

دانشگاه فرهنگیان  
دوفصلنامه علمی  
نظریه و عمل در تربیت معلمان  
سال نهم، شماره شانزدهم، پاییز و زمستان ۱۴۰۲

## تجربه زیسته معلمان از دوره‌های آموزش ضمن خدمت: یک مطالعه پدیدارشناسانه

---

سیروس منصور<sup>۱</sup>  
رحیم مرادی<sup>۲</sup>

---

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه تجربه زیسته معلمان از دوره‌های آموزش ضمن خدمت صورت گرفت. روش پژوهش، کیفی و رویکرد مورد استفاده، پدیدارشناسی بود. مشارکت‌کنندگان بالقوه پژوهش کلیه شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بود که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند از نوع موارد مطلوب و بر اساس قاعده اشباع نظری ۲۱ نفر از آنها انتخاب شدند. بدین معنی که داده‌ها با ۲۱ نفر به اشباع نظری رسید. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به دست آمد و با تکنیک تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که تجربه معلمان از دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان در قالب ۶۶ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده تعریف می‌شوند. مضامین اصلی سازمان‌دهنده پژوهش شامل بی‌توجهی

---

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۴/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۷/۷  
۱. دکترای برنامه‌ریزی درسی، عضو هیات علمی گروه علوم تربیتی، دانشگاه اراک، اراک ایران (نویسنده مسؤول)  
Smansoori06@gmail.com  
۲. دکترای تکنولوژی آموزشی، عضو هیات علمی گروه علوم تربیتی، دانشگاه اراک، اراک ایران  
rahimnor08@gmail.com

به نیازسنجی آموزشی در طراحی دوره‌های آموزشی، عدم وجود بسترهای فنی و قانونی مناسب آموزش‌های ضمن خدمت، عدم وجود بسترهای مدیریتی و ساختاری موردنیاز، عدم امکان ارزشیابی‌های واقعی، مدرک‌گرایی و بازاری شدن آموزش‌های ضمن خدمت، عدم وجود محتوای تخصصی و باکیفیت، ضعف تعامل در فرایند آموزش، تسهیل حضور در دوره‌ها، توجه به یادگیری فردی، کاهش هزینه‌های فردی و سازمانی می‌شود؛ بنابراین بر اساس نتایج پژوهش با نیازسنجی دقیق آموزش‌های ضمن خدمت، ارتقای تعامل بین مدرس و معلمان، و ایجاد بسترهای فنی و مدیریتی لازم می‌توان کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت را افزایش داد.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش ضمن خدمت، فرصت‌ها و تهدیدها، پدیدارشناسی.

#### ۱ - مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین و راهبردی‌ترین منبع یک سازمان به حساب می‌آید (سپهوند و باقرزاده خداهشهری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). یک سازمان با فرض دارا بودن مجهزترین تجهیزات، تسهیلات و برخورداری از پیشرفته‌ترین فناوری، بدون بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و تعلیم‌دیده موفقیت چشمگیری نخواهد داشت (گو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در این بین، تغییرات و پیشرفت‌های فناوری سبب دگرگونی در سبک‌ها و روش‌های سازمان می‌شود و هر تغییری، نیازمند کسب دانش و مهارت‌های جدید است و هر چه دانش و مهارت‌های کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی و تغییرات فناوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود؛ لذا ارائه آموزش‌های باکیفیت ضمن خدمت به کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. آموزش‌های ضمن خدمت نوعی سرمایه‌گذاری هستند، هر چه این آموزش‌ها از کیفیت بالاتری برخوردار باشند، تأثیر بیشتری بر نیروی کار خواهند داشت به طوری که در کشورهای توسعه‌یافته، مدت‌زمان آموزش‌هایی که افراد دریافت می‌کنند حدود یک‌دهم از سال‌های خدمتشان است (درویشی چاری، ۱۴۰۰). می‌توان ادعا

1. Sepahvand & Bagherzadeh Khodashahri

2. Gu

کرد که کارایی و اثربخشی هر سازمانی تا حدود زیادی به استفاده بهینه از نیروی انسانی آن سازمان مربوط می‌شود (شارما<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ انورو عبدالله<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). در دنیای امروز هیچ سازمانی را نمی‌توان بی‌نیاز از آموزش ضمن خدمت کارکنان دانست (جهانی و همکاران، ۲۰۲۳). به اعتقاد بردفورد<sup>۳</sup>، آموزش ضمن خدمت باید هم در تشخیص نارسایی‌های سازمان و هم در درمان آن‌ها و هم بهبود و اثربخشی فرد و هم در تحول کلی سازمان مؤثر باشد. آموزشی که بدون در نظر گرفتن اهداف فوق و خصوصاً بدون توجه به مشکلات سازمان و کمبودهای نیروی انسانی اجرا شود، از لحاظ کارایی سازمان چندان تأثیری ندارد. امروزه با وجودی که سازمان‌ها، برنامه‌های آموزشی متنوعی برای کارکنان برگزار می‌کنند؛ اما بسیاری از این برنامه‌ها مؤثر نیستند (به نقل از خنیفر و همکاران، ۱۳۹۰). این مسأله در کنار مزایا و مزیت‌هایی همچون اثربخشی کارکنان (میررضایی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) انگیزش (اقبال<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) و استفاده بهتر از فناوری آموزشی (آذرخش، احمدی و عظیمی، ۱۳۹۹) است.

آموزش‌های ضمن خدمت معلمان در عصر حاضر که تنوع روبه‌رشد دانش‌آموزان، تغییر شرایط تدریس و یادگیری، تغییر محیط‌های آموزشی و توسعه فناوری به‌عنوان بخش‌های جدایی‌ناپذیر از آموزش به حساب می‌آیند، ضروری است (کوکو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). طرح‌های توسعه حرفه‌ای به معلمان کمک می‌کند تا خود را در حرفه‌شان به طور مستمر توسعه دهند (ایلهان، انسال و دمیر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). همچنین آموزش‌های ضمن خدمت مهارت‌های تعاملی معلمان را ارتقا می‌دهند، از یادگیری حرفه‌ای آن‌ها حمایت می‌کند و شیوه‌های روزمره آموزشی آنها را بهبود می‌بخشد (جانسن<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). به همین دلیل توسعه حرفه‌ای معلم از طریق آموزش ضمن خدمت به‌عنوان ابزار توسعه و ارزشیابی در مدارس استفاده می‌شود. چراکه از

- 
1. Sharma
  2. Anwar & Abdullah
  3. Bradford
  4. Mirrezaei
  5. Iqbal
  6. korkko
  7. İlhan, Unsal & Demir
  8. Janssen

این طریق معلمان شایستگی‌های موجود را آشکار می‌کنند، عملکرد گذشته را بازاندیشی می‌کنند و اهداف یادگیری آینده را با تدوین برنامه‌های عملی به‌منظور دستیابی به آنها تحریک می‌کنند (بیوسیرت، سگرز و گیجسلرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بسیاری از مطالعات قبلی در مورد توسعه حرفه‌ای معلمان نشان داده‌اند که آموزش‌های ضمن خدمت معلمان از بهبود شایستگی معلمان حمایت می‌کند، خودآگاهی آنها را ارتقا می‌دهد، دانش و مهارت‌های آنها را افزایش می‌دهد، تعهد آنها را به توسعه حرفه‌ای تقویت می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا اقدامات خود را به طور پیوسته بهبود بخشند (ایمهوف و پیکارد، ۲۰۰۹).<sup>۲</sup> چنین مطالعاتی نشان می‌دهد که شروع فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان معمولاً از نیازهای ملی برای به‌روزرسانی شایستگی معلمان ناشی می‌شود، اما، درعین حال، هدف فرایند توسعه حرفه‌ای حمایت از فرایند یادگیری یک معلم است. توسعه حرفه‌ای معلمان به‌عنوان یک فرایند مادام‌العمر در نظر گرفته می‌شود که در آن معلمان خود را به‌منظور ایفای نقش فعال در فرایند برنامه‌ریزی یادگیری، نظارت بر دستاوردهای آنها و ارزیابی موفق اقدامات خود بازتاب می‌دهد (کرکو و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین ضرورت توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق آموزش ضمن خدمت قابل ملاحظه است. از طرفی دیگر درک تجربه معلمان از فرایند و رویه‌های آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند به بهبودی مستمر این دوره‌ها کمک کند. به همین دلیل پژوهش حاضر بر آن است تا ادراک و تجارب زیسته معلمان را از آموزش‌های ضمن خدمت استخراج نماید.

#### ۱-۱- پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مرتبط با حوزه پژوهش را می‌توان در دو بخش تعریف کرد. یک بخش از پیشینه را می‌توان به پیشینه‌هایی که به حوزه آموزش مجازی و چالش‌ها و عوامل اثرگذار بر آن صورت‌گرفته در نظر گرفت؛ چرا که یکی از مسائل اصلی درگیر با آموزش‌های ضمن خدمت در حال حاضر به شیوه اجرا یعنی شیوه مجازی مربوط می‌شود و مسائل مربوط به آموزش مجازی عملاً به‌عنوان پیشینه کار مدنظر قرار

