

اعتباریابی الگوی آموزش مهارت مربیگری برای مدیران مدارس (مطالعه موردی: مدارس متوسطه استان قزوین)

فاطمه رمضان پور سیاهکلده^۱، رسول داودی^۲، سیروس ایزد پناه^۳

چکیده:

هدف: در عصر تحول‌گرایی کنونی، نقش مدیران مدارس تنها به مدیریت امور اجرایی محدود نمی‌شود، بلکه از آنان انتظار می‌رود که نقش‌هایی فراتر چون مربی، تسهیل‌گر، یاددهنده و هدایت‌گر را ایفا کنند. مربیگری به عنوان یکی از ارکان توسعه فردی و سازمانی در محیط‌های آموزشی شناخته می‌شود؛ رویکردی که می‌تواند باعث ارتقاء عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و نهایتاً بهبود یادگیری در سطوح مختلف گردد. این پژوهش با هدف «اعتباریابی الگوی آموزش مهارت مربیگری برای مدیران مدارس» انجام شد.

روش: این تحقیق از نوع کمی بوده که در آن از روش‌های تحلیلی همچون مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. پس از بررسی پیشینه موضوع و شناسایی مدل تحقیق، مدل بدست آمده مورد آزمون قرار گرفته است. در بخش تحلیل کمی داده‌ها، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۸۵ گویه طیف لیکرت در میان ۱۵۶ مدیر مدارس متوسطه قزوین توزیع شده و داده‌ها با نرم افزارهای آماری SmartPLS و SPSS تحلیل شد.

یافته‌ها: مدل ساختاری، نشان داد که «شرایط علی» (عوامل فردی، گروهی، سازمانی) اثر معناداری بر «آموزش مهارت مربیگری» داشته و به‌طور غیرمستقیم از مسیر تقویت آموزش بر راهبردها و پیامدها نیز اثرگذار بوده است. همچنین بررسی برازش مدل نشان‌دهنده مناسب بودن مدل تحقیق بوده است.

نتیجه‌گیری: باتوجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که افزایش معنادار ضریب مسیر راهبردها به پیامدها، نشان‌دهنده نقش کلیدی و محوری راهبردهای اتخاذشده توسط مدیران در فرآیند تحقق نتایج مطلوب مربیگری است. این یافته بیانگر آن است که آموزش صرف مهارت مربیگری، بدون وجود راهبردهای فعال، عملیاتی و آگاهانه در محیط کاری، نمی‌تواند به پیامدهای مؤثر منجر شود.

کلیدواژه‌ها: مربیگری، آموزش، مربیگری سازمانی، توسعه نیروی انسانی، بهبود سازمانی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۷/۱۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۵/۱۲

^۱- گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. fa.ramezanpour@iau.ac.ir

^۲- گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسئول).

Rasoul.davoodi@iauz.ac.ir

^۳- گروه آموزش زبان انگلیسی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. sirosizadpanah@iauz.ac.ir

مقدمه

در دهه‌های اخیر، نظام‌های آموزشی با تغییرات گسترده و چالش‌های پیچیده‌ای مواجه شده‌اند؛ تغییراتی که نه تنها در محتوای برنامه‌های درسی، بلکه در شیوه‌های رهبری و مدیریت آموزشی نیز نمود یافته است (میلنر و کارسلی^۱، ۲۰۱۸). مدیران مدارس دیگر صرفاً مجری امور اداری نیستند، بلکه به‌عنوان رهبران آموزشی، وظیفه هدایت، توانمندسازی و ایجاد انگیزش در معلمان و دانش‌آموزان را بر عهده دارند (اسلامبولچی، ۱۳۹۴). یکی از رویکردهای نوین در این زمینه، مربیگری است که به‌عنوان ابزاری مؤثر در ارتقای مهارت‌ها، تقویت خودآگاهی، بهبود عملکرد و ایجاد محیط‌های یادگیرنده شناخته می‌شود (جونز و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

مربیگری به مدیران این امکان را می‌دهد که از طریق توسعه مهارت‌های ارتباطی، فنی و ادراکی، نه تنها کیفیت یادگیری در کلاس درس را ارتقا دهند، بلکه زمینه شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده را نیز فراهم آورند (شاد^۳، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که توجه به مربیگری در مدارس می‌تواند به کاهش تعارضات، بهبود ارتباطات، و افزایش کارایی سازمانی منجر شود (کریمی‌مونقی و یزدی‌مقدم، ۱۳۹۳). با این حال، علی‌رغم اهمیت این رویکرد، کمتر به طراحی و اعتباریابی مدل‌های آموزشی ویژه برای مربیگری مدیران در نظام آموزشی ایران پرداخته شده است.

در چنین شرایطی، پژوهش حاضر با تمرکز بر مدیران مدارس متوسطه استان قزوین، در پی آن است که الگویی علمی و بومی برای آموزش مهارت مربیگری ارائه دهد و اعتبار آن را مورد سنجش قرار دهد. این اقدام می‌تواند ضمن ارتقای توانمندی‌های فردی و سازمانی مدیران، بستری برای توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود کیفیت فرآیند یاددهی-یادگیری در سطح مدرسه و نظام آموزشی فراهم سازد.

سازمان‌ها امروزه به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای می‌باشند که بتوانند عملکرد شغلی و بهره‌وری کارکنان خود را افزایش دهند (رنارد^۴، ۲۰۱۵). آموزش همیشه به عنوان مهم‌ترین ابزار در جهت بهبود کلی عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود. برنامه‌های آموزشی به منظور درک

^۱- Milner & Carsley

^۲- Jones et al

^۳- Shad

^۴- Renard

تغییرات رفتاری مطلوبی که در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش انعکاس می‌یابد، طراحی شده‌اند. از دیدگاه نوئه آموزش، به تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای اشاره دارد که توسط یک سازمان در جهت تسهیل یادگیری کارکنان از شایستگی‌های مرتبط شغلی بکار گرفته می‌شود (کارلسن و برگ^۱، ۲۰۱۶).

