



University of Qom
Faculty of Literature and Humanities

Pathology of teachers' in-service training (A meta-synthesis study)

Alireza Nasiri Firuz¹ , Mahdi Rezaei²

1. Ph.D in higher education administration, educational management and planning, faculty of psychology and education, Tehran university, Tehran, Iran. E-mail: nasirifiruz56@gmail.com

1. Ph.D 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	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.
Article history: Received 2025/06/04 Received in revised form 2025/08/11 Accepted 2025/08/24 Published online	
Keywords: pathology, in-service training, meta-synthesis, model.	
How To Cite: Nasiri Firuz, A., Rezaei, M. (2025). Pathology of teachers' in-service training (A meta-synthesis study), <i>Research in Instructional Methods</i> , 3 (4), ...-.... 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 attitude and perception of the organization's employees and managers towards in-service training for teachers' professional development can have an impact on increasing the effectiveness and performance of individuals. Despite the studies conducted in the field of challenges and components harmful to in-service training for teachers' professional development, no systematic and systematic review was observed in this field within the scope of researchers' search. Also, each of the researchers addressed the pathology from their own perspective and with their own method. In addition, there is no comprehensive and valid model in the field of in-service training harms.

Methodology

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 triangulation, methodology and environment were used to ensure the credibility of the research. Data, methodological and peripheral triangulation were used to ensure the credibility of the research.

Results

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

Conclusion

Lack of scientific, systematic needs assessment and lack of participation of key stakeholders; leads to unprincipled decision-making and planning. The knowledge, ability, attitude and behavior of professors and experts, known as cultural competence, can cause individuals to act effectively and efficiently in different cultural conditions. The lack of clarity of the general, specific and behavioral objectives of the course; the obsolescence of most courses; the lack of connection between the course content and job needs, the lack of transferable empirical knowledge and the lack of a suitable platform for supplementary training are limitations of appropriate and logical design. Not taking the initial assessment seriously and the lack of a suitable mechanism for applying feedback are limitations of course evaluation. The most important obstacle to creating a learning organization is the mental patterns and models of individuals and managers, and if it is a learner, an adaptive system gains its ability with the environment in order to survive in the system. Therefore, in addition to paying attention to the attitudes and views of managers, it is necessary to eliminate obstacles related to their understanding and awareness through discourse.

Author Contributions

The author contributed individually to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Data is available on request from the author.

Acknowledgements

The author would like to thank all RIM journal editorial board.

Ethical Considerations

The author avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

No specific grant from funding agencies in the public, commercial, or notfor-profit sectors.

Conflict of Interest

No conflict of interest.

آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان (یک مطالعه فراترکیب)

علیرضا نصیری فیروز^۱، مهدی رضایی^۲

۱. دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) nasirifiruz56@gmail.com

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

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۴ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۲ تاریخ انتشار:	در دنیای متحول و در حال تغییر، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان ها می گردد، 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 مولفه های آسیب رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان و در نهایت ارائه الگویی برای این آسیب ها بود. در این مطالعه، از روش کیفی و فراترکیب با هدف کاربردی استفاده شده است. با استفاده از نمونه گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب، تحلیل نظام مند و جامعی از اسناد مختلف پایگاه های اطلاعاتی و ارجاعات مرتبط بین سال های ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۴ با جست و جوی ۲۱۶ پژوهش صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل یافته های کیفی ۶۲ سند، از تحلیل تم^۱ استفاده گردید. برای تامین اعتبار پژوهش از مثلث سازی^۲ داده ای، روش شناسی و محیطی استفاده گردید. بر اساس یافته های پژوهش، الگوی آسیب های آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه ای معلمان شامل هشت مولفه نیازسنجی غیر علمی و تنویریک، صلاحیت فرهنگی پایین مجریان، یاددهی و یادگیری غیر موثر، طراحی و برنامه ریزی نامناسب، کارایی ضعیف اجرای برنامه ها، ابهام در ارزشیابی اثربخشی، محدودیت های قانونی و ساختاری، موانع نرم افزاری و مشکلات سخت افزاری است. نتایج پژوهش حاکی از نامناسب بودن فرایند آموزش ضمن خدمت از طراحی تا ارزشیابی است. در تبیین این یافته می توان بیان نمود، متولیان امر آموزش کوتاه مدت معلمان، نسبت به روش های مناسب نیازسنجی آگاهی و آشنایی تخصصی ندارند. در واقع، هنوز درک درستی از این روش ها و چگونگی اجرای آنها وجود ندارد.
کلیدواژه ها: آسیب شناسی، آموزش، ضمن خدمت، فراترکیب، الگو.	
استناد: نصیری فیروز، علیرضا؛ رضایی، مهدی. (۱۴۰۴). آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان (یک مطالعه فراترکیب)، پژوهش در روش های آموزش، ۳ (۴)،-..... https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13019.1292	
© نویسندگان.	
DOI: https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13019.1292	
ناشر: دانشگاه قم	

¹ theme analysis

² triangulation

مقدمه

طبیعت تکامل جویی 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 تاثیر و نقش آموزش سازمانی به عنوان یک عامل توانمندساز در بروز 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 and Gholami Chenarestan, 2023). آموزش های ضمن خدمت و توسعه حرفه‌ای کارکنان و اجزاء اساسی برنامه‌های توانمندسازی، از مهمترین آموزش‌ها به حساب می‌آیند، چرا که با تغییرات مختلف نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان، کمک به افراد سازمان برا سازگاری با تغییرات، فعالیت در محیط متحول سازمانی و انطباق آن با محیط بیرونی مهم تلقی می‌شوند (Farhadi Mahali, 2013؛ 2011؛ Delavari). آموزش نیروی انسانی به عنوان سرمایه گذاری پرسود، در شکوفایی و گسترش بهینه سازمان و همچنین در اعتلای فرهنگ عمومی جامعه نقش موثری را ایفا کرده (Nouri and 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 کوتاه مدت برای رویارویی موثر با پیچیدگی‌های جامعه مدرن یک ضرورت است (Nasiri Firuz, 2024). روش‌های آموزش دوره‌های ضمن خدمت جهت دهنده کیفیت کل فرایند آموزش معلمان بویژه 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؛ 2011؛ Delavari). آموزش ضمن خدمت نیازمند افراد متخصص، مجرب، ماهر و کارآزموده در انجام مهارت‌های شغلی (Neom, 2005) جهت توسعه شایستگی‌های سازمانی در سطوح دانش، نگرش، مهارت و کاربرد (Acton & Golden, 2003؛ Havizawi, 2018) با هدف تسهیل و به کارگیری دانش و بهبود بخشیدن به مهارت‌ها و قابلیت‌های آنان (Mat Nor & Mohd David, 2011) است. بنابراین توجه به آسیب شناسی این آموزش‌ها جهت موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف، اهمیت و ضرورت دارد. بالارفتن هزینه‌ها در مقابل محدودیت منابع (Jafari and Yazdani, 2008)؛ آموزش محتواها بدون توجه به ارزش‌ها و نیازهای معلمان در کنار تدریس غیر موثر، آسیب‌شناسی با استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور توصیف وضع موجود و یافتن راههای اثربخش (Harrison and Shirom, 1998) با هدف ایجاد و درک مشترک از سیستم و تصمیم‌گیری در خصوص ضرورت تغییرات (Kahn, 2015) شتاب مضاعفی یافته است. فلسفه اصلی آموزش های ضمن خدمت مبنی بر طراحی آموزش‌های کوتاه مدت تخصصی بر اساس نیازها و مسئله محور بودن (Fathi Vajargah, 30:2019)، به حاشیه رفته است. تحقق توسعه توانمندی‌های افراد و ارضای نیازهای فعلی و آتی نیروی انسانی سازمان (Abili, 2010) و کارکردهای جامعه پذیری، بهبود عملکرد، آموزش دائم و بهبود مستمر (Gholipour, 2017) مورد سوال 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 (Hame Moradi, 2014 – Rahimi et al., 2017 – Fathi Vajargah, 2019 – Noorshahi, 2015 – Gholipour, 2017)

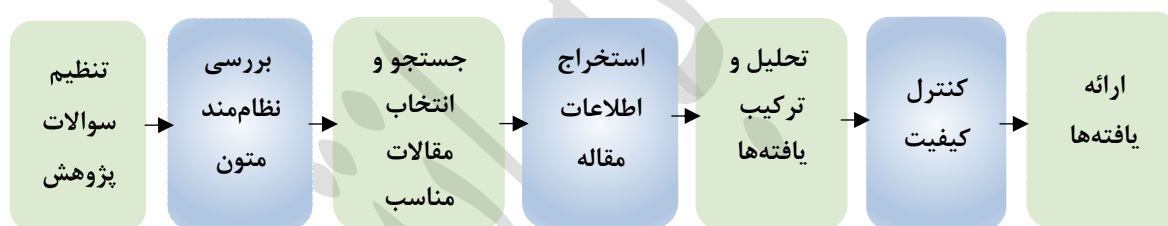
با مشکلات و آسیب‌های متعددی همراه هستند. برای نیل به نیازسنجی و طراحی دقیق (تناسب)، اجرای صحیح و درست (کارایی)؛ و میزان تحقق و دستیابی به اهداف (اثربخشی)؛ لازم است، نقاط ضعف و آسیب‌های تهدید کننده آموزش‌های ضمن خدمت معلمان، با مرور نظام‌مند مطالعات پیشین مورد کنکاش قرار گیرند. پایه گذاری آسیب‌شناسی بر 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 تاثیر داشته باشد. آسیب شناسی 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 آسیب شناسی 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 آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت منابع انسانی بر اساس نظریه مبنایی پرداختند. آنها سیاستگذاری و برنامه‌ریزی غیرعلمی، حلقه مفقوده نیازسنجی، تمرکز گرایی 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 and Noorabadi, 2024) به آسیب شناسی 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 آسیب شناسانه به منظور افزایش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت معلمان را مورد مطالعه قرار دادند. هزینه بر 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 مولفه‌های آسیب رسان به آموزش‌های ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان، در حدود جستجوی پژوهشگران، مروری سیستماتیک و نظام‌مند در این زمینه مشاهده نشد. همچنین، هر یک از پژوهشگران، از زاویه دید و با روش خاص خود، به آسیب‌شناسی پرداختند. 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 مولفه‌ها و ابعاد آن دست یافته، و الگویی برای مولفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان ارائه دهد. بنابراین، این مطالعه به سوالات زیر پاسخ می‌دهد:

- ۱). آسیب‌های آموزش ضمن خدمت معلمان از چه مولفه‌ها و زیر مولفه‌هایی تشکیل شده است؟ (۲). الگوی آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان کدام است؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش 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) نمونه گیری 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، آسیب-شناسی، 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 and 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 مولفه‌ها و زیر مولفه‌هایی تشکیل شده است؟ (۲). الگوی آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت معلمان کدام است؟

۲. **جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب:** بیش از ۲۱۶ سند علمی منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی بین سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۴، براساس کلیدواژه‌ها و کلمات (آسیب شناسی 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، محتوی صورت گرفت. در ابتدا ۲۱۶ مقاله براساس عنوان بررسی و در این مرحله ۵۸ سند به دلیل عدم انطباق با سوالات و متغیرهای پژوهش

¹ self-review

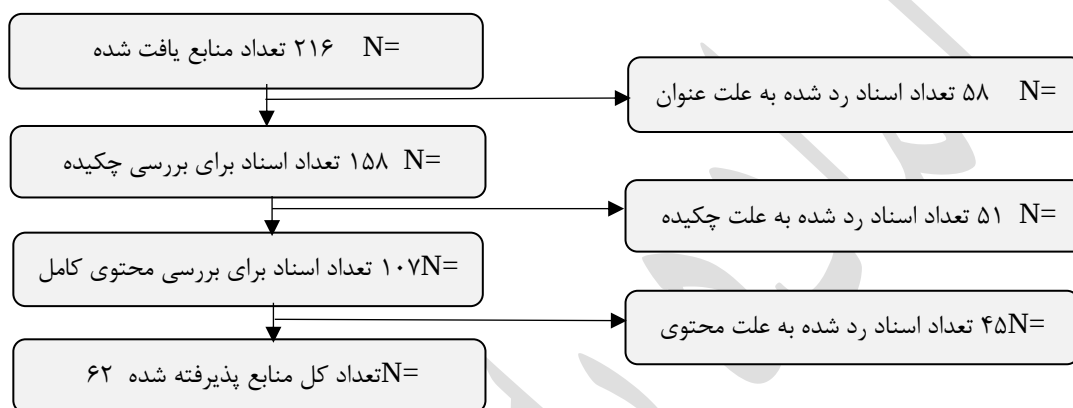
² experts' viewpoints

³ peer review

⁴ in-service education pathology

⁵ short courses barriers

حذف شدند. از ۱۵۸ سند باقی مانده با توجه به چکیده، ۵۱ سند دیگر از بررسی خارج شدند. در جهت انطباق محتوای اسناد با پژوهش حاضر، از ۱۰۷ سند باقی مانده، 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., 2011) 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 ساخت یافته 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 (از سال ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۴) 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 تحقیق به معنای استفاده از مجموعه داده‌ها، روش‌ها، نظریه‌ها و یا محققین متعدد برای پرداختن به یک سؤال تحقیق triangulation مثلث سازی^۱) است

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

آموزش ضمن خدمت 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 تامین 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:

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

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

یافته‌ها

۱) مولفه‌های آسیب رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان:

در پاسخ به سوال اول پژوهش که "مولفه‌های آسیب رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان کدامند؟"، ۶۲ مطالعه مرتبط با آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان وارد مرور سیستماتیک و نظام مند 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، نشان دهنده 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٪	۱۳۸۸ - ۱۳۹۲
۲۳	۳۷/۰۹٪	۱۳۹۳ - ۱۳۹۷
۳۴	۵۵/۸۳٪	۱۳۹۸ - ۱۴۰۴

از مطالعات پژوهشگران ذیل (جدول ۲) برای مرور نظام مند 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 پایان نامه و ۱ کتاب بود. جدول ۲ جزئیات این مطالعات را نشان می‌دهد.

¹ Lincoln & Guba

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

ردیف	پژوهشگران	سال	نوع	موضوع	زیر مولفه‌های
۱	Kazemi et al.	2009	مقاله	آسیب شناسی 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 آموزش-ها؛ عدم ارتباط دوره‌ها با نیازهای شغلی؛ عدم سختیت
۳	Khorasani and 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 and Khorasani	2012	مقاله	آسیب شناسی 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
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	Abdullahi and Safari	2015	مقاله	بررسی موانع اساسی فراروی رشد حرفه‌ای معلمان	پایین بودن کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت؛ ضعف برنامه‌ها جهت افزایش روحیه همکاری
۸	Hosseini et al.	2015	مقاله	آسیب شناسی 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	پدیدار شناسی عوامل موثر بر انگیزاننده 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	آسیب شناسی 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 اولویت بندی عوامل موثر 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	آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان فسا	مهارت‌های علمی شکوفا نشده؛ تناسب کم محتوی آموزشی با نیازهای شغلی؛ انگیزه پایین
۱۶	Jourbonian	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 تاثیر 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	آسیب شناسی برنامه درسی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم و فنون شهید ستاری.....	فقدان ساختار مختص دوره‌های آموزشی؛ آشنا نبودن مدرسان با شیوه‌های ارزشیابی
۲۱	Amirzadeh	2017	پایان نامه	آسیب‌شناسی برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان شهرستان خاتم	شیوه‌های یکنواخت آموزشی؛ مشارکت ضعیف فراگیران؛ تناسب کم محتوی آموزشی با نیازها
۲۲	Tirandaz and Jalali	2017	مقاله	آسیب‌شناسی آموزش های ضمن خدمت کارکنان سازمان دولتی	عدم به کارگیری روش‌های آموزشی مناسب؛ نیازسنجی غیرعلمی؛ مدرسان نامرتبط
۲۳	Huhatala and 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؛ مهارت‌های ارتباطی ضعیف معلمان
۲۴	Falah Haghighi, and 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 مولفه‌های کیفیت در آموزش حین خدمت در ارتش جمهوری اسلامی ایران	محتوی و روش سنتی آموزش؛ امکانات و تجهیزات آموزشی سطح پایین؛ فضای آموزشی

۲۶	Babaii	2018	پایان نامه	آسیب شناسی فرایند آموزش با شاخص های 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	آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت منابع انسانی اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان یزد	بی توجهی به نیازهای فردی، اجتماعی و شغلی فراگیران؛ مورد سوال بودن کفایت و صلاحیت
۲۸	Havizawi	2018	پایان نامه	آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل FPSS و ارائه پیشنهاد های کاربردی در شرکت ملی	کارکردی (نداشتن الگوی توسعه منابع انسانی)؛ فرایندی (سیاست گذاری از بالا به پایین)
۲۹	Fathi Vajargah	2019	کتاب	برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان	کیفی بودن آموزش ها؛ نداشتن نگرش نظام گرا؛ ناهماهنگی میان انواع آموزش؛ استاندارد نبودن
۳۰	Afshari	2019	مقاله	چالش های یادگیری و آموزش ترکیبی در دوره ها و 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 زیرساخت های فیزیکی؛ حمایت ضعیف مدیران
۳۲	Jahandideh	2019	مقاله	دلایل ناکارآمدی دوره های آموزش ضمن خدمت معلمان چیست؟	موثر نبودن دوره ها در دستیابی به اهداف؛ همخوانی کم محتوی آموزشی دوره ها با نیازها
۳۳	Habibi et al.	2019	مقاله	آسیب شناسی مدیریت آموزش سازمانی؛ مطالعه ای پدیدار شناسانه	فقدان بستر لازم (مقاومت در برابر تغییر، برنامه ریزی نامشخص، انگیزه پایین)
۳۴	Tazari et al.	2020	مقاله	شناسایی معیارها و مولفه های اثرگذاری ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه	موانع فردی، گروهی و سازمانی؛ ویژگی های جمعیت شناختی؛ برنامه آموزشی غیر منسجم
۳۵	Pour-Asad et al.	2020	مقاله	آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان در سازمان های دولتی ایران	مستند نبودن فرایندها و تجارب سازمانی؛ عدم سنجش اثربخشی دوره های آموزشی
۳۶	Bapieri et al.	2020	مقاله	آسیب شناسی نظام آموزش های کوتاه مدت گردشگری ایران از رویکرد ذی نفعان	مشکلات ساختاری؛ ضعف های مدیریتی؛ چالش های گزینشی؛ کمبودهای محتوایی
۳۷	Maqsoudi	2020	مقاله	آسیب شناسی کبفی محتوی آموزش ضمن خدمت در درس زبان انگلیسی	ایرانیزه کردن افراطی مطالب کتب درسی؛ ناظر نبودن کامل ارزشیابی بر اهداف آموزشی
۳۸	Bakhshi	2020	مقاله	شناسایی چالش ها و موانع آموزش های ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی	بی توجهی به نیازهای عملکردی افراد؛ مواجه شدن با دگرگونی های آموزشی در گذر زمان

۳۹	Al-Hassan et al.	2020	مقاله	آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی (ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای)	ساختاری (....)؛ فرایندی (....)؛ زمینه-ای (....)؛ ضعف قابلیت ویدئو کنفرانس
۴۰	Cheragh Akhar	2020	پایان نامه	آسیب‌شناسی انتقال آموزش معلمان ابتدایی خراسان شمالی	موانع فردی (....)؛ موانع سازمانی (....)؛ موانع آموزشی (....)؛ موانع تکنولوژیکی (....)
۴۱	Bakhshi	2020	مقاله	چالش‌ها و موانع آموزش‌های ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی	ارتباط کم آموزش‌ها با نیازها؛ عدم تدوام 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 دوره-ها؛ فن بیان ضعیف
۴۴	Mir Ahmadi et al.	2021	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	Dosti Al-Wanq 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	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	آسیب شناسی آموزش‌های ضمن خدمت معلمان منطقه ۱۲ تهران گرایش دبستان و پیش دبستانی	آسیب در زمینه اهداف تعیین شده؛ مکان آموزشی اساتید منتخب؛ غفلت از تفاوت-های فردی
۴۸	Alavi et al.	2021	مقاله	شناسایی عوامل موثر در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز مجری آموزش-های مهارتی و حرفه‌ای	عوامل آموزشی (....)؛ عوامل مدیریتی (....)؛ عوامل فناورانه (....)؛ نبود شاخص‌های 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 نبود آموزش‌ها؛ سطح پایین دریافتی مدرسان
۵۰	Rahimi et al.	2022	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 and Rahimi	2022	مقاله	آسیب‌شناسی و احصای نقاط بهبود آموزش-های 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	آسیب شناسی محتوای برنامه درسی دوره های ضمن خدمت معلمان دوره ابتدایی در تقویت شایستگی های	بی توجهی به نیاز معلمان؛ اجرای سطحی آموزش؛ نبود برنامه ها و فعالیت های جذاب
۵۳	Behrouziannejad	2022	مقاله	نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی نظام آموزش کارکنان سازمان آموزش و پرورش خوزستان	بی توجهی به نیازسنجی علمی؛ مسئله مدرسين توانمند؛ امکانات و تجهیزات ناکافی
۵۴	Sharaf et al.	2023	مقاله	بررسی و آسیب شناسی آموزش های سازمانی مهندسان صنعت آب و برق بر مبنای الگوی ADDIE	مشکلات فرهنگی و بی توجهی به جایگاه آموزش؛ فقدان مشوق های انگیزشی- ساختاری
۵۵	Nazari et al.	2023	مقاله	بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره های آموزش ضمن خدمت (مطالعه موردی کارکنان بانک ملی یاسوج)	سرعت گسترش اطلاعات و فناوری ها، جهانی شدن اقتصاد؛ عدم تناسب محتوای برنامه ها
۵۶	Sotoudeh Moghadam et al.	2023	مقاله	طراحی مدل خط مشی گذاری به منظور توانمندسازی و ارتقای حرفه ای معلمان با آموزش های ضمن خدمت	تغییر در نیازهای آموزشی؛ ذهنیت معلمان؛ مدیران غیر متعهد و غیر متخصص
۵۷	Hajilo	2023	مقاله	شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر موفقیت دوره های آموزش ضمن خدمت (مورد مطالعه: پتروشیمی جم)	فردی (...؛ فنی (...؛ آموزشی (...؛ محیطی (...؛ سازمانی (...؛ نبود تخته سفید تعاملی
۵۸	Shakeri et al.	2023	مقاله	آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت منابع انسانی بر اساس نظریه مبنایی	سیاست گذاری و برنامه ریزی غیرعلمی حلقه مفقوده نیازسنجی؛ تمرکزگرایی و عدم استقلال
۵۹	Karimi et al.	2023	مقاله	طراحی مدل انتقال یادگیری در آموزش های ضمن خدمت فرهنگیان	تفاوت های فردی میان فراگیران؛ نگاه بی نیازی به آموزش ضمن خدمت؛ حمایت سازمانی ضعیف
۶۰	Marzban et al.	2023	مقاله	آسیب شناسی رویکرد آموزشی در سازمان های دولتی به بهره گیری از روش تحلیل لایه ای علت ها (CLA)	ساختاری (عدم باور مدیران ارشد به آموزش ضمن خدمت)؛ فرایندی (...؛ شرایط فردی، گروهی
۶۱	Kazeminia and Noorabadi	2024	مقاله	آسیب شناسی محتوای برنامه درسی دوره های ضمن خدمت معلمان دوره ابتدایی در تقویت شایستگی های تربیتی	عدم تقویت روحیه تعقل و تفکر؛ فاصله داشتن از روش های 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 آسیب شناسانه به منظور افزایش اثربخشی آموزش های ضمن خدمت معلمان	هزینه بر بودن آموزش ها، نبود ملاک مناسب برای سنجش نتایج، نیازسنجی غیر دقیق، برنامه های نامناسب، ابهام در اجرای صحیح، مشخص نبودن میزان دستیابی به نتایج، کاربردی نبودن آموزش ها

جدول (۳) فراترکیب زیرمولفه‌های اصلی مولفه‌های آسیب‌رسان به آموزش‌های ضمن خدمت معلمان

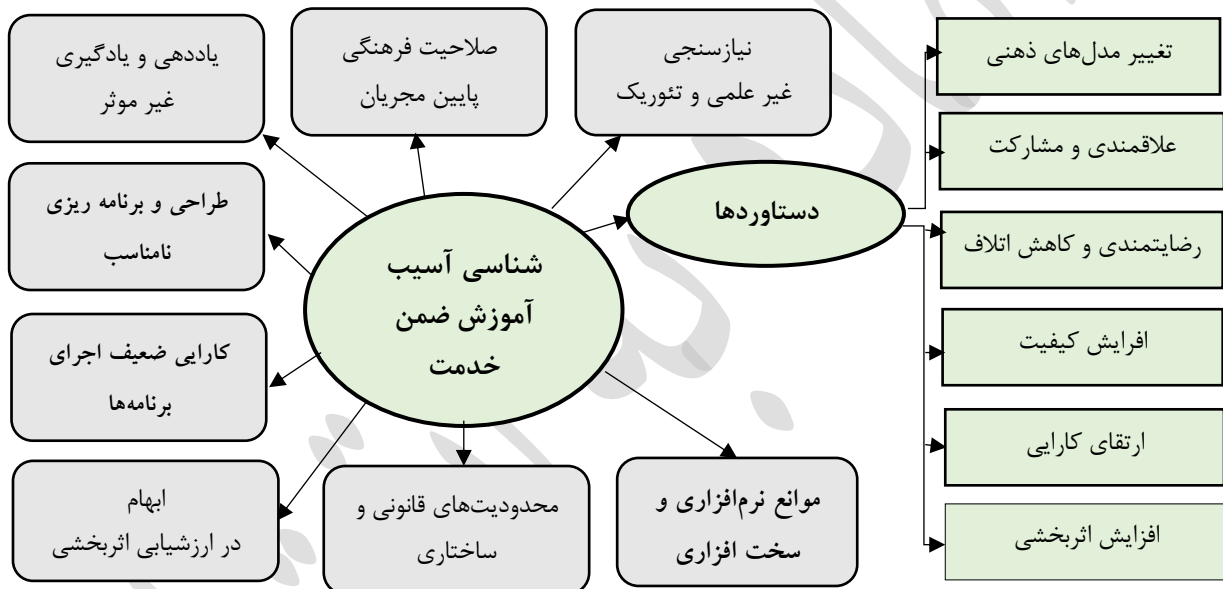
مؤلفه اصلی	زیر مؤلفه‌ها	کد پژوهشگران
نیازسنجی غیر علمی	عدم ارتباط دوره‌ها با نیازهای شغلی؛ روشن نبودن نظام جامع اهداف؛ تدوین اهداف بر اساس نیازسنجی سطوح بالای سازمان؛ عدم نیازسنجی آموزشی و مهارتی؛ بی توجهی به نیازهای فردی، اجتماعی و شغلی فراگیران؛ روشن نبودن جایگاه پژوهش در آموزش ضمن خدمت؛ عدم توجه به نیازهای علمی فرهنگیان؛ بی توجهی 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- ۵۰-۵۱-۵۶- ۵۷-۵۹-۶۰- ۶۱-۶۲
صلاحیت فرهنگی پایین مجریان	عدم تناسب مدارک دانشگاهی با نیاز شغل سازمانی؛ رقابت ناسالم؛ پرمشغله بودن اساتید؛ روش تدریس نامناسب؛ موضوع محوری و نه قابلیت‌مداری؛ 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 سوال 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
چالش یاددهی - یادگیری	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 موثر؛ بی توجهی 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	۱-۲-۵۶-۸- ۱۵-۱۷-۱۹- ۲۱-۲۲-۲۵- ۲۹-۳۲-۳۶- ۳۸-۴۳-۴۶- ۵۷-۶۰-۶۱
طراحی و برنامه ریزی نامناسب	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؛ تاکید نکردن بر روش‌های نوین آموزش دانش آموزان، برنامه‌های نامناسب و قدیمی	۱۱-۱۳-۱۸- ۲۰-۲۳-۲۸- ۳۲-۳۳-۳۴- ۳۷-۵۷-۶۱- ۶۲
کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها	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	۲-۴-۵-۶- ۷-۸-۹-۱۰- ۱۴-۲۱-۲۴- ۳۳-۳۴-۳۶- ۳۷-۴۰-۴۲- ۵۲-۵۵-۵۸- ۶۰-۶۲
	عدم اصلاح روش‌های آموزشی؛ انگیزه نمره و نتیجه‌گرایی؛ ارزشیابی مقطعی دوره‌ها؛ به درد نخوردن گواهی و مدرک‌ها؛ تاثیر 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	۲-۳-۴-۵-۱۱- ۱۳-۱۴-۱۵- ۱۷-۱۹-۲۱-

۲۷-۲۶-۲۴ ۳۳-۳۲-۳۱ ۴۲-۳۷-۳۵ ۵۲-۴۸-۴۳ ۵۵-۵۴-۵۳ ۶۰-۶۲	برای مهارت‌های شغلی و توانمند سازی؛ روش‌های نامناسب سنجش یاددهی - یادگیری؛ عدم پرورش نیروی انسانی ماهر؛ مستند نشدن فرایندها و تجارب سازمانی؛ به موقع و بجا نبودن گواهینامه‌های آموزشی؛ ضعف نظام تشویق و انگیزه در سازمان؛ موثر 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؛ ارزیابی نادرست از عملکرد؛ تعلل در انجام کارهای درست، مشخص نبودن میزان دستیابی به نتایج	ابهام در ارزشیابی اثربخشی
۱۰-۷-۳-۲-۱ ۱۴-۱۲-۱۱ ۲۰-۱۸-۱۶ ۲۸-۲۶-۲۱ ۴۱-۳۹-۳۵ ۶۰-۵۰-۴۴	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 آموزشی؛ اولویت نداشتن آموزش در تخصیص منابع مالی؛ وضع نشدن قوانین انگیزشی؛ کمبود بودجه و امکانات	موانع قانونی و ساختاری
۱۳-۱۱-۹-۶ ۱۶-۱۵-۱۴ ۲۲-۱۸-۱۷ ۳۰-۲۹-۲۶ ۴۰-۳۲-۳۱ ۵۴-۴۷-۴۴ ۵۸-۵۶-۵۵ ۶۰-۵۹	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 بروز 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
۱۲-۹-۷-۲ ۲۴-۲۱-۱۳ ۲۹-۲۶-۲۵ ۳۳-۳۱-۳۰ ۴۰-۳۹-۳۶ ۴۸-۴۵-۴۴ ۵۷-۵۰-۴۹ 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؛ بروز نبودن امکانات و تجهیزات آموزشی	مشکلات سخت افزاری

۲) الگوی مولفه‌های آسیب رسان به آموزش ضمن خدمت معلمان:

در پاسخ به سوال دوم پژوهش که "الگوی مولفه‌های آسیب رسان 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 مولفه‌های 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، مولفه‌های 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، زیر مولفه‌ها شناسایی و به منظور دستیابی به مولفه‌های اصلی، زیر مولفه‌های مشابه آن در طبقه‌ای خاص قرار گرفتند. در نهایت برای هر یک از طبقات، عنوانی که در برگزیده کل زیر مولفه‌های آن طبقه باشد، انتخاب شد. نتایج فراترکیب و مرور نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌ها نشان داد که الگوی مولفه‌های آسیب‌رسان به آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان از مولفه‌های نیازسنجی غیر علمی و تئوریک، صلاحیت فرهنگی پایین مجریان، یاددهی و یادگیری غیر موثر، طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب، کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها، ابهام در ارزشیابی اثربخشی، محدودیت‌های قانونی و ساختاری، موانع نرم‌افزاری و مشکلات سخت افزاری تشکیل شده است و این الگو در شکل ۴ آمده است:



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

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

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های 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 مولفه آسیب‌رسان به کیفیت آموزش ضمن خدمت تشکیل شده است: نیازسنجی غیر علمی و تئوریک، صلاحیت فرهنگی پایین مجریان، یادگیری و یاددهی غیر موثر، 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 تصمیم گیری و برنامه ریزی غیر اصولی می انجامد. آموزش نیروی انسانی در خلا تئوریک به نتیجه نمی رسد، در واقع روش شناسی علمی مورد تاکید است. اگر قرار باشد به ذائقه و سلیق اساتید، فراگیران و مخاطبان توجه شود، لازم است نیازسنجی مبتنی بر پژوهش و با حضور همه ذینفعان صورت بگیرد. بر اساس یافته های این پژوهش، عدم ارتباط دوره ها با نیازهای شغلی؛ روشن نبودن نظام جامع اهداف؛ تدوین اهداف بر اساس نیازسنجی سطوح بالای سازمان؛ عدم نیازسنجی آموزشی و مهارتی؛ بی توجهی به نیازهای فردی، اجتماعی و شغلی فراگیران؛ روشن نبودن جایگاه پژوهش در آموزش ضمن خدمت و ... (جدول ۳) زیرمؤلفه های آسیب نیازسنجی غیر علمی و تئوریک می باشند. تدوین غیرکابردی و تعاملی دوره ها بدون نیازسنجی و روش شناسی علمی سبب می شود تدابیری اتخاذ شده در مرحله اجرا و ارزشیابی با مشکل مواجه شده، و برون دادها، خروجی ها، پیامدها و انتظارات مد نظر محقق نشوند. بنابراین نیازپژوهی، روش شناسی علمی و مشارکت صاحب نظران و کارشناسان دوره های آموزش ضمن خدمت در شکل گیری موثر نیازها باید کلیدی محسوب شوند.

صلاحیت فرهنگی پایین مجریان^۲: دانش، توانش، نگرش و رفتار اساتید و کارشناسان با عنوان صلاحیت فرهنگی می تواند سبب شود تا افراد در شرایط فرهنگی متفاوت به صورت موثر و اثربخش عمل کنند. بر اساس یافته های این پژوهش، عدم تناسب مدارک دانشگاهی با نیاز شغل سازمانی؛ رقابت ناسالم؛ پرمشغله بودن اساتید؛ فقدان دستورالعمل-های انگیزشی برای تدریس؛ مکفی نبودن حق الزحمه مدرسان؛ روش تدریس نامناسب؛ موضوع محوری و نه قابلیت مداری؛ نبود طرح طبقه بندی مشاغل مبتنی بر شایستگی ها؛ دانش و مهارت ضعیف مدرسان؛ آشنا نبودن مدرسان با شیوه های ارزشیابی؛ کمبود مدرسان توانمند و خلاق؛ عدم توجه رشد یابنده به کیفیت تدریس معلمان و ... (جدول ۳) زیرمؤلفه های آسیب صلاحیت فرهنگی پایین مجریان در زمینه آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه ای معلمان هستند. تغییر نگاه مدیران به آموزش ضمن خدمت به عنوان یک سرمایه گذاری و نه هزینه، می تواند روند و فرایند آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه ای معلمان را تسهیل، و مشارکت ذینفعان و فراگیران را تسریع بخشد. به کارگیری افراد متخصص بر اساس شایستگی های حرفه ای به برداشته شدن موانع اجرایی دوره ها کمک کرده و زمینه مناسب برای بهبود، پاسخگویی، ارتقای برنامه ها و فعالیت ها فراهم می شود. همچنین لازم است بر جانشین پروری و تربیت مدرسان و مدیران آینده تاکید شود.

یادگیری و یاددهی غیر موثر^۳: در سازمان های یادگیرنده با پرورش الگوهای تازه فکری، حل مسئله، کار تیمی و یادگیری از یکدیگر و خودتوسعه ای به صورت مستمر اتفاق می افتد. یادگیری در سازمان های یادگیرنده، منجر به حل موثر مسئله و توسعه سازمانی در کنار بازسازی خود می شود. مهم ترین مانع ایجاد سازمان یادگیرنده، مدل های ذهنی افراد است و در صورت یادگیرنده بودن، یک سیستم سازگار، توانایی تغییر خود با محیط به منظور بقا در سیستم را به دست می آورد. بر اساس یافته های این پژوهش، عدم تبدیل دانش تخصصی به مهارت؛ مستمر نبودن فرایندهای آموزش؛ آموزش های غیر اصولی و غیر علمی؛ آموزش های غیر کاربردی؛ تاکید بر دانش و حقایق؛ مهارت های علمی شکوفا نشده؛ کیفیت پایین دوره های آموزشی و مهارتی؛ مستمر نبودن آموزش ها؛ شیوه های یکنواخت آموزشی؛ عدم به کارگیری روش های آموزشی مناسب؛ عدم تناسب آموزش ها با واقعیت های موجود؛ ناهماهنگی میان انواع آموزش ها؛ روش های

¹ non-scientific and theoretical needs assessment

² low cultural competence of performers

³ ineffective learning and teaching

تدریس غیر موثر؛ بی توجهی به حیطه‌های شناختی، عاطفی و فراشناختی و ... (جدول ۳) از زیر مولفه‌های آسیب یادگیری و یاددهی غیر موثر 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 زیبایی شناسی و مرتبط با فعالیت علمی دانشجویان و معلمان ارائه شود.

طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب^۱: مشخص نبودن اهداف کلی، جزئی و رفتاری دوره؛ منسوخ بودن اکثر دوره‌ها؛ عدم ارتباط محتوی 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 موثر 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 مولفه‌های 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 محتوی 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 پیشنهادات آنها در شکل دادن به نیازها ضروری به نظر می‌رسد.

کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها^۲: بغرنج ترین 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؛ فقدان کار راهه شغلی؛ نارضایتی از شغل و درآمد؛ عدم تاثیر دانش و مهارت در رتبه بندی؛ ضعف روحیه مشارکت و همکاری؛ و ... (جدول ۳) از زیرمولفه‌های آسیب کارایی ضعیف اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت هستند. به اعتقاد "برادفورد"^۳ آموزش ضمن خدمت بایستی در تشخیص نارسایی‌های سازمان، در درمان آنها و هم بهبود اثربخشی فرد و هم در تحول کلی سازمان موثر باشد. آموزش بدون در نظر گرفتن اهداف فوق، از لحاظ کارایی سازمان، چندان تاثیری ندارد (Abbaspour and 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 بویژه 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

¹ improper design and planning

² poor efficiency of programs

³ Bradford

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^۱: 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 درد نخوردن گواهی و مدرک‌ها؛ تاثیر اندک دوره‌ها بر 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 توانمند سازی و (جدول ۳) از زیرمولفه‌های آسیب ابهام 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^۲: 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؛ بی توجهی به علایق فرد و نیاز سازمان؛ عدم توجه به خود اصلاحی و خودتنظیمی؛ عدم ابلاغ به موقع اعتبارات؛ مستند نشدن گزارش‌ها، نبود قوانین تشویقی و (جدول ۳) از زیر مولفه‌های آسیب محدودیت‌های قانونی و ساختاری آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند. راه اندازی اتاق فکر^۳ برای دوره‌های آموزش ضمن خدمت، استفاده از دست اندرکاران متخصص و کارآزموده 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. ظرفیت سازی نهادی و ساختاری در مراحل تدوین، پیاده سازی، ارزیابی و پیگیری می‌توانند مفید و کمک کننده باشند.

موانع نرم افزاری^۴: 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

¹ ambiguity in evaluating effectiveness

² legal and structural restrictions

³ think tank

⁴ software barriers

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؛ سطحی نگری و بی‌اعتمادی؛ انگیزه پایین فراگیران؛ اعتماد ضعیف مدیران به آموزش به عنوان سرمایه‌گذاری؛ گرایش به تقلب و (جدول ۳) از زیر مولفه‌های 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 گفت‌وگو 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^۱: 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 محتوای 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 زیرمولفه‌های مشکلات سخت افزاری آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند. ایجا پایگاه جامع از داده‌ها، سامانه اطلاعاتی و هوشمند برای نظرسنجی، رصد (روزانه، ماهانه و سالانه)، و در نهایت ذخیره سازی و گزارش دهی مورد توجه قرار گیرند. نقش تصدی‌گرایی و تمرکزگرایی در مراحل شکل‌گیری، پیاده سازی، ارزشیابی و پیگیری کاهش، و برون سپاری 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 نتایج یادگیری را ارزشیابی نموده و محتوای آموزشی خود را بروزرسانی نمایند. زمان ناکافی، نبود محتوای 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 مولفه‌های 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 آن از طریق ارائه خدمات اجتماعی و تولیدات علمی؛ زمان آن رسیده است که از سازمان یادگیرنده آموزش محور (قابلیت‌های شخصی، آرمان مشترک، مدهای ذهنی، تفکر سیستمی، و یادگیری تیمی) به سمت سازمان یادگیرنده پژوهش محور (حل منظم مسئله، کسب تجربه با استفاده از رویکردهای جدید، یادگیری از

^۱ hardware barriers

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 پیشنهاد می‌شود:

- 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 محتوای 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.
- تامین مالی دوره‌های ضمن خدمت برای جبران و پرداخت حق الزحمه مطلوب مدرسان و عوامل دوره با هدف کیفیت بخشی مورد توجه قرار گیرد.

References

- Abbaspour, A.(2018). *Advanced Human Resource Management*. Tehran. Samt Publications. (in Persian)
- Abbaspour, A. and Ahmadian, M.(2011). Evaluation of the effectiveness of training courses held at the Management Educational Research Institute affiliated with the Ministry of Energy in Tehran. *The First Conference on Organizational Training Pathology, Tehran, March 26-27. (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. Issue 3, Volume 1. pp. 23 – 12. (in Persian)*
- Abdollahi, B. and Safari, A.(2015). Investigating the basic obstacles to teachers' professional development. *Quarterly Journal of Educational Innovations, No. 58, Year 15, pp. 123-99. (in Persian)*
- Abili, Kh.(2010). *Human Resources Management (with emphasis on new approaches)*. Tehran: Industrial Management Organization Publications. (in Persian)
- Abili, Kh.; Pourkarimi, J.; Hajkhosimeh, M.; and 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, Volume 6, Issue 4, pp. 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, Saeed. (2019). Challenges of blended learning and teaching in courses and in-service training of the Ministry of Education: A self-portrait ethnography. *Conference paper, Payam Noor University, pp. 1-12. (in Persian)*
- Alavi, S.; Hosseinpour, M. and 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*. Volume 1, No. 20. pp. 15-29. (in Persian)
- Al-Hasan, S.; Shahmohammadi, Z. and Karami, M.(2019). Pathology of employee training needs assessment using the three-pronged model (structural, behavioral, contextual) (case study: Mashhad Municipality). *Quarterly Journal of Urban Management Studies*, Year 12, Issue 43, pp. 39-51. (in Persian)
- Amirzadeh, Tahereh. (2017). Pathology of in-service training program for teachers in Khatam city. *Master's thesis in Educational Sciences, Curriculum Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamic Azad University, Marvdasht Branch*. (in Persian)
- Azar, A., et al.(2020). Provide a framework of the success factor of succession planning in knowlwdge. *Organization Resource Management Researcher*, 10(3): 1-23.
- 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 in Human Resources Development. Amol Institute of Higher Education*. (in Persian)
- Bakhshi, Vahdat.(2019). 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)
- Bapiiri, J.; Shafiei, Z. and Mohammadian M.J., N.(2019). Pathology of Iran's short-term tourism training system from the perspective of stakeholders. *Quarterly Journal of Tourism Development Research*, Year 10, Issue 14, pp. 73-88. (in Persian)
- Basiri, M.; Eshaghi, J. and Jahanfar, R.(2022). Pathology of in-service training of employees in government organizations (Case: Islamic Republic of Iran Army). *Scientific Journal of Modern Aviation Sciences and Technologies*, Year 1, No. 1, pp. 12-27. (in Persian)
- Bedinham,P.(1998). Effectiveness of training. *Australian training review*, Vol,6, NO.1.
- Behrouziannejad, A.; Hosseinpour, M. and Mehralizadeh, 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*, Year 3, Volume 3, Issue 3, Serial 6 (Special Academic Letter), pp. 386-395. (in Persian)
- Cheragh Akhar, F.(2019). Pathology of the Transfer of Education of Elementary Teachers in North Khorasan. *Master's Thesis in Education and Human Resources Development. Faculty of Psychology and Educational Sciences. Allameh Tabatabaee University*. (in Persian)
- Chorbanian, M.(2016) Damages, obstacles and problems of training government employees. *Journal of Human Resources Education and Development*. Year 2, No. 3. pp. 42-61. (in Persian)
- Cheung,L.(2016). Using the ADDIE model of instructional design to teavh chest radiograph interpretation. *Journal of Biomedical Education*. Vo 12,2, 1-6.
- Creswell, J.W.(2012). *Educational research planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: 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)
- Dinarvand, H.(2011). *Effective instructional design*, Tehran, Ayez.(in Persian)
- Dosti Alvaneg, M.; Yarmohammadzadeh, P. and 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*. Issue 30. pp. 134-160. (in Persian)
- Eskandari, H. and 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*, Year 3, No. 12, pp. 71-93. (in Persian)

- Falah Haghighi, N. and 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*. Year 5, No. 19, pp. 127-150. (in Persian)
- Farhadi Mahali, A. (2013). The role of in-service training in empowering and developing human resources. *Journal of Process Engineering*, Volume 1, Issue 1, pp. 42-60. (in Persian)
- Farhadi Mahali, A. (2017). The role of in-service training in human resource empowerment and development. *Journal of Process Engineering*, Volume 3, Issue 5, pp. 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, a quarterly scientific and promotional journal*. Volume 6, No. 4, pp. 1-25. (in Persian)
- Fathi Azar, . Adib, Y. and 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*. Year 3, Issue 12, pp. 47-56. (in Persian)
- Fathi Vajargah, K.(2019). *In-service training planning for employees*. Tehran, Samt Publications. (in Persian)
- Farhadi, M. and 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*, Volume 4, Number 2, pp. 202-185. (in Persian)
- Gholipour, A.(2017). *Human Resource Management*. Tehran, Samt Publication.
- Gorjipour, H.; Khashaei, V.; Islambolchi, A. and 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*, Volume 11, Issue 1, pp. 47-72. (in Persian)
- Gulabi, S. (1980). *Originality, Management and Human Resources Development*. Sociology of Iranian Development. Tehran. Published by the author. (in Persian)
- Habibi Azar, A.; Kayhan, J. and 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*, Volume 15, Number 4, pp. 756-744. (in Persian)
- Habibi, H.; Hamrazadeh, M. and Jafarian, V.(2019). Pathology of Organizational Training Management: A Phenomenological Study. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Management*. Volume 11, Issue 44, pp. 55-76. (in Persian)
- Hajilo, M.(1402). Identifying and prioritizing factors affecting the success of in-service training courses (case study: Jam Petrochemical). *Journal of Management and Industry Science*. Year 2, No. 2, pp. 410 – 381. (in Persian)
- Hame Moradi, M.; Khorasani, A. and 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*. Year 6, Issue 19, pp. 103-130. (in Persian)
- Harrison, M; and Shirom, A.(1998). *Organisational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*: Sage publication.
- Havizawi, Yasmin. (2018). Pathology of in-service training based on the FPSS model and providing practical suggestions in the National Iranian Drilling Company. *Master's thesis in industrial and organizational psychology*. Faculty of Psychology and Educational Sciences. Shahid Chamran University of Ahvaz. (in Persian)
- Hosseini, Marzieh Sadat; Shami, Masoumeh and Khanifar, Hossein, (2015). Pathology of in-service training based on the OEM model (Case study: Education districts of Qom province). *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*. Volume 13, Issue 4, pp. 1201-1221. (in Persian)

- Huhatala, A. and Vesalainen, M.(2017). Challenges in developing in service teacher training: Lesson learnt from two projects for teachers of Swedish in Finland. *Apples. Journal of applied language studies*. Vol 11,3, PP.55-79.
- Jafari, P. and Yazdani, S. (2008). Six Sigma and Lean Management Approaches in Education. *Quarterly Journal of Educational Sciences*, Year 1. Issue 3, pp. 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*. Volume 11, Issue 5, pp. 45-61. (in Persian)
- Javank Liavoli, M.; Abili, Kh.; Pour Karimi, J.; Soltani Arabshahi, K.(2017). Presenting a professional development model for clinical education department managers: Case: Tehran State Universities of Medical Sciences, *Educational Strategies in Medical Sciences*. 10(3), pp. 218-202. (in Persian)
- Jahangir, S.F., Saheen, N. and Kazmi, S.F.(2012). In service training of secondary level teachers: A follow up of teacher's performance in comparative perspective. *International journal of academic research in progressive education and development*. Vol, 1, NO 1. Pp.38-31.
- Kahn, W. A.(2015). The practice of organizational diagnosis: theory and methods: Academy of management Briaclyff 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 on human resources training and improvement*. Imam Javad (AS) Institute of Higher Education, Yazd. (in Persian)
- Karimi, M.; Iranmanesh, Z.; Salari Chineh, Z.; Montazeri, M. and Tavakoli, Vahid. (2023). Designing a learning transfer model in in-service training for educators. *Quarterly Journal of Educational and School Studies*. Volume 12, Number 1, pp. 385-363. (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 in the field of curriculum planning, Faculty of Humanities, Shahed University*. (in Persian)
- Kazemi, M. and Mehrami, M.(2009). Pathology of in-service training courses based on the CIPP model. (Case study: Fars province). *Management Research*. Second year, fourth issue, pp. 113-130. (in Persian)
- Kazeminia, S and Noorabadi, S.(2025). Pathology of the curriculum content of in-service courses for elementary school teachers in strengthening educational competencies. *Scientific Journal of Educational Research and Learning*, Volume 21, Number 1, Serial 39, pp. 33-50. (in Persian)
- Khademi Kallelu., M. and Rahimi, B.(2022). Pathology and calculation of improvement points of skill training of armed forces duty personnel based on the Wiseboard model. *Journal of Human Resource Management Research*. Volume 4, No. 1, pp. 228-193. (in Persian)
- Khorasani, Abaslat and Molla Mohammadi, Azam. (2010). Training Deficiencies in Organizations and Exit Strategies from the Perspective of Managers and Sector Experts. *Two Quarterly Journals of Management and Planning in Educational Systems*. Volume 3, Issue 5, pp. 126-142. (in Persian)
- Komijani, S.(2016). Pathology of educational courses in Arak Municipality. *Master's thesis*. Faculty of Management, Department of Public Administration. Islamic Azad University, Naraq Branch. (in Persian)
- Kouchaki, Zahra. (2021). Pathology of in-service training of teachers in Tehran's 12th district, primary and preschool orientation, 1400-1401. *Master's thesis in Higher Education Management and Planning*. Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Lashkari, Tahereh. (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 (Business Management-Marketing)*. University of Sistan and Baluchestan. (in Persian)

- Lotfi, H.; Ahanchian, M. R. and Karami, M.(2015). Identifying barriers to education transfer in organizations. *First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences. Mazandaran Province, Sari. (in Persian)*
- Mahtalab, Z.; Hosseini, S.M.; Musa Farkhani, E. and Makarem, A.(2019). Studying the quality of in-service training services for employees working in comprehensive health centers in Mashhad. *Journal of Medical Sciences Education Development Horizon, Volume 12, Issue 2, pp. 33-44. (in Persian)*
- Maghsoudi, M.(2019). Pathological analysis of the content of in-service English language teaching in education. *Quarterly Journal of Educational and Academic Studies. Volume, 9, Issue, 4, pp. 240-215. (in Persian)*
- Mansouri Kasvaei, B.(2016). Pathology of in-service training courses for experts based on the SIP evaluation model (Case study: Turbo Compressor Companies Group. Master's thesis in Educational Planning. *Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (in Persian)*
- Marzban, A.; Sarmast, B. and Rezaian, A.(2023). Pathology of educational approach in government organizations using the method of layered causal analysis (CLA). *Management Quarterly, Volume 6, Number 22, pp. 41-67. (in Persian)*
- Masri, M.(2016). Pathology of in-service education of FASA teachers. *Master's thesis in educational research, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamic Azad University, Marvdasht Branch. (in Persian)*
- Mat Nor, N. and 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), PP. 240 -257.*
- Mirahmadi, Khaled; Khorasani, A.; Nazarpour, M. T. and Shams, Gh.(2021). Pathology of the Humanistic Education System in Higher Education: Model Development and Validation. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development. Year 8, pp. 1-25. (in Persian)*
- Mousavi, S. M.(2019). Examining the challenges of in-service training courses for teachers and providing appropriate solutions. *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. *Twenty-fourth National Scientific Conference on Psychological Research and Educational Sciences, Shirvan.*
- Moment, E, et al.(2018). The pathology of Melli Bank staff training systems. *Educational Administration Research Quarterly. 10(1); 83-111.*
- 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 in curriculum planning. Faculty of Psychology and Educational Sciences, 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. No. 2(2), pp. 47-79. (in Persian)*
- Nazari Dolatabadi, R. and Gholami Chenarestan, A. Kh.(1402). Investigating quality solutions for in-service training courses (case study of Yasuj National Bank employees). *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting. 7th Year, No. 89, pp. 628-615. (in Persian)*
- Neom A. Reymond.(2005). Employee training and development. Skilbeck, M.(2003). Facing university challenges: An IFUT, view: www.in.ful.ie.
- Noorshahi, N.(2015). Higher Education and Quality Assurance. *Monthly Magazine of the Institute for Research and Planning of Higher Education, first year, issues 10 and 12, pp. 8-10. (in Persian)*

- Nouri, Firouz and Pedayi, Mir Mehrdad. (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.). Thousand Oaks, California: SAGE publications, Inc.
- Pour-Asad, M.; Ahmadi, K. and Fatemi, A.(2019). Pathology of the staff training system in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Management on Organizational Training*, Year 9, Issue 2, pp. 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*. Volume 4, Issue 1, pp. 52-62. (in Persian)
- Rahimi, B.; Talebzadeh, M. and 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*, No. 8, Year 2, pp. 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 in executive management. Hormozgan University*. (in Persian)
- Rasoulitabar, B.; Malekian, F.; Mousavi, F.; and Karamafrouz, M. J. (2024). Identifying factors affecting the establishment of a research-based learning organization in education. *Quarterly Journal of Research in Educational Methods*. Year 2, Issue 2, Number 6, pp. 25-45. (in Persian)
- Rezazadeh, M.; Karami, M. and 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*, Volume 3, Issue 5, pp. 126-142. (in Persian)
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company. New York.
- Shakeri, M.; Kargar-Bideh, M.; Sharafat, A. and 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*, Volume 1, Issue 1, pp. 17-32. (in Persian)
- Shams, Gh.; Tari, F. and Rezaeizadeh, M.(2019). Identifying infrastructure and management barriers to using e-learning in human resources training. *Journal of Teaching Research*, 7th year, 3rd issue, pp. 91-115. (in Persian)
- Sharaf, Z.; Nili Ahmadabadi, M.R. and Liaghat Dar, 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*, Year 10, No. 38, pp. 154-181. (in Persian)
- Sotoudeh Moghadam, M.; Cherayin, M.; Akbari, A. and 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*, Volume 9, Number 1, pp. 371-382. (in Persian)
- Stewart, Greg. L. & Brown, Kenneth. G.(2009). *Human resource management. Linking strategy to practice*: United States of America: 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 Astan Quds Razavi. Volume 1, No. 4, pp. 1-23. (in Persian)*
- Tazari, M.; Moein, P. and Afkaneh, S.(2019). Identifying the criteria and components of effectiveness in evaluating the effectiveness of in-service training courses for employees of the Workers' Welfare Bank. *Quarterly Journal of Career and Organizational Counseling. Volume 12, No. 42, pp. 120-95. (in Persian)*
- Tirandaz, A. and Jalali, A.(2017). Pathology of in-service training of government organization employees. *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. and Manti, H.(2017). Investigating the possibility of implementing a coaching model in human resources training based on grounded theory (case study of the Iranian Tax Affairs Organization). *Tax Research Journal, No. 34, Serial 82, pp. 234-256. (in Persian)*

آماده به انتشار