

Evaluation of Coaching Promotion Indicators of School Principals in Tehran

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Majid Shirkhan¹
Mojtaba Moazami^{2*}
Gholam Ali Ahmadi³

How to cite this article

Majid Shirkhan, Mojtaba Moazami, Gholam Ali Ahmadi, Evaluation of Coaching Promotion Indicators of School Principals in Tehran, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2021;5(1):198-207.

1. PhD Student, Department of Educational Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Higher Education Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: m_moazzamiii@yahoo.com

Article History

Received: 2021/03/31

Accepted: 2021/06/03

Published: 2021/06/21

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to evaluate the indicators of coaching promotion in school principals in Tehran.

Materials and Methods: The research method is applied in terms of library-field environment, cross-sectional in terms of data collection time and descriptive-survey in terms of research method. The statistical population of the present study consisted of all principals of education schools in Tehran with 2250 people. In this regard, 328 people were selected using Cochran's formula as a sample and by stratified random sampling method. A questionnaire was used to collect information and its validity and reliability were examined and confirmed. Data were also analyzed using one-sample t-test and structural equation modeling and smartPLS software.

Findings: Studies showed that the components of underlying factors and individual limitations are in moderate condition and other components are in good condition.

Conclusion: The results also showed that individual constraints, information barriers, coaching culture, student and principal conditions, principal training, environment and budgetary constraints have a significant effect on the promotion of principal coaching.

Keywords: Human Resources, Education, Coaching, Coaching Managers

ارزیابی شاخص‌های ارتقاء مربیگری مدیران مدارس

شهر تهران

مجید شیرخان^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مجتبی معظمی^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

غلامعلی احمدی^۲

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه تربیت معلم شهید رجائی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر باهدف ارزیابی شاخص‌های ارتقاء مربیگری مدیران مدارس شهر تهران صورت گرفت.

مواد و روش‌ها: روش پژوهش از حیث محیط کتابخانه‌ای-میدانی، از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان گردآوری داده مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۲۲۵۰ نفر تشکیل دادند. در این راستا ۳۲۸ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد که روایی و پایایی آن مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون t تک نمونه و مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار smartPLS صورت گرفت.

یافته‌ها: بررسی‌ها نشان داد مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای و محدودیت‌های فردی در وضعیت متوسط و سایر مؤلفه‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

نتیجه‌گیری: همچنین نتایج نشان داد محدودیت‌های فردی، موانع اطلاعاتی، فرهنگ مربی‌گری، شرایط دانش‌آموزان و مدیران، آموزش مدیران، محیط و محدودیت‌های بودجه‌ای تأثیر معناداری بر ارتقای مربی‌گری مدیران دارند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، آموزش، مربی‌گری، مربی‌گری مدیران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳

*نویسنده مسئول: m_moazzamiii@yahoo.com

مقدمه

در حال حاضر یکی از بزرگ‌ترین دغدغه مدیران جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش بهره‌وری و توانمندسازی عامل انسانی به‌منزله بهترین مزیت رقابتی در راستای تحقق اهداف سازمانی و بهبود عملکرد می‌باشد که از اهمیت بسیاری برخوردار است (۱). امروزه به دلیل مواجهه سازمان‌ها با تغییرات گسترده، سریع و پیچیده (۲) ماهیت و نقش انسان نسبت به گذشته اهمیت بیشتری پیدا کرده و ناگزیر سازمان‌ها را به اتخاذ رویکردهای نوین‌تری در بحث نیروی انسانی و آموزش ملزم نموده است (۳)؛ آن‌چنان‌که می‌بایست توجه گسترده‌تری به یادگیری چگونگی اشتغال و موفقیت در زندگی کاری داشته باشند (۴). در این راستا با توجه به ضرورت برخورداری سازمان از تولید و سودآوری و برقراری تعادل میان این دو از طریق فرایندها و توسعه و پشتیبانی از توانمندسازی مدیران، مربی‌گری مدیریتی می‌تواند این مهم را جامه عمل پوشانده (۵) و از این‌رو، کاربردی فرهنگ مربی‌گری و کاربرد آن نیازمند توجه جدی‌تری می‌باشد؛ تا آنجا که به کارگیری این شیوه در میان رهبران و کارکنان از محبوبیت چشمگیری برخوردار گردیده و کارشناسان، یکی از ویژگی‌های مدیران موفق را مربی خوب بودن بیان داشته‌اند (۶).

