

## طراحی الگوی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی با رویکرد فراترکیب

دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۴

### مرتضی بدری<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، تهران، ایران

### حمید رحیمیان

دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### مرتضی طاهری

دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### عباس عباس‌پور

استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده:

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس دوره‌ی ابتدایی با رویکرد فراترکیب می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با روش کیفی فراترکیب انجام شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، مطالعات انجام شده در بازه‌ی زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ می‌باشد، در این زمینه مطالعات فراوانی در زمینه موضوع مورد نظر ارزیابی و در نهایت ۶۲ مقاله به صورت هدفمند انتخاب گردید و با تحلیل محتوای کیفی و رویکرد استقرای، در مجموع ۱۰۴ کد ۱۳ زیرمقوله و ۴ مقوله کلیدی طی فرآیند جست‌وجو و ترکیب نظام‌مند انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفت و اعتبار آن از طریق آزمون کاپای کافمن که برابر با ۰/۸۱۱ بود، تأیید گردید. یافته‌های پژوهش بر مبنای ترکیب الگوها و برنامه‌های توسعه‌ی فردی، الگویی جامع برای برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس ابتدایی پیشنهاد داد که می‌تواند مبنای چگونگی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس قرار گیرد. مهم‌ترین مقوله‌های کلیدی شناسایی شده برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس ابتدایی، شامل مرور برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، تدارک و تهیه‌ی برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، اجرای برنامه‌ی توسعه‌ی فردی و نتایج برنامه‌ی توسعه‌ی فردی است.

**واژگان کلیدی:** توسعه‌ی فردی، برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، مدیران مدارس، دوره‌ی ابتدایی.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: m.badri@atu.ac.ir

---

**Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with  
the mediating role of job involvement in the health system**

---

**Morteza Badri<sup>1</sup>**

Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**hamid rahimian**

Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**morteza tahri**

Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Abbas Abaspoor**

Professor, Department of Management and Educational Planning, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Ira

**Abstract:**

The purpose of the current research is to design a model of the personal development plan of elementary school principals with a Meta-synthesis approach. In terms of purpose, the current research is applied and conducted with a qualitative method. The statistical population of the current research is the studies conducted in the period from 2010 to 2022, in this regard, many studies in the field of the subject were evaluated and finally 62 articles were selected purposefully and with qualitative content analysis and inductive approach, a total of 104 codes, 13 subcategories and 4 key categories It was selected and analyzed during the systematic search and combination process, and its validity was confirmed through Kaufman's kappa test, which was equal to 0.811. Based on the combination of personal development models and programs, the research findings proposed a comprehensive model for the personal development program of primary school principals, which can be the basis of how to develop the personal development of school principals. The most important key categories identified in the personal development program of elementary school principals include the review of the personal development plan, the preparation of the personal development plan, the implementation of the personal development plan, and the results of the personal development plan.

**Keywords:** Personal Development, Personal Development Program, School Principals, Primary School.

---

<sup>1</sup> Corresponding author: m.badri@atu.ac.ir

## مقدمه

2012 و Salazar, 2007). تحقیقات نشان داده است که بسیاری از مدیران مدارس با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن، دارند (Griffith, 2012). می‌توان گفت که همه مدیران مدارس، صرف‌نظر از هر ویژگی، نیازهای توسعه‌ای منحصر به فردی دارند، که باید شناسایی و مرتفع گردد (Helsing, D., & Lemons, 2008: 15). در واقع صرفاً استفاده از معلمان که تجربه آموزشی دارند، برای پست‌های مدیریت به این معنی نیست که آن‌ها آماده هستند تا رهبران مدرسه باشند! بلکه برنامه‌ها و طرح‌هایی برای توسعه باید معرفی، بررسی و استفاده شوند (Job, 2022:42). و در این خصوص که چه تمهیداتی برای توسعه رفتارهای مناسب مدیران آموزشی لازم است، بحث مداومی وجود دارد (Bush, 2010) چنان‌که (Dempster, Alen, & Gatehouse, 2009: 314) اذعان دارند در خصوص توسعه مناسب مدیران مدارس، نیاز به دانش‌ها و مهارت‌های منحصر به فردی در مراحل مختلف شغلی وجود دارد؛ براین اساس تمرکز بر برنامه‌های توسعه مدیران مدارس، به عنوان بخش کلیدی و مهم توسعه و اصلاحات آموزشی مطرح شده است (Schleicher, 2012: 14) چرا که پژوهش‌ها نشان می‌دهد طراحی و اجرای برنامه‌هایی که فرصت‌هایی برای یادگیری مهارت‌های فردی و حرفه‌ای مدیران مدارس ایجاد می‌کند، تأثیری بسیار زیادی بر توسعه آنها دارد (Cardno & Youngs, 2013: 256).

