

راه‌نمای گام به گام

تدریس برنامۀ عملیاتی مدارس

مریم شجاعی نسب - رمضان‌نیر

عبداله ظریف - محمد صمدی

عنوان و نام پدیدآور : راهنمای گام به گام تدوین برنامه عملیاتی مدارس
 مشخصات نشر : مشهد : نشر تمرین، ۱۳۹۴.
 مشخصات ظاهری : ۶۴ ص. : جدول.
 شابک : 978-600-7709-03-0
 وضعیت فهرست نویسی : فیای مختصر
 یادداشت : فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است
 یادداشت : تألیف مریم شجاعی نسب، رمضان نیری، عبدالله ظریف، محمد صمدی.
 یادداشت : کتابنامه : ص. ۶۴؛ همچنین به صورت زیرنویس.
 شناسه افزوده : شجاعی نسب، مریم، ۱۳۵۰-
 شناسه افزوده : فرخی، علی، ۱۳۵۶-
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۸۱۰۵۲۰



نشر تمرین ۰۹۱۵۳۱۱۸۹۸۳ و صندوق پستی: ۳۷۹۹-۳۷۵-۹۱۳۷۵

راهنمای گام به گام تدوین برنامه عملیاتی مدارس

تألیف: مریم شجاعی نسب - رمضان نیری

عبدالله ظریف - محمد صمدی

ویراستار: علی فرخی

طراح جلد: مسعود فعال پارسا

چاپ اول: بهار ۹۴

چاپ و صحافی: سینا

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

قیمت: ۴۰۰۰ تومان

تعداد صفحات: ۶۴ صفحه

شابک: ۰۳-۰-۷۷۰۹-۶۰۰-۹۷۸ ISBN:

حق چاپ محفوظ است

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۱	مقدمه
۱۲	ضرورت برنامه‌ریزی
۱۶	برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۸	برنامه عملیاتی (تعریف و ویژگی‌ها)
۱۹	شباهت و تفاوت‌های برنامه عملیاتی و استراتژیک
۲۰	اصول حاکم بر برنامه‌ریزی
۲۰	۱- اصل جامعیت:
۲۰	۲- اصل مشارکت:
۲۱	۳- اصل تعهد:
۲۱	۴- اصل واقع بینی:
۲۲	۵- اصل توجه به نوآوری‌ها:
۴۲	مراحل تدوین برنامه عملیاتی
۲۲	مرحله اول: تشکیل شورای برنامه‌ریزی آموزشی
۴۴	مرحله دوم: شناسایی وضعیت موجود واحد آموزشی (کمی و کیفی)
۲۳	مرحله سوم- تدوین اهداف و سیاست‌های اجرایی به منظور برآوردن نیازها
۲۴	مرحله چهارم - تعیین اولویت‌ها برای عملیاتی نمودن سیاست‌های اجرایی
۲۴	مرحله پنجم - تدوین برنامه‌های عملیاتی و اجرایی برای دستیابی به اهداف
۲۵	تهیه و تدوین اسناد برنامه
۲۵	اجزای تشکیل دهنده سند برنامه واحد آموزشی
۲۵	بخش نخست: تاریخچه واحد آموزشی

