



## Research on Educational Sport

Journal homepage: <https://res.ssric.ac.ir>



### Original Article

## Designing a Mentoring Model to Improve the Job Performance of Physical Education Teachers

H. Mohseni Sarbandi<sup>1</sup>, A. Afarinesh Khaki<sup>2\*</sup>, T. Zargar<sup>3</sup>, M. Shahbazi<sup>4</sup>, Sh. Azadfada<sup>5</sup>

1. Department of Sports Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
4. Department of Sports Management, Shahid Rajaee Tarbiat University, Tehran, Iran
5. Department of Sports Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Received: 19/12/2022, Revised: 13/06/2023, Accepted: 03/12/2023**

### Abstract

The purpose of this research was to design a mentoring model to enhance the professional performance of physical education teachers. The research method chosen was qualitative, utilizing a systematic exploratory approach. The statistical population included two parts: experts (professors, managers, etc.) and information resources (books, articles, documents, media, etc.). Sampling was conducted until theoretical saturation was reached, involving 18 participants selected through purposive sampling method. The research tools comprised a systematic library study and structured exploratory interviews. The validity of the instruments was assessed and confirmed based on content validity, expert opinions, and agreement among reviewers. The analysis of findings employed a multi-stage conceptual coding method with a systems analysis approach. The resulting conceptual framework encompassed 6 levels, 13 perspectives (main variables), 32 dimensions, and 109 key components (themes). The six levels of the conceptual model sequentially include influential processes in mentoring within sports education occupations. These levels are: Physical education training capacities for mentoring, laying the groundwork for mentoring, participation of roles in mentoring, mentoring implementation strategy, and mentoring achievements for sports teachers. Based on the results, it can be concluded that the mentoring system of physical education teachers is a systematic and multidimensional process that integrates environmental, organizational and individual dimensions into a strategic process to achieve both desired and possible goals. The proposed model is applicable for analyzing and planning the implementation of mentoring programs tailored for physical education teachers and sports instructors.

**Keywords:** Mentoring Model, Staff Coaching, Job Performance, Physical Education Teacher, Sport of School.

\* Corresponding Author: A. Afarinesh Khaki, Tel: +98- 912372096, E-mail: [m.ghayournaj@ut.ac.ir](mailto:m.ghayournaj@ut.ac.ir)

**How to Cite:** Mohseni Sarbandi, H; Afarinesh Khaki, A; Zargar, T; Shahbazi, M; Azadfada, Sh. (2024). Designing a Mentoring Model to Improve the Job Performance of Physical Education Teachers. *Research on Educational Sport*, 11(33), 173-188. In Persian.



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

Sports teachers play a crucial role in educating a healthy generation and promoting sports, given their central position in educational sports. They possess job characteristics distinct from those of many other school teachers, necessitating tailored training and empowerment strategies to effectively fulfill their roles. Moreover, they should utilize effective methods that are suitable for the nature of educational sports in their career training. While numerous educational methods and processes have been employed in human resource management within education, the sensitivity and significance of foundational education in this realm always warrant the use of new and more comprehensive methods. One of the emerging methods in the realm of human resource training and empowerment is mentoring. In this context, coaching and mentoring in the workplace can assist in identifying opportunities to apply skills. Despite coaching being recognized as an effective method, there remains considerable disagreement regarding its definitions. Mentoring is often considered the activity most similar to coaching.

#### Materials and Methods

The research method employed was qualitative with a systematic exploratory approach using thematic analysis (Glaser et al., 2011). The statistical population comprised two groups: knowledgeable human resources and information sources relevant to the research topic. The human sample consisted of university professors, organizational managers, and professional consultants involved in the research topic. Information sources were identified to include scientific, documentary, and library sources. The statistical sample was determined based on theoretical saturation, utilizing a judgmental method for individuals and a targeted approach for information sources. The research tools consisted of a systematic library study and an exploratory (semi-structured) interview. The research tools utilized in this study had the following specifications:

1. **Component Extraction:** Components were identified by thoroughly examining foundational concepts and background information obtained from document, book, and article studies, encompassing both domestic and international sources.
2. **Interviews:** Interviews were employed to enhance and refine the identified factors and relationships derived from the library study. These interviews followed a pre-designed analytical framework. Prior to each interview, analyses of previous interviews served as a foundation for structuring subsequent interviews.
3. **Validity Control:** The validity of the research instrument was monitored and assessed through qualitative methods as outlined.

#### Findings

Based on the model's levels, structured in terms of influence and effectiveness, the foundational aspects of mentoring in sports education professions include: **Physical education training capacities for mentoring**, Implementation of mentoring, **Roles in mentoring**, Mentoring strategy, Mentoring achievements. ,

Based on the mentoring assumptions in sports training professions, the levels include: 1. Assumptions of Mentoring Implementation: This encompasses the foundational beliefs and principles guiding the implementation of mentoring programs in sports training; 2. Physical Education Training Capacities for Mentoring: This level includes: - Institutional readiness and administrative capacities and - Operational and departmental capabilities required for effective mentoring; 3. Implementation Level of Mentoring: Perspectives include: - Enhancing the capabilities for effective mentoring

implementation and - Addressing challenges inherent in implementing mentoring programs effectively.

Based on the mentoring involvement in sports training professions, the levels include: 1. Involvement of Roles in Mentoring: Perspectives encompass: - Participation of teachers and principals, - Involvement of mentors and - Engagement of managers and experts; 2. Mentoring Implementation Strategy Level: Perspectives include: - Strategy for the executive process of mentoring and - Strategy for the functional content of mentoring; 3. Achievements Level of Mentoring for Physical Education Teachers: Perspectives include: - Organizational achievements resulting from mentoring and - Teachers' outcomes resulting from mentoring.

**Conclusion** Finally, the following solutions are suggested for the implementation of the mentoring program for sports teachers in education and training:

1. Encouraging sports teachers to participate in personal and professional development programs.
2. Drawing on international experiences in education and professional development, and empowering sports teachers through programs based on comparative studies and advice from reputable international authorities.
3. Formulating a comprehensive program for the implementation of professionally-based mentoring for managers, with special attention to women.
4. Creating opportunities for prominent sports mentors and advisors to share their experiences with teachers, based on the model components and corresponding variables.
5. Amending the regulations governing the education, empowerment, and performance evaluation of sports teachers to emphasize professional components.
6. Encouraging and persuading education and sports management heads and top decision-makers to adopt new approaches to training and empowering human resources. This research, like others, faced several limitations that were mitigated through alternative methods: a) Non-cooperation of some prominent academic and organizational experts was addressed by utilizing additional scientific resources. b) Lack of documented environmental information on the research topic was compensated by using examples and event evidence to supplement the study.





## طراحی الگوی منتورینگ در جهت بهبود عملکرد شغلی دبیران تربیت بدنی

حمید محسنی سربندی<sup>۱</sup>، اکبر آفرینش خاکی<sup>۲\*</sup>، طیبه زرگر<sup>۳</sup>، معصومه شهبازی<sup>۴</sup>، شیوا آزادفدا<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران
۵. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۸، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۳/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۲

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی منتورینگ در جهت بهبود عملکرد شغلی دبیران تربیت بدنی است. تحقیق از نوع کیفی و با رویکرد اکتشافی نظام مند انتخاب شده است. جامعه آماری شامل دو بخش منابع انسانی (اساتید، معلمان، مدیران و ...) و منابع اطلاعاتی (کتابها، مقالات، اسناد، رسانه‌ها و ...) است. نمونه‌گیری به تعداد لازم و با روش قضاوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شده است (۱۸ نفر). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند می‌باشد. روایی ابزار، بر اساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شده است. چارچوب مفهومی استخراج شده، شامل ۶ سطح مفهومی، ۱۳ منظر، ۳۲ بُعد و ۱۰۹ مؤلفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) است. سطوح مدل شامل توالی اثرگذاری - اثرپذیری شش سطح؛ پیش فرض‌های منتورینگ در مشاغل آموزشی ورزشی، ظرفیت‌های تربیت بدنی آموزش و پرورش برای منتورینگ، بسترسازی اجرای منتورینگ، مشارکت نقش‌ها در منتورینگ، استراتژی اجرای منتورینگ و دستاوردهای منتورینگ برای معلمان ورزش است. بر اساس نتایج می‌توان گفت که سیستم منتورینگ دبیران ورزش فرایندی نظام مند و چندبعدی است که ابعاد محیطی، سازمانی و فردی مرتبط را در یک فرایند راهبردی یکپارچه می‌کند تا به اهداف مطلوب و ممکن برسد. مدل ارائه شده می‌تواند در تحلیل و برنامه‌ریزی اجرای منتورینگ برای دبیران ورزش مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: منتورینگ، مربیگری کارکنان، عملکرد شغلی، معلمان تربیت بدنی، ورزش مدارس.

