

مؤلفه‌های کوچینگ در منابع اسلامی و نقش کوچینگ آموزشی در ارتقای کیفیت عملکرد مدیران آموزشی

لعیا مقدسی^۱، داود صفا^۲

چکیده

بهره‌وری حداکثری از عملکرد مدیران آموزشی به دلیل نقش مؤثر این حرفه در ترقی جامعه و نظام آموزش و پرورش، امری ضروری است. مدیران آموزشی در جامعه اسلامی برای ارتقای هرچه بیشتر عملکرد خود و استفاده از استراتژی‌های نوین آموزشی، نیازمند روش‌ها و ابزارهای به‌روز و کارآمد هستند. کوچینگ ابزاری تعاملی است که با توسعه شایستگی‌های فردی و شغلی، افراد را سریع‌تر و مؤثرتر به اهداف مطلوب می‌رساند. در پژوهش حاضر با هدف تبیین و کاربرد بنیادی، به روش اسنادی مؤلفه‌های کوچینگ در منابع اسلامی و نقش آن در ارتقای کیفیت عملکرد مدیران آموزشی بررسی شد. براین اساس، ابتدا اهمیت ارتقای کیفیت عملکرد و کوچینگ معرفی و مؤلفه‌های این رویکرد در منابع اسلامی بیان شد و نیز اثر استفاده از کوچینگ در عملکرد مدیران آموزشی بررسی گردید. سپس گام‌های فرایند کوچینگ در مدیریت آموزشی تشریح و در نهایت مؤلفه‌هایی مانند توسعه مهارت‌های رهبری، توسعه مهارت‌های مدیریتی، مدیریت زمان و منابع، فراهم آوردن بازخورد، مدیریت تغییرات، توسعه همکاری و تیم‌سازی و تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری از مؤلفه‌های مؤثر در ارتقای کیفیت عملکرد مدیران آموزشی شناسایی شد. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های این رویکرد در منابع اسلامی با مفاهیمی همچون «خودآگاهی»، «تغییر از درون»، «پرسش‌گری» و «گوش دادن فعال» همسویی دارد و در صورت اجرا، روشی کارآمد در ارتقای کیفیت عملکرد مدیران آموزشی است.

واژگان کلیدی: عملکرد، کوچینگ، کوچینگ در منابع اسلامی، مدیریت آموزشی، کوچینگ آموزشی.

۱. دانش‌پژوه ارشد مدیریت آموزشی، مجتمع آموزش عالی بنت الهدی، جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران.

Email: moghadasilaya@gmail.com

ORCID: 0009-0005-3622-0106

۲. استادیار جامعه‌شناسی، جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران.

Email: Davood_safa@yahoo.com

ORCID: 0009-0939-2416-0000



۱. مقدمه

کیفیت فعالیت نهادهای اجتماعی یک جامعه تا حد زیادی به عملکرد آموزش و پرورش بستگی دارد. در حال حاضر، کیفیت یکی از محورهای اصلی همه مراکز آموزشی است و ارتقای آن مهم‌ترین وظیفه وزارت آموزش و پرورش به‌شمار می‌رود. (برزگر، کرمی، ۱۳۹۴) عملکرد، امروزه یکی از دغدغه‌های مداوم مدیران توانمند و علاقه‌مند به بهسازی نیروی انسانی است (سیومینگ و دورا، ۲۰۱۲). مدیران معتقدند که قرن حاضر بیش از هر زمان دیگری در تاریخ به کارایی و بهره‌وری بیشتری نیاز دارد (وایلنت، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه مدارس بهترین مکان برای ایجاد تحول ارزش‌ها و رفتارها به‌شمار می‌رود، می‌توان گفت که مدیریت مدارس از مهم‌ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین انواع مدیریت است؛ زیرا موضوع آن انسان است (هاریس، و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان داده است که ۹۳٪ دانش‌آموزانی که در مدرسی با مدیران توانمند حضور داشته‌اند، نتایج موفقیت‌آمیزی کسب کرده‌اند، در حالی که این رقم در مدارس با مدیران ضعیف فقط یک درصد بوده است (الینگارد، و همکاران، ۲۰۱۶). گاهی مدیران آموزشی با معلمانی مواجه می‌شوند که دچار کمبود اعتماد به نفس هستند. مدیران مدارس از طریق تأثیرگذاری بر انگیزش و توانایی معلمان و ایجاد محیط کاری مناسب، نقش اساسی در بهبود عملکرد، کارایی و عدالت آموزشی دارند. بنابراین، ارتقای کیفیت مدارس بدون مدیریت صحیح، درست و توانمند امکان‌پذیر نیست (فطرت، و همکاران، ۱۳۹۴).

ارتقای مدیریت آموزشی، با توجه به نقش آن در رشد و توسعه وضعیت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه اهمیت بالایی دارد؛ زیرا با راهنمایی و کمک مدیران آموزشی، به کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری تمامی نیروهای انسانی میسر می‌شود و این موضوع زمینه‌هایی را فراهم می‌کند که نظام آموزش و پرورش به اهداف تعلیم و تربیت دست یابد. علاوه بر آن، مدیران مدارس با هماهنگ کردن استعدادهای دانش‌آموزان و بهره‌گیری از شرایط محیطی، برای رسیدن به اهداف آموزشی باید برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی کنند.



(رحمان پور و حاجبی، ۱۴۰۲) کوچینگ یا مربیگری، به منظور ارتقای نیروی خودگردان افراد برای کار مؤثر، ابزار تعاملی است که به افراد در شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی سریع‌تر از توانایی ذاتی‌شان کمک می‌کند (عبدی، و همکاران، ۱۳۹۷).

