



معرفی مدل ارتقاء مدرسه



چنانچه در شماره های قبلی به اطلاع رسید، مدل ارتقاء مدارس در حال حاضر در تعداد محدودی از مدارس شهر تهران در حال اجرا می باشد. شما مدیر عزیز می توانید با مطالعه، تکمیل و ارسال قالبهایی که در اختیارتان قرار می گیرد از طریق این مجله با مدارس عضو طرح ارتقاء، همگام شوید. همچنین می توانید پس از برگردن فرم ها، با مراجعه به سایت طرح ارتقاء www.Iranschools.org مسائل و مشکلات خود را مطرح نمایید تا پس از بررسی کارشناسان، راهکارهای مناسب، شناسایی و در اختیارتان قرار گیرد.

در این شماره قصد داریم علاوه بر اینکه تا اندازه ای شما را با مفاهیم و تعاریف ارتقاء مدارس آشنا نماییم، بخش اول از فاز ۱ را نیز با هم مرور کنیم.

نیاز به مدل ارتقاء و بهبود برای مدارس

پویایی و نشاط آموزش و پرورش یک کشور، بی شک یکی از مهمترین شاخصهای رشد و توسعه یافتگی آن کشور است. در جوامع توسعه یافته میزان نگرانی، توجه و رسیدگی به نظام آموزش و پرورش و آموزش عالی از معیارهای مهم برای ارزیابی میزان دغدغه دولتمردان در دستیابی به جامعه ای نیکبخت همراه با غنای مادی و معنوی است.

در این میان، تحقیق و تعمق پیرامون دلایل و چرایی موفقیت کشورهای جهان، بیانگر آنست که هدایت متولیان آموزش و پرورش در ایجاد ساختارهای قوی و با ثبات بمنظور توانمندسازی و ارتقاء سطح کیفی مدارس و دانشگاهها که بر اساس نگرشها و رویکردهای نظام مند پایه ریزی شده باشد، بسیار مهم و ضروری است.

در سالهای اخیر موضوعی که بیش از پیش، ذهن مدیران و برنامه ریزان آموزشی را سخت درگیر نموده است، تغییر، اصلاح و بهبود سطح کیفی آموزشی و عملکردی مدارس است.

مفاهیمی همچون خود ارزیابی^۱، برنامه ریزی استراتژیک بهبود^۲، تعالی و توانمندسازی^۳، مدیریت کیفیت جامع^۴، استاندارد سازی فرایند^۵، مهندسی مجدد فرایند^۶، کنترل داده های آماری^۷، خانه کیفیت^۸ و سایر ابزارهای مهندسی مدیریت، امروزه جایگاه، کاربرد و توانایی خود را در مدارس کشورهای مطرح دنیا نشان داده و الگوهای بی شماری از بهترینها را معرفی کرده اند.

«تئوریسین های آموزش معتقدند مراکز آموزشی از اهداف بی ثبات و تکنولوژی نامعلوم و نامشخص رنج می برند، که در نهایت به ایجاد محیطی پیچیده برای تعیین اصلاحات مناسب منتهی می شود. به علاوه متولیان دولتی، مراکز آموزشی را به سمت تطبیق با قوانین، دستورات

اداری و محدودیت های اجرایی سوق می دهند و در صورت اجرای قوانین از سوی آنها با در نظر گرفتن پاداش هایی نظیر استفاده از بودجه بیشتر و یا سایر منابع، چنین روشهایی را در مدارس نهادینه می کنند. چنین اصلاحاتی ممکن است برای حل مشکلاتی که انتظار می رود از میان برداشته شوند، نامناسب باشد و یا ممکن است به خوبی به دست افرادی که قصد کمک به آنها می رود نرسند.^{۱۰}»

یکی از اساسی ترین سئوالاتی که در فرایند ارتقاء و توانمندسازی مطرح می باشد این است که به راستی هدف و غایت نهایی «سرامدی مدارس» چیست؟ و مهمتر آنکه راه نیل به برتری کدامست؟ چگونه و با چه ابزاری می توان بگونه ای جامع، سیستماتیک و مداوم ضمن بررسی شاخصهای عملکردی مدرسه، مسائل و آسیبهای ریشه ای را تشخیص داد و با شناسایی نواحی قابل بهبود، مدرسه را در دستیابی به تعالی هدایت نمود. بدینگونه است که تحول و بهبود مدارس می بایست از منشأیی ساختار یافته با سیستم فکری هوشمند و کارآمد، بصورت فراگیر کلیه حوزه های مدارس را در بر گرفته و سرآمدی و تعالی خواهی را در مدارس نهادینه کند. در این مستند مفاهیم کیفیت و توانمندسازی و کاربردهای آن در مدارس و فرایند تهیه الگوی ارتقاء و بهبود مدارس کشور معرفی می گردد.

تعریف کیفیت در آموزش:

«کیفیت» زادر معانی گوناگونی مانند «رتبه برتری»، «شایستگی هدف و بهره وری»، «نقصان صفر» و «مطابقت نیاز مندیها»، تعریف کرده اند، این در حالی است که دمینگ^{۱۱} تأکید می کند «کیفیت باید بر اساس نیاز مشتری در حال و آینده در نظر گرفته شود». مؤسسه استاندارد دهای انگلستان «کیفیت» را به عنوان «تمامیت ویژگیها و خصایص یک محصول یا خدمت در ارتباط با مرتفع ساختن نیازهای مطرح شده یا اشاره شده» می بیند.

۱. مدیریت کیفیت بین نتایج و فرآیندی که به دستیابی این نتایج منتهی می شود، ارتباط برقرار می کند. اگر همانطور که بسیاری از افراد متصورند، علت

کنترل پذیر کیفی اندک است، تعریف و ارزیابی معیارها و اهداف کیفیت، اغلب مشکلتری می نماید. با این وصف، مهم است که در خود مدرسه، افراد از خود بپرسند، «مشتري کیست؟»، نیاز اکنون وی چیست؟، چگونه عملکرد مدرسه در قبال وی ارزیابی می شود؟، و چگونه می تواند ارتقا یابد؟» مهم است که صنعت و مدرسه هر دو به نیاز مشتری توجه دارند.

برای وضوح بیشتر مطلب، مشتریان به دو گروه «مشتریان داخلی»، کسانی که در شرکت یا مدرسه شاغل هستند، و «مشتریان خارجی»، افراد خارج از مدرسه، تقسیم خواهند شد. به نظر می رسد که در ارتباط با رویکردهای مربوط به مشتریان داخلی، شرکتها و مدارس می توانند از بهترین تجربه یکدیگر آموزش بگیرند. علاوه بر این، هر چند طبق اظهار دیک با^{۲۰}، مدیر ارتقا کیفیت، موضوع کیفیت به آگاهی عموم مربوط می شود، چنانچه کسی خدماتی با کیفیت خوب را دریافت نموده، مهم است که از ارائه دهندگان آن قدردانی نماید تا آنان نیز بفهمند که دارند کار را درست انجام می دهند.

مدارس باید به شیوه ارائه خدمات توجه، و عوامل تأثیرگذار بر آن را شناسایی نمایند، از این رو، مدارس، در ارتباط با مشتریان خارجی، باید بیشتر به مشاهده رویکردهای صنعتی توجه نمایند. صنعت اغلب از سیستمهایی برخوردار است که به مشتری اجازه اظهار نظر می دهد. بسیاری از صنایع از رویکردهای، اظهار نارضایتی مشتری، بهره می گیرند. در صنعت تعداد و نوع اظهار نارضایتی ها ارزیابی و بررسی شده، بر اساس آنها اقداماتی انجام می گیرد.

ذهنیت مدارس باید مطابق نگرش دمینگ که خطاها در ۹۶ درصد موارد به سیستم یا مدیریت مربوط می شوند، تغییر نماید. آموزش، انگیزش، وجود منابع

شکست و ناکامی در آموزش وجود مشکل در طراحی فرایندهای آموزشی باشد، مدیریت کیفیت می تواند به عنوان فرایندی سیستماتیک و ایده آل به منظور هدایت فرایند آموزش عمومی در نظر گرفته شود. (تعریف فریزر ۱۹۷۷)^{۱۲}

۲. همواره به هنگام تعیین مکانهایی که مدیریت کیفیت در آموزش مورد استفاده قرار می گیرد، اختلاف نظرهای بزرگی رخ می نماید. کیفیت در محیطی ایجاد می شود که مدیران، والدین، مقامات دولتی، نمایندگان جامعه و رهبران تجاری با یکدیگر همکاری دارند تا بتوانند منابع مورد نیاز دانش آموزان برای احتیاجات جاری و یا آتی تحصیلی، شغلی و اجتماعی آنها را تأمین کنند (تعریف ارکارو ۱۹۹۵)

۳. به همان شیوه که در صنعت مطرح است زمانیکه مدیریت کیفیت در بخش آموزش نیز وارد می شود تفکرات سنتی و درازمدت بویژه در خصوص چگونگی مدیریت فرایند آموزش و یادگیری می بایست تغییر یابند، البته در برخی موارد این ایده ها جدید و بدیع نیستند ولی به مدت طولانی نادیده گرفته شده اند. در هر حال آموزش می تواند با استفاده از مدیریت کیفیت بهبود و ارتقاء یابد (تعریف تریبوس ۱۹۹۳). ولی الگوی صنعتی به طور کامل نمی تواند به آموزش انتقال یابد. دست اندرکاران موفق این امر توانسته اند بهترین شکل تجربیات صنعتی را با بهترین روش ها و تئوری های یادگیری ترکیب کنند تا الگوی کاملی ارائه دهند و نتیجه آن الگوهای است که از مدرسه ای به مدرسه دیگر متفاوت است.

۴. مدیریت کیفیت در سه سطح کاربردی در مدارس قابل طرح است: اولین سطح مدیریت، فرآیندهای یک مدرسه است که شامل برنامه ریزی استراتژیک، بکارگیری و توانمندسازی کارکنان، سازماندهی منابع و در نهایت ارزیابی انطباق پذیری فرایند آموزش و یادگیری و نحوه ارزیابی آن است. سطح بعدی کیفیت، مربوط به دانش آموزان است که هم به عنوان مشتری و هم عضوی از سیستم آموزشی در نظر گرفته می شوند.

بالاترین سطح کیفیت، در فرایند یادگیری مطرح می شود. به منظور دستیابی به نتایج مطلوب، مدیران آموزشی می بایست روش ها و فرآیندهای اصلی آموزش و یادگیری را مورد ارزیابی قرار دهند. بدین منظور استانداردهای کیفیت برای هر فرآیند کاری که منجر به ارتقاء سطح نمرات امتحانی دانش آموزان شود باید تعیین گردد. (هرمان ۱۹۹۴)^{۱۳}

۵. کیفیت در آموزش موجب لذت بخش شدن فرایند یادگیری می گردد. مولفه های عملکردی دانش آموزان ممکن است بموجب عواملی از قبیل رقابت برای نمره یا تشویق مورد تهدید واقع شود که دستیابی به امر فراگیری را با مشکل مواجه می کند. برای خلق فراگیران مستقل نیاز به استفاده از تجارب کیفی هستیم.

تعریف ارتقاء و بهبود مدارس:

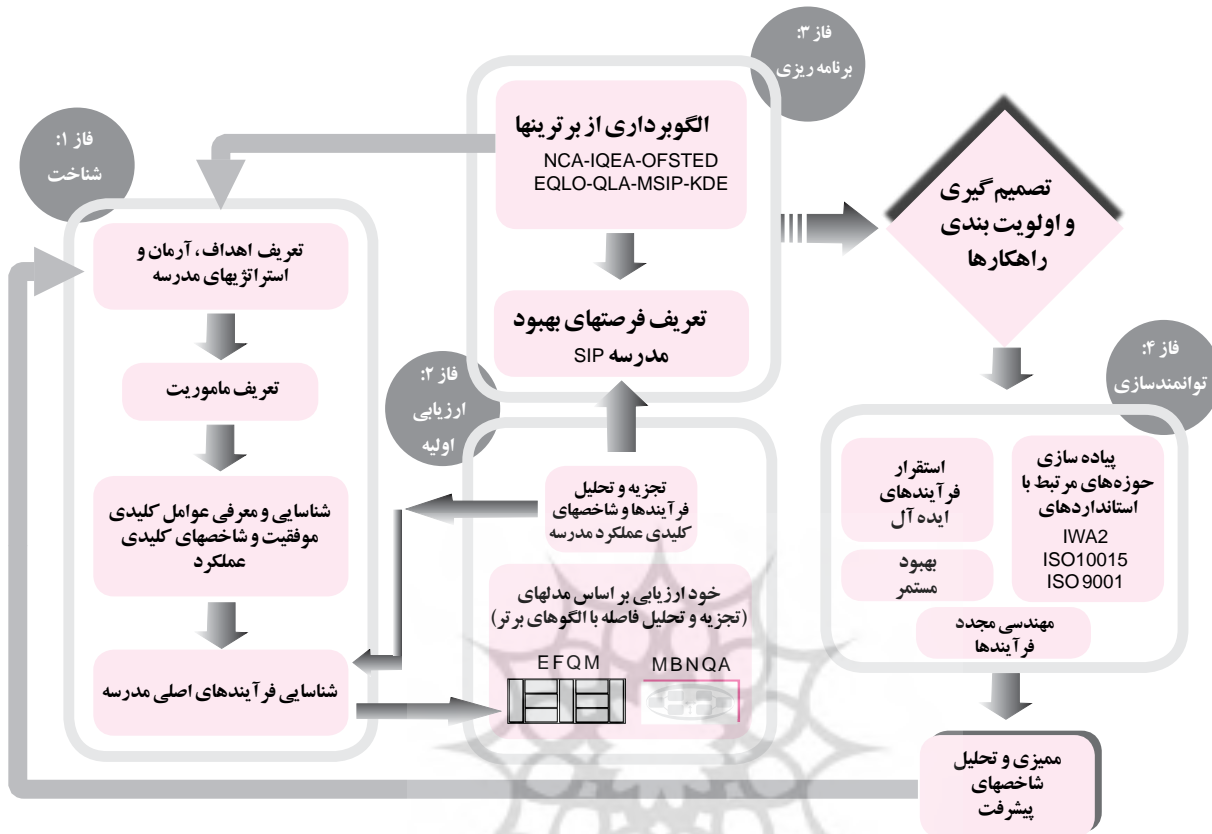
۱. بهبود مدرسه را می توان یک روش کلی یا نتیجه ای از یک برنامه کاربردی خاص از یک ابتکار در نظر گرفت.^{۱۴}
۲. تلاش سیستماتیک پایدار برای بهبود دادن نتایج مدرسه^{۱۵}
۳. تلاش فراگیر برای ایجاد مدرسه ای بهتر^{۱۶}
۴. توسعه دستاوردهای دانش آموزی و ایجاد ظرفیت برای مدیریت تغییر^{۱۷}
۵. مجموعه فرایندهای رفع مشکلات و بهبود مدرسه^{۱۸}
۶. الگوی مهم و اصلی تغییر در آموزش، الگوی عقلانی است که بر مبنای هدف، برنامه منتخب، تغییرات برنامه ای جایگزین و فرآیندی که به اجرا درمی آید، استوار است. باز خورد این فرایند بوسیله نظارت و کنترل فرآیند و از طریق بررسی و ارزشیابی حاصل می شود.^{۱۹}
۷. بیشتر مدارس در پی وقایع پنهان شده اند. هر زمان که اتفاقی رخ می دهد، مدیران و یا سایر کارکنان اجرایی حل مشکل را عهده دار می شوند، اما همیشه یک احتمال حقیقی وجود دارد که هر اصلاح سریعی به مراتب زیانبارتر از حل درست و بی نقص مشکل در دراز مدت خواهد بود.

تعریف و جایگاه مشتری در آموزش:

در تعلیم و تربیت، معیارهای کیفیت، و به تبع آن نیازهای مشتری، بسیار است. تعریف مشتری در آموزش یا تعلیم و تربیت به همان اندازه مشکل است که تعریف «کیفیت». مشتری آموزش می تواند، حکومت و سرمایه گذاران، بازار کار و صنعت، والدین، جامعه، به ویژه دانش آموزان و گروه آموزشی باشد. بسیاری، والدین را مشتریان اصلی می دانند.

از آنجایی که در تعلیم و تربیت و آموزش شانس توافق همگانی بر چند معیار

مدل جامع ارتقاء و بهبود مدارس



مدل دارای ۴ فاز می باشد که هر مدرسه برای ارتقاء ملزم به طی کردن این مسیر است. در این شماره ما از فاز ۱ و بخش ۱ یعنی تعریف اهداف، آرمان و استراتژیهای مدرسه آغاز می کنیم.

فاز ۱: شناخت بخش ۱:

تعیین استراتژیها، اهداف و آرمانهای مدرسه

استقرار مدل با شناسایی یا تدوین اهداف، آرمان و استراتژیها در مدرسه آغاز می گردد، که می بایست کاملاً مورد تفکر، توافق و ارزیابی حوزه مدیریت و ذینفعان قرار گرفته باشد. مفاهیم و تعاریف زیر با هدف تدوین و تأمین این بخش بیان می گردد.

استراتژی چیست؟

۱. استراتژی تعیین کننده زمینه های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا است و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات می بخشد و افراد سازمان را به تغییر و حرکت وامی دارد.
۲. استراتژی عبارت است از کاربرد عقل سلیم که نمی توان آن را به کسی یاد داد و به بیان دیگر استراتژی عبارت است از نگاه کردن به تمام عوامل واضح و آشکار از زوایای درست و منطقی.
۱. استراتژی به معنای یک الگو و مدل برای مجموعه ای از اقدامات و حصول به اهداف مورد نظر است (مینزبرگ).

کیفیت مدرسه به طور منطقی تحت تأثیر محیطی است که در آن واقع شده است.

آموزش (تعلیم و تربیت) محصولات بسیاری دارد که مشکل می توان آنها را در کوتاه مدت ارزیابی نمود. به علاوه «زمان محصول» در آموزش ده تا بیست سال است. آیا ما از اهدافی مانند توسعه حقوق شهروندی، سیستم معیارهای عمومی، اشتیاق به داشتن دنیایی منصف تر و نوع دوست تر، تنها به این دلیل که ارزیابی آنها مشکل، یا به گفته بعضی ناممکن، است چشم می پوشیم یا باید بمنظور یافتن روشهایی برای ارزیابی آنها سخت تر تلاش کنیم؟ یا اینکه تنها بر محصولاتی که ارزیابی آنها آسان است، متمرکز می شویم. امروزه در بسیاری از ارزیابی هایی که برای ارتقا کیفیت آموزش از سوی مدارس مورد استقبال واقع گردیده، این خطر وجود دارد که موضوع کیفیت در مسیر ساده انگاری و صرفاً ارزیابی پذیری سوق یابد. شناسایی صحیح محصول و استقرار مناسب سیستم تضمین کیفیت محصول یکی از نکات مهم ارتقاء سطح کیفیت در مدارس است. تعریف استاندارد IWA2 از محصول اینگونه است که محصول آموزشی عموماً در برگیرنده ارائه خدماتی شامل نرم افزارهای فکری از اطلاعات و برخی از نرم افزارهای کامپیوتری یا مدارکی است که برای کمک به انتقال اطلاعات و نگهداری برای مراجعات پیوسته می باشد. همانطور که در شکل ملاحظه می کنید این

و زمان مورد خطا، می بایست مورد بررسی قرار گیرد. مدارس باید با بررسی بر گه های خود اظهاری مشتریان از سطح کیفی خدمات ارائه شده آگاهی یافته و بدانند مدرسه در مرتفع ساختن کدام یک از نیازهای مشتری ناتوان بوده است.

تعریف استاندارد IWA2 از مشتری اینگونه است که «مشتری سازمان یا فردی است که محصول را دریافت می کند». مشتری می تواند یک مصرف کننده باشد که در سیستمهای آموزشی همان «فراگیر» است یا خریدار باشد که عموماً فرد یا گروهی است که برای فراگیر سرمایه گذاری می کنند و ممکن است خود فراگیر نیز باشد، یا یک مصرف کننده نهایی است که می تواند فرد، جامعه یا سازمانی باشد که از آموخته های دانش آموزان سود می برد.

تعریف و جایگاه محصول در آموزش:

بر خلاف صنعت که دارای محصول یا خدمات است، مدارس از دیدگاه عموم محصولی برای عرضه ندارند. طبق اظهارات وودگیت^۱، چنانچه فارغ التحصیل مدرسه محصولی تلقی گردد که بتوان آن را ارزیابی و بررسی نمود، دو پرسش مهم مطرح می گردد: اول آنکه چگونه می توان استنادی تعیین نمود که برای تمام چنین محصولاتی که به کثرت «بشر» اطلاق می شود، به کار آید؟ و دوم آنکه چگونه می توان کیفیت محصول را تضمین نمود، در حالیکه مدرسه تنها یکی از محیطهای بی شمار تأثیرگذار بر دانش آموز است؟ علاوه بر این، خود

به تمام افراد مدرسه این قدرت را می‌دهد که در جهت غایت و خواسته‌های مدرسه مسئولیت‌های خود را بر عهده بگیرند. مأموریت یک تعهد، قول و راهنمایی برای تصمیم‌سازی است. مأموریت مجموعه‌ای از معیارها برای ارزیابی میزان پیشرفت مدرسه در جهت اهداف را تعیین می‌نماید. فراتر از این، بیان مأموریت لازمه رهبری اثر بخش مدرسه است. بیانیه مأموریت می‌بایست به سه پرسش اساسی پاسخ دهد:

- خدمت به چه کسی داده می‌شود.
- چه خدمتی را خواهیم داد.
- چگونه خدمت را خواهیم داد.
- مأموریت شامل پنج عنصر اصلی است:
- ارزشهای مدرسه
- رویکرد آموزشی
- تمرکز بر برنامه‌های درسی
- تمرکز بر مشتری
- نتایج و خروجیها

اهداف (Goals):

مشخص‌کننده نتایج استراتژیکی است که مأموریت و استراتژیهای مدرسه باید به آنها دست یابد. این نتایج استراتژیک در مفهوم گسترده و عام خود، منعکس‌کننده آرزوها و انتظاراتی است که مدرسه قصد دارد در حوزه‌هایی نظیر آموزش و یادگیری، رشد، گسترش، ابعاد و نوع فعالیتها به آنها دست یابد.

- در بیان و تعیین اهداف باید به واژه‌ی SMART توجه داشت که معیارهای اهداف مناسب را نشان می‌دهد:
- اهداف قابل تشخیص Specific.
- اهداف قابل اندازه‌گیری Measurable.
- اهداف قابل دسترس Achievable.
- اهداف نتیجه‌گرا Result-Oriented.
- اهداف در زمان مشخص Time-Oriented.

برنامه‌ها / طرحها (Plans):

اهداف و برنامه‌ها می‌بایست باهم مرتبط باشند. هر برنامه را یک پروژه تعریف نمایید. بنابر این عناصر مربوط را از قبیل محدوده موضوعی و سازمانی، زمان، هزینه، منابع انسانی، مواد و تجهیزات مورد نیاز و ... تعیین نمایید و همچنین می‌بایست برنامه‌های اعلام‌شده، علاوه بر اینکه عملیاتی بوده، فعالیتها و گامهای مورد نیاز رسیدن به اهداف را فراهم نموده و به تفکیک دوایر متمایز باشند.

ادامه چک لیست ها و جداول سایر بخش ها از فاز اول در شماره های آتی ...

مدیران مدارس کارآمد برای کسب اطلاع و راهنمایی به منظور تکمیل فرم‌ها، می‌توانند با سایت www.Iranschools.org یا شماره تماس ۰۶۵۳۲۷۸۸۰ تماس داشته باشند.

شما می‌بایست کتابچه استراتژی و اهداف مدرسه را تدوین کنید:

کتابچه استراتژی و اهداف سال «۱۳» «نام مدرسه»		
تهیه کننده	تصویب کننده	
مشاور اجرایی SIP	کمیته راهبردی طرح SIP در مدرسه	مدیر مدرسه / هیات امنا
تاریخ:	شماره بازنگری: ...	

مطالب این کتابچه شامل:

- ۱- شناخت وضعیت موجود استراتژیهای اتخاذ شده
 - ۲- تدوین استراتژی‌های مدرسه
 - ۳- اولویت‌گذاری استراتژیهای تدوین شده جهت اجرا در مدرسه
 - ۴- تکوین استراتژی (Strategic Development) آتی مدرسه
- به منظور تدوین این کتابچه باید افرادی را تحت عنوان تیم تدوین طرح استراتژیک مدرسه تشکیل دهید. از قالب زیر برای تدوین دفترچه کمک بگیرید.
- معرفی تیم تدوین برنامه ریزی استراتژیهای مدرسه:**
- افرادی که در تدوین این سند همکاری نموده اند را معرفی نمایید. این افراد می‌توانند شامل: مدیر مدرسه، نماینده شورای معلمان، نماینده انجمن اولیاء و مربیان، نماینده شورای دانش آموزان، مشاوران تخصصی، نماینده دانش آموزان فارغ التحصیل و ... باشند.

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت / عنوان
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		

چشم انداز (Vision):

آ بیان مختصری از اهداف و خواسته‌های مدرسه است. به گونه‌ای که شور و هیجان را تداعی نماید چشم انداز می‌بایست آرمانی بوده، ذهن را تحریک کرده و خواننده را سر ذوق آورده و تصویری واضح از مدرسه شما ارائه دهد.

مأموریت (Mission):

ابزاری توانا برای توسعه و ارتقاء مدرسه است. مأموریت با ایجاد ساختاری مناسب

4- Applying TQM to educational instruction
5- Accreditation Standards for Quality Systems in school
6- Business process reengineering
7- Using Data in School Improvement Efforts
8- QFD matrix applied to education
9- Best Practice
10- Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance morris (1996)
11,12- QMJ VOL. 9, NO. 4/©2002, ASQ- Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance JACQUELINE S. GOLDBERG, NORTH BROWARD COUNTY (FLORIDA) HOSPITAL DISTRICT, BRYAN R. COLE, TEXAS A&M UNIVERSITY
13- Quality Management in Education Myron Tribus Exergy, Inc. Hayward, CA
14- Hopkins, Ainscow and west (1994)
15- Van Welzen (1985)
16- Hopkins, Ainscow and west (1994)
17- Hopkins, Ainscow and west (1994)
18- Lofton et al. (1998)
19- Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance morris (1996)
20- Dick Budd
21- Woodgate

شرایط محیطی از قبیل: اجتماعی، فرهنگی و رقابتی.

۴. تجزیه و تحلیل راه‌حلهای ممکن برای تطبیق محیط داخلی و خارجی مدرسه (الزامات آموزش و پرورش).

۵. تشخیص راه‌حلهای مطلوب برای تحقق رسالت و آرمانهای تدوین شده.

۶. انتخاب راه‌حلهای استراتژیک و مجموعه‌ای از اهداف بلندمدت و استراتژیهای عملی.

۷. ارائه اهداف و استراتژیهای سالانه و بودجه‌بندی.

۸. اجرای تصمیمات استراتژیک انتخاب شده بر اساس بودجه و برنامه زمانی لازم.

۹. بررسی و ارزیابی مستمر استراتژیهای اتخاذ شده.

پاورقی‌ها:

1- Applying Self-Assessment in school
2- SIP : School improvement plan
3- SEM : School excellence models or Applying an excellence model to education

۲. استراتژی به معنای یک موقعیت و جایگاه است؟ کجا هستیم و به کجا باید برویم؟

۳. استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف مدرسه را با فرصتها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته، دستیابی به اهداف اصلی را میسر می‌سازد (نظریه شاندلر).

۴. استراتژی عبارت است از الگوی منظورها و اهداف، مقاصد، خط‌مشی‌های اساسی، اصلی و طرحهایی جهت دستیابی به اهداف (اندروز Andrews).

۵. استراتژی عبارت است از راه و وسیله برای تحقق مأموریت سازمانی با توجه به اهداف درازمدت، برنامه‌ریزی عملی و اولویت‌تخصیص منابع.

برای تدوین مناسب استراتژی در مدرسه می‌بایست موارد زیر را مد نظر قرار داد:

۱. شناخت و تعیین آرمان (Vision) و رسالت (Mission) یا فلسفه وجودی مدرسه.

۲. شناخت وضع موجود مدرسه که از شرایط داخلی تأثیر می‌گیرد.

۳. شناخت وضع محیط خارجی مدرسه بر اساس