eISSN: 2676-7821
Volume 7, Issue 2, Summer 2025, Pages 159 to 186

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir

Original Article (Qualitative)

Providing a model to explain and apply coaching for school administrators

Fatemeh Mohebbinejad[1], Soheila Hossainpour[2], Majid Mohamadi[2]

1- Department of Educational Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
2- Department of Educational Studies and Curriculum planning, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

Receive:
06 June 2024
Revise:
01 September 2024
Accept:
04 December 2024

Keywords:
Education, strategic human resource management, organizational communication management, organizational health, organizational improvement, coaching, school administrators.

Abstract
The aim of this study is to provide a model for explaining and applying coaching for school administrators. This research is qualitative. The research population includes academic experts, experts at the management levels of education and training, and school administrators. Based on the purposive and accessible sampling method, after a semi-structured interview with 15 people, theoretical saturation was achieved and the interview was stopped. Validity in this study achieved through consultants and experts in the field of educational management; and to determine reliability, the research colleague confirmation strategy was used; and accordingly, validity and reliability were confirmed. The analysis method used in the present study was the content analysis method, which was carried out using Maxqda software version 20. Based on the results of the interviews, 25 themes were identified in the form of 8 concepts of strategic human resource management (employee participation, empowerment, etc.), organizational health (employee responsibility and organizational trust), organizational improvement (employee training, educational planning, etc.), knowledge management (sharing, dissemination, and organization of knowledge), organizational support (management of friendly relationships, organizational empathy, etc.), organizational communication management (strengthening communication skills and improving intra-organizational interactions), and organizational ambidexterity (emphasis on organizational productivity, strengthening creativity, and organizational flexibility). Accordingly, it is suggested that school administrators consider the model developed in this study as a criterion for their work in order to improve their management in schools.

Please cite this article as (APA): Mohebbinejad, F., Hossainpour,S. and Mohamadi, M. (2025). Providing a model to explain and apply coaching for school administrators. *Management and Educational Perspective*, *7*(2), 159-186.

10.22034/jmep.2024.461845.1376

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Soheila Hossainpour **Email:** shossainpour@iau.ir

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
Volume 7, Issue 2, Summer 2025, Pages 159 to 186

Extended abstract

Introduction

The continuity and survival of any society requires that its set of beliefs, values, behaviors, attitudes, knowledge, and skills be transferred to new generations. The mechanism of this transfer is education and training. One of the important pillars of education, which is actually the main institution for providing the necessary training, is the school (Taghiani et al, 2023). Effective school management and leadership play a vital role in improving the quality of teaching and learning in the educational environment (Blackmore et al, 2024). One of the main reasons always been raised about poor school results is the inability of principals to have the necessary skills and training to properly manage and lead the school (Matthew, 2021). One of the important variables for improving human resource management, including school management, is coaching. However, unlike training, which usually involves a group of people and has a time limit, coaching is a focused and individual method that can be implemented at any time and every day. Also, unlike some forms of training that are immediate and fleeting, coaching has a lasting and long-term impact on the individual and the organization (Jones & Newland, 2022). Organizational coaching is a process that aims to increase the profitability of the entire organization, strengthen the professional skills of managers and employees, and create job satisfaction and success in the employees of that organization (Park et al., 2020). The role of the education system in the growth and progress of societies is outstanding and undeniable (Mohammadi et al., 2024); for this purpose, education as one of the vital areas of society, given the fundamental role it plays in educating young generations and providing the country's human resources, requires the use of effective and up-to-date management systems. Therefore, developing and presenting an appropriate coaching model for school administrators seems necessary and even inevitable. Accordingly, the present study seeks to answer the basic question: what the coaching model for school administrators is like and how it can be applied in schools?

Theoretical Framework

School Management

Among educational institutions, education plays an important role in society, with a very old background; and for better education, the management system in education is of great importance. Therefore, among the types of management in education, school management is the most important, most effective and most delicate type of management (Laleh et al, 2023). School administrators face many challenges such as limited resources, diverse and extensive needs, diverse teachers and students, less applicable educational content, poor development of a participatory culture, etc. Therefore, developing the skills of school administrators is necessary and inevitable so that they can guide schools towards professional and specialized educational organizations, and pave the way for the growth and development of society (Ponsombut et al, 2014). Human resources are the most important and vital resource in today's organizations, and, compared to competing organizations, these resources can maintain and enhance the organization's position or cause it to decline. (Toyama et al, 2023) Today, education and its management are considered an important factor in the development of countries, and efficient and effective management in education and training organizations can improve teachers' job satisfaction, create a strong bond between parents and students, strengthen the parent-teacher association, reduce academic dropout, promote innovation and creativity, flourish students' talents, and achieve optimal utilization of human resources (Montecinos et al, 2018). Today, the goal of school management is not only to manage, organize, supervise, guide, and discipline, but in addition to them, the lofty goal of school

eISSN: 2676-7821
Volume 7, Issue 2, Summer 2025, Pages 159 to 186
Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir

management is to realize professional ethics and create an environment for growth and development. (Emamdoust et al, 2020).

Coaching

In the 1950s, coaching was first introduced to the management field by Mis (2008), who initially defined it as a management tool for guiding and developing employees (Gregory & Levy, 2016). In recent years, coaching has emerged as a significant development intervention in schools in countries such as Australia, the United Kingdom and the United States; and is used to help develop managers, teachers and students while supporting school improvement and development (Butler, 2024). The International Coaching Federation defines coaching as: "Coaching is an ongoing partnership between a coach and a client in which the coach helps the client to achieve desired outcomes in their personal or professional lives by engaging them in thought and awakening their inner creativity" (Kameron & Ebrahimi, 2017). Another goal of coaching is to draw solutions to problems from within the coach, thus enabling the coach to find appropriate solutions to the issues presented to them (Butler, 2024). A coaching manager is a manager who uses coaching methods in his daily affairs and in his communication with subordinate employees, and the key element of this is, compared to other managers, the way he communicates with employees (Unnu, 2020).

Research Methodology

This research is fundamental in terms of purpose, and exploratory in terms of data collection. The research was conducted qualitatively. Qualitative data was collected using library studies and semi-structured interviews. The statistical population of this research included academic experts, experts at the management levels of education and training, and school administrators; and the theoretical saturation index of data was used to determine the sample size. The sampling method was purposeful and accessible method. By this process, 15 experts were identified as sufficient for interviews.

Research findings

Data analysis was conducted using thematic analysis method and MAXQDA 20 software. After finalization and consensus of the participants in the final stage, the coaching model for school administrators was developed based on the answers to the research questions. This model was provided to experts and finalized after making amendments. Based on the results of the interviews, 25 themes were identified in the form of 8 concepts of strategic human resource management (employee participation, empowerment, etc.), organizational health (employee responsibility and organizational trust), organizational improvement (employee training, educational planning, etc.), knowledge management (sharing, dissemination and organization of knowledge), organizational support (management of friendly relationships, organizational empathy, etc.), organizational communication management (strengthening communication skills and improving intra-organizational interactions), and organizational ambidexterity (emphasis on organizational productivity, strengthening creativity and organizational flexibility).

Conclusion

The increasing need of organizations for organizational coaching because of reasons such as stagnation due to poor organizational performance and the importance of reducing organizational costs, the lack of responsiveness of conventional training such as face-to-face and one-sided virtual classes and the need to pay attention to feedback and student-centered training, the prevalence of coaching in organizations and the importance of expertise and analysis in them, the purification of organizations from weak forces and the increasing

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
Volume 7, Issue 2, Summer 2025, Pages 159 to 186

reliance on valuable forces, the increase in competition and speed in business and the need for change leaders in organizations and individuals adaptable to change, the influx of young and talented people into organizations and the importance of their development needs (talent management), the emergence of the sublime idea of knowledge management and the importance of preserving and expanding organizational knowledge, and the increasing importance of the issue of transforming knowledge into wisdom as a management-cultural category, have led to the importance of the role of coaching in organizations. The results of this study are consistent with the results of the research of Dastgerdi et al., (2021), Qarlaqi et al., (2021), and Ellinger and Ellinger (2020).

According to the results obtained, the following suggestions are made:

-In the organizational decision-making process, the ability of employees should be used more, and a kind of organizational coaching process should be carried out with their participation in important organizational processes.

-Using the organizational coaching process, efforts should be made to increase and improve the adaptability of individuals and employees of the organization.

-Encouraging individuals to carry out activities and team work (becoming extroverted) can increase the spirit of responsibility of individuals and contribute to organizational health.

-Increasing employees' information about coaching using scientific and applicable conferences and workshops.

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات ۱۵۹ تا ۱۸۶

علمی پژوهشی (کیفی)

ارائه مدلی جهت تبیین و کاربست کوچینگ برای مدیران مدارس

فاطمه محبی نژاد[۱]، سهیلا حسین پور[۲]، مجید محمدی[۲]

۱- گروه علوم تربیتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۲- گروه مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت:
۱۷ خرداد ۱۴۰۳
تاریخ بازنگری:
۱۱ شهریور ۱۴۰۳
تاریخ پذیرش:
۱۴ آذر ۱۴۰۳

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدلی جهت تبیین و کاربست کوچینگ برای مدیران مدارس است. این پژوهش از نوع کیفی است. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی، خبرگان سطوح مدیریتی آموزش و پرورش و مدیران مدارس است. براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس، پس از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر، اشباع نظری حاصل و مصاحبه متوقف شد. در این پژوهش جهت دستیابی به روایی، از مشاوران و کارشناسان صاحب‌نظر در زمینه مدیریت آموزشی استفاده گردید و برای تعیین پایایی، از راهبرد تأیید همکاران پژوهشی استفاده شد، بر این اساس روایی و پایایی تأیید شد. روش تجزیه و تحلیل مورد استفاده در پژوهش حاضر، روش تحلیل مضمون بود که با استفاده از نرم‌افزار Maxqda نسخه ۲۰ انجام شد. براساس نتایج مصاحبه‌ها، ۲۵ مضمون در قالب ۸ مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مشارکت کارکنان، توانمندسازی و ...)، سلامت سازمانی (مسئولیت‌پذیری کارکنان و اعتماد سازمانی)، بهسازی سازمانی (آموزش کارکنان، برنامه‌ریزی آموزشی و ...)، مدیریت دانش (اشتراک، انتشار و سازماندهی دانش)، حمایت سازمانی (مدیریت روابط دوستانه، همدلی سازمانی و ...)، مدیریت ارتباطات سازمانی (تقویت مهارت ارتباطی و بهبود تعاملات درون سازمانی) و دوسوتوانی سازمانی (تأکید بر بهره‌وری سازمانی، تقویت خلاقیت و انعطاف‌پذیری سازمانی) شناسایی شد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس الگوی تدوین شده در این این پژوهش را به عنوان ملاک کار خود به‌منظور بهبود مدیریت خود در مدارس مدنظر قرار دهند.

