

فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال شانزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۳ (پیاپی ۶۱)

اثربخشی آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز

عاطفه شاه محمدی^۱، اباصلت خراسانی^{۲*}، معصومه السادات ابطحی^۳، مهدی عاشوری^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۴

چکیده:

هدف اصلی از پژوهش حاضر، تعیین اثربخشی آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز بود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع داده ها کمی و نیمه آزمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ تشکیل دادند که از این جامعه آماری ۴۰ نفر از مدیران به روش نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شد و به صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل قرار گرفتند (هر گروه ۲۰ نفر). پس از انتخاب گروه ها برای کنترل اولیه از پیش آزمون استفاده شد و پس از آن گروه آزمایش در معرض آموزش مربی گری سازمانی قرار گرفت، متغیر مستقل در ۱۰ جلسه ی ۵۰ دقیقه ای به گروه آزمایش ارائه شد ولی برای گروه گواه هیچ گونه آموزشی در نظر گرفته نشد. به منظور سنجش عملکرد سازمانی از پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت دارای ۴۲ گویه و پایایی پرسشنامه ۰.۸۶ بود، استفاده شد. بعد از ارائه آموزش مربی گری سازمانی، پرسشنامه عملکرد سازمانی در اختیار ۲ گروه قرار گرفت و تحلیل داده های کمی با روش تحلیل کوواریانس انجام شد. بر اساس یافته های به دست آمده از پژوهش حاضر آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز اثربخش است. همچنین بر اساس یافته های به دست آمده از پژوهش حاضر، آموزش مربی گری سازمانی باعث افزایش مولفه توانایی، مشوق، وضوح، کمک، ارزیابی و عملکرد سازمانی (نمره کل) گردیده است. اما بر عملکرد سازمانی در مولفه اعتبار و محیط تأثیری نداشته است.

کلید واژه ها: آموزش، مربی گری سازمانی، عملکرد سازمانی، مدیران مدارس

۱. دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، گروه مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Drkhorasanitr@gmail.com

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، گروه مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، دانشکده تعلیم و تربیت اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴. استادیار گروه علوم تربیتی، گروه مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، دانشکده تعلیم و تربیت اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

The Effectiveness of Organizational Coaching Training on the Organizational Performance of School Principals in District ۲ of Alborz Province

Abstract

The primary objective of this study was to determine the effectiveness of organizational coaching training on the organizational performance of school principals in District ۲ of Alborz Province. This research was applied in purpose and semi-experimental with a quantitative approach. The statistical population included all school principals in District ۲ of Alborz Province during the academic year ۲۰۲۳-۲۰۲۴. From this population, ۴۰ principals were selected through purposive sampling and randomly divided into experimental and control groups (۲۰ participants in each group).

Initially, a pre-test was conducted for baseline assessment. The experimental group received organizational coaching training over ۱۰ sessions of ۵۰ minutes each, while the control group received no training. The Hersey and Goldsmith Organizational Performance Questionnaire, consisting of ۴۲ items with a reliability coefficient of ۰.۸۶, was used to measure organizational performance. After the training, the questionnaire was administered to both groups, and the data were analyzed using covariance analysis.

The findings revealed that organizational coaching training effectively improved the organizational performance of school principals in District ۲ of Alborz Province. Specifically, the training enhanced components such as ability, motivation, clarity, support, evaluation, and overall organizational performance. However, no significant impact was observed on the components of credibility and environment.

Keywords: Training, Organizational Coaching, Organizational Performance, School Principals

مقدمه

امروزه سازمان ها در حال تغییر و تحول و رقابت با یکدیگر هستند (ساتچاواتی^۱، ۲۰۲۱)؛ لازمه توسعه و رشد هر جامعه ای داشتن سازمان های سالم و پویاست و رکن اساسی در هر سازمانی، نیروی انسانی^۲ است و آموزش برای آن است (طباطبایی فر، ۱۴۰۰) و سازمان ها نیاز دارند تا در رقابت شدید با تغییرات روندهای اقتصادی، همواره به دنبال توسعه فعالیت و افزایش بهره وری و درصدد آموزش نیروی انسانی خود باشند. یکی از زمینه های آموزش نیروی انسانی، موضوع مربی گری سازمانی^۳ است. مفهوم مربی گری به طور شگفت انگیزی در دهه ۹۰ گسترش یافت و با استفاده از نظریه های روانشناختی تعدادی از الگوهایی را تطبیق داد که در آن رشته های مربی گری در بخش های مختلف کسب و کارها در جهان استفاده می شود و منجر به توسعه سازمانی می شود (گل پرور و همکاران، ۱۴۰۲). در ایران اما، این مفهوم چندان شناخته شده نیست و هنوز به صورت واقعی به کار گرفته نشده است؛ اما در ایران نیز آنچه مشاهده می شود، منجر به توسعه سازمانی می گردد (غریبی و همکاران، ۱۴۰۲). مربی گری سازمانی، نه تنها منجر به توسعه سازمانی می شود، بلکه منجر به توسعه شخصی و باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می شود. مربی گری سازمانی با احساس تعلق، قدردانی و مسئولیت پذیری همراه است و کارایی و مهارت های مدیران را بهبود می بخشد (کریمسادی^۴، ۲۰۲۲). کاسوان مربیگری را به عنوان یک انتقال شناختی، عاطفی و رفتاری می داند که دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد یا زندگی شخصی فرد را فراهم می کند (سیایلندرا، ۲۰۲۳). به عبارت دیگر، مربیگری هنر تسهیل عملکرد فعالیتها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و دائماً بر فرایندهای توسعه و پیشرفت افراد متمرکز است (لوبانس^۵، ۲۰۰۹؛ به نقل از نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰).

