



Dimensions and Components of Coaching Training for School Principals: a Systematic Review¹

Atefeh Shah Mohammadi², Abbaslat Khorasani^{3*}, Masoume Al-Sadat Abtahi⁴,
Mehdi Ashuri⁵

(Received: 2023.04.13 - Accepted: 2023.09.09)

1-This article is an excerpt from the dissertation of Atefeh Shahmohammadi, a doctoral student specializing in curriculum planning at the Islamic Azad University, Science and Research Branch.

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

3- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

*- Corresponding Author: A-Khorasani@sbu.ac.ir

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.

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

Abstract

The primary goal of this research was to examine the dimensions and components of coaching training for school managers. This study employed a systematic review method. A total of 61 articles were retrieved, and after evaluation, 40 articles were selected for final inclusion. The literature review was conducted using domestic databases for the period from 2011 to 2024, using keywords "human resource training, organizational coaching, coaching, training managers," which resulted in 21 documents being retrieved. Additionally, searches were conducted in international databases for the period from 2010 to 2024 using keywords "coaching, training, school, managers," and 40 documents were retrieved. In the end, 11 articles from domestic sources and 29 from international sources were chosen for study and analysis, based on criteria of relevance and direct relation to the topic. Altheide's (1996) qualitative content analysis strategy was utilized for the document analysis. According to the findings regarding the dimensions and components of coaching training for school managers, skills accounted for the highest percentage at 21.97%. Following that, the use of psychological techniques was ranked second with 19.78 %. The third rank went to management-related factors at 15.38%, the fourth rank to flexibility at 9.89%, the fifth rank to human resource-related factors at 8.79%, the sixth rank to motivational aspects, teamwork, and individual competencies at 6.59 %, and the seventh rank to work ethics at 4.39%. Based on the results, the most significant dimension was skills at 21.97%, and the least significant dimension was work ethics at 4.39%.

Keywords: Education, Mentoring, Manager, Schools, Coaching, Human Resources



«مقاله پژوهشی»

Doi: 10.71767/jinev.2024.1192982

ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس: یک مرور نظام‌مند^۱عاطفه شاه‌محمدی^۲، اباصلت خراسانی^{۳*}، معصومه‌السادات ابطحی^۴، مهدی عاشوری^۵

(دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۸ - پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸)

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس بود. این پژوهش از روش مرور نظام‌مند استفاده کرده است. ۶۱ مقاله بازبینی شد که پس از ارزیابی، ۴۰ مقاله نهایی انتخاب شدند. بدین ترتیب، مرور پیشینه در پایگاه داده‌های داخلی در بازه زمانی ۱۳۹۰-۱۴۰۳ و با کلیدواژه‌های «آموزش نیروی انسانی، مربی‌گری سازمانی، کوچینگ، آموزش مدیران» انجام شده و تعداد ۲۱ سند، بازبینی شد. همچنین با جستجو در پایگاه داده‌های بین‌المللی در بازه زمانی ۲۰۱۰-۲۰۲۴ و با کلیدواژه‌های «مربی‌گری، آموزش، مدرسه، مدیران» تعداد ۴۰ سند بازبینی شد. در نهایت از اسناد داخلی، تعداد ۱۱ مقاله و از اسناد بین‌المللی تعداد ۲۹ مقاله، با ملاک اعتبار و ارتباط مستقیم با موضوع، برای مطالعه و تحلیل انتخاب شدند. برای تحلیل اسناد، از راهبرد تحلیل محتوای کیفی آلتاید (۱۹۹۶)، استفاده شد. در این پژوهش، برای تحلیل محتوای کیفی و شناسایی مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس، از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد. پس از وارد کردن داده‌های مربوط به مقالات منتخب در نرم‌افزار، فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. ابتدا کدهای اولیه بر اساس تحلیل محتوای متون استخراج شد و سپس در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی طبقه‌بندی گردید. به‌منظور بررسی میزان همپوشانی کدها و تحلیل هم‌زمان آن‌ها، از قابلیت مرورگر ماتریس کد در مکس کیودا بهره گرفته شد. همچنین، برای نمایش ارتباط بین مؤلفه‌های شناسایی‌شده، از نقشه مفهومی (نقشه مفهومی) استفاده گردید که امکان درک بهتر پیوندهای بین کدهای اصلی و فرعی را فراهم کرد. نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد که "مهارت‌های مبتنی بر کار گروهی" بیشترین میزان فراوانی را در بین مؤلفه‌های شناسایی‌شده دارا بود. همچنین، تحلیل محتوای انجام‌شده در مکس کیودا نشان داد که فن‌های روان‌شناختی و عوامل مدیریتی، نقش مهمی در بهبود اثربخشی مربی‌گری مدیران مدارس دارند. بر اساس نتایج، مهم‌ترین بعد، مهارت‌های مبتنی بر کار گروهی با ۳۰/۱۰۷٪ و کم‌اهمیت‌ترین بعد اخلاق کاری با ۴/۳۹٪ بود.

واژگان کلیدی: آموزش، مربی‌گری، مدیر، مدارس، کوچینگ، نیروی انسانی

۱- این مقاله مستخرج از رساله عاطفه شاه‌محمدی دانشجوی دکتری تخصصی رشته برنامه‌ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات می‌باشد.

۲- دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، گروه مطالعات تربیتی و برنامه‌ریزی درسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: A-Khorasani@sbu.ac.ir

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. mh.abtahi2030@gmail.com

۵- 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

مربی‌گری سازمانی روشی مؤثر برای توسعه مهارت‌های مدیریتی و افزایش کارایی سازمان‌هاست. این پژوهش به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مربی‌گری مدیران مدارس می‌پردازد. در دنیای معاصر، توسعه و رشد جوامع وابسته به سازمان‌های سالم و پویاست که نیروی انسانی رکن اساسی آن‌هاست. آموزش و توسعه نیروی انسانی^۱ از عناصر حیاتی هر سازمان محسوب می‌شوند (۱ و ۲).

در دنیای امروز، سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه جوامع دارند و آموزش منابع انسانی سهم عمده‌ای در این توسعه ایفا می‌کند. آموزش منابع انسانی شامل شیوه‌ها و استراتژی‌هایی است که بر اعمال، باورها و احساسات تعلق کارکنان به سازمان تأثیر می‌گذارد و این مفهوم بیانگر مربی‌گری سازمانی است. مربی‌گری سازمانی به تعامل آموزشی بین دو نفر در سازمان اطلاق می‌شود که هدف آن حمایت از تغییرات رفتاری و حرفه‌ای است (۳). آموزش در طول زندگی یک حق انسانی است و باید با کیفیت مناسب در دسترس باشد (۴). سازمان‌ها برای رقابت در تغییرات اقتصادی، نیازمند توسعه فعالیت‌ها و افزایش بهره‌وری هستند و باید به آموزش نیروی انسانی خود بپردازند. مدیران روزانه با چالش‌های جدید مواجه می‌شوند و برای تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها باید از راهکارهای علمی و آزموده‌شده استفاده کنند. آفستین و همکاران (۲۰۲۳) پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق عملکرد، باید در ایجاد قابلیت‌های مربی‌گری سازمانی تلاش بیشتری کنند (۵).

