

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
سال چهارم- شماره ۳- پاییز ۹۲
صص ۸۳-۹۸

بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان

مریم افضل خانی*^۱، سمیه نجابت^۲

تاریخ دریافت: ۹۱/۸/۲۶ تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۱/۲۸

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان و معلمان اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان در سال ۹۰-۱۳۸۹ بوده است. پژوهش به شیوه توصیفی پیمایشی انجام شده است و به لحاظ هدف در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش، تمامی معلمان، کارکنان و کارشناسان اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان، به ترتیب مشتمل بر ۱۴۳۸ معلم، ۲۶۴ کارمند و ۳۰ نفر کارشناس بودند. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان ۳۰۶ نفر معلم و ۱۴۸ نفر کارمند برآورد گردید و نمونه گیری به روش طبقه‌ای تصادفی انجام گرفته است. هر ۳۰ نفر کارشناس نیز به روش سرشماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از داوروش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش میدانی دو پرسشنامه محقق ساخته شماره (۱) و (۲) در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) تنظیم گردید، که هشت شاخص کیفیت بخشی شامل: مدل فرایند آموزش، کیفیت مدرسین، کیفیت تجهیزات آموزشی، برگزاری دوره‌ها به صورت مجازی، برگزاری دوره‌ها به صورت متوالی، مشارکت معلمین در برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌ها، مدیریت اجرایی دوره‌ها و کیفیت فراگیران را مورد اندازه‌گیری قرار داده است. داده‌های گردآوری شده از راه نرم افزار spss و با استفاده از فرمول t تک نمونه‌ای مورد آزمون و تجزیه تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد از نظر پاسخگویان، فرایند آموزش، کیفیت مدرسین، کیفیت امکانات، کیفیت فراگیران دوره‌های آموزشی، برگزاری دوره‌ها به صورت متوالی و آموزش از راه دور، مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌ها و مدیریت اجرایی دوره‌ها در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش داشته و

^۱ - استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گروه علوم تربیتی، گرمسار، ایران.

^۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

*- نویسنده مسئول: afzalkhani_mr@yahoo.com

هم‌چنین از نظر معلمان و کارکنان، برگزاری دوره‌ها به صورت مجازی در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقشی نداشته است.

واژه‌های کلیدی: راهکارهای کیفیت بخشی، آموزش ضمن خدمت، کارکنان و معلمان

مقدمه

بانگاهی به شاخص‌های توسعه، رابطه‌ی توسعه با منابع انسانی به روشنی کشف می‌شود. غیر از چند شاخص که به‌گونه مستقیم به انسان مربوط می‌شود. بقیه‌ی آنها مستقیماً به سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی اشاره دارد (Nasiri,2009). زیرا با داشتن انسان‌های رشد و توسعه یافته، جامعه‌ای توسعه یافته خواهیم داشت. جامعه‌ای که منابع انسانی با سواد و کمال یافته‌ای دارد، به نسبت از درآمد ملی و سرانه بیش‌تری برخوردار است. هر یک از شاخص‌های توسعه را با سطح سواد و نرخ باسوادی نشان می‌دهند. به همان نسبت که منابع انسانی قوی‌تر و رشد یافته‌تر می‌شود، نوع تکنولوژی مورد استفاده نیز تغییر می‌یابد. بدون تردید می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که در بین کشورهای جهان کشوری یافت نمی‌شود که از نظر ویژگی‌های منابع انسانی در سطح بالایی قرار گیرد و بالعکس از نظر شاخص‌های توسعه در سطح پایینی قرار داشته باشد (Mirkamali,2004). یکی از عوامل در ایجاد و ارتقا بهره‌وری سازمان‌ها، آموزش نیروی انسانی است. بنابراین امروزه رشد نیروی انسانی از راه آموزش و پرورش بیش از پیش مورد توجه و تأکید سازمان‌ها قرار گرفته است. تأکیدی که در کوشش‌های مدیریت نوین، تحولی چشمگیر به شمار می‌آید.

اکثر صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در خصوص این امر توافق دارند که کلید اصلی تعادل بین روش‌های اجرای کار در سازمان‌ها با تغییر و تحول و نوآوری‌های فرا سازمان، استفاده از ساز و کار مؤثر آموزش ضمن خدمت کارکنان است. به همین دلیل امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می‌توان یافت که دارای بخش ویژه‌ای تحت عنوان «آموزش ضمن خدمت»^۱ کارکنان نباشد (Fathivajargah,2010,p2).

آموزش ضمن خدمت در مفهوم سنتی که به معنای انتقال مجموعه‌ای از مهارت‌ها و فنون به شکل آموزش استاد شاگردی است دارای سابقه بسیار طولانی می‌باشد. بررسی سوابق تاریخی در این زمینه نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت به مراتب از آموزش‌های رسمی و کلاسیک دیرینه‌تر می‌باشد. اما در قرن بیستم آموزش ضمن خدمت در بسیاری از ممالک توسعه یافته شکل گرفته و در نیمه دوم این قرن نهادینه گردید (Fathivajargah,2010,p16-22).

^۱ - In-service education

امروزه برای نیل به اهداف هر سازمانی چه کوچک چه بزرگ باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار باشند. افرادی که به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند علاوه بر این معلومات به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته‌ی وظایف محول به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند (Saadat,2005). سازمان آموزش و پرورش نیز به عنوان سازمانی که با جامعه و نهادهای آن در تعامل است برای عقب نماندن از تغییر و تحولات علمی و تکنولوژیک، باید دانش و اطلاعات مدیران و معلمان خود را به روز رساند. رابینز^۱ به نقل از (Raofi and Ghochani,2001). در واقع آموزش کارکنان مانند نگهداری از اموال و تجهیزات است. ابزار و تجهیزات برای آنکه از کارایی بیش‌تری برخوردار باشند به تعمیر و تنظیم مستمر نیاز دارند (Seyed javadein,2008). اما این نکته شایان ذکر است که در صورتی اهداف دوره‌های آموزشی تحقق می‌یابد که این دوره‌ها با کیفیت بالایی برگزار شود یعنی:

۱) سطح خاصی از توانایی در کارآموز در حداکثر زمان ممکن ایجاد شود.