برنامه‌های توسعه مدیران مدارس، ظرفیت آن‌ها را جهت رهبری مؤثرتر بالا می‌برد و مهارت‌های آن‌ها را در حوزه‌هایی چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش، افزایش می‌دهد (Courtney & Gunter, 2015: 1396)؛ از این رو ضروری است مدیران مدارس از برنامه‌های توسعه که آن‌ها را قادر سازد در زمینه اصلاحات آموزشی به طور مؤثر عمل کنند، استفاده کنند (Hussin & Al Abri, 2015: 91). از طرفی همان‌طور که ادبیات توسعه رهبری آموزشی نشان می‌

مدیریت و رهبری مؤثر، پیش‌نیاز آموزش با کیفیت بالا در آموزش و پرورش است و مدیریت شایسته، کلید موفقیت هر مدرسه است (Okoko, Scott & Bush, 2020). تحقیقات بسیاری حکایت از تأثیر مدیران مدارس بر اثربخشی مدارس و نتایج مربوط به یادگیرندگان دارند (Rhodes, & Brundrett, Bush, 2020, 2010). مدیران مدارس با ایجاد ساختارهای خاص و شرایط آموزشی جدید، می‌توانند بهبود کیفیت آموزش و دستیابی به نتایج کیفی جدید را تضمین کنند (Masalimova et al, و Kashina et al, 2016). امروزه مدیریت مدارس، صرفاً اداره کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست (Murray, 2015 و Eacott, 2011) و آموزش رسمی مدیران مدرسه، به تنهایی برای موفقیت مدارس کافی نمی‌باشد (Huong, 2020)؛ بلکه رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه-ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد دانش‌آموزان و مدارس را داشته باشند (Sugrue, 2015: 94). براین اساس برنامه‌های آمادگی و توسعه مدیران مدارس در حال حاضر موضوع طلایه‌دار تئوری و عمل رهبری و مدیریت آموزشی است (Eacott & Asuga, 2014: 920). با وجود این، در آموزش و پرورش، استفاده از برنامه‌های توسعه رهبری شرایط خوبی ندارد و فقدان استراتژی ساختاریافته ممکن است این شرایط را ادامه دهد (Job, 2022: 15).

توسعه مدیران مدارس به‌خصوص مدیران مدارس ابتدایی، یکی از اجزای ضروری برای ایجاد محیط آموزشی کارآمد، پیشبرد آموزش و توسعه و بهبود عملکرد فراگیران است (Rhodes, C., & Bizzell, 2011). نتایج تحقیقات (Birman et al, 2011 و Houghton-Hill, 2000) متعددی از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند (Griffith, Ryan et al, 2011; Eller, 2010; Bizzell, 2011).

