مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰ شماره صفحه ۹۴-۶۱

فرآیند به‌کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

نرگس صفدری، کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران .

*__داود قرونه،__ استادیار مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

10. 52547/MEO.10.4.61

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی فرآیند به‌کارگیری منتورینک در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شهر مشهد انجام شده است. روش پژوهش پدیدارشناسی بود و داده‌های پژوهش از طریق مطالعه تجربه زیسته مدیران مدارس با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۲ نفر از مدیران مدارس گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل آن دسته از مدیرانی بودند که نسبت به موضوع منتورینگ آشنایی و تجربه داشته و می‌توانستند اطلاعات با ارزشی در اختیار پژوهشگران قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند صورت گرفت و معیار انتخاب تعداد مصاحبه‌ها اشباع نظری بود. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری در دو مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که اهمیت به‌کارگیری منتورینگ در فرایند رشد حرفه‌ای مدیران مدارس در دو مقوله ضرورت‌های سازمانی و ضرورت‌های فردی تقسیم‌بندی می‌شود. همچنین روش‌های اجرای منتورینگ در مدارس شامل منتورینگ سنتی، منتورینگ الکترونیکی، منتورینگ گروهی، منتورینگ همتا، و منتورینگ معکوس شناسایی شد. پیامدها و نتایج به کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نیز عبارتند از: ارتقای دانش (شامل ابعاد خودشناسی، کاهش آزمون و خطا، و شناخت قوانین و مقررات)، بهبود نگرش (شامل جامعه‌پذیری، افزایش اعتماد به نفس، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه، و کاهش استرس)، و ارتقای مهارت (شامل نحوه بازخورد دادن، خلاقیت، نحوه برقراری ارتباط با ذی‌نفعان، بهبود مهارت تصمیم‌گیری، و مدیریت مالی).

واژگان کلیدی: منتورینگ، توسعه حرفه‌ای، مدیران، مدارس.

* نویسنده مسئول: d.ghoroneh@um.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۵/۱ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۹

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.4/ Winter 2022 Page 61-94

The process of using mentoring in the professional development of school principals

Narges Safdari, M. Sc. in Human Resources Development, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Educationa and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

[*] **Davood Ghorooneh**, Assistant Professor of Higher Education Management, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

10. 52547/MEO.10.4.61

Abstract

The aim of this study was to identify the process of using mentoring in the professional development of school principals in Mashhad. The research method was phenomenological and the research data were collected by studying the lived experience of school principals by using semi-structured interview with 22 principals. Key informants in this study included those managers who were familiar with the subject of mentoring and could provide valuable information to researchers. Sampling in this study was purposeful and the criterion for selecting the number of interviews was theoretical saturation. To analyze the data, coding method was used in two stages: open and axial coding. The results show that the importance of using mentoring in the process of professional development of school principals is divided into two categories: organizational needs and individual needs. Methods of using mentoring in the professional development of principals were identified, including: traditional mentoring, electronic mentoring, group mentoring, peer mentoring, and reverse mentoring. Consequences and results of using mentoring in the professional development of school principals are: Improving knowledge (including self knowledge, reducing trial and error, and recognizing and regulating), Improving attitudes (including community resilience, increase self-confidence, increase flexibility, increase motivation and reduce stress), and skills development (including how to give feedback, creativity, how to communicate with stakeholders, improve decision-making skills, and financial management).

Keywords: Mentoring, Professional Development, Principals, Schools

[*] Corresponding author: d.ghoroneh@um.ac.ir

Receiving Date: 23/7/2021 Acceptance Date: 29/1/2022

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

مقدمه

آموزش و پرورش و مدیریت عالمانه و تخصصی آن، عامل مهمی در توسعه یافتگی کشورها و جوامع است. مدیریت کارساز و کارآمد در سازمان‌های آموزش و پرورش باعث افزایش درجه رضایت معلمان از کار، پیوند استوار اولیای دانش‌آموزان و تقویت انجمن‌های اولیا و مربیان، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت، بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی و مالی، و شکوفایی شخصیت کودکان، نوجوانان و جوانان می‌شود (Seif, 2013, p.37). مدارس موفق مدارسی هستند که به وسیله رهبران و مدیران موفق هدایت می‌شوند (Mestry& Grobler, 2004) و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اساس و زیربنای توسعه آموزش و پرورش است. رهبری مدارس، تاثیر مستقیم روی یادگیرندگان دارد و نقشی اساسی در توسعه کیفیت یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کند (Kinney, 2008). بنابراین، توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است (Bacheler, 2015).

با وجود اهمیت نقش مدیران، تحقیقات بسیاری کفایت برنامه‌های سنتی آماده‌سازی و صدور مجوز مدیران را زیر سوال برده‌اند (Tucker & Cooding, 2003; Elmore & Burney, 2000; Hess,2003) و این‌گونه بیان می‌دارند که برنامه‌های آماده‌سازی مدیران، به شیوه سنتی و متمرکز بر افزایش دانش هستند؛ در صورتی‌که مدیران امروزی علاوه بر دانش پایه‌ای قوی، باید دارای مهارت کاربرد آن دانش در زمینه مدرسه و همچنین تمایلات و نگرش‌هایی برای استفاده اثربخش از دانش و مهارت‌هایشان باشند (Lauder, Brown & Halsey, 2004; Murphy, 2001).

توسعه حرفه‌ای فرایندی است که این دانش و مهارت و نگرش را فراهم می‌آورد. Bizzell (2011) توسعه حرفه‌ای را شامل فعالیت‌ها و فرآیندهای طرح‌ریزی شده به منظور افزایش دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران مدارس، برای موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان توصیف می‌کند. توسعه - مدیران موجب افزایش ظرفیت مدیران مدارس، برای رهبری موثرتر و بهبود مهارت‌های مدیران در حوزه‌های رهبری تغییر، مدیریت منابع‌انسانی و فرایند آموزش می‌شود (Courtney & Gunter, 2015).

در حقیقت فرایند توسعه حرفه‌ای به تجارب رسمی (مانند شرکت در دوره‌های رسمی دانشگاهی، کارگاه‌ها و جلسات‌حرفه‌ای، منتورینگ و ...) و همچنین تجارب غیررسمی (مانند مطالعه نشریات حرفه‌ای، تماشای برنامه‌های تلویزیونی مرتبط به زمینه‌های تحصیلی و ...) گفته می‌شود که فرد در طی مسیر شغلی خود به منظور افزایش دانش، بهبود نگرش و رفتار خود تجربه می‌کند (Ganser, 2000).

به منظور افزایش اثربخشی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باید این برنامه‌ها متناسب با نیازهای مدیرانی که با انتظارات روزافزون مدیریت آموزشی روبه‌رو هستند، طراحی شود. اگر این برنامه‌ها متناسب با نیازهای آنان طراحی گردد نتایج مثبت فراوانی از جمله کاهش هزینه‌های سازمان، کاهش استعفای کارکنان، گردش مالی و کاهش غیبت و همچنین افزایش کارایی سازمانی، ایجاد بینش عمیق‌تر، افزایش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

توانایی حل مسئله، افزایش توانایی کارکنان و مهارت‌ها و به طور کلی افزایش بهره‌وری به همراه خواهد داشت (Amerioun, Ebadi, Sanaienasab, 2012).

یکی از روش‌های توسعه حرفه‌ای موثر، استفاده از دوره‌های کارآموزی و استفاده از راهنمایان آموزشی می‌باشد (Burn & Mutton, 2015). با گذراندن این دوره‌ها و استفاده از راهنمایان آموزشی تحت عنوان منتورها[1]، آموزش مدیران بهتر و کامل‌تر خواهد بود. منتورینگ[2] فاصله میان نظریه و عمل را از بین می‌برد (Mirbagher Ajorpaz, 2016) و فرآیندی است که به وسیله آن یک فرد با تجربه، علاقه‌مند و قابل‌اعتماد (منتور)، فردی دیگر (منتی) را در زمینه رشد و بازنگری ایده‌ها، یادگیری، پیشرفت شخصی و حرفه‌ای راهنمایی می‌نماید (Meinel et al, 2011) و در طی آن فرد منتی با بهره‌گیری از تجارب و مهارت‌های افراد باتجربه در فرایند آموزش و توسعه مهارت‌های‌حرفه‌ای خود شرکت می‌نماید (Merriam, 2002). به عبارت دیگر، منتورینگ به فرایندی اتلاق می‌شود که در آن فردی به نام منتور مسئول آموزش و پرورش همه جانبه فرد کم‌تجربه می‌باشد ((Sufi, Yasini, & Shiri, 2016).

منتورینگ تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست، بلکه به یک مبادله عمیق بین–فردی میان یک همکار باتجربه و همکار کم‌تجربه اشاره دارد که در آن منتور با فراهم آوردن حمایت، جهت‌دهی، و بازخورد، رشد فردی و مسیر پیشرفت شغلی او را تسهیل می‌کند. به عبارت دیگر، منتورینگ یک رابطه عمیق فرد با فرد است؛ به گونه‌ای که یک فرد باتجربه و ارشد، کمک‌هایی را برای همکار جوان‌تر به منظور بهبود توسعه فردی و حرفه‌ای فراهم می‌کند (Noe, Greenberger & Wang, 2002; Hezlett & Gibson, 2005; Payne & Huffman, 2005).

اگرچه تعاریف ارائه شده از منتورینگ گوناگون است اما به طور معمول به عنوان یک رابطه متقابل بین دو شخص (منتور و منتی) تعریف می‌شود که از طریق گوش دادن و پیروی کردن از دستورالعمل‌ها، موجب ارتقا و توسعه شغلی، رشد حرفه‌ای و رضایت‌مندی منتی می‌گردد (Buddeberg & Herta, 2006). لذا، منتورینگ یک رابطه برنامه‌ریزی شده متمرکز بر پرورش فرد نسبتا بی‌تجربه از طریق گفتگو است که در آن تمرکز ضمنی بر پرورش نسل آینده مبتنی بر روابط میا–فردی است. کارکرد اولیه چنین رابطه‌ای توسعه ظرفیت یادگیری فرد منتی از طریق انتقال دانش، فرهنگ سازمانی، بصیرت و تجارب است (Hall, 2002). در رابطه منتورینگ، منتور فردی ارشد، با تجربه و بهره‌ور است که به بالندگی کارکنان تازه‌وارد و بی‌تجربه کمک می‌کند. روابط منتورینگ می‌تواند به عنوان بخشی از تلاش

[1] Mentors
[2] Mentoring

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

برنامه‌ریزی شده سازمانی توسعه یابند و از این طریق کارکنان ارشد و کم‌تجربه را (در قالب برنامه منتورینگ) با هم یکجا جمع کند (Noe, 2010, p.56).

منتورینگ منافع متعددی از قبیل گسترش در معرض قرار گرفتن کارکنان بالقوه در سایر حوزه‌های سازمانی و رهبری، پرورش مسیر حرفه‌ای توسعه و توسعه مهارت‌های رهبری، برنامه‌ریزی مسیر حرفه‌ای، فراهم‌سازی فرصت‌های شبکه‌سازی و شفاف‌سازی نقش شغلی، افزایش عملکرد شغلی برای کارآموزان (منتی‌ها) (Eby & Lockwood, 2005)، افزایش آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود، شجاعت و افزایش قدرت تنظیم اهداف توسعه‌ای، ایجاد اعتماد به نفس (Mirbagher Ajorpaz, 2016)، افزایش قدرت مذاکره و مهارت‌های ارتباطی منتورها (Marzec & Wronka, 2012) را دارد.

داشتن منتور موجب ایجاد سطوح بالای رضایت شغلی، افزایش سوابق علمی و سطح ارتقا می‌گردد (Johnson, 2002; Hallam et al, 2012). از دیگر مزایای شاخص منتورینگ توسعه حرفه‌ای فرد می‌باشد (Daneshmandi et al, 2017; Sufi, Yasini, & Shiri, 2016; Mirbagher Ajorpaz, 2016; Abbasi, 2017; Eriksson, 2013 ;Jacques,1992).

علاوه بر این مزایایی از قبیل رضایت فردی به دنبال رشد و توسعه فردی، احساس رضایت و هدفمندی فردی، هم‌افزایی خلاقیت، شبکه‌سازی، ایجاد انگیزه برای ادامه‌دادن مسیر فعلی و کسب شهرت در زمینه توسعه استعدادها را در بردارد (Johnson, 2002). از دیگر فواید این برنامه، افزایش میزان یادگیری فعال، فراهم نمودن محیط مناسب برای یادگیری، افزایش رضایت‌مندی، احساس خوب بودن، بالا بردن توانایی سازگاری با موقعیت‌های استرس‌زا، افزایش اعتماد به نفس و عملکرد در منتی می‌باشد. در برنامه منتورشیب، منتور نیز به‌واسطه یاددادن به منتی و برقراری ارتباط و مهارت‌های رهبری اعتماد به نفسش ارتقا می‌یابد (Nohi & Borhani & HelalBirjandi, 2013; Carragher & McGaughey, 2016). همچنین منتی‌ها با کمک منتورینگ به مشاوره و اطلاعات بالا، بازخوردهای تشویقی و کاربردی، فرهنگ، سیاست و فلسفه سازمانی و همچنین مشاوری قابل اعتماد جهت بیان دغدغه‌ها و ایده‌ها دست می‌یابند (Rawlings, 2002).

منتورینگ رویکردی برای انتقال دانش، مهارت و نگرش‌ها است که موجب جامعه‌پذیری، توسعه حرفه‌ای و آمادگی برای رهبری می‌گردد (DeJanasz & Sullivan, 2004). Hansford, B. & Ehrich (2005) پشتیبانی، همدلی، مشاوره، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، حل مسئله، پیشرفت حرفه‌ای و بهبود اعتماد به نفس را از نتایج منتورینگ مدیران مدارس معرفی نموده‌اند.

ساختار و عملکردهای متفاوت فرایندهای منتورینگ انواع متنوعی از آن را ایجاد کرده است. مثلا ممکن است منتورینگ در ساختار شامل ارتباط مستقیم بین دو نفر و یا ارتباط با چندین منتور باشد. در عملکرد نیز نقش و وظیفه منتور به دو طبقه تقسیم می‌شود: یکی منتورینگ روانی که شامل نقش‌هایی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

چون دوست، رفیق و راهنما می‌شود و دیگری منتورینگ حرفه‌ای که شامل نقش‌هایی مانند مربی و پشتیبان می‌شود. واضح است که هر منتور می‌تواند یک یا چند نقش را ایفا نماید. هر ساختاری از منتورینگ می‌تواند برای پشتیبانی از عملکردهای ویژه و نتایج معینی متناسب باشد (Ghorbanzadeh, 2013).

منتورینگ با توجه به محل و فضای برنامه‌ها در سه شکل سنتی، الکترونیکی و تلفیقی و از لحاظ ساختار به دو صورت رسمی و غیررسمی دیده می‌شود.

در منتورینگ سنتی فرد یا افراد باتجربه با فرد یا افراد کم‌تجربه که نیازمند مشاوره و راهنمایی هستند به صورت چهره به چهره در مکان‌هایی که هر دو طرف به آن دسترسی داشته باشند، ملاقات می‌کنند. در رابطه مبتنی بر منتورینگ الکترونیکی افراد کم‌تجربه و ب تجربه از طریق ابزار الکترونیکی مانند ایمیل و فناوری ارتباطات با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند. این نوع از منتورینگ برای منتورهای پرمشغله بسیار مفید است اما ممکن است برای همه مناسب نبوده و محدودیت‌هایی داشته باشد. منتورینگ تلفیقی حالتی برای از بین بردن محدودیت‌های منتورینگ الکترونیکی است و به معنی ادغام منتورینگ سنتی و منتورینگ الکترونیکی می‌باشد که در آن علاوه بر کاربرد وسایل هوشمند و آنلاین از ارتباط حضوری و دیگر روش‌های سنتی برای پشتیبانی از منتی‌ها استفاده می‌شود.

در منتورینگ رسمی[1] همه چیز از جمله اهداف، افراد، آموزش و پشتیبانی از قبل توسط سازمان تعیین شده است و در پایان نیز نتایج مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند ولی در منتورینگ غیر رسمی[2] از پیش تعیین نشده است و نتایج مورد اندازه‌گیری قرار نمی‌گیرند و افراد با توجه به خصوصیات و ویژگی هایشان در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند اما سازمان به طور غیر مستقیم از این ارتباط بهره می‌برد (Chao et al, 1997).

دفتر مدیریت منابع انسانی ایالت متحده[3] (2008) نیز انواع منتورینگ را به شرح زیر توضیح می‌دهد:

۱. منتورینگ گروهی[4] زمانی به وجود می‌آید که منتور همزمان می‌تواند با چند نفر ملاقات و همکاری کند. در این رابطه مربی سؤال می‌پرسد، گوش می‌کند و همه اعضا را به صحبت کردن و فعالیت دعوت می‌نماید. هر یک از افراد می‌تواند بینش و یادگیری خود از بحث را به اشتراک بگذارد، ۲. منتورینگ همکار (همتا)[5] معمولا یک رابطه با یک فرد در همان درجه، سازمان و یا شغل مشابه است. هدف از

[1] Formal
[2] Informal
[3] United States Office of Personnel Management
[4] Group Mentoring
[5] Peer Mentoring

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-11]
[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

منتورینگ همکار، حمایت از همکاران در رشد و پیشرفت حرفه‌ای آنها، تسهیل یادگیری متقابل و ایجاد احساس اجتماعی است. منتورینگ همتا سلسله مراتبی، تجویزی، قضاوتی یا ارزیابانه نیست، ۳. منتورینگ معکوس[1] زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد ارشد (ازلحاظ سن، تجربه یا موقعیت) توسط یک فرد جوان (از نظر سن، تجربه یا موقعیت) راهنمایی و حمایت می‌شود. منتورینگ معکوس با هدف کمک به افراد مسن و سالخورده با استفاده از دانش جوانان، معمولا در زمینه فناوری اطلاعات، محاسبات و ارتباطات اینترنتی انجام می‌شود. کلید موفقیت در مربیگری معکوس این است که فرد توانایی ایجاد و حفظ نگرشی باز نسبت به کسب دانش و تجربه جدید را داشته باشد، ۴. منتورینگ موقعیتی[2] که در آن کمک درست در زمانی مناسب که توسط مربی به فرد نیازمند راهنمایی و مشاوره داده می‌شود، معمولا کوتاه مدت و وضعیت فوری را شامل می‌شود اما می‌تواند به یک ارتباط طولانی‌تر نیز تبدیل شود، ۵. منتورینگ سرپرستی[3]: مسئولیت ذاتی رهبر است. اغلب، این مربیگری غیررسمی و مرتبط با رهنمودهای روزمره در مورد شغل فعلی است. رهبران و ناظران همچنین باید مشارکت‌های مشاوره خارجی، غیررسمی و رسمی را تشویق کنند و زمان کافی را برای آشنایی کارکنان خود با این نوع منتورینگ فراهم نمایند، ۶. منتورینگ تیمی[4]: شامل بیش از یک منتور برای هدایت یک شاگرد یا گروهی از آنها است. منتورینگ تیمی مربیان را قادر می‌سازد تا با یکدیگر یا به صورت جداگانه برای رسیدن به اهداف توسعه و پیشرفت کار کنند. اگر مربیان به طور جداگانه کار کنند، آنها باید به طور منظم برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات و ایده‌ها ارتباط برقرار کنند، و ۷. منتورینگ مجازی[5]: از ویدئو کنفرانس، اینترنت و ایمیل برای هدایت افراد استفاده می‌کند. این برای کسانی که قادر به ترک محل کار خود و برای کسانی که در جوامع روستایی یا دورافتاده زندگی می‌کنند، مفید است. منتورینگ مجازی معمولا نسبت به منتورینگ چهره به چهره ارزانتر است. در منتورینگ مجازی توصیه می‌شود که منتور و شاگرد حداقل یکبار به صورت چهره به چهره برخورد کنند.

البته علاوه بر این‌ها انواع دیگری از منتورینگ نیز شناسایی شده است مثل منتور رفیق و خانواده[6] که در آن رابطه منتورینگ، یک رابطه غیررسمی و بدون اطلاع افراد درگیر است که خیلی کم به صورت

[1] Reverse Mentoring
[2] Situational Mentoring
[3] Supervisory Mentoring
[4] Team Mentoring
[5] Virtual Mentoring
[6] Friend or family mentor

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

رسمی صورت می‌پذیرد. افراد نیازی به پیدا کردن افراد با تجربه از خانواده و یا یک دوست و رفیق ندارند و بلکه به صورت مداوم با آن‌ها ارتباط دارند و این رابطه ممکن است توسط هر یک از طرفین آغاز گردد. ممکن است فرد کم تجربه که نیاز به کمک دارد، رسیدن به هدف‌های توسعه شغلی خود را در فرد باتجربه ببیند و یا فرد باتجربه مشاهده کند که فرد کم تجربه نیاز به کمک، نصیحت و مشاوره دارد.

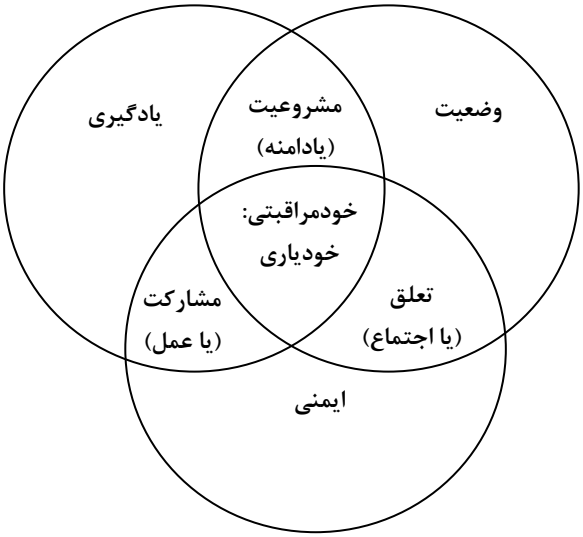
در منتورینگ فرهنگ متقابل[1] فرصت‌های خوبی را برای تقویت فهم بهتر فرهنگ‌های مختلف و افزایش یادگیری در مورد شیوه برقراری ارتباط در فرهنگ‌ها هم برای افراد باتجربه و هم کم تجربه فراهم می-کند (Crawford, 2010). منتورینگ به شیوه گروهی نیز صورت می‌گیرد که با عناوین مختلفی از جمله مجموعه‌های یادگیری (Holbeche, 1996)؛ مربیگری (Mullen, 2000)؛ گروه‌های یادگیری (Kaye & Jacobson, 1996)؛ مربیگری همسالان (Hansen & Matthews, 2002; Ritchie & Genoni, 2000) و جوامع عملی (Wenger et al,2002) معرفی می‌گردند.

در ارتباط با منتورینگ مدیران آموزشی پژوهش‌های محدودی نیز در خارج از کشور انجام شده است که در مواردی می‌تواند الگوی مناسبی برای کاربرد این روش در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس کشور باشد. به عنوان مثال Smith (2007) در پژوهش خود با عنوان "مربیگری برای مدیران مدارس باتجربه: یادگیری حرفه‌ای در یک مکان امن" با تشکیل گروهی از مربیان با عنوان گروه همسالان مشاوره تشکیل شده از سه مدیر، که هر روز شش صبح جلساتی تشکیل می‌دادند، به ارائه مدل مشاوره همتا برای مدیران باتجربه پرداخت.

[1] Ross-culture mentoring

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]



شکل (۱): مدلی از منتورینگ همتا برای مدیران باتجربه (Smith, 2007)

Woolsey (2010) نیز در پژوهشی با هدف مطالعه تاثیر منتورینگ بر مدیران تازه وارد به این نتیجه دست یافت که این برنامه هم برای منتی و هم منتور مفید است. منتورها (مدیران) دانش و مهارت-های جدید را در زمینه‌های رهبری آموزشی، مدیریت و بهره‌برداری و هماهنگی با جو مدارس به دست آوردند و از آنها استفاده کردند، اعتماد به نفس آنها افزایش یافته و فرهنگ توسعه و پشتیبانی رهبری شکل گرفت. در این مطالعه از لزوم داشتن برنامه‌های منتورینگ که به خوبی طراحی شده و عناصر اصلی برنامه منتورینگ را در بر می‌گیرد، حمایت شد. Freiberg, Zbikowski &Ganser (1997) در پژوهش خود ادراک مدیران مدارس درباره برنامه منتورینگ معلمان تازه استخدام در مدارس شهری را مطالعه کرده و به این نتیجه دست یافتند که طبق نظر آنها، استفاده از منتورها در جهت آموزش معلمان تازه استخدام شده برای مدیریت کلاس، نقش موثر و مفیدی در پی خواهد داشت. در همین رابطه، Daneshmandi et al. (2018) در پژوهشی پیامدهای به‌کارگیری منتورینگ در اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام را در شش مقوله شناسایی کردند: بالندگی فردی، توانمندسازی اساتید، بهسازی روابط، ایجاد انگیزه و افق یادگیری، بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی، و بالندگی سازمانی.

پژوهش‌های دیگری نیز که در زمینه مطالعه نتایج منتوریگ بر توسعه مدیران انجام شده است از اثرات مثبت آن حکایت دارد. Gholipour & Hashemi (2015) در مطالعه تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی به این نتیجه دست یافتند که کارکردهای توسعه کارراهه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

شغلی و مدل‌سازی نقش می‌تواند در اجرای طرح توسعه فردی مثمرثمر باشند اما کارکردهای روانی اجتماعی نمی‌توانند تاثیری بر توسعه فردی داشته باشند. همچنین، Nasiri, M. et al (2016) در پژوهش خود تأثیر برنامه منتورشیب بر عوامل تنش‌زا و میزان اعتماد به نفس دانشجویان پرستاری را مطالعه کرده و به این نتیجه دست یافتند که اجرای برنامه منتورینگ برکاهش عوامل تنش‌زای محیط بالینی مؤثر است.

در مطالعه انواع الگوهای منتورینگ نیز پژوهش Khan (2010, pp. 53-64) به مقایسه منتورینگ الکترونیکی در مقابل منتورینگ رو در رو پرداخته و به این نتیجه دست یافت که منتورینگ رو در رو در مقایسه با منتورینگ الکترونیکی به ارتقای بیشتر مدیران منجر می‌گردد در شرایطی که بین فراهم سازی فرصت‌های یادگیری در دو روش مذکور تفاوتی وجود نداشت.

همان‌گونه که مبانی نظری و تجربی پژوهش نشان می‌دهد، برنامه منتوریگ به صورت بالقوه می‌تواند نقش مؤثری در توسعه حرفه‌ای مدیران داشته باشد. در صورت برنامه‌ریزی و اجرای صحیح این روش در برنامه‌های رشد حرفه‌ای مدیران مدارس می‌توان نتایج مثبت آن را انتظار داشت.

با توجه به مطالب فوق، در این پژوهش از طریق بررسی تجربه زیسته مدیران مدارس به بررسی فرآیند کاربست منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شهر مشهد پرداخته شده است. مدیران تازه منتصب شده با توجه به حساسیت شغلی خود نیاز به آموزش‌هایی در ابتدای ورود به عرصه مدیریت دارند که اکثرا مورد غفلت قرار می‌گیرد و از طرف دیگر مدیران با ورود به دنیای مدیریت با مسائل و مشکلات فراوانی روبه‌رو می‌شوند که هیچگونه آموزشی در آن رابطه ندیده‌اند. یکی از روش‌های موثر در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس منتورینگ است و پرداختن به این موضوع از این رو حائز اهمیت است که تاکنون پژوهشی در رابطه با نقش منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در کشور صورت نگرفته است. بنابراین، با توجه اهمیت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و تاثیری که این امر مهم بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد، در این پژوهش با بهره‌گیری از نظرات مدیران مدارس فرآیند به‌کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای آنها با استفاده از سوالات پژوهش ذیل مورد مطالعه قرار گرفته است.

۱- چه ضرورت‌هایی برای استفاده از منتورینگ در فرآیند رشد حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد؟

۲- منتورینگ با چه روش‌هایی در مدارس اجرا می‌شود؟

۳- اثرات و پیامدهای به‌کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از روش پژوهش پدیدارشناسی انجام شده است. پدیدارشناسی، اساساً بر مطالعه تجربه‌های دست اول یا تجربه زیسته متمرکز شده و از پرداختن به موضوعات ثانویه

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

خودداری می‌نماید (Mohammadpour, 2011). به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابراز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. از مصاحبه‌ها برای مطالعه تجربه زیسته مدیران مدارس استفاده شد. این نوع مصاحبه برای جستجوی تفاسیر و معانی وقایع و موقعیت‌ها و اهمیت فرهنگی و نمادی آنها از دیدگاه افراد استفاده می‌شود. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در پژوهش‌های اجتماعی و سایر حوزه‌ها استفاده می‌گردد و موجب تولید داده‌های غنی و ارزشمند می‌شود.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل آن دسته از مدیرانی بودند که نسبت به موضوع منتورینگ آشنایی و تجربه داشته و می‌توانستند اطلاعات با ارزشی در اختیار پژوهشگران قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند صورت گرفته است. معیار انتخاب تعداد مصاحبه‌ها اشباع نظری بوده است که در مجموع با معیار اشباع نظری تعداد ۲۲ مصاحبه انجام شد. جدول ۱ مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش و معیارهای انتخاب هر یک از آنها را نشان می‌دهد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

جدول (۱): مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه	تجربه مدیریتی (سال)	سن (سال)	جنسیت	معیارهای انتخاب به عنوان مصاحبه‌شونده	کد مصاحبه	تجربه مدیریتی (سال)	سن (سال)	جنسیت	معیارهای انتخاب به عنوان مصاحبه‌شونده
م ۱	۱۲	۴۵	زن	مدیر نمونه، رابط اداره آموزش و پرورش	م ۱۲	۱۶	۴۸	مرد	مدیر مدرسه نمونه، مدیر نمونه
م ۲	۱۰	۴۵	مرد	مدیر نمونه، ارزیاب اداره	م ۱۳	۱۲	۴۰	زن	سابقه کار در اداره کل آموزش و پرورش، مدیر نمونه
م ۳	۱۳	۴۸	مرد	مدیر نمونه، راهبر آموزشی	م ۱۴	۱۰	۳۹	زن	مدیر نمونه
م ۴	۱۴	۴۷	زن	مدیر نمونه، رابط طرح جابر	م ۱۵	۱۳	۴۲	زن	مدیر نمونه
م ۵	۱۰	۳۷	زن	ارزیاب اداره، ۶ سال سابقه کار در اداره آموزش و پرورش و مدیر نمونه	م ۱۶	۱۱	۴۴	زن	مدیر نمونه
م ۶	۱۵	۵۱	زن	معلم نمونه، مدیر نمونه، رابط طرح تدبیر	م ۱۷	۱۶	۴۸	زن	مدیر نمونه، ارزیاب
م ۷	۲۰	۴۴	زن	مدیر نمونه، رابط آموزش و پرورش	م ۱۸	۱۰	۴۱	مرد	مدیر نمونه
م ۸	۱۷	۴۹	مرد	مدیر نمونه، رابط طرح تدبیر	م ۱۹	۱۵	۴۸	زن	مدیر نمونه
م ۹	۱۳	۴۲	زن	مدیر نمونه	م ۲۰	۱۴	۴۴	زن	مدیر نمونه
م ۱۰	۱۰	۵۰	زن	مدیر نمونه	م ۲۱	۱۲	۴۶	مرد	مدیر نمونه
م ۱۱	۱۱	۴۶	مرد	مدیر نمونه، نماینده مدیران	م ۲۲	۱۳	۴۳	زن	مدیر نمونه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

در فرآیند انجام این پژوهش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان انجام شده است؛ زیرا از اطلاعات به دست آمده از هر مصاحبه، به منظور مصاحبه عمیق‌تر و دقیق‌تر بعدی استفاده می‌شد. بنابراین، پس از انجام هر مصاحبه، پیاده‌سازی آن انجام پذیرفت و پس از مطالعه متن‌های پیاده‌سازی شده، داده‌ها بر اساس مراحل کد گذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت. در کدگذاری باز مفاهیم درون مصاحبه‌ها بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه دسته‌بندی شده و در کدگذاری محوری، هدف ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز بوده است (Strauss & Corbin, 1998). این فرایند تـا زمان اشباع نظـری ادامه پیدا کرد به‌گونه‌ای که دیگر هیچ موضوعی را نتوان از آن استنباط کرد. بـا به دست آمدن اشـباع نظـری، مقایسه با ادبیات موجود صـورت گرفته تا ثبات نتایج برقرار گردد. به عبارتی، در این مرحله تضادها و تفاوت‌ها کشف گردید که این فرایند موجب بهبود اعتبار درونی می‌شود. اعتبار بیرونی نیز به توانایی تعمیم یافتـه‌هـای تحقیـق اشاره دارد. به جهت بررسی قابلیت تعمیم آن از نظر اساتید متخصص و ارائه تحلیل‌ها به مصاحبه‌شوندگان و استفاده از نظر آنها جهت تصحیح کدگذاری‌ها استفاده شده است.

یافته‌ها

سوال اول پژوهش این بود که چه ضرورت‌هایی برای استفاده از منتورینگ در فرآیند رشد حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد؟ جهت پاسخ به این سوال و شناسایی عواملی که در این زمینه تاثیرگذار هستند با مدیران نمونه مدارس مشهد که تجربه بیشتری در رابطه با منتورینگ داشتند به صورت انفرادی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد و هر مصاحبه به طور جداگانه مورد تحلیل و کد گذاری قرار گرفت. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران این پژوهش نشان می‌دهد که اهمیت به‌کارگیری منتورینگ در فرایند رشد حرفه‌ای مدیران مدارس در دو مقوله کلی ۱) ضرورت‌های سازمانی و ۲) ضرورت‌های فردی قابل دسته‌بندی می‌باشد. جدول ۲ نتایج حاصل از دو مرحله کدگذاری مصاحبه‌ها را در پاسخ به سوال اول پژوهش نشان می‌دهد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

جدول (۲): ضرورت به کاربستن منتورینگ در فرایند رشد حرفه‌ای مدیران مدارس

مقوله‌های اصلی	مضامین	گزاره‌های کلامی
ضرورت‌های سازمانی	اشتراک دانش	داشتن الگو موجب می‌گردد که از دانش افراد با تجربه استفاده کنیم و به دیگران انتقال بدهیم ... (م ۵). من با الگو گرفتن دانش و تجربه‌ای که مدیرم سال‌ها زمان برده بود تا کسب کند، به دست آوردم ... (م ۷) و (م ۹) و (م ۱). علم و دانشی و تجاربی که من از مدیر خودم کسب کردم و هنوز با هم در ارتباطیم بسیار در پیشرفت شغلی من موثر بوده و هست ... (م ۴). من خودم مدیریت مشارکتی را می‌پسندم، با همکاران بحث و تبادل نظر داریم از ایده‌ها و تجارب یکدیگر استفاده می‌کنیم ... (م ۱۹). در گروه‌هایی که به صورت مجازی داریم، سوالاتمان را ذکر می‌کنیم و واقعا از تجارب و دانش هم استفاده می‌کنیم .... (م ۱۱) و (م ۲۱).
	پر کردن خلا بین تئوری و عمل	زمانی که وارد مدیریت می‌شود، دانش لازم را داری اما چیزی که با اهمیت‌تر است که این دانش را در عمل بتوانی پیاده کنی، که این خود بسیار زمان‌بر است، بنابراین الگوی خوب باعث می‌شود ما از تجارب وی استفاده کنیم و بسیار در کارمان پیشرفت کنیم ... (م ۷) و (م ۵). علمی که من در دانشگاه و کلاس‌های ضمن خدمت یاد گرفتم زمانی کاربردی است که بتوانم در عمل از آنها استفاده کنم ... (م ۳) و (م ۹). بهترین روش یاد گرفتن دیدن کار همکاران در عمل است ... (م ۱۲). کار را وقتی در عمل ببینی، نمی‌خواهد دوباره تجربه کنی و این خیلی کمک‌کننده است ... (م ۱۵). اگر تمامی تجارب مدیران را حتی یک کتاب بکنیم تا زمانی که کنار دست مدیر نباشی و نحوه مدیریت را نبینی یاد نمیگیری، در واقع بعضی چیزها نوشتنی نیست ... (م ۱۸).
	آموزش فرهنگ سازمانی به افراد تازه کار	... اینکه مدیران نحوه نامه‌نگاری، ارتباط گرفتن با افراد اداره و سایر ادارات را یاد بگیرد، بسیار مهم است ... (م ۱). همین‌که مدیران با افراد اداره آشنا بشوند و بدانند برای هر کاری باید پیش چه کسی بروند واقعا نیاز به راهنما دارد ... (م ۱۰). سلسله مراتب اداری را فرا گرفتم ... (م ۱۴). نحوه مرخصی گرفتن، مرخصی زایمان برای همکاران و جذب خیرین در این مناطق محروم را پرسیدم و یاد گرفتم ... (م ۱۹).
	حفظ و نگهداشت کارکنان	در ابتدای مدیریت، بخشنامه‌های متفاوت، کمبودهای مدرسه و ... باعث می‌شود که فرد این تصور را بکند که توانایی انجام این مسئولیت را ندارد و ... (م ۳). بخشنامه‌های مختلف که هر روز با عناوین مختلف می‌آید واقعا نیاز به استفاده از راهنما دارد، در غیر این صورت کلا نمی‌توانی مدیر موفقی باشی ... (م ۸). نحوه کار را که یاد بگیری ناخودآگاه به کار علاقه‌مند می‌شوی و پیشرفت هم می‌کنی ... (م ۲۱).
	رشد و	مجازی شدن کلاس‌ها و لزوم انجام کارها به صورت غیر حضوری، باعث شده است که یادگیری کار را کامپیوتر و گوشی بسیار پررنگ‌تر

[Downloaded from journaliteaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

مقوله‌های اصلی	مضامین	گزاره‌های کلامی
	پیشرفت تکنولوژی	شده است که بسیاری از مدیران دانش آن را ندارند و ... (م ۸). سوالات متعدد همکاران و اولیا در رابطه با شاد و مشکلات تولید محتوا باعث شده که نیاز به فراگیری نحوه کار با گوشی و ... بسیار اهمیت پیدا کند و گاها سوالاتی پیش می‌آید که واقعا نیاز است از یک فرد با تجربه‌تر بپرسیم ... (م ۱۰). اینکه نحوه کار با نرم‌افزارهای مختلف را بلد باشی خیلی مهم است و خب وقتی فردی در این راه راهنما باشد خیلی بهتر می‌شود ... (م ۲۲) و (م ۱۶). یکی از سوالات و مشکلات اصلی نحوه تدریس در فضای مجازی بود که از تجربیات هم استفاده می‌کنیم ... (م ۱۳).
	بهبود مدیریت مالی	مدیریت مالی یکی از اساسی‌ترین الزامات مدیریت است، وقتی مدیری در حین کار از مدیری این‌کار را فرا بگیرد، بسیاری از هزینه‌ها کاهش می‌یابد و ... (م ۴) و (م ۷) و (م ۲). ... یکی از مزایای اصلی اینکار کاهش زمان برای کسب مهارت و تجربه است ... (م ۵) و (م ۱). مهمترین مزیت داشتن الگو صرفه‌جویی در زمان است ... (م ۱۳) و (م ۱۰) و (م ۲۱).
	توسعه حرفه‌ای کارکنان	... زمانی‌که مدیری در کارش حرفه‌ای شود، تاثیرات آن را در توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود عملکرد دانش آموزان دیده می‌شود ... (م ۱). یکی از سوالات اصلی من، نحوه انرژی دادن به همکاران برای حرکت رو به جلو و پیشرفت آنها بود ... (م ۱۷) و (م ۱۴). اینکه به همکاران چقدر تفویض اختیار کنم و چطور آنها را در مسیر پیشرفت قرار بدم ... (م ۱۱) و (م ۱۳).
	نحوه پاسخگویی به بخشنامه‌ها	یکی از سوالات اساسی نحوه پاسخگویی به بخشنامه‌ها است ... (م ۵) و (م ۸) و (م ۹). نحوه بخشنامه جواب دادن، اجرای برنامه تعالی را فرا گرفتم ... (م ۱۹) و (م ۲۲). بخشنامه‌های مختلف موجب ایجاد سوالات فراوانی شده است ... (م ۲۰). ملاک سنجش عملکرد مدیران نحوه پاسخگویی به بخشنامه‌ها هست ... (م ۱۲) و (م ۱۵). میزان تسلط به آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها خیلی مهم است ... (م ۱۶). با توجه به اینکه مسئولیت همه بخشنامه‌ها متوجه مدیر است، اگر ندانی چطور باید از پس آنها بر بیایی واقعا دچار مشکل می‌شوی ... (م ۲) و (م ۵) و (م ۴).
ضرورت‌های فردی	افزایش هویت حرفه‌ای	داشتن الگو باعث افزایش اعتماد به نفس و بهبود فرایند کار و کاهش استرس می‌شود که باعث مقبولیت بیشتر مدیر در بین همکاران و اداره می‌شود ... (م ۲) و (م ۳). وقتی نحوه کار را یاد بگیری، اعتبار بین همکاران پیدا می‌کنی ... (م ۱۴). وقتی کار را یاد بگیری و به اصطلاحی کار بلد باشی، حرفی برای گفتن داری و در مواجهه با معلمان و همکاران اعتبار داری ... (م ۱۶).
	بهبود	مدیران با مشاهده نحوه برنامه‌ریزی، حل مشکل، هدف‌گذاری مدیران نمونه، در این کار حرفه‌ای می‌شوند و در آینده خود از آن استفاده می-

[Downloaded from journaliteaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

مقوله‌های اصلی	مضامین	گزاره‌های کلامی
	خودراهبری مدیران	کنند ... (م ۶). من خودم با مشاهده نحوه برخورد مدیرم با مسائل مختلف از او یاد گرفتم چطور در مقابل چالش‌های ناگهانی خونسرد باشم و درست واکنش نشون بدم ... (م ۹). در ابتدای کار از بقیه کمک می‌گیری اما کم کم در کارت پیشرفت می‌کنی و خودت از پس مسائل بر می‌آیی ... (م ۱۷) و (م ۲۰).
	توسعه حرفه‌ای مدیران	داشتن الگو برای مدیران، موجب پیشرفت در حرفه خودشان می‌شود ... (م ۱). مدیران باید الگویی برای شروع کار داشته باشند در غیر این صورت دچار مشکلات زیادی می‌شوند ... (م ۲) و (م ۶) و (م ۷). دو سه سال اول کارم کنار مدیر و معاون بودم و کارهایشان را می‌دیدم و دقت می‌کردم ببینم چیکار می‌کنند که مدیر نمونه شده‌اند و ... (م ۶). شروع به کارم با مدیران حرفه‌ای خیلی خوبی بود، الان هر وقت بهشون نیاز دارم و یا قبل از چالش‌ها با آنها مشورت می‌کنم ... (م ۵). در پیشرفت شغلی مدیران تازه‌کار واقعا موثر است ... (م ۱۵). تجارب مدیران قبلی در حرفه-ای کردن بسیار تاثیرگذار است ... (م ۱۸).
	پرورش نگرش‌ها	مدیران موفق، بهترین الگو برای ایجاد نگرش مدیران به محیط مدرسه، همکاران، اولیا و دانش آموزان هستند ... (م ۲). به طور کل دیدگاه فرد را به مدیریت تغییر می‌دهد ... (م ۲۲).

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، ضرورت‌های به‌کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران به دو دسته ضرورت‌های سازمانی و فردی برمی‌گردد. مهم‌ترین ضرورت‌های سازمانی شامل اشتراک دانش، پر کردن خلا بین تئوری و عمل، آموزش فرهنگ سازمانی به افراد تازه کار، حفظ و نگهداشت کارکنان، رشد و پیشرفت تکنولوژی، بهبود مدیریت مالی، و توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌باشد. همچنین، مهم‌ترین ضرورت‌های فردی برای به‌کارگیری منتورینگ شامل افزایش هویت حرفه‌ای، بهبود خودراهبری مدیران، توسعه حرفه‌ای مدیران، و پرورش نگرش‌ها می‌باشد.

سوال دوم پژوهش: منتورینگ با چه روش‌هایی در مدارس اجرا می‌شود؟

در پاسخ به سوال دوم، پس از تحلیل و کد گذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و نیز با استفاده از نتایج حاصل از مرور پیشینه پژوهش، روش‌های اجرای منتورینگ در مدارس شامل منتورینگ سنتی، منتورینگ الکترونیکی، منتورینگ گروهی، منتورینگ همتا و منتورینگ معکوس شناسایی شد. لازم به ذکر است که این دسته‌بندی برای معرفی انواع منتوریک با این عناوین در آموزش و پرورش شناخته شده نیست و این عناوین در نتیجه تحلیل داده‌های پژوهش توسط محقق انتخاب شدند. در بین موارد ذکر شده، تنها منتورینگ همتا به صورت دستورالعمل از سوی اداره آموزش و پرورش در مدارس متوسطه صورت می‌پذیرد، سایر روش‌ها به صورت ضمنی و توسط مدیران انجام می‌شود.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

جدول (۳): روش‌های اجرای منتورینگ در مدارس مشهد

مقوله های اصلی	مضامین	گزاره‌های کلامی
منتورینگ سنتی	الگو بودن	زمانی‌که من معلم بودم مدیر مدرسه من مدیر نمونه بود، بسیار سعی می‌کردم نحوه برخورد با دیگران و مدیریت را از او فرا بگیرم، الان هم هر زمان مشکلی داشته باشم ایشان من را راهنمایی می‌کند ... (م ۵) و (م ۱۱) و (م ۸) و (م ۱۹) و (م ۱۵) و (م ۳). معلمان نمونه را به همکارانم معرفی می‌کنم و نمونه‌های کارهای آنها را در اختیارشان قرار می‌دهم تا از آن استفاده کنند ... (م ۱۶). نیروهای تازه‌کار از دانشگاه فرهنگیان را امسال برای مدرسه گرفتم و آنها را در یک گروه با سه تا از نیروهای با تجربه قرار دادم و این باعث شده است که هم خیلی پیشرفت کنند و هم به جرات می‌توان گفت قوی‌ترین گروه درسی مدرسه را تشکیل دادند ... (م ۱۳).
منتورینگ الکترونیکی	گروه‌های مجازی	به منظور تبادل نظر و بهره‌گیری از نظرات سایر مدیران، گروهی در فضای مجازی تشکیل داده‌اند که در آن برترین مدیران به بیان خلاقیت‌ها، نظرات، تجارب و ... خود می‌پردازند که این خود بسیار موثر است ... (م ۳) و (م ۱) و (م ۲) و (م ۴) و (م ۵) و (م ۶) و (م ۷) . در گروه مدرسه‌مان نمونه تدریس‌های موفق، ایده‌ها و خلاقیت‌های همکاران را در گروه‌های شاد انجام داده‌اند را قرار می‌دهم تا سایرین از آنها استفاده کنند و ... (م ۳) و (م ۱) و (م ۲) و (م ۴).
منتورینگ گروهی	بحث و تبادل نظر	گاها جلساتی تشکیل می‌شود که مدیران در آن به تبادل نظرات و ایده‌های خود می‌پردازند، این جلسات به دلیل اینکه با ایده‌های سایرین آشنا می‌شویم در توسعه حرفه‌ای‌مان بسیار موثر است ... (م ۲) و (م ۱۴) و (م ۱۸). ساعت‌های تفریح با معرفی همکاران موفق، سعی می‌کردم موضوعی را پیش بکشم و آنها را وارد بحث می‌کردم تا ایده‌ها و تجارب خود را در اختیار دیگران قرار بدهند ... (م ۲۲) و (م ۱۷).

مقوله های اصلی	مضامین	گزاره‌های کلامی
منتورینگ همتا	استفاده از تجارب همکاران	طرحی در مدارس توسط اداره صورت می‌گیرد به اسم منتورینگ همتا که در آن همکاران با حضور در کلاس‌های درس سایر معلمان از تجارب آنها بهره می‌برند ... (م ۷). همکاران را به بهانه‌های مختلف به کلاس هم می‌فرستادم تا نحوه تدریس یکدیگر و کارها و برنامه‌های هم را از نردیک ببینند و از آنها استفاده کنند ... (م ۱۱). گروه‌های درس پژوهی داریم که در آن همکاران با همکاری هم یک درس را انتخاب و تدریس می‌کنند و از تجارب هم استفاده می‌کنند و ... (م ۱۹) و (م ۱۵) و (م ۱۷). از معاونین خواستم پوشه کار داشته باشند و این پوشه کارها را به صورت غیر مستقیم به سایر معاونین شیفت مخالف نشان می‌دهم تا از آنها الگو بگیرند ... (م ۲۱).
منتورینگ معکوس	به روزرسانی اطلاعات	همکاری با ۲۸ سال سابقه کار بوده که گفته من با گوشی هوشمند نمی‌توانم کار کنم، حتی تصمیم به ترک کار گرفته بود، استرسش را پایین آوردم و بهش آموزش دادم و .... (م ۴) و (م ۸).یکی از مشکلات اساسی معلمان الان کار با گوشی هست که خیلی از آنها به دلیل اینکه در آخرین سال‌های خدمتشان هستند و سن بالایی دارند کار با گوشی برایشان بسیار سخت است، خب در این موارد از نیروهای جدید برای آموزششان کمک می‌گیرم ... (م ۱۱) و (م ۱۰).

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

سوال سوم پژوهش: اثرات و پیامدهای به کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چیست؟

در پاسخ به سوال سوم نیز اثرات و پیامدهای به کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مورد بررسی قرار گرفت. با تجزیه و تحلیل داده‌های مرتبط با این سوال پژوهش، اثرات و پیامدهای به کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس طبق جدول زیر شناسایی گردید.

جدول (٤): اثرات و پیامدهای به کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

مقوله های اصلی	مضامین	گزاره‌های کلامی
ارتقای دانش	شناخت نقاط قوت و ضعف خود	با پیروی از نحوه کار مدیران نمونه، کاستی‌ها و نقاط قوت کار خودم را بهتر می‌شناختم و به دنبال جبران کاستی‌های خود بودم ... (م ۸). وقتی با مدیران با تجربه در ارتباط هستم اشتباهات و نقاط قوت خودم را بهتر می‌شناسم ... (م ۱۷). بهترین راه برای شناختن نقاط ضعف و قوت خودم بود ... (م ۱۱).
	کاهش آزمون و خطا	وقتی از تجربیات مدیری استفاده می‌کردم باعث می‌شد اشتباهاتم در کار کاهش پیدا کند و ... (م ۵). مشکلات و تجربیاتی که مدیران در طی مدیریت خود با آن برخورد داشته‌اند و راه‌هایی که آنها طی کردند همگی باعث می‌شود که دیگر اشتباهات آنها را انجام ندهیم و ... (م ۱) و (م ۹). سعی کردم از تجربیاتشان استفاده کنم که این باعث شد خیلی از چیزها را نیاز به امتحان و خطا کردن نداشته باشم ... (م ۱۶). وقتی از تجارب آنها استفاده کردم دیگر نیاز به امتحان کردن خیلی از راه‌ها نداشتم ... (م ۱۳).
	شناخت قوانین و مقررات	وقتی نظم و مقرراتی که در اثر مدیریت درست در مدرسه ایجاد شده را دیدم، تصمیم گرفتم راه مدیر خودم را پیش بگیرم ... (م ۴). نحوه برقراری نظم و مقررات را یاد می‌گرفتم و این خیلی مهم بود ... (م ۱۸) و (م ۱۲). تقسیم‌کار را از تجربیات بقیه مدیران یاد گرفتم ... (م ۱۵). نحوه اجرای قوانین را توسط مدیرانم دیدم و سعی کردم از آنها الگو بگیرم ... (م ۲۱).
نگرش بهبود	جامعه‌پذیری	در نتیجه فراگیری فرهنگی که در اداره برقرار است، موجب سازگاری بیشتر با شغل خودشان می‌شود ... (م ۱). سلسله مراتب اداره را یاد گرفتم و خب بیشتر با قوانین هماهنگ شدم ... (م ۱۴). با ادراه و جو حاکم بر آن آشنا شدم ... (م ۲۲). فهمیدم اداره آموزش و پرورش چه توقعاتی از من مدیر دارد و باید چیکار کنم ... (م ۲۱) و (م ۱۸).

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

مقوله های اصلی	مضامین	گزاره‌های کلامی
	افزایش اعتماد به نفس	داشتن الگو باعث افزایش اعتماد به نفس و بهبود فرایند کار می‌شود که باعث مقبولیت بیشتر مدیر در بین همکاران و اداره می‌شود ... (م ۲). الگو داشتن به خودی خود باعث می‌شود اعتماد به نفس افزایش پیدا کند و ... (م ۶) و (م ۱۰). زمانی که نحوه کار را یاد گرفته باشی، اعتماد به نفست در کار هم افزایش پیدا می‌کنه ... (م ۱۶). یاد گرفتن نحوه کار، اعتماد به نفس و انگیزه کاری ایجاد می‌کند ... (م ۱۳).
	افزایش انعطاف‌پذیری	مدیران باید انعطاف‌پذیر باشند و با دیدن رفتار مدیران نمونه، باعث افزایش انعطاف‌پذیری در مدیران می‌شود و ... (م ۷). یاد گرفتن انعطاف‌پذیری لازمه هر شغل و هر مرحله از زندگی است ... (م ۱۴).
	افزایش انگیزه	مدیران وقتی در کار خود حرفه‌ای شوند مدام در تلاش برای ایجاد انگیزه در سایر کارمندان مدرسه هستند ... (م ۴). مدیرانی که من با آنها در ارتباطم و مرا راهنمایی می‌کنند همیشه به من انگیزه حرکت کردن رو به جلو را می‌دهند ... (م ۲) و (م ۹). یاد گرفتن نحوه کار، اعتماد به نفس و انگیزه کاری ایجاد می‌کند ... (م ۱۳). لازمه هر کاری انگیزه و علاقه ذاتی است و در این مورد هم مدیر باید انگیزه لازم را داشته باشد و الگو بگیرد تا پیشرفت کند ... (م ۱۵).
	کاهش استرس	داشتن الگو باعث افزایش اعتماد به نفس و بهبود فرایند کار و کاهش استرس می‌شود که باعث مقبولیت بیشتر مدیر در بین همکاران و اداره می‌شود ... (م ۲). با پرس و جو از مدیران با تجربه استرس کاری از بین می‌رود ... (م ۶) و (م ۱). بخشنامه‌های مختلف موجب ایجاد سوالات فراوانی شده است، استرسی که در برابر پاسخگویی به بخشنامه‌ها داریم خیلی زیاد است و اگر یاد بگیری استرس نخواهی داشت ... (م ۲۰). میزان تسلط به آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها خیلی مهم است، چون مسئولیت همه بخشنامه‌ها با مدیر است، استرس زیادی به ما وارد می‌شود ... (م ۱۶).
ارتقای مهارت	بهبود مهارت بازخورد دادن	یکی از اصلی‌ترین کارهای یک مدیر نحوه بازخورد دادن به همکارانش است که من خودم با مشاهده نحوه بازخورد دادن مدیرم آن را فراگرفتم ... (م ۶). اینکه چگونه به معلمان درخواست‌هایمان را بگوییم را می‌پرسیدم ... (م ۱۹). نحوه انگیزه دادن به همکارانم برای انجام طرح‌ها و برنامه‌ها را از آنها یاد می‌گرفتم ... (م ۱۲).
	افزایش خلاقیت	با حضور در مدارس مختلف و مشاهده خلاقیت‌های سایر مدیران، می‌توانستیم با توجه به نیاز مدرسه خودمان ایده‌های جدیدتری پیاده کنیم ... (م ۴). خلاقیت‌های مدیرانم را دیدم و سعی کردم از آنها الگو بگیرم و پخته‌تر کنم و خلاقیت بهتری ارائه بدهم ... (م ۱۷). اکثرا سعی می‌کنم خلاقیت‌ها و ایده-های همکاران مدیرم در سایر مدارس را ببینم و از آنها ایده بگیرم ... (م ۱۳) و (م ۱۰). خلاقیت‌های مدیران را می‌دیدم و سعی می‌کردم از آن بهترش را

[Downloaded from journaliteaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

مقوله های اصلی	مضامین	گزاره‌های کلامی
		انجام بدهم ... (م ۱۱) و (م ۲۰) و (م ۱۸).
	بهبود برقراری ارتباط با ذی‌نفعان	مدیر باید حال معلمان را درک کند، بهشون انرژی بدهد، با اولیا و دانش آموزان همدل باشد، خب با مشاهده رفتار و نحوه برخورد مدیران موفق می‌توان آن را بهبود داد ... (م ۱). ارتباط گرفتن با همکاران، دانش‌آموزان و اولیا خصوصا در مناطق حاشیه‌ای که چالش‌های مخصوص خود را دارند مشکل بسیار بزرگی است ... (م ۱۰) و (م ۴). نحوه ارتباط گرفتن با ارباب رجوع را یاد گرفتم ... (م ۱۴) طرز برخورد با همکاران و معلمان را یاد گرفتم ... (م ۲۲). نحوه ارتباط گرفتن با اولیا، دانش آموزان و معلمان را از آنها فراگرفتم ... (م ۱۵).
	بهبود مهارت تصمیم‌گیری	مدیران با مشاهده نحوه برنامه‌ریزی، حل مشکل، هدف‌گذاری مدیران نمونه، در این کار حرفه‌ای می‌شوند و در آینده خود از آن استفاده می‌کنند ... (م ۶). من خودم با مشاهده نحوه برخورد مدیرم بامسائل مختلف از او یاد گرفتم چطور در مقابل چالش‌های ناگهانی خونسرد باشم و درست واکنش نشون بدم، در واقع تصمیم‌گرفتن در شرایط بحرانی را یاد گرفتم ... (م ۹). برای یاد گرفتن مدیریت باید کنار دست مدیر باشی و ببینی در هر شرایطی چطوری تصمیم‌گیری می‌کند و ... (م ۱۴). اگر صدها کتاب مدیریت را مطالعه کنی، باز هم باید باشی و ببینی مدیر چطور رفتار می‌کند، چطور تصمیم می‌گیرد، چطور با دیگران برخورد می‌کند ... (م ۱۹).
	بهبود مهارت مدیریت مالی	مدیریت مالی یکی از اساسی‌ترین الزامات مدیریت است، وقتی مدیری در حین کار از مدیری این‌کار را فرا بگیرد، بسیاری از هزینه‌ها کاهش می‌یابد و ... (م ۴). یکی از سوالات ما همیشه نحوه جذب خیرین برای هزینه‌ها است ... (م ۱۲). اینکه چطوری در مدرسه هزینه‌ها را با کمک خیرین مدیریت کنی، سوال خیلی بزرگی بود ... (م ۱۵) و (م ۱۶).
	به روز بودن	وقتی در کارهایت مشاور داشته باشی و مدام با آنها در ارتباط باشی همیشه به روز هستی و این خیلی کمک کننده است ... (م ۱۹). اینکه از اطلاعات سایرین استفاده کنی و به روز باشی بسیار مهم است ... (م ۲۰).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

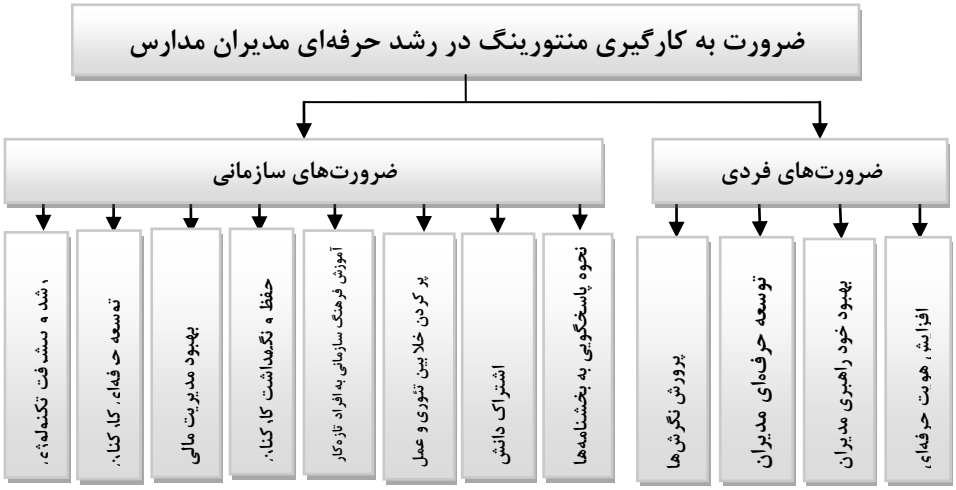
بحث و نتیجه‌گیری

مدیران و رهبران آموزشی یکی از مهمترین ارکان بهبود آموزش محسوب می‌شوند و نقشی پر اهمیت و غیر قابل انکار در جامعه امروز برعهده دارند (Pashiardis & Brauckmann, 2009). وظایف آنها تحت تاثیر نیازها و انتظارات متنوع ذینفعان آموزش، تحولات بسیاری در عصر جهانی‌شدن داشته است؛ به همان نسبت، نیاز به پیشرفت حرفه‌ای رهبران آموزشی برای انجام وظایفشان افزایش پیدا کرده است (Hülya Şeno, 2019)؛ زیرا که این رهبری آنها است که جهت حرکت مدرسه، فضای یادگیری، سطح حرفه‌ای بودن و روحیه معلمان و میزان نگرانی از آینده دانش‌آموزان را تعیین می‌کند (Kamau, 2010). در چنین شرایطی، نقش منتور به جهت سازگاری بیشتر مدیران مدارس با محیط بسیار حیاتی است. زیرا که منتورها کیفیت موفقیت را بهبود می‌بخشند و خطاهای افراد جدید را کاهش می‌دهند (Laverick, 2016).

این پژوهش به منظور مطالعه فرآیند به‌کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و پیامدهای آن، با رویکرد کیفی مبتنی بر پدیدارشناسی صورت گرفته است. یافته‌های این پژوهش بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران نمونه مشهد حاصل شده است که بیانگر مقوله‌هایی مهم در رابطه با فرایند به‌کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس می‌باشد. با توجه به تحقیقات اندک صورت گرفته در کشور و بدیع بودن چنین موضوعی در ایران می‌توان ادعا نمود که این پژوهش به منظور مطالعه فرایند کاربرد منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس می‌تواند شروع مناسبی باشد. همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، ضرورت به کارگیری منتورینگ در رشد حرفه‌ای مدیران مدارس در دو مقوله اصلی فردی و سازمانی تقسیم بندی می‌شود.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]



شکل (۲): ضرورت به کارگیری منتورینگ در رشد حرفه‌ای مدیران مدارس

منتورینگ در آموزش و پرورش در صورتی که به درستی اجرا و استقرار یابد، دستاوردهای متعددی برای مدیران مدارس به ارمغان خواهد آورد که موجب توسعه حرفه‌ای آنان می‌گردد. همانطور که نتایج تحلیل سوال اول پژوهش نشان داد مقوله کلی ضرورت‌های فردی شامل چهار مولفه ۱) توسعه هویت حرفه‌ای، ۲) بهبود خود راهبری مدیران، ۳) توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و ۴) پرورش نگرش‌ها می‌باشد.

با توجه به ادبیات پژوهش، یکی از مزایای شاخص منتورینگ توسعه حرفه‌ای فرد می‌باشد (Daneshmandi et al, 2017؛ Sufi, Memerian, Vanaki, & Rahmani, 2013; Abbasi, 2017; Eriksson, Mirbagher Ajorpaz, 2016; Yasini, & Shiri, 2016; 2010; Klasen & Clutterbuck, 2012). همچنین، ایجاد انگیزه مستمر شغلی به منظور کسب مهارت، کسب توانایی و دانش جدید که موجب ایجاد هویت حرفه‌ای و خود رهبری می‌گردد، از دیگر مزایای منتورینگ معرفی شده است (Amerioun, Ebadi, Sanaienasab, 2012).

از جنبه سازمانی، ضرورت‌های به‌کارگیری منتورینگ عبارتند از: ۱) اشتراک دانش، ۲) پر کردن خلا بین تئوری و عمل، ۳) آموزش فرهنگ سازمانی به افراد تازه‌کار، ۴) حفظ و نگهداشت کارکنان، ۵) بهبود مدیریت مالی، ۶) توسعه حرفه‌ای کارکنان و ۷) رشد و پیشرفت تکنولوژی و ۸) نحوه پاسخگویی به بخشنامه‌های اداری.

Lapointe & Vandenberghe (2017) معتقدند که منتورینگ با ایجاد تعهد عاطفی موجب جلوگیری از ترک شغل کارکنان می‌گردد. در واقع منتورینگ موجب شکل‌گیری تعهد موثر در کارکنان می‌گردد و این تعهد عاطفی می‌تواند کارکنان را به سازمان وابسته کند و کارکنان با وجود ارتقای سطح

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

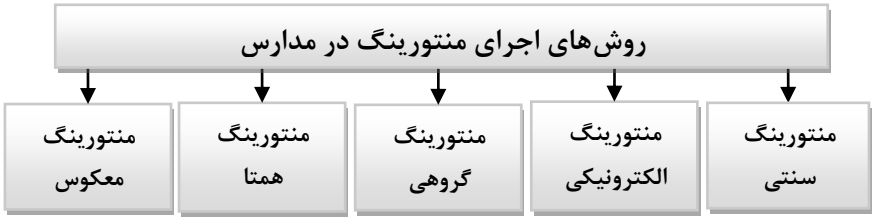
[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

علمی و دانشی خود حاضر به ترک سازمان نیستند و این خود باعث حفظ کارکنان و دانششان در سازمان می‌شود.

از جمله الزامات اصلی حفظ و بقای سازمانی اشتراک دانش است. زمانی که اشتراک دانش صورت پذیرد، با ترک افراد باسابقه، دانش آنها در سازمان باقی می‌ماند. منتورها با نشان دادن صداقت و خیرخواهی خود به منتی موجب ایجاد اعتماد بین خودشان می‌شوند که این اعتماد موجبات ایجاد توانایی در منتی و اشتراک دانش می‌گردد. زیرا که بعد از ایجاد اعتماد بین طرفین، اشتراک دانش صورت می‌پذیرد (Fleing Palmer, 2009; Nonaka & Konno,2009; Bryant, 2005; Swap et al,2001). همچنین منتورها موجبات آگاهی نسبت به فرهنگ، سیاست و فلسفه سازمان را ایجاد می‌کنند (Rawlings, 2002).

به عقیده Mathis & Jackson (2000) در منتورینگ مدیری که هسته اصلی کار راهه شغلی است، به افرادی که در ابتدای کار هستند یاری می‌رساند و از این طریق موجبات توسعه حرفه‌ای کارکنان را فراهم می‌سازد که خود باعث پیشرفت سازمان می‌گردد. رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان موجب کاهش خطا، هزینه‌ها و زمان می‌گردد. علاوه بر این، منتورینگ موجب کاهش هزینه‌های سازمانی می‌شود (Amerioun, Ebadi, Sanaienasab, 2012).

نتایج حاصل از سوال دوم پژوهش در نتیجه دو مرحله تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران نمونه مدارس، روش‌های اجرای منتورینگ در مدارس را به شرح زیر معرفی نمود:



شکل (۳): روش‌های اجرای منتورینگ در مدارس

ساختارها و عملکردهای متفاوت فرایندهای منتورینگ انواع متنوعی از آن را ایجاد کرده است. همچنین، تعداد افرادی که به عنوان منتور انتخاب می‌شوند و تعداد افرادی که تحت آموزش قرار می‌گیرند انواع مختلفی از روش‌های منتورینگ را به‌وجود آورده است. بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته، روش‌های منتورینگ اجرا شده در پنج نوع اصلی دسته‌بندی شدند. در منتورینگ سنتی فرد یا افراد با تجربه با فرد یا افراد کم تجربه که نیازمند مشاوره و راهنمایی هستند در ارتباط هستند. اکثر مدیران نمونه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

مصاحبه شده در طی مراحل شغلی خود مدیران نمونه داشته‌اند و از طریق تجربه‌ای که از آنها کسب کرده‌اند در آینده سعی کرده‌اند مدیریت خود را بر همان مبنا قرار دهند.

در منتورینگ الکترونیکی افراد کم‌تجربه و با تجربه از طریق ابزار الکترونیکی مانند ایمیل و تکنولوژی‌های هوشمند با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. در مدارس تحت مطالعه نیز به منظور تبادل نظر و بهره‌گیری از نظرات سایر مدیران، گروه‌هایی در فضای مجازی تشکیل داده‌اند که در آن برترین مدیران به بیان خلاقیت‌ها و تجارب خود می‌پردازند و نیز از طریق سایر ابزارهای الکترونیکی با یکدیگر در ارتباط هستند.

منتورینگ گروهی زمانی به وجود می‌آید که منتور همزمان می‌تواند با چند نفر ملاقات و همکاری کند. در این رابطه مربی همه اعضا را به مشارکت و فعالیت دعوت می‌نماید. هر یک از افراد می‌توانند بینش و یادگیری خود از بحث را به اشتراک بگذارد. در جلساتی که به منظور اشتراک دانش و تجارب بین مدیران نواحی صورت می‌گیرد، مدیران ایده‌ها و نظرات خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. بسیاری از مدیران مدارس این جلسات تبادل تجربه را فرصت بسیار خوبی برای توسعه حرفه‌ای خود می‌دانستند.

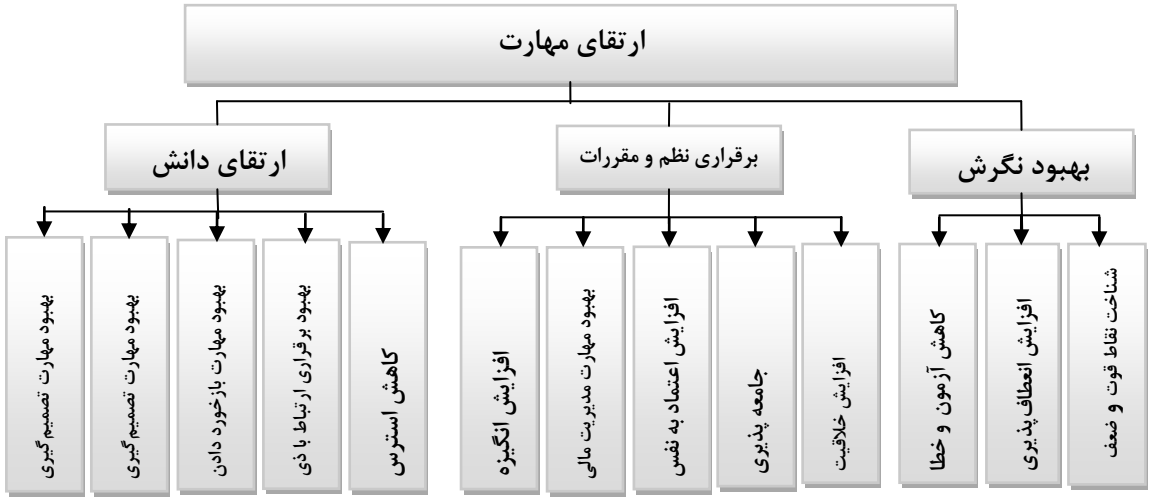
منتورینگ همکار (همتا) معمولا یک رابطه با یک فرد در همان درجه، سازمان و یا سری شغلی است. در طرحی که آموزش و پرورش برای معلمان و مدیران متوسطه قرار داده است، معلمان با شرکت در کلاس همکاران خود و مدیران با تجربه‌گردانی در مدارس دیگر با نحوه کار و مدرسه‌داری یکدیگر آشنا شده و از تجارب یکدیگر استفاده می‌نمایند.

منتورینگ معکوس نیز زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد ارشد توسط یک جوان کم‌تجربه‌تر راهنمایی و حمایت می‌شود. منتورینگ معکوس با هدف کمک به افراد مسن و سالخورده با استفاده از دانش جوانان، معمولا در زمینه فناوری اطلاعات، محاسبات و ارتباطات اینترنتی انجام می‌شود. با توجه به مجازی شدن آموزش و پیشرفت سریع تکنولوژی این نیاز برای مدیران با سابقه و با سنین بیشتر ایجاد شده است که نحوه ارتباط گرفتن با دانش‌آموزان و آموزش را فرا بگیرند.

سومین بخش این پژوهش در ارتباط با شناسایی اثرات و پیامدهای به کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بود. بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، به نظر مدیران نمونه، این تاثیرات بر سه مقوله ۱) ارتقای دانش، ۲) بهبود نگرش و ۳) ارتقای مهارت آنها تاثیرگذار بوده است که هر کدام شامل مولفه‌هایی به شرح زیر است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]



شکل (٤): اثرات و پیامدهای به کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

به عقیده مدیران مدارس، به کاربستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ایشان بر سه مقوله کلی ۱) دانش، ۲) نگرش و ۳) مهارت اثرگذار است. در زمینه ارتقای دانش مدیران مدارس معتقد بودند که منتوریگ به آنها در شناخت نقاط قوت و ضعف خود ،کاهش آزمون و خطا، و برقراری نظم و مقررات کمک کرده است. به زعم Laverick (2016)، منتورها کیفیت موفقیت را افزایش می‌دهند، فردی بی‌طرف را پرورش می-دهند و با شناخت نقاط ضعف و قوت خود، خطاهای افراد جدید را کاهش می‌دهند. منتورینگ باعث افزایش آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود، شجاعت و افزایش قدرت تنظیم اهداف توسعه‌ای، و ایجاد اعتماد به نفس می‌گردد (Mirbagher Ajorpaz, 2016).

منتورینگ در زمینه بهبود نگرش مدیران مدارس بر جامعه‌پذیری، افزایش اعتماد به نفس، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه و کاهش استرس تاثیرگذار است. منتی‌ها در فرایند منتورینگ اغلب منافع بسیاری را تجربه می‌کنند از جمله افزایش اعتماد به نفس، کاهش استرس و افزایش انگیزه کاری (Rawlings, 2002; Beevers & Rea,2010). همچنین آنها در جریان منتورینگ جامعه‌پذیری را تجربه می‌کنند (Crawford,2010; Bland et al, 2011). Hansford & Ehrich (2005) نیز پشتیبانی، همدلی، مشاوره، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، حل مسئله، پیشرفت حرفه‌ای و بهبود اعتماد به نفس را از نتایج منتورینگ مدیران مدارس معرفی نموده‌اند.

از دیگر اثرات منتورینگ بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، ارتقای مهارت آنها است که از نظر مدیران منتورینگ توانسته نحوه بازخورد دادن، خلاقیت، نحوه برقراری ارتباط با ذی‌نفعان، بهبود مهارت تصمیم‌گیری و مدیریت مالی را در آنها توسعه دهد. از نظر Johnson (2002) منتورینگ مزایایی از قبیل رضایت فردی به دنبال رشد و توسعه منتی، احساس رضایت و هدفمندی فردی، هم‌افزایی خلاقانه، شبکه‌سازی، ایجاد انگیزه برای ادامه‌دادن مسیر فعلی و کسب شهرت در زمینه توسعه استعدادها را به همراه دارد. همچنین منتورینگ باعث بالا رفتن توانایی فکرکردن، تجزیه و تحلیل کردن و یافتن راه‌حل-هایی برای مشکلات می‌گردد (Beevers & Rea, 2010).

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت استفاده از منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است. مبتنی بر یافته‌های این پژوهش، به سیاست‌گذاران آموزش و پرورش و به ویژه متولیان آموزش‌های ضمن خدمت، مدیران توسعه منابع انسانی و مدیران مسئول در انتصاب و ارزشیابی مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود:

نسبت به آگاهی بخشیدن از مزایا و اثرات منتورینگ بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و ایجاد فرهنگ منتوریک اقدام گردد.

از منتورینگ به عنوان یکی از بهترین راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و نیز جانشین‌پروری مدیران آینده برای مدارس استفاده شود.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

متناسب با شرایط، شخصیت و سبک یادگیری مدیران از روش‌های متنوعی به منظور منتوریگ به ویژه در مورد مدیران تازه‌کار استفاده شود.

به منظور بهره‌مندی هر چه بیشتر از دانش سازمانی و تجربه مدیران موفق، نسبت به شناسایی مدیران توانمند با هدف استفاده از تجربه آنها در فرآیند منتورینگ اقدام شود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

مقاله حاضر حاصل یک کار پژوهشی مستقل است. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

_ Abbasi, T. (2017). Explain the role of mentoring in reducing organizational distrust. *Organizational Resource Management Research*, (2) 129-155. [in Persian]

_ Amerioun, A., Ebadi, A., & Sanaienasab, H. (2012). Validity of "motivational factors of nurses' participation in continuing education programs" *questionnaire*. *Education Strategies in Medical Sciences*, 5(2), 113-117.

_ Bacheler, M. (2015). Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Aroach, *The Journal of Continuing Higher Education*, 63(3), 152-164.

_ Beevers, K & Rea, A. (2010) *Learning and Development Practice*. Chartered Institute of Personnel and Development.

_ Bizzell, B. E. (2011). *Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia*. Doctoral dissertation, Virginia Tech.

_ Bland, C. J. et al (2009). *Faculty success through mentoring: A guide for mentors, mentees, and leaders*. Lanham, MD: R&L Education.

_ Brady, B., Dolan, P., & Canavan, J. (2014). What added value does peer support bring? Insights from principals and teachers on the utility and challenges of a school-based mentoring programme. *Pastoral Care in Education*, 32(4), 241-250.

_ Bryant, S. E. (2005). The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing: An empirical study in a software firm. *Group & Organization Management*, 30(3), 319-338.

_ Buddeberg-Fischer, B., & Herta, K. D. (2006). Formal mentoring programmes for medical students and doctors–a review of the Medline literature. *Medical teacher*, 28(3), 248-257.

_ Burn, K., & Mutton, T. (2015). A review of 'research-informed clinical practice'in initial teacher education. *Oxford Review of Education*, 41(2), 217-233.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

_ Carragher J, McGaughey J. (2016). The effectiveness of peer mentoring in promoting a positive transition to higher education for first-year undergraduate students: a mixed methods systematic review protocol. *Syst Rev*. 5(1), 68.

_ Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 15-28.

_ Clutterbuck, D. & Klasen, N. (2012). *Implementing mentoring schemes*. Routledge.

_ Courtney, S. J., & Gunter, H. M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 395-417.

_ Crawford, N. G. (2010). SMOGD: software for the measurement of genetic diversity. *Molecular Ecology Resources*, 10(3), 556-557.

_ Crow, G. & Matthews, L. J. (1998) *Finding one's way: how mentoring can lead to dynamic leadership*. Thousand Oaks, Corwin Press.

_ Daneshmandi, S. et al. (2017). The Application of Mentoring Method for University Faculty Members: A Review Study. *Journal of Higher Education Curriculum Studies*. 7(14), 77-102. [in Persian]

_ Daneshmandi, S. et al. (2018). Studying the Consequences of applying Mentoring in order to empowering new faculty members: Content Analysis. New *Approaches in Educational Administrations*. 9(2), 105-128. [in Persian]

_ De Janasz, S., & Sullivan, S. (2004). Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (2), pp 268–283.

_ Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 125-144.

_ Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 441-458.

_ Elmore, R. F., & Burney, D. (2000). *Leadership and learning: Principal recruitment, induction and instructional leadership in Community School District 2*, New York City. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh, Learning and Research Development Center.

_ Eriksson, A. (2013). Positive and negative facets of formal group mentoring: Preservice teacher perspectives. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21(3), 272-291.

_ Fleig-Palmer, M. M. (2009). *The impact of mentoring on retention through knowledge transfer, affective commitment, and trust*. Dissertations and Theses from the College of Business Administration.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

_ Freiberg, M., Zbikowski, J., & Ganser, T. (1997). Promoting Mid-Career Growth through Mentoring. *Journal of Staff Development*, 18(2), 52-54.

_ Ganser, T. (2000). An ambitious vision of professional development for teachers. *Nassp Bulletin*, 84 (618), 6-12.

_ Gholipour, R. & Hashemi, M. (2015). Explain the effect of mentoring on succession planning: focusing on individual development plan. *Human Resource Management Research*, (20), 25-52. [in Persian]

_ Ghorbanzadeh, Mansour. (2013). Mentoring; A successful approach to educating managers. *Industry and Entrepreneurship* (74), 38-39. [in Persian]

_ Hall, D. T. (2002) *Careers In and Out of Organization. Thousand Oaks*, CA: Sage Publications.

_ Hallam, P. R., Chou, P. N., Hite, J. M., & Hite, S. J. (2012). Two contrasting models for mentoring as they affect retention of beginning teachers. *NASSP Bulletin*, 96(3), 243-278.

_ Hansen, J. & Matthews, J. (2002) The power of more than one. *Principal Leadership* (October), pp. 30–33.

_ Hansford, B. & Ehrich, L. (2005) The principalship: how significant is mentoring?, *Journal of Educational Administration*, 44(1), 36–52.

_ Hess, F. (2003). *A license to lead? A new leadership agenda for America's schools*. Washington, DC: Progressive Policy Institute.

_ Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469.

_ Holbeche, L. (1996). Peer mentoring: the challenges and opportunities. *Career Development International*. 1(7), 24–27.

_ Hülya Şenol , (2019) , *Professional Development of Educational Leaders*. DOI: http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.89260.

_ Jacques, K. (1992). Mentoring in initial teacher education. *Cambridge Journal of Education*, 22(3), 337-350.

_ Johnson, W. B. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional psychology: Research and practice*, 33(1), 88.

_ Kamau, N. (2010). *Effectiveness of secondary school headteachers in management of human resources*, A case study of Muranga County, Kenya. Unpublished M. Ed project, Kenyatta University.

_ Kaye, B. & Jacobson, B. (1995) Mentoring: a group guide, *Training and Development* (April), pp. 23–27.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

_ Kaye, B. & Jacobson, B. (1996) Reframing mentoring, *Training and Development* (August), pp. 44–47.

_ Khan, A. (2010). *A case study exploring perceived professional development needs for secondary school principals in Pakistan. Submitted to the Graduate Faculty of Education*, in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD in Social and Comparative Analysis in Education/School Leadership. University of Pittsburgh.

_ Kinney, P. (2008). Developing leadership skills. *Principal Leadership*, 9 (4), 60-61.

_ Lapointe, E. & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107.

_ Lauder, H., Brown, P., & Halsey, A. H. (2004). Sociology and political arithmetic: some principles of a new policy science. *The British Journal of Sociology*, 55(1), 3-22.

_ Laverick, D. M. (2016). *Mentoring processes in higher education* (pp. 1-84). Springer International Publishing.

_ Lick, D. (2000) Whole-faculty study groups: facilitating mentoring for school-wide change, *Theory Into Practice*, 39(1), pp. 43–49.

_ Lumpkin, A. (2011). A model for mentoring university faculty. *The Educational Forum*, 75, pp 357–368.

_ Marzec, I., & Wronka, M. (2012). Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, (30), 127-147.

_ Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management*, South.

_ Meinel, F. G., Dimitriadis, K., von der Borch, P., Störmann, S., Niedermaier, S., & Fischer, M. R. (2011). *More mentoring needed*? A cross-sectional study of mentoring programs for medical students in Germany. BMC medical education, 11(1), 68

_ Memerian, R.; Vanaki, Z. & Rahmani, A. (2013). The effect of mentoring program on the quality of nursing care. *Nursing Management*, 2 (2), 49-54. [in Persian]

_ Merriam, S. B. (2002). *Introduction to qualitative research*. Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis, 1(1), 1-17.

_ Mestry, R. & Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach, *ISEA*, 32 (3), 2 – 19.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

_ Mirbagher Ajorpaz, N. et al. (2016). Mentoring in Training of Operating Room Students: A Systematic Review. *Journal of Nursing Education 5* (3) :47-54 http://jne.ir/article-1-690-fa.html

_ Mohammadpour, A. (2011). *qualitative research method Anti-method (practical steps and procedures in qualitative methodology)*. Tehran: Sociologists Publications. [in Persian]

_ Mullen, C. A. (2000) Constructing co-mentoring partnerships: walkways we must travel. *Theory Into Practice*, 39(1), pp. 4–11.

_ Murphy, J. (2001). The changing face of leadership preparation. *School Administrator*, 58(10).

_ Nasiri, M. et al. (2016). The effect of slope mentoring program on stressors and self-confidence of nursing students in the clinical environment in 2015-2016. *Journal of Education Strategies in Medical Sciences.* 11(1), 27-29. [in Persian]

_ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.

_ Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in personnel and human resources management*, 21, 129-173.

_ Nohi E, Borhani F, HelalBirjandi M. (2013). Effect of usingnursing field students in clinical teaching (mentorship program) on the self-confidence of nursing students]. Mod Care Sci Q Birjand Nurs Midwifery Fac.

_ Nonaka, I., & Konno, N. (2003). *Methodology of knowledge creation*. Tokyo: Toyo Keizai.

_ Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). Professional development needs of school principals. *Commonwealth Education Partnerships*, 3, 120-4.

_ Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). *A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover*. Academy of Management Journal, 48(1), 158-168.

_ Rawlings, M. (2002). What is mentoring? Retrieved March 29, 2006, from http://www.edu.salford.ac.uk/scd/documents/docs/Mentoringonlinepaper.

_ Ritchie, A. & Genoni, P. (2002) Group mentoring and professionalism: a programme evaluation. *Library Management*. 23(1/2), 68–78.

_ Seif, A. A. (2013). *Modern Educational Psychology*. Tehran: Doran Publications. [in Persian]

_ Smith, A. (2007). Mentoring for experienced school principals: professional learning in a safe place. *Mentoring & Tutoring*. 15(3), 277–291.

_ Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques.* Thousand Oaks, CA: Sage publications.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]

_ Sufi, F., Yasini, A., & Shiri, A. (2016). An analysis of the nature, dimensions and experiences of mentoring in schools: linking opinion and practice. *Fifth International Conference on Management and Accounting and Second Conference on Entrepreneurship and Open Innovation*. (Pp. 1-13.) Tehran, Iran. [in Persian]

_ Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.

_ Tucker, M. S., & Codding, J. B. (Eds.). (2003). *The principal challenge: Leading and managing schools in an era of accountability*. John Wiley & Sons.

_ United States Office of Personnel Management. (2008). *Best Practices: Mentoring*. Available at: http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/careerdevelopment/bestpracticesmentoring.pdf

_ Wenger, E., Mcdermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice* (Boston, Harvard Business School Press).

_ Woolsey, A. M. (2010). *New Principals in the Trenches: Does Mentoring Impact Leadership Development for New School Leaders*?. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.

_ Wright CA, Wright SD. (1987). The role of mentors in the career development of young professionals. *Family relations*, 204-208.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-11]

[DOI: 10.52547/meo.10.4.61]