مربی گری در چارچوب سیستم های سازمانی، شامل نظریه و مدل های مربیگری فردی، گروهی و تیمی مورد توجه قرار می گیرد (دانشگاه بریتیش کلمبیا^۶، ۲۰۲۳؛ باچکروا^۷، ۲۰۲۴). به طور کلی مربیگری سازمانی به عنوان یک رویکرد برای تسهیل یادگیری فردی و تغییر رفتار است که مستلزم

^۱ Satchawateea

^۲ Manpower

^۳ Organizational Coaching

^۴ Karim Saad

^۵ Lubans

^۶ The University of British Columbia

^۷ Bachkirova

استفاده از طیف گسترده ای از روشها و تکنیکهای رفتاری مانند ایجاد خودآگاهی، یادگیری و تمرین مهارتهای جدید از طریق نقش بازی کردن، مدلسازی رفتار و بازخورد متمرکز است (ووفین^۱، ۲۰۲۰). مربیگری در مدارس نیز یکی از کارآمدترین روشهای توسعه فردی در عصر حاضر محسوب می شود. به گونه ای که افراد بسیار زیادی در سراسر جهان با تکیه بر کوچینگ و تکنیکهای آن سعی می کنند به آنچه که می خواهند دست یابند (مسعودی و همکاران، ۲۰۲۴). مهارت های مدیریت سازمانی برای مدیران مدارس برای تخصیص مؤثر منابع، مدیریت عملیات مدرسه و ایجاد محیطی مناسب برای آموزش و یادگیری ضروری است (مریاتی و همکاران^۲، ۲۰۲۰). علاوه بر این، مدیران باید در ایجاد روابط قوی با معلمان، دانش آموزان و جامعه مهارت داشته باشند تا فضای مدرسه حمایتی و مشارکتی ایجاد کنند (سایمان و آتینزار^۳، ۲۰۲۳).

باید خاطر نشان ساخت که تأثیر تدریجی مربیگری سازمانی از جمله مربیگری در مدارس، عمدتاً در زمینه های مرتبط با توسعه مانند توسعه مدیریت، توسعه رهبری و توسعه منابع انسانی رخ می دهد و بعضاً منجر به افزایش عملکرد سازمانی^۴ و عملکرد شغلی^۵ می دهد (روشا^۶، ۲۰۲۱). در این راستا، سیلندرا و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که مربیگری سازمانی باعث رشد شغلی کارکنان و در نهایت وفاداری آنها خواهد شد و همچنین به افزایش عملکرد سازمانی کمک خواهد کرد. آفستین و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود عنوان می کنند که مربی گری سازمانی می تواند باعث افزایش تسلط مدیران به وظایف کاری و بهبود عملکرد آنها گردد. روشا (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان ارزیابی تأثیر کوچینگ بر عملکرد یک شرکت: مروری بر روش ها انجام داد. یافته ها نشان دادند که مربی گری بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. در این راستا، مسعودی و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی بر پایه نظریه داده بنیاد انجام دادند و یک مدل پارادایمی در این زمینه ارائه نمودند که پیامدهای آن ایجاد احساس احترام، ایجاد اعتماد متقابل، الگو و الهام بخش است. همچنین بر اساس یافته های عربشاهی کریزی و همکاران (۱۴۰۱) مربی گری با ارتقا انگیزه می تواند بر عملکرد اثرگذار باشد.

^۱ Woulfin

^۲ Maryati et al

^۳ Sayman & Atienzar

^۴ Organizational performance

^۵ Job performance

^۶ Rosha

مفهوم عملکرد به طور گسترده ای به طرق مختلف مورد بحث قرار گرفته است. عملکرد، عبارت از دستاورد کار، یعنی نتیجه کیفی و کمی به دست آمده توسط یک کارمند در انجام وظایف محول شده به آنها است (نورزaman و آمالیا^۱، ۲۰۲۲). بارون و همکاران^۲ (۲۰۲۲) اصطلاح عملکرد را به عنوان اقدامی توصیف می کنند که به منظور دستیابی به برخی از نتایج یا اهداف مطلوب و ایجاد تغییر برای دستیابی به نتیجه بهتر انجام می شود. عملکرد شغلی به توانایی فرد برای انجام کار به اندازه کافی، مطابق با استانداردهایی که در یک شغل خاص مورد نیاز و توانایی فرد برای انجام فعالیت ها، وظایف و نقش های مورد نیاز است، اشاره دارد (راس و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

همچنین عملکرد مدیران مدارس در ابعاد مختلف، از جمله برنامه ریزی، نظارت، ارزشیابی و توسعه منابع انسانی، نقشی تعیین کننده در بهبود عملکرد آموزشی مدارس دارد (حاجی زاده و همکاران، ۱۴۰۲).

بررسی ها انجام شده نشان می دهد که تاکنون اثربخشی آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس انجام نیافته است. این در حالی است که آموزش مربی گری سازمانی می تواند انگیزه مدیران را افزایش دهد و آنها را به مشارکت فعال تر و مؤثرتر در فرآیندهای سازمانی ترغیب کند برای تقویت عملکرد سازمانی و بهبود این وضعیت ها، آموزش مربی گری سازمانی می تواند یک راهکار موثر باشد. به طور کلی بر اساس مرور پژوهش های گذشته اغلب پژوهش ها به مربی گری در سازمان ها پرداخته اند و این مهم در مدارس به ویژه برای مدیران کمتر مورد عنایت قرار گرفته است از طرفی توجه به مساله آموزش مربی گری مدیران مدارس در پژوهش های داخلی به نظر می رسد با وجود اهمیت موضوع کمتر مورد اقبال قرار گرفته است. از اینرو انجام این پژوهش می تواند برای مدیران مدارس کاربردی بوده و نتایج آن مبنی بر اثربخشی آن بر عملکرد می تواند مثمرتر واقع شود. از اینرو سوالی که مطرح می شود این است که آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز از اثربخشی مطلوب برخوردار است؟

روش شناسی

این پژوهش با هدف تعیین اثربخشی آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس انجام گرفت. مطالعه حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع داده ها کمی و نیمه آزمایشی از نوع پیش آزمون- پس آزمون با گروه گواه می باشد. در این پژوهش آموزش مربی گری متغیر مستقل و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شدند.

