فصل‌نامه‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی-فرهنگی، دوره‌ی یازدهم، شماره‌ی ۲، پاییز ۱۴۰۱، صفحات ۹۰-۶۳

مقاله پژوهشی

ارائۀ الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورۀ ابتدایی (با رویکرد آمیخته)

زهرا تقی‌زاده قوام[۱]؛ حمیده رشادت‌جو[۲]؛ رسول داودی[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائۀ الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورۀ ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران انجام گرفت. روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، آمیختۀ اکتشافی است. از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بخش کیفی، داده‌بنیاد خودظهور و در بخش کمی، پیمایشی مقطعی بوده است. جامعۀ پژوهش در بخش کیفی، کلیۀ خبرگان حوزۀ علوم تربیتی و مدیریت آموزشی در آموزش و پرورش بودند که به روش هدفمند از نوع گلوله برفی و با معیار اشباع نظری داده‌ها، ۳۰ نفر از آنان انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعۀ پژوهش شامل همۀ مدیران دورۀ ابتدایی شهر تهران بودند که به روش تصادفی و بر اساس جدول مورگان ۲۶۹ نفر(۱۳۷زن و۱۳۲ مرد) انتخاب شدند. ابزار گرد آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبۀ نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه بود. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از طریق کدگذاری و در بخش کمی به مدد اجرای آزمون تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل و مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج پژوهش، الگویی مرکب از هشت بعد رهبری و خط مشی‌گذاری، ساختار مدیریتی، آموزش اثربخش، مدیریت اجرایی، الزامات اجرایی، طراحی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی و پایش، ۳۶ مؤلفه و ۱۵۴ شاخص را نشان داد.

واژه‌های کلیدی: آموزش اثربخش؛ مدیران دورۀ ابتدایی؛ آموزش و پرورش.

---

۱ . دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. z.ghavam2010@yahoo.com

۲ . دانشیار گروه مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسندۀ مسؤول). reshadatjoohamideh@gmail.com

۳ . استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. rasold@yahoo.com

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

مقدمه و بیان مسأله

آموزش و پرورش از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی کشور است و تحول در آن می‌تواند به بهبود شرایط در ابعاد مختلف جامعه منجر شود. در کشورهای پیشرفتهٔ جهان هرکجا ضعفی ملاحظه می‌شود، برای بهبود و اصلاح آن به تجدیدنظر در ساختار آموزش و پرورش روی می-آورند؛ این امر بدان جهت است که آموزش و پرورش اثربخش، بستر توسعهٔ پایدار و موتور محرکهٔ نظام اجتماعی به حساب می‌آید (آهنچیان، عتیقی، ۱۴۰۱: ۵۹). رسالت آموزش و پرورش تبدیل منابع انسانی به سرمایهٔ انسانی و تربیت انسان توسعه‌یافته، متخلق به مکارم اخلاقی است. این رسالت سنگین در بستر نظام تربیتی اثربخش، تبلوریافته و عینیت پیدا می‌کند (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۳۵). نگاهی گذرا به روند تحولات تاریخ بشری، بیانگر این مطلب است که تمام پیروزی‌ها، شکست‌ها، سازندگی‌ها، ویرانگری‌ها، سعادت و شقاوت بشر در طول تاریخ مرهون رهبری‌های صحیح و ناصحیح بوده است و هیچ عاملی چون مدیریت و رهبری، برای سعادت و تعالی انسان‌ها و جوامع، مؤثر و نافذ نیست (رزمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۲). بر این اساس، مدیریت و رهبری فرآیندهای آموزشی و تربیتی در چنین سازمانی از ارکان اصلی موفقیت آن به شمار می‌آید. شاید بتوان گفت از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان‌های آموزش و پرورش اهمیت ویژه و راهبردی دارد؛ چرا که روند پیشرفت یا پسرفت یک جامعه از آموزش و پرورش آن ناشی می‌شود (الحمدی[1] و همکاران، ۲۰۲۰: ٤١). یافته‌های اریک[2] بیانگر آن است که رسالت مدیران آموزشگاهی در توسعهٔ نظام‌های اجتماعی بسیار حیاتی و مهم است؛ زیرا مدرسه مکانی است که بازخورد آن به‌کل نظام اجتماعی منعکس می‌شود. براین اساس اگر مدیران نقش ارشادی خود را به‌درستی انجام دهند، تمام ارکان یک نظام اجتماعی اصلاح می‌شود. قاضی خوب، پلیس خوب، صنعت‌گر متعهد و... محصول نظام آموزشی و تحت تأثیر جریانات آموزشی و تربیتی است و توسط مدیران رشد یافته‌اند و در مهم‌ترین دورهٔ تربیتی زندگی خویش، در درون نظام آموزشی و به‌ویژه در مدرسه تربیت شده‌اند (برادران و اسدالهی، ۱٤۰۰: ۱۱۲). مدیران قرن بیست و یکم باید در ایجاد محیط‌های مناسب مدرسه و کلاس، به توسعهٔ فرهنگ‌های پشتیبان مدارس، استفاده از منابع انسانی و سایر منابع اطمینان یابند و درگیر اشکال جدید تدوین و اجرای سیاست شوند (جعفری راد و همکاران، ۱۳۹۸: ١٦٨). مسؤولیت‌های شغلی مدیران، به‌واسطهٔ گسترش تقاضا، جستجوی سریع رشد در زمینهٔ آموزش و یادگیری، تغییر دموگرافیک جمعیت و

[1] . Alhammadi & et al
[2] .Erice

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

دسترسی سریع به اطلاعات ناشی از انفجار فناوری‌های جدید، پیچیده‌تر شده است. تغییرات بی-شمار و خواسته‌های مربوط به شغل رهبری مدرسه، این امر را ضروری می‌سازد که مدیران در یک دورۀ آموزش مداوم از یادگیری شرکت کنند (سانتوس[1]، ۲۰۲۰: ۳). نه‌تنها رشد حرفه‌ای مدیران برای عملکرد شغلی آنها حیاتی است، بلکه شاخص‌هایی نیز وجود دارد که نشان می‌دهد یادگیری مدیر، تأثیرات مثبتی بر رشد معلمان، فرهنگ مدرسه، اصلاح نظام‌مند آموزشی و پرورش و یادگیری دانش‌آموز دارد (شبانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۲). در حال حاضر از آنجایی که بین وضع موجود و وضع مطلوب در نظام آموزش فاصله وجود دارد و مهارت‌ها و صلاحیت مدیران مدارس ابتدایی متناسب با نیازها و انتظارات جامعه هدف نیست، لذا انجام پژوهش در این خصوص از اهمیت خاصی برخوردار است.

از مهم‌ترین اقداماتی که در زمینۀ احیاء و به‌سازی آموزش و پرورش نیروی انسانی صورت می‌گیرد، می‌توان به آموزش‌های ضمن خدمت اشاره کرد. آموزش‌های ضمن خدمت، به‌عنوان فرایندی پیوسته و با ساختار در نظر گرفته شده است که در حیطه‌های متفاوتی به کار برده می‌شود (سیف، ١٤٠١: ١٢٨). بنابراین لزوم آموزش‌های مداوم، هدف‌دار، برنامه‌ریزی‌شده و همگام با پیشرفت‌های علم و فن‌شناسی باید به‌طور اساسی در مدیریت مورد توجه خاص قرار گیرد (تقی-پور و همکاران، ١٣٩٦: ٤). افزایش قدرت مدیران، افزایش خودکارآمدی آن‌ها را در پی خواهد داشت. زیرا آن‌ها در پرتو قدرت به دست آمده، قادر خواهند بود اثربخشی‌شان را بهبود ببخشند، قوۀ خلاقیت‌شان را به کار بگیرند و شیوۀ انجام کارها را خود انتخاب نمایند (پارسائیان و اعرابی، ١٣٩٨: ٤٨). اساساً سازمان‌ها، به‌منظور آماده کردن مدیران خود، به راهبردهای یادگیری، آموزش و توسعه و به‌سازی منابع انسانی، توجه ویژه‌ای دارند (عزتی و همکاران، ١٣٩٦: ١٠٣)، زیرا مدیرانی که آموزش می‌بینند به احتمال بیشتری به سازمان متعهد می‌شوند و سطوح بالاتری از دانش و مهارت را نشان می‌دهند و در نتیجه، وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند و این امر به سازمان در بهره‌وری بیشتر کمک می‌کند (طاهری، ١٣٩٥: ١٤١). بدین منظور سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری عظیمی در آموزش کارکنان انجام می‌دهند؛ زیرا آموزش، ابزاری قدرتمند برای تولید پیامدهای یادگیری عاطفی، رفتاری و شناختی مورد نظر برای نیل به اهداف سازمانی است (فرجاد، ١٣٩٨: ٧٨). در نتیجه، موفقیت بلندمدت هر سازمانی بسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان، به‌طور اثربخش و مداوم به امر آموزش می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود

[1] . Santos

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

که برای سازمان سودمند است، به کار می‌گیرند. بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تأمین و حفظ آیندهٔ سازمان است (سربلند، ۱۳۹۹: ۹۳).

