

برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی

مریم حسن پور رودبارکی^۱، زهرا لبادی^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

^۲ استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

چکیده

آموزش و پرورش سرمایه گذاری یک نسل برای نسل دیگر است با این امید که نظام آموزشی شهروندانی مولد و مطیع به جامعه تحویل خواهد داد، از این رو ماهیت آموزش و پرورش آینده نگری را ایجاب می کند؛ اما حرکت به سوی آینده بدون شناخت روندها و نیروهایی که عمل می کنند از یک سو و تلاش و کاوش برای آفرینش واقعیاتی که خواهان آن هستیم از سوی دیگر به از دست دادن فرصتها برای ایجاد زندگی بهتر می انجامد. برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک فرایند پویا با دورنگری نسبت به واقعیات و موقعیتهای موجود، ارائه راهبردها و تاکتیکهای موثر برای رسیدن به فردایی بهتر را امکان پذیر می سازد. برنامه ریزی استراتژیک یکی از رویکردهایی است که در سال های اخیر از سوی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان ها به عنوان سیاستی نوین برای کاهش مسایل مبتلا به سازمان ها و نیز ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است. یکی از انواع سازمان ها، سازمان های آموزشی است که در طول مدت طی شده از تاسیس نظام آموزشی مشخص گردیده است که دیگر شکل سنتی قادر به حل مشکلات آموزشی نخواهد بود؛ به همین علت لزوم بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در نظام آموزشی کشور مطرح گردیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف سازمان آموزشی را با توجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی، فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی می نماید تا از این طریق هدفهای واقع بینانه‌تری را تعیین و به اجرا درآورد. در مطالعه حاضر، روند برنامه ریزی استراتژیک، ضرورت تدوین برنامه های استراتژیک و فرایندهای آن در نظام آموزشی مورد بررسی قرار ملاحظه و بررسی قرار گرفته است

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، نظام آموزشی، تمرکززدایی، فرایند برنامه‌ریزی.

۱- مقدمه

زندگی در جوامع امروز، امری پیچیده، چالش برانگیز و مخاطره آمیز است که باید با دقت و ظرافت های خاص، برنامه ریزی و اداره شود. زندگی انسان ها در جامعه و در بین جوامع جهانی، حالتی شطرنج گونه یافته است که عدم دقت و هوشیاری در به کارگیری منابع و نیروها سبب بیهودگی و بلااثر بودن آنها می شود و در نهایت امکان مات شدن را به شدت بالا می برد. این پیچیدگی و مخاطرات، به سبب تغییرات فراوان در جهان کنونی به وجود آمده است. تغییرات علمی، فناورانه، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی که در یک قرن اخیر پدید آمده، چنان سریع، پرحجم، عمیق و فراگیر است که عمر اطلاعات و دانش انسان ها را بسیار کوتاه کرده است. بشر امروزی، تحت تاثیر نیروها و عوامل گوناگون بیرونی و درونی در وضعیتی رقابت آمیز قرار گرفته است و به ناچار برای ادامه حیات خود باید از تمام توان ها و نیروها و منابع خود به طور اثر بخش و کارآمد استفاده بهینه ببرد (میرکمالی، ۱۳۷۰). نگاهی دقیق و موشکافانه به مجموعه رویدادها و تغییرات، ما را به واقعیتی انکارناپذیر رهنمون می سازد. دلیل و ریشه همه تحولات، توسعه دانش و فن آوری است. همان گونه که همه تغییرات ناشی از پیشرفت علم است، بدون تردید رویارویی با وضعیت جدید نیز از طریق علم و فن آوری خواهد بود. آموزش و پرورش منبع اصلی تامین این دانش ها یا قدرت هاست. جوامع با قدرت، جوامعی هستند که با پژوهش و آموزش منابع و امکانات خرد را مورد مطالعه قرار می دهد، نیروهای انسانی خود را با دانش و مهارت های لازم تربیت می کنند و با بینش های دقیق، زمینه های حاکمیت خود را بر محیط و منابع فراهم می آورند. این که آموزش و پرورش جامعه چه اهدافی برگزیده است و چگونه زمینه های کسب دانش و تعلیم و تربیت نیروهای انسانی را فراهم می آورد، اهمیت خاصی دارد (نافلر، ترجمه ی شهین دخت خوارزمی، ۱۳۶۸).

ما در حال حاضر در کانون نوعی تحول قرار داریم. دراکر^۱، (۱۸۸۴) آن را چنین توصیف کرده است: «در ظرف چند دهه کوتاه مدت، جامعه خودش، دیدگاه جهانی اش، ارزش های بنیادی اش، ساختار اجتماعی و سیاسی اش، مهارت هایش و موسسات اصلی اش را تغییر می دهد». در حال حاضر جوامع جهانی با مشکلات فراوانی مواجه هستند؛ اما علی رغم این مسائل، توان بالقوه فراوانی برای سازگاری و بهبود وجود دارد. کندی^۲، (۱۸۸۴) در کتاب خود «آمادگی برای ورود به قرن بیستم و یکم» در این باره چنین نوشته که در جامعه جهانی، دنیا شاهد رقابت بین آموزش و فاجعه می باشد. حال آنچه تسلیم به نظر می رسد این است که اگر دنیا بخواهد با فاجعه مواجه نشود باید به آموزش بیش از گذشته اهمیت دهد و برای آنکه آموزش اهداف آنها را تحقق بخشد برنامه ریزی راهبردی برای افزایش کارآمدی نظام های آموزشی ضروری است تا بتواند شهروندانی شایسته و با قابلیت های فراوان را برای مواجهه با دنیای متحول آینده آماده کند. همزمان با تکوین و گسترش مفهوم برنامه ریزی آموزشی و روش های آن، شاهد پیشرفتهایی در زمینه های کمی و کیفی نظام های آموزشی بوده ایم؛ اما با وجود موفقیت های به دست آمده، مسائل جدیدی از جمله، بیکاری دانش آموختگان، عقب ماندگی تکنولوژیک، افزایش سریع هزینه ها به نسبت درآمدها، کاهش نسبی ظرفیت نظام آموزشی در مقابل افزایش تقاضا برای حاکمیت دیوان سالاری به نسبت های متفاوت در کشورهای گوناگون در حال وقوع است. در حالی که مسائل جدی گذشته مانند نابرابری فرصت های آموزشی، برنامه ریزان و دولتمردان را به چاره جویی و یافتن شیوه های درست برنامه ریزی و اجرای آنها ملزم می دارد. (کرامتی، ۱۳۷۴)

¹ Drucker

² Kennedy

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- مفاهیم و تعاریف برنامه ریزی استراتژیک

واژه "استراتژیک" معنی هر آنچه به استراتژی مربوط باشد را در برمی گیرد. فرایند استراتژیک شامل: برنامه ریزی استراتژیک، پیاده سازی استراتژیک و ارزیابی استراتژیک می باشد. برنامه ریزی استراتژیک شامل: تعیین دورنمای استراتژیک و تدوین استراتژی است؛ پیاده سازی استراتژیک شامل: فهرست تمام فعالیت هایی که باید صورت گیرند و تعیین و گماردن واحدهای عملیاتی مناسب برای پیاده سازی اقدامات اجرایی و پروژه های استراتژیک است که به تاکتیک ها و برنامه ریزی سیستماتیک (نظام مند) می پردازد. ارزیابی استراتژیک شامل: معیارهای عملکرد، ساز و کارهای بازخورد، بهبود مستمر فرایند یادگیری سازمانی که امکان پالایش استراتژی و اصلاح طرح ها و برنامه ها را فراهم می آورد (اکبری، ۱۳۸۷). برنامه ریزی استراتژیک، از یک دیدگاه، پیدا کردن نوعی بصیرت نسبت به آینده است. وقتی سازمانی افق های دورتری از آینده را به مثابه محور حرکت خود در نظر می گیرد، به برنامه ریزی استراتژیک روی آورد. یکی از صاحب نظران می گوید: «برنامه ریزی استراتژیک فرایند هدایت اعضای سازمان در پیدا کردن بصیرت نسبت به آینده و به وجود آوردن رویه ها و فعالیت ها برای دست یابی آن آینده است»؛ بنابراین، با توجه به این تعریف پس از پیش بینی اهداف در آینده، مسئله یافتن رویه ها و فعالیت های رسیدن به اهداف جزء اساسی برنامه ریزی استراتژیک است؛ به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک بینشی است که تعیین می کند سازمان در آینده چگونه باید باشد و از میان راه های گوناگون، کدام را برگزیند و سرانجام، از چه جهتی حرکت کند تا به یک هدف، بزرگ در آینده دست یابد (وارن گراف^۳، ۱۹۸۳). برنامه ریزی استراتژیک از یک طرف یک امر هدفمند و هدف جو و از طرف دیگر موضوعی عملیاتی است. در حقیقت، راهبرد (استراتژی) به معنی یافتن راه ها و عملیات برای رسیدن به یک هدف معین است. به همین دلیل، ماتیس و جکسن در تعریف نسبتاً کوتاه و ساده ای می گویند: «برنامه ریزی استراتژیک یک فرایند شناسایی اهداف و عملیات سازمان برای دست یابی به آن اهداف است». سینگر در تعریف فراگیرتری می گوید: برنامه ریزی استراتژیک فرایند انتخاب اهداف دراز مدت سازمانی و تصمیم گیری درباره ی روش ها و فرآیندهایی که از طریق آنها به آن اهداف باید دست یافت می باشد» (رابرت^۴، ۱۹۹۱). اگر چه همه این تعاریف به اصل مفهوم برنامه ریزی استراتژیک اشاره می کنند تا حدودی از برخی ویژگی های آن غافل مانده اند. برنامه ریزی استراتژیک نوعی برنامه ریزی است که ابتدا با دقت، همه ی منبع، امکانات و شرایط محیطی را مورد مطالعه قرار می دهد و امکان توسعه را بررسی می کند. سپس به تعیین خط مشی ها، رویه ها و عملیات می پردازد. انتخاب اهداف دراز مدت سازمان بر پایه ی مطالعه ی شرایط محیطی، منابع و امکانات موجود و امکان توسعه و تعیین خط مشی ها، فرآیند ها، رویه ها، عملیات، امکانات و منابع برای دست یابی به آن اهداف، برنامه ریزی استراتژیک نام دارد. براساس این تعریف، ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک به شرح زیر است:

۱- فرآیندی است که از ارزشیابی محیط درونی و بیرونی و ارتباط آنها با یکدیگر و چگونگی تأثیر آنها برهم در کاهش کاستی های سازمان حاصل می شود.

