



Designing the Antecedents and Consequences Model of Coach-Oriented Organization in the Iranian Education System

Fatemeh Mahdavi Parsa  M.A. Student of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: fatemehteacher1370@gmail.com

Naser Nastiezaie  *Corresponding Author*, Associate Professor of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: n_nastie1354@ped.usb.ac.ir

ABSTRACT

The study aims to design the antecedents and consequences model of coach-oriented organization in the Iranian education system using a descriptive-correlational research method. The statistical population of the study was 328 school principals (179 women and 149 men) in Zahedan during the academic year 2024-2025. Using a random-stratified sampling method (by gender) and according to the Cochran sampling formula, 177 (97 women and 80 men) school principals were selected. The data collection tool was a 58-item questionnaire that was developed based on the research of Golparvar et al. (2023). The structural equation model was used to analyze the data with the help of SmartPLS software. The findings showed that antecedents related to the coach ($\beta=0.32$, $t=3.86$), antecedents related to the coachee ($\beta=0.27$, $t=3.51$), and organizational antecedents ($\beta=0.31$, $t=3.97$) have a positive and significant effect on the formation of a coach-oriented organization. The coach-oriented organization also has a positive and significant effect on the consequences of individual ($\beta=0.78$, $t=29.35$) and consequences organizational ($\beta=0.62$, $t=17.08$). These findings indicate that in order to create a mentor-oriented organization with positive outcomes such as organizational development and excellence, training expert and efficient human capital, improving performance and increasing productivity, improving organizational communications and managing organizational conflicts, creating a learning and teaching organization, and a supportive, uplifting, and motivating organizational environment, attention should be paid simultaneously to human factors (personality traits, knowledge, skills, and attitude of the mentor and trainee) and organizational factors (management and leadership strategies, organizational culture, and organizational structure). Based on the fit indices (NFI=0.667, d_G=0.821, d_U=3.705, $\chi^2=776.385$, SRMR=0.086), it was determined that the model has appropriate validity.

Keywords: Coaching approach, Coach-oriented organization, Coach Characteristics, Coachee attitude

Cite this Article: Mahdavi Parsa, F., & Nastiezaie, N. (2026). Designing the Antecedents and Consequences Model of Coach-Oriented Organization in the Iranian Education System. *Educational Leadership Research*, 10(37), 63-91. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.85878.1851>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

Extended Abstract

Introduction

In the current era when organizations are facing rapid and unprecedented changes, the need to apply new approaches in management is felt more than ever. Coaching, as a new management approach, helps organizations adapt to environmental changes, develop human resource competencies and capabilities, and effectively achieve individual and organizational goals (Alves & Figueiredo, 2024). Unlike traditional leadership functions in management, which are based on command and control, the coaching style relies on consulting and guiding, facilitating, and inspiring, supporting employees, and using communication and career counseling to reduce power gaps and hierarchical structures (Zhao & Liu, 2020). Despite the importance of the coaching approach in educational organizations, theorizing in this field is still new and shows that learning about the capacity of coaching and the methods of its application is still necessary (Capellari et al., 2022). Despite the existence of diverse coaching models in other countries, there is a fundamental need to design a coach-oriented organization model that is appropriate to the local culture and conditions of the Iranian education system. Accordingly, this research intends to identify the dimensions and components of organizational coaching, present a model for organizational coaching in Iranian schools, and cover the research gap in this field. Therefore, the main issue of this research is to design a coach-oriented organization model for schools.

Literature Review

The coaching approach has been proposed as a new, comprehensive and effective approach for developing human resources competencies and abilities (Rajabi Farjad & Touranian, 2013) and effectively achieving individual and organizational goals (Alves & Figueiredo, 2014). The coaching approach is a supportive relationship between the coach and the trainee that provides a set of behavioral skills, methods and techniques for the trainee to achieve goals in order to develop professional performance, personal satisfaction and improve organizational effectiveness (Nodehi et al., 2013). Coaching is not carried out in a general and necessarily formal way, but it is implemented for each trainee in a specific and exclusive way (Moghli

et al., 2013). The most important goal of the coaching approach is to stimulate the trainee's self-efficacy, performance and progress (Woo, 2017).

Methodology

The statistical population of the study was 328 school principals (179 women and 149 men) in Zahedan during the academic year 2024-2025. Using a random-stratified sampling method (by gender) and the Cochran sampling formula, 177 (97 women and 80 men) school principals were selected. The data collection tool was a 58-item questionnaire that was developed based on the research of Golparvar et al. (2023). The structural equation model was used to analyze the data with the help of SmartPLS software.

Results

The findings showed that antecedents related to the coach ($\beta=0.32$, $t=3.86$), antecedents related to the coachee ($\beta=0.27$, $t=3.51$), and organizational antecedents ($\beta=0.31$, $t=3.97$) have a positive and significant effect on the formation of a coach-oriented organization. The coach-oriented organization also has a positive and significant effect on the consequences of individual ($\beta=0.78$, $t=29.35$) and organizational consequences ($\beta=0.62$, $t=17.08$).

Conclusion

In order to create a mentor-oriented organization with positive outcomes such as organizational development and excellence, training expert and efficient human capital, improving performance and increasing productivity, improving organizational communications and managing organizational conflicts, creating a learning and teaching organization, and a supportive, uplifting, and motivating organizational environment, attention should be paid simultaneously to human factors (personality traits, knowledge, skills, and attitude of the mentor and trainee) and organizational factors (management and leadership strategies, organizational culture, and organizational structure).

Acknowledgments

The authors would like to thank all those who helped them in conducting this study.

تدوین الگوی پیشبندی - پسبندی سازمان مربی‌گرا در نظام آموزش و پرورش ایران

دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه سیستان و بلوچستان،

فاطمه مهدوی پارسا

زاهدان، ایران. رایانامه: fatemehteacher1370@gmail.com

نویسنده مسئول، دانشیار، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه:

ناصر ناستی زایی *

n_nastie1354@ped.usb.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش تدوین الگوی پسبندی - پیشبندی سازمان مربی‌گرا در نظام آموزش و پرورش ایران با روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش مدیران مدارس شهر زاهدان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ به تعداد ۳۲۸ نفر (۱۷۹ زن و ۱۴۹ مرد) بودند. به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای (برحسب جنسیت) و برحسب فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۱۷ نفر (۹۷ زن و ۲۰ مرد) از آنان انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه ۵۸ گویه‌ای بود که بر اساس پژوهش گل‌پرور و همکاران (۱۴۰۲) تدوین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که پیشبندی‌های مرتبط با مربی ($t=3/86$ و $\beta=0/32$)، پیشبندی‌های مرتبط با مربی ($t=3/51$ و $\beta=0/27$) و پیشبندی‌های سازمانی ($t=3/97$ و $\beta=0/31$) در شکل‌گیری سازمان مربی‌گرا اثر مثبت و معناداری دارند. سازمان مربی‌گرا هم در بروز پسبندی‌های فردی ($t=29/35$ و $\beta=0/78$) و سازمانی ($t=17/08$ و $\beta=0/62$) اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته‌ها بیانگر آن است که برای ایجاد سازمان مربی‌گرا با پیامدهای مثبت از قبیل توسعه و تعالی سازمانی، تربیت سرمایه انسانی متخصص و کارآمد، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری، بهبود ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارضات سازمانی، خلق سازمان یادگیرنده و یاددهنده، محیط سازمانی حمایت‌کننده، نشاط‌آور و انگیزاننده باید هم‌زمان به عوامل انسانی (ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت و نگرش مربی و مربی) و عوامل سازمانی (استراتژی‌های مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی) توجه داشت. بر اساس شاخص‌های برازش ($NFI=0/667$ ، $d_G=0/821$ ، $d_{ULS}=3/705$ ، $SRMR=0/086$ ، $\chi^2=776/385$) مشخص گردید که مدل از اعتبار مناسبی برخوردار است.

