



Analysis of Effective Factors on Coaching Skills of Yazd City School Managers

Farzane. Haeri^{*1}, Seyyed Rasoul. Hosseini², Mansour. Dehghan Manshadi³

1.Department of Educational Management, Shahid Chamran Campus, Farhangian University, Tehran, Iran.
h.farane01@yahoo.com

2.Department of Educational Management, Shahid Chamran Campus, Farhangian University, Tehran, Iran.
hosseinirasul@cfu.ac.ir

3.Department of Educational administration, Farhangian University, Tehran, Iran.
mansoor.dehghan@cfu.ac.ir

ABSTRACT

Keywords

Coaching, Coach-oriented Leadership, Coaching Skills, Grounded Theory, School, Successful Managers

1. Corresponding author
✉ h.farane01@yahoo.com

Background and Objectives: Coaching is considered one of the most key methods of empowering human resources in organizations. The aim of this study was to analyze and investigate the factors affecting the coaching skills of school principals. **Methods:** This qualitative research was conducted with the approach of the data theory based on the Stravis and Corbyn model. The statistical population consisted of successful school administrators and expert academic professors in the field of coaching and education who were selected by targeted sampling and snowballs, which was a sixteenth interview of theoretical saturation Took. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using MAXQDA24 software in three open, pivotal and selective coding references. To measure the content validity of the indicators extracted from qualitative analysis, the approval of the interviewees and a number of coaching experts was used. **Findings:** The findings showed that the coaching skills of a successful manager under the influence of five main dimensions, including the conditions of knowledge (such as personal characteristics, education and learning), contextual conditions (such as political, economic, cultural, organizational characteristics, cooperation with organs), interventional conditions (such as political barriers, organization of education, communication, rational and perceptual, communication, technical and perceptual skills and participation of external people), strategies (including: political, organizational, organizational, organizational, and organizational characteristics) resource efficiency, troop development, role transparency, post-responsibility and responsiveness to the scope of tasks and consequences (including: improving the participatory role of students, continuous and effective relationships, improving cognitive skills, establishing justice, effective relationships with family, improving the atmosphere and organizational environment, empowering forces) are all approved by experts. **Conclusion:** The results of this study indicate that coaching leadership is a complex and multi-dimensional process that requires simultaneous attention to individual, organizational and... is. **Conclusion:** The results of this study indicate that mentoring leadership is a complex and multidimensional process that requires simultaneous attention to individual, organizational, etc. factors. It is suggested that this study, by accurately identifying the causal, contextual, environmental factors, strategies, and consequences of mentoring leadership skills, be used as a guide for school administrators to improve their managerial capabilities.

Received: 2025/09/05
Reviewed: 2025/11/30
Accepted: 2025/12/31
Published online: 2026/01/13

Citation (APA): Haeri, F. and Hosseini, S. R. and Dehghan Manshadi, M. (2025). Analysis of Effective Factors on Coaching Skills of Yazd City School Managers. *Teacher Education Policy*, 7 (4), 59- 80 .
doi: <https://doi.org/10.48310/edup.2025.20765.1434>



تحلیل عوامل موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس شهر یزد

فرزانه حائری^{۱*}، سیدرسول حسینی^۲، منصور دهقان منشادی^۳

۱. گروه مدیریت آموزشی، پردیس شهید چمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. h.farane01@yahoo.com

۲. گروه مدیریت آموزشی، پردیس شهید چمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. hosseinirasul@cfu.ac.ir

۳. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. mansoor.dehghan@cfu.ac.ir

چکیده

پیشینه و اهداف: مربیگری به عنوان یکی از کلیدی‌ترین روش‌های توانمندسازی نیروی انسانی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، هدف از این پژوهش تحلیل و بررسی عوامل موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس است. **روش‌ها:** این پژوهش کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد بر پایه مدل استراویس و کوربین انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران موفق مدارس و اساتید دانشگاهی خبره در حوزه مربیگری و آموزش و پرورش بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند که مصاحبه شانزدهم اشباع نظری صورت گرفت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری و با استفاده از نرم افزار MAXQDA24 در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای سنجش روایی محتوایی شاخص‌های استخراج شده از تحلیل کیفی، از تاییدیه مصاحبه‌شوندگان و تعدادی از خبرگان حوزه مربیگری استفاده گردید. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های مربیگری یک مدیر موفق تحت تاثیر پنج بعد اصلی شامل شرایط علی (مانند ویژگی فردی، آموزش و یادگیری)، شرایط زمینه‌ای (مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، ویژگی‌های سازمانی، همکاری با ارگان‌ها)، شرایط مداخله‌ای (مانند: موانع سیاسی، سازمان آموزش و پرورش، ارتباطی، عقلانی و ادراکی، مهارت‌های ارتباطی، فنی و ادراکی و مشارکت افراد برون سازمانی)، راهبردها (شامل: بهره‌وری از منابع، توسعه نیروها، شفافیت نقش، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی نسبت به حیطه وظایف و پیامدها) (شامل: ارتقا نقش مشارکتی دانش آموزان، روابط مستمر و اثربخش، ارتقا مهارت شناختی، برقراری عدالت، روابط اثربخش با خانواده، ارتقا جو و محیط سازمانی، توانمندسازی نیروها) قرار دارد، تمامی این شاخص‌ها مورد تایید خبرگان قرار گرفته است. **نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش حاکی از آن است که رهبری مربیگری فرآیندی پیچیده و چندبعدی است که مستلزم توجه همزمان به عوامل فردی، سازمانی و... است. یافته‌های این مطالعه با شناسایی دقیق عوامل علی، زمینه‌ای، محیطی، راهبردها و پیامدهای مهارت‌های رهبری مربیگری می‌تواند به عنوان راهنمایی برای مدیران مدارس در جهت ارتقای توانمندی‌های مدیریتی خود، مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی

داده بنیاد، رهبری مربیگری
مدرسه، مدیران موفق، مربیگری،
مهارت‌های مربیگری

۱. نویسنده مسئول

h.farane01@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۲۳

شماره صفحات: ۸۰-۵۹

DOI: [10.48310/edup.2025.20765.1434](https://doi.org/10.48310/edup.2025.20765.1434)

شاپا الکترونیکی: ۷۱۶۴-۲۶۴۵



COPYRIGHTS

©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

مقدمه

آموزش و پرورش، بنیان علمی و فرهنگی هر کشور را شکل می دهد؛ هرچه این پایه استوارتر و نیرومندتر باشد، آینده علمی و تربیتی جامعه با چالش های کمتری مواجه خواهد شد. مدرسه، به عنوان دومین نهاد اجتماعی پس از خانواده، نقشی تعیین کننده در رشد و پرورش نسل آینده ایفا می کند (عبداله زادگان و همکاران، ۱۴۰۴).

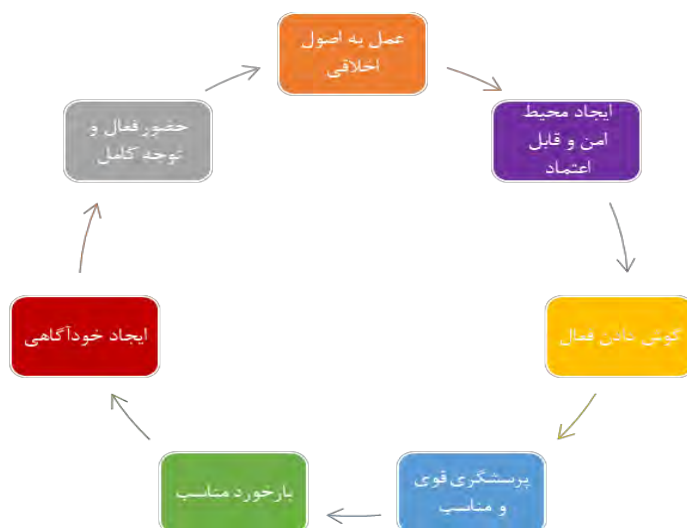
مدیران مدارس، به عنوان اصلی ترین تصمیم گیرندگان در این نهاد اجتماعی، ناظران فرآیندهای آموزشی و تربیتی و عاملان اصلی بهبود کیفیت مدرسه محسوب می شوند. هم راستاسازی تمامی عناصر درسی، آموزشی و پرورشی مدرسه، بخشی ذاتی از وظایف سازمانی و رهبری آنان تلقی می گردد. (نیک اخلاق و داوودی، ۱۴۰۱).

بی شک اثربخشی و اصلاح عملکرد مدارس و همچنین پاسخگویی به مسئولیت های روزافزون نظام تعلیم و تربیت، مستلزم وجود مدیرانی کارآمد و موفق است. با وجود تلاش های صورت گرفته به دلیل نامطلوب بودن وضعیت مدیریتی، کیفیت کنونی آموزش و پرورش، قادر به پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه آینده نیست. از این رو، تمرکز اصلی باید بر شناسایی و به کارگیری مدیرانی باشد که تأثیر بسزایی بر ارتقای کیفیت مدرسه و فرایندهای یادگیری دانش آموزان دارند؛ چرا که مدیر موفق به عنوان یک کاتالیزور در آزادسازی استعدادهای بالقوه و نهفته ای که در سازمان وجود دارد، عمل می کند. در نهایت، ضعف در حوزه رهبری مؤثر مدارس مانع از بهبود عملکرد و انطباق با الزامات آتی خواهد شد و مدارس بدون رهبری و مدیریت مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و پاسخگویی به مسئولیت های روزافزون خویش نخواهند بود (عابدی کوشکی و همکاران، ۱۴۰۱).

چگونگی ایجاد این قابلیت ها در میان کارکنان، مستلزم آن است که مدیران موفق، مهارت های لازم از جمله مهارت های مربیگری را کسب نمایند. مربیگری مفهومی میان رشته ای برای رشد و توسعه فردی و گروهی است که در حوزه ها و حیطه های مختلفی مورد استفاده قرار می گیرد (باقریه مشهدی و همکاران، ۲۰۲۳).

مدیر در نقش مربی، از طریق طرح پرسش های هدفمند، کارکنان را به خودآگاهی رهنمون می شود تا ارزش ها و استعداد های فردی خود را کشف کنند. این فرایند، درک عمیق تری از انتخاب ها و چالش های پیش رویشان فراهم می آورد و در نهایت منجر به افزایش حس مسئولیت پذیری و استقلال آنان می گردد (عبدی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از مزایای کلیدی مربیگری برای مدیران، آزادسازی زمان آن هاست؛ زمانی که پیش از این صرف مدیریت جزئیات کارهایی می شد که کارکنان نیز قادر به انجامشان بودند. این امر به مدیران امکان می دهد تا تمرکز بیشتری بر مسائل استراتژیک و خلاقانه داشته باشند. علاوه بر این، مهارت مربیگری برای هر فردی که در پی افزایش توانایی خود برای تأثیرگذاری در گفتگوها است، مفید واقع می شود. بنابراین، توانایی مربیگری در محیط کار، یک صلاحیت کلیدی برای هر مدیری محسوب می گردد (خادم، ۱۴۰۱).