---

1. Beusaert, Segers & Gijsselaers  
2. Imhof and Picard

می‌گیرد. بخش دیگر مربوط به پژوهش‌هایی است که صرفاً آموزش ضمن خدمت را مدنظر قرار داده است. براین اساس هم پژوهش‌های صورت‌گرفته در رابطه با آموزش و هم پیشینه مربوط به آموزش‌های ضمن خدمت ارائه می‌گردد. در زمینه آموزش‌های مجازی و عوامل و چالش‌های مربوط به آن در یک دهه گذشته پژوهش‌های قابل توجهی صورت‌گرفته است به‌عنوان مثال نتایج پژوهش بادله و شامل (۱۴۰۲) در ارتباط با عوامل مؤثر بر آموزش بهینه مجازی نشان داد که مؤلفه‌های معلمان، دانش‌آموزان، ابعاد آموزشی، ساختار آموزش، محتوا و خانواده از مهم‌ترین مؤلفه‌های بهینه‌سازی فضای آموزش مجازی مبتنی بر تجارب زیسته معلمان دوره ابتدایی در آموزش‌های دوران کرونا هستند. پاسالاری، عزیز و غلامی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی تطبیقی رویکردهای آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت در نظام تربیت معلم ایران، فنلاند، انگلستان و ژاپن پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که از نظر شباهت، در چهار کشور مذکور، دوره‌های آموزشی و کارورزی تعریف شده است. رویکردهای آموزشی در کشور فنلاند، ژاپن و انگلستان؛ متنوع، پژوهش‌محور، متناسب با گفتمان‌های علمی و فناوری، و تغییرات اجتماعی روز جوامع است و در ایران، آموزش محور است. هدف از آموزش ضمن خدمت معلمان در چهار کشور مورد مطالعه، رشد و توسعه حرفه‌ای مداوم معلمان است. در کشور فنلاند، انگلستان و ژاپن این آموزش‌ها برگرفته از نیاز واقعی جامعه معلمان، متناسب با ضروریات فردی، سازمانی، و اولویت‌های علمی و آموزشی است. در ایران بیشتر بر موضوعات ارزشی و تربیتی تأکید می‌شود. نتایج پژوهش عبدالهی، غلامی ترکسلویه و عباسیان (۱۴۰۰) نشان داد که شیوه ارزشیابی مختلف، طراحی و ارائه تمرینات متناسب و متنوع با توجه به ماهیت درس تربیت بدنی، استفاده از امکانات مناسب، گرفتن بازخورد از دانشجویان، توجه به زمان‌بندی تمرینات و کلاس‌ها، توجه به نحوه ارائه مطالب و محتوای الکترونیکی، بیان نکات جانبی در روش تدریس آنلاین، توجه به ماهیت اصلی دروس تربیت بدنی به‌عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش مجازی درس تربیت بدنی معرفی شدند. رضانی لیمائی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به تدوین مدل ارتقا آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده به شناسایی ۳ بعد، ۸ مؤلفه و ۴۲ شاخص منجر شد. همچنین نتایج

نشان داد مدل تدوین شده جهت سنجش و اندازه‌گیری کمی‌ها و کاستی‌ها در این حوزه و در نهایت ارتقای آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی مناسب است. حق‌وردی، نوری افشار، کمیجانی (۱۳۹۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که محتوا، مدرسین و سازماندهی با اثربخشی و کارآمدی دوره‌های ضمن خدمت فرهنگیان شهرستان کمیجان رابطه مثبت دارد. کرمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارزشیابی برنامه‌های درسی ضمن خدمت بر اساس اصول اندراگوژی پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که کیفیت محتوای آموزشی و برنامه درسی ارائه شده در ابعاد مختلف کمتر از حد متوسط و متناسب با اصول اندراگوژی نبوده است. همچنین کیفیت سازماندهی محیط آموزش، امکانات و توانایی مدرسان دوره از نظر فراگیران در ابعاد مختلف در حد متوسط بوده است. رضوانی، نیک‌محمدی، بکی شهرضا و آقائی فاروجی (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند که بالاترین اولویت در میان نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای دوره‌های ضمن خدمت به ترتیب شامل برگزاری دوره‌های آموزشی الکترونیکی در شرکت و محل کار، باعث کاهش زمان یادگیری و صرفه‌جویی در وقت شده، شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌های حضوری خارج از محیط کار و مأموریت آموزشی علاوه بر بالابردن سطح دانش کارمندان، باعث تنوع و تغییر روحیه کارمندان شده، عدم طراحی و برنامه‌ریزی صحیح آموزش‌های الکترونیکی متناسب با نیازهای موجود و نگرانی از امنیت اطلاعات و آزمون‌های الکترونیکی در این نوع آموزش‌ها بوده است. پیمان فرد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به تبیین رویکردهای ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت نیروهای انسانی در سازمان‌های مدرن پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که بهبود رضایت شغلی و ارتقای کیفیت زندگی کاری نیروهای شاغل در سازمان، ریشه در عواملی چون شکوفایی استعدادهای بالقوه و فرصت‌سازی برای خلاقیت و نوآوری داشته که سازوکارهای آموزشی ضمن خدمت، آنها را امکان‌پذیر نموده است. یافته‌های پژوهش عباسی (۱۳۹۷) در ارتباط با شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت دوره‌های آموزش الکترونیکی زبان فارسی به خارجیان از منظر مدرسان دوره نشان داد که عامل محتوایی دارای اولویت اول، عامل فناوری دارای اولویت دوم، عامل دانشجو اولویت سوم و پس از آن عامل سازمانی و در نهایت عامل عمومی دارای اولویت پنجم است.

رحیمی (۱۳۹۶) در پژوهشی آسیب برنامه درسی آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم و فنون را شامل آشنا نبودن طراحان آموزشی با فنون تجزیه و تحلیل شغل، تدوین اهداف دوره‌ها بر اساس نیازسنجی سطوح بالای سازمان، بی‌اهمیت دانستن آموزش‌های ضمن خدمت، فقدان ساختمان اختصاصی مختص دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آشنا نبودن مدرسان با ارزشیابی در مراحل مختلف. در پژوهش دیگری فارسی علی‌آباد، ناطقی و سیفی (۱۳۹۶) به این نتایج دست یافتند که: اکثر آموزش‌های ضمن خدمت در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده کاملاً مؤثر و کارآمد نبوده و مهم‌ترین دلیل این مسأله، عدم همخوانی محتوای آموزشی دوره‌ها با نیازهای معلمان بوده است. عدم توجه به سبک‌های گوناگون یادگیری معلمان، تفاوت‌های فردی و علایق و انگیزه‌های درونی معلمان، از دیگر یافته‌ها است. عدم توجه به سایر عناصر برنامه درسی از قبیل اهداف، مواد آموزشی، روش‌های تدریس، زمان آموزش، فضا و محیط یادگیری، گروه‌بندی و همکاری‌های گروهی و ارزشیابی، از مطلوبیت برخوردار نیست و نیازمند بازنگری است. پوراسماعیلی، علی‌نژاد و سلطانی، اصغر (۱۳۹۵). در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که بالاترین اولویت در میان نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای دوره آموزش ضمن خدمت به ترتیب شامل بازدهی بالای دوره‌های آموزشی برگزار شده در خارج از محل کار کارمندان، یکسان نبودن سطح دانش شرکت‌کنندگان در هنگام شروع یک دوره آموزشی، تأثیر دوره‌های آموزشی خارج از استان بر افزایش سطح دانش کارمندان و شادابی و تغییر روحیه آنها و عدم توجه به نتایج ارزیابی‌ها و ندادن بازخورد و پاداش‌های تشویقی متناسب با نیازهای کارمندان برای حضور آنها در دوره‌های آموزشی خارج از شرکت بود. نادری فر و همکاران (۱۳۹۵) چالش‌هایی از جمله عدم اجرای آن از سوی اساتید به دلیل بی‌اطلاعی از کارکرد آن، کم‌رنگ شدن نقش معلم، نداشتن تخصص استفاده از آن، ترس از استفاده از آن، اعتقادات فرهنگی خاص و وجود منابع ناکافی را ذکر می‌کنند. حکیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) چالش‌های رفتاری، چالش‌های آموزشی، چالش‌های انسانی و چالش‌های فنی - مهندسی در راستای پیاده‌سازی اثربخش دوره‌های آموزش الکترونیکی در آموزش عالی مؤثر می‌دانند. سمیعی و قاسمی (۱۳۹۳) بر محتوا، تعامل با فراگیران، ایجاد فیدبک‌های سریع، ارتباط با فراگیران از طریق پیام فوری و پست

الکترونیکی، به‌هنگام‌سازی دوره‌های مبتنی بر آموزش الکترونیکی و تلفیق آموزش الکترونیکی با آموزش کلاسی تأکید دارند.

همچنین با بررسی پژوهش‌های خارجی به نظر می‌رسد که آموزش‌های ضمن خدمت به‌عنوان یک مسئله در سایر کشورها نیز مطرح است به‌عنوان مثال ادراک معلمان از فعالیت‌های آموزشی ضمن خدمت، عنوان پژوهشی است که توسط بولوت<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان داده که از نظر معلمان محتوا و دامنه آموزش‌های ضمن خدمت ناکافی است و موضوعاتی مانند فناوری اطلاعات، آموزش ویژه، مربیگری آموزشی، روان‌شناسی، روش‌های تدریس، نرم‌افزار را ترجیح می‌دهند. در پژوهش دیگری حبیب‌آذر، کیهان و طالبی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) به بررسی پدیدارشناختی تجربیات زیسته معلمان در مورد چالش‌های برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت توسط وزارت آموزش و پرورش پرداختند. چالش‌های برگزاری این دوره‌ها در قالب انگیزه معلمان برای حضور فعال و هدف‌مند در دوره‌ها، چگونگی و نحوه برگزاری دوره‌ها، استمرار (موضوعی و زمانی) و انطباق محتوای دوره‌ها با نیازهای معلمان معرفی شده است. ساهین و آکینسی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به مطالعه در حوزه آموزش ضمن خدمت معلمان پرداختند. بر اساس این مطالعه که ترکیه به‌صورت تحلیل اسنادی انجام شده، نشان داده‌شده که مطالعات صورت‌گرفته در این حوزه بیشتر به‌صورت ترکیبی بوده و تحلیل‌ها در این راستا ناکافی است. همچنین بیان شده که با توجه به بعد زمانی مورد بررسی، مطالعه و پژوهش در حوزه آموزش ضمن خدمت معلمان از سال ۲۰۱۹ روبه‌کاهش است که نیاز است تأکید بیشتری بر این مسأله شود. هوفمیستر و پیلز<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان "کاربرد آموزش الکترونیکی برای ارائه آموزش‌های ضمن خدمت معلمان بخش فنی و حرفه‌ای ادراک و پذیرش در لهستان، ایتالیا و آلمان"، به این نتیجه دست یافتند که معلمان آموزش فنی و حرفه‌ای از دوره‌های آموزش الکترونیکی ضمن خدمت استقبال کردند؛ البته تنها