از برنامه‌های آمادگی مدیران مدارس در دانشگاه‌ها به‌طور صحیح مدیران را برای نقش‌های رهبری آموزش نمی‌دهند، برنامه‌های توسعه‌ی رهبری با نام "خودتان را رشد دهید" بر تأثیرگذاری مدیران مدارس به عنوان رهبران مدرسه، تأثیر مثبت داشت. (Ng & Szeto, 2016). در مطالعاتی به آماده‌سازی رهبران مدارس و نیازهای توسعه‌ی مدیران تازه منصوب شده پرداختند. نتایج نشان داد که در هنگ‌کنگ، نیاز شدیدی به تهیه فرصت‌های لازم برای توسعه‌ی مداوم مدیران مدارس تازه منصوب شده وجود دارد تا آن‌ها بتوانند با اصلاحات و جهانی شدن در توسعه‌ی مدارس برخورد بهتری داشته باشند. (Hilliard, 2015)، در پژوهش خود، به ارزیابی برنامه‌های توسعه‌ی مدیران پرداخته و نتیجه می‌گیرد که فرصت ارائه شده به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های رهبری، بیشترین تأثیر را بر توسعه‌ی مدیران دارد. (Moolenaar & Slegers, 2015: 25)، نشان می‌دهند که ارتباطات اجتماعی مدیران، عضویت در شبکه‌های اجتماعی و دید تحولی به رهبری بر توسعه آنان مؤثر است. اجرای برنامه‌های توسعه، تأثیری مثبت و مستقیم بر توانایی مدیران و افزایش اعتماد به نفس آنان داشته و برای قبول مسئولیت آمادگی بیشتری حاصل می‌کنند (Kimber, 2013). در تحقیقی که توسط (Davis & Darling-Hammond, 2012) با عنوان "برنامه‌های ابتکاری آماده‌سازی مدیران مدارس" انجام شد که رهبری مدرسه مؤثر از طریق تلفیق تجربیات عملی و مبتنی بر مسئله و دانش مبتنی بر تحقیق به بهترین وجه توسعه می‌یابد. در پژوهشی ابراهیم (۲۰۱۱)، به آماده‌سازی و توسعه‌ی مدیران مدارس دولتی کنیا پرداخت. یافته‌های این مطالعه کیفی نشان می‌دهد که علی‌رغم عدم آمادگی و توسعه‌ی مدیران مدارس، روش‌هایی برای آماده‌سازی و توسعه مدیریت مدارس وجود دارد. این روش‌ها می‌تواند شامل دوره‌های ضمن-خدمت، کنفرانس‌های مدیران مدارس و ابتکارات فردی باشد. (Talai, et al (2022)، در مطالعه‌ای با عنوان "آه مدل جامع توسعه‌ی فردی منابع انسانی شایسته‌محور (مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه‌ی مفهوم" برنامه‌ی توسعه‌ی فردی را شامل مراحل

دهد، مسائل خاصی برای کسانی که نقش رهبری آموزشی را تجربه می‌کنند، وجود دارند و با چالش‌هایی فراتر از چالش‌های اولیه شغل روبه‌رو می‌شوند؛ لذا برنامه‌های توسعه‌ی مدیران باید مرتبط، شخصی و منحصر به فرد باشند و به‌طور کلی، فرصت‌هایی برای یادگیری شخصی و حرفه‌ای فراهم کنند (Cardno & Youngs, 2013, 256). به عبارتی این برنامه‌ها باید برنامه‌هایی عملیاتی باشند که به صورت شخصی طراحی شده و اهداف و فعالیت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت را برای توسعه‌ی فردی ایجاد و نیازهای آموزشی و تجارب توسعه‌ای را برای حصول این اهداف در یک دوره‌ی زمانی مشخص و به منظور بهره‌مندی افراد و سازمان، شناسایی کند (Aguinis & Gabriel, 2022: 819) و در این خصوص برنامه‌های توسعه‌ی مدیران، تبدیل به یک امری ضروری شده است (Naicker & Naidoo, 2014: 290) و به عنوان یک ابزار استراتژیک، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است (Bennett, 2006: 13 و Beusaert et al, 2011: 249). برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی فراهم می‌سازد که از طریق آن شناسایی، ارتباط و مستندسازی نیازهای یادگیری آینده و فرصت‌هایی برای توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای تسهیل می‌شود (Patel et al, 2013: 221). بهبود دانش و مهارت‌های مدیران مدارس از طریق برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، یک گام مهم در بهبود اثربخشی مدارس، اثربخشی آموزش و عملکرد یادگیری دانش‌آموزان است و باید فرصت‌هایی به مدیران مدارس در همه‌جا ارائه شود تا آن‌ها بتوانند کار خود را با توجه به سطح و کیفیت مورد نیاز انجام دهند (Hussain & Al Abri, 2015: 91). هدف کلی برنامه‌های توسعه‌ی فردی مدیران مدارس، توسعه‌ی توانایی آن‌ها در ایجاد تغییرات برای ایجاد شرایط آموزشی و یادگیری مؤثر در مدارس است (Youngs, et al 2010). طی دو دهه اخیر مطالعات متنوعی برای مطالعه برنامه‌های توسعه‌ی مدیران مدارس انجام شده است که در ادامه به صورت مختصر به تعدادی از آن پرداخته شده است:

(Tingle, Corrales, & Peters (2019)، در پژوهشی با عنوان "برنامه‌های توسعه‌ی رهبری: سرمایه‌گذاری برای مدیران مدارس" مطرح کردند که با توجه به این‌که برخی

مرحله سوم فرد باید وضع موجود و وضع مطلوب را مقایسه و تحلیل شکاف به مشخص شده را تحلیل کند در مرحله پایانی یعنی برنامه‌ریزی اجرایی، یک برنامه‌ریزی عملی تعیین می‌کند که چه نیازهایی و چگونه بایستی اعمال شوند.

چنان که از مرور مطالعات و پژوهش‌های انجام شده برداشت می‌شود، یکی از عرصه‌هایی که دل‌مشغولی و دغدغه‌های زیادی را برای متولیان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش ایجاد کرده است، مسئله مدیریت آموزش و پرورش به‌خصوص مدیریت مدارس و به شکل حساس‌تر مدیریت مدارس ابتدایی است. با توجه به اهمیت توسعه‌ی مدیران مدارس ابتدایی، در دو دهه گذشته پژوهش‌های متنوعی از جنبه‌های مختلف مثل ارائه الگوهای توسعه، توسعه حرفه‌ای مدیران، تأثیر توسعه‌ی مدیران مدارس بر عملکرد مدارس و غیره انجام شده است، ولی آنچه که آشکار است، تنوع و آشفتگی بسیار زیادی است که در زمینه الگوها و مؤلفه‌ها دیده می‌شود، به‌گونه‌ای که می‌توان ادعا کرد، تاکنون مدل جامعی برای توسعه فردی مدیران مدارس ارائه نشده است که هم پژوهشگران با استفاده از آن به انجام کارهای پژوهشی بپردازند و هم مدیران مدارس به عنوان طرح و برنامه‌ای برای توسعه فردی خود از آن استفاده کنند. از این رو، پژوهش حاضر سعی دارد با نگاهی موشاکافانه و دقیق با روش فراترکیب، ابعاد مختلف برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی را بررسی کرده و در نهایت در راستای فرایند توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، الگویی جامع ارائه دهد. وجه تمایز و نوآوری پژوهش حاضر در مقایسه با سایر پژوهش‌های انجام‌شده، به شرح زیر است: اول؛ اینکه پژوهش حاضر سعی داشته به منظور جامع بودن و غنای کار، ضمن در نظر گرفتن و تحلیل مطالعات موجود در حوزه توسعه مدیران مدارس، مطالعاتی که در ارتباط با برنامه توسعه فردی مدیران سایر سازمان‌ها نیز انجام شده را ترکیب کند دوم؛ در این

تعیین اهداف، اولویت‌بندی اهداف، راهبردهای تحقق اهداف، مدیریت زمان، تدوین برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، اجرای مشارکتی، تعیین معیارهای ارزیابی، ارزیابی، ارائه‌ی بازخورد، بازنگری برنامه‌ی توسعه‌ی فردی است

