

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی

زهرا تقی زاده قوام^۱

حمیده رشادت جو^۲

رسول داودی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۷/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۶/۶)

چکیده

هر قدر نظام آموزشی بهتر و بیشتر بتواند توانایی‌های بالقوه کارکنان را به فعل درآورد نه تنها، انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می‌بیند بلکه جامعه نیز بر او ارج بیشتری می‌نهد و این خود از هر جهت تقویت کننده‌ی روح و روان انسان است. هدف اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران است. پژوهش حاضر از نوع کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد (خودظهور) انجام شده است. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران حوزه‌ی علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، در حوزه‌ی آموزش و پرورش است که شیوه انتخاب آن‌ها هدفمند از نوع گلوله برفی بود. در مجموع با ۳۰ نفر متخصص و دست‌اندرکار حوزه‌ی آموزش و پرورش، مصاحبه به عمل آمد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختارمند تا رسیدن به نقطه اشباع نظری و حداکثر اطلاعات ادامه یافت. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار مکس کیودا استفاده شده است. که در قالب الگوی مفهومی بدین صورت شکل گرفت: شرایط علی (رهبری و خط مشی گذاری، ساختار مدیریتی)، مقوله اصلی (آموزش اثربخش)، شرایط زمینه‌ای (مدیریت اجرایی)، شرایط مداخله‌گر (الزامات اجرایی)، راهبردها (طراحی آموزشی، برنامه ریزی آموزشی) و پیامد (ارزشیابی و پایش) است که به‌عنوان ابعاد آموزش اثربخش نقش مهمی در تحقق رسالت مدیران مدارس ایفا می‌کنند. در نهایت نیز بر مبنای یافته‌ها و نتایج به‌دست آمده، رهنمودهایی برای عملی شدن برنامه ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: شناسایی، آموزش اثربخش، مدیران دوره ابتدایی، آموزش و پرورش

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران.

^۲ دانشیار، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) reshadatjooamideh@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران.

مقدمه

همزمان با پیشرفت چشمگیری که در قلمرو علوم و فن‌شناسی‌های پیچیده پدید آمده است، دانش‌های علوم رفتاری به ویژه برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی به طور بنیادی متحول شده و دستاوردهای تازه و بی‌مانندی را فراهم آورده است. با توجه به تغییر و تحولاتی که در صحنه‌ی برنامه‌ریزی و مدیریت نظام‌های آموزشی در سراسر جهان به وجود آمده، جایگاه و ارزش منابع انسانی بر همه آشکار شده است (۱)، به طوری که عنایت به منابع انسانی، بهبود کیفیت و ارتقای بهره‌وری کارکنان سازمان به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان و پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد شتابان داشته است. این جنبش نیز مانند شماری دیگر از جنبش‌های کارآمد برنامه‌ریزی و مدیریت همچون بهره‌وری، استانداردسازی و بهبود کیفیت، ارتقای کیفی کارکنان (مربی، معلم و مدیر) کاربرد و سودمندی بالایی دارد و هم‌اکنون در سراسر کشورهای پیشرفته جهان نفوذ کرده و اصول کار کارکنان نظام آموزشی را دچار تحولی شگرف ساخته است. اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای (به جای تفکرات کلیشه‌ای) در قلمرو برنامه‌ریزی و توسعه مدیریت پدیدآمده، و بی‌آنکه با ایستادگی و مقاومتی روبه‌رو گردد، به آرامی و آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهبود کیفیت، ارتقای بهره‌وری، استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و بهره‌گیری از توان تخصصی کارکنان سازمان هموار نموده است (۲).

صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیتهای آموزشی، مهمترین شاخص سطح کیفیت و اثربخشی کلی برنامه‌های آموزشی است. در این میان شاخص‌های عملکردی، ابزار سنجش مستمر کیفیت نظام آموزشی و مدیریت آن خواهد بود و می‌توانند در شناسایی و درک بهتر خلاءها و نارسایی‌ها و کمبودها و در شکل‌دهی برنامه‌های آینده برای جذب مدیران کارآمد و اتخاذ تصمیم‌گیری بهتر در سطح کشور مؤثر واقع شوند (۳).

نظر به اینکه هنوز در کشور ما بحث استانداردسازی نیروی انسانی بطور جدی وارد آموزش و پرورش نشده و استاندارد معینی برای عملکرد مدیران آموزشی وجود ندارد لذا برای بررسی وضعیت مدیران و یا تربیت مدیرانی شایسته و پاسخگو مشکلاتی وجود دارد، این پژوهش بر آن است تا شاخص‌هایی را استخراج کند که در پژوهش‌های دیگر در این زمینه به آن توجه نشده است و از دیگر سو قصد تدوین استانداردهایی را دارد که با مشکلات و نیازهای منطقه هماهنگی داشته باشد. در حال حاضر، باید پذیرفت که نظام آموزشی آنگونه که باید، نتوانسته است از عهده وظایف و مسوولیت‌های سنگینی که برای آن تعیین شده بر آید در حالی که حدود یک میلیون و ۶۵ هزار نفر از نیروهای شاغل در دولت تحت عنوان‌های آموزشی و ستادی در این وزارتخانه مشغول به کارند و بیش از ۱۶ درصد از کل بودجه جاری دولت را بودجه جاری آموزش و پرورش به خود اختصاص داده است (۴). هر از چندگاه، شاهد اجرای طرح‌های مختلفی هستیم که نه تنها باری از دوش این نظام برداشته‌اند بلکه به آن

