

# راهنمای رهبر آموزشی برای طراحی برنامه درسی

**مؤلف:**

ژانت هیل - ریچارد دونلاپ

**مترجم:**

لیلا جاوید پرور

**ویراستار:**

دکتر احمد غضنفری



انتشارات آوای نور

تهران - ۱۳۹۳

سرشناسه	: هیل، جان‌ت ا. Hale, Janet A.
عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای رهبر آموزشی برای طراحی برنامه درسی / مولف زانت هیل ، ریچارد دونلاپ؛ مترجم لایلا جاویدپور؛ ویراستار احمد غضنفری.
مشخصات نشر	: تهران : آوای نور، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۲۸۸ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۰۹۴-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: عنوان اصلی: An educational leader's guide to curriculum mapping : creating and sustaining collaborative cultures,c۲۰۱۰.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: برنامه‌ریزی درسی /معلمان -- مشارکت در برنامه‌ریزی درسی /رهبری آموزشی
شناسه افزوده	: دانلپ، ریچارد اف. Richard F , Dunlap
شناسه افزوده	: جاویدپور، لایلا. ۱۳۵۷ - مترجم /غضنفری، احمد، ۱۳۴۳ - ویراستار
رده بندی کنگره	: LB۱۰۲۷/۱۳۹۳۴/۲/۵۹۲
رده بندی دیویی	: ۳۰۲۸/۳۷۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۵۱۲۰۹۴

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



راهنمای رهبر آموزشی برای طراحی برنامه درسی

تالیف: ژانت هیل - ریچارد دونلاپ

ترجمه: لیلا جاویدپور

ویراستار: دکتر احمد غضنفری

چاپ اول ۱۳۹۳

تیراژ: ۵۰۰ جلد

چاپ و صحافی: تایماز

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۰۹۴-۱

- تهران: خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - خیابان وحید نظری - پلاک ۹۹
- تلفن: ۶ - ۶۶۹۶۷۳۵۵ / شماره: ۶۶۴۸۰۸۸۲ / همراه: ۰۹۱۲۲۰۰۴۵۵۷
- نمایندگی فروش ۱: تهران - خیابان انقلاب - شماره ۱۲۱۲ - فروشگاه گوتنبرگ

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

قیمت ۱۷۰۰۰ تومان



## فهرست مطالب

سخن مترجم .....	۱۱
پیش گفتار .....	۱۳
پیش گفتار .....	۱۷
تقدیر و تشکر .....	۲۳
در مورد نویسندگان .....	۲۷
<b>فصل اول: چه تغییراتی در تفکر برای طراحی برنامه‌ی درسی مشترک الزامی هستند؟</b> .....	<b>۳۱</b>
طراحی برنامه‌ی درسی مشترک و گروهی .....	۳۲
یک طرز فکر صنوبری .....	۳۳
برنامه درسی طراحی شده توسط معلم .....	۳۴
شباهت کتابخانه‌ای نظام طراحی برنامه درسی .....	۴۲
کدام نوع طرحی را باید آغاز کرد؟ .....	۴۴
نتیجه .....	۴۸
سؤالات مروری .....	۴۸
<b>فصل دوم: ملاحظات مهم برای برای رهبری طراحی برنامه درسی چه هستند؟</b> .....	<b>۵۱</b>
تعریف رهبری .....	۵۱
خصوصیات رهبری .....	۵۲
رهبری تحولی .....	۵۴
رهبری گروهی .....	۵۵
ملاحظات رهبری اجرایی .....	۵۶
حمایت از اقدام طراحی برنامه درسی .....	۵۷

۵۹	هدایت و پیشبرد اقدامات آموزشی
۶۴	برقراری و ایجاد دیدگاه، مأموریت و برنامه‌های اقدام
۶۴	بیان دیدگاه و مأموریت
۶۸	واقعیات فرهنگی و تاریخی
۷۹	لحاظ کردن در برنامه‌ریزی راهبردی
۷۰	ساختن ملاحظات سایت
۷۴	نتیجه‌گیری
۷۴	سئوالات مروری
<b>فصل سوم: مدیران ناحیه برای حمایت از رهبری معلم چه چیزی را باید در نظر بگیرند؟</b>	
۷۷	بگیرند؟
۷۹	سمت‌های مدیر ناحیه
۸۰	حمایت اجرایی در ناحیه
۸۲	حمایت رئیس یا معاون رئیس
۹۹	ملاحظات برنامه‌ریزی راهبردی
۱۰۱	نتیجه‌گیری
۱۰۲	سئوالات مروری
<b>فصل چهارم: برای حمایت از رهبری معلم، مدیران برنامه درسی چه چیزی را باید در نظر بگیرند؟</b>	
۱۰۵	نظر بگیرند؟
۱۰۶	سمت‌های برنامه درسی
۱۰۹	مدیران برنامه درسی
۱۱۳	رهبری معلم مدرسه
۱۱۵	ملاحظات برنامه درسی
۱۱۵	طراحی رشته‌های درسی
۱۲۱	اسامی واحد سیستمی
۱۲۱	استفاده از نقشه‌ها و برنامه‌ها
۱۲۵	مسئولیت به کار بردن برنامه
۱۲۸	طراحی و اجرای دوره‌های درسی جدید
۱۲۹	تفکر مجدد در مورد اقتباس‌های کتاب درسی
۱۳۲	معلمان به عنوان یادگیرندگان

