

## الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی: بر پایه نظریه داده بنیاد

مارال مسعودی<sup>۱</sup>

فاطمه حمیدی فر<sup>۲\*</sup>

عباس خورشیدی<sup>۳</sup>

یلدا دلگشایی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۲

### چکیده

موضوع این پژوهش الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی: بر پایه نظریه داده بنیاد بود. جامعه ی آماری شامل افراد متخصص و مسئولین صاحب نظر در زمینه ی آموزش و پرورش و اعضای هیأت علمی رشته ی مدیریت آموزشی بودند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و به کارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌هایی نیمه ساختار-یافته با ۱۵ نفر انجام شد. جهت اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری نظری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۵ مقوله کلی و ۱۸ مقوله فرعی است که در چارچوب مدلی پارادایمی شامل پدیده محوری: کارایی و ارتباطات، دیدگاه تخصصی و هوش هیجانی؛ شرایط علی: تاثیر گذاری و خلاقیت، نفوذ و مسئولیت پذیری و مشارکت و همکاری؛ شرایط زمینه‌ای: بافتار عمومی جامعه، چشم‌انداز توسعه‌ای رشد، بافتار تخصصی؛ راهکارها: توسعه حرفه‌ای مدیران، شبکه سازی. حمایت‌های سازمانی و برون سازمانی؛ شرایط مداخله‌گر: توانایی مدیریتی مدیران بر خود، توانایی مدیریتی مدیران بر دیگران، توانایی مدیریت در محیط سازمان؛ پیامدها: ایجاد احساس احترام، ایجاد اعتماد متقابل، الگو و الهام بخش تحلیل شده است.

**کلید واژه‌ها:** الگوی رهبری مربیگری؛ ارتقاء رهبری؛ مربیگری.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی واحد تهران مرکزی. دانشگاه آزاد اسلامی. تهران ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. «نویسنده مسئول»

[fatemehamidifar@gmail.com](mailto:fatemehamidifar@gmail.com)

۳. استاد گروه مدیریت آموزشی واحد اسلامشهر دانشگاه آزاد اسلامی. تهران. ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

رهبری و مربیگری دو مفهوم مهم در حوزه مدیریت و آموزش هستند. رهبری به عنوان فرایندی است که شامل تعیین اهداف، تدوین راهبردها، هدایت گروه و ارزیابی عملکرد آنها می‌شود (بوند و یاکو موسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در مقابل، مربیگری به عنوان فرایندی است که به ارائه راهنمایی‌ها، توجیه‌ها و بازخوردهای لازم جهت بهبود عملکرد فردی و گروهی می‌پردازد. در زمینه مدیریت مدارس ابتدایی، مدیران نقش مهمی در برنامه‌ریزی و هدایت فرایند آموزش و پرورش دارند. به عنوان رهبران و مربیان، آنها باید قادر باشند تا با استفاده از الگوهای مناسب، گروه‌های خود را به بهترین شکل ممکن هدایت کنند (هارگریوز و کونر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

در حوزه مدیریت مدارس ابتدایی، رهبری موثر و مؤثر برای تحقق اهداف آموزشی و پرورشی بسیار حائز اهمیت است. رهبری موثر مدیران مدارس ابتدایی باید به گونه‌ای باشد که از یک سو اعضای هیئت مدیره را با هم هماهنگ کرده، از سوی دیگر با استفاده از مهارت‌های مدیریتی مناسب، اعضای هیئت آموزشی و دانش‌آموزان را به سوی رسیدن به اهداف مشترک هدایت کند (هریسون و کیلون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

در این راستا، الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی می‌تواند یک راه حل مؤثر باشد. این الگو بر پایه ارتقای توانمندی‌های مدیران مدارس ابتدایی در حوزه‌های مختلف مدیریتی، ارتقای سطح دانش و اطلاعات آنان در حوزه آموزش و پرورش، فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای، ایجاد فضایی برای تقویت و توسعه مهارت‌های ارتباطی و هماهنگی با اعضای هیئت مدیره و همچنین توسعه فرهنگ سازمانی مدرسه بر پایه احترام، ارزش‌های اجتماعی و توجه به نیازهای دانش‌آموزان و اعضای هیئت آموزشی ساخته می‌شود (جانسون و دونالدسون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

با توجه به مهم بودن رهبری مؤثر در مدارس ابتدایی، اجرای الگوی رهبری مربیگری به عنوان یکی از راهکارهای مؤثر در این حوزه می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و پرورش در این

