

## پروین صمدی<sup>۱</sup>

### چکیده

مدرسه محوری خط‌مشی واگذاری اختیار به مدارس و مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌های مدرسه است. طراحی برنامه درسی مدرسه محور، از عواملی؛ مانند هدف‌های ملی تعلیم و تربیت یادگیرنده، منابع در دسترس، فرهنگ مردم اطراف مدرسه، محیط مدرسه، راهبردها و نظام ارزشیابی و درجه‌ی اختیارات تصمیم‌گیری مدارس درباره‌ی برنامه درسی متأثر می‌شود. آنچه در این مقاله مورد بحث قرار می‌گیرد، واگذاری اختیار در مورد تدوین برنامه‌های درسی است که به آن برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور (SBCD)<sup>۲</sup> می‌گویند. اداره مدارس بر مبنای خط‌مشی مدرسه محوری، یکی از مباحث در حال تکوین در نظام آموزش و پرورش ایران است. از این رو، ضروری است که ابعاد مختلف این موضوع کاملاً بررسی شود. این مقاله مفهوم و مبانی مدرسه محوری را با تأکید بر برنامه‌ریزی درسی تبیین می‌نماید و به بررسی نقش کلیدی معلمان در این فرآیند می‌پردازد و در نهایت دلایل پذیرش این خط‌مشی و مشکلات ناشی از آن بررسی می‌گردد.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی، مدرسه محور، تمرکززدایی، تصمیم‌گیری، برنامه درسی مدرسه محور

<sup>۱</sup>. عضو هیأت علمی و دانشیار دانشگاه الزهراء (س) [p.samadi2013@yahoo.com](mailto:p.samadi2013@yahoo.com)

نظام آموزش و پرورش ایران به طور اعم و نظام برنامه ریزی درسی به طور اخص، به شیوه‌ی تصمیم‌گیری متمرکز اداره می‌شود. از این رو، برنامه‌های درسی به صورت کاملاً از پیش تعریف شده و به شکل کتاب درسی، امکان هرگونه دخل و تصرف را از معلم و دانش‌آموز سلب می‌کند (مهرمحمدی، ۱۳۸۱: ۳۵۴)

موضوع تمرکززدایی از نظام برنامه ریزی درسی در چند سال اخیر در نظام آموزش و پرورش ایران از سوی متخصصان مطرح، و توجه دست‌اندرکاران و مسئولان تعلیم و تربیت را به خود جلب کرده است، زیرا تمرکززدایی مشارکت همه‌جانبه‌ی افراد را در تصمیم‌گیری و برنامه ریزی درباره سرنوشت خود ایجاب می‌کند (جاویدی، ۱۳۸۶: ۸۷).

در حقیقت، همان‌طور که برمن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) اظهار می‌دارند، یکی از دلایل دفاع از تمرکززدایی در آموزش، براین پایه استوار است که تصور می‌شود با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخ‌گویی به مدارس، کیفیت آموزشی افزایش می‌یابد، زیرا در آن صورت، مدیران، معلمان و والدین سهم بیشتری در انتخاب محتوا و کیفیت آموزش خواهند داشت (گویا و همکاران، ۱۳۸۶). برنامه ریزی درسی مدرسه محور به‌عنوان راهبردی برای تمرکززدایی از برنامه ریزی یکسان و یکنواخت مرکزی، در این مسیر می‌تواند راهگشا باشد.

### تمرکززدایی در نظام آموزشی و برنامه ریزی درسی

یکی از اساسی‌ترین چالش‌ها در زمینه برنامه ریزی درسی، موضوع تمرکز و عدم تمرکز است. در سال‌های اخیر، گرایش به تمرکززدایی و تفویض اختیار بیشتر به مدارس در نظام آموزش و پرورش عمومی، باهدف بهبود کیفیت آموزش و پرورش افزایش یافته است (گازیل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). به اعتقاد فولن و واتسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) تمرکززدایی در آموزش و پرورش یک پدیده جهانی و از مسائل آموزش و پرورش است.

