واکاوی ادراک مدیران و متخصصان از مدیر مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور: یک مطالعه کیفی

❖انور شاهمحمدی[1]*❖پردیس کرمی[2]❖

صفحه : ۷۳-۵۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ادراک مدیران و متخصصان از مدیر مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش پدیدار انگاری انجام شد. مشارکت کنندگان در این پژوهش ۱۲ نفر از مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاهی در دانشگاه های ملی مهارت واحد استان کردستان که دارای تجربه یا اشرف مطالعاتی در حوزه مربی گری بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب شدند. فرایند گردآوری داده ها با بهره گیری از مصاحبه نیمه ساختار یافته تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده ها استفاده شد و از روش‌های (بازخورد مشارکت‌کننده، ناظر بیرونی، انتقال پذیری و اطمینان پذیری) برای اعتبار یابی داده استفاده گردید. یافته‌های حاصل از تحلیل داده ها منجر به شناسایی ۳۹ مضمون پایه گردید. مضامین پایه، در ۵ مضمون سازمان دهنده (شامل هدف گذاری، درک وضعیت موجود، ایجاد گزینه ها، اقدام و ارزیابی عملکرد) تقسیم بندی گردید و در نتیجه الگوی اکتشافی در یک مضمون فراگیر تحت عنوان ویژگی های مدیر مربی گرا شکل گرفت و براساس آن شبکه مضامین ویژگی های مدیران مربی گرا ترسیم شد. نتایج این پژوهش می تواند به مدیران در زمینه مربیگری کمک کرده تا آنها را در شناسایی نقاط ضعف و نارسایی های مدیریتی خود یاری رساند که توجه به هریک از ابعاد و مولفه های احصاء شده از نتایج این پژوهش از سوی متولیان نظام آموزش عالی مهارت محور کشور می تواند منجر به ارتقای کیفیت در ارائۀ خدمات در بخش های مختلف نظام آموزشی مهارت محور و در نهایت توسعۀپایدار کشور گردد.

واژگان کلیدی: مدیر مربی گرا، آموزش عالی، مهارت محور، رویکرد کیفی.

■دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۱۰ ■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۲/۲۲

[1]- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

anvar1354@pnu.ac.ir

[2]- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

مقدمه

در دهه های اخیر، نظامهای آموزش عالی در سراسر جهان با تحولات گستردهای در عرصه های اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و حرفه ای مواجه شده اند؛ تحولاتی که ضرورت بازاندیشی در مأموریت ها، کارکردها و الگوهای مدیریتی این نظامها را بیش از پیش آشکار ساخته است. در این میان، همسوسازی فرایندهای آموزشی و اجرایی با الزامات توسعه پایدار، نوآوری و پاسخگویی به نیازهای متغیر بازار کار، به یکی از دغدغه های اصلی سیاستگذاران و مدیران آموزش عالی تبدیل شده است. در همین راستا، بسیاری از نظامهای آموزش عالی می کوشند با پذیرش نوآوری ها و بازطراحی ساز وکارهای خود، کیفیت نتایج آموزشی و اثربخشی فرایندهای اداری را ارتقا دهند و از این طریق، نقش فعال تری در توسعه انسانی و اقتصادی ایفا کنند .(Khan et al., 2025) آموزش مهارت محور بطور خاص به عنوان یک مفهوم انقلابی در تطبیق سیستم‌های آموزشی با الزامات مبتنی بر اقتصاد مدرن، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، مطرح شده است (Zaman & Nadeem, 2025). مطالعات برای نمونه در دولت‌های آلمان و سنگاپور و سایر نقاط جهان ثابت کرده است، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در کاهش جدایی بین آموزش و اشتغال مؤثر بوده و به رشد اقتصادی آن کشورها کمک کرده است (مجمع جهانی اقتصاد ، ۲۰۲۳). افزون بر این، گسترش فناوری های نوین، از جمله هوش مصنوعی، واقعیت مجازی، شبیه سازهای آموزشی و سایر ابزارهای دیجیتال، افق های تازهای را پیش روی آموزش مهارت محور گشوده است. این فناوریها با فراهم سازی فرصتهای یادگیری تعاملی، شخصی سازی شده و مبتنی بر تجربه، امکان ارتقای کیفیت آموزش، توسعه شایستگی های حرفه ای و نزدیک سازی محیط های یادگیری به موقعیتهای واقعی کار را فراهم ساخته اند .(Buddhadev, 2025) بدین ترتیب، آموزش مهارت محور دیگر صرفاً یک گزینه آموزشی نیست، بلکه به ضرورتی راهبردی برای تربیت سرمایه انسانی توانمند، انعطاف پذیر و متناسب با تحولات پرشتاب جهان کار تبدیل شده است.

نظام آموزش عالی مهارت محور در ایران که از آن بعنوان دانشگاه فنی حرفه ای نام برده می شد، امروزه بر اساس مصوبه جلسه ۹۷۴ مورخ ۱۴۰۳/۴/۳ شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ از آن بانام دانشگاه ملی مهارت نام برده می شود، به عنوان دانشگاهی فن گرا با ساختاری مبتنی بر آموزش های فنی و حرفه ای مترتب با خاستگاه صنعت، وظیفه تربیت نیروی انسانی کاردان و ماهر، با تمرکز بر آموزش مهارتهای عمومی و تخصصی را در بستر جامعه بر عهده دارد (Fatahi et al, 2023). در ایران طی دو دهه گذشته نظام آموزش عالی مهارت محور با معضلات و مسائل متعددی از جمله ناتوانی در تولید دانش عملی و کاربردی نبودن آن در بخش های مختلف اقتصادی و صنایع وابسته، فقدان رابطه مناسب بین

دانشگاه و سایر بخشهای اجتماعی، گسترش کمی دانشگاهها و شکاف مداوم بین آموزش دانشگاهی و نیروی کار و افزایش تعداد زیاد دانش آموختگان بیکار مواجه بوده است که موجب شده است تا انتظارات از این نظام دانشگاهی بیشتر گردد (Naqdi et al, 2019). چراکه آموزش های مهارت محور از طریق تربیت نیروی ماهر مورد نیاز بازار کار در کشورهای مختلف، نقش مهمی در تشکیل سرمایه انسانی ایفا می کنند. این آموزش ها در کشورهای درحال توسعه نه تنها عهده دار تربیت نیروی کار مورد نیاز بخشهای مختلف این کشورها هستند بلکه از طریق بسترسازی خوداشتغالی، به حل مشکل بیکاری نیز کمک می کنند (Rouhollahi et al, 2020). بنابراین نقش سازنده افراد در توسعه ی اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورها، بر این واقعیت تأکید دارد که نیروی انسانی در موفقیت ها نقشی تضمین کننده دارد (Askari Bagherabadi et al, 2023). بر این اساس مدیران دانشگاهی بعنوان بخشی از این منابع انسانی از مهره های اصلی و هسته عمده تصمیم گیری ها در مراکز آموزش عالی محسوب می شوند (Shahmohammadi et al, 2023)، بنابراین تغییرات پرشتاب ناشی از فاوا در بخشهای مختلف، نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت را القاء می کند؛ رویکردهایی که به سازمان ها بطو عام و نظام های آموزش عالی مهارت محور بطور خاص کمک می کند خود را با تغییرات هماهنگ سازند و در راه دستیابی موفقیت آمیز به اهداف خود گام بردارد. یکی از این الگو ها و روش های تجربه شده، مربی گری است (Woerkom, 2011). در این میان مدیران دانشگاهی در نقش مربی می توانند متبلور تضمین توسعه در بخش های مختلف جامعه باشند (Vannieuwerburgh et al, 2018).