1 . Bulut

2. Habibi Azar, Keyhan & Talebi

3. Sahin & Akinci

4. Hofmeister & Pilz



محدودیت این نوع آموزش‌ها در سه کشور اجرا شد و بحث چندفرهنگی و سیستم‌های متفاوت تربیت معلمان در حوزه آموزش ضمن خدمت است. پژوهش کالیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان «ارتقا شایستگی‌های مراقبت‌های حرفه‌ای اجتماعی و بهداشت آموزش ضمن خدمت: سند تجزیه و تحلیل گزارش‌های آموزشی مبتنی بر وب»، نشان داد که به‌منظور موفقیت در آموزش ضمن خدمت برای مراقبت‌های حرفه‌ای اجتماعی و بهداشت، پروژه‌ها نیاز به تشخیص نیازهای شایستگی عمده دارند و روش‌های مناسب آموزش را فراهم کنند و همکاری و گزارش شفاف در جلوگیری از موازی‌کاری آموزشی کمک می‌کند. در پژوهش دیگری کامرت<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) به مطالعه کیفی در خصوص آموزش ضمن خدمت پرداخت و به این نتیجه رسید که دوره‌های آموزش ضمن خدمت منجر به توسعه حرفه‌ای آنان نشده است و بیشتر جنبه تئوریک داشته است و آن دوره‌ها فرمالیته اجرا شده و اجباری می‌دانند که یکی از نقاط ضعف و تهدید برای آموزش ضمن خدمت است. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که عمده پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه آموزش‌های ضمن خدمت، کمی هستند، درحالی‌که فهم عمیق ادراک معلمان از آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند به متولیان حوزه آموزش و پرورش در درک وضعیت این آموزش‌ها کمک قابل توجهی نماید. علاوه بر این با توجه به تغییرات اساسی صورت‌گرفته در آموزش‌های ضمن خدمت مجازی در دوره کرونا و پس از آن، تجربه زیسته معلمان از این نوع آموزش به دلیل تفاوت در تعامل، زمینه‌های موردنیاز آموزش و شیوه ارزشیابی می‌تواند نقش قابل توجهی در بهبود آن داشته باشد. براین اساس پژوهش حاضر بر آن است تا تجربه زیسته معلمان از آموزش‌های ضمن خدمت را به شیوه کیفی استخراج نماید.

### ۱-۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با روش کیفی با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان بالقوه پژوهش حاضر کلیه معلمان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش ضمن خدمت بوده‌اند که تقریباً می‌توان گفت تمام معلمان را شامل می‌شوند. با توجه به موضوع و نوع این پژوهش روش نمونه‌گیری، هدف‌مند از نوع موارد مطلوب بود.

1. Kallio  
2. Comert

نمونه‌گیری تا سر حد اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری بدین معنی است که مصاحبه‌ها تا زمانی که اطلاعات جدیدی توسط مشارکت‌کنندگان به دست آید، ادامه پیدا می‌کند. در نهایت در این پژوهش نیز داده‌ها با ۲۱ نمونه به اشباع نظری رسید. با توجه به موضوع پژوهش، در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شد. داده‌ها به‌وسیله مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بر اساس الگوی مصاحبه‌های کیفی و با رعایت موازین آن، در مدت‌زمان تقریبی بین ۲۷ تا ۵۶ دقیقه جمع‌آوری شد. جهت رعایت پروتکل‌های اخلاقی پژوهش، مشارکت‌کنندگان از هدف پژوهش آگاه شدند و رضایت آگاهانه آنها به‌منظور ضبط جلسه مصاحبه کسب شد. همچنین به آنها اطلاع داد شد که نقل‌قول‌های مصاحبه‌ها بدون ذکر مشخصات مشارکت‌کنندگان منتشر می‌شود. داده‌های به‌دست‌آمده با رویکرد تحلیلی تفسیری و به روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین معنی که پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، ابتدا پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان استخراج گردید و توسط محقق به کدهای اولیه تبدیل گردید. سپس با دسته‌بندی کدهای اولیه، مضامین پایه استخراج و در ادامه با انتزاعی کردن دسته‌بندی‌ها، مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر شکل گرفت. جهت اعتبار و تأییدپذیری یافته‌ها از روش خود بازبینی محقق و کنترل اعضای شرکت‌کننده استفاده شد. در راستای قابلیت انتقال‌پذیری نیز روش وصف مفصل محیط (ارائه جزئیات از طریق ارائه نقل‌قول‌ها) استفاده شد.

### ۱-۳- یافته‌ها

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که تجربه زیسته معلمان از دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان متشکل از یک مضمون فراگیر و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۶ مضمون پایه تشکیل شده است. در ادامه می‌توان مضامین سازمان‌دهنده و پایه مستخرج از مصاحبه‌ها در جدول شماره ۱ مشاهده کرد.

جدول ۱: مضامین پایه و سازمان‌دهنده استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
تجربه زیسته معلمان از آموزش ضمن خدمت	بی‌توجهی به نیازسنجی آموزشی در طراحی دوره‌های آموزشی	بی‌توجهی به نظر معلمان در طراحی دوره‌ها عدم تناسب اغلب دوره‌ها با صلاحیت‌های حرفه‌ای عمومی بودن بسیاری از دوره‌ها بی‌توجهی به نیازهای روز عدم طرح درس دقیق برای بسیاری از دوره‌ها بی‌توجهی به مخاطبان عدم نظرسنجی از معلمان عدم نیازسنجی عدم هدف‌گذاری دوره‌ها
	عدم وجود بسترهای فنی و قانونی مناسب آموزش‌های ضمن خدمت	عدم وجود بسترهای موردنیاز سرعت پایین اینترنت ضعیف بودن پهنای باند در زمان دانلود فایل‌ها بروکراسی‌های غیرمرتبط برای دوره‌های آموزشی
	عدم وجود بسترهای مدیریتی و ساختاری موردنیاز	عدم انگیزه کافی برای معلمان جهت شرکت در دوره‌ها بی‌کیفیت بودن دوره‌ها به دلیل هزینه‌نکردن چالش‌های مالی جذابیت کم آموزش برای اغلب معلمان باتجربه عدم حمایت کافی از سوی مدیران تخصیص بودجه ناکافی عدم باور بسیاری از مدیران به آموزش‌های ضمن خدمت جدی‌نگرفتن کلاس‌ها
	عدم امکان ارزشیابی‌های واقعی	صورتی بودن آزمون‌های پایانی امکان تقلب در آزمون‌ها دوره‌ها عدم تشخیص یادگیری معلمان از دوره‌ها عدم بررسی بازخوردهای معلمان بعد از مطالعه دوره‌ها ارزشیابی‌های غیرمعتبر از میزان یادگیری در دوره‌ها در دسترس بودن پاسخ‌های سؤالات آزمون محیط اینترنت و شبکه‌های مجازی امکان حضور افرادی غیر از یادگیرنده در آزمون مربوط به دوره

<p>مدرک‌گرایی بازاری شدن دوره‌های آموزشی رفع تکلیف حضور معلمان در دوره‌ها به‌منظور دریافت مدرک حضور به‌منظور دریافت گواهی دوره‌های آموزشی شرکت در دوره با هدف گرفتن امتیاز</p>	<p>مدرک‌گرایی و بازاری شدن آموزش‌های ضمن خدمت</p>	
<p>غیرکاربردی بودن بیشتر دوره‌ها عدم تفکیک دوره‌ها برای معلمان و مدیران عدم جذابیت دوره‌ها برای معلمان عدم مطابقت محتوای دوره‌ها با چالش‌های واقعی محیط آموزش عدم توجه به تفاوت‌های فردی معلمان در طراحی محتوای دوره نبود محتوا و دوره برای برخی موضوعات موردنیاز واقعی معلمان حاشیه‌ای بودن برخی دوره‌های آموزشی پرداختن برخی دوره‌ها با موضوعات غیر تربیتی/ غیرآموزشی کلی‌گویی در فایل‌های ضبط شده دوره‌های غیرمرتبط با حوزه کاری معلمان</p>	<p>عدم وجود محتوای تخصصی و باکیفیت</p>	
<p>عدم تعامل در دوره‌ها عدم بازخوردهای موردنیاز در فرایند آموزش به دلیل دوره‌های آفلاین عدم پویایی بی‌حوصلگی معلمان در مطالعه مطالب آفلاین عدم پویایی دوره‌ها به دلیل عدم حضور عدم امکان اجرا برخی مطالب از طریق دوره‌های آفلاین عدم امکان پرسش از مدرس دوره به دلیل غیرحضور بودن</p>	<p>ضعف تعامل در فرایند آموزش</p>	
<p>سهولت در فرایند شرکت در دوره‌ها سهولت در دسترسی به محتواهای آموزش‌ها امکان مطالعه مجدد مطالب امکان مطالعه خردخرد آموزش</p>	<p>تسهیل حضور در دوره‌ها</p>	

برگزاری چندین مرحله‌ای آزمون‌ها و امکان کسب نمره برای یادگیرندگان در سطوح مختلف یادگیری، توجه به یادگیری گام‌به‌گام توجه به شرایط یادگیرندگان امکان انتخاب موضوعات مختلف بر اساس سلايق یادگیرندگان توجه به فرصت‌های برابر یادگیری برای یادگیرندگان	توجه به یادگیری فردی	
کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد عدم نیاز به حضور در روزهای تعطیل کاهش هزینه‌های مربوط به کاغذ مدیریت زمان به دلیل غیرحضور بودن انعطاف‌پذیری در فرایند زمان یادگیری امکان تنظیم زمان آموزش با زمان آزاد یادگیرندگان کاهش هزینه‌های جابه‌جایی کارکنان برای آموزش به دلیل غیرحضور بودن عدم نیاز به فضای فیزیکی برای آموزش	کاهش هزینه‌های فردی و سازمانی	

### بی‌توجهی به نیازسنجی آموزشی در طراحی دوره‌های آموزشی:

یکی از اصلی‌ترین مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها بی‌توجهی به نیازسنجی آموزشی در طراحی دوره‌های آموزشی بود. به عبارت دیگر از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش یکی از تهدیدهای اساسی دوره‌های ضمن خدمت معلمان، عدم توجه به نیازسنجی است. به عنوان مثال در همین زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: من خودم شخصاً در دو سه سال اخیر بیش از سی دوره ضمن خدمت شرکت کردم، اصلاً این طوری نبوده که از ما نظر بخوان که چه دوره‌ای دوست دارید، چه دوره‌ای نیاز دارید، یا حتی بپرسن این دوره‌هایی که الان هست براتون مناسب هست یا خیر؟ یک سری دوره‌هایی هست و ما هم اون دوره‌ها را مطالعه می‌کنیم و آزمون می‌دیم و این میشه دوره ضمن خدمت (مصاحبه ۲). یکی از مشارکت‌کنندگان دیگر می‌گوید: اون چیزی که من در دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌بینم این هست که نظر معلمان و اون‌هایی که میخوان دوره را شرکت کنن پرسیده نمیشه. حالا شاید هم یک گروهی، کارگروهی، چیزی در آموزش و پرورش‌های کل باشه که این دوره‌ها را در موردش تصمیم‌گیری می‌کنن و یا اصلاً به جوری به صورت پایلوت نیازسنجی می‌کنن ولی

