



Presenting the future image of the development of the education organization's performance management system using scenario planning

Seyyede Moghadesesh Mosazadeh Mousavi, Asadolah Mehrara, Masoud Yousefzadeh, Einolah Deiri

1. PHD student of Adaptive management and development, faculty of management, Qaemshahr branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

2. Assistant Professor of government management, faculty of management, Qaemshahr branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

3. Assistant professor of psychology and educational Sciences, faculty of humanities, Qaemshahr branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

4. Assistant professor of Mathematics and Statistics, faculty of Engineering technology, Qaemshahr branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.



10.22080/eps.2023.24821.2159

Date Received:
2023-01-05

Date Accepted:
2023-02-20

Keywords:
Planning,
performance
management
system, future
research, scenario
planning.

Abstract

Objective: The current type of research is applied in terms of its purpose, the purpose of which is to plan the development of the performance management system of the education organization with scenario planning technique.

Methods: The current research is integrated in terms of the implementation method and has been carried out with the methods of future research, scenario writing and the approach of critical uncertainties, along with the use of experts. The method of data collection is library, interview and questionnaire. In terms of research, it is quantitative and its whole is qualitative according to the process of scenario writing.

Findings: The findings show that the education performance management system faces five key uncertainties in the future, which, taking into account the logic of the scenarios, 4 scenarios with a very high probability of occurrence are envisioned in the future development of the education performance management system.

Conclusion: In order to plan the development of the performance management system, three types of actions can be imagined by the education organization: 1. Creating a fundamental transformation in the performance management system of the field of education; 2. Continuation of the current process in the performance management system of the field of education; 3. Adopting a passive position in the performance management system of the field of education. These actions can be imagined in the form of four strong scenarios resulting from this research based on the placement of qualitative content in three categories: favorable scenario, static scenario and critical scenario.

Innovation and originality: While identifying the possible and likely scenarios for the development of the education performance management system in the coming years, it also determined the desired scenarios for the development of the system and with the image of different and alternative futures, increased intelligence and the possibility of high accuracy and has opened the way to deal with dangers, uncertainties (risk).

* **Corresponding Author:** Asadolah Mehrara

Address: Km 7 jadenezami, Qaemshahr, **Email:** mehrara.a@Qaemiau.ac.ir
Iran.



برنامه‌ریزی توسعه سیستم مدیریت عملکرد سازمان آموزش و پرورش با تکنیک سناریونگاری

سیده مقدسه موسی زاده موسوی، اسداله مهرآرا، مسعود یوسف زاده، عین اله دیری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی و توسعه، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، مازندران، ایران.
۲. استادیار رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، مازندران، ایران.
۳. استادیار رشته روانشناسی و علوم تربیتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، مازندران، ایران.
۴. استادیار رشته ریاضیات و آمار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، مازندران، ایران.



10.22080/eps.2023.24821.2159

چکیده :

هدف: نوع پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی است که هدف از انجام آن برنامه‌ریزی توسعه سیستم مدیریت عملکرد سازمان آموزش و پرورش با تکنیک سناریونگاری می‌باشد.

روش‌ها: پژوهش حاضر از نظر روش اجرا تلفیقی بوده و با روش‌های آینده‌پژوهی، سناریونویسی و رویکرد عدم قطعیت‌های بحرانی، همراه با بهره‌گیری از نظر خبرگان انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. لذا از حیث روند پژوهی، یک تحقیق کمی و کلیت آن با توجه به فرایند سناریونویسی، کیفی است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهد که سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش با پنج عدم قطعیت کلیدی در آینده رویه‌رو است که با لحاظ نمودن منطق سناریوها، ۴ سناریو با احتمال وقوع بسیار بالا در شرایط پیش‌روی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش متصور است.

نتیجه‌گیری: جهت برنامه‌ریزی توسعه سیستم مدیریت عملکرد سه نوع کنش از سوی سازمان آموزش و پرورش قابل تصور است: ۱. ایجاد تحول بنیادین در سیستم مدیریت عملکرد عرصه تعلیم و تربیت؛ ۲. ادامه روند فعلی در سیستم مدیریت عملکرد عرصه تعلیم و تربیت؛ ۳. اتخاذ موضع انفعالی در سیستم مدیریت عملکرد عرصه تعلیم و تربیت. این کنش‌ها در قالب چهار سناریوی قوی منتج از این پژوهش براساس نوع قرارگیری محتوای کیفی در سه دسته سناریوی مطلوب، سناریوی ایستا و سناریوی بحرانی قابل تصورند.

نوآوری و اصالت: ضمن شناسایی سناریوهای ممکن و محتمل توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش در سال‌های آتی، سناریوهای مطلوب توسعه سیستم را نیز تعیین نموده و با تصویر آینده‌های متفاوت و جایگزین، هوشمندی و احتمال دقت بالا را افزایش و راه مقابله با مخاطرات، عدم قطعیت‌ها (ریسک) را باز نموده است.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱-۱۰-۱۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱-۱۲-۰۱

کلیدواژه‌ها:

برنامه‌ریزی، سیستم مدیریت عملکرد، آینده‌پژوهی، سناریونگاری

نویسنده مسئول: اسداله مهرآرا

ایمیل: mehrara.a@Qaemiau.ac.ir

آدرس: کیلومتر ۷ جاده نظامی، قائمشهر، ایران



Extended abstract

Introduction: Education is the most basic means for the progress of the nation and society. Organizations are continuously mobilized to improve their educational quality. Education is the most basic means for the progress of the nation and society. Organizations are continuously mobilized to improve their educational quality. Planning, management and control of the educational system is considered as a political link between the policy makers and the implementers of the educational system in the planning of educational systems. Today, organizations emphasize strategic thinking and flexibility, which results from their ability to negotiate and invest in uncertainty and dynamics in internal and external environments. The environment full of change and instability and full of uncertainties has faced the education performance management system with many challenges in the era of globalization. One of the main indicators for facing challenges is future research. "Scenario planning" is one of the methods that have been widely used in recent years for forecasting and studying uncertainties in the future. Employees are the resources and assets of an organization as well as the heart of any organization. Therefore, the way to influence human power is to analyze performance with timely stimulation of progress or development programs required for the desired output to maintain human resources. Within organizations, the need for constant adaptation is seen as critical to maintaining success. Accordingly, a company's performance management system should facilitate adaptation and deal with uncertainty and innovation pressure that the company is exposed to. This research intends to identify the possible and probable scenarios for the development of the education performance management system in the coming years, and also determine the desired scenarios for the development of the system. Therefore, the question that the current research is trying to answer is, "How to plan the development of the performance management system of the education organization with the scenario technique?".

Methods: The current type of research is practical in terms of purpose and integrated in terms of execution method, and it has been carried out with the methods of future research, scenario writing and the approach of critical uncertainties, along with the use of experts' opinions. The method of data collection is library and interview and questionnaire. Therefore, in terms of process research, it is quantitative research and its entirety is qualitative according to the scenario writing process. In this research, the general model of scenario-based planning has been used. The mentioned model starts from the explanation of the problem and identification of factors and ends with the formulation and description of scenarios and the recommendation of strategic options through the analysis of driving forces and existing uncertainties. In this research, mixed methodology was used in scenario writing (a combination of quantitative techniques of "cross-effect analysis matrix questionnaires", "MIC MAC software" and "CENARIO WIZARD software" in combination with qualitative techniques of "expert panels" and "interviews"). In order to collect information, several sources have been used, such as 1. Studying the theoretical foundations and background of the research, 2. Semi-structured interviews with experts and 3. Delphi questionnaire. In such a way that: a. through the study of the theoretical foundations and background of the research, the initial sampling was done and through their classification and tabulation, the key components were determined and provided to the research experts. b. Then, semi-structured interviews with experts (7 people) were used to identify the factors influencing the development of the performance management system of education and training. Then, during the two stages of the Delphi survey, the key factors influencing the development of the organization's performance management system were identified. In order to identify the key drivers for the development of the performance management system and mutual relationships, the mutual effects matrix and Mic Mac software were used, and Scenario Wizard software was used to determine the compatible scenarios, and finally, the scenarios were described and narrated. Research experts were selected for interview by purposive sampling. As a result, the research sample was selected by qualitative and selective method and included 15 people. The mentioned experts were among those who had specialized knowledge or practical experience in the field of performance management system issues, future research and policy making in education, including high and middle managers, deputies and experts of the education organization who were experts in the field of the research topic. And have a doctorate degree and management experience of more than 10 years, academic experts in performance management and academic experts of the future research panel with policy making in education who had teaching experience of more than 10 years and the scientific rank of assistant professor and above.

Results: The results show that the education performance management system with five key uncertainties including "revision of macro attitudes", "moving towards innovative entrepreneurship", "new methods of performance management", "creating and developing innovative and technological infrastructure" and "revising, creating and the development of innovative and technological processes and frameworks" is faced in the future and considering the logic of the scenarios, 4 scenarios with a very high probability of occurrence in the future development of the education performance management system are envisioned, among which the first 2 scenarios are favorable and promising conditions. it shows. The third scenario also shows the middle or static situation, and finally, the last scenario imagines critical conditions for the education organization.

Conclusion: Robert Mager points to three specific elements in educational planning: first, specific expected performance; Second, the conditions under which performance is expected and third, the minimum acceptable level of performance. Therefore, in order

to create a fundamental change in the field of education and training, it is necessary for this organization to review its performance management system and pay attention to the components and drivers of scenario number 1 and 2, which is the desired scenario of the research, will guide this organization to achieve this strategy. Scenario No. 3 reflects the adoption of a passive stance followed by a halt and stagnation in the development of the performance management system in the field of education. In scenario number 4, the performance management system of education and training due to adjustment and regression of planning, opportunity burning and planning based on challenges and obstacles, lack of correct implementation and deviation from the current methods of performance management, change and adjustment of infrastructures without suitable replacement and removal of processes and frameworks It is facing a very serious crisis and destruction.

Funding: There is no funding support.

Author's contribution: All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest: Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgements: The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article.