کلیدواژه‌ها: رویکرد مربی‌گری، سازمان مربی‌گرا، ویژگی‌های مربی، نگرش مربی

استناد به این مقاله: مهدوی پارسا، فاطمه، و ناستی زایی، ناصر. (۱۴۰۵). تدوین الگوی پیشبندی - پسبندی سازمان مربی‌گرا در

نظام آموزش و پرورش ایران. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۰(۳۷)، ۹۱-۶۳.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.85878.1851>

مقدمه

در عصر کنونی که سازمان‌ها با تغییرات پرشتاب و بی‌سابقه روبرو هستند نیاز به کاربرد رویکردهای نوین در مدیریت بیش از قبل احساس می‌شود. مربیگری^۱ به‌عنوان رویکرد نوین مدیریت به سازمان‌ها در سازگار نمودن خود با تغییرات محیطی، توسعه صلاحیت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی و تحقق اثربخش اهداف فردی و سازمانی کمک می‌کند (Alves & Figueiredo, 2024). برخلاف کارکردهای رهبری سنتی در مدیریت که مبتنی بر فرماندهی و کنترل است، سبک مربیگری بر مشاوره و راهنمایی، تسهیل و الهام‌بخشی متکی است، حامی کارکنان است و برای کم کردن فاصله قدرت و ساختارهای سلسله‌مراتبی از ارتباطات و مشاوره شغلی بهره می‌برد (Zhao & Liu, 2020). فدراسیون بین‌المللی مربیگری^۲ (۲۰۱۲) مربیگری را رابطه حرفه‌ای جهت به دست آوردن دستاوردهای مثبت در زندگی، شغل، کسب‌وکار و سازمان تعریف کرده است. مربیگری، همکاری و مشارکت با متریان در رویه‌ای مبتکرانه، تأمل‌برانگیز و الهام‌بخش، برای از قوه به فعل درآوردن استعدادهای فردی و حرفه‌ای آنهاست. مربیگری هنر تسهیل اجرای فعالیت‌ها و روند یادگیری و پیشرفت متریان است و به‌طور مستمر بر فرایندهای موفقیت، توسعه و خلاقیت و نوآوری آنان تمرکز می‌کند (Callaghan, 2022). مربیگری، مربی را به‌عنوان فردی متخصص، قابل احترام، کاردان، خلاق و کامل در شغل و زندگی می‌داند و به وی در انجام هرچه بهتر وظایف، یافتن راه‌های خلاقانه و نوآورانه، سازگاری بهتر با تغییرات یاری می‌رساند (وظیفه دوست و رادمرد قدیری، ۱۳۹۶).

در عصر حاضر استفاده از رویکرد مربیگری در سازمان‌ها اختیاری نبوده و سازمان‌ها از جمله مدارس ناچارند که روی برنامه‌های آموزشی آن سرمایه‌گذاری کنند چرا که هزینه سرمایه‌گذاری در طرح‌های مربیگری در مقایسه با هزینه از دست دادن، جایگزین کردن و آموزش منابع انسانی بسیار کمتر است (Boysen et al., 2018). همچنین مدارس ناچارند برای رسیدن به پیامدهای مطلوب از قبیل افزایش یادگیری، توسعه و تعالی سازمانی، خودآگاهی و احساس مسئولیت شخصی، اعتماد به توانایی‌های فردی معلمان، هدایت و رشد منابع انسانی، به حداکثر رساندن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فردی و بهبود شایستگی‌های

1. Coaching
2. International Coaching Federation

فعلی معلمان، اشتراک دانش و اطلاعات، خلق محیط کاری امن و حامی، اثربخشی فردی و سازمانی، بهبود عملکرد و بهزیستی متریبان و مربیان، تطبیق بهتر با تغییرات محیطی، ایجاد انگیزه، توسعه و حفظ معلمان، حمایت از مدیران مدارس تازه کار، حمایت از رهبران مشتاق، حمایت از مربیانی که هنوز در نقش‌های رهبری نیستند و توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس (Horvath et al., 2024، نودهی و همکاران، ۱۴۰۲، نادری بنی و همکاران، ۱۳۹۹) رویکرد مربیگری را بکار گیرند.

تغییرات در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و همچنین پیشرفت‌های تکنولوژیکی، چالش‌هایی را در حوزه آموزش، در سطح جهان از جمله ایران، به وجود آورده است. پیشرفت‌های سریع فناوری، بالارفتن آگاهی و انتظارات جامعه، الزام مدارس به پاسخگویی، رقابت با سایر مدارس جهت ارائه خدمات بهتر، عواملی هستند که محیط مدرسه را بسیار پیچیده و ناپایدار در آورده‌اند. برای موفقیت در این محیط پیچیده و متغیر ضروری است که مدیران مدارس با داشتن صلاحیت‌های مربیگری بتوانند از توان و تجربه منابع انسانی بهره گیرند. برای بهبود وضعیت آموزش و پرورش، توسعه کشور و بهبود برونداد آن، لازم است نظام آموزشی توسط مدیران دارای صلاحیت‌های مربیگری رهبری شود. به دلیل تأثیر غیرقابل انکار مدارس بر سرنوشت همه‌جانبه جامعه ضروری خواهد بود که مدیرانی مربی‌گرا راهنمای معلمان باشند. معلمان در حرفه معلمی با چالش‌های آموزشی، تربیتی و اداری گوناگونی مواجه هستند که مدیران مربی‌گرا می‌توانند با استفاده از علم و تجربه خود به آن‌ها در رفع این چالش‌ها کمک نمایند. مدیران مربی‌گرا با ایجاد یک رابطه حمایتی بین خود و معلمان تلاش می‌کنند که سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری، روش‌ها و فنون را برای کمک به معلمان در راستای تحقق اهداف مدارس، بهبود عملکرد حرفه‌ای و رضایت شخصی معلمان و اثربخشی مدارس فراهم می‌کنند. صلاحیت‌های مربیگری مدیران می‌تواند در افزایش انگیزه، توسعه و حفظ معلمان نقش مؤثری داشته باشد. نظام آموزش و پرورش برای اطمینان از رهبری مؤثر و منبعی قدرتمند برای مدارس باید مربیگری را به‌عنوان یک استراتژی مهم در نظر بگیرد. درحالی‌که مبانی نظری قوی در خصوص رویکرد مربیگری وجود دارد ولی تحقیقات به شکل مستقیم به طراحی الگوی مربیگری برای مدارس پرداخته‌اند. به عبارتی می‌توان ادعا نمود که تحقیق جامع و خاصی در خصوص مربیگری در مدارس و ارائه مدل انجام نشده است و در این زمینه خلأ تحقیقاتی

وجود دارد. از این رو باید در سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا یک اولویت اساسی در دستور کار سیاست‌گذاران آموزشی قرار گیرد. با وجود اهمیت رویکرد مربیگری در سازمان‌های آموزشی نظریه‌پردازی‌ها در این زمینه هنوز جدید هستند و نشان می‌دهند که یادگیری در مورد ظرفیت مربیگری و شیوه‌های به‌کارگیری آن کماکان ضروری است (Capellari et al., 2022). علیرغم وجود الگوهای متنوع مربیگری در سایر کشورها، نیاز اساسی به طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا متناسب با فرهنگ بومی و شرایط نظام آموزش و پرورش ایران وجود دارد. بر همین اساس این پژوهش تحقیق در نظر دارد با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مربیگری سازمانی، مدلی برای مربیگری سازمانی در مدارس ایران ارائه نماید و خلأ تحقیقاتی در این زمینه را پوشش دهد؛ بنابراین مسئله اصلی این پژوهش طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا برای مدارس است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رویکرد مربیگری رویکردی نوین، فراگیر و اثربخش برای توسعه صلاحیت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی (رجبی فرجاد و تورانیان، ۱۴۰۲) و تحقق اثربخش اهداف فردی و سازمانی (Alves & Figueiredo, 2024) مطرح شده است. رویکرد مربیگری ارتباطی حمایتی بین مربی و متربی است که مجموعه‌ای از مهارت‌های رفتاری، روش‌ها و تکنیک‌ها را برای متربی جهت کسب اهداف به‌منظور توسعه عملکرد حرفه‌ای، خشنودی شخصی و ارتقای اثربخشی سازمانی مهیا می‌کند (نودهی و همکاران، ۱۴۰۲). مربیگری به روش همگانی و لزوماً رسمی صورت نمی‌پذیرد بلکه برای هر متربی به شیوه خاص و انحصاری اجرا می‌شود (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲). مهم‌ترین هدف رویکرد مربیگری برانگیختن خودکارآمدی، عملکرد و پیشرفت متربی است (Woo, 2017).

