ISSN: 2008-8000

# Scenario Analysis of the Future of Farhangian University in Society-Oriented Higher Education[1]

Article Type: Research

**Majid Neysi**
Ph.D. Student in Educational Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.
E-mail: ma-neysi@stu.scu.ac.ir

**Abdolah Parsa** ❋
*Corresponding Author:*
Associate Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.
E-mail: abd.parsa@scu.ac.ir

**Yadollah Mehralizadeh**
Professor, Educational sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.
E-mail: ymehralizadeh@gmail.com

**Sakineh Shahi**
Department of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: sshahi@scu.ac.ir

## Abstract

**Objective**: This study aims to identify and analyze plausible scenarios for the future of Farhangian University in the light of transformations in society-oriented higher education. The focus is on examining key drivers, critical uncertainties, and strategic implications of these scenarios for the university's structure, mission, and social role.

**Method**: The research is applied in nature and employs a qualitative, futures-oriented approach. The scenario-building method of the Global Business Network (GBN) was used to explore possible futures. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts in higher education and teacher training, selected through purposive sampling. Thematic analysis was conducted using MAXQDA software to extract key themes and drivers. A cross-impact matrix of influence and dependence was employed using MicMac software to assess the influence of identified factors on the university's future.

**Findings:** Analysis revealed nine major driving forces categorized into external (macro-level) and internal (organizational-level) factors. Two critical uncertainties—"the level of governmental support and prioritization" and "the dominant approach to teacher education"—were identified as pivotal. These uncertainties formed the basis for alternative scenarios: (1) Transformation and Flourishing, (2) Quantitative Expansion without Qualitative Improvement, (3) Minimal Support and Independent Innovation, and (4) Decline and Withdrawal. The consequences of each scenario were examined across the university's structural, functional, and societal dimensions.

**Conclusion:** Findings indicate that maintaining the status quo without enhancing institutional resilience and foresight capabilities may lead to strategic regression. To move toward a preferred future, it is recommended that Farhangian University institutionalize futures thinking, enhance governance flexibility, modernize teacher education programs, strengthen faculty development, and adopt scenario-based policy strategies.

**Keywords:** foresight, scenario analysis, Farhangian University, higher education, university identity

[1] This manuscript is written based on a doctoral dissertation of the first author at Shahid Chamran University of Ahvaz.

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

# سناریوهای محتمل برای آینده دانشگاه فرهنگیان در چارچوب آموزش عالی جامعه‌محور[۱]

نوع مقاله: پژوهشی

مجید نیسی
دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
رایانامه: ma-neysi@stu.scu.ac.ir

عبدالله پارسا
نویسنده مسئول: دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
رایانامه: abd.parsa@scu.ac.ir

یداله مهر علیزاده
استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
رایانامه: ymehralizadeh@gmail.com

سکینه شاهی
گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
رایانامه: Sshahi@scu.ac.ir

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل سناریوهای محتمل برای آینده دانشگاه فرهنگیان در پرتو تحولات آموزش عالی جامعه‌محور انجام شد. تمرکز اصلی بر تبیین پیشران‌ها، عدم قطعیت‌های کلیدی و پیامدهای راهبردی این سناریوها در سه حوزه ساختار، مأموریت و نقش اجتماعی دانشگاه است.

**روش:** این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد کیفی و آینده‌پژوهانه انجام شد. از الگوی سناریونویسی GBN (شبکه جهانی کسب‌وکار) برای طراحی آینده‌های ممکن بهره گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان آموزش عالی و دانشگاه فرهنگیان بود که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با روش تحلیل مضمون و با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل و مضامین کلیدی استخراج شد. سپس از طریق ماتریس اثرگذاری/اثرپذیری و نرم‌افزارMicMac ، عوامل کلیدی مؤثر بر آینده دانشگاه تحلیل شد.

**یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۹ پیشران اصلی در دو دسته کلان (برون دانشگاهی) و سازمانی (درون دانشگاهی) شد. دو عدم قطعیت بحرانی- «سطح حمایت و اولویت‌دهی دولت» و «رویکرد تربیت‌معلم»- مبنای ترسیم چهار سناریوی بدیل قرار گرفت: ۱) تحول و تعالی، ۲) توسعهٔ کمّی بدون بهبود کیفی، ۳) حمایت حداقلی و تلاش مستقل برای نوآوری و ۴) رکود و کناره‌گیری. پیامدهای هر سناریو در سه بعد ساختار، مأموریت و نقش اجتماعی دانشگاه تحلیل شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که تداوم وضعیت فعلی بدون افزایش تاب‌آوری نهادی و تقویت ظرفیت آینده‌نگری، دانشگاه فرهنگیان را در معرض عقب‌ماندگی راهبردی قرار می‌دهد. برای تحقق سناریوی مطلوب، راهبردهایی نظیر نهادینه‌سازی آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری ساختاری، به‌روزرسانی برنامه‌های تربیت‌معلم، توانمندسازی هیئت‌علمی و سیاست‌گذاری مبتنی بر سناریو پیشنهاد می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌پژوهی، تحلیل سناریو، دانشگاه فرهنگیان، آموزش عالی، هویت دانشگاه

[۱] این مقاله مستخرج از رساله دکتری تخصصی نویسنده اول در دانشگاه شهید چمران اهواز است.

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

## مقدمه و بیان مسئله

در قرن بیست‌ویکم، دانشگاه‌ها به‌مثابه نهادهای اجتماعی، با تحولات متعددی در سطح مأموریت، ساختار و تعامل با جامعه مواجه شده‌اند. مدل «سه‌گانه مارپیچی» نشان داد که دانشگاه‌ها، به‌ویژه در نسل‌های سوم و چهارم، فراتر از تولید دانش، به بازیگران فعال در نوآوری اجتماعی و توسعه پایدار بدل شده‌اند. در همین راستا، مفهوم «دانشگاه جامعه‌محور»[1] به‌عنوان الگویی غالب، بر نقش دانشگاه در پاسخ‌گویی به مسائل اجتماعی، ارتقاء سرمایه اجتماعی و تعامل نظام‌مند با ذی‌نفعان تأکید می‌کند (بن‌ورث و نیث[2]، ۲۰۱۸)؛ اما در بسیاری از کشورهای درحال‌توسعه ازجمله ایران، گذار از الگوی سنتی به الگوی جامعه‌محور، با چالش‌هایی جدی همراه است. نظام آموزش عالی ایران، علی‌رغم برخی تلاش‌ها برای استقرار دانشگاه کارآفرین، همچنان با ساختارهای بوروکراتیک، تمرکزگرایی سیاستی و ضعف در ارتباطات بین‌نهادی مواجه است. در این میان، دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان نهادی مأموریتی (با وظیفه تربیت‌معلم برای نظام آموزش عمومی)، در مرکز توجه این گذار قرار گرفته است.

دانشگاه‌ها که زمانی نهادهایی خودمختار و دارای «انزوای باشکوه» علمی بودند، اکنون تحت‌فشار الزامات بیرونی و به تعبیر برخی صاحب‌نظران، ایده‌ی مقدّس‌انگاری و تغییرناپذیری دانشگاه در حال تضعیف است. عوامل گوناگونی ازجمله جهانی‌شدن، رقابت فزاینده، پیشرفت فناوری و کاهش انحصار دانش، نقش و ماهیت سنتی دانشگاه را دچار تغییر کرده‌اند. برای مثال، استقلال آکادمیک و آزادی علمی که از ویژگی‌های کلیدی دانشگاه‌های سنتی بود، امروزه در بسیاری از کشورها تضعیف‌شده و دانشگاه‌ها با کاهش حمایت‌های مالی و مداخلات بیرونی روبه‌رو هستند (گندر[3]، ۲۰۲۴). در چنین شرایط پویایی، اتکا به رویکردهای گذشته کافی نبوده و آینده‌نگاری علمی برای درک و مدیریت عدم قطعیت‌های پیش‌رو ضروری به نظر می‌رسد (مهدی[4]، ۱۳۹۲). در ایران نیز روندهای مذکور نظام دانشگاهی را متأثر ساخته و دانشگاه‌های مأموریت گرایی مانند دانشگاه فرهنگیان را با چالش‌هایی اساسی روبه‌رو کرده است. دانشگاه فرهنگیان که در سال ۱۳۹۰ با تجمیع مراکز تربیت‌معلم تأسیس شد تا متولی تأمین و تربیت‌معلمان شایسته برای نظام آموزش‌وپرورش باشد (موسی پور[5]، ۱۳۹۸). خود را در میانه تغییرات گسترده آموزش عالی می‌بیند. رسالت اصلی این دانشگاه تربیت‌معلم حرفه‌ای و متعهد در تراز سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش است؛ اما تحقق این مأموریت با تضعیف ویژگی‌های سنتی دانشگاه با عدم قطعیت‌هایی همراه شده است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد دانشگاه فرهنگیان در کارکردهای آموزشی و پژوهشی خود با کاستی‌هایی مواجه است؛ به‌طوری‌که از دید دانشجو معلمان، وضعیت آموزشی، عملکرد پژوهشی، کیفیت منابع انسانی و حتی برنامه‌های درسی این دانشگاه در سطح مطلوب قرار ندارد (محبی امین و همکاران[6]، ۱۴۰۱). افزون بر این، بررسی‌ها حاکی است چالش‌هایی نظیر محدودیت منابع و زیرساخت‌ها، رویکردهای سنتی در تربیت‌معلم، مشارکت ناکافی ذینفعان و حتی نگرش‌های منفی در بدنه آموزش عالی نسبت به دانشگاه فرهنگیان آینده این دانشگاه را با ابهاماتی روبه‌رو کرده است (سلیمی و همکاران[7]، ۱۳۹۷).

به‌طورکلی بررسی وضعیت موجود نشان می‌دهد که دانشگاه فرهنگیان ازنظر ساختار مدیریتی، محتوای برنامه‌های درسی و ارتباط با نهادهای بیرونی، ویژگی‌های نهادی خاص خود را دارد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از وابستگی سازمانی شدید به وزارت آموزش‌وپرورش و ضعف استقلال نهادی، تبعیت از برنامه‌های درسی متمرکز و انعطاف‌ناپذیر، سیطره دیدگاه‌های ارزشی- ایدئولوژیک بر اهداف آموزشی و ارزشیابی، محدودیت

[1] society-engaged university
[2] Benneworth & Nieth
[3] Gander
[4] Mahdi
[5] Moosaapoor
[6] Mohebiamin
[7] Salimi et al

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

در جذب هیئت‌علمی با رویکردهای نوگرا و پژوهش‌محور، ضعف در تعامل با مدارس، جوامع محلی و نهادهای مدنی است که این عناصر، دانشگاه فرهنگیان را تبدیل به نهادی کرده‌اند که بیش از آنکه خود آیین، یادگیرنده و انعطاف‌پذیر باشد، تابع ساختارهای تثبیت‌شده و مقاوم در برابر تغییر است (موسی پور، ۱۳۹۸؛ رضازاده میرالیلو و همکاران[1]، ۱۴۰۰). یافته‌های موجود نشان می‌دهد که در جذب اعضای هیئت‌علمی، تمرکز بر معیارهای سیاسی بیش از معیارهای علمی و پژوهشی بوده است؛ در برنامه‌های درسی، به‌ندرت بازنگری بر اساس تحولات جامعه‌شناختی و نیازهای نوپدید مدارس صورت گرفته است؛ ارزشیابی دانشجو معلمان عمدتاً بر اساس معیارهای انضباطی و حفظ محتوای آموزشی و نه مهارت‌های تفکر انتقادی یا خلاقیت استوار است. ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه، تمرکزگرا و وابسته به نهادهای بالادستی است، به‌طوری‌که پردیس‌ها نقش محدودی در سیاست‌گذاری دارند (محبی امین و همکاران، ۱۴۰۱). مجموع این شواهد نشان می‌دهد که دانشگاه فرهنگیان نه‌فقط در ظاهر، بلکه در هویت خود، متأثر از یک ویژگی‌های نهادی تثبیت‌شده و متعارض با ویژگی‌های دانشگاه به معنای یونیورس (ازجمله کیفیت آموزش و پژوهش، آزادی‌های آکادمیک، ثبات ساختاری و...) است که گذار از آن نیازمند مداخله‌های ساختاری و فرهنگی است. این وضعیت خطر شکل‌گیری نوعی «گسست نهادی» در دانشگاه فرهنگیان را در پی دارد؛ چراکه از یک‌سو اسناد بالادستی، ازجمله سند تحول بنیادین، انتظار دارند این دانشگاه به محور تحول در آموزش‌وپرورش تبدیل شود و از سوی دیگر، ساختارها و فرهنگ‌سازمانی آن، توان پاسخ‌گویی به این انتظارات را ندارند. چنین گسستی، نه‌تنها احتمال فرسایش مشروعیت نهادی را فراهم می‌کند، بلکه احتمال انفعال دانشگاه در برابر تحولات محیطی را افزایش می‌دهد. از طرفی دیگر تربیت‌معلمان کارآمد یکی از ارکان بنیادی توسعه‌ی آموزشی هر کشور است. ازاین‌رو، آینده دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان نهاد اختصاصی تربیت‌معلم، مستقیماً بر کیفیت نظام آموزش‌وپرورش و سرمایه انسانی کشور تأثیر می‌گذارد. هرگونه تضعیف یا ناکارآمدی در عملکرد این دانشگاه می‌تواند پیامدهای بلندمدتی بر تربیت نسل آینده معلمان و درنهایت پیشرفت آموزشی و فرهنگی جامعه داشته باشد. در چنین بستری، تحلیل سناریوهای آینده دانشگاه فرهنگیان با استفاده از رویکردهای آینده‌پژوهی، می‌تواند ابزاری مؤثر برای درک وضعیت‌های محتمل و طراحی مداخلات اصلاحی باشد.

آینده‌پژوهی به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک می‌تواند توانمندی دانشگاه را در مواجهه با تغییرات افزایش دهد و از غافلگیر شدن در برابر تحولات جلوگیری کند. به‌بیان‌دیگر، به‌کارگیری روش‌های آینده‌پژوهانه در برنامه‌ریزی دانشگاه فرهنگیان باعث تقویت انعطاف‌پذیری راهبردی آن شده و زمینه آموزش عالی مستمر، باکیفیت و کارآمد را فراهم می‌آورد (رضازاده میرالیلو و همکاران[2]، ۱۴۰۰). شواهد بین‌المللی نیز بر ضرورت چنین رویکردی صحه می‌گذارد؛ برای مثال، مطالعات آینده‌نگر در آموزش عالی توصیه می‌کنند که دانشگاه‌ها برای حفظ کارکردهای خود باید از رویکرد «درهای بسته» فاصله گرفته و با محیط پیرامون و دستاوردهای نوین تعامل فعال‌تری داشته باشند. نتایج یک پژوهش در ایران پیرامون سناریوهای جذب و تربیت‌معلم در افق ۱۵ ساله، بر لزوم خروج از فضای بسته کنونی و بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های آموزش عالی و تجربیات بین‌المللی تأکید کرده است (شاهی و همکاران[3]، ۱۴۰۱). این یافته ضمن نشان دادن اهمیت نگاه کلان و آینده‌نگر در تربیت‌معلم، مهر تأییدی بر ضرورت پژوهش حاضر می‌زند که قصد دارد آینده‌های ممکن دانشگاه فرهنگیان را واکاوی کند. به‌طور خلاصه، انجام این پژوهش از حیث نظری به غنای ادبیات آینده‌پژوهی آموزش عالی کمک می‌کند و از حیث عملی برای سیاست‌گذاری آموزش عالی و تربیت‌معلم در کشور حائز اهمیت است. در ادبیات بین‌المللی، مباحث مختلفی درباره آینده دانشگاه مطرح‌شده که برخی بر سناریوهای بدیل برای دانشگاه

[1] Rezazadeh Mir Alilou et al
[2] Rezazadeh Mir Alilou et al
[3] Shahi et al

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

سنتی تمرکز دارند؛ برای مثال تصور سنتی از دانشگاه به‌عنوان نهاد مستقل و تغییرناپذیر دوام نخواهد داشت (ویولا و لاما[1]، ۲۰۲۱). برخی نیز به پایان یافتن دوره انزوای دانشگاه‌ها و ضرورت ایجاد شبکه‌ها و ائتلاف‌های راهبردی میان دانشگاه‌ها و بخش‌های مختلف برای بقا اشاره می‌کنند. در سال‌های اخیر نیز صاحب‌نظران به مشکلاتی همچون کاهش استقلال دانشگاهی، محدودیت منابع مالی و فشارهای بازار بر دانشگاه‌ها پرداخته‌اند (گندر[2]، ۲۰۲۴). این تحولات موجب شده الگوهای نوینی مانند دانشگاه کارآفرین، دانشگاه دیجیتال و دانشگاه سازگار شونده در ادبیات مطرح شوند (رضازاده میرالیلو و همکاران، ۱۴۰۰). بر اساس مطالعه جدید، دانشگاه‌ها به‌منظور مواجهه با چالش‌های کنونی نیازمند نوآوری در مدل‌های عملیاتی و مدیریتی خود هستند؛ چراکه کاهش منابع مالی دولتی و نیاز به رقابت بیشتر برای جذب دانشجویان و پژوهشگران برجسته، ضرورت انعطاف‌پذیری سازمانی را افزایش داده است (میشل و همکاران[3]، ۲۰۲۴). در پژوهشی مشابه، اشاره‌شده که دانشگاه‌های آینده باید در شبکه‌های نوآوری مشارکت فعال داشته و به سمت دانشگاه‌های بدون مرز و دیجیتال شده حرکت کنند تا بتوانند در فضای جهانیِ رقابتیِ آموزش عالی دوام بیاورند (برتون و سندز[4]، ۲۰۲۵).

در زمینه تربیت‌معلم نیز تحولات بین‌المللی چشمگیری قابل‌مشاهده است. نتایج پژوهش نشان داد که تربیت‌معلم به سمت برنامه‌های فناوری-محور پیش می‌رود؛ تربیت‌معلم آینده باید به‌صورت فعال از فناوری‌های نوظهور آموزشی همچون هوش مصنوعی و واقعیت مجازی استفاده کند تا به یادگیری تعاملی و مستمر دست یابد (آندرسن و چن[5]، ۲۰۲۳). بررسی‌های اخیر، بر ضرورت بین‌المللی شدن تربیت‌معلم و استفاده از تجربه‌های موفق جهانی در این حوزه تأکید دارند (کالاهان و روجرز[6]، ۲۰۲۴). پژوهش دیگر تأکید می‌کند که چالش‌های مالی، کاهش استقلال دانشگاهی و عدم قطعیت‌های محیطی، سه عامل اصلی تهدیدکننده آینده دانشگاه‌های تربیت‌معلم هستند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که برای مقابله با این چالش‌ها باید به سمت مدل‌های انعطاف‌پذیر مدیریتی حرکت کرد و هم‌زمان سرمایه‌گذاری هدفمند در فناوری‌های نوین و مشارکت‌های بین‌المللی را تقویت نمود (لوئیس و رامیرز[7]، ۲۰۲۳). مطالعات اخیر در حوزه آینده‌نگاری نیز نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها باید برای مواجهه با تغییرات آینده آماده شوند. آینده‌نگاری و سناریوسازی می‌تواند نقش مهمی در ترسیم چشم‌اندازهای دانشگاهی داشته باشد و دانشگاه‌ها را قادر سازد تا به‌طور مؤثرتری با چالش‌های پیش رو مواجه شوند (رایت و همکاران[8]، ۲۰۲۳). رویکرد سناریو پردازی به مدیران دانشگاهی کمک می‌کند تا از حالت واکنشی خارج‌شده و رویکرد پیشگیرانه را اتخاذ نمایند (دیویس و همکاران[9]، ۲۰۲۴). تغییرات جهانی در نظام آموزش عالی، ازجمله پیشرفت فناوری، رقابت‌پذیری بین‌المللی، کاهش انحصار دانش و کاهش حمایت مالی دولتی، بیش‌ازپیش بر دانشگاه‌های مأموریت گرا (همچون دانشگاه فرهنگیان) فشار وارد کرده‌اند. این فشارها موجب شده‌اند دانشگاه‌هایی که با ساختارهای بوروکراتیک و برنامه‌ریزی متمرکز اداره می‌شوند، در مواجهه با تحولات محیطی انعطاف‌ناپذیر عمل کنند و از مأموریت‌های راهبردی خود فاصله بگیرد (گندر، ۲۰۲۴؛ رضازاده میرالیلو و همکاران، ۱۴۰۰). به‌طورکلی، این اجماع وجود دارد که دانشگاه‌های آینده برای حفظ نقش خود باید سازوکارهای مدیریتی و آموزشی تازه‌ای را اتخاذ کنند و با عدم قطعیت‌های محیطی سازگار شوند.

[1] Violla & Lama
[2] Gander
[3] Mitchell et al
[4] Burton & Sands
[5] Andersen & Chen
[6] Callahan & Rogers
[7] Lewis & Ramirez
[8] Wright et al
[9] Davis et al

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

در ادبیات داخلی، موضوع آینده‌نگاری در آموزش عالی نیز موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته است. در یک مطالعه مروری به تبیین ویژگی‌های دانشگاه‌های سرآمد در آینده پرداخته‌شده و بر اهمیت دانشگاه‌های سازگار شونده تأکید شده و هفت روند کلیدی مؤثر بر آینده آموزش عالی را برمی‌شمارد که ازجمله شامل تغییر نقش دولت‌ها در تأمین مالی، رشد فناوری‌های نوین آموزشی و تنوع فزاینده در متقاضیان آموزش عالی است (مهدی، ۱۳۹۲). در زمینه روش‌شناسی آینده‌پژوهی، تحقیقات متعددی در ایران از روش سناریو نگاری بهره گرفته‌اند. به‌عنوان نمونه با به‌کارگیری روش «جی‌بی‌ان»[1] چهار سناریوی محتمل برای آموزش عالی ایران ترسیم کرده‌اند که برای این منظور ابتدا عوامل پیشران و عدم قطعیت‌های بحرانی (نظیر نبود سیاست‌های پایدار و میزان سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نو) را شناسایی نموده‌اند (تقی زاده و همکاران[2]، ۱۴۰۳). نتایج این قبیل مطالعات تصویری از آینده‌های ممکن آموزش عالی کشور ارائه می‌دهد که می‌تواند در تدوین راهبردهای کلان مفید باشد.

به‌طور خاص در حوزه تربیت‌معلم، پژوهش‌های آینده‌نگر محدودی صورت گرفته است. یکی از آن‌ها سناریوهای جذب و تربیت‌معلم ایران در افق ۱۴۱۵ است؛ این پژوهش پس از شناسایی پیشران‌های کلیدی، سناریوهایی بدیل ارائه داده و درنهایت توصیه می‌کند که نظام تربیت‌معلم کشور برای اعتلای خود باید از رویکردهای درون بسته فاصله بگیرد و تعامل بیشتری با آموزش عالی و تجربیات جهانی داشته باشد (شاهی و همکاران، ۱۴۰۱). در مورد دانشگاه فرهنگیان نیز چند مطالعه به بررسی وضعیت موجود پرداخته‌اند. برای مثال، در پژوهشی با رویکردی ترکیبی به واکاوی تجارب زیسته دانشجو معلمان پرداخته و هفت بُعد آسیب‌پذیر در عملکرد دانشگاه فرهنگیان (شامل آموزش، پژوهش، منابع انسانی، زیرساخت‌ها، امور مالی، برنامه درسی و فرایندهای اجرایی) را شناسایی کرده‌اند (محبی امین و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین در پژوهشی دیگر فقدان نگرش آینده‌نگر یکی از نقاط ضعف این دانشگاه عنوان شده و نقش نهادینه‌سازی آینده‌پژوهی را در ارتقای توان راهبردی آن موثر دانسته است(رضازاده میرالیلو و همکاران، ۱۴۰۰).

در کنار مدل‌ها و مطالعات نوین بین‌المللی درباره تغییرات مفهومی در نهاد دانشگاه، دو نظریه نهادی[3] و نظریه ساخت‌گرایی اجتماعی[4]، امکان تحلیل هویت دانشگاه فرهنگیان در بستر جامعه‌محوری را فراهم می‌سازند. نظریه نهادی با تأکید بر نقش نهادها، ارزش‌ها، هنجارها و قواعد اجتماعی، به بررسی چگونگی شکل‌گیری، پایداری یا تحول سازمان‌ها در محیط‌های اجتماعی و فرهنگی می‌پردازد (اسکات[5]، ۲۰۱۴). بر این اساس، دانشگاه‌ها نه‌تنها ساختارهای آموزشی و پژوهشی هستند بلکه نهادهایی هنجاری‌اند که توسط فشارهای نهادی ازجمله سیاست‌گذاری‌های، انتظارات جامعه و قواعد فرهنگی هدایت می‌شوند. در این چارچوب، هویت دانشگاه تحت تأثیر فشارهای هنجاری، قانونی و تقلیدی شکل‌گرفته و تغییر می‌کند (دی ماجیو و پاول[6]، ۱۹۸۳). بر پایه نظریه ساخت‌گرایی اجتماعی، هویت‌سازمانی محصول فرآیندهای تعاملی، گفتمان‌ها و ساخت‌های ذهنی اعضا و ذینفعان است (برگر و لوکمن[7]، ۱۹۶۶). از این منظر، هویت دانشگاه، نه یک مقوله ثابت، بلکه پویایی است که در بستر تعاملات اجتماعی، گفت‌وگوهای سازمانی، فرهنگ دانشگاهی و باورهای مشترک اعضا شکل و بازتعریف می‌شود (گیوا و همکاران[8]، ۲۰۱۳).

[1] GBN: Global Business Network
[2] Taghizadeh et al
[3] Institutional Theory
[4] Social Constructivism
[5] Scott
[6] DiMaggio & Powell
[7] Berger & Luckmann
[8] Gioia et al., 2013

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

از طرفی دیگر در سال‌های اخیر، دانشگاه‌های تربیت‌معلم در کشورهای مختلف مانند فنلاند، کره جنوبی و انگلستان، با بهره‌گیری از رویکردهای تلفیقی، الگوهای جدیدی از هویت دانشگاه پاسخ‌گو به نیازهای جامعه ارائه کرده‌اند (شالبرگ[1]، ۲۰۱۵؛ مون[2]، ۲۰۱۶). این دانشگاه‌ها تلاش کرده‌اند با حفظ ویژگی‌های دانشگاه به معنای یونیورس (همچون آزادی علمی، پژوهش‌محوری و نقدپذیری) نقش جامعه‌محور، چند رشته‌ای و نوآور را نیز بپذیرند (فرلونگ[3]، ۲۰۱۳).

مرور پیشینه فوق نشان می‌دهد که اگرچه مباحث مرتبط با آینده آموزش عالی و تربیت‌معلم در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته‌اند، لیکن خلأ مشخصی در ادبیات وجود دارد؛ تاکنون پژوهشی که مستقیماً سناریوهای آینده ممکن برای دانشگاه فرهنگیان را در چارچوب تحولات جامعه‌محوری آموزش عالی ترسیم کند، انجام نشده است. بیشتر مطالعات یا به تحلیل وضعیت موجود این دانشگاه پرداخته‌اند. یا به‌صورت کلی‌تر آینده آموزش عالی و تربیت‌معلم را بررسی کرده‌اند؛ بنابراین نه‌تنها از حیث نظری شناخت جامعی از آینده‌های متفاوت دانشگاه در ادبیات فراهم نشده، بلکه از منظر روش‌شناختی نیز به‌کارگیری روش‌های آینده‌پژوهی (به‌ویژه سناریو نگاری) در مطالعه این دانشگاه مغفول مانده است. این شکاف پژوهشی، ضرورت انجام تحقیقی اختصاصی در این زمینه را روشن می‌سازد. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با رویکرد آینده‌پژوهانه در پی ترسیم تصویری روشن از سناریوهای ممکن پیش روی دانشگاه فرهنگیان است. مسئله اصلی این پژوهش آن است که دانشگاه فرهنگیان در پرتو تحولات آموزش عالی جامعه‌محور، ممکن است با چه سناریوهایی برای آینده مواجه شود و این سناریوها چه پیامدهایی برای ساختار، مأموریت و نقش اجتماعی این دانشگاه به همراه خواهند داشت؟ این مسئله ازآن‌رو حائز اهمیت است که عدم تحلیل آینده، می‌تواند منجر به سیاست‌گذاری‌های ناکارآمد و تعارض‌های راهبردی شود. پس هدف کلی این پژوهش شناسایی و تحلیل سناریوهای محتمل برای آینده دانشگاه فرهنگیان در پرتو تحولات آموزش عالی جامعه‌محور، با تأکید بر پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و پیامدهای راهبردی این سناریوها در سطح ساختار، مأموریت و نقش اجتماعی این دانشگاه است.

اهداف فرعی:

۱. شناسایی پیشران‌های کلیدی و عدم قطعیت‌های مؤثر بر آینده دانشگاه فرهنگیان در چارچوب تحولات جامعه‌محور آموزش عالی.

۲. تحلیل وضعیت نهادی، ساختاری و مأموریتی دانشگاه با توجه به فشارهای نهادی (قانونی، هنجاری، تقلیدی) و گفتمان‌های آموزشی غالب.

۳. ترسیم سناریوهای بدیل برای آینده دانشگاه فرهنگیان با بهره‌گیری از روش سناریو نگاری (GBN)، در سه سطح ساختار، مأموریت و تعاملات اجتماعی.

۴. ارزیابی پیامدهای نظری، ساختاری و سیاستی سناریوهای طراحی‌شده برای بازتعریف نقش دانشگاه فرهنگیان در پاسخ به تحولات آموزش عمومی و جامعه‌محور.

۵. ارائه پیشنهادهای راهبردی برای سیاست‌گذاری در زمینه تحول نقش دانشگاه به‌عنوان نهاد کلیدی در تربیت‌معلمان جامعه‌پذیر و آینده‌نگر.

سؤالات پژوهش

۱. پیشران‌های اصلی و عدم قطعیت‌های تأثیرگذار بر آینده دانشگاه فرهنگیان در چارچوب آموزش عالی جامعه‌محور کدام‌اند؟

۲. ساختار نهادی، سازمانی و گفتمانی دانشگاه در حال حاضر چگونه تعریف می‌شود و چه چالش‌هایی را در مسیر تحول با خود به همراه دارد؟

۳. چه سناریوهای محتملی برای آینده دانشگاه فرهنگیان با توجه به تحولات در آموزش عالی جامعه‌محور می‌توان ترسیم کرد؟

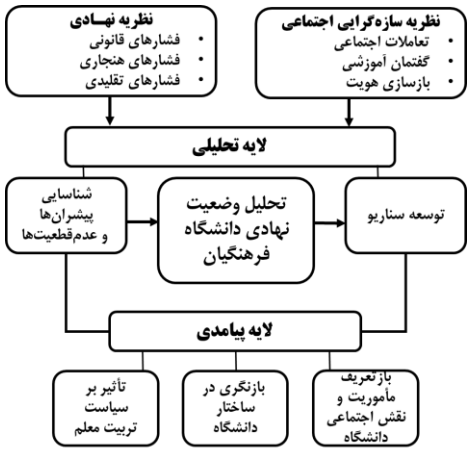
[1] Sahlberg
[2] Moon
[3] Furlong

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

۴. پیامدهای احتمالی هر یک از سناریوهای طراحی‌شده برای ساختار، مأموریت و نقش اجتماعی دانشگاه فرهنگیان چیست؟

۵. چه سیاست‌ها و راهبردهایی برای مواجهه مؤثر با سناریوهای آینده پذیر دانشگاه فرهنگیان می‌توان پیشنهاد داد؟

پژوهش حاضر از یک چارچوب نظری دوگانه بهره برده است. نظریه نهادی با تمرکز بر سه نوع فشار نهادی (قانونی، هنجاری و تقلیدی) به‌عنوان یک لنز تحلیلی برگزیده شد تا وضعیت کنونی و آینده دانشگاه فرهنگیان در بستر ساختارهای کلان و قوانین و هنجارهای حاکم تبیین گردد. این نظریه کمک می‌کند تا دریابیم که دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان یک نهاد آموزشی چگونه تحت تأثیر فشارهای بیرونی (مانند سیاست‌های دولت، انتظارات اجتماعی و روندهای هم‌تراز شدن با سایر دانشگاه‌ها) قرار دارد و چگونه ممکن است در سناریوهای آینده به این فشارها پاسخ دهد. در کنار آن، رویکرد سازه گرایی اجتماعی به کار گرفته شد تا جنبه‌های فرهنگی-معنایی و نقش عوامل انسانی در شکل‌دهی آینده دانشگاه تحلیل شود. سازه‌گرایی اجتماعی بر این ایده استوار است که هویت و واقعیت اجتماعی سازمان‌ها ساخته‌وپرداخته تعاملات و برداشت‌های جمعی اعضا و ذینفعان است؛ بنابراین، این رویکرد نظری امکان داد تا مؤلفه‌هایی نظیر هویت‌سازمانی دانشگاه ، فرهنگ حاکم بر آن، گفتمان‌های رایج در حوزه تربیت‌معلم و انتظارات جامعه به‌مثابه ساختارهای برساخته شده اجتماعی موردتوجه قرار گیرد. ترکیب این دو چارچوب (نهادی و سازه‌گرایانه) یک دیدگاه جامع فراهم می‌کند؛ انتخاب این چارچوب نظری ترکیبی به این دلیل بود که مسائل آینده دانشگاه فرهنگیان صرفاً فنی یا سازمانی نیست، بلکه در بطن خود هم عوامل ساختاری/سیاستی (مانند قوانین، ساختارهای اداری، منابع مالی) و هم عوامل ذهنی/اجتماعی (مانند فرهنگ دانشگاهی، ارزش‌ها و نگرش‌های اساتید و دانشجو معلمان) را شامل می‌شود. در نتیجه، این مدل نظری دووجهی بهترین تطابق را با ماهیت چندبعدی این پژوهش دارد.




نمودار ۱ چارچوب نظری پژوهش

در نمودار (۱)، چارچوب نظری تلفیقی، برای تحلیل سناریوهای آینده دانشگاه فرهنگیان را در سه سطح ساختاری طراحی و ساماندهی شده است. در سطح نخست که تحت عنوان «ورودی‌های نظری»[1] شناخته می‌شود، دو رویکرد نظری بنیادین به‌عنوان شالوده تحلیل انتخاب شده‌اند: نظریه نهادی و نظریه سازه گرایی اجتماعی. نظریه نهادی با تمرکز بر سه نوع فشار یعنی فشارهای قانونی، فشارهای هنجاری و «فشارهای تقلیدی»[2] بر آن است که دانشگاه‌ها در مواجهه با ساختارهای کلان حاکمیتی و الگوهای نهادی تثبیت‌شده، به الگوهای همسان‌سازی یا ایزومورفیسم نهادی تن می‌دهند. بر این اساس، دانشگاه فرهنگیان نیز تحت تأثیر ساختارهای رسمی نظام آموزش‌وپرورش و مقررات دولتی،

[1] Theoretical Inputs
[2] Mimetic pressures

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

به‌نوعی از نهادینه‌سازی محافظه‌کارانه سوق یافته است. در مقابل، نظریه سازه گرایی اجتماعی با تمرکز بر تعاملات اجتماعی، «گفتمان آموزشی»[1] و بازسازی هویت، بر پویایی معنا و نقش کنشگران دانشگاهی در شکل‌دهی به هویت نهادی دانشگاه تأکید می‌ورزد. بر پایه این دیدگاه، هویت دانشگاه فرهنگیان محصول فرآیندهای تعاملی و معنا سازی اجتماعی میان اعضا و ذینفعان در بستر نظام آموزشی است. سطح دوم این چارچوب که تحت عنوان «لایه تحلیلی» نام‌گذاری شده، فرآیند پژوهش را در سه‌گام اصلی سازمان می‌دهد. نخست، شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها صورت می‌گیرد که در آن، عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده دانشگاه مانند تغییرات سیاستی، فناوری‌های نوین، الزامات جامعه‌محور و ساختارهای حکمرانی بررسی می‌شوند. سپس، تحلیل وضعیت نهادی دانشگاه فرهنگیان انجام می‌شود که تمرکز آن بر ارزیابی کیفی و ساختاری از مأموریت، سازمان، منابع انسانی و تعاملات بیرونی دانشگاه است. درنهایت، توسعه سناریو به‌عنوان گام نهایی مطرح می‌گردد که از روش GBN برای ترکیب پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها و تولید سناریوهای بدیل استفاده می‌شود. این بخش از پژوهش با هدف مدل‌سازی آینده‌های ممکن و پیش‌بینی پذیری راهبردی تدوین شده است. در سطح سوم، یعنی «لایه پیامدی»، پیامدهای نظری و عملی سناریوهای تولیدشده بررسی می‌شوند. این پیامدها در سه حوزه طبقه‌بندی شده‌اند: نخست، تأثیر بر سیاست تربیت‌معلم که ناظر به بازطراحی سیاست‌ها و برنامه‌های ملی تربیت‌معلم متناسب با سناریوهای آینده است؛ دوم، بازنگری در ساختار دانشگاه که بر نیاز به تحول نهادی، کاهش تمرکزگرایی و افزایش استقلال سازمانی دانشگاه دلالت دارد؛ و سوم، بازتعریف مأموریت و نقش اجتماعی دانشگاه که به تبیین نقش جدید دانشگاه فرهنگیان در پاسخ‌گویی به تحولات جامعه، ارتقاء سرمایه اجتماعی و تعامل با نهادهای مدنی اشاره دارد. درمجموع، این چارچوب نظری تلفیقی نه‌تنها پیوندی نظام‌مند میان نظریه، روش و پیامد برقرار می‌سازد، بلکه با ارائه مدلی تحلیلی و ساختاری، بستری فراهم می‌کند تا دانشگاه فرهنگیان بتواند ظرفیت‌های خود را در مواجهه با آینده‌ای مملو از عدم قطعیت و تغییرات ساختاری ارتقاء داده و به نهادی تطبیق‌پذیر، مشارکت‌جو و آینده‌نگر بدل شود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی (آینده‌پژوهانه) است. در این تحقیق برای کاوش آینده‌های ممکن روش سناریو نگاری با مدل شبکه جهانی کسب‌وکار (GBN) به دلیل تمرکز بر عدم قطعیت‌های بحرانی و تولید سناریوهای بدیل واقع‌گرایانه انتخاب شد (بردفیلد و همکاران[2]، ۲۰۰۵؛ شومیکر[3]، ۱۹۹۵). با توجه به ماهیت پیچیده و عدم قطعیت‌های فراوان در محیط آینده دانشگاه فرهنگیان ، رویکرد GBN ابزار مناسبی برای تدوین سناریوها بود. این روش با ساختار منسجم خود به پژوهشگران کمک کرد تا تصویرسازی نظام‌مند از آینده داشته باشند و از افتادن در دام پیش‌بینی تک‌خطی پرهیز کنند و با رویکردی سیستماتیک و خلاقانه به آینده‌پژوهی دانشگاه فرهنگیان بپردازند و در کنار چارچوب نظری نهادی–سازه گرایی اجتماعی نیز این امکان را فراهم کرده که تحلیل داده‌ها و سناریوهای استخراج‌شده، از پشتوانه نظری مستحکم و همه‌جانبه (هم از بعد ساختاری و هم از بعد اجتماعی) برخوردار باشد. جامعه پژوهش شامل کلیه افراد و خبرگان مطلع و درگیر در موضوع آینده دانشگاه فرهنگیان است. این جامعه به‌طور مشخص دربرگیرنده اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاه در سراسر کشور و نیز سیاست‌گذاران و متخصصان حوزه تربیت‌معلم است که با مسائل راهبردی و آینده‌نگرانه آموزش عالی آشنا هستند. میدان پژوهش این مطالعه کل گستره دانشگاه فرهنگیان را در برگرفته است. این دانشگاه، یک دانشگاه ملی با پردیس‌ها و مراکز تابعه در تمامی استان‌های کشور است؛ ازاین‌رو پژوهش حاضر به‌صورت میدانی در چندین استان مختلف اجرا شد. به‌طور مشخص، خبرگان نمونه از استان‌های گوناگون ازجمله تهران (مرکز)، خراسان رضوی (شمال شرق)، فارس (جنوب)، آذربایجان شرقی و غربی (شمال غرب)، اصفهان (مرکز)، خوزستان (جنوب

[1] Educational discourse
[2] Bradfield et al
[3] Schoemaker

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

غرب)، کرمانشاه (غرب)، گیلان (شمال)، سیستان و بلوچستان (جنوب شرق)، مرکزی (مرکز)، قم (مرکز) و مازندران (شمال/شمال شرق) انتخاب شدند. این پراکندگی جغرافیایی گسترده تا حدودی تضمین کرد که شرایط و چشم‌اندازهای متنوع منطقه‌ای در سناریونویسی منعکس شود. این گستره ملی میدان پژوهش باعث شد تا پژوهش از محدودیت‌های یک منطقه خاص فراتر رود و عوامل مؤثر بر آینده دانشگاه فرهنگیان در سطح نظام آموزشی کشور موردتوجه قرار گیرد. برای تعریف دقیق‌تر، خبرگان پژوهش افرادی دارای شرایط زیر در نظر گرفته شدند: (۱) دست‌کم حدود ۱۰ سال سابقه کار در عرصه آموزش عالی (ترجیحاً در حوزه تربیت‌معلم یا در دانشگاه فرهنگیان)، (۲) آگاهی و تجربه عملی در مسائل برنامه‌ریزی یا مدیریت آموزشی (به‌ویژه مرتبط با دانشگاه فرهنگیان یا نظام تربیت‌معلم) و (۳) آمادگی و علاقه‌مندی برای مشارکت در بحث‌های آینده‌پژوهی. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نمونه استفاده شد. از میان جامعه پژوهش، آن دسته از خبرگانی که واجد معیارهای ورودی ذکرشده بودند و تنوع مطلوبی از نظر جایگاه شغلی و پراکندگی جغرافیایی داشتند، به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. همچنین جهت تضمین تنوع دیدگاه‌ها، تلاش شد ترکیبی از مدیران ارشد، اعضای هیئت‌علمی، کارشناسان آموزشی دانشگاه و نیز سیاست‌گذاران مرتبط در نمونه حضور داشته باشند. حجم نمونه نهایی بر اساس اصل اشباع نظری تعیین گردید (گست و همکاران[1]، ۲۰۰۶). پس از انجام مصاحبه‌های پیاپی، مشخص گردید از مصاحبه شماره ۱۴ به بعد اطلاعات جدیدی حاصل نمی‌شود و داده‌ها به حالت اشباع نظری نزدیک شده‌اند؛ لذا فرآیند نمونه‌گیری با ۱۵ نفر خاتمه یافت. مشخصات ۱۵ نفر افراد نمونه نهایی در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱ مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

| کد شرکت‌کننده | رده شغلی/ سمت | استان محل خدمت | سابقه خدمت (سال) |
|---|---|---|---|
| **P01** | رئیس پردیس دانشگاه فرهنگیان | تهران | ۲۵ |
| **P02** | معاون آموزشی پردیس دانشگاه فرهنگیان | خراسان رضوی | ۱۸ |
| **P03** | عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان | فارس | ۱۲ |
| **P04** | رئیس پردیس دانشگاه فرهنگیان | آذربایجان شرقی | ۲۲ |
| **P05** | معاون آموزشی دانشگاه فرهنگیان | اصفهان | ۱۵ |
| **P06** | رئیس پردیس دانشگاه فرهنگیان | خوزستان | ۲۰ |
| **P07** | معاون آموزشی دانشگاه فرهنگیان | کرمانشاه | ۱۴ |
| **P08** | عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان | گیلان | ۱۰ |
| **P09** | رئیس پردیس دانشگاه فرهنگیان | سیستان و بلوچستان | ۲۸ |
| **P10** | کارشناس برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه فرهنگیان | مرکزی | ۱۷ |
| **P11** | عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان | قم | ۱۳ |
| **P12** | کارشناس مسئول تربیت‌معلم وزارت آموزش‌وپرورش | تهران | ۳۰ |
| **P13** | استاد رشته علوم تربیتی (آینده‌پژوهی آموزشی) | تهران | ۲۵ |
| **P14** | معاون مالی دانشگاه فرهنگیان | آذربایجان غربی | ۱۶ |
| **P15** | عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان | مازندران | ۱۹ |

[1] Guest et al

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

جدول (۱) می‌دهد نمونه پژوهش ترکیبی متنوع از مدیران (ردیف‌های ۱، ۴، ۶، ۹، ۱۴)، معاونان آموزشی (ردیف‌های ۲، ۵، ۷)، اعضای هیئت‌علمی (ردیف‌های ۳، ۸، ۱۱، ۱۵) و خبرگان ستادی در حوزه سیاست‌گذاری تربیت‌معلم (ردیف‌های ۱۲ و ۱۳) است. این ترکیب ضمن پوشش طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها، از نظر تنوع جغرافیایی نیز گسترده است.

ابزار اصلی پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق با خبرگان بود. پرسشنامه شامل سؤالات باز درباره موضوعاتی نظیر پیشران‌های مؤثر بر آینده دانشگاه فرهنگیان، تغییرات محتمل در محیط آموزش عالی، سناریوهای ممکن و چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی دانشگاه فرهنگیان بود. هر مصاحبه به‌طور متوسط حدود ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس کلمه به کلمه پیاده‌سازی گردید. در کنار مصاحبه‌ها، از تحلیل اسناد نیز به‌عنوان ابزار مکمل استفاده شد. اسنادی همچون برنامه‌ها و گزارش‌های داخلی دانشگاه فرهنگیان، مصوبات و آیین‌نامه‌های مربوط به تربیت‌معلم، سیاست‌های کلان آموزش عالی و مطالعات پژوهشی پیشین در زمینه آینده آموزش عالی موردبررسی قرار گرفتند. این اسناد برای مثلث سازی داده‌ها و اطمینان از جامعیت شناسایی پیشران‌ها استفاده شدند؛ به‌طوری‌که نتایج تحلیل اسناد با یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها مقایسه و ترکیب گردید.

فرآیند کلی پژوهش به‌صورت گام‌های زیر برنامه‌ریزی و اجرا گردید:

مرحله ۱: مطالعه مقدماتی و تحلیل اسناد: ابتدا اسناد بالادستی و منابع مرتبط با آموزش عالی و دانشگاه فرهنگیان (مانند سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش، برنامه‌های استراتژیک دانشگاه فرهنگیان و گزارش‌های تحلیلی) بررسی شد. این بررسی به شناسایی اولیه پیشران‌های مؤثر بر آینده دانشگاه فرهنگیان کمک کرد و چارچوب اولیه‌ای از عوامل کلیدی تحول را به دست داد.

مرحله ۲: شناسایی خبرگان و تشکیل تیم آینده‌پژوهی: جامعه پژوهش شناسایی و از میان آنان نمونه‌ای از خبرگان مرتبط با دانشگاه فرهنگیان انتخاب شدند. با این خبرگان برای همکاری در مطالعه آینده‌نگاری تماس گرفته شد و هماهنگی‌های لازم جهت انجام مصاحبه‌ها صورت گرفت.

مرحله ۳: گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته: داده‌های کیفی اصلی پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با افراد نمونه گردآوری شد. در هر مصاحبه از مشارکت‌کنندگان خواسته شد دیدگاه‌های خود را درباره پیشران‌های اصلی، عدم قطعیت‌های کلیدی و وضعیت‌های محتمل آینده دانشگاه فرهنگیان بیان کنند.

مرحله ۴: تحلیل داده‌های کیفی و شناسایی پیشران‌های کلیدی: متن پیاده شده مصاحبه‌ها با روش تحلیل کیفی کدگذاری شد. به کمک نرم‌افزار MAXQDA و رویکرد تحلیل تماتیک (مضمونی)، اظهارات و مفاهیم استخراج و کدهای اولیه شناسایی شدند. سپس کدهای مشابه در دسته‌های مفهومی گروه‌بندی (کدگذاری محوری) گردید و تم‌های اصلی (عوامل پیشران) مؤثر بر آینده دانشگاه فرهنگیان استخراج شد. به‌منظور سنجش میزان تأثیرگذاری و اثرپذیری این عوامل بر آینده دانشگاه، از ماتریس اثرگذاری/اثرپذیری بهره گرفته شد. تحلیل‌های انجام‌شده با استفاده از نرم‌افزار MicMac انجام شد. برای ارتقای دقت، فرآیند کدگذاری و استخراج تم‌ها با بازبینی همکار پژوهشی و تأیید برخی مصاحبه‌شوندگان (عضوگیری مشارکتی) همراه بود.

مرحله ۵: تشخیص عدم قطعیت‌های بحرانی و ساخت سناریوها: از میان عوامل پیشران شناسایی‌شده، بر اساس اهمیت تأثیر و عدم قطعیت هر عامل، مواردی که بیشترین عدم قطعیت و تأثیرگذاری را داشتند مشخص شدند. با بحث و اجماع نظر خبرگان دو عدم قطعیت محوری انتخاب گردید که مبنای طراحی سناریوها قرار گرفت. بر اساس روش مدل GBN، این دو عدم قطعیت در قالب دو محور عمود بر هم ترکیب شدند و یک ماتریس سناریوی دوبعدی شکل گرفت. تقاطع این دو محور چهار حالت ممکن و در نتیجه چهار سناریوی بدیل طراحی شد.

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

مرحله ۶: توسعه روایت سناریوها و تحلیل پیامدها: برای هر یک از چهار سناریوی حاصل، سناریونویسی تفصیلی انجام گرفت؛ به این صورت که با بهره‌گیری از اطلاعات گردآوری‌شده و نظرهای خبرگان، شرایط محتمل در هر سناریو توصیف شد. سناریوها در سه سطح مختلف ساختار سازمانی دانشگاه، مأموریت/کارکرد آموزشی و پژوهشی دانشگاه و تعاملات و نقش اجتماعی دانشگاه فرهنگیان تشریح گردیدند. سپس پیامدهای احتمالی هر سناریو برای ساختار، مأموریت و نقش دانشگاه فرهنگیان تحلیل شد.

مرحله ۷: ارائه راهبردهای پیشنهادی: در پایان، با توجه به ویژگی‌های هر سناریوی آینده، پیشنهادهای راهبردی و سیاستی متناسب با آن سناریو تدوین گردید. برای اعتبارسنجی، راهبردهای پیشنهادی و سناریوهای نهایی در اختیار برخی اعضای جامعه پژوهش قرار گرفت و پس از دریافت بازخورد آنان، اصلاحات لازم صورت پذیرفت.

داده‌های کیفی گردآوری‌شده طی یک فرآیند نظام‌مند مورد تحلیل قرار گرفت. ابتدا متن کامل مصاحبه‌های پیاده شده در نرم‌افزار MAXQDA وارد شد. از روش تحلیل تماتیک (تحلیل موضوعی) براون و کلارک[1] (۲۰۰۶) برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها استفاده گردید. بدین‌صورت که پس از مطالعه خط به خط متن مصاحبه‌ها، کدگذاری اولیه انجام شد و مفاهیم یا عبارات مهم به‌عنوان کد ثبت گردید. سپس کدهای مشابه و مرتبط در مقوله‌های بالاتر دسته‌بندی شدند (کدگذاری محوری) که نتیجه آن شکل‌گیری تم‌های اصلی بود. درنهایت از دل ده‌ها کد اولیه، چند تم یا محور کلیدی استخراج گردید که مبنای سناریونویسی قرار گرفت. به‌موازات تحلیل تماتیک، اولویت‌بندی پیشران‌ها نیز انجام شد. بدین منظور پس از استخراج عوامل پیشران، میزان اهمیت و عدم قطعیت هر عامل با نظر خبرگان ارزیابی گردید. پژوهشگران از مصاحبه‌شوندگان خواستند مهم‌ترین عدم قطعیت‌ها را شناسایی کنند؛ همچنین برخی شاخص‌ها مانند میزان تأثیرگذاری عامل بر آینده دانشگاه و درجه قطعیت/عدم قطعیت آن عامل، در تحلیل مدنظر قرار گرفت. ترکیب این ارزیابی‌ها منجر به شناسایی دو پیشران دارای عدم قطعیت بالا و تأثیر عظیم شد که برای ساخت سناریوها انتخاب گردید. در گام بعد، با انتخاب این دو محور عدم قطعیت، چهارچوب سناریو نگاری ترسیم شد. ماتریس دوبعدی سناریو متشکل از این دو محور شکل گرفت که چهار حالت ممکن (چهار سناریو) را تعریف می‌کرد. سپس برای هر یک از این سناریوهای چهارگانه یک روایت سناریویی تدوین کرد. روایت‌ها بر اساس داده‌های کیفی (نظرات خبرگان و شواهد اسنادی) نوشته شد. در خلال نگارش سناریوها، پیامدهای احتمالی هر سناریو بر ساختار سازمانی، مأموریت‌های آموزشی/پژوهشی و نقش اجتماعی دانشگاه فرهنگیان تحلیل و تبیین گردید. برای مدیریت حجم داده‌ها و تنظیم بهتر نتایج، از امکانات نرم‌افزار MAXQDA در مرتب‌سازی کدها و استخراج گزارش‌های موضوعی بهره گرفته شد. شایان ذکر است که جهت افزایش اعتبار نتایج کیفی، از راهبردهایی چون بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (ارائه خلاصه نتایج تحلیل به برخی مصاحبه‌شوندگان کلیدی و اعمال بازخوردهای آنان) و مثلث سازی منابع داده (مقایسه یافته‌های مصاحبه‌ها با اطلاعات اسنادی) استفاده گردید. این اقدامات به اطمینان از صحت تفسیر داده‌ها و واقع‌نمایی سناریوهای استخراج‌شده کمک شایانی کرد.

## یافته‌های پژوهش

پرسش نخست پژوهش: «پیشران‌های اصلی تأثیرگذار بر آینده دانشگاه فرهنگیان در چارچوب تحولات آموزش عالی و جامعه کدام‌اند و عدم قطعیت‌های اصلی مربوط به آن‌ها کدام‌ها هستند؟» بر اساس تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، مشخص شد که آینده این دانشگاه در پرتوی تحولات آموزش عالی جامعه‌محور، متأثر از مجموعه‌ای از عوامل چند سطحی و درهم‌تنیده است که می‌توان آن‌ها را در دو سطح کلان (برون دانشگاهی) و سازمانی (درون دانشگاهی) دسته‌بندی نمود. در مرحله نخست تحلیل، با استفاده از

[1] Braun & Clarke

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

روش تحلیل مضمون، ۵۷ عامل اولیه شناسایی شد. این عوامل با طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به ۲۰ عامل کلیدی تقلیل یافت. سپس به‌منظور سنجش میزان تأثیرگذاری و اثرپذیری این عوامل بر آینده دانشگاه، از ماتریس اثرگذاری/اثرپذیری بهره گرفته شد. تحلیل‌های انجام‌شده با استفاده از نرم‌افزار MicMac، نهایتاً منجر به شناسایی ۹ پیشران کلیدی شد که دارای بیشترین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر آینده دانشگاه فرهنگیان هستند (جدول ۲). در سطح پیشران‌های کلان، نخستین عامل «سیاست‌ها و حمایت‌های دولت از تربیت‌معلم» بود که دامنه‌ای از سیاست‌های مالی، ساختاری و مقرراتی را در برمی‌گرفت و به‌عنوان متغیری بنیادین در تضمین یا تضعیف پایداری نهادی دانشگاه شناخته شد. عده‌ای از مصاحبه‌شوندگان بر ابهام در رویکردهای مدیریتی نسبت به دانشگاه فرهنگیان تأکید داشتند «*هنوز روشن نیست در سال‌های آینده سیاست‌گذاران می‌خواهند دانشگاه فرهنگیان را تقویت کنند یا اینکه نقش آن را کمرنگ سازند*». دومین عامل «تحولات فناوری آموزشی» بود که با گسترش هوش مصنوعی، واقعیت مجازی و سامانه‌های یادگیری ترکیبی، ضرورت بازتعریف روش‌های آموزش معلم و تحول در نقش سنتی استاد را گوشزد می‌کرد. سومین عامل، «روندهای جمعیتی» نظیر کاهش نرخ زادوولد، کاهش جمعیت دانش‌آموزی و افزایش جمعیت معلمان بازنشسته بود که منجر به کاهش تقاضا برای پذیرش دانشجو معلم می‌گردد و لزوم بازنگری در ظرفیت‌های تربیت‌معلم را ایجاب می‌کند. برخی مصاحبه‌شوندگان به کاهش جمعیت دانش‌آموزی و تغییر نیاز به معلم در آینده اشاره کردند «*با افت جمعیت دانش‌آموز، ممکن است ظرفیت فعلی دانشگاه فرهنگیان مازاد بر نیاز شود*» که بیانگر عدم قطعیتی در تقاضای اجتماعی برای معلم است. عامل چهارم، «جهانی‌شدن آموزش» بود که تعامل بین‌المللی، تبادل علمی و هماهنگی با استانداردهای جهانی در حوزه تربیت‌معلم را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر بدل ساخته است. درنهایت، عامل پنجم، «نگرش عمومی جامعه نسبت به حرفه معلمی» بود که سطح منزلت اجتماعی معلمان و تمایل جوانان به انتخاب این مسیر حرفه‌ای را در بردارد.

جدول ۲: پیشران‌های مؤثر بر آینده دانشگاه فرهنگیان

| ردیف | دسته‌بندی | عنوان عامل | توضیح |
|---|---|---|---|
| ۱ | کلان (برون دانشگاهی) | سیاست‌ها و حمایت‌های دولت | سطح حمایت ساختاری، بودجه‌ای و مقرراتی دولت از دانشگاه فرهنگیان در نظام آموزش عالی. |
| ۲ | | تحولات فناوری آموزشی | پیشرفت هوش مصنوعی، واقعیت مجازی و پلتفرم‌های آموزش ترکیبی و تأثیر آن بر تربیت‌معلم. |
| ۳ | | روندهای جمعیتی | کاهش تعداد دانش‌آموزان و تغییر نسبت‌های جمعیتی معلمان و بازنشستگان. |
| ۴ | | جهانی‌شدن آموزش | لزوم تعامل بین‌المللی و هماهنگی با استانداردهای جهانی در تربیت‌معلم. |
| ۵ | | نگرش عمومی به معلمی | تصورات اجتماعی درباره شأن و منزلت شغلی معلمان و تمایل به انتخاب این حرفه. |
| ۶ | سازمانی (درون دانشگاهی) | ساختار و حکمرانی دانشگاه | سطح استقلال نهادی، ساختار مدیریتی و انعطاف‌پذیری دانشگاه فرهنگیان. |
| ۷ | | کیفیت دانشجو معلمان | انگیزه، پیشینه تحصیلی و توانمندی‌های ورودی‌های دانشگاه در نقش آینده تربیت گر. |
| ۸ | | صلاحیت هیئت‌علمی | توانمندی‌های علمی، مهارتی و تعهد حرفه‌ای اساتید تربیت‌معلم. |
| ۹ | | برنامه درسی و رویکردهای آموزشی حاکم بر دانشگاه | میزان نوآوری، کاربست یادگیری فعال و به‌روزرسانی برنامه‌های درسی. |

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

در سطح درون دانشگاهی، چهار پیشران تأثیرگذار شناسایی شد. نخست، «ساختار و حکمرانی دانشگاه فرهنگیان» بود که سطح استقلال نهادی، نظام تصمیم‌گیری و قابلیت پاسخ‌گویی به تحولات محیطی را تعیین می‌کرد. دوم، «کیفیت و انگیزه دانشجو معلمان» بود که بر مبنای ویژگی‌های شناختی، گرایشی و مهارتی دانشجو معلمان تحلیل شد و نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی فرآیند تربیت داشت. سومین عامل، «صلاحیت و توانمندی اعضای هیئت‌علمی» بود که شامل معیارهایی چون شایستگی علمی، مهارت‌های تربیتی، مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای و توان تعامل بین‌رشته‌ای می‌شد. چهارمین و آخرین عامل در این سطح، «برنامه درسی و روش‌های نوین یاددهی – یادگیری» بود که میزان به‌روزرسانی محتوا، بهره‌گیری از روش‌های فعال و تناسب آن‌ها با نیازهای معاصر را در برمی‌گرفت. فراتر از این پیشران‌های نه‌گانه، تحلیل ماتریسی نشان داد که دو عامل دارای بالاترین سطح از عدم قطعیت تأثیرگذار هستند و می‌توانند نقش محوری در ترسیم سناریوهای بدیل ایفا کنند. نخستین عامل، «سطح حمایت و اولویت‌دهی دولت نسبت به دانشگاه فرهنگیان» است. این عامل شامل نوسانات سیاست‌گذاری، تخصیص منابع مالی، مواضع حمایتی و یا مداخله‌گرایانه دولت در تعیین جهت‌گیری‌های دانشگاه می‌شود. برای مثال، مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها به‌کرات بر نقش سیاست‌های دولتی تأکید داشتند و بیان کردند که «*تصمیمات وزارتخانه و رویکرد دولت به مقوله تربیت‌معلم می‌تواند مسیر آینده دانشگاه فرهنگیان را دستخوش تحول اساسی کند*». همچنین در تحلیل اسناد بالادستی (سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش)، بر ضرورت حرکت به‌سوی آموزش معلم آینده‌نگر و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تأکید شده است. دومین عامل، «رویکرد دانشگاه نسبت به تربیت‌معلم» است که طیفی میان سنت‌گرایی (با تأکید بر روش‌های سنتی و سلسله‌مراتبی) تا نوآوری (با تأکید بر یادگیری فعال، استفاده از فناوری و بازاندیشی در نقش استاد و دانشجو معلم) را شامل می‌شود. به‌بیان‌دیگر، وضعیت آینده دانشگاه می‌تواند در گستره‌ای ترسیم شود که در یک‌سو دولت نهایت حمایت و مشارکت را در تحول تربیت‌معلم اعمال کند یا برعکس حمایت حداقلی (و حتی بی‌اعتنایی) داشته باشد؛ و در سوی دیگر دانشگاه و نظام تربیت‌معلم یا به سمت نوآوری، روزآمدی و پاسخ‌گویی به نیازهای آینده حرکت کند یا در وضعیت سنتی و کم‌تحول باقی بماند. این دو متغیر به‌عنوان محورهای کلیدی در فرآیند سناریونویسی در چارچوب روش GBN مورد استفاده قرار گرفتند و مبنای ترسیم چهار سناریوی بدیل برای آینده دانشگاه فرهنگیان قرار گرفتند. تحلیل‌های کیفی همچنین نشان داد که وجود نوسانات سیاستی و عدم ثبات در سطح کلان، موجب تضعیف استقلال دانشگاه و کاهش کارایی در تحقق مأموریت تربیت‌معلم خواهد شد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص اظهار داشت: «*اگر دانشگاه فرهنگیان نتواند در سطح ملی جایگاه مستقلی برای خود تثبیت کند و همچنان تحت تأثیر نوسانات سیاستی باقی بماند، آینده‌ای پر چالش در انتظار آن خواهد بود.*» همچنین یکی دیگر از خبرگان تصریح کرد: «*تربیت‌معلم باید خود را با تغییرات اجتماعی، فرهنگی و فناورانه وفق دهد، وگرنه دانشگاه فرهنگیان با بحران مأموریت مواجه خواهد شد.*» درمجموع، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که آینده دانشگاه فرهنگیان نه‌تنها محصول عوامل درونی مانند کیفیت برنامه درسی یا شایستگی اساتید است، بلکه به‌شدت متأثر از تحولات بیرونی چون تغییرات فناورانه، سیاست‌های دولت و دگرگونی‌های فرهنگی در سطح جامعه نیز خواهد بود. این مسأله ضرورت بازآفرینی ساختارهای دانشگاهی و راهبردهای آینده‌نگرانه را در نظام تربیت‌معلم برجسته می‌سازد.

پرسش دوم پژوهش: «ساختار نهادی، سازمانی و گفتمانی دانشگاه فرهنگیان در وضعیت فعلی چگونه تعریف می‌شود و چه چالش‌هایی را در مسیر تحول به همراه دارد؟» یافته‌های مرتبط با این پرسش نشان داد که دانشگاه فرهنگیان در حال حاضر از منظر نهادی و سازمانی با ویژگی‌هایی نسبتاً متمرکز، بوروکراتیک و تا حدی کم انعطاف اداره می‌شود. بر اساس تحلیل داده‌ها، ساختار فعلی دانشگاه فرهنگیان عمدتاً تحت نفوذ مستقیم نهادهای بالادستی قرار دارد و از فشارهای قانونی (اجباری) در سطح حاکمیتی تأثیر می‌پذیرد؛ به این معنا که سیاست‌ها، مقررات و الزامات دولتی چارچوب حرکت و اختیارات دانشگاه را تا حدود زیادی تعیین می‌کنند. به‌موازات آن، فشارهای هنجاری ناشی از

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

انتظارات حرفه‌ای و معیارهای جامعه دانشگاهی نیز دانشگاه را تحت تأثیر قرار داده است (برای مثال، معیارهای مرسوم دانشگاهی در ارتقای اعضای هیئت‌علمی، چاپ مقالات پژوهشی و اعطای مدرک در تربیت‌معلم). فشارهای تقلیدی (میمتیک) نیز قابل‌مشاهده است؛ به‌طوری‌که دانشگاه فرهنگیان برای کسب مشروعیت، از سایر دانشگاه‌ها و ساختارهای آموزشی، الگو گیری کرده، اما این تقلید بعضاً بدون توجه به مقتضیات خاص مأموریت تربیت‌معلم بوده است. افزون بر این فشارهای نهادی، گفتمان آموزشی غالب در کشور (که هنوز تا حد زیادی معطوف به رویکردهای سنتی در تربیت‌معلم و تأکید بر کمیت تربیت‌معلم (تأمین تعداد معلمان موردنیاز به‌جای کیفیت مهارت‌های معلمی) بر مأموریت و برنامه‌های دانشگاه سایه افکنده است. مجموعه این شرایط نهادی و گفتمانی، تعریفی از دانشگاه فرهنگیان به دست می‌دهد که بر اساس آن این دانشگاه به‌عنوان نهادی دولتی-آموزشی با مأموریت تربیت‌معلم، اما با استقلال عملیاتی و آکادمیک محدود، شناخته می‌شود.

در مصاحبه‌های عمیق، اکثر خبرگان تأیید کردند که چالش‌های متعددی فراروی تحول و نوسازی دانشگاه فرهنگیان قرار دارد. یکی از چالش‌های برجسته، تمرکزگرایی شدید ساختار اداری است؛ تصمیم‌گیری‌های کلان عمدتاً در ستاد مرکزی و توسط وزارت آموزش‌وپرورش انجام می‌شود و اختیارات واحدهای استانی و پردیس‌های دانشگاهی بسیار محدود است. به تعبیر یکی از مدیران مصاحبه‌شونده «*دانشگاه فرهنگیان از بالا اداره می‌شود و میدان مانور چندانی برای ابتکار عمل در سطوح پایین‌تر وجود ندارد*». این تمرکزگرایی و وابستگی به ساختارهای بیرونی سبب شده که دانشگاه به نهادی کم‌تر خودگردان، یادگیرنده و انعطاف‌پذیر تبدیل گردد و در برابر تغییرات مقاوم باشد. چالش دیگر، ابهام در نقش و مأموریت علمی دانشگاه است؛ از یک‌سو دانشگاه فرهنگیان باید وظیفه تربیت‌معلم در کوتاه‌مدت برای تأمین نیروی انسانی آموزش‌وپرورش را انجام دهد (که فشار برای افزایش ظرفیت پذیرش و فارغ‌التحصیلی را به دنبال دارد) و از سوی دیگر انتظار می‌رود نقش یک دانشگاه را در تولید دانش تربیتی و ارتقای کیفیت آموزشی ایفا کند. این دو انتظار بعضاً در تضاد قرار می‌گیرند و هویت‌سازمانی دانشگاه را با مشکل مواجه کرده‌اند. یافته‌ها نشان داد که برنامه‌های درسی و محتوای آموزشی دانشگاه فرهنگیان کمتر دستخوش بازبینی‌های اساسی بر اساس تحولات جدید در علم آموزش و نیازهای مدارس شده‌اند؛ به عبارتی نوآوری برنامه‌ای کند است و همچنان رویکردهای سنتی در تربیت‌معلم غلبه دارد. برخی اعضای هیئت‌علمی در مصاحبه‌ها اذعان داشتند که معیارهای ارتقای علمی و پژوهشی در دانشگاه فرهنگیان به قوت معیارهای مأموریت گرا (تربیت یک معلم کارآمد) نبوده و این عدم توازن به کیفیت تربیت‌معلم لطمه می‌زند. همچنین محدودیت منابع مالی و انسانی یکی دیگر از موانع تحول شمرده شد؛ بودجه دانشگاه وابسته به دولت است و در شرایط تنگنای مالی، برنامه‌های بهبود کیفیت قربانی کمبود اعتبار می‌شوند. کمبود اعضای هیئت‌علمی مجرب در حوزه‌های تخصصی تعلیم و تربیت و اتکای زیاد به اساتید مدعو، از دیگر مسائل سازمانی جاری است که در داده‌ها منعکس شد (جدول ۳). افزون بر این‌ها، نکته قابل‌توجه در یافته‌ها فقدان نگرش آینده‌نگر و برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت در دانشگاه بود؛ چیزی که هم در تحلیل اسناد راهبردی و هم در اظهارات خبرگان دیده شد. برای نمونه، یکی از خبرگان تصریح کرد «*در دانشگاه فرهنگیان برنامه مدونی برای مواجهه با آینده و تغییرات پیشِ رو وجود ندارد و تصمیم‌ها بیشتر واکنشی و کوتاه‌مدت‌اند*». مجموع این عوامل نشان می‌دهد که دانشگاه فرهنگیان در وضعیت فعلی در یک قالب نهادی تثبیت‌شده اما نسبتاً ایستا قرار گرفته که هرچند از مشروعیت قانونی برخوردار است اما برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی و تحول درونی با چالش‌های جدی مواجه است. این چالش‌ها ضرورت تحول ساختاری و فرهنگی در دانشگاه را دوچندان کرده و در طراحی سناریوهای آینده (پرسش سوم و چهارم) به‌عنوان مفروضات پایه مدنظر قرار گرفتند.

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

جدول ۳: ساختار نهادی، سازمانی و گفتمانی دانشگاه فرهنگیان

| مؤلفه ساختاری / گفتمانی | سطح تحلیل | توصیف یافته‌ها |
|---|---|---|
| **تمرکزگرایی نهادی** | سازمانی | ساختار دانشگاه فرهنگیان تحت کنترل متمرکز ستاد مرکزی و وزارتخانه قرار دارد؛ اختیارات پردیس‌ها و واحدهای استانی محدود است. |
| **فشارهای نهادی بالادستی** | نهادی/ کلان | سیاست‌های حاکمیتی و قوانین بالادستی دانشگاه را در جهت اجرای برنامه‌های از پیش تعیین‌شده سوق می‌دهد. |
| **ضعف استقلال دانشگاهی** | سازمانی | دانشگاه فرهنگیان از استقلال در تصمیم‌گیری‌های مالی و برنامه‌ای برخوردار نیست و هم‌راستا با وزارت آموزش‌وپرورش عمل می‌کند. |
| **ابهام در مأموریت دانشگاه** | گفتمانی | دوگانگی در انتظارات: از سویی مأموریت آکادمیک و تولید علم، از سوی دیگر مأموریت صرفاً تربیت‌معلم برای نیاز کوتاه‌مدت. |
| **غلبه گفتمان سنتی در تربیت‌معلم** | گفتمانی | هنوز بخش زیادی از نگرش‌های برنامه‌ریزی و آموزش در دانشگاه مبتنی بر دیدگاه‌های سنتی و تکرارپذیر است. |
| **ضعف در چرخش برنامه‌های درسی** | سازمانی/ آموزشی | محتوای دروس و برنامه‌های درسی دانشگاه کمتر تحت بازبینی‌های بنیادین و بر اساس نیازهای معاصر آموزش‌وپرورش قرار گرفته است. |
| **فقدان آینده‌نگری راهبردی** | مدیریتی | عدم برنامه‌ریزی استراتژیک برای مواجهه با تحولات کلان آینده؛ تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً کوتاه‌مدت و واکنشی هستند. |

پرسش سوم پژوهش: «با توجه به پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های شناسایی‌شده، چه سناریوهای محتملی برای آینده دانشگاه فرهنگیان می‌توان ترسیم کرد؟» بر پایه دو عدم قطعیت کلیدی که پیش‌تر ذکر شد (سطح حمایت دولتی/استقلال دانشگاه و رویکرد تربیت‌معلم نوآورانه یا سنتی)، پژوهش حاضر به کمک روش برنامه‌ریزی سناریو مدل GBN چهار سناریوی متمایز را برای آینده دانشگاه فرهنگیان توسعه داد (جدول ۵). این سناریوهای بدیل تصویری از وضعیت‌های ممکن در حدود ۱۰ تا ۱۵ سال آینده را ارائه می‌کنند که در هر یک، دانشگاه فرهنگیان نقش و شرایط متفاوتی خواهد داشت. چهار سناریوی ترسیم‌شده به شرح زیر بودند:

سناریوی اول: حمایت حداکثری و تحول‌گرایی (سناریوی تحول و تعالی): در این وضعیت، فرض بر این است که آموزش‌وپرورش و دولت با درک اهمیت راهبردی دانشگاه فرهنگیان، حمایت مالی و نهادی بسیار بالایی از آن به عمل می‌آورند و درعین‌حال مدیریت دانشگاه رویکردی نوآورانه و آینده‌نگر اتخاذ می‌کند. در این سناریو به مرکز اصلی تحول در نظام تربیت‌معلم کشور بدل می‌شود. ویژگی‌های این سناریو عبارت‌اند از اصلاحات ساختاری عمیق (افزایش استقلال دانشگاه، چابک سازی سازمانی)، بازنگری اساسی در برنامه‌های درسی و روش‌های تربیت‌معلم بر مبنای نیازهای آینده (مانند ورود مهارت‌های فناوری و نوآوری آموزشی به دوره‌های تربیت‌معلم)، جذب گسترده هیئت‌علمی توانمند و مشارکت فعال خبرگان تربیتی و تعامل تنگاتنگ دانشگاه با نهادهای علمی و حرفه‌ای داخلی و بین‌المللی. در این آینده ممکن، دانشگاه از حیث نقش و اعتبار، ارتقا یافته و به‌عنوان نهاد مرجع در تربیت‌معلم شناخته شود و می‌تواند الگوی سایر مؤسسات آموزشی باشد.

سناریوی دوم: حمایت حداکثری و رویکرد سنتی (سناریوی توسعهٔ کمّی بدون بهبود کیفی): در این سناریو نیز دولت حمایت مالی و سیاسی کافی در اختیار دانشگاه فرهنگیان قرار می‌دهد و از حیث منابع کمبودی احساس نمی‌شود، اما نگرش مدیریتی و گفتمان حاکم بر دانشگاه تحول چشمگیری نسبت به وضع موجود نکرده و بیشتر به حفظ وضعیت موجود با تمرکز بر گسترش کمّی می‌پردازد. به‌بیان‌دیگر، تمرکز اصلی بر تربیت تعداد بیشتری معلم برای پوشش نیازهای آموزش‌وپرورش است، بی‌آنکه نوآوری جدی در برنامه‌ها یا ساختار رخ دهد. دانشگاه در این حالت همچنان نهادی متمرکز و تابع مقررات سنتی باقی می‌ماند؛ برنامه‌های درسی ممکن است اندکی بهبود یابند ولی

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

چارچوب کلی آن‌ها تغییر ماهوی نمی‌کند. سناریوی دوم منعکس‌کننده آینده‌ای است که در آن ثبات و تأمین منابع وجود دارد، اما تحول بنیادین در کیفیت تربیت‌معلم به وقوع نپیوسته است. خروجی این وضعیت می‌تواند تربیت تعداد زیادی فارغ‌التحصیل باشد که بخشی از کمبود معلم را جبران می‌کنند، ولی دغدغه ارتقای مهارت‌ها و کیفیت آموزشی همچنان پابرجاست. این سناریو نشان می‌دهد حتی در شرایط برخورداری از حمایت مالی، اگر رویکردها تغییر نکند، دانشگاه ممکن است فقط به انباشتن کمّی سرمایه انسانی بسنده کند و از ایفای نقش تحول‌آفرین باز بماند.

سناریوی سوم: حمایت حداقلی و تحول‌گرایی (سناریوی تلاش مستقل برای نوآوری): در این وضعیت، حمایت و اولویت‌دهی دولت به دانشگاه فرهنگیان کاهش‌یافته یا دچار بی‌ثباتی است (مثلاً بودجه‌ها کاهش‌یافته یا سیاست‌های کلان آموزش عالی توجه کافی به تربیت‌معلم ندارند)، اما در مقابل، مدیران و بدنه دانشگاه با درک خطرات پیش‌رو، رویکردی نوآورانه و تطبیقی اتخاذ می‌کنند تا حتی‌الامکان به‌صورت مستقل مسیر بهبود را طی کنند. در سناریوی سوم، دانشگاه فرهنگیان برای جبران کمبود حمایت‌ها به راهبردهایی مانند جلب مشارکت بخش خصوصی یا خیرین در آموزش معلم، استفاده از فناوری‌های کم‌هزینه‌تر برای گسترش آموزش‌های کیفی، مشارکت با سایر دانشگاه‌ها یا مراکز تربیت‌معلم و بهره‌گیری از خلاقیت‌های بومی روی می‌آورد. ساختار دانشگاه ممکن است نسبت به وضع موجود متحول شود (مثلاً برخی اختیارات به واحدهای استانی واگذار گردد یا شبکه‌ای از مراکز تربیت‌معلم مشارکتی شکل گیرد) تا انعطاف بیشتری در مقابل محدودیت منابع به وجود آید. این آینده ممکن هرچند با چالش‌های زیادی همراه است، اما روحیه نوآوری و خوداتکایی در دانشگاه پررنگ می‌شود. تصویری که از دانشگاه فرهنگیان در این سناریو ترسیم می‌شود نهادی است که می‌کوشد باوجود محدودیت‌ها، نقش خود را با روش‌های جایگزین ایفا کند و نگذارد کیفیت تربیت‌معلم به‌کلی افت کند؛ هرچند عدم‌حمایت دولتی ممکن است دامنه اثرگذاری این ابتکارات را محدود سازد.

سناریوی چهارم: حمایت حداقلی و رویکرد سنتی (سناریوی رکود و کناره گذاری): این سناریو بدترین حالت ممکن را برای آینده دانشگاه فرهنگیان نمایان می‌سازد؛ وضعیتی که در آن دانشگاه تقریباً از حمایت‌های نهادی و مالی دولت محروم است یا در اولویت بسیار پایین قرار دارد و درعین‌حال مدیریت و ساختار دانشگاه نیز تحول خاصی نسبت به گذشته نداشته و در چارچوب‌های قدیمی باقی مانده است. در سناریوی چهارم، ممکن است سیاست‌گذاران تصمیم بگیرند مسیرهای جایگزینی برای تربیت‌معلم به‌جای دانشگاه فرهنگیان پیگیری کنند (برای نمونه، واگذاری تربیت‌معلم به دانشگاه‌های دیگر یا کوتاه کردن دوره‌های آموزشی) که این امر نقش و اهمیت دانشگاه را به حاشیه می‌راند. خود دانشگاه نیز به دلیل نبود منابع و نبود اراده به تغییر، دچار رخوت سازمانی می‌شود و قادر به بهبود شرایط نیست. پیامد چنین آینده‌ای می‌تواند افول جایگاه دانشگاه باشد؛ به‌طوری‌که حتی احتمال ادغام آن در سایر ساختارهای آموزشی یا کاهش شدید مأموریت‌های آن مطرح شود. این سناریو هشداری است نسبت به شرایطی که در آن نظام تربیت‌معلم کشور بدون یک نهاد تخصصی کارآمد رها شود؛ در کوتاه‌مدت شاید کاهش هزینه‌ها را در پی داشته باشد، اما در بلندمدت بحران کیفیت نیروی انسانی آموزشی و خلأ یک نهاد متولی تربیت‌معلم مشهود خواهد شد.

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

جدول ۳: سناریوهای محتمل برای آینده دانشگاه فرهنگیان

| عنوان سناریو | وضعیت حمایت دولتی | رویکرد تربیت‌معلم | ویژگی‌های کلیدی سناریو |
|---|---|---|---|
| **تحول و تعالی** | حمایت حداکثری | تحول‌گرا و نوآور | استقلال نهادی، اصلاح برنامه درسی، جذب هیئت‌علمی توانمند، تعامل بین‌المللی، ارتقای جایگاه دانشگاه در نظام آموزشی کشور. |
| **توسعه کمی بدون تحول کیفی** | حمایت حداکثری | سنتی و محافظه‌کار | افزایش ظرفیت پذیرش، ثبات ساختاری، عدم نوآوری اساسی، تمرکز بر کمیت تربیت‌معلم بدون تغییر در کیفیت. |
| **تلاش مستقل برای نوآوری** | حمایت حداقلی | تحول‌گرا و نوآور | کاهش منابع، استقلال نسبی، استفاده از فناوری، شبکه‌سازی با نهادهای غیردولتی، تمرکز بر خوداتکایی و خلاقیت بومی. |
| **رکود و کناره‌گیری** | حمایت حداقلی | سنتی و محافظه‌کار | فقدان نوآوری، کمبود منابع، انزوا، کاهش نقش دانشگاه در نظام تربیت‌معلم، تهدید جدی برای بقای نهاد دانشگاه فرهنگیان. |

سناریوهای مذکور که بر اساس نظرات خبرگان و داده‌های پژوهش تدوین گردید، چهار آینده محتمل و متفاوت را پیش روی دانشگاه فرهنگیان قرار می‌دهند. هر سناریو روایت و منطق درونی خود را دارد و حاوی مجموعه‌ای از فرضیات سازگار در مورد محیط آینده، نقش دانشگاه و پیامدهای ممکن است. این سناریوها در مرحله بعد مبنای تحلیل قرار گرفتند تا پیامدهای هرکدام در ابعاد مختلف سنجیده شود.

پرسش چهارم پژوهش: «پیامدهای احتمالی هر یک از سناریوهای طراحی‌شده برای ساختار، مأموریت و نقش اجتماعی دانشگاه فرهنگیان چیست؟» برای پاسخ به این پرسش، تحلیل لایه پیامدی سناریوها انجام گرفت؛ بدین‌صورت که تأثیر هر سناریو بر سه عرصه‌ی اصلی ساختار سازمانی دانشگاه، مأموریت و برنامه‌های تربیت‌معلم و نقش اجتماعی دانشگاه فرهنگیان بررسی شد.

سناریوی اول (تحول و تعالی): در این آینده مطلوب، ساختار دانشگاه فرهنگیان دچار دگردیسی مثبت می‌شود؛ تمرکززدایی به وقوع پیوسته و استقلال سازمانی دانشگاه افزایش می‌یابد. چارت سازمانی احتمالاً منعطف‌تر و شبکه‌ای‌تر خواهد شد و امکان تصمیم‌گیری و ابتکار عمل در واحدهای مختلف بیشتر می‌شود. دانشگاه از یک نهاد بوروکراتیک به یک سازمان یادگیرنده و نوآور بدل می‌شود. از حیث مأموریت آموزشی، سناریوی اول به بازطراحی اساسی سیاست‌ها و برنامه‌های تربیت‌معلم منجر می‌گردد؛ برنامه‌های درسی بازنگری می‌شوند تا مهارت‌های قرن بیست و یکمی، فناوری‌های آموزشی نوین و شیوه‌های آموزش مبتنی بر پژوهش و تجربه عملی در آن‌ها ادغام شود. مأموریت دانشگاه فراتر از تربیت‌معلم صرف برای نیازهای جاری خواهد رفت و تربیت رهبران آموزشی و معلمان تحول‌آفرین جزء اهداف آن می‌شود. در نتیجه این تغییرات ساختاری و برنامه‌ای، نقش اجتماعی دانشگاه فرهنگیان به‌طور قابل‌توجهی ارتقا می‌یابد. دانشگاه در سناریوی تحول و تعالی به‌عنوان یک نهاد کلیدی در جامعه مطرح است که در گفتگوهای ملی پیرامون تعلیم و تربیت صاحب‌نظر است، با مدارس، خانواده‌ها و نهادهای مدنی تعامل نزدیکی دارد و به افزایش سرمایه اجتماعی در حوزه آموزش کمک می‌کند. معلمان فارغ‌التحصیل شده در این سناریو از شأن و صلاحیت بالاتری برخوردارند و دانشگاه فرهنگیان به تقویت جایگاه حرفه معلمی در افکار عمومی یاری می‌رساند.

سناریوی دوم (توسعهٔ کمّی بدون بهبود کیفی): در این سناریو، ساختار سازمانی دانشگاه کمابیش دست‌نخورده باقی می‌ماند. به دلیل تداوم حمایت دولتی، نیازی فوری به تغییر ساختار احساس نمی‌شود و دانشگاه همچنان به شکل متمرکز اداره می‌شود. ممکن است بهبودهایی در زیرساخت‌ها یا گسترش فیزیکی دانشگاه (تأسیس پردیس‌های جدید برای افزایش ظرفیت پذیرش) رخ دهد، اما الگوی کلی حکمرانی تفاوتی با گذشته ندارد. در بعد مأموریت و برنامه‌ها، همان‌طور که توصیف شد تمرکز بر تربیت تعداد بیشتری معلم است، بنابراین سیاست تربیت‌معلم

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]
[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

گسترش می‌یابد اما تحول کیفی چشمگیری در روش‌ها و محتوای آموزشی صورت نمی‌گیرد. مأموریت دانشگاه همچنان تربیت‌معلم برای نیازهای سیستم آموزشی فعلی است و نقش پژوهشی یا نوآوری در اولویت دوم قرار دارد. پیامد این وضعیت برای نقش اجتماعی دانشگاه آن است که دانشگاه فرهنگیان اگرچه به علت تأمین معلمان موردنیاز، نهادی ضروری تلقی می‌شود، اما نقش الهام‌بخش یا پیشرو در جامعه نخواهد داشت. تعاملات دانشگاه با سایر نهادهای علمی و مدنی ممکن است محدود بماند، زیرا اولویت به دروندادهای کمی (تعداد فارغ‌التحصیلان) داده شده است. در بلندمدت، این سناریو می‌تواند به رضایت نسبی کوتاه‌مدت (از بابت جبران کمبود معلم) بینجامد اما از منظر ارتقای جایگاه حرفه معلمی و اعتماد جامعه به توانایی‌های معلمان، بهبود جدی حاصل نخواهد شد. دانشگاه در این حالت بیشتر یک نهاد خدمات رسان آموزشی دیده می‌شود تا یک عامل تغییر اجتماعی.

سناریوی سوم (تلاش مستقل برای نوآوری): پیامدهای این سناریو بر ساختار دانشگاه تا حدودی پیچیده و دوسویه است. ازیک‌طرف، کاهش حمایت بیرونی ممکن است منجر به کوچک‌تر شدن و چابک‌تر شدن ساختار شود؛ مثلاً دانشگاه برای بقا و کارآمدی ناچار به تفویض برخی اختیارات به سطوح پایین‌تر، کاهش لایه‌های بوروکراسی و ایجاد ساختارهای مشارکتی خواهد شد. از طرف دیگر، احتمال دارد شبکه‌سازی سازمانی افزایش یابد و دانشگاه فرهنگیان برای جبران ضعف ساختار رسمی، با سایر دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و حتی مدارس همکاری‌های افقی برقرار کند؛ بنابراین ساختار درون دانشگاهی انعطاف بیشتری می‌یابد، هرچند سایه عدم‌حمایت دولتی می‌تواند ثبات این ساختار را تهدید کند. در عرصه مأموریت و برنامه‌ها، سناریوی سوم دانشگاه را وادار می‌کند تا ابتکاراتی در برنامه‌های تربیت‌معلم به خرج دهد؛ ممکن است دوره‌های جدید یا میان‌بر برای تربیت‌معلم طراحی شود، محتوای آموزشی با تأکید بر خودآموزی و یادگیری الکترونیکی تقویت گردد، یا برنامه‌های ضمن خدمت و مهارت افزایی معلمان افزایش یابد تا کمبودها جبران شود. مأموریت دانشگاه احتمالاً متنوع‌تر می‌شود؛ علاوه بر تربیت‌معلمان تازه‌وارد، تمرکز بیشتری بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان شاغل و ارائه مشاوره و خدمات آموزشی به مدارس پیدا می‌کند تا نقش خود را به شیوه‌ای غیرمستقیم ایفا نماید. اثر این تحولات بر نقش اجتماعی دانشگاه فرهنگیان نیز قابل‌توجه است؛ در این سناریو، باوجود کاهش حمایت رسمی، دانشگاه سعی می‌کند از طریق پیوند با جامعه و نهادهای مدنی نقش خود را حفظ کند. برای مثال، ممکن است با راه‌اندازی انجمن‌های فارغ‌التحصیلان، شبکه‌های معلمان مبتکر یا همکاری با رسانه‌ها و خانواده‌ها، حضور خود را در صحنه تعلیم و تربیت پررنگ نگه دارد. این تلاش‌ها می‌تواند باعث شود دانشگاه به‌عنوان کانون خودجوش نوآوری آموزشی در جامعه شناخته شود. بااین‌حال، باید تأکید کرد که در سناریوی سوم میزان موفقیت دانشگاه در ایفای نقش اجتماعی به‌شدت وابسته به محدودیت منابع است؛ اگر محدودیت‌ها بسیار شدید باشد، حتی نوآوری‌ها نیز ممکن است اثر محدودی داشته و اعتبار اجتماعی دانشگاه در معرض خطر قرار گیرد.

سناریوی چهارم (رکود و کناره گذاری): آثار این سناریوی نامطلوب بر ساختار دانشگاه فرهنگیان عمدتاً تضعیف‌کننده خواهد بود. با افت شدید حمایت مالی و مقرراتی، ساختار فعلی دانشگاه ممکن است فرو کاسته شود؛ به‌عنوان‌مثال احتمال دارد ادارات و پردیس‌های دانشگاه یکی پس از دیگری دچار انحلال یا ادغام گردند و ستاد مرکزی دانشگاه اختیارات حداقلی پیدا کند. در این حالت، دانشگاه فرهنگیان بیش‌ازپیش تابع تصمیمات و ساختارهای بیرونی (نظیر وزارت علوم یا سایر دانشگاه‌های بزرگ) می‌شود و عملاً امکان سیاست‌گذاری و مدیریت مستقل را از دست می‌دهد. مأموریت دانشگاه در سناریوی چهارم به‌شدت محدود و کم‌اهمیت می‌گردد؛ چه‌بسا مأموریت تربیت‌معلم به دوره‌های کوتاه‌مدت یا کارگاه‌های ضمن خدمت تقلیل یابد و دانشگاه در تربیت‌معلم تازه نقش مستقیم نداشته باشد. برنامه‌های موجود ممکن است به‌کلی کنار گذاشته شوند یا به سازمان‌های دیگر سپرده شوند. در چنین وضعیتی، رسماً یا عملاً دانشگاه فرهنگیان از یک نهاد مأموریت گرا به یک شبه دانشگاه حاشیه‌ای تبدیل می‌شود که شاید صرفاً به اعطای گواهی‌نامه‌های آموزشی یا کارهای اداری محدود مشغول

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

باشد. پیامد ناگوارتر این سناریو در نقش اجتماعی دانشگاه هویدا می‌شود؛ عملاً دانشگاه فرهنگیان اعتبار و جایگاه اجتماعی خود را از کف می‌دهد و به حاشیه رانده می‌شود و دیگر از دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان مرجع تخصصی تربیت‌معلم یاد نخواهد شد و احتمالاً جامعه آموزشی کشور با خلائی در رهبری فکری تربیت‌معلم مواجه می‌شود. سناریوی چهارم تصویری است که در آن نه‌تنها دانشگاه فرهنگیان که مفهوم دانشگاه ویژه تربیت‌معلم زیر سؤال می‌رود. این پیامد می‌تواند باعث تضعیف هویت حرفه معلمی و کاهش انسجام در جامعه معلمان شود، چراکه یک نهاد هویت‌بخش و پشتیبان از میان برداشته شده است. به‌طور خلاصه، در سناریوی رکود و کناره گذاری، دانشگاه فرهنگیان از یک بازیگر مؤثر به یک نهاد تقریباً منفعل و کم اثر در نظام آموزشی تنزل می‌یابد.

تحلیل پیامدهای سناریوهای چهارگانه نشان داد که آینده‌های ممکن می‌تواند تأثیرات بسیار متفاوتی بر ساختار و عملکرد دانشگاه فرهنگیان داشته باشد. در بهترین حالت (سناریوی اول)، این دانشگاه با اصلاحات به‌موقع می‌تواند به یک نهاد پویا و پیشرو تبدیل شود و موجبات اعتلای نظام تعلیم و تربیت را فراهم آورد. در حالت میانی (سناریوی دوم)، اگرچه ثبات و منابع وجود دارد اما پتانسیل‌ها به فعل درنمی‌آید و فرصت تحول کیفی از دست می‌رود. سناریوی سوم نشان می‌دهد که در شرایط دشوار نیز با مدیریت آینده‌نگرانه و خلاق می‌توان بخشی از رسالت دانشگاه را حفظ کرد، هرچند مخاطرات زیادی در کمین است؛ و درنهایت سناریوی چهارم هشداری است نسبت به پیامدهای غفلت از تربیت‌معلم و فروپاشی تدریجی نهادی که پشتیبان کیفیت آموزشی کشور است. این یافته‌ها اهمیت تصمیمات امروز را در سرنوشت فردای دانشگاه فرهنگیان و به‌طورکلی نظام آموزش‌وپرورش کشور نمایان می‌سازد.

پرسش پنجم پژوهش: «چه سیاست‌ها و راهبردهایی برای مواجهه مؤثر با سناریوهای آینده پذیر دانشگاه فرهنگیان می‌توان پیشنهاد داد؟» با توجه به چهار سناریوی ترسیم‌شده و تحلیل پیامدهای آن‌ها، پژوهش حاضر مجموعه‌ای از راهکارهای راهبردی را پیشنهاد می‌کند تا دانشگاه فرهنگیان و سیاست‌گذاران مرتبط بتوانند ضمن آمادگی در برابر آینده‌های ممکن، مسیر مطلوب را تقویت کرده و از بروز آینده‌های نامطلوب جلوگیری نمایند. این راهبردها بر مبنای رویکرد آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی منعطف تدوین شده و عبارت‌اند از:

نهادینه‌سازی آینده‌نگری در برنامه‌ریزی دانشگاه: نتایج تحقیق بر ضرورت تقویت رویکرد آینده‌نگر تأکید دارد. پیشنهاد می‌شود در ساختار دانشگاه فرهنگیان یک واحد یا اتاق فکر آینده‌پژوهی ایجاد گردد که به‌طور مستمر روندهای مؤثر بر تربیت‌معلم را رصد کرده و سناریوهای ممکن را به‌روزرسانی کند. این واحد می‌تواند با بهره‌گیری از روش‌هایی مانند سناریو نگاری مشارکتی، مدیران ارشد را از تغییرات محیطی آگاه کرده و در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مشورت دهد. به گفته یکی از خبرگان «*دانشگاه باید یک سازوکار دائمی برای پایش آینده و برنامه‌ریزی بر اساس سناریوهای مختلف داشته باشد تا غافلگیر تغییرات نشود*». این رویکرد موجب خواهد شد دانشگاه در مواجهه با هر سناریویی از پیش آمادگی نسبی داشته باشد.

انعطاف‌پذیری و بازنگری در ساختار حکمرانی: تقریباً در تمامی سناریوهای آینده، افزایش استقلال و انعطاف سازمانی دانشگاه یک عامل کلیدی در موفقیت آن بود. ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود تمرکززدایی تدریجی در ساختار دانشگاه فرهنگیان انجام گیرد. به‌طور مشخص، اعطای اختیارات بیشتر به پردیس‌های استانی در زمینه‌های آموزشی و مالی، کاهش بروکراسی اداری و بازنگری در رابطه دانشگاه با وزارتخانه‌ها (آموزش‌وپرورش و علوم) ازجمله اقداماتی است که می‌تواند تاب‌آوری سازمانی دانشگاه را در شرایط عدم قطعیت بالا ببرد. همچنین اصلاح اساسنامه‌ها و مقررات به‌نحوی‌که دانشگاه بتواند چابک‌تر تصمیم‌گیری کند، ضروری به نظر می‌رسد. این تغییرات ساختاری باید همراه با پاسخگویی باشد تا ضمن افزایش خودمختاری، مأموریت اصلی تربیت‌معلم نیز به‌خوبی اجرا گردد.

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

به‌روزرسانی و ارتقای برنامه‌های تربیت‌معلم: یکی از راهبردهای محوری، اصلاح برنامه درسی و شیوه‌های تربیت‌معلم است تا دانشگاه در مسیر سناریوی مطلوب حرکت کند. باید یک بازنگری جامع در سرفصل‌ها و محتوای دوره‌های آموزشی دانشگاه فرهنگیان صورت گیرد و مؤلفه‌هایی مانند فناوری آموزشی، مهارت‌های نرم تدریس، تربیت مبتنی بر پژوهش، کارآموزی میدانی مؤثر و آموزش‌های بین‌رشته‌ای در برنامه‌ها گنجانده شود. سیاست‌گذاران می‌بایست حمایت کنند تا نوآوری‌های آموزشی به‌صورت پایلوت اجرا و سپس تعمیم یابد. همسو با این اقدام، کیفیت سپاری در تربیت‌معلم به‌جای کمّی گرایی صرف باید سرلوحه کار قرار گیرد؛ یعنی سازوکارهایی برای پایش کیفیت فارغ‌التحصیلان (مثلاً آزمون‌های صلاحیت معلمی و ارزیابی عملکرد در بدو خدمت) اجرا شود که خود این امر نیز بازخوردی برای اصلاح مداوم برنامه‌ها خواهد بود.

توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی: یافته‌ها نشان داد که نیروی انسانی متخصص یکی از ارکان موفقیت دانشگاه در آینده است؛ بنابراین راهبرد مهم دیگر، جذب و پرورش هیئت‌علمی آینده‌نگر و توانمند است. وزارت علوم و دانشگاه فرهنگیان باید سازوکارهای تشویقی برای جذب نخبگان حوزه علوم تربیتی و معلمان خبره به‌عنوان استاد فراهم کنند. همچنین سرمایه‌گذاری بر توانمندسازی اعضای فعلی هیئت‌علمی از طریق فرصت‌های مطالعاتی، دوره‌های آموزشی در زمینه فناوری‌های نوین آموزشی و روش‌های نوین تدریس ضرورت دارد. اساتید دانشگاه باید خود را با تغییرات دانش تعلیم و تربیت و نیازهای نسل جدید دانشجو معلمان هماهنگ کنند. افزایش توان پژوهشی اساتید و تشویق آنان به انجام پژوهش‌های کاربردی در حوزه تربیت‌معلم نیز به کیفیت برنامه‌ها کمک شایانی خواهد کرد.

تنوع‌بخشی به منابع مالی و مشارکت ذینفعان: برای اینکه دانشگاه فرهنگیان بتواند در سناریوهای با حمایت پایین نیز دوام بیاورد و در سناریوهای با حمایت بالا شکوفا شود، باید وابستگی مالی خود را صرفاً به بودجه‌های دولتی کاهش دهد. راهبرد پیشنهادی، تنوع سازی منابع مالی از طریق جذب مشارکت سایر ذینفعان است. این مورد می‌تواند شامل دریافت کمک از خیرین آموزشی برای بورس دانشجو معلمان، جلب حمایت نهادهای عمومی غیردولتی (مثل بنیادها) برای طرح‌های توسعه‌ای دانشگاه، ارائه خدمات آموزشی و مشاوره‌ای به مدارس و جامعه در قبال دریافت حق‌الزحمه و حتی همکاری‌های بین‌المللی برای دریافت گرنت‌های پژوهشی باشد. همچنین امکان راه‌اندازی رشته‌ها یا دوره‌های تحصیلات تکمیلی (مثلاً در آموزش معلمان یا مدیریت آموزشی) که دانشجویان شهریه پرداز جذب کند، می‌تواند منبع درآمد تکمیلی ایجاد نماید. چنین اقداماتی توان مالی دانشگاه را افزایش داده و ریسک سناریوی کمبود منابع را کاهش می‌دهد.

تقویت شبکه‌ها و تعاملات بین سازمانی: راهبرد دیگر برای مواجهه مؤثر با آینده‌های مختلف، بسط همکاری و تعامل فعال با سایر بخش‌های نظام آموزشی و جامعه است. دانشگاه فرهنگیان نباید خود را جزیره‌ای مجزا بداند، بلکه لازم است با وزارت آموزش‌وپرورش، مدارس، دانشگاه‌های تربیت‌معلم سایر کشورها، انجمن‌های صنفی معلمان و حتی بخش صنعت و فناوری ارتباطات نزدیک برقرار کند. این شبکه‌سازی چند فایده دارد؛ در سناریوهای مطلوب، موجب هم‌افزایی و تسریع تحول آموزشی می‌شود و در سناریوهای نامطلوب، می‌تواند به‌عنوان شبکه پشتیبان عمل کند و از انزوای دانشگاه جلوگیری نماید. برای نمونه، تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌های معتبر جهان در حوزه آموزش معلم، تبادل دانشجو و استاد، برگزاری همایش‌های ملی و منطقه‌ای در زمینه آینده آموزش‌وپرورش و ایجاد مجامع مشورتی با حضور معلمان باتجربه می‌تواند موقعیت دانشگاه فرهنگیان را در هر شرایطی تقویت کند. از این طریق، دانشگاه به گره‌گشای شبکه ارتقای آموزشی کشور بدل می‌شود که حتی اگر حمایت رسمی کاهش یابد، به پشتوانه ارتباطات خود همچنان اثرگذار باقی بماند.

سیاست‌گذاری سناریو- محور و افزایش تاب‌آوری: درنهایت، توصیه می‌شود که رویکرد کلی مدیریت دانشگاه و سیاست‌گذاری در سطح کلان آموزش عالی به‌صورت سناریو-محور درآید. بدین معنی که به‌جای اتکا به یک پیش‌بینی واحد از آینده، برای چند آینده محتمل

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

برنامه‌ریزی‌های متناسب تهیه شود. تدوین طرح‌های اقتضایی[1] برای هرکدام از سناریوهای اصلی می‌تواند آمادگی نظام آموزشی را بالا ببرد. برای مثال، اگر نشانه‌هایی از حرکت به سمت سناریوی چهارم (رکود) دیده شد، یک بسته سیاستی از پیش آماده برای ادغام تدریجی و کم‌هزینه دانشگاه فرهنگیان در سایر نهادها و حفظ حداقلی مأموریت تربیت‌معلم فعال شود تا آسیب‌ها محدود گردد. یا در صورت تحقق نشانه‌های سناریوی اول، برنامه عملیاتی مفصلی برای سرمایه‌گذاری سریع در زیرساخت‌ها و آغاز پروژه‌های نوآورانه تربیت‌معلم به اجرا درآید تا از فرصت طلایی حمایت حداکثری بهترین بهره گرفته شود. این نوع سیاست‌گذاری منعطف و آینده‌نگر مستلزم آن است که پایش مستمر محیط بیرونی توسط دانشگاه و نهادهای بالادستی صورت گیرد و شاخص‌های هشداردهنده هر سناریو تعریف شده باشد. در کنار آن، ارتقای تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک راهبرد کلان مدنظر است؛ بدین معنا که دانشگاه باید به‌گونه‌ای تقویت شود که حتی در رویارویی با تغییرات و تکانه‌های شدید (مثلاً کاهش شدید بودجه یا تحولات ناگهانی در سیاست‌ها)، بتواند مأموریت اصلی خود را حفظ کرده و پس از عبور از بحران دوباره رشد کند. افزایش تاب‌آوری نیازمند تنوع‌بخشی به منابع، چابکی در تصمیم‌گیری، وجود برنامه‌های جایگزین و فرهنگ‌سازمانی سازگار پذیر است که در راهبردهای پیشین به آن‌ها اشاره شد.

مجموع پیشنهادهای راهبردی فوق، نقشه راهی فراهم می‌آورد تا دانشگاه فرهنگیان نه‌تنها برای آینده‌های محتمل آماده شود، بلکه بتواند در شکل‌دهی به آینده مطلوب خود نقش ایفا کند. اجرای این راهبردها مستلزم عزم جدی مدیران ارشد، حمایت سیاست‌گذاران و مشارکت جامعه دانشگاهی است. بااین‌حال، پیام کلی پژوهش آن است که آینده از پیش تعیین‌شده نیست و با اقدامات هوشمندانه در امروز می‌توان سناریوهای نامطلوب را کم‌رنگ و احتمال تحقق سناریوهای مطلوب را پررنگ‌تر کرد. دانشگاه با در پیش گرفتن تفکر آینده‌نگر، اصلاحات ساختاری و نوآوری در مأموریت خود، قادر خواهد بود نقش تاریخی و کلیدی خویش در اعتلای نظام آموزشی کشور را در دهه‌های آتی ایفا نماید.

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان داد که آینده‌پژوهی منظم در دانشگاه فرهنگیان می‌تواند ظرفیت انعطاف‌پذیری راهبردی دانشگاه را تقویت کند و زمینه‌های آموزش معلمان کارآمد و مستمر را فراهم آورد؛ این نتیجه با یافته‌های رضازاده میرعللو و همکاران (۱۴۰۲) که نقش آینده‌پژوهی نظام‌مند را در افزایش توانمندی راهبردی دانشگاه در مواجهه با تحولات آتی مورد تأکید قرار داده‌اند، هم‌راستا است. همچنین نتایج این تحقیق بر ضرورت تحول در مأموریت و ساختار دانشگاه فرهنگیان تأکید دارد؛ برای مثال محوریت بخشیدن به تقویت مهارت‌های معلمی و قابلیت‌های پژوهشی مطابق با مطالعه موسی پور (۱۳۹۸) است که چالش‌های آموزشی و مدیریتی دانشگاه فرهنگیان را اصلی‌ترین موانع پیشرفت دانسته و بر بازنگری در برنامه درسی و تعمیق تعامل دانشگاه با جامعه معلمان تأکید کرده‌اند.

به‌طور مشخص، در سناریوهای ترسیم‌شده، بهبود کیفیت خدمات آموزشی و توسعه یادگیری مداوم معلمان برجسته شده که با یافته‌های پژوهش‌های پیشین مبنی بر اهمیت یادگیری مادام‌العمر معلمان و ارتقای کارکردهای آموزشی سازگار است (برای مثال، محبی امین و همکاران، ۱۴۰۱). افزون بر این، مطالعات آینده‌پژوهی در آموزش عالی بر لزوم طراحی سناریوهای جامع و چندوجهی در دو سطح سازمانی و مأموریتی دانشگاه‌ها تأکید دارند؛ یافته‌های ما نیز که چهار سناریو را در ابعاد ساختار سازمانی، مأموریت و نقش اجتماعی دانشگاه فرهنگیان ترسیم کرد، بیانگر این است که حفظ مأموریت اصلی تربیت‌معلم باید توأم با تحولات سازمانی و راهبردی گسترده‌ای باشد که در ادبیات تحقیق نیز مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش‌های (رایت و همکاران، ۲۰۲۳؛ برتون و سندز، ۲۰۲۵) بر ضرورت انعطاف‌پذیری نهادی و مشارکت در

[1] contingency plans

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

شبکه‌های دانش‌محور جهانی برای ارتقاء جایگاه دانشگاه‌ها در عصر دیجیتال تأکید داشته‌اند؛ مفهومی که در سناریوی «تحول و نوآوری» این پژوهش نیز نمود یافته است. همچنین، نگرانی‌هایی که (لوئیس و رامیرز، ۲۰۲۳) نسبت به کاهش مشروعیت دانشگاه‌های تربیت‌معلم ابراز کرده‌اند، در قالب سناریوی «افول» در این تحقیق مورد بازنمایی قرار گرفته‌اند. از دیدگاه نظری نیز این مطالعه توانست از تلفیق نظریه نهادی و ساخت‌گرایی اجتماعی چارچوبی نوین برای تحلیل پویایی‌های هویتی دانشگاه فرهنگیان در سطح کلان ارائه کند. نظریه نهادی، به‌خوبی فشارهای ساختاری و سیاستی را بر سازمان دانشگاهی نشان می‌دهد (دی ماجیو و پاول، ۱۹۸۳؛ اسکات، ۲۰۱۴)، درحالی‌که نظریه ساخت‌گرایی اجتماعی تبیین‌گر آن است که هویت نهادی چگونه از خلال تعاملات اجتماعی، گفتمان‌ها و بازتعریف‌های معنایی توسط کنشگران دانشگاهی شکل می‌گیرد (برگر و لوکمن، ۱۹۶۶؛ گیوا و همکاران، ۲۰۱۳).

نکته مهم این است که یافته‌های این پژوهش، ماهیت کیفی و نسبی دارد. مطابق رویکرد «تعمیم‌پذیری متعادل»، نتایج مطالعات کیفی تنها زمانی قابل‌تعمیم به موقعیت‌های دیگر هستند که زمینه‌ها و شرایط مشابه باشند؛ در غیر این صورت تعمیم دادن نتایج بی‌قیدوشرط ممکن نیست. دانشگاه فرهنگیان دارای ۹۸ پردیس در سراسر کشور است که هر یک ممکن است ویژگی‌ها و نیازهای خاص خود را داشته باشد؛ بنابراین یافته‌های پژوهش، لزوماً همه تنوع‌های محلی و سازه‌ای تمامی پردیس‌ها را پوشش نمی‌دهد. برای مثال، برخی سناریوهای مطلوب ممکن است در همه پردیس‌ها قابلیت اجرایی بودن نداشته باشند یا اولویت‌های تربیت‌معلم در هر منطقه با دیگری متفاوت باشد. ازاین‌رو، نتایج این مطالعه باید بااحتیاط و با لحاظ تفاوت‌های منطقه‌ای و پس‌زمینه‌های فرهنگی هر پردیس مورداستفاده قرار گیرد.

بر پایه یافته‌های این پژوهش، مجموعه‌ای از پیشنهادهای سیاستی و کاربردی بدین شرح زیر ارائه می‌شود:

اول: تدوین و نهادینه‌سازی سازوکارهای حقوقی برای استقلال دانشگاه فرهنگیان: استقلال ساختاری و علمی این نهاد باید از طریق قوانین پایدار، تضمین‌شده و مداخلات سیاسی به حداقل برسد. دوم، توسعه برنامه جامع تحول دیجیتال در تربیت‌معلم: سرمایه‌گذاری راهبردی در زیرساخت‌ها، مهارت‌های دیجیتال هیئت‌علمی و محتوای آموزشی می‌تواند دانشگاه را در مسیر نوآوری قرار دهد (آندرسن و چن، ۲۰۲۳). سوم: بازنگری در حکمرانی دانشگاهی با تأکید بر مشارکت‌پذیری و شفافیت: ساختارهای تصمیم‌گیری باید از حالت سلسله‌مراتبی صرف خارج‌شده و به الگوهای شبکه‌ای و مشارکتی نزدیک شوند. چهارم، ایجاد نهاد آینده‌پژوهی در بدنه مرکزی دانشگاه: چنین نهادی باید مسئول رصد تحولات، تحلیل پیشران‌ها و ارائه سیاست‌های پیش‌نگرانه باشد. مطابق یافته‌های رضازاده میرعللو و همکاران (۱۴۰۲)، آینده‌پژوهی منظم می‌تواند توانمندی راهبردی دانشگاه‌ها را افزایش دهد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و وزارتخانه متولی آموزش معلمان (وزارت آموزش‌وپرورش) در اسناد بالادستی خود چشم‌انداز و سیاست‌های میان‌مدت را با در نظر گرفتن پیشران‌های شناسایی‌شده در این پژوهش به‌روزرسانی کنند. به‌عنوان‌مثال، توصیه می‌شود برنامه‌ها و استانداردهای ملی تربیت‌معلم به‌گونه‌ای طراحی شوند که ضمن حفظ مأموریت اصلی، قابلیت تطبیق با سناریوهای احتمالی آینده را داشته باشند و بر تقویت «یادگیری مداوم معلمان» در طول خدمت آن‌ها تأکید شود. پیشنهاد می‌شود یک مرکز یا دفتر آینده‌پژوهی در سطح ستاد دانشگاه تأسیس گردد تا به‌طور مستمر سناریوسازی و نظارت بر تحولات محیط را انجام دهد. همچنین لازم است برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه بازنگری شود، مدیران توانمند در حوزه مدیریت استراتژیک و آینده‌پژوهی تربیت گردند و ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه تا حد امکان چابک گردد. برای مثال، سیستم بودجه‌ریزی و جذب نیروی انسانی باید انعطاف‌پذیر شود تا دانشگاه بتواند سریعاً به تغییرات فناوری و نیازهای جامعه فرهنگیان پاسخ دهد. هر پردیس دانشگاه فرهنگیان باید برنامه عملیاتی مستقل و منطبق با شرایط منطقه‌ای خود تدوین کند. به‌ویژه برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های توانمندسازی برای اعضای هیئت‌علمی و مدیران پردیس‌ها در زمینه آینده‌پژوهی و سناریونویسی پیشنهاد می‌شود تا بر اساس یافته‌های پژوهش، به توسعه‌های محلی پاسخ دهند. علاوه بر این،

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

تقویت تعامل بین پردیس‌ها و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات (به‌ویژه آموزش مجازی و بانک اطلاعاتی متمرکز) می‌تواند انعطاف‌پذیری هر پردیس را در مواجهه با شـــرایط نامطمئن ارتقا دهد. در این راســـتا، اتخاذ راهکارهای کاربردی نظیر انعقاد تفاهم‌نامه با نهادهای آموزشـــی و صـــنعتی محلی به‌منظور غنای محتواهای آموزشـــی و تحقیقاتی نیز می‌تواند با بهره‌گیری از چشـــم‌اندازهای آتی پژوهش پیشـــین منجر به بهبود عملکرد دانشـــگاه در ســـطح پردیســـی گردد. پنجم، توســـعه همکاری‌های بین‌المللی و بهره‌گیری از تجارب موفق جهانی در حوزه تربیت‌معلم: همکاری با دانشگاه‌های تربیت‌معلم در دنیا می‌تواند به ارتقاء استانداردها و نوآوری‌های بومی کمک کند (شالبرگ، ۲۰۱۵؛ مون، ۲۰۱۶).

درنهایت، پژوهش حاضر نشان داد که آینده دانشگاه فرهنگیان از دل ترکیب نیروهای ساختاری و کنش‌های انسانی شکل می‌گیرد؛ آینده‌ای که می‌تواند باتدبیر و سیاست‌گذاری هوشـمندانه، به‌سوی بلوغ و مرجعیت علمی و حرفه‌ای سـوق یابد یا در صـورت بی‌توجهی، به مسـیر افول و انزوا رانده شـود. اتخاذ رویکرد سـناریویی، بسـتری برای بازاندیشـی و ارزیابی راهبردها فراهم می‌سـازد تا تصـمیم‌سـازان بتوانند در مواجهه با آینده‌ای مبهم، مسیرهای ممکن را پیش‌بینی و انتخاب‌های بهینه را عملیاتی کنند.

**تشکر و قدردانی**

مراتب تشکر و قدردانی خود را از معاونت پژوهشی دانشگاه شهید چمران اهواز اعلام می‌داریم.

**تعارض منافع**

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافعی در رابطه با نتایج پژوهش ندارند.

**Majid Neysi** http://orcid.org/0000-0002-3276-7287

**Abdolah Parsa** http://orcid.org/0000-0003-0641-4282

**Yadollah Mehralizadeh** https://orcid.org/0000-0002-0451-2455

**Sakineh Shahi** https://orcid.org/0000-0003-3744-7642

**References**

- Andersen, K., & Chen, Y. (2023). Hybridization and Technology Integration in Teacher Education: A Global Perspective. Journal of Teacher Education and Technology, 34(2), 123–136.
- Benneworth, Paul & Nieth, Lisa. (2018). Universities and regional development in peripheral regions. 10.4324/9781315168357-1.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Anchor Books.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & van der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. Futures, 37(8), 795–812. https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
- Burton, A., & Sands, R. (2025). Universities without Borders: Digital Innovation and Collaborative Networks in Higher Education. International Journal of Educational Innovation, 17(1), 45–59.
- Callahan, M., & Rogers, P. (2024). Internationalization in Teacher Education: Trends, Challenges, and Opportunities. Teacher Development Journal, 28(4), 309-324.
- Davis, L., Thompson, K., & Green, P. (2024). Scenarios for Higher Education 2030: Strategic Planning and Future Readiness. Futures Research Quarterly, 40(2), 12–29.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]

- Furlong, J. (2013). Education–An anatomy of the discipline: Rescuing the university project?. Rutledge.
- Gander, M. (2024). Antagonistic identity discourses in career transitions: an auto ethnographic study in higher education. *Studies in Higher Education*, *49*(12), 2656–2667. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2319875
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational Research Methods, 16(1), 15–31.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. Academy of Management Annals, 7(1), 123–193.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods, 18(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903
- Lee, H., & Johnson, B. (2023). Entrepreneurial Management in Higher Education: Navigating Commercialization and Funding Challenges. Higher Education Management, 37(3), 185–201.
- Lewis, J., & Ramirez, M. (2023). Threats and Opportunities for Teacher Education Institutions: An International Analysis. Journal of Education Management, 26(1), 31–44.
- Mahdi, R. (2013). Future Studies in Higher Education: The Conditions and Features of Excelling Universities in the Future. *Rahyaft*, *23*(55). [Persian]
- Makhzoum, Violla & Komayha, Lama. (2021). The Role of Higher Education in the 21 Century. Journal of Contemporary Research in Business Administration and Economic Sciences. 10.52856/jcr311280123.
- Mitchell, D., Parker, G., & Roberts, S. (2024). Operational Innovation in Higher Education: Responding to Environmental Pressures. Journal of Higher Education Policy, 39(4), 253-267.
- Mohebiamin, A., behradfar, A., khoshsima, M. and moghimi rad, M. (2022). Analysis of the situation of Farhangian University based on the lived experiences of graduates: Qualitative research. *Teacher Education Policy*, *5*(2), 32-1. [Persian]
- Moon, B. (2016). Teacher education and the challenge of development: A global analysis. Rutledge.
- Moosaapoor, N. (2019). Unification of Two Approaches to Teacher Training in Iran: A Critical Review of Farhangiyan University's Charter. 35 (2):13-38. [Persian]
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. Information & Management, 42(1), 15–29. https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002
- Rezazadeh Mir Alilou, G., Soleimani, T. and Sattari, S. (2023). Presenting a model for institutionalizing future research in Farhangian University. Education and Training Studies, 12(2), 651-625. doi: 10.48310/pma.2023.3096 [Persian]
- Sahlberg, P. (2015). Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland? Teachers College Press.
- Salimi, J., saedmoocheshi, L., Abdi, A. (2021). Examining the Status of the Farhangian University According to Student-Teacher's Life Experiences: A Mixed Study. [Persian]
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00040-1
- Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed). Sage Publications.
- Shahi, S., Khajehkolaki, S., Mehralizadeh, Y. and Marashi, M. (2022). Scenarios for Iranian Recruitment and Training Teachers in 1415 Horizon. *Journal of Iran Futures Studies*, *6*(2), 137-166. doi: 10.30479/jfs.2022.16066.1324 [Persian]
- Taghizadeh Tabarsi, M., gheiasi, S., frasatkhah, M., rahimyan, H. (2024). Scenario planning for the future of higher education in Iran. 16 (2):116-140. URL: http://ihej.ir/article-1-2058-en.html [Persian]
- Wright, E., Adams, J., & Phillips, T. (2023). Higher Education 2040: Scenario Planning and Strategic Implications. Journal of Educational Futures, 19(1), 65–82.


[ Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27 ]

[ DOR: 20.1001.1.20088000.1403.16.4.2.3 ]