

## Research Paper

## Identifying the Themes of Curriculum Leadership in the Education System: A Phenomenological Study

Samad Izadi<sup>1\*</sup>, Meimanat Abedini Baltork<sup>2</sup>, Mobin Hajian Hikuie<sup>3</sup>

1. Associate Professor, Department of Education Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

2. Assistant Professor, Department of Education Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

3. M.A student of curriculum development, Department of Education Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

Received: 2021/8/10

Accepted: 2022/2/28

PP:22-33

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2022.28660.5749](https://doi.org/10.30495/JEDU.2022.28660.5749)

**Keywords:**

Curriculum

Curriculum leadership

Principal

**Abstract**

**Background and aim:** The curriculum leadership is leading school stakeholders toward obvious goals that considered for students according to The National Curriculum standards which is very important. So purpose of research was identifying the themes of curriculum leadership in the education system.

**research methodology:** The present research design is qualitative and the method used is a case study

Participants included principals of public schools in Sari

Quantitative data was saturated by semi-structured interview with 10 principal. Base on validity, transmissibility, dependability and Conformability, Validity and reliability of research verified. Data analyzing method was theme Analysis (global, organizing and basic) that classified by MAXQDA software version 2020.

**Results:** The results were extracted in the form of a comprehensive theme (curriculum leadership), 4 organizing themes (curriculum implementation, curriculum development, curriculum evaluation and educational claimate Promotion) and 37 basic themes.

**Citation:** Izadi Samad, Abedini Baltork Meimanat.(2022). Mobin Hajian Hikuie; Identifying the themes of Curriculum Leadership in the Education System: A Phenomenological Study. Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(4):22-33

**Corresponding author:** Samad Izadi

**Address:** Department of Education Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

**Tell:** 09113140174

**Email:** s.izadi@umz.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

It's been a long time that education has been recognized as a place for long-term investment, human capital, that if properly train, will bring about a thriving society and a prosperous future. Therefore, managing this resources and directing them towards the ultimate goal, which according to the Fundamental Reform Document of Education (FRDE) in the Islamic Republic of Iran is to reach certain level of *Hayate Tayyebah* (the ideal Islamic life), requires skilled and experienced managers and leaders. There is a traditional approach to management that hinders the practical functions, development of managers' efficiency and improvement of curriculum implementation by them, so that only less than one third of their time is spent on the curriculum, while the education paradigm of School management has changed to learning management, and in this shift, the curriculum leadership plays a pivotal role in the education system, and school principals are legally and professionally responsible for the proper implementation of educational activities and ensuring the implementation of the school curriculum. Curriculum leaders transform schools into learning organizations. An organization that creates the ability to change and adapt and provides desirable and lovable schools for all stakeholders. Therefore, managers must play an active role throughout the curriculum process. Therefore, the role of the principal as the leader of the curriculum and the creation of an efficient and effective educational system is more prominent than his other roles, turning schools into a learning organization, an organization that creates the ability to change and adapt and Provides desirable and lovable school for stakeholders.

### Goal:

Purpose of research is identifying the themes of curriculum leadership in the education system.

### Method:

The present research scheme is descriptive and the method used is case study. The participants was contain principals of public elementary schools of Sari city. Quantitative data was saturated by semi-structured interview with 10

principal. Base on validity, transmissibility, dependability and ability of confirming, Validity and reliability of research verified. Data analyzing method was theme Analysis (global, organizing and basic) that classified by MAXQDA software version 2020.

### Results:

The results extracted in one global theme (curriculum leadership), four organizing theme (curriculum designing and revising, curriculum implementation, curriculum evaluation, improving of educational environment) and 37 basic theme.

### Conclusion:

Coordination and consistency in the curriculum and consequently, achieving of education goals , especially at the school level , which is manifestation of these goals , require efficient , knowledgeable and lead managers who in addition to the structural and administrative affairs of school, should perform well their main mission, curriculum leadership. Also, considering the change in education paradigm from school management to learning management, curriculum plays a pivotal role in the education system and school administrators- legally and professionally - are responsible for good performance of educational activities and ensuring the implementation of school curriculum. Therefore, school principals should play an active role throughout the curriculum. According to the results obtained, it is suggested that hold training courses in the form of training sessions or in-service courses. According to upstream documents, also it is suggested that school has been considered as the neighborhood transformation center and due to the identity creation of the school, at the level of the ministry of education, the School Based Curriculum Development (SBCD) should be considered.

## مقاله پژوهشی

## شناسایی مضامین رهبری برنامه‌درسی در سیستم آموزش و پرورش: یک مطالعه پدیدارشناسانه

صمد ایزدی<sup>۱\*</sup>، میمنت عابدینی بلترک<sup>۲</sup>، مبین حاجیان هیکوئی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** رهبری برنامه‌درسی، هدایت ذی نفعان مدرسه به سمت هدف‌های آشکار در نظر گرفته شده برای دانش‌آموزان بر اساس استانداردهای برنامه‌درسی ملی است که در سیستم آموزشی ایران حائز اهمیت می‌باشد لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی مضامین رهبری برنامه‌درسی در سیستم آموزش و پرورش بوده است.

**روش شناسایی پژوهش:** طرح پژوهش حاضر، کیفی و روش مورد استفاده مطالعه موردی می‌باشد. مشارکت کنندگان شامل مدیران مدارس دولتی شهرستان ساری بودند. داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۰ نفر به اشباع نظری رسید. اعتبار و روایی پژوهش بر اساس اعتبار، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید بررسی و تأیید گردید. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر، تحلیل مضمون (فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه) بود که با استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰، طبقه بندی شد.

**یافته‌ها:** نتایج به دست آمده در قالب یک مضمون فراگیر (رهبری برنامه‌درسی)، ۴ مضمون سازمان‌دهنده (اجرای برنامه‌درسی، تدوین و بازنگری برنامه‌درسی، ارزشیابی برنامه‌درسی و ارتقای جو آموزشی) و ۳۷ مضمون پایه استخراج گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۵/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۹

شماره صفحات: ۲۲-۳۳

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/JEDU.2022.28660.5749](https://doi.org/10.30495/JEDU.2022.28660.5749)

واژه‌های کلیدی:

برنامه‌درسی

رهبری برنامه‌درسی

مدیر

**استناد:** ایزدی صمد، عابدینی بلترک میمنت و حاجیان هیکوئی مبین (۱۴۰۱)، شناسایی مضامین رهبری برنامه‌درسی در سیستم آموزش و پرورش: یک مطالعه پدیدارشناسانه، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳ (۴): ۲۲-۳۳.

\* نویسنده مسئول: صمد ایزدی

نشانی: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

تلفن: ۰۹۱۱۳۱۴۰۱۷۴

پست الکترونیکی: s.i5226326@gmail.com

## مقدمه

آموزش و پرورش منبعی برای سرمایه‌گذاری‌های طولانی مدت شناخته می‌شود، سرمایه‌های انسانی که در صورت آموزش صحیح، جامعه‌ای بالنده و آینده‌ای شکوفا و پرافتخار را به ارمغان خواهند آورد. بنابراین مدیریت چنین منابعی و هدایت آن‌ها به سمت هدف غایی که طبق سند تحول بنیادین رسیدن به مراتبی از حیات طیبه است، نیازمند مدیران و رهبرانی زبده می‌باشد (Jafarian et al., 2017). در واقع می‌توان عنوان نمود که نایاب‌ترین منبع در دنیای امروز استعداد رهبری است که قابلیت هدایت مستمر سازمان‌ها به سمت موفقیت در دنیای فردا را داشته باشد و اکثر برجسته‌ترین سازمان‌های دنیا توسعه رهبری و تغییر سازمانی را به‌عنوان وظیفه اصلی سازمان توصیف می‌کنند. علاقه‌بند (Alagheband, 2013) معتقد است رهبری، فرآیند اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان به منظور یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی می‌باشد. رهبری فرآیندی است که در آن رهبر از مهارت و دانش خود در جهت نیل به اهداف سازمانی استفاده می‌کند (Jun Hao & Yazdanifard, 2015).