- بخش دوم: روش برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های آموزشی..... ۲۶
- بخش سوم: شناسایی وضعیت کمی و کیفی واحد آموزشی (وضع موجود)..... ۲۶
- بخش چهارم: تدوین هدفها و ملاک‌های قابل ارزیابی..... ۲۷
- بخش پنجم: تدوین راهبردها و سیاست‌های اجرایی..... ۲۷
- بخش ششم: تدوین برنامه عملیاتی..... ۲۷
- بخش هفتم: اجرای برنامه‌ها..... ۲۷
- بخش هشتم: ارزیابی مداوم برنامه‌های اجرایی برای بهبود کیفیت..... ۲۸
- فرایند گام به گام تدوین برنامه عملیاتی..... ۲۸
- ۱- تشکیل شورای برنامه‌ریزی آموزشی مدرسه..... ۲۸
- ۲- تعیین زمان برای فرایند برنامه‌ریزی آموزشی..... ۲۹
- ۳- بررسی و ارزیابی کمی و کیفی مدرسه..... ۳۰
- ۱-۳- تعیین عوامل مورد بررسی در مدرسه..... ۳۰
- ۲-۳- تعیین وضعیت مطلوب (مبار) رای هر یک از اجزا..... ۳۱
- ۳-۳- مقایسه‌ی وضعیت موجود با معیارهای تدوین شده..... ۳۴
- ۱-۳-۳- کیفیت مدیریت مدیر مدرسه..... ۳۴
- ۲-۳-۳- کیفیت معلم و فرایند آموزش در کلاس..... ۳۴
- ۳-۳-۳- دانش آموزان..... ۳۶
- ۴-۳-۳- فعالیت‌های فوق برنامه..... ۳۷
- ۵-۳-۳- تجهیزات و امکانات..... ۳۷
- ۶-۳-۳- مشاوره..... ۳۸
- ۷-۳-۳- انجمن اولیاء..... ۳۹
- ۸-۳-۳- سایر عوامل..... ۴۰
- ۴-۳- شناسایی قوت‌ها، نیازها و کمبودهای آموزشی..... ۴۰
- ۵-۳- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موثر بر کیفیت آموزشی مدرسه..... ۴۲
- ۴- تدوین اهداف آموزشی..... ۴۳
- ۵- تدوین سیاست‌های اجرایی مدرسه..... ۴۵
- ۶- اولویت بندی در سیاست‌های اجرایی..... ۵۱

- ۷- تدوین برنامه‌های عملیاتی..... ۵۲
- ۸- ارزیابی برنامه‌های تدوین شده پیش از اجرا..... ۵۳
- ۹- تدوین سند برنامه‌های آموزشی..... ۵۳
- ۱۰- اجرا..... ۵۵
- ۱۱- ارزیابی مداوم..... ۵۵
- اسناد فرادستی..... ۵۷
- فهرست منابع و مآخذ..... ۶۴

www.ketab.ir

پیشگفتار

مسئله بدون داشتن چشم انداز، برنامه ریزی نمودن یک خطای مهم مدیریتی است و بدون برنامه کار کردن نیز یک آسیب مهم در حوزه مدیریت آموزشی محسوب می شود. تلاش های بی برنامه معمولاً، و زمرگی را رقم می زند و در چنین وضعیتی منابع و انرژی فراوانی تلف می شود.

محتوای پیش رو که به دست همکاران بزرگوار در اداره آموزش دوره دوم متوسطه نظری استان تدوین گردیده است، یقیناً به مدیران مدارس کمک خواهد کرد تا در فرایندی علمی، برنامه عملیاتی آموزشگاه خود را تدوین و مبنای عمل در مجموعه ارکان و اجزاء مدرسه خود قرار دهند.

ضمن تشکر از این همکاران معزز که محتوای حاضر را تهیه و تدوین نموده اند و سپاسگزاری از همه کارشناسان و مدیران فرهیخته ای که در مسیر برنامه مداری اهتمام می نمایند، امید است همه مدیران مدارس استان با استفاده از این مجموعه، ضمن تدوین برنامه عملیاتی آموزشی، تمامی فعالیت های جاری آموزشگاه را بر مبنای برنامه محوری، مدیریت نموده و انتظار اینست که از این محتوای ارائه شده بهره ایستاده شود.

رمضان نیری

معاون آموزش متوسطه

اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی

مقدمه

تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت کشور از ضروریاتی است که بارها مقام معظم رهبری به عنوان یک دغدغه جدی بر آن تاکید داشته‌اند و امروز، تحول بنیادین در قالب یک سند مصوب در عالی‌ترین مرجع سیاست‌گذاری یعنی شورای عالی انقلاب فرهنگی پیش روی ماست. مقام عالی وزارت، کیفیت بخشی در تمامی ارکان و مولفه‌های آموزش و پرورش را به استناد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جزء راهبردهای اصلی برنامه‌های خود دانسته و آن را مبنای اصلی برنامه‌های وزارت آموزش و پرورش قرار داده‌اند.

