

# شناسایی

## راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش برای معلمان

آتنا اقبالی<sup>۱</sup> © دکتر فروش اعلامی<sup>۲</sup> © دکتر محمد قهرمانی<sup>۳</sup>

### چکیده:

مربیگری آموزشی در حکم یک روش نوین و کارآمد در توسعه حرفه‌ای معلمان شناخته شده است و در بسیاری از نظامهای آموزشی دنیا به منظور توسعه مدارس، دانشگاهها و مؤسسات به کار بسته شده است. داشتن حضوری فعال و سازنده در عرصه جهانی مستلزم رصد تحولات و رویکردهای نوین حوزه تعلیم و تربیت است که مؤثر و مفید واقع شده‌اند و با بررسی ابعاد آن باید در جهت بومی ساختن آنها مطابق شرایط و چارچوبهای کشور اقدام کرد. هدف پژوهش حاضر شناسایی راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش برای معلمان بوده است. این پژوهش کوشیده است با رویکرد کیفی و روش روایت پژوهی به تشخیص این راهبردها دست یابد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه باز پاسخ گردآوری شده است. مشارکت کنندگان بالقوه دانشجویان علوم تربیتی در نظر گرفته شدند که در نظام آموزش و پرورش مشغول به کار بوده‌اند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و ملاکی انجام شده است. نمونه آماری از میان مربیان دوره طرح ملی مربیگری یادگیری الکترونیکی در دانشگاه شهید بهشتی انتخاب شده و ۱۲ مصاحبه صورت پذیرفت. راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش برای معلمان در پنج مضمون کلی «نیاز آفرینی مقدم بر نیازسنجی»، «گسترش تعاملات بانهادهای اثربخش»، «توسعه مربیگری در نهادهای آموزشی»، «تاکتیکها در سطح آموزش و پرورش» و «تاکتیکها در سطح دولت و سیاستگذاری» منعکس شده‌اند. مضمونهای به دست آمده نشان دادند که راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش را باید در کوتاه مدت و بلند مدت در نظر گرفت و در این زمینه سرمایه‌گذاری را به موقع در سطوح مختلف انجام داد.

**کلید واژگان:** مربیگری آموزشی، توسعه حرفه‌ای، راهبرد، نظام آموزشی

☑ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۲/۵

☑ تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۷/۱۹

*این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول است.*

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). E-mail: f\_alami@sbu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## ■ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای پویای امروزی، بیش از هر زمان دیگر ضروری است که کارکنان سازمانها بتوانند دانش و مهارتهای خود را به طور مداوم ارتقا دهند. سازمان آموزش و پرورش نیز از این موضوع مستثنی نیست. در یک نظام تعلیم و تربیت کارآمد، عناصر گوناگون اعم از برنامه و مواد درسی، یادگیرندگان، معلم، وسایل آموزشی، فضا و تجهیزات، بودجه و اعتبارات بر یکدیگر تأثیر متقابل می‌گذارند تا دستیابی به اهداف مورد نظر را امکان‌پذیر سازند. معلمان از عناصر اصلی هر نظام تعلیم و تربیت هستند که وظیفه انتقال دانش، ایجاد بینش و افزایش مهارتهای دانش‌آموزان را در چارچوب نظام آموزشی به عهده دارند. از آنجا که رهبران مؤسسات آموزشی با چالش آماده‌سازی دانش‌آموزان به منظور تسلط یافتن بر مهارتهای ضروری برای رقابت در اقتصاد جهانی مدرن روبه‌رویند، آنها شروع به درک این مسئله کرده‌اند که توسعه حرفه‌ای باید به صورت فردی و مداوم، برای پاسخگویی به نیازهای دانش‌آموزان و نیازهای فضای آموزشی جدید انجام شود (تانر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران مناطق آموزش و پرورش، نقشی حیاتی در فعالیتهای اصلاحی مدارس دارد، بنابراین برای موفقیت کوششهای اصلاحی، باید وقت بیشتری به یادگیری معلمان و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای آنان اختصاص یابد (لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

به گفته تی‌منت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) برای شناسایی الگوهای توسعه حرفه‌ای مؤثر برای بهبود اثربخشی معلم در کار با دانش‌آموزان یک نیاز بین‌المللی وجود دارد. مدارس در حال گذر از رویکردهای سنتی توسعه حرفه‌ای مانند کارگاههای آموزشی، سخنرانی و همایش به رویکردهایی نوین هستند که بیشتر چالشی و مشارکتی‌اند. از جمله رویکردهای توسعه حرفه‌ای نوین در آموزش و پرورش، مربیگری<sup>۴</sup> است. مربیگری در آموزش و پرورش به یک حوزه و رشته تبدیل شده که در پی ایجاد واژگان و اصطلاحات و ثبات رویکرد در این حوزه است و مداخلاتی مختلف را ارائه می‌دهد که این مداخلات را نظریه‌های آموزشی، روان‌شناسی و سایر پژوهش‌ها حمایت می‌کنند (اینگلیش<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). عبارت «مربیگری در آموزش و پرورش» برای پوشش طیف وسیعی از مداخلات و رویکردهایی استفاده می‌شود که برای بهبود عملکرد و رفاه یادگیرندگان و معلمان طراحی شده‌اند. برای اهداف این پژوهش، از تعریف زیر استفاده شده است:

یک گفتمان یک‌به‌یک میان مربی و معلم که بر بهبود یادگیری و توسعه از طریق افزایش خودآگاهی، حس مسئولیت‌پذیری فردی متمرکز است و در آن مربی یادگیری خودگردان<sup>۶</sup> معلم را از طریق پرسشگری، گوش دادن فعال و چالشی مناسب در جوی حامی و انگیزه‌بخش تسهیل می‌بخشد

1. Tanner
2. Laine
3. Teemant
4. Coaching
5. English
6. Self-directed learning

(نایت و ون نیووربرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). مربیهای آموزشی با معلم برای یادگیری حرفه‌ای در شغل همراه هستند که درک معلم را از دانش‌آموزان، برنامه درسی و تعلیم و تربیت به منظور حل مشکلاتی که مانع موفقیت معلم است افزایش می‌دهند و منافع را پیگیری می‌کنند که موفقیت او را بالا می‌برد (تول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ۵). نایت (۲۰۰۷) ابراز می‌کند نقش اصلی مربیگری این است که اجرای پژوهشهای مبتنی بر روشهای تدریس (teaching practice) را برای معلمان آسان‌تر کند. همچنین مربیگری درک معلم از نحوه یادگیری دانش‌آموزان را از طریق تسهیل خودانعکاسی برای ایجاد تغییر در آموزش کلاسها عمیق‌تر می‌سازد (پیترسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). در نهایت اینکه مربیگری کیفیت تدریس و یادگیری را در کلاس درس افزایش می‌دهد. ایجاد فرهنگی که در آن تدریس محور مطالعه است، برنامه‌ریزی برای آموزش از لحاظ محتوا عمیق، کامل و مشارکتی است؛ گفت‌وگو و طرح پرسشها در زمینه بهبود نتایج دانش‌آموزان در میان معلمان دائمی، مبتنی بر شواهد و غیر تدافعی است (سافیر و وست<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

در جریان مربیگری آموزشی مربیان با معلمان برای تحلیل واقعیت فعلی، در شناسایی مجموعه اهداف، راهبردها برای دستیابی به اهداف و ارائه پشتیبانی تا دستیابی به اهداف، مشارکت و همکاری دارند (نایت، ۲۰۰۷)؛ بنابراین مربیان آموزشی فرایند مربیگری را در سه مرحله طی می‌کنند: شناختن<sup>۵</sup>، آموختن<sup>۶</sup>، بهبود بخشیدن<sup>۷</sup>.

