



University of Qom
Faculty of Literature and Humanities

Research In Instructional Methods

Online ISSN:2981-1074

Homepage: <https://jrim.qom.ac.ir>

A Meta-Synthesis Study of the Challenges in Teachers' In-Service Training

Alireza Nasiri Firuz^{1✉}  and Mahdi Rezaei² 

1. Corresponding author, PhD in Higher Education, Faculty of Psychology and Education, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: nasirifiruz56@gmail.com
2. PhD in Philosophy of Education, Faculty of Educational Sciences, Shahid Chamran Campus, Farhangian University, Tehran, Iran. E-mail: mh.rezaei@cfu.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received 2025-06-04 Received in revised form 2025-08-11 Accepted 2025-08-24 Published online 2026-05-30 Keywords: pathology, in-service training, meta-synthesis, model.	In the changing and transformative world, what leads to the competitive advantage of organizations is quality, creative and dynamic human resources. The most important activity and way to face huge changes in the future life to accept change is training for reaching personal, occupational and organizational needs of employees. Finally, it was to provide a model for these components. In this study, a qualitative and meta-synthesis method was used with an applied purpose. By using purposive sampling of desirable cases, a systematic and comprehensive analysis of various documents of databases and related references with 216 searches between 2008 and 2025 was done. Theme analysis was used to analyze the qualitative findings of 62 documents. Data, methodological and peripheral triangulation were used to ensure the credibility of the research. Based on the findings of the research, the model of in-service training pathology for the teachers' professional development includes eight components of non-scientific and theoretical needs assessment, low cultural competence of the actors, ineffective teaching and learning, inappropriate design and planning, weak efficiency of programs implementation, ambiguity in evaluating of effectiveness, legal and structural limitations, software barriers and hardware problems. The results of the study indicate that the in-service training process, from design to evaluation, is inappropriate. The education officers of teachers' training, lack specialized knowledge and familiarity with appropriate needs assessment methods. In fact, there is still no proper understanding of these methods and how to implement them.
How To Cite: Nasiri Firuz, A., & Rezaei, M. (2026). A meta-synthesis study of the challenges in teachers' in-service training, <i>Research in Instructional Methods</i>, 4 (1), 28-50. https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13019.1292	
 © The Author(s) DOI: https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13019.1292 Publisher: University of Qom	

Introduction

Identifying the harms of in-service training and paying attention to the attitudes and perceptions of employees and managers toward in-service training for teachers' professional development can affect the improvement of individual effectiveness and performance. Despite the studies conducted on the challenges and harmful components of in-service training for teachers' professional development, no systematic review was found in this field within the scope of the researchers' search. Moreover, each researcher has addressed this pathology from a particular perspective and by using a specific method. In addition, there is no comprehensive and valid model regarding the harms of in-service training.

Method

A qualitative meta-synthesis method with an applied purpose was used. Through purposive sampling of relevant cases, a systematic and comprehensive analysis of documents from databases and related references was conducted, including 216 search results published between 2008 and 2025. The qualitative findings of 62 documents were analyzed using thematic analysis. To ensure the credibility of the research, data, methodological, and environmental triangulation were employed.

Results

The results of the meta-synthesis and systematic review of the findings showed that the model of components detrimental to in-service training for teachers' professional development consists of non-scientific and theoretical needs assessment, low cultural competence of implementers, ineffective teaching and learning, inappropriate design and planning, poor efficiency in program implementation, ambiguity in effectiveness evaluation, legal and structural limitations, software barriers, and hardware problems.

Conclusions

The lack of a scientific and systematic needs assessment, as well as the lack of participation of key stakeholders, leads to unprincipled decision-making and planning. The knowledge, ability, attitude, and behavior of professors and experts, referred to as cultural competence, can enable individuals to act effectively and efficiently under different cultural conditions. The lack of clarity regarding the general, specific, and behavioral objectives of the course; the obsolescence of many courses; the lack of alignment between course content and job needs; the lack of transferable experiential knowledge; and the lack of a suitable platform for supplementary training are among the limitations of appropriate and logical design. Failure to take the initial assessment seriously and the absence of a suitable mechanism for applying feedback are among the limitations of course evaluation. The most important obstacle to creating a learning organization is the mental patterns and models of individuals and managers. If the system is to become a learning and adaptive one, it must develop the capacity to interact with its environment in order to survive. Therefore, in addition to paying attention to the attitudes and views of managers, it is necessary to remove obstacles related to their understanding and awareness through discourse.

Author Contributions

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants in the present study

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان (یک مطالعه فراترکیب)

علیرضا نصیری فیروز^۱ و مهدی رضایی^۲

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه: nasirifiruz56@gmail.com

۲. استادیار گروه فلسفه تعلیم و تربیت، پردیس شهید چمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: mh.rezaei@cfu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	در دنیای متحول و در حال تغییر، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌گردد، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم در زندگی آینده برای پذیرش تغییر، آموزش برای برآوردن نیازهای فردی، شغلی و سازمانی کارکنان است. هدف اصلی مطالعه، شناسایی مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان و در نهایت ارائه الگویی برای این آسیب‌ها بود. در این مطالعه، از روش کیفی و فراترکیب با هدف کاربردی استفاده شده است. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب، تحلیل نظام‌مند و جامعی از اسناد مختلف پایگاه‌های اطلاعاتی و ارجاعات مرتبط بین سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۴ با جست و جوی ۲۱۶ پژوهش صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی ۶۲ سند، از تحلیل تم ^۱ استفاده گردید. برای تأمین اعتبار پژوهش از مثلث سازی ^۲ داده‌ای، روش‌شناسی و محیطی استفاده گردید. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی آسیب‌های آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان شامل هشت مؤلفه نیازسنجی غیر علمی و تئوریک، صلاحیت فرهنگی پایین مجریان، یاددهی و یادگیری غیر مؤثر، طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب، کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها، ابهام در ارزشیابی اثربخشی، محدودیت‌های قانونی و ساختاری، موانع نرم‌افزاری و مشکلات سخت‌افزاری است. نتایج پژوهش حاکی از نامناسب بودن فرایند آموزش ضمن خدمت از طراحی تا ارزشیابی است. در تبیین این یافته می‌توان بیان نمود، متولیان امر آموزش کوتاه مدت معلمان، نسبت به روش‌های مناسب نیازسنجی آگاهی و آشنایی تخصصی ندارند. در واقع، هنوز درک درستی از این روش‌ها و چگونگی اجرای آنها وجود ندارد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۴	
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۲	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۰۹	
کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی، آموزش، ضمن خدمت، فراترکیب، الگو.	

استناد: نصیری فیروز، علیرضا؛ رضایی، مهدی. (۱۴۰۵). آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان (یک مطالعه فراترکیب)، پژوهش در روش‌های آموزش، ۴ (۱)، ۲۸-۵۰.

<https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13019.1292>

© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه قم

DOI: <https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13019.1292>



1. theme analysis
2. triangulation

مقدمه

طبیعت تکامل جوی انسان، تغییر و تحولات عمیق دانش و فناوری در کنار پیچیده‌تر شدن نیازها، آموزش را برای تعالی انسانها و مدیریت اثربخش، مقوله‌ای اجتناب ناپذیر ساخته است (Fathi Vajargah, 2019). به دلیل تأثیر و نقش آموزش سازمانی به عنوان یک عامل توانمندساز در به روز رسانی دانش، مهارت و نگرش سرمایه انسانی از طریق ایجاد قابلیت سازگاری با محیط متغیر و آمادگی برای تحقق چشم اندازها و خلق آینده مطلوب؛ اهمیت موضوع دو چندان می‌شود (Sharaf et al., 2023).

یک سازمان حتی با فرض دارا بودن مجهزترین تجهیزات، تسهیلات و برخورداری از پیشرفته‌ترین فناوری، بدون بهره‌گیری از مهم‌ترین و راهبردی‌ترین منبع یک سازمان یعنی نیروی انسانی، موفقیت چشمگیری نخواهد داشت (Nazari Dolatabadi & Gholami, 2023). آموزش‌های ضمن خدمت و توسعه حرفه‌ای کارکنان و اجرای اساسی برنامه‌های توانمندسازی، از مهمترین فعالیت‌ها به حساب می‌آیند، چرا که با تغییرات مختلف نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان، کمک به افراد سازمان برای سازگاری با تغییرات، فعالیت در محیط متحول سازمانی و انطباق آن با محیط بیرونی مهم تلقی می‌شوند (Farhadi Mahali, 2013; Delavari, 2011).

آموزش نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌گذاری پرسود، در شکوفایی و گسترش بهینه سازمان و همچنین در اعتلای فرهنگ عمومی جامعه نقش مؤثری را ایفا کرده (Nouri & Pedayi, 2010)، و یکی از اهداف مهم هر واحد آموزشی، اطمینان از اثربخش بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت است. توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق آموزش‌های کوتاه‌مدت برای رویارویی مؤثر با پیچیدگی‌های جامعه مدرن یک ضرورت است (Nasiri Firuz, 2024). روش‌های آموزش دوره‌های ضمن خدمت جهت دهنده کیفیت کل فرایند آموزش معلمان به ویژه در طراحی محیط‌های یادگیری اثربخش خواهند بود (Abdollahzadeh, 2025). آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان توانمندسازها جهت کمک به افراد سازمان برای سازگاری با تغییرات منطبق با شرایط محیطی و نیازهای شغلی حائز اهمیت هستند (Farhadi Mahali, 2013; Delavari, 2011).

آموزش ضمن خدمت نیازمند افراد متخصص، مجرب، ماهر و کارآزموده در انجام مهارت‌های شغلی (Noe, 2005) جهت توسعه شایستگی‌های سازمانی در سطوح دانش، نگرش، مهارت و کاربرد (Havizawi, 2018; Acton & Golden, 2003) با هدف تسهیل و به کارگیری دانش و بهبود مهارت‌های آنان (Mat Nor & Mohd David, 2011) است. بنابراین توجه به آسیب‌شناسی این آموزش‌ها جهت موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف، اهمیت و ضرورت دارد.

بالا رفتن هزینه‌ها در مقابل محدودیت منابع (Jafari & Yazdani, 2008)؛ آموزش محتواها بدون توجه به ارزش‌ها و نیازهای معلمان در کنار تدریس غیر مؤثر، آسیب‌شناسی با استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور توصیف وضع موجود و یافتن راه‌های اثربخش (Harrison & Shirom, 1998) با هدف ایجاد و درک مشترک از سیستم و تصمیم‌گیری در خصوص ضرورت تغییرات (Kahn, 2015) شتاب مضاعفی یافته است.

فلسفه اصلی آموزش‌های ضمن خدمت مبنی بر طراحی آموزش‌های کوتاه مدت تخصصی بر اساس نیازها و مسئله محور بودن (Fathi Vajargah, 2019)، به حاشیه رفته است. تحقق توسعه توانمندی‌های افراد و ارضای نیازهای فعلی و آتی نیروی انسانی سازمان (Abili, 2010) و کارکردهای جامعه‌پذیری، بهبود عملکرد، آموزش دائم و بهبود مستمر (Gholipour, 2017) مورد سؤال هستند.

فرایند آموزش‌های ضمن خدمت معلمان در مراحل نیازسنجی (Cheung, 2016; Fathi Vajargah, 2019)؛ طراحی (Fathi Vajargah, 2019)؛ توسعه (Abbaspour, 2018)؛ اجرا (Fathi Vajargah, 2019)؛ و ارزشیابی (Rahimi et al., 2017)؛ همراه با مشکلات و آسیب‌های متعددی همراه

هستند. برای نیل به نیازسنجی و طراحی دقیق (تناسب)؛ اجرای صحیح و درست (کارایی)؛ و میزان تحقق و دستیابی به اهداف (اثربخشی)؛ لازم است، نقاط ضعف و آسیب‌های تهدید کننده آموزش‌های ضمن خدمت معلمان، با مرور نظام‌مند مطالعات پیشین مورد کنکاش قرار گیرند.

پایه‌گذاری آسیب‌شناسی بر اساس درک نحوه کار سازمان و تجهیز نظام مدیریتی آموزش منابع انسانی به ابزارها و رویکردهای نوین مدیریتی، یک باید محسوب می‌شود. شناسایی آسیب‌های آموزش ضمن خدمت و توجه به نگرش و طرز تلقی کارکنان و مدیران سازمان نسبت به آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان می‌تواند بر افزایش اثربخشی و عملکرد افراد تأثیر داشته باشد. آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند به مجریان و طراحان کمک کند تا نقاط قوت و ضعف آموزش‌ها را شناسایی، و در طراحی دوره‌های آتی با شناخت کامل از نواقص و ایرادهای موجود هر یک از عوامل، دوره‌هایی با حداکثر اثربخشی تدوین و برگزار نمایند. از این رو شناسایی آسیب‌ها و موانع آموزش ضمن خدمت و تلاش در راستای برطرف کردن آن‌ها، امری ضروری است.