کلید واژه‌ها:
آموزش،
مدیریت استراتژیک منابع انسانی،
مدیریت ارتباطات سازمانی،
سلامت سازمانی،
بهسازی سازمانی،
کوچینگ،
مدیران مدارس.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محبی نژاد، فاطمه، حسین پور، سهیلا و محمدی، مجید. (۱۴۰۴). ارائه مدلی جهت تبیین و کاربست کوچینگ برای مدیران مدارس. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*، ۷ (۲)، ۱۵۹-۱۸۶.

10.22034/jmep.2024.461845.1376

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سهیلا حسین پور
ایمیل: shossainpour@iau.ir

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

مقدمه

استمرار و بقای هر جامعه‌ای مستلزم آن است که مجموعه باورها، ارزش‌ها، رفتارها، نگرش‌ها، دانش‌ها و مهارت‌های آن به نسل‌های جدید منتقل شود. سازوکار این انتقال، آموزش و پرورش است. یکی از ارکان مهم آموزش و پرورش که در واقع اصلی‌ترین نهاد برای ارائه آموزش‌های لازم است، مدرسه می‌باشد (Taghiani et al, 2023). مدیریت و رهبری مؤثر مدرسه برای ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در محیط آموزشی نقش بسیار حیاتی دارد (Blackmore et al, 2024). در حال حاضر، با گسترش فناوری و تغییرات اجتماعی، نیاز به آموزش و پرورش با کیفیت بیش از پیش اهمیت یافته است. اما، مواجه با چالش‌ها و مسائل مختلفی مانند نوسانات جمعیت، نیاز به توسعه مهارت‌های جدید و تغییر در رویکردها و روش‌های آموزشی نیازمند بهره‌وری از مدیران مدارس کارآمد و کارآزموده است. مدیریت مدرسه به عنوان مرجع اصلی در تدوین و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی، باید بتواند با یک دیدگاه استراتژیک و هوشمندانه، آموزش و پرورش را به سمت اهداف توسعه‌ای جامعه هدایت کند. این نقش حیاتی مدیران مدارس در ایجاد محیطی موفق و پویا برای یادگیری فعالانه دانش‌آموزان است (Mohammadi nilash, 2024).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتار مدیران می‌تواند بر رفتار و عملکرد معلمان تأثیر بگذارد. برخلاف دیدگاه‌های سنتی که نقش مدیران مدارس را به اداره کردن و انجام وظایف اجرایی معمول و روزمره مدیریت محدود می‌کرد، امروزه با توجه به اهمیت جایگاه مدیران، نقش رهبری آموزشی برای مدیران آموزشی مورد توجه قرار گرفته است. 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 ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به انتظارات و نیازهای جامعه، والدین، دانش‌آموزان، معلمان و همکاران را داشته باشند (Zamani et al, 2024). یکی از عمده‌ترین دلایلی که همواره در خصوص نتایج ضعیف مدارس مطرح بوده، ناتوانی مدیران در زمینه مهارتها و آموزش‌های لازم جهت مدیریت و رهبری صحیح مدرسه است (Matthew, 2021). از این‌رو، محققان بر ضرورت برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس تأکید داشته‌اند تا اطمینان حاصل شود که مدارس توسط مدیرانی مدیریت می‌شوند که مفهوم استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های معلمان را درک می‌نمایند (Rodesho, 2007).

یکی از متغیرهای مهم جهت بهبود مدیریت منابع انسانی از جمله مدیریت مدارس، کوچینگ[1] است. سنتی‌ترین شکل توسعه حرفه‌ای، آموزش است که شامل دستورالعمل‌های مستقیم، نمایش مهارت‌ها و برگزاری کارگاه‌ها و ارائه‌ها می‌باشد (Gilley et al., 2016). اما، برخلاف آموزش که معمولاً شامل گروهی از افراد و محدودیت زمانی است، کوچینگ[2] یک روش متمرکز و فردی است که در هر ساعت و هر روز قابل اجرا می‌باشد. همچنین برخلاف برخی اشکال آموزشی که فوری و زودگذر هستند، کوچینگ دارای تأثیری ماندگار و بلندمدت بر فرد و سازمان است (Jones & Newland, 2022).

منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی است که بنیان ترقی و پیشرفت جوامع بشری در عصر حاضر، مبتنی بر آموزش‌ها و یادگیری‌هایی است که منجر به توانمندسازی این منبع حیاتی شود (Bahramzadeh, 2020). کوچینگ یکی

[1] - Coaching

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

از نقش‌هایی است که اخیراً در توسعه منابع انسانی و در مدیریت منابع انسانی مطرح شده و سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن توانایی و انگیزش کارکنان را برانگیزانند (Pak et al, 2018)، که برخی آن را به منزله یک مدل جدید (مدیر در جایگاه کوچ یا کوچینگ سازمانی[1]) در مدیریت معرفی می‌کنند (Ellinger and Ellinger, 2020). کوچینگ سازمانی، فرایندی است که هدف از آن افزایش سوددهی کل سازمان، تقویت مهارت‌های حرفه‌ای مدیران و کارکنان و ایجاد رضایت و موفقیت شغلی در کارکنان آن سازمان است (Park et al., 2020). این رویکرد، راهبردی برای توسعه منابع انسانی تعریف شده (Hui et al., 2019) است.

کوچینگ به عنوان یکی از کارآمدترین روش‌های فردی و سازمانی و یک رویکرد قدرتمند در مدیریت عملکرد، می‌تواند در مقابله با چالش‌های متداول مدیریت سازمان‌های آموزشی همچون توانمندسازی کارکنان، ارتباطات درون سازمانی، توسعه مهارت‌های رهبری مدیران، مدیریت تغییرات روزافزون، افزایش بهره‌وری، رشد شخصی و حرفه‌ای کارکنان، رضایت و رفاه کارکنان نقش مهمی را ایفا نماید. در یک سازمان، تک‌تک اعضا و کارکنان به مانند اجزای یک سیستم پیچیده با یکدیگر در ارتباط هستند و طرز کار و عملکرد هر یک از آنان بر نتیجه نهایی کار کل سازمان تأثیرگذار است. ناکارآمدی یا ضعف در عملکرد هر عضو، موجب کاهش بهره‌وری کل سازمان خواهد شد (Gray et al., 2019). مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر وکلیدی توسعه پایدار سبب مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی می‌شود که منجر به تحقق نتایج روحیه پرکاری می‌شوند (Rasouli et al, 2024).

در فرایند کوچینگ سازمانی، کوچ یا مربی، اهداف و ارزش‌های سازمان را به عنوان چشم‌اندازی برای آینده سازمان ترسیم می‌کند. سپس با ارائه راهکارهایی به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا در مسیری کم خطر و مطمئن، به سوی آن چشم‌انداز حرکت کنند (Park et al., 2020). کوچ، زمینه‌ای را فراهم می‌آورد تا کارکنان بتوانند مشکلات خود را حل کنند و در نهایت به نتایج چشمگیری دست یابند (Hugill et al., 2018). علیرغم مزایای بالقوه کوچینگ، تحقیقات در این زمینه با رشد آن همگام نبوده و فقدان شواهد قطعی در مورد اثربخشی کوچینگ یکی از مشکلات عمده این حوزه است. مشکلاتی همچون نحوه پیاده‌سازی کوچینگ و اندازه‌گیری عملکرد آن از جمله کاستی‌های موجود در مطالعات پژوهشی اثربخشی کوچینگ محسوب می‌شوند.

نقش نظام آموزش و پرورش در رشد و پیشرفت جوامع برجسته و غیرقابل انکار است (Mohammadi et al (2024، با این حال یکی از مشکلات اساسی در آموزش و پرورش، نداشتن اثربخشی است. با توجه به اینکه عملکرد مدارس به دلیل دیدگاه مردم نسبت به آن و بازتاب نتایج عملکردی آن‌ها در جامعه، بیشتر از سایر سازمان‌ها در معرض دید عموم قرار دارد، مدیران این سازمان‌ها باید توجه بیشتری به بهسازی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خود داشته باشند. بدین منظور آموزش و پرورش به عنوان یکی از حوزه‌های حیاتی جامعه، با توجه به نقش اساسی که در تربیت نسل‌های جوان و تأمین منابع انسانی کشور ایفا می‌کند، نیازمند بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریتی مؤثر و به روز است. متأسفانه در چند سال اخیر نتایج عملکردی مدارس آن‌گونه که باید نبوده و تغییرات مدیریتی بسیار نیز نتوانسته است مشکلات و بحران‌های بوجود آمده در این سازمان‌ها را حل نماید. شاید لازمه بهبود عملکرد این سازمان‌ها نه در تغییرات مدیریتی، بلکه در تغییر رویکرد مدیریت و نگرش به اَشکال نوین آن همچون رویکرد کوچینگ برای مدیران مدارس باشد. استفاده از مفاهیم

[1] - Organizational coaching

eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

کوچینگ سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای نوین مدیریتی، امکان ایجاد تغییرات مثبت و بهبود در عملکرد کارکنان و ارتقاء رضایت آن‌ها را فراهم می‌آورد. از دیگر سو، تاکنون تحقیق مستقلی در زمینه تدوین مدل کوچینگ برای مدیران مدارس انجام نشده است و صرفاً پژوهش‌های محدودی به بررسی کوچینگ سازمانی پرداخته‌اند. بنابراین، تدوین و ارائه یک مدل کوچینگ مناسب برای مدیران مدارس امری ضروری و حتی اجتناب ناپذیر به‌نظر می‌رسد. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخگوئی به این پرسش اساسی است که مدل کوچینگ برای مدیران مدارس چگونه است و کاربست آن در مدارس به چه صورت می‌تواند می‌باشد؟

مبانی نظری پژوهش

مدیریت مدرسه

در بین نهادهای آموزشی، آموزش و پرورش در جامعه نقش مهمی ایفا می‌کند که از قدمت زیادی برخوردار است و برای ارائه بهتر آموزش، سیستم مدیریت در آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد. بنابراین، از میان انواع مدیریت در آموزش و پرورش، مدیریت مدارس مهم‌ترین، موثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است (Laleh et al, 2023). مدیران مدارس با چالش‌های زیادی مانند منابع محدود، نیازهای متنوع و گسترده، معلمان و دانش‌آموزان متنوع، محتوای آموزشی کمتر کاربردی، توسعه فرهنگ مشارکتی ضعیف و غیره مواجه هستند. بنابراین، توسعه مهارتهای مدیران مدارس امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد تا آنان مدارس را به سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت کنند و زمینه‌ساز رشد و توسعه جامعه شوند (Ponsombut et al, 2014). منابع انسانی مهم‌ترین و حیاتی‌ترین منبع در سازمان‌های امروزی است و این منابع می‌توانند باعث حفظ و ارتقای جایگاه سازمان در مقایسه با سازمان‌های رقیب شوند و یا اینکه باعث تنزل جایگاه آن گردند(Toyama et al, 2023) .

