

# الگویابی نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در راستای یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان استان آذربایجان شرقی

حسین مرسلی<sup>۱</sup>

یعقوب علوی متین<sup>۲</sup>

سلیمان ایرانزاده<sup>۳</sup>

## چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی بهینه برای نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی و ارتقاء یادگیری و تغییر رفتار آن‌ها انجام شده است. این پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی و حرفه‌ای معلمان، به‌عنوان عوامل کلیدی در تسهیل فرآیند یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان پرداخته است. روش تحقیق کیفی و با تحلیل مضمون انجام شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان آموزشی گردآوری و با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. در این تحقیق، مدل نهایی با استفاده از تحلیل مضمون و استخراج الگوهای اصلی در زمینه‌های مختلف نیازهای آموزشی طراحی گردید. نتایج نشان داد که ابعاد آموزشی و فرهنگی (۱۸.۱۱٪) و اداری و مالی (۱۵.۷۵٪) بیشترین اولویت را دارند، در حالی که بعد مهارتی (۵.۱۲٪) کمترین اولویت را داراست. مدل نهایی ارائه شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی عملی برای بهبود برنامه‌ریزی، یادگیری مستمر و تغییر رفتار فرهنگیان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان استفاده شود و به ارتقاء کیفیت آموزش کمک کند.

کلمات کلیدی: آموزش ضمن خدمت، نیازسنجی، فرهنگیان، تحلیل مضمون، مدل‌سازی، MAXQDA، آموزش و پرورش

---

۱ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین الملل ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

[tabriz3edu@yahoo.com](mailto:tabriz3edu@yahoo.com)

۲ - استادیار، گروه مدیریت، صنعتی واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

[alavimatin@iaut.ac.ir](mailto:alavimatin@iaut.ac.ir)

۳ - استاد، گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

[iranzadeh@iaut.ac.ir](mailto:iranzadeh@iaut.ac.ir)

## مقدمه

منابع انسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های هر سازمان شناخته می‌شوند و نقش حیاتی در بهبود عملکرد و رشد سازمان‌ها ایفا می‌کنند. در زمینه سازمان‌های آموزشی، این اهمیت دوچندان است، چرا که معلمان به عنوان نیروی محرکه در فرآیند آموزش و یادگیری، مسئولیت انتقال دانش و مهارت‌ها به نسل‌های آینده را بر عهده دارند. علاوه بر این، ارتقای کیفیت آموزش و تغییر رفتار فرهنگیان در راستای بهبود فرآیندهای آموزشی، منجر به افزایش کارایی و اثربخشی نظام آموزشی خواهد شد. در این راستا، برنامه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت برای معلمان نه تنها برای ارتقای دانش و مهارت‌های آن‌ها ضروری است، بلکه به منظور تسهیل فرآیند یادگیری و تغییر رفتار، نقش مهمی ایفا می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، به ویژه در بخش‌های آموزشی، می‌تواند به بهبود کارایی، خلاقیت و نوآوری کمک کند (کریستیان و همکاران، ۲۰۲۳). در استان آذربایجان شرقی، اهمیت ویژه‌ای برای ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای معلمان و تأثیر آن بر یادگیری و تغییر رفتار آنان احساس می‌شود. بهبود کیفیت آموزش و تحقق اهداف آموزشی در این منطقه، مستلزم شناسایی دقیق نیازهای واقعی فرهنگیان و تقویت توانمندی‌های آنان در راستای ایجاد تغییرات مثبت در فرآیند تدریس است. طراحی برنامه‌های آموزشی مؤثر، که با نیازهای محیطی و فردی معلمان تطبیق داشته باشد، نه تنها می‌تواند به یادگیری بهتر و تغییر رفتار آنان کمک کند، بلکه موجب افزایش انگیزه شغلی، رضایت حرفه‌ای و در نهایت بهبود عملکرد آموزشی در مدارس استان می‌شود.

نیازسنجی، به عنوان یکی از مراحل کلیدی در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شناسایی دقیق نیازهای کارکنان، به ویژه در حوزه آموزش، برنامه‌هایی هدفمند و مؤثر تدوین کنند. در سازمان‌های آموزشی، این فرآیند می‌تواند با شناسایی دقیق نیازهای معلمان، آنان را برای بهبود مهارت‌ها، تغییر رفتارهای حرفه‌ای و ارتقای قابلیت‌های خود تجهیز کند و از این طریق به ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری کمک کند. به ویژه در استان آذربایجان شرقی، نیازسنجی آموزشی می‌تواند تأثیرات چشمگیری بر توسعه حرفه‌ای معلمان، ارتقای رفتارهای آموزشی و بهبود فرآیند یادگیری آنان داشته باشد. این فرآیند نه تنها به بهبود عملکرد فعلی معلمان کمک می‌کند، بلکه با آماده‌سازی آنان برای مقابله با چالش‌های آینده، انگیزش و تعهد شغلی‌شان را نیز افزایش می‌دهد (مایا و آیتال، ۲۰۲۳؛ یونیارتی، ۳، ۲۰۱۹).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای نه تنها قابلیت‌های فنی معلمان را تقویت می‌کنند، بلکه موجب ایجاد تغییرات مثبت در رفتار حرفه‌ای آنان نیز می‌شوند و تعهد سازمانی و انگیزه شغلی‌شان را تقویت می‌کنند (فرریرا و ابادا، ۲۰۱۳). این امر به ویژه در استان آذربایجان شرقی که نیاز به برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای واقعی معلمان احساس می‌شود، بسیار حائز اهمیت است. اگر نیازهای آموزشی معلمان به درستی شناسایی نشود، برنامه‌های آموزشی طراحی شده معمولاً ناکارآمد و تکراری خواهند بود که نه تنها موجب افزایش هزینه‌ها می‌شوند، بلکه ممکن است انگیزه و بهره‌وری معلمان را نیز کاهش دهند. از این رو، نیازسنجی به عنوان یک ابزار راهبردی و حیاتی در بهبود یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان استان آذربایجان شرقی شناخته می‌شود.

در دنیای امروز، منابع مالی و فناوری به تنهایی مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها را تشکیل نمی‌دهند؛ بلکه منابع انسانی، به ویژه افراد مستعد و شایسته، به عنوان مزیت اصلی و رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌روند و می‌توانند کمبودهای سایر منابع را جبران کنند (دیسنزو، رابینز و ورهولست، ۲۰۱۳). در این راستا، مدیریت منابع انسانی بر چهار وظیفه اصلی شامل جذب، نگهداشت، توسعه و انگیزش کارکنان متمرکز است. از میان این وظایف، نگهداشت کارکنان به عنوان عاملی کلیدی در انگیزش و تعهد آنان برای ادامه فعالیت... همچنین، توسعه منابع انسانی از طریق برنامه‌های آموزشی و یادگیری مداوم می‌تواند به تغییر رفتار کارکنان و ارتقای عملکرد آن‌ها کمک کند. بنابراین،

نیازسنجی آموزشی و برنامه‌ریزی هدفمند برای توسعه مهارت‌ها و بهبود رفتارهای شغلی کارکنان، به‌ویژه معلمان، می‌تواند تأثیرات مثبتی در ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری در سازمان‌های آموزشی داشته باشد. (ارنست و یانگ، ۲۰۱۳).

بر اساس رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی، هر فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی باید بر توسعه و ارتقای دانش سازمانی متمرکز باشد. در این راستا، به‌کارگیری افراد با توانایی یادگیری و مهارت‌های اجتماعی مرتبط با کار تیمی، تحمل ابهام و سازگاری با تغییرات محیطی از عوامل کلیدی در افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود (آزاده، ۱۴۰۰). چنین استخدام‌هایی به سازمان‌ها امکان می‌دهند که متقاضیانی را انتخاب کنند که دارای توانایی‌های ارتباطی قوی و انگیزه بالای یادگیری هستند و می‌توانند به رشد سازمانی کمک کنند. همچنین، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در توسعه منابع انسانی دانشی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی بستر مهمی برای شناسایی دقیق نیازهای آموزشی و ارتقای کیفیت منابع انسانی فراهم می‌کند. مدیریت دانش با ایجاد فرهنگ یادگیری و شایسته‌سالاری، این فرآیند را تقویت کرده و کارکنان را به بیان نیازهای آموزشی تشویق می‌کند. پژوهش‌ها تأکید دارند که فرهنگ سازمانی مناسب موفقیت نیازسنجی آموزشی را تضمین می‌کند، در حالی که نبود آن ممکن است به ناکارآمدی و کاهش بهره‌وری منجر شود (فتحی و همکاران، ۱۴۰۲).

در استان آذربایجان شرقی، چالش‌های آموزش ضمن خدمت معلمان، به دلیل عدم انطباق محتوا و ساختار دوره‌ها با نیازهای واقعی آنان، نمایان است. این ناهماهنگی نه‌تنها انگیزه و رضایت شغلی معلمان را کاهش داده، بلکه بر کیفیت آموزش، یادگیری، و تغییر رفتار آنان تأثیر منفی گذاشته است. برنامه‌های موجود اغلب بر اساس الگوهای سنتی طراحی می‌شوند که به تفاوت‌های فردی و نیازهای شغلی معلمان توجه کافی ندارند. در نتیجه، این دوره‌ها به‌جای ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌ها، با مقاومت معلمان روبه‌رو شده و ناکارآمدی آن‌ها بیشتر می‌شود. نبود الگویی جامع و علمی برای نیازسنجی، باعث شده است این دوره‌ها بیشتر بر روندهای اداری متمرکز شوند و کمتر به نیازهای واقعی معلمان پاسخ دهند. طراحی الگویی کاربردی و مبتنی بر شواهد که به شرایط منطقه‌ای و منابع موجود توجه داشته باشد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. چنین الگویی می‌تواند با تمرکز بر ارتقای دانش، مهارت‌ها، و تغییر رفتار حرفه‌ای معلمان، انگیزه و رضایت شغلی آنان را بهبود بخشد. تحقیق حاضر در پی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در نیازسنجی آموزشی است تا الگویی جامع و قابل اجرا برای دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی ارائه دهد. این الگو، با تأکید بر یادگیری و تغییر رفتار، و با در نظر گرفتن نیازهای واقعی معلمان، می‌تواند به‌عنوان مدلی راهبردی برای سایر مناطق نیز به کار گرفته شود و به توسعه نظام آموزشی استان کمک کند.

### پیشینه تحقیق

الگویی برای نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در راستای یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان استان آذربایجان شرقی از اهمیت بالایی در بهبود کیفیت آموزشی و ارتقای عملکرد حرفه‌ای معلمان برخوردار است. نیازسنجی آموزشی به‌عنوان یک فرآیند اساسی برای شناسایی نیازهای واقعی معلمان و مدیران، نقش کلیدی در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند و مؤثر ایفا می‌کند.