والپول و مک‌کنا<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) دریافتند که روشهای مربیگری آموزشی را می‌توان با توجه به مخاطب در سه دسته جای داد: اعمال بر کل مدرسه، گروههای کوچک معلمان و تأثیرگذاری انفرادی بر معلم. روسو<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) پژوهشی با عنوان «مدرسه بر پایه مربیگری» انجام داده است که هدف از آن بررسی وضعیت مدارس ایالات متحده آمریکا از لحاظ کاربست مربیگری به منزله رویکرد نوین است و به نقد آن پرداخته است. او در پایان نتیجه گرفته است که پژوهشهای انجام شده درباره استقرار مربیگری در مدارس کافی نبوده و از نظر اجرایی عقب‌مانده است. با بررسی پیشینه پژوهش در کشورمان با موضوع مربیگری در آموزش و پرورش مشخص شد که کمبود پژوهش در این زمینه مشهود است. در یک محیط پیچیده، دانش بر یک تغییر سریع تأثیر می‌گذارد. آموزش و پرورش نیز در حکم نهادی پیچیده، تحت تأثیر تغییرات سریع علمی، فناورانه و آموزشی قرار دارد و این امر ضرورت بهره‌گیری از رویکردهای نوین، از جمله مربیگری آموزشی را دوچندان می‌کند. مسئولان مدارس باید از منابع انسانی و مالی به‌طور مؤثر برای بهبود، حفظ موجودیت و اداره استفاده کنند. معلمان و مدیران نه تنها برای تجدید صلاحیت خود،

1. Knight & van Nieuwerburgh
2. Toll
3. Peterson
4. Saphier & West
5. Identify
6. Learn
7. Improve
8. Walpole & McKenna
9. Russo

بلکه برای بهبود مهارت‌های خود در یک شغل نیز باید مورد حمایت قرار گیرند که مربیگری به‌عنوان بخشی از برنامه آموزش مدیران در برخی کشورها صورت می‌گیرد. در فصل سوم کتاب استراتژی ملی که در سال ۲۰۰۳ در انگلستان منتشر شده، به اهمیت مربیگری اشاره شده و مربیگری به‌منزله منبع توسعه مسئولان مدرسه و قدرتی شناخته شده است که معلمان را به متخصصان یادگیری مداوم تبدیل می‌کند (پورچک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

آگیلار<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۹ پژوهشی با عنوان «شما بدون ساختار نمی‌توانید فرهنگ مربیگری را ایجاد کنید» انجام داده است. نتایج حاکی از آن است که بدون در نظر گرفتن شرایط سازمانی نمی‌توان فرهنگ مربیگری را ایجاد کرد و از طریق ساختاری به ترتیب: (۱) بیان دقیق چشم‌انداز از مربیگری، (۲) در نظر گرفتن زمینه و بستر، (۳) انتخاب یک مدل مربیگری، (۴) تعیین اهداف مربیگری در مدرسه، (۵) استخدام مربی مناسب و متخصص، (۶) ساخت یک رابطه مربیگری و حفظ اطلاعات رابطه، (۷) ارزیابی تلاشها و توسعه مربی، می‌توان مربیگری را در مدارس به کار گرفت.

سان‌فیلیپو<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) به پژوهشی با عنوان «بررسی ایجاد، پیاده‌سازی و نظارت یک برنامه مربیگری آموزشی در یک مدرسه ابتدایی» به روش کیفی و مصاحبه ساختاریافته با شرکت‌کنندگان در فرایند، مدیر مدرسه و معاون و مربی آموزشی و معلمان در سه مرحله و طی سه سال پرداخته است. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که درک صحیح مدیران مدارس از برنامه مربیگری آموزشی در سه مورد اصلی تصمیم‌گیری رهبر آموزشی، پشتیبانی از مربی آموزشی و آمادگی برای همکاری، در بهبود عملکرد مدرسه‌اش به‌طور چشمگیری اثرگذار است.

دیک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند بسیاری از معلمان زمانی که از آموزش دانشگاهی فارغ می‌شوند و به محل کار خود می‌روند، «شوک واقعی» را تجربه می‌کنند. این معلمان ممکن است دریابند که آموزشهای دانشگاهی و تئوریک نتوانسته آنها را برای تدریس در کلاس درس که محیطی پیچیده و پویاست، آماده کند. همان‌طور که در همه‌گیری کرونا با تغییر دادن شرایط آموزش و تدریس شاهد بودیم که بسیاری از معلمان دچار سردرگمی شدند و برای برگزاری کلاسها به‌صورت غیرحضور و در بستر وب با مشکلات بسیار روبه‌رو شدند و اکثر معلمان دریافتند که به توسعه حرفه‌ای در طول زندگی کاری نیاز دارند.

فاجر<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «روابط مربیگری آموزشی: یک تحلیل پدیدارشناختی تفسیری» از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مربیان و معلمان انجام داده است و نتایج آن نشان داده است که در کار مربیگری سه تجربه مثبت اعتماد، رشد و قدرت وجود دارد و مربیگری آموزشی یک مدل عالی توسعه حرفه‌ای معلمان است.

1. Pürçek
2. Aguilar
3. Sanfilippo
4. Dicke
5. Fougere

در نشریه کالج ملی مربیگری پیشرو در مدارس بریتانیا (کریسی و پترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۸)، نیاز به مربیگری برای تبدیل شدن به بخشی نهادینه شده از فرهنگ یک مدرسه، با معلمانی که با تجزیه و تحلیل مشاهدات متمرکز و پشتیبانی شده از عملکرد حرفه‌ای خود، به منظور ارائه تغییر و بهبود مداوم در یادگیری خود هدایت می‌شوند، مورد تأکید قرار گرفته است.