۲- به ترسیم وضع مطلوب و ساختن چارچوبی مناسب در سازمان دادن فعالیت ها می پردازد.

۳- به فعالیت های فردی و گروهی جهت می دهد و آنها را در پیش بینی حوادث آتی کمک می کند.

۴- عملیات و روش های لازم را برای تحقق اهداف در نظر می گیرد.

۵- فرآیند تغییر، حل مشکل و بازسازی سازمان از طریق فراهم آوردن خدمات، وسایل و فعالیت های مناسب با محیط در حال تغییر انجام می شود.

^۳ -Warren Groff

^۴ - Robert

- ۶- برنامه ریزی استراتژیک در پی حل مسائل اساسی سازمان و یافتن زمینه های رشد و توسعه آن است.
- ۷- برنامه ریزی استراتژیک متوجه منافع آتی و دراز مدت سازمان است.
- ۸- برنامه ریزی استراتژیک بر بررسی نقاط قوت و ضعف و امکانات موجود اتکا دارد.
- ۹- برنامه ریزی استراتژیک به اساسی ترین راه های توسعه و بهسازی توجه می کند.
- ۱۰- برنامه ریزی استراتژیک متکی بر استعدادها و ظرفیت های رشد و توسعه است.
- ۱۱- برنامه ریزی استراتژیک نوعی برنامه ریزی سیستمی است که همه ی عوامل موثر را به طور جامع و فراگیر در نظر می گیرد.
- ۱۲- برنامه ریزی استراتژیک در سطح کلان می اندیشد و در سطح خرد عمل می کند. (میرکمالی، ۱۳۷۰)

۲-۲- فرایند برنامه ریزی استراتژیک

تحقق برنامه ریزی استراتژیک نیازمند بستر مناسب و شرایطی از جمله: افزایش دانش و آگاهی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک، تغییر نگرش و تقویت تفکر استراتژیک و ایجاد کاربست روش های مشارکت و توافق در زمینه ی برنامه ریزی می باشد (شریف و همکاران، ۱۳۸۵). برنامه ریزی استراتژیک به منزل فرایند، مرکب از مجموعه فعالیت ها و مراحل است که صاحب نظران گوناگون، مراحل متفاوتی برای آن در نظر گرفته اند. برای مثال، کافمن و هرمن، سیزده گام و برایسون هشت گام پیش بینی کرده اند. پس از تلفیق مراحل متفاوت می توان به شش مرحله اساسی به شرح زیر دست یافت:

۱- **تعریف فلسفه و رسالت سازمان:** در این مرحله برنامه ریزان ستادی سازمان، اهداف اصلی سازمان را مبتنی بر این که سازمان برای چه وجود دارد، وظایف اصلی آن چیست و چه مشکلاتی را باید حل کند، مشخص می کنند.

۲- **ارزشیابی محیط بیرونی:** در این مرحله، ویژگی های محیطی که سازمان در آن قرار گرفته است، مورد مطالعه قرار می گیرد. این بررسی، شامل بررسی فرصت ها، امکانات، نقاط قوت و ضعف، شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سبک زندگی، توسعه فن آوری، وضع نیروهای انسانی، وضع بازارکار، عرضه و تقاضای نیروی انسانی است.

۳- **ارزشیابی محیط درونی:** این مرحله به بررسی و مطالعه محیط داخلی و عوامل مربوط به آن می پردازد. مطالعه فلسفه و فرهنگ سازمان و سیاست های داخلی در این مرحله انجام می گیرد. بررسی عوامل نیروی کار مانند مهارت ها، الگوهای بازنشستگی، سیمای مردم نگاری و نظایر آن نیز مربوط به این مرحله است. ارزشیابی نقاط ضعف درونی سازمان از قبیل کافی بودن نیروی انسانی، داشتن مهارت ها و امکانات لازم و بالعکس، از مسائل مهم ارزشیابی محیط درونی است.

۴- **پیش بینی توانایی های سازمانی و فرصت ها و امکانات محیطی:** منظور از پیش بینی در این مرحله، مقایسه و انطباق توانایی های سازمانی با امکانات و فرصت های موجود در محیط است. بدون تردید بدون آنکه سازمان ها توانایی های خاص داشته باشند، نمی توانند از منابع، فرصت ها و امکانات محیط استفاده کنند. بالعکس، وجود توانایی های سازمانی، بدون در نظر گرفتن ویژگی ها و اقتضائات محیطی، بی فایده یا کم فایده به نظر می رسد. این انطباق، علاوه بر آنکه به مشخص تر کردن اهداف سازمانی کمک می کند. سبب یافتن راهبردهای مناسب نیز می شود. راهبردها، کوشش هایی برای تطبیق و تناسب بین فرصت ها و تهدیدات بیرونی و نقاط قوت و ضعف درونی هستند.

۵- **برنامه ریزی ویژه:** برنامه ریزی ویژه به تشخیص و تعیین این که راهبردها را چگونه باید در عمل به کار برد، می پردازد. ریز و جرئی کردن برنامه ها پایه و کاربرد و عملکرد بعدی است. در این مرحله، برنامه ها به صورت عملیاتی تدوین می شود که باید به چند سوال چه چیزی، چگونه، چه کسی، چه وقت و کجا پاسخ داد.

۶- **اعمال برنامه ستراتژیک:** این مرحله مانند همه انواع برنامه ریزی ها، به بکارگیری تصمیمات اتخاذ شد می پردازد. برنامه برگزیده با منابع و امکانات سازمان دهی شده، طی مراحل پیش بینی شده به اجرا در می آید.

۷- نظارت، کنترل و تجدید نظر: از آنجا که برنامه های استراتژیک نوعاً بلند مدت هستند، احتمال اشتباه در محاسبات یا تغییر در عوامل و امکانات محیطی نیز بیشتر از برنامه های معمولی وجود دارد. برای برطرف کردن مشکلات و موانع برنامه، باید از طریق نظارت دقیق، اصلاحات لازم را به وجود آورد. گاهی اوقات، تجدید نظر در قسمت هایی از برنامه نیز ضرورت پیدا می کند دلیل اصلی آن نیز این است که محیط همیشه در حال تغییر است و پیش بینی ها، معادلات محیط های بیرونی و درونی و همچنین نیازها و اقتضائات به صورت ثابت و یکنواخت باقی نمی ماند و ماتیس و جکسون معتقدند برنامه ریزی استراتژیک به دلیل تغییرات محیطی و نیاز به اصلاحات مستمر، حالت چرخه ای دارد. (رابرت، ۱۹۹۱)

۲-۳- فواید برنامه ریزی استراتژیک:

با توجه به ضرورت تحول در برنامه ریزی های آموزشی، آگاهی و آشنایی هرچه بیشتر برنامه ریزان و مدیران آموزشی با مفاهیم اساسی، نگرش ها و رویکردهای جدید در این حوزه برای دستیابی به اهداف مورد نظر، پاسخگوئی به مشکلات موجود و استقرار یک نظام آموزشی کارآمد ضروری به نظر می رسد (شریف و همکاران، ۱۳۸۵). وجود یک آینده مبهم برای مدیران چیز تازه و غریبی نیست. خوشبختانه امکان برطرف کردن ابهام و بلا تکلیفی در آینده حدود زیادی وجود دارد. این امر میسر نیست مگر از طریق شناخت عواملی که در شکل گیری آینده مؤثرند. اهمیت این موضوع در برنامه ریزی استراتژیک به حدی است که با اصول اساسی آن عجین شده است؛ بنابراین نظیر سایر سازمانها، مسئولین مدارس و نواحی آموزش و پرورش نیز ناگزیرند تا بینش صحیحی نسبت به آینده داشته باشند. با داشتن چنین دیدی آنها قادر خواهند بود تا سازمان را با تغییرات محیط بیرونی هماهنگ کنند. بی اطمینانی در مورد آینده موجب می شود تا آنها نتوانند از قابلیت های خود حداکثر استفاده را به عمل آورند و قادر نباشد طرح های استراتژیک را برای تحقق اهداف سازمان تدوین کنند؛ بنابراین مدیران نیاز دارند تا برای رفع بی اطمینانی ها غلبه بر مشکلات اساسی سازمانشان به شیوه ای استراتژیک، برنامه ریزی کنند و با همین نگرش برنامه های تدوین شده را اجرا کنند. کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها بویژه در سازمان آموزش و پرورش که با مسائل و مشکلات بنیادی درگیر است، مزایای زیادی دارد که برخی از آنها به شرح زیر است:

