



<https://sanad.iau.ir/Journal/jcdepr/Article/1194006>

تدوین و اعتباریابی بسته آموزش مربی‌گری سازمانی و بررسی اثر بخشی آن بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵

چکیده

هدف اصلی از پژوهش حاضر، تدوین و اعتباریابی بسته آموزش مربی‌گری سازمانی و بررسی اثر بخشی آن بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع داده ها آزمایشی و روش تحقیق از نوع آمیخته با استراتژی متوالی اکتشافی است. به منظور شناسایی مولفه های مربی‌گری سازمانی در این پژوهش از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کبفی است. 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 شدند و به صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل قرار گرفتند (هر گروه ۲۰ نفر). در بخش کمی بعد از ارائه بسته آموزش مربی‌گری 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 بسته آموزش مربی‌گری سازمانی مدیران مدارس شامل مهارت های کار گروهی، استفاده از تکنیک های روان شناختی، عوامل مربوط به مدیریت، انعطاف پذیری، عوامل مربوط به منابع انسانی، انگیزش، کارگروهی و شایستگی های فردی، اخلاق کاری است. همچنین بسته مذکور بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز اثربخش است. همچنین بر اساس یافته های به دست آمده از پژوهش حاضر، بسته آموزش مربی‌گری سازمانی باعث افزایش مولفه توانایی، مشوق، وضوح، کمک، ارزیابی و عملکرد سازمانی (نمره کل) گردیده است. اما بسته آموزش مربی‌گری سازمانی بر عملکرد سازمانی در مولفه اعتبار و محیط تأثیری نداشته است.

واژگان کلیدی: بسته آموزش، مربی‌گری سازمانی، عملکرد سازمانی، مدیران مدارس

۱. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، گروه مطالعات تربیتی و برنامه‌ریزی درسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. Atefeh.shahmohammadi63@gmail.com
۳. استادیار گروه علوم تربیتی، گروه مطالعات تربیتی و برنامه‌ریزی درسی، دانشکده تعلیم و تربیت اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mh.abtahi2030@gmail.com
۴. استادیار گروه علوم تربیتی، گروه مطالعات تربیتی و برنامه‌ریزی درسی، دانشکده تعلیم و تربیت اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. M.Ashoori@iau.ir

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در حال تغییر و تحول و رقابت با یکدیگر هستند (ساتچاواتی^۱، ۲۰۲۱)؛ لازمه توسعه و رشد هر جامعه‌ای داشتن سازمان‌های سالم و پویاست و رکن اساسی در هر سازمانی، نیروی انسانی^۲ است و آموزش برای آن است (طباطبایی‌فر، ۱۴۰۰) و سازمان‌ها نیاز دارند تا در رقابت شدید با تغییرات روندهای اقتصادی، همواره به دنبال توسعه فعالیت و افزایش بهره‌وری و درصدد آموزش نیروی انسانی خود باشند. یکی از زمینه‌های آموزش نیروی انسانی، موضوع مربی‌گری سازمانی^۳ است. مفهوم مربی‌گری به‌طور شگفت‌انگیزی در دهه ۹۰ گسترش یافت و با استفاده از نظریه‌های روانشناختی تعدادی از الگوهایی را تطبیق داد که در آن رشته‌های مربی‌گری در بخش‌های مختلف کسب‌وکارها در جهان استفاده می‌شود و منجر به توسعه سازمانی می‌شود (گل‌پرور و همکاران، ۱۴۰۲). در ایران اما، این مفهوم چندان شناخته شده نیست و هنوز به صورت واقعی به کارگرفته نشده است؛ اما در ایران نیز آنچه مشاهده می‌شود، منجر به توسعه سازمانی می‌گردد (غریبی و همکاران، ۱۴۰۲). مربی‌گری سازمانی، نه تنها منجر به توسعه سازمانی می‌شود، بلکه منجر به توسعه شخصی و باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود. مربی‌گری سازمانی با احساس تعلق، قدردانی و مسئولیت‌پذیری همراه است و کارایی و مهارت‌های مدیران را بهبود می‌بخشد (کریم‌ساد^۴، ۲۰۲۲). کاسوان مربی‌گری را به عنوان یک انتقال شناختی، عاطفی و رفتاری می‌داند که دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد یا زندگی شخصی فرد را فراهم می‌کند (سیایلندرا^۵، 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^۶، ۲۰۰۹)؛ به نقل از نصرتی و همکاران، (۱۴۰۰).

مربی‌گری در چارچوب سیستم‌های سازمانی، شامل نظریه و مدل‌های مربی‌گری فردی، گروهی و تیمی مورد توجه قرار می‌گیرد (دانشگاه بریتیش کلمبیا^۷، ۲۰۲۳؛ باچکروا^۸، ۲۰۲۴). به طور کلی مربی‌گری سازمانی به عنوان یک رویکرد برای تسهیل یادگیری فردی و تغییر رفتار است که مستلزم استفاده از طیف گسترده‌ای 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^۹، ۲۰۲۰).

مربی‌گری در مدارس نیز یکی از کارآمدترین روش‌های توسعه فردی در عصر حاضر محسوب می‌شود. به گونه‌ای که افراد بسیار زیادی در سراسر جهان با تکیه بر کوچینگ و تکنیک‌های آن سعی می‌کنند به آنچه که می‌خواهند دست یابند (مسعودی و همکاران، ۲۰۲۴). مهارت‌های مدیریت سازمانی برای مدیران مدارس برای تخصیص مؤثر منابع، مدیریت عملیات مدرسه و ایجاد محیطی مناسب برای آموزش و یادگیری ضروری است (ماریاتی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۰). علاوه بر این، مدیران باید در ایجاد روابط قوی با معلمان، دانش‌آموزان و جامعه مهارت داشته باشند تا فضای مدرسه حمایتی و مشارکتی ایجاد کنند (سایمان و آتینزار^{۱۱}، ۲۰۲۳).

باید خاطر نشان ساخت که تأثیر تدریجی مربی‌گری سازمانی از جمله مربی‌گری در مدارس، عمدتاً در زمینه‌های مرتبط با توسعه مانند توسعه مدیریت، توسعه رهبری و توسعه منابع انسانی رخ می‌دهد و بعضاً منجر به افزایش عملکرد سازمانی^{۱۲} و عملکرد شغلی^{۱۳} می‌دهد (روشا^{۱۳}، ۲۰۲۱). در این راستا، سیلندرا و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که مربی‌گری سازمانی باعث

¹ Satchawateea

² Manpower

³ Organizational Coaching

⁴ Karim Saad

⁵ Lubans

⁶ The University of British Columbia

⁷ Bachkirova

⁸ Woulfin

⁹ Maryati et al

¹⁰ Sayman & Atienzar

¹¹ Organizational performance

¹² Job performance

¹³ Rosha

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 تاثیر 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. 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 تدوین و اعتباریابی بسته آموزش مربی گری سازمانی و بررسی اثر بخشی آن 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، تدوین بسته 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 بسته 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 در ارائه بسته آموزشی مذکور 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 آیا تدوین و اعتباریابی بسته آموزش مربی گری سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز از اثربخشی مطلوب برخوردار است؟