---

1. Bond, N., & Yakimowski, M. E.  
2. Hargreaves, A., & O'Connor, M  
3. Harrison, C., & Killion, J.  
4. Johnson, G. M., & Donaldson, M. L

مقطع تحصیلی کمک شایانی کند (نایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). استفاده از الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی، از مزایای بسیاری برخوردار است. این الگو بر پایه اصولی مانند ارتقای توانمندی‌ها، پشتیبانی و راهنمایی، تحلیل و بررسی مسائل و تعهد مدیریتی ساخته شده است (فولال و کونین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). با استفاده از این الگو، مدیران مدارس ابتدایی می‌توانند به صورت مربیگرانه به اعضای هیئت آموزشی خود کمک کنند تا توانمندی‌هایشان را توسعه دهند و در نتیجه بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه را تحقق بخشند (اوسترمان و کوتکامپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

استفاده از الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی، به منظور تحقق اهداف آموزشی و پرورشی نیز بسیار مؤثر است. با استفاده از این الگو، مدیران مدارس ابتدایی می‌توانند به اعضای هیئت آموزشی خود در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی کمک کنند و در نتیجه بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه را تحقق بخشند.

استفاده از الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی، به عنوان یکی از راهکارهای مؤثر در حوزه مدیریت مدارس ابتدایی، مزایای بسیاری دارد. در ادامه به برخی از این مزایا اشاره خواهیم کرد:

۱. ارتقای توانمندی‌های مدیران: با استفاده از الگوی رهبری مربیگری، مدیران مدارس ابتدایی می‌توانند به صورت پویا و مداوم به ارتقای توانمندی‌های خود بپردازند و در نتیجه بهبود کیفیت مدیریت مدرسه را تحقق بخشند.

۲. ارتقای کیفیت آموزش و پرورش: با استفاده از الگوی رهبری مربیگری، مدیران مدارس ابتدایی می‌توانند به صورت مؤثر به ارتقای کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه خود کمک کنند، زیرا این الگو بر پایه اصولی مانند پشتیبانی و راهنمایی، تحلیل و بررسی مسائل و تعهد مدیریتی ساخته شده است.

۳. توسعه فرهنگ سازمانی: استفاده از الگوی رهبری مربیگری، به مدیران مدارس ابتدایی کمک می‌کند تا فرهنگ سازمانی مناسبی را در مدرسه خود ایجاد کنند و به ارتقای مهارت‌های اجتماعی و مدیریتی خود بپردازند.

---

1. Knight, J

2. Fullan, M., & Quinn, J

3. Osterman, K. F., & Kottkamp, R. B.

۴. افزایش هماهنگی: با استفاده از الگوی رهبری مربیگری، مدیران مدارس ابتدایی می‌توانند به هماهنگی بیشتر بین اعضای هیئت مدیره و هیئت آموزشی دست یابند و در نتیجه به بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه کمک کنند.

۵. افزایش تعامل: الگوی رهبری مربیگری به مدیران مدارس ابتدایی کمک می‌کند تا با اعضای هیئت آموزشی، دانش‌آموزان و والدین بهتر ارتباط برقرار کنند و در نتیجه بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه را تحقق بخشند.

۶. تقویت روحیه کاری: استفاده از الگوی رهبری مربیگری به مدیران مدارس ابتدایی کمک می‌کند تا به تقویت روحیه کاری اعضای هیئت آموزشی و دانش‌آموزان بپردازند و در نتیجه بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه را تحقق بخشند (مارزانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

در کل، استفاده از الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی، به عنوان یکی از راهکارهای موثر در حوزه مدیریت مدارس ابتدایی، می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه کمک کند و نقش مؤثری در پیشرفت و توسعه آموزش و پرورش در کشورمان ایفا کند. در این تحقیق، نظریه داده بنیاد به عنوان یک رویکرد نوین در حوزه مدیریت و آموزش، برای بررسی الگوهای رهبری و مربیگری در مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این رویکرد بر اساس ایده‌آل‌های نظریه اطلاعات، آمار و الگوریتم‌های ریاضی ساخته شده است و به دنبال بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و کنترل در سازمان‌ها می‌باشد. در این تحقیق، با استفاده از نظریه داده بنیاد، تلاش می‌شود تا الگوهای مناسبی برای رهبری و مربیگری در مدارس ابتدایی شناسایی شود. به علاوه، با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، ارتباط بین الگوهای مختلف رهبری و مربیگری با عملکرد آموزشی دانش‌آموزان بررسی می‌شود. بدین ترتیب، این تحقیق می‌تواند به عنوان یک راهنمای مفید برای مدیران مدارس ابتدایی در جهت بهبود روش‌های رهبری و مربیگری خود و همچنین بهبود عملکرد آموزشی دانش‌آموزان شان عمل کند. با توجه به اینکه مدیریت مدارس ابتدایی به صورت گسترده‌ترین حوزه در حوزه آموزش و پرورش در کشور ما است، استفاده از الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی، به نوعی می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و پرورش در کشور کمک کند. با توجه به اینکه این الگو بر پایه ارتقای توانمندی‌ها

