



*Analyzing the reasons, opportunities and challenges of decentralization in curriculum planning: a qualitative study*

Mohammad Ali pour \*,1

Hosseyn shokohi Fard

Mahdi Ali pour

1 Lecturer at Farhangian University, Tehran, Iran.

2 Assistant Professor of Curriculum Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Birjand

3 Master's degree in computer software, and PhD student in public administration, University of Sistan and Baluchistan, South Khorasan, Iran.

Corresponding author: [m.alipour@birjand.ac.ir](mailto:m.alipour@birjand.ac.ir)

Received: 2022/08/03 Accepted: 2023/03/14

**Abstract**

**Background and Objectives:** In some countries, including Iran, the education system and curriculum are centralized. In recent years, decentralization in Iran's educational system has been the focus of officials and planners, as in other countries, and there has been a great tendency towards decentralization. During the recent years, decentralization in the education system of Iran, like other countries, has been the focus of the officials. In the current research, the reasons, opportunities and challenges of decentralization in the curriculum were analyzed.

**Methods:** According to the nature of the research, qualitative method of phenomenological type was used. The statistical population of the research was all curriculum planning experts. Purposive sampling of the criterion type was used, and with the in-depth interview of 7 experts in the field of curriculum planning, the obtained data was saturated. The data obtained from the perception and lived experiences of the experts were analyzed using the Colizzi analysis method at three levels of open, central, and selective coding, and MAXQDA11 software was used as a data analysis tool.

**Findings:** The findings of the research, which were the result of the perception and lived experiences of curriculum planning experts in the field of decentralization, were categorized into 3 main themes: "Reasons and Necessities of Decentralization", "Opportunities and Consequences of Decentralization", "Challenges and Problems of Decentralization".

**Conclusion:** The experiences of experts show that decentralization in the education system is very necessary due to the inefficiency of the centralized system, but in the meantime, the actions of the headquarters in the direction of decentralization are very sudden and cause more damage, Also, in order to decentralize, the human resources of education and training are still not qualified, and system infrastructures and change of beliefs should be done in this area.

**Keywords:** Decentralization, centralized, decentralization, education, curriculum planning

## مقاله پژوهشی

## واکاوی دلایل، فرصت‌ها و چالش‌های تمرکززدایی در برنامه‌درسی: مطالعه کیفی

محمد علیپور<sup>۱\*</sup>، حسین شکوهی فرد<sup>۲</sup> و مهدی علیپور<sup>۳</sup><sup>۱</sup> \*مدرس دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.<sup>۲</sup> استادیار برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد کامپیوتر گرایش نرم افزار و دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، خراسان جنوبی، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۳

دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۲

\*نویسنده مسئول: M.alipour@birjand.ac.ir

چکیده
<p><b>زمینه و اهداف:</b> در برخی از کشورها از جمله ایران نظام آموزشی و برنامه درسی متمرکز است. طی سالیان اخیر تمرکززدایی در نظام آموزشی ایران نیز مانند سایر کشورها مورد توجه مسئولان و برنامه‌ریزان قرار گرفته است و تمایل زیادی به سمت عدم تمرکز ایجاد شده است. در پژوهش حاضر به واکاوی دلایل، فرصت‌ها و چالش‌های تمرکززدایی در برنامه درسی پرداخته شد.</p>
<p><b>روش‌ها:</b> با توجه به ماهیت پژوهش از روش کیفی از نوع پدیدارشناسی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارشناسان برنامه ریزی درسی بود. نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیار استفاده شد، که با مصاحبه عمیق ۷ کارشناس صاحب‌نظر در حوزه برنامه ریزی درسی، داده‌های اخذشده به اشباع رسید. داده‌های حاصل از ادراک و تجارب زیسته کارشناسان به روش تحلیل کلازی در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد بررسی قرار گرفتند و از نرم‌افزار مکس کیودا ۱۱ به‌عنوان ابزار تحلیل داده‌ها استفاده شد.</p>
<p><b>یافته‌ها:</b> یافته‌های حاصل از پژوهش که حاصل ادراک و تجارب زیسته کارشناسان برنامه ریزی درسی در حوزه تمرکززدایی بود در ۳ مضمون اصلی "دلایل و ضرورت‌های تمرکز زدایی"، "فرصت‌ها و پیامدهای تمرکززدایی"، "چالش‌ها و مشکلات تمرکززدایی" دسته‌بندی شد.</p>
<p><b>نتیجه‌گیری:</b> تجارب کارشناسان نشان می‌دهد تمرکز زدایی در نظام آموزشی به دلیل ناکارآمدی سیستم متمرکز بسیار ضروری است اما در این میان اقدامات ستادی در راستای امر تمرکز زدایی بسیار سریع است و موجب آسیب بیشتر می‌شود و همچنین جهت تمرکز زدایی هنوز نیروی انسانی آموزش و پرورش صلاحیت کافی ندارند و می‌بایست زیرساخت‌های سیستمی و تغییر باورها در این حوزه صورت گیرد.</p>
<p><b>کلمات کلیدی:</b> تمرکز زدایی، متمرکز، عدم تمرکز، آموزش و پرورش، برنامه ریزی درسی.</p>

## مقدمه

بررسی نظام‌های آموزشی در کشورهای گوناگون، گویای دو جریانی است که از یک سو ناظر بر تمرکززدایی<sup>۱</sup> در نظام‌های متمرکز و از سوی دیگر، متوجه تمرکزگرایی<sup>۲</sup> در نظام‌های غیرمتمرکز است (امین خندقی و دهقانی، ۱۳۸۹). بنا به اظهار بانک جهانی، تمرکز و عدم تمرکز جدا از هم نیستند و در بسیاری از کشورها توازنی از هر دو، برای موثر و کارآمد شدن نظام آموزشی لازم است (گویا و قدکساز خسرو شاهی، ۱۳۸۶: ۲۷). موضوع تمرکز و عدم تمرکز از موضوعاتی است که در تاریخ آموزش و پرورش محل بحث و منازعه علمای تعلیم و تربیت و خط مشی‌های آموزشی بوده است (واعظی و عباسی هرفته، ۱۳۹۶). چالش بر سر انتخاب برنامه درسی متمرکز یا غیرمتمرکز در آموزش و پرورش کشورها همواره وجود داشته و این چالش یکی از جدی‌ترین مسائل آموزش و پرورش در ایران و جهان به شمار می‌آید (محمدی، ۱۳۶۴: ۱). در برخی از کشورها از جمله ایران نظام آموزشی و برنامه درسی متمرکز است و طی سالیان اخیر تمرکززدایی در نظام آموزشی ایران نیز مانند سایر کشورها مورد توجه مسئولان و برنامه‌ریزان قرار گرفته است و تمایل زیادی به سمت عدم تمرکز ایجاد شده است (فرهادی راد، شاهی و طهماسبی، ۱۳۹۶؛ رسولی، ۱۳۹۵). همچنین بررسی آرا متخصصان تربیتی در ایران از جمله عطاران، کیامنش، اکرامی، حسین نژاد، حسینی، پارسا، ابراهیم زندی، سلسبیلی، موسی پور نشان می‌دهد که که متخصصان ایرانی گرایش به تمرکززدایی دارند (پیری و همکاران، ۱۳۹۰). تمرکززدایی یکی از مهم‌ترین پدیده‌های مطرح شده در حوزه برنامه ریزی درسی است (نویخت پور و لازمی زارع، ۱۳۹۴) و عموم افراد و کارشناسان، بخش اعظم ناکارآمدی نظام آموزشی را معلول آن دانسته‌اند و بر این اعتقاد هستند که با تغییر نظام تصمیم‌گیری می‌توانند بر اکثر مسائل و مشکلات آموزشی فائق آیند. از این رو تغییر نظام متمرکز به غیرمتمرکز را به عنوان نوشدارو پنداشته و تصور می‌کنند با تغییر آن، نظام آموزشی و برنامه درسی کارآمدتر خواهد شد (امین خندقی و دهقانی، ۱۳۸۹). استدلال اصلی در حمایت از تمرکززدایی این است که تصمیمات را به مردم نزدیک‌تر می‌کند، به طوری که ناهماهنگی‌های اطلاعاتی و بهبود پاسخگویی را کاهش می‌دهد (گالیانی، گرتلر و شارگروودسکی، ۲۰۰۸). یکی از دلایل دفاع از تمرکز زدایی در نظام آموزشی و برنامه درسی بر این پایه استوار شده است که با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخگویی به مدارس، کیفیت آموزشی بالاتر می‌رود؛ زیرا در این صورت مدیران، معلمان و والدین سهم بیشتری در انتخاب محتوای برنامه درسی و ارتقای کیفیت آموزش خواهند داشت (بهرمن و همکاران؛ نقل در امین خندقی و دهقانی، ۱۳۸۹). فرآیندهای جدید برنامه‌ریزی درسی به عدم تمرکز بیشتر در نظام‌های آموزشی و بسط مشارکت در تعیین خط مشی‌ها و اقدامات آموزشی، گرایش فزاینده‌ای دارند تا از طریق افزایش توان و میزان دخالت نیروهای گوناگون در اتخاذ و اجرای تصمیمات آموزش، اثربخشی در اجرا، ارتقای کیفیت و تعمیق ارتباط محتوای برنامه‌های درسی با واقعیات اجتماعی و فرهنگی منطقه و مشروعیت بیشتر برنامه‌های درسی حاصل آید (پارسا، ۱۳۸۶).