در دین مبین اسلام، یکی از صفاتی که برای خداوند در قرآن بیان شده است، صفت «رب» است که به معنای تربیت و سوق دادن به سوی کمال است. هدف کوچینگ نیز پرورش فرد و هدایت او به بهترین حالت ممکن است. (متحدین و جهانگیر، ۱۴۰۱) با پیچیده‌تر شدن ارتباطات جهانی، استفاده از روش‌هایی چون کوچینگ در بروز عملکرد مؤثر، افزایش انگیزه و ایجاد فضای یادگیرنده در سازمان‌های آموزشی بیش‌تر احساس می‌شود (فتحی و اجارگاه، و همکاران، ۱۳۹۳). کوچینگ به مثابه یک هنر تحول‌آفرین، نه فقط مهارت، بلکه روشی مؤثر در آموزش و بهسازی به‌شمار می‌رود (عبدی، و همکاران، ۱۳۹۷؛ غفاری، و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، کوچینگ از کارآمدترین راه‌های تقویت افراد و مدیریت عملکرد شناخته شده است (عبدی، و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به اینکه در پژوهش‌های گذشته به موضوع مؤلفه‌های کوچینگ و اثر آن در ارتقای مدیریت آموزشی پرداخته نشده است، این پژوهش با روش اسنادی و کتابخانه‌ای، و با بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی مانند نورمگز، SID، پرتال جامع علوم انسانی، Springer، Sage Journals، ScienceDirect و Eric، به بررسی مؤلفه‌های کوچینگ در ارتقای کیفیت عملکرد مدیران آموزشی می‌پردازد و تلاش دارد به این پرسش‌ها پاسخ دهد که: مؤلفه‌های کوچینگ در منابع اسلامی کدام است؟ چرا کوچینگ برای مدیران آموزشی ضروری است؟ گام‌های فرایند کوچینگ در مدیریت آموزشی چیست؟ مؤلفه‌های کوچینگ در ارتقای کیفیت مدیران آموزشی کدام‌اند؟

۲. مبانی نظری

مدیریت آموزشی با پیدایش و تحول نظام‌های نوین آموزش و پرورش شکل گرفت. در قرن بیستم، به دلیل توسعه آموزش عمومی، تأسیس مدارس و سازمان‌های آموزشی متعدد، تنوع

روش‌های آموزشی و تخصصی شدن آموزش، ضرورت سازماندهی و مدیریت فعالیت‌های آموزشی آشکار شد. (علاقه‌بند، ۱۳۸۹) ریشه کوچینگ به پیش از دهه ۱۹۶۰ بازمی‌گردد و با هدف بهبود عملکرد افراد در محل کار به وجود آمد (احمدی، و همکاران، ۲۰۲۲). در آموزش و پرورش، کوچینگ مجموعه اقداماتی است که به افراد کمک می‌کند با باور به توانایی‌ها و احساسات مثبت، سریع‌تر به اهداف خود برسند و به توسعه فردی دست‌یابند. حضور مربی یا کوچ باعث ارتقای عملکرد تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان و رفع ضعف‌ها با باور به مهارت‌های وجودی آنان می‌شود. این چارچوب برگرفته از تحقیقات پیازه، مدرسه کولبرگ در دانشگاه هاروارد و مکتب فرانکفورت (نظریه انتقادی) است. در کوچینگ، تغییر افکار از طریق مشاوره فرآیند ذهنی مشتریان امکان‌پذیر است (لاسکه، ۲۰۰۶).

نظریه‌های مرتبط با کوچینگ عبارتند از: نظریه یادگیری اجتماعی (مشارکت فعال افراد در فرایند یادگیری و توسعه درون‌سازی معنای اجتماعی)؛ نظریه خودمختاری (انگیزه فرد از طریق احساس، ارتباط، خودمختاری و صلاحیت هدایت می‌شود و محیط یادگیری باید بر پایه روابط متقابل ایجاد شود)؛ نظریه شناختی اجتماعی (شناسایی عوامل اجتماعی مؤثر در کسب دانش، تغییر رفتار و انگیزه، و اهمیت خودکارآمدی در تغییر رفتاری)؛ و نظریه سرمایه انسانی (نیروی انسانی با ظرفیت‌های فکری خود تولیدات خلاقانه ایجاد می‌کند که رشد همه‌جانبه را فراهم می‌آورد). (کیخا، ۱۴۰۱)

۳. پیشینه پژوهشی

از پژوهش‌هایی که در موضوع مقاله حاضر انجام شده است می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: نریمانی و جلیلی (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی؛ یک مطالعه کیفی»، مدلی برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی ارائه دادند و چهار بعد شامل توسعه رهبری، بهبود ساختار، برنامه‌ریزی عملکرد و خودتوسعه‌ای شناسایی

شد. نتایج آنها حاکی از آن بود که مدل مستخرج از پژوهش با توجه اعتبار مناسب، می‌تواند برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد.

● جوزی و یوسفی (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان «مهارت‌های کوچینگ برای مدیران سازمان»، مهارت‌های کوچینگ مدیران سازمانی را بررسی کردند و نشان دادند مدیران با حضور در نقش کوچ، عملکرد کارکنان خود را بهبود می‌بخشند.

● عصمتی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «کوچینگ تحصیلی و آموزشی» نشان دادند که کوچ‌های تحصیلی به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا زمان خود را مدیریت کرده، برنامه‌ریزی کنند و متناسب با سبک یادگیری، استراتژی طراحی نمایند.

● اسپنسر (۲۰۱۱) با مطالعه پدیدارشناختی بر مریبان حرفه‌ای، نشان داد که مریگیری از انتقال آموزش حمایت می‌کند و تأثیر تعریف مربی از نقش خود بر نتایج و انتقال آموزش قابل توجه است.

