

Providing a model for the development of a mentoring department in elementary schools in order to improve the performance of principals

Maryam El-Sadat Javadian

PhD Student in Educational Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran

Farhad Shafipour Motlagh*

Associate Professor, Department of Educational Management, Mahallat Branch, Islamic Azad University, Markazi Province, Iran

Mojtaba Moazami

Assistant Professor, Department of Educational Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract:

Background: Educational management needs to use mentoring in order to improve and promote its outputs. As for reforming and revising administrative and educational procedures, it should benefit from professional advice from managers with excellent experience and work history.

Objective: The present study was to present a model for the implementation of mentoring in elementary schools in order to improve the performance of managers.

Method: The study method was applied in terms of purpose and qualitative in terms of method, based on qualitative-data-based theory. The research field in the qualitative part included all professors of educational management in the country's universities in 1401-1402. Sampling in this study was based on a purposive sample until data saturation, so that interviews continued until the number of 19 people was reached.

Findings: Data analysis was presented based on open coding, axial coding, and selective coding. In this method, concepts were classified based on their similarities. In general, the results showed that the causal conditions for the development of the mentoring sector included 3 selected codes (familiarity with leadership styles, familiarity with the importance of curriculum management, and adaptation of management mechanisms), the contextual conditions included 3 selected codes (cognitive context, psychological context, and social context), the strategic conditions included 2 selected codes (experience sharing strategy, organizational agency strategy), the intervention conditions included 3 selected codes (resistance due to self-belief, resistance due to performing stereotyped procedures, resistance to counseling due to ignorance), and the consequential conditions included 3 selected codes (psychological empowerment, social empowerment, and managerial empowerment).

Conclusion: From these findings, it can be concluded that the education and training organization should provide a platform for launching and developing a mentoring system for the benefit of school administrators and institutions under its management.

Keywords: Mentoring, Managerial Performance Improvement, Elementary School, Model Presentation.

¹ Email: farhad_shafiepour@yahoo.com (Corresponding Author)

ارائه مدل توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی به منظور بهبود عملکرد مدیران

مریم السادات جوادیان^۱، فرهاد شفیعی پور مطلق^{۲*}، مجتبی معظمی^۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۱/۲۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۰۸

چکیده

زمینه: مدیریت آموزشی در راستای بهبود و ارتقاء بخشی برون دادهای خود نیازمند بهره گیری از منتورینگ است. چنان که برای اصلاح و بازنگری رویه های اداری و آموزشی باید از مشاوره ی حرفه ای مدیران با تجربه و سابقه کاری ممتاز بهره مند شود.

هدف: تحقیق حاضر، ارائه مدل توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی به منظور بهبود عملکرد مدیران بوده است. روش پژوهش: شیوه مطالعه از حیث هدف کاربردی و از لحاظ شیوه کیفی از کیفی - نظریه داده بنیاد صورت پذیرفت. میدان پژوهش در بخش کیفی شامل تمام اساتید رشته مدیریت آموزشی دانشگاه های کشور در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بوده است. نمونه گیری در این تحقیق بر اساس نمونه هدفمند تا حد اشباع داده ها استوار گردید، به گونه ای که مصاحبه ها تا حد تداوم به تعداد ۱۹ نفر ادامه یافت.

یافته ها: ارائه تحلیل داده ها، بر اساس نظام کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کد گذاری انتخابی صورت گرفت. بدین روش، مفاهیم بر اساس مشابهت هایشان مورد طبقه بندی قرار گرفتند. بطور کلی نتایج نشان داد، شرایط علی توسعه اجرایی بخشی منتورینگ شامل ۳ کد انتخابی (آشنایی با شیوه های رهبری، آشنایی با اهمیت مدیریت برنامه های درسی، و متناسب سازی سازوکارهای مدیریتی)، شرایط زمینه ای شامل ۳ کد انتخابی (زمینه شناختی، زمینه روانشناختی، و زمینه اجتماعی)، شرایط راهبردی شامل ۲ کد انتخابی (راهبرد به اشتراک گذاری تجربیات، راهبرد عاملیت سازمانی)، شرایط مداخله ای شامل ۳ کد انتخابی (مقاومت در بدلیل اعتقاد به خود، مقاومت بدلیل انجام رویه های کلیشه ای، مقاومت در برابر مشاوره بدلیل ناآگاهی)، و شرایط پیامدی شامل ۳ کد انتخابی (توانمندسازی روانشناختی، توانمندسازی اجتماعی، و توانمندسازی مدیریتی) بوده است.

بحث و نتیجه گیری: از این یافته ها می توان نتیجه گرفت که سازمان آموزش و پرورش باید بستری برای راه اندازی و توسعه نظام منتورینگ به منظور بهره گیری مدیران مدارس و موسسات تحت مدیریت خود فراهم سازد.

واژگان کلیدی: منتورینگ، بهبود عملکرد مدیران، دوره ابتدایی، ارائه مد.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

(E mail: maryam_5347@yahoo.com)

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، استان مرکزی، ایران، (نویسنده مسئول)

(E mail: farhad_shafiepoor@yahoo.com)

^۳ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(E mail: moazemi@iau-tub.ac.ir)

مقدمه

کارآمدی و موفقیت مدیران مدارس مستلزم بهره‌گیری از تجربیات مدیران موفق و مجرب به عنوان منتور است. مدیران مدارس به منظور پیشبرد فعالیت‌های مدارس خود مطابق با اسناد بالادستی (سند تحول بنیادین و سند برنامه درسی ملی) باید از طریق مشاهده و بازدید از کارها و تجارب موفق سایر مدیران، بر تجارب خود بیفزایند و طرح‌ها و الگوهای مناسب مدیران موفق را شناسایی و پس از مطالعه و ارزیابی باتوجه به شرایط مدرسه خود بعداز تغییرات لازم اجرا نمایند. بهره‌گیری از تجربیات مدیران باتجربه و کارآزمودتر در قالب نظام منتورینگ صورت می‌پذیرد. بنابه مطالعه داوسون^۱ (۲۰۱۴) علی‌رغم گذشت سه دهه از پدیدارشدن منتورینگ، تعریف مشترکی برای منتورینگ یافت نشده است. منتورینگ اصطلاحی است که عموماً برای توصیف رابطه بین یک فرد با تجربه کمتر به نام متنی یا پروتژ و یک فرد با تجربه تر که به عنوان منتور شناخته می‌شود، استفاده می‌شود. به طور سنتی، منتورینگ به عنوان یک رابطه دوتایی، رو در رو و طولانی مدت بین یک بزرگسال ناظر و یک فرد مبتدی در نظر گرفته می‌شود که باعث رشد حرفه‌ای، آکادمیک یا شخصی متنی می‌شود (دونالدسون، انشر، و گران والون^۲، ۲۰۰۰). توجه به منتورینگ و اجرای آن برای مدیران مدارس ضرورت دارد چنانکه از یکسو بدلیل مشغله‌های کاری که بر عهده آنهاست، امکان مشاهده مدارس سایر همکاران را ندارند و از سوی دیگر بدلیل نبود وجود بستری که بتوانند از طریق آن به تبادل تجربیات باهم اقدام کنند، برای آنها میسر نیست و این در حالی است که مدیران همواره درفرایندهای مدیریت مدارس با چالش‌ها، محدودیت، موانع و مشکلات متعددی در سطوح مختلف آموزشی، تربیتی و یادگیری مواجه هستند و نیازمند بهره‌گیری از مشاوره حرفه‌ای هستند. بنابه مطالعه (دورهاهم، و اوپلاتکا^۳، ۲۰۲۱) مدیرانی که از مشاور و پشتیبانی برخوردار نباشند، احساس تنهایی می‌کنند. بنابه مطالعه (قلی پور، موسوی، و هاشمی، ۱۳۹۵). سازمان‌های آموزشی برای ارتقای کیفیت فعالیت‌های سازمانی خود نیازمند بهره‌گیری از منتورینگ می‌باشند.

مشکلات مدیران مدارس در ابعاد مختلف است. چنانکه بر اساس مطالعه (شفیع پور مطلق، ۱۳۹۹)؛ مدیران مدارس در زمان‌هایی که با بحران روبرو می‌شوند از قبیل زمانی که کووید ۱۹ شیوه پیدا کرد، مشکل مدرسه داری داشتند. برخی از مطالعات انجام شده از قبیل مطالعه (سازمان همکاری توسعه اقتصادی^۴، ۲۰۰۶) در رابطه بهبود رهبری مدرسه؛ پروژه بین المللی مدیر مدرسه موفق (۲۰۰۲) دانشی را برای مدیریت مدرسه داری دردسترس مدیران قرار داده اند. برخی دیگر از مطالعات (کیل پاتریک، و همکاران^۵، ۲۰۰۲؛ گور^۶، ۲۰۱۵) دانشی را در رابطه با مسائلی از قبیل مدارس پیشرو در عصر تغییر، رهبری به منظور افزایش مشارکت میان مدرسه و جامعه، رهبری به منظور ایجاد یادگیری سازمانی و بهبود نتایج تحصیلی دانش آموزان، بررسی جامع در مورد رهبری مدرسه موفق و ویژگی‌های مدیران موفق در دسترس مدیران قرار داده اند.