در بند ۷/۱ این سند در قسمت هدف‌های راهبردی و راهکارها آمده است: فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای نقش‌آفرینی مدرسه به عنوان کانون کسب تجربیات تربیتی محله و جلوه‌ای از جامعه اسلامی و حیات طیبه با تفویض اختیار به مسئولیت به آن و استاندارد سازی تمام مولفه‌ها و عوامل درون مدرسه‌ای.

بی‌شک اگر قرار است تحولی اتفاق بیفتد، محل وقوع آن مدرسه است. این تحول به هیچ وجه حاصل نمی‌شود مگر با باور این مهم توسط مدیران مدارس. تحول محصلان، مداخله‌های عالمانه، هوشمندانه و رعایت اصول حاکم بر آن است و در این میان نقش مدیریت آموزشی، که ارتقای آن یکی از سیاست‌های اجرایی چهار گانه وزیر محترم آموزش و پرورش می‌باشد، بی‌بدیل است.

شناخت عمیق و وسیع مدیران محترم مدارس از وضعیت آموزشی و پرورشی حوزه مدیریت خود و تحلیل همه جانبه آن و داشتن چشم‌انداز روشن برای اعمال تغییرات مثبت، یکی از اصول مهم تحول در عرصه آموزشی است. برای رسیدن به اهداف ترسیم شده و چشم‌انداز تعیین شده، برنامه‌ریزی مناسب و داشتن برنامه عملیاتی منطقی و اصولی مولفه مهم دیگری است که باید به آن توجه جدی داشت. به گونه‌ای که در بند ۲۲ قسمت هدف‌های عملیاتی و راهکارهای سند تحول آمده است: ارتقاء و بهبود مستمر کیفیت نظام کارشناسی، مدیریت و راهبردی

آموزشی و تربیتی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی از طریق نهادهای برنامه محوری در سطوح مختلف مدیریت نظام تعلیم و تربیت.

بدین منظور در این مجموعه سعی گردیده است که مدیران و برنامه ریزان آموزشی، گام به گام با نحوه تدوین برنامه عملیاتی آموزشگاهی آشنا شده و با رعایت اصول علمی و برخورداری از ظرفیت‌های ملی و منطقه‌ای دست به طراحی و اجرای برنامه‌ای بزنند که آثار اصولی و مثبت آن در سطح مدارس بطور مشهود دیده شود.

ضرورت برنامه‌ریزی

به منظور به وجود آمدن رویه‌هایی مناسب در فعالیت‌های آموزشی، مدیران مدارس نیازمند برنامه‌ریزی‌ها، منظم، هدفدار و مداوم می‌باشند. برنامه‌ریزی به مدیران کمک می‌کند تا کمبودها، محدودیت‌ها، و همچنین منابع، امکانات و فرصت‌های موجود در مدارس خود را بازشناسند و از منابع موجود برای تحقق پیامدهای مطلوب به بهترین نحو استفاده کنند. در حقیقت برنامه‌ریزی در مدارس سه هدف دارد: اول، شناسایی و تعریف فعالیت‌های مختلف را پیش بینی و ترسیم نمایند و توالی نظام‌مندی برای دستیابی به اهداف ایجاد کنند. برنامه‌ریزی آموزشی در سطح مدرسه را باید یکی از ویژگی‌های یادین رویکرد مدرسه محوری دانست. رویکرد مدرسه محوری، نتیجه‌ی تمرکززدایی در نظام آموزشی، انتقال اقتدار تصمیم‌گیری در میدان‌های عملیاتی و برنامه‌ریزی آموزشی به مدیریت مدرسه است. مدیریت مدرسه محور مبتنی بر تصمیم‌گیری مشارکتی بوده و هدف اصلی آن بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت آموزشی مدرسه است. افزایش مسئولیت‌پذیری برای اداره‌ی مشارکتی اعضای گروه، بهره‌مندی از مشارکت محلی و منطقه‌ای در مدیریت مدرسه، ایجاد تغییر در روش‌ها و حرکات از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی و تخصیص منابع با توجه به نیازها و علایق فراگیران از مهمترین ویژگی‌های رویکرد مدرسه محوری در مدیریت آموزشی است.

