



## Needs assessment, design, implementation and evaluation of Khuzestan Education Organization staff training system

Ali. Behroozian Nejad<sup>1</sup>, Mohammad. Hosseinpour<sup>2\*</sup> & Yadollah. Mehralizadeh<sup>3</sup>

1. PhD student, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran
2. Associate Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran
3. Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

### ARTICLE INFORMATION

#### Article type

Original research

Pages: 386-395

Corresponding Author's Info

Email:

m.hosseinpour@iauhzaz.ac.ir

#### Article history:

Received: 2022/12/20

Revised: 2023/02/22

Accepted: 2023/03/17

Published online: 2023/03/19

#### Keywords:

*needs assessment, design, implementation and evaluation, employee training system, Khuzestan education*

### ABSTRACT

**Background and Aim:** Education is a large organization that deals with transient human forces, which needs to evaluate its employees for its dynamics. Therefore, the present research has been conducted with the aim of the pathology of needs assessment, design, implementation and evaluation in the education system of young education workers of Khuzestan using a descriptive survey research method. **Methods:** The current research was conducted with the aim of pathology needs assessment, design, implementation and evaluation in Khuzestan education staff training system using a descriptive survey research method. The statistical population in the present study included all education workers in Khuzestan in 2022, numbering 16,671. The sample size was determined using the cluster random sampling method and Cochran's formula, 384 people, of which 354 people returned and were usable. In order to measure the variables used in the research, a researcher-made questionnaire was used. The content validity of the questionnaire has been confirmed by experts. The reliability of the questionnaire was confirmed by calculating Cronbach's alpha coefficient. Descriptive statistics and inferential statistics (structural equation model) were used for analysis. In the quantitative part of the research, confirmatory factor analysis and structural model were performed using Smart PLS 3 software. **Results:** The average score of implementation and evaluation is higher than the average level, and needs assessment and design are 2.76 and 2.85, respectively, lower than the average level, which is statistically significant. The results also showed that the average score of injuries and complications of the current education system of Khuzestan education staff (goals, educational needs, teaching-learning process, teachers' qualifications, motivation and interest, planning, facilities and equipment, evaluation) is more It is of medium level which is statistically significant. **Conclusion:** The results also showed that the average score of the solutions to the injuries and complications of the current education system of Khuzestan education staff (attention to needs assessment, planning and planning, qualified and capable teachers, facilities and equipment, motivation to teachers, course feedback) is more than the average level, which is statistically significant.



This work is published under CC BY-NC 4.0 licence.

© 2023 The Authors.

### How to Cite This Article:

Behroozian Nejad, A., Hosseinpour, M., & Mehralizadeh, Y. (2022). Presenting a Value System Pattern of Female' High School of Secondary High School of Tehran City. *Jayps*, 3(3): 386-395.



پاییز و زمستان ۱۴۰۱، دوره ۳، شماره ۳ (پیاپی ۶، ویژه نامه تحصیلی)، صفحه‌های ۳۸۶-۳۹۵  
نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی نظام آموزش کارکنان سازمان آموزش و پرورش خوزستان

علی بهروزیان نژاد<sup>۱</sup>، محمد حسین پور<sup>۲\*</sup> و یدالله مهرعلیزاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
۳. استاد تمام، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: علمی پژوهشی	زمینه و هدف: آموزش و پرورش سازمانی بزرگ است که با نیروهای انسانی متعددی سروکار دارد که برای پویایی خود نیازمند به ارزیابی کارکنان خود است. بنابراین، پژوهش حاضر باهدف نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی در نظام آموزش کارکنان آموزش و پرورش خوزستان انجام شده است. روش پژوهش: روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش خوزستان در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۱۶۶۷۱ بودند. حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و فرمول کوکران، ۳۸۴ نفر تعیین گردید. به‌منظور سنجش متغیرهای مورد استفاده در پژوهش از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده گردید. روایی محتوایی پرسش‌نامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه با توجه محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) استفاده شد. در بخش کمی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری از طریق نرم‌افزار Smart PLS 3 انجام گرفت. یافته‌ها: میانگین نمره اجرا و ارزشیابی، بیشتر از سطح متوسط و نیازسنجی و طراحی به ترتیب برابر ۲/۷۶ و ۲/۸۵ کمتر از سطح متوسط می‌باشد که به لحاظ آماری معنادار می‌باشد. نتایج نیز نشان داد که میانگین نمره‌ی آسیب‌های نظام کنونی آموزش کارکنان آموزش و پرورش خوزستان (اهداف، نیازهای آموزشی، فرایند یاددهی- یادگیری، صلاحیت اساتید، انگیزه و علاقه، برنامه‌ریزی، امکانات و تجهیزات، ارزیابی) بیشتر از سطح متوسط می‌باشد که به لحاظ آماری معنادار می‌باشد. نتایج نیز نشان داد که میانگین نمره‌ی راهکارهای آسیب‌ها و عارضه‌های نظام کنونی آموزش کارکنان آموزش و پرورش خوزستان (توجه به نیازسنجی، برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی، مدرسین صلاحیت‌دار و توانمند، امکانات و تجهیزات، انگیزه به معلمان، بازخورد دوره) بیشتر از سطح متوسط بود که به لحاظ آماری معنادار است.
صفحات: ۳۸۶-۳۹۵	
اطلاعات نویسنده مسئول	
ایمیل: m.hosseinpour@iauahz.ac.ir	
سابقه مقاله	
تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۲۹	
تاریخ اصلاح مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۰۳	
تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۲۶	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۲/۲۸	
واژگان کلیدی	
نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی، نظام آموزش کارکنان، آموزش و پرورش خوزستان.	
انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است. تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.	



