



Sociology of Education

Designing a Mentoring Pattern for School Principals in Tehran Province

Mohammad Mahdi Keivan Bonehkohal¹ , Khadijeh Khanzadi^{2*} , Hadi Rezghi Shirsva³ 

1. PhD student, Department of Education Management, Garmsar Unit, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.
2. Faculty member, Educational Management Department, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.
3. Faculty member, Educational Management Department, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** shkhazadu@gmail.com

Research Paper

Abstract

Receive: 2023/08/10

Accept: 2023/10/15

Published: 2024/08/10

Keywords:

Mentoring, School Principals, Educational Leadership and Educational Communication, Developing Communication Skills

Purpose: Mentoring in educational environments including schools can improve educational performance. As a result, the present research was conducted with the aim of designing a mentoring pattern for school principals in Tehran province.

Methodology: The present research in terms of purpose and implementation method was applied and cross-sectional from type of quantitative, respectively. The research population was school principals in Tehran province in the academic years of 2021-2, which according to the structural equation modeling method, the sample size was considered 320 people. The samples were selected by multi-stage cluster random sampling method and answered the 81 questions of research-made questionnaire of mentoring for school principals. The data obtained from the implementation of the researcher-made questionnaire of mentoring for school principals were analyzed with the methods of exploratory factor analysis and structural equation modeling in SPSS version 23 and Lisrel version 8.8.

Findings: In this study a number of 4 questionnaires were left out due to defects and analyzes were done for 316 people. The findings of exploratory factor analysis showed that mentoring for school principals in Tehran province had 81 items in the 16 components and 2 dimensions. The dimensions were included of mentoring for school principals (with 9 components of knowledge, attitude, skills, participation-oriented, focus, organization, support, educational leadership and educational communication) and the consequences of mentoring (with 7 components of developing intrinsic skills, developing technical skills, developing communication skills, developing environmental skills, innovative performance, competitive performance and educational performance). Also, the factor loading of the components of mentoring for school principals was higher than 0.40 and their reliability with the combined method was calculated higher than 0.80. The results of structural equation modeling showed that mentoring pattern for school principals in Tehran province had a good fit and mentoring for school principals had a direct and significant impact on all 7 mentoring outcomes, including the developing intrinsic skills, developing technical skills, developing communication skills, developing environmental skills, innovative performance, competitive performance and educational performance ($P < 0.05$).

Conclusion: The mentoring pattern of the present study for school principals in Tehran province has many practical Implications for the officials and involved in the education system, and they based on the mentioned model can take important and effective steps through the identified dimensions and components to improve the mentoring of school principals.

Article Cite:

Keivan Bonehkohal MM, Khanzadi Kh, Rezghi Shirsva H. (2024). Designing a Mentoring Pattern for School Principals in Tehran Province, *Sociology of Education*. 10(2): 176-187.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2020119.1526>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

طراحی الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران

محمد مهدی کیوان بنه کهل^۱ ID، خدیجه خانزادی^۲ ID، هادی رزقی شیرسوار^۳ ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

۲. عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

۳. عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

✉ ایمیل نویسنده مسئول: shkhanzadu@gmail.com

مقاله تحقیقاتی

چکیده

۱۴۰۲/۰۵/۱۹

دریافت:

۱۴۰۲/۰۷/۲۳

پذیرش:

۱۴۰۳/۰۵/۲۰

انتشار:

واژگان کلیدی:

منتورینگ، مدیران مدارس، رهبری آموزشی، ارتباط آموزشی، توسعه مهارت‌های ارتباطی.

استناد مقاله:

کیوان بنه کهل م، م، خانزادی خ، رزقی شیرسوار ه. (۱۴۰۳). تدوین و برازش مدل عوامل مرتبط با توسعه مدارس دولتی یادگیرنده، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۰(۲): ۱۷۶-۱۸۷.

هدف: منتورینگ در محیط‌های آموزشی از جمله مدارس می‌تواند باعث بهبود عملکردهای آموزشی شود. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف و روش اجرا به ترتیب کاربردی و مقطعی از نوع کمی بودند. جامعه پژوهش مدیران مدارس استان تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱ بودند که با توجه استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری حجم نمونه ۳۲۰ نفر در نظر گرفته شد. نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند و به پرسشنامه محقق ساخته ۸۱ سوالی منتورینگ برای مدیران مدارس پاسخ دادند. داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه محقق ساخته منتورینگ برای مدیران مدارس با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و Lisrel نسخه ۸/۸ تحلیل شدند.

یافته‌ها: در این مطالعه تعداد ۴ پرسشنامه به دلیل نقص کنار گذاشته شد و تحلیل‌ها برای ۳۱۶ نفر صورت پذیرفت. یافته‌های تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران ۸۱ آیتیم در ۱۶ مولفه و ۲ بعد داشت. ابعاد شامل منتورینگ برای مدیران مدارس (با ۹ مولفه دانش، نگرش، مهارت، مشارکت‌محوری، تمرکز، سازماندهی، حمایت، رهبری آموزشی و ارتباط آموزشی) و پیامدهای منتورینگ (با ۷ مولفه توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی) بودند. همچنین، بار عاملی مولفه‌های منتورینگ برای مدیران مدارس بالاتر از ۰/۴۰ و پایایی آنها با روش ترکیبی بالاتر از ۰/۸۰ محاسبه شد. یافته‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران برازش مناسبی داشت و منتورینگ برای مدیران مدارس بر هر ۷ پیامد منتورینگ شامل توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی تاثیر مستقیم و معنادار داشت ($P < 0/05$).

نتیجه‌گیری: الگوی منتورینگ پژوهش حاضر برای مدیران مدارس استان تهران دارای تلوینات کاربردی بسیاری برای مسئولان و دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش است و آنان بر اساس الگوی مذکور می‌توانند از طریق ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده گام‌های مهم و موثری در راستای بهبود منتورینگ مدیران مدارس بردارند.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2020119.1526>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