افزوده‌اند(۵). تکرار چنین اتفاقاتی سبب شده که نوعی عدم اعتماد همگانی نسبت به نظام آموزشی دولتی در جامعه بوجود آید. بنابراین باید به این نکته که اولین مرحله از تدوین استانداردها در آموزش و پرورش زمینه‌سازی فرهنگی برای آن است، توجه بیشتر نمود.(۶) در ارزیابی هر فرایند، داشتن ابزار و محک و به عبارت دیگر شاخص برای ارزیابی ضروری می‌باشد و آموزش و پرورش نیز از این قاعده مستثنی نیست. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدارس در ایران به شکل سنتی و به دست افرادی اداره می‌شوند که تنها سابقه معلمی دارند و فاقد تخصصی در مدیریت آموزشی یا مدیریت‌اند و در کنار آن واقعیت‌ها نشان می‌دهد که مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزشی کلی و مبهم است و پاسخگوی نظام آموزش و پرورش نیست و در اجرا نیز تحت تأثیر اعمال سلیقه‌ها قرار می‌گیرد. 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. در این راستا هدف مقاله حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره ی ابتدایی است.

مبانی نظری

آموزش اثربخش آموزشی است که بتواند بین درک مدرس از خودش، درک فراگیر و درک شرایط روانی اجتماعی محیط آموزشی تعادل ایجاد کند. پژوهشگران عرصه آموزش، آموزش اثربخش و کارآمد را مهمترین عامل در پیشرفت آموزشی شناسایی کرده‌اند (۷). 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 (۸).

بسیاری از متخصصان معتقدند که برنامه‌های آموزش اثربخش واقع‌بینانه، نیازمند تعهد کامل به آموزش آن توسط سازمان است. این طرح شامل: اختصاص یک موقعیت برای هماهنگی برنامه آموزشی، تضمین کیفیت بالای امکانات در دسترس، ارائه بودجه کافی و آموزش با کیفیت کارکنان می‌باشد (۹). یک برنامه آموزشی وقتی اثربخش محسوب می‌شود که بتواند به انتظارات و نیازهای کارکنان نیز توجه داشته باشد (۱۰). در نتیجه آموزشی اثربخش است که شاخص‌های کیفیت در نظام آموزش را فراهم کند (۱۱).

از مزایای دیگر اجرای برنامه‌های آموزش اثربخش ایجاد یک محیط یادگیری سودمندتر برای نیروی کار و آموزش کارکنان برای مقابله آسان‌تر و به موقع با چالش‌های آینده می‌باشد. همچنین تحقیقات قبلی ثابت کرده‌اند که برنامه‌های آموزش اثربخش منجر به بازگشت سرمایه بالاتری می‌شوند (۱۲). یک برنامه آموزش اثربخش نشان می‌دهد که مدیریت کارکنان خود را با اطلاعات دقیق و قابل اطمینان

آماده کرده و اطمینان می‌دهد که اهداف برنامه‌های آموزش اثربخش با نیازهای شغلی کارکنان مرتبط است (۱۰).

از آنجا که 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 و روانی اخلاقی و پیشرفت علمی دانش‌آموزان و افزایش و کارایی و اثربخشی به ویژه در مدارس ابتدایی، تأثیر بسزایی دارند، باید در انتخاب و انتصاب آنان دقت کافی بعمل آید و این نقش را به افرادی که با تقوی - کاردان و با تجربه و برخوردار از هنر و علم مدیریت و تعلیم و تربیت هستند سپرد. باید همواره این باور را تقویت کرد که دبستان یک سازمان اجتماعی است که با تمام تصمیم‌های آن به وسیله همه معلمان و سایر کارکنان با رهبری مدیر مدرسه باید اجرا شود و مدیریت بر کودکان و کار کردن با آنان امری است ظریف، دقیق، حساس، مفید و مؤثر و کار با کودکان، صبر و آرامش، دلسوزی، و وقت‌گذاری، عشق به کودکان و آگاهی از دنیای پرشور و حساس آنان را می‌طلبد (۱۰). یک مدیر آموزشی ممکن است در کار خود از سه روش استفاده نماید. در روش اول خود را مافوق کارکنان تصور می‌نماید و وظیفه خود را در سرپرستی و نظارت و اداره کردن گروه می‌داند. در روش دوم خود را در خدمت کارکنان تصور می‌کند و وظیفه خود را کمک کردن به آنان در تأمین هدفهای گروه می‌داند. در روش سوم، او خود را عضوی از گروه همکاران می‌داند و وظایف خویش را در کار کردن بین گروه انجام می‌دهد. در روش سوم، رهبر آموزشی همه امکانات را در جهت یاری کردن به گروه بکار می‌گیرد از بین گروه برمی‌خیزد و در جهت تحقق اهداف گروه تلاش می‌کند. به همین دلیل این روش مناسبترین حالت رهبری است. در روش اول، مدیر بر گروه تسلط می‌یابد و این تسلط منجر به تضعیف تواناییهای فردی و جمعی و قدرت تصمیم‌گیری و آزادمنشی و استقلال افراد می‌گردد، به همین دلیل این روش قابل ایراد است. در روش دوم که رهبر نقش خود را در خدمت به گروه می‌داند نفی اجرای واقعی رهبری است. زیرا اگر قبول داشته باشیم که رهبری جزئی از فعالیت گروه است. در روش دوم، تدابیری که از سوی فردی خارج از گروه اتخاذ می‌گردد و به گروه ارائه می‌شود به رهبری تعبیر نخواهد شد بنابراین رهبر نمی‌تواند بعنوان فردی خارج از جمع و گروه، به گروه خدمت نماید. بلکه می‌باید از داخل گروه به همکاری با آنان بپردازد. در این حالت است که تصمیم مدیر، تصمیم کارکنان تلقی می‌شود و اقدام مدیر مورد تأیید کارکنان واقع می‌گردد و در چنین وضعیتی است که رهبری محقق می‌شود (۱۲).