واقعیت امر اینه که برای ما صدق نمی‌کنه و واقعاً هم من بسیاری از این دوره‌ها را که شرکت می‌کنم اگر ازم بپرسن که چقد مناسب هست این دوره، میگم اصلاً من نمیدونم هدف این دوره چیه (مصاحبه ۶). یکی از مشارکت‌کنندگان دیگر می‌گوید: من فک می‌کنم شاید بزرگترین چالش این دوره‌ها بی‌توجهی به نیازهای واقعی معلمان باشه، یه معلم تازه‌کار با یه معلم باتجربه با یه مدیر و حتی معلم تاریخ و معلم ریاضی نیازهای متفاوتی دارن ولی رویه‌های دوره‌های ضمن خدمت جوری هست که یکی سری دوره برای همه این گروه‌ها تعریف میشه و همه اینها میرن سر اون دوره و بعدش هم تمام. من فک می‌کنم اگر یک نیازسنجی صورت می‌گرفت می‌تونست اثرگذاری‌های بسیار بیشتری برای نظام آموزشی داشته باشه (مصاحبه ۳). یکی از مشارکت‌کنندگان دیگر پژوهش ضمن توضیح در مورد عدم نیازسنجی آموزشی در طراحی دوره‌ها بر این باور است: به‌رحال انتظار میره از جامعه هدف که معلمان هست اگر نه برای همه دوره‌ها، حداقل به‌صورت دوره‌ای نظرخواهی بشه و این نتایج در ادامه‌یافتن دوره‌ها یا تغییر دوره‌ها نقش ایفا کنه (مصاحبه ۱۱)؛ بنابراین همان‌گونه که از متن مصاحبه‌ها مشخص است مشارکت‌کنندگان یکی از تهدیدهای اساسی دوره‌های ضمن خدمت معلمان را بی‌توجهی به نیازهای واقعی معلمان و عدم توجه به نیازسنجی آموزشی در طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی می‌دانند.

#### عدم وجود بسترهای فنی و قانونی مناسب آموزش‌های ضمن خدمت:

یکی از مضامین دیگری که از تحلیل مصاحبه‌ها به‌عنوان یک چالش در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به دست آمد، عدم بسترهای فنی و قانونی مناسب آموزش‌های ضمن خدمت بود. از نظر اکثر مشارکت‌کنندگان بسترهای فنی و اجرایی برای آموزش‌های ضمن خدمت به‌گونه‌ای که بتوان دوره‌های آموزشی باکیفیت را ارائه داد، وجود ندارد. به‌عنوان مثال در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: اغلب دوره‌های آموزشی مجازی‌شدن، و برای اینکه این دوره‌ها را تهیه کنیم به‌خصوص دوره‌هایی که به‌صورت تدریس هست باید اینترنت قوی داشته باشیم، به‌رحال وضعیت اینترنت هم که می‌دونید متأسفانه، بنابراین خیلی وقت‌ها با مشکل مواجه می‌شیم (مصاحبه ۶). یکی از مشارکت‌کنندگان دیگر در این زمینه می‌گوید: خیلی از همکاران ما موقع امتحان که میشه یا اینترنت‌شون مشکل داره یا خطاهایی میاد که

نمی‌دونن مشکل از چی هست و اینها خودش گاهی می‌تونه یک چالش به وجود بیاره (مصاحبه ۹). یکی دیگران از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: وقتی آموزش‌ها را از حضوری به سمت غیرحضوری و مجازی سوق دادن انتظار میره که شرایط آموزش و همین‌طور آزمون حضوری را مدنظر قرار بده آموزش‌وپرورش، درحالی‌که شرایط موردنیاز برای آموزش‌های حضوری وجود نداره (مصاحبه ۳)؛ بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید که از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش یکی از اصلی‌ترین تهدیدهای آموزش‌های ضمن خدمت معلمان، عدم وجود بسترهای فنی موردنیاز اجرای این دوره‌ها است.

#### عدم وجود بسترهای مدیریتی و ساختاری موردنیاز:

یکی دیگر از مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده دوره‌های ضمن خدمت معلمان، عدم بسترهای مدیریتی و ساختاری موردنیاز بود. در واقع از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش یکی از تهدیدهای اساسی در این دوره‌ها مسائل مربوط به ساختار آموزش و مدیریت آن است. در همین زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: متأسفانه دوره‌های ضمن خدمت برای سیستم آموزشی و مدیران جایگاهی نداره، این را هم معلمان فهمیده‌اند و هم مدیران با رفتارشان آن را القا می‌کنند هم در سطوح بالاتر این را نشون میدن وقتی که یک دوره را برای ده‌ها هزار معلم اجرا می‌کنن و بازخوردی هم از معلمان نمی‌گیرن بین اصلاً این دوره به دردشون خورده یا نه از مدرسه نمی‌پرسن آیا معلم بعد از این دوره در سطح رفتار و کنش‌هایی که در مدرسه داشته تغییر کرده یا نه؟ چی رو می‌رسونه؟ این رو می‌رسونه که کلاً این مسئله خیلی در ساختار نظام آموزشی به‌عنوان مسئله نیست (مصاحبه ۱۳). یکی در از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: در خیلی از کشورها آموزش‌های ضمن خدمت جوری هست که مشوق‌های زیادی بهش داده میشه، حتی برای دانش‌افزایی معلمان اونها را بورس می‌کنن که در دوره‌های تحصیلات تکمیلی بخونن، ولی در نظام آموزشی ما مدیران خیلی به دوره‌های ضمن خدمت یا توسعه حرفه‌ای به معنای دقیقش بهایی نمیدن. خود معلمان هم خیلی این دوره‌ها را خیلی جدی نمی‌گیرن مجبورن که این دوره‌ها را شرکت کنند؛ چون بر اساس قوانین باید سالانه به‌هرحال یه سری گواهی‌هایی داشته باشن ولی خب این باعث میشه که خیلی خروجی نداشته باشه (مصاحبه ۲). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان ارتباط با این موضوع که بودجه بسیار کمی به حوزه آموزش‌های

ضمن خدمت در آموزش و پرورش تخصیص داده می‌شود، می‌گوید: من فک می‌کنم شاید این به‌خاطر اینه که دوره‌های ضمن خدمت اولویت آموزش و پرورش نیست و اصلاً بود و نبودش فرقی نمی‌کنه (مصاحبه ۱۴). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: الانم همه دنبال گرفتن این گواهی هستن. سال‌های قبل یه نکته تشویقی که بود برای ۱۷۴ ساعت یه مبلغ پاداش در نظر می‌گرفتن و اگه بررسی که برای چی شرکت می‌کنی اگر ۱۷۴ ضمن خدمت ببریم گواهی‌ش ببریم اداره چند بند از اول حقوقمون فرق می‌کنه. هیچ نوع انگیزه‌ای برای معلمان برای ارتقاشون وجود نداره. مثلاً اینکه توی حکم‌هاشون هست و بر اساس اون توسط مدیر ارزیابی میشه و می‌گن معلم سالی حداقل ۶۰ ساعت لازمه می‌خوام بگم خیلی جذابیت نداره (مصاحبه ۶)؛ بنابراین باتوجه‌به نظر مشارکت‌کنندگان یکی از اصلی‌ترین تهدیدها یا چالش‌های کنونی در دوره‌های ضمن خدمت، چالش در حوزه بسترهای مدیریتی و ساختاری در آموزش‌های ضمن خدمت است.

#### عدم امکان ارزشیابی‌های واقعی:

یکی مضامین سازمان‌دهنده دیگر در حوزه آموزش‌های ضمن خدمت، مربوط به عدم امکان ارزشیابی واقعی از یادگیرندگان می‌شود. تقریباً اغلب مشارکت‌کنندگان به این امر به شیوه‌های مختلف اشاره داشته‌اند که یک چالش اساسی در دوره‌های ضمن خدمت مربوط به ارزشیابی از دوره‌های ضمن خدمت است. به‌عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: حدوداً سال‌های ۹۰ تا ۹۵ که کلاً جوری بود که یه نفر می‌تونست جای همه امتحان بده بعدش طراحان سؤال و متولیان متوجه‌شدن اومدن یه حداقل‌هایی براش در نظر گرفتن مثلاً اومدن گفتن برای ورود به سامانه باید با گوشی هوشمند باشه و شماره هم به نام خودتون باشه و اینجوری یه جورایی کنترل‌کردن اما به‌هرحال باز هم اون‌هایی که دنبال یادگیری نباشن راه جدیدی پیدا می‌کنن مثلاً اون آزمون‌هایی که جزوه داره رو میان با یک سیستم و موبایل جزوه را باز می‌کنن و با یه موبایل دیگه وارد آزمون میشن و باز کار خودشون را می‌کنند (مصاحبه شماره ۶). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در همین زمینه می‌گوید: همون طور که در بحث‌های قبلی هم خدمت‌تون گفتم یکی از علت‌هایی که معلمان خیلی بحث‌ها را جدی نمی‌گیرن اینه که امکان گذران دوره بدون اینکه چیزی یاد گرفته باشن، هست.



