



## Designing and Validating of Transformational University Model: Antecedents, Processes and Consequences (Case Study: Farhangian University)

Soraya Jabbari<sup>1</sup>, \*Mehdi Moeinikia<sup>2</sup>, Adel Zahed Babelan<sup>3</sup> Husein Taqavi<sup>2</sup>

1. PhD Candidate, Department of Education, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, I.R.I.
2. Associate Professor, Department of Education, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, I.R.I.
3. Professor, Department of Education, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, I.R.I.



10.22080/eps.2023.24449.2162

**Date Received:**  
2023-01-12

**Date Accepted:**  
2023-02-11

**Keywords:**  
Mixed Method,  
Transformational  
University,  
Farhangian  
University,  
Teacher Training

### Abstract

**Aim:** In today's competitive fields of science and technology, universities need to keep pace with the world's changing needs. With this in mind, the present study aims to design and validate the transformational university model; with the antecedents, processes and consequences being carried out at Farhangian University in Iran.

**Methodology:** The research was practical in its purpose and mixed exploratory (qualitative-quantitative) in its nature. The Grounded theory research method was used in qualitative approach to develop a conceptual model based on the perceptions of the university's faculty members, while the structural equation method was used in the quantitative stage. A total of 16 faculty members from Farhangian University were selected through purposeful sampling and interviewed, considering the principles of saturation and maximum variation. The statistical population of the quantitative study consisted of 750 faculty members, and 225 were selected using the Morgan table, and a multi-stage cluster random sampling method. The semi-structured interview protocol was used to collect data in the qualitative study, which was confirmed for reliability and content validity. In the quantitative study, the researcher-made questionnaire from the qualitative approach was confirmed for convergent validity, divergent validity, and appropriate reliability. Data analysis in the qualitative stage was done through open, axial, and selective coding techniques, and while SPSS 26 and LISREL software were used in the quantitative stage.

**Results:** The results showed that, based on the coding of 98 semantic units (open code), 9 categories with 3 main themes (antecedents, processes, and consequences) of the transformational university were identified and named, which were confirmed through the opinions of higher education experts. In the quantitative stage, the research indicated that the antecedents of the transformational university had a significant impact on the processes of the transformational university (scientism, professionalism, and transformational leadership). The results also showed that the processes of the transformational university have a significant effect on the consequences of the transformational university (creating transformation in the university, facilities and structure, human resources, and individual and community consequences).

**Conclusions and Suggestions:** The findings suggest that Farhangian University could succeed in its goals, particularly in teacher training, by adopting the transformational university model. It is therefore recommended to incorporate a portion of a medium-term strategic plan with transformational characteristics to support the university's transformation.

**Innovation and Originality:** The systematic design of a transformational model for Farhangian University is considered an innovation in this field.

\*Corresponding Author: Mehdi Moeinikia

Address: Daneshgah Street, Ardabil, I.R.I. Postal Code: 56199-11367, Tel: +98 45 31505012

Email: m\_moeinikia@uma.ac.ir

طراحی و اعتبارسنجی الگوی دانشگاه تحول‌گرا؛ پیشایندها، فرایندها و پسایندها



## (مورد مطالعه: دانشگاه فرهنگیان)

ثریا جباری<sup>۱</sup>، مهدی معینی کیا<sup>۲</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۳</sup>، حسین تقوی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل.  
۲. دانشیار گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل.  
۳. استاد گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل.

doi 10.22080/eps.2023.24449.2162

### چکیده

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۱-۱۰-۲۲

تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۱-۱۱-۲۲

**هدف:** امروزه با توجه به مساله عدم اطمینان و پویایی محیطی و رقابتی بودن عرصه‌های علم و فناوری، دانشگاه‌ها نیاز دارند خود را با الزامات روز دنیا سازگار نمایند. بر همین مبنا، پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی دانشگاه فرهنگیان تحول‌گرا و پیشایندها، فرایندها و پسایندهای آن انجام شده است.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) بوده است. در رویکرد کیفی از روش تحقیق گراند تئوری جهت ارائه الگوی مفهومی بر اساس درک اعضای هیئت‌علمی و در مرحله کمی از روش همبستگی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. ابتدا در مجموع 16 نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان کشور با روش نمونه‌گیری

نظری با لحاظ قاعده اشباع و حداکثر تنوع در انتخاب، مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. جامعه آماری بخش کمی پژوهش نیز 750 نفر عضو هیئت‌علمی بود که با استفاده از جدول مورگان، 255 نفر نمونه به روش تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در مطالعه کیفی پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در مطالعه کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته منبعت از مرحله کیفی استفاده شد که روایی همگرا و روایی واگرا و پایایی آن توسط داده‌های کمی تأیید شده بود. تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی با تکنیک کدگذاری باز، محوری و انتخابی و بخش کمی به روش مدلسازی و با استفاده از نرم افزار spss26 و Lisrel انجام شده است.

**یافته‌ها:** بر اساس تکنیک کدگذاری 98 مورد واحد معنایی (کدباز) 9 مقوله با 3 تم اصلی (پیشایندها، فرایندها و پسایندها) دانشگاه تحول‌گرا شناسایی و نام‌گذاری شدند که بر اساس نظر متخصصان حوزه آموزش عالی تأیید شدند. در مرحله کمی نیز نتایج تحقیق نشان داد پیشایندهای دانشگاه تحول‌گرا مشتمل بر خط مشی‌گذاری و خصوصیات دانشگاهی تأثیر معناداری بر فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا (علم‌گرایی، حرفه‌ای‌بودن و رهبری تحول‌گرا) دارد و همچنین نتایج نشان داد فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا تأثیر معناداری بر پسایندهای دانشگاه تحول‌گرا شامل تحول آفرینی، امکانات و ساختار، منابع انسانی و پیامدهای فردی و جامعه دارد.

**نتیجه‌گیری و پیشنهادات:** با توجه به نتایج، دانشگاه فرهنگیان با الگوی تحول‌گرا می‌تواند در رسالت‌های خود به‌ویژه تربیت نیروهای حرفه‌ای آموزشی و توسعه دانش کاربردی در زمینه آموزش موفق شود. پیشنهاد می‌گردد برای تحول بخشی از یک برنامه راهبردی میان‌مدت با ویژگی‌های تحول‌گرایی حمایت کند.

**نوآوری و اصالت:** طراحی الگویی نظام‌مند برای دانشگاه فرهنگیان با ویژگی‌های تحول‌گرایی یک نوآوری در این عرصه محسوب می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** روش  
آمیخته، دانشگاه تحول-  
گرا، دانشگاه فرهنگیان،  
تربیت معلم

نویسنده مسئول: مهدی معینی کیا

آدرس: اردبیل، خیابان دانشگاه، دانشگاه محقق اردبیلی، کدپستی: 5619911367، تلفن: +984531505012

ایمیل: m\_moeinikia@uma.ac.ir



## Extended abstract

### 1. Introduction

Today, due to the competitiveness of science and technology in the world, universities need to update themselves with the needs of the world. This competitive approach obliges universities to adapt to new conditions (Banmairuoy & et al., 2022). This incident has made higher education experts to think about designing transformational approaches in universities. In this context, Chawla and Lenka (2015) have acknowledged that leadership is the most significant factor that leads to a significant transformation in teaching, learning and research in universities, especially teacher training centers. Therefore, the transformation in Farhangian University, whose task is to train the future teachers of Iran, requires variables and components, which in this research include the antecedents, processes, and consequences of the transformational university model. By conducting this research, the indicators and components of these variables can be identified and evaluated. Considering the need for change and transformation in Farhangian University in order to respond to the current and future needs of the country, identifying the main strategies of transformation and development in Farhangian University, networking in the context of science and technology, advanced infrastructure and equipment to support universities, this research aims to study and investigate the antecedents, processes and consequences of the transformational university in Farhangian University by conducting mixed research.

### 2. Methods

The research method was practical in terms of purpose, and it was mixed exploratory (qualitative-quantitative) in terms of nature. In the qualitative approach, the Grounded theory research method was used to provide a conceptual model based on the understanding of the faculty members, and in the quantitative stage, the structural equation method was used. A total of 16 faculty members of Farhangian University were interviewed using the purposeful sampling method considering the principle of saturation and maximum variation. The statistical population of the quantitative part of the research included 750 faculty members, and using the Morgan table, 255 faculty members were selected by multi-stage cluster random sampling method. The data collection tool in the qualitative study was the semi-structured interview protocol, which was confirmed with reliability and content validity. In the quantitative study, the researcher-made questionnaire from the qualitative approach was confirmed with convergent validity, divergent validity, and appropriate reliability. Data analysis of the qualitative part was done with open, axial and selective coding techniques, and in the quantitative part it was done using SPSS 26 and LISREL software.

### 3. Results

The findings indicated that based on the coding technique of 98 semantic units (open code), 9 categories with 3 main themes (antecedents, processes and consequences) of the transformational university were identified and named (Figure 1), which were confirmed based on the opinions of higher education experts.

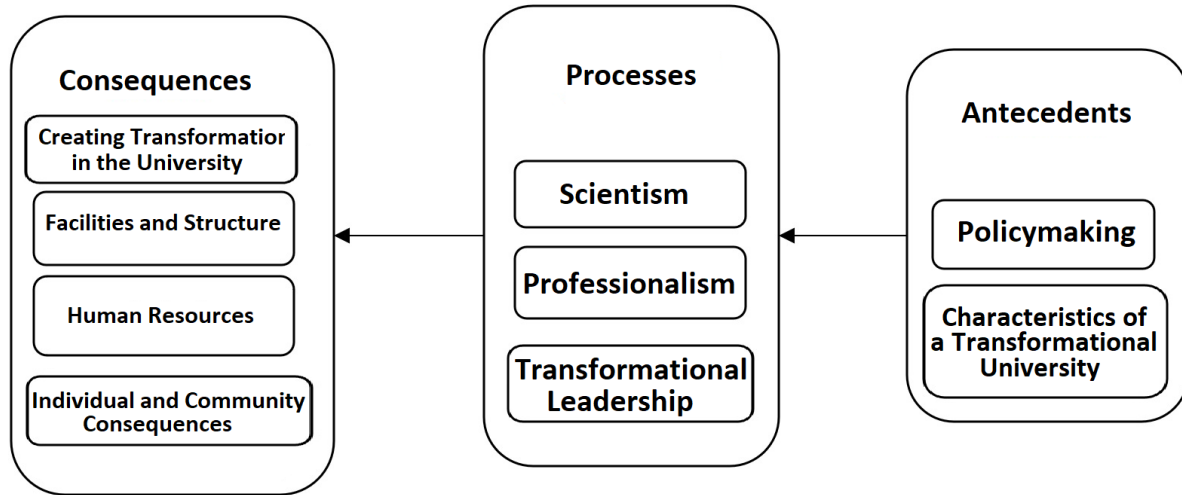


Figure 1- Model of the transformational Farhangian University (source: research findings)

In the quantitative stage, the research showed that the antecedents of the transformational university have a significant effect on the processes of the transformational university (scientism, professionalism and transformational leadership), and the results also showed that the processes of the transformational university (scientism, professionalism, and transformational leadership) have a significant impact on the consequences of the transformational university (creating transformation in the university, facilities and structure, human resources, and individual and community consequences). In the prioritization of the effective indicators of the transformational university model in Farhangian University based on the comparison of the average ratings, the highest average rating is assigned to the university policymaking, which means that the most important effective factor in the transformational university is the general policy of Farhangian University in transformation. Following poliymaking, the most important effective factors in the transformational university are creating transformation in the university, Scientism, transformational leadership, characteristics of transformational university, individual and society consequences, human resources, facilities and structure and professionalism.

#### 4. Conclusion

The current research was conducted with the aim of designing and validating a "transformational university model - antecedents, processes and consequences" in Farhangian University in Iran. According to this goal, in order to have a transformational university, it is necessary to form a transformational plan in the university. In this research, the researcher found that the antecedents of the transformational university have a significant impact on the processes of the transformational university (scientism, professionalism and transformational leadership), and on the other hand, the processes of the transformational university (scientism, professionalism and transformational leadership) have a significant impact on the consequences of the transformational university (creating transformation in the university, facilities and structure, human resources and individual and society consequences). In line with these findings, it should be said that in order to reach the starting point and continue the transformational roles, Farhangian University should use transformational leaders. In addition, vertical and horizontal interactions in Farhangian University should be improved through direct human relations and positive interaction with colleagues, creating stable and emotional relationships with employees, receiving criticisms and suggestions, holding meetings of the Council of Vice-Chancellors and the Education Council to express opinions and participate in opinions, deal with employees' violations and deal appropriately with employees according to their job position. On the other hand, people should be selected as leaders in Farhangian University who have personal characteristics such as responsibility, confidence in the goal, commitment, extroversion, risk-taking power, challenge-oriented, task-oriented, perfectionism, innovation, and transformationalism, and while being fully aware of the position of the Farhangian University, start team building and



compile a document and development plan, consider vision and priorities for the organization, and consider and observe ethical considerations and ethical points in the work environment.

Finally, in order to have a transformational university, these components can be used: Change structure, performance review, fairness during change and change strategy using indicators such as job descriptions during change, modification of work processes, distribution of human resources, having necessary instructions to perform tasks during change, adherence to fairness in the distribution of interests and benefits, fairness of workload and clarification of organizational decisions, justification of decisions made, having systematic evaluation and feedback based on it to the human force, clarifying organizational decisions, increasing payment based on individual and group performance, having clear and understandable strategies for change, creating a sense of necessity and urgency towards the strategy, optimal allocation of resources, alignment of strategies with competencies and capabilities, prioritization of donations, programs and projects, all-round support for the implementation of the strategy and proper management of human, information and financial capital.

### **5. Funding**

There is no funding support.

### **6. Authors' contribution**

S. Jabbari planned, implemented the thesis and drafting the article; the second and third authors has collaborated as supervisor in design of the work and data collection and analysis. the forth author has collaborated as advisor in analysis and interpretation of data for the work.

### **7. Conflict of interest**

Authors declared no conflict of interest.

### **8. Acknowledgments**

I would like to express my gratitude to all the professors, supervisors, educational assistants, and all executive staff of Farhangian University.

**مقدمه**

دانشگاه‌ها به عنوان رکن فرهنگ‌ساز و علم‌آفرین صاحب نقش و نفوذ عمده‌ای هستند و انتظار می‌رود تحولات را رقم زنند، یا جهت این تحولات را تعیین کنند؛ از طرف به واسطه عدم اطمینان محیطی، نهاد آموزش عالی در حال تجربه تحولات جدیدی در ماموریت‌ها، ساختارها و فرایندهاست. امروزه با توجه به رقابتی بودن عرصه‌های علم و فناوری در جهان، دانشگاه‌ها نیاز دارند خود را با نیازهای روز دنیا به‌روز رسانی نمایند. این رویکرد رقابتی دانشگاه‌ها را الزام‌آور می‌سازد به اینکه خود را با شرایط جدید تطبیق دهند (Banmauroy & et al., 2022). این اتفاق، متخصصان آموزش عالی را به این فکر وا داشته است که به طراحی رویکردهای تحولی در دانشگاه‌ها بپردازند. چراکه، باید گفت تحول در یک سازمان، نوع جدیدی از تغییر سازمانی است که پدیدار شده و امروزه در گونه‌های متداول‌تر و پیچیده‌تر در هر سازمانی روی می‌دهد (Andam, khachian & Asgari, 2015). با اینکه، دانشگاه رکن فرهنگ‌ساز و علم‌آفرین هر جامعه بسیاری از تحولات را رقم می‌زند، یا جهت این تحولات را تعیین می‌کند، اما این رشد و توسعه خیره‌کننده علم و فناوری در سایه دیدگاه‌های تحولی مدیران دانشگاهی رقم می‌خورد (Ahanchian, 2013). در این زمینه، (Chawla and Lenka (2015) خاطرنشان کردند که رهبری در دانشگاه عاملی است که منجر به تحول قابل‌توجهی در آموزش، یادگیری و تحقیق در دانشگاه‌ها به‌ویژه مراکز تربیت معلم می‌شود.

یکی از دیدگاه‌های جدید در زمینه تحول‌آفرینی، تئوری رهبری تحول‌گرا بوده است که برنز (1987) و بعد باس (1985) آن را ارائه و بازبینی نمودند. مطابق با تئوری، رهبرانی که تحول‌گرا هستند در موقعیت‌ها و شرایط آموزشی الهام‌دهنده هستند و باعث تعهد بیشتری در بین کارکنان و منابع ذیربط در محیط کار می‌شوند. به دلیل اینکه رهبر تحول‌گرا به علایق شخصی و شیوه‌های جدید فکر می‌کنند (Ronald & Marc, 2021). در این ارتباط، Supermane & et al. (2018) در پژوهشی تحت عنوان "رهبری تحول‌آفرین در تربیت معلم" ادعان داشته اند که باید دستورالعمل گسترده‌ای برای مدیران فراهم شود تا دوره کوتاهی در زمینه رهبری تحول‌آفرین ببینند و عملاً در این خصوص برنامه‌ریزی کنند تا تحول‌آفرین باشند. همچنین Supermane (2019) در مطالعه‌ای دیگر نشان داد که تاثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری آموزش و یادگیری قوی‌تر از تاثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین از طریق مدیریت دانش می‌باشد. علاوه بر این، Beverborg & et al. (2015) و Luyten & Bazo (2019) به نفوذ ایده‌آل و تحریک فکری در رهبری تحول‌آفرین که به طور مستقیم به توانایی مربیان معلم در کارورزی کمک می‌کند، اشاره کرده است. علاوه بر آن، به‌اشتراک‌گذاری متقابل اهداف توسط رهبران تحول‌آفرین و مربیان معلم، آنها را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های مؤثری برای دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی کنند. در این شرایط، اجرای استراتژی برنامه‌ریزی شده آسان‌تر خواهد بود. در نتیجه، رهبران فرصت‌هایی را برای حل مشکلات پیچیده آموزشی و یادگیری با تشویق تفکر خلاق و انتقادی در بین مربیان معلم ایجاد می‌کنند. در تحقیقی دیگر Hainun & et al. (2022) ادعان داشته‌اند که اجرای مؤلفه رهبری تحول‌آفرین مدیر در ارتقای حرفه‌ای بودن معلم با تاثیرگذاری، انگیزه، راهنمایی به معلمان انجام می‌شود. عواملی که رهبری تحول‌آفرین مدیران را در افزایش حرفه‌ای‌گری معلمان حمایت می‌کند، وجود امکانات کافی و اعطای جوایز یا پاداش به معلمان است. همچنین عاملی که مانع رهبری تحول‌آفرین در بهبود حرفه‌ای‌بودن معلم می‌شود این است که هنوز معلمانی هستند که برای حضور در آموزش معلمان یا مربیگری وقت نمی‌گذارند. Sihombing (2020) نیز در پژوهشی بیان می‌دارد که رهبری تحول‌آفرین، انضباط کاری و رضایت شغلی رابطه مستقیمی با عملکرد اساتید دارند. همچنین تأیید می‌کند که تاثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین و نظم کاری از طریق رضایت شغلی بر عملکرد اساتید در دانشکده تربیت معلم وجود دارد.

با این وصف، باید گفت رهبران دانشگاه‌های تحول‌گرا قادرند علایق کارکنان، مدیران و دانشجویان را در جهت پیشبرد رسالت و اهداف سازمان دانشگاه توسعه دهند، چون آن‌ها با داشتن جاذبه، در پیروان نفوذ می‌کنند و با افزایش بصیرت پیروان از نظر شناختی تحریک می‌شوند تا بتوانند درباره مشکلات و مسائل بیاندیشند و آگاه باشند که مثل یک مربی و مشاور ملاحظات فردی را در نظر بگیرند (Udin & Shaikh, 2022). همچنین، مدیران دانشگاه می‌بایست از آموزش و توسعه در سبک‌های رهبری تحول‌آفرین که برای افزایش عملکرد در سازمان‌های تجاری و محیط‌های آموزشی ارائه می‌شود، بهره‌مند شوند (Anderson, 2017)؛ بنابراین، سازمان‌های آموزشی به‌ویژه دانشگاه تربیت معلم چالش‌ها و مسائل خاص خودشان را دارند که این مهم می‌تواند در نوع نگرش رهبران دانشگاهی نسبت به مسائل حال و آینده تربیت معلم متفاوت باشد. چون در هزاره‌ی سوم آموزش عالی در جهان با گذر از فراز و نشیب‌های فراوان نظام‌ها، برنامه‌ها، فرایندها و تجارب مختلفی آزموده می‌شوند که نیازمند طراحی یا بازتعریف در مواجهه با پیچیدگی‌های عصر حاضر است.

در این دنیای همیشه در حال تغییر، سرمایه‌گذاری در توسعه و تحول دانشگاه مهم‌ترین برنامه ارتقای آموزش معلمان باید باشد (Rukspollmuang, 2014). چراکه، تحول در رهبری دانشگاه، راه‌های مؤثر دستیابی به هدف را ممکن می‌سازد و توسعه رهبری مؤثر، می‌تواند مدیریت کیفیت آموزش معلمان را تضمین کند (Chong, 2014). باید گفت در بین دانشگاه‌ها، مراکز تربیت معلم یکی از رسالت‌های مهم آموزش و پرورش است که در آن معلمان مورد نیاز دوره‌های مختلف تحصیلی تربیت می‌شوند، زیرا محصول این نوع سازمان، معلمانی هستند که نقطه‌ی آغاز هر تحول آموزشی و پرورشی هستند و قادرند با دانش و مهارتی که کسب کرده‌اند چهره‌ی سازمان‌های آموزشی را متحول ساخته و با انتقال عناصر فرهنگی به نسل نوظهور و اعمال روش‌های مناسب تربیتی موجب رشد شخصیت کودکان و نوجوانان را فراهم سازند (Safi, 2000). با این دلایل و ضرورت، مسئله‌ی تحول‌بخشی به نظام تربیت معلم در ایران، یک ضرورت تاریخی تحول‌بخشی به دانشگاه تربیت معلم با سند ملی برنامه درسی تربیت معلم و سند تحول بنیادین لازم بود که در سال‌های اخیر سیاست‌گذاران آموزش معلم و متولیان تربیت معلم به آن دامن زده اند (Mehrmohammadi, 2013). در مبانی نظری تحول بنیادین در نظام و تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران، جهت‌گیری کلان زیر نظام تعلیم و تربیت و تأمین منابع انسانی در جذب، آماده‌سازی، نگاه‌داشت، ارتقاء و ارزشیابی در راستای نظام تربیت رسمی و عمومی و درک، اصلاح و تحول مداوم موقعیت براساس معیار نظام بیان شده است (Sadeq-zada Qamsari & Hanifa-zada, 2021).



همچنین در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (1390) به راهکار استقرار نظام ملی تربیت معلم و راهاندازی دانشگاه فرهنگیان با آموزش تخصصی و حرفه‌ای تربیت محور توسط وزارت آموزش و پرورش اشاره شده است. با این تفسیر، رهایی از کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه‌ای در این نهاد گسترده و سرنوشت‌ساز است تا با بازخوانی بازتولید تمام عوامل مؤثر پیدا و پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت‌ها، منابع و امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد (Khanifar, 2009) که به نظر می‌رسد راهبری این خواستگاه‌های تحول‌آفرین، نیازمند پیشایندها، فرایندها و پساایندهای تحول‌آفرین در این دانشگاه نوپا بوده است.

با توجه مسئله موجود، دانشگاه فرهنگیان به جهت رسالت مهم آن، چاره‌ای جزء ایجاد طرح‌های تحولی نداشت. چراکه، در سال‌های اخیر به تدریج نسل جدیدی از دانشگاه در حال شکل‌گیری است که به آن دانشگاه نسل چهارم اطلاق می‌شود. نسل چهارم الگوی حرفه‌ای نوینی را برای توسعه محلی و منطقه‌ای فرصت‌سازی می‌کند (Pawłowski, 2009). با این پیش‌فرض اگر چنانچه دانشگاه فرهنگیان بین دانشگاه‌های نسل چهارم قرار بگیرد هم باید در حوزه آموزش و هم در حوزه‌ی یادگیری تحول ایجاد کند. با توجه به اهداف مذکور، در این میان، ایجاد تحول در نظام تربیت معلم را باید پیش‌نیاز تحقق هر نوع تحول در نظام آموزشی دانست؛ لذا به نظر می‌رسد که دانشگاه فرهنگیان، نخست با انجام اصلاحاتی در تربیت معلم، می‌تواند گام‌های اساسی را در ایجاد تحولات در نظام آموزش و پرورش کشور بردارد؛ چراکه دانشگاهی برای تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش تعریف شده است (cited in Saafi, 2019). در اینجا، تحول فرایندی است که در آن رهبران و اعضا دانشگاه را توانمند می‌سازند و به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، و به کارکنان و دانشجویان در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه داده و آن‌ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته‌جمعی به جای منافع شخصی می‌نمایند. در برنامه‌ریزی برای تحول و نوآوری در این نظام مشارکت همه افراد ذی‌نفع و ذی‌ربط مبنای بازاندیشی، بازسازی و بازآفرینی است. در این ارتباط، نتایج پژوهش Moghali & et al. (2016) در بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سازمان تحول‌گرا حکایت از آن دارد که ابعاد هشتمانه، راهبرد روابط انسانی، راهبرد تحول در طراحی سازمان، راهبرد تحول در نظریه سازمان، گسترش فرایندهای فردی، گسترش فرایند گروهی و اجتماعی سازمان، گسترش فرایندهای سازمانی، ارزش‌های محیطی و فرهنگ تحول‌پذیری در الگوی تحول‌آفرین است. همچنین، Samari & et al. (2014) نشان می‌دهند که تغییر و تحول در سیستم پویای دانشگاه و توسعه متعادل و نظام‌مند آن، نیازمند تفکر و عمل برنامه‌ریزی و مدیریت و سازگاری با محیط درون‌سازمانی و محیط بیرونی دانشگاه به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است. طبق یافته‌های بدست‌آمده از مطالعه ایشان، عامل‌های ملاحظاتی سیاسی محیط محلی و منطقه، پاسخ‌گویی به نیازها و تقاضای جامعه، ملاحظات دولت، فرایند تصمیم‌گیری در توسعه دانشگاه، تعامل برنامه‌های کلان آموزش عالی و سیستم‌های اقتصادی-اجتماعی، مدیریت و رهبری، اعتبارات و منابع مالی دولتی و استقلال دانشگاهی از جمله عامل‌هایی هستند که دارای بیشترین بسامد بوده و از اهمیت بیشتری نسبت به سایر عوامل در توسعه دانشگاهی برخوردارند. (Ali Mohammadi Madanavi, Ahmadi & Moazzami (2021) نیز در پژوهشی نتیجه گزارش می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا تأثیر زیادی بر توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌ها دارد. چراکه، چنین سبکی با شناخت عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل زیربنایی در بهبود و توسعه فعالیت‌های کارآفرینی، موجب پرورش منابع انسانی کارآمد، تولید دانش و فناوری، آینده‌نگری در آموزش عالی در جهت برنامه‌ریزی بهتر و توسعه کارآفرینی و رشد اقتصادی و اجتماعی می‌گردد. رهبران تحول‌گرا با داشتن جاذبه، در منابع انسانی نفوذ می‌کنند و با افزایش بصیرت، کارکنان را از نظر شناختی تحریک می‌کنند تا بتوانند درباره مشکلات و مسائل بیاندیشند و مثل یک مربی و مشاور ملاحظات فردی توسعه شایستگی منابع انسانی را تسهیل می‌کنند (Udin & Shaikh, 2022). مطابق منابع اسنادی، پیشایندهای دانشگاه تحول‌گرا با خط مشی‌گذاری مناسب به واسطه‌ی اسناد بالادستی و با تدوین سند تحول‌آفرینی، همچنین با ضرورت‌بخشی به ویژگی‌های دانشگاه تحول‌گرا اعم از: تربیت هدفمند، معنویت‌مداری، بهسازی مداوم، انتخاب مدیران ماموریت‌گرا، نوآوری در بهسازی منابع انسانی و ... معنا پیدا می‌کند. بر همین مبنا، باید گفت دانشگاه‌های تحول‌گرا قادرند علایق کارکنان، مدیران و دانشجویان را در جهت پیشبرد رسالت و اهداف سازمان دانشگاه توسعه دهند.

عدم اطمینان محیطی، سرمایه‌گذاری در برنامه‌های تحولی دانشگاه را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر بدل کرده است (Rukspollmuang, 2014) که خود این امر نیازمند خط‌مشی‌گذاری مناسب با لحاظ کردن ویژگی‌های دانشگاه فرهنگیان می‌باشد. بنابراین، با توجه به ملاحظات نظری و عملی بالا، تحول‌گرایی در دانشگاه فرهنگیان برای تحقق رسالت تربیت معلمان آینده کشور، یک ضرورت محسوب می‌گردد و تحقیقی که بتواند با لحاظ کردن دغدغه‌ی مسئولین دانشگاه و آموزش‌وپرورش عناصر چنین دانشگاهی را روشن سازد، اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. در این راستا مطالعه پیش‌رو پیشایندها، فرایندها و پساایندهای دانشگاه تحول‌گرا را با انجام پژوهش آمیخته اکتشافی در جهت کشف مولفه‌ها و روابط بین آنها، مورد واریسی قرار داده و به دنبال پاسخگویی به این مسئله است که دانشگاه فرهنگیان تحول‌گرا از چه الگویی پیروی می‌کند و آیا چنین الگویی بر اساس داده‌های تجربی از اعتبار لازم برخوردار است؟

## روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ پارادایمی عمل‌گرایانه، به لحاظ طرح مورد استفاده آمیخته از نوع اکتشافی (کیفی - کمی) است. به جهت اینکه چارچوب نظری و عملی مستحکمی در خصوص موضوع بر اساس جستجوی محقق یافت نشد، در مرحله کیفی از روش تحقیق داده بنیاد (گراند تئوری) و در مرحله کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری بخش کیفی متشکل از اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان بود و نمونه‌ای شامل 16 نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان به روش نظری انتخاب و با آنها مصاحبه شد؛ در این مرحله اشباع نظری، ملاک تعیین کفایت حجم نمونه بود. معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان تخصص در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و ایفای نقش مدیریتی در پردیس یا مراکز آموزشی دانشگاه فرهنگیان بوده است. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، شامل 750 نفر عضو هیئت علمی بود که با استفاده



از جدول کرجسی و مورگان (1970)، 255 نفر به روش تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. میزان پاسخ‌دهی افراد نمونه به پرسشنامه‌ها به تعداد 238 نفر و معادل 93 درصد بود. از بین مشارکت‌کنندگان در مرحله کمی 64 درصد (معادل 153 نفر) زن و 36 درصد (85 نفر) مرد بودند. سن 68 درصد پاسخ‌دهندگان بالاتر از 41 و 32 درصد آنها بین 31 تا 40 بود؛ همچنین 75 درصد اعضای هیئت علمی متاهل و 25 درصد مجرد بودند.

در بخش کیفی برای گردآوری اطلاعات، پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مورد استفاده قرار گرفت. جهت اطمینان‌پذیری از کیفیت داده‌ها و تفسیرهای صورت گرفته، با بازکاوی نظرات صاحب‌نظران موضوعی و مشارکت‌کنندگان تحقیق، تغییرات و اصلاحاتی در فرایند انجام مصاحبه‌ها انجام می‌شد. در این مرحله معرف‌ها و مولفه‌های مرتبط با دانشگاه تحول‌گرا و همچنین روابط بین آن‌ها از درون مصاحبه‌ها و محتوای آنها مفهوم‌سازی شده و روابط بین آنها استخراج گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی با تکنیک کدگذاری سه مرحله و شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها انجام شد. جهت اطمینان از اعتبار یافته‌های حاصل از مرحله نخست، علاوه بر اشباع از روش بازبینی توسط همکار و همچنین تطبیق توسط اعضا استفاده شد و کل فرایند گردآوری اطلاعات تا ارائه الگوی مدنظر، به طور کامل شرح داده شد. همچنین در مرحله بعد روایی محتوایی گزاره‌هایی که از یافته‌های کیفی حاصل شده بودند، به واسطه بازبینی 10 نفر متخصص علوم تربیتی بررسی و مقدار توافق بر آنها 0/79 به دست آمد که میزان مطلوبی بود. در بخش کمی پژوهش نیز از ابزار پرسشنامه استخراج شده از دستاورد مرحله کیفی (توسط پژوهشگر) استفاده شد که از روایی همگرا و روایی واگرا و پایایی (آلفای کرونباخ بالاتر از 0/70) مناسبی برخوردار بود. تحلیل داده‌ها بخش کمی با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS 26 و Lisrel انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

در تحلیل مرحله‌ای یافته‌ها با استفاده از تکنیک‌های تحلیلی اشتراوس و کوربین مفاهیم به‌عنوان واحد تحلیل در سطوح متن کل مصاحبه، بندها، گزاره‌ها، جملات و کلمات مورد توجه قرار گرفتند و در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل، مقوله بندی و یکپارچه‌سازی شدند. عوامل استخراج شده از پاسخ مصاحبه‌ها را می‌توان در 230 مورد واحد معنایی (کدباز) در 9 مقوله با 3 مقوله اصلی (موضوع اصلی) شناسایی کرد. پس از انجام مرحله اول و کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها، شاخص‌ها و مقوله‌های اصلی تحول‌گرایی در دانشگاه فرهنگیان کدهای موثر از نگاه 10 متخصص استخراج شد و این کدها، با کدهای مستخرج از مرور منابع نیز مورد تایید قرار گرفت. کدهای مشترک حذف شد و در نهایت، 98 مفهوم، 9 مقوله به عنوان کدهای مبین دانشگاه تحول‌گرا در قالب 3 مقوله اصلی تعیین شد. که این فرایند در جدول (1) آمده است.

جدول (1) پالایش کدهای برآمده از مرور منابع و مصاحبه با متخصصان و استخراج کدهای نهایی

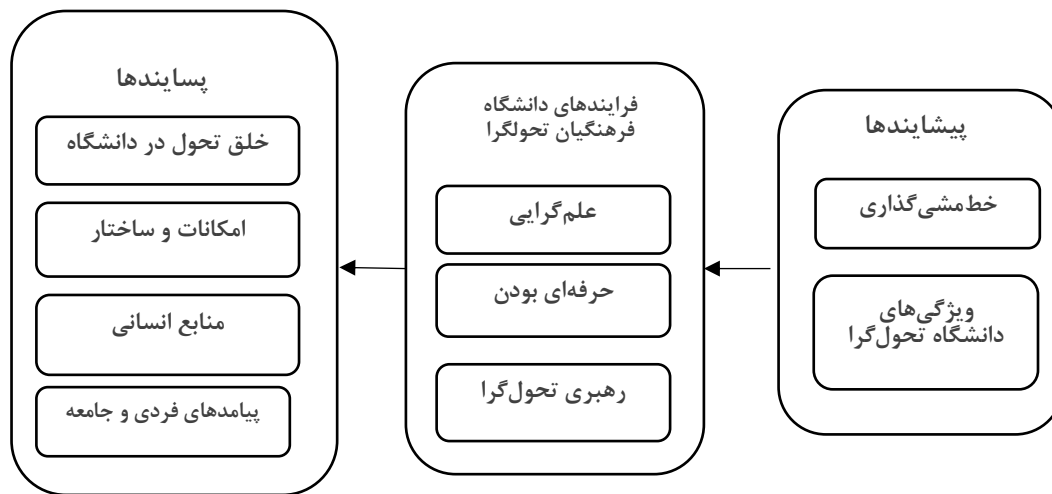
مفاهیم (کدهای اولیه)	مقوله‌ها	مقوله‌های اصلی
حاکمیت فرهنگ و هویت علمی، مبانی نظری و رویکردی، دستورات اسناد بالا دستی، عامل توسعه، تدوین سند تحول، بازپروری اساتید، ارزش‌دهی به تجربیات، رهبری تحول‌آفرین، درهم‌تنیدگی جامعه، انتخاب کارکنان اثربخش	خط‌مشی- گذاری	
پرورش هدفمند، معنویت‌مداری، بهسازی مداوم، انتخاب مدیران ماموریت‌گرا، نوآوری در بهسازی منابع انسانی، پژوهش محوری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن، ساختار ارگانیک، مدیریت منعطف، دانشگاه تخصصی، تربیت نیروی انسانی، تأمین منابع انسانی شایسته، توانمندسازی منابع انسانی، تفاوت در روش‌های آموزش، جو و روحیه علمی، آموزش و تربیت اختصاصی، انتخاب مدیران متعهد و دارای احساس تعلق، تاکید بر حرفه معلمی بجای شغل معلمی، تعاملی بین پاسخگویی به نیازهای جامعه و ایجاد نیاز در جامعه برای تحول، جامعیت، انعطاف‌پذیری، ژرف‌اندیشی، عزت‌آفرینی، خردورزی و عقلانیت، فلسفه حیات پایدار و هدایت‌گر رفتار در زندگی، ساختار پویا، کاربری یافته‌های علمی در رهبری مدیریت آموزش و یادگیری	ویژگی‌های دانشگاه تحول‌گرا	
هویت علمی، فرهنگ علمی، پژوهش محوری، روحیه علمی	علم‌گرایی	
نگرش حرفه‌ای، تربیت اختصاصی، تاکید بر معلمی به‌عنوان یک حرفه نه شغل، انطباق با سایر استانداردها، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، اعتماد به نفس، بازنگری در شیوه جذب دانشجومعلمیان	حرفه‌ای بودن	
مرز رفتار سیاسی و مدیریت، بهره‌مندی از حمایت همه ارگان‌ها، تولید علم در حوزه‌های تخصصی تربیت	رهبری تحول‌گرا	
خدمات آموزشی مکفی، یکپارچگی درون‌بخشی، پرورش نسل تحول‌گرا، تبادل اطلاعات با دانشگاه‌های معتبر جهان، تبادل سواد علمی و تجربی بین دانشگاه فرهنگیان دانشگاه‌های همانند، فرصت مطالعاتی برای دانشجویان، تعیین مراحل دقیق انتخاب معلم، راهبری مدیریت آموزش و یادگیری، تغییرات ساختاری	خلق تحول در دانشگاه	
ساختار تحولی، ساختار پویا، همفکری و کاوش، کارآمدسازی، تغییر و به‌روزرسانی، نحوه اطلاع‌گیری و یادگیری، تلفیق علم و اخلاق با معنویت، پایبندی به اهداف و برنامه، پرداختن به کارورزی، آموزش روزآمد کادر اداری، استقلال و استغنا مالی، احداث فضاهای مطلوب، تأمین نرم‌افزارهای به‌روز	امکانات و ساختار	
استقلال در سیاست‌گذاری، تربیت معلم تحول‌محور، تأمین و تخصیص منابع مادی، بهبود مدیریت دانشگاه فرهنگیان، شایسته‌سالاری، انتخاب مدیران متعهد و دارای احساس تعلق، گزینش دانشجو علاقه‌مند و با انگیزه	منابع انسانی	





مقوله‌های اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای اولیه)
پیامدهای فردی و جامعه	پیشرفت علمی همه‌جانبه، سعادت و خوشبختی نسل‌های بعدی، رضایت خانواده‌ها، تربیت نسل تحول‌گرا، تربیت معلم فکور و خلاق و توانمند، خردورزی و پرسشگری، آموزش تحول‌گرا، تغییرات در کشاورزی و تولید و صنعت، فراهم آوردن تجهیزات و بودجه کافی برای پرورش معلم، حفظ کرامت و عزت نفس معلمی، تحول در تفکر، شکوفایی استعدادها، تقویت رفتار اجتماعی	

پژوهش پس از تعیین کدهای مؤثر و خلاصه مراحل بالا در الگوی مفهومی زیر (شکل 1) ترسیم گردیده است که در مرحله کمی پژوهش اعتبارسنجی شد.

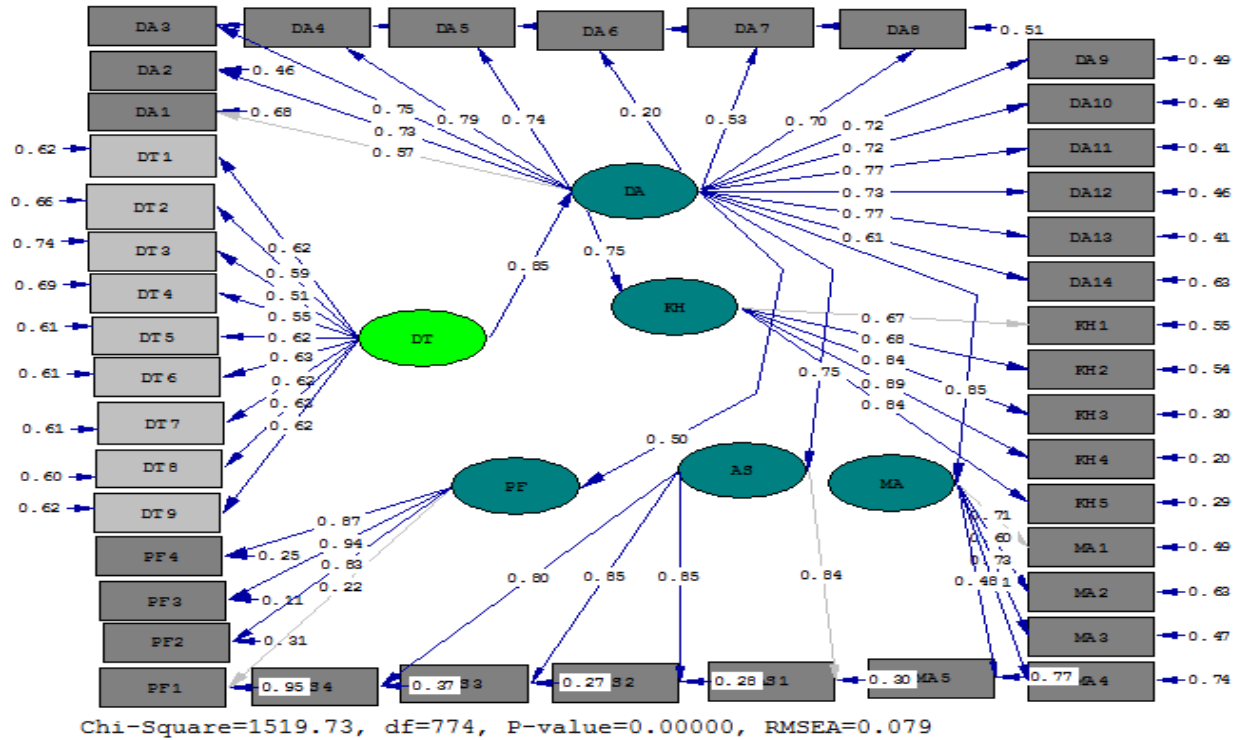


شکل (1) الگوی دانشگاه فرهنگیان تحول‌گرا (مستخرج از مصاحبه)

در بخش کمی پژوهش با توجه به نتایج آزمون اسمیرنوف در هر سه متغیر، مقادیر سطح معناداری تمامی متغیرهای مدل بالاتر از مقدار خطای 0/05 است، در نتیجه متغیرهای ذکر شده دارای توزیع نرمال می‌باشند. همچنین، برای اطمینان از کفایت نمونه‌گیری از شاخص KMO (KMO=0/88؛  $\chi^2=5/96$  درجه آزادی=465 با سطح معناداری Sig=0/05) استفاده شد که بالاتر از 0/7 می‌باشد. بنابراین، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی در حد مناسب ارزیابی می‌شود.

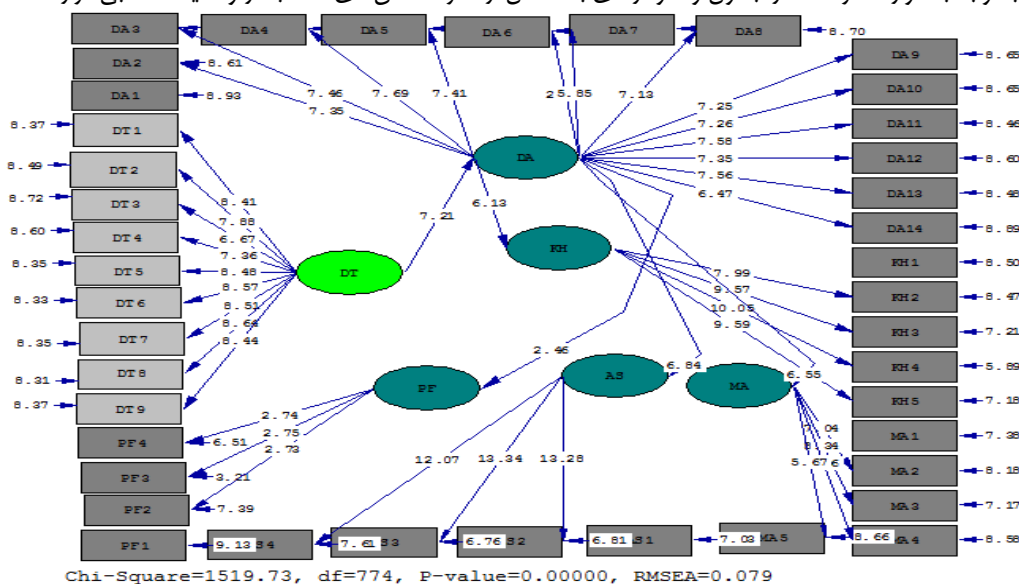
### برآورد مدل تحقیق

در نمودار 2 و 3 مدل ضرایب استاندارد (ضریب تحلیل مسیر) و ضرایب T بدست آمده، نشان داده شده است.



نمودار (2) مدل ضرایب استاندارد

در نمودار 2 مدل ضرایب استاندارد به بررسی معنادار بودن اعداد بدست آمده مدل پرداخته شده است؛ در رابطه با معنی داری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان 0/95 یا خطای 0/05 به دنبال آزمون فرضیات بودیم، برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که بزرگتر از 1/96- و 1/96+ باشند. بدین معنی که اگر در آزمون t عددی بین 1/96- و 1/96+ باشد، بی معنا خواهد بود. در مدل بالا (نمودار 2) اعداد بدست آمده برای آزمون t معنادار هستند و می توان به بررسی روابط علی (شاخص های اندازه گیری با متغیر مکنون) و اثرات (متغیرهای مکنون با هم) با توجه به موارد ذکر شده در جداول و نمودارهای بالا، مدل از نظر شاخص های تناسب در وضعیت مناسبی قرار داشته اند.



نمودار (3) مدل ضرایب T تحقیق

همان گونه که در نمودار 3 دیده می شود روابط بین متغیرهای آشکار و پنهان در نمودار ضرایب استاندارد به وسیله بارهای عاملی نشان داده شده است. بارهای عاملی در این نمودار نشان دهنده این است که یک متغیر آشکار تا چه حد در سنجش متغیر پنهان توانایی دارد. بارهای عاملی



به عنوان ضرایب اعتبار نیز شناخته شده‌اند زیرا ضریب بار عاملی در نمره متغیر آشکار نشان می‌دهد که نمره متغیر آشکار تا چه حد معتبر است. خطای اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده شده به عنوان سهمی از نمره متغیر آشکار است که اندازه گیرنده مقدار دیگری جز متغیر پنهان مفروض است.

جدول (2) خلاصه نتایج آزمون؛ ضرایب T و مسیر

نتیجه	ضریب مسیر	ضریب T	متغیر مکنون درون‌زا (Y)	متغیر مکنون برون‌زا (X)
تأیید	0/85	7/21	فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا (DT)	پیشایندها دانشگاه تحول‌گرا (DT)
تأیید	0/75	6/13	خلق تحول در دانشگاه (KH)	فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا (DT)
تأیید	0/50	6/84	امکانات و ساختار (AS)	فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا (DT)
تأیید	0/85	6/55	منابع انسانی (MA)	فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا (DT)
تأیید	0/50	2/46	پیامدهای فردی و جامعه (PF)	فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا (DT)

با توجه به مدل در حالت اعداد معناداری (نمودار 2) و مدل تخمین استاندارد (نمودار 3) به بررسی فرضیات تحقیق می‌پردازیم. در این مدل ضرایب بین متغیرهای مکنون نشان‌دهنده معناداری یا عدم معناداری فرضیات می‌باشد. مدل در حالت ضرایب T یا حالت معناداری مقادیر آماره T را نشان می‌دهد که برای قضاوت در مورد معناداری روابط به کار می‌روند. در واقع فرضیاتی (متغیرها) که دارای ضرایب بالاتر از 1/96 می‌باشد، تایید شده‌اند و فرضیاتی که دارای ضرایبی کمتر از 1/96 می‌باشند، رد شده‌اند. همان‌طور که، در نمودار 3 نشان داده شده است همه فرضیات دارای ضرایب یا شدتی بالاتر از 1/96 هستند؛ بنابراین تمام فرضیات تایید شده‌اند.

شاخص‌های ارائه شده و مقایسه آن با مقدار مطلوب برای یک مدل برازش یافته، نشان از برازش مناسب مدل دارد. نکته قابل توجه در برازش مدل این است که، در حالی که برازش مدل ساختاری آن مدل را تأیید می‌کند، هرگز ثابت نمی‌کند که آن مدل، یگانه مدل معتبر است. در اینجا مقادیر شاخص‌های برازش غیر نرمال شده و شاخص برازش مقایسه‌ای ارائه شده است، داده‌ها تقریباً به خوبی می‌توانند مدل را برازش کنند. اما شاخص برازش نرمال شده به خاطر اینکه از 0/9 کمتر است برازشی متوسط را نشان می‌دهد. در جدول 2 مقادیر شاخص‌های برازندگی مدل آورده شده است.

جدول (2) برازش متغیرهای مدل

شاخص برازش	$\chi^2 / df$	RMSEA	RMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI	AGFI
میزان استاندارد	کمتر از 3	کمتر از 0/08				بیشتر از 0/9		بیشتر از 0/8	
میزان تحقق	1/96	0/079	0/062	0/94	0/96	0/96	0/96	0/80	0/84

میزان شاخص کای اسکوتر/ درجه آزادی در این پژوهش برابر با (1/96) بدست آمده که با توجه به اینکه این مقدار کمتر از میزان استاندارد 3 است، مورد تأیید می‌باشد.

شاخص برازندگی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) به عنوان یک شاخص مطلوب به حساب می‌آید که طبق نظر (2009) Khalil اگر این شاخص کمتر از 0/08 باشد برازش مطلوب، بین 0/08 تا 0/1 برازش متوسط و بیشتر از 0/1 حاکی از برازش نامناسب است. با توجه به اینکه مقدار این شاخص برای تحقیق حاضر برابر با (0/079) بدست آمده مناسب است. همچنین میزان استاندارد شاخص ریشه میانگین باقی‌مانده (RMR) نیز کمتر از 0/08 می‌باشد که با توجه به اینکه مقدار این شاخص در تحقیق حاضر برابر با (0/062) حاصل شده از نظر برازش مورد تأیید است.

برای اولویت بندی متغیرها براساس بیشترین تاثیر بر متغیر وابسته و همچنین مقایسه میانگین رتبه‌بندی از آزمون فریدمن استفاده شد. جدول 3 وضعیت رتبه‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد. میانگین رتبه هر کدام از ویژگی‌ها در جدول (3) گزارش شده است. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین رتبه (4/88) به خطمشی‌گذاری اختصاص دارد و بدین معناست که مهم‌ترین عامل مؤثر در دانشگاه تحول‌گرا است. بعد از ویژگی فوق، مهم‌ترین عامل مؤثر در دانشگاه تحول‌گرا به ترتیب شامل خلق تحول در دانشگاه (4/74)، علم‌گرایی (3/97)، رهبری تحول‌گرا (3/73)، ویژگی‌های دانشگاه تحول‌گرا (3/42)، پیامدهای فردی و جامعه (3/26)، منابع انسانی (2/87)، امکانات و ساختار (2/75) و حرفه‌ای بودن (3/21) می‌باشند. لازم به ذکر است که میانگین رتبه با میانگین حساسی تفاوت دارد و نحوه محاسبه این دو میانگین متفاوت است.



جدول (3) آزمون فریدمن مولفه‌های پژوهش

مولفه ها	میانگین	اماره کای اسکویئر	درجه آزادی	Sig.
علم‌گرایی	3/97			
ویژگی‌های دانشگاه تحول‌گرا	3/42			
پیامدهای فردی و جامعه	3/26			
رهبری تحول‌گرا	3/73			
خط‌مشی‌گذاری	4/88	6/32	7	0/001
حرفه‌ای بودن	3/21			
منابع انسانی	2/87			
امکانات و ساختار	2/75			
خلق تحول در دانشگاه	4/74			

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبار‌سنجی الگوی پیشایندها، فرایندها و پسایندهای دانشگاه فرهنگیان تحول‌گرا بود. با توجه به یافته‌های پژوهش از بخش کیفی سه مقوله اصلی پیشایندها، فرایندها و پسایندها در قالب دانشگاه تحول‌گرا مورد توجه قرار گرفتند. پیشایندها با خط‌مشی‌گذاری درست و ظهور ویژگی‌های دانشگاه تحول‌گرا معنا پیدا کرده است. این بخش از یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Supermane & et al. (2018)؛ Moghali & et al. (2020)؛ Sihombing (2020)؛ Supermane (2019)؛ Hainun & et al. (2022)؛ Saafi (2019)؛ Samari & et al. (2014) و (2016) همخوانی دارد. در این راستا Saafi (2019) اذعان داشته است که تحول در دانشگاه فرایندی است که در آن رهبران و اعضا دانشگاه توانمند می‌شوند و به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه می‌رسند، و به کارکنان و دانشجویان در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهند و آن‌ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته‌جمعی به‌جای منافع شخصی می‌نمایند. همچنین Moghali & et al. (2016) ابعاد هشتگانه‌ای مانند؛ راهبرد روابط انسانی، راهبرد تحول در طراحی سازمان، راهبرد تحول در نظریه سازمان، گسترش فرایندهای فردی، گسترش فرایند گروهی و اجتماعی سازمان، گسترش فرایندهای سازمانی، ارزش‌های محیطی و فرهنگ تحول‌پذیری در سازمان تحول‌گرا را لازم می‌دانند. در تبیین این نتیجه با نتایج یافته‌های پیشین می‌توان اذعان نمود که دانشگاه فرهنگیان نیز با وجود نوپا بودن در شروع برنامه‌های تحولی، هنوز از خط‌مشی‌گذاری مناسبی برای تربیت معلمان آینده کشور به جهت سیاست‌زدگی و روزمرگی فاصله دارد و برای تحول بخشی به برنامه‌های راهبردی خود نیاز به الگوی تحول‌گرا دارد تا بتواند به نتایج قابل قبول برسد.

در سطح دوم، علاوه بر پیشایندها، در این پژوهش فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا در دانشگاه فرهنگیان با مقوله‌هایی مانند؛ اصل علم‌گرایی، اصل حرفه‌ای بودن و رهبری تحول‌گرا معنا پیدا می‌کند که باید سیاست‌گذاران دانشگاه در شرایط فعلی روند توسعه و تحول دانشگاه را با این مقوله‌ها مورد توجه قرار بدهند. این بخش از یافته‌ها با نتایج یافته‌های پژوهش‌های (Saafi (2019)؛ Supermane & et al. (2018)؛ Supermane (2019)؛ Supermane & et al. (2015)؛ Beverborg & et al. (2015)؛ Sihombing (2020)؛ Luyten & Bazo (2019)؛ Hainun & et al. (2022)؛ Supermane (2014)؛ Samari & et al. (2014)؛ Ali & Samari & et al. (2021)؛ Ali & Mohammad Madanavi & et al. (2021) همخوانی دارد. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به راهکار استقرار نظام ملی تربیت معلم و راه‌اندازی دانشگاه فرهنگیان با آموزش تخصصی و حرفه‌ای تربیت محور توسط وزارت آموزش و پرورش اشاره شده است. با این تفسیر، رهایی از کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه‌ای در این نهاد گسترده و سرنوشت‌ساز است تا با بازخوانی و بازتولید تمام عوامل مؤثر پیدا و پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت‌ها، منابع و امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد (Khanifar, 2009). این راهکار زمانی به سرمنزل نهایی خواهد رسید که توجه به فرایندهای دانشگاه تحول‌گرا در این دانشگاه سرعت بخشیده شود. با توجه به ویژگی‌های خاص دانشگاه فرهنگیان، تحقق چنین فرایندهایی چندان آسان نیست.

مالکیت مشترک دانش علمی (Communalism)، جهان‌گرایی (Universalism)، بی‌طرفی (Disinterestedness) و شک و تردید نظام‌یافته (Organized Skepticism) هنجارهای عامی هستند که مقوم علم‌گرایی‌اند. در دانشگاه فرهنگیان متفاوت از دیگر نهادهای علمی مرسوم، تأکید بر تربیت نیروهای انسانی مورد نیاز بخش آموزش است و توسعه علم اولویت بعدی است. از طرف دیگر اینگونه موسسات وابسته به دولت و تحت کنترل آن هستند. هنجارهای علمی که نهاد دانشگاه و وابستگی‌شان باید پیرو آن باشند، عموماً در تعارض با چنین شرایطی است. ضمناً باید توجه داشت که علم‌گرایی در نگرش و رفتار دانشگاهیان نمود پیدا می‌کند؛ ممکن است هنجارهای علمی توسط شخص آنان درک نشده و درونی نشده باشد. عدم آگاهی دانشگاهیان از مسائل اخلاقی در علم، نگرانی از اینکه تمرکز بر هنجارهای علمی ممکن است مانع آنها شود و کمیت‌گرایی حاکم بر سیستم پاداش در دانشگاه (National Academies of Sciences, 2017) می‌تواند موانع دیگری برای علم‌گرایی باشد.

مقوله دیگر حرفه‌ای بودن است. تأثیرگذاری، دانش تخصصی سطح بالا، استقلال، جهت‌گیری هنجاری و وجود منشورهای اخلاق حرفه‌ای از ابعاد حرفه‌ای‌گری هستند. عینیت، صداقت، بازبودن، مسئولیت‌پذیری، انصاف و مباحثت از جمله ارزش‌هایی هستند که در منشورهای اخلاقی آکادمیک انعکاس پیدا می‌کنند. مشاغل دانشگاهی ماهیتاً سازگار با چنین ویژگی‌هایی‌اند؛ همچنانکه صاحب‌نظران (cited in National



(Academies of Sciences, 2017) بر این عقیده اند که از میان این خصوصیات برخی مانند جهت گیری هنجاری و وجود منشورهای اخلاقی حرفه ای مدون، به نهاد دانشگاه انسجام می دهد، رابطه دانشگاهیان را تنظیم می کند و علم تولید شده توسط دانشگاه را قابل اعتماد می سازد. فرایندهای دانشگاه تحولگرا متأثر از رهبری نیز است. رهبری فرایندی اجتماعی است که در آن فرد یا یک گروه بر رفتار دیگران در جهت دستیابی به هدفی مشترک تأثیر می گذارد (Hoy & Miskel, 2013)؛ آنها در موقعیتی هستند که بتوانند سازمان های خود را شکل داده، منابع و سرمایه ها را هم جهت ساخته و هدایت می کنند؛ نحوه رفتار و عمل رهبران نشان می دهد که انتظارات چه هستند و کارها چگونه انجام خواهد شد؛ زیرا اعضای سازمان به رفتارهای آنها توجه دارند و دائماً اعمال رهبران خود را مشاهده و از آنها الگو می گیرند (Kazak, 2021). بورک و لیتین (cited in Burke, 2017) مدل یکپارچه ای را برای تحول در سیستم های اجتماعی ارائه می دهند که کاربرد بلاواسطه سبک های رهبری در تحول گرایی را نشان می دهد. در الگوی مدنظر آنها رهبری در کنار رسالت و فرهنگ سیستم، عوامل تحولی در نظر گرفته می شود که به طور مستقیم و بدون واسطه در مقابل پویایی های محیط بیرونی واکنش نشان می دهند و تحولگرایی رهبری سیستم را برای تغییرات ناپیوسته و شرایط عدم اطمینان آماده می سازد. با توجه به نتیجه حاصل از پژوهش حاضر در این مورد و شواهد نظری مذکور می توان چنین اظهار نمود که در سایه توجه به علم گرایی و حرفه ای گری دانشگاه، مدیران دانشگاه می بایست از آموزش و توسعه در سبک های رهبری تحول آفرین که برای افزایش عملکرد در سازمان های تجاری و محیط های آموزشی ارائه می شود، بهره مند شوند (Anderson, 2017). در کل، رهبری دانشگاه می تواند این فرایندها را بهبود بخشد و در جهت تحول برنامه های راهبردی دانشگاه گام های جدی بردارد.

در نهایت، در سطح سوم علاوه بر پیشایندها و فرایندها، لازم است به پسایندهای دانشگاه تحول گرا نیز اندیشید. در این پژوهش، پسایندهای دانشگاه تحول گرا با مقوله هایی همچون؛ خلق تحول در دانشگاه؛ فراهم سازی امکانات و ساختار تحول آفرین، منابع انسانی روزآمد و شایسته و با لحاظ باور به پیامدهای فردی و جامعه معنا پیدا می کند. این بخش از یافته ها با نتایج پژوهش های (Moghali & et al. (2016): (2015) & Beverborg et al. (2022); Hainun & et al. (2014); Samari & et al. (2021); Ali Mohammadi Madanavi & et al. (2021) همخوانی دارد. از آنجاکه هر تحولی در سازمان دانشگاه در سایه توجه به پیشایندها و فرایندهای نظام مند اتفاق می افتد، توجه سیاست گذاران به آینده رویکردهای تحولی در دانشگاه می تواند امید به آینده را به دانشگاه بیاورد. چراکه، پسایندهای دانشگاه تحول گرا با خلق تحول بیشتر، تفکر به امکانات و ساختار تحولی، خروج منابع انسانی شایسته و روزآمد به جامعه و رضایت فردی و جامعه می انجامد. در سال های اخیر در توجه به رویکردهای تحول گرا در دانشگاه شکل گیری دانشگاه نسل چهارم به سرعت ظهور پیدا کرده است. نسل چهارم الگوی حرفه ای نوینی را برای توسعه محلی و منطقه ای فرصت سازی می کند (Pawłowski, 2009). با این پیش فرض، اگر چنانچه دانشگاه فرهنگیان بین دانشگاه های نسل چهارم قرار بگیرد هم باید در حوزه ی آموزش- پژوهش و هم در حوزه ی یادگیری اثربخش و مولد تحول ایجاد کند.

در بخش کمی، بر پایه نتایج بخش کیفی پژوهش که اعتبارسنجی الگوی فوق (شکل ترسیم شده ۱)، مورد تأیید آماری قرار گرفته است، می توان ادعان نمود، پیشایندهای دانشگاه تحول گرا تأثیر معناداری بر فرایندهای دانشگاه تحول گرا (علم گرایی، حرفه ای بودن و رهبری تحول گرا) دارد و همچنین نتایج نشان داد فرایندهای دانشگاه تحول گرا (علم گرایی، حرفه ای بودن و رهبری تحول گرا) تأثیر معناداری بر پسایندهای دانشگاه تحول گرا (خلق تحول در دانشگاه، امکانات و ساختار، منابع انسانی و پیامدهای فردی و جامعه) داشته است. همچنین در راستای رتبه بندی این شاخص ها، به لحاظ اولویت بندی بالاترین رتبه به ترسیم خطمشی گذاری اختصاص دارد و بدین معناست که مهم ترین عامل مؤثر در دانشگاه تحول گرا است. بعد از شاخص فوق، مهم ترین عامل مؤثر در دانشگاه تحول گرا به ترتیب شامل خلق تحول در دانشگاه، علم گرایی، رهبری تحول گرا، ویژگی های دانشگاه تحول گرا، پیامدهای فردی و جامعه، منابع انسانی، امکانات و ساختار و حرفه ای بودن می باشد. علاوه بر تأیید الگوی ارائه شده توسط داده های کمی، اعتبار و اطمینان پذیری نتایج با استفاده از روش های مختلف شامل توصیف روشن روند تحلیل و توسعه الگو، اشباع نظری، رجوع به پیشینه نظری، بررسی همکار و تطبیق توسط اعضا ارزیابی شد. با این وجود نمی توان نتایج تحقیق حاضر را قطعی و بدون بحث قلمداد کرد. چراکه حاصل تحلیل داده هایی بوده است که از داخل دانشگاه فرهنگیان و وابستگان به آن تهیه شده است؛ افرادی که در چارچوب ذهنی حاکم بر این دانشگاه می اندیشند و شرایط اجتماعی- فرهنگی موجود در موسسات تربیت معلم در شکل گیری ادراکات، انتظارات و نگرش های آنها بی تأثیر نبوده است. بنابراین نیاز به انجام تحقیقاتی وجود دارد که بتواند عناصر شناسایی شده در تحقیق حاضر را مجدداً مورد آزمون قرار دهد؛ اینگونه مطالعات را می توان در سایر مراکز آموزش عالی به ویژه در دانشگاه های جامع، با نمونه های متفاوت آماری و در سطح بزرگتر انجام داد. مطالعه حاضر می تواند به عنوان درون داد و شروعی برای مطالعات دیگری باشد که قرار است مساله تحولگرایی در موسسات آموزش عالی را روشن سازد.

### منابع مالی

این پژوهش بدون حمایت مادی و معنوی سازمانهای دولتی و غیر دولتی انجام شده است.

### سهم نویسندگان

نویسنده اول به عنوان نویسنده رساله، برنامه ریز، مجری بوده و نسخه پیش نویس مقاله را تهیه کرده است. نویسنده دوم و سوم به عنوان ناظر و نویسنده چهارم به عنوان مشاور در طراحی کار و جمع آوری، تجزیه تحلیل داده ها و گزارش یافته ها همکاری داشته اند.

### تعارض منافع

مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### تقدیر و تشکر

در اینجا لازم است از تمامی اساتید دانشگاه فرهنگیان، مدیران گروه و معاونین آموزشی و تمامی عوامل اجرایی آن نهایت سپاس و قدردانی را داشته باشیم. از خداوند متعال برای آنها تندرستی و سلامتی را تمنا داریم.



## منابع

- Ahanchian, M. R. (2013). Academic bureaucracy, issues and challenges. *Iran's higher education*, 5 (4), 1-22. Retrieved 12 march 2020 from: <http://ihej.ir/article-۱-۵۸۴-fa.html> (In Persian).
- Ali Mohammadi Madanavi, S., Ahmadi, A., & Moazzami, M. (2021). Proposing a futures research model based on transformational leadership style: An approach to the development of entrepreneurial universities. *Educational Development of Judishapur*, 12(3), 837-848 . (In Persian).
- Andam, R., khachian, A., & Asgari, M. (2015). Effective factors on change management at physical education faculty. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(2), 7-20 (In Persian).
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209.
- Beverborg, A. O. G., Slegers, P. J., & Van Veen, K. (2015). Fostering teacher learning in VET colleges: Do leadership and teamwork matter? *Teaching and teacher education*, 48, 22-33.
- Burke, W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Chawla, S., & Lenka, U. (2015). A study on learning organizations in Indian higher educational institutes. *Journal of Workplace Learning*, 27(2), 142-161.
- Chong, S. (2014). Academic quality management in teacher education: a Singapore perspective. *Quality Assurance in Education*, 22 (1), 53-64.
- Hainun, R., Hasibuan, M., & Qurniati, A. (2022). The Effect of Principal's Transformational Leadership on Increasing Teacher Professionalism. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(1), 173-177.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw Hill.
- Kazak, E. (2021). A conceptual analysis of the role of knowledge management in knowledge leadership. *Journal of Theoretical Educational Science*, 14(3), 352-372.
- Khalil K. (2009). *Structural Equation modeling in socio - economic research (with lisrel and simplis software)*. Tehran, Farhang Saba (In Persian).
- Khanifar, H. (2009) *Basics of the fundamental transformation of the education system*. Secretariat of the Supreme Council of Education (In Persian).
- Luyten, H., & Bazo, M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centred teaching practices; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in educational evaluation*, 60, 14-31.
- Mehrmohammadi M. (2014). Teacher Education Curriculum and Its Collaborative Implementation Model: A Transformative Strategy for Teacher Education in Iran. *CSTP*; 1 (1) :5-26. Retrieved 20 may 2021 from: <http://cstp.khu.ac.ir/article-1-1848-fa.html> (In Persian).
- Moghali, A., Darvish, H., abbasi, N., & Mohammadi, F. (2016). Study and Ranking the Factors Influencing on Transformational Organization Model In Fars Education Organization(Case Study: Fars province education organization). *Public Management Researches*, 9(31), 29-50(In Persian).
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine; Policy and Global Affairs; Committee on Science, Engineering, Medicine, and Public Policy; Committee on Responsible Science(2017). *Fostering Integrity in Research*. Washington (DC): National Academies Press



(US); *Foundations of Integrity in Research: Core Values and Guiding Norms*. Retrived 16 may 2022 from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK475948/>

- Pawłowski, K. (2009). The 'fourth generation university' as a creator of the local and regional development. *Higher Education in Europe*, 34(1), 51-64.
- Ronald, B., & Marc, L. (2021). The leadership challenge in times of the COVTD 19 pandemic-An empirical investigation on the impact of transformational leadership on motivation and team performance. *Advances in Management*, 14(3), 1-21.
- Rukspollmuang, C. (2014). Comparative and International Education Implications for the Policy and Practice of Teacher Education and the Teaching Profession. *Annual Review of Comparative and International Education 2014* (International Perspectives on Education and Society, Vol. 25), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 73-85
- Saafi, A. (2019). Hundred Years of Teacher Training in Iran: Opportunities, Threats, and Future Outlook. *QJOE*, 35 (2) :83-106 (In Persian).
- Sadeq-zada Qamsari, A., Hanifa-zada, S. (2021). The Methodological Explanation and Critique of the Process of the Conceptual Analysis of Education in the Research Entitled "An Introduction to the Philosophy of Education in the Islamic Republic of Iran". *Journal of Islamic Education*, 16(36), 7-37 (In Persian).
- Safi, A. (2000). *Organization and laws of education in Iran*. Tehran, SAMT (In Persian).
- Samari, I.; Yemeni Dozi Sorkhabi, M.; Salehi Imran, I.; Grainejad, Gh. (2014). Investigating and identifying factors affecting the process of academic development in Iran's public universities. *Journal of Educational Planning Studies*, 2(4), 67-100 (In Persian).
- Sihombing, M. (2020). The Effect of Transformational Leadership, Work Discipline, and Satisdaction on Lecturers' Performance at the Tarbiyah and Teaching Faculty of UIN Antasari Banjarmasin. *Journal of K6 Education and Management*, 3(2), 100-108.
- Supermane, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: The mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242-250.
- Supermane, S., Tahir, L. M., & Aris, M. (2018). Transformational leadership in teacher education. *International Journal of academic Research in Business and social Sciences*, 8(3), 267-275.
- Udin, U., & Shaikh, M. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediating Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 13(1), 146-160.