جویس و شاورز<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی میزان اثربخشی روشهای سنتی توسعه حرفه‌ای مانند آنچه در برنامه‌های ضمن خدمت معلمان ما وجود دارد و روشهای نوین توسعه حرفه‌ای را که چالشی و مشارکتی‌اند با یکدیگر مقایسه کرده است. یک کارگاه آموزشی به‌عنوان برنامه توسعه حرفه‌ای تنها می‌تواند برای ایجاد آگاهی از موضوعی مناسب باشد، اما برای اجرای دقیق آن به آموزشی اضافه‌تر نیاز است. پژوهشها نشان می‌دهند که میزان اجرای مهارتهای جدید طی کارگاه آموزشی ۵ تا ۱۰ درصد است و در مواردی که مربیگری آموزشی باشد، میزان اجرا به ۸۰ تا ۹۰ درصد می‌رسد.

تنر و همکاران (۲۰۱۷) مقاله‌ای با عنوان «سه دیدگاه (مدیران، معلمان، مربیان) برنامه‌ریزی، اجرا و ثبات در مربیگری آموزشی» ارائه کرده‌اند. این مطالعه ضرورت درک دیدگاههای گوناگون افراد درگیر در فرایند مربیگری را به‌صورت متمرکز نشان می‌دهد و شکاف پژوهشهایی را از دیدگاه افراد حرفه‌ای در زمینه کوچینگ آموزشی نتیجه می‌گیرد. می‌توان گفت اجرای مربیگری یا هر روش جدید در مدارس مستلزم شناخت و درک افراد درگیر در آن فرایند است.

با بررسی پژوهشهای انجام‌شده در حوزه مربیگری می‌توان گفت به‌کارگیری و استقرار مربیگری آموزشی در مدارس، نکات و شرایط حائز اهمیتی وجود دارد که رعایت کردن این موارد و فراهم آوردن آنها از سوی سازمانها، بر موفقیت اجرا و استقرار مربیگری در سازمان می‌افزاید. در پی هدف پژوهش که شناسایی راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش است، تلاش شده به پرسش ذیل پاسخ داده شود:

• راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش برای معلمان کدام است؟

## ■ روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع و هدف، این پژوهش در زمره پژوهشهای تفسیری و کیفی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه پژوهشگران در پی شناسایی مؤلفه‌های مربیگری آموزشی بودند و در این راه از تجربه کسانی بهره‌برده‌اند که در طول سالهای کاری خود با مربیگری آموزشی آشنا و مأنوس و از آن بهره‌گرفته بودند، از راهبرد روایت‌پژوهی استفاده شده است. روایت‌پژوهی عبارت است از مطالعه تجربه افراد از طریق داستانهایی که روایت می‌کنند (کلاندین و روسیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). برخی متخصصان روایت‌پژوهی را برای

1. Creasy & Paterson
2. Joyce & Showers
3. Clandinin & Rosiek

به تصویر کشیدن داستانها یا تجارب یک نفر یا تعداد معدودی از افراد مناسب می‌دانند (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ ترجمه دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۹۴). با این روش می‌توان به تجربه‌های افراد معنا داد و از آنها بهره برد. میدان پژوهشی این تحقیق، معلمان رشته تحصیلی علوم تربیتی بودند که در حوزه مربیگری آموزشی مطلع بودند و اطلاعاتی مفید در اختیار پژوهشگر قرار دادند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و ملاکی از مربیان دوره طرح ملی مربیگری یادگیری الکترونیکی در دانشگاه شهید بهشتی انجام شده است. نمونه آماری مربیانی بودند که در کلاس همکارانشان به صورت برخط شرکت و همکاری داشتند و به کارهای مشارکتی در امور آموزشی علاقه‌مند بودند؛ به عبارت دیگر پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مصاحبه، کسانی را انتخاب کرده است که بتوانند در فرایند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی کنند (بازرگان، ۱۳۸۷).

ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بازپاسخ بود که به صورت یک به یک با مشارکت‌کنندگان انجام شده است. مصاحبه‌ها از ۱۲ نفر و در واقع تا زمانی که اطلاعات به دست آمده از افراد تکراری شدند و اشباع نظری حاصل شد، ادامه پیدا کردند؛ پس از آن مصاحبه‌ها که با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط شده بودند، پیاده‌سازی و برای تحلیل استفاده شدند. در این پژوهش با توجه به نوع داده‌ها و روش گردآوری آنها از تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

## ● اعتبار داده‌ها

روایی و اعتباریابی این پژوهش کیفی با روش ارزیابی لینکلن و گوبا<sup>۳</sup> صورت پذیرفته است.

۱. اعتباربخشی<sup>۴</sup> معادل اعتبار درونی در پژوهش کمی است. در این پژوهش سعی شده که با صرف زمان کافی و نگارش یادداشت دامنه و یادآور در طول پژوهش خاصه در برگه‌های اکسل و بازبینی و بررسی فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده به کمک استاد راهنما به عنوان ناظر و اعمال نظرات ایشان (کنترل از سوی اعضا) در کدگذاری محوری میزان اعتباربخشی داده‌های پژوهش به حد قابل قبولی افزایش داده شود.

۲. انتقال‌پذیری<sup>۵</sup> به مفهوم کاربردپذیری است. این معیار به انتقال استنباطهای پژوهش گفته می‌شود و معادل اعتبار بیرونی در پژوهش کمی است. بهره‌گیری از راهبردهایی چون توصیفات غنی و نمونه‌گیری هدفمند، انتقال‌پذیری پژوهش را تسهیل می‌کند. در این پژوهش از طریق نمونه‌گیری

1. Creswell  
2. Braun & Clarke  
3. Lincoln & Guba  
4. Credibility  
5. Transferability

هدفمند به انتقال پذیری پژوهش کمک شده است. استفاده از داده‌های غنی و حصول اطمینان از گردآوری مناسب نظرها و دیدگاهها مؤید انتقال پذیری در این پژوهش است.

۳. اعتمادبخشی<sup>۱</sup> به مفهوم ثبات و هماهنگی است و معادل پایایی در پژوهش کمی است. به کارگیری راهبردهایی چون رفت‌وبرگشت در تحلیل و تبادل نظر با هم‌تایان موجب اعتمادبخشی در پژوهش می‌شود. در پژوهشهای کیفی، پژوهشگر خود ابزار اصلی پژوهش است، بنابراین پژوهش هرگز نمی‌تواند عیناً تکرار و همان نتیجه را به دست دهد، اما برای آنکه پژوهش تکرارپذیر باشد فرایند مستندسازی به کار برده شده است. به این ترتیب ضمن مصاحبه، همزمان با یادداشت برداری پژوهشگر از نکات مهم، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان کل مصاحبه‌ها ضبط و ثبت شد. مستندسازی همه مراحل کار از جمله متون نسخه برداری شده از مصاحبه‌ها، برگه مستندسازی همه مراحل کار از جمله متون نسخه برداری شده از مصاحبه‌ها، برگه راهنمای مصاحبه، برگه ثبت تأملات شخصی از مصاحبه‌ها، فهرست مصاحبه‌شوندگان تهیه و به منظور اعتمادبخشی پژوهش، نگهداری شده است.