پیشرفت‌ها و تحول‌های سریع علمی، فرهنگی و فناوری در جهان کنونی سبب تمایز قابل ملاحظه جهان فعلی در مقایسه با جهان گذشته شده است. در چنین محیطی پیچیده و متغیر، مدیران خلاق و نوآور می‌توانند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نمایند (Wills, 2016). نظام‌ها و نهادهای آموزشی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی هر جامعه مسئول تربیت و پرورش نیروی انسانی توسعه‌یافته و ترویج ارزش و فرهنگ مرتبط با جامعه است (Smith, Reinke, Herman and Sebastian, 2021). در بین نهادهای آموزشی، آموزش و پرورش در جامعه نقش مهمی ایفا می‌کند که از قدمت زیادی برخوردار است و برای ارائه بهتر آموزش، سیستم مدیریت در آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد. بنابراین، از میان انواع مدیریت در آموزش و پرورش، مدیریت مدارس مهم‌ترین، موثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است (Laleh, Saber Garakani and Etemad Ahari, 2022). مدیران مدارس با چالش‌های زیادی مانند منابع محدود، نیازهای متنوع و گسترده، معلمان و دانش‌آموزان متنوع، محتوای آموزشی کمتر کاربردی، توسعه فرهنگ مشارکتی ضعیف و غیره مواجه هستند. بنابراین، توسعه مهارت‌های مدیران مدارس امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد تا آنان مدارس را به سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت کنند و زمینه‌ساز رشد و توسعه جامعه شوند (Ponsombut, Kanokorn and Sujanya, 2014). منابع انسانی مهم‌ترین و حیاتی‌ترین منبع در سازمان‌های امروزی است و این منابع می‌توانند باعث حفظ و ارتقای جایگاه سازمان در مقایسه با سازمان‌های رقیب شوند و یا اینکه باعث تنزل جایگاه آن گردند (Toyama, Upadyaya and Salmela-Aro, 2022). تحقق اهداف آموزش و پرورش و به تبع آن تحقق اهداف مدارس نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به‌ویژه نقش مدیریت و رهبری آنان است. مدیران امروز مدارس برای مواجهه و مقابله با چالش‌ها نیازمند ابزاری قدرتمند تحت عنوان قابلیت و توانمندی مدیریت و رهبری هستند (Turabik, Baskan and Kocak, 2014). مدیریت منابع انسانی مستلزم تصمیم‌گیری و رایزنی است که کارکنان را به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران مدارس باید در برابر چالش‌های آموزشی و غیرآموزشی دارای توانایی بالایی در مدیریت و یک سری ویژگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مانند دانش، تخصص، تجربه، ارزش‌های اجتماعی و پایبندی اخلاقی باشند (Shariatmadari, Etemad Ahari and Sharifi, 2021). مدیریت مدرسه مهم‌ترین عامل تغییر، تحول و نوآوری در سازمان آموزش و پرورش است و مدارس به مدیرانی نیاز دارند که در ایفا نقش خود به‌عنوان مدیر و رهبر قادر به تهیه و تدارک فرصت‌های آموزشی مناسب و موثر برای یادگیرندگان باشند (Liu and Bellibas, 2018). امروزه، آموزش و پرورش و مدیریت آن عامل مهمی در توسعه کشورها محسوب می‌شود و مدیریت کارآمد و کارساز در سازمان آموزش و پرورش می‌تواند سبب بهبود رضایت معلمان از کار، پیوند استوار اولیای دانش‌آموزان و تقویت انجمن اولیاء و مربیان، کاهش افت تحصیلی، ارتقای نوآوری و خلاقیت، شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان و تحقق بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی شود (Montecinos, Bush and Aravena, 2018). امروزه، هدف مدیریت مدارس فقط اداره کردن، سازماندهی، نظارت، راهنمایی و نظم‌دهی نیست، بلکه در کنار آنها هدف والای مدیریت مدارس تحقق اخلاق حرفه‌ای و ایجاد زمینه‌ای برای رشد و بالندگی است (Emamdoust, Jabbari and Niazazari, 2020).

یکی از متغیرهای مهم جهت بهبود مدیریت منابع انسانی از جمله مدیریت مدارس، منتورینگ است که در آن یک فرد آگاه و باتجربه (منتور) یک فرد دارای تجربه و تخصص کمتر (منتی) را مورد حمایت قرار می‌دهد (Travers, David, Weir, Clark-Cutaia, Enwerem, Okunji and Schulman-Green, 2022). در دهه‌های اخیر، منتورینگ محبوبیت زیادی را در بین مدیران و کارکنان سازمانی کسب کرده است و سازمان‌ها و کارکنان زیادی منابع مالی، مادی و انسانی خود برای سرمایه‌گذاری در این زمینه به کار می‌گیرند (Heitschmidt, Staffileno and Kleinpell, 2021). منتور فردی آگاه، دانا، خردمند، پیشرو، دارای اعتمادبه‌نفس و مسلط بر موضوع است که راه رشد و شکوفایی را به منتی نشان می‌دهد. منتی شخصی است که برای رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای، شخصی دارای ویژگی‌های فوق را به‌عنوان منتور انتخاب می‌کند (Zhao, Watson and Chen, 2018). در یک ارتباط منتورینگ، منتور به منتی کمک می‌کند تا نقش‌ها، وظیفه‌ها و مسئولیت‌هایی را درک کند تا از طریق کاهش ابهام نقش و ابهام شغل باعث توسعه عملکرد شغلی و رضایت شغلی شود (Wang, Lee and Pina, 2022). منتورینگ یک مفهوم باستانی و قدیمی است که به تاریخ اولیه بشر برمی‌گردد. این اصطلاح متعلق به زمان ادیسه هومر می‌باشد که در آن سرپرستی فرزند اودیسه شاهزاده تلماچوس را به منتور که دوست مورد اعتمادش بود، سپرد. رابطه منتورینگ به فرد باتجربه این امکان را می‌دهد که فرد کم‌تجربه‌تر را از طریق توسعه شایستگی‌های هدایت و حمایت نماید (Daneshmandi, Fathi Vajargah, Khorasani and Ghlichlee, 2017). منتورینگ یک فرآیند یاددهی و یادگیری بین منتور و منتی و دارای منفعت برای هر دو آنها است که باعث پیشرفت، رشد و توسعه حرفه‌ای و شخصی آنها به‌ویژه منتی می‌شود (Jacobs, Boniakowski, Osborne and Coleman, 2020). همچنین، منتورینگ رابطه‌ای است که در آن مدیری که در نقطه اوج مسیر شغلی قرار دارد به افرادی که در ابتدای مسیر شغلی هستند، کمک می‌کند تا مهارت‌های فردی و فنی خود را ارتقاء بخشند (Emery and Yang, 2022). این سازه یک ارتباط حرفه‌ای معمولاً طولانی‌مدت، داوطلبانه، تعاملی و سودمندانه دوجانبه است که در آن منتور باعث پرورش ایده‌های منتی و شکوفایی استعدادی او می‌شود (Prendergast, Heinert, Erickson, Thompson and Vanden Hoek, 2019). هدف منتورینگ ارتقای منتی توسط منتور در موارد مختلف مانند ارتقای حرفه‌ای، حمایت روانی و حمایت سازمانی است و منتورینگ یک شبکه حرفه‌ای را می‌سازد که حمایت اجتماعی را هم برای منتور و هم برای منتی فراهم می‌آورد (Richards and Kieffer, 2023). با توجه به روندهای جاری در محل کار همانند تفویض بیشتر مسئولیت به کارکنان، افزایش نیاز به یادگیری مستمر و تأکید بر رشد و توسعه شغلی، اهمیت منتورینگ روز به روز افزایش پیدا می‌کند (DuBois, Herrera and Higley, 2018). منتورینگ به افزایش روحیه کارکنان کمک و به آنها برای دستیابی به اهداف سازمان انگیزش می‌دهد. با استفاده از منتورینگ سازمان‌ها، کارکنان را به‌عنوان افرادی مهم‌تر نگاه می‌کنند و درباره نیازهای شغلی و شخصی آنها اطلاعات کسب می‌کنند (Baran and Zarzycki, 2021).