مربی‌گری برای انعطاف‌پذیری در سال‌های اخیر به‌عنوان روشی برای ایجاد سازگاری افراد با محیط (رینارد^۱، ۲۰۰۵) و حمایت از رهبران در مواجهه با محیط کار چالش‌برانگیز و غالباً تنظیمات سازمانی بسیار بی‌ثبات به موضوعی مورد توجه واقع شده است (۷). مربی‌گری می‌تواند یک عنصر کلیدی در توسعه مدیران باشد (۸) و به‌صورت نوعی رابطه تعاملی به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی‌شان سریع‌تر از آنچه خود قادر به انجام آن هستند کمک کند (۹). مربی‌گری به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین در ارتقای عملکرد نیروی انسانی (۱۰) و همچنین ابزاری بسیار مهم برای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها بشمار آید (۱۱) که نمادی از حمایت سازمان نسبت به خود توسعه‌ای کارکنان در نظر گرفته می‌شود (بابایی زکلیکی و شیخ، ۱۳۹۰) که در نظام‌های شایستگی محور مورد توجه قرار گرفته و بر همین اساس نقش مؤثری در فعالیت‌های آموزشی و بهسازی نیروی انسانی داشته باشد (۱۲).

با اجرای مربی‌گری هم مدیران و هم همه ذینفعان اعم از شرکت‌ها، سازمان‌ها از آن سود می‌برند. اما به‌واسطه کم اثر بودن روش‌های سنتی آموزش و پرورش مدیران، به کارگیری و کاربردی مربی‌گری توجه بیشتری را می‌طلبد که می‌توان به پیامدهای آن نظیر افزایش عملکرد شغلی، تقویت اعتماد به نفس، خودشناسی، یادگیری بیشتر، ایجاد خودآگاهی، خودباوری، یادگیری از اشتباهات، مسئولیت‌پذیری، چالش‌پذیری و میل دادن افراد به سوی یادگیری، رشد و عمل دست‌یافته و زمینه توسعه فردی و سازمانی مدیران را فراهم آورد (۱۳) و به استقرار رفتار شهروند سازمانی کمک کرد (۱۴) که در صورت بی‌توجهی به این مهم، خسارت‌های بی‌شماری فراسوی سازمان‌ها قرار خواهد گرفت. با توجه به مطالب عنوان‌شده، می‌توان دریافت که موضوع مربی‌گری مدیریتی از اهمیت زیادی برخوردار بوده و پرداختن به این موضوع، ضرورت دارد

^۱ Renard

مربی‌گری عملکرد مرکب از چیزی فراتر از فراهم کردن بازخورد، نصیحت یا توصیه است و فرایندی است که اشاره به بصیرت در رفتار و رویکرد سیستماتیک و اثربخش برای هدایت افراد به تغییر دارد؛ زیرا بازخورد، بنیاد و اساس مربی‌گری عملکرد است که نیازمند مهارت‌های بین فردی و ارتباطات مثل گوش دادن فعال، تکنیک‌های تحلیلی و بیان تحلیل عملکرد است (۱۸) مربی‌گری، تسهیل‌کننده یادگیری خودمحور است. مربی‌گری فرآیندی است که افراد را قادر می‌سازد تا بتوانند راهکارهای همخوان و متناسب برای شخصیت خودشان را بیابند و مطابق با آن‌ها عمل کنند. این فرآیند از طریق دیالوگ بین مربی و مراجع صورت می‌پذیرد که باعث می‌شود مراجع افق دید وسیع‌تر و دید واضح‌تری نسبت به افکارش، احساساتش، رفتار و دیگر افراد و موقعیت‌ها پیدا کند. مربی‌گری که هم برای افراد و هم برای گروه‌ها قابل اجرا است، از طریق پرسش‌گری به خودآگاهی و یادگیری خودگرد می‌انجامد. مربی‌گری به‌عنوان یک فرآیند (نه مجموعه‌ای اطلاعات) برای رفع مشکلات فرد یا سازمان می‌تواند نقش‌آفرینی نماید و از این‌روی یک مربی محتاج توانمندی در مهارت‌های لازم بوده و می‌بایست مرتباً خود را تنها به مهارت خود-یادگیری مجهز نماید (۱۷).

