



Original Article (Qualitative)

Developing a Conceptual Framework for Organizational Coaching in the Education System

Ziba Golmohammadi¹, Mojgan Abdollahi² , Mahtab Salimi¹, Ramezan Jahanian¹,
Parisa Irannejad¹ 

1- Department of Educational Sciences, Ka.C., Islamic Azad University, Karaj, Iran.

2- Department of Educational Sciences, Ka.C., Islamic Azad University, Karaj, Iran.

Receive:

24 November 2025

Revise:

15 February 2026

Accept:

17 April 2026

Abstract

The present study aims to develop a conceptual framework for organizational coaching within the education system. In terms of purpose, the research is applicable–developmental, and in terms of implementation it follows a qualitative approach through thematic analysis. The statistical population consisted of 10 experts and specialists in the field of educational management selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews. Thematic analysis was employed to analyze the collected data.

The findings indicate that the conceptual framework of organizational coaching in the education system consists of three main dimensions. The first dimension is infrastructure and groundwork, which includes the components of defining and positioning coaching within organizational culture, needs assessment and prioritization of intervention areas, a localized coaching model, and senior leadership commitment. The second dimension is process and operational implementation, which encompasses strategic alignment, barriers to adoption and organizational resistance, the role and competencies of coaches (internal and external), setting goals and expectations in coaching sessions, a culture of feedback and mutual trust, development of coaching competencies among leaders, and the impact of coaching on teachers' empowerment. The third dimension is evaluation, sustainability, and knowledge transfer, which includes required infrastructures and resources, monitoring and quality assurance, key performance indicators (KPIs) of organizational coaching, long-term professional development pathways, and the requirements for institutionalization and broader dissemination.

Keywords:

Organizational
Coaching,
Teacher
Empowerment,
Coaching
Competencies,
Strategic
Alignment,
Organizational
Culture.

Please cite this article as (APA): Golmohammadi, Z, Abdollahi, M, Salimi, M, Jahanian, R and Irannejad, P. (2026). Developing a Conceptual Framework for Organizational Coaching in the Education System. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 1-21.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.449560.1341>



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: Mojgan Abdollahi

Email: mabdollahi49@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Today, the central role of education in the cultural development and scientific advancement of societies is an undeniable reality. To perform this role more effectively and to achieve national goals, the education system of every country relies on specific structures, instructional time allocations, and curricular programs, all of which are determined in accordance with that country's policies, plans, and overarching objectives. Specialists seek to enhance the effectiveness of education by developing innovative models and practices. Creating organizational transformation and strengthening the institutional functions of education can ensure sustainable development and improve quality of life (Ghasemzadeh et al., 2022). Evidently, the development of systematic and standardized training programs to respond to needs and support the growth of all members of the education system is an unavoidable necessity. Therefore, considering a wide range of opportunities for the development of educational personnel can serve as an appropriate solution for schools and educational institutions in fulfilling their commitment to the success of their members. One of the most practical of these policies is the development of organizational coaching programs. Research evidence also suggests that coaching programs should be applied both directly and indirectly in educational systems to promote the development of education (Keikha, 2022).

Coaching is a focused, individualized approach that can be implemented at any time and on any day. Unlike some forms of training, coaching is not an immediate intervention that is quickly forgotten; rather, it has a lasting and long-term impact on both the individual and the organization. Given the complexities of today's world, the capability of human resources to analyze and solve emerging problems and challenges, as well as their readiness to cope with ongoing changes and diverse work and life conditions, is of great importance. Therefore, coaching has become a useful and indispensable tool for dealing with and adapting to many of these changes (Ghafari et al., 2021). Organizational coaching seeks to provide the necessary context for empowering and enhancing human resources so that organizations can invest in and plan for the continuous development, improvement, and knowledge enhancement of their employees. Under such conditions, the necessary infrastructure is created for delegating greater authority and decision-making power to employees, enabling individuals to grow and advance along their career paths. The implementation of organizational coaching requires the existence of a coaching mindset and its acceptance by senior organizational managers, because organizational coaching cannot be effective without their participation and cooperation (Fleischhacker & Graf, 2023). Accordingly, in light of the foregoing discussion, the main research question of the present study is: What is the conceptual framework of organizational coaching in the education system?

Theoretical Framework

Organizational Coaching

Organizational coaching is a process in which an individual acting as a coach utilizes specific principles and techniques to support managers, employees, and teams within an organization in moving toward organizational goals and improving performance and productivity. Ultimately, this process leads to enhanced organizational performance, development, advancement, and increased revenue and profitability (Ahmad et al., 2023).

Thawesaengskulthai et al. (2025) examined the empirical implementation of a **coach-critical-connective coaching model** for innovation-driven companies in Thailand, providing insights for policy development and sustainable growth. The findings indicated that the coaching model consists of three phases and seven stages: the **foundation phase** (entry into the ecosystem and networking), the **acceleration phase** (focused coaching centered on three



key elements), and the **evolution phase** (development and improvement). This framework balances structural guidance with adaptability, making it applicable across sectors such as deep-tech, health-tech, agricultural technology, and the creative economy. Policy recommendations include the establishment of a national coaching platform, stage-based funding mechanisms, coach certification systems, and integrated monitoring frameworks aligned with national innovation objectives. The model also strengthens collaboration among incubators, accelerators, and public-private stakeholders while enabling continuous support for developing startups.

Ghasemi and Mahmoudi (2025) investigated the application of coaching skills as a supportive professional approach to improving the quality of education. The results demonstrated that the use of coaching skills in the educational domain can have positive effects on multiple dimensions of educational quality. These effects include increased student motivation, improved academic performance, enhanced self-regulation skills, development of critical thinking, and greater satisfaction among both students and teachers. Furthermore, coaching can help teachers improve their communication, leadership, and problem-solving skills. Therefore, coaching skills can be considered a powerful tool for enhancing the overall quality of education.

Research Methodology

This study is applicable-developmental in terms of its objective, and was conducted by a qualitative approach through thematic analysis. The research population consisted of 10 experts and specialists in the field of educational management selected through purposive sampling. Data were collected by semi-structured interviews.

Research Findings

The data were analyzed by thematic analysis. The findings of the present study revealed that the conceptual framework of organizational coaching in the education system comprises three primary dimensions:

- 1. Infrastructure and Groundwork**, which includes the components of defining and positioning coaching within the organizational culture, needs assessment and prioritization of intervention areas, a localized coaching model, and senior leadership commitment.
- 2. Process and Operational Implementation**, which encompasses strategic alignment, barriers to adoption and organizational resistance, the role and competencies of the coach (internal and external), setting goals and expectations in coaching sessions, fostering a culture of feedback and mutual trust, developing coaching competencies among leaders, and the impact of coaching on teacher empowerment.
- 3. Evaluation, Sustainability, and Knowledge Transfer**, which includes the required infrastructures and resources, monitoring and quality assurance, key performance indicators (KPIs) for organizational coaching, long-term professional development pathways, and the requirements for institutionalization and broader dissemination.

Conclusion

The present study aimed to develop a conceptual framework for organizational coaching in the education system. The findings of this research are consistent with the results reported by Thawesaengskulthai et al. (2025), Ghasemi and Mahmoudi (2025), Adabi and Askari (2025), Raisi (2024), Darakhshan Mehr (2024), Sajadinia and Ramezanipour (2024), Hughes and Vaccaro (2024), Solthong et al. (2024), Fleischhacker and Graf (2023), Ives et al. (2023), Hackel and Samson (2023), Cannon-Bowers et al. (2023), Pourjamshidi et al. (2023), Jozi and Yousefi (2023), and Gharibi et al. (2023). Jozi and Yousefi (2023) demonstrated that



coaching supports individuals in making more conscious decisions and undertaking new actions. Their findings also indicated that the more organizational managers adopt the role of a coach, the greater the improvement observed in the performance of their subordinates.

Based on the research findings, the following recommendations are proposed:

Institutionalizing Organizational Position: The education system should formally define the position of organizational coaching within its organizational structure—particularly at central and regional levels—and clearly distinguish it from other managerial and advisory roles.

Leadership Commitment: Senior managers, from the ministerial level to school principals, should receive specialized coaching training in order to develop a shared language of trust and inquiry and demonstrate their commitment to developmental approaches rather than relying solely on directive management practices.

