

Investigating The Importance Of Elements And Components Of Mentoring New Teachers In The Country's Educational System

Abstract

Education in Iran is unfortunately caught up in a process of traditional and inefficient methods. Traditional approaches and methods have led to the analysis of the power of the educational system. Accordingly, the purpose of this study is to investigate the importance of the elements and components of mentoring new teachers in the country's educational system. The present study is applied in terms of purpose and mixed in terms of method. Quantitative and qualitative methods were used to collect data. In the qualitative part, reference was made to specialists and experts and a quantitative part of the researcher-made questionnaire was used. The statistical population of the qualitative section was all specialists in the field of educational management, experienced teachers and specialists in the field of education that 17 people were selected as a sample by non-random method. The statistical population of the quantitative section included 1928 newly hired teachers in East Azerbaijan province, who were selected according to Morgan's table of 320 people. In order to identify the factors, semi-structured interview method was used. MAX-QDA18 software was used to prioritize and be aware of the importance of the components. The results showed, organizational and macro factors that according to the results, priority is given to organizational factors. In terms of priority areas with organizational strategies. Mentoring strategies organizational, and extra-organizational strategies that, organizational strategies. Priority in intervening situations is with extra-organizational strategies. Consequences include organizational, individual, and extra-organizational consequences, and according to the results, priority is given to individual consequences.

Keywords: Mentoring components, Newly hired teachers, Educational system, Data foundation theory

بررسی میزان اهمیت عناصر و مولفه‌های متورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۹

پروانه نیرومند^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱/۲۲

جعفر قهرمانی^۲

ابوالفضل قاسم زاده علیشاهی^۳

چکیده

آموزش و پرورش در ایران متأسفانه در فراگردی از روش‌های سنتی و ناکارآمد گرفتار آمده است. رویکردها و روش‌های سنتی باعث تحلیل توان نظام آموزشی شده است. هدف پژوهش حاضر بررسی میزان اهمیت عناصر و مولفه‌های متورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور می‌باشد. روش پژوهش ترکیبی است. بدین صورت که برای جمع آوری داده‌ها از روش کمی و کیفی استفاده شده است، در بخش کیفی مراجعه به متخصصان و صاحب‌نظران و بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی کلیه متخصصان رشته مدیریت آموزشی، دبیران با تجربه و متخصصان رشته‌های تربیتی بوده که ۱۷ نفر به روش غیرتصادفی هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شد. جامعه آماری بخش کمی شامل ۱۹۲۸ نفر از معلمان جدیدالاستخدام استان آذربایجان شرقی بوده که بر اساس جدول مورگان ۳۲۰ نفر انتخاب شد. به منظور شناخت عوامل از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای اولویت‌بندی و آگاهی از میزان اهمیت مولفه‌ها از نرم‌افزار مکس.کیودا استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که شرایط علی، شامل عوامل فرهنگی، سازمانی و کلان بوده که با توجه به نتایج، اولویت با عوامل سازمانی می‌باشد. در شرایط زمینه‌ای اولویت با راهبردهای سازمانی می‌باشد. راهبردهای متورینگ شامل راهبردهای سازمانی، فردی و فراسازمانی بوده که با توجه به نتایج، اولویت با راهبردهای سازمانی می‌باشد. اولویت در شرایط مداخله‌گر با راهبردهای فراسازمانی می‌باشد. پیامدها شامل پیامدهای سازمانی، فردی و فراسازمانی بوده و بر طبق نتایج اولویت با پیامدهای فردی می‌باشد.

واژگان کلیدی: مولفه‌های متورینگ، معلمان جدیدالاستخدام، نظام آموزشی، تئوری داده بنیاد

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

par_nir@yahoo.com

^۲ استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران (نویسنده مسئول)

Jafarmn21@yahoo.com

^۳ دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران ghasemzadee@yahoo.com

مقدمه

امروزه نقش محوری آموزش و پرورش در توسعه فرهنگی و پیشرفت علمی جوامع واقعیتی انکارناپذیر است. برای ایفای مناسب‌تر این نقش و در راستای تحقق اهداف ملی، نظام آموزش و پرورش هر کشور جهان از ساختارها، زمان‌های آموزشی و برنامه‌های درسی معینی بهره می‌گیرد که این‌ها همه بنابر سیاست‌ها، برنامه‌ها و اهداف کلی آن کشور تعیین می‌شوند (شاه‌محمدی و همکار، ۱۳۹۸). متخصصان با تولید الگوها و رویه‌های نوین سعی دارند تا کارآمدی آموزش و پرورش را ارتقا بخشند. ایجاد تحول سازمانی و تقویت وظایف نهادی آموزش و پرورش می‌تواند توسعه پایدار و کیفیت زندگی را تضمین کند (جوان، ۱۳۹۷). از میان نیروی انسانی فعال در آموزش و پرورش معلمان، محترم و پراهمیت بوده و دارای نقش ارزنده و قابل ملاحظه‌ای می‌باشند. معلمان، اثر چشمگیری بر رشد و پرورش فرزندان خواهند داشت، زیرا به ایشان کمک می‌کنند دانش و معلوماتشان را گسترش دهند تا این‌که بتوانند مسیر خود را در زندگی پیدا کرده و اعضای فعال و متعهد جامعه خویش باشند (سمیعی و همکاران، ۱۳۹۶).

استفاده از منتورینگ برای معلمان جوان فرصتی است تا این موانع بالقوه را به حوزه‌های پیشرفت تبدیل کنند و اندکی از استرس و فشار کاری آنان کاسته شود (سعیدی و همکاران، ۱۳۹۴). مشارکت منتورینگ ممکن است بین دو نفر در همان سازمان باشد. با توجه به این‌که طرفین زمینه کاری مشترکی دارند، این رابطه باید بر پایه اعتماد و احترام متقابل باشد و معمولاً مزایای شخصی و حرفه‌ای برای هر دو طرف به همراه خواهد داشت (عباسی و هاشمی، ۱۳۹۶).

با ظهور تغییرات اجتماعی و اقتصادی، غیرقابل پیش بینی بودن آن‌ها، رشد فشرده منابع اطلاعاتی، ظهور ایده‌های جدید در مورد فرهنگ جامعه و فرد، روابط آن‌ها و الگوهای رفتاری اجتماعی، تغییر ایده‌ها ضروری به نظر می‌رسد (واگانووا و همکاران، ۲۰۱۹). آموزش و توانمندسازی به عنوان یک عامل تغییر و محرک در مراکز آموزشی می‌باشد و برای ایجاد توانایی‌های رهبری، شایستگی‌ها، سیستم‌های پشتیبانی و مسیرهای عملی مناسب است (اکینز و همکاران، ۲۰۱۹).