## ■ یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش پس از کدگذاری به صورت جدول و ذکر کد مصاحبه‌شونده تنظیم شدند. راهبردها، رفتارهای بامنظور و تعمدی‌اند که برای حل یک مسئله صورت می‌گیرند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر به صورت کیفی انجام گرفته، یافته‌ها بر تجزیه و تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش استوار شده است. در نهایت راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش در پنج مقوله اصلی، به ترتیب شامل نیاز آفرینی مقدم بر نیازسنجی، گسترش تعاملات با نهادهای اثربخش، توسعه مربیگری در نهاد آموزشی، تاکتیکها در سطح آموزش و پرورش و سیاستگذاری در نهاد آموزشی، تاکتیکها در سطح آموزش و پرورش و سیاستگذاری تشکیل شده است.



شکل ۱. شکل مفهومی: راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش برای معلمان

### 1. Dependability

## جدول ۱. راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش برای معلمان

مقاله اصلی	مقاله فرعی	گزاره	کد مصاحبه‌شونده
نیاز آفرینی مقدم بر نیازسنجی	آماده‌سازی بستر ورود مربیگری آموزشی	● بررسی و برنامه‌ریزی نیاز معلم به چند مربی و امکان ارائه چند خدمت	۱
		● فعال شدن گروه علوم تربیتی در رواج دادن اندیشه مربیگری و ترویج مفاهیم کوچینگ با گفتمان در جامعه هدف	۲
		● برگزاری طرحهای معرفی مربیگری میان معلمان	۳
		● رسوخ تدریجی مربیگری از سطوح بالا به‌منظور درک ضرورت رویکرد نوین و تغییر نگرش	۵
		● ایجاد نیاز به مربی آموزشی در معلمان با محرکهای بیرونی	۴
	ایجاد آگاهی و انگیزه	● ناکتیک تأثیرگذاری به کمک افسراد کاربزماتیک حوزه آموزش و پرورش برای نیاز آفرینی مربیگری	۷
		● استفاده از رسانه و شبکه اجتماعی جهت ترویج نیاز کوچینگ میان معلمان	۷
		● فعالیت غیررسمی گروههای معلمان در شبکه‌های اجتماعی برای تربیت مربی	۸
		● تعریف پروژه‌های درسی در دانشگاه فرهنگیان برای نیاز آفرینی مربیگری در معلمان	۹
		● ضرورت احساس نیاز برای به‌کارگیری موارد آموزش دیده در کار از سوی معلم	۱۱
● همکاری با گروههای معلمان در شبکه‌های اجتماعی برای ترویج کوچینگ	۶		
● همکاری با اجتماعات یادگیری خودجوش معلمان در فضای مجازی برای تربیت مربی	۱۰		
گسترش تعاملات با نهادهای اتریش	برقراری ارتباط با انجمنها	● همکاری با انجمن توسعه و بهسازی منابع انسانی و چندجانبه با مؤسسات در چند حوزه دانشی	۵
		● برقراری ارتباط با دانشگاه به دلیل حضور اساتید دانشگاه در تشکیلات چاپک تربیت مربی	۴
	برقراری ارتباط با دانشگاهها	● برقراری ارتباط بیشتر دانشکده‌های علوم تربیتی با مدارس و هر سازمان که مرتبط با فعالیت مربی باشد و استفاده از دانشکده علوم تربیتی به دلیل وجود فرهنگ غیرمتمرکز میان اساتید دانشگاهی	۱۲
		● وارد شدن گروههای آموزشی مناطق	۸
	برقراری ارتباط پررنگ میان گروههای آموزشی و مدارس	● فراهم کردن امکانات مناسب برای فعال شدن گروههای آموزشی مناطق درزمینه مربیگری	۱۱

مقاله اصلی	مقاله فرعی	گزاره	کد مصاحبه‌شونده
توسعه مربیگری در نهادهای آموزشی	تعریف کوچینگ به‌عنوان یک رشته	● گنجاندن مفاهیم و عمل کوچینگ در کارورزی دانشجویان مربوطه در زمینه مربیگری	۱۲
		● لزوم برداشتن گامهای بنیادی از ابتدا در دانشگاه برای تربیت مربی	۳
		● گنجاندن کوچینگ در رشته رسمی و تخصصی مرتبط با آموزش و پرورش	۷
		● تعریف یک شاخه میان - رشته‌ای برای مربیگری در آموزش عالی	۱۰
	دوره‌های بودمانی	● برگزاری دوره‌های بودمانی و فشرده مربیگری برای اساتید دانشگاهی	۷
		● برگزاری کرسی‌های کوتاه‌مدت مربیگری در دانشگاه معتبر	۱۰
	دوره‌های کارورزی	● فراهم کردن شرایط تربیت مربی در دانشگاه فرهنگیان برای دانشجویان	۹
	تعریف واحدهای درسی مربیگری	● داشتن دید بلندمدت در تربیت مربی با تعریف واحدهای درسی مربیگری در دانشگاه فرهنگیان به‌منظور ترویج آن	۱۱ ۳
تاکتیکها در سطح آموزش و پرورش	تعریف و تغییر ساز و کارهای قانونی	● بازنگری در دستورالعملهای نظارت بالادستی در قالب مربیگری	۱۱
	اصالت و هدفگذاری	● شناسایی حوزه نیاز معلم و هدفگذاری	۱
		● تعیین شکاف وضعیت مطلوب و موجود برای مربیگری	۳
	توسعه و آموزش نیروی انسانی موجود در نقش مربی آموزشی	● شناسایی نیروی انسانی موجود در حوزه کوچینگ و سطح‌بندی آنها	۱
		● فراهم کردن توسعه فارغ‌التحصیلان علوم تربیتی در حوزه کوچینگ	۵
		● شناسایی نیروی انسانی مدارس با ملاک مشخص و مربوط برای مربی آموزشی بودن	۶
		● تعیین ملاک مربوط و مناسب برای شناسایی نیروی انسانی موجود برای به‌کارگیری در کوچینگ	۷
		● استفاده از نیروی انسانی موجود در نقش مربی و آموزش دادن آنها	۱۰
		● فراهم کردن امکانات مناسب برای فعال شدن گروههای آموزشی مناطق در زمینه مربیگری	۱۱
		● ایجاد یک حکم ارزشی با عنوان مربی آموزشی برای نیروهای واجد شرایط موجود در سازمان	۴

مقاله اصلی	مقاله فرعی	گزاره	کد مصاحبه‌شونده
	بسترسازی فرهنگی	● ایجاد فرهنگ یادگیری مادام‌العمر در معلم	۱۱
		● اولویت بخشیدن به ارتقای شغلی به‌جای توسعه حرفه‌ای در برخی از معلمان	۱۲
		● استفاده از قدرت متقاعدسازی در شروع کار کوچینگ	۲
تاکتیک‌ها در سطح دولت و سیاستگذاری	ایجاد هماهنگی با سیاستها	● ورود ارگانهای ملی و فرهنگی به‌عنوان متولی تربیت مربی	۷
		● تعریف طرح تربیت معلم-مربی در اسناد ملی	۳
	تعریف شناسنامه شغلی در مدیریت کشوری	● تعریف شرح شغل برای مربی	۵

#### ◆ سؤال: راهبردهای استقرار مربیگری آموزشی در نظام آموزش و پرورش برای معلمان کدام است؟

نخستین مقوله به‌دست آمده که شامل چند خرده‌مقوله است، نیازآفرینی مقدم بر نیازسنجی است. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که یکی از راهبردهای اولیه در استقرار مربیگری نیازآفرینی آموزشی است. این راهبرد در دو مقوله فرعی آماده‌سازی بستر ورود کوچینگ آموزشی و ایجاد آگاهی و انگیزه متبلور شد.

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان معلمان باید ابتدا در درون خود نسبت به موضوع توسعه حرفه‌ای مستمر احساس نیاز کنند تا به این ترتیب در آنها انگیزه ورود به فرایند مربیگری ایجاد شود. آماده شدن بستر فردی و سازمانی از طریق آگاهی بخشیدن و ایجاد انگیزه از اقدامات مهم در این راستاست. به‌عبارت‌دیگر زمانی که افراد از طرق مختلف مانند سخنرانیهای تأثیرگذار، جلسات هم‌اندیشی و رسانه‌ها در معرض بحث مهم مربیگری آموزشی قرار بگیرند آن را به‌منزله یک مؤلفه مهم در کارراه شغلی خود در نظر می‌گیرند و برای یادگیری و کاربست آن بیشترین تلاش خود را به‌کار می‌بندند. در همین راستا مصاحبه‌شونده شماره ۲ معتقد بود که «از نظر من اساساً نیاز است ابتدا گروه علوم تربیتی این مباحث را به‌صورت گفتمان در جامعه ترویج دهد تا ذهنها نسبت به آن حساس شوند و این نیاز در ذهن به وجود آید. گفتمان شما دو وجه دارد: مخاطبان متخصص از جمله پژوهشگران و کارشناسان حوزه علوم تربیتی در مراکز پژوهشی و پژوهشگاه‌های مطالعات آموزشی که باید به زبان تخصصی درباره این طرح با آنان گفت‌وگو شود و مخاطبان عمومی‌تر شامل والدین و سایر ذی‌نفعان آموزشی که باید متقاعد شوند». مصاحبه‌شونده شماره ۷ بیان داشت: «نیازآفرینی کار دشوار و اما مقدم است که به تحقیق در

مورد ماهیت و وضعیت اجتماعی آموزش و پرورش نیاز دارد؛ اما از طریق تاکتیک‌های تأثیرگذاری و رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی امکان پذیر است. همچنین از طریق افراد کارزماتیک نیاز آفرینی کمی زمانبر اما شدنی است مثلاً اساتید و مدرسان دانشگاه فرهنگیان هستند که می‌توانند کوچینگ را در بین معلمان ترویج دهند.» بنابراین اگرچه نیاز آفرینی کاری دشوار و زمانبر است، اما می‌توان آن را به‌مثابه نیرویی محرک در نظر گرفت که سبب نهادینه شدن فرهنگ مربیگری آموزشی در معلمان می‌شود و ادامه کار و برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های مربوطه را تسهیل می‌کند.

● **مقوله گسترش تعاملات با نهادهای اثربخش:** زمانی می‌توان به عملی کردن مربیگری آموزشی فکر کرد که بتوان از ظرفیتهای موجود بهره برد و از آنها برای دستیابی به اهداف استفاده کرد. در واقع از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش برمی‌آید که تلاش در زمینه اجرای عملی مربیگری بدون ارتباط داشتن و حمایت گرفتن از نهادهای مرتبط و اثرگذار بیهوده و اتلاف وقت خواهد بود. این تعاملات را می‌توان با انجمن‌های مربوطه، دانشگاه‌ها و گروه‌های آموزشی مدارس برقرار کرد. درباره نحوه این ارتباط نظرانی متفاوت وجود داشت که دو مورد از آنها برای نمونه ذکر شده است. مصاحبه‌شونده شماره ۵ درباره چگونگی ارتباط با انجمنها گفت: «به نظر من دانشگاه فرهنگیان و انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی در کنار هم می‌توانند در امر تربیت مربی آموزشی راهگشا باشند. لازم است سازمان آموزش و پرورش در کنار چند سازمان دیگر، مؤسسات روان‌شناسی و علوم شناختی به تربیت مربی بپردازد، چون به‌نظر مربی در چند حوزه به دانش نیاز دارد و البته با هر انجمن دیگری که لازم است مربی درباره آن بداند مثلاً مؤسسات روان‌شناسی...». مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ درباره ارتباط با دانشگاهها اظهار داشت: «به عقیده من دانشگاهها در زمینه علوم تربیتی بهتر از نهادهایی مثل مهدوی می‌توانند آغازگر تربیت مربی باشند، زیرا مدرسان این نهادها در آموزش و پرورش بوده‌اند و خواه ناخواه تحت تأثیر فرهنگی بوده‌اند که از کوچینگ متفاوت است.» همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ درباره ارتباط پررنگ گروه‌های آموزشی با مدارس گفت: «اگر می‌خواهید راحت‌تر و کم‌هزینه‌تر پرورش کوچینگ اتفاق بیفتد از گروه‌های آموزشی در مناطق شروع و آنها را فعال کنیم که در حال حاضر مثل گذشته فعالیت ندارند. این گروه‌ها مورد شناخت و اعتماد معلمان و مدارس هستند.» براساس دیدگاه اکثر مشارکت‌کنندگان به‌طور کلی می‌توان گفت که منظور از نهادهای اثربخش در این مورد سازمانهایی‌اند که به‌خوبی با مباحث و مسائل روز علوم تربیتی در تئوری و عمل آشنایند و توانایی راهنمایی افراد را برای یادگیری و اجرای مربیگری آموزشی دارند. تعاملات با این نهادها از اقدامات لازم برای استقرار مربیگری است.