● باچکیرووا، آرتور و ری‌دینگ (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی چالش‌های خاص در ارزیابی یک برنامه کوچینگ در مقیاس بزرگ و پیشنهاد راه حل‌های جدید»، چالش‌های ارزیابی برنامه‌های کوچینگ در مقیاس بزرگ را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که مریگیری سهم عمده‌ای در ایجاد راه حل‌های مناسب و سریع دارد.

مقاله حاضر با تعریف کوچینگ و مراحل آن، به بررسی مؤلفه‌های کوچینگ در ارتقای کیفیت مدیران آموزشی می‌پردازد.

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر با هدف بررسی مؤلفه‌های کوچینگ در منابع اسلامی و نقش کوچینگ در ارتقای کیفیت عملکرد مدیران آموزشی، با هدف توصیفی و کاربرد بنیادی و روش اسنادی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی است.

۵. مفهوم‌شناسی

۵-۱. مفهوم‌شناسی عملکرد

عملکرد به مجموعه فعالیت‌های سازمانی گفته می‌شود که مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان را شامل می‌شود. هدف آن تسهیل ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است که منجر به محیط کاری مطلوب و افزایش تعهد به کیفیت خدمات می‌شود. عملکرد به معنای استفاده بهینه و اقتصادی از منابع و امکانات برای دستیابی مؤثر و کارآمد به اهداف سازمان است. (سلطانی، ۱۳۹۶)

۵-۲. مفهوم‌شناسی کوچینگ

کوچینگ فرآیندی است که شرایط یادگیری و توسعه و در نتیجه بهبود عملکرد را فراهم می‌کند. به عبارتی، کوچینگ فرآیندی خلاقانه است که افراد را برای دستیابی به حداکثر پتانسیل خود ترغیب و تشویق می‌کند. (جوزی و یوسفی، ۱۴۰۲) کوچینگ، دوره‌ای برای توانمندسازی افراد است تا احساس آرامش و مفید بودن داشته باشند و با رسیدن به اهداف مورد نظر خود، رضایت و خرسندی تجربه کنند (عبدی، و همکاران، ۱۳۹۷). جوهره کوچینگ در این است که افراد را تشویق می‌کند مسئولیت‌های خود را بپذیرند، قدرت درونی خود را تجربه کنند، به سمت یادگیری حرکت کنند، در حل مسئله خلاق باشند، تصمیمات عالی بگیرند و از تمام توانایی‌های خود استفاده کنند. ظرفیت انجام این کارها هدیه الهی برای تکامل انسان است (آرتونیان و علاقه‌بند راد، ۱۳۹۵).

در رویکرد کوچینگ، مراجعه‌کننده همان انتخاب‌کننده و پیش‌برنده جلسه است و کوچ (مربی) تنها به مثابه تسهیلگر عمل می‌کند. (سیومینگ و دورا، ۲۰۱۲) کوچینگ بر کمک به افراد سالم برای ارتقای مهارت‌ها و دستیابی به اهداف تمرکز دارد و رابطه‌ای مشارکتی (نه مشاوره‌ای) بین کوچ و مراجعه‌کننده ایجاد می‌کند. مشاوره، اغلب برای بازگرداندن فرد به حالت نرمال است، اما کوچینگ افراد سالم (از نظر رفتاری و روانی) را به سطح بالاتری از عملکرد می‌رساند. منتورینگ

(برخلاف کوچینگ) غیررسمی، بلندمدت و مبتنی بر انتقال تجربه‌های تخصصی است، درحالی‌که کوچینگ ساختاریافته و کوتاه‌مدت بوده و اهداف سازمانی را دنبال می‌کند (غفاری، و همکاران، ۲۰۲۲). کوچینگ راهنمایی، مشاوره، آموزش و درمان نیست، اما می‌توان از آن در تمام این رویکردها بهره برد (جوزی و یوسفی، ۱۴۰۲).

۵-۳. مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی در هر سازمان آموزشی عبارت است از: هماهنگ‌سازی و استفاده مؤثر از تلاش‌های افراد و منابع دیگر برای تحقق اهداف آن سازمان. در سازمان‌های آموزشی، هدف‌ها به امور آموزشی و یادگیری مربوط است. مدیریت آموزشی شامل فعالیت‌هایی است که مستقیماً با آموزش و یادگیری مرتبط است؛ از جمله برنامه‌های آموزشی، محتوای درسی، روش‌ها و وسایل آموزشی، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، آموزش مکمل، برنامه‌های امور دانشجویان و اساتید و سایر فعالیت‌هایی که سازمان برای مدیران در نظر گرفته است. از دیدگاه تصمیم‌گیری، مدیریت آموزشی عبارت است: از تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات درباره آموزش و یادگیری. (علاقه‌بند، ۱۳۸۹)

۵-۴. کوچینگ مدیریتی

کوچینگ مدیریتی به مدل «رهبر به‌عنوان کوچ» اشاره دارد و یک الگوی مدیریتی جدید برای توسعه و توانمندسازی کارکنان و افزایش عملکرد آنان است. (جوزی و یوسفی، ۱۴۰۲) با ورود به قرن جدید و ایجاد سیستم‌های آموزشی و آکادمی‌های مختلف، استفاده از کوچینگ در مدارس و دانشگاه‌ها به شکل به‌روزتری رواج یافته است. کوچینگ به افراد کمک می‌کند تا بهتر به هوشمندی و توانایی‌های خود دست یابند (عصمتی، و همکاران، ۱۴۰۲). کوچینگ یک مهارت مدیریتی نیرومند است که به مدیران کمک می‌کند پیشرفت شخصی اعضای گروه را حمایت کرده، مشکلات را حل و نوآوری در سطح فردی و گروهی ایجاد کنند و در رهبری و حل تعارض نقش‌آفرینی نمایند (جوزی و یوسفی، ۱۴۰۲). مدیران مدارس از مؤثرترین و مهم‌ترین عوامل ایجاد محیطی سالم، پویا و انگیزه‌بخش برای یادگیری هستند. با بهره‌گیری از کوچینگ مدیریتی،

مدیران یا معاونان می‌توانند نقاط ضعف و کمبودهای مدرسه را از نظر آموزشی، پرورشی و اداری تشخیص داده و با تجهیز به فنون و مهارت‌های لازم، نظارت بر معلمان و هماهنگ‌سازی نیروهای مدرسه، محیطی مناسب برای یادگیری دانش‌آموزان و رشد حرفه‌ای تمامی افراد مدرسه فراهم آورند (عصمتی، و همکاران، ۱۴۰۲).

۶. مؤلفه‌های کوچینگ در منابع اسلامی

اصطلاح «کوچینگ» به شکل پیشرفته آن در متون کلاسیک اسلامی یافت نمی‌شود، اما واژه‌ای نزدیک به آن در تعلیم و تربیت اسلامی «مربیگری» است. هرچند بین این دو واژه تفاوت‌هایی وجود دارد، شباهت اصلی آنها در راهنمایی و همراهی افراد برای رسیدن به اهداف است و تمرکز بر توسعه فردی یا حرفه‌ای متربی دارد.

جدول ۱. تفاوت‌های کوچینگ و مربیگری در تعلیم و تربیت اسلامی

نوع	رابطه	نقش	منبع	کاربرد و هدف
کوچینگ	کوتاه مدت با اهداف کوتاه مدت	تسهیل‌گر (پرسش‌گر)	کشف پاسخ توسط خود مراجع	بهبود عملکرد خاص (مثل رهبری)
مربیگری	بلندمدت و با توجه به هدف غائی	الگو و راهنما با توجه به تقویت بعد عقلانی	انتقال دانش از منبع وحی توسط مربی به متربی و عقل ورزی متربی	رشد و تعالی و تقرب به خدا

مفاهیم و روش‌های مشابه مربیگری در نظام تعلیم و تربیت اسلامی وضوح دیده می‌شود. در ادامه به برخی از آنها پرداخته شده است.

۶-۱. روش‌های مربیگری در قرآن کریم

- روش‌های هدایتی غیرمستقیم: داستان حضرت موسی و خضر علیه السلام نمونه‌ای بارز از مربیگری الهی است که در آن یادگیری از طریق تجربه عملی، استفاده از پرسش‌های تأملی و تحلیل پس از عمل صورت می‌گیرد: «ما لم تسطع علیه صبراً، این است علت آنچه نتوانستی بر آن شکیبایی ورزی؟» (کهف: ۸۲)

روش حل مسئله: در داستان حضرت یوسف علیه السلام در قرآن کریم، ایشان با طرح سؤال «چه می‌کارید؟» تکنیکی برای رشد شناختی ارائه می‌دهد (رک، یوسف: ۴۷).

۶-۲. روش‌های مربیگری در سنت ائمه معصومین (مهارت‌های مربیگری)

- خودآگاهی بخشی: پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: «المومن مرآة لأخيه المومن، مؤمن آینه مؤمن است» (مجلسی، ۱۴۰۳ هـ ق، ۲۳۳/۷۴).

تأکید بر سؤال کردن و کشف پاسخ به جای القاء؛ امام علی علیه السلام می‌فرماید: «سلونی قبل ان تفقدونی؛ از من بپرسید، پیش از آنکه مرا از دست بدهید» (شریف رضی، ۱۳۸۷، خطبه ۱۸۹). بنابراین، می‌توان مؤلفه‌های کوچینگ را در منابع اسلامی یافت، هرچند تفاوت‌های مبنایی بین کوچینگ و مربیگری در تعلیم و تربیت اسلامی وجود دارد.

۶-۳. کوچینگ و خودآگاهی

در کوچینگ، مراجع محوریت دارد و پیش‌فرض آن، آگاه بودن انسان نسبت به نیازها و ویژگی‌های خود است. آیه «بل الانسان علی نفسه بصیر» (قیامت: ۱۴) بیان می‌کند که انسان از وضع خود آگاه است و بهتر از هر کس دیگر می‌داند چه کارهایی انجام داده، چه نیازهایی دارد و ویژگی‌هایش چیست.

۶-۴. کوچینگ و تغییر درونی

در فرآیند کوچینگ، تغییر باید از درون آغاز شود و فرد عامل تحول خود باشد. قرآن می‌فرماید: «ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم» (رعد: ۱۱)، یعنی خدا وضعیت قومی را تغییر نمی‌دهد مگر آنکه آنان خود را تغییر دهند. در کوچینگ بر میل و کنترل درونی تأکید می‌شود و اجبار، تحمیل و کنترل بیرونی وجود ندارد. قرآن کریم نیز بر آزادی اراده تأکید می‌کند: «لا اکراه فی الدین» (بقره: ۲۵۶) که نشان می‌دهد در دین هیچ اکراهی وجود ندارد و پذیرش باید با اختیار و آگاهی باشد و هر کس باید آزادانه با به‌کارگیری عقل و با تکیه بر مطالعه و تحقیق، دین را بپذیرد.

۵-۶. کوچینگ و قابلیت انسان

کوچینگ بر این باور است که انسان قابلیت‌های درونی فراوانی دارد و هدف اصلی آن، آزادسازی این قابلیت‌ها است. در شعر منسوب به امام علی علیه السلام: «و تحسب أنك جرم صغير» (بیهقی نیشابوری، ۱۳۸۱، ص ۱۵۷) نشان داده شده که انسان موجود کوچکی نیست و ظرفیت‌های عظیم در او نهفته است.

۶-۶. پرسشگری در کوچینگ

پرسشگری یکی از ابزارهای کلیدی کوچینگ است. امام حسن علیه السلام فرمود: «حسن السؤال نصف العلم؛ پرسش صحیح و نیکو، نیمی از دانش خواهد بود» (مجلسی، ۱۴۰۳، ق، ۷۷/۱۶۰). کوچ با پرسیدن سؤال‌های مؤثر، به مراجع کمک می‌کند تا پاسخ‌های عمیق به مسائل خود بیابد. کیفیت سؤال و پاسخ نقش مهمی در حل مسئله و توسعه فردی دارد.

۶-۷. گوش دادن فعال در کوچینگ

گوش دادن فعال نیز مانند پرسشگری، یکی از مهارت‌های کلیدی کوچینگ است، زیرا اصلی‌ترین راه ارتباطی بین کوچ و مراجع است. امام علی علیه السلام فرمود: «عود اذنک حسن الاستماع؛ یعنی گوش خود را به خوب شنیدن عادت ده» (غررالحکم، ۱۴۱۰ هـ.ق، ص ۱۱۵). بابا افضل کاشی در بیتی می‌گوید: «گوش تو، دو دادند و زبان تو یکی؛ یعنی دو بشنو و یکی بیش مگو» در کوچینگ، کوچ بیش از آنکه سخن بگوید، گوش می‌دهد (متحدین و جهانگیر، ۱۴۰۱).

۷. لزوم کوچینگ برای مدیران آموزشی

سرعت تحولات علوم و فناوری موجب شده است تا مؤسسات آموزشی رویکردهای یاددهی و یادگیری خود را به‌روز کنند. هدف از این بهبود، حمایت از فراگیران برای افزایش توانمندی‌ها و دستیابی به عملکرد مطلوب در محیط پیچیده امروز است (عسکری، و همکاران، ۱۴۰۳).

فرایند «مدیر به‌عنوان کوچ» فعالیتی توسعه‌ای است که در آن یک‌کارمند به‌صورت مستقیم و تک‌به‌تک با مدیر خود کار می‌کند تا عملکرد شغلی خود را بهبود بخشد و توانایی‌های لازم برای نقش‌ها و چالش‌های آینده را ارتقاء دهد. موفقیت این فرایند وابسته به رابطه بین کارمند و مدیر

و استفاده از اطلاعات عینی مانند بازخورد و ارزیابی عملکرد است. (گرگوری ولوی، ۲۰۱۰) کوچینگ مدیریتی، فرایند یادگیری کارکنان را تسهیل می‌کند و از تمرکز صرف بر نتایج جلوگیری می‌نماید، به کارکنان کمک می‌کند از آگاهی به عمل برسند و ابتکار و مسئولیت‌پذیری آنان افزایش یابد. در نهایت، مدیر به عنوان کوچ، وظیفه دارد افراد را از وضعیت فعلی به نقطه مطلوب رشد و توسعه هدایت کند (جوزی و یوسفی، ۱۴۰۲). مزایای مربیگری شامل بهبود عملکرد، بهبود روابط کاری، افزایش اثربخشی کار تیمی، کاهش تعارضات، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. مزایای اصلی کوچینگ را می‌توان در سه بعد خلاصه کرد: حمایت، سرعت و رسیدن به راه‌حل‌ها (عصمتی، و همکاران، ۱۴۰۲).

۸. گام‌های فرایند کوچینگ در مدیریت آموزشی

کوچینگ براساس تطبیق سبک مدیریت با سطح رشد فرد، انجام می‌شود تا شایستگی، انگیزه و اعتماد به نفس او افزایش یابد. این فرایند در چهار گام اصلی انجام می‌شود:

گام اول (گفتن): مدیر به کارمند می‌گوید چه کاری، چه زمانی و چگونه انجام دهد و به طور مستمر پیگیری و بازخورد می‌دهد.

گام دوم (کوچینگ): مدیر علاوه بر هدایت، تحسین، تشویق و گوش دادن را نیز انجام می‌دهد؛ مشورت می‌کند، اما کنترل و تصمیم‌گیری را حفظ می‌کند.

گام سوم (حمایت): مدیر نقش تسهیل‌کننده دارد، تشویق می‌کند و از کارمند بازخورد می‌گیرد تا او به خودباوری برسد.

گام چهارم (تفویض اختیار): مدیر به کارمند قدرت می‌دهد تا با منابع مناسب به تنهایی کار کند و حداقل حمایت را ارائه می‌دهد؛ زیرا کارمند به اوج عملکرد رسیده است. (جوزی و یوسفی، ۱۴۰۲)

۹. مؤلفه‌های کوچینگ در ارتقاء کیفیت مدیران آموزشی

نتایج مربیگری بسیار متنوع و بسته به نوع و موضوع کوچینگ متفاوت است. برای مثال، یک مدیر رفتار مدیریتی خود را تغییر می‌دهد، بازخوردهای تشویقی بیشتری ارائه می‌دهد و



مقاومت در برابر تغییر و تعارض را به شکل سازنده‌تری مدیریت می‌کند. کارکنان کارآمدتر عمل کرده و در موقعیت‌های استرس‌زا آرام‌تر باقی می‌مانند. این فرآیند تأثیرات مهمی بر اهداف حرفه‌ای و زندگی شخصی افراد نیز دارد. (زیگفرید گریف، ۲۰۱۷) بنابراین، مؤلفه‌های کلیدی کوچینگ عبارتند از:

۹-۱. توسعه مهارت‌های رهبری

توسعه رهبری یکی از عوامل اصلی بهبود عملکرد از دیدگاه معلمان و مدیران است. این شامل مهارت‌های روابط انسانی، تأثیرگذاری بر زیردستان، جلب مشارکت همکاران، همسو کردن دیگران با برنامه‌ها، احترام و همدلی، ایجاد ارتباط مثبت با والدین و جامعه، استفاده از گفتگو برای تقویت ارتباط، عمل تیمی، تجهیز مدارس، به‌کارگیری تحقیقات و تئوری‌های مدیریت و داشتن دانش و تخصص است (نریمانی، و همکاران، ۱۴۰۰). تحقیقات هاپکینز (۲۰۲۰) و پچوتا و اسکات (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که رهبری مدرسه یک جزء کلیدی برای موفقیت محیط آموزشی است و مدیران قدرتمند نقش اساسی در تغییر وضعیت مدارس دارند.

