

## تأثیر صلاحیت‌های مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس شهرستان نهاوند

ناهید نادری بنی<sup>۱\*</sup>، لیلا مرادیانی<sup>۲</sup>، قدرت الله باقری<sup>۳</sup>، صلاح الدین ابراهیمی<sup>۴</sup>

Received: 24/04/2019

صفحات: ۴۶-۲۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۰۴

Accepted: 05/12/2019

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۱۴

### چکیده

روش اجرای این پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش کلیه معلمان مدارس شهرستان نهاوند (۶۵۰ نفر) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۲۴۲ نفر از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و به پرسشنامه‌های مدیریت مشارکتی و صلاحیت‌های مربیگری پاسخ دادند. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان و تحلیل عاملی تأییدی و همچنین پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل همبستگی با نرم‌افزار SPSS و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. نتایج نشان داد که تأثیر صلاحیت‌های مربیگری بر مدیریت مشارکتی مثبت و معنادار است. تأثیر صلاحیت عمومی، صلاحیت سازمانی، صلاحیت اجرایی و صلاحیت مهارتی بر مدیریت مشارکتی مثبت و معنادار است. برای الگوی آزمون شده فرضیه‌های فرعی، شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۶۳ به دست آمد که مقدار به‌دست‌آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

**کلید واژگان:** مشارکت، مدیریت مشارکتی، مربیگری، صلاحیت‌های مربیگری.

Email: n.naderi.b@ut.ac.ir

۱- استادیار گروه مدیریت آموزشی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
(نویسنده مسئول)

۲- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳- استادیار گروه تربیت بدنی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۴- دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران، قم، ایران

## مقدمه

مشارکت از مباحث اساسی در بررسی‌ها و بازکاوی‌های رفتار سازمانی در اداره امور عمومی است؛ و یکی از مهم‌ترین عوامل دستیابی به اهداف سازمانی است (Bucur, 2016). مشارکت یک نظام فکری است که استقرار آن در جامعه از طریق آموزش و پرورش صورت می‌گیرد. در واقع فرهنگ مشارکت باید در آموزش و پرورش مستقر گشته به صورت فرآیندی دائمی و جدائی‌ناپذیر از مدرسه درآید (Rajabi Farzad and Eghbalpour, 2012). اگر در مدیریت منابع انسانی به سمت مشارکت رفته و از نظام خودمحموری اداره امور خارج شویم، می‌توانیم زمینه لازم را جهت رشد، ابتکار و جلوگیری از بی‌تفاوتی منابع پدیدآوریم (Pacheco and Lange, 2010). مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت اشخاص مناسب، در زمان مناسب و برای اجرای کار مناسب است (Emami Bafrazi, 2016). نتایج تحقیق پژوهشگران (Chatzoglou and Chatzoudes, 2018) دلالت بر آن دارد که مشارکت سبب افزایش بازدهی، بالا رفتن کیفیت کار، کاهش تعارض و کاهش مقاومت‌های منفی نظیر غیبت از کار، تأخیر و کم‌کاری و نهایتاً افزایش بازدهی خواهد شد. و برای نهادینه شدن امر مهم مشارکت در آموزش و پرورش باید گام‌های بلند مؤثرتری برداشته شود و این هم یک نیاز و هم یک ضرورت جدی می‌باشد (Tousi, 2007). و این می‌تواند به شایستگی، صلاحیت و مربیگری مدیران وابسته باشد.

مربیگری یعنی فرایند همراهی و حمایت مستمر در جهت استوار ماندن در اهداف و مقاصد خود و به عبارتی ساده‌تر هنر تسهیل کردن انجام فعالیت‌ها، مراحل یادگیری و از همه مهم‌تر پیشرفت فرد است که به‌طور مداوم بر پیشرفت و رشد متربی تمرکز دارد (Cox, Bachkirova, and Clutterbuck, 2016). این رویکرد به‌نوعی، رابطه حمایتی است که مربی زمینه را جهت موفقیت طرف مقابل خود متعهد می‌شود. و هر فرد متخصص و توانمندی با کسب آموزش‌های لازم در این زمینه می‌تواند به یک مربی تبدیل گردد (Agarwal, Angst and Magni, 2009). با توجه به اهمیت و نقش مؤثر مدیران مدارس و همچنین با توجه به نقش و کانونی بودن مدارس در ارائه خدمات و آموزش‌های گسترده، و انجام وظایف و رسیدن به اهداف درآید (Rajabi Farzad and Eghbalpour, 2012) هدف این پژوهش تحلیل نقش صلاحیت‌های مربیگری مدیران در مدیریت مشارکتی است. پیشرفته‌ای سریع تکنولوژی، گسترش آگاهی و انتظارات مردم که نتیجه افزایش سطح دانش، گسترش ارتباطات و آگاهی مردم از حقوق اجتماعی خودشان می‌باشد و تعهد مدارس به پاسخگویی به مردم و همچنین رقابت با سایر مدارس جهت ارائه خدمات بهتر، همه و همه وضعیت محیطی بسیار پیچیده و ناپایداری را برای

این سازمان پدید آورده است (Sparrow and Otaye, 2015). برای اینکه مدارس بتوانند در مقام سازمانی پویا در برابر محیط پرتنش خود به موقع عکس العمل نشان دهند و مأموریت خود را عملی سازند، لازم است بتوانند از توان و تجربه سرمایه‌های انسانی که در اختیار دارند با مدیریت مشارکتی بهره بگیرند. و به نظر می‌رسد راهکار این امر بهره‌گیری مدیران مدارس از صلاحیت‌های مربیگری است. با وجود گذشت چند دهه از اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس، در کشور ما مشکلات زیادی موجب تضعیف توان بالقوه مدیریت مشارکتی در مدرسه شده است. که مهم‌ترین این مشکلات عبارت‌اند از: اجرای ضعیف (Jarvis, 2002) مقاومت و فقدان حمایت (Ebrahimi, 2019). اگرچه مشارکت در سازمان‌های بزرگی چون آموزش و پرورش، سرمایه و توان قوی برای مدیریت است که با استفاده بهینه از استعدادها، نیروها و مهارت‌های افراد، بسیاری از مشکلات درون‌سازمانی را سامان می‌بخشد (Izadpanah, 2012)؛ متأسفانه در جامعه ما پاسخ مناسبی به مشارکت کارکنان نشده و این عامل اصلی کاهش بهره‌وری و کارایی مدارس است (Emami Bafrazi, 2016). تحقیقات (Rajabi Farzad and Eghbalpour, 2012) نشان داده که دبیران به مشارکت در امور مدرسه علاقه‌مندند؛ چراکه یکی از نیازهای مهم انسانی طبق نظریه مازلو، احساس احترام و مفید بودن است. تحقیقی دیگر (Emami Bafrazi, 2016) درباره مشارکت نشان داده که از میان ۱۶۰ نمونه آماری از مدیران در آموزش و پرورش ۰/۷۶ اعتقادی به مشارکت کارکنان در حد نظرخواهی و مشورت نیز نداشته‌اند. در حالی که باید مشارکت کارکنان، در مؤسسات آموزشی جایگاه ویژه داشته باشد. زیرا بیشتر کارکنان این سازمان از سطح علمی - تجربه هم‌سطح با مدیر یا بالاتر از او قرار دارند و از سوی دیگر، ماهیت آموزشی و حرفه‌ای در این سازمان، وجود مدیریتی مشارکت‌جویانه را می‌طلبد. با توجه به موارد بیان‌شده محقق در این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال است که آیا صلاحیت‌های مربیگری مدیران مدارس روی مدیریت مشارکتی تأثیر دارد؟ یا خیر؟ پژوهشی که تاکنون در ایران و در آموزش و پرورش به آن پرداخته نشده است.

### مبانی نظری

**مدیریت مشارکتی:** مبانی فکری مدیریت مشارکتی را می‌توان در تئوری دموکراسی، تئوری سوسیالیستی و در تئوری کلاسیک و انسان‌گرایانه مدیریت یافت (David and Kudva, 2009). یکی از ارکان اصلی تئوری دموکراسی، مشارکت مساوی کلیه افراد در تمامی امور و تصمیم‌گیری‌ها است (Badgaiyan and Verma, 2015). مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. مشارکتی داوطلبانه، ارادی و

آگاهانه که این درگیری شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسئولیت‌ها و پیامدهای آن‌ها سهیم شود (Anderson, 2013). مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به‌نوعی با سازمان در ارتباط‌اند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین‌شده به کمک همین افراد (Dagley, 2010) مدیریت مشارکتی شامل چهار مؤلفه زیر می‌باشد:

مشارکت در برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>: مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی موجب برنامه‌های منسجم‌تر و کامل‌تری خواهد شد و افراد این برنامه‌ها را بهتر می‌پذیرند برای اجرای آن تعهد بیشتری خواهند داشت، کارکنان درک دقیق‌تری از اهداف پیدا می‌کنند و از میزان ابهام و تعارض در نقش‌ها هنگام اجرای برنامه‌ها کاسته می‌شود (Bucur, 2016). مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله<sup>۲</sup>: منظور آنست که در آن اعضاء سازمان در تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌شود، صاحب نفوذ هستند (Badgaiyan and Verma, 2015). مشارکت در کنترل و نظارت<sup>۳</sup>: این سبب می‌شود کارکنان ضمن ارزیابی امور صورت گرفته، به کاستی‌ها آگاهی یابند و برای رفع آن، چنانچه نیاز به تغییر باشد خود پیش‌قدم شوند. مشارکت در اجرا<sup>۴</sup>: تشویق مدیریت سازمان برای مشارکت کارکنان در انجام امور موجب به وجود آمدن روحیه گروهی و حس همدلی در بین کارکنان می‌شود (Asefi, Hamidi, Jalali Farahani, and Dehghan, 2009).

**مربیگری و صلاحیت‌های مربیگری:** مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی، سریع‌تر از آنچه خود قادر به انجام آن هستند کمک می‌کند و علاوه برافزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل نیز می‌انجامد (Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger and Hamlin, 2014). صلاحیت‌های عمومی<sup>۵</sup> مربیگری شامل: خدمتگزاری (خدمت‌رسانی)، خودآگاهی، توانایی معرفی کامل خود، توانایی برقراری ارتباط، توانایی اعتمادسازی و احترام، توانایی سازگار نمودن سبک‌های فردی با سبک‌های ارباب‌رجوع، فکاهت و بذله‌گویی و توانایی گوش دادن است. صلاحیت‌های سازمانی<sup>۶</sup> مربیگری شامل: دانش عملی در مورد سازمان، هوشمندی کسب‌وکار، آگاهی سیاسی، بینش بین‌فرهنگی. صلاحیت

1. participative planing

2. participative decision making

3. participative supervision

4. participative on the run

5. general coaching competencies

6. Corporate coaching competencies

اجرای<sup>۱</sup> مربیگری شامل: شناخت الگوهای رهبری، شناخت آرمان، رسالت و اهداف سازمان، شخصیت اجرایی. صلاحیت کسب مهارت‌های در حد تسلط مربیگری شامل: توجه به تمایلات درونی مربیان مبتدی، راهنمایی مدیرانی که می‌دانند وظیفه آن‌ها خیلی خطیر است (Naderi, Beni, 2016).

مربیگری و منتورینگ در خیلی از منابع علمی به جای یکدیگر استفاده شده‌اند. اما به‌طور خاص برخی محققان هدف از منتورینگ را علاوه بر دستیابی به موفقیت‌های شغلی کوتاه و میان‌مدت (هدف اصلی مربیگری)، ارتقای وضعیت روانی-اجتماعی فرد که موضوعی شخصی‌تر و بلندمدت‌تر بوده و بر زندگی فرد اثرات عمیق‌تری دارد می‌دانند. مربیگری و رهبری سازمانی نیز ممکن است دارای جنبه‌های مشترکی باشند. اما بر اساس برخی الگوهای نظری، مربیگری فقط یکی از رفتارهای کلیدی در برخی سبک‌های رهبری سازمانی است (مانند رهبری رابطه‌مدار و رهبری تحولی) (Conger, 2013). برخی تفاوت اصلی این دو را در کارکردهای بلندمدت‌تر و استراتژیک‌تر رهبری سازمانی و تأکید آن بر جهت‌دهی کلان سازمانی، خلق چشم‌انداز، و هدایت تغییرات سازمانی می‌دانند. با این تأکید، مربیگری فرایندی کوتاه‌مدت‌تر و عملیاتی‌تر از رهبری سازمانی می‌تواند باشد. تفاوت مربیگری و مدیریت نیز قابل بررسی است. مربیگری بر جنبه پرورشی و یادگیری تأکید دارد، درحالی‌که در مدیریت، کارکردهای دیگری مانند نظارت و کنترل، بودجه‌ریزی، گزارش‌گیری، و هماهنگی نیز مورد تأکید است (Wales, 2002).

همه اعضای جامعه دورانی مهم از زندگی خود را در مدرسه سپری می‌کنند و در زندگی نیز به‌صورت‌های مختلف تحت تأثیر عملکرد این سازمان قرار می‌گیرند (Aref Nejad, 2018). به این ترتیب مدارس و عملکردشان که متأثر از عملکرد و مشارکت نیروی انسانی آن‌هاست (Khanifar, Naderi Beni, Ebrahimi, Fayazi and Rahmati, 2019) اهمیت و حساسیت اجتماعی بالایی دارد و علیرغم مطالعات بسیار در زمینه منابع انسانی، با این حال هنوز مفهوم روشن و آشکاری برای موضوع عوامل مؤثر بر مدیریت مشارکتی به‌خصوص در آموزش و پرورش توسعه نیافته است. شاید مربیگری را نیز بتوان یکی از کارکردهای مدیریت در هدایت و رشد منابع انسانی دانست. از این رو یکی از نقش‌های مدیران می‌تواند مربیگری باشد (Goldman, Wesner and Karnchanomai, 2015). با توجه به توضیحات داده شده کاملاً مشخص می‌شود که برای بهبود وضعیت آموزش و پرورش، توسعه کشور و بهبود برونداد آن، لازم است نظام آموزشی توسط مدیران مشارکت‌پذیر و دارای صلاحیت‌های مربیگری لازم مدیریت

1. executive competence

شود. بنابراین پرداختن به موضوع تأثیر صلاحیت‌های مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس از اهمیت بسیار برخوردار است.

