



# Examining the content and implementation of the special school program plan (BOM) based on the experiences of administrators and teachers of the second year of elementary school in Bukan city

Shller behbodi<sup>1</sup>, Edris islami <sup>\*2</sup>

<sup>1</sup> M.A. in Curriculum Development of Islamic azad university of Mahabad, Mahabad, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor of education department, Islamic azad university of Mahabad, Mahabad, Iran

Date Received:

3 January 2023

Date of sent to Review:

4 January 2023

Date Revised:

15 April 2023

Date Accepted:

22 April 2023

Keywords:

special school program (BOM), advantages, disadvantages, effective factors, implementation obstacles

## Abstract

The main goal of this research is to examine the content and implementation of the special school program (BOM) based on the experiences of administrators and teachers of the second year of elementary school in Bukan city. The current research was carried out using the qualitative approach and phenomenological method. The potential participants of this research were the principals and teachers of the elementary school in Bukan city, and 12 of them participated. A semi-structured interview was used to collect data. In order to verify the validity and reliability of the data, the review of an expert familiar with the qualitative field was used. Also, thematic analysis method was used to analyze the data. Based on the interviews regarding the content benefits of the special school program plan (BOM) six overarching themes of learning promotion, improving human relations, improving human resources, complying with the principle of compatibility of content with curriculum resources, growth and development of social knowledge about education and improving the learning environment. Based on the interviews regarding the content disadvantages of the special school program plan (BOM), there are three overarching themes of inattention to the elements of curriculum design and development, violation of the principle of comprehensiveness in curriculum planning, and centralism in curriculum design and development, regarding the factors affecting the implementation of the special program plan. School (Boom) three overarching themes of human factors, structural factors and technological factors and regarding the obstacles and implementation problems of the school special program plan (Boom), three overarching themes of structural challenges, obstacles connecting home and school and motivational challenges were identified.

\* Corresponding Author: Edris Islami

Address: Islamic azad university of Mahabad, Iran

Email: edrisislami@yahoo.com

## بررسی محتوا و اجرای طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) با تکیه بر تجارب مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهر بوکان

شهر بهبودی<sup>۱</sup>، ادریس اسلامی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد برنامه‌ریزی درسی، شهرستان بوکان، بوکان، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی محتوا و اجرای طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) با تکیه بر تجارب مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی، به انجام رسید. مشارکت‌کنندگان بالقوه این پژوهش، مدیران و معلمان دوره ابتدایی شهرستان بوکان بودند که از بین آن‌ها، ۱۲ نفر شرکت کردند. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. به منظور اعتبار و اطمینان‌پذیری داده‌ها، از بررسی متخصص آشنا به حوزه کیفی استفاده شد. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از شیوه تحلیل مضمون استفاده گردید. بر اساس مصاحبه‌ها در خصوص مزایای محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم)، شش مضمون فراگیر ارتقای یادگیری، به‌سازی روابط انسانی، به‌سازی منابع انسانی، رعایت اصل سازگاری محتوا با منابع برنامه درسی، رشد و توسعه شناخت اجتماعی در باب آموزش و پرورش و بهبود محیط یادگیری. بر اساس مصاحبه‌ها، در خصوص معایب محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) سه مضمون فراگیر بی‌توجهی به عناصر طراحی و تدوین برنامه درسی، نقض اصل جامعیت در برنامه‌ریزی درسی و تمرکزگرایی در طراحی و تدوین برنامه درسی، در خصوص عوامل موثر بر اجرای طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) سه مضمون فراگیر عوامل انسانی، عوامل ساختاری و عوامل فناوری و در خصوص موانع و مشکلات اجرایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم)، سه مضمون فراگیر چالش‌های ساختاری، موانع پیوند خانه و مدرسه و چالش انگیزشی شناسایی شدند.

تاریخ دریافت:

۱۳ دی ۱۴۰۱

تاریخ ارسال به داور:

۱۴ دی ۱۴۰۱

تاریخ اصلاح:

۲۶ فروردین ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۰۲ اردیبهشت ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

برنامه ویژه مدرسه (بوم)، مزایا، معایب، عوامل مؤثر، چالش‌های اجرایی

### مقدمه

سازمان آموزش و پرورش، از موثرترین سازمان‌های اجتماعی در هر کشور برای تربیت افراد محسوب می‌شود. این سازمان از دیرباز نقشی سازنده در تداوم فرهنگ و تمدن داشته و امروزه نیز پایه توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی هر جامعه است (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۹۳: ۴۲). دهه‌های اخیر در جهان، سال‌هایی پرتلاطم و تغییر و تحول در نظام آموزش و پرورش بوده است و این سازمان تحت تاثیر تغییرات و اصلاحات قرار داشته است. از سال‌های ۱۹۹۰ میلادی یونسکو با شعار آموزش برای همه، کشورهای جهان را به اصلاحات آموزشی دعوت کرده و هدف از اصلاحات آموزشی را بهبود کیفیت نظام آموزشی و مهارتی در دانش‌آموزان در جهت کاربردی کردن آموزش‌های مدارس اعلام کرده است (زاهد بابلان، فرج‌اللهی و هم‌رنگ، ۱۳۹۰).

برنامه‌های درسی متمرکز که اکثراً در مدارس به کار می‌رود، با کاستی‌ها و چالش‌هایی مواجه هستند، زیرا بدون در نظر گرفتن شرایط محیطی و فردی دانش‌آموزان مورد اجرا قرار می‌گیرند. همچنین، به دلیل تنوع اقلیم کشور ایران، بافت و زمینه جغرافیایی، اجتماعی و فرهنگی، تفاوت‌های فردی شاگردان و سبک‌های مختلف یادگیری، بسیاری از گوناگونی‌ها در بین مدارس دیده می‌شود (باقری، جعفری، خوارزمی، قربانی گیبسی، ۱۳۹۸). در همین راستا، سال‌هاست که مدیران مدارس خواستار تفویض اختیار بیشتر به مدارس هستند، اما به‌اشتباه، این اختیارات را بیشتر در حوزه‌های اداری و مالی می‌جویند، درحالی‌که لزوم داشتن اختیار در حوزه برنامه‌های درسی و آموزشی بیشتر از سایر حوزه‌ها است که مدیران مدارس به‌عنوان رهبران و برنامه‌های درسی و تربیتی در مدارس ایفای نقش می‌کنند (تورانی، ۱۳۹۸).

\* نویسنده مسئول: ادریس اسلامی

ایمیل: edrisislami@yahoo.com

آدرس: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مهاباد، ایران

در جهت حل این مشکلات، طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم)، مطابق رویکرد تربیتی - فرهنگی و با توجه ویژه به آموزش‌های مهارت محور و بسط گستره فعالیت‌های پرورشی در مدارس به‌منظور آموزش‌های لازم با توجه به مقتضیات محیط زندگی اجرا می‌شود (زارع، ۱۳۹۹). برنامه ویژه مدرسه با رویکرد بوم‌محوری در راستای عملیاتی شدن سند تحول بنیادین و پوشش بندهای قانونی آن، پاسخی منطقی به چالش‌های امروزی تمرکزگرایی نظام تعلیم و تربیت است. در واقع، ضرورت بنیادین برنامه‌ریزی ویژه در سطح مدرسه (بوم) تاکید بر لزوم توجه به نیازها و اقتضائات مدرسه است، در نتیجه این انطباق برنامه با ساختار مدارس به همراه سایر مولفه‌ها شامل تمرکز، انعطاف و مشارکت‌پذیری است که نیازها و علائق دانش‌آموزان و خانواده و اجتماع محلی و نیز امکانات موجود یا بالقوه مدرسه با هدایت مدیر بر اساس نوعی آزادی عمل مبتنی بر نیازسنجی و خواست‌سنجی، طراحی و ساختار جدیدی از مدارس پیشرو و حرفه‌ای را رقم‌زده است (امیری و زین‌الدینی میمند، ۱۳۹۸).