رهبری مربیگرا، یکی از سبک های رهبری در حوزه مربیگری است که در آن رهبران سازمان با کارکنان خود ارتباط برقرار می کنند تا رشد حرفه ای آنها را تقویت کنند. در این فرایند یک رهبر باتجربه و آگاه، وقت و انرژی خود را برای کارکنان خود سرمایه گذاری می کند. این کار برای همسویی اهداف کارکنان با نقاط قوت آنها و کار بر روی نقاط ضعف آنها و تبدیل شدنشان به رهبران بهتر در آینده انجام می شود (نیک اخلاق و همکاران، ۱۴۰۳). یکی از ابزارهای رهبری مربیگرا، مهارت های مربیگری است که برای مدیران به عنوان یک اقدام مدیریتی مؤثر که باعث بهبود یادگیری، افزایش مشارکت، اثربخشی و انگیزش کارکنان می شود، تعریف شده است. (Ellinger & et al, 2011) این ابزار وسیله ای است در راستای حفظ و نگه داشتن نیروی انسانی توانمند در سازمان و استفاده حداکثری از توانمندی ها و استعدادهای آنان (Azhar & et al, 2024). مهارت های مربیگری براساس تعریف فدراسیون بین المللی مربیگری^۱ در شکل ۱. ارائه شده است:



شکل ۱. هفت مهارت تاییده شده مربیگری از نظر فدراسیون بین المللی مربیگری

با توجه به پیچیدگی مسائل دنیای امروز و نقش بنیادی مدارس در تربیت جامعه‌ای سالم، مربیگری به عنوان یک رویکرد حیاتی برای مدیران مطرح می‌شود. این رویکرد، به‌ویژه در تعامل با کارکنان (مانند معلمان تازه‌کار)، والدین و دانش‌آموزان، ضروری است؛ زیرا در درجه اول بر ارتباط انسانی و پرورش نیروی بالقوه به نیروی بالفعل تمرکز دارد.

مسئله اصلی این پژوهش این است که علاوه بر اهمیت مربیگری، چه عواملی بر کسب این مهارت‌ها تأثیرگذارند؟ و این عوامل چگونه می‌توانند مهارت‌های مربیگری مدیران موفق مدارس را تحت تأثیر قرار دهند؟»

پیشینه پژوهش

خوشحال و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر مربیگری در سازمان‌ها نشان دادند که اجرای مربیگری در سازمان باعث افزایش یادگیری، بالفعل نمودن استعدادها، بالقوه کارکنان، رفع موانع شغلی و بهبود اثربخشی عملکرد کارکنان و توسعه قدرت و موفقیت نیروهای انسانی می‌شود.

محمدی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مربیگری بر عملکرد کارکنان با نقش واسطه پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری کارکنان در شرکت گاز استان گلستان به این نتیجه رسیدند که رابطه مربیگری و پاداش و قدردانی، مربیگری و تعهد، مربیگری و یادگیری کارکنان؛ دارای تأثیر مثبت و معنادار است و همچنین پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری؛ رابطه بین مربیگری و عملکرد کارکنان را بطور معناداری میانجی‌گری می‌کنند و نقش میانجی آنها مورد تایید قرار گرفت.

رضائی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله خود با عنوان بررسی تأثیر مربیگری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان به این نتیجه رسیدند که متغیرهای شایستگی‌های مدیران، مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی بر انگیزش و آموزش کارکنان و در نهایت آموزش کارکنان بر انگیزش آنان تأثیر مثبت دارد.

نیک اخلاق و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا و ارزیابی مؤلفه‌های شناسایی شده در صنعت برق با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی نتایج بخش کیفی را در قالب مؤلفه‌های رهبری مربیگرا اینگونه بیان کردند: خودآگاهی، اعتمادسازی، همدلی، برقراری ارتباطات مؤثر، کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدام‌ها، نظارت بر رشد و توسعه و تیم‌سازی؛ همچنین در نتایج بخش کمی پژوهش نشان دادند که وضعیت موجود رهبری مربیگرا و تمامی مؤلفه‌های آن در صنعت برق، پایین‌تر از حد متوسط است.

رافتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان واکاوی عوامل موثر بر استقرار مربیگری در سازمان‌های دولتی، دو عامل منابع انسانی و سازمانی را شناسایی نمودند. عامل منابع انسانی شامل دو بعد مربی و مربی و عامل سازمانی شامل دو بعد ساختاری و محتوایی می‌باشد.

سیمن^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان رویکرد کوچینگ به عنوان ابزاری پایدار برای بهبودی مهارت‌های دانشجویان مدیریت نشان دادند که دانشجویان با تقویت مهارت‌های رهبری خود و حمایت از تیم‌های کاری خود، تکمیل پایان‌نامه نهایی، مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا، جستجوی فرصت‌های شغلی حرفه‌ای می‌توانند به عملکرد بهتر و مطلوب‌تری دست یابند.

کولسان^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با موضوع مربیگری و رهبری برای نوآوری و سازمان‌های آماده آینده نشان دادند ارتباط و ارزش مربیگری و سایر حمایت‌های توسعه ارائه شده به اینکه آیا این نیازها، اولویت‌ها و مسئولیت‌های مدیر در موقعیت‌ها، شرایط و زمینه‌هایی که در آن فعالیت می‌کنند، منعکس می‌شود یا خیر بستگی دارد.

آپریانی^۳ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با موضوع مربیگری برای سازمان عملکرد و توسعه به این نتیجه دست یافتند که نقش عملکرد و توسعه در محیط کار امروزی حیاتی است و توانایی آن برای انطباق یا تغییرات و یکپارچه‌سازی اصول پایداری تاثیر آن را در بلند مدت تعیین می‌کند. سازمان باید به تکامل خود ادامه دهد و مربیگری و آموزش‌های مربوطه را برای کمک به افراد و سازمان‌ها برای پیشرفت در دنیای همیشه در حال تغییر کار ارائه دهد.

در سال‌های اخیر پژوهشگران داخلی و خارجی از زوایای مختلفی به مقوله مربیگری مدیران پرداختند، تمرکز بر شایستگی‌ها، منش مربیگری در سازمان‌های دولتی، سازمان‌های برق... اما هیچ یک بر روی مهمترین سازمان کشور یعنی آموزش و پرورش پژوهشی انجام نداده است. از سوی دیگر در پژوهش‌های بین المللی تمرکز بر روی پیامدهای فردی، سازمانی یا میانجی‌گرها مانند مشتری، ارتباطات و غیره بوده است.

این پژوهش به دنبال تحلیل کیفی عوامل موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس است و تلاش دارد تا ضمن یافتن این عوامل، تاثیر آن‌ها را بر مهارت‌ها و رفتارهای مربیگرایانه مدیران مدارس و حیطه آموزش و پرورش مشاهده کرده و تحلیل کند.

روش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از منظر نوع داده‌ها و روش تحلیل، کیفی است. محقق براساس مسئله پژوهش از رویکرد داده‌بنیاد به روش استراویس و کوربین بهره برده است که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. نظریه داده‌بنیاد یک رویکرد کیفی است که به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا از دل داده‌های واقعی استخراج شده از تجربه‌های زیسته مشارکت‌کنندگان، به مفاهیم و مقوله‌هایی قابل اتکا دست پیدا کند.

جامعه آماری این پژوهش خبرگان، مدیران و اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مربیگری و آموزش و پرورش هستند. معیارهای ورود به مطالعه شامل تجربه مدیریت مدارس حداقل پنج سال، شواهدی مبتنی بر شهرت و اعتبار موفقیت مدیر، شهرت مدرسه و موفقیت دانش آموزان، داشتن تجربیات مربوط به مهارت‌های مربیگری و... است. به منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند و سپس گلوله برفی استفاده شد. در این فرایند، پس از شناسایی اولیه چند نمونه کلیدی، از آنان درخواست شد تا دیگر افراد مطلع را معرفی کنند. این فرایند تا زمان اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت و نهایتاً با انجام ۱۶ مصاحبه، اشباع نظری محقق گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها

1. Seemann
2. Coulson
3. Apriani

همگی به صورت حضوری و با هماهنگی قبلی انجام شدند. سوالات به صورت باز طراحی شده بودند و اجازه می‌دادند مصاحبه‌شوندگان به طور آزادانه تجربیات و دیدگاه‌های خود را بیان کنند. همچنین برای اطمینان از پایبندی اخلاقی، در ابتدای هر مصاحبه بر محرمانه بودن اطلاعات و رعایت اصول حرفه‌ای تاکید می‌شد.

داده‌های گردآوری شده پس از هر مصاحبه، به متن تبدیل و پس از بررسی، کدگذاری اولیه انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از سه مرحله کدگذاری بهره گرفته شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به اجزای مفهومی کوچک‌تری تجزیه شدند و مفاهیم اولیه از دل مصاحبه‌ها استخراج گردید. در مرحله بعدی، کدگذاری محوری، ارتباط بین مقولات شناسایی شده بر اساس مدل پارادایمی (شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها، پیامدها) برقرار گردید. در مرحله نهایی یعنی کدگذاری انتخابی، مفاهیم و مقولات به صورت نمودار منسجم نمایان شدند. کلیه مراحل انجام کار با نرم افزار MAXQDA24 انجام گرفت.

برای اعتبارسنجی کیفی یافته‌ها از دو روش بازبینی به وسیله مشارکت‌کنندگان و مرور به وسیله خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد و پس از دریافت نظرات اصلاحی، ویرایش لازم انجام شد و عوامل موثر بر مهارت‌های مربیگری شناسای و ارائه شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	جنسیت	سن	حوزه تخصصی فعالیت
۱	کوچ (مربی) رشد و توسعه فردی	زن	۴۴	هیئت علمی دانشگاه
۲	کوچ منابع انسانی	مرد	۵۰	استادیار
۳	دکتری مدیریت	مرد	۵۶	استادیار و هیئت علمی دانشگاه
۴	کارشناسی ارشد الهیات	زن	۴۸	مدیریت مدرسه صدا
۵	کارشناسی ارشد ریاضی محض	مرد	۵۴	مدیریت مدرسه شاهد
۶	کارشناسی ارشد آموزش جغرافیا	زن	۵۸	مدیریت مدرسه نمونه دولتی
۷	کارشناسی ارشد ادبیات	مرد	۵۴	مدیریت مدرسه هیئت امنایی
۸	کارشناسی ارشد آموزش شیمی	مرد	۴۹	مدیریت مدرسه تیزهوشان
۹	کارشناسی ارشد حقوق	مرد	۵۷	مدیریت مجتمع‌های آموزشی عالی
۱۰	کوچ رهبران و مدیران	مرد	۴۵	استادیار و هیئت علمی دانشگاه
۱۱	کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی	زن	۵۴	مدیریت مدرسه دولتی
۱۲	کارشناسی ارشد کارآفرینی	مرد	۴۵	مدیریت مدرسه خصوصی
۱۳	دکتری برنامه‌ریزی درسی	مرد	۵۵	مدیریت مدرسه تیزهوشان
۱۴	دکتری مدیریت دولتی	مرد	۵۱	دانشیار و هیئت علمی
۱۵	کوچ سلامت و رشد فردی	زن	۵۰	استادیار و هیئت علمی
۱۶	دکتری مدیریت آموزشی	زن	۴۱	استادیار و هیئت علمی

سوالات پژوهش

سوال اصلی: عوامل موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس چیست؟

سوالات فرعی:

عوامل علی موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس کدام‌اند؟

پدیده اصلی مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس چیست؟

عوامل زمینه‌ای موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس کدام‌اند؟

عوامل محیطی موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس کدام‌اند؟

راهبردهای موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس کدام‌اند؟

پیامدهای حاصل از مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس چیست؟

یافته‌ها

در فرایند تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد، ابتدا کدگذاری باز انجام شد که ۳۴۸ گزاره متنی از ۱۶ مصاحبه شناسایی و با در نظر گرفتن مشابه بودن مفاهیم ۱۵۳ کد اولیه (کد باز) از تحلیل مصاحبه‌ها به دست آمد. پس از این مرحله در کدگذاری محوری، از ۲۷ کد فرعی، ۲ کد مربوط به شرایط علی، ۵ کد مربوط به شرایط زمینه‌ای، ۸ کد مربوط به شرایط محیطی، یک کد مربوط به مقوله محوری و هسته مرکزی است، ۴ کد مربوط به راهبردها و استراتژی‌ها و ۷ کد مربوط به پیامدها و نتایج استخراج شد.

