

DOI: 10.30495/jss.2022.1950754.1424

Research Paper

Providing a model for mentoring new teachers in the country's educational system based on the data theory of the foundation from the perspective of sociology of education

Parvaneh Niroomand

Ph. D. Student in Educational Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran.

Jaafar Ghahramani

Assistant Professor in Educational Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran (Corresponding Author). E- mail: jafarmn21@marandiau.ac.ir

Abolfazl Ghasemzadeh Alishahi

Assistant Professor in Educational Management, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

There are different types of employee training, all of which are done to improve the level of knowledge, awareness, technical, professional and job skills, as well as to create desirable behavior in the employees of an organization. The aim of this study was to provide a suitable model for mentoring new teachers in the country's educational system in the form of a systematic model and using the data theory of the foundation. In this study, a combined method was used to collect data. The statistical population consisted of a number of specialists in the field of educational management, experienced teachers and specialists in the field of education, and in the quantitative part, newly hired teachers. Sampling was performed in a targeted manner. The main tool for data collection in the quantitative part was a researcher-made questionnaire. In the qualitative part of the research, a semi-structured interview was used until theoretical saturation, and the findings were analyzed by MAX-QDA (18) software, and finally, a paradigmatic model of mentoring newly hired teachers was designed. Based on the findings, mentoring has individual, organizational and extra-organizational dimensions. According to the obtained results, causal conditions, central categories, context, strategies, intervention conditions and consequences of mentoring new teachers were extracted using the data theory of the foundation.

Conflict of interest:

ACCORDING TO THE AUTHORS, THE ARTICLE DID NOT HAVE ANY CONFLICT OF INTEREST.

Key words: *Mentoring, Extra-Organizational, Dimensions of Mentoring, Newly Hired Teachers, Grounded Theory.*

ارائه مدلی برای منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور بر اساس

نظریه داده بنیاد از دیدگاه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش^۱

پروانه نیرومند^۲

جعفر قهرمانی^۳

ابوالفضل قاسم‌زاده علیشاهی^۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۰

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۶

چکیده

آموزش کارکنان انواع مختلفی دارد که همگی در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و هم‌چنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان انجام می‌شود. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مناسب منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور در قالب الگویی نظام-مند و با بهره‌گیری از نظریه داده بنیاد انجام گرفت. در این پژوهش، از روش ترکیبی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی، تعدادی از متخصصان رشته مدیریت آموزشی، دبیران با تجربه و متخصصان رشته‌های تربیتی و در بخش کمی معلمان جدیدالاستخدام بود. نمونه‌گیری به شیوه هدف‌مند انجام گرفت. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته به حد اشباع نظری استفاده شد و یافته‌ها به وسیله نرم افزار (18) MAX-QDA تحلیل شده و در نهایت مدل پارادایمی منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام طراحی شد. بر اساس یافته‌های به دست آمده، منتورینگ دارای ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده، شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام به روش نظریه داده بنیاد استخراج گردید. واژگان کلیدی: منتورینگ، فراسازمانی، ابعاد منتورینگ، معلمان جدیدالاستخدام، تئوری داده بنیاد.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری پروانه نیرومند با عنوان ارائه مدل مناسب منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام نظام آموزشی کشور می‌باشد.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.

۳. استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران (نویسنده مسئول).

E-mail: jafarmn21@marandiau.ac.ir

۴. دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

مقدمه

یکی از عوامل اصلی آموزش در مدارس، معلمان هستند. از این رو با توجه به اهمیت و گستردگی امر آموزش، یکی از تغییرات با ارزش و جالب در آموزش و پرورش توجه به رشد مداوم و مستمر برنامه‌های بهسازی معلمان به دلایلی هم چون، افزایش پیچیدگی آموزش، افزایش تقاضا از سوی جامعه و همچنین سر و کار داشتن با دانش‌آموزان به عنوان سرمایه‌های آینده است (۱۳). آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین نهاد تعلیم و تربیت کشور، جایگاه خاصی در توسعه اجتماعی دارد (۱۱). آموزش و توان‌مندسازی به عنوان یک عامل تغییر و محرک در مراکز آموزشی می‌باشد و برای ایجاد توانایی‌های رهبری، شایستگی‌ها، سیستم‌های پشتیبانی و مسیرهای عملی مناسب است (۲). آموزش کارکنان انواع مختلفی دارد که همگی در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان انجام می‌شود. در بین انواع مختلف آموزش کارکنان، روش منتورینگ در کشور ما پدیده نسبتاً جدیدی است که هنوز در سطح آکادمیک و نیز سازمان‌های بزرگ مختلف ایران به آن پرداخته نشده است (۷). با ظهور تغییرات اجتماعی و اقتصادی، غیر قابل پیش‌بینی بودن آن‌ها، رشد فشرده منابع اطلاعاتی، ظهور ایده‌های جدید در مورد فرهنگ جامعه و فرد، روابط آن‌ها و الگوهای رفتاری اجتماعی، تغییر ایده‌ها ضروری به نظر می‌رسد (۲۰). امروزه متخصصان هر حوزه آموزشی فعالانه به دنبال منتورینگ برای ارتقاء سطح دوره‌های خود هستند. فرقی نمی‌کند که فرد در جایگاه گرفتن یا دادن اطلاعات باشد، چون در هر حالت این همکاری برای وی سودمند خواهد بود. این فرصتی است برای توسعه مهارت‌های ارتباطی، گسترش دیدگاه‌های او و رسیدن به راه‌حل‌ها و موقعیت‌های جدید که هر دو طرف می‌توانند با این همکاری پیشرفت شغلی داشته باشند (۶). هدف مطالعه حاضر، ارائه مدلی برای منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور بر اساس نظریه داده بنیاد از دیدگاه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش بود.