دانشگاه ملی مهارت در ایران بعنوان تنها دانشگاه سراسری دولتی زیر مجموعه نظام آموزش عالی، دانشگاهی چند منظوره است که نسل چهارم دانشگاه کارآفرین در آن تحقق می‌یابد. این دانشگاه حلقه ارتباط بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جامعه از نظر رفع معضل بیکاری جوانان، کمک به رونق اقتصاد و محرّک چرخه تولید در کشور و یکی از مهم‌ترین متولیان آموزش عالی مهارتی است که از سال ۱۳۹۰، با مجوز رسمی وزارت علوم، تحقیقات وفناوری فعالیت دانشگاهی خود را آغاز نموده است. رسالت دانشگاه ملی مهارت پیوند علم و عمل و تربیت تکنیسین‌های ماهر وکارآفرین است. این دانشگاه هم اکنون، ۱۸۲ دانشکده و آموزشکده ملی مهارت در سراسر کشور فعالیت دارند و قریب به ۲۰۰ هزار دانشجوی دختر و پسر، در دو مقطع کاردانی و کارشناسی، در ۱۷۲ رشته متنوع مهارت مبنا، در این مراکزمشغول به تحصیل هستند. بیش از ۶۰ درصد از آموزش‌های این دانشگاه کارگاهی و آزمایشگاهی است؛ از این رو، اکثر دانش‌آموختگان این دانشگاه مورد پسند بازار و صنعت بوده و با آموخته‌های علمی و تجارب عملی خود، توانایی ورود به بازار کار وعرصه تولید و اشتغال را به دست می‌آورند (Nus. Ac.ir, 2025).

محققان معتقدند که به رغم تلاشهای فراوان در راستای ایجاد تحول و تغییر در فرآیند نظام آموزشی مهارت آموزی در کشور، این نظام آموزشی مدتهاست که قادر نیست نیازهای بازار کار را از نظر تأمین نیروی کار ماهر به طور کامل برطرف کند و آموزشهای متناسب با فناوری های قرن حاضر را ارائه دهد (Ghasimi Khairabadi et al, 2023). این وضعیت نشان می دهد که صرف توسعه ساختارها و برنامههای آموزشی کافی نیست، بلکه باید به ابعاد نرم و انسانی تحول، از جمله نوع نگرش و الگوی رفتاری مدیران، نیز توجه شود. در واقع، کیفیت رهبری و مدیریت در دانشگاههای مهارت محور می تواند عاملی تعیین کننده در موفقیت یا ناکامی این نظام در تحقق مأموریت های خود باشد. از این رو، پرداختن به مفهوم «مدیر مربیگرا» و فهم ابعاد، مؤلفه ها و ویژگیهای آن در بستر آموزش عالی مهارت محور، ضرورتی علمی و کاربردی دارد. با وجود اهمیت روزافزون مربیگری در سازمانهای آموزشی و مدیریتی، به نظر می رسد در ادبیات پژوهشی ایران، به ویژه در حوزه آموزش عالی مهارت محور، هنوز شناخت عمیق و بومی شده ای از پدیده «مدیر مربیگرا» شکل نگرفته است. بخش مهمی از مطالعات موجود یا بر جنبه های کلی مدیریت آموزشی متمرکز بوده اند یا مربیگری را در زمینه های غیر از آموزش عالی مهارتی بررسی کرده اند. در نتیجه، هنوز روشن نیست که مدیر مربیگرا در بستر خاص دانشگاههای مهارت محور چه معنایی دارد، از چه ویژگیها و ابعادی برخوردار است، و مدیران و متخصصان این حوزه چگونه آن را ادراک و تفسیر می کنند. این خلأ پژوهشی، انجام مطالعات کیفی را ضروری می سازد؛ زیرا چنین مطالعاتی میتوانند با تمرکز بر تجربه زیسته، برداشتها و تفسیرهای کنشگران، فهمی عمیقتر و زمینه مند از این پدیده فراهم آورند.

بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد است با بهره گیری از رویکرد کیفی، به واکاوی ادراک مدیران و متخصصان از «مدیر مربیگرا» در نظام آموزش عالی مهارت محور بپردازد و الگویی از ابعاد و مؤلفه های این پدیده ارائه کند. به بیان دقیقتر، این پژوهش می کوشد به این پرسشها پاسخ دهد که پدیده مدیر مربیگرا در نظام آموزش عالی مهارت محور، از نگاه مدیران و متخصصان، چه ماهیت و ویژگیهایی دارد و این پدیده در قالب یک الگوی مفهومی از چه ابعاد و مؤلفه هایی تشکیل شده است. انتظار می رود یافته های این پژوهش بتواند ضمن غنای ادبیات نظری در حوزه مدیریت آموزشی و مربیگری، به طراحی و به کارگیری الگوهای مدیریتی مؤثرتر در دانشگاه های مهارت محور نیز یاری رساند.

مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

ریشه کوچ از نام یک روستا در مجارستان به نام کاکاس گرفته شده است که معنای انتقال افراد طی یک مسیر پرمخاطره از مبدا به سوی مقصد بوده است (Wilson, 2004). در واقع مربیگری در معنای قدیمی

آن به معنای حمل و نقل و انتقال بوده است؛ اما امروزه ایده مربی گری بر اساس مشارکت همکارانه و فعال بین یک مربی (باتجربه) و یک فرد یا تیم برای دستیابی به نتایج فوقالعاده تعریف می شود (Zhao & Liu, 2020). بر این اساس محققان معتقدند که مربی گری شکلی از مداخلهٔ بازخورد نظام مند طراحی شده برای افزایش مهارتهای حرفه ای کارکنان، آگاهی بین فردی و اثربخشی شخصی است(Kampa & Anderson, 2010). برخی نیز مربی گری را فرایندی آگاهانه می دانند به منظورایجاد محیط مناسب جهت رشد افراد، اقدامات هدف مند و توسعه مداوم و پایدار استفاده می شود (Sungkhawan, 2009). از دیدگاه Walker (2011) مربی گری یک فعالیت سازمانی مرتبط با توسعه و بهسازی مهارتهای شخصی، حرفه ای منابع انسانی است. Maltbia & Page (2013) مربی گری سازمانی را فرایندی توسعه ای می دانند که توانایی های لازم برای کسب اهداف حرفه ای و سازمانی را در افراد ایجاد می کند. در مطالعات اخیر مربی گری را یک رابطه کوتاه مدت برای ارائه بازخورد در زمینه هایی که نیاز به تغییر دارند، تعریف می کنند (Milner & Bossers, 2024). برآیند این نظریه ها نشان می دهد که مربی گری فرایندی است اجتماعی، آموزشی و اخلاقی که طی آن فرد مربی زمینه یادگیری فرد دوم و یا گروهی از افراد را برای توسعه و بهبود عملکرد و موفقیت شغلی از طریق رشد قابلیت های کلیدی و عملکردی فراهم می آورد و به جای روابط هدایتی معمول در مدیریت، مبتنی بر رابطه حمایتی از سوی مربی که حاوی دریافت و تسهیم بازخورد برای افراد تحت مربی گری است به گونه ای که از طریق یک رابطه یادگیرنده محور بتوانند به صورت مستقل با بهره گیری از آن قابلیت ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیت دست یابند. مربی گری در مدیریت، مفهومی مهم در این حوزه است که بعنوان فرایندی است که به ارائه راهنمایی ها، توجیه ها و بازخوردهای لازم جهت بهبود عملکرد فردی و گروهی می پردازد (Hargreaves & Connor, 2021).