پژوهش‌هایی درباره متورینگ در سازمان‌های مختلف انجام شده، اما پژوهشی در این زمینه بر روی مدیران مدارس انجام نشده است. برای مثال Ghasemi (2022) Ghasemvand, Chenari, Hamrahi and Ahmadi ضمن پژوهشی درباره الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که برای الگوی مذکور ۹۶ کد باز در قالب ۱۲ مضمون شامل آموزش سازمانی، ارزیابی متورینگ، عوامل سازمانی، ارتباطات سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت دانش، نتایج عملکردی، ساختار سازمانی، تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و ویژگی‌های فردی متور شناسایی شد که الگوی مذکور بر هر ۱۲ مضمون اثر مستقیم و معنادار داشت. (2022) Foroughi, Chenari and Nazem ضمن پژوهشی درباره مدل به‌کارگیری متورینگ در توسعه فردی به این نتیجه رسیدند که برای آن ۸۴ شاخص در ۱۵ مولفه اصلی و ۵ بخش شامل به‌کارگیری متورینگ در توسعه فردی (با مولفه‌های توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی و توسعه مهارت‌های محیطی)، عوامل تاثیرگذار (با مولفه‌های عملکرد نوآورانه، مزیت رقابتی پایدار و کیفیت آموزشی)، راهبردها (با مولفه‌های مدیریتی، فناوری و آموزشی)، بسترها (با مولفه‌های محیطی، دموکراتیزه و آموزشی) و عوامل بازدارنده (با مولفه‌های فناوری و آموزشی) شناسایی شد. (2022) Gholipoor, Akbari and Rajabpour ضمن پژوهشی درباره مدل متورینگ و عوامل موثر بر پیاده‌سازی آن به این نتیجه رسیدند که این مدل دارای سه بعد برنامه‌ریزی متورینگ (با ۵ مولفه آگاهی سازمانی، تدوین اهداف متورینگ، بومی‌سازی فرآیند متورینگ، انعطاف در برنامه متورینگ و مجری پروژه متورینگ)، اجرای فرآیند متورینگ (با ۹ مولفه نوع متور، شایستگی متور، آموزش و توجیه متور، سبک متور، انتخاب و ویژگی‌های منتی، آگاهی‌بخشی به منتی، انگیزه متور و منتی، ارتباط بین متور و منتی و امکانات و حمایت سازمانی) و ارزیابی و بازخورد (با ۳ مولفه نگرش ارزیابی، زمان ارزیابی و نوع ارزیابی) بود. (2021) Keykha پژوهشی درباره طراحی الگوی متورینگ برای ارتقای سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های اصلی آن ۵ مقوله برنامه‌ریزی منظم قبلی، آماده‌سازی، اجرای صحیح، پاسخ‌دهنده نظام‌مند و مدیریت نتایج، عوامل موثر بر آن ۳ مقوله توسعه ظرفیت‌های تشویقی، هم‌کنشی موثر و علایق و انتظارهای مشترک متور و منتی، ویژگی‌های اصلی آن ۸ مقوله ویژگی‌های شخصیتی منتی، ویژگی‌های تخصصی منتی، ویژگی‌های شناختی منتی، ویژگی‌های شخصیتی متور، ویژگی‌های تخصصی متور، خدمات مشاوره‌ای، توانمندسازی پژوهشی و توانمندسازی آموزشی و چالش‌های آن ۶ مقوله تعاملات نامناسب، ضعف عملکرد منتی، ضعف عملکرد متور، ناآشنایی با هنجارهای دانشگاهی، مدیریت ناکارآمد و فقدان برنامه‌ریزی داشت. (2020) Kosarieh, Navehebrahim and Abdollahi ضمن پژوهشی درباره توسعه منابع انسانی با روش متورینگ به این نتیجه رسیدند که برای آن سه مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی شناسایی شد؛ به‌طوری که در توسعه فردی مولفه‌های دانش، شخصیت و شغل، در توسعه سازمانی مولفه‌های مدیریت، انگیزش و منابع انسانی و در توسعه ارتباطی مولفه مشتریان/ ذینفعان قرار داشت. (2020) Gisbert-Trejo, Albizu, Landeta and Fernandez-Ferrin معرفت کردند. (2020) Bambaeroo, Zarei, Amiranzadeh and Shahamat ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مضامین اجرای متورینگ دانشجویی شامل سه مضمون فراگیر توانمندسازی فردی (با مضامین سازمان‌دهنده شکوفایی شخصیتی و شکوفایی تحصیلی)، توانمندسازی تخصصی (با مضامین سازمان‌دهنده تعالی حرفه‌ای و تعالی علمی) و توانمندسازی اجتماعی (با مضامین سازمان‌دهنده کارایی اجتماعی و کارایی خدمات) بود. (2019) Meeuwissen, Stalmeijer and Govaerts ضمن پژوهشی سه مولفه متورینگ را شامل توانمندسازی (نگرش تأمل‌برانگیز و کلی به توسعه منتی)، نظارت (بررسی میزان برآورده‌شدن الزامات رسمی آموزشی) و هدایت و کارگردانی (راهنمایی حرفه‌ای منتی برای دستیابی به توسعه) نام بردند.

کارکنان سازمان آموزش و پرورش بخش بزرگی از کارکنان دولت را تشکیل می‌دهند و بالاترین رکن هر سازمان را نیروی انسانی آن تشکیل می‌دهد. همچنین، آموزش و پرورش نهادی است که رسالت آن، پرورش انسان‌های لایق، شایسته و متخصص برای جامعه در آینده می‌باشد تا چرخه‌های اقتصادی تولید، صنعت، خدمات و کشاورزی پویا و فعال باشد. در سازمان مذکور، مدیران مدارس همواره نقش مهمی و حیاتی داشته و اثر مدیران در افزایش بهره‌وری سازمانی به خوبی آشکار است (Tarhani, Abdollahi, Zeinabadi and Abbassian, 2019). متورینگ نقش مهمی در توسعه مدیران مدارس و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان آموزش و پرورش دارد. بنابراین، بررسی متورینگ برای مدیران مدارس و طراحی الگوی برای آن می‌تواند به دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش در بهبود وضعیت‌های آموزشی کمک نماید. فرآیند متورینگ به سازمان آموزش و پرورش و مدیران مدارس کمک می‌کند تا مدیران کم‌تجربه با کمک مدیران باتجربه رشد یابند و به خوبی بر مسائل و چالش‌های محیط آموزشی فائق آیند. متورینگ در محیط‌های آموزشی از جمله مدارس می‌تواند باعث بهبود عملکردهای آموزشی شود. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی متورینگ برای مدیران مدارس استان تهران انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف و روش اجرا به‌ترتیب کاربردی و مقطعی از نوع کمی بودند. جامعه پژوهش مدیران مدارس استان تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱ بودند که با توجه استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری حجم نمونه ۳۲۰ نفر در نظر گرفته شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. در این مطالعه از میان ۳۲۰ نفر انتخاب‌شده، تعداد ۱۷۰ نفر از شهر تهران و تعداد ۱۵۰ نفر از ۱۵ شهرستان استان تهران انتخاب شد؛ به‌طوری که از هر شهرستان ۱۰ مدیر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای ابتدا شهر تهران به تعدادی بخش تقسیم و سپس از هر بخش تعدادی منطقه به روش

تصادفی انتخاب و در نهایت تعدادی مدرسه که نزدیک هم بودند به‌عنوان نمونه انتخاب و به ابزار پژوهش پاسخ دادند. لازم به ذکر است که همین روند نیز برای ۱۵ شهرستان استان تهران نیز تکرار و از هر شهرستان ۱۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و به ابزار پژوهش پاسخ دادند.

ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته ۸۱ سوالی منتورینگ برای مدیران مدارس بود. این ابزار توسط پژوهشگران پژوهش حاضر با استفاده از مبانی نظری و مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان منتورینگ شاغل در دانشگاه و سازمان آموزش و پرورش طراحی شد. پرسشنامه مذکور دارای دو بخش منتورینگ برای مدیران مدارس (با ۳۷ سوال) و پیامدهای منتورینگ (با ۴۴ سوال) بود که برای پاسخگویی به هر سوال از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از یک تا پنج استفاده شد. لازم به ذکر است که هیچ سوالی به‌صورت معکوس نمره‌گذاری نمی‌شود و نمره بالاتر حاکی از مطلوب‌تر بودن ویژگی موردنظر می‌باشد. روایی پرسشنامه محقق‌ساخته منتورینگ برای مدیران مدارس توسط ۱۸ نفر از خبرگان منتورینگ شاغل در دانشگاه و آموزش و پرورش تایید و پایایی کل آن با روش ترکیبی ۰/۹۵ محاسبه شد.

برای انجام این مطالعه ابتدا اسناد مرتبط با منتورینگ شامل کتاب‌ها، رساله‌ها و مقاله‌ها بررسی و بر اساس مفاهیم و مولفه‌های شناسایی شده در آنها، سوال‌هایی جهت مصاحبه با خبرگان طراحی شد. در مرحله بعد مصاحبه انجام و مفاهیم و مولفه‌های حاصل از مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس، بر اساس مفاهیم و مولفه‌های حاصل از بررسی اسناد مرتبط با منتورینگ و مصاحبه با خبرگان یک پرسشنامه ۸۱ سوالی طراحی شد. در مرحله بعد، هماهنگی لازم به اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و شهرستان‌های استان تهران به عمل آمد و موافقت آنان جهت انجام پژوهش اخذ شد. سپس، نمونه‌گیری از میان مدارس مختلف انجام و برای مدیران مدارس منتخب اهمیت پژوهش، ضرورت پژوهش و رعایت ملاحظات اخلاقی (مانند بی‌نام بودن پرسشنامه، توضیح اهداف پژوهش و در اختیار گذاشتن نتایج برای مشارکت‌کنندگان، محرمانه نگه داشتن اطلاعات مشارکت‌کنندگان، داوطلبانه و اختیاری بودن شرکت در پژوهش، عدم دستکاری داده‌ها و صداقت در گزارش آنها، رعایت امانت در استفاده از منابع و غیره) تشریح شد و از آنان خواسته شد تا به پرسشنامه محقق‌ساخته منتورینگ برای مدیران مدارس پاسخ دهند. در نهایت، پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط مدیران مدارس جمع‌آوری شد، از آنان به دلیل مشارکت در پژوهش تشکر و قدردانی شد و داده‌ها جهت ورود به رایانه آماده شدند. در این مطالعه، داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه محقق‌ساخته منتورینگ برای مدیران مدارس با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و Lisrel نسخه ۸/۸ تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه تعداد ۴ پرسشنامه به دلیل نقص کنار گذاشته شد و تحلیل‌ها برای ۳۱۶ نفر صورت پذیرفت. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران

بعد	تعداد آیتم	مولفه	تعداد آیتم	آیتم‌ها	بار عاملی مولفه	پایایی ترکیبی
منتورینگ برای مدیران مدارس	۳۷ آیتم	دانش	۴ آیتم	توسعه شبکه دانشی	۰/۵۸	۰/۸۹
				دانش نسبت به مسیر شغلی		
				دانش رهبری آموزشی		
				دانش مدیریت منابع		
	۶ آیتم	نگرش		داشتن اعتماد به نفس	۰/۶۳	۰/۹۳
				داشتن انگیزه برای ارائه وظایف کاری		
				خلاقیت		
				صلاحیت		
				اشتغال‌پذیری		
				ارزش‌مداری		
	۵ آیتم	مهارت		مهارت رفتاری برای اجرای درست منتورینگ	۰/۷۱	۰/۹۰
				مهارت فنی برای شناخت تجهیزات فناورانه در مدارس		
				مهارت حرفه‌ای برای انجام وظایف محوله		
				مهارت مربی‌گری به‌عنوان زیرمجموعه منتورینگ		
				آماده‌سازی برای انجام نقش مدیریت		

۰/۸۹	۰/۴۹	ارزیابی بر اساس مشارکت مدیران	۵ آیتم	مشارکت‌محوری		
		ارزیابی همکاران مدیر از خارج از مدرسه				
		مشارکت در قبول مسئولیت توسط مدیران				
		استفاده از سازوکارهای خودارزیابی بین مدیران				
		استفاده از تکنیک دگرازیابی برای کنترل کارآیی مدیران				
۰/۸۵	۰/۵۸	کاهش تمرکز در مدیریت مدارس	۴ آیتم	تمرکز		
		تصمیم‌گیری بر اساس رویکرد تمرکززدایی				
		استفاده از سبک رهبری افقی، نه سلسله‌مراتبی				
		قضاوت بر اساس عملکرد تیمی				
۰/۹۳	۰/۷۱	انعطاف‌پذیری در تغییر ساختار مدرسه	۳ آیتم	سازماندهی		
		طبقه‌بندی مشاغل بر اساس دانش افراد در مدرسه				
		اولویت‌بندی وظایف در مدرسه				
۰/۹۱	۰/۶۸	پشتیبانی از وظایف محول‌شده در مدارس	۴ آیتم	حمایت		
		تخصیص بودجه به کارهای مهم مدرسه				
		ایجاد فرصت‌های ارتباطی در بین اعضای مدرسه				
		حمایت از نوآوری در انجام وظایف مدرسه				
۰/۸۳	۰/۶۵	استفاده از سبک‌های تحول‌گرا در مدرسه	۳ آیتم	رهبری آموزشی		
		استفاده از سبک خدمت‌محور در مدرسه				
		سرمایه‌گذاری بر استعدادهای مدیریتی آموزشی در آینده				
۰/۸۴	۰/۵۵	ارتباط مستقیم با فرآیندهای موفقیت‌محور	۳ آیتم	ارتباط آموزشی		
		توسعه تعاملی در بین مدیران				
		ایجاد ارتباطات با محیط اجتماعی و محلی				
۰/۸۹	۰/۵۰	مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی	۷ آیتم	توسعه مهارت‌های ذاتی	۴۴ آیتم	پیامدهای منتورینگ
		درک وظایف و مسئولیت‌ها				
		صبر و شکیبایی				
		ارزش‌آفرینی فردی با فرآیند پاسخگویی				
		آگاهی از خدمت‌محوری با فرآیند منتورینگ				
		توسعه ذهنی				
		خودباوری				
۰/۹۴	۰/۴۸	قدرت حل مسئله و تصمیم‌گیری درست	۸ آیتم	توسعه مهارت‌های فنی		
		درگیرکردن دیگران در خلق یک چشم‌انداز مشترک				
		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی				
		اخلاق حرفه‌ای				
		تعهد				
		ایجاد فرصت جدید و توسعه تخصص				
		خلق چشم‌انداز جدید				
		بهبودی عملکرد				
۰/۹۶	۰/۷۲	مهارت ارتباط کلامی	۶ آیتم	توسعه مهارت‌های ارتباطی		
		نیازآفرینی				

		داشتن روحیه دموکراتیک			
		هوش عاطفی			
		مهارت‌های ادراکی			
		رقابت‌طلبی فعال			
۰/۹۸	۰/۶۹	مهارت‌های انگیزشی و مدیریت تغییر	۷ آیتم	توسعه مهارت‌های محیطی	
		مدیریت تضاد و تعارض			
		درگیر شدن در محیط‌های یادگیری محور			
		برنامه‌ریزی هدفمند			
		شناسایی رقبای محیطی			
		شناسایی نقاط قوت و ضعف مدرسه			
		مدیریت پیشرفت			
۰/۹۵	۰/۵۴	بهبود مستمر در عملکرد	۷ آیتم	عملکرد نوآورانه	
		تمرکز بر جریان ارزش			
		کاربرد فرآیند منتورینگ در مدرسه			
		ارزیابی متوازن اهداف چندگانه			
		عملکرد چابک			
		خودهدایت‌گری			
		پاسخگویی مستمر			
۰/۹۰	۰/۷۳	حس تعهد در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک	۵ آیتم	عملکرد رقابتی	
		توانمندی‌های افزوده در آموزش و پژوهش			
		توسعه منابع آموزشی و پژوهشی			
		سطوح بالا و مستمر از عملکرد			
		تأمین منافع موردانتظار			
۰/۸۸	۰/۴۶	توجه به تفاوت‌ها فردی در سیاست‌گذاری مدرسه	۴ آیتم	عملکرد آموزشی	
		ارتقای سطح کیفی منتورینگ			
		تغییر سیستم‌های سنتی یاددهی و یادگیری به سیستم‌های فعال			
		پویایی در اثربخشی			

یافته‌های تحلیل عاملی اکتشافی گزارش شده در جدول ۱ نشان داد که منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران ۸۱ آیتم در ۱۶ مولفه و ۲ بعد داشت. ابعاد شامل منتورینگ برای مدیران مدارس (با ۹ مولفه دانش، نگرش، مهارت، مشارکت‌محوری، تمرکز، سازماندهی، حمایت، رهبری آموزشی و ارتباط آموزشی) و پیامدهای منتورینگ (با ۷ مولفه توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی) بودند. همچنین، بار عاملی مولفه‌های منتورینگ برای مدیران مدارس بالاتر از ۰/۴۰ و پایایی آنها با روش ترکیبی بالاتر از ۰/۸۰ محاسبه شد. نتایج شاخص‌های برازش الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج شاخص‌های برازش الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران

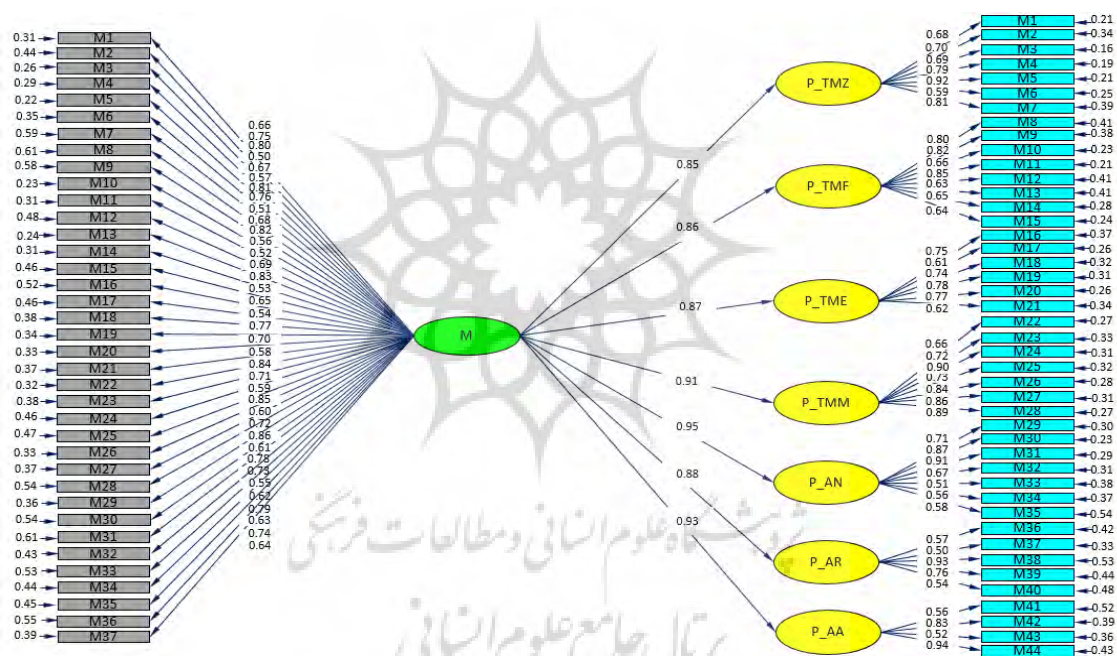
شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار محاسبه شده	مقدار قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	---	۱۵۳۲/۹۴	---
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۴	بیشتر از ۰/۹۰
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۶	بیشتر از ۰/۹۰
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰

شاخص برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۷	کمتر از ۰/۱۰
------------------	---------------------------------	-------	------	--------------

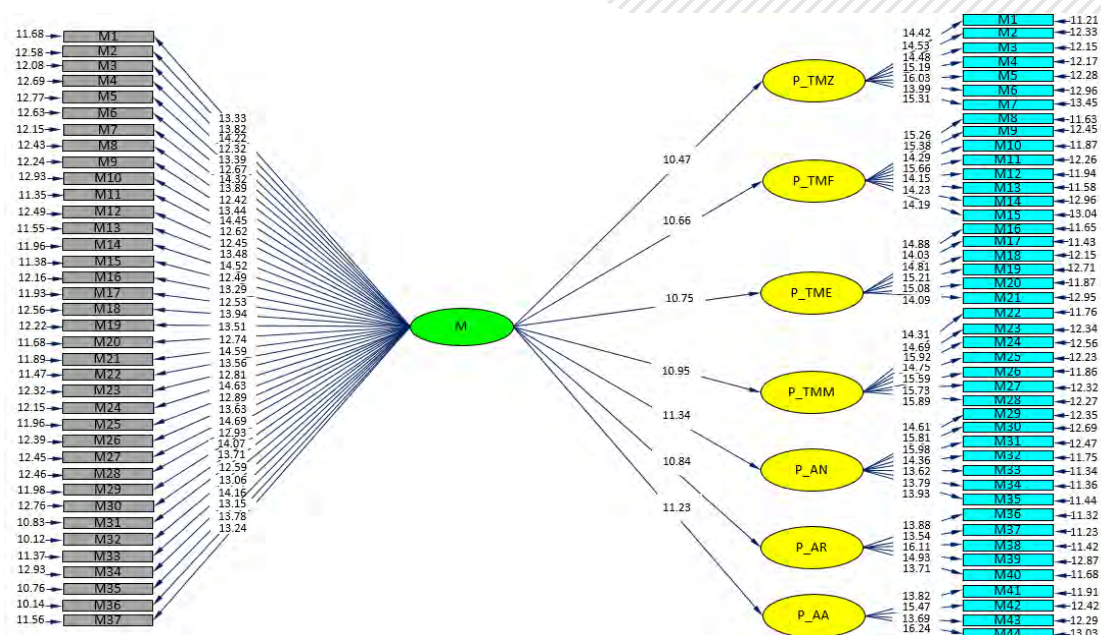
یافته‌های شاخص‌های برازش الگوی گزارش شده در جدول ۲ نشان داد که الگوی متورینگ برای مدیران مدارس استان تهران برازش مناسبی داشت. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری الگوی متورینگ برای مدیران مدارس استان تهران در جدول ۳ و شکل‌های ۱ و ۲ ارائه شد.

جدول ۳. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری الگوی متورینگ برای مدیران مدارس استان تهران

مسیر	ضریب استاندارد مسیر	مقدار تی	وضعیت
مسیر متورینگ برای مدیران مدارس بر توسعه مهارت‌های ذاتی	۰/۸۵	۱۰/۴۷	تایید شد
مسیر متورینگ برای مدیران مدارس بر توسعه مهارت‌های فنی	۰/۸۶	۱۰/۶۶	تایید شد
مسیر متورینگ برای مدیران مدارس بر توسعه مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۷	۱۰/۷۵	تایید شد
مسیر متورینگ برای مدیران مدارس بر توسعه مهارت‌های محیطی	۰/۹۱	۱۰/۹۵	تایید شد
مسیر متورینگ برای مدیران مدارس بر عملکرد نوآورانه	۰/۹۵	۱۱/۳۴	تایید شد
مسیر متورینگ برای مدیران مدارس بر عملکرد رقابتی	۰/۸۸	۱۰/۸۴	تایید شد
مسیر متورینگ برای مدیران مدارس بر عملکرد آموزشی	۰/۹۳	۱۱/۲۳	تایید شد



شکل ۱. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری الگوی متورینگ برای مدیران مدارس استان تهران بر اساس ضریب استاندارد مسیر



شکل ۲. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران بر اساس مقدار تی

یافته‌های شاخص‌های برازش الگوی گزارش‌شده در جدول ۳ و شکل‌های ۱ و ۲ نشان داد که منتورینگ برای مدیران مدارس بر هر ۷ پیامد منتورینگ شامل توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی تاثیر مستقیم و معنادار داشت ($P < 0.05$).

بحث و نتیجه‌گیری

منتورینگ یکی از روش‌های نوین در نتیجه تغییر یادگیری از نتیجه‌گرایی به فرآیندگرایی و از معلم‌محوری به شاگرد‌محوری است که اگر به‌عنوان یک رویکرد سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد می‌تواند یک استراتژی یادگیری در زندگی شخصی و سازمانی می‌باشد. این سازه نقش مهمی در رشد و ارتقای کارکنان بی‌تجربه یا کم‌تجربه توسط کارکنان باتجربه، آگاه و توانمند دارد و می‌تواند سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان شود. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران انجام شد.

یافته‌های تحلیل عاملی اکتشافی پژوهش حاضر نشان داد که منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران ۸۱ آیتم در ۱۶ مولفه و ۲ بعد داشت. ابعاد شامل منتورینگ برای مدیران مدارس (با ۹ مولفه دانش، نگرش، مهارت، مشارکت‌محوری، تمرکز، سازماندهی، حمایت، رهبری آموزشی و ارتباط آموزشی) و پیامدهای منتورینگ (با ۷ مولفه توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی) بودند. همچنین، بار عاملی مولفه‌های منتورینگ برای مدیران مدارس بالاتر از ۰/۴۰ و پایایی آنها با روش ترکیبی بالاتر از ۰/۸۰ محاسبه شد. یافته‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری پژوهش حاضر نشان داد که الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس استان تهران برازش مناسبی داشت و منتورینگ برای مدیران مدارس بر هر ۷ پیامد منتورینگ شامل توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی تاثیر مستقیم و معنادار داشت.

پژوهش‌هایی درباره منتورینگ در سازمان‌های مختلف انجام شده، اما پژوهشی در این زمینه بر روی مدیران مدارس انجام نشده است. افزون بر آن، بیشتر پژوهش‌های قبلی از نوع کیفی هستند و کمتر پژوهشی با رویکرد کمی انجام شده است. با این توضیحات یافته‌های ذکرشده در بالا از جهاتی با یافته‌های Ghasemi Ghasemvand et al (2022)، Foroughi et al (2022)، Gholipoor et al (2022)، Keykha (2021)، Kosarieh et al (2020)، Gisbert-Trejo et al (2020)، Bambaereroo et al (2020) و Meeuwissen et al (2019) همسو بودند. در تشریح یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر اینکه منتورینگ برای مدیران مدارس دارای ۹ مولفه دانش، نگرش، مهارت، مشارکت‌محوری، تمرکز، سازماندهی، حمایت، رهبری آموزشی و ارتباط آموزشی بود، می‌توان استنباط کرد که داشتن دانش نسبت به مسیر شغلی در بین مدیران به آنها این امکان را می‌دهد تا بدانند که در آینده شغلی چه چیزی در انتظار آنها است و چگونه می‌توانند برای دستیابی به آنها برنامه‌ریزی کنند. علاوه بر دانش، برای منتورینگ نیاز به نگرش مثبت به منتورینگ است و داشتن اعتمادبه‌نفس و انگیزه کافی برای ارائه وظایف کاری، خلاقیت و صلاحیت لازم برای مدیریت و داشتن ارزش‌مداری در شغل، نگرش مثبت به منتورینگ را ارتقاء می‌بخشد. برای منتورینگ به مهارت‌هایی نیاز است که از جمله می‌توان به مهارت رفتاری، فنی و

حرفه‌ای اشاره کرد. مهارت رفتاری به مدیران این امکان را می‌دهد تا فرآیند منتورینگ را درست انجام دهند. داشتن مهارت فنی به شناخت تجهیزات فناورانه کمک می‌کند و مهارت حرفه‌ای برای انجام وظایف محوله به مدیران کمک می‌کند تا در فرآیند منتورینگ خوب عمل نمایند. مولفه مهم دیگر مشارکت‌محوری است که به معنای ارزیابی بر اساس میزان مشارکت مدیران مدارس در اقدامات آموزشی می‌باشد. مشارکت در قبول مسئولیت توسط مدیران و داشتن تعهد باعث می‌شود که آنها از سازوکارهای خودارزیابی و دگرارزیابی برای کنترل بر کارآمدی و کارایی خود استفاده کنند. برای منتورینگ باید به تمرکز نیز توجه شود و برای کاهش تمرکز در مدارس، مدیران می‌توانند گاهی پا را فراتر از قوانین آموزش و پرورش بگذارند و با آزادی عمل بیشتری به اجرای فعالیت‌ها بپردازند. نکته حائز اهمیت دیگر در منتورینگ توجه به سازماندهی ساختار مدرسه است و انعطاف‌پذیری در تغییر ساختار مدرسه، طبقه‌بندی مشاغل بر اساس دانش افراد در مدرسه و اولویت‌بندی وظایف مدیران در مدرسه از مهم‌ترین شاخص‌های سازماندهی می‌باشد. حمایت و پشتیبانی از وظایف محول‌شده در مدارس، تخصیص بودجه به کارهای مهم مدرسه، ایجاد فرصت‌های ارتباطی در بین اعضای مدرسه و حمایت از نوآوری در انجام وظایف مدرسه به مدیران امکان پیشروی و قرارگرفتن در فرآیند آموزش و منتورینگ را می‌دهد. رهبری آموزشی یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران جهت منتورینگ است. این سازه تاکید بر کشف اقداماتی است که انسان را توانمند و قدرتمند ساخته تا سطح بیشتری از استعدادها را به کار گیرد. مدیر منتور یعنی مدبری که با زیردستانش از روش‌های منتورینگ استفاده می‌کند. مولفه مهم دیگر ارتباط آموزشی است که نحوه ارتباط مدیر با کارکنان را نشان می‌دهد. مهارتی که منجر به بهبود روابط آموزشی با کارکنان می‌شود به تیم‌سازی اعضای سازمان و بهبود اثربخشی سازمان کمک زیادی می‌کند.

همچنین، در تشریح یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر اینکه پیامدهای منتورینگ دارای ۷ مولفه توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی بود، می‌توان استنباط کرد که اولین پیامد منتورینگ توسعه مهارت‌های ذاتی است که زیرمجموعه توسعه انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. زمانی که صحبت از توسعه منابع انسانی است منظور انسان‌های بالغی می‌باشد که در نظام‌های مولد و بهره‌ور ایفای نقش می‌کنند. در توسعه مهارت‌های ذاتی دو دسته نگاه وجود دارد که یکی نگاه به مهارت‌ها و توانایی‌های بالفعل افراد می‌باشد و دیگری نگاه به مهارت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد است که باید زمینه شکوفایی آنها فراهم شود. از دیگر مهارت‌های توسعه منابع انسانی می‌توان به توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی و توسعه مهارت‌های محیطی اشاره کرد. منظور از مهارت‌های فنی ارتقای قدرت حل مسئله و تصمیم‌گیری درست، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، اخلاق حرفه‌ای، تعهد، ایجاد فرصت جدید، توسعه تخصص، خلق چشم‌انداز جدید و بهسازی عملکرد است و منتورینگ به ارتقای آنها کمک می‌کند. مهارت‌های ارتباطی و از جمله مهارت ارتباط کلامی، مدرتی مشارکتی، نیازآفرینی و داشتن روحیه دموکراتیک باعث تقویت نحوه مدیریت مدیران مدارس می‌شود. مدیران مدارس به داشتن ارتباط عاطفی و ادراکی با دیگران نیاز دارند و برقراری تعامل پویا و رقابت‌طلبی فعال از شاخص‌های مهارت ارتباطی است که با منتورینگ تقویت می‌شود. منظور از مهارت‌های محیطی همان مهارت‌های انگیزشی، مدیریت تغییر، مدیریت تضاد و تعارض، درگیرشدن در محیط‌های یادگیری‌محور، برنامه‌ریزی هدفمند، شناسایی رقبای محیطی، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی، مدیریت پیشرفت و توسعه شغلی است که فرآیند منتورینگ باعث بهبود آنها می‌گردد. همچنین، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی از دیگر پیامدهای منتورینگ هستند. اگر مدیران مدارس برنامه‌ریزی مدونی برای بهبود پایدار عملکرد داشته باشند، فرآیند منتورینگ را به‌عنوان عاملی مهم در نظر می‌گیرند. ارزیابی متوازن اهداف چندگانه، عملکرد چابک، خودهدایت‌گری، پاسخگویی مستمر، یادگیری مشارکتی و حس تعهد در تصمیم‌گیری استراتژیک شاخص‌های عملکرد نوآورانه هستند. استفاده از منتورینگ می‌تواند به‌عنوان یک ارزش افزوده برای سازمان عمل و برای آن از طریق عملکرد رقابتی، مزیت رقابتی ایجاد نماید. توانمندی‌های افزوده در آموزش و پژوهش، توسعه منابع آموزشی و پژوهشی، سطوح بالا و مستمر از عملکرد و تأمین منافع موردانتظار از جمله عواملی هستند که بر مزیت رقابتی تاثیر می‌گذارند. افزون بر آن، برای داشتن عملکرد آموزشی بهینه توجه به تفاوت‌های فردی در سیاست‌گذاری آموزش و پرورش، ارتقای سطح کیفی منتورینگ، تغییر سیستم‌های سنتی یاددهی و یادگیری به سیستم‌های فعال و ایجاد شبکه ارتباطی پویا نیاز است.

علاوه بر آن، در تشریح یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر اینکه منتورینگ برای مدیران مدارس بر هر ۷ پیامد منتورینگ شامل توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی تاثیر مستقیم و معنادار داشت، می‌توان استنباط کرد که منتورینگ یک گفتگو یا مجموعه‌ای از گفتگوها میان دو یا چند نفر است و وجه تمایز آن با سایر گفتگوها، تاثیرگذاری آن بر منتی می‌باشد. گفتگوی موثر منتورینگ بر فهم، یادگیری، رفتار و پیشرفت فرد تاثیر می‌گذارد. گفتگوهای استفاده‌شده در فرآیند منتورینگ می‌توانند در چهارچوب‌های زمانی و محیط‌های مختلف صورت گیرند. همچنین، منتورینگ یک رویکرد حین شغل برای کمک به افراد جهت توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌ها است و فرصت‌های منتورینگ در جریان فعالیت‌های روزانه ایجاد می‌شوند. هر زمانی که منتور یک وظیفه جدید را به منتی واگذار می‌کند یک فرصت منتورینگ برای کمک به منتی ایجاد می‌شود تا هر گونه مهارت یا فنون جدید که برای انجام شغلی موردنیاز است را یادبگیرد. بنابراین، به‌کارگیری منتورینگ توسط مدیران مدارس باعث بهبود توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، عملکرد نوآورانه، عملکرد رقابتی و عملکرد آموزشی می‌شود.

این پژوهش محدود به مدارس استان تهران و مدیران آن می‌باشد، لذا در تعمیم نتایج آن به مدارس سایر استان‌ها و سایر افراد درگیری در نظام آموزش و پرورش از جمله معاونان، معلمان، والدین و دانش‌آموزان باید جوانب احتیاط در نظر گرفته شود. شاید بتوان به دشواری اجرای پژوهش حاضر و زمان‌بر بودن آن به‌عنوان محدودیت‌های دیگر اشاره کرد. بنابراین، انجام پژوهش درباره الگوی منتورینگ برای مدیران مدارس سایر استان‌ها و بر اساس نظر معاونان، معلمان، والدین و دانش‌آموزان پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد پژوهشی دیگر بررسی عوامل اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و غیره موثر بر منتورینگ مدیران مدارس می‌باشد و برای این منظور لازم است که

پژوهشگران آتی عوامل، مولفه‌ها و شاخص‌های مناسب با هر یک از آنها که موثر در منتورینگ مدیران مدارس هستند را شناسایی نمایند و بر اساس آنها راهکارهایی برای بهبود هر یک ارائه نمایند. الگوی منتورینگ پژوهش حاضر برای مدیران مدارس استان تهران دارای تلوینات کاربردی بسیاری برای مسئولان و دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش است و آنان بر اساس الگوی مذکور می‌توانند از طریق ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده گام‌های مهم و موثری در راستای بهبود منتورینگ مدیران مدارس بردارند. پیشنهاد کاربردی دیگر برای مدیران مدارس، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت ارتقای منتورینگ از طریق ابعاد و مولفه‌های پژوهش حاضر توسط افراد خبره و کارآموده می‌باشد.