از آنجا که هر سیستمی، ویژگی‌های خاص خود را دارد. در این راستا نیازمند کارکنانی توانمند می‌باشد تا بتوانند وظایفشان را به نحو احسن انجام دهند (طیبی، ۱۴۰۰: ۲۷). بنابراین توانمندی مدیران را تنها با آموزش اثربخش می‌توان تضمین نمود. این سازمان بیش از هر سازمان دیگری نیازمند نظام آموزشی جامع و فراگیر مبتنی بر نیازهای واقعی آموزش و بهسازی کارکنان خود می‌باشد. گرچه آموزش دارای سه مرحلهٔ قبل، حین و بعد می‌باشد ؛ لکن آموزش حین خدمت از همهٔ آموزش‌ها مهم‌تر است. بر همین اساس، پژوهشگر قصد دارد به این سؤال اساسی پاسخ دهد که برای نظام آموزش اثر بخش برای مدیران دورهٔ ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران، چه الگویی می‌توان ارائه داد؟

پیشینهٔ تحقیق

با توجه به بررسی به‌عمل‌آمده در منابع داخلی و خارجی می‌توان گفت یک چارچوب مفهومی واحد و منسجم در این زمینه وجود ندارد و تنها چند پژوهش نسبتاً مرتبط با این موضوع تحقیق وجود دارد که در ادامهٔ بحث به آنها پرداخته خواهد شد.

رزمی و همکاران، در تحقیقی با عنوان "طراحی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان مبتنی بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵" که در سال ۱۳۹۷ به انجام رسانده‌اند، با استفاده از روش آمیختهٔ اکتشافی و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ٤۰۰ نفر انتخاب شدند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها ۵ مؤلفه، درون‌داد، برون‌داد، فرایند، پیامد و بازخورد برای نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان در سازمان زندان‌های کشور استخراج گردید. در نهایت، الگوی آموزش اثربخشی نهایی و ساز و کارهای اجرایی الگو، ارائه و مؤلفهٔ کلیدی اثربخش که مشتمل بر نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان بوده است، معرفی گردیده است.

توحیدی اصل در سال ۱۳۹۸، پژوهشی با عنوان "ارائهٔ الگوی عوامل مؤثر برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد آموزش اثربخش در سازمان دولتی" انجام داده است. در این پژوهش، با استفاده از روش کیفی و روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۸ عامل شناسایی شده است که به وسیلهٔ روش دلفی مورد تایید قرار گرفتند. براساس تحلیل انجام شده، عوامل فردی دارای بالاترین اولویت بوده است.

خضری و سامری، در پژوهشی با عنوان "ارائهٔ مدل آموزش اثربخش در درس علوم تجربی براساس رویکرد حمایتی یاددهنده-یادگیرنده برای دانش‌آموزان مدارس ابتدایی شهرستان ماکو در

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

سال تحصیلی ۹۸-۹۷"، که در سال ۱۳۹۹ به انجام رسانده‌اند، با استفاده از روش ترکیبی، دربافتند هدف‌های اصلی معلمان دورۀ ابتدایی در مورد تدریس اثربخش علوم تجربی با رویکرد حمایتی یاددهنده-یادگیرنده شامل، ایجاد انگیزه، موقعیت یادگیری، ارزشیابی دانش‌آموزان، ترغیب دانش-آموزان، تدریس عملی، استفاده از فیلم‌های آموزشی، آموزش مفاهیم، استفاده از تدریس عملی، استفاده از فیلم‌های آموزشی، ربط دادن مفاهیم و مطالب یاد داده شده به زندگی روزمره، استفاده از روش‌های فعال، مشارکت دانش‌آموزان، طراحی زمان و فضای آموزش، شناخت دنیای اطراف از طریق علوم، استفاده از روش‌های دانش‌آموزمحور، توضیح مختصر درس توسط معلم و استفاده از فیلم‌های آموزشی است و در نتیجه مدل الگو از بخش‌های شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، مقولۀآموزش اثربخش، تدریس عملی، روش‌ها: ارزشیابی و شرایط مداخله‌گر تشکیل شد.

باعزم و خزیمه نژاد، پژوهشی با عنوان "بررسی نقش آموزش اثربخش بر مدیریت منابع آب از دیدگاه کشاورزان بیرجند در شرایط کم آبی"، در سال ۱۳۹۹ انجام داده‌اند. در این پژوهش با استفاده از روش علی-ارتباطی و روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۲۵ نفر انتخاب شدند. نتایج نشان داد، کشاورزانی که در دوره‌های آموزشی-ترویجی در زمینۀ مدیریت آب کشاورزی شرکت داشته-اند، به مراتب تمایل، درک، آگاهی، تعهد و باور بالاتری در زمینۀ مدیریت آب کشاورزی و استفاده از نوآوری‌های جدید داشتند. نتایج حاصل از این تحقیق را می‌توان به‌عنوان شاخصی جهت اتخاذ تصمیم‌های مدیریتی در راستای افزایش مشارکت کشاورزان در مدیریت بهینۀ منابع منطقه مورد استفاده قرار داد.

سلیمانی و همکاران، در سال ۱۴۰۰، پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی آموزش اثربخش بر سبک‌های یادگیری در آموزش علوم پزشکی" انجام داده‌اند. با استفاده از روش آمیخته و ابزار پرسشنامه، در بخش کیفی ۳ بعد و ۹ مؤلفه و ۴۳ شاخص استخراج کردند. همچنین نشان دادند که در بخش کمی، در بین ابعاد مورد بررسی، فرایند یاددهی و یادگیری با ضریب ۰/۷۰۰ و در بین مؤلفه‌ها، آمادگی یادگیرنده با ضریب ۰/۸۷۵ و در نهایت طراحی آموزشی دروس پزشکی با ضریب ۰/۹۳۰ از بین شاخص‌ها بیشترین سهم را در طراحی آموزش اثربخش مبتنی بر سبک یادگیری دارند و طبق نتایج بدست آمده، دریافتند که برای ترسیم الگو باید در اولویت به فرایندهای آموزشی، برون‌دادها و در نهایت به درون‌دادها توجه ویژه شود.

هاشمی‌پور پتکوئی و همکاران در پژوهشی با عنوان "ابعاد الگوی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دورۀ ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان" که در سال ۱۴۰۱ انجام شده است، با استفاده از روش اکتشافی و ابزار پرسشنامه، نتیجه گرفتند، ابعادی چون فراگیرنده،

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

محتوا، آمادگی، مدرس، تمرین، ارزشیابی، محیط، الزامات اجرایی، ارزشیابی نتایج و سازمان و مدیریت بر آموزش‌های ضمن خدمت مدیران تأثیر گذاشت.

ماتیز[1] در سال ۲۰۱۹، در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر در ارائهٔ یک سیستم آموزش اثربخش سازمانی»"، با استفاده از روش کیفی، نشان داد که یک نظام کنترل و ارزیابی می‌تواند در پایش درونی و بیرونی مؤلفه‌های نام برده شده مؤثر باشد و فضای آموزش اثربخش را به طور مداوم پایش و نظارت کند و بازخورد شرایط را برای بهبود مؤثر به ساختار مدیریتی ارائه دهد.

آکتر و تاریک[2] در پژوهشی با عنوان "تأثیر آموزش اثربخش بر حفظ کارکنان (مورد مطالعه بانک‌های خصوصی بنگلادش)" در سال ۲۰۲۰ با استفاده از روش پیمایشی بر روی ۲۰٤ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی که به روش تصادفی ساده انتخاب شده بودند، انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که حفظ کارکنان به فرصت‌های رشد کارکنان، خود دستیابی کارکنان، آموزش و توسعه و مزایای کارکنان بستگی دارد.

اوریانکووا و همکاران[3] در پژوهشی با عنوان "ارائهٔ مدلی برای ارزیابی آموزش اثربخش کارکنان و توسعهٔ آن"، در سال ۲۰۲۱ با استفاده از روش ترکیبی و از طریق مصاحبه با ١٦ نفر از کارکنان آموزشی و انجام پیمایش با ٦١ نفر به‌صورت آنلاین به انجام رسانده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که منابع انسانی ماهر و کارآمد، عامل اصلی موفقیت هر حرفه است. نیروی انسانی از جمله عوامل مهمی است که بر قابلیت سودآوری سازمان‌های خدماتی تأثیر زیادی دارد.

کادیر و همکاران[4] در سال ۲۰۲۱، پژوهشی تحت عنوان "ارائهٔ مدلی برای آموزش اثربخش در مدارس شبانه‌روزی در دوران کوید ۱۹"، با استفاده از روش مرور ادبیات و بررسی تحقیقات علمی در بین مجلات بین‌المللی و کتاب‌های مرتبط با تفکر انتقادی، مطرح کردند که آموزش و پرورش باید به رشد انسان در تمام ابعاد آن خدماتی ارائه دهد، که عبارتند از: ابعاد معنوی، فکری، تخیل، عناصر فیزیکی، عملی و ربانی چه به‌صورت فردی و چه به‌صورت جمعی و تشویق. همهٔاین جنبه‌ها به سمت نیکی و رسیدن به کمال آموزش و پرورش به شکل محتواست، در حالی که محتوا به سرعت رشد و توسعه می‌یابد. لذا اجرای برنامه‌های آموزش اثربخش در سطوح مختلف مدارس شبانه‌روزی، باعث رشد و توسعهٔ آموزش و پرورش می‌شوند.

در مجموع، بررسی پیشینهٔ موضوعی حکایت از تعدد و تنوع پژوهش‌ها در خصوص آموزش‌های ضمن خدمت دارد؛ با این وجود، اکثر این پژوهش‌ها با تمرکز و محوریت ابعاد دیگر

---

1. Matiz
2. Akther & Tariq
3. Urbancova
4. Kadir & et al.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

این آموزش‌ها صورت پذیرفته است. با توجه به این‌که جامعۀ آماری پژوهش حاضر از مدیران ابتدایی تشکیل می‌شود و نتایج آن نیز معطوف به سازمان آموزش و پرورش، به‌طور اعم و توسعۀ حرفه‌ای مدیران ابتدایی، به‌طور اخص است، پژوهش حاضر، فعالیتی نوین و تجربه‌ای بدیع در این محور مطالعاتی به شمار می‌رود. بنابراین پژوهش حاضر به ارائۀ الگوی نظام آموزش اثر بخش برای مدیران دورۀ ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران می‌پردازد.