<sup>1</sup>. Decentralization

<sup>2</sup>. Centralization

<sup>3</sup>. Galiani, Gertler & Schargrodsy

<sup>4</sup>. Behrman

مفهوم تمرکززدایی که در اواسط قرن بیستم بیان شد و با رکود اقتصادی سال ۱۹۷۰ به یک روند جهانی تبدیل شد، تحولات چشمگیری در زمینه های اداری ایجاد کرد (تورهان و گونیلی، ۲۰۲۲). تمرکززدایی آموزشی فرآیندی نظام مند است که در آن نهاد پایین تر برای اجرای فرآیند آموزش اختیاری دریافت می کند یا می گیرد. این شامل استفاده از همه امکانات، تدوین سیاست، تامین مالی و تصمیم گیری مستقل است (امین و سومرو، ۲۰۲۱). فرض اول در تمرکززدایی آن است که با تمرکز زدایی و قدرت یافتن عناصر اصلی فرآیند یاددهی-یادگیری، یعنی معلم، مدیر و دانش آموز و نزدیک تر شدن مرکز تصمیم گیری و مسئولیت پذیری به کلاس درس و دانش آموز، تعلیم و تربیت بهبود می یابد و به نیازهای دانش آموزان و جامعه محلی بیشتر پاسخ داده می شود و از خلاقیت و نیروی مردمی در سطح مدرسه بهره بهتری به دست می آید (سلسبیلی، ۱۳۹۴: ۸). تمرکززدایی در آموزش، که رویکردی مبتنی بر اثربخشی یادگیرنده مستقل از یک مرجع نهادی و بوروکراتیک خاص است (کورکمز، تورامان و دوران، ۲۰۲۱). یکی از نیروی محرکه های اجرای تمرکززدایی در بخش آموزش، داشتن نیروی انسانی کامل در تمامی ابعاد است. برای اجرای بدون مشکل و موفقیت آمیز خودمختاری منطقه ای، به ویژه در زمینه آموزش، به انسان های واجد شرایط نیاز است (امین و سومرو، ۲۰۲۱). برای تحقق تمرکززدایی مؤثر مدرسه، رهبران مدارس باید مهارت های نوآورانه ای در رهبری و مدیریت کسب کنند (ویناردی، ۲۰۱۷). فرض دیگر در تمرکز زدایی آن است که با تغییر در روش های برنامه ریزی، سازماندهی و عرضه خدمات آموزشی، ناکارآمدی های برنامه و مقررات یکسان دست و پاگیر تا حدود زیادی بر طرف و تشریک مساعی معلمان و کادر آموزشی در برنامه درسی تقویت می شود و شرایط بهتری برای ارتقاء تخصصی معلمان و پا گرفتن جامعه مردم سالار بوجود می آید (سلسبیلی، ۱۳۹۴: ۸).

در کنار پیامدهای مثبت تمرکز زدایی می توان محدودیت هایی برای تمرکززدایی برشمارید. فرنانداستیز (۲۰۰۴) می گوید هدف از سیاست های تمرکززدایی افزایش مشارکت عمومی است. از سوی دیگر ممکن است دیگر کردن تمام سطوح باعث شکست نتایج مورد انتظار شود. پیتز رادو (۲۰۰۴) اعتقاد دارد یکی از خطراتی که در تمام کشورها بر سر راه تمرکززدایی پایدار وجود دارد، ایستادن و رفتن است که معمولاً توسط دولت ها صورت می گیرد. دولت های جدید به طور کامل کارهایی را که در گذشته انجام گرفته است، دوباره تجدید نظر می کنند. یکی از عوامل شکست تمرکززدایی در کشورهای در حال توسعه ناقص اجرا کردن تمرکززدایی است که به تبع مدارس نیز نمی توانند اهدافی را که از پیش برای آنها در نظر گرفته شده است، درست اجرا کنند. (جربره مان و همکاران، نقل در حقیقی، ۱۳۹۱).

تمرکززدایی از آموزش که در چندین کشور اجرا شده است نیز اهداف مختلفی دارد. یک مورد از تمرکززدایی آموزشی در تایوان نشان داد که تغییر در مدیریت آموزش با مدیریت دانشگاه محور مشخص می شود در این مورد، اطمینان از مشارکت ذینفعان در تصمیم گیری مهم است (لو، ۲۰۱۰). اگر تمرکززدایی به منظور تحکیم

1. Turhan & Güneyleli

2. Amin & Soomro

3. Korkmaz, Toraman & Duran

4. Winardi

5. Fernanda Astiz

6. Rado Peter

7. Jarbarhman et al

8. Lo

و حفظ دموکراسی در آموزش باشد، فرآیند ایجاد می‌کند. در همین حال، در آلمان، تمرکززدایی، نوآوری و مقررات را در چندین مکانیسم تشویق می‌کند. اول این که ابعاد نظام آموزش عالی را کاهش می‌دهد. این امر به نوآوری در سیستم و حفظ قوانین تصمیم‌گیری توافقی که یکی از ویژگی‌های مهم سیستم آموزشی است کمک می‌کند. به این ترتیب، ذینفعان در یک سیستم توافقی همیشه می‌توانند به عنوان یک بازیکن و تو برای جلوگیری از تغییر عمل کنند. دوم، عدم تمرکز بر تصمیم‌گیری و سطوح عملیات حاکم است. کیفیت اطلاعات در دسترس تصمیم‌گیرندگان را بهبود می‌بخشد و از تبانی اتحادهای محلی که هدف آنها جمع‌آوری منابع برای اهداف خاص بر خلاف رفاه سیستم است، جلوگیری می‌کند. با این حال، اهمیت اساسی اصلاحات تمرکززدایی دو هدف اصلی دارد که عبارتند از توزیع مجدد بودجه و بهبود پیشرفت دانش‌آموزان (مون، ۲۰۱۸). پژوهش‌ها در حوزه تمرکززدایی، نتایج مختلفی را نشان می‌دهند. نتایج برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که علی‌رغم لزوم و ضرورت آن، زمینه و بستر برای تمرکززدایی در ایران مهیا نیست (فرهادی راد و همکاران، ۱۳۹۸). پژوهش کندوانی (۲۰۰۲) نشان داد که با وجود ساختار کنونی در نظام آموزشی، امکان تبدیل این ساختار به ساختار غیرمتمرکز از دیدگاه مدیران نمی‌باشد. نتایج جمشیده زاده (۲۰۰۳) نشان داده است که تنها ۳۶ درصد کل مدارس اهواز ساختار مناسب مدرسه محوری را دارا می‌باشند. عارفی (۲۰۰۷) با تحلیل رویکرد عدم تمرکز در نظام آموزشی مبتنی بر منابع انسانی در ۲۹ استان کشور به این نتیجه رسیده است که علی‌رغم نیاز بیشتر مناطق، همچون سیستان و بلوچستان، هرمزگان و... به اتخاذ نظام غیرمتمرکز در تصمیم‌گیری، هنوز از بعد منابع انسانی از جمله معلمان از آمادگی لازم برخوردار نیستند (نقل در فرهادی راد و همکاران، ۱۳۹۸). و از سوی دیگر پژوهش حقیقی (۱۳۹۱) به بررسی دیدگاه مدیران ارشد و صاحب نظران در حوزه تمرکززدایی پرداخته است. اعتقاد مدیران ارشد بر این است که چون آموزش و پرورش تابع نظام سیاسی و حقوقی کشور است و قانون اساسی کشور نیز بر تمرکز تاکید دارد لذا تمرکززدایی کاری بعید و مشکل است ولی تفویض اختیار کاری امکان‌پذیر است و از سویی صاحب نظران بر انجام سریع تمرکززدایی در سطوح آموزش و پرورش تاکید داشتند. میرکمالی و همکاران (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که اکثر معلمان و مدیران مدرسه نسبت به آمادگی جهت ایجاد ساختارهای غیرمتمرکز، مشارکت در امور مدرسه، پذیرش قدرت و اختیار، بومی سازی و انعطاف‌پذیری برنامه‌ها، وجود نیروهای متخصص و حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی نظری مساعد دارند (نقل در فرهادی راد و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین پژوهش تورهان و گونیلی (۲۰۲۲) به بررسی آشکارسازی دلایل برداشت منفی مدیران و معلم از تمرکززدایی پرداخته است و یافته‌ها نشان داده است که بین ادراک مدیران و معلمان از متغیرهای جنسیت، وضعیت مشارکت، اولویت و نهادی که کار می‌کردند، تفاوت معنی‌داری وجود داشت و بین متغیرهای سن، ارشدیت، وضعیت تحصیلی و وضعیت تأهل تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. پژوهش نوبخت پور و لازمی زارع (۱۳۹۴) به ارائه مدلی برای سیستم غیرمتمرکز براساس اقتضائات محیطی پرداخته است. مهرمحمدی (۱۳۸۷) نیز در پژوهشی با عنوان تحلیلی بر سیاست کاهش تمرکز از برنامه ریزی درسی در آموزش عالی ایران ضرورت‌ها و فرصت‌ها به بررسی سیاست کاهش تمرکز پرداخت و این معنا مورد تاکید قرار گرفت که وضع سیاست‌های مترقی برای دستیابی به تعالی و ترقی لازم است و یکی از مهم‌ترین آنها تمرکززدایی است (به نقل از واعظی و عباسی هرفته، ۱۳۹۶).

تمرکززدایی در نظام آموزشی به عنوان یکی از مسائل عمده در آموزش و پرورش ایران شناسایی می شود. با این حال تاکنون زمینه برای رفع این مسئله آنچنان که باید فراهم نشده است (ستاری، ۱۳۹۹) و از سوی دیگر اسناد بالادستی آموزش و پرورش بر ضرورت تمرکززدایی در نظام آموزشی تاکید دارند. بطور کلی با توجه به نیازهای کنونی مدارس و نیروانسانی شاغل در مدارس برنامه فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی نیازهای معلمان و سایر عوامل نیست و دانش آموزان با فرهنگ بوم خود با بودن سیستم متمرکز کمتر آشنا می شوند و از سوی دیگر با توجه به اهمیت تمرکززدایی در نظام تعلیم و تربیت ایران و نتایج ضد و نقیض پژوهش ها مبتنی بر اعمال نظام متمرکز یا غیرمتمرکز در نظام تعلیم و تربیت، ضرورت دارد پژوهش های بیشتری در این حوزه صورت گیرد. لذا هدف از پژوهش حاضر واکاوی دلایل، فرصت ها و چالش های تمرکززدایی در برنامه درسی بود.

سؤال پژوهش

دلایل، فرصت ها و چالش های تمرکززدایی در برنامه درسی از نگاه صاحب نظران برنامه درسی چیست؟

### روش پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع مورد مطالعه، شیوه و رویکرد پژوهش حاضر کیفی از نوع پدیدارشناسی<sup>۱</sup> است. مشارکت کنندگان این پژوهش ۷ نفر از صاحب نظران برنامه ریزی درسی بودند که به شیوه نمونه گیری هدفمند از نوع معیار به طوری که کارشناسانی که در حوزه برنامه ریزی درسی دارای مدرک دکتری و یا دانشجوی دکتری بودند و در حوزه کاری سر رشته داشتند، انتخاب شدند. مصاحبه های مربوطه از طریق تعیین وقت قبلی انجام گرفت. همچنین ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است که این فرآیند تا اشیاع نظری داده ها ادامه پیدا کرد. مدت زمان هر مصاحبه با هر یک از معلمان، ۲۰ تا ۲۵ دقیقه بود. بعد از ضبط شنیداری، تمامی فایل های صوتی حاصل از مصاحبه ها، به رشته تحریر درآورده شد و به شیوه کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از راهبرد هفت مرحله ای کلایزی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) استفاده شد. در این راهبرد، در مرحله اول یادداشت برداری از داده ها صورت پذیرفت. در مرحله دوم اظهارات و اصلاحات مرتبط با بحث بیرون کشیده شد. در مرحله سوم، از هر یک از اظهارات یک مفهوم تدوین شده که بیانگر تفکر اساسی فرد بود، استخراج شد. مرحله چهارم، پس از بررسی چندباره خوشه های معنایی شکل گرفته و ارتباط آن با مقوله های کلی صورت گرفت. مرحله پنجم، نتایج بری توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند داده و دسته های کلی تری به وجود آمدند. مرحله ششم تقلیل سازی از یافته ها صورت پذیرفت؛ به طوری که توصیفات زائد، غیرقابل کاربرد و اغراق شده از ساختار کلی داده ها حذف گردید و در مرحله هفتم با هدف تایید یافته های پژوهش، با استفاده از روش بازبینی اعضا انجام گرفت. همچنین در مراحل تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار MAXQDA نسخه ۱۱ استفاده شد. به منظور اطمینان بخشی به داده ها از فنونی همچون تأیید صلاحیت پژوهشگر برای گرفتن مصاحبه ها (برای این منظور پژوهشگر مصاحبه ای با استادش انجام داد و پس از دریافت نظر مصاحبه شونده، در شیوه مصاحبه نکات لازم را رعایت کرد. از روش کنترل اعضا<sup>۳</sup> استفاده شد بدین منظور در پایان پاسخ هر

<sup>۱</sup>phenomenological method

<sup>۲</sup>Colaizzi

<sup>۳</sup>Member checking

سؤال، جمع‌بندی صورت گرفت و به مصاحبه‌شونده ارائه شد که ضمن تأیید شفاهی محتوا از سوی مصاحبه‌شونده، آنان بتوانند در مورد صحت و اطمینان‌پذیری شرح ارائه‌شده اظهارنظر نمایند. ثبت و ضبط مصاحبه‌ها به صورت صوتی و مکتوب صورت گرفت که با استفاده از نوار و کیفیت ضبط، پایایی پژوهش تقویت می‌شود. همچنین در فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها از بازبینی اعضا و توافق بین آن‌ها استفاده شد، به طوری که مصاحبه‌ها در اختیار ۱ نفر از اساتید که در حوزه برنامه درسی خبره بودند، قرار گرفت.

### یافته‌ها

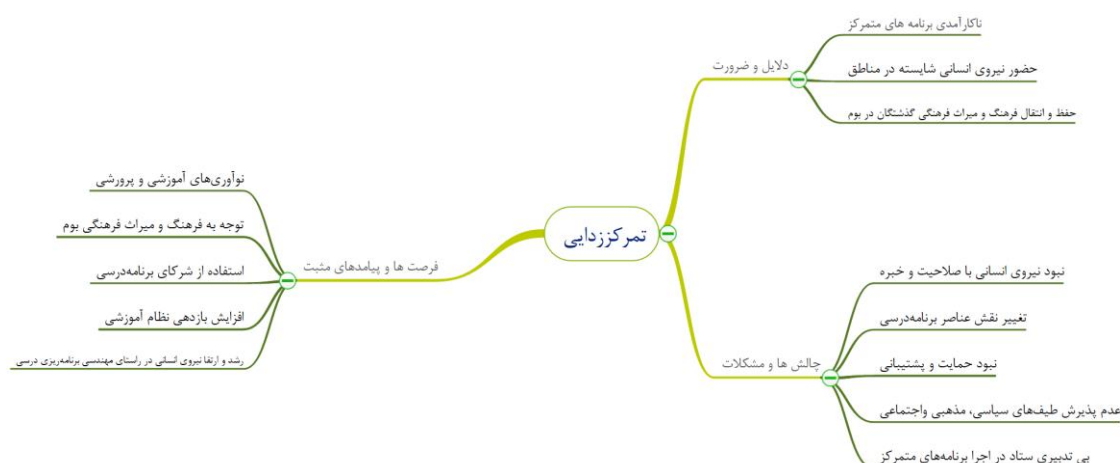
پژوهش حاضر به دنبال پاسخ این سؤال بود که صاحب نظران برنامه ریزی درسی نسبت به دلایل، فرصت‌ها و چالش‌های تمرکززدایی در برنامه درسی چه دیدگاهی دارد. بعد از کدگذاری اولیه ۶۳ کدباز معنادار در راستای اهداف پژوهش استخراج شد که سپس کدهای باز در ۱۳ کدمحوری طبقه‌بندی شدند و در نهایت کدهای محوری ذیل ۳ کدانتخابی قرار گرفتند.

#### جدول ۱. مضامین اصلی و فرعی استخراجی از داده‌ها

کد انتخابی	کدمحوری	کدهای باز
دلایل و ضرورت	ناکارآمدی برنامه‌های متمرکز	تناسب نداشتن سیاستگذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های وزارت با نیاز مدارس- ناکارآمدی برنامه درسی متمرکز وزارت- حجم بالای کار و فعالیت در ستاد- سلیقه‌ای عمل کردن در تبیین برنامه‌ها و اجرای آن در مناطق- عدم پوشش مناسب نیازهای آموزشی و پرورشی همکاران در مدرسه
	حضور نیروی انسانی شایسته در مناطق	استفاده از نظرات و مشارکت همکاران در مدارس - استفاده از نیروی انسانی توانمند جوان- تفویض اختیارات به نیروهای مدارس و مناطق - عدم توجه به پتانسیل و ظرفیت انسانی و غیرانسانی مناطق - نظرات کارآمد و اثرگذار همکاران در مناطق
	حفظ و انتقال فرهنگ و میراث فرهنگی گذشتگان در بوم	وجود تفاوت فرهنگی در ایران- داشتن اقوام مختلف - تفاوت در آداب و رسوم مردم- توجه و جلوگیری از نابودی میراث گذشتگان در شهرستان‌ها و استان‌ها
چالش‌ها و مشکلات	نبود نیروی انسانی با صلاحیت و تجربه	ریسک پذیری پایین معلمان- برداشت اشتباه معلم از تمرکز زدایی- عدم توانمندی در طراحی برنامه درسی- عدم بکارگیری نیروی انسانی متخصص متناسب با نیازهای واقعی دانش‌آموزان- نبود خودباوری در معلمان- عدم باور به توانایی نیروهای مناطق- آماده نبودن برخی از نیروهای آموزشی به لحاظ ذهنی در راستای تمرکززدایی- عدم آموزش نیروهای متخصص
	تغییر نقش عناصر برنامه‌درسی	تغییر نقش دانش‌آموزان از گیرنده به طراح برنامه درسی- تغییر نقش معلم از مجری به دستیار، مشاور و طراح برنامه درسی- ندادن فرصت به دانش‌آموزان برای طراحی برنامه‌درسی
	نبود حمایت و پشتیبانی	نبود حمایت‌های مدیریتی، ملی و انگیزشی- عدم وجود زمان و ساعت آموزشی برای برنامه‌های درسی بوم- فرسودگی مدیر مدرسه- عدم همکاری سایر دستگاه‌های منطقه و توجیه آنها- نبود اعتبارات- عدم وجود تجهیزات و امکانات
	عدم پذیرش طیف‌های سیاسی، مذهبی و اجتماعی	وجود نگاه‌های سیاسی - عدم پذیرش این نوع آموزش و پرورش از سوی افکار یا طیف‌های سیاسی، مذهبی و اجتماعی
	بی تدبیری ستاد در اجرا برنامه‌های متمرکز	عدم اجرای سلسله مراتبی (از وزارت به مدرسه)- تفویض یک دفعه‌ای وزارت به مدرسه- کمبود راهکارهای ارزیابانه و بازخوردهای مناسب- نبود اعتماد بر اقتدار، برنامه ریزی‌ها و فعالیت‌ها مناطق
	نوآوری‌های آموزشی و پرورشی	ایجاد مسیرهای تازه و نو در تعلیم و تربیت- افزایش خلاقیت- زایش برنامه‌های جدید از افکار معلم

توجه به میراث گذشتگان - توجه به لباس، آداب و رسوم، لهجه، گویش و غذاهای محلی - یادگیری میراث گذشتگان - آموزش متناسب با لهجه و گویش محلی	توجه به فرهنگ و میراث فرهنگی بوم	فرصت‌ها و پیامدهای مثبت
استفاده از والدین در طراحی برنامه درسی - استفاده از پتانسیل و ظرفیت والدین در برنامه‌های مدرسه - استفاده از خرد جمعی - ایجاد فرصت مطالعاتی برای معلمان، دانشجویان و... ارتقا سطح علمی و پژوهشی جامعه (اولیا و دانش‌آموزان)	استفاده از شرکای برنامه درسی	
چابک سازی آموزش و پرورش - افزایش بازدهی در سیستم آموزش و پرورش - حضور مناطق در تصمیم سازی و تصمیم‌گیری‌ها - پیشرفت و تکامل جامعه - ارتباط با تصمیم‌گیران و نیروهای ستادی دخیل در تصمیم‌سازی - فراهم شدن فضای بررسی برنامه‌ها در مناطق	افزایش بازدهی نظام آموزشی	
تعلق خاطر بیشتر پرسنل - افزایش مسئولیت‌پذیری - افزایش حس تعلق به مدرسه و برنامه‌ها - افزایش رضایت در اجرا برنامه‌های مدارس - افزایش اعتماد به نفس و خودباوری نیروی انسانی - آگاهی معلمان و دانش‌آموزان از بوم خودشان	رشد و ارتقا نیروی انسانی در راستای مهندسی برنامه‌ریزی درسی	

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، تجارب کارشناسان حوزه برنامه‌ریزی درسی از تمرکززدایی شامل ۳ مضمون اصلی "دلایل و ضرورت"، "چالش‌ها و مشکلات"، "فرصت‌ها و پیامدهای مثبت" است. هر یک از این مضامین اصلی دارای مضامین فرعی است. جهت توضیح بیشتر هر یک از مضامین اصلی، در ادامه نمونه‌ای از تجربه‌های والدین دانش‌آموزان با استفاده از کدهای ۱ تا ۷ ذکر شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از تجارب در حوزه تمرکززدایی

## الف) دلایل و ضرورت‌های تمرکززدایی

### - ناکارآمدی برنامه‌های متمرکز

ادراک مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان می‌دهد که یکی از ضرورت‌های اجرای نظام غیرمتمرکز به دلیل ناکارآمدی سیستم متمرکز است. ابعاد ناکارآمدی سیستم متمرکز که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کرده‌اند، شامل زیر مضمون‌هایی همچون تناسب نداشتن سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های وزارت با نیاز مدارس - ناکارآمدی برنامه درسی متمرکز وزارت - حجم بالای کار و فعالیت در ستاد - سلیقه‌ای عمل کردن در تبیین برنامه‌ها و اجرای آن در مناطق - عدم پوشش مناسب نیازهای آموزشی و پرورشی همکاران در مدرسه است.



مصاحبه‌شونده شماره ۴ اینطور بیان می‌دارد که "سیستم آموزشی متمرکز نمی‌تواند نیازهای آموزشی و پرورشی معلمان را در مدارس برطرف سازد". مصاحبه‌شونده شماره ۲ اینطور بیان داشت که "برنامه‌های وزارت که برای تمامی کشور یکی است فقط می‌تواند با برخی از باور معلمان و بوم دانش‌آموزان همخوانی داشته باشد، ما باید برنامه‌هایی متناسب با بوم خود داشته باشیم".

#### – حضور نیروی انسانی شایسته برای (طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی)

مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این اعتقاد هستند که یکی از دلایل سیستم غیرمتمرکز حضور نیروی انسانی شایسته در مناطق و استفاده از این ظرفیت و پتانسیل در تعلیم و تربیت است. در این مضمون به مواردی همچون استفاده از نظرات و مشارکت همکاران در مدارس – استفاده از نیروی انسانی توانمند جوان، تفویض اختیارات به نیروهای مدارس و مناطق – عدم توجه به پتانسیل و ظرفیت انسانی و غیرانسانی مناطق، نظرات کارآمد و اثرگذار همکاران در مناطق اشاره شده است. مصاحبه‌شونده شماره ۶ در مورد این موضوع اینطور بیان می‌دارد که "همه نیروی انسانی‌های توانمند که در تهران و وزارت جمع نشده‌اند بلکه ما نیروی انسانی‌های با انگیزه و توانمندی در مناطق داریم که می‌توانند تحول آفرین باشند".

#### – حفظ و انتقال فرهنگ و میراث فرهنگی گذشتگان در بوم

یکی دیگر از دلایل تمرکززدایی از نگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش حفظ و انتقال فرهنگ و میراث فرهنگی گذشتگان است. در قالب این مضمون اصلی، مشارکت‌کنندگان در پژوهش به مواردی همچون وجود تفاوت فرهنگی در ایران-داشتن اقوام مختلف-تفاوت در آداب و رسوم مردم- توجه و جلوگیری از نابودی میراث گذشتگان در شهرستان‌ها و استان‌ها اشاره نمودند که در همین راستا مصاحبه‌شونده شماره ۱ اینطور بیان می‌دارد که "به نظر شخصی من چون حالا کشور ما یک کشور پهناور هست و اقوام مختلف در آن هستند و فرهنگ‌های مختلف در آن است".

#### ب) چالش‌ها و مشکلات تمرکززدایی

##### – نبود نیروی انسانی با صلاحیت و تجربه

مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این باور بودند که نبود نیروی انسانی با صلاحیت و تجربه در مناطق یکی از چالش‌های اساسی جهت تمرکززدایی است که می‌بایست افراد با صلاحیت برای این کار در مناطق داشته باشیم. در همین راستا به مواردی همچون ریسک‌پذیری پایین معلمان- برداشت اشتباه معلم از تمرکززدایی- عدم توانمندی در طراحی برنامه درسی، عدم بکارگیری نیروی انسانی متخصص متناسب با نیازهای واقعی دانش‌آموزان- نبود خودباوری در معلمان- عدم باور به توانایی نیروهای مناطق- آماده نبودن برخی از نیروهای آموزشی به لحاظ ذهنی در راستای تمرکززدایی- عدم آموزش نیروهای متخصص اشاره کرد. مصاحبه‌شونده شماره ۱ گفت "ما نیروی انسانی کارآمد فعلا نداریم. نمونه مثال بزنم، همین فردا به معلمان بگویند کتابهای درسی برداشته شده‌اند خود شما باید کتاب را طراحی کنید، عملاً معلم ما دچار سردرگمی می‌شود". مصاحبه‌شونده شماره ۴ در همین راستا اینطور بیان داشت که "معلمان ما مجری برنامه‌درسی هستند و صلاحیت طراحی برنامه‌درسی را ندارند".

### - تغییر نقش عناصر برنامه درسی

یکی دیگر از چالش‌هایی که به آن اشاره شده است تغییر نقش عناصر برنامه درسی به خصوص معلم است. به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در پژوهش معلمان آمادگی تغییر از مجری برنامه درسی به دستیار، مشاور و طراح برنامه درسی را ندارند. مصاحبه‌شونده شماره ۵ در مورد این چالش اینطور بیان داشت که "متخصص کردن معلم و دانش‌آموز متناسب با سیستم غیرمتمرکز یک ضرورت است. در برنامه درسی غیرمتمرکز دانش‌آموز هم در طراحی محتوا دخالت دارد، اینطور نیست که فقط گیرنده محض باشد". مصاحبه‌شونده شماره ۱ اینطور گفت "برخی از معلمان هنوز توانمندی طراحی برنامه درسی را ندارند و لذا باید ابتدا توانمند شوند تا سیستم غیرمتمرکز که به دنبال آن هستیم، آسیب نخورد".

### - نبود حمایت و پشتیبانی

یکی از چالش‌های مطرح شده از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش، نبود حمایت‌ها و پشتیبانی از معلمان در مدارس است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این اعتقاد هستند که هیچ حمایت‌انگیزی و مادی در راستای تمرکززدایی از نیروهای مدارس نخواهد شد. مصاحبه‌شونده شماره ۶ اینطور بیان داشت که "ما معلمان برنامه‌هایی مانند برنامه درسی بوم که در راستای سیستم غیرمتمرکز است، در مدارس اجرا می‌کنیم ولی کسی از ما حمایت نمی‌کند".

### - عدم پذیرش نظام سیاسی، مذهبی و اجتماعی

نظام سیاسی، مذهبی و اجتماعی حاکم بر نظام آموزشی یکی دیگر از چالش‌ها مطرح شده از طرف مشارکت‌کنندگان در پژوهش در راستای تمرکززدایی است. آنها بر این باور هستند که برخی از طیف‌های سیاسی مانع از تغییر سیستم متمرکز به سیستم غیرمتمرکز می‌شوند. مصاحبه‌شونده شماره ۵ اینطور بیان می‌دارد که "عدم پذیرش این نوع آموزش و پرورش از سوی افکار یا طیف‌های سیاسی، مذهبی و اجتماعی است".

### - بی‌تدبیری ستاد در اجرا برنامه‌ها در راستای تمرکززدایی

مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این باور بودند که یکی از چالش‌های اساسی تمرکززدایی بی‌تدبیری در اجرای برنامه‌ها و وزارت آموزش و پرورش زیرا ستاد برنامه‌ها را یک‌دفعه‌ای و بدون اجرای سلسله‌مراتبی انجام می‌دهد. در همین راستا مشارکت‌کنندگان در پژوهش به مواردی همچون عدم اجرای سلسله‌مراتبی (از وزارت به مدرسه)، تفویض یک‌دفعه‌ای وزارت به مدرسه، کمبود راهکارهای ارزیابانه و بازخوردهای مناسب اشاره نموده‌اند. مصاحبه‌شونده شماره ۶ اینطور بیان می‌دارد که "در همین موضوع تمرکززدایی برنامه‌های خود را ستاد به صورت سلسله‌مراتبی اجرا نمی‌کند یعنی باید ابتدا استان، سپس مناطق و سپس مدرسه درگیر شوند".

### (ج) فرصت‌ها و پیامدهای مثبت تمرکز زدایی

#### - نوآوری‌های آموزشی و پرورشی

مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این اعتقاد بودند که یکی از پیامدها و فرصت‌های تمرکززدایی نوآوری آموزشی و پرورشی است. در این حوزه به مواردی همچون ایجاد مسیرهای تازه و نو در تعلیم و تربیت، افزایش خلاقیت، زایش برنامه‌های جدید از افکار معلم اشاره نمودند. مصاحبه‌شونده شماره ۲ در مورد این پیامد اینطور بیان

داشت که "مهم‌ترین پیامد مثبتی که دارد استفاده از نظارت و برنامه همکاران در مدارس و مناطق است. نظرات معلمان و کادر مناطق در طراحی برنامه‌های نظام آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد و قطعاً خلاقیت‌های بیشتری وارد این عرصه خواهد شد. نگاه‌های نو را می‌توان ایجاد کند که این خود مسیرهای تازه‌ای را در این راه تعلیم و تربیت باز خواهد کرد و نتیجه بهتری دیده خواهد شد".

### - توجه به فرهنگ و میراث فرهنگی بوم

یکی دیگر از پیامدهای تمرکززدایی از نگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش توجه به فرهنگ و میراث فرهنگی است. در قالب این مضمون اصلی، مصاحبه‌شونده‌ها به مواردی همچون توجه به میراث گذشتگان، توجه به لباس، آداب و رسوم، لهجه، گویش و غذاهای محلی، یادگیری میراث گذشتگان، آموزش متناسب با لهجه و گویش محلی اشاره نمودند. مصاحبه‌شونده شماره ۱ اینطور بیان می‌دارد که "بطور کلی پس پرداختن به ارث و میراث گذشتگان، چه لهجه محلی، چه لباس محلی، چه آداب و رسوم محلی، مثلاً همین غذاهای محلی، شاید خیلی بچه‌ها از آن اطلاع ندارند ولی اگر از حالت متمرکز خارج شود قطعاً می‌توانیم این‌ها را وارد محتوا کنیم".

### - استفاده از شرکای برنامه‌درسی

مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این اعتقاد هستند که با اجرای سیستم غیر متمرکز می‌توانیم از ظرفیت ذینفعان همچون والدین در امر هدایت امور آموزش و پرورشی استفاده نماییم. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در راستای همین موضوع بیان داشت که "مثلاً در برنامه ویژه مدرسه بوم، می‌توانیم از والدین در برنامه‌های مدرسه استفاده کنیم".

### - افزایش بازدهی نظام آموزشی

یکی از پیامدهای تمرکززدایی افزایش بازدهی نظام آموزشی است. در این مضمون مشارکت‌کنندگان پژوهش به مواردی همچون چابک سازی آموزش و پرورش، افزایش بازدهی در سیستم آموزش و پرورش، حضور مناطق در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها، پیشرفت و تکامل جامعه، ارتباط با تصمیم‌گیران و نیروهای ستادی دخیل در تصمیم‌سازی، فراهم‌شدن فضای بررسی برنامه‌ها در مناطق اشاره نمودند. مصاحبه‌شونده شماره ۵ در مورد پیامد تمرکززدایی اینطور بیان داشت که "سیستم غیرمتمرکز باعث چابکی آموزش و پرورش می‌شود".

### - رشد و ارتقا نیروی انسانی در راستای مهندسی برنامه ریزی درسی

مشارکت‌کنندگان در پژوهش رشد و ارتقا نیروی انسانی در راستای مهندسی برنامه ریزی درسی را یکی از پیامدهای تمرکززدایی می‌دانستند. در ابعاد مختلفی همچون تعلق خاطر بیشتر پرسنل - افزایش مسئولیت‌پذیری - افزایش حس تعلق به مدرسه و برنامه‌ها - افزایش رضایت در اجرا برنامه‌های مدارس - افزایش اعتماد به نفس و خودباوری نیروی انسانی - آگاهی معلمان و دانش‌آموزان از بوم خودشان اشاره نمودند. مصاحبه‌شونده شماره ۶ در مورد این موضوع اینطور بیان می‌دارد که "با اجرای سیستم غیرمتمرکز احساس تعلق همکاران به مدرسه و سیستم آموزش و پرورش بیشتر می‌شود و مسئولیت‌پذیری آن بیشتر می‌شود".

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی دلایل، فرصت‌ها و چالش‌های تمرکززدایی در نظام تعلیم و تربیت ایران انجام شد. ادراک مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان می‌دهد که یکی از ضرورت‌های اجرای نظام غیرمتمرکز به دلیل

ناکارآمدی این سیستم است. نکته با اهمیتی که به نظر می‌رسد در وضعیت متمرکز فعلی نظام برنامه درسی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران از اهمیت برخوردار باشد، آن است که عمدتاً نظام متمرکز را، نظام‌های غیرکارآمد تلقی می‌کنند و آن را به اصطلاح نظام بورکراتیک می‌خوانند. شواهد و قرائن بررسی شده اولیه و کلی نشان می‌دهد که در فهم و اجرای درست این نظام و استفاده از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های نظام متمرکز در آموزش و پرورش بطور اعم و برنامه درسی به طور اخص با مشکلات و نقاط ضعف متعددی مواجهه هستیم (امین خندقی و دهقانی، ۱۳۸۹). یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش عارفی (۱۳۸۶) که نشان داد که با توجه به شرایط منابع انسانی در نظام آموزشی از بعد تخصص و مهارت و آمادگی‌های اولیه، واگذاری اختیارات و برنامه ریزی به طور کامل، به ویژه در حیطه برنامه‌های آموزشی و درسی، راهکار مناسبی در جهت پاسخگویی به نیازهای موجود نخواهد بود. و این امر می‌بایست تدریجی و به ترتیب از مراحل بالاتر نظام آموزشی آغاز شود، هسمو است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکی دیگر از ضرورت و دلایل اجرای سیستم غیرمتمرکز وجود نیروی انسانی شایسته در مناطق است. یافته‌های میرکمالی و همکاران (۲۰۰۹) که نشان می‌دهد اکثر معلمان و مدیران مدرسه نسبت به آمادگی جهت ایجاد ساختارهای غیرمتمرکز، مشارکت در امور مدرسه، پذیرش قدرت و اختیار، بومی سازی و انعطاف‌پذیری برنامه‌ها، وجود نیروهای متخصص و حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی نظری مساعد دارند (نقل در فرهادی راد و همکاران، ۱۳۹۸) تایید کننده یافته‌های این پژوهش است. یکی از نیروی محرکه‌های اجرای تمرکززدایی در بخش آموزش، داشتن نیروی انسانی کامل در تمامی ابعاد است. برای اجرای بدون مشکل و موفقیت آمیز خودمختاری منطقه‌ای، به ویژه در زمینه آموزش، به انسان‌های واجد شرایط نیاز است (امین و سومرو، ۲۰۲۱). برای تحقق تمرکززدایی مؤثر مدرسه، رهبران مدارس باید مهارت‌های نوآورانه‌ای در رهبری و مدیریت کسب کنند (ویناردی، ۲۰۱۷).

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حفظ فرهنگ و میراث فرهنگی یکی دیگر از دلایل تمرکززدایی است. در تبیین این یافته اینطور می‌توان بیان داشت که استفاده از سیستم متمرکز باعث شده است که فراگیران از فرهنگ و میراث فرهنگی گذشتگان خود به دور باشند لذا ضرورت تمرکززدایی را در سیستم تعلیم و تربیت را می‌رساند. در تبیین این یافته اینطور می‌توان بیان داشت مساله‌ای که وجود دارد این است که با وجود آن که کشور ما دارای تنوع اقلیمی، فرهنگی، قومی و سبک‌های متفاوت در زندگی است، برنامه درسی و به دنبال آن کتب درسی و محتوای هر یک از آنها با نیازها و شرایط متنوع و مختلف منطقه‌ای تناسب و سازگاری ندارد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴؛ سلسبیلی، ۱۳۸۶؛ امینی، ۱۳۹۱؛ محمودی، ۱۳۹۱). به عنوان مثال پاره‌ای از ویژگی‌های سبک زندگی عشایر و برنامه درسی مدرسه دارای ناهمخوانی هستند و در آموزش معلمان عشایر ایجاد اختلال می‌کنند (عطاران و عبدلی، ۱۳۹۱: ۲۷-۴۴) و یا موضوعات کتب درسی یکی دیگر از چالش‌های سیستم متمرکز است. به‌طور کلی در مسیر کاهش مشکلات ناشی از تمرکز در برنامه درسی ایران، متخصصان برنامه درسی به استفاده از برنامه درسی روپیدنی به جای برنامه درسی از پیش تعیین شده تاکید می‌کنند (خسروی و مهر محمدی، ۱۳۹۱).

یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از چالش‌های تمرکززدایی نبود نیروی انسانی با صلاحیت و تجربه برای اجرای سیستم غیرمتمرکز است. تشویق به عدم تمرکز و تلاش برای جلب حمایت و مشارکت گسترده‌تر مجریان برنامه درسی با اندیشه‌ی اجرای سازگارانه و نیمه سازگارانه‌ی برنامه درسی، مستلزم وجود نگرش‌های مثبت مجریان برنامه، به خصوص معلمان است. معلمان مسئول مرحله‌ی اجرایی اصلاحات برنامه درسی هستند و آثار نهایی اصلاحات تا حد زیادی به مشارکت، فهم و دانش معلمان بستگی دارد (پارسا، ۱۳۸۶). یافته‌های عارفی (۲۰۰۷) تاییدکننده این یافته پژوهشی است. عارفی (۲۰۰۷) با تحلیل رویکرد عدم تمرکز در نظام آموزشی مبتنی بر منابع انسانی در ۲۹ استان کشور به این نتیجه رسیده است که علیرغم نیاز بیشتر مناطق، همچون سیستان و بلوچستان، هرمزگان و... به اتخاذ نظام غیرتمرکز در تصمیم‌گیری، هنوز از بعد منابع انسانی از جمله معلمان از آمادگی لازم برخوردار نیستند. پژوهش فرهادی راد و همکاران (۱۳۹۸) نشان داده است که نیروی انسانی در وضعیت مطلوبی نیست و معلمان که بازیگران اصلی صحنه‌ی آموزش و پرورش هستند، از صلاحیت‌های حرفه‌ای برخوردار نیستند و آموزش و پرورش برای تمرکززدایی نیاز به نیروی حرفه‌ای دارد و همچنین یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش عارفی (۱۳۸۶) که نشان داد که با توجه به شرایط منابع انسانی در نظام آموزشی از بعد تخصص و مهارت و آمادگی‌های اولیه، واگذاری اختیارات و برنامه ریزی به طور کامل، به ویژه در حیطه برنامه‌های آموزشی و درسی، راهکار مناسبی در جهت پاسخگویی به نیازهای موجود نخواهد بود. و این امر می‌بایست تدریجی و به ترتیب از مراحل بالاتر نظام آموزشی آغاز شود، هسمو است.

یکی دیگر از چالش‌های تمرکززدایی اشاره شده در یافته‌های پژوهشی تغییر نقش عناصر برنامه درسی است. در سیستم متمرکز معلم مجری برنامه درسی است، در صورت تغییر سیستم به غیرمتمرکز نقش معلم از مجری به طراح برنامه درسی تغییر می‌کند و نقش دانش‌آموزان هم از گیرنده به طراح برنامه درسی تغییر می‌کند. در تبیین این چالش اینطور می‌توان بیان داشت که با تغییر سیستم آموزشی باورها و توانمندی معلم نیازمند تغییر است در غیر اینصورت سیستم به مشکل جدی‌تر از قبل بر خواهد خورد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکی از چالش‌های تمرکززدایی نبود حمایت و پشتیبانی است یافته‌های جمشیده‌زاده (۲۰۰۳) نشان داده است که تنها ۳۶ درصد کل مدارس اهواز ساختار مناسب مدرسه محوری را دارا می‌باشند، تایید کننده این یافته پژوهشی است.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عدم تغییر سیستم آموزشی از متمرکز به غیرمتمرکز به دلیل نگاه سیاسی است. یافته‌های پژوهش حقیقی (۱۳۹۱) تاییدکننده این یافته پژوهشی است. پژوهش حقیقی (۱۳۹۱) به بررسی دیدگاه مدیران ارشد و صاحب نظران در حوزه تمرکززدایی پرداخته است. اعتقاد مدیران ارشد بر این است که چون آموزش و پرورش تابع نظام سیاسی و حقوقی کشور است و قانون اساسی کشور نیز بر تمرکز تاکید دارد لذا تمرکززدایی کاری بعید و مشکل است ولی تفویض اختیار کاری امکان‌پذیر است و از سویی صاحب نظران بر انجام سریع تمرکززدایی در سطوح آموزش و پرورش تاکید داشتند و نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تمرکززدایی جنبه سیاسی دارد و دیدگاه مسئولان می‌تواند اثر قابل توجهی روی آن بگذارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بی‌تدبیری ستاد در اجرای برنامه‌های تمرکززدایی مانع و چالش بسیار مهمی در همین راستا است. متأسفانه اجرای یک‌دفعه‌ای برنامه‌ها و عدم اجرای سلسله مراتبی باعث ایجاد مشکل شده است. نباید انتظار داشت با تغییر و مواجهه اصولی و کارشناسی شده با مقوله تمرکز و عدم تمرکز، کیفیت

تعلیم و تربیت و نظام برنامه‌درسی به یکباره بهبود یابند. همچون دیگر امور، موفقیت در حصول به یک نظام آموزشی و برنامه درسی بهبود یافته، مستلزم برنامه‌ریزی صحیح، منطقی و علمی است و عجله و شتاب برای حصول به یک هدف معین و رسیدن به نقطه‌ای مشخص نمی‌تواند عامل موفقیت در ضمن برنامه‌هایی با اهداف کلان و بلند مدت باشد (امین خندقی و دهقانی، ۱۳۸۹).

همچنین یافته پژوهش نشان داد که تمرکززدایی باعث نوآوری‌های آموزشی و پرورشی می‌شود. در تبیین این پیامد اینطور می‌توان بیان داشت که اگر اختیاراتی به نیروهای صف داده شود چون کار تیمی ارزشمندی بالایی دارد و قدرت خلاقیت را بالا می‌برد لذا راهکارهایی رو جهت پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت ارائه خواهد داد. یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از شرکای برنامه درسی یکی از پیامدهای مثبت تمرکززدایی است. همانطور که بهرمن و همکاران (۲۰۰۲) اظهار می‌دارند، یکی از دلایل دفاع از تمرکز زدایی در نظام آموزشی و برنامه درسی بر این پایه استوار شده است که با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخگویی به مدارس، کیفیت آموزشی بالاتر می‌رود؛ زیرا در این صورت مدیران، معلمان و والدین سهم بیشتری در انتخاب محتوای برنامه درسی و ارتقای کیفیت آموزش خواهند داشت. از این رو، امروزه سعی بر آن است که تا به منظور تمرکززدایی و مشارکت بیشتر مدارس، معلمان و والدین در طراحی و تدوین برنامه درسی داشته باشند (هارگریو، نقل در امین خندقی و دهقانی، ۱۳۸۹).

نتایج پژوهش نشان داد که یکی از پیامدهای سیستم غیرمتمرکز افزایش بازدهی نظام آموزشی است. یافته‌های پژوهش حقیقی (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که تمرکززدایی باعث مشارکت بیشتر افراد و دست اندرکاران آموزشی می‌شود و مشارکت نیز باعث پیشرفت تحصیلی و کاهش افت تحصیلی می‌گردد، تاییدکننده این یافته پژوهشی است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکی از پیامدهای مثبت متمرکززدایی، رشد و ارتقا نیروی انسانی در حوزه طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی است. همانطور که بهرمن و همکاران (۲۰۰۲) اظهار می‌دارند، یکی از دلایل دفاع از تمرکز زدایی در نظام آموزشی و برنامه درسی بر این پایه استوار شده است که با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخگویی به مدارس، کیفیت آموزشی بالاتر می‌رود؛ زیرا در این صورت مدیران، معلمان و والدین سهم بیشتری در انتخاب محتوای برنامه درسی و ارتقای کیفیت آموزش خواهند داشت (نقل در امین خندقی و دهقانی، ۱۳۸۹). مهم‌ترین ویژگی عدم تمرکز، مشارکت افراد و گروه‌های ذی نفع در سطوح و مراحل گوناگون است. مشارکت گسترده‌تر و سنجیده‌تر، حس تعلق به برنامه‌ی جدید را افزایش می‌دهد و مشروعیت و مقبولیت اجرای برنامه‌ی جدید درسی را تضمین می‌کند. مزایای برنامه‌ی جدید، میزان سازگاری آن با ارزش‌ها و تجارب معلمان است (پارسا، ۱۳۸۶). در تبیین این یافته اینطور می‌توان بیان داشت هر چه قدر سیستم به طرف تمرکززدایی پیش رود اختیارات به نیروهای صف بیشتر داده می‌شود لذا سطح توانمندی آنها بالا می‌رود و ایده‌ی تمرکززدایی و برنامه‌ریزی درسی مدرسه-محور بر این پایه استوار است که بهترین مکان برای طراحی برنامه درسی آن جایی است که معلم و شاگرد در تعامل با یکدیگر هستند. برخلاف برنامه درسی مرسوم و متمرکز، که معلم را مجری صرف برنامه درسی قلمداد می‌کنند، معلم در این گونه برنامه درسی، نقش بارزتری نسبت به برنامه درسی سنتی دارد. طراحی برنامه درسی در سیستم غیرمتمرکز از عواملی

مانند هدفهای ملی تعلیم و تربیت، یادگیرنده، منابع دسترس، فرهنگ مردم اطراف مدرسه، محیط مدرسه، راهبردها و نظام ارزشیابی و درجه اختیارات تصمیم‌گیری مدارس درباره‌ی برنامه درسی متاثر می‌شود(پیری، عطاران، کیامنش و حسین نژاد، ۱۳۹۰).

براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه تربیت نیروی انسانی برای امر تمرکززدایی امری ضروری است با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌ها در راستای فرهنگ سازی تمرکززدایی گام‌هایی برداشته شود. همچنین مدارس که مجریان اصلی تمرکززدایی هستند می‌بایست با استفاده ظرفیت اولیا در جهت تمرکززدایی گام اساسی بردارند.

### مشارکت نویسندگان

تمامی مراحل پژوهش به صورت تیمی توسط تمامی نویسندگان پیگیری شده است.

### تقدیر و تشکر

از تمامی افرادی که در این پژوهش مشارکت داشته اند تشکر و قدردانی می‌شود.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### منابع

- امین خندقی، مقصود و دهقانی، مرضیه (۱۳۸۹). تاملی بر تمرکزگرایی، تمرکز زدایی و بازگشت مجدد به تمرکزگرایی و بررسی دلالت‌های آنها برای نظام برنامه درسی ایران: منظری جدید. مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، ۱۱(۲)، ۱۶۵-۱۸۴.
- امینی، محمد(۱۳۹۱). تبیین برنامه درسی چندفرهنگی و چگونگی اجرای آن در نظام برنامه ریزی درسی ایران. مطالعات برنامه درسی، ۷(۲۶)، ۲۳-۱۱.
- پار سا، عبدالله (۱۳۸۶). بررسی نگرش و تمایلات رفتاری معلمان در مورد پیشبرد برنامه‌های جدید در سی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی، ۱(۴)، ۱۳۸-۱۰۳.
- پیری، موسی؛ عطاران، محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ حسینی نژاد، غلامرضا (۱۳۹۰). برنامه درسی مدرسه-محور راهبردی برای تمرکززدایی از نظام برنامه درسی. پژوهش‌های برنامه درسی، ۱(۱)، ۲۷-۱.
- خسروی، رحمت‌الله و مهرمحمدی، محمود(۱۳۹۱). برنامه درسی روئیدنی: تاملی انتقادی درباره مفهوم برنامه درسی از پیش تعیین شده. مطالعات برنامه درسی، ۷(۲۵)، ۲۶-۵.
- حقیقی، مسعود (۱۳۹۱). نقش تمرکززدایی و تفویض اختیار در ساختار آموزش و پرورش. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۳(۳)، ۷۴-۵۷.
- رسولی، سمیه(۱۳۹۵). شناسایی رابطه بین تمرکززدایی با برنامه‌ریزی درسی در مدارس ابتدایی غیرانتفاعی غرب استان مازندران. فصلنامه پژوهش‌های برنامه ریزی آموزشی و درسی، ۶(۲)، ۱۱-۲۱.
- ستاری، علی(۱۳۹۹). تمرکززدایی از برنامه درسی در ایران با تکیه بر مولفه‌های ارزش-باوری و قوانین سند برنامه درسی ملی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران، ۱۵(۶۲)، ۱۹۷-۲۲۲.
- سل سبیلی، نادر (۱۳۹۴). تمرکز زدایی در آموزش و پرورش با تاکید بر برنامه ریزی درسی مبتنی بر مدرسه. تهران: انتشارات مدرسه.
- سل سبیلی، نادر(۱۳۸۶). گذرا نظام برنامه‌ریزی درسی ایران به سمت عدم تمرکز در طراحی و تدوین برنامه درسی با تاکید بر برنامه ریزی درسی مبتنی بر مدرسه. مطالعات برنامه درسی، ۱(۴)، ۴۹-۲۳.
- گویا، زهرا؛ قدکسازخسروشاهی، لیلا (۱۳۸۶). تبیین جدیدی برای تمرکز و عدم تمرکز در ایران، فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران، ۱(۴)، ۱۷-۲۸.

- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۶). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات روان.
- عارفی، محبوبه (۱۳۸۶). تحلیل رویکرد عدم تمرکز در نظام آموزشی ایران مبتنی بر منابع انسانی. *مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه سیستان و بلوچستان*، ۴(۶)، ۸۵-۱۰۲.
- عطاران، محمد و عبدلی، م صطفی (۱۳۹۱). فرهنگ یادگیری مدرسه و شایر کوچ رو: روایت یک معلم. *مطالعات برنامه درسی*، ۷(۲۵)، ۲۷-۴۴.
- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۴). بررسی قابلیت اجرایی الگوهای مختلف تصمیم‌گیری در برنامه‌های درسی مدارس کشور، *مطالعات برنامه درسی*، ۱(۱)، ۱-۲۷.
- فرهادی راد، حمید؛ شاهی، سکینه و طهماسبی، فروغ (۱۳۹۸). بررسی الزامات تمرکززدایی در آموزش و پرورش شهرستان اهواز: چشم انداز، رهبری و نیروی انسانی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۲)، ۵۷-۷۵.
- محمدی، محمدطاهر (۱۳۶۴). *مسائل آموزش و پرورش*. تهران: امیرکبیر
- محمودی، محمد (۱۳۹۱). *مطالعات فرهنگی و برنامه درسی: دیدگاه و موضوعات*. *مطالعات برنامه درسی*، ۷(۲۶)، ۳۳-۵۴.
- نوبخت پور، محسن و لازمی زاع، مهسا (۱۳۹۴). مدیریت اقتضایی مسیر اثربخشی در تمرکززدایی نظام برنامه درسی. *فصلنامه پژوهش‌های کیفی در برنامه درسی*، ۱(۱)، ۱۵۳-۱۲۱.
- واعظی، سیدکمال و عباسی هرفته، بهزاد (۱۳۹۶). ارائه الگوی تمرکززدایی در فرآیند خط مشی‌گذاری نظام آموزشی ایران. *فصلنامه راهبردهای اجتماعی فرهنگی*، ۷(۲۶)، ۶۷-۸۵.

Camelia, S., Vladimir-Aurelian, E., & Cătălin, D. R. (2014). The impact of decentralization on the Romanian school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 69-76.

Amin, R. U., & Soomro, K. A. (2021). Decentralization of Education: The Affective Role of Fiscal Decentralization in Pakistani Education System (s). *FWU Journal of Social Sciences*, 15(1), 41-51.

Winardi, W. (2017). Decentralization of education in Indonesia—A study on education development gaps in the provincial areas. *International Education Studies*, 10(7), 79-93.

Lo, W. Y. W. (2010). Decentralization of higher education and its implications for educational autonomy in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Education*, 30(2), 127-139.

Moon, J. (2018). HISD's Decentralization Reform (Part II: Principal Survey). Research Brief for the Houston Independent School District. Volume 6, Issue 3. *Houston Education Research Consortium*.

Turhan, S., & Güneşli, A. (2022). Developing a Perception of Decentralization Scale in the Educational Administration for Turkey. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11(1), 355-381.

Korkmaz, G., Toraman, Ç., & Duran, V. (2021). Paradigm Shift in Education in the Post-COVID-19 World: Is Decentralized Education Possible?. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(3), 3318-3343.

Galiani, S., Gertler, P., & Schargrodsky, E. (2008). School decentralization: Helping the good get better, but leaving the poor behind. *Journal of public economics*, 92(10-11), 2106-2120.