\* Corresponding Author: A. Afarinesh Khaki, Tel: +98- 912372096, E-mail: [m.ghayournaj@ut.ac.ir](mailto:m.ghayournaj@ut.ac.ir)

**How to Cite:** Mohseni Sarbandi, H; Afarinesh Khaki, A; Zargar, T; Shahbazi, M; Azadfada, Sh. (2024). Designing a Mentoring Model to Improve the Job Performance of Physical Education Teachers. *Research on Educational Sport*, 11(33), 173-188. In Persian.



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

دبیران ورزش به دلیل محوریت در ورزش نقش مهمی در تربیت نسل و توسعه ورزش دارند. آنها ویژگی‌های شغلی متفاوتی نسبت به معلمان دیگر مدارس دارند که ضرورت دارد در آموزش و توانمندسازی آن‌ها مدنظر قرار بگیرد (هنری ۱۳۹۷). علاوه بر این، آن‌ها باید در مسیر آموزش شغلی خود، از روش‌های اثربخش و متناسب با ماهیت ورزش تربیتی بهره‌گیرند (آقایی، ۱۳۹۶). تاکنون روش‌ها و فرایندهای آموزشی بسیاری در زمینه مدیریت منابع انسانی حوزه آموزش و پرورش به‌کارگرفته شده است (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۴)، اما به دلیل حساسیت و اهمیت آموزش پایه این حوزه، همواره نیازمند بهره‌گیری از روش‌های نوین و کامل‌تر است. یکی از روش‌های جدید در زمینه آموزش و توانمندسازی منابع انسانی روش منتورینگ است. در همین راستا مربیگری و منتورینگ در شغل در شناسایی فرصت‌های محیط کار برای کاربرد مهارت‌ها می‌تواند کمک‌کننده باشد. علی‌رغم آنکه مربی‌گری به‌عنوان یک روش کارآمد، شناخته شده، ولی با این حال در تعاریف آن اختلاف نظر زیادی وجود دارد (گیربترس و همکاران، ۲۰۱۵). فعالیتی که فرض می‌شود بیشترین شباهت را با مربی‌گری دارد، منتورینگ است (سالاری، ۱۳۹۵). بسیاری از مهارت‌ها و رویکردهایی که توسط یک منتور استفاده می‌شود، همان‌هایی هستند که مربیان در فرایند مربی‌گری استفاده می‌کنند. مربی‌گری و منتورینگ هر دو در بردارنده رابطه فرد به فرد هستند و فرصتی برای افراد جهت دریافت بازخورد، یادگیری و رشد و بهسازی فراهم می‌آورند. با این حال تفاوت‌هایی میان این دو روش وجود دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵)؛ منتور کسی است که دانش و تجربه ارزشمندی در یک موضوع دارد و در طی فرایند منتورینگ آن را به کارآموز منتقل می‌کند. کارگر باتجربه‌ای که نحوه کارکردن با یک دستگاه را به یک فرد تازه استخدام آموزش می‌دهد، یک منتور است (تالبوت و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع می‌توان گفت منتورینگ همان فرایند آموزش است، با این تفاوت که گاهی اوقات بسیار کوتاه‌تر از یک دوره آموزشی است. به‌گونه‌ای که گاهی شکل غیر رسمی به خود می‌گیرد و دیگر اینکه به‌طور عملی انجام می‌شود. منتور به‌طور عملی یک دانش و مهارت را منتقل می‌کند و نحوه کار کردن را آموزش می‌دهد (غلامی، ۱۳۹۶). منتورینگ بیان‌گر یک رابطه است نه یک اقدام و عمل. منتور فردی باتجربه، هدایت‌گر و قابل اطمینان است که خواهان ایجاد موفقیت فرد است. وی در یک رابطه منتورینگ، تجارب کاری زیادی را ارائه نموده و مجموعه‌ای از دیگر وظایف را انجام می‌دهد. در واقع منتورینگ فرایندی است که در آن، یک فرد باتجربه و آگاه، فرد دارای تجربه کمتر را کمک و هدایت می‌کند (عباسی و هاشمی، ۱۳۹۶).

اگرچه آموزش یکی از ساده‌ترین راه‌های بهسازی منابع انسان است، اما برنامه‌های آموزش رسمی برای بهسازی، علاوه بر پیچیدگی، هزینه‌های بالایی برای سازمان‌ها در پی دارند (شکری، ۱۳۹۴). از میان منابع و گزینه‌های آموزشی متعددی که برای بهسازی منابع انسانی وجود دارد، برنامه منتورینگ به‌دلایلی از جمله توانایی در انتقال دانش راهبردی، افزایش تعاملات سازنده، استحکام فرهنگ سازمانی، مقرون‌به‌صرفه بودن و توسعه فردی و سازمانی، روش منحصربه‌فرد و مناسبی شناخته شده است (غلامی، ۱۳۹۶). بسیاری از آموزش‌ها در سازمان‌ها امروزه به‌صورت فشرده و کوتاه انجام می‌شود. به همین دلیل اهمیت مربی‌گری و منتورینگ در شغل پیش از پیش احساس می‌شود. با توجه به این ماهیت فشرده برنامه‌ها، کارکنان به‌تنهایی قادر به کاربرد مهارت‌های جدید در محیط‌های پیچیده و متفاوت نیستند (تالبوت و همکاران، ۲۰۱۸). کمک در شغل برای فرد، ممکن است به‌صورت همزمان و یا با واسطه تکنولوژی باشد. کمک‌ها شامل مربی‌گری در شغل برای مهارت‌های مورد نیاز و مشاوره برای توسعه درازمدت و نیازهای شغلی است. مربی‌گری در طراحی برنامه و پیاده‌سازی انتقال به شرکت‌کنندگان در

بروز مهارت‌های جدید کمک می‌کند (عباسی و هاشمی، ۱۳۹۶). اگر مهارت‌های آموخته شده در دوره‌های کوتاه‌مدت انتقال نیابد، یادگیری به سرعت خاموش خواهد شد.

منتورینگ یکی از روش‌های مؤثر جهت ارتقاء یادگیری در سازمان‌ها با تأکید بر نقاط مثبت کارکنان است. سازمان‌های موفق جهان منتورینگ را یک فرایند جدی و مؤثر در سازمان‌هایشان می‌دانند. آن‌ها به منتورهای موفق پاداش هم می‌دهند (گیریتس و همکاران، ۲۰۱۵). منتور یکی از منابع و مراجعی است که می‌تواند در پایان استخدام آزمایشی به ارزیابی عملکرد و رفتار کارمند جدید کمک کند و اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم مهم درباره ادامه یا قطع همکاری فراهم کند (سالاری، ۱۳۹۵). امروزه بیش از هرزمانی نیاز است که مدیران در همه سطوح و به‌طور واقعی درگیر مری‌گری کارکنان خود شوند، به‌ویژه در شرایط بحرانی که بر همه جوامع و سازمان‌ها تأثیر گذاشته است. اکنون مدیران باید بدانند چه عواملی بر بهره‌وری تأثیر دارند و چگونه اثرات آن‌ها را می‌توان مری‌گری کرد. مدیران بعنوان مری باید بتوانند اهداف فرد را در راستای استراتژی سازمانی قرار دهند، با تأکید بر نقاط قوت در آن‌ها احساس مسئولیت برای رشد، پیشرفت و به فعلیت رساندن استعدادها و پتانسیل‌ها و یادگیری بیشتر بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آنان را بالا ببرند (قلی پور و هاشمی، ۱۳۹۴). در تحقیقات گوناگون نقش و اهمیت منتورینگ را به تصویر کشیده و تأیید کردند این حوزه یکی از ابعاد بسیار مهم در سازمان‌هاست و می‌تواند نقش مؤثری در آن داشته باشد و در این راستا نیز مدیران علاقه دارند که رفتارهایی کارآفرینانه و خلاقانه در سازمان رواج پیدا کند (غلامی، ۱۳۹۶). به‌طور کلی می‌توان چهار دلیل را برای ضرورت و اهمیت کاربرد منتورینگ بیان کرد که عبارت‌اند از درک تجارب شخصی دیگران، به دست آوردن بینش در زندگی شخصی، ایجاد نوع متفاوتی از روابط، پیدا کردن مهارت در کمک و همیاری به دیگران، در این راستا باید گفت که این روش یک روش ذهنی و انتزاعی نیست و همان‌طور که از ضرورت آن مشخص است یک روش کاملاً عملی و کاربردی است.

با این حال و از طرفی دیگر ازدامیر و کایگیسیز (۲۰۱۹) در پژوهش خود که به صورت کیفی و در قالب مطالعه‌ای پدیدارشناسانه انجام شده بود طی مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته با معلمان، به این نتیجه رسیدند که معلمان تازه‌کار در ابتدای کار خود با مشکلاتی نظیر مدیریت کلاس درس، ارتباط با همکاران، دانش‌آموزان، اولیا و ... مواجه هستند و از آزمون و خطا برای رفع این قبیل مشکلات استفاده می‌کنند، آنها در ابتدای کار احساس تنهایی می‌کنند و هیچ برنامه‌ای که طی آن، این معلمان از همکاری همکاران با تجربه‌تر خود بهره‌مند شوند وجود ندارد، مگر طرح‌هایی بسیار پیش پا افتاده و سطحی. آنها در این پژوهش به اهمیت نقش منتورینگ اشاره داشتند و خواستار آموزش‌های حرفه‌ای ویژه و برنامه‌های منتورینگ با کیفیت در کشور خود شدند. در عین حال نسجی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، کان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، جاسپرس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و آدریگی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نیز اظهار کردند که سازمان‌های آموزشی می‌بایست برای معلمان تازه‌کار از طرح‌های منتورینگ استفاده کنند. همچنین لیدر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و ساویوک<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲) محیط ورزش و فعالیت بدنی را محیطی پر چالش توصیف کردند که معلمان و مربیان تازه‌کار برای موفقیت و بهبود عملکرد نیازمند بهره‌گیری از طرح‌های منتورینگ

1. Azdamir and Kaigisiz

2. Nesje

3. Kuhn

4. Jaspers

5. Aderibigbe

6. Leeder

7. Sawiuk

هستند. در عین حال در ادبیات مربوط به موضوع معلمان تازه‌کار، از سال‌های اولیه معلمی معمولاً تعبیر به فرورفتن یا شنا کردن می‌شود، این تعبیر به خوبی ویژگی سال‌های نخستین تدریس را نشان می‌دهد، زیرا بیشترین فشار و سختی که معلمان در طول زندگی حرفه‌ای خود متحمل می‌شوند، در سال‌های آغازین شروع به کارشان است. از یک سو شدت فشار ناشی از مواجه شدن با پدیده‌های رایج در دنیای معلمی و مسائل و مشکلاتی که معلمان تازه کار به طور ویژه آنها را تجربه می‌کنند، ممکن است تدریس را برای معلم مبتدی به امری هولناک و تجربه بی‌کسی و تنهایی تبدیل نموده و غرق شدن معلم در مشکلات ختم شود. در نتیجه وی پس از تلاش و کشمکش‌های بسیار، اغلب اعتماد به نفس و توان خود را در برابر موقعیت‌های تنش‌زا از دست داده و دچار ناکامی و سرخوردگی می‌شود.

نرخ بالای نقل و انتقال و فرسایش شغلی و حتی ترک شغل (بین ۱۰ تا ۵۰ درصد) در میان معلمان نمودهایی از این وضعیت هستند (یعقوب نژاد و همکاران، ۱۳۹۴). با این حال این مشکلات و چالش‌ها باعث کاهش کیفیت عملکرد و فاصله گرفتن معلم از وظایف خود در بهبود کیفیت آموزشی است و با نقش معلم در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در تعارض است. نقش معلم در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که برای پاسخ به نیازهای زمان و مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی برای دستیابی به آموزش و پرورش در تراز جمهوری اسلامی ایران تدوین و تصویب شده است، به عنوان هدایت‌کننده، اسوه‌ای امین و بصیر در فرایند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی تعریف شده است. با این حال معلمان جوان با چالش‌هایی در روند تدریس در سال‌های اولیه تدریس مواجه هستند. این معلمان از طرفی با انتظارات بالایی مواجه هستند که به دلیل جوان بودن و به روز بودن دانش و سبک‌های تدریس در بین همکاران و مدیران پیش آمده و از طرفی تجارب عملی مناسب برای به کارگیری دانش نظری در صحنه عمل را ندارد.

در ارتباط با منتورینگ تحقیقات زیادی در داخل کشور انجام شده است عباسی و هاشمی (۱۳۹۶) نشان داد که منتورینگ در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی نقش دارد. غلامی فاطمه (۱۳۹۶) گزارش کرد که منتورینگ از قابلیت‌های بالقوه‌ای در زمینه بهسازی مدیران برخوردار است. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان را شامل سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی شناسایی کردند. قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴) نشان دادند که منتورینگ بر جانشین‌پروری و توسعه فردی اثر قابل‌توجهی دارد. شکری (۱۳۹۴) امکان‌سنجی منتورینگ برای اعضای هیئت‌علمی را شامل حیطه تجربه و مهارت رایانه‌ای، امکانات فنی و رایانه‌ای، فضای فیزیکی، آمادگی فرهنگی و پشتیبانی سازمانی معرفی کردند. هاشمی و همکاران (۱۳۹۴) گزارش کرد که منتورینگ مکانیزم مناسبی جهت توسعه و بهبود یادگیری سازمانی است. کریمی مونقی و یزدی مقدم (۱۳۹۳) منتورینگ را برای آموزش پرستاری را وابسته به عوامل رفتار حرفه‌ای وابسته می‌دانند؛ اما منتورینگ در حوزه معلمان بسیار کم مورد توجه بوده است. در تنها تحقیق معتبر در این زمینه سالاری (۱۳۹۵) نقش منتورینگ در صلاحیت حرفه‌ای معلمان دوره را برجسته نشان می‌دهد.

تحقیقات خارجی به صورت کاربردی و وسیع به بررسی الگوی منتورینگ برای معلمان پرداخته‌اند. تالبوت و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که منتورینگ می‌تواند قابلیت پردازش اطلاعات و تحلیل و ارائه راه‌حل برای تصمیم‌گیری را بیشتر از سایر ابعاد تحت تاثیر قرار دهد. وان گینکل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) تفاوت‌های فردی، بازخورد یادگیری و دیدگاه مربی را مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر قابلیت سازگاری معلمان تازه‌کار شناسایی کردند. گیریرتس و همکاران (۲۰۱۵) گزارش کردند که منتورینگ گروهی

1. Van Ginkel, G



یک ابزار کارآمد برای توسعه شغلی معلمان است. بیساین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نشان داد که از نظر معلمان تربیت‌بدنی فناوری در کیفیت، آسانی، سرعت و چند بعدی بودن آموزش تأثیر بسیاری دارد. هابسون و مالدرز (۲۰۱۳) نقش منتور مدرسه در آموزش معلمان را وابسته به سطح روابط و محیط آموزشی و سیاست ملی می‌دانند. مویر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) گزارش کردند که روش منتورینگ معلمان بعنوان یکی از روش‌های جدید، قابلیت‌های زیادی در تلفیق علم و تجربه دارد. گبین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) گزارش کردند که یکپارچه سازی فناوری آموزش تربیت‌بدنی ارتباط معنی‌داری با نگرش و عملکرد معلمان دارد. نسجی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، هندرسون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، شن<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، شانکس<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، بورتون<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، کافمن<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و لیو<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۲) بهره‌گیری از الگوی منتورینگ راهکارهای اثربخشی در بهبود عملکرد شغلی معرفی کردند. باوجود اطلاعات برخاسته از تحقیقات خارجی، به دلیل شرایط شغلی متفاوت معلمان در کشور ما لازم است که مطالعات تخصصی در داخل کشور انجام شوند.