موازین اخلاقی

در این مطالعه موازین اخلاقی مانند امانت‌داری در گزارش نتایج و رعایت اصول رازداری، محرمانگی و غیره در تکمیل پرسشنامه توسط مدیران مدارس استان تهران رعایت شد.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از همه کسانی که سهمی در انجام هر چه بهتر و کامل‌تر این مطالعه داشتند، تقدیر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

دانشجو یافتن همه مقاله‌های مرتبط با منتورینگ، اجرای پرسشنامه‌ها و جمع‌آوری آنها و تحلیل داده‌ها و اساتید مسئول نظارت بر اجرای دقیق و نگارش مقاله را برعهده داشتند.

تعارض منافع

در این مطالعه هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

References

- Bambaeroo F, Zarei R, Amirianzadeh M, Shahamat N. (2020). Elucidation of the professors' attitude toward the implementation of student mentoring in the field of medical education: A qualitative study. *Qom University Medical Sciences Journal*, 14(6): 50-59. (In Persian)
- Baran M, Zarzycki R. (2021). Key effects of mentoring processes — multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees. *Journal of Business Research*, 124: 1-11.
- Daneshmandi S, Fathi Vajargah K, Khorasani A, Ghlichlee B. (2017). Exploring the interaction between mentor & mentee in mentoring of new hired faculty members of universities: Qualitative approach. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 4(14): 29-55. (In Persian)
- DuBois DL, Herrera C, Higley E. (2018). Investigation of the reach and effectiveness of a mentoring program for youth receiving outpatient mental health services. *Children and Youth Services Review*, 91: 85-93.
- Emamdoust Z, Jabbari N, Niazazari K. (2020). Provide a model of school managers' perception from the challenges of professional ethics in modern society. *Iranian Journal of Educational Society*, 6(1): 221-231. (In Persian)
- Emery CR, Yang H. (2022). Modeling the relationship between mentoring and depression symptoms among adolescent North Korean refugees. *Journal of School Psychology*, 92: 121-135.
- Foroughi M, Chenari A, Nazem F. (2022). Presenting the model of using mentoring (development of communication skills, education, etc.) in personal development. *Jundishapur Education Development Journal*, 13 (Special Issue): 111-127. (In Persian)
- Ghasemi Ghasemvand A, Chenari V, Hamrahi M, Ahmadi SA. (2022). Introducing mentoring model by improving human resources practices approach, (Case study: National Iranian South Oilfields Company). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources Development*, 9(34): 137-162. (In Persian)
- Gholipoor A, Akbari M, Rajabpour E. (2022). Presenting a mentoring model and analyzing the factors affecting its implementation. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*, 14(48): 125-154. (In Persian)
- Gisbert-Trejo N, Albizu E, Landeta J, Fernandez-Ferrin P. (2020). Mentee characteristics in inter-organizational mentoring for managers: a hybrid Delphi survey. *European Journal of Training and Development*, 44(4-5): 369-389.
- Heitschmidt M, Staffileno BA, Kleinpell R. (2021). Implementing a faculty mentoring process to improve academic-clinical partnerships for nurse led evidence based practice and research projects. *Journal of Professional Nursing*, 37(2): 399-403.

- Jacobs BN, Boniakowski AE, Osborne NH, Coleman DM. (2020). Effect of mentoring on match rank of integrated vascular surgery residents. *Annals of Vascular Surgery*, 64: 285-291.
- Keykha A. (2021). Designing a mentoring model to enhance the human capital of faculty members in medical universities. *Journal of Medical Education and Development*, 15(4): 244-259. (In Persian)
- Kosarieh M, Navehebrahim A, Abdollahi B. (2020). Human resource development through mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*, 6(3): 187-219. (In Persian)
- Laleh J, Saber Garakani A, Etemad Ahari A. (2022). Structural equation modeling of the relationship between psychological capital and the professional competence of educational managers with the mediation of organizational culture in Damavand schools. *Iranian Journal of Educational Society*, 8(2): 233-244. (In Persian)
- Liu Y, Bellibas MS. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research*, 90: 1-19.
- Meeuwissen SNE, Stalmeijer RE, Govaerts M. (2019). Multiple-role mentoring: Mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts. *Medical Education*, 53(6): 605-615.
- Montecinos C, Bush T, Aravena F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. *International Journal of Educational Development*, 62: 201-208.
- Ponsombut S, Kanokorn S, Sujanya S. (2014). Factors affecting charismatic leadership of primary schools principals. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 112: 962-967.
- Prendergast HM, Heinert SW, Erickson TB, Thompson TM, Vanden Hoek TL. (2019). Evaluation of an enhanced peer mentoring program on scholarly productivity and promotion in academic emergency medicine: A five-year review. *Journal of the National Medical Association*, 111(6): 600-605.
- Richards AJ, Kieffer J. (2023). Addressing the associate level nurse faculty shortage: Do job and mentoring satisfaction predict retention? *Teaching and Learning in Nursing*, 18(1): 219-224.
- Shariatmadari N, Etemad Ahari A, Sharifi A. (2021). Designing of justice-oriented leadership model in the management of primary schools of Tehran city with a structural equation modeling approach. *Iranian Journal of Educational Society*, 7(1): 51-62. (In Persian)
- Smith TE, Reinke WM, Herman KC, Sebastian J. (2021). Exploring the link between principal leadership and family engagement across elementary and middle school. *Journal of School Psychology*, 84: 49-62.
- Tarhani A, Abdollahi B, Zeinabadi HR, Abbassian H. (2019). Designing a model of school principals' education. *New Thoughts on Education*, 15(1): 111-134. (In Persian)
- Toyama H, Upadyaya K, Salmela-Aro K. (2022). Job crafting and well-being among school principals: The role of basic psychological need satisfaction and frustration. *European Management Journal*, 40(5): 809-818.
- Travers JL, David D, Weir M, Clark-Cutaia MN, Enwerem N, Okunji PO, Schulman-Green D. (2022). Demystifying the National Institutes of Health diversity supplement: Mentee and mentor experiences and recommendations. *Nursing Outlook*, 70(6): 856-865.
- Turabik T, Baskan GA, Kocak S. (2014). Certain developed countries' school manager training models and in the light of these models suggestions for Turkey's school manager training. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 131: 236-243.
- Wang AH, Lee CT, Pina VR. (2022). A virtual peer mentoring intervention for baccalaureate nursing students: A mixed-methods study. *Journal of Professional Nursing*, 41: 33-42.
- Wills G. (2016). Principal leadership changes and their consequences for school performance in South Africa. *International Journal of Educational Development*, 51: 108-124.
- Zhao R, Watson R, Chen Y. (2018). Validation of mentors' behavior scale among mentors. *Nurse Education Today*, 71: 180-184.