

ارائه الگوی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان\*  
 اسماعیل هاشمی پورپتکوئی<sup>۱</sup>، عباس خورشیدی<sup>۲</sup>، کامران محمدخانی<sup>۳</sup>، امیرحسین محمد داودی<sup>۴</sup>، فتاح ناظم<sup>۵</sup>

## Providing a model of in-service training effectiveness of hormozgan province elementary education managers

Esmail Hashemi Pour Patkooei<sup>1</sup>, Abbas Khorshidi<sup>2</sup>, Kamran Mohammadkhani<sup>3</sup>, Amir Hossein Mohamad Davoudi<sup>4</sup>, Fattah Nazem<sup>5</sup>

### چکیده

**زمینه:** مطالعات متعددی به بررسی آموزش ضمن خدمت به عنوان ابزاری برای رشد، توسعه و تعالی سرمایه انسانی پرداخته‌اند. اما ارائه الگوی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی مغفول مانده است. **هدف:** الگوی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان بود. **روش:** پژوهش از نوع کیفی بود. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران و خبرگان حوزه آموزش اعم از اساتید دانشگاه‌ها و مدیران آموزش و پرورش بود. تعداد ۲۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش عبارتند از: بررسی اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه‌ساختار یافته. طبقه‌بندی داده‌ها با روش داده‌بنیاد و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) انجام شد. **یافته‌ها:** عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ابعادی چون فراگیرنده، محتوا، آمادگی، مدرس، تمرین، ارزشیابی، محیط، الزامات اجرایی، ارزشیابی نتایج و سازمان و مدیریت بودند. **نتیجه‌گیری:** ابعادی چون فراگیرنده، محتوا، آمادگی، مدرس، تمرین، ارزشیابی، محیط، الزامات اجرایی، ارزشیابی نتایج و سازمان و مدیریت بر آموزش‌های ضمن خدمت مدیران تأثیر گذاشت.

**واژه کلیدیها:** اثربخشی آموزشی، آموزش ضمن خدمت، نظام آموزشی، مدیران دوره ابتدایی

**Background:** Numerous studies have examined in-service training as a tool for the growth, development and excellence of human capital. However, the effectiveness of in-service training for primary school principals has been neglected. **Aims:** The model of effectiveness of in-service education of Hormozgan province elementary education managers. **Method:** This was a qualitative study. Statistical population included educational experts and experts including university professors and education managers. A total of 25 individuals were selected using purposive sampling method. Research tools include: reviewing national and international documents related to the subject as well as semi-structured exploratory interviews. Data were categorized using data base and coding method (open, axial and selective). **Results:** Factors affecting the effectiveness of in-service education of Hormozgan province elementary school principals were such as learner, content, preparation, teacher, practice, evaluation, environment, executive requirements, evaluation of results and organization and management. **Conclusions:** In-service training managers influence aspects such as learner, content, preparedness, instructor, practice, evaluation, environment, executive requirements, evaluation of results and organization and management. **Key Words:** Educational effectiveness, in-service training, educational system, elementary school administrators

Corresponding Author: A\_khorshidi40@yahoo.com

\* مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول است.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، امارات

<sup>۱</sup> Ph.D Student of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Emirates Branch, Islamic Azad University, Emirates

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran (Corresponding Author)

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

<sup>۴</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

<sup>۵</sup> دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

<sup>۵</sup> Associate Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

پذیرش نهایی: ۹۹/۱۱/۰۶

دریافت: ۹۸/۱۱/۰۷

## مقدمه

حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد (دولان، ۱۳۷۵). هر چه این زمینه‌ها به موقع و بهتر باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در جهت ایجاد دانش و مهارت ویژه کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح بهره‌وری و بهبود آن در سازمان سهیم، و قادر شوند تا خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. از این رو بهبود بهره‌وری منابع انسانی سازمان، بستگی زیادی به کیفیت و شایستگی منابع انسانی سازمان دارد. برخی از سازمان‌ها تشخیص داده‌اند که منابع انسانی دارای شماره یک آنان هستند و این در محیط‌های آموزشی مانند دانشگاه بیشتر نمود واقعی پیدا می‌کند. بنابراین، برای اطمینان از افزایش دانش، مهارت‌ها و شایستگی که استمرار داشته و قابل استفاده باشند، کارکنان بایستی به اندازه کافی آموزش ببینند. از طرف دیگر اهداف سازمان ایجاب می‌کند مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش‌ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت باید تقویت گردد. لذا هر قدر نظام آموزشی بهتر و بیشتر بتواند توانایی‌های بالقوه کارکنان را به فعل درآورد نه تنها، انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می‌بیند بلکه جامعه نیز بر او ارج بیشتری می‌نهد و این خود از هر جهت تقویت کننده روح و روان انسان است. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود پاسخ‌گوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد. اما اگر چنین نباشد، لازم است سطح مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری آنان افزایش یابد (دولان، ۱۳۷۵).

از میان عوامل مؤثر بر توسعه سازمان، بی‌شک نیروی انسانی به عنوان اساسی‌ترین عامل، نقش کلیدی در توسعه سازمان دارد. نیروی انسانی کارآمد را می‌توان مهمترین سرمایه یک سازمان دانست. از این رو هر فرآیندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد، فرآیندی سرمایه‌افزا می‌باشد که نتیجه آن به طور مستقیم در کیفیت و کمیت سازمان ظاهر می‌شود. آموزش فرآیندی است که این نقش محوری را بر عهده دارد. بنابراین اگر گفته شود آموزش کلید توسعه است، بر حقیقتی کتمان‌ناپذیر تأکید شده است. آموزش‌های مختلف در هر سازمان، به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت کاری، بهبود و توسعه رفتار کارکنان، و کارایی بیشتر سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. شمول این

آموزش ضمن خدمت به منظور بازسازی و نوسازی سریع دانش و اطلاعات و مهارت‌های آنان از جمله عوامل مهم و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهدافش می‌باشد. شاید از مهمترین اهداف آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان در تمامی جوامع روزآمد کردن اطلاعات آنان در حوزه‌های تخصصی مربوط به آنها می‌باشد. آموزش ضمن خدمت، معلمان منجر به بهبود دانش، نگرش و مهارت‌های آنها شده و به آنها کمک می‌کند تا توانایی‌های خویش را بهتر بشناسند و در راه تصدی مشاغل بالاتر آماده شوند. آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است. این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده‌اند. آموزش ضمن خدمت شامل تمام فعالیت‌هایی است که به طور منظم و پیوسته به رشد و پیشرفت حرفه‌ای معلمان منجر می‌شود. بنابراین دستیابی به اهدافی که در بدو طراحی دوره‌های آموزشی تعیین گردیده در مؤثر بودن این دوره‌ها در رشد و تعالی نیروی انسانی نقش بسزایی دارد (مهدوی و فیاض، ۱۳۹۳).

در عصری که به انفجار دانش و اطلاعات لقب گرفته و توسعه دانش و تکنولوژی رشد شتابانی دارد، آموزش منابع انسانی نمی‌تواند نسبت به این تحولات بی‌تفاوت بماند. نگاه عمیق‌تر به رسالت تعلیم و تربیت زمانی آشکار می‌شود که انسان موجودی است که دارای ابعاد گوناگون و پراز استعدادهای ارزشمند و زمانی استعدادهای آن محقق و شکوفا می‌شود که همه ابعاد معنوی، جسمی مورد توجه قرار گیرد. واضح است که آموزش و پرورش می‌خواهد یادگیری و آموزش در زندگی انسان از ارزش معناداری برخوردار شود و فراتر از یادگیری، به بازسازی شخصیت و توانمندی‌های منابع انسانی پردازد تا آموزش به فرهنگ توسعه انسانی تبدیل شود. برخی از صاحب‌نظران نقل می‌کنند که دانش بشری هر پنج سال یک بار دو برابر افزایش می‌یابد و این افزایش همه چیز را در حال تغییر و تحول قرار می‌دهد. پس چگونه می‌توان منابع انسانی یک سازمان را با این تغییر و تحولات آشنا نکرد؟ بدیهی است در صورت بی‌توجهی به امر آموزش کارکنان، سرنوشت و بقای سازمان به خطر خواهد افتاد. به همین علت در کشورهای پیشرفته امروزی معمولاً نیروی انسانی حداقل هر سال یکبار به کلاس آموزش می‌روند. حیات سازمان تا

گونه تحلیل‌ها برای مدیریت آموزش، نقاط قوت و ضعف و در صورت امکان فرصت‌ها و تهدیدها را آشکار می‌سازد. همچنین از رهگذر این اطلاعات مدیریت و کارکنان سازمان می‌توانند جایگاه و تأثیرات آموزش و میزان پیشرفت و تحقق اهداف تعیین شده را بررسی نمایند. بنابراین نیازمند الگویی منسجم برای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشند تا به کمک آن بتوانند ضمن ارائه آموزش اثربخش به مدیران و کارکنان، به واسطه الگوی مزبور نقاط ضعف سیستم آموزشی را برطرف نمایند. لذا این پژوهش تلاش می‌کند با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران به ارائه الگویی مناسب در این زمینه بپردازد.

عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶) عمده‌ترین آسیب‌های نظام آموزش سازمان امور مالیاتی شامل؛ نیازسنجی (سیستماتیک و علمی نبودن، جامع نبودن، کاربردی نبودن و عدم همکاری پرسنل سازمان در نیازسنجی)، اهداف دوره‌ها (عدم اطلاع‌رسانی، کلی بودن و محتوای نامناسب)، آسیب‌های محتوا (گسترده‌گی سرفصل‌ها، نبود تیم تدوین محتوا و نظری بودن محتوا)، مدرسان (عدم صلاحیت، پرداخت نامناسب، روش تدریس نامناسب و معیوب بودن سیستم انتخاب مدرسان)، محیط و شرایط برگزاری دوره‌ها (امکانات و تجهیزات ضعیف و زمان نامناسب برگزاری دوره‌ها)، آسیب‌های اجرای دوره‌ها (عدم تفکیک کارآموزان، عدم حمایت مدیران، زمان اجرای دوره‌ها و اجرایی نبودن برخی دوره‌ها)، ارزشیابی آموزشی (پیگیری نکردن اثربخشی آموزش، واقعی نبودن نمرات ارزیابی دوره‌ها و عدم همکاری سرپرستان در خصوص ارزیابی دوره‌ها)، انگیزه (نبود مکانیزم‌هایی برای تشویق و تنبیه افراد، انگیزه ناکافی کارآموزان و انگیزه ناکافی مدرس‌ها)، مشکلات فرهنگی (عدم باور سرپرستان به آموزش و نگاه نامناسب مدیران ارشد به آموزش) و نیروی انسانی (کمبود نیروی انسانی و استفاده نادرست از تخصص‌ها در آموزش) می‌باشد. تقی‌پور، ایران‌زاده و علوی متین (۱۳۹۶) نشان دادند آموزش با تأثیر بر توانمندسازی کارکنان بر ارتقاء قابلیت اطمینان سیستم در صنایع دانش‌بنیان دریایی مؤثر می‌باشد.

کریمی و همکاران (۱۳۹۶) فراگیران واکنش مطلوبی به دوره‌های عمومی و تخصصی از خود نشان داده‌اند. سطح یادگیری در دوره‌های تخصصی و عمومی اثربخش بود و فراگیران دانش لازم را کسب کردند. از نظر تغییرات ایجاد شده در رفتار فراگیران نتایج نشان داد که دوره‌های تخصصی در سطح اثربخشی معناداری قرار نداشتند. در

دستاوردها گسترده و دانشگاه‌ها را نیز در بر می‌گیرد (خصالی، ۱۳۸۵).

سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی به خوبی دریافته‌اند که آنچه در راه آموزش منابع انسانی صرف می‌کنند به زودی در عملیات و دستاوردهای سازمان انعکاس خواهد یافت (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۹). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش کارکنان بر نگرش‌ها (سahیندیس و بوریس، ۲۰۰۸)، رضایت شغلی (اسمیت، ۲۰۰۸)، روش انجام کار (اکوینیس و کریر، ۲۰۰۹) تعهد (مک کبی و کاواران، ۲۰۰۸)، روابط و رفتار سازمانی (باکلی و کیپل، ۲۰۰۸) و به طور کلی بر عملکرد منابع انسانی اثر می‌گذارد. تقریباً همه منابع موجود که بر اثرات آموزش به شکل‌گیری سرمایه انسانی تأکید دارند، باور کرده‌اند که آموزش می‌تواند اثر کاری فرد را افزایش دهد "توانایی تخصیص" یعنی استفاده به اندازه و به جا از منابع را بهبود ببخشد، و نوآوری و ابتکار او را ارتقاء دهد (فیگین و مک کان، ۲۰۰۹، متوسلی و آهنچیان، ۱۳۸۱).

نیروی انسانی مهمترین عامل تشکیل دهنده سازمان‌ها است و در پویایی و حیات آن دارای اهمیت بسیار است. نیروی کار است که با کمک دانش‌ها و مهارت‌هایی که دارد، وظایف و مسئولیت‌های محوله را انجام می‌دهد و سازمان را برای نیل به هدف‌ها یاری می‌رساند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۲). آموزش در سازمان، راهی برای توسعه و بهسازی منابع انسانی است و به توسعه و بهبود سه مفهوم دانش، مهارت و نگرش اشاره دارد. این مفاهیم سه گانه ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر داشته و موجب ایجاد توانایی، شایستگی و صلاحیت در افراد می‌شود (فرجاد، ۱۳۸۸). یکی از دلایلی که آموزش کارکنان را در سازمان ضروری می‌سازد، آماده‌سازی، تقویت بنیه علمی، هدایت صحیح و استفاده بهینه از توانایی‌های کارکنان به عنوان ورودی‌های سیستم است (خراسانی، ۱۳۹۱). اکتون و گولدن (۲۰۰۳) آموزش کارکنان را مبنایی مناسب در توسعه شایستگی‌های سازمان می‌دانند و معتقدند این نوع آموزش‌ها با ایجاد شایستگی در سه سطح دانشی، مهارتی و کاربردی در کارکنان، آموزش‌های حرفه‌ای گسترش می‌دهند. صاحب‌نظران معتقدند باید از آموزش کارکنان درون سازمان و بیرون سازمان به عنوان فعالیتی اساسی جهت تسهیل و به کارگیری دانش کمک گرفت. نظام آموزش به منظور ایجاد اثربخشی دوره‌های آموزشی ناگزیر است که همواره تحلیلی از روند فعالیت‌ها و عملکرد خود داشته باشد. این



جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های بدست آمده طی مراحل کدگذاری

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	آمادگی	برخوردار بودن افراد از انگیزه لازم برای کاربرد آموخته‌ها در محیط کار آمادگی ذهنی یادگیرنده
	سطح انگیزه	حمایت مدیران و همکاران برای کاربرد آموخته‌ها در محل کار وجود فرصت لازم برای کاربرد یافته‌های آموزشی در محیط کار تناسب دوره با وظایف شغلی افراد تناسب دوره آموزشی با تجارب افراد تناسب دوره آموزشی با تحصیلات و تخصص افراد علاقه افراد به یادگیری تلاش برای یادگیری و یاددهی به دیگران استقرار مکانیزم‌هایی برای تشویق و تنبیه افراد ایجاد انگیزه کافی برای کارآموزان و مدرسه‌ها علاقه به یادگیری و یاددهی
	فراگیرنده	انگیزه انتقال نتایج فردی مثبت نتایج فردی منفی ظرفیت فردی برای انتقال پیش‌حمایت‌ها حمایت سرپرست مجوز سرپرست اعتبار محتوای مهیا شده طرح تحقیق و فرصت استفاده انتظارات عملکرد انتقال انتظارات نتایج عملکرد هدایت عملکرد مقاومت در برابر تغییر خودکارآمدی عملکرد
	دانش و مهارت قبلی فراگیرنده	
	خودکارآمدی عملکرد	تعهد مدیران ارشد به آموزش و یادگیری توسعه فرهنگ یادگیری و توسعه تطابق استراتژی‌های آموزش با اهداف سازمانی تعریف و تدوین چشم‌انداز و اهداف آموزشی سازمان نظامند و علمی بودن فرایند نیازسنجی آموزشی جامع بودن نیازسنجی آموزشی کاربردی بودن نیازسنجی آموزشی همکاری کلیه کارکنان در فرایند نیازسنجی آموزشی تناسب روش نیازسنجی با نوع کار و مقتضیات محل کار تناسب بین اهداف و استراتژی‌های سازمان با تعیین نیازهای آموزشی تناسب نیازهای آموزشی با شایستگی‌های شغلی شناسایی اختلاف بین شایستگی موجود و مطلوب تعیین دقیق اهداف کلی و رفتاری دوره‌های آموزشی تعیین ارتباط بین آموزش‌ها و شغل افراد
	خط مشی آموزشی	
	محتوا	
	نیازسنجی آموزشی	
	طراحی آموزشی	

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های بدست آمده طی مراحل کدگذاری

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	اجرا	تعریف و پیش‌بینی پیش نیازهای تحصیلی و تجربی برای دوره‌های آموزشی تناسب محتوای دوره آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با سرفصل‌ها تعریف و پیش‌بینی تکنولوژی آموزشی مورد نیاز برای تحقق اهداف یادگیری تعیین روش تدریس متناسب با اهداف و سرفصل‌های آموزشی تعیین آزمون یا روش سنجش تحقق اهداف یادگیری اجرای آموزش‌ها متناسب با تنوع رشته‌های تحصیلی معلمان اجرای آموزش‌های ضمن خدمت در قالب آموزش‌های دانشگاهی با شروط مطرح شده براساس سطح تحصیلات (کارדانی، کارشناسی، ارشد و دکترا)
	ارزشیابی	تأثیر محتوای دوره در رفع نیاز و انجام بهتر وظایف شغلی تأثیر محتوای دوره در ایجاد توانمندی در فراگیران جدید و به روز بودن محتوای دوره تأثیر محتوای دوره در بهبود عملکرد فردی توانایی مدرس در جلب مشارکت فراگیران توانایی مدرس در اداره کلاس درس زمانبندی مناسب در ارائه مطالب درسی نحوه برخورد و تعامل مدرس با فراگیران توانایی مدرس در پاسخ به سؤالات استفاده مدرس از تکنولوژی و تجهیزات کمک آموزشی تسلط به روش‌های مختلف تدریس بکارگیری روش‌ها، شیوه‌ها و فنون مختلف برای انتقال مطالب تسلط مدرس به مطالب آموزشی در نظر گرفتن توان و ظرفیت فراگیرندگان از نظر جنسیت، سن و ...
	مهارت‌های ارتباطی و رهبری	داشتن رشته تحصیلی مرتبط با موضوع آموزش داشتن تسلط به رنوس مطالب آموزش سابقه تدریس قبلی در زمینه موضوع آموزش انجام پروژه‌های عملی در زمینه موضوع آموزشی نگارش مقاله علمی در زمینه موضوع آموزشی نگارش کتاب در زمینه موضوع آموزشی ارائه مشاوره به شرکتهای و مؤسسات در زمینه موضوع آموزشی
آمادگی مدرس	روش تدریس (ارائه)	مشاهده عملی پیشرفت تحصیلی بیشتر معلمان که دوره ضمن خدمت دانشگاهی را گذرانده‌اند برخوردارى محیط آموزشی از استانداردهای جهانی و ملی یادگیرنده بودن محیط آموزشی جذابیت محیط آموزشی در ایجاد علاقه در فراگیران حمایت ملی از برنامه منسجم آموزشی برای کارکنان تمایل فضای عمومی کشور به ارتقا سطح آموزشی کارکنان تخصیص فضاهای آموزشی به موضوع آموزش‌های کارکنان در اختیار بودن منابع و مدارک علمی بین‌المللی وجود فضای همکاری بین‌المللی با هدف یادگیری امکان بازدید از پروژه‌های علمی بین‌المللی
	ویژگی‌های علمی و تخصصی	
	تمرین و ارزیابی	
	ویژگی‌های پژوهشی و عملی	
	آموزشی	
محیط	ملی	
	فراملی	

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های بدست آمده طی مراحل کدگذاری

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
مکان		وجود فضای آموزشی مناسب بر اساس استانداردهای ملی و بین‌المللی کیفیت مکان آموزش به لحاظ رنگ، نور، صدا، سرمایش و... وجود فضاهای آموزشی خارج از محل کار اجرای آموزش توسط دانشگاه‌های دولتی معتبر
الزامات اجرایی	زمان	برخورداری از فضاهای آموزشی قابل تغییر جهت استفاده از روش‌های مختلف تدریس فضا و محیط آرام، بی سر و صدا و مطلوب برای یادگیری اجرای دوره‌های آموزشی براساس تصدی معلمان همانند دروس دانشگاهی در طول هر هفته انجام شود برای هر مقطع مدت زمان معادل سرفصل‌های دانشگاه باشد دو برابر مصوب آموزش عالی که نصف آن کارورزی و نصف آن آموزش نظری باشد پیش‌بینی و تخصیص اعتبارات مورد نیاز دوره‌های آموزشی پرداخت به موقع هزینه‌های آموزشی تدوین دستورالعمل‌های مالی برای نظامند کردن آموزش کارکنان
	منابع مالی	تجمع اعتبارات آموزشی اختصاص بخشی از حقوق و مزایای کارکنان به خودآموزی برقراری ارتباط بین سیستم ارزشیابی حقوقی کارکنان و دوره‌های آموزشی مشوق‌های مادی به تلاش‌های کارکنان در جهت یادگیری و یاددهی برخورداری فضای آموزشی از وسایل کمک آموزشی وجود نرم افزار سیستم جامع آموزش برخورداری از سیستم یادگیری الکترونیک
	تکنولوژی آموزشی	برخورداری از سیستم‌های ارتباطی آموزشی برای برقراری ارتباط با مدرس و سایر فراگیران وجود بستر اینترنت و اینترنت در محل اجرای آموزش
	واکنشی	توجه به مفهوم قابلیت انسانی به جای سرمایه انسانی (سرمایه انسانی تمرکز بر نقش فاعلی انسان در افزایش و بهبود امکانات تولید دارد، قابلیت انسانی تلاش می‌کند توانمندی انسان‌ها را برای دستیابی به زندگی شایسته‌تر تقویت کند)
	رفتاری	کسب مهارت در راستای تکنولوژی و علوم وابسته به همراه دانش‌های خاص مربوط به شغل افزایش توانایی‌های دانشی، مهارتی و قدرت درک افراد و انجام مطلوب‌تر کار در محدوده وظایف شغلی از طریق آموزش مهارتی توجه همزمان به مهارت‌های خاص مورد نیاز صنعت و مهارت‌های عمومی بازار کار
	یادگیری	کار محور بودن آموزش‌های فنی و حرفه‌ای/مهارتی (آموزش نظری همگام با کار عملی موجب تربیت نیروی انسانی خلاق و فعال می‌شود)
	ارزشیابی نتایج	تلفیق علم، فن و هنر در آموزش‌های مهارتی هماهنگی بین نهادهای مختلف ارائه‌کننده خدمات آموزش مهارتی در کشور وجود یک سیاست‌گذار کلان نیروی انسانی در آموزش مهارتی کشور
	عملیاتی	وجود ثبات مدیریت در نظام آموزش مهارتی کشور هدفمند و مأموریت‌گرا نبودن سازمان‌های ارائه‌کننده آموزش‌های مهارتی آشنایی مدیران سازمان‌ها با مراکز ارائه دهنده آموزش‌های مهارتی ترسیم مدل شایستگی‌های شغلی جهت سنجش و تطابق با معیارهای مشخص
	ارزشیابی	تدوین شاخص‌های آموزشی قابل سنجش ارزشیابی کلیه سطوح آموزشی مثل واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج ارائه بازخورد مؤثر جهت رفع چالش‌ها و مشکلات یادگیری برخورداری از ساختار سازمانی منعطف
	حمایت ساختاری	وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعه کارکنان در سازمان برخورداری سازمان از یک نظام آموزش جامع و کل نگر ارتباط و تناسب بین ارتقاء شغلی و دوره‌های آموزشی در سلسله مراتب سازمانی وجود قوانین و مقررات دارای ضمانت اجرایی برای آموزش مستمر کلیه کارکنان
	سازمان و مدیریت	حمایت مدیریت ارشد از آموزش کارکنان
	حمایت مدیریتی	دادن اختیار و استقلال در انجام امور و کمک به یادگیری افراد ایجاد شرایط برای کسب تجربه و یادگیری از طریق روش‌های انجام کار جدید اعتقاد مدیریت به اهمیت آموزش کارکنان تشویق کارکنان به آموزش از طریق شرکت مستمر مدیریت در دوره‌های آموزشی

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های بدست آمده طی مراحل کدگذاری

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	قوانین و مقررات	<p>بازخوردگیری مدیریت از آموخته‌های افراد در عمل</p> <p>الزام کارکنان آموزش دیده به تسهیم و اشتراک دانش</p> <p>الگوسازی آموزشی برای کارکنان</p> <p>امتیازآور بودن دوره‌های آموزشی برای کارکنان</p> <p>اتصال آموزش به سیستم ارتقاء کارکنان</p> <p>اتصال آموزش به سیستم حقوق و دستمزد</p> <p>قوانین مرتبط با نحوه اجرای آموزش‌ها (حضوری / غیرحضوری، تئوری / عملی / کارورزی)</p> <p>قوانین مرتبط با ویژگی‌های مدرس / مجری</p> <p>کارورزی با نظارت دانشگاه آموزش دهنده ضمن خدمت باشد</p> <p>ارائه مدرک رسمی از سوی دانشگاه</p> <p>برگزاری دوره آموزش ضمن خدمت مصوب وزارت علوم به شرط قبولی در کنکور (در صورت قبول شدن ارائه مدرک، در غیر این صورت معادل آن ارائه شود)</p> <p>لحاظ نمودن مدارک دست یافته در سطوح اداری و آموزشی و مالی معلمان و کارکنان</p>

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که ابعاد شناسایی شده برای الگوی اثربخشی آموزش ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی استان هرمزگان ابعادی چون، فراگیرنده، محتوا، آمادگی مدرس، تمرین و ارزیابی، محیط، الزامات اجرایی، ارزشیابی نتایج و سازمان و مدیریت می‌باشد که با نتایج پژوهش‌های آتاباروت و همکاران (۲۰۱۱)، بارت و همکاران (۲۰۱۲)، تورتاپ (۲۰۱۶)، کوک (۲۰۱۵)، عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶)، کرمی و همکاران (۱۳۹۶) و خراسانی، شمس و مختاری (۱۳۹۶) همسو می‌باشد، چراکه آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست پیدا کردند.

نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی یک سازمان می‌باشد از این رو بعنوان منبع خلاقیت در سازمان به شمار می‌آید. سرمایه دانشی کارکنان یکی از اجزا اثرگذار در عملکرد سازمان است و نه کافی نیروی انسانی در یک سازمان کاربرد دارایی‌های ملموس را بالا برده و دارایی‌های ناملموس را بکار می‌اندازد. افزایش قابلیت‌های کارکنان اثر مستقیمی بر بهبود نتایج مالی سازمان دارد. نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت عامل مهمی در سازمان است چرا که هرگونه بهره‌وری تغییر و بهبود در نظام‌ها و فرآیندهای فنی و سازمانی توسط انسان‌ها صورت می‌گیرد. بهره‌برداری از توان فکری و توانمندی‌های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می‌برند نیازمند به وجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندی‌های کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. مدیر خواه برای سود یا بهره‌وری بیشتر سازمان تلاش کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و

شایستگی افراد و گروه‌های کاری باشد به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راه‌های افزایش سطح شایستگی کارکنان است. یکی از مسائل معمول در فراگرد مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن نقاط قوت کارکنان مؤثر هستند ولی در کمک به علت‌یابی ضعف‌ها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسأله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند. مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی عملکرد و حل مسائل بهره‌وری به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند. جهان امروز، جهان تغییر و تحول است. به ندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می‌گذارد. در چنین شرایطی بیشتر سازمان‌ها به دنبال راه‌حلی برای تطبیق با این شرایط هستند. راه‌حلی که توسط بیشتر صاحب‌نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است. از لحاظ علمی نیز عوامل فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی با هم ترکیب شده‌اند تا سازمان‌ها را مجبور کنند به پتانسیل‌های اساسی به طور کل و به آموزش به طور خاص توجه بیشتری داشته باشند.

تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت‌کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آنها در بازگشت به محل کار خود در سازمان، فرآیندی است پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوت‌های ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت‌آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار به عمل می‌آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند.

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارائه مناسب خدمات، به

(۲۰۱۵)، عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶) و تقی پور، ایرانزاده و علوی متین (۱۳۹۶) همسو می‌باشد چراکه آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

در خصوص پاسخ‌گویی به سومین سؤال پژوهش مبنی بر اینکه شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های سازنده الگوی مزبور کدامند، ۱۳۸ گویه به عنوان گویه‌های زیربنایی الگوی اثربخشی آموزش ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی استان هرمزگان شناسایی شدند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های کوک (۲۰۱۵)، گالاناکس و دیگران (۲۰۱۵)، آتاباروت و همکاران (۲۰۱۱)، بارت و همکاران (۲۰۱۲)، کرمی و همکاران (۱۳۹۶) و خراسانی، شمس و مختاری (۱۳۹۶) همسو می‌باشند، چراکه آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست پیدا کردند. از جمله محدودیت‌های این پژوهش این است که نتایج و یافته‌های بدست آمده تنها قابل کاربرد در جامعه آماری پژوهش حاضر می‌باشد و نمی‌توان آن را به جامعه آماری دیگر تعمیم داد. همچنین در این پژوهش امکان کنترل متغیرهایی مثل ویژگی‌های فرهنگی و شخصیتی گروه مورد مطالعه وجود نداشت. با توجه به نتایج حاصل از بررسی ادبیات و یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و پیشنهاداتی مطرح و ارائه می‌گردد. اهم این پیشنهادات عبارتند از:

۱. تدوین سند راهبرد توسعه سرمایه انسانی در آموزش و پرورش
۲. انجام مطالعات تطبیقی با محوریت کشورهای موفق در حوزه آموزش ضمن خدمت با رویکرد الگوهای آموزش ضمن خدمت به منظور اصلاح و بروزرسانی مدل نهایی این پژوهش ۳. پیش‌بینی گروه‌های مشاوره‌ای در خصوص اجرای مدل نهایی در آموزش و پرورش ۴. بازنگری الگوی تدوین شده هر پنج سال یکبار به منظور به روز رسانی آن. ۵. راه اندازی مراکز ارزیابی و توسعه برای مدیران سازمان ۶. توسعه علمی و نظری موضوع آموزش ضمن خدمت از طریق:

الف) تشکیل بانک اطلاعاتی آموزش ضمن خدمت در سازمان،  
 ب) برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با فرایند آموزش ضمن خدمت. ج) برگزاری کارگاه‌های آموزشی در سازمان‌ها به منظور ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با تخصص و ایجاد آمادگی‌های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام آموزش ضمن خدمت.

خصوص در سازمان‌های خدماتی و دولتی می‌باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می‌برد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت.

آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مد نظر بوده و فقدان آن باعث ایجاد معضلات متعددی در سازمان می‌شود. سیستم آموزشی هر سازمانی باید طوری باشد که اطلاعات، مهارت‌ها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشند بدین جهت به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هرچه مؤثرتر از این نیروها، آموزش بعنوان مؤثرترین عامل همواره اهمیت خاصی داشته است.

به عقیده صاحب‌نظران علم مدیریت سازمان باید برای وفق با تغییرات محیطی و رشد و توسعه، بطور مداوم و مستمر اقدام به توسعه و بهسازی در خصوص چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، قوانین و مقررات و جو سازمانی نماید، مهمترین فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می‌شود. بعبارت دیگر برای اینکه کارکنان بتوانند از عهده خواسته‌های جدید و مسائل و دشواری‌های تازه برآیند، مدیران باید امکانات لازم برای آموزش کارکنان خود را فراهم آورند تا آنان بتوانند با استفاده از فرصت‌های آموزشی ایجاد شده از تمام استعدادهای خود بهره‌گرفته و در مقابل مسائل و مشکلات، واکنشی مناسب از خود بروز دهند.

در خصوص پاسخ به سؤال دوم پژوهش نتایج به دست آمده نشان داد که مؤلفه‌های سازنده الگوی اثربخشی آموزش ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی استان هرمزگان شامل ۲۸ مؤلفه آمادگی، سطح انگیزه، دانش و مهارت قبلی فراگیرنده، خودکارآمدی عملکرد، خط مشی آموزشی، نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، اجرا، ارزشیابی، مهارت‌های ارتباطی و رهبری، روش تدریس (ارائه)، ویژگی‌های علمی و تخصصی، ویژگی‌های پژوهشی و عملی، آموزشی، ملی، فراملی، مکان، زمان، منابع مالی، تکنولوژی آموزشی، واکنشی، رفتاری، یادگیری، عملیاتی، ارزشیابی، حمایت ساختاری، حمایت مدیریت و قوانین و مقررات می‌باشد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های کاشینگ (۲۰۱۵)، کوک (۲۰۱۵)، گالاناکس و دیگران

## منابع

- Chaghari, M., Saffari, M., Ebadi, A. and Ameryoun, A. (2017). Empowering education: A new model for in-service training of nursing staff. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 5(1), 26-32.
- Cooke, FL, Shen, J, & McBride, A. (2015). Outsourcing HR as a Competitive Strategy?: A literature review and an assessment of implications Human. *Resource Management*, 44(4).
- Cushing, A. (2015). *Training outsourcing on the declin*. Chief Learning officer magazine
- Gainey, T.W., Klaas, B.S., and Moore, D. (2013), Outsourcing the Training Function: Results from the Field. *Human Resource Planning*, 25 (1), 16-22.
- Galanaki, E, Bourantas, D, & Papalexandris, N. (2015). A decisionmodel for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332-2351.
- Galanaki, E.; D. Bourantas & N. Papalexandris (2015). "A Decisionmodel for Outsourcing Training Functions: Distinguishing between Generic and Firm-Job-Specific Training Content". *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332-2351.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters?. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Gurchiek, K. (2015). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. *Human Resource Magazine*, 50(6), 35-36.
- Hashimoto, JA. (2010). *Outsourcing training and development, Factor for success*. Pfeiffer an Imprint of wiley, published by Emeal.
- Mat Nor, N. and Mohd Daud, N. (2011). The Relationship between Human Resource Management and Knowledge-Based Economy in Malaysian Multimedia Super Corridor (MSC) Status Companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 240-257.
- Nadeem, M. (2010). The Role of training in determining the employee corporate behavior with respect to organizational productivity. *international journal business & management*, 21-34.
- Olanian, D. A. (2008). Staff training and development: A vital too for organizational effectiveness. *European Journal of Scientific research*, 45-57. Gokmen, S. (2009). *The Effects Of Cooperative Learning On Learning Outcomes & Reactions to Training In An In-Service Training Course*. Middle East Technical
- Tamer Atabarut. (2011). *Developing an In-service Training for Inclusive Classroom Practices (DISTINC)*. Bogazici University Lifelong Learning cenntre
- Tortop, H. S. (2017). Examination of Science and Technology Teachers' Attitude and Opinions Related Giftedness and Gifted Education in Turkey. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*, 5(1), 37-54, March 2017 e-ISSN: 2149-360X <http://jegys.org>
- Velada, R. Caetano, A. (2009). Learning transfer validation of the learning transfer system inventory in Portugal. *Journal of European Industrial Training*, 33(7), 635-656.
- لوبوف، مایکل (۱۳۹۳). *بزرگ‌ترین اصل مدیریت در دنیا*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: انتشارات حدیث.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۴)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. چاپ چهاردهم، تهران: انتشارات آگاه.
- تقی پور، احسان؛ ایرانزاده، سلیمان و علوی متین، یعقوب (۱۳۹۶). بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقا قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی. *نشریه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی*، ۴(۳)، ۳۰-۴۰.
- جوانبخت، ماریا و علی، اصولی (۱۳۹۴). بررسی مؤلفه‌های اثر بخشی آموزش کارکنان؛ مطالعه موردی شرکت نفت خزر. *ماهنامه علمی - ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱۴، ۲۲-۱۶.
- خراسانی، اباصلت؛ شمس مورکانی، غلامرضا و مختاری، زینب (۱۳۹۶). ارزیابی نقش عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان به محیط کار. *مجله‌ی مطالعات آموزش و یادگیری*، ۱۹(۱)، ۱۰۹-۱۲۸.
- خراسانی، اباصلت؛ عباس پور، عباس و وفایی زاده، مهدی (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان هیئت علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۱)، ۲۵-۲.
- خورشیدی، عباس (۱۳۹۳). *ارزشیابی آموزش*. تهران: یسپرون.
- سنگه، پیتز (۱۳۹۷). *پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده*. (مترجمان: حافظ کمال هدایت و محمد روشن)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، چاپ سیزدهم (کتاب اصلی در سال ۱۹۹۰ به وسیله انتشارات دابل دی در نیویورک انتشار یافته است)، ۸۹.
- فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۸۶). *درآمدی بر برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*. تهران: انتشارات سمت.
- فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۹۲). *درآمدی بر برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*. انتشارات: سرآمد کاوش.
- مهدوی، زهرا و فیاض، ایراندخت (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه مدل ساختاری. *فصلنامه روانشناسی تربیتی*، ۳۲(۱۰)، ۱۱۵-۱۳۷.
- Armstrong Micheal. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia, Kogan Page, 10TH Edition.
- Armstrong, Michael. (2010). "Armstrong's essential human resource management practice". London: Kogan Page
- Barret, M., Grant, D., & Wailes, N. (2012). ICT and organization change: Introduction to the special issue. *Applied Behavioral Science*, 42(1), 6-22.