با توجه به بررسی به عمل آمده 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 ادامه بحث به آنها پرداخته خواهد شد. سلیمانی و همکاران با ارائه الگوی آموزش اثربخش بر سبک-

های یادگیری، دریافته‌اند که برای ترسیم الگو باید در اولویت به فرایندهای آموزشی، برون دادها و در نهایت به درون دادها توجه ویژه شود (۱۳). خضری و سامری، با ارائه مدل آموزش اثربخش در درس علوم تجربی، نشان دادند که، مدل از بخش‌های شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، مقوله آموزش اثربخش، تدریس عملی، روش‌ها: ارزشیابی و شرایط مداخله‌گر تشکیل شد (۱۴). کادیر و همکاران، با ارائه مدلی برای آموزش اثربخش در مدارس، مطرح کردند که آموزش و پرورش باید به رشد انسان در تمام ابعاد آن خدماتی ارائه دهد، که عبارتند از: معنوی، فکری، تخیل، عناصر فیزیکی، عملی، ربانی چه به صورت فردی و چه جمعی و تشویق و همه این جنبه‌ها به سمت نیکی و رسیدن به کمال مفهوم آموزش و پرورش به شکل محتوا، در حالی که محتوا به سرعت رشد و توسعه یافته است. لذا اجرای برنامه‌های آموزش اثربخش در سطوح مختلف، باعث رشد و توسعه آموزش و پرورش می‌شوند (۱۵).

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 (۱۶). 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 مرحله می‌باشد قبل، حین و بعد؛ لکن آموزش حین خدمت از همه آموزش‌ها مهم‌تر است. بر همین اساس پژوهشگر قصد دارد به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام آموزش اثر بخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران بپردازد.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی و براساس نظریه داده‌بنیاد است. نظریه داده‌بنیاد روشی برای تولید یک نظریه در قالب مجموعه‌ای از فرضیه‌های مربوط به هم است که از طریق مقایسه مستمر داده‌ها به دست آمده است. این نظریه مجموعه‌ای یکپارچه از فرضیه‌های مفهومی است که از داده‌ها منتج می‌شود. در روش نظریه داده‌بنیاد به جای استفاده از داده‌ها برای آزمون نظریه، از داده‌ها برای ایجاد نظریه استفاده می‌شود. این روش شامل اقدام‌هایی منسجم است که به ظهور مقوله‌های مفهومی می‌انجامد. این مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط شده، توضیح نظری اقدام‌هایی را ارائه می‌کنند که در حال حل کردن مسئله اصلی شرکت کنندگان حوزه‌ی بنیادی مورد مطالعه‌اند. نظریه داده بنیاد، روشی استقرایی که هدف آن، تولید نظریه‌ای جدید است که ریشه در داده‌ها دارد (۱۷).

نظریه داده بنیاد روش‌های مختلفی دارد که در این تحقیق نوع خودظهور آن مورد استفاده قرار گرفته است که به روش اشتراس و کوربین نیر معروف است. در این پژوهش از شیوه‌ی مصاحبه استاندارد با سؤال‌های باز پاسخ استفاده شد تا مصاحبه شوندگان آنچه را که نسبت به موضوع باور دارند و تجربه کرده‌اند را بدون سوگیری و جهت‌دهی از سوی پژوهشگر، بیان کنند. از آنجایی که هدف پژوهش کاوش

و کشف ابعاد برنامه درسی بهسازی معلمان بوده است، پژوهشگر به دنبال افرادی بود که تجربه غنی از موضوع پژوهش داشته باشند، به نحوی که بتوانند مشارکت اثربخش و قابل اعتمادی را برای پژوهش ایجاد کنند. از این نظر شیوهی انتخاب آنها هدفمند و از نوع گلوله برفی بود تا از طریق افراد انتخاب شده درک عمیقی از موضوع مورد مطالعه در جهت ساخت نظریه بدست آورد. بنابراین برای انتخاب مشارکت‌کنندگان دو ملاک، به شرح ذیل اتخاذ شد که دارا بودن هر دو شرط الزامی بود:

- تخصص علمی: افراد منتخب از دانش کافی در زمینه مباحث آموزش مدیران (از حیث تألیف و پژوهش یا رشته تحصیلی و تحصیلات) برخوردار باشند.