علمی پژوهشی (کیفی)

ارائه چهارچوب مفهومی کوچینگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش

زیبا گل محمدی، مژگان عبدالمهی^{id}، مهتاب سلیمی، رمضان جهانیان، پریسا ایران نژاد^{id}

گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

چکیده

هدف این پژوهش ارائه چهارچوب مفهومی کوچینگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش می‌باشد. این پژوهش نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و از لحاظ اجرا به صورت کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصان رشته مدیریت آموزشی، می‌باشد که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که چهارچوب مفهومی کوچینگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش شامل ۳ بعد ۱- زیرساخت و بسترسازی که شامل مولفه‌های (تعریف و جایگاه کوچینگ در فرهنگ سازمانی، نیازسنجی و اولویت‌بندی حوزه‌های مداخله، مدل بومی‌سازی شده کوچینگ، تعهد رهبری ارشد)، بعد ۲- فرآیند و اجرای عملیاتی که شامل مولفه‌های (همسویی استراتژیک، موانع پذیرش و مقاومت سازمانی، نقش و صلاحیت کوچ (درون-سازمانی و بیرونی) تعیین اهداف و انتظارات در جلسات، فرهنگ بازخورد و اعتماد متقابل، توسعه شایستگی‌های کوچینگ در رهبران و تأثیر کوچینگ بر توانمندسازی معلمان) و بعد ۳- ارزیابی، پایداری و انتقال دانش که شامل مولفه‌های (زیرساخت‌ها و منابع مورد نیاز، نظارت و تضمین کیفیت، شاخص‌های کلیدی موفقیت (KPIs) کوچینگ سازمانی، مسیرهای توسعه حرفه‌ای بلندمدت و الزامات نهاده‌سازی و تعمیم) طراحی شده است.

تاریخ دریافت:

۰۳ آذر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۲۶ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۲۸ فروردین ۱۴۰۵

کلید واژه‌ها:

کوچینگ سازمانی،
توانمندسازی معلمان،
شایستگی‌های کوچینگ،
همسویی استراتژیک،
فرهنگ سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محمدی، زیبا گل، عبدالمهی، مژگان، سلیمی، مهتاب، جهانیان، رمضان و ایران نژاد، پریسا. (۱۴۰۵). ارائه چهارچوب مفهومی کوچینگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۸(۲)، ۱-۲۱.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.449560.1341>

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: مژگان عبدالمهی

ایمیل: mabdollshi49@gmail.com

مقدمه

امروزه نقش محوری آموزش و پرورش در توسعه فرهنگی و پیشرفت علمی جوامع واقعیتهای انکارناپذیر است. برای ایفای مناسب‌تر این نقش و در راستای تحقق اهداف ملی، نظام آموزش و پرورش هر کشور جهان از ساختارها، زمان‌های آموزشی و برنامه‌های درسی معینی بهره می‌گیرد که این‌ها همه بنابر سیاست‌ها، برنامه‌ها و اهداف کلی آن کشور تعیین می‌شوند. متخصصان با تولید الگوها و رویه‌های نوین سعی دارند تا کارآمدی آموزش و پرورش را ارتقا بخشند. ایجاد تحول سازمانی و تقویت وظایف نهادی آموزش و پرورش می‌تواند توسعه پایدار و کیفیت زندگی را تضمین کند (Ghasemzadeh et al, 2022). آنچه که پیداست، توسعه آموزش‌های نظام‌مند و استاندارد برای پاسخگویی به نیازها و توسعه همه اعضای آموزش و پرورش، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، در نظر گرفتن طیف وسیعی از فرصت‌ها به منظور توسعه اعضای آموزش و پرورش می‌تواند راه‌حل مناسبی برای مدارس و مؤسسه‌های آموزشی در تعهد به موفقیت اعضای آموزش و پرورش باشد. یکی از کاربردی‌ترین این سیاست‌ها، توسعه برنامه‌های کوچینگ سازمانی است. شواهد پژوهشی نیز بیانگر این نکته هستند که باید برنامه‌های کوچینگ برای توسعه آموزش و پرورش به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در نظام‌های آموزشی به کار گرفته شوند (Keikha, 2022).

کوچینگ ابزاری قوی است که می‌تواند به فرد در ایجاد تغییرات کسب‌وکار و زندگی کاری، بهبود عملکرد، ارتقاء روابط با دیگران، و توسعه مهارت‌های شخصی کمک کند. از جمله اهداف این تحقیق ارائه راهکارهایی جهت بهبود و ارتقاء برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان‌های آموزشی، بررسی عملکرد شاخص‌ها و مهارت‌های کوچینگ در تشخیص مشکلات و چالش‌های موجود در سازمان‌های آموزشی، بررسی شاخص‌ها و مهارت‌های ارزیابی، جهت تجزیه و تحلیل سازمان‌ها و همچنین شناسایی شاخص‌هایی که بیشترین تأثیر را در بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی دارند است (Graf & Jautz, 2022). کوچینگ دوره‌ای برای، توانمند کردن افراد است تا آن‌ها احساس آرامش و مفید بودن داشته باشند و با رسیدن به موقعیت‌های مدنظر خود احساس رضایت کنند. این روش ضمن توجه به مشکلات و چالش‌های پیش‌روی مدیر و کارمند، بر اهداف او نیز تمرکز می‌کند و سعی دارد تا با ایجاد حمایت‌های لازم به او کمک کند تا به نتایج بهتر و سریع‌تری برسد. در حال حاضر، کوچینگ از کارآمدترین روش‌های توسعه‌ی افراد و یک رویکرد قدرتمند در مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. برخلاف آموزش که به صورت معمول شامل یک گروه از افراد و دارای محدودیت زمانی است، کوچینگ یک روش متمرکز و فرد به فرد است که در هر ساعت و هر روز قابل اجرا است. برخلاف بعضی از شکل‌های آموزش، کوچینگ یک روش فوری نیست که فوری هم از یاد برود، بلکه یک تأثیر ماندگار و بلندمدت روی فرد و همچنین سازمان هست. با توجه به پیچیدگی‌های دنیای امروز، توانمندی نیروی انسانی در تجزیه و تحلیل و حل مسائل و دشواری‌های پیش‌رو و آمادگی برای مواجهه با تغییرات جاری و شرایط مختلف کار و زندگی، بسیار اهمیت دارد؛ از اینرو کوچینگ به ابزاری مفید و اجتناب‌ناپذیر برای مواجهه و هماهنگی با بسیاری از این تغییرات تبدیل شده است (Ghafari et al, 2021). چراکه کوچینگ سازمانی می‌کوشد بستر لازم را برای توانمندسازی و توان افزایش منابع انسانی فراهم آورد تا از این طریق سازمان‌ها در جهت توانمندسازی و بهبود مستمر کارکنان خود و همچنین دانش افزایی مداوم آن‌ها سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی کنند. در چنین شرایطی زیرساخت لازم برای تفویض تصمیمات و اختیارات بیشتر به کارکنان سازمان مهیا شده و افراد قادر خواهند بود در مسیر کارراه شغلی خود رشد و پیشرفت کنند. پیاده‌سازی

کوچینگ سازمانی مستلزم وجود نگرش کوچینگ و پذیرش آن از سوی مدیران ارشد سازمان است، چراکه کوچینگ سازمانی بدون مشارکت و همکاری مدیران ارشد اثربخش نخواهد بود (Fleischhacker & Graf, 2023).

در گام نخست مدیران باید آموزش‌های لازم را دریافت کرده و نگرش و مهارت‌های مربی‌گری را کسب کنند تا بتوانند به‌عنوان مربی در سازمان عمل کنند. موفقیت کوچینگ گروهی یا کوچینگ سازمانی در گرو نقش‌آفرینی مدیران ارشد و رهبران تیم‌های میانی به‌عنوان یک کوچ یا مربی است. آن‌ها باید بتوانند از طریق برقراری یک ارتباط دوطرفه و تعامل سازنده با کارکنان زمینه لازم را برای حل مشکلات فرد، تیم و سازمان فراهم آورند (Gavin & Francesco Bernardi, 2023). درنهایت باید به این موضوع اشاره نمود که اگرچه امروزه اشکال مختلفی از برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای در جامعه‌ی آموزشی فراگیر شده‌اند؛ اما با توجه به محدودیت‌های موجود در این برنامه‌ها (علی‌الخصوص در زمینه‌ی استفاده از الگوی یادگیری در آموزش و پرورش) و همچنین چارچوب مشخص و شکل حمایتی کوچینگ در سازمان آموزشی، بی‌شک استفاده از این رویکرد نسبت به سایر روش‌های موجود ارجحیت دارد. علاوه‌براین نتایج بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهند که رویکرد کوچینگ در سازمان آموزشی برای رشد و توسعه‌ی کارکنان، پیامدهای مثبت دیگری نیز با خود به همراه دارد و از آن جمله می‌توان به افزایش اعتمادبه‌نفس، کسب مهارت‌های لازم به‌صورت عملی و درنهایت کاهش احساس نادیده گرفته‌شدن و انزوای ناشی از آن اشاره نمود (Corsby et al, 2022).