● **مقوله توسعه مربیگری در نهادهای آموزشی:** پس از نیاز آفرینی و برقراری ارتباط با نهادهای اثربخش لازم است که مربیگری در نهادهای آموزشی به‌صورت جدی آغاز و توسعه داده شود. برای دستیابی به این مهم می‌توان مربیگری را به‌عنوان یک رشته برای افرادی در نظر گرفت

که در این زمینه دارای علاقه و استعدادند یا به صورت دوره‌های کوتاه‌مدت مربیگری در آموزش برای علاقه‌مندان و متقاضیان سازمان برگزار کرد. همچنین می‌توان این برنامه را با برنامه کارورزی دانشجویان ادغام کرد و واحدهای درسی مفیدی را برای آشنایی با مبانی و شیوه‌های مربیگری برای دانشجویان تدارک دید تا به صورت عملی و به دید یک تمرین کوچک و یک قسمت از کار در محیط واقعی آن را تجربه کنند و نقاط ضعف و قوت خود را در این زمینه بشناسند و برای بهتر شدن برنامه‌ریزی کنند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ در این باره اظهار داشت که «بهتر است یادگیری مربیگری در دوره‌های کارورزی گنجانده شود چراکه به‌نظم دوره‌های کارورزی دانشجویان علوم تربیتی می‌تواند باهدف مربیگری و انجام یک‌سری کارهای مشخص وارد مدارس شود و انتظارات مدارس هم مشخص شود و به تدریج دانشجویان علوم تربیتی تجربه مربیگری بیابند و به‌عنوان مربی توسعه یابند.» مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ درباره‌ی تعریف واحدهای درسی مربیگری گفت: «کمی به آینده نگاه کنیم که جای این نگاه در سازمان خالی است و واحدهایی در دانشگاه فرهنگیان در زمینه مربیگری تعریف شود با این دید که شاید این معلم در آینده علاقه‌مند شده و مربی شود و در مدارس فعالیت کند.»

● **مقوله تاکتیکها در سطح آموزش و پرورش:** به‌منظور ایجاد ظرفیت برای مربیگری در سازمان لازم است اقداماتی در سطح آموزش و پرورش صورت گیرد. براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان پس از برنامه‌ریزی برای توسعه مربیگری آموزشی نیاز است تا ساز و کارهایی قانونی برای این کار در نظر گرفته شود و تعریف اهداف به صورت دقیق و کاربردی در سطح سازمان آموزش و پرورش انجام پذیرد تا افرادی که وارد این زمینه کاری می‌شوند، اساسنامه‌ای برای انجام دادن فعالیت خود داشته باشند و بدانند که مسیر درست را چگونه برای خود طراحی و اجرا کنند. وجود چنین دستورالعملهایی مربیان را قادر می‌سازد اثربخش‌تر عمل کنند. همچنین ضرورت دارد از راههای گوناگون برای فرهنگ‌سازی در زمینه مربیگری تلاش شود و آموزش و پرورش تمام سعی خود را برای ایجاد دیدی مثبت در وهله اول و آموزش افراد برای ایفای درست نقش خود را به‌عنوان مربی در شرایط متفاوت در مرحله دوم داشته باشد. به این صورت زمینه‌سازی فرهنگی در همه ابعاد مدنظر قرار گیرد. این کار اقدامات مربیگری را تسهیل و فرهنگ مشارکت و همکاری را در سازمان برجسته خواهد کرد. پس از ایجاد زمینه‌های مناسب ضرورت دارد که نیروهای انسانی انتخابی برای اجرای این طرح به‌خوبی آموزش ببینند و در فضایی با امکان دریافت بازخوردهای مثبت و سازنده و یادگیری مداوم برای انطباق با شرایط جدید قرار بگیرند. مشارکت‌کنندگان درباره‌ی راهبردهایی در سطح سازمان آموزش و پرورش به مواردی مختلف اشاره داشتند که برخی از آنها برای نمونه آورده شده است. مصاحبه‌شونده شماره ۶ توسعه و آموزش نیروی انسانی موجود در نقش مربی آموزشی را این گونه می‌دید: «به نظر من معلمان با سابقه و خوش سابقه را ابتدا شناسایی و بعد متناسب با سطحشان برنامه بچینیم. استفاده از نیروی موجود هم کم‌هزینه‌تر و

هم موفقیت‌آمیزتر خواهد بود. به نظر من موفقیت در کلاس درس یا مدیریت مدرسه می‌تواند ملاکی باشد که نشان دهد برخی ویژگیهای مربی را دارد بعد به آموزشش بپردازیم». مصاحبه‌شونده شماره ۲ درباره زمینه‌سازی فرهنگی گفت: «در آموزش و پرورش چقدر مفاهیم به‌روز مثل اقدام‌پژوهی و ارزشیابی توصیفی مطرح شد، اما نتیجه چه شد؟ در مسئله مربیگری هم اینکه چقدر موفق خواهی بود بستگی به اینکه چقدر قدرت اقناع‌گری دارید و نگرشها و فرهنگ اعضا بر اقناع‌گری تأثیر دارد.» بر مبنای دیدگاه مشارکت‌کنندگان اجرای تاکتیکها در سطح آموزش و پرورش می‌تواند گامی مهم و عملی در راستای اجرای مربیگری در آموزش باشد.

● **مقوله تاکتیکها در سطح دولت و سیاستگذاری:** مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که در سطح دولت و سیاستگذاری عاملی دیگر نیز می‌توان داشت. سیاست تحول و تبدیل نظام آموزش فعلی به «آموزش و پرورش کارا و اثربخش» است. کارآمد کردن نظام آموزشی مستلزم برنامه‌ریزی و سیاستگذاری آموزشی بر اساس واقعیات است. با توجه به وجود سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش، اتخاذ سیاستها و فرمانهای اجرایی از سوی دولت می‌تواند اجرای تاکتیکها در سطح آموزش و پرورش را تسریع بخشد. برای نمونه مصاحبه‌شونده شماره ۳ دربارهٔ ایجاد هماهنگی با سیاستها گفت: «به نظر لازم است در اهداف بالادستی و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که سیاستهای کلان تعیین شده است این مورد دیده شود و معلم-مربی تربیت کنیم تا با آن اهداف هماهنگ شویم.» و مصاحبه‌شونده شماره ۵ دربارهٔ تعریف شناسنامه شغلی در مدیریت کشوری بیان داشت: «زمانی که مربیگری توانسته در سازمانهای بزرگ دنیا جواب بگیرد پس در آموزش و پرورش می‌تواند به کار آید.» برای مربی لازم است شرح شغل (job description) به‌صورت رسمی تعریف شود زیرا صرف علاقه یا توانایی فرد کافی نیست. باید شرح شغل دقیق وجود داشته باشد تا مشخص شود چه مهارتها و دانشهایی لازم است؛ مهارتهایی فراتر از محتوای خاص رشته مانند علوم رفتاری و علوم شناختی.

## ■ بحث و نتیجه‌گیری ■

در پژوهش حاضر سعی شده است تا راهبردهای اجرای مربیگری آموزشی یافت شود و نحوهٔ استقرار آنها در آموزش و پرورش مورد توجه قرار گیرد. مربیگری آموزشی در آموزش و پرورش می‌تواند نقشی مهم در پیشبرد اهداف آن داشته باشد و همان‌طور که تول (۲۰۱۸) در پژوهش خود بیان کرده است مربیگری در آموزش و پرورش موجب سهولت بخشیدن به تغییرات و توسعه حرفه‌ای می‌شود. همچنین رویکرد نوینی است که قابلیت اجرا در سطح معلمان، رهبران آموزشی و دانش‌آموزان را دارد. مربی آموزشی با معلم برای یادگیری حرفه‌ای در شغل همراه است، برای اینکه درک معلم از دانش‌آموزان، برنامه درسی و تعلیم و تربیت را به‌منظور حل مشکلاتی که مانع موفقیت معلم است، افزایش دهد و منافی که موفقیت او را بالا می‌برد، پیگیری کند.