و توسعه مهارت‌های ارتباطی و هماهنگی ساخته شده است، می‌تواند به توسعه فرهنگ سازمانی مدرسه و ارتقای مهارت‌های اجتماعی و مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی کمک کند. در نتیجه، این الگو بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدارس ابتدایی را تسهیل می‌کند و به عنوان یکی از راهکارهای مؤثر در حوزه مدیریت مدارس ابتدایی مورد توجه قرار می‌گیرد.

### روش شناسی پژوهش

در این تحقیق، از رویکرد گرند تئوری به عنوان یک روش تحقیق کیفی استفاده شد. این روش تحقیق، بر اساس فرضیه‌هایی که از پیش در نظر گرفته شده‌اند، تلاش می‌کند تا با تحلیل داده‌های کیفی و شناسایی الگوهای موجود، نتایج قابل قبولی را به دست آورد. در این روش تحقیق، از مصاحبه با مدیران و معلمان مدارس ابتدایی استفاده گردید تا الگوهای مورد استفاده در رهبری و مربیگری در این مدارس شناسایی شود. مصاحبه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (Purposeful Sampling) انجام شد. همچنین، با استفاده از روش مشاهده مستقیم، رفتار و عملکرد مدیران و معلمان در مدارس ابتدایی بررسی و الگوهای رهبری و مربیگری مورد استفاده در این مدارس شناسایی شد. برای این منظور، پژوهشگر به صورت شخصی در محیط مدرسه حضور و رفتار و عملکرد مدیران و معلمان را مشاهده کرد.

در این روش تحقیق، داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمونی (Thematic Analysis) تحلیل و الگوهای موجود در رهبری و مربیگری در مدارس ابتدایی شناسایی شدند. در این روش تحلیل، داده‌های جمع‌آوری شده به صورت متنی مورد بررسی قرار گرفت و به دسته‌بندی‌های مختلف تقسیم شدند.

با تحلیل داده‌های کیفی و شناسایی الگوهای رهبری و مربیگری در مدارس ابتدایی، این تحقیق می‌تواند به عنوان یک راهنمای مفید برای مدیران مدارس ابتدایی عمل کند تا با بهره‌گیری از الگوهای مناسب، به بهترین شکل ممکن فرایند آموزش و پرورش را هدایت کنند.

در این پژوهش، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نیز استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه نیمه ساختاریافته با تعداد ۱۵ نفر که شامل ۷ نفر از مسئولین و مدیران ارشد آموزش و پرورش که در پست‌هایی مثل مدیر کل، معاونت متوسطه اداره کل و رؤسای ادارات آموزش و پرورش استان تهران فعالیت داشته‌اند یا دارند و ۸ نفر از اعضای هیأت علمی رشته

مدیریت آموزشی که دارای سابقه مدیریت یا معاونت در سطح دانشگاه یا دانشکده بودند، انجام شد. زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش، همراه با سؤالات مصاحبه، نام‌ها با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین، با اطلاع مشارکت کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه با محوریت سؤالاتی مانند مهمترین ابعاد «الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی» کدامند؟ مهمترین مولفه‌های «الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی» کدامند؟ مهمترین شرایط علی «الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی» کدامند؟ مهمترین شرایط زمینه ساز «الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی» کدامند؟ مهمترین مداخله گرهای «الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی» کدامند؟ استراتژیهای لازم جهت اجرایی سازی «الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی» کدامند؟ مهمترین پیامدهای «الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی» کدامند؟ شاخصهای مورد نظر برای رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی چیست؟ عوامل مؤثر بر رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی از نظر شما چیست؟ چه اقداماتی برای ارتقای رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی الزام است؟ پیامدهای رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی چیست؟ و... برگزار شد. داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفته و شاخص‌های اصلی و فرعی مربوط به آنها مشخص گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، از روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (تحلیل محتوای کیفی و فرایند کدگذاری) استفاده شد. فرایند تحلیل در چهار مرحله، کدگذاری صورت گرفته است: انجام مصاحبه، تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. سپس جهت تکمیل و تأیید روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی به وسیله مشارکت کنندگان و مرور به وسیله خبرگان غیرشرکت کننده در پژوهش استفاده و پس از دریافت نظرات اصلاحی ویرایش لازم انجام و مدل نهایی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس ابتدایی طراحی و ارائه شد.