نتیجه گیری .....	۱۳۳
سئوالات مروری .....	۱۳۴
<b>فصل پنجم: برای حمایت از رهبری معلم مدیران باید چه چیزی را در نظر بگیرند؟</b> .....	<b>۱۳۷</b>
اعتمادسازی و رهبری معلم .....	۱۴۰
اهمیت اعتماد .....	۱۴۰
رهبر طراحی برنامه درسی و رهبر آموزشی .....	۱۵۰
مسئولیت‌های برنامه درسی .....	۱۵۷
چشم اندازهای مدرسه و ناحیه .....	۱۵۸
تأسیس شورای برنامه‌ریزی برنامه درسی .....	۱۶۴
نه تنها برنامه‌سازی – بلکه استفاده از برنامه‌ها .....	۱۶۸
نتیجه گیری .....	۱۷۵
سئوالات مروری .....	۱۷۷
<b>فصل ششم: برنامه‌های اجرایی توسعه حرفه‌ای چگونه هستند؟</b> .....	<b>۱۷۹</b>
برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: نوشتن برنامه کیفیت .....	۱۷۹
توضیحات مهارت در مقابل توضیحات اقدام .....	۱۸۰
نام‌های واحد .....	۱۸۱
برقراری برنامه‌های اجرایی .....	۱۸۲
ملاحظات نظام برنامه ریزی .....	۱۸۲
مستندسازی شخصی در مقابل مستندسازی گروهی .....	۱۸۸
نمونه‌های ماهیانه برنامه توسعه حرفه ای .....	۱۸۹
نتیجه گیری .....	۱۹۰
سئوالات مروری .....	۲۰۴
<b>فصل هفتم: برنامه‌های اجرایی نقش‌های حرفه‌ای چگونه هستند؟</b> .....	<b>۲۰۵</b>
نوشتن برنامه‌های اجرایی نقش‌های حرفه ای .....	۲۰۵
خود محور در مقابل دانش‌آموز محور .....	۲۰۶
نمونه‌های ماهیانه برنامه نقش‌های حرفه ای .....	۲۰۸
نتیجه گیری .....	۲۱۲
سئوالات مروری .....	۲۱۲

۲۳۳.....	ضمیمه الف: ملاحظات توسعه اسامی واحد سیستمی چه هستند؟
۲۳۴.....	تولد نام‌های واحد سیستمی
۲۳۴.....	یک تجربه فرآیند محور
۲۳۷.....	انواع نام واحد
۲۴۰.....	تفکر در مورد طرح، نه عمل
۲۴۳.....	مستندسازی استانداردها و اسامی واحد
۲۴۳.....	اسناد استانداردها
۲۴۷.....	رشته‌های عمومی در مقابل رشته‌های تخصصی
۲۴۱.....	ملاحظات توسعه نام واحد
۲۴۸.....	گروه ضربت نام واحد
۲۵۰.....	افکار گام به گام
۲۵۴.....	افکار طراحی برای انواع نام واحد
۲۵۴.....	نام واحد مضمون یا موضوع در مقابل مضمون یا موضوع
۲۶۱.....	استفاده از حروف اول اسامی برای نام واحد مضمون یا موضوع: توصیف کننده
۲۶۲.....	مشخص کننده‌های نام واحد مفهوم محور: مضامین یا موضوعات
۲۶۷.....	اعداد یونانی
۲۶۹.....	مورد کی
۲۷۱.....	نتیجه گیری
۲۷۳.....	سئوالات مروری
۲۷۵.....	پیوست ب
۲۷۵.....	زیربناهای اصلی نیروی دریایی ایالات متحده
۲۷۵.....	گروه: صفات رهبری
۲۷۷.....	زیربناهای اصلی نیروی دریایی ایالات متحده
۲۷۷.....	گروه: اصول رهبری
۲۸۱.....	منابع