مقدمه

آموزش و پرورش اساسی‌ترین وسیله برای پیشرفت ملت و جامعه است (Hoddin, 2020: 15-30). مدیریت و کنترل نظام آموزشی به‌عنوان یک رابط سیاسی بین سیاست‌گذاران و مجریان نظام آموزشی در برنامه‌ریزی آموزشی محسوب می‌شود (Zarabian et al, 2018). سازمان‌ها به طور مستمر بسیج می‌شوند تا کیفیت آموزشی خود را بهبود بخشند (Ismail & Umar, 2020: 78-95). زمانی می‌توان به موسسات آموزشی در پرورش دانش‌آموزان رقابتی دست یافت که همه پرسنل درگیر در موسسات آموزشی به تلاش خود برای اجرای استانداردهای ملی آموزش در موسسات آموزشی خود ادامه دهند (Pawero, 2018: 42-59). رابرت ماگر، به سه عنصر خاص در برنامه‌ریزی آموزشی اشاره می‌کند: نخست، عملکرد خاص مورد انتظار؛ دوم، شرایطی که در آن عملکرد، مورد انتظار است و سوم، حداقل سطح قابل قبول عملکرد (Cherabin & Deihim, 2017). امروزه سازمان‌ها بر تفکر استراتژیک و انعطاف‌پذیری که ناشی از توانایی آنها در مذاکره و سرمایه‌گذاری در عدم‌اطمینان و پویایی در محیط‌های داخلی و خارجی است، تأکید می‌کنند (Bouhalieb & Smida, 2020). از این منظر، تصاویر آینده جایگاه قابل توجهی در حوزه آینده‌پژوهی دارند، زیرا مطالعه نظام‌مند آنها به ما کمک می‌کند تا درک بهتری از تغییر و تحولات اجتماعی داشته باشیم و چه بسا تقویت برخی تصاویر یاری‌گر کنش‌گران اجتماعی در غلبه بر موانع فرهنگی تغییر باشد (Taheri Demneh, 2019). آینده‌پژوهی، مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازند (Modanlou et al, 2021: 28). آینده‌نگری ایجاد چشم‌اندازی برای آینده است و ارتباط تنگاتنگی با برنامه‌ریزی سناریو دارد. سناریوها از نظر ساختاری رویدادها یا داستان‌هایی در مورد چگونگی توسعه آینده هستند (Aldabbagh & Allawzi, 2019). اکثر مدیران محیطی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را تجربه کرده‌اند و در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای مقابله با این عدم قطعیت‌ها شکست خورده‌اند. بنابراین، برای توسعه یک برنامه موثر برای حل این مشکل، مدیران از برنامه‌ریزی سناریو به عنوان تکنیکی برای پیش‌بینی آینده استفاده می‌کنند (Malekakhlagh et al, 2022: 2). برنامه‌ریزی سناریو یکی از پویاترین اقدامات مدیریت استراتژیک برای مقابله با تغییرات سریع و عدم قطعیت است (Feng & Luo, 2019). برخلاف پیش‌بینی‌ها، سناریو عدم قطعیت در محیط کسب و کار را به عنوان یک واقعیت می‌پذیرد و سعی در درک آن دارد (Alvarez et al, 2018). تحقیقات نشان می‌دهد که مزیت اصلی برنامه‌ریزی سناریو، همراه با تلاش برای پیش‌بینی آینده، تشویق مدیران به کشف پاسخ‌های استراتژیک فراتر از تجربیات قبلی و تصمیم‌گیری استراتژیک در یک محیط به سرعت در حال تغییر است (Gray et al., 2020). در دنیایی از تغییرات سریع، افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت، یک نیاز مداوم برای انطباق، یادگیری، رشد، و همکاری وجود دارد (Duvneck et al, 2021). این موضوع با نگاه ویژه به آینده، تعیین موقعیت فعلی سازمان و توجه به دیدگاه و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل کلیدی سازمان و محیط آن مورد توجه قرار می‌گیرد (Malekakhlagh et al, 2022: 2). کارمندان منابع و دارایی‌های یک سازمان و همچنین قلب هر نهاد هستند. بنابراین، راه نفوذ در قدرت انسان تجزیه و تحلیل عملکرد با تحریک به موقع از پیشرفت و یا برنامه‌های توسعه مورد نیاز برای خروجی مورد نظر برای حفظ منابع انسانی است (Jyoti & Mohsin, 2021: 921). سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت خود در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند (Nasehifar et al., 2018. P, 28). در تبیین شاخص‌های توسعه انسانی که هر ساله بر اساس آن سطح توسعه‌یافتگی کشورها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، شاخص آموزش و پرورش از مؤلفه‌های کلیدی سنجش سطح توسعه‌یافتگی کشورها به شمار می‌رود (Heinrich, 2015: 2). و کارکرد فرهنگی-تربیتی آن در جامعه مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران علوم تربیتی قرار گرفته و آن را عامل و اساس هرگونه تحول پایدار در عرصه رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی می‌پندارند (Booranakit et al, 2018: 62-77). توسعه عملکرد منابع انسانی به عنوان یک ابزار راهبردی و رقابتی نیازمند هم‌سوسازی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد در سازمان‌هاست (Yuliantari & Martini, 2019). درون سازمان‌ها، نیاز به انطباق دائمی برای حفظ موفقیت حیاتی تلقی می‌شود. بر این اساس، سیستم مدیریت عملکرد یک شرکت باید سازگاری را تسهیل کند و با عدم قطعیت و فشار نوآوری که شرکت در معرض آن است مقابله کند (Hansen & Hansen, 2022). مدیریت عملکرد کارکنان یکی از مهم‌ترین فرآیندهای منابع انسانی است، که می‌تواند عملکرد کارکنان را هدایت کند و تأثیر مثبت بی‌ظنیری بر سازمان دارد (Neher, & Maley, 2019). مدیریت عملکرد برای موفقیت فردی و سازمانی بسیار مهم به حساب می‌آید (Kakkar et al, 2020: 1843). نگاه کلان به جهان امروز و بازیگران اصلی آن، حاکی از وجود موسسات تاثیرگذار آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری در مراکز قدرت و تصمیم‌گیری دولت‌های بزرگ و توسعه‌یافته جهان است. امروزه ماموریت و تلاش عمده برنامه‌ریزی در کشورهای توسعه‌یافته علاوه بر توجه جدی به چالش‌های کنونی و ارائه رهیافت‌های مقطعی، تفکر در خصوص چالش‌های آینده و نحوه مواجهه و قدرت‌یابی در آن عرصه‌هاست (Malekakhlagh et al, 2022: 2). گزارش پیمایش سرمایه انسانی دیلویت (Deluvit, 2017) نشان داد که سیستم‌های مدیریت عملکرد کارکنان به ترتیب ۹۰ درصد؛ ۹۶ درصد؛ ۸۳ درصد؛ می‌تواند بر روی درگیری شغلی کارکنان، انجام بهتر فرایندها، کیفیت روابط بین کارکنان و مدیران اثر بگذارد (Hung & Monastyrsky, 2017). نتایج تیمز و پرلز (Timss & Pirls, 2011) توسط مرکز ملی مطالعات تیمز و پرلز ایران که وابسته به پژوهش‌گاه مطالعات آموزش و پرورش می‌باشد، منتشر گردید. این نتایج حاکی از آن است عملکرد دانش‌آموزان



ایرانی به طور معناداری از متوسط عملکرد جهانی پایین تر می‌باشد. این نتایج بیان می‌کند که باید برای شناخت عوامل بازدارنده و تلاش برای مرتفع‌ساختن آنها و برون‌رفت از این وضعیت، چاره‌ای اندیشیده شود (Lashkarboloki, 2013). با این تفاسیر به واسطه برنامه‌ریزی توسعه سیستم مدیریت عملکرد سازمان آموزش و پرورش با تکنیک سناریونگاری ضمن ارزیابی و سنجش وضعیت موجود مدیریت عملکرد و بررسی موانع، چالش‌ها و فرصت‌های آتی مدیریت عملکرد، تدوین راهبردها، اهداف و برنامه‌های آتی مدیریت عملکرد صورت گرفته و با توسعه روش‌های نوین مدیریت عملکرد و بهبود و توسعه زیرساخت‌های مدیریت عملکرد بر اساس نیازهای آتی، اصلاح و توسعه سطوح مدیریت عملکرد بر اساس زیرساخت‌های نوین منجر به بررسی، اصلاح و توسعه فرآیندهای نوآورانه مدیریت عملکرد در این سازمان خواهد شد. هم‌چنین، با عنایت به تاکید سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (که جزء اسناد بالادستی وزارت آموزش و پرورش می‌باشد) بر لزوم توجه به مدیریت عملکرد به منظور ارتقای جایگاه ایران در ارزیابی‌های کیفیت جهانی و تاکید این سند بر لزوم آینده‌پژوهی و رصد تحولات مؤثر بر تعلیم و تربیت رسمی عمومی به منظور ایفای نقش فعال و موثر در رویارویی با چالش‌های پیش رو در زمینه‌های مختلف (Document of the fundamental transformation of the formal and public education system, 2011). سیستم مدیریت عملکرد با رویکرد آینده‌پژوهی حلقه مفقوده در آموزش و پرورش کشور می‌باشد. این پژوهش در نظر دارد ضمن شناسایی سناریوهای ممکن و محتمل توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش در سال‌های آتی، سناریوهای مطلوب توسعه سیستم را نیز تعیین نماید. لذا سوالی که پژوهش حاضر درصدد پاسخ‌گویی به آن است این است که «برنامه‌ریزی توسعه سیستم مدیریت عملکرد سازمان آموزش و پرورش با تکنیک سناریونگاری چگونه است؟».

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا تلفیقی بوده و با روش‌های آینده‌پژوهی، سناریونویسی و رویکرد عدم‌قطعیت‌های بحرانی، همراه با بهره‌گیری از نظر خبرگان انجام شده است. در این پژوهش، از روش‌شناسی آمیخته در سناریونویسی شامل ترکیب تکنیک‌های کمی «پرسش‌نامه‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع» («نرم‌افزار MIC MAC» و «نرم‌افزار CENARIO WIZARD») در ترکیب با تکنیک‌های کیفی پنل‌های خبرگان و مصاحبه بهره‌گیری شده است. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد لذا از حیث روند پژوهی، یک تحقیق کمی و کلیت آن با توجه به فرایند سناریونویسی، کیفی است. در این پژوهش از الگوی کلی برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو استفاده شده است. الگوی مزبور، از تبیین مساله و شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش آغاز و از طریق تحلیل نیروهای پیشران و عدم‌قطعیت‌های موجود، به تدوین و توصیف سناریوها و توصیه گزینه‌های راهبردی ختم می‌شود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از منابع متعدد مانند ۱. مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، ۲. مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و ۳. پیمایش دلفی استفاده شده است. بدین ترتیب که: الف. از طریق مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، فیش‌برداری اولیه انجام و از طریق دسته‌بندی و جدول‌بندی آنها مؤلفه‌های کلیدی تعیین شده و در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفته است. ب. سپس از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان (۷ نفر) برای شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش بهره‌گیری شده و در ادامه طی دو مرحله پیمایش دلفی عوامل کلیدی اثرگذار بر توسعه سیستم مدیریت عملکرد سازمان شناسایی شده است. جهت شناسایی پیشران‌ها کلیدی توسعه سیستم مدیریت عملکرد و روابط متقابل از ماتریس اثرات متقابل و نرم‌افزار میک مک و برای تعیین سناریوهای سازگار از نرم‌افزار سناریو ویزارد استفاده شده و در نهایت توسعه و راهبرد سناریوها صورت گرفته است. هدف از مرور منابع و پوشش محیطی، شناسایی سیستم مورد مطالعه یعنی سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن بوده است. در مقاله حاضر این بررسی، از طریق مراجعه به، مقالات، گزارش‌ها و کلیدواژه‌ها و ... انجام شد. پس از جست و جوی کلیدواژه‌های اصلی و به تبع بررسی و پالایش مجموعه‌ای از منابع و اسناد ذی‌ربط، تعداد قابل توجهی از روندها، اقدامات، سیاست‌ها و برنامه‌های اثرگذار بر وضعیت فعلی سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش و آینده‌های محتمل آن شناسایی شد. سپس مجموعه‌ای از خبرگان و صاحب‌نظران، برای مصاحبه، پنل خبرگان و پیمایش دلفی، با استفاده نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در نتیجه نمونه پژوهش، به روش کیفی و انتخابی و شامل ۱۵ نفر برگزیده شدند. خبرگان یادشده از میان کسانی بوده‌اند که در حوزه مسائل سیستم مدیریت عملکرد و سیاستگذاری در آموزش و پرورش دارای دانش تخصصی و یا تجربه عملی بوده‌اند که شامل مدیران عالی و میانی، معاونین و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش که در زمینه موضوع پژوهش خبره بوده و دارای مدرک تحصیلی دکتری و سابقه مدیریتی بالای ۱۰ سال می‌باشند، خبرگان دانشگاهی مدیریت عملکرد و خبرگان دانشگاهی پنل آینده‌پژوهی و سیاستگذاری در آموزش و پرورش که دارای سابقه تدریس بالای ۱۰ سال و مرتبه علمی استادیار و بالاتر بودند. پژوهش حاضر شامل سه پنل خبرگی می‌باشد. منظور از پنل نخست، نهایی‌سازی عوامل کلیدی بوده است؛ پنل دوم به جمع‌بندی و تعیین پیشران‌ها پرداخته است و پنل سوم، به اعتبارسنجی و توصیف سناریوهای خروجی اختصاص داشته است. هم‌چنین، برای تعیین عوامل کلیدی و روابط میان آنها، از فرایند دلفی، طی دو مرحله و با مشارکت ۱۵ خبره منتخب بهره گرفته شد. نخست از خبره‌ها خواسته شد تا میزان اهمیت و عدم‌قطعیت مؤلفه‌های مهم را تعیین کنند و در مرحله دوم پس از بازخورد نتایج دور اول، از آنان خواسته شد تا تاثیرگذاری و تاثیرپذیری میان متغیرها را از طریق تکمیل ماتریس اثرات متقاطع تبیین نمایند. خروجی و یافته‌های حاصل از دلفی، ورودی نرم‌افزارهای کمی مورد استفاده، نرم‌افزار «میک‌مک» و نرم‌افزار «سناریو ویزارد» بوده است. براساس خروجی نرم‌افزار میک‌مک روابط میان عوامل کلیدی از حیث تاثیرگذاری و تاثیرپذیری تحلیل شد و سرانجام با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد، وضعیت‌های محتمل و تصاویر آینده و فضای سناریویی ترسیم شده است. جهت سنجش روایی از ضریب کندال در فرایند دلفی استفاده شد. ضریب کندال در دور دوم دلفی برابر با ۰/۶۸ می‌باشد و بیانگر بهبود روند به میزان قابل توجهی است. به عبارت دیگر این مقدار به معنای اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل خبرگان می‌باشد، از طرفی با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل در این پژوهش بیش از ۱۰ نفر بودند؛ این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار محسوب می‌شود و نیازی به ادامه‌ی دوره‌های دلفی در راندهای بعدی وجود ندارد (جدول ۱).



جدول ۱: ضریب کندال دور دوم دلفی

تعداد اعضا پانل	۱۲
ضریب کندال	۰/۷۶۸
کای اسکوپر	۲۰/۱/۳۶
درجه آزادی	۳۵
معناداری	۰/۰۰۲

یافته‌های پژوهش

شناسایی عوامل کلیدی

در بخش نخست پژوهش سؤال اصلی مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل یا مقوله‌های اصلی موجود در توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش با استفاده از برنامه‌ریزی سناریو بود. که این امر با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته از خبرگان با طرح سوالات ذیل صورت پذیرفت.

۱. به نظر شما توسعه سیستم مدیریت عملکرد به چه معناست؟؛ ۲. به نظر شما به منظور توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش به چه مواردی باید توجه داشت؟؛ ۳. به نظر شما عوامل کلیدی و پیشران‌های توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش کدامند؟؛ ۴. آیا به جز مطالب مطروحه، مطلب مهم دیگری به ذهن شما می‌رسد؟

در ابتدا نکات کلیدی مربوط به هر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، از طریق گوش دادن به مصاحبه‌های ضبط شده و مطالعه یادداشت‌برداری‌های حین مصاحبه به صورت مکتوب علامت‌گذاری شد، سپس نکته‌های کلیدی و اساسی از داخل هر مصاحبه استخراج گردید. در ادامه با استفاده از دسته‌بندی نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، برچسب‌گذاری لازم انجام شد. سپس اصطلاحات برچسب‌گذاری شده‌ی هر مصاحبه‌شونده در قالب جدول سازمان‌دهی و در نهایت ۳۶ عامل اولیه اثرگذار بر توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش شناسایی شد. در ادامه پرسشنامه‌ای با ۳۶ سؤال که هر سؤال بیانگر یک عامل می‌باشد، طراحی گردید و ۱۵ پرسشنامه که به تعداد پاسخ‌دهندگان می‌باشد، در اختیار آنها قرار گرفت که ۱۲ پرسشنامه از اعضای پانل جمع‌آوری شد. این پرسشنامه‌ها براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد قید شده است. بعد از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه، برای تعیین مهم‌ترین عوامل از روش دلفی استفاده شد در ادامه جهت سنجش روایی در بخش دلفی از ضریب کندال استفاده شد. ضریب کندال در دور دوم دلفی برابر با ۰/۷۶۸ می‌باشد که این مقدار بیانگر اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل خبرگان می‌باشد. با توجه به این که تعداد اعضای پانل در این تحقیق بیش از ۱۰ نفر بودند، این مقدار از ضریب کندال کاملاً معنی‌دار بوده و نیازی به ادامه دوره‌های دلفی در راندهای بعدی وجود ندارد. در نهایت بعد از اتمام دوره‌های دلفی و با حذف عوامل مورد توافق پانل خبرگان تعداد ۲۳ عامل به عنوان عوامل کلیدی موثر بر توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش شناسایی و استخراج شد.

جدول ۲: عوامل کلیدی استخراجی از تکنیک دلفی

ردیف	شاخص
۱	تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم
۲	تبیین و شناخت اولویت اهداف، مأموریت‌ها
۳	برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی
۴	هم‌سوم‌نمودن اهداف سازمان و اهداف فردی
۵	فرصت‌ها و چالش‌های درون سازمانی
۶	فرصت‌ها و چالش‌های برون سازمانی
۷	به‌صرفه‌بودن (هزینه‌ها)
۸	اثربخشی و کارایی (بهره‌وری)
۹	قابلیت اعتماد و صحت
۱۰	مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر
۱۱	مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف
۱۲	مدیریت عملکرد با در نظر گرفتن ارزش‌ها
۱۳	توسعه متوازن مدیریت عملکرد
۱۴	آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۵	توسعه فناوری‌های ضروری
۱۶	بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات
۱۷	اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد
۱۸	اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد
۱۹	اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد
۲۰	اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها
۲۱	تطبیق رویه‌های سازمانی
۲۲	تطبیق ساختارهای سازمانی
۲۳	ارزیابی و اصلاح فرایندها

در ادامه با توجه به تعیین عوامل کلیدی موثر بر توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش، از روش ماتریس تحلیل اثرات متقاطع و با استفاده از نرم افزار میک مک نسخه ۶.۱.۲ انتشار شده سال ۲۰۰۳، جهت شناسایی پیشران های کلیدی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش استفاده شده است.

شناسایی پیشران های کلیدی موضوع تحقیق با روش ماتریس تحلیل اثرات متقاطع

این گام با استفاده از نرم افزار میک مک جهت شناسایی و استخراج پیشران های کلیدی موضوع تحقیق انجام می شود. روش کار این مرحله بدین صورت است که برای تحلیل اثرات متقابل عوامل شناسایی شده در مرحله ی قبل (۲۳ مولفه نهایی) ابتدا متغیرها را در یک ماتریس ۲۳*۲۳ به تعداد عوامل شناسایی شده قرار داده و این ماتریس در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا با استفاده از طیف پاسخ کلامی زیر به میزان اثر هر یک از عوامل بر دیگری پاسخ دهند، نتایج این پاسخ نامه ها در نرم افزار میک مک وارد شد و نتایج در این بخش به تفسیر گزارش و ارائه شده است.

جدول ۳: طیف گزینه های زبانی و اعداد برای روابط میان عوامل (تحلیل اثرات متقابل)

ردیف	گزینه های کلامی	مقدار (عدد)
۱	بدون تأثیرگذاری (اثر)	۰
۲	تأثیرگذاری ضعیف	۱
۳	تأثیرگذاری متوسط	۲
۴	تأثیرگذاری زیاد	۳
۵	تأثیرگذاری بالقوه	P

جمع بندی ارزش گذاری ماتریس که توسط خبرگان انجام شده است، در جدول ۴ ارائه شده است. براساس نتایج، درجه پرشدگی ماتریس ۸۸.۸۴ درصد است یعنی عوامل انتخاب شده در بیش از ۸۸ درصد موارد بر یکدیگر تأثیر داشته اند. داده های حاصل از این مرحله از پرسشنامه، ابتدا وارد نرم افزار میک مک گردید سپس با توجه به نتایج خروجی از این نرم افزار به تحلیل نتایج پرداخته شد.

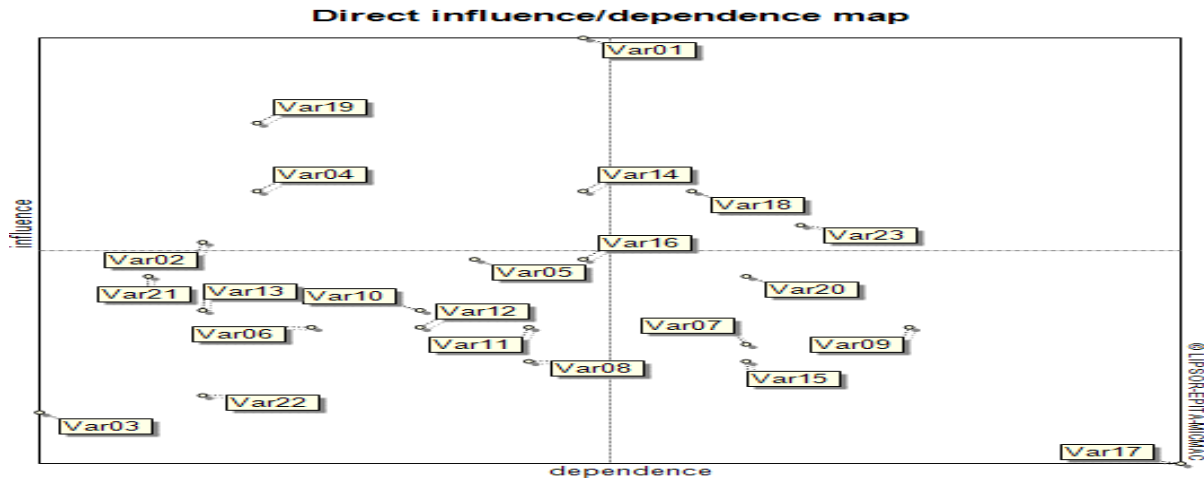
جدول ۴: ویژگی ها و کلیات تحلیل نرم افزار میک مک

مقدار	شاخص
۲۳	اندازه ماتریس
۲	تعداد تکرارها
۵۹	تعداد صفرها
۲۰۵	تعداد یک
۱۸۳	تعداد دو
۸۲	تعداد سه
۰	تعداد P
۴۷۰	جمع
۸۸/۸۴%	درصد پرشدگی

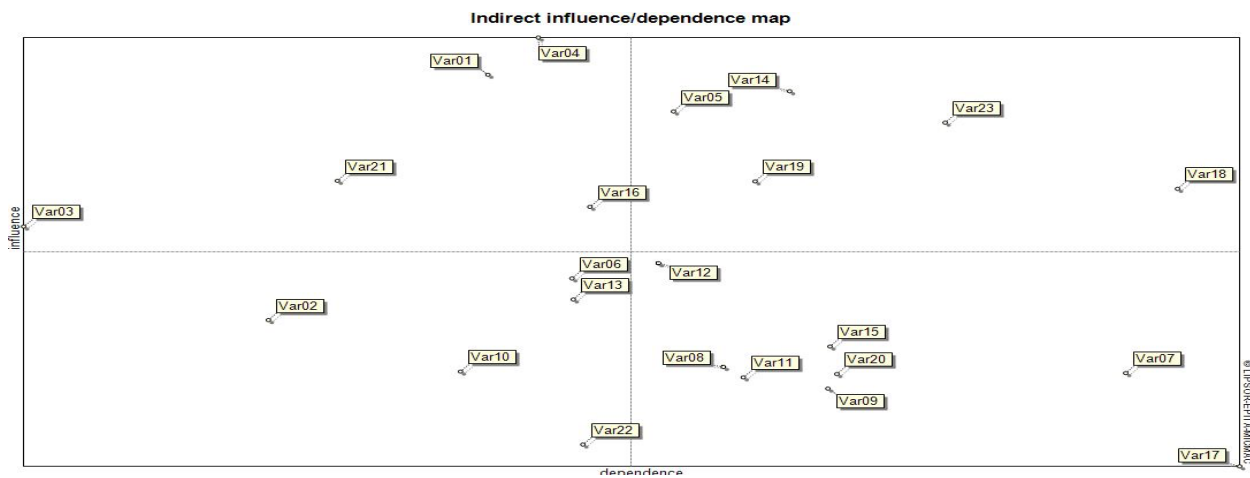
گونه شناسی مهم ترین عوامل موثر با کمک نرم افزار میک مک

منظور از گونه شناسی عوامل در این مرحله، تفکیک و شناسایی مجدد عوامل متناسب با میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل آنها براساس منطق سیستمی و به وسیله خروجی نرم افزار میک مک می باشد در ماتریس اثرات، جمع اعداد سطرها هر متغیر به عنوان میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی هر متغیر نیز میزان تأثیرپذیری آن متغیر را نشان می دهد. براساس تجزیه و تحلیل انجام شده پنج گونه از متغیرها قابل شناسایی و تفکیک می باشد که در ذیل شرح داده شده است.

دسته ی اول: متغیرهای تعیین کننده یا تأثیرگذار: این متغیرها نشان دهنده کلیدی ترین عوامل موثر در توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش می باشند. دسته ی دوم: متغیرهای دو وجهی (تأثیرپذیر بالا و تأثیرگذار بالا) (ریسک یا هدف)، نشان دهنده متغیرهایی هستند که هم تأثیرپذیری و هم تأثیرگذاری بالایی دارند که اصطلاحاً به آنها عوامل حد واسط نیز گفته می شود. دسته ی سوم: متغیرهای تأثیرپذیر (تأثیرپذیر بالا)، نشان دهنده عواملی است که دارای میزان تأثیرگذاری پایین و میزان تأثیرپذیری بالایی می باشند. دسته ی چهارم: متغیرهای مستقل (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کم)، نشان دهنده متغیرهایی است که هم میزان تأثیرگذاری و هم میزان تأثیرپذیری کمی دارند. طبق منطق مدل میک مک برای ساده تر شدن فرآیند برنامه ریزی و تمرکز بر روی متغیرهای کلیدی می توان از آنها چشم پوشی کرد. دسته ی پنجم: متغیرهای تنظیمی که با توجه به سیاست های کلی یک سیستم نسبت به موضوع تحقیق این دسته متغیرها می توانند به دسته ی اول بپیوندند یا دسته ی دوم.



نقشه ۱: پراکندگی عوامل بر اساس تاثیرات مستقیم



نقشه ۲: پراکندگی عوامل بر اساس تاثیرات غیر مستقیم

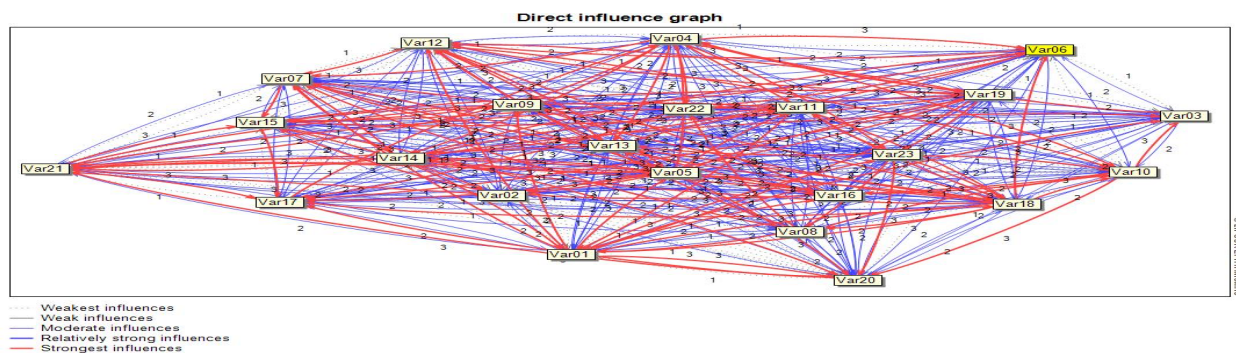
آنچه که از وضعیت نقشه پراکندگی عوامل تأثیرگذار در توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش می‌توان دریافت نمود، تقریباً وضعیت ناپایدار سیستم است که حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل را نشان می‌دهد. در جدول ۵، مجموعه متغیرهای تعیین‌کننده‌ی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش ارائه شده است.

جدول ۵: میزان تأثیرپذیری-گذاری مستقیم عوامل کلیدی

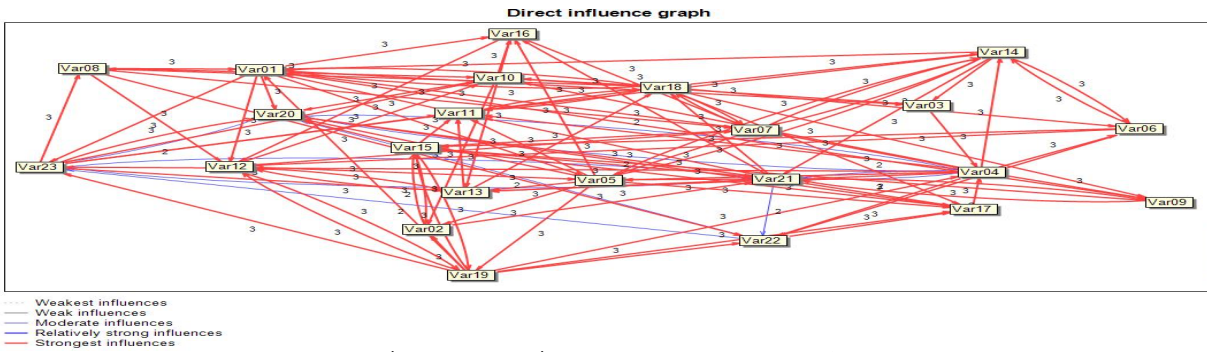
شاخص/عامل	میزان تأثیرگذاری	میزان تأثیر پذیری	خالص اثرگذاری
تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم	۵۲۶	۴۰۰	۱۲۶
تبیین و شناخت اولویت اهداف، ماموریت‌ها	۴۰۰	۳۵۸	۴۲
برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی	۴۵۳	۳۱۶	۱۳۷
هم‌سوم‌نمودن اهداف سازمان و اهداف فردی	۵۴۷	۴۱۰	۱۳۷
فرصت‌ها و چالش‌های درون‌سازمانی	۵۱۶	۴۲۱	۹۵
فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سازمانی	۴۳۲	۴۱۰	۲۲
به‌صرفه‌بودن (هزینه‌ها)	۳۷۹	۵۱۶	-۱۳۷
اثربخشی و کارایی (بهره‌وری)	۳۸۹	۴۳۲	-۴۳

۳۷۹	۴۶۳	-۸۴	قابلیت اعتماد و صحت
۳۷۹	۳۸۹	-۱۰	مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر
۳۷۹	۴۴۲	-۶۳	مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف
۴۳۲	۴۳۲	۰	مدیریت عملکرد با در نظر گرفتن ارزش‌ها
۴۲۱	۴۲۱	۰	توسعه متوازن مدیریت عملکرد
۵۱۶	۴۵۳	۶۳	آموزش و توسعه منابع انسانی
۴۰۰	۴۶۳	-۶۳	توسعه فناوری‌های ضروری
۴۶۳	۴۲۱	۴۲	بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات
۳۲۶	۵۳۷	-۲۱۱	اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد
۴۷۴	۵۲۶	-۵۲	اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد
۴۷۴	۴۴۲	۳۲	اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد
۳۷۹	۴۶۳	-۸۴	اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها
۴۷۴	۳۶۸	۱۰۶	تطبیق رویه‌های سازمانی
۳۴۷	۴۲۱	-۷۴	تطبیق ساختارهای سازمانی
۵۰۵	۴۸۴	۲۱	ارزیابی و اصلاح فرآیندها

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، از میان ۲۳ عامل بررسی شده در این پژوهش، تمامی ۲۳ عامل به عنوان پیش‌راه‌های کلیدی موثر در توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش شناخته شده‌اند. همچنین نرم‌افزار میک مک توانایی آن را دارد که میزان تأثیرگذاری عوامل موثر بر توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش را در قالب نمودار ترسیم کند. شکل‌های ۱ و ۲ نشان‌دهنده تأثیرات مستقیم عوامل بر همدیگر می‌باشد. این شکل بیانگر این است که این عوامل بدون هیچگونه دخالت از سوی عوامل دیگر و به صورت مستقیم بر همدیگر تأثیر می‌گذارند.

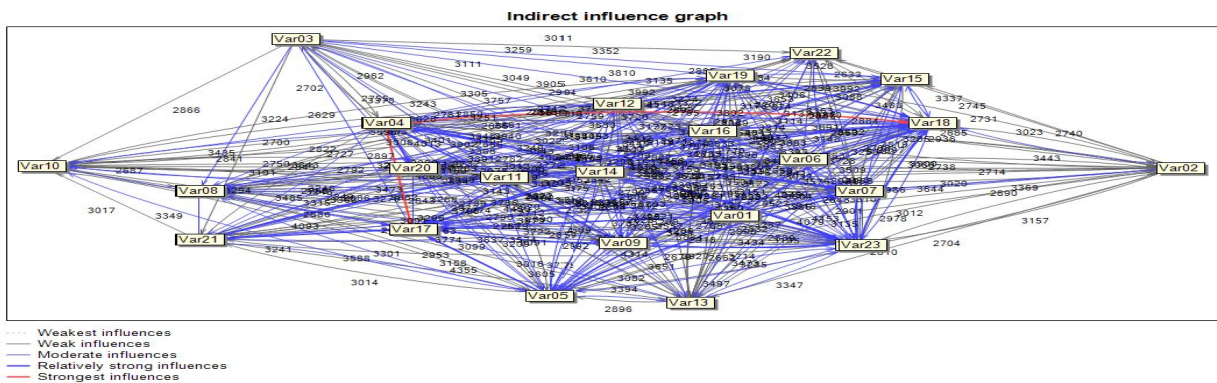


شکل ۱: تأثیرات مستقیم بین عوامل (ضعیف‌ترین تا قوی‌ترین)

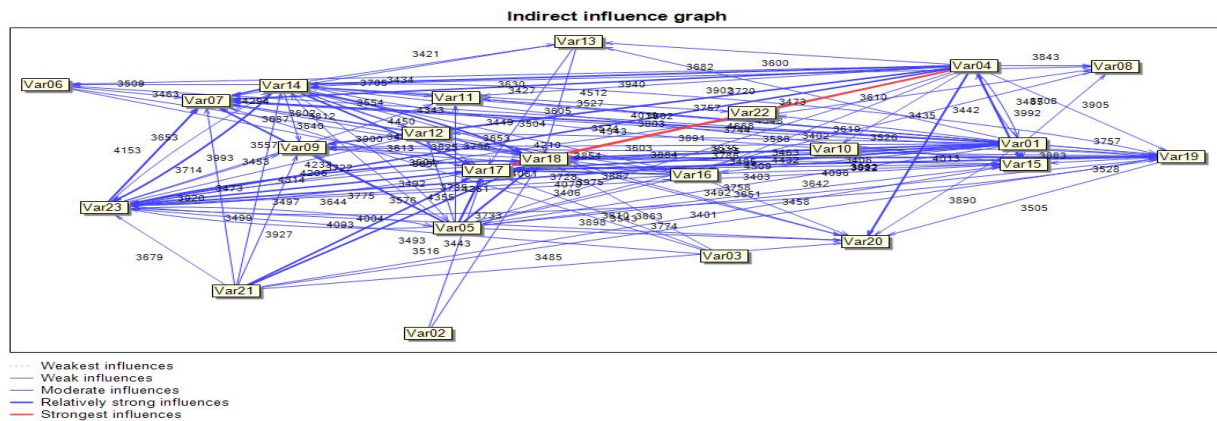


شکل ۲: تأثیرات مستقیم بین عوامل (تأثیرات بسیار قوی)

در ادامه در شکل‌های ۳ و ۴، تأثیرات غیرمستقیم عوامل موثر بر توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش را بر همدیگر نشان می‌دهد.



شکل ۳: تأثیرات غیرمستقیم بین عوامل (ضعیف‌ترین تا قوی‌ترین)



شکل ۴: تأثیرات غیرمستقیم بین عوامل (تأثیرات بسیار قوی)

در نهایت با توجه به خروجی نرم‌افزار میک مک و ۲۳ عامل استخراجی از این تکنیک پس از کسب نظر اساتید، کارشناسان و متخصصین موضوع پژوهش مجدداً شاخص‌ها و موارد مشابه و هم‌سنخ در دسته‌بندی بزرگتری ادغام گردید و ۵ پیشران کلی کلیدی و موثر بر سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش به دست آمد که به ترتیب ۴ عامل از بعد باز تدوین نگرش‌های کلان، ۵ عامل از بعد حرکت به سوی کارآفرینانه‌ی نوآورانه، ۳ عامل از بعد روش‌های نوین مدیریت عملکرد، ۷ عامل از بعد سطوح و زیرساخت‌های نوآورانه و فناورانه و در نهایت ۴ عامل از بعد اصلاح و توسعه فرآیندها و چارچوب‌ها می‌باشند. سناریوهای آینده بر اساس این دسته‌بندی طراحی و سیاست‌گذاری می‌گردند.

وضعیت‌های احتمالی عوامل کلیدی (عدم قطعیت‌ها)

پس از مطالعه و بررسی کارکردها و اهداف اصلی برنامه‌ریزی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش با استفاده از تکنیک سناریونگاری که بر اساس نیازهای آتی این سازمان طرح گردیده است و نیز، با نظرسنجی و مصاحبه با کارشناسان امر مدیریت عملکرد و ارزیابی‌های سازمان، آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش اقدام به تهیه سید سناریو برای ۵ طبقه عامل کلیدی پژوهش گردید؛ به این ترتیب که برای هریک از عوامل سه بخش خوش‌بینانه، بدبینانه و در نظر گرفته شد و در مجموع ۱۵ وضعیت احتمالی طراحی گردید.

جدول ۶: عوامل کلیدی و وضعیت احتمالی آنها در توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش

کد (نماد)	فرض احتمالی	حالت	کد (نماد)	طبقه (پیشران کلیدی)	شاخص کلیدی
A1	توسعه و نوسازی بر اساس شرایط فن آوران و نوآوران آینده	خوشبینانه			تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم
A2	حفظ وضعیت موجود	بینابین	A	بازتدوین نگرش‌های سطوح کلان	تبیین و شناخت اولویت اهداف، ماموریت‌ها برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی هم‌سومون اهداف سازمان و اهداف فردی فرصت‌ها و چالش‌های درون سازمانی
A3	تعدیل و پس‌رفت برنامه‌ریزی	بدبینانه			
B1	فرصت‌یابی، بهره‌وری و پیشرفت	خوشبینانه			فرصت‌ها و چالش‌های برون سازمانی
B2	در جستجوی کارایی	بینابین	B	حرکت به سوی سازمان کارآفرینانه‌ی نوآورانه	به‌صرف‌بودن هزینه‌ها اثربخشی و کارایی قابلیت اعتماد و صحت
B3	فرصت‌سوزی و برنامه‌ریزی بر اساس چالش‌ها و موانع	بدبینانه			
C1	ارتقاء و نوآوری در شیوه‌های مدیریت عملکرد	خوشبینانه			مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر
C2	حفظ وضعیت موجود شیوه مدیریت عملکرد	بینابین	C	روش‌های نوین مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف
C3	عدم اجرای صحیح و عدول از شیوه‌های کنونی مدیریت عملکرد	بدبینانه			مدیریت عملکرد با در نظر گرفتن ارزش‌ها
D1	ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌های نوآورانه و فن آوران	خوشبینانه			توسعه متوازن مدیریت عملکرد آموزش و توسعه منابع انسانی توسعه فناوری‌های ضروری بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات اصلاح و توسعه سطوح فردی عملکرد اصلاح و توسعه سطوح سازمانی عملکرد اصلاح و توسعه سطوح ملی عملکرد
D2	حفظ وضعیت موجود زیرساخت‌ها	بینابین	D	ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌های نوآورانه و فن آوران	
D3	تغییر و تعدیل زیرساخت‌ها بدون جایگزینی مناسب	بدبینانه			
E1	اصلاح، ایجاد و توسعه‌ی فرآیندها و چارچوب‌های نوآورانه و فن آوران	خوشبینانه	E	اصلاح و توسعه فرآیندها و چارچوب‌ها	اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها
E2	حفظ وضعیت موجود	بینابین			تطبیق رویه‌های سازمانی
E3	حذف فرآیندها و چارچوب‌ها	بدبینانه			تطبیق ساختارهای سازمانی ارزیابی و اصلاح فرآیندها

ماتریسی متقاطع ۱۵*۱۵، از وضعیت‌های احتمالی پیش روی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش طراحی گردید که به صورت پرسشنامه‌ای مفصل به همراه راهنمای نحوه پاسخگویی در اختیار کارشناسان قرار گرفت و از آنها خواسته شد با در نظر داشتن این پرسش که: اگر هریک از سناریوها اتفاق بیفتد، چه تاثیری بر تحرک و پویایی سایر سناریوها خواهد داشت؟ آیا در پیشبرد سایر سناریوها نقش محرک و تقویت‌کننده دارد یا بازدارنده؟ پرسشنامه را پاسخ داده و تکمیل نمایند. طیف پاسخگویی در این مرحله از ۳ تا ۳- بوده است که میزان تأثیرگذاری هر کدام از وضعیت‌ها را بر سیستم مشخص می‌نماید. داده‌های جمع‌آوری شده از این مرحله، جهت تجزیه و تحلیل وارد نرم‌افزار سناریو ویزارد^۱ گردید. در این پژوهش از ورژن ۴.۳۱ این نرم‌افزار که در سال ۲۰۱۸ توسعه یافته، استفاده گردید. این ورژن از نرم‌افزار کارایی بهتر و جامع‌تری در شناسایی سناریوهای سازگار دارد و با استفاده از گراف‌هایی به تجزیه و تحلیل سناریوها می‌پردازد. براساس نتایج نرم‌افزار انواع و تعداد سناریوها به صورت زیر می‌باشند. در جدول ۷ انواع و تعداد سناریوها آمده است.

جدول ۷: انواع و تعداد سناریوها

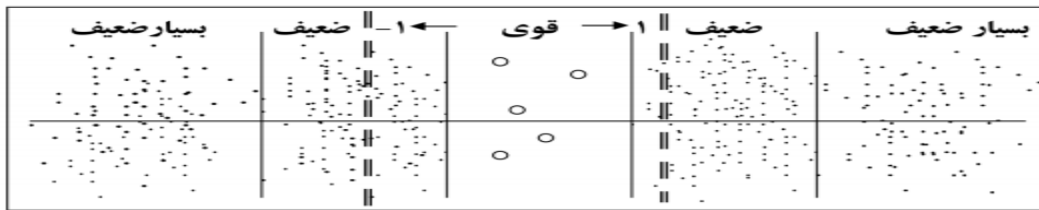
انواع سناریوها	تعداد
قوی	۴
باورپذیر	۹
ضعیف	۵۲

نتایج نشان می‌دهد، از میان ۴۵ فرض برای ۲۳ عامل کلیدی که براساس تحلیل‌های نرم‌افزار سناریو ویزارد انجام شده است، ۹ سناریو باورکردنی از میان آنها استخراج گردیده است. در بررسی‌های اولیه صورت گرفته در مورد ۹ سناریوی باورکردنی پیش‌روی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش، بیشتر سناریوها در وضعیت مطلوب قرار گرفته‌اند و تنها ۱ سناریو بیانگر وضعیت بحرانی می‌باشد، که این امر نشان‌دهنده

1 Scenario Wizard

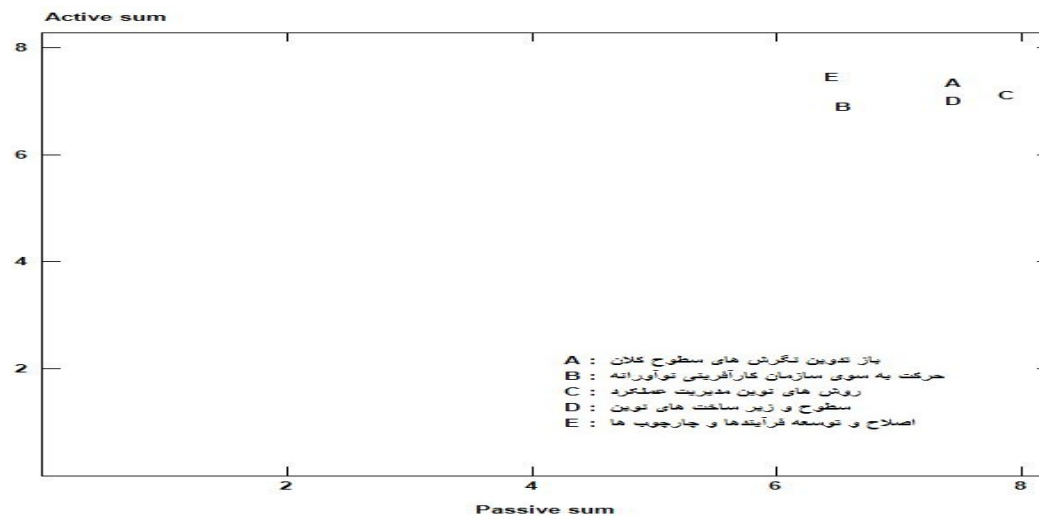


وضعیت امیدوارکننده‌ای می‌باشد. همچنین چهار سناریو با احتمال وقوع بسیار بالا در شرایط پیش‌روی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش متصور است. این نرم افزار هیچ تأکیدی بر اینکه سناریوها از طیف‌های گوناگون انتخاب شوند، ندارد و تنها براساس روابط منفی و مثبت تأثیرگذار ناشی از امتیازات فرض‌ها که توسط کارشناسان امر تعیین شده است، اقدام به طراحی سناریو می‌کند. بنابراین سناریوهای انتخاب‌شده می‌توانند کاملاً مطلوب یا کاملاً بحرانی باشند. سناریوهای ضعیف این پژوهش ۵۲ سناریو می‌باشد که امکان برنامه‌ریزی برای آنان وجود ندارد و صرفاً جنبه آماری دارد. بنابراین منطقی به‌نظر می‌رسد که ما بین سناریوهای محدود قوی و سناریوهای وسیع ضعیف را در نظر بگیریم که بر این اساس تعداد ۴ سناریو معقول و منطقی جهت برنامه‌ریزی در اختیار پژوهش قرار می‌گیرد.



شکل ۵: نحوه انتخاب سناریوهای با سازگاری ۱- تا ۱ از میان انبوه سناریوها

نرم‌افزار سناریو ویزارد علاوه بر شناسایی سناریوهای سازگار، قابلیت دیگری نیز دارد و به تحلیل نقش فرض‌ها به لحاظ اثرگذاری یا اثرپذیری یک فرض بر سایر فرض‌ها در سیستم می‌پردازد و شبکه‌ای از سیستم مورد مطالعه ارائه می‌دهد. شبکه از دو محور تشکیل شده است که محور Xها نشان‌دهنده جمع همه اثرات اعمال‌شده توسط یک فرض و محور Yها برای محاسبه همه اثرات اعمال‌شده روی یک فرض می‌باشد. درواقع جمع عامل مربوط به هر فرض، از طریق جمع کردن امتیازات درون سطرهای آن فرض حاصل می‌شود و متناظر با آن جمع انفعالی یا غیرعامل مربوط به هر فرض، از طریق جمع کردن همه امتیازات درون ستون‌های آن فرض در ماتریس اثرات متقابل محاسبه می‌شود. بر اساس شکل ۶، اصلاح و توسعه فرآیندها و چارچوب‌ها بیشترین جمع عامل و روش‌های نوین بیشترین جمع غیرعامل را دارا می‌باشند. همچنین حرکت به سوی سازمان کارآفرینانه‌ی نوآورانه کمترین جمع عامل و اصلاح و توسعه فرآیندها و چارچوب‌ها کمترین جمع غیرعامل را بنا به نظر کارشناسان، کسب نموده‌اند.



شکل ۶: شبکه‌ای از سیستم مورد مطالعه

از مجموع ۴۵ وضعیت موجود در صفحه سناریوهای قابل قبول یعنی ۹ سناریو تعداد ۲۴ حالت، ۵۳.۳ درصد وضعیت مطلوب، تعداد ۱۵ حالت، ۳۳.۳ درصد وضعیت ایستا و تعداد ۶ حالت، ۱۳.۴ درصد وضعیت بحرانی را نشان می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که بیش از نیمی از حالت‌های موجود در صفحه سناریو در وضعیت مطلوب قرار دارند و پس از آن وضعیت ایستا و در نهایت وضعیت بحرانی کمترین میزان را به خود اختصاص داده است. در جدول ۸ تعداد و درصد وضعیت‌ها در تابلو سناریوها آمده است.

جدول ۸: تعداد و درصد وضعیت‌ها در تابلو سناریوها

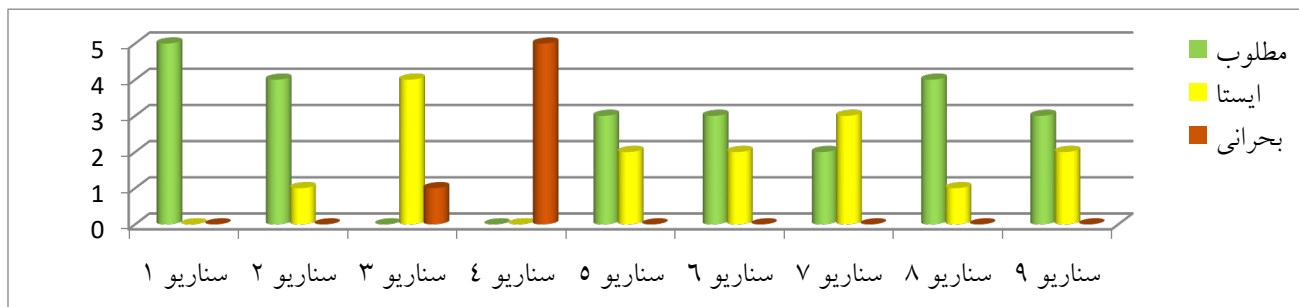
وضعیت‌ها	تعداد	درصد
مطلوب	۲۴	۵۳.۳
ایستا	۱۵	۳۳.۳
بحرانی	۶	۱۳.۴
جمع	۴۵	۱۰۰

در جدول بعدی یعنی جدول ۹ تعداد و ضرایب هر یک از حالت‌های سناریوها به تفکیک هر سناریو نشان داده شده است، در این جدول مقادیر و ارزش‌ها بر اساس روابطی که در جدول توضیح داده شده است به دست می‌آیند.

جدول ۹: ضریب و تعداد و درصد هر یک از وضعیت‌ها به تفکیک سناریوها

SEN	تعداد وضعیت به تفکیک			ضرایب وضعیت			وضعیت‌های مطلوب			وضعیت‌های بحرانی	
	مطلوب	ایستا	بحران	۳	۱	۳	درصد مطلوبیت	میزان ایده‌آل	میزان شرایط بحرانی	حداکثر شرایط بحرانی	درصد شرایط بحرانی
Sen1	۵	۰	۰	۱۵	۰	۰	۱۰۰	۱۵	۱۵	-۱۵	۰
Sen2	۴	۱	۰	۱۲	۱	۱۲	۸۰	۱۵	۱۲	-۱۵	۰
Sen3	۰	۴	۱	۰	۴	۰	۰	۱۵	۰	-۳	۲۰
Sen4	۰	۰	۵	۰	۰	-۱۵	۰	۱۵	۰	-۱۵	۱۰۰
Sen5	۳	۲	۰	۹	۲	۹	۶۰	۱۵	۹	-۱۵	۰
Sen6	۳	۲	۰	۹	۲	۹	۶۰	۱۵	۹	-۱۵	۰
Sen7	۲	۳	۰	۶	۳	۶	۴۰	۱۵	۶	-۱۵	۰
Sen8	۴	۱	۰	۱۲	۱	۱۲	۸۰	۱۵	۱۲	-۱۵	۰
Sen9	۳	۲	۰	۹	۲	۹	۶۰	۱۵	۹	-۱۵	۰

فراوانی وضعیت‌های احتمالی توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش به تفکیک سناریوها در قالب نمودار ستونی ۱ گزارش شده است.



نمودار ۱: فراوانی وضعیت‌های احتمالی به تفکیک سناریوها

همانطوری که در نمودار ۱ و جدول ۹ مشخص شده است سناریو اول با کسب ۵ فرض مطلوب معادل ۱۰۰ درصد مطلوب‌ترین وضعیت در میان سناریوهای قوی و محتمل را داراست، از طرفی سناریوی چهارم با کسب ۵ فرض بحرانی (۱۰۰ درصد) نامطلوب‌ترین و بحرانی‌ترین حالت ممکن در میان سناریوها برای توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش پرورش را متصور می‌گردد.

به منظور شناخت و درک کیفی از تابلوی سناریوها اقدام به جایگزینی هر یک از حالت‌های احتمالی رخ داده در هر سناریو و بدین ترتیب آینده توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش به تفکیک ۴ سناریوی قوی و عوامل کلیدی هر یک در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰: وضعیت هر یک از عوامل بر اساس سناریوها

	بازتدوین نگرش‌های سطوح کلان	حرکت به سوی سازمان کارآفرینانه نوآورانه	روش‌های نوین مدیریت عملکرد	سطوح و زیرساخت‌های نوین	اصلاح و توسعه فرآیندها و چارچوب‌ها
Sen1	توسعه و نوسازی بر اساس شرایط فن‌آورانه و نوآورانه آینده	فرصت‌یابی، بهره‌وری و پیشرفت	ارتقاء و نوآوری در شیوه‌های مدیریت عملکرد	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های نوآورانه و فن‌آورانه	اصلاح، ایجاد و توسعه فرآیندها و چارچوب‌های نوآورانه و فن‌آورانه
Sen2	توسعه و نوسازی بر اساس شرایط فن‌آورانه و نوآورانه آینده	در جستجوی کارایی	ارتقاء و نوآوری در شیوه‌های مدیریت عملکرد	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های نوآورانه و فن‌آورانه	اصلاح، ایجاد و توسعه فرآیندها و چارچوب‌ها نوآورانه و فن‌آورانه



Sen3	حفظ وضعیت موجود	فرصت‌سوزی و برنامه‌ریزی بر اساس چالش‌ها و موانع	حفظ وضعیت موجود	حفظ وضعیت موجود	حفظ وضعیت موجود
Sen4	تعدیل و پس‌رفت برنامه‌ریزی	فرصت‌سوزی و برنامه‌ریزی بر اساس چالش‌ها و موانع	عدم اجرای صحیح و عدول از شیوه‌های کنونی مدیریت عملکرد	تغییر و تعدیل زیرساخت‌ها بدون جایگزینی مناسب	حذف فرآیندها و چارچوب‌ها

یکی از گزارش‌هایی که در تجزیه و تحلیل نرم‌افزار سناریو ویزارد ارائه می‌شود میزان ارزش سازگاری سناریوها را در هر یک از فرض‌های تشکیل‌دهنده آن نمایش و ارائه می‌دهد. این سازگاری‌ها در جدول ۱۱ به تفصیل نمایش داده شده است.

جدول ۱۱: میزان ارزش سازگاری به تفکیک سناریوها

	Sen9	Sen8	Sen7	Sen6	Sen5	Sen4	Sen3	Sen2	Sen1	
ردیف	کد	کد	کد	کد	کد	کد	کد	کد	کد	کد
A	A1	-۱	A1	۱-	A1	۱۵	A3	۶	A2	۶
B	B1	۶	B1	۸	B1	-۱	B3	۱۲	B2	۱۶
C	C1	-۱	C1	-۱	C1	۶	C3	۳	C1	۸
D	D1	۸	D1	۷	D1	۷	D3	۹	D1	۰
E	E1	-۱	E1	۶	E1	۵	E3	۷	E1	۴
جمع	۲۸	۱۱	۱۹	۳۳	۲۱	۳۴	۳۵	۳۸	۳۰	

بر اساس نتایج جدول فوق سناریوی دوم با کسب مقدار ۳۸ ارزش سازگاری و فاقد هیچ فرض ناسازگاری در رتبه اول قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

در راستای برنامه‌ریزی توسعه سیستم مدیریت عملکرد سه نوع کنش از سوی سازمان آموزش و پرورش قابل تصور است: ۱. ایجاد تحول بنیادین در سیستم مدیریت عملکرد عرصه تعلیم و تربیت؛ ۲. ادامه روند فعلی در سیستم مدیریت عملکرد عرصه تعلیم و تربیت؛ ۳. اتخاذ موضع انفعالی در سیستم مدیریت عملکرد عرصه تعلیم و تربیت. این کنش‌ها در قالب چهار سناریوی قوی منتج از این پژوهش براساس نوع قرارگیری محتوای کیفی (مطلوب تا بحرانی) در سه دسته سناریوی مطلوب (سناریوی شماره ۱ و ۲)، سناریوی ایستا (سناریو ۳) و سناریوی بحرانی (سناریوهای شماره ۴) قابل تصورند. هر دسته شامل آن سناریوهایی است که دارای ویژگی‌های مشترک و با کمترین تفاوت در یک یا چند فرض از ۲۳ عامل و ۵ پیشران کلیدی احصاشده‌ی شکل‌دهنده به آینده سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش شامل بازتدوین نگرش‌های سطوح کلان، حرکت به سوی سازمان کارآفرینانه‌ی نوآورانه، روش‌های نوین مدیریت عملکرد، سطوح و زیرساخت‌های نوآورانه و فن‌آورانه و اصلاح، ایجاد و توسعه‌ی فرآیندها و چارچوب‌های نوآورانه و فن‌آورانه به تصویر کشیده شد. در نتیجه مشخصاً نیمی از سناریوها یعنی ۵۰ درصد سناریوهای قوی در حالت مطلوب و امیدوارکننده‌ای قرار دارند. و شرایط مناسبی را جهت توسعه‌ی سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش متصور می‌شوند. در جهت مقابل ضروری است تا با استفاده از جهت‌گیری‌های کلان و راهبردی و برنامه‌ریزی مناسب تأثیرات منفی ناشی از وقوع سناریوهای ایستا و بحرانی را به حداقل رساند.

توسعه و راهبرد سناریوها

سناریوی ۱: حیات طیبه یا طلیعه مهر

در این سناریوها (۱ و ۲) در راستای تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌ها، تبیین و شناخت اولویت‌ها، اهداف، ماموریت‌ها، برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و هم‌سوم‌نمودن اهداف سازمان و اهداف فردی در سیستم مدیریت عملکرد سازمان آموزش و پرورش به این سازمان به عنوان یک نهاد و سیستم مولد سرمایه انسانی، فرهنگی، اجتماعی و معنوی نگریسته شده که در جهت نیل به اهداف مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از جایگاه مناسبی در سطح ملی و جهانی برخوردار است. در نتیجه‌ی بازتدوین نگرش‌های سطوح کلان در سیستم مدیریت عملکرد و با توجه به چشم‌انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، اصول حاکم بر برنامه درسی و سیاست‌های برنامه درسی تربیت معلم و دانشگاه فرهنگیان براساس افزایش سطح شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان، آرایه الگوی مناسب برنامه درسی، روش‌های صحیح و مناسب جهت ارتقای نحوه جذب، تربیت و نگهداشت معلمان شکل گرفته در نتیجه موجبات رضایت معلمان فراهم شده و این امر مانع فرار نخبگان و مغزها از این سازمان می‌گردد. با تبیین و شناخت راهبردهای کلان سازمان، بهره‌گیری از دانش و تخصص و نظرات افراد متخصص و



صاحب‌نظر، اصلاح و بازنگری در استراتژی‌ها، آینده‌نگری، هم‌سوسازی اهداف فردی، سازمانی و ملی، مشارکت معلمان در تبیین چشم‌انداز سازمانی، نگرش‌های سطوح کلان در سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش بازتدوین و اصلاح شده و ارتقا پیدا کرده است.

در این سناریوها (۱ و ۲) سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش با در نظر گرفتن فرصت‌ها و چالش‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، به‌صرفه‌بودن هزینه‌ها، اثربخشی و کارایی و توجه به قابلیت اعتماد و صحت، در پی فرصت‌یابی، بهره‌وری، پیشرفت و حرکت به سوی سازمان کارآفرینانه و نوآورانه می‌باشد. بخش مدیریتی و اتخاذکننده سیاست‌های کلان کشور از یک ثبات نسبی برخوردار بوده و مدارس و معلمان مرکز ثقل تصمیمات کلان و استراتژیک ملی به حساب می‌آیند. توجه به امکانات مناطق مختلف، به‌فعلیت‌درآوردن استعدادهای معلمان، شناخت چالش‌های فردی معلمان، در نظر گرفتن انتظارات افکار عمومی جامعه از آموزش و پرورش، بهره‌گیری از تجربیات کشورهای موفق، نگرش مثبت اندیشه سیاسی حاکم بر جامعه در قبال آموزش و پرورش، میزان مناسب درصد بودجه عمومی اختصاص‌یافته به آموزش و پرورش، تناسب نسبت هزینه‌ها به عملکرد سازمان، نگرش مثبت جامعه در قبال هزینه‌های آموزش و پرورش و ایجاد اعتماد عمومی، موجب تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها و استفاده از پتانسیل تمام نهادهای دولتی و غیردولتی جهت ارتقای کیفی محتوای آموزشی شده، زمینه‌های اصلاح و توسعه سطوح مدیریت عملکرد براساس زیرساخت‌های نوین فراهم می‌گردد.

در این سناریو (۱ و ۲) سیستم مدیریت عملکرد در پی ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌های نوآورانه و فن‌آورانه مانند مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر، مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف، مدیریت عملکرد با در نظر گرفتن جهان‌بینی اسلامی و ارزش‌ها و در نتیجه ارتقاء و نوآوری در شیوه‌های مدیریت عملکرد بوده و زمینه ایجاد توجه به کیفیت، توجه به نتایج عملکرد، توجه به بعد و شیوه‌ی اجرا، تامین نیاز آموزشی و پرورشی جامعه، بازنگری در دستورالعمل‌های قدیمی، تدوین روش‌های نوین بر اساس دانش روز، بازنگری در فرایندها و روش‌ها، انتخاب و گزینش بر اساس عملکرد فراهم‌شده و به دنبال آن در سازمان نیت و عمل با انگیزه رضای الهی و خدمت به بندگان خدا صورت گرفته و زیرساخت‌های مدیریت عملکرد براساس نیازهای حال و آینده بهبود و توسعه می‌یابد.

در این سناریو با توسعه متوازن مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه منابع انسانی، توسعه فناوری‌های ضروری، بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات، اصلاح و توسعه سطوح فردی، سازمانی و ملی عملکرد و در نتیجه ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌های نوآورانه و فن‌آورانه در سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش صورت می‌پذیرد. همچنین آموزش و پرورش با بهبود و توسعه، اصلاح و ارزیابی ساختارها، تغییرساختارهای سازمان بر اساس تغییرات جدید، توجه به حوزه پژوهش در ساختارها، به‌کارگیری فناوری‌ها، توسعه شبکه‌های آموزش مجازی، توسعه تجهیزات و فن‌آوری‌های سازمان، ارتقای وسایل و تجهیزات آموزشی روز دنیا، آموزش معلمان با تکنولوژی روز، در راستای ارتقای کیفیت علمی و دانش‌بنیان شدن گام برمی‌دارد.

در سناریوی مطلوب ۱ و ۲ با اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها، تطبیق رویه‌ها و ساختارهای سازمانی و به آن دنبال اصلاح، ایجاد و توسعه‌ی فرایندها و چارچوب‌های نوآورانه و فن‌آورانه در سیستم مدیریت عملکرد، زمینه تغییر نگرش به آموزش و پرورش به عنوان سازمان فراگیر و نیروی اثرگذار اجتماعی در خدمت اهداف رشد و تعالی کشور به‌ویژه اهداف فرهنگی و اجتماعی ایجاد شده و به دنبال آن سازوکارهای قانونی برای حضور فعال و موثر مسئولین نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در نهادهای سیاست‌گذار و تصمیم‌ساز فرادستی به عنوان یکی از ارکان تعالی و پیشرفت همه‌جانبه و پایدار کشور فراهم می‌گردد.

سناریوی ایستا (۳): بی‌مهری

در این سناریو در ظاهر و فقط در حد گفتمان با توجه به مفاد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، اصلاح، ارتقاء و تغییر نگرش به نظام تعلیم و تربیت و به تبع آن سیستم مدیریت عملکرد به عنوان نظام مولد سرمایه انسانی، اجتماعی، فرهنگی و معنوی و اصلاح محتوا، ارتقای جایگاه، افزایش کارآمدی و کیفیت علوم انسانی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی براساس مبانی دینی در چارچوب نظام‌معیار اسلامی تلقی می‌گردد اما در عمل با حفظ وضعیت موجود و عدم توجه به تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌ها، فقدان تبیین و شناخت اولویت‌ها، اهداف، ماموریت‌ها، عدم برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و فقدان هم‌سویی اهداف سازمان و اهداف فردی در آموزش و پرورش این سازمان از برنامه‌ریزی درازمدت برخوردار نبوده و با کمبود بودجه، کمبود نیروی انسانی و کمبود فضاهای آموزشی مواجه می‌باشد.

به دنبال فرصت‌سوزی و برنامه‌ریزی بر اساس چالش‌ها و موانع و عدم استفاده از فرصت‌ها و چالش‌های درون‌سازمانی، فقدان استفاده از فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سازمانی، ضعف در کارایی و اثربخشی و فقدان قابلیت اعتماد و صحت لازم سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش و عدم حرکت سازمان به سمت کارآفرینی و نوآوری در ساختارها، رویه‌ها و روش‌ها بازنگری و بازمهندسی صورت نگرفته و میزان توجه به نقش مدرسه به عنوان یکی از کانون‌های پیشرفت محلی، به‌ویژه در ابعاد فرهنگی - اجتماعی بسیار پایین بوده و در زمینه برخورداری از فرصت‌های تعلیم و تربیت با کیفیت مناسب با توجه به تفاوت‌ها و ویژگی‌های دختران و پسران و مناطق مختلف کشور، رعایت عدالت نمی‌گردد.

با حفظ وضعیت موجود شیوه مدیریت عملکرد و عدم توجه به مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر، عدم توجه به مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف، و در نظر نگرفتن ارزش‌ها در مدیریت عملکرد به دلیل وجود نگرش به نظام تعلیم و تربیت به عنوان نهاد پرهزینه و مصرفی که حجم زیادی از بودجه کل کشور صرف آن می‌شود. به جای تحول بنیادین، شاهد رکود و ایستایی در سازمان هستیم و به رغم مشارکت بخش خصوصی آموزش و پرورش برای تأمین مالی به شدت به دولت وابسته بوده و دولت بر همه فعالیت‌های آن نظارت دارد.

کم‌توجهی به توسعه متوازن مدیریت عملکرد و آموزش و توسعه منابع انسانی، عدم توسعه فناوری‌های ضروری، فقدان بهبود و توسعه سخت‌افزار و تجهیزات، عدم اصلاح و توسعه سطوح فردی، سازمانی و ملی عملکرد و اتخاذ سیاست‌ها و برنامه‌های تکراری و برنامه‌ریزی و تدوین سیستم مدیریت عملکرد بر مبنای روش‌های قدیمی و عدم تحول در ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌های نوآورانه و فن‌آورانه تمرکز اصلی بر ارائه خدمات آموزشی و تا حدی تربیت افراد برای کسب مهارت جهت ورود به مشاغل یا کارآفرینی می‌باشد. آموزش‌ها اغلب معلم‌محور بوده و بیشتر بر



محفوظات تکیه دارد تا خلق دانش و آموزش و پرورش خود را مسئول پرورش و هدایت مستعدینی می‌داند که مدیران و رهبران جامعه می‌خواهند.

فقدان توجه به اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها، عدم تطبیق رویه‌ها و ساختارهای سازمانی، ارزیابی و اصلاح فرآیندها با ایستایی و سکون مواجه شده و اصلاح و توسعه فرآیندها و چارچوب‌های نوآورانه و فناورانه صورت نگرفته و نهاد آموزش و پرورش و سیستم مدیریت عملکرد موجود در آن از اثربخشی و کارایی لازم در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی برخوردار نمی‌باشد.

سناریوی بحرانی (۴): افول مهر

در این سناریو به دلیل تعدیل و پس‌رفت برنامه‌ریزی و در نظر نگرفتن تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌ها، کم‌توجهی به تبیین و شناخت اولویت‌ها، اهداف، مأموریت‌ها در برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی، عدم هم‌سویی اهداف فردی و اهداف سازمانی و در نتیجه فقدان بازتدوین نگرش‌های کلان به نهاد تعلیم و تربیت به عنوان نهاد و نظام پرهزینه و مصرفی که حجم زیادی از بودجه کل کشور صرف آن می‌شود نگریده شده و در زمینه برنامه‌ریزی و سیاست‌های کلان کشور در قبال آموزش و پرورش نیز با عدم ثبات روبه‌رو هستیم.

در این سناریو عدم بهره‌گیری از فرصت‌ها و چالش‌های درون و برون‌سازمانی، به صرفه نبودن هزینه‌ها، ضعف در کارایی و اثربخشی و فقدان قابلیت اعتماد و صحت، منجر به فرصت‌سوزی و برنامه‌ریزی بر اساس چالش‌ها و موانع شده و کارآفرینی و نوآوری در سازمان صورت نمی‌گیرد. بستر و عزم ملی لازم جهت پرورش نسل ماهر، متخصص و نوآور در جامعه فراهم نبوده، میزان توجه به جایگاه علوم انسانی مبتنی بر مبنای دینی و ارتقای کیفیت تعلیم و تربیت بر اساس استفاده صحیح از فناوری‌های نوین پایین بوده و به سیاست‌ها و برنامه‌های حاکم بر برنامه درسی تربیت معلم کم‌توجهی شده و توسعه سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش تحت‌الشعاع کسری بودجه، تورم و مشکلات اقتصادی و ... قرار می‌گیرد.

عدول از شیوه‌های نوین مدیریت عملکرد مانند مدیریت عملکرد بر مبنای کیفیت فراگیر، مدیریت عملکرد بر مبنای فعالیت و هدف، و عدم توجه به ارزش‌ها و به دنبال آن و به دلیل متکی بودن هزینه‌های تعلیم و تربیت به دولت و افزایش سطح توقعات مردم برای مطالبه آن، کمبود منابع مالی برای ساخت، تجهیز و اداره مدارس و پیچیدگی روش‌های جلب مشارکت مردم در امور تعلیم و تربیت، پایین بودن سطح حقوق و دستمزد معلمان و عدم امکان جذب افراد مستعد و با سطح هوش بالا برای این شغل مانع‌گزینش، جذب، تربیت و نگهداشت نیروی انسانی ماهر، متخصص و متعهد می‌گردد. لذا در سیستم مدیریت عملکرد توجهی به تولید و خلق دانش از طریق تحقیق و پژوهش و شکوفایی و نوآوری‌های دانشی نمی‌شود و مولفه‌های عملکرد افراد، ما را به ایجاد جامعه دانش‌بنیان رهنمون نمی‌کند. در نتیجه، ناکارآمدی نظام انتخاب مدیران به‌ویژه در سطح ادارات آموزش و پرورش، عدم پویایی در مدیریت آموزشگاه‌ها به‌ویژه در زمینه جلب مشارکت اولیا و معلمان برای اداره بهتر مدارس، ناکارآمدی نظام کنترل، نظارت و ارزشیابی علمی از برنامه‌ها و عملکردها، کم‌اثربخشی بودن برنامه‌های درسی موجود به علت مبتنی نبودن بر نتایج تحقیقات علمی و عدم انطباق با دانش و فناوری روز، پایین بودن سواد علمی معلمان و عدم انگیزه و علاقه آنها برای تدریس فعال در کلاس‌های درس قابل تصور است.

عدم توسعه متوازن مدیریت عملکرد، ضعف آموزش و توسعه منابع انسانی، کم‌کاری در توسعه فناوری‌های ضروری، بی‌توجهی به بهبود و توسعه سخت‌فزار و تجهیزات، عدم توجه به اصلاح و توسعه سطوح فردی، سازمانی و ملی عملکرد و به دنبال آن تغییر و تعدیل زیرساخت‌ها بدون جایگزینی مناسب و اتخاذ موضع انفعالی و یا استبدادی از سوی متولیان و سیاست‌گذاران، سیستم مدیریت عملکرد و به دنبال آن سازمان آموزش و پرورش با چالش‌های عدیده‌ای از قبیل عدم هم‌خوانی عملکرد فردی با استراتژی واحد و سازمان و عدم هم‌خوانی سیستم با فرهنگ سازمان مواجه خواهد بود.

به دلیل حذف اصلاح و توسعه تعاریف، قوانین و چارچوب‌ها، عدم تطبیق رویه‌ها و ساختارهای سازمانی، فقدان ارزیابی و اصلاح فرآیندها و چارچوب‌های سیستم مدیریت عملکرد برنامه درسی در سازمان با چالش‌هایی از قبیل ضعیف شدن سهم برنامه درسی رسمی در یادگیری و کم‌توجهی روزافزون به آن، نگاه آموزشی صرف و عدم توجه به ابعاد تربیتی و معنوی، عدم موفقیت دانش‌آموزان در اجتماع و بازار کار آینده و ناتوانی در حل مسائل، چندان‌فرهنگی و کم‌رنگ‌شدن فرهنگ بومی و محلی مواجه بوده در نتیجه انعطاف‌پذیری نظام برنامه‌ریزی درسی، به‌روز نبودن راهبردهای یاددهی-یادگیری، ضعف در اجرای صحیح برنامه‌های درسی، محوریت یادگیری حافظه‌محوری و موقتی و پرورش دانش‌آموزان بی‌سواد و بدون مهارت فراروی آموزش و پرورش قابل تصور خواهد بود.

با این تفاسیر در راستای ایجاد تحول بنیادین در عرصه تعلیم و تربیت نیاز است تا این سازمان در سیستم مدیریت عملکرد خود بازنگری نماید و توجه به عوامل و پیش‌ران‌های سناریوی مطلوب شماره ۱ و ۲ که شامل توسعه و نوسازی بر اساس شرایط فن‌آورانه و نوآورانه‌ی آینده، فرصت‌یابی، بهره‌وری و پیشرفت، ارتقاء و نوآوری در شیوه‌های مدیریت عملکرد، ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌های نوآورانه و فن‌آورانه و اصلاح، ایجاد و توسعه‌ی فرآیندها و چارچوب‌های نوآورانه و فن‌آورانه می‌باشد، این سازمان را جهت نیل به این راهبرد رهنمون خواهد ساخت. سناریوی شماره ۳ بازتاب اتخاذ موضع توقف و ایستایی در توسعه سیستم مدیریت عملکرد عرصه تعلیم و تربیت می‌باشد. این سناریو بیانگر ادامه روند فعلی در سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش می‌باشد که در آن آموزش و پرورش در زمینه تحول اقدامی نکرده و نه تنها همگام با تحولات در عرصه بین‌المللی پیش نمی‌رود بلکه با فقدان تغییر در نگرش‌های سطوح کلان، عدم به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریت عملکرد، فقدان توجه به توسعه‌ی زیرساخت‌های نوآورانه و فن‌آورانه، عدم اصلاح، ایجاد و توسعه‌ی فرآیندها و چارچوب‌های نوآورانه و فن‌آورانه و فرصت‌سوزی و برنامه‌ریزی بر مبنای چالش‌ها و موانع، حالت سکون و ایستایی در پیش گرفته است. در سناریوی شماره ۴ نیز سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش به واسطه تعدیل و پس‌رفت برنامه‌ریزی، فرصت‌سوزی و برنامه‌ریزی بر اساس چالش‌ها و موانع، عدم اجرای صحیح و عدول از شیوه‌های کنونی مدیریت عملکرد، تغییر و تعدیل زیرساخت‌ها بدون جایگزینی مناسب و حذف فرآیندها و چارچوب‌ها با بحران بسیار جدی و نابودی روبه‌روست.



نتایج این پژوهش در مرحله اول به ارائه تصویر از آینده سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش در قالب چهار سناریو انجامیده است که این تصاویر می‌توانند مبنای تدوین برنامه راهبردی سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش قرار گیرد. لذا پیشنهاد می‌گردد به دلیل رویکرد علمی-کاربردی پژوهش نتایج در قالب گزارش مدیریتی به مراجع تصمیم‌گیرنده ارائه گردد تا در جهت رسیدن سیستم مدیریت عملکرد آموزش و پرورش به سناریوی مطلوب همکاری لازم را ارائه کنند. به علاوه برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو با سیستم بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی کنونی سازمان نیز یکپارچه و سازگار باشد تا مدیران بتوانند در شرایط پیچیدگی و عدم قطعیت بالا برنامه‌ریزی درستی داشته باشند. همچنین مدیران ارشد این سازمان برای تبیین و شناخت راهبردها و استراتژی‌های مهم از تیم‌های مشاوره‌ای حرفه‌ای و متخصص که در این زمینه فعالند استفاده نمایند. در راستای برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی تیم‌های اطلاعاتی برای دوره کوتاه به کارگیری شود. در راستای توسعه فناوری‌های ضروری مدیران سازمان زمینه توسعه اینترنت در مدارس و ایجاد ساز و کار بهینه جهت بهره‌مندی بهینه و هوشمندانه توسط مربیان و دانش‌آموزان فراهم آورند. مدیران سازمان برای اصلاح و توسعه روش‌های نوین مدیریت عملکرد ساز و کار لازم برای ایجاد شبکه پژوهشی فعال و فراگیر با استفاده از فناوری‌های نوین و در قالب شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات، استقرار نظام خلاقیت و نوآوری در آموزش و پرورش، ایجاد ساز و کار قانونی و ساختار مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت بر اساس استانداردهای ملی و ایجاد نظام رتبه‌بندی را ایجاد نموده و با اصلاح و بازنگری ساختار دوره‌های آموزشی بر اساس مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی، حمایت‌های مادی و معنوی از کرسی‌های نظریه‌پردازی در علوم تربیتی، بازنگری و اصلاح برنامه‌های درسی مبتنی بر رویکرد فرهنگی-تربیتی و توسعه جنبه‌های اخلاقی آن زمینه تربیت‌پذیری دانش‌آموزان براساس فرهنگ اسلامی-ایرانی را فراهم نمایند.



References

- Aldabbagh, I., & Allawzi, S. (2019). Rethinking Scenario Planning Potential Role in Strategy Making and Innovation: A Conceptual Framework Based on Examining Trends towards Scenarios and Firm's Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5), 1-14.
- Alvarez, S., Afuah, A., & Gibson, C. (2018). Editors' comments: should management theories take uncertainty seriously?
- Bouhaleb, A., & Smida, A. (2020). Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity. *European Journal of International Management*, 14(3), 476-493.
- Booranakit, N., Tungkunan, P., Suntrayuth, D., & Ebenezer, J. (2018). Good Governance of Thai Local Educational Management. *Asia-Pacific Social Science Review*. 18(1), 62-77.
- Cherabin, M., Deihim, J. (2017). The role of educational planning in the realization of national development plans with an emphasis on the educational system. *New ideas in science and technology*, 1(2).
- Document of the fundamental transformation of the formal and public education system of the Islamic Republic of Iran on the horizon. (2011). Tehran, Secretariat of the Higher Education Council. [In Persian]
- Duvencek, A., Grund J., de Haan, G., & Wahler, K. (2021). Futures of area-based initiatives in German education: results from a quantitative Delphi survey. *European Journal of Futures Research*. <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00172-5>.
- Feng, J., & Luo, X. (2019). Median Role of Technology Innovation Strategic Information Acquisition Capacity in the Relationship between Board Capital and Technology Innovation Strategy Decision-Making Quality.
- Gray, S., O'Mahony, C., Hills, J., O'Dwyer, B., Devoy, R., & Gault, J. (2020). Strengthening coastal adaptation planning through scenario analysis: A beneficial but incomplete solution. *Marine Policy*, 111, 102391.
- Hansen, A & Hansen, K S. (2022). Performance management trends—reflections on the redesigns big companies have been doing lately. Article in *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1-39. <https://www.researchgate.net/publication/359010126>.
- Heinrich, C.J. (2015). The role of performance management in good governance and its application in public education. *Employment Research Newsletter*. 22(3), 2.
- Hoddin, M. S. (2020). Dinamika Politik Pendidikan Islam Di Indonesia; Studi Kebijakan Pendidikan Islam Pada Masa Pra-Kemerdekaan Hingga Reformasi. *Jurnal Ilmiah Iqra*, 14(1), 15-30.
- Hung, E. and Monastyrsky, M. (2017). Performance management and employee outcomes: What performance management processes drive improvement of employee performance? Retrieved [insert date] from CornellUniversity,ILRSchoolsite:<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/175>.
- Ismail, F., dan Umar. M. (2020). Implementasi Penjaminan Mutu di Lembaga Pendidikan Islam; Studi Multisitus di MAN Model 1 Manado, MAN 1 Kotamobagu dan MAN 1 Kota Bitung. *Jurnal Ilmiah Iqra*, 14(1), 78-95.
- Jyoti, D., & Mohsin, F. (2020). Current Practices and Challenges of Performance Management System in Higher Education Institutions. *Journal of Critical ReviewsA REVIEW*, (7), 921-925.

- Kakkar, S., Dash, S., Vohra, N., & Saha, S. (2020). Engaging employees through effective performance management: an empirical examination. *Benchmarking: An International Journal*. 27, 1843-1860.
- Lashkarboloki, A. (2013). Iranian students in the mirror of Thames. An analysis of the results and findings of national and international studies, *Tims*, 2007; *Pearls*, 2006. Education Research Institute. [In Persian]
- Malekakhlagh, E., Safari, M., Beigi, S., & Rokhideh, M. R. (2022). Scenario Planning and Strategic Innovation: The mediating effects of Strategic Thinking and Strategic Flexibility. *Journal of International Marketing Modeling*, 3(1), 1-13. [In Persian]
- Modanlou joybari, S., Tabari, M., Yosef Zadeh, M., & Bagherzadeh, M (2021). Identification and ranking of development dimensions of Irans Higher Education System with future research approach. *Journal of Educational Planning Studies*, Vlume10, Issuse19, spring and Summer2021. [In Persian]
- Nasehifar, V., Amiri, M., & Mobarakabadi, H. (2018). Components of Human Resource Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) for Better Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 25-46. [In Persian]
- Neher, A., & Maley, J. (2019). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Pawero, AbdulMuis Daeng., (2018). "Analisis Kritis Kebijakan Kurikulum Antara KBK, KTSP, dan K-13." *Jurnal Ilmiah Iqra'* Vol. 14, No. 1, h.42-59.
- Taheri Demneh, M. (2019). Futuristic Research in the Roots of Images of the Future, *Strategic Studies of public policy*, 8(29), 45-65. [In Persian]
- Yuliantari, P. D., & Martini, I. A. O. (2019). Implementation of human resource development to improve employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(6), 194-200.
- Zarabian, F., Saeid, N., Godarzi, M (2018) *Principles of educational planning*, Tehran: Payam Noor University Publications.