۲) نیازهای مهارتی کارکنان را ارضا کند.

۳) برآورده کننده‌ی نیازهای توسعه مسیر شغلی کارآموزان باشد. بنت^۲ به نقل از (Sohrabinejad, 2007).

علاوه بر این در آموزش نیروی انسانی باید این هنجار به وجود آید که آموخته‌های حاصل از آموزش، از جمله آموزش فناوری به کارشناسان مربوط می‌شود و اگر چنین نظری بوجود آید، کارکنان و معلمان بسیار علاقمند و مشتاق وارد فناوری‌های جدید در محیط آموزش می‌شوند. نبودن چنین آموزش‌هایی مانعی بزرگ فراروی توسعه‌ی دانش و فناوری اطلاعات و جهانی شدن آموزش و پرورش در هزاره‌ی سوم است و آنرا به تأخیر خواهد انداخت. (Talebian& Tasdighi,2006) هم‌چنین به نظر می‌رسد علت عدم موفقیت بسیاری از برنامه‌های آموزشی و پرورشی کارکنان به دلیل نادیده گرفتن اهداف بوده است که بدون تفکر و تعمق کافی طراحی و جهت اجرا ابلاغ گردیده‌اند. در صورتی که برنامه‌ریزی‌های صحیح آموزشی آسیب‌پذیری مدیران، مسئولین، کارشناسان و برنامه‌ریزان آموزشی را تقلیل خواهد داد و نیل به اهداف سازمانی را تضمین خواهد نمود (Seyed javadein,2008,284) عیّدی و نوه ابراهیم (Eeydi & Navehebrahim,2011) در پژوهش خویش در مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی بیان می‌کنند که علی‌رغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون به این حوزه نسبت به برنامه‌های

¹ - Robbins

² - Benet

آموزشی و بهسازی منابع انسانی نوعی تردید و دودلی در میان تصمیم گیرندگان سازمان‌ها در خصوص اثر بخشی برنامه‌های آموزشی و نیز تمایل آنها برای افزایش سرمایه گذاری‌های آموزشی وجود دارد. آنها معتقدند برای اینکه مبنای علمی قوی برای برنامه‌ریزی آموزشی داشته باشیم باید ابتدا نیازسنجی به شکل صحیح انجام پذیرد و با توجه به اهمیت شرح وظایف در شناسایی استانداردهای آموزشی، دیدگاه خبرگان شغلی و نیز نتایج شبکه شغلی در حوزه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گیرد. با نگاه به مسائل و مشکلاتی که در سال‌های اخیر گریبان گیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت شده است، این پژوهش در جهت بررسی و ارائه راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت گام برداشته است.

پیشینه پژوهش

پژوهشی با موضوع بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک ملت اصفهان بوده، که توسط معینی فرد (Moinifard, 1998)، در دانشگاه اصفهان انجام شده است. طبق نتایج این پژوهش تجانس فراگیران در کلاس‌های آموزشی، تجانس محتوای آموزشی دوره‌ها و مهارت‌های مربیان این دوره‌ها در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش داشته است. پژوهش دیگری به بررسی عوامل مؤثر در افزایش بازدهی دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان دوره‌ی ابتدایی پرداخته شده که این پژوهش به وسیله‌ی گروه محققان به نقل از سهرابی نژاد (Sohrabinejad, 2007)، انجام شده است و نتایج حاصل عبارت بود از: ۱) برنامه‌های آموزش ضمن خدمت باید با توجه به ویژگی‌های یادگیری بزرگسالان طراحی شود.

۲) تحقیقات و پژوهش‌های علمی جهت طراحی این برنامه‌های آموزشی الزامی است و معلمان نباید در این پژوهش‌ها صرفاً هدف پژوهش باشند بلکه باید فعالانه در این پژوهش‌ها درگیر شوند.

۳) توجه و دقت کامل در مراحل هم‌چون برآورد نیازها، هدف گذاری، تعیین محتوی، تعیین نتایج مورد انتظار و چگونگی ارزشیابی از برنامه‌های آموزشی موجبات موفقیت دوره‌های آموزشی را فراهم می‌کند.

۴) طبق نتایج تحقیقات برنامه‌های ضمن خدمتی موفق ترند که معلمین فعالانه در تعیین نیازها، تدوین اهداف و تعیین وسایل مورد نیاز جهت تحقق اهداف اداره و برگزاری آنها شرکت داشته باشند.

۵) در طراحی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت باید ملاحظات جدی بر اساس نیازهای مشخص و نخواستی در محدوده‌ی محیط‌های یادگیری مشخص صورت گیرد.

۶) طرح‌های منظم جهت این برنامه‌های آموزشی ضروری است و برنامه‌های پراکنده و کوتاه مدت و بی هدف و بدون توالی اثر بخش نیستند.

۷) مسئله‌ی دیگر هماهنگی و پیوستگی این دوره‌ها است.

شاهانی (Shahani, 1998)، پژوهشی با عنوان "ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان ترویج سازمان کشاورزی استان مازندران بین سال‌های ۱۹۹۸-۱۹۹۶" انجام داده است طبق نتایج به دست آمده نامناسب بودن تسهیلات رفاهی، تئوری بودن آموزش در اغلب دوره‌ها و توجه اندک به آموزش‌های علمی، نامناسب بودن مکان آموزش به لحاظ بعد مسافت، صلاحیت و توانایی پایین اساتید از مهمترین مشکلات مطرح شده بود. کریمی (Karimi, 2000)، در بررسی‌های متعدد دریافت که عواملی همچون علایق دبیران در انتخاب شیوه‌های آموزشی، محتوای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، استفاده از مدرسان متخصص، استفاده از شیوه‌های جدید آموزشی و دادن پاداش‌های مادی و غیر مادی به شرکت کنندگان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش اثربخشی این دوره‌ها موثر بوده است.

علیخانی (Alikhani, 2002)، به بررسی عوامل موثر در ارتقای کیفیت آموزش دوره‌های ضمن خدمت (کوتاه مدت) از دیدگاه شرکت کنندگان و مدرسان آموزش و پرورش مهردشت پرداخت. بر اساس نتایج به دست آمده عواملی همچون: ۱- تناسب برنامه‌های آموزشی با نیازهای فراگیران، ۲- استفاده از نیروهای مجرب و متخصص، ۳- به کارگیری تدابیر تشویق برای مدرسان و فراگیران، ۴- در اختیار گذاشتن دانش، مواد و تجهیزات آموزشی، ۵- ارزیابی علمی و مستمر فراگیران در ارتقای کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت موثر بوده است. اورنگی و قلتاش (Orangi & Ghaltash, 2011)، در پژوهش خویش به بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد حرفه‌ای معلمان شهر شیراز پرداختند. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش هیچ یک از دوره‌های آموزش ضمن خدمت شهر شیراز در زمینه روش‌ها و فنون تدریس، مدیریت کلاس و سنجش و اندازه گیری بر عملکرد حرفه‌ای معلمان شامل تدریس کلامی، کلاس داری، فرایند ارزشیابی کلاسی و وضعیت تحصیلی دانش آموزان تاثیری نداشته‌اند. حاتمی (Hatami, 2010)، در پژوهش خویش با عنوان ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دفتر مطالعات نیروی انسانی در ارتقا عملکرد مدیران، هیئت علمی و کارکنان واحدهای دانشگاهی منطقه یک دانشگاه آزاد به این نتایج دست یافت. آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و هیئت علمی و کارکنان موثر است. شرکت کنندگان در این دوره‌ها بر این باور بودند که چنانچه شرکت در دوره‌ها با یک سری امکانات و مزایای رفاهی همراه باشد نتایج بهتری در پی خواهد داشت. یحیی و گو (Yahya & Goh, 2002)، به بررسی نیازهای آموزشی کارکنان پرداختند و مهمترین مهارت‌هایی را که باید در برنامه‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرند را مهارت‌های مربیگری، مهارت رهبری، خلاقیت و نو آوری، مستندسازی فرایندها و رویه‌ها، ارتباط بین فردی،

مدیریت عملکرد، مهارت‌های حل مساله، مهارت توانمند سازی، مهارت تشکیل گروه و کار گروهی دانستند. لای و ادیت (Lay&Edit,2009)، در مقاله‌ای با عنوان "گام برداشتن در جهت بهبود کیفیت آموزش ضمن خدمت معلمان از طریق مربی" بیان می‌کنند که مربی این دوره‌ها به گونه گسترده‌ای به عنوان یک جنبه مهم برای آماده سازی حرفه‌ای معلمان تازه کار به رسمیت شناخته شده است.

اما آموزش نیروی انسانی که هم اکنون در آموزش و پرورش جریان دارد، به این دلایل موفقیت‌آمیز نبوده است:

- (۱) آموزش‌ها، نظری و غیر کاربردی است.
- (۲) شرکت در دوره‌ها بر اساس ایجاد انگیزه و علاقه آزاد نیست.
- (۳) هدف شرکت کنندگان صرفاً گرفتن گواهینامه‌ی مربوطه و امتیازات آنها است.
- (۴) شرکت در دوره‌ها اجباری نیست.
- (۵) آموخته‌های دوره‌ها در محیط سازمان به کار نمی‌آید.
- (۶) آموخته‌ها مورد ارزشیابی دقیق قرار نمی‌گیرد و در تصمیم‌گیری مدیران مؤثر نیست. دکتر فتحی و اجارگاه (Fathivajargah,2010,p202)، در کتاب برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت بیان می‌کند:

«در سال‌های اخیر پاره‌ای از مسائل گریبانگیر آموزش کارکنان در سازمان‌ها شده است و کارایی و اثربخشی این دوره‌ها را تحت‌الشعاع قرار داده است» و مهمترین این مسائل را که در اغلب سازمان‌ها مشاهده می‌شود را به شرح زیر بیان می‌کند:

- ۱- کیفی بودن آموزش، ۲- ناهماهنگی میان انواع آموزش‌های ضمن خدمت، ۳- نداشتن نگرش نظام‌مند به طراحی و اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، ۴- استاندارد نبودن آموزش‌های غیر حضوری.

در این پژوهش جهت بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت هشت راهکار پیشنهاد و بررسی شده است. اولین راهکار مدل فرایند آموزش است و شامل چهار فرایند نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌باشد. نیازسنجی به معنی شناسایی وضع موجود و وضع مطلوب از راه مدیران، کارکنان و ارباب رجوع می‌باشد که طی آن نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها مشخص می‌شود. در مرحله برنامه‌ریزی، تدوین برنامه عمل به طور موثر و اثر بخش صورت می‌گیرد. که شامل تدوین هدف‌های آموزشی، تصمیم‌گیری در رابطه با مواد و محتوای آموزشی مورد نیاز دوره، تصمیم‌گیری در مورد روش اجرای دوره و پیش بینی شرایط و امکانات اجرایی دوره می‌باشد.

برای بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی توجه به نحوه‌ی اجرای برنامه‌ها از مرحله‌ی تدوین و تهیه‌ی آن مهم‌تر است. طی این مرحله است که موفقیت برنامه‌ها مشخص می‌شود. فتحی و اجارگاه (Fathivajargah, 2010)، الگوی ترکیبی اجرای دوره‌های آموزشی را معرفی می‌کند که عبارت است از: ۱- اطلاع رسانی و ارائه‌ی تبلیغات برای ایجاد نگرش مثبت نسبت به دوره‌های آموزش ضمن-خدمت، ۲- تلاش برای اجرا و ارائه‌ی مؤثر این دوره‌ها، ۳- زمینه‌سازی برای کاربست نتایج دوره‌ها در شغل و کار افراد، ۴- تلاش برای تغییر در عملکرد حرفه‌ای افراد.

عامل مهم دیگری که بر ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی تأثیر می‌گذارد، نحوه‌ی ارزشیابی این دوره‌ها است. سید جوادین (Seyedjavadein, 2008, p303)، موضوعات ارزشیابی دوره‌ها را این-گونه معرفی می‌کند: ۱- ارزشیابی واکنش کارآموزان نسبت به نحوه‌ی اجرای این دوره‌ها، ۲- سنجش میزان یادگیری شرکت‌کنندگان، ۳- میزان تغییر رفتار شرکت‌کنندگان، ۴- سنجش نتایج دستاوردها.

راهکار دیگری که در این پژوهش بررسی شده است کیفیت مدرسین این دوره‌ها است. مدرسین این دوره‌ها از نظر میزان تحصیلات و تخصص، درجه علمی، میزان مسئولیت‌پذیری و تعهد، میزان تجربه تدریس، حقوق و دستمزدی که دریافت می‌دارند، انگیزه مدرسین دوره‌ها، توانایی به کار بردن شیوه‌های مناسب تدریس و توانایی استفاده صحیح و به موقع از امکانات آموزشی مورد بررسی قرار گرفتند. در ادامه به بررسی کیفیت امکانات و تجهیزات آموزشی کلاس‌ها و وضعیت فیزیکی و جغرافیایی آنها پرداخته شد. از لحاظ استفاده از وسایل پیشرفته و مدرن و فناوری اطلاعات و... شرایط مناسب کلاس‌ها از نظر مکان مناسب، نور، سیستم‌های گرمایش و سرمایش، مزاحمت‌های محیطی و... بررسی شده است. راهکار دیگری که جهت کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت ارائه و بررسی شد. برگزاری این کلاس‌ها به شکل آموزش از راه دور است و پیشنهاد دیگر برگزاری این دوره‌ها به صورت متوالی (مقدماتی و پیشرفته). در ادامه بررسی شد که مشارکت معلمان در تنظیم اهداف و برنامه‌های دوره‌های ضمن خدمت تا چه حد در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش داشته است. راهکار دیگری که در این پژوهش ارائه شد بررسی کیفیت مدیریت اجرایی این دوره‌ها است، چرا که تعهد مدیران ارشد برای توسعه همه کارکنان، نظارت موثر و مداوم آنان بر اجرای دوره‌ها، تخصیص بودجه و امکانات مناسب و کافی و تامین امکانات رفاهی از سوی آنان می‌تواند بر کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت موثر باشد. در انتها کیفیت فراگیران به عنوان عاملی که در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش دارد مورد بررسی قرار گرفت. توانایی‌ها و استعدادهای ذاتی آنان، میزان تمایل و انگیزه آنان برای یادگیری و شرکت در این دوره‌ها، تجانس فراگیران از نظر تجربه کاری، سابقه کار مدرک تحصیلی و سطح

مدیریتی یکسان و... عواملی هستند که می‌توانند بر کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت تاثیر بگذارند.

بر اساس چهارچوب نظری فوق پرسش‌های ویژه پژوهش بر محورهای ذیل تدوین شده است.

آیا فرایند آموزش در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش آفرینی می‌کند؟

آیا کیفیت مدرسین این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند؟

آیا کیفیت امکانات و تجهیزات آموزشی و محیط فیزیکی و جغرافیایی کلاس‌ها در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند؟

آیا برگزاری این دوره‌ها به صورت آموزش از راه دور در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند؟

آیا اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت به صورت متوالی در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند؟

آیا مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند؟

آیا مدیریت اجرایی این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند؟

آیا کیفیت فراگیران در این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند؟

روش شناسی پژوهش

با عنایت به موضوع انتخابی، این پژوهش به طور کلی پژوهش "توصیفی (غیر آزمایشی)" است که موضوع آن بررسی روابط موجود بین متغیرها و ارائه پیشنهادهای کاربردی پذیر در عرصه عملی است. به کمک این روش راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان و معلمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان بررسی و پیشنهادات کاربردی ارائه گردید. بدین جهت این پژوهش در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت اداره کل استان سمنان، معلمان و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان در سال تحصیلی ۸۹-۹۰ تشکیل داده‌اند. که با توجه به آمار اخذ شده از اداره کل آموزش و پرورش، تعداد کارشناسان حدود ۳۰ نفر، تعداد معلمان ۱۴۳۸ نفر و تعداد کارکنان ۲۶۴ نفر بوده است.

نمونه و روش نمونه گیری

جهت تعیین حجم نمونه، کارشناسان به صورت سرشماری هر ۳۰ نفر انتخاب شدند و برای تعیین حجم نمونه معلمان و کارکنان از جدول تعیین حجم نمونه مورگان استفاده شده است که

حجم نمونه در بین معلمان مطابق با این جدول ۳۰۶ نفر و بین کارکنان ۱۴۸ نفر برآورد گردید. نمونه گیری با استفاده از روش نمونه گیری طبقه‌ای تصادفی انجام گرفته است.

ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها مورد نیاز در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای از کتاب‌ها، پایان نامه‌ها، مقالات پژوهشی، مجله‌ها و سایت‌های معتبر علمی به منظور تدوین فصل دوم و نیز شناسایی و تنظیم گویه‌های پرسشنامه استفاده گردید. در روش میدانی از دو پرسشنامه محقق ساخته، با عنوان پرسشنامه (۱) شامل ۳۶ پرسش، مخصوص کارشناسان و پرسشنامه (۲) شامل ۳۲ پرسش، مخصوص کارکنان و معلمان استفاده شده است. این دو پرسشنامه با توجه به تعاریف نظری و عملیاتی در مورد تمامی عوامل موثر در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت و مولفه‌های مهم آنها در منابع گوناگون استخراج گردید. پس از دسته بندی مولفه‌ها که شامل فرایند آموزش، کیفیت مدرسین دوره‌ها، کیفیت امکانات و تجهیزات آموزشی، برگزاری دوره‌ها به صورت آموزش از راه دور، اجرای دوره‌ها به صورت متوالی، مشارکت معلمان در برنامه ریزی‌های آموزشی، مدیریت اجرایی دوره‌ها و کیفیت فراگیران می‌باشد و نظر- سنجی از افراد خبره و صاحب‌نظران و تایید اساتید، پرسشنامه با نظر استاد راهنما و مشاور طراحی گردید. که به صورت بسته پاسخ و بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (بسیار زیاد: ۵، زیاد: ۴، متوسط: ۳، کم: ۲، بسیار کم: ۱) تنظیم شد.

جدول ۱- عنوان گویه‌های پرسشنامه و شماره پرسش‌ها

تعداد گویه‌ها		شماره گویه‌های پرسشنامه			عنوان گویه	عوامل موثر در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت
پرسشنامه (۲)	پرسشنامه (۱)	پرسشنامه (۲)	پرسشنامه (۱)	پرسشنامه (۱)		
۱	۱	۱	۱	۱	نیازسنجی	فرایند آموزش
۲	۱	۲-۳	۲	۲	هدف‌گذاری	
-	۴	-	۳-۴-۵-۶	۳-۴-۵-۶	برنامه‌ریزی	
۳	۲	۴-۵-۶	۷-۸	۷-۸	اجرا	
۳	۳	۷-۸-۹	۹-۱۰-۱۱	۹-۱۰-۱۱	ارزشیابی	
۲	۲	۱۰-۱۱	۱۲-۱۳	۱۲-۱۳	تخصص و سابقه کار	
۱	۱	۱۲	۱۴	۱۴	تعهد	
۱	۱	۱۳	۱۵	۱۵	انگیزه	
۳	۳	۱۴-۱۵-۱۶	۱۶-۱۷-۱۸	۱۶-۱۷-۱۸	توانایی مدیریتی	
-	۱	-	۱۹	۱۹	حقوق و مزایا	
۳	۳	۱۷-۱۸-۱۹	۲۰-۲۱-۲۲	۲۰-۲۱-۲۲	تجهیزات آموزشی	کیفیت امکانات آموزشی

۲	۲	۲۰-۲۱	۲۳-۲۴	فضاهای آموزشی	
۱	۱	۲۲	۲۵	آموزش مجازی	آموزش از راه دور
۱	۱	۲۳	۲۶	دوره های مقدماتی و پیشرفته	اجرای دوره ها به صورت مرحله ای
				مشارکت در برنامه ریزیها و هدفگذاریها	مشارکت معلمان در برنامه ریزی
۱	۲	۲۴	۲۷-۲۸	توجه به توسعه کارکنان	
۱	۲	۲۵	۲۹-۳۰	توجه به جذب مدرس و امکانات	مدیریت اجرایی دوره ها
۲	-	۲۶-۲۷	-	انگیزه فراگیران	
۱	۱	۲۸	۳۱	ویژگیهای فردی فراگیران	کیفیت فراگیران
-	۱	-	۳۲	تجانس فراگیران	
۴	۴	۲۹-۳۰-۳۱-۳۲	۳۳-۳۴-۳۵-۳۶		

ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ، در پرسشنامه (۱)، ۰/۹۵ و در پرسشنامه (۲)، ۰/۹۶ محاسبه شد. به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه ابتدا از اساتید و کارشناسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت نظر خواهی به عمل آمده و با استفاده از راهنمایی‌های آنها پرسشنامه تدوین گردید. پس از تهیه و تایید آن به‌وسیله استاد راهنما و مشاور، به مرحله اجرا در آمد.

روش تجزیه تحلیل داده ها

در این پژوهش پس از جمع آوری پرسشنامه و استخراج پاسخها برای تبدیل داده‌های اولیه حاصل از پرسشنامه‌ها به حالت قابل استفاده، با به کار گیری نرم افزار spss و ورود اطلاعات به آن به استخراج آمار توصیفی یا دسته بندی اطلاعات، تبدیل اطلاعات دسته بندی شده به فراوانی میانگین آماری و جداول اقدام شده و برای نتیجه‌گیری نهایی، تایید یا رد فرضیه پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید.

یافته‌ها

بر اساس پرسش‌های ویژه پژوهش:

پرسش ویژه اول پژوهش: آیا مدل فرایند آموزش در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش آفرین است؟

پرسش ویژه دوم پژوهش: آیا کیفیت مدرسین این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند؟

پرسش ویژه سوم پژوهش: آیا کیفیت امکانات و تجهیزات آموزشی و محیط فیزیکی و جغرافیایی کلاس‌ها در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند؟

پرسش ویژه چهارم: آیا برگزاری این دوره‌ها به صورت آموزش از راه دور در بهبود کیفیت آن نقش-آفرینی می‌کند؟

پرسش ویژه پنجم: آیا اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت به صورت متوالی در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند؟

پرسش ویژه ششم: آیا مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند؟

پرسش ویژه هفتم: آیا مدیریت اجرایی این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند؟

پرسش ویژه هشتم: آیا کیفیت فراگیران در این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند؟

و داده‌های جدول ۲ آزمون t تک نمونه‌ای هر یک از مولفه‌ها:

جدول ۲- آزمون t تک نمونه‌ای هر یک از مولفه‌ها

آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به تاثیر	حد بالا	حد پایین	میانگین اختلاف	سطح احتمال	درجه آزادی	مقدار t
فرایند آموزش	۱.۱۱۰	۰.۶۰۵	۰.۸۵۸	۰.۰۰۰	۲۹	۶.۹۴۶
معلمان و کارکنان	۰.۶۳۸	۰.۴۸۸	۰.۵۶۳	۰.۰۰۰	۳۹۹	۱۴.۸۳۳
کیفیت مدرسین	۱.۶۱۷	۱.۲۴۰	۱.۴۲۸	۰.۰۰۰	۲۹	۱۵.۴۸۶
معلمان و کارکنان	۱.۰۸۰	۰.۹۲۲	۱.۰۰۱	۰.۰۰۰	۳۹۹	۲۴.۸۷۳
کیفیت امکانات	۱.۵۱۵	۱.۱۱۲	۱.۳۱۳	۰.۰۰۰	۲۹	۱۳.۳۲۳
معلمان و کارکنان	۰.۶۹۹	۰.۵۰۷	۰.۶۰۳	۰.۰۰۰	۳۹۹	۱۲.۳۵۸
برگزاری دوره‌ها به صورت مجازی	۰.۷۷۵	۰.۰۲۵	۰.۴۰۰	۰.۰۰۰	۲۹	۲.۱۸۳
معلمان و کارکنان	۰.۱۷۷	۰.۰۶۷	۰.۰۵۵	۰.۰۰۰	۳۹۹	۰.۸۸۵
برگزاری دوره‌ها به صورت متوالی	۱.۲۷۳	۰.۵۹۵	۰.۹۳۳	۰.۰۰۰	۲۹	۵.۶۳۵
معلمان و کارکنان	۰.۵۲۸	۰.۲۹۲	۰.۴۱۰	۰.۰۰۰	۳۹۹	۶.۸۵۶
مشارکت معلمان در برنامه‌ریزیها	۱.۳۶۸	۰.۶۵۵	۱.۰۱۷	۰.۰۰۰	۲۹	۵.۹۱۰
معلمان و کارکنان	۰.۷۰۴	۰.۴۹۶	۰.۶۰۰	۰.۰۰۰	۳۹۹	۱۱.۳۰۰
مدیریت اجرایی	۱.۶۲۲	۰.۹۴۵	۱.۲۸۳	۰.۰۰۰	۲۹	۷.۷۲۵
معلمان و کارکنان	۰.۸۵۱	۰.۶۵۲	۰.۷۵۱	۰.۰۰۰	۳۹۹	۱۴.۸۶۵
کیفیت فراگیران	۱.۱۹۷	۰.۶۷۰	۰.۹۳۳	۰.۰۰۰	۲۹	۷.۲۵۱
معلمان و کارکنان	۰.۶۹۴	۰.۵۳۲	۰.۶۱۳	۰.۰۰۰	۳۹۹	۱۴.۸۳۵

بر اساس داده‌های جدول فوق نتیجه‌گیری می‌شود که با احتمال ۹۵ درصد اطمینان به نظر پاسخگویان (کارشناسان، معلمان و کارکنان)، فرایند آموزش در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش آفرینی می‌کند. با احتمال ۹۵ درصد اطمینان به نظر پاسخگویان (کارشناسان، معلمان و کارکنان)، کیفیت مدرسین این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند. با

احتمال ۹۵ درصد اطمینان به نظر پاسخگویان (کارشناسان، معلمان و کارکنان)، کیفیت امکانات و تجهیزات آموزشی و محیط فیزیکی و جغرافیایی کلاس‌ها در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند. با احتمال ۹۵ درصد اطمینان به نظر کارشناسان، برگزاری این دوره‌ها به صورت آموزش از راه دور در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند و به نظر معلمان و کارکنان، برگزاری این دوره‌ها به صورت آموزش از راه دور در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی نمی‌کند. با احتمال ۹۵ درصد اطمینان به نظر پاسخگویان (کارشناسان، معلمان و کارکنان)، اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت به صورت متوالی در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند. با احتمال ۹۵ درصد اطمینان به نظر پاسخگویان (کارشناسان، معلمان و کارکنان)، مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند. با احتمال ۹۵ درصد اطمینان به نظر پاسخگویان (کارشناسان، معلمان و کارکنان)، مدیریت اجرایی این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند. با احتمال ۹۵ درصد اطمینان به نظر پاسخگویان (کارشناسان، معلمان و کارکنان)، کیفیت فراگیران در این دوره‌ها در بهبود کیفیت آن نقش آفرینی می‌کند.

بحث و نتیجه گیری

آموزش ضمن خدمت ابزاری است بسیار کار آمد بر پایه نگرش تحول ساز مدیریت به گونه‌ای که با به کارگیری آن سازمان‌های آموزشی می‌توانند گام‌های بسیار بلند و وسیعی در مسیر رشد و توسعه بردارند.

با توجه به نقش بسیار مهم آموزش ضمن خدمت مناسب و با کیفیت در رشد و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان و معلمان آموزش و پرورش، در این پژوهش به بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان و معلمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ پرداخته شد. بدین منظور هشت شاخص کیفیت بخشی پیشنهاد و بررسی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد، پاسخگویان (کارشناسان، معلمان و کارکنان) کیفیت مدرسین دوره‌ها را به عنوان مهمترین عامل، در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت دانسته‌اند. یعنی میزان تحصیلات، تجربه، تعهد و انگیزه مدرسین و توانایی مدرس در ایجاد ارتباطات مطلوب، بکارگیری روش‌های مناسب تدریس و اداره کلاس، هم‌چنین توانایی وی در استفاده از امکانات و تجهیزات آموزشی، موجبات بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت را فراهم می‌آورد. که مطابق با نتایج حاصل از تحقیقات پرویز معینی فرد می‌باشد. این یافته همراستا با نتایج تحقیقات شاهانی (۱۹۹۸)، کریمی (۲۰۰۰) و علیخانی (۲۰۰۲) می‌باشد. هم‌چنین با نتایج تحقیقات یحی و گو (۲۰۰۲) و لای و ادیت (۲۰۰۹) همسو می‌باشد.

بر اساس یافته پژوهش، کیفیت امکانات و تجهیزات دوره‌های آموزش ضمن خدمت به عنوان دومین عامل در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرینی می‌کند. یعنی استفاده از امکانات و تجهیزات پیشرفته از قبیل: اینترنت و فناوری اطلاعات در کلاس‌ها، محیط فیزیکی مناسب کلاس‌ها از لحاظ وسایل گرمایشی و سرمایشی، نور، حذف مزاحمت‌های محیطی و پیش بینی مکان مناسب برای اجرای دوره‌ها از نظر قابل دسترس بودن برای همه، موجب بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌شود. که همسو با تحقیقات شاهانی (۱۹۹۸) می‌باشد. وی نامناسب بودن مکان آموزشی به لحاظ بعد مسافت را از جمله مشکلات دوره‌های آموزش ضمن خدمت معرفی کرده است. مطابق با تحقیقات حاتمی (۲۰۱۰) می‌باشد. وی در تحقیقاتش به این نتیجه دست یافت که امکانات و مزایای رفاهی می‌تواند کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت را افزایش دهد و تاثیرگذاری این دوره‌ها را افزایش دهد.

یافته پژوهش نشان داد که، کارشناسان، معلمان و کارکنان، مدیریت اجرایی در این دوره‌ها را عامل بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی دانسته‌اند. به عبارتی مدیر اجرایی دوره‌ها از راه توجه ویژه به توسعه کارکنان، جذب مدرسین با تجربه برای دوره‌ها، فراهم آوردن امکانات رفاهی و تجهیزات آموزشی مناسب برای دوره‌ها و نظارت مستمر و مداوم بر دوره‌های آموزشی، در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش دارد. این نتیجه همسو با مطالعات یحی و گو (۲۰۰۲) می‌باشد.

بر اساس یافته پژوهش، کارشناسان، معلمان و کارکنان کیفیت فراگیران دوره‌های آموزش ضمن خدمت را در بهبود کیفیت این دوره‌ها نقش آفرین دانسته‌اند. یعنی رعایت تجانس فراگیران در دوره‌ها، از نظر تجربه کاری، مدرک تحصیلی، مرتبه شغلی، سطح مدیریتی یکسان و هم‌چنین ویژگی‌های شخصیتی نظیر، انگیزه، علائق، تعصبات و نگرش‌های فراگیران می‌تواند در بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی نقش داشته باشد. این نتیجه مطابق با پژوهش پرویز معینی فرد (۱۹۹۸) می‌باشد.

بر اساس یافته پژوهش، با احتمال ۹۵ درصد اطمینان مدل فرایند آموزش، هم از نظر کارشناسان و هم از نظر معلمان و کارکنان در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش-آفرین است. به عبارتی انجام نیازسنجی مناسب و تعیین اولویت‌های آموزشی از راه آن، برنامه ریزی و هدفگذاری بر اساس نیازسنجی، اجرای مناسب دوره‌ها مطابق با برنامه‌ریزی‌های انجام شده و در نهایت ارزشیابی مستمر و دقیق از دوره‌ها، موجبات بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت را فراهم می‌آورد. این یافته با نتایج پژوهش پرویز معینی فرد (۱۹۹۸) مطابقت دارد. این یافته هم-چنین با پژوهش گروه محققان به راهنمایی دکتر مصطفی عسکریان (۲۰۰۸) مطابقت دارد و همسو با پژوهش علیخانی (۲۰۰۲) و مطابق با یافته‌های عیدی و نوه ابراهیم (۲۰۱۱) می‌باشد.

یافته پژوهش نشان داد، مشارکت معلمان و کارکنان در برنامه ریزی‌های آموزش ضمن خدمت در بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی نقش دارد. پاسخگویان معتقدند نظر خواهی از معلمان و شرکت آنان در طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی در بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی نقش دارد. این نتیجه همسو با نتایج گروه محققان به راهنمایی دکتر عسکریان (۲۰۰۸) می‌باشد.

بر اساس یافته پژوهش، کارشناسان، معلمان و کارکنان برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت به صورت متوالی را عامل بهبود کیفیت این دوره‌ها دانسته‌اند. در واقع برگزاری دوره‌ها به شکل مقدماتی و پیشرفته موجبات بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی را فراهم می‌آورد. این یافته همسو با پژوهش گروه محققان (۲۰۰۸) می‌باشد.

یافته پژوهش نشان داده است از نظر کارشناسان برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت به صورت آموزش از راه دور در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش دارد. اما یافته حاصل، از نظر معلمان و کارکنان در این پژوهش خلاف مباحث بالا بوده و آنها برگزاری این دوره‌ها، به صورت آموزش از راه دور را در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش آفرین ندانسته‌اند.

هم‌چنین یافته‌های حاصل از پرسش‌های تشریحی پرسشنامه نشان داده است که به طور کلی معلمان و کارکنان از آموزش‌های ضمن خدمت برگزار شده چندان رضایتی ندارند. حدود ۲۵ درصد از آنها بیان کرده‌اند، دوره‌های آموزش ضمن خدمت تاثیری در افزایش مهارت‌ها و دانش شغلی آنها نداشته است. بیش از ۵۰ درصد این دوره‌ها را متوسط رو به پایین ارزیابی کرده‌اند و کمتر از ۲۰ درصد از آنها نیز بیان کرده‌اند این دوره‌ها، مهارت‌ها و دانش شغلی آنها را افزایش داده است. معلمان و کارکنان عوامل ذیل را به عنوان موانع و مشکلات کنونی دوره‌های آموزش ضمن خدمت معرفی کرده‌اند:

زمان و مکان نامناسب برگزاری دوره‌ها. عدم وجود کلاس‌های ضمن خدمت برای قرار دادی-ها. عدم ایجاد انگیزه در افراد برای شرکت در دوره‌ها. نبود امکانات، وقت کافی، بودجه، اساتید مجرب و فضای مناسب در این دوره‌ها. محتوای نامناسب دوره‌های آموزشی. عدم وجود دوره‌های مناسب برای بخش‌های اداری و ستادی. عدم تصریح اهداف دوره‌ها برای شرکت کنندگان. عدم ارزشیابی مناسب از دوره‌ها و فراگیران. غیر کاربردی بودن دوره‌ها. عدم وجود نیازسنجی و برنامه‌ریزی در طراحی دوره‌ها. عدم هماهنگی با معلمان و دبیران در اجرای دوره‌ها. عدم جدیت مسئولین برای اجرای دوره‌ها. اجرای دوره‌ها با روش‌های سنتی. عدم استمرار دوره‌ها. عدم نیازسنجی مخصوص هر استان به صورت اختصاصی. کمبود دوره‌های عمومی. تقلب در آزمون‌های این دوره‌ها. شلوغ و فشرده بودن کلاس‌ها، نبود نظارت بر دوره‌ها و کارشناسان آموزش ضمن خدمت این

راهکارها را برای بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی پیشنهاد کرده‌اند: اجرای دوره‌ها در زمان مناسب (مثلا تابستان برای کتاب‌های جدیدالتالیف). به روز کردن محتوای آموزشی. انجام نیازسنجی جهت طراحی دوره‌ها. ایجاد انگیزه در فراگیران. اجرای دوره‌ها برای تمامی دوره‌های تحصیلی و همه رشته‌ها. صرف هزینه و وقت بیش‌تر برای دوره‌های حضوری و تخصصی. استفاده از اساتید مجرب. انجام ارزشیابی مناسب از دوره‌ها و فراگیران در پایان دوره‌ها. پیگیری اجرای قوانین در دوره‌های آموزشی کتب جدیدالتالیف. کاربردی‌تر شدن دوره‌ها. ایجاد انگیزه در مدرسین این دوره‌ها. مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی‌ها و اعمال تغییرات. عدم تمرکز در تدوین محتوا و اهداف دوره‌ها. نظارت و ارزیابی از کار مدرسین دوره‌ها. وجود فضای مناسب، متمرکز و با امکانات بالا جهت برگزاری دوره‌ها. نظارت مستمر بر نحوه اجرای دوره‌ها. افزایش دوره‌های تخصصی. تناسب محتوای آموزشی با ساعات آموزشی. استمرار دوره‌ها. توجه ویژه مدیران ارشد به این دوره‌ها. وجود امتیازات ویژه برای شرکت کنندگان در این دوره‌ها.

Reference

- Alikhani, B. (2002). *Study of the effective factors on the promotion the quality of on-service-training courses (short time) from the view point of the participants and the professors of Mehrdasht education department*. Thesis. Tehran University. (In Persian)
- Eidi, A. & Navehebrahim, A. (2011). transition quasi –real training needs assessment to assessment. (case study). *Quarterly journal of new approaches in educational Administration. IAU Marvdasht Branch. Vol. 2, No. 4, p77-96*. (In Persian)
- Fathivajargah, K. (2010). *Planning the in-service-training of the staff*. Tehran. Samt Publication. (In Persian)
- Hatami, H. (2010). Evaluate of efficiency in- service training of manpower studies section in promotion management, faculties & staff IAU. *Quarterly journal of new approaches in educational Administration. IAU Marvdasht Branch. Vol. 2, No. 5, p77-100*. (IN Persian)
- Karimi, M. (2000). *Study of Isfahan's Teachers' view point on the effective factors in raising the influence on short time on-service-training courses from 1998 to 1999*. Thesis. Esfahan university. (in Persian)
- Lai, E. (2009). getting in step to improve the quality of in-service teacher learning trough mentoring. *Journal of articles: reports-reserch. Vol. 3, No. 4, p35-89*.
- Mirkamali, S, M. (2004). *The basis of human sources management*. Tehran. Yastoron Publication. (In Persian)
- Moeinifard, P. (1998). *Study of the effective factors on the promotion the quality of on-service-training courses on the members of staff in Mellat Bank*. Thesis. Isfahan University. (In Persian)

Nasiri, Ramin.(2009). *The study on the rate of fruitfulness of on-service-training from the point of view of Semnan Province High school Teachers*.Thesis.Garmsar University.(In Persian)

Orangi,A &Gholtash,A.(2011).Effectiveness of in-Service Education on staff and teachers in Shiraz.*Quarterly journal of new approaches in educational Administration ..Vol.2,No.5,p95-114*.(In Persian)

Raofi,M &Ghourchani, A .(2001). *The effect of on-servicetraining on the rate of efficiency of principals and schools' staff*.Thesis.Mashhad University. (In Persian)

Saadat, E. (2005). *Management on Human Sources*. Tehran.Samt publication. (In Persian)

Javadein,S.(2008).*Fundamentals of Human Recourses Management*. Tehran. Tehranuniversity publication. (In Persian)

Shahani, A. (1998). *Assessment of on-service-training courses on the members of staff in Agricultural Promotion of Mazandaran Province from 1995 to1997*.Thesis.Sari University.(In Persian)

Sohrabinezhad, Neda .(2007). *Evaluation on-service-training quality on Fars Province Tourism*.Thesis.Shiraz University.(In Persian)

Talebian ,M&Tasdighi ,M.(2006).Problems of Iran training in the third millennium.*Quarterlyjournal of Science and Research.Khorasgan Branch. Vol.9,p40-45*.(In Persian)

Yahya,A&Goh,T.(2002).managing human resources toward axhiving knowledge management .*journal of knowledge management .vol.6,No.5,p457-468* .