- تجربه عملی: افرادی که در حیطه آموزش مدیران دوره‌ی ابتدایی نقش‌آفرینی کرده‌اند. براین اساس نمونه‌گیری هدفمند از طریق روش گلوله برفی انجام شد و فرایند مصاحبه‌ها با استادان

دانشگاه، متخصصان موضوعی و مولفان کتب مدیران که همگی در آموزش مدیران نقش-آفرینی

کرده‌اند و صاحب نظر و تجربه کافی در این حیطه بودند آغاز شد و پژوهشگر پس از انجام ۳۰ مصاحبه به اشباع نظری رسید. مقصود از اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است؛ همچنین داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس مشابه به نظر می‌رسند (۱۸).

چنانکه در تحقیقات کیفی از جمله نظریه داده بنیاد مرسوم است تحلیل داده‌ها همزمان با گردآوری داده‌ها صورت گرفت. در اینجا از روش مقایسه ثابت تحلیل داده‌ها بهره بردیم که نخستین بار اشتراوس و کوربین آن را به عنوان ابزار ایجاد نظریه داده بنیاد پیشنهاد کردند. روش مقایسه ثابت تحلیل داده‌ها به شکل استقرایی و مقایسه است و از این‌رو برای تولید یافته‌ها به طرز گسترده در پژوهش کیفی به کار می‌رود (۱۹). بنابراین ابتدا مفاهیم معنایی حاصل مصاحبه عمیق با مشارکت‌کنندگان، تاپ، ویرایش املائی و سپس وارد نرم‌افزار مکس کیودا گردید و به ترتیب ذیل سه مرحله کدگذاری روی آن‌ها پیاده سازی شد.

الف- کدگذاری باز: در این مرحله پاسخ مصاحبه شونده‌گان سطر به سطر مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به ماهیت سوال، داده‌ها قطعه‌بندی شده و با حداقل تغییر و انتزاع به عنوان کد مورد استفاده قرار گرفت. این کدها را می‌توان مفاهیم یا شواهد گفتاری نامید که عین پاسخ مصاحبه شونده‌گان یا بسیار نزدیک به آن است و مرتبط با سؤال مصاحبه است.

ب- کدگذاری محوری: در این مرحله کدهای باز با یکدیگر مقایسه شده و با توجه به شباهت و همخوانی

مفهومی در دسته‌های ناسازگار قرار گرفتند و برای هر دسته نام یا عبارتی انتخاب شد. این نام دلالت بر یک مقوله دارد که علاوه بر داده‌های مصاحبه، از تحلیل پژوهشگر و پیشینه پژوهش نیز نشأت گرفته است.

پ- کدگذاری انتخابی: در این مرحله با اختصاص کدهای انتخابی، مقولات به دست آمده با یکدیگر مرتبط شده و یک الگوی مفهومی را تشکیل دادند.

اعتبار و روایی ابزار سنجش به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش شناسی) به دست آمده است.

یافته‌های پژوهش

در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند، عبارات و مفاهیم مناسب و مقوله‌های مربوط مشخص شدند، ابعاد و مؤلفه‌ها تعیین شد و مورد بررسی قرار گرفت. نسخه‌های پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن گویه‌های اصلی به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. در نتیجه ۱۵۴ گویه به‌عنوان گویه‌های آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی شهر تهران شناسایی شد. در جدول زیر ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های شناسایی و ارائه شده‌اند. در نهایت پس از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌ها، عوامل مؤثر در آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی شهر تهران با ۸ بعد، ۳۶ مؤلفه و ۱۵۴ گویه مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های به‌دست آمده طی مراحل کدگذاری

شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد	
تعیین رسالت، چشم انداز و اهداف آموزش	استراتژی	رهبری و خط مشی گذاری	
تطابق استراتژی‌های آموزش با اهداف سازمانی			
تعریف و تدوین استراتژی‌های آموزشی مناسب برای رسیدن به اهداف			
برقراری روابط درونی بین فرایندهای آموزشی	نگرش سیستمی		
هم‌سویی آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی			
کمک به بهبود فرایند آموزشی			
توسعه فرهنگ یادگیری دست اندکاران آموزش	فرهنگ یادگیری		
تعهد به آموزش و یادگیری مدیران مدارس			
مشارکت مدیران مدارس در فعالیت‌های آموزشی			

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه ها و گویه های به دست آمده طی مراحل کدگذاری

شاخص	مؤلفه ها	ابعاد	
برخورداری از ساختار سازمانی منعطف	حمایت	ساختار	علی
وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعه کارکنان در سازمان	ساختاری	مدیریتی	
برخورداری سازمان از یک نظام آموزش جامع و کل نگر			
ارتباط و تناسب بین ارتقاء شغلی و دوره های آموزشی در سلسله مراتب سازمانی			
وجود قوانین و مقررات دارای ضمانت اجرایی برای آموزش مستمر کلیه کارکنان			
حمایت مدیریت ارشد از آموزش کارکنان	حمایت		
دادن اختیار و استقلال در انجام امور و کمک به یادگیری افراد	مدیران		
ایجاد شرایط برای کسب تجربه و یادگیری از طریق روش های انجام کار جدید			
اعتقاد مدیران به اهمیت آموزش کارکنان			
تشویق کارکنان به آموزش از طریق شرکت مستمر مدیران در دوره های آموزشی			
بازخوردگیری مدیران از آموخته های افراد در عمل			
الزام کارکنان آموزش دیده به تسهیم و اشتراک دانش			
الگوسازی آموزشی برای کارکنان			
امتیازآور بودن دوره های آموزشی برای کارکنان	قوانین و مقررات		
اتصال آموزش به سیستم ارتقاء کارکنان			
اتصال آموزش به سیستم حقوق و دستمزد			
قوانین مرتبط با نحوه اجرای آموزش ها (حضور/غیرحضور)، تئوری/عملی/کارورزی)			
قوانین مرتبط با ویژگی های مدرس/مجری			
هماهنگی بین اهداف آموزش با محتوای آموزش	اهداف آموزشی	آموزش	اثربخش
تعریف اهداف آموزشی			
همخوانی طول مدت آموزش با اهداف تعیین شده			
انعطاف پذیری اهداف (متنوع و پرورش دهنده خلاقیت)			

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های به‌دست آمده طی مراحل کدگذاری

شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد				
تعیین دقیق اهداف کلی و رفتاری دوره های آموزشی	برنامه ریزی		اصلی			
تعیین ارتباط بین آموزشها و شغل افراد						
تعریف و پیش بینی پیش نیازهای تحصیلی و تجربی برای دوره های آموزشی						
تناسب محتوای دوره آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران						
طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با سرفصل ها						
مهمی نمودن تکنولوژی و ابزار موردنیاز برای فرایند یادگیری متناسب						
تدوین راهنمای یادگیری	طرح درس					
تعیین مباحث حضوری، مجازی و ترکیبی						
پاسخگویی به نیازها و علایق فراگیران						
بیان روشن و دقیق اهداف یادگیری						
توجه به مفهوم قابلیت انسانی به جای سرمایه انسانی	واکنشی					
کسب مهارت در راستای تکنولوژی و علوم وابسته به همراه دانش های خاص مربوط به شغل						
افزایش توانایی های دانشی، مهارتی و قدرت درک افراد و انجام مطلوب تر کار در محدوده وظایف شغلی از طریق آموزش مهارتی						
کار محور بودن آموزش های فنی و حرفه ای/ مهارتی						
تلفیق علم، فن و هنر در آموزش های مهارتی						
هماهنگی بین نهادهای مختلف ارائه کننده خدمات آموزش مهارتی						
وجود یک سیاست گذار کلان نیروی انسانی در آموزش مهارتی						
وجود ثبات مدیریت در نظام آموزش مهارتی						
طرح تحقیق و فرصت استفاده				عملکرد و توانایی		
انتظارات عملکرد انتقال						
تبیین نتایج مورد انتظار از عملکرد افراد						
هدایت عملکرد						
مقاومت در برابر تغییر						
خودکارآمدی عملکرد						
امکان استفاده از مدرسان مجرب برای فراگیران	عدالت					

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه ها و گویه های به دست آمده طی مراحل کدگذاری

شاخص	مؤلفه ها	ابعاد	
استفاده از رایانه به عنوان ابزار کمک آموزشی	آموزشی		
ارائه راه حل ها و پیشنهادات بدیع			
تأکید بر تقویت اراده ی فراگیران			
تأکید بر فرایندها و سیستم ها			
دسترسی به منابع آموزشی ارائه شده در هر زمان و مکان			
سازمان دهی فعالیت های گروهی و مشارکتی	مدیریت کارآمد		
مدیریت و تعامل موثر با اولیا			
تعامل اثربخش بین همکاران			
مدیریت و رهبری آموزشی			
مدیریت رفتار			
مدیریت افراد			
سازمان دهی مناسب موضوعات	تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی		
شناسایی نیازها متناسب با اهداف و استراتژی های سازمان			
شناسایی نیازها متناسب با برنامه های توسعه و تحول سازمان			
شناسایی نیازها براساس شرایط محیطی سازمان	تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی		
تعریف و تدوین شایستگی های مورد نیازمشاغل سازمان			
تعریف و طبقه بندی آموزش ها در رتبه های شغلی			
تعیین و تحلیل نیازهای آموزشی مناسب با شایستگی های شغلی	تجزیه و تحلیل نیازهای فردی		
تعیین اختلاف بین شایستگی های موجود و مطلوب			
تعیین نیازهای آموزشی براساس شکاف شایستگی مدیران			
تعیین نیازهای آموزشی و توسعه ای مدیران			
به روزآوری و بازتحلیل نیازهای آموزشی مدیران	اهداف آموزش	طراحی آموزشی	
تعیین عنوان آموزش براساس نیاز			
اهداف کلی و رفتاری آموزش و نتایج مورد انتظار	فراگیران		
تعیین تجربه کاری مدیران			
تعیین شرایط تحصیلی مدیران			
تعیین رفتار ورودی مدیران	محتوای آموزش		راهبرد
طراحی محتوای آموزشی براساس نیاز مدیران			
طبقه بندی محتوای آموزشی و تعیین گام های یادگیری			

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های به‌دست آمده طی مراحل کدگذاری

شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد	
طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با محتوا			
تعیین وسایل آموزشی و کمک آموزشی مورد نیاز برای تحقق اهداف یادگیری			
ترسیم مدل شایستگی های شغلی جهت سنجش و تطابق با معیارهای مشخص	ارزشیابی		
تعیین روش ارائه آموزش			
طراحی آزمون سنجش میزان تحقق اهداف یادگیری			
تدوین استاندارد آموزشی مشاغل اختصاصی براساس مسیر شغلی	برنامه جامع آموزش	برنامه ریزی آموزشی	
تدوین استاندارد آموزشی تخصصی مدیران			
تدوین استاندارد آموزشی عمومی سازمان			
تعیین آموزش های مورد نیاز کارکنان	برنامه سالانه آموزش		
تعیین برنامه زمان بندی اجرای آموزش			
تعیین ملزومات و منابع مورد نیاز اجرای آموزش			
تعیین مجری آموزش و شرایط آنها			
تعیین شرایط مدرسان آموزش ها			
تعیین نحوه و کیفیت شرکت در آموزش ها			
استقرار کمیته راهبری و اجرایی آموزش	سازمان دهی	مدیریت اجرایی	
ساختار مناسب واحد آموزش متناسب با نوع سازمان دهی آموزش			
به کارگیری و توسعه منابع انسانی موردنیاز در واحد آموزش			
تقسیم کار مناسب بین زیربخش ها و کارکنان واحد آموزش			
طراحی و استقرار فرایند نیازسنجی آموزشی	فرایندها و روش ها		
طراحی و استقرار فرایند برنامه ریزی آموزشی			
طراحی و استقرار فرایند نظارت و ارزشیابی آموزشی			
طراحی و استقرار سیستم مدیریت رایانه ای	سیستم مدیریت آموزش		
طراحی و استقرار بانک های اطلاعاتی موردنیاز فرایند آموزش			
طراحی و تدوین شناسنامه آموزشی مدیران			
وجود فضای آموزشی مناسب براساس استانداردهای ملی و بین	زمان/	الزامات	زمینه ای

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه ها و گویه های به دست آمده طی مراحل کدگذاری

شخص	مؤلفه ها	ابعاد				
المللی	مکان	اجرایی	مداخله گر			
کیفیت مکان آموزش به لحاظ رنگ، نور، صدا، سرمایش و...						
وجود فضاهای آموزشی خارج از محل کار						
برخورداری از فضاهای آموزشی قابل تغییر جهت استفاده از روش های مختلف تدریس						
فضا و محیط آرام، بی سر و صدا و مطلوب برای یادگیری						
پیش بینی و تخصیص اعتبارات مورد نیاز دوره های آموزشی						
پرداخت به موقع هزینه های آموزشی						
تدوین دستورالعمل های 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 دوره های آموزشی	منابع مالی					
مشوق های مادی به تلاش های کارکنان در جهت یادگیری و یاددهی						
برخورداری فضای آموزشی از وسایل کمک آموزشی						
وجود نرم افزار سیستم جامع آموزش						
برخورداری از سیستم یادگیری الکترونیک						
برخورداری از وسایل و تکنولوژی به روز و جدید						
برخورداری از سیستم های ارتباطی آموزشی برای برقراری ارتباط با مدرس و سایر فراگیران						
وجود بستر اینترنت و اینترنت در محل اجرای آموزش						
توسعه نوآوری				علمی	ارزشیابی و پایش	پیامدها
ارائه خدمات						
تولید دانش						
توسعه فرهنگ اجتماعی	اجتماعی					
سرمایه اجتماعی						
مسئولیت پذیری						

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های به‌دست آمده طی مراحل کدگذاری

شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد	
توسعه سازمانی	سازمانی		
تعهد سازمانی			
رضایت مندی فراگیران			
توسعه قابلیت‌ها	گروهی		
وحدت گروهی			
رضایت مندی گروهی			
توسعه توانمندی	فردی		
خودکارآمدی			
رضایت مندی فردی			
تعیین واکنش فراگیران	ارزشیابی آموزشی		
تعیین میزان یادگیری فراگیران			
تعیین میزان تاثیر آموزش در عملکرد فردی			
تعیین میزان اثرگذاری در تحقق اهداف سازمانی			
میزان سرمایه‌گذاری در آموزش سازمان متناسب با استانداردهای آموزش	ارزیابی کمی آموزش		
میزان ساعات دوره‌های آموزشی برای مدیران			
سرانه آموزش مدیران			
نظارت بر مجریان آموزش	نظارت و پایش آموزش		
نظارت بر نحوه‌ی عملکرد مدرسان			
نظارت بر اجرای صحیح ضوابط و مقررات آموزش			
نظارت بر نحوه‌ی تدارک منابع و امکانات آموزشی پیش‌بینی شده			

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی شهر تهران بود. یافته‌های پژوهش نشان دادند که ابعادی چون، رهبری و خط‌مشی‌گذاری، ساختار مدیریتی، آموزش اثربخش، طراحی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی، الزامات اجرایی، ارزشیابی و پایش می‌باشند که با نتایج پژوهش‌های کادیر و همکاران (۱۵)، متیز (۲۰)، استالز (۲۱)، روآل (۲۲)، تورتاب (۲۳)، تحویل‌داری و همکاران (۲۴)، آراسته و محمودی راد (۲۵) و عزتی و

همکاران (۲۶) همخوانی دارد، چرا که آنها نیز در پژوهش های خود به نتایج مشابهی دست پیدا کردند و نشان دادند که نظارت و پایش آموزش، ارزشیابی آموزشی، ارزیابی کمی آموزش، سیستم مدیریت آموزش و تکنولوژی آموزشی نقش مهمی در آموزش اثربخش مدیران در مدارس ابتدایی دارند. مدیریت در دستگاه آموزش و پرورش از سطح مدرسه تا وزارتخانه، نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد و تحقق اهداف آموزش و پرورش دارد و هیچ نظام آموزشی نمی تواند بدون داشتن مدیران شایسته، دلسوز و متعادل و متقی، مدیر، مخلص، اندیشمند و با تجربه به اهداف خود برسد. اگر سازمانهای دیگر جامعه در ایفای وظایف و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف مورد نظر خود دست نیابند، نتیجه آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سروکار دارند، اما اگر سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن از ماهیت کار خود غافل شوند و یا در فرایند یادگیری، یاددهی وقفه ای به وجود آورند، حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی، متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه جامعه و یا افت و انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت پس بنابراین حساسیت و نقش مدیران در اینجا روشن می شود. مدیران باید کار معلمان و سایر کارکنان مدرسه را به خوبی بشناسد و براساس شناخت به دست آمده، روش مناسبی به کار گیرند. مثلاً در قبال معلمان وظیفه شناس که به اهمیت وظایف خود آگاهی کامل دارند و فعالیتشان را براساس انتظارات انجام می دهند از سبک کارمند مداری استفاده کنند که بر محور روابط پایدار است و در قبال کارکنانی که از هر فرصتی برای فرار از کار استفاده می کنند. سبک وظیفه مداری را در پیش گیرند. بنابراین، استفاده از هر یک از سبک های مورد نظر بستگی به این دارد که مدیر مدرسه با چه افرادی سروکار دارد. در عین حال، می تواند از دو سبک برای دو گروه از افراد وظیفه شناس و وظیفه شناس و تلفیق دو سبک برای موارد بینابین استفاده کند.

آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مدنظر بوده و فقدان آن باعث ایجاد معضلات متعددی در سازمان می شود. سیستم آموزشی هر سازمانی باید طوری باشد که اطلاعات، مهارت ها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشند. بدین جهت به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره گیری هرچه مؤثرتر از این نیروها، آموزش به عنوان 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 می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمان و محیطی بطور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارآیی و بهره وری خود افزوده و عملکرد خود را بهبود بخشند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده بوسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. بدین ترتیب، سازمان یک سیستم پویاست، زیرا شرایط و اوضاع محیطی بطور 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.

مدیران باید برای وفق با تغییرات محیطی و رشد و توسعه، بطور مداوم و مستمر اقدام به توسعه و بهسازی در خصوص چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، قوانین و مقررات و جو سازمانی نماید، که مهم‌ترین فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می‌شود. به عبارت دیگر برای اینکه کارکنان بتوانند از عهده‌ی 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 گرفته 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 کارایی و اثربخشی جریان تربیت و یادگیری، تأثیر بسزایی دارند. انتظار راهبری مؤثر و تعالی‌بخش 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 مسئولیت برخوردار باشند.

امید است نتایج این پژوهش به منظور نهادینه‌سازی آموزش اثربخش مورد استفاده سیاست‌گذاران نظام آموزش و پرورش قرار گیرد و بتواند کمک مؤثری در راستای هدایت برنامه‌های آموزشی به سمت آموزش اثربخش به نیازها و انتظارات جامعه و تحقق اهداف و مأموریت‌های آنها نماید. پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت آموزش اثربخش، مطالعات گسترده‌تری در این زمینه در سطح مدارس کشور انجام پذیرد.

توجه به نتایج به‌دست آمده در پژوهش حاضر یعنی شناسایی هشت بعد رهبری و خط مشی گذاری، ساختار مدیریتی، آموزش اثربخش، طراحی آموزشی، برنامه ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی، الزامات اجرایی، ارزشیابی و پایش مشتمل بر ۳۶ مؤلفه و ۱۵۴ شاخص برای نظام آموزش اثربخش برای مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران پیشنهادهای زیر ارائه شده است:

- در راستای بعد رهبری و خط‌مشی گذاری: پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاری‌های کلان در راستای ارتقاء سطح آموزش کارکنان آموزش و پرورش انجام گیرد.
- در راستای بعد ساختار مدیریتی: پیشنهاد می‌شود برخورداری از ساختار نظام یافته و یکپارچه حمایتی از سوی مدیران سازمان که قابلیت و ضمانت اجرایی لازم را نیز داشته

باشند می‌تواند بر اجرای آموزش اثربخش بسیار موثر باشد. به طوری که وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعه کارکنان در سازمان می‌تواند منجر به افزایش انگیزه مدیران سازمان در اجرای بهینه دوره‌های آموزشی شود. از طرفی کارکنان نیز در صورت وجود این ساختار حمایت کننده، می‌توانند با انگیزه بیشتری به این آموزش‌ها توجه و در آن شرکت نمایند.

- در راستای بعد آموزش اثربخش: پیشنهاد می‌شود که فرایند نیازسنجی قبل از برگزاری هر دوره آموزشی، به صورتی صحیح و دقیق انجام گیرد. به گونه‌ای که نیازسنجی جامع و کامل بوده و نتایجی که از آن حاصل می‌گردند، کاربردی باشند.
- در راستای بعد طراحی آموزشی: پیشنهاد می‌شود که برای برگزاری دوره‌های آموزشی، اهداف کلی و جزئی، به صورت روشن و واضح تعیین گردند و پیشنیازهای تجربی و تحصیلی‌ای که برای این دوره‌ها نیازمند هستند 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 مسئولان و تصمیم‌گیران 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 دوره‌ی 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 موردنیاز 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 حوزه 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 موثر در جهت رفع چالش‌ها و مشکلات یادگیری کارکنان اقدام شود.

منابع

1. Arif-nejad, M. Identifying and prioritizing the competence components of school principals with an emphasis on Islamic management. *Journal of school management*, 2016; 5(1): 151-172.
2. Maleki, Hassan. Preliminaries of lesson planning. 2016. Tehran: Samit Publications.
3. Hashmipour Petkoi E, Sohri A, Mohammad Khani K, Mohammad Davodi AH, Nazim F. Presenting a model of the effectiveness of in-service training for primary education managers in Hormozgan province. *Journal of Psychological Sciences*, 2019; 19(90): 754-745.
4. Sadeghzadeh A, Hasani M. The philosophy of formal and public education in the Islamic Republic of Iran, National Document of Education. 2021. Tehran: Secretariat of the Supreme Council of Education.
5. Kialashki H, Sohuri A, Mohammadkhani K, Khosravi Babadi, A. Providing a model of effective skill training to improve education in applied science centers. *Jundi Shapur Educational Development Quarterly*, 2021; 12(2): 596-608.
6. Mehromhamadi M. Explaining and recognizing the capacity of theories related to teaching values in the educational system from the point of view of effectiveness. *Educational Innovation Quarterly*, 2012; 12(46): 79-98.
7. Dasturpour M, Moradi M, Astabsari F, Zol Ali F. Explaining the understanding of professors and postgraduate students about the characteristics of effective education: Kerman University of Medical Sciences. *Journal of the Center for Studies and Development of Medical Education*, 2014; 12(4): 626-643.
8. Fathi Vajargah K, Nouri F. Learning management in organizations. 2021. Tehran: Alam Ostadan Publications.
9. Safai Mohd S, Hajizad M, Salehi K. Learning transfer rate: an innovative framework for effective evaluation of educational programs. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 2019; 7(27): 20-41.
10. Hanaysha J, Tahir PR. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016; 2(19): 272-282.
11. Javadi Bora, MA, Izadi S. Effective education model in Farhangian University with emphasis on teacher-learner support approach. *Curriculum Research Journal*, 2016; 7(2): 39-56.
12. Elnaga A, Imran, A. The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 2013; 5(4): 137-147.

13. Soleimani A, Rizki Shirsawar H, Shafizadeh H. Designing an effective teaching model based on learning styles in medical science education. *Healthcare Management Quarterly*, 2021; 2(12): 111-99.
14. Khazri S, Samari M. Presenting an effective teaching model in experimental sciences based on the teacher-learner support approach for students of primary schools in Mako city in the academic year 97-98. *Journals of research in elementary education*, 2020; 2(4): 10-21.
15. Kadir A, Rosyidi U, Rugaiyah B. High Criticism Taking Policies and Developing Effective Education Planning at Boarding Upgraded Boarding School During COVID-19. *Italienisch Journal*, 2021; 11(2): 601-616.
16. Abdulahi M, Arefi M, Fathi Vajargah K, Khorasani A. Designing a curriculum model for the improvement of elementary school teachers in Iran's educational system. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 2022; 9(32): 25-51.
17. Merriam Sh, Tisdell E. *Qualitative research; A Guide to Design and implementation*. Translated by Alireza Kiamanesh and Maryam Dana Toos. 2019. Tehran: SAMT Publication.
18. Gall M, Borg W. Gall J. *Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology* (translated by Nasr Esfahani et al.). 2017. Tehran: SAMT Publication.
19. Creswell J, Miller D. Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*. 2000;39(3):124-30. Available online at: <http://www.jstor.org/stable/1477543>
20. Matiz L. Factors influencing the presentation of an effective organizational training system. *Curriculum Journal*, 2019; 23(4): 409-502.
21. Stalz F. Competencies required for an effective educational structure. *Open Journal of Social Sciences*, 2018; 4(02): 199-221.
22. Roaal V. Pattern of effective complementary skill training for different letters. *Global Journal of Management and Business Research*, 2018; 18(8): 121-133.
23. Tortop HS. Examination of Science and Technology Teachers' Attitude and Opinions Related Giftedness and Gifted Education in Turkey. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*, 2017; 5(1): 37-54.
24. Tadhardari B, Khorshidi A, Aragiyeh A, Khosravi Babadi AA, Faqih Aram B. Providing a model of an effective training system for the staff of the Ministry of Petroleum. *Quarterly journal of human resource management in the oil industry*, 2020; 11(44): 372-343.
25. Arasteh H, Mahmoudi Rad M. Effective teaching: an approach based on teaching evaluation by students. *Scientific journal of Semnan University of Medical Sciences*, 2017; 8(5): 1-7.
26. Ezzati M, Yuzbashi A, Shatri K. Evaluating the current state of training courses and providing a qualitative model for improving the effectiveness of training courses (Tax Affairs Organization). *Journal of Human Resources Education and Development*, 2016; 4(12): 127-148.