۹-۲. ارتقاء مهارت‌های مدیریتی

توسعه مهارت‌های مدیریتی شامل دانش و بینش مدیریتی، مطالعه تئوری‌ها، داشتن مأموریت و چشم‌انداز، ایجاد تیم رهبری، مهارت در هدایت و کنترل، مدیریت منابع انسانی و فیزیکی، هدف‌گذاری و سازماندهی است. افراد، بیشتر از کسانی که مهارت و دانش بالاتری دارند، تبعیت می‌کنند، درحالی‌که در مقابل افراد ضعیف‌تر، کمتر گوش می‌دهند (نریمانی، و همکاران، ۱۴۰۰). کوچینگ به مدیران کمک می‌کند مهارت‌های ارتباطی خود با معلمان، والدین و دانش‌آموزان را تقویت کنند و روابط مثبت‌تری برقرار نمایند.

۹-۳. مدیریت زمان و منابع

بهترین مدیران کسانی هستند که نیازهای افراد خود را تشخیص داده و با ترکیب هدایت و حمایت، بهترین سبک مدیریتی را انتخاب می‌کنند. رعایت نظم، حضور به موقع و انجام امور در

زمان مناسب از الزامات مدیریت است. کوچینگ به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های مؤثری برای مدیریت زمان و منابع پیدا کنند و کارایی را افزایش دهند. (نریمانی، و همکاران، ۱۴۰۰) مدیران آموزشی باید برنامه ریزی و اولویت‌بندی وظایف خود را داشته باشند. کوچینگ می‌تواند به آنها کمک کند تا استراتژی‌های تصمیمی برای مدیریت زمان و منابع خود پیدا کنند و در نتیجه کارایی را افزایش دهند.

۴-۹. فراهم آوردن بازخورد

بازخورد ابزاری برای رسیدن به اهداف استاندارد سازمان است. طراحی سیستم بازخورد شامل مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای تعیین شده و تعیین انحرافات و سنجش ارزش آن‌هاست. (جوانبخت، ۱۳۹۹) یکی از جنبه‌های کلیدی کوچینگ، استفاده از بازخورد است؛ مدیران باید بازخورد سازنده ارائه دهند تا نقاط قوت و ضعف شناسایی و عملکرد بهبود یابد.

۵-۹. مدیریت تغییرات

شرکت‌کنندگان در دوره‌های کوچینگ با دیدگاه‌های نو و مهارت‌های تصمیم‌گیری، روابط بهتری با دیگران برقرار کرده و کارایی شخصی خود را افزایش می‌دهند. این تغییرات تأثیر مثبتی بر تحصیل، کار و زندگی فرد دارد. (عصمتی، و همکاران، ۱۴۰۲)

۶-۹. تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری یکی از مهارت‌های کلیدی مدیریت است. وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در واقع شکل‌هایی از تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری مهمترین زیربنای وظایف در مدیریت است و انتخاب نوع و شیوه تعمیم تصمیم‌گیری از مهمترین مهارت‌های مدیر می‌باشد. کوچینگ به مدیران کمک می‌کند تصمیمات سریع و صحیح بگیرند و از داده‌ها و اطلاعات موجود بهره‌برداری کنند. (نوری تاجر، و همکاران، ۱۳۸۶) مدیران آموزشی باید قدرت مدیریت تصمیمات صحیح و سریع را داشته باشند. کوچینگ می‌تواند به آنها کمک کند تا مهارت‌های

تصمیم‌گیری خود را تقویت کنند و با استفاده از داده‌ها و اطلاعات موجود، تصمیم‌های بهتری برای استفاده از آن‌ها استفاده کنند.

۷-۹. توسعه همکاری و تیم‌سازی

بسیاری از چالش‌های مدیریت عدم شناخت مهارت‌های ارتباطی در تیم‌سازی و اصول کارت تیمی است و این موضوع مشکلی که غلایم هشداردهنده قابل لمسی ندارد، باعث تخریب درون سازمانی و در نهایت آسیب به ساختار سازمان می‌شود. تیم‌سازی یکی از ابزارهای اصلی موفقیت سازمان است. تیم به معنای مجموعه‌ای از افراد است که برای رسیدن به هدفی خاص همکاری و هماهنگی دارند. (ساری، ۱۴۰۰) کوچینگ به مدیران کمک می‌کند مهارت‌های همکاری و تیم‌سازی را تقویت کنند و محیط آموزشی مثبت ایجاد کنند

۸-۹. انگیزه‌سازی

انگیزه عامل اصلی رفتار انسان است و محرک انجام کارها اطلاق می‌شود. سبک‌های مدیریتی آزادمنشانه و رابطه محور در محیط آموزشی سبب افزایش انگیزه و رضایت شغلی معلمان و اساتید و در نتیجه ارتقاء اثربخشی و کارایی آنان می‌شود (شب‌بویی، ۱۴۰۳). کوچینگ به مدیران آموزشی کمک می‌کند راه‌های انگیزه‌سازی را کشف کنند و آنها را در ارتقاء عملکرد مدیریتی به کار گیرند.

۱۰. چالش‌های اجرای کوچینگ

اجرای کوچینگ در سازمان‌ها ممکن است با چالش‌هایی همراه باشد. این روش‌ها اغلب فعالیت‌ها، کارکردها و اهدافی همپوشان دارند و با دیگر رویکردهای مدیریتی و رهبری تداخل دارند. برخی مدیران و کارمندان ممکن است تمایلی به پذیرش نقش کوچ نداشته باشند و نقش ریاستی و هدایت دستوری را ترجیح دهند؛ یعنی صرفاً مشخص کنند چه کاری باید انجام شود، در ساعت مشخص حضور یابند و حقوق ماهانه خود را دریافت کنند و به انگیزه‌های بیرونی بسنده کنند. در این شرایط، به تقویت راهکارهای ارتقای کیفیت عملکرد و استفاده از انگیزه‌های درونی مانند کوچینگ توجه نمی‌شود. (دیگیرولاما و تیچ، ۲۰۱۹)

۱۱. نتیجه‌گیری

عملکرد مدیران آموزشی یکی از مقولات کلیدی و مؤثر در کیفیت نظام آموزش و پرورش است و ارتقای کیفیت این حرفه اهمیت بالایی دارد. کوچینگ به عنوان ابزاری کارآمد می‌تواند با ایجاد و تقویت مؤلفه‌هایی همچون خودآگاهی، تغییر مثبت، پذیرش قابلیت‌های درونی، پرسش‌گری و گوش دادن فعال (که در منابع اسلامی نیز تأکید و تأیید شده‌اند)، نقش مؤثری در بهبود عملکرد مدیران داشته باشد. علاوه بر این، کوچینگ می‌تواند مهارت‌هایی چون توسعه مهارت‌های رهبری، ارتقاء مهارت‌های مدیریتی، مدیریت زمان و منابع، فراهم آوردن بازخورد، مدیریت تغییرات، توسعه همکاری و تیم‌سازی، انگیزه‌سازی و غیره را تقویت کند. لذا سرمایه‌گذاری و زمینه‌سازی این فرایند آموزشی در قالب آموزش‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و مربیان، می‌تواند به عنوان یک راهکار کلیدی در بهبود عملکرد مدیران آموزشی در نظام آموزش و پرورش در نظر گرفته شود.

پیشنهادهای تحقیق، به منظور افزایش قدرت و اعتبار نتایج، توصیه می‌شود تحقیقات آینده از روش‌های کمی، کیفی و آمیخته برای بررسی موضوع استفاده کنند. همچنین بررسی چالش‌های اجرایی این رویکرد برای مدیران آموزشی می‌تواند زمینه مناسبی برای پژوهش‌های بیشتر فراهم آورد.

فهرست منابع

- * قرآن کریم (۱۳۸۹). مکارم شیرازی، ناصر. بیروت: تابان.
- * نهج البلاغه (۱۳۸۷). الرضی، محمدبن شریف. مترجم: دشتی، محمد. تهران: الهادی.
- ۱. آرتونیان، والتین. و علاءبندراد، جواد (۱۳۹۵). آشنایی با کوچینگ: روش نوین کمک درمانی برای اختلال نقص توجه - بیش‌فعالی. مجله روان‌پزشکی و روان‌شناسی بالینی، ۲(۲۲)، ۱۵۹-۱۶۹.
- ۲. باباژاده، معصومه،، ضامنی، فرشیده، و صفاریان‌همدانی، سعید (۱۴۰۲). تأثیر مربیگری کوچینگ با رویکرد دانشگاه‌های نسل چهارم بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک. علوم پزشکی رازی، ۳۰(۶)، ۴۲۷-۴۳۶.

۳. بازوبندی، محمدحسن، و مرتضوی امامی، علی اکبر (۱۴۰۱). طراحی و اعتبار یابی الگوی کوچینگ و اثربخشی آن بر ادراک معلمان نسبت به ترس از تدریس. مطالعات سیاست گذاری تربیت معلم (پژوهش در تربیت معلم)، ۵ (۳)، ۸۹-۱۱۴. [SID. https://sid.ir/paper/1032429/fa](https://sid.ir/paper/1032429/fa)
۴. برزگر، سیده سارا، و کرمی، لیلا (۱۳۹۴). ارتقاء کیفیت آموزشی در مدارس. نخستین همایش بین‌المللی مدیریت آموزشی ایران. <https://civilica.com/doc/441134>
۵. بیهقی نیشابوری، محمد بن حسین (۱۳۸۱). دیوان امام علی علیه‌السلام: سروضهای منسوب به آن حضرت. تهران: انتشارات اسوه.
۶. پورعزیز، الهام (۱۴۰۲). کوچ بودن چگونه است. برند آفرین، ۴ (۴۷)، ۱-۱۰.
۷. تمیمی آمدی، عبد الواحد بن محمد (۱۴۱۰ ه. ق.). غرر الحکم و درر الکلم. قم: دارالکتب اسلامی.
۸. جوانبخت، مریم (۱۳۹۹). بررسی ابعاد هدف‌ها و وظایف مدیریت آموزشی با تکیه بر اصول و روش‌های مدیریت آموزشی. مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، ۳ (۳۴)، ۱۱۹-۱۲۹. <http://noo.rs/Jenfb>
۹. جوزی، زهرا سادات، و یوسفی، محمد مهدی (۱۴۰۲). مهارت‌های کوچینگ برای مدیران سازمان. مجله پژوهش و مطالعات علوم اسلامی، ۵ (۵۵)، ۶۸-۸۱.
۱۰. رحمان پور، حسن، و حاجبی، صدیقه (۱۴۰۲). بررسی تأثیر ارتقاء مدیریت آموزشی بر افزایش آموزشی و پرورشی مدارس متوسطه. مطالعات علوم اجتماعی، ۳۵ (۹)، ۸-۱۵.
۱۱. رحمانی، جعفر (۱۳۹۷). سبک مطلوب مدیریت و رهبری در مراکز علمی، دینی، بین‌المللی. قم: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی.
۱۲. ساری، مهدی (۱۴۰۰). مهارت تیم‌سازی و الگوی کار تیمی اثربخش در سازمان آموزشی مدرسه. مجموعه مقالات هشتمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. <http://noo.rs/RYJLO>
۱۳. سلطانی، ایرج (۱۳۹۶). مدیریت عملکرد و ساز و کارهای اجرایی آن در تولید کیفیت. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۱۱ (۴۲)، ص ۱۸۹-۲۰۸.
۱۴. شب‌بویی، علی (۱۴۰۳). سبک مدیریت در انگیزه بخشی به نظام آموزش و پرورش دانش‌آموزان و دانشجویان. چهارمین کنفرانس بین‌المللی و هفتمین همایش ملی مدیریت، روان‌شناسی و علوم رفتاری. <https://sid.ir/paper/1148337/fa>
۱۵. عهدی، جواد، کاظمی، سعید، و احمدزاده قصاب، آزاده (۱۳۹۷). کوچینگ (coaching). کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی. <https://sid.ir/paper/899264/fa>
۱۶. عسگری، فریبا، هوشیاری خواه، حجت، و شایسته فرد، مرضیه (۱۴۰۳). کوچینگ: رویکردی کارآمد در تسهیل عملکرد، یادگیری و پیشرفت دانشجویان علوم پزشکی. پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۱۶ (۴)، ۱-۴. <https://me.gums.ac.ir/article-1-1477-fa.html>
۱۷. عصمتی، ملیحه، رستم‌زاده، فرشید، حاتمی، سمیرا، و کاروانپور، مهدیه (۱۴۰۲). کوچینگ تحصیلی و آموزشی. فصلنامه تحقیقات راهبردی در تعلیم و آموزش و پرورش، ۱۰ (۲)، ۱۹۱-۲۰۹.
۱۸. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۹). مدیریت عمومی. تهران: امیر کبیر
۱۹. غفاری، فریدون، احمدی، کیومرث، و صلواتی، عادل (۱۴۰۰). طراحی مدلی جهت بسط مفهومی کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. منابع انسانی ناجا، ۱۵ (۶۵)، ۶۷-۹۲. <https://sid.ir/paper/1038277/fa>
۲۰. فتحی واجارگاه کوش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه، و آرمان، مانی (۱۳۹۳). بررسی مدل مربیگری در تربیت نیروی انسانی براساس نظریه زمینه‌ای. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲ (۳)، ۳۷۵-۳۸۶. <https://doi.org/10.22061/fej.2022.5800.2281>

۲۱. فطرت، محمد علی، خراسانی، اباصلت، ابوالقاسمی، محمود، و قهرمانی، محمد (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۷(۴)، ۱۴۱-۱۷۴.
۲۲. کیخا، احمد (۱۴۰۱). شناخت مؤلفه‌های برنامه کوچینگ به منظور ارتقای سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی. نشریه طب و ترکیه، ۳۱(۱)، ۶۶-۸۰.
۲۳. متحدین، یاسر، و جهانگیر، مصطفی (۱۴۰۳). کوچینگ چیست؟ تهران: اندیشه احسان.
۲۴. مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳). بحار الاثوار. بیروت: دارالاحیاء التراث.
۲۵. نیمانی، بهمن، مهرداد، حسین، و جلیلی، راضیه (۱۴۰۰). طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی: یک مطالعه کیفی. مجله علوم روان شناختی، ۳۰(۹۹)، ۴۷۱-۴۸۴. <https://sid.ir/paper/368654/fa>
۲۶. نوری تاجر، مریم، محفوظ پورسعاد، و نوروزی نژاد، فائزه (۱۳۸۶). تصمیم‌گیری مشارکتی سرپرستان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران. مدیریت سلامت، ۱۰(۲۸)، ۷-۲۸. <https://sid.ir/paper/130082/fa>
27. Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16. <https://psycnet.apa.org/record/2007-06342-00>
28. Gregory, J. B. & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct Clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice* 3, 109-123
29. Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020) Curriculum leadership: a critical contributor to school and system improvement. *School Leadership & Management*, 40(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1704470>
30. Hopkins, D. (2020). Unleashing Greatness; A Strategy For School Improvement. *Australian Educational Leader (AEL)*, 42(3), 8-16.
31. Klychova, G. S., Zakirova, A. R., Mukhamedzyanov, K. Z., Sadrieva, E. R., & Klychova, A. S. (2017). Development of audit system for operations with Fixed assets as a tool for efficiency improvement of Social activity of the enterprise. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(19), 4966-4973.
32. Laake, O. E. (2006). From coach training to coach education: Teaching coaching within a comprehensively evidence based framework. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 45-57. <https://psycnet.apa.org/record/2007-06307-006>
33. Lynggaard, M., Mogens, J. P., & Andersen, L. B. (2016). Exploring the Context Dependency of the PSM-Performance Relationship. *Journal Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 332-354.
34. Siu-Ming, K. & Dora M. Y. T. (2012). Challenges of Appraising Intangible Outcomes with Unclear Objectives: Performance Management Issues in Local Government in Ontario. *Public Organiz Rev*
35. Vaillant, D. (2015). School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education. Background paper for EFA Global Monitoring Report.