

## فصل اول

ضرورت و چشم انداز برنامه ریزی درسی سطح مدرسه



## ۱-۱۱۱ ضرورت برنامه ریزی درسی سطح مدرسه

تصور و برداشت شما از برنامه درسی سطح مدرسه<sup>۱</sup> چیست؟ فرایند برنامه ریزی درسی سطح مدرسه<sup>۲</sup> را چگونه می بینید؟ فکر می کنید وجود این برنامه برای مدرسه چه ضرورتی دارد و پاسخگوی چه نیازهایی است؟ نبود برنامه درسی سطح مدرسه چه کاستی هایی در یادگیری های جمعی و فردی دانش آموزان به وجود می آورد؟ طرح آن، امید ایجاد چه تغییر و تحولاتی در یادگیری دانش آموزان، مدرسه و کارکنان آن را می تواند عملی کند؟

### یک حکایت

روزگاری در یک جنگل زیبا، حیوانات تصمیم گرفتند برای فرزندان خود مدرسه ای راه بیندازند. برای همین، یک روز برای تدوین برنامه درسی آن، دور هم جمع شدند. در این جلسه خرگوش اصرار داشت که دویدن باید جزء برنامه درسی باشد. پرنده معتقد بود که باید پرواز نیز به برنامه درسی اضافه شود. ماهی به آموزش شنا اصرار داشت و سنجاب نیز مصرانه تأکید می کرد که بالا رفتن از درخت باید جزء آموزش های مدرسه باشد. شورای مدرسه با رعایت همه پیشنهادها، برنامه درسی تهیه کرد و قرار شد آنها را به بچه همه حیوانات آموزش دهند.

بچه خرگوش در دویدن نمره بیست گرفت؛ اما بالا رفتن از درخت برایش دشوار بود و مرتب از پشت به زمین می خورد. دبری نگذشت که در اثر یکی از این سقوطها مغزش آسیب دید و قدرت خوب دویدن را هم از دست داد. حالا در دویدن، نمره ۱۰ می گرفت و در بالا رفتن از درخت هم نمره اش فقط کمی از صفر بالاتر می رفت. پرنده در پرواز عالی بود؛ اما نوبت به دویدن روی زمین که می رسید، نمره خوبی نمی گرفت، فقط کمی بیشتر از صفر می شد. صعود عمودی از تنه و شاخه و برگ درختان نیز برایش سخت بود. ماهی اوضاعش در شنا خیلی خوب بود؛ اما نوبت به آموختن دویدن، پرواز کردن و از درخت بالا رفتن که می رسید به حد مرگ می رسید! بچه سنجاب در بالا رفتن از درخت فوق العاده بود؛ اما هیچ لذتی از دویدن روی زمین نمی برد و شنا و پرواز هم برایش مثل کابوس شده بود! (با اقتباس از سایت تبیان)

حکایت برنامه درسی مدرسه حیوانات اگرچه طنز و اغراق است، می توان شباهت هایی میان آن و برنامه های درسی کاملاً یک شکل و هماهنگ برای همه و در همه جا در نظام های آموزشی متمرکز یافت؛ برنامه های درسی که تناسب و ربط کمی با بافت، اقلیم، موقعیت و انواع مختلف زندگی دارد. شنا کردن و دویدن، چندان به کار سنجاب نمی آید! او باید بتواند در جنگل ها و مناطق پر دار و درخت، تند و فرز از درختان بالا و پایین رود و از این شاخه به آن شاخه بجهد! ماهی باید چیزی یاد بگیرد که در دریاها و رودخانه های خروشان، نهرها و برکه های پر آب برایش سودمند باشد. او باید پرواز در آسمان و جهیدن و دویدن در مراتع و بوته زارها را به پرنده و خرگوش وانهد و ... در عین حال خرگوش، پرنده، سنجاب و ماهی همگی باید ایمنی و حفظ بقا در جنگل، تغذیه و چگونگی تهیه آن، عدم تخریب جنگل و سازگاری با محیط زیست آن، ایفای نقش سازنده در زیست بوم جنگل و انبوهی از چیزهای ضروری دیگری یاد بگیرند و باید در برنامه درسی مشترک همه آنها وجود داشته باشد.

ما به عنوان مدیر، به این دلیل که با تنوع بسیار زیادی از دانش آموزان روبه رو هستیم و هر روزه با آنها سروکار داریم به طور طبیعی امکان مقایسه آنها برایمان پیش می آید. در نتیجه به خوبی با پدیده تفاوت های فردی آشنا هستیم. دانش آموزان از نظر ویژگی های روان شناختی و فیزیکی، استعداد، علائق، سبک های یادگیری و بسیاری چیزهای دیگر با هم تفاوت دارند. حال اگر به جای مقایسه

۱ - School level curriculum

۲ - School level curriculum development

دانش‌آموزان، می‌توانستیم مدارس مختلف سراسر کشور را با هم مقایسه کنیم، فکر می‌کنید به چه چیزی می‌رسیدیم؟ بله درست است؛ باز هم تنوع. مدارس کشورمان به دلیل بافت<sup>۱</sup> و زمینه جغرافیایی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی‌شان با یکدیگر بسیار متفاوت‌اند. مدارس نواحی گرم و خشک بیابانی با مدارس پر بارش و مرطوب شمالی کشورمان با هم تفاوت دارند. مدارس نقاط برخوردار، نیمه‌برخوردار و محروم کشورمان با یکدیگر متفاوت‌اند. مدارس در کلان‌شهرها، شهرهای کوچک، روستاها و مناطق عشایری مشابه یکدیگر نیستند و با هم خیلی تفاوت دارند. مدارس در مجاورت کارخانه‌ها و کارگاه‌های صنعتی با مدارس مناطق کشاورزی کشورمان با یکدیگر فرق دارند. انبوهی دیگر از این گونه‌گونی‌ها را، که تفاوت در امکانات بالقوه و بالفعل و وضعیت محلی مدرسه و نیازها و خواست‌های دانش‌آموزان را به دنبال دارد و شما بهتر به آنها آگاهی دهید، می‌توان ذکر کرد.

همه تفاوت‌های فردی و تنوعات بافتی را صرفاً یا بر نامه‌های درسی کاملاً متمرکز نمی‌توان در نظام آموزشی به خوبی پاسخ گفت. نظام آموزشی به این تفاوت‌های فردی و بافتی چگونه می‌تواند پاسخ بدهد؟ بر نامه‌های درسی چگونه می‌تواند برای این همه تفاوت‌های فردی و بافتی، متناسب سازی شود؟

حال با این مقدمه، به سؤالات اصلی می‌رسیم: نظام آموزشی به این تفاوت‌های فردی و بافتی چگونه می‌تواند پاسخ بدهد؟ برنامه‌های درسی چگونه می‌تواند برای این همه تفاوت‌های فردی و بافتی، متناسب‌سازی شود؟ آیا برخی بی‌رغبتی‌های دانش‌آموزان به مدرسه و آموزش‌های رسمی به این دلیل نیست که احساس می‌کنند مدرسه به نیازهای خاص و ویژه آنان و اجتماع محلی‌شان توجه چندانی ندارد؟ چه تمهیدی می‌توان اندیشید که دانش‌آموزان بیشتر علاقه‌مند و درگیر یادگیری‌های مدرسه‌ای شوند و یادگیری‌های آنها برایشان سودمندتر و مفیدتر باشد؟ پاسخ شما به این دست سؤالات چیست؟

## ۲- معرفی اجمالی برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه و خاستگاه‌های آن

فکر برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه در پاسخ به نیازهای متفاوت و فراوان مدارس و دانش‌آموزان در جاهای مختلف کشورمان مطرح شده است. شما به‌عنوان مدیر مدرسه، بدون تردید، این موضوع را تأیید می‌کنید که برنامه‌های درسی ملی، بنا به ضرورت توجه به نیازهای مشترک و عام همه مدارس و دانش‌آموزان، مجال پرداختن به اقتضانات محلی و بومی را چندان ندارد. برنامه‌های درسی ملی و مشترک به‌ناچار باید بر تشابهات و نیازهای عام تأکید کنند و بر آن اساس طراحی و تدوین شوند؛ اما با وجود افتراق مدارس و نیازهای محلی و بافتی چه باید کرد و چگونه باید آنها را در فرایندهای یادگیری دانش‌آموزان وارد کرد؟ این پرسش اصلی است که برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه برای پاسخ به آن شکل گرفته است. در واقع ضرورت بنیادین برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه تأکید بر لزوم توجه به نیازها و اقتضانات بافتی مدرسه است. دستمایه قرار دادن نیازها و اقتضانات بافتی به‌عنوان مبنای طراحی و تدوین برنامه‌های ویژه مدرسه در برنامه‌های درسی ملی و سراسری امکان‌پذیر نیست. در «برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه»، این مجال و فرصت به مدرسه داده شده است که مدرسه خودش برای پرداختن به وجوه متمایز برنامه‌های درسی ویژه‌اش تصمیم‌گیری کند. مطمئناً در گام اول مدارس فعال در زمینه اجرای برنامه ویژه مدرسه پیشگام خواهند بود و هدف این برنامه نیز در وهله نخست **دادن مجوز به مدارس فعال و الگوسازی** از آنهاست.

ایده اصلی برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه چیست؟

فکر کلی برنامه درسی سطح مدرسه بر اساس لزوم وجود دو سطح برنامه درسی برای مدرسه است: یکی برنامه درسی متمرکز و مشترک ملی که مسئولیت رشد و پرورش عام دانش آموزان را در سطح کشور برعهده دارد و حجم عمده‌ای از زمان آموزش را به خود اختصاص می‌دهد. دوم «برنامه درسی سطح مدرسه» که بر اساس امکانات بالفعل و بالقوه مدرسه و محیط اجتماعی مدرسه امکان پاسخ گویی به نیازها و علائق دانش آموزان را می‌یابد و به حجم زمانی ۵۰ تا ۱۰۰ ساعت آموزشی پوشش می‌دهد.

به عبارت دیگر، مدرسه این فرصت و امکان را دارد که خودش برای حجم زمانی مشخص از زمان رسمی آموزش خود، طبق ضوابط و چارچوبی معین، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، و برای اجرای آن اقدام کند. ویژگی بارز و وجه ممیز این برنامه از برنامه‌های ملی و مشترک، این است که این برنامه‌ریزی با توجه به **خواست** و **نیاز دانش آموزان مدرسه، خانواده‌ها و اجتماع محلی** و نیز **امکانات موجود یا بالقوه مدرسه و با مشارکت** کارکنان مدرسه و با **هدایت** مدیر مدرسه انجام می‌شود. انتخاب عناوین برنامه‌ها، هدف، محتوا و سرفصل‌های هر برنامه توسط شورای مدرسه با هدایت و مسئولیت مدیر مدرسه انجام می‌شود. هر یک از معلمان یا اولیا یا افراد حقیقی و متخصص بیرونی و نیز مؤسسات حقوقی دولتی و غیر دولتی می‌توانند پیشنهادکننده اجرای برنامه آموزشی در مدرسه باشند؛ اما مهم‌ترین امکان این برنامه، ایجاد آزادی عمل برای مدرسه در طراحی و اجرای برنامه‌های مورد نظر خود بر اساس **نیازسنجی، خواست سنجی** و **سنجش امکانات** خود است. این موضوع امکان رشد مدرسه را در زمینه طراحی، سازماندهی و اجرای برنامه درسی ویژه خود فراهم می‌سازد و تمامی امکانات بالقوه مدرسه را در بستر فرهنگی اجتماعی آن به میدان عمل فرا می‌خواند و زمینه بالفعل شدن آن را فراهم می‌سازد. توان دانش آموزان، خانواده‌ها، فارغ‌التحصیلان سال‌های پیشین مدرسه، منابع انسانی شایسته محلی

مهم‌ترین امکان و قابلیت اجرایی این برنامه چیست؟

انتخاب عنوان‌ها و سازماندهی محتوای برنامه ویژه مدرسه توسط چه کسی صورت می‌گیرد؟

تأیید و اجرای برنامه ویژه مدرسه بر عهده کیست؟

این شورای مدرسه است که درباره عرضه برنامه درسی سطح مدرسه و ملاحظات مرتبط با آن تصمیم‌گیری می‌کند. هر یک از معلمان یا اولیا یا افراد حقیقی و متخصص بیرونی و نیز مؤسسات حقوقی دولتی و غیر دولتی می‌توانند پیشنهاددهنده اجرای یک برنامه آموزشی در مدرسه باشند، اما تصمیم‌گیری نهایی با شورای مدرسه است. تأیید برنامه‌ها و مسئولیت رعایت چارچوب‌های مصوب و ابلاغی برعهده مدیر مدرسه است و تنها گزارش کار به اطلاع مقامات بالاتر در ادارات آموزش و پرورش می‌رسد؛ به عبارت دیگر مدیر مدرسه موظف نیست که قبل از اجرا تأییدیه پیشینی نسبت به اجرای برنامه‌ها را از مراجع بالاتر دریافت کند؛ بلکه پس از اجرا، گزارش کار خود را برای اطلاع مسئولان ذی‌ربط در اداره آموزش و پرورش می‌فرستد و باز خورد آن را دریافت می‌کند.

نحوه اختصاص زمان برای اجرای برنامه ویژه مدرسه چگونه است؟

از یک سو، و در کنار آن امکانات فیزیکی و موقعیت‌های قابل استفاده محلی، و همچنین بستر فرهنگی، آداب و رسوم و هنرها و میراث فرهنگی منطقه همگی از امکانات و سرمایه‌های اجرای برنامه ویژه مدرسه به شمار می‌آید. خواست، همراهی و پشتیبانی اولیا نیز عنصری حیات بخش در این عرصه به شمار می‌رود.

در طول ساعات هفتگی آموزش رسمی مدرسه، جلسات مربوط به برنامه ویژه مدرسه (بوم) به میزان حدود ۲ ساعت در هفته (به‌طور شناور و سیال و با سهم گرفتن از ساعات تمامی دروس در طول سال) برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. با توجه به تنوع برنامه‌های قابل اجرا و تفاوت زمان

موردنیاز هر برنامه، مدرسه می‌تواند نسبت به تجمیع ساعات چند هفته با یکدیگر و ارائه یک جای آنها، اقدام نماید.

در مجموع مدارس موظف هستند در طول یک سال حدود ۶۰ ساعت از زمان آموزش را به برنامه ویژه مدرسه اختصاص دهند.

چگونگی اختصاص زمان برای ارائه برنامه در ساعات کلاسی و غیر کلاسی از اختیارات مدرسه است و باید به گونه‌ای باشد که بهترین شرایط را برای اجرای موفق برنامه فراهم سازد. مدرسه برای اجرای برنامه درسی سطح مدرسه، مجاز است که در ساعات آموزشی روزهای عادی کار مدرسه، به جای دروس برنامه هفتگی، جلسات مربوط به برنامه ویژه مدرسه را جایگزین کند، به گونه‌ای که حجم زمان تعیین شده را محقق سازد. همچنین مدرسه مجاز است و آزادی عمل دارد که در طراحی برنامه خود، جلساتی از برنامه ویژه مدرسه را در ساعات غیر رسمی مدرسه مانند بعد از ظهر روزهای عادی، روزهای پنجشنبه و جمعه و حتی تعطیلات برگزار کند. به طوری که مجموع ساعات این برنامه از زمان پیش‌بینی شده تجاوز ننماید.

دوره‌های ویژه مدرسه با مدیریت و اختیارات داخلی مدرسه سازماندهی و اجرا می‌شود. در این راستا مدیر مدرسه با همراهی انجمن اولیا و مربیان باید کار را به گونه‌ای دنبال کند که در شرایط خاص آن مدرسه قابلیت اجرا داشته باشد.

در مدارس فاقد امکانات مالی باید بر روی طراحی و اجرای برنامه‌های کم هزینه و بی هزینه متمرکز شد. توضیحات و اطلاعات بیشتر در این زمینه را می‌توانید در فصل بعد مطالعه کنید. در فصل دوم و سوم این کتاب، ضمن پرداختن به مباحث نظری و مفهومی مرتبط بر اساس دانش برنامه‌ریزی درسی، «برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه» را بیشتر تشریح خواهیم کرد و در زمینه مسئولیت‌های مدرسه در این باره و چگونگی به پیش بردن و فرایند برنامه‌ریزی درسی توضیح خواهیم داد. در اینجا لازم است به تکالیف و وجوه قانونی که علاوه بر دانش برنامه‌ریزی درسی، خاستگاه عمده دیگر «برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه» بوده است نیز اشاره کنیم.

در اسناد مصوب آموزش و پرورش، به ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران، مواد و راهکارهای متعددی هست که برنامه درسی سطح مدرسه بر بنیاد آنها بنا شده است؛ از آن جمله می‌توان به راهکارهای ۵-۵، ۲-۶، ۶-۱۱، ۱-۱۶ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش یا مصوبه ۲-۱۳ برنامه درسی ملی اشاره کرد، که به شدت به اهمیت تنوع بخشیدن به محیط یادگیری و آموزش‌های خارج از کلاس تأکید دارد. «برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه»، نوآوری و راهکاری است که به منظور پوشش به مواد و بندهای قانونی یاد شده جامعه دانش برنامه‌ریزی درسی را بر قامت دارد. این برنامه، ضمن وفاداری به روح تکالیف قانونی پیش روی خود به منظور عملیاتی شدن، منطق علمی دانش برنامه‌ریزی درسی را سودمند یافته است؛ چه در غیر این صورت به دام فراوانی دستورالعمل‌ها و برنامه‌های متعدد جداگانه و فاقد انسجام می‌غلتید که مدرسه را به سردرگمی و آشفتگی در وظایف و تکالیف دچار می‌کند. از این رو می‌توان گفت این برنامه از آنجا که به طور انحصاری برای عملیاتی کردن یک ماده قانونی خاص از تکالیف قانونی پیش روی خود تهیه نشده است،

بایدها و خطوط قرمز این برنامه چیست؟

الف) رعایت سیاست‌های مصوب نظام در عرصه‌های فرهنگی و توجه به ارزش‌های دینی، انقلابی و اخلاقی؛  
ب) پرهیز از برنامه‌هایی که می‌توانند حساسیت برانگیز و حاشیه‌ساز باشند؛  
ج) کلاس‌های تقویتی دروس رسمی به مثابه برنامه ویژه مدرسه تلقی نشود.

مدیریت تأمین منابع مالی و پشتیبانی امور اجرایی، نیروی انسانی و... بر عهده کیست؟

ویژگی‌ها و صلاحیت‌های معلم در برنامه ویژه مدرسه چیست؟

همه کسانی که در طراحی و اجرای برنامه ویژه مدرسه مشارکت دارند باید از صلاحیت‌های عمومی، تخصصی و اخلاقی معلم برخوردار باشند. تشخیص این موضوع بر عهده مدیر است.

انطباق گام به گام با مصوبات یاد شده ندارد؛ اما در عین حال روح همه آنها در منطق این برنامه دمیده شده است و به همه آنها نیز پوشش می‌دهد.

معاونان آموزشی مسئولیت هدایت، راهبری و پایش از اجرای برنامه را برعهده دارند. معاونت پرورشی مسئولیت بسیج نیروهای خود و ایجاد بسترهای لازم را برای برنامه‌ریزی و ایفای نقش مؤثر در اجرای فعالیت‌ها برعهده دارد. انجمن اولیا و مربیان مسئولیت آموزش و جلب حمایت و مشارکت اولیا را از طریق شورای مدرسه برعهده دارد. مدیران کل استان‌ها و مدیران مناطق، ضمن کسب اطمینان از اجرای مطلوب این شیوه‌نامه، با تشکیل جلسات هم‌اندیشی و به اشتراک گذاشتن تجربیات بین مدارس و ایجاد ساز و کار هدایت و نظارت به اجرای برنامه‌ها کمک کنند. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، با همکاری معاونان آموزشی و مرکز برنامه‌ریزی و منابع انسانی مسئولیت پشتیبانی و تغذیه علمی و حرفه‌ای از مدیران و معلمان را برعهده دارد.

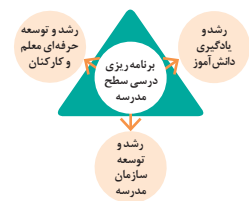
وظایف قانونی معاونت‌های وزارت آموزش و پرورش در خصوص برنامه ویژه مدرسه چیست؟

### ۳- چشم‌انداز کلی برنامه درسی سطح مدرسه

اجازه دهید کمیتر خیال را به پرواز در آوریم و آینده‌ای نه چندان کوتاه‌مدت، برای مثال چند سال آینده را پیش‌رو مجسم کنید و با فرض نهادینه شدن مطلوب «برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه» در مدارس این آینده را به تصویر بکشید.

چشم‌انداز کلی و تصور شما از مدرسه مجری برنامه درسی سطح مدرسه چیست؟ شما چه تصور و ذهنیتی از این برنامه و دورنمای اجرای آن در مدرسه دارید؟ تصور کنید درگیر اجرای این برنامه‌اید و شما و همکارانتان متعهد به اجرای با کیفیت و مطلوب آن هستید. در این صورت فکر می‌کنید اجرای آن در بلندمدت چه پیامدهایی برای شما و همکارانتان به دنبال دارد؟ فکر می‌کنید مدرسه شما در بلندمدت با اجرای این برنامه چه تغییری خواهد کرد و چگونه خواهد شد؟ آیا اجرای این برنامه به تغییراتی در شما و همکارانتان منجر خواهد شد؟ نتیجه و حاصل آن چه خواهد بود؟ پیامد و دستاورد کلی این برنامه برای دانش‌آموزانتان چیست؟

این گونه سؤالات و پاسخ‌های آنها، به این دلیل مهم است که اساساً برنامه‌های درسی جدید و نوآوری‌های آموزشی به میزانی که بتواند تصور و تجسمی قدرتمند و مشترک در میان مخاطبان به وجود آورد و شکل دهد، قرین موفقیت خواهد بود. این موضوع برای شما به عنوان مدیر مدرسه، که هدایت این برنامه را در مدرسه‌تان برعهده دارید، بسیار مهم است. برای پاسخ به سؤالات یاد شده، «برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه» را می‌توان از سه جنبه مورد توجه قرار داد؛ به سخن دیگر، می‌توان آن را با توجه به سه پیامد و نتیجه عمده‌ای تصور کرد که به دنبال تحقق آن است.



شکل ۱-۱- سه پیامد برنامه‌ریزی درسی سطح مدرسه

### ۱- رشد و یادگیری بیشتر دانش‌آموز

تصمیم‌گیری در زمینه «برنامه‌درسی سطح مدرسه» در مدرسه و با توجه به ربط آنها به خواست و نیازهای فردی و اجتماع محلی دانش‌آموزان صورت می‌گیرد. در تدوین و اجرای این گونه برنامه‌ها، والدین، دست‌اندرکاران مدرسه، افراد محلی صاحب نظر، مشارکت و نقش دارند که به



یادگیری دانش آموز به میزان زیادی به یادگیری حرفه‌ای معلمان منوط است و یادگیری حرفه‌ای معلمان در مدرسه‌ای شکل می‌گیرد که به مثابه اجتماع یادگیرنده عمل کند. این سخن به معنای آن است که بهترین معلمان کسانی هستند که دائم در حال یادگیری هستند. این یادگیری، حاصل تأمل بر عمل و فعالیت‌های خود و نیز مشارکت و همکاری با دیگر همکارانشان است.

برای نمونه، تقویم اجرای سالانه مدرسه برای اجرای برنامه ویژه مدرسه چگونه است؟

جدول تقویم زمان بندی شده اجرا شامل عنوان‌های زیر است که هر یک می‌تواند ستونی را در جدول به خود اختصاص دهد:  
تاریخ اجرا، عنوان برنامه، پایه‌های تحصیلی، مسئول اجرا، محل برگزاری، تعداد جلسات، توضیحات بیشتر در این خصوص را می‌توانید در بخش ۱۴ و ۱۶ فصل ۳ پی بگیرید.

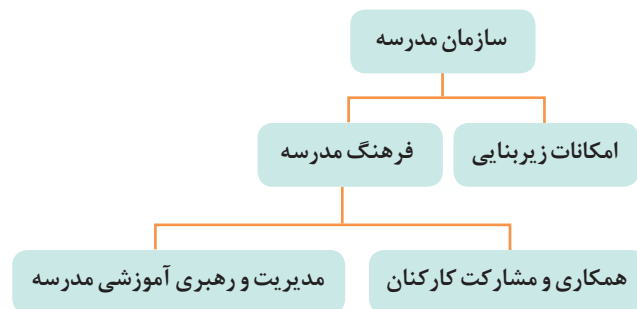
دلیل تماس نزدیک و ارتباط مستمر با دانش آموز، او و علائقش را به خوبی می‌شناسند و اطلاعات و آگاهی مناسبی از امکانات مدرسه، بافت و زمینه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی دارند. از این رو می‌توانند متناسب بودن و ویژه سازی برنامه‌های درسی سطح مدرسه را به خوبی مد نظر داشته باشند و زمینه ساز ایجاد یادگیری معنادار در دانش آموز شوند؛ زیرا همان طور که می‌دانید، یکی از شروط اصلی یادگیری معنادار و عمیق، ربط آموزش و برنامه‌ها با زندگی واقعی دانش آموز است. هر برنامه درسی ممکن است برای دانش آموز/دانش آموزان مدرسه‌ای به خوبی جواب دهد؛ اما برای مدرسه و دانش آموزان دیگری مناسب نباشد که در بافت، وضعیت و موقعیتی متفاوت هستند.

## ۲- رشد و توسعه سازمان مدرسه

دو عامل اصلی سازمان مدرسه<sup>۱</sup>، فرهنگ مدرسه و امکانات زیربنایی<sup>۲</sup> آن است. فرهنگ مدرسه به شدت تحت تأثیر مدیریت و رهبری مدرسه و نیز چگونگی همکاری و روابط میان معلمان است. امکانات زیربنایی، نیز چیزهایی مانند زمان، بودجه و ابزارهای ارتباطی است که مدرسه برای یادگیری و تغییر در اختیار دارد.

مدرسه برای اینکه در زمینه برنامه‌های درسی ویژه خود، تصمیم‌گیری کند، نیاز دارد ارتباطات و همکاری‌های درون و برون مدرسه‌ای خود را افزایش دهد. مشارکت و همکاری مدیر و تمام کارکنان مدرسه در این برنامه‌ها موجب هم‌افزایی دانش و مهارت‌های تعلیم و تربیتی آنان و ارتقای سطح تخصصی مدرسه در این زمینه می‌شود. به علاوه این دست همکاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های گروهی برای پاسخگویی به نیازهای فردی و بافتی دانش آموزان به تدریج موجب می‌شود، مدرسه اهداف ویژه و خاص خود را شکل دهد و با آزادی عمل و استقلال بیشتری آنها را دنبال کند.

تعاملات و همفکری گسترده کارکنان مدرسه و ضرورت بهره‌گیری از خرد جمعی در مدرسه، فرهنگ و مناسبات مردم سالارانه تری نیز به مدرسه می‌بخشد. همچنین مدرسه به منظور غنای فعالیت‌هایش و بهره‌مندی از ظرفیت والدین و محیط محلی‌اش، باید شبکه تعاملاتش را گسترش دهد. این ارتباطات نفع دوسویه مدرسه و اجتماع محلی و در مجموع رشد سازمان مدرسه را به دنبال دارد.



۱- school organization

۲- infrastructure of the school

### ۳- رشد و توسعه حرفه‌ای معلم<sup>۱</sup> و کارکنان مدرسه

برنامه‌درسی سطح مدرسه، فضای باز و منعطف برای ظهور و بروز شایستگی‌های حرفه‌ای دست‌اندرکاران آن، به‌ویژه مدیر و معلمان فراهم می‌آورد تا به نوآوری و ابتکار عمل دست بزنند و توانمندی‌های حرفه‌ای خود را رشد و توسعه دهند. این برنامه‌ها، جایگاه و موقعیت حرفه‌ای معلم را به‌طور ویژه تقویت می‌کند؛ زیرا معلم می‌تواند در برنامه‌های درسی سطح مدرسه، علاوه بر اجرای برنامه‌ها و تدریس، در انتخاب، سازگاری، بازنگری یا تدوین برنامه‌های ویژه مدرسه، نقش داشته باشد. برای این منظور معلمان باید بیشتر با خواست‌ها و نیازهای دانش‌آموزان آشنا شوند و رشد حرفه‌ای خود را در راستای پاسخ‌گویی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان خود ببینند. به‌علاوه تهیه و سازماندهی برنامه‌های ویژه مدرسه، مستلزم همکاری، تبادل نظر و فعالیت‌های مشترک معلمان با یکدیگر است. این موضوع زمینه‌یادگیری آنان را از دانش و تجربه همکارانشان فراهم می‌آورد. از این‌رو در مدارس موفق مجری برنامه‌درسی سطح مدرسه، علاوه بر افزایش جذابیت کاری حرفه معلمی، مدرسه به محیط یادگیری حرفه‌ای برای آنان تبدیل می‌شود. هر معلم موظف است حدوداً معادل ساعات دو هفته کاری خود را به‌عنوان برنامه ویژه مدرسه به دانش‌آموزان مدرسه اعم از دانش‌آموزان کلاس خود یا دیگر دانش‌آموزان ارائه نماید.

مطالعات متعددی حاکی است که فقط آن دسته از نوآوری‌های برنامه‌درسی در مدرسه، ماندگار و پایدار خواهد بود که حاصل هم‌افزایی میان سه عامل باشد: الف) توسعه و رشد حرفه‌ای معلم ب) رشد سازمان مدرسه ج) طراحی و تدوین برنامه‌درسی. روابط متقابل میان برنامه‌ریزی درسی، رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان مدرسه و سازمان مدرسه شرط موفقیت هر تغییر برنامه‌درسی در مدرسه است.

این سه گانه به درجات مختلف در مدارس مجری برنامه‌درسی سطح مدرسه، روی می‌دهد. یادگیری دانش‌آموزان به دلیل فراهم شدن برنامه‌های درسی مرتبط با علائق و خواست آنها و توجه به بافت و زمینه فرهنگی اجتماعی معنادارتر می‌شود و رشد و افزایش می‌یابد. معلم در خلال مشارکت با همکاران به منظور ویژه‌سازی برنامه‌های درسی مدرسه و بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌هایش، رشد حرفه‌ای بیشتری می‌یابد. آزادی عمل مدرسه در این زمینه، موجب توسعه فرهنگ و مناسبات آن، و نیز امکانات و شبکه تعاملاتی آن می‌شود و همه اینها دوباره موجب طراحی برنامه‌های با توان اثرگذاری بیشتر بر یادگیری دانش‌آموزان می‌شود.

به‌علاوه برنامه ویژه مدرسه این امکان را فراهم می‌آورد که اولیای دانش‌آموزان و جامعه خیرین محلی مدرسه بتوانند در مقام پیشنهاددهنده، ارائه‌کننده، دستیار اجرایی، حامی و پشتیبان و تأمین‌کننده منابع مادی و مالی و فراهم‌کننده امکانات ایفای نقش نمایند. در این صورت اجرای برنامه‌های برنامه ویژه مدرسه از قوت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌شود. اولیای دانش‌آموزان نیز می‌توانند در مقام پیشنهاددهنده موضوعات مورد نظر خود را از طریق انجمن مدرسه به مدیریت و شورای مدرسه اعلام نمایند و حتی اگر افراد مناسبی را به‌عنوان مدرس می‌شناسند، معرفی کنند.

برنامه‌درسی سطح مدرسه، فضای باز و منعطف برای ظهور و بروز شایستگی‌های حرفه‌ای دست‌اندرکاران آن به‌ویژه مدیر و معلمان و رضایتمندی آنان فراهم می‌آورد. در چنین وضعیتی مدرسه و کلاس درس تنها محیط تدریس نیست و مدرسه نیز صرفاً اداره نمی‌شود. این برنامه نقش کارکنان مدرسه را از سطح مجری برنامه‌های درسی به سطح طراح و سازمان‌دهنده برنامه‌درسی مدرسه ارتقا می‌دهد. در این صورت، مدرسه برای کارکنان آن = محل تدریس + محل رشد حرفه‌ای + محل طراحی و سازماندهی برنامه درسی است.

نحوه مشارکت انجمن اولیا و مربیان و نیز هر یک از اولیای دانش‌آموزان در برنامه ویژه مدرسه چگونه است؟



تأمل و  
بازاندیشی



همان‌طور که گفته شد، سازمان مدرسه دارای دو عامل فرهنگ و امکانات اساسی مدرسه است. این دو عامل در مدرسه شما چه وضعیتی دارد؟ اثر آن بر برنامه‌درسی ویژه مدرسه شما چگونه است؟ در این خصوص بیشتر با شما در فصل سوم و صفحات ۴۸ تا ۵۴ گفتگو خواهیم کرد.

در واقع وقتی مدرسه توجه و پاسخ‌گویی به نیازها و خواست دانش‌آموزان، اولیا و اجتماع پیرامونی خود را مد نظر قرار می‌دهد و برای این منظور علاوه بر امکانات بالفعل، مترصد کشف امکانات بالقوه در درون و برون از مدرسه می‌شود، رویداد بسیار مهمی رخ می‌دهد؛ **ریشه دواندن مدرسه در بافت و زمینه محلی‌اش**. همچنان که گیاه با قرار گرفتن در بستر خاک و تابش آفتاب رشد می‌کند، مدرسه‌ای هم که نیازها و خواست مخاطبانش را مهم بشمارد و چشم‌امید به **امکانات مادی و معنوی، انسانی و طبیعی محلی** خود داشته باشد، رشد می‌کند و توسعه می‌یابد؛ رشد و توسعه پایدار و متکی به خود. در این فرایند، مدرسه به تدریج فلسفه خاص خود را می‌سازد و در این مسیر تشخیص و هویت ویژه‌اش شکل می‌گیرد؛ هویتی که به همه فعالیت‌های مدرسه رنگ و نشان خاص می‌زند. در نگاه اول شاید ساعت پیش‌بینی شده فعلی زمان برنامه‌درسی سطح مدرسه، زمان نسبتاً کمی به نظر آید؛ اما وقتی به تدریج مدرسه استفاده بهینه از این فرصت را در فرایند ساخت هویت خاص خود پی‌بگیرد، اولاً - فعالیت‌هایی که در آغاز فوق برنامه‌ای به نظر می‌آید، جهت‌گیری واحدی می‌یابد و ثانیاً - فعالیت‌های دیگر مدرسه در میدان آهنبازی این جهت‌گیری، روان‌تر و بسامان‌تر پیش می‌رود.

تأمل و  
بازاندیشی



مدیر مدرسه به گونه‌های مختلفی می‌تواند رهبری برنامه‌درسی<sup>۱</sup> را برعهده داشته باشد. در این زمینه حداقل سه شیوه از بالا به پایین، از پایین به بالا (رهبری معلم) و ترکیبی وجود دارد. خاطرات و تجربیات آموزشی - مدیریتی خود را مرور کنید و ببینید چه ترکیبی از این شیوه‌ها برای مدرسه شما مناسب‌تر است.



وقتی مدرسه توجه و پاسخ‌گویی به نیازهای آموزشی و خواست دانش‌آموزان، اولیا و اجتماع پیرامونی خود را مد نظر قرار می‌دهد و برای این منظور علاوه بر امکانات بالفعل، مترصد کشف امکانات بالقوه در درون و برون از مدرسه شود، مدرسه در بافت و محیط محلی‌اش ریشه می‌دواند.

«... وَ مَثَلُهُمْ فِي الْإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطَاةً فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سَوَابِهِ لِيَجِيبَ الزَّرْعَ ...» (فتح: ۲۹).

«... و مثل آنها در انجیل مانند گشته‌ای است که جوانه خود را بر آورد و آن را مایه دهد؛ سستبر شود و بر ساقه‌های خود بایستد.»

۱- curriculum leadership

در این کتاب رهبری برنامه‌درسی و رهبری آموزشی (educational leadership) معادل گرفته شده است.

به طور خلاصه برنامه ریزی درسی سطح مدرسه، فرصتی فراهم می کند که مدرسه برای حجم معینی از زمان آموزش رسمی برنامه ریزی کند. چنین فرصتی زمینه های زیر را رشد و پرورش می دهد:

۱ نزدیک شدن آموزش ها به نیازهای عینی و خواست های دانش آموزان و والدین آنها؛  
۲ فراهم ساختن فضای انتخابی برای دانش آموزان و ایجاد فرصت برای توجه به جنبه انفرادی آموزش؛

۳ رشد و ارتقای سطح مدیریت و کارکنان مدرسه از سطح مجری برنامه های درسی به سطح طراح و سازمان دهنده برنامه درسی در سطح مدرسه؛

۴ بهره مندی و استفاده از موقعیت های منطقه ای در آموزش و احیای فرصت های قابل استفاده در فضای یادگیری؛

۵ به میدان فراخواندن والدین به ویژه والدین مشارکت جو و توانمندتر در پیشنهاد موضوع، طراحی برنامه، سازماندهی و اجرا و ارزشیابی برنامه و پشتیبانی از آن در همه مراحل و در نتیجه تقویت احساس مؤثر و مفید بودن برای ایشان،

۶ تقویت نگاه به مدرسه به منزله «محور توسعه محله و شاخص بالندگی آن»: محله برای مدرسه، مدرسه برای محله.

پیامدهای مثبت و مفید برنامه ویژه مدرسه چیست؟

چنین مدرسه ای علاوه بر ارائه برنامه درسی رسمی متمرکز، برای طول سال تحصیلی خود برنامه ریزی می کند و محیط یادگیری غنی تر، رشد دهنده تر و مفیدتری را برای دانش آموزان خود فراهم می سازد. مدیر چنین مدرسه ای برنامه ریزی درسی سطح مدرسه را یک فرصت فکورانه همراه با آزادی عمل می بیند که مجال برای بروز توانمندی ها و خلاقیت های نهفته و در نتیجه رضایتمندی بیشتر خود او، همکارانش، دانش آموزان و اولیای ایشان فراهم می سازد، نه اینکه بار اضافی بر دوش او نهاده شده است و او باید علاوه بر کارهای عادی با دلتنگی و اجبار، لاقل به صورت صوری آن را انجام دهد.

این دورنمای پر امید و جذاب مدرسه مجری برنامه درسی سطح مدرسه است: رشد بیشتر دانش آموز، معلم، مدرسه و محله.

البته باید توجه کرد رشد و یادگیری غنی تر و مفیدتر دانش آموز، رشد و توسعه حرفه ای معلم و سازمان مدرسه و همه خیرها و خوبی هایی که از برنامه درسی سطح مدرسه انتظار داریم به راحتی به دست نمی آید و چندان آسان نیست که گفته اند: المکارم بالمکاره. گذر زمان می طلبد و عزم های جزم، بلنداندیشی و اقدامات پیگیر، نیت های پاک و عمل های بخردانه، نهراسیدن از مشکلات و مسئولیت پذیری و در یک کلام تعلق خاطر عمیق به آموزش و پرورش و آینده کشور عزیزمان ایران.

چشم انداز مدرسه مجری و حامی برنامه ویژه مدرسه چیست؟

سه پیامد اصلی برنامه ریزی درسی سطح مدرسه:  
۱ رشد و یادگیری غنی تر بیشتر دانش آموزان  
۲ رشد و توسعه حرفه ای معلم  
۳ رشد و توسعه مدرسه و اجتماع محلی. این سه گانه به درجات مختلف در مدارس مجری برنامه درسی سطح مدرسه، به وجود می آید و اساساً شرط موفقیت هر برنامه جدید و تغییر آموزشی روابط متقابل میان برنامه ریزی درسی، رشد و توسعه حرفه ای معلم و سازمان مدرسه است.

سرزنش با کنگد خار مغیلان غم مخور

بچ را بی نیست کان را نیست پایان غم مخور

در بایان کر بر شوق کعبه خوابی زد قدم

گر چه مثل بس خطرناک است و مقصد بس بعید

## ۴- چند سؤال رایج و پرتکرار مدارس درباره برنامه ویژه مدرسه و پاسخ‌های آنها

آیا چنین برنامه‌ای در ایران یا کشورهای دیگر جهان سابقه دارد؟

■ در کشورهای مختلف جهان طیف گسترده‌ای از برنامه‌های درسی از تمرکز کامل تا کاملاً غیرمتمرکز وجود دارد. اگر علاقه‌مند به مطالعه بیشتر در این خصوص هستید می‌توانید به مطالب فصل دوم این کتاب صفحات ۲۲ تا ۳۸ مراجعه کنید. لازم به ذکر است، در مقام عمل، بسیاری از مدارس غیردولتی و بعضی از مدارس دولتی کشورمان تجربه‌ای طولانی در برنامه‌های ویژه مدرسه را در کارنامه خود دارند. این برنامه‌ها معمولاً با عناوینی مانند پروژه‌های علمی و آموزشی، سمینارهای ارائه فعالیت پژوهشی، نمایشگاه هنری، کلاس‌های ویژه و فوق برنامه به اجرا درمی‌آیند.

چه نوع برنامه‌هایی قابلیت ارائه در برنامه ویژه مدرسه را دارد؟

■ برنامه ویژه مدرسه (بوم) در سه زمینه اصلی موضوعات آموزشی، مهارت آموزشی و فعالیت‌های میدانی سازماندهی می‌شود. به طور کلی هر برنامه‌ای که در رشد دانش‌آموزان در ساحت‌های شش‌گانه رشد و تربیت یعنی رشد اعتقادی و دینی و اخلاقی، رشد علمی و فناورانه، رشد سیاسی و اجتماعی، رشد هنری و زیبایی‌شناسانه، رشد زیستی و بدن و رشد اقتصادی و حرفه‌ای و معیشتی دانش‌آموزان مؤثر باشد، امکان ورود به برنامه ویژه مدرسه را دارد. شما در فصل چهارم این کتاب با بیست و چهار نمونه از این دست برنامه‌ها آشنا می‌شوید. این نمونه‌ها به شما نشان می‌دهد که تنوع بسیار زیادی در موضوع برنامه‌ها، قالب و چگونگی اجرای آنها، رسانه‌های یادگیری و مواد آموزشی (از شیوه‌ها و امکانات آموزش مانند کتاب، جزوه و حتی محتوای شفاهی تا استفاده از امکانات نوپدید مانند فیلم و محیط‌های چندرسانه‌ای) مورد استفاده در آنها وجود دارد.

برنامه ویژه مدرسه چه چیزی نیست؟

■ برنامه ویژه مدرسه (بوم) می‌تواند چنین طیف گسترده‌ای از موضوعات و فعالیت‌ها را شامل شود حال ممکن است برای شما این سؤال مطرح شود که آیا این برنامه می‌تواند شامل کلاس‌های کمک آموزشی، کمک درسی، حل تمرین، رفع اشکال، تیزهوشان، آموزش زبان خارجی، آمادگی برای امتحانات نهایی، المپیادهای علمی، کنکور و موارد مشابه باشد؟ نه! به هیچ وجه! توضیحات بیشتر در این خصوص را در بخش چالش‌های پیشروی برنامه، صفحات ۳۸ تا ۴۲ دنبال کنید.

برنامه ویژه مدرسه، شامل چه عناصری است و چگونه تدوین می‌شود؟

■ نمونه‌های ارائه شده در فصل چهارم، به طور مصداقی به شما نشان می‌دهد که هر برنامه شامل چه عناصر سازنده‌ای است. به علاوه اگر مایلید بحث‌های نظری بیشتری در این خصوص یا چگونگی طراحی و تدوین برنامه بدانید، می‌توانید به بخش سوم فصل دوم (عناصر برنامه درسی) و صفحات ۴۶ تا ۶۳ فصل سوم مراجعه کنید. نکات و موارد کمک‌کننده‌ای هم در خصوص افراد و گروه‌های تأثیرگذار در انتخاب و سازماندهی محتوای برنامه ویژه مدرسه در صفحات ۳۲ تا ۳۷ آمده است که رجوع به آنها توصیه می‌شود.

■ عناوین فعالیت‌های انجام شده توسط هر دانش‌آموز، همراه با ثبت چگونگی عملکرد او در کارنامه‌ای جداگانه تنظیم می‌شود و خلاصه آن، به ترتیبی که معین خواهد شد، در ذیل عنوان درسی «برنامه ویژه مدرسه» در کارنامه دانش‌آموز ثبت خواهد شد. توصیه می‌شود هر دانش‌آموز پوشه کار تشکیل دهد و در پایان براساس خوداظهاری دانش‌آموز، ارزشیابی در تعامل میان او با مدیر / مدرس / معاون انجام شود.

ارزشیابی پیشرفت تحصیلی و کارنامه پایانی نوبت اول در این برنامه چه جایگاهی دارد؟

■ نظارت، ارزشیابی عملکرد، پایش، تشویق و تقدیر از مدیران و شوراهای مدارس، براساس کیفیت گزارش ارائه شده مدرسه توسط اداره کل آموزش و پرورش استان و در قالب‌هایی مانند برنامه تدبیر (مدارس ابتدایی) و برنامه تعالی مدیریت مدرسه (مدارس دوره اول متوسطه) و طرح‌های مشابه از سطح منطقه تا سطح ملی انجام می‌شود. معاونت‌های آموزشی یا پژوهشی به انتخاب مدیر منطقه / ناحیه یا مدیر کل استان مسئولیت نظارت بر حسن اجرای برنامه را برعهده دارند.

نظارت، ارزشیابی عملکرد، پایش، تشویق و تقدیر و ... چگونه و توسط چه کسانی صورت خواهد گرفت؟

برای اطلاع بیشتر در خصوص چگونگی گسترش برنامه، مطالب در صفحه ۳۸ همین کتاب را مطالعه کنید.



بهره‌مندی و استفاده از موقعیت‌های منطقه‌ای / محلی



احیای فرصت‌های قابل استفاده در فضای یادگیری



خواست دانش‌آموزان و والدین و اجتماع محلی



تقویت نگاه به مدرسه به منزله محور محله و شاخص بالندگی آن



رشد و ارتقای سطح مدیریت و کارکنان مدرسه از سطح مجری برنامه‌درسی به سطح طراح و سازمان‌دهنده برنامه درسی سطح مدرسه



بستر فرهنگی، آداب و رسوم و میراث فرهنگی منطقه



به میدان فراخواندن والدین در پیشنهاد موضوع، طراحی برنامه، سازماندهی و اجرا، ارزشیابی برنامه و پشتیبانی از آن

خواست و پشتیبانی والدین

منابع شایسته محلی

رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان



رشد و یادگیری غنی‌تر دانش‌آموزان



امکانات بالقوه و بالفعل مدرسه و اجتماع پیرامونی دانش‌آموزان



نزدیک شدن آموزش‌ها به نیازهای عینی و خواست دانش‌آموزان و والدین



فراهم ساختن فضای انتخابی برای دانش‌آموزان



نیازهای دانش‌آموزان، والدین و اجتماع محلی



ایجاد فرصت برای توجه به جنبه انفرادی آموزش



رشد و توسعه سازمان مدرسه



توان دانش‌آموزان و خانواده‌ها و فارغ‌التحصیلان سنوات پیشین

