



ORIGINAL RESEARCH PAPER

**A Conceptual Framework for Mentoring of Educational Leaders in the Professional Development of Primary School Teachers**

*Fateme Enayatizadeh<sup>1</sup>, Davood Ghoroneh<sup>\*2</sup>*

<sup>1</sup> Ph.D. Student in Educational Administration, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad Mashhad, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Prof, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

**ABSTRACT**

**Keywords:**

Professional development  
Educational leaders  
Teachers  
Mentoring

<sup>1</sup>. Corresponding author  
✉ d.ghoroneh@um.ac.ir


Received: 2022/11/05  
Reviewed: 2023/12/15  
Accepted: 2024/01/16

**Background and Objectives:** The present research has been conducted with the aim of providing a framework for the use of mentoring by the heads of educational groups in the professional development of primary school teachers in Qaynat city. **Methods:** The approach of the current research is a qualitative approach and the method used is the systematic method of grounded theory. The participants were selected using purposeful sampling and criteria-based method. Data were collected through semi-structured interviews with 7 people from educational leaders, 9 elementary teachers and 5 educational managers, and in order to analyze the data, coding was done in three stages: open coding, central coding, and selective coding was done. **Findings:** The findings of the research provide a framework that expresses the causal conditions (need for continuous improvement, need to share experiences, compliance with the changes governing the organization), contextual conditions (environmental conditions suitable for implementing mentoring, organizational support and professional conditions), intervening conditions (educational, social, technical, economic and cultural dimensions), strategies (sharing ideas and opinions, presence of a mentor in festivals, classes and workshops) educational activities) and outcomes (increasing professional competences, increasing job satisfaction, expanding effective communication, improving status). **Conclusion:** According to the findings of the research, it is suggested to act based on professional development components in the recruitment and employment of primary school teachers.

ISSN (Online): 2645-8098

DOI: [10.48310/pma.2024.12632.3710](https://doi.org/10.48310/pma.2024.12632.3710)

**Citation** (APA) Enayatizadeh, F., & Ghoroneh, D. (2024). A conceptual framework for mentoring of educational leaders in the professional development of primary school teachers. *Educational and Scholastic studies*, 13 (3), 1 - 24 .

 <https://doi.org/10.48310/pma.2024.12632.3710>



## چارچوب مفهومی منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در جهت توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی

مقاله پژوهشی / مروری

فاطمه عنایتی‌زاده<sup>۱</sup>، داود قرونه<sup>۲\*</sup>

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.

۲ عضو هیئت علمی گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

### چکیده

**پیشینه و اهداف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی برای کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی صورت گرفته است. **روش‌ها:** این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش پژوهش داده بنیاد از نوع نظام‌مند انجام شده است. این روش با هدف پاسخ به سؤالات در حوزه‌هایی که مبانی نظری کافی جهت تدوین فرضیه وجود ندارد، استفاده می‌شود. جامعه پژوهش تمامی سرگروه‌های آموزشی، معلمان و مدیران مدارس آموزش ابتدایی شهرستان قاینات را دربر می‌گیرد. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با روش ملاک‌محور انتخاب شدند. داده‌ها به وسیله مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۷ نفر از سرگروه‌های آموزشی، ۹ معلم آموزش ابتدایی و ۵ مدیر آموزشی جمع‌آوری شد و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، کدگذاری به روش اشتراوس و کوربین در سه مرحله انجام شد: باز، محوری و انتخابی. به منظور اعتباریابی نتایج پژوهش چهار معیار لینکلن و گوبا به کار گرفته شد. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش چارچوبی پنج‌عاملی را برای بکارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای معلمان ارائه داد که شامل شرایط علی (نیاز به بهبود مستمر، ضرورت اشتراک تجارب، تطابق با تغییرات سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (شرایط محیطی مناسب جهت اجرای منتورینگ، حمایت‌های سازمانی و شرایط حرفه‌ای)، شرایط مداخله‌گر (ابعاد آموزشی، اجتماعی، فنی، اقتصادی و فرهنگی)، راهبردها (اشتراک ایده و نظر، حضور منتور در جشنواره‌ها، کلاس و کارگاه‌های آموزشی) و پیامدهای منتورینگ (برای منتهی: افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای، افزایش رضایت شغلی، گسترش ارتباطات مؤثر، و ارتقا جایگاه، و برای منتور: ارتقا منزلت اجتماعی، کسب و کاربرد تجارب جدید و افزایش حقوق) می‌باشد. **نتیجه‌گیری:** توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی می‌تواند نقش برجسته‌ای در اثربخشی سازمانی و ارتقای موفقیت دانش‌آموزان و معلمان داشته باشد. بنابراین، لزوم توجه به برنامه توسعه حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی از مهم‌ترین اولویت‌های نظام آموزشی است. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود در جذب و استخدام معلمان مدارس ابتدایی براساس مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای عمل شود. همچنین سرفصل‌های آموزشی و کارگاهی با توجه به مهارت‌های مورد نیاز معلمان تدوین شود.

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید.

### واژه‌های کلیدی

توسعه حرفه‌ای  
سرگروه‌های آموزشی  
معلمان  
منتورینگ

۱. نویسنده مسئول

[d.ghoroneh@um.ac.ir](mailto:d.ghoroneh@um.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

شماره صفحات: ۱-۲۴

DOI: [10.48310/pma.2024.12632.3710](https://doi.org/10.48310/pma.2024.12632.3710)

شاپا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۸۰۹۸

### COPYRIGHTS



©2024 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

## مقدمه

در حال حاضر اساسی‌ترین رکن توسعه هر کشور تعلیم و تربیت است و مسئولیت اشتراک مجموعه دانش‌ها، باورها و مهارت‌های جامعه به نسل آینده بر عهده آموزش و پرورش است (NamdariPejman et al., 2023). موفقیت نظام آموزشی در تربیت دانش‌آموزان نیز از طریق دسترسی معلمان و مشارکت آنها در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای با کیفیت، تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Nasirinia, 2019). معلم بیشترین تأثیر را بر آنچه در مدارس اتفاق می‌افتد، دارد. به عبارت دیگر، در آموزش و پرورش هیچ تحولی محقق نمی‌شود، مگر آنکه معلمان که کارگزاران واقعی‌اند، دارای نگرش‌ها و باورهای اثربخش باشند (Esmaili et al., 2020). بنابراین، معلمان باید همیشه دانش و مهارت‌هایشان را به‌روز نگه دارند و در جهت توسعه حرفه‌ای خود تلاش کنند (Khodavisi & Seraji, 2019).

در دهه اخیر، نوعی تغییر پارادایمی در توسعه حرفه‌ای معلمان به وجود آمده است. بدین معنی که آموزش صرفاً انتقال دانش و مهارت‌ها نیست؛ بلکه معلمان با زمینه‌سازی فرصت‌های یادگیری، دانش خودشان را بهبود می‌دهند (Kalhor et al., 2020). توسعه حرفه‌ای معلمان به آن دسته از فرآیندها و فعالیت‌هایی گفته می‌شود که برای ارتقا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای معلمان طراحی شده تا بتوانند یادگیری دانش‌آموزان را بهبود بخشند (Seyfi et al., 2023). دیدگاه‌های مدرن توسعه حرفه‌ای، یادگیری حرفه‌ای را نه به‌عنوان یک مداخله کوتاه‌مدت، بلکه به‌عنوان یک فرآیند بلندمدت از آموزش معلمان در دانشگاه تا آموزش ضمن خدمت در محل کار توصیف می‌کنند (Richter et al., 2011). توسعه حرفه‌ای به دو مدل توسعه سنتی و اصلاح‌شده دسته‌بندی می‌شود. در مدل توسعه حرفه‌ای سنتی، آنچه که معلم باید بداند به او انتقال داده می‌شود. معلم در جریان یادگیری، فقط دریافت‌کننده اطلاعات است و نقش فعالی ندارد. توسعه حرفه‌ای سنتی مدل بالا به پایین است (Barab et al., 2001). معلم توسط شخصی متخصص که از بیرون وارد گروه می‌شود آموزش می‌بیند (Moravec et al., 2010)؛ اما این نوع توسعه حرفه‌ای رسمی است، چراکه این افراد طی آموزش‌های کوتاه مدت رویکردها و روش‌های آموزشی را به معلمان انتقال می‌دهند (Seyfi et al., 2023). تأکید مدل توسعه حرفه‌ای اصلاح‌شده بر این است که رویکردهای متنوعی در آموزش مورد استفاده قرار گیرد. تحول رویکرد توسعه حرفه‌ای سنتی باعث می‌شود مدرس به جای اینکه فردی متخصص باشد، فردی است که فرآیند یادگیری را تسهیل می‌کند که این اشتراک دانش را به همراه دارد (Fazalali, 2019). امروزه، توسعه حرفه‌ای از کارگاهی که معلم فقط دریافت‌کننده اطلاعات باشد، فاصله گرفته و در جهتی حرکت می‌کند که معلم خود خلق دانش داشته باشد و دربارهٔ باورها و روش آموزش خود تفکر کند تا نیازهای دانش‌آموزان و اهداف برنامه را محقق سازد. این اقدام برگرفته از الگوی پایین به بالا است و باعث می‌شود معلم فکور شود، یادگیرنده مادام‌العمر شود و در مدارس خود به شکل گروهی در پی کشف راه‌های ابتکاری برای رسیدن به اهداف خود تلاش کند (Erfani & Amini Mofard, 2019).

اگرچه محیط آموزشی به‌عنوان محیطی شناخته می‌شود که در آن آموزش‌های رسمی صورت می‌گیرد؛ اما این قابلیت را دارد که یادگیری غیررسمی را نیز توسعه دهد. یادگیری غیررسمی در مقایسه با آموزش رسمی از ظرفیت بیشتری جهت توسعه شایستگی‌های فردی و اجتماعی برخوردار است (Alimohammadi et al., 2019). بین راهبردهای آموزشی زیادی که به منظور توانمندسازی معلمان به کار می‌رود، برنامه منتورینگ<sup>۱</sup> به دلایلی از جمله قابلیت اشتراک دانش راهبردی، گسترش ارتباطات سازنده، حفظ فرهنگ سازمانی، مقرون به‌صرفه‌بودن و بالندگی فردی و سازمانی، به‌عنوان روشی منحصر به فرد شناخته شده است (Gholami, 2017). مفهوم امروزی منتورینگ از ادبیات کلاسیک روزگاران گذشته نشأت گرفته که منتور را شخصی خردمند، آگاه و پیشرو می‌داند که راه رشد و شکوفایی را به فرد پیرو خود نشان می‌دهد. منتورینگ فرآیندی است که طی آن یک فرد باتجربه، مورد اعتماد و علاقه‌مند (منتور)، فرد دیگر (منتی) را در توسعه و بازنگری ایده‌ها، یادگیری فردی و توسعه حرفه‌ای راهنمایی می‌کند (Sambunjak et al., 2006). منتور فرد دارای تجربه و دانش حرفه‌ای است که فرد کم‌تجربه را در حرفه‌ای خود هدایت می‌کند و منتی نیز فرد کم‌تجربه‌ای است که در جریان منتورینگ پرورش می‌یابد (Seyfi et al., 2023).

## 1. Mentoring

وجوه اشتراک زیادی بین منتورینگ و سایر راهبردهای نوین توسعه منابع انسانی وجود دارد. یکی از نزدیک‌ترین این روش‌ها کوچینگ است که اغلب این دو تحت عنوان مربیگری ادغام می‌شوند. هر دو راهبرد بر گوش دادن همراه با توجه، استفاده از پرسش‌های باز و رویکردهایی که عمل فکورانه را افزایش می‌دهد، تمرکز دارند و همچنین هر دو بهبود و بالندگی را هدف خود قرار داده‌اند (Jarvis, 2004). باین حال، کوچینگ و منتورینگ وجه تمایزاتی نیز با یکدیگر دارند. از جمله این تفاوت‌ها می‌توان به این اشاره کرد که منتورینگ روند طولانی تری دارد و مبنی بر اعتماد و احترام متقابل شکل می‌گیرد، در حالی که کوچینگ یا همان مربیگری یک فرآیند کوتاه‌مدت است و نسبت به منتورینگ ساختار یافته‌تر و رسمی‌تر می‌باشد. علاوه بر این، تأکید منتور بر رشد و بهبود شایستگی‌های منتهی در برنامه‌های حال حاضر و عملکردهای آینده اوست در صورتی که مربی به دنبال این است که بیشتر فعالیت‌ها و مهارت‌هایی که مربی در زمان حال به آن‌ها نیازمند است را توسعه دهد (Ostadrahimi, 2019).

فرآیند منتورینگ که با عنوان منتورشیپ نیز در نظر گرفته می‌شود، برای فرد کم‌تجربه فرصتی فراهم می‌کند تا توسط فرد باتجربه صلاحیت‌های حرفه‌ای او توسعه داده شود. فرد باتجربه به‌عنوان منتور و فرد کم‌تجربه‌تر که منتهی گفته می‌شود در جریان منتورینگ فعالیت می‌کنند. در فرآیند منتورینگ، منتور دانش حرفه‌ای و مهارت‌های مورد نیاز منتهی را با او به اشتراک می‌گذارد و او را از طریق تعاملات بین فردی همچون مباحثه، الگوسازی و آموزش مستقیم، راهنمایی و ترغیب می‌کند (Rousseau, 2008). به زعم کرام و ایزابلا (Kram & Isabella, 1985) منتورینگ دو کارکرد توسعه حرفه‌ای و روانی-اجتماعی دارد. از جمله کارکردهای توسعه حرفه‌ای این است که افراد کم‌تجربه در انجام فعالیت‌های شغلی بهبود یابند و در حرفه خود به موفقیت دست پیدا کنند. کارکردهای روانی-اجتماعی نیز افراد را در توسعه شایستگی حرفه‌ای و احساس هویت یاری می‌دهند. استفاده از منتورینگ می‌تواند پیامدهای مثبتی برای معلمان در دو حیطه فردی و سازمانی به همراه داشته باشد. توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، افزایش اعتمادبه‌نفس، رضایت شغلی، ایجاد هویت و نقش معلم، افزایش انگیزه یادگیری، کاهش اضطراب، رهنمودهای سازنده، ابتکار و توسعه استعداد، داشتن انگیزه نسبت به حرفه در حیطه فردی و صرفه‌جویی در وقت و هزینه، کاهش میزان ترک خدمت معلمان، مبادله اطلاعات و پیشرفت درسی دانش‌آموزان در حیطه سازمانی قرار می‌گیرد (Mohammadi, 2018; Gholipour et al., 2016; Kim et al., 2015; Eriksson, 2013; Daneshmandi et al., 2017).

