مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰ شماره صفحه ۱۸۸- ۱۶۷

طراحی الگوی مبتنی بر نقش پارادایمی مدیریت آموزش در تعالی سازمان‌های آموزشی مناطق بیست‌گانه راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران

[*]**علیرضا اسکندری**، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
محمدرضا بهرنگی، استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
حمیدرضا آراسته، استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
حسن رضا زین آبادی، دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

10. 52547/MEO.10.4.167

چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی مبتنی بر نقش پارادایمی مدیریت آموزش در تعالی سازمان‌های آموزشی مناطق بیست گانه راه آهن جمهوری اسلامی ایران است. لذا از روش پژوهش‌های آمیخته استفاده شد و داده‌ها در دو مرحله کیفی و کمی جمع‌آوری شد. در مرحله نخست با مصاحبه با ۱۶ نفر از صاحب‌نظران آموزش راه‌آهن ، اجرای عملی ده فرمان و تجارب زیسته محقق، کار کیفی انجام‌شد و در بخش کمی با ۲۱۷ نفر از کارشناسان آموزش مناطق و مرکز و همچنین مدرسان به‌صورت تمام شمار پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد. در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختمند استفاده شد. قابلیت انجام مصاحبه‌ها از طریق باورپذیری، اعتمادپذیری و تأیید پذیری به دست آمد .در بخش کمی ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بود که روائی صوری، محتوایی و سازه آن سنجیده شد. ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایائی پرسشنامه ۰/۹۴ بدست آمد .داده‌های حاصل از مصاحبه و تحلیل اسناد و مدارک به‌صورت تحلیل محتوی به روش کدگذاری استقرائی تجزیه‌وتحلیل شد .داده‌های کمی به وسیله آزمون‌های توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرارگرفت .نتایج تحلیل کمی و کیفی پژوهش ارائه مدلی بود که در آن مدیریت آموزش با شش زیر مؤلفه در محورهای محتوی، روش‌ها و منابع برتعالی سازمانی آموزش تأثیر کیفی و کمی خود را تأیید نمود.

واژگان کلیدی: مدیریت آموزش – تعالی سازمانی– مراکز آموزشی راه‌آهن

[*۱] نویسنده مسئول: ali1336reza@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۶/۱۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۷

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.4/ Winter 2022 Page 167-188

Designing a model based on the paradigm role of education management in the excellence of educational organizations in the twenty railway regions of the Islamic Republic of Iran

[*]**Alireza Eskandari**, PhD Student in Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Mohammad Reza Behrangi, Professor of Educational Management Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Hamid Reza Arasteh, Professor of Educational Administration Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Hassanreza Zeinabadi, Associate Professor of Educational Administration Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

10. 52547/MEO.10.4.167

Abstract

The aim of this study is to design a model based on the paradigm role of education management in the excellence of educational organizations in the twenty regions of the Islamic Republic of Iran. the mixed research method was used and data were collected in two quantitative and qualitative stages. In the first stage, interviews with 16 experts of railway training, practical implementation of ten Commandments and live trade of a quality researcher were executed, and in the quantitative part with 217 experts of regions and training centers, as well as instructors, a questionnaire was distributed and it was gathered. Execution and collection of data in the qualitative part was through interviews and was obtained through reliability and effectiveness. In the quantitative part, the data collection instrument was a researcher questionnaire that had face validity, content which it's structure was measured. Cronbach's alpha coefficient for measuring the reliability of the questionnaire was 94%.The data obtained from the interview and the analysis of documents were analyzed as content analysis by inductive coding method. Quantitative data were analyzed by descriptive and inferential tests. The results of quantitative and qualitative analysis of the research were to present a model in which education management with six sub-components in content, methods and resources confirmed its quantitative and qualitative impact on organizational excellence in education.

Key words: training management- organizational elevation- railway training centers

[*] Corresponding author: ali1336reza@yahoo.com

Receiving Date: 9/9/2021 Acceptance Date: 27/1/2022

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

مقدمه

کیفیت برتر کالاها و خدمات نتیجه فرآیند مطلوب آموزش و یادگیری است. ازاین‌رو توجه به کیفیت و ارتقای مستمر آن از طریق یادگیری سازمانی و دست یافتن به تعالی سازمانی از اهمیت ویژه برخوردار است (Mombeyni, 2015, P.63). یکی از واژه‌های جدید در زمینه آموزش، مدیریت آموزش است که علیرغم تحقیقات انجام شده باز هم به پژوهش‌های بیشتری نیاز دارد.

از طرفی با توجه به هزینه‌هایی که سازمان‌های آموزشی صرف ارتقاء توانمندی‌های کارکنان خود می‌کنند؛ لزوم توجه به ارتقاء کیفیت دوره‌های آموزشی با توجه به محدودیت منابع امری اجتناب‌ناپذیر است. که در این راستا مدل‌های متعددی برای ارتقاء کیفیت مطرح شده است ولی در ایران مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت[1] شهرت بیشتری دارد. بررسی‌ها نشان داده که مدل تعالی‌سازمانی بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت علاوه بر سازمان‌های تولیدی، در ارتقاء عملکرد سازمان‌های خدماتی و آموزشی نیز موفق بوده است (Abedian and Bahrani, 2007). با استفاده از این مدل، سازمان‌ها قادر به عارضه‌یابی وضع موجود آموزش کارکنان خود بوده و می‌توانند طرح‌ها و اقدامات بهبود هدفمندی در مسیر رسیدن به تعالی سازمانی را شناسایی و اجرا نمایند (Peydaee & Ileyi, 2008, P.29).

ازآنجاکه زیربنای یک سازمان آموزشی مدیریت آن است و به قول پیتر دراکر مدیریت عضو حیات‌بخش هر سازمان است، آموزش‌های بدون کیفیت سالیانه موجب به‌هدر رفتن منابع زیادی در کشور می‌شود. لذا ضرورت ایجاب می‌نماید که از جدیدترین روش مدیریتی در آموزش برخاسته از الگوی مبتنی بر نقش پارادایمی مدیریت آموزش در تعالی سازمان‌های آموزشی که خود نیز برگرفته از عالی‌ترین مدل ارتقاء کیفیت که مدل ارزیابی اروپائی EFQM است استفاده شود. کاربرد این الگو سبب پذیرش و روان-سازی دگرگونی‌ها و حرکت به‌سوی تعالی و حیات مجدد بخشیدن به سازمان‌های آموزشی می‌شود. مدیریت کیفیت فراگیر[2] نوعی راهبرد است که می‌تواند باعث بهبود یادگیری و افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها شود. (Hung et al.,2009).

اجرای الگو در سازمان‌های آموزشی موجب به‌روزرسانی و مناسب‌سازی دانش کارکنان و توسعه کیفیت کاری آن‌ها در مواجهه با تغییرات سریع می‌گردد. Drucker(1999) بیان می‌کند، اگر در قرن بیستم باارزش‌ترین دارایی شرکت‌ها تجهیزات تولید آن‌ها بوده است، در قرن بیست و یکم کارکنان دانشی و بهره‌وری آن‌ها مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی تلقی می‌شود (Reyhani, Khayyat moghaddam & Shekari, 2017, P.2).