در ارتباط با مدیریت شغلی دبیران ورزش نیز تاکنون تحقیقات زیادی انجام شده، اما روش‌هایی مانند کوچینگ و منتورینگ، مورد توجه نبوده است. هنری (۱۳۹۷) ویژگی‌های حرفه‌ای معلمان تربیت‌بدنی را شامل صلاحیت‌های آموزشی، توسعه حرفه‌ای و صلاحیت فناوری گزارش کرده است. نظری و همکاران (۱۳۹۷) بازطراحی شغلی معلمان تربیت‌بدنی را شامل سه رویکرد وظیفه‌ای، شناختی و رابطه‌ای معرفی کرده است. ثقفیان (۱۳۹۶) نیازهای مدیریت و رهبری، یاددهی و یادگیری، شایستگی‌های تخصصی، فناوری و پژوهش و اخلاق و حقوق را جزو مهم‌ترین نیازهای آموزشی آن‌ها می‌دانند. آقایی (۱۳۹۶) گزارش کرد که تخصص‌گرایی مهم‌ترین صلاحیت حرفه‌ای معلمان تربیت‌بدنی است. احدی و سیدعامری (۱۳۹۴) نشان دادند که معیارهای حرفه‌ای معلمان تربیت‌بدنی در ۸ مؤلفه مدیریت، رهبری، محیط یادگیری و جو کلاس، نظارت، ارزشیابی و بازخورد، برنامه‌ریزی، مسئولیت‌های قانونی، اخلاقی و حرفه‌ای معلم، تدریس (آموزش) و توسعه حرفه‌ای معلم می‌باشد. قرائی‌ترشیزی (۱۳۹۱) گزارش کرد که بین هوش سازمانی و توانمندسازی دبیران، رابطه معنی‌داری وجود دارد. حیدری نژاد و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند به‌طور کلی بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی رابطه مثبتی وجود دارد. مرور تحقیقات نشان می‌دهد که با وجود تحقیقات فراوان در خارج از کشور، تحقیقات داخلی به بررسی الگوی منتورینگ در ورزش نپرداختند؛ از طرفی مبحث چندان مورد توجه نبوده و از طرف دیگر با توجه به شرایط عملیاتی حاضر و حضور افراد با سابقه و موفق در بدنه آموزش و پرورش و در طرف مقابل، جذب نیروی کم تجربه، نیازمند برنامه‌هایی هستیم که از تجارب افراد با سابقه در بهبود مسیر شغلی و کمک به پیشرفت و مدیریت مسیر شغلی افراد جوان بهره‌مند شویم و در این راستا، استفاده از طرح منتورینگ می‌تواند یک راهکار عملیاتی و اثر بخش باشد. از طرفی کارکنان با تجربه و موفق، هنگام ترک سازمان، دانش و تجربه خویش را بدون انتقال به سایر کارکنان، با خود به خارج از سازمان می‌برند و سرمایه‌گذاری بر

1. Bisgin
2. Moir, E. And et al
3. Gibbone, A.,
4. Nesje
5. Henderson
6. Shen
7. Shanks
8. Burton
9. Kaufman
10. Liu

دانش افراد کلیدی، با ارزش‌ترین بخش سازمان است و در راستای مدیریت مسیر شغلی افراد جوان، از آن بهره‌گیری شود. از سویی بخش تربیت بدنی نیز با ظرفیت‌هایی چون ارتقاء دانش مدیریت سازمان‌ها و اماکن ورزشی، مربی‌گری در سطوح مختلف، داوری مسابقات داخلی و بین‌المللی، توسعه تدریس در مقاطع مختلف تحصیلی و ... همراه است و هدایت معلمان جوان به این حوزه‌ها و پیشرفت در مسیر شغلی مناسب با پتانسیل و ظرفیت‌های آنان نیازمند برنامه‌های سازمانی مناسب و شایسته است و به نظر می‌رسد طرح منتورینگ بتواند در این زمینه مثر ثمر باشد. در عین حال مرور مبانی نظری و پیشینه در زمینه موضوع پژوهش، نشان داد که تحقیقات داخلی و خارجی که در یک دهه اخیر در این زمینه تمرکز داشتند به ارائه علل، مفاهیم، روش‌ها و راهکارهای مختلف در حوزه‌های موضوعی آموزش، توانمندسازی، توسعه و حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در ورزش پرداختند. اما مفهوم منتورینگ برای دبیران ورزش، هنوز به صورت تخصصی، مورد توجه نبوده است. در واقع به طور مشخص می‌توان گفت که تاکنون پژوهشی با موضوع الگوی منتورینگ در ورزش کشور انجام نشده است. همچنین این الگو، تاکنون در ارتباط با دبیران ورزش بررسی نشده است. بر این اساس سؤالات زیر پیرامون الگوی منتورینگ برای دبیران ورزش مطرح هستند و این پژوهش، درصدد پاسخگویی به آن‌ها است؛ اینکه چه عواملی بر اجرای این الگو برای دبیران ورزش اثرگذار هستند، چارچوب این عوامل چگونه است، روابط بین عوامل چگونه است، مدل مفهومی ساختاری مناسب مربوط به عوامل شناسایی شده و روابط بین آن‌ها چگونه است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظامند با رویکرد تماتیک (گلیزر و همکاران، ۲۰۱۱) بود. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی آگاه و منابع اطلاعاتی مرتبط به موضوع پژوهش انتخاب شد. نمونه انسانی شامل اساتید دانشگاه‌ها، مدیران سازمان و مشاوران حرفه‌ای مرتبط به موضوع پژوهش بود. منابع اطلاعاتی نیز مشتمل بر منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای تعیین گردید. نمونه آماری بر مبنای رسیده به اشباع نظری به صورت روش قضاوتی بر افراد و روش هدفمند برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه‌گیری شد.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

Table 1. Characteristics of the statistical sample of the research

نمونه	نمونه‌گیری	گروه مطالعه	منابع
۱۸ نفر	قضاوتی (نظری) ۵ نفر	اساتید تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان	انسانی
	قضاوتی (نظری) ۵ نفر	مدیران و کارشناسان تربیت‌بدنی ورزش آموزش و پرورش	
	قضاوتی (نظری) ۴ نفر	معلمان خبره و با سابقه تربیت‌بدنی	
	قضاوتی (نظری) ۴ نفر	مشاوران و تحلیلگران مدیریت منابع انسانی در ورزش	
۴۸ نسخه	هدفمند ۲۳ نسخه	منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب و...)	اطلاعاتی
	هدفمند ۸ نسخه	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی	
	هدفمند ۱۷ نسخه	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظامند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد. استخراج مولفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و

خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

## جدول ۲. مشخصات ابزارهای پژوهش

Table 2. Specifications of research tools

مصاحبه	مطالعه کتابخانه‌ای	روش
چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)	رونوشت (چک لیست استخراج مفاهیم)	ابزار
منابع انسانی	منابع اطلاعاتی	نمونه مورد مطالعه
انتخاب افراد بر حسب شایستگی علمی و فنی	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی	روایی
روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان	روایی محتوایی رونوشت از دیدگاه متخصصان	
میزان توافق بین کدگذاران و مصححان		

در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این اقدام پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد و پس از استخراج، کدها طبقه‌بندی می‌شوند، مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند و طبقات، جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۸ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی شده، به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید و در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مولفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مولفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۶ سطح، ۱۳ منظر (متغیر اصلی)، ۳۲ بُعد و ۱۰۹ مؤلفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) بود. منظرها، ابعاد و مولفه‌های آن در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

تکرار مضامین	کد مفهومی (مولفه‌ها)	کد محوری (ابعاد)	کد انتخابی (منظر)
۷	پذیرفته شدن منتورینگ به‌عنوان یک روش نوین و اثربخش از سوی صاحب‌نظران	مفروضات علمی	
۱۰	وجود نتایج علمی فراوانی در زمینه منتورینگ و روش‌ها و کارکردهای آن	آموزشی	
۸	اجرای منتورینگ نیاز به یک محیط یادگیرنده حرفه‌ای دارد		
۷	نیاز به منتورینگ برنامه و سیستم اجرایی تخصصی		
۶	بکارگیری روانشناسی و رفتار سازمانی مثبت برای افزایش علاقمندی به کار	مفروضات مدیریتی	مفروضات
۶	نیاز به زیرساخت‌های مدیریت دانش برای اجرای منتورینگ در معاونت تربیت بدنی آموزش و پرورش	اجرایی	اجرای منتورینگ
۵	قابلیت منتورینگ برای حرفه‌ای شدن مشاغل آموزشی ورزشی در جهان		
۴	نیاز به هماهنگ سازی وضعیت شغلی و زندگی معلمان	مفروضات شغلی و فنی	
۱۱	یک رویکردهای نوین در تربیت و توانمندسازی معلمان ورزش است		
۳	بازتعریف شغل معلم ورزش براساس استانداردهای نوین شغلی		
۹	پیشرفت علمی آموزشی ورزش پایه در جهان و نیاز به معلمان توانمند		
۸	نیاز به یادگیری مستمر و چندبعدی معلمان به دلیل مشکلات فراوان سازمانی و اجتماعی	الزامات درون سیستمی	
۵	نیاز به معلمان با دانش به دلیل ضرورت سواد حرکتی و ورزش تربیتی		الزامات اجرای منتورینگ
۹	انتظارات جامعه از نهاد آموزش و پرورش در تربیت نسل تندرست		
۳	جریان‌سازی محیطی موجود جهت توسعه پایدار در آموزش و تربیت پایه	الزامات برون سیستمی	
۶	تعامل با دانشگاه‌ها و موسسات مشاوره مدیریت جهت بهره‌گیری از خدمات آن‌ها		
۹	رشد دانش و فناوری‌های آموزشی شغلی و الزام به سازمان‌های سنتی		
۱۰	برنامه‌های کلان آموزش و توانمندسازی معلمان در آموزش و پرورش	پشتوانه سیاستی	
۱۲	همسویی اسناد بالادستی با منتورینگ و اجرای برنامه‌های آن	برنامه‌ها	
۷	پیشینه عملکردی برنامه‌های مشابه در معاونت تربیت بدنی آموزش و پرورش		ظرفیت‌های ستادی نهادی
۱۰	راهبردپذیری مدیریت منابع انسانی در تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش	تخصیص منابع به	
۵	تأکید بر تامین بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات برای برنامه‌های آموزشی شغلی	برنامه‌ها	
۵	پیش بینی امکانات فیزیکی جهت برنامه‌های نوین آموزش شغلی		
۴	تصویب منابع مالی جهت اجرایی برنامه‌های نوین توانمندسازی منابع انسانی		
۸	فضای اجتماعی و گروهی آموزش و پرورش در آموزش و یادگیری	محیط یادگیرنده	
۹	مستندسازی تجربیات پیشین افراد و تسهیم آن		
۳	تشویق و پاداش برای پیشرفت حرفه‌ای و یادگیری شغلی در معلمان	سازمانی	ظرفیت‌های بخشی و عملیاتی
۵	استفاده از فضای چندرسانه‌ای جهت آشنایی و مشارکت در منتورینگ		
۳	ظرفیت درونی شغل معلمی ورزش برای منتورینگ	سیستم اجرایی	
۶	قابلیت تشکیلات اداری تربیت بدنی آموزش و پرورش استان‌ها در اجرای منتورینگ	سازمانی	
۱۱	کارآیی گروه‌های تخصصی تربیت بدنی و ورزش در آموزش و پرورش		
۷	بازنگری آئین نامه‌های مرتبط در آموزش و پرورش جهت انعطاف‌پذیری اجرایی	کارآمدسازی فرایندها	ارتقای
۱۲	آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین در زمینه آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	برای اجرا	قابلیت‌های

جدول ۳. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

تکرار مضامین	کد مفهومی (مولفه‌ها)	کد محوری (ابعاد)	کد انتخابی (منظر)
۵	ارتقای قابلیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت منابع انسانی	فرهنگسازی سازمانی برای اجرا	اجرای منتورینگ
۱۱	تأکید گرایش به حرفه‌ای شدن و آموزش‌های شغلی نوین در فضای سازمان		
۹	ارائه تجارب کشورهای پیشرو در جهان در زمینه منتورینگ دبیران ورزش		
۷	تعریف و تهیه محتواهای رسانه‌های برای افزایش آگاهی و مهارت معلمان		
۶	تقویت مولفه‌های هویت و تعهد سازمانی مرتبط با ساختار نوین مشاغل امروزی		
۹	کاهش عدم تمایل مدیران نهادی آموزش و پرورش به پذیرش و اجرای برنامه‌های نوگرا	تعدیل چالش‌های ساختاری	
۵	رفع سنتی بودن بخش‌هایی از سیستم اداری مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش		تعدیل چالش‌های اجرای
۶	عدم ضمانت اجرایی برنامه‌های نوین مدیریت منابع انسانی و نظارت بر آن‌ها		اجرای منتورینگ
۴	تعدیل عدم تمایل به یادگیری جمعی در معلمان	تعدیل چالش‌های رفتاری	
۳	کاهش عدم تمایل به مشارکت‌دهی افراد بیرون سازمان در منتورینگ		
۱۴	کارآمدسازی مدیریت تعارض در جو سازمانی آموزش و پرورش		
۹	کاهش بی توجهی معلمان به رویکردهای تخصص‌گرایی و حرفه‌ای شدن	تعدیل چالش‌های شغلی	
۱۱	پیگیری عدم استانداردسازی جنبه‌های نوین و حرفه‌ای در شغل معلمان ورزش		
۵	کاهش نگاه روتین معلمان ورزش به شغل خود در مقایسه به مشاغل حرفه‌ای		
۳	دانش و مهارت‌های معلمان جهت حضور در برنامه‌ها و دوره‌های منتورینگ	ادراک معلمان از منتورینگ	مشارکت معلمان و دبیران
۲	اصلاح اهداف و آرمان‌های شغلی معلمان در راستای یادگیری پایدار و جمعی		
۱۵	رفع چالش‌های شناختی از جنبه‌های عمومی و تخصصی شغل برای معلمان		
۳	نیازسنجی از معلمان برای اجرای منتورینگ		
۸	بررسی ارزش‌های فردی و تناسب آن با موقعیت شغلی در منتورینگ	مشارکت معلمان در منتورینگ	
۴	تعریف نقش و مسیر برای معلمان در برنامه منتورینگ برحسب مولفه‌هایی مانند سابقه		
۳	تشویق معلمان ورزش به برنامه‌ریزی شخصی برای همسویی با منتورینگ سازمانی		
۱۱	وضعیت رقابت شغلی معلمان براساس میزان یادگیری و پیشرفت آن‌ها		
۸	تأیید دانش و تخصص منتوره‌های در زمینه آموزش شغلی	توانمندی منتورها	مشارکت منتورها
۵	تأکید بر داشتن تجارب لازم و مرتبط با شغل معلمان ورزش در منتورها		
۴	آشنایی منتوره‌های با روش‌ها و ابزارهای نوین	ترکیب منتورها در اجرا	
۲	تعریف نقش برای منتوره‌های متناسب سطح آن‌ها و بخش‌های برنامه		
۶	ترکیب مؤثر منتوره‌های درون و بیرون سازمان در برنامه		
۴	بکارگیری همزمان چند تخصص و تجربه در مواردی یادگیری فردی و گروهی		
۵	آماده‌سازی معلمان برای توسعه شغلی و حرفه‌ای مبتنی بر منتورینگ	هدایت برنامه منتورینگ	مشارکت مدیران و کارشناسان
۳	تعریف نقش برای منتورها و معلمان در اجرای برنامه منتورینگ		
۱۴	بهره‌گیری از معلمان و منتوره‌های خبره در ابعاد اجرایی برنامه		
۱۰	رفع چالش‌های پیش‌بینی نشده در اجرای برنامه منتورینگ		

جدول ۳. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

تکرار مضامین	کد مفهومی (مولفه‌ها)	کد محوری (ابعاد)	کد انتخابی (منظر)
۶	ارزیابی مستمر اجرای برنامه منتورینگ دبیران ورزش	نظارت برنامه منتورینگ	
۲	نظارت بر فعالیت مشارکت معلمان در برنامه منتورینگ		
۸	نظارت بر فعالیت منتورها در برنامه منتورینگ دبیران ورزش		
۹	تدوین برنامه منتورینگ در معاونت تربیت بدنی آموزش و پرورش	برنامه‌ریزی منتورینگ	
۳	هدفگذاری منتورینگ معلمان ورزش ساختار شغلی		
۴	تعیین روش و ابزارهای منتورینگ (دوره آموزشی و ...)		
۶	تعیین مسیر و فرایند منتورینگ		
۸	زمانبندی و اولویت‌بندی فعالیت‌های منتورینگ		
۹	استفاده از بستر وب و سایت مجازی		
۱۱	تیم‌سازی و شبکه‌سازی در اجرای منتورینگ	اجرا و پشتیبانی منتورینگ	استراتژی فرایندی اجرایی منتورینگ
۷	تقسیم کار و وظایف منتورینگ برای بخش‌ها و واحدهای زیر مجموعه سازمانی	نظارت و ارزیابی منتورینگ	
۹	تعیین شیوه نظارت و ارزیابی برنامه		
۷	کاربردی‌سازی و عملیاتی کردن استانداردهای منتورینگ برای معلمان ورزش		
۹	بازخورد اجرای و اصلاح و بهبود براساس آن		
۹	توانمندسازی دانشی و نگرشی معلمان ورزش	موضوعات عمومی شغلی	استراتژی محتوایی کارکردی منتورینگ
۵	توانمندسازی رفتاری و اجتماعی معلمان ورزش		
۱۳	توانمندسازی فنی و مهارتی معلمان ورزش		
۱۰	حرفه‌ای شدن در شغل آموزشی ورزشی		
۸	ترسیم مسیر برای رسیدن به اهداف شغلی		
۱۲	ارزشیابی آموزشی و پایش ورزشی دانش آموزان		
۱۳	روش آموزش تربیت بدنی و ورزش در مدارس	ارتقای سرمایه انسانی سازمان توسعه عملکرد سازمانی پویایی ارتباطات سازمانی	
۱۰	بهبود امکان مدیریت استعداد برای معلمان ورزش		
۹	توانمندسازی معلمان ورزش برای شغل خود		
۷	بهبود رویکرد جانشین پروری در نقش‌های تخصصی حوزه تربیت بدنی		
۹	پایداری اشتراک دانش و تجربه به صورت همزمان و چندطرف در بین معلمان ورزش		
۴	ارتقای سطح بلوغ عملکردی در تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش		
۹	چابک‌سازی بخش تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش نسبت به تغییرات محیطی		
۸	افزایش بهره‌وری سازمانی در بخش تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش		
۷	ایجاد شبکه آموزش و توانمندسازی معلمان ورزش		
۳	یکپارچه‌سازی برنامه‌های آموزش و توانمندسازی معلمان ورزش		
۱۰	همسوسازی برنامه‌های منتورینگ با برنامه‌های کلی سازمان	توسعه فردی معلمان ورزش	نتایج معلمان از منتورینگ
۶	دستاوردهای روانی اجتماعی مانند مدیریت استرس و فشار شغلی		
۷	فرهنگ دانش‌محوری و یادگیری پایدار در تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش		
۱۱	احساس معنی‌داری نقش در معلمان نسبت به سیستم سازمانی		
۱۳	تقویت قابلیت خودآگاهی و خودانگیزی در معلمان ورزش		

جدول ۳. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

تکرار مضامین	کد مفهومی (مولفه‌ها)	کد محوری (ابعاد)	کد انتخابی (منظر)
۸	خودرهبری، خودمدیریتی، خودکارآمدی و خودکفایی		
۴	فرصت‌های یادگیری برای موفقیت بیشتر در شغل		
۱۰	ارتقای قابلیت‌های خلاقیت و نوآوری در معلمان ورزش	توسعه حرفه‌ای معلمان	
۹	کسب موقعیت‌های بالاتر در سازمان توسط دبیران ورزش	ورزش	
۶	نهادینه شدن رفتار حرفه‌ای در معلمان ورزش		
۸	ارتقای رضایت شغلی در بین معلمان ورزش		
۴	تثبیت موقعیت فعلی شغلی در بین دبیران ورزش	کارآمدی شغلی معلمان	
۵	توسعه مقیاس‌پذیری و کارراهه شغلی در دبیران ورزش	ورزش	
۳	ایجاد رابطه مثبت در محیط کار بین معلمان ورزش		

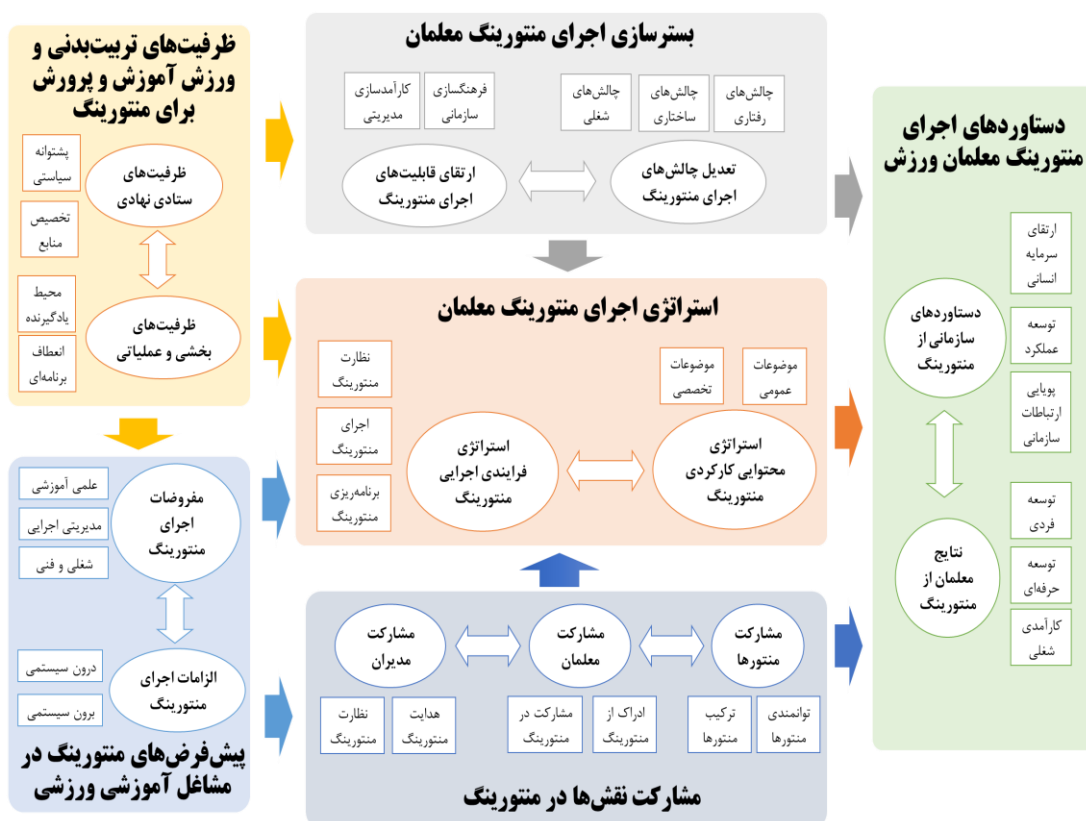
بر اساس جدول ۳ هر یک از منظرها (کدهای محوری) دارای ابعادی (کدهای مفهومی) به شرح زیر هستند:

- مفروضات اجرای منتورینگ؛ مفروضات علمی آموزشی، مفروضات مدیریتی اجرایی و مفروضات شغلی و فنی.
- الزامات اجرای منتورینگ؛ الزامات درون سیستمی و الزامات برون سیستمی.
- ظرفیت‌های ستادی نهادی؛ پشتوانه سیاستی برنامه‌ها و تخصیص منابع به برنامه‌ها.
- ظرفیت‌های بخشی و عملیاتی؛ محیط یادگیرنده سازمانی و سیستم اجرایی سازمانی.
- ارتقاء قابلیت‌های اجرای منتورینگ؛ کارآمدسازی مدیریتی و فرهنگسازی سازمانی برای اجرا.
- تعدیل چالش‌های اجرای منتورینگ؛ تعدیل چالش‌های ساختاری، رفتاری و شغلی.
- مشارکت معلمان و دبیران؛ مشارکت معلمان در منتورینگ.
- مشارکت منتورها؛ توانمندی و ترکیب منتورها در اجرا.
- مشارکت مدیران و کارشناسان؛ هدایت برنامه و نظارت منتورینگ.
- استراتژی فرایندی اجرایی منتورینگ؛ برنامه‌ریزی، اجرا و پشتیبانی و نظارت و ارزیابی منتورینگ.
- استراتژی محتوایی کارکردی منتورینگ؛ موضوعات عمومی شغلی و موضوعات تخصصی شغلی.
- دستاوردهای سازمانی از منتورینگ؛ ارتقاء سرمایه انسانی سازمان، توسعه عملکرد و پویایی ارتباطات سازمانی.
- نتایج معلمان از منتورینگ؛ توسعه فردی معلمان ورزش و توسعه حرفه‌ای معلمان ورزش کارآمدی شغلی معلمان ورزش.

بر اساس جدول ۳ و شکل ۱ سطوح مدل به ترتیب توالی اثرگذاری - اثرپذیری شامل هفت سطح است:

۱. پیش‌فرض‌های مشاغل آموزشی ورزشی، ظرفیت‌های تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، بسترسازی اجرا، مشارکت نقش‌ها، استراتژی اجرا و دستاوردهای منتورینگ برای معلمان ورزش.
۲. پیش‌فرض‌های منتورینگ در مشاغل آموزشی ورزشی شامل مفروضات و الزامات اجرا.
۳. ظرفیت‌های تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شامل ظرفیت‌های ستادی نهادی و ظرفیت‌های بخشی و عملیاتی.
۴. بسترسازی اجرای منتورینگ شامل ارتقاء قابلیت‌های و تعدیل چالش‌های اجرا.

۵. مشارکت نقش‌ها شامل مشارکت معلمان و دبیران، منتورها و کارشناسان.
۶. استراتژی اجرا شامل استراتژی فرایندی اجرایی و محتوایی کارکردی منتورینگ.
۷. دستاوردهای منتورینگ برای معلمان ورزش شامل دستاوردهای سازمانی و نتایج معلمان از منتورینگ.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش مستخرج از فرایند کدگذاری و تطبیق با مبانی و پیشینه پژوهش

Figure 1. The conceptual model of the research extracted from the process of coding and matching with the basics and background of the research

## بحث و نتیجه‌گیری

چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۷ سطح مفهومی، ۱۳ منظر، ۳۲ بُعد و ۱۰۹ مؤلفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) بود. هر چند برنامه‌های مشابه منتورینگ به صورت برگزاری پراکنده در هر دو حوزه نظام ورزش و آموزش و پرورش دارای سابقه هستند، اما بدون محوریت برنامه، مدیریت فرابخشی و بستر فناوری مقدور نیست. در این راستا هر چند شاید ساختار و مدیریت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش کفایت بالایی برای اجرای برنامه منتورینگ معلمان نداشته باشد و حتی خود مدیران آمادگی کافی برای اجرای چنین برنامه‌های تحول‌گرای را در خود نبینند، اما این یک ضرورت جهانی است که از روش‌های نوین و مبتنی بر خرد جمعی در آموزش و توانمندسازی کارکنان، به‌ویژه در مشاغل آموزشی و ورزشی استفاده شود. از این



رو لازم است که ایجاد ظرفیت و آمادگی برای اجرای برنامه منتورینگ معلمان از سطح ستادی تا عملیاتی، از کلیات سیستم تا سطح شغل و از سطح مدیران تا معلمان باید مبتنی بر مدل علمی - اجرایی بومی باشد که یکی از اهداف این پژوهش است. این پژوهش مانند سایر تحقیقات، با برخی محدودیت‌ها روبه‌رو بود که سعی شد از طریق روش‌های دیگر کنترل شوند. روش‌هایی شامل:

الف) عدم همکاری برخی افراد صاحب‌نظر و برجسته دانشگاهی و سازمانی (استفاده از منابع علمی تکمیلی جهت تعدیل این محدودیت).

ب) کمبود اطلاعات محیطی مستند از موضوع پژوهش (استفاده از مصادیق و شواهدات رویدادی جهت تعدیل این محدودیت).  
ج) سلیقه‌ای بودن، جهت‌گیری انتقادی و تفاوت‌های دیدگاه افراد مختلف نسبت به برخی ابعاد موضوع پژوهش (استفاده از حداقل دو نفر در هر تخصص مرتبط با موضوع جهت تعدیل این محدودیت).

در نهایت راهکارهای زیر برای اجرای برنامه منتورینگ معلمان ورزش در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود:

۱. تشویق دبیران ورزش به داشتن برنامه توسعه فردی و حرفه‌ای.
۲. بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی در زمینه تربیت، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی معلمان ورزش، به‌صورت برنامه مبتنی بر مطالعه تطبیقی و دریافت مشاوره از مراجع بین‌المللی معتبر.
۳. تدوین یک برنامه جامع برای اجرای منتورینگ مبتنی حرفه‌ای مدیران و توجه ویژه به زنان در آن.
۴. ایجاد فرصت‌های لازم برای حضور منتورها و مشاوران ورزشی برجسته جهت ارائه تجارب خود به معلمان (مطابق مولفه‌ها و متغیر متناظر در مدل).

۵. تغییر در آئین‌نامه‌های آموزش، توانمندسازی و ارزیابی عملکرد معلمان ورزش با رویکرد مولفه‌های حرفه‌ای.

۶. تشویق و ترغیب رؤسا و مدیران عالی سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری آموزش و پرورش و بخش تربیت‌بدنی و ورزش به رویکردهای نوین آموزش و توانمندسازی منابع انسانی.

۷. معرفی و تقدیر شرکت‌کنندگان فعال و موفق در برنامه منتورینگ و در نظر گرفتن پاداش برای آن‌ها.

۸. به‌کارگیری فناوری‌های آموزشی و چندرسانه‌ای جهت اجرای منتورینگ در معلمان ورزش.

۹. برگزاری جلسات و سمینارهای تخصصی با حضور مدیران و سیاستگذاران حوزه ورزش پایه در تبیین ضرورت‌ها و کارکردهای اجرای روش منتورینگ برای منابع انسانی.

به‌طور کلی نتایج این تحقیق، می‌تواند در سطح سازمانی، برای سازمان‌هایی مانند: معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش و گروه تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان و در سطح فردی برای نقش‌هایی مانند: مدیران و کارشناسان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و محققان، اساتید و دانشجویان مدیریت ورزشی مورد کاربرد قرار بگیرد. علاوه بر این به‌طور مشخص می‌توان گفت که مدل ارائه شده می‌تواند در تحلیل و برنامه‌ریزی اجرای منتورینگ برای دبیران ورزش و دبیران ورزش مورد استفاده آموزش و پرورش قرار بگیرد.

## تقدیر و تشکر

از همهٔ سرورانی که ما را در امر این پژوهش یاری رساندن کمال تشکر را داریم.

## منابع

1. Abbasi, T., Hashemi, M. (2016). Explaining the role of mentoring in reducing organizational mistrust, human resources management researches, 7th volume, 2(5), 129-155. (In Persian)
2. Aghaei, N., Safari, M., Hosseini, F. (2016). Identifying the essential professional qualification of physical education teachers with the foundation's data theorizing approach. *Research in sports management and movement behavior*. 7 (14): 71-83. (In Persian)
3. Ahadi B, Mirhasan, S. (2014). Professional criteria of physical education teachers (case study, Urmia city). *Sports management studies*. 33. (In Persian)
4. Bisgin, H. (2014). Analyzing the attitudes of physical education and sport teachers towards technology. *The Anthropologist*. 18(3). 761-764.
5. Burton, S., Raposa, E. B., Poon, C. Y., Stams, G. J. J., & Rhodes, J. (2022). Cross-age peer mentoring for youth: A meta-analysis. *American Journal of Community Psychology*, 70(1-2), 211-227.
6. Daneshmandi, S., Fathi Vajargah, K., Khorasani Abaslat, B. (2016). Analyzing the actions of mentors and mentees in mentoring new faculty members for university recruitment: a qualitative approach to education and human resources development. 4(14):29-55. (In Persian)
7. Daneshmandi, S., Fathi V., Khorasani, A Qalich Lee, B. (2015). An analysis of the studies conducted in the field of using the mentoring method for university faculty members. *Two Quarterly Journals of Higher Education Curriculum Studies*. 4(14): 102 – 77. (In Persian)
8. Geeraerts, K., Tynjälä, P., Heikkinen, H. L., Markkanen, I., Pennanen, M., & Gijbels, D. (2015). Peer-group mentoring as a tool for teacher development. *European Journal of Teacher Education*. 38(3). 358-377.
9. Gholami, F. (2016). In the application of mentoring in improving managers of Ferdowsi University of Mashhad. *Master thesis of Ferdowsi University of Mashhad*. (In Persian)
10. Gibbone, A., Rukavina, P., & Silverman, S. (2010). Technology integration in secondary physical education: teachers' attitudes and practice. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*. 3(1). 3.
11. Hashemi, M., Mousavi, S., Razmi, A. (2014). Mentoring: a mechanism to develop and improve organizational learning, international conference on new trends in management, economics and accounting, Tabriz, *East Azerbaijan Industrial Management Organization*. (In Persian)
12. Henderson, M., Hughes, M., Hurley, J., & Smith, G. (2022). A scoping review of voluntary male mentoring: *Themes to connect adult men*. *Health & Social Care in the Community*.
13. Henry, H. (2017). Designing a model of qualifications and professional characteristics of physical education and sports teachers. *Scientific-Research Quarterly of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 5(3): 55-68. (In Persian)
14. Heydari-Nejad, S., Bahrami, M., Tahereh, A. (2012). Investigating the effect of in-service training courses on the empowerment of physical education teachers. *Applied management and biological science researches in sports*, 2, 81-88. (In Persian)
15. Hobson, A. J., & Malderez, A. (2013). Judgementoring and other threats to realizing the potential of school-based mentoring in teacher education. *International journal of mentoring and coaching in education*. 2(2) , 89-108.
16. Karimi Munghi, H., Yazdi Moghadam, H. (2013). Modeling and mentoring in nursing education: a review study. *Research in medical science education*. 6 (1): 59-71. (In Persian)

17. Kaufman, M. R., Wright, K., Simon, J., Edwards, G., Thrul, J., & DuBois, D. L. (2022). Mentoring in the time of COVID-19: An analysis of online focus groups with mentors to youth. *American Journal of Community Psychology*, 69(1-2), 33-45.
18. Liu, T., Chen, Y., Hamilton, M., & Harris, K. (2022). Peer Mentoring to Enhance Graduate Students' Sense of Belonging and Academic Success. *Kinesiology Review*, 1(aop), 1-12.
19. Moir, E., Barlin, D., Gless, J., & Miles, J. (2009). *New Teacher Mentoring: Hopes and Promise for Improving Teacher Effectiveness. Harvard Education Press. 8 Story Street First Floor. Cambridge, MA 02138.*
20. Nazari, Sh., Halaji, M., Eidipour, K. (2017). Validation of occupational redesign questionnaire for physical education teachers in Tehran. *Education and training scientific-research quarterly*. 34 (2): 133-150. (In Persian)
21. Nesje, K., & Lejonberg, E. (2022). Tools for the school-based mentoring of pre-service teachers: A scoping review. *Teaching and Teacher Education*, 111, 103609.
22. Qarai-Tarshizi, M. (2011). *Investigating the relationship between organizational intelligence and empowerment in physical education teachers of Razavi Khorasan province.* (In Persian)
23. Qolipour, A., Mousavi, S., Hashemi, M. (2015). Explaining the positive and negative roles of mentoring in improving knowledge sharing: barriers and solutions to implementing mentoring, *Human Resources Education and Development*, 10 (22): 51-72. (In Persian)
24. Qolipour, R., Hashemi, M. (2014). Explaining the impact of mentoring on succession: focusing on individual development plan. *Human Resource Management Research*, 20: 25-52. (In Persian)
25. Salari, S. (2015). The feasibility of implementing mentoring in the professional qualification of primary school teachers. *Master thesis of Allameh Tabatabai University.* (In Persian)
26. Shanks, R., Attard Tonna, M., Krøjgaard, F., Annette Paaske, K., Robson, D., & Bjerkholt, E. (2022). A comparative study of mentoring for new teachers. *Professional development in education*, 48(5), 751-765.
27. Shen, M. R., Tzioumis, E., Andersen, E., Wouk, K., McCall, R., Li, W & Malloy, E. (2022). Impact of mentoring on academic career success for women in medicine: a systematic review. *Academic Medicine*, 97(3), 444-458.
28. Shokri, F. (2014). Feasibility of integrated mentoring and how to implement it among faculty members of Allameh Tabatabai University. *Master thesis of Allameh Tabatabai University.* (In Persian)
29. Talbot, D., Denny, J., & Henderson, S. (2018). 'Trying to decide what sort of teacher I wanted to be': mentoring as a dialogic practice. *Teaching Education*. 29(1), 47-60.
30. Thaghafian, Z. (2016). Educational needs assessment of physical education teachers in Mazandaran province. *Master's thesis of Sabz Institute of Higher Education.* (In Persian)
31. Van Ginkel, G., Oolbakkink, H., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2016). Adapting mentoring to individual differences in novice teacher learning: the mentor's viewpoint. *Teachers and Teaching*, 22(2), 198-218.
32. Nesje, K., & Lejonberg, E. (2022). Tools for the school-based mentoring of pre-service teachers: A scoping review. *Teaching and teacher education*, 111, 103609.
33. Kuhn, C., Hagenauer, G., & Gröschner, A. (2022). "Because you always learn something new yourself!" An expectancy-value-theory perspective on mentor teachers' initial motivations. *Teaching and Teacher Education*, 113, 103659.
34. Jaspers, W. M., Prins, F., Meijer, P. C., Mainhard, T., & Wubbels, T. (2022). Mentor teachers' intended intervening during student teachers' lessons: A vignette study in Dutch primary education. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103342.
35. Aderibigbe, S. A., Holland, E., Marusic, I., & Shanks, R. (2022). A comparative study of barriers to mentoring student and new teachers. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 30(3), 355-376.

36. Leeder, T. M., Russell, K., & Beaumont, L. C. (2022). Educative mentoring in sport coaching: A reciprocal learning process. *Cambridge Journal of Education*, 52(3), 309-326.
37. Sawiuk, R., Leeder, T. M., Lewis, C. J., & Groom, R. (2022). Planning, delivering, and evaluating formalised sport coach mentoring: exploring the role of the Programme Director. *Sports Coaching Review*, 1-20.