به هر حال وقتی برای آزمون پایان دوره حساسیتی نباشه و هر کی دوره را شرکت کرده بتونه قبول شه چرا باید روی مباحث عمیق بشن؟ (مصاحبه ۲). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: متأسفانه این دوره‌های ضمن خدمت برای یه عده‌ای یه بازار داغ به وجود آورده، و جالبه که همه هم می‌دونن مدیران می‌دونن مسئولین آموزش و پرورش می‌دونن، معلمان هم می‌دونن و هیچ کی هم هیچی نمیگه. آزمون‌ها که مجازی هست و معلمان هم این رو می‌دونن توی سامانه ثبت‌نام می‌کنن آخر هم موقع امتحان سؤالات و جواب‌ها در برخی کانال‌ها پخش میشه و معلما هم اون پاسخ‌ها را می‌زنن و قبول میشن (مصاحبه ۱۱). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: شاید نگاه من سنتی هست؛ ولی همیشه به این اعتقاد دارم که امتحان باید خیلی جدی گرفته بشه در بحث آموزش. اینکه تکلیف داده بشه، مشارکت بشه و راه-های اینجوری برای ارزیابی خوبه ولی به نظرم ارزیابی به نظرم باید یک بخش مهمش آزمون باشه چون اینطوری مستقلاً یادگیری فرد مشخص میشه. برای آموزش‌های ضمن خدمت هم همین اعتقاد دارم. اینکه یک دوره‌ای باشه و بعد هم به هر شکلی یه گواهی‌نامه داده بشه و فرقی نکنه کی خونده کی نخونده کی یاد گرفته اصلاً منصفانه نیست. نمیشه کسی که خونده باشه محتوای دوره را با کسی که دیگران جاش امتحان دادن یکی باشه؛ بنابراین من فک می‌کنم این یک معضل هست که وجود داره. البته کرونا و قبلترش هم مسائل اقتصادی باعث شدن که آموزش‌ها به این سمت برن ولی به هر حال یک تهدید هست و باید رفع بشه (مصاحبه ۴)؛ بنابراین باتوجه به نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش می‌توان گفت که یکی از تهدیدهای حال حاضر در دوره‌های ضمن خدمت مسائل مربوط به سنجش و ارزشیابی میزان یادگیری افراد شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش ضمن خدمت است.

#### مدرک‌گرایی و بازاری شدن آموزش‌های ضمن خدمت:

یکی دیگر از مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده از متن مصاحبه‌ها پیرنگ بودن مدرک‌گرایی و بازاری شدن آموزش‌های ضمن خدمت در دوره‌هاست. به‌عنوان مثال در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: صادقانه بگم من خودم هر دوره آموزشی شرکت کردم توی این چن سال به‌خاطر این بوده که گواهی‌ش رو بگیرم و توی اداره ازش استفاده کنم. اگر الان بهم بگن گواهی این دوره‌های ضمن خدمت را اداره قبول

نمیکنه یا بگن شرکت یا عدم شرکت توی دوره‌ها روی ارزیابی مدیر تأثیر نمی‌ذاره مطلقاً در هیچ دوره‌ای شرکت نمی‌کنم. چون احساس می‌کنم هیچ کدوم از دوره‌ها اینطوری که باید باشه مفید نیست. چون خیلی از مطالبی که توی این دوره‌ها تدریس میشه مفید نیستن (مصاحبه ۹). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: این دوره‌های آموزشی عملاً بازاری شده و برای یک عده‌ای از کافی‌نتی گرفته تا بعضی از دوستان دیگه یه جورایی ابزاری شده. نمی‌خوام بگم کلاً این دوره‌های آموزشی مفید نیستن. اتفاقاً خیلی از دوره‌هاش برای من نوعی مفید هم هستن ولی وقتی برآیند کار را نگاه می‌کنم می‌بینم اکثر همکاران فقط برای مدرکش میان که بالاخره یه امتیازی بتونن ازش بگیرن (مصاحبه ۱۷). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: همه چی شده کاغذبازی. همین‌طور که دانشگاه‌ها و مدارس مدارک صادر می‌کنن، دوره‌های آموزشی هم شده کاغذبازی. آموزش و پرورش تعریف کرده که سالی اینقدر ساعت در دوره‌ها شرکت کنید و بر اساس اون راجع به ما نظر میدن ما هم بر اساس اون، همون قدر ساعت گواهی جور می‌کنیم. حالا این گواهی می‌خواد هر جور به دست اومده باشه. اونش خیلی مهم نیست. مهم اینه که تعداد ساعات حضور در این دوره‌ها را داشته باشیم (مصاحبه ۸). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: فارغ از اینکه این دوره‌ها چقدر کیفیت داشته باشه یا چقدر منسجم باشه یا مدرسش کی باشه، ما شرکت می‌کنیم. خب بله خیلی از اینها هم خوبن ولی هدف گرفتن امتیاز هست. البته امتیاز خاص هم الان نداره ولی نداشتش یه ملاک منفی به حساب میاد (مصاحبه ۶)؛ بنابراین از متن مصاحبه‌ها مشخص است که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش مدرک‌گرایی و بازاری شدن آموزش‌های ضمن خدمت یکی از تهدیدهای اساسی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت است.

#### عدم محتوای تخصصی و باکیفیت:

یکی دیگه از مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده از مصاحبه‌ها به‌عنوان یک تهدید در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، عدم محتوای تخصصی و باکیفیت در دوره‌هاست. به‌عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: دوره‌هایی که برگزار میشه برای ضمن خدمت معلمان از مسائل مربوط به خانواده هست تا تاریخ و ایدئولوژی و مسائل مربوط به مدرسه و فناوری اطلاعات تا روش تدریس و ارزشیابی

و هر چیزی که شما فکرتش رو بکنی و جالب‌تر هم اینه که تفکیکی برای معلمان و مدیران و دوره‌های مختلف توی این دوره‌ها نیست. یعنی اون معلمی که سال اول استخدامش هست و مسائل مربوط به چگونگی رفتار با دانش‌آموزان لازم داره تا اون مدیر مدرسه‌ای که بیش از دو دهه در مدرسه بوده می‌تونه این دوره را شرکت کنه. این کار باعث میشه که این دوره‌ها خروجی خاصی نداشته باشن (مصاحبه ۲). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: بسیاری از دوره‌هایی که من رفتم شرکت کردم فایلش را مطالعه کردم را وقتی با خودم تأمل می‌کنم که ببینم این دوره برای چی بود. قرار بود من رو به کجا برسونه واقعاً نمی‌فهمم. نمی‌فهمم؛ مثلاً دوره‌هایی در مورد خانواده در مورد جمعیت و حتی دوره‌های فرهنگی کجای آموزش قراره به درد من بخوره. اصلاً چرا من باید توی این دوره‌ها شرکت می‌کنم. اگر از من پرسن ده و شاید صد تا عنوان دوره بهشون میدم در همون لحظه و کلی هم می‌تونم دلیل براش بیارم که این دوره این محتوای که توی این دوره هست می‌تونه اینطوری مثلاً در کار آموزش به درد معلم بخوره. این دوره این طوری میتونه کمک کنه که معلم رشد کنه. ولی واقعاً توی خیلی از این دوره‌هایی که من شرکت کردم این رو ندیدم که بدونم کجا قراره من از محتوای این دوره استفاده کنم (مصاحبه ۶)؛ بنابراین می‌توان گفت که یکی از چالش‌های اساسی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت از نظر مشارکت‌کنندگان، عدم محتوای تخصصی و باکیفیت در این دوره‌ها است که به نظر می‌رسد باید بر اساس گروه‌های کاری و شرایط هر کدام از ذی‌نفعان آموزشی دوره‌های ویژه‌ای برای آنها تدارک دید.

### ضعف تعامل در فرایند آموزش:

عدم امکان تعامل کافی در فرایند آموزش یکی از مضامینی بود که بسیار مورد تأکید مشارکت‌کنندگان پژوهش بود. به‌عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش می‌گوید: بحث دوره‌های آموزش ضمن خدمت همین کلاس‌ها که نیست. خیلی از عناصر با حضور سر کلاس با تعامل استاد و یادگیرنده اتفاق می‌افتد. فرد در این دوره‌ها صرفاً که قرار نیست دانش یاد بگیرد. اگر این طور بود چه کاری بود دوره آموزشی تعریف کنیم. خود معلمان می‌رفتن کتاب می‌گرفتن می‌خواندن یا مطالبی که دارن را توی محیط نت پیدا می‌کردن، می‌خواندن. شاید این حرف علمی نباشه ولی به نظر من

به‌عنوان کسی که سال‌ها معلمی کرده اون دوره‌می‌هایی که توی دوره‌ها اتفاق می‌افته خیلی بیشتر از دانش‌های صرف می‌تونه اثربخش باشه. هر معلمی با کلی تجربه ریزودرشت میاد توی اون دوره که خودش می‌تونه استاد باشه. اون تجربه‌ها را وقتی شیر می‌کنه با بقیه خودش یک محیط آموزشی غنی میشه. درسته که استاد مطالب نظری را ممکنه با این تجربه‌ها ترکیب کنه ولی شاید هیچ‌وقت این مطالب با تجربه سال‌ها فعالیت یک معلم یکی نشه اینجاست که من میگم کلاس‌های حضوری یه چیز دیگه بود؛ ولی الان واقعاً اون حس و حال را نداره (مصاحبه ۷). یکی از مشارکت‌کنندگان دیگر در همین زمینه می‌گوید: دوره‌ها به‌صورت مجازی است. حتی آنلاین هم نیست که به‌نوعی بگیم دوطرفه هست. آفلاین هستن و محتوا از قبل آماده شده و در اختیار افراد قرار می‌گیره. مدرس تدریسش رو می‌کنه و ما هم در خوش‌بینانه‌ترین حالت گوش می‌دیم. خیلی از دوره‌ها طوری هست که نیاز به کار عملی داره. شما مثلاً تصور کن در رابطه با مسائلی مثل ورد مدرس می‌خواد آموزش بده یا برای برخی گروه‌ها مثلاً یه نرم‌افزار می‌خواد آموزش بده. این جور مسائل باید کار کنی و گام‌به‌گام با مدرس جلو ببری در کلاس‌های مجازی نمیشه. به همین خاطر واقعاً کلاس‌هایی که این ویژگی دارن رو اگر بخوای مجازی برگزار کنی یه جوری صورتی میشه (مصاحبه ۱۶). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: آموزش مجازی هر چی هم که باشه اون حس کلاس را منتقل نمی‌کنه. نمیشه بگی کلاس. آموزش یه سری ویژگی داره. حس داره. تعامل داره. معلم از روحیات مدرس و مدرس از روحیات معلم آگاه میشه. وقتی این اتفاقات بیفته خیلی بهتر میشه کلاس را مدیریت کرد و در نتیجه یادگیری هم راحت‌تر اتفاق می‌افته (مصاحبه ۱۹)؛ بنابراین می‌توان گفت که از متن مصاحبه‌های صورت‌گرفته، یکی از تهدیدها یا چالش‌های دوره‌های آموزش ضمن خدمت، ضعف تعامل در فرایند آموزش است.

#### تسهیل حضور در دوره‌ها:

یکی از مضامین استخراج شده از متن مصاحبه در رابطه با فرصت‌های آموزش ضمن خدمت، تسهیل حضور در دوره‌ها بود. در همین زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: خوشبختانه دوره‌های آموزش ضمن خدمت یک مزیت بسیار بزرگی که داره اینه که راحت‌تر می‌تونیم تصمیم بگیریم که چه دوره‌ای را شرکت کنیم. کافیه که تصمیم

بگیریم و در سایت ثبت‌نام کنیم. دیگه اون برنامه‌ریزی‌های مربوط به دوره‌های حضوری را نداره (مصاحبه ۲). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: قبلاً که آموزش‌ها حضوری بود خب باید تصمیم می‌گرفتیم که دوره را شرکت کنید بعد یک‌زمان باید کامل بهش اختصاص می‌دادیم. معمولاً هم هر هفته‌ها بود پنج‌شنبه جمعه‌ها بود. باید از خونه و زندگی می‌زدی می‌رفتی دوره ضمن خدمت دو روز از وقت کلاً اختصاص می‌دادی به این دوره و کلاً سختی‌های خودش داشت. اما الان خوشبختانه سامانه‌ای شده و به نظر من یک مزیت هست (مصاحبه ۱۰). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: شاید بشه مهم‌ترین فرصت این آموزش‌ها نسبت به آموزش‌های سنتی‌تر رو در دسترسی راحت به محتواهاش دونست. قبلاً اگر کلاس نمی‌رفتی باید کلی تلاش کنی تا از هم‌کلاسی هم‌کار... جزوه رو بگیری. اما الان شما کافیه یه اینترنت داشته باشی و یه موبایل. حتی لازم نیست لپ‌تاب هم داشته باشی. خیلی راحت می‌تونی محتواهای دوره را به دست بیاری و ازش استفاده کنی. می‌تونی راحت با یه کلیک توی کلی گروه بفرستی و یا از دیگران بگیری (مصاحبه ۶). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: خوبی آموزش‌های ضمن خدمت اینه که نیاز نیست دو ساعت بشینی سر کلاس، مدرس هم بگه و تو گوش کنی. فیلم هست یا یه فایل آموزشی، هر وقت حوصله داشتی می‌خونی هر وقت هم خسته شدی می‌ذاریش کنار. این جوری اختیارت دست خودته، نه اینکه شروع و پایان کلاس رو یکی دیگه برات تعیین کنه و واقعاً توی سن ما اینجوری بهتره (مصاحبه ۷)؛ بنابراین از متن مصاحبه‌های صورت‌گرفته از مشارکت‌کنندگان پژوهش می‌توان به این نتیجه رسید که یکی از مزیت‌ها و فرصت‌های آموزش‌های ضمن خدمت به‌خصوص آموزش‌های مجازی برای مشارکت‌کنندگان تسهیل حضور در دوره‌ها بوده است.

#### توجه به یادگیری فردی:

یکی دیگه از مضامین سازمان‌دهنده در مورد دوره‌های ضمن خدمت، توجه به یادگیری فردی بود. در واقع از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، دوره‌های آموزش ضمن خدمت به یادگیری‌های فردی و تفاوت‌های فردی آنها بها می‌دهد. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: خوشبختانه خوبی دوره‌های ضمن خدمت اینه که ما فرصت این رو داریم که از بین کلی موضوعی که هست حالا با توجه به شرایطمون و حوزه

کاری‌مون هر کدام دوس داشته باشیم شرکت کنیم. درسته در سال باید ۶۰ ساعت کلاس ضمن خدمت گواهی‌ش رو ببریم؛ ولی دیگه آموزش و پرورش نمیگه دقیقاً فلان دوره که من می‌گم باید حضور داشته باشی. وقتی این را به‌عنوان یک قاعده نیامان دست ما باز مبشه (مصاحبه ۱۳). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: از نظر من اینکه آزمون‌های به‌صورت چند مرحله برگزار میشه یه مزیته. یعنی یه جوری فرصت برای افراد با شرایط مختلف فراهم میشه (مصاحبه ۵). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: من فکر می‌کنم آموزش‌ها که در سال‌های اخیر به سمت مجازی شدن رفت یک جوری فرصت برابر را برای معلمان فراهم کرد. یعنی شما کافیه یک اینترنت داشته باشی و راحت می‌تونی در دوره‌ها شرکت کنی. اما قبلاً بعضی از همکاران خانم یا بعضی از افرادی که مشغله‌های کاری بیشتری داشتن ممکن بود با مشکل مواجه بشن (مصاحبه ۲). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: خوبی این دوره‌های ضمن خدمت اینه که یکی می‌تونه چند بار بخونه یا یک‌بار بخونه. در کلاس‌های حضوری مدرس یک‌بار توضیح میده و رد میشه ولی در این آموزش‌ها من می‌تونم خودم تنظیم کنم که چقدر روی فلان مطلب وقت بذارم (مصاحبه ۱۷)؛ بنابراین از متن مصاحبه‌ها می‌توان گفت که یکی از فرصت‌های مهم آموزش‌های ضمن خدمت به‌خصوص در رویکرد مجازی از نظر مشارکت‌کنندگان، توجه به یادگیری فردی است.

#### کاهش هزینه‌های فردی و سازمانی:

یکی دیگه از مضامین سازمان‌دهنده در مورد دوره‌های ضمن خدمت، کاهش هزینه‌های فردی و سازمانی بود. در واقع از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌تواند هزینه‌های فردی و سازمانی را کاهش دهد و به‌عنوان یک مزیت به آن نگریسته می‌شود. در همین زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: دوره‌های ضمن خدمت مجازی یک حسن اساسی که داره اینه که هزینه‌ها را به‌شدت پایین آورده. دیگه نه نیاز هست کلاس مشخص کنی، نه هزینه رفت و آمد هست. نه بعضاً هزینه مربوط به اسکان هست. همه این هزینه‌ها با آموزش مجازی تقریباً از بین رفته (مصاحبه ۱۱). یکی دیگه از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: قبلاً در روزهای تعطیل باید می‌رفتیم کلاس ضمن خدمت. یه جنبه‌های مثبتی داشت یه چالش‌هایی هم داشت؛ ولی با این آموزش‌ها این فرصت را داریم که راحت‌تر بتونیم شرکت کنیم و

طبیعیه که این وسط هزینه‌هایی هم کمتر میشه (مصاحبه ۸). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: اصلاً این آموزش‌ها فارغ از مسائل کیفیت آموزشی‌ش، برای مسائل زیست‌محیطی مفیدتره. کلی هزینه جزوه و برگه امتحانی می‌شد که الان همه الکترونیکی شده (مصاحبه ۱)؛ بنابراین از متن مصاحبه‌ها می‌توان به این نتیجه رسید که یکی از مضامین سازمان‌دهنده مدنظر مشارکت‌کنندگان، کاهش هزینه‌های فردی و سازمانی است.

## ۲- بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر مضامین سازمان‌دهنده و اصلی، متشکل از بی‌توجهی به نیازسنجی آموزشی در طراحی دوره‌های آموزشی، عدم بسترهای فنی و قانونی مناسب آموزش‌های ضمن خدمت، عدم بسترهای مدیریتی و ساختاری موردنیاز، عدم امکان ارزشیابی‌های واقعی، مدرک‌گرایی و بازاری شدن آموزش‌های ضمن خدمت، عدم محتوای تخصصی و باکیفیت، ضعف تعامل در فرایند آموزش، تسهیل حضور در دوره‌ها، توجه به یادگیری فردی، کاهش هزینه‌های فردی و سازمانی بود. نتایج پژوهش نشان داد که بی‌توجهی به نیازسنجی آموزشی در طراحی دوره‌های آموزشی یکی از چالش‌های اساسی این دوره‌ها است. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش رحیمی (۱۳۹۶) و فارسی‌علی‌آباد، ناطقی و سیفی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. در تبیین این بخش از نتیجه می‌توان گفت که نیازسنجی آموزشی اولین حلقه آموزش اثربخش و کارآمد به حساب می‌آید. قبل از هر چیز در آموزش باید نیازهای واقعی یادگیرندگان بالقوه مشخص و سپس بر اساس آن دوره آموزشی طراحی گردد. به همین دلیل وقتی نیازسنجی آموزشی صورت نگیرد، طبیعتاً محتوای آموزش، راهبردهای تدریس انتخابی و شیوه‌های ارزشیابی نیز از کیفیت برخوردار نخواهد بود. چرا که عملاً نیازسنجی است که باعث شکل‌دهی به سایر عناصر آموزش می‌شود. در دوره‌های ضمن خدمت از آنجایی که تصمیم‌گیری در حوزه آموزش به صورت متمرکز است و نیازسنجی از معلمان صورت نمی‌گیرد ممکن است نیازهای واقعی معلمان در فرایند دوره‌ها در نظر گرفته نشود. به همین سبب بسیاری از مشارکت‌کنندگان اشاره کرده‌اند که دوره‌های آموزشی با نیازها و خواسته‌های آنها فاصله زیادی دارد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عدم بسترهای فنی و قانونی مناسب آموزش‌های ضمن خدمت یکی دیگر از چالش‌های آموزش‌های ضمن خدمت است. در واقع انتظار می‌رود که در هنگام آموزش بسترهای موردنیاز آن تدارک دیده شده باشد. این موضوع زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بخش قابل توجهی از آموزش‌های ضمن خدمت کنونی به شیوه مجازی برگزار می‌گردد و کیفیت بسترهای فنی مثل پهنای باند اینترنت، وجود سایت‌های فناورانه یکی از عوامل اصلی اثرگذاری این نوع آموزش به حساب می‌آید. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش حکیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) و عباسی (۱۳۹۷) که یکی از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش‌های مجازی را بسترهای فنی ذکر می‌کنند هم‌راستا است.

علاوه بر این یکی دیگر از تهدیدهای آموزش‌های ضمن خدمت عدم بسترهای مدیریتی و ساختاری موردنیاز آموزش بود. آنچه از نظر مشارکت‌کنندگان در طراحی و اجرای آموزش‌های ضمن خدمت نقش مهمی دارد، این است که ساختارهای رسمی و غیررسمی نظام آموزشی، مدیران کلان و مدیران میانی عملاً به آموزش‌های ضمن خدمت باور عمیق داشته باشند و برای آن برنامه‌ریزی کنند. به همین سبب از آنجایی که تخصیص بودجه کافی در این آموزش‌ها صورت نمی‌گیرد، بسترهای فنی موردنیاز مدنظر قرار نمی‌گیرد و مشوق‌های قابل توجهی در این آموزش‌ها برای معلمان وجود ندارد، لذا به نظر می‌رسد برای نظام آموزشی، آموزش ضمن خدمت اولویت بالایی ندارد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش باقری مجد و همکاران (۱۳۹۲) و بادله و شاملو (۱۴۰۲) مبنی بر نقش قالب توجه ساختارهای آموزشی و به‌خصوص مدیران بر کیفیت آموزش هم‌راستا است.

یکی دیگر از چالش‌های آموزش‌های ضمن خدمت از نظر مشارکت‌کنندگان، عدم امکان ارزشیابی‌های واقعی بود. در واقع این تهدید بیشتر به شیوه اجرای آموزش که به صورت مجازی انجام می‌شود، بر می‌گردد. در واقع نه فقط در ایران بلکه در تمام دنیا ارزشیابی به شیوه مجازی یکی از چالش‌های اساسی است که متولیان آموزش با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند چرا که این نوع ارزشیابی‌ها از یک طرف امکان نظارت کافی بر آن نیست و از طرف دیگر در این نوع آزمون‌ها عمدتاً نمی‌توان بسیاری از موضوعات را



سنجید. به همین سبب است که پژوهش‌های صورت‌گرفته در ایران نیز یکی از چالش‌های اساسی آموزش‌ها را (طالب بیگی، ۱۴۰۱، منفرد، ۱۴۰۰؛ منصوری و فراهانی، ۱۴۰۲) و آموزش‌های ضمن خدمت (منصوری، ۱۴۰۲) را کیفیت ضعیف ارزشیابی می‌دانند.

یکی دیگر از چالش‌های آموزش‌های ضمن خدمت از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، مدرک‌گرایی و بازاری شدن آموزش‌های ضمن خدمت است. در واقع به نظر می‌رسد که در دنیای امروزی مدرک‌گرایی و بازاری شدن آموزش یکی از چالش‌هایی است که در اغلب حوزه‌ها از جمله آموزش عالی قابل توجه است. شاید این موضوع به توده‌ای شدن آموزش نیز مربوط باشد. چرا که با توده‌ای شدن آموزش و به‌منظور سرند کردن و عملیاتی‌شدن انتخاب و ارتقا افراد در سازمان، آموزش و پرورش به‌ناچار به سمت رویکرد رفتاری سوق داده می‌شود. در رویکرد رفتاری، اهداف، چارچوب‌ها و رویه‌ها کاملاً مشخص است و معمولاً قابلیت افراد در سازمان بر اساس تعداد گواه‌ها، شرکت در دوره‌ها، حضور فعال و موارد این‌چنینی ارزشیابی می‌شود. به همین سبب معلمان نیز سعی می‌کنند در چنین ساختاری فعالیت‌های خود را پیش ببرند. این چرخه معیوب منجر به این می‌شود که بسیاری از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی صرفاً هدف خود در این دوره‌ها را دریافت گواهی تعریف کنند.

یکی دیگر از چالش‌های آموزش‌های ضمن خدمت معلمان، عدم محتوای تخصصی و باکیفیت در این دوره‌ها است. آنچه مسلم است این است که محتوای یک دوره یکی از اصلی‌ترین عوامل اثرگذاری آن دوره به حساب می‌آید، چرا که اغلب عناصر برنامه درسی و آموزشی دیگر از جمله راهبردهای آموزش، فضای آموزش، زمان آموزشی و ارزشیابی مستقیماً تحت تأثیر محتوای آموزش هستند. به همین سبب محتوای آموزش نقش قابل توجهی بر کیفیت دوره آموزشی است و از آنجایی که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، بخش قابل توجهی از محتوای این دوره‌ها از کیفیت مناسب برخوردار نیست یا از نظر موضوعی بخش قابل توجهی از موضوعات به رشد حرفه‌ای معلمان کمکی نمی‌کند، می‌تواند یکی از تهدیدهای آموزش‌های ضمن خدمت باشد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش جعفری، جباری و نیاز آذری (۱۴۰۰)، عبدالهی، غلامی ترکسلویه و عباسیان (۱۴۰۰) و بادل و شاملو (۱۴۰۲) مبتنی بر نقش و جایگاه محتوا در اجرای درست آموزش هم‌راستا است.

یکی دیگر از چالش‌های آموزش ضمن خدمت معلمان، ضعف تعامل در فرایند آموزش است. این چالش نیز بیش از اینکه به‌طور کلی به آموزش‌های ضمن خدمت برگردد به شیوه این آموزش‌های بر می‌گردد. در واقع یک چالش بزرگ در آموزش ضمن خدمت تعامل پویاست. به همین سبب پژوهش‌های صورت‌گرفته (منصوری و فراهانی، ۱۴۰۲) مشخص کرده‌اند که آموزش‌های مجازی در تعامل به‌عنوان یک عامل اساسی آموزش با مشکل مواجه است. به همین سبب این موضوع از نظر معلمان حائز اهمیت، در آموزش‌های ضمن خدمت وجود ندارد.

علاوه بر این یکی از فرصت‌های مهمی که مشارکت‌کنندگان پژوهش به آن اشاره کرده‌اند، تسهیل حضور در دوره‌ها بوده است. گرچه آموزش‌های مجازی با چالش‌هایی همچون عدم بسترسازی، چالش محدودیت اینترنت، چالش تعامل و موارد این چنینی مواجه است با این حال به نظر می‌رسد که یک فرصت بسیار مهم برای نظام آموزشی به معنی کلی کلمه و برای آموزش‌های ضمن خدمت به ارمغان آورده است و آن هم فرصت و تسهیل یادگیری برای همه است. یادگیرندگان دیجیتال از سراسر دنیا می‌توانند به آموزش‌های در دسترس در محیط اینترنت دست یابند و یادگیرنده مادام‌العمر شوند. این موضوع به طور خاص در آموزش‌های ضمن خدمت معلمان وجود دارد چرا که معلمان می‌توانند صرفاً با داشتن حداقل‌ها و بدون چالش‌های مربوط به زمان آموزش، در دوره‌های آموزشی شرکت کنند. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش منصوری و فراهانی (۱۴۰۲) همخوانی دارد.

همچنین از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، یکی از اصلی‌ترین فرصت‌های آموزش‌های ضمن خدمت، توجه به یادگیری فردی در این آموزش‌ها است. بدین معنی که آموزش‌های ضمن خدمت فرصت‌هایی فراهم ساخته تا افراد با شرایط مختلف بتوانند یاد بگیرند. در واقع از آنجایی که آموزش‌های ضمن خدمت در حال حاضر طیف وسیعی از آموزش‌ها را پوشش می‌دهد و این آموزش‌ها به دلیل مجازی بودن، امکان استفاده چندباره از آن را می‌دهد. علاوه بر این از آنجایی که محتوا قابل تکرار است می‌توان به دفعات مختلف یک مطلب را مرور کرد.

همچنین از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، آموزش‌های ضمن خدمت منجر به کاهش هزینه‌های فردی و سازمانی شده است که این موضوع می‌تواند یکی از

فرصت‌های اساسی این آموزش‌ها تعریف کرد. آنچه مسلم است این است که آموزش‌های مجازی بسیاری از هزینه‌های فردی و سازمانی را به شکل قابل توجه تحت تأثیر قرار داده است و حتی در سطحی فراتر به ترافیک، محیط زیست و آلودگی نیز کمک کند. هزینه‌های زمان، فضای آموزش و هماهنگی‌های مربوط به آموزش به گونه‌ای است که این نوع آموزش‌ها را نسبت به آموزش‌های سنتی محبوب کرده است. به همین دلیل از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش این فرصت‌ها هم برای سازمان و همچنین برای افراد یک فرصت به حساب می‌آید.

باتوجه به نتایج پژوهش توصیه می‌شود قبل از دوره‌های آموزشی ضمن خدمت نیازسنجی آموزشی صورت گیرد:

- توصیه می‌شود بسترهای فنی برای دوره‌های مجازی به منظور اجرای دوره‌های ضمن خدمت تعاملی و آنلاین فراهم گردد.
- توصیه می‌شود ارزشیابی پایان دوره به صورت حضوری برگزار گردد و گذراندن دوره منوط به موفقیت در آزمون گردد.
- علاوه بر این در رابطه با پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود مضامین استخراج شده به صورت ابزار استاندارد برای سنجش چالش‌های آموزش‌های ضمن خدمت ساخته و اعتباریابی شود.
- همچنین می‌توان بر اساس نتایج این پژوهش، به صورت پیمایشی در دوره‌های آموزش ضمن خدمت مورد بررسی قرار داد.

## منابع

- آذرخش، پردیس؛ احمدی، حاتم؛ و عظیمی، محمد (۱۳۹۹)، *بررسی مزایا و معایب دوره‌های ضمن خدمت برگزار شده در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مقطع ابتدایی شهر بناب*. پویش در آموزش علوم انسانی. ۵(۱۸): ۱۷-۲۲.
- آموزگار، حسین (۱۳۸۰)، *بررسی وضعیت آموزشی کارشناسان آموزش ضمن خدمت بخش دولتی و طراحی الگوی مناسب*. تحول اداری، ۷(۴۱ و ۴۲)، ۸۵-۱۰۸.

بادله، علیرضا؛ و شاملو، ندا (۱۴۰۲)، *شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت آموزش*

- مجازی مبتنی بر تجارب زیسته معلمان دوره ابتدایی در آموزش‌های دوران کرونا**، پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۱۹ (۴۸)، ۲۶-۴۰.
- باقری مجد، روح‌الله؛ شاهی، سکینه؛ و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۹۲)، چالش‌های توسعه آموزش الکترونیکی در نظام آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه شهید چمران اهواز). توسعه آموزش در علوم پزشکی، ۶ (۱۲): ۱-۱۳.
- پاسالاری، حامد؛ عزیزی، نعمت‌اله؛ و غلامی، خلیل (۱۴۰۱)، بررسی تطبیقی رویکردهای آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت در نظام تربیت معلم ایران، فنلاند، انگلستان و ژاپن. مطالعات سیاست‌گذاری تربیت معلم. ۱۵ (۱): ۶۳-۳۵.
- پوراسماعیلی، مینا؛ علی‌نژاد، مهرانگیز؛ و سلطانی، اصغر (۱۳۹۵)، تحلیل دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت ملی گاز کرمان بر اساس مدل سوات، نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳ (۱۱)، ۹۳-۱۱۶.
- پیمان فرد، فروغ؛ عصار، علیرضا؛ برکت، غلامحسین؛ و حسین‌پور، محمد (۱۳۹۸)، تبیین رویکردهای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت نیروهای انسانی در سازمان‌های مدرن. پژوهش در نظام‌های آموزشی. ۱۳ (۴۶): ۱۸۵-۱۶۹.
- حق‌وردی، مجید؛ نوری افشار، مهریار؛ و کمیجانی، علی (۱۳۹۹)، آموزش ضمن خدمت فرهنگیان: از اثربخشی تا کارآمدی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۱ (۴۱): ۳۲۴-۳۰۵.
- حکیم‌زاده، رضوان؛ دهقانی، مرضیه؛ جوادی‌پور، محمد؛ و ملکی‌پور، احمد (۱۳۹۵)، بررسی چالش‌های پیاده‌سازی اثربخش دوره‌های آموزش الکترونیکی در دانشگاه پیام‌نور دهلران. مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی. ۷ (۲): ۱۱۰-۱۱۸.
- خنیفر، حسین؛ امیری، علی‌نقی؛ فرجی ارمکی، اکبر؛ جندقی، غلامرضا؛ مردانی کتکی، لیلا؛ بیان معمار، سید احمد؛ و زروندی، نفیسه (۱۳۹۰)، رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز). مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی. ۴ (۶): ۱۱۴-۹۵.
- درویشی چاری، رقیه (۱۴۰۰)، بررسی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در معلمان پایه ابتدایی منطقه بندپی شرقی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). آمل: مؤسسه آموزش عالی آمل.

رحیمی، بهروز (۱۳۹۶)، *آسیب‌شناسی برنامه درسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری بر اساس الگوی ADDIE در سال ۱۳۹۵ و ارائه راهکارهای مطلوب*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). تهران: دانشگاه شهید بهشتی.

رضوانی، حمیدرضا؛ نیک محمدی، افسانه؛ بکی شهرضا، محمدمهدی؛ و آقائی فاروجی، حمید (۱۳۹۹)، *آسیب‌شناسی آموزش‌های الکترونیکی ضمن خدمت (مورد مطالعه: شرکت آب منطقه‌ای استان قزوین)*، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در ایران و جهان اسلام، کرج.

رضوانی لیمائی، علی؛ سبجانی، عبدالرضا؛ محمد داودی، امیرحسین؛ و تقی‌پور ظهیر، علی (۱۳۹۹)، *تدوین مدل ارتقای آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه: استان تهران)*، تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۲(۴۶): ۶۷-۹۱.

سمیعی راد، فاطمه؛ و قاسمی، زهرا (۱۳۹۳)، *پاسخگویی پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین*. توسعه آموزش در علوم پزشکی، ۷(۱۴): ۵۹-۷۱.

طالب بیگی، مژگان (۱۴۰۰)، *ارزشیابی کیفیت عناصر برنامه درسی آموزش مجازی مبتنی بر الگوی تایلر از دیدگاه معلمان دوره ابتدایی استان مرکزی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی دانشگاه اراک.

عباسی، زهره (۱۳۹۷)، *شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت دوره‌های آموزش الکترونیکی زبان فارسی به خارجیان از منظر مدرسان*، فناوری آموزش، ۱۳(۳): ۵۹۸-۶۰۶.

عبداللهی، محمدحسن؛ غلامی ترکسلویه، سجاد؛ و عباسیان، مهدی (۱۴۰۰)، *تدوین مدل عوامل مؤثر در اثربخشی آموزش مجازی درس تربیت بدنی عمومی در شرایط همه‌گیری کرونا*، پژوهش در ورزش تربیتی، ۹(۲۵): ۸۹-۱۱۰.

فارسی علی‌آباد، نسرین؛ ناطقی، فائزه و سیفی، محمد (۱۳۹۶)، *ارزیابی برنامه‌های درسی ضمن خدمت معلمان دوره ابتدایی در صلاحیت‌های لازم در معلمان به منظور تحقق بخشیدن به هدف کلی برنامه‌های درسی و تربیتی*. خانواده و پژوهش، ۳۵: ۸۵-۶۶.

- کرمی، مرتضی؛ حسینی، مجتبی؛ هاشمی، فروزان سادات؛ و پور یزدیان محمدآباد، مهدی (۱۳۹۹)، *ارزشیابی برنامه‌های درسی ضمن خدمت بر اساس اصول آندراگوژی*. پژوهش‌های برنامه درسی. ۱۰(۱): ۲۹۹-۲۸۲.
- مظلوم اردکانی، مهناز؛ منصور، سیروس؛ و اخوت، علی محمد (۱۳۹۷)، *شناسایی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر کاربرد آموزش الکترونیکی در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد*. مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد، ۱۳(۳): ۱۹۴-۲۰۸.
- منصور، سیروس؛ و فراهانی، ریحانه (۱۴۰۱)، *تجربه زیسته اعضای هیئت علمی دانشگاه اراک از آموزش مجازی در دوره کرونا*. نشریه آموزش علوم دریایی، ۱۰(۲)، زیر چاپ.
- منصور، سیروس (۱۴۰۲)، *شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش‌های مجازی دانشگاهی در عصر دیجیتال (یک مطالعه مروری نظام‌مند)*، سومین همایش ملی چشم‌اندازهای آموزش و یادگیری در عصر دیجیتال، دانشگاه اراک.
- منفرد، افشین (۱۴۰۰)، *ارزشیابی مدیریت فرایند یاددهی یادگیری آموزش‌های مجازی مدارس مبتنی بر الگوی تایلر در مدارس ابتدایی شهرستان داراب*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد داراب.
- نادری فر، مهین؛ قلجایی، فرشته؛ جلال‌الدینی، عالیه؛ رضائی، نسرین؛ و سالار، علیرضا (۱۳۹۵)، *چالش‌های آموزش الکترونیکی در علوم پزشکی: مروری بر متون*. فصلنامه توسعه آموزش در علوم پزشکی زنجان. ۹(۲۳)، صص ۱۰۲-۱۱۱.

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). *The impact of Human resource management practice on Organizational performance*. International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM), 5(1), 35-47

Beusaert, S., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2011). *The Personal Development Plan Practice Questionnaire: the development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice*. International Journal of Training and Development, 15(4), 249-270

- Cömert, M. (2018). *A Qualitative Research on the Contribution of In-Service Training to the Vocational Development of Teachers*. Journal of Education and Training Studies, 6(7), 114-129.
- Gu, M., Zhang, Y., Li, D., & Huo, B. (2023). *The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance*. Journal of Management Science and Engineering, 8(2), 176-190.
- Habibi Azar, A., Keyhan, J., & Talebi, B. (2021). *A Phenomenological study of teachers' lived experiences on the challenges of holding in-service training courses by Ministry of Education*. Technology of Education Journal (TEJ), 15(4), 743-756.
- Hofmeister, Christian, Pilz, Matthias (2020). *Using E-Learning to Deliver In-Service Teacher Training in the Vocational Education Sector: Perception and Acceptance in Poland, Italy and Germany*, education science.
- İlhan, E., Ünsal, A., & Demir, F. (2022). *Professional Development Program (PDP) As a Tool to Improve Educational Quality in Higher Education: Views and Expectations of Nursing Academics*. Eurasian Journal of Teacher Education, 3(2), 91-107.
- Imhof, M., & Picard, C. (2009). *Views on using portfolio in teacher education*. Teaching and Teacher Education, 25(1), 149-154
- Iqbal, N., Khan, M. M., Mohmand, Y. T., & Mujtaba, B. G. (2020). *The impact of in-service training and motivation on job performance of technical & vocational education teachers: Role of person-job fit*. Public Organization Review, 20, 529-548.
- Jahani, A., Kamali, N., & Davoodi, R. (2023). *Identifying the Effective Factors influencing In-Service Training of Employees at the Red Crescent Society of Zanjan Province*. Quarterly Scientific Journal of Rescue and Relief, 15(1), 1-8.
- Jahani, A., Kamali, N., & Davoodi, R. (2023). *Identifying the Effective Factors influencing In-Service Training of Employees at the Red Crescent Society of Zanjan Province*. Quarterly Scientific Journal of Rescue and Relief, 15(1), 1-8.
- Janssen, S., Kreijns, K., Bastiaens, T., Stijnen, S., & Vermeulen, M. (2012). *Teachers' professional development: An analysis of the use of professional development plans in a Dutch school*. Professional development in education, 38(3), 453-469
- Kallio, H., Voutilainen, A., Viinamäki, L., & Kangasniemi, M. (2020). *In-service training to enhance the competence of health and social care professionals: A document analysis of web-based training reports*. Nurse Education Today, 92, 104493.

- Körkkö, M., Kotilainen, M. R., Toljamo, S., & Turunen, T. (2022). *Developing teacher in-service education through a professional development plan: modelling the process*. European Journal of Teacher Education, 45(3), 320-337
- Mirrezaei, S. H., Ayoubi, A., Mosallanejad, A., & Mousavifard, F. (2018). *The effect of in-service training on employees' productivity in education and training organisation, Shiraz, Iran*. International Journal of Productivity and Quality Management, 24(1), 134-142.
- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). *Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement*. Iranian Journal of Management Studies, 14(2), 437-468.
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2022). *Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills*. International Journal of Manpower, (ahead-of-print).