برخی دیگر از مطالعات در زمینه واکاوی مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس (بیرمی پور، و اجرش، ۱۴۰۱)؛ حرفه‌ای مدیران مدارس (صفدری، و قرونه، ۱۴۰۰)؛ شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس (هوین، دونگ، و هوآنگ، ۲۰۲۱؛ دهقانان، ۱۳۹۹)؛ نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ (قلی پور، موسوی، و هاشمی، ۱۳۹۵)؛ تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری (قلی پور، و هاشمی، ۱۳۹۴)؛ رهبری مدیران مدارس (ذین آبادی، و عباسیان، ۲۰۲۲)؛ نقش منتورینگ بر توسعه رهبری (کریسپ، و آلوارادو-یانگ، ۲۰۱۸)؛ تأثیر منتورینگ بر مدیران آموزش عالی (کوچنر، و کلیسجیک، ۲۰۱۶)؛ تأثیر منتورینگ بر مدیران تازه وارد (ووسلی، ۲۰۱۸)؛ آماده سازی نسل بعدی مدیران مدارس (مایکل، و یونگ، ۲۰۰۶) صورت گرفته است.

علی‌رغم اینکه مدیران مدارس نیازمند منتورینگ به عنوان نظام پشتیبانی فنی- مدیریتی می‌باشند، اما در رابطه با ابعاد و مؤلفه‌های توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران، مطالعه‌ای مشاهده نشده است. این درحالی است

¹ Dawson

² Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone

³ Dor-Haim, & Oplatka

⁴ OECD

⁵ Kilpatrick, etal

⁶ Gurr

که مطالعه (کوزیکوگلو^۱، ۲۰۱۸) وجود منتور را شرط مهم برای انتقال تجربه به مدیران تلقی کرده اند. مطالعات (داپین^۲، ۲۰۰۱؛ وایمر^۳، ۲۰۲۱) نشان داد، مدیران مدارس دوره مدرن از منتورینگ بهره‌مند می‌شوند. بنابه مطالعه (برادلی^۴، ۲۰۰۶) مدیریت کارآمد مدارس مستلزم آموزش مدیران است که از طریق مشاوره حرفه‌ای ممکن پذیر است. بنابه مطالعه (سیربای، و آرمستارنگ، ۲۰۱۶) مدیرانی که از مشاوره حرفه‌ای برخوردارند، بیشتر از سایر مدیران کارآمدی و اثربخش هستند. بنابه مطالعه (کریسپ، و آلوارادو-یانگ، ۲۰۱۸) مشکل اتلاف منابع مدیران مدارس با بهره‌گیری از مشاوره حرفه‌ای و منتورینگ رفع می‌شود و این امر موجب می‌شود که آنها از حداقل منابع بیشترین استفاده را داشته باشند.

با این اوصاف، مسئله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه ابعاد و مؤلفه‌های توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران کدامند و مدل آن چگونه است؟

پیشینه تحقیق

در رابطه با راه اندازی منتورینگ تحقیق متعددی در سطح کشور و بین الملل صورت پذیرفته است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: بنابه مطالعه قلی پور، موسوی، و هاشمی (۱۳۹۵) با عنوان «تبیین نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده سازی منتورینگ»، به طور کلی هدف پژوهش حاضر رسیدن به پاسخ سه سوال مهم ذیل می‌باشد: ۱. موانع تسهیم دانش در سازمان کدامند؟ ۲. راههای اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان کدامند؟ ۳. کدام راهکارهایی جهت پیشگیری از ترک سازمان توسط کارآموز پیشنهاد می‌کنید؟ با توجه به نتایج به دست آمده، از دیدگاه افراد مصاحبه شونده موانع تسهیم دانش به سه قسمت موانع فردی، سازمانی و فرهنگی تقسیم می‌شوند. راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان شامل سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ می‌شوند. راهکارهای پیشگیری از ترک سازمان توسط کارآموز نیز در چهار بخش طبقه بندی شده است که عبارت است از: استخدام، امتیازات شغلی بعد از منتورینگ، برند سازی و رویه اجرایی منتورینگ.

بنابه مطالعه ذین آبادی، و عباسیان^۵ (۲۰۲۲) با عنوان «رهبری مدیر و به اشتراک گذاری دانش معلم به معلم در مدارس ایران: به اشتراک گذاری دانش برای حرفه‌ای سازی و بهبود کیفیت لازم است، اما مدارس فاقد آن است زیرا معمولاً در به اشتراک گذاری دانش ضعیف هستند. با وجود این ضعف، مدیران به عنوان رهبران اشتراک دانش می‌توانند تفاوت ایجاد کنند. هنوز تحقیقات محدودی در مورد این نقش رهبری امیدوارکننده وجود دارد.

مطالعه ین، هوین، دونگ، و هوآنگ^۶ (۲۰۲۱) با عنوان «فرآیند توسعه شایستگی‌های رهبری برای مدیران دبیرستان - بینش از مورد ویتنامی» نشان داد که آموزش و پرورش ظرفیت رهبری در مراحل مرتبط با حرفه مدیران دبیرستان به مدیران کمک کرد تا برای رهبری مدرسه آماده شوند، اگرچه سطح اجرای این فرآیند در عمل هنوز بین متوسط و کمتر از حد متوسط بود. بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود که مبانی نظری با شیوه‌های رهبری مدرسه هماهنگ شود. همچنین توصیه می‌شود که تئوری‌های توسعه رهبری برای پرورش مهارت‌های تدریس و مدیریت در میان مدیران دبیرستان‌های ویتنام بهینه شود. پیامدهای این مطالعه در ساده سازی پیچیدگی اشتراک گذاری جهت توسعه و همچنین تخصیص منابع در سطح پایه برای درک اولویت‌ها و سوء تفاهم‌های رقیب است.

بنابه مطالعه گادومسکا-لیلا^۷ (۲۰۲۰) با عنوان «اثربخشی منتورینگ معکوس در ایجاد روابط بین نسلی»، منتورینگ معکوس ممکن است مزایای متعددی را هم برای افراد درگیر در این رابطه (مربی و مربی) و هم برای کل سازمان ارائه دهد. بنابراین، منتورینگ معکوس ابزاری

¹ Kozikoğlu

² Dappen

³ Weimer

⁴ Bradley

⁵ Zeinabadi, H & Abbasian

⁶ Yen, Huyen, Duong, & Hoang

⁷ Gadowska-Lila

کارآمد برای به اشتراک گذاری دانش، ایجاد تعامل، توسعه رهبری و در درجه اول، ایجاد روابط بین نسلی بر اساس پذیرش متقابل به نظر می‌رسد. نتیجه‌گیری‌های حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که اثربخشی منتورینگ معکوس به میزان درگیری در رابطه مربی/منشی و سطح حمایت سازمانی - مشارکت افسران، فرهنگ سازمانی حمایتی و جو رساننده به همکاری بستگی دارد.

بنابه مطالعه کوچنر، و کلیسچیک^۱ (۲۰۱۶) با عنوان «تأثیر منتورینگ بر مدیران آموزش عالی» بهبود مهارت‌های مدیران آموزش عالی وابسته به منتورینگ است که بطور مستمر موجب می‌شود دانش مدیران آموزشی متناسب با مقتضیات سازمانی و پیشرفت‌های اطلاعاتی ارتقاء یابد.

بنابه مطالعه دوسون^۲ (۲۰۱۴) با عنوان «فراتر از یک تعریف: به سوی چارچوبی برای طراحی و تدوین مدل‌های منتورینگ»، بیش از سه دهه تحقیقات منتورینگ هنوز بر روی یک تعریف واحد از آن ارائه نشده است. با توجه به تنوع روابط طبقه بندی شده به عنوان منتور، تعجب آور نیست. این مقاله فراتر از یک تعریف به سمت یک چارچوب مشترک برای تدوین مدل‌های منتورینگ پیش می‌رود. ۱۶ عنصر طراحی از ادبیات شناسایی و از طریق تدوین دو مدل مختلف منتورینگ از زمینه‌های آموزش عالی مورد آزمایش قرار گرفتند. این چارچوب روشی دقیق و در عین حال مختصر را در اختیار محققان و شاغلین قرار می‌دهد.