مفهوم منتورینگ

منتورینگ یک مفهوم باستانی و قدیمی است که به تاریخ اولیه بشر برمی‌گردد. اصطلاح منتورینگ متعلق به زمان ادیسه هومر است که در آن سرپرستی فرزند اودیسه، شاهزاده تلمajos را به منتور که دوست مورد اعتمادش بود، سپرد. همانطور که در شعر حماسی هومر آمده است، رابطه منتورینگ که عموماً به عنوان منتورشیپ شناخته می‌شود، به فرد باتجربه این امکان را می‌دهد که فرد کم تجربه‌تر را از

¹ Vaganova & etal

² Akins et al

طریق توسعه شایستگی‌های خاصی در او هدایت و حمایت نماید. روابط متورینگ اساساً مشارکتی است (Rousseau, 2008). بنا به نظر کلانز و کلاتریاک^۱ متورینگ فرآیندی است که در آن، یک فرد (متور) شخص دیگری (متی) را ترغیب می‌کند که یادگیری خودش را مدیریت کند؛ به طریقی که فرد متی در فراگیری دانش جدید، مهارت، توانایی و ایجاد انگیزه مستمر برای انجام این کار، متکی به خود گردد (قلی پور، هاشمی، ۱۳۹۴). در فرآیند متورینگ، افراد باتجربه تر، اعمال و رفتارهایی را همانند یک راهنما، مشاور و یک دوست در قبال افراد جوان تر و کم تجربه تر انجام می دهند (رکا و گانش^۲، ۲۰۱۲). فرآیند متورینگ غالباً به عنوان یک استراتژی افزایش آموزش، انتظارات برای پیشرفت شغلی و تشویق به توسعه حرفه‌ای و شخصی شناخته می‌گردد (ناوید و آمبروستی^۳، ۲۰۱۵). متورینگ علمی به رابطه‌ای اشاره دارد که طی آن یک فرد باتجربه و آگاه (متور) به طور داوطلبانه، پشتیبانی و راهنمایی را برای یک فرد (متی)، با هدف تسهیل سازی عملکرد علمی و روانی وی فراهم می‌کند (برودر و همکاران^۴، ۲۰۱۷). به زعم بوش و میدلوود^۵ (۲۰۰۵)، متورینگ در دسته ارزشمندترین روش‌های ترویج رشد رهبری قرار دارد (ترجمه آهنچیان و عتیقی، ۱۳۹۳). افرادی که در روابط متورینگ حضور می‌یابند، به نسبت افرادی که در متورینگ حضور نداشته و یا فاقد متور هستند، بیشتر به موفقیت می‌رسند و از احساس خرسندی بیشتری بهره‌مندند (عبدالسلام^۵، ۲۰۱۰). به باور کلو تریوک^۶ (۲۰۰۵) متورینگ به وضوح قادر است زمینه‌های هدایت، مساعدت، حمایت و توجهات افراد را ارائه نماید (به نقل از پاریس^۷، ۲۰۱۰). در عصر حاضر، بحث در مورد متورینگ شامل توسعه، آن هم از هر نوع آن می‌گردد (چانگ، لانگ من و فرانکو^۸، ۲۰۱۴). و عدم توجه به بحث متورینگ در سبب آموزشی سازمان‌ها از چالش‌های توسعه منابع انسانی محسوب می‌گردد (کریمی، کرامتی و حری، ۱۳۹۵).

بدون متور، اکثر یادگیری‌ها از طریق آزمایش و خطا صورت می‌گیرد. وجود یک متور با تجربه و حرفه‌ای فواید بسیاری دارد و می‌تواند مانع خطای متی‌ها در یادگیری شود. فرصت یادگیری را برای آنها کوتاه و تجارب و مهارت‌های لازم برای موفقیتشان را در اختیار قرار می‌دهد (شکری، ۱۳۹۴).

¹ Klasen & Clutterbuck

² Rekha & Ganesh

³ Naweed & Ambrosetti

⁴ Brodeur, Larose, Tarabulsky & Feng

⁵ Abdussalam

⁶ Clutterbuck

⁷ Paris

⁸ Chang, Longman & Franco

کوچان^۱(۲۰۱۳) اظهار می‌دارد، زمینه فرهنگی منتورینگ فراهم گشته است و چگونگی اجرای این برنامه به تفاوت های فرهنگی هر سازمان برمی‌گردد(لیونبرگ، الستاد و کریستوفرسون^۲، ۲۰۱۵). فرهنگ هر سازمان، با همه خرده فرهنگ هایی که در درون خود جای داده است، با آموزش ارتباط متقابل دارد.(ابراهیمی و همکاران، 1395). چاو³ (۲۰۰۹)، معتقد است موفقیت برنامه منتورینگ بدون حمایت ساختار سازمانی، رؤیایی بیش نیست. وی عناصر متعددی را به عنوان عناصر سازنده در برنامه منتورینگ مؤثر، معرفی می‌کند و عامل زمان و تعهد را نیز برای شرکت کنندگان در برنامه منتورینگ به منظور توسعه و حفظ روابط، ضروری و اجتناب ناپذیر می‌داند. بنابراین، هر سازمانی که فرهنگ یادگیری و بهبود اعضای خود را ترویج نماید، اجرای منتورینگ را تسهیل خواهد نمود(پاریس⁴، ۲۰۱۰).

انواع منتورینگ

منتورینگ گروهی: زمانی به وجود می‌آید که منتور همزمان می‌تواند با چند نفر ملاقات و همکاری کند. در این رابطه مربی سوال می‌پرسد، گوش می‌کند و همه‌ی اعضا را به صحبت کردن و فعالیت دعوت می‌نماید. هر یک از افراد می‌تواند بینش و یادگیری خود از بحث را به اشتراک بگذارد.

منتورینگ همکار(همتا): معمولاً یک رابطه با یک فرد در همان درجه، سازمان و یا سری شغلی است. هدف از منتورینگ همکار، حمایت از همکاران در رشد و پیشرفت حرفه‌ای آنها، تسهیل یادگیری متقابل و ایجاد احساس اجتماعی است. منتورینگ همکارانه سلسله مراتبی، تجویزی، قضاوتی یا ارزیابانه نیست.

منتورینگ معکوس: در این نوع منتورینگ یک فرد ارشد (از لحاظ سن، تجربه یا موقعیت) توسط یک 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، معمولاً در زمینه فناوری اطلاعات، محاسبات و ارتباطات اینترنتی انجام می‌شود. کلید موفقیت در مربیگری معکوس این است که توانایی ایجاد و حفظ نگرش باز بودن به تجربه و رفع موانع وضعیت، قدرت و موقعیت را داشته باشد.

مربیگری موقعیتی: کمک درست در زمان مناسب که توسط مربی به فرد نیازمند راهنمایی و مشاوره داده می‌شود. معمولاً کوتاه مدت وضعیت فوری را بررسی می‌کند اما می‌تواند به یک ارتباط طولانی تر تبدیل شود.

¹ Kochan

² Lejonberg, Elstad & Christophersen

³ Chao

⁴ Paris

متورینگ سرپرستی: مسئولیت ذاتی رهبر است. اغلب این مربیگری غیر رسمی 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 برای آشنایی کارکنان خود با این نوع متورینگ فراهم نمایند.

متورینگ تیمی: شامل بیش از یک متور برای هدایت یک شاگرد یا گروهی از آن‌ها است. متورینگ تیمی مربیان را قادر می‌سازد تا با یکدیگر یا به صورت جداگانه برای رسیدن به اهداف توسعه و پیشرفت کارکنند. اگر مربیان به طور جداگانه کار کنند، آنها باید به طور منظم برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات و ایده‌ها ارتباط برقرار کنند.

متورینگ مجازی: از ویدئوکنفرانس، 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 دور افتاده زندگی می‌کنند، مفید است. متورینگ مجازی معمولاً نسبت به مربیگری چهره به چهره ارزان‌تر است. حتی با متورینگ مجازی، توصیه می‌شود که متور و شاگرد حداقل یک بار به صورت چهره به چهره برخورد کنند (United States Office of Personnel Management, 2018).

منافع متورینگ

متورینگ انتقال دانش ضمنی را در سازمان تسهیل می‌کند. دانش ضمنی دانشی است که در ذهن افراد وجود دارد و به سختی می‌توان آن را در قالب اسناد مکتوب و یا بانک‌های اطلاعاتی حفظ و ذخیره نمود. متورینگ مسیر مطمئنی برای انتقال دانش ضمنی از مدیران باتجربه به مدیران کم‌تجربه تر می‌باشد (مهدوی عرب و هداوند، ۱۳۹۳). زیرا مدیران میتوانند دانش خود را از طریق روابط متورینگ به اشتراک گذاشته و منجر به پیشرفت سایر مدیران گردند (پاریس^۱، ۲۰۱۰). علاوه بر این مورفی^۲ (۲۰۱۲) معتقد است، سازمان در کنار افزایش موقعیت اجتماعی برای متور و متی، شاهد بازگشت سرمایه گذاری در کوتاه مدت خواهد بود (گریما و همکاران^۳، ۲۰۱۴).