باتوجه به اینکه پیشرفت آموزش و پرورش در گرو بهسازی و دانش‌افزایی معلمان است، باید تدابیری به‌منظور یادگیری حرفه‌ای آنها اندیشیده شود. نظام آموزش و پرورش به منظور افزایش کیفیت، ساختارهای کارآمدتر و پتانسیل بیشتر در زمینه خلق دانش و بالندگی نیروی انسانی ضروری است از توانمندی نیروهای انسانی خود به‌ویژه نیروهای فعال در گروه‌های آموزشی کمک بگیرد (Sorkhi, 2021). در این بین سرگروه‌های آموزشی با خدمات راهنمایی و مشاوره‌ای خود، ساز و کارهایی جهت ترغیب و توسعه معلمان ارائه می‌کنند (Salimi, 2017). طبق آیین‌نامه گروه‌های آموزشی و تربیتی و شیوه‌نامه اجرایی آن، سرگروه‌های آموزشی به معلمانی گفته می‌شود که در گروه‌های آموزشی به‌عنوان نماینده و منتخب معلمان و رهبران برنامه‌های تحولی و ارتقا کیفی ساختار آموزشی و برنامه درسی می‌باشند که باید از صلاحیت‌های خاصی برخوردار باشند تا موجب تغییرات مثبت در هم‌تایان آموزشی خود شوند. گزینش سرگروه‌های آموزشی از بین معلمانی که در یک گروه و پایه معین مشغول به تدریس هستند در سطح مناطق و استان‌ها به مدت دو سال صورت می‌گیرد و این مدت برای یک دوره دیگر نیز می‌تواند تمدید شود و با ابلاغ رسمی ریاست آموزش و پرورش منطقه/مدیر کل آموزش و پرورش استان یا معاونان آموزشی مربوطه در منطقه و استان انجام وظیفه می‌کنند. مسئولیت هماهنگی، مشاوره، ارزیابی، تسهیل، بهبود کیفیت کار معلمان، رشد حرفه‌ای و استقلال آنها و در نهایت بهبود فرآیند یاددهی-یادگیری را بر عهده دارند.

مرور پژوهش‌های انجام‌شده حکایت از آن دارد که بین روابط منتور و خودکارآمدی معلمان رابطه معناداری وجود دارد (Alessa, 2017). همچنین انضباط منتور در خودکارآمدی معلمان مؤثر است (Feng et al., 2019). علاوه بر این

منتورینگ همبستگی بالایی با رضایت شغلی و ابقای معلمان تازه‌کار دارد و معلمانی که دوره‌های منتورینگ را گذرانده‌اند نسبت به بقیه معلمان که این دوره را ندیده‌اند از حرفه خود رضایت بیشتری دارند و بیشتر مایلند در حرفه معلمی بمانند. در حالی که مطابقت مربی با محتوا، پایه تحصیلی و مدرسه، رضایت معلمان تازه‌کار و خودکارآمدی آنها را به دنبال ندارد (Alessa, 2017). محمدی (Mohammadi, 2019) نیز در پژوهش خود با استفاده از روش پدیدارشناسی به این نتیجه دست یافت که منتورینگ موجب ارتقا فنون تدریس، مدیریت کلاس و بهبود ارتباطات می‌شود.

بر اساس نتایج پژوهش سالاری (Salari, 2016)، منتورینگ با صلاحیت حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی همبستگی بالایی دارد و به‌عنوان راهبردی نوین باعث ارتقا صلاحیت حرفه‌ای معلمان می‌شود. مربیان هرچه تسلط بیشتری بر شایستگی‌های معلمی داشته باشند، در عمل احساس بهتری دارند و هر چه معلمان آموزش را مفیدتر درک کنند، بیشتر در عمل استفاده می‌کنند (Suchánková & Hrbáčková, 2017). مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کیفیت‌بخشی به فرآیند منتورینگ عبارتند از توجه به تفاوت سنی منتور و منتهی، گزینش مربی‌های پیگیر، تشخیص توقعات مناسب بین منتهی و منتور و آموزش این مهم به منتورها و منتهی‌ها (Gholipour et al., 2016). با این حال، منتور در اجرای چارچوب توسعه حرفه‌ای معلمان با چالش‌های زیادی مانند کمبود علاقه، تدریس چند پایه و کلاس‌های شلوغ مواجه است (Bernadine, 2018). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای معلمان یادگیری خودراهبر، کنترل ادراک‌شده و رشد حرفه‌ای معلم را به دنبال دارد (Namdari Pejman & Edvay, 2024)؛ در حالی که مؤلفه‌های اعتماد سازمانی مدرسه رابطه مستقیم و معنی‌داری با توسعه حرفه‌ای ندارد (Esmaili et al., 2020). بر اساس نتایج پژوهش انجام شده، از بین وظایف گروه‌های آموزشی نقش هماهنگی، مشاوره و ارزیابی بیشترین همبستگی را با توسعه حرفه‌ای معلمان دارند در حالی که رسالت رهبری آنها کم‌ترین رابطه را دارد (Sorkhi, 2021).

با توجه به نکات بیان شده و پس از جست‌وجوهای صورت گرفته و مصاحبه اکتشافی با تعدادی از معلمان دوره آموزش ابتدایی مشخص شد معلمان پس از استخدام، با دوره‌های اندکی که گذرانده‌اند در کلاس درس حضور پیدا می‌کنند و کمتر به صلاحیت‌های حرفه‌ای آنها توجه می‌شود و فقط دوره‌های ضمن خدمت که آن هم اثربخش نیستند به آنها ارائه می‌شود. اغلب معلمان مبتنی بر آموزش‌های دوران تربیت معلم تا پایان زندگی حرفه‌ای خود به تدریس می‌پردازند؛ آموزش‌هایی که به مرور زمان نیز کارایی خود را از دست می‌دهند. روش‌های سنتی نیز توقف رشد حرفه‌ای معلمان و در نتیجه کاهش ثمربخشی آموزش و پرورش را به همراه دارد. به منظور ارتقای صلاحیت حرفه‌ای معلمان باید تمهیداتی مؤثر در نظر گرفته شود. برای حصول بالندگی حرفه‌ای معلمان، برخورداری از مساعدت‌های رهبران آموزشی در قالب سرگروه‌های آموزشی کمک‌کننده خواهد بود. با نظر به وظایف سرگروه‌های آموزشی و ارتباط و آشنایی آنها با عملکرد معلمان، سؤالی مطرح می‌شود که منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی چگونه به توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی کمک خواهد کرد؟ لذا پژوهش حاضر بر آن است تا به ارائه چارچوبی برای کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان آموزش ابتدایی بپردازد. یافته‌های این مطالعه می‌تواند در اختیار برنامه‌ریزان آموزش و پرورش به‌ویژه کارشناسان آموزش ابتدایی ادارات و سرگروه‌های آموزشی به منظور بهبود کیفیت خدمات‌رسانی سرگروه‌های آموزشی قرار گیرد و به معلمان نیز کمک کند که بتوانند از رهنمودهای سرگروه‌های آموزشی بهره‌مند شوند و بر کیفیت عملکرد خود بیفزایند. در راستای هدف اصلی پژوهش، سؤالات پژوهش به شرح ذیل مطرح می‌شود:

۱. شرایط علی تأثیرگذار بر کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان کدام‌اند؟
۲. شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان کدام‌اند؟
۳. شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار بر کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان کدام‌اند؟
۴. سرگروه‌های آموزشی برای به‌کارگیری منتورینگ به منظور توسعه حرفه‌ای معلمان از چه راهبردهایی می‌توانند استفاده کنند؟
۵. به‌کارگیری منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی چه پیامدهایی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی دارد؟

## روش

با توجه به اینکه هدف پژوهش ارائه چارچوبی برای کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات بود، رویکرد این پژوهش کیفی و روش مورد استفاده در این مطالعه روش نظریه داده‌بنیاد از نوع نظام‌مند بوده است. این روش به شکل نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین و با هدف پاسخ به سؤالات در حوزه‌هایی که مبانی نظری کافی جهت تدوین فرضیه وجود ندارد، استفاده می‌شود (Mansourian, 2007). علاوه بر این، نظریه داده‌بنیاد در زمینه‌هایی که نیاز است پژوهشگر به درکی از ابهامات یک موضوع در موقعیت‌های متعدد برسد، بدون اینکه موقعیت دستکاری شود داده‌ها را مدیریت کند، و محقق پی ببرد که افراد به چه صورت تجاربشان را تفسیر می‌کنند، کاربرد دارد (Iman & Mohammadian, 2008). از آنجایی که پژوهشگر قصد داشت با مقایسه مستمر مجموعه‌ای از داده‌ها، چارچوبی برای کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی شهرستان قاینات ارائه کند و از طرفی منتورینگ سرگروه‌های آموزشی از فرآیندهای آموزشی است که مفاهیم مربوط به آن به وضوح شناسایی و مشخص نشده است، از روش نظریه داده‌بنیاد به منظور گسترش و روشن‌ساختن مقوله‌های مربوط به این موضوع استفاده شد. در پژوهش حاضر، به منظور انجام نظریه داده‌بنیاد مدل پنجگانه اشتروس و کوربین به کار گرفته شده است. در رویکرد سیستماتیک باید از روش معینی برای تحلیل داده‌ها استفاده شود و با انجام کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، نتیجه نهایی در الگوی پارادایمی یکسانی نشان داده شود. قلمرو پژوهش تمامی سرگروه‌های آموزشی شهرستان قاینات که شامل ۲۴ نفر هستند و همچنین تمامی معلمان آموزش ابتدایی شهرستان قاینات که ۲۴۷ نفرند و همه مدیران مدارس آموزش ابتدایی شهرستان قاینات که ۸۴ نفر را دربر می‌گیرد، بودند. مشارکت‌کنندگان از میان این افراد، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با روش ملاک‌محور انتخاب شدند. ملاک مورد نظر برای انتخاب افراد برخوردار بودن آنها از دانش و اطلاعات لازم و یا برخوردار بودن از سابقه کاری و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش بود. فرآیند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها تا اشیاع همه آیتم‌ها دنبال شد؛ به طوری که تعداد مشارکت‌کنندگان شامل ۷ سرگروه آموزشی، ۹ معلم آموزش ابتدایی و ۵ مدیر آموزشی بودند. در پژوهش حاضر داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش سیستماتیک استراوس و کوربین<sup>۱</sup> صورت گرفت. این روش بر مبنای کدگذاری اطلاعات کیفی می‌باشد. در این پژوهش کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز (به دست آوردن مفاهیم اولیه) و کدگذاری محوری (به دست آوردن مقولات مهم و اساسی) و کدگذاری انتخابی (مشخص کردن مقوله‌های نهایی) انجام شد. در این مطالعه به منظور اعتباریابی نتایج پژوهش چهار معیار مقبولیت، قابلیت اعتماد، تأییدپذیری و قابلیت انتقال لینکلن و گوبا<sup>۲</sup> به کار گرفته شد. در راستای افزایش اعتبار داده‌ها یا مقبولیت، محققان مواردی همچون اختصاص زمان کافی به جمع‌آوری داده‌ها، انجام مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان، انتخاب افراد با تنوع بیشتر، بازبینی داده‌ها توسط مشارکت‌کنندگان به منظور تأیید صحت آنها را مورد توجه قرار دادند. جهت افزایش قابلیت اعتماد روش‌های دسترسی به اطلاعات اساسی، کدگذاری واضح و مبتنی بر نقل قول‌ها را به کار گرفتند. توصیف‌های غنی از داده‌ها و نمونه‌گیری با حداکثر واریانس قابلیت انتقال یافته‌های پژوهش را افزایش می‌دهد. در پژوهش حاضر جهت اطمینان از تأییدپذیری، متن تعدادی از مصاحبه‌ها و مقوله‌های به دست آمده به منظور بررسی فرآیند کدگذاری در اختیار اساتید آشنا با تجزیه و تحلیل تحقیقات کیفی قرار داده شد و تحلیل داده‌ها مورد تأیید آنها قرار گرفت.

## یافته‌ها

به منظور دستیابی به چارچوب برخاسته از ویژگی‌های واقعی فرآیند به کارگیری منتورینگ، با سرگروه‌های آموزشی، معلمان آموزش ابتدایی و مدیران مدارس که از بیشترین آگاهی و تجربه در این زمینه برخوردار بودند، مصاحبه انجام

1. Strauss & Corbin  
2. Lincoln & Guba

شد و از مشارکت‌کنندگان خواسته شد به بازسازی تجارب خود در مورد موضوع بپردازند. همچنین در هنگام انجام مصاحبه، در صورت دریافت پاسخ‌های غیرمرتبط با موضوع از جانب مشارکت‌کننده تلاش شد با تأکید و یادآوری موضوع بدون جهت‌دهی و سوگیری، روند مصاحبه بر اهداف پژوهش متمرکز شود. مصاحبه‌ها بر اساس روش نظام‌مند داده‌بنیاد مورد تحلیل قرار گرفت. در شروع فرآیند کدگذاری، ابتدا بعد از انجام هر مصاحبه، کدگذاری باز مربوط به آن آغاز شد. در ابتدا مصاحبه‌ها به دقت ثبت و سپس با مرور خط به خط متن، به هر یک از جملات مهم و مرتبط با هدف پژوهش کد اختصاص داده شد. در مرحله کدگذاری محوری کدها از حیث شباهت و تفاوت با یکدیگر مقایسه شدند و کدهایی که مفهوم مشترک دارند، در یک طبقه قرار گرفتند و برای هر یک از این طبقات عناوینی انتخاب شد. در مرحله سوم از کدگذاری، چارچوبی از ارتباط بین مفاهیم موجود در کدگذاری محوری به دست آمد.

