Development Strategies in Medical Education

Winter 2025. Vol 11. Issue 4

Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

## Research Article

# The effectiveness of blended in-service training courses for school principals in the Rezvanshahr city based on the BELZ blended evaluation framework

*** Mohammad Yari[1], Gholamreza Shams[2], Hamed Abbasi Kasani[3]**

1. Master of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Use your device to scan and read the article online

**Citation:** Yari M, Shams G, Abbasi Kasani H. The effectiveness of blended in-service training courses for school principals in the Rezvanshahr city based on the BELZ blended evaluation framework. Development Strategies in Medical Education. 2025; 11(4):377-392. [In Persian]

**Article Info:**
Received: 16 Sep 2024
Accepted: 13 Nov 2024
Available Online: 18 Mar 2025

**Key Words:**
**Blended Learning, Effectiveness of Cours, In-Service Training, School Managers.**

## ABSTRACT

**Introduction:** Given the rapid advancements in technology and the evolving nature of work environments, organizations have increasingly turned to blended learning approaches to enhance the effectiveness of in-service training programs. This study aims to evaluate the effectiveness of blended learning courses for school principals in the city of Rezvanshahr.

**Methods:** This research employed a descriptive cross-sectional survey design. The target population comprised all school principals in the city of Rezvanshahr during the 2023-2024 academic year, totaling 142 individuals. A simple random sampling technique was used to select a sample of 102 principals. Data were collected using a researcher-made questionnaire. Data analysis was conducted using SPSS version 26, involving descriptive statistics and one-sample t-tests at a significance level of 0.01.

**Results:** The findings indicate differences among the sample members regarding gender status, type of schools, average age, educational status, years of service, and managerial experience. The results show that blended in-service training courses have significant effectiveness with a significance level of $P<0.05$ in all six aspects of exploration and clarification (9.439), selection and content production (6.785), evaluation and feedback (5.608), organization and management (3.924), analysis and synthesis (4.921), and collaboration and communication (5.507).

**Discussion:** The evaluation of blended in-service training courses for school principals has demonstrated their effectiveness in enhancing professional development. As technology continues to evolve and transform educational landscapes, the assessment of blended learning approaches will remain crucial in optimizing in-service training programs for school leaders.

*** Corresponding Author:**
Mohammad Yari
Address: Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
Tel: +98 9118254712
E-mail: mohammadyari539@gmail.com

Copyright © 2024 The Author[s];
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License [CC-By-NC: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.en], which permits use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and is not used for commercial purposes.

Development Strategies in Medical Education

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

## Extended Abstract

### Introduction:

Within the contemporary educational landscape, marked by rapid technological advancements and evolving pedagogical approaches, the roles and challenges confronting school managers have become increasingly complex. As educational institutions strive to meet the diverse needs of stakeholders—including students, parents, and regulatory bodies—effective leadership is paramount. To equip school leaders with the requisite skills and knowledge to navigate this complexity, in-service training programs have become essential for professional development. Among various training modalities, blended learning has gained considerable traction. This approach integrates traditional face-to-face instruction with online learning components, creating a flexible and personalized learning experience. Blended learning not only accommodates diverse learning styles but also cultivates a collaborative environment where school managers can engage in interactive learning, share best practices, and access a wealth of resources. Recognizing the need for a robust evaluation framework tailored to blended learning environments, the Willison model (2020) introduces the Blended In-Service Effectiveness Evaluation Framework. This framework critiques existing evaluation models for their inability to adequately address the unique characteristics of blended learning. It proposes a comprehensive approach to assessing the effectiveness of blended in-service training courses across six critical dimensions: exploration and clarification, selection and production, evaluation and reflection, organization and management, analysis and synthesis, and collaboration and communication.

The Willison In-Service Effectiveness Evaluation Framework addresses the limitations of existing models in evaluating blended learning environments. It proposes a comprehensive approach, structured around six key dimensions (exploration and clarification, selection and production, evaluation and reflection, organization and management, analysis and synthesis, and collaboration and communication), to assess the effectiveness of blended in-service training courses.

The current research aims to address the question of how effective blended in-service training courses for school managers are. To tackle these concerns, this study endeavors to evaluate the effectiveness of blended courses using the Blended Evaluation Framework.

### Methods:

This research employed a descriptive, survey-based methodology. The target population consisted of all 142 school principals in Rezvanshahr during the 2023-2024 academic year. A representative sample of 102 principals was selected using simple random sampling. Data were collected via a researcher-designed questionnaire assessing the six dimensions of the Willison framework. A one-sample t-test was used to analyze the data and evaluate the effectiveness of the training courses across these dimensions.

### Results:

Data analysis revealed that the blended in-service training courses were effective across all six dimensions of the Willison framework: exploration and clarification ($t = 9.439$), selection and content production ($t = 6.785$), evaluation and feedback ($t = 5.608$), organization and management ($t = 3.924$), analysis and synthesis ($t = 4.921$), and collaboration and communication ($t = 5.507$).

### Conclusion:

Taking The evaluation of blended in-service training courses for school principals demonstrated promising results across all six dimensions of the Willison framework. These findings suggest that such courses significantly contribute to the professional development of school managers, equipping them with the skills necessary for effective leadership in dynamic educational environments. The implications of this research are substantial. By demonstrating the effectiveness of blended learning approaches, educational institutions can justify continued investment in these programs. Moreover, the Willison framework offers a structured approach for evaluating and refining these training courses, ensuring they remain responsive to the evolving needs of school leaders. In conclusion, this study emphasizes the importance of adopting innovative training methodologies, such as

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

blended learning, to enhance the professional capabilities of school managers. As educational challenges continue to evolve, so too must the strategies used to prepare educational leaders for success. Future research could investigate the long-term impact of these training programs on school performance and student outcomes, thereby enriching the broader discourse on educational leadership and development.

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]

Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

## مقاله پژوهشی

# اثربخشی دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر براساس چارچوب ارزیابی ترکیبی بلز

* محمد یاری[۱]، غلامرضا شمس[۲]، حامد عباسی کسانی[۳]

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

Use your device to scan and read the article online

**Citation:** Yari M, Shams G, Abbasi Kasani H. The effectiveness of blended in-service training courses for school principals in the Rezvanshahr city based on the BELZ blended evaluation framework. Development Strategies in Medical Education. 2025; 11(4):377-392. [In Persian]

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۲۶ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۳ آبان ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: ۲۸ اسفند ۱۴۰۳

## چکیده

**هدف:** همزمان با پیشرفت‌های تکنولوژیکی و تغییرات سریع در محیط‌های کاری، سازمان‌ها نیز بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های ترکیبی متمرکز شده‌اند. در این راستا، هدف پژوهش حاضر ارزیابی اثربخشی دوره‌های ترکیبی ضمن خدمت مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر بود.

**روش‌ها:** این پژوهش توصیفی-پیمایشی در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ بر روی تمامی مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر انجام شد. از میان ۱۴۲ نفر از مدیران، تعداد ۱۰۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بود و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون t تک‌گروهی) در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج بیانگر تفاوت اعضای نمونه از لحاظ وضعیت جنسیتی، نوع مدارس، میانگین سنی، وضعیت تحصیلات، سابقه خدمت و سابقه ی مدیریتی می باشد. همچنین نتایج نشان می دهد که دوره‌های ترکیبی با سطح معنی داری (P<۰/۰۰۵) در هر شش جنبه کاوش و شفاف‌سازی (۹/۴۳۹)، انتخاب و تولید محتوا (۶/۷۸۵)، ارزیابی و بازخورد (۵/۶۰۸)، سازمان‌دهی و مدیریت (۳/۹۲۴)، تحلیل و ترکیب (۴/۹۲۱) و همکاری و ارتباط (۵/۵۰۷) اثربخشی لازم را دارند.