^۱ Nurzaman & Amalia

^۲ Baron et al

^۳ Ras et al

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ تشکیل دادند که از این جامعه آماری ۴۰ نفر از مدیران به روش نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شد و به صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل قرار گرفتند (هر گروه ۲۰ نفر). پس از انتخاب گروه ها برای کنترل اولیه از پیش آزمون استفاده شد و پس از آن گروه آزمایش در معرض آموزش (آموزش مربی گری سازمانی) قرار گرفت، متغیر مستقل در ۱۰ جلسه ی ۵۰ دقیقه ای به گروه آزمایش ارائه شد ولی برای گروه گواه هیچ گونه آموزشی در نظر گرفته نشد.

به منظور سنجش عملکرد سازمانی از پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت دارای ۴۲ گویه بوده که هفت مولفه توانایی (گویه های ۱-۲-۳-۲۰)، وضوح (گویه های ۴-۵-۶-۷-۸-۳۸-۳۹)، کمک (گویه های ۹-۱۱-۱۲-۱۳-۱۵)، مشوق (گویه های ۱۶-۱۸-۱۹-۲۱-۲۲-۲۵)، ارزیابی (گویه های ۲۳-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷)، اعتبار (گویه های ۱۷-۲۴-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹)، محیط (گویه های ۱۰-۱۴-۴۰-۴۱ و ۴۲) را مورد سنجش قرار می دهد. این پرسشنامه براساس مقیاس لیکرت (خیلی کم، ۱، کم، ۲، متوسط، ۳، زیاد، ۴، خیلی زیاد) می باشد.

قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. در پژوهش اسدی و همکاران (۱۳۸۸) پایایی پرسشنامه مورد نظر ۰.۸۶ بدست آمده است. تحلیل داده ها به روش کواریانس و با کمک بسته آماری برای علوم اجتماعی^۱ صورت گرفت. هدف از انجام تحلیل کواریانس^۲ مقایسه دو گروه کیس و کنترل بعد از مداخله (پس آزمون) با یکدیگر است.

جدول ۱. خلاصه جلسات آموزش مربی گری سازمانی مدیران مدارس

جلسه	اهداف	مدت زمان
اول	برقراری ارتباط با نمونه ها، تعیین اهداف جلسات، بررسی وضعیت آشنایی از مربی گری سازمانی در خاتمه جلسه پرسشنامه پژوهش به عنوان پیش آزمون اجرا شد.	۵۰ دقیقه
دوم	آموزش استفاده از تکنیکهای روان شناختی (آموزش تکنیکهای شناختی و تکنیکهای هیجانی)	۵۰ دقیقه
سوم	آموزش عوامل مربوط به مدیریت شامل (برخورداری از مهارتهای جدید رهبری، علاقه به توسعه و خودمدیریتی)	۵۰ دقیقه

^۱ Sciences Statistical Package for the Social

^۲ ANCOVA

اثر بخشی آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز □ ۳۷

چهارم	آموزش عوامل مربوط به منابع انسانی (تمرکز بر روی کادر، توجه به نقشهای مشارکتی، توجه به هوش و شایستگی های چندگانه و سبک های مدیریت حمایتی)	۵۰ دقیقه
پنجم	آموزش مهارت ها (مهارت دانایی حرفه ای، مهارت های اطلاعاتی ارائه و توانایی گوش دادن، مهارت های کلامی، مهارت های نوشتاری و تعامل مناسب)	۵۰ دقیقه
ششم	آموزش انعطاف پذیری (ظرفیت کسب مهارت های فیزیکی، ظرفیت برای کسب مهارت های ذهنی و روبرو شدن با چالش های جدید)	۵۰ دقیقه
هفتم	آموزش عوامل انگیزشی (انگیزش درونی و انگیزه های شایستگی و یادگیری)	۵۰ دقیقه
هشتم	آموزش کار گروهی (ایجاد روابط خوب با دیگران، احترام به تفاوت ها و عملکرد تیمی موفق)	۵۰ دقیقه
نهم	آموزش اخلاق کاری (وفاداری و اخلاق حرفه ای)	۵۰ دقیقه
دهم	آموزش شایستگی ها و صلاحیت ها (شایستگی های فردی و صلاحیت های اجتماعی) در خاتمه جلسه پرسشنامه پژوهش به عنوان پس آزمون اجرا شد.	۵۰ دقیقه

یافته های توصیفی

جدول ۲. میانگین پیش آزمون و پس آزمون ها در دو گروه آزمایش و کنترل

متغیرها		میانگین گروه آزمایش	میانگین گروه کنترل
پیش آزمون	توانایی	۲۶.۲۱	۲۵.۱۶
	مشوق	۲۹.۶۵	۲۰.۲۲
	وضوح	۲۹.۸۱	۱۹.۵۳
	کمک	۲۶.۳۹	۲۷.۶۷
	ارزیابی	۲۲.۰۹	۳۳.۸۲
	اعتبار	۲۷.۱۳	۲۶.۰۱
	محیط	۲۰.۳۹	۲۱.۲۰
	نمره کل عملکرد سازمانی	۲۹.۳۱	۲۹.۱۲
	توانایی	۳۰.۳۴	۲۶.۱۷
پس آزمون	مشوق	۳۲.۶۵	۲۱.۳۲
	وضوح	۳۳.۵۶	۱۰.۰۲
	کمک	۲۹.۰۵	۲۷.۵۹
	ارزیابی	۳۳.۶۱	۲۵.۶۲
	اعتبار	۲۷.۶۵	۲۷.۰۳
	محیط	۲۱.۹۸	۲۱.۰۵
	نمره کل عملکرد سازمانی	۳۰.۲۵	۲۸.۷۵

یافته های استنباطی

مفروضه های آزمون تحلیل کوواریانس

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی طبیعی بودن داده ها در گروه آزمایش

معناداری	آماره	متغیرها	
۰.۱۹۹	۰.۵۴۳	توانایی	پیش آزمون
۰.۹۸۹	۰.۱۴۱	مشوق	
۰.۶۷۲	۰.۲۳۲	وضوح	
۰.۰۹۸	۰.۷۷۲	کمک	
۰.۲۴۵	۰.۴۸۴	ارزیابی	
۰.۳۵۱	۰.۳۲۵	اعتبار	
۰.۲۰۷	۰.۵۴۱	محیط	
۰.۱۸۹	۰.۵۶۱	نمره کل عملکرد سازمانی	
۰.۶۷۲	۰.۲۳۲	توانایی	پس آزمون
۰.۹۷۵	۰.۱۵۲	مشوق	
۰.۰۹۸	۰.۷۷۲	وضوح	
۰.۲۰۵	۰.۵۴۰	کمک	
۰.۳۵۷	۰.۳۳۴	ارزیابی	
۰.۲۳۷	۰.۴۸۹	اعتبار	
۰.۰۸۸	۰.۷۷۲	محیط	
۰.۲۰۱	۰.۵۴۲	نمره کل عملکرد سازمانی	

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی طبیعی بودن داده ها در گروه کنترل

معناداری	آماره	متغیرها	
۰.۵۵۱	۰.۳۰۳	توانایی	پیش آزمون
۰.۳۲۳	۰.۱۰۲	مشوق	
۰.۷۸۷	۰.۷۸	وضوح	
۰.۴۴۸	۰.۲۰۱	کمک	
۰.۱۸۸	۰.۵۹۳	ارزیابی	
۰.۶۷۵	۰.۲۲۷	اعتبار	
۰.۰۷۹	۰.۸۵۱	محیط	
۰.۹۵۷	۰.۱۲۱	نمره کل عملکرد سازمانی	
۰.۱۸۸	۰.۵۹۳	توانایی	
۰.۰۹۸	۰.۷۷۲	مشوق	

اثر بخشی آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز □ ۳۹

متغیرها	آماره	معناداری
پس آزمون	وضوح	۰.۵۴۰
	کمک	۰.۳۳۴
	ارزیابی	۰.۴۸۹
	اعتبار	۰.۷۷۲
	محیط	۰.۵۴۲
	نمره کل عملکرد سازمانی	۰.۲۳۴
		۰.۶۷۲

جدول ۵. نتایج همگنی واریانس ها و همگنی ماتریس واریانس-کوواریانس

متغیر وابسته	آزمون لون				آزمون M باکس برای متغیرها
	F	df ^۱	df ^۲	معنی داری	
توانایی	۰.۰۶۳	۱	۲۸	۰.۵۵۵	$M = ۷.۵۳۱$ باکس $F = ۱/۵۰۷$ $P = ۰/۲۷۷$ = معنی داری
مشوق	۰.۰۵۳	۱	۲۸	۰.۸۲۰	
وضوح	۰.۱۲۶	۱	۲۸	۰.۳۳۹	
کمک	۰.۱۰۰	۱	۲۸	۰.۴۱۲	
ارزیابی	۰.۱۰۶	۱	۲۸	۰.۳۹۸	
اعتبار	۰.۲۰۵	۱	۲۸	۰.۲۸۷	
محیط	۰.۱۸۳	۱	۲۸	۰.۳۰۹	
نمره کل عملکرد سازمانی	۰.۱۲۱	۱	۲۸	۰.۳۵۰	

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می شود نتایج پیش فرض همگنی واریانس با آزمون لون حاکی از برقراری این پیش فرض برای متغیرهای وابسته پژوهش بود. همچنین نتایج آزمون M باکس حاکی از عدم معناداری این آزمون برای متغیرهای پژوهش و برقراری پیش فرض همگنی ماتریس واریانس-کوواریانس بود ($F = ۱/۵۰۷$, $P = ۰/۲۷۷$).

معنادار نبودن M باکس ($BOX, S M = ۷.۵۳$ و $p < ۰.۲۷۷$) نشان می دهد که شرط همگنی ماتریس واریانس-کوواریانس به خوبی رعایت شده است و فرض صفر که بیان می کند بین دو گروه ناهمگونی کوواریانس وجود دارد، رد می شود. برای تعیین معنی داری اثر گروه بر متغیرهای وابسته از آزمون لامبدای ویلکز به عنوان رایج ترین شاخص آماری چند متغیری استفاده شد که نتایج حاصل از آن در جدول ۱۰ گزارش شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون لامبدای ویلکز برای بررسی اثر چند متغیری

آزمون	ارزش	F	سطح معناداری	مجذور ایتا
لامبدای ویلکز	۰.۲۱۴	۱۴.۷۹	۰.۰۰۰	۰.۳۹۲

نتایج آزمون لامبدای ویلکز نشان می‌دهد که بین دو گروه حداقل در یکی از متغیرهای وابسته تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۷. نتایج تحلیل کوواریانس اثربخشی آموزش مربی‌گری سازمانی بر عملکرد سازمانی

منبع	متغیر وابسته	مجموع مجزورات	df	میانگین مجزورات	f	p	مجذور ای‌تا
مدل تصحیح شده	توانایی	۱۴۷۶.۸۷۶	۱	۱۴۷۶.۸۷۶	۶.۸۱۲	۰.۰۳۰	۰.۲۹۹
	مشوق	۱۹۸۹.۴۵۶	۱	۱۹۸۹.۴۵۶	۱۰.۹۶۱	۰.۰۰۱	۰.۴۵۱
	وضوح	۱۵۱۸.۹۰۳	۱	۱۵۱۸.۹۰۳	۷.۱۸۷	۰.۰۱۰	۰.۳۶۵
	کمک	۱۷۱۲.۶۵۶	۱	۱۷۱۲.۶۵۶	۹.۸۷۳	۰.۰۰۱	۰.۴۵۶
	ارزیابی	۱۶۱۳.۴۳۱	۱	۱۶۱۳.۴۳۱	۸.۹۷۶	۰.۰۰۱	۰.۳۱۱
	اعتبار	۹۱۶.۷۹۴	۱	۹۱۶.۷۹۴	۴.۹۸۷	۰.۱۱۲	۰.۱۰۲
	محیط	۴۳۴.۸۷۱	۱	۴۳۴.۸۷۱	۲.۱۳۲	۰.۳۲۵	۰.۰۹۲
	نمره کل عملکرد سازمانی	۱۵۶۲.۶۷۵	۱	۱۵۶۲.۶۷۵	۷.۶۵۸	۰.۰۰۲	۰.۲۹۸

آموزش مربی‌گری سازمانی باعث افزایش مولفه توانایی می‌گردد (مقدار f برابر با ۶.۸۱۲، p برابر با ۰.۰۳۰ و مجذور اتای برابر با ۰.۲۹۹).

آموزش مربی‌گری سازمانی باعث افزایش مشوق می‌گردد (مقدار f برابر با ۱۰.۹۶۱، p برابر با ۰.۰۰۱ و مجذور اتای برابر با ۰.۴۵۱).

آموزش مربی‌گری سازمانی باعث افزایش مولفه وضوح می‌گردد (مقدار f برابر با ۷.۱۸۷، p برابر با ۰.۰۱۰ و مجذور اتای برابر با ۰.۳۶۵).

آموزش مربی‌گری سازمانی باعث افزایش مولفه کمک می‌گردد (مقدار f برابر با ۹.۸۷۳، p برابر با ۰.۰۰۱ و مجذور اتای برابر با ۰.۴۵۶).

آموزش مربی‌گری سازمانی باعث افزایش مولفه ارزیابی می‌گردد (مقدار f برابر با ۸.۹۷۶، p برابر با ۰.۰۰۱ و مجذور اتای برابر با ۰.۳۱۱) معنادار می‌باشد.

آموزش مربی‌گری سازمانی بر عملکرد سازمانی در مولفه اعتبار اثربخش نیست و تاثیری در افزایش مولفه اعتبار نداشته است (مقدار f برابر با ۴.۹۸۷، p برابر با ۰.۱۱۲ و مجذور اتای برابر با ۰.۱۰۲).

آموزش مربی‌گری سازمانی بر عملکرد سازمانی در مولفه محیط اثربخش نیست و تاثیری در افزایش مولفه محیط نداشته است (مقدار f برابر با ۲.۱۳۲، p برابر با ۰.۳۲۵ و مجذور اتای برابر با ۰.۰۹۲).

آموزش مربی‌گری سازمانی بر عملکرد سازمانی اثربخش است و باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌گردد (مقدار f برابر با ۷.۶۵۸، p برابر با ۰.۰۰۲ و مجذور اتای برابر با ۰.۲۹۸).

بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته های به دست آمده از پژوهش حاضر، آموزش مربی گری سازمانی باعث افزایش مولفه توانایی، مشوق، وضوح، کمک، ارزیابی و عملکرد سازمانی (نمره کل) گردیده است. اما آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی در مولفه اعتبار و محیط تاثیری نداشته است. رافتی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی نشان دادند مربیگری سازمانی از طریق بالفعل کردن استعداد های بالقوه منابع انسانی سازمان که محرک های کلیدی موفقیت هر سازمانی هستند، موجب افزایش بهره‌وری سازمان و همچنین بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. در پژوهش مذکور نیز به نظر می رسد که با توجه به اینکه در آموزش مربی گری از توجه به مهارت ها، انعطاف پذیری و همچنین شایستگی های فردی بهره گرفته شده است این مهم بر بهبود عملکرد مدیران مدارس اثربخش بوده است. همچنین یافته های پژوهش مسعودی و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که الگوی مربیگری در مدارس مستلزم مهارت های مدیریتی و انعطاف پذیری، انگیزش و ابعاد اخلاقی می باشد که این یافته همسو با یافته های پژوهش حاضر است. مریاتی و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود نشان دادند که مربی گری سازمانی نیازمند مهارت های مدیریت سازمانی است و مهارت ها بسیار مورد تاکید قرار گرفته است که این یافته ها با یافته های پژوهش حاضر همسو می باشد. به طوریکه به نظر می رسد این ابعاد و مولفه ها که در آموزش مربی گری بدان توجه شده و در طی جلسات برای مدیران ارائه شده است منجر به بهبود عملکرد آنان گردیده است.

از سوی دیگر امجدی حور و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی هشت مقوله اصلی شامل تعالی و برتری، پاسخ‌گویی، مشارکت‌طلبی، انسانیت، تواضع، خدمتگزاری، عدالت‌محوری و صداقت برای مربیگری سازمانی عنوان کرده اند که این مقوله ها بر عملکرد می تواند اثر مثبتی داشته باشد. در پژوهش حاضر به این مهم و مساله توجه به ویژگی ها و شاخص های منابع انسانی در آموزش مربی گری توجه شده است و به نظر می رسد همین مهم بر بهبود عملکرد آنان اثرگذار بوده است. علاوه بر این آفستین و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی دریافتند که مهارت ها یکی از ابعاد مهم مربی گری سازمانی است. در پژوهش حاضر نیز مهم ترین بعد از ابعاد آموزش مربی گری مدیران مدارس مولفه و بعد مهارت ها است که باید بدان پرداخته شود و در پژوهش های پیشین نیز عنوان شده است. در طی جلسات با توجه به اینکه از این مهارت ها بهره گرفته شده و به مدیران آموزش داده شده است به نظر می رسد ارتقای این مهارت ها خود به افزایش و بهبود عملکرد آنان کمک شایانی کرده است. از سوی دیگر یافته های این

^۱ Offstein et al

پژوهش با یافته های پژوهش های پیشین از جمله مسعودی (۲۰۲۴) همسو می باشد. به طوریکه در پژوهش مذکور نیز اذعان شده است آموزش مربی گری به افزایش انعطاف پذیری کمک می نماید و انعطاف پذیری بالا در شغل می تواند به توسعه و بهبود عملکرد منجر شود. همچنین در پژوهش حاضر نیز انعطاف پذیری به عنوان یکی از ابعاد و ارکان اصلی در آموزش مربی گری مدیران مدارس در طی جلسات مورد بررسی قرار گرفته و به نظر می رسد همین مهم باعث بهبود عملکرد شده است.

همچنین احمد و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان اهمیت مربیگری مدیریتی در سازمان دولتی انجام دادند و دریافتند که مربیگری مدیریتی مؤثر شامل پنج بعد است که شامل: ارتباطات، ترویج کار گروهی و تسهیل توسعه و عملکرد کارکنان هستند. یافته های این پژوهش با یافته های پژوهش های پیشین در این خصوص نیز همسو می باشد. به نظر می رسد توجه به ارتباطات، ترویج کار گروهی و تسهیل توسعه در پژوهش حاضر نیز منجر به توسعه عملکرد مدیران مدارس شده است. نودهی و همکاران (۱۴۰۲) نیز در پژوهشی نشان دادند صلاحیت های مربیگری سازمانی شامل: کار گروهی هستند که به افزایش عملکرد کمک می نمایند که با یافته های پژوهش حاضر نیز همسو می باشد.

همچنین در این راستا باید عنوان نمود که به طور کلی عملکرد سازمانی، یکی از مهم ترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریتی است و بدون شک، مهمترین معیار سنجش موفقیت سازمان ها به حساب می آید. طی قرن های گذشته، اثر سبک های مدیریتی بر روی عملکرد سازمان به عنوان یک موضوع جالب در میان دانشگاهیان و مدیران سازمان ها بوده است.

مربی گری عملکرد مدیران، مدارس را قادر می سازد تا رویکرد خود در توانمندی ها را شخصی سازی کرده و بهترین عملکرد را از هر فرد به دست آورند. این کار تاثیر مثبتی بر سطح عملکرد کلی سازمان دارد و به سازمان در دستیابی به اهداف خود کمک می کند. همچنین باید عنوان نمود که مشخصاً هدف اصلی مربی گری در مدیریت عملکرد کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان و مدیران است. با توجه به متفاوت بودن هر فرد با دیگری، شیوهی استفاده حداکثری از پتانسیل آن ها نیز متفاوت است.

فرایند مربی گرایی در سازمان های دانشی، جهانی و پیچیده امروز، می تواند حقیقتاً سازمان را به یک سطح عالی از عملکرد برساند. به اعتقاد براکاتو (۲۰۰۳) سازمان های امروزی در حال گذر از تداوم، انطباق و فرمان به تغییر، هماهنگی و مربی گرایی هستند و در کسب تعادل زندگی کاری جدید خود از مربی گرایی به منظور تسهیل توسعه کارکنان استفاده می کنند. اگر مدیری به مانند مربی با کارکنان برخورد نماید و به شکل گروهی با آنها کار کند و مورد حمایت قرار دهد، باعث می شود که کارکنان عملکرد بهتری از خود نشان دهند.

طبق تعریف پارسلو و ری (۲۰۰۰) مربی گرایی فرایندی است که باعث یادگیری و توسعه می شود و به دنبال آن عملکرد بهبود می یابد. لینز و گلد اسمیت (۲۰۰۵) استفاده از سبک مربی گرایی را روشی برای افزایش عملکرد و مهارت های بالای رهبری می دانند که به عنوان یک استراتژی توسعه مدیریت رشد یافته و مشهور شده است. بیانکو و ماتیس (۲۰۰۲) ادعا می کنند که مدیران قدرتمند کسانی هستند که مربی گرایی را در عمل و اعتقاد خود وارد کرده اند، چرا که مربی گرایی از طریق افزایش اثر بخشی ارتباطات سازمانی، موفقیت در تیم سازی، خود دانشی کردن، توانایی خلق کردن و حرکت به سمت تغییر و در کل توانمندسازی کارکنان و ایجاد ارتباطات باز به سمت کسب عملکرد بالای سازمانی در حرکت است. باید عنوان کرد موفقیت فرآیند مربی گری در مدیریت عملکرد کارکنان، مستلزم وجود اعتماد است. کارکنان باید به سازمان، مربی خود و کل فرآیند مربی گری، اعتماد داشته باشند. همین که اعتماد بین مربی و کارآموز (کارمند) شکل می گیرد، رابطه ی آن ها تقویت شده و این خود موجب همکاری بهتر می شود. همچنین کارکنانی که در فرآیند مربی گری کارکنان قرار می گیرند، احساس می کنند که کارفرما به آن ها اهمیت داده و برای توسعه ی حرفه ای آن ها سرمایه گذاری می کند. در نتیجه، کارکنان احتمالاً انگیزه ی بیشتری برای بهبود عملکرد خود و مشارکت در اهداف سازمانی پیدا می کنند.

در انتها باید خاطر نشان ساخت محدودیت های پژوهش می تواند شامل :

۱. عدم توانایی کنترل متغیرهای مزاحم که بر تمامی روش های نیمه آزمایشی مترتب است در این پژوهش نیز وجود داشته و از محدودیت های پژوهش حاضر به شمار می رود.
۲. متغیرهای مداخله گر: عواملی مانند فرهنگ سازمانی، تجربه قبلی مدیران، یا حمایت های سیستم آموزشی می تواند نتایج را تحت تأثیر قرار دهد.
۳. شرایط محیطی مثل تفاوت در نوع و اندازه مدارس می تواند بر اثر بخشی آموزش تأثیر بگذارد .
۴. نتایج ممکن است به دلیل تمرکز بر یک منطقه جغرافیایی خاص یا گروه مشخصی از مدیران، به سایر مدارس یا کشورها قابل تعمیم نباشد.

۵. عملکرد سازمانی ممکن است به سختی قابل اندازه گیری باشد و عوامل زیادی غیر از مربی گری می توانند بر آن تأثیر بگذارد . همچنین پژوهش حاضر صرفاً برای مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز اجرا شده است از اینرو قابل تعمیم به سایر افراد و سازمان ها نمی باشد. در نهایت باید عنوان نمود که نتایج نشان می دهند که آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس اثر بخش بوده است و این نتیجه نشان می دهد که بهره گیری از این آموزش می تواند به عنوان یک راهنمای کاربردی برای مدیران مدارس برای بهبود عملکرد سازمانی استفاده شود.

براساس یافته های پژوهش پیشنهادات کاربردی و پژوهشی ذیل ارائه می گردد :

پیشنهادهای کاربردی (اجرایی)

۱. تدوین دوره های متمرکز مربی گری سازمانی برای مدیران مدارس : بر اساس نتایج پژوهش که نشان دهنده اثربخشی آموزش مربی گری سازمانی است، می توان برنامه های مدون و نظام مندی (مانند کارگاه های آموزشی مداوم، دوره های کوتاه مدت و بلندمدت) طراحی کرد. این دوره ها می تواند بر مهارت های شنیدن فعال، بازخورد مؤثر، پرسشگری راهبردی و ایجاد رابطه حمایتی بین مدیر و همکاران/معلمان تمرکز داشته باشد.

۲. تلفیق مربی گری سازمانی با برنامه های ارزشیابی عملکرد مدیران: برای تقویت نتایج این پژوهش، توصیه می شود شیوه های مربی گری سازمانی (نظیر جلسات گفت وگوهای توسعه ای، تعیین اهداف شفاف، رصد پیشرفت) در فرایندهای ارزشیابی رسمی و غیررسمی عملکرد مدیران مدارس گنجانده شود تا به صورت عملی اجرای این رویکرد نهادینه گردد.

۳. طراحی مدل بومی مربی گری سازمانی متناسب با فرهنگ آموزشی : با توجه به بافت فرهنگی - آموزشی مدارس، ضروری است مدل های مربی گری سازمانی تطبیق یافته با شرایط بومی طراحی شود. این مدل می تواند شامل راهنماها، الگوهای گفت وگو و ابزارهای سنجشی باشد که مدیران مدارس را در پیاده سازی بهتر رویکرد مربی گری یاری کند.

۴. تشکیل شبکه های یادگیری مدیران: ایجاد شبکه یا انجمن مدیرانی که در زمینه مربی گری سازمانی آموزش دیده اند، به اشتراک گذاری تجربه ها و چالش ها را آسان تر کرده و در نتیجه موجب هم افزایی و یادگیری جمعی میان مدیران می شود.

۵. توجه ویژه به ارتقای مهارت های نرم (Soft Skills) : مربی گری سازمانی مبتنی بر مهارت های تعاملی و ارتباطی قوی است. از این رو پیشنهاد می شود در برنامه های توانمندسازی مدیران، کارگاه هایی برای تقویت مهارت های همدلی، هوش هیجانی، مدیریت تعارض و مدیریت استرس گنجانده شود تا رویکرد مربی گری به شکل اثربخش تری عملیاتی شود.

پیشنهادهای پژوهشی (برای تحقیقات آینده)

۱. مطالعه تأثیر مربی گری سازمانی بر سایر متغیرهای فردی و سازمانی : در پژوهش های آتی، بررسی آثار مربی گری سازمانی بر شاخص هایی نظیر انگیزش معلمان، رضایت شغلی کادر مدرسه، بهره وری آموزشی و حتی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می تواند مفید باشد تا دامنه اثرگذاری این رویکرد بهتر روشن شود.

۲. بررسی نقش عوامل زمینه‌ای (Contextual Factors): پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده اثر متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده (نظیر فرهنگ سازمانی مدرسه، سبک رهبری مدیر، ساختار اداری یا حمایت سازمانی) بر رابطه بین آموزش مربی‌گری سازمانی و عملکرد سازمانی مدیران مطالعه شود تا عوامل تسهیل‌کننده یا بازدارنده شناسایی گردند.

۳. تحقیقات مقایسه‌ای در مقاطع یا مناطق مختلف: با انجام پژوهش‌های تطبیقی در مدارس مقاطع تحصیلی گوناگون (ابتدایی، متوسطه اول و دوم) یا مناطق شهری و روستایی مختلف، می‌توان میزان تأثیرگذاری رویکرد مربی‌گری را در موقعیت‌های متنوع بررسی و الگوهای مؤثرتر را شناسایی کرد.

۴. طراحی ابزار سنجش بومی برای مربی‌گری سازمانی: یکی از کاستی‌های احتمالی پژوهش‌ها در این زمینه، نبود یا کمبود ابزارهای هنجاریابی شده و متناسب با فرهنگ ایرانی برای سنجش مؤلفه‌های مربی‌گری سازمانی است. بر این اساس، توسعه و اعتبارسنجی پرسشنامه‌ها یا مقیاس‌های ارزیابی عملکرد مربی‌گری (از دید مدیران، معلمان و دانش‌آموزان) می‌تواند مسیر تحقیقات آینده را هموارتر سازد.

جمع‌بندی

با توجه به نتایج مثبت به دست آمده از اثربخشی آموزش مربی‌گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس، پیشنهاد می‌شود هم در سطح عملی (نظیر برگزاری کارگاه‌ها، ادغام مربی‌گری در ارزشیابی عملکرد و...) و هم در سطح پژوهشی (بررسی نقش عوامل زمینه‌ای، گسترش دامنه متغیرهای وابسته، استفاده از طرح‌های ترکیبی و...) اقدامات مؤثری صورت گیرد تا هم در بهبود کیفیت مدیریتی مدارس و هم در توسعه دانش مربی‌گری سازمانی گامی رو به جلو برداشته شود.

منابع

- احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرشهای شغلی. مطالعات رفتار سازمانی. ۱۶(۱)، ۵۷-۷۹.
- امجدی حور، جواد، مصلح گرمی، مهدی، سلطانی، الهه، زاهد بابلان، عادل. (۱۴۰۱). شناسایی شاخص‌های منش مربیگری مدیران مدارس مقاطع ابتدایی. نوآوری های آموزشی، ۲۱(۳)، ۴۷-۶۸.
- حاجی زاده، آذر؛ خاکسار، میثم و مشاری نصیرکندی، وحید. (۱۴۰۲). نقش مدیران مدارس در عملکرد شغلی معلمان. اولین همایش بین المللی افق های نوین در آموزش و پرورش در هزاره سوم.
- رافتی، محمد، موسی خانی، مرتضی، ذبیحی، محمدرضا، قربانی، محمود، رحمانی، حامد. (۱۴۰۰). واکاوی عوامل موثر بر استقرار مربیگری در سازمان با رویکرد کیفی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(ویژه نامه)، ۱۰۵-۱۱۶.
- عربشاهی کریزی احمد، حسینی مرضیه. نقش مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت گرا (مورد مطالعه: کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد). نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۴۰۱؛ ۱۱ (۲): ۱۳-۳۹.
- غریبی، حسن؛ حاجی فتحعلی، ثمین؛ دلایی میلان، رحیم و اکبری، علی. (۱۴۰۲). اهمیت و نقش کوچینگ (مربی گری) در سازمان و شرکت های امروزی. ششمین کنفرانس بین المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- گل پرور، سعیده؛ محمدی مقدم، یوسف و عبدالهی، بیژن. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و مؤلفه های سازمان مربیگرا در دانشگاهها با روش تحلیل مضمون. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۷(۱)، ۷۹-۱۰۶.
- مسعودی، مارال، حمیدی فر، فاطمه، خورشیدی، عباس، دلگشایی، یلدا. (۱۴۰۲). الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی: بر پایه نظریه داده بنیاد. فصلنامه علمی پژوهش های یاددهی و یادگیری دانشگاه آزاد واحد بجنورد، ۱۸(۷۶)، ۱-۱۰.
- نصرتی، طاهره؛ غلامزاده، داریوش و مومنی، ماندان. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی. ۱۲(۲)، ۱۴۰-۱۰۷.
- نودهی حسن، محمدی حسینی سید احمد، بدری مرتضی. (۱۴۰۲). طراحی و تدوین الگوی صلاحیت های مربیگری مدیران مدارس. نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۲ (۱): ۱۴۵-۱۷۰.

Ahmad, N. N., Noranee, S., Haron, H., Amir Hamzah, A. S. M., Tuan Kub, T. M. N., & Tuan Kub, T. N. The Importance Of Managerial Coaching In Public Organisation: A Conceptual Paper. Information Management And Business Review, ۲۰۲۳, ۱۵(۱(I)Si), ۱۸۴-۱۸۹.

Bachkirova, Tatiana. (۲۰۲۳). International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. ۲۲(۱), ۲۱۴-۲۳۳.

Karim Saad, h. (۲۰۲۲). Coaching Impact on Employees and Organizational Performance in the Middle East Healthcare Industry. Journal of Advanced Research in Leadership ۱(۱): ۱-۱۲.

Glabiszewski, W. & Grego-Planer, D. (۲۰۱۶). Abilities to exploit newly-acquired technologies as a source of competitive advantage of finance companies in Poland, Management, ۲۰(۲), ۳۵-۴۸.

Maryati, E., Fitria, H., & Rohana, R. (۲۰۲۰). The Influence of Principal's Leadership Style and Organizational Culture on Teacher's Performance. Journal of Social Work and Science Education, ۱(۲), ۱۲۷-۱۳۹.

- Masoudi, Maral., Hamidifar, Fatemeh., Khorshidi, Abbas. & Delgoshaei, Yalda. Analysis of the Coaching Leadership Model for Elementary School Principals (۲۰۲۴). Iranian Journal of Educational Sociology. ۷(۴), ۱۴۰-۱۴۹.
- Offstein, E., Kentrus, R., Dufresne, R. And Wassell, S. Managing Metaphors – Executive Coaching And The Role And Power Of Analogy", Journal Of Workplace Learning, ۲۰۲۳, ۳۵, ۴, ۳۲۵-۳۴۰.
- Ras, J., Smith, D. L., Kengne, A. P., Soteriades, E. E., & Leach, L. (۲۰۲۲). Cardiovascular Disease Risk Factors, Musculoskeletal Health, Physical Fitness, and Occupational Performance in Firefighters: A Narrative Review. J Environ Public Health, ۷۳:۴۶۴۰۸. <https://doi.org/10.1155/2022/7346408>
- Rosha, J. Assessment Of The Impact Of Coaching On A Company's Performance: A Review Of Methods. ۲۰۲۱, ۷(۴):۲۳-۴۴.
- Saad, H. K. (۲۰۲۲). Coaching Impact on Employees and Organizational Performance in the Middle East Healthcare Industry. Journal of Advanced Research in Leadership, ۱(۱): ۱-۱۲
- Satchawateea, Natarpha., Sutana Boonluaa & Palan Jantarajaturapath. (۲۰۲۱). Effects of technology transfer on sustainable competitiveness in Thailand. Int. J. Nonlinear Anal. ۱۲, ۱۳۰۰-۱۳۰۹.
- Sayman, A. M., & Atienzar, E. A. (۲۰۲۳). Influence of School Climate and Leadership Style of Principals on the Performance of Public Elementary Teachers During the Covid-۱۹ Pandemic. American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation, ۲(۲), ۵۸-۶۳.
- Unesco. (۲۰۲۰). Education. www.unesco.com.
- Syailendra, S. Effectiveness Of Coaching And Mentoring For Employee Career Development Within The Organization. Ecoment Global Journal. ۲۰۲۳, ۸(۳). ۱-۲۲.
- The University of British Columbia. (۲۰۲۳). ORGANIZATIONAL COACHING PROGRAM HANDBOOK.
- Woulfin SL. (۲۰۲۰). Crystallizing coaching: An examination of the institutionalization of instructional coaching in three educational systems. Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education; ۱۲۲(۱۰): ۱-۳۲.

فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی
<https://sanad.iau.ir/journal/jearq>