

Identifying and Prioritizing Factors Influencing Teachers' Group Participation in Realizing the Fundamental Transformation Document of Education: A Mixed-Methods Study (Quantitative–Qualitative)

Mohammad Azimi^{*1}, Farshad Javadi ² , Amirreza Alimohammadi³ , Kamal Nosrati Heshi⁴

1. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, PO Box 889-14665, Tehran, Iran.

2. M.A in Curriculum Planning, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

3. Department of Psychology and Counselling, Farhangian University, P.O. Box 14665-889, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, PO Box 889-14665, Tehran, Iran.

*Corresponding Author: **Mohammad Azimi**, E-mail: mohammad_azimi@cfu.ac.ir

Abstract

Background and Aim: The present study aimed to identify and prioritize the factors influencing teachers' group participation in realizing the Fundamental Transformation Document of Education. Given the pivotal role of teachers in the effective implementation of transformative educational policies, identifying mechanisms that enhance their professional and collective participation is of critical importance.

Methods: This research adopted a mixed-methods (quantitative–qualitative) approach and was conducted in two sequential phases. In the qualitative phase, data were collected through interviews with teachers holding a doctoral degree or having more than 15 years of teaching experience in Ardabil city. Theoretical saturation was achieved after conducting 12 interviews. In the quantitative phase, the factors extracted from the qualitative findings and library studies were operationalized in the form of a questionnaire and distributed among 200 participants selected from a statistical population of 420 teachers using stratified random sampling. In the qualitative phase, validity was ensured through triangulation, member checking, and participant validation, while reliability was confirmed using test–retest procedures and inter-coder agreement. In the quantitative phase, content validity was confirmed with a relative validity coefficient of 0.80, and reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient of 0.957.

Results: The findings derived from the Delphi technique indicated that nine main factors—organizational ability, general and specialized knowledge, work experience, trust-building, self-management, job enrichment, reward system, role modeling, and physical and mental health—play a significant role in teachers' group participation. In the quantitative phase, the Analytic Hierarchy Process (AHP) was employed to weight and prioritize these factors. The results demonstrated that job enrichment, organizational ability, and physical and mental health ranked as the top priorities influencing teachers' group participation. Moreover, the consistency ratio of the judgments was within an acceptable range (less than 0.10), confirming the reliability of the pairwise comparisons.

Conclusion: Final results, supported by the confirmed validity and reliability of the questionnaire, indicate that teachers' group participation in realizing the Fundamental Transformation Document of Education is influenced by nine main factors. Among these, job enrichment, organizational ability, and physical and mental health hold the highest priority and play a decisive role in enhancing school effectiveness. Accordingly, it is recommended that by reducing hierarchical structures, empowering school administrators, and providing participatory and supportive organizational contexts, the conditions for more effective realization of the objectives of the Fundamental Transformation Document of Education be strengthened.

Keywords: Participation, Collective Participation, Teacher, Fundamental Transformation Document, Education.

DOI: 10.22098/pbeo.2026.19077.1078

Received: 2025/05/20

Accepted: 2025/07/16

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش: یک پژوهش آمیخته (کمی-کیفی)

محمد عظیمی^{*}، فرشاد جوادی، امیررضا علی محمدی^۱، کمال نصرتی هشی^۲

۱. گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی: ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران.

۲. کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۳. گروه آموزش روان شناسی و مشاوره، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران.

۴. گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی: ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: محمد عظیمی، رایانامه: mohammad_azimi@cfu.ac.ir E-mail:

چکیده

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش انجام شد.

داده ها و روش ها: روش پژوهش، ترکیبی و در دو مرحله کیفی و کمی اجرا گردید. در بخش کیفی، با استفاده از مصاحبه با معلمان دارای مدرک دکتری یا سابقه بیش از ۱۵ سال تدریس در شهر اردبیل، پس از انجام ۱۲ مصاحبه به اشباع نظری رسیده شد. در بخش کمی، عوامل استخراج شده از مصاحبه ها و مطالعات کتابخانه ای در قالب پرسشنامه طراحی شد و در میان ۲۰۰ نفر از جامعه آماری ۴۲۰ نفری با نمونه گیری تصادفی طبقه ای توزیع گردید. روایی در بخش کیفی با سه سویه سازی، بازبینی و تأیید مصاحبه شوندگان و پایایی با روش بازآزمون و توافق بین کدگذاران تأیید شد. در بخش کمی نیز روایی با ضریب نسبی ۰/۸ و پایایی با آلفای کرونباخ ۰/۹۵۷ تأیید گردید.

یافته ها: یافته ها با استفاده از تکنیک دلفی نشان داد که نه عامل اصلی شامل توانایی تشکیلاتی، دانش عمومی و تخصصی، تجربه شغلی، اعتمادسازی، خودمدیریتی، غنی سازی شغلی، نظام پاداش دهی، الگوسازی و سلامت جسمی و روانی، نقش مهمی در مشارکت گروهی معلمان دارند. در بخش کمی، با به کارگیری روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، وزن دهی و اولویت بندی این عوامل انجام شد که نتایج نشان داد غنی سازی شغلی، توانایی تشکیلاتی و سلامت جسمی و روانی به ترتیب بالاترین اولویت را در مشارکت گروهی معلمان دارند و نرخ سازگاری قضاوت ها در سطح مطلوب (کمتر از ۰/۱) تأیید گردید.

نتیجه گیری: نتایج نهایی با تأیید روایی و پایایی پرسشنامه، مشارکت گروهی معلمان در تحقق سند تحول بنیادین متأثر از ۹ عامل اصلی است که در این میان غنی سازی شغلی، توانایی تشکیلاتی و سلامت جسمی و روانی بالاترین اولویت را دارند و نقش تعیین کننده ای در ارتقای کارایی مدارس ایفا می کنند. بر این اساس پیشنهاد می شود با کاهش ساختارهای سلسله مراتبی، توانمندسازی مدیران و فراهم سازی بسترهای مشارکت محور و حمایتی، زمینه تحقق مؤثرتر اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش فراهم شود.

کلیدواژه ها: مشارکت، مشارکت گروهی، معلم، سند تحول بنیادین و آموزش و پرورش.

DOI: 10.22098/pbeo.2026.19077.1078

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۵

مقدمه

سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، یکی از اسناد معتبر در نظام جمهوری اسلامی ایران است که در مهر ماه سال ۱۳۹۰ توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب و در تاریخ ۱۳۹۰/۰۹/۲۲ توسط رئیس جمهور وقت رونمایی و در تاریخ ۱۳۹۰/۱۲/۰۱ برای اجراء به آموزش و پرورش ابلاغ گردید. سند تحول دارای هشت مقوله شامل اهداف کلان، بیانیه ارزش ها، کلیات چشم انداز، بیانیه مأموریت، هدف های عملیاتی و راهکارها، راهبردهای کلان، چارچوب نهادی و نظام اجرایی می باشد (Mahdavi Hezaveh et al., 2017). این سند، از سال ۱۳۹۰ تاکنون به عنوان موضوع مطالعاتی اندیشمندان دانشگاهی و متخصصان تعلیم و تربیت قرار گرفته است (Samadi, 2021). باتوجه به اینکه، سند تحول بنیادین، مشخص کننده مسیر و راهنمای حرکت نظام آموزش و پرورش کشور می باشد (Sobhani et al., 2021) Navidkia et al., 2021)، اگر با شناخت دقیق، به این سند توجه شود، می توان زمینه تحولات آموزشی در سطح کشوری و بین المللی را پیش بینی کرد (Hamidi Nasrabad, 2025). باتوجه به اینکه این سند مهم، تدوین و ابلاغ شده، ولی با عنایت به بررسی های بعمل آمده، در اجرا با موانعی روبرو است. بنابراین، تحقق نیافتن عمیق و مؤثر این سند، قابل بررسی است.

باتوجه به بررسی های بعمل آمده می توان بیان داشت که وضعیت تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به دور از انتظار بوده و وضعیت مطلوبی ندارد. این سند با اینکه تدوین و ابلاغ شده است ولی در اجرا با موانعی روبرو شده است که دکتر محمود مهر محمدی، معتقد است که حدود هفتاد درصد از سند تحول بنیادین حذف شده است و اگر پشتوانه اجتماعی و توجه فرهنگیان در ارتباط با مصوبات، بهتر انجام شده بود، این مشکلات کمتر پیش می آمد. برای ایجاد تحولی اساسی در نظام آموزشی، سند باید به فرهنگیان شخصیت و مشروعیت بدهد و انگیزه لازم را برای مشارکت فعال آنها در فرآیند تحول فراهم کند تا همواره به تغییرات پایبند بمانند (Mithami, 2013). همچنین، خضریان، سخنگوی کمیسیون اصل ۹۰ مجلس شورای اسلامی در خبرگزاری ایمن (۱۴۰۱)، به عدم تحقق یافتن سند تحول بنیادین اشاره کرده و معتقد است که هیچ کدام از بخش های سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تحقق نیافته است. در خبرگزاری رسمی حوزه (۱۴۰۳) نیز عضو مجلس خبرگان رهبری، حجت الاسلام والمسلمین حاجی زاده به این موضوع اشاره کرده و معتقد هستند که متأسفانه سند بالادستی تحول بنیادین آن طور که باید، تحقق نیافته و حضرت آقا نیز در این زمینه رضایت ندارند و همیشه بر این موضوع تأکید کرده و می کنند. همچنین خبرگزاری کیهان (۱۴۰۱) نیز باتوجه به نظر کارشناسان حوزه تعلیم و تربیت معتقد است، مسئولان نظام تعلیم و تربیت از سال ۱۳۹۰ به بعد آنچنان که باید و شاید دغدغه اجرایی کردن سند را نداشته و حتی در اجرای مصادیق اجرایی این سند کم کاری کرده اند. عبدالله شیرازی نیز نقدهایی را همچون مشارکت نداشتن معلمان در تدوین سند و عدم آموزش مناسب برای اجرا و.. بر سند تحول بنیادین وارد می دانست (Azad, 2012). (Mohammadian (2017) et al.، نیز معتقدند که هنگامی یک تغییر و تحول صورت می گیرد که آگاهی کامل نسبت به آن تغییر به مدیران و معلمان داده شود در حالی که اطلاعات کافی از تحول انجام شده در اختیار آنان قرار نگرفته است. بنابراین و بر اساس بررسی های بعمل آمده می توان بیان کرد که باید به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و تحقق آن توجه کافی داشت، چرا که از وضعیت مطلوب فاصله دارد. براین اساس مطلوب است که عوامل مؤثر بر تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گیرد تا تحقق آن ارتقاء یابد.

عوامل بسیاری می توانند بر تحقق یافتن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تأثیرگذار باشد که باتوجه به بررسی های بعمل آمده از جمله این عوامل می تواند مشارکت گروهی معلمان باشد. نظام آموزشی برای تحقق سند تحول از یک سو نیاز به معلمانی دارد که مهارت و توانمندی های خود را ارتقاء دهند تا در رسیدن به اهداف سند مؤثر باشند و از سوی دیگر ساختار آموزش و پرورش باید شرایط و زمینه های دستیابی معلمان به اهداف خود را برای تحقق حیات طیبه فراهم کند؛ این در حالی است که معلمان درک درستی از اهداف سند تحول نداشته اند (Gojanlou et al., 2019). Zahabioon et al. (2021)، معتقدند که معلمان، به عنوان عامل بسیار مهم در نظام آموزش و پرورش، در سطح اصلی می توانند در فرایند تحولات آموزشی نقش آفرین باشند (Golestaneh & Mousavi, 2024). یکی از انواع فعالیت های اساسی که می توان به آن عنایت داشت، مشارکت گروهی معلمان می باشد. در این پژوهش، مشارکت به معنی همکاری و تعامل در جهت ایجاد فرآیندها و ساختارهایی برای ایجاد یک رابطه رسمی و متقابل با به اشتراک گذاشتن همه پتانسیل و ظرفیت ها شامل منابع، تخصص، تجارب، امکانات و تصمیم گیری در راستای دستیابی به یک هدف مشترک یعنی، ارتقاء کارآمد و مؤثر معلمان کشور می باشد. مشارکت در این پژوهش به معنی همکاری متقابل طرفین با هدف همپوشانی و تکامل هر چه بیشتر آنها در فرآیند تدریس است (Heilbronn & Foreman-Peck, 2015). بنابراین توجه به عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول، یک امر مهم و اساسی محسوب شده و (Shabani, 2024)، به سه مورد مهم از جمله، داشتن آگاهی حرفه ای، نگرش و انگیزش اشاره کرده است. براساس بررسی های بعمل آمده می توان احتمال داد که یافتن عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تأثیر داشته و قابل بررسی می باشد.

بررسی پیشینه پژوهش های داخلی و بین المللی نشان دهنده اهمیت گسترده موضوع است. Rezaee (2020) با هدف تعیین شایستگی های حرفه ای معلمان بر اساس اسناد تحول بنیادین، هشت شایستگی شامل اخلاق و تعهد حرفه ای، دانش و مهارت های تربیتی را شناسایی و ۳۶ مؤلفه ذیل آن ها ارائه کرد. Mohammadi et al. (2019)، در پژوهشی ترکیبی نشان دادند که آگاهی معلمان کردستان نسبت به مفاهیم و احکام سند تحول بنیادین به طور میانگین پایین است، اگرچه آگاهی نسبت به مفاهیم کمی بیشتر بود. Ardouni Dowlati (2021)، عوامل مادی، امنیت شغلی، تناسب اختیار و مسئولیت، ارتباطات سازمانی و شیوه انتصاب مدیران را مؤثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در شهرستان سرخس دانست. Ahmadi & Bagheri Moghaddam (2020)، عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، رضایت از سرپرست، فرصت رشد و عوامل شغلی نظیر چالش برانگیز بودن و استرس شغلی را در توسعه رهبران جدید مؤثر برشمردند. Klinck et al. (2023) نیز تأکید کردند که افزایش شایستگی ها و تقویت استعدادها به ارائه خدمات کارآمد منجر می شود. Turabik (2017) در پژوهش خود بر تغییر نقش مدیران و مدل های تربیت معلمان در ترکیه تأکید کرد و پیشنهاداتی برای به روزرسانی مدل های تربیت ارائه نمود.

با وجود تدوین و ابلاغ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان نقشه راه کلان نظام آموزشی کشور، شواهد پژوهشی و گزارش های رسمی نشان می دهد که تحقق عملی و عمیق این سند با چالش های جدی مواجه بوده است. یکی از مهم ترین دلایل این ناکامی، ضعف در مشارکت فعال و معنادار معلمان به عنوان اصلی ترین مجریان سیاست های آموزشی در سطوح مدرسه و کلاس درس است. تحقق اهداف سند تحول بنیادین مستلزم تغییر نگرش ها، اصلاح رویه ها، نوآوری در تدریس و تصمیم گیری های مشارکتی است؛ اموری که بدون مشارکت گروهی، تعامل حرفه ای و هم افزایی معلمان امکان پذیر

نخواهد بود. از این رو، مشارکت گروهی معلمان نه تنها یک فعالیت جانبی، بلکه سازوکاری کلیدی برای عملیاتی سازی اهداف سند تحول بنیادین محسوب می شود. با توجه به این خلأ، شناسایی، وزن دهی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان می تواند به عنوان گامی اساسی در جهت تقویت بسترهای اجرایی سند تحول بنیادین و کاهش شکاف میان سیاست گذاری و اجرا تلقی گردد. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است.

۱-عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در مدارس استان اردبیل کدامند؟

۲-وزن دهی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در مدارس استان اردبیل چگونه است؟

روش

پژوهش حاضر از نوع ترکیبی و با رویکرد اکتشافی است که در آن از هر دو رویکرد کیفی و کمی برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. هدف اصلی پژوهش، شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در مشارکت گروهی معلمان است که با تلفیق این دو روش، اعتبار و عمق مناسبی برای نتایج فراهم شد.

• بخش کیفی پژوهش

گردآوری داده‌های کیفی پژوهش شامل سه مرحله اصلی بود:

پژوهش با مرور گسترده و دقیق منابع علمی و پژوهشی مرتبط آغاز شد. این مرحله به شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی در حوزه مشارکت گروهی معلمان کمک کرد و فهرستی مقدماتی از عوامل مهم فراهم آورد که پایه و اساس مراحل بعدی پژوهش بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۲۵ معلم با مدرک دکتری یا سابقه بیش از ۱۵ سال تدریس بود که به عنوان خبرگان و صاحب‌نظران حوزه آموزش و پرورش شناخته شدند. این افراد با توجه به دانش تخصصی و تجربه عملی‌شان انتخاب شدند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری، رو در رو و نیمه‌ساختاریافته انجام شدند. تمام مصاحبه‌ها ضبط صوتی شدند و پس از پایان هر جلسه، به صورت کامل پیاده‌سازی و چند بار بازخوانی گردیدند تا کیفیت داده‌ها تضمین شود. فرآیند تحلیل کیفی بر اساس روش گلنیز و استراوس و شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود تا به استخراج دقیق موضوعات و عوامل منجر شود. در طول مصاحبه‌ها، پس از انجام ۱۲ مصاحبه به اشباع نظری رسیده شد که ۱۱ نفر آنان مرد و یک نفر زن بودند و میانگین سنی آنها، حدود ۴۵ بود. پس از استخراج گویه‌ها و عوامل مؤثر از مراحل قبل، این عوامل در قالب پرسشنامه‌ای به گروهی از خبرگان ارائه شد تا با استفاده از روش دلفی، به توافق و اجماع دست یابند پس از استخراج گویه‌ها و عوامل مؤثر از مراحل قبل، به منظور دستیابی به اجماع نظر خبرگان و پالایش نهایی عوامل، از تکنیک دلفی استفاده شد. پانل دلفی شامل ۲۵ نفر از خبرگان آموزشی (معلمان دارای مدرک دکتری یا با سابقه بیش از ۱۵ سال تدریس) بود و این فرایند در سه دور متوالی اجرا گردید؛ به گونه‌ای که در دور اول پرسشنامه اولیه در اختیار ۲۵ خبره قرار گرفت، در دور دوم ۲۳ نفر و در دور سوم ۲۲ نفر مشارکت داشتند. معیار پذیرش هر گویه، دستیابی به حداقل ۷۰ درصد توافق خبرگان در خصوص اهمیت آن بود. فرایند دلفی زمانی متوقف شد که در دور سوم، میزان تغییر در نظرات خبرگان به حداقل رسید و برای تمامی گویه‌های باقی‌مانده سطح توافق از آستانه تعیین شده فراتر رفت؛ به‌طوری‌که حذف یا اضافه عامل جدیدی مشاهده نشد و ثبات و اشباع نظری حاصل گردید. در نهایت، عوامل مورد توافق به‌عنوان عوامل نهایی پژوهش انتخاب و برای ورود به مرحله کمی آماده شدند.

بخش کمی پژوهش

پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای که شامل ۹ مؤلفه اصلی و در مجموع ۴۵ گویه بود بر پایه نتایج تحلیل کیفی طراحی شد. پرسشنامه شامل دو بخش اصلی بود: بخش اول، سؤالات جمعیت‌شناختی (۵ سوال) شامل اطلاعات کلی درباره پاسخ‌دهندگان بود و بخش دوم، سؤالات تخصصی که با استفاده از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (از تأثیر خیلی زیاد تا بدون تأثیر) طراحی شدند تا نظر پاسخ‌دهندگان درباره عوامل مؤثر در مشارکت گروهی معلمان سنجیده شود. پرسشنامه‌ها به دو گروه عمده توزیع شدند: ۲۵ خبره شامل معلمان دارای مدرک دکتری یا با سابقه بیش از ۱۵ سال تدری. و ۲۰۰ معلم فعال در استان اردبیل که دارای شرایط مشابه بودند. در بخش کمی پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس استفاده شد؛ به گونه‌ای که معلمانی انتخاب شدند که دارای مدرک دکتری یا حداقل ۱۵ سال سابقه تدریس بوده و تجربه عملی مرتبط با مشارکت گروهی و فعالیت‌های آموزشی داشتند. جامعه آماری این بخش شامل ۴۲۰ معلم واجد

شرایط در استان اردبیل بود. با توجه به ماهیت مدل‌یابی و اولویت‌بندی پژوهش و همچنین کفایت حجم نمونه در مطالعات مبتنی بر تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و مدل‌یابی ساختاری، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و نیز با در نظر گرفتن ملاحظات عملی پژوهش، ۲۰۰ نفر تعیین شد که این تعداد از نظر آماری برای تعمیم‌پذیری نتایج کفایت دارد. علاوه بر این، در بخش خبرگی نیز ۲۵ نفر از معلمان خبره به صورت تمام‌شمار و هدفمند انتخاب شدند تا دقت قضاوت‌های تخصصی در مقایسات زوجی و اعتبار نتایج افزایش یابد. توزیع پرسشنامه‌ها به صورت حضوری انجام شد تا نرخ بازگشت بالاتر و کیفیت پاسخ‌ها تضمین شود. برای ارزیابی روایی کمی، از شاخص‌های نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. مقدار CVR برای این پرسشنامه برابر با ۰٫۸ بود که نشان‌دهنده روایی مطلوب ابزار است. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار ۰٫۹۵۷ بود که دست‌آمد. این مقدار نشان‌دهنده پایایی بسیار بالا و قابل قبول پرسشنامه است. برای تحلیل و اولویت‌بندی عوامل استخراج شده نیز روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) انتخاب شد. این روش با استفاده از پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی به کار گرفته شد که در آن هر گزینه نسبت به گزینه دیگر مقایسه می‌شد. پاسخ‌های پرسش‌شوندگان با میانگین هندسی ترکیب شدند تا نظرات مختلف به یک معیار واحد تبدیل گردد. نرخ ناسازگاری ماتریس‌ها کمتر از ۰٫۱ (معیار قابل قبول) بود که نشان‌دهنده سازگاری مناسب داده‌ها است. کلیه محاسبات و تحلیل‌های مربوط به AHP با نرم‌افزار Expert Choice انجام شد که دقت و سهولت تحلیل را افزایش داد.

یافته‌ها

سؤال اول: عوامل موثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کدامند؟ با توجه به مطالعاتی که در این پژوهش برای تبیین مبانی نظری عوامل موثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین در نظام آموزشی کشور به انجام رسیده است طی مصاحبه‌ای با ۱۲ نفر از متخصصین و مدارس (معلمان دارای مدرک دکتری یا سابقه بیش از ۱۵ سال تدریس) عوامل «توانایی تشکیلاتی، دانش عمومی و تخصصی، تجربه شغل، اعتمادسازی، خودمدیریتی، غنی‌سازی شغلی، نظام پاداش‌دهی، سلامت جسمی و روانی الگوسازی» بدست آمد. پس از بررسی‌های دقیق نتایج، تعداد ۴۵ زیر معیار به عنوان زیر معیارهای عوامل موثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مشخص شد که در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۱. نتایج پانل دلفی

کد	معیار	زیر معیار
C1	توانایی تشکیلاتی	توانایی معلمان در سازماندهی وظایف و فعالیت‌های آموزشی مدرسه
C2		توانایی معلمان در پیش‌بینی زمان برای انجام هر کار و تعیین اولویت امور آموزشی مدرسه
C3		توانایی معلمان در استفاده صحیح و به موقع از زمان در اختیار
C4	دانش عمومی و تخصصی	داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها
C5		درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات
C6		بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و توانایی در ارائه راه حل‌ها
C7		آشنایی معلمان با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه‌های آنها

C8		آشنایی معلمان با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل گیری پدیده های سازمانی
C9		تسلط معلمان به بافت آموزش و پرورش جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن
C10	تجربه شغلی	برخورداری معلمان از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله
C11		همسویی و تناسب پست سازمانی با تجربه کاری معلمان
C12		فراهم نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری معلمان از تجارب علمی و عملی خود
C13	اعتمادسازی	اعتمادسازی در روابط متقابل جهت پذیرش مسئولیت وظایف تفویض شده
C14		ایجاد و تقویت تعهد و وجدان کاری در معلمان
C15		فراهم نمودن اعتماد و اطمینان خاطر برای معلمان از طریق رویه ها و دستورالعملهای موجود
C16		فراهم نمودن فضای اعتماد و اطمینان خاطر برای معلمان
C17	خودمدیریتی	تشویق و تقویت روحیه خودکنترلی در معلمان
C18		ایجاد و تقویت روحیه خودارزیابی
C19		افزایش روحیه خودمدیریتی و خودراهبری
C20		تاکید بر موفقیت های قبلی معلمان
C21		ترغیب های کلامی یا اجتماعی معلمان
C22		تقویت حس خودکارآمدی در معلمان
C23		فراهم نمودن شرایط و فرصت های لازم برای پرورش حس خودکارآمدی معلمان
C24		تاکید بر ایجاد و تقویت خودآغازگری در معلمان
C25		فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین
C26		تاثیرگذاری انتقال به موقع اطلاعات به معلمان بر افزایش خودمدیریتی
C27		دادن استقلال عمل (قدرت تصمیم گیری و آزادی عمل)
C28	غنی سازی شغلی	دادن بازخورد به عملکرد شغلی برتر مدیران قبل از اطلاع مدیران مافوق آنان
C29		داشتن تنوع مهارتی
C30		ایجاد یا انجام اجرای کامل یک کار به گونه ای که معلمان تاثیر وظایف و کارشان را احساس نمایند
C31	نظام پاداش دهی	انعطاف پذیری ساختار سازمانی موجود آموزش و پرورش
C32		امکان دسترسی معلمان به منابع مادی
C33		امکان بکارگیری منابع انسانی متخصص و توانمند توسط معلمان به واسطه قوانین و مقررات
C34		امکان ارتباط مستقیم و جذب منابع مادی و انسانی موجود برای معلمان
C35		مدیریت منابع مادی در اختیار در راستای انجام وظایف محوله توسط معلمان
C36		نظام ارزشیابی معلمان مبنایی برای اعطای مسئولیت و پاداش
C37	الگوسازی	ارائه سیستم بازخورد مناسب به عملکرد معلمان

شناخت و معرفی معلمان موفق و خلاق در مدارس		C38
ارائه الگوی معلمان اثربخش و کارآمد در مدارس		C39
داشتن روح قدرشناسی از ایده ها و افکار جدید و توان تحمل آنها		C40
انجام آزمایشها و تستهای مختلف پزشکی قبل از بکارگماری افراد در پست معلمی	سلامت جسمی و روانی	C41
اطمینان از سلامت کامل جسمی معلمان از طریق آزمایش های مستمر سالانه		C42
برنامه ریزی و اجرای برنامه های ورزشی و آمادگی جسمانی برای معلمان		C43
اطمینان از صحت و سلامتی روحی و روانی معلمان از طریق اجرای تستهای شخصیت، روانی و عاطفی		C44
ایجاد زمینه و کمک به معلمان فعلی برای رفع اختلالات روانی و عاطفی		C45

سؤال دوم: وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در مدارس استان اردبیل چگونه است؟ بر اساس بررسی‌های به عمل آمده از مبانی نظری و داده‌های جمع آوری شده از خبرگان، متخصصین و مدارس (معلمان دارای مدرک دکتری یا سابقه بیش از ۱۵ سال تدریس) و پس از بررسی‌های انجام شده بر روی پرسشنامه مقایسات زوجی معیارهای مورد بررسی می‌توان عنوان نمود که وزن‌دهی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به ترتیب ذیل می‌باشد.

جدول ۲. ارزش و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش		
اولویت	ارزش	
رتبه اول	۰,۱۶۴	غنی سازی شغلی
رتبه دوم	۰,۱۴۹	توانایی تشکیلاتی
رتبه سوم	۰,۱۳۴	سلامت جسمی و روانی
رتبه چهارم	۰,۱۱۹	خودمدیریتی
رتبه پنجم	۰,۰۹۲	الگوسازی
رتبه ششم	۰,۰۹۱	نظام پاداش دهی
رتبه هفتم	۰,۰۸۶	اعتمادسازی
رتبه هشتم	۰,۰۸۵	دانش عمومی و تخصصی
رتبه نهم	۰,۰۷۱	تجربه شغلی

در این بخش مشاهده می‌شود از دید معلمان دارای مدرک دکتری یا سابقه بیش از ۱۵ سال تدریس غنی‌سازی شغلی با ارزش ۰,۱۶۴۶ در رتبه اول مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در مدارس استان اردبیل قرار گرفته و در رتبه‌های بعدی اولویت توانایی تشکیلاتی با ارزش ۰,۱۴۹ در رتبه دوم، سلامت جسمی و روانی با ارزش ۰,۱۳۴ در رتبه سوم، خودمدیریتی با ارزش ۰,۱۱۹ در رتبه چهارم، الگوسازی با ارزش ۰,۰۹۲ در رتبه پنجم، نظام پاداش‌دهی با ارزش ۰,۰۹۱ در رتبه ششم، اعتمادسازی با ارزش ۰,۰۸۶ در رتبه هفتم، دانش عمومی و تخصصی با ارزش ۰,۰۸۵ در رتبه هشتم و در نهایت تجربه شغلی

بالارزش ۰,۰۷۱ در رتبه نهم و آخر محسوب می‌شوند. به منظور بررسی سازگاری قضاوت‌های خبرگان در ماتریس‌های مقایسات زوجی، نرخ سازگاری (CR) با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) محاسبه شد. کلیه محاسبات توسط نرم‌افزار Expert Choice انجام گرفت. مقدار نرخ سازگاری برابر با ۰,۰۰۹ به دست آمد که کمتر از مقدار آستانه ۰,۱ است و نشان‌دهنده سازگاری مناسب قضاوت‌ها و اعتبار اوزان به دست آمده می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش انجام شد. در این بخش، یافته‌های پژوهش به صورت تحلیلی و تفسیری و در ارتباط با بستر نظام آموزشی کشور، به ویژه مدارس استان اردبیل، مورد بحث قرار می‌گیرد.

سؤال اول: عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در راستای تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کدامند؟ یافته‌های حاصل از مرحله کیفی پژوهش و اجرای نظام‌مند تکنیک دلفی نشان داد که مشارکت گروهی معلمان در تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از ترکیبی از عوامل فردی، حرفه‌ای و سازمانی است. شناسایی عواملی نظیر توانایی تشکیلاتی، غنی‌سازی شغلی، سلامت جسمی و روانی، اعتمادسازی، خودمدیریتی، نظام پاداش‌دهی، الگوسازی، تجربه شغلی و دانش عمومی و تخصصی نشان می‌دهد که مشارکت معلمان صرفاً به ویژگی‌های فردی یا انگیزش‌های درونی محدود نمی‌شود، بلکه در بستر ساختارها، فرایندها و فرهنگ حاکم بر سازمان مدرسه شکل می‌گیرد. از منظر تحلیلی، این یافته بیانگر آن است که تحقق سند تحول بنیادین، که ماهیتی تحول‌آفرین، کل‌نگر و ارزش‌محور دارد، بدون فراهم‌سازی الزامات مشارکت‌جویانه در سطح مدرسه امکان‌پذیر نیست. سند تحول بنیادین بر نقش فعال معلمان در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی تأکید دارد؛ با این حال، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که فاصله‌ای معنادار میان انتظارات سند و واقعیت اجرایی مدارس وجود دارد. این فاصله عمدتاً ناشی از غلبه ساختارهای متمرکز، تصمیم‌گیری‌های از بالا به پایین و محدود بودن اختیار حرفه‌ای معلمان است.

تحلیل عمیق‌تر داده‌ها نشان می‌دهد که اگرچه معلمان از نظر دانش، تجربه و تعهد حرفه‌ای ظرفیت مشارکت گروهی را دارند، اما نبود بسترهای حمایتی و سازمانی، این ظرفیت را به کنش مؤثر تبدیل نمی‌کند. به بیان دیگر، مشارکت گروهی معلمان بیش از آنکه مسئله‌ای فردی باشد، مسئله‌ای ساختاری و مدیریتی است. این یافته با رویکردهای نوین مدیریت آموزشی همسو است که مدرسه را به عنوان یک سازمان یادگیرنده تلقی می‌کنند و بر ضرورت توانمندسازی معلمان در قالب کار گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی تأکید دارند. از منظر تطبیقی، نتایج سؤال اول با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همخوانی قابل توجهی دارد. به طور مشخص، این یافته‌ها با نتایج مطالعات Behroozi Amin et al. و Turabici (2017)، Cheng (2017)، Klinck et al. (2023)، Ardouni Dowlati (2021) و همسو است. این پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که مشارکت حرفه‌ای معلمان زمانی محقق می‌شود که عوامل سازمانی، انگیزشی و روان‌شناختی به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند. تأکید این مطالعات بر نقش فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی، احساس معنا در کار و سلامت روان معلمان، مؤید نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان، شبکه‌ای به هم پیوسته از مؤلفه‌های انسانی و سازمانی را تشکیل می‌دهند و نادیده گرفتن هر یک از این مؤلفه‌ها، تحقق اهداف سند تحول بنیادین را با چالش جدی مواجه می‌سازد.

سؤال دوم: وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مشارکت گروهی معلمان در تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در مدارس استان اردبیل چگونه است؟

یافته‌های حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) نشان داد که عوامل شناسایی شده از نظر میزان تأثیرگذاری بر مشارکت گروهی معلمان، دارای اهمیت یکسانی نیستند. نتایج وزن‌دهی حاکی از آن است که غنی‌سازی شغلی بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده است. این یافته بیانگر آن است که مشارکت گروهی معلمان بیش از هر چیز به میزان احساس معنا، رشد حرفه‌ای، استقلال و اثرگذاری آنان در شغل معلمی وابسته است. زمانی که معلمان فرصت خلاقیت، یادگیری مستمر و نقش‌آفرینی واقعی در مدرسه را داشته باشند، مشارکت گروهی به رفتاری درونی شده تبدیل می‌شود، نه یک الزام اداری. در رتبه دوم، توانایی تشکیلاتی قرار گرفت که نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده ساختار و عملکرد سازمان مدرسه در تقویت یا تضعیف مشارکت گروهی است. توانایی تشکیلاتی شامل حمایت مدیریتی، شفافیت فرایندها، اعتماد سازمانی و پاسخ‌گویی به نیازهای حرفه‌ای معلمان است. در شرایطی که مدرسه از نظر مدیریتی ضعیف عمل کند یا مدیران فاقد شایستگی‌های حرفه‌ای لازم باشند، حتی معلمان با انگیزه نیز امکان مشارکت مؤثر نخواهند داشت. قرار گرفتن سلامت جسمی و روانی در رتبه سوم، نشان‌دهنده تأثیر مستقیم شرایط کاری، فشارهای شغلی و فرسودگی روانی بر مشارکت گروهی معلمان است. این یافته تأکید می‌کند که بدون توجه به رفاه و سلامت معلمان، انتظار مشارکت فعال و پایدار در اجرای برنامه‌های تحول‌آفرین، انتظاری غیرواقع‌بینانه است. از این منظر، سلامت معلمان نه یک متغیر جانبی، بلکه یکی از پیش‌شرط‌های اساسی تحقق سند تحول بنیادین محسوب می‌شود. در مقابل، پایین‌تر بودن وزن عواملی مانند تجربه شغلی و دانش عمومی و تخصصی نشان می‌دهد که صرف برخورداری از سابقه یا دانش، بدون وجود بسترهای انگیزشی و سازمانی مناسب، الزاماً به مشارکت گروهی منجر نمی‌شود. این نتیجه نشان‌دهنده ضرورت بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی آموزش و پرورش و حرکت از تأکید صرف بر شایستگی‌های فردی به سمت تقویت شرایط سازمانی است. از منظر مقایسه‌ای، نتایج حاصل از سؤال دوم با یافته‌های پژوهش‌های (Aflakifard et al., 2023)، (Sadeghi Goghari et al., 2019)، (Mohammadabadi, 2020)، (Haghdadi & Khosravizadeh, 2021) و (Sarbaz Moradloo et al., 2025) همسو است. این مطالعات نیز نشان داده‌اند که عوامل شغلی و سازمانی، به‌ویژه غنی‌سازی شغلی، حمایت سازمانی و رفاه معلمان، نقش محوری در ارتقای مشارکت حرفه‌ای و گروهی معلمان ایفا می‌کنند. همسویی نتایج پژوهش حاضر با این مطالعات، اعتبار یافته‌ها را تقویت می‌کند.

با وجود دقت روشی در اجرای این پژوهش، نتایج آن با محدودیت‌هایی همراه است؛ از جمله محدود بودن جامعه آماری به معلمان مدارس استان اردبیل که می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر استان‌ها و سطوح آموزشی را با احتیاط همراه سازد. با توجه به یافته‌های پژوهش، از نظر کاربردی پیشنهاد می‌شود: **نخست** مدیران آموزش و پرورش با برگزاری جلسات منظم گروهی و کارگاه‌های توانمندسازی، زمینه مشارکت واقعی معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه‌محور را فراهم آورند؛ **دوم** برنامه‌های غنی‌سازی شغلی معلمان از طریق افزایش اختیار حرفه‌ای، تنوع نقش‌ها و فرصت‌های رشد شغلی طراحی و اجرا شود؛ و **سوم** با تقویت نظام‌های حمایتی و توجه به سلامت جسمی و روانی معلمان، بستر لازم برای مشارکت پایدار و اثربخش آنان در تحقق سند تحول بنیادین فراهم گردد. از منظر پژوهشی نیز پیشنهاد می‌شود: **اول** در مطالعات آتی، الگویی جامع و بومی برای مشارکت گروهی معلمان در تحقق سند تحول بنیادین طراحی و آزمون شود؛ **دوم** این پژوهش در سطوح بالاتر آموزشی و با جامعه آماری گسترده‌تر در سایر استان‌ها تکرار گردد تا اعتبار بیرونی نتایج افزایش یابد؛ و **سوم** با استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر و ابزارهای متنوع‌تر گردآوری داده، نقش عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در مشارکت گروهی معلمان به‌صورت عمیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- Ahmadi, H., & Bagheri Moghaddam, N. (2020). Talent management: Developing new leaders in organization identify and analyze the factors affecting it. *Applied Educational Leadership*, 1(2), 13–28. [In Persian]. https://ael.uma.ac.ir/article_1055.html.

- Aflakifard, H., Zare, S., & Ajami Bafrani, B. (2023). Identifying and ranking the factors affecting teachers' motivation in operationalizing the fundamental transformation document of education with AHP technique. *Curriculum Research*, 13(2), 87–116. [In Persian]. <https://doi.org/10.22099/jcr.2024.7406>
- Behroozi Amin, Z. , Abbasi Servak, L. , Samadi, M. and Rezazade, H. (2021). Analytical Explanation of School Participation from the Perspective of Leadership and Management Subsystem Fundamental Transformation Document of Education. *The Journal of New Thoughts on Education*, 17(4), 189-219.[In Persian] .<https://doi.org/10.22051/jontoe.2021.32249.3102>
- Ardouni Dowlati, Z. (2021). Identification and prioritization of factors affecting the recruitment of capable educational personnel in organizational posts (Master's thesis). Payame Noor University, East Azerbaijan Branch, Urmia. [In Persian]
- Cheng Eric C.K., (2017). "Managing school-based professional development activities", *International Journal of Educational Management*, 31 (4),445-454. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2016-0042>
- Gojanlou, F., Irannejad, P., & Shahmoradi, M. (2019). Investigating the factors influencing teachers' performance in the Education Organization based on the Fundamental Transformation Document. *Quarterly Journal of Psychology and Educational Sciences*, 41(-), 135–144. [In Persian]. <http://noo.rs/BgcCo>
- Golestaneh, M., & Mousavi, S. M. (2024). Teacher education policies in Poland. *Interdisciplinary Studies in Education*, 3(1), 17–46. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/ise.2024.15987.1091>
- Hamidi Nasrabad, A. (2025). Analysis of teachers' lived experiences in implementing the Fundamental Transformation Document in primary schools. *Research in Curriculum Studies*, 4(2), 91–100. [In Persian]. <https://doi.org/10.48310/jcdr.2025.18615.1127>
- Heilbronn, Ruth & Foreman-Peck, Lorraine. (2015). *Philosophical Perspectives on Teacher Education*. John Wiley & Sons: Pondicherry, India. <https://doi.org/10.1002/9781118977859>
- Haghdadi, A. & khosravizadeh, A. (2021). The Relationship Between In-Service Training Courses and Job Empowerment: The Case of Physical Education Teachers in Markazi Province. *Teacher Professional Development*, 6(3), 71-89. [In Persian]
- Imna News Agency. (2022). Analyzing the reasons for the failure to achieve the Fundamental Transformation Document of Education and Training. [In Persian]. <https://imna.ir/x7gkw>
- Kayhan News Agency. (2022). The implementation of the Fundamental Transformation Document depends on passing seven trials. [In Persian]. <https://kayhan.ir/0012NF>
- Klinck, Kezell & Thutulwa, Nancy & Pelsner, Anna-Marie. (2023). Creating a high-performing school management team: bringing talent to the table for effective service delivery. *Frontiers in Education*. 8. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1228181>
- Mithami, L. (2013). The fundamental transformation of education: An interview with Mahmoud Mehr Mohammad. *Iran Vision Quarterly of Political and Strategic Studies*, 82(-), 44–51. [In Persian]
- Mohammadi, T. , Hasani, R. and Mohammadi, M. (2019). Native Model of Promoting the Knowledge and Attitude of Teachers of Kurdistan Province toward the Document of Fundamental Education Change. *Research in Teaching*, 7(3), 264-243. <https://doi.org/10.34785/J012.2019.723>
- Mohammadian, M., Salahi Imran, E., & Pasha, R. (2017). An investigation of the implementation issues of the Fundamental Transformation Document of Education from the perspective of managers. *Quarterly Journal of Future Studies and Policy-making*, 3(1), 59–76. [In Persian]. <http://noo.rs/5dTg0>
- Mahdavi Hezaveh, M, Maleki H, Mehrmohammadi M, Abbaspour A. (2017). Design of curriculum model for elementary teacher education: In line with the fundamental reform document of education. *Quarterly Journal of Teacher Education*, 1(1): 47-74. [In Persian].
- Mohammadabadi, M. (2020). Identifying and Ranking the Factors Affecting on Education and Improvement of High School Teachers in Bojnourd Province Using the Hierarchical Analysis Technique (AHP). *Teacher Professional Development*, 5(2), 71-83. [In Persian]

- Navidkia, A., Vaezi, R., & Ghorbanizaddeh, V. (2021). Analysis of the implementation of the document of fundamental change in education. *Public Policy in Administration*, 12(43), 13–30. [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/790617?culture=fa>
- Rezaee, M. (2020). Identification and validation of teachers' professional competencies based on educational reform documents. *Journal of Education*, 36(1 (141)), 63–82. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/87759/en>
- Sarbaz Moradloo, R. , Zahed Babolan, A. , Heidari Raziabad, N. and Rahimzadeh, V. (2025). Designing and Validating a Professional Empowerment Model for Elementary School Teachers. *Teacher Professional Development*, 10(2), 81-123. [In Persian]. <https://doi.org/10.48310/tpd.2025.18975.1885>
- Sadeghi Goghari, M. , Yaghoubipour, A. and Montazeri, M. (2019). Identifying the Factors Affecting the Realization of the Document of Fundamental Change in Education Using Interpretive Structural Technique (ISM). *Islamic lifestyle with a focus on health*, 3(4), 111-125. [In Persian]
- Samadi, M. (2021). Explaining the challenges of implementing the Fundamental Transformation Document of Education based on metasynthesis method. *Public Policy*, 7(4), 319–330. [In Persian]
- Shabani, H. (2024). *Maharat-haye amoozeshi va parvaazi* (Vol. 1). Tehran: Entesharate Samt. (Org. for Study and Compilation of Humanities Textbooks for Universities). [In Persian]
- Sobhani, M., Shahraki Pour, H., & Sharifi, A. (2021). Investigating the outcomes of a standard school with the approach of the Fundamental Transformation Document. *Sociology of Education*, 7(2), 289–298. [In Persian]
- Turabik, T., Baskan, G. A., & Koçak, S. (2017). Certain Developed Countries' School Manager Training Models and in the Light of these Models Suggestions for Turkey's School Manager Training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131(-), 236-243. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.110>
- Zahabioon, L., Saeidian, N., & Keshtiarai, N. (2021). Validating the model of primary school teachers' talent management in the formal and public education system of Iran based on the Fundamental Transformation Document of Education and Training of the Islamic Republic of Iran. 6(1), 73–98. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1247640>