چارچوب مفهومی پژوهش

آموزش اثربخش، آموزشی است که بتواند بین درک مدرس از خودش، درک فراگیر و درک شرایط روانی-اجتماعی محیط آموزشی، تعادل ایجاد کند. پژوهشگران عرصۀ آموزش، آموزش اثربخش و کارآمد را مهم‌ترین عامل در پیشرفت آموزشی شناسایی کرده‌اند (دستورپور و همکاران، ۱۳۹٤: ۵۳۱). در واقع آموزشی اثربخش، آموزشی است که منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش نیاز به نظارت بر فعالیت‌های کارکنان، افزایش ثبات و انعطاف پذیری سازمانی می‌شود (هاشمی پور پتکوئی و همکاران، ۱٤۰۱: ۱۷). لذا بسیاری از متخصصان معتقدند که برنامه‌های آموزش اثربخش واقع‌بینانه و نیازمند تعهد کامل به آموزش آن توسط سازمان است. این طرح شامل: اختصاص یک موقعیت برای هماهنگی برنامۀ آموزشی، تضمین کیفیت بالای امکانات در دسترس، ارائۀ بودجه کافی و آموزش با کیفیت کارکنان می‌باشد (صفایی موحد و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۳). یک برنامۀ آموزشی وقتی اثربخش محسوب می‌شود که بتواند به انتظارات و نیازهای کارکنان نیز توجه داشته باشد (هانیشا و طاهیر[1]، ۲۰۱٦: ۲۷۵). در نتیجۀ آموزشی اثربخش است که شاخص‌های کیفیت در نظام آموزش را فراهم کند (جوادی بورا، ایزدی، ۱۳۹٦: ۱٤۸). از مزایای دیگر اجرای برنامه‌های آموزش اثربخش ایجاد یک محیط یادگیری سودمندتر برای نیروی کار و آموزش کارکنان برای مقابلۀ آسان‌تر و به‌موقع با چالش‌های آینده می‌باشد. همچنین تحقیقات قبلی ثابت کرده‌اند که برنامه‌های آموزش اثربخش، منجر به بازگشت سرمایۀ بالاتری می‌شوند (الناگا، عمران[2]، ۲۰۱۳: ۱٤۱). یک برنامۀ آموزش اثربخش نشان می‌دهد که مدیریت کارکنان خود را با اطلاعات دقیق و قابل اطمینان آماده کرده است و اطمینان می‌دهد که اهداف برنامه‌های آموزش اثربخش با نیازهای شغلی کارکنان مرتبط است (کونگو و همکاران[3]، ۲۰۲۲: ۳).

[1] . Hanaysha & Tahir
[2] . Elnaga & Imran
[3] . Kyungho et al

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

آرمسترانگ[1] معتقد است که اجزاء و عناصر یک سازمان دارای رابطهٔ معناداری با روند توسعهٔ منابع انسانی می‌باشد. همچنین نظام توسعهٔ منابع انسانی، شیوهٔ برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت در یک سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. بر این اساس، نوع الگوهای توسعهٔ منابع انسانی و الگوهای برنامه‌ریزی آموزشی دارای ارتباط تنگاتنگی بوده به گونه‌ای که سازمان‌های شبدری، سازمان‌های انعطاف‌پذیر، سازمان‌های با رویکرد تمرکز بر بهره‌وری، سازمان‌های متمرکز بر رویکرد کوچک‌سازی، سازمان‌های جانشین‌پرور و غیره دارای شیوه‌های برنامه‌ریزی آموزشی متفاوتی خواهند بود.

پاکدل، مدل مناسب آموزش ضمن خدمت را سه مؤلفه‌ای می‌داند. مؤلفهٔ اول شامل دو حلقهٔ برنامه‌ریزی آموزشی (نیاز سنجی، طراحی، اجرا، انتقال یادگیری و ارزشیابی) و حلقهٔ عوامل محیطی (وضعیت نیروی انسانی، استراتژی‌های کسب و کار، چش انداز، الزامات قانونی وتوسعه-ای، توسعهٔ علوم و فن‌آوری) شده است که در تعامل با یکدیگر قرار گرفته است، به‌طوری که هر چقدر این دو عامل با یکدیگر ارتباط بیشتری داشته باشند، مطلوب‌تر خواهد بود. تعامل این دو حلقه باعث تدوین اهداف و سیاست‌های کلان آموزش در سازمان و در کنار آن تدوین استراتژی-های آموزشی می‌شود. دو حلقهٔ مورد اشاره زیر نظر حلقهٔ کلان‌تری (مؤلفهٔ دوم) به نام نظام مدیریت منابع انسانی(شامل زیر نظام‌های جذب و استخدام، حفظ و نگهداری، ارزشیابی عملکرد، طبقه‌بندی مشاغل و ...) قرار داشته است و کل حلقهٔ مورد اشاره زیر نظر حلقهٔ نهایی شرایط محیط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی قرار می‌گیرد. از نظر اجرایی، پاکدل، اجرای چنین مدلی را نیازمند طی مراحل سیاست‌گذاری آموزشی و مرحلهٔ برنامه‌ریزی (طراحی) و اجرا می‌داند. مرحلهٔ سیاست‌گذاری شامل دو زیر بحث تعیین اهداف و سیاست‌های کلان آموزش و تدوین استراتژی-های آموزش می‌شود. وی معتقد است که عوامل محیطی و سازمانی نظیر چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان، استراتژی‌های کسب و کار، وضعیت نیروی انسانی، وضعیت توسعهٔ علوم و فن‌آوری‌ها و الزامات قانونی و توسعه‌ای، بر روند تعیین اهداف و سیاست‌های کلان آموزشی مؤثرند. تدوین استراتژی‌های آموزش نیز باید در برگیرندهٔ زیربحث‌های تعیین رویکرد آموزش (شغل‌محور، سازمان‌محور، دانشگر محور)، تمرکز آموزش (نوع فراگیران، سطح فراگیران، حیطه و نوع آموزش و...) و شیوهٔ سازماندهی (دانشکده‌ای با بخش‌های تخصصی، مشتری‌مداری یا اجرای دوره‌های تخصصی در واحدهای اجرایی مربوطه، ماتریسی یا تعامل همزمان کارشناسان آموزش با مدیران خود و مدیران سایر بخش‌ها، مدل مجازی یا اجرای الکترونیک) باشد. مرحلهٔ دوم مدل

[1] .Armstrang

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

پاکدل، شامل برنامه‌ریزی (طراحی) و اجرا است که خود، پنج بحث نیازسنجی (تجزیه و تحلیل توأمان محیط، بسترها، سازمان، شغل و فرد)، تدوین برنامه‌های آموزشی (اهداف، روش، محتوا، آموزش‌گر و... در کل ارکان آموزش)، اطمینان از انتقال یادگیری، اجرای برنامه (مدیریت، نظارت و کنترل) و ارزشیابی (فراگیران، آموزش‌گران و دوره) در بر می‌گیرد.

عزتی، یوزباشی و شاطری معتقدند که عمده‌ترین آسیب‌های نظام آموزش سازمان امور مالیاتی شامل؛ نیازسنجی (سیستماتیک و علمی نبودن، جامع نبودن، کاربردی نبودن و عدم همکاری پرسنل سازمان در نیازسنجی)، اهداف دوره‌ها (عدم اطلاع‌رسانی، کلی بودن و محتوای نامناسب)، آسیب‌های محتوا (گستردگی سرفصل‌ها، نبود تیم تدوین محتوا و نظری بودن محتوا)، مدرسان (عدم صلاحیت، پرداخت نامناسب، روش تدریس نامناسب و معیوب بودن سیستم انتخاب مدرسان)، محیط و شرایط برگزاری دوره‌ها (امکانات و تجهیزات ضعیف و زمان نامناسب برگزاری دوره‌ها)، آسیب‌های اجرای دوره‌ها (عدم تفکیک کارآموزان، عدم حمایت مدیران، زمان اجرای دوره‌ها و اجرایی نبودن برخی دوره‌ها)، ارزشیابی آموزشی (پیگیری نکردن اثربخشی آموزش، واقعی نبودن نمرات ارزیابی دوره‌ها و عدم همکاری سرپرستان در خصوص ارزیابی دوره‌ها)، انگیزه (نبود مکانیزم‌هایی برای تشویق و تنبیه افراد، انگیزۀ ناکافی کارآموزان و انگیزۀ ناکافی مدرس‌ها)، مشکلات فرهنگی (عدم باور سرپرستان به آموزش و نگاه نامناسب مدیران ارشد به آموزش) و نیروی انسانی (کمبود نیروی انسانی و استفادۀ نادرست از تخصص‌ها در آموزش) می‌باشد.