همچنین متورها فرصتی ارزشمند برای خود اندیشی در مورد عملکرد خود ارائه می‌دهند، و بینش‌های به دست آمده می‌تواند به آن‌ها برای پیشرفت شغلی خودشان کمک کند (مورگان و راشفورد، ۲۰۱۷).

مزیت‌های متورینگ برای متی‌ها به خوبی تثبیت شده است که از آن میان می‌توان به پاداش و ترفیع بیشتر، رشد سریع‌تر حقوق، افزایش انتظارات برای پیشرفت، سمت و مقام بالاتر، رضایت شغلی و مسیر

¹ Paris

² Murphy

³ Grima & etal

شغلی بهتر اشاره نمود (کوتر^۱، ۲۰۱۲). یکی از دستاوردهای مهم متنی از برنامه متورینگ، به رسمیت شناخته شدن در سازمان است که این مسئله به لطف تلاش‌های مکرر متور و افزایش اعتماد به نفس است که یقیناً این اعتماد به نفس، بیشتر به نفع سازمان تمام خواهد شد (گریما و همکاران^۲، ۲۰۱۴).

اینزر و کرافورد^۳ (۲۰۰۵) بر این باورند، تعریف متورینگ مورد پالایش و بازبینی قرار گرفته است و پذیرای این واقعیت شده که متور هم علاوه بر متنی دستاورد با ارزشی را به کمک متورینگ کسب می‌نماید (فلدهاس و بنترم^۴، ۲۰۱۵).

مزایای بی شماری از جمله: فرصتی برای به کارگیری دانش و تجارب به دست آورده، فرصتی برای یاد گرفتن از دیگران، افزایش مهارت‌های ارتباطی و کسب دیدگاه‌هایی نسبت به سایر حوزه‌ها و جنبه‌های سازمان (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۵). گریما و همکاران^۵ (۲۰۱۴) نیز، چهار مزیت عمده بهبود عملکرد شغلی و پیشرفت حرفه‌ای، افزایش هوش و اطلاعات، نقش مشاوره‌ای و پاداش روانی را برای متورها شناسایی کرده‌اند. متنی‌ها می‌توانند به متورها در زمینه ادغام مهارت‌های جدید فنی و یا به روز رسانی دانش فعلی شان کمک نمایند و این مسأله مفهوم متورینگ معکوس را می‌رساند. بهره‌مندی و رضایت طرفین رابطه متورینگ منجر به تقویت این سرمایه‌گذاری شده و علاوه بر تعهد، احساس امنیت طرفین را نیز بالا می‌برد (گریما و همکاران^۶، ۲۰۱۴).

یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که متورینگ بر برنامه‌های آموزشی، تصمیمات شغلی، رضایت شغلی، یادگیری‌های شغلی و ارتقای شغلی و شخصی تأثیر مثبت دارد. بهره‌وری را افزایش می‌دهد (میوسم و همکاران^۷، ۲۰۱۹). مطالعات دانشمندی (۱۳۹۶) حاکی از آن است که پیامدهای بکارگیری متورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام شامل بالندگی فردی و بالندگی سازمانی است و برنامه‌های متورینگ منجر به مزایای مهمی برای اعضای هیئت علمی می‌گردد. این یک فرآیندی است که در آن دانش ضمنی ممکن است به اعضای هیئت علمی کم تجربه تر انتقال یابد. سالاری (۱۳۹۵) در تحقیقات خود تحت عنوان امکان سنجی پیاده‌سازی متورینگ در صلاحیت حرفه‌ای معلمان ابتدایی نشان می‌دهد که هر چه کارکردهای متورینگ بهتر باشد، صلاحیت حرفه‌ای معلمان نیز بیشتر می‌شود. نتایج تحقیق قلی پور (۱۳۹۵) مهم‌ترین موانع تسهیم دانش در سازمان را موانع فردی، موانع سازمانی و موانع فرهنگی

¹ Coates

² Grima & etal

³ Inzer & Crawford

⁴ Feldhaus & Bentrem

⁵ Grima & etal

⁶ Grima & etal

⁷ Meeuwissen & etal

نشان می‌دهد و همچنین راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ را یک روش مناسب برای افزایش موفقیت تسهیم دانش می‌داند.

نظریه و دیدگاه برنامه‌ی درسی منتخب آموزش منتورینگ

پس از بررسی نظریه‌های مختلف و با توجه به مبانی کار این نتیجه حاصل شد مفاهیم پایه‌ی منتورینگ را می‌توان در نظریه‌ی بازسازی‌گرایی مفهومی یافت. که در ادامه به ارایه‌ی شواهد و مشترکات و بررسی این نظریه می‌پردازیم:

از معروف‌ترین افراد در طبقه‌ی بازنگران مفهومی، نظریه پردازان انتقادی، فمینیست‌ها، طرفداران اتوبیوگرافی، پست مدرن‌ها و مانند آن‌ها می‌باشند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۶).

بازسازی‌گرایان مفهومی معتقدند که تمرکز بر درک و فهم خود به آگاهی و شناخت بالایی منجر می‌شود (ارنشتاین و هانکینز، ۱۳۸۴). در منتورینگ نیز شناختن خویش اهمیت زیادی دارد چرا که شناخت خویشتن دربردانده‌ی آشکارسازی واقعیت و حقیقت می‌باشد.

همچنین در دیدگاه ژيرو، برنامه‌ی درسی از پیش تعیین نمی‌شود و به صورت خطی و تجویزی عمل نمی‌نماید و به جای تاکید بر نتایج تولید به یادگیرنده در طی فرایند یادگیری و تدریس تاکید دارد. توجه به فرد و یادگیرنده در منتورینگ حائز اهمیت است و فرد در محوریت قرار دارد. منبع اصلی محتوای برنامه‌ی درسی در نظریه‌ی بازسازی‌گرایی مفهومی، نیازها و علایق دانش‌آموزان می‌باشد (رادنیری، ۱۳۹۳). همچنان که در اینجا نیازها و علایق فرد محوریت دارند در فرایند منتورینگ نیز علایق فرد و نیازها و توانایی‌های او در موفقیت رابطه و فرایند منتورینگ تاثیر گذار است.

بازسازی‌گرایان مفهومی اکثر کارگزاران برنامه‌ی درسی را مورد انتقاد قرار می‌دهند چرا که معتقدند آن‌ها به احساسات درونی و تجربه‌های مردم حساسیت نشان نمی‌دهند. محتوا و تجربیاتی که تاکید بر زبان، مهارت‌های ارتباطی، شرح حال فردی و سایر موضوعات زیبا شناختی و انسان‌گرا دارند، بخش عظیمی از محتوای برنامه‌ی درسی بازسازی‌گرایی مفهومی را تشکیل می‌دهد (ارنشتاین و هانکینز، ۱۳۸۴). پس توجه به تجربه‌ی افراد در نظر بازسازی‌گرایان اهمیت دارد، همچنان که در فرایند منتورینگ حائز اهمیت می‌باشد.

توسعه‌ی حرفه‌ای و بهبود منابع انسانی سبب موفقیت و توسعه‌ی همه جانبه‌ی جامعه می‌شود (گندم کار، قلتاش، ۱۳۹۴). یکی از نظام‌های جامعه که نقش اساسی تربیت و توسعه‌ی این نیروی انسانی را برعهده دارد، نظام آموزش و پرورش می‌باشد (حجازی و همکاران، ۱۳۸۸) و پیشرفت برنامه‌های آموزشی هر کشور وابسته به توسعه‌ی حرفه‌ای و شغلی معلمان آن کشور می‌باشد (گندم کار و قلتاش، ۱۳۹۴) و این

نظام نمی‌تواند در سطحی فراتر از توانایی حرفه‌ای معلمان خود حرکت کند (پورشافعی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین توجه به کلیدی‌ترین جزء نظام آموزشی و ارتقای سطح دانش، نگرش و مهارت وی ضروری می‌باشد (عبدللهی و صفری، ۱۳۹۵). توسعه‌ی حرفه‌ای فرایندی است که معلم را برای ورود به عرصه‌ی دانش و یادگیری و ایفای اثربخش نقش خود آماده می‌سازد. و به او کمک می‌نماید تا زمینه‌ی بهبود عملکرد دانش آموزان را فراهم آورد (پورشافعی و همکاران، ۱۳۹۴). بهبود و ارتقا توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان یکی از اقدامات مطلوب هر نظام آموزشی می‌باشد و برای رسیدن به این مطلوب باید فعالیت‌ها و الگوهای در تناسب با آن تعریف کرد (سالاری، ۱۳۹۵). یکی از ابزارهای نظام آموزشی در جهت آموزش منابع انسانی فرایند منتورینگ^۱ می‌باشد (فتحی و اجارگاه و دانشمندی، ۱۳۹۴). که حداقل میان نظریه و عمل را از بین می‌برند و سبب توسعه‌ی شغلی، افزایش اعتماد به نفس، توانایی‌های رهبری و بهبود یادگیری مبتدیان می‌شود (آجریز و همکاران، ۱۳۹۵). هدف از فعالیت‌های منتورینگ نیز ارتقای بهره‌وری و انتقال مستقیم تجربیات از یک شخص به شخص دیگر است (صوفی و همکاران، ۱۳۹۵). با به کار گیری برنامه‌های توسعه‌ی کارکنان و به طور خاص راهبرد منتورینگ در مدارس می‌توان کارایی، اثربخشی، کاربرد سازمانی، بهبود در نتایج عملکردهای شغلی افراد را تقویت کرد (صوفی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین به کارگیری این برنامه در نظام آموزش عالی سبب حمایت از اعضای هیئت علمی جدید الاستخدام و ارتقای توانایی‌های اعضای کارآمد تر و با تجربه‌تر هیئت علمی می‌شود (دانشمندی و همکاران، ۱۳۹۵).

منتورینگ دارای روابط سنتی، سلسله‌مراتبی و دوجانبه و همچنین طولانی مدت (محمدی و همکاران، 1394) می‌باشد. اجرای برنامه‌های منتورینگ مستلزم حضور فعالانه و متعهدانه‌ی طرفین (منتور و متی) می‌باشد. این برنامه نیازمند تمایل و گرایش منتور برای صرف زمان لازم جهت راهنمایی مداوم افراد کم تجربه و همچنین تعهد افرادی که نیازمند به راهنمایی هستند تا به صورت فعالانه به شناسایی اهداف توسعه‌ای خود بپردازند و برای اجرای آن زمان و انرژی لازم را صرف کند (دانشمندی و همکاران، 1395).

در زمان گفت و گو با ارشادگر، مددجو می‌تواند دیدگاه‌ها و نگرش‌ها خود را بازبایی کند و دیدگاه‌های جدیدی را ایجاد نماید و یا آن‌ها را توسعه بخشد. مددجو از تجربیات دیگران استفاده می‌کند و به هنگام اندیشه کردن می‌تواند با احساسات خود به درستی برخورد نماید. گفتگوی سازنده و اندیشمندانه، حقایق و تجربیات فردی مددجویان را بیان می‌کند و این امکان را برای آن‌ها به فراهم می‌نماید تا به بررسی آنچه که باید انجام دهند بپردازند. منتورینگ از طریق تغییر و تحول در هدف، اندیشه و گفت و گو است که

¹mentoring

تبدیل به یک شیوهی ارزشمند و موثر برای پیشرفت و توسعه‌ی افراد و سازمان‌ها شده است (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۶).

با توجه به این که بخشی از معلمان مشغول به امر آموزش و پرورش را نیروهای جدیدالورود و کم تجربه تشکیل می‌دهند و علی‌رغم کسب آموزش‌های پایه و لازم از طریق برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌ها، نیازمند دریافت مهارت‌های تکمیلی و همه‌جانبه به منظور افزایش کارایی و توانمندی در تمامی جنبه‌های آموزشی و پرورشی می‌باشند، که این امر نیازمند استفاده از نیروهای مجرب و با تجربه در جهت تبادل نظر و آموزش همتا، کارگاه‌های آموزشی و ... می‌باشد (رحمانی، ۱۳۸۳). از سوی دیگر از آنجایی که در هر ساختاری می‌توان منتورینگ را ایجاد نمود، سازمان آموزش و پرورش نیز قادر است جهت بهسازی کارکنان خود، برنامه منتورینگ را به کار بگیرد. درست است که نمی‌توان گفت، منتورینگ منحصر به نوع خاصی از ساختار است؛ اما می‌توان گفت که مجموعه‌ای از سازوکارها، زمینه بکارگیری منتورینگ را هموار می‌کنند. بر این اساس هدف و سوال اصلی پژوهش حاضر بررسی میزان اهمیت عناصر و مولفه‌های منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور می‌باشد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و کمی و با بکارگیری روش تحقیق داده بنیاد صورت گرفته است. البته از آنجایی که هدف این تحقیق ارائه و تدوین نظریه نمی‌باشد، صرفاً کدگذاری اولیه و ثانویه^۲ بر روی داده‌ها صورت گرفته و تحلیل مضمون‌ها تا سطح طبقه بندی مفهومی ادامه پیدا کرد. به عقیده اشتراوس و کوربین، روش نظریه داده بنیاد می‌تواند سه برونداد عمده داشته باشد: توصیف، طبقه بندی مفهومی و نظریه‌سازی. در پژوهش حاضر داده‌های جمع‌آوری شده براساس مضامین مشترک دسته بندی شدند تا مفاهیم اصلی شکل گیرند (بازرگان، ۱۳۹۵). در بخش کیفی مراجعه به متخصصان و صاحب‌نظران صورت گرفته و بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. به منظور شناخت عوامل و به منظور دستیابی به بیشترین حجم داده‌ها و همچنین باکیفیت‌ترین داده‌های ممکن، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. برای اولویت بندی و آگاهی از میزان اهمیت مولفه‌ها از اولویت بندی داده‌های حاصل از نرم‌افزار مکس.کیودا (MAXQDA18) استفاده شده است. لازم به ذکر است که نرم افزارهای تحلیل داده‌های کیفی، همانند نرم افزارهای کمی به صورت خودکار قادر به تحلیل نیستند بلکه ذخیره‌سازی داده‌ها، ساده‌سازی فرایند تحلیل، دسته‌بندی داده‌ها و دسترسی آسان

¹Grounded Theory

² Initial & Secondary coding

به کدها یاری‌رسان پژوهشگر است. جامعه آماری بخش کیفی کلیه متخصصان رشته مدیریت آموزشی، دبیران باتجربه و متخصصان رشته های تربیتی است. جامعه آماری بخش کمی شامل ۱۹۲۸ معلمان جدیدالاستخدام سه سال تحصیلی ۹۶-۹۷، ۹۷-۹۸ و ۹۸-۹۹ استان آذربایجان شرقی در نظر گرفته شده است. برای نمونه گیری بخش کیفی، متخصصان حوزه تعلیم و تربیت دانشگاهی و معلمان با سابقه و باتجربه در زمینه منتورینگ به تعداد ۱۷ نفر و به روش غیر تصادفی هدفمند انتخاب شده‌اند، که دارای تجربه هستند؛ مدرک دکتری دارند و همچنین دارای آثار علمی و پژوهشی هستند. و نمونه‌گیری آنقدر ادامه می‌یابد تا اشباع داده‌ها حاصل شود. با این توصیف به منظور انجام نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری هدفمند به شیوه نظری استفاده شد. در نمونه‌گیری نظری، از نمونه‌هایی مصاحبه به عمل خواهد آمد که از لحاظ هدف‌های پژوهش دارای اطلاعات غنی هستند. یعنی محقق به این نتیجه می‌رسد که داده‌های جدید، تکرار داده‌های قبلی است. در بخش کمی نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان ۳۲۰ نفر انتخاب شد. در بخش کیفی برای بررسی روایی از تحلیل هم‌زمان داده‌ها و مقایسه مداوم آن‌ها و همچنین تخصیص زمان کافی برای مصاحبه‌ها استفاده شده است.

یافته‌ها

به منظور دستیابی به داده‌هایی که بتواند اهداف پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با اساتید دانشگاه و معلمان باتجربه انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش سعی شد تا از افراد صاحب نظر و دارای مدرک حداقل دکتری مدیریت آموزشی و صاحب نظران در موضوع مورد پژوهش مصاحبه انجام گیرد. همچنین به ارائه جداول استخراج نکات کلیدی و کدگذاری باز و همچنین جداول مقوله‌بندی مفاهیم حاصل از کدگذاری اولیه که یافته‌های خرد و اصلی پژوهش جهت شناسایی عوامل تاثیرگذار در منتورینگ، راهبردهای ایجاد منتورینگ و پیامدهای حاصل از ایجاد منتورینگ هستند، پرداخته می‌شود. بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و بر اساس تشابهات و سنخیت داده‌ها، در یک فرآیند استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند.

جدول ۱: نتایج حاصل از کدگذاری

مقوله‌های ذاتی	مقوله‌ها	مقوله محوری
عوامل فرهنگی	فرهنگ پذیرش منتورینگ	شرایط علی
	حمایت‌های اجتماعی	
عوامل سازمانی	قوانین سازمانی	
	جو سازمانی	

	توانمند سازی	
	ساختار سازمانی	
	حمایت سازمانی	
	شایسته سالاری	
	کنترل سازمانی	
	یادگیری سازمانی	
	فرهنگ سازمانی	
عوامل کلان	شایسته سالاری	
	نگرش سیستمی	
	حمایت‌های کلان دولتی	
	زیرساختهای اجتماعی	
راهندهای فردی	علاقه فردی	راهندهای به کارگیری متورینگ
	اراده فردی	
راهندهای سازمانی	قانون‌مند سازی	شرایط زمینه‌ای
	آموزشهای سازمانی	
	فرهنگ سازمانی	
	حمایت‌های سازمانی	
	شفافیت سازمانی	
	برنامه‌ریزی مطلوب	
	نظارت سازمانی	
	ارتباطات سازمانی	
شایسته‌گزینی		
راهندهای فراسازمانی	مطالعات تطبیقی	شرایط زمینه‌ای
	حذف نگرش سیاسی	
	حمایت‌های کلان دولتی	
پیامدهای فردی	توانمندی	پیامدهای ایجاد متورینگ
	بهبود ارتباطات	
	کیفیت آموخته‌ها	
	تحولات فردی	
	رضایت شغلی	
پیامدهای سازمانی	سینرژی سازمانی	

	یادگیری سازمانی	
	توسعه	شرایط مداخله گر
	بالندگی نیروی انسانی	
	بهبود عملکرد	
	کیفیت	
	نگهداشت نیروی انسانی	
پیامدهای فرا سازمانی	بالندگی اجتماعی	
	تسریع انتظارات جامعه	

اولویت بندی مفاهیم و مقوله‌ها بر اساس فراوانی و تکرار، حاصل از نرم‌افزار MAXQDA18 به دست آمده است.

جدول ۲: اولویت بندی عوامل تاثیر گذار در منتورینگ

مقوله‌های علی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اولیه	فراوانی
ویژگی‌های منتور	خصوصیات فردی	مسئولیت‌پذیر بودن منتور	۲۷
		تعهد	
		صبور بودن منتور	
		سخت کوشی	
		اخلاق مداری	
		کنترل نفس	
		صادق بودن	
		برانگیزاننده بودن منتور	
		قابل اعتماد بودن منتور	
		شنونده فعال بودن منتور	
	در دسترس بودن منتور		
	دانش منتور	تخصص	۲۵
		دانش و نگرش و رفتار بهبود یافته	
		تجربه کاری	
		توانایی شناخت نقاط قوت و ضعف منتهی	
		سطح اطلاعات منتور	
		داشتن سواد رسانه‌ای	

	شناخت قوانین	بروز بودن	۶		
		توانایی برای انتقال دانش و تجربه			
		کار کردن منتور با عشق و علاقه			
	خواست فردی	جدیت در کار		۶	
		آموزش داوطلبانه			
		داشتن انگیزه خدمت			
		استقلال منتور برای روشهای منتورینگ			۴
	نظارت مستقیم امور توسط منتور				
	ویژگی های منتی	خواست فردی		احترام به تفکر آموزش	۳
				علاقه مندی	
پاسخگو بودن		انجام خلاصه فعالیتها توسط منتی	۳		
نیاز فردی		احساس نیاز به یادگیری	۲		
خصوصیات فردی		توانایی گیرنده تجربه و دانش	۲		
	اعتماد به منتور				
عوامل بین فردی	درک متقابل	احترام متقابل در تمام سطوح	۱۲		
		درک متقابل بین منتی و منتورینگ			
		علاقه طرفین			
		امانت داری			
		پذیرش اشتباهات			
		اجتناب از تصمیمات عجولانه			
		رعایت نظم دو طرفه			
		همکاری در رشد یکدیگر			
	ارتباطات	وجود روابط انسانی بالا	۵		
		ارتباط سالم دو طرفه			
		میزان ارتباطات اجتماعی			
	اعتماد دو طرفه	اعتماد منتی و منتور	۴		
		صادق بودن دو طرف			
	شفافیت تعاملات	شرح وظایف شفاف منتی و منتور	۳		
		داشتن چشم انداز			
		پاسخگو بودن دو طرف			

	علاقه مشترک	انگیزه و رغبت افراد	۱
	بازخورد	بازخورد مناسب برای برطرف کردن ضعفها	۱
عوامل فرهنگی	حمایت‌های اجتماعی	وجود افراد خیرخواه	۵
	فرهنگ پذیرش متورینگ	اعتقاد به لزوم متورینگ	۳
		درک شان انسان	
		فرهنگ آموزش داوطلبانه	
عوامل سازمانی	حمایت سازمانی	حمایت از کارکنان	۱۷
		تسهیلات برای متورها	
		تلاش برای تامین منابع	
		جانشین پروری	
		تشکیل کارگروه متخصص	
		کمک به رشد افراد	
		ارتقای شغلی و حرفه ای معلمان	
		پاداش برای فعاليتها	
	یادگیری سازمانی	برگزاری دوره‌های تخصصی	۱۲
		انتقال تجربیات از معلمان باتجربه به کم تجربه	
		زمان بندی مشخص برای آموزش	
		وجود معلمان تازه استخدام شده فارغ التحصیل از دانشگاه	
	شایسته سالاری	استفاده از نیروها در مناسبترین جایگاه	
		برنامه‌ریزی بر مبنای مشاهدات عینی	
		سازماندهی مناسب نیرو	
	ساختار سازمانی	وجود فرد باتجربه اصول متورینگ	۷
		زیربنای تکنولوژیکی	
		وجود ساختار مطلوب	
	کنترل سازمانی	عمل براساس برنامه	۷
		نظارت مستمر	
		همسوسازی کار متورینگ با اهداف آموزشی	
قوانین سازمانی	داشتن مسیر شغلی مناسب	۶	
	قوانین سازمانی مطلوب		

	توانمند سازی	توانمندسازی کارکنان	۴
	جو سازمانی	جو سازمانی مطلوب	۲
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مناسب	۲
عوامل کلان	شایسته سالاری	شایسته سالاری	۲
	نگرش سیستمی	توجه به منافع عمومی	۲
	حمایت‌های کلان دولتی	حمایت‌های کلان	۱
	زیرساختهای اجتماعی	زیرساختهای شبکه‌های ارتباطی اجتماعی	۱

جدول ۳: اولویت بندی مفاهیم مربوط به راهبردهای ایجاد منتورینگ

مقوله‌های علی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اولیه	فراوانی
راهبردهای سازمانی	آموزشهای سازمانی	آگاه‌سازی معلمان به منتورینگ	۸
		آزمون اجرای منتورینگ	
		آشناسازی مسئولین با منتورینگ	
		آموزش منتورینگ در سطوح مختلف	
		آموزش منتورینگ در کلاسهای چندپایه	
		آموزش تخصصی منتورها	
	حمایتهای سازمانی	ایجاد انگیزه از طریق رتبه بندی معلمان	۸
		شناسایی و معرفی افراد موفق و صاحب نظر	
		ایجاد انگیزه از طریق پاداش مادی و معنوی	
		آماده کردن زیرساختهای لازم	
	قانون‌مندی سازی	قانون‌مند کردن منتورینگ	۶
		الزام وجود منتورینگ برای افراد جدیدالاستخدام	
		تدوین ضوابط اجرایی منتورینگ	
		حذف قوانین بازدارنده	
	ارتباطات سازمانی	ارتباط مستمر با بازار کار	۵
پر بار نمودن شورای معلمان در مدارس و پرداختن به امر تبادل نظر با یکدیگر			

		آموزش روابط انسانی به متورها	
	برنامه‌ریزی مطلوب	برنامه ریزی زمانی مطلوب	۴
		تدوین برنامه مدون برای اجرای منتورینگ	
		کاهش محتوای برنامه درسی	
	نظارت سازمانی	کنترل و نظارت بر اجرای منتورینگ	۴
		نظارت مستمر بر یادگیری	
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ‌سازی استفاده از منتورینگ	۳
	شایسته‌گزینی	استفاده از ظرفیت های انسانی	۲
	شفافیت سازمانی	تدوین شرح وظایف متنی و متور	۱
راهبردهای فردی	علاقه فردی	خواست معلمان برای تبادل نظر و استفاده از تجارب یکدیگر	۱
	اراده فردی	اراده فردی و سازمانی	۱
راهبردهای فراسازمانی	حمایتهای کلان دولتی	حمایت های مالی و بودجه ای از آموزش و پرورش	۲
		حمایت مسئولین امر	
	مطالعات تطبیقی	مطالعات تطبیقی در مورد منتورینگ و الگوبرداری	۲
	حذف نگرش سیاسی	حذف نگرش سیاسی به آموزش و پرورش	۱

جدول ۴: اولویت بندی مفاهیم مربوط به پیامدهای ایجاد منتورینگ

مقوله‌های علی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اولیه	فراوانی
پیامدهای فردی	توانمندی	بالندگی فردی	۹
		توانمندی افراد	
		استفاده بهتر از ابزارهای آموزشی	
		آموزش مهارت‌های زندگی	
	تحولات فردی	تغییر در دانش افراد	۳
		تغییر در مهارت افراد	
تغییر در نگرش افراد			

	رضایت شغلی	کاهش استرس‌های شغلی معلمان	۳
		افزایش رضایت شغلی	
		ایجاد محیط دوستانه	
	بهبود ارتباطات	تقویت روابط نیروی انسانی	۲
	کیفیت آموخته‌ها	کیفیت آموخته‌ها	۱
پیامدهای سازمانی	بالندگی نیروی انسانی	بالندگی نیروی انسانی	۸
	یادگیری سازمانی	بوجود آمدن الگو	۵
		تبدیل شدن مدارس به سازمان یادگیرنده	
		انتقال بهینه تجربیات	
	کیفیت	بهبود کیفیت آموزش	۴
		صرفه‌جویی در هزینه	
		صرفه‌جویی در زمان	
	سینرژی سازمانی	بهره‌مندی از خرد جمعی	۳
		خلق ایده‌های جدید	
	توسعه	توسعه سازمانی	۳
بهبود عملکرد	بهبود عملکرد سازمان	۲	
	عملی شدن آموخته‌ها		
نگهداشت نیروی انسانی	حفظ و نگهداشت نیرو	۱	
پیامدهای فرا سازمانی	بالندگی اجتماعی	بالندگی جامعه	۲
	تسریع انتظارات جامعه	تسریع انتظارات جامعه از آموزش و پرورش	۱

نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی میزان اهمیت عناصر و مولفه‌های متورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور می‌باشد. روش این پژوهش نظریه داده بنیاد (نظریه زمینه‌ای) است که در این پژوهش از هیافت نظام‌مند که در آثار مشترک استراوس و کوربین به آن پرداخته شده، استفاده شده است. بر اساس رویکرد نظام‌مند، نظریه پردازی در سه گام اصلی انجام می‌شود، کدگذاری باز، کدگذاری محوری شامل: شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، راهبرد، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای متورینگ به روش نظریه

داده بنیاد و کدگذاری گزینشی (انتخابی) پرداخته شد. اولین عامل اصلی شناسایی شده، اقدامات اولیه است که براساس دیدگاه

مشارکت کنندگان شامل مقوله آمادہسازی متنی توسط منتور است و در ویژگی‌هایی همچون برگزاری جلسه اولیه، آگاه کردن متنی (معلمان جدیدالاستخدام) از وضعیت خود و توافق اولیه و عقد قرارداد نمایان می‌شود. در جلسه اول منتورینگ که منتور و متنی رسماً کار خود را آغاز می‌کنند، بایستی به گونه‌ای باشد که طرفین شناختی نسبت به یکدیگر پیدا نمایند. یکی از نقش‌های مهم منتور در این مرحله، آماده کردن و یا آشنا ساختن متنی با فرایند کار است. همانطور که یافته‌های این پژوهش نشان داد، در این مرحله متنی از وضعیت خود برای قرار گرفتن در فرایند توسعه آگاهی می‌یابد و طرفین در مورد فرایند کار، نحوه برگزاری جلسات و ملاقات‌ها، محورهای فعالیت، وظایف و نقش‌های خود آگاهی می‌یابند و متعهد به پایبندی به برنامه مورد توافق در قالب قراردادی که شامل این موارد است، می‌گردند. یافته‌های پژوهشهایی همچون وازیرن و لاکویا (۲۰۰۹) بلاند (۲۰۱۱) آگوری، (۲۰۱۲) پاتر و تولسون (۲۰۱۴)، بیانگر برگزاری جلسه اولیه و عقد قرارداد که در آن انتظارات و اهداف تدوین می‌شوند، می‌باشد که نتایج این پژوهش با کار آنها همخوانی و همسویی دارد. با توجه به تعاریف منتورینگ، سه مقوله ذاتی شامل ویژگی منتور، ویژگی متنی و عوامل بین فردی است. هر کدام از مقوله‌ها، زیر مقوله یکی از مقوله‌های ذاتی دسته‌بندی شده‌اند. بررسی مطالعات انجام شده حاکی از تایید نتایج است. مطالعات دانشمندی (۱۳۹۶) حاکی از آن است برنامه‌های منتورینگ منجر به مزایای مهمی برای اعضای هیئت علمی می‌گردد. سالاری (۱۳۹۵) در تحقیقات خود تحت عنوان امکان‌سنجی پیاده‌سازی منتورینگ در صلاحیت حرفه‌ای معلمان ابتدایی نشان می‌دهد که هر چه کارکرد های منتورینگ بهتر باشد، باعث افزایش صلاحیت حرفه‌ای معلمان می‌شود. اعتمادفر و همکاران در سال (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان "تاثیر منتورینگ تلفیقی به عنوان یک راهبرد آموزش و توسعه بر بهسازی مدیران میانی شرکت ایران خودرو دیزل" انجام داد‌اند. پژوهش آنان نشان داد که ویژگی اصلی منتور تعهد نسبت به مشارکت در برنامه منتورینگ تلفیقی و مسئولیت‌پذیری نسبت به رابطه توسعه‌ای با متنی می‌باشد.

شرایط علی، شرایطی است که بر مقوله محوری اثرگذار است. نتایج حاصل از مصاحبه با مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل عوامل فرهنگی، سازمانی و کلان می‌باشد. که با توجه به نتایج اولویت با عوامل سازمانی می‌باشد. نتایج تحقیق قلی‌پور (۱۳۹۵) مهم‌ترین موانع تسهیم دانش در سازمان را موانع فردی، موانع سازمانی و موانع فرهنگی نشان می‌دهد و همچنین راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ را یک روش مناسب برای افزایش موفقیت تسهیم دانش می‌داند. که این راهکارها به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ تقسیم می‌شوند. یک برنامه رسمی منتورینگ در سال (۱۳۹۲) توسط آصف زاده و همکارانشان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین انجام گرفت و نتایج

حاصل نشان می‌دهد که پیگیری برنامه‌ی درسی، رفتار، روابط فرهنگی اجتماعی، برنامه ریزی درسی و شخصیت از دستاوردهای طرح متورینگ هستند (به نقل از شکری، ۱۳۹۴). به اعتقاد کرنر (۲۰۱۴)، متورینگ رسمی در جهت بهسازی مدیران می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی مهم در سازمان‌های بزرگ، به شمار آید و بر بهبود و تحکیم فرهنگ سازمان تأثیر مثبت بگذارد.

راهبرد یا استراتژی شامل راهبردهای سازمانی، راهبردهای فردی و راهبردهای فراسازمانی می‌باشد که با توجه به نتایج، اولویت با راهبردهای سازمانی می‌باشد. رکها و گانش (۲۰۱۲) معتقدند که متورها نه برای توسعه و بهسازی متی‌ها، بلکه برای افزایش توسعه و بهسازی خود، به دنبال روابط متورینگ هستند. نتایج تحقیقات پولسن (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که برنامه‌های متورینگ را به طور کامل اجرا نمی‌کنند، هنوز ارزش آن را، حتی برای متی‌ها درک نکرده‌اند.

عوامل زمینه‌ای که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، که شامل راهبردهای سازمانی می‌باشند. نتایج تحقیقات سالاری (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که متورینگ باعث فراهم آمدن نگرش مناسب شغلی می‌شود. نتایج تحقیقات شکری (۱۳۹۴) نشان می‌دهد تجربه و داشتن مهارت در زمینه تکنولوژی‌های موجود و توانایی استفاده از آن‌ها برای اجرای برنامه متورینگ امری ضروری به حساب می‌آید و لازم است مسئولین پیش از اجرای این برنامه اقدام به برگزاری کلاس‌های آموزشی جهت ارتقای مهارت اساتید کنند. نتایج تحقیقات اعتمادفر (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که متورینگ به عنوان یک راهبرد آموزش و توسعه کارآمد بر میزان یادگیری، یادداری و عملکرد فردی مدیران تأثیر مثبت دارد. نتایج تحقیقات کرنر (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که متورینگ بر بهبود و تحکیم فرهنگ سازمان تأثیر مثبت بگذارد. نتایج تحقیقات چانگ (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که متورینگ بر ایجاد انگیزه از طریق مسیر شغلی تأثیر دارد.

نتایج نشان داد که پیامدها شامل پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی می‌باشد. و بر طبق نتایج اولویت با پیامدهای فردی می‌باشد. برخی از پیامدها در این پژوهش در راستای تحقیقات قبلی هستند، و حتی در مواردی دارای مولفه‌های جدید می‌باشد. برخی از مولفه‌ها توسط تحقیقات دیگر تایید می‌شوند. مطالعات دانشمندی (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که اجرای متورینگ باعث سطوح بالای رضایت شغلی، اثربخش تر بودن آموزش و تدریس، سوابق علمی قوی تر و افزایش میزان بقا و ارتقا را برای اعضای هیئت علمی به همراه دارد. مطالعات سالاری (۱۳۹۵) حاکی از آن است که متورینگ باعث فراهم آمدن نگرش مناسب شغلی و به تبع آن باعث افزایش تعهد، رعایت عدالت و احترام به تفاوت‌های فردی، فرهنگی و قومی می‌شود. نتایج مطالعات قلی پور و هاشمی (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که متورینگ می‌تواند روشی مناسب برای پیاده سازی طرح توسعه فردی باشد. نتایج پژوهش اعتمادفر و

همکاران در سال (۱۳۹۳) نشان می‌دهد اجرای منتورینگ تاثیر معناداری در بهسازی عملکرد مدیران میانی داشته است.

منابع

ابراهیمی کوشک، سمیه، فاضل، رقیه، آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۹۵). پدیدار شناسی آموزش های سازمانی: تجربه زیسته کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، صص ۴۷-۶۶.

ارنشتاین، الن سی و هانکینز، فرانسیس پی (۱۳۸۴) مبانی، اصول و مسائل برنامه ی درسی (جلد اول) قدسی احقر، مترجم. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.

اعتمادفر، ایرج. زارعی زوارکی، اسماعیل. عباس پور، عباس. (۱۳۹۳). تاثیر منتورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری. فصلنامه روانشناسی تربیتی، شماره ۳۱، سال دهم.

اعتمادفر، ایرج. (۱۳۹۳). تاثیر منتورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی در بهسازی مدیران سطح میانی شرکت ایران خودرو دیزل ایران به منظور ارائه مدل مفهومی. رساله دکترای رشته تکنولوژی آموزشی. دانشگاه علامه طباطبایی.

بازرگان، عباس (۱۳۹۵). روش های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: نشر دیدار.

براتی، مجید، افسر، علی و احمدپناه، محمد (۱۳۹۱) مهارت های ارتباطی شاغلین حرفه های پزشکی شهرستان بهار در سال. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان، - 62 : 1
69 .

بوش، تونی. میدلوود، دیوید. (۱۳۹۳). رهبری و مدیریت آموزشی. ترجمه: آهنچیان، محمدرضا. عتیقی، منصوره. تهران: انتشارات رشد.

پورشافعی، هادی، ایوبی، فاطمه، اکبری، محمد و حسینی، سیده ملیحه (۱۳۹۴)، نگاهی به توسعه حرفه‌ای معلم. بیرجند: نشر چهار درخت.

پورشافعی، هادی، طالب زاده، لیلا و آرین، ناهید (۱۳۹۴) نگاهی به تربیت رویکرد حرفه‌گرایی و توسعه حرفه‌ای. قم: عصر جوان.

جوان، رضا. (۱۳۹۷). جامعه شناسی آموزش و پرورش. رشد آموزش علوم اجتماعی. دوره بیستم، شماره ۳. بهار. صص ۲۸-۳۱.

خراسانی، اباصلت. داودی، یحیی. گوازی، آرش. (۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی و راهبردهای توسعه اعتماد و ارزش‌های سازمانی. نشریه علمی پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت (ویژه‌نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی). شماره ۱۹۰. صص ۳۰-۳۹.

دانشمندی، سمیه، فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت و قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۵) تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش متورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها. دو فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، (۱۴) 102 - 77

دانشمندی، سمیه، فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، قلیچ لی، بهروز. (۱۳۹۶). شناسایی پیامدهای بکارگیری متورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۲، تابستان ۹۷، پیاپی ۳۴. صص ۱۰۵-۱۲۸.

رادنیری، ابراهیم (۱۳۹۳). بررسی دیدگاه فلسفی هنری ژیرو در برنامه درسی. اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی. تهران، ایران.

رحمانی، جهانبخش. (۱۳۸۳). معلمان و چشم‌انداز آموزش و پرورش در ۲۰ سال آینده. فصلنامه آموزه شماره ۲۳. صص ۴-۱۱.

سالاری، سمیه. (۱۳۹۵). امکان‌سنجی پیاده‌سازی متورینگ در صلاحیت حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی درسی. دانشگاه علامه طباطبایی.

سعیدی، طیبه. بذرافشان مقدم، مجتبی. سعیدی رضوانی، محمود. (۱۳۹۴). مربی‌گری مسئله مغفول در دانشگاه‌ها. اولین کنفرانس بین‌المللی آموزش، یادگیری، اشتغال و توسعه پایدار.

سمیعی، سعیده. ایزدی، مهشید خسروی‌بابادی، علی‌اکبر. (۱۳۹۶). بررسی میزان تاثیر استفاده از روش‌های تربیت اخلاقی از دیدگاه اسلام بر بهبود نگرش مربیان نسبت به آموزش احترام. سومین کنگره بین‌المللی فرهنگ و اندیشه دینی. جمکران.

شاه محمدی، نیره. گلزاری، زینب. (۱۳۹۸). مقایسه تقویم تحصیلی و زمان آموزش در مدارس ایران، ژاپن و کره جنوبی. دومین کنفرانس بین‌المللی آموزش و پرورش تطبیقی دانشگاه کاشان. ایران.

شکری، فاطمه. (۱۳۹۴). امکان سنجی منتورینگ تلفیقی و چگونگی پیاده سازی آن در میان اعضای هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تکنولوژی آموزشی. دانشگاه علامه طباطبایی.

عباسی، طیبه. هاشمی، محمد. (۱۳۹۶). تبیین نقش منتورینگ در کاهش بی اعتمادی سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۷. شماره ۲.

فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۸۶) برنامه‌ی درسی به سوی هویت های جدید، شرحی بر نظریات معاصر برنامه‌ی درسی (جلد اول) تهران: آبیژ.

فتحی و اجارگاه، کوروش و دانشمندی، سمیه (۱۳۹۴). منتورینگ، مکانیزمی کلیدی در آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی. سومین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی. صص 9-1. تهران، ایران.

قلی پور، آرین. موسوی، سیدجواد. هاشمی، محمد. (۱۳۹۵). تبیین نقش های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده سازی منتورینگ. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال سوم. شماره ۱۰. پاییز ۱۳۹۵. صص ۵۱-۷۲.

قلی پور، رحمت الله. هاشمی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال هفتم. شماره ۲. تابستان ۱۳۹۴. صص ۲۵-۵۲.

کریمی، آرزو. کرامتی، عباس. حری، محمدصادق. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و منتورینگ با توسعه منابع انسانی. چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری. تهران.

گندم کار، دنیا و قلتاش، عباس (۱۳۹۴) ارائه مدلی برای توسعه حرفه ای ملعمان مقطع متوسطه دوم شهر بالاده استان فارس. کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم انسانی. صص 12-1 دبی، امارات.

محمدی الیاسی، قنبر و نصیری، نیلوفر (۱۳۹۵). دستاوردهای برنامه‌ی مرشدی رسمی برای سازمان‌ها. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲۴) 1-26

مهدوی عرب، مهدی. هداوند، سعید. (۱۳۹۳). از مربی تا مرشد: چگونه می توان قابلیت های کارکنان را توسعه داده و به عملکرد بهتری دست یافت. دانشکده بازرگانی هاروارد. انتشارات انستیتو ایز ایران.

Abdussalam A, Khan. (2010). *Virtual mentoring: A quantitative study to measure the effectiveness of virtual mentoring versus face-to-face mentoring*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University.

Akins, E. Giddens, E. Glassmeyer, D. Gruss, A. Hedden, M. Friedman, V. Weand, M. (2019). *Sustainability Education and Organizational Change: A Critical Case Study of Barriers and Change Drivers at a Higher Education Institution*. Sustainability, 11, 501. Pp2-17.

Brodeur, Pascale; Larose, Simon; Tarabulsy, George M. & Feng, Bei. (2017). *Mentors' behavioral profiles and college adjustment in young adults participating in an academic mentoring program*. International Journal of Mentoring and Coaching in Education, Vol. 6, No. 1.

Chang, Heewon; Longman, Karen A & Franco, Marla A. (2014). *Leadership Development through Mentoring in Higher Education: A Collaborative Autoethnography of Leaders of Color*. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning.

Coates, Wendy C. (2012). *Being a Mentor: What's in It for Me?*. Academic Emergency Medicine, January, Vol. 19, No. 1.

Feldhaus, Charles and Bentrem, Kristin. (2015). *STEM mentoring and the use of the principles of Adult Mentoring Inventory*. International Journal of Mentoring and Coaching in Education, Vol. 4, No. 3, pp. 213-235.

Grima, Francois; Paille, Pascal; Mejia, Jorge H. & Prudhomme, Lionel. (2014). *Exploring the benefits of mentoring activities for the mentor*. Career Development International, Vol. 19, No. 4, pp. 469-490.

Lejonberg, E., Elstad, E. and Christophersen, K. (2015), "Mentor education: challenging mentors' beliefs about mentoring", International Journal of Mentoring and Coaching in Education, Vol. 4 No. 2, pp. 142-158.

Meeuwissen, Stephanie N E. Stalmeijer, Ren_ee E. Govaerts, Marjan. (2019). *Multiple-role mentoring: mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts*. Medical Education published by Association for the Study of Medical Education and John Wiley & Sons. 53(1).

Morgan, M. and Rochford, S. (2017). *Coaching and Mentoring for Frontline Practitioners*. Centre for Effective Services, Dublin. No2.

Naweed, Anjum & Ambrosetti, Angelina. (2015). *Mentoring in the rail context: the influence of training, style, and practice*. Journal of Workplace Learning, Vol. 27, Iss 1, pp. 3-18.

Paris, Laura K. (2010). *Utilizing Mentoring to Promote Leadership Growth and Development in a Corporate Environment*. A Research Project Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Education. Regis University.

Poulsen, Kirsten M. (2013). *Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society*. Industrial and Commercial Training. Vol. 45 Issue: 5, pp.255-263.

Rekha, K.N & Ganesh, M.P. (2012). *Do mentors learn by mentoring others?*. International Journal of Mentoring and Coaching in Education, Vol. 1, No. 3, pp. 205-217.

Vaganova, OI. Smirnova, Zh V. Chanchina, A V. Korobova, O V. Lizunkov, V G. Stepanova, G A. (2019). *Developing socio-cultural competencies of students at professional educational institutions*. SHS Web of Conferences 69, 00113.