### یافته‌های پژوهش

در خصوص دستیابی و اکتشاف مقوله اصلی که محور شکل‌گیری مدل پارادایمی و ساماندهی سایر عناصر در ارتباط با آن است باید گفت محقق برای دستیابی به نظریه برخاسته از داده‌ها در خصوص ویژگی‌های واقعی پدیده اصلی یعنی طراحی‌الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر تهران) با مطلعین کلیدی که تجارب ارزشمندی در ارتباط با موضوع مورد پژوهش داشتند مصاحبه کرده و تجارب و نگرش‌های آنها را در این خصوص جویا شد. در فرآیند گردآوری اطلاعات، کم‌کم مفاهیم و گزاره‌ها در این خصوص انباشته می‌شدند تا اینکه از مصاحبه دهم جمع‌بندی و بررسی گزاره‌ها ما را به مقوله اصلی طراحی الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر تهران) رهنمون شد. بعد از آن نیز سعی شد تا سؤالات بعدی در حول و حوش آن تنظیم و ادامه یابند که در مصاحبه سیزدهم اشباع نظری داده‌ها تا حدودی محرز شده بود، ولی جهت اطمینان از این موضوع و پرکردن حفره‌های مفهومی مدل، مصاحبه‌ها تا مصاحبه شانزدهم هم تداوم یافت.

در نهایت مقوله‌ها در قالب ۱۴ مقوله اصلی در دل ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی به صورت شرایط علی (۳ مقوله)؛ پدیده اصلی (۲ مقوله)؛ راهکارهای ارتقای رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی (۳ مقوله)؛ زمینه‌های رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی (۳ مقوله)؛ شرایط محیطی (۳ مقوله)؛ پیامدهای رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی (۳ مقوله) جای گرفتند که جزئیات آن را می‌توان در شکل ۱ یعنی کدگذاری داده‌ها و ۲ یعنی مدل پارادایمی مشاهده نمود.

مرحله کدگذاری باز: ۶۹ گزاره مفهومی اولیه

مرحله کدگذاری محوری: ۱۸ مقوله اصلی و ۶۹ گزاره فرعی

**پدیده اصلی:**

۱- کارایی و ارتباطات ۲- دیدگاه تخصصی ۳- هوش هیجانی

**شرایط علی:**

۱- تأثیرگذاری و اخلاقیت ۲- نفوذ و مسئولیت پذیری ۳- مشارکت و همکاری

**شرایط زمینه ای:**

۱- بافتار عمومی جامعه ۲- بافتار تخصصی ۳- چشم‌انداز توسعه‌ای

**شرایط مداخله گر:**

۱- توانایی مدیریتی مدیران برخورد ۲- توانایی مدیریتی مدیران بر دیگران ۳- توانایی مدیریت در محیط سازمان