پژوهش‌های متعددی در زمینه نیازسنجی آموزشی در سال‌های اخیر انجام شده‌اند که به بررسی نیازهای آموزشی مختلف در حوزه‌های آموزشی و مدیریتی پرداخته‌اند. عارفی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود به نیازهای آموزشی دبیران مدارس متوسطه بندرعباس اشاره کردند و اهمیت آشنایی با روش‌های تدریس، مدیریت کلاس و ارزشیابی را به عنوان اولویت‌های اساسی معلمان در این منطقه برجسته کردند. پیدایی (۱۳۸۹) نیز به کمبود مشارکت کارکنان در فرآیند نیازسنجی و عدم تطابق نیازهای شناسایی شده با مهارت‌های موردنیاز شغلی اشاره کرد.

زاهدی (۱۳۹۰) نیز با استفاده از الگوی شغل و شاغل، نیازهای آموزشی کارشناسان آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز را بررسی کرده و تفاوت‌های معناداری برحسب جنسیت، تحصیلات و سابقه کار را نشان داد.

بهریزی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی بر نیازهای آموزشی معلمان در حوزه‌های پژوهشی تأکید کردند و نشان دادند که آموزش‌های هدفمند و مبتنی بر پژوهش می‌تواند به بهبود عملکرد حرفه‌ای معلمان کمک کند. در سال ۱۳۹۳، جنگی زهی و الهی به بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس استثنایی پرداختند و اهمیت آموزش مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی را مورد تأکید قرار دادند. خدایاری و همکاران (۱۳۹۳) نیز نیازهای آموزشی کارکنان مدارس آزاد اسلامی واحد تبریز را بررسی کرده و دانش زبان انگلیسی، روش‌های تحقیق و به‌کارگیری رایانه را از اولویت‌های نیازهای آموزشی آنان معرفی کردند.

قشلاقی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای بر روی گروه‌های شغلی قضات نشان دادند که مهارت‌های ادراکی، هوش اجتماعی و پابندی به اصول اخلاقی از مهم‌ترین نیازهای آموزشی قضات هستند. اردشیری و همکاران (۱۳۹۵) نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان لردگان را بررسی کرده و نشان دادند که این مدیران در حوزه‌های توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله نیاز به آموزش دارند. شهلائی باقری و همکاران (۱۳۹۵) رابطه بین استفاده از فناوری اطلاعات و نیاز به آموزش معلمان تربیت بدنی را مورد بررسی قرار دادند و اهمیت آموزش‌های تکنولوژیکی را برای معلمان تأکید کردند.

ایزدی (۱۳۹۶) نیازهای آموزشی معلمان تربیت بدنی استان مازندران را شناسایی کرده و اولویت‌های مدیریتی، یاددهی و یادگیری را مطرح کردند. عابدی، احمدآبادی و قرونه (۱۳۹۶) نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی را در زمینه مهارت‌های تخصصی تدریس، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، نظریه‌های یادگیری، مدیریت کلاس و فناوری اطلاعات بررسی کردند. مرادی سروستانی و زارعی (۱۳۹۶) نیازهای آموزشی کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز را در ابعاد هنجاری، احساس شده، بیان شده، مقایسه‌ای و پیش‌بین تحلیل کرده و به اهمیت ارائه آموزش‌های ضمن خدمت برای توسعه عملکرد کارکنان اشاره نمودند. واحدی کیاسری (۱۳۹۶) نیز نقش اساسی نیازسنجی در برنامه‌ریزی آموزش‌های ضمن خدمت را مورد تأکید قرار داد.

در سال ۱۳۹۷، طهماسبی و عباسی به نیازسنجی آموزشی مدیران دبستان‌های استان ایلام پرداختند و نشان دادند که در تمامی حوزه‌های مدیریتی نیاز آموزشی وجود دارد. سال ۱۳۹۸، عظیمی به بررسی نیازهای آموزشی معلمان آموزش و پرورش استثنائی در تبریز پرداخت و پیشنهاد داد که الگوی مدیریت آموزشی می‌تواند به بهبود نیازهای توسعه‌ای و نگرش‌های حرفه‌ای معلمان کمک کند. فتحی واجارگاه (۱۳۹۸) اهمیت آموزش ضمن خدمت را برای ارتقای عملکرد کارکنان و بهبود روابط محیط کاری تأکید کرد. حاجیلو و همکاران (۱۳۹۸) نیز به اهمیت شناسایی نیازهای آموزشی به عنوان نخستین گام در برنامه‌ریزی آموزشی اشاره کردند. حاجی‌پور (۱۳۹۸) نیز بیان کرد که آموزش به عنوان یک ابزار راهبردی، از مهم‌ترین روش‌ها برای تقویت مهارت‌ها و صلاحیت‌های منابع انسانی در سازمان‌ها محسوب می‌شود و تأکید داشت که آموزش کارکنان باعث بهبود عملکرد و بهره‌وری آنان در محیط کاری می‌شود.

کلباسی و همکاران (۱۳۹۹) نیازهای آموزشی معلمان ابتدایی مجری برنامه شهاب را بررسی کرده و اهمیت آموزش‌های متناسب با هوش‌های چندگانه را نشان دادند. مشکوه و رضایی (۱۴۰۰) نیازهای آموزشی آموزگاران ابتدایی منطقه ۲ تهران را در سه سطح عمومی، حرفه‌ای و سازمانی شناسایی کرده و ضرورت ارائه آموزش‌های متناسب با نیازهای معلمان را مورد تأکید قرار دادند. رحمانی باروجی (۱۴۰۱) اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت را برای ارتقای دانش و مهارت‌های معلمان و افزایش اعتمادبه‌نفس آنان بیان کردند. در سال ۱۴۰۲، محمودوند و همکاران با بررسی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان‌های مختلف نشان دادند که فراگیری آخرین یافته‌های علمی برای انجام وظایف شغلی ضروری است و نیازسنجی می‌تواند از برگزاری دوره‌های آموزشی بدون هدف جلوگیری کند.

در سال‌های اخیر، حاجی مهدی و سبحانی نژاد (۱۴۰۳) به نیازهای آموزشی مربیان پیش دبستانی در قم پرداخته و نشان دادند که آموزش‌های ضمن خدمت برای تقویت توانمندی‌های مربیان و ارتقای کیفیت آموزش کودکان ضروری است. همچنین، اسلامی و همکاران (۱۴۰۳) با طراحی الگوی نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی، به شناسایی دانش و مهارت‌های موردنیاز این دسته از معلمان پرداخته و اهمیت آموزش‌های فناوری و پژوهش را برای بهبود عملکرد آنان برجسته کردند.

نیازسنجی آموزشی در سطح بین‌المللی به‌طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته و به‌عنوان ابزاری اساسی برای بهبود کیفیت آموزش و توسعه حرفه‌ای معلمان شناخته شده است. پژوهش‌های مختلف بین‌المللی نشان می‌دهند که استفاده از روش‌های مختلف نیازسنجی می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر نیازهای آموزشی و ارتقاء کیفیت آموزش در سطوح مختلف کمک کند. دالکی و هلمر<sup>۷</sup> (۱۹۵۰) تکنیک دلفی را به‌عنوان روشی مؤثر برای نیازسنجی معرفی کردند. این تکنیک با جمع‌آوری نظرات فردی و ایجاد توافق جمعی به اولویت‌بندی نیازهای آموزشی کمک می‌کند.

برتون و مریل<sup>۸</sup> (۱۹۷۷) نیازسنجی را به‌عنوان فرآیندی برای شناسایی شکاف‌های میان وضعیت فعلی و مطلوب در عملکرد کارکنان معرفی کرده‌اند. این پژوهش بر اهمیت تعیین اولویت‌های آموزشی و برنامه‌ریزی دقیق‌تر در سازمان‌ها تأکید دارد و نشان می‌دهد که نیازسنجی می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان در سازمان‌ها کمک کند. در دهه ۱۹۹۲، میلر<sup>۹</sup> نیازهای آموزشی را به چهار طبقه اصلی شامل روابط انسانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های کارکنان و مهارت‌های ابزاری تقسیم کرده و تأکید دارد که روابط انسانی مهم‌ترین نیاز آموزشی محسوب می‌شود. این یافته‌ها نقش اساسی این دسته از مهارت‌ها را در ارتقاء کیفیت عملکرد کارکنان سازمان‌ها برجسته می‌کند. والکه<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که آموزش‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) می‌تواند تأثیر زیادی در بهبود عملکرد تدریسی معلمان داشته باشد و بر اهمیت آموزش‌های تخصصی در این زمینه تأکید کرد. گونی‌لی و اصلان<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) نیز به این نتیجه رسیدند که نگرش معلمان به تدریس بر کیفیت آموزش و تعاملات آنان با دانش‌آموزان تأثیر دارد و تخصص معلمان انگیزه و علاقه‌مندی دانش‌آموزان به یادگیری را افزایش می‌دهد. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نیازسنجی آموزشی می‌تواند به بهبود مهارت‌ها و نگرش‌های معلمان کمک کند.

سنیزانا<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰) نیز بر نیاز به توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان تأکید می‌کند و بیان می‌کند که آموزش‌های حرفه‌ای باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که نیازهای تخصصی معلمان را پوشش دهند. کابادی<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود به ارائه مدلی برای آموزش پایدار در میان مربیان پیش دبستانی پرداخته و تأکید می‌کند که توجه به ساختارهای جمعیت‌شناختی و ترجیحات فردی مربیان می‌تواند به بهبود توسعه پایدار مربیان کمک کند. او معتقد است که آموزش‌های مداوم و متناسب با نیازهای مربیان می‌تواند به ارتقاء کیفیت یاددهی-یادگیری بیانجامد. ماجو کو<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲) نیز با تمرکز بر نیازهای مربیان پیش دبستانی در استفاده از نظریه‌ها و جنبه‌های فرهنگی-اجتماعی در برنامه درسی، نشان داده است که این مربیان به آموزش‌های نظری و فرهنگی نیاز دارند. او تأکید می‌کند که توجه به جنبه‌های فرهنگی در برنامه‌های آموزشی می‌تواند باعث افزایش مهارت‌ها و آگاهی‌های فرهنگی مربیان شده و به بهبود فرآیند یاددهی-یادگیری کمک کند. واتکینز و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲) نیز تأثیر ارزیابی نیازهای آموزشی بر اثربخشی دوره‌های آموزشی و نتایج آموزشی را بررسی کرده‌اند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد که ارزیابی دقیق نیازهای آموزشی می‌تواند به طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب و مؤثر کمک کرده و از اتلاف منابع و زمان جلوگیری کند. این پژوهش بر اهمیت نیازسنجی به‌عنوان فرآیندی کلیدی برای بهبود کیفیت آموزش و یادگیری تأکید دارد.