شرایط علی: به عواملی ارتباط دارد که به طور مستقیم در شکل‌گیری پدیده محوری (رهبری مربیگری) اثرگذار است. مقوله‌هایی در این طبقه قرار می‌گیرند که محرک‌های اصلی در وقوع این پدیده هستند. این ۲ مقوله با توجه به جدول ۲ آموزش و یادگیری انطباقی و ویژگی‌های شخصی و اخلاقی مدیر می‌باشد.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به عنوان شرایط علی رهبری مربیگری

اجتماعی و برون‌گرا بودن، اصول انتقاد کردن، اصول و سلیقه داشتن، انتقاد پذیری، برخورد بالغانه، قطعیت داشتن در انجام کار، پشتکار و تلاش، خصوصیات انتسابی، خلاقیت داشتن، رازدار بودن، رفتار سنجیده و بالغ بودن، زود به نتیجه رساندن کاری، سلیقه داشتن، شجاعت داشتن، صبور بودن، کنترل هیجانات، ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های شخصی و اخلاقی مدیر	شرایط علی
بروز رسانی اطلاعات کارکنان، بروز رسانی خود، صرفه نظر کردن از شیوه‌های سنتی در مدیریت، کسب تجربه، کسب تجربه به مرور زمان، همراهی با نسل جدید، یادگیری اصول مدیریت، یادگیری موثر و همیشگی، یادگیری هوش مصنوعی	آموزش و یادگیری انطباقی	

شرایط زمینه‌ای: به مجموعه‌ای از عوامل زیربنایی و بنیادی اطلاق می‌شود که به عنوان شرایط مقدماتی و موثر برای شکل‌گیری پدیده محوری شناخته می‌شوند (کرامیتان و همکاران، ۱۴۰۳). این شرایط به طور مستقیم بر راهبردها و استراتژی‌ها تاثیرگذار است. برای این دسته از شرایط ۵ کد استخراج شده است که با توجه به جدول ۳ عوامل فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی، عوامل سیاسی، قانونی، عوامل اقتصادی، رفاهی، ویژگی‌های سازمانی، همکاری با ارگان‌های نظارتی می‌باشد.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به عنوان شرایط زمینه‌ای رهبری مربیگرا

عوامل اقتصادی، رفاهی	استفاده از منابع مالی، تاثیر عوامل اقتصادی، تاثیر مدرسه بر مردم و منطقه، جلوگیری از تاثیر اقتصاد بر دانش آموز توسط مدرسه
عوامل سیاسی، قانونی	تاثیر عوامل سیاسی، تاثیر مدرسه بر مردم و منطقه، جلوگیری از تاثیر عوامل سیاسی در مدرسه، نیمه متمرکز و خصوصی شدن آپ
عوامل فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی	اثر منطقه بر روی فرهنگ مدرسه، اثرپذیری منطقه از مدرسه، پذیرش توسط دیگران، پشتیبانی مردم، تاثیر ارزش ها و سنت های جامعه، تاثیر عوامل فرهنگی، تاثیر متقابل فرهنگ مدرسه و منطقه، تاثیر مدرسه بر مردم و منطقه، توانایی تاثیر مدیر بر فرهنگ منطقه، فرهنگ سازی توسط مدیر، جلوگیری از محله گرایی توسط مدیر، عدم محله گرایی توسط مدیر
ویژگی‌های سازمانی	پشتیبانی مردم، تاثیر همکاری، تک بعدی نبودن، حمایت کردن، منیت نداشتن باهم کار کردن، هماهنگ بودن، همدلی، همراهی با فرد، همکاری
همکاری با ارگان‌های نظارتی	تاثیر رابطه با اداره آموزش و پرورش، حمایت آموزش و پرورش

شرایط محیطی: یکی از عناصر کلیدی در فرایند شکل‌گیری پدیده که ماهیتی تعاملی دارد و نقش تعدیل‌کننده بین شرایط علی و راهبردها را اجرا می‌کند (Chun et al, 2019). این شرایط به طور کلی ماهیت تسهیل‌کننده یا بازدارنده دارند و بر چگونگی منش متقابل و شدت اثرگذاری عوامل علی اثر می‌گذارند. با توجه به جدول ۴ موانع ارتباطی و تعاملی، موانع عقلانی و ادراکی، موانع حیطه آموزش و پرورش، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ادراکی، موانع سیاسی و فرهنگی، مشارکت با افراد برون سازمانی می‌باشد.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به عنوان شرایط محیطی رهبری مربیگرا

موانع ارتباطی و تعاملی	امین نبودن خانواده‌ها، عدم ارتباط آپ و دیگر ارگان‌ها، بیهوده بودن دستورالعمل‌های آپ، عدم آگاهی والدین از خود و بچه ها، نشانه های عدم همکاری کادر و والدین، روابط پشت پرده، تاثیر روابط با بالادستی ها، نوع برخورد با اداره
موانع سیاسی و فرهنگی	روابط پشت پرده، تاثیر ارزش ها و سنت های جامعه، تاثیر روابط با بالادستی ها، بروز و همراه نبودن برنامه درسی آموزش و پرورش
موانع عقلانی و ادراکی	ترس از تغییر، تک بعدی بودن، فردی کار کردن، حسودی دیگر همکاران، وجود رقابت های ناسالم، عدم بروز بودن همکاران و مدارس
موانع حیطه آموزش و پرورش	عدم تخصص در حیطه مورد نظر، عدم وابستگی به سمت، نابودی خلاقیت و انگیزه معلمان، فرمالیته بودن ارگان‌های داخل مدارس، عدم هماهنگی مدرسه با دستورالعمل‌ها، عدم همراهی اداره
مهارت‌های ادراکی	ابتکار عمل، اولویت بندی کردن مسائل، اولویت نبودن مسائل دیگر، قدرت انتقاد کردن، برنامه ریزی و تعیین هدف، در نظر گرفتن جوانب، اهمیت دادن به مسائل مدرسه، صلاحیت داشتن، صرفه نظر کردن از شیوه های سنتی در مدیریت، هدف گذاری اصولی و نفع برای همه

استفاده مناسب از منابع، استفاده از منابع مالی، قطعیت داشتن در انجام کار، تاثیرات مدرک تحصیلی، تخصص پیدا کردن در مدیریت، تجربه سمت های مختلف، تخصص داشتن در مدیریت، توانایی مدیر، علاقه به شغل خود، تخصص داشتن در امور مدرسه و مدیریت	مهارت های فنی	
پرسشگری مناسب با موقعیت، تاثیر امین بودن مدرسه، تغییر و اثرگذاری مدیر، جلوگیری از محله گرایی توسط مدیر، حضور فعال، دست و دل باز بودن، شجاعت در مدیریت، قدرت جذب افراد مناسب، وقت گذاشتن و دغدغه مند بودن	مهارت های ارتباطی	
ارجاع به فرد متخصص، استفاده از تجربیات	مشارکت با افراد برون سازمانی	

مقوله محوری: هسته مرکزی نظریه داده بنیاد است که همه مقوله های دیگر به آن پیوند می خورند و یکپارچگی و اتحاد نظریه را تضمین می کنند (Chun et al, 2019). تحلیل داده های مصاحبه ها باعث ایجاد یک مقوله خاص به نام مهارت های رهبری مربیگرا شده است.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله های شناسایی شده به عنوان مقوله محوری رهبری مربیگرا

اعتماد به کارکنان، ایجاد محیط امن و اعتمادسازی، بازخورد مناسب و به موقع دادن، پرسشگری مناسب با موقعیت، تاثیر امین بودن مدرسه، حضور فعال، گوش دادن فعال، مهارت های مربیگری مدیر	مهارت های رهبری مربیگرا	مقوله محوری
--	-------------------------	-------------

راهنمها: در نظریه داده بنیاد، مجموعه ای از عوامل کنش و واکنشی هدفمند وجود دارد که در راستای مدیریت کنترل و پاسخگویی به پدیده محوری شکل می گیرند (Charmaz & Thornberg, 2021). این راهنمها تعاملات پیچیده بین عوامل زمینه ای و محیطی است. باتوجه به جدول ۶ چهار راهنمها کلی؛ بهره وری از منابع، توسعه مهارت های تیمی، شفافیت نقش، مسئولیت پذیری و پاسخگویی نسبت به حیطه وظایف است.

جدول ۶. مفاهیم و مقوله های شناسایی شده به عنوان راهنمهای رهبری مربیگرا

احترام به کادر و بها دادن به آنها، احترام و توجه به افراد، ارزشمند جلوه دادن	توسعه مهارت های تیمی	راهنمها
استفاده از کادر موثر و مناسب، ایجاد فرصت برای بیان نظرات و ایده ها، تصمیم گیری توسط کادر، تفویض اختیار، کمک برای حل مسئله، مشورت گرفتن از کارکنان و اطرافیان، حس مسئولیت	مسئولیت پذیری و پاسخگویی نسبت به حیطه وظایف	
مشخص کردن حق و حقوق طرفین در مدرسه، شفاف سازی برای دانش آموزان، شفاف سازی برای کادر	شفافیت نقش	
استفاده از نیروی جوان، استفاده از منابع مالی	بهره وری از منابع	