**B- راهکارها:**

۱- رشد و توسعه حرفه‌ای مدیران ۲- شبکه سازی ۳- حمایت‌های سازمانی و برون سازمانی

**E- پیامدها:**

۱- ایجاد احساس احترام ۲- ایجاد اعتماد متقابل ۳- الگو و الهام بخش

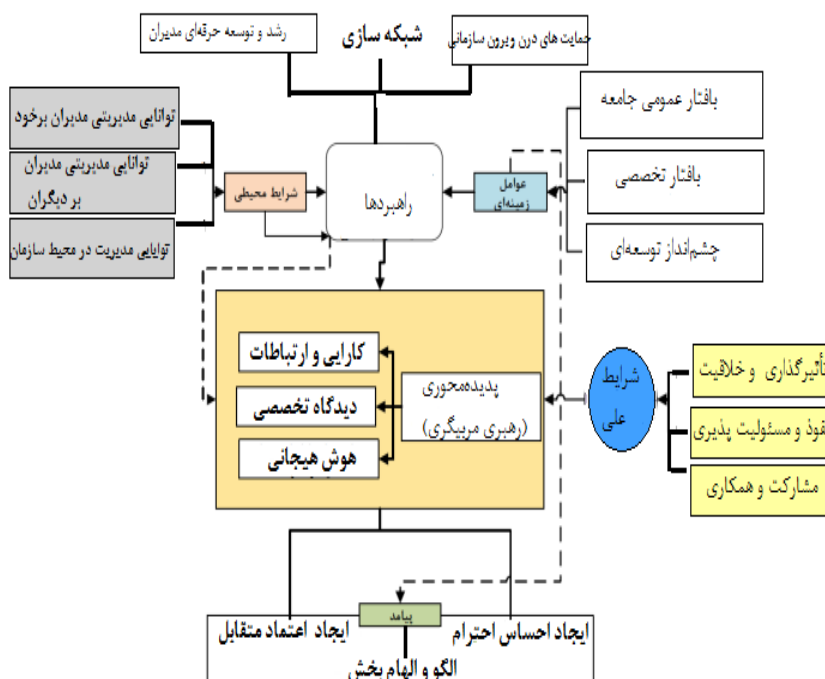
مرحله کدگذاری انتخابی: ابعاد ۶ گانه مدل

شرایط زمینه ای (۳ مقوله): مقوله اصلی: الگوی رهبری مربیگری در دوره ابتدایی (۳ مقوله):

راهکارها (۳ مقوله): شرایط علی (۳ مقوله): شرایط مداخله گر (۳ مقوله): پیامدها (۳ مقوله)

نمودار ۲. الگوی پارادایمی





نمودار ۱- فرآیند مدیریت داده ها و تکامل مدل در سه مرحله کدگذاری

## شرایط زمینه ای

زمینه های رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی به عوامل هم بافت و بی واسطه مؤثر در فرآیند رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی دلالت دارد. در واقع ایجاد هر نوع تغییر در زمینه های رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی تأثیر مستقیم خود را در پدیده اصلی، راهکارهای ارتقای رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی و پیامدهای رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی نشان خواهد داد. در مطالعه حاضر زمینه های رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی در قالب سه مقوله اصلی بافتار عمومی جامعه، بافتار تخصصی و چشم انداز توسعه ای؛ شناسایی شدند:

(۱) بافتار عمومی جامعه؛ به عنوان یکی از زمینه های رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی خود دارای این مقوله های فرعی است: وجود فضای اعتماد مطلوب در جامعه، فرهنگ

مشارکت و جمع‌گرایی و همکاری، وجود وابستگی‌های قوی سازمانی و وجود منافع مشترک سازمانی.

۲) بافتار تخصصی؛ ویژگی زمینه‌ای است که از درون رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی ناشی می‌شود و خود دارای مقوله‌های فرعی، سطح نگرش و بینش مدیران به خط مشی گذاری رهبری مربیگری، لزوم تغییر نگرش مدیران از کوتاه مدت به بلند مدت، درک، پذیرش و حمایت ذی‌نفعان و ابزارهای ارتباطی متنوع و ارتباطات، است.

۳) چشم‌انداز توسعه‌ای؛ ویژگی زمینه‌ای دیگری است که از درون رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی ناشی می‌شود و خود دارای مقوله‌های فرعی است، مقوله‌هایی مانند آینده‌نگری مدیران، ایجاد امید در میان همکاران و دانش‌آموزان، خلق اهداف فردی و سازمانی و تعیین خط‌مشی و جهت‌گیری سازمانی مورد تأیید و تأکید قرار گرفت.

### شرایط علی:

شرایط علی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی شامل عواملی است که مستقیماً به پدیده اصلی رهبری مربیگری منجر می‌شوند. مطابق نمودار (۴-۱) شرایط علی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی خود از سه مقوله اصلی، ۱- تأثیرگذاری و خلاقیت با مقوله‌های فرعی؛ ایفای نقش منتورینگ، خلاق و مبتکر بودن، خلق ارزش‌های نوین، قدرت قانع کردن دیگران و همدلی کردن با دانش‌آموزان، همکاران و معلمان، ۲- نفوذ و مسئولیت‌پذیری در شرایط علی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی با مقوله‌های فرعی؛ داشتن شخصیت کاریزماتیک، داشتن قدرت برانگیزانندگی، مثبت‌اندیشی نسبت به مسائل و داشتن حس مسئولیت‌پذیری نسبت به مسائل و ۳- مشارکت و همکاری با مولفه‌های فرعی: مشارکتی کردن فعالیت‌ها، ارتباط و تعامل سازنده، تیم‌سازی در میان همکاران و داشتن روحیه تیمی؛ تشکیل یافته است.

