

شناسایی شاخص‌های منش مربیگری مدیران مدارس مقاطع ابتدایی

■ جواد امجدی حور* ■ مهدی مصلح گرمی** ■ الهه سلطانی*** ■ عادل زاهد بابلان****

چکیده:

مدیر به‌منزله مربی به کارکنان کمک می‌کند باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌های به‌مراتب اثربخش‌تر، کاراتر و نوآورانه‌تری در قیاس با قبل داشته باشند. به‌علاوه، داشتن منش خوب نیز فرایند موفقیت را در مربیگری تسهیل می‌کند. بر همین اساس، در این پژوهش به شناسایی شاخص‌های منش مربیگری مدیران مدارس مقطع ابتدایی پرداخته می‌شود تا برای استفاده‌کنندگان از نتایج پژوهش و علاقه‌مندان به مربیگری در محیط مدرسه مفید واقع شود. رویکرد این پژوهش کیفی و از نوع تحلیل محتواست. مشارکت‌کنندگان این پژوهش به‌صورت هدفمند و از میان ۱۵ نفر از استادان دانشگاه و مدیران مدرسه انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از طریق فن مضمون بررسی شده است. برای تأیید روایی پژوهش از روش مثلث‌سازی و برای تأیید پایایی از روش هولستی استفاده شده است. نتایج پژوهش به شناسایی هشت مقوله اصلی شامل تعالی و برتری، پاسخ‌گویی، مشارکت‌طلبی، انسانیت، تواضع، خدمتگزاری، عدالت‌محوری و صداقت و ۳۰ مقوله فرعی منجر شد. از آنجاکه مدارس مرکز فرهنگ‌سازی کشورند و تأثیر بسزایی در این زمینه دارند استفاده از نتایج این پژوهش می‌تواند الگویی مفید برای معلمان و مدیران مدارس باشد.

الگو، مربیگری، منش، مدیران، مدرسه

کلید واژه‌ها:

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۴ □ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۰/۱۱/۱۰ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۲/۶

* (نویسنده مسئول) دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

E-mail: amjadij95@gmail.com

** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

E-mail: m.mosleh73@gmail.com

*** کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

E-mail: Elahe.so2020@gmail.com

**** استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

E-mail: zahed@uma.ac.ir

مقدمه

امروزه با توجه به تغییرات پرشتاب و بی‌سابقه جوامع نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت بیش‌ازپیش احساس می‌شود. مربیگری^۱ از جمله رویکردهایی است که به سازمان‌ها در هماهنگی با تغییرات و حرکت برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهدافشان کمک می‌کند. در حال حاضر، در عرصه سازمان‌های پیشرو مدیران به فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش‌اند همچون مربی باشند و از این راه سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت و نوآوری شوند. مربیگری فرایند همراهی مداوم و حمایت فردی برای ثابت‌قدم‌ماندن در اهداف و تعهدات خود و به معنای پیمودن راهی میان‌بر برای چیره‌شدن بر ترس و نیرومندساختن نقاط قوت است. به بیان دیگر، مربیگری هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و همیشه تمرکز در آن بر فرایندهای پیشرفت، رشد و خلاقیت افراد است. مربی به افراد (کارکنان) کمک می‌کند که با یافتن راه‌های خلاقانه و نوآوری در انجام‌دادن وظایف خود را با تغییرات وفق دهند و برای تحقق اهداف خود و سازمان متبوعشان بکوشند (وظیفه‌دوست و رادمردقدیری، ۱۳۹۵).

مربیگری نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به زیردستان در بهبود شایستگی‌های موجود و به‌حداکثر رساندن ظرفیت‌های شخصی کارکنان است (واگ‌استاف^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین هم به‌لحاظ نظری و هم به لحاظ عملی علاقه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است (ماتسو^۳، ۲۰۱۸). مربیگری مدیریتی در برابر رفتارهای رهبری سنتی از جمله مدیریت، فرماندهی و کنترل به راهنمایی، تسهیل و هدایت متکی است (تانسکانن^۴ و همکاران، ۲۰۱۸). هدف اصلی مربیگری مدیریتی برانگیختن خودکارآمدی، عملکرد و پیشرفت زیردستان (وو^۵، ۲۰۱۷)، به‌ویژه از طریق تنظیم و برقراری ارتباطات روشن، گسترش دیدگاه‌های زیردستان و دادن بازخورد، است (الینجر^۶ و همکاران، ۲۰۱۱). بر اساس مطالعات تجربی مربیگری مدیریتی نتایج مفیدی در زمینه‌هایی چون یادگیری (ماتسو، ۲۰۱۸)، عملکرد (تانسکانن و همکاران، ۲۰۱۸) و رضایت شغلی برای زیردستان به همراه دارد (ژاو و لی‌یو^۷، ۲۰۲۰). از سویی، مربیگری مؤلفه برجسته رویکردهای سازمانی در زمینه توسعه منابع انسانی است. مربیگری مدیریتی در سازمان‌های کنونی بسیار زیاد رواج دارد و بسیاری از سازمان‌ها نیز ایده مدیر به‌منزله مربی را تبلیغ می‌کنند (مؤسسه مجاز پرسنل و توسعه^۸، ۲۰۱۵). متخصصان مربیگری و متخصصان توسعه سازمانی الگوهای مربیگری را پایه‌گذاری کرده‌اند. ارتباط انسانی با این الگوها و اهمیت حفظ روابط با کیفیت میان مربی و مربیگری به معنای وجود برخی شباهت‌ها میان روش‌های مربیگری و رفتاردرمانی است (بارون و مورین^۹، ۲۰۰۹). بنابراین مربیگری در سازمان منابع و دارایی‌های علمی و تجربی را در اختیار همکاران قرار می‌دهد و این مسئله می‌تواند باعث افزایش کارایی سازمانی شود (دیجیرولامو و تاج^{۱۰}، ۲۰۱۹). بر اساس مطالعات انجام‌شده، تأکید بر نقاط قوت کارکنان موجب کاهش ترک خدمت، افزایش بهره‌وری و بهبود رضایت‌مندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شود. بر این اساس، مدیران با تأکید بر مربیگری می‌توانند از توسعه و رشد کارکنان اطمینان یابند که این مسئله سبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثرسازی کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (باک^{۱۱}، ۲۰۰۹). در واقع مدیر

به‌منزله مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کارا تر و نوآورتر در مقایسه با قبل داشته باشند (کیپل^{۱۲}، ۲۰۱۵؛ لیدی شوسکی^{۱۳}، ۲۰۱۰).

درباره عوامل مهم در بحث مربیگری علاوه بر درک جامع چارچوب‌های نظری اساسی، که تحقیق و تمرین مربیگری را هدایت می‌کنند، تحقیقات بیشتری باید صورت گیرد. یکی از این عوامل منش مربیگری است. منش نقشی است که، نه‌تنها در مربیگری، در جریان زندگی نیز قرن‌ها فیلسوفان به آن علاقه‌مند بوده‌اند. برای مثال، ارسطو استدلال کرد که دستیابی به منش عالی پیش‌نیازی برای دستیابی به خوشبختی و رفاه در زندگی است. این در حالی است که افلاطون تأکید کرد مدیرانی که منش خوبی دارند جامعه آن‌ها را می‌پذیرد (ویلیمسون^{۱۴}، ۲۰۰۸). باینکه منش تاریخچه‌ای طولانی و عمیق در فلسفه و اخیراً روان‌شناسی دارد (پیترسون و سلیگمن^{۱۵}، ۲۰۰۴) هنوز به‌طور واضح در کسب‌وکار مورد بحث قرار نگرفته است (هانه و والیو^{۱۶}، ۲۰۱۵). درحالی‌که پیشرفت در حرکت از مباحثات انجام‌شده در کار پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و ادغام اخیر آن در تحقیقات مدیریتی فراتر رفته است (کوئیک و رایت^{۱۷}، ۲۰۱۱)، شکاف چشمگیری میان توضیح علمی منش و درک مشروعیت و کاربرد آن در عمل در کار حکمرانی و مدیریت وجود دارد. می‌توان منش را عادت‌های شناخت احساسات و رفتاری که دارای برتری انسانی و ایجاد بهبود اجتماعی است تعریف کرد (برایت^{۱۸} و همکاران، ۲۰۰۶).