براساس یافته‌های پژوهش نخستین گام در استقرار مربیگری آموزشی، ایجاد احساس نیاز به مربیگری در آموزش و پرورش است. همچنین براساس یافته‌های پژوهش نایت (۲۰۱۲) مربیگری راهی برای ساده کردن هزینه‌های مدارس است، زیرا رویکردی مقرون به صرفه، داخلی و شخصی برای توسعه حرفه‌ای ارائه می‌دهد و موجب آموزش خوب و کار گروهی بیشتر، برنامه‌ریزی مؤثرتر، راهبردهای مدیریت رفتار کارآمدتر و مکالمات یادگیری سازنده‌تر می‌شود. نقش اصلی مربیگری این است که اجرای پژوهشهای مبتنی بر روشهای تدریس را برای معلمان آسان تر کند. همچنین مربیگری درک معلم از نحوه یادگیری دانش‌آموزان را از طریق تسهیل خودانعکاسی برای ایجاد تغییر در آموزش کلاسها عمیق تر می‌سازد (پیترسون و همکاران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین وقتی که این مزایای مربیگری را افراد و آموزش و پرورش درک کنند، آنها در پی برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای این فرایند برمی‌آیند.

در گام بعدی برای دستیابی به مربیگری آموزشی در آموزش و پرورش، گسترش تعاملات اثربخش، نقش رهبران در تسهیل ارتباط میان آنان و دانشگاه بسیار مهم است. کالج دلور<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) توسعه حرفه‌ای معلمان را در سه بخش توسعه دانشگاهی، توسعه آموزشی و توسعه سازمانی مطرح کرده که تحقق‌پذیری این سه بخش با روش نوین مربیگری زمانی میسر است که آموزش و پرورش تعاملات مناسب و کافی با سایر نهادها داشته باشد. رهبران مدارس به‌منزله نماینده مدارس وظیفه برقراری ارتباط میان مدارس و دانشگاه را به عهده دارند. آنها باید توانایی این را داشته باشند که میان مدارس و دانشگاهها و گروهها و انجمنهای آموزشی ارتباط برقرار کنند.

برای روزآمد کردن نظام آموزشی می‌توان از رویکرد مربیگری آموزشی در سطح مدارس و آموزش و پرورش بهره جست و به‌نوعی بخشی از این مسیر علمی و تجربی را با تعاملات بیشتر با دانشکده‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی به‌مثابه یک راهبرد پیش برد. براساس یافته‌های پژوهش وجود کارگروههای چابک که درزمینه آموزشی و پژوهشی و فناوری و توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق مربیگری فعالیت می‌کنند، مستلزم آن است که آموزش و پرورش با پیوند دادن برنامه استقرار مربیگری در آموزش و پرورش با دانشگاههای علوم تربیتی، از دیدگاه کارشناسان و اساتید باتجربه بهره‌مند شود. دراین‌باره اسپنسر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کند که از آنجاکه مربیگری، دانش، مهارت و ابزار را یکپارچه می‌سازد، لازم است از نهادها و زمینه‌های آموزشی مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و فلسفه بهره جوید. این راهبرد در بلندمدت به استقرار کوچینگ در نظام آموزشی کمک خواهد کرد. دوره کارورزی میان محیط علمی و عملی پیوندی ایجاد می‌کند و معلمان تازه‌کار را در پیاده‌سازی تواناییهایشان در محیط واقعی مدرسه یاری می‌رساند.

پس از ایجاد احساس نیاز به مربیگری و برقراری ارتباط با نهادهای اثرگذار، لازم است به عواملی

1. Delaware County Community College  
2. Spencer

توجه شود که می‌توانند روند پیاده‌سازی مربیگری را تسهیل یا محدود کنند. این عوامل شامل قوانین و مقررات موجود در نظام آموزشی، میزان شفافیت این قوانین و نحوه تأثیر آنها بر شرح شغل مربیان و همچنین نگرشها و تجربیات اعضای نظام آموزشی نسبت به مربیگری است. شناخت و مدیریت این عوامل، زمینه را برای بهبود فرایندهای آموزشی و موفقیت اجرای برنامه‌های مربیگری فراهم می‌کند. از آنجاکه یکی از عوامل پیش‌برنده چنین برنامه‌ای وجود آیین‌نامه و ضوابط سازمانی است، لذا آموزش و پرورش باید منشوری برای پیاده‌سازی و استقرار این برنامه تدوین کند. در مطالعه‌ای که استورم<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) انجام داد، نشان داد که فهم و آگاهی از حمایتها برای مربیگری در محیط کار تا حد زیادی بستگی به چگونگی درک افراد از وظایف و رسالتشان دارد. طالبی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی مدل‌های سیاستگذاری در آموزش و پرورش پرداخته و مدل ادراکی سیاستگذاری که بدان دست یافته‌اند می‌تواند برای پیشبرد تاکتیکهای استقرار مربیگری در سطح آموزش و پرورش مفید واقع شود. لیندون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مربیگری را روشی مقرون‌به‌صرفه و داخلی برای توسعه حرفه‌ای معلمان می‌داند که با ایجاد فرهنگ کار تیمی، برنامه‌ریزی مؤثرتر و راهبردهای مدیریت رفتار کارآمدتر و گفتمانهای یادگیری سازنده‌تر خواهد بود.

در نهایت اینکه مربیگری بایستی در اسناد بالادستی چون سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نمود پیدا کند و شرح شغل و شناسنامه شغلی برای مربی در سند مذکور تعریف شود. حمایت و پشتیبانی لازم از این پدیده، از طریق تسهیل‌سازی قوانین و فعالیت انجمنها و اتحادیه‌ها در آموزش و پرورش انجام گیرد و به‌منظور آشنایی مدیران و مسئولان و معلمان با ظرفیت و رویکرد نوین توسعه حرفه‌ای کنفرانسها و همایشهایی در زمینه مربیگری در آموزش و پرورش برگزار شود. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند که خط‌مشی‌گذاری دولت در حوزه آموزش و پرورش با رویکرد قابلیت، به توسعه قابلیتها و تبدیل آنها به کارکردها در چارچوب فرهنگی و ارزشی می‌انجامد.

هنگام اجرای این پژوهش با بحران جهانی ناشی از کرونا مواجه بودیم که همین مسئله، گردآوری داده‌ها را به شیوه مرسوم با مشکل مواجه کرده بود. بسیاری از مصاحبه‌های پژوهش نه به‌صورت رودرو بلکه به‌صورت الکترونیکی انجام شده است که این مسئله عمیق بودن فرایند پژوهش را با محدودیت مواجه کرده است. به دلیل محدود بودن جامعه آماری در بخش کیفی تصمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های این پژوهش به سایر مؤسسات آموزشی با محدودیت مواجه است و در صورت نیاز باید مطالعه‌ای تکمیلی صورت گیرد. از آنجا که یافته‌های به‌دست آمده فقط از طریق مصاحبه و نه با مشاهده مستقیم یا پرسشنامه گردآوری شده است، بنابراین اعتبار یافته‌های این پژوهش محدود شده است به روشهای مورد استفاده پژوهش و کیفیت داده‌هایی که پاسخگویان ارائه کرده‌اند.