اکنون این پرسش مطرح می‌شود که با وجود تمرکزگرایی در نظام آموزش و پرورش کشور، آیا برنامه‌ریزی آموزشی در سطح مدرسه امکان‌پذیر است؟ این پرسش یکی از نگرانی‌های عمده‌ی مدیران مدارس است. مدیران در رویارویی با برنامه‌ریزی آموزشی در سطح مدرسه، همواره به طرح این سؤال مبادرت می‌کنند که وقتی اختیار چندانی در امر مدیریت وجود ندارد، چگونه می‌توان با تشکیل شورایی به برنامه‌ریزی آموزشی در سطح مدرسه پرداخت؟

وقتی مدیر در انتخاب کادر آموزشی خود قدرت لازم را نداشته باشد، برنامه‌ها از قبل تعیین شده باشند و بودجه نیز محدود باشد، چگونه می‌توان انتظار برنامه‌ریزی در سطح مدرسه را داشت؟

تجربه و آشنایی با مدارس کشور نیز نشان می‌دهد که مدیران بیشتر مجری برنامه‌های تدوین شده هستند تا ارائه دهنده‌ی طرح و برنامه‌ای جدید. نظام آموزش و پرورش نیز به لحاظ تمرکزگرایی ساختاری، تایید کننده این وضعیت بوده است. همین امر باعث می‌شود که مدیران چون راجع به‌ی نظام متمرکز گرفتار شده‌اند، به طور کامل از بار مسئولیت برنامه‌ریزی شانه خالی کنند. تایید برنامه‌ریزی در نظام متمرکز از دشواری‌های بنیادین و مزمن نظام آموزش و پرورش است. عام و مدارس به طور خاص است. نبود بودجه، ناپایداری مدیریت، نداشتن قدرت و اختیارات لازم در امر مدیریت مدرسه و در نهایت نبود رهبری مناسب را می‌توان از مشکلات عمده‌ی برنامه‌ریزی آموزشی در مدارس دانست. با وجود تمام این دشواری‌ها، همواره امکان برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های اجرایی، مطلوب و مثمر ثمر در مدارس وجود دارد.

فرض کنید شما مدیر مدرسه‌ای با هفتاد نفر دانش‌آموز در روستایی دور افتاده هستید. مربیان مدرسه‌ی شما برخلاف معلمان باتجربه و کارآمد در مدارس آموختگان جدید و کم تجربه‌ی تربیت معلم یا مراکز آموزش عالی هستند. بودجه‌ی شما نیز همان سرانه‌ی بودجه‌ی مدارس کشور است. بر عکس هزاران مدرسه‌ی غیردولتی دیگر یا مدارس مناطق بالای شهر که بودجه و امکانات و منابع مناسب دارند، مدرسه‌ی شما از نبود حداد منابع انسانی، مالی و مادی رنج می‌برد. با این حال شما می‌خواهید برای بهبود کیفیت آموزش خود برنامه‌ریزی کنید. به طور طبیعی دست شما برای برنامه‌ریزی مانند مدارس دارای امکانات و منابع مناسب، چندان باز نیست. در مدرسه‌ی روستایی تقریباً هیچ کس از والدین توان کمک مالی زیادی را به مدرسه را ندارد. امکانات یک مدیر در چنین مدرسه‌ای برای برنامه‌ریزی زیاد نیست. وقتی در مدرسه‌ای با هفتاد دانش‌آموز، معلم با تجربه‌ای وجود ندارد، حداقل امکانات آموزشی مهیا نیست، دسترسی به اینترنت و رایانه برای دانش‌آموزان فراهم نشده است، دانش‌آموزان چندین کیلومتر پیاده روی می‌کنند تا از روستاهای مجاور به مدرسه‌ی شما بیایند، والدین دانش‌آموزان نیز به سبب سطح سواد کم و مشکلات اقتصادی، نگران تحصیل فرزندانشان نیستند و در طول دوران تحصیل آنها، یکبار هم گذرشان به مدرسه نیفتاده است، وقتی برای تامین گرما و سرمای

کلاس‌های مدرسه کسی به دادتان نمی‌رسد، در چنین شرایطی، چگونه می‌توان برای بهبود و بالا بردن سطح کیفیت آموزشی مدرسه برنامه‌ریزی کرد؟