---

۱- Behrman et al.

۲- Gaziel

۳- Fullan and Watson

مطابق بررسی‌های انجام‌شده به‌وسیله سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه ، چهار نوع تصمیم در آموزش و پرورش می‌تواند به‌صورت غیرمتمرکز باشد (اورتیز، ۲۰۰۶: ۱۶). جدول شماره ۱ موارد هریک از تصمیم‌های تمرکززدایی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تصمیم‌های تمرکز زدا در آموزش و پرورش

<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتخاب مدرسه بر اساس تعداد دانش آموزان</li> <li>- تنظیم زمان آموزش</li> <li>- انتخاب کتاب‌های درسی</li> <li>- تعیین محتوای برنامه‌ی درسی</li> <li>- تعیین روش‌های آموزش</li> </ul>	<p>سازمان‌دهی آموزش</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عزل و نصب مدیر مدرسه</li> <li>- استخدام و به‌کارگیری معلمان</li> <li>- تعیین یا افزایش حقوق معلمان</li> <li>- تعیین مسئولیت‌های آموزشی</li> <li>- تعیین اقدامات لازم جهت آموزش‌های ضمن خدمت</li> </ul>	<p>مدیریت کارکنان</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دایر و تعطیل کردن یک مدرسه</li> <li>- انتخاب برنامه‌های پیشنهادی در یک مدرسه</li> <li>- تعیین محتوای دروس</li> <li>- تعیین آزمون‌های برای پایش عملکرد مدرسه</li> </ul>	<p>برنامه‌ریزی و ساختارها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرح نقشه‌ی بهبود مدرسه</li> <li>- تخصیص بودجه‌ی پرسنلی</li> <li>- تخصیص بودجه‌ی غیر پرسنلی</li> <li>- تخصیص منابع برای آموزش‌های ضمن خدمت</li> </ul>	<p>منابع</p>

در حوزه‌ی برنامه‌ریزی درسی ، انتقال قدرت از سطح متخصصان موضوعی و برنامه ریزان درسی و مدیران تحقیق‌های متمرکز در دفاتر مرکزی برنامه‌ریزی درسی ، به سطوح پایین‌تر در سطح مناطق و مدارس و بیشتر به معلمان و مدیران ، به مفهوم تمرکززدایی است (سلسبیلی، ۱۳۸۶).

در نتیجه، انطباق برنامه‌های درسی با شرایط ویژگی‌های مناطق، توجه به نیازهای فراگیران، اهمیت دادن به مشارکت معلمان، مدیران، والدین و دانش آموزان در طراحی و اجرای برنامه‌ها، اصلاح ساختار سازمانی و تشکیلاتی آموزش و پرورش، بهبود کیفیت یادگیری در مدرسه، تسریع در امور اداری و شناخت امکانات و محدودیت‌های متفاوت محلی و منطقه‌ای، از جمله دلایلی است که طرفداران تمرکززدایی مطرح کرده‌اند.

### مدرسه محوری و نقش آن در تمرکززدایی از نظام برنامه‌ریزی درسی

مدرسه محوری به‌عنوان رایج‌ترین راهبرد برای اصلاح مدرسه شناخته شده است، که از دهه‌ی ۱۹۸۰، نهضت اصلاح مدرسه را در سرتاسر دنیا پدید آورده است (نیتراونگ ۲۰۰۲: ۱۹). مدرسه محوری در حقیقت نوعی تمرکززدایی است، که خود مدرسه را به‌عنوان اصلی‌ترین عامل ارتقای کیفیت معرفی می‌کند و بر توزیع مجدد اختیارهای تصمیم‌گیری، به‌عنوان اساسی‌ترین روش پایدار ساختن کیفیت مدارس، تأکید دارد (عزیز زاده، ۲۰۱۳: ۲).