مبانی نظری

برخی از محققین و اندیشمندان برای واژه منتور کلمات مترادفی هم چون مرشد و راهنما را بیان کرده‌اند؛ همه این کلمات با این که صحیح می‌باشد اما معنی کامل واژه منتور و تمام صفات و خصوصیات فرد منتور را نمایان نمی‌سازد. زیرا یک منتور راهنمایی قابل اعتماد، معلم، مشاور، حامی، مربی و دوستی است که با اتکا به عقل و تجربیات خود، حمایت و هدایت فرد دیگری را به عهده می‌گیرد و در فرد پرورش گیرنده خلاقیت و ابتکار ایجاد کرده و او را برای زندگی یا مسئولیت‌های مشخص آماده می‌کند. منتورینگ امروزی برای اولین بار توسط شرکتی در آمریکا مطرح شده است (۱۴). اینک منتورینگ به طور فزاینده‌ای همانند اکثر روال‌های سازمانی، شناخته شده‌اند (۳). بنا به نظر کلازن و کلاتر باک منتورینگ فرآیندی است که در آن، یک فرد (منتور) شخص دیگری (منتی) را ترغیب می‌کند که یادگیری خودش

را مدیریت کند؛ به طریقی که فرد منتهی در فراگیری دانش جدید، مهارت، توانایی و ایجاد انگیزه مستمر برای انجام این کار، متکی به خود گردد (۱۰). فرآیند منتورینگ غالباً به عنوان یک استراتژی افزایش آموزش، انتظارات برای پیشرفت شغلی و تشویق به توسعه حرفه‌ای و شخصی شناخته می‌گردد (۱۷). منتورینگ رابطه‌ای است که در آن، مدیری که در مرکز اصلی کارراهه شغلی قرار دارد؛ به افرادی که در ابتدای کارراهه شغلی‌شان هستند، یاری می‌دهد. مهارت‌های فنی، بین فردی و سیاسی از جمله مهارت‌هایی است که از طریق چنین رابطه‌ای منتقل می‌گردد (۹).

سابقه و پیشینه تحقیق

نجفی‌نژاد (۱۳۹۸)، در مطالعه خود تحت عنوان "تاثیر خصوصیات رابطه منتور- منتهی در رضایت منتهی از منتور: بررسی برنامه منتورینگ دانشجویی دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران" به این نتیجه رسید که انتظارات منتهی از منتورها بیشتر در زمینه‌های درسی، روانی اجتماعی و آشنایی با محیط دانشگاه و الگوسازی بوده و در ارزشیابی انجام گرفته مشخص شد که میسر گردیده و منجر به افزایش رضایت منتهی از منتور نیز شده است (۱۶). پورحسن (۱۳۹۷)، در تحقیقات خود تحت عنوان "مروری بر منتورینگ بالینی" به این نتایج دست یافت: برنامه‌های منتورینگ از علل رشد حرفه‌ای دانشجویان پزشکی شناخته می‌شوند که توصیه می‌شود در دانشکده‌های پزشکی اجرا شوند (۱۸). عباسی (۱۳۹۶)، در مطالعات خود به این نتیجه رسیده است که هنگامی که سرپرست کارکردهای منتورینگ را به نحو احسن به اجرا می‌گذارد، کارکنان نیز سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش گذاشته و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی بالا و قصد ترک سازمان کمتری دست خواهند یافت (۱). نتایج تحقیق قلی‌پور (۱۳۹۵)، مهم‌ترین موانع تسهیم دانش در سازمان را موانع فردی، موانع سازمانی و موانع فرهنگی نشان می‌دهد و هم‌چنین راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ را یک روش مناسب برای افزایش موفقیت تسهیم دانش می‌داند که این راهکارها به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ تقسیم می‌شوند (۹). نتایج مطالعات قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴)، نشان می‌دهد که منتورینگ می‌تواند روشی مناسب برای پیاده‌سازی طرح توسعه فردی باشد (۱۰).

میوسن^۱ (۲۰۱۹)، در پژوهش خود، سه روش غالب منتورینگ را این گونه معرفی کرده است: توان-مهندسازی (نگرش تامل برانگیز و کلی به توسعه منتهی)، نظارت (برای بررسی این که آیا الزامات رسمی آموزشی برآورده شده‌اند) و کارگردانی و هدایت (یک رویکرد معتبر از راهنمایی حرفه‌ای منتهی برای توسعه). راه رسیدن به رویکردها تناظر میان منتور- منتهی، مشارکت، ابزارهای ارتباطی و اولویت آموزش است (۱۵). در تحقیقی از انفارتا و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، بیان شده که افزون بر دو سوم کارکنان درگیر در