در چنین وضعیتی، محدوده‌ی فعالیت شما به نسبت بسیاری از مدارس شهری بسیار کمتر است. با وجود موانع مالی و کمبود امکانات، برنامه‌ریزی ممکن است چه کمکی به این مدرسه‌ی روستایی بکند؟ با ردیف کردن این محدودیت‌ها آیا هنوز هم امکان برنامه‌ریزی وجود دارد؟

پاسخ به چگونگی و امکان برنامه‌ریزی در سطح مدرسه را باید در نگاه و رویکرد توسعه‌ای به برنامه‌ریزی جست و جو نمود. یک مدیر در برنامه‌ریزی همواره باید این پرسش اساسی را برای خود طرح کند که ((با توجه به امکانات و منابع موجود، چه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم؟)) متأسفانه در فرهنگ ما به دلیل نداشتن رویکرد توسعه‌ای، به جای این پرسش، همواره این نکته‌ی نه‌شنیده مطرح می‌کنیم که ((با توجه به محدودیت‌های موجود، هیچ کاری نمی‌توانیم بکنیم)).

در نگاه توسعه محور، برنامه‌ریزی اساساً در دشواری‌ها و محدودیت‌ها معنا می‌یابد. وقتی همه چیز مشخص باشد، هیچ مشکل، محدودیت و مانعی وجود نداشته باشد، وجود برنامه‌ریز چندان ضرورتی نخواهد داشت. در برنامه‌ریزی توسعه محور، برنامه ریز، واقع بین و آینده نگر است و گمان نمی‌کند که می‌تواند در یک ماهه یا یک‌ساله بخش عظیمی از مشکلات را برطرف کرد. برنامه ریز توسعه گرا، همواره به نام‌هایی می‌اندیشد که می‌تواند با وجود دشواری‌های موجود طی کند. همین که مدیر مدرسه‌ی روستایی بتواند در یک سند مدون، تمامی مشکلات و وضعیت جاری مدرسه را شناسایی کند و راهای مطلوب خویش را تعیین نماید و با توجه به امکانات، فرصت‌ها و منابع خویش گام‌هایی در چند کوچک بردارد، برنامه‌ریزی جنبه‌ی توسعه محور پیدا می‌کند. (نیستانی، ۱۳۹۰)

در برنامه‌ریزی با نگاه توسعه محور مهم آن نیست که مدیر یک مدرسه چه تعداد فعالیت‌هایی برای بهبود کیفیت مدرسه انجام داده است، بلکه آنچه اهمیت دارد، وجود یک روند منطقی در فرایند برنامه‌ریزی مدرسه است. در برنامه‌ریزی آموزشی در مدرسه لازم است اهداف و رسالت مدرسه تعیین شود، معیارها و ملاک‌های یک مدرسه‌ی خوب با توجه به نظر متخصصان، قوانین و مقررات و دیدگاه اعضای برنامه ریز مدرسه مشخص گردد، وضعیت کمی و

کیفی مدرسه با توجه به معیارهای تدوین شده سنجیده شود و در نهایت برای برون رفت از دشواری‌های آموزشی، با توجه به تمامی محدودیت‌ها و امکانات موجود، سیاست‌های اجرایی برون رفت از مشکلات، خلاقانه، طراحی و تدوین و اجرا شود.

بنابراین برنامه‌ریزی در سطح مدرسه به این معناست که با توجه به امکانات و منابع موجود، چه کارها یا فعالیت‌هایی می‌توانیم برای بهبود کیفیت مدرسه انجام دهیم. در همان نمونه‌ی مدرسه‌ی روستایی، مدیر می‌تواند شورای برنامه‌ریزی آموزشی مدرسه را با بهره‌گیری از تمامی نیروهای دبیر در مدرسه، شامل معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان، اهالی روستا، خانه‌ی بهداشت، دهداری و دیگر نهادهای موثر تشکیل دهد. این شورا می‌تواند با همفکری، ضمن بررسی وضع موجود و شناسایی نیازهای آموزشی مدرسه، با توجه به امکانات و محدودیت‌های موجود، برنامه‌هایی لازم را تدوین و اجرا کند. در واقع برنامه‌ریزی منجر می‌شود تا مدیر مدرسه دست روی دست نگذارد و منتظر آینده‌ی نامعلوم نشود. برنامه‌ریزی به مدیر کمک می‌کند که با کمک تمامی عوامل موجود به استقبال آینده بپردازد و به ارتقای کیفیت فعالیت‌های مدرسه بپردازد.

