنی بر مدرسه، شامل برنامه ریزی، طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی برای برآوردن نیازهای یادگیری دانش آموزان است. بنابراین، رهبران باید وظایف خود را با توجه به این چهار جنبه انجام دهند:

الف) برنامه ریزی درسی

ب) طراحی برنامه درسی

پ) اجرای برنامه درسی

ت) ارزیابی برنامه درسی

به طور گسترده به تشریح هر یک از وظایف رهبران برنامه درسی به صورت جداگانه پرداخته می شود:

برنامه ریزی درسی

برنامه ریزی درسی مشخص کردن تصمیمات عمده ای است که در توسعه آینده برنامه درسی مدرسه اتخاذ می شود. در قلب اصلاحات در مدارس قرار دارد (Glatthorn et al, 2018). برای برنامه ریزی برنامه درسی مدرسه با کیفیت، مدرسه باید این مسئولیت را به رئیس کمیته برنامه درسی محول کند. در دوره متوسطه، رهبر موضوع به عنوان رئیس کمیته موضوعی مربوطه عمل می کند و با معلمان موضوعی همکاری می کند تا یک خط مشی برنامه درسی موضوعی را با توجه به نیازهای مرکزی حوزه های خاص و همچنین خط مشی عمومی مدرسه ایجاد کند. در سطح ابتدایی توسعه برنامه درسی مبتنی بر مدرسه معلم ارشد (برنامه درسی) رئیس کمیته است و روسای پانل موضوعی اعضا هستند. آنها به طور مشترک برای برنامه ریزی برنامه درسی بر اساس خط مشی کلی مدرسه کار می کنند. خط مشی برنامه درسی اغلب نتیجه تحلیل وضعیت مدرسه است که توسط تیم مدیریت ارشد فرموله شده است. تحلیل نقاط ضعف، فرصت ها، تهدیدات پیش روی مدرسه روشی است که معمولاً برای این منظور استفاده می شود. از طریق تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و پیشرفت ها و تهدیدات پیش روی مدرسه، رهبر قادر به شناسایی مشکلات و نیازهای توسعه است. تحت هدایت رهبر برنامه درسی، کمیته توسعه برنامه درسی یا موضوع، خط مشی کلی مدرسه یا موضوع مورد نظر را تدوین می کند. کمیته با مشورت همکاران، اهداف توسعه و برنامه اقدام را بیشتر تعیین می کند.

مدیران مدارس با ایفای نقش مشاور به رهبران برنامه درسی کمک می کنند تا کمیته ها را سازماندهی کنند. آنها همچنین نقش سازماندهی معلمان را در گروه هایی ایفا می کنند که به طور مشترک برای حل مشکلات برنامه درسی مدرسه کار می کنند.

طراحی برنامه درسی

بر اساس خط مشی برنامه درسی تدوین شده، روسای پانل موضوعی در مدارس ابتدایی و مهدکودک ها یا رهبران موضوعی در مدارس متوسطه با معلمان موضوعی کار می کنند تا موادی از جمله برنامه های آموزشی، محتوای آموزشی، برنامه های آموزشی و برنامه های منابع را طراحی کنند. در طراحی محتوا، معلمان موضوعی خود را به گروه های آماده سازی با توجه به سطح کلاس خود تقسیم می کنند. آنها به طور مشترک برای ایجاد مواد برای مضامین و موضوعات یادگیری فردی کار می کنند. این الگوی کاری با مفهوم رهبری توزیع شده مرتبط است در برخی از مدارس ابتدایی، معلمان موضوعی در همان سطح کلاس، دوره های رایگان یکسانی در طول زمان مدرسه برای تهیه مواد آموزشی با هم دارند.