روش شناسی

این پژوهش با هدف تدوین و اعتباریابی بسته آموزش مربی گری سازمانی و بررسی اثر بخشی آن بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس انجام گرفت. مطالعه حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع داده ها آزمایشی و روش تحقیق به صورت تلفیقی (ترکیبی یا آمیخته) و در قالب یک طرح اکتشافی (ابتدا روش کیفی و سپس روش کمی که نتایج روش کیفی باعث شکل گیری و سطوح روش کیفی می شود) است که متناسب با شرایط مطالعه، مدل تدوین ابزار (بسته آموزش) طرح اکتشافی مورد استفاده قرار گرفته است. به منظور شناسایی مولفه های مربی گری سازمانی از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شده است. روش به کار رفته در این مطالعه روش تحلیل مضمون از نوع استقرایی با رویکرد آتراید- استرلینک (۲۰۰۱) است که شناسایی مضامین را به صورت استقرایی (جز به کل) و براساس رویکرد مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه که مبتنی بر جایگاه و نوع مضامین در شبکه مضامین است، انجام می دهد. تحلیل مضمون برای ارائه شبکه مضامین، شبیه تصاویر وب یا شبکه هایی هستند که مضامین اصلی یا پایه را از بخش هایی در متن خلاصه می کند و در نهایت سبب می شود که تحلیل مضمون با کمک آن انجام گیرد و سبب راحتی اکتشاف داده های متنی و هر گام در فرایند تحلیل شود.

¹ Nurzaman & Amalia

² Baron et al

³ Ras et al

در بخش شناسایی مضامین و تدوین بسته آموزش مربی‌گری سازمانی، محیط پژوهش کلیه منابع علمی فارسی و لاتین شامل (کتاب، مقالات علمی و پایان نامه‌ها) منتشر شده بین سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ بود و انتخاب متون به صورت نمونه‌گیری هدفمند انجام شد و با توجه به اینکه در پژوهش‌های کیفی حجم نمونه رابطه مستقیمی با تصمیم‌گیری و قضاوت محقق دارد و این امر مستلزم معامله پایاپای بین گستردگی و عمق است، بنابراین حجم نمونه در این سطح از قبل معلوم نیست، با وجود این در مورد بررسی متون و اسناد، نمونه‌گیری به صورت تدریجی انجام شد و تا سرحد اشباع ادامه داشت. پس از تدوین شبکه مضامین به منظور تجزیه و تحلیل نهایی، اعتباریابی انجام شد. جهت بررسی اعتبار مضامین در مرحله اول توسط خود پژوهشگر از منابع مورد مطالعه و توسط نرم افزار Nvivo استخراج، خلاصه و تجزیه و تحلیل گردید و در مرحله دوم از نظرات ۱۴ نفر از اساتید و خبرگان حوزه برنامه‌ریزی درسی، روانشناسی سازمانی و مدیریت آموزشی در مربی‌گری سازمانی، بهره گرفته شد و از ایشان خواسته شد تا پرسشنامه طراحی شده جهت ارزیابی محتوی مضامین پایه باشاخص‌های (تناسب با اهداف پژوهش، جامعیت مضمون، کاربرپذیری عملی، وضوح و شفافیت، ترتیب و انسجام منطقی، انطباق با واقعیت‌های محیط آموزشی/سازمانی) است را پاسخ دهند، پس از جمع‌بندی و اعمال اصلاحات پیشنهادی، مجموعه مضامین نهایی برای طراحی بسته آموزش مربی‌گری سازمانی تایید گردید. برای بررسی پایایی باشاخص‌های فوق نیز از ضریب توافق با فرمول هولستی استفاده شد. از میان ۱۴ خبره شرکت‌کننده در اعتبار سنجش مضامین، یک نفر بر اساس ملاک‌هایی چون تخصص موضوعی، سابقه پژوهش کیفی، مرتبه علمی و قابلیت تحلیل محتوای تخصصی به عنوان خبره ارشد انتخاب شد تا ضریب توافق با محقق براساس فرمول هولستی محاسبه گردد.

$$PAO = 2M / (n1 + n2)$$

برای روایی و اعتباریابی محتوی بسته آموزش مربی‌گری سازمانی نیز از نظرات ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان حوزه برنامه‌ریزی درسی، روانشناسی سازمانی و مدیریت آموزشی در مربی‌گری سازمانی استفاده شد و پرسشنامه طراحی شده محقق با همان شاخص‌ها جهت اعتباریابی بسته در اختیارشان قرار گرفت و برای بررسی پایایی از ضریب توافق با فرمول هولستی استفاده شد. از میان ۱۰ نفر خبرگان شرکت‌کننده در ارزیابی روایی محتوای بسته آموزش مربی‌گری سازمانی یک نفر براساس تخصص موضوعی، تجربه طراحی و ارزیابی برنامه‌های آموزشی، مرتبه علمی و آشنایی با مفاهیم مربی‌گری سازمانی به عنوان خبره ارشد انتخاب شد تا ضریب توافق با محقق به روش هولستی محاسبه گردد.

PAO: درصد توافق مشاهده شده یا ضریب اعتبار

M: تعداد توافق بین مضامین انتخاب شده توسط پژوهشگر با خبره ارشد

M: تعداد توافق محتوی آموزشی انتخاب شده بسته توسط پژوهشگر با خبره ارشد

n1: تعداد واحدهای کدگذاری شده توسط پژوهشگر

n2: تعداد واحدهای کدگذاری شده توسط گروه خبره ارشد

مقدار ضریب اعتبار بین صفر (هیچ گونه توافقی) تا یک (توافق کامل) در نوسان می‌باشد. مقدار ضریب هولستی محاسبه شده در روش تحلیل مضمون حاضر عبارتست از:

ضریب هولستی شبکه مضامین به شرح زیر است:

$$PAO = 2 \times 518 / (574 + 632) \times 100 = 85.9\%$$

ضریب هولستی بسته آموزش به شرح زیر است:

$$PAO = 2 \times 536 / (587 + 649) \times 100 = 86.73\%$$

بنابراین مقدار ضریب اعتبار هولستی بسته آموزش و مقدار ضریب هولستی شبکه مضامین. نشان می‌دهد که نتایج تحلیل مذکور از قابلیت اعتبار بالایی برخوردار است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ تشکیل می‌دهند که از این جامعه آماری ۴۰ نفر از مدیران به روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شد و به صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل قرار گرفتند (هر گروه ۲۰ نفر). به منظور سنجش عملکرد سازمانی از پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت دارای ۴۲ گویه بوده و پایایی پرسشنامه ۰.۸۶ بوده، استفاده شده است. تحلیل داده‌ها 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.