### شرایط علی تأثیر گذار بر کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات کدامند؟

شرایط علی به رویدادها و اتفاقاتی اشاره دارد که منجر به ایجاد یا توسعه یک پدیده می‌شود و به شرایطی گفته می‌شود که عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه باشد (Straus et al., 2013). وقایع، دلایل و متغیرهایی اند که وقوع یا گسترش پدیده را پیش‌بینی می‌کنند (Adib Hajbagheri et al., 2011). عبارات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به شرایط علی منتورینگ توسط سرگروه آموزشی و کدهای مستخرج از آنها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. شرایط علی کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات

کد انتخابی	کدمحوری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
۳ ۴ ۵	نیاز به بهبود مستمر	بالا بردن سطح اطلاعات معلمان نوپا و تازه وارد (۱)، ارتقای فردی و دانش تخصصی معلمان جدیدالاستخدام (۱)، برخورداری معلمان باتجربه از دانش و مهارت‌های روز (۱)، ارائه راهکار برای مشکلات یادگیری و تربیتی دانش‌آموزان (۲)، عدم آموزش معلمان حق‌التدریس (۳)، یادگیری نحوه استفاده از ابزارهای آموزشی (۳)، افزایش آگاهی و به‌روز نگهداشتن دانش معلم (۴)، ایجاد تعامل بین معلمان (۴)، تشویق و ترغیب تدریس معلم (۶)، آگاهی‌دهنده به معلمان در جهت انتخاب بهترین روش تدریس (۶)، راهنمایی و پاسخگویی به سؤالات درسی و تربیتی (۶)، انتقال آخرین داده‌های علمی به معلمان (۶)، آشنایی با کاربرد ابزارهای کمک آموزشی (۷)، توسعه مهارت‌های بالقوه معلم (۸)، افزایش اطلاعات معلمان جدید (۸)، افزایش شایستگی فردی معلمان کم‌تجربه (۸)، انجام وظایف معلمی با کمترین اشتباهات (۹)، ایجاد فضای همکاری و تعامل بین همکاران (۹)، افزایش مهارت‌های حرفه‌ای معلمان نووارد (۹)، آگاهی‌اندک معلمان حق‌التدریس از مهارت‌ها و دانش مورد نیاز حرفه معلمی (۱۰)، طی کردن راحت‌تر و سریع‌تر مسیر شغلی و با خطای کمتر توسط معلمان (۱۰)، نزدیک‌شدن روش‌های تدریس و هماهنگی بیشتر (۱۱)، به‌روز نگه داشتن دانش مربوط به تدریس (۱۱)، به‌روز نگه داشتن دانش افراد با سابقه (۱۲)، دادن بازخورد به روش‌های تدریس معلمان (۱۲)، به‌روزرسانی اطلاعات معلمان و برخورداری از دانش و مهارت‌ها (۱۳)، پیشرفت حرفه‌ای و تخصصی معلمان (۱۴)، برخورداری معلمان از دانش به‌روز (۱۴)، توسعه حرفه‌ای معلمان (۱۶)، نداشتن اطلاعات به‌روز (۱۷)، آشنایی با متدهای مختلف آموزشی (۱۸)، آشنایی با روش‌های جدید تدریس (۲۰)
	ضرورت اشتراک تجارب	استفاده از تجارب و شیوه‌های تدریس سایر معلمان (۲)، استفاده و انتقال روش‌ها و فنون تدریس جدید (۲)، ارائه تجارب مفید توسط معلمان باتجربه‌تر (۵)، انتقال تجارب آموزشی به دیگر همکاران (۶)، انتقال تجارب مفید بین معلمان (۷)، ایجاد ارتباط و افزایش تجربه و حرفه معلمی (۷)، آموزش معلمان کم‌تجربه‌تر (۹)، برخورداری از تجارب موفق و ناموفق سایر معلمان (۱۲)، استفاده از تجارب و اندوخته‌های معلمان کارآمد (۱۵)، تبادل تجربیات بین معلمان (۱۸)
	تطابق با تغییرات حاکم بر سازمان	وجود آموزش‌های مجازی در کلاس‌های درس و نبود مهارت‌های لازم جهت آموزش (۳)، تغییر کتب درسی (۴)، تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان در یادگیری (۴)، نیاز به آموزش به دلیل تغییر نیازهای دانش‌آموزان (۵)، افزایش پیچیدگی‌های آموزشی (۸)، برطرف‌نشدن مشکلات مختلف با به‌کارگیری علوم دانشگاهی (۱۲)، مشکلات ویژه یادگیرندگان (۱۴)، نیاز دانش‌آموزان به اطلاعات جدید (۱۷)، نبود یا کمبود مطالعه توسط معلمان با توجه به تغییرات (۱۷)، وجود مشکلات یادگیری دانش‌آموزان (۱۸)، عدم توانایی معلم در انتقال محتوا از طریق آموزش آنلاین (۱۸)، عدم تسلط معلمان به روش‌های آموزش آنلاین و آفلاین (۱۹)، وجود محتوا جدید در کتب درسی و نبود آموزش برای چگونگی ارائه محتوا (۲۰)، عدم پاسخگویی نیازها بر اساس علوم دانشگاهی (۲۱)

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که سه عامل به عنوان اصلی‌ترین عوامل به کارگیری فرآیند منتورینگ توسط سرگروه آموزشی برای توسعه حرفه‌ای معلمان هستند. از نظر بسیاری از مشارکت کنندگان در پژوهش سه مقوله‌ی محوری نیاز به بهبود مستمر، ضرورت اشتراک تجارب، و تطابق با تغییرات حاکم بر سازمان به عنوان مقولاتی هستند که اجرای منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی را ضروری می‌سازد. در سال‌های اخیر شاهد تحولات عظیم در حوزه‌های مختلف از جمله علوم و فناوری هستیم و این موضوع نیاز به یادگیری مهارت‌های نوین و استفاده از تجارب و اندوخته‌های معلمان کارآمد (سرگروه‌های آموزشی) را در معلمان آشکار کرده است. مصاحبه‌شونده شماره ۱، یکی از معلمان آموزش ابتدایی اظهار داشت: "از نظر بنده بر اساس اینکه سرگروه آموزشی به عنوان یک مربی و با توجه به تجربه کاری و شغلی خویش، برای بالا بردن سطح اطلاعات معلمان نوپا و تازه وارد و برخوردار از معلمان با تجربه از دانش و مهارت‌های به روز سعی در ارتقای فردی و دانش تخصصی آنها دارد، لازم است منتورینگ صورت گیرد". افزون بر نیاز به یادگیری مهارت‌های نوین و استفاده از تجارب و اندوخته‌های معلمان کارآمد، سند تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش و تغییر در اهداف آموزشی و تربیتی لزوم توجه به برنامه محوری در توسعه حرفه‌ای معلمان آموزش ابتدایی را ضروری می‌سازد. مصاحبه‌شونده شماره ۳، یکی از معلمان آموزش ابتدایی اظهار داشت: "از آنجایی که تعدادی از معلمان حق التدریس از کانال‌هایی غیر از دانشگاه فرهنگیان جذب آموزش و پرورش شده‌اند و شاید آموزش کافی یا مرتبط در زمان تحصیل در دانشگاه ندیده باشند و از طرفی وجود آموزش‌های مجازی در کلاس‌های درس و نبود مهارت‌های لازم جهت آموزش و یادگیری نحوه استفاده از ابزارهای آموزشی، استفاده از منتورینگ توسط سرگروه می‌تواند این خلأ را پر نماید".

#### شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات چیست؟

شرایط زمینه‌ای، شرایط ویژه‌ای هستند که راهبردها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند (Bazargan, 2010) و شامل موقعیت‌هایی است که متغیرها در متن آن قرار دارند (Adib Hajbagheri et al., 2011). در جدول ۲ شرایط زمینه‌ای مؤثر بر منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی ارائه شده است.

جدول ۲. شرایط زمینه‌ای کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات

کد انتخابی	کد محوری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
شرایط زمینه‌ای	شرایط محیطی مناسب جهت اجرای منتورینگ	تدارک سالن اجتماعات برای برگزاری منتورینگ (۴)، تنظیم ساعات متناسب با شرایط منتی‌ها و منتورها (۴)، ایجاد هماهنگی و شرایط محیطی (کلاس، تجهیزات آموزشی و...) برای این فرآیند (۶)، فراهم کردن محیط‌های مناسب انتقال اطلاعات (۷)، وجود امکانات آموزشی برای یادگیری بهتر (۸)، ایجاد فضای مناسب جهت تبادل اطلاعات (۱۰)، محیط مناسب و امکانات لازم (۱۱)، فراهم نمودن امکانات (۱۵)، در اختیار گذاشتن امکانات مورد نیاز (۱۷)، بهره‌مندی از امکانات تحصیلی و آموزشی مناسب برای منتورینگ (۱۹)، وجود ابزارهای کمک آموزشی به منظور یادگیری (۲۰)
	حمایت‌های سازمانی	طراحی و تعیین چهارچوب و فرآیندی قابل اجرا و واقع بینانه (۱)، برگزاری کارگاه‌های تخصصی با هدف آگاهی‌بخشی به مربیان (۱)، دیدگاه آموزش و پرورش نسبت به اهمیت منتورینگ توسط سرگروه (۱)، وجود افراد فعال و حرفه‌ای (۲)، حمایت و استقبال مدیران مدارس از برگزاری این دوره‌ها (۲)، تأمین هزینه‌های جانبی (۳)، دادن امتیازاتی خاص به منتور (۳)، تدوین برنامه‌های مناسب و مفید (۴)، تأثیر گذراندن دوره در ارتقاء شغلی معلمان (۵)، حمایت از سرگروه و معلمان به عنوان منتی (۵)، حمایت آموزش و پرورش از فرآیند منتورینگ (۶)، برگزاری دوره آموزشی مربیان (۶)، حمایت‌های سازمان‌های ذی‌ربط و بالادستی از سرگروه‌ها (۷)، گردهمایی افراد صاحب ایده برای تدوین برنامه‌ها (۷)، توجه به رشد مداوم و مستمر معلمان (۸)، اختصاص زمان بیشتر به دوره‌ها (۸)، در نظر گرفتن امتیازهای مناسب برای سرگروه‌ها و معلمان (۹)، وجود نیروهای سازمانی پیگیر و هادی (۱۰)، فراهم کردن زمینه حضور معلمان در کلاس‌های



	<p>آموزشی توسط مدیران مدارس(۱۱)، فراهم کردن زمینه آموزش توسط اداره آموزش و پرورش(۱۱)، حمایت‌های سازمانی(۱۴)، توجه به نیازهای آموزشی معلمان(۱۴)، پرداخت هزینه‌های برگزاری دوره(۱۵)، ایجاد آمادگی روحی و روانی در افرادی که نیاز به راهنمایی دارند جهت پذیرش تجارب دیگران(۱۵)، جو و فرهنگ سازمان جهت پذیرش منتورینگ(۱۶)، اهمیت دادن به فرآیند منتورینگ(۱۷)، وجود یک اتاق فکر در اداره آموزش و پرورش(۱۸)، همکاری‌های بین نهادی مخصوصاً نهادهای فرهنگی(۱۸)، قرارگیری افراد متفکر و صاحبان ایده بر کرسی‌های آموزش و پرورش هر منطقه(۱۸)، دغدغه‌مند بودن سازمان برای یادگیری معلمان(۱۹)، وجود زمان کافی برای برگزاری دوره‌های آموزشی(۲۱)</p>
شرایط حرفه‌ای	<p>تخصص و آگاهی و دید عمیق مربی نسبت به حرفه خویش(۱)، توانایی انتقال دانش به سایر معلمان(۱)، رابطه مستقیم معلم و سرگروه‌ها در خصوص استفاده از روش تدریس مورد نظر(۲)، پیاده‌سازی برنامه‌ها به نحو احسن(۳)، تغییر کارراهه شغلی معلمان متناسب با منتورینگ(۵)، نگاه نقادانه معلم به عملکرد خود(۵)، همکاری بین منتی و منتور(۶)، تخصص و تجربه لازم در منتور(۶)، وجود حس نیاز در معلمان(۷)، تسلط منتور به تکنولوژی و کاربرد آن جهت یادگیری بهتر(۷)، افزایش تقاضا از سوی معلمان کم‌تجربه‌تر(۸)، سروکار داشتن با دانش‌آموزان به‌عنوان سرمایه آینده و انتخاب بهترین روش برای هدایت تحصیلی دانش‌آموزان توسط معلمان(۸)، وجود معلمان حرفه‌ای و باتجربه(۱۰)، انتخاب سرگروه‌هایی با حوصله و زمان(۱۲)، تعامل و ارتباط بین منتی و منتور(۱۳)، استفاده از تکنولوژی(۱۳)، اجرای درست و موفق برنامه‌ها(۱۳)، اعلام آمادگی معلمان برای حضور در دوره‌های منتورینگ(۱۳)، همکاری بین منتی و منتور(۱۴)، توانمندی سرگروه در بروز مهارت‌های خود به منظور جذب منتی(۱۶)، تلاش معلم برای یادگیری بیشتر(۱۶)، مشتاق بودن معلم جهت کسب تجربه از سوی منتور(۱۷)، واقف بودن منتور به وظایف خود(۱۸)، اعتماد دوطرفه بین منتی و منتور و افراد ذی‌ربط(۱۹)، توانمندی منتور در اشتراک دانش(۱۹)، استقبال معلمان و مدیران از این فرآیند(۲۰)، حضور مؤثر سرگروه‌ها در این دوره(۲۰)، وجود افراد حرفه‌ای و متخصص(۲۱)، داشتن نگاه انتقادی به کلاس درس توسط خود معلم(۲۱)</p>

از نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها مقولاتی استخراج شد که می‌توان آنها را به‌عنوان بستر و زمینه اجرای منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان قلمداد نمود. این مقولات، شامل شرایط محیطی مناسب جهت اجرای منتورینگ، حمایت‌های سازمانی و شرایط حرفه‌ای می‌باشد. نظر مصاحبه‌شونده شماره ۱۱، یکی از سرگروه‌های آموزشی در این باره بدین ترتیب است: "فراهم کردن زمینه آموزش توسط سرگروه‌های آموزشی از طرف اداره آموزش و پرورش لازم است. همچنین مدیران مدارس باید زمینه حضور معلمان را در کلاس‌های آموزشی فراهم کنند. باید محیط مناسب و امکانات لازم جهت منتورینگ وجود داشته باشد".

یکی دیگر از عوامل زمینه‌ساز کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان آموزش ابتدایی، حمایت‌های سازمانی از فرآیند منتورینگ است. مصاحبه‌شونده شماره ۱۶، یکی از مدیران آموزش ابتدایی در این باره گفت: "یکی از مهم‌ترین عوامل این است که جو و فرهنگ سازمان شرایطی را فراهم کند که پذیرش منتورینگ وجود داشته باشد و افراد کم‌تجربه این نکته را بپذیرند که به تنهایی نمی‌توانیم همه چیز را یاد بگیریم و باید توسط افراد توانمند هدایت شوند. در این شرایط نقش مدیر خیلی برجسته است و باید در این زمینه فرهنگ‌سازی شود".

یکی از عواملی که امکان اجرای منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان را مهیا می‌کند، وجود شرایط حرفه‌ای است. مصاحبه‌شونده شماره ۱، یکی از معلمان آموزش ابتدایی اظهار داشت: "شرط لازم برای فرآیند منتورینگ تخصص و آگاهی و دید عمیق مربی نسبت به حرفه خویش و توانایی انتقال آن به سایر معلمان و فعالان این حرفه می‌باشد. آنچه مربی در این فرآیند به منتور منتقل می‌کند، حاصل تخصص و سال‌ها تجربه و فعالیت است که ممکن است هرگز در دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزشی آموزش داده نشود".

## شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار بر کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات چیست؟

شرایط مداخله‌گر، شرایط عمومی محیطی است که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Bazargan, 2010). شرایط مداخله‌گر مشابه زمینه است و آن شرایطی است که پدیده در آن روی می‌دهد (Adib Hajbagheri et al., 2011). شرایط مداخله‌گر (میانجی) کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش و کنش متقابل اثر می‌گذارند. در جدول ۳ کدهای اولیه و نهایی مربوط به شرایط مداخله‌گر منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان، آمده است.