## فهرست اشکال

- ۱-۱ دسته بندی عناصر طرح برنامه درسی ..... ۳۶
- ۲-۱ گروه‌های رهبری برنامه درسی ..... ۵۷
- ۲-۲ پنج اصل بررسی جلسه ..... ۶۷
- ۳-۱ طراحی برنامه درسی: مرکز فعالیت برنامه درسی ..... ۹۰
- ۴-۱ مقام‌ها و مسئولیت‌های برنامه درسی ..... ۱۰۷
- ۵-۱ اعتمادسازی بین مدیران و معلمان و در میان معلمان ..... ۱۴۱
- ۵-۲ کاربردهای احتمالی برای طرح‌های برنامه درسی ..... ۱۷۰
- ۶-۱ عناصر طرح توسعه حرفه‌ای: قواعد جمله بندی، قالب بندی و تطبیق درونی ..... ۱۸۳
- ۶-۲ مثالی از اسامی واحد اجرایی سیستمی ..... ۱۸۸
- ۶-۳ ماه طرح توسعه حرفه‌ای: مدیر دبیرستان ..... ۱۹۱
- ۶-۴ ماه طرح توسعه حرفه‌ای: مدیر مدرسه راهنمایی ..... ۱۹۲
- ۶-۵ ماه طرح توسعه حرفه‌ای: مدیر دبستان ..... ۱۹۵
- ۶-۶ ماه طرح توسعه حرفه‌ای: هماهنگ کننده طراحی برنامه درسی ..... ۱۹۹
- ۶-۷ ماه طرح توسعه حرفه‌ای: مدیر آموزشی خاص ..... ۲۰۰
- ۶-۸ ماه طرح توسعه حرفه‌ای: مدیر یکپارچه‌سازی فناوری ..... ۲۰۲
- ۷-۱ عناصر طرح نقش‌های حرفه‌ای: قواعد جمله بندی، قالب بندی و تطبیق درونی ..... ۲۰۹
- ۷-۲ ماه طرح نقش‌های حرفه‌ای: معاون مدیر دبیرستان ..... ۲۱۳
- ۷-۳ ماه طرح نقش‌های حرفه‌ای: مدیر دبستان ..... ۲۱۶
- ۷-۴ ماه طرح نقش‌های حرفه‌ای: کرسی سازمان آموزش تخصصی دبیرستان ..... ۲۱۸
- ۷-۵ ماه طرح نقش‌های حرفه‌ای: مربی ریاضیات ابتدایی ..... ۲۲۱
- ۷-۶ ماه طرح نقش‌های حرفه‌ای: متخصص رسانه یا کتابدار مدرسه راهنمایی ..... ۲۲۵
- ۷-۷ ماه طرح نقش‌های حرفه‌ای: معاون رئیس برنامه درسی و آموزش ..... ۲۳۰
- الف-۱ سه نوع از اسامی واحد ..... ۲۳۹
- الف-۲ استانداردهای محتوای آموزشی آریزونا که ساختار آن در سه رشته علمی است ..... ۲۴۴
- الف-۳ مقایسات استانداردهای آکادمیک آریزونا رشته‌ها در مقابل مفاهیم ..... ۲۴۵

- الف-۴ نام واحد مضمون یا موضوع ..... ۲۵۶
- الف-۵ نام واحد مضمون یا موضوع: اسامی واحد توصیف کننده وسیع یا محدود ..... ۲۵۷
- الف-۶ مخفف‌های ابتدایی برای نام مضمون یا موضوع: نام‌های واحد توصیف کننده ..... ۲۶۳
- الف-۷ نشان دهنده نام واحد مفهوم محور: نمونه‌های تمرکز موضوع یا مضمون ..... ۲۶۴
- الف-۸ مقایسات واحدهای مطالعه ..... ۲۶۸
- الف-۹ مثال هایی از استفاده از ستاره در ترکیب با اسامی واحد ..... ۲۷۱

## سخن مترجم

بدون تردید تعلیم و تربیت مستلزم داشتن برنامه درسی اثربخش و کارآمد است. زیرا بشر برای دوام و بقای نسل، ناگزیر از کنترل و کارگردانی محیط خویش به مدد نیروی اندیشه بوده و آنچه را از این رهگذر تجربه کرده می‌بایست به نسل جوان منتقل نماید. همزمان با فزونی دانش و آگاهی بشر از حساسیت و اهمیت تعلیم و تربیت و ظهور ساختارهای اجتماعی پیچیده، نظام تعلیم و تربیت از حالت تصادفی و سستی به سوی نظام‌های هدفمند و قانونمند و راهبردی سوق یافته‌اند و در این میان برنامه‌های درسی نیز از طرح و مقاصد واقع‌بینانه تری برخوردار گردیده است. طراحی برنامه‌ریزی درسی الگویی برای طراحی، اصلاح، جایگزینی، تقویت و بازنگری برنامه درسی است، که منجر به ایجاد چارچوبی می‌شود که فرم، تمرکز و عمل را فراهم می‌آورد.