چوی و پارک<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۳) با تأکید بر تحلیل محیطی در نیازسنجی بر ضرورت تطبیق برنامه‌های آموزشی با شرایط فرهنگی و اجتماعی هر کشور اشاره کرده‌اند

لین و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۳) بر اهمیت اصلاحات مستمر در فرآیند آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های دولتی تأکید می‌کنند. آنها نشان می‌دهند که ارزیابی مداوم نتایج آموزش‌های شغلی به افزایش بهره‌وری کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. چوی و پارک (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیده‌اند که آموزش‌های گروهی و تیمی می‌تواند بر تقویت مهارت‌های همکاری و بهبود نتایج تیمی تأثیرگذار باشد. در این پژوهش، آن‌ها به‌ویژه بر ایجاد فضایی برای توسعه ارتباطات بین فردی و حل مسئله به صورت گروهی تأکید می‌کنند و نشان می‌دهند که آموزش‌های تیمی می‌تواند به تقویت روحیه همکاری و افزایش اثربخشی تیم‌ها منجر شود.

استیوارت<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی نقش آموزش‌های مبتنی بر تجربه تأکید کرده است. او نشان داده که آموزش‌های عملی و مبتنی بر تجربه می‌تواند موجب یادگیری بهتر و ماندگارتر شود. در این تحقیق، تأثیرات آموزش‌های عملی در ارتقاء توانمندی‌های شغلی و افزایش کارایی کارکنان در محیط‌های پیچیده بررسی شده است.

گوپتا و همکاران<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۹) به بررسی نقش آموزش‌های تخصصی در ارتقاء مهارت‌های فنی و حرفه‌ای پرداخته‌اند. آن‌ها در این تحقیق نشان داده‌اند که آموزش‌های فنی و تخصصی می‌تواند به افزایش کارایی کارکنان و توسعه مهارت‌های مورد نیاز بازار کار کمک کند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های فنی نه تنها موجب افزایش کیفیت عملکرد می‌شود بلکه فرصت‌های شغلی جدید را برای کارکنان فراهم می‌آورد.

جانسون و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۲۰) مهارت‌های بین فردی را به‌عنوان سومین عنصر مهم در یادگیری مشارکتی معرفی کرده‌اند و بر نقش کلیدی آن‌ها در توسعه مهارت‌های ارتباطی فرهنگیان تأکید کرده‌اند. در این راستا، آن‌ها به بررسی نقش مهارت‌های بین فردی در بهبود عملکرد گروهی و افزایش بهره‌وری گروه‌ها پرداخته‌اند. این مفهوم می‌تواند در طراحی دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی مورد استفاده قرار گیرد تا به بهبود تعاملات گروهی و تقویت مهارت‌های ارتباطی در محیط‌های آموزشی کمک کند.

سلیندر و استیگمار<sup>۲۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهش خود تأکید دارند که دوره‌های آموزشی باید با تخصص معلمان مرتبط باشد تا اثربخشی بیشتری داشته باشد. این پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط تخصصی میان آموزش‌ها و نیازهای معلمان می‌تواند به نتایج بهتری در زمینه بهبود عملکرد منجر شود.

پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که نیازسنجی آموزشی ابزاری حیاتی در بهبود یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان است. مطالعات مختلف تأکید دارند که نیازسنجی دقیق می‌تواند به طراحی برنامه‌های آموزشی مؤثر منجر شود و مهارت‌ها و دانش معلمان را بهبود بخشد. این فرآیند نه تنها بر یادگیری فرهنگیان تأثیرگذار است، بلکه باعث تغییر رفتار حرفه‌ای آنان و ارتقای کیفیت آموزشی در مدارس می‌شود و همچنان نقشی کلیدی در توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود یادگیری آنها خواهد داشت.

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیری طراحی شده است. پارادایم تفسیری بر تحلیل و تفسیر معانی پدیده‌ها و تجربیات انسانی تمرکز دارد و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا از دیدگاه‌ها و تجربیات شرکت‌کنندگان، درک عمیق‌تر و کاربردی‌تری به دست آورد. هدف اصلی این تحقیق، تدوین یک الگوی نیازسنجی برای دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی است که دارای ماهیت کاربردی می‌باشد. با توجه به اینکه در زمان انجام مصاحبه‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های دقیق نیازسنجی به طور کامل مشخص نبودند، از رویکرد استقرایی بهره‌گیری شد و سوالات مصاحبه به صورت باز طراحی شدند تا بتوان موضوعات کلیدی را از دیدگاه کارشناسان کشف کرد.

جامعه آماری این مطالعه شامل خبرگان و متخصصان حوزه آموزش و پرورش است که دارای تجربه و تخصص مرتبط با آموزش ضمن خدمت فرهنگیان هستند. این گروه شامل اساتید دانشگاه، مدیران آموزشی و کارشناسان حوزه آموزش ضمن خدمت می‌باشند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شده و شامل ۱۵ نفر از این خبرگان است. معیارهای انتخاب شامل حداقل چهار سال سابقه کاری مرتبط در حوزه آموزش و پرورش یا دانشگاه فرهنگیان، داشتن تحصیلات مرتبط و سن بالای ۳۵ سال بوده است. علاوه بر این، افرادی که تمایل به همکاری نداشتند یا مصاحبه‌هایشان ناقص بود، از پژوهش خارج شدند. هدف اولیه انجام مصاحبه با ۲۰ تا ۲۵ نفر از خبرگان بود، اما پس از انجام ۱۰ مصاحبه به اشباع نظری رسیدیم؛ به طوری که اطلاعات جدیدی به دست نیامد و داده‌ها به پایداری رسیدند، بنابراین فرآیند مصاحبه‌ها در این مرحله متوقف شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا علاوه بر پیگیری سوالات اصلی، انعطاف لازم را برای بررسی موضوعات جدید و کشف جزئیات بیشتر داشته باشد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و تلفنی انجام شده و به صورت مکتوب و صوتی ضبط گردیدند. میانگین مدت زمان هر مصاحبه حدود ۴۰ دقیقه بود و این فرآیند تا زمانی که به اشباع نظری رسید ادامه یافت؛ یعنی زمانی که اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیامد.

برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تماتیک (Thematic Analysis) استفاده شد. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا الگوها و تم‌های اصلی را از میان داده‌های متنی استخراج و بررسی کند. مراحل تحلیل شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود که در نهایت به شناسایی و دسته‌بندی مضامین اصلی منجر شد. در مرحله اول، داده‌ها به صورت کدگذاری باز پردازش شده و مفاهیم کلیدی استخراج شدند. سپس، کدهای مشابه در قالب دسته‌های محوری سازمان‌دهی شده و ارتباطات میان آن‌ها شناسایی گردید. در مرحله نهایی، تم‌های اصلی به صورت انتخابی استخراج و دسته‌بندی شدند که این امر به شناسایی و طبقه‌بندی ابعاد اصلی نیازهای آموزشی فرهنگیان کمک کرد. برای مدیریت و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

به منظور تضمین اعتبار و روایی یافته‌ها، از روش سه‌سویه‌سازی (Triangulation) بهره گرفته شد. در این روش، داده‌های جمع‌آوری شده از منابع و روش‌های مختلف، از جمله مصاحبه‌ها، تحلیل تماتیک و بررسی توسط متخصصین، با یکدیگر مقایسه شدند تا از دقت و جامعیت نتایج اطمینان حاصل شود. همچنین برای ارزیابی پایایی کدگذاری‌ها، از روش بازآزمون و توافق بین دو کدگذار استفاده شد. ضریب پایایی بالاتر از ۷۰ درصد نشان‌دهنده قابلیت اعتماد تحلیل‌های انجام شده است.

با اتخاذ این رویکردها، این پژوهش توانسته است الگویی جامع و معتبر برای نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگیان ارائه دهد که از طریق تحلیل تماتیک و تکنیک‌های متعدد اعتبارسنجی، به غنای نتایج افزوده و به درک بهتر نیازهای آموزشی فرهنگیان کمک کرده است.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه شوندگان

ردیف	سمت	تحصیلات و رشته تحصیلی	ویژگی	حوزه فعالیت	تعداد	مدت مصاحبه (دقیقه)
۱	مسئول آموزش ضمن خدمت وزارت کشور	دکتری	تدریس در دانشگاه، مسئول برگزاری آموزش‌های فرهنگیان	اجرایی، دانشگاهی	۱	۲۵
۲	استاد دانشگاه	دکتری مدیریت دولتی	تدریس در دانشگاه، مسئول پژوهشکده، برگزاری آموزش‌ها	اجرایی، دانشگاهی	۲	۵۰
۳	استاد دانشگاه	مدیریت آموزشی	مسئول پژوهشکده تعلیم و تربیت، مدرس آموزش‌ها	اجرایی، دانشگاهی	۱	۲۰
۴	استاد دانشگاه	مدیریت آموزشی	رئیس دانشگاه، مدرس آموزش‌ها، سابقه فرهنگی	اجرایی، دانشگاهی	۱	۲۰
۵	مدیر منابع انسانی	فوق لیسانس	سابقه خدمت در بخش‌های مختلف منابع انسانی	اجرایی	۲	۴۰
۶	مسئول آموزش ضمن خدمت استان	فوق لیسانس	مسئول آموزش ضمن خدمت استان، رابط دانشگاه فرهنگیان	اجرایی، دانشگاهی	۱	۲۵
۷	مسئول آموزش ضمن خدمت نواحی	دکتری و فوق لیسانس	مسئول آموزش نواحی پنجگانه تبریز	اجرایی، دانشگاهی	۵	۱۰۰
۸	مدیر مدرسه	دکتری	مدیر مدرسه تیزهوشان، مجری آموزش‌ها	اجرایی	۵	۱۰۰
جمع بندی					۳۸۰	۱۵

### یافته‌های تحقیق:

پژوهش حاضر با هدف نیازسنجی آموزشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای فرهنگیان استان آذربایجان شرقی و شناسایی اولویت‌های کلیدی در راستای تقویت یادگیری و تغییر رفتار آنان انجام شده است. این تحقیق بر آن است که ابعاد و مؤلفه‌های موثر در فرآیند آموزش‌های ضمن خدمت را شناسایی کرده و مسیرهایی را برای بهبود اثربخشی این دوره‌ها در جهت ارتقاء کیفیت یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان پیشنهاد دهد.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با فرهنگیان و مسئولان آموزش گردآوری شد و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، در قالب مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر مورد تحلیل قرار گرفتند. این تحلیل در نهایت منجر به شناسایی ۹ بعد اصلی و چندین مؤلفه مرتبط با هر بعد شد که به طور مستقیم بر یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان تأثیر گذارند. فرآیند تحلیل داده‌ها شامل چند مرحله اساسی بود که به شرح زیر ارائه می‌شود:

در مرحله اول، محقق با چندین بار بازخوانی داده‌ها و آشنایی با مصاحبه‌های ضبط‌شده، کدهای اولیه استخراج کرد. این کدها که بر اساس اهمیت و محتوای مصاحبه‌ها دسته‌بندی شدند، شامل واژگان و عباراتی بودند که نمایانگر نیازها، اولویت‌ها و چالش‌های اصلی فرهنگیان در زمینه یادگیری و تغییر رفتار بودند.



جدول ۲- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه و مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	۱	چالش‌هایی که فرهنگیان با آن مواجه هستند شامل عدم به‌روزرسانی قوانین و مقررات، نیاز به ارتقاء مهارت‌های روانشناختی و تربیتی، و مشکلات مدیریتی و آموزشی است.	شناخت نظام‌های آموزشی و تاریخچه آموزش و پرورش
۲	۱	آموزش‌های لازم باید شامل مباحثی همچون مدیریت کلاس، فناوری‌های آموزشی، مهارت‌های ارتباطی و مشاوره، و مهارت‌های اخلاقی و اجتماعی باشد.	مهارت‌های تدریس و طراحی آموزشی
۳	۱	روش‌های پیشنهادی شامل استفاده از تکنولوژی‌های نوین در آموزش، برگزاری کارگاه‌های تعاملی و استفاده از تجربیات عملی است.	توسعه حرفه‌ای و به‌روزرسانی دانش تخصصی و عمومی

پس از کدگذاری اولیه، این کدها به دسته‌بندی‌های کلی‌تری، موسوم به مضامین پایه، سازمان‌دهی شدند. این مرحله به شفاف‌سازی موضوعات و ایجاد طبقات اساسی کمک کرد. در این بخش، کدهایی با معنای مشترک و مرتبط در یک دسته قرار گرفته و به یک مضمون پایه تعلق گرفتند. نمونه‌ای از سازمان‌دهی مضامین پایه به دسته‌های اصلی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۳- سازمان‌دهی مضامین پایه به تم‌های فرعی و اصلی

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	مضامین پایه
۱	بعد اداری و مالی	آشنایی با مسائل گزینش و حراست	بررسی و تحلیل کارآمدی و فرایند گزینش
۲	بعد روان‌شناختی	شناخت تفاوت‌های فردی	ارزیابی تأثیر علایق بر انتخاب‌های تحصیلی
۳	بعد آموزشی و فرهنگی	رسانه و فناوری‌های آموزشی	ارزیابی مهارت‌های استفاده از فناوری در تدریس
۴	بعد تربیتی و پرورشی	فلسفه تعلیم و تربیت	بررسی اصول فلسفه تعلیم و تربیت

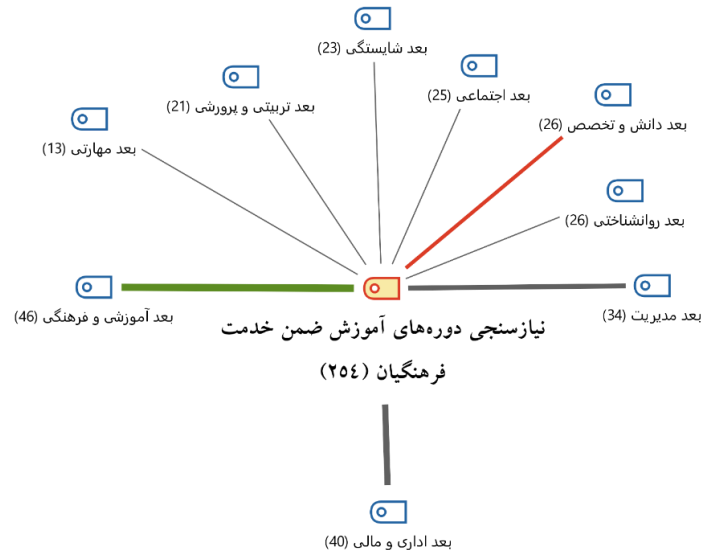
پس از ایجاد مضامین پایه، مرحله بعدی شناسایی و ترکیب مضامین مشابه برای ایجاد طبقات و تم‌های فرعی بود. این مرحله منجر به تجمیع مضامین مرتبط در قالب طبقات اصلی و مضامین سازمان‌دهنده شد که به طور خاص به ابعاد مختلف یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان اشاره داشت. پس از شناسایی این طبقات و تم‌ها، تمامی مضامین استخراج‌شده با داده‌های اصلی مصاحبه‌ها مقایسه و بازبینی شدند تا انسجام و صحت مضامین نهایی تضمین شود. (جدول شماره ۳)

در این مرحله، به منظور تقویت ساختار و ارتباط منطقی میان مضامین، برخی از مضامین برای حفظ انسجام و تطابق بیشتر با اهداف پژوهش، ترکیب یا تفکیک شدند. این کار به شفاف‌تر شدن ارتباط میان نیازهای آموزشی و نیازهای مرتبط با یادگیری و تغییر رفتار کمک کرد. در مرحله نهایی تحلیل، مضامین اصلی و نهایی تعریف و نام‌گذاری شدند تا ابعاد کلیدی نیازهای آموزشی فرهنگیان به طور واضح و دقیق منعکس شوند. این مضامین نهایی در قالب یک جدول سازمان‌دهی شده ارائه گردید و به‌عنوان چارچوبی جامع از نیازهای آموزشی و حرفه‌ای فرهنگیان در راستای یادگیری و تغییر رفتار آنان معرفی شد.

ردیف	بعد	مؤلفه	شاخص‌های مرتبط
۱	مدیریت و رهبری	توانمندی در قوانین و مکاتبات	آشنایی با مقررات اداری جمهوری اسلامی ایران، بیان مسائل اداری
۲	بعد مهارتی	دانش تخصصی و اصول تحقیق و پژوهش	توسعه حرفه‌ای و به‌روزرسانی دانش تخصصی و عمومی
۳	بعد اجتماعی	آموزش‌های دینی و اخلاقی	تأثیر آموزه‌های دینی، تحلیل اخلاق اسلامی در آموزش
۴	بعد اداری و مالی	آشنایی با قوانین و مکاتبات اداری	کارآمدی آیین‌نامه‌ها در مدیریت پرسنل، آگاهی از قوانین مالی و مالیاتی
۵	بعد روان‌شناختی	شناخت تفاوت‌های فردی و استعدادسنجی	توانایی مدیریت تفاوت‌های فردی، روش‌های آموزشی برای کودکان استثنایی
۶	بعد دانش و تخصص	روش‌های تدریس و کیفیت‌بخشی آموزشی	آشنایی با روش‌های تدریس دروس تخصصی، مدیریت مشکلات انضباطی

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور شفاف‌سازی روابط میان مضامین و تأثیرات متقابل آن‌ها، نقشه استراتژی ساده‌ای از توزیع و تعامل مضامین فراگیر ارائه می‌دهد. این نقشه به‌وضوح نشان می‌دهد که چگونه ابعاد مختلف نیازهای آموزشی و حرفه‌ای فرهنگیان، به ویژه در زمینه‌های روان‌شناختی و کیفیت تدریس، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و در نهایت به یادگیری و تغییر رفتار فرهنگیان کمک می‌کنند.

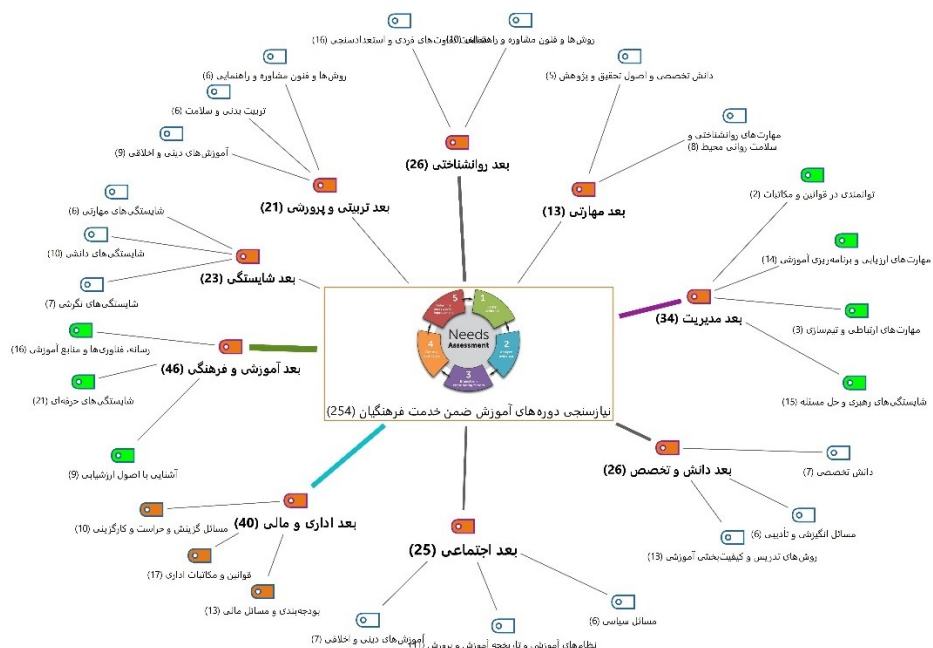


شکل ۱- ابعاد نیازسنجی، منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به اینکه ۲۵۷ مضمون پایه به ۷۶ مضمون نهایی سازمان‌دهی شده و در نهایت این مضامین در ۹ بعد فراگیر خلاصه گردیده‌اند (همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است)، نیازهای آموزشی و حرفه‌ای فرهنگیان در حوزه‌های مختلف، به‌ویژه در زمینه‌های مدیریت و رهبری، مسائل روان‌شناختی، و دانش تخصصی، پراکنده و متنوع هستند. این یافته‌ها می‌توانند مبنای مفیدی برای طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی هدفمند و اثربخش برای فرهنگیان فراهم کنند.