با توجه به نقش آموزش، امروزه سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنان‌شان می‌کنند و تلاش می‌کنند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزشی نوین و کارآمدی بهره گیرند. یکی از این روش‌ها و استراتژی‌ها، مربیگری است (کریمی‌مونی و یزدی‌مقدم، ۱۳۹۳). مربیگری یکی از روش‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان است که همانند دیگر روش‌های آموزشی (همچون سخنرانی، آموزش کارگاهی و غیره) برای رشد و بالندگی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مربیگری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و هم چنین می‌تواند مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (هاروی و یورن^۲، ۲۰۱۹).

مربیگری فرایندی است که طی آن فرد اول در نقش مربی زمینه یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی اش از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می‌آورد، به گونه‌ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد. مربیگری نوعی رابطه تعاملی است و مهارت‌های مربیگری به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی سریعتر از آنچه که خود قادر به انجام آن هستند کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کارگروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغلی نیز می‌انجامد (شاد^۳، ۲۰۱۸). آموزش مهارت‌های مربیگری به فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود کمک نموده و به معنای پیمودن راهی میانبر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی‌های مهم و اساسی است که در تسهیل نمودن اجرای فعالیت‌ها، فرآیند یادگیری و پیشرفت فرد کمک نموده و به طور مداوم بر فرآیندهای پیشرفت و رشد افراد متمرکز می‌شود.

^۱- Karlsen & Berg

^۲- Harvey & Uren

^۳- Shad

آموزش مهارت مربیگری یکی از روش های آموزش ضمن خدمت کارکنان است که همانند دیگر روش های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می گیرد (اسلامبول چی، ۱۳۹۴).

یافته ها نشان می دهد تاکید بر نقاط قوت افراد باعث کاهش ترک اختیاری کار و افزایش بهره وری و رضایت مشتریان می شود بنابراین با تاکید زیاد بر مربیگری نقاط قوت می توانیم از توسعه و رشد افراد، از راه آگاهی آنان از خود و محیطی که در آن کار می کنند حمایت کنیم و این سبب رشد استعدادها و توانایی های افراد می شود و فرصت هایی را خلق می کند که تاثیر آنان در سازمان به حداکثر برسد (یو^۱، ۲۰۱۶).

مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی سریعتر از آنچه که خود قادر به انجام آن هستند کمک می کند و علاوه بر افزایش مهارت های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی های فردی به توسعه شایستگی های اصلی شغل نیز می انجامد (فرزادینیا، صفایی موحد و علی عسگری، ۱۳۹۵). در مجموع میتوان گفت که، آموزش فرایندی پیچیده است که هر گونه ساده نگری در مورد آن می تواند منجر به هدر رفتن نیروها و امکانات شود و تلاش ها را با شکست مواجه سازد. بنابراین توسعه آموزش و ایجاد تحول در آن نیازمند شناخت فرایند آموزش و آگاهی از شیوه های نوین اجرایی آن است. براین اساس می توان گفت که مربیگری مناسب در دوره متوسطه نقشی کلیدی در آموزش و بالابردن سطح علمی دانش آموزان دارد.

اهمیت انجام این پژوهش را می توان در چند محور اصلی خلاصه کرد. نخست، نقش راهبردی مدیران مدارس در کیفیت آموزش و یادگیری است. مدیران به عنوان تسهیل گر و هدایتگر فرآیندهای آموزشی، در صورتی می توانند وظایف خود را به طور اثربخش ایفا کنند که مجهز به مهارت های مربیگری باشند. دوم، کمبود الگوهای بومی و اعتباریابی شده در حوزه مربیگری آموزشی در ایران است؛ به ویژه در مقطع متوسطه که حساس ترین مرحله پرورش سرمایه انسانی محسوب می شود. این خلأ موجب می شود برنامه های توسعه حرفه ای مدیران غالباً به صورت کلی و بدون توجه به اقتضائات فرهنگی و سازمانی مدارس طراحی شود.

^۱ - Wu

سوم، در سطح کاربردی، آموزش مهارت‌های مربیگری به مدیران می‌تواند پیامدهایی همچون ارتقای انگیزش و تعهد سازمانی معلمان، بهبود عملکرد شغلی، کاهش فرسودگی و ایجاد محیط یادگیرنده را به همراه داشته باشد. در سطح کلان‌تر، توجه به این مقوله با سیاست‌های توسعه منابع انسانی و ارتقای کیفیت آموزش در کشور همسو است. از این رو، پژوهش حاضر نه تنها از منظر علمی در پر کردن شکاف ادبیات پژوهشی اهمیت دارد، بلکه در عمل نیز می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری آموزشی و بازطراحی دوره‌های ضمن خدمت مدیران مدارس قرار گیرد.

در دهه اخیر ابزار مربیگری محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها یافته است، به گونه‌ای که سازمان‌ها و کارکنانشان به مربیگری توجه زیادی مبذول داشته و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (میلنر، کارسلی و میلنر، ۲۰۱۸). در واقع سازمان‌ها از مربیگری بعنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیش رویشان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود استفاده می‌کنند چرا که مربیگری روشی است که در آن نیازی نیست که فرد از محیط کارش جدا گردد بلکه اساسا روشی است که فرد در حین انجام کار و وظیفه خود آموزش می‌بیند (حسینی امیری و رضازاده، ۱۳۹۷).

در صورتی که عدم اجرای فرآیند مربیگری توسط مدیران و دریافت بازخورد از معلمان، ممکن است سبب نارضایتی، کاهش تعهد سازمانی و عملکرد غیر اثربخش معلمان شود. جذب، نگهداری و به کارگیری موثر سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها مستلزم ایجاد محیطی است که امکان رشد و تعالی شخصی ایشان را فراهم نماید در حوزه آموزش و پرورش، یکی از رهیافت‌های جدید برای دستیابی به این مهم، ایفای نقش مربی توسط مدیران سازمان آموزش و پرورش است به گونه‌ای که در جهت توانمندسازی معلمان، ایشان را هدایت کنند (اسلامبول چی، ۱۳۹۴). مربیگری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و هم چنین می‌تواند مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (اسلامبول چی، ۱۳۹۴). در ادامه به مروری بر چارچوب‌های نظری مرتبط با این موضوع پرداخته میشود.