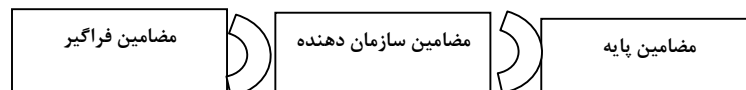
جدول ۱. خلاصه جلسات آموزش مربی‌گری سازمانی مدیران مدارس

جلسه	اهداف	مدت زمان
اول	برقراری ارتباط با نمونه‌ها، تعیین اهداف جلسات، بررسی وضعیت آشنایی از مربی‌گری سازمانی در خاتمه جلسه پرسشنامه پژوهش به عنوان پیش آزمون اجرا شد.	۵۰ دقیقه
دوم	آموزش استفاده از تکنیک‌های روان‌شناختی (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
چهارم	آموزش عوامل مربوط به منابع انسانی (تمرکز بر روی کادر، توجه به نقش‌های مشارکتی، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه و سبک‌های مدیریت حمایتی)	۵۰ دقیقه
پنجم	آموزش مهارت‌ها (مهارت دانایی حرفه‌ای، مهارت‌های اطلاعاتی ارائه و توانایی گوش دادن، مهارت‌های کلامی، مهارت‌های نوشتاری و تعامل مناسب)	۵۰ دقیقه
ششم	آموزش انعطاف‌پذیری (ظرفیت کسب مهارت‌های فیزیکی، ظرفیت برای کسب مهارت‌های ذهنی و روبرو شدن با چالش‌های جدید)	۵۰ دقیقه
هفتم	آموزش عوامل انگیزشی (انگیزش درونی و انگیزه‌ی شایستگی و یادگیری)	۵۰ دقیقه
هشتم	آموزش کار گروهی (ایجاد روابط خوب با دیگران، احترام به تفاوت‌ها و عملکرد تیمی موفق)	۵۰ دقیقه
نهم	آموزش اخلاق کاری (وفاداری و اخلاق حرفه‌ای)	۵۰ دقیقه
دهم	آموزش شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها (شایستگی‌های فردی و صلاحیت‌های اجتماعی)	۵۰ دقیقه
در خاتمه جلسه پرسشنامه پژوهش به عنوان پس آزمون اجرا شد.		

یافته‌ها

بخش کیفی:

شکل ۱. ارتباط بین مضامین (منبع: آتراید-استرلینگ، ۲۰۰۱).



¹ Sciences Statistical Package for the Social

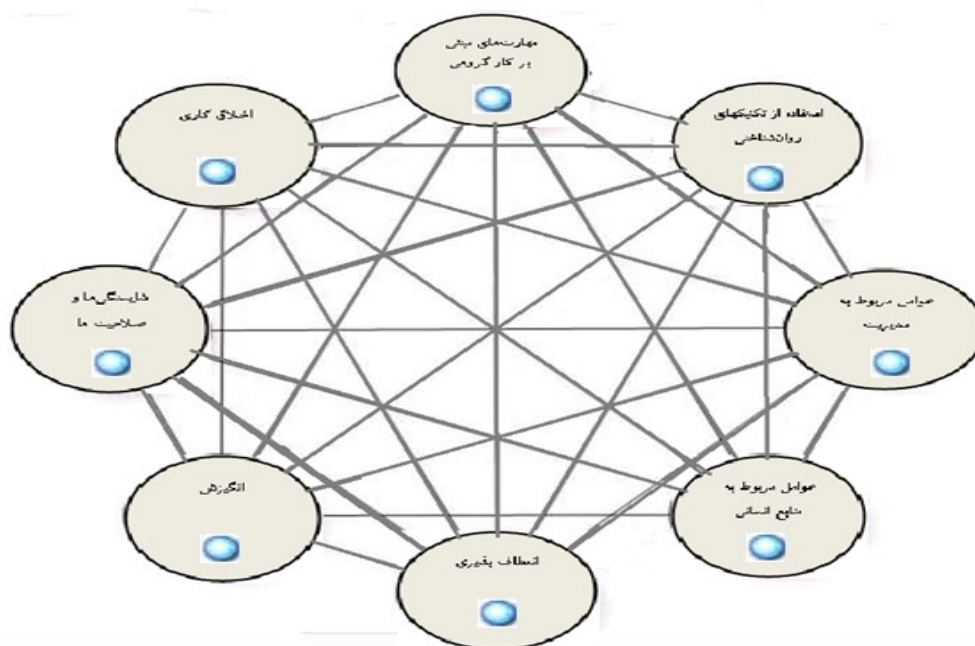
² ANCOVA

جدول ۲. مضامین و کدهای اولیه مرتبط با ابعاد آموزش مربی‌گری مدیران مدارس

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
(۱) مدل‌سازی رفتار و بازخورد	تکنیک‌های رفتاری	استفاده از تکنیک‌های روان‌شناختی
(۲) ایجاد خودآگاهی		
(۳) یادگیری و تمرین مهارت‌های جدید از طریق رل پلی (نقش بازی)		
(۴) حل مشکل	تکنیک‌های شناختی	
(۵) درک پیامدها		
(۶) تصمیم‌گیری		
(۷) تفکر انتقادی		
(۸) خود انعکاسی		
(۹) یادگیری برای دانستن مانند تصمیم‌گیری و حل مسئله		
(۱۰) مشکلات را ارزیابی کند		
(۱۱) بتواند فکر کند		
(۱۲) راه حل پیدا کند		
(۱۳) پیدا کردن علت‌های احتمالی یک مسئله		
(۱۴) برنامه‌ریزی و تلاش در راستای حل کردن مساله		
(۱۵) مدیریت استرس	تکنیک‌های هیجانی	
(۱۶) خود تنظیمی هیجانی		
(۱۷) خود مدیریتی		
(۱۸) خود نظارتی		
(۱۹) مدیریت تعارض	استراتژی متعالی	
(۲۰) مذاکره و رهبری	سازمانی	
(۲۱) مدیریت استراتژیک		
(۲۲) مدیریت فرآیندها		
(۲۳) گوش دادن فعال	برخورداری از مهارت‌های	عوامل مربوط به مدیریت
(۲۴) مهارت توصیف	جدید رهبری	
(۲۵) شفافیت		
(۲۶) خلاصه‌گویی		
(۲۷) مکاتبات رسمی		
(۲۸) ویرایش نوشته‌ها		
(۲۹) توضیح دادن		
(۳۰) مدیریت تغییر	علاقه به توسعه	
(۳۱) رغبت و تمایل در پیشرفت مدیریتی		
(۳۲) یادگیری برای بودن مانند خودآگاهی، اعتماد به نفس، عزت خودمدیریتی		
نفس و مهارت‌های مقابله‌ای		
(۳۳) حفظ و نگهداشت نیروی انسانی موجود	تمرکز بر روی کادر	عوامل مربوط به منابع انسانی
(۳۴) بهبود و غنی‌سازی نیروی انسانی موجود		
(۳۵) درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت‌های گروهی	توجه به نقش‌های مشارکتی	
(۳۶) یاری‌رسانی به اهداف گروهی و همدیگر	توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه	
(۳۷) انطباق با تغییرهای سریع محیطی		
(۳۸) توسعه شایستگی‌ها		
(۳۹) کمک به شکوفایی توانمندی‌ها و استعداد‌های کارکنان	سبک‌های مدیریت حمایتی	
(۴۰) اعطای فرصت به کارکنان		