تحقیق حاضر باهدف شناسایی نیازهای آموزشی فرهنگیان استان آذربایجان شرقی جهت تغییر رفتار و آموزش‌های یاددهی و یادگیری، از تحلیل مضامین استخراج شده در قالب ۹ بعد کلیدی بهره گرفته است. این ابعاد شامل "آموزشی و فرهنگی"، "اداری و مالی"، "مدیریت"، "روان‌شناختی"، "دانش و تخصص"، "اجتماعی"، "شایستگی"، "تربیتی و پرورشی"، و "مهارتی" هستند. هر بعد بر اساس کدهایی که

از مصاحبه‌ها استخراج شده، درصدی از کل داده‌ها را به خود اختصاص داده و نشان‌دهنده اولویت و اهمیت موضوعات مطرح شده توسط فرهنگیان است. (شکل ۲)



شکل ۲- فراوانی تکرار ابعاد نیازسنجی آموزشی در مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا، منبع: یافته‌های پژوهشگر

## ۱. بعد آموزشی و فرهنگی

بعد آموزشی و فرهنگی بیشترین اهمیت را در این نیازسنجی دارد و به‌طور ویژه به ارتقای کیفیت تدریس، بهبود روش‌های آموزشی و تلفیق مسائل فرهنگی در برنامه‌های آموزشی مربوط می‌شود. این بعد نمایانگر اولویت اصلی فرهنگیان در راستای یادگیری مؤثر و تغییر رفتار آموزشی است. در این زمینه، ۴۶ کد استخراج شده که معادل ۱۸.۱۱٪ از کل داده‌ها را تشکیل می‌دهد. فرهنگیان در این بعد به دنبال بهبود مهارت‌های تدریس و ارائه محتوای آموزشی جذاب و متنوع هستند تا فرآیند یادگیری را در محیط‌های آموزشی بهینه کنند و از این طریق رفتارهای یادگیری‌شان را بهبود دهند. این موضوع نه تنها بر افزایش کیفیت تدریس تأثیر دارد بلکه به‌طور مستقیم بر توانمندسازی فرهنگیان برای تغییر رفتار آموزشی خود در جهت افزایش انگیزه و مشارکت دانش‌آموزان نیز کمک می‌کند.

## ۲. بعد اداری و مالی

بعد اداری و مالی به چالش‌های مرتبط با مدیریت منابع مالی و رعایت قوانین اداری اشاره دارد و برای فرهنگیان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این بعد نمایانگر نیاز به آموزش‌های مرتبط با مدیریت بودجه، آشنایی با قوانین اداری و بهینه‌سازی منابع مالی است. در این زمینه، ۴۰ کد استخراج شده که معادل ۱۵.۷۵٪ از کل داده‌ها را تشکیل می‌دهد. فرهنگیان به‌ویژه در تلاشند تا با دریافت آموزش‌های مربوط به مدیریت منابع و بهبود فرآیندهای اداری، توانمندی‌های خود را در راستای افزایش بهره‌وری مدارس و ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی بهبود بخشند. این آموزش‌ها می‌تواند به یادگیری مؤثر در حوزه‌های مدیریتی و تغییر رفتار حرفه‌ای فرهنگیان کمک کند و در نهایت بر کیفیت آموزشی و کارآیی مدرسه‌ها تأثیرگذار باشد.

## ۳. بعد مدیریت

بعد مدیریت به شایستگی‌ها و توانایی‌های رهبری فرهنگیان در محیط‌های آموزشی اشاره دارد و به همین دلیل از اهمیت زیادی برخوردار است. این بعد نشان‌دهنده نیاز به آموزش‌های مدیریت و مهارت‌های رهبری است که می‌تواند به یادگیری مؤثر و تغییر رفتار فرهنگیان در

فرآیندهای مدیریتی و رهبری کمک کند. تعداد ۳۴ کد به این بعد اختصاص داده شده که معادل ۱۳.۳۹٪ از کل داده‌ها را تشکیل می‌دهد. این داده‌ها بر اهمیت توانایی‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری‌های مؤثر و هدایت فرهنگیان در جهت بهبود کیفیت و اثربخشی فرآیندهای آموزشی تأکید دارند. همچنین، این بعد به نقش حیاتی مدیران آموزشی در ایجاد محیطی پایدار و توانمند برای یادگیری اشاره می‌کند، به طوری که مدیران بتوانند با بهره‌گیری از مهارت‌های رهبری خود، فرهنگ یادگیری مستمر را در مدارس ترویج داده و تغییر رفتار مثبت در فرهنگیان و دانش‌آموزان ایجاد کنند.

#### ۴. بعد روانشناختی

بعد روانشناختی به مسائل مرتبط با سلامت روان فرهنگیان و دانش‌آموزان و همچنین حمایت‌های مشاوره‌ای در محیط‌های آموزشی می‌پردازد. این بعد شامل مهارت‌های لازم برای بهبود سلامت روان و شناخت تفاوت‌های فردی میان دانش‌آموزان و فرهنگیان است. با توجه به اینکه این نیاز با ۲۶ کد استخراج شده که معادل ۱۰.۲۴٪ از کل داده‌ها است، نشان‌دهنده جایگاه مهم و حیاتی این بعد در پژوهش می‌باشد. فرهنگیان به‌ویژه به مهارت‌های روانشناختی نیاز دارند تا بتوانند مسائل عاطفی و روانی دانش‌آموزان را مدیریت کنند و این امر می‌تواند به یادگیری مؤثر و تغییر رفتار آموزشی در مدارس کمک کند. آموزش‌های روانشناختی به فرهنگیان این توانایی را می‌دهد که از طریق شناسایی و مدیریت مسائل روانی، فضای آموزشی سالم‌تری ایجاد کرده و به تغییر رفتار مثبت دانش‌آموزان و همچنین ارتقاء کیفیت تدریس خود بپردازند.

#### ۵. بعد دانش و تخصص

بعد دانش و تخصص بر اهمیت دانش تخصصی و به‌روز بودن فرهنگیان در زمینه موضوعات درسی و تخصصی تأکید دارد. این بعد با ۲۶ کد که معادل ۱۰.۲۴٪ از کل داده‌ها است، نشان‌دهنده نیاز ضروری فرهنگیان به ارتقای دانش تخصصی و توانمندی‌های حرفه‌ای در راستای بهبود کیفیت یادگیری است. فرهنگیان به‌ویژه به آشنایی با روش‌های تدریس نوین، استفاده از ابزارهای آموزشی جدید و به‌کارگیری روش‌های آموزشی پیشرفته نیاز دارند تا بتوانند یادگیری مؤثر را در کلاس‌های درس ایجاد کرده و رفتارهای آموزشی خود را بهبود بخشند. این نیازها، فرهنگیان را قادر می‌سازند تا در فرآیند تدریس و یادگیری، به روز و هماهنگ با تغییرات علمی و فناوری باشند و بدین ترتیب بر کیفیت تدریس و تغییر رفتار یادگیری در محیط‌های آموزشی تأثیرگذار باشند.

#### ۶. بعد اجتماعی

بعد اجتماعی به نیاز فرهنگیان به مهارت‌های اجتماعی و ارتباطات مؤثر در محیط‌های آموزشی اشاره دارد. این بعد با ۲۳ کد که معادل ۹.۰۶٪ از کل داده‌ها است، نشان‌دهنده اهمیت تعاملات اجتماعی مؤثر در فرآیند یادگیری است. فرهنگیان به‌ویژه نیازمند مهارت‌های ارتباطی هستند تا بتوانند ارتباطات مؤثری با دانش‌آموزان و همکاران خود برقرار کنند و در نتیجه تعاملات اجتماعی مطلوب در محیط آموزشی ایجاد نمایند. این مهارت‌ها نه تنها به یادگیری مؤثر در کلاس درس کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به تغییر رفتار فرهنگیان و دانش‌آموزان در جهت ارتقاء همکاری و هم‌افزایی در محیط‌های آموزشی منجر شود.

#### ۷. بعد شایستگی

بعد شایستگی به شایستگی‌های حرفه‌ای و فردی فرهنگیان اشاره دارد و بر مهارت‌های لازم برای مدیریت خود، ارتباطات حرفه‌ای و کار تیمی تأکید می‌کند. این بعد با ۲۳ کد که معادل ۹.۰۶٪ از کل داده‌ها است، نیاز به تقویت شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای فرهنگیان را برای اجرای بهتر وظایف آموزشی مطرح می‌کند. در این زمینه، فرهنگیان به‌ویژه به مهارت‌هایی نیاز دارند که بتوانند در کنار یادگیری مؤثر، تغییر رفتار خود را در جهت بهبود تعاملات حرفه‌ای و تیمی در محیط‌های آموزشی انجام دهند. این مهارت‌ها نه تنها در ارتقاء

کیفیت تدریس و مدیریت کلاس درس مؤثر هستند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کنند تا در نقش‌های مختلف آموزشی و حرفه‌ای خود به‌طور کارآمدتری عمل کنند و محیط یادگیری مثبت‌تری را ایجاد نمایند.

#### ۸. بعد تربیتی و پرورشی

بعد تربیتی و پرورشی به مسائل مرتبط با تربیت بدنی، سلامت و مشاوره دانش‌آموزان در محیط‌های آموزشی پرداخته و بر اهمیت توجه به سلامت جسمی و روحی دانش‌آموزان تأکید دارد. این بعد با ۲۱ کد که معادل ۸.۲۷٪ از کل داده‌ها است، نیاز به تقویت برنامه‌های تربیتی و پرورشی را در راستای یادگیری مؤثر و تغییر رفتار دانش‌آموزان مطرح می‌کند. فرهنگیان به‌ویژه به مهارت‌هایی نیاز دارند تا بتوانند در کنار تدریس علمی، به ارتقاء سلامت جسمی و روانی دانش‌آموزان نیز توجه کنند و با اجرای برنامه‌های تربیتی مناسب، زمینه‌ای برای یادگیری بهتر و تغییر رفتار مثبت در دانش‌آموزان ایجاد کنند. این بعد نقش حیاتی در شکل‌دهی به محیط آموزشی سالم و ارتقاء کیفیت فرآیند یادگیری دارد و به فرهنگیان کمک می‌کند تا به‌طور مؤثری در زمینه‌های تربیتی و پرورشی وارد عمل شوند.

#### ۹. بعد مهارتی

بعد مهارتی کمترین میزان اهمیت را در این پژوهش به خود اختصاص داده و بیشتر بر مهارت‌های عملی و حرفه‌ای فرهنگیان متمرکز است. این بعد با ۱۳ کد که معادل ۵.۱۲٪ از کل داده‌ها است، نیاز فرهنگیان به بهبود مهارت‌های عملی را نشان می‌دهد. موضوعات مطرح‌شده در این بخش شامل مدیریت کلاس، استفاده از فناوری آموزشی و بهره‌گیری از تکنیک‌های تدریس مؤثر است. فرهنگیان به این مهارت‌ها نیاز دارند تا بتوانند یادگیری مؤثر را در کلاس‌های درس ایجاد کرده و رفتار آموزشی خود را بهبود بخشند. این مهارت‌ها نه تنها بر کیفیت تدریس تأثیر دارند، بلکه موجب تغییر رفتار فرهنگیان در استفاده از ابزارها و تکنیک‌های نوین در تدریس خواهند شد و به ایجاد محیط یادگیری فعال و جذاب کمک می‌کنند.

## جمع‌بندی و تحلیل نهایی

بر اساس یافته‌های این پژوهش، بعد آموزشی و فرهنگی (۴۶ مورد، ۱۸.۱۱٪) و بعد اداری و مالی (۴۰ مورد، ۱۵.۷۵٪) بالاترین اولویت‌ها را در نیازسنجی آموزش ضمن خدمت فرهنگیان به خود اختصاص داده‌اند. این ابعاد، بیشترین تأکید را بر یادگیری مؤثر و تغییر رفتار آموزشی فرهنگیان دارند، به گونه‌ای که ارتقای مهارت‌های تدریس و بهبود روش‌های مدیریتی و اداری از نظر فرهنگیان، اهمیت ویژه‌ای دارد. در مقابل، بعد مهارتی (۱۳ مورد، ۵.۱۲٪) کمترین میزان اهمیت را در این نیازسنجی دارد که نشان‌دهنده نیاز به تقویت مهارت‌های عملی و حرفه‌ای فرهنگیان در راستای بهبود تدریس و مدیریت کلاس است.

این درصدها، که بر اساس تحلیل دقیق داده‌ها استخراج شده‌اند، به‌طور مؤثری نیازهای اصلی و اولویت‌های آموزشی فرهنگیان را در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت روشن می‌سازند. فرهنگیان، به‌ویژه در ابعاد آموزشی و فرهنگی، به دنبال ارتقای یادگیری مؤثر و تغییر رفتار خود در راستای بهبود کیفیت تدریس و همچنین بهبود شرایط اداری و مالی هستند. این یافته‌ها می‌توانند مبنای طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی هدفمند و اثربخش برای فرهنگیان قرار گیرند.

## الگوی پیشنهادی برای نیازسنجی

الگوی پیشنهادی این تحقیق در شکل ۱ به‌طور بصری تمامی ابعاد شناسایی شده را نمایش می‌دهد، به طوری که هر یک از ابعاد اصلی و مؤلفه‌های مرتبط با آن‌ها به‌طور واضح و قابل فهم در یک مدل جامع قرار گرفته است. این مدل به‌عنوان یک چارچوب عملی می‌تواند در

طراحی و بهبود دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگیان مورد استفاده قرار گیرد و به‌ویژه در برنامه‌ریزی برای سایر مناطق نیز کاربرد فراوانی خواهد داشت.



شکل ۳- الگوی پیشنهادی برای نیازسنجی، منبع: یافته‌های پژوهشگر

این الگو، که بر اساس تحلیل کیفی و فراوانی موضوعات مختلف طراحی شده است، به‌عنوان یک راهکار جامع و اثربخش برای ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت فرهنگیان معرفی می‌شود. هدف از این الگو بهبود عملکرد آموزشی و افزایش رضایت شغلی فرهنگیان است. با توجه به تمرکز آن بر یادگیری مؤثر و تغییر رفتار فرهنگیان، این مدل می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد در جهت توسعه مهارت‌های تدریس، مدیریت کلاس و تعاملات حرفه‌ای فرهنگیان عمل کند و به شکل‌گیری محیط‌های آموزشی با کیفیت بالا منجر شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر باهدف ارائه‌ی الگویی جامع برای نیازسنجی آموزشی فرهنگیان طراحی شده است که شامل ابعاد دانش و تخصص، شایستگی، مهارتی، مدیریتی و رهبری، آموزشی و فرهنگی، اجتماعی، اداری و مالی، تربیتی و پرورشی، و روان‌شناختی است. در ادامه، مقایسه‌ی این ابعاد با مطالعات داخلی و خارجی مختلف به‌منظور شناسایی همخوانی‌ها و مغایرت‌ها آورده شده است بعد اداری و مالی

مطالعات متعددی بر اهمیت آموزش‌های اداری و مالی به‌منظور توسعه عملکرد کارکنان تأکید دارند. مرادی سروستانی و زارعی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی نیازهای آموزشی کارکنان آموزش و پرورش پرداخته و آموزش‌های اداری و مالی را به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی مطرح کرده‌اند که با بعد اداری و مالی الگوی ما همخوانی دارد. همچنین، حاجی‌پور (۱۳۹۸) بر اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی و ارتقای مهارت‌های مالی کارکنان تأکید دارد که با بعد اداری و مالی در الگوی پیشنهادی ما سازگار است. پژوهش فتنی

واحدی کیاسری (۱۳۹۶) نیز نقش برنامه‌ریزی دقیق و تخصیص منابع در بهبود کارایی سازمان‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند که این یافته‌ها بر اهمیت شناسایی نیازهای مالی و اداری تأکید دارند. در بخش بین‌المللی، پژوهش دالکی و هلمر (۱۹۵۰) که تکنیک دلفی را برای جمع‌آوری نظرات گروهی معرفی می‌کند، به نیاز به تصمیم‌گیری‌های اداری و مالی اشاره دارد که با بعد اداری الگوی ما مرتبط است. مطالعه میلر (۱۹۹۲) نیز نشان داده است که مهارت‌های مالی و ارتباطی برای بهبود کارایی کارکنان در سازمان‌ها ضروری است

### **بعد دانش و تخصص**

یافته‌های متعددی نشان می‌دهند که توسعه دانش و تخصص کارکنان در بهبود عملکرد سازمانی نقشی کلیدی دارد. شهلایی باقری و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی اهمیت آموزش‌های تکنولوژیکی برای معلمان پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که معلمان تربیت بدنی نیازمند آموزش‌های مستمر در زمینه فناوری اطلاعات هستند، که این یافته‌ها با بعد دانش و تخصص در الگوی ما همخوانی دارد. ایزدی (۱۳۹۶) نیازهای آموزشی معلمان تربیت بدنی را در حوزه‌های مدیریت و شایستگی‌های تخصصی بررسی کرده و تأکید کرده است که برای تقویت تخصص معلمان، این آموزش‌ها ضروری هستند. پژوهش‌های عابدی و همکاران (۱۳۹۶) به اهمیت مدیریت کلاس و زمان و مهارت‌های تدریسی اعضای هیأت علمی پرداخته‌اند که نشان‌دهنده نقش توسعه تخصصی معلمان است. در سطح بین‌المللی، میلر (۱۹۹۲) مهارت‌های تخصصی را به‌عنوان یکی از نیازهای اصلی آموزشی معرفی کرده که با بعد دانش در الگوی ما تطابق دارد. همچنین، پژوهش دالکی و هلمر (۱۹۵۰) بر تأثیر آموزش‌های تخصصی و ارتباطی بر توانمندی کارکنان اشاره کرده است.

### **بعد شایستگی**

در رابطه با بعد شایستگی، پژوهش‌های داخلی و خارجی تأکید کرده‌اند که توسعه شایستگی‌های فردی و سازمانی از عوامل اصلی در بهبود عملکرد شغلی فرهنگیان است. حاجیلو و همکاران (۱۳۹۸) با تأکید بر نیازسنجی آموزشی کارکنان نشان داده‌اند که شناسایی دقیق نیازها می‌تواند به بهبود شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای منجر شود. طهماسبی و عباسی (۱۳۹۷) نیز به بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس پرداخته‌اند و تأکید دارند که این آموزش‌ها باید منجر به توسعه شایستگی‌های مدیریتی و نظارتی شود. پژوهش رحمانی باروجی و رستگار (۱۴۰۱) نیز نشان داده که کارگاه‌های آموزشی می‌توانند شایستگی‌های معلمان را در مدیریت کلاس تقویت کنند. پژوهش سیمپسون<sup>۲۲</sup> (۲۰۲۴) تأکید می‌کند که ایجاد محیط‌های یادگیری هوشمند به توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های فردی کارکنان کمک می‌کند.

### **بعد مهارتی**

مطالعاتی چون پژوهش اسلامی و همکاران (۱۴۰۳) نشان داده‌اند که معلمان تربیت بدنی نیازمند آموزش‌های مداوم در زمینه دانش‌های مهارتی هستند که این موضوع با بعد مهارتی الگوی ما مطابقت دارد. پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۵) نیز نشان داده است که تقویت مهارت‌های حرفه‌ای و تدریسی معلمان تأثیر بسزایی بر بهبود یادگیری دانش‌آموزان دارد. پژوهش عابدی و همکاران (۱۳۹۶) نیز بر آموزش‌های مهارتی به‌عنوان یکی از نیازهای کلیدی اعضای هیأت علمی تأکید دارند. در سطح بین‌المللی، نیز نشان داده است که دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای تقویت مهارت‌های معلمان مؤثر است و این یافته با بعد مهارتی الگوی ما همسو است. میلر (۱۹۹۲) با تقسیم نیازهای مهارتی به روابط انسانی و ابزارهای تخصصی، اهمیت این بعد را نشان داده است. همچنین، پژوهش پارک و چوی (۲۰۲۳) بر اهمیت آموزش‌های تیمی در تقویت مهارت‌های ارتباطی تأکید دارند که با بعد مهارتی الگوی ما هماهنگ است.

### **بعد آموزشی و فرهنگی**

پژوهش‌های مختلفی نشان می‌دهند که توسعه آموزش‌های فرهنگی و تخصصی در افزایش عملکرد و انگیزه کارکنان تأثیرگذار است. فتحی واجارگاه (۱۳۹۸) و واحدی کیاسری (۱۳۹۶) به اهمیت نیازسنجی در تنظیم برنامه‌های آموزشی تأکید دارند. همچنین، پژوهش حاجی مهدی و سبحانی‌نژاد (۱۴۰۳) بر نیاز معلمان به آموزش‌های تربیتی تأکید دارد که با بعد آموزشی و فرهنگی الگوی ما تطابق دارد.

پژوهش کلباسی و همکاران (۱۳۹۹) نیز اهمیت آموزش‌های فرهنگی و پرورشی را برای معلمان درک کرده و آن را برای توسعه حرفه‌ای آنان ضروری می‌داند. در بخش پژوهش‌های خارجی، پژوهش رایبیز<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۵) آموزش‌های ضمن خدمت را ابزاری برای توسعه منابع انسانی معرفی می‌کند که با بعد فرهنگی و آموزشی الگوی ما همسو است. پژوهش واتکینز و همکاران (۲۰۱۲) بر ارزیابی نیازهای آموزشی در بهبود کیفیت یادگیری تأکید دارد.

### **بعد اجتماعی**

مطالعات مختلف به اهمیت مهارت‌های اجتماعی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان اشاره دارند. مرادی سروستانی و زارعی (۱۳۹۶) به اهمیت توسعه روابط اجتماعی و بهبود تعاملات در آموزش و پرورش پرداخته‌اند که این موضوع با بعد اجتماعی الگوی ما همخوانی دارد. پژوهش ایزدی (۱۳۹۶) نیز نشان می‌دهد که آموزش‌های اجتماعی برای معلمان ضروری است. در همین راستا، پژوهش کلباسی و همکاران (۱۳۹۹) نیز اهمیت هوش اجتماعی و تعاملات گروهی را در آموزش معلمان تأیید کرده‌اند. پژوهش‌های بین‌المللی همچون پارک و چوی (۲۰۲۳) بر اهمیت آموزش‌های تیمی و مهارت‌های همکاری تأکید دارند.

### **بعد تربیتی و پرورشی**

پژوهش حاجی‌پور (۱۳۹۸) بر اهمیت آموزش‌های تربیتی در توسعه مهارت‌های معلمان تأکید کرده و این نتیجه با بعد تربیتی الگوی ما همخوانی دارد. پژوهش عظیمی (۱۳۹۸) بر بهبود نگرش‌های حرفه‌ای معلمان استثنائی تأکید دارد و نشان می‌دهد که برنامه‌های تربیتی و پرورشی می‌تواند کیفیت آموزش را ارتقا دهد. پژوهش کلباسی و همکاران (۱۳۹۹) نیز آموزش‌های تربیتی و پرورشی را برای معلمان ضروری دانسته است. در سطح بین‌المللی، پژوهش رایبیز (۲۰۰۵) تأثیر آموزش‌های تربیتی را در توسعه شایستگی‌های پرورشی نشان می‌دهد. پژوهش سنیزانا (۲۰۱۰) بر توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان تأکید دارد که با بعد تربیتی الگوی ما سازگار است.

### **بعد مدیریتی و رهبری**

طهماسبی و عباسی (۱۳۹۷) در پژوهش خود بر اهمیت آموزش‌های مدیریتی تأکید دارند و نشان داده‌اند که این آموزش‌ها به بهبود عملکرد مدیران مدارس کمک می‌کند. پژوهش حاجیلو و همکاران (۱۳۹۸) نیز بر نیاز مدیران به مهارت‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند. پژوهش ایزدی (۱۳۹۶) اهمیت آموزش‌های مدیریتی و رهبری را در بهبود مدیریت کلاس‌ها مورد بررسی قرار داده است. پژوهش بین‌المللی دالکی و هلمر (۱۹۵۰) نیز به اهمیت آموزش‌های مدیریتی و رهبری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اشاره کرده است.

### **بعد روان‌شناختی**

پژوهش آهنچیان و لطفی (۱۳۹۶) بر آموزش‌های روان‌شناختی و تأثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان تأکید دارند و این موضوع با بعد روان‌شناختی الگوی ما همخوانی دارد. پژوهش ایزدی (۱۳۹۶) نیز بر نیاز به آموزش‌های روان‌شناختی برای معلمان تربیت‌بدنی تأکید دارد. حاجی مهدی و سبحانی نژاد (۱۴۰۳) نیز بر آموزش‌های روان‌شناختی برای مربیان پیش‌دبستانی اشاره کرده‌اند. پژوهش میلر (۱۹۹۲) با تأکید بر روابط انسانی و روان‌شناختی در محیط کاری، بعد روان‌شناختی الگوی ما را تقویت می‌کند. پژوهش سیمپسون (۲۰۲۴) نیز به ایجاد محیط‌های یادگیری حمایتی و روان‌شناختی تأکید دارد که با الگوی پیشنهادی ما هماهنگ است.

## **ارایه پیشنهادها**

براساس یافته‌های این تحقیق، که ابعاد مختلف نیازهای آموزشی و حرفه‌ای فرهنگیان را در سطح استان آذربایجان شرقی شناسایی کرده است، طراحی و اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت متناسب با این نیازها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این راستا، پیشنهادات زیر برای بهبود اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگیان ارائه می‌شود:



۱. طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای واقعی فرهنگیان دوره‌ها باید بر مهارت‌های تدریس، مدیریت کلاس، توانمندی‌های مدیریتی و سلامت روانی فرهنگیان متمرکز باشند. همچنین، دوره‌های روان‌شناختی برای مدیریت مسائل عاطفی و رفتاری دانش‌آموزان باید لحاظ شوند.
۲. استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی پیشنهاد می‌شود دوره‌ها با استفاده از پلتفرم‌های آنلاین و آموزش از راه دور طراحی شوند تا دسترسی فرهنگیان به منابع آموزشی آسان‌تر و یادگیری مؤثرتر شود.
۳. ایجاد ساختارهای حمایتی و تخصیص منابع کافی تخصیص منابع مالی و انسانی کافی برای برگزاری دوره‌ها و تأمین امکانات آموزشی، می‌تواند به افزایش کیفیت دوره‌ها و رضایت شغلی فرهنگیان کمک کند.
۴. تمرکز بر مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی فرهنگیان دوره‌ها باید بر ارتباطات مؤثر، کار تیمی و حل تعارضات در محیط‌های آموزشی تمرکز کنند تا به یادگیری مؤثر و تغییر رفتار اجتماعی فرهنگیان منجر شوند.
۵. برگزاری دوره‌های متنوع با رویکرد تعاملی دوره‌ها باید شامل آموزش‌های تجربی و مشارکتی باشند تا یادگیری فعال و تغییر رفتار فرهنگیان را تسهیل کنند.

## پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

- با توجه به نتایج این پژوهش، برخی پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی در زمینه آموزش ضمن خدمت فرهنگیان به شرح زیر ارائه می‌شود:
۱. پژوهش‌های تطبیقی ملی و بین‌المللی پژوهش‌های تطبیقی در سطح ملی و بین‌المللی می‌توانند به شناسایی الگوهای موفق آموزشی کمک کرده و تجربیات جهانی را برای بهبود دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگیان ایران فراهم آورند.
  ۲. بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر تغییر رفتار فرهنگیان پژوهش‌های آتی باید تأثیر دوره‌ها بر تغییر رفتار فرهنگیان در تدریس، مدیریت کلاس و ارتباطات اجتماعی را بررسی کنند.
  ۳. پژوهش در زمینه اثربخشی فناوری‌های نوین بررسی تأثیر فناوری‌های نوین در یادگیری مؤثر و تغییر رفتار فرهنگیان و شناسایی روش‌های بهینه برای دوره‌های آنلاین پیشنهاد می‌شود.
  ۴. مطالعه تأثیر ساختارهای حمایتی بر اثربخشی دوره‌ها پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی اثرات ساختارهای حمایتی و منابع مالی کافی بر کیفیت دوره‌ها و رضایت شغلی فرهنگیان را بررسی کنند.

## کاربردهای عملی

نتایج این پژوهش می‌تواند به‌طور عملی در طراحی سیاست‌های آموزشی و برنامه‌ریزی‌های وزارت آموزش و پرورش، دانشگاه فرهنگیان، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان و سایر نهادهای مرتبط با آموزش فرهنگیان به کار گرفته شود. مدیران آموزشی می‌توانند با استفاده از این الگو، دوره‌های آموزشی هدفمند و اثرگذار طراحی کنند که نه تنها به یادگیری مؤثر و تغییر رفتار فرهنگیان کمک کند، بلکه به بهبود عملکرد مدرسه و کیفیت آموزش در سطح مناطق مختلف منجر شود.

## منابع و ماخذ

۱. اردشیری، هادی، رضایی، جابر، خلیلی، کیومرث، و محمدی مصیری، فرهاد. (۱۳۹۵). نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان لردگان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴. کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی در آغاز هزاره سوم. SID. <https://sid.ir/paper/827732/fa>
۲. اسلامی، ملیحه؛ بهرامی، شهاب؛ و وحدانی، محسن. (۱۴۰۳). طراحی الگوی نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی ایران، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۱(۲)، صص ۲۹۵-۳۱۵. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13631.2583>
۳. ایزدی، صمد، ثقفیان، زهرا، و عزیزی شمامی، مصطفی. (۱۳۹۶). نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی - استان مازندران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۵(۲۹)، ۱۹۵-۲۱۲. دریافت شده از <https://doi.org/10.22080/jsmb.2020.12767.2687>
۴. آزاده، حمید. (۱۴۰۰). ارزیابی تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش بر یادگیری سازمانی با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی سرمایه‌های انسانی، ارتباطی و ساختاری. سیویلیکا. دسترس‌پذیر از: <https://civilica.com/doc/1315283>
۵. آهنچیان، محمدرضا؛ ارفع بلوچی، فاطمه؛ کارشکی، حسین؛ ناصریان، حمید؛ و افشاری زاده، احسان. (۱۳۹۵). ساخت و اعتباریابی مقیاس نیاز پژوهشی معلمان مقطع متوسطه شهر مشهد براساس نظریه خودتعیینگری، رویکردهای نوین آموزشی، ۱۱(۲۴)، صص ۲۷-۴۴. دریافت شده از <https://civilica.com/doc/1208661>
۶. بهروزی، رضا، کیانی، مجید، و علوی، حسین. (۱۳۹۲). نیازسنجی آموزشی در حوزه‌های پژوهشی. فصلنامه پژوهش‌های آموزشی، ۷(۱)، ۶۵-۷۸.
۷. پیدایی، میر مهرداد و نوری، فیروز. (۱۳۸۹). آسیب شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها، تهران: انتشارات آیش.
۸. جنگی زهی، ح.ر. و الهی، ز.ا. (۱۳۹۳). نیازسنجی آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران و معاونین مدارس استثنایی استان سیستان و بلوچستان و اولویت‌بندی آن‌ها، رسانه‌های نوین و آموزش، ۱۱(۱)، صص ۱۳-۲۲. دریافت شده از <https://www.noormags.ir/view/fa/magazine/number/55683>
۹. حاجی مهدی، نرجس؛ و سبحانی‌نژاد، مهدی. (۱۴۰۳). نیازهای آموزشی مربیان پیش‌دبستانی آموزش و پرورش به منظور طراحی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، مجله پژوهش در روش‌های آموزش، ۲(۱)، دریافت شده از <https://civilica.com/doc/2056133>
۱۰. حاجی‌پور، هادی. (۱۳۹۸). نیازسنجی و طراحی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای معلمان ابتدایی در استان فارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
۱۱. حاجیلو، آرزو، بهمن‌پور، هومن، زعیمدار، مژگان، و تقوی، لعبت. (۱۳۹۸). شناسایی نیازهای آموزشی محیط‌زیستی کارکنان شهرداری تهران و آرایه الگوی آموزشی بر اساس مدل DACUM. علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۲۱(۲) (پیاپی ۸۱)، ۲۲۷-۲۳۹. دریافت شده از <https://sid.ir/paper/359733/fa>
۱۲. خدایاری، مینا، حسینی‌نسب، د.و. و یاری، جهانگیر. (۱۳۹۳). نیازسنجی آموزشی کارکنان خدمات آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۲۵(۲۸)، ۱۳-۲۸.