^۱. Meeuwissen

^۲ Anafarta & et al

روابط منتورینگ هستند. برخی از برآوردها حاکی از آن‌اند که تقریباً ۷۰ درصد از شرکت‌های بزرگ در آمریکا، از برنامه منتورینگ استفاده می‌کنند (۴). چانگ، لنگمن و فرانکو^۱ (۲۰۱۴)، مقاله‌ای را با هدف بررسی نتایج منتورینگ رهبران با عنوان «توسعه رهبری از طریق منتورینگ در آموزش عالی» طراحی نمودند. طبق یافته‌های ایشان تجارب مثبت منتورینگ بر روی افزایش مهارت‌های رهبران، به دو بخش تأثیر فردی و تأثیر سازمانی تفکیک می‌گردد (۵). رکها و گانش^۲ (۲۰۱۲)، در مقاله‌ای با عنوان «آیا منتورها با منتورینگ دیگران یاد می‌گیرند؟» به بررسی نتایج حاصل از منتورینگ در جهت بهسازی منتورها پرداخته‌اند. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه و پرسشنامه نیمه‌ساختار یافته بود. یافته‌های این مطالعه نشان داده است، حضور منتورها در برنامه منتورینگ منجر به یادگیری بیشتر خود آن‌ها می‌گردد (۱۹).

هدف اصلی تحقیق ارائه مدلی برای منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور و یافتن پاسخ به سوالات تحقیقی زیر است:

۱. عناصر و مولفه‌های منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور کدامند؟
۲. مدل مناسب منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام کدام است؟

روش تحقیق

روش پژوهش، روش تحقیق آمیخته بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود. مصاحبه‌ها در باره عوامل تأثیرگذار در منتورینگ، راهبردهای ایجاد منتورینگ و پیامدهای حاصل از استقرار منتورینگ بود، اما بنا بر ضرورت و هم‌چنین ایجاد ارتباط بهتر، پژوهشگر سوالات فرعی و تکمیلی را نیز مطرح نموده بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. با توجه به این که مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده و به طور خاص از استراتژی نظریه داده بنیاد استفاده شده بود، نمونه‌گیری نیز به شیوه هدف‌مند انجام گرفت. جامعه آماری بخش کیفی کلیه متخصصان رشته مدیریت آموزشی، دبیران با تجربه و متخصصان رشته‌های تربیتی که ۱۷ نفر به حد اشباع نظری انتخاب و در بخش کمی کلیه معلمان جدیدالاستخدام بود. در بخش کیفی برای بررسی اعتبار داده‌ها از تحلیل همزمان داده‌ها و مقایسه مداوم آن‌ها و هم‌چنین تخصیص زمان کافی برای مصاحبه‌ها استفاده شد. روند کار به این صورت انجام گرفت که ابتدا هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی متن آن‌ها جمله به جمله مورد بررسی دقیق قرار گرفت و سپس پیام اصلی با مفهوم کلیدی که در هر یک از عبارتها مستتر بود استخراج شد. کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه پالایش گردیده و با توجه

^۱. Chang, Longman & Franco

^۲. Rekha & Ganesh

به سختیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان‌تر قرار گرفت. در مرحله بعد تمام عبارات و جملات کلیدی مربوط به مصاحبه‌ها استخراج و کدهای باز تشکیل شدند. در این پژوهش اقدام به جمع‌آوری اطلاعات در مورد عوامل تاثیرگذار در منتورینگ، راهبردهای ایجاد منتورینگ و پیامدهای حاصل از استقرار منتورینگ گردید. در نتیجه برای درک بهتر از مولفه‌ها و داده‌های استخراج شده از فرآیند مصاحبه، اقدام به تفکیک سوالات با رعایت اصل منسجم بودن داده‌های به دست آمده شد که در مجموع ۱۷۷ کد باز مربوط به عوامل تاثیرگذار منتورینگ احصاء گردید که مصاحبه فوق ۴۸ کد باز برای راهبردهای ایجاد منتورینگ احصاء شد. در نتیجه در ادامه از تطبیق و کنار همچینی کدهای باز یا همان مفاهیم اولیه، مفاهیم ساخته شده و سپس مقوله‌ها استخراج گردید.

یافته‌ها

اولویت‌بندی مفاهیم و مقوله‌ها بر اساس فراوانی و تکرار، حاصل از نرم افزار 18 AXQDA به دست آمده است.

جدول شماره (۱): اولویت‌بندی عوامل تاثیرگذار در منتورینگ

فراوانی	مفاهیم اولیه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های علی
۲۷	مسئولیت‌پذیر بودن منتور	خصوصیات فردی	ویژگی‌های منتور
	تعهد		
	صبور بودن منتور		
	سختکوشی		
	اخلاق‌مداری		
	کنترل نفس		
	صادق بودن		
	برانگیزاننده بودن منتور		
	قابل اعتماد بودن منتور		
	شنونده فعال بودن منتور		
در دسترس بودن منتور	دانش منتور		
تخصص			
دانش و نگرش و رفتار بهبود یافته			
تجربه کاری			
توانایی شناخت نقاط قوت و ضعف متی			
سطح اطلاعات منتور			
داشتن سواد رسانه‌ای			
شناخت قوانین			
به روز بودن			
توانایی برای انتقال دانش و تجربه			
۶	کار کردن منتور با عشق و علاقه	خواست فردی	
	جدیت در کار		

		آموزش داوطلبانه	
		داشتن انگیزه خدمت	
		استقلال منتور برای روش‌های منتورینگ	۴
	استقلال منتور	نظارت مستقیم امور توسط منتور	
ویژگی‌های متنی		احترام به تفکر آموزش	۳
	خواست فردی	علاقه متنی	
		انجام خلاصه فعالیت‌ها توسط متنی	۳
	پاسخگو بودن	احساس نیاز به یادگیری	۲
	نیاز فردی	توانایی گیرنده تجربه و دانش	۲
	خصوصیات فردی	اعتماد به منتور	
عوامل بین فردی		احترام متقابل در تمام سطوح	
		درک متقابل بین متنی و منتورینگ	
		علاقه طرفین	
		امانت‌داری	۱۲
		پذیرش اشتباهات	
		اجتناب از تصمیمات عجولانه	
		رعایت نظم و طرفه	
		همکاری در رشد یکدیگر	
		وجود روابط انسانی بالا	
	ارتباطات	ارتباط سالم و طرفه	۵
		میزان ارتباطات اجتماعی	
		اعتماد متنی و منتور	۴
اعتماد دو طرفه	صادق بودن دو طرف		
	شرح وظایف شفاف متنی و منتور	۳	
	داشتن چشم انداز		
	پاسخگو بودن دو طرف		
	علاقه مشترک	۱	
	انگیزه و رغبت افراد		
	بازخورد مناسب برای برطرف کردن ضعف‌ها	۱	
	بازخورد		
عوامل فرهنگی		وجود افراد خیرخواه	۵
		اعتقاد به لزوم منتورینگ	
	فرهنگ پذیرش منتورینگ	درک شان انسان	۳
	فرهنگ آموزش داوطلبانه		
عوامل سازمانی		حمایت از کارکنان	
		تسهیلات برای متورها	
		تلاش برای تامین منابع	
	حمایت سازمانی	جانشین‌پروری	۱۷
		تشکیل کارگروه متخصص	
		کمک به رشد افراد	
	ارتقای شغلی و حرفه‌ای معلمان		

پاداش برای فعالیت‌ها	
یادگیری سازمانی	برگزاری دوره‌های تخصصی
	انتقال تجربیات از معلمین با تجربه به کم تجربه
	زمان‌بندی مشخص برای آموزش
شایسته‌سالاری	وجود معلمان تازه استخدام شده فارغ‌التحصیل از دانشگاه
	استفاده از نیروها در مناسب‌ترین جایگاه
	برنامه‌ریزی بر مبنای مشاهدات عینی
ساختار سازمانی	سازماندهی مناسب نیرو
	وجود فرد باتجربه اصول متورینگ
	زیربنای تکنولوژیکی
کنترل سازمانی	وجود ساختار مطلوب
	عمل بر اساس برنامه
	نظارت مستمر
قوانین سازمانی	همسوسازی کار متورینگ با اهداف آموزشی
	داشتن مسیر شغلی مناسب
	قوانین سازمانی مطلوب
توان‌مندسازی	توان‌مندسازی کارکنان
جو سازمانی	جو سازمانی مطلوب
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مناسب
شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری
نگرش سیستمی	توجه به منافع عمومی
حمایت‌های کلان دولتی	حمایت‌های کلان
زیرساخت‌های اجتماعی	زیرساخت‌های شبکه‌های ارتباطی اجتماعی

عوامل کلان

جدول شماره (۲): اولویت‌بندی مفاهیم مربوط به راهبردهای ایجاد منتورینگ

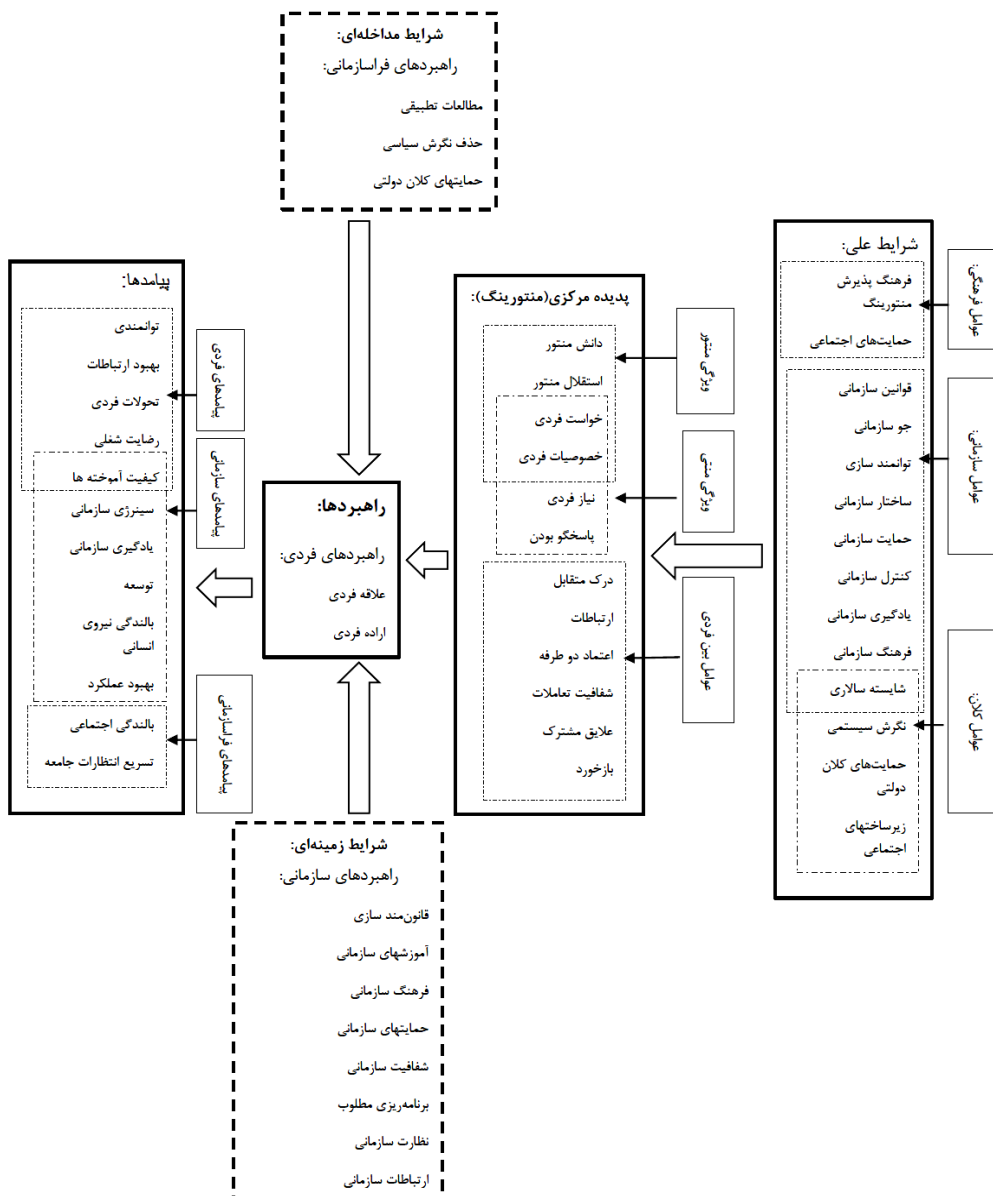
فراوانی	مفاهیم اولیه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های علی
۸	آگاه‌سازی معلمان به منتورینگ	آموزش‌های سازمانی	مقوله‌های علی
	آزمون اجرای منتورینگ		
	آشناسازی مسئولین با منتورینگ		
	آموزش منتورینگ در سطوح مختلف		
	آموزش منتورینگ در کلاس‌های چندپایه		
۸	آموزش تخصصی متورها	حمایت‌های سازمانی	مقوله‌های علی
	ایجاد انگیزه از طریق رتبه‌بندی معلمان		
	شناسایی و معرفی افراد موفق و صاحب‌نظر		
۶	ایجاد انگیزه از طریق پاداش مادی و معنوی	قانون‌مند سازی	مقوله‌های علی
	آماده کردن زیرساخت‌های لازم		
	قانون‌مند کردن منتورینگ		
۵	الزام وجود منتورینگ برای افراد جدیدالاستخدام	ارتباطات سازمانی	مقوله‌های علی
	تدوین ضوابط اجرایی منتورینگ		
۴	حذف قوانین بازدارنده	برنامه‌ریزی زمانی مطلوب	مقوله‌های علی
	ارتباط مستمر با بازار کار		
۴	پر بار نمودن شورای معلمان در مدارس و پرداختن به امر تبادل نظر با یکدیگر	برنامه‌ریزی مطلوب	مقوله‌های علی
	آموزش روابط انسانی به متورها		
۳	تداول نظر با یکدیگر	تدوین برنامه مدون برای اجرای منتورینگ	مقوله‌های علی
	کاهش محتوای برنامه درسی		
۲	کنترل و نظارت بر اجرای منتورینگ	نظارت سازمانی	مقوله‌های علی
	نظارت مستمر بر یادگیری		
۱	فرهنگ‌سازی استفاده از منتورینگ	فرهنگ سازمانی	مقوله‌های علی
	استفاده از ظرفیت‌های انسانی		
۱	تدوین شرح وظایف متنی و متور	شفافیت سازمانی	مقوله‌های علی
	خواست معلمان برای تبادل‌نظر و استفاده از تجارب یکدیگر		
۱	اراده فردی و سازمانی	اراده فردی	مقوله‌های علی
	علاقه فردی		
۲	حمایت‌های مالی و بودجه‌ای از آموزش و پرورش	حمایت‌های کلان دولتی	مقوله‌های علی
	حمایت مسئولین امر		
	مطالعات تطبیقی در مورد منتورینگ و الگوپردازی		
۱	حذف نگرش سیاسی به آموزش و پرورش	حذف نگرش سیاسی	مقوله‌های علی

راهبردهای سازمانی

راهبردهای فراسازمانی

جدول شماره (۳): اولویت‌بندی مفاهیم مربوط به پیامدهای ایجاد منتورینگ

فرآینی	مفاهیم اولیه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های علی
پیامدهای فردی	۹	بالندگی فردی توان‌مندی افراد استفاده بهتر از ابزارهای آموزشی آموزش مهارت‌های زندگی	توان‌مندی
	۳	تغییر در دانش افراد تغییر در مهارت افراد تغییر در نگرش افراد	تحولات فردی
	۳	کاهش استرس‌های شغلی معلمان افزایش رضایت شغلی ایجاد محیط دوستانه	رضایت شغلی
	۲	تقویت روابط نیروی انسانی بهبود ارتباطات	بهبود ارتباطات
	۱	کیفیت آموخته‌ها	کیفیت آموخته‌ها
	۸	بالندگی نیروی انسانی به وجود آمدن الگو	بالندگی نیروی انسانی
	۵	تبدیل شدن مدارس به سازمان یادگیرنده انتقال بهینه تجربیات	یادگیری سازمانی
	۴	بهبود کیفیت آموزش صرفه‌جویی در هزینه صرفه‌جویی در زمان	کیفیت
	۳	بهره‌مندی از خرد جمعی خلق ایده‌های جدید	سینرژی سازمانی
	۳	توسعه سازمانی	توسعه
پیامدهای فراسازمانی	۲	بهبود عملکرد سازمان عملی شدن آموخته‌ها	بهبود عملکرد
	۱	حفظ و نگهداشت نیرو	نگهداشت نیروی انسانی
	۲	بالندگی جامعه	بالندگی اجتماعی
	۱	تسریع انتظارات جامعه از آموزش و پرورش	تسریع انتظارات جامعه