### پدیده اصلی:

از مؤلفه‌های مورد بررسی در جهت تدوین خط‌مشی توجه به ابعاد الگوی رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی می‌باشد، در این زمینه برای بعد اول. ۱- کارایی و ارتباطات مولفه‌های فرعی: ارتقای عملکرد زیر دستان، کمک به کارکنان در شناخت نقاط قوت، ضعف و علایق خود،

تأثیرگذاری بر نتیجه سازمان و ایجاد روابط با طیف گسترده‌ای از افراد مهم استخراج شد. برای بعد دوم ۲- دیدگاه تخصصی، موفه‌های فرعی: روشن کردن نقاط کور و بهبود عادات کوچک، تشخیص الگوهای انتقادی و تسریع کننده عملکرد زیردستان؛ استخراج شد؛ و در نهایت برای بعد سوم ۳- هوش هیجانی، نولفه‌های فرعی: درک بهتر موقعیت‌ها از طریق خودآگاهی، دارابودن مهارت‌های آگاهی اجتماعی در تعمیق همدلی و داشتن مهارت شناسایی ارزش‌ها و باورهای اصلی؛ تعیین شد.

### شرایط مداخله گر:

پدیده رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی در شرایط محیطی خاص حاصل می‌آید و برخلاف زمینه‌های رهبری مربیگری، شرایط محیطی تأثیر با واسطه‌ای بر پدیده اصلی از طریق راهکارهای ارتقای رهبری مربیگری دارد. در مطالعه حاضر شرایط محیطی از سو مقوله اصلی (۱) توانایی مدیریتی مدیران برخوردار با مقوله‌های فرعی «مدیریت خویشتن، داشتن روحیه ی خودپرورشی و داشتن روحیه ی خود انتقادی» می‌باشد. (۲) توانایی مدیریتی مدیران بر دیگران شامل مقوله‌های فرعی «برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌های مدارس، مدیریت کلاس درس و مدرسه، شناسایی و حل مسائل مدارس و توانایی تصمیم‌گیری در امور سازمانی» و (۳) توانایی مدیریت در محیط سازمان، شامل گزاره‌های مفهومی «توجه به خواسته‌ها و انتظارات مختلف جامعه، به هم مرتبط بودن، چندرشته‌ای و فرابخشی بودن مسائل در حوزه مربیگری رهبری و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات» است.

### راهکارها:

بر اساس یافته‌ها هرچند پدیده اصلی تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و شرایط محیطی است ولی در این میان نمی‌توان نقش راهکارهای ارتقای رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی را نادیده گرفت آنها با مداخلات خود فرآیند منجر شدن پدیده اصلی به پیامدهای رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی را تسهیل می‌نمایند. در این پژوهش نیز سه دسته راهبرد اساسی برای انجام مداخله شناسایی شد: ۱- رشد و توسعه حرفه‌ای مدیران با مقوله‌های فرعی «استقلال و آزادی عمل بیشتر برای مدیران، ایجاد محیط مثبت و حرفه‌ای سازمانی، ایجاد محیطی انتقادپذیر و منتقد، حمایت مدیریتی از برنامه‌های بهبود و ایجاد یک بستر مناسب برای توسعه مدیران» ۲-

شبکه سازی با مقوله‌های «به اشتراک‌گذاری تجربیات، قدرت‌ایجاد شبکه‌سازی در میان همکاران، معلمان، قدرت‌ایجاد شبکه‌سازی در میان دانش آموزان و ایجاد شبکه‌ی ارتباطی با خیریه‌ها» و ۳- حمایت‌های سازمانی و برون سازمانی با مقوله‌های فرعی «تدوین قوانین و مقررات پشتیبان و بازنگری در قوانین و مقررات گذشته، ایجاد هنجارهای نحوه تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع حداکثری، ایجاد هماهنگی و جلب مشارکت دستگاه‌ها و نهادهای اثرگذار و استفاده از تجارب یکدیگر با هدف پیشبرد کار» است.

### **پیامدها:**

اگر عوامل و شرایط ذکر شده در مدل به خوبی عمل نماید انتظار می‌رود که دستاوردها و نتایج حاصل شود که این پیامدهای رهبری مربیگری برای مدیران دوره ابتدایی در پژوهش حاضر به سه دسته کلی ۱- ایجاد احساس احترام (احساس احترام و مفید بودن، تشویق و تکریم دیگران، احترام متقابل و قدردانی کافی از سایر اعضا و همکاران)، ۲- ایجاد اعتماد متقابل (داشتن صداقت، ایجاد اعتماد و ایجاد احساس بالرش بودن در همکاران) ۳- الگو و الهام بخش (الگو بودن مدیران، صمیمیت و تواضع در رفتار، مورد قبول دیگران قرار گرفتن و داشتن شخصیت کاریزماتیک) طبقه‌بندی شده است.