ابطحی و جعفری نیا، معتقدند که یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای اجرای آموزش اثربخش، جلب موافقت و حمایت مدیران ارشد و مجریان آموزش می‌باشد که در این خصوص، توجیه و اثرات آن بر اثربخشی دوره‌های مختلف آموزشی، بسیار مؤثر خواهد بود. همچنین کل آموزش و ارکان آن–به صورت خودکار– نقش یک ساز وکار بازخورد را ایفا می‌کند که زمینه‌های اصلاح مستمر عوامل مؤثر بر دوره‌های آموزش را فراهم می‌آورد. بعد ورودی شامل ۸ مؤلفۀ اصلی است و هر مؤلفه دارای چندین شاخص است: به‌عنوان مثال، مؤلفۀ نیاز سنجی از طریق سه شاخص شغل، شاغل و سازمان قابل سنجش و بررسی است. بعد فرایند، شامل مؤلفۀ اصلی نحوۀ طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی است که به پنج شاخص روش آموزش، زمان‌بندی ،استانداردهای آموزش و... تقسیم شده است. در نهایت، بعد خروجی که شامل مباحث عملکرد و نتیجه می-باشد، از طریق شاخص‌های اهداف یادگیری (دانشی، مهارتی و نگرشی) رضایت فراگیران، رضایت مدیریت، عملکرد فراگیران و بازخورد از مربیان و مدرسان، قابل سنجش است. گفتنی

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

است که منابع علمی اهداف دوره‌های مختلف آموزش را به‌طور کلی در سه دسته اهداف حرکتی، شناختی و عاطفی یا به عبارتی مهارتی، دانشی و نگرشی طبقه‌بندی نموده‌اند. بنابراین، می‌توان گفت که هر دورهٔ آموزشی از جهت هدف یادگیری در یکی از سه دستهٔ یاد شده قابل طبقه‌بندی است و براساس شاخص‌ها و سطوح مختلف، می‌توان برای هر یک، ابزار سنجش مقتضی را فراهم آورد. مزایای این مدل عبارتند از: جامع و نسبتا فراگیر بودن، توجه به راهبردهای سازمانی و منابع انسانی در فرایندهای مختلف آموزش و دخالت آنها در سنجش اثربخشی، اتخاذ رویکرد سیستمی به اثربخشی، سنجش اثربخشی سیستم علاوه بر دوره‌ها، قابلیت کمی شدن و مانیتور کردن تمام عناصر (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها)، قابلیت آسیب‌شناسی هم‌زمان سیستم آموزش، قابلیت عملیاتی و کاربردی بودن بالا و ابزاری مناسب بری توجیه و ردیابی دوره‌های آموزشی و پیرو آن، امکان تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهینه در آموزش.

در مجموع، بررسی چارچوب نظری حکایت از تعدد و تنوع پژوهش‌ها در خصوص آموزش اثربخش دارد؛ با این وجود، اکثر این پژوهش‌ها با تمرکز و محوریت ابعاد دیگر این آموزش صورت پذیرفته است. با توجه به این که جامعه آماری پژوهش حاضر از مدیران ابتدایی تشکیل می‌شود و نتایج آن نیز معطوف به سازمان آموزش و پرورش، به‌طور اعم و توسعه حرفه-ای مدیران ابتدایی، به طور اخص است، لذا پژوهش حاضر فعالیتی نوین و تجربه‌ای بدیع در این محور مطالعاتی به شمار می‌رود. بنابراین پژوهش حاضر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آموزش اثربخش را مورد شناسایی و تبیین قرار می‌دهد.

روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد آمیخته از دو روش کیفی (بررسی متون و ادبیات پژوهش) و میدانی انجام گرفت. در مرحلهٔ میدانی با گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان حوزهٔ علوم تربیتی به‌دست آمد. مصاحبه‌ها با قرار قبلی، به‌صورت حضوری و توسط پژوهشگر با حضور در محل دفتر کار شرکت‌کنندگان انجام شد. زمان مصاحبه‌ها بین ٤٥ تا ٦٠ دقیقه متغیر بود. همچنین برای تکمیل فرم، پس از دریافت رضایت کتبی از آنان، مصاحبه‌ها آغاز شد.

پژوهشگر در حین انجام مصاحبه علاوه بر پرسش سؤالات اصلی به اقتضای مورد، به‌منظور درک عمیق‌تر و غنی‌تر شدن داده‌ها از سؤالات راهنما استفاده نمود. پس از انجام مصاحبه‌ها، محتوای هر مصاحبه، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته شد و کدگذاری به‌صورت دستی انجام

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

گرفت و در مصاحبهٔ سی‌ام اشباع نظری به‌دست آمد. ابزار سنجش در بعد کیفی، فرم مصاحبه نیم-ساختار یافته است که براساس کدگذاری باز و کدگذاری محوری به‌دست آوردیم، به مدد خبرگان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، از طریق کدگذاری انتخابی مورد تأیید قرار گرفت و الگوی آموزش اثربخش، اعتباریابی نظری شد. در بخش کمی پژوهش، فرم مصاحبه اشباع شده توسط خبرگان از طریق وزن‌دهی به شاخص‌ها، به پرسشنامه تبدیل شد و بر روی گروه نمونه‌ای که تصادفی انتخاب شدند، اجرا گردید. این پرسشنامه با ۱۵٤ گویه در ابعاد هشت‌گانه شامل رهبری و خط مشی گذاری (۳ مؤلفه و ۹ شاخص)، ساختار مدیریتی (۳ مؤلفه و ۱۸ شاخص)، آموزش اثربخش (۱۰ مؤلفه و ۵۱ شاخص)، مدیریت اجرایی (٤ مؤلفه و ۱۳ شاخص)، الزامات اجرایی (۲ مؤلفه و ۹ شاخص)، طراحی آموزشی (۳ مؤلفه و ۱۰ شاخص)، برنامه‌ریزی آموزشی (۳ مؤلفه و ۱۸ شاخص) و ارزشیابی و پایش (۸ مؤلفه و ۲٦ شاخص) تنظیم شد. روایی صوری به کمک خبرگان، مورد یررسی و اصلاحات مورد نیاز اعمال گردید. جهت تأیید روایی محتوا (CVR) به روش کمی، نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا (CVI) محاسبه شد. بدین منظور از ۱۰ نفر از خبرگان درخواست شد تا در مورد هر یک از گویه-های پرسشنامه با انتخاب یکی از گزینه‌های "ضروری است" "ضروری نیست ولی مفید است" یا "ضروری نیست" پاسخ دهند. نسبت روایی محتوا برای گویه‌های پرسشنامه ۰/۹۲ برآورد و مورد تأیید قرار گرفت. میانگین کل شاخص روایی ۰/۹۰ برآورد شد؛ بنابراین تمام گویه‌های پرسشنامه، مناسب تشخیص داده شدند. به‌منظور محاسبهٔ پایایی پرسشنامه، نسخهٔ نهایی آن پس از اعمال اصلاحات، طی یک مطالعه آزمایش در اختیار ۱۵ نفر از اعضای هیأت علمی علوم تربیتی قرار گرفت. براساس داده‌های به‌دست آمده از پرسشنانه‌های تکمیل شده، ضرایب آلفای کرونباخ برای کل گویه‌ها و به تفکیک هر یک از ابعاد هشت‌گانهٔ پرسشنامه ۰/۹۱ به دست آمد، که حاکی از پایایی پرسشنامه بود. جامعهٔ آماری بخش کمی شامل کلیهٔ مدیران مدارس دورهٔ ابتدایی شهر تهران ۸۹۲ نفر (٤٦۳ زن و ٤٤٦ مرد) بودند که براساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان ۲٦۹ نفر (۱۳۷ زن و ۱۳۲ مرد) پرسشنامه را تکمیل کردند و سپس داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی پژوهش، تحلیل محتوای مصاحبه‌ها به کمک کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در بخش کمی پژوهش نیز تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در دو بخش توصیفی و استنباطی به کمک نرم‌افزار آماری لیزرل به انجام رسید. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت‌شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به‌دست آمد، میانگین، انحراف معیار، جدول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد. برای تحلیل استنباطی، آزمون کلموگروف- اسمیرنوف انجام شد و نتایج حاکی از آن بود که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار بودند و پیش‌فرض لازم برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک حاصل شد. سپس از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) جهت مشخص شدن بارهای عاملی هر

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها استفاده شد و بار عاملی هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها نشان داد که کلیه بارهای عاملی در سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰/۰۰۱ بودند.

یافته‌های پژوهش

الف- بخش کیفی

در بخش کیفی، الگوی مفهومی طراحی شده دارای ۸ بعد، ۳٦ مؤلفه و مرکب از ۱٥٤ شاخص است (شکل ۱).



شکل شمارهٔ یک- الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورهٔ ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

کدگذاری انتخابی در یک فرم مصاحبه تنظیم و به مدد مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری با خبرگان تا اشباع نظری و تدوین پاسخ سؤالات پژوهش استمرار داشت، که نتایج آن در جدول شمارهٔ ۱ آورده شده است.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

جدول شمارۀ یک- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورۀ ابتدایی شهر تهران

	ابعاد	مؤلفه ها	شاخص
علی	رهبری و خط-مشی گذاری	استراتژی	تعیین رسالت، چشم‌انداز و اهداف آموزش، تطابق استراتژی‌های آموزش با اهداف سازمانی، تعریف و تدوین استراتژی‌های آموزشی مناسب برای رسیدن به اهداف
		نگرش سیستمی	برقراری روابط درونی بین فرایندهای آموزشی، هم‌سویی آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی، کمک به بهبود فرایند آموزشی
		فرهنگ یادگیری	توسعۀ فرهنگ یادگیری دست‌اندرکاران آموزش، تعهد به آموزش و یادگیری مدیران مدارس، مشارکت مدیران مدارس در فعالیت های آموزشی
	ساختار مدیریتی	حمایت ساختاری	برخورداری از ساختار سازمانی منعطف، وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعۀ کارکنان در سازمان، برخورداری سازمان از یک نظام آموزش جامع و کل‌نگر، ارتباط و تناسب بین ارتقاء شغلی و دوره‌های آموزشی در سلسله مراتب سازمانی، وجود قوانین و مقررات دارای ضمانت اجرایی برای آموزش مستمر کلیه کارکنان
		حمایت مدیران	حمایت مدیریت ارشد از آموزش کارکنان، دادن اختیار و استقلال در انجام امور و کمک به یادگیری افراد، ایجاد شرایط برای کسب تجربه و یادگیری از طریق روش‌های انجام کار جدید، اعتقاد مدیران به اهمیت آموزش کارکنان، تشویق کارکنان به آموزش از طریق شرکت مستمر مدیران در دوره‌های آموزشی، بازخوردگیری مدیران از آموخته‌های افراد در عمل، الزام کارکنان آموزش-دیده به تسهیم و اشتراک دانش، الگوسازی آموزشی برای کارکنان
		قوانین و مقررات	امتیازآور بودن دوره‌های آموزشی برای کارکنان، اتصال آموزش به سیستم ارتقاء کارکنان، اتصال آموزش به سیستم حقوق و دستمزد، قوانین مرتبط با نحوۀ اجرای آموزش‌ها (حضوری/غیرحضوری،