چنان‌که معلوم است تحقیق روی منش رهبر مبحثی تازه در زمینه مدیریت است، بنابراین تعجب‌آور نیست که توافق کمی درمورد نحوه تعریف رسمی و اعمال منش در میان افراد حرفه‌ای وجود داشته باشد (کمیته بین‌المللی مربیان^{۱۹}، ۲۰۱۲). کوئیک و رایت (۲۰۱۱) و هان و همکاران (۲۰۱۳) در بحث مبانی نظری منش رهبر به این نتیجه رسیدند منش رهبر عملی است که در درون رهبر رخ می‌دهد و دارای مؤلفه‌ای اخلاقی مرتبط با ارزش‌ها و شخصیت است که می‌تواند در افراد ایجاد شود. آن‌ها درمجموع دریافتند که کار روی منش رهبر در زمینه مدیریت در حد مقدماتی است و نیازمند پژوهش در این زمینه است (سیزون و فریرو^{۲۰}، ۲۰۱۵).

مک‌ایننتایر^{۲۱} (۲۰۰۷) در تعریف منش چنین بیان می‌کند: «مجموعه‌ای از گرایش‌ها برای رفتار نظام‌مند در یک روش یا روش‌های دیگر برای مربیگری نوع خاصی از زندگی است». او در ادامه توضیح می‌دهد که منش می‌تواند خوب یا بد باشد. منش ترکیبی از فضیلت، ویژگی‌های منشی و ارزش‌هایی است که تعالی را ممکن می‌سازد. فضیلت‌گرایی به رفتارهای مناسب موقعیتی اشاره دارد که از نشانه‌های رهبران خوب است. رفتار خوب و ویژگی‌های منش، مانند حالت ارتجاعی و بازبودن، دو متغیر با گرایش نسبتاً پایدار را شامل می‌شوند. منش خوب نیز می‌تواند در ارزش‌ها، مانند رفتار یکسان، دیده شود.

مدرسه یکی از مهندهای شکل‌گیری و تحقق فرهنگی است که تأثیر چشمگیری در توسعه آرمان‌های جامعه دارد و معلمان، به‌منزله افرادی با دیدگاه‌ها و سطوح مختلف علمی، برای یادگیری دانش‌آموزان تلاش می‌کنند و مدیران سهم اداره آن مجموعه را دارند که با دارا بودن از فضائل علمی، تجربی و اخلاقی می‌توانند

راهنمای معلمان و دانش‌آموزان باشند (قربانخانی و صالحی، ۱۳۹۹). پژوهش‌های گوناگونی در زمینه منش مربیگری در ایران انجام شده است که در این قسمت به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود. احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) به تدوین الگوی پرورش مدیر به‌منزله مربی در وزارت راه و شهرسازی پرداخته‌اند. بشارت و عالیه (۱۳۹۹) ارتباط میان مربیگری مدیریتی و کج‌رفتاری در شرکت‌های دارویی را بررسی کرده‌اند؛ حسینی امیری و رضازاده (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد در عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک آینده با تأکید بر تأثیر میانجی خودکارآمدی کارکنان پرداختند. برجیان و همکاران (۱۳۹۹) به شناسایی شاخص‌های منش مربیگری برای مدیران صنعت گاز در ایران پرداختند و نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود در پی شناسایی ابعاد و شاخص‌های شایستگی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری بودند. بنابراین در هیچ‌کدام از پژوهش‌ها به شناسایی شاخص‌های منش مربیگری مدیران مدارس در مقطع ابتدایی پرداخته نشده است و این مسئله اصلی پژوهش حاضر است. چراکه آموزش و پرورش بنیان علمی کشور را تشکیل می‌دهد و هرچقدر این بنیان، به‌خصوص در مقطع ابتدایی، تقویت شود آینده کشور به لحاظ علمی و تربیتی بهتر خواهد شد. معلمان، و به‌خصوص معلمان تازه‌کار، در فرایند کاری معمولاً با مشکلات آموزشی، تربیتی و اداری از جمله درس‌پژوهی و اقدام‌پژوهی مواجه می‌شوند که مدیران می‌توانند با استفاده از علم و تجربه خود استعدادهای بالقوه آنان را در این زمینه شکوفا کنند. برای موفقیت در فرایند این کار مدیرانی موفق‌ترند که منش مربیگری و مدیریتی خوبی داشته باشند. همچنین شناسایی منش مربیگری مدیران مدرسه و آموزش و اجرای آن می‌تواند اثرگذاری مربیگری را در مدارس دوچندان کند. مربیگری از یک طرف و در درجه اول مستلزم ارتباط با انسان‌ها و پرورش نیروی انسانی است. از طرف دیگر، مربی باید انسان خوب یا با منشی باشد و برای رشد و ارتقای زیرمجموعه خود بکوشد. در نتیجه، باید به پرورش افراد پرداخت و آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل رساند. پس مسئله اصلی این پژوهش آن است که در کنار مربیگری داشتن منش و فضائل ضروری است. در این پژوهش محققان در پی شناسایی چنین منش و فضائلی برای مربیانند تا با شناسایی و تحقق‌بخشیدن به آن‌ها مدیران بتوانند روند مربیگری در مدارس را هموار سازند. با فرض اینکه منش می‌تواند در مربیگری کاربرد داشته باشد در این پژوهش سعی شد شاخص‌های منش مربیگری مدیران مدرسه شناسایی شود. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که شاخص‌های (مضامین) اصلی، فرعی و پایه منش مربیگری مدیران مدارس ابتدایی چیست.

ادبیات تحقیق

● مربیگری

مربیگری چندین تعریف دارد که همین مسئله محققان و سازمان‌ها را دچار مشکل می‌کند. برخی نویسندگان، مربیگری را فعالیت یا کارکردی با نتیجه خاص می‌دانند، در حالی که دیگران آن را، به‌منزله فرایندی، اغلب دارای مفاهیم گسترده‌تری می‌دانند. برای مثال، هال^{۲۳} و همکاران

(۱۹۹۹) بیان می‌کنند که مربیگری، در ارتباط با کارمند، هدفش بهبود عملکرد شغلی یا رفتار مرتبط است. کامپا-کوکسچ و اندرسون^{۲۴} (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که مربیگری شکلی از مداخله بازخورد نظام‌مند طراحی شده برای افزایش مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، آگاهی بین‌فردی و اثربخشی شخصی است. مربیگری فرایند تقویت یادگیری و رشد است که در نتیجه باعث بهبود عملکرد می‌شود. مربی برای موفق بودن باید فرایند مربیگری و همچنین سبک‌ها، مهارت‌ها و شیوه‌های مناسب را بداند و درک درستی از آن‌ها داشته باشد (پارسلو^{۲۵}، ۱۹۹۹).

دیدگاه‌های فرایندی، در حالی که مقایسه آن‌ها دشوار است، اشتراکات میان روابط بین‌فردی و پیامدها را تسهیل می‌کنند. پترسون (۱۹۹۶) مربیگری را به‌منزله «فرایند تجهیز افراد با ابزارها، دانش و فرصت‌های لازم برای رشد خود و مؤثرتر شدن» تعریف می‌کند. مجتبی^{۲۶} (۲۰۰۷) بیان می‌کند که مربیگری «فرایند پیوسته همکاری‌های محاوره‌ای و تعامل با هدف کمک به دیگران برای بازکردن و تحقق‌بخشیدن به یک کار و یک مهارت در زمان و با سرعت مناسب برای فرد مربی» است. تعریف مدنظر این پژوهش همان تعریف مجتبی (۲۰۰۷) از مربیگری است.

منش^{۲۷}

سابقه تحقیق علمی درباره منش به هزاران سال برمی‌گردد، باین حال بحث درباره ماهیت منش خوب همچنان ادامه دارد (هاکت و وانگ^{۲۸}، ۲۰۱۲، ص. ۸۷). تحقیقات درباره منش به سرعت رو به رشد است و در تحقیقات اصلی عنصر رهبری نیز گنجانده شده است. طی دهه گذشته علاقه علمی به منش در مطالعات سازمانی افزایش یافته و تحقیق در زمینه فضیلت در حوزه دانش سازمانی رشد داشته است (سیژتس^{۲۹} و همکاران، ۲۰۱۵، ص. ۶۷).

وریر و برین^{۳۰} (۲۰۰۷) نیز منش فرد را مجموعه‌ای از ویژگی‌های مثبت پرورش داده‌شده توصیف کردند که تنها از طریق به‌کارگیری و عمل به عادت تبدیل می‌شوند. در این دیدگاه، منش به‌منزله ارزش‌های فرد در عمل اطلاق می‌شود. به این ترتیب، منش فرد از طریق نظام ارزشی آشکار می‌شود که بر اساس آن عمل می‌شود و به‌عنوان یک رفتار آشکار از ارزش‌ها در فرد ظاهر می‌شود.

بنابراین با تعریف منش به‌منزله نظامی اعتقادی در عمل، سارروس^{۳۱} و همکاران (۲۰۰۶) منش را رفتاری شناسایی کردند که از طریق یادگیری و رشد در بخشی از فرد تغییر می‌کند. بر اساس این تعریف، رایت و هوانگ^{۳۲} (۲۰۰۸) بیان کردند که چنین منش فردی، همان‌طور که انجام می‌شود، می‌تواند از سه جز ساخته شود. اول، نظم اخلاقی‌ای که توانایی فرد برای محدود کردن خواسته‌های شخصی خود به عناصر فضیلت بالاتر را منعکس می‌کند. دوم، پیوند اخلاقی‌ای که نشان‌دهنده تعهد فرد به دیگران در جامعه بزرگ‌تر است. سوم، استقلال اخلاقی‌ای که بیانگر انتخاب آزادانه فرد برای اعمال دو عنصر اول منش در تعامل با دیگران در

جامعه بزرگ‌تر است. از این‌رو، رایت و هوانگ منش را ویژگی‌هایی اساسی و عادی می‌دانند که باعث محدودیت افراد می‌شوند و از طریق فعالیت‌های روزمره آن‌ها را به سوی منافع شخصی و سازمانی هدایت می‌کنند (رایت و هوانگ، ۲۰۰۸).

منش مدیر نه تنها با آنچه فکر می‌کند، بلکه با انگیزه او برای عمل تعریف می‌شود (هانا و اوالیو، ۲۰۱۰). منش به مدیران کمک می‌کند تا شایستگی‌های خود را به کار بگیرند، در حالی که در زمینه‌های مختلف قضاوت می‌کنند (سیژتس و همکاران، ۲۰۱۵).

● الگوهای منش ۳۳

◆ الگوی پترسون و سلیگمن

پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) در کتابی به نام *کمالات منشی و فضائل* با بررسی کل طبقه‌بندی‌های روان‌شناسان از انسان سالم در صد سال اخیر و نیز با مراجعه به هفت سنت معنوی بزرگ در جهان به این نتیجه رسیدند که در نهایت همه این طبقه‌بندی‌ها به اشتراکات عظیمی ختم می‌شوند. آن‌ها در این سنت‌ها به شش هسته منش دست پیدا کردند: ۱. خرد و دانش؛ ۲. شجاعت؛ ۳. انسانیت شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی؛ ۴. عدالت؛ ۵. اعتدال شامل بخشش، تواضع، دوراندیشی و مهار خود؛ و ۶. تعالی یا کمال جویی یا از خود فراتر رفتن.

◆ الگوی سیژتس و همکاران

بر اساس فعالیت‌های مشاوره و تحقیقات سیژتس و همکاران (۲۰۱۵)، بسیاری از رهبران کسب‌وکار و متخصصان منابع انسانی به دو دلیل به مطالعه ارزش‌های در عمل یا فهرست نقاط قوت منش پترسون و سلیگمن علاقه‌ای ندارند و آن‌ها عبارت بودند از: ۱. این تحقیق فضائل اساسی‌ای را که برای رهبری در سازمان‌ها مهم است شامل نمی‌شود، ۲. برای رهبران کسب‌وکار مشکل است که با برخی از زبان‌های مورد استفاده در این تحقیق ارتباط برقرار کنند. در نتیجه، آن‌ها به اجرای کیفی (گروه‌های تمرکز و مصاحبه‌ها) و کمی (طرح‌های تحقیقاتی طولانی) تحقیق در مورد ۲۵۰۰ رهبر در بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی پرداختند.

منظور از ابعاد منش در این الگو فضائل و منظور از عناصر منش رفتارهایی است که هر بُعد را توضیح می‌دهد. عبارات بُعد و عناصر درباره افراد حرفه‌ای بیش از عبارات فضیلت و نقاط قوت منش جلوه‌گر شد. به علاوه، آن‌ها چندین مورد از نقاط قوت منش را که پترسون و سلیگمن شناسایی کرده بودند (معنویت و رغبت) کاهش دادند. ابعاد منش در این پژوهش عبارت‌اند از: قضاوت، برتری، شجاعت، پاسخ‌گویی، تشریک مساعی، عدالت، انسانیت، تواضع، میانه‌روی و صداقت. نتیجه حاصل مجموعه‌ای از رفتارهایی است که فضائل و نقاط قوت منش در محل کار را تعریف می‌کنند.

● منش مربیگری^{۳۴}

سؤال این است که آیا اساساً منش با مربیگری ارتباط دارد. بر اساس مطالعات انجام‌شده، تأکید بر نقاط قوت کارکنان موجب کاهش ترک خدمت، افزایش بهره‌وری و بهبود رضایت‌مندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شود. بر این اساس، مدیران، با تأکید بر مربیگری، می‌توانند از توسعه و رشد کارکنان اطمینان یابند که این امر سبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثرسازی کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (باکر، ۲۰۰۹). درواقع مدیر، به‌منزله مربی، به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کارا تر و نوآورتر از قبل داشته باشند (لیدی شوسکی، ۲۰۱۰). ازاین‌رو، مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی باعث رشد شایستگی‌های شغلی می‌شود. بنابراین یک مربی زمانی می‌تواند به این مهم دست پیدا کند که انسان بسیار خوبی باشد. در موضوع انسان خوب بودن بحث منش مطرح می‌شود. پس مدیر خوب برای اینکه بخواهد در رشد و ارتقای زیرمجموعه خود کوشا باشد و افراد را پرورش دهد و از حالت بالقوه به بالفعل برساند باید منش مربیگری داشته باشد. مک‌لنتیر توضیح می‌دهد که منش می‌تواند خوب یا بد باشد. منش خوب با ترکیب متقابل نقاط قوت منش متمایز می‌شود که نه تنها فرد را قادر به دستیابی به برتری عملی این نقاط قوت می‌کند، بلکه به انسان برای آنچه اغلب خوب نامیده می‌شود کمک می‌رساند و با توانا ساختن او برای غلبه بر آسیب‌ها، خطرها، وسوسه‌ها و سردرگمی‌هایی که با آن مواجه می‌شود کمک می‌کند تا دانش خود را درمورد خوب بودن افزایش دهد (مک‌اینتایر، ۲۰۰۷). در جدول ۱ به خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته در این زمینه پرداخته شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی			
نویسنده	موضوع	روش	نتیجه
نصرتی و همکاران (۱۴۰۰)	● ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران	کیفی	● بر اساس نتایج، شاخص‌هایی چون منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت ۷ شاخص شایستگی برای شناسایی مدیران به‌منزله مربی است.
بشارت و عالیه (۱۳۹۹)	● ارتباط بین مربیگری مدیریتی و کچ رفتاری در محل کار: نقش میانجی پیشرفت شغلی	الگوسازی معادلات ساختاری	● مدیران با سرپرستانی که مانند مربی عمل می‌کنند کمتر هدف کچ رفتاری زیردستان خود قرار می‌گیرند.

جدول ۱. (ادامه)

نویسنده	موضوع	روش	نتیجه
حسینی امیری و رضازاده (۱۳۹۷)	• تأثیر مربیگری مدیران ارشد در عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر تأثیر میانجی خودکارآمدی کارکنان	توصیفی - همبستگی	• مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری در عملکرد رفتاری و خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد.
برجیان و همکاران (۱۳۹۹)	• طراحی الگوی منش مربیگری برای مدیران صنعت گاز ایران	کیفی	• بر اساس نتایج، شناسایی شاخص‌های عدالت، انسانیت، پاسخ‌گویی، دانش، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، برتری و شهامت به‌منزله منش مربیگری برای مدیران صنعت گاز است.
احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶)	• طراحی الگوی پرورش مدیر به‌منزله مربی در بخش دولتی ایران؛ رویکرد هم‌افزایی	توصیفی - همبستگی	• رفتار مدیر به‌منزله مربی در نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت تأثیر مستقیم دارد.
سیمن ^{۲۵} و همکاران (۲۰۲۰)	• توسعه مهارت‌های مربیگری مدیران در زمینه جهانی	کیفی	• بر اساس نتایج، اجرای مربیگری نه‌تنها سبک مدیریت، بلکه کل شرکت را تحت تأثیر مثبت خود قرار می‌دهد. در اجرای مربیگری، مدیران علاقه بیشتری به کارکنان پیدا می‌کنند. از این‌رو، فرهنگ شرکتی جدیدی در بسیاری از شرکت‌ها شکل گرفته است. بر اساس پاسخ‌های مدیران، طبق این رویکرد، احتمال بیشتری وجود دارد که آن‌ها از پس شرایط متشنج گروه‌های کوچک‌تر برآیند، در پی راه‌حل باشند و فضای بیشتری به کارمندان بدهند. با رویکرد مربیگری آن‌ها از مشکلات روزمره خلاص می‌شوند و اعتماد بیشتری به زیردستان دارند.
اسمیت ^{۲۶} (۲۰۱۹)	• ویژگی‌های مربی برای مقابله با چالش گروهی	کیفی	• بر اساس یافته‌ها، استفاده از یک سبک مربیگری شامل شایستگی‌ها و ویژگی‌های موردنیاز مدیر برای موفقیت در مواجهه با چالش گروهی لازم است.
دیجیرولامو و تاج (۲۰۱۹)	• شناسایی مهارت‌های مربیگری مدیران	توصیفی - تحلیلی	• بهتر است استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران، به‌منزله سبک مدیریت مشارکتی یا رهبری، مفهوم‌سازی شود. همچنین بر اساس نتایج، استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران، روابط کاری بهتر و کاهش قصد ترک شغل را به همراه دارد.
بویسن روتلی ^{۲۷} (۲۰۱۸)	• پیامدهای مربیگری سازمانی	توصیفی و فراتحلیل	• زمانی که مربیگری و ویژگی‌های آن با اهداف و ارزش‌های سازمان مطابقت داشته باشد موفقیت مربیگری بیشتر است.
سیژتس و همکاران (۲۰۱۷)	• بررسی دارابودن رهبر از شخصیت و منش خوب برای دستیابی به تعالی پایدار	توصیفی - تحلیلی	• ابعاد منش مربیگری را برتری، قضاوت، شجاعت، تشریک‌مسابی، انسانیت، تواضع، صداقت، میانه‌روی، عدالت و پاسخ‌گویی شناسایی کرده‌اند.
پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴)	• کمالات منشی و فضائل	توصیفی و فراتحلیل	• ابعاد منش عبارت‌اند از: ۱. خرد و دانش؛ ۲. شجاعت؛ ۳. انسانیت (شامل عشق، مهربانی و هوش اجتماعی)؛ ۴. عدالت؛ ۵. اعتدال (شامل بخشش، تواضع، دوراندیشی و مهار خود)؛ و ۶. تعالی یا کمال‌جویی یا از خود فراتر رفتن.

طبق بررسی پژوهش‌های پیشین در داخل کشور، تاکنون پژوهشی دربارهٔ ارائهٔ الگوی منش مربیگری مدیران مدارس صورت نگرفته که این امر نشان‌دهندهٔ خلأ مطالعاتی است. بنابراین پژوهش حاضر به‌منظور پرکردن چنین خلأی انجام شد.

■ روش پژوهش

این پژوهش کیفی و روش استفاده‌شده در آن تحلیل محتواست. ابزار اندازه‌گیری مصاحبهٔ نیمه‌ساختارمند بود. سؤالات مصاحبه به قرار زیر بودند:

۱. منظور از منش یا فضائل اخلاقی چیست؟
۲. منظور از مربیگری مدیران چیست؟
۳. مربیگری مدیران در مدارس چگونه اتفاق می‌افتد؟
۴. مدیران مربیگر باید چه خصوصیات اخلاقی داشته باشند؟
۵. منش یا فضائل اخلاقی چگونه می‌تواند به مربیگری در مدارس ابتدایی کمک کند؟

استفاده از روش کیفی به این علت بود که مبانی نظری قوی برای منش مربیگری مدیران مدارس، به‌خصوص در داخل کشور و طبق فرهنگ اسلامی - ایرانی، وجود نداشت و در چنین شرایطی استفاده از روش کیفی ممکن است نتایج مفیدی برای پاسخ به مسئلهٔ پژوهش داشته باشد. بنابراین ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد. بعد از تأیید خبرگان با استفاده از معیارهای مشخص پروتکل ازجمله رعایت اصول اخلاقی در سؤال‌های مصاحبه به اجرای مصاحبه اقدام شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش از میان استادان دانشگاه با حداقل مدرک دکتری در زمینهٔ مدیریت و حداقل ۱۰ سال سابقهٔ خدمت و مدیران مدارس با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۱۰ سال سابقهٔ خدمت انتخاب شدند (مدیرانی که سابقهٔ خدمت و تجربهٔ بیشتری دارند درمقابل مدیران کم‌سابقه اطلاعات بیشتر و مفیدتری در زمینهٔ موضوع پژوهش دارند. همچنین در انتخاب مصاحبه‌شوندگان افرادی انتخاب شدند که با موضوع مربیگری و ادبیات آن آشنایی داشتند). تعداد مشارکت‌کنندگان ۱۵ نفر بود و برای انتخاب نمونه تعداد مشخصی مدنظر نبود. به عبارتی، نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند معیار بود. بنابراین پایان نمونه‌گیری با استفاده از شیوهٔ اشباع نظری تعیین شد. این روش در اصل زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد دارای ویژگی و شرایط لازم در زمینهٔ مورد مطالعه محدود باشد. بر اساس این روش انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه‌تری را در اختیار محقق قرار ندهد و تقریباً تکراری باشند. در این پژوهش، مصاحبه‌های شمارهٔ ۱۱ تا ۱۵ به‌نوعی به مطالب مصاحبه‌های قبلی اشاره داشت و اطلاعات جدیدی را در اختیار محقق قرار نمی‌داد. این مسئله باعث شد که محقق از ادامهٔ مصاحبه دست بردارد. همچنین گردآوری داده‌ها از طریق ابزار مصاحبه انجام شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها نیز با استفاده از روش مضمون یا تم براون و کلارک^{۳۸} (۲۰۰۶) انجام شد. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش مکس کیودا^{۳۹} بود. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل

و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). بنابراین نتایج به شناسایی شاخص‌های منش مربیگری مدیران منجر شد. برای دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه از روش مثلث‌سازی منابع داده استفاده شد. مثلث‌سازی^{۴۰} به این مسئله اشاره دارد که یک مطلب از منابع گوناگون و روش‌های متفاوت موردبررسی قرار گرفته است. بر این اساس، در این پژوهش از منابع گوناگونی همچون استادان حوزه مدیریت، برای تأیید محتوای مصاحبه‌ها، بررسی ادبیات پژوهش و مستندات مربوط به مدیریت، و بیش از یک پژوهشگر، برای صحت و اعتبار کدگذاری و استخراج مفاهیم، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده بهره گرفته شد. همچنین برای بررسی پایایی پژوهش نیز از ضریب پایایی هولستی استفاده شده است.

هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی برحسب درصد توافق مشاهده شده ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1 + N2)$$

در فرمول بالا، M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار و N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد، مطلوب است (ضربی و همکاران، ۱۴۰۰).

$$PAO = 2(135) / (157 + 157) = 0.85$$

کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌های صورت گرفته برابر با ۱۵۷ کد بود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین، بیشتر از ۷۰ صدم و برابر با ۸۵ صدم است، بنابراین به لحاظ پایایی تأیید می‌شود.

جدول ۲. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	نوع شغل
۱	زن	ارشد	۲۳	مدیر مدرسه
۲	مرد	دانشجوی دکتری	۲۸	مدیر مدرسه
۳	مرد	ارشد	۲۹	مدیر مدرسه
۴	مرد	ارشد	۱۷	مدیر مدرسه
۵	زن	ارشد	۱۵	معاون
۶	مرد	ارشد	۱۵	معاون
۷	مرد	دکتری	۱۱	عضو هیئت علمی

جدول ۲. (ادامه)

شماره مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	نوع شغل
۸	مرد	دانشجوی دکتری	۱۰	معاون
۹	مرد	دانشجوی دکتری	۱۲	مدیر
۱۰	مرد	دکتری	۱۵	عضو هیئت‌علمی
۱۱	مرد	ارشد	۱۴	مدیر
۱۲	مرد	دکتری	۱۲	عضو هیئت‌علمی
۱۳	مرد	ارشد	۱۷	مدیر
۱۴	مرد	ارشد	۲۵	مدیر
۱۵	زن	دکتری	۱۰	عضو هیئت‌علمی

● روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

فرایند تحلیل مضمون از زمانی شروع می‌شود که محقق به الگوهای معنادار و مباحثی توجه کند که جذابیت بالقوه‌ای دارند. این فرایند مستلزم رفت و برگشت میان مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های رمزگذاری‌شده و تجزیه و تحلیل داده‌های تولیدشده است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). مراحل شش‌گانه براون و کلارک به شرح زیر است:

◆ مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

در این مرحله، پژوهشگر برای آشنایی با داده‌ها و یافتن کدهای معنادار چندین مرحله اطلاعات و داده‌ها را بازخوانی و مرور کرد.

◆ مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

در این مرحله، کدها و مفاهیمی که معنادار و مرتبط با سؤال‌های پژوهش بودند، از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری، با کشیدن خط زیر آن‌ها مشخص شدند.

◆ مرحله سوم: جست‌وجوی مضمون‌ها

در این مرحله، بعد از اتمام کدهای معنادار دسته‌بندی کدها در قالب مضمون‌های خاص صورت پذیرفت. به عبارتی کدهای مرتبط با هم در یک دسته قرار گرفتند و مضمون‌های مرتبط با هر دسته نیز نام‌گذاری شدند.

◆ مرحله چهارم: بازبینی مضمون‌ها

بعد از اینکه نام‌گذاری مضامین به اتمام رسید، برای اطمینان از درستی انجام کار، دسته‌بندی کدها و همچنین نام‌گذاری مضامین دوباره بازبینی و مواردی از آن اصلاح شد.

♦ مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها

در این مرحله، جنبه‌ها و ویژگی‌های هر مضمون مشخص شد و دسته‌بندی کدها به صورت دقیق طبق تعاریف مضامین جای‌گذاری شد.

■ یافته‌های پژوهش

در اینجا به یافته‌های پژوهش، که مربوط به مصاحبه و تحلیل آن است، پرداخته شده است. ابتدا متن مصاحبه‌ها پیاده و سپس مفاهیم اولیه از آن استخراج شد. مفاهیم اولیه‌ای که به لحاظ مفهومی نزدیک به هم بودند در یک دسته قرار گرفتند و بر اساس مفهوم همان دسته در قسمت مضامین سازمان‌دهنده سطح دوم یا مقوله‌های فرعی نام‌گذاری شدند. سپس مضامین سازمان‌دهنده دوم دسته‌بندی شدند و در دسته بزرگ‌تر یا مضامین سازمان‌دهنده سطح اول قرار گرفتند و نام‌گذاری شدند. در جدول ۳ نمونه‌ای از کدهای استخراج‌شده از متن مصاحبه نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای استخراج‌شده از متن مصاحبه

متن مصاحبه	نشانه‌های استخراج‌شده
● مدیر و مربی خوب در مدرسه باید توانایی شنیدن خبرهای مختلف و متنوع را داشته باشد و خود را برای چنین شرایطی آماده کند و در این شرایط خودش را نیازد. مدیر خوب باید تابع قوانین باشد و حق، انصاف و عدالت را در تمامی زمینه‌ها چه با همکاران و چه با دانش‌آموزان رعایت کند و در این زمینه بی‌غرض باشد. مدیر خوب باید بتواند آگاهی کارکنان را بالا ببرد و اطلاع‌رسانی خوبی برای دانش‌آموزان داشته باشد و بتواند به صورت هدفمند و با دوراندیشی مدرسه خود را از خطرات احتمالی دور کند و در زمینه دانش سازمانی و مدیریتی خودش را به روز کند. از دیگر مواردی که می‌توان برای منش مربیگری اشاره کرد این است که مدیر باید در جای خودش عصبانی باشد و به نظرم عصبانی بودن در جای خود خوب است و کنترل عصبانیت نیز در جای خود خوب است. مدیر خوب باید روشنفکر باشد و استقلال فکری خود را حفظ کند. البته این زمانی اتفاق می‌افتد که دانش تخصصی و عمومی مدیر بالا باشد. به نظرم تمامی منش‌ها باید مدیر را به سمت رهبر خوب در سازمان پیش ببرد و جذبه او را بیشتر کند. از سوی دیگر، مدیر خوب باید منش عبرت از اشتباهات را سرلوحه کار خویش قرار دهد و این منش را به دیگران نیز آموزش دهد. بنابراین داشتن منش خوب شاید سال‌ها زمان و تجربه ببرد.	● گوش‌دادن ● حق طلب ● عدالت‌خواه ● آگاهی‌دادن ● هدفمند بودن ● تابع قوانین ● انصاف‌داشتن ● بی‌غرض بودن ● اطلاع‌رسانی
● منش مربی به‌منزله مدیر باید طوری باشد که قانون را زیر پا نگذارد و به همکاران و دیگران اهمیت دهد. منافع سازمان را متزلزل نکند و آن را به‌منزله امانت‌دار مؤمن درست نگه دارد و درواقع در آن سازمان از دید دیگران یک الگو برای همکاران و مشتریان به‌حساب آید. منش مربیگری می‌تواند در درازمدت خودش را نشان دهد چراکه آگاهی از منش‌های یک فرد شاید مدت‌ها زمان ببرد. شاید درستکاری، امانت، بخشش، گذشت، نگاه انسان‌دوستانه به دیگران، دانش و بینش وسیع در حوزه خود، سخت‌کوشی، توقع کم، خردورزی، دوراندیشی، تصمیم‌گیری توأم با تفکر را بتوان از ویژگی‌ها و منش‌های مربی به‌منزله یک مدیر در شرکت صنعت گاز به‌حساب آورد.	● دوراندیشی ● روشنفکری ● داشتن دانش ● جذاب بودن ● تبعیت از قانون ● پیروی از منافع سازمان ● درستکاری ● امانت‌داری خوب ● نگاه انسان‌دوستانه ● سخت‌کوش ● خردورزی ● تصمیم توأم با تفکر ● کنترل عصبانیت ● استقلال فکری ● عبرت از اشتباهات ● به‌روز بودن ● اهمیت‌دادن به همکاران ● امانت‌دار ● بخشش ● گذشت ● داشتن دانش وسیع ● کم‌توقع ● دوراندیش

در جدول ۴، مضمون فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده سطح اول و دوم و مضامین پایه یا مفاهیم استخراج‌شده منش مربیگری مدیران مدرسه نشان داده شده است. مطابق این جدول، مضامین سازمان‌دهنده سطح اول (مقوله‌های اصلی) از ۸ مضمون و مضامین سازمان‌دهنده سطح دوم (مقوله‌های فرعی) از ۳۰ مضمون درزمینه منش مربیگری مدیران مدرسه تشکیل شده است.

جدول ۴. شناسایی مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه (مفاهیم استخراج‌شده) منش مربیگری مدیران مدرسه

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
منش مربیگری مدیران مدارس	تعالی و برتری	قدردان	● سپاسگزار، شکرگزار، قدردانی کردن، تشکر کردن
		هدفمند	● داشتن هدف، کار با برنامه، تنظیم اهداف، تسلط به برنامه‌های عملیاتی
		آینده‌نگر	● ترسیم نقشه، آینده‌نگری، توجه به آینده معلمان، تنظیم نقشه آتی
		مثبت‌اندیش	● داشتن افکار مثبت، خوش‌خیالی، قبول حقایق، اطمینان به وقوع اتفاقات خوب
		خلاق	● نوآور در کار، خلاق در حل مشکلات، ارائه ایده نو در مدرسه
	پاسخ‌گویی	مسئولیت‌پذیر	● دوری از عذر و بهانه در کار، وفای به عهد، حل کردن مشکلات آموزشی، حل کردن مشکلات رفتاری معلمان، مسئولیت‌پذیر بودن، مشکلات را به گردن دیگران نینداختن، منظم بودن، زایش قابلیت‌ها
		متعهد	● داشتن تعهد سازمانی، متعهد به شغل خویش، پایبند به وظایف تعریف‌شده، مصمم در انجام امورات
		توجه به نیازها و خواسته‌ها	● توجه به نیازهای معلمان، توجه به خواسته‌های معلمان
	مشارکت‌طلبی	همیار	● یاری‌رسانی به کارکنان، کمک به کارکنان در مواجهه با مشکلات
		متحد	● هماهنگ‌بودن، همدل‌بودن، همراه‌بودن، هم‌رأی‌بودن، هم‌عهد‌بودن
		روشنفکر	● متفکر‌بودن، اندیشمند‌بودن، ارائه چشم‌انداز جدید به کارکنان، واقع‌گرا
		منعطف	● نرم‌خوب‌بودن، پذیرای پیشنهادهای کارکنان، پذیرش اشتباهات خود
	انسانیت	علمی	● تسهیم دانش، تبادل علمی بین همکاران، دوستدار دانش
		باگذشت	● گذشت از اشتباهات همکاران، باگذشت‌بودن، از یاد بردن کینه، صبور، باتحمل
		دلسوز	● مهربان‌بودن، محبت‌داشتن به کارکنان، خیرخواه‌بودن، خیراندیش‌بودن، دل‌رحم
		سخاوتمند	● بخشنده‌بودن، گشاده‌رو و گشاده‌دست‌بودن با کارکنان، جوانمرد‌بودن در مدرسه
	تواضع	خودآگاه	● مدبر‌بودن، تجزیه‌وتحلیل موقعیت خود در محیط شغلی، شناخت توانایی‌های خود، شناخت نقاط ضعف و قوت خود، شناخت جایگاه خود در اثرگذاری و عملکرد مدرسه
		فروتن	● افتاده‌بودن در مدرسه، شکسته‌نفس‌بودن، خاکی و بی‌تکبر‌بودن

جدول ۴. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
منش مربیگری مدیران مدارس		انتقادپذیر	● پذیرش انتقادات، طرفداری از حق، پذیرش اشتباهات، توجه نکردن کار خود هنگام اشتباهات
		میان‌ه‌رو	● کنترل عصبانیت، به‌جا سخن گفتن، برخورد مناسب، آرام، داشتن سعه صدر، بردبار، تحمل ناکامی
		تابع منافع مدرسه	● دنبال منافع شخصی نبودن، سوءاستفاده نکردن از دیگران، پیروی از منافع سازمان
	خدمت‌گزاری	فداکار	● گذشت از حق خود، بخشش از داشته‌های خود
		با جرئت	● لیاقت داشتن، شهامت داشتن، نترس بودن، جسارت داشتن، ریسک پذیر بودن، غیر تمند بودن، سخت کوش بودن
		خدمت بی‌منت	● خود را برتر ندانستن، کار را وظیفه خود دانستن، خیر و نیکی را به روی کسی نیاوردن، خدمت برای رضای خدا
	عدالت‌محوری	منصف	● نشان دادن صداقت و اخلاص خود به کارکنان، صداقت داشتن، تصمیم منصفانه در کارها، قضاوت منصفانه، سوءاستفاده نکردن از وضعیت خلقی کارکنان، امانت‌داری
		طرفدار حق	● حق پرست بودن، حق طلب بودن، بی‌غرض بودن
		برابری و مساوات	● پرهیز از امتیازخواهی به دیگران، همه را به یک چشم نگاه کردن، قضاوت سطحی نکردن، تبعیض قائل نشدن، دوری از تعصب غیرمنطقی
	صداقت	شفافیت	● پنهان کاری نکردن، مخفی نکردن بخشنامه‌ها، شفافیت تصمیمات، شفافیت در امورات و قوانین مدرسه
		پایبند به اصول و قانون	● پایبندی به اصول سازمانی، پایبندی به قوانین، تصمیم برحسب قوانین اداری
		ثابت قدم	● عمل به قول‌های داده شده، داشتن ثبات اخلاقی، نبود تعارض میان حرف و عمل

مضمون سازمان دهنده سطح اول، تعالی و برتری از پنج مضمون فرعی قدر دان بودن، هدفمند بودن، آینده نگری بودن، مثبت اندیش بودن و خلاق بودن تشکیل شده است. بنابراین منظور از تعالی و برتری آن است که مدیر فردی قدر دان، هدفمند و آینده نگر و مثبت اندیش باشد.

مضمون سازمان دهنده سطح اول، پاسخ‌گویی از سه مضمون فرعی مسئولیت‌پذیری، متعهد بودن و توجه به نیازها و خواسته‌ها تشکیل شده است. بنابراین منظور از پاسخ‌گویی آن است که مدیران دارای افرادی مسئولیت‌پذیر، متعهد و آشنا با نیازها و خواسته‌های کارکنان باشند.

مضمون سازمان دهنده سطح اول، مشارکت‌طلبی از پنج مضمون فرعی همیار، متحد، روشنفکر، منعطف و علمی تشکیل شده است. بنابراین منظور از مشارکت‌طلبی آن است که مدیران توانا در

همیاری کردن با کارکنان، متحد کردن کارکنان، روشنفکر در سازمان، منعطف و فردی با علم و دانش باشند.

مضمون سازمان‌دهنده سطح اول، انسانیت از سه مضمون فرعی باگذشت، دلسوز و سخاوتمند تشکیل شده است. بنابراین منظور از انسانیت آن است که مدیر فردی باگذشت، دلسوز و سخاوتمند باشد. مضمون سازمان‌دهنده سطح اول، تواضع از چهار مضمون فرعی خودآگاه، فروتن، انتقادپذیر و میانه‌رو تشکیل شده است. بنابراین منظور از تواضع آن است که مدیر فردی خودآگاه، فروتن، انتقادپذیر و میانه‌رو باشد.

مضمون سازمان‌دهنده سطح اول، خدمتگزاری از چهار مضمون فرعی تبعیت از منافع مدرسه، فداکار، با جرئت و باشهامت و خدمت بی‌منت تشکیل شده است. به همین دلیل منظور از خدمتگزاری آن است که مدیر از منافع مدرسه تبعیت کند، نسبت به دانش‌آموزان و معلمان فداکار باشد و خدمت بی‌منت داشته باشد.

مضمون سازمان‌دهنده سطح اول، عدالت‌محوری از سه مضمون فرعی منصف، طرفداری از حق و برابری و مساوات تشکیل شده است. بنابراین عدالت‌محوری آن است که مدیر فردی منصف، طرفدار حق و مساوات‌طلب باشد.

مضمون سازمان‌دهنده سطح اول، صداقت از سه مضمون فرعی شفاف‌سازی، پایبند به اصول و قانون و ثابت‌قدم‌بودن تشکیل شده است. منظور از صداقت آن است که مدیر فردی شفاف‌ساز، پایبند به اصول و قوانین مدرسه و آموزش و پرورش و ثابت‌قدم در انجام وظایف باشد.

برای اعتباریابی شاخص‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش، با استفاده از نسبت روایی محتوایی (CVR)، با سه گزینه زیر به اعتباریابی شاخص‌ها پرداخته شد که عبارت بودند از: ۱. ضروری است؛ ۲. مفید است، ولی ضرورتی ندارد؛ و ۳. ضرورتی ندارد. در این زمینه از نظر ۴ نفر از اعضای هیئت‌علمی و ۲ نفر از مدیران مدرسه (دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی) استفاده شد که همه افراد گزینه «ضروری است» را برای تمامی شاخص‌های اصلی و فرعی انتخاب کردند.

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

یافته‌های پژوهش به شناسایی ۸ مقوله یا مضمون سازمان‌دهنده اصلی و ۳۰ مقوله یا سازمان‌دهنده فرعی منجر شد. از جمله مقوله‌های شناسایی‌شده برای منش مربیگری مدیران مدرسه تعالی و برتری است. کمال‌جویی و از خود فراتر‌بودن و در حال نماندن با داشتن ویژگی‌هایی از جمله هدفمندبودن، قدردان‌بودن، آینده‌نگر‌بودن، مثبت‌اندیش و خلاق‌بودن حاصل می‌شود. مدیر مدرسه باید از معلمان و همکاران خویش برای همکاری در اجرای وظایف

سازمانی قدردان باشد. این سپاسگزاری باعث می‌شود ارتباطات همدلانه توأم با حس مسئولیت‌پذیری در مدرسه به‌وجود آید. از سویی هدفمندبودن مدیر باعث شکل‌گیری و ترسیم نقشه‌آتی خواهد شد و این مسئله نوید موفقیت برای همه و به‌خصوص دانش‌آموزان خواهد بود. مثبت‌اندیشی مدیر مدرسه باعث گسترش افکار مثبت در محیط مدرسه و میان معلمان و دانش‌آموزان می‌شود و می‌تواند به‌منزله فرهنگی در نظر گرفته شود که آثار بسیار خوبی در جامعه به همراه خواهد داشت. یافته‌های این بخش از پژوهش را می‌توان با یافته‌های برجیان و همکاران (۱۳۹۹)، پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و سیژتس و همکاران (۲۰۱۷) هم‌سو و منطبق دانست. همچنین نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود ۷ شاخص را برای شایستگی مربیگری مدیران بیان کرده‌اند که یکی از شاخص‌ها منش مربیگری است.

شاخص شناسایی‌شده دیگر برای منش مربیگری مدیران مدرسه پاسخ‌گویی است. پاسخ‌گویی سریع، پذیرش کارکنان، مسئولیت‌پذیربودن، متعهدبودن، ارتباط با کارکنان، امانت‌داری، توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان یا معلمان، اطلاع‌رسانی، همکاری با گروه و درک شخصیت‌ها ازجمله نشانه‌های پاسخ‌گویی مدیران است که می‌تواند افزایش اعتماد کارکنان به مدیران، رضایت آنان و نیز پذیرش همکاری با مدیران را به همراه داشته باشد. بنابراین یکی دیگر از ویژگی‌های لازم برای منش مربیگری مدیران مدرسه داشتن ویژگی پاسخ‌گویی است. برجیان و همکاران (۱۳۹۹)، کمیته بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۲) و سیژتس و همکاران (۲۰۱۷) نیز ازجمله ویژگی‌های منشی مربیان به‌منزله مدیر را پاسخ‌گویی دانسته‌اند.

مقوله و مضمون مهم دیگر برای منش مربیگری مدیران عدالت‌محوری است. اجرای عدالت در سازمان و به‌نوعی داشتن نگاه عادلانه در محیط شغلی برای مدیر به‌منزله مربی ضروری است. مربی‌ای که رویکرد عادلانه و عدالت‌محوری نداشته باشد در پیشبرد اهداف سازمانی خویش ناکام خواهد ماند زیرا از نگاه تیزبین کارکنان چیزی مغفول نمی‌ماند. بنابراین رفتار عادلانه می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات باشد و پیشبرد اهداف سازمانی را بهبود بخشد که این مسئله برای یک مدیر به‌منزله مربی لازم است. بنابراین منصف‌بودن، طرفداری از حق و رعایت برابری و مساوات در سازمان می‌تواند آنان را به عدالت‌محوری نزدیک کند. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و سیژتس و

همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود از جمله مقوله‌های مهم برای منش مربیگری را عدالت‌محوری می‌دانند.

مقوله دیگر شناسایی شده در این پژوهش در زمینه منش مربیگری مدیران مدرسه خدمتگزاری است. مدیر برای دست‌یافتن به منش مربیگری باید از منافع مدرسه تبعیت کند نه اینکه در پی منافع شخصی باشد. مدیر باید در مقابل دیگران فداکار باشد و جرئت و شهامت لازم را برای انجام دادن وظایف و مقابله با موانع پیش رو داشته باشد. همچنین خدمت مدیر باید بی‌منت و پذیرای عواقب کار خود باشد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش برجیان و همکاران (۱۳۹۹) و سیژتس و همکاران (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد.

از دیگر شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش در زمینه منش مربیگری انسانیت است. مهربان، همدل، همیار، انسان دوست و باگذشت از جمله نشانه‌های انسانیت است که برای منش مربیگری لازم است. داشتن چنین ویژگی‌هایی می‌تواند اهداف پیش‌بینی شده مدیران به‌منزله مربی را در محیط سازمانی تسهیل کند و همچنین اعتماد لازم را در همکاری کارکنان با مدیران به‌منزله مربی ایجاد کند. برجیان و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود به مقوله انسانیت اشاره کرده‌اند، ولی مقوله‌های فرعی برای آن بیان نکرده‌اند. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) انسانیت را شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی می‌دانند. سیژتس و همکاران (۲۰۱۷) نیز انسانیت را همدل، دلسوز، بزرگووار و سخاوتمند بودن می‌دانند. بنابراین هرچقدر مدیران بیشتر ویژگی‌های مذکور را داشته باشند به همان اندازه نیز بیشتر می‌توانند پیشرفت اهداف خود را پیش‌بینی کنند.

مقوله دیگری که برای منش مربیگری مدیران مدرسه شناسایی شد تواضع مدیران است. مدیر با داشتن ویژگی‌هایی از جمله مدبر بودن، تجزیه و تحلیل موقعیت خود در محیط شغلی، شناخت توانایی‌های خود، شناخت جایگاه خود در اثرگذاری و عملکرد مدرسه، افتاده بودن در مدرسه، شکسته نفس بودن، خاکی و بی‌تکبر بودن، پذیرش انتقادات، طرقداری از حق، پذیرش اشتباهات، توجیه نکردن کار خود هنگام اشتباهات، کنترل عصبانیت، به‌جا سخن گفتن، برخورد مناسب، آرام، داشتن سعه صدر، بردبار و داشتن تحمل ناکامی می‌تواند خود را به جایگاه متواضع بودن برساند و در این زمینه هم بر آموزه‌های اسلامی و هم غیراسلامی تأکید و به آن‌ها اشاره شده است. برجیان و همکاران (۱۳۹۹)

در پژوهش خود به مقوله تواضع اشاره کرده‌اند. تفاوت آن با پژوهش حاضر در این است که در پژوهش آن‌ها شاخص‌ها و مقوله‌ها به صورت کلی بیان شده‌اند و زیرشاخص‌های مربوط به مقوله تواضع مورد شناسایی قرار نگرفته است.

مقوله دیگری که در این پژوهش برای منش مربیگری مدیران مدرسه شناسایی شد ویژگی مشارکت‌طلبی بود. لازمه مدیریت مدرسه مشارکت‌طلبی با معلمان و دانش‌آموزان است. به خصوص زمانی که مدیران مدرسه برای تحقق اهداف سازمانی و رسیدن به برنامه‌های خود لازم است از مشارکت معلمان بهره برند. بنابراین مدیران باید همیار معلمان و متحد با آنان باشند و در این زمینه باید کارکنان را با چشم‌اندازهای جدیدی روبه‌رو کنند. مدیران باید منعطف باشند و در زمینه علمی میان آنان همکاری علمی و تسهیم دانش برقرار باشد. دیجیرولامو و تاج (۲۰۱۹) در پژوهش خود به مقوله مشارکت اشاره کرده و مدیران را به مشارکت‌طلبی در استفاده از مربیگری تشویق کرده‌اند.

صداقت از مقوله‌های مهم دیگری است که برای منش مربیگری مدیران مدرسه شناسایی شده است. مدرسه محیطی آموزشی و بهترین مکان برای فرهنگ‌سازی در جامعه است و با توجه به اینکه افراد سنین پایین و فرهنگ‌پذیر در آن وجود دارد، به لحاظ زمانی هم بهترین زمان برای فرهنگ‌سازی است. از آنجاکه داشتن ویژگی صداقت برای جامعه و آرمان‌های آن بسیار مفید است، دارا بودن مدیران از این ویژگی و اشاعه آن از طریق عمل به آن در میان همکاران و دانش‌آموزان می‌تواند باعث شود که همه افراد از این ویژگی بهره‌مند شوند. بنابراین شفاف‌سازی تصمیمات، بخشنامه‌ها و پایبندی به اصول و قوانین و همچنین ثابت‌قدم‌بودن در قول‌های داده‌شده و داشتن ثبات اخلاقی می‌تواند مدیران را به این ویژگی نزدیک‌تر کند.

در پژوهش‌های احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶)، سیمنن و همکاران (۲۰۲۰)، اسمیت (۲۰۱۹) و بویسن روتلی (۲۰۱۸) به اهمیت مربیگری در عملکرد مدیران و سازمان‌ها اشاره شده است و همه این‌ها، به اتفاق، تأثیر مربیگری را در عملکرد مدیران مثبت می‌دانند و بر اهمیت مربیگری تأکید کرده‌اند. این پژوهش‌ها را نیز می‌توان منطبق با یافته‌های پژوهش دانست.

در زمینه شاخص تعالی و برتری مربیگری مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که در انتصاب مدیران مدارس به ویژگی‌های تعالی و برتری آنان از جمله قدردان‌بودن، هدفمند، آینده‌نگر، خلاق و مثبت‌اندیش بودن

توجه شود و افرادی به سمت مدیریت انتخاب شوند که این ویژگی‌ها را داشته باشند.

◀ در زمینه شاخص پاسخ‌گویی پیشنهاد می‌شود مدیران پاسخ‌گوی خواسته‌های معلمان و دانش‌آموزان در مدرسه باشند و خواسته‌های آنان را به مسئولان بالادست انتقال دهند و در زمینه برآورده شدن نیازها و خواسته‌های آموزشی، تربیتی و فرهنگی آنان تلاش کنند.

◀ در زمینه شاخص مشارکت‌طلبی، پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس در زمینه‌های آموزشی، تربیتی و فرهنگی با معلمان و دانش‌آموزان همکاری نزدیک داشته و ارتباطات دوستانه‌ای با یکدیگر داشته باشند.

◀ در زمینه شاخص تواضع به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در تصمیم‌گیری‌ها میانه‌رو باشند و در مقابل همکاران و دانش‌آموزان سخاوتمند، باگذشت و انتقادپذیر باشند.

◀ در زمینه شاخص خدمتگزاری پیشنهاد می‌شود در انتصاب مدیران افرادی انتخاب شوند که از ویژگی‌های خدمتگزاری از جمله توجه به منافع دانش‌آموزان و مدرسه، خدمتگزاری بی‌منت و باشهامت در تصمیم‌گیری‌ها بهره‌مند باشند.

برای اجرای عدالت پیشنهاد می‌شود مدیران همیشه طرفدار حق باشند، برابری و مساوات را در برابر همه همکاران و دانش‌آموزان رعایت کنند، منصف باشند و در انتصاب مدیران افرادی انتخاب شوند که دارای چنین ویژگی‌هایی باشند.

برای داشتن صداقت در مدرسه پیشنهاد می‌شود در زمینه بخش‌نامه‌ها و قوانین شفاف‌سازی صورت گیرد و مدیران با معلمان و دانش‌آموزان در تمامی زمینه‌ها روراست و صادق باشند.

منابع REFERENCES

فصلنامه نوآوری‌های آموزشی

فصلنامه نوآوری‌های آموزشی

- احمدزاده، سلیمان، صیادی، سعید و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۱)، ۵۷-۸۰.
- برجیان، شیدا، غلامزاده، داریوش و حق‌شناس کاشانی، فریده. (۱۳۹۹). طراحی الگوی منش مربیگری برای مدیران صنعت گاز ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۲(۴۶)، ۱۰۷-۱۲۵.
- بشارت، رضا و عالییه، احمد. (۱۳۹۹). ارتباط بین مربیگری مدیریتی و کج‌رفتاری در محل کار: نقش میانجی پیشرفت شغلی. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۳(۱۳)، ۴۹۴-۴۶۷.
- حسینی امیری، سید محمود و رضازاده، آمنه. (۱۳۹۷، ۱۴ اردیبهشت). بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران) [مقاله ارائه شده در کنفرانس]. پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.
<https://civilica.com/doc/787788>
- ضریبی، سودا، امیرکبیری، علی‌رضا و ربیعی مندرجین، محمد رضا. (۱۴۰۰). علی‌رضا و ربیعی مندرجین، محمدرضا (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های اسلامی در سازمان آموزش و پرورش ایران. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۶(۲)، ۳۱-۵۴.
- قربانخانی، مهدی و صالحی، کیوان. (۱۳۹۹). رهیافتی پدیدارشناسانه در واکاوی موانع خلق دانش در علوم انسانی بر پایه ادراک و تجربه زیسته نخبگان و فرهیختگان دانشگاهی. *فصلنامه علمی- پژوهشی راهبرد فرهنگ*، ۱۳(۵۲)، ۷۵-۱۱۰.
- نصرتی، طاهره، غلامزاده، داریوش و مومنی، ماندان. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۲)، ۱۰۷-۱۴۰.
- وظیفه دوست، حسین و رادمردقدیری، غلامحسین. (۱۳۹۶، ۱۵ مرداد). طراحی و تبیین مدل مفهومی مربیگری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی [مقاله ارائه شده در کنفرانس]. کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی، تهران.
<https://civilica.com/doc/668333>

- Baker, A. (2009). Talent Management. *Training Journal*, 26(8), 24-25.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Boysen-Rotelli, S. (2018). *An Introduction to Professional and Executive Coaching*. IAP.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- CIPD. (2015). *Annual survey report 2015 learning and development*. Chartered Institute of Personnel and Development. https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T., (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195-218.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmada_g Bas, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.

- de Haan, E., Duckworth, A. Birch, D. & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 86-99.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2015). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 291-305.
- International Coach Federation. (2012). *Coaching*. <http://www.coachfederation.org>
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53(4), 205-228.
- Kiel, F. (2015). *Return on Character*. Harvard Business Review Press.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization- Development Journal*, 31(4), 291- 292.
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue* (3rd Ed). University of Notre Dame Press.
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132.
- Mujtaba, B. (2007). *Coaching and performance management: Developing and inspiring*. ILEAD Academy, LLC.
- Parsloe, E. (1999). *The manager as coach and mentor*. CIPD Publishing.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues*. Oxford University Press.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78-86.
- Quick, J. C., & Wright, T. A., (2011). Character-based leadership, context and consequences. *Leadership Quarterly*, 22, 984-88.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Hartican, A. M. (2006). Leadership and character. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 682-699.
- Seemann, P., Stofkova, Z., & Binasova, V. (2020). Developing coaching skills of managers in global context. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01030). EDP Sciences.
- Seijts, G., Gandz, J., Crossan, M., & Reno, M. (2015). Character matters: Character dimensions' impact on leader performance and outcomes. *Organizational Dynamics*, 44(1), 65-74.
- Sison, A. J. G. & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness?. *Business Ethics: A European Review* 24(S2), 78-98.
- Smith, H. A. (2019). Manager as coach characteristics for dealing with team challenge. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 165-173.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 6(10), 1-24.
- De Braine, R., & Verrier, D. (2007). Leadership, character and its development: A qualitative exploration. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-10.
- Wagstaff, C. R., Arthur, C. A., & Hardy, L. (2018). The development and initial validation of a measure of coaching behaviors in a sample of army recruits. *Journal of Applied Sport Psychology*, 30(3), 341-357.

■ Williamson, C. R. (2008). Foreign aid and human development: The impact of foreign aid to the health sector. *Southern Economic Journal*, 75(1), 188-207.

■ Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181-196.

■ Wright, T. A., & Huang, C. C. (2008). Character in organizational research: Past directions and future prospects. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 981-987.

■ Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311.

پی‌نوشت‌ها

1. coaching	14. Williamson	28. Hackett & Wang
2. Wagstaff	15. Peterson & Seligman	29. Seijts
3. Matsuo	16. Hannah & Avolio	30. Verrier & Braine
4. Tanskanen	17. Quick & Wright	31. Sarros
5. Woo	18. Bright	32. Wright & Huang
6. Ellinger	19. International Coach Federation	33. character models
7. Zhao & Liu	20. Haan	34. coaching character
8. Chartered Institute of Personnel and Development	21. Sison & Ferrero	35. Seemann
9. Baron & Morin	22. MacIntyre	36. Smith
10. DiGirolamo & Tkach	23. Hall	37. Boysen-Rotelli
11. Baker	24. Kampa-Kokesch & Anderson	38. Braun & Clarke
12. Kiel	25. Parsloe	39. MAXQDA
13. Ladyshevsky	26. Mujtaba	40. triangulation
	27. character	41. Holsti reliability coefficient

Identifying the indicators of
primary school principals' coaching character

- Javād Amjadihour, PhD Candidate in Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran¹
- Mahdi Mosleh Gerami, PhD Candidate in Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran²
- Elāhe Soltāni, MA in Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran³
- Ādel Zāhed Bābelān (PhD), University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran⁴

Abstract

As a coach, the principal helps the staff to believe that they can have behaviors and activities that are more effective, efficient and innovative than before. To be successful in coaching, having a good character could facilitate the coaching process. In this research, the indicators of coaching character of primary school principals are identified in order to be useful for users of the results of this research and those interested in coaching in the school environment. It was a qualitative research of the content analysis type. The participants of this study were 15 teachers and school principals who were selected purposefully. The research instrument was a semi-structured interview and the data were analyzed using a thematic technique. Triangulation method was used to confirm the validity of the research and Holstein method was used to confirm the reliability. The results led to the identification of 8 main categories including the excellence and superiority, accountability, participation, humanity, humility, service, justice and honesty and 30 sub-categories. Since schools are considered as the cultural center of the country and play an effective role in this regard, so using the results of this study could be useful as a model for teachers and school principals.

Keywords

Pattern, Coaching, Character, Principals, School

E-mail: 1. amjadij95@gmail.com (Corresponding Author) 2. m.mosleh73@gmail.com 3. Elahe.so2020@gmail.com
4. zahed@uma.ac.ir