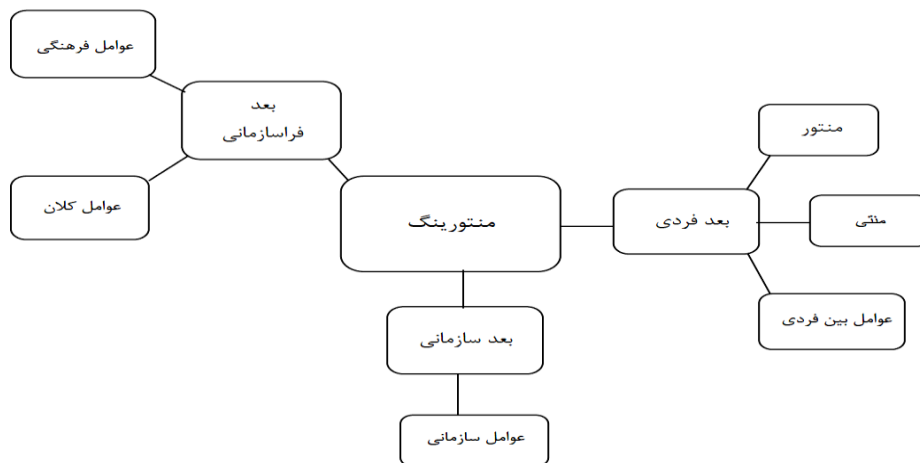
نمودار شماره (۱): مدل پارادایمی (کدگذاری محوری) ایجاد منتورینگ

کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها می‌باشد. این فرآیند با نگارش خط داستان، مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند. در واقع کدگذاری انتخابی، مهم‌ترین مرحله نظریه‌پردازی بوده که محقق در آن، مقوله‌ها را با یکدیگر ارتباط داده و بر اساس این ارتباطات سعی می‌کند تصویر یا نظریه‌ای در مورد موضوع خلق کند. با توجه به نمودار (۱) می‌توان نظریه‌منتورینگ را این گونه تفسیر کرد که عوامل سازمانی شرایط لازم جهت شکل‌گیری پدیده منتورینگ را فراهم می‌کنند که البته این عوامل تحت تاثیر عوامل کلان و عوامل فرهنگی می‌باشند. عوامل سازمانی شامل قوانین سازمانی، جو و فرهنگ سازمانی، توان‌مندسازی، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی، کنترل سازمانی، یادگیری سازمانی و شایسته‌سالاری می‌باشد. عوامل سازمانی زمانی فرصت بروز خواهند یافت که شرایط و فرهنگ منتورینگ در جامعه پذیرفته شده و به صورت همه‌جانبه از طرف اجتماع حمایت شوند. هم‌چنین حمایت‌های کلان دولتی و زیرساخت‌های اجتماعی شامل آن شود. در واقع نگرش‌ها به پدیده منتورینگ باید نگرشی سیستمی باشد. شایسته‌سالاری حاکم بر جامعه باشد. در چنین شرایطی است که منتور و منتهی اجازه فعالیت در جامعه آموزشی خواهند داشت و به تبعیت از فرهنگ حاکم بر جامعه به یکدیگر اعتماد کرده و تعامل بین آن‌ها شفاف خواهد بود و یکدیگر را درک کرده و ارتباط خوبی بین آن‌ها برقرار می‌شود. در نهایت، منتورینگ که عملیاتی به منظور دستیابی به هدف است با همراهی راهبردهای سازمانی و قانونی کردن منتورینگ و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و حمایت از برنامه منتورینگ می‌تواند مجالی برای ظهور یابد. در واقع شفاف کردن روابط و ارتباطات و برنامه‌ریزی و حمایت از برنامه به همراه نظارت مستمر به پیشبرد منتورینگ کمک می‌کند. مهیا بودن و آماده کردن شرایط مطالعات تطبیقی و حمایت‌های کلان دولتی و حذف نگرش سیاسی به این امر راهبردهای فراسازمانی کمک کننده به منتورینگ هستند. به عنوان پیامدهای اجرای منتورینگ می‌توان به توان‌مندسازی کارکنان و بهبود ارتباطات و ایجاد رضایت شغلی اشاره کرد. منتورینگ باعث افزایش کیفیت آموخته‌ها و متحول شدن افراد می‌شود. یادگیری سازمانی افزایش یافته، باعث بالندگی نیروی انسانی می‌شود و عملکرد نیروی انسانی و کارکنان بهبود می‌یابد. پس سازمان توسعه یافته و سینرژی سازمانی اتفاق می‌افتد. چون منتورینگ در آموزش و پرورش اتفاق می‌افتد؛ به تبع آن، باعث بالندگی و توسعه اجتماعی می‌شود و انتظارات اجتماعی افراد به سرعت برآورده می‌شود.

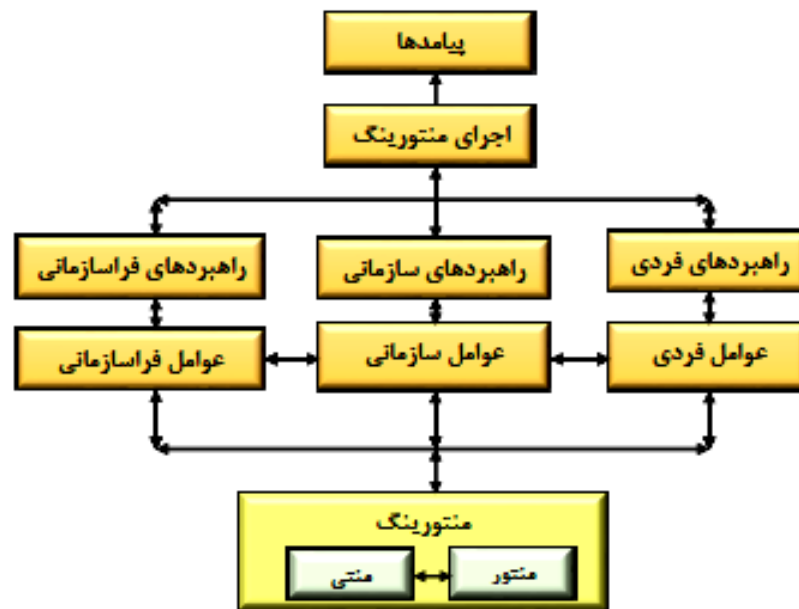
بحث و نتیجه گیری

سازمان‌ها در دنیای متلاطم کنونی، به منظور مواجهه با چالش رشد، تغییرات محیطی شتاب یافته، می‌باید به نقش حیاتی یادگیری و بهسازی، در رشد و بقای خود آگاه باشند. در این پژوهش مقوله محوری منتورینگ است که دارای چهارده مقوله با فراوانی ۹۸ کد باز است. شرایط علی دارای فراوانی ۷۹ کد باز و تعداد ۱۵ مقوله که در سه دسته اصلی قرار گرفته‌اند؛ می‌باشد، راهبردها دارای ۱ مقوله اصلی و ۲ مقوله و فراوانی ۲ می‌باشد. شرایط زمینه‌ای پژوهش حاضر دارای ۱ مقوله اصلی و ۹ مقوله و فراوانی ۴۱ می‌باشد. شرایط مداخله‌گر دارای ۱ مقوله اصلی و ۳ مقوله و فراوانی ۵ می‌باشد. حال با توجه به نمودار (۲) مقوله‌های به دست آمده از شرایط علی منتورینگ، ۳ بعد اصلی مدنظر است. این ابعاد شامل لایه فردی، لایه سازمانی و لایه فراسازمانی است.



نمودار شماره (۲): ابعاد تشکیل دهنده منتورینگ

مدل مفهومی پیشنهادی که در نمودار (۳) مشاهده می‌شود بر اساس یافته‌ها و تجارب پژوهشگر از فرآیند پژوهش در زمینه برنامه منتورینگ می‌باشد. در این مدل متغیرهای اصلی پژوهش، مبانی نظری پشتیبانی کننده و همچنین سایر مفاهیم مهم و موثر که در حین پژوهش، پژوهشگر آن را به صورت مستقیم تجربه و لمس کرده بود، تلفیق گردیده و ارائه شد.



شکل شماره (۳): مدل استخراج شده از تحقیق

در نتیجه با توجه به مدل پیشنهادی، مشاهده می‌گردد که در عمل منتورینگ دو عامل منتور و منتی هر دو به یک اندازه مشارکت دارند و هر دو با همکاری یکدیگر باعث شروع عمل منتورینگ می‌شوند. عواملی که در اجرای منتورینگ دخیلند عبارتند از: عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی. به منظور تعیین اهداف و طرح نمودن برنامه‌ای برای رسیدن به برنامه منتورینگ به ترتیب راهبردهای فردی، راهبردهای سازمانی و راهبردهای فراسازمانی پیشنهاد می‌گردد. تمامی عوامل و راهبردها با یکدیگر ارتباط دوطرفه دارند و با هم باعث اجرای منتورینگ می‌شوند. بعد از اجرای برنامه منتورینگ پیامدهای حاصل از برنامه قابل مشاهده است. منتورها می‌توانند دانش خود را که پس از سال‌ها تجربه به دست آورده‌اند در اختیار منتی‌ها بگذارند. آن‌ها دارای ارتباطات، رهنمون‌ها و توصیه‌هایی هستند که معمولاً سال‌ها طول می‌کشد تا یک فرد تازه‌کار، چنین قابلیت‌هایی را کسب کند که آن هم نیازمند تجربیات و شکست‌های فراوان است. یک منتور می‌تواند از بسیاری موانع جلوگیری کند، راه‌هایی برای پیشرفت سریع شغلی را ارائه کند و الگوی منتی باشد. منتی با کمک او می‌تواند به دانش و بینشی فراتر از تجربیات خود دست پیدا کند. یک منتور مناسب می‌تواند به منبعی تبدیل شود که در بلندمدت، بارها به او رجوع شود. منتورها الهام‌بخش هستند، از احتمالات پرده برمی‌دارند و بهترین استراتژی‌ها را برای نیل به اهداف نشان می‌دهند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج کریمی (۱۲)، اعتمادفر (۸)، عباسی (۱)، پورحسن (۱۸)، دانشمندی (۶)، همسو می‌باشد.

مدل ارائه شده در این تحقیق می‌تواند در سازمان‌های آموزشی نظیر سازمان آموزش و پرورش به کار گرفته شود و تا حد زیادی خلاءهای موجود را پر نماید. این مدل قادر است زمینه بهسازی و توسعه نیروی انسانی سازمانی در آموزش و پرورش را فراهم نموده و همچنین سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن آسیب-شناسی، اقدام به بهبود و افزایش بالندگی سازمان کند.

تعارض منافع

«بنا بر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هر گونه تعارض منافع بوده است.»

منابع

1. Abbasi, Tayebe & hashemi, Mohammad. (2017). Understanding Mentoring Role to Relieve Organizational Distrust. ORMR. Volume 7, Number 2. P.p: 129-155.
2. Akins, E; Giddens, E; Glassmeyer, D; Gruss, A; Hedden, M; Friedman, V; Weand, M. (2019). Sustainability Education and Organizational Change: A Critical Case Study of Barriers and Change Drivers at a Higher Education Institution. Sustainability Volume 11, Number 501. P.p: 2-17.
3. Allen, Tammy D; Finkelstein, Lisa M; Poteet, Mark L. (2009). Designing Workplace Mentoring Programs. Chichester, U. K. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
4. Anafarta, A; Apaydin, C. (2016). The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction. International Education Studies, Volume 9, Number 6. P.p: 22-31.
5. Chang, Heewon; Longman, Karen A; Franco, Marla A. (2014). Leadership Development through Mentoring in Higher Education: A Collaborative Autoethnography of Leaders of Color. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning. Volume 22, Number4. P.p: 373-389.
6. Daneshmandi, Somayeh; Fathi vajargah, kourosh; Khorasani, Abasalt; Ghlichlee, Behrooz. (2017). Studying the Consequences of applying Mentoring in order to empowering new faculty members: Content Analysis. Journal of New Approaches in Educational Administration. Volume 3, Number 34. P.p: 105-128.
7. Entezari, Monir al-Sadat. (2016). The role of training on quality management and productivity of human resources in education and organizational excellence model. The Second International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting. Kuala Lumpur. Malaysia.
8. Etemadfar, i; Zareie zavaraki, E; Abbaspoor, A. (2014). The Effect of Blended Mentoring Based on Strategic Knowledge Scaffolding on Learning and Retention. Educational Psychology. Volume, 10. Issue, 31.
9. Gholipour, Aryan; Mousavi, seyed Javad; Hashemi, Mohammad. (2016). Exploring the Positive and Negative Roles of Mentoring on Improving Knowledge Sharing: Barriers and Solutions. Iranian Society for Training and Development. Volume, 10. Number, 3. P.p: 51-72.
10. Gholipour, Rahmatolah; Hashemi, Mohammad. (2015). Explain the effect of mentoring on succession planning: focusing on individual development plan. Journal of Research in Human Resources Management. Volume, 20. Number, 2. P.p: 25-52.
11. Javan, Reza. (2018). Sociology of Education. The growth of social science education. Volume, 20. Number, 3. Spring. P.p: 28-31.
12. Karimi, Arezoo; Abbas, Karamati; Horri, Mohammad Sadegh. (2016). Investigating the relationship between talent management and mentoring with human resource development. Fourth International Conference on Applied Research in Management and Accounting. Tehran.
13. Mahdioun, Ruhollah; Pahang, Nezamadin; Yarigholi, Behbood. (2017). Investigating the Quality of Schools and Identifying Related Affecting Factors: A Mixed Method Research. Journal of School Administration. Volume, 5. Number, 1. P.p: 173-193.
14. Marquardt, Michael J; Loan, Peter. (2006). The Manager as mentor. Westport, Conn: Praeger, c 2006. Models for Mentoring as They Affect of Beginning Teachers, NASSP Bulletin. Volume, 96. Number, 3. P.p: 243-278.

15. Meeuwissen, Stephanie N. E; Stalmeijer, Ren_ee E; Govaerts, Marjan. (2019). Multiple-role mentoring: mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts. *Medical Education* published by Association for the Study of Medical Education and John Wiley & Sons. Volume, 53. Number, 6, P.p: 605-615.
16. Najafinejad, Soroush; Maghbouli Nastaran. (2019). The Relation Between Mentor-Mentee Relationship and Mentee's Satisfaction: A Survey of Mentoring Program of Tehran University of Medical Science. *The Journal of Medical Education and Development (TUMS). jmed.* Volume, 14. Number, 1. P.p: 2-13.
17. Naweed, Anjum & Ambrosetti, Angelina. (2015). Mentoring in the rail context: the influence of training, style, and practice. *Journal of Workplace Learning*, Volume, 27. Number, 1. P.p: 3-18.
18. Pourhassan, Saeed. (2018). Clinical mentoring programs for medical students, practical points in design, implementation and evaluation. *Journal of Medical Education and Developmen.* Vol. 13, No. 3, P.p: 238-251.
19. Rekha, K. N & Ganesh, M. P. (2012). Do mentors learn by mentoring others? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education.* Volume, 1. Number, 3. P.p: 205-217.
20. Vaganova, O. I; Smirnova, Zh, V; Chanchina, A. V; Korobova, O. V; Lizunkov, V. G; Stepanova, G. A. (2019). Developing socio-cultural competencies of students at professional educational institutions. *SHS Web of Conferences* 69, 00113.