#### پیشینه تحقیق

در پژوهش خود (2019) Ebrahimi با عنوان "طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی" نشان داد که یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در آموزش و پرورش، مربیگری است تا بتوانند عملکرد و مشارکت مدرسه و سازمان را بهبود ببخشند. در پژوهش Yazdanpanah (2016) نتایج حاکی از آن بود که در کل رابطه مثبت و معناداری بین مربیگری مدیران و یادگیری سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا وجود دارد. در پژوهشی Sparrow and Otake (2015) به این مطلب اشاره می‌کنند که مربیگری به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند محیطی مشارکت پذیر ایجاد کند که در نهایت باعث بهبود مدیریت منابع انسانی و کارایی نیروی انسانی باشد. نتایج پژوهش (2015) Badgaiyan and Verma نشان داد که از نظر مدیران مدارس شهرستان رباط کریم، شرایط و الزامات مورد نیاز برای به‌کارگیری مربیگری در این مدارس مهیا نمی‌باشد و موانع به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و مربیگری در این مدارس فراتر از حد متوسط می‌باشد. (2014) Tripathi and Agrawal صلاحیت‌های مورد نیاز برای مدیران را به صلاحیت‌های متنی، شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی تقسیم می‌کنند. که یکی از صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران مربیگری است.

نتایج پژوهش Rajabi Farzad and Eghbalpour (2012) نشان داد که سبک رهبری و صلاحیت مدیران، ساختار سازمانی، نظام آموزش و پرورش، عوامل اقتصادی، آموزش کارکنان، عوامل فرهنگی و عوامل فردی بر میزان استقرار مدیریت مشارکتی تأثیر دارد. پژوهش (2011) Wallace, Johnson, Mathe and J.Paul حاکی از آن است که یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه انسان دارد مدیریت مشارکتی است. و مدیر باصلاحیت رهبری و مربیگری می‌تواند موجب رشد و تعالی خود و سازمان و همچنین سبب تقویت روحیه، انگیزه، توانمندسازی کارکنان و مشارکت کارکنان شود. (2008) Piri در پژوهش خود با عنوان "تأثیر دوره‌های مربیگری" به این نتیجه رسید که دوره‌های مربیگری موجب افزایش احساس خود سودمندی مربیان در انگیزش و مشارکت‌پذیری شود. (2002) Wales طی مطالعاتی که در مورد مربیگری داشته نتیجه گرفته است که مربیگری می‌تواند هم باعث رشد درونی (افزایش خودآگاهی و اطمینان) و هم رشد بیرونی (رشد توان رهبری و مدیریت، ابراز وجود و مشارکت،

درک تفاوت‌ها، مدیریت استرس و درنهایت رضایت) شود. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که چنین پژوهشی کمتر مورد توجه محققان آموزش و پرورش بوده است و تحقیقات اندکی هم در زمینه مدیریت مشارکتی و صلاحیت‌های مربیگری تاکنون انجام شده است. هنر مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی این است که بتواند در مدارس، محیطی مناسب برای معلمان فراهم نماید تا آن‌ها بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به منصفه ظهور برسانند و باعث افزایش بازدهی و کیفیت آموزشی شوند. از طرف دیگر، با اجرای صحیح مدیریت مشارکتی در مدارس، می‌توان انگیزش معلمان را تحریک کرده تا آن‌ها احساس کنند که مورد پذیرش بیشتر مدیر هستند. و به این ترتیب احساس احترام به خود، رضایت شغلی و همکاری با مدیریت را در آن‌ها افزایش داد (Pacheco and Lange, 2010). نتایج این طرح می‌تواند در تدوین برنامه توسعه مدیریت مشارکت‌جویانه به منظور تأکید بر شان و مقام انسان در محیط کار و رشد کمی و کیفی آموزش و پرورش کشور مؤثر افتد. چراکه بررسی‌های روان‌شناختی نشان می‌دهد هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در اتخاذ تصمیمی که بر سرنوشت آن‌ها اثر می‌گذارد شریک شود، خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند.

### هدف پژوهش

مطالعه تأثیر صلاحیت‌های مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس.

### فرضیات پژوهش

- صلاحیت‌های عمومی مربیگری مدیران بر مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر دارد.
- صلاحیت‌های سازمانی مربیگری مدیران بر مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر دارد.
- صلاحیت‌های اجرایی مربیگری مدیران بر مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر دارد.
- صلاحیت‌های مهارتی مربیگری مدیران بر مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش: روش اجرای این پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل معادلات ساختاری است. در تحقیقاتی که هدف، آزمودن مدل خاصی از روابط بین متغیرها است از تحلیل مدل معادلات ساختاری یا مدل‌های علی استفاده می‌شود. از نظر هدف این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد.

جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه معلمان مدارس شهرستان نهاوند در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۷ بوده که ۶۵۰ نفر می‌باشند. شهرستان نهاوند دارای ۶۵ مدرسه در روستا و شهر می‌باشد که با توجه به مشخص و در دسترس بودن جامعه آماری از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران تعداد ۲۴۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

$$n = \frac{650(1/96)^2(0/5)^2}{650(.08)^2 + (1/96)^2(0/5)^2} = 242$$

گردآوری داده‌ها و اطلاعات: در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت مشارکتی (Choupani, 2011) و صلاحیت‌های مربیگری (Naderi Beni, 2016) بوده است. برای اندازه‌گیری پرسشنامه‌ها از طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (۱ تا ۵) که عدد یک کمترین امتیاز و عدد پنج نشان‌دهنده بیشترین امتیاز می‌باشد، استفاده شد.

جدول ۱. مؤلفه‌های پرسشنامه

سؤالات مربوطه	مؤلفه	پرسشنامه
۱ تا ۴	مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری	مدیریت مشارکتی
۵ تا ۷	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	
۸ تا ۱۱	مشارکت کارکنان حل مشکلات	
۱۲ تا ۱۶	مشارکت کارکنان در تحول سازمانی	
۱ تا ۷	صلاحیت‌های عمومی	صلاحیت‌های مربیگری
۸ تا ۱۲	صلاحیت‌های سازمانی	
۱۳ تا ۱۷	صلاحیت‌های اجرایی	
۱۸ تا ۲۲	صلاحیت‌های مهارتی	

روایی پرسشنامه قبلاً توسط پژوهشگران تأیید شده و در این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار PLS بررسی شد. شاخص‌های  $GFI=۹۹$ ،  $AGFI=۹۵$ ،  $RMSEA=۰/۰۷$  حاکی از نقش مهم و معنادار هر یک از سؤال‌ها در اندازه‌گیری مدیریت مشارکتی است. همچنین شاخص‌های به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی  $RMSEA=۰/۰۶$ ،  $GFI=۰/۹۵$ ،  $AGFI=۰/۹۲$  نشان از برازندگی مناسب مدل با داده‌ها در اندازه‌گیری صلاحیت-



های مربیگری دارد. پایایی ابزار اندازه‌گیری نیز با استفاده از آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد. در این تحقیق برای تعیین پایایی پرسش‌نامه نخست تعداد ۳۰ پرسش‌نامه به صورت پیش‌آزمون توزیع گردید ضریب آلفای کرونباخ برای مدیریت مشارکتی و صلاحیت‌های مربیگری، به ترتیب برابر با ۰/۸۴۶، و ۰/۸۲۰ محاسبه شد.

جدول ۲. پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده صلاحیت‌های مربیگری

متغیر / شاخص	cp	AVE	$\alpha$
صلاحیت عمومی	۰/۹۲	۰/۵۵	۰/۸۶
صلاحیت سازمانی	۰/۸۹	۰/۵۰	۰/۷۵
صلاحیت اجرایی	۰/۸۳	۰/۵۷	۰/۸۱
صلاحیت مهارتی	۰/۸۷	۰/۵۶	۰/۸۰

جدول ۳. پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مدیریت مشارکتی

متغیر / شاخص	cp	AVE	$\alpha$
هدف‌گذاری	۰/۹۱	۰/۷۳	۰/۸۸
تصمیم‌گیری	۰/۹۳	۰/۸۳	۰/۹۰
حل مشکلات	۰/۹۳	۰/۷۸	۰/۹۰
تغییر و تحول سازمانی	۰/۸۹	۰/۶۲	۰/۸۵

جداول ۲ و ۳ نتایج پایایی ترکیبی (cp)، آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی هستند که باید بالای ۰/۷ باشند و متوسط واریانس استخراج شده شاخص بررسی روایی است که باید بالای ۰/۵ باشد این امر به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد و یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. همچنین نتایج نشان داد که تمامی گویه‌ها بیشترین بار عاملی را بر سازه خودشان دارند و حداقل فاصله بین بار عاملی مربوط به سازه خودشان بیش از ۰/۱ می‌باشد که نشان می‌دهد سازه‌های پژوهش از روایی واگرایی مناسبی برخوردار هستند. در جدول ۴ نیز نتایج مربوط به بررسی ملاک دوم گزارش شده‌اند.

۱۰ تاثیر صلاحیت‌های مربیگری مدیران (روی مدیریت مشارکتی مدارس ...

جدول ۴. ماتریس همبستگی و جذر میانگین واریانس استخراج شده هر یک از متغیرها

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. صلاحیت عمومی	۰/۹۱							
۲. صلاحیت سازمانی	۰/۸۷**	۰/۷۹						
۳. صلاحیت اجرایی	۰/۸۳**	۰/۶۰**	۰/۷۴					
۴. صلاحیت مهارتی	۰/۷۸**	۰/۵۲**	۰/۵۰**	۰/۷۷				
۵. هدف‌گذاری	۰/۵۹**	۰/۵۳**	۰/۵۴**	۰/۶**	۰/۹۲			
۶. تصمیم‌گیری	۰/۵۵**	۰/۴۲**	۰/۴۷*	۰/۵**	۰/۹**	۰/۸۱		
۷. حل مشکلات	۰/۶۵**	۰/۵۵**	۰/۵۱**	۰/۶**	۰/۹**	۰/۶۷**	۰/۸۴	
۸. تغییر و تحول سازمانی	۰/۵۷**	۰/۴۴**	۰/۵۶**	۰/۵**	۰/۶**	۰/۵**	۰/۵۶**	۰/۷۳

توجه: اعداد روی قطر ماتریس همبستگی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

با توجه به جدول ۴ جذر میانگین واریانس استخراج شده تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از همبستگی آن‌ها با متغیرهای دیگر است. بنابراین ملاک دوم بررسی روایی و اگر متغیرهای پژوهش برقرار است. علاوه بر این اعداد زیر قطر ماتریس همبستگی برای بررسی رابطه بین متغیرها گزارش شده است.

تجزیه و تحلیل: جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل همبستگی با نرم-افزار SPSS و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

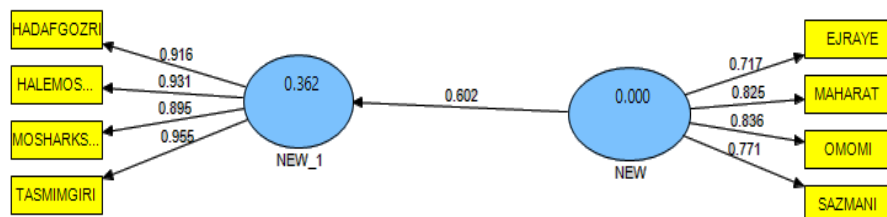
### تحلیل یافته‌ها

در این قسمت به ارائه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش می‌پردازیم. در جدول ۵ این شاخص‌ها ارائه شده‌اند. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشان‌گر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی نشان‌گر نرمال بودن توزیع می‌باشند.

جدول ۵: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	n
صلاحیت عمومی	۴/۱۳	۰/۲۸	۰/۶۹	۰/۱۰	۲۴۲
صلاحیت سازمانی	۴/۱۳	۰/۲۸	-۰/۷۶	۰/۰۰۶	۲۴۲
صلاحیت اجرایی	۴/۱۲	۰/۳۴	-۰/۲۱۱	۰/۱۰۵	۲۴۲
صلاحیت مهارتی	۴/۱۲	۰/۳۲	-۰/۲۹۵	-۰/۰۲۶	۲۴۲
هدف‌گذاری	۴/۱۶	۰/۳۱	۰/۸۲	-۰/۴۳	۲۴۲
تصمیم‌گیری	۴/۱۲	۰/۳۹	۰/۸۲	-۰/۴۳	۲۴۲
حل مشکلات	۴/۱۰	۰/۳۶	۰/۶۳	۰/۰۶۱	۲۴۲
تغییر و تحول سازمانی	۴/۱۲	۰/۳۴	۰/۲۶۵	-۰/۵۴۷	۲۴۲

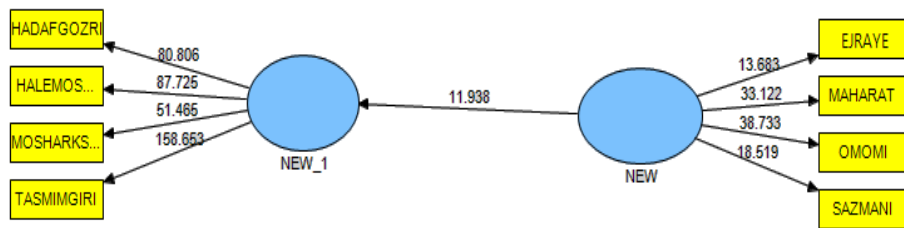
برای بررسی روابط علی میان متغیرهای پژوهش از روش تحلیل معادلات ساختاری با نرم-افزار PLS استفاده شد؛ و با توجه به فرضیه‌های پژوهش، از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده شد. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر  $R^2$  امکان‌پذیر است (Pacheco and Lange, 2010). همچنین از روش بوت‌استرپ (با ۲۴۲ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره T جهت تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد. ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک مورد استفاده قرار می‌گیرند و مقادیر  $R^2$  نشانگر واریانس تبیین‌شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. علاوه بر آن از ضریب  $Q^2$  استون-گیسر<sup>۱</sup> برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد. مقادیر مثبت این ضریب نشانگر توانایی پیش‌بینی است (Bucur, 2016).



1. Stone – Giesser

شکل ۱. الگوی آزمون شده پژوهش

در شکل ۱ مدل کلی آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. با توجه به این شکل تأثیر صلاحیت‌های مربیگری مدیران مدارس روی مدیریت مشارکتی مثبت و معنادار است. اعداد داخل دایره واریانس تبیین شده هستند.



شکل ۲. ضرایب تی الگوی آزمون شده پژوهش

در شکل ۲ ضرایب تی برای مسیرهای پژوهش گزارش شده است. ضرایب تی بالای  $\pm 1/96$  تا  $\pm 2/58$  در سطح  $0/05$  معنی‌دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از  $\pm 2/58$  در سطح  $0/01$  معنی‌دار هستند. ضرایب تی کمتر از  $1/96$  معنادار نیستند. در جدول ۸ برآورد ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش گزارش شده است. بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۶: ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده

متغیرها	ضرایب مسیر	واریانس تبیین شده
به روی مدیریت مشارکتی از: صلاحیت‌های مربیگری	$0/602^{**}$	$0/36$

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

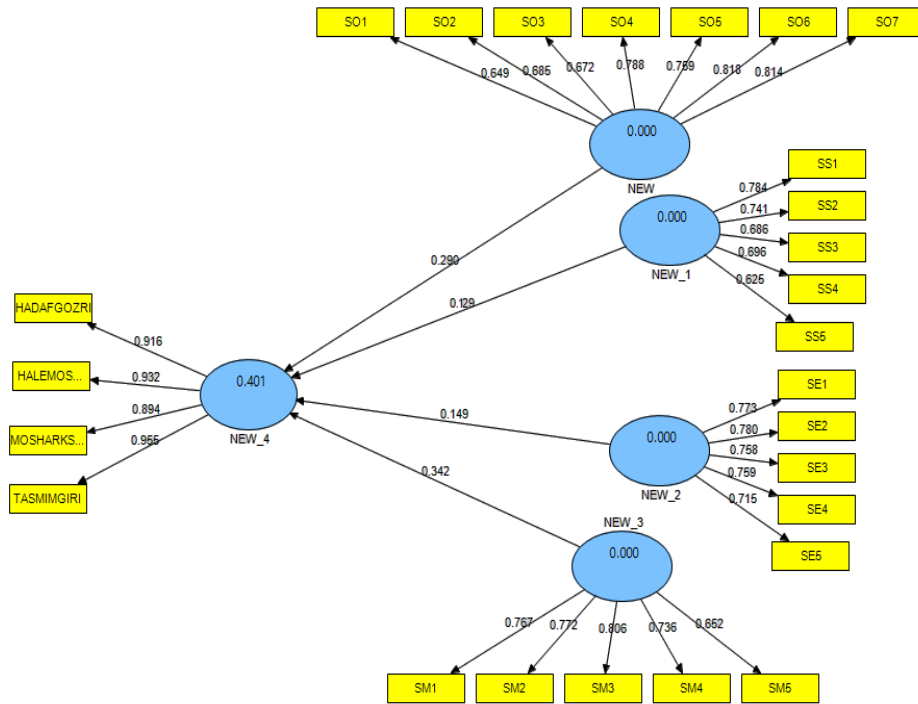
همان‌طور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود تأثیر صلاحیت‌های مربیگری بر مدیریت مشارکتی مثبت و معنادار است. با توجه به جدول ۶،  $36$  درصد واریانس مدیریت مشارکتی توسط مدل پژوهش تبیین می‌شود. جدول ۹ اعتبار اشتراک و حشو متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود تمام مقادیر اعتبار اشتراک مثبت هستند که نشان‌دهنده کیفیت مناسب و قابل قبول مدل پژوهش حاضر می‌باشند.

جدول ۷. اعتبار اشتراک و حشو متغیرها

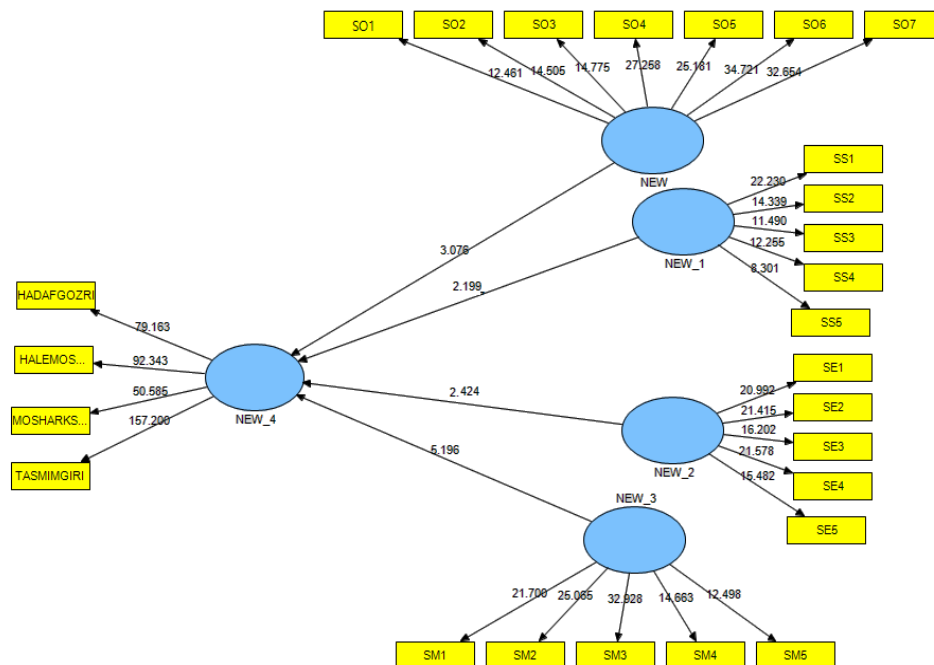
متغیرهای پژوهش	CV- Redundancy	CV- Communality
صلاحیت عمومی	۰/۵۰۱	۰/۵۰۱
صلاحیت سازمانی	۰/۵۷۳	۰/۵۷۳
صلاحیت اجرایی	۰/۵۶۰	۰/۵۶۰
صلاحیت مهارتی	۰/۸۵۴	۰/۸۵۴

در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته‌های مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشند. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود مثبت بودن مقادیر اعتبار اشتراک و اعتبار حشو برای تمامی متغیرها در پژوهش حاضر نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۶۲ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است. مقادیر بالاتر از ۰/۳۵ بیانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

در شکل ۳ مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. با توجه به این شکل تأثیر صلاحیت عمومی، صلاحیت سازمانی، صلاحیت اجرایی و صلاحیت مهارتی بر مدیریت مشارکتی مثبت و معنادار است. تأثیر صلاحیت بر مدیریت مشارکتی مثبت و معنادار است. اعداد داخل دایره واریانس تبیین شده هستند.



شکل ۳. الگوی آزمون شده پژوهش



شکل ۴. ضرایب تی الگوی آزمون شده پژوهش

در شکل ۴ ضرایب تی برای مسیرهای پژوهش گزارش شده است. ضرایب تی بالای  $\pm 1/96$  تا  $\pm 2/58$  در سطح  $0/05$  معنی دار می باشند و ضرایب تی بالاتر از  $\pm 2/58$  در سطح  $0/01$  معنی دار هستند. ضرایب تی کمتر از  $1/96$  معنادار نیستند. در جدول ۸ برآورد ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۸. ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده

واریانس تبیین شده	ضرایب مسیر	متغیرها
۰/۴۰	۰/۲۹**	به روی مدیریت مشارکتی از: صلاحیت عمومی
	۰/۱۲*	صلاحیت سازمانی
	۰/۱۳**	صلاحیت اجرایی
	۰/۳۴**	صلاحیت مهارتی

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

همان‌طور که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود تأثیر صلاحیت عمومی، صلاحیت سازمانی، صلاحیت اجرایی و صلاحیت مهارتی بر مدیریت مشارکتی مثبت و معنادار است. با توجه به جدول ۸، ۴۰ درصد مدیریت مشارکتی توسط مدل پژوهش تبیین می‌شود. برای الگوی آزمون شده فرضیه‌های فرعی شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۶۳ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است. مقادیر بالاتر از ۰/۳۵ بیانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

جدول ۹. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

رد فرضیه	تائید فرضیه	فرضیه‌ها
-	تائید شد	صلاحیت‌های عمومی مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر معناداری دارد.
-	تائید شد	صلاحیت‌های سازمانی مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر معناداری دارد.
-	تائید شد	صلاحیت‌های اجرایی مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر معناداری دارد.
-	تائید شد	صلاحیت‌های مهارتی مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر معناداری دارد.

### بحث و نتیجه گیری

اگر نظام آموزشی بتواند مأموریت و رسالت را خود مبنی بر توسعه فردی و اجتماعی به درستی انجام دهد، زمینه مساعدی نیز برای رشد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جامعه فراهم می‌شود. ناگفته پیداست که بخش عظیمی از پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به فعل یا رفتار مدیران آموزش و پرورش و مدیران مدارس برمی‌گردد (Khanifar, Naderi, Beni, Ebrahimi, Fayazi, and Rahmati, 2019). همچنین با توجه به فشارهای شغلی معلمان که همراه با فشارهای زندگی، خانوادگی و اجتماعی منجر به ایجاد احساس فرسودگی در آنان و منجر به گریز از کار، غیبت‌های مکرر، تعویض شغل، ناآرامی در محیط کار، ناامنی شغلی و بیکاری می‌گردد (Mirkamali and Gholamzadeh, 2012) و با توجه به ساختار هرمی و متمرکز سازمان آموزش و پرورش و ویژگی‌های شغل معلمی رسیدن به مدیریت مشارکتی اغلب اجتناب‌ناپذیر است، که علاوه بر تأثیرات مثبت روانی، فیزیولوژیکی و روانی-اجتماعی که دارد دانش آموزان و سیستم آموزشی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر صلاحیت‌های مربیگری مدیران روی مدیریت مشارکتی مدارس شهرستان نهاوند



بود. نتایج نشان داد تأثیر صلاحیت‌های مربیگری بر مدیریت مشارکتی مثبت و معنادار است. و ۳۶ درصد واریانس مدیریت مشارکتی توسط مدل پژوهش تبیین می‌شود. نتایج نشان داد صلاحیت‌های عمومی مربیگری مدیران بر مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر مثبتی دارد، یعنی مدیران مدارس با افزایش سطح صلاحیت‌های عمومی خود شاهد افزایش میزان مدیریت مشارکتی در مدارس خواهند بود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Ebrahimi (2019)، (2009) Sweem و (2009) Cochran همسو می‌باشد که در پژوهش خود به تأثیر افزایش سطح صلاحیت‌های عمومی مدیران بر افزایش مدیریت مشارکتی تأکید داشته‌اند. طبق نتایج پژوهش‌های انجام‌شده و تأیید فرضیه فرعی اول این پژوهش باید نسبت به ترغیب مدیران مدارس به افزایش صلاحیت‌های عمومی مربیگری توجه بیشتری شود و باید بدانیم که یک مدیر با صلاحیت‌های عمومی مربیگری بالا باعث می‌شود خلاقیت معلمان مدرسه شکوفا شود و انگیزه خدمت رسانی را در آنان افزایش می‌دهد، و از سوی دیگر دانش‌آموزان را برای رویارویی با دنیای فردا که مشکلات بی‌شماری دارد آماده می‌کند و آن‌ها را آماده حل مسئله و یادگیری‌های بیشتر می‌نماید. نتایج نشان داد که صلاحیت‌های سازمانی مربیگری مدیران بر مدیریت مشارکتی مدارس تأثیر مثبتی دارد، یعنی با افزایش سطح صلاحیت‌های سازمانی مدیران، میزان مدیریت مشارکتی نیز افزایش می‌یابد؛ که این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های (Sparrow and Otaeye (2011)، Wallace, Johnson, Mathe and Paul (2016)، Yazdanpanah (2016) و (2015) Badgaiyan and Verma همسو است؛ بر این اساس افزایش سطح صلاحیت‌های سازمانی مدیران در افزایش کارایی کادر آموزشی مدرسه تأثیر بسزایی دارد، بنابراین بر پایه یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود که برای آموزش صلاحیت‌های سازمانی مربیگری مدیران اقدامات عملی از سوی مسئولان صورت پذیرد. بر مبنای تأیید فرضیه فرعی سوم متغیر صلاحیت‌های اجرایی مربیگری مدیران بر مدیریت مشارکتی تأثیر مثبتی دارد، یعنی با افزایش سطح صلاحیت‌های اجرایی، میزان مدیریت مشارکتی نیز افزایش می‌یابد و مدیرانی که صلاحیت‌های اجرایی مربیگری را آموزش دیده‌اند در فرایند ایجاد انگیزه و تمایل به پیشرفت در کادر آموزشی مدرسه محل خدمت خود و دانش‌آموزان موفق‌تر هستند.

این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Ebrahimi (2019)، (2017) Ekrami, and Houshyar و (2009) Sweem همسو می‌باشد. یافته‌های پژوهشی حاکی از این است که اگر مدیران مدارس دارای صلاحیت‌های اجرایی مربیگری باشند می‌توانند انگیزه کار بهتر را در معلمان و پیشرفت تحصیلی را دانش‌آموزان افزایش دهد. (Iranzadeh and Zanjani (2013 نیز نتایجی همسو با نتایج فرضیه فرعی سوم به دست آوردند و در پژوهش خود به تأثیر آموزش، تسلط و بکارگیری

صلاحیت‌های اجرایی مربیگری توسط مدیران برافزایش انگیزه پیشرفت دانش‌آموزان تأکید نمودند. طبق نتایج پژوهش‌های انجام‌شده و تأیید فرضیه سوم این پژوهش، مدیران مدارس باید نسبت به یادگیری صلاحیت‌های مربیگری توجه بیشتری داشته باشند و باید بدانیم که این امر در مدارس نه تنها باعث می‌شود خلاقیت معلمان شکوفا شود و یادگیری و یادداری را در دانش‌آموزان افزایش می‌دهد، بلکه انگیزه معلمان و دانش‌آموزان را به میل به پیشرفت و حل مسائل پیچیده افزایش می‌دهد. نتایج نشان داد متغیر صلاحیت‌های مهارتی مربیگری مدیران بر مدیریت مشارکتی تأثیر مثبتی دارد، یعنی با افزایش سطح صلاحیت‌های مهارتی، میزان مدیریت مشارکتی نیز افزایش می‌یابد. مدیرانی که صلاحیت‌های مهارتی مربیگری را آموزش دیده‌اند در فرایند ایجاد دانش و تغییر شکل تجربه ناشی از آموزش موفق‌تر از مدیرانی بودند که فاقد این صلاحیت‌های مهارتی بودند. یافته‌های تحقیق حاکی از مؤثر بودن استفاده از صلاحیت‌های مهارتی مربیگری مدیران بر یادگیری دانش‌آموزان بود. (Sweem 2009) و (2016) Yazdanpanah نیز نتایجی همسو با نتایج فرضیه فرعی چهارم به دست آوردند و در پژوهش خود به تأثیر مسلط بودن مدیران مدارس به صلاحیت‌های مهارتی مربیگری برافزایش مدیریت مشارکتی تأکید داشته‌اند.

طبق نتایج پژوهش‌های انجام‌شده و تأیید فرضیه فرعی چهارم مدیران باید نسبت به فراگیری و به‌کارگیری صلاحیت‌های مهارتی مربیگری اقدام نمایند تا تسلط بیشتری در انجام امور مدرسه کسب نموده و در افزایش مدیریت مشارکتی چه در خود مدرسه در ارتباط با کادر آموزشی و دانش‌آموزان و چه در بیرون مدرسه و در ارتباط با والدین دانش‌آموزان و مسئولین اداره آموزش و پرورش موفق‌تر عمل نمایند. بر مبنای تأیید فرضیه اصلی، صلاحیت‌های مربیگری مدیران مدارس بر میزان مدیریت مشارکتی تأثیر مثبتی دارد و این بدان معنی است که با افزایش سطح صلاحیت‌های مربیگری، میزان مدیریت مشارکتی نیز افزایش می‌یابد. این یافته‌ها با نتایج یافته‌های (Wales 2002)، (Yazdanpanah 2016)، (Badgaiyan and Verma 2015) و (Tripathi and Agrawal 2014) و (Pacheco and Lange 2010) همسوس است. همچنین نتایج این تحقیق، ضعف و ناتوانی مدیران بدون تسلط بر صلاحیت‌های مربیگری و برعکس، موفقیت مدیران مدارس را در کنجکاوی، تداعی آزاد، توصیف و توسعه اندیشه‌ها و تخیلات، نقد افکار دیگران، حمایت از افکار دیگران و شکوفایی استعدادهای خلاقانه با تسلط آن‌ها بر صلاحیت‌های مربیگری نشان می‌دهد. به‌طورکلی پژوهش حاضر سهم مهمی در فهم نقش صلاحیت‌های مربیگری در مدیریت مشارکتی کارکنان فراهم می‌کند و تلویحات کاربردی مهمی دارد. کارکنان

مهم‌ترین عامل در تعیین کیفیت آموزشی که دانش آموزان دریافت می‌کنند هستند و مدیران و سیاست‌گذاران فی‌نفسه مسئول هستند که کارکنان و معلمان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمایند. برای موفقیت معلمان، دانش آموزان، مدارس، اجتماع و درنهایت توسعه همه‌جانبه کشور، رضایت و انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش بسیار مهم است. به وجود آوردن شرایط آرمانی فرهنگی که زمینه تفکر و پژوهش در آن فراهم شود و فرآیند یاددهی و یادگیری به‌طور مطلوب صورت پذیرد، مستلزم آن است که کارکنان از روحیه‌ای شاداب و قوی برخوردار باشند و حداقل مشکلات و سختی‌ها را در زندگی شغلی و اجتماعی داشته باشند. به گواه بسیاری از پژوهش‌ها (Sparrow and Otake, 2015) موفقیت اکثر سازمان‌ها مرهون به‌کارگیری مناسب سبک مدیریت مشارکتی بوده است؛ استقرار مطلوب مدیریت مشارکتی موجب توسعه ظرفیت فردی کارکنان، ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در آنان گردیده است. بنابراین سازمان آموزش و پرورش و مدیران باید استراتژی‌هایی را به‌منظور مشارکت کارکنان و معلمان و بالا بردن صلاحیت‌های مربیگری مدیران برگزینند. امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت، مشکلاتی برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است. متأسفانه باوجود تغییر و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه‌تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، منطق سلسله‌مراتب و به عبارتی طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریتی اختلال ایجاد نماید (Khanifar, Naderi Beni, Ebrahimi, Fayazi and Rahmati, 2019)؛ بنابراین با توجه به این نکات توجه به شایستگی‌های اصولی و صلاحیت‌های مربیگری در گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقا در سازمان آموزش و پرورش در راستای مدیریت مشارکتی از ضروریات نظام آموزشی است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای اجرایی را به‌صورت زیر می‌توان بیان کرد:

- ✓ با توجه به تأثیر مثبت صلاحیت‌های مربیگری روی مدیریت مشارکتی، آموزش و پرورش باید به‌صورت دوره‌ای نسبت به سنجش وضعیت صلاحیت‌های مربیگری مدیران اقدام و به بررسی راهکارهای تقویت این صلاحیت‌ها بپردازد؛
- ✓ با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت صلاحیت‌های مربیگری، مدیران باید ترغیب شوند تا در تمام حوزه‌های فعالیت خود از صلاحیت مربیگری استفاده کنند. و افرادی جهت پست مدیریت مدارس انتخاب شوند که از صلاحیت‌های مربیگری برخوردار و نسبت به تقویت و استفاده از این صلاحیت‌ها علاقه داشته باشند.

✓ با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت جهت آشنایی مدیران مدارس و مدیران آموزش و پرورش با رویکرد ارتقای صلاحیت‌های مربیگری مدیران برگزار شود. و سبک‌های رابطه‌مدار و مشارکتی مدیریت به مدیران آموزش داده شود تا در برخورد با دانش‌آموزان، والدین و هم‌مربیان از این سبک استفاده نمایند.

✓ در نظام آموزش و پرورش اقدامات لازم در زمینه اجرایی، پژوهشی، مالی و علمی جهت استقرار مدیریت مشارکتی و بهبود صلاحیت‌های مربیگری مدیران انجام شود.

✓ در نظام مدیریت مشارکتی افراد متعهد، انجام کارها را به عهده دارند. روابط مبتنی بر اعتماد و احترام میان افراد برقرار است که نتیجه همبستگی و شرکت آنان در عملی کردن هدف‌های سازمان است. لذا شایسته است موارد آسیب‌زننده و پیش‌فرض‌های نادرست در مورد مشارکت کارکنان در هر سازمانی شناخته شود تا آمادگی موردنیاز در برخورد با آن‌ها وجود داشته باشد.

می‌توان بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهایی را برای محققان آتی در نظر گرفت:

- از آنجایی که پژوهش‌های داخلی در زمینه صلاحیت‌های مربیگری و اثرات و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های ایرانی اندک است، لازم است صلاحیت‌های مربیگری و اثرات مدیریت مشارکتی، با در نظر گرفتن سایر جوانب آن در تحقیقات آتی بیشتر موردتوجه قرار گیرد؛

- شناسایی عوامل فرهنگی و اجتماعی مؤثر در مدیریت مشارکتی مدارس.

- پژوهش از نظر مکانی در سطح و حوزه وسیع‌تری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

- آسیب‌شناسی سیاست‌های جذب، گزینش، انتخاب، انتصاب مدیران مدارس در ایران.

- پژوهش حاضر به صورت کمی بوده و نمی‌تواند به صورت عمیق به مسئله بپردازد، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از یک روش کیفی جهت تعمیق در پژوهش استفاده شود.

## منابع

- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10): 2110-2134.

- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 116. doi:10.1080/13678868.
- Arefnejad, M. (2018). Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management. *Two Journal of Management and School Management*, 5 (1): 172-151.
- Asefi, A. A., Hamidi, M., Jalali Farahani, M., & Dehghan, E. (2009). Investigating the Participatory Management and Personnel Resistance to Organizational Change in Physical Education and the Department of Physical Education of the Ministry of Education. *Journal of Sport Management*, 1(3): 5-26.
- Badgaiyan, J., & Verma, A. (2015). Does urge to buy impulsively differ from impulsive buying behaviour? Assessing the impact of situational factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22(3): 145-157.
- Bairauskiene, L. (2017). Headmaster's Competencies in Management Area: Evaluating the Significance Level of Managerial Competencies in Lithuanian Comprehensive Schools. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1): 135-142.
- Beattie, R., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. (2014). Managerial Coaching A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
- Bucur, I. (2012). Managerial Core Competencies as predictors of Managerial Performance, On Different Levels of Management. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 78, p. 365-369.
- Bucur, I. (2016). Managerial Core Competencies as predictors of Managerial Performance, On Different Levels of Management. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 78, p. 365-369.
- Chatzoglou, P. D., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: An empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1): 44-69.
- Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21st century Extension Organization*, Ohio State University, a doctor of dissertation.
- Conger, J. (2013). Mind the gaps: What limits the impact of leadership education. *Journal of Leadership Studies*, 6(4):43-559. 7783. doi:10.1002/jls.21270.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (2014). *The complete handbook of coaching*. London: England: Sage.
- Dagley, G. R. (2010). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. *International Coaching Psychology Review*, 5(1): 63-80.
- David, D., & Kudva, N. (2009). Creating Space for Participation: The Role of Organizational Practice in Structuring Youth Participation. *Community Development*, 12(40): 16-29.
- Downey, M. (1999). *Effective coaching*. London: Orion.

- Ebrahimi, S. (2019). *Designing a model of competencies of education managers for use in evaluation centers*. Doctoral dissertation on Educational Management, University of Tehran.
- Ebrahimi, T. (2008). *The relationship between collaborative management and creativity among teachers*. Master thesis of Shiraz Islamic Azad University.
- Ekrami, H., & Hooshir, V. (2017). Identifying and explaining the competencies of high school principals in district 4 of Mashhad. *Journal of Family and Research*, 1(32): 7-31.
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2): 127-138.
- Emamibafrazi, Z. (2016). *Investigating the relationship between participatory management and effectiveness in schools*. Master thesis of Tehran University.
- Goldman, E., Wesner, M., & Karnchanomai, O. (2013). *Reciprocal peer coaching: A critical contributor to implementing individual leadersh*. London: Orion.
- Grant, A. (2003). *Keynote presentation, international coach federation conference symposium on research and coaching*. Denver: Covember.
- Iranzadeh, S., & Zanjani, S. (2013). Investigating the Relationship between Participatory Management and Empowerment and Mental Health of Teachers. *Woman and family studies*, 34(2): 175-198.
- Izadpanah, D. (2012). *Investigating the Relationship between Coaching Culture and Transformational Leadership Culture and Organizational Culture*. Master thesis of Payam Noor university.
- Jackson, S. (1983). participation in decision moking ASA strategy for reducing job related strain. *jonral of applied psychology*, 68(2): 34-52.
- Jarvis, M. (2002). Teacher stress: A critical review of recent findings and suggestions for future research directions. *Stress News: The UK journal of the international stress Management Association*, 14 (1): 12-16.
- Karbasi, M. (2007). Prevalence of stress sources among professors of Islamic Azad University. *Journal of Principles of Mental Health*, 83(37), 83(37): 25-32.
- Khanifar, H., Naderi Beni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. (2019). identify the competency of school managers for use in the assessment center. *Journal of Management of school*, 7(1): 105-125.
- Mirkamali, S. M.m., & Gholamzadeh, H. (2012). Investigating the Relationship between Organizational Commitment and Willingness to Leave School Teachers. *Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1): 127-143.
- Mirsepasi, N. (2006). *The Soviet system or Partnership-based management*. Tehran: University Press.

- Mirsepasi, N. (2007). *The Soviet system or Partnership-based management*. Tehran: University Press.
- Naderi Beni, N. (2016). *Coaching and Guidance in Organizations*. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization.
- Pacheco, G., & Lange, T. (2010). participation and life satisfaction: a cross-European analysis. *International Journal of Social Economics*, 37(9): 686 – 702.
- Patrishia, M. (2009). *The era of participation*. Tehran: Office of Cultural Research. Tehran: University Press.
- Piri, V. (2008). *Relationship between job satisfaction and mental health of educated mentally retarded children in elementary school*. Master thesis of Tehran University.
- Rajabi Farzad, H., & Eghbalpour, S. (2012). Evaluating the readiness of schools to establish participatory management. *The mission of educational management Journal*, 7(23): 33-43.
- Smith, I. (2011). kling Margaret technical and Vocational education and training. *concerns and prospects*, 13(6): 243-257.
- Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). *Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy*. Lancaster University: Management School.
- Stevens, J., & Moultrie, J. (2011). Aligning strategy and design perspectives: A framework of design's strategic contributions. *The Design Journal*, 14(4): 475-500.
- Stumpf, R.L. (2001). A comparison of governance types and patient satisfaction out comes. *Journal administration*, 31(4): 176-202.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine University, Retrieved from <http://gradworks.umi.com/33/49/3349408.htm>.
- Tousi, M. A. (2007). *Partnership and Manage Partnerships*. Tehran: Industrial Management Institute.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Joournal of Finance and management*, 6(4): 349-356. ISSN 0975-6477.
- Wales, S. (2002). Why coaching. *Journal of change Management, Henry Stewart Publications*, 68(2): 34-52.
- Wallace, C.J., Johnson, K., & Mathe, J. (2011). Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 840-850.
- Yazdanpanah, S. (2016). *Investigating the Relationship between Managers Coaching and Organizational Learning*, Master thesis of Tehran University.