در سیستم آموزشی به‌عنوان اثرگذارترین و مهمترین نهاد در آموزش افراد جامعه، این مسأله حائز اهمیت می‌باشد. چراکه مهم‌ترین چالش آموزش و پرورش در هزاره سوم، تبدیل شدن به سازمان اثربخش و کارآمد کردن نظام آموزشی می‌باشد (Tausan, 2013) که مستلزم برنامه‌ریزی درسی است، که قلب اقدام آموزشی می‌باشد. از طرفی ارتقای کیفیت آموزش که یکی از اهداف متعالی در نظام آموزش و پرورش در گرو برنامه درسی با کیفیت است ولی باید به این نکته توجه کرد که آموزش بهتر تنها از طریق مدیریت بهتر قابل دستیابی است. گلسر در کتاب مدرسه کیفی معتقد است مدیریت باکیفیت و راهبرانه باعث استفاده از تمام ظرفیت‌ها در جهت ارتقای کیفیت یادگیری می‌شود. بر این اساس، رهبری در نظام آموزش و پرورش به منظور ارائه برنامه‌درسی مناسب و ایجاد نظام آموزشی کارآمد، امری مهم و حیاتی است و با یادگیری درهم‌تنیده است. جهت ایجاد هماهنگی و همخوانی در برنامه‌درسی و به تبع آن تحقق اهداف آموزش و پرورش به ویژه در سطح مدرسه که تجلی‌گاه این اهداف است، نیازمند مدیرانی کارآمد، آگاه و راهبر احساس می‌شود که علاوه بر انجام امور ساختاری و اداری مدرسه وظیفه و رسالت اصلی خود یعنی رهبری برنامه درسی را به نحو شایسته ای انجام دهند. رهبری برنامه درسی همان مدیریت کیفیت جامع<sup>۳</sup> است که در آن رهبر برنامه درسی کیفیت را در تمام عناصر و فعالیت‌های نظام اعم از؛ کیفیت درون‌داده‌ها، کیفیت فرایندها، کیفیت بروندادهای واسطه‌ای و کیفیت پیامدها منظور می‌دارد (Bazargan, 2019). در واقع رهبری برنامه‌درسی در مدارس به‌عنوان پلی بین جریان پیشرونده پژوهش و جریان رو به پایین اطلاعات عمل می‌کند چون از ویایف مهم نگهداشت در هر مدرسه‌ای، اطمینان از مقبولیت تغییر قوانین آموزش دولتی می‌باشد (Malaki and etal, 2018).

از میان رهبری در دوره‌های مختلف تحصیلی، رهبری در دوره ابتدایی امری مهم است (Papademetriou, 2012) چراکه آموزش و پرورش در دوره ابتدایی، شالوده توسعه اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی همه جوامع می‌باشد (Shuayb, M., & O'donnel, 2012). بر این اساس، مدیران نقش فعال در سراسر فرآیند برنامه‌درسی ایفا می‌کنند. به‌همین دلیل لازم است که از اهداف برنامه‌درسی آگاهی باشند. این مدیران هستند که قادرند نسبت به تجربیات یادگیری دانش‌آموزان و اطمینان از پوشش کامل موضوعات درسی توسط معلمان، تصویر وسیعی از برنامه‌درسی را توسعه و اشاعه دهند. به عبارتی مدیران عامل ترجمان برنامه‌درسی تدوین شده به زبان روزمره فعالیت‌های مدرسه و کاهش فاصله میان برنامه‌درسی تدوین شده و اجرا شده هستند (Sheykh mohammadi & Khalkhali, 2018). بنابراین نقش مدیر به‌عنوان رهبر برنامه‌درسی در ایجاد نظام آموزشی کارآمد و مؤثر از سایر نقش‌های او برجسته‌تر می‌باشد که پژوهش‌های بسیاری نیز مبنی بر کارایی و اثربخشی رهبری برنامه درسی در بهبود و ارتقای یادگیری می‌باشند.

لازم به ذکر است که در دوره ابتدایی در ایران، تلاش‌هایی در جهت تفویض اختیار رهبری برنامه‌درسی به مدیران انجام شده نظیر برنامه ویژه مدرسه (بوم) که در آن مدرسه به‌عنوان محور توسعه محله تلقی شده و به مدیران این اختیار داده شده است تا با توجه به اقتضات محلی و به مدت ۵۰-۱۰۰ ساعت در طول سال نسبت به طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌درسی اقدام نمایند. از ویژگی‌های برجسته‌ی این برنامه؛ رشد و ارتقاء سطح مدیریت و کارکنان مدرسه از سطح مجری برنامه‌درسی به سطح طراح و سازمان‌دهنده برنامه‌درسی در سطح مدرسه می‌باشد (organization for educational research and planning, 2019) و یا در برنامه تدبیر که ویژه مدارس دوره ابتدایی می‌باشد، این فرصت به مدیران داده شده تا نسبت به رهبری برنامه‌درسی آگاهانه اقدام نمایند. به‌طور کلی ناچیز بودن دانش موجود درباره فرهنگ رهبری برنامه‌درسی، تمرکزگرایی در نظام آموزشی کشور و خلاء ناشی از عدم اشاره صریح به رهبری برنامه‌درسی در اسناد بالا دستی همچون سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و سند برنامه درسی ملی موجب غافل شدن از این نقش حیاتی مدیران به مثابه رهبر

1 Leadership

2 Curriculum leadership

3 Total quality education

برنامه‌درسی شده است (Sheykh mohammadi & Khalkhali, 2018). از طرفی نگاه مدیریتی از بالا به پایین مدیران مدارس منجر به نوعی فرسودگی شغلی در میان معلمان مدارس شده است درحالی که اگر مدیران با نقش خود به عنوان رهبر برنامه‌درسی آشنایی داشته باشند و آن را به کارگیرند و با استفاده از رویکرد رهبری توزیع یافته آموزگاران را هم در رهبری برنامه‌درسی شریک کنند، نوعی حس مالکیت در آموزگاران ایجاد می‌کند که در نهایت در ارتقای کیفیت برنامه‌درسی در سطح مدرسه و حرفه‌ای‌گری آموزگاران و به طبع آن ایجاد یادگیری کیفی و مادام‌العمر در دانش آموزان اثرگذار خواهد بود. بر این اساس، پژوهش حاضر هدف خود را بر شناسایی مضامین رهبری برنامه‌درسی نهاده است و به دنبال پاسخگویی به این سؤال می‌باشد که رهبری برنامه‌درسی از دیدگاه مدیران دارای چه مضامینی می‌باشد.

### روش شناسایی پژوهش

طرح پژوهش حاضر کیفی و روش مورد استفاده مطالعه موردی<sup>۱</sup> می‌باشد. مطالعه موردی، یکی از انواع روش‌های پژوهش می‌باشد که به مطالعه عمیق یک مورد، یک موضوع خاص یا یک پدیده خاص می‌پردازد. پژوهشگر مطالعه موردی، یک مورد را انتخاب و آن را از جنبه‌های مختلف بررسی می‌کند. این مورد می‌تواند یک واحد یا یک سیستم متشکل از عناصر و عوامل متعدد باشد که در پژوهش حاضر، رهبری برنامه‌درسی به عنوان یک مورد لحاظ شده و مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، شامل مدیران مدارس شهرستان ساری بوده است. در بخش کیفی و استفاده از ابزار مصاحبه، تعداد نمونه در بخش کیفی بسیار بزرگ یا کوچک توصیه نشده است بلکه حصول معیارهایی مانند اشباع داده‌ها و تکرار اطلاعات، کفایت حجم نمونه را نشان می‌دهد که در پژوهش حاضر با ۱۰ نفر به اشباع رسید. روش نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند بوده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مضامین رهبری برنامه‌درسی، از مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته<sup>۲</sup> استفاده شد. نحوه جمع‌آوری نیز بدین صورت بوده که پژوهشگر با برخی از مشارکت‌کنندگان در دفتر کار و به صورت رو در رو مصاحبه نمود، با برخی مشارکت‌کنندگان نیز به دلیل شرایط کرونا، به صورت زنده<sup>۳</sup> از طریق برنامه واتس‌آپ مصاحبه صورت گرفت. لازم به ذکر است که از مشارکت‌کنندگانی که علاقه‌مند به مصاحبه بوده و زمان کافی برای شرکت در این پژوهش داشتند، مصاحبه گردید، بنابراین رضایت کامل از انجام این مصاحبه داشتند. ضمن کسب اجازه در استفاده از دستگاه ضبط صوت، از مصاحبه‌شونده‌ها خواسته شد که پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه، به منظور تأیید مطالب مصاحبه بار دیگر زمانی را برای ملاقات بعدی تعیین نمایند، که این کار نیز با رضایت مصاحبه‌شونده‌ها انجام گردید. اگرچه مصاحبه، داده‌های ارزشمندی را فراهم می‌آورد اما در معرض سوگیری هستند. بنابراین، مراحل انجام مصاحبه و راهنمای آن باید به صورت مقدماتی اجرا شود تا اطمینان حاصل گردد که اطلاعات بی‌طرفی به دست می‌آید (Gal & etal. 2007). علاوه بر آن؛ اجرای مقدماتی باعث شناسایی سؤال‌های تهدیدکننده، شده و امکان بررسی روش‌های ثبت و ضبط داده‌های مصاحبه میسر می‌گردد. برای این کار، پژوهشگر پیش از اجرای مصاحبه‌های اصلی، اقدام به انجام مصاحبه‌های مقدماتی و ارسال سؤالات مصاحبه نمود. پس از بررسی چندباره‌ی مصاحبه‌های مقدماتی، پژوهشگر نسبت به چگونگی طرح سؤال‌ها آگاه گردید. مصاحبه‌های انجام شده بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه بوده است. پس از جمع‌آوری داده‌های حاصل از مصاحبه، متن گفتگوهای ضبط شده پس از چندین بار گوش دادن، به صورت دقیق پیاده و به صورت مکتوب در آمد. سپس دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان در مورد سؤال‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفت و مضامین استخراج گردید.

روایی پژوهش حاضر نیز به دلیل کیفی بودن، به جای روایی و پایایی، از واژه‌های دقت<sup>۴</sup> و صحت<sup>۵</sup> داده‌ها استفاده می‌شود. گوبا و لینکلن (Guba & Lincoln, 1982) چهار روش را برای تأیید صحت و درستی داده‌ها؛ پیشنهاد نموده‌اند که از سوی بسیاری از پژوهشگران کیفی مورد استفاده قرار گرفته است. این چهار روش عبارت است از؛ اعتبار<sup>۶</sup>، انتقال پذیری<sup>۷</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۸</sup> و قابلیت تأیید<sup>۹</sup> که در این مطالعه به شرح زیر رعایت گردیده است. برای اعتبار مطالعه، از راه‌های گوناگون مانند درگیری طولانی مدت، مشاهده، سه‌سوسازی استفاده شده است. به این ترتیب که عناصر به تأیید متخصصان رسید. منظور از انتقال پذیری، قابلیت تعمیم نتایج به دست آمده از نمونه مورد مصاحبه به کل جمعیت است. از آنجا که مطالعه‌ی کیفی بیشتر جنبه‌ی ذهنی دارد تا عینی، تعمیم پذیری‌ای که در پژوهش‌های کمی کاربرد دارد، در

- 1 Qualitative case study
- 2 Interview guide approach
- 3 Live
- 4 Rigor
- 5 Trust
- 6 Credibility
- 7 Transferebility
- 8 Dependability
- 9 Conformability

پژوهش‌های کیفی استفاده نمی‌شود (Beiramipour, 2011). در این مطالعه سعی شده است تمام جزئیات پژوهش از نمونه‌گیری تا فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور کامل شرح داده شود تا در مورد انتقال‌پذیری نقطه‌ی مبهمی باقی نماند.

قابلیت اطمینان در مطالعه کیفی به اعتبار پژوهش وابسته است. اگر مطالعه از اعتبار کامل برخوردار باشد، قابل اطمینان نیز خواهد بود. یکی از راه‌های تأمین اطمینان در مطالعه کیفی، استفاده از مسیر ممیزی است. در مسیر ممیزی، افراد خارج از پژوهش که به پژوهش‌های کیفی آشنا هستند به‌عنوان چک‌کننده و ناظر، عمل می‌کنند. در مطالعه‌ی حاضر، از یک ناظر خارجی با تجربه در پژوهش کیفی استفاده شد که زیربنای تئوریک فرایند جمع‌آوری داده‌ها و فرایند تحلیل را بررسی و تأیید نمود و در نتیجه قابلیت اطمینان مطالعه حاصل گردید. آخرین مورد؛ مربوط به قابلیت تأیید مطالعه است. منظور از قابلیت تأیید مطالعه این است که داده‌ها به منابعی که از آن گرفته شده‌اند، مربوط باشند تا خواننده اطمینان حاصل کند که نتیجه‌گیری و تفاسیر به عمل آمده، مستقیماً به آن‌ها مربوط شوند. در این مطالعه از یک ناظر خارجی مسلط به تحقیق کیفی استفاده شد که مواردی از قبیل نوارهای مصاحبه، متون پیاده شده، یادداشت‌ها، داده‌های تحلیل شده، یافته‌های مطالعه، جزئیات فرایند مطالعه، سؤال‌های مصاحبه و در واقع به تمامی جزئیات مطالعه دسترسی داشت.

در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از چند گام پیروی شده است که عبارت است از؛ فراهم سازی داده‌ها، سازمان‌دهی داده‌ها، تقلیل و تلخیص داده‌ها در قالب مقوله‌ها از طریق کدگذاری و متمرکز و ترکیب کردن کدها و در نهایت ارائه‌ی داده‌ها به صورت نمودار، جدول یا بحث (Abedini Baltork, 2015). روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در پژوهش حاضر، تحلیل مضمون بود. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با استفاده از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت. در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده، تمامی ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه مانند؛ تدوین برنامه‌درسی سالانه، اثربخشی شوراهای مدرسه، شرکت دانش‌آموزان در مسابقات، تأکید بر ارزشیابی فرایندی، تأکید بر آزمون عملکردی و... شناسایی شد. سپس به هر کدام یک مضمون اختصاص داده شد. این کار برای هر کدام از مصاحبه‌ها، انجام شد. سپس بر اساس تمام مضامین پایه شناسایی شده، دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی مضامین سازمان‌دهنده‌ی اجرای برنامه‌درسی، تدوین و بازنگری برنامه‌درسی، ارزشیابی برنامه‌درسی و ارتقای جو آموزشی گردید و در نهایت مضمون فراگیر که همان رهبری برنامه‌درسی می‌باشد.

## یافته‌ها

از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش ۳۷ مضمون پایه، ۴ مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر شناسایی شد که در زیر بیان می‌گردد؛

**۱. طراحی و تدوین برنامه‌درسی:** یکی از مضامین سازمان‌دهنده که از خلال مضامین پایه استخراج شد، طراحی و تدوین برنامه‌درسی می‌باشد. مضامین پایه برای این مضمون؛ شامل تدوین برنامه سالانه، تدوین برنامه ویژه مدرسه، بهره‌گیری از نظر متخصصان و مدیران با تجربه در زمینه تدوین و بازنگری برنامه‌درسی، بیان انتظارات در زمینه تدوین و بازنگری برنامه‌درسی، تدوین و بازنگری برنامه‌درسی، موجود بودن اسناد بالادستی مرتبط با تدوین و بازنگری، آگاهی از شرایط موجود، آگاهی از برنامه‌ریزی درسی (با تأکید بر بعد طراحی و تدوین) که در اینجا به این مضامین و نقل‌قول‌هایی اشاره می‌شود؛ تدوین برنامه سالانه یکی از مضامینی است که مشارکت‌کنندگان پژوهش بدان اشاره داشته‌اند به‌عنوان نمونه مدیر آقا اشاره داشته که «سعی می‌کنم در برنامه سالانه مدرسه در پیشبرد برنامه‌های مطلوب چه از نظر آموزشی و چه از لحاظ پرورشی انجام دهم»، در تأیید این گفته مدیر دیگری افزوده «برنامه سالانه مدرسه حتماً باید اجرا شود چرا که در این مورد باید به اداره پاسخگو باشیم». در راستای تدوین برنامه ویژه مدرسه از دیگر مضامین استخراج شده، مدیر خانم بیان داشته که «تدوین برنامه ویژه مدرسه جزء اولویت‌های برنامه‌ریزی شده از قبل می‌باشد که باعث ارتقا آموزش در مدرسه می‌شود» و مدیر آقا در ارتباط با نحوه انجام این کار اشاره داشته که «برنامه ویژه را در حد بازدیدهای میدانی از محیط اطراف انجام می‌دهیم، در واقع تنها اجرا می‌کنیم و ارزیابی چندانی از کار صورت نمی‌گیرد».

یکی دیگر از مضامین پایه در راستای طراحی و تدوین برنامه‌درسی، بهره‌گیری از نظر متخصصان و مدیران با تجربه در زمینه تدوین و بازنگری برنامه‌درسی می‌باشد. بر مبنای دیدگاه مدیر آقا «بهره‌گیری از نظر متخصصان مهم و با اهمیت می‌باشد و همکاران نیز استقبال می‌کنند». در ادامه مدیر دیگری افزوده «از نظرات متخصصان برنامه‌درسی تا جایی که ممکن باشد استفاده می‌کنم» اما مدیر دیگری اشاره داشته که «از صاحب‌نظر برنامه‌درسی نه، ولی مولف کتاب ریاضی برای توانمندسازی معلمان آوردم». بیان انتظارات در زمینه تدوین و بازنگری برنامه‌درسی از دیگر مضامینی است که بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان به‌دست آمده است. در این راستا مدیر آقا عنوان داشته که «در شورای معلمان در مورد برنامه‌درسی و انجام برنامه‌ریزی درسی براساس نیاز و توانایی دانش‌آموزان توضیح دادم» و مدیر خانم نیز



اذعان داشته که «انتظارات خودم را در اول سال به همه همکاران بازگو می‌کنم». یکی دیگر از مضامین استخراج شده، تدوین و بازنگری برنامه‌درسی است. مدیر آقا در این راستا عنوان نمود که «در خصوص بازنگری در برنامه‌درسی به معلمان گفته شده با در نظر گرفتن هدف هر درس، در شیوه اجرا مختار هستند». مدیر دیگری بیان نمود که «مدیر اگر رهبر برنامه‌درسی باشد، بر برنامه‌درسی نظارت نمی‌کند بلکه در آن دخالت می‌کند یعنی به کمک معلمان و شورای مدرسه که خیلی می‌تواند پویا باشد، بر اساس بومی که قرار دارد اقدام می‌کند» اما مدیر دیگری بر این باور بود که «برنامه‌درسی به صورت متمرکز به ما ابلاغ می‌شود و ما آزادی عملی برای تغییر آن نداریم». در راستای مضمون پایه «موجود بودن اسناد بالادستی مرتبط با تدوین و بازنگری، آگاهی از شرایط موجود»، اکثر مشارکت‌کنندگان پژوهش اشاره داشتند که «برای تدوین و طراحی برنامه‌درسی، اسنادی مثل سند تحول، برنامه‌درسی، آیین‌نامه اجرایی و امتحانات در مدرسه موجود است». در راستای آگاهی از شرایط موجود، به‌عنوان یکی دیگر از مضامین پایه، یکی از مدیران آقا عنوان نمودند که «معلم‌ها پیشنهاد می‌دادند که دانش‌آموزان در چه زمینه‌هایی توانایی دارند». در تأیید این گفته مدیر دیگری عنوان نمود که با آگاهی از شرایط موجود در مدرسه و دانش‌آموزان برای آینده که عملکرد ضعیفی داشتند، کلاس‌های تقویتی تعریف می‌کنم». از دیگر مضامین پایه مربوط به این مضمون سازمان دهنده، آگاهی از برنامه‌ریزی درسی (با تأکید بر بعد طراحی و تدوین) می‌باشد. طبق یکی از مدیران آقا «ما مدیران درباره برنامه‌درسی اطلاعات و منابع کافی نداریم». گفته‌ی مدیر دیگری بر این نظر صحنه می‌گذارد «برنامه‌هایی مثل برنامه ویژه‌ی مدرسه سمبل حرکت از تمرکزگرایی به نیمه تمرکز گرایی است که از آن فقط اسمش هست چرا که نه ما و نه معلمان، حتی خود ادارات هم از چگونگی اجرای این طرح اطلاعات کافی ندارند». یکی از مدیران علاوه بر تأیید گفته فوق، یکی از علل ماندن در این وضعیت را اینگونه مطرح نموده است «ما دانش تخصصی لازم برای برنامه‌ریزی درسی نداریم و این ضعف اداره است که کارگاه یا دوره ضمن خدمت در نظر نمی‌گیرد».