1. Ellstrom
2. Lindon

### ▲ پیشنهادهای کاربردی ▲

۱. به منظور آگاهی از شیوه‌های نوین نیازآفرینی برای مربیگری در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که از مطالعه این فرایند در سایر کشورها به‌روش مطالعات تطبیقی بهره‌گیری شود.
۲. ارتباط اثربخش با سایر نهادها را می‌توان با مطالعه ظرفیتهای نهادهای مرتبط با آموزش و پرورش برای اجرای مربیگری آموزشی و نحوه ارتباط با آنها به‌دست آورد.
۳. پیشنهاد می‌شود پژوهشهایی برای سیاستگذاری در سطح کلان با هدف اجرای مربیگری آموزشی در آموزش و پرورش انجام گیرد و پیشینه پژوهش در این زمینه تقویت شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات دیدار.
- طالبی، بهنام؛ سیدنظری، نیر و سودی، حورا. (۱۳۹۶). ارائه مدل ادراکی سیاستگذاری در آموزش و پرورش ایران. *رهیافت*، ۲۷ (۶۵)، ۱۱۳-۱۳۰.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ فانی، علی‌اصغر؛ دلبری راغب، فاطمه؛ امیری، مجتبی و مهرمحمدی، محمود. (۱۳۹۷). طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری در آموزش و پرورش ایران با رویکرد قابلیت. *فصلنامه علمی - پژوهشی سیاستگذاری عمومی*، ۴ (۳)، ۱۵۹-۱۷۶.
- کرسول، جان دبلیو. (۲۰۰۷). *پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد*، ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی (۱۳۹۴). تهران: انتشارات صفار.

- Aguilar, E. (2019). You can't have a coaching culture without a structure. *Educational Leadership*, 77(3), 22-2.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Clandinin, D., & Rosiek, J. (2007). Mapping a landscape of narrative inquiry: Borderland spaces and tensions. In D. Jean Clandinin (Ed.), *Handbook of narrative inquiry; Mapping a methodology* (pp.35-75). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creasy, J., & Paterson, F. (2005). *Leading coaching in schools*. National College for School Leadership (Great Britain).
- Delaware County Community College. (2005). *Definition of professional development*. Webmaster@dec.edu
- Dicke, T., Elling, J., Schmeck, A., & Leutner, D. (2015). Reducing reality shock: The effects of classroom management skills training on beginning teachers. *Teaching and Teacher Education*, 48(3), 1-12. DOI:10.1016/j.tate.2015.01.013
- Ellström, E. (2012). Managerial support for learning at work: A qualitative study of first-line manager in elder care. *Leadership in Health Service*, 25(4), 273-287. DOI:10.1108/17511871211268919
- English, S., Sabatine, J., & Brownell, P. (2018). *Professional coaching: Practice and principle*. New York: Springer Publishing Company.
- Fougere, D. M. E. (2014). *Instructional coaching relationships: An interpretative phenomenological analysis*. (Master's thesis). University of Windsor.
- Joyce, B. R., & Showers, B. (2002). Student achievement through staff development. In B. Joyce, & B. Showers (Eds.), *Designing training and peer coaching: Our needs for learning* (Vol. 3). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Knight, D. (2012). Assessing the cost of instructional coaching. *Journal of Education Finance*, 38(1), 52-80. DOI:10.1353/jef.2012.0010
- Knight, J. (2007). *Instructional coaching, a partnership approach to improving instruction*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Knight, J., & van Nieuwerburgh, C. (2012). Instructional coaching: A focus on practice. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 100-112. <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.707668>

- Laine, S. W. M. (2000). *Professional development in education and the private sector: Following the leaders*. Education Commission of the States.
- Lindon, J. (2011). *Creating a culture of coaching: Upskilling the school workforce in times of change*. National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- Peterson, D. S., Taylor, B. M., Burnham, B., & Schock, R. (2009). Reflective coaching conversations: A missing piece. *The Reading Teacher*, 62(6), 500-509. <https://doi.org/10.1598/RT.62.6.4>
- Pürçek, K. I. (2014). Coach and coaching in education. *Journal of Education and Future*, 6, 1-14.
- Russo, A. (2004). School-based coaching: A revolution in professional development – or just the latest fad?. *Harvard Education Letter*, 20(4), 1-4.
- Sanfilippo, J. (2019). *Examination of the development, implementation, and monitoring of one instructional coaching program in an Urban, Title I, Elementary School*. (Doctoral dissertation). Georgia State University.
- Saphier, J., & West, L. (2010). How coaches can maximize student learning. *Phi Delta Kappan*, 91(4), 46-50. <https://doi.org/10.1177/0031721710091004>
- Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, (5), 1-18.
- Tanner, J., Quintis, L., & Gamboa Jr, T. (2017). Three perspectives of planning, implementation, and consistency in instructional coaching. *Journal of Educational Research and Practice*, 7(1), 30-44. DOI:10.5590/JERAP.2017.07.1.03
- Teemant, A., Wink, J., & Tyra, S. (2011). Effects of coaching on teacher use of sociocultural instructional practices. *Teaching and Teacher Education*, 27(4), 683-693. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.11.006>
- Toll, C.A. (2018). *Educational coaching: A partnership for problem solving*. Virginia, USA: ASCD.
- Walpole, S., & McKenna, M. C. (2012). *The literacy coach's handbook: A guide to research-based practice*. Guilford Press.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## Ways of Implementing Instructional Coaching for Teachers within the Educational System

A. Eghbaali<sup>1</sup> ◉ F. Alaami, Ph.D.<sup>2\*</sup> ◉ M. Ghahramaani, Ph.D.<sup>3</sup>

### Abstract

Instructional coaching is a new and effective approach to teachers' professional development that has been utilized in many educational systems. To explore strategies that can help with the implementation of such a program in Iranian educational system a group of 12 instructors from among those who were going through a course in electronic learning, was carefully selected and interviewed. Content analysis of the respondents' views on the subject yielded five general sets of strategies: need creation prior to need assessment, expansion of interactions with related institutions, development of instructional coaching within educational institutions, ministerial level tactics, and governmental and policy level tactics. Both short, and long term strategies require appropriate and timely investment.

**Keywords:** Instructional coaching, professional development, strategy, educational system

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

**Date Received:** Oct 11, 2022

**Date Accepted:** April. 25, 2023

*This paper is derived from the first author's Masters' thesis.*

1. Masters' graduate in Educational Administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran, (Corresponding Author).  
**E-mail:** f\_alami@sbu.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.