### **بحث و نتیجه‌گیری**

در چارچوب پدیده اصلی مدلی پارادایمی، مولفه‌های کارایی و ارتباطات، دیدگاه تخصصی و هوش هیجانی در الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس استخراج گردید که می‌توان گفت مولفه‌هایی کلیدی در بهبود کیفیت آموزش و پرورش، در حوزه مدیریت مدارس و سازمان‌های آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرند. در این الگوی رهبری مربیگری، مولفه کارایی، به عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی مدیریت مدارس، شامل ارزیابی و آرایه بازخورد برای بهبود عملکرد معلمان و دانش‌آموزان است. مدیران مدارس باید با ارزیابی و آرایه بازخورد، عملکرد دانش‌آموزان و معلمان را بهبود دهند و به ارتقای کیفیت آموزش و پرورش در مدارس کمک کنند. مولفه ارتباطات، در این الگوی رهبری مربیگری، به عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی مدیریت مدارس، شامل برقراری ارتباط با دانش‌آموزان، معلمان و والدین است. مدیران مدارس باید با برقراری ارتباط موثر با این گروه‌ها، بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدارس را تسهیل

کنند. دیدگاه تخصصی، به عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی مدیریت مدارس، شامل توانایی‌های تخصصی و فنی مدیران مدارس است. مدیران مدارس با داشتن توانایی‌های تخصصی و فنی، به بهترین شکل ممکن، فرایند آموزش و پرورش را هدایت کرده و بهبود کیفیت آن را تسهیل می‌کنند. هوش هیجانی، به عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی مدیریت مدارس، شامل توانایی‌های شخصیتی و اجتماعی مدیران مدارس است. مدیران مدارس با داشتن هوش هیجانی مناسب، می‌توانند با ایجاد محیطی صمیمی و پایدار، فرایند آموزش و پرورش را بهبود دهند و به دانش‌آموزان کمک کنند تا به بهترین شکل ممکن در محیط آموزشی خود پیشرفت کنند. با توجه به مولفه‌های کارایی و ارتباطات، دیدگاه تخصصی و هوش هیجانی در الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس، می‌توان گفت که برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش، مدیران مدارس باید با توجه به توانایی‌های تخصصی و فنی خود، با برقراری ارتباط موثر با دانش‌آموزان، معلمان و والدین، با ارزیابی و ارایه بازخورد، به بهترین شکل ممکن، فرایند آموزش و پرورش را هدایت کرده و با داشتن هوش هیجانی مناسب، محیطی صمیمی و پایدار برای دانش‌آموزان فراهم کنند. با توجه به موضوع تحقیق الگوی رهبری مربیگری برای مدیران مدارس و مولفه‌های کارایی و ارتباطات، دیدگاه تخصصی و هوش هیجانی در آن، پیشنهادات زیر می‌تواند مفید باشد:

۱. برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش، مدیران مدارس نیاز دارند تا توانایی‌های تخصصی و فنی خود را بهبود بخشند. برای این منظور، آن‌ها می‌توانند با شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، خود را به روز کنند و با استفاده از این توانایی‌ها، به بهترین شکل ممکن، فرایند آموزش و پرورش را هدایت کنند.

۲. برای برقراری ارتباط موثر با دانش‌آموزان، معلمان و والدین، مدیران مدارس باید از روش‌های مختلف ارتباطی استفاده کنند. این شامل برگزاری جلسات و نشست‌های مدیریتی، ارسال خبرنامه‌ها و ایمیل‌ها، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و غیره می‌شود.

۳. برای بهبود عملکرد معلمان و دانش‌آموزان، مدیران مدارس بهتر است از روش‌های ارزیابی و بازخورد استفاده کنند. بازخورد مثبت و منفی به دانش‌آموزان و معلمان، به آن‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و بهبود عملکرد خود را تسریع کنند.

۴. برای ایجاد محیطی صمیمی و پایدار برای دانش‌آموزان، مدیران مدارس باید با داشتن هوش هیجانی مناسب، به شناخت و درک احساسات و نیازهای دانش‌آموزان پرداخته و سعی کنند تا با ایجاد روابط ثابت و مؤثر، به پیشرفت آن‌ها کمک کنند.