در صورت لزوم، رهبران برنامه درسی می توانند از منابع موجود برای حمایت از آنها در طراحی و توسعه برنامه درسی استفاده کامل کنند. این شامل پشتیبانی در محل برای آماده سازی درسی است که توسط آماده سازی برنامه درسی در توسعه اداره آموزش ارائه می شود. رهبران برنامه درسی همچنین می توانند معلمان را در گروه های توسعه حرفه ای یا مطالعه سازماندهی



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

کنند تا دانش و مهارت های حرفه ای خود را در هر دو حوزه توسعه برنامه درسی و موضوعی توسعه دهند. این با ایده یادگیری مبتنی بر جامعه، همانطور که توسط گلارتون و همکاران ارائه شده است، مرتبط است. مفهوم رهبری برای یادگیری، که توسط مک بیث آغاز شد. برای اطمینان از اجرای موفقیت آمیز، همه معلمان درگیر باید دانش و مهارت های کافی را داشته باشند تا بتوانند از برنامه درسی جدید توسعه یافته در کلاس استفاده کنند. بنابراین رهبران برنامه درسی باید فعالیت های توسعه حرفه ای، مانند سمینارها و کارگاه های آموزشی را برای آماده سازی معلمان سازماندهی کنند.

هدف کمک به دانش آموزان برای دستیابی به یادگیری موثر است. علاوه بر این، معلمان باید در ارتباط حرفه ای با همکاران خود در مورد چگونگی حل مشکلات اجرایی در زمانی که شناسایی می شوند، درگیر شوند. آنها همچنین برای رشد حرفه ای خود باید روی عملکرد خود فکر کنند. با سازماندهی مشاهدات همتایان و جلسات اشتراک گذاری، رهبران برنامه درسی فرصت هایی را برای معلمان فراهم می کنند تا از یادگیری متقابل و توسعه حرفه ای لذت ببرند. نتیجه توسعه یک جامعه یادگیرنده در مدرسه است (Wallace et al, 1997).

ارزشیابی برنامه درسی

ارزشیابی برنامه درسی شامل جمع آوری اطلاعات در مورد اثربخشی طراحی و اجرا است. در این مرحله مهم از فرآیند، رهبران برنامه درسی تلاش می کنند تا کیفیت برنامه درسی را بهبود بخشند.

برای دستیابی به بهبود مستمر، رهبران برنامه درسی باید از اقدام پژوهی به عنوان بخشی از فرآیند توسعه برنامه درسی استفاده کنند. معلمان برنامه درسی را اجرا می کنند و در عین حال از روش های تحقیق برای جمع آوری اطلاعات مرتبط در مورد اجرا استفاده می کنند. میلز توضیحات مهمی از استفاده معلمان از اقدام پژوهی در مدارس ارائه می دهد. با مدل چرخه ای اقدام پژوهی، معلمان می توانند شیوه های برنامه درسی خود و هر مشکلی را که ممکن است پیش بیاید، کاملاً درک کنند. علاوه بر این، آنها می توانند با تأمل در نقاط قوت و ضعف خود، خود ارزیابی کنند و همچنین راه هایی برای بهبود آینده بیابند. عملکرد مستمر رهبری برنامه درسی در اجرای تغییر برنامه درسی مبتنی بر مدرسه نیازمند فرهنگ های حمایتی مدرسه است. بخش زیر رویکرد بهبود فرهنگ مدرسه برای حفظ رهبری برنامه درسی را مورد بحث قرار می دهد.

## نقش فرهنگ مدارس در رهبری برنامه درسی

اکثر رهبران برنامه درسی زمانی که محیط مدرسه از تلاش های اصلاحی آنها حمایت می کند، از پتانسیل خود به عنوان رهبر استفاده می کنند. در درجه اول، مدرسه باید محیط قابل اعتمادی را فراهم کند که از رهبری برنامه درسی پشتیبانی کند. در این زمینه، مدیر نقش مهمی دارد. شرایط ایجاد یک محیط مدرسه قابل اعتماد توسط مدیر شامل موارد زیر است:

ارائه نمونه های مفید اصلاح مدرسه به معلمان. تشویق معلمان به مشارکت در تدوین یک برنامه اجرایی به طوری که آنها مالک برنامه باشند و بتوانند نقش خود را در آن ببینند. شرکت به عنوان یک یادگیرنده در بحث ها؛ تشویق به اجماع از طریق آگاه ساختن معلمان که مخالفت قابل قبول است. جشن گرفتن موفقیت ها و دستاوردها، هر چند کوچک. برای حفظ عملکرد رهبری برنامه درسی و دستیابی به هدف نهایی آموزش و یادگیری با کیفیت، مدارس فردی باید فرهنگ خود را توسعه دهند. به گفته شوارتز فرهنگ مدرسه الگوی باورهایی است که هنجارهایی را ایجاد می کند که رفتار افراد در یک مدرسه را شکل می دهد. فرهنگ مدرسه توسط تاریخ مدرسه، پرسنل کلیدی در گذشته، مانند مدیران ارشد، و زمینه معاصر شکل می گیرد. بنابراین، مدارس فردی اغلب فرهنگ منحصر به فرد خود را دارند.

در بررسی ویژگی های فرهنگ مدرسه، دو بعد کنترل اجتماعی و انسجام اجتماعی را توصیف می کنند. پیشرفت بالای دانش آموز مستلزم کنترل و کنترل معلمان است تا بتوانند بر آموزش و یادگیری تمرکز کنند. مدارس باید انسجام اجتماعی را حفظ کنند تا محیط های رضایت بخش، حمایت کننده و اجتماعی را هم برای دانش آموزان و هم برای معلمان فراهم کنند. برای ارتقای کیفیت یادگیری دانش آموزان، مدارس باید فشار خود را حفظ کنند تا معلمان را مشغول نگه دارند. بنابراین، از کنترل های



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اجتماعی برای جلوگیری از حواس پرتی معلمان استفاده می شود. در عین حال، مدارس باید هماهنگی اجتماعی معلمان را حفظ کنند، که به راحتی با فشار مختل می شود. هر گونه برخورد نامناسب در انجام وظایف و روابط اجتماعی هماهنگ، مدرسه را مختل می کند و اثربخشی آن را کاهش می دهد. بنابراین، مدارس فردی باید تعادل بین این دو بعد را برای ایجاد فرهنگ منحصر به فرد خود بیابند.

بر اساس احتمالات مختلف برای ایجاد تعادل بین این دو بعد، چهار نوع ایده آل فرهنگ مدرسه را پیشنهاد می کند:

الف) فرهنگ رسمی

ب) فرهنگ رفاهی

پ) فرهنگ گرمخانه ای

ت) فرهنگ بقا (Prosser, ۱۹۹۹).

در زیر به توضیح هر یک از ۴ نوع فرهنگ ایده آل مدرسه پرداخته می شود:

فرهنگ رسمی مدرسه

فرهنگ رسمی با فشار بر دانش آموزان برای دستیابی به اهداف یادگیری مشخص می شود. با این حال، آن را نیز با انسجام اجتماعی ضعیف بین معلمان و دانش آموزان مشخص می شود. فضا محرمانه و قهری است و ارزش های سنتی پرورش می یابد. فرهنگ رفاهی

در فرهنگ رفاهی، روابط بین معلمان و دانش آموزان آرام و دوستانه است. حداقل فشار تحصیلی وجود دارد. فضا بی دغدغه است و روابط با دانش آموزان دوستانه است. این فلسفه کودک محور و دموکراتیک است.

فرهنگ گرمخانه

در فرهنگ گرمخانه ای، معلمان و دانش آموزان را تحت فشار قرار می دهد تا در تمام جنبه های زندگی مدرسه، اعم از تحصیلی و اجتماعی شرکت کنند. فضا چالش برانگیز است و هم معلمان و هم دانش آموزان وقتی در رسیدن به اهداف خود شکست می خورند دچار اضطراب می شوند.

فرهنگ بقا

فرهنگ بقا با روابط اجتماعی ضعیف و پیشرفت تحصیلی پایین مشخص می شود. معلمان احساس می کنند حمایت نمی شوند و یادگیرندگان احساس بیگانگی می کنند. بزهکاری، فرار از مدرسه و غیبت معلم شایع است. فضا ناامن و ناامید کننده است و روحیه پایین است.

اگرچه این گونه شناسی فرهنگ های مدرسه هنجاری و خام است، اما این دسته بندی ها برای رهبران مدرسه، به ویژه مدیران و رهبران برنامه درسی، در درک فرهنگ هایی که رهبری برنامه درسی مؤثر را پرورش می دهند، مفید هستند. با این پایگاه دانش، مدیران و رهبران برنامه درسی، با همکاری تیم مدیریت ارشد، قادر به تشخیص فرهنگ مدرسه، شناسایی و تصمیم گیری در مورد فرهنگ منحصر به فردی هستند که باید هدف آن باشد. سپس آنها می توانند برنامه ای برای مدرسه ایجاد کنند تا به سمت حفظ رهبری برنامه درسی حرکت کند که کیفیت آموزش و یادگیری را افزایش دهد.

در اجرای رهبری برنامه درسی، رهبران باید با سطوح مختلف کارکنان به طور مشترک کار کنند. این شامل معلمان کلاس یا موضوع، معلمان ارشد و مدیر می شود. در تحقیقات مختلف به بررسی این موضوع پرداخته می شود که چگونه رهبران برنامه درسی در مدارس ابتدایی از استراتژی های خاصی برای کار و تعامل با همکاران خود استفاده می کنند. (Lo, 2008).

## چه کسانی می توانند نقش رهبر برنامه درسی را بر عهده بگیرند؟

در بیشتر مدارس فقط مدیر مدرسه و یا معاون به طور رسمی رهبر هستند ولی رهبر واقعی در هر مدرسه، شخصی خواهد بود که بتواند بین وظایف سازمانی و نیازهای فردی تعادل برقرار کند. دینفعان مدرسه همگی به نحوی در اجرای برنامه درسی





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

نقش دارند و به شکلی باید دخالت داده شوند تا از برنامه درسی راضی باشند. امروزه بیشتر رهبران برنامه درسی از بین بهترین معلمان مدرسه انتخاب می شوند. این کار رهبر برنامه درسی است که مشخص کند که چگونه می توان همه معلمان را در کار اجرای برنامه درسی درگیر کرد و به این ترتیب به تعهدات انجام یافته نایل شد و نیازهای معلمان را تشخیص و برآورده نمود. رهبری معلم با عنوان رهبری میانه و در قالب مفاهیمی همچون هماهنگ کننده موضوعی، متخصص موضوعی، مدیر موضوعی، مشاور موضوعی و در نهایت رهبر موضوعی می تواند در تیم رهبری برنامه درسی مدرسه مطرح. رهبر برنامه درسی باید سعی کند با نقش میانجی نیازهای سیستم (مدرسه) و ذینفعان را رفع کند. از این رو رهبری برنامه درسی، همیشه به عنوان یک فرایند حل مسئله است. دانستن این موضوع مهم است چرا که رهبری باید به وراى تیم مدرسه و ذینفعان انتقال یافته و توزیع گردد. چرا که اعضای مدرسه بسیار علاقه مندند که بدانند مدرسه در اجرای برنامه درسی چه سمت و سویی را خواهد داشته و چه مسیری را طی خواهد کرد. یک مدرسه بزرگ از معلمان، معاونان، والدین، شهروندان و کسب و کارهای محلی و شکل هایی از عناصر انسانی برای کار برنامه درسی تشکیل شده است. برنامه درسی برای موفقیت خود همیشه وابسته به این عناصر است. از این رو در عهده گرفتن نقش رهبری برنامه درسی در مدرسه حالتی از «رهبری توزیع یافته» را بایستی در نظر گرفت که در آن هر یک از اعضای مدرسه به سهم خود نقشی در رهبری ایفا می نماید؛ اما در این بین نقش اصلی و محوری با مدیر مدرسه است.

## بحث و نتیجه گیری

مدارس در حال حاضر در حال تغییر برنامه درسی هستند. این به دلیل فشاری است که توسط نیروهای خارجی از جمله جهانی شدن، توسعه فناوری اطلاعات و شکل گیری جامعه دانش وارد می شود. در مدارس ابتدایی برنامه های درسی بر توسعه توانایی های پایه دانش آموزان در محاسبه و سواد در ارتباط با زندگی روزمره تمرکز دارد و یک معلم ارشد اغلب منصوب می شود تا نقش رهبری برنامه درسی را برعهده بگیرد. رهبری برنامه درسی در شکل امروزه دچار تغییراتی شده در است. در گذشته رهبری برنامه درسی بر عهده مدیران مدارس بوده است، از مدیران انتظار می رود که مسئول رهبری برنامه درسی در مدارس باشند. آنها رهبران رسمی مدرسه هستند و بنابراین اغلب به شدت در تصمیم گیری برنامه درسی و مسائل مربوط به کارکنان شرکت دارند. اما امروزه با توجه به پیچیدگی رهبری و مدیریت یک مدرسه، درک این موضوع که مدیران نمی توانند همه کارها را به تنهایی انجام دهند افزایش یافته است. رهبر برنامه درسی فردی است که مسئول نظارت، اجرا و بهبود تغییرات برنامه درسی است را برعهده دارد. مدیران مدارس با ایفای نقش مشاور به رهبران برنامه درسی کمک می کنند تا کمیته ها را سازماندهی کنند. آنها همچنین نقش سازماندهی معلمان را در گروه هایی ایفا می کنند که به طور مشترک برای حل مشکلات برنامه درسی مدرسه کار می کنند. رهبران برنامه درسی در مدارس دارای وظایف متعددی هستند که بارزترین آنها عبارتند از: الف) برنامه ریزی درسی ب) طراحی برنامه درسی پ) اجرای برنامه درسی ت) ارزیابی برنامه درسی. اکثر رهبران برنامه درسی زمانی که محیط مدرسه از تلاش های اصلاحی آنها حمایت می کند، از پتانسیل خود به عنوان رهبر استفاده می کنند. در مدارس ابتدایی حضور یک استاد ارشد می تواند مزایایی در پی داشته باشد که عبارتند از:

الف) کمک به مدیر در رهبری و هماهنگی برنامه ریزی درسی کل مدرسه ب) حمایت از مدیر در برنامه ریزی و هماهنگی خط مشی و عملکرد ارزیابی. پ) معلمان و کارکنان متخصص را در بهبود راهبردهای یادگیری و تدریس و در عمل ارزیابی از طریق فعالیت های توسعه حرفه ای رهبری کند. ث) ترویج تبادل حرفه ای در داخل مدرسه و با مدارس دیگر در زمینه یادگیری، تدریس و توسعه برنامه درسی. بطور کلی نتیجه گرفته می شود که حضور یک رهبر در مدارس ابتدایی تحت عنوان معلم ارشد می تواند در بهبود کیفیت نظام آموزشی و اجرای اهداف آموزشی بسیار تاثیر گذار باشد.



## منابع

۱. Bernhardt, R. (1997). *Curriculum leadership: Rethinking schools for the 21st century*. Hampton Press.
۲. Bradley, L. H., Meyers, M., Curtis, S., & Kessinger, T. (2017). *Curriculum leadership: Beyond boilerplate standards*. Rowman & Littlefield.
۳. Choi, C. T. (2005). Curriculum leadership and school-based curriculum development. *Taipei: Wu-nan Culture Enterprise.[in Chinese]*.
۴. Glatthorn, A. A., Jailall, J. M., & Jailall, J. K. (2016). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested*. Corwin Press.
۵. Glatthorn, A. A., Boschee, F., Whitehead, B. M., & Boschee, B. F. (2018). *Curriculum leadership: Strategies for development and implementation*. SAGE publications.
۶. Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of educational administration*.
۷. Henderson, J. G., & Gornik, R. (2007). *Transformative curriculum leadership*. Pearson College Division.
۸. Lee, J. C. K., & Dimmock, C. (1999). Curriculum leadership and management in secondary schools: A Hong Kong case study. *School Leadership & Management*, 19(4), 455-4۸۱.
۹. Lo, Y. C. (2007). The micro-politics of curriculum leadership. *Curriculum perspectives*, 27(1), 26-39.
۱۰. Lo, Y. C. (2008). An initial investigation of curriculum leadership in Hong Kong primary school. *School curriculum reforms and teachers' professional development: cases in Mainland China, Hong Kong and Macau [in Chinese]*, 142-155.
۱۱. MacBeath, J., Rudduck, J., Mulford, B., Green, D., & Winkley, D. (2002). Leadership for learning: The Cambridge network. In *Presentation on 15th International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI), Copenhagen, 3rd-6th January*.
۱۲. Prosser, J. (1999). The evolution of school culture research. *School culture*, 1, 14.
۱۳. Parkay, F. W., Anctil, E. J., & Hass, G. (2014). *Curriculum leadership: Readings for developing quality educational programs*. Prentice Hall.
۱۴. Spillane, J. P., Sherer, J., & Coldren, A. F. (2005). Distributed leadership: Leadership practice and the situation. In *Educational leadership and reform*. Information Age Publishing.
۱۵. Wallace Jr, R. C., Engel, D. E., & Mooney, J. E. (1997). *The Learning School: A Guide to Vision-Based Leadership*. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320-2218 (Hardcover: ISBN-0-8039-6508-0, \$51.95; Softcover: ISBN-0-8039-6409-9, \$23.95)..