بر این اساس مربی گری مدیر را می توان پارادایمی دانست که در آن، اثربخش بودن مدیران به کنترل کارکنان ارتباطی ندارد بلکه به توانمندی مدیران در ارائه ایده ها و حصول نتایج به صورت مشارکتی مربوط است که مدیر مربی گرا یک روش مشارکتی بین مدیر و کارکنان است که نتایج مثبت در سازمان ایجاد می کند و استفاده از این رویکرد مربی گری مدیریتی موجب ایجاد روابط طولانی مدت با کارکنان، استفاده از فرصتها و زمان بیشتر برای تاثیر گذاری بر عملکرد آنها و ایجاد تیم منسجم و بهره بردن از کارکنان متعهد می شود(Steven, 2008). براین اساس مربی گری مدیریتی در آموزش عالی بر مبنای هدایت و تسهیل گری عملکرد است که در دو بخش انجام می شود: بخش فردی، افراد یاد می گیرند مهارتهای میان فردی و مدیریتی را ارتقاء دهند، با همکارانشان روابط بهتری داشته باشند، نیازهای خود را شناسایی کنند و اعتماد

به نفس بالایی بدست می آورند و می توانند تاثیر مثبتی بر عملکرد خود داشته باشند. در بخش سازمانی نیز موجب بهره وری، افزایش کیفیت، افزایش تعهد و رضایت کارکنان می شود (Tanskanen et al, 2018).

پیشینه پژوهش

پژوهش های صورت گرفته در زمینه مدیریت مربی گرا نشان می دهد که اگر چه طی چند دهه گذشته پژوهش هایی در زمینه مربی گری انجام شده است اما بیشتر آنها به شناسایی و تعیین عوامل مختلف مربی گری مدیریتی در سازمانها و صنایع و بررسی میزان موفقیت و شایستگی آنها پرداخته اند و که از زوایای گوناگون و بنا به موقعیت‌های مختلف صورت گرفته است و از طرف دیگر پژوهش های مرتبط با مربی گری در حوزه نظام آموزش عالی به طور عام و نظام آموزش عالی مهارت محور به طور خاص در کشور بسیار محدود است. بر این اساس بازهم تلاش شد تا مطالعاتی محدودی که در این زمینه وجود دارد مورد بررسی قرار گیرند تا دید جامعی نسبت به موضوع بدست آید. Jones & Smith (2022) در پژوهش خود با عنوان بررسی تطبیقی برنامه‌های مربی گری و منتورینگ رسمی در آموزش عالی بر دسترسی به منابع و حمایت ها، نظارت مستمر و ارزیابی عملکرد و نگهدای سوابق تاکید دارند. Gamageet al (2021) در مطالعه ای با عنوان منتورینگ و کوچینگ به عنوان یک تکنیک یادگیری در آموزش عالی: تأثیر زمینه یادگیری بر مشارکت دانشجویان در یادگیری آنلاین، نشان دادند که تمرکز بر اهداف و افزایش مشارکت بعنوان توانایی مربی برای تسهیل یادگیری، مهم‌ترین عواملی است که بر مشارکت دانشجویان در یادگیری آنلاین تأثیر می‌گذارد. Digirolamo & Gamage (2019) در مطالعه ی خود بر استفاده مدیران از مهارتهای مربی گری مانند تنظیم اهداف، برنامه ریزی، و طراحی اقدامات تاکید داشتند. Dejonghe et al (2017) در پژوهش خود ایجادگاهی، تسلط بر برنامه ریزی و مسئولیت پذیری را نشان داده اند. Beattie et al (2014) در تحقیق خود با عنوان مربی گری مدیریتی: مروری بر ادبیات تجربی و توسعه الگویی برای هدایت عملکرد آینده بر درک واقعیت های موجود بعنوان شاخص یک مدیر مربیگرا تاکید داشته اند. در مطالعات داخلی نیز پژوهش Novdehi et al (2023) بر نقش صلاحیت های شناختی، مهارتی، رفتاری و عملکردی در طراحی الگوی مربی گری برای مدیران تاکید داشته اند. Massoudi et al (2023) در مطالعه خود بر نقش عوامل ترسیم چشم انداز، مسئولیت افزایی، مشارکت با دیگران، دسترسی به حمایت های سازمانی در طراحی الگوی مربی گری برای مدیران را نشان داده اند. Nik Akhlag et al (2022) در مطالعه خود توجه به مولفه های برقراری ارتباطات موثر، هدف گذاری، طراحی اقدام ها، نظارت بر عملکرد را نشان دادند. Azar et al (2022) در تحقیق خود توجه به مولفه

های هدف گذاری، شفاف سازی انتظارات، توجه به ارزیابی عملکرد برای سنجش مربی گری سازمانی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ایران را بر شمرده اند. مطالعه ی Hassanpoor et al (2022) با عنوان موانع و چالشهای موفقیت مربی گری مدیران نشان داد که عدم تدوین اهداف واقع بینانه و پایبندی به آن ضعف مهارتهای ارتباطی و سیستمهای حمایتی نامناسب مدیریت منابع انسانی به عنوان موانع موفقیت مربیگری مدیران در صنایع عنوان شده اند. Amirkabiri et al (2020) در مطالعه خود به مولفه های دانش و تخصص و مهارت مربی گری در مدیران بانک ها اشاره کرده اند. Hajizadeh et al (2021) در تحقیق خود به مولفه های تدوین اهداف، توجه مهارتها، توجه به توانمند سازی، توجه به آموزش سازمانی در طراحی الگوی مربی گری مدیران را مد نظر داشته اند. Gharloghi et al (2020) توجه به عوامل مهارت افزایی، مسئولیت افزایی، دانش افزایی، برنامه ریزی، ارزیابی عملکرد بعنوان عوامل موفقیت مربی گری در سازمانها را بر شمرده اند. Jahangiri et al (2020) در تحقیق خود به مولفه های تدوین اهداف، توجه مهارتها، توجه به توانمند سازی، توجه به آموزش سازمانی و دسترسی به حمایتها را در طراحی الگوی مربی گری مدیران را مد نظر داشته اند. با مرور نتایج مطالعات انجام شده مشخص می گردد که علیرغم اینکه تحقیقاتی در این حوزه صورت گرفته است؛ اما اکثر پژوهش ها با رویکرد کمی در این زمینه انجام گرفته است. لذا مهمترین شکاف تحقیقاتی کمبود مدلهای جامع در رابطه با مفهوم مدیر مربی گرا در نظام مدیریتی آموزش عالی مهارت محور کشور است، که این پژوهش درصدد است با بهره گیری از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون سعی کرده تا این خلاء را پوشش داده و به غنای پیشینه تجربی در این خصوص بیافزاید.

روش تحقیق

رویکرد پژوهش حاضر کیفی و ازنظر روش مبتنی بر مطالعات پدیدارنگاری با رویکرد توصیفی است. مطالعه پدیدارنگاری معنای تجارب زیسته افراد متعدد از یک مفهوم یا پدیده را توصیف می کند. هدف اساسی تحقیق پدیدارنگاری این است که جزئیات کاملا توصیفی را در اختیار محقق قرار دهد تا مشخص سازد که این افراد چه درکی از پدیده موردنظر دارند (Creswell, 2017). مشارکت کنندگان در این پژوهش ۱۲ نفر از مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاهی در دانشگاه های ملی مهارت (دانشگاه فنی حرفه ای سابق) واحد استان کردستان بودند را داشته اند. براین اساس از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد و با ۱۲ نفر که اشراف مطالعاتی در حوزه مربی گری داشتند (۵ نفر از اساتید دانشگاه، ۴ نفر از مدیران بخش های مختلف و ۳ نفر از مربیان موفق در حوزه های مهارتی) مصاحبه نیمه ساختارمند بعمل آمد. مصاحبه بصورت تلفنی یا حضوری و با یک سوال وسیع و کلی مانند « مدیر مربی گرا در نظام