مدیریت مدرسه مهم‌ترین عامل تغییر، تحول و نوآوری در سازمان آموزش و پرورش است و مدارس به مدیرانی نیاز دارند که در ایفا نقش خود به‌عنوان مدیر و رهبر قادر به تهیه و تدارک فرصت‌های آموزشی مناسب و مؤثر برای یادگیرندگان باشند(Liu and Bellibas, 2018) . امروزه، آموزش و پرورش و مدیریت آن عامل مهمی در توسعه کشورها محسوب می‌شود و مدیریت کارآمد و کارساز در سازمان آموزش و پرورش می‌تواند سبب بهبود رضایت معلمان از کار، پیوند استوار اولیای دانش‌آموزان و تقویت انجمن اولیاء و مربیان، کاهش افت تحصیلی، ارتقای نوآوری و خلاقیت، شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان و تحقق بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی شود (Montecinos et al, 2018). امروزه، هدف مدیریت مدارس فقط اداره‌کردن، سازماندهی، نظارت، راهنمایی و نظم‌دهی نیست، بلکه در کنار آنها هدف والای مدیریت مدارس تحقق اخالق حرفه‌ای و ایجاد زمینه‌ای برای رشد و بالندگی است (Emamdoust et al, 2020) .

کوچینگ

در دهه ۵۰، نخستین بار کوچینگ توسط Mis (2008) که در ابتدا آن را به عنوان ابزار مدیریتی برای هدایت و توسعه کارمندان تعریف کرد، به حوزه مدیریت معرفی شد (Gregory & Levy, 2016). طبق گفته‌های Garvey et al. (1997)، مفهوم کوچینگ تا آن زمان به طور مکرر مورد استفاده قرار نمی‌گرفت. اواخر دهه ۱۹۷۰، هنگامی که کتاب

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات ۱۵۹ تا ۱۸۶

فرونیس در زمینه کوچینگ منتشر شد. با وجود رشد آهسته این مفهوم در زمینه مدیریت در اوایل دهه ۱۹۹۰، کوچینگ داشت به عنوان مجموعه خاصی از فعالیت‌های مدیریتی در سازمان‌های بخش خصوصی شکل می‌گرفت.

در سال‌های اخیر، کوچینگ به عنوان یک مداخله توسعه قابل توجه در مدارس در کشورهایی مانند استرالیا، بریتانیا و ایالات متحده ظاهر شده است و برای کمک به توسعه مدیران، معلمان و دانش‌آموزان و در عین حال حمایت از بهبود و توسعه مدرسه استفاده می‌شود. در حالی که اغلب در دنیای شرکت‌ها به عنوان یک رویکرد توسعه رهبری اجرایی دیده می‌شود، در مدارس، در طیف وسیعی از زمینه‌های گفتگوی مختلف استفاده می‌شود. در سطح بین‌المللی، بسیاری از سازمان‌ها از جمله مدارس هدفشان نشان دادن تأثیر مثبت مربیگری بر بهبود عملکرد رهبری است (Butler, 2024).

کوچینگ از دیدگاه‌های مختلف تعریف شده است (Hamlin et al., 2019). به‌عنوان مثال، فدراسیون بین‌المللی کوچینگ[1]، کوچینگ را این گونه تعریف می‌کند: «کوچینگ نوعی شراکت مستمر بین کوچ و مراجعین است که کوچ از طریق به فکر فروکشیدن مراجع و بیدار کردن خلاقیت درونی او کمک می‌کند تا به نتایج مطلوب در زندگی شخصی یا حرفه‌ای خود برسند». به عنوان یک رشته کاربردی، کوچینگ تحت تأثیر انواع رشته‌ها و نظریه‌هایی مانند روانشناسی اجتماعی، روانشناسی مثبت، نظریه یادگیری و نظریه توسعه انسان بوده است (Kameron & Ebrahimi, 2017). هدف دیگر کوچینگ ترسیم راه‌حل‌هایی برای مشکلات از درون مربی است، بنابراین مربی را قادر می‌سازد تا راه‌حل‌های مناسبی را برای مسائلی که با آن‌ها ارائه می‌شود (Butler, 2024).

دلایلی بسیاری برای توجه سازمان‌های امروزی به موضوع کوچینگ برشمرده شده که برخی از آنها به شرح ذیل قابل بیان است: کسادی و رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت موضوع کاهش هزینه‌های سازمانی؛ عدم پاسخگویی آموزش‌های معمول همانند کلاس‌های حضوری و مجازی یک طرفه و لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و شاگرد محور؛ رواج کوچک‌سازی[2] در سازمان‌ها و اهمیت کار کارشناسی و تحلیل‌گری در سازمان‌ها، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف و تکیه روزافزون بر اقلیت نیروی ارزشمند؛ افزایش رقابت و سرعت در کسب و کار و نیاز به افراد سازگار با تغییر؛ نیاز روز افزون به رهبران تغییر در سازمان‌ها؛ هجوم افراد جوان و استعداد درخشان به سوی سازمان‌ها و لزوم ارزش‌گذاری و سرمایه‌گذاری و توجه به علایق توسعه‌ای آنها (مدیریت استعداد[3])؛ ظهور ایده متعالی مدیریت دانش و اهمیت موضوع حفظ و گسترش دانش سازمانی واهمیت روزافزون موضوع تبدیل دانش به دانایی به عنوان یک مقوله مدیریتی فرهنگی (Reed, 2017)

کوچینگ در مدیریت به معنای تعلیم یا درس دادن چیزی نیست، بلکه به معنای ایجاد فرهنگ کوچینگ در سازمان است. در پارادایم جاری مدیریت تاکید بر کنترل و دستور و اجابت آن است، اما کوچینگ تاکید بر کشف اقداماتی است که انسان را توانمند و قدرتمندتر سازد تا سطح بیشتری از استعدادهایش را به کار گیرد و همانند حالتی که در پارادایم کنترل وجود داشت دچار خودباختگی و خود کوچک‌بینی نشود. به بیان Soltani (2010) هدف اصلی مربیگری توسعه ظرفیت‌های سازمانی از طریق رشد فردی است (Soltangholi et al., 2023). مدیر کوچینگ[4] یعنی مدیری که در

[1] - International Coaching Federation (ICF)
[2] - Down Sizing
[3] Talent Management
[4] - Coaching Manager

eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

امور روزمره و ارتباط خود با کارکنان زیردست از روش‌های کوچینگ استفاده می‌کند و عنصر کلیدی آن نحوه ارتباط او با کارکنان نسبت به سایر مدیران است. در سطح اصطلاحات ابتدا کوچینگ برای مدیران مطرح شد، نه کوچینگ توسط خود مدیران؛ مربی مدیریت کسی است که مدیران ارشد را کوچینگ می‌کند، اما مربی کسی است که برای کارکنان و مدیران زیردستش کوچینگ می‌کند؛ به تعبیری کوچینگ یعنی رهبری کاربردی[1]و رهبرانی که به کوچینگ مسلط می‌شوند تعاملات قدرتمند، هوشمند و هیجانی را می‌آموزند که تغییرات بهره‌ور و اقداماتی که مبتنی بر اشتیاق و الهام است را هدایت کنند (Unnu, 2020). بطور مثال مهمترین جنبه کوچینگ (همانند رهبری) توانایی ایجاد رابطه عالی است. کوچینگ از ابزارهای توسعه رهبری است، امروزه از رهبران کوچینگ و بعدها از رهبری مربی‌گرا[2] سخن خواهند گفت. Bennett & Bush (2002) می‌گویند که رهبران مربی اختیار تصمیم گیری و مسئولیت‌ها را بین همراهان خود توزیع می‌کنند چون رهبر مربی اعتماد را در سیستم تقویت می‌کند و همه معتقدند که او چگونگی حرکت را نشان می‌دهد و دیگران حرکت می‌کنند (Sforzo et al., 2020).

پیشینه پژوهش

Bonehkohal et al (2024)در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران» دریافتند که ابعاد شامل منتورینگ برای مدیران مدارس (با ۹ مؤلفه دانش، نگرش، مهارت، مشارکت‌محوری، تمرکز، سازماندهی، حمایت، رهبری آموزشی و ارتباط آموزشی) و پیامدهای منتورینگ (با ۷ مؤلفه توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی) بودند. یافته‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که منتورینگ برای مدیران مدارس بر هر ۷ پیامد منتورینگ شامل توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی تأثیر مستقیم و معنادار داشت.

(2024 Geletu) در پژوهش خود با عنوان «تأثیرات راهنمایی و مربیگری آموزشی بر رویه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی و مشارکت‌های یادگیری دانش‌آموزان در کلاس‌های درس: پیامدهایی برای حرفه‌گرایی» دریافت شیوه‌های مربیگری شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان پایه را بهبود بخشید. این امر به تعامل یادگیری دانش‌آموزان کمک کرد. همچنین شیوه‌های مربیگری توسعه شایستگی خاص را بهبود بخشید که این امر نیز به تعامل یادگیری دانش‌آموزان کمک کرد. شیوه‌های مربیگری تا حدی امنیت عاطفی، رفاه و شایستگی‌های آموزشی نوآورانه معلمان با تجربه را بهبود بخشید. بنابراین، کیفیت مربیگری و مربیگری باید از طریق تعاملات چهره به چهره و استراتژی‌های گرایش الکترونیکی افزایش یابد.

(2024 San) تحقیقی با عنوان «صلاحیت‌های مدیریتی و مربیگری آموزشی مدیران مدارس» انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که بین شایستگی مدیریتی و مربیگری آموزشی مدیران مدرسه رابطه معناداری وجود دارد. این بدان معناست که هر چه صلاحیت مدیریتی و مربیگری مدیران مدارس بالاتر باشد، کارایی آموزشی آنها نیز بالاتر است.

1 Applied leadership
2 Coaching –Leadership

Klaret al (2024) پژوهشی با عنوان «مربیگری، جامعه حرفه‌ای و بهبود مستمر: توسعه رهبر مدرسه روستایی و مربی در یک مشارکت تحقیق-عمل» دادند. نتایج این مطالعه، مزایای همکاری نواحی مدارس روستایی با سایر مناطق و دانشگاه‌ها را برای ایجاد توسعه رهبری بین ناحیه‌ای از طریق جوامع حرفه‌ای تسهیل‌شده و مربیگری مبتنی بر شغل برای توسعه رهبران مدارس روستایی و مربیانی که قادر به رهبری تلاش‌های بهبود مستمر مدرسه هستند را نشان می‌دهد.

Swoger(2024) در پژوهش خود با عنوان «کوچینگ آموزشی و تأثیرات آن بر اجرای برنامه توسط مدیران ابتدایی و مربیان آموزشی: مطالعه موردی کیفی» دریافت که مربیان آموزشی نیاز به توسعه حرفه‌ای با کیفیت بالا دارند، و مربی آموزشی وظایفی برای رهبری سایر ابتکارات مبتنی بر مدرسه دارد. یافته‌ها همچنین به چالش‌های کارکنان، زمان و اولویت‌های رقابتی اشاره کردند که بر اجرای مربیگری آموزشی تأثیر می‌گذارند. این یافته‌ها منجر به شش مفهوم شد، از جمله اینکه مدرسه باید برنامه‌ریزی حمایت را برای مدیران و مربیان آموزشی ارائه دهند تا با هم کار کنند تا مأموریت و چشم‌انداز مدرسه را روشن کنند، برنامه‌های آماده‌سازی مدیر باید یادگیری حرفه‌ای را در مورد کار با مربیان آموزشی ارائه دهند، مدیران باید کیفیت بالا را در اولویت قرار دهند. توسعه حرفه‌ای برای مربیان آموزشی که شامل مربیگری فردی و ایجاد اعتماد باشد، مربیان باید به ظرفیت‌سازی همه کارکنان ادامه دهند و چرخه‌های مربیگری معلمان مبتدی را فراهم کنند، و بخش‌های مدرسه باید نقش مربی آموزشی را به وضوح تعریف کنند.

Pitts(2024) در رساله دکتری خود با عنوان «اثربخشی مربیگری مدیران سال اول مدارس با عملکرد پایین: یک مطالعه تفسیری با رویکرد مبتنی بر دارایی» دریافت که مدیران موفق، ارزش مربیگری را از طریق مشارکت فکری بدون قضاوت ایجاد و مربیگری را با مفاهیم رهبری آموزشی همسو می‌کنند. آن‌ها به طور فعال یادگیری را به مربیان خود منتقل می‌کنند و در رشد شخصی و حرفه‌ای بطور چشمگیری ظاهر می‌شوند. ارزش درک شده از مربیگری تحول‌آفرین است و به بهبود رهبری کمک می‌کند. مهارت‌های اولویت‌بندی علیرغم موانع نهادی، مدیرانی که توسط این سیستم هدایت می‌شوند، چالش‌ها را به عنوان فرصت‌ها بازتعریف و از مربیگری برای حل مشکلات استراتژیک و توانمندسازی رهبری استفاده می‌کنند.

Butler(2024)، در پژوهش خود با عنوان «ایجاد فرهنگ مربیگری در مدارس ایرلندی. چالش‌ها و فرصت‌ها: مطالعه ترکیبی» دریافت که مربیگری رهبری، تمرین بازتابی را برای رهبران و کسانی که آنها را مدیریت می‌کنند، تسهیل می‌کند، که منجر به توزیع تمرینی می‌شود که رهبری توزیع‌شده را تسهیل می‌کند، در نتیجه ظرفیت رهبری ایجاد می‌کند و رفاه معلم/رهبر را افزایش می‌دهد. با این حال، زمان، حجم کار و ایجاد فرهنگ مربیگری در مدارس هنوز چالش‌هایی هستند، زیرا مربیگری رهبری هنوز یک مفهوم جدید و ناشناخته رهبری است. یافته‌ها حاکی از آن است که ضروری است که خدمات پشتیبانی ارزش آن را تأیید کنند، زمانی که به حمایت از مربیگری اختصاص می‌یابد و کارکنان به آموزش بیشتر در مورد آنچه مربیگری مستلزم ایجاد فرهنگ مربیگری در مدارس ایرلند است، نیاز دارند.

Caneva et al. (2023) در تحقیق خود با عنوان «ادغام فناوری به مربیان آموزشی توانمند نیاز دارد: همراهی معلمان ضمن خدمت در دیجیتالی شدن مدارس» انجام دادند. نتایج نشان داد که (۱) فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای ارائه شده به معلمان بسته به ویژگی‌های مربی آموزشی و مدرسه‌ای که معلمان به آن تعلق دارند، بسیار متفاوت است، (۲) آموزش

eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

ضمن خدمت‌ها باید شامل مهارت‌های مربیگری و رهبری باشد. و (۳) رهبری توزیع شده برای ضمن خدمت‌ها می‌تواند پذیرش فناوری‌ها توسط معلمان را تسهیل و از تغییر در مدرسه حمایت کند.

Balta et al. (2023) در تحقیق خود با عنوان «ویژگی‌های سازماندهی فرایند آموزش رشته‌های فنی براساس مربیگری الکترونیکی»، کاربردهای کوچینگ آموزشی را شامل افزایش اثربخشی فعالیت‌های آموزشی، راهنمایی دانش‌آموزان با شایستگی روانشناختی در طول زندگی و مسیر تحصیلی، تعیین اهداف واقعی و مرتبط برای مربی و دانش‌آموزان، تعریف اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت زندگی، توسعه مهارت‌های شخصی مدیریت زمان و بهبود روابط در خانواده و با دیگران، غلبه بر استرس و افزایش اعتماد به نفس برشمرد.

Ghorooneh & Mashhadi (2021) در پژوهشی با عنوان «شناسایی سازوکارها و موانع به کارگیری کوچینگ به منظور جانشین‌پروری مدیران» به این نتیجه رسیدند که کوچینگ می‌تواند از طریق سازوکارهایی زمینه جانشین‌پروری مدیران را فراهم سازد. اصلی‌ترین این سازوکارها عبارتند از: یادگیری ضمن خدمت، ارتقای مهارت حل مسأله، فراهم‌کردن فرصت رشد، آینده‌نگری، تفویض اختیار، چرخش و ارتقای شغلی، و فرصت ریسک کردن. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که فرایند به کارگیری کوچینگ در سازمان با چالش‌هایی ساختاری، قانونی، مالی، فرهنگی و فردی نیز مواجه بوده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، بنیادی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی است. تحقیق به صورت کیفی انجام گرفته است. با توجه به اینکه هدف این پژوهش ارائه مدلی جهت تبیین و کاربست کوچینگ برای مدیران مدارس می‌باشد و از طرفی سعی بر این بود تا حد امکان نتایج بدست آمده واقعی باشد، بر این اساس از رویکرد کیفی استفاده شد. با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته اقدام به جمع‌آوری داده‌های کیفی شد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی، خبرگان سطوح مدیریتی آموزش و پرورش و مدیران مدارس بود که برای تعیین حجم نمونه از شاخص اشباع نظری داده‌ها استفاده شد. روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس بود. با این فرآیند تعداد ۱۵ خبره برای مصاحبه کافی تشخیص داده شد. قبل از شروع مصاحبه خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه در اختیار مصاحبه شوندگان قرار داده شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده می‌شد.

در مرحله اول با استفاده از مرور کتب و پژوهش‌های مرتبط و برگزاری جلسات با اساتید صاحب‌نظر، سؤال‌های مصاحبه تدوین و مورد بازبینی قرار گرفت. پس از مشخص‌شدن سؤال‌ها، وقت مصاحبه از طریق تماس تلفنی هماهنگ و مصاحبه انجام شد. مدّت زمان انجام مصاحبه بین ۶۰ الی ۹۰ دقیقه بود. زمانی که داده‌ها در مصاحبه روند تکراری پیدا کردند، فرایند جمع‌آوری کدها پایان یافت. مرحله اشباع نظری از مصاحبه سیزدهم به بعد احساس شد، ولی برای اطمینان بیشتر از اشباع نظری تا شرکت‌کننده پانزدهم مصاحبه‌ها ادامه یافت. در مصاحبه پانزدهم اطمینان حاصل شد که کدها تکراری بوده و انجام مصاحبه‌ها در این مرحله متوقف شد. سؤالات پژوهش به صورت ساده و شفاف بیان شدند. سؤالات اصلی مصاحبه‌ها به صورت زیر تدوین شد:

۱- از نظر شما عوامل کلیدی کوچینگ برای مدیران مدارس کدام موارد می‌باشد؟
۲- کدام یک از این عوامل بر اجرای و پیاده‌سازی کوچینگ برای مدیران مدارس موثرتر است؟
۳- از نظر شما موانع موجود برای اجرای کوچینگ برای مدیراین مدارس کدامند؟
۴- آیا مطلب خاصی مدنظر شما هست که فرصت بیان آن در پاسخ به سئوالات مصاحبه برای شما فراهم نشد؟

یافته‌های پژوهش

جهت بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش، پس از جمع‌آوری، تنظیم و سازماندهی کدهای حاصل از انجام هر مصاحبه و براساس روش تحلیل مضمون، در خصوص استخراج کلمات و نکته‌های کلیدی در قالب شاخص، از متن مصاحبه اقدام گردید. برای این منظور کدهای گردآوری شده از هر مصاحبه، در یک فیش جداگانه گردآوری شد و با مرور مکرر و چندباره فیش‌ها و مصاحبه‌ها اطمینان حاصل شد که تمامی کدهای مرتبط با موضوع، استخراج شده است. برای رعایت امانت در حفظ اطلاعات مصاحبه‌شوندگان به‌صورت تصادفی به آن‌ها کد داده می‌شود و هرکدام از این نمادها معنی خاصی دارند. در مرحله سوم و چهارم کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه دسته‌بندی شد و کدگذاری در قالب تم-های مشخص، بازبینی و تصفیه شدند. در این پژوهش زمانی که کدها مورد بازبینی قرار گرفتند تعدادی از کدها به علت تشابه مفهومی ادغام و تعداد زیادی دست نخورده باقی ماندند و عنوان تعدادی از تم‌ها تغییر یافت. جدول (۱) شامل کدهای مصاحبه مرجع، نفرات مصاحبه شونده[۱] و تم‌های اولیه پس از اصلاح و تم‌های نهایی می‌باشد.