جدول ۳. شرایط مداخله‌گر کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات

کدانتخابی	کدمحوری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
شرایط مداخله‌گر	آموزشی	حمایت و پشتیبانی از طرف سازمان متبوع (۱)، تشویق معلمان در اثر رشد حرفه‌ای (۲)، استقبال منتهی از تجارب منتور (۳)، صدور ابلاغ سازمانی و حمایت‌های سازمانی (۳)، اشتراک دانش توسط منتور (۴)، ارزیابی اولیه از عملکرد منتهی‌ها به منظور تعیین نیاز آموزشی آنها (۴)، ارائه برنامه‌ها و اهداف مدون (۵)، متخصص بودن منتور در درس (۶)، وجود چک‌لیست ضوابط (۶)، داشتن ایده و افکار نو (۶)، داشتن روحیه خلاقانه توسط منتور (۶)، انعطاف‌پذیری نسبت به افکار و عملکرد منتهی‌ها (۶)، داشتن یک برنامه بی‌نقص (۶)، استفاده از پوشه‌کار (۶)، خبره در پایه تحصیلی مدنظر (۶)، تعیین قوانین در برگزاری دوره (۷)، حمایت همه‌جانبه معلمان تحت آموزش و همچنین سرگروه‌های آموزشی (۷)، دادن انگیزه با معرفی معلمان موفق (۷)، وجود دوره‌های منظم و برنامه‌های مناسب با نیاز معلمان (۸)، استقبال مدیران مدارس از برگزاری این دوره‌ها (۸)، قرار دادن ملاک‌های سنجش تخصصی هر درس برای معلمان و سرگروه‌ها (۹)، مشخص بودن انتظارات (۱۰)، تعیین هدف (۱۰)، برنامه‌ریزی زمانی مناسب (۱۰)، آگاهی از نیازها و انتظارات افراد (۱۰)، واقف بودن سرگروه به وظایف خود و تلاش برای انجام آنها (۱۱)، انگیزه معلم جهت شرکت در این دوره‌ها (۱۱)، وجود جدیت از طرف مدیر مدرسه (۱۲)، فراهم کردن شرایط آموزشی اجرای برنامه‌ها (۱۳)، حضور منتورهای کاربلد (۱۴)، بالابودن سطح معلومات منتور (۱۷)، واضح بیان کردن تجربیات خود توسط منتور (۱۷)، امکانات کارگاهی و آموزشی مناسب (۱۸)، بازخورد مناسب برای کارهای آموزشی از طرف اداره و مسئولین ذی‌ربط (۱۹)، ارائه آموزش‌های مفید و مؤثر (۲۰)، ارائه بازخورد مثبت و منفی به عملکرد معلمان (۲۰)
	عوامیل تسهیل‌گر	ایجاد مشارکت فعال بین مدیران و مربیان و راهنمایی گیرنده‌ها (۱)، افزایش اعتماد بین منتهی و منتور (۱)، وجود اعضای همگن و هم‌سود در منتورینگ (۱)، ارتباط مؤثر دو طرف (۱)، شفاف‌سازی نقش‌ها در بین اعضا (۱)، مشارکت فعال دو طرف (۴)، ارتباط غیر رسمی بین معلم و سرگروه (۵)، اعتماد و صداقت متقابل (۵)، مدیریت مشارکتی و باز مدرسه (۵)، حضور افراد با مشکلات مشابه و تعامل با همدیگر (۷)، نظارت مدیران مدارس بر این فرآیند (۸)، ارتباطات سازنده بین افراد (۹)، مشارکت فعال معلمان در برنامه‌های تدوین‌شده (۱۳)، داشتن ارتباط صمیمانه و دلسوزانه (۱۵)، ایجاد آمادگی روحی و روانی (۱۵)، آگاهی دو طرف از مسئولیت‌ها (۱۵)، ایجاد اعتماد در افرادی که نیاز به راهنمایی دارند که هدف ارتقا سطح مهارت آنهاست نه سنجش اطلاعاتشان (۱۵)، توانایی معلم در ایجاد ارتباط مثبت و سازنده (۱۶)، پذیرش نقش منتهی و حرف‌شنوی از منتور (۱۶)، احترام و اعتماد بین آنها (۲۰)، تعاملات منتهی و منتور در طراحی برنامه‌های آموزشی (۲۰)، مشارکت سازنده افراد با یکدیگر (۲۰)، برخورد مناسب بین سرگروه و منتهی (۲۰)، احترام بین افراد (۲۱)، صمیمیت بین منتهی و منتور (۲۱)
	فنی	استفاده از تکنولوژی (۴)، کاربرد تجهیزات مؤثر فناوری (۷)، وجود زیرساخت‌های مناسب (۹)، تسلط به فناوری اطلاعات و ارتباطات (۱۱)، دادن اختیارات و تجهیزات لازم به سرگروه و معلم توسط آموزش و پرورش (۱۲)، استفاده از فناوری ارتباطات (۱۳)، وجود تجهیزات و زیرساخت‌های مورد نیاز (۱۴)، فراهم‌سازی فناوری‌های مورد نیاز (۱۷)

کدانتخابی	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)	
	اقتصادی	<p>تأمین معیشت معلم و سرگروه آموزشی از سوی سازمان‌ها (۲)، تأمین هزینه‌های تدریس و کلاس‌های ویژه (۳)، اختصاص دادن حقوق بیشتر (۳)، تأمین امتیاز برای منتور و منی به خاطر اعلام نیاز آموزشی (۴)، وجود حمایت‌های مالی (۱۰)، پرداخت هزینه‌های مربوط به این دوره‌ها (۱۲)، رضایتمندی از شغل از قبیل در آمد (۱۹)</p>
	فرهنگی	<p>هدف‌گذاری و مسئولیت‌پذیری در بین اعضای تیم (۱)، نیازسنجی در بین معلمان نیازمند آموزش (۳)، فرهنگ‌سازی اشتراک تجارب بین همکاران (۳)، تلاش معلم برای رشد و پیشرفت خود (۴)، معرفی افراد برتر به مسئولان ذی‌ربط در استان و وزارتخانه جهت تشویق (۵)، تمرکززدایی در برنامه‌های مدرسه (۵)، فرهنگ‌سازی نیاز بخش‌های مختلف آموزشی به یکدیگر (۵)، برجسته‌سازی نقش منتورینگ (۶)، ایجاد یک بستر مفید برای انتقال تجارب (۷)، ثبت تجارب برتر و انتقال و انتشار این تجارب بین معلمان تحت آموزش به اسم همان معلمان (۷)، تمایل افراد به انتقال تجارب خود (۸)، فرهنگ‌سازی اهمیت منتورینگ در مدارس (۸)، فراهم‌سازی زمینه اشتراک دانش (۱۱)، برگزاری جلساتی به منظور توجیه معلمان (۱۲)، حمایت از تجارب برتر (۱۲)، حمایت مدیران بالادستی (۱۳)، افزایش روحیه مشارکتی (۱۵)، فراهم بودن زمینه کسب تجربه بین استانی برای سرگروه‌ها (۱۸)، انتخاب سرگروه‌ها از افراد صاحب ایده (۱۸)، ارائه تقدیرنامه و سایر تشویقات به معلمان حاضر در این دوره‌ها (۱۹)، برگزاری جلسات توجیهی برای معلمان (۱۹)، مقبولیت سرگروه از طرف معلمان منطقه (۲۰)، اشتیاق معلمان در ارائه تجارب موفق و ناموفق خود (۲۱)، داشتن نگاه سیستمی به آموزش و پرورش (۲۱)، استقبال معلمان از تجارب سرگروه (۲۱)</p>
عوامل بازدارنده	آموزشی	<p>کمبود یا نبود مربیان کاربرد و متخصص (۱)، عدم درک شرایط معلم از سوی سرگروه آموزشی (۲)، عدم تسلط کامل منتور به مهارت‌های مورد نیاز معلمان (۳)، فشار کارهای آموزشی (۴)، عدم دسترسی به منتور کافی (۴)، عدم تجربه کافی (۶)، عدم تسلط به روش‌های تدریس (۶)، عدم بازدید به موقع (۶)، ناآشنایی با شیوه‌های ارزیابی (۶)، ارائه اطلاعات علمی غلط (۶)، برگزاری دوره‌ها صرفاً به منظور انجام مسئولیت (۶)، نبود وقت کافی برای سرگروه‌ها (۷)، نداشتن فرق چندان بین معلم و سرگروه (۷)، عدم حضور منظم در جلسات (۷)، کاغذبازی و ثبت وقایع بسیار جهت ارائه و گزارش‌نویسی‌های غیرمفید (۷)، کمبود زمان کافی برای تسهیل دانش (۸)، فعالیت‌های آموزشی طاقت‌فرسا و متعدد (۱۰)، وجود جلسات فشرده و پیاپی (۱۰)، دوره‌های آموزشی مداوم (۱۰)، عدم توانایی معلمان برای تغییر (۱۲)، ارائه آموزش‌های بی‌فایده (۱۳)، عدم حمایت مدیران آموزشی (۱۳)، کمبود نیروی انسانی (۱۴)، حجم بالای کار و مواد درسی (۱۴)، عدم توانایی منتور در انتقال دانش (۱۶)، مقاومت معلمان در یادگیری (۱۶)، مشتاق نبودن منتور و منی (۱۷)، ضعف علمی برخی سرگروه (۱۸)، کمبود اطلاعات مفید از طرف منتور (۱۸)، کمبود امکانات کارگاهی و آموزشی (۱۸)، ناتوانی در انتقال مفاهیم توسط منتور (۱۹)، نبود افراد متخصص برای انجام این فرآیند (۱۹)، تحمیل یک روش تدریس خاص توسط منتور (۲۰)، امر و نهی کردن سرگروه (۲۰)، عدم تخصص سرگروه در آموزش و حل مشکلات منی‌ها (۲۰)، نبود حمایت مدیران (۲۱)، تحمیل نظرات شخصی توسط منتور (۲۱)، نبود زمان کافی برای سرگروه به علت دوره‌های زیاد (۲۱)، تداخل دوره‌ها با سایر فعالیت‌های معلمان (۲۱)</p>
	اجتماعی	<p>ضعف توانایی‌های شخصی در برقرار ارتباط (۱)، کمبود وقت و حوصله معلمان برای شرکت در منتورینگ (۳)، نبود مشارکت لازم در این فرآیند (۴)، ارتباط‌های خطی در ساختار غیر منعطف (۵)، بروکراسی اداری (۵)، ناهنجاری شخصیتی دو طرف (۶)، عدم برخورد مناسب (۶)، عدم تمایل به کار گروهی (۸)، ضعیف مهارت‌های ارتباط میان فردی (۸)، وجود ارتباطات خشک و رسمی (۹)، همکاری نکردن دیگر معلمان (۹)، نبود رغبت از سوی دو طرف به منظور حضور در فرآیند منتورینگ (۱۰)، عدم همکاری مدیران مدارس برای حضور معلمان در این دوره‌ها (۱۱)، نبود ارتباط صحیح بین منتور و معلم (۱۷)، ارتباطات خطی و سلسله مراتبی بین افراد (۲۰)</p>

کد انتخابی	کدمحوری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
	فنی	نبود بستر مناسب برای رسیدن به اهداف مشخص‌شده از سوی برنامه‌ریزان(۱)، ناتوانی در استفاده از تکنولوژی(۳)، عدم تمایل در به‌کارگیری فناوری(۶)، نبود زیرساخت‌های فنی مناسب(۱۴)، نبود تکنولوژی و تجهیزات لازم(۱۷)، عدم استفاده از فناوری ارتباطات(۱۹)، عدم تسلط منتور به فناوری(۲۱)
	اقتصادی	عدم حمایت از سوی سازمان متبوع به دلیل هزینه و زمان‌بر بودن(۱)، عدم حمایت‌های مالی(۶)، کمبود حقوق منتور(۹)، نبود حقوق چشمگیر(۱۶)، عدم حمایت از طرف سازمان به دلیل هزینه برگزاری این دوره‌ها(۱۹)، اختصاص دادن حقوق کم به سرگروه‌ها(۲۱)
	فرهنگی	دیدگاه منفی نسبت به اجرای این گونه فعالیت‌ها(۱)، نوع نگاه از بالا به پایین(مچ‌گیری) سرگروه آموزشی(۲)، عدم احساس نیاز معلمان به منتورینگ(۳)، مقاومت معلمان در بیان مشکل(۴)، القا این پیام که منتور از منتهی دانانتر است(۵)، پایین بودن فرهنگ همکاری و کمک به دیگران(۸)، خودمحوری افراد(۸)، ترس از انتقاد(۸)، عدم پذیرش مسئولیت توسط منتور(۹)، اهمیت ندادن آموزش و پرورش نسبت به فعالیت‌های جانبی و تخصصی معلمان(۹)، عدم استقبال معلمان از این دوره‌های آموزشی(۱۱)، عدم حمایت سرگروه از طرف اداره آموزش و پرورش(۱۱)، عدم وجود روحیه مشارکتی(۱۱)، عدم اهمیت به منتورینگ از طرف اداره آموزش و پرورش(۱۲)، عدم نفوذ سرگروه‌ها از طرف آموزش و پرورش منطقه(۱۲)، عدم پذیرش شرکت در دوره‌ها توسط معلمان(۱۲)، عدم استقبال معلمان از برخی طرح‌های در حال اجرا(۱۳)، عدم استقبال و حمایت دست اندرکاران از فرآیند منتورینگ(۱۴)، عدم احساس نیاز افراد به راهنمایی‌های دیگران(۱۵)، ترس از احساس ضعف و حقارت(۱۵)، فرهنگ و جو مدرسه، مقاومت منتهی در برابر تغییر(۱۶)، نبود حمایت از مقامات بالا دستی(۱۷)، عدم وجود روحیه یادگیرندگی در بخش قابل توجهی از جامعه معلمان(۱۸)، عدم پذیرش جایگاه سرگروه‌ها توسط معلمان(۱۸)، دیدگاه‌های منفی بین معلمان و مسئولین درباره برگزاری این جلسات(۱۹)، عدم تعهد(۲۱)

بر اساس نتایج این پژوهش، مقولاتی را می‌توان به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در اجرای منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان مورد توجه قرار داد. این مقولات، شامل عوامل تسهیل‌گر و عوامل بازدارنده می‌شود که هر یک از این دو، خود به عوامل آموزشی، اجتماعی، فنی، اقتصادی و فرهنگی تقسیم می‌شود. یافته‌های بدست آمده از تجارب مصاحبه‌شوندگان نشان داد، عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده‌ای در کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان مداخله دارند که بایستی از ابعاد گوناگون آموزشی، اجتماعی، فنی، اقتصادی و فرهنگی آن‌ها را مورد توجه قرار داد. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان از جمله عوامل آموزشی که اجرای منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان آموزش ابتدایی را تسهیل می‌کنند، می‌توان به حمایت سازمانی، افزایش انگیزه معلمان برای شرکت در منتورینگ، دوره‌های منظم و برنامه‌های متناسب با نیاز معلمان، حضور منتورهای متخصص اشاره کرد. مشارکت فعال میان منتهی و منتور، اعتماد و صداقت متقابل، حضور افراد با مشکلات مشابه و تعامل با همدیگر نیز از عوامل اجتماعی تسهیل‌گر فرآیند منتورینگ سرگروه‌های آموزشی هستند. وجود تجهیزات و زیرساخت‌های مورد نیاز و تسلط به فناوری اطلاعات و ارتباطات از جمله عوامل فنی و حمایت‌های مالی، پرداخت هزینه‌های مربوط به این دوره‌ها به‌عنوان عوامل اقتصادی و فرهنگ‌سازی اشتراک تجارب بین همکاران، فرهنگ‌سازی نیاز بخش‌های مختلف آموزشی به یکدیگر، برجسته‌سازی نقش منتورینگ نیز عوامل فرهنگی‌اند که در تسهیل کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی نقش به‌سزایی دارند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۶، یکی از مدیران آموزش ابتدایی اظهار داشت: "اینکه خود سرگروه چقدر بتواند ارتباط و تعامل برقرار کند خیلی مهم است. اینکه فرد خود را زیردست تصور نکند و ارتباط مثبت و سازنده داشته باشند. علاوه بر این سرگروه چه توانایی‌هایی دارد و اینکه توانسته آنها را بروز دهد مهم است". همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱۲، یکی از سرگروه‌های آموزشی تأکید داشت: "عوامل کمک‌کننده در این فرآیند شامل پرداخت هزینه‌های مربوط به این دوره‌ها و اختیارات و تجهیزاتی می‌شود که

آموزش و پرورش در اختیار سرگروه‌ها و معلمان قرار می‌دهد و پیگیری از طرف مدیر مدرسه مثلاً به معلمان گوشزد کند که هر آنچه سرگروه ارائه می‌کند را فرا گیرد."

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، از مهم‌ترین عواملی که مانع اجرای منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان می‌شود می‌توان به عدم تسلط کامل منتور به مهارت‌های مورد نیاز معلمان، برگزاری دوره‌ها صرفاً به منظور انجام وظیفه، عدم حمایت مدیران آموزشی، حجم بالای کار و مواد درسی به‌عنوان عوامل آموزشی و عدم تمایل به کار گروهی، ضعف در مهارت‌های ارتباط میان فردی، عدم همکاری مدیران مدارس برای حضور معلمان در این دوره‌ها را به‌عنوان عوامل اجتماعی که مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان می‌باشد، برشمرد. عوامل فنی بازدارنده منتورینگ سرگروه‌های آموزشی نیز شامل ناتوانی در استفاده از تکنولوژی، نبود تکنولوژی و تجهیزات لازم می‌شود و عوامل اقتصادی مواردی از جمله نبود حقوق چشمگیر، عدم حمایت از طرف سازمان به دلیل هزینه برگزاری این دوره‌ها را در بر می‌گیرد. به باور بسیاری از مصاحبه‌شوندگان عواملی نظیر نوع نگاه از بالا به پایین سرگروه آموزشی، مقاومت معلمان در بیان مشکل، عدم وجود روحیه یادگیرندگی در بخش قابل توجهی از جامعه معلمان از جمله عوامل فرهنگی‌اند که نیاز به فرهنگ‌سازی در این زمینه احساس می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۲۰، یکی از مدیران آموزش ابتدایی در این باره گفت: "تحمیل یک روش تدریس خاص، امر و نهی کردن سرگروه و رفتار کردن به‌عنوان فردی که همه چیز را می‌داند و باید اطاعت شود باعث مقاومت منتهی‌ها برای یادگیری و تغییر می‌شود". همین‌طور مصاحبه‌شونده شماره ۷، یکی از سرگروه‌های آموزشی تأکید داشت: "یکی از مهم‌ترین موانع نبود وقت کافی برای سرگروه‌هاست و عدم حضور منظم در جلسات که نمی‌تواند با تمرکز بالا روی این مسئله تفکر کند".

#### سرگروه‌های آموزشی برای به‌کارگیری منتورینگ به منظور توسعه حرفه‌ای معلمان از چه راهبردهایی می‌توانند استفاده کنند؟

راهبردها، اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای هستند که از پدیده محوری حاصل می‌شود (Bazargan, 2010). روش‌های کاربردی اقدامات هدفمندی هستند که در پاسخ پدیده و به دنبال شرایط مداخله‌گر روی می‌دهند (Adib Hajbagheri et al., 2011). راهبردهای موردنظر در نظریه داده‌بنیاد به ارائه راهکارهایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن مدیریت پدیده مورد نظر، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است (Straus et al., 2013). در جدول ۴، بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها سه راهبرد برای اجرای منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی معرفی شد.

جدول ۴. راهبردهای مورد استفاده در منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات

کد انتخابی	کدمحوری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
۱ ۲	اشتراک ایده و نظرات	جلسات کتابخوانی و بیان نظرات(۱)، بررسی و نقد نمونه تدریس‌های موفق، ایده‌ها و خلاقیت‌های همکاران(۲)، ثبت روش‌های تدریس و پیگیری پیامدهای آن در دانش‌آموزان تا زمان تبدیل شدن یک روش تدریس به یک الگوی تدریس شده و قابل اجرا همگانی(۲)، تبادل نظرات و ایده‌های توسط سرگروه(۴)، بیان نظرات در مورد روش‌های تدریس مختلف به منظور رسیدن به روش کاربردی‌تر و مفیدتر(۵)، ارائه تجارب توسط معلمان و نقد جهت بهبودی آن(۶)، ایجاد یک طرح مسئله و ارائه نظرات و تجارب انجام شده توسط معلمان(۷)، آشنایی با فرصت‌های یادگیری تجربی(۱۴)، برگزاری جلسات ماهانه جهت استفاده از تجارب(۱۵)، ارتباط تنگاتنگ با هم‌گروهی‌ها و بیان تجارب و ایده‌ها(۱۵)
	حضور منتور در جشنواره‌ها	برگزاری انواع جشنواره‌ها مثل الگو برتر تدریس، درس‌پژوهی، اقدام‌پژوهی(۶)، وجود جشنواره جهت ارائه دانش و مهارت‌های مورد نیاز حرفه معلمی(۷)، تشویق معلمان برتر در فعالیت‌های آموزشی در قالب جشنواره‌ها(۹)، برگزاری جشنواره‌هایی برای معلمان با توجه به ظرفیت‌های هر منطقه(۱۸)

کد انتخابی	کدمحوری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
	برگزاری کلاس و کارگاه‌های آموزشی (آنلاین، آفلاین و حضوری)	<p>کلاس‌ها و کارگاه‌های حضوری (۱)، کلاس‌های الکترونیکی (۱)، مشاوره و آموزش‌های حین کار (۱)، کارگاه آموزشی خصوصی و گروهی (۱)، تشکیل کارگاه‌های تخصصی (۳)، بازدید دوره ای از مدارس و ارائه آموزش‌های لازم (۳)، تشکیل گروه‌های مجازی و آموزش مجازی (۳)، آموزش‌های مجازی (۵)، برگزاری کارگاه (۵)، بازدید حضوری (۶)، ایجاد گروه در فضای مجازی (۶)، برگزاری کارگاه آموزشی (۶)، گزارش‌ها و اردوهای بازدید فعال از کلاسها و کارگاه‌های فعال دوطرفه بین معلمان (۷)، انتقال تجارب در کلاس‌ها، کارگاه‌ها و آموزش ضمن خدمت (۷)، ارزیابی عملکرد به منظور شناسایی نیازهای آموزشی در قالب فرم‌های نیازسنجی (۸)، کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی به صورت حضوری و آنلاین (۸)، برگزاری کلاس‌های آموزشی برای رفع نواقص (۹)، ایجاد آزمون‌های تخصصی مربوط به هر رشته برای معلمان و آگاهی از خلأهای آموزشی آنها (۹)، کلاس‌های آنلاین (۱۰)، دوره‌های استاد شاگردی (۱۰)، کارگاه‌های آموزشی (۱۰)، آموزش‌های عملی (۱۱)، تئوری در کلاس (۱۱)، آموزش غیر حضوری در بستر سامانه‌ها (۱۱)، بررسی کلاس درس به صورت عملی (۱۲)، آموزش‌های حین کار (۱۲)، برگزاری جلسه با معلم جهت ارائه نکاتی برای پیشرفت کلاس (۱۲)، مجازی (از طریق ساخت ویدیو آموزشی) (۱۳)، حضوری (با عملی کردن طرح‌ها و برگزاری جلسات و...) (۱۳)، الگوبرداری از رفتار در اثر تعاملات با سرگروه (۱۳)، کاربرد فرم‌هایی برای شناخت نقاط ضعف و قوت و برگزاری دوره آموزشی (حضوری و آنلاین) جهت رفع آنها (۱۴)، برگزاری دوره جهت رفع ابهامات محتوای دروس (۱۴)، تشکیل گروه‌های هم‌پایه (۱۵)، دوره‌های آموزشی جهت تسهیل محتوا درسی (۱۵)، آموزش‌های حضوری و غیر حضوری (۱۶)، روش استاد و شاگردی (۱۶)، الگو قرار گرفتن سرگروه (۱۶)، آموزش کارگاه حضوری (۱۷)، در بستر فضای مجازی (۱۷)، برگزاری کارگاه‌های فرا منطقه ای به صورت حضوری (۱۸)، ارائه راهکارها جهت رفع مشکلات کلاس (۱۸)، دوره‌های آنلاین (۱۹)، آموزش آفلاین (۱۹)، دوره حضوری (۱۹)، برگزاری جلسه پیرامون محتوای درس (۲۰)، یادگیری حین کار (۲۰)، حضور معلمان هم پایه در دوره‌های آموزشی (۲۰)، آموزش‌های گروهی (۲۱)، آموزش‌های فردی (۲۱)، کارگاه‌های حضوری (۲۱)، دوره‌های آنلاین (۲۱)</p>

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که از نظر مشارکت کنندگان پژوهش به منظور اجرای منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان، لازم است که مجموعه‌ای از راهبردها اعمال شود. به عبارت دیگر از نظر مصاحبه‌شوندگان پژوهش سه مقوله اشتراک ایده و نظرات، حضور منتور در جشنواره‌ها، و کلاس و کارگاه‌های آموزشی (آنلاین، آفلاین و حضوری) راهبردهای اصلی برای اجرای منتورینگ را در بر می‌گیرد. از مهم‌ترین راهبردهایی که در اکثر برنامه‌های منتورینگ سرگروه‌های آموزشی به کار گرفته می‌شود و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان واقع شده، اشتراک ایده و نظرات می‌باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵، بیان کرد: "فرآیند منتورینگ به صورت تشکیل گروه‌های هم پایه و برگزاری جلسات ماهانه جهت استفاده از تجارب و ارتباط تنگاتنگ با هم گروهی‌ها و بیان تجارب و ایده‌هایی که برای خودمان جذاب است، برگزار می‌شود".

راهبرد دیگری که در منتورینگ سرگروه‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد برگزاری جشنواره‌ها و حضور منتور در این جشنواره‌ها می‌باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۸ اشاره کرد: "جشنواره‌هایی برای معلمان با توجه به ظرفیت‌های هر منطقه ترتیب داده می‌شود و در آن راهکارهایی جهت رفع مشکلات کلاس توسط مجموعه‌ای از سرگروه‌های آموزشی در اختیار معلمان قرار می‌گیرد".

برگزاری کلاس و کارگاه‌های آموزشی به صورت آنلاین، آفلاین و حضوری در قالب برنامه‌های منتورینگ راهبردی مؤثر در یادگیری حرفه‌ای معلمان تلقی می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱، یکی از سرگروه‌های آموزشی در این باره بیان کرد: "منتورینگ با توجه به شرایط، امکانات و موضوع آموزشی با اشکال متفاوت برگزار شده و به صورت آموزش‌های عملی، تئوری در کلاس یا غیرحضوری در بستر سامانه‌ها صورت پذیرفته است".

## به‌کارگیری منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی چه پیامدهایی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی دارد؟

پیامدها نتیجه کنش (اعمال) و واکنش (عکس‌العمل‌ها) شرایطی است که در مورد پدیده مورد نظر پدیدار می‌شوند (Straus et al., 2013) و نتایجی است که در اثر به‌کارگیری راهبردها به وجود می‌آید (Bazargan, 2010). این پیامدها خواسته یا ناخواسته است. در جدول ۵ پیامد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی ارائه شده است.

جدول ۵. پیامدهای کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی شهرستان قاینات

کدانتخابی	کدمحوری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
۳	افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای	ارتقای دانش تخصصی و حرفه‌ای معلمان مخصوصاً معلمان تازه استخدام شده و بهبود آموزش آنها (۱)، رشد حرفه‌ای معلمان (۲)، بارگیری و بارگذاری پیامدها و تجارب برای معلمان (۲)، صرف کمترین زمان برای حل مشکلات آموزشی (۳)، کسب مهارت‌های مربوط به تدریس (۳)، کسب مهارت‌های خودیادگیری توسط معلمان (۳)، افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های معلم (۴)، آشنایی با دانش به‌روز (۴)، افزایش یادگیری خود راهبر معلم (۴)، توسعه حرفه‌ای معلمان (۵)، جانشین‌پروری (۵)، بهسازی فرآیند یاددهی و یادگیری (۶)، توسعه برنامه درسی (۶)، آشنایی با نحوه استفاده از ابزار آموزشی (۶)، نظم‌دادن به فرآیند تدریس (۶)، تقویت روش‌های آموزشی (۷)، تمایل به کارهای گروهی و مشارکتی (۷)، رفع عیوب و کسب تجارب عالی در کمترین زمان (۷)، افزایش دانش افراد جدید الاستخدام (۸)، جلوگیری از مشکلات آموزشی (۸)، افزایش دانش تخصصی و مهارت‌های مورد نیاز (۹)، بهبود جریان یادگیری (۱۰)، آشنایی با روش‌های تدریس جدید (۱۱)، تسهیل در کار معلمی (۱۱)، صرف کمترین زمان برای حل مشکلات آموزشی و تربیتی (۱۲)، جانشین‌پروری (۱۲)، رفع ابهامات آموزشی (۱۲)، افزایش اطلاعات تخصصی معلمان (۱۴)، افزایش روحیه کار مشارکتی (۱۶)، توانایی تطابق با شرایط و تغییر (۱۶)، پیشرفت در کار خود (۱۷)، استفاده از روش‌های جدید در تدریس (۱۷)، ایجاد روحیه یادگیرندگی در معلمان (۱۸)، افزایش قدرت سازگاری با شرایط متغیر (۱۸)، افزایش اطلاعات تخصصی (۱۹)، پیشرفت در حرفه معلمی (۱۹)، حل مشکلات آموزشی (۲۰)، یادگیری بهتر و بیشتر (۲۱)، یادگیری خود راهبر (۲۱)، توانایی در ترسیم مسیر شغلی (۲۱)
	افزایش رضایت شغلی	کاهش سردرگمی‌های آموزشی و تربیتی (۴)، تمایل به اختصاص زمان بیشتر برای یادگیری بهتر دانش‌آموزان (۴)، کسب دانش مورد نیاز در کمترین زمان (۵)، رسیدن به خودباوری (۵)، افزایش انگیزه یادگیری (۵)، ایجاد رضایت شغلی (۶)، افزایش انگیزه بیشتر برای یادگیری و یاددهی (۶)، انجام وظایف با بهترین بازده (۷)، القا وفاداری نسبت به شغل به معلمان جدیدالاستخدام (۸)، کاهش اشتباهات در کار معلمان (۸)، لذت بردن از انجام وظایف (۹)، هدایت در مسیری با بیشترین بازدهی (۱۲)، افزایش روحیه خودباوری (۱۳)، افزایش اعتماد به نفس (۱۴)، جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی (۱۵)، کاستن از نقاط ضعف (۱۷)، رضایت از میزان رشد دانش‌آموزان در یادگیری (۱۹)، رضایت از شغل معلمی (۲۰)، افزایش انگیزه (۲۰)، داشتن دانش‌آموزان ممتاز (۲۰)، رفع مشکلات و ابهامات که مانع رشد حرفه‌ای‌اند (۲۱)، ماندگاری در شغل معلمی (۲۱)، رضایت از کار (۲۱)، کاهش اشتباهات آموزشی (۲۱)
	گسترش ارتباطات مؤثر	دسترسی آسان و بی‌واسطه به منتورها در هر شرایط (۳)، صمیمیت بیشتر بین معلم و دانش‌آموز (۶)، ارتباط با منتور هنگام نیاز به یادگیری (۸)، احساس اطمینان از وجود یک مشاور و راهنما (۱۰)، کاهش تعارضات بین دانش‌آموز و معلم (۱۰)، تعاملات سازنده با منتور و دیگر معلمان (۱۰)، پیدا کردن دوستان و همکاران (۱۰)، ارتباط با معلمان دارای مشکلات و نیازهای آموزشی مشترک (۱۱)، روش‌های ارتباطی بهتر با دانش‌آموزان (۱۱)، تعامل بین همکاران (۱۳)
	ارتقا جایگاه	الگوگیری از منتور (۴)، نشان‌دادن توانایی‌های خود به منتور (۵)، ارتقا از سمت منتهی به منتور (۵)، گزارش آن به مقامات بالا دستی و دریافت امتیاز (۵)، راهنمایی آموزشی در خصوص طراحی و اجرای دروس (۶)، استفاده از تجارب سرگروه (۶)، ارتقا معلم از نظر علمی (۶)، اشتراک

کد انتخابی	کدهموری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
		<p>مهارت از منتور به منتی(۶)، کشف استعدادهای منتی توسط خود او، دیگر همکاران و منتور(۷)، کسب مهارت در تدوین برنامه‌های آموزشی(۸)، تلاش برای توسعه کاری (۱۰)، تمرکز در شغل(۱۰)، داشتن کارراهه شغلی برای رسیدن به مراتب بالاتر(۱۰)، تلاش برای داشتن برنامه و هدف(۱۰)، رسیدن به سمت سرگروه(منتور) (۱۲)، الگوبرداری از رفتار منتور(۱۲)، انتقال خواسته‌های معلم به گروه‌های بالادست(۱۳)، رفع اشکالات و ابهامات(۱۳)، استفاده از تجارب سازنده(۱۵)، تلاش برای کسب دانش و تجربه بیشتر(۱۶)، استفاده از تجربه منتور(۱۷)، ارتقای علمی معلمان(۱۸)، عزم معلم برای رشد و بهبود بیشتر(۱۹)، تلاش به منظور کاهش ابهامات آموزشی(۲۱)</p>
	بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان	<p>کیفیت بخشی به آموزش و مهارت‌پروری در دانش‌آموزان(۱)، تمایل دانش‌آموزان برای ادامه تحصیل(۱)، رضایت‌مندی اولیا و دانش‌آموزان از آموزش‌وپرورش(۲)، ترغیب دانش‌آموزان به یادگیری بیشتر(۲)، رشد دانش‌آموز در تحصیل(۲)، رضایت‌مندی دانش‌آموز و پیشرفت او (۳)، رضایت والدین(۳)، کاهش ترک تحصیل دانش‌آموزان(۴)، افزایش یادگیری با کیفیت در دانش‌آموزان(۵)، تغییر و پیشرفت عملکرد دانش‌آموزان(۶)، اطمینان خاطر والدین از تحصیل فرزندان خود(۷)، افزایش مهارت‌ها در دانش‌آموزان(۸)، رشد آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان(۱۰)، کاهش نرخ ترک تحصیل(۱۲)، علاقه بیشتر دانش‌آموزان به آموزش(۱۲)، یادگیری بهتر آنها به خاطر تنوع در روش‌های تدریس ارائه شده(۱۲)، پیشرفت بیشتر دانش‌آموز(۱۷)</p>
	افزایش بازدهی محیط	<p>بالارفتن سطح آگاهی جامعه و پیشرفت آن(۱)، ارتقا آموزش‌وپرورش در تمام سطوح مختلف(۲)، وجود مدارس با کمترین مشکلات(۲)، افزایش مدارس با استعداد(۳)، وجود محیط کاری با مشکلات کمتر(۴)، شناسایی نیازهای مدارس و پیگیری به منظور رفع آنها(۴)، ایجاد محیطی با بازدهی زیاد(۵)، افزایش کارایی مدارس(۶)، ایجاد محیط کاری مثبت تر(۸)، بازدهی بهتر از مدارس(۱۹)، داشتن مدرسی ممتاز(۲۰)، حل مشکلات آموزشی مدارس(۲۰)، وجود محیط کار(۲۰)، ایجاد محیط آموزشی مؤثر(۲۱)، داشتن مدارس تیزهوش(۲۱)</p>
توسعه سازمانی	وجود کارکنان اثر بخش	<p>بهبود کیفیت آموزش(۳)، جمع‌آوری طرح‌های خلاق معلمان(۴)، شناسایی افراد فعال و صاحب‌نظر(۴)، رسیدن به ایده‌های جدید(۴)، رشد فرهنگ سازمانی اعضا(۴)، بهبود کارایی و اثربخشی(۵)، شناسایی نقاط ضعف معلمان و رفع آنها(۵)، ماندگاری معلمان در آموزش‌وپرورش(۵)، تعامل افراد با معلمان صاحب‌نظر(۵)، ارتقا و تشویق معلمان(۶)، تقویت حس اعتماد به دانش علمی معلمان(۶)، آشنایی بیشتر با معلمان(۶)، استفاده از راه حل‌های نو(۶)، افزایش کیفیت آموزش‌ها(۶)، پیشرفت و ارتقا استراتژی‌های آموزشی افراد(۶)، تلاش و تسریع در رسیدن به اهداف اسناد تحول بنیادین(۷)، دستیابی به طرح‌های خلاق(۷)، افزایش انگیزه و پتانسیل افراد(۸)، بهره‌وری کارکنان(۸)، کاهش خروج کارکنان از سازمان(۸)، سطح بالاتری از اشتیاق شغلی(۸)، افزایش اثربخشی آموزش‌وپرورش(۹)، علاقه افراد به یادگیری بیشتر(۹)، روحیه دادن به همکاران(۱۰)، حمایت از معلمان(۱۰)، کمک برای توسعه شغلی آنان(۱۰)، داشتن معلمان توانمندتر(۱۱)، ارتقا فرهنگ سازمانی(۱۱)، تمایل افراد برای ماندن در آموزش‌وپرورش(۱۱)، کاهش هزینه‌ها جهت برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت برای کارکنان(۱۱)، علاقه بیشتر معلم به یادگیری(۱۲)، افزایش کارایی افراد(۱۲)، اهمیت دادن به دانش معلمان(۱۲)، ارتباط با معلم از طریق منتور(۱۳)، رغبت افراد به کارهای گروهی(۱۳)، وجود طرح‌های پربازده و خلاق در آموزش‌وپرورش(۱۳)، اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها به صورت دقیق تر و رصد بهتر آنها(۱۳)، وجود افراد کارا(۱۳)، دسترسی بیشتر به معلمان(۱۳)، بالارفتن کیفیت و خروجی بهتر آموزش‌وپرورش(۱۴)، دستیابی به اهداف(۱۴)، توسعه شغلی افراد(۱۴)، پیشرفت و ارتقا سطح علمی و مهارتی کارکنان آموزش‌وپرورش و دانش‌آموزان(۱۵)، افزایش رضایت کارکنان آموزش‌وپرورش(۱۵)، ایجاد روحیه کارگروهی بین افراد(۱۶)، تسریع در رسیدن به اهداف آموزش‌وپرورش(۱۶)، نزدیک شدن به اهداف مورد نظر(۱۷)، ارتقا مهارت‌های علمی افراد(۱۷)، داشتن نیروهای حرفه‌ای(۱۷)، ایجاد پویایی و روحیه یادگیرندگی در جامعه</p>



کد انتخابی	کدمحوری	عبارات مستخرج از جملات مصاحبه‌شوندگان (کد باز)
		<p>معلمان منطقه (۱۸)، ارتقای علمی آموزش منطقه در بخش معلمان و دانش‌آموزان (۱۸)، زمینه سازی ظهور و بروز مدل‌های فکری خاص در آموزش و پرورش (۱۸)، رضایت مندی اعضای آموزش و پرورش (۱۹)، رسیدن به عناوین برتر (۱۹)، کاهش هزینه‌های آموزشی افراد (۱۹)، ارتقا کیفیت و آموزش‌های بهتر (۲۰)، وجود معلمان مؤثر (۲۰)</p>
	ارتقا منزلت اجتماعی	<p>ارتقای اعتماد به نفس (۱)، شرکت در جلسات مدیران آموزش و پرورش (۳)، کمک کننده مسئولین آموزش در برنامه ریزی‌های آینده (۳)، افزایش عزت نفس و اعتماد به نفس (۴)، رسیدن به جایگاه اجتماعی والا (۵)، ایجاد اطمینان به توانایی سرگروه‌ها (۵)، ایجاد حس صمیمیت بین منتور و دیگر معلمان (۶)، تشویق به‌عنوان سرگروه‌های نمونه (۸)، احساس رضایت از کمک و راهنمایی همکاران (۱۰)، افزایش توانایی در حل مشکلات آموزشی حاد (۱۱)، توانایی کسب سمت‌های بالاتر (۱۲)، کسب امتیازات و جایگاه (۱۳)، واگذاری مسئولیت بیشتر به سرگروه‌ها (۱۳)، ایجاد اعتماد و احترام دوطرفه (۱۴)، ارتباط با مقامات بالاتر (۱۵)، تشویق سرگروه‌ها به ارتقای علمی خودشان (۱۸)، حضور در جلسات برنامه‌ریزی آموزشی (۱۸)، آشنایی بیشتر با معلمان صاحب‌نظر و همکاری جهت حل چالش‌های آموزشی (۱۹)، توانایی در حل مشکلات آموزشی در سطوح بالاتر (۲۱)، منزلت و جایگاه اجتماعی بالا (۲۰)، افزایش رغبت در یادگیری بیشتر (۲۰)، برخورداری از منزلت اجتماعی (۲۱)</p>
	منتور	<p>افزایش اعتماد و آگاهی متقابل بین مربی و متربی (۱)، بالارفتن سطح تجربه کاری و حرفه‌ای منتور (۱)، خود آگاهی و اطلاع از توانایی‌های خویش (۱)، کسب تجربه به‌عنوان یک منتور و مربی (۱)، افزایش سطح دانش تخصصی درباره منتورینگ (۱)، تسلط هر چه بیشتر سرگروه به محتوا (۲)، انجام وظایف به نحو احسن (۲)، انتقال بهتر تجارب به معلمان کم سابقه تر (۲)، لمس بهتر و بیشتر مشکلات (۳)، یادگیری بیشتر (۴)، انتقال تجارب مختلف بین همکاران (۴)، رشد و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای سرگروه‌ها (۵)، استفاده از تجارب دیگر معلمان (۶)، فراگیری روش‌های جدید در فرآیند تدریس (۶)، آشنایی با انواع کلاس‌های درسی (۶)، افزایش تجارب آموزشی (۷)، گنجینه تجارب و اطلاعات آموزشی در راستای تحقق اهداف آموزشی (۷)، افزایش مهارت‌های جدید (۸)، آشنایی بیشتر با مشکلات معلمان در مناطق مختلف (۸)، تسهیل و اشتراک دانش (۸)، افزایش تخصص سرگروه‌ها (۹)، کسب تجربه از تعامل با همکاران مختلف (۱۰)، فراگیری روش‌های جدید (۱۱)، به روز کردن علم (۱۱)، موفقیت سرگروه در کلاس درس خود (۱۱)، افزایش علم (۱۲)، آشنایی بیشتر با مشکلات کلاس‌ها در مدارس مختلف (۱۲)، بهبود عملکرد سرگروه‌ها (۱۳)، استفاده از تجربه همکاران برای حل مشکلات درس خود (۱۳)، کشف ظرفیت‌ها و استعدادهای خود و منتهی (۱۴)، آشنایی با تجارب و ایده‌های جدید (۱۵)، استفاده از خلاقیت دیگران (۱۵)، به‌روز بودن سرگروه (۱۶)، یادگیرنده مادام‌العمر (۱۶)، برخورداری از تجارب کاربردی و مفید (۱۶)، به‌روز بودن همیشگی دانش و اطلاعات منتور (۱۷)، مواجه شدن با مشکلات متفاوت در زمینه آموزشی و تلاش برای رفع آنها (۱۷)، آشنا شدن با روش‌های متفاوت تدریس (۱۷)، به‌کارگیری روش‌های تدریس متفاوت جهت ادامه کار (۱۷)، تبدیل سرگروه‌ها به منبع و مآخذ تجربیات (۱۸)، محور تبادل تجربیات بین همکاران (۱۸)، پی بردن به نقاط ضعف و قوت خود و رفع آنها (۱۹)، کسب تجارب جدید و کاربرد آن در کلاس‌های درس (۲۰)، استفاده از تجارب دیگران جهت رفع نواقص خود (۲۱)</p>
	کسب و کاربرد تجارب جدید	
	افزایش حقوق	<p>کسب درآمد (۱)، برخورداری از امتیازات مالی (۳)، دریافت امتیاز (۵)، کسب حقوق (۱۰)، تأمین معیشت (۱۳)، رسیدن به درآمد (۱۵)، دریافت حقوق بیشتر (۱۹)، کسب درآمد (۲۱)</p>

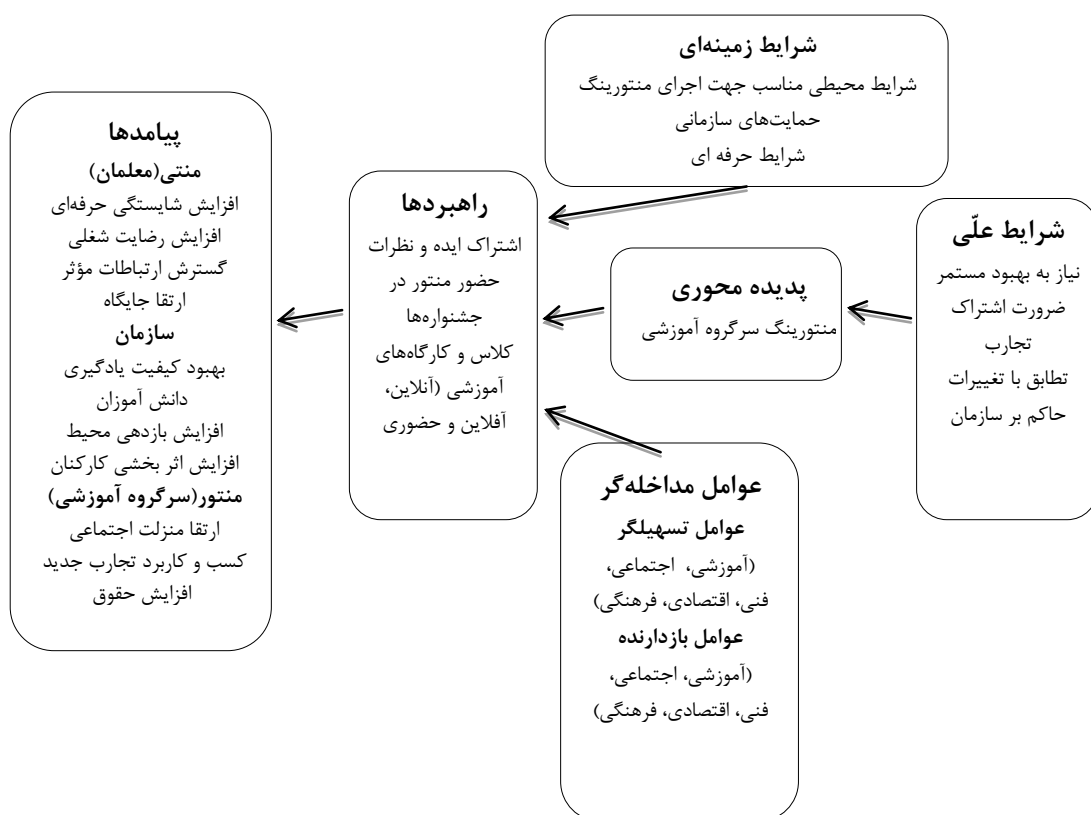
بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، مقولات سه گانه‌ای استخراج شدند که می‌توان آنها را به‌عنوان پیامد اجرای منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان آموزش ابتدایی قلمداد کرد. در واقع از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان می‌تواند نتایج مثبتی برای منتهی (معلمان)، سیستم آموزش و پرورش و منتور (سرگروه) به دنبال داشته باشد. مقولات استخراج شده از

نظر مشارکت‌کنندگان در بخش پیامدها برای منتهی شامل افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای، افزایش رضایت شغلی، گسترش ارتباطات مؤثر، و ارتقا جایگاه می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۷، یکی از سرگروه‌های آموزشی اظهار داشت: "بحث‌های آموزشی و انجام این چنین فرآیندهایی در نظام آموزش همچون نظام‌های آموزشی دیگر کشورها به تقویت روش‌های آموزشی و رفع عیوب و کسب تجارب عالی در کمترین زمان ممکن است و اشتیاق به کارهای گروهی و مشارکتی افزایش می‌یابد و انجام وظایف با بهترین بازده صورت می‌گیرد".

منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی توسعه سازمانی را در سه بخش بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان، افزایش بازدهی محیط و وجود کارکنان اثربخش را به همراه دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱ اذعان داشت: "یکی از پیامدهای کاربرد منتورینگ سرگروه در سطح سازمان، کیفیت بخشی به آموزش و مهارت‌پروری در دانش‌آموزان است که در نتیجه آن کاهش نرخ ترک تحصیل دانش‌آموزان را شاهد هستیم".

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد از جمله پیامدهایی که برای منتور وجود دارد می‌توان به سه مقوله ارتقا منزلت اجتماعی، کسب و کاربرد تجارب جدید و افزایش حقوق اشاره کرد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ به‌عنوان یک سرگروه آموزشی تأکید کرد: "سرگروه‌های آموزشی وقتی با منتورینگ به رشد حرفه‌ای معلمان کمک می‌کند، از این طریق توانایی‌های خود را اثبات می‌کند و این واگذاری مسئولیت‌های مهم‌تر و بیشتر به سرگروه‌ها از طرف مقامات ذی‌ربط را به دنبال دارد".

پس از شناسایی مقوله‌های اصلی، در آخرین مرحله تحلیل داده‌ها، روابط بین مقوله‌های شناسایی شده برقرار شد و الگوی پارادایمی مبتنی بر روش داده‌بنیاد نظام‌مند ترسیم شد. شکل ۱ چارچوب مفهومی برآمده از تحلیل داده‌های پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. چارچوب کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی بر اساس طرح نظام‌مند داده بنیاد

## بحث و نتیجه‌گیری

با گرایش نظام آموزشی به سمت رویکرد سازمان یادگیرنده، گروه‌های آموزشی در مدارس هویت تازه‌ای یافته است. با این وجود، عامل مؤثر در پویایی این گروه، تربیت نیروی انسانی کارآمد جهت هدایت گروه برای نیل به اهداف مطلوب آموزشی است. در راستای هدف هدایت گروه‌های آموزشی، مدارس سالانه نیروهایی را به‌عنوان سرگروه‌های آموزشی از میان معلمان توانمند به منظور توسعه حرفه‌ای دیگر معلمان انتخاب می‌کنند. گفتنی است که اجرای منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه‌ی این جوامع یادگیری جایگاه مهمی داشته و نقش و رفتار آنها در ایجاد محیط یادگیری مهم و نافذ است. با توجه به اهمیت و ضرورت این موضوع، وجود یک چارچوب راهنما جهت کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی برای توسعه حرفه‌ای معلمان می‌تواند راهنمای مناسبی در امر رشد حرفه‌ای معلمان باشد. یافته‌های این مطالعه حاکی از ۲۹ مقوله‌ی کلی است که پس از تحلیل یافته‌ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی در چارچوبی، ابعاد متفاوت کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی ارائه شد. یافته‌های پژوهش نشان دادند پدیده محوری و کانونی در این فرآیند، منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان است. یعنی برنامه‌ای مطلوب با مشارکت و همفکری سرگروه‌های آموزشی و معلمان که همسو با تحولات نوین جهانی در جهت بالندگی معلمان اجرا شود و هدف نهایی اجرای آن تربیت سرمایه‌های انسانی توانمند و خلاق باشد. نتایج تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه‌شونده‌ها حاکی از وجود سه مقوله نیاز به بهبود مستمر، ضرورت اشتراک تجارب، تطابق با تغییرات حاکم بر سازمان برای ایجاد پدیده محوری است. در همین راستا، در پژوهش محمدی (Mohammadi, 2019) ضعف آموزش‌های دانشگاهی به‌عنوان یکی از دلایل استفاده از منتورینگ ذکر شده است که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. با ظهور تغییرات گسترده و سریع که همه جوامع را تحت تأثیر خود قرار داده و به تبع آموزش‌وپرورش نیز از آن مستثنی نیست، باید مهارت‌ها، دانش و نگرش متناسب با این تحولات آموخته شود و از طرفی عمر انسان آنقدر طولانی نیست که بتواند با آزمون و خطا به توسعه برسد. ضروری است تجارب و دانش افراد کارآمد کسب و به کار گرفته شود. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش راهبردها و اقداماتی که از پدیده محوری منتج می‌شود شامل اشتراک ایده و نظرات، حضور منتور در جشنواره‌ها، کلاس و کارگاه‌های آموزشی (آنلاین، آفلاین و حضوری) می‌شود. از جمله راهبردهای منتورینگ که محمدی (Mohammadi, 2019) در پژوهش خود به آن دست یافته منتورینگ به‌صورت حضوری و مجازی بوده است. شرایط محیطی مناسب زمینه را جهت اجرای این راهبردها در منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی فراهم می‌کند، حمایت‌های سازمانی جهت ایجاد انگیزه در سرگروه‌های آموزشی و معلمان برای مشارکت در این دوره‌ها و شرایط حرفه‌ای منتور و منتهی در کاربرد برنامه‌های منتورینگ سرگروه‌های آموزشی اثرگذار می‌باشد. یافته‌های پژوهش طاهری و همکاران (Taheri et al., 2013) حاکی از آن است که جو حمایتی و امکانات از جمله عوامل اثرگذار و مهم در توسعه معلمان می‌باشد. همچنین در پژوهشانشر و ارهارت (Ensher & Ehrhardt, 2020) اشاره شده که با کاربست سازوکارهای تشویقی و حمایتی می‌توان بر بهتر اجرا کردن برنامه منتورینگ کمک کرد که این یافته‌ها با مقوله حمایت سازمانی در پژوهش حاضر مشابهت دارد.

عدم تسلط کامل منتور به مهارت‌های مورد نیاز معلمان، ضعف در مهارت‌های ارتباط میان فردی، ناتوانی در استفاده از تکنولوژی، نبود حقوق چشمگیر و مقاومت معلمان در بیان مشکل از جمله مهم‌ترین عوامل آموزشی، اجتماعی، فنی، اقتصادی و فرهنگی بازدارنده و همچنین حمایت سازمانی، مشارکت فعال میان منتهی و منتور، وجود تجهیزات و زیرساخت‌ها مورد نیاز، حمایت‌های مالی و فرهنگ‌سازی اشتراک تجارب بین همکاران مهم‌ترین عواملی‌اند که در تسهیل کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی نقش به‌سزایی دارند که در نتایج پژوهش اشتراک و همکاران (Straus et al., 2013) نیز یکی از دلایل شکست فرآیند منتورینگ تجربه و تخصص ناکافی مربیان است که با عوامل آموزشی بازدارنده این پژوهش همخوانی دارد.

براساس یافته‌های این پژوهش، کاربست راهبردها در منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی راه‌آورد و پیامدهایی نظیر افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای، افزایش رضایت شغلی، گسترش ارتباطات مؤثر، ارتقا جایگاه را برای منتهی (معلمان) به دنبال دارد. بر اساس یافته‌های دانشمندی و همکاران (Daneshmandi et al., 2017) نیز یکی از پیامدهای استفاده از منتورینگ توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و توانمندی افراد است. همچنین کسب رضایت شغلی از پیامدهای منتورینگ، در پژوهش دیگر (Chung & Kowalski, 2012) دیده می‌شود که با نتایج این پژوهش همسو می‌باشد. هادسون (Hudson, 2013) نیز در پژوهش خود به استفاده از منتورینگ جهت افزایش مهارت‌های ارتباطی اشاره نموده است. از جمله پیامدهای این فرآیند برای آموزش‌وپرورش می‌توان به مواردی همچون بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان، افزایش بازدهی محیط و وجود کارکنان اثربخش اشاره کرد. پیشرفت درسی دانش‌آموزان در پژوهش محمدی (Mohammadi, 2019) به‌عنوان پیامدهای سازمانی منتورینگ به چشم می‌خورد و در پژوهش دیگر (Callahan, 2016) نیز بهبود یادگیری دانش‌آموزان اشاره شده است که با مقوله بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان در این پژوهش همخوانی دارند. علاوه بر این کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی برای خود آنها به‌عنوان منتور نیز ارتقا منزلت اجتماعی، کسب و کاربرد تجارب جدید و افزایش حقوق را به ارمغان می‌آورد. بر اساس نتایج پژوهش قلی‌پور و همکاران (Gholipour et al., 2016) در جریان منتورینگ دانش و تجربیات میان دو طرف شرکت‌کننده مبادله می‌شود. رکا و گانش (Rekha & Ganesh, 2012) در مقاله‌ای با عنوان آیا منتورها با منتورینگ دیگران یاد می‌گیرند؟ به بررسی نتایج حاصل از منتورینگ در جهت بهسازی منتورها پرداخته‌اند. یافته‌های این مطالعه نیز نشان داده است که حضور منتورها در برنامه منتورینگ منجر به یادگیری بیشتر خود آنها نیز می‌شود.

در پایان می‌توان گفت با توجه به تغییرات سریع و گسترده در نظام آموزشی، لزوم تناسب آموزش‌ها و فرآیندهای آموزشی و پرورشی مدارس دوره آموزش ابتدایی با تحولات و نیازهای جامعه، توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی می‌تواند نقش برجسته‌ای در اثربخشی سازمانی و ارتقای موفقیت دانش‌آموزان و معلمان داشته باشد. بنابراین، لزوم توجه به برنامه توسعه حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی از مهم‌ترین اولویت‌های نظام آموزشی است. نتایج پژوهش حاضر برای جامعه آموزش‌وپرورش از جمله کارشناسان آموزش ابتدایی ادارات و سرگروه‌های آموزشی کاربردی است. شناسایی مؤلفه‌های کاربرد منتورینگ سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی راهنمای مناسبی برای شناخت بسترها، شرایط، شاخص‌ها، موانع و پیامدها و به طور خلاصه، چارچوب توسعه حرفه‌ای معلمان است تا به کمک آن زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان مدارس دوره آموزش ابتدایی را که اساسی‌ترین و زیربناترین دوره نظام آموزشی است، فراهم کند. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود در جذب و استخدام معلمان مدارس ابتدایی براساس مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای عمل شود. همچنین سرفصل‌های آموزشی و کارگاهی با توجه به مهارت‌های مورد نیاز معلمان تدوین شود. حمایت از فعالیت‌های سرگروه و اختصاص زمان کافی به آنان جهت تشکیل جلسات هم‌اندیشی با معلمان همپایه خود و لزوم فراهم کردن امکانات و وسایل آموزشی در راستای ارتقای کیفیت این جلسات، مد نظر کارشناسان قرار گیرد.

### مشارکت نویسندگان

این مقاله، برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد در رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد با عنوان «ارائه چارچوبی برای کاربرد منتورینگ توسط سرگروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی شهرستان قاینات» بود. نقشه و طرح اساسی، بیان مسئله، بحث و نتیجه‌گیری و رعایت ساختار مقاله به صورت همزمان بر عهده دکتر داود قرونه و فاطمه عنایتی‌زاده است و به صورت مشترک توسط آنها انجام شد.

## تشکر و قدردانی

از تمامی معلمان، مدیران مدارس آموزش ابتدایی و سرگروه‌های آموزشی شهرستان قائنات که در این پژوهش همکاری داشتند قدردانی می‌شود.

## تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

## منابع

- ادیب حاج باقری، محسن، پرویزی، سرور، و صلصالی، مهوش. (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق کیفی*. تهران: بشری.
- استاد رحیمی، مریم. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین کیفیت منتورینگ با خودکارآمدی معلمان تازه‌کار در مدارس ابتدایی جنوب شهر تهران. [پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی]، دانشگاه خوارزمی تهران.
- ایمان، محمدتقی، و محمدیان، منیژه. (۱۳۸۷). روش‌شناسی نظریه بنیادی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۴ (۵۶)، ۵۴-۳۱. [https://method.rihu.ac.ir/article\\_427.html](https://method.rihu.ac.ir/article_427.html)
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: دیدار.
- خداویسی، سارا، و سراجی، فرهاد. (۱۳۹۸). توسعه حرفه‌ای معلمان با استفاده از فضای مجازی: مطالعه پدیدارشناسانه معلمان شهر همدان. *فناوری آموزش*، ۱۴ (۱)، ۱۰۹-۱۲۱.
- <https://doi.org/10.22061/jte.2018.3771.1939>
- دانشمندی، سمیه؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت و قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۹۶). واکاوی اقدامات منتور و منتی در منتورینگ. *نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۴ (۱۴)، ۵۵-۲۹. <http://journalie.ir/Article/30178/FullText>
- سالاری، سمیه (۱۳۹۵). *امکان‌سنجی پیاده‌سازی منتورینگ در صلاحیت حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی*. [پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد برنامه‌ریزی درسی]، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- سرخ، عباس (۱۴۰۰). *بررسی نقش گروه‌های آموزشی در توسعه حرفه‌ای معلمان شهرستان باوی*. [پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی]، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- سلیمی، رقیه. (۱۳۹۶). *طراحی چارچوب مدیریتی بهسازی سرگروه‌های دوره ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه پنج شهر مشهد*. [پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی]، دانشگاه فردوسی مشهد.
- سیفی، علی، پورکریمی، جواد، نامداری پژمان، مهدی. (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان راهنمای کارورزی دانشگاه فرهنگیان. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۲ (۴)، ۴۲۳-۴۵۹.
- <https://doi.org/10.48310/PMA.2023.3458>
- طاهری، مرتضی، عارفی، محبوبه، پرداختچی، محمدحسن، و قهرمانی، محمد (۱۳۹۲). کاوش فرآیند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم: نظریه داده‌بنیاد. *نوآوری‌های آموزشی*، ۱۲ (۴۵)، ۱۷۶-۱۴۹.
- [https://noavaryedu.oerp.ir/article\\_79002.html](https://noavaryedu.oerp.ir/article_79002.html)
- عرفانی، نصرالله، و امینی مفرد، مرضیه. (۱۳۹۹). بررسی راهکارهای توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی شهر لالچین. *فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم*، ۵ (۱)، ۵۷-۴۱. DOR: 20.1001.1.24765600.1399.5.1.3.9
- علیمحمدی، غلامعلی، جباری، نگین، و نیازآذری، کیومرث. (۱۳۹۸). توانمندسازی حرفه‌ای معلمان در چشم‌انداز آینده و ارائه مدل. *نوآوری‌های آموزشی*، ۱۱ (۱)، ۲۸-۷. <https://doi.org/10.22034/jei.2019.88531>
- غلامی، فاطمه. (۱۳۹۶). *کاربست منتورینگ در بهسازی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد*. [پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی]، دانشگاه فردوسی مشهد.

- قلی‌پور، آرین، موسوی، جواد، وهاشمی، محمد. (۱۳۹۵). تبیین نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۱۰)، ۷۲-۵۱. <http://istd.saminattech.ir/Article/29646>
- کلهر، منوچهر، کرمی‌پور، محمدرضا، و اسدی، مسعود. (۱۳۹۸). نقش پژوهشگری، خلاقیت، اخلاق حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای و استفاده از فناوری در تدریس مؤثر معلمان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۲)، ۱۱۶-۱۲۴.   
DOR: 20.1001.1.22517634.1398.14.5.17.4
- محمدی، زهرا (۱۳۹۸). نقش منتورینگ معلمان باتجربه بر توسعه حرفه‌ای معلمان کم‌تجربه در مدارس دوره ابتدایی شهر قاین: مطالعه پدیدارشناختی. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی]، دانشگاه بیرجند.
- منصوریان، یزدان. (۱۳۸۶). *گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد؟* تهران: انتشارات چاپار.
- نامداری پژمان، مهدی، زارع بازقلعه، صنویا، موسوی تازه‌آبادی، سیده فاطمه، و مروت، برزو. (۱۴۰۱). بررسی راهکارهای افزایش مشارکت دانشجویان دانشگاه فرهنگیان در فعالیتهای فرهنگی- اجتماعی. *پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی*، ۱۲(۲۶)، ۶۱-۱۰۴.   
DOR: 20.1001.1.2717087.1401.12.26.3.3
- نامداری پژمان، مهدی، و ادوای، فرشید. (۱۴۰۳). مفهوم‌پردازی «اسارت در دام دانش» در معلمان ابتدایی. توسعه حرفه‌ای معلم، ۹(۲)، ۱-۲۱.   
<https://doi.org/10.48310/tpd.2024.15693.1595>
- نصیری‌نیا، شهاب. (۱۳۹۸). بررسی وضعیت توسعه حرفه‌ای اثربخش در بین معلمان ابتدایی شهر سمنان. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی]، دانشگاه کردستان.

## References

- Adib Hajbageri, M., Parvizi, S., & Salsali, M. (2011). *Qualitative research methods*. Tehran: Boshra. [In Persian]
- Alessa, M. A. (2017). *The Influence of Mentoring Relationship Quality and Satisfaction on Novice Teachers' Self-Efficacy*. The University of North Dakota.
- Alimohammadi, G., Jabari, N. & Niazazri, K. (2019). Professional empowerment of teachers in the future perspective and providing a model. *Educational Innovation Quarterly*, 18(69), 7-28. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jei.2019.88531>
- Barab, S. A., MaKinster, J. G., Moore, J. A., Cunningham, D. J., & ILF Design Team. (2001). Designing and building an on-line community: The struggle to support sociability in the Inquiry Learning Forum. *Educational Technology Research and Development*, 49(4), 71-96. <https://doi.org/10.1007/BF02504948>
- Bazargan, A. (2010). *An introduction to qualitative and mixed research methods*. Tehran: Didar. [In Persian]
- Bernadine, G. G. K. (2019). Challenges faced by educators in the implementation of Continuing Professional Teacher Development (CPTD): Gauteng Province. In *Teacher Education in the 21st century*. *IntechOpen. Higher Education Studies*, 34(15), 45-78.   
<https://doi.org/10.5772/intechopen.84836>
- Callahan, J. (2016). Encouraging retention of new teachers through mentoring strategies. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 83(1), 21-34.   
<https://www.proquest.com/openview/9ba27a8b6438072d5978457b38061b6d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47978>
- Chung, C. E., & Kowalski, S. (2012). Job stress, mentoring, psychological empowerment, and job satisfaction among nursing faculty. *Journal of Nursing Education*, 51(7), 381-388.   
<https://doi.org/10.3928/01484834-20120509-03>
- Daneshmandi, S., Fathi Vajargah, K., Khorasani, A. & Ghilçli, B. (2017). Analyzing the actions of mentor and mentee in mentoring. *Innovation and Entrepreneurship*, 4(14), 29-55. [In Persian] <http://journalie.ir/Article/30178/FullText>
- Ensher, E., & Ehrhardt, K. (2020). Antecedents and outcomes of callings for university students: An examination of mentoring and insight eExperiences. *Journal of Career Development*, 13(2), 34-49. <https://doi.org/10.1177/0894845320941103>

- Erfani, N. & Amini Mofard, M. (2019). Investigating the strategies of professional development of primary teachers of Lalejin city. *Teacher's Professional Development Quarterly*, 5(1), 41-57. [In Persian] DOR: 20.1001.1.24765600.1399.5.1.3.9
- Eriksson, A. (2013). Positive and negative facets of formal group mentoring: Preservice teacher perspectives. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21(3), 272-291. <https://doi.org/10.1080/13611267.2013.827834>
- Esmaili, E.; Samari, M., & Hasani, M. (2020). The relationship between the components of self-efficacy and organizational trust with the professional development of primary school teachers: the mediating role of leadership perception. *School Management*, 8(1), 446-416. <https://doi.org/10.34785/J010.2020.697>
- Fazalali, F. (2019). The effect of reverse professional development on the progress of new English language teachers. *Linguistic research in foreign languages*, 2(1), 389-376. <http://www.jallr.com/index.php/JALLR/article/view/1053/pdf1053>
- Feng, L., Hodges, T. S., Waxman, H. C., & Malatesha Joshi, R. (2019). Discovering the impact of reading coursework and discipline-specific mentorship on first-year teachers' self-efficacy: a latent class analysis. *Annals of dyslexia*, 69(1), 80-98. <https://doi.org/10.1007/s11881-018-00167-1>
- Gholami, F. (2017). *The application of mentoring in improving the managers of Ferdowsi University of Mashhad*. [Master's thesis in educational management], Ferdowsi University of Mashhad. [In Persian]
- Gholipour, A.; Mousavi, J. & Hashemi, M. (2016). Explaining the positive and negative roles of mentoring in improving knowledge sharing. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 3(10), 51-72. [In Persian] <http://istd.saminattech.ir/Article/29646>
- Hudson, P. (2013). Mentoring as professional development: 'growth for both' mentor and mentee. *Professional development in education*, 39(5), 771-783. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.749415>
- Iman, M. T. & Mohammadian, M. (2008). Grounded theory methodology. *Humanities Methodology Quarterly*, 14(56), 31-54. [In Persian] [https://method.rihu.ac.ir/article\\_427.html](https://method.rihu.ac.ir/article_427.html)
- Jarvis, J. (2004). Coaching and buying coaching services: A guide. *Chartered Institute of Personnel and Development*, 54(24), 238-256. <https://search.worldcat.org/title/coaching-and-buying-coaching-services-a-guide/oclc/59181626>
- Kalhor, M., Karamipour, M. R. & Asadi, M. (2020). The role of research, creativity, professional ethics, professional development and the use of technology in the effective teaching of teachers. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 14(2), 116-124. [In Persian] DOR: 20.1001.1.22517634.1398.14.5.17.4
- Khodaveisi, S., & Seraji, F. (2019). Teachers' professional development using cyberspace: The phenomenological study of Hamedan teachers. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 14(1), 109-121. [In Persian] <https://doi.org/10.22061/jte.2018.3771.1939>
- Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48(18), 68-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.006>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. <https://doi.org/10.2307/256064>
- Mansourian, Y. (2007). *What is grounded theory and what is its application?* Tehran: Chapar Publications. [In Persian]
- Mohammadi, Z. (2019). *The role of mentoring of experienced teachers on the professional development of less experienced teachers in primary schools of Qain city: a phenomenological study*. [Master's thesis in educational management], Birjand University. [In Persian]
- Moravec, M., Williams, A., Aguilar-Roca, N., & O'Dowd, D. K. (2010). Learn before lecture: A strategy that improves learning outcomes in a large introductory biology class. *CBE—Life Sciences Education*, 9(4), 473-481. <https://doi.org/10.1187/cbe.10-04-0063>

- Namdari Pejman, M., & Edvay, F. (2024). Conceptualization of "Captivity in the Trap of Knowledge" in Primary Teachers. *Teacher Professional Development*, 9(2), 1-21. [In Persian] <https://doi.org/10.48310/tpd.2024.15693.1595>
- NamdariPejman, M., Zare Bazqaleh, S., Mousavi Tazehabadi, S. F., & Morovat, B. (2023). Investigating methods to increase the participation of Farhangian University students' in socio-cultural activities. *Bi-Quarterly Journal of Cultural Guardianship of the Islamic*, 12(26), 61-104. [In Persian] DOR: 20.1001.1.2717087.1401.12.26.3.3
- Nasirinia, S. (2019). *Investigating the status of effective professional development among elementary school teachers in Sanandaj city*. [Master's thesis on curriculum planning], University of Kurdistan. [In Persian]
- Ostadrahami, M. (2019). *Investigating the relationship between the quality of mentoring and the self-efficacy of novice teachers in elementary schools in the south of Tehran*. [Master's thesis in educational management], Khwarazmi University, Tehran. [In Persian]
- Rekha, K. N., & Ganesh, M. P. (2012). Do mentors learn by mentoring others? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(3), 205-217. <https://doi.org/10.1108/20466851211279466>
- Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 116-126. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.07.008>
- Rousseau, M. (2008). *Structured mentoring for sure success*. Pennwell books.
- Salari, S. (2016). *Feasibility of implementing mentoring in the professional qualification of primary school teachers*. [Master's thesis on curriculum planning], Allameh Tabatabai University, Tehran. [In Persian]
- Salimi, R. (2017). *Designing a management framework for the improvement of primary education groups in Panj Shahr of Mashhad*. [Master's thesis in educational management], Ferdowsi University of Mashhad. [In Persian]
- Sambunjak, D., Straus, S. E., & Marušić, A. (2006). Mentoring in academic medicine: a systematic review. *Jama*, 296(9), 1103-1115. <https://doi.org/10.1001/jama.296.9.1103>
- Seyfi, A., Pourkarimi, J., & Namdari Pejman, M. (2023). Designing a model of professional competencies for internship mentore's of Farhangian University. *Educational and Scholastic studies*, 12(4), 423-459. [In Persian] <https://doi.org/10.48310/pma.2023.3458>
- Sorkhi, A. (2021). *Investigating the role of educational groups in the professional development of teachers in Bavi city*. [Master's thesis in educational management]. Shahid Chamran University of Ahvaz. [In Persian]
- Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C., & Feldman, M. D. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationships: a qualitative study across two academic health centers. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(1), 82-112. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31827647a0>
- Suchánková, E., & Hrbáčková, K. (2017). Mentoring in the Professional Development of Primary and Secondary School Teachers. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 10(1), 7-15. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2017.100102>
- Taheri, M., Arefi, M., Pardakhchi, M. H., & Ghahramani, M. (2013). Exploring the professional development process of teachers in teacher training centers: Grounded theory. *Educational innovations*, 12(45), 149-176. [In Persian] [https://noavaryedu.oerp.ir/article\\_79002.html](https://noavaryedu.oerp.ir/article_79002.html)