**نتیجه‌گیری:** ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت یادگیری ترکیبی برای مدیران مدارس نشان داده است که این دوره‌ها در ارتقای پیشرفت حرفه‌ای مدیران مؤثر است. از آنجایی که پیشرفت‌های فن‌آوری به شکل‌دهی محیط‌های آموزشی ادامه می‌دهد، پیاده‌سازی و ارزیابی رویکردهای یادگیری ترکیبی احتمالاً اجزای ضروری برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران مدارس باقی می‌ماند.

کلیدواژه‌ها :

ارزیابی اثربخشی، آموزش ضمن خدمت، مدیران مدارس، یادگیری ترکیبی.

*نویسنده مسئول:
محمد یاری
نشانی: دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
تلفن: 9118254712 98+
پست الکترونیک: mohammadyari539@gmail.com

Copyright © 2024 The Author[s];
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License [CC-By-NC: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.en], which permits use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and is not used for commercial purposes.

مجله راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

## مقدمه:

یکی از مهمترین عوامل موفقیت کسب‌وکارها در بازار و ارائه عملکرد بهتر نسبت به رقبا، بهره‌وری کارکنان به عنوان مهمترین منابع سازمان است [۱]. بخش‌های منابع انسانی یا بخش‌های آموزشی کسب‌وکارها می‌توانند با فراهم کردن فرصت‌های آموزشی برای کارکنان برای افزایش بهره‌وری به دستیابی به این هدف کمک کنند [۲]. شایستگی‌های کارکنان از طریق آموزش به‌گونه‌ای توسعه می‌یابد که عملکرد شغلی موجود بهبود می‌یابد و کارکنان برای رویارویی با مسائل آینده آماده می‌شوند. عملکرد کارکنان به‌عنوان دستیابی به وظایف و تکالیف براساس معیارهای موردنظر تعریف می‌شود [۳]. در طول آموزش افراد مهارت‌های مورد نیاز برای تکمیل وظایف محوله را به طور مؤثر می‌آموزند؛ بنابراین از منظرهای مختلف با توجه به اصطلاح آموزش مشهود است که برای هر فرد شاغل در یک سازمان شرح وظایف ارائه می‌شود و قرار است وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. برای این منظور آموزش‌هایی برای دستیابی به وظایف مورد نظر به آن‌ها ارائه می‌شود [۴].

بسیاری از کشورها هنوز در حال تلاش برای بازسازی سیستم‌های آموزشی خود هستند تا آموزش باکیفیت بالا برای همه فراگیران در محیط‌های یادگیری ارائه دهند [۵]. این امر با این واقعیت که سیستم‌های آموزشی کشورهای مختلف مبتنی بر ویژگی‌های تاریخی و فرهنگی ریشه‌دار هر کشور متفاوت هستند، پیچیده می‌شود [۶]. بااین‌حال، تغییرات عمیق در نظام آموزشی مستلزم دگرگونی اساسی در جنبه‌های کلیدی، شیوه‌های تفکر و شیوه‌های آموزشی است. بنابراین، سیاست‌گذاری، آموزش معلمان، مدیریت مدرسه و همکاری بین ذینفعان مختلف مدرسه باید تغییر کند [۷]. این موضوع نشان می‌دهد که کارکنان آموزشی باید منابع و فعالیت‌های یادگیری و همچنین فرآیندهای ارزیابی خود را با یک سناریوی آموزشی جدید تطبیق دهند [۸]. بااین‌حال با توجه به اینکه در فرایند مجازی‌سازی آموزش، عدم وجود برنامه‌ریزی مناسب و دقیق و نیز عدم انطباق آموزش‌های ارائه شده با نیازهای واقعی کارکنان و کارایی پایین این نوع آموزش‌ها به خاطر پایین بودن سطح سواد رسانه‌ای مدرسان، معمولاً کارآمد ارزیابی نمی‌شود، در نتیجه مدرسان به طور کامل از قالب آنلاین استفاده نمی‌کنند [۹].

در این راستا، محیط‌های یادگیری باید آموزش سنتی را با ابزارهای فن‌آوری و یادگیری آنلاین، با حمایت نهادی مناسب برای اطمینان از یک فرآیند یادگیری باکیفیت بالا ترکیب کنند [۱۰]. یادگیری ترکیبی به‌عنوان یک مدل مناسب برای مقابله با این چالش تلقی می‌شود. عاملی که محققان مختلف نیز بر آن تأکید دارند و ادغام یادگیری ترکیبی در آموزش در حال حاضر و پس از کووید ۱۹ در آموزش را یک ضرورت تلقی کرده و بیان می‌کنند که می‌توان از پتانسیل گسترده یادگیری ترکیبی استفاده کرد [۱۱]. این حالت ممکن است با انتقال محتوا به صورت آنلاین و تمرکز جلسات حضوری بر یادگیری فعال به بهبود کیفیت آموزش حضوری کمک کند [۱۲]. یادگیری ترکیبی یک فرصت قابل توجه برای ترکیب منابع، استراتژی‌ها و فضاهای یادگیری جدید در فرآیند آموزش و یادگیری است که امکان تحول در آموزش عالی را فراهم می‌کند. بااین‌وجود، این نوع یادگیری بایستی زمانی در سازمان مورد توجه قرار گیرد که کارایی و اثربخشی برای فرد و سازمان داشته باشد. به همین منظور، ارزیابی مداوم برنامه‌های یادگیری ترکیبی هنگام اجرای دوره‌های جدید ضروری است [۱۳].

مطالعات نشان می دهد که اجرای یادگیری ترکیبی در ابتدا باید به طور منطقی محافظه‌کارانه باشد تا امکان آموزش مدرسان مناسب را فراهم کند و به فراگیران اجازه دهد تا با سبک‌های یادگیری جدید سازگار شوند [۱۴]. برنامه‌ها باید در طول چند سال برای برآوردن نیازهای خاص فراگیر و مدرس، تطبیق داده شوند. بنابراین ارزیابی مداوم برای موفقیت یادگیری ترکیبی بسیار مهم است. علاوه بر این، پیشنهاد می‌کنند که ارزیابی مداوم در طول توسعه کار و نه صرفاً در پایان برنامه ارزیابی کامل‌تر و چندوجهی‌تری ارائه می‌دهد که به نوبه خود کیفیت کلی دوره را تضمین می‌کند [۱۵]. بااین‌حال، ارزیابی همچنان

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای مؤسسات آموزشی، به‌ویژه متخصصان آموزش در محیط کار است و تعداد کمی از سازمان‌ها ارزیابی جامعی از آموزش خود انجام می‌دهند. علاوه بر این تعداد کمی از ارزیابی‌ها فراتر از ارزیابی واکنش و رضایت یادگیرنده هستند که سطوح یک یا دو مدل چهار سطحی کرک پاتریک (واکنش، یادگیری و رفتار و نتایج) هستند که معمولاً برای ارزیابی‌های آموزشی استفاده می‌شوند. بااین‌حال این‌گونه روش‌های ارزیابی برای آموزش الکترونیکی و یا آموزش از راه دور و پشتیبانی‌های انجام‌شده در این زمینه کارساز و مفید واقع نیستند [۱۶].

از سویی دیگر، دوره‌های آموزشی ضمن‌خدمت می‌تواند فرصت خوبی برای تقویت همکاری مبتنی بر پژوهش بین مدارس و دانشگاه‌ها فراهم کند [۷]. این امر از آنجا ناشی می‌شود که بسیاری از موسسه‌ها به دنبال فرصت‌های جدیدی برای افزایش رضایت فراگیران با ارائه کلاس‌های باکیفیت بالاتر و کاهش هزینه‌های اداری و مدیریتی هستند. در این راستا، یادگیری ترکیبی با توجه به اهمیت آن می‌تواند برنامه‌های درسی موجود را بدون هیچ‌گونه ضرر عملکردی در آموزش و یادگیری پیاده‌سازی کند. بااین‌وجود، محققان و سایر ذینفعان در محیط آموزشی هنوز درک درستی از طراحی عینی و عملی یادگیری ترکیبی ندارند و شواهد ناکافی نیاز به تحقیق بیشتر در مورد موضوعاتی مانند اینکه کدام ابعاد باید مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری شوند چه مقادیر بالقوه‌ای مورد انتظار است و چگونه آن ارزش‌ها می‌توانند رضایت را افزایش دهند را می‌طلبد [۱۷]. در نتیجه این کمبود شواهد طراحی و اجرای مؤثر برنامه‌های یادگیری ترکیبی و همچنین ایجاد ابزار تشخیصی برای ارزیابی آن‌ها را برای محققان و مدیران چالش‌برانگیز می‌کند. با این وجود، در بررسی ارزیابی اثربخشی برنامه های تربیت حرفه ای ضمن خدمت از طریق رویکرد ترکیبی نشان دادند که در هر چهار سطح از مدل کرک پاتریک شامل واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج رضایت کلی از دوره بر مبنای رویکرد ترکیبی وجود دارد و نتایج رابطه غیرمستقیم بین چهار سطح را به عنوان میانجیگر به وضوح نشان می‌دهد [۱۰]. همچنین با برگزاری دوره های آموزشی از طریق رویکرد یادگیری ترکیبی در دوران پس از کووید-۱۹ محققان مختلف نشان دادند که با توجه به آمادگی معلمان ضمن خدمت نسبت به یادگیری ترکیبی، ابعاد شش گانه یادگیری ترکیبی (انعطاف پذیری یادگیری، یادگیری آنلاین، مدیریت مطالعه، فناوری، یادگیری کلاس درس و تعامل آنلاین) از اثربخشی لازم برخوردار هستند [۱۸].

با توجه به موارد مطرح شده، یکی از مدل‌های جدید به‌منظور ارزیابی اثربخشی دوره‌های ترکیبی آموزشی ضمن خدمت مدل ویلیسون، است که چارچوب ارزیابی ترکیبی بلز را معرفی می‌کند. این چارچوب ارزیابی نشان می‌دهد که مدل‌های موجود الزامات یادگیری ترکیبی را برآورده نمی‌کنند و سپس در قالب شش بعد (کاوش و شفاف‌سازی، انتخاب و تولید، ارزیابی و تأمل، سازمان‌دهی و مدیریت، تجزیه‌وتحلیل و سنتز و همکاری و ارتباط) سعی می‌کند که الزامات یک دوره ترکیبی آموزش ضمن خدمت را به‌منظور تعیین اثربخشی دوره در نظر بگیرد [۱۹]. با توجه به مباحث مطرح‌شده، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این مسئله است که دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس براساس چارچوب بلز، به چه میزان اثربخش می‌باشد؟ برای پرداختن به این نگرانی‌ها این مطالعه تلاش می‌کند تا با استفاده از مدل بلز به ارزیابی اثربخشی دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر بپردازد.

## مواد و روش‌ها:

این پژوهش از نوع کمی بوده و با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی مقطعی انجام شده است. روش پیمایشی مقطعی به جمع‌آوری داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی ۱۴۲ مدیر مدرسه شهرستان رضوانشهر در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ بود. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۰۴ نفر به عنوان نمونه آماری با روش تصادفی ساده انتخاب شدند. در این روش، همه اعضای جامعه آماری شانس برابری برای انتخاب شدن دارند.

به‌منظور گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

محقق‌ساخته (با ۳۰ سؤال) بر مبنای رویکرد بلز استفاده شد [۱۹]. تعداد مؤلفه‌های پرسشنامه براساس رویکرد بلز، ۶ مؤلفه تعیین‌شده است و گویه‌های پرسشنامه براساس طیف لیکرت ۵ تایی (از خیلی زیاد=۵ تا خیلی کم=۱) با نقطه برش ۳ درجه‌بندی‌شده است. لازم به ذکر است که دو مورد از پرسشنامه‌ها به علت الگوی پاسخ‌گویی تکراری و یکنواخت به‌عنوان نمونه بی‌تفاوت شناسایی و از تحلیل خارج شد و از این رو داده‌های نهایی از ۱۰۲ نمونه به عنوان نمونه نهایی مورد تحلیل قرار گرفتند. همچنین، جهت بررسی روایی پرسشنامه و مطمئن بودن از ویژگی‌های لازم که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را دارد، از روایی محتوا استفاده گردید. بدین منظور از نظرات اعضای هیئت‌علمی و تعدادی از مدیران مدارس و کارشناسان (در حوزه آموزش سازمانی) استفاده گردید و روایی پرسشنامه مورد تائید قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه طراحی‌شده نیز از آزمون آلفای کرونباخ (α) استفاده شد. روش آلفای کرونباخ که برای سنجش میزان سازگاری درونی گویه‌های یک شاخص به کار می‌رود، عمدتاً برای پرسشنامه‌هایی به کار می‌رود که گویه‌ها یا سؤالات آن معمولاً به‌صورت طیف لیکرت (و نیز فاصله‌ای یا نسبی) طراحی‌شده و جواب‌های آن چندگزینه‌ای می‌باشند. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای کل پرسشنامه پژوهش نیز ۰/۹۷ به دست آمد که به ترتیب برای هر مؤلفه به صورت زیر می‌باشد:

مؤلفه کاوش و شفاف سازی ۰/۸۴، مؤلفه انتخاب و تولید محتوا ۰/۸۹، مؤلفه ارزیابی و بازخورد ۰/۸۹، مؤلفه سازماندهی و مدیریت ۰/۹۰، مؤلفه تجزیه و تحلیل و سنتز ۰/۹۲، و مؤلفه همکاری و برقراری ارتباط ۰/۹۳.

روش تحلیل داده‌ها به دو صورت توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در این پژوهش به‌منظور سامان دادن و خلاصه کردن نمرات خام توصیف اندازه‌های نمونه، از آمار توصیفی (میانگین و در صد، فراوانی، انحراف معیار، انواع نمودار و جداول) استفاده شد. همچنین برای آزمون فرضیات اصلی از روش‌های آماری استنباطی مناسب استفاده شد که روش آماری بکار رفته برای آزمون فرضیات، آزمون t تک گروهی بود. نرم‌افزار مورداستفاده برای انجام آزمون‌ها نیز SPSS نسخه ۲۶ بود.

## یافته‌ها:

این بخش به بررسی اثربخشی دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس پرداخته است. در این راستا، ابتدا اطلاعات دموگرافیگی شرکت کنندگان ارائه و در ادامه سؤال‌های پژوهش مطرح و نتایج حاصل از بررسی اثربخشی دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس از طریق آزمون t تک گروهی مورد تحلیل قرار گرفتند.

در این مطالعه ۱۰۲ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند که ۵۱ درصد از شرکت‌کنندگان زن و ۴۹ درصد مرد بودند. همچنین ۹۳/۱ درصد از مدارس از نوع دولتی و ۶/۹ درصد غیردولتی هستند. در این راستا، سایر اطلاعات دموگرافیگی شرکت کنندگان مانند میانگین سنی، وضعیت تحصیلات، سابقه خدمت و سابقه‌ی مدیریتی در جدول ۱ مشخص شده‌اند.

**جدول ۱: اطلاعات دموگرافیگی شرکت‌کنندگان**

| متغیر | نوع | فراوانی | درصد فراوانی |
|---|---|---|---|
| وضعیت جنسیتی | زن | ۵۲ | ۵۱ |
| | مرد | ۵۰ | ۴۹ |
| نوع مدارس | دولتی | ۹۵ | ۹۳/۱ |
| | غیردولتی | ۷ | ۶/۹ |
| میانگین سنی | کمتر از ۳۵ سال | ۲۷ | ۲۶/۵ |
| | ۳۶ تا ۴۵ سال | ۳۱ | ۳/۴ |
| | ۴۶ تا ۵۵ سال | ۴۰ | ۳۹/۲ |
| | ۵۶ تا ۶۵ سال | ۴ | ۳/۹ |

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

**جدول ۱: اطلاعات دموگرافیگی شرکت‌کنندگان**

| متغیر | نوع | فراوانی | درصد فراوانی |
|---|---|---|---|
| وضعیت تحصیلات | دیپلم و فوق‌دیپلم | ۱ | ۱ |
| | لیسانس | ۵۷ | ۵۵/۹ |
| | فوق‌لیسانس | ۴۲ | ۴۱/۲ |
| | دکتری | ۲ | ۲ |
| سابقه خدمت | کمتر از ۵ سال | ۱۹ | ۱۸/۶ |
| | ۶ تا ۱۰ سال | ۱۸ | ۱۷/۶ |
| | ۱۱ تا ۱۵ سال | ۱۰ | ۹/۸ |
| | ۱۶ تا ۲۰ سال | ۲۰ | ۱۹/۶ |
| | بیش از ۲۰ سال | ۳۵ | ۳۴/۳ |
| سابقه ی مدیریتی | کمتر از ۵ سال | ۶۱ | ۵۹/۸ |
| | ۶ تا ۱۰ سال | ۲۸ | ۲۷/۵ |
| | ۱۱ تا ۱۵ سال | ۹ | ۸/۸ |
| | ۱۶ تا ۲۰ سال | ۲ | ۲ |
| | بیش از ۲۰ سال | ۲ | ۲ |

در بررسی پیش‌فرض نرمال بودن باید گفت معمول‌ترین آزمون برای بررسی شکل توزیع داده‌ها، آزمون کلموگروف اسمیرنف است؛ اما باید توجه داشت که این آزمون برای تعداد نمونه‌ها با دادههایی با هویت کمی که تعداد حجم نمونه بالایی دارند (بیش از ۲۰۰۰) مناسب است و برای تعداد نمونه کمتر بهتر است از آزمون‌های دیگر استفاده شود [۲۰]. بهترین معیار استانداردی که با آن می‌توان توزیع‌های مختلف داده‌های یک طیف را با یک توزیع نرمال مقایسه قرار داد همانا استفاده از شاخص چولگی و نیز کشیدگی می‌باشد [۲۱]. براساس مقادیر کمینه و بیشینه سؤالات، مشاهده می‌شود که کلیه‌ی نمرات در بازه ۱ تا ۵ قرار دارد و داده‌ای پرت بعد از پیش‌پردازش داده‌ها در داده‌هایی که برای آزمون فرضیات آماده می‌شود، وجود ندارد. همچنین با توجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود که کلیه‌ی ضرایب چولگی‌ها و کشیدگی‌ها هم در بخش گویه‌ها و هم بخش متغیرها در حدود مشخص‌شده قرار گرفته است؛ بنابراین فرض لازم برای نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش برقرار است.

**جدول ۲: وضعیت نرمال بودن گویه‌ها و متغیرها**

| متغیرها | آیتم | فراوانی | کمینه | بیشینه | چولگی | کشیدگی | چولگی | کشیدگی |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کاوش و شفاف‌سازی | q1 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۲۸۷ | -٪۱۴۹ | -٪۲۲۹ | -٪۳۸۰ |
| | q2 | ۱۰۲ | ۲ | ۵ | -٪۰۳۳ | -٪۵۶۲ | | |
| | q3 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | ٪۲۶۷ | -٪۴۳۸ | | |
| | q4 | ۱۰۲ | ۲ | ۵ | ٪۴۰ | -٪۶۶۳ | | |
| | q5 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۶۲ | -٪۴۸۴ | | |
| انتخاب و تولید محتوا | q6 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۱۶۱ | ٪۲۳ | ٪۲۰۹ | -٪۴۱۳ |
| | q7 | ۱۰۲ | ۲ | ۵ | -٪۶۳۳ | ٪۴۲ | | |
| | q8 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۶۳ | -٪۴۴۴ | | |
| | q9 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۱۳۳ | -٪۱۲۱ | | |
| | q10 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۰۹ | -٪۵۹۱ | | |
| | q11 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۳۲۹ | ٪۳۳۷ | | |
| | q12 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۹۰ | ٪۱۳۰ | | |

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

جدول ۲: وضعیت نرمال بودن گویه‌ها و متغیرها

| متغیرها | آیتم | فراوانی | کمینه | بیشینه | چولگی | کشیدگی | چولگی | کشیدگی |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ارزیابی و بازخورد | q13 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۲۹۲ | ۱/۴۴۵ | ٪۳۷ | ٪۲۳۵ |
| | q14 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۱۳۰ | ٪۵۲۳ | | |
| | q15 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۰۴ | -٪۱۰۸ | | |
| | q16 | ۱۰۲ | ۲ | ۵ | ٪۱۹۱ | ٪۸ | | |
| | q17 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۰۵ | ٪۲۲ | | |
| سازمان‌دهی و مدیریت | q18 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | ٪۱۸۰ | ٪۵۳۱ | -٪۰۷۳ | ۱/۷ |
| | q19 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۵۶ | ٪۸۱۵ | | |
| | q20 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۲۹ | -٪۲۷۵ | | |
| تجزیه‌وتحلیل و سنتز | q21 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۱۵۴ | ٪۲۹۸ | ٪۱۸۵ | -٪۳۰۱ |
| | q22 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۶۵ | -٪۳۹۲ | | |
| | q23 | ۱۰۲ | ۲ | ۵ | -٪۳۳۵ | -٪۱۹۷ | | |
| | q24 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۰۳ | -٪۲۴۷ | | |
| | q25 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۰۷۵ | ٪۳۸ | | |
| همکاری و برقراری ارتباط | q26 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۵۴۱ | ٪۴۳۰ | -٪۳۱۹ | -٪۱۲۹ |
| | q27 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۳۶۱ | -٪۳۵۴ | | |
| | q28 | ۱۰۲ | ۱ | ۵ | -٪۳۶۳ | -٪۰۷۰ | | |
| | q29 | ۱۰۲ | ۲ | ۵ | -٪۰۵۰ | -٪۷۳۲ | | |
| | q30 | ۱۰۲ | ۲ | ۵ | -٪۱۷۴ | -٪۲۶۲ | | |
| کل | | ۱۰۲ | ۱۰۲ | ٪۵ | | | ٪۲۳۷ | -٪۲۶۹ |

با توجه به مقدار میانگین متغیرهای مکنون پژوهش در درون نمونه، متغیرهای پژوهش بالای استاندارد ۳ در طیف لیکرت قرار دارند و می‌توان ادعا کرد که از درون نمونه از توافق نسبی (میانگین بالای متوسط باشد) اعضای نمونه برخوردار می‌باشند. به‌علاوه با توجه به جدول ۳ مشاهده می‌شود که کلیه‌ی ضرایب چولگی‌ها و کشیدگی‌ها هم در بخش مؤلفه‌ها نیز در حدود مشخص‌شده قرار گرفته است؛ بنابراین شرط کافی برای نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش نیز برقرار است و محقق می‌تواند از آزمون‌ها و یا نرم‌افزارهای آمار پارامتریک استفاده کند.

جدول ۳: شاخص های آمار توصیفی در زمینه بررسی اثربخشی دوره یادگیری ترکیبی برای مدیران

| متغیر | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | خطای استاندارد میانگین |
|---|---|---|---|---|
| کاوش و شفاف‌سازی | ۱۰۲ | ۳/۶۲۷ | ٪۶۷۱ | ٪۶۶ |
| انتخاب و تولید محتوا | ۱۰۲ | ۳/۴۶۴ | ٪۶۹۰ | ٪۶۸ |
| ارزیابی و بازخورد | ۱۰۲ | ۳/۲۸۴ | ٪۶۹۲ | ٪۶۹ |
| سازمان‌دهی و مدیریت | ۱۰۲ | ۳/۲۸۸ | ٪۷۴۰ | ٪۷۳ |
| تجزیه‌وتحلیل و سنتز | ۱۰۲ | ۳/۳۶۵ | ٪۷۴۹ | ٪۷۴ |
| همکاری و برقراری ارتباط | ۱۰۲ | ۳/۴۵۷ | ٪۸۳۸ | ٪۸۳ |
| کل | ۱۰۲ | ۳/۴۴۲ | ٪۶۶۵ | ٪۶۶ |

براساس نتایج جدول ۴ با توجه به اینکه مقدار t خارج از بازه اطمینان است ($P<۰/۰۵، t>۱/۹۶$)، در سطح ۵ درصد معنادار است، لذا فرض صفر رد و فرض یک تایید می گردد. مقایسه میانگین ها نشان می دهد که تفاوت بین میانگین

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

نظری و میانگین تجربی از لحاظ آماری معنادار است. لذا میتوان چنین استنباط کرد که دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر براساس چارچوب ارزیابی ترکیبی بلز اثربخشی لازم را داشته اند.

**جدول ۴: آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی اثربخشی آموزش ترکیبی برای مدیران**

| | میانگین نظری = ۳ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | آماره T | درجه آزادی | معناداری P-Value | تفاوت میانگین‌ها | فاصله اطمینان ۹۵ درصد از تفاوت | |
| | | | | | حد پایین | حد بالا |
| کاوش و شفاف‌سازی | ۹/۴۳۹ | ۱۰۱ | ٪۰ | ٪۶۲۷۴۵ | ٪۴۹۵۶ | ٪۷۵۹۳ |
| انتخاب و تولید محتوا | ۶/۷۸۵ | ۱۰۱ | ٪۰ | ٪۴۶۳۵۹ | ٪۳۲۸۰ | ٪۵۹۹۱ |
| ارزیابی و بازخورد | ۵/۶۰۸ | ۱۰۱ | ٪۰ | ٪۳۸۴۳۱ | ٪۲۴۸۴ | ٪۵۲۰۲ |
| سازمان‌دهی و مدیریت | ۳/۹۲۴ | ۱۰۱ | ٪۰ | ٪۲۸۷۵۸ | ٪۱۴۲۲ | ٪۴۳۳۰ |
| تجزیه‌وتحلیل و سنتز | ۴/۹۲۱ | ۱۰۱ | ٪۰ | ٪۳۶۴۷۱ | ٪۲۱۷۷ | ٪۵۱۱۷ |
| همکاری و برقراری ارتباط | ۵/۵۰۷ | ۱۰۱ | ٪۰ | ٪۴۵۸۶۸ | ٪۲۹۲۳ | ٪۶۲۱۴ |
| کل | ۶/۷۲۲ | ۱۰۱ | ٪۰ | ٪۴۴۲۴۸ | ٪۳۱۱۹ | ٪۵۷۳۱ |

## بحث و نتیجه‌گیری:

پژوهش حاضر به ارزیابی اثربخشی دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن‌خدمت مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر براساس مدل بلز پرداخته است. هدف مدل بلز ایجاد یک محیط یادگیری پویا و تعاملی است که مشارکت فراگیران را به حداکثر می‌رساند و یادگیری فعال را ترویج می‌کند. در محیط یادگیری مبتنی بر مدل بلز، فراگیران به منابع و فناوری‌های یادگیری متنوعی ازجمله پلتفرم‌های آنلاین، ابزارهای دیجیتال و مواد آموزشی سنتی دسترسی دارند [۱۹]. در این راستا، سطح برداشت و نظر شرکت‌کنندگان درباره دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر براساس چارچوب ارزیابی ترکیبی بلز مورد بررسی قرار گرفته که نتایج نشان می‌دهد که دیدگاه شرکت‌کنندگان درباره اثربخشی دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مطلوب و معنادار بوده است. صرف‌نظر از همه موارد می‌توان گفت که مقدار اثربخشی به‌دست‌آمده در دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت بیانگر مطلوب بودن دوره‌های ترکیبی در آموزش ضمن خدمت است. این نتایج با یافته‌های تحقیقات مختلف هم‌راستا است که بیان می‌کنند مدل آموزش ترکیبی برای کمک به کارکنان در حفظ و نگهداری از خدمات در تمامی محیط‌ها اثربخشی لازم را دارد و لازم است یک محیط حمایتی و پشتیبانی شده از آن شکل گیرد [۱۱]. این امر در تحقیقات نیز نمود پیدا می‌کند که معتقدند که آینده رویکرد آموزشی یک رویکرد یادگیری ترکیبی است که مزایای یادگیری حضوری و آنلاین را باهم ترکیب می‌کند [۲۲].

در این راستا با توجه به موضوعات مطرح شده و نتایج تحقیق، در پاسخ به سوال تحقیق، نتایج گویای این امر است که دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر از جنبه کاوش و شفاف‌سازی معنادار بوده و می‌توان گفت که دیدگاه شرکت‌کنندگان درباره اثربخشی دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت از جنبه کاوش و شفاف‌سازی مطلوب است. این نتایج یافته های تحقیقات را تقویت می‌کند که بیان می‌کند شرکت‌کنندگان در دوره‌های ترکیبی می‌توانند مسیر یادگیری خود را انتخاب کنند؛ زیرا یادگیرندگان اغلب به‌سختی می‌توانند آنچه را که معلمانشان می‌خواهند انجام دهند [۱۹]. با بررسی ادبیات پژوهش این دیدگاه شکل می

مجله راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

گیرد که جنبه کاوش و شفاف‌سازی نشانگر مسیر و شروعی است که باید شفاف باشد. در این رابطه بیان می‌کنند که در این مرحله از دوره‌های ترکیبی است که محتوا و مدل‌های آموزشی موجود شناسایی می‌شوند تا راهبردهای یادگیری آنلاین مؤثر را اعمال کنند [۲۳].

با تجزیه و تحلیل نتایج می‌توان گفت که شناخت و مشخص کردن هدف در این مرحله بسیار مهم است. این دشواری تا حدی به این دلیل است که راه‌های بسیار متفاوتی برای شروع و کاوش وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که دیدگاه شرکت‌کنندگان درباره جنبه انتخاب و تولید محتوا نیز مطلوب است. با این وجود، نتایج تحقیقات مختلف نشان می دهد تولید مواد آموزشی دیجیتال یک کار پیچیده است که مستلزم دانش تخصصی است و اکثریت مربیان و معلمان مهارت لازم را ندارند [۲۴]. بااین‌حال مطالعات متعدد اثربخشی انتخاب و تولید محتوا توسط معلمان و مربیان را مورد بررسی قرار داده اند و بیان می کنند که باید به طور فعال در محتوا مشارکت کرد و درجه بالایی از استقلال به‌منظور تولید و نوآوری داده‌ها به افراد داده شود [۲۵]. این امر اهمیت در نظر گرفتن محتوای تولیدشده متناسب با اهداف دوره و پتانسیل فراگیران را برجسته می کند و نشان می دهد که باید از منابع متنوع و قابل‌اعتماد و مستند در تولید محتوا استفاده گردد. می توان گفت که این نتایج نتایج تحقیقات ما را تایید می کند. بنابراین، می‌توان بیان کرد که نقش برنامه‌های آموزشی ترکیبی و انتخاب و تولید محتوا در این برنامه‌ها به عنوان عامل مؤثر در افزایش اثربخشی این برنامه‌ها است و اهمیت انتخاب محتوا مناسب و به روز برای دوره‌های آموزشی ترکیبی برای مدیران بسیار مهم است.

سومین جنبه مهم، ارزیابی و بازخورد در دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران براساس چارچوب ارزیابی ترکیبی بلز است [۱۹]. یافته های تحقیق نشان داد که این جنبه یکی از جنبه های کلیدی در دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران براساس دیدگاه شرکت‌کنندگان بوده و در اثربخشی دوره ها بسیار مهم است. در این راستا، ادبیات بیانگر این واقعیت است که با گنجاندن ارزیابی و بازخورد در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران در یادگیری ترکیبی، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که مدیران از حمایت مستمر برخوردار می‌شوند، درک روشنی از پیشرفت خود دارند و می‌توانند تصمیمات آگاهانه برای توسعه حرفه‌ای خود بگیرند [۲۶]. یافته های موجود در ادبیات در مورد تأثیرات ارزیابی و بازخورد در دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران بر فرآیند و نتایج به طور کلی مشابه نتایج مطالعه ما است [۲۷]. ادبیات موجود تاکید میکند که فناوری‌های دیجیتال در محیط‌های ترکیبی مانند کپسول‌های ویدئویی و سیستم‌های آموزشی هوشمند ممکن است فعالیت‌های آموزشی و یادگیری را افزایش داده و با دسترسی به یادگیرندگان و تسهیل فعالیت‌های یادگیری آنلاین، پاسخ‌دهی را افزایش دهند [۲۸]. با این حال، اگرچه مشاهده می شود که ادبیات استفاده از فناوری در دوره‌های ترکیبی را برای ایجاد، بسته‌بندی، جداسازی، استقرار و ارزیابی محتوای دیجیتال بر روی پلتفرم‌های متعدد (مانند LMS و MOOC) را تشویق می‌کند، اما، با این حال، باید مقاومت ذی نفعان در دوره های آموزشی در خصوص اجرای فناوری های جدید را در نظر گرفت. در این راستا، ادبیات موجود نشان می دهد که یک پیش نیاز اساسی، پذیرش فناوری‌های جدید توسط کاربران آن است [۲۹].

جنبه چهارم از دیدگاه شرکت‌کنندگان مرتبط با جنبه سازمان‌دهی و مدیریت است که نتایج یافته های پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به شرایط حاکم بر جامعه در دوره ها، همه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش حرفه‌ای باید توانایی جستجو، طبقه‌بندی محتوا، شناسایی منابع خوب و سازمان‌دهی مؤثر داده‌ها در قالب مهارت‌های دیجیتالی را داشته باشند تا بتوانند اثربخش و مؤثر باشند. این امر با یافته های تحقیقات مختلف همراستا است که بیان میکنند موفقیت در توسعه دوره‌ها و برنامه‌های ترکیبی به برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی خوب برنامه آموزشی بستگی دارد [۳۰،۳۱]. با این حال، ادبیات مختلف نیز نشان می دهد که هماهنگی بین اجزای مختلف دوره های ترکیبی دشوار است. در واقع، مطالعات و تجارب نشان داده اند که هماهنگی بین اجزای مختلف دوره های ترکیبی از جمله مهم‌ترین چالش‌های این دوره‌هاست [۳۲]. غلبه بر این

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

چالش، نیازمند برنامه ریزی دقیق، مدیریت موثر، توجه به نیازهای یادگیرندگان و تامین منابع مناسب است.

در سایر سطوح تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که جنبه تجزیه‌وتحلیل و سنتز در دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران و در قالب چارچوب ارزیابی ترکیبی بلز اثربخش بوده است. این امر نتایج تحقیقات مختلف را تقویت میکند که بیان میکنند دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران، که در آن‌ها تجزیه‌وتحلیل و سنتز اطلاعات به‌صورت مؤثر مورد توجه قرار گرفته است، به‌طور ویژه‌ای کارآمد بوده‌اند [۳۳]. این رویکرد نه تنها به نتایج مثبت در یادگیری منجر شده بلکه به ایجاد درک عمیق‌تر از مسایل مدیریتی نیز کمک کرده است [۱۹]. در واقع تحلیل ادبیات موجود و مقایسه آن با نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که هنگامی‌که یادگیرندگان استراتژی‌های تجزیه‌وتحلیل را با دانش قبلی خود ترکیب می‌کنند، به درکی نو دست می‌یابند که امکان شناسایی و حل مسائل پیچیده را برای آنان فراهم می‌کند [۳۴]. این درک جدید در این مرحله به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند مسائل را به‌خوبی حل کنند. با این حال، باید به این نکته توجه کرد که تجزیه‌وتحلیل و ترکیب اطلاعات تنها به انتقال اطلاعات جدید منجر می‌شود و در نتیجه ممکن است یادگیری عمیق‌تری که شامل کاربرد عملی اطلاعات و تجربیات باشد، به وجود نیاید. بنابراین، در حالی که دوره‌های آموزشی ترکیبی و رویکرد تجزیه‌وتحلیل در تربیت مدیران می‌تواند اثربخش باشد، مهم است که این رویکردها به‌تنهایی کافی نیستند و باید با تجارب عملی و یادگیری‌های بنیادین ترکیب شوند.

همچنین نتایج در پاسخ به جنبه همکاری و برقراری ارتباطات نشان می‌دهد که همکاری و برقراری ارتباطات در دوره‌های ترکیبی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس شهرستان رضوانشهر اثربخش بوده است و مطلوب است. این امر همراستا با نتایج پژوهش های مختلف است که نشان می دهند برقراری ارتباط و همکاری با افراد در سطوح مختلف در طول یک دوره، این امکان را می دهد که دوره های ترکیبی تحول آفرین باشد و همکاری معناداری در آن شکل گیرد [۳۵]. در این راستا، همان طور که نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد این باعث تقویت همکاری، تعامل و به اشتراک‌گذاری دانش میان مدیران، مربیان و همتایان می‌شود که منجر به تجربه یادگیری جذاب‌تر و مؤثرتر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که این جنبه درک و شفاف‌سازی مفاهیم پیچیده را افزایش می‌دهد، درک یادگیری را تسهیل می‌کند و سوءتفاهم‌ها را کاهش می‌دهد [۳۶]. نتایج پژوهش حاضر که توسط تحقیقات مختلفی نیز تقویت شده است، نشان‌دهنده این واقعیت است که با به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال و روش‌های آموزشی ناهم‌زمان و هم‌زمان، مدیران می‌توانند در ارتباط با یادگیرندگان از راه دور موفقیت‌آمیز باشند. در نتیجه، نقش نوآوری و ارتباط بین یافته‌ها و تجارب مختلف در ایجاد یک محیط یادگیری جذاب و مؤثر بسیار مهم است [۳۷].

به طور کلی با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی و تغییرات سریع در محیط‌های کاری، سازمان‌ها به ارزیابی اثربخشی دوره‌های ترکیبی ضمن خدمت توجه بیشتری داشته‌اند [۳۸]. در این راستا، مطالعه حاضر نشان می دهد ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت یادگیری ترکیبی برای مدیران مدارس نتایج امیدوارکننده‌ای را با در نظر گرفتن ابعاد شش‌گانه نشان داده است و این دوره‌ها به مدیران کمک می‌کند تا اهداف یادگیری روشنی تعیین کنند، محتوای مرتبط با نیازهای خود را انتخاب و استفاده کنند، و در نتیجه در بهبود عملکرد حرفه‌ای خود موفق‌تر باشند. در مجموع، نتایج مطالعه حاضر بیان کننده این واقعیت است که ارزیابی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت یادگیری ترکیبی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر پیشرفت حرفه‌ای مدیران دارد و انتظار می‌رود که در آینده نیز جزء ضروری برنامه‌های آموزشی باقی بماند.

با این حال، در فرایند جمع‌آوری اطلاعات و کسب نتایج مطلوب، محققان با محدودیت هایی روبرو بودند. یکی از محدودیت ها اندازه گیری و ارزیابی نتایج است. محققان ممکن است در اندازه‌گیری دقیق تأثیر دوره‌های آموزشی ترکیبی با چالش‌هایی مواجه شوند. انتخاب ابزارهای ارزیابی، مانند نظرسنجی، مصاحبه، یا ارزیابی عملکرد، ممکن است

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

سوگیری ها یا محدودیت هایی را در گرفتن طیف کامل نتایج ایجاد کند. علاوه بر این، زمان و فراوانی ارزیابی‌ها ممکن است به طور کامل اثرات بلندمدت آموزش را نشان ندهد و درک تأثیر پایدار را محدود کند. همچنین برخی از شرکت‌کنندگان، سعی داشتند که اطلاعات را به طور کامل افشا نکنند، پاسخ‌های مغرضانه‌ای ممکن است ارائه دهند، یا رفتاری مغایر از خود نشان دهند. این محدودیت‌ها می‌تواند بر اعتبار و پایایی یافته‌ها تأثیر بگذارد. در نهایت اینکه محققان برای ارائه داده‌ها و همکاری در سراسر فرآیند تحقیق به شرکت‌کنندگان متکی بودند. بااین‌حال، عواملی مانند در دسترس بودن شرکت‌کنندگان، تضادهای زمان‌بندی یا عدم همکاری در برخی مواقع بر جمع‌آوری داده‌ها تأثیر گذاشت و فرایند آن را طولانی‌تر کرد.

## نتیجه‌گیری:

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که دوره‌های ارزیابی ترکیبی براساس مدل بلز در شش جنبه مختلف مؤثر بوده است. فعالیت‌های کاوش و شفاف‌سازی گنجانده‌شده در دوره‌های آموزشی به مدیران کمک می‌کند تا اهداف یادگیری روشنی تعیین کنند و نقش‌های خود را بهتر درک کنند، محتوا با توجه به نیازها و چالش‌های مدیران طراحی شده و از مرتبط و کاربردی بودن آن اطمینان حاصل شود. همچنین، فرآیندهای ارزیابی و بازخورد بینش‌هایی درباره پیشرفت و زمینه‌های بهبود مدیران ارائه می‌دهد و استراتژی‌های مؤثر به دسترسی یکپارچه به منابع کمک کرده و تجربه یادگیری را افزایش می‌دهد. مدیران می‌توانند با تحلیل داده‌ها، تصمیمات بهتری بگیرند و مهارت‌های جدید را در نقش‌های رهبری به‌کار گیرند، در حالی که فعالیت‌های مشترک و پلتفرم‌های ارتباطی فرصتی برای یادگیری و شبکه‌سازی فراهم می‌کنند. در مجموع، این دوره‌ها به طور مؤثری به پیشرفت حرفه‌ای مدیران مدارس کمک کرده است.

## ملاحظات اخلاقی:

### پیروی از اصول اخلاق در پژوهش

این مطالعه با کد ۲۳۰۱۴۰۲۶ در معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی ثبت شده است.

### حامی مالی

این پژوهش برگرفته از پایان نامه محمد یاری دانشجوی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی است و هیچ گونه کمک مالی از سازمان های دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

### سهم نویسندگان

تمامی نویسندگان در آماده سازی این مقاله مشارکت داشتند.

### تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافعی در پژوهش حاضر وجود ندارد.

### تشکر و قدردانی

پژوهشگران بدین وسیله از کلیه مدیرانی که در انجام این پژوهش همکاری داشته اند، کمال تشکر را دارند.

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]

Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

## References

1. Shahid A, Azhar SM. Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. J Manag Res. 2013; 5(1):250. DOI: 10.5296/jmr.v5i1.2319

2. Al-Frijawy J, Militaru C, Tonoiu S. Planning human resources management, development and training of staff, and their impact on organizational performance, in the Iraq oil companies sector. AASRJETS. 2019; 55(1):121-38. Link

3. Pradhan RK, Jena LK. Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. BPR. 2017; 5(1):69-85. DOI: 10.1177/2278533716671630

4. Asghar MZ, Afzaal MN, Iqbal J, Sadia HA. Analyzing an appropriate blend of face-to-face, offline and online learning approaches for the in-service vocational teacher's training program. Int J Environ Res Public Health. 2022; 19(17):10668. DOI: 10.3390/ijerph191710668

5. Aguilar P, Retamal G. Protective environments and quality education in humanitarian contexts. Int J Educ Dev. 2009; 29(1):3-16. DOI: 10.1016/j.ijedudev.2008.02.002

6. Hassanpour A, Azizi N, Ahmadi A, Gholizadeh I, Ramezani SG. Diversity in Iranian upstream educational documents. JME. 2023;17(3):278-90. DOI: 10.1108/JME-06-2022-0079

7. Kivirand T, Leijen Ä, Lepp L. Enhancing schools' Development activities on inclusive education through in-service training course for school teams: A case study. Front Psychol. 2022; 13:824620. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.824620

8. Pedro A, Piedade J, Matos JF, Pedro N. Redesigning initial teacher's education practices with learning scenarios. IJILT. 2019;36(3):266-83. DOI: 10.1108/IJILT-11-2018-0131

9. García-Morales VJ, Garrido-Moreno A, Martín-Rojas R. The transformation of higher education after the COVID disruption: Emerging challenges in an online learning scenario. Front Psychol. 2021; 12:616059. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.616059

10. Murphy CD. Educational leaders and inclusive special education: Perceptions, roles, and responsibilities. Journal of Education and Culture Studies. 2018; 2(4):248-70. Link

11. Hosne Ara JE, Mahmud R. Incorporation of blended learning classroom after corona-pandemic in the public universities of Bangladesh: Potentials, challenges and probable solutions. EJELLS. 2021; 9(3):9-22. Link

12. Gómez AA. COVID-19: Punto sin retorno de la digitalización de la educación?. Rev Int Educ para Justicia Soc. 2020; 9(3):1-4. Link

13. Vaughan N, Reali A, Stenbom S, Van Vuuren MJ, MacDonald D. Blended learning from design to evaluation: international case studies of evidence-based practice. Online Learning. 2017; 21(3):103-14. DOI: 10.24059/olj.v21i3.1252

14. Boyle T, Bradley C, Chalk P, Jones R, Pickard P. Using blended learning to improve student success rates in learning to program. J Educ Media. 2003; 28(2-3):165-78. DOI: 10.1080/1358165032000153160

15. Pombo L, Moreira A. Evaluation framework for blended learning courses: A puzzle piece for the evaluation process. Cont ED Technology. 2012; 3(3):201-11. DOI: 10.30935/cedtech/6078

16. Millimouno TM, Delvaux T, Kolié JM, Kourouma K, Van Bastelaere S, Tsunami CK, et al. Evaluation of three blended learning courses to strengthen health professionals' capacity in primary health care, management of sexual and reproductive health services and research methods in Guinea. Front Digit Health. 2022; 4:911089. DOI: 10.3389/fdgth.2022.911089

17. Seo YJ, Um KH. The role of service quality in fostering different types of perceived value for student blended learning satisfaction. J Comput High Educ. 2022: 1-29. DOI: 10.1007/s12528-022-09336-z

18. Saboowala R, Manghirmalani Mishra P. Readiness of in-service teachers toward a blended learning approach as a learning pedagogy in the post-COVID-19 Era. J Educ Technol Syst. 2021; 50(1):9-23. DOI: 10.1177/00472395211015232

19. Willison J. Blended learning needs blended evaluation. InCritical Perspectives on Teaching, Learning and Leadership. Springer; 2020. DOI: 10.1007/978-981-15-6667-7_5

20. Smith SM, Albaum GS. Basic marketing research building your survey. Springer; 2013. DOI: 10.1007/978-3-662-56707-4

21. Sarstedt M, Mooi E. Regression analysis. A con-

[ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]
Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026

cise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics. Springer; 2019. DOI: 10.1007/978-3-642-12541-6

22. Lei SI, So AS. Online teaching and learning experiences during the COVID-19 pandemic–A comparison of teacher and student perceptions. JHTE. 2021; 33(3):148-62. DOI: 10.1080/10963758.2021.1907196

23. Siregar E, Aswan D. Development of blended learning for optimization courses in education technology master program. Atlantis Press; 2019. Link

24. Bettio RW, Pereira DA, Martins RX, Heimfarth T. The experience of using the scrum process in the production of learning objects for blended learning. Inform Edu. 2013; 12(1):29-41. DOI: 10.15388/infedu.2013.03

25. Singh J, Steele K, Singh L. Combining the best of online and face-to-face learning: Hybrid and blended learning approach for COVID-19, post vaccine, & post-pandemic world. J Educ Technol Syst. 2021; 50(2):140-71. DOI: 10.1177/00472395211047865

26. Nashir M, Laili RN. Hybrid learning as an effective learning solution on intensive English program in the new normal era. IDEAS. 2021; 9(2):220232. DOI: 10.24256/ideas.v9i2.2253

27. Ho VT, Nakamori Y, Ho TB, Lim CP. Blended learning model on hands-on approach for in-service secondary school teachers: Combination of E-learning and face-to-face discussion. EAIT. 2016; 21:185-208. DOI: 10.1007/s10639-014-9315-y

28. Hsieh SW, Wu MP. Exploring learning performance toward cognitive approaches of a virtual companion system in LINE app for m-learning. Eurasia J Math Sci Tech Ed. 2013; 9(4):337-46. DOI: 10.12973/eurasia.2013.943a

29. Sezer B, Yilmaz R. Learning management system acceptance scale (LMSAS): A validity and reliability study. AJET. 2019; 35(3):16-30. DOI: 10.14742/ajet.3959

30. Van Laar EV, Van Deursen AJ, Van Dijk JA, De Haan J. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. CHB. 2017; 72:577-88. DOI: 10.1016/j.chb.2017.03.010

31. Gurley LE. Educators' preparation to teach, perceived teaching presence, and perceived teaching presence behaviors in blended and Ooline learning environments. Online Learning. 2018; 22(2):197-220. DOI: 10.24059/olj.v22i2.1255

32. Rasheed RA, Kamsin A, Abdullah NA. Challenges in the online component of blended learning: A systematic review. Comput Educ. 2020; 144:103701. DOI: 10.1016/j.compedu.2019.103701

33. Fryer D. The Models of Engaged Learning and Teaching (MELT): Connecting sophisticated thinking from early childhood to PhD. JISE. 2022; 11(1):149-53. Link

34. Jafari E, Gholizadeh I, Ahmadi A. Flipped classroom approach: Emerging applications, functions, and barriers. JONTOE. 2022; 18(4):27-45. [In Persian] DOI: 10.22051/jontoe.2021.37392.3401

35. Fernandez AA, Shaw GP. Academic leadership in a time of crisis: The coronavirus and COVID-19. JISE. 2020; 14(1):39-45. DOI: 10.1002/jls.21684

36. Alismail HA, McGuire P. 21st century standards and curriculum: Current research and practice. JEP. 2015; 6(6):150-4. Link

37. Moorhouse BL, Wong KM. Blending asynchronous and synchronous digital technologies and instructional approaches to facilitate remote learning. JCE . 2022; 9(1):51-70. DOI: 10.1007/s40692-021-00195-8

38. Mubayrik HF. The present and future state of blended learning at workplace-learning settings in adult education: A systematic review. JSSER. 2018; 9(4):247-73. Link

Downloaded from dsme.hums.ac.ir at 6:38 +0330 on Thursday November 19th 2026 [ DOI: 10.483/12/DSME.11.4.625.1 ]