برنامه‌ریز واقع‌گرا می‌داند که با توجه به امکانات موجود، کارهای ضروری زیادی هست که قادر به انجام و تحقق آن نیست. با وجود این که مدیر مدرسه‌ی روستایی، هزاران کار ضروری را نمی‌تواند در مدرسه اجرا کند، اما نباید دست روی دست بگذارد. مدیر با توجه به امکانات موجود، می‌تواند راه‌هایی را پیدا کند تا کیفیت آموزش مدرسه را ارتقا دهد که هست بهبود بخشد. او اگر امکان فراهم کردن گردش علمی و بردن دانش‌آموزان به شهرها، کارخانه‌های صنعتی را برای بازدید علمی ندارد، با این حال می‌تواند از طبیعت موجود در روستا و اطراف آن به عنوان یک بافت واقعی و محیطی برای آموزش و یادگیری استفاده کند، و اثر امید به توسعه و بهبود کیفیت مدرسه داشته باشد، می‌تواند با همراه نمودن اولیای دانش‌آموزان، انگیزه‌ی لازم را برای تقویت حضور آنان در مدرسه فراهم آورد. مدیر مدرسه روستایی اگر مانند مدیر مدرسه‌ی غیردولتی شهری نمی‌تواند یک پزشک عمومی استخدام کند که در طول هفته در مدرسه حضور داشته باشد، اما اگر تلاش کند می‌تواند چند ساعتی در هفته پرستار یا پزشک خانه‌ی بهداشت روستا را مجاب کند تا به معاینه و درمان دانش‌آموزان بپردازد.

برنامه‌ریز آموزشی در مدرسه‌ی روستایی اگر دست روی دست نگذارد، حداقل و کمترین کاری که می‌تواند انجام دهد این است که مانند پزشک روستا که برای مداوای یک بیمار

بدحال، سعی می‌کند در حد ممکن و برای جلوگیری از وخیم شدن بیماری، تمام تلاش خود را بکار گیرد، اونیز کوشش کند تا نخست بیماری مدرسه را به خوبی تشخیص دهد و راهکارها و سیاست‌های اجرایی را برای بهبود کیفیت آموزشی مدرسه ارائه کند و در نهایت با توجه به امکانات موجود، به انجام برنامه‌هایی مبادرت ورزد که قابلیت اجرایی دارند. برخلاف وضعیت یک پزشک که نبود امکانات و خدمات بیمارستانی، ممکن است باعث مرگ بیمار شود، برای برنامه ریز توسعه محور تا زمانی که مدرسه برقرار است و دانش‌آموزان فرصت آموختن دارند، هر اقدامی می‌تواند جان بخش و روح افزا باشد و منجر به بهبود کیفیت آموزش مدرسه گردد. (نیستان، ۱۳۹۰)

برنامه ریز آموزشی در مدرسه‌ی روستایی می‌تواند با ایجاد انگیزه و برافروختن بارقه‌های عشق و امید در معلمان و دانش‌آموزان، از حداقل امکانات موجود مدرسه برای بهبود کیفیت آموزشی بهره‌مند شود. توانایی‌های بالقوه زیادی وجود دارد که هر مدیری در مدرسه می‌تواند آنها را انجام برنامه‌ریزی به امکانات بالفعل تبدیل کند. برنامه‌ریزی یعنی تفکر و اندیشه برای بهرگیری از تمامی امکانات و منابع موجود و در دسترس مدرسه به منظور ارتقای کیفیت آموزش. بر این اساس برنامه‌ریزی چیزی جز تفکر پیش از عمل نیست.