کوچینگ برخی از فعالیت‌های عملکرد محور هستند، که سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری و مشارکت کارکنان انجام می‌دهند. اما برخی اغلب اوقات، اصطلاحات را به‌جای یکدیگر استفاده می‌کنند. در صورتی که برای اندازه‌گیری نتایج بهتر، لازم است بین آن‌ها تمایز قائل شد. به‌طور کلی، کوچینگ بیشتر بر روی بهبود عملکرد کوتاه‌مدت تمرکز دارد درحالی که دست‌یابی به مزایای کوچینگ زمان بیشتری می‌برد. یک سازمان ممکن است تمام مزایای کوچینگ که به‌خوبی سازمان‌دهی شده را، به‌سرعت درک نکند. با این حال، اگر سازمان آموزش و پرورش به دنبال تقویت است، یا به کمک نیاز دارد تا سرانجام ابتکار عمل فوری داشته باشد، احتمالاً کوچینگ راه حل است. بی‌شک همه مدیران دوست دارند که کارکنانشان دارای سرمایه‌های روانی بالا، بهره‌وری بالا و عملکرد فردی و تیمی مؤثر باشند، چون در دنیای رقابتی امروز، هیچ کسب و کاری بدون داشتن کارمندان کارآمد و روابط تیمی مؤثر، موفق نخواهد شد. با وجود این خواسته‌ی مشترک، به دلیل پیچیدگی‌های سیستم ذهنی و رفتاری انسان‌ها، حفظ چنین ساختاری در میان کارکنان چالش برانگیز است، به‌همین دلیل درخواست جلسات کوچینگ فردی / تیمی / گروهی، به‌طور پیوسته در حال افزایش است، زیرا ابزار مدیریت این نوع چالش‌ها در دستان کوچ‌های حرفه‌ای است. چند لحظه به تجربیات کوچینگ در حوزه‌ی کوچینگ فردی، تیمی و غیره فکر شود، احتمالاً با مراجعینی که چالش‌هایی مثل بد بین‌بودن، دفاعی‌بودن، اجتناب کردن از برقراری رابطه‌ی مؤثر و غیره وجود دارد.

مسئله اصلی در عصر حاضر آن است که نظام آموزش و پرورش با وجود نیاز فزاینده به توانمندسازی منابع انسانی، هنوز از رویکردهای سنتی توسعه حرفه‌ای استفاده می‌کند و کوچینگ سازمانی در آن جایگاه روشنی ندارد. این خلأ نظری و اجرایی، یعنی فقدان مدل بومی و نظام‌مند برای پیاده‌سازی کوچینگ، باعث شد این موضوع انتخاب شود؛ زیرا پژوهش‌های قبلی بیشتر به جنبه‌های فردی یا آموزشی کوچینگ پرداخته‌اند و کم‌تر بر سازوکارهای سازمانی، مدیریتی و فرهنگی آن تأکید داشته‌اند. در طراحی مدل‌های پیشین نیز چالش‌هایی مانند نبود انسجام میان سطوح مدیریتی، عدم

انطباق با ساختار اداری آموزش و پرورش، ضعف فرهنگ گفت و گو و اعتماد، و نادیده گرفتن ابعاد انگیزشی و راهبردی کوچینگ مشاهده می شود. این وضعیت موجب شده تا ظرفیت های بالقوه این رویکرد در ارتقای مدیریت آموزشی، رهبری یادگیرنده و تحول نهادی به درستی فعال نشود، و لزوم تدوین الگویی جامع و بومی را بیش از پیش نمایان سازد. لذا با توجه به موارد گفته شده سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که چهارچوب مفهومی کوچینگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش به چه صورت می باشد؟

ادبیات نظری

کوچینگ سازمانی

کوچینگ سازمانی فرآیندی است که در آن فردی با نقش مربی یا همان کوچ، با استفاده از اصول و تکنیک ها خاصی، به مدیران، کارمندان و تیم های آن سازمان کمک می کند که در جهت اهداف سازمان و در راستای افزایش عملکرد و بهره وری حرکت کنند. این کار در نهایت منجر به بهبود عملکرد و پیشرفت و ارتقای آن سازمان و افزایش درآمد و سودآوری می شود (Ahmad et al, 2023). به عبارت دیگر کوچینگ سازمانی به عنوان یک فرآیند حیاتی در مدیریت سازمان ها مطرح است. این فرآیند به منظور توسعه و بهبود عملکرد سازمان ها و افراد در آن ها اجرا می شود (Bradley et al, 2024). کوچینگ سازمانی شکلی از کوچینگ حرفه ای است که بر بهبود عملکرد فردی و تیمی در سازمان تمرکز دارد. این شامل کار با افراد، گروه ها یا تیم ها برای کمک به شناسایی و دستیابی به اهداف، افزایش مهارت های خود و غلبه بر چالش ها در محل کار است. کوچینگ سازمانی معمولاً توسط مربیان آموزش دیده انجام می شود که در درک پویایی سازمان ها و چگونگی تقویت رشد و توسعه در آن ها تخصص دارند (Dastgerdi et al, 2021). همین طور می توان گفت کوچینگ سازمانی روی مدیران، کارمندان و تیم هایی که یک سازمان را شکل می دهند تمرکز می کند و هدف اصلی آن، کمک به آن ها برای حرکت کردن در جهت اهداف و چشم اندازهای یک شرکت است (Jozi & Yousefi, 2023). کوچینگ به فرایند تعاملی اطلاق می شود که در بازه زمانی کوتاه مدت رخ می دهد که در آن مربی برای کشف استعداد های ذاتی و دستیابی به اهداف برای بهبود عملکرد و توسعه حرفه ای، همراه فرد دیگری می شود. روی هم رفته، کوچینگ فرایندی است که به واسطه آن به فرد کمک می شود از چیزی که هست به چیزی که می خواهد باشد، تغییر یابد (Keikha, 2022). کوچینگ در سازمانها باعث تسهیل یادگیری می شود و به مرور سازمان را به سازمانی یادگیرنده تبدیل می کند. از طرفی بسیاری از سازمان ها نیز با آموزش مهارت های کوچینگ در سازمان خود دارند. کوچینگ در لایه های مدیریتی این سازمان ها در جریان است و کارایی و بهره وری سازمان را از طریق افزایش اثربخشی مدیران بالا می برد (Dastgerdi et al, 2021). از جمله اهدافی که در کوچینگ سازمانی استفاده می شود، می توان به توسعه مهارت های مدیریتی، مدیریت زمان، افزایش تعلق، مدیریت تعارض، مدیریت ارتباطات و تیم ها، تفویض اختیار، مدیریت تغییر و انجام پروژه های مختلف اشاره کرد. مدیریت یک تیم به اندازه کافی چالش برانگیز است. اما در شرایطی مانند یک بیماری همه گیر جهانی، نرخ تغییر در محیط های کاری شبیه آن چه قبلاً دیده شده است، نیست و رهبران و مدیران باید با چالش هایی که قبلاً هرگز با آن ها برخورد نکرده اند، روبه رو شوند (Haqgoyan et al, 2023).

پیشینه پژوهش

(Thawesaengskulthai et al, 2025) به بررسی پیاده سازی تجربی مدل کوچینگ مربی- نقدی- ارتباطی برای شرکت های نوآوری محور در تایلند: بینش هایی برای توسعه سیاست و رشد پایدار پرداختند. نتایج نشان داد مدل کوچینگ شامل سه مرحله و هفت مرحله است: مرحله پایه (ورود به اکوسیستم و ارتباطات)، مرحله شتاب دهی (مربوگری متمرکز بر سه عنصر اصلی) و مرحله تکامل (توسعه و بهبود). این چارچوب، ساختار را با سازگاری متعادل می کند و آن را در بخش هایی مانند دیپ تک، هلت تک، فناوری کشاورزی و اقتصاد خلاق قابل اجرا می سازد. توصیه های سیاستی شامل ایجاد یک پلتفرم مربوگری ملی، تأمین مالی مبتنی بر مرحله، صدور گواهینامه مربی و سیستم های نظارتی یکپارچه همسو با اهداف نوآوری ملی است. این مدل، همکاری بین مراکز رشد، شتاب دهنده ها و ذینفعان دولتی- خصوصی را تقویت می کند و در عین حال پشتیبانی مداوم از استارت آپ های در حال توسعه را امکان پذیر می سازد.

(Ghasemi & Mahmoudi, 2025) به بررسی کاربرد استفاده از مهارت کوچینگ به عنوان یکی از حرفه های حمایتی در بالا بردن کیفیت آموزش پرداختند. نتایج نشان داد استفاده از مهارت های کوچینگ در حوزه آموزش، می تواند اثرات مثبتی بر ابعاد مختلف کیفیت آموزش داشته باشد. از جمله این اثرات می توان به افزایش انگیزش دانش آموزان، بهبود عملکرد تحصیلی، تقویت مهارت های خودتنظیمی، توسعه تفکر انتقادی و افزایش رضایت مندی دانش آموزان و معلمان اشاره کرد. همچنین کوچینگ می تواند به معلمان کمک کند تا مهارت های ارتباطی، رهبری و حل مسئله خود را بهبود بخشند. مهارت های کوچینگ به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند در ارتقای کیفیت آموزش می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

(Adabi & Askari, 2025) به بررسی شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر کوچینگ (مربوگری اثربخش در سازمان های دانش محور) پرداختند. نتایج نشان داد کوچینگ روندی است که جهت بهبود عملکرد افراد در زندگی حرفه ای، اجتماعی و حتی عاطفی کار می کند. به این معنی که در بسیاری از زمینه های زندگی برای پیشرفت و ارتقاء عملکرد می- توان از کوچینگ کمک گرفت. تمرکز کوچینگ به جای گذشته بر حال و آینده نزدیک فرد است و به کنکاش و رفع مسائل و مشکلات گذشته نمی پردازند. باور کوچینگ بر این است که افراد بهترین مسیر را خودشان می توانند تشخیص دهند و غالباً پاسخ مشکلات، افراد نزد خود آن ها است. از این رو، در فرایند کوچینگ انتخاب کننده و پیش برنده جلسه خود مراجعه کننده است و کوچ فقط نقش یک تسهیلگر را بازی می کند.