۵. برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش، مدیران مدارس باید با توجه به نیازهای روزمره و متنوع دانش‌آموزان، برنامه‌های آموزشی مناسبی را طراحی کنند. این برنامه‌ها باید به صورت جامع و هماهنگ با سایر بخش‌های آموزش و پرورش و با توجه به شرایط محیطی و اجتماعی محل زندگی دانش‌آموزان، طراحی شوند.

۶. برای افزایش مشارکت دانش‌آموزان در فرایند آموزش و پرورش، مدیران مدارس باید فرصت‌های متنوعی را برای شرکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های مختلف ارائه کنند. این شامل برگزاری کلاس‌های غیرفرمال و فعالیت‌های فرهنگی، هنری و ورزشی، ایجاد فضاهای رفاهی و تفریحی، ساختن کتابخانه و آزمایشگاه‌های علمی و غیره می‌شود.

۷. برای توسعه الگوی رهبری مربیگری در مدارس، مدیران باید با توجه به توانایی‌های خود و نیز نیازهای مدرسه، به دنبال جستجوی منابع و مراجع مؤثر برای آموزش و پرورش کادر مدرسه باشند. این شامل کتاب‌ها، مقالات، سایت‌های تخصصی و غیره می‌شود.

۸. برای تحقق الگوی رهبری مربیگری در مدارس، مدیران باید به طور مداوم با اعضای هیئت مدیره و معلمان مدرسه در ارتباط باشند و با ایجاد فضایی باز و آمیزشی، آن‌ها را به همکاری و مشارکت دعوت کنند.

۹. برای تحقق الگوی رهبری مربیگری، مدیران مدارس باید از رویکردی مبتنی بر توسعه‌یافتگی استفاده کنند. این رویکرد بر پایه‌ی این فرضیه استوار است که هر فردی می‌تواند با توجه به شرایط موجود و تلاش خود، به شکلی بهبود یابد و بهترین خود را بیشتر کند.

۱۰. برای تحقق الگوی رهبری مربیگری، مدیران مدارس باید به دنبال ایجاد فضایی باز و آمیزشی برای مشارکت، همکاری و تعامل بین اعضای هیئت مدیره و معلمان باشند. این فضاها باید به گونه‌ای طراحی شوند که اعضای آن‌ها با توجه به نیازهای خود، بتوانند به بهترین شکل ممکن، در فرایند آموزش و پرورش شرکت کنند.

**کتابنامه:**

Bond, N., & Yakimowski, M. E. (2015). *The Power of Teacher Leadership: Their Roles, Influence, and Impact*. Rowman & Littlefield.

Fullan, M., & Quinn, J. (2021). *Coherence: Putting the Right Drivers in Action for School System Success*. Corwin Press.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2021). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Corwin Press.

Harrison, C., & Killion, J. (2017). *Taking the Lead: New Roles for Teachers and School-Based Coaches*. Learning Forward.

Johnson, G. M., & Donaldson, M. L. (2020). *Leadership for Curriculum and Instruction: Empowering a Vision for Learning*. Routledge.

Knight, J. (2018). *The Impact Cycle: What Instructional Coaches Should Do to Foster Powerful Improvements in Teaching*. Corwin Press.

Marzano, R. J. (2017). *The New Art and Science of Teaching*. Solution Tree Press.

Osterman, K. F., & Kottkamp, R. B. (2019). *Reflective Practice for Renewing Schools: An Action Guide for Educators*. Rowman & Littlefield.

## **Coaching Leadership Model for Elementary School Managers: Based on Grand theory**

Maral Massoudi, Fatemeh Hamidifar, Abas Khorshidi, Yalda Delgoshaei

### **Abstract:**

The subject of this research is the coaching leadership model for elementary school managers based on Grand theory. The statistical population included experts and stakeholders in the field of education, as well as members of the educational management faculty, and semi-structured interviews were conducted with 15 individuals using purposive sampling and the saturation criterion. To ensure the validity and reliability of the data, two methods of participant review and non-participant expert review were used. The results of the data analysis in three stages of open coding, theoretical coding, and selective coding indicate five general and 18 sub-themes that are framed within a paradigmatic model, including the phenomenological axis of efficiency and communication, specialized perspective, and emotional intelligence; Ali conditions of influence and creativity, penetration and accountability, and participation and collaboration; contextual conditions of general social behavior, growth-oriented vision, and specialized behavior; strategies of managerial professional development, networking, organizational and extraneous support; interventionist conditions of managerial self-management ability, managerial ability to manage others, and managerial ability to manage in the organizational environment; and consequences of creating a sense of respect, mutual trust, and analyzed inspiring model.

**Keywords:** Coaching leadership model, leadership promotion, coaching.