سازمان مربی‌گرا، پارادایمی نوین در حیطه مدیریت سازمانی است که مربیگری را برای به دست آوردن پیامدهای مطلوب، در فرآیند سازمان‌دهی، نهادینه می‌کند (الوانی و خدامی، ۱۳۹۶). سازمان مربی‌گرا سازمانی است که از مربیگری برای توسعه و تعالی سازمان، تشویق متربیان به یادگیری خودانگیخته و درونی شده و اشتراک دانش و خلق سازمان یادگیرنده بهره می‌گیرد (Maseko et al., 2019, Rousseau et al., 2013). چنین سازمان‌هایی تلاش می‌کنند تا متربیان را آموزش دهند، فرصت‌های عادلانه را فراهم کنند و آنان را ترغیب کنند تا بخشی از برنامه توسعه سازمان باشند (Stewart-Lord et al., 2017) که این امر

مستلزم توجه ویژه‌ای به عوامل فرهنگی (اعتماد سطح بالا، نگرش ارزشی به انسان، ارزشمندی روابط مافوق و زیردست، توجه به تجربه و دانش تخصصی سازمان، توجه به بهبود مستمر)، عوامل کسب‌وکار (استراتژی متعالی سازمانی، برخورداری از مهارت‌های جدید رهبری، علاقه کارکنان به توسعه)، عوامل انسانی (تمرکز بر روی نیروی داخلی، توجه به نقش‌های مشارکتی کارکنان، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه در کارکنان)، سیاست‌های منابع انسانی (برخورداری از برنامه، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر شایستگی، سبک‌های مدیریت حمایتی) است (Hunt & Weintraub, 2006). از پیامدهای سازمان مربی‌گرا می‌توان به افزایش یادگیری، توسعه و تعالی سازمانی، خودآگاهی و احساس مسئولیت شخصی (Van Nieuwerburgh, 2018)، تحریک آموزش حرفه‌ای، توانایی رهبر در اتخاذ تصمیمات مدیریتی، اعتماد به توانایی‌های فردی کارکنان (Shvardak, 2021)، هدایت و رشد منابع انسانی (Gilley et al., 2013)، به حداکثر رساندن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فردی و بهبود شایستگی‌های فعلی زیردستان (Wagstaff et al., 2018)، اشتراک دانش و اطلاعات (DiGirolamo & Tkach, 2019)، خلق محیط کاری امن و حامی (Boon, 2021)، بهبود خودباوری و اعتمادبه‌نفس و میل به ماندگاری در سازمان (Lofthouse & Whiteside, 2020)، اثربخشی فردی و سازمانی (Alves & Figueiredo, 2024)، افزایش کارآیی کارکنان (Milner et al., 2020)، تشویق کارکنان به ادامه پیشرفت شخصی و حرفه‌ای، افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، بهبود مهارت‌های حل مسئله و ادامه آرمان‌ها برای ارتقاء کیفیت و استانداردها (Horvath et al., 2024)، افزایش مسئولیت‌پذیری (Rahim et al., 2014)، خلق سازمان یادگیرنده و کارآیی ارتباطات (Vesso & Alas, 2016)، خلق فرهنگ سازمانی حامی آموزش و یادگیری (Nieminen et al., 2018)، افزایش خودکارآمدی و تاب‌آوری کارکنان (Nicolau et al., 2023) اشاره کرد.

در بررسی پیشینه پژوهش مشهدی و قرونه (۱۴۰۰) دریافتند که به کارگیری مربیگری در سازمان با چالش‌های ساختاری، قانونی، مالی، فرهنگی و فردی مواجه است و مربیگری می‌تواند با استفاده از هفت سازوکار: یادگیری ضمن خدمت، ارتقای مهارت حل مسئله، فراهم آوردن فرصت رشد، آینده‌نگری مدیر، تفویض اختیار، چرخش و ارتقای شغلی، فرصت ریسک کردن به جانشین پروری مدیران کمک نماید. داستانی و همکاران (۱۳۹۹)

پی بردند که تشکیلات و رویه‌ها، نظام جذب، انتخاب و استخدام، فرایند مدیریت عملکرد، فرایند آموزش و یادگیری، شناسایی مسیر پیشرفت شغلی، شرایط نظام نگهداشت به منزله شرایط علی، فرهنگ مربیگری، به منزله پدیده اصلی، بوروکراسی و سیاست‌های بالادستی، سیاست بازی و فرهنگ ملی به منزله عوامل مداخله‌گر و فرهنگ سازمانی، بلوغ کارکنان، شیوه‌های رهبری و فضای سازمانی به منزله عوامل زمینه‌ای سازمان مربی‌گرا نقش دارند. بشارت و عالیه (۱۳۹۹) نتیجه گرفتند که مدیران یا سرپرستانی که مانند مربی عمل می‌کنند، کمتر هدف کج‌رفتاری زیردستان قرار می‌گیرند. محمدی صدر و همکاران (۱۳۹۷) هشت مؤلفه مهارت مربیگری را پرسش و پاسخ، گوش دادن، ارزیابی فرد و موقعیت، بازخورد، همکاری و تعامل، انعطاف‌پذیری، ثبات عاطفی و حل مسئله معرفی کردند. حسینی امیری و رضازاده (۱۳۹۷) پی بردند که مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی و همچنین، بر خروجی عملکرد کارکنان دارد. احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) دریافتند که پرورش مدیر به‌عنوان مربی نتیجه رابطه هم‌افزای سازمان و فرد است. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶) دریافتند مربیگری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر جوسازمانی و کاهش رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار دارد. نتایج پژوهش موعلی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که توسعه مفهوم مربیگری؛ معرفی ریشه‌های بومی مربیگری از جمله ورزش پهلوانی، عرفان و تصوف، تربیت اسلامی و نیز برخی روش‌های یادگیری علوم دینی، مانند سبک‌های خودآموز، انتقادی و تجربی و در آخر ارائه الگوی سازمانی که برخلاف برخی دیدگاه‌های معمول، مربی‌گری را ابزاری آموزشی مانند استادشگردي می‌داند و آن را نوعی استراتژی برای توسعه هم‌زمان حکمت در کارکنان و سازمان در نظر می‌گیرد. Callaghan (2022) پی برد که مدیران مربی‌گرا با گوش دادن فعال، تعیین هدف، خوداندیشی و مسئولیت‌پذیری روابط انسانی در دانشگاه ایجاد می‌کنند. یافته‌های مطالعه Hakro and Mathew (2020) نشان داد که مربیگری می‌تواند رویکردی مؤثر، تسهیل‌کننده توسعه فردی و حرفه‌ای و همچنین کمک‌کننده برای دستیابی به اهداف سازمانی است. یافته‌های Seemann و همکاران (2020) نشان داد که کاربرد رویکرد مربیگری موجب خلق جوسازمانی مثبت و مدیریت بهتر تعارضات سازمانی می‌شود. DiGirolamo and Tkach (2019) پی بردند که روابط بهتر کاری و کاهش ترک شغلی از پیامدهای مهم رویکرد مربیگری است. Smith (2019) دریافت که مشارکت و کار تیمی از نتایج رویکرد مربیگری

است. Vlachopoulos (2016) نتیجه گرفت مربیان می‌توانند الهام‌بخش جامعه دانشگاهی و مروج تغییرات مثبت باشند و نقش مربیگری در توسعه مهارت‌های نرم کلیدی مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، پیش‌بینی و همدلی برای مدیریت تغییر مؤثر و رهبری در آموزش عالی ضروری است. Farver and Holt (2015) دریافتند که محیط حمایتی، روابط حاصل از اعتماد، گفتگوهای محرمانه، پشتیبانی از رهبری، اهمیت تأمل، مزایای مربیگری زبان در ارتباطات، فعالیت باهم، تفکر مشارکتی و اعتماد در شکل‌گیری سازمان مربی‌گرا نقش دارند. Walling (2015) شایستگی‌های مربیگری را توانایی برقراری ارتباط، استفاده از تنوع برای نفوذ، شنود فعال، پرسشگری و تسلط بر کسب‌وکار معرفی کرد. Kenny (2014) هم صلاحیت‌های مربیان را صداقت، اعتماد به نفس، کنجکاوی، حضور کامل، ارتباط مستقیم، مهارت‌های مصاحبه، فروتنی، گوش کردن، تعهد، صداقت، یادگیری، درستی، مذاکره، شهود، آسیب‌پذیری، ایجاد محیط امن، اخلاقیات مطرح کرد. Beattie و همکاران (2014) نشان داد که اعتماد، ارتباطات، عدم رقابت، تعهد، تخصیص زمان، پشتیبانی در شکل‌گیری سازمان مربی‌گرا نقش دارند. Kappenberg (2008) عوامل مهم در مربیگری اثربخش را اعتماد یادگیرنده به مربی، توانایی مربی، خیرخواهی مربی، حمایت سازمان، امنیت روانی، اشتیاق، توجه، مشارکت مربی، بازخورد، هدف‌گذاری و پیگیری می‌داند.

بررسی پیشینه بیانگر آن است که استفاده از رویکرد مربیگری هنوز به‌طور مناسب در مدارس کشور ایران رایج نیست. مدیران عالی نظام آموزش و پرورش زمانی می‌تواند در زمینه جذب، نگهداشت و آموزش مدیران بخش‌های مختلف سازمان با محوریت صلاحیت‌های مربیگری اقدام نماید که تصویر شفاف و روشنی از الگوی مربیگری در سازمان آموزش و پرورش داشته باشند. علیرغم وجود الگوهای متنوع مربیگری در سایر کشورها، نیاز اساسی به طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا متناسب با فرهنگ بومی و شرایط نظام آموزش و پرورش ایران وجود دارد.

روش

روش پژوهش توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. تمام مدیران مدارس شهر زاهدان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ جامعه آماری را تشکیل می‌دادند که تعداد آن‌ها ۳۲۸ نفر (۱۷۹ زن و ۱۴۹ مرد) بود. با توجه به این که نسبت جمعیت مردان و زنان

برابر نبود از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه برابر ۱۷۷ نفر تعیین شد که شامل ۹۷ زن و ۸۰ مرد بود. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت		
زن	۹۷	۵۵
مرد	۸۰	۴۵
مقطع		
ابتدایی	۹۸	۵۵
متوسطه اول	۴۹	۲۸
متوسطه دوم	۳۰	۱۷

بر اساس یافته‌های جدول فوق ۹۷ نفر (۵۵٪) مدیران مدارس زن و ۸۰ نفر (۴۵٪) مدیران مدارس مرد بودند. همچنین ۹۸ نفر (۵۵٪) در مقطع ابتدایی، ۴۹ نفر (۲۸٪) در مقطع متوسطه اول و ۳۰ نفر (۱۷٪) در مقطع متوسطه دوم مشغول به خدمت بودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه ۵۸ گویه‌ای بود که بر اساس پژوهش گل‌پرور و همکاران (۱۴۰۲) تدوین شد. پرسشنامه از سه بخش تشکیل شده بود: بخش اول به بررسی پدیده مریگیری در قالب ۲ مؤلفه‌ی شناسایی استعدادها و توانمندسازی منابع انسانی و یادگیری خودانگیزخته می‌پرداخت. بخش دوم به بررسی پیشایندهای سازمان مری‌گرا می‌پرداخت. این پیشایندها عبارت بودند از: دانش و مهارت مری (۹ گویه)، ویژگی‌های شخصیتی مری (۷ گویه)، ویژگی‌های شخصیتی متربی (۳ گویه)، نگرش متربی (۴ گویه)، استراتژی‌های مدیریت و رهبری (۱۰ گویه)، فرهنگ سازمانی (۶ گویه)، ساختار سازمانی (۵ گویه). بخش سوم هم به بررسی پیامدهای سازمان مری‌گرا در قالب پیامدهای فردی (۷ گویه) و پیامدهای سازمانی (۷ گویه) می‌پرداخت. پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از «خیلی کم» (۱) تا «خیلی زیاد» (۵) نمره‌گذاری شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که یافته‌های آن در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

عامل	β	T	عامل	β	T
شخصیت مربی	۰/۸۹	۴۶/۷۶	رضایت شغلی	۰/۷۹	۲۷/۰۹
دانش و مهارت مربی	۰/۸۵	۳۲/۰۳	تعهد سازمانی	۰/۴۵	۵/۳۶
شخصیت متربی	۰/۸۸	۳۶/۴۱	توسعه و تعالی سازمانی	۰/۷۹	
نگرش متربی	۰/۸۶	۲۸/۸۳	سرمایه انسانی متخصص و کارآمد	۰/۸۱	۲۸/۰۲
ساختار سازمانی	۰/۸۷	۳۶/۰۹	بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری	۰/۷۶	۲۰/۱۱
فرهنگ سازمانی	۰/۹۲	۷۵/۷۶	بهبود ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارضات سازمانی	۰/۶۰	۷/۹۵
استراتژی‌های مدیریت و رهبری	۰/۸۹	۴۹/۷۵	سازمان یادگیرنده و یاددهنده	۰/۵۵	۶/۵۸
مهارت‌های تصمیم‌گیری	۰/۶۴	۱۰/۴۱	محیط سازمانی حمایت‌کننده، نشاط‌آور	۰/۵۷	۶/۹۲
توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌ها فردی	۰/۷۶	۲۳/۷۳			
مهارت خودرهبری و خودمدیریتی	۰/۷۸	۱۷/۷۶			
روحیه مشارکت و کار تیمی	۰/۷۲	۱۶/۳۳			

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بار عاملی هر سازه مطلوب است و پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار است. برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۷۹ به دست آمد. این یافته نشان می‌دهد که پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است و می‌توان به نتایج آن اعتماد نمود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس بهره گرفته شد.

یافته‌ها

برای بررسی وضعیت توصیفی متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، کشیدگی و چولگی استفاده شد که نتایج در جدول ۳ آمده است:

جدول ۳. وضعیت توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کشیدگی	چولگی
یادگیری خودانگیزنده	۳/۲۵	۱/۰۳	-۰/۰۷	-۰/۸۰
شناسایی استعدادها و توانمندسازی منابع انسانی	۳/۲۰	۱/۰۹	۰/۲۴	-۰/۴۹
شخصیت مربی	۳/۱۲	۰/۸۷	-۰/۲۵	۰/۴۵
دانش و مهارت مربی	۳/۲۱	۰/۸۶	-۰/۴۱	-۰/۰۶

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کشیدگی	چولگی
شخصیت متربی	۳/۱۰	۰/۸۳	-۰/۳۷	-۰/۲۴
نگرش متربی	۳/۱۳	۰/۹۲	-۰/۳۰	-۰/۶۳
استراتژی‌های مدیریت و رهبری	۳/۰۵	۰/۸۶	-۰/۲۲	-۰/۴۰
فرهنگ‌سازمانی	۳/۲۸	۰/۸۷	-۰/۵۹	۰/۰۵
ساختار سازمانی	۳/۱۵	۰/۸۹	-۰/۳۷	-۰/۳۵
مهارت‌های تصمیم‌گیری	۳/۰۳	۱/۱۹	-۰/۱۷	-۰/۸۸
توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌ها فردی	۳/۳۶	۱/۰۲	-۰/۰۷	-۰/۵۵
مهارت‌های خودرهبری و خودمدیریتی	۳/۲۹	۱/۰۱	-۰/۱۹	-۰/۵۰
روحیه مشارکت و کار تیمی	۳/۳۱	۱/۱۷	-۰/۳۰	-۰/۶۹
توسعه و تعالی سازمانی	۳/۳۸	۱/۲۱	-۰/۵۴	-۰/۵۶
سرمایه انسانی متخصص و کارآمد	۳/۲۸	۱/۰۴	-۰/۳۹	-۰/۳۵
بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری	۳/۳۷	۱/۰۱	-۰/۱۷	-۰/۳۷
بهبود ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارضات	۳/۳۰	۱/۱۲	-۰/۳۹	-۰/۵۴
سازمان یادگیرنده و یاددهنده	۳/۲۷	۰/۹۶	-۰/۳۷	-۰/۰۲
محیط سازمانی حمایت‌کننده، نشاط‌آور	۳/۳۹	۱/۱۳	-۰/۴۳	-۰/۵۷
تعهد سازمانی	۳/۱۹	۱/۱۸	-۰/۱۷	-۰/۸۱

قبل از طراحی مدل معادلات ساختاری رابطه بین متغیرهای پژوهش بررسی گردید که نتایج آن در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴. ماتریس ضرایب همبستگی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
شخصیت متربی	۱															
نگرش متربی		۱														
استراتژی‌های مدیریت و رهبری			۱													
فرهنگ‌سازمانی				۱												
ساختار سازمانی					۱											
مهارت‌های تصمیم‌گیری						۱										
توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌ها فردی							۱									
مهارت‌های خودرهبری و خودمدیریتی								۱								
روحیه مشارکت و کار تیمی									۱							
توسعه و تعالی سازمانی										۱						
سرمایه انسانی متخصص و کارآمد											۱					
بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری												۱				
بهبود ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارضات													۱			
سازمان یادگیرنده و یاددهنده														۱		
محیط سازمانی حمایت‌کننده، نشاط‌آور															۱	
تعهد سازمانی																۱

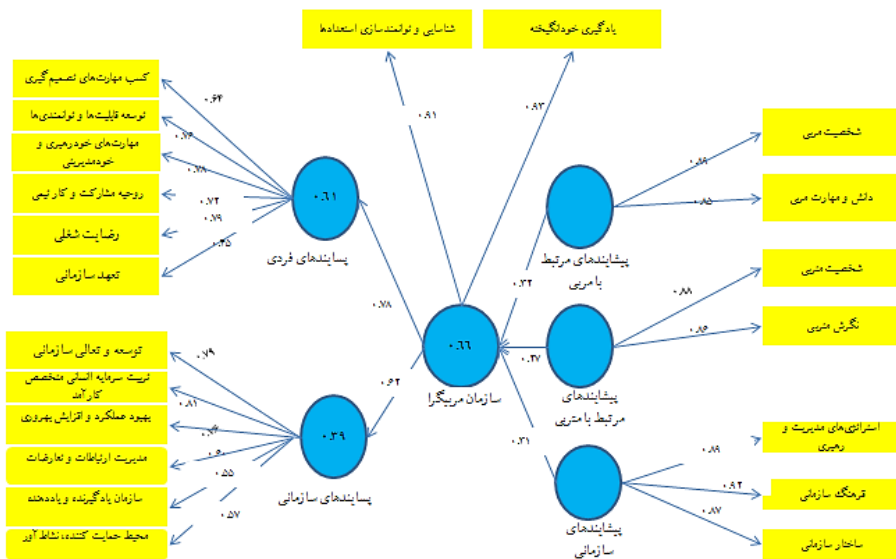
متغیر	شخصیت متربی	نگرش متربی	استراتژی‌های مدیریت و رهبری فرهنگ‌سازمانی	ساختار سازمانی مهارت‌های تصمیم‌گیری توسعه‌یابی و توانمندی‌ها
۱	۶۶/۰	۶۹/۰	۵۴/۰	۳۸/۰
۲	۶۵/۰	۱۵/۰	۸۵/۰	۶۳/۰
۳	۱	۴۳/۰	۶۵/۰	۱۳/۰
۴	۱	۱	۷۵/۰	۵۸/۰
۵	۱	۱	۳۸/۰	۳/۰
۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۲۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۳۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۴۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۵۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۶۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۷۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۸۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۱	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۲	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۳	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۴	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۵	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۶	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۷	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۸	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۹۹	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰
۱۰۰	۱	۱	۳۸/۰	۸۳/۰

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	
مهارت‌های خودرهبری	۱۳/۰	۷۳/۰	۲۳/۰	۱۵/۰	۵۳/۰	۶۳/۰	۷۸/۰	۳۳/۰	۱۵/۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
روحیه مشارکت و کار تیمی	۳۳/۰	۶۳/۰	۵۳/۰	۵۳/۰	۱۳/۰	۰۳/۰	۸۳/۰	۳۳/۰	۱۳/۰	۶۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰
رضایت شغلی	۳۳/۰	۶۳/۰	۸۳/۰	۳۹/۰	۲۵/۰	۰۵/۰	۳۳/۰	۳۳/۰	۱۳/۰	۶۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰
توسعه و تعالی سازمانی	۶۳/۰	۱۳/۰	۰۵/۰	۵۳/۰	۷۳/۰	۱۵/۰	۳۳/۰	۳۳/۰	۱۳/۰	۸۵/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰	۱۳/۰
سرمایه انسانی	۰۳/۰	۳۳/۰	۸۳/۰	۵۳/۰	۵۳/۰	۱۳/۰	۳۳/۰	۳۳/۰	۱۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰
انسانی متخصص	۰۳/۰	۳۳/۰	۸۳/۰	۵۳/۰	۵۳/۰	۱۳/۰	۳۳/۰	۳۳/۰	۱۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰
کارآمد	۰۳/۰	۳۳/۰	۸۳/۰	۵۳/۰	۵۳/۰	۱۳/۰	۳۳/۰	۳۳/۰	۱۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰
بهبود عملکرد	۰۳/۰	۳۳/۰	۸۳/۰	۵۳/۰	۵۳/۰	۱۳/۰	۳۳/۰	۳۳/۰	۱۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰
افزایش بهره‌وری	۰۳/۰	۳۳/۰	۸۳/۰	۵۳/۰	۵۳/۰	۱۳/۰	۳۳/۰	۳۳/۰	۱۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰	۰۳/۰

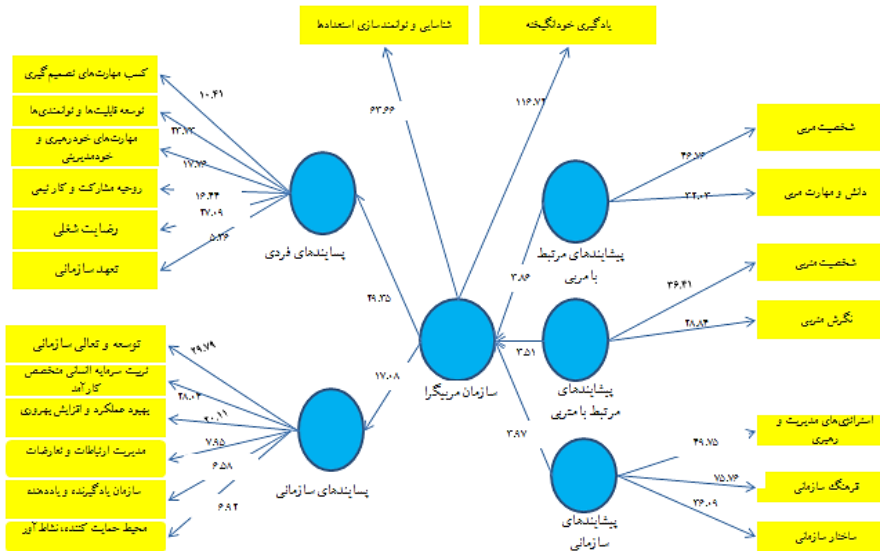
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
شناختی، توانمندسازی استعدادها	۸۸/۰	۵۵/۰	۰/۰	۳۵/۰	۵۶/۰	۰/۰	۱۵/۰	۳۳/۰	۳۵/۰	۲۳/۰	۱۳/۰	۷۳/۰	۶۳/۰	۵۳/۰	۶۴/۰	۵۳/۰	۸۶/۰	۵۱/۰	۳۴/۰	۳۴/۰	۶۵/۰	۳۴/۰	۳۴/۰

پس از اطمینان از وجود رابطه بین متغیرهای پژوهش به طراحی مدل معادلات ساختاری پرداخته شد که خروجی آن در شکل های ۱ و ۲ ارائه شده است:

شکل ۱. الگوی سازمان مربی گرا با ضرایب مسیر



شکل ۲. الگوی سازمان مربی‌گرا با ضرایب معناداری



بر اساس یافته‌های شکل‌های ۱ و ۲ پیشایندهای مرتبط با مربی ($t=3/86$ و $\beta=0/32$)، پیشایندهای مرتبط با منبری ($t=3/51$ و $\beta=0/27$) و پیشایندهای سازمانی ($t=3/97$ و $\beta=0/31$) در شکل‌گیری سازمان مربی‌گرا اثر مثبت و معناداری دارند. سازمان مربی‌گرا هم در بروز پسایندهای فردی ($t=29/35$ و $\beta=0/78$) و سازمانی ($t=17/08$ و $\beta=0/62$) اثر مثبت و معناداری دارد.

شاخص‌های برازش مدل در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

Estimated Model	Saturated Model	
۰/۱۰۶	۰/۰۸۶	SRMR
۲/۵۸۲	۳/۷۰۵	d_ULS
۰/۹۲۵	۰/۸۲۱	d_G
۸۳۱/۵۱۳	۷۷۶/۳۸۵	Chi-Square
۰/۶۴۳	۰/۶۶۷	NFI

بحث و نتیجه‌گیری

یافته اول پژوهش نشان داد که پیشابندهای انسانی (ویژگی‌های شخصیتی مربی، دانش و مهارت‌های مربی، ویژگی‌های شخصیتی متربی و نگرش‌های متربی) در شکل‌گیری سازمان مربی‌گرا نقش مثبت و معناداری دارند. باید گفت که سازمان‌های آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی باید با تغییر در عادات، نگرش‌ها و شیوه‌های کاری، مهارت‌های لازم را در میان سرمایه انسانی خود به وجود آورند و برنامه‌ریزی‌های لازم را در جهت پرورش مربیانی که مهم‌ترین نکته‌ای که باید بدان مجهز گردند دانش و مهارت‌های مربیگری است، با استفاده از برنامه‌های آموزشی مناسب انجام دهند و در این راستا دانش و مهارت‌های مربی (از قبیل مهارت‌های ارتباطی، بازخورد، گوش دادن مؤثر، پرسشگری، همدلی و همیاری، انگیزه بخشی و تأثیرگذاری، تیم سازی و کارگروهی، مدیریت تعارض، شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان برای توسعه)، ویژگی‌های شخصیتی مربی (از قبیل توانایی تحلیل و هدف‌گذاری، دید و نگرش ذهنی مثبت، انعطاف‌پذیری و سعه‌صدر داشتن، شوخ‌طبعی و خوش‌برخورد بودن، کنترل عواطف و احساسات، خودباوری و اعتمادبه‌نفس داشتن و تعهد اخلاقی و وجدان کاری) در خلق سازمان مربی‌گرا نقش اساسی دارند (گل‌پرور و همکاران، ۱۴۰۲). پیشینه پژوهش تأیید می‌کند که رهبران مربی‌گرا دارای ویژگی‌های و مهارت‌های خودآگاهی، همدلی، اعتمادسازی، برقراری ارتباطات مؤثر، کمک به هدف‌گذاری و طراحی اقدامات توسط کارکنان، نظارت بر رشد و توسعه کارکنان و تیم‌سازی (نیک اخلاق و همکاران، ۱۴۰۱)، ارتباطات کلامی قدرتمند، هوشمند و هیجانی، مشتاق و الهام‌بخش (Setala, 2021)، مشوق کارکنان برای اکتشاف، راهنمایی در حین کار و ارتقای توسعه کارکنان (Liu & Niyomsilp, 2021)، روحیه پرسشگری، تشویق کارکنان برای انجام وظایف و حمایت از آنان (Becker, 2020)، ایجاد انرژی، خلاقیت، کمک به یادگیری افراد تیم و حمایت سازمانی (Ibarra & Scoular, 2019)، سازمان‌دهی اثربخش منابع انسانی، ساختاری، فرهنگی و سازمانی، متعهد به رشد و تعالی کارکنان (عسکری‌پور و همکاران، ۱۳۹۹)، گوش دادن فعال، روحیه پرسشگری، ارائه بازخورد، اعتمادسازی، همدلی، شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان (Wachtel, 2016) هستند. همچنین پیشینه پژوهش تأیید می‌کند که ویژگی‌های شخصیتی و نگرش‌های متربی مانند انگیزه و تمایل به یادگیری و پیشرفت،

وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی، هدفمندی، خودباوری، آمادگی پذیرش تغییر و پذیرش ابهام، روحیه ریسک‌پذیری و تعهد و علاقه به کار (گل‌پرور و همکاران، ۱۴۰۲)، پذیرش مربی و متعهد و مسئولیت‌پذیر بودن مربی به برنامه‌ها و اقدامات مربی (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۴)، ابتکار و خلاقیت مربی (Joo, 2005) از عوامل مهم در تحقق سازمان‌های مربی‌گرا هستند.

یافته دوم پژوهش نشان داد که پیشایندهای سازمانی (استراتژی‌های مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی) در شکل‌گیری سازمان مربی‌گرا نقش دارند. می‌توان گفت خلق سازمان مربی‌گرا نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک، حمایت رهبری، تغییر رفتار مدیریتی، مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، فرهنگ سازمانی انگیزاننده، الهام‌بخش، حامی یادگیری، ساختار سازمانی منعطف، مسطح است. پیشینه پژوهش تأیید می‌کند که مدیریت شورایی، برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت برای توسعه و تعالی سازمان، استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی، استفاده از مربیان برون‌سازمانی برای آموزش مهارت‌های مربی‌گری، تأکید بر آموزش‌های مستمر مهارت‌های کاربردی مبتنی بر نیازسنجی، استعداد افراد و پاداش‌های منعطف، متغیر و انگیزاننده مبتنی بر عملکرد، مشارکت و تولید ایده، ارزیابی مستمر عملکرد و دادن بازخورد، فرهنگ مشارکت و کار تیمی، فرهنگ ارزش‌گذاری به توسعه و بهبود مستمر، فرهنگ حامی و پشتیبان یادگیری، نوآوری و خلاقیت، فرهنگ کرامت انسانی، ساختار ارگانیک و منعطف، وجود سلسله‌مراتب کم، وجود ارتباطات افقی، مورب، متقاطع و غیررسمی بین مدیران و کارکنان، عدم تمرکز و تفویض اختیار، وجود رویه‌ها و شرح شغل شفاف و روشن و ارائه بازخورد فوری می‌تواند در بروز سازمان مربی‌گرا نقش مهم و اساسی ایفا کند (گل‌پرور و همکاران، ۱۴۰۲، ثقفی و همکاران، ۱۴۰۰، داستانی و همکاران، ۱۳۹۹، فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۴).

یافته سوم پژوهش نشان داد که سازمان مربی‌گرا دارای پیامدهای فردی (بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری، توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌ها فردی، بهبود مهارت‌های خودرهبری و خودمدیریتی، ارتقای روحیه مشارکت و کار تیمی، کاهش استرس‌های شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی) و پیامدهای سازمانی (توسعه و تعالی سازمانی، تربیت سرمایه انسانی متخصص و کارآمد، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری، بهبود ارتباطات سازمانی و

مدیریت تعارضات سازمانی، خلق سازمان یادگیرنده و یاددهنده، محیط سازمانی حمایت‌کننده، نشاط‌آور و انگیزاننده) است. مطالعات پیشین از پیامدهای سازمان مربی‌گرا از قبیل توسعه رهبری (Hayes & Burkett, 2021)، توسعه حرفه‌ای (Silver et al., 2009)، حمایت و توسعه یادگیری حرفه‌ای (Lochmiller, 2013)، توسعه عملکرد رهبری (Huff et al., 2013, Goff et al., 2014)، رهبری مؤثر (Warren & Kelsen, 2013)، بهبود قابلیت‌های رهبری (Klar et al., 2020)، بهبود در عملکرد و سطوح بالاتر انعطاف‌پذیری (Sardar & Galdames, 2017) احساسات مثبت، تعامل، روابط مثبت و معناداری (Hollweck, 2019)، ارائه حمایت از رهبران مدرسه از نظر طرح مسائل، افزایش کارایی آن‌ها و کمک به آن‌ها برای نوآوری ارائه (Mavrogordato & Cannon, 2009)، یادگیری خودانگیخته (Matsuo, 2018)، بهبود عملکرد (Tanskanen et al., 2018) و خشنودی شغلی (Zhao & Liu, 2020) حمایت می‌کند.

نتایج برازش الگو هم نشان داد که الگوی سازمان مربی‌گرا از برازش خوبی برخوردار است؛ بنابراین استفاده از این الگو به مدیران سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه مدارس پیشنهاد می‌شود. همچنین به مدیران عالی آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد در انتخاب و گزینش مربیان مهارت‌های ارتباطی، بازخورد، گوش دادن فعال، پرسشگری، همدلی و همپاری، مهارت انگیزه‌بخشی و تأثیرگذاری، تیم‌سازی و کارگروهی، انعطاف‌پذیری و سعه‌صدر داشتن، شوخ‌طبعی و خوش‌برخورد بودن، کنترل عواطف و احساسات، خودباوری، اعتمادبه‌نفس داشتن، تعهد اخلاقی و وجدان کاری را مدنظر قرار دهند؛ فرهنگ سازمانی را به سمت فرهنگ انگیزاننده، الهام‌بخش، حامی یادگیری و خلاقیت سوق دهند؛ ساختار سازمانی را به سمت ساختار منعطف، مسطح و حامی ارتباطات افقی تغییر دهند. از آنجا که این مطالعه در مدارس شهر زاهدان انجام شده است و طبیعتاً این مدارس دارای ویژگی‌های ارگانیک می‌باشند، در تعمیم دادن نتایج به سایر مدارس کشور و سازمان‌های دیگر، با ویژگی‌های متفاوت از لحاظ ساختاری و زمینه‌ای، محدودیت دارد. از این رو و به‌منظور بهبود تعمیم‌پذیری نتایج مطالعه، به سایر محققان انجام این پژوهش در سایر مراکز آموزشی پیشنهاد می‌شود. همچنین چون مطالعه با رویکرد پرسشنامه‌ای انجام شده است و از این لحاظ دارای محدودیت‌های روش‌شناسی است انجام چنین مطالعه‌ای به‌صورت کیفی یا ترکیبی (کمی-کیفی) پیشنهاد می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان است. نویسندگان از همه کسانی که با آن‌ها در انجام پژوهش همکاری داشتند تشکر و قدردانی می‌نمایند.

منابع

- الوانی، سید مهدی، و خدامی، عبدالصمد. (۱۳۹۶). مریبگری رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، مبانی و کاربردها). تهران: جهاد دانشگاهی.
- فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، و دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۴). بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۸(۱۵)، ۲۷-۴۸.
https://mpes.sbu.ac.ir/article_98417.html
- ثقفی، تکتم، قربانی، محمود، و ناصری، نازیاسادات. (۱۴۰۰). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی. آموزش علوم دریایی، ۸(۲۵)، ۲۸-۴۱.
<https://www.magiran.com/p2311152>
- داستانی، معصومه، هادی پیکانی، مهربان، غلامزاده، داریوش، و قلی‌زاده، آذر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ مریبگری در پارک‌های علم و فناوری کشور (کاربردی). مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱۸(۲)، ۲۷۲-۲۴۹.
<https://doi.org/10.22059/jomc.2019.275206.1007720>
- رجبی فرجاد، حاجیه، و طورانیان، نساء. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه. مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار، ۲(۴)، ۵۲-
<https://www.dmbaj.com/index.php/dmba/article/view/57.33>
- موغلی، علیرضا، احمدی، سید علی‌اکبر، آذر، عادل، و خدامی، عبدالصمد. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲(۷۱)، ۱۸۵-
https://jmsd.atu.ac.ir/article_220.html.۱۶۱

نادری بنی، ناهید، مرادیانی، لیلا، باقری، قدرت الله، و ابراهیمی، صلاح‌الدین. (۱۳۹۹). تأثیر صلاحیت‌های مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس شهرستان نهاوند.

مدیریت مدرسه، ۸(۱)، ۴۶-۲۴. <https://doi.org/10.34785/J010.2020.160>

نودهی حسن، محمدی حسینی سید احمد، بدری مرتضی. (۱۴۰۲). طراحی و تدوین الگوی صلاحیت‌های مربیگری مدیران مدارس. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۲(۱)، ۱۷۰-

۱۴۵. <http://journalieaa.ir/article-1-502-fa.html>

نیک اخلاق، سعید، هویدا، رضا، و محمدداودی، امیرحسین. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۱۲۸-

۱۰۹. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20085877.1401.14.1.6.2>

References

- Alvani, S. M., & Khodami, A. (2017). Coaching: An Effective Approach in Human Resource Management (Concepts, Principles and Applications). Tehran: Jahad Daneshgahi. [In Persian]
- Alves, J., & Figueiredo, P. C. N. (2024). The Influence of Coaching Competences on the Commitment and Development of Leaders in Organizations, In Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success. Staley School of Leadership, Kansas State University, USA.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201. https://doi.org/10.1177/1523422313520476?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Becker, B. (2020). *The 8 Most Common Leadership Styles & How to Find Your Own Hubspot*. Retrieved 2020-5-27. <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>
- Blackman, A. (2010). Coaching as a leadership development tool for teachers. *Professional development in education*, 36(3), 421-441. https://doi.org/10.1080/19415250903208940?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Boon, Z. S. L. (2021). Coaching: An approach for leadership development in the Singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 11(1), 89-103. https://doi.org/10.1108/IJMCE-09-2021-0089?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W., & Takagawa, M. (2018). Organizational Coaching Outcomes: A Comparison of a Practitioner Survey and Key Findings from the Literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 159-166. <https://doi.org/10.24384/000475>
- Caleb, K., Mehmet, D., Geoffrey, W., & Fang Lee, C. (2021). Human resource management in the context of high uncertainties. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3569-

- 3599.https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1966203?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Callaghan, G. (2022). Introducing a coaching culture within an academic faculty. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 20(1), 83–92.<https://doi.org/10.24384/2jqz-yp44>
- Campbell, J., & Van Nieuwerburgh, C. (2018). *The leader's guide to coaching in schools: Creating the conditions for effective learning*. Corwin, Thousand Oaks.
- Capellari, M., Kubo, E. K. M., Vieira, A. M., & Oliva, E.C. (2022). Executive Coaching: Expectation and Perceptions from Executives at Companies in the Great Place to Work. *Revisra Gestao and Planejamento*, 23(2022), 19-36.<https://doi.org/10.53706/gep.v.23.7393>
- Cross, C. J. (2020). *Texas Principals' Perceptions of Executive Coaching Impact on Principals' Professional Development*. Dallas Baptist University.
- Dastani, M., Hadi Paykani, M., Gholamzadeh, D., & Gholizadeh, A. (2020). The Application of the Coaching Culture Model in the Science and Technology Parks of Iran. *Organizational Culture Management*, 18(2), 249-272. <https://doi.org/10.22059/jomc.2019.275206.1007720> [In Persian]
- Di Girolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195.<https://doi.org/10.1037/cpb0000138>
- Farver, A. R., & Holt, C. R. (2015). Value of Coaching in Building Leadership Capacity of Principals in Urban Schools. *Education Leadership Review of Doctoral Research*, 2(2), 67-76.<https://www.semanticscholar.org/paper/Value-of-Coaching-in-Building-Leadership-Capacity-Farver-Holt/785518def22975e27a3272220350f67702f78471>
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Daneshmandi, S. (2015). A Study on the Areas and Conditions of Applying Coaching in Training and Development of Human Resource Activities. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 8(2), 27-48. https://mpes.sbu.ac.ir/article_98417.html [In Persian]
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.<https://doi.org/10.1002/piq.20075>
- Goff, P., Guthrie, J. E., Goldring, E., & Bickman, L. (2014). Changing principals' leadership through feedback and coaching. *Journal of educational administration*, 52(5), 682-704.https://doi.org/10.1108/JEA-10-2013-0113?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 151-158.<https://doi.org/10.1037/a0019212>
- Hakro, A. N., & Mathew, P. (2020). Coaching and mentoring in higher education institutions: A case study in Oman. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(3), 307-322. https://doi.org/10.1108/IJMCE-05-2019-0060?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Hayes, S. D., & Burkett, J. R. (2021). Almost a principal: Coaching and training assistant principals for the next level of leadership. *Journal of School Leadership*, 31(6), 502-