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

	ابعاد	مؤلفه ها	شاخص
			تئوری/عملی/کارورزی)، قوانین مرتبط با ویژگی-های مدرس/مجری
	آموزش اثربخش	اهداف آموزشی	هماهنگی بین اهداف آموزش با محتوای آموزش، تعریف اهداف آموزشی، همخوانی طول مدت آموزش با اهداف تعیین شده، انعطاف‌پذیری اهداف (متنوع و پرورش‌دهندهٔ خلاقیت)
		برنامه‌ریزی	تعیین دقیق اهداف کلی و رفتاری دوره‌های آموزشی، تعیین ارتباط بین آموزش‌ها و شغل افراد، تعریف و پیش‌بینی پیش‌نیازهای تحصیلی و تجربی برای دوره‌های آموزشی، تناسب محتوای دورهٔ آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران، طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با سرفصل‌ها، مهیا نمودن تکنولوژی و ابزار موردنیاز برای فرایند یادگیری متناسب
		طرح درس	تدوین راهنمای یادگیری، تعیین مباحث حضوری، مجازی و ترکیبی، پاسخگویی به نیازها و علایق فراگیران، بیان روشن و دقیق اهداف یادگیری
اصلی		واکنشی	توجه به مفهوم قابلیت انسانی به جای سرمایهٔ انسانی، کسب مهارت در راستای تکنولوژی و علوم وابسته به همراه دانش‌های خاص مربوط به شغل، افزایش توانایی‌های دانشی، مهارتی و قدرت درک افراد و انجام مطلوب‌تر کار در محدودهٔ وظایف شغلی از طریق آموزش مهارتی، کارمحور بودن آموزش‌های فنی و حرفه‌ای/ مهارتی، تلفیق علم، فن و هنر در آموزش‌های مهارتی، هماهنگی بین نهادهای مختلف ارائه کنندهٔ خدمات آموزش مهارتی، وجود یک سیاست گذار کلان نیروی انسانی در آموزش مهارتی، وجود ثبات مدیریت در نظام آموزش مهارتی
		عملکرد و توانایی	طرح تحقیق و فرصت استفاده، انتظارات عملکرد انتقال، تبیین نتایج مورد انتظار از عملکرد افراد، هدایت عملکرد، مقاومت در برابر تغییر،

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

	ابعاد	مؤلفه ها	شاخص
			خودکارآمدی عملکرد
		عدالت آموزشی	امکان استفاده از مدرسان مجرب برای فراگیران، استفاده از رایانه به عنوان ابزار کمک آموزشی، ارائۀ راه حل‌ها و پیشنهادات بدیع، تأکید بر تقویت ارادۀ فراگیران، تأکید بر فرایندها و سیستم-ها، دسترسی به منابع آموزشی ارائه شده در هر زمان و مکان
		مدیریت کارآمد	سازمان‌دهی فعالیت‌های گروهی و مشارکتی، مدیریت و تعامل مؤثر با اولیا، تعامل اثربخش بین همکاران، مدیریت و رهبری آموزشی، مدیریت رفتار، مدیریت افراد، سازمان‌دهی مناسب موضوعات
		تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی	شناسایی نیازها متناسب با اهداف و استراتژی‌های سازمان، شناسایی نیازها متناسب با برنامه‌های توسعه و تحول سازمان، شناسایی نیازها براساس شرایط محیطی سازمان
		تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی	تعریف و تدوین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل سازمان، تعریف و طبقه‌بندی آموزش‌ها در رتبه-های شغلی، تعیین و تحلیل نیازهای آموزشی مناسب با شایستگی‌های شغلی
		تجزیه و تحلیل نیازهای فردی	تعیین اختلاف بین شایستگی‌های موجود و مطلوب، تعیین نیازهای آموزشی براساس شکاف شایستگی مدیران، تعیین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران، به‌روزآوری و بازتحلیل نیازهای آموزشی مدیران
راهبرد	طراحی آموزشی	اهداف آموزش	تعیین عنوان آموزش براساس نیاز، اهداف کلی و رفتاری آموزش و نتایج مورد انتظار
		فراگیران	تعیین تجربۀ کاری مدیران، تعیین شرایط تحصیلی مدیران، تعیین رفتار ورودی مدیران
		محتوای آموزش	طراحی محتوای آموزشی براساس نیاز مدیران، طبقه‌بندی محتوای آموزشی و تعیین گام‌های یادگیری، طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با محتوا، تعیین وسایل آموزشی و کمک آموزشی

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

	ابعاد	مؤلفه ها	شاخص
			مورد نیاز برای تحقق اهداف یادگیری
		ارزشیابی	ترسیم مدل شایستگی‌های شغلی جهت سنجش و تطابق با معیارهای مشخص، تعیین روش ارائهٔ آموزش، طراحی آزمون سنجش میزان تحقق اهداف یادگیری
	برنامه‌ریزی آموزشی	برنامهٔ جامع آموزش	تدوین استاندارد آموزشی مشاغل اختصاصی براساس مسیر شغلی، تدوین استاندارد آموزشی تخصصی مدیران، تدوین استاندارد آموزشی عمومی سازمان
		برنامهٔ سالانهٔ آموزش	تعیین آموزش‌های مورد نیاز کارکنان، تعیین برنامهٔ زمان‌بندی اجرای آموزش، تعیین ملزومات و منابع مورد نیاز اجرای آموزش، تعیین مجری آموزش و شرایط آنها، تعیین شرایط مدرسان آموزش‌ها، تعیین نحوه و کیفیت شرکت در آموزش ها
زمینه‌ای	مدیریت اجرایی	سازمان‌دهی	استقرار کمیتهٔ راهبری و اجرایی آموزش، ساختار مناسب واحد آموزش متناسب با نوع سازمان‌دهی آموزش، به کارگیری و توسعهٔ منابع انسانی مورد نیاز در واحد آموزش، تقسیم کار مناسب بین زیربخش‌ها و کارکنان واحد آموزش
		فرایندها و روش‌ها	طراحی و استقرار فرایند نیازسنجی آموزشی، طراحی و استقرار فرایند برنامه‌ریزی آموزشی، طراحی و استقرار فرایند نظارت و ارزشیابی آموزشی
		سیستم مدیریت آموزش	طراحی و استقرار سیستم مدیریت آموزش به صورت رایانه‌ای، طراحی و استقرار بانک‌های اطلاعاتی مورد نیاز فرایند آموزش، طراحی و تدوین شناسنامهٔ آموزشی مدیران
	الزامات اجرایی	زمان/ مکان	وجود فضای آموزشی مناسب بر اساس استانداردهای ملی و بین‌المللی، کیفیت مکان آموزش به لحاظ رنگ، نور، صدا، سرمایش و....، وجود فضاهای آموزشی خارج از محل کار،

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

ابعاد		مؤلفه ها	شاخص
مداخله‌گر			برخورداری از فضاهای آموزشی قابل تغییر جهت استفاده از روش‌های مختلف تدریس، فضا و محیط آرام، بی سر وصدا و مطلوب برای یادگیری
		منابع مالی	پیش‌بینی و تخصیص اعتبارات مورد نیاز دوره‌های آموزشی، پرداخت به موقع هزینه‌های آموزشی، تدوین دستورالعمل‌های مالی برای نظامند کردن آموزش کارکنان، تجمیع اعتبارات آموزشی، اختصاص بخشی از حقوق و مزایای کارکنان به خودآموزی، برقراری ارتباط بین سیستم ارزشیابی حقوقی کارکنان و دوره‌های آموزشی، مشوق‌های مادی به تلاش‌های کارکنان در جهت یادگیری و یاددهی
		تکنولوژی آموزشی	برخورداری فضای آموزشی از وسایل کمک آموزشی، وجود نرم‌افزار سیستم جامع آموزش، برخورداری از سیستم یادگیری الکترونیک، برخورداری از وسایل و تکنولوژی به روز و جدید، برخورداری از سیستم‌های ارتباطی آموزشی برای برقراری ارتباط با مدرس و سایر فراگیران، وجود بستر اینترنت و اینترانت در محل اجرای آموزش
پیامدها	ارزشیابی و پایش	علمی	توسعۀ نوآوری، ارائۀ خدمات، تولید دانش
		اجتماعی	توسعۀ فرهنگ اجتماعی، سرمایۀ اجتماعی، مسؤولیت پذیری
		سازمانی	توسعۀ سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت‌مندی فراگیران
		گروهی	توسعۀ قابلیت‌ها، وحدت گروهی، رضایت‌مندی گروهی
		فردی	توسعۀ توانمندی، خودکارآمدی، رضایت‌مندی فردی
		ارزشیابی آموزشی	تعیین واکنش فراگیران، تعیین میزان یادگیری فراگیران، تعیین میزان تأثیر آموزش در عملکرد فردی، تعیین میزان اثرگذاری در تحقق اهداف

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص
		سازمانی
	ارزیابی کمی آموزش	میزان سرمایه‌گذاری در آموزش سازمان متناسب با استانداردهای آموزش، میزان ساعات دوره‌های آموزشی برای مدیران، سرانهٔ آموزش مدیران
	نظارت و پایش آموزش	نظارت بر مجریان آموزش، نظارت بر نحوهٔ عملکرد مدرسان، نظارت بر اجرای صحیح ضوابط و مقررات آموزش، نظارت بر نحوهٔ تدارک منابع و امکانات آموزشی پیش‌بینی شده

ب- بخش کمی

تحلیل بخش کمی شامل دو مرحله است:

الف) توصیف داده‌ها: که در قالب رسم جداول مشخصهٔ آماری و رسم نمودارها انجام گرفت.

جدول شمارهٔ دو- مشخصه‌های آماری نمرات ابعاد به تفکیک اولویت (n=۲۶۹)

مؤلفه‌ها	میانگین نمرات	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
رهبری و خط‌مشی گذاری	۲/۳۵۳۶۷	۰/۴۷۴۱۹	۰/۶۳۴	۰/۵۱۰
ساختار مدیریتی	۲/۷۲۶۷	۰/۵۳۲۳۰	۰/۲۳۷	-۰/۲۴۳
آموزش اثربخش	۲/۴۸۵۶	۰/۵۵۸۷۵	-۰/۰۶۵	-۰/۴۱۸
طراحی آموزشی	۲/۶۰۸۱	۰/۶۵۶۸۲	۰/۰۳۷	-۰/۱۲۷
برنامه‌ریزی آموزشی	۲/۵۳۲۴	۰/۶۵۶۱۲	۰/۰۴۱	-۰/۳۵۰
مدیریت اجرایی	۲/۱۷۵۱	۰/۵۶۷۱۲	-۰/۱۲۴	-۰/۵۲۴
الزامات اجرایی	۲/۴۴۵۱	۰/۸۶۷۵۱	۰/۱۲۳	-۰/۳۴۶
ارزشیابی و پایش	۲/۵۳۴۱	۰/۹۳۶۷۰	-۰/۷۰۵	۱/۲۲۳

جدول شمارهٔ سه- مشخصه‌های آماری نمرات مؤلفه‌ها به تفکیک اولویت (n=۲۶۹)

مؤلفه‌ها	میانگین نمرات	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
استراتژی	۲/۵۰۰۰	۰/۴۸۴۰۹	۰/۶۲۵	۰/۵۰۰
نگرش سیستمی	۲/۳۵۵۶	۰/۵۲۰۳۰	۰/۲۱۵	-۰/۲۳۳
فرهنگ یادگیری	۲/۱۵۵۶	۰/۵۸۷۷۵	-۰/۰۵۶	-۰/۴۰۹

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

مؤلفه‌ها	میانگین نمرات	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
حمایت ساختاری	۲/۲۰۰۰	۰/۶۳۸۰۲	۰/۰۳۶	-۰/۱۰۸
حمایت مدیران	۲/۹۵۵۶	۰/۶۶۱۳۴	۰/۰۴۲	-۰/۳۰۶
قوانین و مقررات	۲/۴۸۸۹	۰/۵۴۳۶۸	-۰/۱۱۵	-۰/۵۴۲
اهداف آموزشی	۲/۷۳۸۱	۰/۸۴۳۶۷	۰/۱۱۳	-۰/۳۵۴
برنامه‌ریزی	۲/۲۸۸۹	۰/۹۱۷۳۰	-۰/۷۰۷	۱/۲۱۴
طرح درس	۲/۶۳۶۴	۰/۵۷۰۳۱	-۰/۷۵۰	-۱/۰۰۱
واکنشی	۲/۷۵۵۶	۰/۸۸۷۹۷	-۰/۰۰۷	-۰/۲۵۶
عملکرد و توانایی	۲/۲۰۹۳	۰/۷۶۶۸۴	-۰/۰۴۴	-۰/۷۰۵
عدالت آموزشی	۲/۴۶۵۱	۰/۶۶۶۳۹	-۰/۳۸۴	-۰/۰۶۲
مدیریت کارآمد	۲/۲۷۹۱	۰/۶۹۴۸۶	-۰/۶۷۹	-۰/۲۹۹
تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی	۲/۵۱۱۱	۰/۶۸۷۵۵	-۰/۲۸۱	-۰/۲۲۱
تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی	۲/۴۰۰۰	۰/۶۶۱۱۴	-۰/۲۴۴	-۰/۶۱۵
تجزیه و تحلیل نیازهای فردی	۲/۴۳۱۸	۰/۶۴۵۱۱	-۰/۴۹۲	-۰/۰۳۶
اهداف آموزش	۲/۳۵۵۶	۰/۶۵۹۰۵	-۰/۲۱۳	-۰/۰۴۰
فراگیران	۲/۵۵۵۶	۰/۶۹۴۱۳	-۰/۱۳۷	-۰/۱۰۸
محتوای آموزش	۲/۸۰۰۰	۰/۶۶۸۱۸	-۰/۰۲۵	۰/۲۶۷
ارزشیابی	۲/۶۸۸۹	۰/۶۴۹۷۹	۰/۴۷۸	۰/۰۳۷
برنامهٔ جامع آموزش	۲/۳۷۷۸	۰/۶۵۶۷۴	۰/۳۰۰	۰۶۰
برنامهٔ سالانهٔ آموزش	۲/۴۲۲۲	۰/۷۷۵۲۵	۰/۴۱۵	-۰/۲۹۴
سازمان‌دهی	۲/۱۱۱۱	۰/۸۹۴۴۳	۰/۵۲۶	-۰/۶۶۴
فرایندها و روش‌ها	۲/۱۳۳۳	۰/۸۵۷۷۵	۰/۲۸۳	-۰/۷۳۱
سیستم مدیریت آموزش	۲/۰۹۰۹	۰/۸۸۹۳۳	۰/۰۸۹	-۰/۸۳۲
زمان/ مکان	۲/۶۰۰۰	۰/۸۰۴۰۳	۰/۰۶۷	-۰/۰۹۶
منابع مالی	۲/۱۱۱۱	۰/۷۵۳۷۸	-۰/۲۳۶	-۰/۳۸۸
تکنولوژی آموزشی	۲/۶۱۳۶	۰/۸۱۵۲۶	۰/۱۶۹	-۰/۵۰۰
علمی	۲/۴۸۸۹	۰/۸۴۲۶۷	-۰/۲۰۲	-۰/۰۳۳
اجتماعی	۲/۴۸۸۹	۰/۷۳۳۸۸	-۰/۲۰۶	-۰/۲۷۶
سازمانی	۲/۷۰۴۵	۰/۷۹۲۰۷	-۰/۳۷۲	-۰/۳۴۵
گروهی	۲/۵۵۵۶	۰/۶۵۸۰۳	-۰/۲۰۴	-۰/۰۰۷
فردی	۲/۷۴۴۲	۰/۶۹۸۴۶	-۰/۷۲۸	-۰/۸۴۰
ارزشیابی آموزشی	۲/۵۲۲۷	۰/۷۴۳۳۲	-۰/۶۹۲	-۱/۰۱۲
ارزیابی کمی آموزش	۲/۳۵۵۶	۰/۷۶۳۴۳	-۰/۶۰۳	-۰/۰۴۲
نظارت و پایش آموزش	۲/۳۱۱۱	۰/۸۱۵۲۶	۰/۴۶۴	۰/۳۰۶

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

براساس جدول‌های ۲ و ۳، می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

۱. مقایسهٔ میانگین‌های هشت‌گانه از دیدگاه گروه‌های نمونه به‌طور کلی نشان می‌دهد به ترتیب ابعاد **رهبری و خط مشی‌گذاری، ساختار مدیریتی، آموزش اثربخش، طراحی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی، الزامات اجرایی، ارزشیابی و پایش** قرار دارند که در تدوین الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورهٔ ابتدایی مؤثرند.

۲. مقایسهٔ میانگین‌های ۳۶ گانه از دیدگاه گروه‌های نمونه به‌طور کلی نشان می‌دهد به ترتیب، مؤلفه‌های استراتژی، نگرش سیستمی، فرهنگ یادگیری، حمایت ساختاری، حمایت مدیران، قوانین و مقررات، اهداف آموزشی، برنامه‌ریزی، طرح درس، واکنشی، عملکرد و توانایی، عدالت آموزشی، مدیریت کارآمد، تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی، تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی، تجزیه و تحلیل نیازهای فردی، اهداف آموزش، فراگیران، محتوای آموزش، ارزشیابی، برنامهٔ جامع آموزش، برنامهٔ سالانهٔ آموزش، سازمان‌دهی، فرایندها و روش‌ها، سیستم مدیریت آموزش، زمان/ مکان، منابع مالی، تکنولوژی آموزشی، علمی، اجتماعی، سازمانی، گروهی، فردی، ارزشیابی آموزشی، ارزیابی کمی آموزش، نظارت و پایش آموزش قرار دارند، که در تدوین الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورهٔ ابتدایی مؤثرند.

به منظور تأیید داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده است از تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

جدول شمارۀ چهار- شاخص‌های نیکویی برازش ابعاد به ترتیب اولویت (n=۲۹٦)

شاخص برازندگی	خی دو[1]	درجه آزادی[2]	لرازش تطبیقی[3]	نیکویی برازش[4]	نیکویی برازش تعدیل یافته[5]	برازش هنجار یافته[6]	ریشه مربعات برآورد[7]	میانگین خطای
رهبری و خط مشی گذاری	/۷۳ ۸۹	۳٤	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹٦	۰/۰۵	
ساختار مدیریتی	۱۰۰/٦٦	۳٦	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۰۳	
آموزش اثربخش	۱۰۲/۷۲	۳۹	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۰۵	
طراحی آموزشی	۱۲۲/۵۱	۵۹	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹٦	۰/۰٤	
برنامه ریزی آموزشی	/٦۸ ٦۵	۲٦	۰/۹٦	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹٦	۰/۰۳	
مدیریت اجرایی	/۵۹ ۸۹	۳۲	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۰۷	
الزامات اجرایی	/۷۵ ۵۳	۲۲	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹٦	۰/۹۸	۰/۰۱	
ارزشیابی و پایش	۱۱۳/۷۳	۳۸	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۰۸	

در مجموع، جدول ٤ بیان‌کنندۀ آن است که داده‌های کمی با داده‌های کیفی همسو می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مدنظر بوده است و فقدان آن باعث ایجاد معضلات متعددی در سازمان می‌شود. سیستم آموزشی هر سازمانی باید طوری باشد که اطلاعات، مهارت‌ها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف، همواره آمادگی کافی را داشته باشند. بدین جهت، به منظور تربیت

[1] X^2
[2] df
[3] CFI
[4] GFI
[5] AGFI
[6] NFI
[7] RMSEA

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هرچه مؤثرتر از این نیروها، آموزش به‌عنوان مؤثرترین عامل همواره اهمیت خاصی داشته است. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد، آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمان و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه دهند و بر کارایی و بهره‌وری خود بیافزایند و عملکرد خود را بهبود بخشند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده بوسیلهٔ مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. سازمان یک سیستم پویاست، زیرا شرایط و اوضاع محیطی به‌طور مداوم در حال تغییر است و چون این تغییر بر روی سازمان مؤثر است، لذا ضروری است که سازمان برای حفظ و بقا، خود را با این تغییرات وفق دهد. برپایهٔ یافته‌های این پژوهش و مقایسه با پژوهش‌های پیشین می‌توان اذعان داشت مؤلفه‌هایی که در نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورهٔ ابتدایی به آن اشاره شده است، با یافته‌های هاشمی پور پتکوئی و همکاران (۱٤۰۱)، سلیمانی و همکاران (۱٤۰۰)، کادیر وهمکاران (۲۰۲۱)، اوریانکووا و همکاران (۲۰۲۱)، آکتر و تاریک (۲۰۲۰)، خضری و سامری (۱۳۹۹)، باعزم و خزیمه نژاد (۱۳۹۹)، توحیدی اصل (۱۳۹۸)، ماتیز (۲۰۱۹)، رزمی، نعمتی و زمانی مقدم (۱۳۹۷)، همسو است اما با توجه به مبانی این پژوهش، با استناد به روایات و اسناد بالادستی الگویی بومی ارائه شده است. در چارچوب مفهومی این پژوهش، نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورهٔ ابتدایی در هشت بعد رهبری و خط مشی‌گذاری (استراتژی، نگرش سیستمی، فرهنگ یادگیری)، ساختار مدیریتی (حمایت ساختاری، حمایت مدیران، قوانین و مقررات)، آموزش اثربخش (اهداف آموزشی، برنامه‌ریزی، طرح درس، واکنشی، عملکرد و توانایی، عدالت آموزشی، مدیریت کارآمد، تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی، تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی، تجزیه و تحلیل نیازهای فردی)، طراحی آموزشی (اهداف آموزش، فراگیران، محتوای آموزش، ارزشیابی)، برنامه‌ریزی آموزشی (برنامهٔ جامع آموزش، برنامهٔ سالانهٔ آموزش)، مدیریت اجرایی (سازماندهی، فرایندها و روش ها، سیستم مدیریت آموزش)، الزامات اجرایی (زمان/ مکان، منابع مالی، تکنولوژی آموزشی)، ارزشیابی و پایش (علمی، اجتماعی، سازمانی، گروهی، فردی، ارزشیابی آموزشی، ارزیابی کمی آموزش، نظارت و پایش آموزش) با شناسایی ۱٥٤ شاخص مورد مطالعه قرار گرفت.

در نهایت، نتایج نشان داد تمامی شاخص‌های به دست آمده نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری ابعاد و مؤلفه‌های الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورهٔ ابتدایی شهر تهران را دارد که مجموعاً یک عامل زیربنایی را در قالب الگوی نظام آموزش اثربخش برای مدیران دورهٔ ابتدایی

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

ارائه داده‌اند. مدیران باید برای وفق با تغییرات محیطی و رشد و توسعه، به‌طور مداوم و مستمر اقدام به توسعه و بهسازی در خصوص چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، قوانین و مقررات و جو سازمانی نمایند، که مهم‌ترین فعالیت بهسازی و توسعهٔ نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می‌شود. به عبارت دیگر برای اینکه کارکنان بتوانند از عهدهٔ خواسته‌های جدید و مسائل و دشواری‌های تازه برآیند، مدیران باید امکانات لازم برای آموزش کارکنان خود را فراهم آورند تا آنها با استفاده از فرصت‌های آموزشی ایجاد شده از تمام استعدادهای خود بهره بگیرند و در مقابل مسائل و مشکلات، واکنشی مناسب از خود بروز دهند.

با توجه به این‌که مدیران مدارس، نقش بسیار مهمی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی نظارت و ارزشیابی و برقراری روابط مؤثر با دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه دارند و در توفیق کارکنان و سلامت جسمی، روانی و اخلاقی و پیشرفت علمی دانش‌آموزان و افزایش و کارآیی و اثربخشی جریان تربیت و یادگیری، تأثیر بسزایی دارند، انتظار راهبری مؤثر و تعالی-بخش بدون تصور شایستگی‌ها و قابلیت لازم در مدیران مدارس، عبث و بیهوده به نظر می‌آید. مدیران مدارس برای ایفای چنین نقشی در راهبری مدرسه باید از شایستگی‌های لازم برای انجام مسؤولیت برخوردار باشند. بنابراین باید گفت الگوی به دست آمده در مجموع به تبیین روابط بین متغیرها، مؤلفه‌ها و ابعاد در خصوص یک مفهوم می‌پردازد و می‌تواند مفاهیم را به درستی تبیین کند و مسائل را حل، مستند و تأیید نماید و روابط بین عوامل را به درستی توصیف و اولویت-بندی نماید. الگوی به دست آمده می‌تواند یک بینش و چشم انداز و تفکر استراتژیک به مسؤولان بدهد و به مثابهٔ یک قطب‌نما، آینده را به درستی برای آنها ترسیم نماید. در پایان، پیشنهادهای زیر براساس نتایج پژوهش بیان می‌شود:

- در راستای بعد رهبری و خط مشی‌گذاری: پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاری‌های کلان در راستای ارتقاء سطح آموزش کارکنان آموزش و پرورش انجام گیرد.
- در راستای بعد ساختار مدیریتی: برخورداری از ساختار نظام‌یافته و یکپارچهٔ حمایتی از سوی مدیران سازمان که قابلیت و ضمانت اجرایی لازم را نیز داشته باشند، می‌تواند بر اجرای آموزش اثربخش بسیار مؤثر باشد، به‌طوری که وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعهٔ کارکنان در سازمان می‌تواند منجر با افزایش انگیزهٔ مدیران سازمان در اجرای بهینهٔ

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

دوره‌های آموزشی شود. از طرفی کارکنان نیز در صورت وجود این ساختار حمایت کننده، می‌توانند با انگیزهٔ بیشتری به این آموزش‌ها توجه کنند و در آن شرکت نمایند.

- در راستای بعد آموزش اثربخش: پیشنهاد می‌شود که فرایند نیازسنجی قبل از برگزاری هر دورهٔ آموزشی، به صورتی صحیح و دقیق انجام گیرد. به‌گونه‌ای که نیازسنجی جامع و کامل باشد و نتایجی که از آن حاصل می‌شوند، کاربردی باشند.
- در راستای بعد طراحی آموزشی: پیشنهاد می‌شود که برای برگزاری دوره‌های آموزشی، اهداف کلی و جزئی، به‌صورت روشن و واضح تعیین گردند و پیش‌نیازهای تجربی و تحصیلی که برای این دوره‌ها مورد نیاز است، مشخص گردند، تا افراد و کارکنان بتوانند با تعیین ارتباط بین آموزش‌ها و نیازهای خود، بیشترین استفاده از این آموزش‌ها را ببرند.
- در راستای بعد برنامه‌ریزی آموزشی: به منظور تأثیرگذاری و به حداکثر رساندن نتایج حاصله از اجرای دوره‌های آموزشی برای سازمان و کارکنان، پیشنهاد می‌گردد مسؤولان و تصمیم-گیران ذی‌ربط، حمایت ملی از برنامه‌ها و منابع آموزشی موردنیاز برای آموزش کارکنان را جلب نمایند.
- در راستای بعد مدیریت اجرایی: پیشنهاد می‌گردد که متناسب با حجم نیروی انسانی سازمان و نوع آموزش‌ها، ساختار سازمانی مناسب در ستاد و استان‌ها برای واحد آموزش طراحی گردد.
- در راستای بعد الزامات اجرایی: یکی از مهم‌ترین و ابتدایی‌ترین پیش‌نیازها برای برگزاری هر دورهٔ آموزشی، تعیین وسایل و تکنولوژی‌های مورد استفاده برای انتقال آموزش‌ها به افراد است، در نتیجه پیشنهاد می‌گردد، علاوه بر طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با نیازها و سرفصل‌ها، تکنولوژی‌ها و وسایل آموزشی و کمک آموزشی مورد نیاز برای دوره نیز تعریف و پیش‌بینی گردد.
- در راستای بعد ارزشیابی و پایش: پیشنهاد می‌شود اقدام به ترسیم مدل شایستگی‌های شغلی به تفکیک هر یک از مشاغل حوزهٔ ستادی وزارت آموزش و پرورش با هدف سنجش و تطابق آن با معیارها مشخص شود، زیرا می‌توان با ارزیابی از میزان دست‌یابی افراد به آن شایستگی‌ها و گرفتن بازخورد مؤثر در جهت رفع چالش‌ها و مشکلات یادگیری کارکنان اقدام کرد.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

منابع

۱. آهنچیان، محمدرضا و منصوره عتیقی (۱٤۰۱) **رهبری و مدیریت آموزشی**، تهران: رشد.

۲. باعزم، زهرا وحسین خزیمه نژاد (۱۳۹۹) «بررسی نقش آموزش اثربخش بر مدیریت منابع آب از دیدگاه کشاورزان بیرجند در شرایط کم آبی»، **فصل‌نامۀ مدیریت آموزش کشاورزی**، دورۀ ۵، شمارۀ۵۵: ۹٦-۸۰.

۳. برادران، وحید و علیرضا اسدالهی (۱٤۰۰) «عوامل مدیریت اثربخش پروژه‌های بهبود در جریان تعالی‌گرایی سازمان»، فصل‌نامۀ مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دورۀ ۳۰، شمارۀ ۱۰۰: ۱۳٦-۱۰۷.

٤. پارسائیان، علی و سید محمد اعرابی (۱۳۹۸) **منابع انسانی**، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.

۵. تقی‌پور، احسان؛ ایران‌زاده، سلیمان و یعقوب علوی متین (۱۳۹٦) «بررسی تأثیر آموزش-های مهارتی ضمت خدمت در ارتقا قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی»، **فصل‌نامۀ آموزش علوم دریایی**، سال چهارم، شماره ۵: ۲۲-۱.

٦. توحیدی اصل، منصوره (۱۳۹۸) «ارائۀ الگوی عوامل مؤثر برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی در سازمان دولتی»، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری.

۷. جعفری راد، علی؛ زاهد بابلان، عادل؛ مرادی، مسعود و عیسی ثمری (۱۳۹۸) «طراحی الگوی مفهومی توسعۀ شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده بنیاد»، **فصل‌نامۀ مطالعات توسعۀ اجتماعی-فرهنگی**، دورۀ هفتم، شمارۀ ٤: ۱۸۸-۱٦۳.

۸. جوادی بورا، محمدعلی و صمد ایزدی (۱۳۹٦) «مدل آموزش اثربخش در دانشگاه فرهنگیان با تأکید بر رویکرد حمایت یاددهنده-یادگیرنده»، **دوفصل‌نامۀ پژوهش‌های برنامۀ درسی**، دورۀ ۷، شمارۀ : ۱٦٦-۱٤۵.

۹. خضری، سمیرا و مریم سامری (۱۳۹۹) «ارائۀ مدل آموزش اثربخش در درس علوم تجربی براساس رویکرد حمایتی یاددهنده-یادگیرنده برای دانش‌آموزان مدارس ابتدایی شهرستان

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

ماکو در سال تحصیلی ۹۷-۹۸»، **فصل‌نامهٔ پژوهش در آموزش علوم ابتدایی**، دورهٔ ۲، شمارهٔ ٤: ۱۰-۲۱.

۱۰. خنیفر، حسین؛ نادری‌بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدی؛ فیاضی، مرجان و محمدحسین رحمتی (۱۳۹۸) «شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی»، **مدیریت مدرسه**، دورهٔ اول، شمارهٔ ۷: ۲۵۰-۲۳۰.

۱۱. دستورپور، مریم؛ مرادی، مرضیه؛ استبصاری، فاطمه و فرزانه ذوالعلی (۱۳۹٤) «تبیین درک استادان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در مورد ویژگی‌های آموزش اثربخش: دانشگاه علوم پزشکی کرمان»، **فصل‌نامهٔ گام‌های توسعه در آموزش پزشکی**، دورهٔ ۱۲، شمارهٔ ٤: ٥٤٣-٥٢٦.

۱۲. رزمی، امیرمختار؛ نعمتی، محمد علی و افسانه زمانی مقدم (۱۳۹۷) «طراحی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان مبتنی بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵»، **فصل‌نامهٔ رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، دورهٔ ۹، شمارهٔ ۳: ٤٤-۱۹.

۱۳. سربلند، آرتا (۱۳۹۹) «طراحی الگوی اثربخش کیفیت آموزش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب ایران (با روش ترکیبی)»، **فصل‌نامهٔ پژوهش در برنامه‌ریزی درسی**، سال هفدهم، شمارهٔ ۳۸: ۱۰۷-۹۱.

۱٤. سلیمانی، آذر؛ رزاقی شیرسوار، هادی و حمید شفیع زاده (۱٤۰۰) «طراحی الگوی آموزش اثربخش مبتنی بر سبک‌های یاگیری در آموزش علوم پزشکی»، **فصل‌نامهٔ مدیریت بهداشت و درمان**، دورهٔ ۳، شمارهٔ ۱۲: ۱۱۱-۹۹

۱٥. سیف، علی اکبر (۱٤۰۱) **روانشناسی پرورشی نوین (روانشناسی یادگیری و آموزش)**. تهران: دوران.

۱٦. شبانی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف‌الله و کوروش فتحی واجارگاه (۱۳۹۷) «ارائهٔ الگوی شایستگی برای مدیران دورهٔ ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران»، **پژوهش در نظام‌های آموزشی**، دورهٔ٤، شمارهٔ ۱۲: ۹٤-۷۹.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

۱۷. صفایی موحد، سعید؛ حاجی زاد، محمد و کیوان صالحی (۱۳۹۹) «نرخ انتقال یادگیری: چارچوبی نوآورانه برای ارزشیابی اثربخش برنامه‌های آموزشی»، **فصل‌نامۀ آموزش و توسعۀ منابع انسانی**، دورۀ ۷، شمارۀ ۲۷: ٤١-۲۰.

۱۸. طاهری، مرتضی (۱۳۹۵) «کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای»، **فصل‌نامۀ آموزش و توسعۀ منابع انسانی**، سال سوم، شمارۀ ۹: ۱۳۷-۱٦۱.

۱۹. طیبی، زینب (۱٤۰۰) «راهبردهای آموزش و یادگیری اثربخش زبان عربی در دورۀ متوسطه»، **فصل‌نامۀ پژوهش در آموزش زبان و ادبیات عرب**، دورۀ ۳، شمارۀ ٤: ٤١-۲۵.

۲۰. عزتی، میترا؛ یوزباشی، علیرضا و کریم شاطری (۱۳۹٦) «ارزیابی وضعیت موجود دوره-های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقا اثربخشی دوره‌های آموزشی»، **فصل‌نامۀ آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال چهارم، شماره ۱۲: ۱۲۲-۱۰۱.

۲۱. فرجاد، شهروز (۱۳۹۸) **نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها (مفاهیم، تکنیک‌ها و چارچوب عملی)**، تهران: بال.

۲۲. هاشمی‌پور پتکوئی، اسماعیل؛ خورشیدی، عباس؛ محمدخانی، کامران؛ محمد داودی، امیرحسین و فتاح ناظم (۱٤۰۱) «ابعاد الگوی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران دورۀ ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان»، **فصل‌نامۀ تحقیقات مدیریت آموزشی**، دورۀ ۱۳، شمارۀ ٤: ۳۱-۱۵.

23. Alhammadi, Y. H., Tham, J., & Azam, S. F. (2020) «leaders'behaviour and situational factors on the organizational performance at Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC) ». **Management and Marketing Studie**, 5(2): 38-72.

24. Akther, S., & Tariq, J. (2020) «The impact of effective training on employee retention: A study in private banks of Bangladesh». **The Asian Institute of Research Journal of Economics and Business**, 3(1): 96-114.

25. Elnaga A, Imran, A. (2013) «The Effect of Training on Employee Performance». **European Journal of Business and Management**, 5(4): 137-147.

26. Hanaysha J., Tahir PR. (2016) «Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]

Satisfaction». **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 2(19): 272-282.

27. Kadir A, Rosyidi U, Rugaiyah B. (2021) «High Criticism Taking Policies and Developing Effective Education Planning at Boarding Upgraded Boarding School During COVID-19». **Italienisch Journal**, 11(2): 601-616.

28. Kyungho, J., Hyeonmin, K., Seunghyoung, R., Seunggeun, K., Ginkyun, P. (2022) «An approach to constructing effective training data for a classification model to evaluate the reliability of a passive safety system». **Reliability Engineering and System Safety**, 22(2): 1-10.

29. Matiz, G. (2019) «Factors Affecting an Effective Organizational Training System». **European Journal of Scientific Research**, 21(3), 39-50.

30. Santos, M. (2020) «Pre-service teachers' pedagogical development through the peer observation professional development programme». **South African Journal of Education**, 40(3): 1-12.

31. Urbancova, H., Vrabcova, P., Hudakova, M., & Ptru, G. (2021) «Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectivess of employee training and development». **Sustainability**, 13(2): 1-14.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-20]