(Raisi, 2024) به بررسی بررسی رابطه ی کوچینگ و رهیافت آن با سیاست پرداخت. نتایج نشان داد همان گونه که وجود کوچ برای هر فرد و شغلی لازم است دنیای سیاست نیز جدای از بقیه ی امور نبوده و نیست و جهت پیشبرد اهداف سیاسی و دیپلماسی ضروری است که از کوچینگ سیاسی بهره گرفته شود تا امور مربوط به آن روند بهتر و رشد سریع- تری یابند.

(Darakhshan Mehr, 2024) به بررسی مفهوم کوچینگ (مربوگری) و تأثیر آن در رفتار کارکنان شهرداری شهر قم پرداخت. نتایج نشان داد مهارت های مهم کوچینگ شامل گوش دادن فعال، سؤال کردن، ایجاد رابطه ی دوستانه، همدلی، تحلیل و جمع بندی، تغییر چارچوب ذهنی ثابت، تمرکز، روشنفکری و قضاوت نکردن، دادن بازخوردهای سازنده و مقاومت در برابر میل به راه حل دادن، استخراج و استنباط عقاید و ارزش ها، برقراری اعتماد به نفس، القاء هدف تیمی،

مهارت تیم‌سازی، بهبود اثربخشی سازمانی، ایجاد صمیمیت، تاکید برنقا قوت، تشویق و تبریك، اخلاق‌مداری، حمایت مداوم و انگیزه بخشی، برنامه‌ریزی و اقدام می‌باشد.

(Sajadinia & Ramezanipour, 2024) به بررسی نقش کوچینگ در توسعه تفکر استراتژیک و ابتکاری پرداختند. نتایج نشان داد کوچینگ به مشتری اجازه می‌دهد تا به صورت خودآگاهانه و با تفکر استراتژیک، به راه‌حل‌هایی برای مسائل خود برسد و از ابتکاری بیشتری برای رسیدن به اهدافش استفاده کند. به طور کلی، کوچینگ می‌تواند به مشتری کمک کند تا از نگاه‌های مختلف به مسائل نگرشی جدید پیدا کند، از نقطه نظرهای متفاوت به چالش‌ها و فرصت‌ها نگاه کند و با استفاده از تفکر استراتژیک و ابتکاری، به راه‌حل‌های مناسب و کارآمد برسد. این رویکرد نه تنها به توسعه تفکر استراتژیک و ابتکاری فردی کمک می‌کند، بلکه به توسعه سازمانی و بهبود عملکرد و عملکرد افراد و تیم‌ها نیز کمک می‌کند.

(Hughes & Vaccaro, 2024) به بررسی چگونه تعاملات کوچینگ هویت رهبر متخصصان جوان را در طول زمان پرداختند. نتایج نشان داد یازده جفت مربی و مشتری شرکت‌کننده در یک برنامه توسعه رهبری سه تا شش ماهه، پنج نوع تعامل کلی را پیدا کرد که اساس توسعه هویت رهبر را تشکیل می‌دهند. این یافته‌ها درک فرآیندهای مربیگری و تغییر هویت رهبر را گسترش می‌دهند و بینش‌هایی را برای محققان و شاغلان فراهم می‌کنند تا به متخصصان جوان در هدایت رهبری کمک کنند.

(Solthong et al, 2024) به بررسی چگونه مداخلات کوچینگ بر فرهنگ سازمان یادگیرنده، دانش و عملکرد تجربه مشتری تأثیر می‌گذارد: مطالعه موردی با مقایسه فروشندگان خودرو تایلندی از یک شرکت آمریکایی پرداختند. نتایج نشان داد تأثیر مثبت و معنادار مداخلات کوچینگ بر هر هفت بعد فرهنگ سازمان یادگیرنده و همچنین بر عملکرد تجربه مشتری است. علاوه بر این، فرهنگ سازمان یادگیرنده تأثیر مداخلات کوچینگ بر عملکرد تجربه مشتری را واسطه می‌کند. از نظر عملی، مداخلات مربیگری می‌تواند رقابت‌پذیری فروشندگان خودرو تایلندی را از طریق بهبود عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی، رضایت مشتری و کارایی دانش تقویت کند.

(Fleischhacker & Graf, 2023) به بررسی روش‌های جدید بررسی کوچینگ: تحقیقات زبان‌شناختی در مربیگری اجرایی، کسب‌وکار و محل کار- مروری بر محدوده سیستماتیک با استفاده از روش استقرایی، توصیفی- پدیدارشناختی پرداختند. نتایج نشان داد فرمت کوچینگ، روش‌ها، و داده‌های مورد استفاده و غیره و نتایج غیرقابل سنجش تقسیم می‌شوند. دومی مروری بر مهم‌ترین کانون‌های تحقیقاتی و یافته‌ها در سطوح کلان، میانی و خرد تعاملات کوچینگ ارائه می‌کند تا تصویری جامع از عمق و غنا و همچنین فرصت‌های پیچیده تحقیقات مربیگری زبانی را در اختیار خوانندگان قرار دهد.

(Ives et al, 2023) به بررسی وضع سیاست در کوچینگ ورزش جامعه: جهت‌گیری برای تحقیقات آینده پرداختند. نتایج نشان داد در کوچینگ ورزشی، تاکید بر نیاز به تحقیقات تجربی عمیق و نظریه‌پردازی در موارد زیر است: (۱) مهارت‌های سیاسی دخیل در اجرای سیاست. (۲) مدیریت احساسات هنگام اعمال سیاست (۳) جنبه‌های اجرایی و ساختگی اجرای سیاست. و (۴) تأثیرات تصویب سیاست برای سلامت و رفاه کارگران.

(Hackel & Samson, 2023) به بررسی نقش سازمان در فرآیند کوچینگ: مطالعه محدوده ادبیات حرفه‌ای و علمی پرداختند. نتایج نشان داد سه دسته از پیشنهادها سازمانی تأثیرات کوچینگ به دست آمد: فرهنگ سازمانی، حمایت و هدف مشترک. یافته‌ها کمک بدیع برای سازمان‌ها و شاغلین ارائه می‌کند، زیرا سازمان‌ها و مربیان می‌توانند بهترین شرایط را برای ارتقاء قبل، در حین و پس از فرآیند مربیگری بهتر شناسایی کنند. این به‌نوبه خود به آن‌ها اجازه می‌دهد تا تأثیرات مثبت مربیگری را تسهیل و حفظ کنند.

(Cannon-Bowers et al, 2023) به بررسی کوچینگ در محل کار: یک متاآنالیز و توصیه‌هایی برای پیشبرد علم کوچینگ پرداختند. نتایج نشان داد مطابق با متاآنالیزهای قبلی، مربیگری در محیط کار در دست‌یابی به نتایج مثبت سازمانی مؤثر است. تأثیرات چند ناظم نیز مورد بررسی قرار گرفت.

(Pourjamshidi et al, 2023) به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی الزامات کوچینگ کسب و کار پرداختند. نتایج نشان داد از بین معیارهای شناسایی شده بیشترین رتبه میانگین مربوط به متغیر کسب تجربه (۰۴/۴) و کم‌ترین رتبه مربوط به متغیر ویژگی‌های روان‌شناختی (۶۷/۳) است. لازم به ذکر است که در رابطه با الزامات کوچینگ کسب و کار و تأثیر آن بر توسعه کسب و کارها مطالعات بسیار اندکی انجام شده است و خلأ جدی در این زمینه احساس می‌شود.

(Jozi & Yousefi, 2023) به بررسی مهارت‌های کوچینگ برای مدیران سازمان پرداختند. نتایج نشان داد کوچینگ از افراد حمایت می‌کند تا آگاهانه‌تر تصمیم بگیرند و اقدامات جدیدی انجام دهند. مطالعات جدید نشان داده است که هرچه بیشتر مدیران سازمان در نقش کوچ ظاهر شوند، شاهد بهبود عملکرد در نیروهای تحت امرشان خواهیم بود.

(Gharibi et al, 2023) به بررسی اهمیت و نقش کوچینگ (مربی‌گری) در سازمان و شرکت‌های امروزی با استفاده از روش سیستماتیک پرداختند. نتایج نشان داد یکی از بهترین روش‌ها جهت کاهش و تسکین این معضل، به کارگیری شیوه‌های نوین سرپرستی و مدیریتی از جمله کوچینگ می‌باشد. با توجه به توضیحات فوق می‌توان گفت در ادبیات غرب بحث کوچینگ و منتورینگ سال‌هاست که مورد توجه قرار گرفته است. در ایران اما، این مفهوم چندان شناخته شده نیست و هنوز به صورت واقعی به کار گرفته نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت کیفی و به لحاظ هدف در حوزه پژوهش‌های کاربردی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصان رشته مدیریت آموزشی جهت شرکت می‌باشند و مسئولیت‌های مصاحبه شوندگان شامل: عضو هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی کرج، مدیر گروه رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی کرج، مدیر کل سازمان آموزش و پرورش استان تهران، مدیر مالی آموزش و پرورش استان تهران، مدیر آموزش ابتدایی آموزش و پرورش استان تهران، معاون آموزش و پرورش استان تهران و مدیر اداری-کارگزینی سازمان آموزش و پرورش استان تهران می‌باشد. در این پژوهش از نمونه‌گیری به صورت هدفمند استفاده شد که از روشهای نمونه برداری غیراحتمالی است و نمونه‌گیری تا آنجا ادامه پیدا نمود که اشباع نظری حاصل گردد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. ابتدا برای انجام مصاحبه با خبرگان، به منظور کوچینگ سازمانی در نظام آموزش- و پرورش به دو نفر از متخصصان کلیدی این حوزه مراجعه شد و پس از انجام مصاحبه با آن‌ها از آن‌ها خواسته شد که

نظرات دیگری که صاحب نظر هستند را معرفی نمایند به همین شکل خبرگان دیگر شناسایی شد. ابزار گردآوری داده‌ها روش کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. ابتدا به منظور آشنایی با مفاهیم پایه و مبانی نظری و نیز آشنایی با مطالعات درخصوص موضوع مورد بحث از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. در این مطالعه اسناد و مدارک که شامل مقالات، رساله، پایگاه‌های اطلاعاتی و مبانی نظری و پیشینه پژوهش بدست آمد و در ادامه به منظور گردآوری داده‌ها به روش میدانی استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی تمرکز دارد. مضمون یا تم عنصر کلیدی در این روش است. مضمون‌ها پر ارزش‌ترین واحدهایی هستند که در تجزیه و تحلیل محتوا باید مدنظر قرار گیرند و منظور از مضامین معنای خاصی است که از یک کلمه یا جمله یا پاراگراف مستفاد می‌شود. این مضمون‌ها فضای خاص و مشخصی را اشغال نمی‌کنند، چون یک جمله ممکن است چند مضمون داشته باشد و یا چند پاراگراف متن، ممکن است فقط یک مضمون داشته باشد. این روش نیز مانند سایر روش‌های تحلیل کیفی در مدیریت علوم اجتماعی رشد چشمگیری داشته است.

یافته‌های پژوهش

ابتدا با مرور چندباره داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه، به بررسی زوایای مختلف آن پرداخته شد. درواقع با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، مفاهیم مستتر در داده‌های جمع آوری شده، بازیابی می‌شود. در این مرحله بدون هیچگونه محدودیتی به نام گذاری مفاهیم پرداخته شده است. بعد از انجام کدگذاری باز، محورهای اصلی در مجموعه داده‌ها را مشخص کرده و در مرحله بعدی، کدگذاری حول این محورها انجام می‌گیرد. سپس فرایند مرتبط کردن مضامین پایه به مضامین سازنده، کدگذاری مضامین سازمان دهنده نامیده می‌شود، می‌رسیم. زمانی که از مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده برسیم، نمونه‌گیری براساس مفاهیم مرتبط نظری پیش می‌رود، اما مرکز توجه تغییر می‌کند. در گردآوری داده‌ها پژوهشگر می‌خواهد حوادث و رویدادها را از داده‌هایی که قبلاً یا به تازگی گردآورده است نمونه‌گیری کند تا بتواند به شناسایی گونه‌های مهم برسد. در این مرحله از نمونه‌گیری رابطه‌ای و گوناگون استفاده می‌شود که پژوهشگر به دنبال حوادثی است که طیف ابعاد یا گونه‌های یک مفهوم را به نمایش بگذارد و مناسبات میان مفاهیم را نشان دهد از ترکیب مضامین سازمان دهنده، مضمون فراگیر استخراج می‌شود که جوهری مفهوم کل الگو را نشان می‌دهند:

جدول ۱. مضامین سازنده طراحی ارائه چهارچوب مفهومی کوچینگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	خلاصه محتوایی گزاره‌های کلامی
شکاف بین تئوری و اجرای عملی	۱.۱. عدم تناسب ابزارها. ۱.۲. تمرکز بر نتایج کوتاه مدت.	“تا زمانی که کوچینگ در سیستم ما به ‘تکمیل فرم‌ها’ تقلیل یابد، نتیجه‌ای نخواهیم گرفت.” / “ما باید ابزارهایی بسازیم که خودکار و قابل حمل باشند.”
تعریف کوچینگ در برابر نظارت	۲.۱. مرزهای اخلاقی. ۲.۲. آموزش مدیران در زمینه تمایز.	“باید مرز بین ‘نظارت برای اصلاح’ و ‘کوچینگ برای رشد’ را در دوره‌های مدیریتی جا بیندازیم.” / “اعتماد تنها با رعایت سخت گیرانه محرمانگی ایجاد می شود.”
اهمیت صلاحیت کوچ درون سازمانی	۳.۱. استانداردسازی مدارک داخلی. ۳.۲. ایجاد انجمن کوچ‌های داخلی.	“کوچ درون سازمانی باید ‘نفوذ’ داشته باشد نه صرفاً ‘قدرت’. این نفوذ از درک مشترک فرهنگی می آید.” / “نیاز به یک آزمون صلاحیت داخلی داریم که فراتر از گواهینامه‌های عمومی باشد.”
محوریت توسعه رهبری مدرسه‌ای	۴.۱. کوچینگ برای مدیریت تغییر. ۴.۲. انتقال مالکیت توسعه از اداره به مدرسه.	“مدیر مدرسه باید احساس کند کوچ، شریک استراتژیک اوست، نه بازوی اجرایی ستاد. این یعنی تمرکز بر تفکر استراتژیک.” / “کوچ باید مدیر را وادار کند که مسئولیت شکست‌ها و موفقیت‌ها را کاملاً بپذیرد.”
سنجش اثربخشی (ROI در آموزش)	۵.۱. معیارهای نرم (Soft Metrics). ۵.۲. حلقه بازخورد مستقیم از ذی نفعان.	“ROI در آموزش یعنی رضایت شغلی معلمان و کاهش معنادار ارجاعات انضباطی. اعداد آزمون‌ها دیرتر نشان داده می شوند.” / “ما باید نظرسنجی‌های سه ماهه از مراجعین در مورد تغییرات رفتاری‌شان داشته باشیم.”
مقاومت سیستمی به تغییرات ساختاری	۶.۱. چالش‌های فرهنگ سلسله مراتبی. ۶.۲. نیاز به قهرمان‌سازی از نمونه‌های موفق.	“نظام آموزشی ما ‘اجراکننده متوالی’ است، نه ‘آزمایش کننده فعال’. کوچینگ این فرهنگ را به چالش می کشد.” / “باید مدیران مدارس که موفق شده‌اند را برجسته کنیم تا به عنوان الگوی داخلی عمل کنند.”
تأثیر بر سلامت روانی و فرسودگی	۷.۱. مدیریت استرس‌های شغلی از طریق کوچینگ. ۷.۲. ایجاد فضایی برای انعطاف پذیری روانی.	“کوچ باید به معلم یاد دهد چطور از بحران‌های کلاسی سریعاً بیرون بیاید و انرژی‌اش را حفظ کند.” / “این ابزاری برای کاهش بار عاطفی است، نه افزایش بار کاری.”
الزامات حمایت سطح بالا (Buy-in)	۸.۱. تخصیص بودجه مشخص. ۸.۲. تعهد مدیران ارشد به حضور در	“اگر رهبران عالی خودشان از کوچینگ بهره نبرند، بقیه آن را جدی نمی گیرند.” / “باید یک ردیف

جلسات کوچینگ خودشان.	بودجه مشخص برای 'توسعه ظرفیت کوچینگ' داشته باشیم، نه اینکه از بودجه آموزشی برداریم.
۹.۱. تبدیل داده به بینش (Data to Insight). ۹.۲. پرهیز از کوچینگ مبتنی بر داده‌های خام.	"داده‌ها باید فقط نقطه شروع گفتگو باشند، نه پایان آن. این نمره پایین، چه داستانی برای شما دارد؟" سؤال کلیدی است. / "باید داده‌ها را برای مقایسه استفاده کرد، بلکه برای درک ریشه‌های رفتاری به کار برد."
۱۰.۱. مدل‌های SMART-E (اخلاقی/آموزشی). ۱۰.۲. تعهد سه جانبه (کوچ، مراجع، سازمان).	"اهداف باید قابل یادگیری باشند، نه فقط قابل اندازه‌گیری. باید توسعه مهارت را هدف قرار دهیم. / "سازمان باید تعهد دهد که منابع لازم برای رسیدن به هدف را فراهم کند."
۱۱.۱. پروتکل‌های امنیتی اطلاعات. ۱۱.۲. آموزش ذی‌نفعان خارج از فرآیند.	"باید یک سند محرمانگی رسمی امضا شود که توسط بالاترین مقام تأیید شده باشد. / "باید به کارمندان بگوییم که کوچ چه کاری انجام نمی‌دهد تا سوء تفاهم‌ها رفع شود."
۱۲.۱. ایجاد ساختار رسمی برای گروه‌های کوچک. ۱۲.۲. تأکید بر شنیدن فعال بین همکاران.	"باید زمان‌های مشخصی در هفته را به جلسات کوچینگ متقابل اختصاص دهیم، بدون دخالت مدیر. / "هنر شنیدن حرفه‌ای در میان معلمان ما ضعیف است؛ این یک مهارت قابل آموزش است."
۱۳.۱. چارچوب‌های متفاوت برای معلم، مدیر، و ستاد. ۱۳.۲. استفاده از مدل‌های مختلف بر اساس نیاز.	"برای معلم، کوچینگ باید مربیگری مستقیم در تدریس باشد؛ برای مدیر، کوچینگ اجرایی و رهبری تغییر است. / "می‌توانیم یک نسخه را برای همه جا اعمال کنیم؛ چارچوب باید لایه‌لایه باشد."
۱۴.۱. پیوند کوچینگ با دوره‌های آموزشی ضمن خدمت. ۱۴.۲. استفاده از مربیان به عنوان تسهیل‌گر پس از آموزش.	"اگر پس از یک دوره آموزشی کارگاه، بلافاصله کوچینگ نباشد، دانش ما در حد یک سخنرانی باقی می‌ماند. / "کوچینگ باید 'پل' بین یادگیری تئوری و عمل روزمره باشد."
۱۵.۱. ایجاد واژه‌نامه تخصصی نظام آموزشی. ۱۵.۲. تمرکز بر مفاهیم فرهنگی غنی.	"باید به جای 'تسهیل‌گر'، از 'یار آموزشی' یا 'راهنما' رشد استفاده کنیم که برای ما ملموس‌تر است. / "زبان باید زبان 'تربیت' باشد، نه زبان مدیریت صرف."

پایداری و انتقال دانش	۱۶.۱. مستندسازی فرایندها و نتایج. ۱۶.۲. ایجاد نهاد مسئولیت پذیر برای تداوم برنامه.	“هر پروژه موفقیتی باید در یک ‘راهنمای عملیاتی’ خلاصه شود تا هر مدیر جدیدی بتواند آن را پیاده سازی کند.” / “این باید بخشی از ساختار منابع انسانی شود، نه یک پروژه کوتاه مدت مدیریتی.”
-----------------------	--	--

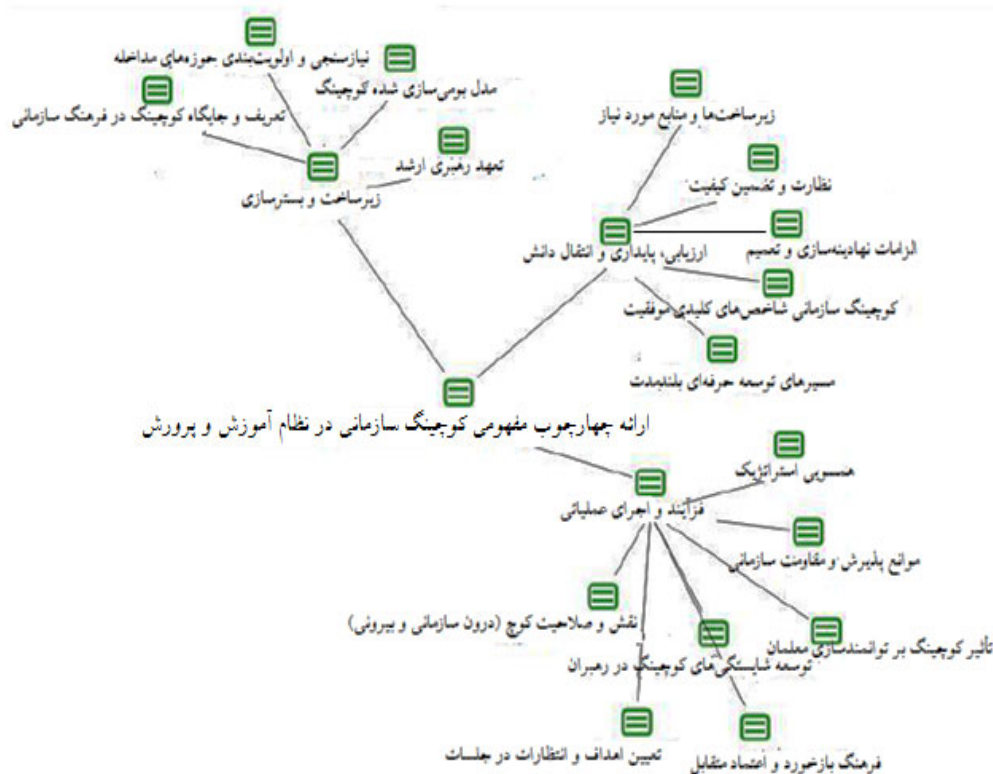
تشکیل مضامین فراگیر

کدگذاری مضامین فراگیر عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته بندی هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری مضامین فراگیر براساس نتایج کدگذاری مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مضامین فراگیر را به شکل نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مضامینی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می کند.

جدول ۲. مضامین فراگیر مستخرجه از مصاحبه با خبرگان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	توضیحات
مضمون فراگیر ۱: زیرساخت و بستر سازی	۱. تعریف و جایگاه کوچینگ در فرهنگ سازمانی	این مضمون بر پیش شرط ها، تعهدات سطح بالا و ایجاد محیطی مناسب برای پذیرش کوچینگ تمرکز دارد.
	۲. نیازسنجی و اولویت بندی حوزه های مداخله	
	۶. مدل بومی سازی شده کوچینگ	
	۱۶. تعهد رهبری ارشد (Executive Buy-in)	
مضمون فراگیر ۲: فرآیند و اجرای عملیاتی	۳. همسویی استراتژیک	این مضمون هسته اصلی مداخله بوده و به چگونگی انجام مؤثر جلسات کوچینگ، صلاحیت های لازم و مدیریت روابط در طول فرآیند می پردازد.
	۴. موانع پذیرش و مقاومت سازمانی	
	۷. نقش و صلاحیت کوچ (درون سازمانی و بیرونی)	
	۸. تعیین اهداف و انتظارات در جلسات	
	۹. فرهنگ بازخورد و اعتماد متقابل	
	۱۱. توسعه شایستگی های کوچینگ در رهبران	
	۱۲. تأثیر کوچینگ بر توانمندسازی معلمان	
مضمون فراگیر ۳: ارزیابی، پایداری و انتقال دانش	۵. زیرساخت ها و منابع مورد نیاز	این مضمون به تضمین اثر گذاری بلندمدت، سنجش نتایج و نهادینه سازی دستاوردهای کوچینگ در ساختار سازمانی می پردازد.
	۱۰. نظارت و تضمین کیفیت (Supervision)	
	۱۳. شاخص های کلیدی موفقیت (KPIs) کوچینگ سازمانی	
	۱۴. مسیرهای توسعه حرفه ای بلندمدت	
	۱۵. الزامات نهادینه سازی و تعمیم	

ترسیم شبکه مضامین



شکل ۱. ترسیم شبکه مضامین

این چهارچوب بر اساس سه مضمون فراگیر سازماندهی شده است:

الف: زیرساخت و بسترسازی

(شامل ۴ مضمون پایه)

- ۱/۱. تعریف جایگاه و مأموریت کوچینگ: تعیین اهداف دقیق و شفاف‌سازی تفاوت کوچینگ با مدیریت یا مشاوره.
- ۱/۲. نیازسنجی اولیه: شناسایی دقیق نیازهای مهارتی و رفتاری مدیران و معلمان که از طریق کوچینگ مرتفع خواهد شد.
- ۱/۳. تعهد و حمایت رهبری ارشد: تأمین منابع و حمایت سازمانی لازم توسط مدیران بالادستی.
- ۱/۴. طراحی مدل صلاحیت: تدوین شایستگی‌های مورد انتظار برای کوچ‌ها و کوچی‌ها.

ب: فرآیند و اجرای عملیاتی

(شامل ۷ مضمون پایه)

- ۲/۱. مدل انتخاب و معرفی کوچ: فرآیند رسمی برای انتخاب مربیان داخلی یا خارجی.
- ۲/۲. شایستگی‌های محوری کوچ: مهارت‌های عملی مورد نیاز برای هدایت مؤثر جلسات (مانند گوش دادن فعال، طرح سؤالات قدرتمند).
- ۲/۳. تعامل، مؤثر کوچ و کوچی: پروتکل‌های تعامل (تعداد جلسات، مدت زمان، ساختار جلسه).

۲/۴. مدیریت موانع فرهنگی و مقاومت: استراتژی‌هایی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر و فضای امن برای بازخورد.

۲/۵. پویایی و مدیریت فرآیند: چگونگی هدایت جلسات برای رسیدن به نتایج ملموس.

۲/۶. ملاحظات زمانی و تناوب: تعیین زمان‌بندی مناسب برای اجرای برنامه در تقویم آموزشی.

۲/۷. حفظ محرمانگی و اعتماد: ایجاد چارچوبی برای تضمین محرمانگی گفتگوها.

ج: ارزیابی، پایداری و انتقال دانش

(شامل ۵ مضمون پایه)

۳/۱. شاخص‌های کلیدی موفقیت (KPIs): تعیین معیارهای کمی و کیفی برای سنجش تأثیر کوچینگ.

۳/۲. سازوکارهای بازخورد و ارزیابی اثربخشی: جمع‌آوری نظرات از کوچی‌ها، مدیران و نتایج عملکردی.

۳/۳. نهادهای سازی و ادغام در ساختار: تبدیل کوچینگ از یک پروژه موقت به بخشی از فرآیندهای منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای.

۴/۳. مستندسازی دانش و بهترین تجارب: ثبت درس‌آموخته‌ها برای استفاده در چرخه‌های آتی.

۵/۳. توسعه کوچ‌های داخلی: برنامه‌ریزی برای تربیت نسل بعدی کوچ‌ها از درون سازمان.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که چهارچوب مفهومی کوچینگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش شامل ۳ بعد ۱- زیرساخت و بسترسازی که شامل مولفه‌های (تعریف و جایگاه کوچینگ در فرهنگ سازمانی، نیازسنجی و اولویت‌بندی حوزه‌های مداخله، مدل بومی‌سازی شده کوچینگ، تعهد رهبری ارشد)، بعد ۲- فرآیند و اجرای عملیاتی که شامل مولفه‌های (همسویی استراتژیک، موانع پذیرش و مقاومت سازمانی، نقش و صلاحیت کوچ (درون‌سازمانی و بیرونی) تعیین اهداف و انتظارات در جلسات، فرهنگ بازخورد و اعتماد متقابل، توسعه شایستگی‌های کوچینگ در رهبران و تأثیر کوچینگ بر توانمندسازی معلمان) و بعد ۳- ارزیابی، پایداری و انتقال دانش که شامل مولفه‌های (زیرساخت‌ها و منابع مورد نیاز، نظارت و تضمین کیفیت، شاخص‌های کلیدی موفقیت (KPIs) کوچینگ سازمانی، مسیرهای توسعه حرفه‌ای بلندمدت و الزامات نهادهای سازی و تعمیم) طراحی شده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Raisi, 2024) (Adabi & Askari, 2025) (Ghasemi & Mahmoudi, 2025) (Thawesaengskulthai et al, 2025) (Solthong et al, 2024) (Darakhshan Mehr, 2024) (Sajadinia & Ramezanipour, 2024) (Hughes & Vaccaro, 2024) (Cannon-Bowers et al, 2024) (Fleischhacker & Graf, 2023) (Ives et al, 2023) (Hackel & Samson, 2023) (Gharibi et al, 2023) (Jozi & Yousefi, 2023) (Pourjamshidi et al, 2023) (et al, 2023) (Ghasemi & Mahmoudi, 2025) نشان دادند که استفاده از مهارت‌های کوچینگ در حوزه آموزش، می‌تواند اثرات مثبتی بر ابعاد مختلف کیفیت آموزش داشته باشد. ازجمله این اثرات می‌توان به افزایش انگیزش دانش‌آموزان، بهبود عملکرد تحصیلی، تقویت مهارت‌های خودتنظیمی، توسعه تفکر انتقادی و افزایش رضایت‌مندی دانش‌آموزان و معلمان اشاره کرد. همچنین کوچینگ می‌تواند به معلمان کمک کند تا مهارت‌های ارتباطی، رهبری و حل مسئله خود را بهبود بخشند. مهارت‌های کوچینگ به‌عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند در ارتقای کیفیت آموزش می‌تواند مورد استفاده قرار

گیرد. (Solthong et al, 2024) نشان دادند که تأثیر مثبت و معنادار مداخلات کوچینگ بر هر هفت بعد فرهنگ سازمان یادگیرنده و همچنین بر عملکرد تجربه مشتری است. علاوه بر این، فرهنگ سازمان یادگیرنده تأثیری بر مداخلات کوچینگ بر عملکرد تجربه مشتری را واسطه می‌کند. از نظر عملی، مداخلات مربیگری می‌تواند رقابت‌پذیری فروشندگان خودرو تایلندی را از طریق بهبود عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی، رضایت مشتری و کارایی دانش تقویت کند. (Jozi & Yousefi, 2023) نشان دادند که کوچینگ از افراد حمایت می‌کند تا آگاهانه‌تر تصمیم بگیرند و اقدامات جدیدی انجام دهند. همچنین نشان دادند که هرچه بیشتر مدیران سازمان در نقش کوچ ظاهر شوند، شاهد بهبود عملکرد در نیروهای تحت امرشان خواهیم بود.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت که این مدل، کوچینگ را فراتر از یک دوره آموزشی می‌داند و آن را به مثابه «موتور محرک تحول در سازمان» تعریف می‌کند که برای روشن شدن، نیاز به ترکیب دقیق سه رکن اصلی دارد:

رکن اول: پی‌ریزی و تعریف (زیرساخت و بسترسازی)

تمامی فرآیند با تعریف دقیق هویت و جایگاه کوچینگ در فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود. بدون شفاف‌سازی اینکه کوچینگ چیست و چگونه عمل می‌کند، سازمان در آشفته‌فکری بین مشاوره و مدیریت دستوری باقی می‌ماند. پس از این تعریف، نیازسنجی دقیق و اولویت‌بندی حوزه‌های مداخله صورت می‌گیرد تا برنامه‌ها متناسب با واقعیات میدان (نه نظریه‌های انتزاعی) طراحی شوند. این مرحله با بومی‌سازی مدل‌ها و تعهد بی‌چون‌وچرا رهبری ارشد تکمیل می‌شود؛ چرا که بدون حمایت رهبری و تطبیق فرهنگی، کوچک‌ترین حرکتی در سازمان رخ نمی‌دهد.

رکن دوم: حرکت و تبدیل (فرآیند و اجرای عملیاتی)

وقتی زیرساخت‌ها فراهم شد، فرآیند عملیاتی آغاز می‌شود. این بخش، قلب تپنده تغییر است. در اینجا، همسویی استراتژیک اطمینان می‌دهد که تمام انرژی‌ها در راستای اهداف کلان سازمان هدایت شود. در حین اجرا، شناسایی و مدیریت موانع و مقاومت‌های سازمانی و ایجاد فرهنگ اعتماد و بازخورد، تضمین می‌کند که فضا برای گفتگوهای عمیق و صادقانه فراهم باشد. در این میان، نقش و صلاحیت کوچ‌ها (چه داخلی و چه بیرونی) و تعیین اهداف شفاف در جلسات، ضمانت اجرایی برنامه است. نتیجه مستقیم این فرآیند، توسعه شایستگی‌های رهبری و در نهایت توانمندسازی معلمان است تا آن‌ها نه تنها مأموریت‌ها را اجرا کنند، بلکه با خلاقیت و خودباوری، به ارتقای کیفیت آموزش بپردازند.

رکن سوم: تثبیت و پیشرو (ارزیابی، پایداری و انتقال دانش)

فرآیند تغییر اگر توقف کند، به فرسودگی منجر می‌شود. بنابراین، بخش ارزیابی و پایداری، حلقه‌ای است که اطمینان می‌دهد تغییرات پایدار بمانند. با تأمین منابع و نظارت کیفیت، از انحراف برنامه جلوگیری می‌شود و با تعریف شاخص‌های کلیدی موفقیت، اثربخشی نه براساس «تعداد جلسات»، بلکه بر اساس «تغییر رفتار و عملکرد» سنجیده می‌شود. این داده‌ها، مسیر توسعه حرفه‌ای بلندمدت را برای کوچ‌ها و سازمان ترسیم می‌کنند. در نهایت، نهادینه‌سازی و تعمیم موفقیت‌ها باعث می‌شود که کوچینگ از یک «پروژه موقت» به یک «فرهنگ سازمانی همیشگی» تبدیل شود و دانش تولیدشده در مدارس مختلف تعمیم یابد.

در این چارچوب یکپارچه، زیرساخت‌ها (بعد ۱) مجوز و جهت را فراهم می‌کنند، فرآیند عملیاتی (بعد ۲) انرژی و تغییر را در سطح فردی و گروهی ایجاد می‌کند، و ارزیابی و پایداری (بعد ۳) کیفیت و ماندگاری تغییرات را تضمین کرده و بازخوردی برای تقویت زیرساخت‌ها تولید می‌کند.

هرسه بعد مانند سه ضلع یک مثلث هستند؛ اگر هر کدام کوتاه یا ضعیف باشند، سیستم ناپایدار شده و برنامه کوچینگ به ناکارآمدی یا توقف منتهی می‌شود. بنابراین، رهبری نظام آموزش و پرورش باید به‌جای تمرکز صرف بر برگزاری جلسات، بر هماهنگی و هم‌افزایی این سه لایه به صورت همزمان تأکید کند تا کوچینگ به موتور محرک تحول پایدار در مدارس تبدیل شود.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهاد زیر ارائه شد:

تثبیت جایگاه سازمانی: نظام باید جایگاه رسمی کوچ سازمانی را در ساختار سازمانی (به‌ویژه در سطوح ستادی و منطقه‌ای) تعریف کرده و آن را از سایر نقش‌های مدیریتی و مشاوره‌ای متمایز سازد.

تعهد رهبری: لازم است مدیران ارشد (از سطح وزارتخانه تا مدیران مدارس) آموزش‌های تخصصی کوچینگ را بگذرانند تا زبان مشترک اعتماد و پرسشگری را بیاموزند و تعهد خود را به روش‌های توسعه فردی به‌جای صرفاً دستوردهی، به صورت عملی نشان دهند.

بومی‌سازی چارچوب: باید یک کمیته تخصصی تشکیل شود تا مدل‌های جهانی کوچینگ (مانند GROW) را با محتوای درسی، فرهنگ بومی معلمان و قوانین جاری تلفیق کرده و نسخه نهایی «راهنمای عمل کوچینگ در آموزش و پرورش» را تدوین نماید.

مدیریت مقاومت از طریق «کوچینگ متمرکز بر موضوع»: برای کاهش مقاومت اولیه، جلسات کوچینگ نباید صرفاً بر «بهبود مهارت‌های نرم» متمرکز باشد؛ بلکه باید مستقیماً بر حل چالش‌های روزمره و مشخص (مانند مدیریت کلاس‌های پرجمعیت، اجرای یک طرح درسی جدید یا تعامل با والدین دشوار) تمرکز کند تا اثربخشی آن بلافاصله ملموس باشد. نهادینه‌سازی بازخورد سازنده: ایجاد کانال‌های امن و دوطرفه برای بازخورد بین کوچ و مراجع شونده. سیستم باید تضمین کند که بازخوردهای ارائه‌شده در جلسات کوچینگ، در ارزیابی عملکرد رسمی آن‌ها هیچ تأثیر منفی نخواهد داشت.

تعریف شاخص‌های نتایج به‌جای شاخص‌های فرآیندی: به‌جای شمارش تعداد جلسات کوچینگ برگزار شده، شاخص‌هایی مانند افزایش نرخ مشارکت فعال دانش‌آموزان در کلاس‌ها، کاهش شکایات والدین، یا افزایش خودکارآمدی معلمان باید به عنوان معیار سنجش موفقیت برنامه قرار گیرند.

ایجاد بانک دانش تجربیات موفق: طراحی یک پلتفرم دیجیتال برای ثبت تجربیات موفق کوچینگ‌ها در حوزه‌های مختلف. این بانک دانش باید به‌صورت منظم (حداقل فصلی) مورد بازبینی قرار گرفته و بهترین شیوه‌ها برای تعمیم و آموزش دوره‌های آتی مورد استفاده قرار گیرند.

Reference

- Adabi, M., & Askari, E. (2025), Identification and ranking of factors affecting coaching (effective coaching in knowledge-based organizations), 4th International Congress on Management, Economy, Humanities and Business Development, <https://civilica.com/doc/2391344> (In Persian)
- Ahmad, N. N., & Noranee, S., & Haron, H., & Amir Hamzah, A. S. M., & Tuan Kub, T. M. N., & Tuan Kub, T. N. (2023). The Importance of Managerial Coaching in Public Organisation: A Conceptual Paper. *Information Management and Business Review*, 15(1(I)SI), 184-189. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i1\(I\)SI.3411](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i1(I)SI.3411)
- Bradley, J., & Reynolds, M. (2021). Appreciative academic coaching. *Journal of Appreciative Education*, 7, 15-21. <https://libjournal.uncg.edu/jae/article/view/2054/1540>. <https://doi.org/10.3390/educsci15030289>
- Cannon-Bowers, J.A., & Bowers, C.A., & Carlson, C.E., & Doherty, S.L., & Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Front. Psychol.* 14:1204166. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1204166
- Corsby, C. L. T., & Jones, R. & Lane, A. (2022). Contending with vulnerability and uncertainty: What coaches say about coaching. *Sports Coaching Review*, 12(3), 323-342. doi:10.1080/21640629.2022.2057697
- Darakhshan Mehr, A. (2024), Study and investigation of the concept of coaching and its impact on the behavior of Qom Municipality employees, The first international conference on new researches in management, law, humanities and entrepreneurship, <https://civilica.com/doc/2155296>. (In Persian)
- Dastgerdi, M., & Mohammadi, M., & Yaghoubi, N.M., & Mahmoodzadeh, M. (2021) Doi: 10.22059/JOMC.2021.312662.1008163. (IN PERSIAN)
- Fleischhacker, M., & Graf, E.M. (2023). New ways of examining coaching: Linguistic research in executive, business and workplace coaching - a systematic scoping review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(1), doi.org/10.1080/17521882.2023.2284166
- Gavin, J., & Francesco Bernardi, N. (2023) Are certain types of coaching more beneficial within different organizational cultures? The coach's perspective. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(1), 50-66. DOI: 10.24384/z52 p-6042.
- Gharibi, H., & Haji Fathali, S., & Delai Milan, R., & Akbari, A. (2023). The importance and role of coaching in today's organizations and companies. The Sixth International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting. (In Persian)
- Ghafari, F., & AHMADI, K., & Salvati, A. (2021). D D esigning a model for conceptual expansion of employee performance coaching in Iranian public organizations. *JOURNAL OF NAJA MANPOWER*, 15(65), 67-92. SID. <https://sid.ir/paper/1038277/en>. (In Persian)
- Ghasemzadeh, H. (2021). Coaching. Vol. 3, Tehran: Rahnaj Publishing. (In Persian)
- Ghasemi, F., & Mahmoudi, M. (1404), The application of coaching skills as one of the supporting professions in improving the quality of education, The fourth international conference on new achievements of educational sciences and education in Iran and the world, Tehran, <https://civilica.com/doc/2383936>. (In Persian)
- Graf, E.M., & Jautz, S. (2022). Working alliance and client design as discursive achievements in first sessions of executive coaching. In C. Scarvaglieri, E.-M. Graf, & T. Spranz-Fogasy (Eds.), *Relationships in organized helping*, 171-193. DOI:10.1075/pbns.331.08gra
- Hackel, M., & Samson, I. (2023). The Role of the Organization in a Coaching Process: A Scoping Study of the Professional and Scientific Literature. *Human Service Organizations: Management. Leadership & Governance*, 1(1), doi.org/10.1080/2330 3131.2023.2260849
- Haqgoyan, Z., & Derakhshan-Mehr, A., & Mashayekhi, M. (2023). The concept of coaching and identifying its skills. The Sixth International Conference on Management, Humanities and Behavioral Sciences in Iran and the Islamic World. (In Persian)
- Hughes, A., & Vaccaro, C. (2024). How coaching interactions transform leader identity of young professionals over time. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 22(1), 130-148. DOI:10.24384/3tw6-r891



- Ives, B., & Penney, D., & O’Gorman, J., & Nichol, A. J., & Potrac, P., & Nelson, L. (2023) Investigating policy enactment in community sport coaching: directions for future research. *Sports Coaching Review*, 26(6), doi.org/10.1080/216406 29.2023.2291253
- Jozi, Z.S., & Yousefi, M.M. (2023), Coaching Skills for Organizational Managers, <https://civilica.com/doc/1933138>. (In Persian)
- Keikha, A. (2022), Identifying the components of the coaching program to improve the human capital of faculty members of medical universities, <https://civilica.com/doc/1541247>. (In Persian)
- Maini, A., & Saravanan, Y., & Singh, T.A., & Fyfe, M. (2020). Coaching Skills for Medical Education in a VUCA World. *Medical Teacher*, 42(11),1308-1309. DOI:10.1080/0142159X.2020.1788713
- Pourjamshidi, H., & Naderi, N., & Rezaei, B. (2023). Identifying and prioritizing business coaching requirements. *Quarterly Journal of Organizational Resource Management Research*, 13(1), 36-21. (In Persian)
- Raisi, M. (2024). Investigating the relationship between coaching and its approach to politics. *Brand-Creating*, 5(51), 83-65. (In Persian)
- Sajadinia, A., & Ramezanipour, M. M. (2024), The role of coaching in developing strategic and innovative thinking, The first international conference on new researches in management, law, humanities and entrepreneurship, <https://civilica.com/doc/2155195>. (In Persian)
- Solthong, S., & Parisot, X., & Ribiere, V. (2024). How coaching interventions impact learning organization culture, knowledge and customer experience performances: a case study comparing Thai car dealers from one US company. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, In press, 1-36. fhal-04562757f. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2024.16.035>
- Thawesaengskulthai, N., & Chatmarathong, A., & Werasopon, N., & Koiwanit, J. (2025). Empirical implementation of coach-cash-connect mentoring model for innovation-driven enterprises in Thailand: Insights for policy development and sustainable growth. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(4), 10-65. doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100650