این کتاب پیشنهادی است برای مطالعه طراحان برنامه‌های درسی، اساتید، مدیران، معلمان و دانشجویان علوم تربیتی خصوصاً گرایش برنامه‌ریزی درسی، و امید است مورد استفاده علاقه‌مندان قرار گیرد. تقاضا دارم صاحب‌نظران نظرها و پیشنهادهای اصلاحی خود را با اینجانب در میان گذارند تا ضمن بهره‌گیری از تجربه‌های عزیزان، در چاپ‌های بعدی کتاب منظور گردد.

در پایان شایسته است از همه اساتید و عزیزانی که مرا در تنظیم این اثر یاری رساندند تشکر و قدردانی نمایم و از خداوند متعال سلامتی و موفقیت روز افزون را برایشان خواستارم.

از جناب آقای دکتر احمد غضنفری، ویراستار محترم، که با تلاش و تخصص خود زحمت ویراستاری این اثر را پذیرفتند و روزها و ساعت‌ها وقت صرف آن نموده و همواره بهترین مشوق من در انجام کارهای پژوهشی بوده‌اند سپاسگزاری می‌کنم.

از جناب آقای محمدرضا محتاج خدا که اولین جرقه ترجمه کتاب را برای من ایجاد کردند و حامی و پشتیبان فعالیت‌های پژوهشی من بوده و همواره انگشت اشارت پندهایشان وقف راهنمایی‌ام شد به راه بهروزی و صبر و شکیبایی تا اتمام کار ترجمه، بی نهایت سپاسگزارم.

از خانواده ام، پدر و مادرم که هر چه دارم ثمره استقامت، ایثار و گذشت و مهربانی آنهاست بسیار متشکرم. فرشتگانی که رنجها را به جان خریده و بالاترین اندیشه‌ها و زیباترین روحها دلسوزانه برایم زحمت کشیدند سپاسگزاری می کنم.

لیلا جاوید پرور

اردیبهشت ۱۳۹۳

## پیش‌گفتار

شما یک کتاب راهنمای رهبر آموزشی برای طراحی برنامه درسی را در دستانتان دارید. من معتقدم که این کتاب یک کمک مشخص در زمینه طراحی برنامه درسی را ارائه می‌دهد. ژانت هیل<sup>۱</sup> و ریک دونلاپ<sup>۲</sup> بر نقش رهبری متمرکز شده‌اند. مؤثر بودن اقدام برنامه‌ریزی عمدتاً در دور اندیشی و مهارت گروه‌های رهبری برای تحریک اولیای مدرسه، حضور یافتن در اهداف هدفمند و برنامه‌ریزی به صورتی تصویری برای درگیر کردن یادگیرندگان قرار دارد. همانطور که آنها می‌نویسند، "رهبری مدیریت نیست." فصل‌های آنها به مدیران اجرایی و رهبران معلمان در نظر گرفتن بهترین اعمال و مسئولیت‌ها برای برنامه‌ریزی سیستمی برای طراحی و مرور کیفیت برنامه درسی کمک می‌کند.

این کتاب مثال‌ها و نمونه‌های کاملی از چگونگی برقراری توسعه حرفه‌ای و برنامه‌های اجرایی را ارائه می‌دهد که اقداماتی را مدلسازی می‌کنند که معلمان باید برای دانش آموزانشان در نظر بگیرند. این چرخه‌ای از ارتباط و آزادی ایجاد شده از تمایل قبلی به سمت جدایی میان رهبران و کارکنان را ایجاد می‌کند. به مهمترین صورت، یک مضمون اصلی در این جا دوام‌پذیری و پایداری است. یک ناپایداری قطعی در آموزش وجود دارد، که آغاز یک برنامه و رها کردن آن برای برنامه‌ای دیگر بسیار آسان است. نویسندگان رهبری با دیدگاهی وسیع آنها را ارائه می‌دهند تا به شما کمک کنند که برنامه‌ریزی را با اساس در حال پیشرفت حیات مدرسه تلفیق نمایید. شما نه تنها از متن نوشته‌های آنها چیزهایی یاد می‌گیرید بلکه هیل و دونلاپ همچنین مثال‌هایی کامل و کاربردی از برنامه‌ها و منابع اجرایی برای کمک به هر رهبر مدرسه نیز ارائه می‌کنند.