**۲. اجرای برنامه‌درسی:** یکی از مضامین سازمان دهنده که از مصاحبه با مدیران استخراج شد، اجرای برنامه‌درسی می‌باشد که شامل مضامین پایه اثربخشی شوراهای مدرسه، بهره‌گیری از توان والدین در آموزش، شرکت دانش‌آموزان در مسابقات، پیشگیری از افت و ترک تحصیل دانش‌آموزان، تأکید بر طرح درس معلمان، تأکید بر ارزشیابی فرایندی، ارتقای سطح دانش اولیا، اجرای برنامه ویژه مدرسه، برگزاری جلسات با اولیا و مربیان، تأکید بر آزمون عملکردی، ترویج و راهبری پژوهش‌های مدرسه‌ای است. در اینجا به نمونه‌هایی اشاره می‌شود. یکی از مدیران در راستای اثربخشی شوراهای مدرسه عنوان نموده که «اثربخشی شورای مدرسه که با همکاری و همفکری معلمان عزیز در جلسه در راستای آموزشی و پرورشی جهت انتقال مطالب علمی و راهکارهای بهتری جهت تفهیم مطالب به دانش‌آموزان ارائه می‌شود، اثر مطلوبی در پیشرفت دانش‌آموزان دارد». مدیر دیگری در راستای اجرای برنامه‌درسی افزوده «در جلسات شورای مدرسه و معلمان در خصوص دانش‌آموزان به صورت موردی بحث و تبادل نظر می‌شود و مشکلات آن‌ها در زمینه‌های آموزشی و پرورشی بررسی می‌شود». بهره‌گیری از توان والدین در آموزش، یکی دیگر از مضامین پایه می‌باشد که در اجرای برنامه‌درسی مطرح گردید. از نظر یکی از مدیران «به‌کارگیری و کمک از والدین در امر آموزش بسیار مطلوب و پسندیده می‌باشد و باعث پیشرفت دانش‌آموزان و کمک به معلمان بسیار تأثیرگذار می‌باشد» در تأیید این نکته مدیر دیگری اشاره داشتند که «سعی می‌کنم از وجود خانواده‌ها بهره‌ی لازم را به نفع مدرسه ببرم و از آن‌ها پشتیبانی کنم». شرکت دانش‌آموزان در مسابقات از دیگر مضامین پایه می‌باشد که مدیری در این راستا معتقد بود که «مدیر باید فرصت را برای دانش‌آموز فراهم کند تا در مسابقات علمی و جشنواره‌ها شرکت نماید و این رقابت بین آن‌ها در پیشرفت علمی تأثیرگذار است». مدیر دیگری افزوده که «انواع جشن‌ها و برنامه‌های ابلاغی از سمت اداره را اجرا می‌کنم» پیشگیری از افت و ترک تحصیل دانش‌آموزان یکی دیگر از مضامین است که از مصاحبه‌ها استخراج گردید. بنا بر باور مدیر آقا «مدیر مدرسه می‌تواند در پیشگیری از افت تحصیلی دانش‌آموزان نهایت تلاش را انجام دهد و همچنین افرادی که ترک تحصیل کرده‌اند، آنها را به مدرسه هدایت و آموزش دهد که این تدبیر مدیر را می‌طلبد». در راستای تأکید بر طرح درس معلمان، به‌عنوان یکی دیگر از مضامین پایه مدیری اشاره داشتند که «ارائه طرح درس در هر جلسه نهایت آمادگی و نظم معلمان را در پیشرفت آموزشی را نشان می‌دهد و باعث عملکرد آموزشی خوبی بین دانش‌آموزان می‌شود ولی متأسفانه در این زمینه همکاران، همکاری خوبی ندارند و اگرهم ارائه کنند به صورت صوری به جهت رفع تکلیف انجام می‌دهند». در راستای گفته فوق مدیر خانم اذعان داشتند که «به طرح درس همکاران که به صورت فرمالیته می‌نویسند اهمیت نمی‌دهم، مهم مفاهیم درس‌ها است که معلم هدف درس را به خوبی عنوان کند» از دیگر مضامین استخراج شده، ارتقای سطح دانش اولیا می‌باشد. در اجرای برنامه‌درسی یکی از نهادهای مهم خانواده (اولیای دانش‌آموزان) است. یکی از مدیران خانم اشاره داشته که «به اولیا در جلسات کمک می‌شود تا از سهم و نقش خود در اجرای برنامه‌درسی آگاه شوند». مدیر دیگری در تأیید گفته فوق افزوده که «جلسات شوراها را در مدرسه برگزار می‌کنم که محتوای این جلسات بیشتر آشنا کردن خانواده‌ها با شیوه‌های آموزشی و نقش آن‌ها در این زمینه هست». اجرای برنامه ویژه مدرسه از دیگر مضامین استخراج شده است. یکی از مدیران در این زمینه اشاره داشتند که «کارهایی در زمینه پرورش تفکر

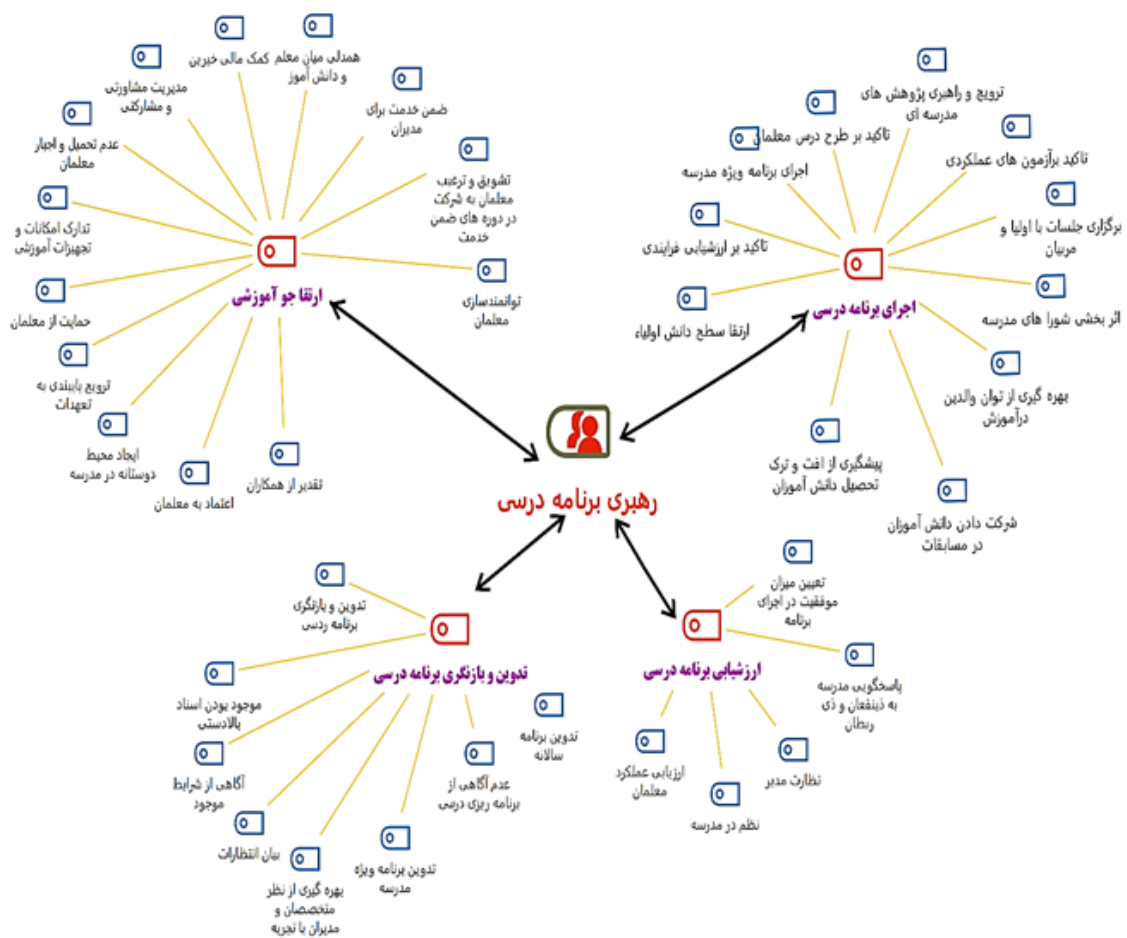
انتقادی دانش‌آموزان انجام می‌دهیم» مدیر دیگری افزوده که «برنامه ویژه اجرا می‌شود طوری که به سطح درس دانش‌آموزان آسیب نزنند مثل سبزی‌کاری در مدرسه و ساخت عروسک». برگزاری جلسات با اولیا و مربیان از دیگر مضامینی است که یکی از مدیران آقا در این راستا عنوان نموده‌اند که «جلسات با معلمان و اولیا به طور منظم برگزار می‌گردد اما با توجه به شرایط فعلی برگزاری انجام اولیا کمتر شده است». در راستای مضمون ترویج و راهبری پژوهش‌های مدرسه‌ای، مدیری عنوان نموده که «به درس پژوهی و اقدام پژوهی همکاران اشتیاق نشان می‌دهم و از همکاران فعال در این زمینه تقدیر به عمل می‌آید». مدیر دیگری افزوده «از کمک‌های مالی دهیاری و شورای محله برای تشویق همکاران فعال در برنامه‌هایی مثل درس پژوهی و اقدام پژوهی و سایر زمینه‌ها استفاده می‌کنم».