سؤالات تحقیق

۱. ابعاد و مؤلفه‌های توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی به منظور بهبود عملکرد مدیران کدامند؟
۲. مدل توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی به منظور بهبود عملکرد مدیران چگونه است؟

روش تحقیق

تحقیق به لحاظ، هدف کاربردی و به منظر روش کیفی - نظریه داده بنیاد است. نظریه داده بنیاد، یک روش تحقیق، استقرایی - تفسیری است که توسط گلاسر و اشتراوس^۳ (۱۹۶۷) فراهم گردید (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). این راهبرد از نمونه‌های رویکرد استقرایی محسوب می‌شود (ساندرز، سیم، کینگستون، باکر، واتر فیلد، بارتلام، جینکز^۴، ۲۰۱۹). مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها، اساس این شیوه از تحقیق در واقع روند شکل‌گیری نظریه در این راهبرد از جز به کل است. تدوین نظریه در این شیوه از تحقیق مبتنی بر داده‌هایی است که برخاسته از تجربیات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، فراهم می‌گردد (کراسول، ۱۳۹۸). میدان پژوهش در بخش کیفی شامل تمام اساتید رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌های کشور در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بوده است. نمونه‌گیری در این تحقیق بر اساس نمونه هدفمند تا حد اشباع داده‌ها استوار گردید، به گونه‌ای که مصاحبه‌ها تا حدی تداوم به تعداد ۱۹ نفر ادامه یافت. تحلیل داده‌ها، بر اساس نظام کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. بدین روش، مفاهیم بر اساس مشابَهت‌هایشان مورد طبقه‌بندی قرار گرفتند. گدهای مستخرجه نخست برای مصاحبه شوندگان برای اطمینان از صحت برداشت محقق ارسال گردید و سپس برای روایی و تأییدپذیری گدهای مستخرجه توسط دو نفر خبره از اساتید مدیریت آموزشی مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌ها

سؤال اول تحقیق

شرایط علی توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران کدامند؟

¹ Kutchner, & Kleschick

² Dawson

³ Glaser & Strauss

⁴ Saunders, Sim, Kingstone, Baker, Waterfield, Bartlam, & Jinks

جدول ۱. شرایط علی توسعه اجرایی بخشی متورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران

کدهای انتخابی	فناوری	کدهای باز
آشنایی با شیوه‌های رهبری	آشنایی با نقش رهبری آموزشی	آشنایی با شیوه رهبری آموزشی کارآمد (کُد ۱)، آشنایی با ابزارهای رهبری آموزشی کارآمد (کُد ۱)، آشنایی با سبک رهبری کارزما (کُد ۱)، آشنایی با رهبری اقتضایی (کُد ۱)، آشنایی با رهبری آینده پژوه (کُد ۱)، آشنایی با مختصات رهبری (کُد ۱)، آشنایی با رهبری کارمند مدار (کُد ۱)، آشنایی با رهبری فناوریانه (کُد ۱)، آشنایی با رهبری پیشرفت گرا (کُد ۱)، آشنایی با رهبری تحولی (کُد ۱)، آشنایی با رهبری مرآوده‌ای (کُد ۱)، آشنایی با نقش رهبری نهادی-اجتماعی (کُد ۱)، آشنایی با نقش فنی رهبری (کُد ۱)،
	آشنایی با سبک رهبری	
آشنایی با اهمیت مدیریت برنامه‌های درسی	آشنایی با اهمیت نظارت برنامه‌های درسی	اهمیت مدیریت برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت اجرای برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت سازماندهی برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت یکپارچه سازی برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت ارزشیابی برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت نظارت بر برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت ارتقای برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت نوآوری برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت هماهنگی برنامه‌های درسی (کُد ۲)، اهمیت مدیریت راهبردی برنامه درسی (کُد ۲)، اهمیت مدیریت خلاقانه برنامه درسی (کُد ۲)،
	آشنایی با مدیریت خلاقانه برنامه‌ها درسی	
متناسب سازی مدیریتی سازوکاری	متناسب سازی شیوه‌های نظارت	متناسب سازی روش نظارت بر کلاس داری معلمان (کُد ۳)، روش ارزیابی عملکرد معلمان (کُد ۳)، روش امتیازدهی به معلمان (کُد ۳)، روش درگیر کردن معلمان در فرایندهای آموزشی و درسی (کُد ۳)، روش جذب معلمان کارآمد (کُد ۳)، روش ایجاد انگیزه در معلمان (کُد ۳)، روش برقراری نظم و انضباط (کُد ۳)، روش برگزاری جلسات و شوراهای معلمان (کُد ۳)، روش طراحی برنامه‌ها مورد لزوم (کُد ۳)، روش برگزاری جلسات انجمن اولیاء و مربیان (کُد ۳)، روش استفاده بهینه از فضای فیزیکی مدرسه (کُد ۳)، روش بهره‌گیری از تجربیات معلمان (کُد ۳)، روش بهره‌گیری از تجربیات اولیای دانش آموزان (کُد ۳)، روش برقرار ارتباط مؤثر با معلمان (کُد ۳)، روش احترام‌گذاری به معلمان (کُد ۳)، روش مدیریت مشارکتی، روش تحول سازی آموزش (کُد ۳)، روش برندسازی مدرسه (کُد ۳)، روش تصمیم‌گیری اثربخش (کُد ۳)، روش پویا سازی مدرسه (کُد ۳)، روش استفاده از طرح‌های خلاقانه (کُد ۳)، روش با نشاط کردن مدرسه (کُد ۳)، روش استقرار مدیریت دانش (کُد ۳)، روش تنوع سازی فضای آموزشی (کُد ۳)، بهبود تصمیم‌گیری‌های آموزشی (کُد ۱۳)، بهبود تصمیم‌گیری‌های مالی (کُد ۱۳)، بهبود تصمیم‌گیری‌های اداری (کُد ۱۳)، بهبود تصمیم‌گیری‌های فرهنگی (کُد ۱۳)، بهبود تصمیم‌گیری‌های رفاهی (کُد ۱۳)،
	متناسب سازی برگزاری جلسات شوراها	
	متناسب سازی شیوه‌های تصمیم‌گیری	
	آشنایی با شیوه‌های مشارکت دهی	آشنایی با شیوه مشارکت با نهادهای علمی (کُد ۱۶)، آشنایی با شیوه مشارکت با نهادهای علمی (کُد ۱۶)، آشنایی با شیوه مشارکت با نهادهای تولیدی (کُد ۱۶)، آشنایی با شیوه مشارکت با نهادهای اداری (کُد ۱۶)، آشنایی با شیوه مشارکت با نهادهای فرهنگی (کُد ۱۶)، آشنایی با شیوه مشارکت با نهادهای رفاهی (کُد ۱۶)، آشنایی با شیوه مشارکت با نهادهای اقتصادی (کُد ۱۶)، آشنایی با شیوه مشارکت با نهادهای دینی (کُد ۱۶)،

شرایط علی توسعه اجرایی بخشی متورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران شامل ۳ کُد انتخابی (آشنایی با شیوه‌های رهبری، آشنایی با اهمیت مدیریت برنامه‌های درسی، و متناسب سازی سازوکارهای مدیریتی) و ۷ کُد محوری (آشنایی با نقش رهبری آموزشی، آشنایی با سبک رهبری، آشنایی با اهمیت نظارت برنامه‌های درسی، آشنایی با مدیریت خلاقانه برنامه درسی، متناسب سازی شیوه‌های نظارت، متناسب سازی برگزاری جلسات شوراها، متناسب سازی شیوه‌های تصمیم‌گیری، آشنایی با شیوه‌های مشارکت دهی) بوده است.

سؤال دوم تحقیق

شرایط زمینه‌ای توسعه اجرایی بخشی متورینگ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران کدامند؟

جدول ۲. شرایط زمینه‌ای توسعه اجرایی بخشی منتورینگ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران

کدهای انتخابی	فناوری	کدهای باز
زمینه شناختی	دانش افزایش شغلی	زمینه آگاه سازی مدیران از مزایای آموزشی مشاوره حرفه ای (کُد ۸)، آگاه سازی مدیران از مزایای اجتماعی مشاوره حرفه ای (کُد ۸)، آگاه سازی مدیران از مزایای سازمانی مشاوره حرفه ای (کُد ۸)، آگاه سازی مدیران از مزایای اقتصادی مشاوره حرفه ای (کُد ۸)
	دانش افزایی مشاوره‌ای	
زمینه روانشناختی	امتیازدهی بر حسب بهره‌گیری از مشاوره شغلی	تسهیل بخشی به مدیران برای استفاده از مشاوره حرفه ای (کُد ۹)، امتیازدهی عملکردی به مدیران برای استفاده از مشاوره حرفه ای (کُد ۹)، ارتقای رتبه به مدیران برای استفاده از مشاوره حرفه ای (کُد ۹)، ارائه پاداش و کارانه به مدیران برای استفاده از مشاوره حرفه ای (کُد ۹)، معرفی به عنوان مدیران برتر بدلیل استفاده از مشاوره حرفه ای (کُد ۹)، اعطای بورس تحصیلی برای ادامه تحصیل به مدیران برخوردار از امتیاز مشاوره حرفه ای (کُد ۹)، انتشار تجربه مدیران بدلیل استفاده از مشاوره حرفه ای (کُد ۹)
	ارتقای رتبه شغلی	
	پاداش دهی	
زمینه اجتماعی	حضور اجتماعی در جلسات	عضویت در آوردن گروه مشاوره حرفه ای (کُد ۱۰)، فراهم سازی امکان تعامل با اساتید متخصص در دانشگاه‌ها (کُد ۱۰)، فراهم سازی تسهیلات به مدیران برای حضور در کنفرانس‌های علمی (کُد ۱۰)، فراهم سازی امکان حضور مدیران برای حضور در جلسات رده‌های بالادستی وزارتی (کُد ۱۰)
	تعامل با اساتید دانشگاه	

بر اساس یافته‌های جدول ۲ شرایط زمینه‌ای توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران شامل ۳ کُد انتخابی (زمینه شناختی، زمینه روانشناختی، و زمینه اجتماعی) و ۷ کُد محوری (دانش افزایش شغلی، دانش افزایی مشاوره ای، امتیازدهی برحسب بهره‌گیری از مشاوره شغلی، پاداش دهی، ارتقای رتبه شغلی، حضور اجتماعی در جلسات، تعامل با اساتید دانشگاه) بوده است.