آموزش عالی مهارت محور به چه ابعادی باید توجه نماید؟» شروع می شد و پس از بیان ابعاد، سوال دیگری مانند « در بعد مطرح شده حضرتعالی به چه مولفه های از این بعد باید توجه کرد؟» پرسیده می شد و سپس سوالات اکتشافی مثل« لطفا در این مورد بیشتر توضیح دهید» جهت تشویق مشارکت کنندگان و دستیابی به اطلاعات عمیق تر پرسیده شد. زمان در نظرگرفته شده برای هر مصاحبه، بطور میانگین ۳۵ دقیقه بود. پس از اجرای مصاحبه ها، محتوای مصاحبه ها کلمه به کلمه دست نویس و پیاده سازی شد. فرایند نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد، بدین معنی که در جریان مصاحبه اطلاعات جدیدتری از داده ها استخراج نشود. بعد از پایان پذیری مصاحبه ها، تحلیل محتوا همزمان صورت می گرفت. برای تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون بر مبنای روش برون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. این روشی است که برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی استفاده می شود. فرایند تحلیل مضمون در این پژوهش بدین صورت انجام گرفته است: ضبط مصاحبه ها، تبدیل مصاحبه ها به متن، پیاده سازی مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن مستقیم از میان صحبت ها استخراج می شود)، پیاده سازی مضامین سازمان دهنده (مضامین بدست آمده از ترکیب و تخلیص مضامین پایه) و پیاده سازی مضامین فراگیر (در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل). برای اعتبار یابی داده از روش‌های (بازخورد مشارکت‌کننده، ناظر بیرونی، انتقال پذیری و اطمینان پذیری) استفاده شد. برای این منظور ابتدا پژوهشگر، برداشت خود از دیدگاه ها و گفته های مصاحبه شوندگان را به آنها ارائه می داد تا صحت و سقم داده ها را ارزیابی کنند. سپس پس از کدگذاری داده ها که از شرکت کنندگان در پژوهش خواسته شد تا دیدگاه های خود را درباره مدل استخراج شده ارائه دهند. سپس سعی شد که تحلیل داده های مصاحبه چند بار تکرار شود تا از سوگیری و سهل انگاری ممانعت شود که برای این منظور از نظرهای اصلاحی و تاییدی چند تن از اساتیدی که در پژوهش مشارکت نداشتند استفاده گردید و در پایان از اساتید و پژوهشگران دیگری نیز تجربه کارکیفی را داشتند، خواسته شد تا دیدگاه های خود در ارتباط با کلیت کار و داده های به دست آمده ارائه دهند.

یافته‌های تحقیق

یافته های حاصل از تحلیل داده منجر به شناسایی ادراک مدیران و متخصصان در رابطه با مدیر مربی‌گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور گردید. بدین ترتیب ابتدا مقوله های اولیه در خصوص پدیده اصلی از طریق تقطیع داده ها شکل گرفت و مضامین پایه در مضمون سازی سازمان دهنده فراتر از مضمون سازی پایه، تمرکز اصلی بر تفسیر معانی داده است که باترکیب مضمون های پایه انجام گرفت. مضمون سازمان دهنده شناخته شده در این مرحله" مهارت افزایی" نامیده شد جدول (۱). در مضمون سازی فراگیر، مضامین

کلی شناخته می شوند که بر اساس مضمون های سازمان دهنده ساخته شده اند و از نظر انتزاعی در سطح بالاتر از کدهای سازماندهنده واقع شده اند. مضمون فراگیر در این مرحله " ویژگی های مدیران مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور" نامیده شد. از تعداد ۴۷ مضامین پایه استخراج در مرحله اول ۳۹ مضامین مشابه حول محور ۵ مضمون سازمان دهنده شامل (هدف گذاری، درک وضعیت موجود، ایجاد گزینه ها، اقدام و ارزیابی عملکرد) قرار گرفته و و در نهایت ۱ مضمون فراگیر تحت عنوان (مدیر مربی گرا در نظام های آموزشی مهارت محور) شناسایی شد که در جدول ۲ به تفصیل به این مضامین اشاره شده اند.

جدول ۱. نمونه ای از مضامین پایه استخراج شده از متن مصاحبه ها

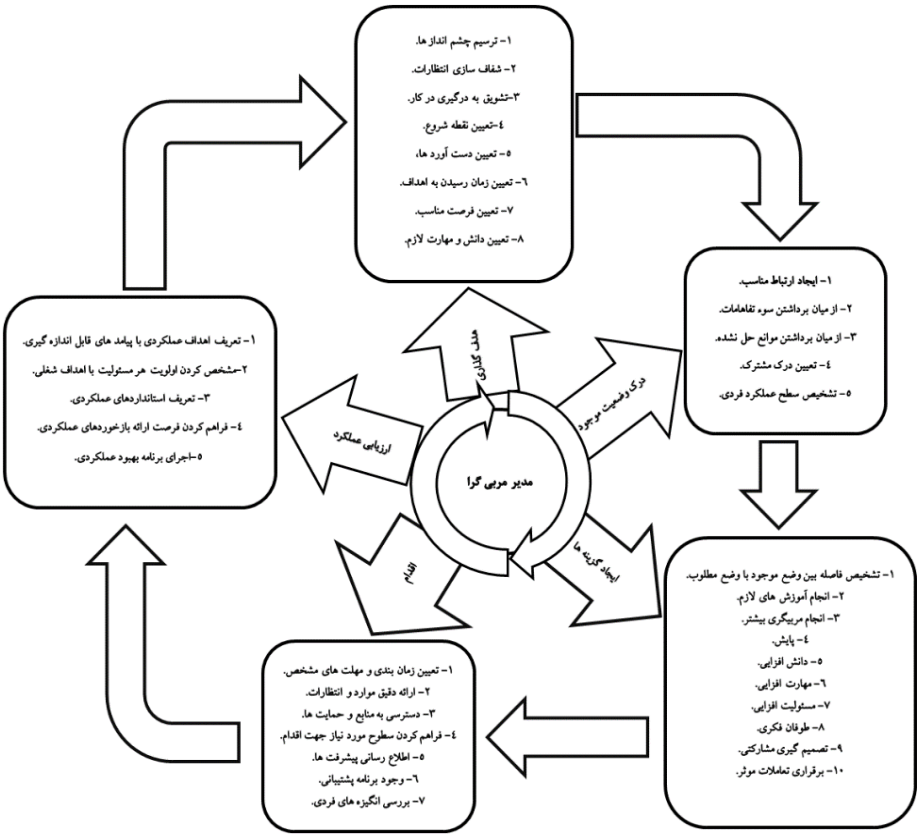
مضامین پایه استخراج شده	نمونه گزاره های کلامی مصاحبه شوندگان
مهارت افزایی	برای مربی گری سه مهارت اصلی و پایه داریم. شنیدن، پرسشگری و بازخورد دادن. در مربی گری سوال راجع به مساله پیش رو را از کارمند می پرسیم تا ایشان به فکر فرو رود بعد از او می خواهیم در مورد آن بیشتر به تحلیل و پردازش بپردازد. در نهایت نتیجه را مورد بازخورد قرار می دهیم (مصاحبه شونده شماره ۴).
تعاملات مناسب	تعاملات و اینکه اجازه بدهید کارکنان به دنبال راه حل بگردند از نقش های مدیر در نقش مربی است. اعتماد متقابل کارکنان به مدیر و مدیر به کارکنان، خیلی مهم است که حتماً بایستی باشد و بعنوان یک اصل مهم باید در نظر گرفت (مصاحبه شونده شماره ۱۱).
تعیین اهداف عملکردی	شغل افراد به اهداف عملکردی خاصی نیاز دارد که فرد در مقابل آن اهداف ارزیابی خواهد شد. مدیر در نقش مربی باید اسنادی برای حمایت از دانش و درک کارمند از اهداف و مستنداتی برای ثبت نحوه سنجش عملکردشان در نظر داشته باشد. همچنین جریمه‌ها و پاداش‌های رسمی بر اساس نتایج آن رتبه بندی و در نظر گرفته باشد(مصاحبه شونده شماره ۸).

جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون فراگیر، سازماندهنده و پایه استخراج شده از متن مصاحبه ها

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مدیر مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور	**هدف گذاری**	ترسیم چشم انداز، شفاف سازی انتظارات، تشویق به درگیری در کار، تعیین نقطه شروع، تعیین دستاوردها، تعیین زمان رسیدن به اهداف، تعیین فرصت مناسب، تعیین دانش و مهارت کافی، بررسی انگیزه های فردی، تعریف اهداف عملکردی با پیامدهای قابل اندازه گیری.
	درک وضعیت موجود	تعاملات مناسب، ازمیان برداشتن سوء تفاهامات یا موانع حل نشده، تعیین خط مرجع، تعیین درک مشترک، تشخیص سطح عملکرد.
	ایجاد گزینه ها	تشخیص فاصله بین وضع موجود با وضع مطلوب آموزش، مربی گری بیشتر، مطالعه و افزایش دانش، مهارت افزایی، مسئولیت افزایی، طوفان فکری، تصمیم گیری مشارکتی، برقراری ارتباطات موثر
	اقدام	پیوستار مربی گری، تیم سازی، زمانبندی و مهلت های مشخص، ارائه دقیق موارد و انتظارات، دسترسی به منابع و حمایت ها، فراهم کردن سطوح موردنیاز جهت اقدام، اطلاع رسانی پیشرفت ها، وجود برنامه پشتیبانی، نگهداری سوابق
	ارزیابی عملکرد	درک عملکرد ضعیف، تعیین شاخص ها و سطوح عملکردی، تعریف استانداردهای عملکردی، رتبه بندی شاخص های عملکردی، نظارت مستمر، فراهم کردن فرصت ارائه بازخوردهای عملکردی، اجرای برنامه بهبود عملکردی.

پس از شناسایی مضمون فراگیر، مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه، مدل مفهومی نهایی حاصل از کنار هم گذاشتن لایه های مضامین آن به صورت شکل۱ طراحی شد. مدل ذیل که استقرار مدیر مربیگرا در مرکزیت آن قرار گرفته است، یک صورت ذهنی از پدیده ای است که اساس و پایه است. این مضومن فراگیر همان برچسپ مفهومی است که برای چهارچوب یا الگو به وجود آمده در نظرگرفته شده است. در مدل طراحی شده ضرورت استقرار مدیر مربیگرا در این نظام آموزشی در گرو توجه به ابعاد هدف گذاری، درک وضعیت موجود، ایجاد گزینه ها، اقدام و ارزیابی عملکرد است که لازمه تحقق این ابعاد نیز توجه به زیر مولفه های ترسیم چشم انداز، شفاف سازی انتظارات، تشویق به درگیری در کار، تعیین نقطه شروع، تعیین دستاور ها، تعیین زمان رسیدن به اهداف، تعیین فرصت مناسب، تعیین دانش و مهارت کافی و بررسی

انگیزه های فردی، تعریف اهداف عملکردی با پیامدهای قابل اندازه گیری، تعاملات مناسب، ازمیان برداشتن سوء تفاهامات یا موانع حل نشده، تعیین خط مرجع، تعیین درک مشترک، تشخیص سطح عملکرد، تشخیص فاصله بین وضع موجود با وضع مطلوب، آموزش، مربی گری بیشتر، مطالعه و افزایش دانش، مهارت افزایی، مسئولیت افزایی، طوفان فکری، تصمیم گیری مشارکتی، برقراری ارتباطات موثر، پیوستار مربی گری، تیم سازی، زمانبندی و مهلت های مشخص، ارائه دقیق موارد و انتظارات، دسترسی به منابع و حمایت ها، فراهم کردن سطوح موردنیاز جهت اقدام، اطلاع رسانی پیشرفت ها، وجود برنامه پشتیبانی، نگهداری سوابق، درک عملکرد ضعیف، تعیین شاخص ها و سطوح عملکردی، تعریف استانداردهای عملکردی، رتبه بندی شاخص های عملکردی، نظارت مستمر، فراهم کردن فرصت ارائه بازخوردهای عملکردی، اجرای برنامه بهبود عملکردی می باشد که بصورت یک فرایند سیکل وار که در تعامل یکدیگر هستند.



شکل ۱، شبکه مضامین مدیر مربیگرا حاصل از ادراک مدیران و متخصصان

بحث و نتیجه‌گیری

افزایش شرکت های نوپا با استفاده از فناوری نوین، ایجاد ظرفیت بالا برای جذب سرمایه انسانی تحصیل کرده، بستر مناسبی را برای روی آوری به نظام های آموزشی مهارت محور فراهم کرده‌است. بر این اساس دانشگاه ملی مهارت به عنوان تنها دانشگاه ملی دولتی متولی آموزش عالی فنی و حرفه ای و مهارتی تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که در سالهای اخیر با تغییرات شتابنده ای روبرو شده اند که ضرورت بهره گیری از الگوهای نوین مدیریتی برای دستیابی به اهداف تعیین شده را آشکار ساخته است. هدف پژوهش حاضر بررسی ادراک مدیران و متخصصان در رابطه با مدیر مربی گرا بعنوان پدیده و شناسایی ابعاد و مولفه های آن بود که نتایج منجر به گستره مفهومی مدیر مربی گرا و ابعاد و مولفه های این پدیده شد:

الف) تعریف و گستره مفهومی مدیر مربی گرا: با اینکه زمان زیادی از ظهور الگو نوین مدیریتی مربی گرا نمی گذرد و در دهه های اخیر شاهد فعالیتهای زیادی مبنی بر انتشار مقالات و کتابهای علمی، انجام دادن مطالعات و پژوهش های گسترده در این زمینه بوده ایم. در همین خصوص، نتایج تحقیقات برخی از پژوهشگران نشان می دهد که اثربخشی پایدار دانشگاهها و مؤسسه های آموزش عالی در گرو توجه به الگوهای نوین مدیریتی برای دستیابی به اهداف تعیین شده است. نتایج مطالعات نشان داد که مفهوم مدیر مربی گرا به عنوان مفهومی رایج میان اعضای هیئت علمی و مدیران و متولیان آموزش عالی بطور عام و آموزش عالی مهارت محور بطور خاص، پذیرفته شده است، اما همچنان تعریف یا رویکرد جامعی در خصوص این مفهوم وجود ندارد و آنچنان که در بخش مقدمه هم بیان شد، در هیچ یک از مطالعات ارائه شده به ابعاد، مهارتها و فعالیت های مورد نیاز برای مدیر مربی گرا به طور جامع و کامل پرداخته نشده است. نتایج این پژوهش نشان داد که ادراک مدیران و متخصصان در رابطه با مفهوم مدیر مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور در پژوهش حاضر بر اساس مدل ترسیمی بدین صورت است که مدیر مربی گرا کسی است که فعالیت های برنامه ریزی شده ای را طی فرایند هدف گذاری، درک وضعیت موجود و ایجاد گزینه ها با اقدامات مناسب و ارزیابی عملکرد ها موجبات ارتقاء عملکرد افراد و تحقق اهداف سازمانی را انجام می دهد.