مربیگری، هنر راهنمایی یک فرد به منظور شناسایی و توسعه‌ی نقاط قوت فردی، کشف، جبران و مدیریت نقاط نیازمند توسعه‌ی فردی، برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی و توسعه‌ی فردی و بهبود ارتباط

¹- Milner, McCarth & Milner

اثربخش است (کیولی و سوچان^۱، ۲۰۱۶). مربیگری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعداد های بالقوه است. مربیگری افراد را تشویق می کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و این در تضاد با دیدگاه سنتی است دیدگاهی که به افراد توصیه می کند نقاط ضعف خود را بشناسد و آنها را برطرف کنند و اینکه هر چه نقاط ضعف فردی بیشتر باشد فضای بیشتری برای رشد دارد (جونز، وود و گویلام^۲، ۲۰۱۶). مربیگری، هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت ها، فرآیند یادگیری و پیشرفت فرد است و به طور مداوم بر فرآیندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می کند (بوک و کراب^۳، ۲۰۱۹). مربیگری مدیر به عنوان یک عمل اثربخش مدیر تعریف می شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می رساند (سونش، کولتاس و مارلو^۴، ۲۰۱۵). مربیگری، هنر بهسازی عملکرد دیگران است. مدیرانی که روش مربیگری را برای هدایت اعضای گروه خود به کار گیرند، در واقع آنها را تشویق می کنند که با انجام کارهای چالش برانگیز، به تجربیات خود بیافزایند (معمارزاده طهران، ۱۳۹۴). مربیگری آموزشی رویکردی خاص برای توسعه حرفه ای معلمان است. مربیگری آموزشی کارگاهی فراگیر است که متمرکز بر چهار ناحیه است: مدیریت کلاس، برنامه ریزی محتوا (شامل کمک به معلمان برای خلق برنامه هایی با استاندارد طبیعی، ادراک و کاربرد اهداف به سوی نقشه یادگیری)، آموزش (شامل روش های مشارکتی برای کیفیت آموزشی و تمریناتی برای حمایت از انواع متفاوت یادگیری، تمریناتی شامل پرسش های مؤثر ابزارهای تفکر، داستان ها، یادگیری مشارکتی، یادگیری مبتنی بر پروژه و ...) و سنجش یادگیری (کینگ^۵، ۲۰۱۹). طی دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سازمان ها بسیار رواج یافته است و سازمان ها و مدیران آن را به عنوان یکی از مطلوب ترین رفتارها برای رهبری، مدیریت و یادگیری سازمانی موفق می شناسند (فتحی و اجارگاه، خراسانی و دانشمندی، ۱۳۹۳). از آنجایی که مدارس و دانشگاه ها به هیچ وجه تنها مؤسسات اجتماعی مسئول آموزش نیستند، مربیگری می تواند سهم مؤثری در محیط های

^۱- Kiu lee & Sue - Chan

^۲- Jones, Woods & Guillaume

^۳- Boak & Crabbe

^۴- Sonesh, Coultas & Marlow

^۵- Knight

آموزشی داشته باشد. مربیگری ابزاری قوی برای حمایت از یادگیری و توسعه فراگیران، معلمان و مدیران آموزشی و مؤسسات آموزشی دارد (جونز، وود و گولیم،^۱ ۲۰۱۶).

در ایران، مطالعات متعددی به بررسی نقش مربیگری در بهبود عملکرد مدیران و سازمان‌ها پرداخته‌اند. فتحی واجارگاه و همکاران (۱۳۹۳) با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد، مدلی برای مربیگری در آموزش منابع انسانی طراحی کردند و بر اهمیت عوامل فرهنگی و سازمانی در موفقیت فرایند مربیگری تأکید نمودند. کریمی‌مونقی و یزدی‌مقدم (۱۳۹۳) در پژوهشی مروری، الگومداری و متورینگ در آموزش پرستاری را تحلیل کرده و نشان دادند که مربیگری می‌تواند به توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و ارتقای کیفیت آموزش کمک کند. جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸) نقش مربیگری مدیریتی در صنعت نفت را بررسی کردند و نتایج آن‌ها بیانگر اثرگذاری مستقیم مربیگری بر افزایش تعهد سازمانی و بهبود کارایی بود. همچنین، نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) در الگوی شایستگی مربیگری مدیران بانک‌ها، هفت مؤلفه اصلی از جمله منش اخلاقی، مهارت‌های ارتباطی و رهبری را شناسایی نمودند. مسعودی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در صنعت پتروشیمی نشان دادند که مربیگری مدیران در سه بعد فردی، اجتماعی و سازمانی اثرگذار است. این یافته‌ها اهمیت توجه به ابعاد چندگانه مربیگری در محیط‌های کاری را مورد تأکید قرار می‌دهند.

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های متعددی کارکردهای مربیگری در سازمان‌ها و نهادهای آموزشی را بررسی کرده‌اند. برای نمونه جونز و همکاران^۲ (۲۰۱۶) در یک فراتحلیل نشان دادند که مربیگری موجب بهبود یادگیری و ارتقای عملکرد شغلی می‌شود و نقش مهمی در توسعه منابع انسانی دارد. میلنر و کارسلی^۳ (۲۰۱۸) به بررسی کاربرد مربیگری در سازمان‌های جهانی پرداخته و آن را به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت تغییر معرفی کردند. بوآک و کراب^۴ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای کیفی، مربیگری را فرایندی تعاملی دانستند که می‌تواند عملکرد کارکنان را به طور معناداری ارتقا دهد. سونش و همکاران^۵ (۲۰۱۵) نیز عوامل موفقیت مربیگری در محیط واقعی را بررسی کرده و دریافتند که سبک مربیگری، بازخورد اثربخش و حمایت سازمانی از عوامل حیاتی برای اثربخشی

¹- Jones, Woods, Guillaume

²- Jones et al

³- Milner & Carsley

⁴- Boak & Crabbe

⁵- Sonesh et al

این فرایند هستند. در پژوهش وو^۱ (۲۰۱۶)، ارتباط میان مربیگری و بهبود نوآوری خدمات از طریق تقویت اخلاق کاری و اشتراک دانش مورد تأکید قرار گرفت.

در مجموع میتوان گفت که، آموزش فرایندی پیچیده است که هر گونه ساده نگری در مورد آن می تواند منجر به هدر رفتن نیروها و امکانات شود و تلاش ها را با شکست مواجه سازد. بنابراین توسعه آموزش و ایجاد تحول در آن نیازمند شناخت فرایند آموزش و آگاهی از شیوه های نوین اجرایی آن است. براین اساس می توان گفت که مربیگری مناسب در دوره متوسطه نقشی کلیدی در آموزش و بالابردن سطح علمی نظام آموزشی دارد و در این راستا این تحقیق به دنبال اعتباریابی الگوی آموزش مهارت مربیگری برای مدیران مدارس متوسطه استان قزوین است.

سوالات تحقیق

با توجه به هدف پژوهش، روش تحقیق و ساختار مدل ارائه شده، می توان سوالات تحقیق را به این صورت نشان داد:

- ۱) آیا شرایط علی (عوامل فردی، گروهی و سازمانی) بر آموزش مهارت مربیگری تأثیری معناداری دارند؟
- ۲) آیا بستر حاکم (عوامل انگیزشی، فرهنگی، شخصیتی و اخلاقی) بر راهبردهای مربیگری اثر معناداری دارد؟
- ۳) آیا شرایط مداخله گر (نقش مربی و سازمان) بر راهبردهای مربیگری تأثیر معناداری دارند؟
- ۴) آیا راهبردهای مربیگری (مهارت های ارتباطی، فنی و ادراکی) بر پیامدهای سازمانی (اعتبار حرفه ای و بهبود سازمان) اثر معناداری دارند؟
- ۵) آیا مدل پیشنهادی آموزش مهارت مربیگری از برازش مناسبی برخوردار است؟

روش تحقیق

از آنجا که پژوهش حاضر در پی بررسی و اعتباریابی الگوی آموزش مهارت مربیگری برای مدیران مدارس است و یک پژوهش کاربردی محسوب می شود. از سوی دیگر این پژوهش از نظر ماهیت داده ها، از نوع پژوهش های کمی است. همچنین پژوهش حاضر در زمره پژوهش های میدانی به

^۱- Wu

شمار می رود که در آن پژوهشگر در قالب پرسشنامه و مصاحبه داده های اولیه مورد نیاز را جمع آوری نموده است. پس از بررسی ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش، گزاره های اصلی استخراج و بر آن اساس پرسشنامه ای مشتمل بر ۸۵ سوال طراحی گردید. همچنین، برای برآورد حجم نمونه در فرایند نمونه گیری از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد اعضای نمونه بدست آمده به مقدار ۱۵۶ نفر تعیین شد (جامعه کل ۲۶۳ نفری مدیران مدارس متوسطه استان قزوین).

ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ای محقق ساخته با ۸۵ گویه بود که مقادیر مناسب بدست آمده برای آلفای کرونباخ نمونه مقدماتی (۳۰ نفر) دلالت بر وجود پایایی، و لحاظ شدن دیدگاه های ۵ تن از اساتید در آن، بر وجود اعتبار و روایی آن دلالت داشت (روایی محتوای). همچنین جهت تحلیل آماری و اعتبار بخشی مدل، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. مقادیر بدست آمده برای پایایی و روایی مدل به شرح ذیل است.

جدول ۱. روایی و پایایی

سازه	آلفای کرونباخ	CR (روایی ترکیبی)	AVE (میانگین واریانس استخراج شده)
شرایط علی	۰,۸۲	۰,۸۵	۰,۵۸
مهارت مربیگری	۰,۸۴	۰,۷۵	۰,۶۰
بستر حاکم	۰,۸۰	۰,۸۳	۰,۵۶
شرایط مداخله گر	۰,۸۱	۰,۸۴	۰,۵۷
راهبردها	۰,۸۵	۰,۸۸	۰,۶۱
پیامدها	۰,۷۹	۰,۸۲	۰,۵۵

یافته ها

تجزیه و تحلیل داده های این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری بوده است. همچنین از نرم افزار اس پی اس اس و اسمارت پی ال اس استفاده شده است. باتوجه به مرور پیشینه موجود و تحلیل های صورت گرفته شاخص هایی به شرح جدول ذیل برای مدل تحقیق بدست آمد. جدول زیر نشان دهنده شاخص های نهایی بدست آمده و مقادیر بارهای عاملی بدست آمده برای هریک از آنهاست.

جدول ۲. جدول بارهای عاملی

متغیر	زیرمؤلفه‌ها	بار عاملی (محاسبه شده)
شرایط علی	عوامل فردی	تجربه کاری
		تحلیل وضعیت
		سبک تربیتی
		پشتکار
		باورها
	عوامل گروهی	تعامل با گروه‌ها
		همکاری
		راهبرد فعالیت
	عوامل سازمانی	ساختار
		حمایت
		منابع انسانی
		فشار کاری
بستر حاکم	عوامل انگیزشی	تحول فناوریانه
		پاسخ‌گویی
		شکاف نظام
	عوامل فرهنگی	نگرش فرهنگی
		جو حمایتی
		فرهنگ سازمانی نامناسب
	عوامل شخصیتی	سبک فکری
		باور قدیمی

متغیر	زیرمؤلفه‌ها	بار عاملی (محاسبه شده)
عوامل اخلاقی	تعهد	0.75
	انگیزه	0.72
مهارت ارتباطی	ارتباطات بین فردی	0.70
	حل مسئله	0.68
	گوش دادن	0.65
	همدلی	0.60
	آموزش پروژه‌ای	0.70
مهارت فنی	آموزش الکترونیکی	0.68
	مربی گری	0.65
	رهبری تحول آفرین	0.60
	تحلیل	0.70
مهارت ادراکی	بازخورد	0.68
	توسعه فردی	0.65
	گفتگو	0.55-0.60
	آموزش حرفه ای	0.75
نقش مربی و مربی	انگیزه مربی	0.72
	ضعف تخصص	0.60
نقش سازمان	سابقه مدیریتی	0.55-0.65
	همکاری با اساتید	0.80
اعتبار حرفه‌ای	پاسخگویی	0.78
	مزایا	0.75
بهبود سازمان		
شرایط مداخله گر		
پیامدها		

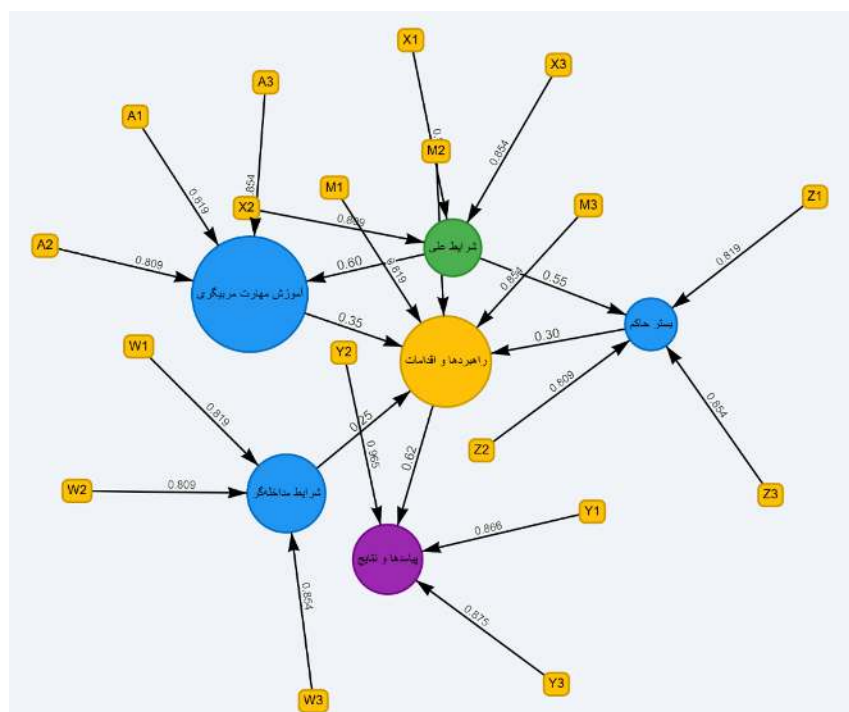
متغیر	زیرمؤلفه‌ها	بار عاملی (محاسبه شده)
	ارتقاء شغلی	0.70

در ادامه نتایج حاصل از بررسی ضرایب مسیر^۱ با استفاده از تکنیک مدل معادلات ساختاری به نمایش درآمده است (با استفاده از نرم افزار Smart PLS). مقادیر بدست آمده برای مقادیر ضرایب مسیر و معناداری به این شرح است.

جدول ۳. ضرایب مسیر و معناداری

جهت رابطه	ضریب مسیر	T-value	معناداری
شرایط علی ← آموزش مهارت مربیگری	0.60	6.78	معنادار
شرایط علی ← بستر حاکم	0.55	5.92	معنادار
آموزش مهارت مربیگری ← راهبردها و اقدامات	0.35	4.10	معنادار
بستر حاکم ← راهبردها	0.30	3.85	معنادار
شرایط مداخله گر ← راهبردها	0.25	3.20	معنادار
راهبردها ← پیامدها	0.62	7.15	معنادار

^۱- Path Coefficients



نمودار ۱. نمودار اثرات مستقیم و غیرمستقیم عامل ها

توضیحات:

- ❖ شرایط علی ← آموزش مهارت مربیگری: تأثیر قوی (۰,۶۰) نشان می دهند که عواملی مانند تجربه و انگیزه، آموزش رو مستقیماً تقویت می کنند
- ❖ شرایط علی ← بستر حاکم: تأثیر ۰,۵۵ نشان می دهد که بستر حاکم (مثلاً فرهنگ سازمانی) نیز از شرایط اولیه متأثر میشود
- ❖ آموزش مهارت مربیگری + بستر حاکم + شرایط مداخله گر ← راهبردها و اقدامات: اثر ترکیبی این متغیرها (۰,۳۵، ۰,۳۰، ۰,۲۵) نشان می دهد که هر کدام به نوبه خود بر روی راهبردها اثر دارند. بیشترین میزان تأثیر از آموزش مربیگری بوده است
- ❖ راهبردها ← پیامدها: رابطه قوی (۰,۶۲) نشان دهنده این است که راهبردها (همچون مهارت ادراکی) مقادیر پیامدها را به خوبی پیش بینی می کنند

برآزش مدل: با توجه به مقادیر شاخص‌ها، مدل پیشنهادی از برآزش بسیار خوبی برخوردار هست. شاخص‌هایی همچون RMSEA، CFI و TLI، همگی در محدوده عالی قرار دارند. همچنین مقادیر بالای ۰٫۶ برای سازه‌های کلیدی (R^2) نشان می‌دهند که مدل توانسته بخش قابل توجهی از واریانس متغیرها را توضیح بدهد.

جدول ۴. شاخص‌های برآزش مدل

شاخص	مقدار	وضعیت
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0.06	خوب (< 0.08)
NFI (Normed Fit Index)	0.92	عالی (> 0.9)
GoF (Goodness of Fit)	0.55	متوسط تا خوب
Chi-Square/DF	1.85	قابل قبول (< 3)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.05	خوب (< 0.06)
CFI (Comparative Fit Index)	0.94	عالی (> 0.9)
TLI (Tucker-Lewis Index)	0.93	عالی (> 0.9)
R^2 (Explained Variance)	0.68 (راهبردها) 0.62 (پیامدها)	مقادیر بالای ۰٫۶ مناسب است

تحلیل اثر متغیرها: جدول ذیل اثرات مختلف (مستقیم، غیرمستقیم و کل) بین سازه‌ها رو نشان میدهد.

جدول ۵. تحلیل اثرات

رابطه	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	معناداری
شرایط علی ← مهارت مربیگری	0.60	-	0.60	معنادار
شرایط علی ← بستر حاکم	0.55	-	0.55	معنادار
آموزش مهارت مربیگری ← راهبردها	0.35	-	0.35	معنادار

رابطه	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	معناداری
بستر حاکم ← راهبردها	0.30	-	0.30	معنادار
شرایط مداخله گر ← راهبردها	0.25	-	0.25	معنادار
راهبردها ← پیامدها	0.62	-	0.62	معنادار
شرایط علی ← راهبردها (غیر مستقیم)	-	0.21	0.21	معنادار
شرایط علی ← پیامدها (غیر مستقیم)	-	0.13	0.13	معنادار

تفسیر نتایج:

- ❖ اثر مستقیم: برای نمونه ۰,۶۰ برای تاثیر شرایط علی ← آموزش مهارت مربیگری
- ❖ اثر غیر مستقیم: برای نمونه تأثیر غیر مستقیم شرایط علی بر روی راهبردها از طریق آموزش
 $(0.60 \times 0.35 = 0.21)$
- ❖ اثر کل: مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم، همچون $۰,۳۵ + ۰,۲۱$ برای مسیر غیر مستقیم
- ❖ بارهای عاملی: گویه‌ها به خوبی سازه‌ها رو اندازه گیری می کنند و روایی تمایز تأیید شده است
- ❖ برازش مدل: شاخص‌هایی همچون SRMR و NFI نشان می‌دهند که مدل با داده‌ها سازگار است
- ❖ اثرات غیر مستقیم: شرایط علی از طریق آموزش و بستر، بر روی راهبردها و پیامدها اثر غیر مستقیم دارند که نشان‌دهنده پیچیدگی مدل است.

پاسخ به سوالات تحقیق

۱. آیا شرایط علی (عوامل فردی، گروهی و سازمانی) بر آموزش مهارت مربیگری تأثیر معناداری دارند؟

پاسخ: طبق جدول ۳، ضریب مسیر ۰,۶۰ و $T\text{-value}=6.78$ نشان‌دهنده تأثیر معنادار است.

۲. آیا بستر حاکم (عوامل انگیزشی، فرهنگی، شخصیتی و اخلاقی) بر راهبردهای مربیگری اثر معناداری دارد؟

پاسخ: ضریب مسیر ۰,۳۰ و $T\text{-value}=3.85$ تأیید کننده اثر معنادار است.

۳. آیا شرایط مداخله گر (نقش مربی و سازمان) بر راهبردهای مربیگری تأثیر معناداری دارند؟

پاسخ: ضریب مسیر ۰,۲۵ و $T\text{-value}=3.20$ نشان‌دهنده اثر معنادار است.

۴. آیا راهبردهای مربیگری (مهارت‌های ارتباطی، فنی و ادراکی) بر پیامدهای سازمانی (اعتبار حرفه‌ای و بهبود سازمان) اثر معناداری دارند؟

پاسخ: ضریب مسیر ۰,۶۲ و $T\text{-value}=7.15$ نشان‌دهنده تأثیر قوی و معنادار است.

۵. آیا مدل پیشنهادی آموزش مهارت مربیگری از برازش مناسبی برخوردار است؟

پاسخ: طبق جدول ۴، شاخص‌های برازش مدل ($TLI=0.93$ ، $CFI=0.94$ ، $SEA=0.05$) مقادیر مناسبی داشته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز مربیگری به‌عنوان یکی از ارکان توسعه فردی و سازمانی در محیط‌های آموزشی شناخته می‌شود و در این تحقیق نیز تلاش شده تا اعتباریابی الگوی آموزش مهارت مربیگری برای مدیران مدارس مورد بررسی قرار گیرد. باتوجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که افزایش معنادار ضریب مسیر راهبردها به پیامدها نشان‌دهنده نقش کلیدی و محوری راهبردهای اتخاذشده توسط مدیران در فرآیند تحقق نتایج مطلوب مربیگری است. این یافته بیانگر آن است که آموزش صرف مهارت مربیگری، بدون وجود راهبردهای فعال، عملیاتی و آگاهانه در محیط کاری، نمی‌تواند به پیامدهای مؤثر منجر شود. راهبردهایی که مدیران به کار می‌گیرند، نقش پلی واسطه را بین دانسته‌های آموزشی و کارکردهای سازمانی ایفا می‌کند. در این میان، مهارت‌های ادراکی، ارتباطی، تصمیم‌گیری و بازخورد اثربخش، به‌عنوان زیرساخت راهبردهای موفق، در شکل‌گیری پیامدهایی چون رشد شغلی، اعتبار حرفه‌ای، رضایت کارکنان و جو سازمانی یادگیرنده مؤثر واقع می‌شوند.

از سوی دیگر، معناداری مسیر «شرایط علی ← آموزش مهارت مربیگری ($\beta=0.60$) در کنار مسیر «بستر حاکم بر راهبردها نشان می‌دهد که ترکیب عوامل فردی-انگیزشی و شرایط ساختاری محیط آموزشی نقش مکمل و تقویت‌کننده دارند. به بیان دیگر، یک مدیر در صورتی می‌تواند مهارت مربیگری را به‌درستی آموزش ببیند و به کار گیرد که از یک‌سو انگیزه و خودکارآمدی درونی داشته باشد، و از سوی دیگر، در محیطی با بستر حمایتی، فرهنگ مدرسه‌ای باز، تعامل بین فردی مؤثر و ساختار سازمانی یادگیرنده فعالیت کند. این دو لایه از عوامل زمانی به ثمر می‌نشینند که از طریق راهبردهای آگاهانه به نتایج منتهی شوند. بنابراین، مدل نهایی نه تنها ارتباطات علی را روشن می‌کند،

بلکه زنجیره‌ای مفهومی را از توانمندسازی فردی تا ارتقاء نهادی و حرفه‌ای تصویر می‌کند که می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی در سطح کلان قرار گیرد. در مجموع یافته‌ها نشان داد که، الگوی پیشنهادی با اتکاء به ابعاد فردی، سازمانی و مهارتی، نقشه راهی کاربردی برای طراحی برنامه‌های توانمندسازی مدیران و سیاست‌گذاری منابع انسانی آموزشی فراهم می‌کند. همچنین یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که مهارت مربیگری یک فرایند چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و آموزشی قرار دارد. مهم‌ترین متغیر تأثیرگذار «راهندها» بود که با ضریب مسیر ۰٫۶۲، بیشترین تأثیر را بر پیامدها داشت. این یافته نشان می‌دهد که تقویت راهنماهای ادراکی، ارتباطی و فنی در مدیران می‌تواند تأثیر بسزایی در ارتقاء عملکرد و اعتبار حرفه‌ای آنان داشته باشد.

مطالعه حاضر با یافته‌های پژوهش‌های متعدد داخلی و بین‌المللی در حوزه مربیگری و آموزش مدیران هم‌راستا است، اما در برخی جنبه‌ها نیز نوآوری‌های قابل توجهی را ارائه می‌دهد. به عنوان نمونه، در پژوهش نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) که با هدف طراحی الگوی شایستگی مربیگری برای مدیران بانک‌ها انجام شد، هفت مؤلفه از جمله منش اخلاقی، مهارت‌های ارتباطی، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رهبری شناسایی گردید. این یافته‌ها با تحقیق حاضر که بر ابعاد شخصیتی و اخلاقی، دانش، و مهارت‌های مربیگری تمرکز دارد هم‌راستا است؛ با این تفاوت که در مدل کنونی، به مؤلفه‌های فرهنگی، گروهی و شرایط سازمانی نیز توجه شده است که نشان از جامعیت بیشتر دارد. در پژوهش مسعودی و همکاران (۱۴۰۰)، مربیگری مدیران در صنعت پتروشیمی بر پایه سه بعد فردی، اجتماعی و سازمانی تحلیل شد. تحقیق حاضر نیز این سه لایه را در قالب شرایط علی، بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر وارد مدل کرده، اما از نظر محتوایی تمرکز آن بر محیط آموزش و پرورش و توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی است. این تفاوت حوزه‌ای، نوآوری پژوهش حاضر در بومی‌سازی مدل مربیگری را برجسته می‌سازد. در سطح بین‌المللی، مطالعه جونز و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، مربیگری را فرایندی نظام‌مند و مبتنی بر رابطه می‌دانند که موجب تقویت خودآگاهی، تصمیم‌گیری اثربخش و یادگیری مستمر می‌شود. این عناصر دقیقاً با مؤلفه‌های دانش، مهارت ادراکی و مهارت ارتباطی در مدل این تحقیق تطابق دارد. در بخش مدل‌سازی، تطابق مفهومی با مدل

^۱ - Jones et al

معروف GROW ارائه شده توسط ویتمور^۱ نیز قابل مشاهده است. مدل GROW که شامل مراحل هدف‌گذاری^۲، تحلیل وضعیت موجود^۳، ارائه گزینه‌ها^۴ و اقدام^۵ است، با ساختار تحلیل مسیر در مدل این تحقیق (از شرایط علی تا پیامدها) سازگاری ساختاری دارد. پژوهش حاضر، با توجه به مراحل علی-واسطه‌ای-پیامدی، توانسته است این منطق را در قالب مدل ساختاری بومی پیاده‌سازی کند.

یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعاتی همچون عزیزی و همکاران (۱۳۹۹)، جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸) و لافرنزه و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در همه این مطالعات بر مؤلفه‌هایی مانند دانش مربیگری، خصوصیات شخصیتی، خودآگاهی، توسعه قابلیت‌های سازمانی و راهبردهای ارتباطی تأکید شده است. در مجموع، می‌توان گفت پژوهش حاضر نه تنها هم‌راستایی زیادی با تحقیقات پیشین دارد، بلکه با توجه به استفاده از رویکرد کمی و بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری، و ارائه مدلی با ابعاد متنوع فرهنگی، سازمانی، فنی و شخصیتی، نوآوری‌های نظری و کاربردی ارزشمندی نیز ارائه داده است. با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر و بررسی نتایج پژوهش‌های پیشین پیشنهاداتی کاربردی، به شرح زیر می‌توان ارائه نمود:

✓ تدوین برنامه‌های آموزشی ساختاریافته: ایجاد بسته‌های آموزشی جامع بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در تحقیق (نظیر مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های فنی، شایستگی‌های شخصیتی و فرهنگی) و گنجاندن آن‌ها در برنامه‌های توانمندسازی مدیران مدارس.

✓ بازطراحی دوره‌های ضمن خدمت مدیران: اصلاح ساختار دوره‌های ضمن خدمت مدیران مدارس به نحوی که تمرکز بر مهارت مربیگری، تسهیلگری یادگیری، حل مسئله، بازخورد مؤثر و تقویت خودآگاهی در آن لحاظ شود.

1- Whitmore

2- Goal

3- Reality

4- Options

5- Will

- ✓ توسعه نظام ارزیابی عملکرد مدیران: بازبینی معیارهای ارزیابی مدیران و گنجاندن شاخص های مرتبط با مربیگری (مثل توسعه کارکنان، اثربخشی ارتباطات، جانشین پروری) در ارزیابی های رسمی.
- ✓ انتخاب مدیران براساس شایستگی های مربیگری: توصیه می شود در فرآیند گزینش مدیران، علاوه بر معیارهای اداری، به مهارت های مربیگری، هوش هیجانی، مهارت ارتباطی و خودآگاهی آنان توجه ویژه شود.
- ✓ ایجاد واحد تخصصی «مربیگری آموزشی» در ادارات آموزش و پرورش: تشکیل یک بخش مستقل در ساختار اداری آموزش و پرورش برای طراحی، هدایت و ارزیابی فرآیند آموزش مربیگری برای مدیران و معلمان.
- ✓ ارائه برنامه مربیگری فردی برای مدیران تازه کار: اجرای برنامه منتورینگ^۱ با اختصاص یک مدیر با تجربه به عنوان مربی برای مدیران تازه منصوب شده، جهت حمایت حرفه ای در سال اول مدیریت.
- ✓ ارتباط مؤثر با دانشگاه ها و مراکز پژوهشی: ایجاد پل ارتباطی بین ادارات آموزش و پرورش و دانشگاه ها جهت استفاده از توان تخصصی برای به روزسازی مستمر محتوا و روش های آموزش مربیگری.
- ✓ بررسی موانع فردی و سازمانی در پیاده سازی مربیگری: تحلیل موانع اجرایی مربیگری در مدارس از جمله مقاومت در برابر تغییر، ساختار بروکراتیک، کمبود منابع یا ضعف فرهنگ سازمانی.
- ✓ بررسی نقش مربیگری در سلامت روان مدیران: مطالعه اینکه آیا آموزش و ایفای نقش مربیگری می تواند موجب کاهش استرس، افزایش رضایت شغلی و تاب آوری روانی در مدیران شود یا خیر.

منابع

اسلامبول چی، مصطفی. (۱۳۹۴). **مدلی برای پرورش مدیران کارآفرین بر مبنای مربیگری**، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، ۴۳-۲۹.

^۱ - mentoring

جهانگیری علی، ذوقی مهدی، رنگریز حسن، شمس عبدالحمید. (۱۳۹۸). مدل سازی ایفای نقش مربی گری مدیریتی مدیران. **مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی**. ۱۱ (۴۲): ۳۳-۶۰

حسینی امیری، سید محمود، رضازاده، آمنه. (۱۳۹۷). **بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران)**، پنجمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۲۱-۱.

سلطانی، منوچهر. (۱۳۹۷)، **مربیگری در مدیریت**، چاپ دوم، تهران، انتشارات یادواره کتاب.

عزیزی، محمد، وکیلی، یوسف، حسین لو، حمید. (۱۳۹۹)، طراحی الگوی مربی گری کارآفرینانه در شرکت های کوچک و متوسط (مطالعه مورد: صنعت دارویی)، **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، ۱۲ (۳): ۱۷۳-۱۹۸.

فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت و دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد. **مدیریت فرهنگ سازمانی**. ۱۲ (۳): ۳۷۵-۳۹۸.

فرزادینا، فرزانه، صفایی موحد، سعید و علی عسگری، مجید. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای آموزش و توسعه منابع انسانی در پروژه های پیچیده ایران، **مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، ۷ (۴): ۱۴۶-۱۳۱.

کریمی مونقی حسین، یزدی مقدم حمیده. (۱۳۹۳). الگومداری و منتورینگ (مربی گری) در آموزش پرستاری: یک مطالعه مروری. **پژوهش در آموزش علوم پزشکی**، ۶ (۱): ۵۹-۷۱.

کریمی مونقی، حسین، یزدی مقدم، حمیده، (۱۳۹۳)، الگومداری و منتورینگ (مربی گری) در آموزش پرستاری: یک مطالعه مروری، ۶ (۱): ۷۱-۵۹.

مسعودی، امید علی؛ زراعت پیشه، هادی؛ در زیان رستمی، حسن؛ (۱۴۰۰). تعیین شاخص های مربیگری عملکرد و طراحی مدل مربیگری مدیران در صنعت پتروشیمی، **آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۸ (۳): ۲۴۸-۲۷۲.

نصرتی، طاهره، غلامزاده، داریوش، مومنی، ماندانا. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران. **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، ۱۳ (۲)، ۱۰۷-۱۴۰.

Boak, T. R., Crabbe, K. I. (2019). **Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement**. Palo Alto, CA: Davis-Black.

Conlow, K. M. (2020). Executive coaching competencies: A review and critique with implications for coach education. **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**.

- Grante, K., Zakone, P. (2019). **Cross-cultural working in coaching and mentoring**. The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring, 483-500.
- Harvey , Sarah, Uren, Claire D., (2019), Collaborative learning: Application of the mentorship model for adult nursing students in the acute placement setting, **Nurse Education Today**, 74, 38-40.
- Jones, R.J., Woods, S.A. and Guillaume, Y.R.F. (2016), "The effectiveness of workplace coaching: a Metaanalysis of learning and performance outcomes from coaching", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 89 (2): 249-277.
- Karlsen, T. & Berg. M. (2016). An evaluation of management training and coaching. **Journal of Workplace Learning**, 24 (3): 121-142.
- Kiu lee, Y. & Sue - Chan, C. (2016). the effect of coaching styles on undergraduate students' entrepreneurial intentions and creativity. **Journal of Small Business Management**, 54:187 – 209.
- Knight, V. (2019). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. **Human Resource Development International**, 16(3), 251-266.
- Milner, J., Carsley, D., & Milner, T. (2018). **Coaching in organizations: Best practices from the world's top organizations**. New York: Routledge.
- Renard, L. (2015). **Executive coaching for professional organizations**. PHD thesis, School of Humanities, The American University of London.
- Shad, Ikramullah.(2018), **Influence of Organizational Work Environment on Transfer of Training in Banking Sector**. PHD thesis in Human Resource Development to Faculty of Advanced Integrated Studies and Research National University of Modern Languages, Islamabad.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. Consulting Psychology. **Journal of Practice and Research**, 67, 189–217.
- Spencer,R E.(2019).**The competent manager: A model for Effective Performance**. New York: john wiler.
- Wu, C.F. (2016). The relationship between business ethics diffusion, Knowledge sharing and service innovation. **Management Decision**54(6): 1343 – 1358

**Validation of a Coaching Skills Training Model for School Principals (Case Study:
Secondary Schools in Qazvin Province)**

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 2, Summer 2025, No.72

**Validation of a Coaching Skills Training Model for School Principals
(Case Study: Secondary Schools in Qazvin Province)
Fatemeh Ramazanpour Siahkaldeh¹, Rasool Davoodi², Siros Izadpanah³**

Abstract:

Purpose: In today's transformative era, the role of school principals is no longer confined to managing administrative tasks; rather, they are expected to assume broader roles such as coach, facilitator, instructor, and guide. Coaching is recognized as one of the pillars of individual and organizational development in educational settings—a practice that can enhance performance, organizational commitment, job satisfaction, and ultimately improve learning at various levels. The present study aimed to validate a training model for coaching skills among school principals.

Method: This study employed a quantitative approach using analytical methods such as structural equation modeling (SEM). After reviewing the relevant literature and identifying the research model, the proposed model was tested. For the quantitative analysis, a questionnaire consisting of 85 Likert-scale items was distributed among 156 principals of secondary schools in Qazvin province. The collected data were analyzed using SmartPLS and SPSS software.

Findings: The results of the structural model revealed that “causal conditions” (individual, group, and organizational factors) had a significant effect on “coaching skills training,” and indirectly influenced strategies and outcomes through the enhancement of training. The assessment of model fit also indicated that the proposed model had an acceptable level of validity.

Conclusion: Based on the findings, the significant increase in the path coefficient from strategies to outcomes highlights the pivotal role of strategies adopted by principals in achieving the desired results of coaching. This indicates that mere coaching skills training, without the presence of active, practical, and conscious strategies in the workplace, cannot lead to effective outcomes.

Keywords: Coaching, Training ,Organizational Coaching, Human Resource Development, Organizational Improvement.

¹- Department of Educational Administration, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran. fa.ramezanpour@iau.ac.ir

²- Department of Educational Administration, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran. (Corresponding author), Rasoul.davoodi@iauz.ac.ir

³ - Department of English Language Teaching, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran. sirosizadpanah@iauz.ac.ir