سؤال سوم تحقیق

شرایط راهبردی توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران کدامند؟

جدول ۳. شرایط راهبردی توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران

کدهای انتخابی	فناوری	کدهای باز
راهبرد به اشتراک‌گذاری تجربیات	به اشتراک گذاری تجربیات مدیران با یکدیگر	فراهم سازی امکان به اشتراک گذاری تجربیات بین مدیران مدارس (کُد ۱۱)، فراهم سازی امکان تسهیم تجربیات مدیران مدارس با یکدیگر (کُد ۱۱)، فراهم سازی امکان ذخیره سازی تجربیات مدیران مدارس در پایگاه‌های اطلاعاتی آموزش و پرورش (کُد ۱۱)، فراهم سازی امکان توسعه تجربیات مدیران مدارس از طریق تعامل با صاحب نظران و اساتید (کُد ۱۱)، فراهم سازی امکان تنوع سازی تجربیات مدیران مدارس از طریق ارتباط با اساتید (کُد ۱۱)
	به اشتراک گذاری تجربیات با صاحب نظران	
راهبرد عاملیت سازمانی	کنشگری نهادی	ایفای نقش کنشگری فراهم سازی منابع درآمدی از طریق خیرین با کمک راهنما (کُد ۱۲)، ایفای نقش کنشگری درآمدزایی از طریق تنوع بخشی به خدمات کمک آموزشی با کمک راهنما (کُد ۱۲)، ایفای نقش کنشگری ارتقای سیستم یاددهی-یادگیری با کمک تکنولوژیست‌های آموزشی (کُد ۱۲)، ایفای نقش کنشگری راه اندازی سیستم یاددهی-یادگیری با کمک متخصصان فناوری اطلاعات (کُد ۱۲)،
	کنشگری فناورانه	ایفای نقش کنشگری تولید محتواهای الکترونیکی با کمک متخصصان فناوری (کُد ۱۲)، ایفای نقش کنشگری توسعه سامانه‌های یاددهی-یادگیری با کمک متخصصان فناوری اطلاعات (کُد ۱۲)، ایفای نقش کنشگری تولید ابزارهای یاددهی-یادگیری با کمک متخصصان فناوری اطلاعات (کُد ۱۲)، ایفای نقش کنشگری بسته‌های یاددهی-یادگیری با کمک متخصصان فناوری اطلاعات (کُد ۱۲)

بر اساس یافته‌های جدول ۳، شرایط راهبردی توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران شامل ۲ گد انتخابی (راهبرد به اشتراک گذاری تجربیات، راهبرد عاملیت سازمانی) و ۷ گد محوری (به اشتراک گذاری تجربیات مدیران با یکدیگر، به اشتراک گذاری تجربیات با صاحب نظران، کنشگری نهادی، کنشگری فناورانه) بوده است.

سؤال چهارم تحقیق

شرایط مداخله‌ای توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران کدامند؟

جدول ۴: شرایط مداخله‌ای توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران

گدهای انتخابی	فناوری	گدهای باز
مقاومت در بدلیل اعتقاد به خود	مقاومت بدلیل بینش فردی	مقاومت در برابر منتور بدلیل بالا بودن سن (گد۵)، مقاومت در برابر منتور بدلیل سابقه خدمت (گد۵)، مقاومت در برابر منتور بدلیل متکی بودن به تجربیات خود، مقاومت در برابر منتور بدلیل اعتقاد به قبول داشتن خود (گد۵)، مقاومت در برابر منتور بدلیل اعتقاد به سبک رهبری خود (گد۵)، مقاومت در برابر منتور بدلیل اعتقاد به مسلط بودن در برنامه ریزی (گد۵)، مقاومت در برابر منتور بدلیل اعتقاد به هدایت سازمانی (گد۵)، مقاومت در برابر منتور بدلیل اعتقاد به مسلط بودن در نظارت (گد۵)، مقاومت در برابر منتور بدلیل اعتقاد به مسلط بودن در ارزیابی عملکرد (گد۵)،
	مقاومت بدلیل نگرش فردی	
	مقاومت بدلیل توانایی‌های فردی	
مقاومت بدلیل انجام رویه‌های کلیشه‌ای	مقاومت بدلیل ترس از تغییر	مقاومت در برابر منتور بدلیل ترس از تغییر شیوه رهبری (گد۶)، مقاومت در برابر منتور بدلیل ترس از تغییر شیوه برنامه ریزی (گد۶)، مقاومت در برابر منتور بدلیل عادت به شیوه مدیریت خود (گد۶)، مقاومت در برابر منتور بدلیل عادت به شیوه برنامه ریزی خود (گد۶)، مقاومت در برابر منتور بدلیل عادت به شیوه نظارت خود (گد۶)، مقاومت در برابر منتور بدلیل عادت به شیوه هماهنگی خود (گد۶)،
	مقاومت بدلیل عادت	
مقاومت در برابر مشاوره بدلیل ناآگاهی	ناآگاهی به شیوه‌های جدید	مقاومت در برابر منتور بدلیل ناآگاهی به شیوه برنامه ریزی جدید (گد۴)، مقاومت در برابر منتور بدلیل ناآگاهی به شیوه مدیریت جدید (گد۴)، مقاومت در برابر منتور بدلیل ناآگاهی به شیوه سازماندهی جدید (گد۴)، مقاومت در برابر منتور بدلیل ناآگاهی به شیوه‌های آموزشی جدید (گد۴)، مقاومت در برابر منتور بدلیل ناآگاهی به شیوه‌های نظارت جدید (گد۴)،
	بی اعتقادی به شیوه‌های جدید	

بر اساس یافته‌های جدول ۴، شرایط مداخله‌ای توسعه اجرایی منتورینگ در مدارس ابتدایی برای مدیران مدارس شامل ۳ گد انتخابی (مقاومت در بدلیل اعتقاد به خود، مقاومت بدلیل انجام رویه‌های کلیشه‌ای، مقاومت در برابر مشاوره بدلیل ناآگاهی) و ۷ گد محوری (مقاومت بدلیل نگرش فردی، مقاومت بدلیل بینش فردی، مقاومت بدلیل توانایی‌های فردی، مقاومت بدلیل ترس از تغییر، مقاومت بدلیل عادت، ناآگاهی به شیوه‌های جدید، بی اعتقادی به شیوه‌های جدید) بوده است.

سؤال پنجم تحقیق

شرایط پیامدی توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران کدامند؟

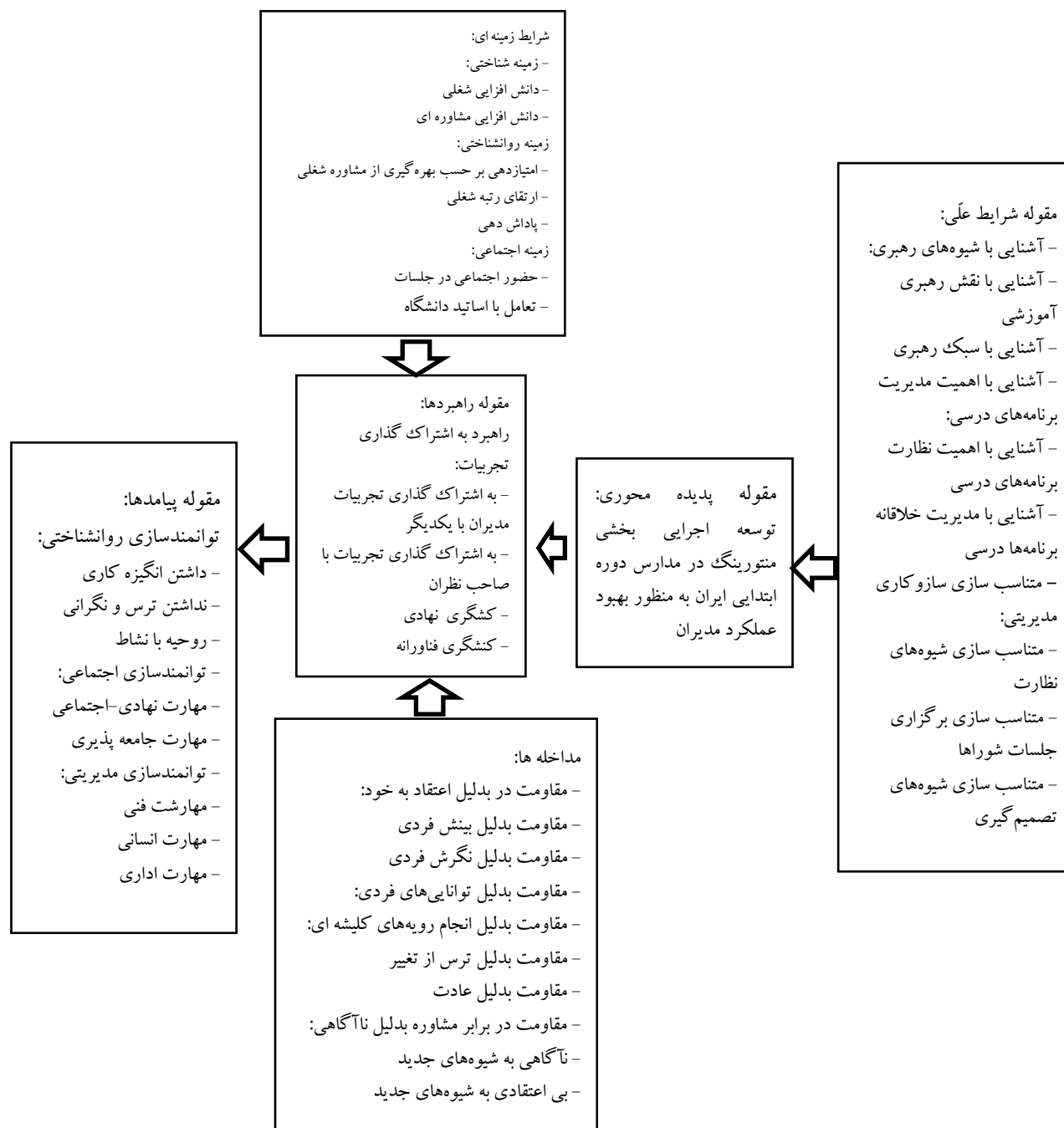
جدول ۵. شرایط پیامدی توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی ایران به منظور بهبود عملکرد مدیران

کدهای انتخابی	فناوری	کدهای باز
توانمندسازی روانشناختی	داشتن انگیزه کاری	انعطاف پذیری در تصمیم گیری ها (کُد ۱۷)، خوش بینی به آینده (کُد ۱۷)، امید به پیشرفت آموزشی (کُد ۱۷)،
	نداشتن ترس و نگرانی	امید به برند شدن مدرسه (کُد ۱۷)، برخورد ساده گیرانه با مسائل و مشکلات روبرو (کُد ۱۷)، روحیه شاد و با
	روحیه با نشاط	نشاط در انجام امور (کُد ۱۷)، داشتن انگیزه برای انجام فعالیت های آموزشی (کُد ۱۷)، توان ارتباط مؤثر با اجتماع (کُد ۱۷)، نداشتن ترس و نگرانی در انجام امور مدرسه (کُد ۱۷)
توانمندسازی اجتماعی	مهارت نهادی - اجتماعی	توسعه ارتباطات با سازمان های دولتی (کُد ۱۸)، توان ارتباطات با سازمان های غیردولتی (کُد ۱۸)، توان توسعه ارتباطات با نهادهای مردم نهاد (کُد ۱۸)، توان مشارکت اجتماعی برای خدمات رسانی (کُد ۱۸)، توان
	مهارت جامعه پذیری	مشارکت اجتماعی برای بهره گیری از امکانات اجتماع (کُد ۱۸)، توان بهره گیری از مشاوره اساتید دانشگاه (کُد ۱۸)، توان جامعه پذیری مدرسه برپایه ارزشهای اجتماع (کُد ۱۸)، توان جامعه پذیری مدرسه برپایه انتظارات اجتماع (کُد ۱۸)، توان جامعه پذیری مدرسه برپایه هنجارهای اجتماع (کُد ۱۸)، توان جامعه پذیری مدرسه برپایه پیشرفت های اجتماع (کُد ۱۸)، توان جامعه پذیری مدرسه برپایه ظرفیت های اجتماع (کُد ۱۸)،
توانمندسازی مدیریتی	مهارت فنی	فراهم سازی امکانات آموزشی (کُد ۱۹)، مهیاسازی بستر بهره گیری از فناوری (کُد ۱۹)، تجهیز کلاس ها برای تدریس کارآمد (کُد ۱۹)، ارتباط اثربخش با معلمان (کُد ۱۹)، ارتباط اثربخش با دانش آموزان
	مهارت انسانی	(کُد ۱۹)، ارتباط اثربخش با اولیای دانش آموزان (کُد ۱۹)، نظارت بر کیفیت اجرای تدریس معلمان (کُد ۱۹)، نظارت بر حسن انجام فعالیت های آموزشی (کُد ۱۹)، نظارت بر شیوه ارزشیابی آموزشی (کُد ۱۹)، نظارت بر طرح درس های معلمان (کُد ۱۹)، نظارت بر مدیریت زمان معلمان (کُد ۱۹)، احترام
	مهارت اداری	به معلمان (کُد ۱۹)، رعایت شأن و منزلت معلمان (کُد ۱۹)، رعایت شأن دانش آموزان (کُد ۱۹)، رعایت شأن کارکنان مدرسه (کُد ۱۹)، رعایت شأن اولیای دانش آموزان (کُد ۱۹)، ارتباط مؤثر با فرادستان (کُد ۱۹)،

بر اساس یافته های جدول ۵، شرایط پیامدی توسعه اجرایی منتورینگ برای مدیران مدارس ابتدایی شامل ۳ کُد انتخابی (توانمندسازی روانشناختی، توانمندسازی اجتماعی، و توانمندسازی مدیریتی) و ۸ کُد محوری (داشتن انگیزه کاری، نداشتن ترس و نگرانی، روحیه بانشاط، مهارت جامعه پذیری، مهارتی فنی، مهارت انسانی، مهارت اداری) بوده است.

سؤال دوم تحقیق

مدل توسعه اجرایی بخشی منتورینگ در مدارس دوره ابتدایی به منظور بهبود عملکرد مدیران چگونه است؟



شکل ۱. مدل توسعه اجرایی بخشی متورینگ در مدارس دوره ابتدایی به منظور بهبود عملکرد مدیران

بحث و نتیجه‌گیری

راه اندازی نظام متورینگ در مدارس منجر به بهبود عملکرد مدیران می‌شود چنانکه از انحراف آنها در مسیر رسیدن به اهداف آموزشی جلوگیری می‌کند. نتایج تحقیق نشان داد، یکی از شرایط علی توسعه اجرایی بخشی متورینگ در مدارس ابتدایی، آشنایی مدیران با شیوه‌های رهبری است. نتایج تحقیق با مطالعات (داوسون^۱، ۲۰۱۴؛ چانگ، لنگمن و فرانکو^۲، ۲۰۱۴؛ کوچنر، و کلیسچیک^۳، ۲۰۱۶) همسویی داشته است. مادامی که مدیران با شیوه‌های رهبری در مدرسه آشنایی یابند به بهترین نحو ممکن می‌توانند مدرسه به سوی اهداف

^۱ Dawson

^۲ Chang, Longman, & Franco

^۳ Kutchner, & Kleschick

عالی مرتبه به پیش ببرند. رهبری آموزشی یکی از عوامل کلیدی در موفقیت نظام‌های آموزشی است، که به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری کمک می‌کند. منتورینگ به عنوان یک ابزار مهم در توسعه رهبری آموزشی می‌تواند نقش‌های مختلفی ایفا کند. مدیریت برنامه‌های درسی یک فرآیند کلیدی در سیستم‌های آموزشی است که به بهبود کیفیت آموزش، ارتقاء یادگیری دانش‌آموزان و تحقق اهداف آموزشی کمک می‌کند. منتورینگ به عنوان یک رویکرد مؤثر در این زمینه می‌تواند تأثیرات چشمگیری بر روی مدیران آموزشی و مدرسين داشته باشد. منتورینگ به مدیران کمک می‌کند تا مهارت‌های رهبری و مدیریتی لازم برای مدیریت مدرسه را فراگیرند. منتورینگ می‌تواند بستری برای تبادل تجربیات و یادگیری‌های مشترک بین مدیران و معلمان فراهم کند. مدیریت برنامه‌های درسی از طریق منتورینگ می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری کمک شایانی کند. با فراهم‌سازی شرایط مناسب برای یادگیری و تبادل تجربیات، مدیران می‌توانند به بهینه‌سازی برنامه‌های درسی و ارتقاء فرآیندهای آموزشی پردازند. متناسب‌سازی سازوکاری مدیریتی از طریق منتورینگ به معنای طراحی و اعمال سیستم‌هایی است که به مدیران امکان می‌دهد تا با استفاده از تجربیات و راهنمایی‌های منتورها، به بهینه‌سازی و ارتقاء عملکرد خود پردازند. ترغیب مدیران به ارائه ایده‌ها و راهکارهای جدیدی که ممکن است از تجربیات منتورینگ ناشی شود. توسعه منتورینگ به ارائه فرصت‌هایی برای مدیران به منظور ملاقات با دیگر مدیران یا متخصصان در زمینه‌های مرتبط می‌پردازد و مدیران را تشویق می‌کند تا به برقراری ارتباط با دیگر بخش‌ها و افراد کلیدی در سازمان و جامعه اقدام نمایند. نظام منتورینگ بر اساس تجربیات و بازخوردها، تغییرات مورد نیاز را در استراتژی‌هایی که ممکن است به پیشرفت سازمان کمک کنند، اعمال می‌نماید. برنامه‌های منتورینگ و آموزشی را بر اساس نیازها و تغییرات سازمان به‌روز رسانی می‌شود. مشاوره به مدیران در خصوص مسیرهای شغلی و فرصت‌های پیشرفت در سازمان کمک می‌کند. نظام منتورینگ مشوق مدیران برای بهبود مستمر و توسعه مهارت‌های جدید است. متناسب‌سازی سازوکاری مدیریتی از طریق منتورینگ می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان، افزایش انگیزه و توسعه حرفه‌ای در میان مدیران شود. با ایجاد یک سیستم منظم و مؤثر برای منتورینگ، سازمان‌ها می‌توانند از تجربیات و دانش مدیران بهره‌وری بیشتری داشته باشند و به سمت اهداف خود حرکت کنند.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از شرایط علی توسعه اجرایی بخشی نظام منتورینگ برای مدیران مدارس ابتدایی، آشنایی با اهمیت مدیریت برنامه‌های درسی است. نتایج تحقیق با مطالعات (یریچی، و کوکاباس^۱، ۲۰۱۰؛ جلیان^۲، ۲۰۱۱؛ ساترلی، کولین، و دایسون^۳، ۲۰۱۸) همسویی داشته است. مدیریت برنامه‌های درسی از طریق منتورینگ می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری کمک شایانی کند. با فراهم‌سازی شرایط مناسب برای یادگیری و تبادل تجربیات، مدیران می‌توانند به بهینه‌سازی برنامه‌های درسی و ارتقاء فرآیندهای آموزشی پردازند. منتورهای با تجربه می‌توانند فرصت‌های آموزشی و پژوهشی را به مدیران معرفی کنند که در راستای بهینه‌سازی برنامه‌های درسی باشد.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از شرایط علی توسعه اجرایی بخشی نظام منتورینگ برای مدیران مدارس ابتدایی، متناسب‌سازی سازوکاری مدیریتی است. نتایج تحقیق با مطالعات (ووسلی^۴، ۲۰۱۰؛ سیربای، و آرمستارنگ^۵، ۲۰۱۶؛ بارت، شوهو، و اوکیلا^۶، ۲۰۱۷) همسویی داشته است. متناسب‌سازی سازوکاری مدیریتی از طریق منتورینگ می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان، افزایش انگیزه و توسعه حرفه‌ای در میان مدیران شود. با ایجاد یک سیستم منظم و مؤثر برای منتورینگ، سازمان‌ها می‌توانند از تجربیات و دانش مدیران بهره‌وری بیشتری داشته باشند و به سمت اهداف خود حرکت کنند. متناسب‌سازی سازوکاری مدیریتی از طریق منتورینگ به معنای طراحی و اعمال سیستم‌هایی است که به مدیران امکان می‌دهد تا با استفاده از تجربیات و راهنمایی‌های منتورها، به بهینه‌سازی و ارتقاء عملکرد خود پردازند.

¹ Yirci, & Kocabas

² Gillian

³ Satterly, Cullen, & Dyson

⁴ Woolsey

⁵ Searby, & Armstrong

⁶ Barnett, Shoho, & Okilwa

براساس نتایج تحقیق یکی از راهبردهای توسعه اجرایی بخشی نظام متورینگ برای مدیران مدارس ابتدایی، به اشتراک گذاری تجربیات است. راهبرد به اشتراک گذاری تجربیات و توسعه متورینگ برای مدیران مدارس می‌تواند به عنوان یک ابزار مؤثر برای پیشرفت حرفه‌ای و بهبود کیفیت مدیریت آموزشی عمل کند. ایجاد بستر مناسب برای به اشتراک گذاری تجربیات از طریق تشکیل گروه‌های همکارانه میسر است. می‌توان گروه‌های کوچکی از مدیران مدارس ایجاد کرد تا تجربیات و چالش‌های خود را به اشتراک بگذارند و از یکدیگر بیاموزند. برگزاری رویدادهایی که در آن مدیران می‌توانند تجربیات موفق و چالش‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، به ایجاد یک فرهنگ یادگیری مشترک کمک می‌کند. برگزاری جلسات منظم بین متورها و مراجعان به منظور بحث درباره تجربیات و ارائه مشاوره‌های کاربردی باید صورت پذیرد.

براساس نتایج تحقیق یکی از راهبردهای توسعه اجرایی بخشی نظام متورینگ برای مدیران مدارس ابتدایی، عاملیت سازمانی است. نتایج تحقیق با مطالعات (قربانی، همایونی، وحیرانی، ۱۴۰۲؛ کریسپ، و آلوارادو-یانگ^۱، ۲۰۱۸؛ ایال، واهرام، و کسلر، و شفیتر^۲، ۲۰۲۳) همسویی داشته‌اند. راهبرد عاملیت سازمانی و توسعه متورینگ برای مدیران مدارس می‌تواند به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی کمک کند. عاملیت سازمانی به توانایی یک سازمان برای تصمیم‌گیری مستقل و اجرای راهبردهای خود اشاره دارد. این مفهوم شامل مسئولیت‌پذیری، استقلال و اتخاذ تصمیمات مؤثر در راستای اهداف سازمان است. متورینگ می‌تواند به مدیران در یادگیری روش‌های جدید رهبری و بهبود مهارت‌های فردی کمک کند. این فرآیند شامل مباحثاتی در مورد چالش‌ها و تجربیات مشابه است. مدیران با کمک متورها می‌توانند در زمینه‌های تصمیم‌گیری بهتر عمل کنند و مهارت‌های تحلیلی خود را تقویت کنند. متورینگ می‌تواند بر اهمیت تعادل بین کار و زندگی تأکید کرده و به مدیران کمک کند تا در این زمینه به موفقیت بیشتری برسند.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از زمینه‌های توسعه اجرایی بخشی نظام متورینگ برای مدیران مدارس ابتدایی، زمینه شناختی (دانش افزایی شغلی، دانش افزایی مشاوره‌ای) بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (میوسن، و همکاران^۳، ۲۰۱۹؛ دین آبادی، و عباسیان^۴، ۲۰۲۲) همسویی داشته است. دانش‌افزایی مدیران مدارس یکی از عوامل کلیدی در بهبود کیفیت آموزش و مدیریت مدارس است. این فرآیند شامل ارتقاء دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران به منظور پاسخگویی بهتر به چالش‌های آموزشی و مدیریتی می‌باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مختلف مانند رهبری، مدیریت آموزشی، تکنیک‌های تدریس، و فناوری آموزشی برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی لازم و ضروری است. ایجاد کارگاه‌هایی که در آن مدیران به صورت عملی مهارت‌های خود را تقویت کنند و تجربیات جدیدی کسب کنند. مدیران می‌توانند با متورها با تجربه در ارتباط باشند تا از تجربیات آن‌ها بهره‌مند شوند. شرکت در کنفرانس‌ها به مدیران این امکان را می‌دهد که با آخرین روندها و تحقیقات در حوزه آموزش و مدیریت آشنا شوند. استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای یادگیری و ارتقاء مهارت‌ها به مدیران این امکان را می‌دهد که به راحتی به منابع آموزشی دسترسی پیدا کنند. برگزاری وبینارها و دوره‌های آنلاین به مدیران این امکان را می‌دهد که به روز باشند و از تجربیات متخصصان استفاده کنند. دانش‌افزایی مدیران مدارس به ایجاد یک محیط آموزشی بهتر و ارتقاء کیفیت آموزش کمک خواهد کرد. این امر نیازمند سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی و بهره‌مندی از تجربیات متخصصان و همکاران است.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از زمینه‌های توسعه اجرایی بخشی نظام متورینگ برای مدیران مدارس ابتدایی، زمینه روانشناختی (امتیازدهی بر حسب بهره‌گیری از مشاوره شغلی، ارتقای رتبه شغلی، پاداش دهی) بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (قلی پور، اکبری، و رجب پور، ۱۴۰۱؛ راسمیتادیل، مگان، و رضا^۵، ۲۰۲۲) همسویی داشته‌اند. ارتقای رتبه شغلی مدیران و استفاده از متورینگ به عنوان یک ابزار مهم در این فرآیند می‌تواند تأثیرگذار باشد. متورینگ می‌تواند به مدیران در شناخت نقاط قوت و ضعفشان، بهبود مهارت‌های مدیریتی و ایجاد

¹ Crisp, & Alvarado-Young

² Eyal, Wahrman, Vexler, & Schifter

³ Meeuwissen, et al

⁴ Zeinabadi, H & Abbasian

⁵ Rasmitadila, Megan Asri, & Reza

شبکه ارتباطی کمک کند. منتورها می‌توانند به مدیران در شناسایی و تعریف اهداف شغلی خود کمک کنند. داشتن اهداف مشخص، مسیر پیشرفت را هموارتر می‌کند. از طریق همکاری با منتور، مدیران می‌توانند برنامه‌های توسعه‌ای مشخصی برای دستیابی به اهداف شغلی خود تدوین کنند. منتورینگ می‌تواند شامل یادگیری تکنیک‌ها و استراتژی‌های رهبری باشد که برای ارتقای موقعیت شغلی حیاتی است. مهارت‌های ارتباطی، حل تعارض، مذاکره و مدیریت زمان به شدت در موفقیت شغلی تأثیر گذارند. منتورها می‌توانند در این زمینه مشاوره‌های ارزشمندی ارائه دهند. منتورها می‌توانند مدیران را به شبکه‌ای از ارتباطات حرفه‌ای و افرادی که می‌توانند در مسیر شغلی کمک کنند، معرفی کنند. از طریق منتورینگ، مدیران می‌توانند روابط مؤثری با همکاران، مدیران بالاتر و سایر حرفه‌ای‌ها برقرار کنند. با استفاده از تجربیات و دانش منتور، مدیران می‌توانند مهارت‌ها و دانش خود را تقویت کرده و با ایجاد روابط مؤثر، مسیر پیشرفت شغلی خود را هموارتر کنند.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از زمینه‌های توسعه اجرایی بخشی نظام منتورینگ برای مدیران مدارس ابتدایی، زمینه اجتماعی (حضور اجتماعی در جلسات، تعامل با اساتید دانشگاه) بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (نیرومند و همکاران، ۱۴۰۱؛ توملینسون^۱، ۲۰۲۰) همسویی داشته‌اند. توسعه منتورینگ برای مدیران مدارس می‌تواند به شکلی مؤثر در تقویت حضور اجتماعی آن‌ها و همچنین بهبود کیفیت مدیریت آموزشی و برقراری ارتباطات با جامعه تأثیر گذار باشد. انتخاب مدیران باتجربه و متخصص به عنوان منتور می‌تواند به مدیران تازه کار کمک کند تا از تجربیات آن‌ها بهره‌برداری کنند. این جلسات می‌تواند شامل بحث‌های گروهی، صحبت در مورد چالش‌ها و ارائه نظرات و راهکارها باشد. برگزاری کارگاه‌هایی برای تقویت مهارت‌های ارتباطی مانند توانایی گوش دادن، همدلی و مذاکره می‌تواند به مدیران کمک کند تا ارتباطات قوی‌تری با معلمان، دانش‌آموزان و والدین برقرار کنند. منتورینگ می‌تواند شامل تحلیل موقعیت‌های اجتماعی با هدف ارتقای تعامل با جامعه و فهم چالش‌ها و نیازهای آن باشد. تشویق مدیران به شرکت و یا سازماندهی رویدادهای اجتماعی، فرهنگی و آموزشی می‌تواند به ایجاد روابط قوی‌تر با جامعه کمک کرده و حضور اجتماعی آن‌ها را ارتقا دهد. ایجاد همکاری با سازمان‌ها و نهادهای محلی می‌تواند به مدیران کمک کند تا شبکه خود را گسترده‌تر کنند و از منابع اجتماعی بهره‌برداری نمایند. منتورینگ باید به گونه‌ای طراحی شود که مدیران بتوانند تجربیات و دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و از هم یاد بگیرند. با تشویق مدیران به پژوهش در زمینه‌های تخصصی و نوآوری، می‌توان به تقویت حضور اجتماعی آن‌ها در مباحث علمی و آموزشی کمک کرد.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از موانع توسعه اجرایی بخشی نظام منتورینگ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی، مقاومت در بدلیل اعتقاد به خود (مقاومت بدلیل بینش فردی، مقاومت بدلیل نگرش فردی، مقاومت بدلیل توانایی فردی) بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (عنایتی زاده، و قورنه، ۱۴۰۱؛ والی، و همکاران^۲، ۱۴۰۱) همسویی داشته‌اند. مقاومت مدیران در برابر تغییرات و نوآوری‌ها می‌تواند به دلایل مختلفی اتفاق بیفتد، از جمله اعتقاد به خود و رویکرد منتورینگ. مدیرانی که به توانایی‌ها و دانش خود اطمینان دارند، ممکن است در برابر ایده‌های جدید و تغییرات ناگهانی مقاومت کنند. این باور ممکن است منجر به جلوگیری از آزمایش ایده‌های نو و نوآوری‌های ضروری شود. اگر مدیران در این رویکرد غرق شوند، ممکن است از خودشان تطبیق و تغییرات جدید را به عنوان تهدیدی برای روندهای موفق قبلی ببینند. این می‌تواند به مقاومت در برابر تغییر منجر شود، زیرا ممکن است احساس کنند که تغییرات می‌توانند زیرساخت‌های فعلی را تضعیف کنند.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از موانع توسعه اجرایی بخشی نظام منتورینگ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی، مقاومت در برابر مشاوره بدلیل ناآگاهی (ناآگاهی به شیوه‌های جدید، بی‌اعتقادی به شیوه‌های جدید) بوده است. نتایج تحقیقات و مطالعات (اعتمادفر، و همکاران، ۱۳۹۳؛ قلی پور، موسوی، و هاشمی، ۱۳۹۵؛ پوتر، و چیتین^۳، ۲۰۲۱) همسویی داشته‌اند. مقاومت مدیران در برابر مشاوره به دلیل

¹ Tomlinson

² Valle, et al

³ Potter, & Chitpin

ناآگاهی می‌تواند ناشی از چندین عامل باشد: ۱. عدم درک دقیق از ارزش مشاوره: برخی مدیران ممکن است به درستی درک نکنند که مشاوره می‌تواند بهبودهای قابل توجهی در عملکرد سازمانی به همراه داشته باشد. آن‌ها ممکن است به توانایی‌های خود و یا موجودیت‌های داخلی سازمان اعتماد کنند و نیازی به نظرات خارجی احساس نکنند. ۲. ترس از قضاوت: ناآگاهی ممکن است باعث ایجاد ترس در مدیران شود که مبادا با پذیرش مشاوره، نشان دهند که قادر به مدیریت بحران‌ها و چالش‌ها نیستند. این ترس می‌تواند سبب شود که آن‌ها از دریافت مشاوره جلوگیری کنند. ۳. تصورات نادرست: مدیران ممکن است در مورد مشاوره تصورات نادرستی داشته باشند، از جمله اینکه مشاوران صرفاً انتقاد می‌کنند یا تنها به دنبال تغییرات سریع بدون در نظر گرفتن شرایط فعلی هستند. این نوع ناآگاهی می‌تواند به عدم تمایل آن‌ها به پذیرش پیشنهادات مشاوره‌ای منتهی شود. ۴. سابقه منفی: اگر مدیران در گذشته تجارب ناخوشایندی از مشاوره داشته باشند یا مشاورانی را بشناسند که شکست خورده‌اند، ممکن است این تجربیات منفی باعث شوند که از قبول مشاوره جدید خودداری کنند. ۵. عدم تجزیه و تحلیل دقیق: گاهی اوقات مدیران به دلیل ناآگاهی از پیچیدگی‌های مسائل، قادر به تجزیه و تحلیل دقیق مشکلات و فرصت‌ها نیستند و در نتیجه نمی‌توانند بیشترین بهره را از مشاوره‌ها ببرند.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از موانع توسعه اجرایی بخشی نظام متورینگ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی، مقاومت بدلیل انجام رویه‌های کلیشه‌ای (مقاومت بدلیل ترس از تغییر، مقاومت بدلیل عادت) بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (آیتی، ۱۳۹۷؛ دهقانان، و همکاران، ۱۳۹۹؛ سوس - استپانیک، و پرموسر^۱، ۲۰۱۷؛ پارکر، زینکو، و گلاسر^۲، ۲۰۲۱) همسویی داشته است. مقاومت مدیران به دلیل انجام رویه‌های کلیشه‌ای و نظام متورینگ می‌تواند ناشی از چند عامل باشد: ۱. رویه‌های کلیشه‌ای: بسیاری از مدیران به دنبال انجام کارها به روال‌های قدیمی و تست شده هستند. این می‌تواند به دلایل زیر باشد:

- راحتی: انجام کار به همین روش‌ها ممکن است احساس راحتی و امنیت ایجاد کند. تغییر به رویه‌های جدید ممکن است تداعی کننده عدم اطمینان و ریسک باشد.

- ترس از شکست: مدیران ممکن است از نتایج نامعلوم تغییرات جدید بترسند و ترجیح دهند به روش‌های قبلی خود پایبند بمانند که ممکن است بازخورد مثبت و موفقیت داشته باشند.

- تمایل به حفظ وضع موجود: اگر متورها و مدیران به رویکردهای سنتی خود پایبند باشند، می‌توانند نسل‌های جدید را نیز به همین سمت سوق دهند، به جای اینکه آن‌ها را به آزمایش و نوآوری ترغیب کنند.

- تمرکز بر توسعه فردی: در برخی مواقع، فشار بر روی یادگیری فردی و رشد ممکن است به دور شدن از همسویی تیم‌ها و تبدیل افراد به افرادی مستقل منجر شود، که می‌تواند اختلالاتی در پذیرش تغییرات سیستماتیک به وجود آورد. برای کاهش این مقاومت، لازم است که کارفرمایان و مدیران محیطی رو به جلو و پذیرای نوآوری را ترویج دهند، کارگاه‌های آموزشی برای تغییر طرز فکر و فرایندهای نوآوری ایجاد کنند و فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای تغییر دهند که از ریسک‌پذیری و آزمایش حمایت کند.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از پیامدهای توسعه اجرایی بخشی نظام متورینگ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی، توانمندسازی روانشناختی بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (نجفی نژاد، ۱۳۹۸؛ پیرمی پور، و اچرش، ۱۴۰۱؛ ین، هوین، دونگ، و هوآنگ^۳، ۲۰۲۱) همسویی داشته اند. توانمندسازی روانشناختی مدیران مدارس و راه‌اندازی سیستم متورینگ می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد، رضایت و رشد حرفه‌ای آن‌ها داشته باشد. توانمندسازی روانشناختی به فرآیند تقویت اعتماد به نفس، خودهدایتی و توانایی‌های تصمیم‌گیری مدیران اطلاق می‌شود. این فرآیند می‌تواند شامل مواردی از این قبیل است: ۱. آموزش‌های تخصصی: برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مدیریت، رهبری، ارتباطات و همچنین بهداشت روان. ۲. مشاوره فردی: ارائه خدمات مشاوره‌ای به

¹ Süs-Stepancik, & Permoser

² Parker, Zenkov, & Glaser

³ Yen, Huyen, Duong, & Hoang

مدیران برای کمک به آن‌ها در مواجهه با چالش‌های مدیریتی و بهبود مهارت‌های خود. ۴. ایجاد محیط حمایتی: فراهم کردن فضایی که در آن مدیران احساس راحتی کنند تا نگرانی‌ها و مسائلی که با آن مواجه هستند را به اشتراک بگذارند.

۴. انگیزش و خودباوری: تشویق مدیران به شناسایی و تقویت نقاط قوت خود و کار بر روی تجربیات مثبتشان.

راه‌اندازی منتورینگ

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از پیامدهای توسعه اجرایی بخشی نظام منتورینگ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی، توانمندسازی اجتماعی بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (اکبری، آیتی، و محمدی، ۱۳۹۷؛ فروغی، چناری، و ناظم، ۱۴۰۱؛ کریسپ، و آلوارادو-یانگ^۱، ۲۰۱۸) همسویی داشته‌اند. توانمندسازی اجتماعی و راه‌اندازی سیستم منتورینگ برای مدیران مدارس می‌تواند به ارتقاء و تحسین قابلیت‌های مدیریتی آن‌ها و همچنین بهبود کل فرآیند آموزشی در مدارس کمک کند. این رویکردها به مدیران این امکان را می‌دهد که نه تنها از تجربیات یکدیگر بهره‌برداری کنند، بلکه شبکه‌های اجتماعی موثری نیز در جهت ارتقای کیفیت آموزش ایجاد نمایند. با این اقدامات، مدیران مدارس می‌توانند محیطی پویا، همکار و یادگیرنده ایجاد کنند که توسعه مداوم را تشویق کند.

نتایج تحقیق نشان داد، یکی از پیامدهای توسعه اجرایی بخشی نظام منتورینگ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی، توانمندسازی مدیریتی بوده است. نتایج تحقیقات مطالعات (جعفری راد، و همکاران، ۱۳۹۸؛ گادومسکا-لیلا^۲، ۲۰۲۰) همسویی داشته است. توانمندسازی مدیریتی و راه‌اندازی سیستم منتورینگ برای مدیران مدارس می‌تواند به تقویت قابلیت‌های حرفه‌ای، افزایش کارایی، و بهبود عملکرد کلی مدارس کمک کند. توانمندسازی مدیریتی به فرایند ارتقاء مهارت‌ها، دانش و اعتماد به نفس مدیران اشاره دارد. این فرآیند شامل موارد زیر می‌باشد: ۱. آموزش‌های مستمر: برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مدیریت، رهبری، مدیریت زمان، حل مسئله و تصمیم‌گیری. این آموزش‌ها باید به روز و متناسب با نیازهای مدیران طراحی شوند. ۲. فراهم کردن منابع اطلاعاتی: ایجاد یک پایگاه داده یا کتابخانه دیجیتال از منابع آموزشی، مقالات و گزارش‌های مدیریتی که مدیران بتوانند به راحتی به آن دسترسی داشته باشند. ۳. توسعه مهارت‌های ارتباطی: آموزش مدیران در زمینه‌های مهارت‌های بین‌فردی و ارتباطی، که برقراری ارتباط موثر با معلمان، دانش‌آموزان و والدین را تسهیل کند. ۴. تشویق به خودمدیریتی: ارتقاء مهارت‌های خودمدیریتی و تفکر انتقادی در مدیران به طوری که به آن‌ها کمک کند تا به‌طور مستقل تصمیم‌گیری کنند و خلاقانه با چالش‌ها مواجه شوند. تعریف معیارهای ارزیابی برای سنجش پیشرفت و تأثیر برنامه منتورینگ، شامل نظرسنجی‌ها، ارزیابی‌های عملکرد و بررسی تجارب مدیران شرکت‌کننده. ترکیب توانمندسازی مدیریتی و منتورینگ می‌تواند تأثیر عمیقی بر فرآیند یادگیری و رشد حرفه‌ای مدیران مدارس بگذارد. این رویکرد نه تنها به مدیران کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را تقویت کنند، بلکه فرصتی برای یادگیری از تجارب یکدیگر فراهم می‌آورد. با همکاری و تبادل نظر در یک محیط حمایتی، مدیران می‌توانند به شکلی مؤثرتر بر چالش‌ها فائق آیند و کیفیت آموزشی مدارس را بهبود بخشند.

منابع

- آیتی، محسن (۱۳۹۷). «ضرورت منتورینگ در آموزش و پرورش»، اولین همایش ملی مدرسه فردا
- اکبری، محمد؛ آیتی، محسن؛ و محمدی، زهرا (۱۳۹۷). «طراحی و تدوین برنامه درسی آموزش منتورینگ به معلمان با سابقه»، اولین همایش ملی مدرسه فردا
- بیرمی پور، علی؛ اچرش، شیدا (۱۴۰۱). «واکاوی مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس در دوران پسا کرونا: یک مطالعه سترپژوهی»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۵، شماره ۲، شماره پیاپی ۲۹،

¹ Crisp, & Alvarado-Young

² Gadowska-Lila

شفیع پور مطلق، فرهاد. (۱۳۹۹). «طراحی الگوی مدرسه داری مدیران برای پیشگیری از ابتلاء به ویروس کرونا (کووید ۱۹) به شیوه تحلیل مضمون»، دو ماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۴، پیاپی ۴۴، مهر و آبان، صص ۳۴۴-۳۲۳.

صفدری، نرگس؛ قرونه، داود (۱۴۰۰). «فرآیند به کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس»، فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، سال دهم، شماره ۴، زمستان، صص ۹۴-۶۱.

عنایتی زاده، فاطمه؛ و قورنه، داور (۱۴۰۱). «منتورینگ راهبردی برای توسعه مدیران مدارس»، نهمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

قربانی، زهرا؛ همایونی، محمد حسین؛ و حیرانی، سعید (۱۴۰۲). «شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت به شیوه منتورینگ معلمان ابتدایی شهر گلپار»، نهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روانشناسی و مشاوره ایران

قلی پور، آراین؛ موسوی، سید جواد؛ هاشمی، محمد (۱۳۹۵). «تبیین نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده سازی منتورینگ»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی سال سوم، شماره ۱۰، پاییز، صص ۷۲-۵۱.

نیرومند، پروانه؛ قهرمانی، جعفر؛ و قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل (۱۴۰۱) با عنوان «ارائه مدلی برای منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور براساس نظریه داده بنیاد از دیدگاه جامعه شناسی آموزش و پرورش»، فصلنامه مطالعات جامعه شناسی آموزشی، شماره ۵۶، دوره ۱۵، پاییز، صص ۲۴۰-۲۲۵.

- Chang, Heewon; Longman, Karen A; Franco, Marla A. (2014). Leadership Development through Mentoring in Higher Education: A Collaborative Autoethnography of Leaders of Color. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. Volume 22, Number4. P.p: 373-389.
- Crisp, G., & Alvarado-Young, K. (2018). The role of mentoring in leadership development. *New directions for student leadership*, 2018(158), 37-47.
- Dawson, P. (2014). Beyond a definition: Toward a framework for designing and specifying mentoring models. *Educational Researcher*, 43(3), 137-145.
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249.
- Eyal, O., Wahrman, H., Vexler, Y. A., & Schifter, R. (2023). "I'm trying to help": How do mentors affect principals' person-organization fit during organizational socialization?. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432231152349.
- Gillian, B. (2011). Learning to lead in the 'year of the firsts': a study of employer led mentoring for new school leaders in Scotland. (Doctoral dissertation). University of Glasgow.
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136-150
- Meeuwissen, Stephanie N. E; Stalmeijer, Ren_ee E; Govaerts, Marjan. (2019). Multiple-role mentoring: mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts. *Medical Education* published by Association for the Study of Medical Education and John Wiley & Sons. Volume, 53. Number, 6, P.p: 605-615.
- Rasmitadila, R., Megan Asri, H., & Reza, R. (2022). Teachers' Perceptions of the Role of Universities in Mentoring Programs for Inclusive Elementary Schools: A Case Study in Indonesia. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(3), 333-339.
- Yen, D. T. H., Huyen, N. P., Duong, N. T., & Hoang, N. H. (2021). The Process of Developing Leadership Competencies for High School Principals-Insights from Vietnamese Case. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(2), 27-43.
- Yirci, R., & Kocabas, I. (2010). The importance of mentoring for school principals: A conceptual analysis. *International Journal of educational leadership Preparation*, 2(5), 1-7.
- Zeinabadi, H., & Abbasian, H. (2022). Principal's leadership and teacher-to-teacher knowledge-sharing in Iranian schools: Developing and validating a multi-dimensional scale. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432221095947.