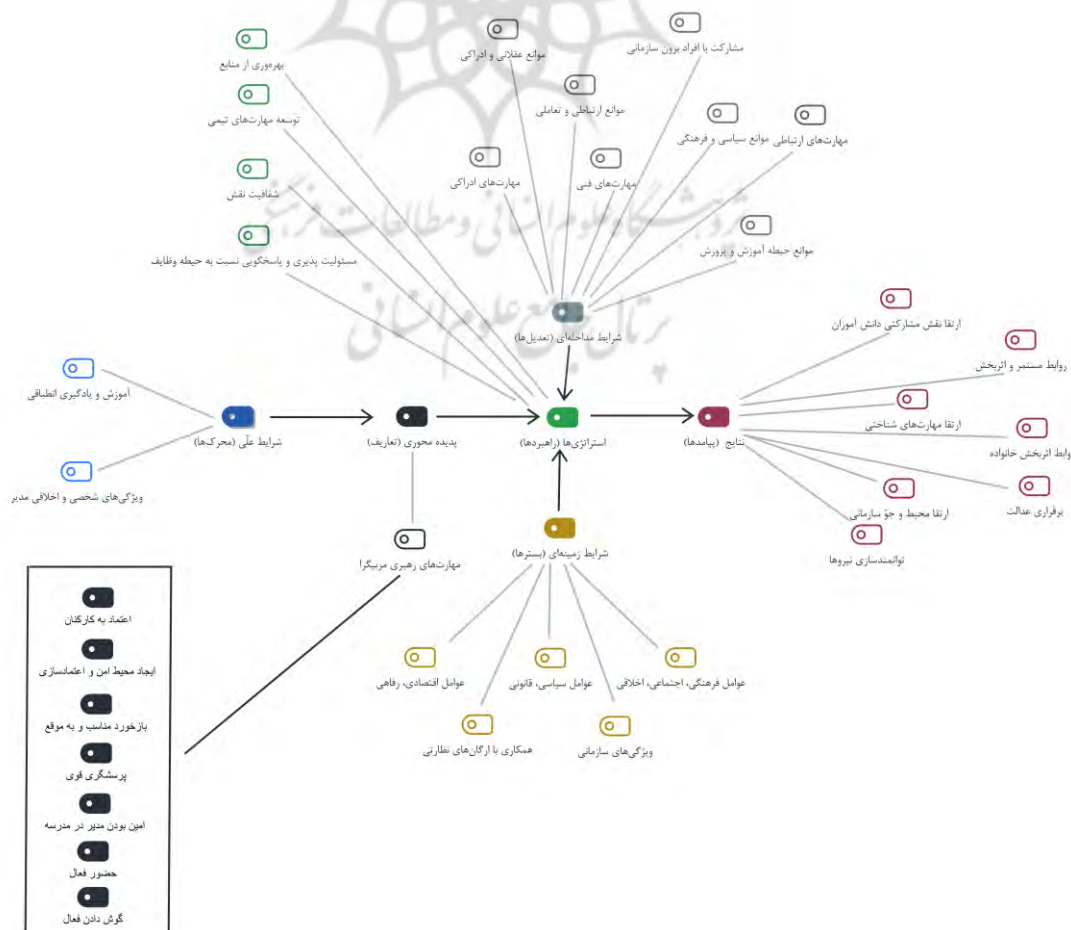
پیامدها و نتایج: به عنوان دستاوردها و رهآوردهای حاصل از اجرای راهنمها و استراتژی ها می باشد (کرامتیان و همکاران، ۱۴۰۳). باتوجه به جدول ۷ مولفه های این قسمت؛ ارتقا نقش مشارکتی دانش آموزان، روابط مستمر و اثربخش، ارتقا مهارت های شناختی، برقراری عدالت، روابط اثربخش خانواده، ارتقا محیط و جو سازمانی، توانمندسازی نیروها است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به عنوان پیامدها و نتایج رهبری مربیگرا

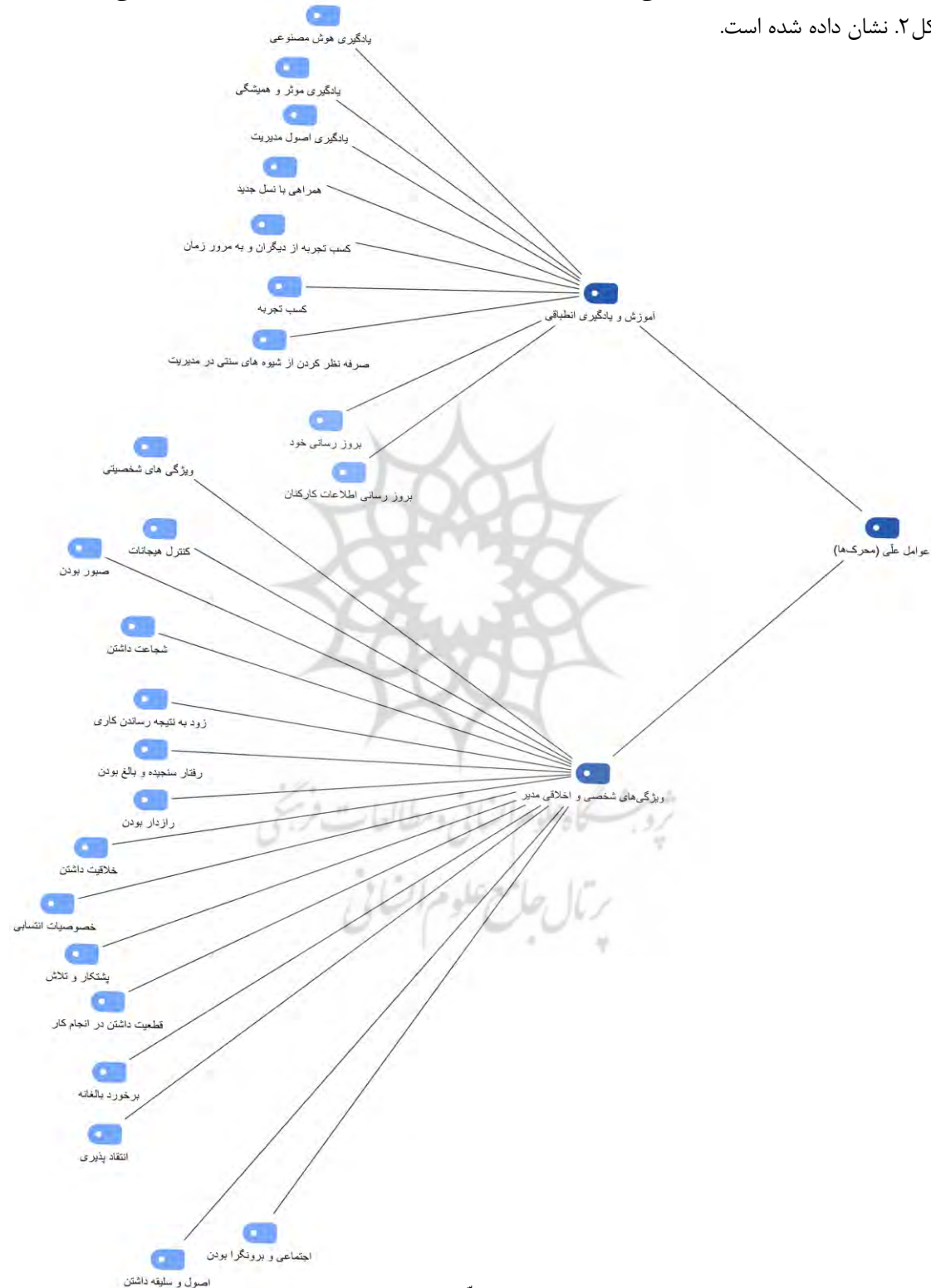
روابط مستمر و اثربخش	ارتباط با والدین، ارتباط‌گیری مناسب، تعامل با دانش‌آموزان، تاثیر ارتباطات با دیگران، تعامل با مردم
توانمند سازی نیروها	توانمند سازی دانشجویان
ارتقا مهارت‌های شناختی	ایجاد انگیزه، ایجاد خودآگاهی در افراد، تاثیر آگاهی و شناخت از خود، تاثیر خودآگاهی بر پیشرفت تحصیلی، توانمند سازی دانشجویان، توجه به تفاوت های فردی افراد، خود شناسی، شناخت افراد
برقراری عدالت	برقراری عدالت، یکسان دیدن دانش‌آموزان
ارتقا نقش مشارکتی دانش‌آموزان	اهمیت دادن به دانش آموز، ایجاد حس مهم بودن، بها دادن به بچه ها، تاثیر امین بودن مدرسه، شناسایی استعدادها، کشف استعداد، توجه به تفاوت های فردی افراد، درک دانش‌آموزان و کارمندان، توانمند سازی دانشجویان، استفاده از نظرات دانش‌آموزان، ایجاد فرصت برای بیان نظرات و ایده ها، آزادی عمل به دانش آموز، مشارکت مالی دانش‌آموزان
ارتقا محیط و جوّ سازمانی	اهمیت دادن به کادر مدرسه، درک دانش‌آموزان و کارمندان، استقلال و آزادی بیان
روابط اثربخش خانواده	استفاده از والدین در مدرسه، اهمیت دادن به والدین، حضور و مشارکت والدین در مدرسه، دغدغه خانواده، شنیدن صدای والدین و نیازها

پیامدها و نتایج

مدل نهایی پژوهش شامل شش بُعد اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط محیطی، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها هستند که در شکل ۱ خروجی نرم‌افزار MAXQDA دیده می‌شود.



این پژوهش با هدف تحلیل عوامل موثر بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس انجام شد و با تکیه بر رویکرد داده بنیاد و تحلیل عمیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ابعاد مختلف این عوامل در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، محیطی، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها آشکار شد. در خصوص سوال اول پژوهش، یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه شرایط علی که مهارت‌های رهبری مربیگرا متاثر از آن است، شامل مولفه‌هایی است که در شکل ۲. نشان داده شده است.

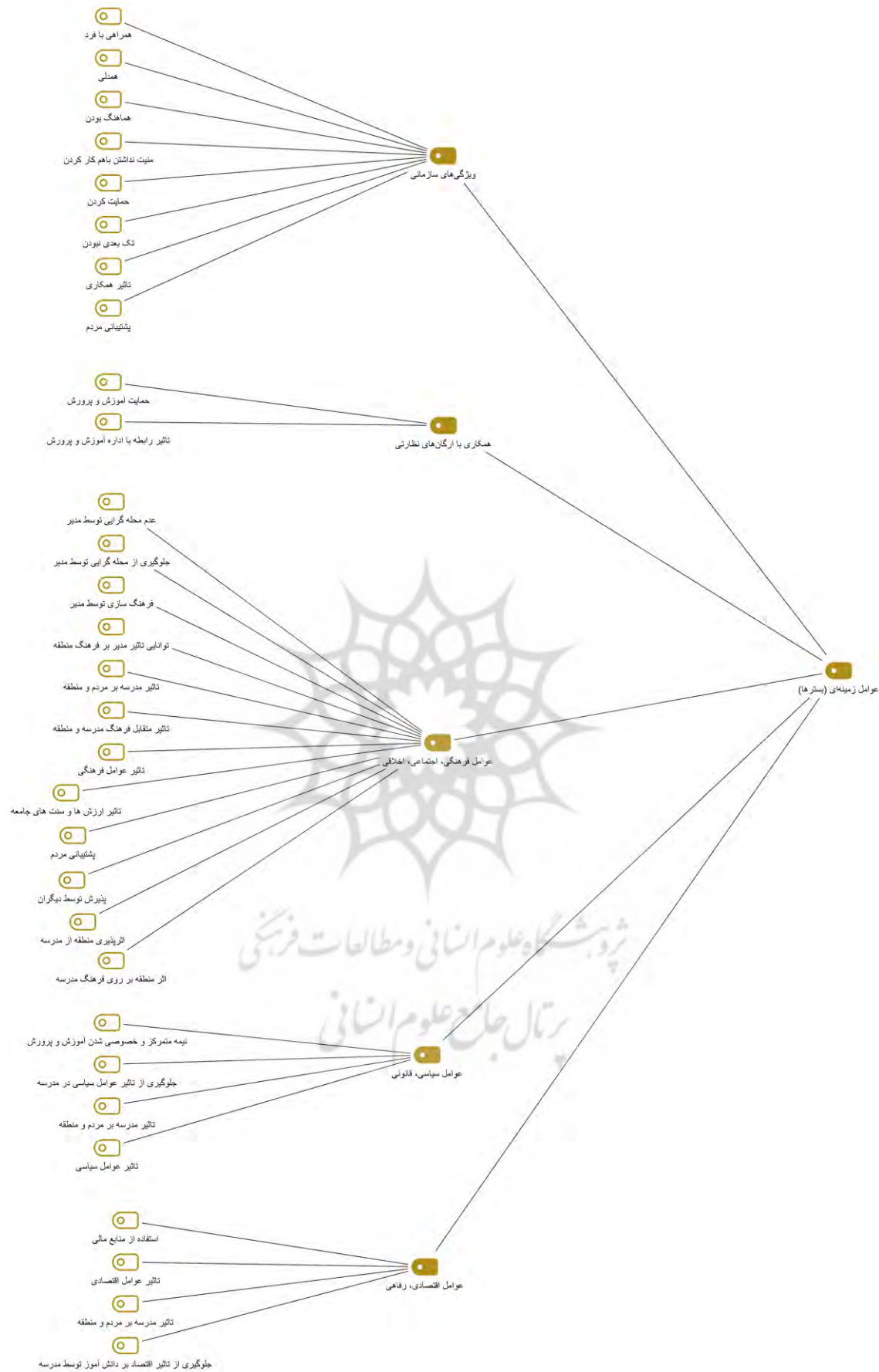


شکل ۲. عوامل علی (محركها)