برنامه‌ریزی کمک می‌کند تا مدیر مدرسه همه چیز را به تقدیر و اتفاق واگذار نکند و از تفکر برای بهتر ساختن وضعیت موجود استفاده کند. در واقع برنامه‌ریزی امید، تفکر و اندیشه را به مدیر و مدرسه باز می‌گرداند. برنامه‌ریزی آموزشی از طایفه تفکر منطقی، نظام مند، هدفدار، مشارکتی، مدون و مستند باعث ارتقای کیفیت آموزشی مدرسه می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک

تعریف استراتژی: واژه استراتژی از معادل یونانی آن گرفته شده و در اصل به معنای رهبری ارتش و پیروزی در نبرد بوده است. استراتژ در یونان باستان به رهبری ارتش اطلاق می‌شد ولی اکنون این مفهوم کاربرد وسیع‌تری یافته است. (مشایخ، ۱۳۸۱)

تدوین «برنامه‌ریزی استراتژیک» یک فرایند است، برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت، بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن آنچه می‌خواهد باشد را به درستی

تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کنند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی (استراتژی) سازمان می‌نامند. (انس و ایدی، ۱۹۸۲، نقل در [۱])

تعیین استراتژی در سازمان‌های مختلف به گونه‌های متفاوتی انجام می‌پذیرد. در برخی سازمان‌ها که مدیران فعال مایشاء هستند، تعیین اهداف کلی و مأموریت‌های آینده سازمان براساس نظر شخصی و قضاوت فردی آنها صورت می‌پذیرد. در این شیوه برنامه‌ریزی، مدیر با اتکاء به بینش و گاهی، خویش و قدرت خود در سازمان به تعیین استراتژی می‌پردازد. در سبک دیگری مدیران با توجه به استراتژی‌های وضع شده قبلی و با ایجاد تغییرات جزئی و تدریجی در آنها به تعیین استراتژی‌های سازمانی اقدام می‌کنند. در این سبک از تحولات گسترده و جهشی خبری نیست و سازمان خود را گام به گام و مرحله به مرحله با شرایط جدید تطبیق می‌دهد. شیوه تغییرات جزئی در تعریف استراتژی، مخاطره بسیار کمی را به همراه داشته، اما در مقابل سازگاری با شرایط متحول بیرونی به سرعت امکان‌پذیر نیست.

در سبک دیگری که برنامه‌ریزی استراتژیک نام دارد، تعیین استراتژی‌های سازمانی براساس نظم و قاعده خاصی انجام می‌پذیرد و در این راه، مراحل ویژه‌ای به طور منظم دنبال می‌شود. از آنجا که اتکاء به نظرات فردی در تعیین استراتژی‌های سازمان در همه احوال کارساز نبوده و شیوه تغییرات جزئی نیز برای تعیین استراتژی در شرایط متحول امروز کافی به نظر نمی‌رسد، سبک برنامه‌ریزی استراتژیک از سوی اغلب صاحب‌نظران مدیریت، مفیدترین و موثرترین شیوه تعیین استراتژی قلمداد گردیده است. البته دره فحیت‌های خاص و استثنایی ممکن است شیوه نظر فردی یا تغییرات جزئی موثر واقع گردند، ولی آنچه مددکار می‌تواند در اغلب موارد به کمک آن به تعیین استراتژی بپردازند، برنامه‌ریزی استراتژیک است که در آن کوشش شده ضمن استفاده از نقاط قوت سایر سبک‌ها به این کار، نظم و قاعده داده و آن را طی مراحل منظم امکان‌پذیر سازد. می‌توان اذعان نمود که مدیران استراتژیک با تنظیم برنامه‌های استراتژیک در تلاش هستند تا رهبری و مدیریت را باهمدیگر تلفیق نموده و از این طریق، سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات محیطی، همواره در حالت پویا و فعال نگهدارند تا بواسطه آن بتوانند در جهت تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان قدم بردارند. اگر بخواهیم در محیطی پویا، پیچیده و متحول برنامه‌ریزی نمائیم، صرفاً نمی‌توان به قلمرو مدیریت در درون سازمان تکیه کرد و تحولات بیرونی و تأثیرگذار بر سازمان و مأموریت‌های آن و یا دستیابی به چشم انداز را نادیده انگاشت؛ (راهبرد یاس، ۱۳۸۵، مبینی دهکردی، خویی)