جدول ۱- تم‌های اولیه نهایی

تم اولیه نهایی شده	کد مصاحبه	مراجع
انعطاف‌پذیری	- استفاده از ساختار منعطف - تصمیم‌گیری مشارکتی - کاهش بوروکراسی اداری - استفاده از ساختارهای ماتریسی و پروژه‌ای - بالابردن مشارکت کارکنان در فرانیدهای سازمانی - افزایش توانایی در رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌ها - بهبود تصمیم گیری و مسئولیت‌پذیری گروهی - بهبود عملکرد پیوستگی تیمی	{M9,3}; {M1,1}; {M1,3}; {M8,1} {M10,10}; {M5,13}; {M6,12}; {M8,11}; {M11,4}; {M10,13}; {M3,17};
مشارکت کارکنان	- همگام کردن اهداف فردی کارکنان با	{M4,4}; {M2,7}; {M10,2}; {M11,13};

[۱] - شاخص MI,X، که در آن M برای نشان داد مصاحبه، I برای نشان دادن شماره مصاحبه و X برای نشان‌دادن شماره کد اولیه‌ای که از مصاحبه استخراج شده، استفاده شده است.

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

تم اولیه نهایی شده	کد مصاحبه	مراجع
	اهداف سازمانی	
	- استفاده از نظرات کارکنان در تدوین مأموریت و اهداف سازمانی	
	- شرح شفاف مأموریت سازمان برای کارکنان	
	- توانمندکردن کارکنان	
	- بهبود دانش کارکنان با آموزش مستمر	
	- توجه بیشتر به کیفیت زندگی کاری کارکنان	
توانمندسازی کارکنان	- سیستم‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمت مبتنی بر شایستگی	{M2,6}; {M2,2}; {M1,6}; {M13,1}; {M12,4}; {M4,1}; {M5,8}; {M8,14}; {M10,1} {M9,6}
	- آماده کردن کارکنان برای تغییر و توسعه	
	- تقویت حس اعتماد به نفس کارکنان با واگذاری مسئولیت‌های بیشتر به آنها	
	- بالا بردن حس وظیفه‌شناسی کارکنان	
	- بهبود توان سازگاری افراد از طریق فرایند کوچینگ	
مسئولیت پذیری کارکنان	- تشویق افراد به انجام فعالیت‌ها و کارهای تیمی (برونگرا شدن)	{M3,4}; {M1,2}; {M8,9}; {M7,2}; {M6,2}; {M10,3} M5,4}; {M12,8}; {M11,10}; {M9,21};
	- استفاده از شیوهای تشویق و ترفیع برای بالا بردن انگیزش کارکنان	
	- بالا بردن حس مسئولیت‌پذیری کارکنان	
	- بالا بردن حس عدالت در سازمان	
	- تفکیک شغلی بر اساس توانایی افراد	
عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری	- توجه کارکنان به ارزش‌هایی مانند عدالت، کمال‌گرایی و حقیقت جویی	{M2,5}; {M1,7}; {M1,9}; {M3,3}; {M6,3} {M5,12}; {M7,18}; {M8,13}; {M9,16}; {M10,18};
	- توجه به کارکنان بر اساس توانایی و مهارت‌هایشان	

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات ۱۵۹ تا ۱۸۶

تم اولیه نهایی شده	کد مصاحبه	مراجع
آموزش کارکنان	- بالا بردن اطلاعات کارکنان در مورد کوچینگ - آموزش‌های مستمر به کارکنان - تشکیل کارگاه‌های کوچینگ در سازمان	{M4,7}; {M3,8}; {M3,5}; {M8,8}; {M7,5}; {M5,9}; {M9,12};
شناسایی مشکلات مهارتی و فنی کارکنان	- کمک به کارکنانی که در کارشان مشکل دارن - شناسایی مشکلات کاری کارکنان - شناسایی کارکنانی که توانایی لازم برای انجام فعالیت‌های کاری را ندارند - شناسایی مشکلات کارکنان در فرایند آموزش - شناسایی مسائل پیش روی آموزش کارکنان	{M3,7}; {M2,3}; {M1,4}; {M5,5}; {M6,8}; {M4,9}; {M8,6}; {M7,8}; {M9,14}{M5,14}
برنامه‌ریزی آموزشی	- تدوین برنامه‌هایی جهت بالا بردن کارایی و اثربخشی آموزش‌ها - تدوین برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای کارکنان - توجه به فرایند یادگی و آموزشی ری کارکنان - اختصاص بودجه و وقت کافی برای فرایند آموزش و یادگیری کارکنان	{M6,6}; {M2,8}; {M1,13}; {M9,10}; {M10,7} {M13,12} {M10,19}; {M9,22}; {M9,11}
توجه به بازخورد	- استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان در زمینه برنامه‌های آموزشی - در نظر گرفت رضایت کارکنان از برنامه‌های آموزشی - تشویق کارکنان در به اشتراک گذاری دانش	{M3,9}; {M7,3}; {M5,2}; {M14,6}; {M12,2}; {M8,10}; {M13,6} {M3,12};
اشتراک دانش	- تسهیل تبادل اطلاعات بین کارکنان - استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی جهت اشتراک دانش - تشویق کارکنان به منظور اشتراک دانش	{M1,12}; {M4,11}; {M8,2}; {M2,4}; {M1,21}; {M7,15}; {M3,19};

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

تم اولیه نهایی شده	کد مصاحبه	مراجع
حمایت مدیران عالی از فرایند کوچینگ	- حمایت مدیران از فرایند کوچیگ سازمانی - قرار دادن امکانات لازم جهت بهبود فرایند کوچینگ در سازمان از جانب مدیران	{M3,10}; {M2,9}; {M1,5}; {M8,7}; {M7,12}; {M4,12}; {M15,1}
مدیریت روابط دوستانه در محیط کار	- ایجاد روابط دوستانه در محیط کار - تشویق کارکنان در کمک به دیگران در فرایند یادگیری - بالا بردن دانش مدیران در زمینه فرایند کوچینگ - بهبود مهارت‌های کوچینگ مدیران با استفاده از دوره‌های آموزشی	{M4,14}; {M2,11}; {M1,10}; {M10,4} {M6,13}; {M5,10};
توسعه اصول و مهارتهای کوچینگ	- توسعه مهارت‌های ارتباط بین شخصی مدیران و کارکنان - تقویت سازوکارهای شاگردپروری - برنامه‌ریزی دقیق - تدوین مناسب اهداف کوچیگ - استفاده از تکنیک‌های مدرن و به روز در زمینه کوچینگ	{M3,6}; {M2,14}; {M1,11}; {M10,14} {M8,12}; {M6,7}; {M6,4}; {M2,10}; M1,8}; {M9,15}; {M10,8}
همدلی سازمانی	- تشویق و تکریم فعالیت‌های یادگیری - احترام به کرامت انسانی، فطرت الهی و نگاه ارزشی به انسان - وجود ارزش‌های احترام، محبت و همدلی	{M4,10}; {M3,15}; {M2,17}; {M6,17}
تقویت مهارت ارتباطات و پاسخگویی کارکنان	- تقویت ارتباط مؤثر با مراجعین - تقویت حس پاسخگویی به مراجعین - تقویت تکریم ارباب رجوع در بین کارکنان - تقویت مهارت ارتباطی کارکنان با ارباب رجوع	{M1,18}; {M2,12}; {M5,17}; {M7,16}; {M9,19}{M4,18}; {M6,19};
اعتماد سازمانی	- توجه به ارزش‌های صداقت و راستگویی - ایجاد حس اعتماد به مراجعین - بهبود اعتماد به سازمان با نظارت بر عملکرد	{M7,14}; {M1,19}; {M4,15}; {M11,13}; {M8,17}; {M10,15}; {M12,13};{M14,9}; {M15,6} {M15,7};

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

تم اولیه نهایی شده	کد مصاحبه	مراجع
	کارکنان و توجه به انتقادات مراجعین	
	- اعتماد بیشتر به کارکنان در زمینه انجام فعالیت‌های کاری	
	- بهبود توانایی تصمیم‌گیری کارکنان در شرایط بحرانی	
تقویت مهارت تصمیم‌گیری	- بهبود قدرت تصمیم‌گیری کارکنان با واگذاری اختیارات بیشتر به آنها	{M6,18}; {M10,12}; {M9,18}; {M10,6}
	- تشویق فعالیت‌های گروهی و تیمی در سازمان	
تقویت مهارت کار تیمی	- استفاده از تیم‌های کاری به منظور حل مسائل سازمانی	{M7,22}; {M4,19}; {M2,22}; {M14,18} {M8,19}; {M8,4}; {M1,23}; {M4,25};
	- بالا بردن اعتماد به نفس کارکنان با تشکیل تیم‌های کاری	
	- ایجاد پایگاه داده‌ها اطلاعات سازمان	
سازماندهی دانش	- تشکیل کتابخانه مرکزی و تسهیل دسترسی کارکنان به آن	{M7,24}; {M3,23}; {M5,21};
	- تشکیل کارگاهای تیمی برای انتشار دانش بین کارکنان	
انتشار دانش	- تسهیل راه‌ها و روش‌های انتشار دانش در سازمان	{M11,5} {M8,5}; {M10,17};
	- تسهیل راه‌های دستیابی کارکنان به دانش	
	- استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود تعامل بین کارکنان	
بهبود تعاملات و ارتباطات درون سازمانی	- ایجاد یک محیط باز جهت تعامل بهتر کارکنان با هم	{M5,3}; {M1,22}; {M2,24}; {M7,1}; {M8,3}
	- جشن گرفتن موفقیتهای سازمانی	
	- بهبود مهارهای ارتباطی کارکنان با برگذاری دورهای تخصصی	
	- تأکید بر رعایت انضاط فردی با تدوین مقررات	
انضباط فردی	- استفاده از نظام تشویق و تنبیه در راستای بهبود انضباط فردی افراد	{M6,5}; {M1,24}; {M3,25};
تأکید بر بهره‌وری	- تأکید بر آموزش مهارتهای تخصصی	{M9,7}; {M4,21}; {M6,21};

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

تم اولیه نهایی شده	کد مصاحبه	مراجع
سازمانی	کارکنان به منظور بهبود بهره‌وری سازمانی - توسعه و بهبود نظام برنامه ریزی سازمان با دیدگاه بهبود و افزایش بهره‌وری - داشتن نگاه استراتژیک به مسائل سازمان - تشویق افراد برای انجام فعالیت‌های روزمره سازمانی به شیوه‌های نوین و خلاقانه	{M10,5}; {M11,6}
تقویت خلاقیت و نواوری کارکنان	- حمایت مدیران از ایده‌های نوین و خلاقانه کارکنان - بهبود مستمر فرایندهای کاری با استفاده از دیدگاه خلاقانه کارکنان	{M5,6}; {M2,23}; {M3,21}; {M13,9} {M7,17}; {M8,12};
توسعه مسیر شغلی	- گردش شغلی کارکنان - برگزاری دوره‌های تعالی و ضمن خدمت برای کارکنان - واگذاری مسئولیت توأم با آموزش - ارزیابی منطقی عملکردکارکنان	{M8,20}; {M4,23}; {M7,19}; {M15,5} {M9,4}; {M10,20};

در ادامه با بررسی و دسته‌بندی تم‌های موجود در زمینه گوچینگ برای مدیران مدارس به ارائه جدول زیر منتهی گردید. در جدول (۳) تم‌های اصلی یا ثانویه را که ماحصل دسته‌بندی تم‌های فرعی است، آمده است.

جدول ۳- نامگذاری تم‌های اصلی

ردیف	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
۱	مشارکت کارکنان	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲	توانمندسازی کارکنان	
۳	عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری	
۴	توسعه مسیر شغلی	
۵	تقویت مهارت تصمیم‌گیری	
۶	مسئولیت‌پذیری کارکنان	سلامت سازمانی
۷	اعتماد سازمانی	
۸	آموزش کارکنان	بهسازی سازمانی
۹	برنامه‌ریزی آموزشی	
۱۰	شناسایی مشکلات مهارتی و فنی کارکنان	
۱۱	توجه به بازخور	

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات ۱۵۹ تا ۱۸۶

ردیف	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
۱۲	اشتراک دانش	مدیریت دانش
۱۳	انتشار دانش	
۱۴	سازماندهی دانش	
۱۵	حمایت مدیران عالی از فرایند کوچینگ	حمایت سازمانی
۱۶	توسعه اصل و مهارتهای کوچینگ	
۱۷	مدیریت روابط دوستانه در محیط کار	انسجام سازمانی
۱۸	همدلی سازمانی	
۱۹	انضباط فردی	
۲۰	تقویت کار تیمی	
۲۱	تقویت مهارت ارتباطی و پاسخگویی سازمانی	مدیریت ارتباطات سازمانی
۲۲	بهبود تعاملات و ارتباطات درون سازمانی	
۲۳	تأکید بر بهره‌وری سازمانی	دوسوتوانی سازمانی
۲۴	تقویت خلاقیت و نوآوری کارکنان	
۲۵	انعطاف‌پذیری سازمانی	

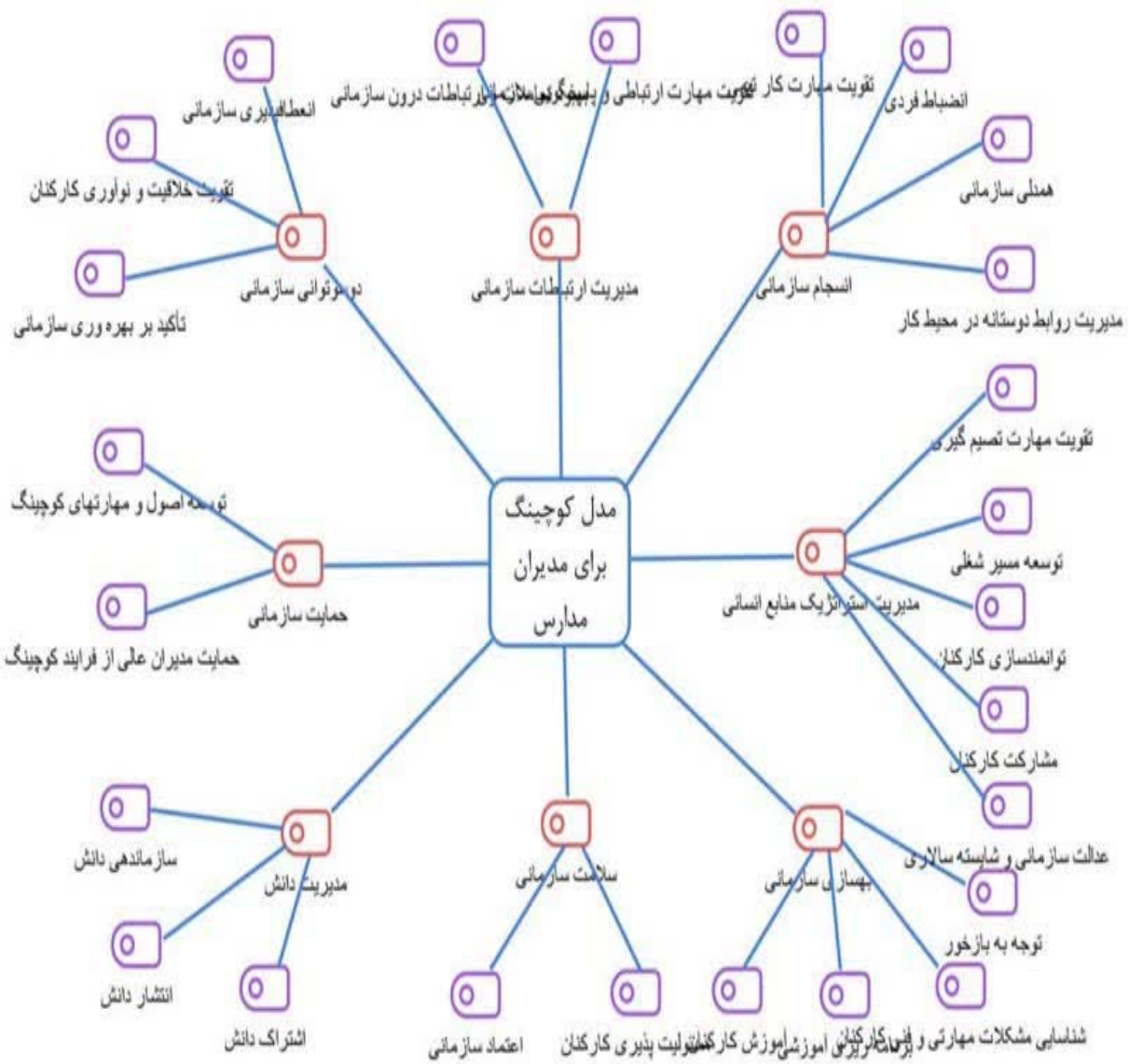
پس از نهایی شدن و اجماع نظرات شرکت‌کنندگان در مرحله‌ی نهایی، الگوی گوچینگ برای مدیران مدارس بر حسب پاسخ‌های سؤالات تحقیق تدوین شد. این الگو در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات، نهایی شد.

شکل ۱- فراوانی کدها (تعداد) برگرفته از نتایج مصاحبه‌ها

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

شکل ۲- کدهای مستخرج از نتایج مصاحبه‌ها به تفکیک مؤلفه‌ها

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات ۱۵۹ تا ۱۸۶



شکل ۳- خروجی مدل در نرم‌افزار Maxqda نسخه ۲۰۲۰

شکل ٤- الگوی نهایی کوچینگ برای مدیران مدارس

بحث و نتیجه‌گیری

نیاز روزافزون سازمان‌ها به کوچ‌های سازمانی به دلایلی نظیر کسادی و رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت کاهش هزینه‌های سازمان، عدم پاسخ‌گویی آموزش‌های معمول مانند کلاس‌های حضوری و مجازی یک طرفه و لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و شاگردمحور، رواج کوچ‌سازی در سازمان‌ها و اهمیت کارشناسی و تحلیل‌گری در آن‌ها، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف و تکیهٔ روزافزون بر نیروهای ارزشمند، افزایش رقابت و سرعت در کسب وکار و نیاز به رهبران تغییر در سازمان‌ها و افراد سازگار با تغییر، هجوم افراد جوان و مستعد به سوی سازمان‌ها و اهمیت نیازهای توسعه‌ای آن‌ها (مدیریت استعداد)، ظهور ایدهٔ متعالی مدیریت دانش و اهمیت حفظ و گسترش دانش سازمانی، و اهمیت روزافزون موضوع تبدیل دانش به دانایی به مثابهٔ یک مقولهٔ مدیریتی- فرهنگی، موجب اهمیت یافتن نقش کوچینگ در سازمان شده است. روشن است که کوچینگ، به ویژ به منزلهٔ راه‌حلی برای پوشش شکاف‌های عملکرد فردی و سازمانی، به شدت پرطرفدار و در حال رشد است. کوچینگ به طور ناگهان در قالب یک صنعت شکوفا شده است و اخیراً کسانی که سعی کرده‌اند دانش غنی‌تر برای درک بهتر پیچیدگی‌ها این حوز ایجاد کنند، گام‌های بلندی در

این زمینه برداشته‌اند. طبق آمار و درصدهای اعلام شد از سوی فدراسیون جهانی کوچینگ، برای افراد در سازمان، کوچینگ باعث ۸۰ درصد بهبود اعتمادبه نفس، ۷۳ درصد بهبود ارتباطات، ۷۲ درصد بهبود مهارت‌های ارتباطی، ۶۷ درصد بهبود ایجاد تعادل بین کار و زندگی، ۶۱ درصد بهبود مدیریت کسب وکار، ۶۰ درصد بازگشت سرمایه به سازمان، ۵۷ درصد بهبود مدیریت زمان، و ۵۱ درصد بهبود عملکرد و کارایی تیم‌ها شده است (Maschi et al., 2017). بر این اساس می‌توان گفت تدوین مدل جامع کوچینگ برای مدیران مدارس از اهمیت بالایی برخوردار است.

اولین مفهوم شناسایی شده در این پژوهش **مدیریت استراتژیک منابع انسانی** است. هدف کوچینگ مدیران، بالا بردن راندمان و بهبود عملکرد کاری کارکنان و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمانی است. هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی متصل کردن عملکرد منابع انسانی به اهداف استراتژیک سازمان به منظور بهبود عملکرد کلی سازمان است. بنابراین لازم است به منظور اجرای درست کوچینگ در سازمان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به درستی تعریف و اجرا شود. مشارکت کارکنان، توانمندسازی کارکنان، عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری، توسعه مسیر شغلی و تقویت مهارت تصمیم گیری از جمله ابعاد و مؤلفه‌ها مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدل کوچینگ مدیران مدارس است. Dastgerdi et al. (2021) در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از ابعاد و مؤلفه‌های شرایط و ویژگی‌های سازمان می‌تواند بر کوچینگ سازمانی تأثیرگذار باشد.

دومین مفهوم شناسایی شده در این پژوهش **سلامت سازمانی** است. در سازمان‌های سالم، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس و سودمند هستند و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند. سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کارکردن در این محل افتخار می‌کنند. درحقیقت سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، ارزش‌گذاری به دانایی، تخصص، و شخصیت ذی‌نفعان، و رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم‌های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تأثیر بسزایی دارد. از این‌رو می‌توان گفت از جمله عوامل مؤثر بر کوچینگ مدیران مدارس، سلامت سازمانی است؛ چرا که در یک سازمان سالم، کارکنان اشتیاق بیشتری به یادگیری داشته و این امر فرایند کوچینگ را تسهیل می‌کند. Qarlaqi et al (2021) در پژوهش خود تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان و مربی را از جمله مهمترین عوامل تأثیرگذار بر فرایند کوچینگ سازمانی دانست.

سومین مفهوم شناسایی شده در این پژوهش **بهسازی سازمانی** است. بهسازی سازمانی کوششی است برنامه‌ریزی شده در سازمان و کارگردانی شده از رده بالای سازمان برای بالا بردن اثر بخشی و تندرستی سازمان. بر این اساس می‌توان گفت بهسازی سازمانی می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر فرایند کوچینگ سازمانی داشته باشد. چرا که سازمان به منظور اثربخش کردن فرایند کوچینگ به برنامه‌ریزی آموزشی، تدوین برنامه‌های آموزش سازمان متناسب با شکل ساختاری سازمان، شناسایی مشکلات مهارتی و فنی کارکنان احتیاج داشته که در فرایند بهسازی به این مورد پرداخته می‌شود. Dastgerdi et al. (2021) در پژوهش خود نشان دادند آموزش کارکنان از به عوامل مؤثر بر کوچینگ مدیران مدارس می‌باشد.

چهارمین مفهوم شناسایی شده در این پژوهش **مدیریت دانش** است. مدیریت دانش شامل بهینه‌سازی، شناسایی، خلق، تحلیل، نمایاندن، توزیع و کاربرد دانش برای خلق ارزش سازمانی است. مدیران از طریق کوچینگ می‌توان دانش جدید ایجاد کرده، به انتقال و انتشار دانش در سطح سازمان کمک و همچنین دانش موجود را سازماندهی کنند. در این زمینه

eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۴۰۴، صفحات۱۵۹ تا ۱۸۶

Ellinger and Ellinger (2020) در پژوهشی نشان دادند که استفاده از رویکرد کوچینگ برای یادگیری یکی از مهمترین ابعاد برای ایجاد فرهنگ‌های یادگیری است که سازمان‌های یادگیرنده را ایجاد می‌کند. پارک و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی نشان دادند که استفاده مدیران از مهارت‌های مربیگری مدیریتی تأثیر مستقیم بر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی دارد.

پنجمین مفهوم شناسایی شده در این پژوهش **حمایت سازمانی** است. حمایت سازمانی مفهوم بسیار مهمی در ادبیات مدیریتی است، زیرا این مفهوم می‌تواند رابطه مابین نحوه برخورد سازمان با کارمندان و نگاه و رفتار کارمندان نسبت به شغلشان و سازمان را توضیح دهد. میزان حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارمندان بیانگر احساس درونی کارکنان در رابطه با مراقبت و توجه سازمان است. کارمندانی که احساس کنند از طرف سازمان به خوبی حمایت می‌شوند، همواره فکر می‌کنند در شرایط احساس نیاز به پشتیبانی برای کار یا زندگی، سازمان متبوعشان به موقع و به خوبی از آنها حمایت خواهد کرد. اشکال مختلف حمایت سازمانی، کارمندان را تشویق می‌کند که به صورت خودکار کارها را مدیریت و رهبری نمایند و این در نهایت باعث افزایش بهره‌وری سازمانی خواهد شد. در این زمینه Dastgerdi et al. (2021) در پژوهش خود نشان دادند که در اولویت قرار دادن یادگیری در سازمان و حمایت مدیران عالی در سازمان از کوچینگ از عوامل کوچینگ سازمانی می‌باشد.

ششمین مفهوم شناسایی شده در این پژوهش **انسجام سازمانی** است. انسجام سازمانی با ویژگی‌هایی از قبیل ایجاد یکپارچگی و وحدت در میان کارکنان، انضباط فردی و تقویت کار تیمی و رشد درک افراد نسبت به اهداف گروهی زمینه بیشتری را برای آمادگی برای کوچینگ مدیران فراهم می‌آورد. در واقع انسجام سازمانی با تأکید بر پیگیری متعهدانه اهداف گروهی و نقشی که در ایجاد همبستگی در بین افراد ایجاد می‌کند نقش قابل توجه‌ی در آمادگی سازمان و کارکنان برای فرایند کوچینگ سازمانی ایفا می‌کند.

هفتمین مفهوم شناسایی شده در این پژوهش **مدیریت ارتباطات سازمانی** است. بهره‌گیری از ارتباطات مؤثر در هر سازمانی ضروری است. مشتریان و کاربران انتظار دارند که پیام‌های ارتباطی سازمان حرفه‌ای و شفاف باشد. رهبران موفق نیز از ارتباطات سازمانی برای ایجاد روابط کاری شفاف و صادقانه و اعتمادسازی استفاده می‌کنند. اما ارتباطات در محیط کار فقط مربوط به مشتریان نیست، بلکه شامل کارکنان و همکاران نیز می‌شود. بهترین عملکرد کارکنان زمانی است که روابط شفافی با یکدیگر و با مدیران خود داشته باشند. این‌رو می‌توان گفت مدیریت ارتباطات سازمانی از مهمترین فاکتورهای تأثیرگذار بر کوچینگ مدیران است.

هشتمین مفهوم شناسایی شده در این پژوهش **دوسوتوانی سازمانی** است. مفهوم دوسوتوانی برای اولین بار توسط دانکن و مارچ در ادبیات یادگیری سازمانی شکل گرفت که میزان تمایل شرکتها و سازمان‌ها به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌برداری و یا اکتشاف را مشخص می‌نمود. در حالی‌که هدف شرکت‌ها و سازمان‌های بهره‌بردار گرا، رسیدن به کارایی بهتر برای نمونه از طریق تمرکز بر روی تولید و عادی‌سازی است، و شرکتها و سازمان‌های اکتشاف‌گرا هدفشان ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز به یادگیری است. با توج به اینکه گوچینگ به هر دو مقوله بهره‌وری و اکتشاف به منظور بهبود یادگیری سازمانی توجه دارد، می‌توان گفت دوسوتوانی سازمان بر کوچینگ مدیران تأثیرگذار است.

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی، از توانایی کارکنان بیشتر استفاده شده و با مشارکت آنها در فرایندهای مهم سازمانی، به نوعی فرایند کوچینگ سازمانی انجام شود.
- با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، زمینه لازم به منظور توانمندسازی آنها فراهم شود.
- با برنامه‌ریزی دقیق با کارشناسان منابع انسانی، فرایند گردش شغلی به درستی در سازمان اجرا شود.
- با استفاده از فرایند کوچینگ سازمانی نسبت به بالا بردن و بهبود توان سازگاری افراد و کارکنان سازمان اقدام شود.
- تشویق افراد به انجام فعالیت‌ها و کارهای تیمی (برونگرا شدن) می‌تواند روحیه مسئولیت‌پذیری افراد را افزایش داده و به سلامت سازمانی کمک کند.
- استفاده از شیوه‌های تشویق و ترفیع برای بالا بردن انگیزش کارکنان نیز می‌تواند باعث بهبود عملکرد کلی آنها و بالا رفتن سلامت سازمانی شود.
- اطلاعات کارکنان در مورد کوچینگ با استفاده از کنفرانسها و کارگاه‌های علمی و کاربردی افزایش داده شود.
- آموزش‌های مستمر به کارکنان می‌تواند زمینه لازم برای به‌سازی سازمانی و قبول کوچینگ سازمانی را فراهم کند.

انجام پژوهش کیفی با دشواری‌ها و محدودیت‌هایی از جمله انجام مصاحبه‌های زمان‌بر و بعضاً طولانی و دشواری در جلب رضایت مصاحبه‌شوندگان همراه بود. تیم پژوهش در اینجا لازم می‌داند از تمامی دست‌اندرکارانی که به هر نحو ما را در انجام پژوهش یاری نمودند، تشکر و قدردانی به عمل آورد.

References

Astuber J. (2005). Mobile banking: a powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe? *Journal of Financial Services Marketing*.2005; 11–20. https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770170.

Bahramzadeh, S. (2020). Explaining the relationship between creativity and empowerment of human resources in education in Kashan. *Management and Educational Perspective*, 1(2), 71-86. https://doi:10.22034/jmep.2020.227901.1009. (In Persian).