مهارت‌های مبتنی بر کار	مهارت دانایی حرفه ای و	کسب مهارت	۴۱
گروهی	اطلاعاتی	تخصص دانش فنی	۴۲
		اطلاع‌یابی از حد آگاهی	۴۳
		بهره‌برداری از اطلاعات	۴۴
		مشارکت فعال در تحقیقات و آموزش	۴۵
	مهارت‌های گوش دادن	گوش دادن	۴۶
		گوش دادن فعال	۴۷
		توافق	۴۸
		پیشنهاد دادن	۴۹
		دریافت اطلاعات	۵۰
		جستجوی پاسخ	۵۱
	مهارت‌های کلامی	پرسیدن	۵۲
		بحث	۵۳
		تبادل اطلاعات	۵۴
		مهارت‌های متقاعدسازی	۵۵
	مهارت‌های نوشتاری	پاسخ نوشتاری به سؤالات سایرین	۵۶
		توضیح دادن امور مدرسه به صورت مکتوب	۵۷
	مهارت ارتباطی	توانایی درک نیازهای دیگران	۵۸
		تعامل با همکاران	۵۹
		تعامل با والدین و دانش آموزان	۶۰
		ارتباط موثر برای ایجاد روابط قوی با همکاران	۶۱
		روابط حرفه ای با همکاران	۶۲
		داشتن تعامل سازنده با دیگران	۶۳
		گوش دادن فعال و صحبت کردن	۶۴
	احترام به تفاوت ها	اهمیت دادن به نظر اعضا	۶۵
		عدم تمسخر اظهارنظرهای اعضا	۶۶
		درک نقطه نظرات همکاران	۶۷
	عملکرد تیمی موفق	حرکت به سوی یک هدف مشترک	۶۸
انعطاف پذیری	ظرفیت کسب	مستندسازی جلسات	۶۹
	مهارت‌های فیزیکی	تشکیل پرونده	۷۰
		نگهداری سوابق	۷۱
	ظرفیت برای کسب	نظم	۷۲
	مهارت‌های ذهنی	استدلال	۷۳
		همکاری	۷۴
		برنامه ریزی	۷۵
	روبرو شدن با چالش	اشتقاق در چالش ها	۷۶
	های جدید	مواجهه موثر با چالش ها	۷۷
انگیزش	انگیزش درونی	تنظیم هدف	۷۸
		خودکنترلی	۷۹
		اراده مندی	۸۰
	انگیزه‌ی شایستگی و	مشارکت	۸۱
	یادگیری	تداوم	۸۲
		سخت کوشی	۸۳
	وفاداری	وفاداری به دیگران	۸۴
اخلاق کاری		وفاداری به شغل	۸۵
	اخلاق حرفه ای	حرفه ای بودن	۸۶
		توجه به ارزش	۸۷

توجه به هنجارهای رفتاری	۸۸
آگاهی	۸۹
خودتنظیمی	۹۰
همدلی بر اساس توانایی شناسایی احساسات	۹۱
توجه به نیازها و نگرانی‌های دیگران	۹۲
توانایی اجتماعی برای ایجاد پل بین افراد	۹۳
شایستگی‌های فردی	شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها
صلاحیت‌های اجتماعی	



شکل ۲. نمودار عنکبوتی مولفه‌های استخراج شده

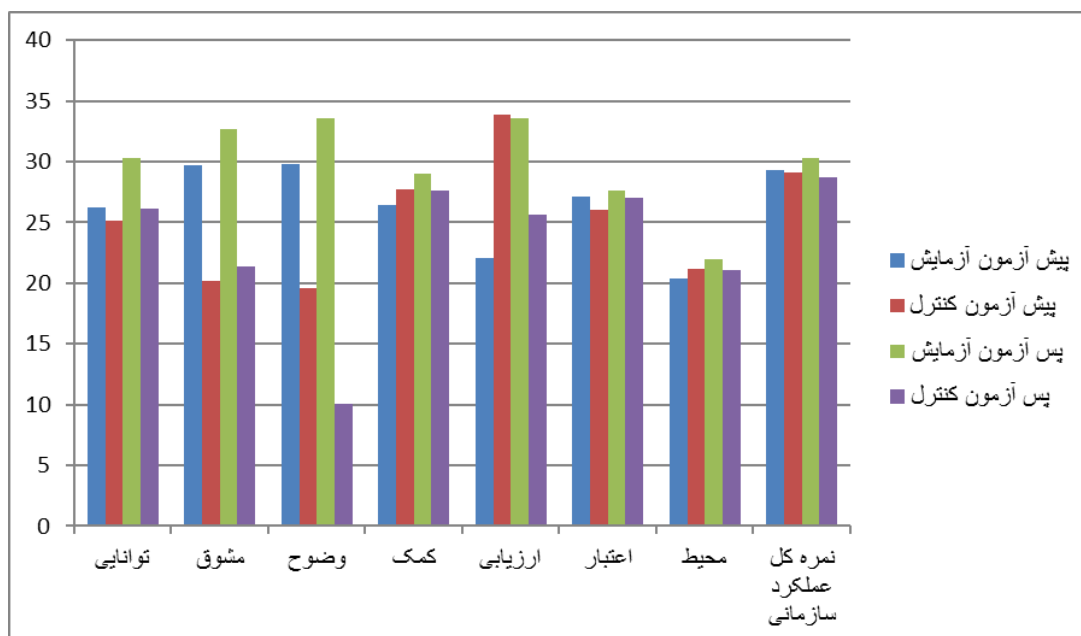
برای تأیید روایی و پایایی داده‌ها از معیار ارزیابی گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) که شامل چهار ملاک قابلیت اعتبار (باورپذیری)، قابلیت تأیید (تأیید پذیری)، قابلیت انتقال (انتقال پذیری) و قابلیت وابستگی (اطمینان پذیری) می‌باشد، استفاده شده است.

بخش کمی: میانگین متغیرهای پژوهش

یک مفهوم مهم در ارتباط با داده‌های آماری، میزان تغییرات آنهاست تا معلوم شود اندازه‌گیری‌ها تا چه اندازه از فردی به فرد دیگر تغییر می‌کنند. انحراف معیار به عنوان یک معیار پراکندگی، از مهمترین آماره‌های توصیفی است که در اینجا به همراه میانگین در جدول ۳ برای متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۳. میانگین پیش آزمون و پس آزمون ها در دو گروه آزمایش و کنترل

متغیرها	میانگین گروه آزمایش	میانگین گروه کنترل
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
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



نمودار ۱. میانگین پیش آزمون و پس آزمون ها در دو گروه آزمایش و کنترل

جدول ۴. نتایج تحلیل کوواریانس اثربخشی بسته آموزش مربی‌گری سازمانی بر عملکرد سازمانی

منبع	متغیر وابسته	مجموع مجزورات	df	میانگین مجزورات	f	p	مجزور 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	۱۶۱۳,۴۲۱	۱	۱۶۱۳,۴۲۱	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

بسته 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).

بسته 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).

بسته 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).

بسته 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).

بسته 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.

بسته 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).

بسته 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).

بسته 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 یافته‌های به دست آمده از پژوهش حاضر در خصوص ابعاد و مولفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس مهارت‌های مبتنی بر کار گروهی بالاترین درصد برابر با ۳۰,۱۰۷ بوده است. بعد از آن رتبه دوم به بعد استفاده از تکنیک‌های روان‌شناختی با ۱۹,۷۸ درصد اختصاص داده شده است. رتبه سوم به عوامل مربوط به مدیریت با ۱۵,۳۸ درصد، رتبه چهارم به بعد انعطاف‌پذیری با ۹,۸۹ درصد، رتبه پنجم به عوامل مربوط به منابع انسانی با ۸,۷۹ درصد، رتبه ششم (به طور مشترک) ابعاد انگیزش و شایستگی‌ها و صلاحیتها با ۶,۵۹ درصد، رتبه هفتم به بعد اخلاق کاری با ۴,۳۹ درصد اختصاص داشته است.

در خصوص تبیین این یافته‌ها باید عنوان نمود که مولفه استفاده از تکنیک‌های روان‌شناختی شامل زیر مولفه‌هایی همچون تکنیک‌های رفتاری، تکنیک‌های شناختی و تکنیک‌های هیجانی می‌باشد. در این خصوص باید عنوان کرد که در خصوص تکنیک‌های رفتاری مدلسازی رفتار و بازخورد، ایجاد خودآگاهی، یادگیری و تمرین مهارت‌های جدید از طریق رل پلی (نقش بازی) می‌باشد. از سوی دیگر، در خصوص تکنیک‌های شناختی می‌توان به حل مشکل، درک پیامدها، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی، خود انعکاسی، یادگیری برای دانستن مانند تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارزیابی مشکلات، پیدا کردن راه حل و برنامه ریزی را می‌توان از شاخص‌های آن دانست. همچنین از دیگر مولفه‌ها می‌توان به مدیریت استرس، خودتنظیمی

هیجانی و خودمدیریتی و خودنظارتی اشاره کرد. همچنین در خصوص مولفه عوامل مربوط به مدیریت می توان به زیرمولفه-هایی همچون استراتژی متعالی سازمانی و برخورداری از مهارت‌های جدید رهبری، علاقه به توسعه و خودمدیریتی اشاره کرد. شاخص های آن را می توان مذاکره و رهبری، مدیریت تعارض، استراتژیک و فرایندها، شفافیت اشاره کرد.

رافتی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی نشان دادند مربیگری سازمانی از طریق بالفعل کردن استعدادها بالقوه منابع انسانی سازمان که محرک‌های کلیدی موفقیت هر سازمانی هستند، موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. در پژوهش مذکور نیز توجه به مهارت‌ها، انعطاف‌پذیری و همچنین شایستگی‌های فردی مورد توجه قرار گرفته است همانگونه که در پژوهش حاضر نیز این مهم حاصل شد. همچنین یافته‌های پژوهش مسعودی و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که الگوی مربیگری در مدارس مستلزم مهارت‌های مدیریتی و انعطاف‌پذیری، انگیزش و ابعاد اخلاقی می باشد که این یافته همسو با یافته‌های پژوهش حاضر است. مریاتی و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود نشان دادند که مربی‌گری سازمانی نیازمند مهارت‌های مدیریت سازمانی است و مهارت‌ها بسیار مورد تاکید قرار گرفته است که این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش حاضر همسو می باشد.

از طرفی دیگر، عوامل مربوط به منابع انسانی از دیگر مولفه‌ها و ابعاد آموزش مربی‌گری است که زیرمولفه‌های آن شامل تمرکز بر روی کادر، توجه به نقش‌های مشارکتی، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه و سبک‌های مدیریت حمایتی می باشد. یافته‌های این پژوهش‌ها تا حدودی با یافته‌های پژوهش حاضر همسو می باشد. به طوریکه در پژوهش‌های مذکور نیز منابع انسانی به عنوان عاملی اصلی و توجه به شاخص‌های و مولفه‌های آن از جمله مشارکت و شایستگی‌های آنها توجه شده است. همسو با یافته‌های پژوهش حاضر، 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. در پژوهش حاضر به این مهم و مساله توجه به ویژگی‌ها و شاخص‌های منابع انسانی در آموزش مربی‌گری توجه شده است. حفظ و نگهداشت و بهبود و غنی‌سازی نیروی انسانی موجود و همچنین درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت‌های گروهی، یاری‌رسانی به اهداف گروهی و همدیگر، انطباق با تغییرهای سریع محیطی، توسعه شایستگی‌ها، کمک به شکوفایی توانمندی‌ها و استعدادهای کارکنان و اعطای فرصت به کارکنان از جمله شاخص‌های مهم در عوامل مربوط به نیروی انسانی می باشد. همچنین از دیگر ابعاد می توان به مهارت‌های کارگروهی اشاره کرد که شاخص‌های بیشتری را در میان سایر ابعاد داشته است. که زیر مولفه‌های آن می توان به مهارت‌دانی حرفه‌ای، مهارت‌های اطلاعاتی، ارائه و توانایی گوش دادن، مهارت‌های کلامی، مهارت‌های نوشتاری، تعامل مناسب و ظرفیت کسب مهارت‌های فیزیکی می باشد. شاخص‌های این زیرمولفه‌ها شامل کسب مهارت، تخصص دانش فنی، اطلاع‌یابی از حد آگاهی، بهره‌برداری از اطلاعات، مشارکت فعال در تحقیقات و آموزش، توافق، پیشنهاد دادن، دریافت اطلاعات، جستجوی پاسخ، تبادل اطلاعات، مهارت‌های متقاعدسازی، توانایی درک نیازهای دیگران، تعامل با همکاران، والدین و دانش‌آموزان، بررسی نظرات شفاهی یا کتبی همکاران و سرپرستان و روابط حرفه‌ای با همکاران، مستندات می باشد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پیشین همسو می باشد. به طوریکه در پژوهش‌های مذکور نیز مهارت‌ها به عنوان عاملی اصلی و توجه به شاخص‌های و مولفه‌های آن از جمله تخصص و دانش فنی، تعامل با همکاران و مهارت‌های ارتباطی و مواردی از این قبیل توجه شده است. در این راستا آفستین و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی دریافته‌اند که مهارت‌ها یکی از ابعاد مهم مربی‌گری سازمانی است. در پژوهش حاضر نیز مهم‌ترین بعد از ابعاد آموزش مربی‌گری مدیران مدارس مولفه و بعد مهارت‌ها است که باید بدان پرداخته شود و در پژوهش‌های پیشین نیز عنوان شده است. در خصوص این مولفه باید از زیرمجموعه‌هایی همچون ایجاد روابط خوب با دیگران، احترام به تفاوت‌ها، عملکرد تیمی موفق اشاره کرد. در این خصوص باید به شاخص‌هایی همچون داشتن تعامل سازنده با دیگران، گوش دادن فعال و صحبت کردن، احترام به تفاوت‌ها، اهمیت دادن به نظر اعضا، عدم تمسخر اظهارنظرهای اعضا، درک نقطه نظرات همکاران و حرکت به سوی یک هدف مشترک اشاره کرد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در این مولفه نیز همسو می باشد. در پژوهش‌های مذکور نیز کارگروهی و اظهار نظر در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان یکی از ابعاد اصلی آموزش مربی‌گری مورد توجه بوده است. در این راستا احمد و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان اهمیت مربیگری مدیریتی

^۱ Offstein et al

در سازمان دولتی انجام دادند و دریافتند که مربیگری مدیریتی مؤثر شامل پنج بعد است که شامل: ارتباطات، ترویج کار گروهی و تسهیل توسعه کارکنان هستند.

از دیگر مولفه‌ها و ابعاد آموزش مربی‌گری مدارس می‌توان به انعطاف‌پذیری اشاره کرد. از زیرمجموعه‌های این مولفه می‌توان به ظرفیت کسب مهارت‌های فیزیکی، ظرفیت برای کسب مهارت‌های ذهنی و روبرو شدن با چالش‌های جدید اشاره کرد. در این خصوص باید عنوان کرد که استدلال، همکاری، برنامه‌ریزی، اشتیاق در چالش‌ها و مواجهه مؤثر با چالش‌ها اشاره کرد. همچنین از دیگر مولفه‌ها و ابعاد آموزش مربی‌گری مدارس باید از انگیزش یاد کرد. انگیزش درونی از زیرمجموعه‌های آن است و همچنین انگیزه‌ی شایستگی و یادگیری از برمجموعه‌های آن است. در این خصوص همچنین باید عنوان کرد که در خصوص آموزش مربی‌گری باید از تنظیم هدف، خودکنترلی، اراده‌مندی، مشارکت، تداوم و سخت‌کوشی اشاره کرد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از جمله مسعودی (۲۰۲۴) در این مولفه نیز همسو می‌باشد. به طوریکه در پژوهش مذکور نیز انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از ابعاد اصلی آموزش مربی‌گری مورد توجه بوده است و همچنین در پژوهش حاضر نیز انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از ابعاد و ارکان اصلی در آموزش مربی‌گری مدیران مدارس تلقی می‌شود.

همچنین از دیگر ابعاد و مولفه‌ها می‌توان به اخلاق کاری اشاره کرد. از زیرمجموعه‌های این مولفه می‌توان به وفاداری و اخلاق حرفه‌ای اشاره کرد. وفاداری به دیگران، وفاداری به شغل، حرفه‌ای بودن و توجه به ارزش‌ها یا هنجارهای رفتاری اشاره کرد یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در این مولفه نیز همسو می‌باشد. در این راستا، مسعودی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به اخلاق حرفه‌ای در خصوص مولفه‌های مربی‌گری سازمانی اشاره کرده‌اند. همچنین سایر پژوهش‌ها نیز به این مهم اذعان داشته‌اند. به طوریکه در پژوهش‌های مذکور نیز اخلاق کاری و یا اخلاق حرفه‌ای مورد توجه قرار گرفته است و به عنوان یکی از ابعاد اصلی آموزش مربی‌گری مورد توجه قرار گرفته است. در نهایت باید از شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها به عنوان آخرین مولفه اشاره کرد. از زیرمجموعه‌های این مولفه باید شایستگی‌های فردی و صلاحیت‌های اجتماعی اشاره کرد. در این خصوص می‌توان به آگاهی، خودتنظیمی و انگیزه اشاره کرد. این شاخص‌ها از جمله شاخص‌های اصلی برای شایستگی‌های فردی می‌باشد. همچنین در خصوص صلاحیت‌های اجتماعی می‌توان به همدلی بر اساس توانایی شناسایی احساسات، توجه به نیازها و نگرانی‌های دیگران از جمله همکاران، دانش‌آموزان و اولیا اشاره کرد و در نهایت توانایی اجتماعی برای ایجاد پل بین افراد را می‌توان به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در این راستا عنوان نمود. در این راستا باید عنوان نمود نودهی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند صلاحیت‌های مربیگری سازمانی شامل: کار گروهی هستند. که با یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص کارگروهی همسو می‌باشد.

در نهایت باید عنوان کرد، در پژوهش حاضر، به بررسی دقیق ابعاد و مولفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس پرداخته‌ایم و نشان دادیم که چگونه این مولفه‌ها می‌توانند در ارتقاء کیفیت محیط‌های آموزشی مؤثر باشند. مولفه‌هایی نظیر استفاده از تکنیک‌های روان‌شناختی، تمرکز بر منابع انسانی، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه، و کار گروهی نه تنها به مدیران کمک می‌کنند تا بهتر با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند، بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد تا محیط‌های کاری حمایتی و مشارکتی ایجاد کنند که در آن هر عضو تیم احساس ارزشمندی و تعلق خاطر داشته باشد. انعطاف‌پذیری در روش‌های آموزشی از دیگر جنبه‌های کلیدی است که مدیران باید به آن توجه نمایند. این انعطاف‌پذیری به مدیران امکان می‌دهد تا در برابر تغییرات محیطی و چالش‌های ناگهانی با قدرت و اثربخشی بیشتری واکنش نشان دهند. همچنین، از آنجا که کار گروهی و همکاری در میان همکاران یکی از مؤلفه‌های اساسی در موفقیت آموزشی است، تقویت این جنبه‌ها باید در اولویت برنامه‌های آموزشی مدیران قرار گیرد. بنابراین، طراحی برنامه‌های آموزشی که تمام این ابعاد و مولفه‌ها را در بر می‌گیرد، ضروری است. مدیرانی که در چنین برنامه‌هایی شرکت می‌کنند، نه تنها مهارت‌های فردی خود را ارتقاء می‌دهند، بلکه قادر خواهند بود که به طور مؤثرتری در محیط‌های آموزشی خود تأثیر بگذارند و به عنوان رهبرانی مؤثر و حمایت‌کننده شناخته شوند. در نهایت، تعهد به توسعه مستمر و بهبود مستمر آموزش مربی‌گری مدیران می‌تواند تضمین داشته باشد و محیط‌های آموزشی را به سمت موفقیت‌های بزرگ‌تر سوق دهد. این تعهد به توسعه باید همراه با پذیرش و اجرای تکنیک‌های نوین آموزشی و مدیریتی باشد که نه تنها رویکردهای سنتی را به چالش می‌کشد بلکه فرصت‌هایی برای نوآوری و بهبود خلاق در فرایندهای آموزشی فراهم می‌آورد.

در این مسیر، توجه به توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزش مربی‌گری که مولفه‌های روان‌شناختی، انعطاف‌پذیری، کار گروهی و منابع انسانی را به خوبی در بر می‌گیرند، اساسی است. این برنامه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که مدیران مدارس را در مواجهه با چالش‌های مختلف آماده کرده و به آن‌ها امکان می‌دهد تا از مهارت‌های مربی‌گری خود به طور مؤثرتری در راستای بهبود فرآیندهای آموزشی و تربیتی استفاده کنند. نتیجه‌گیری اینکه، آموزش مربی‌گری مدیران مدارس نقش کلیدی در ارتقاء کیفیت آموزش دارد. مدیران به عنوان رهبران آموزشی، نیازمند داشتن دیدگاه‌های جامع‌نگر، مهارت‌های بین‌فردی قوی، و توانایی انطباق با تغییرات هستند تا بتوانند نه تنها خود را به عنوان مربیان مؤثر مطرح کنند، بلکه به تربیت معلمانی قادر در ارتقاء تعلیم و تربیت نیز بپردازند.