مربی‌گری سازمانی به‌عنوان روشی اثربخش برای توسعه مهارت‌های مدیریتی و افزایش کارایی سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است (۶). در دنیای معاصر، توسعه جوامع مستلزم سازمان‌های سالم و پویاست که نیروی انسانی رکن اساسی آن‌ها محسوب می‌شود. آموزش و توسعه نیروی انسانی از عناصر مهم و ضروری در سازمان‌ها هستند. در دنیای امروز، آموزش منابع انسانی سهم عمده‌ای در توسعه سازمان‌ها دارد و بر اعمال، باورها و احساسات تعلق کارکنان تأثیر می‌گذارد. این امر بیانگر مفهوم مربی‌گری سازمانی است که به تعامل آموزشی بین دو نفر در سازمان اشاره دارد و هدف آن، حمایت از تغییرات رفتاری و حرفه‌ای است. سازمان‌ها برای رقابت در تغییرات اقتصادی نیازمند توسعه فعالیت‌ها و افزایش بهره‌وری از طریق آموزش نیروی انسانی هستند. مدیران نیز با چالش‌های جدیدی روبرو می‌شوند و برای تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها باید از راهکارهای علمی و آزموده‌شده بهره‌گیرند. مربی‌گری سازمانی به‌طور تدریجی ظهور کرده و نظریه‌های متعددی از آن حمایت کرده‌اند. ریشه اصطلاح «مربی‌گری» به اواخر دهه ۱۸۸۰ بازمی‌گردد، اما مفهوم آن در دهه ۱۹۹۰ به‌طور قابل‌توجهی گسترش یافت. از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴، حوزه مربی‌گری با استفاده از نظریه‌های روان‌شناختی در بخش‌های مختلف کسب‌وکارها به توسعه سازمانی منجر شده است (۷). مربی‌گری سازمانی نه‌تنها توسعه سازمانی، بلکه توسعه شخصی و ایجاد انگیزه در کارکنان را به همراه

1- Manpower

دارد و با احساس تعلق، قدردانی و مسئولیت‌پذیری همراه است. همچنین کارایی و مهارت‌های مدیران را بهبود می‌بخشد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات محیطی سازگار شوند و نگرش کارکنان و مدیران را تغییر دهند (۸). مدیریت و رشد مؤثر نگرش فرد و دیگران، مهارتی اساسی برای مدیرانی است که به دنبال موفقیت بیشتر هستند و مربی‌گری بهترین راه برای دستیابی به این موفقیت است. تفاوت بین مدیر معمولی و مدیر برجسته در توانایی آن‌ها برای هدایت افراد به سطوح بالاتر موفقیت، به‌ویژه زمانی که عواملی مانند انگیزه، اعتمادبه‌نفس، اراده، میل و انرژی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، نهفته است. در اینجا مهارت مربی‌گری اهمیت پیدا می‌کند (۹). کاسوان مربی‌گری را به‌عنوان انتقال شناختی، عاطفی و رفتاری می‌داند که دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد یا زندگی شخصی فرد را فراهم می‌کند (۱۰). مربی‌گری سازمانی به‌عنوان راهبردی برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است که عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند تا به کارایی بهینه دست یابند و بر موانع پیشرفت غلبه کنند (۱۱).

تأثیر تدریجی مربی‌گری سازمانی عمدتاً در زمینه‌های مرتبط با توسعه مانند توسعه مدیریت، رهبری و منابع انسانی مشاهده می‌شود. محققان شواهدی ارائه کرده‌اند که مربی‌گری مهارت‌های رهبری را از طریق ارائه بازخورد و تأمل بهبود می‌بخشد و ظرفیت تفکر انتقادی مدیران و مدیران اجرایی را افزایش می‌دهد (۱۲). هر سازمانی سعی می‌کند تمام ابزارهای ممکن را برای بهره‌وری بیشتر کارکنان فراهم کند. مربی‌گری در حال حاضر به‌عنوان روشی برای افزایش عملکرد کارکنان مطرح است و آموزش به کارمندان ساده‌ترین روش است که به توسعه و حفظ کارکنان و سرپرستان موفق کمک کرده و منجر به بهبود عملکرد می‌شود (۱۳).

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی در زمینه مربی‌گری سازمانی انجام شده است. سیلندرا و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که مربی‌گری سازمانی به رشد شغلی و افزایش وفاداری کارکنان منجر می‌شود (۱۰). آفستین و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که این روش تسلط مدیران بر وظایف و عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد (۵). احمد و همکاران (۲۰۲۳) پنج بُعد مؤثر در مربی‌گری مدیریتی را شناسایی کردند: ارتباطات باز، ترویج کار گروهی، جهت‌گیری کارکنان، پذیرش تنوع و تسهیل توسعه کارکنان (۱۴).

در ایران، نودهی و همکاران (۱۴۰۲) صلاحیت‌های مربی‌گری مدیران مدارس را شامل دانش مربی‌گری، مهارت‌های مدیریتی و رهبری، و صلاحیت‌های رفتاری معرفی کردند (۱۵). مسعودی و همکاران (۱۴۰۲) مدل رهبری مربی‌گری برای مدیران مدارس ابتدایی را ارائه دادند که پیامدهای آن ایجاد احترام، اعتماد متقابل و الهام‌بخشی است (۱۶). امجدی حور و همکاران (۱۴۰۱) هشت شاخص اصلی برای منش مربی‌گری مدیران مدارس ابتدایی شناسایی کردند: تعالی و برتری، پاسخ‌گویی، مشارکت‌طلبی، انسانیت، تواضع، خدمت‌گزاری، عدالت‌محوری و صداقت (۱۷).

سرمایه‌گذاری در آموزش مربی‌گری سازمانی به‌عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد مدیران، بازدهی مالی مطلوبی دارد و به تقویت منابع سازمانی کمک می‌کند. مدارس، به‌عنوان سازمان‌های پویا، برای واکنش مناسب به محیط‌های پرتنش و اجرای مأموریت‌های خود، نیازمند بهره‌گیری از تجربه و توانایی سرمایه‌های انسانی از طریق آموزش مربی‌گری هستند. مدیران مدارس با مسئولیت‌ها و وظایف متنوع، می‌توانند با این آموزش‌ها مهارت‌های جدیدی کسب کنند. مدارس، به‌عنوان سازمان‌های رسمی آموزشی، با ساختار سلسله‌مراتبی، قوانین مشخص و کادر انسانی مانند معلمان و کارکنان اجرایی، هدف اصلی‌شان بهبود عملکرد آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان است.

سازمان مدرسه از نظر ساختاری به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱. غیردولتی (غیرانتفاعی): با هدف آموزش دانش‌آموزان، نه کسب سود.

۲. دولتی یا عمومی: تحت نظارت دولت و قوانین آموزشی، با ارائه خدمات آموزشی عمومی.

مدارس معمولاً دارای ساختاری مدیریتی شامل مدیر، معلمان و کادر اجرایی هستند که برای رسیدن به اهداف آموزشی همکاری می‌کنند. آموزش مربی‌گری سازمانی می‌تواند انگیزه مدیران را افزایش داده و مشارکت مؤثر آن‌ها را در فرآیندهای مدرسه ارتقا دهد. در این راستا، طراحی بسته‌های آموزشی در زمینه مربی‌گری سازمانی می‌تواند راهکاری مؤثر باشد.

مربی‌گری آموزشی بعلاوه توسعه مهارت‌ها و بهبود عملکرد معلمان و دانش‌آموزان اهمیت زیادی دارد، از جمله دلایل آن:

۱. ارتقای تدریس: ارائه بازخورد و راهکارهای عملی برای بهبود روش‌های آموزشی.

۲. رشد حرفه‌ای معلمان: کمک به یادگیری مهارت‌های نوین و افزایش انگیزه شغلی.

۳. پشتیبانی از دانش‌آموزان: یافتن روش‌های مؤثر برای پاسخ به نیازهای آموزشی آن‌ها.

۴. بهبود ارزیابی و بازخورد: کمک به دقت بیشتر در ارزیابی و ارائه بازخوردهای مؤثر.

۵. فرهنگ همکاری: تسهیل اشتراک تجربه‌ها و یادگیری جمعی در میان معلمان.

۶. حل چالش‌ها: یاری در مدیریت کلاس، افزایش مشارکت دانش‌آموزان و رفع مشکلات آموزشی.

در مجموع، مربی‌گری به بهبود عملکرد، ارتقای کیفیت آموزش و توسعه حرفه‌ای در مدارس کمک می‌کند. و در نهایت پرسش اصلی این است: ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری سازمانی مدیران مدارس چیست؟ مدارس دارای ساختار مدیریتی متشکل از مدیران، معلمان، کادر اجرایی و سایر کارکنان هستند که برای تحقق اهداف آموزشی با یکدیگر همکاری می‌کنند. آموزش مربی‌گری سازمانی می‌تواند انگیزه مدیران را افزایش داده و مشارکت مؤثر آن‌ها را در فرآیندهای مدرسه تقویت کند. برای بهبود عملکرد سازمانی، تدوین بسته‌های آموزشی مربی‌گری می‌تواند راهکاری کارآمد باشد.

روش پژوهش

این پژوهش با روش مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای کیفی آلتاید (۱۹۹۶)، به تبیین ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری سازمانی مدیران مدارس می‌پردازد. برای گردآوری داده‌ها، از پایگاه‌های داخلی مانند نورمگز، ایرانداک، سیویلیکا، علم‌نت، SID و پرتال علوم انسانی در بازه ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳، و از پایگاه‌های بین‌المللی مانند Eric، Sage، Google Scholar در بازه ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ استفاده شد. کلیدواژه‌های جستجو شامل «آموزش نیروی انسانی، مربی‌گری سازمانی، کوچینگ، آموزش مدیران» و در جستجوهای بین‌المللی «مربی‌گری، آموزش، مدرسه، مدیران»^۱ بودند. در مجموع، ابتدا ۲۱ سند داخلی و ۴۰ سند بین‌المللی بازیابی شد. اسناد با معیارهایی مانند وجود کلیدواژه‌ها در عنوان، واژگان کلیدی یا متن مقاله و با استفاده از راهبردهای جستجوی «OR, AND, NOT» انتخاب شدند. سپس با بهره‌گیری از چک‌لیست پریمز، غربال‌گری و ارزیابی اسناد انجام شد. در مرحله اول ۱۵ سند به دلیل ارتباط ضعیف حذف شد. پس از بررسی چکیده‌ها، ۶ سند دیگر کنار گذاشته شد و نهایتاً به دلیل ضعف اعتبار یا ارتباط، ۱۲ سند دیگر نیز حذف شدند. در نتیجه، ۱۱ سند داخلی و ۲۹ سند بین‌المللی که دارای اعتبار و ارتباط مستقیم با موضوع بودند، برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.

معیارهای ورود اسناد:

۱. ارتباط با موضوع پژوهش: اسناد باید مستقیماً با موضوع تحقیق مرتبط باشند. این ارتباط می‌تواند از طریق عنوان، چکیده یا کلمات کلیدی مشخص شو.
۲. تاریخ انتشار: اسناد باید در محدوده زمانی خاصی منتشر شده باشند که مربوط به پژوهش باشد. به عنوان مثال، تنها اسناد منتشر شده در ۵ سال اخیر می‌توانند وارد شوند.
۳. نوع سند: اسناد باید از نوع خاصی باشند، مانند مقالات علمی، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های تحقیقاتی، یا اسناد دولتی که مرتبط با پژوهش شما هستند.
۴. کیفیت علمی: اسناد باید از منابع معتبر و قابل اعتماد استخراج شده باشند، مانند مجلات علمی معتبر، ناشران شناخته‌شده، یا سازمان‌های تحقیقاتی معتبر.
۵. زبان سند: اسناد باید به زبانی باشند که پژوهشگر به آن تسلط دارد، معمولاً به زبان‌های اصلی مورد استفاده در تحقیق (مثلاً فارسی یا انگلیسی).

معیارهای خروج اسناد:

۱. عدم ارتباط با موضوع: اگر سند درنهایت با اهداف پژوهش ارتباطی نداشته باشد یا نتایج آن برای پاسخ به سؤالات تحقیق مناسب نباشد، از مطالعه خارج می‌شود.
۲. کیفیت پایین سند: اسنادی که از منابع غیر معتبر یا باکیفیت علمی پایین باشند (مانند سایت‌های غیرعلمی یا منابع نامعتبر)، از پژوهش حذف می‌شوند.
۳. عدم تطابق با معیارهای زمانی: اسنادی که خارج از محدوده زمانی موردنظر باشند، به‌ویژه در تحقیقات که در آن‌ها اطلاعات به‌روز اهمیت دارند، حذف می‌شوند.
۴. دسترس‌پذیری یا نقص اطلاعات: اسنادی که به دلیل عدم دسترسی یا نقص‌های فنی (مثلاً پیوست‌های ناقص یا عدم دسترسی به داده‌های اصلی) نمی‌توانند در پژوهش مورد استفاده قرار گیرند.
۵. تکراری بودن اسناد: در صورت یافتن اسناد مشابه یا تکراری، تنها یکی از آن‌ها برای تحلیل انتخاب می‌شود.

برای تحلیل اسناد، از راهبرد تحلیل محتوای کیفی آلتاید^۱ (۱۹۹۶)، استفاده شده است. این روش از مناسب‌ترین روش‌ها برای تحلیل نظام‌مند اسناد و استخراج مفاهیم موردنظر از آن‌هاست. درواقع، تحلیل محتوای کیفی آلتاید (۱۹۹۶) را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست (۲۱). مراحل تحلیل این روش بدین‌صورت است که: ۱) پژوهشگر پس از ارزیابی و انتخاب مطالعات، ابتدا اسناد انتخاب‌شده را به ترتیب ارتباط با مسئله پژوهش، مطالعه کرده و در حین مطالعه، قسمت‌های مرتبط با مسئله پژوهش را کدگذاری و همه کدها را در یک فایل جمع‌بندی کرده است. ۲) با مطالعه و بررسی کدها، کدهای تکراری را حذف کرده و کدهای مشابه را باهم تجمیع و تحت عنوان یک ملاک درآورده است. ۳) پس از آن با دسته‌بندی و تجمیع زیر مقوله‌های مشابه، به مقوله‌هایی در زمینه ابعاد آموزش مربی‌گری در سازمان دست‌یافته است.

در این بخش، کیفیت اسناد مورد مطالعه ارزیابی شده است. این مرحله، در کنار معیارهای ورود و خروج، از ارکان اساسی پژوهش به شمار می‌رود. پس از شناسایی مقالات اصلی توسط نویسنده اول، ارزیابی کیفیت با طرح پنج پرسش انجام شد:

۱. آیا اهداف پژوهش واضح‌اند؟ ۲. آیا روش‌های جمع‌آوری داده دقیق‌اند؟ ۳. آیا اعتبار و قابلیت اطمینان ملاک‌ها شرح داده شده؟ ۴. آیا نتایج به‌روشنی بیان شده‌اند؟ ۵. آیا مطالعه به دانش مخاطب می‌افزاید؟

1- Altheide's "Process of Document Analysis

پاسخ‌ها با مقیاس سه‌درجه‌ای (بله: ۱، تا حدی: ۵، خیر: ۰) امتیازدهی شدند و هر مطالعه می‌توانست ۰ تا ۵ امتیاز کسب کند؛ نمره بالاتر نشان‌دهنده کیفیت بالاتر است.

انتخاب این روش ارزیابی به دلایل زیر صورت گرفت:

۱. تناسب با اهداف پژوهش؛ ۲. دقت و اعتبار علمی؛ ۳. امکان تحلیل جامع و چندبعدی؛ ۴. سادگی و کارایی در اجرا؛ ۵. قابلیت مقایسه با پژوهش‌های مشابه؛ ۶. پاسخگویی به سؤالات تحقیق

در نهایت، همه اسناد امتیاز لازم برای ورود به تحلیل نهایی را کسب کردند. ارزیابی‌ها توسط سه نفر انجام شد و ضریب کاپا نشان‌دهنده توافق قابل قبول میان ارزیابان بود.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش طی دو ماه، ۶۱ سند داخلی و بین‌المللی انتخاب و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی آلتاید (۱۹۹۶) و نرم‌افزار مکس کیودا برای شناسایی مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس بررسی شد. پس از تحلیل، ۱۳ سند به دلیل نداشتن محتوای مرتبط حذف شد و از ۴۸ سند باقی‌مانده، ۴۰ سند وارد تحلیل نهایی شد که شامل ۱۲ سند داخلی (۲۷,۵٪) و ۲۸ سند بین‌المللی (۷۲,۵٪) بودند.

نتیجه تحلیل، شناسایی ۹۳ نشانگر در قالب ۸ بعد اصلی بود: فن‌های روان‌شناختی، مدیریت، منابع انسانی، کار گروهی، انعطاف‌پذیری، انگیزش، اخلاق کاری و شایستگی‌های فردی.

جدول شماره ۱ شامل مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و کدهای اولیه مرتبط با این ابعاد است.

جدول ۱. مقوله‌ها، زیر مقوله‌ها و کدهای اولیه مرتبط با ابعاد آموزش مربی‌گری مدیران مدارس

Table 1

Categories, subcategories, and primary codes related to dimensions of school principals' coaching training

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	کدهای اولیه
	فن‌های رفتاری	مدل‌سازی رفتار و بازخورد، ایجاد خودآگاهی، یادگیری و تمرین
	Behavioral Techniques	مهارت‌های جدید از طریق رل پلی (نقش بازی)
		Behavior Modeling and Feedback, Self-Awareness, Learning and Practicing New Skills through Role-Playing
استفاده از فن‌های روان‌شناختی		حل مشکل، درک پیامدها، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی، خود انعکاسی، یادگیری برای دانستن مانند تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشکلات را ارزیابی کند، بتواند فکر کند، راه‌حل پیدا کند، پیدا کردن علت‌های احتمالی یک مسئله، برنامه‌ریزی و تلاش در راستای حل کردن مسئله
Using Psycholiques	فن‌های شناختی	Problem solving, Understanding the consequences, Decision making, Critical thinking, Self-reflective, Learning to know such as decision-making and problem-solving, Evaluate the problems, Be able to think, Find a solution, Finding possible causes of a problem, Planning and working towards solving the problem
	Cognitive Technique	

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	کدهای اولیه
	فن‌های هیجانی Emotional Techniques	مدیریت استرس، خودتنظیمی هیجانی، خود نظارتی، Stress Management, Emotional self-regulation, Self-management, Self-monitoring
	استراتژی متعالی سازمانی Transcendental organizational strategy	مدیریت تعارض، مذاکره و رهبری، مدیریت استراتژیک، مدیریت فرایندها، Conflict management, Negotiation and Leadership, Strategic Management, Process Management
عوامل مربوط به مدیریت Management-related factors	برخورداری از مهارت‌های جدید رهبری Possessing new leadership skills	گوش دادن فعال، مهارت توصیف، شفافیت، خلاصه گویی، مکاتبات رسمی، ویرایش نوشته‌ها، توضیح دادن Active listening, Descriptive skills, Transparency, Summarizing, Official correspondence, Editing posts, Explaining
	علاقه به توسعه Interest in development	مدیریت تغییر، رغبت و تمایل در پیشرفت مدیریتی Change Management, Enthusiasm and desire for managerial advancement
	خود مدیریتی Self-management	یادگیری برای بودن مانند خودآگاهی، اعتماد به نفس، عزت نفس و مهارت‌های مقابله‌ای Learning to be, such as self-awareness, self-confidence, self-esteem, and coping skills
	تمرکز بر روی کادر Focus on the frame	حفظ و نگهداشت نیروی انسانی موجود، بهبود و غنی‌سازی نیروی انسانی موجود Maintaining and retaining existing human resources, Improving and enriching existing human resources
عوامل مربوط به منابع انسانی Human resource factors	توجه به نقش‌های مشارکتی Paying attention to collaborative roles	درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت‌های گروهی، یاری‌رسانی به اهداف گروهی و همدیگر Mental and emotional involvement of employees in group situations, Helping each other and the group achieve their goals
	توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه Attention to multiple intelligences and competencies	انطباق با تغییرهای سریع محیطی، توسعه شایستگی‌ها Adapting to rapid environmental changes, Competency development
	سبک‌های مدیریت حمایتی Supportive management styles	کمک به شکوفایی توانمندی‌ها و استعدادهای کارکنان، اعطای فرصت به کارکنان Helping employees develop their capabilities and talents, Giving opportunities to employees
مهارت‌های مبتنی بر کار Teamwork-based skills	مهارت دانایی حرفه‌ای و اطلاعاتی Professional and informational knowledge skills	کسب مهارت، تخصص دانش فنی، اطلاع‌یابی از حد آگاهی، بهره‌برداری از اطلاعات، مشارکت فعال در تحقیقات و آموزش Skill acquisition, Technical knowledge expertise, Seeking information beyond awareness, Exploitation of information, Active participation in research and education
	مهارت‌های اطلاعاتی Information skills	گوش دادن، گوش دادن فعال، توافق، پیشنهاد دادن، دریافت اطلاعات، جستجوی پاسخ Listening, Active listening, Agreement, Making an offer, Receive information, Searching for answers
	ارائه و توانایی گوش دادن Presentation and listening skills	

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	کدهای اولیه
	مهارت‌های کلامی Verbal skills	پرسیدن، بحث، تبادل اطلاعات، مهارت‌های متقاعدسازی Asking, Discussion, Information exchange, Persuasion skills
	مهارت‌های نوشتاری Writing skills	پاسخ نوشتاری به سؤالات سایرین، توضیح دادن امور مدرسه به صورت مکتوب Written answers to other people's questions, Explaining school matters in writing
	مهارت‌های ارتباطی Communication skills	توانایی درک نیازهای دیگران، تعامل با همکاران، تعامل با والدین و دانش آموزان، ارتباط مؤثر برای ایجاد روابط قوی با همکاران، روابط حرفه‌ای با همکاران، داشتن تعامل سازنده با دیگران، گوش دادن فعال و صحبت کردن Ability to understand the needs of others, Interaction with colleagues, Interaction with parents and students, Effective communication to build strong relationships with colleagues, Professional relationships with colleagues, Having constructive interactions with others, Active listening and speaking
	احترام به تفاوت‌ها Respect for differences	اهمیت دادن به نظر اعضا، عدم تمسخر اظهارنظرهای اعضا، درک نقطه نظرات همکاران Paying attention to members' opinions, Not mocking the comments of the muscle, Understanding colleagues' points of view
	عملکرد تیمی موفق Successful team performance	حرکت به سوی یک هدف مشترک Moving towards a common goal
	ظرفیت کسب مهارت‌های فیزیکی Capacity to acquire physical skills	مستندات: مستندسازی جلسات، تشکیل پرونده، نگهداری سوابق Documentation: Documenting meetings, Filing a case, Record keeping
انعطاف‌پذیری Flexibility	ظرفیت برای کسب مهارت‌های ذهنی Capacity to acquire mental skills	نظم، استدلال، همکاری، برنامه‌ریزی Order, Argument, Collaboration, Planning
	روبرو شدن با چالش‌های جدید Facing new	اشتیاق در چالش‌ها، مواجهه مؤثر با چالش‌ها Enthusiasm in challenges, Dealing with challenges effectively challenges
	انگیزش درونی Intrinsic motivation	تنظیم هدف، خودکنترلی، اراده مندی Goal setting, Self-control, Willpower
انگیزش Motivation	انگیزه‌ی شایستگی و یادگیری Competence and learning motivation	مشارکت، تداوم، سخت‌کوشی Participation, Continuity, Hard work
	وفاداری Loyalty to the job	وفاداری به دیگران، وفاداری به شغل Loyalty to others, Loyalty to the job
اخلاق کاری Work ethic	اخلاق حرفه‌ای Professional ethics	حرفه‌ای بودن، توجه به ارزش، توجه به هنجارهای رفتاری Professionalism, Pay attention to value, Paying attention to behavioral norms
شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها	شایستگی‌های فردی Individual competencies	آگاهی، خودتنظیمی، همدلی بر اساس توانایی شناسایی احساسات Awareness, Self-regulation, Empathy based on the ability to identify emotions

ابعاد و مؤلفه‌های آموزش ...

خراسانی و همکاران

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	کدهای اولیه
Competencies and qualifications	صلاحیت‌های اجتماعی	Social افراد
	competences	
		Paying attention to the needs and concerns of others, Social ability to build bridges between people

در این بخش، مهم‌ترین عامل بر اساس تعداد نشانگرها، مهارت‌های مبتنی بر کار گروهی با اختصاص ۲۸ نشانگر از مجموع ۹۳ نشانگر معادل ۳۰,۱۰۷ درصد شناخته می‌شود. فراوانی و درصد هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس به شرح جدول و نمودار زیر است:

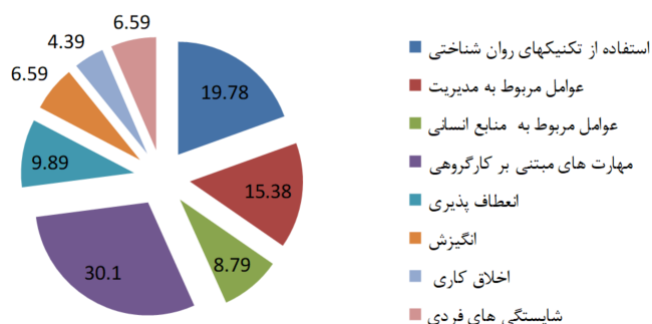
جدول ۲. رتبه‌بندی فراوانی و درصد هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس

Table 2

Frequency and percentage ranking of each dimension and component of school principals' coaching training						
رتبه	ابعاد	فراوانی	درصد	رتبه	ابعاد	فراوانی
Rank	Dimensions	Frequency	Percentage	Rank	Dimensions	Frequency
1	مهارت‌های مبتنی بر کار گروهی Teamwork-based skills	28	30.107	6	انگیزش Motivation	6
2	استفاده از فن‌های روان‌شناختی Using Psychological Techniques	18	19.78	7	شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها Competencies and Qualifications	6
3	عوامل مربوط به مدیریت Management-Related Factors	14	15.38	8	اخلاق کاری Work ethic	4
4	عوامل مربوط به منابع انسانی Human Resource-Related Factors	8	8.79	-	-	-
5	انعطاف‌پذیری Flexibility	9	9.89	-	-	-
کل فراوانی: 93، درصد: 100.00						

در جدول ۲، سهم هریک از ابعاد و مؤلفه‌های 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. بعدازآن رتبه دوم به بعد استفاده از فن‌های 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 (به‌طور مشترک) ابعاد انگیزش و شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها با ۶,۵۹ درصد، رتبه هفتم به بعد اخلاق کاری با ۴,۳۹ درصد اختصاص داشته است.

درصد مربوط به سهم هریک از ابعاد شناسایی شده



نمودار ۱. سهم ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس از اسناد تحلیل شده

Chart 1

Share of dimensions and components of school principals' coaching training from the analyzed documents

نتایج جدول ۱. مقوله‌ها، زیر مقوله‌ها و کدهای اولیه مرتبط با ابعاد آموزش مربی‌گری مدیران نشان می‌دهد:

۱. استفاده از فن‌های روان‌شناختی به‌عنوان مضامین فراگیر شامل مضامین سازمان دهنده فن‌های رفتاری شامل ۳ مضامین پایه، فن‌های شناختی با ۱۱ مضامین پایه، فن‌های هیجانی با ۴ مضامین پایه، استراتژی متعالی سازمانی با ۴ مضامین پایه
۲. عوامل مربوط به مدیریت به‌عنوان مضامین فراگیر شامل مضامین سازمان دهنده برخورداری از مهارت‌های جدید رهبری شامل ۷ مضامین پایه، علاقه به توسعه با ۲ مضامین پایه، خود مدیریتی با ۱ مضامین پایه
۳. عوامل مربوط به منابع انسانی به‌عنوان مضامین فراگیر شامل مضامین سازمان دهنده تمرکز بر روی کادر با ۲ مضامین پایه، توجه به نقش مشارکتی با ۲ مضامین پایه، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه با ۲ مضامین پایه، سبک‌های مدیریتی حمایتی با ۲ مضامین پایه
۴. مهارت‌های مبتنی بر کار گروهی به‌عنوان مضامین فراگیر شامل سازمان دهنده مهارت دانایی حرفه‌ای و اطلاعاتی با ۵ مضامین پایه، مهارت‌های گوش دادن با ۶ مضامین پایه، مهارت‌های کلامی با ۴ مضامین پایه، مهارت‌های نوشتاری با ۲ مضامین پایه، مهارت‌های ارتباطی با ۷ مضامین پایه، احترام به تفاوت‌ها با ۳ مضامین پایه، عملکرد تیمی موفق با ۱ مضامین پایه

۵. انعطاف‌پذیری به‌عنوان مضامین فراگیر شامل سازمان دهنده ظرفیت کسب مهارت‌های فیزیکی با ۳ مضامین پایه، ظرفیت برای کسب مهارت‌های ذهنی با ۴ مضامین پایه، روبرو شدن با چالش‌های جدید با ۲ مضامین پایه
 ۶. انگیزش به‌عنوان مضامین فراگیر شامل سازمان دهنده انگیزش درونی با ۳ مضامین پایه و انگیزه شایستگی و یادگیری با ۳ مضامین پایه
 ۷. اخلاق کاری به‌عنوان مضامین فراگیر شامل سازمان دهنده وفاداری با ۲ مضامین پایه، اخلاق حرفه‌ای با ۳ مضامین پایه
 ۸. شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها شامل سازمان دهنده شایستگی‌های فردی با ۳ مضامین پایه و صلاحیت‌های اجتماعی با ۲ مضامین پایه
- جمعاً ۹۳ مضامین پایه - ۲۷ سازمان دهنده و ۸ مضامین فراگیر به دست آمد.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس مهارت‌های مبتنی بر کار گروهی بالاترین درصد کسب کردند بعد از آن رتبه دوم به بعد استفاده از فن‌های 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 (به‌طور 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 مؤلفه استفاده از فن‌های روان‌شناختی شامل زیر مؤلفه‌هایی همچون فن‌های رفتاری، فن‌های شناختی و فن‌های هیجانی می‌باشد. در این خصوص باید عنوان کرد که در خصوص فن‌های رفتاری مدل‌سازی رفتار و بازخورد، ایجاد خودآگاهی، یادگیری و تمرین مهارت‌های جدید از طریق رل پلی (نقش بازی) می‌باشد. از سوی دیگر، در خصوص فن‌های شناختی می‌توان به حل مشکل، درک پیامدها، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی، خود انعکاسی، یادگیری برای دانستن مانند تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارزیابی مشکلات، پیدا کردن راه‌حل و برنامه‌ریزی را می‌توان از شاخص‌های آن دانست. همچنین از دیگر مؤلفه‌ها می‌توان به مدیریت استرس، خودتنظیمی هیجانی و خود مدیریت و خود نظارتی اشاره کرد. همچنین

خصوص مؤلفه عوامل مربوط به مدیریت می‌توان به زیرمؤلفه‌هایی همچون استراتژی متعالی سازمانی و برخورداری از مهارت‌های جدید رهبری، علاقه به توسعه و خود مدیریتی اشاره کرد. شاخص‌های آن را می‌توان مذاکره و رهبری، مدیریت تعارض، استراتژیک و فرایندها، شفافیت اشاره کرد.

از طرفی دیگر، عوامل مربوط به منابع انسانی از دیگر مؤلفه‌ها و ابعاد آموزش مربی‌گری است که زیرمؤلفه‌های آن شامل تمرکز بر روی کادر، توجه به نقش‌های مشارکتی، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه و سبک‌های مدیریت حمایتی می‌باشد. یافته‌های این پژوهش‌ها تا حدودی با یافته‌های پژوهش حاضر همسو می‌باشد. به‌طوری‌که در پژوهش‌های مذکور نیز منابع انسانی به‌عنوان عاملی اصلی و توجه به شاخص‌های و مؤلفه‌های آن ازجمله مشارکت و شایستگی‌های آن‌ها توجه شده است (۲۲، ۲۳، ۲۴). به‌عنوان نمونه، امجدی حور و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی هشت مقوله اصلی شامل تعالی و برتری، پاسخ‌گویی، مشارکت طلبی، انسانیت، تواضع، خدمتگزاری، عدالت‌محوری و صداقت برای مربی‌گری سازمانی عنوان کرده‌اند (۱۷). در پژوهش حاضر به این مهم و مسئله 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 ازجمله شاخص‌های مهم در عوامل مربوط به نیروی انسانی می‌باشد. همچنین از دیگر ابعاد می‌توان به مهارت‌های کار گروهی اشاره کرد که شاخص‌های بیشتری را در میان سایر ابعاد داشته است. که زیر مؤلفه‌های آن می‌توان به مهارت دانایی حرفه‌ای، مهارت‌های اطلاعاتی، ارائه و توانایی گوش دادن، مهارت‌های کلامی، مهارت‌های نوشتاری، تعامل مناسب و ظرفیت کسب مهارت‌های فیزیکی می‌باشد. شاخص‌های این زیرمؤلفه‌ها 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 مقاعدسازی، توانایی درک نیازهای دیگران، تعامل با همکاران، والدین و دانش آموزان، بررسی نظرات شفاهی یا کتبی همکاران و سرپرستان و روابط حرفه‌ای با همکاران، مستندات می‌باشد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین (۲۵، ۲۶، ۲۷ و ۲۸) همسو می‌باشد. به‌طوری‌که در پژوهش‌های مذکور نیز مهارت‌ها به‌عنوان عاملی اصلی و توجه به شاخص‌های و

مؤلفه‌های 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 (۲۰۲۳) در پژوهشی دریافتند که مهارت‌ها یکی از ابعاد مهم مربی‌گری سازمانی است (۵). در پژوهش حاضر نیز مهم‌ترین بعد از ابعاد آموزش مربی‌گری مدیران مدارس مؤلفه و بعد مهارت‌ها است که باید بدان پرداخته شود و در پژوهش‌های پیشین (۲۵، ۲۶، ۲۷ و ۲۸) نیز عنوان شده است.

از دیگر مؤلفه‌ها و ابعاد آموزش مربی‌گری مدارس می‌توان به انعطاف‌پذیری اشاره کرد. از زیرمجموعه‌های این مؤلفه 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 مؤلفه‌ها و ابعاد آموزش مربی‌گری مدارس باید از انگیزش یادکرد. انگیزش درونی از زیرمجموعه‌های آن است و همچنین انگیزه‌ی شایستگی و یادگیری از زیرمجموعه‌های آن است. در این خصوص همچنین باید عنوان کرد که در خصوص آموزش مربی‌گری باید از تنظیم هدف، خودکنترلی، اراده مندی، مشارکت، تداوم و سخت‌کوشی اشاره کرد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین (۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲ و ۳۳، ۳۴) در این مؤلفه نیز همسو می‌باشد. به‌طوری‌که در پژوهش‌های مذکور نیز انعطاف‌پذیری به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی آموزش مربی‌گری موردتوجه بوده است و همچنین در پژوهش حاضر نیز انعطاف‌پذیری به‌عنوان یکی از ابعاد و ارکان اصلی در آموزش مربی‌گری مدیران مدارس تلقی می‌شود.

از دیگر مؤلفه‌ها و ابعاد در خصوص آموزش مربی‌گری مدیران مدارس باید به کار گروهی اشاره کرد. در خصوص این مؤلفه 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 به‌سوی یک هدف مشترک اشاره کرد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین (۳۴، ۳۵، ۳۶ و ۳۸) در این مؤلفه نیز همسو می‌باشد. در پژوهش‌های مذکور نیز کارگروهی و اظهارنظر در تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی آموزش مربی‌گری موردتوجه بوده است. در این راستا حامد 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 کارکنان هستند. همچنین از دیگر ابعاد و مؤلفه‌ها می‌توان به اخلاق کاری اشاره کرد. از زیرمجموعه‌های این مؤلفه می‌توان به وفاداری و اخلاق حرفه‌ای اشاره کرد. وفاداری به دیگران، وفاداری به شغل، حرفه‌ای بودن و توجه به ارزش یا هنجارهای رفتاری اشاره کرد یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین (۳۹، ۴۰، ۴۱ و ۴۵) در این مؤلفه نیز همسو می‌باشد. در این راستا، مسعودی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به اخلاق حرفه‌ای در خصوص مؤلفه‌های مربی‌گری سازمانی اشاره کرده‌اند (۱۶). همچنین سایر پژوهش‌ها نیز به این مهم اذعان داشته‌اند (۴۳، ۴۴، ۴۶، ۴۷ و ۴۸). به‌طوری‌که در پژوهش‌های مذکور نیز اخلاق کاری و یا اخلاق حرفه‌ای موردتوجه قرار گرفته است و به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی آموزش مربی‌گری موردتوجه قرار گرفته است. در نهایت باید از شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها به‌عنوان آخرین مؤلفه اشاره کرد. از زیرمجموعه‌های این مؤلفه باید شایستگی‌های فردی و صلاحیت‌های اجتماعی اشاره کرد. در این خصوص می‌توان به آگاهی، خودتنظیمی و انگیزه اشاره کرد. این شاخص‌ها ازجمله 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 ازجمله همکاران، دانش آموزان و اولیا اشاره کرد و درنهایت توانایی اجتماعی برای ایجاد پل بین افراد را می‌توان به‌عنوان 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: دانش مربی‌گری، مهارت‌های مدیریتی و رهبری مربی‌گری و صلاحیت‌های رفتاری مربی‌گری هستند (۱۵).

در نهایت باید عنوان کرد، در پژوهش حاضر، به بررسی دقیق ابعاد و مؤلفه‌های آموزش مربی‌گری مدیران مدارس پرداخته‌ایم و نشان دادیم که چگونه این مؤلفه‌ها می‌توانند در ارتقاء کیفیت محیط‌های آموزشی مؤثر باشند. مؤلفه‌هایی نظیر استفاده از فن‌های روان‌شناختی، تمرکز بر منابع انسانی، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه، و کار گروهی نه‌تنها 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 گروه احساس ارزشمندی و تعلق‌خاطر 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 مؤلفه‌ها را در برمی‌گیرد، ضروری است. مدیرانی که در چنین برنامه‌هایی شرکت می‌کنند، نه تنها مهارت‌های فردی خود را ارتقاء می‌دهند، بلکه قادر خواهند بود که به‌طور مؤثرتری در محیط‌های آموزشی خود تأثیر بگذارند و به‌عنوان 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 فن‌های 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 مؤلفه‌های روان‌شناختی، انعطاف‌پذیری، کار گروهی و منابع انسانی را به‌خوبی در برمی‌گیرند، اساسی است. این برنامه‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که مدیران مدارس را در مواجهه با چالش‌های مختلف آماده کرده و به آن‌ها امکان می‌دهد تا از مهارت‌های مربی‌گری خود به‌طور مؤثرتری در راستای بهبود فرایندهای آموزشی و تربیتی استفاده کنند. نتیجه‌گیری اینکه، آموزش مربی‌گری مدیران مدارس نقش کلیدی در ارتقاء کیفیت آموزش دارد. مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی، نیازمند داشتن دیدگاه‌های جامع‌نگر، مهارت‌های بین فردی قوی، و توانایی انطباق با تغییرات هستند تا بتوانند نه تنها خود را به‌عنوان مربیان مؤثر مطرح کنند، بلکه به تربیت‌معلمانی قادر در ارتقاء تعلیم و تربیت نیز بپردازند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود به برگزاری دوره‌های تخصصی آموزش مربی‌گری: سازمان‌دهی و برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر که به مدیران مدارس کمک می‌کند تا مهارت‌های مربی‌گری خود را تقویت کنند. همچنین آموزش مربی‌گری برای مدیران مدارس باید بر مهارت‌های کاربردی و فن‌های روان‌شناختی تمرکز کند. با توجه به اینکه به نظر می‌رسد، مربی‌گری می‌تواند در بهبود عملکرد مدارس کمک کند و بر توسعه حرفه‌ای مدیران تأثیرگذار باشد، استفاده از مربیان حرفه‌ای برای آموزش مدیران: جذب مربیان باتجربه برای ارائه آموزش‌ها و کارگاه‌های عملی به مدیران نیز می‌تواند دیدگاه‌هایی نو به مدیران ارائه دهند و از تجربیات خود برای مواجهه با چالش‌های واقعی استفاده کنند. همچنین تشکیل جلسات بازخورد و ارزیابی منظم: برگزاری جلسات منظم برای ارزیابی پیشرفت مدیران و ارائه بازخورد سازنده می‌تواند

مفید باشد. این جلسات می‌تواند به مدیران کمک کند تا درک بهتری از نقاط قوت و ضعف خود داشته باشند و بر روی بهبود مهارت‌های خاصی تمرکز کنند.

References

منابع

- امجدی حور، جواد؛ مصلح گرمی، مهدی؛ سلطانی، الهه و زاهد بابلان، عادل. (۱۴۰۱). شناسایی شاخص‌های منش مربی‌گری مدیران مدارس مقاطع ابتدایی. نوآوری‌های آموزشی، ۲۱ (۳)، ۶۸-۴۷.
- بودلایی، حسن؛ و کشاورز نیک، بهروز. (۲۰۱۶). کتاب بهبود عملکرد کارکنان از طریق ارزشیابی و مربی‌گری. انتشارات اندیشه احسان.
- حسینی امیری، سید محمود؛ و رضازاده، آمنه. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مربی‌گری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران)، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.
- دستگردی، محسن؛ محمدی، محمد؛ یعقوبی، نورمحمد؛ و محمودزاده، مهدی. (۱۴۰۰). طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹ (۳)، ۵۵۰-۵۲۹.
- 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)، ۱۱۶-۱۰۵.
- رأفتی، محمد؛ موسی خانی، مرتضی؛ ذبیحی، محمد رضا؛ و قربانی، محمود. (۱۴۰۰). طراحی مدل مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی. مدیریت بهره‌وری، ۱۵ (۱) (۵۶) بهار، ۱۰۶-۷۷.
- طباطبایی فر، سید محمد. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر چابکی سازمانی و خلاقیت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران. پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری. دوره سوم بهار ۱۴۰۰ شماره ۸.
- عامری پور، عباس، (۱۴۰۱)، تاثیر مربی‌گری بر توسعه مدیریت دانش معلمان مدارس ابتدایی آموزش و پرورش، پنجمین کنفرانس بین المللی حقوق، روانشناسی، علوم تربیتی و رفتاری، تهران، <https://civilica.com/doc/1621824>

عربشاهی کریزی، احمد؛ و حسینی، مرضیه. (۱۴۰۱). 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. ۱۱ (۲): ۳۹-۱۳.

گل پرور، سعیده؛ محمدی مقدم، یوسف؛ و عبدالهی، بیژن. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و مولفه‌های سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها با روش تحلیل مضمون. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۷ (۱)، ۳۴-۵۵.

مسعودی، مارال؛ حمیدی فر، فاطمه؛ خورشیدی، عباس؛ و دلگشایی، یلدا. (۱۴۰۲). الگوی رهبری مربی‌گری برای مدیران مدارس ابتدایی: بر پایه نظریه داده بنیاد. فصلنامه علمی پژوهش‌های یاددهی و یادگیری دانشگاه آزاد واحد بجنورد، ۱۸ (۷۶).

نودهی، حسن؛ محمدی حسینی، سید احمد؛ و بدری، مرتضی. (۱۴۰۲). طراحی و تدوین الگوی صلاحیت‌های مربی‌گری مدیران مدارس. نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۱۲ (۱): ۱۴۵-۱۷۰. یارمحمدیان، محمدحسین؛ محمدی، عفت؛ و موحدی، فریده. (۱۳۹۰). استاندارد هایی برای تدوین مقالات مروری در نظام سلامت. مجله مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸، شماره ۸.

Abdullah, Z. (2011, June). Strategic Leadership in Corporate Communication: The Importance of Executive Coaching. In *Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research*.

Ahmad, N. N., Noranee, S., Haron, H., Hamzah, A. S. M. A., Kub, T. M. N. T., & Kub, T. N. T. (2023). The importance of managerial coaching in public organisation: A conceptual paper. *Information Management and Business Review*, 15(1), 184-189.

Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., & Fernández Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: A study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*, 19(2), 33-52.

Ameripour, A. (2022). The Impact of Coaching on the Development of Knowledge Management of Primary School Teachers, 5th International Conference on Law, Psychology, Educational and Behavioral Sciences, Tehran, 2022.

Amjadihour, J., Moslehgermi, M., Soltani, E., & Zahed Babelan, A. (2022). Identifying the Indicators of Coaching Character of Elementary School Principals. *Educational Innovations*, 21(3), 47-68.

Arabshahi, A., & Hoseini, M. (2022). The Role of Organizational Coaching in Public Service Motivation with the Mediating Role of Positive Organizational Behavior (Case Study: Staff of Mashhad University of Medical Sciences). *Journal of Management on Organizational Education*, 11(2):13-39.

Bodelaye, H., & Keshavarznik, B. (2018). *Improving employee performance through evaluation and coaching*. tehran: andisheh ehsan.

Dastjerdi, M., Mohammadi, M., Yaqoubi, N., & Mahmoudzadeh, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in Iran's Government

- Organizations with a Data-Based Approach. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 19(3), 529-550.
- Golparvar, S., Mohammadi Moghadam, Y., & Abdollahi, B. (2023). Investigating the Dimensions and Components of Coaching Organization in Universities with Thematic Analysis Method. *Strategic Management Thought*, 17(1), 34-55.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of change management*, 14(2), 258-280.
- Hermel-Stanescu, M. (2015). Effective coaching: key-factors that determine the effectiveness of a coaching program. *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation*, 375-382.
- Hosseini Amiri, Seyyed Mahmoud & Rezazadeh, Ameneh. (2017). Investigating the Impact of Coaching of Senior Managers on the Behavioral Performance and Performance Results of the Bank with Emphasis on the Mediating Role of Employee Self-Efficacy (Case Study: Employees of Aindeh Bank of Mazandaran Province), *the 5th National Conference on Management and Humanities Research in Iran*, Tehran,.
- Hugill, K., Sullivan, J., & Ezpeleta, M. L. (2018). Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing, & team performance. *Journal of Neonatal Nursing*, 24(3), 148-153.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(2), 249-277.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-183.
- Masoudi, Maral., Hamidifar, Fatemeh., Khorshidi, Abbas & Delgoshai, Yalda. (2023). A Coaching Leadership Model for Elementary School Principals: Based on Grounded Theory. *Scientific Quarterly of Teaching and Learning Researches of Azad University, Bojnord Branch*, 18 (76).
- Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188-200.
- Nodehi, Hassan., Mohammadi Hosseini & Seyed Ahmad Badri, Morteza. (2023). Designing and Compiling a Model of School Principals' Coaching Qualifications. *Organizational Training Management Journal*, 12 (1):145-170

- Offstein, E., Kentrus, R., Dufresne, R., & Wassell, S. (2023). Managing metaphors—executive coaching and the role and power of analogy. *Journal of Workplace Learning*, 35(4), 325-340.
- Passmore, J., & Evans-Krimme, R. (2021). The future of coaching: A conceptual framework for the coaching sector from personal craft to scientific process and the implications for practice and research. *Frontiers in psychology*, 12, 715228.
- Rafati, Mohammad., Musakhani, Morteza., Zabihi, Mohammadreza & Ghorbani, Mahmoud. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in Government Organizations with a Soft Organizational Productivity Approach. *Productivity Management*, 15 (1 (56) Spring), 77-106.
- Rafati, Mohammad., Musakhani, Morteza., Zabihi, Mohammadreza., Ghorbani, Mahmoud & Rahmani, Hamed. (2021). Analyzing the Factors Affecting the Establishment of Coaching in the Organization with a Qualitative Approach. *Development and Transformation Management Quarterly*. 13, 105-116.
- Read, M. J. B. (2011). *Investigating organizational coaching through an athletic coaching comparison: determining high performance coaching practices in organizations* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- Roša, A., & Lace, N. (2021). Assessment of the Impact of Coaching on a Company's Performance: A Review of Methods. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 233.
- Satchawatee, N., Boonlua, S., & Jantarajaturapath, P. (2021). *Effects of technology transfer on sustainable competitiveness in Thailand*. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 12(Special Issue), 1299-1309.
- Shvardak, M. (2021). Coaching technology to prepare candidates for leadership roles in a variety of educational settings. *Postmodern Openings*, 12(1), 201-222.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189.
- Stabler, A. (2019). A study of the ways that coaching supports navigating organisational complexity through narrative and interpretation. In *20th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe*. Newcastle University.
- Steiner, S., Cropley, M., Simonds, L., & Heron, R. (2020). Reasons for staying with your employer: Identifying the key organizational predictors of employee retention within a global energy business. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(4), 289-295.
- Syailendra, S., Setiawan, M., Atmaja, E. K. A. K., & Sari, R. (2023). Effectiveness Of Coaching And Mentoring For Employee Career Development Within The Organization. *Jurnal Ecoment Global*, 8(3), 100-120.

- Tabatabai Far, Seyyed Mohammad. (1400). *Investigating the effect of organizational agility and organizational creativity on the job performance of Iran Export Development Bank employees*. Contemporary researches in management and accounting sciences. 3(8), 116-141. [In Persian].
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of happiness studies*, 20, 1217-1240.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. (2013). Coaching in organizations—A meta-analytic review of individual level effects. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11881). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Trevillion, F. M. H. (2018). Executive coaching outcomes: An investigation into leadership development using five dyadic case studies illustrating the impact of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 16.
- Ulanovsky, A. (2015). Workplace Coaching as an Organizational Intervention: Metaphors, Dynamics and Employee Experiences. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 51.
- Unesco. (2020). Education. www.unesco.com.
- van Nieuwerburgh, C., Lomas, T., & Burke, J. (2018). Integrating coaching and positive psychology: Concepts and practice. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(2), 99-101.
- Yarmohamedian, Mohammad Hossein., Mohammadi, Efat and Movahdi, Farida. (2011). Standards for writing review articles in the health system. *Health Information Management*. 8 (8), 1226-1234.
- Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311.