ب)ابعاد و مولفه های مدیر مربی گرا: هدف گذاری بعنوان یکی از ابعاد اصلی از ادراک مدیران و متخصصان در رابطه با مدیر مربی گرا است که به مقصود یا آمانج افراد بعنوان اعضای یک تیم اشاره دارد. آموزش عالی مهارت محور را می توان کانون دانش و کاربرد آن دانست. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می دهد کم کیف موفقیت در بخش های مختلف در جوامع، بصورت مستقیم با کیفیت نظام آمورش عالی آنها تعیین می شود. بر این اساس مصاحبه شوندگان بیان می دارند که مدیر مربی گرا در نظام آموزش

عالی مهارت محور بوسیله هدف گذری فهرستی از اهداف را به کارکنان و مربیان می دهد و با این کار یک چشم‌انداز مورد توافق دوجانبه از آینده را برای آنها ترسیم خواهد کرد. این ترسیم که با گفتگو همراه است، به آنها کمک می‌کند تا دقیقاً اهدافشان را بفهمند و روی این تمرکز کنند که باید از این نقطه به بعد به کجا بروند. چرا که هر مهارت آموز ممکن است نتواند دقیقاً اهدافی که در آینده برای خود دارد را بیان کند. مدیر مربی گرا می تواند با بررسی اهداف شغلی و شخصی شان به آنها کمک کند که می‌تواند اطلاعات جالبی را برایشان فراهم کند. همچنین مدیر در نقش مربی فرصتهای را فراهم می کند تا مزایای فرایند مدیریت عملکرد را به‌عنوان راهی برای کمک به آنها در دستیابی به اهداف تقویت گردد. هدف گذاری به مدیر مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور کمک می کند تا آنچه را که کارکنان و مربیان در تلاش برای دستیابی به آن هستند را درک کند. در واقع مربیان برای آنان اهدافی مرتبط با عملکرد شغلی‌شان خواهند داشت. آنها باید اهداف مشخص و قابل‌اندازه‌گیری داشته باشند، زیرا این اهداف، نحوه سنجش عملکرد ها خواهند بود. اهداف باید رسمی، مورد توافق و شفاف باشند که مستندسازی شوند. یافته های این بخش با نتایج (Gamage et al, 2021)، (Digirolamo & Gamage, 2019)، (Massoudi et al, 2023)، (Nik Akhlag et al, 2022)، (Azar et al, 2022)، (Hassanpoor et al, 2022)، (Amirkabiri et al, 2020)، (Jahangiri et al, 2022) که به اهمیت هدف گذاری در فعالیت های یک مدیر مربیگرا تاکید شده است، همخوانی دارد.

درک وضعیت موجود بعد دیگری است که برای مدیر مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور شناسایی شده است. نتایج این بخش از تحقیق در یافته های های (Beattie et al, 2014)، (Hassanpoor et al, 2022)، (Gharloghi et al, 2020)، (Jahangiri et al, 2022) نیز مورد تاکید قرار گرفته است. بر این اساس این نوع نظام آموزشی باید بصورت مداوم به بازتعریف سیاست ها، استراتژی ها، برنامه ها، فرایند ها و فعالیت های علمی، آموزشی و پژوهشی خود در همه سطوح و در همه زمینه هام اهتمام ورزد و با زسازی، نوسازی و به سازی فراگیر سازمانی را مورد توجه قرار دهد. به باور مشارکت کنندگان ایجاد ارتباط مناسب، ازمیان برداشتن سوء تفاهامات یا موانع حل نشده، تعیین درک مشترک، تشخیص سطح عملکرد فعلی از مولفه های شناسایی شده این بعد هستند. مصاحبه شوندگان معتقدند که درک دلایل میل به دستیابی به اهداف از درک وضعیت موجود ناشی خواهد شد. چراکه هدف مدیر مربی گرا بررسی وضعیت فعلی است و برای تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی وقت می گذارد تا بتواند یک «خط مرجع» برای عملکرد ایجاد کند و سپس کارکنان و مربیان را بر اساس آن خط مرجع، که چیزی برای اندازه‌گیری تغییر در عملکرد برای رسیدن به اهداف سازمان است به تلاش وا می دارد. برای رسیدن به درک

وضعیت موجود مدیر سعی بر ایجاد ارتباطات مناسب کلامی و غیر کلامی و دوستانه میان خود و کارکنان و کارکنان با یکدیگر دارد تا بدین وسیله سوء تفاهمات یا موانع حل نشده را برطرف نماید که کارکنان به درک مشترکی از اهداف و سطح عملکرد خود برای رسیدن به اهداف پیش رو برسند.

ایجاد گزینه ها بعد دیگری برای نیل به مقصود و کسب توفیق در تحقق مدیر مربی گرا در این نوع نظام آموزشی است. به عقیده مشارکت کنندگان تشخیص فاصله بین وضع موجود با وضع مطلوب، آموزش، مربی گری بیشتر، مطالعه و دانش افزایی، مهارت افزایی، مسئولیت افزایی، طوفان فکری، تصمیم گیری مشارکتی، برقراری ارتباطات موثر از مولفه های این بعد هستند. این یافته ها مورد تایید محققانی مانند (Gamage et al, 2021)، (Massoudi et al, 2023)، (Nik Akhlag et al, 2022)، (Hassanpoor et al, 2022)، (Hajizadeh et al, 2021)، (Gharloghi et al, 2020)، (Jahangiri et al, 2022) نیز قرار گرفته است. مصاحبه شوندگان معتقدند که مدیران مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور در راستای ارتقای عملکرد این نوع نظام آموزشی برای اجرای طرح های نوآور خود احتیاج دارد که یک فرد تصمیم گیرنده باشد بتواند در مقابل سیاستها و قوانین دست و پاگیر و مانع ساز، مقاوم باشد و در تعیین اهداف و اولویت های سازمانی خود و اجرای آنها آزاد باشد. چرا که این نوع نظام آموزشی با توجه به نقش خطیری که در زمینه تربیت حرفه های نسلهای آینده دارد. نیازمند نگرش و توجه جدی به آینده به منظور آمادگی برای بهره گیری از امکانات جدید و تلاش در زمینه ساختن آینده مطلوب است.

بعد اقدام یکی دیگر از ابعاد اصلی شناسایی شده از ادراک مدیران و متخصصان در رابطه به مدیر مربی گرا است. مصاحبه شوندگان معتقدند که انجام اقدام زمانی است که مدیران آموزش عالی مهارت محور در نقش مربی به همراه مهارت آموزان یک برنامه عملیاتی برای نحوه اجرای دقیق فعالیت های انتخاب شده ارائه می کنند. آنان بیان می دارند که براساس پیوستار مربی گری، ابتدا بر اساس دانش و تخصص کارکنان و مربیان و شناختی که از آنها دارد مقدار مناسب مربی گری را برای کارکنان تیم سازی می کند و زمانبندی و مهلت های مشخص را برای رسیدن به اهداف را در نظر می گیرد و به ارائه دقیق موارد و انتظارات می پردازد و جهت رسیدن به اهداف سازمانی دسترسی به منابع و حمایت ها را محدود نمی کنند. با فراهم کردن سطوح مورد نیاز جهت اقدام، ضمن نگهداری سوابق، پیشرفت ها را اطلاع رسانی می کنند. این یافته ها مورد تاکید در یافته های (Gamage et al, 2021)، (Digirolamo & Gamage, 2019)، (Nik Akhlag et al, 2022) نیز بوده است. چرا که مدیر مربی گرا در این نوع نظام آموزشی کسی است که با به کارگیری مهارتهای مربی گری منابع انسانی را سازماندهی و هماهنگ کرده و با فراهم آوردن زمینه های انگیزش و

رشد، به تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی و سازمانی در راستای ارتقای عملکرد سازمانی اقدام می نماید. چرا که آموزش عالی مهارت محور می توان کانون دانش های مختلف و اقدام برای کاربرد آن در بخش های مختلف جامعه جهت دستابی به توسعه همه جانبه دانست.