شیوه‌نامه استناد به این مقاله

بهروزیان نژاد، علی، حسین پور، محمد، و مهرعلیزاده، یدالله. (۱۴۰۱). نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی نظام آموزش کارکنان سازمان آموزش و پرورش خوزستان. *دوفصلنامه مطالعات روان‌شناختی نوجوان و جوان*، ۳(۳): ۳۸۶-۳۹۵.

## مقدمه

این حوزه نسبت به برنامه‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی، نوعی تردید و دودلی در میان سرمایه‌گذاران سازمانها در خصوص اثربخشی برنامه‌های آموزشی نیز تمایل آنها برای افزایش سرمایه‌گذاریهای آموزشی را نشان می‌دهد (زوار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). زمانی که نتایج آموزش‌های سازمان براساس هدف مذکور سنجیده شود، اثربخشی آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارتی دیگر، سوالی که پیش روی موسسات قرار دارد آن است که چالش‌ها و فعالیتهایی که با هدف توسعه منابع انسانی از طریق آموزش انجام می‌شود، تا چه میزان به بهبود عملکرد فرد و سازمان منجر می‌شود (محمدی، ۱۳۹۹). از سویی بین آموزشی که به اقدامات یادگیری برنامه ریزی شده برای شناسایی و توسعه صلاحیت‌های کلیدی تمرکز کرده و کارکنان را قادر به انجام مشاغل جاری آنها می‌کند با یادگیری محیط کار که بر استفاده یکپارچه از یادگیری و اقدامات دیگر با هدف بهبود عملکرد فردی و سازمانی متمرکز است تفاوت وجود دارد. طبق بررسی تحقیقات مشاوران رهبری خلاق، ۲۲ درصد از مدیران ارشد در سازمان صنعتی از اداره آموزش و توسعه منابع انسانی ناراضی هستند و ۲۶ درصد عنوان نمودند فعالیت‌های اداره آموزش و توسعه منابع انسانی هیچ ارتباطی با نتایج کسب و کار ندارد (آرتس<sup>۲</sup> و کاتالوگو، ۲۰۱۶). بسیاری از سازمانها ساعتها به کارکنان خود آموزش می‌دهند در حالی که فرد نمی‌داند از این آموزش‌ها در کجا باید استفاده نماید، بدون شک این آموزش‌ها از اثربخشی لازم برخوردار نخواهند بود (بلدوین، گاسیک و چاندران، ۲۰۱۷). اغلب نتایج تحقیقات انجام شده در داخل کشور نیز، علیرغم هزینه‌های مصروفه زیاد و فراگیر بودن، نشانگر وضعیت نامطلوب و ناکارآمد بودن این دوره‌ها است؛ ضعف محتوایی از لحاظ کاربردی بودن، روزآمد نبودن، عدم تناسب محتوا با نیازهای آموزشی کارکنان، عدم توجه به مباحث بنیادی روشهای تدریس در دوره‌های ضمن خدمت، استفاده از روشهای سنتی تدریس در دوره‌های

کارکنان آموزش و پرورش همواره به عنوان رکن اساسی هر نظام تعلیم و تربیتی، عهده دار نقش کلیدی بوده و اهداف نظام به دست او محقق می‌شوند. در نظام آموزش، رشد صلاحیت‌های کارکنان آموزش و پرورش و توسعه حرفه‌ای او دارای اهمیت است و کارکنان به عنوان رکن اساسی باید از دانش، مهارت و بینش کافی برخوردار باشند (موسوی نژاد و ابوالحسن نژاد، ۱۳۹۶). در واقع می‌توان گفت که امروزه تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، اقتصادی نقش دولت‌ها را از تصدی‌گری مستقیم به نقش‌های هدایتی و ارشادی تبدیل نموده و سبب شده است تا سازمان‌های دولتی با نگاهی کاملاً متفاوت با دیروز به محیط داخلی و خارجی خود نگاه کنند. اکنون سازمان‌ها به این واقعیت دست پیدا کرده‌اند که برای رسیدن به تعالی سازمانی و تحقق آرمان‌های خود چاره‌ای جز سنجش سیستماتیک عملکرد خود و مقایسه آن با برنامه‌های کوتاه مدت و انجام اصلاحات لازم با توجه به بازخورد از محیط داخلی و خارجی ندارند. نقش نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان‌ها کاملاً شناخته شده است. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های بزرگ (به ویژه در بخش عمومی) پس از نظام‌های برنامه‌ریزی و تحول، نیاز به بهبود کارایی کارکنان در اولویت بعدی قرار دارد. نقش نظام‌های ارزیابی در تعالی و بهبود سازمانی زمانی بیشتر آشکار می‌شود که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول برنامه‌ریزی شده استقرار یابد (بیک زاده، علایی و اسکندری، ۱۳۹۶). بنابراین، بررسی نتایج توسعه حرفه‌ای، فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی کارکنان و کارایی شغلی آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و جامعه است (رحیمی، ۱۳۹۵). بدون تردید مهمترین هدف آموزش‌های سازمانی، ایجاد تغییر در عملکرد کارکنان است به نحوی که موجب ارتقای سطح کیفی و کمی محصولات و خدمات سازمان گردد. علیرغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون به

3. Baldwin, Gusic, &amp; Chandran

1. Zavvar  
2. Arets & Cataluglo

طراحی، اجرا و ارزیابی در نظام آموزش کارکنان جوان آموزش و پرورش خوزستان کدامند؟ آموزش شامل ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان جهت آماده کردن آنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی شان می‌باشد. آموزش، از جمله رفتارهای انسانی است که کلیه افراد بشر به طور دائم و به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم به آن مبادرت می‌ورزند. چرا که از لحظه تولد، انسان یا در حال فراگیری یا در حال آموزش دادن است. هیچ فعالیتی بدون انجام فعل و انفعال فراگیری و فردی صورت نمی‌گیرد و این امر تا لحظه مرگ، انسان را همراهی می‌نماید (پیترز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). آموزش کارکنان عبارت است از تمامی فرایندهایی که به وسیله افراد متخصص ایجاد می‌گردد تا صلاحیت‌های متناسب با شغل کارکنان در حال و آینده کسب شود (گیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). کمیسیون خدمات نیروی انسانی (۱۹۸۱) آموزش را یک فرایند طراحی شده جهت اصلاح نمودن طرز فکر، دانش یا مهارت‌های رفتاری از طریق یادگیری تجربی جهت نیل شدن به عملکرد موثر در یک فعالیت یا در دامنه‌ای از فعالیت‌ها و اهداف آنها در کارگاه‌های آموزش که توانایی‌های افراد و رضایت فعلی و آتی نیازهای نیروی انسانی سازمان را توسعه می‌دهند، می‌دانند (ویلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). آموزش ضمن خدمت عبارت است از کوشش نظام مند به منظور هماهنگ کردن آرزوها، علایق و نیازهای آتی سازمان، در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود. با وجود این، به هر نحوی که بخواهیم آموزش ضمن خدمت را تعریف کنیم، جوهره اصلی آن در همه سازمان‌ها و نهادها عبارت است از افزایش کارایی کارکنان و ایجاد سازش با محیط و در نتیجه، افزایش خدمات (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۴). کلمن بیان کرده است که آموزش ضمن خدمت آموزشی است که اساسا در محل کار طراحی و ساخته شده و در همان جا نیز اجرا شود، اگر چه برخی آموزشها ممکن است در یک محیط آموزشی

آموزشی کارکنان، پایین بودن میزان اثربخشی دوره‌ها، عدم آموزش کامل مهارت اساسی، عدم انجام نیازسنجی علمی از مخاطبان و شرکت کارکنان به خاطر امتیاز بازآموزی، عدم انطباق برنامه‌های آموزشی با اهداف کلان و استراتژیهای سازمانی، عدم اجرای صحیح برنامه‌های آموزشی، عدم پیگیری کاربردهای برنامه آموزشی (یوزباشی، ۱۳۸۹؛ محمدی، ۱۳۹۹؛ زارعی متین، ۱۳۹۷؛ سعادت‌تی تبار، ۱۳۹۱) از جمله مسائل موجود در ناکارآمدی آموزشهای سازمانی است. ناکارآمدی که خسارات جبران‌ناپذیری به پیکره نظام آموزش و پرورش وارد می‌کند.

نظام آموزش و پرورش خوزستان نیز با همچنین چالش‌ها و مشکلاتی سروکار دارد. در واقع این سازمان هر ساله دوره‌های آموزشی مختلفی به منظور کسب توانمندیهای بیشتر برای کارکنان خود در نظر می‌گیرد و هر ساله هزینه‌های هنگفتی صرف آن می‌شود و با توجه به این هزینه‌ها انتظار می‌رود که این برنامه‌ها در ارتقاء و بهسازی منابع انسانی کارایی داشته باشد. متاسفانه در آموزش و پرورش خوزستان به دلیل اینکه آموزشها مبتنی بر نیازهای واقعی کارکنان نیست و دوره‌های آموزشی برگزار شده آن طور که باید در جهت تحقق اهداف نبوده و از کیفیت و کارایی لازم برخوردار نمی‌باشد. تحقیقات انجام شده نیز به بررسی سناریوهای مراحل و فرایندهای آموزش ضمن خدمت نیز نپرداخته است. لذا با توجه به اهمیت و جایگاه آموزش در آموزش و پرورش و علی‌الخصوص استان خوزستان و همچنین تلاش و تمایل به سرمایه گذاری در گذشته و برنامه‌های آینده، زمانی ارائه این آموزشها منطقی است که از کیفیت لازم برخوردار باشند و به عوامل تاثیر گذار چه مثبت و چه منفی و همچنین سناریوهای مراحل آموزش توجه و اقدامات لازم در راستای ارتقاء آن انجام گردد. از این رو در این تحقیق با این مشکل مواجه است که سناریوهای نیازسنجی،

بعد از نیازسنجی آموزشی دومین مرحله در فرایند آموزش مرحله طراحی دوره آموزشی است. سیستم طراحی برنامه برای مشخص کردن آن است که چه آموزش‌هایی با چه روشی، به چه کسانی، در چه واحدهایی، توسط چه کسانی و چه موقع ارائه گردد. باید توجه داشت که قبل از پایان کار در مرحله طراحی دوره نباید به هیچ اقدام عملی دست زد. چرا که در این مرحله محاسبات و پیش‌بینی‌های لازم درباره ترتیب و اجرا و ضوابط ارزشیابی انجام می‌گیرد. از طرفی وقتی مرحله طراحی یک برنامه پایان می‌پذیرد هرگز نایستی کار برنامه ریزی را تمام شده تلقی نماییم بلکه باید به این حقیقت توجه نماییم که مرحله اجرای یک برنامه طراحی شده هنوز آغاز نشده است (پروند، ۱۳۹۵).

پس از نیازسنجی و طراحی دوره آموزشی، گام بعدی اجرای برنامه‌های آموزشی است. منظور از اجرای برنامه آموزشی فرایند به‌بوته عمل گذاشتن یک طرح یا برنامه معین است. به عقیده بعضی از صاحب‌نظران نحوه اجرای برنامه از فرایند تهیه و تدوین برنامه مهم‌تر است زیرا از یک سو تا هنگامی که یک برنامه به مرحله اجرا در نیامده است هنوز نتیجه معینی را برای سازمان و کارکنان به همراه ندارد و از سوی دیگر مهم‌ترین برنامه‌ها می‌تواند با اجرای نادرست نتایج نامطلوبی را به همراه داشته باشد در حالی که یک برنامه ناقص در صورت اجرای درست می‌تواند بسیار اثربخش باشد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۴).

اجرای مطلوب آموزش‌ها از مهم‌ترین عوامل جذابیت و مشارکت پرسنل در امر آموزش می‌باشد (نوری، ۱۳۹۵).

در مورد موضوع حاضر پژوهش‌هایی انجام شده است. میرگلوی بیات (۱۴۰۰) در پژوهشی نتیجه گرفت که دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر بهسازی کارکنان در شرکت بیمه ایران تاثیر معنادار و مستقیمی دارد. پهلوان (۱۴۰۰) در پژوهشی نتیجه گرفت که برگزاری دوره‌های ضمن خدمت بر کلیه مولفه‌های بهره‌وری سازمان

ویژه مهیا شده باشد و مکانی است که مدیر، سرپرست یا همکاران افراد زمان قابل توجهی را با کارآموزشان برای تدریس مجموعه‌ای از مهارت‌ها که به طور تخصصی و به منظور ارتقاء پیشرفت کارآموران صرف می‌کنند (بردوال و هولدن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). با این روشنگری، آموزش ضمن خدمت چیزی نیست جز تلاش‌هایی که در جهت ارتقای دانش و آگاهی و مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و نیز استقرار رفتار مطلوب در کارکنان یک موسسه یا سازمان صورت می‌گیرد و آنان را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی آماده می‌کند (چاپچی، ۱۳۹۱).

اولین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. در حقیقت نیازسنجی جزء جدایی‌ناپذیر و سنگ‌زیرین ساختمان برنامه ریزی آموزشی و نظام به‌سازی منابع انسانی می‌باشد و هر قدر این سنگ زیرین مستحکم‌تر باشد، بنای آن محکم‌تر و آسیب‌ناپذیرتر خواهد بود. در قلمرو آموزش، نیازسنجی به‌عنوان یکی از مولفه‌های اساسی و ضروری فرایند برنامه ریزی در نظر گرفته می‌شود و هر کجا مسئله تدوین طرح‌ها و اتخاذ مجموعه‌ای از تدابیر آموزشی مطرح باشد، از نیازسنجی به‌طور مکرر یاد میشود و مبنای منطقی هر برنامه وجود نیاز یا مجموعه‌ای از نیازها است. نیازسنجی اگر به درستی طرح ریزی و انجام شود، تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی و بقاء اثربخشی سازمان خواهد بود (نوئه و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). اما اگرهای آموزشی تنها از روی رقابت و همچشمی با دیگران یا به دلیل وجه‌های که اینگونه برنامه‌ها پیدا کرده‌اند برگزار شود، تجربه نشان داده است که چنین سطح نامعقولی با مساله آموزش، معمولاً نتیجه‌ای جز اتلاف وقت و هدررفتن منابع ندارد (سعادت‌مند و همکاران، ۱۳۹۷).

## 1. Breadwall & Holden

## 2. Noe

در مورد ضرورت پژوهش حاضر باید گفت سازمان آموزش و پرورش با منابع انسانی زیادی سروکار دارد که مدیریت و ارزیابی این کارکنان نیازمند به شناخت بهتر از مدل‌های ارزیابی و نظارت است. از سویی دیگر هنوز در کشور نظام مناسبی از ارزیابی کارکنان وجود ندارد و مطالعات اندکی در این زمینه انجام شده است و خلا پژوهشی شکل گرفته است. بنابراین لزوم پرداختن به آموزش کارکنان و توسعه حرفه‌ای آنان یک ضرورت است. بر این اساس هدف اصلی پژوهش حاضر، نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی در نظام آموزش کارکنان آموزش و پرورش خوزستان است.

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش خوزستان در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۱۶۶۷۱ بودند که حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و فرمول کوکران، ۳۸۴ نفر تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) استفاده شد. در بخش کمی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری از طریق نرم‌افزار Smart PLS انجام گرفت.

### ابزار پژوهش

۱. پرسشنامه محقق ساخته. به منظور سنجش متغیرهای مورد استفاده در پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۷ مولفه (اهداف، نیازهای آموزشی، فرایند یاددهی-یادگیری، انگیزه و علاقه، برنامه ریزی، امکانات و تجهیزات و ارزیابی) و ۷۱ گویه بود. بر اساس مقیاس لیکرت در ۵ بخش شامل بسیار موافقم = ۵، موافقم = ۴، متوسط = ۳، مخالف = ۲ و بسیار مخالف = ۱ نمره گذاری شد. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفته

(رضایت ذینفعان، تخصیص بهینه منابع، کاهش هزینه‌ها، سرعت فرایندها، کیفیت خدمات) تاثیر مثبت و معنا داری داشته است که بیشترین تاثیر روی مولفه کاهش هزینه‌ها و کمترین تاثیر را روی مولفه تخصیص بهینه منابع سازمان دارد. احد وجدانی همت و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی نتیجه گرفتند که معلمان دوره ابتدایی به دانش بیشتر و تازه نیاز دارند. همچنین نتایج نشان داد که بین میزان آشنایی معلمان با مفاهیم تربیتی و تخصصی و نوع مدرک تحصیلی رابطه معنا داری وجود دارد. هرچه مدرک تحصیلی بالاتر باشد، اطلاعات معلمان درباره مفاهیم علمی هر درس و روش تدریس مربوط نیز افزایش می‌یابد. سیفی حسین آبادی (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داد که شرکت کنندگان نسبت به طراحی محتوا مدرس و سازماندهی دوره مذکور رضایت بالایی دارند و تا حدودی آموخته‌های خود را از طریق گفتگوهای غیررسمی در محیط کار بکار می‌گیرند. از طرفی دیگر وجود ارتباط نزدیک بین نتایج مورد انتظار و از قبل تعیین شده با نتایج حاصل شده از برگزاری دوره، می‌توان نتیجه گرفت این دوره، اثربخش بوده است. ریکاردو (۲۰۱۸) در پژوهشی نتیجه گرفت که از نظر مدیران و دبیران مدارس راهنمایی، مربیان پرورشی تنها در حیطه دانشی در سطح مطلوبی هستند و در دیگر حیطه‌ها نیازمند آموزش هستند. اولویت بندی نیازهای آموزشی مربیان در سطوح سه گانه نشان داد که «آشنایی با روش‌های پیشرفته تدریس» و «آشنایی با نحوه پرورش دانش آموزان نسبت به رعایت حریم و حقوق دیگران» مهم ترین نیازهای حیطه دانشی از دید مربیان، مدیران و دبیران هستند. از کان و گاندیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی نتیجه گرفت که آموزش‌های ضمن خدمت از اثربخشی لازم برخوردار است. هر چند در این زمینه باید انجمن‌ها برای بهبود اثربخشی این آموزش‌ها شرایط لازم را مهیا کنند.



خدمت ۱ تا ۵ سال، ۶ تا ۱۰ سال، ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۱ تا ۲۵ سال و ۲۶ تا ۳۰ سال هر کدام به ترتیب ۱۹/۵، ۲۴/۳، ۲۳/۴، ۱۸/۲، و ۱۴/۶ بودند. در خصوص سن نیز کارکنان دارای ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۱ تا ۵۰ سال، ۵۱ سال و بالاتر هر کدام به ترتیب ۲۴، ۲۹/۴، ۲۶/۳ و ۲۰/۳ درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند. در جدول (۱) آماره‌های توصیفی ارائه شده است.

است. پایایی پرسشنامه نیز با توجه محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ شد.

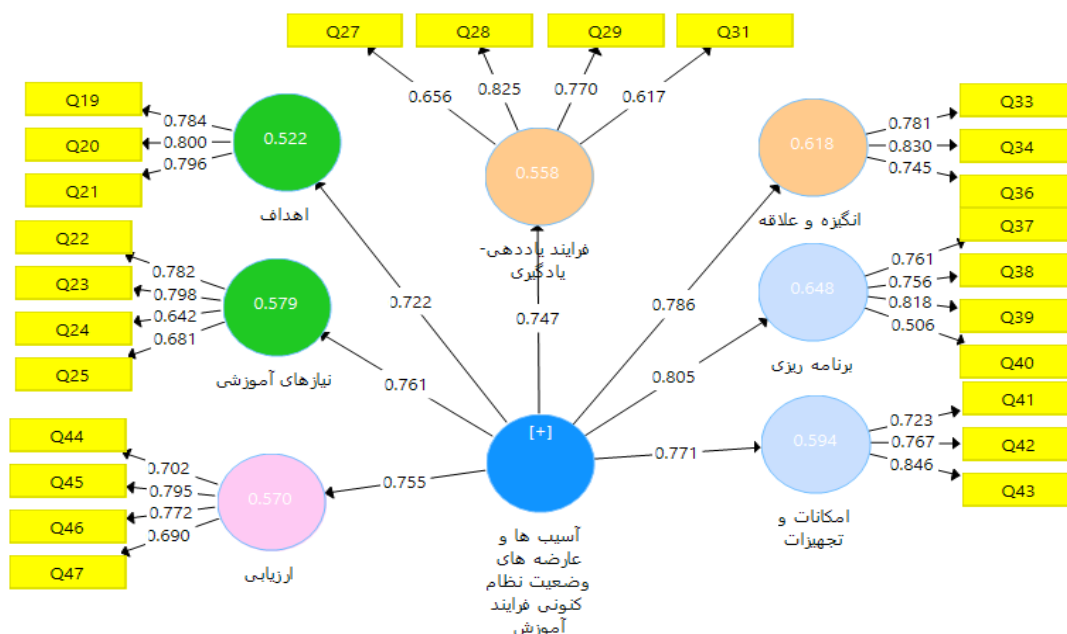
**یافته‌ها**

افراد نمونه از ۲۰۳ مرد و ۱۸۱ زن تشکیل شدند. در رابطه با تحصیلات نیز ۱۴/۶ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۰/۹ درصد دارای مدرک لیسانس، ۲۴/۵ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند. کارکنان دارای سابقه

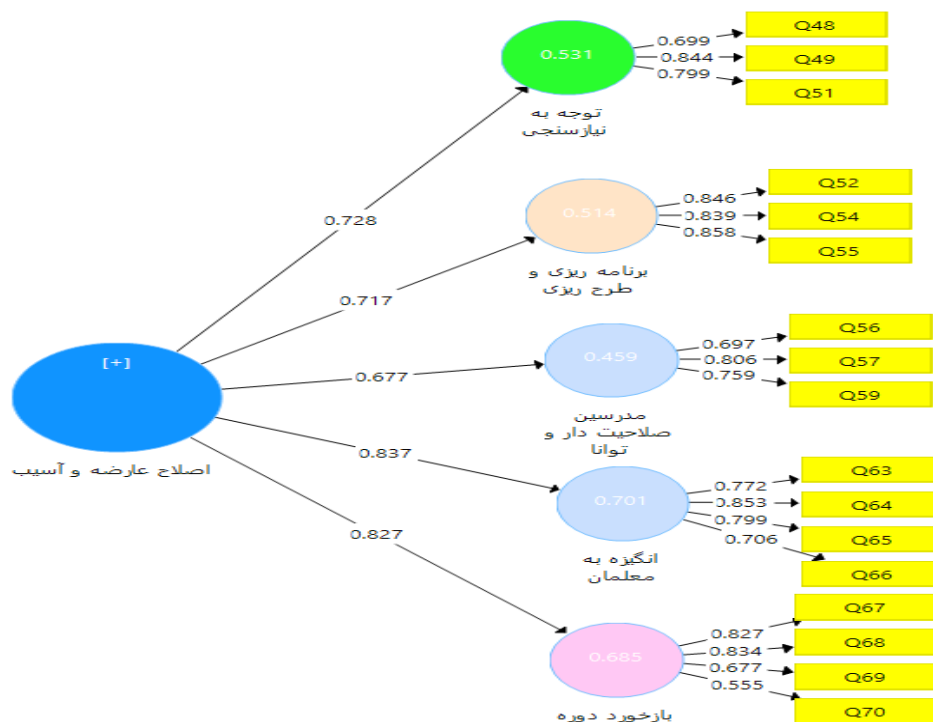
جدول ۱. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش	
مؤلفه	میانگین
اهداف	۳/۵۲
نیازهای آموزشی	۳/۳۸
فرایند یاددهی - یادگیری	۳/۴۱
انگیزه و علاقه	۳/۷۶
برنامه ریزی	۳/۳۸
امکانات و تجهیزات	۳/۷۲
ارزیابی	۳/۸۲

امکانات و تجهیزات، ارزیابی) به ترتیب، ۳/۳۸، ۳/۴۱، ۳/۷۶، ۳/۳۸، ۳/۷۲، ۳/۸۲ می‌باشد. در شکل‌های ۱ و ۲، مدل ساختاری و ضرایب معناداری مدل ساختاری ارائه شده است.

بر اساس یافته‌های جدول فوق میانگین نمره‌ی آسیب‌ها و عارضه‌های نظام کنونی آموزش کارکنان آموزش و پرورش خوزستان (اهداف، نیازهای آموزشی، فرایند یاددهی - یادگیری، صلاحیت اساتید، انگیزه و علاقه، برنامه ریزی،



شکل ۱. مدل ساختاری آسیب‌ها و وضعیت نظام کنونی فرایند آموزش



شکل ۲. ضرایب معناداری آسیب‌ها وضعیت نظام کنونی فرایند آموزش

جدول ۲. روایی و پایایی					
ردیف	متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV COM)
نیازسنجی، طراحی و اجرای نظام آموزشی	اهداف	۰/۷۰۶	۰/۸۳۶	۰/۶۲۹	۰/۱۶۷
	نیازهای آموزشی	۰/۷۰۹	۰/۸۱۸	۰/۵۳۱	۰/۳۶۴
	فرایند یاددهی - یادگیری	۰/۷۰۱	۰/۸۱۱	۰/۵۲۱	۰/۴۸۶
	انگیزه و علاقه	۰/۷۰۶	۰/۸۲۹	۰/۶۱۸	۰/۳۶۶
	برنامه ریزی	۰/۷۰۳	۰/۸۰۸	۰/۵۱۹	۰/۲۰۹
	امکانات و تجهیزات	۰/۷۰۵	۰/۸۲۳	۰/۶۰۹	۰/۳۷۴
	ارزیابی	۰/۷۲۵	۰/۸۲۹	۰/۵۴۹	۰/۲۳۴
	توجه به نیازسنجی	۰/۷۰۸	۰/۸۲۵	۰/۶۱۲	۰/۲۶۵
	برنامه ریزی و طرح ریزی	۰/۸۰۴	۰/۸۸۵	۰/۷۱۹	۰/۳۲۶
	مدرسين صلاحيت دار و توانا	۰/۷۰۱	۰/۷۹۹	۰/۵۷۰	۰/۴۶۲
اصلاح آسیب	انگيزه به معلمان	۰/۷۹۰	۰/۸۶۴	۰/۶۱۵	۰/۵۱۸
	بازخورد دوره	۰/۷۰۱	۰/۸۱۹	۰/۵۳۶	۰/۳۰۶

اندازه‌گیری مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین، برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده گردیده است. میزان این شاخص باید بالاتر از ۰/۵۰ باشد. با توجه به جدول (۱)، شاخص AVE در مورد متغیرهای پژوهش از میزان ۰/۵۰ بیشتر است که خود دلیل بر روایی همگرای مناسب مدل

بر اساس نتایج جدول فوق برای بررسی پایایی مدل از دو معیار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان این دو معیار باید بالاتر از ۰/۷۰ باشد. همان‌طور که در جدول (۱) مشخص است، پایایی ترکیبی (پدلونین-گلدشتاین) و آلفای کرونباخ تمامی مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۷۰ است، لذا، پایایی مدل



کیفیت دوره‌های آموزشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، عدم تناسب یا تناسب اندک منابع آموزشی با سرفصل‌های پیشنهادی است. که این مسئله باعث می‌شود که شرکت کنندگان با درک عدم تناسب منابع و مواد آموزشی با نیازهای شغلی و کاری، انگیزه خود را برای تداوم حضور در دوره از دست بدهند و کیفیت آموزشها به شدت تحت الشعاع قرار گیرد. عمده ترین مشکلات دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان است که این دوره‌ها از کیفیت لازم برخوردار نیستند و بر اساس یک چهارچوب مشخصی انتخاب نمی‌شوند. در واقع یک نوع ناهماهنگی و ناپیوستگی میان انواع آموزش‌های ضمن خدمت وجود دارد. حتی به ندرت اثربخشی این دوره‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد که مسائلی و مشکلات و حتی اثربخشی آنها مشخص شود. امکانات و فضای آموزشی مناسب برای برگزاری مطلوب این دوره‌ها وجود ندارد و مناسب دوره‌ها و محتوای آموزشی و فراگیران نیست. ارزشیابی پایان دوره آموزشی معمولاً به صورت صوری است و واقعی نیست و به این ارزشیابی‌های صوری هم حتی توجه نمی‌شود. به عبارت دیگر تنها ابزار اطلاع یافتن از مواد و محتوای آموزش داده شده به کارکنان ارزشیابی است. امروزه در بسیاری از سازمانها آموزشهای ضمن خدمت به دلیل برخوردار نبودن از شاخص‌های ارزشیابی و بررسی میزان دریافت مطالب، کارایی لازم را ندارد. ارزشیابی محور آموزش و ابزار تفکیک آموختن از نیاموختن است. در واقع می‌توان گفت که به منظور اثربخش تر شدن دوره‌های آموزش ضمن خدمت، زمان اجرای کلاسها به گونه‌ای باشد که معلم در روزهای کاری هفته، در قالب مامور با حقوق یا حق الزحمه شرکت کند و در ازای ساعات گذرانده شده، مدرک معادل اعطا شود که روی حقوق و مزایا کارایی و اثر مثبت داشته باشد. این امر باعث می‌شود که معلمان در این دوره‌های آموزشی شرکت کنند و به توانمندی‌های خودشان اضافه کنند.

هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است. در این پژوهش عدم به کارگیری روش ترکیبی و تعمیم نتایج وجود دارد. پیشنهاد می‌شود محققان در آینده از روش ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده کنند و از جامعه آماری بزرگتری استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود که برنامه ریزان نظام آموزش و

اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش است. نتایج جدول نشان می‌دهد شاخص‌های مذکور دارای مطلوبیت هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی در نظام آموزش کارکنان آموزش و پرورش خوزستان بود. نتایج نشان داد که آسیب‌های نظام کنونی آموزش کارکنان آموزش و پرورش خوزستان شامل اهداف، نیازهای آموزشی، فرایند یاددهی- یادگیری، صلاحیت اساتید، انگیزه و علاقه، برنامه ریزی، امکانات و تجهیزات، ارزیابی است که اهداف و نیازهای آموزشی (فرایند نیازسنجی)، فرایند یاددهی- یادگیری، صلاحیت اساتید، انگیزه و علاقه (جزء فرایند اجرا)، برنامه ریزی و امکانات و تجهیزات (جزء فرایند طرح ریزی) و اثربخشی دوره (جزء فرایند ارزیابی) بود. میانگین نمره‌ی آسیب‌ها و عارضه‌های نظام کنونی آموزش کارکنان آموزش و پرورش خوزستان (اهداف، نیازهای آموزشی، فرایند یاددهی- یادگیری، صلاحیت اساتید، انگیزه و علاقه، برنامه ریزی، امکانات و تجهیزات، ارزیابی) بیشتر از سطح متوسط می‌باشد که به لحاظ آماری معنادار می‌باشد. این یافته اگرچه در پژوهش انجام کمتر مورد توجه پژوهشگران بوده اند با تا حدودی با نتایج مطالعات میرگلوی بیات (۱۴۰۰)، پهلوان (۱۴۰۰)، احد وجدانی همت و همکاران (۱۳۹۵) و سیفی حسین آبادی (۱۳۹۵) همسو است. در تبیین نتایج باید گفت در طراحی یک برنامه آموزشی نوشتن اهداف آموزشی امری ضروری و حیاتی است. اهداف آموزشی که خوب نوشته شده باشند برنامه آموزشی را تعریف و روشن می‌کنند. این اهداف برای تهیه کنندگان آن امکان هدایت برنامه، انتخاب راهبردهای آموزشی و روش‌های ارزیابی را فراهم می‌کنند. همچنین محتوای و مواد آموزشی در فرایند طراحی یک برنامه آموزش از اهمیت زیادی برخوردار است. محتوای و مواد آموزشی در یک برنامه آموزش ضمن خدمت تابع اهداف ویژه‌ای هستند که برای آن دوره تدوین شده اند. بنابراین در صورتی که هدفها از جامعیت لازم برخوردار باشند مشخص کردن رئوس اساسی مطالب مورد بحث در دوره آموزشی تا حد زیادی آسان می‌گردد. متأسفانه یکی از عواملی که به شدت

سیفی حسین آبادی، مهسا. (۱۳۹۵). ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی آموزش مدیران براساس سطوح کرک پاتریک، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، تهران، موسسه سرآمد همایش کارین.

فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۴). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: انتشارات سمت.

محمدی، داود. (۱۳۹۲). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمانها، تهران: انتشارات پیوند نو.

میرگلوی بیات، صادق. (۱۴۰۰). تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر بهسازی کارکنان در شرکت بیمه ایران، مورد مطالعه: شهر تهران، اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت، اقتصاد و حسابداری.

میرکمالی، سیدمحمد و سعادت‌تی تبار، فهیمه. (۱۳۹۴). بررسی میزان رضایت ذی نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷(۴)، ۱۰۱-۱۲۴.

نوری، عبدالحمید. (۱۳۹۵). مدیریت آموزش اثربخش در سازمانها. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

Acton, T. & Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training*, 27(2):137-146.

Alvarez, K. Ecardo, S & Garafano C.M. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 13 (4):385-416.

Ates S, Cataluglo E. (2017). Teacher preparation and in-service needs associated with management of the total program of agricultural education in Georgia. *Research in Science & Technological Education*, 2: 167-178.

Beykzad, J., Alaei, M. B., Eskandari, K. (2016). Investigating the relationship between managers' organizational intelligence and their performance in government organizations of East Azerbaijan Province, *Management Research*, 3(8), 143-163. (In Persian).

Baldwin, C. D., Gusic, M. E., & Chandran, L. (2017). The impact of a national faculty development program embedded within an academic professional organization. *Academic Medicine*, 92(8), 1105-1113.

Berge, Z.L. (2008). Why is it so hard to evaluate training in the workplace? *Journal industrial and Commercial Training*, 40(7): 390-395

پرورش به نتایج این پژوهش توجه نمایند و در برنامه ریزی‌های خود به کار گیرند. پیشنهاد دیگر این است که باید روش‌های ارزیابی و آموزش کارکنان به صورت شفاف در اختیار همه مدارس و کارکنان قرار گیرد تا کارکنان بیشتر در جریان روند آموزش و ارزیابی قرار گیرند.

### موازین اخلاقی

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. با توجه به شرایط و زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤال‌ها، شرکت‌کنندگان در مورد خروج از پژوهش مختار بودند.

### تشکر و قدردانی

محقق در پایان این پژوهش از همه کسانی که به هر نحوی در غنای مطالب نقش داشتند به‌خصوص اساتید گران‌قدر راهنما و مشاور تشکر می‌نماید.

### مشارکت نویسندگان

نویسنده این پژوهش در طراحی، مفهوم‌سازی، روش‌شناسی، گردآوری داده‌ها، تحلیل آماری داده‌ها، پیش‌نویس، ویراستاری و نهایی سازی نقش داشت.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، این مقاله حامی مالی و تعارض منافع ندارد.

### منابع

بیک زاد، جعفر، علائی، محمد باقر، اسکندری، کریم. (۱۳۹۶). بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی، پژوهشهای مدیریت، ۳(۸)، ۱۴۳-۱۶۳.

پهلوان، خدیجه. (۱۴۰۰). بررسی میزان کارایی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان شهرداری بجنورد، سیزدهمین کنفرانس ملی مهندسی عمران، معماری و توسعه شهری، بابل.

سعادت‌تی تبار، فهیمه. (۱۳۹۱). بررسی میزان رضایت ذی نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

سلطانی، ایرج. (۱۳۹۱). روابط صنعتی در سازمانهای تولیدی، اصفهان: انتشارات اردکان.

- Catalonia: the MEVIT factors model. *Procardia - Social and Behavioral Sciences*, 46:1751 – 1755.
- Seifi Hosseinabadi, M. (2016). Evaluating the effectiveness of the manager training course based on Kirkpatrick's levels, International Conference of Management Elites, Tehran, Sarmad Institute of Karim Conference. (In Persian).
- Soltani, I. (2011). *Industrial Relations in Manufacturing Organizations*, Isfahan: Ardakan Publications. (In Persian).
- Saadati Tabar, F. (2011). Investigating the level of satisfaction of the beneficiaries with the process of in-service training in the Organization of Industrial Development and Modernization of Iran. Master's thesis, Faculty of Management, University of Tehran. (In Persian).
- Shariff, Nurhazani BT Mohd & Al-Makhadmah, Issam Mohammad (2012). Work environment factors influencing in achieving training effectiveness in AQABA special economic zone authority ASEZA. *Academic Research International*. 2(3): 435-467.
- Wan Hamida, W. H, Mat Samana, M. Z. & Saadb, M. S (2012). Exploring Factors Influencing the Transfer of Training Using a Grounded Theory Study: Issues and Research Agenda. *Procardia - Social and Behavioral Sciences*. 56: 662 – 672.
- Wilson, J.P. (2014). *Human Resource Development (learning & Training for individuals & organizations*. Kgan page.
- Breadwall, I & Holden L. (2011). *Human Recourse Management. (A contemporary approach)*. Third edition. Publisher in Great Britain.
- Fathi Vajargah, K. (2014). *Planning of in-service training of employees*, Tehran: Samt Publications. (In Persian).
- Gill, D. (2012). A frame work for measuring training and development in the state, sector, document asp.
- Mirkamali, S. M., Saadati Tabar, F. (2014). Investigating the level of satisfaction of beneficiaries from the process of in-service training in Iran's Industrial Development and Modernization Organization, *Human Resources Education and Development Quarterly*, 7(4), 101-124. (In Persian).
- Noe, R. A. (2006). Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of anagement Review*, 11, 736–749.
- Ozcan, D., & Gunduz, N. (2015). Evaluation of In-Service Training Programs of Associations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1028-1033.
- Peters, RS. (2011). *The Concept of Education (International Library of the Philosophy of Education Volume 17)*: Routledge.
- Pahlavan, K. (2020). Investigating the effectiveness of in-service training for Bojnord Municipality employees, 13th National Conference on Civil Engineering, Architecture and Urban Development, Babol. (In Persian).
- Quesada-Pallares, C. (2012). Training transfer evaluation in the Public Administration of