

Presenting the Model of Empowerment of Teachers in West Azerbaijan Province based on the Iranian-Islamic Model of the Document of Fundamental Transformation of Education

ARTICLE INFO

Article Type

Analytical Review

Authors

Alireza Samadi¹,
Zolfaghar Rashidi^{*2},
Hassan Shahraki³

How to cite this article

Alireza Samadi, Zolfaghar Rashidi, Hassan Shahraki, Presenting the Model of Empowerment of Teachers in West Azerbaijan Province based on the Iranian-Islamic Model of the Document of Fundamental Transformation of Education, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2020;4(1):1-8.

1. PhD Student in Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran.
2. Assistant Professor, Roodehen Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).
3. Associate Professor, Roodehen Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: z.rashidi76@gmail.com

Article History

Received: 2020/03/30

Accepted: 2020/06/09

ABSTRACT

Purpose: The present article was conducted with the aim of presenting the model of empowerment of teachers in West Azerbaijan province based on the Iranian-Islamic model of the document of fundamental transformation of education.

Materials and Methods: In terms of developmental purpose and data type, the research method was part of a series of consecutive exploratory research, which was both qualitative and quantitative, which was done by the foundation data method, and in terms of method, it was a survey description. The statistical population in the qualitative part includes a number of experts and in the quantitative part includes all male and female school principals of West Azerbaijan province who were employed in the academic year 1399, whose number was 37,000. In the qualitative part 12 people were targeted by snowballs and in the quantitative part 380 people were selected according to Krejcie and Morgan table by cluster and random sampling method. The research tool was a researcher-made questionnaire. The apparent validity of the questionnaires was verified by experts and the content validity was verified using CVR forms. The validity of the structure in the form of convergent validity was the values of all factor loads above 0.50 and the reliability was confirmed by a coefficient of 0.868.

Findings: The results showed; In the developed model, 6 main factors and 20 components, including transformation, including: (knowledge of the environment, organizational health, responsibility), improvement (skills development, development of participatory management, monitoring and evaluation), providing a learning environment, including (spreading learning culture, providing Educational equipment, financing) Individual organizational factors including (personality, organization, motivation) Transcendence including (strengthening the governance of the educational system, development of organizational communication, belief training, emphasis on scientific orientation) Empowerment including (semantics, effectiveness, self-efficacy, Sense of competence).

Conclusion: Also, the obtained model has a suitable structure.

Keywords: Model empowerment, teachers, document of fundamental transformation of education, transformation, transcendence.

ارائه الگوی توانمندسازی معلمان استان آذربایجان غربی بر مبنای الگوی

ایرانی اسلامی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

علیرضا صمدی^۱،

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

ذوالفقار رشیدی^{۲*}،

استادیار، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

حسن شهرکی^۳،

دانشیار، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: مقاله حاضر با هدف ارائه الگوی توانمندسازی معلمان استان آذربایجان غربی بر مبنای الگوی ایرانی اسلامی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش انجام شد.

مواد و روش ها: روش تحقیق به لحاظ هدف توسعه ای و از نظر نوع داده ها جزء تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی بود که هم کیفی و هم کمی بود که به روش داده بنیاد انجام شد و از حیث روش، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تعدادی از خبرگان و در بخش کمی شامل کلیه مدیران زن و مرد مدارس استان آذربایجان غربی که در سال تحصیلی ۱۳۹۹ مشغول به خدمت بودند، که تعداد آنها ۳۷۰۰ نفر بود. در بخش کیفی ۱۲ نفر به روش هدفمند گلوله برفی و در بخش کمی تعداد ۳۸۰ نفر طبق جدول کرجسی و مورگان به روش خوشه ای و تصادفی انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی ظاهری پرسشنامه ها توسط خبرگان تأیید و روایی محتوایی با کمک فرم های CVR مورد بررسی و تأیید شد. روایی سازه نیز، در قالب روایی همگرا مقادیر تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵۰ بود و پایایی نیز با ضریب ۰/۸۶۸ تأیید شد.

یافته ها: نتایج نشان داد؛ در مدل تدوین شده ۶ عامل اصلی و ۲۰ مولفه شامل تحول خواهی شامل: (شناخت محیط، سلامت سازمانی، مسئولیت پذیری) بهسازی شامل مهارت افزایی، توسعه مدیریت مشارکتی، نظارت و ارزیابی (فراهم آوردن زمینه یادگیری شامل) اشاعه فرهنگ یادگیری، تأمین تجهیزات آموزشی، تأمین امکانات مالی) عوامل فردی سازمانی شامل (شخصیتی، سازمانی، انگیزشی) متعالی سازی شامل تقویت شان حاکمیتی نظام آموزشی، توسعه ارتباطات سازمانی، تربیت اعتقادی، تأکید بر علمی گرایی (توانمندسازی شامل) معناگرایی، موثر بودن، خودکارآمدی، احساس شایستگی) است.

نتیجه گیری: همچنین مدل بدست آمده دارای ساختار مناسبی است.

کلیدواژه ها: مدل توانمندسازی معلمان، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تحول خواهی، متعالی سازی.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۰

* نویسنده مسئول: z.rashidi76@gmail.com

مقدمه

نظام آموزش و پرورش به طور بالقوه یکی از محوری ترین و تعیین کننده ترین نهادهای اجتماعی در تحقق توسعه کشورها به حساب می آید. نهاد آموزش و پرورش در بین سیستم های اجتماعی و اقتصادی یکی از قدیمی ترین و پرچالش ترین نهادهای جامعه بشری است و بسیاری از آسیب های اجتماعی که امروزه توجه بشریت را به خود جلب نموده است، ناشی از شکست و ناتوانی همین نهاد است. در دنیای پیچیده امروز اداره بهینه آموزش و پرورش به سبب سرعت تغییرات و محیط متغیر، کمبود منابع انسانی توانا و همچنین وجود موانع متعدد در مسیر، با چالش های فراوان روبرو کرده است (۱).

در این راستا یکی از اثربخش ترین روش های مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی آنهاست. توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، آموزش و پرورش به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت^۴ کلیه کارکنان، اعم از معلمان تا مدیران نیازمندند. جهت تحقق این امر، آموزش و پرورش از طریق توانمندسازی معلمان به منظور تشویق آنها به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می نمایند. توانمند سازی یکی از نگرش هایی است که آموزش و پرورش را برای آینده قابل پیش بینی دوباره شکل خواهد داد. نقطه آغاز برای استفاده بیشتر از ایده توانمندسازی، عبارت از شناخت صحیح و مفهوم بخشیدن به آن است، به امید اینکه توان بالقوه به فعلیت برسد (۲).

به بیانی دیگر معلمان از استعداد، انگیزه و نیروهای نهفته زیادی برخوردارند که تلاش در جهت به کارگیری این نیروهای نهفته و بالقوه به واسطه استفاده از راهبردهای توانمندسازی^۵ و الگوهای مدیریتی مطلوب موجب رشد و شکوفایی در عملکرد و ارتقای بهره وری آموزش و پرورش خواهد شد (۳).

در این راستا کراتزر (۴) به تحولات آموزش و پرورش با این مضمون که چرا این؟ چرا حالا؟ به نقش معلمان در تحول آموزشی اشاره کرده است، که تحول نمی تواند در سطح جزء و فرد اتفاق بیفتد بلکه تحول در قالب تیمی اتفاق می افتد و معلمان بزرگترین و قدرتمندترین تیم کاری آموزش و پرورش هستند (۴).

در این زمینه پیروزی انقلاب اسلامی، مطالبه تحول در بنیاد نظام آموزشی ایران را مطرح کرد. اول پس از پیروزی انقلاب از سوی کارشناسان برای رفع اشکالات نظام آموزشی ارائه شد و رهبر انقلاب اسلامی نیز بر تحول آن تأکید نمودند. در عرصه عمل نیز کوشش بسیاری برای اصلاح و بهبود برنامه ها و شرایط نظام انجام شده است، اما همچنان دغدغه اسلامی کردن نظام آموزشی و اصلاح زیرساختی آن مورد تقاضای رهبر و نهادهای تصمیم گیرنده نظام جمهوری اسلامی است و تلاشی هشت ساله برای تهیه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و تصویب آن شاهد این مدعا است (۵).

آماده کردن و توانمند کردن معلمان برای دستیابی به شایستگی های حرفه ای، با درکی از اکنون و داشتن چشم اندازی از آینده باید منطبق باشند. سند تحول بنیادین، با همه تعاملات اجتماعی و تغییرات مداوم در سطح ملی و جهانی، نیاز به اتخاذ تدابیری جدی دارد و نیازهای معلمان در چنین شرایطی باید شناخته شود. به اعتقاد محققان، معلمان نیاز دارند که بدانند چگونه افراد یاد می گیرند، چگونه می توان به طور مؤثر آموزش داد، چگونه می توان جنبه های دانش آموزش شناسی را با زبان، فرهنگ و زمینه اجتماعی برای یادگیری ترکیب کرد، چگونه می توان به فرد روح و جرأت بخشید و چگونه می توان راههایی برای پرورش روح و جان یافت. معلمان نیاز دارند، آموزش و مهارت های ویژه ای برای ساخت و مدیریت فعالیتهای مؤثر کلاس بیابند، به خوبی ارتباط برقرار کنند، از تکنولوژی بهره برند، در فعالیتهای یادگیری تأمل کنند و این فعالیتها را به طور مداوم توسعه بخشند (۶).

نظر به اینکه یافته های پژوهشی در ارتباط با الگوی مطلوب توانمندسازی معلمان مبتنی بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بطور خاص وجود ندارد و در زمان آغاز این پژوهش، در مطالعات مربوط به منابع انسانی از طریق نظر سنجی از سطوح مختلف سرگروه های آموزشی، مدیران مدارس، کارشناسان ستادی، اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان و خبرگان این حوزه، مدل مفهومی که به کشف و تبیین

4 . Energy

5 . Creativity

6 . Empowerment Strategies

7 . Optimal Management Patterns

1. Empowerment

2. Knowledge

3. Comments

است این است که توانمندیها بر اساس مبانی نظری فلسفه تربیت اسلامی قابل تعریف هستند. با این تمیز از توانمندی های حرفه معلمی، دانشگاه فرهنگیان در سال ۱۳۹۳، به بازنگری برنامه درسی رشته های مختلف این دانشگاه بر اساس سند تحول بنیادین پرداخته است. در طراحی کلان برنامه درسی تربیت معلم بیان شده است که پیگیری اهداف عملیاتی مطرح در سند تحول و عمل بر اساس راهکار یازدهم، الزاماتی دارد که یکی از آنها «بازنگری برنامه های درسی تربیت معلم» است. در طرح کلان برنامه درسی تربیت معلم، شایستگی های کلیدی- که در تولید برنامه درسی تربیت معلم دارای نقش کلیدی هستند- چنین تعیین شده است: توانمندیهای معطوف به دانش موضوعی^{۱۱} (شایستگی تخصص رشته): توانمندیهای معطوف به دانش تربیتی^{۱۲}؛ شایستگی های معطوف به عمل تربیتی- موضوعی^{۱۳} و شایستگی های معطوف به دانش عمومی^{۱۴} (۹).

اثربخشی و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت به دانش، تخصص، توانایی و مهارت های منابع انسانی و به ویژه معلمان مدارس بستگی دارد. هر چه معلمان مدارس از شایستگی و توانمندی بیشتری برخوردار باشند، سهم و نقش بیشتر و مؤثرتری در ارتقا و دستیابی نظام تعلیم و تربیت به اهداف آن خواهند داشت. امروزه معلمان کارآمد و اثربخش در آموزش و پرورش چالش مهمی محسوب می شود و این سؤال پیش می آید که آیا معلمان در آموزش و پرورش با تحولات جامعه و نیازهای آن همخوانی دارد یا به طور خاص مدیریت آموزشی کارآمد و اثربخش است؟ بر مبنای اهداف نظام آموزش و پرورش ایران مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، مدرسه کانون تعلیم و تربیت رسمی عمومی و محل کسب تجربه های تربیتی برشمرده است. مدرسه مهم ترین بخش نظام تعلیم و تربیت در تحقق اهداف تعلیم و تربیت و توسعه کشور مهم ترین نقش را دارد. معلمان مدرسه در مقام راهبر آموزشی و تربیتی دارای نقش و اهمیتی ویژه ای در مدرسه و نیل به اهداف تعلیم و تربیت دارد (۱۴).

با این مقدمه می توان گفت مدرسه مهم ترین سازمان در آموزش و پرورش است و دست یافتن به مدارس موفق و کارآمد بدون معلمانی شایسته و توانمند، هدفی دست نیافتنی و دور از واقع است. بنابراین توجه به بکارگیری و تربیت معلمانی شایسته و کارآمد از ضروری ترین اقدامات برای اصلاح نظام مدیریت آموزش و پرورش است. ضرورت به کارگیری معلمان شایسته و استقرار نظام شایسته سالاری در اسناد مختلف از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و نقشه جامع علمی کشور مورد تأکید و تصریح قرار گرفته است. در راهبرد ملی شماره (۴۵)، از راهبرد کلان شماره (۶) نقشه جامع علمی کشور بر استقرار نظام شایسته سالاری و طراحی ساز و کارهایی برای مسئولیت پذیری و پاسخگویی در مدیریت های آموزش و پرورش تأکید شده است. در راهکار ۲-۳ و در راهبرد کلان (۱۳) سند تحول بنیادین (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۰)، بر اتخاذ تدابیر مناسب برای جذب، تربیت و به کارگیری نیروی انسانی شایسته و متعهد و توسعه مستمر شایستگی ها و توانمندی های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه ای معلمان مدارس تأکید شده است. بنابراین، آنچه امروز می تواند حیات بالنده آموزش و پرورش و جامعه را تضمین کند، وجود معلمانی مقتدر و کارآمد و معلمانی شایسته در مدارس است. بدیهی است برای داشتن نظام آموزشی مؤثر و کارآمد در مدارس باید معلمانی شایسته را جذب و تربیت کرد و شرایط خدمت بالنده و با انگیزه آنها را فراهم ساخت. انجام چنین کاری نیازمند چارچوبی جامع و کامل با عنوان «الگوی توانمندسازی» است تا بتوان بر مبنای آن الگو برای طراحی زیر نظام های منابع انسانی برای معلمان مدارس اقدام کرد. بر اساس مطالب ذکر شده، طراحی نظام شایستگی مدیران مدارس بر مبنای اسناد بالادستی جدید و دیگر اقتضانات، نیازها و انتظارات جامعه، امری مهم در بهبود کیفیت آموزش و پرورش است؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای مهم ترین اسناد بالادستی است تا بر اساس آن افراد شایسته برای مدیریت مدارس انتخاب شده و شایستگی های آنان تقویت شود (۱۴).

مسکین نواز و همکاران (۱۵) پژوهشی تحت عنوان «شناسایی شاخص ها و مؤلفه های تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران نمایندگی های فروش بیمه و تبیین این عوامل در قالب الگو» انجام دادند. در این مطالعه به روش ترکیبی اکتشافی از هر دو ریاضت کمی و کیفی استفاده شد تا الگوی نهایی تدوین و ارائه شود. بدین منظور، ابتدا با

فرآیند توانمندسازی از طریق نظر سنجی با رویکرد کاوشی و استقرایی بپردازد، موجود نبود و مطالعات موجود در داخل و خارج از کشور صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده با تبیین برخی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی و در برخی دیگر صرفاً به نگرش سنجی از صاحب نظران بسنده کرده است. بنابراین، با توجه به این شکاف مطالعاتی در مطالعات مدیریت آموزشی در کشور، نقش انکارناپذیر توجه سند تحول بنیادین به توانمندسازی معلمان، اشاره کرد بطوری که برنامه محوری و ضرورت و اهمیت طراحی و اجرای الگوی توانمندسازی معلمان در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (راهکار ۲۲-۱ و ۲۲-۳) و از آنجا که اجرای برنامه های توانمندسازی معلمان در پردیس های دانشگاه فرهنگیان و برگزاری دوره های ضمن خدمت با ضعف همراه است، برای بالا بردن اثربخشی و کارایی و موفقیت و دستاوردهای مثبت، طراحی الگوی جامع و کامل مبتنی بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که بتواند مبنایی جهت فعالیتهای توانمندسازی معلمان باشد ضروری به نظر میرسد لذا پژوهش حاضر درصدد است تا به این سوالات اصلی به شیوه علمی پاسخ دهد:

- ۱- مؤلفه ها و شاخص های توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چه می باشد؟
- ۲- مدل توانمندسازی معلمان استان آذربایجان غربی بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چگونه است؟
- ۳- درجه تناسب مدل ارائه شده چگونه است؟

کلانبر معتقد است مهم ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان ها، کارکنان متعدد، با انگیزه و وظیفه شناس هستند. به همین دلیل برای بیشتر سازمان ها، بهترین راهبرد حل این چالش ها توانمندسازی کارکنان است (۷).

ریشه واژه توانمندسازی، قدرت یا توان ۱۰ بوده و توان نیز به معنای «توانایی انجام» است. بنابراین، برای درک مفهوم توانمندسازی در بستر توسعه، در وهله اول باید ماهیت و طبیعت قدرت را بررسی کرد. با وجود اینکه قدرت در همه جا وجود دارد ولی معنای فراگیر از آن وجود ندارد و معنای آن بسته به بستر مورد استفاده می تواند متفاوت باشد (۸).

آماده کردن معلمان برای دستیابی به توانمندی های حرفه ای، با درکی از آنچه می گذرد و داشتن چشم اندازی از آینده و در نظر گرفتن تغییرات مداوم در سطح ملی و جهانی، نیاز به اتخاذ تدابیری جدی دارد و در چنین شرایطی نیازهای معلمان باید شناخته شود. در سال های اخیر، تلقی از نقش معلمان متفاوت تر شده است. توجه به کیفیت تدریس (۶)، توجه به آموزش یکپارچه و خلق نقشه شناختی از دانش (۶)، ترکیب جنبه های آموزش شناسی با زبان فرهنگ و زمینه اجتماعی برای یادگیری (۶)، توجه به نقش هنری آموزش و معلمی (۹)، شایستگی تربیت چند فرهنگی (۱۰)، کسب شایستگی های عملی موضوعی فنی (۱۱)، مفهوم پیوسته در مورد شایستگی های مورد انتظار برای معلمی را یادآور می شود. از سوی دیگر، نقش معلمان در دوره ابتدایی ویژگی های منحصر به فردی دارد و مراقبت کودکان در این دوره حایز اهمیت است (۱۲)؛ به گونه ای که فنستر مآخر (۱۳) ویژگی آموزش در این دوره را عمل آمیخته با عشق نام نهاده است. پذیرفتن چنین دیدگاهی مستلزم برقراری تعامل مناسب با کودکان و لذت بردن از حرفه معلمی است؛ معلمی که علاوه بر دانش آموزش شناسی (پداگوژی)، طریق پرورش روح و جان را نیز بیاموزد.

تحول در مفهوم توانمندی های مورد انتظار برای معلمی، جنبش های بهسازی در تعلیم و تربیت را پدید آورده است. نظام جمهوری اسلامی ایران نیز از این تحولات به دور نمانده است. سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، یکی از اسناد معتبر در نظام جمهوری اسلامی محسوب می شود. در گزارش تلفیق یافته های مطالعات نظری طرح سند بنیادین آموزش و پرورش، هشتاد و شش بار از واژه توانمندی برای معلمان و دانش آموزان استفاده شده است. به عبارت دیگر، مأموریت نهاد آموزش و پرورش تأکید بر شایستگی های پایه دانش آموزان برای رسیدن به مراتبی از حیات طیبه است (سند تحول بنیادین: ۱). معلم شایسته، دانش آموز شایسته و مدرسه صالح یا شایسته برخی از کلبه های مهم این سند هستند. در سند و مبانی تحول بنیادین، با وجود تأکید بر کسب توانمندی های حرفه معلمی، تعریف جامع و مشخصی از ماهیت و نوع این شایستگی ها نشده است. اما این سند، چارچوبی برای تعیین این توانمندیها با توجه به فلسفه اسلامی مشخص کرده است و آنچه مشخص

¹² Pedagogical Knowledge (PK)

¹³ Pedagogical Content Knowledge (PCK)

¹⁴ General Knowledge (GK)

⁸ . Committed

⁹ . Motivated & Conscientious

¹⁰ . Power

¹¹ Content Knowledge (CK)

کمی تعداد ۳۸۰ نفر طبق جدول کرجسی و مورگان به روش خوشه ای و تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته بود که در بخش کیفی پس از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه های تحقیق ابتدا سوالات مصاحبه تدوین و پژوهشگر پس از هماهنگی های لازم در محل کار مصاحبه شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت. در بخش کمی نیز نتایج مصاحبه ها به وسیله کدگذاری (کدگذاری باز، انتخابی و محوری متون مصاحبه) و نیز تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی طبقه بندی شد. در نهایت پرسشنامه از دو بخش اطلاعات جمعیت شناختی و پرسشنامه محقق ساخته تشکیل شد که شامل ۱۰۷ گویه با طیف ۱۰ گزینه ای بود. روایی پرسشنامه در بعد کمی از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد و در بعد سازه از همگرا و واگرا به کمک نرم افزار لیزرل استفاده و مورد تأیید قرار گرفت و در بحث کیفی از نظرسنجی از افراد خبره استفاده و مورد تأیید قرار گرفت و در بحث پایایی، آلفای کرونباخ آن با ضریب ۰/۸۶۸ تأیید شد. سپس داده ها از طریق آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها

سؤال اول: مولفه ها و شاخص های توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چه می باشد؟ با استفاده از روش داده بنیاد و تحلیل سوالات مصاحبه با خبرگان و کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار MAXQDA، یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. نتایج حاصل از تحلیل سوالات مصاحبه نشان می دهد که از میان ۱۰۷ شاخص (گویه) موجود، ۶ بعد اصلی و ۲۰ مولفه فرعی قابل شناسایی است، که در اینجا به آنها اشاره می شود:

انجام مطالعات نظری، مؤلفه ها و شاخص های اولیه مرتبط با مفهوم توانمندسازی جمع آوری و تعیین شد تا در ادامه، توافق نهایی گروه خبرگان روی هر یک از آنها از طریق روش اصلاح شده دلفی و ضریب توافق کندال حاصل شود. روایی و پایایی الگوی پیشنهادی به وسیله تحلیل عاملی و آلفای کرونباخ صورت گرفت. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که الگوی نهایی توانمندسازی مدیران نمایندگیهای فروش بیمه از پنج مؤلفه تشکیل شده است که عبارتند از: احساس مؤثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خودآزمایی، و معنادار بودن. معادلات ساختاری مبین این مهم بود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، دو مؤلفه احساس مؤثر بودن و اعتماد به نفس بیشترین ارتباط را با مقوله توانمندسازی در صنعت بیمه دارند. بنابراین نمایندگیهای بیمه می توانند از طریق ایجاد احساس مؤثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خودآزمایی، و معنادار بودن در رویارویی با تغییرات مستمر به سمت توانمندسازی حرکت کنند. همچنین باید در این نمایندگیها برای ایجاد و حفظ توانمندیهای مدیران، به ترویج احساس مؤثر بودن مبادرت شود.

بالکار (۱۶) در پژوهشی با عنوان "مهارتهای حرفه ای معلمان" نشان داد، معلمان به آموزش بیشتر در حوزه فناوریهای آموزشی و توسعه مواد، راهنمایی و مدیریت کلاس نیاز دارند. همچنین، توسعه شخصی مانند «کنترل و مدیریت استرس، مهارتهای ارتباطی و روشهای حل مسئله» از مواردی هستند که معلمان نیاز به آموزش آنها دارند.

مواد و روش ها

روش تحقیق به لحاظ هدف توسعه ای و از نظرنوع داده ها جزء تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی بود که هم کیفی و هم کمی است که به روش داده بنیاد انجام شد و از حیث روش، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تعدادی از خبرگان و در بخش کمی شامل کلیه مدیران زن و مرد مدارس استان آذربایجان غربی که در سال تحصیلی ۱۳۹۹ مشغول به خدمت بودند، که تعداد آنها ۳۷۰۰ نفر بود. در بخش کیفی ۱۲ نفر به روش هدفمند گلوله برفی و در بخش

جدول ۱. خلاصه ای از ابعاد و مولفه های شناسایی شده توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

سازه	بعد	تعداد گویه	متغیر / مؤلفه	تعداد گویه
تحول خواهی		۱۴	شناخت محیط	۶
			سلامت سازمانی	۴
			مسئولیت پذیری	۴
بهبودی		۲۲	مهارت افزایی	۹
			توسعه مدیریت مشارکتی	۶
			نظارت و ارزیابی	۷
			اشاعه فرهنگ یادگیری	۴
فراهم آوردن زمینه یادگیری		۱۱	تامین تجهیزات آموزشی	۴
			تامین امکانات مالی	۳
			شخصیتی	۵
عوامل فردی - سازمانی		۲۲	سازمانی	۹
			انگیزشی	۸
متعالی سازی		۱۳	تقویت شان حاکمیتی نظام آموزشی	۳
			توسعه ارتباطات سازمانی	۳
			تربیت اعتقادی	۳
توانمندسازی		۲۵	تاکید بر علمی گرایی	۴
			معناداری	۴
			مؤثر بودن	۴
			خود کار آمدی	۸
			احساس شایستگی	۹

برای پاسخ به این سوال از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. هر یک از عوامل شناسایی شده مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار می گیرد و نتایج هر عامل جداگانه در جداول زیر به صورت خلاصه ارائه شده است.

سؤال دوم: مدل توانمندسازی معلمان استان آذربایجان غربی بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چگونه است؟

توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

۱۲	انگیزشی	۰/۹۴۵	می باشد
۱۳	تقویت شان حاکمیتی نظام آموزشی	۰/۹۱۰	می باشد
۱۴	توسعه ارتباطات سازمانی	۰/۹۲۰	می باشد
۱۵	تربیت اعتقادی	۰/۷۱۶	می باشد
۱۶	تاکید بر علمی گرایی	۰/۸۹۳	می باشد
۱۷	معناداری	۰/۵۲۹	نمی باشد
۱۸	موثر بودن	۰/۸۶۶	می باشد
۱۹	خودکارآمدی	۰/۷۲۰	می باشد
۲۰	احساس شایستگی	۰/۶۲۶	می باشد

با توجه به داده های جدول فوق مشاهده می شود که ۳ مولفه دارای بارعاملی کمتر از ۰/۶۰ می باشند بنابراین مولفه های یادشده از مدل کنار می روند و در جدول بعد الویت بندی می شوند.

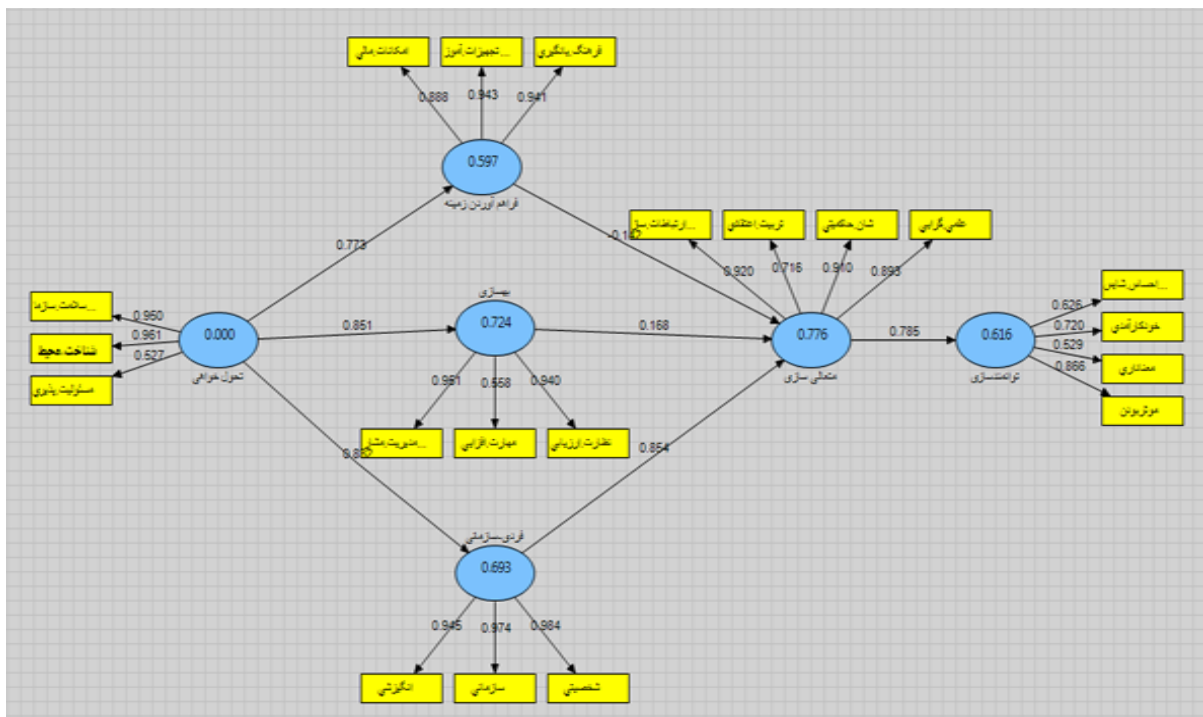
۸	اشاعه فرهنگ یادگیری	۰/۹۴۱	
۹	نظارت و ارزیابی	۰/۹۴۰	
۱۰	توسعه ارتباطات سازمانی	۰/۹۲۰	
۱۱	تقویت شان حاکمیتی نظام آموزشی	۰/۹۱۰	
۱۲	تاکید بر علمی گرایی	۰/۸۹۳	
۱۳	تامین امکانات مالی	۰/۸۸۸	
۱۴	موثر بودن	۰/۸۶۶	
۱۵	خودکارآمدی	۰/۷۲۰	
۱۶	تربیت اعتقادی	۰/۷۱۶	
۱۷	احساس شایستگی	۰/۶۲۶	

جدول ۲. معناداری بارهای عاملی توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

ردیف	مولفه	بارعاملی	معناداری
۱	شناخت محیط	۰/۹۶۱	می باشد
۲	سلامت سازمانی	۰/۹۵۰	می باشد
۳	مسئولیت پذیری	۰/۵۲۷	نمی باشد
۴	مهارت افزایی	۰/۵۵۸	نمی باشد
۵	توسعه مدیریت مشارکتی	۰/۹۵۱	می باشد
۶	نظارت و ارزیابی	۰/۹۴۰	می باشد
۷	اشاعه فرهنگ یادگیری	۰/۹۴۱	می باشد
۸	تامین تجهیزات آموزشی	۰/۹۴۳	می باشد
۹	تامین امکانات مالی	۰/۸۸۸	می باشد
۱۰	شخصیتی	۰/۹۸۴	می باشد
۱۱	سازمانی	۰/۹۷۴	می باشد

جدول ۳. الویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

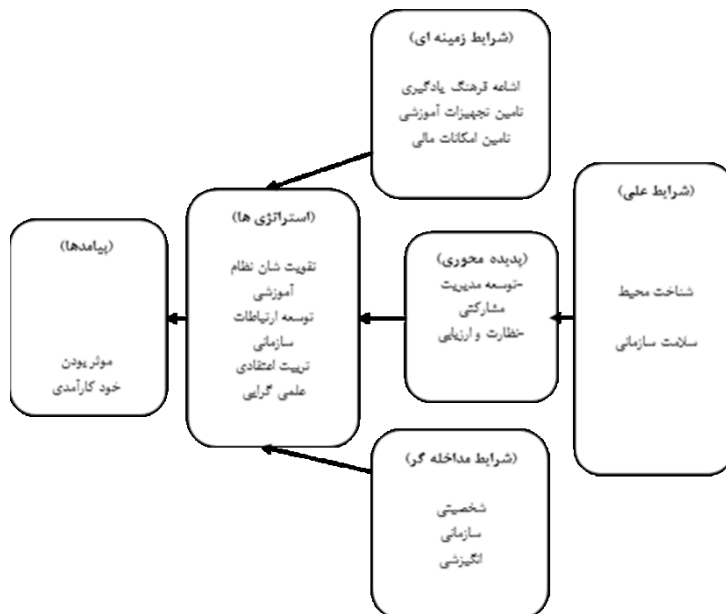
ردیف	مولفه	بارعاملی
۱	شخصیتی	۰/۹۸۴
۲	سازمانی	۰/۹۷۴
۳	شناخت محیط	۰/۹۶۱
۴	توسعه مدیریت مشارکتی	۰/۹۵۱
۵	سلامت سازمانی	۰/۹۵۰
۶	انگیزشی	۰/۹۴۵
۷	تامین تجهیزات آموزشی	۰/۹۴۳



نمودار ۱. مدل تحلیل عاملی تاییدی توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

گردآوری شده جهت تحلیل و نرم افزارهای SPSS و Smart-PLS شدند و تحلیل عاملی تاییدی بر روی آنها اجرا گردید که نتایج تحلیل عاملی مویده حذف ۳ مولفه از مدل اولیه شناسایی شده بود که پس از حذف آن ۳ مولفه مدل نهایی توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به شرح ذیل ترسیم گردید.

پس از شناسایی ابعاد و مولفه های تاثیرگذار بر توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر اساس نظریه گراند تئوری (داده بنیاد) تعدادی بعد و مولفه از نتایج مصاحبه با خبرگان بر مبنای مسیر راه پارادایمی شناسایی گردید ، سپس ابعاد و مولفه های شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه در اختیار جامعه کمی تحقیق جهت تعمیم پذیری مدل اولیه شناسایی شده قرار گرفت . داده های



نمودار ۲: مدل نهایی توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

سوال سوم: درجه تناسب مدل مفهومی ارائه شده چگونه است؟

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

ردیف	ابعاد	شاخص‌های برازندگی مطلق / نسبی	مدل نهایی برازش شده	معیار ارزیابی	نتیجه
۱	تحول خواهی	Chi – square/df	۴۱۲/۸۴	کوچکتر یا مساوی ۵	مناسب
		RMSEA	۰/۰۶۸	کمتر از ۰/۱	
		SRMR	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۰۸	
		GFI	۰/۹۲	حداقل ۰/۹	
		NDI	۰/۹۳	حداقل ۰/۹	
		CDI	۰/۹۲	حداقل ۰/۹	
۲	بهسازی	Chi – square/df	۹۳/۴۷	کوچکتر یا مساوی ۵	مناسب
		RMSEA	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۱	
		SRMR	۰/۰۵۸	کمتر از ۰/۰۸	
		GFI	۰/۹۰	حداقل ۰/۹	
		NDI	۰/۹۰	حداقل ۰/۹	
		CDI	۰/۹۱	حداقل ۰/۹	
۳	فراهم آوردن زمینه یادگیری	Chi – square/df	۱۱۴/۲۴	کوچکتر یا مساوی ۵	مناسب
		RMSEA	۰/۰۸۶	کمتر از ۰/۱	
		SRMR	۰/۰۵۸	کمتر از ۰/۰۸	
		GFI	۰/۹۲	حداقل ۰/۹	
		NDI	۰/۹۳	حداقل ۰/۹	
		CDI	۰/۹۲	حداقل ۰/۹	

توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دارای ساختار مناسبی است.

نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال اول با استفاده از روش داده بنیاد و تحلیل سوالات مصاحبه با خبرگان و کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. نتایج حاصل از تحلیل سوالات مصاحبه نشان می‌دهد که از میان ۱۰۸ شاخص (گویه) موجود، ۶ بعد اصلی و ۳۰ مولفه فرعی شامل تحول خواهی شامل: (شناخت محیط، سلامت سازمانی، مسئولیت پذیری) بهسازی شامل: (مهارت افزایی، توسعه مدیریت مشارکتی، نظارت و ارزیابی) فراهم آوردن زمینه یادگیری شامل: (اشاعه فرهنگ

با توجه به جدول ۴ می‌توان نتیجه گرفت که مدل توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دارای ساختار مناسبی است.

برای پاسخ به سؤال سوم: یافته‌ها نشان داد که آماره‌های برازش در سطح قابل قبلی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت مدل برازندگی حداقلی را می‌تواند داشته باشد با این وجود با توجه به مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برای هر بعد که به ترتیب برابر با ۰/۰۶۸، ۰/۰۷۱، ۰/۰۸۶، ۰/۰۸۵، ۰/۰۹۴ و ۰/۰۸۵ است و از ۰/۱۰ کوچکتر می‌باشد و همچنین با توجه به جذر شاخص ریشه میانگین مجذور مانده‌ها (SRMR) که به ترتیب برابر با ۰/۰۷۱، ۰/۰۵۸، ۰/۰۷۷، ۰/۰۷۱ و ۰/۰۶۷ است و از ۰/۰۸ نیز کوچکتر می‌باشند می‌توان نتیجه گرفت خطای مدل زیاد نیست. همچنین با توجه به سایر شاخص‌های برازندگی مطلق/ نسبی مانند Chi – square، NDI، GFI و CDI در مقایسه با مقادیر متعارف برای مدل‌های دارای برازندگی مناسب، می‌توان نتیجه گرفت مدل

برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش از شاخصهای برازش استفاده گردیده است. یافته ها نشان داد که آماره های برازش در سطح قابل قبلی قرار دارند و می توان نتیجه گرفت مدل برازندگی حداقلی را می تواند داشته باشد همچنین با توجه به سایر شاخص های برازندگی مطلق/ نسبی مانند χ^2 ، GFI، NDI، و CDI در مقایسه با مقادیر متعارف برای مدل های دارای برازندگی مناسب، می توان نتیجه گرفت مدل توانمندسازی معلمان بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دارای ساختار مناسبی است. یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد.

References

1. Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., Chrisman, J. J. (2018). "Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes". *Human Resource Management Review*, 27(1), pp: 46-55.
2. David Gadenne, Bishnu Sharma(2009). An investigation of the hard and soft quality management factors Of Australian SMEs and their association with firm performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 9, pp: 865-880.
3. Markoullia, M., Lee, C. I. S. G., Byington, E., Felpsa, W. A. (2017). "Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions". *Human Resource Management Review*, 27(3), pp: 367-396.
4. Kreutzer (2018). "Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions". *Human Resource Management Review*, 27(3), pp: 367-396.
5. Irvani, Sh. (2014). An introduction to explaining the nature of Iran's education system from the beginning of modernization to the present day. *Journal of Fundamentals of Education*, Volume 4, Number 1, Spring and Summer 2014: 110-83.
6. Darling-Hammond, L.; Hammerness, K.; Grossman, P.; Rust, F. & Shulman, L. (2005). The design of teacher education programs. In L. Darling-Hammond and J. Bransford (eds.), *preparing teachers for a changing world* (pp. 390-441). San Francisco: Jossey-Bass.
7. Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. *Issues in Educational Research*, 25(3), 205-225.
8. Chaudhuri, A. (2016). Understanding 'Empowerment'. *Journal of Development Policy and Practice*. 1(2), 121-141.
9. Imamjam Ah, M; Mehr Mohammadi, M. (2006). Critique of thoughtful teaching approaches in order to present a thoughtful teacher training curriculum. *Curriculum Studies Quarterly*: 1-37.
10. Smith, K.A., Vasudevan, S.P. and Tanniru, M.R., 1996. Organizational learning and resource-based theory: An integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), pp. 41-53.
11. Adams, S.; Bernal, E., Cole-Jackson, M. & Martin-Hansen, L. (2015). *Training Teachers to Use*

یادگیری، تأمین تجهیزات آموزشی، تأمین امکانات مالی) عوامل فردی سازمانی شامل: (شخصیتی، سازمانی، انگیزشی) معالی سازی شامل: (تقویت شان حاکمیتی نظام آموزشی، توسعه ارتباطات سازمانی، تربیت اعتقادی، تأکید بر علمی گرایی) توانمندسازی شامل: (معناگرایی، موثر بودن، خودکارآمدی، احساس شایستگی) شناسایی شد.

در راستای عامل تحول خواهی، با یافته پژوهش محمدی (۱۷) همسو است. در تبیین این یافته می توان چنین استدلال کرد که معلمان به عنوان راهبر کارآمد و یکی از عناصر اصلی تحقق مأموریت آموزش و پرورش، نقش و جایگاه فوق العاده دارد. در سند تحول بنیادین نیز معلم، مومن، خلاق، متعهد، منصف، فکور، آینده نگر، مشارکت پذیر و راهبر تربیتی است که مسئولیت تأمین و توسعه محیط یادگیری برای شکوفایی فطری دانش آموزان، خلق موقعیت های تربیتی و آموزشی، انطباق یا تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه های درسی و تربیتی مدرسه را به عهده دارد، مسلماً معلم با استفاده از راهبردهای توانمندسازی و نیز با بررسی تحولات جهانی و انطباق با شرایط، راحت تر می تواند با تحولات و تغییر نیازهای آموزشی روبرو شود. در راستای مولفه، شناخت محیط، با یافته پژوهش بختیاری (۱۸) همسو است. در تبیین این یافته می توان گفت که معلمان مدارس به عنوان رهبران آموزشی باید آگاهی های لازم در زمینه شرایط محیطی که در آن خدمت می کنند داشته باشند. این شرایط عبارتند از ویژگی های امکانات و تسهیلات مدرسه، سلامتی و امنیت محیط، فرصت سازی جهت مشارکت دانش آموزان، روحیه دانش آموزان، ارتباطات کارکنان مدرسه، معلمان و دانش آموزان. حال اگر معلمان از شرایط محیطی مدارس شناخت و اطلاعات کافی داشته باشند، سعی در برطرف کردن چالش های موجود دارند و مسلماً در جو سالم، به طور مثبت روی عناصر آموزشی تأثیر عمیقی دارند. در راستای مولفه سلامت سازمانی، یافته ای در خصوص رد، یا تأیید این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته می توان چنین استدلال کرد که نقش مدیریت مدرسه به عنوان عامل اصلی ایجاد و ارتقاء سطح سلامت در مدارس، حائز اهمیت ویژه است. در راستای مولفه مسئولیت پذیری، این یافته، با یافته پژوهش های کیانی و عسکری متین (۱۹) و بیس (۲۰) همسو است. در تبیین این یافته می توان گفت که معلمان توانمند به طور مستمر یاد می گیرند و مهارت های خود را افزایش می دهند. در نهایت معلمان نه تنها در مقابل کار خود احساس مسئولیت می کنند، بلکه نسبت به کل سیستم آموزشی نیز احساس مسئولیت می کنند. در راستای مولفه بهسازی، با یافته پژوهش علی محمدی و همکاران (۲۱) هماهنگ است. در تبیین این یافته می توان چنین استدلال کرد که امروزه آموزش و بهسازی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در حال تغییر و ضمناً به عنوان یک مزیت رقابتی برای سیستم آموزشی قلمداد می شود. به طور کلی امروزه یکی از فاکتورهای مهم در توانمندسازی معلمان، آموزش مستمر و همگام با تکنولوژی است. مسلماً مدیری که دائم در حال آموزش و یادگیری فنون مختلف برای پیشرفت سیستم آموزشی باشد، می توان گفت به طور قطعی موفق و توانمند خواهد بود. در زمینه مولفه مهارت افزایی، این یافته، با یافته پژوهش های موسوی هزاهو (۲۲)، کلاته سفیری و همکاران (۲۳)، همسو است. در تبیین این یافته می توان گفت که اغلب هدف از توانمندسازی، القاء بینشی مثبت در افراد بوده و نیز فرآیندی است که می تواند به شکوفایی استعداد های بالقوه افراد کمک کند، تا بدین طریق آن ها برای کنترل بیشتر بر کار و زندگی خود، توانمند شوند. بنابراین، توانمندسازی، شیوه ای ارائه می دهد که معلمان را قادر می سازد تا بر مشکلات موجود در مسیر توسعه خود فائق آیند و توانمندی بیشتری برای تحقق امیال خود کسب کنند. در زمینه مولفه توسعه مدیریت مشارکتی، در تبیین این یافته می توان گفت که بدون شک، توانمندسازی معلمان بدون اجرای برنامه های مدیریت مشارکتی غیر ممکن است. مدارس زمانی می توانند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروی خلاق امیدوار باشند که معلمان نسبت به اهداف آموزش و پرورش ابتدایی و نقش خود در تعیین آن اهداف، شناخت و آگاهی داشته باشند و برای رسیدن به این اهداف رویکرد مشارکتی را در کل سیستم آموزشی نهادینه کنند. در راستای مولفه نظارت و ارزیابی، با یافته پژوهش تیمورلو و همکاران (۲۴)، هماهنگ است. در تبیین این یافته، چنین استدلال می شود که نظارت و ارزیابی یکی از مهارت های کلیدی است که معلمانی که می خواهند به عنوان یک کوچ، رهبری مدارس را به سمت توسعه پیش ببرند و توانمند باشند، بکار می برند. در این راستا نظارت و ارزیابی صحیح می تواند روحیه آنها را تقویت کند.

23. Kalateh Seifri, M., Mohammadi, F and Ghasemi, H. (1395). Developing a model of the impact of futures research capabilities on individual time management skills and creating creativity and innovation in the organization in the media of Iran Sports Radio Network. *Management Futures Research Quarterly*. Twenty-seventh year. No. 107. Autumn and Winter 95.
24. Timurloo, H.; Noorbakhsh, M.; Ali Dost Qahfarkhi, A. (1398). Designing a model for empowering physical education teachers with the vision document approach of 1404 Islamic Republic of Iran. *Research in physical education*, online publication from October 13, 2017,
- Educational Technologies in STEM Using Field Experience at a Community Based Organization. In D. Slykhuys & G. Marks (eds.). *Proceedings of Society for Information Technology & Teacher Education International Conference 2015* (pp. 3021-3025)
12. Body, P. (2014). Learning Conversation: Teacher researchers evaluating dialogic strategies in early years' setting. *International Journal of Early Years Education*, 22(4), 441-456.
13. Fenstermacher, J.; January. Richardson, V (2000). About the factors that determine the quality of teaching. In the collection of articles: *Advanced Teaching Methods*, Kar, Fenstermacher, Richardson and others. Translated by Hashem Fardanesh (1385). Tehran: Kavir Publications.
14. Bonyadi, H, A; Seyed Javadin, S. (2018). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document of fundamental change in education and other upstream documents.
15. Meskin Nawaz, S., Ghorbani, M., Nilipour Tabatabai, S. and Hossein Ali, N. (2017). Empowerment model of sales managers in the insurance industry: A study in insurance sales agencies in Khorasan Razavi province. *Insurance Research Journal*, Thirty-second year, No. 2, Summer 1396, serial number 126, pp. 40-21.
16. Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. *Issues in Educational Research*, 25(3), 205-225.
17. Mohammadi, M. (2016) Identifying the factors affecting the empowerment of education staff in Tehran based on Karakok. *Bimonthly Science and Engineering Quarterly*, 1 (2)
18. Bakhtiari, H. (1389). Factors affecting the empowerment of NAJA commanders and middle managers. *Supervision and Inspection Quarterly*, Volume 4, Number 12, pp. 24-7.
19. Kiani, Gh and Askari Matin, S. (1397) The standard model of teacher professional competence at the level of the Islamic Republic of Iran. Paper presented at the International Conference and the Twelfth National Conference on Quality Assessment in University Systems, Tehran, Al-Zahra University.
20. Bates, A. W. (2015). *Teaching in a digital age*. Open Educational Resources Collection. 6.
21. Ali Mohammadi, Gh .; Jabbari, N. Niazazari, K. (2018). Professional empowerment of teachers in the future perspective and model presentation.
22. Mousavi Hazaveh, M. (1397). Designing and validating the model of primary school teacher training curriculum in line with the document of fundamental transformation of the education system. Doctoral dissertation, Allameh Tabatabai University.