گازیل (۱۹۹۸) در بررسی مفهوم "مدرسه محوری" بیان می‌دارد، که چنین سیاست اصلاحی به‌عنوان مدیریت مدرسه محور در کانادا و آمریکا، مدیریت محلی مدارس در انگلستان، مدارس خودگردان در استرالیا شناخته شده است. به‌علاوه مفاهیمی؛ از قبیل تصمیم‌گیری مشارکتی، خودمختاری مدرسه، تصمیم‌گیری شراکتی، مدرسه مقتدر، تصمیم‌گیری مدرسه محور نیز در معنای نسبتاً مشابهی با مدرسه محوری به کار گرفته شده است (عزیز زاده، ۲۰۱۳: ۳).

هرچند اصلاحات به کار گرفته شده متنوع و متفاوت است، اما هدف اصلی آن‌ها معمولاً مشابه بوده و عبارت است از: انتقال اختیارهای تصمیم‌گیری از سلسله‌مراتب اداری به گروه‌های درون مدرسه مانند معلمان و والدین که با مدرسه ارتباط نزدیک دارند و به‌طور نظری بهتر می‌توانند نیازهای دانش آموزان را برآورده سازند. از طرف دیگر، این اصطلاحات قصد دارند، نظام آموزشی را در توسعه‌ی اختیارهای اعضا در سطح محلی در ایجاد شرایط سودمند برای مشارکت، بهبود ابداعات، رشد حرفه‌ای مداوم و مسئولیت‌پذیری توصیف کنند. چنان‌که از دیدگاه براون مدرسه محوری بارزترین نوع تمرکززدایی آموزشی است و ساختار آن بر اساس میزان قدرت تصمیم‌گیری واگذار شده به مدارس، تغییر می‌کند. شیء دسته‌جمعی است، که نباید با تلاش انفرادی معلمان یا مدیران اجرایی خارج از چارچوب مشارکتی پذیرفته شده اشتباه شود (بول ستاد، ۲۰۰۴). بنابراین برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور باید مشارکتی باشد، یعنی تصمیم‌ها باید با شرکت همه آن‌هایی که در تجربه‌های تعلیم و تربیت درگیرند گرفته شود (مهرمحمدی، ۱۳۸۱: ۳۲۴). بر همین اساس لوی (۱۳۷۶) بیان می‌دارد که در ایده برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور بهترین مکان طراحی برنامه درسی جایی است که

معلم و شاگرد در تعامل با یکدیگر در مدرسه هستند از این رو دودسته عوامل در تصمیم‌های برنامه درسی مدرسه محور اثرگذار هست :

الف : عوامل اثرگذار رسمی شامل ؛ مسئولان محلی ، مسئولان نواحی آموزشی ، مدیران و معلمان  
ب: عوامل اثرگذار غیررسمی شامل : جامعه ، صاحبان صنایع ، سازمان‌های کمکی ، والدین و فراگیران.

مدرسه محوری در راستای تمرکززدایی و به معنی تفویض اختیار بیشتر به مدارس است و نتیجه‌ی آن، تقویت کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌سازی و کاستن شکاف بین مدیران و کارکنان برای رسیدن به کارایی و کارآمدی در اجرا است ( حسن‌پور، ۱۳۸۴). چون اتخاذ سیاست مدرسه محوری باعث می‌شود جایگاه تصمیم‌گیری از یک الگوی مستبد ، بوروکراتیک و متمرکز به یک روش دموکراتیک و غیرمتمرکز عملیاتی تغییر یابد ( نیتراونگ ، ۱۹:۲۰۰۲). و به واسطه‌ی تمرکززدایی و واگذاری اختیار به مدرسه، همکاری بین والدین و مدرسه بیشتر می‌شود و هم محیط مدرسه و هم محیط خانه برای یادگیری بهبود می‌یابد و مسئولیت‌پذیری به دلیل ارتقای عملکرد کیفی معلمان و کارکنان مدرسه ، افزایش می‌یابد (اورتیز ۲۰۰۶:۲۰، ۱).

#### انواع برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور

برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور به گونه‌های مختلف می‌تواند صورت پذیرد. مارش (۱۹۹۲، ص ۱۳۰) اظهار نموده است که هر نوع از برنامه‌ریزی درسی باید میزان دخالت اجزای سه عامل را مشخص کند. این عوامل عبارت‌اند از : ۱- نوع فعالیت ۲- اقشار دست‌اند کار در برنامه‌ریزی درسی و ۳- زمان اختصاص یافته .

در بعد نوع فعالیت، پایین‌ترین سطوح ، تحقیق پیرامون یک موضوع و سپس انتخاب مواد درسی از بین مواد قبلاً تهیه‌شده است. بالاترین سطوح ، انطباق مواد آموزشی موجود و سپس تدوین مواد آموزشی کاملاً جدید است که توسط همکاران و معلمان مدرسه تهیه‌شده است . در مدل تقریباً مشابهی که صابار (۱۹۸۹) ارائه داده، پایین‌ترین سطح این بعد را پذیرش وفادارانه دانسته است . وفاداری به معنای بکار بستن مواد آموزشی و دستورالعمل‌های مرتبطی است که توسط افراد یا سازمان‌های خارج از مدرسه تدوین شده است .

انطباق در حد وسط به نوع فعالیت قرار دارد . انطباق برنامه‌های درسی یعنی سازگار و مناسب نمودن یک دوره یا یک موضوع درسی برای گروهی از فراگیران که این موارد در ابتدا برای آن‌ها تنظیم نشده است . فرآیند انطباق ممکن است در سطح کلان، یعنی تدوین خط‌مشی‌ها یا در سطح خرد مانند اجرای یک برنامه درسی در سطح کلان انجام شود. به نظر بلوم و گروومن ( ۱۹۸۹) انطباق در حد کلان ممکن است به چهار شکل زیر صورت پذیرد:

۱) انطباق محیطی: بحث پیرامون منطقه‌ای که تدریس در آن صورت می‌گیرد، بسیار ملموس و فهم آن نیز برای فراگیران راحت است. به عبارت دیگر معلم باید با توجه به موضوع متن اصلی، مثال‌های آن را از محیطی که تدریس در آن انجام می‌شود، اتخاذ کند.

۲) انطباق فرهنگی، اجتماعی: هر ملتی اعتقادات ملی و مذهبی خاصی دارد که ایجاب می‌کند برنامه‌های درسی نه تنها با آن‌ها مغایر نباشد، بلکه مبتنی بر آن‌ها باشد. نگرش‌های مربوط به مسائل اقتصادی و اجتماعی نیز مواردی دیگر از این نوع هستند.

۳) انطباق زمانی: اجرای هر برنامه درسی نیاز به مدت‌زمان خاصی دارد. چنانچه مدت‌زمان لازم در اختیار نباشد، متصدیان باید، اصلاحات لازم را جهت هماهنگ‌سازی محتوای تدوین‌شده با مدت‌زمان در اختیار، در برنامه‌های درسی تدوین‌شده اعمال نمایند.

۴) انطباق با توانایی‌های فکری و جسمانی: فهم هر برنامه درسی توان فکری و جسمی خاصی را می‌طلبد. چنانچه فراگیرانی که قرار است برنامه‌ای برای آن‌ها اجرا شود، توان لازم را برای فهم آن‌ها نداشته باشند معلم باید اصلاحات لازم را در جهت برقراری این انطباق اعمال نماید.

۵) برای انجام هر کدام از فعالیت‌های بعد نوع فعالیت، ممکن است فرد یا افرادی مانند معلمان، متصدیان آموزش و پرورش، اولیا و حتی دانش‌آموزان همکاری داشته باشند که در بعد دیگر مدل، اقبال متصدی مشخص شده است.

در برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور مدارس باید برنامه‌های درسی خود را تدوین کنند، ولی این استقلال در برنامه‌ریزی درسی بدان معنا نیست که ضرورتاً برنامه‌های هر مدرسه متفاوت باشد موارد زیر از جمله دلایلی است که موجب مشابهت در برنامه‌های درسی مدارس می‌شود:

- خطی مشی ارائه‌شده مشابه توسط مسئولان آموزشی سطوح بالاتر؛
- ارائه مشاوره‌های یکسان و یا مشابه توسط صاحب‌نظران به معلمان؛
- فهم مشترک معلمان مدارس مختلف از نیازها و ضرورت‌ها؛
- وجود مشکلات تقریباً یکسان در مدارس مختلف؛
- خصوصیات مشترک منطقه‌ای که مدارس در آن واقع شده‌اند
- تماس معلمان مدارس مختلف با یکدیگر و تبادل نظر در مورد برنامه‌ها.

بنابراین اگرچه برنامه‌های درسی هر مدرسه توسط همان مدرسه تهیه می‌شود، با این حال تکیه بر تکروی در تدوین برنامه‌های درسی فی‌نفسه هدف نیست، بلکه بنا به گفته مارش و ویلز (۱۹۹۵، ص ۳۵۵) اندیشه مبنایی برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور منتفع ساختن دانش آموزان و معلمان است. دانش آموزان از این جهت منتفع می‌شوند که برنامه‌های درسی به‌طور خاص برم بنای ویژگی‌ها و نیازهای آنان و همچنین منابع در دسترس مدرسه تهیه می‌شود. معلمان نیز از این جهت منتفع می‌شوند که آن‌ها بیشترین سهم را در تدوین برنامه‌های درسی دارند و از این طریق مهارت تخصصی آنان افزایش می‌یابد.

### مشکلات برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور

هنگام برنامه‌ریزی درسی به سبک مدرسه محوری، معلمان و مدیران با مشکلات زیادی مواجه می‌شوند که از جمله آن‌ها موارد زیر است:

✓ احتمال فراموش شدن فرهنگ ملی و کشوری به بهای توجه به خرده‌فرهنگ‌ها

✓ افزایش هزینه‌ها

✓ نداشتن تخصص در برنامه‌ریزی درسی

✓ احتمال پایین آمدن کیفیت برنامه‌های درسی

✓ امکان سوءاستفاده مدارس

✓ بروز تبعیض در مدارس

✓ جایگاه معلم در برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور

در نظام‌های متمرکز، معلمان مجریان برنامه‌های درسی تدوین شده هستند. البته این نظام‌ها تلاش می‌کنند از راه‌های مختلف دیدگاه معلمان را در تدوین برنامه‌های درسی منظور نمایند. در نظام‌های غیرمتمرکز که معلمان نقش بیشتری در تدوین برنامه‌های درسی دارند، نقش آن‌ها از سه طریق انتخاب، انطباق و تدوین برنامه‌های درسی اعمال می‌گردد. در حالت اول یعنی انتخاب، معلمان اختیار دارند که از بین محتواهای از قبل تهیه شده یک یا چند مورد را که فکر می‌کنند تناسب بیشتری با نیازها و علایق دانش آموزان دارد، انتخاب کنند. در حالت دوم یعنی انطباق، معلمان، برنامه‌های درسی از قبل تدوین شده را با انجام تغییراتی، برای استفاده خودشان متناسب می‌نمایند. در حالت سوم، یعنی تدوین، معلمان خود به تدوین برنامه‌های می‌پردازند که فکر می‌کنند متناسب با توانایی‌ها و نیاز دانش آموزان

آن‌ها است . با توجه به ساختار موردقبول مسئولان آموزش و پرورش، این تدوین ممکن است در سطح مدرسه ، ناحیه یا استان انجام پذیرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

بازنگری و تحول در نظام آموزشی و برنامه‌ریزی درسی کشور با در نظر گرفتن تحول‌های عمیق اجتماعی و بافت جمعیتی و تأهل هوشمندانه بر پیشرفت‌های چشمگیر و فزاینده‌ی دنیای پیشرفته و تحلیل بنیادی کاستی‌های نظام آموزشی، ضرورت اجتناب‌ناپذیر و مداوم است و مقایسه نتایج تحلیل‌ها و بررسی‌های مذکور با نیازها و ویژگی‌های لازم برای ادامه حیات در جهان نوین ، حرکت به سمت تمرکززدایی و واگذاری اختیارات به عوامل اصلی نظام آموزشی یعنی معلمان ، کارکنان و مدیران مدارس و تمرکز بر بهبود یادگیری دانش آموزان و جلب مشارکت اولیا و جامع محلی را امری بدیهی ساخته است . رویکرد برنامه درسی مدرسه محور برای تحقق هدف‌های فوق با توجه به نظام به‌شدت متمرکز فرهنگی و سازمانی ، نیازمند بسترسازی مناسبی است .