این یافته‌ها با نتایج به دست آمده در مقاله دستگردی و همکاران (۱۳۹۹) در خصوص رهبری مربیگرا که تحت تاثیر خودآگاهی، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اخلاقی، اعتماد، یادگیری و آموزش می‌داند و همچنین مینلر^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در خصوص ضعف در آموزش‌های سازمانی در رابطه با مربیگری برای رهبران، همسویی دارد. همچنین با نتایج پژوهش دهقان و همکاران (۱۴۰۲) که در پژوهش خود ویژگی‌های لازم برای افزایش مسئولیت پذیری مدیران را در ارتباط با دیگران، خودکنترلی، عزت نفس، خویشتن داری، کنجکاوی و... می‌دانند، هم‌راستا است. در مورد مولفه آموزش و یادگیری انطباقی، نیک‌اخلاق و همکاران (۱۴۰۳) شناسایی مهمترین و کاربردی‌ترین روش‌ها برای یادگیری و بروزرسانی مدیران در محیط کار را استفاده از رویکردهای نوین مدیریتی مانند آشنایی با مهارت‌های رهبری مربیگرا دانسته است، چرا که به عنوان سبک جدید رهبری در ایجاد محیط‌های سازمانی حرفه‌ای نقش دارد. بنابراین چگونه یاد گرفتن و محتوای یادگیری را می‌توان به عنوان یک اصل بسیار مهم در جذب مدیران موفق در نظر بگیریم. سازمان نیازمند افرادی است که به دنبال یادگیری، رشد و تعالی خود و بروزرسانی هستند تا سازمان را در راستای رسیدن به اهدافشان سر پا نگهدارند. ماتسوا^۲ (۲۰۱۷) نشان داد مربیگری به طور مستقیم بر یادگیری تیمی و یادگیری فردی تاثیر می‌گذارد و خاکره و همکاران (۱۳۹۷) با تاکید بر تاثیر مربیگری بر انتقال یادگیری در محیط کار، تاییدکننده نتایج پژوهشگر است. یکی از مصاحبه شونده‌گان در این زمینه اظهار نظر داشت که «مهم‌ترین عاملی که باعث می‌شود، فرد، مدیر موفق شود و مهارت‌های مربیگری را بهتر عملی کند، آموزش دیدن و یادگیری از دیگران و داشتن اطلاعات بروز و معتبر دنیای مدیریت و مربیگری است.» یافته‌های این پژوهش هم‌راستا با پژوهش‌های ذکر شده نشان می‌دهد آموزش و یادگیری یکی از تاثیرگذارترین عوامل بر روی موفقیت مدیر سازمان است. در خصوص سوال دوم پژوهش، تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری مربیگرا به عنوان پدیده محوری پژوهش است که متکی بر یک مقوله اصلی به نام مهارت‌های رهبری مربیگرا است که این مهارت‌ها در شکل ۱ آورده شده است. همچنین نتایج سوال سوم پژوهش نشان داد که از منظر مصاحبه‌شونده‌ها، عوامل زمینه‌ساز رهبری مربیگرا در مدیریت مدارس شامل مقوله‌های اصلی شکل ۳ است. این نتایج با یافته‌های به دست آمده در مطالعات نیک اخلاق و همکاران (۱۴۰۳) در رابطه با عوامل اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، همخوانی داشته و تاییدکننده نتایج بدست آمده در این پژوهش است. از آنجایی که عوامل فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی یکی از عوامل زمینه‌ساز در پژوهش است، در یکی از مصاحبه‌ها، مطلبی بیان شده که «در منطقه‌ای که سطح تحصیلات، فرهنگ، آگاهی خانواده بالا باشد، انتظارات از مدرسه ارتقا پیدا می‌کند و مدیران به دنبال ارتباط‌گیری و مشارکت بیشتر با اینگونه والدین هستند و همچنین مدرسه دارای شورای اولیا و مربیان بسیار مفید و قوی می‌شود.» این یافته‌ها با مطالعات انجام شده توسط قارلقی و همکاران (۱۳۹۹) که بیان می‌کند عوامل فرهنگی خواناخواه بر سایر عوامل موثر بر مهارت‌های مربیگری تاثیرگذار خواهند بود، هماهنگ است.

1. Minller

2. Matsua



شکل ۳. عوامل زمینه‌ای (بسترها)

عوامل سیاسی، قانونی به عنوان دومین مولفه از عوامل زمینه‌ای، در مصاحبه‌های انجام شده بر فاصله گرفتن مدرسه از جو سیاسی و سیاست‌گرایی تاکید داشتند اما با توجه به قوانین و دستورالعمل‌های صادر شده از طرف دولت و آموزش و پرورش، مدارس دولتی با سیاست آمیخته می‌شوند. در مدارس خصوصی این حجم از تاثیرپذیری از دستورالعمل‌های دولتی و آموزش و پرورش بسیار کم است. در یکی از مصاحبه‌ها گفته شد: «مدیر با توجه به منافع مدرسه و کادر خود باید با کارکنان اداره برخورد کند، گاهی ارتباط داشتن با اداره بهترین امتیاز را برای مدرسه به ارمغان می‌آورد، اما یک مدیر باید آنقدر استقلال و عزت نفس داشته باشد تا بتواند بدون وابستگی به دیگران و حتی اداره، مدرسه خود را بی‌نقص اداره کند.» این یافته‌ها با یافته‌های دهقان‌منشادی و همکاران (۱۴۰۲) در مورد تاثیر عوامل سیاسی و سیاست‌های حاکم بر جامعه، سیاستمداران، همخوانی دارد، تاثیر سیاست‌های حاکم بر جامعه بر روی کودکان و دانش‌آموزان به طور غیرمستقیم است. بدین معنی که سیاست‌های حاکم تاثیر خود را بر افراد و خانواده می‌گذارد و سپس کودک از خانواده الگو می‌گیرد. رعایت قانون و مقررات، مسئولیت‌پذیری، شهروند خوب بودن و... خصلت‌هایی است که سیاست‌ها و دستورالعمل‌های جامعه بر تحقق آن پافشاری می‌کنند. همچنین جو موجود در جامعه با توجه به مسائل سیاسی باید در مدارس، به طور منطقی کنترل شود و دانش‌آموزان را نسبت به درستی و نادرستی اخبار سیاسی آگاه کند و آنها را از این مسائل دور کند.

باتوجه به یافته‌ها یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای عوامل اقتصادی و رفاهی است که نشان می‌دهد وضعیت اقتصادی مردم و خانواده‌ها به طور مستقیم بر روی مدارس دولتی اثرگذار است و مدیران دغدغه منابع مالی مدرسه را دارند اما در مدارس خاص به علت وضعیت مالی خوب خانواده‌ها و مشارکت بیشتر با خیرین، دغدغه مدیر مدرسه اقتصاد و وضعیت مالی خانواده‌ها نیست. باتوجه به مطالعه انجام شده توسط راغفر (۱۳۹۶) اقتصاد خانواده و به طور کلی جامعه، بخش مهمی از جامعه را تشکیل داده است و توانایی خانواده و رفع نیازهای مالی دانش‌آموز توسط خانواده یکی از عوامل زمینه‌ای است. وضعیت اقتصادی دولت، رشد اقتصادی، رعایت عدالت بین میزان کار و دریافت حقوق و... از جمله مواردی است که تاثیر خود را بر افراد جامعه می‌گذارد. مدارس از سازمان‌هایی است که تاثیر چنین مواردی را به طور مستقیم (از طرف بودجه آموزش و پرورش و تغییر میزان حمایت‌های مالی دیگران) و غیرمستقیم (وضعیت اقتصادی خانواده‌ها) دریافت می‌کنند.