Balta, N., Japashov, N., Mansurova, A., Tzafilkou, K., Oliveira, A. W., & Lathrop, R. (2023). Middle and secondary school students' STEM career interest and its relationship to gender, grades, and family size in Kazakhstan. *Science Education*, 107(2), 401-426. https://doi.org/10.1002/sce.21776

Bennett, J., & Bush, M. (2009). Coaching in organizations. Od Practitioner, 41(1), 2-7.

Blackmore, J., Hobbs, L., & Rowlands, J. (2024). Aspiring teachers, financial incentives, and principals' recruitment practices in hard-to-staff schools. Journal of Education Policy, 39(2), 233-252. https://doi.org/10.1080/02680939.2023.2193170

Bowles, S., Cunningham, C. J., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buyin. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 388-408. https://doi.org/10.1108/01437730710761715

Butler, P. (2024). Building a coaching culture in Irish schools; challenges and opportunities: A mixed-methods study. Societies, 14(1), 10. https://doi.org/10.3390/soc14010010

Caneva, C., Monnier, E., Pulfrey, C., El-Hamamsy, L., Avry, S., & Delher Zufferey, J. (2023). Technology integration needs empowered instructional coaches: accompanying in-service teachers in school digitalization. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 12(2), 194-215. https://doi.org/10.1108/IJMCE-04-2022-0029

Dastgerdi, M., Mohammadi, M., Yaghoubi, N. R., & Mahmoodzadeh, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in the Iranian Public Organizations Using a Grounded Theory Approach. *Organizational Culture Management*, 19(3), 529-550. https://doi:10.22059/jomc.2021.312662.1008163 (In Persian).

Doolittle, J. S. (2023). Virtual Coaching is Inevitable and Effective. 2022 Editorial Board, 24.

Elijir J. (2014). Competition and challenges of mobile banking: A systematic review of major bank models in the Thai banking industry. *Journal of High Technology Management Research*;123–131. https://doi.org/10.1016/j.hitech.2014.07.009

Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, *28*(4), 337-351. https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070

Emamdoust, Z., Jabbari, N., & Niazazari, K. (2020). Provide a model of school managers' perception from the challenges of professional ethics in modern society. *Iranian Journal of Educational Society*, *6*(1), 221-231. https://doi.org/10.22034/ijes.2021.526340.1013

Fournies, F. F. (1987). Coaching for improved work performance. New York: *Van Nostrand Reinhold Company*.

Garvey, B., Garvey, R., & Stokes, P. (2021). Coaching and mentoring: Theory and practice. *Sage*.

Geletu, G. M. (2024). The effects of pedagogical mentoring and coaching on primary school teachers' professional development practices and students' learning engagements in classrooms in Oromia regional state: implications for professionalism. Education 3-13, 1-17. https://doi.org/10.1080/03004279.2023.2293209

Ghorooneh D, Mashhadi F, (2021). Identify Mechanisms and Barriers to Employing Coaching for Managers' Succession (Case Study: Khorasan Razavi Relief Committee), *Iranian Society for Training and Development*, 8(28), 168-193. magiran.com/p2300577. 10.52547/istd.31185.8.28.168 (In Persian).

Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, *23*(1), 53-70. https://doi.org/10.1002/piq.20075

Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 62, 151-168. https://10.1037/a0019212

Gray, D., De Haan, E. and Bonneywell, S. (2019), "Coaching the 'ideal worker': female leaders and the gendered self in a global corporation", *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 No. 7/8, pp. 661-681. https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2019-0011

Gregory J, Levy P E. (2016). Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement. Coaching: *An International Journal of Theory, Research and Practice*.2010; 3(2): 109-123. https://doi.org/10.1080/17521882.2010.502901

Hamlin R, Ellinger A, Beattie RS. (2019). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*;9(3): 305-331. https://doi.org/10.1080/13678860600893524

Hargrove R A. (1999). Masterful coaching: Extraordinary results by impacting people and the way they think and work together. San Francisco, CA: *Pfeiffer*.

Hugill, K., Sullivan, J., & Ezpeleta, M. L. (2018). "Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing & team performance", *Journal of Neonatal Nursing*, 24(3), pp. 148-153. https://doi.org/10.1016/j.jnn.2017.10.004

Hui, R. T. Y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2019). "Performing versus adapting: how leader's coaching style matters in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-27. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1569547

Jones, D., & Newland, A. (2022). Implementing effective coaching behaviors and pedagogical practices into strength and conditioning. *Strength and Conditioning Journal*, 44(3), 80-87. https://10.1519/SSC.0000000000000671

Kameron S, Ebrahimi W. (2017). "The conceptualization and measurement of m-commerce user satisfaction", *Computers in Human Behavior*; 23 1: 381-398. https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.10.017

Karsten, M. A. (2010). Coaching: an effective leadership intervention. *The Nursing Clinics of North America*, 45(1), 39-48. DOI: 10.1016/j.cnur.2009.11.001

Keivan Bonehkohal, M. M., Khanzadi, K., & Rezghi Shirsvar, H. (2024). Designing a Mentoring Pattern for School Principals in Tehran Province. *Sociology of Education*, (), 24-35. doi: 10.22034/ijes.2024. https://doi.org/2013356.1480. (In Persian).

Klar, H. W., Huggins, K. S., & Andreoli, P. M. (2024). Coaching, professional community, and continuous improvement: rural school leader and coach development in a research-practice partnership. *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 332-359. https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1869311

Laleh, J., Saber Garakani, A., & Etemad Ahari, A. (2023). Structural Equation Modeling of the Relationship between Psychological Capital and the Professional Competence of Educational Managers with the Mediation of Organizational Culture in Damavand Schools. *Sociology of Education*, *8*(2), 233-244. https://doi.org/10.22034/ijes.2023.534892.1126

Maschi, A; Kayani, M; Behnam, I. (2017). Alfaba coaching: Everything you need to know about coaching, Tehran, *Tefnegar*. (In Persian).

Matthew R. B. (2021). The Experiences of New Administrators With Coaching and Perceptions of Self-Efficacy: A Phenomenological Study.

McCarron, G. P., & Yamanaka, A. (2022). Effectiveness of a strengths-based leadership coaching program for women. *Journal of Leadership Education*, *22*(1), 149-161. https://doi.org/10.12806/V22/I1/R9

Mink O, Owen K Q, Mink B P. (2013). Developing high-performance people The art of coaching. Cambridge, MA: *Perseus Book*.

Mis M. (2008). Accepting technology and overcoming resistance to change using the motivation and acceptance model. Dssertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Educational Research, Technology, and Leadership in the College of Education at the *University of Central Florida Orlando*.;456-458.

Mohammadi Nilash. L. (2024). The role of school management in advancing the developmental goals of education. *Strategic research in education*. Vol 1, No 9, P: 29-41. (In Persian). https://doi.org/10.12806/V22/I1

Mohammadi, M., Abdollahy, F., & Hssani, R. (2024). Developing an effective teaching model in order to improve the educational level of schools. *Management and Educational Perspective*, *6*(2), 37-67 /jmep. https://doi.org/10.22034. (In Persian).

Montecinos, C., Bush, T., & Aravena, F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. *International Journal of Educational Development*, *62*, 201-208. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.04.004

Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, *29*(3), 336-352. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002

Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2020). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*, *45*(8/9), 814-831. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122

Pitts, R. R. (2024). Coaching Effectiveness of 1st-Year Principals of Low-Performing Schools: An Interpretive Study With an Asset-Based Approach (Doctoral dissertation, Manhattanville College).

Ponsombut, S., Kanokorn, S., & Sujanya, S. (2014). Factors affecting charismatic leadership of primary schools principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *112*, 962-967. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1255

Qarlaqi, S; Khorasani, A; Shams Morkani, Gh; gh, b (2021). Identifying the critical success factors for coaching in organizations with a meta-synthesis approach: providing a model, *Iranian Society for Training and Development*, 7(26), 74-99. magiran.com/p2248556 (In Persian). https://doi.org/1359432X.2018.1446946

Rasouli, M., tari, G., & Baghaei, H. (2024). Antecedents and consequences of professional competence of school administrators with emphasis on environmental sustainability and sustainable

development. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 1-25..2024.449993.1344. (In Persian). https://doi.org/10.22034

Reed, S. (2017). "Human Resource Development", In The HRCI Official Body of Knowledge.

Rodesho E. (2007). Application of the latent class regression methodology to analysis of internet use for banking transaction in the European union. *Journal of Business Research*; 137-145. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.012

Sforzo, G. A., Kaye, M. P., Harenberg, S., Costello, K., Cobus-Kuo, L., Rauff, E., ... & Moore, M. (2020). Compendium of health and wellness coaching: 2019 addendum. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 14(2), 155-168. https://doi.org/10.1177/1559827619850489

Soltangholi, F., Ardalan, M. R., ghanbari, S., & afzali, A. (2023). Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 24-47. /jmep.2023.381978.1153. (In Persian). https://doi.org/10.22034

Soltani, M (2010). Coaching in management, Yadavare *Ketab Publishing House*, Tehran. (In Persian).

Swoger, J. F. (2024). Instructional coaching and influences on program implementation by elementary principals and instructional coaches: A qualitative case study. Doctoral Dissertations, https://hdl.handle.net/10919/118975

Taghiani, M., oladiyan, M., & Safari, M. (2023). Identifying dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values. *Management and Educational Perspective*, *5*(2), 144-167. jmep.2023.375433.1143. (In Persian). https://doi.org/10.22034

Toyama, H., Upadyaya, K., Hietajärvi, L., & Salmela-Aro, K. (2023). Job crafting among school principals before and during COVID-19: Investigating the associations with work-related well-being and personal resources using variable-and person-oriented approaches. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.006

Unnu, N. A. A. (2020). Boosting Positivity and Performance: A Case Study of Organizational Coaching. In Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance (pp. 34-54). *IGI Global.*

Vatanasombut, B., Igbaria, M., Stylianou, A. C., & Rodgers, W. (2008). Information systems continuance intention of web-based applications customers: The case of online banking. *Information & management*, *45*(7), 419-428. https://doi.org/10.1016/j.im.2008.03.005

Zamani, M., Abdollahi, B., ZeinAbadi, H., & Naveh ebrahim, A. (2024). A Reflection on the Behavioral Components of School Principals in the Formation of Teachers' Professional Learning Communities (Systematic Review). Journal of Management and Planning In Educational System, 17(1), 9-32. doi: 10.48308/mpes.2024.232062.1336. (In Persian). -. https://doi.org/10.48310