- 525.https://doi.org/10.1177/1052684620912673?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Hollweck, T. (2019). I love this stuff!: a Canadian case study of mentor-coach well-being. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*.
- Horvath, Z., Wilder, R. S., & Guthmiller, J. M. (2024). The power of coaching: Developing leaders and beyond. *Journal of Dental Education*, 88(2024), 671-677.<https://doi.org/10.1002/jdd.13535>
- Huff, J., Preston, C., & Goldring, E. (2013). Implementation of a coaching program for school principals: Evaluating coaches' strategies and the results. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 504-526.https://doi.org/10.1177/1741143213485467?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Hui, R. T., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2019). Performing Versus Adapting: How Leader's Coaching Style Matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 78-98.https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1569547?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2006). *The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders*. Newbury Park: Sage Publications.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The Leader as Coach. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- James-Ward, C. (2013). The coaching experience of four novice principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(1), 21-33.https://doi.org/10.1108/20466851311323069?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Joo, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.https://doi.org/10.1177/1534484305280866?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Kappenberg, E. (2008). *A Model of Executive Coaching: Key Factors in Coaching Success*. California: Claremont Graduate University.
- Kenney, J. (2014). *Identifying Executive Coaches' Competencies through Lived Experiences: A Phenomenological Study of the Executive Coaching Fielded*. Capella University.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(4), 385-398.https://doi.org/10.1177/1548051818762337?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Klar, H. W., Huggins, K. S., Andreoli, P. M., & Buskey, F. C. (2020). Developing rural school leaders through leadership coaching: A transformative approach. *Leadership and policy in schools*, 19(4), 539-559.https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1585553?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Kozhushchenko, V. (2020). *Trusted Friendships, Improved Performance and Organizational Success: The Case for Implementing Peer Coaching in the Workplace*. Master's Thesis, University of Pennsylvania.
- Liu, H., & Niyomsilp, E. (2021). The Effects of Coaching Leadership and Psychological Capital on Employee's Innovative Behavior in High-Tech Enterprise: A Case Study in Henan Province, China. *Journal of Legal Entity*

- Management and Local Innovation*, 7(1), 319-326. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsa-journal/article/view/245553>
- Lochmiller, C. R. (2013). Leadership coaching in an induction program for novice principals: A Three Year Study. *Journal of Research on Leadership Education*, 9(1), 59-84. https://doi.org/10.1177/1942775113502020?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Lofthouse, R. (2019). Coaching in education: A professional development process in formation. *Professional development in education*, 45(1), 33-45. https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1529611?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Lofthouse, R., & Whiteside, R. (2020). Sustaining a vital profession: A research report into the impact of leadership coaching in schools. Leeds: Leeds Beckett University.
- Mansor, N. A., Syafiqah, A. R., Mohamed, A., & Idris, N. (2012). Determinates of coaching culture development: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40(2012), 485-489. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.220>
- Maseko, B. M., Van Wyk, R., & Odendaal, A. (2019). Team Coaching in the Workplace: Critical Success Factors for Implementation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(3), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1125>
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching effect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132. https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0132?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Mavrogordato, C., & Cannon, M. (2009). Coaching principals: a model for leadership development. In *annual meeting of the University Council of Educational Administration, Anaheim, CA*.
- Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective from Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 237-254. https://doi.org/10.1177/0021886320905126?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Mooghali, A. R., Ahmadi, S. A. A., Azar, A. and Khodami, A. S. (2013). Identifying the Affecting Factors on Developing Coaching organization. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(71), 161-185. https://jmsd.atu.ac.ir/article_220.html?lang=en [In Persian]
- Naderi Boni, Nahid, Moradyani, Layla, Bagheri, G., & Ebrahimi, S. (2020). The effect of managers coaching qualifications on participatory management of Nahavand schools. *Journal of School Administration*, 8(1), 24-46. <https://doi.org/10.34785/J010.2020.160> [In Persian]
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in psychology*, 14(2023), 1089797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- Nieminen, L. R., Denison, D. R., Biermeier-Hanson, B., & Heinz-Oehler, K. (2018). Organizational Culture and Coaching. In *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*, Springer.
- Nik Akhlag, S., Hoveida, R., & Mohammad Davoudi, A. H. (2022). Identifying the Components of Coaching Leadership (Case Study: Iranian Electricity

- Industry). *Journal of Public Administration*, 14(1), 109-128. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20085877.1401.14.1.6.2> [In Persian]
- Novdehi, H., Mohammadi Hoseini, S. A., & Badri, M. (2023). Designing and compiling the model of coaching qualifications for school principals. *Managing Education in Organizations*, 12 (1), 145-170. <http://journalieaa.ir/article-1-502-fa.html> [In Persian]
- Park, S., McLean, G.N., & Yang, B. (2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 814-831. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Rahim, N. S. A., Mansor, N. N. A., & Anvari, R. (2014). Driving the involvement of line managers' role in creating coaching culture in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129(2014), 221-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.670>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://www.dmbaj.com/index.php/dmba/article/view/57> [In Persian]
- Renard, Laurent (2005). Executive Coaching for professional organizations. PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
- Rousseau, V., Aube, C., & Tremblay, S. (2013). Team Coaching and Innovation in Work Teams: An Examination of the Motivational and Behavioral Intervening Mechanisms. *Leadership Organization Development*, 34(3), 224-364. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2011-0073?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Saghafi, T., Ghorbani, M., & Naseri, N. (2021). Designing and explaining the dimensions and components affecting the Coach-oriented organization establishment with an organizational learning approach in higher education institutions, *Journal of Teaching in Marine Sciences*, 8(2), 28-41. <https://www.magiran.com/p2311152> [In Persian]
- Sardar, H., & Galdames, S. (2018). School leaders' resilience: does coaching help in supporting headteachers and deputies?. *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 11(1), 46-59. https://doi.org/10.1080/17521882.2017.1292536?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- 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.
- Setala, M. (2021). *The Appearance of Coaching Leadership Style Within Marketing Industry And Marketing Teams: Has Covid-19 Effected on the Managers' Used Leadership Style?* Master's Degree Strategic Business Development, University of Vaasa, School of Management.
- Shvardak, M. (2021). Coaching Technology to Prepare Candidates for Leadership Roles in a Variety of Educational Settings. *Postmodern Openings*, 12(1), 201-222. <https://doi.org/10.1108/PO-11-2020-0012>
- Silver, M., Lochmiller, C. R., Copland, M. A., & Tripps, A. M. (2009). Supporting new school leaders: findings from a university-based leadership coaching program for new administrators. *Mentoring & Tutoring: Partnership in*

- Learning*, 17(3), 215-232. https://doi.org/10.1080/13611260903050148?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Smith, H. A. (2019). Manager as coach characteristics for dealing with team challenge. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 165-173. https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2019-0022?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Stewart-Lord, A., Baillie, L., & Woods, S. (2017). Health Care Staff Perceptions of a Coaching and Mentoring Program: A Qualitative Case Study Evaluation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 70-85. <http://ijebcm.brookes.ac.uk/>
- Tanskanen, J., Makela, L., & Vitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 6(10), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Van Nieuwerburgh, C., Lomas, T., & Burke, J. (2018). Editorial Editorial: Integrating coaching and positive psychology: Concepts and practice. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, 11 (2), 99-101. <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17521882.2018.1496557&ved=2ahUKEwi3p8WnxPORAxUaSfEDHfq2Bq0QFnoECAQQAg&usg=AOvVaw1NH47TBwESUxuRBunR6pRJ>
- Vesso, S., & Alas, R. (2016). Characteristics of a coaching culture in leadership style the leader's impact on culture. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 306-318. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(2-2\).2016.06](https://doi.org/10.21511/ppm.14(2-2).2016.06)
- Wachtel, T. (2016). *Managerial Coaching: When Manager becomes Coach (Trends in Coaching)*. Linked in. Retrieved 2020-08-11 from: <https://www.linkedin.com/pulse/managerial-coaching-when-manager-becomes-coach-trends-timothy-wachtel/>
- 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. https://doi.org/10.1080/10413200.2017.1384937?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Walling, A. (2015). Role of Inquiry in Executive Coaching. Perceived Interactions between Relational and Conversational Competencies to Inform Client Outcomes, Columbia University.
- Warren, S. R., & Kelsen, V. E. (2013). Leadership Coaching: Building the Capacity of Urban Principals in Underperforming Schools. *Journal of Urban Learning, Teaching, and Research*, 9(2013), 18-31. https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://scispace.com/pdf/leadership-coaching-building-the-capacity-of-urban-3lurrn78cl.pdf&ved=2ahUKEWjO4OTIw_ORAxVISPEDHV6o09IQFnoECBAQAw&usg=AOvVaw0yl8nPGclWHxccBATbbTPn
- Williams, P. (2017). What are the challenges of introducing internal coaching in a VUCA context? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 11(2017), 18-29. https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/6c720684-12b2-417d-8a82-08659802cc47/1/special11-paper-02.pdf&ved=2ahUKEWjkuteVw_ORAxW2R_EDHfwOM7AQFnoECAUQA&usg=AOvVaw1sD5vKSwnp-7IATIVkNZ8E

- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 1-15. https://doi.org/10.3390/su9020181?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial Coaching and Subordinates' Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Study. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 1-19. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle