

# بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان زن

مجید ابراهیم دماوندی<sup>۱</sup> و عصمت الزامی<sup>۲</sup>

چکیده: هدف از انجام این تحقیق، بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت، میزان سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان است. این تحقیق در صدد پاسخگویی به این سؤالات است که آیا بین آموزش های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات معلمان با توانمندی شغلی آنان رابطه ای وجود دارد؟ همچنین بین آموزش های ضمن خدمت و هر یک از مؤلفه های توانمندی رابطه ای وجود دارد؟ بدین منظور، معلمان زن مدارس راهنمایی شهرری به عنوان جامعه آماری مورد مطالعه قرار گرفتند. نمونه گیری به روش خوشه ای از میان سه ناحیه شهرری صورت گرفت. برای ارزیابی توانمندی شغلی و مؤلفه های مرتبط با آن از پرسش نامه ای مشتمل بر ۵ مؤلفه و ۳۴ گویه استفاده شد. پایایی پرسش نامه ذکر شده به روش محاسبه پایایی درونی (آلفای کرونباخ) صورت گرفته و ۰/۹۲ به دست آمد، روایی آن نیز با ارجاع و با استناد به توافق کارشناسان به دست آمد. روش تحقیق بکار گرفته شده توصیفی و از نوع همبستگی است. جهت تحلیل داده ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی پاره ای و رگرسیون به روش گام به گام) استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که از میان سه عامل آموزش های ضمن خدمت، سابقه و تحصیلات، تنها آموزش ضمن خدمت به طور معناداری با توانمندی شغلی ارتباط دارد. همچنین بین آموزش ضمن خدمت و هر یک از مؤلفه های توانمندی شغلی، رابطه معناداری وجود ندارد. به طور کلی نتایج تحقیق حاکی از این است که آموزش های ضمن خدمت معلمان بر توانمندی شغلی آنان تأثیر دارد و آن را افزایش می دهد.

کلمات کلیدی: آموزش ضمن خدمت، توانمندی شغلی، سابقه خدمت، تحصیلات معلمان

## ۱- مقدمه

صاحب نظران و متخصصان امر آموزش و تعلیم و تربیت می باشد [۴]. گزارش سازمان ملل حکایت از آن دارد که نه تنها کشورهای پیشرفته و صنعتی جهان، بلکه کلیه کشورهای در حال توسعه نیز به این باور رسیده اند و امروزه قطب های صنعتی جهان، مبالغ هنگفتی را صرف آموزش کارکنان خود می کنند. آموزش در این معنا همان آموزش مداوم است و آموزش ضمن خدمت نیز اصطلاحی است که در ادبیات آموزش مداوم و آموزش بزرگسالان طرح می شود. البته آموزش هایی می توانند باعث ایجاد افزایش کارایی گردند که هدف دار، مداوم و پرمحتوا بوده و به وسیله کارشناسان، اساتید و مربیان مجرب در امور آموزشی، برنامه ریزی و اجرا گردد. این آموزش ها می تواند نیروی انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت های علم و

هزاره سوم میلادی، با جهانی شدن آموزش و با رشد فزاینده فناوری اطلاعات، ارتباطات و تغییرات سریع در دانش و مهاجرت ها همراه بوده است [۱]. اندیشمندان عصر حاضر، انفجار اطلاعات را نامی در خور و شایسته شرایط و مقتضیات امروز می دانند. در این عصر، سرمایه انسانی، مهم ترین عامل توسعه سازمانی و آموزش، بهترین ابزار برای توسعه منابع انسانی به حساب می آید [۲ و ۳]. به عبارت دیگر این اصل که آموزش در ارتقای سطح دانش، توانمندی ها و نگرش های انسان تأثیر بسزایی دارد، مورد توافق تمامی

تاریخ دریافت مقاله ۹۰/۱۲/۲۳، تاریخ تصویب نهایی ۹۱/۰۴/۲۶  
مربی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی،  
(نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: mdamavandi@srttu.edu  
دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت دبیر

شهید رجایی

خدمت معلمان است [۱۲-۱۰]. نادری و دیگران نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که توانمندی‌های شغلی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، نسبتاً تقویت شده است و توسعه بیشتر این توانمندی‌ها منوط به نحوه ارائه صحیح آموزش‌های ضمن خدمت است [۱۳].

**آموزش ضمن خدمت:** آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی از درون رشد و گسترش فزاینده وظایف و کارکردهای سازمان‌های اداری و صنعتی و تحول در روند نگاه به انسان و منابع انسانی سرچشمه می‌گیرد. آموزش محرکی برای ایجاد تحول اجتماعی است که به طور بالقوه موقعیت‌های برابری را برای افراد به وجود می‌آورد، آنان را برای تحرک شغلی و استفاده از استعدادهایشان آماده می‌سازد و در نهایت باعث ایجاد حوزه‌ای وسیع از اندیشه‌ها و مهارت‌های ضروری برای ساختن جامعه‌ای نوین و توسعه یافته می‌شود [۱۴].

کلیه مساعی و کوشش‌هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید، آموزش نام دارد [۵]. به قول رابینز آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری، به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، که او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید [۱۵].

باید اذعان داشت که از ویژگی‌های عصر حاضر آن است که مبانی دانش و اطلاعات در رشته‌های مختلف علمی به سرعت پیشرفت کرده، متحول می‌شود. از این رو آموزش‌های ارائه شده دانشگاهی و مدرسه‌ای برای پاسخگویی به مسائل و نیازمندی‌های محیط کار ناکافی است [۱۶]. در این میان، آموزش ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین آموزش‌های سازمان محسوب می‌شود؛ چرا که نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می‌گیرد و این آموزش می‌تواند به فرد کمک کند که چگونه خود را با آن تغییرات تطبیق دهد [۱۷].

در ایران «یادگیری» هنگام «یاددهی» سابقه‌ای طولانی دارد. اساتید برجسته مدارس نظامیه و مدارس علوم دینی و

تکنولوژی به حرکت درآمده و در ارتقای کیفیت و کمیت کارایی آنان مؤثر باشد [۵].

هاروی معتقد است افراد توانمند در پیوستاری از سازگاری به سمت ایجاد تغییر حرکت می‌کنند. بر اساس پیوستار توانمندی شغلی، کارکنانی به لحاظ شغلی توانمند هستند که در وهله اول صلاحیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را برای انجام دادن اثربخش وظایف شغلی خود فرا گرفته و قادر به انتقال و به کارگیری آنها در واقعیت متغیر محیط کار برای ارتقای سازمانی باشند و با برقراری ارتباط با همکاران و نفوذ در آنها، همکاران خود را نیز تشویق و ترغیب به استفاده از رویکردهای جدید و مؤثر در فرایند کار کنند [۶]. از این رو آموزش برای توانمندسازی کارکنان، به گونه‌ای که بتوانند در محیط چالشی و دشوار فعالیت کنند، ضروری است [۷].

آموزش و توانمندی شغلی یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. بعد از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمان بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود و باعث توانمندی و رشد نیروی انسانی موجود شده و موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان‌های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محوله شده و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می‌شود [۸].

آموزش ضمن خدمت، بخشی از نظام آموزش معلمان به حساب می‌آید که در ادامه آموزش‌های قبل از خدمت آن‌ها مطرح می‌شود و نباید آن را به عنوان دوره‌های موسمی و بدون ارتباط قلمداد کرد. آموزش ضمن خدمت معلمان منجر به بهبود دانش، نگرش و مهارت شده و به آنان کمک می‌کند تا توانایی‌های خویش را بهتر بشناسند و در راه تصدی مشاغل بالاتر آماده شوند [۹]. همچنین این آموزش‌ها، معلمان را برای درک بهتر اهداف راهبردی سازمان، خویش آماده می‌کند. به روز شدن توانایی‌های معلمان، افزایش تفکر خلاق، احساس تعلق سازمانی و کمک به انجام دادن تغییرات در محیط، از جمله اهداف آموزش ضمن

دیگر سازمان های تربیتی و آموزشی، ضمن آموزش به دانشجویان، خود به دانش‌اندوزی، پژوهش و تألیف کتاب‌های متعدد همت گماشته‌اند. پس از ایجاد تدریجی مدارس جدید و مسئولیت پذیری حکومت مرکزی و دولت‌های وقت برای تربیت و آموزش معلمان، سیر تحول آموزش‌های ضمن خدمت نیز شروع شد. در ایران نیز همانند بسیاری از کشورها، آموزش ضمن خدمت به صورت استاد-شاگردی از گذشته وجود داشته؛ ولی آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی به شیوه نوین و به صورت مؤسسه‌ای تا اواسط دهه ۱۳۱۰ مطرح نبوده است. بر اساس اطلاعات موجود در سال ۱۳۱۴ در راه آهن، مرکزی تحت عنوان هنرستان فنی راه آهن تأسیس شد. سپس در سال ۱۳۱۸ آموزشگاهی در وزارت پست و تلگراف و تلفن آغاز به کار کرد [۱۶]. از سال ۱۳۲۷ برنامه‌های آموزش کارکنان جزو طرح‌های دولت قرار گرفت و دوره‌های آموزشی چندی به اجرا درآمد. وزارتخانه‌های مختلف با توجه به نیازهای خود اقدام به اجرای دوره‌های آموزشی گوناگون نمودند تا آنکه برای هماهنگی دوره‌های آموزش کارکنان در بخش دولت، قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵، وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی را مکلف نمود تا با رعایت مقررات مذکور، ادامه و اجرای برنامه‌های آموزشی و یا کارآموزی مستخدمین خود را به تصویب سازمان امور اداری و استخدامی برسانند [۵].

از نظر فتحی و اجارگاه آموزش‌های ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آن نوع آموزشی اطلاق می‌شود که عموماً پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌پذیرد [۱۶]. پیترز نیز بیان می‌دارد آموزش‌های ضمن خدمت، در برگزیده آن نوع آموزش‌هایی است که برای بهبود عملکرد پرسنل و در نتیجه افزایش کارایی سازمان ارائه می‌شود [۱۸]. فورد برای تعریف این واژه به سه نکته اشاره می‌کند: ۱- پس از استخدام فرد در سازمان یا مؤسسه صورت می‌پذیرد. ۲- هدف و منظور از این نوع آموزش آماده سازی افراد برای اجرای بهینه‌ی وظایف و مسئولیت‌های شغلی است. ۳- این نوع آموزش‌ها عمدتاً در سه محور اساسی توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها ارائه می‌شود [۱۹]. طی چند دهه اخیر آموزش دامنه گسترده‌ای یافت و فراتر از آموزش مهارت‌های فنی به آموزش‌های حرفه‌ای نیز پرداخته شد؛ از این رو امروزه آموزش به مفهوم

یاد دادن شیوه های اصلاحی و تکمیلی نیز می باشد تا کارکنان موفق به بهبود کیفیت، پردازش داده ها، مشارکت در تصمیم گیری‌های تیمی و کار با رایانه گردند [۱۵]. برخی از مزایای آموزش های ضمن خدمت برای افراد شامل موارد زیر است:

۱- به فرد کمک می کند تا مسائل را اثر بخش تر و تصمیمات را مناسب تر اخذ نماید.

۲- خودباوری و اعتماد به نفس را تقویت و دست یابی به آن ها را ممکن می سازد.

۳- رضایت شغلی و مقبولیت شغلی را افزایش می دهد.

۴- فرد را به سوی هدف های شخصی هدایت می کند و همگام با آن مهارت های نسبی افراد و تأثیر متقابل آن ها را بهبود می بخشد.

۵- مسیر رشد را هموار می کند و آینده را برایش ترسیم می نماید.

۶- متغیرهای انگیزشی، مقبول بودن، رضایت مندی، پیشرفت، رشد و مسئولیت در فرد به طور مبنایی به عمل در می‌آیند [۱۵].

عوامل بسیاری بر گرایش معلمان بر آموزش‌های ضمن خدمت تأثیر گذار است. این عوامل را می توان به چهار دسته تقسیم کرد:

الف- عامل فرهنگی که در این عامل عمدتاً بر زمینه های عاطفی، اجتماعی و عقیدتی معلمان، برای شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، تأکید شده است.

ب- عامل اقتصادی که این عامل عمدتاً بر مسائل معیشتی و رفاهی معلمان، برای شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت تأکید دارد.

ج- عامل نیاز به پیشرفت و شکوفایی که در این عامل عمدتاً بر زمینه های درونی و انگیزه های کمال طلبی معلمان، برای پیشرفت مستمر از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت تأکید شده است.

د- عامل نیاز به دستیابی به مهارت‌ها در شغل که این عامل عمدتاً بر نیازهای معلمان در ابعاد شناختی و مهارتی برای ارتقای شغلی خویش، از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، تأکید دارد [۲۰].

**توانمندی شغلی:** مسائل و مشکلات پیچیده‌ای که سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان و ریسک با آن مواجه می شوند، به

یونسکو و سازمان جهانی کار در طی توصیه نامه‌ای درباره توانمندی شغلی کارکنان، اعلام کرده‌اند که افراد با دارا بودن مهارت‌های اکتسابی پایه‌ای یعنی کار گروهی، حل مسأله، تکنولوژی اطلاعات، مهارت‌های اجتماعی، ارتباطی و مهارت‌های یادگیری چگونه آموختن، می‌توانند در موقعیت‌های شغلی و حرفه‌ای بسیار کارتر و مولدتر عمل کنند [۲۵]. بسیاری از تحقیقات، مجموعه مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز را برای توانمندی شغلی افراد، مورد بررسی قرار داده‌اند. از این تحقیقات نتیجه کلی که مورد توافق اکثریت باشد، به دست نیامده است [۶]. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در پژوهش‌های مختلف، برخی از مؤلفه‌های توانمندی شغلی در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱ مؤلفه‌های توانمندی شغلی

مؤلفه‌های توانمندی شغلی	پژوهشگر
ارتباطات، تفکر و یادگیری، مسئولیت پذیری، انطباق پذیری، نگرش و رفتار مثبت، توانایی تشریح مساعی، توانایی کار اثربخش با دیگران	لین، اسویت، انیسف (۲۰۰۳)
مسئولیت پذیری، راهبردگزی، سازگاری، رقابت، یادگیری، برقراری ارتباط، کنکاشگری، فردشناسی، خلاقیت، منصف بودن	نادری و دیگران (۱۳۸۶)
وظایف شغلی و مسئولیت پذیری، شناسایی مشکلات کاری، حل مشکلات پیش بینی نشده در شرح وظیفه، خلاقیت، مهارت‌های فنی، دانش حرفه ای، افزایش تعهد کار	شاه پسند و رجب بیگی (۱۳۸۶)
زمینه‌های تخصصی، تعهد و احساس مسئولیت، درک عمومی، مهارت‌های عملی، مسائل نظری، کارگروهی، روابط حسنه	میرکمالی (۱۳۷۲)
مهارت‌های ارتباطی و کار گروهی، مهارت‌های خلاقیت و حل مسأله، تعهد و احساس مسئولیت، شناخت و دانش تخصصی، مهارت‌های فنی و عملی	میرکمالی و باقری خلیلی (۱۳۸۴)

میرکمالی و باقری خلیلی برای تعیین مؤلفه‌های توانمندی، با بررسی پژوهش‌هایی که در زمینه توانمندی شغلی موجود بود، مؤلفه‌های توانمندی را از آن‌ها استخراج کرده و مؤلفه‌هایی را که از فراوانی بیشتری برخوردار بوده و صاحب‌نظران بیشتری بر آن تأکید کرده‌اند، به عنوان مؤلفه‌های توانمندی در نظر گرفتند. از طرف دیگر مؤلفه‌های تعیین شده را برای پژوهش در محیط‌های آموزشی به‌کار گرفتند [۲۶]. بنابراین در تحقیق حاضر نیز مؤلفه‌هایی

افزایش توانایی، به منظور پاسخگویی اثر بخش نیاز دارد [۲۱]. احساس توانمندی، تأثیر بسزایی در عملکرد کارکنان سازمان دارد. چنانچه افراد احساس توانمندی کنند، منافع سازمانی و فردی متعددی از قبیل خلاقیت، انعطاف پذیری، حل مسأله، عملکرد شغلی با کیفیت بالا، رضایت شغلی، سلامت و بهداشت روانی را در بر خواهد داشت. علاوه بر این افراد توانمند، خود کنترل و خود تنظیم هستند. آنها به آسانی قبول مسئولیت می‌کنند و دیدگاه مثبتی درباره خود، دیگران و محیط دارند و به زندگی شغلی خوش بین هستند و اساساً دیگران را به عنوان همکار و شریک می‌بینند نه رقیب. آنها انتقادپذیرند و دائماً در حال یادگیری هستند [۲۲].

نایت و یورک توانمندی شغلی را ترکیب هم افزایی کیفیت‌ها و صلاحیت‌های فردی، مهارت‌های فنی و فرایندی و مهارت‌ها و شایستگی‌های کلیدی می‌دانند [۲۳]. از نظر میرکمالی نیز توانمندی، توان بالقوه یا بالفعل یک فرد است، برای اینکه از عهده انجام دادن یک فعالیت ذهنی یا جسمی برآید [۲۴]. توانمندی شغلی از نظر یونسکو و سازمان جهانی کار، اطلاعات، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که قابلیت نیروی کار را جهت کسب شغل، ارتقای و پیشرفت در آن و روبه‌رو شدن با تغییرات احتمالی شغل و همچنین به دست آوردن شغل دیگر در صورت تمایل به تغییر شغل، در دوره‌های مختلف زندگی را افزایش می‌دهد [۲۵].