حسینی امیری و همکاران در تحقیق خود بیان داشتند که متغیر مربی‌گری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر خون گرمی همکاران، شایستگی‌های همکاران و جابه‌جایی شغلی دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مربی‌گری مدیر ارشد دارای بیشترین تأثیر روی خونگرمی همکاران بوده و همچنین تأثیر متغیر خونگرمی همکاران بر روی متغیر جابه‌جایی شغل نیز رد می‌شود. فصیحی آذر و سهرابی در تحقیق خویش با عنوان نقش مربی‌گری در مدیریت سازمان بیان داشتند که تعامل میان مدیر با نیروی انسانی می‌تواند تبیین‌کننده میزان دستیابی به اهداف سازمان باشد (۱۹). این مهم در ادبیات تحقیق تحت عنوان مربی‌گری، موردبررسی قرار گرفته است و شواهد دلالت بر آن دارد که مربی‌گری می‌تواند در ایجاد مدیریت سازمانی مطلوب و مدیریت مناسب رفتاری سازمانی، حائز اهمیت باشد. مربی‌گری، در حیطه‌های مختلف کاربرد داشته و می‌تواند به افزایش دانش و بینش شناختی مدیران و پژوهشگران یاری‌گر باشد. جلالیان در تحقیقی تحت عنوان مربی‌گری: نیاز مدیران برای تغییر، دریافت که مربی‌گری با حصول مزایای فردی، تیمی و سازمانی می‌تواند هم افراد را در تشخیص فرصت‌ها جهت افزایش مهارت‌ها و عملکرد توانا سازد و هم دنیای تجارت را در یافتن راه‌حل‌ها و بینش‌های خاص در کسب تغییرات پایدار قدرتمند سازد. صابری در تحقیقی با عنوان اثر مهارت‌های مربی‌گری در عملکرد شغلی با توجه به نقش واسطه‌ای اخلاق حرفه‌ای در کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند دریافت که ارجحیت فرد نسبت به وظیفه از مؤلفه‌های مربی‌گری قابلیت پیش‌بینی عملکرد شغلی را دارا بوده و به عبارتی دیگر، مربی‌گری به‌طور غیرمستقیم با عملکرد شغلی ارتباط دارد. رستگار و همکاران (۲۰) در تحقیقی به‌عنوان تأثیر مربی‌گری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش دریافتند که مؤلفه‌های مربی‌گری

به‌ویژه به دلیل نقش محوری آموزش و پرورش در توسعه فرهنگی و پیشرفت علمی جامعه (۱۵) نقش مربی‌گری ضرورت بیشتری می‌یابد. اما به دلیل اینکه بنا بر نظر وزیر آموزش و پرورش، مدیران در حل مشکلات ضعیف هستند و به گفته وی در حال حاضر مدیریت آموزش و پرورش در تمام سطوح اعم از ثبات مدیران، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی و دخالت‌های برون‌سازمانی رنج می‌برد؛ و همچنین علیرغم اینکه مربی‌گری در کشور ما از پیشینه تاریخی مطلوبی برخوردار بوده و در اکثر فرآیندهای تجاری، سازمانی و به عبارتی در تمامی عرصه‌ها از سال‌های بسیار دور، روش استاد-شاگردی رواج داشته، این روش کمتر مورد استفاده قرار گرفته (۱۶)، محقق را بر آن داشت تا به ارزیابی شاخص‌های ارتقاء مربی‌گری مدیران مدارس شهر تهران بپردازد. در این راستا این پژوهش باهدف شناسایی شاخص‌های ارتقاء مربی‌گری مدیران مدارس شهر تهران و در ادامه ارزیابی آن‌ها صورت گرفته است. بر همین اساس سؤالات پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

- شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربی‌گیری مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران کدامند؟
- عوامل اثرگذار بر مربی‌گیری مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران کدامند؟
- وضعیت موجود مؤلفه‌ها و ابعاد مربی‌گیری و عوامل اثرگذار بر آن در مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟
- تأثیر هر یک از عوامل اثرگذار شناسایی شده بر مربی‌گیری مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟

چارچوب نظری

دریایی از آشفتگی، عبارت مربی‌گری را در بر گرفته است. حتی این عبارت هنوز به فرهنگ‌های لغات راه پیدا نکرده؛ به‌گونه‌ای مربی همان آموزنده تعریف شده است و به‌غیراز یک اسم، هیچ‌چیز جدیدی راجع به این فعالیت وجود ندارد. به نظر می‌رسد سقراط اولین تعریف‌کننده باشد: من نمی‌توانم به افراد چیزی یاد بدهم، من فقط می‌توانم آن‌ها را به فکر کردن وادارم. این نقل‌قول توصیف خوبی از اصول مربی‌گری است. به نظر جمالی یکی از دلایل وجود ابهام در واژه مربی‌گری این است که بسیاری از مربی‌ها برای تبیین زمینه کاری‌شان صفاتی را به‌عنوان خود اضافه می‌کنند (۱۷). به‌عنوان مثال، می‌توان به مربی‌های اجرایی، کاری و بسیاری دیگر اشاره کرد. او در ادامه به نقل از گالوی بیان می‌دارد که در سال ۱۹۷۰ تیم گالوی، مربی تیم ورزشی تنیس هاروارد درمی‌یابد که آموزش روش و چگونگی یادگیری اثرات مؤثرتری تا آموزش تکنیک‌های پرتاب توپ به همراه داشته و موفقیت بیشتری را فراهم آورده و به این نتیجه می‌رسد بزرگ‌ترین رقیب او در ذهن بازیکنان جای داشته و در کتابی با عنوان بازی ذهنی تنیس تلاش می‌نماید تا اصول آموختن را به حیطه کار و زندگی تعمیم دهد. همچنین جان ویتنور که یکی از پیشتاازان حرفه‌ای مسابقات رانندگی بشمار می‌آمد به دلیل اهمیتی که برای مربی‌گری قائل بود توجه بسیاری به مربی‌گری داشت آن‌چنان‌که زندگی کاری خویش را در این موضوع سپری نمود.