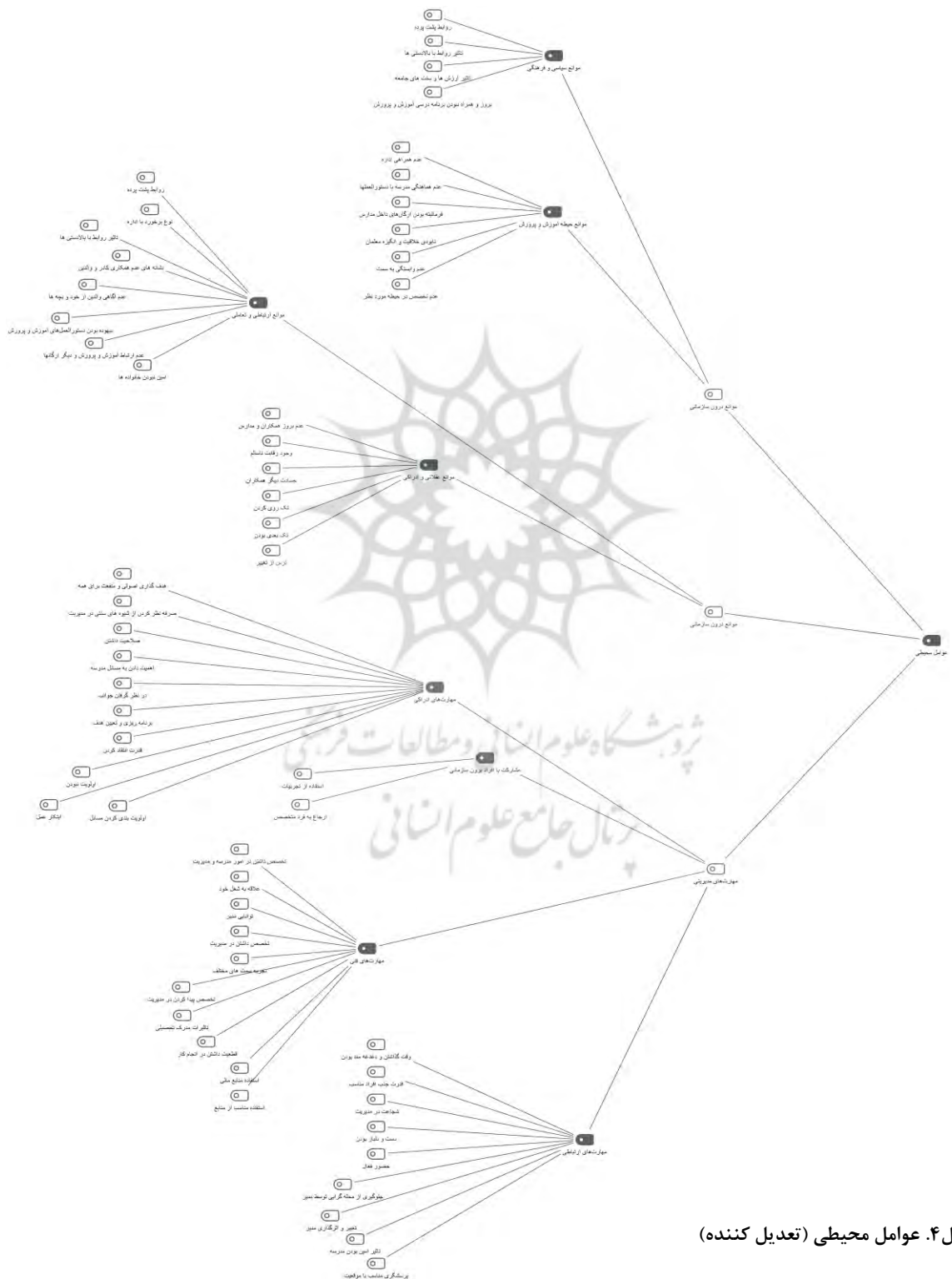
مولفه زمینه‌ساز بعدی ارزش‌ها و هنجارهای سازمان است. همکاری، همدلی و مشارکت در سازمان، باعث پیشرفت مدرسه می‌شود. همچنین مشارکت و هماهنگی میان همکاران و کادر مدرسه باعث می‌شود تا دانش‌آموزان و خانواده با مدرسه همکاری لازم را داشته باشند. پس ویژگی و هویت سازمان عامل زمینه‌سازی برای موفقیت مدیر مدرسه است. قارلقی و همکاران (۱۳۹۹) معتقدند که موفقیت مربیگری در سازمان در گرو همسویی با ارزش‌های مورد تأیید سازمان است؛ این همسویی زمینه‌ساز حمایت ساختاری از روش مربیگری و خلق ارزش‌های مشترک در میان ذی‌نفعان می‌شود که عاملی اساسی در مدیریت موفق سازمان خواهد بود. به عبارت دیگر، بدون انطباق کامل بین ویژگی‌های مربیگری (مانند خودآگاهی و اعتمادسازی) و ساختار، اهداف و ارزش‌های موجود در مدرسه، توسعه مهارت‌های مربیگری با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد.

همکاری با ارگان‌های نظارتی که مهم‌ترین آن اداره آموزش و پرورش منطقه است باعث حمایت و پشتیبانی از مدرسه و مدیر می‌شود و نوع ارتباط‌گیری با اداره، زمینه موفقیت یا عدم موفقیت مدیر می‌شود. دهقان‌منشادی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود آموزش و پرورش را سازمانی تعریف کرده است که هدف آن توسعه قابلیت‌های شناختی، توانایی حل مسائل جدید می‌باشد. باتوجه به این تعریف همکاری و ارتباط‌گیری با آموزش و پرورش کمک بزرگی برای پیشرفت نوع مدیریت مدارس است.

باتوجه به این عوامل می‌توان گفت که سازمان‌ها و افراد آن شامل مدیران، کارکنان و... در خلأ زندگی نمی‌کنند و ارتباط آن‌ها با عوامل بیرونی به آنها هویت می‌دهد. بر این اساس این عوامل بیرونی می‌توانند تاثیر مثبت و سازنده یا

مخرب و بازدارنده بر موفقیت مدیران و مهارت‌های مربیگری آنها بگذارند. بنابراین در نظر گرفتن همین نکته باعث خواهد شد که سازمان‌ها و مدیران ارشد آنها، زمینه بیرونی را با شیوه‌هایی صحیح، علمی و کاربردی بررسی و عوامل موثر خارجی را ارزیابی نمایند و در نهایت فرصت‌ها و تهدیدهای این عوامل را مشخص کرده و تاثیر آنها بر مربیگری را مدنظر قرار دهند (دستگردی و همکاران، ۱۳۹۹).

در ادامه در پاسخ به سوال چهارم پژوهش که مربوط به شرایط محیطی است که مقوله‌های اصلی آن در شکل ۴ ارائه شده است.



شکل ۴. عوامل محیطی (تعدیل کننده)

مهارت‌های ادراکی ناظر بر مولفه‌های ابتکار عمل، مدیریت بحران، حل مسائل، تعیین اهداف سازمان و... است. قارلقی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود مهارت‌های ادراکی را شامل توانایی ذهنی، درک پیچیدگی‌ها و در نظر گرفتن اجزا و عناصر سازمان می‌داند که با توجه به این مولفه‌ها می‌توان گفت یافته‌های دو پژوهش با هم همخوانی دارند. احمدی و همکاران (۱۳۸۹) مهارت‌های ادراکی را توانایی دستیابی به اهداف سازمانی می‌دانند و به عنوان مفهومی از مدیریت امروزی تلقی می‌کنند.

مهارت‌های فنی مربوط به کدهای تخصیص نیروی انسانی، استفاده اصولی از منابع، نوع برخورد با کارکنان، تخصص داشتن در سمت مربوطه و... است. احمدی و همکاران (۱۳۸۹) استادی در فعالیت ویژه و تخصصی را مهارت فنی می‌دانند و ویژگی بارز آن را شایستگی و خبرگی معرفی کردند، زیرا این نوع مهارت، دارای ماهیت دقیق، مشخص و ضوابط عینی است و قابل اندازه‌گیری است و وظایف آنها راهنمایی زیردستان و آموزش تخصصی است. پورحاجی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعات خود متوجه شدند که مدیران به حد خیلی زیادی به مهارت فنی نیازمند هستند.

مهارت‌های ارتباطی شامل پرسشگری قوی، ایجاد ارتباط موثر برای جلب اعتماد، درک کارمندان و ایجاد انگیزه و... است. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش قارلقی و همکاران (۱۳۹۹) در رابطه با مولفه‌های محیطی در موفقیت مربیگری در سازمان‌ها همخوانی داشته و تاییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش است. همچنین مولفه‌های آن، قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری، فعالیت موثر به عنوان مدیر در میان اعضا، درک انگیزه کارکنان است. پورحاجی و همکاران (۱۳۹۹) مهارت‌های ادراکی را توجه به مسائلی همچون سازمان استراتژی محور، روابط درون بخشی و برون بخشی، تفکر خلاق، شایستگی سالاری، تفکر منطقی، تحلیل مسائل و مشکلات معرفی کرده است. این سه مهارت، تاثیر بسیار زیادی بر حیطه کاری مدیران می‌گذارد و مدیران را قادر می‌سازد فعالیت‌های نظارتی خود را به طور اثربخش و مطابق با انتظارات انجام دهند.

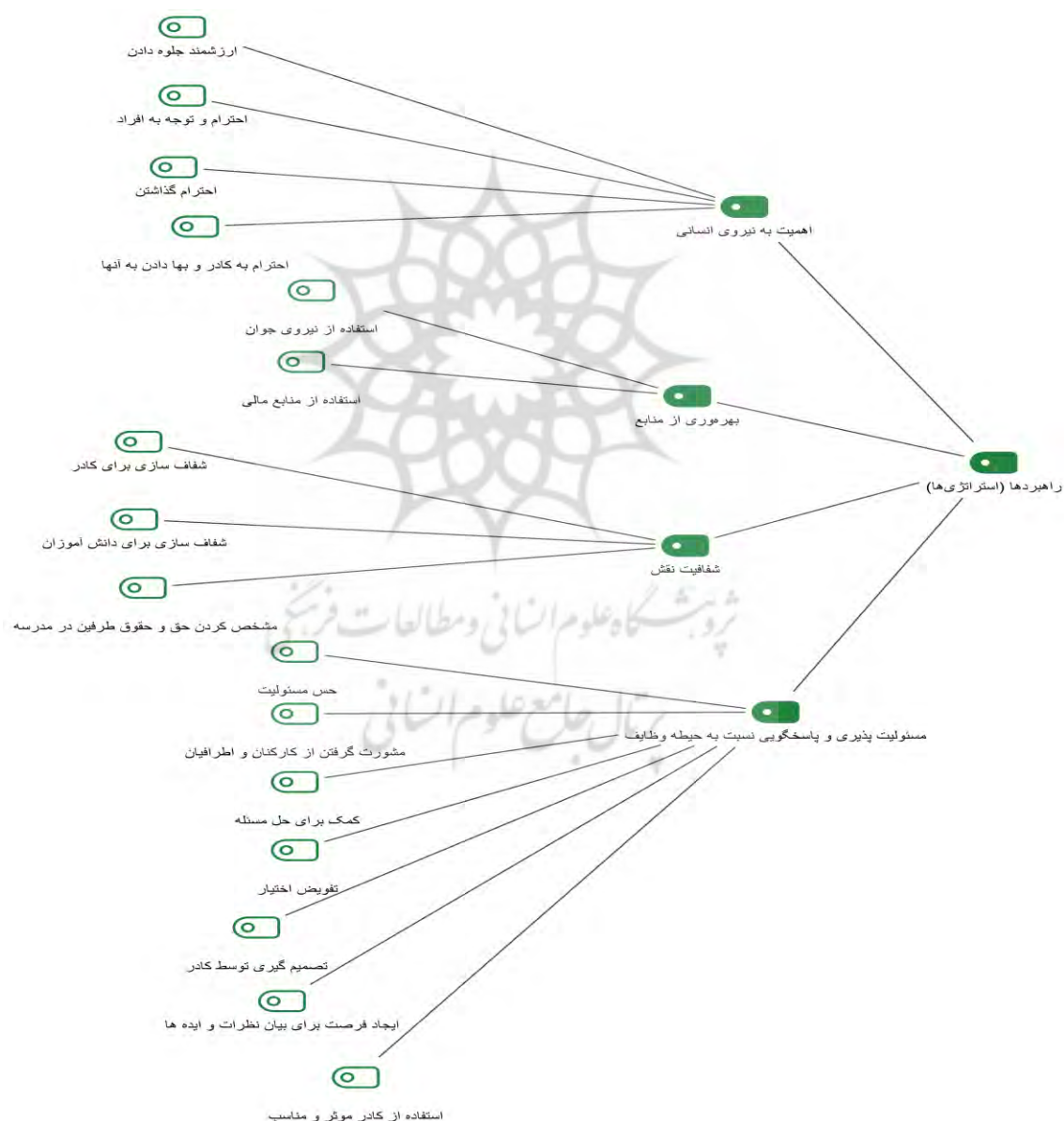
در ادامه موانع حیطه آموزش و پرورش، تشریفاتی بودن و اهمیت نداشتن مسائل حیاتی مدرسه، عدم استفاده از نیروی متخصص توسط اداره، نابود کردن انگیزه و خلاقیت معلمان از موانعی است که از طرف آموزش و پرورش بر مدیر تحمیل می‌شود. عطایی و لطفی (۱۴۰۰) در پژوهش خود عامل اصلی نابودی خلاقیت و انگیزه معلمان را فاصله گرفتن مدیران از سبک مدیریت مشارکتی و استفاده از سبک مدیریتی سنتی می‌دانند و همچنین وجود دستورالعمل‌ها و اهداف سازمانی غیر ضروری آموزش و پرورش و بی‌توجهی به ذوق و انگیزه معلمان و مدیران مدارس از موانع اصلی در موفقیت و خلاقیت کارکنان است. همچنین استفاده از افراد ناکارآمد و غیرحرفه‌ای در پست‌های حساس مدیریتی باعث شده است تا بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های غیرحرفه‌ای برای مدارس صادر شود و بهترین اقدام واگذاری مستقیم مسئولیت، مطابق با توانایی و تخصص هر فرد است. آموزش و پرورش باید زمینه‌ای برای مشارکت بیشتر کارکنان، مدیران و معلمان بدهد. باتوجه به این توضیحات یافته‌های هر دو پژوهش با یکدیگر همخوانی دارند.