**۳. ارزشیابی برنامه درسی:** ارزشیابی برنامه‌درسی از دیگر مضامین استخراج شده است که در قالب مضامین پایه نظم در مدرسه، ارزیابی عملکرد معلمان، پاسخگویی مدرسه به ذینفعان و ذی ربط‌ها، نظارت بر تدریس و عملکرد معلمان، تعیین میزان موفقیت در اجرای برنامه‌درسی استخراج گردید. یکی از مضامینی که اکثر شرکت‌کنندگان در پژوهش بدان اشاره داشتند، نظم در مدرسه بود که مهمترین نکته آن بیان می‌گردد: «به نظم و انضباط در مدرسه بسیار پایبندم». ارزیابی عملکرد معلمان به‌عنوان مضمون دیگر می‌باشد. بنابر نظر مدیر آقا «ارزشیابی کار معلم بیشتر ناظر بر عملکرد است و جاهایی که مشکل وجود داد و امکان چشم‌پوشی باشد با معلم همکاری صورت می‌گیرد». در راستای مضمون پاسخگویی مدرسه به ذینفعان و ذی ربط‌ها، یکی از مدیران اشاره داشتند که «نظر اولیا را در مورد عملکرد مدرسه جویا می‌شوم». در راستای «نظارت بر تدریس و عملکرد معلمان» یکی از مدیران عنوان نمودند که «من به عنوان مدیر باید فعالیت‌های معلمان خود را هندل و کنترل کنم» در تأیید این گفته یکی از مدیران افزودند «همیشه سعی می‌کنم همان اندازه که بر کار معلمان نظارت دارم به همان اندازه نیز پشتیبانی لازم از آن‌ها داشته باشم. به‌عنوان مثال سعی می‌کنم امکانات لازم را برای آن‌ها فراهم کنم و سپس از معلم کار بخواهم مثلاً گزارش فصلی از عملکرد معلمان بگیرم». مدیر دیگری نیز اشاره داشتند که «در حال حاضر به دلیل مجازی بودن، نظارت بر فعالیت‌ها بیشتر است و در شرایط حضوری هم با استفاده از بازبدهای کلاسی صحبت‌ها و مباحث مطرح‌شده معلمان بر عملکرد آن‌ها نظارت دارم». یکی دیگر از مضامین استخراج شده، تعیین میزان موفقیت در اجرای برنامه‌درسی می‌باشد. بیشتر مدیران اشاره داشتند که «از معلم‌ها حتماً می‌خواهم تا ارزیابی کنند که چند درصد یادگیری انجام شده و آن را در ارزشیابی سالانه معلم می‌آورم».

**۴. ارتقای جو آموزشی:** ارتقای جو آموزشی، از مضامین دیگری است که مشارکت‌کنندگان بدان اشاره نمودند. مضامین پایه برای این مضمون؛ ایجاد محیط دوستانه در مدرسه، توانمندسازی معلمان، تدارک امکانات و تجهیزات آموزشی، همدلی میان معلم و دانش‌آموز، تقدیر از همکاران، عدم تحمیل و اجبار معلمان، اعتماد به معلمان، تشویق و ترغیب معلمان به شرکت در دوره‌های ضمن خدمت، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران، کمک مالی خیرین، مدیریت مشورتی و مشارکتی، حمایت از معلمان و ترویج پایبندی به تعهدات می‌باشد. ایجاد محیط دوستانه یکی از مضامینی است که یکی از مدیران در این راستا عنوان نمودند «مدیر می‌تواند برنامه‌درسی را به دور از تحمیل و اجبار به همکاران راهنمایی کند اگر در مدرسه‌ای مدیر رابطه دوستی و صمیمیت در بین معلمان ایجاد نکند، هیچگاه در آموزشگاه آموزش خوبی انتقال پیدا نمی‌کند» در تأیید همین گفته، مدیر خانم اشاره داشتند که «محیط مدرسه و تعامل با معلمان و حتی دانش‌آموزان باید دوستانه است». مدیر آقا در ارتباط با مضمون توانمندسازی معلمان اشاره داشتند که «تلاش می‌کنم که معلمان را به کنفرانس‌ها و کارگاه آموزشی و دوره ضمن خدمت هدایت کنم اما چندان مورد استقبال قرار نمی‌گیرد» در تقابل با این سخن، مدیر دیگری بیان نمود که «همکاران خیلی از دوره‌های ضمن خدمتی که اداره در نظر می‌گیرد، استقبال می‌کنند». تدارک امکانات و تجهیزات آموزشی در راستای ارتقای جو آموزشی نقش مؤثری را ایفا می‌کند. در این رابطه مدیر خانم عنوان نمود که «در تهیه و فراهم کردن وسایل آموزشی، کیت‌های علوم و ریاضی و تجهیزات لازم بسیار تلاش می‌کنم». مدیر دیگری اشاره نمود که «غنی‌سازی فضا هم نیاز به تأمین منابع مالی دارد که در حد توان مدرسه نیست و باید از کمک‌های بیرونی در این زمینه استفاده کرد» مدیر دیگری نیز با همین معضل مواجه بوده و عنوان نمود «مدرسه ما پروژکور ندارد و از نظر مالی توانایی خرید آن و تجهیز مدرسه را نداریم». بنابر اظهار نظر مدیر آقا «ایجاد ارتباط عاطفی بین معلمان و دانش‌آموزان بسیار مهم است که در این زمینه بسیار تلاش می‌کنم» که این گفته را می‌توان در راستای مضمون همدلی بین معلم و دانش‌آموز مطرح نمود. یکی دیگر از مضامینی که باعث ارتقای جو آموزشی می‌شود، تقدیر از همکاران می‌باشد که مدیران بیشمار به این نکته اشاره داشتند که «از همکاران پرتلاش و با تجربه تقدیر و تشکر می‌کنم». عدم تحمیل و اجبار معلمان از دیگر مضامینی است که بنابر نظر مشارکت‌کنندگان در راستای ارتقای جو آموزشی استخراج شده است. بنا بر اظهار نظر مدیر آقا «در تدریس همکاران هیچ تحمیلی و اجباری وجود ندارد و هر همکاری با روش تدریس مخصوص خودش فعالیت‌ها را انجام می‌دهد» مدیر دیگری بر این امر صحنه گذاشته و عنوان داشته که «تا به حال انتظارات خودم را به معلمان تحمیل نکردم و در ابتدای سال میثاق‌نامه‌ای داریم که در آن از معلمان خواسته می‌شود تا با تمام وجود به تعهدات خود تا پایان سال پایبند باشند».



معلمان به‌عنوان مجری برنامه‌درسی نقش مهمی در سیستم آموزشی را دارا می‌باشند که ایجاد جو صمیمانه و اعتماد به آنها با خود، ارتقای جو آموزشی را به دنبال خواهد داشت چرا که در محیطی که اعتماد وجود داشته باشد، تعارضات و برخوردها کاهش می‌یابد. یکی از مدیران در این راستا اشاره داشتند که «به معلمانم اعتماد دارم و کمتر در کلاس‌های آنها حضور پیدا می‌کنم». تشویق و ترغیب معلمان به شرکت در دوره‌های ضمن خدمت از دیگر مضامینی است که جو آموزشی را ارتقا می‌بخشد. یکی از مدیران عنوان نمودند که «پشتیبانی کافی از معلمان صورت می‌گیرد و از انواع محرک‌ها و پاداش‌ها برای رشد و توسعه آن‌ها استفاده می‌شود». مدیر دیگری اذعان داشتند «خودم در همایش‌ها و کنفرانس‌ها شرکت می‌کنم و معلمان را به حضور در چنین اجتماعات علمی و فرهنگی دعوت می‌کنم». در راستای مضمون برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران، یکی از مدیران اشاره داشتند که «ما دانش تخصصی لازم برای برنامه‌ریزی درسی نداریم و این ضعف اداره است که کارگاه یا دوره ضمن خدمت در نظر نمی‌گیرد»، در تأیید گفته فوق مدیر دیگری عنوان نمود «دوره‌های ضمن خدمت در این خصوص توسط اداره برای مدیران و معلمان برگزار نمی‌شود». کمک مالی نیز می‌تواند جو آموزشی در مدارس را ارتقا ببخشد. بر مبنای سخن یکی از مدیران «از خیرین برای کمک مالی به مدرسه استفاده می‌شود و سعی بر آن است که این منابع مالی در جهت تجهیز کردن مدرسه استفاده شود چرا که سرانه کافی به مدرسه اختصاص نمی‌یابد».



مضامین رهبری برنامه‌درسی (نتایج پژوهش)

مدیریت مشورتی و مشارکتی، مضمون دیگری است که از مصاحبه با مشارکت کنندگان استخراج گردید. طبق گفته یکی از مدیران «از معلمان در مورد مسائل و مشکلات آموزشی و پرورشی موجود در مدرسه نظرخواهی می‌کنم و از آن‌ها راهکار می‌خواهم». یکی از مدیران با تفویض اختیار به معلمان عنوان نمودند که «مسئولیت پاسخ به بخشنامه‌هایی که به مدرسه ارسال می‌شود را یکی از معلمان در نظر گرفتم، تا هم حس مسئولیت‌پذیری را افزایش دهم و هم اینکه فردی که مسئول باشد بهتر فعالیت می‌کند».

معلمان نقش بی‌بدیلی در فرهنگ سازی و اعتلای جامعه دارد به همین دلیل حمایت از این قشر در ابعاد مختلف و از جهات گوناگون حائز اهمیت است. بنابر باور مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر، حمایت از معلمان یکی از مضامین مطرح در ارتقای جو آموزشی محسوب می‌شود. یکی از مدیران در این باره عنوان نمود که «همیشه سعی می‌کنم همان اندازه که بر کار معلمان نظارت دارم به همان اندازه نیز پشتیبانی لازم از آن‌ها صورت گیرد به‌عنوان مثال سعی می‌کنم امکانات لازم را برای آن‌ها فراهم کنم و سپس از معلم کار بخواهم». ترویج پایبندی به تعهدات و مسئولیت‌پذیری مضمون دیگری است که یکی از مدیران در این راستا ابراز داشتند که «در ابتدای سال میثاق نامه‌ای داریم که در آن از معلمان خواسته می‌شود تا با تمام وجود به تعهدات خود تا پایان سال پایبند باشند».

مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها که به نمونه‌هایی از نقل قول‌ها پرداخته شد، در قالب شکل زیر ترسیم شده است.

### بحث و نتیجه گیری

در راستای مضامین رهبری برنامه‌درسی از منظر مدیران شهرستان ساری، نتایج پژوهش نشان داد که از نظر مشارکت کنندگان، مضامین مختلفی را می‌توان برای رهبری برنامه‌درسی لحاظ نمود. رهبران برنامه‌درسی، مدارس را به سازمانی یادگیرنده، سازمانی که توانایی تغییر و سازگاری برای خود پدید می‌آورد، تبدیل می‌کند به همین دلیل حائز اهمیت می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر در قالب یک مضمون فراگیر، ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۷ مضمون فراگیر طبقه‌بندی گردید.

مشارکت کنندگان پژوهش حاضر به این امر اشاره داشتند که یکی از مضامین مهم در رهبری برنامه‌درسی، تدوین و بازنگری برنامه‌درسی می‌باشد. هدف از طراحی و تدوین یک برنامه‌درسی، اجرای مؤثر و کارآمد آن است. برنامه‌های درسی هرچند به خوبی طراحی شده باشند، مؤثر نخواهند بود؛ مگر آنکه به درستی اجرا شوند (Avizhgan et al., 2018). به همین دلیل دخیل بودن مدیران و معلمان در آن می‌تواند تضمینی در اجرای صحیح برنامه‌درسی باشد. اما بنا بر اظهار نظر مدیران، برنامه درسی به صورت متمرکز به آنها ابلاغ می‌شود و آزادی عمل برای تغییر وجود ندارد که این مسأله به متمرکز بودن سیستم آموزشی باز می‌گردد البته گام‌هایی در راستای حرکت به سوی نیمه متمرکز شدن برداشته شده است اما این حرکت بسیار کند صورت می‌گیرد و چندان مورد استقبال واقع نشده است. از این منظر همسو با پژوهش ملکی و همکاران (Malaki et al, 2018) است که نشان دادند که عوامل برون مدرسه‌ای و درون مدرسه‌ای اعم از نقایص اسناد بالادستی، فرهنگ مدرسه و... مانع ایفای نقش طراحی و تدوین برنامه‌درسی در بین مدیران مدارس می‌شود. در همین راستا، شیخ محمدی و خلخالی (Sheykh mohammadi & Khalkhali, 2018) معتقدند بیش از هفتاد و پنج درصد وقت مدیران صرف پاسخگویی به بخشنامه‌ها شده و عملاً از ایفای نقش رهبری برنامه‌درسی خود جا مانده‌اند. فتحی و اجارگاه (Fathi Vagargah, 2016) نیز اذعان داشته است که ساختار متمرکز نظام آموزشی و نبود مهارت کافی در میان مدیران در زمینه تدوین برنامه‌درسی مانع ایفای نقش طراحی و تدوین برنامه‌درسی شده است. همچنین همسو با پژوهش صالحی (Salehi, 2018) است که نشان داد ایفای نقش مدیران گروه آموزشی دانشگاه‌ها با توجه به متمرکز بودن طراحی و تدوین برنامه‌درسی در سطح وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، در حد مطلوب نمی‌باشد. بر این اساس رهبران برنامه‌درسی باید بین قلمروهای موضوعی درسی و پایه‌های تحصیلی، تعادل و تلفیق ایجاد کنند و نسبت به وسعت و توالی موضوع و ماده‌های درسی در پایه‌های تحصیلی توجه خاصی مبذول دارند.

یکی دیگر از مضامین استخراج شده، اجرای برنامه‌درسی بوده است. از این منظر همسو با پژوهش لونبرگ ارنشتاین (Lunenburg & Ornstein, 2011) است که بر این باورند، اجرای برنامه به طور گسترده تحت تأثیر سبک رهبری و مدیریت برنامه‌درسی می‌باشد. همچنین همسو با پژوهش ملکی و همکاران (Malaki and etal, 2016) است که به نتیجه اثربخشی معلمان در اجرای برنامه‌درسی دست یافتند.

از دیگر مضامین استخراج شده، ارزشیابی برنامه‌درسی می‌باشد. ارزشیابی برنامه درسی، فرآیندی است برای پژوهش جهت بهبود جوهر و ماده برنامه‌درسی، رویه‌های اجرایی، روش‌های آموزشی که بر یادگیری و رفتار دانش آموز تأثیر می‌گذارد. بنابر نظر مدیران شرکت کننده در پژوهش حاضر، ارزشیابی برنامه‌درسی در بحث رهبری برنامه‌درسی حائز اهمیت می‌باشد که باید بدان توجه شود و مدیران باید مسأله نظارت و ارزشیابی برنامه‌درسی را مد نظر قرار دهند. در این راستا گلاثورن (Glatthorn, boschee & whitehead, 2005)، معتقد است، یکی از دلایلی که رهبران از برنامه‌درسی تدریس شده غافل می‌شوند، این است که آن‌ها دیدگاه بسیار محدودی از نظارت و ارزشیابی دارند.

از دیگر مضامین، ارتقای جو آموزشی می‌باشد که مشارکت کنندگان بدان اشاره داشتند و از این منظر می‌توان دلیل بر اهمیت این مضمون باشد. مدیران نقش مهمی در ارتقای جو آموزشی ایفا می‌کنند که از این منظر همسو با پژوهش صالحی (Salehi, 2018) است چون بر این باور بود که مدیران قادرند محیط و فضای حاکم بر یادگیری را که بیشتر به چگونگی اجرای برنامه‌های درسی، نگرش استادان نسبت به یادگیری، فرهنگ رفتاری و سازمانی مؤسسه آموزشی، دیدگاه دانشجو نسبت به محیط یادگیری و درک وی از شرایط اجتماعی مربوط می‌شوند، را فراهم آورند.

در بحث ارتقای جو آموزشی مسائل گوناگونی از جمله کیفیت تعامل و اعتماد بین مدیران و معلمان مطرح می‌شود. بر مبنای باور مولفرد (Mulford, 2003) عدم سلب قدرت رهبری برنامه‌درسی معلمان توسط مدیران و نفوذ آن‌ها در برنامه‌درسی (به عنوان رهبران موضوعی برنامه درسی)، باعث ایجاد اعتماد میان مدیر و معلمان دانسته که موجبات حرفه‌ای‌گرایی آنان و تبدیل شدن مدرسه به سازمانی یادگیرنده را فراهم می‌کند.

روی هم رفته؛ ایجاد هماهنگی، انسجام و همخوانی در برنامه‌درسی و به تبع آن تحقق اهداف آموزش و پرورش به ویژه در سطح مدرسه که تجلی گاه این اهداف است، نیازمند مدیرانی کارآمد، آگاه و راهبر است که علاوه بر انجام امور ساختاری و اداری مدرسه وظیفه و رسالت اصلی خود یعنی رهبری برنامه‌درسی را به نحو شایسته‌ای انجام دهند. همچنین با عنایت به تغییر پارادایم آموزش و پرورش از مدیریت مدرسه به مدیریت یادگیری، برنامه‌درسی نقش محوری در نظام آموزش و پرورش دارد و مدیران مدارس از لحاظ قانونی و هم از جنبه حرفه‌ای، مسئول حسن اجرای فعالیت‌های آموزشی و تضمین اجرای برنامه درسی مدرسه محسوب می‌شوند. بنابراین مدیران باید نقش فعال در سراسر فرایند برنامه درسی ایفا کنند. بر مبنای نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی در قالب نشست آموزشی یا دوره‌های ضمن خدمت برگزار گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه در اسناد بالادستی؛ مدرسه، کانون تحول در نظر گرفته شده است و به جهت هویت بخشی به مدرسه، در سطح وزارت آموزش و پرورش به برنامه ریزی های سطح مدرسه (SBCE) به طور ویژه توجه شود.

## References

1. Abedini baltork, M. (2015). Explaining the characteristics of a constructivist curriculum in higher education and deter mining its realization in postgraduate courses at Shiraz University of Medical Sciences. Isfahan: University of Isfahan. [in persian]
2. Alagheband, A. (2013). Basic of educational management (sixth edition). Tehran: Nashr Ravan. [in persian]
3. Avizhgan, M; Mirshah Jafari, E; Nasr, A.R; Changiz, T. (2018). Curriculum leadership in postgraduate. Esfahan: University of Esfahan. [in persian]
4. Bazargan, A. (2019). Educational Evaluation (third edition). Tehran: SAMT. [in persian]
5. Beiramipour, A (2011). Investigation of Descriptive Qualitative Evaluation Plan in Primary Schools of Iran and Providing Theoretical Framework for its Proper Implementation. (PhD Thesis: Curriculum Planning). University of Isfahan, Isfahan. [in persian]
6. Fathi Vajargah, K. (2016). Basic principles and concepts in the curriculum planning. Tehran: Elm Ostadan. [in persian]
7. Gall, M; Borg, W & Gall, J et al. (2007). Quantitative and qualitative research method in educational sciences and psychology. Translated by: Ahmad Reza Nasr et al, Tehran: The Samt and Shahid Beheshti. [in persian]
8. Glatthorn, a. a., boschee, f., & whitehead, b. m. (2005). Curriculum leadership: strategies for (fifth edition) development and implementation. SAGE Publication, Inc.
9. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. ECTJ, 30(4), 233-252.
10. Jafarian, F; Tahmasbi, F; Jafari Shurestani, M; Amini, S; Bahrami, M; Masumian, M et al. (2017). School management excellence. Tehran: Monadi Tarbiat. [in persian]
11. Jun Hao, Dr. Rashad Yazdanifard, M. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. Global Journal Of Management And Business Research, 10, 1-5
12. Lunenburg, F. C. ; Ornstein, A. C. (2011). Analysis and teaching improvement. Tranlation by Sharif, M. (2011). Esfahan: Jahad Daneshgahi. [in persian]

14. Maleki, H ;Salmani, B ; Abbaspour, A ;Hakimzadeh, R ;Amirteymouri. . M.T (2018). A Model for curriculum Leadership in the primary Education of Iran. Journal of curriculum studies, Volume 13, Issue 48 Pages 5-38. . [in persion]
15. Mulford, B. (2003). School leaders: challenging roles and impact on teacher and school effectiveness. Faculty of education (University of Tasmania).
16. organization for educational research and planning. (2019). Action guide of school special program. Tehran: Textbook Publishing and Printing Company. . [in persion]
17. Papademetriou, C. (2012). Leadership impact on elementary school's effectiveness and improvement. In Proceedings of European Conference of Management Leadership and Governance (ECMLG), Osaka (pp. 317-326).
18. Salehi, Z . (2018). Investigation the role of university education department leaders in curriculum leadership. M.A thesis : university of Mazandaran. . [in persion]
19. Sheykh mohammadi, Z ;Khalkhali, A .(2018). Lived experience of high school principals from curriculum leadership. Journal of School Administration, volume 6, Issue 1, Pages 22-42. . [in persion]
20. Shuayb, M., & O'donnel, S. H. A. R. O. N. (2012). Aims and values in primary education: England and other countries. In The Cambridge Primary Review Research Surveys (pp. 326-360). Routledge.
21. Täusan, L. (2013). "Education For All"—A Dimension of Education in the 3rd Millennium. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 82, 319-324.