[1] European Foundation for Quality Management(EFQM)
[2] Total Quality Management (TQM)

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

به فرایند شناسایی نیازهای آموزشی که در سه مرحله جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل و ارائه نتایج به صورت اولویت‌بندی شده باشد، نیازسنجی آموزشی می‌گویند. تعیین نیازهای آموزشی بایستی بر مبنای تجزیه‌وتحلیل نیازهای فعلی و نیازهای مورد انتظار سازمان در مقایسه با شایستگی کارکنان می‌باشد (Khorasani, Abasalat , Eidee , Akbar, 2015, P.46). روش‌ها و فنون مشهور نیازسنجی آموزشی عبارتند از: ۱- تحلیل سازمان، ۲- تجزیه و تحلیل شغل، ۳- طراحی الگوی شاغل شایسته، ۴- ارزیابی عملکرد، ۵- نمونه‌های کاری و ۶- بررسی و تشریح وسایل کار.

مدیریت دانش در جهت سازماندهی محتوا می‌تواند به نحو مناسبی عمل کند. واتسون[1] در کتاب خود مدیریت دانش را« اکتساب، ذخیره‌سازی، بازیابی، کاربرد، تولید و بازنگری دارایی‌های دانشی سازمان به سبکی کنترل‌شده »تعریف می‌کند. وی فعالیت‌های مدیریت دانش را در چهار فعالیت کسب دانش (شامل یادگیری، خلق و شناسایی)، تجزیه‌وتحلیل دانش (شامل ارزیابی و اعتبارسنجی)، حفظ دانش (شامل سازمان‌دهی و نمایش و نگهداری)، استفاده از دانش (شامل کاربرد، انتقال و تقسیم) دسته‌بندی می‌کند (Watson , 2003). دانش صریح دانشی است که قابل نوشتن، اشتراک با دیگران، کد شدن و ذخیره‌سازی است. گزارشات، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و رکوردهای اطلاعاتی نمونه‌هایی از دانش صریح هستند. دانش ضمنی دانشی است که در ضمیر افراد وجود دارد و به سختی قابل ثبت و ضبط است.

دسته بندی ده گام الگوی مدیریت آموزش در سه بخش پیش از تدریس، حین تدریس و پس از تدریس انجام شده است. این ده گام با عنوان پارادایم مدیریت آموزش و نقش آن در تعالی سازمان‌های آموزشی مرکزآموزشی راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران طراحی شده است. بهرنگی در تجدیدنظر اخیر خود این ده گام را در سه بخش بیان می‌کند. بخش اول تفکیک تدریجی مفهوم کلی آموزش دوره به مفاهیم در سطح بخش، فصل و محتوای فصل است. بخش دوم تشکل مجدد مفاهیم در سه سطح جزیی‌ترین اهداف، هدف‌های جزئی‌تر، و هدف جزئی و در سطح فصل، بخش و کل محتوا را مورد توجه قرار می-دهد. و سطح سوم ارزشیابی تکمیلی برگرفته از مجموع ارزش‌های تکوینی در جریان تفکیک تدریجی و تشکل مجدد است (Behrangi, Mesbah , 2015, P.3).

برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن در این محیط جدید، سازمان‌ها باید بهتر و سریع‌تر از موفقیت‌ها و شکست‌هایشان یاد بگیرند. آن‌ها باید با ایجاد مکان‌هایی که در آن‌ها گروه‌ها و افراد به طور مداوم در فرآیندهای یادگیری جدید درگیر شوند، به طور مستمر به سوی یک سازمان یادگیرنده تغییر وضعیت دهند (Marquard, 2007).

[1] Watson

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

مدرس یکی از عوامل مهم فرایند آموزش و یادگیری در انتقال مفاهیم علمی، مهارتی و رفتاری به کارآموزان است. که در این مبحث به ویژگی‌های آن توجه می‌شود. برخی از اولین مطالعات در زمینه تدریس اثربخش، روی ویژگی‌های شخصی معلمان متمرکز بود. پژوهشگران فکر می‌کردند که کلید موفقیت در تدریس احتمالاً در ویژگی‌ها و خصوصیات معلمان است. اگرچه این فرض بعدها ثابت شد که درست نیست یا حداقل کامل نیست، به ما درس‌های درباره سه ویژگی معلم یاد داد: وضوح، اشتیاق و صمیمیت. معلمانی که ارائه‌ها و توضیحات واضحی به دانش آموزان می‌دهند، اغلب دانش آموزانی دارند که بیشتر یاد می‌گیرند و بیشتر معلمانشان را به صورت مثبت ارزیابی می‌کنند. معلمانی که دانش بیشتری درباره موضوع درسی دارند اغلب در ارائه توضیح به کلاس ابهام کمتری دارند.همان‌گونه که همه شما به خوبی آگاه هستید، برخی معلمان مشتاق‌تر از برخی دیگر هستند. مطالعات متعدد نشان داده است که میزان اشتیاق معلمان به موضوع درسی‌شان ربط زیادی به پیشرفت دانش آموزانشان دارد (Wolfwolk Hoei and Kelter Hoei, translation: Soleymani, Nader, 2017)

بر اساس بررسی‌ها و مطالعات انجام شده ، می‌توان نقش مواد و وسایل آموزشی را به شرح زیر مورد توجه قرار داد:

۱.اینگونه مواد و وسایل، اساس قابل لمسی را برای تفکر و ایجاد مفاهیم به وجود می‌آورند.

۲. توجه و علاقه فراگیران را جلب می‌کند.

۳. یادگیری را سریع تر، موثرتر و پایدارتر می‌کنند.

۴. تجارب واقعی، عینی و حقیقی را در اختیار فراگیران قرار می‌دهند.

۵. موقعیت‌هایی را در اختیار قرار می‌دهند که کسب آنها از راه‌های دیگر امکان پذیر نیست. مثل باز شدن یک گل با استفاده از تکنیک فیلمبرداری تک فریم (Ahadian, 1999).

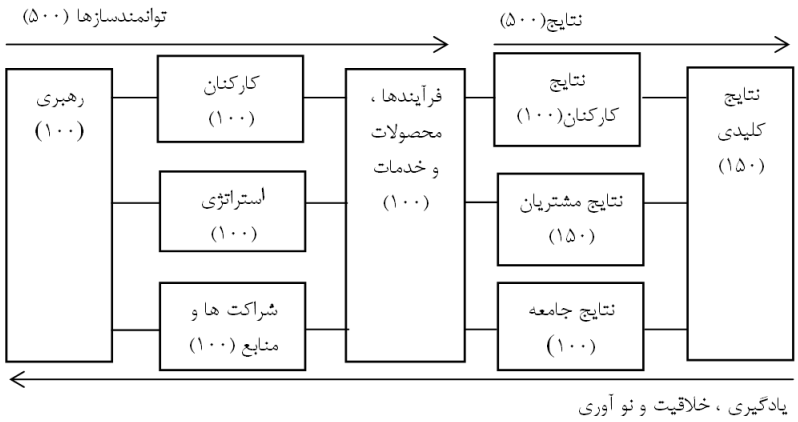
یکی از منابع مهم در تشکیل دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و بدو استخدام منابع مالی هستند. این منابع در راه آهن به صورت سالیانه در اختیار آموزش مناطق قرار می‌گیرد. البته در واگذاری آن بیشتر به عملکرد سال گذشته واحد آموزشی توجه می‌شود.

بالندگی یا تعالی ترجمهٔ لغت" Excellence" است که از ریشهٔ لاتین" Exceller"به معنی بر بالای چیزی صعود کردن مشتق شده است. در ادبیات مدیریت، اصطلاح تعالی معانی متفاوتی به خود گرفته است که این مفاهیم جنبه‌های متفاوت تعالی را نشان می‌دهد (Mombeyni, 2015, P.65). تعالی سازمانی را می‌توان رشد و ارتقای سطح سازمان در همهٔ ابعاد مختلف آن دانست؛ به گونه‌ای که، با کسب رضایت‌مندی مطلوب همهٔ ذی‌نفعان و ایجاد تعادل بین آنها، احتمال موفقیت سازمان در بلندمدت افزایش می‌یابد .(Farahi yazdi, 2009, P.20-24)

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

واژه تعالی در فرهنگ تعالی یعنی اینکه سازمان‌ها بتوانند درکلیه حوزه‌های خود ازقبیل کارکنان، برنامه‌ریزی تولید، خدمات، تامین و تدارکات، مالی و. . . بهبود مستمر داشته باشند (Safari, Gholami, Ebadisabaee, 2015). بررسی‌ها نشان می‌دهد استفاده از مدل‌های تعالی دربهبود عملکرد سازمان‌ها مؤثر بوده است (Kristensen & Juhl,1999).



شکل شماره ۱: مدل EFQM

درمدل EFQM توانمندسازها به شرح زیر هستند:

۱- رهبری
۲- استراتژی
۳- کارکنان
۴- شراکت‌ها و منابع
۵- فرآیندها، محصولات و خدمات

فرایندها مجموعه اقدامات اجرایی هستند که در تأثیر و تأثرمستقیم از توانمندسازها و نتایج هستند.

در این مدل فرایندها از چهار معیار نیازسنجی آموزش، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی آموزش و ارزشیابی و پایش فرایند تشکیل شده‌اند که به طور کلی از طریق شصت و سه گویه مورد بررسی قرار گرفته است (Khorasani , Amoozad and Mullah Mohammedi , 2015, P.17). مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران در سال ۱۳۹۰ و در بستر انجمن علمی آموزش و توسعه شکل گرفته است. این مدل با الگوبرداری از تجارب کشورهای پیشرو در امر آموزش کارکنان و با بهینه‌کاوی رویکردهای تعالی سازمانی در جهان طراحی شده است. از جمله پژوهش‌های

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

انجام‌شده در خارج از کشور که در این حوزه صورت گرفته می‌توان به تحقیقی تحت عنوان" نیاز به تعلیم و آموزش استفاده از الگوهای تعالی سازمانی به منظور ارزیابی بهبود مدیریت کیفیت در مؤسسات آموزش عالی" که در شش مؤسسه آموزشی در انگلیس انجام شد اشاره کرد. در این تحقیق، محقق به مشکلات الگوهای کنونی ارزیابی تضمین کیفیت دردانشگاه‌های مذکور اشاره کرده است. به طوریکه با استفاده از روش ماتریس خودارزیابی این نتیجه حاصل شده است که امتیاز الگوهای تعالی سازمانی اروپایی، تا حدود زیادی امتیاز جایزه کیفیت اروپا را نقض می‌کنند. این شکاف عمیق در ارزیابی عملکرد به این معناست که الگوهای تعالی سازمانی در مقایسه با الگوهای کنونی ارزیابی دانشگاه‌ها برتر می-باشند. نتیجه دیگری که از این تحقیق حاصل شد این بود که مؤسسات آموزش عالی انگلیسی برخلاف مؤسسات آموزش عالی آمریکا در اولویت دادن به معیارهای الگوهای تعالی سازمانی با هم اتفاق‌نظر ندارند. به‌طور مثال مؤسسات آموزش عالی انگلیسی برای فرآیندها بیشتر از رهبری امتیاز قایل هستند. بنابراین جهت اولویت‌بندی و رتبه‌بندی معیارهای تعالی سازمانی به منظور ارزیابی دانشگاه‌ها نیاز به الگویی بومی و در عین حال استاندارد می‌باشد (Longbottom[1] , 2008).

(Hassanzadeh samarin & Moghimi (2010 در مقاله‌ای به بررسی طراحی و تبیین الگوی سرمایهٔ اجتماعی به منظور دستیابی به تعالی سازمانی در شهرداری تهران پرداختند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که در شهرداری تهران بین سرمایهٔ اجتماعی و تعالی سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. به عبارت واضح‌تر، با افزایش سرمایهٔ اجتماعی، تعالی و سرآمدی سازمان ارتقا و بهبود می‌یابد.

Castila (2008) در پژوهشی که با هدف تجزیه و تحلیل مفهومی روابط در بین تعالی سازمانی وسرمایه‌های عقلانی در مادرید اسپانیا انجام گرفت اشاره نمود که سرمایه عقلانی به عنوان چارچوب اصلی مدل‌های تعالی‌سازمانی به حساب می‌آید (Shariatmadari, and Rashid beygi , 2015, P.6).

پژوهش Behrangi , Jafari & Azizi shemami (2011) نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان نگرش‌های دانشجویان دال بر ارجحیت استفاده از الگوی تدریس مدیریت آموزش به جای الگوی سنتی وجود دارد و فراگیران با به‌کارگیری الگوی تدریس مدیریت آموزش در باب شکل‌گیری ساختار مفهومی و درون‌سازی معنادار اطلاعات به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای نسبت به استفاده از الگوهای سنتی در تدریس پیشی می‌گیرند. همچنین نتایج پژوهش (Karimi & Behrangi (2011 با عنوان «الگوی تدریس مدیریت آموزش طی یک دهه استفاده از آن در ایران» خاطرنشان می‌سازد که با توجه به

[1] Longbottom

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

نظر کارشناسان و عملکرد فعلی در تدریس، این مدل میتواند یکی از جایگزین‌های کاربردی برای روش‌های سنتی تدریس باشد (Behrangi, Nasiri, Ashti, 2014, P.88).

باتوجه به مبانی نظری و پیشینه موجود هدف کلی این پژوهش عبارتست از طراحی الگوی مبتنی بر نقش پارادایمی مدیریت آموزش در تعالی سازمان‌های آموزشی مناطق بیست گانه راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران. که در این راستا اهداف فرعی زیر مطرح شد.

- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در رفتار رهبری آموزشی
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در تعیین استراتژی‌های سازنده در سازمان‌آموزشی
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در تغییر مثبت رفتارکارکنان آموزش
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در بهبود و ارتقاء فرآیندهای آموزشی
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در ارتقاء خدمات آموزشی به کارآموزان
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در تربیت کارآموزان توانمند
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در رضایت‌مندی مدیران از نتیجه آموزش
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در طراحی فرآیندهای مفید در جهت رضایت شرکت‌های آموزشی
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در ارتقاء کیفیت کار شرکت‌های آموزشی
- تعیین نقش پارادایمی مدیریت آموزش در استفاده مؤثر از منابع موجود

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و ازنظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته[1] است. محققان در استفاده از این تعریف، داده‌ها را از راه‌های قابل اعتماد ادغام، ترکیب و یا به هم ربط می‌دهند(Born and associates[2], 2008, P.526 ; narrated by Mehralizadeh and associates, 2013). روش پژوهش آمیخته، ادغام نظام‌وار از روش‌های کمی و کیفی در یک مطالعهٔ جداگانه از لحاظ کسب تصویر کامل‌تر و فهم عمیق‌تر از پدیده می‌باشد(Johansson, Anogberzi and Turner, 2007, P.119-121). پدیده‌ها و واقعیات اجتماعی، استفاده از طرح‌ها، روش‌ها، نظریه‌ها و منابع داده‌ای گوناگون یک ضرورت هستی شناختی و معرفتی است، زیرا همانطور که (Breror

[1] Mix Method
[2] Baron, t. g etal

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

hunter, 2006). عنوان کرده‌اند «هیچ روشی به تنهایی کامل نیست» (Sadeghi, 2014, P.112).

در مرحله اول پژوهش کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها از روش‌های مشاهده مستقیم، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک استفاده شد. ۱۶ نفر از مسئولین مدرسان و کارشناسان خبره آموزشی جهت مصاحبه انتخاب شدند.

در بخش کمی نیز کل جامعه مخاطبین که شامل مسئولین ، کارشناسان و مدرسان آموزش می‌باشند. در ۲۰ منطقه کشور به تعداد ۲۱۷ نفر پرسشنامه را تکمیل نمودند.

ضمناً کلیه فرآیندهای آموزشی، دستورالعمل‌ها قوانین و مقررات آموزشی به عنوان اسناد و مدارک، مشاهدات و تجارب زیسته محقق و مشارکت وی در طی ۳۰ سال به عنوان کارشناس مسئول آموزش راه‌آهن مورد بررسی قرار گرفت.

از یافته‌های بخش کیفی علاوه بر پاسخگویی به سوالات تحقیق به عنوان وسیله ای برای تهیه ابزار اندازه گیری و تدوین پرسشنامه در بخش کمی نیز استفاده گردید. پژوهش ترکیبی متوالی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا برمبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، به جمع آوری داده‌های کمی بپردازد (Karimi, P.96; narrated by Max, 2003).

در مرحله دوم، پرسشنامه پس از تعیین روائی و اعتبار در اختیار کل جامعه مسئولین، کارشناسان آموزش راه‌آهن و مدرسان راه‌آهن قرار گرفته است.

ضمناً جامعه مسئولین و کارشناسان آموزش و مدرسان ۲۱۷ نفر است.

یافته‌ها

بخش کیفی یافته‌های این پژوهش حاصل تفسیر ۱۶ مصاحبه انجام شده در مراکز آموزش راه آهن می‌باشد. در این مطالعه روش جمع آوری داده‌ها مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته بود. مصاحبه‌ها با هدف اگاهی از نگرش و باور مدیران و متخصصان در مورد محور اصلی پژوهش یعنی تاثیر مدیریت آموزش بر تعالی مراکز آموزش راه آهن کشور با تمرکز بر مولفه‌های اصلی و اثرگذاردر این الگو است.

به منظور جمع آوری داده‌ها، تمام مصاحبه‌ها توسط محقق انجام شده است. در این پژوهش محقق تلاش نمود، مصاحبه‌ها را با سوالات کلی شروع و سپس بر اساس مطالب بیان شده ، ارتباط مطالب و مباحث مطرح شده توسط متخصصان و مدیران آموزش را حفظ نماید.

برای پاسخگویی به شناخت مولفه‌های تشکیل دهنده تاثیر مدیریت آموزش بر تعالی سازمانی مراکز آموزش راه آهن در کل کشور؛ سوالات زیر در مصاحبه مطرح شد که عبارتند از:

۱. مولفه‌های تشکیل دهنده مدیریت آموزش کدامند؟

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

۲. عوامل بر موثر بر تعالی سازمان آموزش راه آهن کدامند؟
۳. چه الگوی مفهومی برای مدیریت آموزش در تعالی سازمانی آموزش راه آهن می‌توان ارائه نمود؟

سپس مراحل زیر انجام شد:

۱. شناسائی افراد مورد نظر برای مصاحبه و مصاحبه با آنان
۲. مطالعه متون مصاحبه و استخراج کدها
۳. ارائه یافته‌های مربوطه برای پاسخگوئی به سوالات پژوهش
۴. مشخص کردن روابط بین کدهای استخراج شده برای پاسخگوئی به سوالات پژوهش و دستیابی به مدل
۵. بعد از استخراج مدل پژوهش، اقدامات لازم انجام مراحل پژوهش کمی‌و آزمون مدل.

سوال اول پژوهش: مولفه‌های تشکیل دهنده مدیریت آموزش کدامند؟

نتیجه تحلیلی سوال اول مصاحبه، در جهت مولفه‌های تشکیل دهنده مدیریت آموزش را نشان می‌دهد که در نظریه داده بنیاد پدیده نام دارد. کدگذاری باز این سوال ۱۰۹ کد را نشان میدهد که به ۶۳ زیر مولفه تقسیم شد. که در مرحله دوم کدگذاری محوری، به ۱۱ مولفه تقلیل یافتند.

۱-محتوا در مدیریت آموزش: در مدیریت آموزش تاکید محتوا روی نیازسنجی آموزشی و مدیریت دانش است. به این مفهوم که محتوی دوره‌های فنی راه آهن باید با نیاسنجی آموزش و مدیریت دانش تولید شوند تا باعث اثربخشی و ارتقاء کیفیت این دوره‌ها شوند.

۲-روشهای یادگیری در مدیریت آموزش: در مدیریت آموزش تاکید روشها روی ده فرمان و سازمان‌های یادگیرنده است.

به این مفهوم که روشهای یادگیری در مراکز آموزش راه آهن باید با توجه به مفهوم ده فرمان و سازمان‌های یادگیرنده انجام شوند، تا ارتقا کیفیت دوره‌های آموزشی محقق شود.

۳- منابع در مدیریت آموزش: در مدیریت آموزش تاکید منابع روی (مدرس- مواد درسی) و (تجهیزات – منابع مالی) است.

به این مفهوم که باید روی منابع فوق الذکر برای اثربخشی تاکید لازم انجام شود تا اثربخشی و کارآئی در آموزش محقق شود.

سوال دوم پژوهش: عوامل موثر بر تعالی سازمان آموزش راه آهن کدامند؟

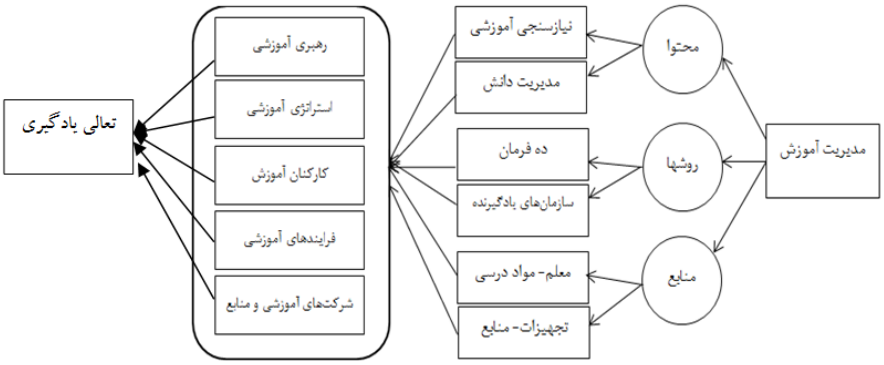
پاسخ این سوال پژوهشگر را به مقوله‌هائی راهنمائی می‌کند که توانمندسازهای تعالی سازمان آموزش راه‌آهن را مشخص می‌کند. عوامل مدیریت بر آموزش باعث تعالی سازمان آموزش راه آهن می‌شوند که پنج مولفه می‌باشند در تحلیل این سوال (۳۷) کد باز استخراج شده که به ۵ کد محوری رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع و فرایندها محصولات و خدمات تقسیم شد. به عبارت دیگر در

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]
[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

نتیجه تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، این پنج عامل رهبری آموزشی، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، محصولات و خدمات را در تعالی سازمان آموزش راه آهن موثر می‌دانند.

سوال سوم پژوهش: چه الگوی مفهومی‌برای مدیریت آموزش در تعالی سازمانی آموزش راه آهن می‌توان ارائه نمود؟

با ادغام یافته‌های قبلی یعنی مولفه‌های تشکیل دهنده بر مدیریت آموزش و تعالی سازمانی آموزش راه آهن که توضیح داده شد می‌توان الگوی مفهومی‌مدیریت آموزش را ارائه نمود. بر اساس یافته‌های کیفی و ارائه کدهای بازو محوری، الگوی مدیریت آموزش به صورت زیر ارائه می‌شود. البته این الگوی اولیه به صورت نظری می‌باشد و پس از آزمون الگو که در بخش کمی‌به آن پرداخته می‌شود، می‌توان آن را به عنوان الگوی پژوهش مطرح نمود.



شکل شماره ۲: الگوی مفهومی مدیریت آموزش در تعالی سازمان آموزش

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

بخش دوم: یافته‌های کمی پژوهش

توصیف نمونه آماری

در این بخش ویژگی‌های افراد شرکت کننده در بخش کیفی و کمی در قالب جدول‌های درصدی و فراوانی ارائه شده است:

جدول شماره۱: توزیع فراوانی و درصد مصاحبه شوندگان بر اساس سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی	۷	۴۳/۷۵
کارشناسی ارشد	۶	۳۷/۵۰
دکتری	۳	۱۸/۷۵
کل	۱۶	۱۰۰

جدول شماره ۲: توزیع فراونی و درصد مصاحبه شوندگان بر اساس سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۶-۱۰	۱	۶/۲۵
۱۱-۱۵	۱	۶/۲۵
۱۶-۲۰	۸	۵۰
۲۱-۲۵	۴	۲۵
۲۶ و بالاتر	۲	۱۲/۵
کل	۱۶	۱۰۰

توصیف نمونه آماری در بخش کمی:

فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی در بخش کمی‌در جدول‌های شماره ۳ تا ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد بررسی بر اساس سطح تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
فوق دیپلم	۱۴	۶۰/۵	۶۰/۵
لیسانس	۱۰۵	۴۸/۴	۵۴/۸
فوق لیسان	۹۸	۴۵/۲	۱۰۰
جمع	۲۱۷	۱۰۰	

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

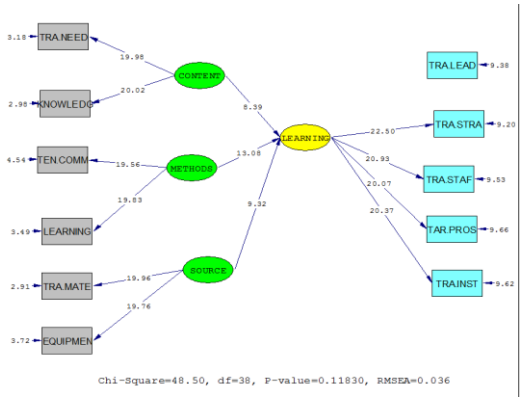
[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

یافته‌های جدول شماره ۳ نشان میدهد که ۴۸/۴ از پاسخ دهندگان به پرسشنامه (بیشترین) دارای مدرک لیسانس و ۶/۵۴ درصد (کمترین دارای مدرک فوق دیپلم بوده اند.

جدول شماره ٤: توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد بررسی بر اساس سابقه خدمت

گروه سابقه ای	فراوانی	درصد	درصد از با پاسخ	درصد فراوانی تجمعی
۵ تا ۹ سال	۸	۳/۶	۳/۸	۳/۸
۱۰ تا ۱۴ سال	۱۵	۶/۹	۷/۲	۱۱
۱۵ تا ۱۹	۳۳	۱۵/۲	۱۵/۸	۲۶/۸
۲۰ تا ۲۴	۱۱۵	۵۳	۵۵	۸۱/۸
۲۵ تا ۳۰	۳۸	۱۷/۵۰	۱۸/۲	۱۰۰
جمع	۲۰۹	۹۶/۳	۱۰۰	
بدون پاسخ	۸	۳/۷		
جمع کل	۲۱۷	۱۰۰		

با توجه به اینکه برای طراحی الگو از روش استقرائی استفاده شد و با کنار هم قرار دادن کدهای باز به الگوی مدیریت آموزش دست یافتیم، لذا می‌بایست تمام مولفه‌ها و زیر مولفه‌های تشکیل دهنده مورد آزمون قرار گیرند.برای آزمون الگو از روش تحلیل عاملی تائیدی استفاده شده است. با توجه به اینکه برای سنجش مدیریت آموزش ۶ مولفه اصلی و برای سنجش هر مولفه اصلی از چند سوال استفاده گردید، برای تعیین روائی هر یک از مولفه‌ها و زیر مولفه‌ها از تحلیل عاملی مرتبه دوم و از نرم افزار لیزرل استفاده شده است.



شکل شماره ۳: تحلیل عاملی نهائی مدیریت اموزشی در تعالی سازمانی آموزش راه آهن

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

نتایج جدول شماره۵ نشان می‌دهد مولفه‌های مدل مناسب بوده و الگو به خوبی برازش شده است. این شاخص‌ها نشان می‌دهند نسبت خی دو به درجه آزادی ۱/۲۸ می‌باشد. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۳۶ و مقدار RMR برابر با ۰/۰۱۸ است و هر دو مقدار کمتر از ۰/۰۸ و در دامنه قابل قبول قرار گرفته اند. سایر شاخص‌های برازش همچون NFI ، CFI، GFI و AGFI با مقادیر بیشتر از ۰/۹ برازش الگوی مدیریت آموزش در تعالی سازمان آموزش راه آهن را تایید نموده و مقادیر مطلوبی می‌باشند.

جدول شماره۵: شاخص‌های برازش الگوی مدیریت آموزش

شاخص	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده
خی دو (x^2)		۴۸/۵
درجه آزادی		۳۸
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۲۸
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۳۶
RMR	نزدیک به یک	۰/۰۱۸
NFI	نزدیک به یک	۰/۹۹
CFI	نزدیک به یک	۱
GFI	نزدیک به یک	۰/۹۶
AGFI	نزدیک به یک	۰/۹۳

یافته‌های جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که کلیه مولفه‌های مدل مدیریت آموزش از ضرایب لامبدای معناداری برخوردار می‌باشند و برازش مدل مناسب و معنادار است.

ستون ضریب لامبدا(λ) مقادیر این ضریب را در مولفه‌های مدیریت آموزش با ضریب حداقل ۰/۳۱ در محور محتوا و حداکثر ۰/۳۴ در محور منابع نشان می‌دهد. ستون t-value نشان دهنده معناداری ضرایب لامبدای به دست آمده است، اگر مقدار t-value از ۱/۹۶ بزرگتر باشد مقادیر ضریب لامبدا معنادار است. با مطالعه ستون t-value مشخص می‌شود که کلیه ضرایب از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر بوده و ضرایب معنادار از مدل به دست آمده است.

ستون ضریب تبیین (R^2) نشان دهنده میزان تغییراتی است که متغیر پیش بین می‌تواند در واریانس متغیر ملاک ایجاد نموده و این واریانس را تبیین نماید.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

اطلاعات ستون ضریب تبیین چنین نشان می‌دهد که کوچکترین مقدار ۰/۰۹ از محور محتوا و بزرگترین ۰/۲۴ از محور روش‌ها است، تمامی‌ضرایب دیگر بین این دو مقدار قرار گرفته است. لذا کلیه ضرایب تبیین هر دو مولفه مقادیر مناسبی از نظر میزان قدرت تبیین گزارش می‌دهند.

جدول شماره٦: ضریب لامبدا، t-value وضریب تبیین عامل مدیریت آموزش

مولفه/ محور	λ	T	R^2
محور محتوا	۰/۳۱	۸/۳۹	۰/۰۹
مولفه نیاز سنجی آموزشی	۰/۹۸	۱۹/۹۸	۰/۹۶
مولفه مدیریت دانش	۰/۹۸	۲۰/۰۲	۰/۹۶
محور روش‌ها	۰/۴۹	۱۳/۰۸	۰/۲۴
مولفه ده فرمان	۰/۹۷	۱۹/۵۶	۰/۹۴
مولفه سازمان‌های یادگیرنده	۰/۹۸	۱۹/۸۳	۰/۹۶
محور منابع	۰/۳۴	۹/۳۲	۰/۱۲
مولفه (معلم- مواد درسی)	۰/۹۸	۱۹/۹۶	۰/۹۶
مولفه (تجهیزات- منابع مالی)	۰/۹۸	۱۹/۷۶	۰/۹۶

یافته‌های جدول شماره۷ نشان می‌دهد که کلیه مولفه‌های مدل تعالی سازمانی آموزش از ضرایب لامبدای معناداری برخوردار می‌باشند و برازش مدل مناسب و معنادار است.

ستون ضریب لامبدا (λ) مقادیر این ضریب را در مولفه‌های تعالی سازمانی آموزش با ضریب حداقل ۰/۸۸ برای مولفه‌های فرایندها وشرکت و منابع و حداکثر ۰/۹۲ برای مولفه استراتژی نشان می‌دهد. ستون t-value نشان دهنده معناداری ضرایب لامبدای به دست آمده است، اگر مقدار t-value از ۱/۹۶ بزرگتر باشد مقادیر ضریب لامبدا معنادار است. با مطالعه ستون t-value مشخص می‌شود که کلیه ضرایب از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر بوده و ضرایب معنادار از مدل به دست آمده است.

ستون ضریب تبیین (R^2) نشان دهنده میزان تغییراتی است که متغیر پیش بین می‌تواند در واریانس تغیر ملاک ایجاد نموده و این واریانس را تبیین نماید.

اطلاعات ستون ضریب تبیین چنین نشان میدهد که کوچکترین مقدار ۰/۷۷ از مولفه‌های فرایندها و شرکت‌ها و منابع و بزرگترین ۰/۸۵ از محور استراتژی است، تمامی‌ضرایب دیگر بین این دو مقدار قرار گرفته است. لذا کلیه ضرایب تبیین مولفه‌ها مقادیر مناسبی از نظر میزان قدرت تبیین گزارش می‌دهند.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

جدول شماره۷: ضریب لامبدا، t-value وضریب تبیین عامل تعالی سازمانی آموزش

مولفه/ محور	λ	T	R^2
رهبری	۰/۹۰	–	۰/۸۱
استراتژی	۰/۹۲	۲۲/۵	۰/۸۵
کارکنان	۰/۸۹	۲۰/۹۳	۰/۷۹
فرایندها	۰/۸۸	۲۰/۰۷	۰/۷۷
شرکت‌ها و منابع	۰/۸۸	۲۰/۳۷	۰/۷۷

بحث و نتیجه گیری

برای اجرای این پژوهش، پژوهشگر با استفاده از روش پژوهش آمیخته و به کارگیری روشهای کیفی و کمی به دنبال ارائه مدل جهت بررسی تاثیر مدیریت آموزش بر تعالی سازمان آموزش در راه آهن است.

این پژوهش در دو مرحله انجام شد. مرحله اول مربوطه به بخش کیفی بود که برای انجام آن با ۱۶ نفر از مدیران اسبق و فعلی و کارشناسان توانمند در مرکز و مناطق کشور مصاحبه شد. و سپس با استفاده از روش داده بنیاد به طراحی الگوی مفهومی پژوهش اقدام شد.

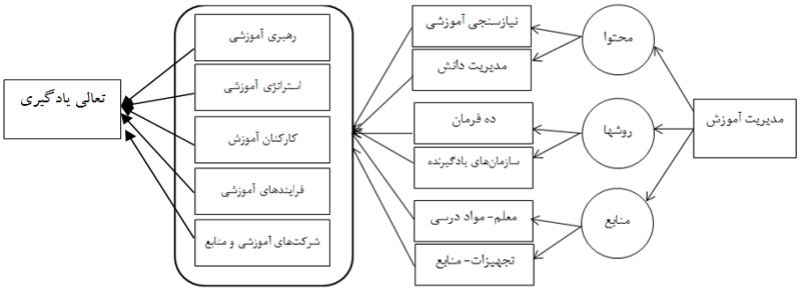
بر اساس این مقدمه، بحث و نتیجه گیری پژوهش در قالب پاسخگویی به سوال اصلی پژوهش ارائه می‌شود.

چه الگوی مفهومی برای مدیریت آموزش در تعالی سازمانی آموزش راه آهن می‌توان ارائه نمود؟

در طراحی الگو به قسمت اول الگو یعنی مولفه‌های تشکیل دهنده مدیریت آموزش بخش « ملاک الگو» و قسمت دوم یعنی عوامل موثر بر تعالی سازمان آموزش بخش« پیش بین» گفته می‌شود.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]



شکل شماره٤: الگوی مفهومی مدیریت آموزش در راه آهن

تمرکز مهم مدیریت آموزش بر اثر بخشی و کارائی آموزشی است. تا یک مدیر آموزشی بتواند منابع را در جهت اهداف آموزشی سازمان دهی نماید.

نتایجی که از این مدل و تایید آن می‌توان گرفت شامل موارد زیر می‌شود:

تعامل مولفه‌های مدیریت آموزش بر تعالی سازمان آموزش راه آهن که با توجه به نتایج کیفی این تعامل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

– **نیازسنجی آموزشی:** با احصاء و کاربرد نیازهای آموزشی با روشهای علمی باعث تقویت و اثربخشی کار رهبر آموزش می‌شود. از طرفی باعث تحقق استراتژی‌های آموزش شده و کارکنان آموزشی نیز در جهت اهداف آموزشی اثربخشی لازم را نشان می‌دهند. یکی از فرایندهای مهم نیز تشخیص درست نیازهای آموزشی است که نیازسنجی آموزشی زمینه انجام صحیح آن را فراهم می‌کند. شرکت‌های آموزشی نیز در جهت اهداف آموزشی بهره وری لازم را خواهند داشت . از منابع نیز استفاده بهینه خواهد شد.

– **مدیریت دانش:** در چهار وضعیت انتقال دانش را در سازمان تسهیل می‌کند. انتقال دانش صریح به ضمنی، ضمنی به صریح، صریح به صریح و ضمنی به ضمنی که انجام آنها باعث تقویت و اثربخشی کار یک رهبر آموزشی در سازمان می‌شود.

مدیریت دانش باعث تحقق علمی استراتژی‌های آموزشی می‌شود. بطور مثال با استفاده از تجارب کارکنان و بازنشستگان استراتژی استفاده از تجارب منابع داخلی تحقق می‌یابد.

با مدیریت دانش رفتارهای کارکنان آموزش جهت برنامه ریزی و اجرای آن سازماندهی می‌شود. یکی از فرایندهای مهم آموزش تولید دانش است که با انجام آن دانش جدید در درون سازمان مسیر علمی خود

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

را خواهد یافت. شرکت‌های آموزشی نیز علاوه بر همکاری در این مسیر می‌توانند از نتایج علمی آن در ارتقاء کیفی دوره‌های آموزشی استفاده کنند. از طرفی از منابع علمی درون سازمانی استفاده مطلوب خواهد شد.

– **ده فرمان:** یک روش تدریس فعال است باعث انگیزش و علاقه کارآموزان و فعال نمودن آنها می‌شود که تاثیر مثبتی در مدیریت و رهبری آموزشی دارد.

استفاده از این روش جدید باعث تحقق استراتژی کاربرد روشهای فعال در یادگیری می‌شود.

در استراتژی‌های اجرائی نیز به عنوان یک روش مفید جهت ارتقاء کفیت یادگیری است.

باتوجه به لزوم فراهم نمودن فضای آموزشی و پشتیبانی‌های لازم باعث فعال شدن بیشتر کارکنان آموزش در جهت تحقق اهداف آموزشی می‌شود.فرایند استفاده از روشهای تدریس فعال نیز با کاربرد این روش ارتقا می‌یابد. شرکت‌های آموزشی با استفاده از این روش در کلاس‌ها باعث جذب و انگیزش بیشتر کارآموزان خواهند شد. از منابع موجود آموزشی نیز استفاده مطلوبی خواهدشد.

– **سازمان یادگیرنده:** باعث جریان یادگیری در تمام سازمان می‌شود و کارکنان نسبت به مدیریت دانش درونی و بیرونی با توجه به نیازهای سازمان اقدام می‌کنند.

تبدیل سازمان: با شرکت به یک سازمان یادگیرنده باعث ارتقاء یادگیری فراتر از کلاسهای آموزشی می‌شود که انجام این کار در ارتقا کار رهبری آموزشی تاثیر مثبت دارد.

یکی از استراتژی‌های مهم که می‌تواند سازمان‌ها را متحول کند تبدیل آنها به سازمان‌های یادگیرنده است. با اجرای سازمان‌های یادگیرنده کارکنان آموزشی از حالت سنتی خود خارج شده و با ارائه روشهای جدید یادگیری به کارکنان سازمان‌ها کمک می‌کنند تا مشکلات سازمانی را به روش علمی حل نمایند.

سازمان‌های یادگیرنده یک فرایند جدید و با ارزش در سازمان است.

شرکت‌های آموزشی با فراهم کردن بسترهای یادگیری و استفاده بهتر از منابع موجود نقش جدیدی را به عهده خواهند گرفت.

– **معلم– مواد درسی:** در صورتی که مدرسین با معیارهای علمی انتخاب شوند این کار باعث تقویت مدیریت و رهبری آموزشی خواهد شد. علاوه بر رضایت کارآموزان باعث رضایت کارفرمایان آنها نیز خواهد شد.

تبدیل مواد درسی در قالب‌های کتاب، فیلم و اسلاید، باعث ایجاد انگیزه در کارآموزان خواهد شد که این مورد نیز باعث تقویت مدیریت و رهبری آموزشی می‌شود. یکی از استراتژی‌های مهم آموزش انتخاب مدرس توانمند و مواد درسی مناسب است که با انجام این مورد این استراتژی محقق خواهد شد.

مدرسین مجرب علاوه بر اینکه مشکل کمتری در اجرای دوره‌های آموزشی خواهند داشت . باعث کمک فکری به کارکنان آموزشی و تحقق اهداف آموزشی خواهند شد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

انتخاب مواد درسی مناسب نیز در کاهش مشکلات اجرائی برای کارکنان موثر خواهد بود.

یکی از فرایندهای مهم آموزشی اجرای دوره‌های آموزشی توسط مدرسین مجرب است. و از طرفی فرایند دیگر تهیه و کاربرد مواد درسی مناسب با نیازسنجی آموزشی است که این مورد نیز یعنی ارتقا فرایند آموزشی محقق خواهد شد.

در صورتی که مدرسین با کیفیت و مواد درسی مناسب انتخاب شوند شرکت‌های آموزشی نیز دو عامل ارتقاء کیفیت و کاربرد منابع مناسب را در اختیار خواهند داشت. البته می‌توان در اجرای خصوصی سازی شرکت‌های آموزشی را نیز در تربیت مدرسین و تولید مواد درسی مطابق استانداردهای آموزشی هدایت نمود.

- **تجهیزات آموزشی – منابع مالی:** انتخاب تجهیزات آموزشی مناسب در دوره‌های آموزشی باعث رضایت کارآموزان، مدرسان و تحقق اهداف آموزشی می‌شود. که این کار باعث موفقیت رهبری آموزشی خواهد شد. در صورتی که منابع مالی نیز به اندازه مورد نیاز و به موقع بین مناطق آموزشی توزیع شود باعث رضایت کارکنان مدرسان و کارآموزان از رهبر آموزشی خواهد شد.

یکی از استراتژی‌های مهم انتخاب تجهیزات آموزشی مناسب و تحقق منابع مالی آموزشی به مقدار لازم و در زمان مناسب است.

در صورتی که تجهیزات آموزشی مناسب فراهم شود و از طرفی منابع مالی آموزشی در اختیار قرار گیرد کارکنان آموزش علاوه بر یادگیری جدید این تجهیزات با کمترین مشکلات پاسخگوی نیازهای مالی سازمان آموزشی خواهند بود.

یکی از فرایندهای مهم آموزشی اجرای با کیفیت دوره‌های آموزشی است درصورتی که تجهیزات پیشرفته در اختیار سازمان اموزشی قرار گیرد این مورد مهم انجام خواهد شد. فرایند بعدی نیز پاسخگوی سریع مالی به نیازهای آموزشی است که منابع مالی کافی و به موقع و با کمترین بوروکراسی باعث رضایت کارکنان و مدرسین خواهد بود.

کاربرد تجهیزات آموزشی پیشرفته در شرکت‌های آموزشی نیز باعث ارتقا کیفیت اجرای دوره‌های آموزشی آنها خواهد شد.

از طرفی در صورتی که پرداخت مالی به آنها به موقع باشد آنها نیز می‌توانند در جهت رضایت مدرسین حرکت کنند.

فراهم نمودن این دو مورد یعنی تجهیزات آموزشی مناسب و منابع مالی نیز باعث ارتقاء منابع و بهره وری لازم خواهد شد.

محقق با ۳۰سال تجربه آموزش در راه آهن به منظور بهبود کیفیت آموزش و تعالی یادگیری در راه آهن به نتایج زیر دست یافته است:

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

۱-راه آهن جمهوری اسلامی ایران نسبت به جذب داوطلبانی از درون با بیرون سازمان در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد ودکتری با رشته‌های مدیریت آموزشی، برنامه ریزی آموزشی یا تکنولوژی آموزشی برای مسئولیت آموزش مناطق اقدام نماید.

درحال حاضرمتاسفانه درصورت عدم نیاز واحدها بدون توجه به رشته تحصیلی یا تجربی فردی به واحد آموزش انتقال می‌یابد،که باعث کاهش بهره وری آموزشی در این محیط می‌شود.

۲-اجرای دوره‌های تربیت مربی و روشهای تدریس برای مدرسان راه آهن و صدورکارت مدرسی برای آنها می‌توان در جهت ارتقاء کیفیت اجرای دوره‌های آموزشی در این مورد اقدام نمود. درحال حاضر روسای ادارات فنی ویا کارشناسان بدون گذراندن این دوره به سرکلاس می‌روند.

عدم آشنایی یا روشهای تدریس جدید باعث کاهش کیفیت اجرای دوره‌ها می‌شود.

۳-ایجاد یک واحد تکنولوژی آموزشی درمرکز آموزش راه آهن به منظور تولید فیلم‌ها و رسانه‌های آموزشی که باعث ارتقاء کیفیت و تعالی یادگیری می‌شود.

متاسفانه تا چند سال قبل فیلم‌هایی از خارج از کشور وارد و دوبله می‌شد که آنهم به تعطیلی کشیده شد تعداد محدودی فیلم فارسی نیز براساس سوانح راه آهن تولید که این هم ادامه نیافت.

۴- در مورد اجرای اصل مهم نیاز سنجی آموزشی درمرحله اول کارشناسان مرکز ومناطق با شرکت در دوره‌های آموزشی دراجرای این هدف مهم در راه آهن تلاش می‌نمایند. درغیر اینصورت می‌توانند اجرای آن رابه شرکت‌های آموزشی توانمند و با تجربه محول نمایند.

۵-آزمون‌های پایانی راه آهن مانند اکثر کشورهای پیشرفته براساس مهارت(Skill)انجام شود و بخش دانش یا محفوظات سهم اندکی درارزشیابی داشته باشد. زیرا که مشاغل راه آهن مهارتی هستند. در حال حاضر تاکید بیشتر روی مباحث نظری است.

۶-کاربرد عملی مدیریت دانش در راه آهن بخصوص تبدیل دانش ضمنی به صریح که می‌تواند انتقال تجارب بازنشستگان به کارکنان باشد یا تبدیل دانش صریح به صریح که نوشتن مقاله، کتاب وجزوه‌های علمی از طرف کارکنان است.

۷- تمام تلاش‌های مسئولین وکارشناسان آموزشی راه آهن بایدمنجر به تربیت کارآموزانی باشد که دارای مشخصاتی مانند: سرعت درانجام وظایف، دقت در انجام کارها، احساس مسئولیت درمقابل کار و ابزار، کاهش سوانح، ارائه خلاقیت‌های فردی، اطاعت پذیری آگاهانه و مشارکت در خرد جمعی باشد.

که برای انجام این موارد باید در محتوا و روشهای درسی تجدیدنظر نمود.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله بر گرفته از رساله دکتری مدیریت آموزشی نویسنده اول با عنوان طراحی الگوی مبتنی بر نقش پارادایمی مدیریت آموزش در تعالی سازمان‌های آموزشی مناطق بیست گانه راه آهن جمهوری اسلامی ایران است و نتایج این پژوهش با مkافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

_ Abedian , Aliakbar, Bahrani , Amir .(2007) Applying the excellence model of EFQM to improve performance. Monthly pulish of Payame darya.

_ Ahadian , Mohammed .(1999) . preliminaries of educational technology.

_ Behrangi , Mohammed Reza , Azizi shemami , Mostafa and Jafari Rad , Ali .(2011) pattern of training management , it's execution and comparison of it's influence on M.A students of training management in teacher training university of Tehran, science and industry university of Tehran

_ Behrangi , Mohammed Reza , Mesbah , Zahra .(2015) . The effect of using training pattern of training management for using opportunities and removing obstacles.

_ Farahi Yazdi , Farshi. (2009) , excellence model , An instrument for assessing the organization . *Product and discovery . Number 66*, pages 20 _ 24 .

_ Hung , R. Y . Lien , Bella Ya _ Hui and McLean, G.N . (2009). Knowledge management

_ Khorasani , Abaslat and amoozad, Mohammed and Mullah Mohammedi , Azam.(2015) Validation of the Excellence Model of Iranian Human Resources Training and Development. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development. Number 8*, page 1_27.

_ Khorasani, Abasalat , Eidee , Akbar (2015). Applied Technics of needs assessment , Tehran ; Iran Industrial Research and Training Center Publications.

_ Kristensen, K . and Juhl , H (1999) . Beyond the bottom line0measuring stakeholder value .

_ Longbottom, David (2008). "The need for education and training in the use of the organizational excellence models for quality management in UK higher education institutions". *Quality Assurance in education, volume 10, Number 1*, pp. 26-36.

_ Markowad , Michael , elements of a learner organization , translation : Mahdi Iran nejad parizi (2009) . Tehran : Manager's publish.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]

_ Martin_ Castilla , J . and Rodriguez ruiz O. (2008) . "EFQM model : knowledge governance and competitive advantage " . In : *journal of intellectual capital . Vol. 9 , no.1* ,pp.133_156.

_ Mehr Ali zadeh , Yadollah and associates (2012) Theoretical and practical foundations of research in the human science . Ahvaz : Shahid Chamran University Press .

_ Mombeyni , Yaghoob .(2015) . Investigating the research of widespread quality management and organizational learning on organizational excellence, *Police organizational improvement magazine. number 54* , page 63.

_ Peydaee , Mir mehrdad , Yahyaee ileyi , Ahmed .(2008) . Presenting the model of self-assessment excellence of staffs in organizations.

_ Reyhani eidgahi , Negin and Khayyat moghaddam , Saeed and Shekari , Gholamabbas (2017) . Analysis of organizational excellence models and knowledge Management's role on improvement of human resources efficiency.

_ Sadeghi, Zeinab (2015). Designing a Conceptual Framework for Educational Management in the Pyramid of Categories, Identities and Concepts of Educational Neuroscience, Ph.D. Thesis, Kharazmi university.Tehran.

_ Safari , Hossein , Gholami , Nafiseh and Gholami Ziaee , Ali .(2015). organizational excellence models. Tehran , Book institute of Mehrban Nashr.

_ Shariatmadari , Mahdi and Rashid beygi , Mahdi (2015). Relationship between organizational excellence system and organizational performance from the managers of skills training organizations outlook about investigating Tehran's province.

_ Watson, I. (2003),"Applying knowledge Management Techniques for Building corporate Memories", Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco.

_ Wolfwolk hoei and Kelter hoei .(2015). Guidance and su.pervision of training , translation of Nader Soleymani , Mohammed Safari Morteza Nazari. Tehran : Arasbaran publishing.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.167]