براین اساس برای اینکه برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور در نظام آموزشی عملیاتی شود ، حداقل زمینه‌های زیر، جزء پیش‌نیازهای این نوع برنامه‌ریزی درسی است که همت والای متصدیان و مسئولان تعلیم و تربیت کشور را می‌طلبد:

۱- از بین بردن محدودیت‌های قانونی واداری و تدوین قوانین جهت واگذاری اختیار تصمیم‌گیری برنامه درسی به مدارس

۲- طراحی برنامه‌های آموزشی جهت ارائه‌ی آموزش‌های موردنیاز به اعضای آموزشی واداری مدارس؛

۳- برنامه‌ریزی برای آموزش‌های پیش از خدمت و ضمن خدمت معلمان درزمینه‌ی برنامه درسی؛

۴- تخصیص بودجه، تجهیزات و امکانات تسهیل‌کننده در مدارس، جهت حمایت و پشتیبانی از برنامه‌های درسی مدرسه محور؛

۵- ایجاد فضای مناسب برای مشارکت مسئولان محلی، مسئولان آموزش محلی، والدین، معلمان و شاگردان در اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ی درسی.

در نگاه اول، مزیت‌های خط‌مشی برنامه‌ریزی مدرسه محور، هر علاقه‌مندی را فریفته می‌سازد، لکن باید توجه داشت که چالش‌های جدی سر راه تحقق آن وجود دارد که نباید از دید مسئولان دور بماند و اکنون که این خط‌مشی به‌عنوان یکی از مباحث جدید در آموزش و پرورش کشور مطرح شده است ، باید ضمن بررسی دقیق مبانی این خط‌مشی ، بدون گرفتار



شدن در شعارزدگی و روی آوردن بدون مطالعه به آن ، دلایل پذیرش این خطمشی را توسط سایر کشورها و مشکلات ناشی از آن را بررسی نمود.

هنر دست‌اندرکاران و محققان باید این باشد که ضمن بررسی دقیق موارد مذکور، بررسی کنند که تا چه اندازه و چگونه زمینه اجرایی این خطمشی در کشور ما وجود دارد. جامعیت و انسجام برنامه آموزشی اقتضا می‌کند که به موازات تحقق برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور ، سایر اجزای نظام آموزشی نیز دچار تحول شده ، با آن سازگار گردد.

در این راستا سوءتعبیرها ، بدفهمی‌ها و ساده‌انگاری تعلیم و تربیت، از جمله خطراتی است که باید از بروز آن جلوگیری نمود. حقیقتاً واگذاری اختیار به مدارس و خواستن از آنان که خودشان بسیاری از امور را انجام دهند، کار ساده‌ای نیست و بیم آن می‌رود که با خطمشی مدرسه محوری شعارگونه عمل شود. لذا مراحل تحقق این خطمشی باید بر مبنای واقعیت‌هایی صورت پذیرد که از تحقیقات دقیق در کشور به دست آمده باشد . همچنین این خط مشی باید به صورت آزمایشی و تدریجی اجرا شود و پس از دریافت بازخورد، نتیجه آن، در گام‌های بعدی اعمال گردد. اگر سیاست‌گذاران چنین رویه‌ای را دنبال نمایند ، امید موفقیت این طرح فراوان است و گرنه ممکن است پس از مدتی به سرنوشت بعضی از طرح‌ها و شعارهای ناموفق گذشته گرفتار آید.

موضوع دیگری که در تحقق خطمشی تمرکززدایی و برنامه‌ریزی درسی در مؤسسات آموزشی نقش اساسی دارد ، ایجاد این باور و فرهنگ در مسئولان و کارکنان آموزش است که کارکنان آموزشی مدرسه می‌توانند تا حد زیادی محور امور مدرسه و برنامه‌ریزی‌های مربوط باشند. بدون زمینه‌سازی فرهنگی ، راه‌حل‌های قبلی تحقق این خطمشی ، به‌طور شایسته قابل اجرا نخواهد بود. مسلماً توانایی اداره مدرسه و برنامه‌ریزی درسی ، به تدریج و پس از فراهم آوردن آمادگی‌های لازم در کارکنان آموزشی و مهیا نمودن امکانات موردنیاز جنبه اجرایی پیدا خواهد کرد.

## منابع

جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره (۱۳۸۶). الگوی برنامه درسی مذاکره‌ای، رهیافتی نو برای تمرکززدایی از آموزش متوسطه . فصلنامه مطالعات برنامه درسی ، ۱(۴): ۱۰۲-۸۵.

حسن‌پور، توفیق (۱۳۸۴). امکان‌سنجی نظم مدیریت مدرسه محور در آموزش و پرورش استان اردبیل . شورای تحقیقات آموزش و پرورش.

سلسبیلی، نادر (۱۳۸۶). گذار نظام برنامه‌ریزی درسی ایران به سمت عدم تمرکز در طراحی و تدوین برنامه درسی با تأکید بر برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر مدرسه، فصلنامه مطالعات برنامه درسی ، ۱(۴): ۶۸-۸۹.

عزیز زاده، هادی (۱۳۸۰). مدیریت مدرسه محوری : تحلیل میدان نیرو برای اجرای مدیریت مدرسه محور در ایران ، تهران : سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی (سند، ۲۷۵۹).

فتحی واجارگاه ، کوروش (۱۳۸۴). بررسی قابلیت اجرایی الگوهای مختلف تصمیم گیری در برنامه های درسی مدارس کشور، فصلنامه ی مطالعات برنامه درسی، ۱(۱): ۴۲-۲۷.

گویا، زهرا؛ قدکساز خسروشاهی، لیلا (۱۳۸۶). تبیین جدیدی برای تمرکز و عدم تمرکز در ایران . فصلنامه ی مطالعات برنامه درسی ، ۱(۴): ۲۸-۱۷.

لوی، الف (۱۳۷۶). برنامه ریزی درسی ملی و منطقه ای ، ترجمه عذرا دبیری اصفهانی ، تهران : دانشگاه پیام نور.

ملکی، حسن (۱۳۷۹). برنامه ریزی درسی (راهنمای عمل). مشهد : انتشارات پیام اندیشه .

مهرمحمدی، محمود (۱۳۸۱). برنامه درسی : نظرگاه ها ، رویکردها و چشم اندازها ، مشهد ک به نشر (آستان مقدس رضوی).

- Blum A., Grobman A.B.(۱۹۸۹).Cueeculum adaptation . In :Hussen,T.and Postlethwaite T.N.(Eds). International Encyclopedia of Education. Engeland:PERGAMON.
- Boltad,R.(۲۰۰۴).School- based curriculum development:redefining the trem for New Zeland schools todey & tomarrow. Paper presented at the Conference of the New ZelandAssociation of Research in Education (NZARE).Wellington ۲۴-۲۶ November :۱-۱۳.
- Boltad,R.(۲۰۰۴).School- based curriculum development: Principles, Process , and practice , Wellington: Newzeland council for educational research.
- Nutravong,Rungnapa.(۲۰۰۲). School- based curriculum decision making :A study of the Thailand reform ,Unpublished Doctor of Dissertatation , Indiana university.
- Ortiz,Eunice Heredia. N.(۲۰۰۶).The impact of education decentralization on education output: A cross-countere study. In the Andrew young school of policy studies of Georgia state university.
- Rehanmalika,M.(۲۰۰۷).Improving decision –making systems for decentralized primary education delivery in Pakistan. Pardee PAND Graduate school.