از نظر زمان گردآوری داده مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۲۲۵۰ نفر تشکیل دادند. در این راستا ۳۲۸ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به شرح زیر است:

مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای نوآورانه پرستاران دارند و در میان مؤلفه‌های مربی‌گری مدیریتی، پذیرش ابهام، توسعه تسهیلات و ارتباطات باز بیشترین تأثیر را دارند. همچنین مربی‌گری مدیریتی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش نیز بر رفتارهای نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد و می‌تواند موجب بروز رفتارهای نوآورانه در پرستاران گردد.

مواد روش‌ها

از آنجاکه پژوهش حاضر باهدف ارزیابی شاخص‌های ارتقاء مربیگری مدیران مدارس شهر تهران صورت گرفته است، روش پژوهش از حیث محیط کتابخانه‌ای-میدانی، از نظر هدف کاربردی،

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
تحصیلات	کارشناسی	۱۷۰	سن	پایین‌تر از ۳۰ سال	۱۶
	کارشناسی ارشد	۱۱۳		۳۱ تا ۴۰ سال	۶۶
	دکترا	۴۵		۴۱ تا ۵۰ سال	۱۸۰
	زن	۱۲۶		بالای ۵۰ سال	۶۶
جنسیت	مرد	۲۰۲	سابقه کار	زیر ۳ سال	۲۹
				۴ تا ۵ سال	۲۲
				۶ تا ۱۰	۱۱۰
				بالای ۱۱	۱۶۷

متون، شاخص‌های مربی‌گری مدیران و عوامل مؤثر بر آن‌ها شناسایی شدند. این شاخص‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در ابتدا و در بخش میدانی، با تکیه بر مطالعه

جدول ۲: عوامل اثرگذار و عوامل تشکیل‌دهنده مربی‌گری مدیران

سازه‌ها	مؤلفه	تعداد شاخص‌ها
مربی‌گری مدیران	ویژگی‌های فردی	۱۲
	ویژگی‌های سازمانی	۵
	الزامات سازمانی	۳
	الزامات قانونی	۴
	عوامل فرهنگی	۳
	عوامل زمینه‌ای	۳
	محدودیت‌های فردی	۳
	موانع اطلاعاتی	۵
عوامل اثرگذار	فرهنگ مربی‌گری	۳
	شرایط دانش‌آموزان و مدیران	۶
	آموزش مدیران	۳
	محیط	۳
	محدودیت‌های بودجه‌ای	۳

ضریب برای تمامی متغیرها بالای ۰,۵ است. همچنین پایایی ابزار تحقیق با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد. با توجه به اینکه این ضریب برای تمامی ابعاد بالای ۰,۷ بود می‌توان گفت پایایی پرسشنامه مطلوب است. پایایی ترکیبی نیز بیشتر از میانگین واریانس استخراج شده می‌باشد.

همچنین در بخش میدانی از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. برای بررسی روایی ابزار تحقیق از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد بار عاملی برای تمامی شاخص‌ها بالای ۰,۳ و معناداری بالای ۱,۶ است. در نتیجه شاخص‌های پژوهش از روایی مطلوبی برخوردار هستند. همچنین بررسی روایی همگرا و میانگین واریانس استخراج شده نشان داد این

جدول ۳: ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی

سازه‌ها	مؤلفه	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
مؤلفه‌ها	ویژگی‌های فردی	۰,۸۰۱	۰,۶۱
	ویژگی‌های سازمانی	۰,۸۸۹	۰,۵۷
	الزامات سازمانی	۰,۸۱۶	۰,۶۶
	الزامات قانونی	۰,۸۳۶	۰,۵۶
	عوامل فرهنگی	۰,۸۴۷	۰,۵۹
	عوامل زمینه‌ای	۰,۸۶۲	۰,۶۵
عوامل مؤثر	محدودیت‌های فردی	۰,۷۹۴	۰,۶۳
	موانع اطلاعاتی	۰,۸۸۶	۰,۶۹
	فرهنگ مربی‌گری	۰,۸۹۴	۰,۵۷
	شرایط دانش آموزان و مدیران	۰,۸۶۷	۰,۶۳
	آموزش مدیران	۰,۸۵۵	۰,۵۷
	محیط	۰,۸۹۱	۰,۶۶
	محدودیت‌های بودجه‌ای	۰,۷۹۴	۰,۶۳

از ابزارهای آمار توصیفی نظیر؛ شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، به توصیف داده‌های تحقیق پرداخته شود، تا این امر به شفافیت موضوع کمک کند. جدول زیر شامل آمار توصیفی برای همه متغیرهای به کاررفته در تحقیق هست. ارقام این جدول به کمک نرم‌افزار Spss محاسبه شده‌اند.

جهت بررسی نرمال بودن داده نیز از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. همچنین برای بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از آمار توصیفی و آزمون t تک نمونه و همچنین روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار smartPLS بهره گرفته شد.

یافته‌ها

در ابتدا برای توصیف متغیرهای پژوهش از آمار توصیفی استفاده شد. در روش‌های توصیفی تلاش بر آن است تا با ارائه جدول و استفاده

جدول ۴: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
ویژگی‌های فردی	۳,۲۷۴	۰,۴۳۰	۰,۱۱۹	-۰,۳۹۴
ویژگی‌های سازمانی	۳,۸۳۹	۰,۴۶۶	-۰,۵۷۷	۱,۴۷۲
الزامات سازمانی	۳,۹۱۹	۰,۵۸۴	-۰,۳۰۰	۰,۴۳۹
الزامات قانونی	۳,۶۷۳	۰,۵۷۰	-۰,۱۳۱	۰,۰۵۲
عوامل فرهنگی	۳,۰۱۶	۰,۹۲۵	-۰,۶۱۳	-۰,۲۷۲
عوامل زمینه‌ای	۲,۹۵۹	۰,۷۸۳	-۰,۴۰۴	-۰,۳۰۵
محدودیت‌های فردی	۲,۸۰۲	۱,۰۳۶	-۰,۱۹۳	-۰,۸۳۲

موانع اطلاعاتی	۳,۵۴۹	۰,۵۰۲	۰,۱۳۸	-۰,۴۶۱
فرهنگ مربی‌گری	۳,۷۵۲	۰,۵۶۴	-۰,۵۳۶	۰,۷۳۳
آموزش مدیران	۳,۹۱۵	۰,۵۸۵	-۰,۵۷۹	۰,۸۶۹
شرایط دانش‌آموزان و مدیران	۳,۸۷۱	۰,۴۵۴	-۰,۳۲۶	۰,۴۹۱
محیط	۳,۷۲۶	۰,۶۰۰	-۰,۶۴۷	۱,۳۰۱
محدودیت‌های بودجه‌ای	۳,۹۲۵	۰,۵۹۵	-۰,۵۸۹	۰,۸۷۹

موانع اطلاعاتی	۰,۱۱۰
فرهنگ مربی‌گری	۰,۱۵۵
آموزش مدیران	۰,۱۴۹
شرایط دانش‌آموزان و مدیران	۰,۱۱۶
محیط	۰,۲۱۶
محدودیت‌های بودجه‌ای	۰,۱۴۹

بر اساس نتایج میانگین تمامی متغیرها به جز عوامل زمینه‌ای و محدودیت‌های فردی بالای ۳ است که نشان می‌دهد اغلب پاسخ‌ها در این متغیرها بالای ۳ بوده‌اند. همچنین میزان چولگی و کشیدگی برای تمامی متغیرها در بازه ۲ و ۲- قرار دارد که نشان می‌دهد داده‌ها دارای توزیع نرمالی هستند.

علاوه بر چولگی و کشیدگی، در این تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف نیز برای سنجش نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. برای این آزمون فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H_0 : متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

H_1 : متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال نیستند.

جدول ۵: آزمون نرمال بودن داده‌ها

کلموگروف اسمیرنوف	متغیر
۰,۰۹۰	ویژگی‌های فردی
۰,۱۳۱	ویژگی‌های سازمانی
۰,۱۳۷	الزامات سازمانی
۰,۱۱۶	الزامات قانونی
۰,۱۷۹	عوامل فرهنگی
۰,۱۴۶	عوامل زمینه‌ای
۰,۱۳۳	محدودیت‌های فردی

با توجه به اینکه میزان آماره آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ است، دلیلی برای رد فرض صفر مبنی بر نرمال بودن داده‌ها وجود ندارد. به عبارت دیگر توزیع داده‌های تحقیق نرمال بوده و می‌توان آزمون‌های پارامتریک را اجرا کرد.

برای اینکه بدانیم وضعیت مؤلفه‌های شناسایی شده به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t -تک‌نمونه‌ای استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره t را عدد ۳ در نظر گرفتیم. در ادامه فرض صفر و پژوهش برای این سؤال آورده شده است:

$$\mu = H_0: \mu$$

$$\mu \neq H_1: \mu$$

نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

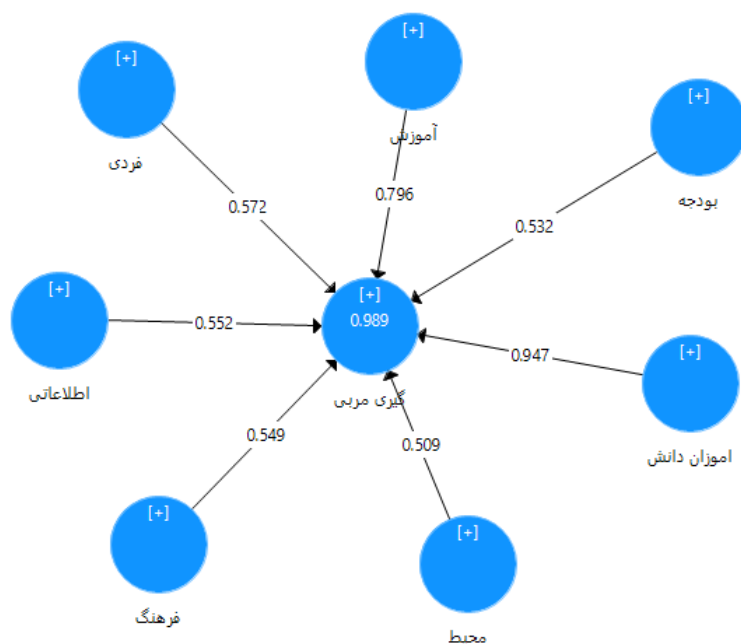
جدول ۶: نتایج آزمون t

مؤلفه	مقدار t	معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف	
				حد پایین	حد بالا
ویژگی‌های فردی	۱۳,۸۶	۰,۰۰۰	۳,۲۷	۳,۲۲	۳,۳۲
ویژگی‌های سازمانی	۱۴,۲۷	۰,۰۰۰	۳,۸۳	۳,۷۸	۳,۸۹
الزامات سازمانی	۱۲,۸۰	۰,۰۰۰	۳,۹۱	۳,۵۸	۳,۹۸
الزامات قانونی	۱۶,۷۷	۰,۰۰۰	۳,۶۷	۳,۶۱	۳,۷۳
عوامل فرهنگی	۵,۰۶	۰,۰۰۰	۳,۰۱	۲,۹۱	۳,۱۱
عوامل زمینه‌ای	۶,۴۷	۰,۰۰۰	۲,۹۵	۲,۸۷	۳,۰۴
محدودیت‌های فردی	۴,۹۶	۰,۰۰۰	۲,۸۰	۲,۶۸	۲,۹۱
موانع اطلاعاتی	۱۲,۹۵	۰,۰۰۰	۳,۵۴	۳,۴۹	۰,۱۱
فرهنگ مربی‌گری	۱۲,۴۶	۰,۰۰۰	۳,۷۵	۰,۱۰	۳,۶

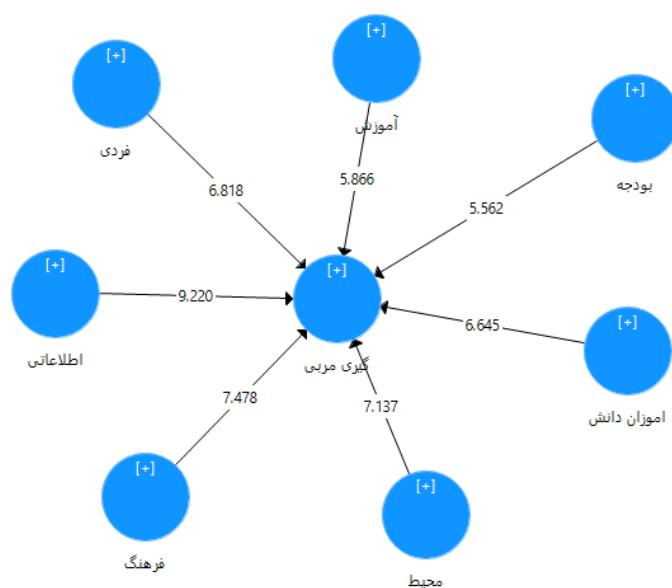
آموزش مدیران	۱۲,۱۱	۰,۰۰۰	۳,۹۱	۳,۶۹	۳,۸۱
شرایط دانش آموزان و مدیران	۱۵,۵۵	۰,۰۰۰	۳,۸۷	۳,۸۵	۳,۹۷
محیط	۱۲,۴۱	۰,۰۰۰	۳,۷۲	۳,۸۲	۳,۹۱
محدودیت‌های بودجه‌ای	۱۲,۱۱	۰,۰۰۰	۳,۹۱	۳,۸۵	۳,۹۷

محدودیت‌های فردی کمی از مقدار ۳ کمتر است. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت این متغیرها در حد متوسط قرار دارد. در ادامه جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد. نتایج به شرح شکل‌های زیر است.

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه مؤلفه‌ها کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، وضعیت این مؤلفه‌ها در حد مطلوب (با توجه به اختلاف میانگین که اعدادی مثبت هستند) است. اما با توجه به اینکه اختلاف میانگین برای مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای و



شکل ۱: ضرایب مسیر مدل پژوهش



شکل ۲: نتایج آماره معناداری مدل پژوهش

- ایجاد سمت‌های سازمانی در آموزش و پرورش برای رصد عملکرد مربیگری مدیران.

- تدوین نقشه راه برای توسعه وظایف مربیگری مدیران در ادارات آموزش و پرورش.

- تجدیدنظر در معماری محیط مدارس و توسعه محیط مدارس در جهت افزایش شکوفایی استعدادهاى مختلف دانش آموزان و امکان بهره‌گیری از مهارت‌های مربیگری مدیران.

- اصول تیم‌سازی و ارتباط مؤثر باستی به مدیران آموزش داده شود.

- انتخاب مدیران متناسب با فرهنگ عمومی دانش آموزان تا تضاد فرهنگی و ارزشی بین مدیران به‌عنوان یک مربی و دانش آموزان به وجود نیاید.

- آسیب‌های اجتماعی و مشکلات از کاهنده‌های توانمندی‌های مربیگری مدیران می‌باشند لذا توصیه می‌شود تصمیم‌سازان آموزش و پرورش در جهت بهبود معیشت فرهنگیان اقدامات بیشتری انجام دهند.

- تخصیص بودجه آموزشی برای تربیت مدیران از ارکان مهم افزایش توانمندی مربیگری می‌باشد که باستی مورد توجه تصمیم‌سازان قرار گیرد.

آنچه مسلم است محقق در پایان پژوهش خود دیدگاه‌های جدیدی را خواهد شناخت که می‌تواند راهنمای پژوهشگرانی که قصد پژوهش مشابه را دارند باشد. بنابراین می‌توان این پژوهش را باب جدیدی برای پاره‌ای از پژوهش‌ها به شمار آورد. پژوهش‌های قابل پیش‌بینی با توجه به محدودیت‌های پژوهش در حال حاضر عبارت‌اند از:

- بررسی عواملی که می‌توانند نقش میانجی یا تعدیل‌کنندگی در مدل ارتقاء مربی‌گری مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران داشته باشند.

- بومی کردن مدل و شاخص‌های مدل ارتقاء مربی‌گری مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران (مطابق فرهنگ کشور ایران).

- در این تحقیق معیارهای انتخاب مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر از چند منبع مختلف انتخاب شده‌اند و تحقیقات بعدی می‌توانند معیارهای دیگری را جهت انتخاب شاخص‌ها بکار گیرند.

- جهت پاسخ به سؤالات در تحقیقات بعدی می‌توان از سایر روش‌های تحقیق کیفی از قبیل دلفی فازی استفاده نمود.

با توجه به اینکه ضرایب مسیر برای تمامی روابط بالای ۰/۵ و همچنین آماره معناداری بالای ۱/۹۶ است، در نتیجه می‌توان گفت تمامی روابط معنادار است.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف ارزیابی شاخص‌های ارتقاء مربیگری مدیران مدارس شهر تهران صورت گرفت در ابتدا با تکیه بر مطالعه متون، ۶ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های مربی‌گری مدیران معرفی شدند که عبارت‌اند از: ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی، الزامات سازمانی، الزامات قانونی عوامل فرهنگی و عوامل زمینه‌ای. مطالعات اسمیت، ازدوران و تانوا، هاشمی عموقین بیان می‌کنند که ویژگی‌های فردی مدیر مانند قدرت تعامل و قدرت انتقال وی تعریف‌کننده مهارت‌های مربی‌گری وی می‌باشند. همچنین تانسکانن و همکاران، گوندرسون و همکاران، موغلی و همکاران، مهدی بیگی و همکاران ویژگی‌های سازمانی آموزش و پرورش و مدارس را از مؤلفه‌های مربی‌گری مدیران مدارس می‌دانند. ترویپون و همکاران، یوسفی نیز الزامات سازمانی و تولو، تانسکانن و همکاران الزامات قانونی را از مؤلفه‌های مربی‌گری می‌دانند. همچنین تانسکانن و همکاران، یوسفی، محمدی صدر و همکاران عوامل فرهنگی را یکی از مؤلفه‌های مربیگری مدیران می‌دانند. در نهایت تانسکانن و همکاران، فرزادنی، قنبری گله نیز تا حدودی به شاخص‌های مستخرج در پژوهش حاضر در تحقیقاتشان اشاره نموده‌اند.

در رابطه با عوامل اثرگذار همچنین ۷ عامل در این تحقیق معرفی شد که عبارت‌اند از: محدودیت‌های فردی، موانع اطلاعاتی، فرهنگ مربی‌گری، شرایط دانش آموزان و مدیران، آموزش مدیران، محیط و محدودیت‌های بودجه‌ای. یافته‌های تانسکانن و همکاران، یوسفی، محمدی صدر و همکاران، تانسکانن و همکاران، فرزادنی، قنبری گله، ازدوران و تانوا، هاشمی عموقین، محمدی صدر و همکاران و ... تا حدودی نتایج حاصله در پژوهش حاضر را تأیید می‌کند.

چنانچه در بخش یافته‌های پژوهش مشاهده شد، با افزایش هریک از عوامل مؤثر شناسایی‌شده، مربی‌گیری مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران نیز افزایش می‌یابند. به عبارتی اگر محدودیت‌های فردی، موانع اطلاعاتی، فرهنگ مربی‌گری، آموزش مدیران، شرایط دانش آموزان و مدیران و عوامل محیطی بهبود یابند، مربی‌گیری مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران نیز بهبود می‌یابد. در این راستا پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

- کاهش مسئولیت‌های مدیران در مدارس به‌منظور ایجاد زمان بیشتر برای مربیگری مدیران.

- واحد جذب و گزینش ادارات آموزش و پرورش باستی الزامات و فیلترهای مناسبی برای جذب مدیران با مهارت مربیگری تدوین نماید.

- ترویج کار تیمی و مهارت‌های گروهی در بین کادر اداری و آموزشی مدارس.

- تکلیف شدن قانونی برای مدارس در جهت توسعه زیرساخت‌های مربیگری.

References

- Gholamian, Elmira (2016) The Relationship between Coaching Style and Deviant Behavior of Study Employees: Headquarters of National Petrochemical Company. Master Thesis in Business Management with a focus on Organizational Transformation. Winter 2016.

Conference on Entrepreneurship and Open Innovation, Tehran, Mehr Ishraq Conference.

10. Saberi, Massoud (1397). The effect of coaching skills on job performance with regard to the mediating role of professional ethics in education staff in Birjand. Master Thesis. Department of Educational Sciences. Educational management orientation. Birjand University.

11. Shinde, S. & Bachhav, A. (2017). The potential of managerial coaching for employee effectiveness: A brief review. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8 (2), 181-185.

12. Fathi Vajargah, Cyrus. Khorasani, Abasalat. Daneshmandi, Somayeh and Arman, Mani (1393). Investigating and explaining the coaching model in human resource training based on data foundation theory. *Journal of Organizational Culture Management*. 12)3.

13. Jalalian, Najmeh (1397). Coaching: Managers' Need for Change, Fourth National Conference on Applied Research in Management, Economics and Accounting, Iran, Tehran, Soroush Hekmat Mortazavi Center for Islamic Studies and Research.

14. Duzduran, A. & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviors: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66.

15. Shah Mohammadi, Nayra (1392). Comparison of academic calendar and time of education in Iran with other countries. *Director of Education Magazine*.

16. Yousefi, Hamidreza; Mashali, Behzad and Matni, Hossein. (1396). Study and possibility of coaching in human resource training based on the data theory of the foundation (Case study of the Tax Affairs Organization). *Tax Research Journal*. 34)82.

2. Hosseini Amiri, Seyed Mahmoud and Ameneh Rezazadeh (1397). The effect of coaching senior managers on behavioral performance and results of bank performance with emphasis on the mediating role of employee self-efficacy (Case study: Ayandeh Bank employees of Mazandaran province), Fifth National Conference on Management Research and Humanities in Iran, Tehran, Modger Management Research Institute.

3. Mohammadi Sadr, Mohammad and Siadat, Seyed Ali and Hoveida, Reza (1397). Identification and validation of coaching components of faculty members of Isfahan University of Medical Sciences. *Strategic Journal of Education in Medical Sciences*. 11)1.

4. Dahlstedt, M. & Vesterberg, V. (2019). Portrait of authority: a critical interrogation of the ideology of job and career coaching. *Pedagogy, Culture & Society*, 27 (2), 199-213.

5. Zuñiga-Collazos, A. Castillo-Palacio, M. Montaña-Narváez, E. & Castillo-Arévalo, G. (2019). Influence of managerial coaching on organizational performance. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1-15.

6. Buck, Leslow (1396). *Secrets of work*. Translation: Mansour Shirzad and Mohammad Hossein Mirmajidi, Tehran: Mehraban Book Publishing.

7. Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, Jan-Fe

8. Jamshidi Kuhsari. Hamza, Badli. Zahra and Hosseini, Majid (1396). Key success factors in evaluation and development centers. *Industrial Management Organization Publications*.

9. Islambol Chi, Mustafa (1394). Presenting a model for cultivating entrepreneurial managers based on coaching, 4th International Conference on Accounting and Management and the 1st

17. Jamali, Samira (1395). The effectiveness of coaching on improving job satisfaction and organizational commitment of employees. Master Thesis. Department of Clinical Psychology. Faculty of Psychology and Educational Sciences. Al-Zahra University.
18. Daneshmand, Hamid (2016). The role of coaching roles and competencies in the performance of supervisors and their impact on coaching results (Case: Iran Khodro Khorasan Company). Master Thesis. Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad.
19. Fassihi Azar, Javad and Shahla Sohrabi (1398). The Role of Coaching in Organizational Management, Quarterly Journal of Applied Research in Management and Accounting, 4) 13.(
20. Rastegar, Abbas Ali Alikarami, Sajjad and Jabbari, Iqbal. (1398). The effect of managerial coaching on nurses' innovative behaviors: The mediating role of psychological empowerment and role clarity (Case study: Nurses of a military hospital), Journal of Military Medicine, 21)2.(