یکی از مهارت‌های مهم رهبری مربیگری ارتباط‌گیری موثر است. در حالیکه عدم همکاری و آگاهی والدین، عدم ارتباط‌گیری با آموزش و پرورش، مورد اعتماد نبودن والدین، مهم نبودن مسائل دانش آموز و مدرسه برای خانواده‌ها و... مانع عمده ارتباط موثر بین مدیر و دیگران می‌شود. موانع ارتباطی و تعاملی، موانع عقلانی و ادراکی، موانع سیاسی و فرهنگی روند رهبری مربیگری را کند می‌سازد. این یافته با مطالعاتی که کرامتیان و همکاران (۱۴۰۳) انجام داده‌اند همخوانی داشته و هردو به برجسته ساختن مهارت‌ها و موانع ذکر شده تاکید داشته‌اند. همچنین دهقان‌منشادی و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله خود به تاثیر روابط سیاسی و اجتماعی با سمت‌های موجود در آموزش و پرورش به عنوان یک عامل محیطی، اشاره کرده است.

کرامتیان و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهش خود عدم بروز بودن کارکنان، استفاده از اطلاعات منسوخ و مقاومت در مقابل تغییر، وجود جناح‌ها و رقبای نابخرد را همانند پژوهشگر جزو عوامل محیطی و مخرب دانسته است و در مقابل

استفاده از تجربیات افراد برون سازمانی و دیگران برای رسیدن به اهداف سازمانی مدارس و بهبودی عملکرد مدیر بسیار عامل محیطی مفیدی است.

بابری (۱۴۰۲) در پایان نامه خود، در مورد موانع سیاسی و فرهنگی، یکی از عوامل دخالت کننده در نوع سبک مدیریت مدیران مدارس را فرهنگ جامعه‌ای که افراد در آن زندگی می‌کنند معرفی کرده است. مدیر باید متناسب با ارزش‌ها و فرهنگ جامعه و حتی آن منطقه برخورد کند و به گونه‌ای عمل کند که منطقه از مدرسه تاثیر بپذیرد. اطلاعات بروز نشده کتب درسی و حجم بالای آن عامل محیطی دیگری است که باعث شده است تا معلمان و مدیران به علت کمبود وقت نتوانند ارتباط‌گیری مناسبی داشته باشند و کمتر برای انجام کارهای مشارکتی و فعالیت‌هایی که باعث افزایش خودآگاهی می‌شود، وقت داشته باشند. از طرف دیگر همین کمبود وقت باعث کاهش ارتباط‌گیری عاطفی با دانش‌آموزان می‌شود و کشف استعداد خودآگاهی دانش‌آموزان توسط معلمان و مدیران کمتر شکل می‌گیرد. تحلیل یافته‌های سوال پنجم پژوهش که تمامی مولفه‌های آن در شکل ۵ آمده است.



شکل ۵. راهندها (استراتژی‌ها)

یافته‌ها نشان داد که راهبردهای لازم برای تقویت مهارت‌های رهبری مربیگرا، بهره‌وری از منابع به طور اصولی، توسعه مهارت‌های تیمی (درک کارمندان، ارزش دادن به ایده‌ها و احترام گذاشتن)، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی نسبت به حیطه وظایف است که شامل تفویض اختیار، تقویت حس مسئولیت‌پذیری، مشورت گرفتن و همکاری در انجام کارها می‌باشد. در این حوزه آخرین راهبرد، شفافیت نقش است که در این مولفه به مشخص کردن حق و حقوق، حد و مرز وظایف، شفاف کردن و مشخص کردن مسائل با کادر و دانش‌آموزان است. این مولفه‌ها با یافته‌های پژوهش بابری (۱۴۰۲) در مورد واگذاری یک سری مسئولیت‌ها و تفویض اختیارات به کادر، معلمان و حتی دانش‌آموزان، شفاف سازی و واضح مشخص کردن مسئولیت‌ها و انتظارات و خواسته‌ها، توجه به تفاوت‌های فردی، کشف استعدادها، استفاده درست از منابع در دسترس، احترام، به عنوان راهبردهای پژوهش هماهنگی و همخوانی دارد. عطایی و لطفی (۱۴۰۰) همچنین راهبردها و استراتژی‌های لازم برای بهبودی این وضعیت را همین مولفه‌ها دانسته است. کرامتیان و همکاران (۱۴۰۴) راهبردهای پژوهش خود را استفاده از ظرفیت‌های موجود، مسئولیت‌پذیر کردن کارکنان و... می‌داند.

واگذاری مسئولیت به تمام دانش‌آموزان با توجه به ویژگی‌های سنی، جسمی و ذهنی می‌تواند یکی از راهکارهای موثر در مدرسه باشد. این کار باعث افزایش اعتماد به نفس و عزت نفس کودک می‌شود و کم‌کم شرایط لازم برای خودآگاهی را فراهم می‌کند.

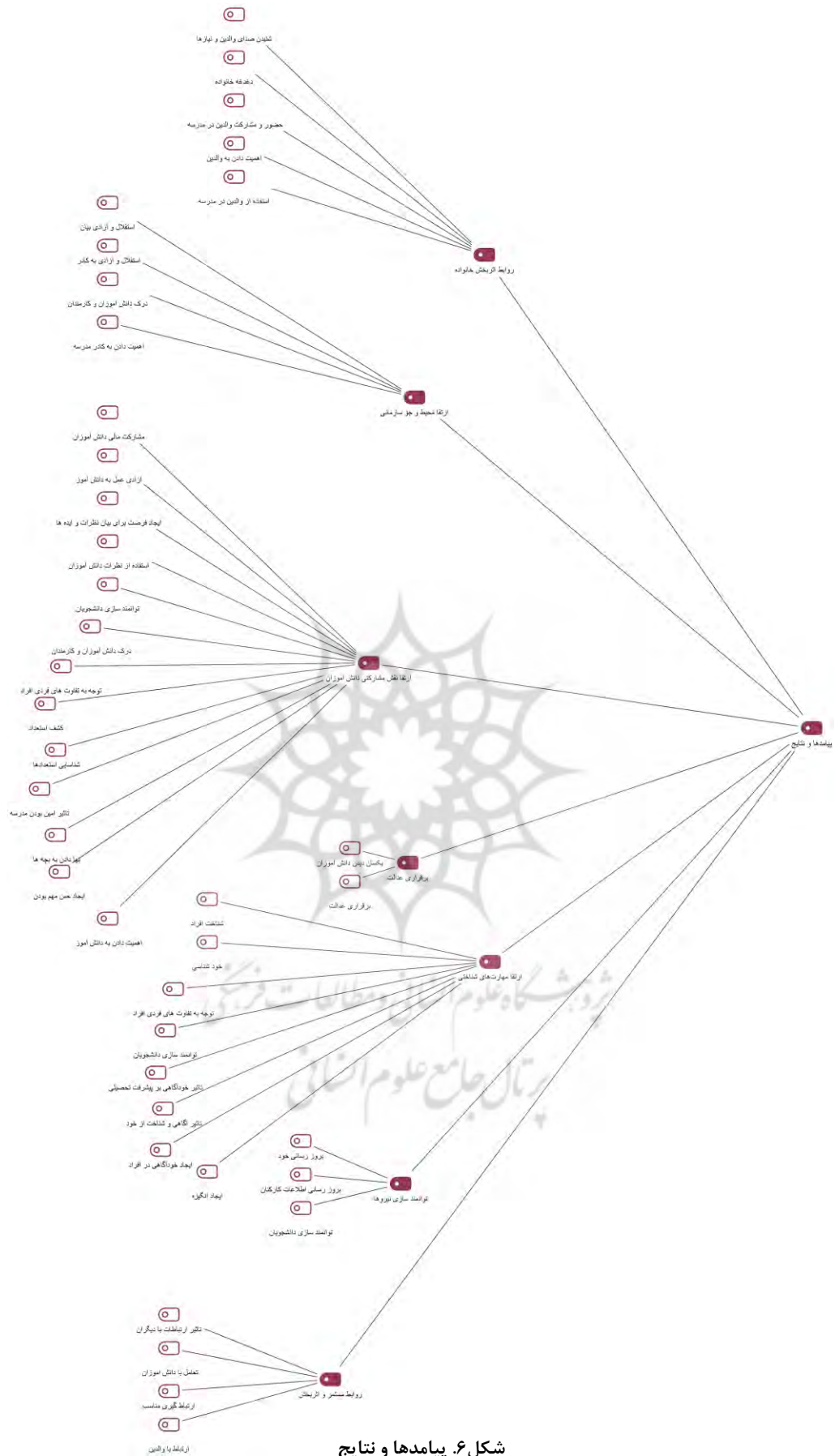
تحلیل یافته‌های سوال ششم پژوهش نشان داد که از منظر مصاحبه‌شونده‌ها پیامدهای موثر بر مهارت‌های رهبری مربیگرا شامل هفت مولفه است که در شکل ۶ به تفکیک آورده شده است.

در یکی از مصاحبه‌های انجام شده، پیامدها اینگونه بیان شده است: «اگر بخواهیم پیامدها را خلاصه کنیم باید گفت: ارتقا شخصیت، حرفه، سازمان، مشارکت، روابط اثربخش». زمانی که شخصیت فرد مدیر، کارمندان، دانش‌آموزان ارتقا پیدا کند و به دنبال مشارکت و همکاری باشند، بهره‌وری سازمان بالا می‌رود و خدمات و منابع باکیفیت‌تر می‌شوند و اعتبار مدرسه و مدیر قطعاً افزایش خواهد داشت. مدیران باید به توسعه مستمر توانمندی‌ها در ابعاد مختلف علمی، ارتباطی و فنی تمرکز کرده تا بتوانند به شکل اثربخش، دانش، تجربیات و مهارت‌های رهبری مربیگریانه خود را به کار بگیرند و به دیگران منتقل کنند. همچنین پرورش ویژگی‌های اخلاقی، نگرشی و رفتاری مطلوب مانند انگیزه، خلاقیت، ذهن باز و... در کنار به کارگیری رویکردهای آموزشی فعال مانند ترغیب، تعامل، راهنمایی و ارزیابی و... می‌تواند به توسعه مهارت‌های مربیگری کمک شایانی کند.

این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Goleman (2000) در رابطه با ارتقای تعهد در سازمان و ایجاد جوّ سازمانی مثبت، Jackson (2017) در خصوص ایجاد روابط خوب بین مدیر و کارمند جهت پیشرفت و توسعه ظرفیت رهبری در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها، Setala (2021) در رابطه با به حداکثر رساندن عملکرد افراد و پیوند بین خواسته‌های فرد با اهداف تیم کاری، Vesso (2016) در رابطه با رشد شخصی مدیران و کارکنان، عملکرد بهتر مدیران در مسئولیت رهبری‌شان، ایجاد روابط بهتر توسط مدیران با کارکنان و افزایش اعتماد متقابل، رستگار و همکاران (۱۴۰۱) در خصوص توانمندسازی روانشناختی و افزایش رفتارهای نوآورانه، همخوانی داشته و تاییدکننده نتایج به دست آمده در پژوهش است.

باتوجه به راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش شامل حمایت و پشتیبانی مدیران رده بالا آموزش و پرورش از رهبری مربیگری، الگوبرداری از این سبک در سازمان‌ها، انتخاب رهبران و مدیران مدرسه بر اساس مدل شایستگی با توجه به دارا بودن ویژگی‌های شخصیتی مربیگری در آنها، در نظر گرفتن مربیگری در شرح وظایف رهبران و مدیران، استفاده از مربی برون سازمانی حرفه‌ای توسط مدیران ارشد، اجرای بخشی از دوره‌های مربیگری به عنوان دوره‌های توسعه معلمان و مدیران در قالب ضمن خدمت، ایجاد تکلیف مربیگری با تهیه دستورالعمل مربیگری مدیران و رهبران مدارس و ابلاغ آن به مدارس در قالب بخشنامه و همچنین نظارت بر اجرای دقیق آن توسط ادارات آموزش و پرورش منطقه اقدام کرد.

باتوجه به یافته‌ها و نقش و اهمیت مدیریت مدارس در وزارت آموزش و پرورش در تحقق آرمان‌ها و اهداف جامعه، راهبردهای پیشنهادی ذیل در خصوص استقرار رهبری مبتنی بر مربیگری به عنوان سبک منتخب در مدیریت مدارس است:



شکل ۶. پیامدها و نتایج

پیشنهادهای

۱. برگزاری دوره‌های ضمن خدمت با موضوعات مربوط به حوزه مربیگری برای مدیران سازمان‌ها به خصوص سازمان آموزش و پرورش
۲. پیشنهاد می‌شود به عنوان یکی از دروس تخصصی و مجزا در دانشگاه‌ها برای رشته‌های مدیریت و مدیریت آموزشی تدریس شود.
۳. پیشنهاد می‌شود مسئولان و سیاستگذاران و مجریان برای طراحی دوره‌های تربیت رهبران مربیگری در زمینه پرورش شایستگی‌ها و مهارت‌های مربیگری ویژه مدیران از نتایج این پژوهش و انجام پژوهش‌های مشابه استفاده کنند.

محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهشی، با محدودیت‌هایی مواجه است که می‌تواند بر نتایج و تعمیم‌پذیری آن تأثیر بگذارد. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست. در این بخش، به محدودیت‌های پژوهش که ممکن است در روند پژوهش به وجود آمده باشد، اشاره می‌شود:

۱. محدودیت‌های مربوط به نمونه‌گیری:

پژوهش حاضر، بر روی مدیران مدارس و اساتید دانشگاهی خبره در این حوزه شهر یزد انجام شده است. بنابراین، نتایج آن ممکن است قابل تعمیم به سایر مقاطع تحصیلی یا سایر شهرها نباشد. با توجه به رویکرد داده‌بنیاد و نمونه‌گیری هدفمند، حجم نمونه آماری از پیش تعیین نشده است و ممکن است با توجه به شرایط، نتایج متفاوت باشد.

۲. محدودیت‌های مربوط به ابزار گردآوری داده‌ها:

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های مشارکت‌کنندگان قرار گیرد. مشاهدات، به عنوان یکی دیگر از ابزارهای گردآوری داده‌ها، ممکن است تحت تأثیر حضور پژوهشگر قرار گیرد و رفتار طبیعی مشارکت‌کنندگان را تحت تأثیر قرار دهد.

۳. محدودیت‌های مربوط به تحلیل داده‌ها:

تحلیل داده‌های کیفی، فرایندی پیچیده و زمان‌بر است و ممکن است تحت تأثیر تفسیر پژوهشگر قرار گیرد. با توجه به ماهیت داده‌بنیاد، نتایج پژوهش به صورت نظریه زمینه‌ای ارائه می‌شود و ممکن است قابل تعمیم به سایر پژوهش‌ها نباشد.

۴. محدودیت‌های مربوط به عوامل زمینه‌ای:

عوامل زمینه‌ای مانند شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، ممکن است بر مهارت‌های مربیگری مدیران مدارس تأثیر بگذارد و در پژوهش حاضر به طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته باشد. همچنین محدودیت زمانی و محدودیت دسترسی به منابع اطلاعاتی از عوامل زمینه‌ای این پژوهش بوده است. با وجود این محدودیت‌ها، پژوهش حاضر تلاش کرده است تا با رعایت اصول علمی و اخلاقی، نتایج قابل اعتمادی ارائه دهد.

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

این مقاله مستخرج از پایان نامه ارشد نویسنده مسئول بوده است.

منابع

- احمدی، عباداله، دوست محمدلو، حکیمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطهی بین مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی دبیرستانهای ناحیهی ۱ شهر شیراز. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۱)، ۱۱۹-۱۳۵.
- باقریه مشهدی، امیرحسین و محمد عزیزی. (۲۰۲۵). مربیگری تیمی در عمل. آماده انتشار در فصلنامه علمی کارافن، ۲۳۱۴۱۸e.
- پورحاجی، وفایی نجار، پورحاجی، دلشاد، پورحاجی، ابراهیمی پور. (۱۳۹۹). ارزیابی مهارت های مدیریتی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ۶۳(شماره ۲)، ۲۳۰۹-۲۳۱۹.
- خادم آذرسادات. (۱۴۰۱). مدیریت و بررسی چگونگی استفاده از مربیگری (کوچینگ) به منظور کمک به دیگران در انجام بهتر وظایف و نقش هایشان. پژوهش های نوین در مدیریت کارآفرینی و توسعه کسب و کار، ۸(۲)، ۳۸۶-۳۹۹.
- خاکره، ف.، فتانه، ملکیان، سعیدی پور، کاویانی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار بر اساس نظریه داده بنیاد. تدریس پژوهی، ۶(۴)، ۶۶-۸۵.
- خوشحال. (۱۴۰۳). طراحی مدل جامع مربیگری سازمانی. کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، ۱۰(۱۰)، ۶۰۸-۶۱۵.
- دستگردی، محمدی، یعقوبی، نورمحمد، محمودزاده. (۱۴۰۰). طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان های دولتی ایران با رویکرد داده بنیاد. مجله علمی، ۱۹(۳)، ۵۲۹-۵۵۰.
- دهقان منشادی، منصور، بابری، همتی. (۱۴۰۲). طراحی الگوی رشد مسئولیت پذیری دانش آموزان مدارس ابتدایی بر اساس نظریه داده بنیاد. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۲(۱)، ۴۷۸-۴۵۱.
- راغفر، حسین (۱۳۹۶). اقتصاددان و عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا (س)، گفتگو با مجله رشد آموزش ابتدایی، دوره ۲۱، شماره ۵، بهمن، صص ۲۰-۲۳.
- رأفتی، موسی خانی، ذبیحی، قربانی، رحمانی. (۱۴۰۱). واکاوی عوامل مؤثر بر استقرار مربیگری در سازمان با رویکرد کیفی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(ویژه نامه)، ۱۰۵-۱۱۶.
- رستگار، علیکرمی، جباری، اقبال. (۱۴۰۱). تاثیر مربیگری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی و وضوح نقش (مورد مطالعه: پرستاران یک بیمارستان نظامی). طب نظامی، ۲۱(۲)، ۱۶۸-۱۷۷.
- رضائی، نقدی، فراهانی، اصل، ص.، قبادی. (۱۴۰۱). بررسی مربیگری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان (مطالعه موردی: شرکت های کوچک و متوسط در شهر اراک). فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۵(سال دوم شماره چهارم زمستان ۱۴۰۰)، ۱۰۲-۱۱۵.
- عابدی کوشکی، امین بیدختی، زین آبادی. (۱۴۰۱). طراحی مدل فرآیند مدیریت مدارس موفق بر اساس یافته های پژوهش بین المللی ISSPP. دوماهنامه علمی-پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۵(۲)، ۱۹۵-۲۰۶.
- عبداله زادگان، زری، حاجی زاده، عبداله زادگان. (۲۰۲۵). نقش مدرسه در شکل گیری هویت اجتماعی دانش آموزان: بررسی تاثیرات محیط مدرسه، تعاملات بین فردی و نهادهای آموزشی. تحقیقات راهبردی در تعلیم و آموزش و پرورش، ۴۳، ۸-۱.
- عبدی، کاظمی، احمدزاده قصاب آزاده. (۱۳۹۸). کوچینگ (coaching). کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، ۱۱(۱)، ۱۷۱۹-۱۷۳۱.
- عطایی، لطفی کلاسی. (۱۴۰۰). بررسی موانع خلاقیت معلمان دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر قزوین. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(ویژه نامه)، ۳۲۵-۳۳۴.
- قارلقی، خراسانی، اباصلت، شمس مورکانی، قلیچ لی. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مربی گری در سازمان ها با رویکرد فراترکیب: ارائه یک الگو. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲۶(۷)، ۷۴-۹۹.

کرامتیان، حسینی، رسول، س.، پور، ا. (۱۴۰۳). ارائه الگوی مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*.

محمدی، مه‌ارتی، اسلامی. (۱۴۰۲). مربیگری و عملکرد کارکنان: نقش میانجی پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵(۹)، ۳۷-۳۱.

نیک اخلاق هویدا، داوودی محمد. (۱۴۰۳). ارائه مدل رهبری مربی‌گرا براساس نظریه پرداززی داده بنیاد (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۶(۱)، ۴۷-۱۱.

نیک‌اخلاق هویدا، داوودی محمد. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۸.

References

- Apriani, A., Wahdiniawati, S. A., Ratna, R., Iristian, J., & Liana, E. (2023).
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103618.
- Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative research in psychology*, 18(3), 305-327.
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE open medicine*, 7, 2050312118822927.
- Coaching for performance and development organization. East Asian
- Coulson-Thomas, C. (2023). Coaching and leadership for innovation and future-ready organizations. *Effective Executive*, 26(2), 5-23.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y.-L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*. March–April 2000.
- Jackson, F. A. P. (2017). Exploring the effects of a Coaching Leadership style on the relationships between Managers and Direct Reports in South Africa. University of the Witwatersrand, Johannesburg (South Africa).
- Journal of Multidisciplinary Research*, 2(11), 4635–4644.
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel review*, 47(1), 118-132.
- Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188-200.
- Seemann, P., Štofková, Z., Poliaková, A., Biňasová, V., & Loučanová, E. (2024). Coaching approach as a sustainable means of improving the skills of management students. *Administrative Sciences*, 14 (6), 114.
- Setälä, M. (2021). The appearance of coaching leadership style within marketing industry and marketing teams: Has COVID-19 effected on the managers' used leadership style?
- Vesso, S. (2016). Developing Coaching Culture through Coaching-Based Ledership Style (Doctoral dissertation, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Public commencement on December 13, Estonian Business School, Lauteri 3).