لین، سوویت و انیسف مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های شغلی مورد نیاز بازار کار را به سه گروه اصلی تقسیم کرده‌اند:

- مهارت‌های آکادمیک: گروهی از مهارت‌هایی است که برای به‌دست آوردن، ابقا و پیشرفت در شغل و دستیابی به بهترین نتایج ممکن، پایه و اساس محکمی را فراهم می‌سازند.

-مهارت‌های مدیریت فردی: این ترکیب مهارت‌ها و نگرش‌ها، برای به دست آوردن، نگهداری و پیشرفت در شغل مورد نیاز هستند.

- مهارت‌های کار گروهی: مهارت‌هایی هستند که برای کار با دیگران در یک شغل و برای دستیابی به بهترین نتایج ممکن، مورد نیاز هستند [۲۶].

که توسط آنان تعیین شده، یعنی مهارت‌های ارتباطی و کار گروهی، مهارت‌های خلاقیت و حل‌مسأله، تعهد و احساس مسئولیت، شناخت و دانش تخصصی و مهارت‌های فنی و عملی به عنوان مؤلفه‌های توانمندی در نظر گرفته شده است.

در ادامه به تعدادی از تحقیقات انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق اشاره می‌شود. خطیبی و همکارانش در نتایج تحقیقات خود مبنی بر بررسی نظام آموزشی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش کارایی، بدین مطلب اشاره می‌کنند که ۷۰٪ مدیران و ۶۵٪ کارکنان بیان کردند که آموزش‌های شغلی موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش توانایی‌های شغلی آنان شده است [۲۷].

صفری در تحقیق خود، که به بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی کارکنان آموزش و پرورش تهران پرداخته بود، به این نتیجه رسید که ۷۰٪ کارکنان و ۱۰٪ رؤسای آموزشگاه‌ها رابطه غیر قابل انکاری را میان آموزش و کارایی قائل شده‌اند. وی مواردی چون نداشتن تناسب محتوا و هدف‌ها با نیازهای کارکنان، چگونگی اجرای برنامه‌های آموزشی، کاستی در برنامه ریزی و تعیین نیازمندی‌های آموزشی را از موانع اثربخشی دوره‌ها یاد کرده است [۲۸]. نتایج تحقیق درویشی قولسنجی نشان داد که محتوای آموزشی دوره‌های ضمن خدمت، متناسب با نیازهای مدیران برنامه ریزی نشده است [۲۹]. همچنین زارعی متین و دیگران در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که آموزش‌های ضمن خدمت نتوانسته است در افزایش احساس توانمندی در بین کارکنان تأثیر بگذارد [۳۰]. یافته‌های سلمانی دستجرد و دیگران، سعیدی رضوانی و بینقی و پارسا و قنبری همایکوه نیز حاکی از این مطلب است [۳۱-۳۳].

لیپین با بررسی آموزش‌های ایمنی و بهداشت مبتنی بر رویکرد توانمندسازی کارکنان بیان داشته است که مشارکت کنندگان در این پژوهش معتقدند آموزش‌های ضمن خدمت، موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت کارکنان و مکان کاری می‌شود و همین عوامل موجب افزایش توانمندی افراد در انجام وظایفشان می‌گردد [۳۴]. بوید دریافت که برنامه‌های رشد حرفه‌ای کارکنان در صورتی موفقیت آمیز است که به نیازهای انسانی و مؤثر آن

ها توجه شود و بر کاربرد اصول آموزش بزرگسالان در این دوره‌ها تأکید داشته باشد. به باور وی، به علت اعتماد به نفس بیشتر بزرگسالان، آنها بیشتر عملگرا هستند و ترجیح می‌دهند در فرایند یادگیری شرکت فعال داشته باشند؛ از این رو برای بالا بردن کیفیت دوره‌ها بایست به نیازهای انسانی کارکنان به ویژه نیاز به تعلق و شناخت موقعیت حرفه‌ای آنها بیشتر توجه کرد [۳۵]. لامپرز با پیاده‌سازی ده استراتژی برای توانمندسازی کارکنان و معلمان مدارس متوسطه، دریافت که رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است [۳۶].

در تحقیقی که بر روی معلمان مدارس شهری و روستایی هند انجام شد، آموزش ضمن خدمت و تنگناهای آن مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق مشخص شد که:

- آموزش‌ها با نیازهای واقعی معلمان مرتبط نیست.  
- آموزش‌ها از نظر ساختاری خشک و انعطاف ناپذیر هستند.

- آموزش‌ها با فرایند تدریس، مدیریت و کاربرد مهارت‌های زبانی در کلاس ارتباط ندارند.

بر اساس نتایج ذکر شده پیشنهادهای ارائه شد که عبارتند از: ۱- کاربردی کردن آموزش‌ها ۲- علاقمند کردن معلمان برای شرکت در دوره‌ها ۳- بهبود ظرفیت نظام آموزش و پرورش به منظور توسعه آموزش‌های ضمن خدمت [۳۷].

## ۲- روش تحقیق

با توجه به موارد مطرح شده هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات معلمان با توانمندی شغلی آنان در شهرستان ری است؛ ما در پی آنیم که دریابیم آیا بین آموزش‌های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد؟ بر این اساس سؤالات تحقیق به شرح زیر تنظیم شده است:

### سؤالات تحقیق:

- ۱- آیا بین آموزش‌های ضمن خدمت با توانمندی شغلی معلمان رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین میزان تحصیلات معلمان با توانمندی شغلی آنان رابطه وجود دارد؟

تحقیق نامبردگان با بهره گیری از نظرات متخصصان و استادان دانشگاه مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های مختلف آمار توصیفی ( جدول توزیع فراوانی و میانگین )، آمار استنباطی ( ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی پاره ای و رگرسیون گام به گام ) و نرم افزار SPSS استفاده شده است.

### ۳- نتایج و بحث

تحلیل های آماری مربوط به افراد مورد مطالعه:

جدول ۲ میزان فراوانی و درصد تحصیلات معلمان

نوع مدرک	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد
فراوانی	۱	۳۶	۷۰	۴
درصد	٪۰/۹	٪۳۱/۳	٪۶۰/۹	٪۳/۵

جدول ۳ میزان فراوانی و درصد سابقه خدمت معلمان

سابقه خدمت	۱-۵ سال	۶-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال	۱۶-۲۰ سال	۲۱ سال
فراوانی	۵	۱۱	۳۶	۴۵	۱۳
درصد	٪۴/۴	٪۹/۶	٪۳۱/۳	٪۳۹/۲	٪۱۱/۳

جدول ۴ میزان فراوانی و درصد آموزش ضمن خدمت معلمان

ساعات ضمن خدمت	زیر ۲۰۰ ساعت	۲۰۰ تا ۴۰۰ ساعت	۴۰۰ تا ۶۰۰ ساعت	۶۰۰ تا ۸۰۰ ساعت	۸۰۰ تا ۱۰۰۰ ساعت
فراوانی	۲۱	۳۰	۲۵	۹	۱۴
درصد	٪۱۸/۵	٪۲۶/۳	٪۲۱/۸	٪۷/۸	٪۱۲/۳

با توجه به جداول ۲ تا ۴ بیش از ۶۰٪ معلمان زن در مقطع راهنمایی، دارای تحصیلات کارشناسی هستند، که گویای افزایش قابل توجه سطح تحصیلات معلمان در دهه اخیر است و ۷۰٪ آنان نیز سابقه خدمت بین ۱۱ تا ۲۰ سال دارند، که این نکته نیز نشان دهنده وجود معلمان با تجربه و در عین حال کارآمد است. منطقه کهریزک معلمان با تجربه و نسبتاً جوانی دارد. همچنین میزان ساعات گذرانده شده ضمن خدمت تقریباً نیمی از معلمان مورد مطالعه بیش تر از میانگین ( یعنی ۳۹۳ ساعت ) است.

#### تحلیل های آماری مربوط به سؤالات تحقیق:

۳- آیا بین میزان سابقه خدمت معلمان با توانمندی شغلی آنان رابطه وجود دارد؟

۴- آیا بین آموزش های ضمن خدمت با مهارت های ارتباطی و کار گروهی معلمان رابطه وجود دارد؟

۵- آیا بین آموزش های ضمن خدمت با مهارت های خلاقیت و حل مسأله معلمان رابطه وجود دارد؟

۶- آیا بین آموزش های ضمن خدمت با تعهد و احساس مسئولیت معلمان رابطه وجود دارد؟

۷- آیا بین آموزش های ضمن خدمت با شناخت و دانش تخصصی معلمان رابطه وجود دارد؟

۸- آیا بین آموزش های ضمن خدمت با مهارت فنی و عملی معلمان رابطه وجود دارد؟

روش تحقیق به کار گرفته شده در این تحقیق، توصیفی است و از همبستگی و رگرسیون گام به گام برای بررسی داده ها استفاده شده است .

#### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری:

جامعه آماری این تحقیق، معلمان زن مقطع راهنمایی شهرستان ری (نواحی ۱ و ۲ ری و کهریزک ) می باشد. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای، از سه منطقه موجود، منطقه کهریزک انتخاب شد و با روش سرشماری، تمام معلمان زن این منطقه در مقطع راهنمایی که ۱۹۶ نفر می باشند، به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شدند.

#### ابزار جمع آوری داده ها:

در این تحقیق، داده های مربوط به سوابق آموزش های ضمن خدمت معلمان طی ۱۰ سال گذشته از طریق پرسش نامه جمع آوری گردید (فقط دوره های ضمن خدمت تخصصی در نظر گرفته شد) و به منظور ارزیابی میزان توانمندی شغلی معلمان از پرسش نامه ساخته شده توسط میرکمالی و باقری خلیلی استفاده شد [۲۶]. در این پرسش نامه با بررسی نظرات اندیشمندان و صاحب نظران توانمندی شغلی، مجموعه مهارت ها و توانایی هایی که اکثر پژوهشگران بر آن تأکید داشته اند، در قالب ۵ مؤلفه و ۳۴ گویه بر مبنای مقیاس لیکرت مورد بررسی قرار گرفته است. پایایی پرسش نامه با استفاده از روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد و برای این تحقیق ۰/۹۲ به دست آمد. روایی پرسش نامه نیز در

ضمن خدمت رابطه دارد، از روش همبستگی پاره‌ای استفاده شد.

جدول ۷ نتایج محاسبه همبستگی پاره‌ای (مؤلفه‌های توانمندی شغلی)

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	میزان همبستگی	میزان معنا داری	درجه آزادی
ضمن خدمت	مهارت ارتباطی و کار گروهی	۰/۱۱۹	۰/۳۲۷	۶۸
ضمن خدمت	خلاقیت و حل مسئله	۰/۲۳۴	۰/۵۱	۶۸
ضمن خدمت	تعهد و احساس مسئولیت	۰/۱۱۷	۰/۳۳۳	۶۸
ضمن خدمت	شناخت و دانش تخصصی	۰/۱۰۶	۰/۳۸۲	۶۸
ضمن خدمت	مهارت فنی و عملی	۰/۵۱	۰/۶۷۸	۶۸

با توجه به جدول ۷ نتایج حاصل از آزمون همبستگی پاره‌ای نشان می‌دهد که بین آموزش‌های ضمن خدمت و هر یک از مؤلفه‌های توانمندی شغلی رابطه معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود ندارد؛ بنابراین پاسخ سؤالات ۴ تا ۸ تحقیق این است که بین آموزش‌های ضمن خدمت معلمان و هر یک از مؤلفه‌های توانمندی به تنهایی رابطه‌ای وجود ندارد.

نتایج به دست آمده در این تحقیق نشان داد که از میان سه عامل آموزش ضمن خدمت، سابقه و میزان تحصیلات معلمان، تنها آموزش ضمن خدمت به طور معنی داری با توانمندی شغلی ارتباط دارد و آموزش ضمن خدمت ۱۲ درصد از واریانس توانمندی شغلی معلمان مورد مطالعه در این پژوهش را تبیین می‌کند. به بیان دیگر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی شغلی معلمان تأثیر دارد و میزان تحصیلات معلمان و سابقه خدمتشان بر توانمندی آنان تأثیری ندارد.

یکی از موارد اساسی در زمینه سرمایه‌های انسانی سازمان، توانمندی آنان است، که این امر از طریق آموزش میسر می‌گردد. به گفته‌ی ایوانس‌دیچ آموزش بهترین ابزار توسعه منابع انسانی است [۲]. آموزش می‌تواند دستاوردهای متفاوتی داشته باشد که یکی از آنها ایجاد توانمندی در مخاطبین است، تا بتوانند به عنوان کارکنانی فعال و مستقل در جهت اهداف سازمانی تلاش کنند. از طرفی تمایل کارکنان برای افزایش توانمندی نیز می‌تواند باعث تلاش بیشتر مدیران و برنامه ریزان در این راستا شود [۳۸].

برای پاسخ به سؤالات اول تا سوم تحقیق مبنی بر اینکه آیا آموزش‌های ضمن خدمت، میزان تحصیلات و میزان سابقه با توانمندی معلمان زن رابطه‌ای دارد؟ از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شد.

جدول ۵ نتایج محاسبه ضریب همبستگی پیرسون

متغیر مستقل	متغیر وابسته	میزان همبستگی	میزان معناداری
آموزش ضمن خدمت	توانمندی شغلی	۰/۳۵۶	۰/۰۰۰
میزان تحصیلات	توانمندی شغلی	۰/۲۲۴	۰/۰۱۸
میزان سابقه خدمت	توانمندی شغلی	-۰/۰۵۱	۰/۵۹۸

نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۵) نشان می‌دهد که میزان تحصیلات و میزان سابقه در سطح ۰/۰۱ با توانمندی شغلی رابطه معنی داری ندارد؛ ولی آموزش‌های ضمن خدمت با ۹۹٪ اطمینان با توانمندی شغلی رابطه دارد.

جدول ۶ نتایج محاسبه رگرسیون گام به گام

مرحله اول			پیش بینی کننده
سطح معنی داری	نسبت t	ضریب b	
P < ۰/۰۱	۳/۷۱۴	٪۱۷	آموزش ضمن خدمت
		۰/۳۵۶	ضریب همبستگی R
		۰/۱۱۸	ضریب تبیین R <sup>۲</sup>
		۱۳/۷۹	نسبت F
		P < ۰/۰۱	سطح معنی داری

$$Y = a + b_1 x_1$$

$$Y = ۱۰۲/۴۹۷ + ۰/۰۱۶ x_1$$

با توجه به جدول ۶، نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام در بررسی رابطه هر یک از عوامل آموزش ضمن خدمت، تحصیلات و سابقه خدمت، نشان می‌دهد تنها آموزش ضمن خدمت، توان تبیین واریانس توانمندی شغلی را دارد. ضریب تبیین نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت حدود ۱۲٪ از واریانس توانمندی شغلی معلمان در سطح ۰/۰۱ را تبیین می‌کند.

برای پاسخ به سؤالات چهارم تا هشتم پژوهش مبنی بر اینکه آیا هر یک از مؤلفه‌های توانمندی با آموزش‌های

از نتایج دیگر تحقیق عدم وجود رابطه معنی‌دار بین میزان تحصیلات و توانمندی شغلی معلمان است. از آنجا که یکی از انتظارات اجرای دوره‌های تحصیلی دانشگاهی برای معلمان، توانایی انجام دادن وظایف با کیفیت بالاتر و متناسب با سطح دوره طی شده است [۴۱]؛ نتیجه به دست آمده می‌تواند بیانگر این مطلب باشد که کیفیت دروس و آموزش‌های دانشگاهی در راستای توانمندی شغلی برای حرفه معلمی نیست. همچنین فاصله گرفتن از دوران تحصیل و رشد و تغییرات سریع علم و تکنولوژی نیز می‌تواند عاملی در جهت عدم رابطه معنی‌دار باشد. همچنین در مورد عدم رابطه معنی‌دار بین سابقه خدمت و توانمندی شغلی نیز می‌توان این گونه استنتاج کرد که اگر معلمان در سال‌های اولیه خدمت خود از سبک و روش خاصی استفاده می‌کنند، به همان منوال ادامه دهند و در دوران خدمت در جهت تغییر و اصلاح روش و به روز کردن اطلاعات و تجربیات خود نباشند، آنگاه سابقه خدمت در جهت توانمندی معلمان در شغل خود نخواهد بود؛ بنابراین لزوم آموزش‌های ضمن خدمت و ارائه صحیح آن برای افزایش توانمندی، بیش از پیش آشکار می‌شود.

از نتایج دیگر این تحقیق عدم رابطه معنی‌دار بین آموزش‌های ضمن خدمت و هر یک از مؤلفه‌های توانمندی است. این نتیجه نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت پیش‌بینی کننده خوبی برای هر یک از مؤلفه‌های توانمندی شغلی (به تنهایی) نیست؛ اما ترکیب این مؤلفه‌ها مفهومی را می‌سازد که به عنوان توانمندی شغلی از آن یاد شده است. به این ترتیب ویژگی توانمندی شغلی ترکیبی از مؤلفه‌های مختلف (مهارت ارتباطی و کار گروهی، خلاقیت و حل مسأله، تعهد و احساس مسئولیت، شناخت و دانش تخصصی، مهارت فنی و عملی) است. آموزش ضمن خدمت می‌تواند این متغیر را به طور معناداری پیش‌بینی کند اما الزاماً با هر یک از مؤلفه‌ها به تنهایی چنین ارتباطی را ندارد. زارعی متین و دیگران نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که آموزش‌های ضمن خدمت با هیچ کدام از ابعاد توانمندی رابطه معنی‌داری ندارد [۳۰].

#### ۴- نتیجه گیری

انتظار می‌رود معلمان پس از شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، بتوانند وظایف محوله را به نحو بهتری به انجام برسانند؛ یعنی دوره‌های آموزشی باید بتوانند باعث افزایش توانمندی آنها شوند. به بیانی دیگر کارکنان باید بتوانند از مهارت‌های کسب شده در طی فرایند آموزش در فعالیتهای شغلی خویش بهره‌گیری نمایند، یعنی احساس کنند که توان و قدرت کنترل بیشتری بر روی شغل خویش دارند [۳۹]. بنابراین نتیجه به دست آمده در این تحقیق در مورد آموزش ضمن خدمت، با نتایج حاصل از پژوهش‌های افرادی چون رینهارت و شرت، لیبین، لامپرز، خطیبی و همکاران، نادری، شاه پسند و رجب بیگی همخوانی دارد.

یکی از نتایج تحقیق نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت ۱۲ درصد واریانس توانمندی شغلی را تبیین می‌کند. این نتیجه حاکی از این مطلب است که بر خلاف انتظار، میزان تأثیرگذاری آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندی شغلی معلمان در سطح بالایی قرار ندارد و یا حتی در برخی از پژوهش‌ها رابطه معنی‌داری بین این دو متغیر موجود نیست. در این زمینه افرادی چون گاتام، صفری، درویشی قولسنجی، زارعی متین و دیگران، سلمانی دستجرد و دیگران، سعیدی رضوانی و بیهقی و پارسا و قنبری همایکوه به این نتیجه دست یافته‌اند. این امر می‌تواند ناشی از علل مختلفی باشد. طراحی دوره‌های آموزشی بر اساس اصول و معیارهای علمی از اهمیت به سزایی برخوردار است. در واقع بازدهی و ثمربخشی این دوره‌ها، به طراحی مناسب و بهینه آنان وابسته است. مسئله محتوای آموزشی، در هر برنامه و دوره آموزشی از اهمیت و حساسیت فوق العاده‌ای برخوردار است؛ چرا که به عنوان هسته اصلی و مهم برنامه‌های آموزشی تلقی می‌شود. از این رو ضرورت توجه به طراحی علمی و دقیق آن از اهمیت زیادی برخوردار است. تناسب محتوای دوره‌های آموزشی با نیازهای شغلی، سطح سواد کارکنان و مسئولیت آنها، همچنین بهره‌گیری از روش‌های صحیح برگزاری دوره‌ها، ارائه مطالب، حمایت مدیران و پیش‌بینی تسهیلات کافی و مناسب برای تشویق کارکنان جهت کاربرد آموخته‌های خود و نوآوری در کارکنان، از جمله اقداماتی است که باید صورت پذیرد.



- [۱۳] Naderi N., Jamshidian A. and Salimi GH., *Empowering staff through in-service training*, Bulletin humanities and social sciences journal special management, Vol.۷, No.۲۷, ۲۰۰۷.
- [۱۴] Naghib Zadeh A., *Look at the Philosophy of Education*, ۲۰th edition, Tehran, Publications Tahoori, ۲۰۰۷.
- [۱۵] Seyed Javadin S.R., *Fundamentals of Human Resource Management*. ۵th Edition, Tehran: Faculty of Tehran University Publications, ۲۰۱۰.
- [۱۶] Fathi Vajargah K., *Employee training planning*, Tehran, Samt Publications, ۲۰۰۵.
- [۱۷] Atash pour S.H., Aghaee A. and Karimi E. *Components of organizational behavior, management and staff*, Isfahan: Rana Publications, ۲۰۰۵.
- [۱۸] Peters L. and at.al. *Encyclopedia of Human Resources Management*, Blackwell publishers, ltd. ۱۹۹۷.
- [۱۹] Ford D., *Bottom – lion training*, Texas: Gulf publishing company, ۱۹۹۹.
- [۲۰] Mirza Mohammadi M.H. and Ghazi Zadeh M., *Study on factors affecting teachers' attitudes tend to in-service training courses*, Journal of Training new ideas, Vol.۴, No.۱-۲, ۲۰۰۸, pp.۱۹۳-۲۰۸.
- [۲۱] Lundy A. and Wright M.L., *Generating Self-organizing Capacity: Leadership Practices and Training Needs in Non-profits*, Journal of Extension, Vol. ۴۴, No. ۶, ۲۰۰۶.
- [۲۲] Ghorbani Zadeh V. and Khaleghi nia SH., *The role of the transfer of implicit knowledge in empowering employees*, Journal of Human Resource Management, Imam Hossein University, Vol. ۱, No. ۲, ۲۰۰۹, pp.۸۵-۱۰۵.
- [۲۳] Knight P.T. and York M., *Learning and employability, judging and communicating achievements*, ITSN Generic Center, Learning and Teaching Support Network. WWW.itsn.ac.Uk, ۲۰۰۲.
- [۲۴] Mirkamali S.M. *Analysis in job Capabilities College graduates*, Journal of Research and Planning in Higher Education, Vol. ۴, ۱۹۹۳.
- [۲۵] UNESCO and ILO Recommendations *Technical and Vocational Education and Training for the Twenty first Century*, ۲۰۰۲, p.۵۸.
- [۲۶] Mirkamali S.M., *Assessment of Graduates Technical – Professional students' job capabilities*, Journal of Educational Innovations, Vol. ۴, No. ۱۳, ۲۰۰۵, pp.۸۵-۱۱۰.
- [۲۷] Khatibi A., Asgari L., Naderi H. and Kafash, A., *Study of job education system and its impact on the performance of employees in Zanjan University of Medical Sciences*, www.Hromo.molome.gov-ir, ۲۰۰۲.

با توجه به مباحث مطرح شده، نتیجه‌ای که می‌توان از پژوهش حاضر بدان دست یافت، این است که معلمان در طول دوران خدمت خود برای افزایش توانمندی شغلی، فقط به میزان تحصیلات و میزان سنوات خدمت خود اکتفا ننمایند؛ چرا که این دو عامل نمی‌تواند به تنهایی بر توانمندی افراد مؤثر باشد. همچنین آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند در افزایش توانمندی شغلی معلمان مؤثر باشد؛ ولی برای افزایش این تأثیر لازم است دوره‌های ضمن خدمت بازنگری اساسی شود، تا در جهت افزایش کیفی فعالیت‌های آنان قرار گیرد.

## مراجع

- [۱] Carnoy M., *Efficiency and equality in vocational education and training*, International Labour Review, Vol. ۱۳۳, ۱۹۹۵.
- [۲] Ivancedich M., *Human Resource Management*, McGraw-Hill Companies Inc, ۲۰۰۱.
- [۳] Sakharopolos G. and Wood Hall M., *Education for Development*, in: Vahidi P. and Sohrabi H., (Eds.) Tehran: Plan and Budget Organization, ۱۹۹۱.
- [۴] Sadri S. and Pakdel R., *Modular training*, Tehran: Publication Management and Planning Organization. ۲۰۰۰.
- [۵] Abtahi S.H. *Education and human capital development*, Tehran, Cultural Institute Lanyz, ۲۰۰۴.
- [۶] Harvey L., *on employability*, ITSN Generic Center Learning and Teaching Support Network, WWW.itsn.ac.uk, ۲۰۰۳.
- [۷] Monavarian A., *Quality education for improve quality educational*, Journal of administrative reform, Vol. ۴۷, ۲۰۰۴, pp.۹۱-۱۱۷.
- [۸] Tabatabaee S.A., *Training of government employees*, Tehran, Publications of Office Development of Management and Human Capital, ۲۰۰۴.
- [۹] Fathi Vajargah K., *Introduction to planning of employee's in-service training*, Tehran, Publications Saramad Kavosh, ۱۹۹۷.
- [۱۰] Cheng L., *Pre- service and In- service Teacher Education of Secondary English Language Teachers in China*, TEFL web Journal, Vol. ۲, No. ۱, ۲۰۰۰, pp.۱-۱۴.
- [۱۱] Buchberger F., Compos B.P. and Kallos D., *Green paper on Teacher Education and Training*, Thematic Network on Teacher Education in Europe, ۲۰۰۰.
- [۱۲] Tracy W.R., *Designing Training and Development System*, New York, Amacom, ۱۹۸۴.

- [۲۹] Darvishi Ghulsanji Z., *Study of leaders' s secondary schools of Urmia city on short term job training and educational content appropriate to their educational needs*, Master's thesis, Shahid Beheshti University, ۲۰۰۰.
- [۳۰] Zareie Matin H., Mohammadi Elyasi GH. and Sanati Z., *The relationship between job training and empowering employees (Agriculture Organization of Qom province)*, Journal of Management culture, Vol.۵, No.۱۶, ۲۰۰۷, pp.۸۷-۱۱۶.
- [۳۱] Salmani Dastjerd E., Hemati Nejad M. and Rahmani Nia F., *The relationship training whit self-service physical education teachers*, Journal of motion, Vol.۲۷, ۲۰۰۸.
- [۳۲] Saeedi Rezvani M. and Binaghi T., *Study of evaluate the effectiveness of staff training in Islamic Revolution martyr Foundation*, Journal of Daneshvar Behavior, Vol.۲۹, ۲۰۰۸, pp.۶۹-۸۴.
- [۳۳] Parsa A. and Ghanbari Homyaykuh A., *Study of evaluation of the effectiveness of training programs and its relationship with growing knowledge and job skill in Shahid Chamran University*, Journal of Educational Science Shahid Chamran University, Vol.۱۶, No.۵, ۲۰۰۹, pp.۸۷-۱۱۲.
- [۳۴] Lippin T.M. *Empowerment Base Health and Safety Training & Development*, Alexandria, Vol.۵, No.۷, ۲۰۰۱, p.۵۴
- [۲۸] Safari A., *Staff training (education and training in Tehran) in the performance of employees*, Master's thesis, Public Administration, Public Administration Training Centre, Ahvaz. ۱۹۹۶.
- [۳۵] Boyd B., *Transforming teacher staff development, education information. Toward a Political Economy of Education, A Radical Critique Of Ivan Illich's Deschooling Society*, In Ivan Illich, etal, ۲۰۰۳, pp.۹-۱۷.
- [۳۶] Lampers B., *۱۰ strategies for staff empowerment*, Reston, Vol. ۴, ۲۰۰۴, p.۳۲.
- [۳۷] Gautam, V. *Teacher Training : Need for reform and Thinking*. WWW.un.org.in (۲۰۰۴).
- [۳۸] Aghayar S., *Revision of empowerment*, Tadbir Magazine, Vol.۱۶۲, ۲۰۰۱.
- [۳۹] Short P.M. and Rinehart J.S., *School participant improvement scale: Assessment of level of improvement within the school environment*, Educational and Psychological Measurement, Vol.۵۶, ۱۹۹۲, pp.۹۵۱-۹۶۷.
- [۴۰] Shah Pasand M., Rajab Beigi M., *Analysis of Achievements of job Capabilities training among managers' s Ministry of jehad Agriculture*, Journal of Agricultural Science of Iran, Vol.۲, No.۲, ۲۰۰۷, pp.۲۹۱-۳۰۰.
- [۴۱] Saeedi GH., *Service training in the Department of Education*, Journal of Management in Education, Vol. ۱۵, ۱۹۹۶.