پژوهش‌های مختلفی در زمینه آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان صورت گرفته‌اند. کاظمی نیا (Kazeminia, 2022) به آسیب‌شناسی محتوای برنامه درسی دوره‌های ضمن خدمت معلمان دوره ابتدایی جهت تقویت شایستگی‌ها پرداخت. بی توجهی به نیاز معلمان، اجرای سطحی آموزش، نبود برنامه‌ها و فعالیت‌های جذاب را، از آسیب‌ها برشمردند.

شاکری و همکاران (Shakeri et al., 2023) به آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت منابع انسانی بر اساس نظریه مبنایی پرداختند. آنها سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی غیرعلمی، حلقه مفقوده نیازسنجی، تمرکزگرایی و عدم استقلال، و باور ضعیف مدیران ارشد به آموزش ضمن خدمت را از آسیب‌های کلیدی آموزش‌های کوتاه مدت دانستند.

کاظمی نیا و نورآبادی (Kazeminia & Noorabadi, 2024) به آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت در مراحل تدوین، اجرا و ارزشیابی پرداختند. آنها به نیازسنجی غیردقیق، فاصله داشتن از روش‌های نوین، ابهام در میزان دستیابی و تحقق اهداف، و ارزیابی غیر دقیق، به عنوان آسیب‌ها اشاره کردند.

میرزاخانی (Mirzakhani, 2025) طراحی الگوی آسیب‌شناسانه به منظور افزایش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت معلمان را مورد مطالعه قرار دادند. هزینه‌بر بودن آموزش‌ها، نیازسنجی غیر علمی، ابهام در اجرای صحیح دوره‌ها، استفاده از مدرسان غیر متخصص، ارزیابی غیر دقیق، و کاربردی نبودن آموزش‌ها را در لیست آسیب‌های آموزش‌های کوتاه مدت قرار دادند.

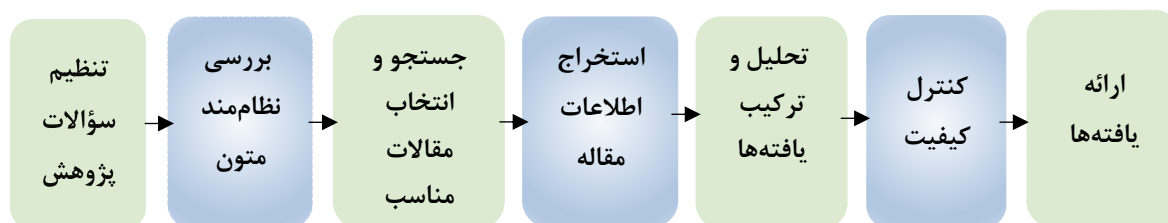
با وجود مطالعات انجام شده در زمینه چالش‌ها و مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش‌های ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان، در حدود جستجوی پژوهشگر، مروری سیستماتیک و نظام‌مند در این زمینه مشاهده نشد. همچنین، پژوهشگر، از زاویه دید و با روش خاص خود، به آسیب‌شناسی پرداخت. علاوه بر اینکه، الگویی جامع و معتبر در زمینه آسیب‌های آموزش ضمن خدمت موجود نیست. این پژوهش به دنبال آن است که ابتدا سیمای پژوهش‌های مرتبط با این دغدغه را از نظر شکلی، روانشناختی و محتوایی مشخص کند، و سپس با بررسی نظام‌مند ادبیات موجود در ارتباط با آسیب‌ها، به مؤلفه‌ها و ابعاد آن دست یافته، و الگویی برای مؤلفه‌های آسیب-رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان ارائه دهد. بنابراین، این مطالعه به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد: ۱). آسیب‌های آموزش ضمن خدمت معلمان از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ ۲). الگوی آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان کدام است؟

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل در گروه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. اطلاعات اسنادی، مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش است. شیوه انجام پژوهش، مرور و تحلیل نظام‌مند یافته‌های مطالعات گذشته است که یک روش فراترکیب با شیوه کدگذاری متداول در پژوهش‌های گذشته است.

ابزار گردآوری داده ۶۲ مقاله علمی پژوهشی است که از مجموع ۲۱۶ مقاله جستجو شده با استفاده از رویکرد هدفمند از نوع موارد مطلوب، در بازه زمانی ۱۳۸۸ الی ۱۴۰۴ انتخاب شدند. پاتون (Patton, 2015) نمونه‌گیری هدفمند را از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی می‌داند که در آن از نمونه‌هایی که درباره موضوع اصلی پژوهش، بیشترین اطلاعات را به ما می‌دهند، استفاده می‌شود. این مقاله‌ها با کلیدواژه‌های فارسی مانند: موانع، چالش‌ها، ضمن خدمت، آسیب‌شناسی، آموزش کوتاه مدت و توسعه حرفه‌ای، در فصل‌نامه‌های علمی و پژوهشی معتبر داخلی جستجو شدند.

مبنای روایی صوری و محتوایی این مطالعه خودبازبینی^۱ (مشاهده، تجزیه و تحلیل و تخمین ارزش تلاش‌ها و همچنین ارزشیابی کار حرفه‌ای، به وسیله خود فرد پژوهشگر)، نظر متخصصان^۲ (توجه به دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات کارشناسان بر اساس شواهد علمی) و بازبینی همتایان^۳ (دخیل نمودن نظرات یاران آموزشی برای ارزشیابی اعتبار، کیفیت و اصالت مطالب برای انسجام بیشتر از طریق حذف مطالب ضعیف و نامعتبر) در کارشناسی آموزش نیروی انسانی بوده که در طی سه ماه انجام گردید. از شیوه فراترکیب به عنوان یکی از روش‌های فرامطالعه در این پژوهش استفاده شده است. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (Sandelowski & Barroso, 2007) مانند شکل (۲) استفاده شده است:



شکل ۲. گام‌های فراترکیب

۱. تنظیم سوالات پژوهش: برای مشخص کردن هدف مطالعه، ابتدا سوالات پژوهش مطرح شدند: (۱). آسیب‌های نظام آموزش ضمن خدمت معلمان از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟؛ (۲). الگوی آسیب‌شناسی نظام آموزش ضمن خدمت معلمان کدام است؟؛
۲. جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: بیش از ۲۱۶ سند علمی منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی بین سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۴، براساس کلیدواژه‌ها و کلمات (آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت^۴، موانع آموزش کوتاه مدت^۵، چالش‌های آموزش ضمن خدمت) و ارجاعات مرتبط در زمینه موانع و آسیب‌های آموزش ضمن خدمت معلمان جستجو شدند.
۳. بررسی نظام‌مند متون: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس عنوان، چکیده، محتوا صورت گرفت. در ابتدا ۲۱۶ مقاله براساس عنوان بررسی و در این مرحله ۵۸ سند به دلیل عدم انطباق با سوالات و متغیرهای پژوهش حذف شدند. از ۱۵۸ سند

1. self-review

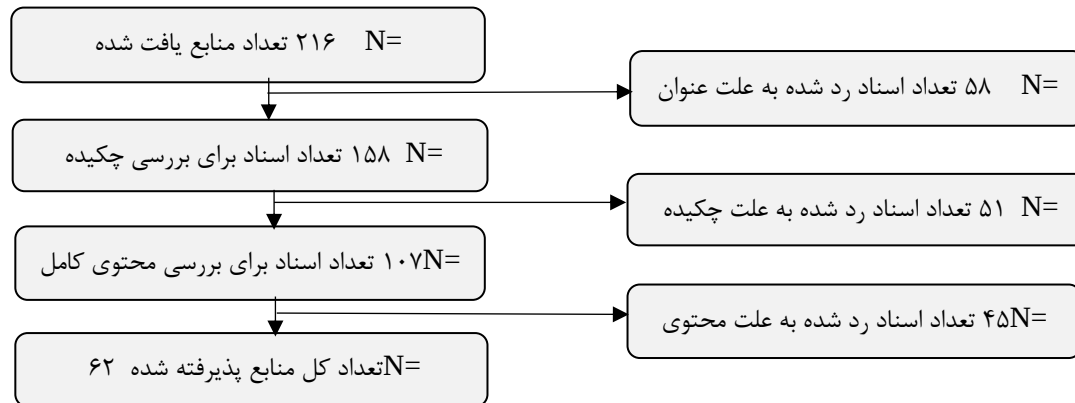
2. experts' viewpoints

3. peer review

4. in-service education pathology

5. short courses barriers

باقی‌مانده با توجه به چکیده، ۵۱ سند دیگر از بررسی خارج شدند. در جهت انطباق محتوای اسناد با پژوهش حاضر، از ۱۰۷ سند باقی‌مانده، ۴۵ مورد با توجه به محتوا حذف شدند و بر اساس شکل (۳) در مجموع ۶۲ منبع و سند علمی تجزیه و تحلیل شدند.



شکل ۳. جستجو و انتخاب اسناد مناسب

۴. استخراج اطلاعات مقاله: در نهایت، ۶۲ سند برای بررسی و پیدا کردن زیرمؤلفه‌ها، مؤلفه‌ها و مقوله‌ها، مناسب تشخیص داده شد و برای استخراج الگوی آسیب‌های آموزش ضمن خدمت معلمان استفاده شد.

۵. تحلیل و ترکیب یافته‌ها: اطلاعات اسناد با استفاده از چک‌لیست اقتباس‌شده از جوانک لیاولی و همکاران به نقل از (Abili et al., 2019:42) استخراج گردید. اطلاعات به صورت نویسندگان و سال، نوع سند و زیرمؤلفه‌ها استخراج، و سپس مؤلفه‌ها و عامل‌ها شناسایی شدند. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی از تحلیل تم استفاده گردید. پژوهشگر در تمام مراحل، به دقت منابع را مطالعه و زیرمؤلفه‌های هر سند را مشخص، دسته‌بندی و برای هر دسته مؤلفه‌های اصلی و مقوله‌ها شناسایی و در نهایت مورد واری و بازبینی پژوهشگر قرار گرفتند. همچنین یافته‌ها به صورت ساختاریافته ثبت شد، و سپس تشریح و تفسیر صورت گرفت.

۶. کنترل کیفیت: با هدف کیفیت‌بخشی و اعتمادپذیری یافته‌ها، سازماندهی ساختاریافته برای ثبت، نوشتن و تفسیرهای فراترکیب به صورت دستی صورت گرفت. برای تأمین اعتبار و باورپذیری پژوهش از انواع مثلث‌سازی^۱ (داده‌ای، روش‌شناسی و محیطی)^۲ استفاده گردید. در واقع، اعتبار یافته‌های پژوهش در دو بعد زمان (1404 - 1388) و مکان (جستجو در بیش از ۱۰ پایگاه داده اطلاعاتی) تأمین شد. همچنین از روش‌های بازبینی توسط هم‌تایان، واری مداوم پژوهشگر، رفت‌وبرگشت‌های اطلاعاتی با هم‌قطاران و کارشناسان در کنار ممیزی بیرونی، بررسی کامل پژوهش و گزارش نقاط قوت و ضعف (Creswell, 2012) استفاده شد که به متناسب و بومی سازی مطالعه کمک کرد. همچنین به واری، بازبینی کارشناسان و مدرسان آموزش‌های کوتاه مدت در جهت تأمین اعتبار مطالعه توجه شد.

۷. ارائه یافته‌ها: برای بالا بردن اعتبار پژوهش، آنچه که انجام شد به صورت شفاف ارائه شد. تمام قسمت‌ها، یعنی شیوه گردآوری مقالات، عناوین مقالات ورودی و نحوه تلفیق اطلاعات به صورتی گویا بیان شده است. پژوهشگر کنترل کیفیت لازم را به صورت زیر (جدول ۱) دنبال کرد:

۱. مثلث‌سازی (triangulation) در تحقیق به معنای استفاده از مجموعه داده‌ها، روش‌ها، نظریه‌ها و یا محققین متعدد برای پرداختن به یک سؤال تحقیق است.

۲. مثلث‌سازی داده‌ای (data triangulation - استفاده از داده‌های اسناد و مشورت با هم‌تایان)، مثلث‌سازی روش‌شناسی (methodological triangulation - روش فراترکیب به همراه خودبازبینی و بازبینی توسط هم‌قطاران) و مثلث‌سازی محیطی (peripheral triangulation - اسناد، نظرات متنوع و فراگیر) قابل استفاده و انجام است.

جدول ۱. معیارهای اعتبارپذیری پژوهش کیفی لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) به نقل از گرجی‌پور و همکاران (Gorjipour et al. 2019)

معیارها	اقدامات پژوهشگر
قابل قبول بودن	مطالعه مقالات و اسناد طی سه ماه
انتقال‌پذیری	انتخاب مقاله مناسب
قابلیت اطمینان	ثبت و ضبط جزئیات
تایید-پذیری	رسیدگی و بازبینی مداوم

یافته‌ها

۱) مؤلفه‌های آسیب رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان

در پاسخ به سؤال اول پژوهش که «مؤلفه‌های آسیب رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان کدامند؟»، ۶۲ مطالعه مرتبط با آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان وارد مرور سیستماتیک و نظام‌مند شدند. تنها دو مورد از این مطالعات به زبان انگلیسی بوده و در خارج از کشور انجام شده بودند. سیر صعودی سال‌های انتشار آثار با توجه به جدول ۱، نشان‌دهنده افزایش و اقبال پژوهشگران به مقوله ارتقا و بهبود آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان در سال‌های اخیر است.