---

۱- Janet Hale

۲- Rick Dunlap

هدایت مدارس در قرن بیست و یکم مستلزم این است که قابلیت‌های جدید با نیازهای دانش آموزان، معلمان آن‌ها و جوامع آن‌ها مطابق باشند. طراحی برنامه درسی شیوه مدرنی است که هم یک فرآیند گروهی را ارائه می‌دهد و هم یک فضای الکترونیکی را برای آموزگاران فراهم می‌آورد تا انتخاب‌های راهبردی را برای دانش آموزانشان صورت دهند. به ویژه چند رهبر کلیدی برنامه درسی وجود داشته‌اند که به این کار کمک زیادی کرده‌اند، و ژانت هیل و ریک دونلاپ دو تا از آن‌ها هستند. هیل دون لپ طرفداران پیگیر و هشیاری برای دقت و ریزه کاری در برنامه درسی بوده‌اند.

اولین کتاب برنامه‌ریزی ژانت (۲۰۰۸) با کوروین<sup>۳</sup> به نام "راهنمای طراحی برنامه درسی" به الگوی طراحی برنامه درسی من عمق و ریزه کاری‌هایی را افزود و من از این موضوع به خوبی آگاهم و مدیون کمک‌های ژانت هستم. در جلسات متعدد، من فرصت شنیدن نظرات معلمان داخل و خارج از کشور که به آموزش ژانت اشاره می‌کردند را داشته‌ام. آگاهی، طنز و خونگرمی ژانت صبر و شکیبایی دارد. او به برنامه ریز اولیه این مطلب را می‌رساند که این یک فرآیند است و اینکه ما هرگز به یک نقطه پایان نمی‌رسیم. علم و دانش همیشه در حال رشد است. دانش آموزان همیشه در حال تغییر و تحولند. ابزارهای برنامه‌ریزی و طراحی ما نیز همیشه در حال تکامل یافتن هستند. ما به تفکر پویا نیاز داریم.

من تقریباً ۱۰ سال پیش با ریک دونلاپ آشنا شدم آن هم هنگامی که او برای اولین بار به عنوان رئیس دبیرستان وست چستر<sup>۴</sup> در پنسیلوانیا در انستیتو طراحی برنامه درسی شرکت می‌کرد. درست از همان ابتدا مشهور بود که ریک یک رهبر معمولی نبود. طی سال‌های پیش از آن، او گروه‌هایی از اساتید متعهد و سرزنده خودش را برای انجام و ارائه کارگاهی قوی آورده است که همیشه هم ارزیابی‌های بسیار عالی‌ای دریافت کرده است. این مرد می‌داند که چگونه همکاری‌اش را دارای انگیزه کند و به آن‌ها الهام بخشد. او رهبرانی معلم، دانش آموزانی فعال و برنامه درسی با کیفیت به وجود می‌آورد.

هنگامی که من در سال ۱۹۹۷ الگوی طراحی برنامه درسی را توسعه دادم، عقیده داشتم که ارتباط آزاد و شفاف میان همکاران در موقعیت‌های واقعی در صورت دادن این انتخاب‌ها مهم و حیاتی بود و اینکه فناوری‌های در حال ظهور این امر را ممکن می‌سازد. من در مورد آنچه که بعد

---

۳- Corwin

۴- West Chester

اتفاق می‌افتاد اطلاعات اندکی داشتم. با نگاهی به گذشته، ممکن نبود متوجه شوم که چگونه این همه معلمان این الگو را ساخته، اصلاح کرده و آن را قویتر کرده اند. همچنین امکان متوجه شدن این که طراحی از طریق انرژی پرسنل مدرسه و کار برنامه‌ریزی گروه‌های متعدد نرم افزار آموزشی یک اقدام جهانی می‌شود وجود نداشت. من از هیل و دونلاپ به خاطر عمیق کردن آن کار سپاسگزارم. به عنوان افراد متخصص و حرفه‌ای، ژانت و ریک در نوشته هایشان فعال و پژوهشگر هستند. به عنوان افراد معمولی، آن‌ها همکارانشان را با صداقت، همدلی و احترام مورد حمایت قرار می‌دهند. من "راهنمای رهبر آموزشی برای طراحی برنامه درسی" را به عنوان یک مورد استفاده مهم برای کسانی توصیه می‌کنم که مایلند فرآیند طراحی برنامه را پیش ببرند.

هیدی هایس ژاکوب<sup>۵</sup>