۱۳. رحمانی باروجی، پریناز؛ و رستگار، لطیفه. (۱۴۰۱). اولویت معلمان برای آموزش ضمن خدمت و مطالعه تجربه آموزش ضمن خدمت با رویکرد آمیخته (رویکرد کمی فرایند تحلیل شبکه‌ای و رویکرد کیفی پدیدارشناسی). دهمین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی. دریافت شده از <https://civilica.com/doc/1558796>
۱۴. زاهدی، حمیده. (۱۳۹۰). نیازسنجی آموزشی کارشناسان آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز. کنفرانس بین‌المللی LAJC-IJME
۱۵. سالاری، پروین؛ و توان، عباس. (۱۳۹۷). بررسی نیازهای حرفه‌ای نومعلمان دانش‌آموخته‌ی دانشگاه فرهنگیان در زمینه‌ی آموزش زبان فارسی در دوره‌ی ابتدایی. مجله علوم روانشناختی، ۱۷(۷۲).
۱۶. شهبایی باقری، جواد، مهراجی، محبوبه، مظلومی سویی، فرزانه، و قنبری شتردار، زهرا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه‌ی بین مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و میزان نیاز به آموزش معلمان تربیت بدنی. سومین همایش ملی انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1030797>
۱۷. طهماسبی، زهره، و عباسی، اسداله. (۱۳۹۷). نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس. ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران. دریافت شده از <https://civilica.com/doc/970257>
۱۸. عابدی، حسین؛ احمدآبادی، آرزو و قرونه، داوود. (۱۳۹۶). شناسایی نیازهای آموزشی مرتبط با رشد حرفه‌ای تدریس اعضای هیأت علمی و مدرسان دانشگاه فرهنگیان. دو فصلنامه پژوهش در تربیت معلم، ۸(۳)، ۶۷-۷۸.
۱۹. عارفی، محبوبه، طالب زاده نوبریان، محسن، و محمدی چمردانی، هاشم. (۱۳۸۹). نیازسنجی آموزشی دبیران مدارس متوسطه از دیدگاه دبیران و مدیران. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۳(۴)، ۴۶-۶۶. SID. <https://sid.ir/paper/217939/fa>
۲۰. عظیمی، رحمت‌اله. (۱۳۹۸). نیازسنجی معلمان شاغل آموزش و پرورش استثنائی شهر تبریز به آموزش مناسب و ارزشیابی آثار آن در اجرا. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۱(۲)، ۳۷-۵۳. بازیابی از سایت <https://sid.ir/paper/407381/fa> SID:
۲۱. فتحی واجارگاه، کک. (۱۳۷۳). آشنایی با دروس آموزش ضمن خدمت کارکنان. چهاردهمین ویراست، تهران: انتشارات سمت.
۲۲. فتحی واجارگاه، کک. (۱۳۷۳). آشنایی با دروس آموزش ضمن خدمت کارکنان، ۱۴th edition, SAMT Publications.
۲۳. فتحی واجارگاه، کک. (۱۳۹۸). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، چاپ چهاردهم، انتشارات سمت.
۲۴. فتحی، ناهید، سیدجوادی، سیدرضا، و حسنقلی‌پور، طهمورث. (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان (با تأکید بر ابعاد فرهنگی). فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۴(۱)، ۱۰۲-۱۰۰.
۲۵. قشلاقی، مژگان؛ حقانی، محمود؛ و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۴). نیازسنجی آموزشی گروه‌های شغلی قضات بر اساس رویکرد شایستگی (مطالعه موردی: مجتمع‌های قضائی استان تهران). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۶(۱)، ۱۴۱-۱۶۳.
۲۶. کلباسی، افسانه، آقا‌حسینی، تقی، و فردین، مژگان. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی معلمان ابتدایی مجری برنامه شهاب. فصلنامه مطالعات برنامه‌درسی، ۱۴(۵۶). <https://civilica.com/doc/1024828>
۲۷. محمودوند، فریبا، و نورعلیزاد، رحمن. (۱۴۰۲). نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اندیمشک در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱. فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۹(۲)، ۱۳۳-۱۲۷. ISSN: 2476-5090. دریافت شده از <https://www.uctjournals.com/farsi/index.php/component/content/article/83-uctjournals/261-archive-psychology-34>

۲۸. مرادی سروستانی، آزاده و زارعی، رضا. (۱۳۹۶). نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۸(۲۹)، ۲۸۳-۲۹۶.

۲۹. مشکوه، زهرا، و رضایی، صادق. (۱۴۰۰). نیازسنجی آموزش ضمن خدمت آموزگاران مدارس ابتدایی منطقه ۲ تهران. *تجارب معلمی و مطالعات کارورزی*، ۱(۴)، ۱۱۱-۱۳۶. دریافت شده از [https://karvarzi.cfu.ac.ir/article\\_2005\\_ae4124a4a2353a4f0728e2b7f5e33da5.pdf](https://karvarzi.cfu.ac.ir/article_2005_ae4124a4a2353a4f0728e2b7f5e33da5.pdf)

۳۰. واحدی کیاسری، محمد. (۱۳۹۶). نیازسنجی و طراحی دوره آموزشی ضمن خدمت مطلوب معلمان ابتدایی منطقه چهاردانگه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

31. Burrton, J., & Merrill, P. (1977). Needs assessment. Educational Technology Publication.
32. Choi, H.-J., & Park, J.-H. (2023). Exploring the viability of the ranked discrepancy model by comparing the weighted total index approach and the Borich model: A case of learning needs assessment of career guidance teachers. *Educ. Sci.*, 13(4), 414. <https://doi.org/10.3390/educsci13040414>
33. Christian, D., Smith, J., & Lee, R. (2023). The impact of human resource development on creativity and innovation in educational settings. *Journal of Educational Development*, 34(2), 45-59.
34. Dalkey, N., & Helmer, O. (1950s). Delphi technique. RAND Corporation.
35. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2013). *Human Resource Management*. Wiley.
36. Ernst & Young. (2013). Navigating today's complex business risks-Europe, Middle East, India, and Africa fraud survey. London: EY.
37. Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assessment: Where we are and where we should go. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000100006>
38. Guneyli, A., & Aslan, C. (2009). Evaluation of Turkish prospective teachers' attitudes towards teaching profession (Near East University case). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1, 313-319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.059>
39. Gupta, K. (1999). *A Practical Guide to Needs Assessment*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
40. Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2015). *Joining together: Group theory and group skills* (11th ed.). Boston: Pearson.
41. Kabaday, A. (2016). A Suggested In-service Training Model Based on Turkish Preschool Teachers Conceptions for Sustainable Development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 18(1), 502-515.
42. Majoko, T. (2018). Zimbabwean general education preschool teacher needs in inclusion. *SAGE Open*, 8(2), 2158244018777568
43. Maya, A., & Ayital, D. (2023). Needs assessment in educational institutions: Key factors for improving teacher performance. *Journal of Educational Development*, 25(3), 112-126.
44. Miller, D. (1975). *Needs assessment*. Oxford: Clarendon Press.
45. Robbins, S. (2005). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
46. Shyan Horng, J., & Lin, L. (2013). Training needs assessment in a hotel using 360 Degree feedback to develop competency-based training programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 61-66.
47. Silander, C., & Stigmar, M. (2023). What university teachers need to know-perceptions of course content in higher education pedagogical courses. *International Journal for Academic Development*, 28(1), 87-100. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2021.1984923>

48. Simpson, J. G., Furnace, J., Crosby, J., Cumming, A. D., & Evans, P. A. (2024). Building interest in educational settings. In J. R. Schoenherr, M. McConnell, Y. Mahias-Ito, & X. Y. Li (Eds.), *Educational theory and psychological practice* (p. 464). Educational Publisher.
49. Snezana, J. M. (2010). The need for continuous professional teacher development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2, 2921-2926. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.441>
50. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*: John Wiley & Sons.
51. Valcke, M. (2007). ICT teacher training: Evaluation of the curriculum and training approach in Flanders. *The Journal of Teaching and Teacher Education*, 23(8), 795-808.
52. Watkins, R., Leigh, D., & Triner, D. (2012). The effects of training needs assessment on training outcomes. *Performance Improvement Quarterly*, 25(1), 41-58.
53. Yuniarti, Y. (2019). The Effectiveness of Human Resource Training Programs in Improving Educational Quality: A Case Study. *Journal of Education and Practice*, 10(6), 47-52.

## یادداشت

---

- 1- Christian
- 2- Maya, A., & Ayital
- 3- Yuniarti
- 4- Ferreira, R. R., & Abbad
- 5- DeCenzo, Robbins, & Verhulst
- 6- Ernst & Young
- 7- Dalkey & Helmer
- 8- Burrton & Merrill
- 9 -Miller
- 10- Valcke
- 11- Guneyli, A., & Aslan
- 12- Snezana, J. M
- 13- Kabaday
- 14- Majoko
- 15- Watkins, R., Leigh, D., & Triner, D
- 16- Choi, H.-J., & Park, J.-H
- 17- Shyan Horng & Lin
- 18- Stewart
- 19- Gupta
- 20- Johnson
- 21- Silander, C., & Stigmar
- 22- Simpson
- 23- Robbins

---

## **Developing an Optimal Model for In-Service Training Needs Assessment of Educators in East Azerbaijan Province, Iran**

### **Authors:**

Hossein Morsali<sup>1</sup>

Yaghoub Alavi Matin<sup>2</sup> (Corresponding Author)

Soleiman Iranzadeh<sup>3</sup>

### **Abstract:**

The present study aimed to design an optimal model for the needs assessment of in-service training courses for educators in East Azerbaijan Province and to enhance their learning and behavioral change. This research identifies and prioritizes the educational and professional needs of teachers as key factors in facilitating the learning process and behavioral change of educators. A qualitative research approach with thematic analysis was employed, and data were collected through semi-structured interviews with educational experts and analyzed using MAXQDA software. In this study, the final model was designed based on thematic analysis and the extraction of key patterns in various educational needs areas. The results revealed that the "educational and cultural" (18.11%) and "administrative and financial" (15.75%) dimensions had the highest priorities, while the "skill-based" dimension (5.12%) held the lowest priority. The final model presented can serve as a practical framework for improving planning, continuous learning, and behavioral change of educators in East Azerbaijan Province in in-service teacher training courses, ultimately contributing to the enhancement of education quality

**Keywords:** In-service Training, Needs Assessment, Teachers, Thematic Analysis, Modeling, MAXQDA ,Education

---

### **Footnotes:**

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Public Administration, Tabriz International Aras Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Email: [tabriz3edu@yahoo.com](mailto:tabriz3edu@yahoo.com)

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Industrial Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran (Corresponding Author)

Email: [alavimatin@iaut.ac.ir](mailto:alavimatin@iaut.ac.ir)

<sup>3</sup> Professor, Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Email: [iranzadeh@iaut.ac.ir](mailto:iranzadeh@iaut.ac.ir)