جدول (۱) دوره زمانی آثار

تعداد	درصد	سال انتشار
۵	۸/۰۶٪	۱۳۹۲-۱۳۸۸
۲۳	۳۷/۰۹٪	۱۳۹۷-۱۳۹۳
۳۴	۵۵/۸۳٪	۱۴۰۴-۱۳۹۸

از مطالعات پژوهشگران ذیل (جدول ۲) برای مرور نظام‌مند آسیب‌های آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان استفاده گردید که شاهد روندی روبه به رشد در مطالعات مزبور در سال‌های اخیر هستیم. از مجموع ۶۲ مطالعه؛ ۴۷ مقاله علمی-پژوهشی، ۱ مقاله کنفرانسی، ۱۳ پایان‌نامه و ۱ کتاب بود. جدول ۲ جزئیات این مطالعات را نشان می‌دهد.

جدول (۲) فراترکیب مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان

ردیف	نویسندگان و سال	نوع	موضوع	زیر مؤلفه‌ها
۱	Kazemi & Mehrami (2009)	مقاله	آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل سیپ (CIPP) (مطالعه موردی: استان فارس)	مطالب تئوریک؛ بودجه ناکافی؛ پژوهش محور نبودن آموزش‌ها؛ روش‌های نامناسب ارزشیابی
۲	Tavakoli (2009)	مقاله	ضرورت ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در کتابخانه‌ها؛ رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی	پیچیدگی سازمان؛ مداوم نبودن آموزش‌ها؛ عدم ارتباط دوره‌ها با نیازهای شغلی؛ عدم سختیت
۳	Khorasani & Molla Mohammadi (2010)	مقاله	کاستی‌های آموزش در سازمان‌ها و راهکارهای برون رفت از آنها از دیدگاه مدیران و کارشناسان بخشی	کیفیت برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی آنها؛ کمبود امکانات و عدم تخصیص بودجه کافی
۴	Farhadi & Khorasani (2019)	مقاله	آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه اعضای هیات علمی بر اساس الگوی 3C	عدم تناسب آموزش‌ها با نیاز سازمان؛ ارزشیابی مقطعی دوره‌ها؛ عدم استفاده از روش و ابزار

¹ Lincoln & Guba

ردیف	نویسندگان و سال	نوع	موضوع	زیر مؤلفه‌ها
۵	Lashkari (2013)	پایان نامه	ارزشیابی سطح اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان شرکت گاز سیستان و بلوچستان	عدم تشویق و ترغیب کارکنان؛ تبعیض در اجرای دوره‌ها؛ فشردگی کارهای روزانه کارکنان
۶	Lotfi et al. (2015)	مقاله	شناسایی موانع انتقال آموزش در سازمان‌ها	طراحی آموزشی (نیازسنجی نامناسب، مدرک گرایی، آموزش‌های غیر کاربردی)
۷	Abdollahi & Safari (2015)	مقاله	بررسی موانع اساسی فراوری رشد حرفه‌ای معلمان	پایین بودن کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت؛ ضعف برنامه‌ها جهت افزایش روحیه همکاری
۸	Hosseini et al. (2015)	مقاله	آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM (مورد: نواحی آموزش و پرورش استان قم)	مشخص نبودن نیازها و اهداف؛ استفاده از وسایل آموزشی قدیمی؛ عدم پیشرفت شغلی معلم
۹	Rezazadeh et al. (2015)	مقاله	تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزشی مدیران در موسسات	به روز نبودن دانش و اطلاعات؛ بودجه و امکانات ناکافی؛ دیدگاه مدیر ارشد سازمان
۱۰	Naqshbandi (2015)	پایان نامه	آسیب‌شناسی برنامه درسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت ایران خودرو بر اساس مدل اکر	عدم ارتباط دوره‌ها با نیاز کارکنان؛ بی توجهی به علایق فرد و نیاز سازمان در تعیین اهداف
۱۱	Fathi Azar et al. (2016)	مقاله	پدیدارشناسی عوامل مؤثر برانگیزاننده در کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان	انگیزه درونی پایین معلمان؛ ویژگی‌های موضوع و نبود مشوق‌های محیطی؛ عدم تناسب برنامه‌ها
۱۲	Komijani (2016)	پایان نامه	آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی در شهرداری اراک	عدم تناسب آموزش کارکنان با تحقق اهداف؛ نقش ضعیف مدرسان؛ فقدان واحد آموزش
۱۳	Mansouri Kasvaei (2016)	پایان نامه	آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارشناسان بر اساس مدل ارزشیابی سیپ	دوره‌های آموزشی غیر مرتبط با نیازهای فراگیران؛ نگاه هزینه‌ای به آموزش؛ محیط کسل کننده
۱۴	Rasouli Nikkhah (2016)	پایان نامه	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای کیفی آموزش ضمن خدمت کارکنان	ساختاری (نگاه سنتی، مستند نبودن، آموزش خارج از محل کار)؛ فرهنگی (سطحی نگری)
۱۵	Mesri (2016)	پایان نامه	آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان فسا	مهارت‌های علمی شکوفا نشده؛ تناسب کم محتوای آموزشی با نیازهای شغلی؛ انگیزه پایین
۱۶	Ghorbonian (2016)	مقاله	آسیب‌ها، موانع و مشکلات آموزش کارکنان دولت	نبود ردیف بودجه‌ای مستقل؛ اعتقاد ضعیف مدیران به آموزش به عنوان سرمایه گذاری
۱۷	Eskandari et al. (2017)	مقاله	موانع هوشمندسازی و تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان استفاده از آن و کیفیت فرایند یاددهی – یادگیری	نگرش‌های نادرست؛ دانش و مهارت کم مدرسان؛ نقصان تجهیزات و زیرساخت‌ها
۱۸	Yousefi et al. (2017)	مقاله	بررسی امکان اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد	الزامات قانونی و سازمانی؛ شرایط مربیان و فراگیران؛ محدودیت آموزش‌های بلند مدت
۱۹	Farhadi Mahali (2017)	مقاله	نقش آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندی و توسعه منابع انسانی	مستمر نبودن آموزش‌ها؛ در بر نگرفتن سطوح مختلف سازمان؛ نداشتن ارزش افزوده
۲۰	Rahimi et al. (2017)	مقاله	آسیب‌شناسی برنامه درسی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم و فنون شهید ستاری	فقدان ساختار مختص دوره‌های آموزشی؛ آشنا نبودن مدرسان با شیوه‌های ارزشیابی

ردیف	نویسندگان و سال	نوع	موضوع	زیر مؤلفه‌ها
۲۱	Amirzadeh (2017)	پایان نامه	آسیب‌شناسی برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان شهرستان خاتم	شیوه‌های یکنواخت آموزشی؛ مشارکت ضعیف فراگیران؛ تناسب کم محتوای آموزشی با نیازها
۲۲	Tirandaz & Jalali (2017)	مقاله	آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان دولتی	عدم به کارگیری روش‌های آموزشی مناسب؛ نیازسنجی غیرعلمی؛ مدرسان نامرتبط
۲۳	Huhatala & Vesalainen (2017)	مقاله	چالش‌های توسعه آموزش ضمن خدمت: درس‌هایی گرفته شده از دو پروژه برای معلمان سوئدی در فنلاند	چالش‌های مشارکت معلمان؛ روش‌های تدریس سنتی؛ مهارت-های ارتباطی ضعیف معلمان
۲۴	Falah Haghighi & Mahmoudi (2018)	مقاله	آسیب‌شناسی عملکرد نظام آموزش عالی با محوریت توسعه منابع انسانی	هزینه در آموزش غیرکاربردی؛ عدم نیازسنجی آموزشی/مهارتی؛ رویکرد بخشنامه‌ای
۲۵	Farhang (2018)	مقاله	تعیین ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت در آموزش حین خدمت در ارتش جمهوری اسلامی ایران	محتوا و روش سنتی آموزش؛ امکانات و تجهیزات آموزشی سطح پایین؛ فضای آموزشی
۲۶	Babaii (2018)	پایان نامه	آسیب‌شناسی فرایند آموزش با شاخص‌های ایزو ۱۰۰۱۵ از دیدگاه مدیران مدارس و مربیان ضمن خدمت	انگیزه پایین و نگرش منفی به امر آموزش ضمن خدمت؛ متزلزل بودن جایگاه واحد آموزش
۲۷	Kargar Bideh (2018)	پایان نامه	آسیب‌شناسی نظام آموزش ضمن خدمت منابع انسانی اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان یزد	بی توجهی به نیازهای فردی، اجتماعی و شغلی فراگیران؛ مورد سؤال بودن کفایت و صلاحیت
۲۸	Havizawi (2018)	پایان نامه	آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل FPSS و ارائه پیشنهادی کاربردی در شرکت ملی	کارکردی (نداشتن الگوی توسعه منابع انسانی)؛ فرایندی (سیاستگذاری از بالا به پایین)
۲۹	Fathi Vajargah (2019)	کتاب	برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان	کیفی بودن آموزش‌ها؛ نداشتن نگرش نظام‌گرا؛ ناهماهنگی میان انواع آموزش؛ استاندارد نبودن
۳۰	Afshari (2019)	مقاله	چالش‌های یادگیری و آموزش ترکیبی در دوره‌های ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش	عدم توجه به نیازهای علمی فرهنگیان؛ بی توجهی به بعد معنوی در کنار بعد مالی
۳۱	Shams et al. (2019)	مقاله	شناسایی موانع زیرساختی و مدیریتی به کار-گیری آموزش الکترونیکی در آموزش منابع انسانی	ضعف پشتیبانی از سوی واحد IT؛ ضعف زیرساخت‌های فیزیکی؛ حمایت ضعیف مدیران
۳۲	Jahandideh (2019)	مقاله	دلایل ناکارآمدی دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان چیست؟	مؤثر نبودن دوره‌ها در دستیابی به اهداف؛ همخوانی کم محتوای آموزشی دوره‌ها با نیازها
۳۳	Habibi et al. (2019)	مقاله	آسیب‌شناسی مدیریت آموزش سازمانی: مطالعه‌ای پدیدار شناسانه	فقدان بستر لازم (مقاومت در برابر تغییر، برنامه‌ریزی نامشخص، انگیزه پایین)
۳۴	Tazari et al. (2020)	مقاله	شناسایی معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار ارزشیابی اثربخشی بر دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه	موانع فردی، گروهی و سازمانی؛ ویژگی‌های جمعیت شناختی؛ برنامه آموزشی غیر منسجم
۳۵	Pour-Asad et al. (2020)	مقاله	آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران	مستند نبودن فرایندها و تجارب سازمانی؛ عدم سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی
۳۶	Bapiri et al. (2020)	مقاله	آسیب‌شناسی نظام آموزش‌های کوتاه مدت گردشگری ایران از رویکرد ذی نفعان	مشکلات ساختاری؛ ضعف‌های مدیریتی؛ چالش‌های گزینشی؛ کمبودهای محتوایی
۳۷	Maghsoudi (2020)	مقاله	آسیب‌شناسی کبفی محتوای آموزش ضمن خدمت در درس زبان انگلیسی	ایرانیزه کردن افراطی مطالب کتب درسی؛ ناظر نبودن کامل ارزشیابی بر اهداف آموزشی

ردیف	نویسندگان و سال	نوع	موضوع	زیر مؤلفه‌ها
۳۸	Bakhshi (2020)	مقاله	شناسایی چالش‌ها و موانع آموزش‌های ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی	بی توجهی به نیازهای عملکردی افراد؛ مواجه شدن با دگرگونی‌های آموزشی
۳۹	Al-Hasan et al. (2020)	مقاله	آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی (ساختاری، رفتاری، زمینه ای)	ساختاری؛ فرایندی؛ زمینه‌ای؛ ضعف قابلیت ویدئو کنفرانس
۴۰	Cheragh Akhar (2020)	پایان نامه	آسیب‌شناسی انتقال آموزش معلمان ابتدایی خراسان شمالی	موانع فردی؛ موانع سازمانی؛ موانع آموزشی؛ و موانع تکنولوژیکی
۴۱	Bakhshi (2020)	مقاله	چالش‌ها و موانع آموزش‌های ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی	ارتباط کم آموزش‌ها با نیازها؛ عدم تدوین آموزش‌ها؛ عدم توجه رشد یابنده به کیفیت تدریس
۴۲	Mousavi (2020)	مقاله	بررسی چالش‌های دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان و ارائه راهکارهای مناسب	کیفی بودن آموزش‌ها؛ ناهماهنگی میان انواع آموزش‌ها؛ نبود پایگاه اطلاعاتی منسجم
۴۳	Mahtalab et al. (2020)	مقاله	بررسی کیفیت خدمات آموزشی ضمن خدمت به کارکنان شاغل در مراکز جامع سلامت شهر مشهد	ناکارآمد بودن تجهیزات؛ سختی دسترسی فراگیر به محل برگزاری دوره‌ها؛ فن بیان ضعیف
۴۴	Mirahmadi et al.	مقاله	آسیب‌شناسی نظام آموزش منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین و اعتباریابی الگو	ضعف پایگاه اطلاعاتی؛ آماده نبودن زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری؛ نبود امکانات
۴۵	Doosti Al-vanegh et al. (2021)	مقاله	واکاوی ادراکات معلمان پیرامون آموزش ضمن خدمت مجازی (مورد مطالعه: معلمان ناحیه یک شهر تبریز)	حمایت‌های سازمانی پایین؛ مشکلات محتوایی؛ مشکلات اجرایی، موانع ارزشیابی
۴۶	Habibi Azar et al. (2021)	مقاله	پدیدارشناسی تجربیات زیسته معلمان در مورد چالش‌های برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت	انگیزه پایین معلمان؛ کم و کیف نامناسب دوره‌ها؛ عدم استمرار در برگزاری دوره‌ها
۴۷	Kouchaki (2021)	پایان نامه	آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت معلمان منطقه ۱۲ تهران گرایش دبستان و پیش دبستانی	آسیب در زمینه اهداف تعیین شده؛ مکان آموزشی اساتید منتخب؛ غفلت از تفاوت‌های فردی
۴۸	Alavi et al. (2021)	مقاله	شناسایی عوامل مؤثر در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز مجری آموزش-های مهارتی و حرفه‌ای	عوامل آموزشی؛ عوامل مدیریتی؛ عوامل فناورانه؛ نبود شاخص-های ارزشیابی
۴۹	Basiri et al. (2022)	مقاله	آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی (مورد: ارتش جمهوری اسلامی ایران)	انتقال محدود مفاهیم به فراگیران؛ پژوهش محور نبودن آموزش‌ها؛ سطح دریافتی پایین مدرسان
۵۰	Rahimi et al. (2012)	مقاله	رابطه رضایت از آموزش ضمن خدمت معلمان و عملکرد شغلی با میانجیگری توسعه حرفه‌ای معلمان	آمادگی ناکافی مدرسان؛ متناسب نبودن دوره‌ها با نیازهای شغلی؛ جذاب و با نشاط نبودن دوره‌ها
۵۱	Khademi Kallelu & Rahimi (2022)	مقاله	آسیب‌شناسی و احصای نقاط بهبود آموزش‌های مهارتی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح بر اساس مدل وایزبورد	مشخص نبودن جامعه هدف؛ توجه کم به مهارت آموزی؛ مبتنی نبودن آموزش‌ها بر نیازها
۵۲	Kazeminia (2022)	پایان نامه	آسیب‌شناسی محتوای برنامه درسی دوره-های ضمن خدمت معلمان دوره ابتدایی در تقویت شایستگی‌های تربیتی آنان	بی توجهی به نیاز معلمان؛ اجرای سطحی آموزش؛ نبود برنامه‌ها و فعالیت‌های جذاب

ردیف	نویسندگان و سال	نوع	موضوع	زیر مؤلفه‌ها
۵۳	Behrouziannejad (2022)	مقاله	نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی نظام آموزش کارکنان سازمان آموزش و پرورش خوزستان	بی‌توجهی به نیازسنجی علمی؛ مسئله مدرسین توانمند؛ امکانات و تجهیزات ناکافی
۵۴	Sharaf et al. (2023)	مقاله	بررسی و آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی مهندسان صنعت آب و برق بر مبنای الگوی ADDIE	مشکلات فرهنگی و بی‌توجهی به جایگاه آموزش؛ فقدان مشوق-های انگیزشی-ساختاری
۵۵	Nazari Dolatabadi & Gholami Chenarestan (2023)	مقاله	بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره-های آموزش ضمن خدمت (مطالعه موردی کارکنان بانک ملی پاسوچ)	سرعت گسترش اطلاعات و فناوری‌ها، جهانی شدن اقتصاد؛ عدم تناسب محتوای برنامه‌ها
۵۶	Sotoudeh Moghadam et al. (2023)	مقاله	طراحی مدل خط مشی‌گذاری به منظور توانمندسازی و ارتقای حرفه‌ای معلمان با آموزش‌های ضمن خدمت	تغییر در نیازهای آموزشی؛ ذهنیت معلمان؛ مدیران غیر متعهد و غیر متخصص
۵۷	Hajilo (2023)	مقاله	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت (مورد مطالعه: پتروشیمی جم)	فردی؛ فنی؛ آموزشی؛ محیطی؛ سازمانی؛ نبود تخته سفید تعاملی
۵۸	Shakeri et al. (2023)	مقاله	آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت منابع انسانی بر اساس نظریه مبنایی	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی غیرعلمی حلقه مفقوده نیازسنجی؛ تمرکزگرایی و عدم استقلال
۵۹	Karimi et al. (2023)	مقاله	طراحی مدل انتقال یادگیری در آموزش‌های ضمن خدمت فرهنگیان	تفاوت‌های فردی میان فراگیران؛ نگاه بی‌نیازی به آموزش ضمن خدمت؛ حمایت سازمانی ضعیف
۶۰	Marzban et al. (2023)	مقاله	آسیب‌شناسی رویکرد آموزشی در سازمان-های دولتی به بهره‌گیری از روش تحلیل لایه ای علت‌ها (CLA)	ساختاری (عدم باور مدیران ارشد به آموزش ضمن خدمت)؛ فرایندی؛ شرایط فردی، گروهی
۶۱	Kazeminia & Noorabadi (2024)	مقاله	آسیب‌شناسی محتوای برنامه درسی دوره-های ضمن خدمت معلمان دوره ابتدایی در تقویت شایستگی‌های تربیتی	عدم تقویت روحیه تعقل و تفکر؛ فاصله داشتن از روش‌های نوین؛ تاکید نکردن بر جستجو و پژوهشگری؛ نپرداختن به پرورش و هدایت استعداد؛ کم توجهی به تفکر خلاق معلم در کلاس درس
۶۲	Mirzakhani (2025)	مقاله	طراحی الگوی آسیب‌شناسانه به منظور افزایش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت معلمان	هزینه‌بر بودن آموزش‌ها، نبود ملاک مناسب برای سنجش نتایج، نیازسنجی غیر دقیق، برنامه‌های نامناسب، ابهام در اجرای صحیح، آموزش-های غیر کاربردی

جدول (۳) فراترکیب زیرمؤلفه‌های اصلی مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش‌های ضمن خدمت معلمان

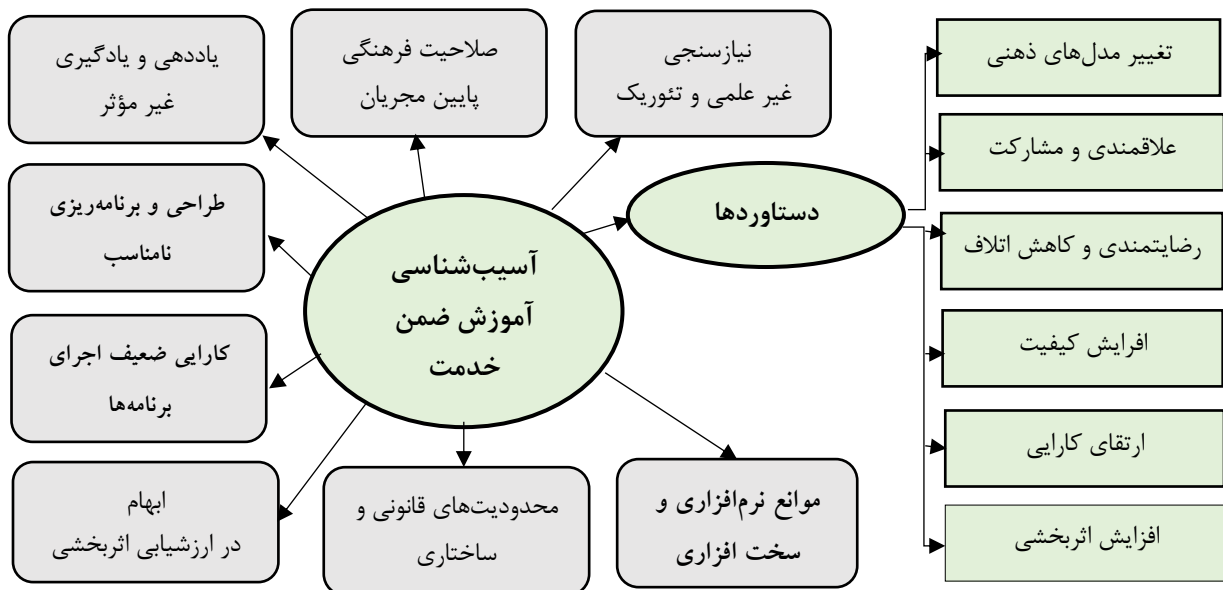
مؤلفه اصلی	زیر مؤلفه‌ها	کد پژوهشگران
نیازسنجی غیر علمی	عدم ارتباط دوره‌ها با نیازهای شغلی؛ روشن نبودن نظام جامع اهداف؛ تدوین اهداف بر اساس نیازسنجی سطوح بالایی سازمان؛ عدم نیازسنجی آموزشی و مهارتی؛ بی‌توجهی به نیازهای فردی، اجتماعی و شغلی فراگیران؛ روشن نبودن جایگاه پژوهش در آموزش ضمن خدمت؛ عدم توجه به نیازهای علمی فرهنگیان؛ بی‌توجهی به نیازهای عملکردی افراد؛ عدم نیازسنجی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل؛ ارتباط کم آموزش‌ها با نیازها؛ متناسب نبودن دوره‌ها با نیازهای شغلی؛ مشخص نبودن جامعه هدف؛ تغییر در نیازهای آموزشی؛ به روز نبودن داده‌های سامانه ضمن خدمت؛ ابهام در اهداف؛ در نظر نگرفتن همه شرایط فردی، گروهی و سازمانی؛ نپرداختن به پرورش و هدایت استعداد، نیازسنجی غیر دقیق	۲-۴-۲۰-۲۴-۲۷-۲۹-۳۰-۳۸-۳۹-۴۱-۵۰-۵۱-۶۱-۶۲-۵۶-۵۷-۵۹-۶۰
صلاحیت فرهنگی پایین مجریان	عدم تناسب مدارک دانشگاهی با نیاز شغل سازمانی؛ رقابت ناسالم؛ پر مشغله بودن اساتید؛ روش تدریس نامناسب؛ موضوع محوری و نه قابلیت مداری؛ نبودن طرح طبقه‌بندی مشاغل مبتنی بر شایستگی‌ها؛ دانش و مهارت کم مدرسان؛ آشنا نبودن مدرسان با شیوه‌های ارزشیابی؛ مدرسان نامرتب و غیر متخصص؛ مهارت‌های ارتباطی ضعیف معلمان؛ مورد سؤال بودن صلاحیت و کفایت مدرسان؛ کمبود نیروی انسانی متخصص و کارآمد؛ کمبود مدرسان توانمند و خلاق؛ عدم توجه رشد یابنده به کیفیت تدریس معلمان؛ عدم تربیت پرسنل متخصص؛ فن بیان ضعیف معلمان؛ آمادگی ناکافی مدرسان؛ نیروی متعهد و متخصص ناکافی؛ مدیران غیر متعهد و غیر متخصص؛ دانش، نگرش، توانش و رفتار ضعیف مدرسان	۳-۴-۵-۱۰-۱۲-۱۶-۱۷-۲۰-۲۲-۲۳-۲۷-۲۸-۳۲-۴۱-۴۲-۴۳-۵۰-۵۱-۵۶-۵۹

کد پژوهشگران	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه اصلی
۱۹-۱۷-۱۵-۸-۵۶-۲-۱-۲۱-۳۶-۳۲-۲۵-۲۹-۳۲-۲۱-۶۰-۳۸-۴۳-۴۶-۵۷-۶۰	عدم تبدیل دانش تخصصی به مهارت؛ مستمر نبودن فرایندهای آموزش؛ آموزش‌های غیر اصولی و غیر علمی؛ آموزش‌های غیرکاربردی؛ تأکید بر دانش و حقایق؛ مهارت‌های علمی شکوفا نشده؛ کیفیت پایین دوره‌های آموزشی و مهارتی؛ مستمر نبودن آموزش‌ها؛ شیوه‌های یکنواخت آموزشی؛ عدم به کارگیری روش‌های آموزشی مناسب؛ عدم تناسب آموزش‌ها با واقعیت‌های موجود؛ ناهماهنگی میان انواع آموزش‌ها؛ روش‌های تدریس غیر مؤثر؛ بی‌توجهی به حیطه‌های شناختی، عاطفی و فراشناختی؛ مداوم و مستمر نبودن آموزش‌ها؛ ارتباط ضعیف مدرسان با فراگیران؛ عدم توجه به دانش پیش نیاز فراگیران؛ تعاملی نبودن آموزش‌ها؛ ضعف و عدم پویایی‌های آموزشی؛ کم توجهی به تفکر خلاق معلم در کلاس درس	چالش یاددهی - یادگیری
۲۸-۲۳-۲۰-۱۸-۱۳-۱۱-۶۱-۵۷-۳۷-۳۴-۳۳-۳۲-۶۲	تناسب کم برنامه‌ها با نیازهای شغلی معلمان؛ دوره‌های آموزشی غیر مرتبط با نیازهای فراگیران؛ کم رنگ بودن بهبود و توسعه سازمانی؛ آشنا نبودن طراحان آموزشی با تجزیه و تحلیل شغل؛ فقدان طراحی و اجرای پژوهش محور؛ سیاستگذاری آموزشی از بالا به پایین؛ همخوانی کم محتوای آموزشی با نیازها؛ برنامه‌ریزی غیر اصولی؛ ضعف هدفگذاری آموزشی؛ ایرانیزه کردن افراطی مطالب کتب درسی؛ محتوای غیر جذاب و خسته کننده؛ تأکید نکردن بر روش‌های نوین آموزش دانش آموزان، برنامه‌های نامناسب و قدیمی	طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب
۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱۰-۳۴-۳۳-۲۴-۲۱-۱۴-۱۰-۳۶-۳۷-۴۰-۴۲-۵۲-۵۵-۶۰-۵۸-۶۲	هزینه بالای آموزش‌ها؛ کیفیت برگزاری دوره‌ها؛ نگاه هزینه‌ای مدیران به آموزش؛ قدیمی بودن سر فصل‌ها؛ مانع شدن مدیریت مافوق؛ ضعف روحیه مشارکت و همکاری؛ گواهینامه‌های فله‌ای؛ نارضایتی فراگیران؛ غفلت از خلاقیت و نوآوری؛ تفاوت فاحش در روش تدریس‌ها؛ مشارکت ضعیف و نبود روحیه کار تیمی؛ صرف منابع در آموزش‌های غیر کاربردی؛ ضعف شفافیت و قانونمندی؛ ایدئولوژیک شدن آموزش‌ها؛ ضعف‌های مدیریتی؛ تناسب کم میان زمان آموزش و حجم مطالب؛ عدم استفاده از نرم افزارهای کاربردی؛ یکنواختی در اجرا و عدم جذابیت؛ نبود برنامه‌ها و فعالیت‌های جذاب؛ دغدغه کیفیت آموزش؛ تمرکز گرایی و عدم استقلال در تصمیم‌گیری؛ ارتباط کم آموزش با سیستم‌های منابع انسانی، ابهام در اجرای صحیح	کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها
۱۴-۱۳-۱۱-۵-۴-۳-۲-۱۵-۲۶-۲۴-۲۱-۱۹-۱۷-۲۷-۳۱-۳۲-۳۳-۳۵-۳۷-۴۲-۴۳-۴۸-۵۲-۵۳-۵۴-۶۰-۵۵-۵۶-۶۲	عدم اصلاح روش‌های آموزشی؛ انگیزه نمره و نتیجه‌گرایی؛ ارزشیابی مقطعی دوره‌ها؛ به درد نخوردن گواهی و مدرک‌ها؛ تأثیر اندک دوره‌ها در سرنوشت شغلی کارکنان؛ عدم تقویت حس اعتماد به نفس؛ برونداد محور بودن فعالیت‌ها؛ نحوه ارزشیابی از میزان تحقق اهداف؛ حفظ محوری و امتیازگرایی؛ نداشتن ارزش افزوده برای مهارت‌های شغلی و توانمندسازی؛ روش‌های نامناسب سنجش یاددهی - یادگیری؛ عدم پرورش نیروی انسانی ماهر؛ مستند نشدن فرایندها و تجربیات سازمانی؛ به موقع و بجا نبودن گواهینامه‌های آموزشی؛ ضعف نظام تشویق و انگیزه در سازمان؛ مؤثر نبودن دوره‌ها در دستیابی به اهداف؛ فقدان نظام ارزشیابی جامع؛ ارزیابی سطحی برنامه‌ها و عدم ارائه بازخورد؛ ناظر نبودن کامل ارزشیابی بر اهداف آموزشی؛ نبود ارتقای شغلی حاصل از آموزش؛ پاسخگویی ضعیف مجریان آموزشی به خواسته‌ها؛ مشخص نبودن شاخص‌های ارزشیابی؛ عدم ارزشیابی میزان تحقق اهداف سازمانی؛ عدم آگاهی از معیار، عامل، ملاک و نشانگر در ارزشیابی؛ غفلت از ارزشیابی چند بعدی و چند وجهی؛ مطلوب نبودن دانش و مهارت اکتسابی دانش آموختگان؛ ارزشیابی نادرست از عملکرد؛ تعلل در انجام کارهای درست، مشخص نبودن میزان دستیابی به نتایج	ابهام در ارزشیابی اثربخشی
۱۲-۱۱-۱۰-۷-۳-۲-۱۴-۲۶-۲۱-۲۰-۱۸-۱۶-۱۴-۲۸-۳۵-۳۹-۴۱-۴۴-۵۰-۶۰	بودجه ناکافی؛ پیچیدگی سازمان؛ عدم تخصیص بودجه کافی؛ محدودیت فضای کلاس؛ کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی؛ بی توجهی به علایق فرد و نیاز سازمان؛ عدم توجه به خود اصلاحی و خودتنظیمی؛ عدم ابلاغ به موقع اعتبارات؛ مستند نشدن گزارش‌ها؛ نبود ردیف بودجه‌ای مستقل برای آموزش؛ شکل نگرفتن سازمان یادگیرنده؛ نبود ساختار مختص دوره‌های آموزشی؛ عدم رعایت قوانین و مقررات آموزشی؛ ضعف برخی موسسات برون سازمانی؛ هزینه‌های ارائه آموزش؛ نبود ساز و کار جانشین پروری؛ عدم تناسب رشته تحصیلی با دوره؛ بی توجهی مدیران مناطق به اهمیت آموزش؛ اولویت نداشتن آموزش در تخصیص منابع مالی؛ وضع نشدن قوانین انگیزشی؛ کمبود بودجه و امکانات	موانع قانونی و ساختاری
۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۹-۶-۱۶-۲۹-۲۶-۲۲-۱۸-۱۷-۱۶-۳۰-۳۱-۳۲-۴۰-۴۴-۵۷-۵۸-۵۹-۶۰-۵۴-۵۵-۵۶-۵۸-۵۹-۶۰	مطالب نظری و تئوریک؛ اضطراب یادگیری؛ عدم تشویق و ترغیب کارکنان؛ عادت به روش‌های سنتی؛ دیدگاه غیرحمایتی مدیر ارشد سازمان؛ انگیزه درونی پایین معلمان؛ نگاه هزینه‌ای به آموزش؛ سطحی نگری و بی اعتمادی؛ انگیزه پایین فراگیران؛ اعتماد ضعیف مدیران به آموزش به عنوان سرمایه گذاری؛ گرایش به تقلب؛ مشخص نبودن فلسفه آموزش؛ انگیزه پایین و نگرش منفی به آموزش ضمن خدمت؛ نگرش‌های نادرست؛ نداشتن نگرش نظام گرا؛ انعطاف ناپذیری دوره‌های ضمن خدمت؛ جدی تلقی نکردن آموزش‌های ضمن خدمت؛ مقاومت در برابر تغییر؛ انگیزه پایین معلمان و به‌رور نبودن اطلاعات؛ نگاه غیر تخصصی به مدیریت منابع انسانی؛ غفلت از تفاوت‌های فردی؛ مشکلات فرهنگی و بی توجهی به جایگاه آموزش؛ سرعت گسترش اطلاعات و فناوری؛ ضعف سیستم انگیزشی؛ نبود انگیزه برای مشارکت؛ تفاوت‌های فردی میان فراگیران؛ عدم باور مدیران ارشد سازمان به آموزش ضمن خدمت	موانع نرم افزاری

کد پژوهشگران	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه اصلی
۲-۷-۹-۱۲-۱۳-۲۱-۲۴-۳۱-۳۳-۳۵-۳۶-۳۹-۴۰-۴۴-۴۵-۴۸-۴۹-۵۰-۵۷-۵۹	فقدان کلاس‌های مشارکتی، فقدان آموزش آنلاین تعاملی؛ سرعت پایین اینترنت در ایران، مشکل خرید سرور و لایسنس نرم افزار؛ نامناسب بودن نظام پرداخت معلمان؛ فقدان واحد آموزش مستقل در سازمان؛ محیط آموزشی کسل کننده؛ تناسب کم محتوای آموزشی با نیازهای معلمان؛ رویکرد بخشنامه‌ای (سلبی-ایجابی)؛ فضای آموزشی محدود برای آموزش ضمن خدمت؛ متزلزل بودن جایگاه واحد آموزش در سازمان؛ ضعف قابلیت ویدئو کنفرانس؛ نبود پایگاه اطلاعاتی منسجم و کارا؛ مشکل اجاره کلاس مجازی؛ نبود تخته سفید تعاملی؛ ارائه نکردن ابزارهای تقویت کننده روحیه تامل و تفکر؛ عدم تجهیز به امکانات صوتی؛ فضای نامناسب برگزاری دوره‌ها؛ مشکلات فنی و فناوری؛ نداشتن زیرساخت‌های لازم؛ عدم توسعه زیرساخت‌های آموزش مجازی؛ سطح پایین دریافتی مدرسان؛ استفاده ضعیف از فناوری‌های آموزشی؛ فراهم نبودن تجهیزات آموزشی غیر حضوری؛ به روز نبودن امکانات و تجهیزات آموزشی	مشکلات سخت افزاری

۲) الگوی مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که «الگوی مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان کدام است؟»، درباره منطق حاکم بر نحوه رسیدن به الگوی حاصل شده، باید گفت با توجه به پژوهش‌های متنوع و گوناگون که در کشور صورت گرفته، هر کدام از این مطالعات در برگیرنده بخشی از مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت هستند. ضمن اینکه پژوهشگران و صاحب‌نظران این حوزه، هر کدام با دیدگاه خاص خود، شرایط زمینه‌ای متفاوت و با عناوینی چون چالش‌ها یا آسیب‌ها به موضوع نگریسته و در نتیجه، مؤلفه‌های مختلفی را پیشنهاد داده‌اند. از این رو، تصمیم بر آن شد تا به صورت جمع‌بندی و مطالعه نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌ها و دیدگاه کل نگر، آنهم به روش تحلیل تم (مضمون) به موضوع پرداخت. به این صورت که پس از مطالعه اسناد و تحلیل مقدماتی آنها، زیرمؤلفه‌ها شناسایی و به منظور دستیابی به مؤلفه‌های اصلی، زیرمؤلفه‌های مشابه آن در طبقه‌ای خاص قرار گرفتند. در نهایت برای هر یک از طبقات، عنوانی که در برگیرنده کل زیرمؤلفه‌های آن طبقه باشد، انتخاب شد. نتایج فراترکیب و مرور نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌ها نشان داد که الگوی مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان از مؤلفه‌های نیازسنجی غیر علمی و تئوریک، صلاحیت فرهنگی پایین مجریان، صلاحیت فرهنگی پایین مجریان، یاددهی و یادگیری غیر مؤثر، طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب، کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها، ابهام در ارزشیابی اثربخشی، محدودیت‌های قانونی و ساختاری، موانع نرم‌افزاری و سخت افزاری، تغییر مدل‌های ذهنی، علاقمندی و مشارکت، رضایتمندی و کاهش ائتلاف، افزایش کیفیت، ارتقای کارایی، افزایش اثربخشی



شکل ۴. الگوی مفهومی آسیب‌شناسی نظام آموزش ضمن خدمت معلمان (یافته‌های پژوهش)

الگویی جامع پیشنهاد داده شد تا ضمن داشتن تمامی مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار، تا حد امکان نواقص مطالعات پیشین را برطرف و به کارگیری آن، دستاوردهایی نیز داشته باشد.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت و ارائه الگویی برای آسیب‌های آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که این الگو از هشت مؤلفه آسیب‌رسان به کیفیت آموزش ضمن خدمت تشکیل شده است: نیازسنجی غیر علمی و تئوریک، صلاحیت فرهنگی پایین مجریان، یادگیری و یاددهی غیر مؤثر، طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب، کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها، ابهام در ارزشیابی اثربخشی، محدودیت‌های قانونی و ساختاری، موانع نرم‌افزاری و مشکلات سخت افزاری.

نیازسنجی غیر علمی و تئوریک^۱: علمی نبودن، سیستماتیک نبودن نیازسنجی و عدم مشارکت ذینفعان اصلی؛ به تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی غیر اصولی می‌انجامد. آموزش نیروی انسانی در خلا تئوریک به نتیجه نمی‌رسد، در واقع روش‌شناسی علمی مورد تأکید است. اگر قرار باشد به ذائقه و سلیقه اساتید، فراگیران و مخاطبان توجه شود، لازم است نیازسنجی مبتنی بر پژوهش و با حضور همه ذینفعان صورت بگیرد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، عدم ارتباط دوره‌ها با نیازهای شغلی؛ روشن نبودن نظام جامع اهداف؛ تدوین اهداف بر اساس نیازسنجی سطوح بالای سازمان؛ عدم نیازسنجی آموزشی و مهارتی؛ بی‌توجهی به نیازهای فردی، اجتماعی و شغلی فراگیران؛ روشن نبودن جایگاه پژوهش در آموزش ضمن خدمت و ... (جدول ۳) زیرمؤلفه‌های آسیب نیازسنجی غیر علمی و تئوریک می‌باشند. تدوین غیرکاربردی و تعاملی دوره‌ها بدون نیازسنجی و روش‌شناسی علمی سبب می‌شود تدابیری اتخاذ شده در مرحله اجرا و ارزشیابی با مشکل مواجه شده، و برون‌دادها، خروجی‌ها، پیامدها و انتظارات مد نظر محقق نشوند. بنابراین نیازپژوهی، روش‌شناسی علمی و مشارکت صاحب‌نظران و کارشناسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت در شکل‌گیری مؤثر نیازها باید کلیدی محسوب شوند.

صلاحیت فرهنگی پایین مجریان^۲: دانش، توانش، نگرش و رفتار اساتید و کارشناسان با عنوان صلاحیت فرهنگی می‌تواند سبب شود تا افراد در شرایط فرهنگی متفاوت به صورت مؤثر و اثربخش عمل کنند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، عدم تناسب مدارک دانشگاهی با نیاز شغل سازمانی؛ رقابت ناسالم؛ پر مشغله بودن اساتید؛ فقدان دستورالعمل‌های انگیزشی برای تدریس؛ مکفی نبودن حق الزحمه مدرسان؛ روش تدریس نامناسب؛ موضوع محوری و نه قابلیت مداری؛ نبود طرح طبقه‌بندی مشاغل مبتنی بر شایستگی‌ها؛ دانش و مهارت ضعیف مدرسان؛ آشنا نبودن مدرسان با شیوه‌های ارزشیابی؛ کمبود مدرسان توانمند و خلاق؛ عدم توجه رشد یابنده به کیفیت تدریس معلمان و (جدول ۳) زیرمؤلفه‌های آسیب صلاحیت فرهنگی پایین مجریان در زمینه آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند.

تغییر نگاه مدیران به آموزش ضمن خدمت به عنوان یک سرمایه‌گذاری و نه هزینه، می‌تواند روند و فرایند آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان را تسهیل، و مشارکت ذینفعان و فراگیران را تسریع بخشد. به کارگیری افراد متخصص بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای به برداشته شدن موانع اجرایی دوره‌ها کمک کرده و زمینه مناسب برای بهبود، پاسخگویی، ارتقای برنامه‌ها و فعالیت‌ها فراهم می‌شود. همچنین لازم است بر جانشین پروری و تربیت مدرسان و مدیران آینده تأکید شود.

یادگیری و یاد دهی غیر مؤثر^۱: در سازمان‌های یادگیرنده با پرورش الگوهای تازه فکری، حل مسئله، کار تیمی و یادگیری از یکدیگر و خودتوسعه‌ای به صورت مستمر اتفاق می‌افتد. یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده، منجر به حل مؤثر مسئله و توسعه سازمانی در کنار بازسازی خود می‌شود. مهم‌ترین مانع ایجاد سازمان یادگیرنده، مدل‌های ذهنی افراد است و در صورت یادگیرنده بودن، یک سیستم سازگار، توانایی مطابقت خود با محیط به منظور بقا در سیستم را به دست می‌آورد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، عدم تبدیل دانش تخصصی به مهارت؛ مستمر نبودن فرایندهای آموزش؛ آموزش‌های غیر اصولی و غیر علمی؛ آموزش‌های غیر کاربردی؛ تاکید بر دانش و حقایق؛ مهارت‌های علمی شکوفا نشده؛ کیفیت پایین دوره‌های آموزشی و مهارتی؛ مستمر نبودن آموزش‌ها؛ شیوه‌های یکنواخت آموزشی؛ عدم به کارگیری روش‌های آموزشی مناسب؛ عدم تناسب آموزش‌ها با واقعیت‌های موجود؛ ناهماهنگی میان انواع آموزش‌ها؛ روش‌های تدریس غیر مؤثر؛ بی توجهی به حیطه‌های شناختی، عاطفی و فراشناختی و ... (جدول ۳) از زیر مؤلفه‌های آسیب یادگیری و یاددهی غیر مؤثر در آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند.

بایستی فواید مشارکت به صورت آسان‌سازی تغییر، افزایش روحیه خلاقیت، نوآوری و توانمندسازی، حرکت افقی به جای عمودی، افزایش تعلق و وابستگی و در نهایت توسعه روابط محبت آمیز در یادگیری و یاددهی ترویج شود. لازم است به جای گزینشی عمل کردن در ارائه دوره‌ها، بسته کاملی از برنامه‌ها و فعالیت‌ها با هدف تقویت زیبایی‌شناسی و مرتبط با فعالیت علمی دانشجویان و معلمان ارائه شود.

طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب^۲: مشخص نبودن اهداف کلی، جزئی و رفتاری دوره؛ منسوخ بودن اکثر دوره‌ها؛ عدم ارتباط محتوای دوره با نیازهای شغلی، فقدان دانش تجربی قابل انتقال و فقدان بستر مناسب جهت آموزش‌های تکمیلی از محدودیت‌های طراحی مناسب و منطقی هستند. محدودیت قوانین مترقی آموزش؛ ضعف یا کمبود تجهیزات آموزشی؛ عدم جذابیت روش ارائه، از محدودیت‌های برنامه‌ریزی مؤثر هستند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، تناسب کم برنامه‌ها با نیازهای شغلی معلمان؛ دوره‌های آموزشی غیر مرتبط با نیازهای فراگیران؛ کم رنگ بودن بهبود و توسعه سازمانی؛ آشنا نبودن طراحان آموزشی با تجزیه و تحلیل شغل؛ فقدان طراحی و اجرای پژوهش محور؛ سیاستگذاری آموزشی از بالا به پایین؛ همخوانی کم محتوای آموزشی دوره‌ها با نیازها؛ برنامه‌ریزی غیر اصولی و (جدول ۳) از زیر مؤلفه‌های آسیب طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند.

در طراحی و برنامه‌ریزی موفق، سازمان یاد می‌گیرد که خودش را بهبود، اصلاح و ارتقا ببخشد. از طرفی لازمه موفقیت، نگرش، نیاز و مشارکت همه ذینفعان و فعالیت درون‌زای آنها می‌باشد که با فرهنگ سازمانی از بالا به پایین و در قالب بخشنامه یا پند و اندرز توسعه نمی‌یابد. برنامه‌ها و فعالیت‌ها بایستی متناسب با ذائقه و نیازهای فرهنگی معلمان باشند. توجه به ذائقه و نیاز، صرفاً در محتوا نیست و بایستی با تغییر در شکل و فرم ارائه، همراه با نوآوری و جذابیت صورت بگیرد. مشارکت و رضایت ذینفعان از طریق دخیل کردن نظرات و پیشنهادها در شکل دادن به نیازها ضروری به نظر می‌رسد.

کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها^۳: بغرنج‌ترین مسئله اجرا این است که بعد از اتخاذ تصمیم برای اجرای عملیات و فعالیت‌ها آنگونه عمل شود که تشابهی معقول و منطقی با آنچه که در مورد آن تصمیم گرفته شده وجود نداشته باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش، هزینه بالای آموزش‌ها؛ کیفیت برگزاری دوره‌ها؛ نگاه هزینه‌ای مدیران به آموزش؛ قدیمی بودن سر فصل‌ها؛ مانع شدن مدیریت مافوق؛

1. ineffective learning and teaching
2. improper design and planning
3. poor efficiency of programs

فقدان کارراهه شغلی؛ نارضایتی از شغل و درآمد؛ عدم تأثیر دانش و مهارت در رتبه‌بندی؛ ضعف روحیه مشارکت و همکاری؛ و ... (جدول ۳) از زیرمؤلفه‌های آسیب‌کارایی ضعیف اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت هستند.

به اعتقاد «برادفورد»^۱ آموزش ضمن خدمت بایستی در تشخیص نارسایی‌های سازمان، در درمان آنها و هم بهبود اثربخشی فرد و هم در تحول کلی سازمان مؤثر باشد. آموزش بدون در نظر گرفتن اهداف فوق، از لحاظ کارایی سازمان، چندان تأثیری ندارد (Abbaspour & Ahmadian, 2011). ناکافی بودن سرانه آموزش ضمن خدمت و پایین بودن تعداد دوره‌های تخصصی از محدودیت‌های اجرا و پیاده‌سازی دوره‌ها هستند. عدم استقبال کارکنان از دوره‌های آموزشی به‌ویژه دوره‌های آموزشی کوتاه مدت، از مهمترین آسیب‌های آموزش ضمن خدمت بویژه در کشور ایران محسوب می‌شوند (Fathi Vajargah, 2019).

عدم تناسب شغل و شاغل، وقت، انرژی و پول و ... را هدر می‌دهد. در سطوح بالاتر و در کارهای تخصصی، این اتلاف بیشتر است. توجه به تحقیقات کاربردی و تقاضا محور به همراه نیاز به تغییر، بر کارایی برنامه‌های آموزشی می‌افزاید. افزایش کارایی برنامه‌ها با اجرای صحیح، افزایش رضایتمندی، مشارکت ذینفعان در کنار مدیریت هدفمند میسر می‌شود. توجه به برنامه‌های کاربردی و تقاضا محور، به همراه نیاز به تغییر، بر کارایی آموزش‌های ضمن خدمت می‌افزاید. کارایی این نوع آموزش‌ها با اجرای صحیح، افزایش رضایتمندی، مشارکت ذینفعان در کنار مدیریت هدفمند دوره‌ها میسر می‌شود. از طریق اجرا پژوهی، ضریب موفقیت دوره‌ها و برنامه‌ها به همراه موانع اجرا شناخته می‌شوند.

ابهام در ارزشیابی اثربخشی^۲: اثربخشی، بیانگر میزان دستیابی و تحقق اهداف است. جدی نگرفتن سنجش آغازین و فقدان ساز و کار مناسب جهت به کارگیری بازخوردها، از محدودیت‌های ارزشیابی دوره‌ها هستند. علاوه بر توجه به گزارش برنامه‌ها و فعالیت‌ها به صورت خودارزیابی و خودسنجی، توجه به ادراکات و دیدگاه‌های فراگیران فعال و ذینفعان ضروری است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، عدم اصلاح روش‌های آموزشی؛ انگیزه نمره و نتیجه گرایی؛ ارزشیابی مقطعی دوره‌ها؛ به بی‌ارزشی گواهی و مدرک‌ها؛ تأثیر اندک دوره‌ها بر سرنوشت شغلی کارکنان؛ عدم تقویت حس اعتماد به نفس؛ پرونداد محور بودن فعالیت‌ها؛ نحوه ارزشیابی از میزان تحقق اهداف؛ حفظ محوری و امتیازگرایی؛ نداشتن ارزش افزوده برای مهارت‌های شغلی و توانمند سازی و ... (جدول ۳) از زیرمؤلفه‌های آسیب‌ابهام در ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند.

ارزیابی صحیح سبب می‌شود تا بازخورد کامل و جامعی از نتایج دریافت شده، فلذا مسائل، مشکلات و مسیرهای نادرست اصلاح شوند. از طریق ارزیابی مستمر و بهبود مداوم آموزش‌های ضمن خدمت، سازمان یادگیرنده شکل گرفته و مکانیسم‌های خوداصلاحی و خودتوسعه‌ای بهبود می‌یابند. لازم است مدرسان و مجریان از نظر جایگاه و داشتن صلاحیت‌های فرهنگی رتبه‌بندی شوند.

محدودیت‌های قانونی و ساختاری^۳: رویکرد بخشنامه‌ای و بوروکراتیک صرف در فضای آموزشی؛ ضعف قانونمندی و شفافیت؛ مقاومت فراگیران در برابر تغییر؛ ساختار اداری نامطلوب سازمان و کاغذ بازی اداری؛ عدم وجود قوانین و مقررات شفاف؛ نبود استقلال نسبی در اجرا و فقدان چارچوب قانونمند برای ارزیابی از محدودیت‌های قانونی و ساختاری برای اجرای صحیح برنامه‌های آموزش ضمن خدمت هستند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیچیدگی سازمان؛ عدم تخصیص بودجه کافی؛ محدودیت فضای کلاس؛ کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی؛ بی‌توجهی به علایق فرد و نیاز سازمان؛ عدم توجه به خوداصلاحی و خودتنظیمی؛ عدم ابلاغ به موقع اعتبارات؛ مستند

1. Bradford

2. ambiguity in evaluating effectiveness

3. legal and structural restrictions

نشدن گزارش‌ها، نبود قوانین تشویقی و (جدول ۳) از زیرمؤلفه‌های آسیب محدودیت‌های قانونی و ساختاری آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند.

راه اندازی اتاق فکر^۱ برای دوره‌های آموزش ضمن خدمت، استفاده از دست اندرکاران متخصص و کارآموده برای نیاز پژوهی، اجرا پژوهی و غربالگری به تقویت و تحکیم برنامه‌ها و فعالیت‌ها کمک خواهند کرد. ضروری است، الزامات قانونی برای حذف تعارض منافع میان طراحان، مجریان و موسسات آموزشی برای اجرای صحیح به کار گرفته شوند. ظرفیت‌سازی نهادی و ساختاری در مراحل تدوین، پیاده‌سازی، ارزیابی و پیگیری می‌توانند مفید و کمک کننده باشند.

موانع نرم افزاری^۲: انفجار اطلاعات و انقلاب الکترونیک؛ موانع بینشی؛ کم توجهی به نظارت و خودکنترلی؛ نبود فرهنگ پاسخ طلبی بین ذینفعان؛ عدم شناخت آموزش ضمن خدمت و ضعف فرهنگ مشارکت؛ مقاومت گروه‌های هدف و عدم وجود پایگاه اطلاعاتی مناسب، موانع نرم افزاری در آموزش صحیح و کاربردی ضمن خدمت هستند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مطالب نظری و تئوریک؛ اضطراب یادگیری؛ عدم تشویق و ترغیب کارکنان؛ عادت به روش‌های سنتی؛ دیدگاه غیرحمایتی مدیر ارشد سازمان؛ انگیزه درونی پایین معلمان؛ نگاه هزینه‌ای به آموزش؛ سطحی‌نگری و بی‌اعتمادی؛ انگیزه پایین فراگیران؛ اعتماد ضعیف مدیران به آموزش به عنوان سرمایه‌گذاری؛ گرایش به تقلب و (جدول ۳) از زیرمؤلفه‌های آسیب نرم افزاری آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند.

مهم‌ترین مانع ایجاد یک سازمان یادگیرنده، الگوها و مدل‌های ذهنی افراد و مدیران است و در صورت یادگیرنده بودن، یک سیستم سازگار، توانایی خود با محیط به منظور بقا در سیستم را به دست می‌آورد. بنابراین، لازم است علاوه بر توجه به نگرش‌ها و دیدگاه‌های مدیران، موانع مرتبط با درک و هشیاری آنان از طریق گفتمان از میان برداشته شوند. از طرفی، طراحی الگوی عملی سازمان یادگیرنده که در آن تفکر سیستمی، قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان‌های مشترک و کار تیمی مورد توجه است، یک باید محسوب می‌شود.

موانع سخت افزاری^۳: ضعف ساختار نظارت و ارزیابی؛ ساختار اداری متمرکز؛ عدم به کارگیری فناوری مناسب؛ عدم برخورداری از تجهیزات کافی؛ محدود بودن آموزش ضمن خدمت به گروهی خاص؛ عدم هماهنگی بخش‌های آموزشی در اجرایی کردن برنامه‌ها؛ عدم به کارگیری خلاقیت‌های مختلف در اجرای برنامه‌ها و نبود زیرساخت‌های اداری و مدیریتی؛ مشکلات سخت افزاری در آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، نامناسب بودن نظام پرداخت معلمان؛ فقدان واحد آموزش مستقل در سازمان؛ محیط آموزشی کسل کننده؛ تناسب کم محتوی آموزشی با نیازهای معلمان؛ رویکرد بخشنامه‌ای (سلبی - ایجابی)؛ فضای آموزشی محدود برای آموزش ضمن خدمت؛ متزلزل بودن جایگاه واحد آموزش در سازمان؛ نبود پایگاه اطلاعاتی منسجم و کارا و (جدول ۳) از زیرمؤلفه‌های مشکلات سخت افزاری آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند.

ایجاد پایگاه جامع از داده‌ها، سامانه اطلاعاتی و هوشمند برای نظرسنجی، رصد (روزانه، ماهانه و سالانه)، و در نهایت ذخیره‌سازی و گزارش دهی مورد توجه قرار گیرند. نقش تصدی‌گرایی و تمرکزگرایی در مراحل شکل‌گیری، پیاده‌سازی، ارزشیابی و پیگیری کاهش، و برون‌سپاری فعالیت‌ها و نظارت بر آنها به صورت ارشادی و تسهیلگری سرعت بگیرد. در پلتفرم آموزشی تعاملی، مربیان و معلمان منابع آموزشی را به اشتراک گذاشته، و دانش آموزان نیز می‌توانند در بحث و گفتگوها شرکت کنند. همچنین مربیان پس از تدریس می‌توانند

1. think tank

2. software barriers

3 hardware barriers

نتایج یادگیری را ارزشیابی نموده و محتوای آموزشی خود را برورسانی نمایند. زمان ناکافی، نبود محتوی استاندارد، نبود استاد متخصص و آشنا به فناوری و هزینه زیاد، از موانع استقرار پلتفرم آموزشی آنلاین جامع تعاملی هستند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، فقدان کلاس‌های مشارکتی؛ فقدان آموزش آنلاین تعاملی؛ سرعت پایین اینترنت در ایران؛ مشکل خرید سرور و لایسنس نرم افزار؛ ضعف قابلیت ویدئو کنفرانس؛ مشکل اجاره کلاس مجازی؛ عدم تجهیز به امکانات صوتی؛ نبود تخته سفید تعاملی؛ و (جدول ۳) از زیر مؤلفه‌های تشکیل دهنده نبود پلتفرم آموزشی آنلاین جامع تعاملی هستند.

با توجه به اهمیت تولید دانش از طریق پژوهش؛ انتقال آن از طریق آموزش؛ و انتشار از طریق ارائه خدمات اجتماعی و تولیدات علمی؛ زمان آن رسیده است که از سازمان یادگیرنده آموزش محور (قابلیت‌های شخصی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تفکر سیستمی، و یادگیری تیمی) به سمت سازمان یادگیرنده پژوهش محور (حل منظم مسئله، کسب تجربه با استفاده از رویکردهای جدید، یادگیری از عملکرد گذشته خویش، یادگیری از عملکرد و تجربیات خوب دیگران، انتقال سریع و کارآمد دانش در سراسر سازمان) حرکت کنیم.

(Rasouli Tabar et al., 2024)

پیشنهادهای

نظر به یافته‌های پژوهش، موارد ذیل پیشنهاد می‌شوند:

- به ایجاد زیر ساخت‌های مناسب قبل از اقدام به برگزاری دوره‌های آموزش‌های کوتاه مدت توجه شود.
- دوره‌های ضمن خدمت به روش کارگاهی و پروژه‌ای با محتوی به روز و کاربردی طراحی شوند.
- محتوا و روشهای آموزش از حالت سنتی و غیرکاربردی به سمت تعاملی و کاربردی تغییر یابند.
- موانع مراحل برگزاری دوره‌ها (نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی) و چالش‌های عمومی (دانش و تخصص متولیان؛ امکانات و تخصیص بودجه کافی و دیدگاه مدیران ارشد) با نگاه تخصصی مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرند.
- در طراحی و اجرای دوره‌های ضمن خدمت، معلمان به عنوان منابع مطلع و مخاطبان اصلی دوره‌ها در نظر گرفته شوند تا معیارهای اصلی ارزشیابی کیفیت و اثربخشی در برنامه‌های آینده ارزیابی مورد بازبینی قرار گیرند.
- تأمین مالی دوره‌های ضمن خدمت برای جبران و پرداخت حق الزحمه مطلوب مدرسان و عوامل دوره با هدف کیفیت بخشی مورد توجه قرار گیرد.

منابع

- Abbaspour, A. (2018). *Advanced Human Resource Management*. Samt Publications. (in Persian)
- Abbaspour, A., & Ahmadian, M. (2011, March 26–27). *Evaluation of the effectiveness of training courses held at the Management Educational Research Institute affiliated with the Ministry of Energy in Tehran* [Paper presentation]. The First Conference on Organizational Training Pathology, Tehran, Iran. (in Persian)
- Abdollahzadeh, N. (1404). From contrast to combination: Analysis of students' narratives of face-to-face and virtual education. *Quarterly Journal of Research in Educational Methods*, 1(3), 12–23. (in Persian)
- Abdollahi, B., & Safari, A. (2015). Investigating the basic obstacles to teachers' professional development. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 15(58), 123-99. (in Persian)
- Abili, Kh. (2010). *Human resources management (with emphasis on new approaches)*. Industrial Management Organization Publications. (in Persian)
- Abili, Kh., Pourkarimi, J., Hajkhozimeh, M., & Hatami, M. R. (2019). Identifying the components of professional development of managers of educational departments of universities and higher education institutions (a meta-synthesis study). *Quarterly Journal of Marine Sciences*, 6(4), 1-18. (in Persian)
- 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), pp. 137-146.
- Afshari, S. (2019). Challenges of blended learning and teaching in courses and in-service training of the Ministry of Education: A self-portrait ethnography. In *Proceedings of the Payame Noor University Conference* (pp. 1–12). Payame Noor University. (in Persian)

- Alavi, S., Hosseinpour, M., & Yadollah, M. (2021). Identifying effective factors in improving in-service training for managers of centers implementing vocational and professional training in medical sciences: A qualitative study. *Iranian Quarterly Journal of the Health Sciences Research Institute*, 20(1), 15–29. (in Persian)
- Al-Hasan, S., Shahmohammadi, Z., & Karami, M. (2020). Pathology of employee training needs assessment using the three-pronged model (structural, behavioral, contextual) (case study: Mashhad Municipality). *Quarterly Journal of Urban Management Studies*, 12(43), 39-51. (in Persian)
- Amirzadeh, Tahereh. (2017). *Pathology of in-service training program for teachers in Khatam city*. [Master's thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch]. (in Persian)
- Babaii, S. (2018). *Etiology of the educational process with ISO 10015 indicators from the perspective of school principals and in-service teachers in Ghaemshahr city in the academic year 2017-2018* [Master's thesis, Amol Institute of Higher Education]. (in Persian)
- Bakhshi, V. (2020). Challenges and obstacles of in-Service training of educators of east Azerbaijan province. *Second International Conference on Modern Research in Psychology, Social Sciences, Educational Sciences and Training. Georgia, Tbilisi, International Academy of Sciences and Studies of Georgia*. pp. 1-33. (in Persian)
- Bapiri, J., Shafiei, Z., & Mohammadian M. J. N. (2020). Pathology of Iran's short-term tourism training system from the perspective of stakeholders. *Quarterly Journal of Tourism Development Research*, 10(14), 73-88. (in Persian)
- Basiri, M., Eshaghi, J., & Jahanfar, R. (2022). Pathology of in-service training of employees in government organizations (Case study: Islamic Republic of Iran Army). *Scientific Journal of Modern Aviation Sciences and Technologies*, 1(1), 12-27. (in Persian)
- Behrouziannejad, A., Hosseinpour, M., & Mehrzadeh, Y. (2022). Needs assessment, design, implementation and evaluation of the training system of employees of the Khuzestan Education and Training Organization. *Quarterly Journal of Psychological Studies of Adolescents and Youth*, 3(3), 386-395. (in Persian)
- Cheragh Akhar, F. (2020). *Pathology of the transfer of education of elementary teachers in North Khorasan* [Master's Thesis, Allameh Tabatabaee University]. (in Persian)
- Chorbanian, M. (2016) Damages, obstacles and problems of training government employees. *Journal of Human Resources Education and Development*, 2(3), 42-61. (in Persian)
- Cheung, L. (2016). Using the ADDIE model of instructional design to teach chest radiograph interpretation. *Journal of Biomedical Education*, 12(2), 1-6.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Person Publications.
- Delavari, Reza. (2011). *Pathology of Organizational Training in the Public Sector Based on a Three-Branch Model*. The First Conference on Pathology of Organizational Training. (in Persian)
- Doosti Alvanegh, M., Yarmohammadzadeh, P., & Yargholi, B. (2021). Analysis of teachers' perceptions about virtual in-service training (Case study: teachers in District 1 of Tabriz city). *Quarterly Journal of Education and Human Resources Development*. 30, 134-160. (in Persian)
- Eskandari, H., & Vahdani Asadi, M. R. (2017). Barriers to smartization and the impact of in-service training on its use and the quality of the teaching-learning process among elementary school teachers. *Journal of Education and Learning Technology*, 3(12), 71-93. (in Persian)
- Falah Haghighi, N., & Mahmoudi, M. (2018). Pathology of the performance of the higher education system with the role of human resources development. *Quarterly Journal of Education and Human Resources Development*, 5(19), 127-150. (in Persian)
- Farhadi Mahali, A. (2013). The role of in-service training in empowering and developing human resources. *Journal of Process Engineering*, 1(1), 42-60. (in Persian)
- Farhadi Mahali, A. (2017). The role of in-service training in human resource empowerment and development. *Journal of Process Engineering*, 3(5), 43-61. (in Persian)
- Farhang, S. (2018). Determining the dimensions and components of quality in in-service training in the Islamic Republic of Iran Army. *Nedaye Amozem*, 6(4), 1-25. (in Persian)
- Fathi Azar, A., Adib, Y., & Golparvar, F. (2016). *Phenomenology of motivating factors in the quality of in-service training courses for teachers*. *Quarterly Scientific-Research Journal in School and Virtual Learning*, 3(12), 47–56.
- Fathi Vajargah, K. (2019). *In-service training planning for employees*. Samt Publications. (in Persian)
- Farhadi, M. & Khorasani, A. (2019). Pathology of in-service training courses from the perspective of faculty members based on the 3C model. *Quarterly Journal of Behavioral Sciences*, 4(2), 202-185. (in Persian)
- Gholipour, A. (2017). *Human Resource Management*. Samt Publication.
- Gorjipour, H., Khashaei, V., Islambolchi, A., & Asghari-Sarem, A. (2019). A model for evaluating the process of cultural policy-making, with a qualitative study approach to cultural documents of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Public Administration*, 11(1), 47-72. (in Persian)
- Habibi Azar, A., Kayhan, J., & Talebi, B. (2021). Phenomenology of teachers' lived experiences regarding the challenges of holding in-service training courses in education. *Journal of Educational Science and Technology*, 15(4), 756-744. (in Persian)
- Habibi, H., Hamrazadeh, M., & Jafarian, V. (2019). Pathology of Organizational Training Management: A Phenomenological Study. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Management*, 11(44), 55-76. (in Persian)
- Hajilo, M. (2023). Identifying and prioritizing factors affecting the success of in-service training courses (case study: Jam Petrochemical). *Journal of Management and Industry Science*, 2(2), 410 – 381. (in Persian)

- Hame Moradi, M., Khorasani, A., & Fathi Vajargah, K. (2014). Evaluating the effectiveness of in-service training courses at the National Iranian Gas Company based on the three TALGOs of Patrick, Phillips and Sipp. *Quarterly Scientific-Research Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 6(19), 103-130. (in Persian)
- Harrison, M., & Shirom, A. (1998). *Organisational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. Sage publication.
- Havizawi, Y. (2018). *Pathology of in-service training based on the FPSS model and providing practical suggestions in the National Iranian Drilling Company* [Master's thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz]. (in Persian)
- Hosseini, M. S., Shami, M., & Khanifar, . (2015). Pathology of in-service training based on the OEM model (Case study: Education districts of Qom province). *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 13(4), 1201-1221. (in Persian)
- Huhtala, A., & Vesalainen, M. (2017). Challenges in developing in-service teacher training: Lessons learnt from two projects for teachers of Swedish in Finland. *Apples-Journal of Applied Language Studies*, 11(3), 55-79.
- Jafari, P., & Yazdani, S. (2008). Six Sigma and Lean management approaches in education. *Quarterly Journal of Educational Sciences*, 1(3), 7-14. (in Persian)
- Jahandideh, Z. (2019). What are the reasons for the ineffectiveness of in-service training courses for teachers? *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 11(5), 45-61. (in Persian)
- Kahn, W. A. (2015). *The practice of organizational diagnosis: Theory and methods*. Academy of management Briarcliff manor, NY.
- Kargar Bideh, M. (2018). *Pathology of the in-service training system for human resources of the General Directorate of Highways and Road Transport of Yazd Province* [Master's thesis, Imam Javad (AS) Institute of Higher Education, Yazd]. (in Persian)
- Karimi, M., Iranmanesh, Z., Salari Chineh, Z., Montazeri, M., & Tavakoli, V. (2023). Designing a learning transfer model in in-service training for educators. *Quarterly Journal of Educational and School Studies*, 12(1), 363–385. (in Persian)
- Kazeminia, S. (2022). *Pathology of the curriculum content of in-service courses for elementary school teachers in strengthening their educational competencies* [Master's thesis, Shahed University, Faculty of Humanities, Curriculum Planning]. (in Persian)
- Kazemi, M., & Mehrami, M. (2009). Pathology of in-service training courses based on the CIPP model: A case study of Fars Province. *Management Research*, 2(4), 113–130. (in Persian)
- Kazeminia, S., & Noorabadi, S. (2024). Pathology of the curriculum content of in-service courses for elementary school teachers in strengthening educational competencies. *Scientific Journal of Educational Research and Learning*, 21(1), 33–50. (in Persian)
- Khademi Kallelu, M., & Rahimi, B. (2022). Pathology and calculation of improvement points of skill training for armed forces conscript personnel based on the Wiseboard model. *Journal of Human Resource Management Research*, 4(1), 193–228. (in Persian)
- Khorasani, A., & Molla Mohammadi, A. (2010). Training deficiencies in organizations and exit strategies from the perspective of managers and sector experts. *Two Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 3(5), 126–142. (in Persian)
- Komijani, S. (2016). *Pathology of educational courses in Arak Municipality* [Master's thesis, Islamic Azad University, Naraq Branch, Faculty of Management, Department of Public Administration]. (in Persian)
- Kouchaki, Z. (2021). *Pathology of in-service training of teachers in Tehran's 12th district, primary and preschool levels, 2021-2022* [Master's thesis, Shahid Beheshti University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Higher Education Management and Planning]. (in Persian)
- Lashkari, T. (2013). *Evaluating the effectiveness of in-service training courses for employees of Sistan and Baluchestan Gas Company with a pathology approach and introducing appropriate strategies* [Master's thesis, University of Sistan and Baluchestan, Business Management-Marketing]. (in Persian)
- Lotfi, H., Ahanchian, M. R., & Karami, M. (2015). Identifying barriers to education transfer in organizations [Conference paper]. *First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences*, Sari, Mazandaran Province. (in Persian)
- Mahtalab, Z., Hosseini, S. M., Musa Farkhani, E., & Makarem, A. (2020). Studying the quality of in-service training services for employees working in comprehensive health centers in Mashhad. *Journal of Medical Sciences Education Development Horizon*, 12(2), 33–44. (in Persian)
- Maghsoudi, M. (2020). Pathological analysis of the content of in-service English language teaching in education. *Quarterly Journal of Educational and Academic Studies*, 9(4), 215–240. (in Persian)
- Mansouri Kasvaei, B. (2016). *Pathology of in-service training courses for experts based on the SIP evaluation model: A case study of Turbo Compressor Companies Group* [Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Educational Planning]. (in Persian)
- Marzban, A., Sarmast, B., & Rezaian, A. (2023). Pathology of the educational approach in government organizations using the method of layered causal analysis (CLA). *Management Quarterly*, 6(22), 41–67. (in Persian)
- Masri, M. (2016). *Pathology of in-service education of Fasa teachers* [Master's thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Educational Research]. (in Persian)
- Mat Nor, N., & Mohd David, N. (2011). The relationship between human resource management and knowledge-based economy in Multimedia Super Corridor (MSC) status companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 240–257.
- Mirahmadi, K., Khorasani, A., Nazarpour, M. T., & Shams, G. (2021). Pathology of the humanistic education system in higher education: Model development and validation. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 8, 1–25. (in Persian)

- Mousavi, S. M. (2020). Examining the challenges of in-service training courses for teachers and providing appropriate solutions [Conference paper]. In *Proceedings of the Fifth International Conference on Humanities and Education with a Focus on Sustainable Development* (pp. 12–24). (in Persian)
- Mirzakhani, M. (2025). Designing a pathological model to increase the effectiveness of in-service training for teachers [Conference paper]. In *Proceedings of the Twenty-Fourth National Scientific Conference on Psychological Research and Educational Sciences*, Shirvan. (in Persian)
- Naqshbandi, T. (2015). *Pathology of the curriculum of in-service training courses for employees of Iran Khodro Company based on the Aker model in 2012* [Master's thesis, Shahid Beheshti University]. (in Persian)
- Nasiri Firuz, A. (2024). A systematic review of the barriers to action research strategies for teachers' professional development. *Research in Educational Methods*, 2(2), 47-79. (in Persian)
- Nazari Dolatabadi, R., & Gholami Chenarestan, A. Kh. (2023). Investigating quality solutions for in-service training courses: A case study of Yasuj National Bank employees. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(89), 615–628. (in Persian)
- Noe, R. A. (2005). *Employee training and development* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Noorshahi, N. (2015). Higher Education and Quality Assurance. *Monthly Magazine of the Institute for Research and Planning of Higher Education*, 1 (10-12), 8-10. (in Persian)
- Nouri, F., & Pedayi, M. M. (2010). *Pathology of employee training in organizations*. Azar Publications. (in Persian)
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth ed.). Sage publications.
- Pour-Asad, M., Ahmadi, K., & Fatemi, A. (2020). Pathology of the staff training system in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Management on Organizational Training*, 9(2), 290-261. (in Persian)
- Rahimi, F. (2012). The relationship between satisfaction with in-service training of teachers and job performance with the mediation of professional development of teachers in Baharestan region. *Quarterly Journal of a New Approach in Educational Sciences*, 4(1), 52-62. (in Persian)
- Rahimi, B., Talebzadeh, M., & Mehri, D. (2017). Pathology of the curriculum of in-service training courses for employees of Shahid Sattari University of Science and Technology based on the ADDIE model (mixed-in-class study). *Quarterly Journal of Qualitative Research in the Curriculum of Allameh Tabatabaei University*, 2(8), 201-149. (in Persian)
- Rasouli Nikkhah, F. (2016). *Identifying and prioritizing factors affecting the quality improvement of in-service training for employees (case study of employees of Tejarat Bank, Bandar Abbas)* [Master's thesis, Hormozgan University]. (in Persian)
- Rasoulitabar, B., Malekian, F., Mousavi, F., Z & Karamafrouz, M. J. (2024). Identifying factors affecting the establishment of a research-based learning organization in education. *Quarterly Journal of Research in Educational Methods*, 2(6), 25-45. (in Persian)
- Rezazadeh, M., Karami, M., & Ahanchian, M. R. (2015). Analyzing the current situation and identifying the challenges facing the realization of the desired educational status of managers in large companies related to the automotive industry in Mashhad. *Innovation Quarterly*, 3(5), 126-142. (in Persian)
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Shakeri, M., Kargar-Bideh, M., Sharafat, A., & Hoshi-Sadat, A. (2023). Pathology of in-service training of human resources based on grounded theory (a case study in a government organization). *Journal of Positive Behavior in Educational Organizations*, 1(1), 17-32. (in Persian)
- Shams, Gh., Tari, F., & Rezaeizadeh, M. (2019). Identifying infrastructure and management barriers to using e-learning in human resources training. *Journal of Teaching Research*, 7(3), 91-115. (in Persian)
- Sharaf, Z., Nili Ahmadabadi, M. R., & Liaghatdar, J. (2023). Investigation and pathology of organizational training of water and electricity industry engineers based on the ADDIE model. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 10(38), 154-181. (in Persian)
- Sotoudeh Moghadam, M., Cherayin, M., Akbari, A., & Zendedel, A. (2023). Designing a policy-making model for the empowerment and professional development of teachers based on in-service training. *Quarterly Journal of the Sociology of Education Association*, 9(1), 371-382. (in Persian)
- Stewart, Greg. L. & Brown, Kenneth. G. (2009). *Human resource management. Linking strategy to practice*. John Wiley & Sons.
- Tavakoli, A. (2009). *Investigating the attitudes of employees of Kermanshah Province Water and Wastewater Company regarding the effects of growth and improvement plan courses* [Master's thesis, Institute of Management Research and Education]. (in Persian)
- Tavakoli, S. (2009). The necessity of evaluating in-service training courses in libraries: an effective approach in human resources management. *Electronic Journal of Libraries, Museums and Document Centers of Astane Quds Razavi*, 1(4), 1-23. (in Persian)
- Tazari, M., Moein, P., & Afkaneh, S. (2020). Identifying the criteria and components of effectiveness in evaluating the effectiveness of in-service training courses for employees of the Refah Bank. *Quarterly Journal of Career and Organizational Counseling*, 12(42), 95-120. (in Persian)
- Tirandaz, A., & Jalali, A. (2017). Pathology of in-service training of government organization employees [Conference paper]. *Second International Conference on Organizational Training with an Applied Approach Based on Executive Experiences in Organizations*. Tehran. Afaq Industry Institute. (in Persian)
- Yousefi, H. R., Mashali, B., & Manti, H. (2017). Investigating the possibility of implementing a coaching model in human resources training based on grounded theory (A case study of the Iranian Tax Affairs Organization). *Tax Research Journal*, 34(82), 234-256. (in Persian)