برنامه‌ریزی از سوی دست‌اندرکاران مدرسه کاری پیچیده می‌باشد و مسئله آگاهی و توانایی مدیران و معلمان در تعیین اهداف، محتوا، فرصت‌های یادگیری و زمان شرکت، تأمل‌برانگیز است. تعیین اهداف، نقطه شروع و مشخص‌کننده جهت است که برنامه‌ریزان مدرسه در زمان مشخص امکان دستیابی به آن را دارند. این اهداف باید قابل‌دستیابی و واقع‌بینانه باشند. وجود انعطاف در اهداف برنامه درسی و توجه به نیازها و اولویت‌های شناسایی‌شده بر اساس علایق دانش‌آموزان سبب می‌شود که گروه‌های بیشتری بتوانند در برنامه‌ها مشارکت داشته باشند (تورانی، ۱۳۹۸). این برنامه، مدرسه محوری را در کادر آموزش و پرورش دخالت داده و محول کردن بسیاری از حیطه‌های تصمیم‌گیری و اجرایی به آن، از ایده‌ها و سیاست‌هایی است که در سطح نظام آموزش و پرورش اذهان بسیاری را به خود مشغول داشته است (مهرعلیزاده، سپاسی و آتشفشان، ۱۳۹۷). مدرسه محوری با تاکید بر ضرورت اتخاذ تصمیمات مربوط به اداره مدرسه در خود مدرسه به وسیله کسانی که بیش از سایرین به عرصه اجرای تصمیمات نزدیک هستند و به مسائل و ظرایف آن آگاهنده زمینه‌های عدم تمرکز، کار گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی و به تبع آن مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بیشتر تصمیم‌گیرندگان در قبال تصمیمات اخذشده را فراهم می‌نماید (جعفری مقدم، ۱۳۸۱).

در مورد طرح ویژه مدرسه (بوم)، کیفیت و چالش‌های پیش روی آن تحقیقی‌های بسیار کمی انجام شده است. از جمله کول میری، جمال‌الدینی و حسینی (۱۳۹۹) در تحقیقی که با هدف بررسی میزان تحقق اهداف طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) در مدارس متوسطه دوره اول شهرستان سیریک در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۸ انجام شده است، این‌گونه بیان کردند که اهداف طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) در مدارس متوسطه دوره اول شهرستان سیریک به خوبی تحقق یافته است. هدف، پاسخگویی به نیازهای منطقه‌ای و محلی ناشی از تفاوت‌های محیط زندگی، جنسیتی و فردی دانش‌آموزان بالاتر از متوسط است. خواجه امیری حق (۱۴۰۰) در مطالعه پدیدارشناسانه خود در خصوص وضعیت طرح ویژه مدرسه، نشان داد که فواید طرح ویژه مدرسه، شامل آموزش مهارت‌های ضروری، استعدادیابی در دانش‌آموزان، بومی‌سازی آموزش، تمرین عملی برای برنامه‌ریزی در مدرسه، ارزیابی چالش‌های مدرسه محوری، تقویت مشارکت اولیا، آشنا شدن اولیا با مشکلات مدرسه و همچنین مشکلات طرح ویژه مدرسه شامل عدم توجه کافی به مهارت‌های زندگی، عدم توجه به آموزش مسائل روان‌شناختی، عدم زمان کافی برای آموزش مهارت‌ها، امکان برنامه‌ریزی نامناسب، عدم ارزشیابی از آموزش‌ها، انتظارات بیش‌ازحد از طرف اولیا و سوتفاهم بین اولیا می‌باشد. پژوهش زارع (۱۳۹۹) نشان داد که مولفه‌های برنامه ویژه مدرسه قادر به پیش‌بینی خودکارآمدی دانش‌آموزان هستند.

مگزمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان داده است که اجرای برنامه درسی مدرسه نقش عمده‌ای در رشد توانایی‌های کلامی و به‌طورکلی در رشد کلی فراگیران ایفا می‌کند. بر این اساس، مشارکت فراگیران در تصمیم‌گیری‌ها در مورد مسائل آموزشی، به‌ویژه آن‌هایی که بر فرآیند برنامه‌ریزی درسی تأثیر می‌گذارند، پیوسته مورد توجه صاحب‌نظران و اندیشمندان آموزش و پرورش قرار گرفته است. پک تینگ و دیوید جان<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) به‌منظور مقایسه مدل تعالی مدارس سنگاپور با مدیریت مدرسه محوری در هنگ‌کنگ<sup>۳</sup> مطالعه‌ای انجام داده‌اند. این پژوهش مدیریت مدرسه محور را الگوی جدیدی در مکتب مدیریت می‌داند که پاسخگویی نیازهای کیفی مدارس امروزی است. ابعاد مورد استفاده در زمینه این پژوهش عبارتند از: رویکرد تمرکززدایی، مدیران مدارس و معلمان. گاردن<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان مشارکت والدین در تصمیم‌گیری مدرسه محور در ویکتوریا کلمبیا، بریتانیا و کانادا<sup>۵</sup> به بررسی میزان مشارکت والدین در امور آموزشگاه مبادرت کرده است. در این تحقیق از والدین خواسته شد تا در مورد روش‌هایی که می‌توان در مدارس برای مشارکت دادن والدین و نقش والدین در فرآیند تصمیم‌گیری اداری مدرسه استفاده کرد، نظر دهند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که والدین علاقه‌مند به افزایش دلبستگی مدرسه به خود، دسترسی به سیستم مدیریت و بودجه هستند. گامج، دیوید و پیتر<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) آن‌ها در تحقیقات خود مدیریت

<sup>1</sup> Maggsman

<sup>2</sup> pak tecng & david chan

<sup>3</sup> Comparing the Singapore School Excellence Model with Hong Kong-based School Management

<sup>4</sup> Garden

<sup>5</sup> Parental involvement in school-based decision-making in Victoria, Colombia, the United Kingdom, and Canada

<sup>6</sup> Gamage, David. T, sipple petter & partridge, peter.

مدرسه محور را رویکردی واقع‌بینانه برای تغییر مدل بوروکراتیک مدیریت مدرسه و تبدیل آن به ساختاری دموکراتیک‌تر معرفی کرده‌اند. این نوع تمرکززدایی، مدرسه را به‌عنوان واحد اولیه بهبود و پیشرفت تعریف می‌کند و با تکیه بر توزیع مجدد قدرت تصمیم‌گیری موثرتر و در نتیجه افزایش استقلال و انعطاف‌پذیری، منجر به بهره‌وری و پاسخگویی می‌شود. در این تحقیق ویژگی‌های سیستم مدیریت مدرسه محور و نظریه‌هایی که می‌توانند به استقرار این سیستم کمک کنند عبارتند از: شفافیت ماموریت‌های مدرسه، شیوه‌های مدیریت مشارکتی، استقلال مدرسه، توسعه روابط انسانی، تعهد، ارتقای کیفیت، پاسخگویی، تعامل مستمر با جامعه. دانش رویکرد مشروط، بازسازی، نظارت و کنترل، ارزیابی عملکرد مستمر و خود مدیریتی.

طرح ویژه مدرسه (بوم) با هدف افزایش نقش مدارس در برنامه‌ریزی‌های درسی دانش‌آموزان با توجه به ویژگی‌های محلی و منطقه‌ای و خاص دانش‌آموزان طراحی و اجرا می‌شود (باقری، جعفری، خوارزمی و قربانی گیبی، ۱۳۹۸). برنامه ویژه مدرسه در جهت عملیاتی‌سازی راهکار ۵ - ۵ سند تحول و بند ۲ - ۱۳ برنامه درسی ملی و مصوبه جلسه شماره ۹۲۶ مورخ ۱۰ / ۱۲ / ۹۴ شورای عالی آموزش و پرورش، طراحی شده است. این برنامه با رویکرد فرهنگی تربیتی و با تأکید بر آموزش مهارت‌محور و بسط فعالیت‌های پرورشی در سطح مدارس دوره دوم ابتدایی و متوسطه اول در سال ۹۷ به اجرا درآمده است. برنامه ویژه مدرسه، برنامه‌ای است که با اعتماد به صلاحیت و توان مدرسه، مجوز برنامه‌ریزی درسی، اجرا و ارزشیابی) حجم معینی از زمان رسمی آموزش (تا شصت ساعت) به مدرسه واگذار شده است. براساس مفاد شیوه‌نامه برنامه‌ریزی برای برنامه ویژه مدرسه (ازجمله انتخاب موضوع، عنوان، هدف، محتوا و چگونگی اجرا و ارزشیابی) از مسئولیت‌ها و اختیارات داخلی مدرسه است. درعین حال می‌تواند از ظرفیت درون و بیرون مدرسه برای تحقق اهداف مورد نظر استفاده نماید (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۹)

با توجه به تنوع فرهنگ‌ها در ایران و نیازهای آموزشی و مهارتی دانش‌آموزان هر منطقه، این طرح بسیار مفید به نظر می‌رسد، لیکن چون از اجرای این طرح زمان زیادی نمی‌گذرد و هر طرح اجرایی همواره با چالش‌ها و مشکلات اجرایی همراه است که باید مورد اصلاح قرار بگیرد، انجام تحقیق‌هایی که بتواند مشکلات این نوع طرح‌ها را بررسی و شناسایی کند بسیار ضروری به نظر می‌رسد، بنابراین به‌طور خلاصه اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق حاضر را می‌توان به‌صورت زیر بیان کرد:

۱) با انجام این تحقیق می‌توان دیدگاه معلمان و مدیران را در مورد محتوای این طرح ارزیابی کرد.

۲) با انجام این تحقیق می‌توان مشکلات اجرایی طرح را از دیدگاه معلمان و مدیران بررسی کرد.

۳) پاسخگویی به نیازهای فردی، منطقه‌ای و محلی.

۴) ارتقای جایگاه مدرسه در اذهان عمومی.

با توجه به این که طرح ویژه مدرسه (بوم) طرحی ابداعی و جدید در آموزش و پرورش می‌باشد، تحقیقات صورت گرفته در این زمینه بسیار کم و انگشت‌شمار است، لذا با توجه به مطالب بالا پژوهش حاضر در نظر دارد محتوا و شیوه اجرای طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) را با تکیه بر تجارت مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان مورد بررسی قرار دهد و گامی در جهت بهبود کیفیت این طرح برای تحقق اهداف آن بردارد، بنابراین سوال اصلی تحقیق این است که معلمان و مدیران مدارس ابتدایی در خصوص وضعیت طرح ویژه مدرسه (بوم) از نظر محتوا و اجرای آن چه تجاربی دارند؟

در راستای این سوال اصلی، چهار سوال فرعی ارائه می‌شوند که پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به آن‌هاست:

۱. مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان در خصوص مزایای محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) چه تجاربی دارند؟

۲. مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان در خصوص معایب محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) چه تجاربی دارند؟

۳. مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان در خصوص عوامل موثر بر اجرای مطلوب طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) چه تجاربی دارند؟

۴. مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان در خصوص موانع و مشکلات اجرایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) چه تجاربی دارند؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام شد. مشارکت‌کنندگان بالقوه این پژوهش، مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان هستند که از بین آن‌ها ۱۲ نفر شرکت کردند. این تعداد، بر اساس منطق اشباع نظری تعیین شد. با توجه به این که معلمان و مدیران دوره دوم ابتدایی هر دو به نحوی با طرح ویژه مدرسه (بوم) در ارتباط هستند و در این زمینه اطلاعات دارند، هر دو دسته در این مطالعه شرکت داشته‌اند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. به منظور اعتبار و اطمینان‌پذیری داده‌ها، از بررسی متخصص آشنا به حوزه کیفی استفاده شد. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از شیوه تحلیل

مضمون استفاده گردید. به این معنا که پس از خواندن داده‌ها و پیاده‌سازی متن مصاحبه، نقل‌قول مصاحبه‌شوندگان در سه مقوله مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر کدگذاری می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

با تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، ۴۳ مضمون پایه، ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۵ مضمون فراگیر شناسایی شدند. مضامین سازمان‌دهنده عبارتند از بهبود سطح دانش و مهارت دانش‌آموزان، بهبود کیفیت یادگیری، توسعه ارتباط اولیا با مدرسه، ارتقای پیوند معلم و دانش‌آموز، ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای معلمان، تناسب محتوای درسی با نیازهای فراگیر و جامعه، ایجاد تحول در نگرش اجتماعی به نظام آموزشی، افزایش جذابیت کلاس، فقدان محتوای معین، محدودیت زمانی، فقدان ارزشیابی، غیرفراگیر بودن طرح، پیروی طرح از الگوی تمرکز محور، ارتقای سطح علمی و مهارتی معلمان، تمایل کادر مدرسه به اجرای طرح، ارتقای آگاهی والدین و همکاری آن‌ها، تناسب موضوع با نیازهای فراگیر، ایجاد شرایط فیزیکی و مالی مطلوب، ارزشیابی فعالیت‌های دانش‌آموزان از طریق کارنامه، بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی مجازی، ضعف در فراهم آوردن شرایط فیزیکی و مادی، حجیم بودن کتب درسی، فقدان ارزشیابی، عدم همکاری اولیا و دانش‌آموزان و عدم گرایش به اجرای طرح و همچنین، مضامین فراگیر شامل ارتقای یادگیری، به‌سازی روابط انسانی، به‌سازی منابع انسانی، رعایت اصل سازگاری محتوا با منابع برنامه درسی، رشد و توسعه شناخت اجتماعی در باب آموزش و پرورش، بهبود محیط یادگیری، بی‌توجهی به عناصر طراحی و تدوین برنامه درسی، نقض اصل جامعیت در برنامه‌ریزی درسی، تمرکزگرایی در طراحی و تدوین برنامه درسی، عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فناوری، چالش‌های ساختاری، موانع پیوند خانه و مدرسه و چالش‌های انگیزشی هستند.

### سوال اول

مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان در خصوص مزایای محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) چه تجاربی دارند؟

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به این سوال، شش مضمون فراگیر ارتقای یادگیری، به‌سازی روابط انسانی، به‌سازی منابع انسانی، رعایت اصل سازگاری محتوا با منابع برنامه درسی، رشد و توسعه شناخت اجتماعی در باب آموزش و پرورش و بهبود محیط یادگیری و هشت مضمون سازمان‌دهنده بهبود سطح دانش و مهارت دانش‌آموزان، بهبود کیفیت یادگیری، توسعه ارتباط اولیا با مدرسه، ارتقای پیوند معلم و دانش‌آموز، ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای معلمان، تناسب محتوای درسی با نیازهای فراگیر و جامعه، ایجاد تحول در نگرش اجتماعی به نظام آموزشی و افزایش جذابیت کلاس شناسایی شدند که در جدول شماره ۱، به آن‌ها اشاره شده است.

جدول شماره ۱: مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر سؤال اول

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
افزایش اعتماد به نفس دانش‌آموزان فعال شدن دانش‌آموزان شکوفایی مهارت‌ها و استعدادها دانش‌آموزان آشکار کردن نقاط ضعف دانش‌آموزان ارتقای مهارت دانش‌آموزان شکوفایی خلاقیت دانش‌آموزان	بهبود سطح دانش و مهارت دانش‌آموزان	ارتقای یادگیری
تبدیل یادگیری سطحی به پایدار یادگیری دانش‌آموزان از همدیگر	بهبود کیفیت یادگیری	
افزایش تعامل مدرسه با اولیای دانش‌آموزان پیوند مدرسه با اولیا	توسعه ارتباط اولیا با مدرسه	به‌سازی روابط انسانی
افزایش ارتباط معلم و دانش‌آموز	ارتقای پیوند معلم و دانش‌آموز	
به‌روز شدن معلمان بهبود کیفیت معلمان	امعلمان ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای	به‌سازی منابع انسانی
پاسخگویی به نیازهای محلی انتخاب موضوع با توجه به علائق دانش‌آموزان انتخاب موضوع و زمان و مکان آن توسط دانش‌آموزان	تناسب محتوای درسی با نیازهای فراگیر و جامعه	رعایت اصل سازگاری محتوا با منابع برنامه درسی
تغییردهنده نگرش جامعه نسبت به نظام آموزشی	ایجاد تحول در نگرش اجتماعی به نظام آموزشی	رشد و توسعه شناخت اجتماعی در باب آموزش و پرورش



مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
شاداب‌تر شدن کلاس درس	افزایش جذابیت کلاس	بهبود محیط یادگیری

در زیر، مضامین سازمان دهنده بالا همراه با نقل قول‌های مصاحبه شونده‌گان ارائه می‌شوند.

بهبود سطح دانش و مهارت دانش آموزان: معلمی می‌گفت: «این طرح، فرصتی است برای دانش آموزان که مهارت‌های خود را ارتقا بدهند»، مدیری بیان می‌کرد: «در این طرح، دانش آموز، نقش فعال‌تری دارد و این طرح بیشتر دانش آموز محور است»، مدیری چنین اظهار نظر می‌کرد: «خلاقیت در دانش آموزان شکوفا خواهد شد» و دیگری اعتقاد داشت: «چون این طرح آزادی عمل به دانش آموز می‌دهد، باعث شناخت ضعف دانش آموزان می‌شود». بهبود کیفیت یادگیری، یکی دیگر از مزایای محتوایی طرح بوم است. در این زمینه، یکی از مصاحبه شونده‌ها می‌گفت: «یادگیری ما در مدارس یک یادگیری سطحی است، طرح بوم می‌تواند یک یادگیری پایدار برای دانش آموزان باشد» و مدیری معتقد بود: «دانش آموز می‌تواند از دانش آموز دیگر یاد بگیرد». توسعه ارتباط اولیا با مدرسه، دیگر مزیت مهم طرح بوم است که مصاحبه شونده‌گان به آن اعتقاد داشتند در راستای آن، یکی از مدیران می‌گفت: «تعامل مدرسه با انجمن‌های خارج از مدرسه و اولیای دانش آموزان بیشتر می‌شود» و دیگری بر این باور بود: «این طرح باعث پیوند مدرسه با اولیا می‌شود». ارتقای پیوند معلم و دانش آموز، یکی دیگر از مزایای طرح است. در این خصوص، یکی از مدیران می‌گفت: «ارتباط بین دانش آموز و معلم زیادت‌تر می‌شود» و یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان اعتقاد داشت: «در این طرح، ارتباط بین دانش آموز و معلم زیادت‌تر می‌شود و فرایند یادگیری نیز بهبود می‌یابد». بر اساس نظر شرکت کنندگان در این پژوهش، در این طرح، سطح علمی و حرفه‌ای معلمان ارتقا می‌یابد: یکی از مصاحبه شونده‌ها می‌گفت: «این طرح برای معلمان نیز مفید است، زیرا باعث همکاری همه‌جانبه معلمان و به‌روز شدن آن‌ها می‌شود» و یکی از مدیران بر این باور بود: «این طرح برای بهبود کیفیت آموزش معلمان مفید است». تناسب محتوای درسی با نیازهای فراگیر و جامعه به عنوان دیگر مزیت محتوایی طرح بوم شناخته شده است. در این رابطه، یکی از مدیران می‌گفت: «مهم‌ترین فایده این طرح این است که به نیازهای محلی پاسخ می‌دهد» و معلمی می‌گفت: «موضوع با توجه به علایق فراگیران انتخاب می‌شود». طرح بوم، در نگرش اجتماعی به نظام آموزشی، تحول ایجاد می‌کند. در این زمینه، یکی از مدیران می‌گفت: «این طرح، نگرش جامعه را نسبت به نظام آموزشی تغییر می‌دهد، زیرا اکثراً اولیا معتقدند که کتاب‌های درسی توانایی شناخت نیازهای کودکان را ندارند و آن‌ها را پوشش نمی‌دهند» و مصاحبه شونده‌گان می‌گفت: «کتاب درسی به طور جامع دربردارنده مسائل و مهارت‌های روزمره برای دانش آموزان نیست». سرانجام، افزایش جذابیت کلاس، یکی دیگر از مزایای طرح بوم است. در این زمینه، یکی از معلمان می‌گفت: «کلاس برای دانش آموزان شاداب‌تر می‌شوند». مصاحبه شونده دیگر می‌گفت: «با توجه به این که دانش آموزان در انتخاب طرح‌ها دخیل هستند، کلاس برای آن‌ها جذابیت بیشتری دارد»

## سوال دوم

مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان در خصوص معایب محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) چه تجاربی دارند؟

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به این سوال، سه مضمون فراگیر پی‌توجهی به عناصر طراحی و تدوین برنامه درسی، نقض اصل جامعیت در برنامه‌ریزی درسی و تمرکزگرایی در طراحی و تدوین برنامه درسی و پنج مضمون سازمان دهنده فقدان محتوای معین، محدودیت زمانی، فقدان ارزشیابی، غیرفراگیر بودن طرح و پیروی طرح از الگوی تمرکز محور آشکار شدند که در جدول شماره ۲ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول شماره ۲: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر سؤال دوم

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
نداشتن محتوای مشخص	فقدان محتوای معین	
فقدان ساعت کافی اختصاص داده شده به طرح	محدودیت زمانی	پی‌توجهی به عناصر طراحی و تدوین برنامه درسی
عدم وجود ارزشیابی از طرح	فقدان ارزشیابی	
جامع نبودن طرح	غیرفراگیر بودن طرح	نقض اصل جامعیت در برنامه‌ریزی درسی
متمرکز بودن طرح	پیروی طرح از الگوی تمرکز محور	تمرکزگرایی در طراحی و تدوین برنامه درسی

در زیر، مضامین سازمان‌دهنده بالا همراه با نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شوند.

فقدان محتوای معین: در این زمینه، یکی از معلمان می‌گفت: «این طرح به صورت محتوای کتاب درسی تنظیم نشده است، به نظر می‌آید این طرح اگر در قالب محتوای خود کتاب درسی گنجانده شود، مفیدتر خواهد بود»، دیگری می‌گفت: «طرح‌هایی که ارائه می‌شوند بسیار زیاد است و محتوای هماهنگی بین آن‌ها وجود ندارد». محدودیت زمانی، یکی دیگر از معایب محتوایی طرح بوم است. بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه با مدیران و معلمان در خصوص معایب محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) به محدودیت زمانی توجه شده است. یکی از مدیران می‌گفت: «ساعت اختصاص داده شده به این طرح کم است». دیگری می‌گفت: «با توجه به حجم زیاد کتب درسی ساعت و زمان کافی برای این طرح پیش‌بینی نشده است». فقدان ارزشیابی، دیگر کاستی محتوایی این طرح است. در این رابطه، یکی از مدیران می‌گفت: «در محتوای این طرح هیچ ارزشیابی صورت نمی‌گیرد و این به نظر بنده جز معایب است». مصاحبه‌شونده دیگری می‌گفت: «ارزشیابی در هم طرحی بسیار مهم است، اما برای این طرح هیچ‌گونه ارزشیابی مشخص نشده است». شرکت‌کنندگان، طرح بوم را فراگیر نمی‌دانند. در این خصوص، یکی از معلمان گفت: «محتوای طرح بوم باید جامع باشد، یعنی اگر محتوا برای کل کلاس‌های مدرسه یکسان باشد می‌توانیم کل دانش‌آموزان را پوشش بدهیم». دیگری می‌گفت: عدم یکپارچه بودن محتوا در مدارس باعث سردرگمی معلمان می‌شوند، خوب بود که یک محتوای مشترک برای همه کلاس‌ها مشخص می‌شد. سرانجام، پیروی طرح از الگوی تمرکز محور، آخرین عیب محتوایی است که در این طرح می‌توان به آن اشاره کرد. در این رابطه، یکی از مدیران گفت: «این برنامه کاملاً غیرمتمرکز نیست». مصاحبه‌شونده دیگری می‌گفت: «غیر متمرکز نبودن این برنامه از ضعف‌های عمده این طرح است»

### سوال سوم

مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان در خصوص عوامل موثر بر اجرای مطلوب طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) چه تجاربی دارند؟

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به این سوال، سه مضمون فراگیر عوامل انسانی، عوامل ساختاری و عوامل فناوری و هفت مضمون سازمان‌دهنده ارتقای سطح علمی و مهارتی معلمان، تمایل کادر مدرسه به اجرای طرح، ارتقای آگاهی والدین و همکاری آن‌ها، تناسب موضوع با نیازهای فراگیر، ایجاد شرایط فیزیکی و مالی مطلوب، ارزشیابی فعالیت‌های دانش‌آموزان از طریق کارنامه و بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی مجازی شناسایی شدند که در جدول شماره ۳ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول شماره ۳: مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر سؤال سوم

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
واگذاری اختیارات بیشتر به معلمان آموزشی برای معلمان اجرای کلاس‌های نیاز به کار گروهی شرکت معلمان در کارگاه‌ها استفاده از تجارب سایر معلمان	ارتقای سطح علمی و مهارتی معلمان	عوامل انسانی
ضرورت علاقه عوامل مدرسه به اجرای طرح	تمایل کادر مدرسه به اجرای طرح	عوامل ساختاری
آگاه سازی و مشارکت والدین	ارتقای آگاهی والدین و همکاری آن‌ها	عوامل فناوری
انتخاب موضوع با توجه به نیاز دانش‌آموزان	تناسب موضوع با نیازهای فراگیر	
فراهم آوردن فضا و امکانات ضرورت اختصاص بودجه	ایجاد شرایط فیزیکی و مالی مطلوب	
های طرح بوم دانش‌آموزان در کارنامه درج فعالیت	ارزشیابی فعالیت‌های دانش‌آموزان از طریق کارنامه	
ها برای انتقال تجارب‌ها و گروه وجود کانال	بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی مجازی	

در زیر، مضامین سازمان‌دهنده بالا همراه با نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شوند.

ارتقای سطح علمی و مهارتی معلمان: در این خصوص، یکی از مدیران می‌گفت: «معلمان باید در کارگاه‌هایی که مربوط به این طرح است، شرکت کنند» و معلمی اعتقاد داشت: «انتقال تجارب همکاران با یکدیگر از طرح‌هایی که اجرا شده می‌تواند مثرم ثمر باشد». تمایل کادر مدرسه به اجرای طرح، عامل موثر دیگری برای اجرای مطلوب طرح بوم شناخته شده است. در این زمینه، یکی از مصاحبه‌شونده‌ها می‌گفت: «میزان علاقه خود عوامل مدرسه به اجرای این طرح‌ها ضروری است». دیگری می‌گفت «بسیاری از عوامل مدرسه

به اجرای این طرح هیچ علاقه‌ای ندارند». ارتقای آگاهی والدین و همکاری آن‌ها، یکی دیگر از عوامل موثر بر اجرای این طرح است. یکی از معلمان می‌گفت: «آگاه‌سازی و مشارکت والدین در این طرح الزامی است». مصاحبه‌شونده دیگری می‌گفت: «خوب است که والدین در این طرح مشارکت داده شوند» تناسب موضوع با نیازهای فراگیر، عامل مهمی است که در اجرای مطلوب طرح بوم باید آن را در نظر گرفت. در این راستا، یکی از مدیران می‌گفت: «موضوع باید با توجه به نیاز دانش‌آموزان انتخاب شود». مصاحبه‌شونده دیگری می‌گفت: «اگر بتوانیم موضوعات را که خود دانش‌آموزان پیشنهاد می‌دهند و با توجه به نیاز آن‌ها انتخاب کنیم، طرح مفیدتر خواهد شد. ایجاد شرایط فیزیکی و مالی مطلوب، دیگر عامل موثر است: یکی از مدیران می‌گفت: «در عواملی چون فضا و امکانات، مدرسه باید آمادگی لازم را داشته باشد» و معلمی می‌گفت: «اختصاص بودجه برای انجام این طرح لازم است». ارزشیابی فعالیت‌های دانش‌آموزان از طریق کارنامه نیز می‌تواند یکی از علل اثرگذار اجرایی این طرح باشد. در این رابطه، یکی از مدیران می‌گفت: «بهتر است فعالیت‌های طرح بوم در کارنامه درسی دانش‌آموزان درج بشود». مدیر دیگری می‌گفت: «درج نمرات و ارزشیابی از این طرح، دانش‌آموزان را بیشتر با طرح درگیر خواهد کرد» سرانجام، بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی مجازی، به عنوان دیگر عامل موثر بر اجرای مطلوب این طرح شناخته شده است. در این خصوص، یکی از مدیران می‌گفت: «وجود کانال‌ها و گروه‌هایی که بتوان تجارب همکاران را در آن به اشتراک گذاشت، ضروری است». دیگری می‌گفت: «همکارانی که در این طرح تجارب دارند، می‌توانند از طریق پیام‌رسان‌ها، تجارب خود را در اختیار سایرین قرار دهند»

### سوال چهارم

مدیران و معلمان دوره دوم ابتدایی شهرستان بوکان در خصوص موانع و مشکلات اجرایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) چه تجاربی دارند؟

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به این سوال، سه مضمون فراگیر چالش‌های ساختاری، موانع پیوند خانه و مدرسه و چالش انگیزشی و پنج مضمون سازمان‌دهنده ضعف در فراهم آوردن شرایط فیزیکی و مادی، حجیم بودن کتب درسی، فقدان ارزشیابی، عدم همکاری اولیا و دانش‌آموزان و عدم گرایش به اجرای طرح شناسایی شدند که در جدول شماره ۴ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول شماره ۴: مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر سوال چهارم

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
محدود بودن زمان و امکانات کم مدرسه	ضعف در فراهم آوردن شرایط فیزیکی و مادی	چالش‌های ساختاری
عدم تعیین بودجه کافی	حجیم بودن کتب درسی	
درسی محتوای زیاد کتاب‌های	فقدان ارزشیابی	
نبودن آزمون و ارزشیابی از طرح	عدم تعامل اولیا با مدرسه	موانع پیوند خانه و مدرسه
عدم تمایل والدین و دانش‌آموزان به شرکت در این طرح	عدم همکاری اولیا و دانش‌آموزان	
عدم علاقه بعضی از مدارس به طرح بوم بی‌علاقگی معلمان	عدم گرایش به اجرای طرح	چالش انگیزشی

در زیر، مضامین سازمان‌دهنده بالا همراه با نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شوند.

ضعف در فراهم آوردن شرایط فیزیکی و مادی: در این خصوص، یکی از مدیران می‌گفت: «محدود بودن زمان و امکانات کم مدرسه از جمله چالش‌های موجود است» و دیگری اعتقاد داشت: «برای اجرایی شدن این طرح بودجه‌ای معین از سوی آموزش و پرورش وجود ندارد». حجیم بودن کتب درسی، یکی دیگر از موانع و مشکلات اجرایی طرح بوم است. در این رابطه، یکی از معلمان می‌گفت: «محتوای زیاد کتاب‌های درسی اجازه اجرایی شدن و عملی شدن به این طرح را نمی‌دهد». معلم دیگری می‌گفت: «حجم کتب درسی آنقدر زیاد است که اجازه مانور دادن و برگذاری طرح‌هایی همانند طرح بوم را نمی‌دهد. فقدان ارزشیابی، چالش اجرایی مهم دیگری است که در این طرح وجود دارد. یکی از مدیران می‌گفت: «نبودن آزمون و یک ارزشیابی در انتهای این طرح آن را با چالش مواجه کرده است». مدیر دیگری می‌گفت: «درج نمرات و ارزشیابی از این طرح، دانش‌آموزان را بیشتر با طرح درگیر خواهد کرد و عدم ثبت نمرات باعث بی‌اعتنایی نسبت به آن می‌شود». عدم همکاری اولیا و دانش‌آموزان، دیگر چالش اجرایی طرح بوم است. در این زمینه، یکی از مدیران می‌گفت: «عدم تمایل بعضی از والدین و دانش‌آموزان به انجام این طرح باعث ناهماهنگی در کلاس‌ها می‌شود» و دیگری بر این باور بود: «والدین با مدرسه هیچ‌گونه همکاری ندارند». سرانجام، عدم گرایش به اجرای طرح، چالشی اجرایی است که با تکیه بر تجارب شرکت‌کنندگان می‌توان به



آن اشاره کرد. در این خصوص، یکی از مدیران می گفت: «بعضی از مدارس علاقه به این طرح ندارند» دیگری می گفت: «این طرح با توجه به این که از سوی ادارات آموزش و پرورش چندان پیگیری نمی شود عملاً بعضی از مدارس به آن توجهی نمی کنند»

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس مصاحبه ها در خصوص مزایای محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) شش مضمون فراگیر ارتقای یادگیری، به سازی روابط انسانی، به سازی منابع انسانی، رعایت اصل سازگاری محتوا با منابع برنامه درسی، رشد و توسعه شناخت اجتماعی در باب آموزش و پرورش و بهبود محیط یادگیری شناسایی شدند. این یافته ها با نتایج پژوهش فتحی و اجارگاه (۱۳۸۴)، مگزن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، گاردن<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و گامج، پیتر و پیتر<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) همسو است.

فتحی و اجارگاه (۱۳۸۴) در پژوهش خود نشان داد که تصمیم برای افزایش مشارکت معلمان مستلزم تدارک تدابیری چون بازنگری در نظام تصمیم گیری آموزشی، آماده سازی، تجهیز و توانمندسازی معلمان و اتخاذ سیاست های مشخصی است که با وحدت ملی و ارتقای آموزش و پرورش منافات نداشته باشد. گاردن (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود نشان داد که والدین علاقه مند به افزایش دل بستگی مدرسه به خود، دسترسی به سیستم مدیریت و بودجه هستند. گامج، دیوید و پیتر (۲۰۱۵) نشان دادند که نظریه های می توانند به سیستم مدیریت مدرسه محور کمک کنند و آن ها عبارتند از: شفافیت ماموریت های مدرسه، شیوه های مدیریت مشارکتی، استقلال مدرسه، توسعه روابط انسانی، تعهد، ارتقای کیفیت، پاسخگویی، تعامل مستمر با جامعه. دانش رویکرد مشروط، بازسازی، نظارت و کنترل، ارزیابی عملکرد مستمر و خود مدیریتی.

در تبیین این یافته می توان گفت مطالعات و پژوهش های انجام شده در زمینه مدیریت مدرسه محور، مشارکت و تصمیم گیری گروهی را جز تفکیک ناپذیر این الگو به شمار آورده اند. از سوی دیگر، عواملی که به عنوان اجزای ضروری برای موفقیت مدیریت مدرسه محور از سوی پژوهشگران معرفی شده اند، در واقع همان عواملی هستند که در ادبیات مدیریت از آن ها به عنوان عوامل اثربخشی تصمیم گیری گروهی با شرایط موفقیت گروه های تصمیم گیرنده یاد می شود. «نتایج پژوهش های انجام شده در سطح بین المللی و ایران نشان دهنده همبستگی معنی دار بین مشارکت آحاد مردم در امور آموزش و پرورش و اثربخشی و کارایی آن است و موجب بالا بردن خلاقیت و نوآوری و رشد در نظام آموزشی کشور می شود» (تقوی طلب، ۱۳۹۰).

یکی از اصلاحات آموزشی کشورهای پیشرفته ایجاد نظام آموزشی غیرمتمرکز است. مدیران مدارس به کمک معلمان، دانش آموزان و والدین در برنامه ریزی و اجرای برنامه های مدرسه از اختیارات خاصی برخوردار هستند. آن ها با استفاده از امکانات محلی، با توجه به اوضاع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برای رسیدن به اهداف آموزشی از پیش تعیین شده تلاش می کنند. والدین از جمله نیروهای مهم در شناخت ویژگی های محلی هستند. آن ها نه تنها به شرایط گوناگون محیط اجتماعی آشنا هستند، بلکه با نیروهای مادی و معنوی جامعه خود هم آشنا هستند و در نتیجه، با کمک گرفتن از این منابع، مواد و امکانات را ارزشی را جهت یادگیری دانش آموزان در زمینه های گوناگون برنامه درسی فراهم می کنند. آنچه مسلم است، در نظام آموزشی فعلی ایران که به صورت متمرکز اداره می شود، از نیروهای عظیمی که در جامعه وجود دارد استفاده کافی به عمل نمی آید و اکثر برنامه ها با شرایط گوناگون محلی مطابقت ندارد. در صورت پیاده شدن نظام غیرمتمرکز علاوه بر استفاده از نیروهای بالقوه موجود در مدرسه از امکانات جامعه نیز برای آموزش استفاده می شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴).

بر اساس مصاحبه ها در خصوص معایب محتوایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم)، سه مضمون فراگیر بی توجهی به عناصر طراحی و تدوین برنامه درسی، نقض اصل جامعیت در برنامه ریزی درسی و تمرکزگرایی در طراحی و تدوین برنامه درسی شناسایی شدند. این یافته ها با ارزیابی چالش های مدرسه محوری از نتایج مطالعه خواجه امیری حق (۱۴۰۰) همسو است.

یافته ها نشان داد که تمرکزگرایی یکی از موانع اجرای طرح بوم است. در تبیین این یافته می توان گفت بر مبنای تئوری سازمان، محیط غیرمتمرکز، کارکنان را در اتخاذ تصمیم توانمند می سازد و آنان را مسئول تصمیمات و اقدامات خود و پاسخگویی نتایج و پیامدهای آن می کند. همچنین پایین بودن اختیارات مسئولان مدرسه در تدوین برنامه ها و خط مشی های خود، آنان را همچنان به سطوح بالاتر وابسته نگه خواهد داشت. عدم تمرکز، مستلزم تفویض اختیار تصمیم گیری به مدارس است و این به معنای آن است که بسیاری از تصمیماتی که تاکنون در سطح بالاتر از مدرسه اتخاذ می گردید، اکنون در مدرسه و از سوی افراد فعال و ذی نفع اتخاذ خواهد شد، اما تصمیم گیری همواره مستلزم در اختیار داشتن اطلاعات و دانش کافی درباره موضوع مورد بررسی است. بنابراین، فرض اساسی نهفته در پس این تفویض اختیار آن است که «کسانی که مستقیماً با دانش آموزان کار می کنند، درباره مفیدترین روش ها و ساختارهای آموزشی، افکار آگاهانه تر و

<sup>1</sup> Magzamen

<sup>2</sup> Garden

<sup>3</sup> Gamage, peter & peter

مطمئن‌تری دارند» (کاتن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). این نخستین گام به‌سوی مدیریت دانش در مدارس محسوب می‌شود. فرض اصلی که در چهارچوب طرح ویژه مدرسه (بوم) جایگاه اساسی دارد این است که مدرسه تنها مجری سیاست‌ها و برنامه‌های متمرکز نیست، بلکه خود یک واحد برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و مدیریت است. بنابراین، هر مدرسه نه به‌عنوان یک واحد تابع وزارت، بلکه به‌عنوان یک واحد اداری مستقل با شرایط خاص خود و با توانایی تعیین هدف‌های خاص خود و برنامه‌های ویژه برای رسیدن به آن هدف‌ها در نظر گرفته شود. برای این که این توانایی در عمل به تحقق برسد، باید توازن جدید از توزیع قدرت و تقسیم‌کار بین سطوح مختلف نظام آموزشی و بین دولت و جامعه مدنی برقرار گردد (نباتی، ۱۳۹۸).

بر اساس مصاحبه‌ها در خصوص عوامل مؤثر بر اجرای مطلوب طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم)، سه مضمون فراگیر عوامل انسانی، عوامل ساختاری و عوامل فناوری شناسایی شدند. این یافته‌ها با بخشی از نتایج خواجه امیری حق (۱۴۰۰) شامل آموزش مهارت‌های ضروری، استعدادیابی در دانش‌آموزان، بومی‌سازی آموزش، تمرین عملی برای برنامه‌ریزی در مدرسه، ارزیابی چالش‌های مدرسه محوری، تقویت مشارکت اولیا، آشنا شدن اولیا با مشکلات مدرسه و همچنین مشکلات طرح ویژه مدرسه شامل عدم توجه کافی به مهارت‌های زندگی، عدم توجه به آموزش مسائل روان‌شناختی، عدم زمان کافی برای آموزش مهارت‌ها، امکان برنامه‌ریزی نامناسب، عدم ارزشیابی از آموزش‌ها، انتظارات بیش‌ازحد از طرف اولیا و سوتفاهم بین اولیا همسو است.

یافته‌ها نشان داد که عوامل انسانی یکی از عوامل مؤثر بر اجرای طرح بوم است. با توجه به میزان توانایی معلمان در زمینه‌های مختلف مربوط به اجرای نظام مدیریت مدرسه محور در وضعیت فعلی امکان اجرای مدرسه محوری که در آن معلمان، وظایف جدیدی را باید تجربه کرده و اجرا نمایند در حوزه کاری معلمان مشکل خواهد بود، مگر این که قبل از هر اقدامی به تواناسازی معلمان اقدام شود. در راستای تایید یافته این سوال، تقوی طلب (۱۳۹۰) و وطنی (۱۳۹۰) گزارش داده‌اند که معلمان از مدرسه‌محوری اطلاع چندانی ندارند. همچنین وطنی (۱۳۹۰) در تحقیق خود نشان داد که برای تواناسازی دبیران، آموزش‌های لازم باید ارائه شود. در مقابل فتحي و اجارگه (۱۳۸۴) بیان می‌کنند که معلمان بالقوه توانایی مشارکت در برنامه‌ریزی درسی را دارند. البته او به این نتیجه رسیده که برای برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور فراهم‌سازی منابع و امکانات و فرهنگ‌سازی و تفویض اختیار بیشتر لازم است.

همچنین بریگر و هولستتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) نشان دادند که برای موفقیت مدرسه‌محوری از جمله تواناسازی معلمان و سایر افراد ذی‌نقش لازم است. آن‌ها دریافته‌اند که در مدارس موفق اغلب معلمان و کارکنان در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای هماهنگ و پیوسته حضور داشتند.

هولستتر و مورمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) نیز در مقایسه مدارس موفق و ناموفق (که به طریق مدرسه محوری اداره می‌شدند) مشاهده کردند که در زمینه آموزش دانش و مهارت تفاوت چشم‌گیری بین آن‌ها وجود دارد. در مدارس موفق معلمان گذراندن دوره آموزش را رویکردی مداوم می‌دیدند. کلاً رهبری و هدایت در زمینه تدریس و تهیه برنامه آموزش بر عهده معلمان گذاشته شده بود. در تحقیق کراستون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز مشاهده گردید که معلمان در نظام مدیریت مدرسه‌محور برنامه‌ریزی درسی مدرسه را عهده‌دار بودند.

یافته این سوال و نیز یافته‌های تحقیقات دیگر همه گواه بر این است که برای اجرای نظام مدیریت مدرسه‌محور که معلمان یکی از محوری‌ترین منابع انسانی این است که باید آموزش‌های لازم در زمینه‌های موردنیاز ارائه گردد و با تواناسازی معلمان و سایر کارکنان اجرای موفقیت‌آمیز مدرسه‌محوری ممکن خواهد بود. از سوی دیگر، بسیاری از نوآوری‌ها در تغییرات ساختاری آموزش و پرورش به دلیل عدم کفایت مالی با شکست مواجه می‌شوند. چارچوب جدید برنامه ویژه مدرسه ممکن است تخصیص منابع مالی بیشتری را از سوی دولت مرکزی طلب کند.

بر اساس مصاحبه‌ها در خصوص موانع و مشکلات اجرایی طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم)، سه مضمون فراگیر چالش‌های ساختاری، موانع پیوند خانه و مدرسه و چالش انگیزشی شناسایی شدند. این یافته‌ها با بخشی از نتایج مطالعه خواجه امیری حق (۱۴۰۰) شامل آموزش مهارت‌های ضروری، بومی‌سازی آموزش، ارزیابی چالش‌های مدرسه محوری، تقویت مشارکت اولیا، و همچنین مشکلات طرح ویژه مدرسه شامل عدم توجه کافی به مهارت‌های زندگی، عدم زمان کافی برای آموزش مهارت‌ها، امکان برنامه‌ریزی نامناسب، عدم ارزشیابی از آموزش‌ها همسو است.

یافته‌ها نشان داد که چالش‌های ساختاری یکی از موانع اجرای طرح بوم است. به‌طورکلی اکثریت پژوهش‌های انجام‌شده که متغیر امکانات را برای اجرای طرح مدرسه محور مدنظر قرار داده‌اند، امکانات موجود در مدرسه را برای اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور مناسب نمی‌بینند. پژوهش‌های بالا کمبود منابع و امکانات آموزشی را به‌عنوان چالشی برای برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور قلمداد کرده‌اند و اعتقاد دارند مدارس کشور برای اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور از امکانات لازم برخوردار نیستند. یکی دیگر از چالش‌ها عدم همکاری اولیا در این طرح و در کل ضعف در ارتباط با مدرسه است. اکثر نهادها و سازمان‌های آموزش و پرورش در ایجاد

<sup>1</sup> Cotton

<sup>2</sup> Briggs and Holstetter

<sup>3</sup> Holstetter and Moorman

<sup>4</sup> Cranston's

ارتباط با خانواده‌ها و نهادها و سازمان‌های دیگر ضعیف هستند. در اکثر سازمان‌های آموزش و پرورش با مردم از موضع قدرت برخورد می‌کنند. ارتباط، عمودی است، ارتباط، یک‌سویه است و از سمت نهادها و سازمان‌ها به‌جانب مردم؛ در صورتی که باید در ارتباط دوسویه باشد. ضعف ارتباط میان گردانندگان مدارس و دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان، سبب شده است که در پیشبرد امور آموزش و پرورش نتوانیم از امکانات صدها دانش‌آموز و اولیا آن‌ها بهره‌مند شویم (قاسمی پویا، ۱۳۹۰).

## پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های سوال اول پژوهش پیشنهاد می‌شود:

چون تحصیلات، متغیر تاثیرگذاری در اجرای برنامه ویژه مدرسه (بوم) می‌باشد، تدارک زمینه‌های مناسب جهت ارتقای سطح علمی گروه‌های مخاطب (مدیران و دبیران)، از طرق مختلف مانند برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزش ضمن خدمت و تشکیل گردهمایی‌ها و نیز تشکیل کمیته‌ها و انجمن‌های علمی فعال در سطح گروه‌ها و ایجاد انگیزه در آن‌ها نسبت به ارتقای سطح دانش برنامه ویژه مدرسه (بوم) فراهم گردد. با توجه به یافته‌های سوال دوم پژوهش پیشنهاد می‌شود:

از آن‌جا که امکانات اقتصادی و علمی و... موجود در مدارس در وضعیت کنونی مناسب اجرای برنامه ویژه مدرسه (بوم) نیست، امکانات متنوع و مناسب همچون کادر تخصصی خبره، اینترنت و امکان استفاده از آن، لوح‌های فشرده‌ی آموزشی، کتاب‌هایی با موضوع برنامه‌ی درسی و نشریه‌های مرتبط با موضوع تعلیم و تربیت تدارک دیده شود.

با توجه به یافته‌های سوال سوم پژوهش پیشنهاد می‌شود:

در فضای مجازی اپلیکیشن شاد کانالی ایجاد گردد که مدارس و مدیرانی که موفق به اجرای برنامه ویژه مدرسه شده‌اند، تجارب خود را برای سایرین به اشتراک بگذارند.

با توجه به یافته‌های سوال چهارم پژوهش پیشنهاد می‌شود:

با نظر به چالش‌های ساختاری، موانع پیوند خانه و مدرسه و انگیزشی، نظام آموزشی باید برای بهبود ساختار، روابط خانه و مدرسه و ابعاد انگیزشی، زمینه‌های مناسب را فراهم نماید.

## منابع

### منابع فارسی

- امیری، احمد، زین الدینی میمند، زهرا، (۱۳۹۸)، تبیین رویکرد برنامه‌ریزی درسی ویژه در سطح مدرسه (بوم محوری) در راستای سیاست تمرکز زدایی. دومین همایش ملی تحول در برنامه درسی. لامرد: دانشگاه آزاد اسلامی.
- باقری، بتول، جعفری، لیلا، خوارزمی، سکینه، قربانی گیبی، فاطمه. (۱۳۹۸). بررسی چگونگی اجرای طرح ویژه مدرسه (بوم) در مدارس ابتدایی ناحیه ۲ بندرعباس. کنفرانس ملی تحقیقات حرفه‌ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد دستاورهای نوین در علوم تربیتی و رفتاری از نگاه معلم. میناب: آموزش و پرورش شهرستان میناب.
- تقوی طلب، حسین (۱۳۹۰). ویژگی‌های مدرسه محوری از دیدگاه مدیران دبیرستانهای تهران (پایان-نامه کارشناسی ارشد). تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- تورانی، حیدر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران. نوآوری‌های آموزشی. ۱۱(۸): ۷۵-۱۰۰
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۱). طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران (رساله دکتری). تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- خواججه امیری حق، مهسا. (۱۴۰۰). تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی در خصوص وضعیت طرح ویژه مدرسه. هفتمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران. ایلام: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام
- زارع، زیبا (۱۳۹۹). بررسی نقش مؤلفه‌های برنامه ویژه مدرسه بر تربیت شهروندی و خودکارآمدی دانش‌آموزان دختر پایه‌های پنجم و ششم شهر تفت. دانشگاه پیام نور استان یزد. مرکز پیام نور تفت.
- زاهد بابلان، عادل، فرج‌اللهی، مهران و هم‌رنگ، محمد. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر در کاربرد ارزشیابی توصیفی از دیدگاه معلمان ابتدایی. فناوری آموزش. ۶ (۴): ۲۶۷-۲۷۶

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۹) تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.

فتحی‌واجارگاه، کوروش. (۱۳۸۴). امکان‌سنجی مشارکت معلمان در فرایند برنامه‌ریزی در نظام آموزش و پرورش ایران. نوآوری‌های آموزشی.

فتحی و اجارگاه، کوروش. (۱۳۹۳). بررسی قابلیت اجرایی الگوهای مختلف تصمیم‌گیری در برنامه‌های درسی مدارس کشور. مطالعات برنامه درسی. ۱(۱): ۲۷-۴۲.

قاسمی پویا، عباس. (۱۳۹۰). نقد و بررسی رویکردهای تربیت شهروندی در برنامه درسی دوره ابتدایی ایران به منظور ارائه طرح برنامه درسی تربیت شهروندی (رساله دکتری). اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

کول میری، امینه. جمال‌الدینی، محمد. حسینی، محمدصادق. (۱۳۹۹). بررسی میزان تحقق اهداف طرح برنامه ویژه مدرسه (بوم) در مدارس متوسطه دوره اول شهر سیریک در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۸. دومین کنفرانس ملی یافته‌های نوین یاددهی-یادگیری در دوره ابتدایی. بندرعباس: دانشگاه هرمزگان.

مهر علیزاده، یداله. سپاسی، حسین. آشفشان، فاطمه. (۱۳۹۷). زمینه‌ها و موانع کاربست مدیریت مدرسه محور در ایران: مطالعه‌ای در دبیرستان‌های دولتی شهر اهواز. علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز. دوره سوم، ۱۲(۲): ۷۲-۸۹.

نباتی، ندا (۱۳۹۸)، امکان‌سنجی اجرای فعالیت‌های آموزشی و اجرایی مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

### منابع لاتین

- Briggs, R., Holstetter, M. (1999). *School Based Curriculum Development*. Harper and Row. London.
- Cottin, K. Blum (1997). *School size, school climate and student performance*. School Improvement Research Series.
- Cranston's, H, (2010), school based curriculum development: An Interview study of chinese kinder gartens. *Early childhood. Elocution journal*, vol. 33. No,4, pp: 223-229.
- Gamage, David. T, sipple peter & partridge, peter. (2015). *Research on School-Based Management in Victoria*, *Journal of Educational Administration*, Vol. 34:1.
- Garden(2016), *Parental involvement in school-based decision-making in Victoria, Colombia, the United Kingdom, and Canada*, *Journal of R&D Management* 28(2): 89- 98.
- Holstetter ,A., Moorman,S.( 1995). *Decentralization of Education: Legal Issues*. World Bank. World Bank: Washington, D.C.
- Magzamen. S & etal (2018). *Kichin Asthma: school based Asthma Education inan urban community*, *The Journal of school Health*, 78 (12) 655-665.
- pak tecng & david chan(2016), *Comparing the Singapore School Excellence Model with Hong Kong-based School Management*. *Journal of Knowledge-Based Systems* .24(7):1108-1118.