همچنین بر اساس یافته‌ها، سهم هریک از ابعاد و مولفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس از اسناد تحلیل شده به تفکیک بر اساس درصد بیان شده است. همانگونه که عنوان شد، مهارت‌های مبتنی بر کار گروهی بالاترین درصد برابر با ۳۰,۱۰۷ بوده است. بعد از آن رتبه دوم به بعد استفاده از تکنیک‌های روان‌شناختی با ۱۹,۷۸ درصد اختصاص داده شده است. رتبه سوم به عوامل مربوط به مدیریت با ۱۵,۳۸ درصد، رتبه چهارم به بعد انعطاف‌پذیری با ۹,۸۹ درصد، رتبه پنجم به عوامل مربوط به منابع انسانی با ۸,۷۹ درصد، رتبه ششم (به طور مشترک) ابعاد انگیزش و شایستگی‌ها و صلاحیتها با ۶,۵۹ درصد، رتبه هفتم به بعد اخلاق کاری با ۴,۳۹ درصد اختصاص داشته است.

برای تعیین درجه تناسب بسته آموزشی، به نظرخواهی از متخصصان این حوزه به واسطه پرسشنامه طراحی شده محقق پرداخته شد. با توجه به مقیاس پرسشنامه که ۵ درجه‌ای لیکرت بود، مبنای تصمیم‌گیری بر اساس نقطه برش به فراخور تعداد سوالات هر مولفه در نظر گرفته شد و همانطور که نتایج به دست آمده نشان می‌دهد تمامی مولفه‌ها و ابعاد در مدل پیشنهادی مورد تایید متخصصان قرار گرفته و در سطح ۰/۰۱ معنادار شده اند و این مؤلفه‌ها از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

در تبیین این یافته باید عنوان نمود که مربی‌گری سازمانی هنر پرورش سازنده و نظام‌مند نیروی انسانی جهت دستیابی به اهداف والای سازمانی است. مربی‌گری به عملکرد بهتر، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود و آموزش نیروی انسانی زمانی مؤثر خواهد بود که مدیر بتواند نقش مربی را به‌خوبی در سازمان ایفا کند. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر ابعاد مربی‌گری سازمانی مدیران مدارس از تناسب برخوردار بوده است و از این حیث می‌تواند ادعا نمود که این ابعاد می‌توانند به عنوان الگویی در جهت ارتقای توانمندی مربی‌گری مدیران به کار گرفته شوند. بدان دلیل که هر سازمانی از جمله مدارس برای رسیدن به موفقیت باید دارای خودکفایی، اطلاعات و دانش وسیع‌تر و همچنین ابتکار عمل باشد. در واقع در اکثر موارد سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که در زمینه‌ای خاص، دارای تجربه، دانش و توانمندی باشند. افرادی که توانمندی خود را باور داشته باشند و همواره برای رسیدن به اهداف بزرگ تلاش کنند. اگرچه با پیشرفت علم، در بسیاری از زمینه‌ها نیاز به نیروی انسانی وجود ندارد اما نیروی انسانی کارآمد همواره از بزرگترین دغدغه‌های هر سازمانی بوده‌است و امروزه وجود مدیران توانمند و خلاق اهمیت بیشتری یافته است. به ویژه این مهم در مدارس به عنوان سازمان‌های آموزشی بسیار حائز اهمیت بوده و نیاز است مدارس از این ابعاد بهره‌مند شوند.

در نهایت باید عنوان کرد که مدیرانی که خواهان توسعه مدارس خود هستند، باید اصول مربی‌گری را اجرا کنند. برای مدیرانی که به پیشرفت کارکنان خود علاقه‌مند هستند، مربی‌گری می‌تواند فرایندی اثربخش باشد. مربی‌گری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند بر سود و زیان سازمان از جمله مدارس تاثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها داشته باشد.

همچنین بر اساس یافته‌های به دست آمده از پژوهش حاضر، بسته آموزش مربی‌گری سازمانی باعث افزایش مولفه توانایی، مشوق، وضوح، کمک، ارزیابی و عملکرد سازمانی (نمره کل) گردیده است. اما بسته آموزش مربی‌گری سازمانی بر عملکرد سازمانی در مولفه اعتبار و محیط تأثیری نداشته است. در این راستا باید عنوان نمود که به طور کلی عملکرد سازمانی، یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک، مهمترین معیار سنجش موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید. طی قرن‌های گذشته، اثر سبک‌های مدیریتی بر روی عملکرد سازمان به عنوان یک موضوع جالب در میان دانشگاہیان و مدیران سازمان‌ها بوده است.

مربی‌گری عملکرد مدیران، مدارس را قادر می‌سازد تا رویکرد خود در توانمندی‌ها را شخصی‌سازی 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 می‌کند. همچنین باید عنوان نمود که مشخصاً هدف اصلی مربی‌گری در مدیریت عملکرد کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان و مدیران است. با توجه به متفاوت بودن هر فرد با دیگری، شیوه‌ی استفاده حداکثری از پتانسیل آن‌ها نیز متفاوت است.

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

طبق تعریف پارسلو و ری (۲۰۰۰) مربی‌گرایی فرایندی است که باعث یادگیری و توسعه می‌شود و به دنبال آن عملکرد بهبود می‌یابد. لینز و گلد اسمیت (۲۰۰۵) استفاده از سبک مربی‌گرایی را روشی برای افزایش عملکرد و مهارت‌های بالای رهبری می‌دانند که به عنوان یک استراتژی توسعه مدیریت رشد یافته و مشهور شده است. بیانکو و ماتیس (۲۰۰۲) ادعا می‌کنند که مدیران قدرتمند کسانی هستند که مربی‌گرایی را در عمل و اعتقاد خود وارد کرده اند، چرا که مربی‌گرایی از طریق افزایش اثربخشی ارتباطات سازمانی، موفقیت در تیم‌سازی، خوددانشی 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 فرایند مربی‌گری در مدیریت عملکرد کارکنان، مستلزم وجود اعتماد است. کارکنان باید به سازمان، مربی خود و کل فرایند مربی‌گری، اعتماد داشته باشند. همین که اعتماد بین مربی و کارآموز (کارمند) شکل می‌گیرد، رابطه‌ی آن‌ها تقویت شده و این خود موجب همکاری بهتر می‌شود. همچنین کارکنانی که در فرایند مربی‌گری کارکنان قرار می‌گیرند، احساس می‌کنند که کارفرما به آن‌ها اهمیت داده و برای توسعه‌ی حرفه‌ای آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند. در نتیجه، کارکنان احتمالاً انگیزه‌ی بیشتری برای بهبود عملکرد خود و مشارکت در اهداف سازمانی پیدا می‌کنند.

در نهایت باید عنوان کرد که در بسته آموزش مربی‌گری مدیران مدارس می‌بایست به مواردی همچون ویژگی‌های مربیان و مدیران و فراگیر توجه شود. به عنوان نمونه باید عنوان کرد که فراگیر کیست؟ در چه جایگاهی در مدرسه قرار دارد؟ از چه مهارت و تحصیلاتی برخوردار است و همچنین سوالاتی از این دست می‌تواند مفید باشد. همچنین در مربی‌گری مدیران مدارس باید به اصل الزامات قانونی در مدرسه توجه شود که شامل آن دسته از قوانین و اصولی است که در سازمان آموزش و پرورش وضع شده و می‌بایست رعایت شود. از طرفی تغییر نگرش مدیران می‌تواند مورد توجه قرار گیرد که در این خصوص باید عنوان کرد به نظر می‌رسد که به منظور آموزش نیروی انسانی و توجه به مقوله مربی‌گری باید بتوان در دیدگاه فرد مورد نظر تغییرات مثبتی را ایجاد نمود. همچنین در کنار تغییر نگرش، لازم است تا مهارت‌های دانشی و حرفه‌ای را برای وی در نظر گرفت. همچنین ارتقای مهارت در حوزه تخصصی می‌تواند در این خصوص مثر باشد.

در انتها باید خاطر نشان ساخت که عدم توانایی کنترل متغیرهای مزاحم که بر تمامی روش‌های نیمه آزمایشی مترتب است در بخش کمی این پژوهش نیز وجود داشته و از محدودیت‌های پژوهش حاضر به شمار می‌رود. همچنین پژوهش حاضر صرفاً برای مدیران مدارس ناحیه ۲ استان البرز اجرا شده است از اینرو قابل تعمیم به سایر افراد و سازمان‌ها نمی‌باشد. در نهایت باید عنوان نمود که نتایج نشان می‌دهند که مدل ارائه شده مربی‌گری سازمانی از اعتبار بالایی برخوردار است و توسط متخصصان و کارشناسان تأیید شده است. این نتیجه نشان می‌دهد که این الگو مبتنی بر تحلیل دقیق و شاخص‌های معتبر استوار است و می‌تواند به عنوان یک راهنمای کاربردی برای مدیران مدارس برای بهبود عملکرد سازمانی استفاده شود. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در مدل مفهومی تأیید شده‌اند و این به این معنی است که مؤلفه‌ها و ابعاد مدل پیشنهادی در تدوین الگوی مربی‌گری سازمانی مدیران مدارس، به طور کلی و در محیط‌های آموزشی دیگر نیز قابل استفاده هستند.

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. ۶(۱)، ۷۹-۵۷.
- 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.
- رأفتی، 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 کریمی 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): ۳۹-۱۳.
- 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)، ۱۰۶-۷۹.
- 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)، ۱۰-۱.
- 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 صلاحیت‌های مربیگری مدیران مدارس. نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۲ (۱): ۱۷۰-۱۴۵.

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, 2023, 15(1(I)Si), 184-189.

Bachkirova, Tatiana. (2023). International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 22(1), 214-233.

Karim Saad, h. (2022). Coaching Impact on Employees and Organizational Performance in the Middle East Healthcare Industry. Journal of Advanced Research in Leadership 1(1):1-12.

Glabiszewski, W. & Grego-Planer, D. (2016). Abilities to exploit newly-acquired technologies as a source of competitive advantage of finance companies in Poland, Management, 20(2), 35-48.

Maryati, E., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The Influence of Principal's Leadership Style and Organizational Culture on Teacher's Performance. Journal of Social Work and Science Education, 1(2), 127-139.

Masoudi, Maral., Hamidifar, Fatemeh., Khorshidi, Abbas. & Delgoshaei, Yalda. (2024). Analysis of the Coaching Leadership Model for Elementary School Principals . Iranian Journal of Educational Sociology. 7(4), 140-149.

Offstein, E., Kentrus, R., Dufresne, R. And Wassell, S. Managing Metaphors – Executive Coaching And The Role And Power Of Analogy", Journal Of Workplace Learning, 2023, 35, 4, 325-340.

- Ras, J., Smith, D. L., Kengne, A. P., Soteriades, E. E., & Leach, L. (2022). Cardiovascular Disease Risk Factors, Musculoskeletal Health, Physical Fitness, and Occupational Performance in Firefighters: A Narrative Review. *J Environ Public Health*, 7346408. <https://doi.org/10.1155/2022/7346408>.
- Rosha, J. Assessment Of The Impact Of Coaching On A Company's Performance: A Review Of Methods. 2021, 7(4)23-44.
- Saad, H. K. (2022). Coaching Impact on Employees and Organizational Performance in the Middle East Healthcare Industry. *Journal of Advanced Research in Leadership*, 1(1): 1-12
- Satchawateea, Natarpha., Sutana Boonluaa & Palan Jantarajaturapath. (2021). Effects of technology transfer on sustainable competitiveness in Thailand. *Int. J. Nonlinear Anal.* 12, 1300-1309.
- Sayman, A. M., & Atienzar, E. A. (2023). Influence of School Climate and Leadership Style of Principals on the Performance of Public Elementary Teachers During the Covid-19 Pandemic. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, 2(2), 58-63.
- Unesco. (2020). Education. www.unesco.com.
- Syailendra, S. Effectiveness Of Coaching And Mentoring For Employee Career Development Within The Organization. *Ecoment Global Journal*. 2023, 8(3).1-22.
- The University of British Columbia. (2023). ORGANIZATIONAL COACHING PROGRAM HANDBOOK.
- Woulfin SL. (2020). Crystallizing coaching: An examination of the institutionalization of instructional coaching in three educational systems. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*; 122(10): 1-32.

Developing and Validating an Organizational Coaching Training Package and Evaluating Its Effectiveness on the Organizational Performance of School Principals in District 2, Alborz Province

Atefeh Shahmohammadi¹, Abasalt Khorasani², Masoumeh Sadat Abtahi³, Mahdi Ashouri⁴

Abstract

The primary goal of the present study was to develop and validate an organizational coaching training package and assess its effectiveness on the organizational performance of school principals in District 2, Alborz Province. This research is applied in terms of purpose, experimental in terms of data type, and employs a mixed-method exploratory sequential strategy. To identify the components of organizational coaching, the qualitative thematic analysis method was utilized. The statistical population included all school principals in District 2 of Alborz Province during the academic year 2023–2024. Forty school principals were selected using purposive sampling and were randomly assigned to two groups: experimental (n= 20) and control (n= 20). In the quantitative phase, after delivering the organizational coaching training package, the organizational performance questionnaire was administered to both groups, and quantitative data were analyzed using covariance analysis. The findings of the study revealed that the organizational coaching training package for school principals comprises components such as Teamwork-based skills, psychological techniques, management factors, flexibility, human resource factors, motivation, teamwork, individual competencies, and work ethics. Furthermore, the package significantly improved the organizational performance of school principals. The results also indicated that the organizational coaching training package enhanced factors such as ability, incentives, clarity, support, evaluation, and overall organizational performance scores. However, the package did not affect the organizational performance components of credibility and environment.

Keywords: training package, organizational coaching, organizational performance, school principals

¹ - Ph.D Candidate in Curriculum Planning, Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

² Associate Professor, Department of Educational Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. drkhorasanitr@gmail.com (corresponding author)

³ - Assistant Professor, Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Faculty of Islamic Education and Training, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

⁴ Assistant Professor, Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Faculty of Islamic Education and Training, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.