ارزیابی عملکرد آخرین بعد از نتایج این تحقیق است. بهبود عملکرد به معنای دستیابی به اثربخشی یا کارایی بیشتر است. تغییرات محیطی بواسطه رشد چشمگیر فاوا و مواجهه با انواع چالشها، نظام آموزش عالی مهارت محور را وامیدارد تا با صرف کمترین زمان و هزینه، خدمات و محصولات متنوع و باکیفیت را در اختیار مهارت آموزان خود قرار دهند. چراکه کاهش منابع، افزایش تقاضای ثبت نام در دانشگاه ها، افزایش انتظارات پاسخگویی، پیچیدگی و نبود شفافیت در فرآیندها، افت کارایی و اثربخشی، وجود ساختارهای غیرمنعطف، دستوری بودن و ذینفع محور نبودن، نیازآموزش عالی را به مدیریت با رویکرد های جدید افزایش می دهد. نظام های آموزش عالی همانند دیگر سازمانها از نظر مشکلات عملی در برنامه ریزی های نیروی انسانی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل، به ارزشیابی برنامه های اجرایی و کیفیت و اثر بخشی نیاز مبرمی دارد تا معلوم گردد اقدامات و عملیات انجام شده تا چه حد با هدف ها، ملاکها و موازین پیش بینی شده تطابق و همخوانی دارد. مدیران مربی گرا بعنوان بخش مهمی از منابع انسانی در نظام آموزش عالی مهارت محور نقش مهمی در حفظ مزیت فضای رقابتی و رشد و توسعه آن دارد. متخصصان بیان می دارند که درک عملکرد ضعیف، تعیین شاخص ها و سطوح عملکردی، تعریف استانداردهای عملکردی، رتبه بندی شاخص های عملکردی، نظارت مستمر، فراهم کردن فرصت ارائه بازخوردهای عملکردی، اجرای برنامه بهبود عملکردی از مولفه های شناسایی شده این بعد هستند. این یافته ها با نتایج (Jones & Smith, 2020)، (Novdehi et al, 2023)، (Nik Akhlag et al, 2022)، (Gharloghi et al, 2020) همخوانی دارد. در تبین این یافته ها می توان بیان داشت که نظام آموزش عالی مهارت محور به واسطه تعیین شاخص ها و سطوح عملکردی که از نشانه های کمی کردن روابط بین اهداف و عملکرد آنها است، بهره می برند و اگر به درستی توسط مدیران تعریف و بکار گرفته شوند می تواند بعنوان ابزار استاندارد شده کارامد مورد استفاده قرار گیرد و امکان شناسایی و اجرای بهتر فرایندها را در بخش های مختلف نظام آموزش عالی فراهم سازد. تعریف استانداردهای عملکردی موجب ارزیابی پایه و مقایسهٔ تغییر عملکرد نسبت به عملکرد پیش از آن بر اساس ترازیابی تجربیات مشابه است. نظارت مستمر و فراهم کردن فرصت ارائه بازخوردها موجب فراهم کردنِ مبنایی علمی و شفاف برای تصمیم گیری در بخش های مختلف نظام آموزش عالی جهت پاسخگویی در برابر جامعه و بهبود کیفی عملکردِ آموزش عالی است.

در الگوی مدیران مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور احصاء شده، دانش، مهارت و انگیزه های فردی کارکنان و مربیان مورد بررسی قرار می گیرد و انتظارات و اهداف برای تعیین نقطه شروع فعالیتها، شفاف سازی می شود و با تشویق به درگیری در کار و تعیین زمان و فرصت مناسب، دستاور ها مشخص می شوند. همکاری و تعامل بین مدیران و کارکنان با ایجاد ارتباط مناسب و ازمیان برداشتن سوء تفاهامات یا موانع حل نشده موجب تعیین خط مرجع می شود تا درک مشترکی از موقعیت سازمانی جهت تشخیص فاصله بین وضع موجود با وضع مطلوب فراهم گردد. در نتیجه مدیر مربی گرا نیازمند توجه به پیوستار مربی گری جهت تیم سازی و تعیین زمانبندی و مهلت های مشخص است و با فراهم کردن دسترسی به منابع و حمایت ها، سطوح موردنیاز جهت اقدام را برآورده می سازد. مدیر مربی گرا درک درستی از عملکرد ضعیف بعضی از کارکنان و مربیان دارد و با تعیین شاخص ها و تعریف استانداردها سطوح مختلفی از عملکردها را رتبه بندی می کند و بر آنها نظارت مستمر دارد و با فراهم کردن فرصت ارائه بازخوردها، عملکردهای آنها را در راستای دستیابی به اهداف سازمانی در بخش های مختلف بالا می برد.

از آنجا که نتایج این تحقیق گامی مهم در جهت شناسایی مدیران مربی گرا در نظام آموزش عالی مهارت محور می باشد، یافته های این تحقیق می تواند به مدیران و مسئولان نظام آموزش عالی مهارت محور کمک کند تا با آگاهی نسبت به ضرورت نقش مهم و اثرگذار رویکرد های نوین مدیریتی مربی گرا را در توسعه و تحقق برنامه های آتی دانشگاه مورد توجه قرار دهند و با در نظر گرفتن این رویکرد، برنامه های راهبردی و سیاستهای خود را تدوین کنند که در این راستا پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

۱- با دعوت از مدیران مربی گرای حرفه ای و با تجربه، کارگاه ها یا دوره های آموزشی در سطوح مختلف برگزار گردد.

۲- فراهم کردن اجرای زمینه های احصاء شده از نتایج این تحقیق توسط مدیران در بخش های مختلف این نوع نظام آموزشی.

۳-در برنامه های توسعه ای و راهبردی دانشگاه های مهارت محور،آموزش مهارت های مربی گری مدیرتی به عنوان یکی از محورهای توانمندسازی مدیران مورد توجه قرار گیرد.

۴-انجام پژوهش های تکمیلی در سایر دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی مهارت محور به منظور تعمیم پذیری یافته ها و توسعه مدل مدیر مربی گرا.

References

Amirkabiri, A ؛.Bolouki Kourandeh, M. & Jamishidi, M. (2020). Identifying the indicators of managerial coaching in service organizations. Journal of Public Administration, 12(4), 695-722. https://doi.org/10.22059/jipa.2021.317891.2894.

Askari Bagherabadi, M., Khanmohammadi, H., Vaezi, R., hosseinpour, H. (2024). Identifying wicked problems in the country's higher education management system based on the theme analysis approach. Journal of Research in Educational Systems, 18(64): 5-22. https://doi.org/10.22034/jiera.2024.428084.3088. (in Persian).

Azar, M., Karimi, F., Nadi, M. A. (2022). Development and Validation of Organizational Coaching Assessment Tools for Managers of Islamic Azad University of Iran. Journal of Sociology of Education, 7(2), 52-62. https://doi.org/10.22034/ijes.2021.532727.1084(in Persian).

Buddhadev, Sh. S. (2025). Skiil- bassed Learning in the 21 st Century: the Future of education. Journal of law, Business, and Mangment, 1 (1)

Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. Advances in Developing Human Resources, 16(2), 184-201.

Borkowska, K. Aziz Ketuly, K,. Osborne, M,. Abid Mohammed, A,. Azizi, N. (2024). Embedding the Third Mission of universities in humanitarian crisis response: Profiling the role of the University of Duhok in addressing health needs of internally displaced people and refugees. Journal of Adult and Continuing Education, 31(1), 160-179. https://doi.org/10.1177/14779714241290658 .

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology. 3(2), 77-101.

Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (3rd ed.). Routledge.

Chigbu, B. I. & Makapela, S. L. (2025). Data-Driven Leadership in Higher Education: Advancing Sustainable Development Goals and Inclusive Transformation. Sustainability, 17(7), 3116. https://doi.org/10.3390/su17073116

Creswell, J. W. (2017). Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches. Sage Productions, Maryland. USA.

Dejonghe, L. A. L., Becker, J., Froboese, I., & Schaller, A. (2017). Long-term effectiveness of health coaching in rehabilitation and prevention: A systematic review. Patient education and counseling, 100(9), 1643-1653.

DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 71(3), 195–218.

Fatahi, F. Shariatmadari, M. Kordestani, F. (2024). Future Research of Educational Management in Technical and Vocational University of Iran:

Dimensions and Pattern. Karafan Quarterly Scientific Journal, 21(2), 37-79. https://www.doi.org/10.48301/KSSA.2024.416954.2713 (in Persian).

