

کوچینگ و توسعه مدیران مدارس: از ضرورت تا اجرا

زهرا زاهدی وفا^۱

فرونش اعلامی^۲*

ابا صلت خراسانی^۳

سمیه رحیمی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۶)

چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون نقش مدیران مدارس در بهبود کیفیت آموزش و پرورش و همچنین پیچیدگی‌های محیط آموزشی امروز، توسعه مداوم مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران امری ضروری است. کوچینگ، به عنوان روشی مؤثر در توسعه فردی و سازمانی، می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای عملکرد مدیران مدارس ایفا کند. با این حال، وضعیت مطالعات در خصوص مؤلفه‌های مؤثر در کوچینگ توسعه مدیران مدارس در سطح کشور جدی و پررنگ نیست. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف بررسی مؤلفه‌های کوچینگ توسعه مدیران مدارس (از ضرورت تا اجرا)، به دنبال تبیین مسیر کوچینگ توسعه مدیران مدارس است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد. شرکت کنندگان در پژوهش خبرگان موضوعی (متخصصین کوچینگ، مدیران مدارس و اساتید حوزه‌های مرتبط) بودند که پس از اشیاع نظری، ۱۲ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل مضمون شواهد گفتاری به دست آمده از مصاحبه‌ها، در سه مرحله کدگذاری شده و مضامین استخراج شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد مؤلفه‌های اصلی مسیر کوچینگ توسعه مدیران مدارس شامل: ضرورت و اهمیت کوچینگ توسعه مدیران مدارس، چهارچوب سازمانی و حقوقی، پیش نیازهای اجرایی کوچینگ توسعه مدیران مدارس، توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران مدارس، نتایج و پیامدهای کوچینگ توسعه مدیران مدارس و توجه به چالش‌ها و موانع اجرایی آن است. سازمان آموزش و پرورش با تدوین چهارچوب‌های قانونی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های اجرایی، می‌تواند از کوچینگ به عنوان ابزاری مؤثر برای توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران مدارس بهره‌برداری کند. همچنین مدیران مدارس با بهره‌گیری از کوچینگ در تعامل با کارکنان، می‌توانند محیطی حمایتی و انگیزشی برای رشد حرفه‌ای معلمان و بهبود عملکرد مدرسه ایجاد نمایند.

کلیدواژه‌ها: توسعه فردی-حرفه‌ای، کوچینگ، مدیران مدارس.

۱. فارغ التحصیل کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

Za.vafa77@gmail.com

* این مقاله از پایانامه کارشناسی ارشد استخراج شده است.

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران،

(نویسنده مسئول) Farnoosh.alami@gmail.com

۳. دانشیار علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

A-KHORASANI@sbu.ac.ir

۴. پژوهشگر دوره پسا دکتري، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

SomayeRahimi28@gmail.com

مقدمه و بیان مسئله

در دنیای امروز، متولیان سازمان‌ها انسان‌ها هستند. در واقع وجود یک سازمان متکی به وجود انسان است. این انسان‌ها هستند که به وجود یک سازمان حیات می‌دهند و آن را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. بنابراین منابع انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. در واقع منابع انسانی به سازمان مسیر می‌دهد، شکل می‌دهد و برای مشکلات و موانع موجود راه حل ارائه می‌دهد و در نهایت مشکلات و مسائل درون سازمان را حل می‌کنند (۱). سرمایه انسانی عنصر حیاتی و راهبردی و اساسی در سازمان است که به اثربخشی و کارایی، پیشرفت و ترقی سازمان کمک قابل توجهی می‌کند (۲). موفقیت سازمان‌های امروزی در درجه اول بستگی به سرمایه‌های مدیریتی آن دارد. سازمانی که مدیر با کفایت نداشته باشد، بی‌شک کارکنان برتری ندارد؛ زیرا در این شرایط افراد به جای اینکه جذب سازمان شوند آن را ترک می‌کنند (۳). بنابراین مدیر، به عنوان یک اهرم کلیدی در اداره سازمان به شمار می‌رود و وجود مدیری توانمند در سازمان که بتواند در مقابله با چالش‌ها و موانع سازمان را به سمت آرمان‌ها و اهداف هدایت کند، به عنوان یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود (۴).

در عصر حاضر و نیازمندی تمام سازمان‌ها به توسعه و مدیریت مدیران و کارکنان در هنگام تغییرات سازمانی و محیطی، آموزش اولین و اساسی‌ترین ابزار برای مدیریت و کنترل سازمان است. از میان انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان‌های آموزشی و پرورشی دشوارترین و با اهمیت‌ترین هنر و دانش زمان حاضر به شمار می‌آید، چرا که آموزش و پرورش توأم با مدیریت‌های مطلوب و مناسب از یک‌سو باعث تبدیل انسان‌های خام به انسان‌های خالق، بالنده و رشد یافته است و از سوی دیگر تأمین‌کننده‌ی احتياجات نیروی انسانی هر جامعه در سطوح مختلف و در بخش‌های متفاوت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی است (۵).

سازمان‌های آموزشی، به عنوان یک پدیده اجتماعی جزء لاینفک زندگی اجتماعی به شمار می‌روند. هر چند ساختار عملکرد و ویژگی‌های جوامع مختلف تفاوت دارند، ولی وجوه مشترک بسیار در میان نظام‌های آموزشی حاکی از ضرورت و اهمیت روز افزون امر آموزش و پرورش و تاثیر آن در جهان کنونی است. هدف کلی آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای این است که هر فرد را طبق الگوی اعتقادات و ارزش‌های فرهنگی، دینی، اجتماعی و سیاسی خود تربیت کرده و انسانی متناسب و شایسته‌ی جامعه تحویل دهد (۶). در این رابطه در نظام آموزشی کشور، از گذشته تا کنون، افراد معمولاً از مسیر تجربه‌ی معلمی به مناصب و سمت‌های مدیریت آموزشی دست یافته‌اند و برخی از مدیران، درک روشن و درستی از مدیریت و رهبری آموزشی ندارند؛ به همین دلیل، ضروری است مدیران آموزشی با روش‌های تصمیم

گیری، سازماندهی، برقراری ارتباط، ایجاد انگیزش، رهبری و هدایت، نظارت و کنترل، هماهنگی، گزینش و ارزیابی آشنا باشند و آن‌ها را در محیط کار خود به کار گیرند (۵).

مدارس از سازمان‌های مهم و تاثیرگذار آموزشی هستند که عملکرد مدیران آن در کلیه امور مجموعه تأثیرگذار است. امروزه مدیریت مدارس، صرفاً اداره کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست (۷). مدیران مدارس وظایف و کارکردهای مختلف و متعددی را بر عهده دارند که انجام آن‌ها مهارت‌ها و صلاحیت‌های گوناگون را می‌طلبد. تنوع و پیچیدگی وظایف و کارکردهای مدیران به گونه‌ای است که تنها افراد مطلع و مجرب، حرفه‌ای و آموزش‌دیده قادر به انجام وظایف و کارکردهای محوله خواهند بود (۸).

امروزه از میان انواع روش‌های آموزش مدیران و کارکنان در دنیا، یکی از این روش‌های خلاقانه و نوآورانه جهت بقای سازمان‌ها، کوچینگ است. که یکی از ابزارهای قدرتمند در راستای بهبود و بازسازی فرهنگ سازمانی و ارتقای مهارت‌های رهبری مدیران به شمار می‌آید. کوچینگ به مدیران کمک می‌کند تا ارتباط مؤثر و حمایتی با کارکنانشان برقرار سازند، روند یادگیری کارکنان خود را تسهیل داده و خود زمان بیشتری برای پرداختن به کارهای دیگر داشته باشند. ظرفیت‌های بالقوه‌ی آن‌ها را شناخته و مسئولیت‌پذیری را در آنان افزایش دهند. وقتی کارکنان مسئولیت‌پذیری بالایی داشته و فرهنگ کوچینگ در فضای سازمان حاکم باشد، جدی‌تر و پرتلاش کار می‌کنند، بدون اینکه فشار یا اجباری به آن‌ها تحمیل شود (۹).

کوچینگ در گروه آموزش‌های ضمن کار قرار دارد و می‌تواند توسط یک نهاد متولی سازمان، مدیری ارشد و یا فرد دیگری که با افراد کار می‌کند، هدایت شود. تا به سازمان‌ها و یا افراد در تعیین اهداف یادگیری‌شان کمک کند و آن‌ها را تشویق کنند تا روش‌های جدید رفتاری را در راستای تحقق اهدافشان شناسایی نمایند (۱۰).

از زمان تشکیل آموزش و پرورش به صورت رسمی در ایران حدود یک قرن می‌گذرد. در خلال این مدت، به علت‌های گوناگونی که در سطح جامعه به وجود آمده‌است، نظام آموزشی از هر لحاظ وسعت و گسترش یافته و در نتیجه، اهداف، وظایف و مسئولیت‌های آن پیچیده‌تر و اداره‌ی امور آن به مراتب دشوارتر شده است. توسعه و گستردگی کمی، نیاز به تحول کیفی، مدیریت و رهبری را در آموزش و پرورش بارز و برجسته کرده و بنابراین، مدیریت و رهبری سطوح مختلف نظام آموزشی به یکی از مسائل بحث‌انگیز سال‌های اخیر، تبدیل شده است به شکلی که رسیدن به اهداف آموزش و پرورش بر اساس

ساختار ایدئولوژیک و منافع ملی با توجه به همه‌ی ابعاد سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مستلزم تجدید سازمان و نواندیشی در مدیریت نظام سازمان‌های آموزشی است.

پژوهش‌ها و تحقیقاتی که تا کنون انجام شده است، ضرورت بهره‌گیری از روش کوچینگ را برای توسعه منابع انسانی سازمان‌ها به صورت کلی تبیین کرده است. همچنین به بررسی مؤلفه‌های برنامه کوچینگ مدیران و رهبران سازمان‌ها پرداخته‌اند. بر این اساس، نظام آموزش و پرورش و توسعه مدیران مدارس یکی از مهم‌ترین موضوعات آموزش و بهسازی منابع انسانی در جهان کنونی است که در ایران به طور خاص کمتر به آن پرداخته شده است. همچنین یکی از جدیدترین راهکارهای توسعه‌ی مدیران مدارس روش کوچینگ است که مدیران مدارس با ایجاد شرایط جدید برای خود و به دنبال آن با ایجاد ساختارهای درست و دقیق مدیریتی، بهبود کیفیت آموزش در مدارس خود را تضمین می‌کنند؛ چرا که مدارس عصر کنونی به دلیل تحولات شدید جهانی، دیگر با ابزارهای گذشته قابل اداره کردن نیستند. فلذا با طراحی یک کوچینگ سازمانی از جانب وزارت آموزش و پرورش برای مدیران و مدیران برای یکدیگر، در کوتاه مدت و بلند مدت اثرات قابل ملاحظه‌ای را برای مدیران و سپس مدارس و در نهایت جامعه و نسل‌های آتی خواهد گذاشت. در این پژوهش به دنبال تبیین مولفه‌های مسیر کوچینگ توسعه مدیران مدارس از ضرورت و اهمیت تا اجرا طرح هستیم.

اهمیت موضوع و ضرورت پژوهش

امروزه سازمان‌های آموزشی از جمله مؤسساتی هستند که با سه تهدید تقاضای همراه باکیفیت روبه رشد و کاهش هزینه و نوآوری مواجه‌اند. مؤسسات آموزشی در شمار محیط‌هایی هستند که در دنیا بیشتر مورد توجه عموم مردم قرار می‌گیرند. این سازمان‌ها که در توسعه‌ی اقتصادی اجتماعی و فرهنگی سهم زیادی دارند دارای ویژگی‌هایی هستند که سبک مدیریت آن‌ها را با دیگر مؤسسات متفاوت می‌کند. در این راستا مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت زیادی برخوردار است.

به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت گیرد، این تحول باید از مدیریت نظام شروع شود نقش مدیر به عنوان رهبر آموزشی باید به گونه‌ای باشد که او بتواند مؤسسه آموزشی را حداقل یک گام در پیشبرد اهدافش کمک کند. در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند راه حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل بیان کنند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. علاوه بر این، توسعه همه جانبه سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی دوچندان کرده است.

توسعه مدیران آموزشی یک فرآیند برنامه‌ریزی شده توسط سازمان است که یادگیری رفتار مرتبط با شغل افراد را تسهیل می‌کند که بر روی مدیران اعمال می‌شود. واژه رفتار در معنای وسیعی به کار برده می‌شود تا بتواند هر دانش و مهارت اکتسابی را به وسیله مدیران نشان دهد. هدف کلی توسعه‌ی مدیران تحصیل دانش و مهارت است. مدیران توسعه یافته سرمایه ارزشمندی هستند و موفقیت سازمان‌ها به مهارت‌های مدیران میانی بستگی دارد، زیرا آن‌ها از رده‌های مدیریتی هستند که نقش کلیدی در تصمیم‌گیری برنامه‌ها و تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ارشد دارند. هرچند در جامعه‌ی ما مدیران مدارس به عنوان مدیران میانی نقشی در انتخاب و انتصاب مدیران ارشد سازمان ایفا نمی‌کنند. صرف‌نظر از دخالت مدیران میانی در انتخاب مدیران ارشد نمی‌توان سازمانی را یافت که موفقیت‌های پایدار و غیرتصادفی را تجربه کرده باشد، اما مدیران شایسته‌ای نداشته باشد (۱۱). مدیریت مدارس در جهان امروز صرفاً اداره کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست. بلکه امروزه رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای روبه رشد دانش آموزان را داشته باشند.

لذا نیازی فوری به آماده سازی بهسازی و بالندگی مدیران و رهبران آموزشی در سطوح گوناگون احساس می‌شود. بالندگی مدیران مدارس فعالیتی مداوم و مرتبط با شغل و در راستای اثربخشی بیشتر در دستیابی به اهداف مدرسه تعریف شده که فعالیت‌های مرتبط با آن فراتر از یک دوره واحد در یک سال تحصیلی برنامه‌ریزی می‌شود. این فعالیت‌ها می‌تواند شامل برگزاری کارگاه‌های متعدد در زمینه یک موضوع واحد، جلسه‌های متعدد گروهی تشکیل کارگاه‌های مستمر و جلسه‌های متعدد با یک مربی تا رسیدن به نتیجه انجام پروژه پژوهشی و اقدام پژوهی در زمینه مسایل مدرسه باشد که تمام یا بخشی از فعالیت در داخل مدرسه و یا خارج از آن انجام شود و با تجزیه و تحلیل نیازهای آموزش و یادگیری و ارزیابی فعالیت‌های انجام شده ادامه یابد (۱۲).

بیزل^۱ (۲۰۱۱) (۱۴) بالندگی مدیران آموزشی را فعالیت‌ها و فرآیندهای طراحی شده به منظور بالا بردن دانش حرفه‌ای مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توانا تر کردن آنان در زمینه بهبود و ایجاد شرایط بهتر برای موفقیت و یادگیری دانش آموزان تعریف می‌کند. فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران مدارس جهت رهبری مؤثرتر را بالا برده و مهارت‌های مدیران در حوزه‌هایی گوناگون چون رهبری، تغییر مدیریت منابع انسانی و بهبود فرآیند آموزش افزایش می‌دهد (۱۵).

¹ Bizzell

زیمرمن و مای^۱ (۲۰۰۳) بالندگی مدیریتی را شامل برنامه‌هایی می‌دانند که برای رشد فردی، سازمانی، حرفه‌ای و آموزشی طراحی و تدوین شده است، همچنین بالندگی مدیریتی مجموعه فعالیت‌هایی است که منجر به نتایجی چون افزایش ماندگاری، افزایش مهارت و اخلاق، توانمندسازی، بهبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مزیت‌های برتری سازمان می‌شود (۱۶).

کوچینگ: رویکردی مؤثر برای توسعه مدیران مدارس

کوچینگ، منتورینگ، مشاوره، آموزش و تسهیل از جمله شیوه‌های مؤثر آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌ویژه برای مدیران محسوب می‌شوند. توسعه فردی، فرآیندی است که در آن مدیران دانش، مهارت‌ها و ارزش‌های خود را بهبود می‌بخشند (۱۷؛ ۱۸؛ ۱۹) و شامل فرآیندهای برنامه‌ریزی شده‌ای است که فرد مسئولیت شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعیین اهداف و انتخاب منابع آموزشی را بر عهده می‌گیرد. توسعه فردی برای مدیران مدارس به دلایل متعددی از جمله ارتقای مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری بهتر، برقراری ارتباط مؤثر، انطباق با تغییرات، افزایش بهره‌وری، توسعه حرفه‌ای پایدار و ایجاد فرهنگ مثبت حائز اهمیت است. برای اجرای موفق کوچینگ، نیاز به برنامه‌ریزی دقیق، انتخاب مربیان مجرب و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده وجود دارد. ارزیابی مستمر فرآیند کوچینگ و اندازه‌گیری نتایج آن، برای اطمینان از اثربخشی آن ضروری است. الگوهای اقتضایی سازمان برای توسعه، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با توجه به شرایط خاص خود، بهترین راهکارها را برای توسعه و پیشرفت انتخاب کنند. این الگوها شامل مدل‌های مختلفی از جمله مدل تعالی سازمانی است که به سازمان‌ها در بهبود عملکرد در زمینه‌های مختلف یاری می‌رساند. مدل تعالی سازمانی به‌عنوان یک چارچوب مدیریتی جامع، سازمان‌ها را در دستیابی به عملکرد پایدار و رقابت‌پذیری یاری می‌کند. سازمان‌ها برای رسیدن به عملکرد بهتر، باید توانایی سازگاری با شرایط متغیر و رقابتی محیط بیرونی را داشته باشند و با تمرکز بر بهبود مداوم فرآیندها، ساختارها و استراتژی‌ها و توجه به نیازها و انتظارات تمامی ذی‌نفعان از جمله مشتریان، کارکنان و جامعه، به ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه برای حل مسائل و بهبود عملکرد مبادرت ورزند. با پیشرفت صنعتی و توسعه فناوری، نیاز به تغییرات سازمانی برای سازگاری با شرایط جدید افزایش یافته است. تحول سازمان به‌عنوان یک استراتژی توسعه، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات محیطی سازگار شده و عملکرد خود را بهبود بخشند. این تحول، تغییر در ساختار، فرآیندها، استراتژی‌ها، افراد و فرهنگ سازمان را شامل می‌شود. توسعه حرفه‌ای مدیران را قادر می‌سازد تا با چالش‌های پیچیده رهبری در مدارس مواجه شده و با اتخاذ تصمیمات آگاهانه، نتایج یادگیری را بهبود

¹ Zimmerman & May

بخشند (۲۰، ۲۱). برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، باید به گونه‌ای طراحی شوند که مدیران را در کسب شایستگی‌های مورد نیاز برای رهبری تحول‌آفرین یاری نمایند. توسعه حرفه‌ای، فعالیتی برنامه‌ریزی شده و هدفمند است که به منظور بهبود عملکرد حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های مختلف طراحی و اجرا می‌شود. این فعالیت‌ها می‌توانند شامل آموزش‌های تخصصی، کارگاه‌های عملی، فرصت‌های مربی‌گری و منتورینگ، و مشارکت در شبکه‌های حرفه‌ای باشند (۱۷).

مبانی عملی و ضرورت تغییر رویکرد در توسعه مدیران مدارس

مبانی عملی مبتنی بر پژوهش‌های داخلی، ضرورت تغییر رویکرد در انتخاب و توسعه مدیران مدارس را نشان می‌دهد. کوچینگ با تأکید بر توسعه شایستگی‌ها و توانمندسازی، می‌تواند ابزاری مؤثر برای بهبود عملکرد مدیران و ارتقای کیفیت آموزش باشد. با این حال، اجرای موفق کوچینگ در مدارس، نیازمند توجه به چالش‌های موجود، ایجاد فرهنگ مربی‌گری و طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای متناسب با نیازهای مدیران است. تحقیقات داخلی نیز نشان می‌دهند که کوچینگ و مربی‌گری می‌توانند ابزارهای مؤثری برای توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان در ایران باشند. پژوهش‌های خارج از ایران نیز حاکی از آن است که کوچینگ ابزاری مؤثر برای توسعه رهبری، بهبود عملکرد و توانمندسازی افراد و سازمان‌ها است. مبانی نظری پیشرفت و توسعه سازمان با تأکید بر اهمیت سازگاری با تغییرات محیطی، بهبود مستمر و تمرکز بر رضایت ذی‌نفعان استوار است.

مفهوم سازمان کوچینگ محور در مدارس

سازمان کوچینگ محور در مدارس، بستری را فراهم می‌کند که در آن با بهره‌گیری از رویکرد کوچینگ، زمینه رشد حرفه‌ای مدیران، معلمان و کارکنان فراهم شده و در نتیجه، سرمایه انسانی مدرسه توسعه یافته و اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد. در این سازمان، مدیر مدرسه نقشی فراتر از یک ناظر ایفا می‌کند و به عنوان یک مربی، تسهیل‌گر و حامی، به توانمندسازی کارکنان می‌پردازد. مدرسه نیز به مثابه یک محیط یادگیری پویا و تعاملی در نظر گرفته می‌شود که در آن، هر فرد به عنوان یک بازیگر فعال، در جهت تحقق اهداف آموزشی و تربیتی مدرسه گام برمی‌دارد (۲۲). هدف اصلی کوچینگ در این سازمان‌ها، دستیابی به نتایج مطلوب در فرآیند سازماندهی، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های آموزشی و تربیتی است. برای ایجاد یک سازمان کوچینگ محور در مدارس، برخورداری از مهارت‌های رهبری نوین، تدوین استراتژی‌های تعالی سازمانی، ایجاد انگیزه و علاقه در کارکنان برای توسعه حرفه‌ای، ایجاد اعتماد و همدلی، توجه به بهبود مستمر، استفاده از تجربیات و دانش تخصصی، تمرکز بر توانمندی‌های داخلی و توجه به هوش‌های چندگانه در کارکنان ضروری است (۲۲).

استقرار سازمان کوچینگ محور در مدارس

استقرار سازمان کوچینگ محور، روشی کارآمد برای گسترش یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد مدارس است (۲۳) در پژوهشی، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار سازمان کوچینگ محور با رویکرد یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی را شناسایی کرده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدارس نیز با بهره‌گیری از عناصر ایجاد سازمان کوچینگ محور و اجرای صحیح فرآیند استقرار، می‌توانند به سازمان‌هایی یادگیرنده و پویا تبدیل شده و از مزایای آن در کلیه سطوح فردی، تیمی و سازمانی بهره‌مند شوند.

ابعاد و مؤلفه‌های استقرار سازمان کوچینگ محور در مدارس

برای استقرار موفق سازمان کوچینگ محور در مدارس، توجه به سه بعد اصلی ضروری است:

۱. زمینه استقرار: شامل عوامل فرهنگی، مدیریت منابع انسانی و محیط آموزشی مدرسه است.
۲. فرآیند استقرار: شامل مراحل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی فرآیند کوچینگ در مدرسه است.
۳. سطوح تحلیل: شامل سطوح فردی، تیمی و سازمانی است که کوچینگ در آن‌ها اجرا می‌شود.

همچنین، برای استقرار سازمان کوچینگ محور در مدارس، توجه به مؤلفه‌های زیر ضروری است: فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از یادگیری و توسعه، مدیریت منابع انسانی اثربخش و مبتنی بر شایستگی، محیط آموزشی پویا و تعاملی، عوامل انسانی انگیزه‌بخش و مشارکت‌جو، کنش‌های هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده، اجرای صحیح و به‌موقع فعالیت‌ها، پایش و ارزیابی مستمر عملکرد، توسعه فردی مدیران، معلمان و کارکنان، تقویت کار تیمی و همکاری، توسعه سازمانی و بهبود مستمر.

سلسله مراتب کوچینگ و جایگاه ویژه کوچینگ مدیران مدارس در ارتقای عملکرد آموزشی

نمودار زیر، سلسله مراتب کوچینگ را از کلی‌ترین مفهوم (کوچینگ) تا جزئی‌ترین مفهوم (کوچینگ مدیران اجرایی) به تصویر می‌کشد و جایگاه کلیدی کوچینگ مدیران مدارس را در این طیف نمایان می‌سازد. در راس این هرم، مفهوم فراگیر کوچینگ قرار دارد که به عنوان یک فرآیند توانمندسازی، افراد و گروه‌ها را در جهت تحقق اهدافشان هدایت می‌کند. این رویکرد، با تمرکز بر خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و رشد مستمر، زمینه‌ساز تحولات عمیق در ابعاد مختلف زندگی و کار افراد می‌شود. در لایه میانی،

کوچینگ محیط کار قرار دارد که به طور خاص بر توسعه مهارت‌ها و بهبود عملکرد افراد در محیط‌های سازمانی تمرکز دارد. این سطح، با ارائه راهکارهای عملی و کاربردی، افراد را در مواجهه با چالش‌های حرفه‌ای و دستیابی به موفقیت‌های شغلی یاری می‌رساند.



شکل ۱- مدل کوچینگ اجرایی (۲۳)

این نمودار، سفری را به تصویر می‌کشد که از خودآگاهی و توانمندسازی فردی آغاز شده و به رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها ختم می‌شود. هر سطح از این سلسله مراتب، نقشی حیاتی در توسعه فردی و سازمانی ایفا می‌کند و مدیران مدارس، به عنوان رهبران آموزشی، می‌توانند از این سفر برای ارتقای عملکرد خود و مدارسشان بهره‌مند شوند.

بر این اساس

۱. کوچینگ: بذر تحول و رشد

کوچینگ در بالاترین سطح، به عنوان یک فرآیند توانمندسازی، افراد و گروه‌ها را در جهت کشف پتانسیل‌های خود، تعیین اهداف و برنامه‌ریزی برای دستیابی به آن‌ها هدایت می‌کند. این سطح از کوچینگ، بر خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری، رشد مستمر و ایجاد تغییرات مثبت در ابعاد مختلف زندگی افراد تمرکز دارد. کوچینگ می‌تواند در زمینه‌های مختلفی مانند توسعه فردی، بهبود روابط، مدیریت استرس، ارتقای عملکرد و غیره مورد استفاده قرار گیرد. مدیران مدارس می‌توانند از این سطح از کوچینگ

برای افزایش خودآگاهی، بهبود مهارت‌های ارتباطی و مدیریت استرس، و ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای خود بهره‌مند شوند.

۲. کوچینگ محیط کار: شکوفایی استعدادها در سازمان

کوچینگ محیط کار، به طور خاص بر توسعه مهارت‌ها و بهبود عملکرد افراد در محیط‌های سازمانی متمرکز دارد. این سطح از کوچینگ، بر شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد، تعیین اهداف شغلی، برنامه‌ریزی برای توسعه حرفه‌ای و ارائه بازخورد سازنده تمرکز دارد. کوچینگ محیط کار می‌تواند در زمینه‌های مختلفی مانند توسعه رهبری، بهبود عملکرد تیم، مدیریت تعارض، ارتقای مهارت‌های ارتباطی و غیره مورد استفاده قرار گیرد. مدیران مدارس می‌توانند از این سطح از کوچینگ برای توسعه مهارت‌های رهبری، بهبود عملکرد معلمان و کارکنان، ایجاد محیط کاری مثبت و سازنده، و ارتقای کیفیت آموزش در مدارس خود بهره‌مند شوند.

۳. کوچینگ مدیران اجرایی: رهبری تحول‌آفرین در مدارس

کوچینگ مدیران اجرایی، به طور اختصاصی بر توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی در سطوح عالی و میانی سازمان‌ها تمرکز دارد. این سطح از کوچینگ، بر تقویت تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری مؤثر، مدیریت تغییر، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و هدایت سازمان به سوی اهداف کلان تمرکز دارد. کوچینگ مدیران اجرایی می‌تواند در زمینه‌های مختلفی مانند تدوین استراتژی‌های کلان، مدیریت بحران، ایجاد تحول سازمانی، ارتقای عملکرد مدیران و غیره مورد استفاده قرار گیرد. مدیران مدارس، به عنوان مدیران اجرایی در سازمان آموزشی (مدرسه)، می‌توانند از این سطح از کوچینگ برای تدوین چشم‌انداز و اهداف کلان مدرسه، ایجاد تحول در فرآیندهای آموزشی و مدیریتی، ارتقای عملکرد مدرسه در شاخص‌های مختلف، و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری بهره‌مند شوند. بنابراین این سلسله مراتب نشان می‌دهد که کوچینگ مدیران مدارس، نه تنها یک مفهوم نظری، بلکه یک رویکرد عملی و کاربردی است که می‌تواند تحولات ملموسی در عملکرد مدارس ایجاد کند. مدیران مدارس، با بهره‌گیری از این رویکرد، می‌توانند از خودآگاهی و توانمندسازی فردی به رهبری تحول‌آفرین در مدارس خود دست یابند و زمینه را برای ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری فراهم کنند.

تاریخچه کوچینگ مدیران اجرایی

کوچینگ اجرایی، رابطه‌ای هدفمند و نتیجه‌محور برای کمک به افراد در دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی است. قبل از دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، کوچینگ اجرایی به ندرت در محافل تجاری مطرح بود و بیشتر به مربی‌گری ورزشی و سلامت روان محدود می‌شد. در دهه ۱۹۸۰، با افزایش نرخ شکست مدیران اجرایی، کوچینگ اجرایی اصلاحی برای حفظ و آموزش رهبران با مهارت‌های رهبری ضعیف توسعه یافت (فلدمن و لانکائو، ۲۰۰۵؛^۱ آناچسلی و دیویس، ۲۰۰۱)^۲. هریس (۱۹۹۹)^۳ سه مرحله را در تاریخچه کوچینگ اجرایی مشخص کرد:

الف: مرحله اول (۱۹۷۹-۱۹۵۰): استفاده متخصصان از ترکیب توسعه سازمانی و روانشناسی.

ب: مرحله دوم (۱۹۹۴-۱۹۸۰): افزایش حرفه‌ای‌گری و استانداردسازی.

ج: مرحله سوم (بعد از ۱۹۹۴): افزایش انتشارات و تحقیقات.

تعاریف کوچینگ مدیران اجرایی

کوچینگ اجرایی، رابطه‌ای کمکی بین مربی و متربی با اختیارات مدیریتی برای دستیابی به اهداف متقابل و بهبود عملکرد حرفه‌ای و سازمانی است (کیلبرگ، ۱۹۹۶)^۴. ویتerspون و ویزا (۱۹۹۶)^۵ آن را فرآیند یادگیری سازمان‌یافته و شخصی برای اقدام مؤثر و رشد شخصی می‌دانند. پیترسون و هیکز (۱۹۹۶)^۶ آن را فرآیند تجهیز مدیران به ابزار و دانش می‌دانند. فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری (۲۰۰۰) و (۲۰۱۲) آن را رابطه‌ای تسهیل‌کننده برای حداکثر رساندن پتانسیل می‌داند. استریکلند، اسپانیر و وولف (۲۰۰۰)^۷ آن را فرآیندی تعاملی برای بهبود اثربخشی رهبری می‌دانند. گالوی (۲۰۰۰)^۸ آن را آزاد کردن پتانسیل فرد برای حداکثر رساندن عملکرد میداند. تینگ و هارت (۲۰۰۴)^۹ آن را رابطه‌ای رسمی برای

^۱. Feldman & Lankau

^۲. Anna, Chesley & Davis

^۳. Harris

^۴. Kilberg, S. (1996).

^۵. Witherspoon, D., & Visa, C. (1996).

^۶. Peterson, C., & Hicks, T. (۱۹۹۶).

^۷. Spanier, J., & Woolf, R. (۲۰۰۰).

^۸. Alloway, D. (2000).

^۹. Ting & Hart

ارزیابی و توسعه رهبری می‌دانند. اسپری (۲۰۰۸)^۱ آن را شکلی از مشاوره اجرایی برای بهبود مهارت‌ها و اثربخشی می‌داند. کالینز (۲۰۱۲)^۲ آن را ابزار توسعه مبتنی بر کار می‌داند. مالتبیا و همکاران (۲۰۱۴)^۳ آن را فرآیند توسعه‌ای برای ایجاد توانایی‌های رهبری می‌دانند. مربیان اجرایی باید با نظریه‌های شخصیت، انگیزش، رشد بزرگسالان، یادگیری، توسعه شغلی و تغییر آشنا باشند (کامپا-کوکش و اندرسون، ۲۰۰۲)^۴؛ استوبر و گرانت، (۲۰۰۶)^۵. رایج‌ترین رویکردهای کوچینگ اجرایی مبتنی بر یادگیری بزرگسالان، توسعه بزرگسالان و روانشناسی است. بدین ترتیب مشخص می‌شود که کوچینگ مدیران اجرایی از یک مفهوم حاشیه‌ای و محدود به حوزه‌های ورزشی و سلامت روان، به یک رویکرد تخصصی و ضروری در دنیای تجارت تبدیل شده است. و سیر تکاملی آن از دهه ۱۹۸۰ به عنوان نقطه عطفی در تاریخچه کوچینگ مدیران اجرایی مطرح است، زمانی که نیاز به توسعه مهارت‌های رهبری در مدیران، به دلیل افزایش نرخ شکست آن‌ها، احساس شد. مراحل سه‌گانه هریس (۱۹۹۹) نشان‌دهنده رشد و تکامل تدریجی این حوزه، از استفاده از تکنیک‌های روانشناختی تا استانداردسازی و افزایش تحقیقات، است. تنوع تعاریف ارائه شده، نشان‌دهنده گستردگی و ابعاد مختلف کوچینگ مدیران اجرایی است. با وجود این تنوع، تعاریف بر عناصر مشترکی مانند رابطه کمکی، توسعه مهارت‌های رهبری، بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی تأکید دارند. تأکید بر لزوم آشنایی مربیان با حوزه‌های مختلف روانشناسی، مدیریت و یادگیری، نشان‌دهنده پیچیدگی و تخصصی بودن این حرفه است. رایج بودن رویکردهای مبتنی بر یادگیری بزرگسالان، توسعه بزرگسالان و روانشناسی، نشان‌دهنده مبانی علمی و کاربردی کوچینگ اجرایی است. بنابراین کوچینگ مدیران اجرایی، با پشت سر گذاشتن مراحل مختلف تکامل، به یک رویکرد تخصصی و مؤثر برای توسعه رهبری تبدیل شده است که نیازمند مربیانی با دانش و مهارت‌های گسترده است.

کوچینگ مدیران مدارس: ارتقای اثربخشی رهبری آموزشی

مدیران مدارس نقش کلیدی در پیشبرد اهداف آموزشی دارند. کوچینگ، با ارائه مدلی ۵ مرحله‌ای (۲۴)، به توسعه مهارت‌های آنان کمک می‌کند. وظایف مدیران شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت، و ارتباط مؤثر است. اثربخشی مدیران، که از طریق توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌ها حاصل می‌شود،

^۱ . Spry, ۲۰۰۸

^۲ . Collins, 2012.

^۳ . Maltbia

^۴ . Kampa-Kokesch & Anderson

^۵ . Stoeber, J., & Grant, M. J. (2006).

^۶ . Harris

نقش حیاتی در بهبود عملکرد مدارس و تحقق اهداف آموزشی دارد. کوچینگ مدیران را باید اثربخش در مدیریت، میزان موفقیت در دستیابی به نتایج مطلوب است و باید هدف اصلی مدیر باشد. ارزیابی اثربخشی بر اساس نتایج حاصله و انطباق رفتار سازمانی با انتظارات صورت می‌گیرد. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران باید با نیازهای آنان همسو بوده و به افزایش کارایی و بهره‌وری منجر شود. تفاوت اثربخشی با کارایی در تمرکز بر اهداف سازمانی (اثربخشی) و اهداف فردی (کارایی) است. مدیریت اثربخش در مدارس، با تأثیرگذاری بر تمام جنبه‌های آموزشی، نقش حیاتی در تحقق اهداف نظام آموزشی و پاسخگویی به انتظارات جامعه دارد.

روش پژوهش

در این بخش با استفاده از الگوی پیاژ پژوهش^۱ که به وسیله ساندرز و همکاران^۲ (۲۰۰۹) (۲۵) ارائه شده است، به تحلیل و ارزیابی پژوهش پرداخته خواهد شد. پیاژ پژوهش یک الگوی شش لایه است که فلسفه، رویکرد، طرح تحقیق، روش پژوهش، تاکتیک و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها را مشخص می‌کند (۲۶). رویکرد این پژوهش، «تفسیرگرایی»^۳ است. نخستین لایه از پیاژ پژوهش، تعیین فلسفه پژوهش یا پارادایمی است که نشان دهنده جهان‌بینی و نوع نگاه پژوهشگر است.

فلسفه مربوط به بخش کیفی پژوهش، تفسیرگرایانه^۴ است. این فلسفه بر پارادایم تفسیری و رویکردی ذهنی‌گرا استوار است. در بخش کیفی پژوهش، رویکرد استقرایی^۵ است. استدلال استقرایی یعنی رسیدن از جزء به کل. در این رویکرد، فکر با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آنها، حکم کلی را استنتاج می‌نماید. طرح تحقیق، کیفی است.

با استفاده از روش تحلیل مضمون مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. از شواهد گفتاری، مفاهیم استخراج شده سپس مفاهیم زیر مضامین را تشکیل می‌دهند و پس از آن به مضامین اصلی می‌رسیم.

شیوه‌ی نمونه‌گیری مشارکت‌کنندگان در این پژوهش «نمونه‌گیری هدفمند» است. در این‌گونه تحقیقات نمونه‌گیری نظری بر اساس مفاهیمی صورت می‌گیرد که در خلال تحلیل ظهور می‌یابند. در

¹ Research Onion-

² Saunders et al

³ interpretivism

⁴ Interpretivism

⁵ Inductive Approach

این نوع از نمونه گیری می توان از افراد، رویدادها، فضاها و موقعیت ها نمونه گیری کرد. بر اساس این نوع از نمونه گیری، برای گردآوری اطلاعات محقق با افرادی تماس برقرار می کند که در زمینه ی موضوع تحت بررسی یا جنبه هایی از آن دارای اطلاعات و شناخت مناسب و کافی باشند (۲۷). در این روش نمونه گیری که خاص تحقیقات کیفی است، تعداد افراد مورد مصاحبه، به عبارت دیگر، حجم نمونه به «اشباع نظری»^۱ سوالات مورد بررسی بستگی دارد، به این ترتیب که هر گاه محقق به این نتیجه برسد که پاسخ های داده شده و یا مصاحبه های انجام شده با افراد مطلع به اندازه ای به همدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ ها و یا مصاحبه ها شده و داده های جدیدی در آنها وجود ندارد، تعداد مصاحبه ها را کافی دانسته و دست از مصاحبه می کشد.

که در این پژوهش بعد از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان و متخصصین موضوعی (متخصصین کوچینگ، دینفعان پژوهش، مدیران مدارس و اساتید دانشگاه حوزه علوم تربیتی) به اشباع نظری رسیدیم.

به صورت میانگین از این ۱۲ نفر، ۴ نفر مدیران و موسسین سازمان های کوچینگ که تحصیلاتی در حوزه های روانشناسی، مدیریت آموزشی و آموزش و بهسازی داشتند. ۴ نفر مدیران مدارس با سابقه میانگین ۳۰ سال در مدارس به نام و موفق و ۴ نفر از اساتید هیئت علمی رشته های مرتبط بودند. برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش، از راهبردهای مختلفی مانند بازنگری همکاران، بازنگری شرکت کنندگان و استفاده از منابع اطلاعاتی چندگانه استفاده شده است.

در گام نخست مصاحبه ها پیاده سازی شد، سپس شواهد گفتاری مشخص و مفاهیم مرتبط هر سوال استخراج شد، در گام دوم مفاهیم با استفاده از نرم افزار مکس کیودا^۲ به زیر مضامین هر سوال دسته بندی و در گام آخر مضامین هر سوال مشخص شد. مشخصات مصاحبه شوندگان در جدول زیر آمده است.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه شوندگان

کد مصاحبه شونده	جنسیت	تحصیلات	شغل	سوابق اجرایی و مدیریتی
۱	زن	کارشناسی	مدیر مدرسه	۴۰ سال

^۱. Theoretical saturation

^۲. MAXQDA ۲۰۲۰

کد مصاحبه شوونده	جنسیت	تحصیلات	شغل	سوابق اجرایی و مدیریتی
۲	زن	کارشناسی ارشد مدیریت	معاون آموزشی مدرسه	۳۰ سال
۳	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه	۳۰ سال
۴	زن	کارشناسی علوم تربیتی	مدیر مدرسه	۳۰ سال
۵	زن	دکتری مدیریت	معاون آموزشی مدرسه	۳۰ سال
۶	زن	کارشناسی ارشد روانشناسی	مدیر مدرسه	۱۵ سال
۷	زن	کارشناسی	مدیر مدرسه	۳۵ سال
۸	زن	کارشناسی ارشد روانشناسی	مدیر مدرسه	۱۵ سال مدیریت مدرسه
۹	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه	۴۰ سال
۱۰	زن	کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی	معاون آموزشی مدرسه	۳۰ سال
۱۱	زن	دکتری مدیریت آموزشی	کارشناس کوچینگ مدیران	۱۰ سال
۱۲	زن	دکتری مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه	۲۰ سال

یافته های پژوهش

از تحلیل مصاحبه های ۱۲ نفر خبرگان پژوهش در تبیین مسیر کوچینگ توسعه مدیران مدارس ۱۲۸ مفهوم استخراج شد که به صورت ۶ مضمون و ۲۱ زیر مضمون طبق شکل شماره (۱) دسته بندی شدند.



شکل شماره (۱). مولفه های مسیر کوچینگ توسعه مدیران مدارس

این مضامین: ضرورت و اهمیت کوچینگ (نیاز به روش‌های نوین آموزش و توسعه، تأثیر کوچینگ بر توسعه مدیران مدارس، استفاده از فناوری و نوآوری در کوچینگ)، چارچوب سازمانی و حقوقی (الزامات حقوقی و چارچوب سازمانی، ارتباط مدیران با سطوح بالاتر وزارت آموزش و پرورش، زیرساخت‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی، فرهنگ پذیرش کوچینگ)، پیش‌نیازهای اجرایی کوچینگ (نیازسنجی و طراحی دوره‌های آموزشی، توجه به فرآیند کوچینگ، ویژگی‌ها و صلاحیت‌های کوچ)، توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران (خودآگاهی و خودشناسی مدیران مدارس، توسعه فردی و حرفه‌ای در موازات یکدیگر، ارزیابی سیستم شخصیتی مدیران مدارس، ارتقای شغلی از طریق کوچینگ)، نتایج و پیامدهای کوچینگ (پیامدهای کوچینگ در سطح میکرو، پیامدهای کوچینگ در سطح مزو، پیامدهای کوچینگ در سطح ماکرو)، چالش‌ها و موانع اجرای کوچینگ (سطحی بودن اجرای کوچینگ، نبود برنامه‌های کوچینگ در آموزش و پرورش، فرمالیته بودن دوره‌ها، چالش‌های دیگر برای مدیران) در ادامه به توضیح هریک از مضامین استخراجی و زیر مضامین آن‌ها همچنین مواردی از گفت و گوی خبرنگار پژوهش می‌پردازیم:

ضرورت و اهمیت کوچینگ

— نیاز به روش‌های نوین آموزش و توسعه

تغییر و تحول روز افزون جهان، ما را به سمت روش‌های نوین در آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی و مدارس می‌کشاند. با توجه به جایگاه مدیران مدارس، نیاز به یادگیری مستمر مدیران مدارس و نیاز به تسهیلگر در مراحل مدیریتی خود و کوچینگ می‌تواند روش مناسبی برای آموزش و توسعه مدیران مدارس باشد.

مدیر مدرسه‌ای در مصاحبه‌ی خود ذیل کارآمدی روش‌ها آموزش و توسعه مدیران بیان کرد:

"خیر، صرفاً مشارکت کردن، و دوره ضمن خدمت آن کارایی که لازم است را ندارد علی‌الخصوص جدیداً که در دوران کرونا بخشی از آن مجازی شد، فیلم‌های آفلاین بود و مدارس دولتی من حتی خبر دارم که سولاتش را می‌فروشند، و حالت فرمالیته هست و در جهت افزایش رتبه است. ولی در مدارس مانند ما که حضوری برگزار میشود و حتی دغدغه مند هستیم، چنین دوره‌ای را من نشنیدم." (کد ۱۰)

همچنین در ادامه بیان کرد:

کارآمد بودن دوره‌های آموزشی برای مدیران مدارس وابسته به استمرار و پیگیری آن است.

"دقیقا فکر می‌کنم آن مدل خیلی نیاز است وگرنه مباحث نظری را فرد خودش می‌تواند در کتاب بخواند و خوبی روش کوچینگ آن همراهی مدیران با کوچ هست که آن همراهی و بازبینی اگر اتفاق بیفتد نظر من ارزشمند می‌شود اما اگر مانند سایر دوره‌ها باشد و به صورت نظری صحبت کنند فکر نمی‌کنم کاربرد داشته باشد" کد (۱۰)

پس از آشنایی با روش کوچینگ، این روش را کاربردی برای توسعه مدیران دانست.

— تأثیر کوچینگ بر توسعه مدیران مدارس

تأثیر مثبت کوچینگ بر بهبود عملکرد مدیران در سطوح مختلف (میکرو، مزو، ماکرو)، رابطه رهبری و مدیریت با کوچینگ، اهمیت نقش رهبری مدیران در فرآیند کوچینگ و از برخی دلایل روی آوردن ما به روش کوچینگ برای توسعه مدیران مدارس است. همچنین باید توجه داشت مدیر مدرسه، به عنوان رهبر و کاپیتان تیم مدرسه در امور و مسائل مدرسه بروز و ظهور دارد.

مدیر موسسه‌ای که دوره‌های کوچینگ برگزار می‌کند در مصاحبه‌ی خود بیان کرد:

"ما می‌گوییم هر مدیری می‌تواند در نقش کوچ قرار بگیرد، یعنی از مدیر مدرسه و سازمانها که فرض بر این هست که ما سالها داریم درباره رهبری صحبت میکنیم دیگر، می‌گوییم که آن مدیری موفق است که رهبر باشد، الان خیلی وقت است که این کار انجام شده اما حقیقتا بیشتر در حد حرف بوده و وقتی صحبت میکنیم میبینیم که دقیقا مهارت‌های کوچینگ از یک مدیر رهبر میسازد" کد (۱۱)

اشاره به تاثیر مثبت کوچینگ در جهت شکل دادن مدیر مدرسه به عنوان رهبر دارد.

— استفاده از فناوری و نوآوری در کوچینگ

استفاده از زیرساخت‌های فناوران به منظور بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای تربیت کوچ و اجرای کوچینگ هم چنین استفاده از مدیران جوان و نوآور برای کوچینگ سایر مدیران می‌تواند تحول‌شگرفی در مدیران مدارس و سیستم آموزشی ایجاد کند.

مدیر مدرسه‌ای در مصاحبه اشاره به شروع فعالیت جوانان و تاثیرات مثبت آن کرد:

"اگر در سیستم آدم باهوش و هوشیاری وجود داشته باشد که بتواند کشف استعداد کند این نقطه‌ی قوت است و ما خیلی در رده‌های بالاتر داریم در سیستم کشوری مدیران جوان داریم زیاد می‌بینیم و این نشان می‌دهد کسی آن کارآمدی را دیده و این نقطه‌ی قوت است." (۶) کد

همچنین در خصوص اهمیت استفاده از فناوری یکی از اساتید متخصص حوزه تعلیم و تربیت بیان کرد:

"در بدو کار از طریق فن‌آوری می‌توانیم حل کنیم ما یک زیر ساخت فناورانه هم احتیاج داریم که چه اتفاقی بیافتد، ما بیاییم مدیران برجسته را از تمام ایران شناسایی کنیم و به کمک فناوری برای و به صورت فناوری هم می‌توانیم حل کنیم که چه اتفاقی بیافتد و به کمک فناوری برای آن‌ها دوره برگزار کنیم یعنی خود این مدیران را پرورش دهیم به عنوان کوچ و بعد در مناطق خود مدارس خود بقیه مدیران را کوچ کنند" (۱۲) کد

این صحبت به خوبی اهمیت فن‌آوری در نظام آموزش و توسعه مدیران مدارس را نشان می‌دهد.

چارچوب سازمانی و حقوقی

— الزامات حقوقی و چارچوب سازمانی

یکی از مهم‌ترین مواردی که هنگام اجرای هر طرح جدیدی با آن رو به رو می‌شویم درگیری الزامات حقوقی و چارچوب‌های سازمانی برای پیاده‌سازی آن است. مدیری که ۴۰ سال سابقه مدیریت و حضور در مدارس را داشت در مصاحبه بیان کرد:

"در سیستم دولتی خیلی فاصله دارد نمی‌گوییم اصلاً وجود ندارد. اتفاقی که اخیراً افتاده این بحث قوانین از جهت الزامات حقوقی که به دنبال می‌آورد، این‌ها را دارند توجه می‌کنند یعنی می‌دانند که کسی که مدیر می‌شود اگر از آن قوانین بی‌خبر باشد خودش در محیط کارش با چالش روبرو می‌شود دارد یک مقدار به این مسئله توجه می‌شود ولی توسعه‌ی آن خیلی محدود است." (۱) کد

نشان دهنده آن است برای اجرای موفق طرح کوچینگ برای مدیران مدارس باید توجه به الزامات حقوقی و چارچوب آن داشت.

— ارتباط مدیران با سطوح بالاتر وزارت آموزش و پرورش

محدودیت ارتباط مدیران مدارس با سطوح بالاتر وزارت آموزش و پرورش باعث شده است که مدیران مدارس نوآور نتوانند ایده‌های خود را در سیستم آموزش و پرورش پیاده سازی کنند.

"شنیده‌اید می‌گویند فرد فرزند داری می‌کند اینجا داری، ندارد، نمیدانم با چه لفظی بگویم. نمی‌دانم با چه واژه‌ای می‌شود این را گفت، متصدی که این‌ها را راهبری کند مدیر هم بالا دست می‌خواهد و بالا دست همیشه سازمان است و خود سازمان هم ساز و کاری ندارد اینجا باید یک متصدی باشد چون این‌ها مستقیم با وزیر در ارتباط نیستند و یک سلسله مراتب صرفاً بوروکراسی اداری و کاغذ بازی است تا تو بتوانی دغدغه مطرح کنی و بشنوی نیست." (۶)

مدیر جوانی این موضوع را بیان کرد، که عدم ارتباط باعث شده است پیشرفت و تعامل در سازمان به شدت کم باشد. همچنین نیاز به ارتباط تربیتی و آموزشی مدیران مدارس به صورت مستمر همواره مورد توجه باید باشد.

— زیرساخت‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی

برای پیاده سازی هر طرح جدیدی نیاز به زیرساخت‌های سازمانی و آیین‌نامه‌های مشخص است، برای پیاده‌سازی کوچینگ هم متخصصین باید زیر ساخت‌ها سازمانی و آیین‌های اجرایی و حتی ارزیابی آن را تبیین کنند.

"یک ساختار و زیر ساخت قانونی لازم داریم، آیین‌نامه می‌خواهد این کار یعنی نمیشود به عهده سلیقه و خواست و دانش و تجربه افراد واگذار کرد که اگر می‌خواهی کوچ بشو یا نشو یا کوچ بکن یا نکن، یک آیین‌نامه می‌خواهد، سیستمی می‌خواهد که من به عنوان مدیر همچنان که باید امنیت جسمی و روانی کارکنان و سازمانم و دانش آموزانم را حفظ کنم، وظیفه دارم به کوچینگ هم بپردازم، کوچینگ هم یک مدل و سیستم است، یک اقدام نقطه‌ای لحظه‌ای فردی نیست بلکه یک فرایند مستمر است" (۳)

همچنین یکی از مهم‌ترین زیر ساخت‌های مورد توجه باید زیر ساخت‌های مالی باشد.

"کنند پس یک زیر ساخت فناوری احتیاج داریم یک زیر ساخت مالی احتیاج داریم، تا مالی تامین نشویم هیچ کاری پیش نمی‌رود برای همین حتما نیاز است که بودجه به این موضوع اختصاص داده شود، دیگر همین یعنی فعلاً این‌ها به ذهنم می‌رسد و اگر به ذهنم رسید می‌گویم." (۱۲)

به بیان یکی از اساتید حوزه مدیریت آموزشی تا بحث مالی برای طرح‌ها حل نشود، آن طرح نمی‌تواند بروز و ظهور لازم را داشته باشد.

— فرهنگ پذیرش کوچینگ

یکی از مهم‌ترین الزامات سازمانی برای پذیرش بهتر کوچینگ در مدارس، ایجاد فرهنگ کوچینگ در مدارس و نظام آموزش و توسعه مدیران مدارس است.

"کوچینگ بیش از هر چیز نیازمند یک پیش فرض و یک زمینه ذهنی در بعد اجتماعی و فرهنگی است، ما بپذیریم که من باید کوچی داشته باشم، فرد دیگری باید کوچ من باشد. "کد (۳)

پیش نیازهای اجرایی کوچینگ

— نیازسنجی و طراحی دوره‌های آموزشی

ضرورت نیازسنجی دقیق برای طراحی دوره‌های آموزشی مدیران مدارس و توجه به تفاوت نیازهای مدارس دولتی و غیردولتی در طراحی دوره‌ها از مواردی هستند که مدیران مدارس و متخصصین برگزارکننده دوره‌ها کوچینگ بیان کردند.

"یکی از اشکالات کار این است که نیاز من ممکن است با مدرسه‌ی بغلی در حوزه‌ی کاری مدیریت یکسان نباشد، من نمی‌توانم بگویم که اگر جای مسئولین بودم خیلی قدرت برنامه‌ریزی متفاوت بود اما می‌توانم به عنوان یک اشکال بگویم. یعنی میشود نیاز سنجی کرد و بعد دوره برگزار کرد. "کد (۱)

همچنین انتقاد از تکراری بودن دوره‌های آموزشی و عدم توجه به نیازهای جدید و لزوم برگزاری دوره‌های آموزشی عملیاتی و مبتنی بر موقعیت‌های واقعی در مصاحبه با خبرگان به آن‌ها اشاره شد.

"دومین مورد این هست که یک ناظر بیرونی اگر به عنوان کوچ در کنار مدیر مدرسه باشد فکر می‌کنم تاثیرگذار باشد یعنی متأسفانه مقداری نقدپذیری ما ایرانی‌ها کم است یعنی اگر یک ناظر خارجی با یک مدیر انتقادپذیر باشد واقعا می‌شود سیستم را ارتقا داد ولی باید یک کوچ ارزشمند باشد و فرد قدرتمند باشد و نمی‌توانم منکر شوم که بحث‌های نظری هم باید باشد و به صورت پایه قرار بگیرد و این مباحث روی آن سوار شود" کد (۱۰)

و نیاز به آموزش‌های عملیاتی که مدیر یکی از مدارس مطرح بیان کرد:

"بله به نظر من میشود حالا این اتفاقا خیلی هم روش خوبی است و من خودم با مدیران مدارس ارتباط داشتم که مثلا کسی بود که معاون بود مدتی و معلم پرورشی شده بود و الان میگویند معاون پرورشی، و میگفت من دوست دارم زیر نظر آقای فلانی بروم و معاونش بشوم و مدیریت را از او یاد بگیرم، این همان است، خیلی چیزها را در کلاس نمیشود آموزش داد" کد (۹)

— توجه به فرآیند کوچینگ

لزوم استمرار جلسات کوچینگ و ارزیابی‌های دوره‌ای، برگزاری جلسات تبادل تجربیات میان مدیران و نیاز به فردی برای هدایت و نتیجه‌گیری، لزوم برگزاری جلسات هم‌اندیشی و به اشتراک‌گذاری تجارب در سطح مدیران، لزوم سیستمی شدن کوچینگ و برنامه‌های آموزشی برای مدیران، نیاز به برنامه‌ریزی سازمانی از سطوح بالاتر برای ایجاد کوچینگ و بهره‌گیری از مدیران برجسته و ممتاز برای کوچینگ سایر مدیران از مواردی است که در فرآیند اجرای کوچینگ باید به آن توجه داشت. به طور مثال یکی از اساتید حوزه مدیریت آموزشی در صحبت‌های خود بیان کرد:

"در بدو کار از طریق فن‌آوری میتوانیم حل کنیم ما یک زیر ساخت فناورانه هم احتیاج داریم که چه اتفاقی بیفتد، ما بیاییم مدیران برجسته را از تمام ایران شناسایی کنیم و به کمک فناوری برای و به صورت فناوری هم می‌توانیم حل کنیم که چه اتفاقی بیفتد و به کمک فناوری برای آن‌ها دوره برگزار کنیم یعنی خود این مدیران را پرورش دهیم به عنوان کوچ و بعد در مناطق خود مدارس خود بقیه مدیران را کوچ کنند" کد (۱۲)

همچنین در مورد سیستمی شدن کوچینگ در جهت اجرای بهتر طرح نیز استاد دیگری بیان کرد:

"و تا الان در جامعه ما نبوده ما هرچیزی داشتیم در دانشگاه داشتیم و مدیریت آموزشی در کلاس دانشگاه داشتیم، ما به صورت کوچینگ مدیر آموزشی ندیدیم، سیستماتیک، یعنی آموزش و پرورش بگوید من یک برنامه تربیت مدیر دارم به صورت کوچینگ، من تا حالا نشنیدم و بسیار مفید است اگر انجام شود و بسیار کارآمد است" کد (۹)

— ویژگی‌ها و صلاحیت‌های کوچ

اهمیت انتخاب فرد مناسب برای کوچینگ مدیران مدارس، توجه به صلاحیت‌های حرفه‌ای و اخلاقی کوچ، از جمله گوش دادن فعال، گوش دادن همدلانه، بازخورد صحیح و ارتباط مؤثر، نیاز به شناخت

کامل کوچ از سیستم آموزش و پرورش و چالش‌های آن و تعهد کوچ به اخلاق حرفه‌ای و تربیتی و. از مواردی است که در انتخاب و تربیت افراد در جایگاه کوچ مدیران مدارس توجه کرد. یکی از متخصصین که سابقه ۱۰ سال کوچینگ مدیران مدارس را داشت بیان کرد:

"فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ۸ صلاحیت را برای کوچ‌های حرفه‌ای معرفی کرده که ما در برگزاری دوره‌هایی که برای مدیران هم داریم میتوانیم این مؤلفه‌ها را به کار ببریم، که یکسری از این مؤلفه‌ها کارمدار است و یکسری کارمند مدار است یعنی یکسری‌هایش روی خود کوچ کار میکند و یکسری‌هایش ارتباط کوچ با مراجع است" کد (۱۰)

توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران

— خودآگاهی و خودشناسی مدیران مدارس

نیاز به خودآگاهی و شناخت مدیران از توانایی‌ها و نقاط ضعف خود برای توسعه فردی و حرفه‌ای یکی از اولین گام‌ها است. یکی از مدیران مدارس که از دینفعان محسوب می‌شود در این باره بیان می‌کند:

"به لحاظ نظری اگر کسی بخواهد کوچینگ این کار را انجام دهد و در سیستم حرفه‌ای وارد شود اولاً این که توسعه‌ی فردی همه خیلی می‌لنگد حتی آنهایی که خیلی بلد هستند حتی من که متصدی آموزش هستم در یک مدرسه‌ی خوب و منطقه‌ی به نام آموزشی کشور، به نظرم خیلی لازم دارد که حداقل در سیستم راهبری حرفه‌ای خودم بتوانم خودم را بشناسم و خودآگاهی داشته باشم تا بتوانم درست عمل کنم." کد (۶)

— توسعه فردی و حرفه‌ای در موازات یکدیگر

همچنین با توجه به مفاهیم به دست آمده از مصاحبه با خبرگان توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران باید به‌صورت هم‌زمان و موازی انجام شود، چرا که این دو در راستای یکدیگر هستند.

"سوال قشنگی است، اتفاقاً کاملاً این درهم آمیخته است، یعنی هردو باهم در کنار هم، ما یک مدلی از کوچینگ داریم یکی از مدل‌های کوچینگ اسمش کوچینگ اجرایی^۱ است، کوچینگ زندگی فردی و شغلی مدیران" کد (۱۱)

¹ executive coaching

با توجه به صحبت‌های یکی از متخصصین اجرایی کوچینگ توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران مدارس با کوچینگ اجرایی قابل اجراست.

— ارزیابی سیستم شخصیتی مدیران مدارس

ارزیابی سیستم شخصیتی مدیران مدارس و بررسی اختلالات شخصیتی احتمالی یکی دیگر از زیر مضامین توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران مدارس را شامل می‌شود. یکی از مدیران مدارس که تحصیلات کارشناسی ارشد روانشناسی را داشت در مصاحبه بیان کرد:

" یعنی یک دوره‌ی به شدت قوی که جدای از اینکه باید سیستم ساختار شخصیتی فرد ارزیابی شود که المان‌های مشکل شخصیتی نداشته باشد چون ما واقعا الان سیستم *disorder* خیلی در افراد داریم مخصوصا *personal disorder* زیاد است. یعنی شما وقتی وارد فضاهای آموزشی می‌شوید برای ما که داریم کار درمانی می‌کنیم در کلینیک، چون من خارج از فضای مدرسه کار درمانگری هم انجام می‌دهم واقعا می‌بینید که خیلی‌ها تایپ شخصیتی شان *disorder* است، یعنی کم کم کم آن چیزی که شایع است در بین مدیران، و در سیستم آموزشی اختلال *control disorder* است، یعنی اختلال کنترل‌گری و وسواس فکری عملی شدید بر سیستم کاری خود دارند که این اصلا خوب نیست. " کد (۶)

— ارتقای شغلی از طریق کوچینگ

با توجه به اینکه دوره‌های آموزشی در حال تغییر و تحول است، کوچینگ به عنوان ابزاری برای ارتقای شغلی مدیران مدارس در حال ظهور است. یکی از اساتید حوزه مدیریت آموزشی در مصاحبه خود بیان کرد:

" پس دوره کوچینگ خیلی میتواند مفید باشد اصلا آموزش منابع انسانی در کلاس درس دیگر منسوخ شده که شما مثلا کارمندانی را بیاوری و کلاس آموزشی ضمن خدمت بگذاری و با تخته و پاور پوینت و ... اینها دیگر به درد نمیخورد و باید با عمل و ضمن کار *on the job training* باشند. " کد (۶)

نتایج و پیامدهای کوچینگ

به صورت کلی پیامدهای کوچینگ مدیران را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد:

— پیامدهای کوچینگ در سطح میکرو

به معنای بهبود رابطه مدیر با خودش و افزایش خودآگاهی است که یکی از خبرگان این نیاز را این گونه بیان می‌کند:

"متأسفانه هیچکس نمیگوید که من نیاز دارم به این که خودم را بیشتر بشناسم و کسی نمیگوید که من نیاز دارم به اینکه بتوانم رابطه ام را با دیگران، البته نمیگویم هیچکس، اما خب کمتر پیش می‌آید که این نیاز احساس شود و درک شود" کد (۱۱)

— پیامدهای کوچینگ در سطح مزو

به معنای بهبود رابطه مدیر با ذینفعان (معلمان، والدین، دانش‌آموزان) است، که یکی از اساتید به تعاملات گسترده مدیران مدارس اشاره می‌کند و در ادامه صحبت‌های خود کوچینگ را راهگشا می‌داند:

"من بروم پای تخته بگویم شما باید با تیپ‌های مختلف والدین مثلاً برخورد مناسبی داشته باشید، خب این یک کلمه است اما اینکه چطور رفتار کند مهم است، الان مثلاً یک خانم چادری مثل شما می‌آید و یک خانم که روسری اش وسط سرش می‌باشد، یک آقای کراواتی است و یک آقا با تسبیح و انگشتر عقیق و سلام و صلوات، هرتیپی یک جور است، دانش‌آموز هم همینطور است، یک دانش‌آموز درس خوان و یک دانش‌آموز بداخلاق و مشکل‌آفرین برای مدرسه داریم، اینها هر کدام یک تیپی هستند و همه را باید بتواند مدیریت کند، بنابراین در کار اینها یادگرفته می‌شود" کد (۹)

— پیامدهای کوچینگ در سطح ماکرو

به معنای افزایش کارایی سازمانی و بهبود عملکرد کلی مدرسه است، که عالی‌ترین سطح پیامد و توسعه می‌توان دانست.

"در سطح سوم بهبودی که در کل سازمان میشود در نظر گرفت، قطعاً آن بهره‌وری سازمان بالاتر می‌رود" کد (۱۱)

چالش‌ها و موانع اجرای کوچینگ

— سطحی بودن اجرای کوچینگ

در حال حاضر کوچینگ به صورت سطحی و بدون عمق در حال اجرا است. یکی از مدیران با سابقه مدارس بیان کرد:

"اما آن سال‌هایی که این اتفاق افتاد چون ما مدرسه ما یک قطب بود و همه می‌آمدند و با همکاران صحبت می‌کردیم به نظرم می‌توانست موثر شود اما این‌ها و کلاً هر اتفاقی اگر از حالت قالب و ظاهر خارج نشود یعنی به عمق نرسد خیلی نمی‌تواند موثر باشد" کد (۲)

— نبود برنامه‌های کوچینگ در آموزش و پرورش

یکی دیگر از چالش‌های کوچینگ فقدان برنامه‌های رسمی کوچینگ در سیستم آموزش و پرورش است.

"اما نقطه‌ی ضعف در تربیت مدیران، من اصلاً دوره‌ای ندیدم و خیلی محدود آموزش و پرورش برگزار می‌کند و برای مدیران خیلی کم است و در حد دانش‌افزایی است و من ندیدم و دوره‌ی کوچ هم شاید باشد ولی من ندیدم." کد (۶)

با توجه به مصاحبه یکی از خبرگان دوره‌های کوچینگ به صورت رسمی در سیستم آموزش و پرورش جایگاهی ندارد.

— فرمالیته بودن دوره‌ها

با توجه به ضعف نظام تشویق مدیران مدارس دوره‌های آموزشی صرفاً برای کسب امتیازات اداری برگزار می‌شوند و عمق کافی ندارند.

"تا اینکه اصلاً چقدر لازم است خودم را بشناسم و چقدر خود آگاهی داشته باشم نسبت به خودم که بعد هم بهتر بتوانم کارمندان خودم و معلمانم را بشناسم، فکر میکنم اینگونه است الان که ضمن خدمات‌ها بیشتر پر کردن است و امتیاز است و برای ارتقا گرفتن است و نگرانی برای اینکه من الان در رتبه بندی کجا قرار گرفتم" کد (۱۱).

— چالش‌های دیگر برای مدیران

وجود چالش‌هایی (مالی، زمانی و...) باعث می‌شود آموزش و توسعه مدیران از اولویت خارج شود. با توجه به صحبت‌های مدیر مدرسه‌ای که از مدارس به نام است، نیاز توسعه وجود دارد در مدیران مدارس اما با وجود چالش‌های دیگر در اولویت قرار نمی‌گیرد.

"آرام آرام الزاماتی به وجود آمده که به این نتیجه رسیدند که هر کس قرار است مدیر شود باید آموزش‌هایی را ببیند ولی واقعیت این است که خود این سیستم به قدری مسئله دارد و چالش دارد که این موارد اولویت اول نیست." (کد ۱)

در ادامه جدول مراحل کدگذاری مسئله پژوهش آورده شده است.

جدول ۲- مراحل کدگذاری یافته های پژوهش

ردیف	مفاهیم	زیر مضامین	مضامین
۱	- دیدگاه ضرورتی به کوچینگ در مدارس غیر دولتی - نبود کوچ و برنامه های کوچینگ - مفید بودن کوچینگ برای مدیران مدارس - شکل گرفتن کوچینگ به تازگی در آموزش و پرورش - موسسات خصوصی که کار کوچینگ را برای مدیران انجام می دهند. - کوچینگ بیشتر از آن که کاربردی پیاده سازی شود، به صورت یک بیزینس در آمده است. - دوره های آموزشی مدیران مدارس در حد دانش افزایی است. - جرقه های اولیه کوچینگ برای مدیران و موسسان سازمان های آموزشی در حال خوردن است. - تکراری بودن دوره های آموزشی در حال حاضر - ضرورت دوره های کوچینگ برای ارتقا شغلی با توجه به پیشرفت ها - بالا بردن کارایی دوره های ضمن خدمت - نبود دوره های کوچینگ در سیستم آموزش و پرورش - کارآمد بودن کوچینگ - فرمالیته بودن دوره ها صرفا برای گرفتن امتیازات اداری - کوچینگ به صورت فردی و بر اساس علاقه گاه ها در حال اجرا است. - تغییر چهارچوب قوانین برای پذیرش کوچینگ مدیران	ا. نیاز به روش های نوین آموزش و توسعه	ضرورت و اهمیت کوچینگ

ردیف	مفاهیم	زیر مضامین	مضامین
۲	- تأثیر مثبت کوچینگ بر بهبود عملکرد مدیران در سطوح مختلف - شرکت صرف تکلیف اداری و عدم تبیین نیاز توسعه میان مدیران - داشتن دید آکادمیک و نبود نگاه عملیاتی - نیاز حرکت به سمت عمق مسائل تا سطحی نگری - قدم اول داشتن استراتژی و بعد عملیاتی کردن آن - کوچینگ در حال حاضر سطحی انجام می شود و عمق ندارد. - نیاز کوچینگ و آموزش عملیاتی - عملیاتی کردن اهداف مدیران مدارس - لازم و ملزوم بودن تحصیلات و تجربه در مدیریت مدارس - لزوم وجود دوره های عملیاتی و کوچینگ برای مدیران مدارس	ب. تأثیر کوچینگ بر توسعه مدیران مدارس	
۳	- استفاده از زیرساخت های فناورانه: بهره گیری از فناوری های نوین برای تربیت کوچ و اجرای کوچینگ. - استفاده از مدیران جوان: استفاده از مدیران جوان و نوآور برای کوچینگ سایر مدیران.	ج. استفاده از فناوری و نوآوری در کوچینگ	
۴	- درگیری الزامات حقوقی و چارچوب های سازمانی برای پیاده سازی کوچینگ.	أ. الزامات حقوقی و چارچوب سازمانی	د. زیرساخت های حقوقی و چارچوب های سازمانی
۵	- محدودیت ارتباط مدیران مدارس با سطوح بالاتر وزارت آموزش و پرورش و نیاز به ارتباط تربیتی و آموزشی.	ب. ارتباط مدیران با سطوح بالاتر وزارت آموزش و پرورش	
۶	- نیاز به زیرساخت های سازمانی و آیین نامه های مشخص برای پیاده سازی کوچینگ.	ج. زیرساخت ها و آیین نامه های سازمانی	

ردیف	مفاهیم	زیر مضامین	مضامین
۷	- ضرورت وجود فرهنگ مشترک توسعه و پیشرفت همگانی - لزوم فرهنگ سازی کوچینگ و تبیین نیاز آن - فرهنگ سازی تصمیم گیری جمعی، مشاوره، نظرات تخصصی - فرهنگ سازی نیاز به توسعه در تمامی سطوح سازمانی به خصوص مدیریت - توجه به صلاحیت های کارمدار و کارمندمدار برای کوچینگ مدیران مدارس - توجه به روند کوچینگ برای مدیران مدارس - فرهنگ شدن کوچینگ در مدارس - فرهنگ سازی برای پذیرش کوچینگ - شکل گیری فرهنگ کوچینگ توسط خود مدارس - آشنایی و آگاهی کامل از فرایند کوچینگ و جوانب آن	د. فرهنگ پذیرش کوچینگ	
۸	نیازسنجی برای دوره های آموزشی: - ضرورت نیازسنجی دقیق برای طراحی دوره های آموزشی مدیران. - تفاوت نیازهای مدارس: - انتقاد از تکراری بودن دوره های آموزشی و عدم توجه به نیازهای جدید. - لزوم برگزاری دوره های آموزشی عملیاتی و مبتنی بر موقعیت های واقعی. - در نظر گرفتن پیش نیازهای محتوایی و موقعیتی برای طراحی دوره ها.	أ. نیازسنجی و طراحی دوره های آموزشی،	نیازسنجی و طراحی دوره های آموزشی

ردیف	مفاهیم	زیر مضامین	مضامین
۹	- لزوم استمرار جلسات کوچینگ و ارزیابی‌های دوره‌ای. - برگزاری جلسات تبادل تجربیات میان مدیران - نیاز به فردی برای هدایت و نتیجه‌گیری. - لزوم برگزاری جلسات هم‌اندیشی و به اشتراک‌گذاری تجارب در سطح مدیران. - لزوم سیستمی شدن کوچینگ و برنامه‌های آموزشی برای مدیران. - نیاز به برنامه‌ریزی سازمانی از سطوح بالاتر برای ایجاد کوچینگ. - بهره‌گیری از مدیران برجسته و ممتاز برای کوچینگ سایر مدیران.	ب. توجه به فرآیند کوچینگ	
۱۰	- اهمیت انتخاب فرد مناسب برای کوچینگ مدیران مدارس. - توجه به صلاحیت‌های حرفه‌ای و اخلاقی کوچ، - از جمله گوش دادن فعال، - گوش دادن همدلانه، - بازخورد صحیح و ارتباط مؤثر. - نیاز به شناخت کامل کوچ از سیستم آموزش و پرورش و چالش‌های آن. - تعهد کوچ به اخلاق حرفه‌ای و تربیتی. - تربیت افرادی که بتوانند همدلانه و مؤثر کوچینگ را اجرا کنند.	ج. ویژگی‌ها و صلاحیت‌های کوچ	
۱۱	- نیاز به خودآگاهی - شناخت مدیران از توانایی‌ها و نقاط ضعف خود	أ. خودآگاهی و خودشناسی مدیران	توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران
۱۲	- توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران باید به صورت هم‌زمان و موازی انجام شود.	ب. توسعه فردی و حرفه‌ای در موازات یکدیگر	
۱۳	- ارزیابی سیستم شخصیتی مدیران مدارس - بررسی اختلالات شخصیتی احتمالی	ج. ارزیابی سیستم شخصیتی مدیران	

ردیف	مفاهیم	زیر مضامین	مضامین
۱۴	– استفاده از کوچینگ به عنوان ابزاری برای ارتقای شغلی مدیران	د. ارتقای شغلی از طریق کوچینگ	
۱۵	– بهبود رابطه مدیر با خودش – افزایش خودآگاهی.	ا. پیامدهای کوچینگ در سطح میکرو	توسعه مدیریت کوچینگ
۱۶	– بهبود رابطه مدیر با ذینفعان (معلمان، والدین، دانش آموزان).	ب. پیامدهای کوچینگ در سطح مزو	
۱۷	– افزایش کارایی سازمانی – بهبود عملکرد کلی مدرسه.	ج. پیامدهای کوچینگ در سطح ماکرو	
۱۸	– کوچینگ به صورت سطحی و بدون عمق در حال اجرا است.	ا. سطحی بودن اجرای کوچینگ	توسعه آموزش کوچینگ
۱۹	– فقدان برنامه های رسمی کوچینگ در سیستم آموزش و پرورش.	ب. نبود برنامه های کوچینگ در آموزش و پرورش	
۲۰	– دوره های آموزشی صرفاً برای کسب امتیازات اداری برگزار می شوند و عمق کافی ندارند.	ج. فرمالیته بودن دوره ها	
۲۱	– محدودیت زمان و منابع مالی برای شرکت مدیران در دوره های کوچینگ.	د. محدودیت های زمانی و مالی	
۲۲	– وجود چالش هایی که باعث می شود آموزش و توسعه مدیران از اولویت خارج شود.	ه. چالش های دیگر برای مدیران	

توسعه و تعالی هر نظام آموزشی، بیش از هر چیز در گرو شناخت دقیق نقاط قوت و ضعف آن نظام و تلاش مستمر برای رفع موانع و چالش های پیش رو است بدون داشتن درک روشنی از مشکلات موجود، هرگونه برنامه ریزی برای بهبود و توسعه، محکوم به ناکامی خواهد بود. یافته های پژوهش حاضر، به روشنی گویای آن است که نظام آموزش و توسعه مدیران مدارس در ایران، با موانع و چالش های چند وجهی و

درهم‌تنیده‌ای دست به گریبان است. این چالش‌ها، ریشه در ساختارها، فرایندها و حتی فرهنگ سازمانی نظام آموزشی دارند و به صورت مستقیم و غیرمستقیم، بر عملکرد و کارآمدی مدیران مدارس اثرگذارند.

این موانع و چالش‌ها در سه دسته اصلی زیر قابل تقسیم است:

الف: ضعف‌های سیستم آموزشی، نظام آموزش و پرورش کشور با ضعف‌های بنیادینی مواجه است که مانع از توسعه کارآمد مدیران مدارس می‌شود. این ضعف‌ها عبارتند از:

-سنتی بودن سیستم آموزشی، نظام آموزشی ایران به لحاظ نظری و عملی، سیستمی سنتی محسوب می‌گردد که با نظریه‌های نوین مدیریت و آموزش فاصله چشمگیری دارد.

-نظری بودن نظام توسعه مدیران: سیستم توسعه مدیران مدارس بیشتر جنبه نظری داشته و فاقد رویکردهای عملی و کاربردی است. به عبارت دیگر، آموزش‌های ارائه شده توسط آموزش و پرورش، فاصله قابل توجهی با نیازهای واقعی عملکردی و آموزشی مدیران دارد.

ب: مشکلات اجرایی، علاوه بر ضعف‌های سیستمی، مشکلات اجرایی متعددی نیز در نظام توسعه و آموزش مدیران مدارس وجود دارد که عبارتند از:

-حجم بالای کارهای اداری و اجرایی: مدیران مدارس به دلیل حجم زیاد امور اداری و اجرایی، از پرداختن به مسائل مهم‌تر آموزشی و توسعه‌ای باز می‌مانند.

-منفعت‌طلبی در مسائل تربیتی و آموزشی: متأسفانه، در برخی موارد، منفعت‌طلبی مدیران در مسائل تربیتی و آموزشی اولویت یافته و به کیفیت آموزش و پرورش لطمه وارد می‌کند.

-طولانی بودن سال‌های آموزش مدرسه‌ای و دیر وارد شدن دانش‌آموزان به اجتماع: نظام آموزشی طولانی‌مدت و عدم آمادگی دانش‌آموزان برای ورود به اجتماع پس از فارغ‌التحصیلی، از دیگر مشکلات اجرایی این حوزه محسوب می‌شود.

برای رفع موانع و چالش‌های ذکر شده و بهبود نظام آموزشی، نگرشی واقع‌بینانه و اقداماتی عملی ضروری است. بدون شناخت دقیق و رفع این موانع، هرگونه تلاش برای اصلاح و توسعه نظام آموزشی با ناکامی مواجه خواهد شد.

ج: چالش‌های مربوط به شایسته‌سالاری و انتخاب مدیران، یافته‌های پژوهش همچنین به چالش‌های موجود در زمینه شایسته‌سالاری و انتخاب مدیران مدارس به شرح زیر اشاره دارد:

-عدم شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران: نظام انتخاب مدیران مدارس مبتنی بر شایسته‌سالاری نبوده و اغلب ملاحظات غیرتخصصی در این فرایند دخیل است.

-اهمیت تجربه عملی و مدیریت مبتنی بر تجربه: داشتن تجربه عملی و آشنایی با محیط مدرسه، از جمله عوامل کلیدی در موفقیت مدیران مدارس است. بر اساس یافته‌های پژوهش مدیر واقعاً باید ورود کند و کار اجرایی انجام دهد یعنی تجربه کاری داشته باشد و مدیر حتماً باید در محیطی که می‌خواهد مدیریت کند، حضور داشته باشد، الان بحث ما بحث آموزشی و مدرسه است، مدیر حتماً باید فردی باشد که قبلاً در تعامل کامل با دانش آموزان باشد و ترجیحاً معلم باشد، ترجیحاً اگر کسی معلم باشد بعداً خیلی خوب می‌تواند مدیریت کند. بنابراین، انتخاب مدیران باید بر اساس تجربه مدیریتی و آشنایی با محیط آموزشی صورت پذیرد.

-مدیریت بر اساس تجربه عملی: کسب تجربه در حوزه‌های عملیاتی مرتبط با مدیریت مدرسه، مانند برگزاری کارگاه‌ها و فعالیت‌های جهادی، به مدیران کمک می‌کند تا با چالش‌های واقعی محیط کار آشنا شده و راهکارهای عملی برای حل مسائل بیابند. منش رهبری که از طریق تجربه و تعامل به دست می‌آید، از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت است. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نظام آموزش و توسعه مدیران مدارس با چالش‌های ساختاری، اجرایی و مدیریتی متعددی روبرو است که نیازمند توجه جدی و اتخاذ رویکردهای نوین برای بهبود و توسعه این نظام می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نظام آموزش و توسعه مدیران مدارس نیازمند تحول اساسی در روش‌های آموزشی است. رویکردهای سنتی، شامل دوره‌های ضمن خدمت و مشارکت‌های صرفاً شکلی، به دلیل ماهیت اغلب غیرکاربردی و بعضاً صوری، قادر به پاسخگویی به نیازهای پیچیده و پویای مدیران در عصر حاضر نیستند. در مقابل، کوچینگ به عنوان یک رویکرد نوآورانه، بستری را فراهم می‌سازد تا مدیران ضمن همراهی مستمر با کوچ و بازبینی فرایندهای مدیریتی خود، به یادگیری عمیق و توسعه پایدار دست یابند. محیط‌های آموزشی پویا و تحول‌گرا، بیش از پیش نیازمند به‌کارگیری رویکردهای نوین همچون کوچینگ در توسعه مدیران هستند.

برای اجرای موفق و اثربخش هر برنامه‌ای توجه به جوانب آن یکی از مهم‌ترین موارد به شمار می‌آید، در حال حاضر در نظام آموزش و توسعه مدیران مدارس کوچینگ توسعه مدیران مدارس از جوانبی بر خوردار است که باید به این موارد توجه داشت. پژوهش‌هایی با موضوع کوچینگ در نظام آموزش و پرورش تا کنون انجام شده اند (۹). مربیگری، فرایند همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میانبر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی‌های مهم و اساسی است. به بیان دیگر، مربیگری، هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می‌کند. بررسی متون و تجارب نشان می‌دهد که همانند سازمان‌های دیگر، در نظام‌های آموزشی بویژه مدارس و دانشگاه‌ها نیز با اهداف آموزشی و پرورشی، روش مربیگری به کار گرفته می‌شود و این مفهوم به طور گسترده در مدارس آمریکا و اروپا کاربرد روزافزونی داشته و کشورهای درحال توسعه نیز از تجارب موفق آن‌ها الگو برداری می‌کنند. خالوندی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل اثرگذار بر مدیریت کوچینگ (مربیگری) در مدارس ابتدایی بیان می‌کند از آنجایی که آموزش و پرورش دارای نقش‌ها و وظایف مؤثر بر سازمان‌های دیگر است باید بر تمامی ساختارها و زیرمجموعه‌های این سازمان خصوصاً مدارس ابتدایی و نحوه مدیریت آن‌ها حساسیت به خصوصی اعمال شود. مدیران مدارس نقش بسیار مهمی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت، ارزشیابی و برقراری روابط مؤثر با دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه دارند و در توفیق کارکنان و سلامت جسمی و روانی اخلاقی و پیشرفت علمی دانش‌آموزان و افزایش و کارایی و اثرگذاری به‌ویژه در مدارس ابتدایی، تأثیر بسزایی دارند، به این دلیل سبک مدیریت و چگونگی رهبری مدارس در پیشبرد اهداف آموزشی بسیار مهم است.

همچنین اویسی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "نقش راهبران آموزشی در تغییرات مدارس واکاوی رویکردها از دیدگاه مدیران و معلمان" ضرورت آموزش و بهسازی مدیران مدارس و رهبران آموزشی را بیان می‌کند.

قهرمانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش با عنوان "طراحی مدل مربیگری (کوچینگ) در مدارس ابتدایی غیردولتی شهر تهران" بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که به رویکرد مربیگری در سازمان‌های زیادی پرداخته شده است؛ اما در سازمان آموزش و پرورش تعداد انگشت شماری را شامل می‌شود. استقرار مربیگری در مدارس به‌عنوان رویکرد نوین و کارآمد در توسعه حرفه‌ای، اهمیت و ارزشمندی پژوهش حاضر را می‌رساند. این پژوهش با استفاده از روش ترکیبی، نظر کارشناسان آموزشی را نسبت به مربیگری در مدارس ابتدایی غیردولتی در قالب پاسخ‌یابی به سؤالات مطرح مورد بررسی قرار می‌دهد. و جوانب کوچینگ را تبیین می‌کند.

همچنین حیدری و همکاران (۱۳۹۷) در پایانامه خود با عنوان " بررسی تأثیر مربیگری (کوچینگ) بر بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش " گرفت نتایج این پژوهش نشان داد که مربیگری و ابعاد آن یعنی ارتباطات باز ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، پذیرش ابهام و رویه تیمی بر بهسازی منابع انسانی کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تأثیر معنی داری دارد.

همچنین کیمبال (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان " اصول کوچینگ برای کوچینگ مدیران : رویکرد خود هدایتی " جنبه‌های کوچینگ برای مدیران را موقعیت کوچینگ، پشتیبانی آینده، تمرکز بر اهداف دانش آموز، ساختار سازمانی بیان کرد. همچنین هوک^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان " معلمان با تجربه متوسطه اثرات برنامه مربی گری آموزشی را بر استراتژی‌های پداگوژی‌شان چطور دیدند؟ " جنبه‌ی دیگری از کوچینگ را مورد بررسی قرار داد، از یافته‌های پژوهشش چهار زمینه اصلی (تم) بدست آمد که شامل: پشتیبانی‌های متناوب مربی گری، بهبودی و بهسازی راهنمایی و الویت بندی وظایف می‌شود.

کوچینگ، ابزاری قدرتمند در توانمندسازی مدیران و ارتقای سطح رهبری و عملکرد آن‌ها محسوب می‌گردد. این رویکرد، با تقویت مهارت‌های کلیدی رهبری و مدیریتی، مدیران را به رهبرانی اثربخش‌تر تبدیل نموده و به بهبود عملکرد سازمانی در سطوح مختلف (خرد، میانی و کلان) کمک شایانی می‌نماید. هم‌راستایی کوچینگ با اصول نوین رهبری و مدیریت، آن را به گزینه‌ای ایده‌آل برای توسعه مدیران مدارس در دنیای امروز بدل ساخته است. به‌کارگیری فناوری‌های نوین و ایجاد زیرساخت‌های فناورانه، نقش بسزایی در ارتقای کیفیت و اثربخشی برنامه‌های کوچینگ دارد. فناوری، امکان تربیت کوچ‌های توانمند در مقیاس وسیع و اجرای برنامه‌های کوچینگ به شیوه‌های نوین و جذاب را فراهم می‌سازد. علاوه بر این، بهره‌گیری از ظرفیت مدیران جوان و نوآور به عنوان کوچ، می‌تواند ضمن ایجاد تحول مثبت در سیستم آموزشی، نسل جدیدی از رهبران تحول‌آفرین را در نظام آموزشی پرورش دهد. برقراری ارتباطی دوسویه و سازنده میان مدیران مدارس و سطوح عالی وزارت آموزش و پرورش، نقش حیاتی در موفقیت نظام کوچینگ ایفا می‌نماید. ایجاد بسترهای ارتباطی کارآمد، امکان انتقال ایده‌ها، دغدغه‌ها و پیشنهادات مدیران به سطوح تصمیم‌گیر را فراهم ساخته و زمینه را برای مشارکت فعالانه آنان در فرآیند توسعه نظام آموزشی مهیا می‌سازد. فقدان ارتباطات مؤثر، نه تنها مانع از به‌کارگیری ظرفیت نوآوران مدیران مدارس می‌گردد، بلکه فرایند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در سطوح عالی را نیز از واقعیت‌های میدانی دور نگاه می‌دارد. پیاده‌سازی نظام کوچینگ، بدون فراهم نمودن زیرساخت‌های سازمانی مناسب و تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی مشخص، با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. آیین‌نامه‌های اجرایی باید

^۱ Houck

به صورت شفاف و دقیق، فرآیندهای اجرا، ارزیابی و پایش برنامه‌های کوچینگ را تبیین نموده و چارچوب مشخصی را برای عملکرد کوچ‌ها و کوچی‌ها ارائه نمایند. تأمین منابع مالی کافی و تخصیص بودجه‌ی مناسب به برنامه‌های کوچینگ نیز از جمله زیرساخت‌های حیاتی است که نباید از نظر دور بماند. ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی که ارزش‌های کوچینگ، از جمله یادگیری مستمر، توسعه فردی، بازخورد سازنده و بهبود مستمر را پذیرا باشد، از بنیادی‌ترین الزامات استقرار موفق نظام کوچینگ در مدارس محسوب می‌گردد. مدیران، کارکنان و به‌طور کلی، تمامی ذینفعان نظام آموزشی باید ضمن درک ضرورت و ارزش کوچینگ، با آغوش باز از این رویکرد استقبال نموده و در جهت نهادینه‌سازی آن مشارکت فعالانه داشته باشند. بسترسازی ذهنی و فرهنگی مناسب در سطح جامعه و نظام آموزشی، پیش‌شرط اصلی توفیق برنامه‌های کوچینگ خواهد بود. اثربخشی برنامه‌های کوچینگ، رابطه مستقیمی با میزان انطباق آن‌ها با نیازهای واقعی مدیران مدارس دارد. بر این اساس، طراحی دوره‌های کوچینگ باید مبتنی بر نیازسنجی دقیق و جامع از مدیران، با در نظر گرفتن تفاوت‌های میان مدارس دولتی و غیردولتی و ویژگی‌های خاص هر مدرسه صورت پذیرد. اجتناب از رویکردهای کلیشه‌ای و تکراری در طراحی دوره‌ها و تمرکز بر ایجاد برنامه‌های کاربردی، عملیاتی و مبتنی بر چالش‌های واقعی مدیریتی، از جمله نکات کلیدی در این راستا محسوب می‌گردد.

در اجرای برنامه‌های کوچینگ، فرآیند کوچینگ و ارکان اصلی آن (شامل استمرار جلسات، ارزیابی‌های دوره‌ای، تبادل تجربیات، هدایت و تسهیل‌گری، هم‌اندیشی و اشتراک دانش) باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. نهادینه‌سازی کوچینگ در نظام آموزشی، مستلزم برنامه‌ریزی جامع و سیستمی در سطوح عالی سازمان بوده و بهره‌گیری از ظرفیت مدیران برجسته و ممتاز به عنوان کوچ، می‌تواند به ارتقای کیفیت و اثربخشی این برنامه‌ها کمک شایانی نماید.

محمدی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر سازمان مربی‌گرا در سلامت ذهنی و عملکرد تیمی کارکنان آموزش و پرورش استان اردبیل" نتایج نشان داد که بین [عملکرد تیمی](#) کارکنان و سازمانی مربیگرا رابطه معنی داری وجود دارد. بین سازمانی مربیگرا و بعد جسمانی [سلامت ذهنی](#) رابطه معنی داری وجود دارد و بین سازمانی مربیگرا و اضطراب، اختلال در کارکردهای اجتماعی و افسردگی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. همچنین ابعاد [سلامت ذهنی](#) با ضریب تبیین ۸۸ درصد توانست میزان سازمانی مربیگرا را پیش‌بینی نماید.

با توجه به مطالب گفته شده مواجهه با چالش‌های نوین حوزه تعلیم و تربیت، مستلزم آمادگی مستمر نهاد مدرسه در مسیر تبدیل‌شدن به سازمانی چابک و منعطف برای پاسخ‌گویی به فرصت‌هاست.

با توجه به نتایج پژوهش امیدیان و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان بررسی «نحوه اجرا و تاثیر برگزاری دوره ضمن خدمت آموزش بزرگسالان بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی در ایران» به این نتیجه دست یافت که کیفیت اجرای دوره‌ها از بعد کیفیت، محتوا و مدرسان در حد متوسط رو به بالا یا مطلوب بودند و بر ارتقای دانش، مهارت و نگرش آنان تاثیر مثبت داشته است. همچنین سطح دانش مدیران آموزش‌شدیده از مدیران آموزش ندیده بیشتر بود. یافته‌های حاصل از این پژوهش با توجه به تحلیل‌های آماری نشان داد، کیفیت اجرای دوره‌ها برای مدرسان و مدیران از بعد کیفیت محتوا، مدرسان و مدیریت در سطح متوسط به بالا یا نسبتاً مطلوب ارزیابی شد. همچنین از نظر مدرسان و مدیران مدارس دوره آموزش بزرگسالان تا حدود زیادی بر ارتقاء دانش، نگرش و مهارت آنان موثر بوده است. افزون بر این، سطح دانش مدیران آموزش دیده از مدیران آموزش ندیده بیشتر بود. اشاره به این موضوع دارد که آموزش و توسعه مدیران می‌تواند از نتایج خوبی برخوردار باشد. بیاتی و همکاران (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی به دنبال این موضوع بودند که به سازمانها، متخصصان منابع انسانی و مدیران خط کمک کنند تا تعیین کنند که آیا مربی گری مداخله یادگیری مناسبی برای سازمان آنها و در آن زمان خاص است یا خیر. یافته‌های پژوهش در قالب مؤلفه‌های مربی گری مدیران شامل ۲۳ مؤلفه است در ۴ شاخص شامل: تسهیل کننده‌ها (ارتباطات، اعتماد، زمان تجارب مکمل و انجام کارهای داوطلبانه) پیش نیازها (استراتژی، فرهنگ، تغییر، محیط و توسعه منابع انسانی)، پیامدها (بهبود ارتباطات، مدیریت خوب، تعهد و رضایت شغلی، کارگروهي، بهبود عملکرد، کاهش استرس، کار تیمی و بهبود ارتباطات و موانع عدم پشتیبانی، عدم اختیاری بودن انتخاب مربی گری برای مربی، رقابتی بودن، عدم تخصیص زمان مناسب برای مربی گری و عدم تعهد به فرایند مربی گری) دسته بندی شده است.

توجه به جوانب کوچینگ در برنامه‌های توسعه مدیران مدارس اهمیت زیادی دارد. کوچینگ به مدیران کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و بر اساس آن‌ها برنامه‌های بهبود شخصی طراحی کنند. با استفاده از تکنیک‌های کوچینگ، مدیران می‌توانند انگیزه خود را افزایش دهند و اهداف مشخص تری برای پیشرفت تعیین کنند. کوچینگ به مدیران این امکان را می‌دهد که مهارت‌های رهبری خود را تقویت کنند و توانایی‌های لازم برای مدیریت تیم‌های آموزشی را کسب کنند. همچنین بر بهبود مهارت‌های ارتباطی تأکید دارد، که برای مدیران بسیار حیاتی است تا بتوانند با معلمان، دانش‌آموزان و والدین به خوبی ارتباط برقرار کنند. در دنیای آموزش، تغییرات مداوم رخ می‌دهد. کوچینگ می‌تواند به مدیران در تطبیق با این تغییرات و ایجاد استراتژی‌های مؤثر کمک کند با استفاده از کوچینگ، مدیران می‌توانند فرهنگی از یادگیری و بهبود مستمر را در مدارس خود ایجاد کنند، که تأثیر مثبتی بر کل محیط آموزشی خواهد داشت. کوچینگ می‌تواند به مدیران در مواجهه با چالش‌های روزمره حمایت عاطفی و حرفه‌ای ارائه دهد، که به افزایش رضایت شغلی آن‌ها کمک می‌کند. در نهایت، توجه به جوانب

کوچینگ در برنامه‌های توسعه مدیران مدارس می‌تواند به بهبود عملکرد و کیفیت مدیریت آموزشی منجر شود و اثرات مثبتی بر کل نظام آموزشی داشته باشد.

ضرورت و اهمیت کوچینگ در توسعه مدیران مدارس و نیاز به روش‌های نوین آموزش و توسعه؛ روش‌های سنتی آموزش و ضمن خدمت ناکارآمد و فرمالیته هستند و پاسخگوی نیازهای روزآمد مدیران نیستند. کوچینگ به عنوان یک رویکرد نوین، می‌تواند همراهی و بازبینی مستمر را برای مدیران فراهم کند که در روش‌های سنتی آموزشی وجود ندارد. یادگیری مستمر و نقش تسهیل‌گری مدیران در محیط‌های آموزشی پویا، نیازمند رویکردهای نوین مانند کوچینگ است. از دیگر نتایج این تحقیق عبارت است از تأثیر مثبت کوچینگ بر توسعه مدیران زیرا کوچینگ می‌تواند مدیران را به رهبرانی اثربخش‌تر تبدیل کند و مهارت‌های رهبری آن‌ها را تقویت نماید. این روش می‌تواند عملکرد مدیران را در سطوح مختلف سازمانی (خرد، میانی، کلان) بهبود بخشد. کوچینگ با اصول رهبری و مدیریت مدرن هم‌راستا است و به مدیران کمک می‌کند تا نقش رهبری خود را بهتر ایفا کنند. از دیگر یافته‌ها بهره‌گیری از فناوری و نوآوری در کوچینگ فناوری و زیرساخت‌های فناورانه می‌توانند در تربیت کوچ‌های توانمند و اجرای اثربخش‌تر برنامه‌های کوچینگ نقش اساسی ایفا کنند. استفاده از مدیران جوان و نوآور به عنوان کوچ، می‌تواند تحولات مثبتی در سیستم آموزشی ایجاد کند و نسل جدیدی از رهبران آموزشی را پرورش دهد. چارچوب سازمانی و حقوقی استقرار کوچینگ برای مدیران مدرسه عبارت است از الزامات حقوقی و چارچوب سازمانی اجرای موفق کوچینگ نیازمند توجه به الزامات حقوقی و تدوین چارچوب‌های سازمانی مشخص است. ذقوانین و مقررات باید از اجرای کوچینگ حمایت کرده و مسیر را برای آن هموار سازند. توسعه کوچینگ در سیستم‌های دولتی نیازمند توجه ویژه به الزامات و محدودیت‌های حقوقی است. ارتباط مدیران با سطوح بالاتر وزارت آموزش و پرورش در ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر بین مدیران مدارس و سطوح عالی وزارت آموزش و پرورش ضروری است. ارتباط مستمر و تعاملی می‌تواند به انتقال ایده‌ها و دغدغه‌های مدیران به سطوح بالادستی و تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری کمک کند. عدم وجود ارتباط کافی، مانع از پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه مدیران مدارس می‌شود. زیرساخت‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی: برای پیاده‌سازی کوچینگ به زیرساخت‌های سازمانی مناسب و تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی نیاز است. این آیین‌نامه‌ها باید فرآیند اجرا، ارزیابی و پایش کوچینگ را مشخص کنند. تأمین منابع مالی کافی و تخصیص بودجه مناسب، از جمله زیرساخت‌های ضروری برای اجرای برنامه‌های کوچینگ است. فرهنگ پذیرش کوچینگ در ایجاد فرهنگ پذیرش کوچینگ در مدارس و نظام آموزشی از مهم‌ترین الزامات سازمانی است. مدیران و کارکنان باید ضرورت و ارزش کوچینگ را درک کرده و از آن استقبال کنند.

منابع

- 1- Klein, E. D., & Schwan Enberg, J. (2020). Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220933901>
- 2- Shir Mohammad Zadeh, M., Ghasemzadeh Alishahi, A., & Kazemzadeh Bitali, M. (2016). The mediating role of job self-efficacy in the relationship between professional development and job satisfaction and commitment of sports and youth staff. *Iranian Journal of Ergonomics and Human Factors Engineering*, 6(1).
- 3- Noura Sediq, M., Navah Ebrahim, A., Arasteh, H. R., & Zeyn Abadi, H. R. (2018). Identification of components for the development of talented managers in non-governmental schools based on grounded theory approach: A model presentation. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1852160>
- 4- Arasteh, H., Hassanpour, A., Izadi, A., & Bostani Amlishi, T. (2015). Designing a competency model for public relations managers: A case study of the National Iranian Gas Company and its subsidiaries. *Journal of Human Resources Training and Development*, 5(6).
- 5- Hosseini, M. M., Talebpour, J., & Bagheri, E. (2019). *Journal of Modern Advances in Psychology, Educational Sciences, and Education*, 2(1), 43-79.
- 6- Alagheband, A. (2022). *Introduction to Educational Management* (52nd edition). Tehran: Ravan.
- 7- Murray, C. (2015). High school principals' understanding of instructional leadership: An emerging theory. (Doctoral dissertation). University of Calgary.
- 8- Yousefi, A., Maleki Avarsim, S., & Talebi, B. (2020). Designing a professional development model for school principals in the 2025 horizon based on the grounded theory approach. *Management in Organization Education*.
- 9- Kiani, M., & Naserahmadi, M. (2022). Managers' obstructive beliefs in improving organizational behavior and the role of coaching in its reconstruction. In *Conference on Improvement and Reconstruction of Organizations and Businesses* (2nd ed.).

- 10- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Daneshmandi, S. (2015). Examining conditions and domains for the establishment of coaching in human resource training and development activities. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 15, 33-59.
- 11- Hildebrand, U. (2017). Performance and talent: Essentials of succession planning. *Handbook of Human Resources Management*.
- 12- Nicholson, B., Harris-John, M., & Schimmel, C. J. (2005). Professional development for principals in the accountability era. *Appalachia Educational Laboratory at Edvantia (NJI)*.
- 13- Bizzell, B. E. (2011). *Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia*. (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- 14- Bizzell, B. E. (2011). *Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia*. (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- 15- Courtney, S. J., & Gunter, H. M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work, and the elimination of teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 395-417.
- 16- Voshani, A., Mousavi, F., Eslampanah, M., & Karamafrooz, M. J. (2020). Designing a strategic thinking model for educational managers using an exploratory mixed-method approach. *A New Approach in Educational Management*, 11(4 [Serial 44]), 29-54. SID. Retrieved from <https://sid.ir/paper/999891/fa>
- 17- Akhoundi, Fatemeh, and Safai Mohahed, Saeed (2015). *Examining the Role of Perception of Professional Development on Job Attachment, Job Content Plateau, and Job Burnout among Primary School Teachers in Kashan County*. *Management and Planning in Educational Systems*, 8(15), 83-104.
- 18- Avidov, O. (2016). *A model of professional development: Teachers' perceptions of their professional development*. *Teachers and Teaching*, 22(6), 653-669.
- 19- Moghli, Alireza, Akbar Ahmadi, Seyed Ali, Azar, Adel, and Khodaami, Abdolsamad (2012). *Identifying the Factors Affecting the Creation of a Coaching Organization*. *Scientific-Research Quarterly Journal of Management Studies, Improvement, and Transformation*, Issue 71, 185.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. (2006). *The coaching organization: A strategy for developing leaders*. SAGE Publications.

- 20- Bacher, M. (2015). *Professional development of continuing higher education unit leaders: A need for a competency-based approach*. The Journal of Continuing Higher Education, 63(3), 152-164.
- 21- Angelides, P. (2012). *Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot schools*. Education Management Administration and Leadership, 40(1), 21-36.
- 22- Kheishavandi, Elaheh, and Ghoruneh, Davood (2021). *Conceptual Framework of the Individual Development Program for Primary School Principals in the Tabaadkan Region*. Master's Thesis, Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Educational Sciences and Psychology.
- 23- Moghimy, Seyed Mohammad (2016). *Special Topics in Public Administration*. Tehran: Samt Publications.
- 24- Whitmore, J. (2004). *Coaching for performance: Growing people, performance, and purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- 25- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- 26- Assadpour, H., Ghalehnoee, M., & Bahramian, A. (2022). Developing the model of research method in urban landscape studies emphasizing the Saunders' research onion. *Urban Studies Journal*, 12(45), 3-18.
- 27- Mohammadpour, A., & Rezaei, M. (2008). Social exclusion and the critical approach to population health: A case study of women's health in Iran. *Journal of the Iranian Population Association*, 3(5), 119-151. SID. Retrieved from <https://sid.ir/paper/127852/fa>