- هدایت فعالیتهای آموزشی بسوی طرحها و برنامه های سود آور از طریق بررسی و تحقیق
- تقویت و بهبود شبکه های ارتباطی به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز
- در نظر گرفتن عوامل محیطی و وضعیتهای در حال تغییر محیط و ارائه راه حلهای مناسب
- سرعت بخشیدن به روند اجرایی امور از طریق رعایت اصول کارشناسی
- افزایش نوآوری و ابداع به منظور افزایش کارایی سیستم
- افزایش قدرت فکر کردن و اندیشیدن به شیوه های منظم و استراتژیک در زمینه مسائل بنیادی
- شناخت وضعیتهای احتمالی آینده و تشخیص جهت گیری مناسب
- تصمیم گیری بر اساس چشم اندازهای آتی
- در دست داشتن یک مبنای معتبر و قابل دفاع برای آینده سازمان
- رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در خرده سیستم های سازمان
- حل مسائل اساسی سازمان و توجه به مسائل کلیدی و مهم آن
- بهبود عملکرد سازمان (کرامتی، ۱۳۷۴، فری من^۵ و بریسون، ۱۹۷۹، استینر^۶، ۱۹۷۹)

^۵ Freeman and Bryson

^۶ Steiner

۲-۴- برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی:

استراتژی آموزش عبارت است از خطوط اصلی برنامه ها و اقداماتی که نشان دهنده روش دستیابی به اهداف آموزشی است. مثلاً استراتژی‌های مربوط به افزایش کارایی نظام آموزش در یک سازمان را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:

الف: توسعه مهارت‌های فنی و تخصصی مدیران و کارکنان

ب: توسعه امکانات آموزشی، وسایل کمک آموزشی و حداکثر استفاده از آنها

ج: بازنگری در شیوه‌های آموزشی کارکنان باتوجه به نیازهای تخصصی

د: بهبود مدیریت و بازنگری در ساختار و تشکیلات آموزشی سازمان. (هداوند، ۱۳۹۰)

عنصر بسیار مهمی که طی فرایند برنامه ریزی استراتژیک آموزش نقش مهمی ایفا می‌کند چیزی نیست جز ساختارهای منعطف آموزشی. به خاطر داشته باشید که انجام برنامه ریزی‌های استراتژیک آموزشی با ساختارهای متمرکز سنتی و غیر قابل تغییر سازگار نخواهد بود. در شرایطی که ما به دنبال تغییر در فرایندهای بهسازی نیروی انسانی و تطبیق برآیند آموزش با استراتژی‌های سازمانی هستیم به نظر می‌رسد که تغییر در ساختارهای نظام آموزشی (که در سازمانهای ما کاملاً سنتی و متمرکز است) به دو دلیل عمده اجتناب ناپذیر است. نخست آنکه ساختار آموزشی عاملی است که شیوه تعیین هدفهای بلند مدت و سیاستهای آموزشی را تعیین می‌کند و دوم دلیل اینکه ساختار تعیین کننده شیوه‌ای است که به آن منابع تخصیص خواهند یافت (بیگدلی، ۱۳۸۰). در حقیقت، نظام آموزشی از بزرگترین و گسترده ترین سیستم های درون هر جامعه است که سرنوشت آن جامعه را در بلند مدت تعیین می‌کند. درحقیقت، باید گفت که خوشبختی یا بدبختی جامعه باید به آموزش و پرورش آن بستگی دارد. چنانچه آموزش و پرورش از نظر اهداف، ساختار و منابع، درست طراحی و سازماندهی شده باشد، در درازمدت توسعه جامعه را تضمین خواهد کرد؛ به عبارت دیگر، مجموعه پژوهش‌ها و تجربه‌های دانشمندان و کشورهای جهان نشان می‌دهد که توسعه جو. امع، رابطه بسیار مترادفی با نظام آموزشی آنها دارد. در حکم یک اصل، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که آموزش و پرورش هر جامعه سند و گواه وجود یا فقدان برنامه ریزی استراتژیک آن جامعه است.

رسالت آموزش و پرورش، شکوفایی استعدادهای افراد و تامین نیروی انسانی مناسب برای جامعه است. مناسب بودن نیروها، به نیازها جامعه، منابع و امکانات بالقوه کشور بستگی دارد. پس اهداف آموزش و پرورش علاوه بر هدف های آموزش عمومی مانند باسواد کردن افراد، بیشتر برپایه نیازهای کشور، منابع و امکانات موجود در جامعه تعیین می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، ابتدا به بررسی وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، آموزش و تغییرات فن آوری می‌پردازد که برتعلیم و تربیت و مدارس و ویژگی های مردم نگاری اثر می‌گذارد. سپس با توجه به امکانات بالقوه، نیروها و مابع انسانی و مادی، وضعیت مطلوب را رسم می‌کند و در نهایت، برنامه های عملیاتی را تهیه می‌کند که به مجموعه این عوامل و راه های برنامه ریزی استراتژیک گفته می‌شود (کرامتی، ۱۳۷۴). جهت گیری آموزش و پرورش باید به گونه ای باشد که نیازهای کشاورزی، صنعتی، خدماتی، اشتغال و... را تامین کند. آموزش و پرورش باید به گونه ای انعطاف پذیری داشته باشد که در هر دوره زمانی خود را با ضرورت ها و تغییرات اجتماعی و بین المللی هماهنگ سازد. این هماهنگی، تغییر در اهداف، راهبردها، عملیات، روش ها و ساختار آموزش و پرورش را شامل می‌شود. اگر نیازها و ضرورت های نظام آموزشی و جامعه، نقل و انتقال از نوعی آموزش و پرورش به نوعی دیگر را بطلبد، باید در سازگاری با این ضرورت‌ها تغییرات لازم به وجود آید. اگرچه آموزش و پرورش نهادی است که باید در حفظ سنت ها بکوشد، نمی‌تواند تغییرات و تحولات سریع جامعه و جهان را نادیده بگیرد و خود را از آنها جدا بیندارد. برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش باید نیازهای آموزشی را براساس مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب تدوین کند. برای رسیدن به این هدف، نیازهای آموزشی، ضرورتا باید با نتایج که همان محصول برون داد و پی آمدهای آموزش و پرورش است، سازگاری داشته باشد.

هدف های آموزشی باید طوری بیان گردد که با استفاده از شاخص های کمی و کیفی آموزش و پرورش به صورت واقعیت های قابل اندازه گیری درآیند. آنگاه، باید درون داده ها، فرآیندها و روش ها را مشخص کرد تا بتوان برپایه آن برنامه عملیاتی را طراحی و اجرا کرد. کافمن و هرمن، در این زمینه تصویر نسبتاً روشنی از مطلب به شرح زیر ارائه می دهند:

برای مثال: در برنامه ریزی استراتژیک هنگام تعریف نتایج آموزشی (مقصد) با در نظر گرفتن سطوح سه گانه یادشده، سیمای شهروند مطلوب در فراسوی کلان (جامعه) تصویر می شود. هرگاه در این سطح خصیصه هایی مانند: خودنگهداری، خودکفایی، اتکای به خود، انضباط کار، سخت کوشی، خردگرایی، زیبایی شناسی، خلاقیت، حفاظت از محیط زیست، ارج نهادن به صلح و تفاهم بین المللی، ارج نهادن به میراث فرهنگی، لذت بردن از مطالعه، افزایش بهره وری و رقابت پذیری مورد تاکید و توافق جمعی قرارگیرد. لازم است در طراحی نظام یادگیری و برنامه ریزی درسی (سطح کلان) این خصیصه ها در قالب هدف های تدریس-یادگیری بازنویسی و پی گیری شود. آن گاه ملاک های عملکرد برای هر یک از هدف ها نوشته شود. در برنامه ریزی نظام تربیت معلم و مدرس برای جنبه ها و روش های پرورش آنها تاکید شود و کارآموزی های مناسب ارائه شود تا در نتیجه، هنگام تدریس در کلاس (سطح خرد)، این جنبه ها برای معلم/درس و دانش آموز/دانشجو مصادیق عینی پیدا کند (آیت الهی، ۱۳۷۷). به طور کلی، برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش باید در دو سطح هدف و راهبرد عوامل زیر را مورد توجه قرار دهد:

الف) سطح هدف: آموزش و پرورشی که به برنامه ریزی استراتژیک اعتقاد دارد، به منزله قسمت اساسی برنامه ریزی استراتژیک، عوامل زیر را مبنای انتخاب اهداف و رسالت های خود قرار می دهد:

۱- **آمایش سرزمین:** یکی از عوامل اساسی برنامه ریزی استراتژیک پژوهش دقیق در مورد منابع، امکانات، نیروها و مجموعه عوامل طبیعی و انسانی به وجود آورنده کشور یا جامعه است. وضعیت حاصل خیزی زمین، با توجه به ترکیبات آن، نوع محصولات کشاورزی، معادن، آب های زیرزمینی، شرایط اقلیمی، آب و هوا، رطوبت، وزش باد، تابش، آفتاب، بارندگی و... به تشخیص این که آیا جامعه باید کشاورزی، صنعتی، ت جاری، خدماتی و... باشد، کمک زیادی می کند. بررسی جمعیت، پراکندگی جمعیت، ترکیب جمعیت، الگوهای شهری و روستایی، قابل سکونت بودن سرزمین ها، منابع آب آشامیدنی، عوامل مساعد زندگی، سطح سواد، مهارت ها و تخصص ها و نظایر آن نیز به تعیین اهداف برای برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش و تعیین خطوط اساسی تمرکز فعالیت های آن کمک می کند. براین اساس، آموزش و پرورش به شکلی برنامه ریزی می کند که در قالب امکانات و محدودیت ها حداکثر بهره را از نقاط قوت جامعه می برد.

۲- **انسان مطلوب (ایده آل):** برنامه ریزی استراتژیک باید هدف های خود را درباره انسان مورد نظر و مطلوب تعیین کند. شناخت انسان از نظر استعدادها، مراحل رشد، نیازها و فطرت انسانی او در خلقت، براساس مطالعات دقیق علمی و آنچه خالق انسان تعیین کرده است، ویژگی های انسان مطلوب را تعیین می کند. استفاده از مکاتب فلسفی آموزش و پرورش، نظر دانشمندان و صاحب نظران روان شناسی، تعلیم و تربیت، جامعه شناسی و فرهنگ به رسم سیمای انسان مطلوب منجر می شود. در این راستا، ویژگی های شخصیتی، اخلاقی، مذهبی، علمی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی فردی که در نظام آموزشی تحت تعلیم و تربیت قرار می گیرد و برون داد یا محصول آموزش و پرورش تلقی می شود، روشن می گردد.

۳- **شرایط و ضرورت های خاص جامعه:** عامل مهم دیگری که هنگام انتخاب هدف در آموزش و پرورش باید مورد توجه قرار گیرد، شرایط ویژه و ضرورت های خاص جامعه است. برای مثال: جامعه ای که از نظر سیاسی در بین جوامع گوناگون متخاصم و مهاجم رندگی می کند، باید از آموزش و پرورش به مثابه عامل مقابله با این تهدیدات بهره بگیرد. قسمتی از اهداف آموزش و پرورش به آمادگی نیروهای انسانی جامعه از نظر روانی، جسمی و ابزاری اختصاص می یابد. شرایط و ضرورت های خاص، شامل:

در نظر گرفتن بحران های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بیماری ها و مسائل خاص حکومتی و دینی نیز می شود. شرایط خاص زمان جنگ به تنوع خاصی از آموزش و پرورش نیاز دارد.

۴- تحولات علم و فناوری: چنانچه پیش از این گفته شد، علم، عامل اساسی تغییرات سریع است. تغییرات فن آوری نیز به تبع تغییرات علم حاصل شده است. در جهان کنونی، قدرت از آن کشورهایی است که در علم و فن آوری پیشرفت داشته اند. آموزش و پرورش باید هدف های خود را با تولید علم و فن آوری پیشرفته سازگار کند. منظور از علم، تنها علوم تجربی و فنی نیست. علوم، مجموعه معارف بشری در همه زمینه هاست.

۵- جامعه مطلوب: یکی از رسالت های آموزش و پرورش، برنامه ریزی برای رسیدن به جامعه مطلوب است. شرایط و عوامل پیدایش عدالت اجتماعی، فرصت های برابر برای همگان، برخورداری از مواهب اجتماعی و سیاسی و حقوق مدنی، مثال هایی از جامعه مطلوب است. شهروند خوب بودن، مشارکت در امور اجتماعی و مسئولیت پذیری نیز ضمن آنکه صفات فردی به حساب می آید. در شکل دهی جامعه مطلوب سهم بسزایی دارد. برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، از طریق آموزش های مدرسه ای به جامعه مطلوب می رسد.

۶- جامعه جهانی: هر انسانی در هر مکانی از دنیا که متولد شود، عضوی از جهان و جامعه انسانی به حساب می آید. وسایل ارتباطی و رسانه های همگانی جهانی آن قدر انسان ها را به هم نزدیک کرده است که بدون اطلاع از یکدیگر نمی توانند زندگی کنند. اطلاع از وضعیت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جوامع دیگر، علاوه بر آن که روش های زندگی در آن زمینه ها را به ما یاد می دهد. در شرایط بحرانی و رقابتی که حاصل سیاست های سلطه جویانه باشد، روش مقابله را به ما می آموزد. زندگی آگاهانه و همراه با مسئولیت انسانی به ما حکم می کند که از احوال ملل دیگر و وقایع جهان آگاه باشیم.

ب- سطح راهبردی: منظور از سطح راهبردی یا استراتژیک، اشاره به مجموعه عواملی است که زمینه های تحقق اهداف سطح قبلی را فراهم می آورد. این عوامل به تدریج از سطح هدف و رسالت به سطح سیاست، خط مشی و عملیات که عینی و عملیاتی نیز هستند، طراحی می شوند.

۱- ساختار مناسب و انعطاف پذیر: ساختاری است که به مجموعه قوانین، مقررات، سلسله مراتب، نقش ها و شرح وظایف رسمی پیش بینی شده اطلاق می شود که زمینه های اجرایی اهداف استراتژیک را فراهم می آورد. ساختار بر همه ارکان آموزش و پرورش مانند برنامه های آموزشی، روش های ارائه خدمات به دانش آموزان، معلمان و اولیا، ساختارهای مدیریتی و سلسله مراتب، فرایند ارزشیابی، تقسیم کار، رابطه با افراد و جامعه، استقلال علمی، کسب، تخصیص و هزینه ی بودجه تأثیر می گذارد. ساختار آموزش و پرورش، علاوه بر پیش بینی همه ضرورت ها و زمینه های رسیدن به اهداف و رسالت ها، باید در صورت لزوم انعطاف پذیر باشد. به نظر می آید که ساختار موجود در نظام آموزشی ما، پاسخ گوی نیازهای برنامه های تغییر نظام آموزش متوسطه در زمینه های اولویت به کارهای آزمایشگاهی و کارگاهی و حرکت به سوی آموزش های مهارتی و حرفه ای، پیش بینی های لازم را ندارد. از طرف دیگر، این ساختار به مسئولان محلی اجازه نمی دهد در صورت لزوم و بر حسب نیاز، در محتوی دروس و روش های ارزشیابی تغییرات لازم را به وجود آورند. (بازرگان، ۱۳۸۸)

۲- در نظر گرفتن نیازهای محلی و منطقه ای: منظور از نیازهای محلی و منطقه ای، تشخیص نیازها و ضرورت های خاص محلی بر پایه ی اطلاعات حاصل از آزمایش سرزمین، شرایط خاص و اقتضات منطقه ای است. برای مثال، مناطقی استعداد پرورش کرم ابریشم، کشت چغندر قند، دام پروری، تهیه فرآورده های لبنی و مناطق دیگر استعدادهای تجاری، صنعتی، هنری و ... دارند. در این صورت، باید آموزش و پرورش به سوی توجه به این نیازها سوق داده شود. جنبه ی فرهنگی و اجتماعی و مذهبی نیز داشته باشند و بر حسب علایق و نیازهای مردم یک منطقه، به همت کارشناسان به صورت برنامه ی تحصیلی درآیند.

۳- **گرایش به سوی عدم تمرکز:** اگر چه در همه کشورهای جهان، انتخاب اهداف و رسالت‌های آموزش و پرورش در سطح ملی و در یک مرکزیت انجام می‌گیرد، بسیاری از کشورها در چارچوب اهداف کلان، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در زمینه‌ی اهداف یا راهبردها را به سطوح پایین‌تر جامعه مانند: استان‌ها، شهرها و مناطق آموزش و پرورش و حتی مدارس تفویض می‌کنند. اختیار برنامه‌ریزی برای تأمین و تربیت منابع انسانی براساس نیازهای برنامه ریزی استراتژیک، به یک منطقه در جذب نیروهای محلی، آموزش و به کارگماری آنها در مناطق دور دست و کم جاذبه کمک زیادی می‌کند. ممکن است تصمیم‌گیری در مورد تأسیس مدارس حرفه‌ای مورد نیاز یک شهر، با رعایت استانداردها به همان منطقه داده شود. یکی از ویژگی‌های برنامه ریزی استراتژیک این است که هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالا عمل می‌کند. به هر حال، اعتقاد بر این است که تا حد امکان، باید قدرت تصمیم‌گیری، برنامه ریزی و اجرا را به همه عوامل سازمان تفویض کرد تا در عمل، ضمن کم شدن بار سنگین کارها و مسئولیت‌ها از شانه‌ی مقامات و سازمان‌های مرکزی، همگان در فرآیند آموزش و پرورش عملاً دخالت کنند. راس همه مسائل قرار می‌گیرد. اگر مدیر تفکری استراتژیک نداشته باشد و نتواند هدف‌های کلان، راه کارها و روش‌های مناسب را با فکری وسیع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به سوی حل مشکلات، تحقق اهداف و انتخاب و به کارگیری روش‌های مناسب هدایت کند. نکته‌ی ظریف و قطعی در این زمینه، این است که تا مدیر توانا و کارآمد نباشد، نمی‌تواند در همکاران و زبردستان خود نفوذ کند. برای تحقق برنامه ریزی استراتژیک، همه مدیران در سطوح متفاوت آموزش و پرورش باید شایسته و توانمند باشند. وزیر، معاونان و مدیران کل آموزش و پرورش، در عین حال که با آموزش و پرورش آشنایی دارند، ساختار آن را می‌شناسند و در آن کار کرده‌اند. باید از بین نخبگان و نظریه پردازان آموزش و پرورش که فکر استراتژیک دارند، انتخاب شوند. مدیران سطوح پایین‌تر آموزش و پرورش نیز باید حداقل در حد یک کارشناس مسائل آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی، دانش، اطلاعات و تجارب تعلیم و تربیتی داشته باشند و روش‌های اداره سازمان‌های آموزشی و مدارس را بدانند.

۴- **منابع، امکانات و فضای مناسب:** برنامه ریزی استراتژیک توجه خاصی به روش‌ها و منابع دارد و موفقیت خود را در گرو تجهیز منابع و امکانات مناسب می‌داند. اگر هدف اصلی نظام جدید آموزشی، آموزش حرفه و کسب مهارت‌های حرفه‌ای باشد تا از استادان، استادکاران، تکنسین‌ها و فضا، دستگاه‌ها و امکانات کافی برخوردار نباشد، نمی‌تواند به صرف داشتن هدف به چنین آرمانی دست یابد.

۵- **نیازهای فردی و گروهی:** برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش به نیازهای اساسی کارکنان، معلمان و به خصوص دانش‌آموزان توجه دارد. از آنجا که هدف اصلی آموزش و پرورش، ساختن انسان‌های توانمند، کارآمد، با فضیلت و با شخصیت است، بر این امر تأکید می‌ورزد که این اهداف باید از طریق شناخت نیازهای انسان‌ها و تفاوت‌های فردی آنها تحقق یابد. نکته اساسی این است که آموزش و پرورش در مرحله‌ی عمل با تکیه بر نیازهای فردی و گروهی، زمینه‌های انگیزشی همه افراد را فراهم آورد تا برنامه ریزی استراتژیک با مشارکت همگان به اجرا در آید.

۶- **تلفیق برنامه و فوق برنامه:** متأسفانه، تعداد زیادی از برنامه‌های اصلی مدرسه تحت عنوان فوق برنامه، از گردونه‌ی برنامه‌های رسمی خارج شده است. برای مثال، درس انشا به نوشتن مطالب کلیشه‌ای و موضوعات محدود اختصاص دارد؛ ولی روزنامه‌نگاری و نویسندگی که اساس گوناگون به شکل‌های متفاوتی مورد توجه قرار می‌گیرد. به نظر می‌آید که برخی از موضوعات فوق برنامه، حیاتی‌تر از بعضی از دروس برنامه رسمی هستند و به برنامه ریزی استراتژیک نزدیک‌ترند. برای مثال، امور تئاتر و نمایش و فعالیت‌های گروهی، رکن اساسی نقش‌پذیری، مشارکت و همکاری است. متأسفانه برخی از موضوعات مانند کتاب، کتاب‌خوانی یا مراجعه به کتابخانه برای پژوهش و مطالعه در برنامه ریزی اکثر دوره‌های تحصیلی پیش‌بینی نشده است.

۷- کاربردی و عملیاتی بودن برنامه ها: اکثر برنامه های آموزشی و پرورشی ما جنبه ی نظری و ذهنی دارند و به کاربرد و عملیات منجر نمی شوند. دروس بیشتر به طور نظری تدریس می شوند و به طور کتبی و نظری مورد ارزشیابی قرار می گیرند. به آن که اخیراً کتاب های درسی دانش آموزان دبستانی به آزمایش و نشان دادن آنها با تصاویر بیشتر سوق داده شده اند، اکثر معلمان و مدارس از بچه ها نمی خواهند که آنها را آزمایش، نمونه های پدیده های مورد مطالعه را جمع آوری کنند یا آنها را بسازند. برنامه ریزی استراتژیک بر این عقیده است که باید دانش آموزان به طور میدانی به مطالعه و پژوهش بپردازند و طبیعت را از نزدیک لمس کنند و عملاً وسایل و ابزارهای زندگی خود را تعمیر کنند یا بسازند. امروزه، رایانه یکی از ابزارهای دم دست به حساب می آید و فراگیری آن مانند سواد آموزی یک ضرورت به شمار می رود؛ اما اکثر مدارس فاقد آن هستند. علاوه بر اینها، تعدادی از مدارس، علی رغم داشتن آزمایشگاه یا رایانه از آن استفاده نمی کنند.

۸- برنامه های درسی مناسب: برنامه های درسی و کتاب های درسی باید علاوه بر آن که از نظر موضوعی با برنامه ریزی استراتژیک آموزش و پرورش و جامعه متناسب باشد، باید از نظر محتوایی هم سبب تربیت و کسب مهارت های لازم در زمینه موضوعات باشد. برای مثال، درس اقتصاد خانواده یکی از دروس اساسی در آموزش و پرورش خیلی از کشورهای دنیاست که به موضوعاتی چون اقتصاد خانواده، شناخت ابزارها و وسایل زندگی، طرز استفاده از وسایل، حفاظت و نگهداری وسایل، صرفه جویی، اداره خانواده، رابطه با اعضای خانواده و نظایر آن می پردازد. ولی متأسفانه در برنامه های درسی آموزش و پرورش ما وجود ندارد. به نظر می آید که برخی از موضوعات فوق برنامه، حیاتی تر از بعضی دروس برنامه رسمی هستند و به برنامه ریزی استراتژیک نزدیک ترند. برای مثال، امور تئاتر و نمایش و فعالیت های گروهی، رکن اساسی نقش پذیری، مشارکت و همکاری است. متأسفانه برخی از موضوعات فوق برنامه، حیاتی تر از بعضی دروس برنامه رسمی هستند و به برنامه ریزی استراتژیک نزدیک ترند. برای مثال، امور تئاتر و نمایش و فعالیت های گروهی، رکن اساسی نقش پذیری، مشارکت و همکاری است. متأسفانه برخی از موضوعات مانند کتاب، کتابخوانی یا مراجعه به کتابخانه برای پژوهش و مطالعه در برنامه ریزی اکثر دوره های تحصیلی پیش بینی نشده است.

۹- روش های تدریس مبتنی بر روش های فعال: برای تحقق اهداف برنامه های استراتژیک در آموزش و پرورش، باید فاصله مطالب بین نظری و تجربی به حداقل برسد. جامعه ای که می خواهد از افراد توانمند، ماهر و متفکر برخوردار شود، باید زمینه های مشارکت در امور و تجربه را به آنها بدهد. منظور از روش های فعال در برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، فعال ساختن دانش آموزان در یادگیری از طریق تفکر، بحث دو جانبه، آزمایش، پژوهش، تمرین، به کارگیری دستگاه ها و سرانجام انجام دادن کارهای خلاقانه و ابتکاری است. (کافمن و هرمن، ترجمه مشایخ و بازرگان، ۱۳۷۴)

محیط رقابتی: در این بخش، چیزهایی که موقعیت را برای سازمان ها رقابتی می کنند مورد تحلیل قرار خواهند گرفت:

رقبا: در این ناحیه سازمان ها باید رقبا و موقعیت ها و رفتارهای آنها را تحلیل کند.

منابع: مستری که همه خدمات آموزشی سازمان را می خرد مهم است. در این مورد مشتری نیازمند است و موقعیت او برای سازمان یک زمینه استراتژیک می باشد، چون مشتریان به بقاء سازمان کمک می کنند. ریسک سازمان ها در این موقعیت خیلی زیاد می باشد.

احتمال پیدایش رقبای جدید (موانع ورودی): ورود به هر تجارتی فرایند و مشکلات خاص خود را دارد. بخاطر مشکلات ورود به تجارت آموزشی در هر زمینه ای (بطور مثال: دبیرستان، راهنمایی، دبستان، ارائه کنندگان تعلیم و تربیت و غیره) احتمال به وجود آمدن رقبای جدید تغییر می کند. توجه به سرعت رشد رقیب مهم است؛ به عبارت دیگر می توان به آسانی وارد کسب و کار آموزشی شد، اما تبدیل شدن به یک رقیب نیرومند و تحقق موفق به زمان زیادی احتیاج دارد.

جایگزینی خدمات: مشتریان برای تامین نیازهای خود فرصت های گوناگونی دارند. این روند موقعیت را رقابتی می کند. (برایسون، ۱۳۷۲)

نگرش: سازمان آموزشی باید نگرش و دیدگاه خود را تعریف و مطرح کند.

تقویت کننده ها: سازمان آموزشی باید نیاز ضعف و قدرت درونی خود را مشخص کند. این نقاط تحت کنترل سازمان هستند. بطور مثال: فضای آموزشی، معلمان کارآمد و روش ها و قدرت موثر می تواند نقاط قوت سازمان باشند. سازمان باید مزایای رقابتی خود را در میان زمینه قوت خود تعریف و مطرح کند. (حمیدی زاده، ۱۳۸۸)

محیط (ریسک ها): برای سازمان آموزشی تعریف فرصت ها و تهدیدها ضروری است. فرصت ها و تهدیدها برخلاف نقاط قوت و ضعف تحت کنترل سازمان نیستند. فرصت ها و تهدید در پنج زمینه مطالعه می شوند.

مطالعه اقتصادی: سازمان آموزشی تحت تاثیر موقعیت اقتصادی اجتماع و کشور می باشد (بطور مثال: میانگین درآمد خانوارها، هزینه های بنزین که در اقتصاد ایران نقش مهمی را ایفا می کند، نرخ تورم و غیره)

مطالعه سیاسی: تغییر موقعیت های مهم سیاسی (بطور مثال: رئیس یا وزیر آموزش و پرورش) و سیاست ها روی سازمان تاثیر می گذارد.

مطالعه اجتماعی: رشد جمعیت و تغییرات اجتماعی دیگر (که زیاد هم هستند) برای راهبردهای سازمان مهم هستند.

مطالعه تکنولوژیکی: تکنولوژی های آموزشی و روش های مربوطه (بویژه مثال: آموزش و پرورش شناختی) و روند تکنولوژی اطلاعات روی سازمان آموزشی تاثیر می گذارد.

مطالعه فرهنگی: فاکتورهای فرهنگی مانند مذهب، تفاوت های فرهنگی و غیره مهم هستند. (مشایخ، ۱۳۷۹)

مشتری: جذب دانش آموزان با استعداد برای سازمان بسیار مهم است و محیط را نیز رقابتی می کند. سهام بازار برای سازمان آموزشی به دانش آموزان با استعداد آن بستگی دارد. همچنین ضرورت های مشتری (ضرورت های صریح و ضمنی) تعیین می شوند و با هدف افزایش رضایت مشتری بوسیله سازمان تحقق می یابند. (صافی، ۱۳۷۱)

افراد ذی نفع: افراد ذی نفع سازمان آموزشی مورد به مورد متفاوت هستند. جامعه، بنیان گذاران، وزارت آموزش و پرورش جزء گروه ذی نفع سازمان آموزشی هستند. سازمان آموزشی باید محدوده نیازهای مختلف افراد ذی نفع را که قابل تحقق هستند، متعادل کند. (عسگری، ۱۳۷۳).

سیکل عمر سازمان: رفتار سازمان آموزشی متناسب موقعیت سیکل عمر خود متفاوت می باشد. (عسگری، ۱۳۷۳).

۲-۵- نوآوری ها و عملیات استراتژیک:

نتایج بدست آمده از مدل های برنامه ریزی استراتژیک حداقل در ۲۰ مرکز آموزشی نشان می دهد که بیشتر آنها از این زمینه های استراتژیک در میان سایر زمینه ها مطابق با قانون پارتو دست به انتخاب می زنند: "مزایای در حال افزایش" و "مدیریت علامت تجاری". موضوع بعدی (نقشه راه) نشان دهنده نوآوری ها و عملیات استراتژیک است که برای هر یک از زمینه های

فوق الذکر می باشد. این کار بوسیله درخت راهبرد در شکل های ۲ و ۳ نشان داده می شود و بوسیله گردهم آیی و بحث های انجام شده با مدیران سازمان ها انجام می شود. (دسای، ۲۰۰۷)

۲-۶- زمینه ها و بسترهای مناسب تحقق برنامه ریزی استراتژیک:

به نظر می رسد ضرورت توجه به برنامه ریزی استراتژیک، برای تحقق اصلاحات آموزشی، اجرای رسالت های آموزش و پرورش، با ظهور ماهیت جدید توسعه آموزش و ضرورت گرایش نظام های آموزشی مبتنی بر تحقق تقاضاگرایی به جای عرضه گرایی در آموزش، اجتناب ناپذیر است. در محیط ها و جوامع متلاطم و ناآرام کنونی، سازمان آموزش و پرورش باید جایگاه فعلی خود را در شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را تحلیل و با تکیه بر قوتها، از فرصت های محیطی استفاده و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده سازند. بدین منظور در چهارچوب برنامه ریزی استراتژیک، سازمان آموزش و پرورش می تواند شرایط محیطی را تحلیل کرده و براساس آن اهداف قابل دسترس و روشهای رسیدن به آن را مشخص کند. این مهم فقط در قالب یک برنامه ریزی (استراتژی)، مستلزم تغییر در ساختارهای سازمان و تفویض اختیار هرچه بیشتر به کلیه تصمیم گیران و برنامه ریزان سازمان می باشد. از جمله زمینه ها و بسترهای لازم برای تحقق برنامه ریزی استراتژیک موارد زیر قابل ذکر می باشند: نیاز به تمرکززدایی، وجود دانش و آگاهی، نیاز به تفکر استراتژیک، دسترسی به سیستم اطلاعات مدیریت، استفاده از نتایج پژوهشهای کیفی و نیاز به توافق در برنامه ریزان و مشارکت آنان در برنامه ریزی. (جمشیدیان، ۱۳۸۸)

۱-۲-۶- **تمرکز زدایی:** عدم تمرکز در آموزش و پرورش مستلزم انتقال قدرت تصمیم گیری برای دولت های محلی یا ناحیه ای، جوامع یا مدارس می باشد و می تواند دامنه ای از تفویض اختیار مدیریت برای کنترل بیشتر مالی باشد و همچنین می تواند در همه فضای سازمان آموزش و پرورش و کارکردهای مدیریت را در برگیرد. عدم تمرکز در سیستم های آموزش به عوامل زیادی وابسته است که به بعضی از آنها اشاره می شود:

- ۱- میزان توانایی مردم جامعه و افراد یک محل در تصمیم گیریها
 - ۲- فرهنگ جامعه و میزان مشارکت پذیری افراد
 - ۳- وجود افراد با تخصصهای گوناگون، مخصوصا در زمینه تعلیم و تربیت و تامین منابع مالی و خود کفایی مالی.
- (میرکمالی، ۱۳۷۸)

بنا به دلایلی که در ذیل به آنها اشاره می شود، تغییر ساختار آموزش و پرورش در کشور از حالت متمرکز به نامتمرکز میسر نشده است. این دلایل عبارتند از:

- عدم هماهنگی بین مسئولیت ها و اختیارات مسئولان و مدیران
- وجود نظام بوروکراسی و تشکیلات عریض و طویل اداری
- تشریفاتی بودن بعضی شوراهای اداری مدارس
- تعداد مراکز تصمیم گیری در امور مدارس
- عدم تناسب تشکیلات انسانی با سیاست تمرکززدایی
- ناهماهنگی بین رسالت و فعالیت های شورای آموزش و پرورش استانها و شهرستانها. (صافی، ۱۳۷۹)

یکی از موانع بزرگ در اجرای اصلاحات و بخصوص تحقق برنامه ریزی مطلوب در کشور، وجود ساختار متمرکز در سازمانهای آموزش و پرورش می باشد. اگرچه در همه کشورهای جهان انتخاب اهداف نظام آموزش در سطح ملی و به صورت متمرکز انجام

⁷ Desai

می گیرد. لیکن بسیاری از کشورها در چارچوب اهداف کلان، تصمیم گیری و برنامه ریزی در زمینه اهداف میانی و عملیاتی و روشهای تحقق افراد با راهبردها را به سطوح استانها، شهرستانها و مناطق آموزش و پرورش تفویض می کنند. یکی از ویژگی های برنامه ریزی و اجرا را به همه عوامل سازمان تفویض کرد تا همگان در فرایند آموزش دخالت کنند. به طور خلاصه بهبود شرایط محیطی و توسعه سازمان، ابعاد مسائل سازمانی و ظاهر شدن تواناییها و کفایت مدیران سطوح پائین تر از مهم ترین دلایل بسوی عدم تمرکز سازمانی به شمار می آید.

۲-۲-۶- دانش و آگاهی: این مقوله اشاره به دانش و آگاهی مدیران و برنامه ریزان در رابطه با فرایند برنامه مطلوب و چگونگی تحقق آن دارد (اسپکتور و ادمونز، ۲۰۰۲). آشنایی با برنامه ریزی مطلوب و مناسب باید جزئی از مجموعه آگاهیها و مهارت های برنامه ریزی سازمان های دولتی تبدیل شود. با توجه به تغییرات فاحش در محیط های سازمان های دولتی انتظار می رود که تصمیم گیران اصلی و برنامه ریزان سازمانها برای برخورد با این تغییرات در جستجوی استراتژی های موثر برآیند (برایسون، ۱۳۷۲). طراحی و اجرای برنامه ریزی مناسب مستلزم دانش و آگاهی کافی برنامه ریزان و مدیران از تمامی مراحل و گامها و اکثریت مدلهای برنامه ریزی، آگاهی از کلیه سطوح تصمیم گیری خرد، کلان و فراکلان، آگاهی و شناخت در زمینه گردآوری داده ها، مهارت ها در تدوین یک پنداره مطلوب در سازمان، شناخت از عوامل بیرونی تاثیرگذار بر سازمان، شناخت عوامل موثر در درون سازمان، تعیین نیازها و نظرسنجی، آگاهی و شناخت در رابطه با همسوئیها و ناهمسوئیها و انتخاب یک آینده مطلوب، تعیین ماموریتها و اهداف سازمان و تدوین بیانیه ماموریت سازمان می باشد.

با توجه به ضرورت تحول در برنامه ریزی آموزشی، آگاهی و آشنائی برنامه ریزان و به خصوص برنامه ریزان آموزش و پرورش استان با مفاهیم اساسی، نگرشها و تفکرات جدید در این حوزه، برای دستیابی به اهداف مورد نظر و پاسخگویی به مشکلات موجود، ضروری به نظر می رسد. مهم ترین زمینه دانش و آگاهی برای برنامه ریزی، تشخیص فرصت ها، ضعف ها و تهدیدهایی است که بر برنامه ریزی استراتژیک آموزشی تاثیر دارد. شناخت عوامل محیطی امکان دست یابی به اهداف و برنامه ریزی موثر در آموزش و پرورش را میسر می سازد. (بیرمی پور، ۱۳۹۵)

۳-۲-۶- تفکر استراتژیک: کالدول^۸ از نظر گرید^۹ می گوید که، تفکر استراتژیک فرآیندی است که بوسیله آن مدیر سازمان قادر است فرآیندهای مدیریتی را بالا ببرد و جنبه های متفاوتی از بحران ها و محرک های داخلی و خارجی که باعث تغییر در محیط می شود را بدست آورد، به این صورت هدایت موثری بر سازمان دهی هایشان داشته باشد. چنین جنبه هایی هم باید به آینده توجه داشته باشد و هم از لحاظ گذشته درک شود. یکی از تنگناهای موجود در استفاده از برنامه ریزی مطلوب در آموزش و پرورش نداشتن تفکر استراتژیک می باشد. تغییر و تحول در ساختارهای سازمانی و نظام های برنامه ریزی آموزشی، مستلزم تغییر نگرش در مدیران. و برنامه ریزان سازمان های آموزش و پرورش می باشد. اکنون که زمان اصلاحات در آموزش و پرورش فرارسیده و اعمال تغییرات تدریجی در آموزش و پرورش رو به بهبود می رود. ایجاد یک تفکر در آموزش و پرورش اجتناب ناپذیر است. برخورد با مسائل و چالشهای نظام های آموزش در عصر امروز مبتنی بر روش های سنتی و با تاکید بر تجربه های گذشته در سازمان امکان پذیر نیست و رمان آن فرارسیده است که مدیران و برنامه ریزان در طراحی برنامه ها و تصمیم گیری ها از روش های خلاق و ابتکاری در برخورد با مسائل استفاده کنند و مسائل را از منظر و دیدگاه های دیگر مورد توجه قرار داده و نگرش خود را تغییر دهند. تفکر استراتژیک در تمامی مراحل برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری استراتژیک ضروری می باشد. (حمیدی زاده، ۱۳۸۸)

^۸ -Cald well

^۹ - Garad

۴-۲-۶- نظام مدیریت اطلاعات: مسئله رقابت، افزایش کارایی، سرعت بخشیدن برانقلاب فراصنعتی، اهمیت سیستم مدیریت اطلاعات و آموزش مدیران را بعنوان یک اصل مشخص می سازد (دسای، ۲۰۰۱). هدف اصلی سیستم های اطلاعاتی کسب اطلاعات و پردازش آن بصورت مفید و در دسترس قرار دادن آن برای انجام وظایف مختلف است. یکی از نقش های سیستم اطلاعاتی درآموزش و پرورش فراهم سازی امکان دستیابی به اطلاعات مورد نیاز در مواقع ضروری می باشد (عالی، ۱۳۸۱). هدف از نظام مدیریت اطلاعات آموزش، بهم تنیدن، مرتبط ساختن و عرضه داده ها و اطلاعات مورد نیاز برنامه ریزی نظام آموزشی است (بازرگان، ۱۳۸۸). یکی از تنگنای مهم در استفاده از برنامه ریزی استراتژیک درآموزش و پرورش نبودن بانک های اطلاعات دقیق و منسجم است. نتایج مطالعاتی که عملکرد بانک اطلاع رسانی موسسات پژوهش ایران را مورد بررسی قرار داده است. نشان می دهد که اط میان کلیه مدیران موسسات مورد مطالعه تنها ۱۴/۶ درصد عملکرد بانک اطلاعاتی خود را مناسب ذکر کرده اند که این باعث بوجود آمدن اشکالاتی در برنامه ریزی مطلوب می گردد. اطلاعات پایه و اساس تصمیم گیری و از پیش بایسته های برنامه ریزی و طراحی برنامه در هر سطح سازمانی است و پایه و اساس هر برنامه ریزی، کسب اطلاعات موجود و استفاده از سیستم های مدیریت اطلاعات می باشد. سیستم های مدیریت اطلاعات در نظام آموزشی، علاوه بر تسهیل امر تصمیم گیری و برنامه ریزی نیم رخی از چگونگی وضعیت سازمانها به منظور دستیابی به کیفیت نتایج و اهداف مورد نظر در اختیار کلیه افراد ذی نفع سازمان قرار می دهد. (میرکمالی، ۱۳۷۰)

۵-۲-۶- پژوهش های کیفی: نیاز به پژوهش های کیفی از جمله تنگنای موجود در استفاده از برنامه ریزی مطلوب در آموزش و پرورش است. بدون تردید باید عدم بکارگیری یافته های پژوهش در تصمیم گیری، سیاست گذاری ها و برنامه ریزی آموزش و پرورش را معادل اتلاف سرمایه های مادی، انسانی تلقی نمود که صرف انجام این پژوهش ها می شود (مهرمحمدی، ۱۳۷۹). کاربرد نتایج تحقیقات در تصمیم گیری از یک سوء به بینش و گسترش فرهنگ تحقیق و ارزش و اعتبار تحقیقات در جامعه آموزش و پرورش کمک می کند و از سویی دیگر در ایجاد اعتماد به نفس و قاطعیت مدیران برای تحقیق و انتخاب راه مناسب تر و در نتیجه کاهش خسارت های مادی و اتلاف وقت نیروی انسانی و اثر بخشی و کارایی سازمان های آموزش و پرورش، تاثیر بسزائی دارد. (صافی، ۱۳۷۱). یافته های پژوهش ها در فرایند برنامه ریزی آموزشی دستیابی به تصویری از کمیت و کیفیت نظام را فراهم می سازد. دسترسی به داده های کمی توصیفی اگرچه برای برنامه ریزی آموزشی به طور کلی و سیاست گذاری آموزشی ویژه ضروریست، اما کافی نیست. این داده ها همراه با داده های کیفی درباره نتایج نظام آموزش، مکمل یکدیگر خواهند بود. پژوهش های تشخیص در مورد نتایج نظام آموزشی شامل کیفیت محصول، کیفیت برون داد و کیفیت پیامدها می باشد که در توسعه سیاست گذاری آموزشی ضرورت دارد (مشایخ، ۱۳۷۹). کیفیت در سازمان به خودی خود ایجاد نمی گردد و باید برای آن برنامه ریزی نمود. بدون دارا بودن یک سمت و سوق بلند مدت، مؤسسه قادر به برنامه ریزی برای بهبود کیفیت نمی باشد. یک دید راهبردی قوی از جمله مهم ترین عوامل ضروری برای دستیابی به موفقیت برای هر مؤسسه است (حمیدی زاده، ۱۳۸۸). پژوهش های کیفی یک ابزار بسیار مفید به منظور جمع آوری اطلاعات برای پیشرفت در زمینه برنامه ریزی و اصلاح برنامه ها و ارزشیابی به شمار می رود. (گوئین، ۲۰۰۲)

۶-۲-۶- نیاز به توافق و مشارکت: یکی دیگر از زمینه های استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش در تصمیم گیری می باشد. ملکی پور (۱۳۸۸)، به نقل از مک گرگور بیان می کند که مشارکت فرایندی است که با تفویض اختیار به معنای اساسی آن تفاوت اندکی دارد. در حقیقت مشارکت یک مورد بخصوص از تفویض اختیار است که زبردستان با توجه به مسئولیت خود، کنترل و انتخاب بیشتری به دست می آورند. جمشیدیان (۱۳۸۱) از نظر مک گوئین می گوید، مشارکت محلی در برنامه ریزی آموزشی سبب می شود که محتوای برنامه ها با خواست ها و نیازهای استانی و منطقه ای منطبق شود و به ایجاد هماهنگی بین روش های برنامه ریزی و فرصت های مشارکت در تصمیم گیری کمک نماید.

لازم به ذکر است که یک توافق مقدماتی خوب، متضمن رؤوس کلی و مراحل عمومی برنامه ریزی استراتژیک است. این طرح کلی ارتباط فرایند را با تصمیمات کلیدی سازمان، نظیر تصمیم های مرتبط با بودجه و آهنگ چرخه قانون گذاری تضمین می کند. فقدان انگیزه مشارکت، نبود بستر فرهنگی لازم، ساختار دیوان سالارانه حاکم و روشن نبودن جایگاه مشارکت، از جمله عوامل بازدارنده دیگر در رشد و گستره مشارکت در سازمان آموزش و پرورش می باشد. به طور خلاصه مقوله های تمرکززدائی در سازمان آموزش و پرورش افزایش دانش و آگاهی مدیران و برنامه ریزان از شیوه های طراحی و برنامه ریزی نوین، تغییر نگرش ها و تفکر مدیران و برنامه ریزان و ایجاد یک تفکر استراتژیک، ایجاد و تقویت یک سیستم مدیریت اطلاعات آموزش، رشد و گسترش پژوهش های کیفی و توجه به کیفیت نتایج در همه سطوح سازمان و ایجاد تکنیک ها و روش های توافق و مشارکت مدیران، برنامه ریزان و افراد ذی نفع در برنامه ریزی به عنوان بسترهای زمینه ساز تحقق برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش تلقی می شوند. (عالی، ۱۳۸۱)

۷- بحث و نتیجه گیری:

برنامه ریزی استراتژیک به معنای تعریف آینده بهتر و کوشش در بوجود آوردن آن از موضوع های روز به شمار می رود. اکثر کسانی که در زمینه آموزش و پرورش کار می کنند از جمله: معلمان، مدیران، هیأت امنا، یادگیرندگان، والدین، کارفرمایان و سایر افراد جامعه متوجه شده اند، نظام های آموزشی هنوز آن است در دهه های گذشته برای دانش آموزان، دانشجویان و جوامع محلی طراحی شده است. نظام آموزشی کشور هم اکنون با مسائلی چون: افزایش و تنوع تقاضا برای آموزش به دلیل توسعه تکنولوژی، افزایش مخارج و دشواری در تامین هزینه ها، کاهش کیفیت آموزشی به دلیل همسویی نیازهای آموزشی با تحولات عرصه تکنولوژی در دنیا، سست شدن رابطه آموزش و اشتغال و مدیریت صحیح نظام های آموزشی و تاثیر محیط در حال تغییر دست به گریبان است. با توجه به مسائل ذکر شده و با توجه به اهمیت آموزش به نظر می رسد سیاستمداران و دست اندرکاران کشور در جستجوی راهکارهایی برای مقابله با این مسائل هستند اما با توجه به محدودتر شدن منابعی که به نظام آموزشی تخصیص داده می شود و نیز قابل پیش بینی نبودن روند آن در آینده از یک طرف و افزایش نهادهایی که به امر آموزش می پردازند از سوی دیگر، لازم است کوششهای برنامه ریزی آموزشی، متحول، راهبردی و استراتژیک گردند. این ضرورتی است که برای زندگی در قرن بیست و یکم بیش از پیش احساس می شود.

آنچه مسلم است این است که طراحی و اجرای برنامه ریزی آموزشی در هر نظامی نیازمند زمینه ها و بسترسازی های مناسب است. برای طراحی و اجرای برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی کشور، مولفه های پیش بایستی که باید مورد توجه قرار گیرند: این مولفه ها عبارتند از: تمرکز زدائی از سازمان آموزش و پرورش، مشارکت و توافق مدیران و برنامه ریزان در برنامه ریزی، وجود پایگاه اطلاعات مدیریت آموزشی کارآمد، پژوهش های کیفی، نوع نگرش مدیران، برنامه ریزان و کارشناسان نسبت به برنامه ریزی، دانش و آگاهی مدیران و کارشناسان در زمینه برنامه ریزی استراتژیک می باشد. از این جهت، در دهه های اخیر برنامه ریزی استراتژیک که در مقابل برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی به کارگرفته شده است، در نظام های آموزشی کشورهای گوناگون به عنوان یک رویکرد موفق شناخته شده است. به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک در نظام های آموزشی این امکان را برای برنامه ریزان فراهم می کند که به صورت فراکنشی و نه به صورت واکنشی به استقبال آینده بروند و در این گذر، انسان، تکنولوژی و محیط زیست را به صورت یک مجموعه در نظر بگیرند. حال با توجه به تغییر و تحولات سریع در دنیای امروز و بحران های اقتصادی و اجتماعی که کشور با آن مواجه است و با توجه به مسائلی که پیش تر به آنها اشاره شد، به نظر می رسد برای افزایش کارایی نظام آموزشی و پاسخگویی به نیازهای آینده کشور بازنگری در ساختار و محتوای نظام آموزشی و بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک لازم و ضروری به نظر می رسد.

در پایان این نکته قابل ذکر است که واکنش نظام آموزشی نسبت به چالش ها و نیازهای قرن بیست و یکم بستگی به توان آن در متحول سازی خود دارد. تغییرات لازم و ضروری بسیاری از مؤسسات سنتی آموزشی، بر آموزش، پژوهش، خدمات و اداره

امور آنها تأثیر گذار خواهد بود. حتی اگر جستجو برای دانش جدید، برای شناخت بهتر خودمان و برای یافتن راه حل‌های فنی اصلاح شده ادامه یابد اما تهدیدی که به واسطه ی توسعه تمدن بشری و همچنین اضطراری ترین مسائل و مشکلات بشر، یعنی فقر، گرسنگی و بیماری برای زندگی وجود دارد، ایجاب می‌کنند که رویکردهای جدیدی درباره ی دانش و مهارت بیابیم. اعتقاد بر این است که شبکه دانش و مهارتهای که در محیطی میان رشته ای کسب می‌شود، به بهترین نحو ممکن می‌تواند در برابر همبستگی طبیعی و فرهنگی زندگی واکنش نشان دهد. به نظر می‌رسد که می‌توان با تلفیق علوم طبیعی، فناوری (تکنولوژی)، علوم انسانی و علوم اجتماعی مفاهیم جدید و کاربردی تر از آموزش و پژوهش را ایجاد نمود و این امکان را فراهم ساخت که با چالشهای عظیم فراروی بشر مقابله نماید و راه را برای توسعه ی پایدار و هدفمند تمدن فعلی و آتی روشن تر و واقعی تر سازد.

منابع:

۱. اکبری، رویا. (۱۳۸۷). برنامه ریزی استراتژیک در آموزش، هیأت مرکزی گزینش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، هسته گزینش دانشگاه علوم پزشکی استان آذربایجان غربی، دی ماه.
۲. آیت الهی، علیرضا. (۱۳۷۷). اصول برنامه ریزی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. بازرگان، عباس. (۱۳۸۸). ارزشیابی آموزشی: مفاهیم الگوها و فرایند عملیاتی تهران: سمت.
۴. برایسون، جان ام. (۱۳۷۲). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی، ترجمه ی عباس منوریان، تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
۵. بیرمی پور، علی. (۱۳۹۵). ضرورت برنامه ریزی استراتژیک و زمینه های تحقق آن در نظام آموزشی ایران،
۶. بیگدلی، الیاس. (۱۳۸۰). نیازسنجی و آرایه چارچوب کلی آموزش مدیران مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
۷. نافلر، الوین. (۱۳۶۸). موج سوم، ترجمه ی شهیندخت خوارزمی، تهران: نشر نو.
۸. جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۸). مطالعه تحلیلی چالشها و چشم اندازهای برنامه ریزی آموزشی استانی در آموزش و پرورش استان اصفهان، دانشگاه اصفهان، چاپ نشده.
۹. حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۸۸). برنامه ریزی آموزشی. چاپ اول تهران: سمت.
۱۰. شریف، سید مصطفی و آقاسی، اکرم. (۱۳۸۵). زمینه های تحقق برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش (مطالعه موردی استان اصفهان)، مجله ی علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، سال سوم، شهریور.
۱۱. صافی، احمد. (۱۳۷۱). جایگاه پژوهش در تصمیم گیری مدیران عالی، میانی و اجرایی آموزش و پرورش، سال اول، شماره مسلسل ۲، وزارت آموزش و پرورش.
۱۲. عالی، سیروس. (۱۳۸۱). فن آوری اطلاعات در آموزش و پرورش، فصلنامه آموزشی، تربیتی و پژوهشی آموزه، شماره ۶.
۱۳. عسگری، مجید و محسنی نیا، محمد. (۱۳۷۳). تحول شاخصهای مالی آموزش و پرورش، تهران: دفتر بودجه وزارت آموزش و پرورش.
۱۴. کافمن، راجرز و هرمن، جری. (۱۳۷۴). برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، ترجمه ی فریده مشایخ و عباس بازرگان، (تهران: انتشارات مدرسه، صفحات ۷۸-۶۸).
۱۵. کرامتی، محمدرضا. (۱۳۷۴). مقدمه ای بر برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، نشر: انتشارات آستان قدس رضوی، صفحات ۴۷-۴۶.
۱۶. مشایخ، فریده. (۱۳۷۹). دیدگاههای نو در برنامه ریزی آموزشی. تهران: سمت.

۱۷. میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۰). تغییر در سازمان ها: فرهنگ و پذیرش با مقاومت در مقابل تغییر، تهران: مرکز مدیریت ایران.

۱۸. هداوند، سعید. (۱۳۹۰). رویکردی استراتژیک به فرایند برنامه‌ریزی آموزش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۲.

19. Desai, M. (2001). Asynergitic for MIS Crriculum Development, District of Columbia Early and Educational Strategic Plan.
20. Druker, P, F. (1993). Post-Capitalist Society – New York: Harper Business, P.1.
21. Robert L. Mathis and John H. Jackson, Personnel / Hwnan Resource Management. (1991). 6 Th ed, ST. Paul: West Publishing Commpany, P.49.
22. Warren Groff. (1983). Stratege Planning for the “ Third Wave “, Papper presented at a Futurist International Meeting, Washington D.C.

Strategic Planing in Educational Organization

Maryam Hassanpour Roodbaraki, Zahra Lebadi

Phd candidate of Educational management, Islamic Azad University, Karaj branch, Tehran, Iran

Professor and the member of Science Facuity in Azad University, Kraj Branch, Iran

Abstract

The Education System is the investment from one generation to the other generation; With the hope that the educational organization hands over the obedient and productive citizens to the society. So, the education system's nature implies the foresight; but the movement to the future without cognition's processes and the functioning powers from one side and the effort and analysis to the creat wanted realities on the other side and the lots of oportiuunuities cause the better life.

Strategic Planing as the dynamic process with the foresight to the realities and available locations, present the guide lines and the effective policies and pave the way to reach the better future. Strategic Planing in the recent years is one of the approaches are introduced by the organizational leaders and managers as the new policies to reduce the problems which the organizations are stricken' and rise the guality of organitional result and functions. One of the type of organizations is the educational organization which is characterized during the estabilishment of educational system. The classical form, can't resolve the educational problems.

So, the necessity of using strategic planning as an urgency is discussed in the country's educational system. Strategic Planing appoints the goals of the educational organization. The environmental studies, opportunities, minacities, recognize the strength and weakness points, till in this way applies the realistically aims. In the recent study, the strategic planning processes are considered and examined as a necessity of the strategic and process formulation in the educational system.

Keywords: Strategic Planing, Educational System, Decentralization, Planning Process.