Gamage, K.A.A., Perera, D.A.S., Wijewardena, M.A.D.N. (2021). Mentoring and Coaching as a Learning Technique in Higher Education: The Impact of Learning Context on Student Engagement in Online Learning. Educ. Sci, 11(574), 1-8. https://doi.org/10.3390/educsci11100574

Gharloghi, S., Khorasani, A., Shams Moorkani, Gh., Ghelichlee, B. (2020). identifying the critical success factors for coaching in organizations with a meta-synthesis approach: providing a model. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 7(26), 74-99. http://istd.saminatech.ir/en/Article/31183 (in Persian).

Ghasimi Khairabadi, A., Khorshidi, A., abbasi, l., khosravi, P., & Delgoshaei, Y. (2020). Providing agovernance model of skills training at the sub-national level with a data theory approach. Karafan Quarterly Scientific Journal, 17(3), 29-40. https://doi.org/10.48301/kssa.2020.125541 (in Persian).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Hajizadeh, H., Makvandi, F., Amirnejad, Gh. (2021). Designing a coaching model for operational managers of Persian Gulf Petrochemical Company in order to motivate human resources. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 8(29), 52-77. https://dorl.net/dor/20.1001.1.24233277.1400.8.29.2.2 (in Persian).

Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2021). Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All. Corwin Press.

Hassanpoor, A., Vakili, Y., Jaafari Nia, S., Farhadi, F. (2021). Barriers and Challenges of Managers Coaching Success in the Petrochemical Industry. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 8(30), 161-188. https://dorl.net/dor/20.1001.1.24233277.1400.8.30.5.7 (in Persian).

Jahangiri, A., Zoghi, M., Rangriz, H., Shams, A. (2020). Modeling the Executive Coaching Role of Directors. Journal of Human Resource Management in Oil industry, 11(42), 33-60. http://iieshrm.ir/article-1-811-fa.html (in Persian).

Jones, J. & Smith, H. A. (2022). A comparative study of formal coaching and mentoring programmers in higher education. International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 11 (2), 213-231 .

Khan, S., Mazhar, T., Shahzad, T., Amir Khan, M., Ur Rehman, A., Saeed, Mm,. Hamam, H. (2025). Harnessing AI for sustainable higher education: ethical considerations, operational efficiency, and future directions. Discover Sustainability, 1-18. https://doi.org/10.1007/s43621-025-00809-6 (in Persian).

Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 53(4), 205–228.

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.

Maltbia, T. E., & Page, L. J. (2013). Academic standards for graduate programs in executive and organizational coaching. Graduate School Alliance for Executive Coaching.

Massoudi, M., Hamidifar, F., Khorshidi, A., Delgoshai, Y. (2023). Coaching Leadership Model for Elementary School Managers: Based on Grand theorry. Educational researches, 18(76), 203-218. https://sanad.iau.ir/en/Journal/educ/Article/941122 (in Persian).

Milner T, Bossers, A. (2024). Evaluation of the mentor-mentee relationship in an occupational therapy mentorship programme. Occupational Therapy International. 11(2), 96–111. https://doi.org/10.1002/oti.200

Naqdi, M., Shah Talebi, B., & Nadi, M. (2019). Identifying the components of the future university and providing a suitable model for universities using a mixed method. Educational Leadership & administration, 13(4), 149-170. https://edu.garmsar.iau.ir/article_674642_c036b36217f81dd409678140eed54dea.pdf (in Persian).

Nik Akhlag, S., Hoveida, R., Mohammad Davoudi, A. (2022). Identifying the Components of Coaching Leadership (Case Study: Iranian Electricity Industry). Journal of Public Administration, 14(1), 109-128. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20085877.1401.14.1.6.2 (in Persian).

Novdehi H, Mohammadi Hoseini S A, Badri M. (2023). Designing and compiling the model of coaching qualifications for school principals, Managing Education in Organizations, 12 (1), 145-170. http://journalieaa.ir/article-1-502-fa.html \Nus. Ac.ir (2024). Https://nus.ac.ir/ci/fa/439375 (in Persian).

Rouhollahi, M., Khanipour, S. S., Bagheri, M., & Mousavi Davoudi, S. M. (2020). Investigating the Role of Personality Characteristics and Psychological Health on Organizational Citizenship Behavior in Mazandaran Technical and Vocational Training Organization. Karafan Quarterly Scientific Journal, 17(3), 61-77. https://doi.org/10.48301/kssa.2020 (in Persian).

Shahmohammadi, A. Shahbazi, M. (2024). Developing a Model for Development of Managers in the Distance Higher Education System (Case Study: ayam Noor University). Karafan Quarterly Scientific Journal, 21(2), 81-97. https://www.doi.org/10.48301/KSSA.2024.421683.2751 (in Persian).

Steven, M. (2008). The High Cost of Apathy: Why leadership Coaching is Needed in Health Care. Journal of Strategic Leadership, 6(1), 25-30.

Sungkhawan, J. (2009) Renewal Coaching: Sustainable Change for Individuals and Organizations. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 14(4).

Tanskanen, J, Makela L, Viitala R. (2018). Linking managerial coaching and leader– member exchange on work engagement and performance. Journal of

Happiness Studies, 6(10), 1-24. http://link.springer.com/10.1007/s10902-018-9996-9

Van Nieuwerburgh, C., Lomas, T., & Burke, J. (2018). Editorial Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice, 11 (2), 99-101. https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/17521882.2018.1496557

Walker, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. . International journal of evidence based coaching and mentoring, 9 (2), 67-79.

Wilson C. Coaching and coach training in the workplace. Industrial and Commercial Training. 2004; 36(3): 96–98.

Woerkom, MV. (2010). The Relationship between Coach and Coachee: A Crucial Factor for Coaching Effectiveness. Chapter from book Learning through Practice: Models, Traditions, Orientations and Approaches: Online.

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023 .

Zaman, M. R. & Nadeem, M .A. (2025). Unveiling Critical Success Factors for Skill-Based Education Programs: A Student-Centred Analysis in Pakistani Schools. Inverge journal of Social Sciences, 4(3), 11-19. https://orcid.org/0009-0002-4853-045X

Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well- being: A moderated mediation study. Human Resource Management Journal, 30(2), 293-311. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280

The Lived Experience of University Middle Managers Facing Transformational Policies in Higher Education (Phenomenological Study)

Anvar Shahmohammadi[1*] Pardes Karami

Abstract

The aim of the present study was to investigate the perceptions of managers and experts about the mentor-oriented manager in the skill-based higher education system. This study was conducted with a qualitative approach and phenomenological method. The participants in this study were 12 managers, experts and university professors in the National Skill University of Kurdistan Province who had experience or studies in the field of mentoring, who were selected using a purposive snowball sampling method. The data collection process continued using semi-structured interviews until theoretical saturation was achieved, and the content analysis method was used to analyze the data, and the methods (participant feedback, external observer, transferability and reliability) were used to validate the data. The findings from the data analysis led to the identification of 39 basic themes. The basic themes were divided into 5 organizing themes (including goal setting, understanding the current situation, creating options, taking action, and evaluating performance), and as a result, an exploratory pattern was formed in a comprehensive theme under the title of characteristics of a coaching-oriented manager, and based on that, a network of themes of characteristics of coaching-oriented managers was drawn. The results of this research can help managers in the field of coaching to identify their weaknesses and managerial inadequacies, and paying attention to each of the dimensions and components identified from the results of this research by the trustees of the country's skill-based higher education system can lead to improving the quality of service provision in different parts of the skill-based education system and ultimately to the sustainable development of the country.

Keywords: Coach-oriented manager Higher education Skills-based Qualitative approach

[1]-Assistant Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Sayyed Jamal-eddin Asadabadi University, Hamadan, Iran
[2]- PhD student in Educational Management, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran.