



## مطالعه تجربه سازمان‌های آموزشی برتر دنیا در برنامه‌ریزی راهبردی (ژاپن و سنگاپور)

### (مقاله مروری)

مدینه صفری

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

Haniehsafari57@gmail.com

### چکیده

رشد و توسعه نظام‌های آموزشی یکی از مهم‌ترین وجوه مهم و مشخص عصر ما می‌باشد. ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی درآمده است. پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و موسسات در گرو ارتقای عملکرد آنهاست. حال این سوال پیش می‌آید که سازمان‌های آموزشی چگونه می‌توانند عملکرد خود را ارتقا دهند؟ بی شک برنامه‌های راهبردی بهترین گزینه خواهد بود. تمامی کشورهای سازمان یافته از سال‌ها قبل این روش را دنبال کردند و برنامه‌های راهبردی متعددی ریخته‌اند. نتیجه‌ی این تلاش مداوم را می‌توان در کیفیت عملکرد سیستم آموزشی‌شان دید. ژاپن و سنگاپور از برترین کشورها در این زمینه هستند. برنامه‌های راهبردی متعددی با اهداف مختلف اجرا کردند و به نتایج قابل توجهی نیز رسیده‌اند. که جای تامل دارد.

**کلیدواژه:** برنامه‌ریزی راهبردی، نظام‌های آموزشی، ژاپن، سنگاپور، آموزش

### مقدمه

آموزش یکی از حقوق اساسی افراد است که همه باید به طور مساوی از آن بهره‌مند شوند. آموزش نه تنها افراد را قادر می‌سازد تا از طریق کسب دانش و مهارت‌های لازم، پتانسیل‌ها و توانایی‌های خود را افزایش دهند، بلکه نقش مهمی در تحقق اهداف کشورها، ایجاد صلح بین آنان و بالارفتن توانایی پذیرش فرهنگ‌های مختلف نیز دارد (Government of Japan, 2015).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

هدف آموزش آن است که در ازای هر سال، خلاقیت فرد را افزایش دهد و وابستگی‌اش را به منابع اجتماعی کمتر کند (۱)، اگر چه "کیفیت آموزش" مفهومی چندوجهی و مبهم بوده است. امروزه بسیاری از کشورهای درحال توسعه، کودکان اغلب کمتر از آن چیزی که در موردش آموزش می‌بینند یا آنچه باید در مدرسه آموزش یابند، یاد می‌گیرند. این پیشرفت کم در یادگیری، به ویژه در حوزه‌های اجتماعی و کاربردی، اساساً به دلیل این مجموعه عوامل است:

- سیاست‌های آموزشی نادرست
- محیط‌های یادگیری نابسند
- عدم دسترسی
- روش‌های یادگیری نامناسب و کم بازده
- مدیریت کم اثر
- مربیان و دانش‌آموزان بی انگیزه و ...

در مقابل، از آنجا که کشورهای توسعه یافته بخش عمده‌ای از دستاوردهایشان را به درستی مدیریت نظام آموزشی اثربخش هستند، همواره در حال مطالعه و برنامه‌ریزی برای بهبود و افزایش کارایی آن‌اند. دانش در مورد نظام آموزشی کشورهای مختلف، به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا از ظرفیت‌های آموزشی در عرصه رقابت و برتری بهره‌مند شوند. (۱)

ژاپن و سنگاپور دارای دوتا از برترین سازمان‌های برتر دنیا هستند. در گزارش منحنی یادگیری پیرسون، پس از کره جنوبی در جایگاه دوم و سنگاپور در جایگاه سوم (۲) قرار داشته است. سایر کشورها نیز در گزارش منحنی زیر قابل مشاهده هستند:

COUNTRY	2014 INDEX RANK	CHANGE ON 2012 RANKING
SOUTH KOREA	1	+1
JAPAN	2	+2
SINGAPORE	3	+2
HONG KONG - CHINA	4	-1
FINLAND	5	-4
UNITED KINGDOM	6	0
CANADA	7	+3
NETHERLANDS	8	-1
IRELAND	9	+2
POLAND	10	+4

Source: The Economist Intelligence Unit



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## روش انجام کار

نویسنده با بررسی مقالات معتبر و ذکر شده در قسمت "منابع" برآن است به نتیجه‌ای منطقی دست یابد و همچنین با بررسی اطلاعات و نتایج آن‌ها، ضمن ارائه‌شان بصورت سازمان یافته و هدفمند به جمع بندی منطقی و قابل توجه برسد.

به منظور داشتن دسترسی کافی به مقالات مورد نیاز و معتبر، از کلیدواژه های مذکور استفاده شده و تمامی مقالات تا آذر ۱۴۰۱ (ماه دسامبر) مورد بررسی قرار گرفتند. لازم به ذکر است مرورگرهای مورد استفاده، شامل Google Chrome، Firefox، SRWare Iron و Avant Browser می شوند

## بودجه مالی

سازمان‌های آموزشی به طور کلی نیاز به حمایت و کمک دارند؛ یعنی تخصیص بخشی از منابع مالی به این سازمان‌ها ضروری است. ارائه خدمات به صورت شایسته چه در مدارس و چه در دانشگاه‌ها، در زمینه‌ی فعالیت‌های آموزشی، نوسازی موسسات، تامین رفاه فراگیران و ... بدون در اختیار داشتن سرمایه کافی غیرممکن است.

سنگاپور و ژاپن دو کشوری هستند که می‌توان از دولت‌های آنان به علت میزان تخصیص بودجه‌ی ملی در زمینه‌ی آموزش و پرورش نام برد. Seong و Ng (۲۰۰۸) این مهم را در مورد سنگاپور عنوان کردند.

مهرس (۲۰۲۱) نیز در مقاله‌ی خود تحت عنوان سیستم آموزشی ژاپن و بودجه‌ی تخصیص داده شده به آن، به قدرت بالای ژاپن در این زمینه اشاره دارد. در مقاله‌ی او عنوان شده که حدود ۲۰ درصد از کل درآمد ملی به فرایند آموزشی اختصاص داده می‌شود. کمک‌های مالی بانک‌ها و سرمایه داران نیز بسیار چشمگیر است. از دیگر ویژگی‌های بودجه بندی در ژاپن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مقامات محلی (مانند شهرداری) در تأمین بودجه مالی سازمان‌های آموزشی مشارکت دارند و هر یک از مقامات محلی از طریق مالیات، کمک های بانکی و سایر منابع درآمد، حمایت های مالی لازم را ارائه می کنند.
- کمک های مالی افراد نقش چشمگیری در تامین بودجه آموزش و پرورش دارد. شهریه به عنوان منبعی مهم در نظر گرفته می‌شود. در واقع بین ۱۰٪ - ۳۰٪ بودجه‌ی مورد نیاز از این طریق تامین می‌شود.
- عادات کمک مالی از سوی بانک ها و سرمایه داران به انجام راحت تر این فرایند کمک می کند و به نظر می رسد این کمک های مالی توسط سرمایه داران، در نزدیک شدن به پایان عمرشان ملموس تر است.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- خانواده های ژاپنی در برخی از هزینه ها سهمیم هستند که حدود ۱۱ درصد از ارزش کل هزینه های آموزش ابتدایی، ۱۵ درصد از ارزش کل هزینه های دوره متوسطه و حدود ۵,۲۳ درصد از کل هزینه های مربوط به آموزش و پرورش را شامل می شود.

## سازمان های آموزشی ژاپن

مقایسه های بین المللی مدت هاست که نشان داده است ژاپن کشوری با عملکرد بالاست. در یکی از برنامه هایی که در سال ۲۰۱۵ برای دانش آموزان بین المللی اجرا شد، دانش آموزان ژاپنی ۱۵ ساله در علوم، ریاضیات و خواندن در دهک اول قرار گرفتند. در بررسی مهارت های بزرگسالان نیز در سال ۲۰۱۲، بزرگسالان ژاپنی بالاترین سطح مهارت در ریاضیات در میان کشورهای شرکت کننده را داشتند.

ادوارد (۱۹۹۶)، از ژاپن بعنوان یک سیستم آموزشی فوق العاده متمرکز یاد کرده است که در آن زمان وزارت آموزش و پرورش ژاپن مرکز مرجعی است که تمام جزئیات دوره ها را تعیین می کند. تمامی جزئیات از جمله محتوای درسی، کتاب ها و تعداد ساعات نیز باید مطابق با استانداردهای ملی تعیین شده، اجرا شوند. همچنین بیش از ۶۵ سال، ژاپن در کمک های بین المللی از طریق حمایت توسعه رسمی<sup>۱</sup> (ODA) مشارکت داشته است و بر اساس تجربیات خود از نوسازی و رشد اقتصادی پس از جنگ و همچنین غلبه بر چالش های مختلف، همکاری در آموزش را ارائه می دهد.

تحصیلات در ژاپن به چهار مرحله تقسیم می شود: دوره ابتدایی (۶ سال)، راهنمایی (۳ سال)، دبیرستان (۳ سال) و تحصیلات کالج و دانشگاهی (بین ۲ تا ۴ سال متغیر است). بعضی مدارس تخصصی، ممکن است بجای دوره ی ۶ ساله ی راهنمایی و دبیرستان، یک برنامه ی پنج ساله ارائه دهند که شامل دبیرستان و دوسال کالج است. سال تحصیلی در ژاپن معمولاً از آوریل شروع می شود و در مارس سال بعد پایان می یابد و شامل سه ترم تابستان، زمستان و بهار است.

---

<sup>۱</sup> حمایت توسعه رسمی (ODA) (به انگلیسی: Official development assistance) مقوله ای است که توسط کمیته کمک به توسعه (DAC) و سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) برای اندازه گیری کمک های خارجی مورد استفاده قرار می گیرد. DAC برای اولین بار این مفهوم را در سال ۱۹۶۹ به تصویب رسانده است.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## آموزش به شرط اشتغال در ژاپن

بعد از شکست ژاپن در جنگ جهانی دوم سیستم آموزشی این کشور نیز شکل تازه ای به خود گرفت. این تغییرات شامل ساختار کنونی کلاسها از شش کلاس ابتدایی و سه کلاس در هر یک از مقاطع متوسطه اولیه و ثانویه است. تحصیلات در ژاپن معمولاً قبل از کلاس اول و در پیش دبستانی آغاز می شود و برای دانش آموزان دوره ابتدایی رایگان و اجباری است (کلاس اول تا نهم). بیش از ۹۹ درصد بچه هایی که به سن مدرسه رسیده اند در دوره ابتدایی شرکت می کنند. بیشتر دانش آموزانی که دوره متوسطه اول را به اتمام می رسانند در دوره متوسطه دوم ادامه تحصیل می دهند (کلاس دهم تا دوازدهم). تقریباً یک سوم از دانش آموختگان این دوره در مقاطع بالاتر به تحصیلات خود ادامه می دهند. اکثر مدارس و دانشگاهها دانش آموزان خود را از طریق آزمون ورودی بسیار مشکلی می پذیرند. به دلیل این که بیشتر مشاغل معتبر در ژاپن به دانش آموختگان دانشگاههای تراز اول اختصاص دارد رقابت در بین دانش آموزان برای بدست آوردن بهترین دبیرستان و دانشگاه بسیار شدید است. در حدود یک درصد از مدارس ابتدایی پنج درصد از مدارس متوسطه اول و نزدیک به بیست و پنج درصد از دانشگاههای ژاپن خصوصی هستند. مدارس دوره متوسطه چه خصوصی باشند و چه دولتی به طور غیررسمی براساس میزان موفقیت دانش آموختگان در دانشگاههای معتبر درجه بندی می شوند. سال تحصیلی از ماه آوریل تا مارس است و به ترم های سه ماهه ای تقسیم می شود که با تعطیلات میان ترم از هم جدا می شوند. دانش آموزان پنج روز کامل در هفته به علاوه نیمی از روز یکشنبه به مدرسه می روند و میانگین بیشتری از تکالیف خانه را در مقایسه با دانش آموزان آمریکایی انجام می دهند. در بیشتر مدارس دانش آموزان با لباس فرم به مدرسه می آیند و به قوانین جدی در ارتباط با سر و وضع ظاهریشان بسیار مقید هستند.

بعضی از دانش آموزان علاوه بر تحصیلات متعارف روزانه در مدارس خصوصی تخصصی با نام "جوکو" ثبت نام می کنند. این مدارس که معمولاً در انگلیسی به "مدارس آمادگی امتحان" تعبیر می شود همچنان که دروس تکمیلی را برای بعد از ساعات مدرسه و پایان هفته عرضه می کنند به دانش آموزان برای بهبود نمرات امتحانات ورودی مدارس متوسطه دوم نیز آموزش می دهند. دانش آموزانی که برای امتحانات ورودی دانشگاهها آماده می شوند در مدارس خاصی که "یبیکو" نامیده می شوند شرکت می کنند.

اگر چه تغییرات بوجود آمده در سیستم آموزشی ژاپن به دنبال ترغیب دانش آموزان به ابراز وجود و افزایش قابلیت انعطاف پذیری آنها در برنامه های درسی و کار کلاسی بود با وجود این برخی از ناظران آموزشی بر این باورند که آموزش در ژاپن بسیار انعطاف ناپذیر است و با حمایت از به یاد سپاری اطلاعات موجب تضییع بیانی سازنده می شود.



## برنامه ریزی راهبردی سازمان‌های آموزشی ژاپن

❖ برنامه‌ی یادگیری دوسویه در ژاپن

از طرح‌های ارائه شده در سال ۲۰۱۵ توسط دولت ژاپن (Government of Japan, 2015)، طرح یادگیری دوسویه بود که طبق دورنمای ژاپن برای سال ۲۰۳۰ ارائه شد. این طرح در زیر قابل مشاهده است:



در این طرح نشان داده شده که چگونه بالارفتن کیفیت آموزش و دوره‌های برگزار شده در سازمان‌های آموزشی ژاپن می‌تواند روی افراد و در نهایت روی رشد ملی تاثیر گذار باشند و از آن طرف بالارفتن سواد افراد و رشد ملی می‌تواند باعث تربیت نیروی انسانی کارآمد و بالا رفتن کیفیت آموزش شود. در واقع این دو تاثیر متقابل روی یکدیگر خواهند داشت. به همین دلیل اسم این طرح یادگیری دوسویه است.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## ❖ اصلاح برنامه درسی

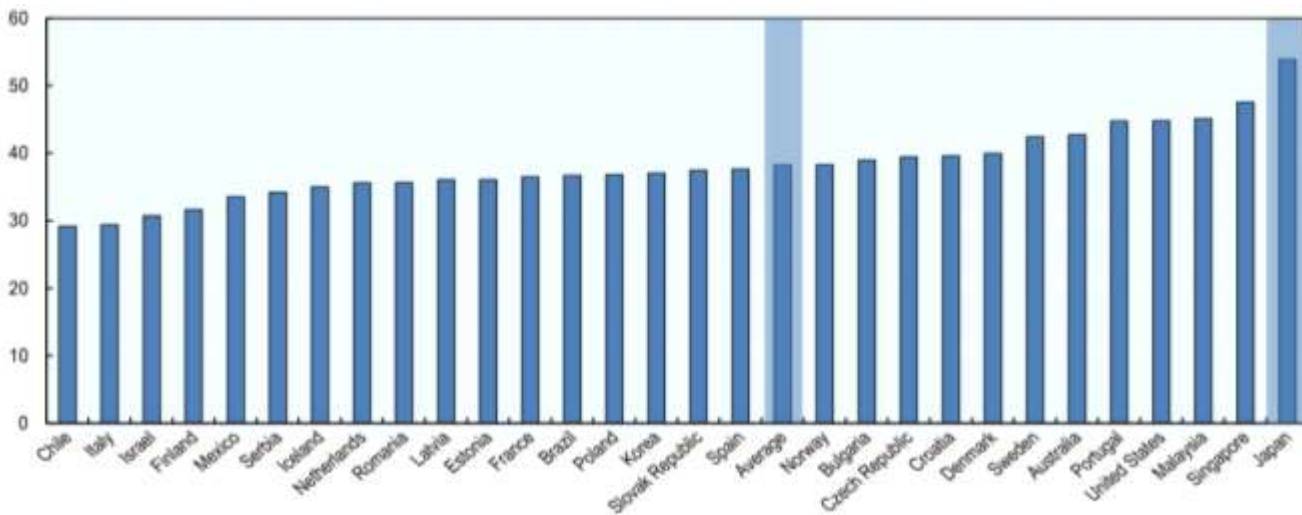
علیرغم عملکرد بالای مدارس ژاپن، اصلاحاتی برای انطباق با آینده مورد نیاز است. کودکانی که در سال ۲۰۱۸ وارد آموزش و پرورش، در سال ۲۰۳۰ بزرگسالان جوانی خواهند بود و با چالش‌هایی مواجه خواهند شد که پیش بینی آن‌ها در حال حاضر دشوار است.

مدارس باید دانش آموزان را برای مشاغلی که هنوز ایجاد نشده‌اند، فناوری‌هایی که هنوز ابداع نشده‌اند و مشکلاتی که هنوز پیش بینی نشده‌اند، آماده کنند.

ژاپن با یک برنامه درسی که هر ۱۰ سال یکبار بازبینی می‌شود، یک چرخه منظم برای به روز رسانی مداوم آن ایجاد کرده است که براساس شواهد حاصل از شیوه‌های تدریس است. راهبردهای یادگیری فعال برای توسعه شایستگی‌های دانش آموزان حول سه رکن تمرکز دارد:



به منظور دستیابی به هدف مورد نظر، ارائه موثر آموزش جامع (کل نگر) برای کودکان ضروری است. معلمان ماهر هستند و به طور کلی از دانش آموزان مراقبت می‌کنند. دانش آموزان درگیر هستند و به طور مشترک کار می‌کنند. والدین یادگیری را در اولویت قرار می‌دهند و برای یادگیری اضافه در خارج از مدرسه سرمایه گذاری می‌کنند و جوامع از یادگیری حمایت است. تعداد ساعات کاری معلمان در این طرح در کشور ژاپن در مقایسه با سایر کشورها اینگونه ارائه شده است:





## ❖ برنامه ریزی راهبردی برای زبان انگلیسی

لاکلی و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله‌ای تحت عنوان تغییر ساختار در تدریس زبان انگلیسی در مدارس، از برنامه استراتژیکی صحبت کردند که در آن روی تدریس زبان انگلیسی، بعنوان زبان خارجه در مدارس ژاپن تمرکز شده بود. این برنامه شامل دوره‌ی آموزشی ضمن خدمت اجباری برای تمام ۶۰۰۰۰ معلم زبان انگلیسی مدارس دولتی بود (۷).

تمامی شرکت کنندگان در پژوهش لاکلی و همکارانش، از مدارس خصوصی، دولتی و دانشگاه‌های مختلف سراسر ژاپن بودند. ۳۰۹ نفر بعنوان نمونه در نظر گرفته شدند. تکمیل پرسشنامه حدود ۳ ماه زمان برد. که البته ودل (۲۰۰۹) معتقد بود برای ایجاد تغییر، باید بیش از ۱۰ سال تحقیق و ریشه یابی کرد. در نتیجه تصمیم گرفته شد.

نتایج نشان داد که معلمان اکثرا مجبور هستند که بجای ایجاد انگیزه درونی در افراد، روی مدیریت رفتار متمرکز شوند. مسلما در چنین شرایطی جو کلاس بهم می‌ریزد در حد نیاز لذت بخش نخواهد بود. از طرفی دیگر دروس دانشگاهی اکثرا بر مهارت‌های غیرفعال تمرکز دارند.

جهت دستیابی به اهداف مورد نظر، گفته شده که می‌توان از ایجاد برنامه‌های درسی متنوع و توجه به مهارت‌های گفتاری و فعال بیش از گذشته کمک گرفت. ۱۰۰ دبیرستان زبان انگلیسی (SELHi) برای تحت تاثیر قراردادن عموم و ایجاد تغییر در شیوه و منابع تدریس زبان انگلیسی تاسیس شد. این مدارس در سراسر کشور بودند. تمامی برنامه‌های درسی جوری چیده شدند که مهارت‌های تحلیلی دانش آموزان را تحت تاثیر قرار دهند. و تمرکز کمتری روی مهارت‌های تشخیصی و حافظه‌ی دانش آموزان شد. همچنین تصمیم گرفته شد که از امتحانات زبان خارجه مانند TOEIC و TOEFL به عنوان بخشی از معیارهای ورود به دانشگاه استفاده شود.

## سازمان‌های آموزشی سنگاپور

یکی از مهمترین اهداف آموزشی سنگاپور، فراهم ساختن آموزش جامع برای هر یک از شهروندان است. در این رابطه وزارت آموزش و پرورش سعی دارد با فراهم کردن نظام آموزشی آزاد و انعطاف‌پذیر، دانش‌آموزان را با نیازهای جامعه آشنا کند و به گونه‌ای آنها را آموزش دهد که در آینده بتوانند در رفع مشکلات جامعه خود سهیم باشند. بنابراین در این راستا و به منظور ارج نهادن به دانش‌آموزان خلاق، مدارس مستقل و آزاد تأسیس شده است. همچنین وزارت آموزش و پرورش برنامه‌های خاصی برای دانش‌آموزان با استعداد در نظر گرفته است که شامل برنامه‌های آموزشی ویژه تیزهوشان مثل: ارائه دروس اختیاری هنر، موسیقی،





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زبان، تمرین پژوهش، انجام فعالیت‌های علمی و استفاده از آزمایشگاه‌های مرکزی بوده و دانش‌آموزانی که بهترین نمرات را در رشته‌های علوم انسانی، ریاضی و علوم تجربی کسب نمایند و یا در حیطه های علمی، فناوری و هنر دارای نوآوری و خلاقیت باشند، مورد تقدیر قرار می‌گیرند.

## تسهیلات مدارس

تمام مدارس سنگاپور تسهیلات آموزش را برای جوانان فراهم می‌آورد. همه مدارس دارای کتابخانه‌هایی هستند که دانش‌آموزان می‌توانند در آنجا مطالعه کنند تا از این طریق بتوان به آنها خودآموزی را یاد داد. همه مدارس کلاس‌های خاصی برای واحد سمعی‌بصری، آزمایشگاه‌های علوم، هنر، کلاس‌های موزیک، کلاس‌های مطبوعاتی و کلاس‌های کامپیوتر وجود دارد.

دیگر تسهیلات قابل دسترس دانش‌آموزان عبارت‌اند از: زمین‌های والیبال و بسکتبال و سالن‌های ورزشی. آموزشگاه‌های مقطع فوق‌دیپلم مجهز به زمین تنیس و سالن اسکواش و همچنین تأثر است. همه مدارس دارای شبکه کامپیوتری هستند. این ارتباط مدارس از طریق کامپیوتر سبب می‌شود تا به برنامه‌های درسی نتایج امتحانی دانش‌آموزان دسترسی پیدا کرد. شبکه کامپیوتری مجهز به بانک اطلاعاتی است که دانش‌آموزان می‌توانند از طریق آن به موضوعات مختلف دسترسی پیدا کنند.

## راز موفقیت سنگاپور در آموزش و پرورش

عوامل مختلفی در موفقیت دانش‌آموزان سنگاپوری و نظام آموزش و پرورش سنگاپور نقش دارند. اولین و مهم‌ترین عامل کارایی، احساس مسئولیت و فعالیت هدفدار و برنامه‌ریزی شده وزارت آموزش و پرورش سنگاپور است. مسئولین نظام آموزشی با کمک متخصصان تعلیم و تربیت، چارچوب‌های نظام آموزشی و نیز سیلابس‌های برنامه درسی را به بهترین نحو ممکن و بر پایه مطالعات تطبیقی تهیه و تدوین نموده‌اند. در سایه فعالیت‌های آنان کتاب‌های درسی، کار و ارزشیابی سنگاپور بر پایه سیلابس‌های مورد نظر تدوین گشته و روی هم رفته می‌توان گفت که پشتیبانی وزارت آموزش و پرورش از معلمان، دانش‌آموزان، کادر آموزشی و نیز تولید محتوا برای آنان، به نحو احسن انجام می‌گیرد.

سیلابس‌ها و چارچوب‌های برنامه درسی سنگاپور کاملاً پویا بوده و با توجه به وضعیت اقتصادی و بازار کار، قابلیت اصلاح‌پذیری دارند. فرهنگ اجتماعی کشور سنگاپور نیز در رشد تحصیلی دانش‌آموزان نقش به‌سزایی دارد؛ زیرا که خانواده‌ها به تحصیل فرزندشان و یادگیری علوم و فناوری اهمیت زیادی قائل هستند و حاضرند برای افزایش رشد تحصیلی آنان سرمایه‌گذاری نمایند. وجود جو رقابتی در جامعه آموزشی سنگاپور و گسترش این روحیه و فرهنگ به رقابت‌های بین‌المللی سبب شده است تا خانواده‌ها



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

نسبت به برگزاری مسابقات علمی و موفقیت فرزندان خود اهمیت بیشتری قائل شوند. برگزاری مسابقات علمی در سطح مدارس، منطقه، کشور و بین‌الملل اهمیت زیادی در نظام آموزشی و نیز در بین خانواده‌ها داشته و روی این اصل بسیاری از خانواده‌ها و مدارس، برنامه‌ریزی خاصی برای این مسابقات دارند.

در مدارس سنگاپور هر ساله دانش‌آموزان از طریق انجام تکالیف، پروژه‌ها، آزمون‌های محتوایی و عملکردی و نیز فعالیت‌های عملی و آزمایشگاهی توسط معلم خود مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند. این امر به نوعی در ایجاد جو رقابتی در مدارس، نقش مهمی ایفا می‌کند.

بر پایه این ارزشیابی‌ها دانش‌آموزان به پایه‌های بالاتر تحصیلی ارتقاء یافته و جایگاه علمی و شخصیتی خود را در مدرسه تثبیت می‌نمایند. در آزمون‌های سالانه، علاوه بر دانش‌آموزان، مدارس و عملکرد کادر اداری-آموزشی آنها نیز مورد ارزشیابی قرار گرفته و از لحاظ سطح علمی، رشد تحصیلی و کسب عناوین افتخارآمیز رتبه‌بندی می‌شوند. این امر سبب تشویق دانش‌آموزان و معلمان از طرف کادر اداری مدرسه و اجرای منظم‌تر و دقیق‌تر اهداف آموزشی می‌شود.

## برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌های آموزشی سنگاپور

### ❖ برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنعتی شدن

سنگاپور از زمان استقلال خود (در سال ۱۹۶۵)، سرمایه‌گذاری زیادی در زمینه‌ی آموزش و پرورش مردم خود انجام داده و دولت نقش اصلی را در توسعه این ساختار ایفا کرده است. Seong و Ng (۲۰۰۸) در مقاله‌ی خود تحت عنوان مدیریت راهبردی توسعه‌ی آموزشی در سنگاپور، به تلاش سنگاپور برای تغییر اساسی چشم‌انداز آموزشی خود اشاره می‌کنند. شرایط اقتصادی جدید جهانی، سنگاپور را مجبور به تغییر عملکرد خود به منظور دستیابی به تفکر انتقادی و خلاقیت مورد نیاز در زمینه‌ی اقتصاد کرده بود.

برخلاف سیستم آموزشی بسیار متمرکزی که سنگاپور تا پیش از آن داشت، شرایط موجود این ساختار را تغییر داد. ارزش قائل شدن برای نوآوری و تنوع، از مهم‌ترین شاخصه‌های این برنامه بود. اصلاحات آموزشی این کشور در آن زمان، رویکرد کل‌نگر



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

سنگاپور را منعکس می‌کند. دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ شاهد تغییراتی در مدارس و دانشگاه‌ها بودند که با فعالیت موسسات حرفه‌ای، پلی تکنیک‌ها و مراکز آموزش فنی مشترک با MNC<sup>۲</sup> تکمیل شد.

تاکید مستمر بر آموزش علوم و فناوری بعلاوه دلایل عمل‌گرایانه همچنان باقی‌ست. با این حال به علت اهمیت بالای آموزش گسترده و چند رشته‌ای، نمی‌توانند از علوم انسانی نیز چشم‌پوشی کنند. ویژگی‌های مدیریت استراتژیک اصلاحات آموزشی در سنگاپور شامل:

- (۱) همسو کردن اصلاحات آموزشی با اصلاحات اقتصادی از طریق مشارکت وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف دولتی. کمیته‌های بین‌وزارتی برای ایجاد انسجام بیشتر در توسعه نیازهای نیروی انسانی برای کشور مهم هستند.
- (۲) اصلاحات راهبردی آموزشی باید بر اساس ظرفیت و توانایی کارکنان مدرسه اولویت بندی شود. ایجاد ساختارها و فرآیندهای عالی و به‌طور همزمان توسعه توانایی و ظرفیت مدیران و معلمان مدرسه قبل از حرکت به سمت تمرکززدایی بیشتر

ضروری است. بنابراین حرکت تدریجی از تمرکزگرایی به تمرکززدایی ضروری‌ست. تنها زمانی می‌توان توانمندسازی کرد که کارکنان مدرسه توانایی و ظرفیت ارائه آموزش با کیفیت را از طریق روش‌های صحیح داشته باشند.

- (۳) برای برآوردن نیازهای فعلی و آتی نیروی انسانی از یک رویکرد چند شاخه‌ای باید استفاده کرد. ارتقای مهارت‌ها و دانش نیز مستلزم پایه‌ای قوی از آموزش فنی در سطوح پایه و هم آموزش در حین کار است. مشارکت با سازمان‌های تجاری، هم در داخل و هم در خارج از کشور، راهکارهای موقتی را برای بهبود تخصص فنی فراهم می‌کند، در حالی که مؤسسات آموزش متوسطه و فنی نیازهای نیروی انسانی آینده را تأمین می‌کنند.

- (۴) برنامه ریزی استراتژیک برای صنعتی شدن و اصلاحات آموزشی مورد نیاز است و در پاسخ به چالش‌های جدید ضروری‌ست. فرآیند تصمیم‌گیری با عمل‌گرایی و رویکرد «بالا به پایین» متمایز می‌شود.

- (۵) یک هنجار اجتماعی قوی که برای ارزش قائل شدن تمامی افراد برای آنچه آموزش و پرورش ارائه می‌دهد، و فراهم کردن امنیت شغلی از طریق قراردادهای اتحادیه ضروری‌ست.

---

<sup>۲</sup> یک کورپوریشن چندملیتی (مخفف انگلیسی: MNC) معمولاً یک شرکت بزرگ است که ممکن است از به هم پیوستن چند شرکت به وجود آمده باشد، خدمات یا کالاهای خود را در کشورهای مختلف ارائه کرده، ساخته یا به فروش می‌رساند. وسعت بسیار و فعالیت جهانی به صورت متمرکز از طریق شرکت‌های مادر، دو شاخصه اصلی این شرکت‌ها است



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## ❖ برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه فناوری نانیانگ برای پنج سال آینده (۲۰۲۵)

دانشگاه فناوری نانیانگ (۲۰۲۱) برنامه‌ی اهداف و نوآوری‌هایی خود را برای پنج سال آینده (۲۰۲۵) شرح داده و برای دستیابی به این اهداف، راهکارهایی ارائه داده است. این دانشگاه معتقد است این برنامه‌ریزی می‌تواند چالش‌های پیش روی بشریت در دنیای پساکووید را پوشش دهد.

یکی از برنامه‌هایی که لحاظ شده، برگزاری دوره‌های کارآموزی برای دانشجویانی است که مدرک بین رشته‌ای دارند. نانیانگ معتقد است که این دوره‌های کارآموزی منجر به تقویت تعاملات بین رشته‌ای خواهد شد و قدرت کارآفرینی آن‌ها را افزایش خواهد داد. همچنین یک موسسه جدید برای نوآوری و انجام کارهای پژوهشی به نام InspIRE راه اندازی کرده است که شش گروه تحقیقاتی مختلف در آن فعالیت خواهند کرد.

## ❖ برنامه ریزی استراتژیک در زمینه فناوری اطلاعات

در مقاله‌ی دیگری، والانس (۲۰۰۸) دو طرح اصلی سنگاپور در زمینه‌ی فناوری اطلاعات را بیان می‌کند. هدف این دو طرح در اصل توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات و تاثیرگذاری آن بر آموزش معلمان بود. هرچند توسعه فناوری اطلاعات به تنهایی نمی‌تواند ضامن یادگیری معلمان باشد، بلکه معلمان به راهنمایی خاص توسط وزارتخانه‌های آموزش و مدارس نیازمندند. با این حال تاثیر اقدامات

راهبردی معنادار برای ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات در موسسات آموزشی در ژاپن، بر تجربیات سنگاپور کاملاً قابل پیش بینی بود.

### (۱) طرح فناوری اطلاعات:

اهداف طرح:

برقراری ارتباط و همکاری	برقراری ارتباط و همکاری معلمان و دانش آموزان با سایر مراکز آموزشی
-------------------------	---



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

ایجاد فرآیندهای نوآورانه	نوآوری
تقویت تفکر خلاقانه، یادگیری مادام العمر و مسئولیت پذیری اجتماعی	تفکر و یادگیری مادام العمر
ارتقای بخش اداری و موقعیتی در نظام آموزشی	رهبری

سرمایه‌ای که برای سخت افزار و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات خرج شد باعث شد تا سال ۲۰۰۲ تمام مدارس سنگاپور به رایانه و اینترنت مجهز شوند. همانطور که اولین طرح جامع فناوری اطلاعات (MP1) در سال ۲۰۰۲ به مرحله نهایی خود می‌شد بسیاری از

مدارس شروع به استفاده از فناوری کردند. همچنین سرمایه گذاری برای تفکر مستقل و یادگیری فراتر از برنامه درسی، با حمایت بخش فناوری آموزشی وزارت آموزش و پرورش انجام شد. البته پس از گذشت سه سال هنوز بسیاری از معلمان آموزش ندیده بودند و بیشتر آنها فقط مهارت‌های ابتدایی فناوری اطلاعات داشتند (۱۰).

## ۲) طرح فناوری اطلاعات

اهداف آن:

- ✓ دانش آموزان از فناوری اطلاعات برای یادگیری استفاده کنند.
- ✓ ارتباط بین برنامه های درسی.
- ✓ بهبود آموزش با استفاده از فناوری اطلاعات
- ✓ معلمان از فناوری اطلاعات برای رشد حرفه ای و شخصی استفاده کنند.
- ✓ مدارس ظرفیت و قابلیت استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود مدارس را داشته باشند.
- ✓ تحقیقات فعالی در زمینه فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش وجود خواهد داشت و زیرساختی وجود خواهد داشت که از استفاده گسترده و مؤثر از فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌کند.

در این طرح سعی شده دانش آموزان به مرحله‌ای برسند که بتوانند پروژه‌های خلاقانه یا نوآورانه را توسعه دهند و نمونه کارهای مبتنی بر وب را طراحی کنند. در مقایسه با طرح MP1 به مدارس استقلال بیشتری در زمینه‌ی انتخاب ابزارهای مناسب برای یادگیری داده شده است. سیاست گذاران می‌خواهند کلاس‌ها دانش آموز محور باشند، درس‌ها بر اساس ساختار مشخص ارائه شوند،



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

معلمان تکامل پیدا کنند و واسطه‌ی تحول دانش شوند، همچنین دانش آموزان فعالانه در یادگیری خود مشارکت داشته باشند (۱۱).

## نتیجه گیری

ریشه تمام موفقیت‌ها را باید در راهبردهای کلان دولت‌ها جستجو کرد. تمرکززدایی یا تمرکز گرایی، روحیه‌ی صلح طلبانه، احترام به عقاید و فرهنگ‌های مختلف، تنوع طلبی، میزان خلاقیت محور بودن و ... همگی در میزان پیشرفت سازمان‌های آموزشی یک کشور موثر هستند. در نتیجه تلاش برای تغییر در روش کار سازمان‌های آموزشی و تلاش برای تدوین برنامه‌های راهبردی مختلف به منظور اصلاح سیستم موجود از اهمیت بالایی برخوردار است.

در تمامی مقالات مطالعه شده در ارتباط با ژاپن و سنگاپور، سئونگ و Ng (۲۰۰۸)، لاکلی و همکاران (۲۰۱۲)، مهرس (۲۰۲۱)، والانس (۲۰۰۸) و ... همگی برنامه‌های راهبردی‌ای را معرفی کرده بودند که در تمامی آن‌ها تلاش برای دادن آزادی عمل بیشتر به مدارس و معلمان، تلاش برای بالابردن انگیزه‌ی یادگیری دانش آموزان، خلاقیت محوری، تنوع محوری و ... دیده می‌شد. نتیجه‌ی تلاش این دو کشور در تدوین این برنامه‌ها را در گزارش منحنی ارائه شده توسط پیرس (۲۰۱۴) دیدیم. دستیابی به جایگاه دوم و سوم (به ترتیب ژاپن و سنگاپور) بی شک کار راحتی نبوده و حاصل تدبیر و ارزش بالایی است که دست‌اندرکاران آن‌ها در مورد این مهم قائل شدند.

نظام آموزش و پرورش ایران علی‌رغم تلاش‌هایی که در جهت ارتقای آن صورت پذیرفته، موفقیت آمیز ظاهر نشده است. ریشه‌این ناکامی نسبی را می‌توان به پایین بودن سطح تعامل در اجزای مختلف نظام آموزشی ایران نسبت داد. از طرفی تمرکز سیاسی و اداری قدرت باعث شده تا تمامی اجزای این نظام به صورت دستوری از بالا به پایین طراحی شود. بالا رفتن آگاهی افراد در ارتباط با

سازمان‌های آموزشی برتر دنیا و برنامه‌های راهبردی‌شان می‌توان گامی مهم برای ارتقای کیفیت نظام آموزشی و دستیابی به اهداف موردنظر باشد.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## منابع

(۱) عسکری، مهدی. الهی منش، محمدحسن. پریراد، رضا (۱۳۹۷). مقایسه‌ی سیاست گذاری آموزشی ایران و ژاپن در مقطع ابتدایی. فصل‌نامه علمی مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی. دوره ۹. شماره ۳۰. بهار ۱۳۹۸

(۲) Pearson. 2014. "The learning Curve". The Intelligence Unit. Available at: [http://www.edmide.gr/anakoinoseis/The-Leaning-Curve-Report-2014@20\(1\).PDF](http://www.edmide.gr/anakoinoseis/The-Leaning-Curve-Report-2014@20(1).PDF)

(۳) Ng, David. Seong, NG. (2008). Strategic Management of Educational Development in Singapore. Nanyang Technological University.

(۴) Mahrouse, Mohamed Elasmay (2021). Japan's Education System, and its financing. Sohag University International Journal of Educational Research. Vol. (4): 1-6.

(۵) Edward R. B, 1996. Japanese and US Education Compared, Phi Delta Kappa Educational Foundation, USA.

(۶) Lockley, Thomas. Hirshel, Rob. Slobodniuk, Adam. (2012). Assessing the Acyion Plan: Reform in Japanese High School EFL. Electroniccal Journal of Foreign Language Teaching. Vol. 9, No. 2, pp. 152-169

(۷) Ministry of Education, Sports, Science and Technology (MEXT). (2003). The course of study for foreign languages. Retrieved from <http://www.mext.go.jp/english/shotou/030301.htm>

(۸) Wedell, M. (2009). Planning for educational change: Putting people and their contexts first. New York: Continuum.

(۹) Vallance, Michael. (2008). Beyond policy: Strategic actions to support ICT integration in Japanese schools. Australasian Journal of Educational Tecgnology. 24(3), 275-293.

(۱۰) Tsu, G .C .S. (2000). Concerns-based adoption model (CBAM) development profile of teachers in the IT Masterplan implementation. Unpublished thesis.

(۱۱) Ministry of Education (2003). Masterplan 2 for IT in Education. [viewed 30 Mar 2003, verified 11 May 2008] <http://www.moe.gov.sg/edumall/mp2/mp2.htm>