برنامه‌ی توسعه‌ی فردی در مطالعه‌ی Armstrong & Taylor(2020)، شامل چهار مرحله ۱. تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و نیازهای توسعه‌ای ۲. رسیدن به اهداف ۳. تهیه برنامه ۴. پیاده‌سازی-اقدام طبق برنامه-ریزی است. در پژوهش (Bintani, 2020)، روند برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مستلزم تعهد از جانب خود فرد است تا به تأمل، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های ساخته شده عادت کند. تمام فرایندها در برنامه‌ی توسعه‌ی فردی به طور مداوم انجام می‌شود؛ بنابراین چرخه‌ای از حلقه-های فرآیند برنامه‌ی توسعه‌ی فردی شامل برنامه، توسعه و مرور تشکیل می‌شود. برنامه‌ی توسعه‌ی فردی در پژوهش (Rimer, 2018) سه مرحله‌ی اصلی دارد: ۱. تعیین اهداف ۲. انجام اقدامات و ۳. بازخورد. برنامه توسعه فردی در دانشگاه کارولینای جنوبی شامل ۴ مرحله ۱: تجزیه و تحلیل نیازهای توسعه ۲: تنظیم اهداف ۳. شناسایی فعالیت‌های خاص، آموزش و تجارب مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و مرحله ۴: تعریف معیارهای موفقیت و خطوط زمانی آن است. برنامه‌ی توسعه‌ی فردی در پژوهش Chlebkova et al, (2015)، شامل چهار مرحله‌ی مجزا ولی مرتبط ۱. ارزیابی مهارت‌های خود و تعیین اهداف شغلی و فرصت‌های توسعه: ۲. بررسی امکانات: تجزیه و تحلیل فرصت‌هایی که می‌تواند منجر به تحقق اهداف از نظر امکان‌سنجی، مناسب‌بودن، اولویت‌ها، مزایا و مضرات باشد ۳. تصمیم‌گیری- انتخاب و توسعه‌ی مناسب برنامه‌های عملی، ابزار و مهلت و ۴- تغییر در حوزه یک سطح بالاتر یا دستیابی به اهداف است (Chlebkova et al, 2015: 251). در پژوهش (Emami et al 2020)، برنامه توسعه یفردی شامل مراحل اول تعیین هدف(وضع مطلوب)، مرحله دوم فرد باید به شناخت وضع موجود خود بپردازد در

پژوهش نتایج مطالعاتی ترکیب شده است که یافته- هایش جنبه فرآیندی و مرحله‌ای داشته است. به عبارتی ضمن در نظر گرفتن مرحله‌ای بودن برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس، ملاک فرآیندی بودن مفاهیم احصا شده در نظر گرفته شده و سعی شده است جنبه‌هایی از مطالعات احصا شوند که به نوعی به فرآیند توسعه‌ی فردی مدیران کمک می‌کند.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، به روش فراترکیب (Sandelowski, M., & Barroso, 2007) انجام شده است که از مصاحبه برای تأیید مدل فراترکیب نیز بهره برده شده است. براین اساس، در تدوین مدل نهایی از دو منبع (الف) اسناد و مدارک، (ب) نظر متخصصان مدیریت مدارس برای تدوین مدل استفاده شده است. فراترکیب، تحلیل کیفی محتوای مطالعات کیفی اولیه در زمینه‌ی یک موضوع است (Bench & Day, 2010: 490). فراترکیب، شبیه به فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد (beck, 2002; 2015). استفاده از روش فراترکیب به خاطر وجود منابع قابل توجهی پیرامون برنامه‌های توسعه‌ی مدیران مدارس بوده است که می‌تواند تصویری اولیه برای برنامه‌های توسعه‌ی مدیران مدارس نیز فراهم سازد. براساس روش فراترکیب، متن پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع توسعه‌ی مدیران مدارس، داده به حساب می‌آیند و همانند متن مصاحبه در پژوهش کیفی در نظر گرفته می‌شوند.

بر این اساس، نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات منتخب و براساس ارتباط آن‌ها با پرسش پژوهش تشکیل می‌شود. فراترکیب به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، به نوعی، ترکیب تفسیری از یافته‌ها ارائه می‌دهد. می‌توان گفت فراترکیب از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، نگرشی نظام‌مند فراهم کرده و به کشف موضوعها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد. با این روش دانش جاری ارتقا یافته و

دید جامع و گسترده‌ای نسبت به مسائل به وجود می‌آورد. اجرای فراترکیب نیازمند بازنگری دقیق و عمیق پژوهشگر برای مرتبط کردن یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط است (Zimmer, 2006: 312). به منظور تاییدپذیری، مراحل انجام تحقیق به طور مفصل شرح داده شد و نحوه‌ی و فرایند انجام کار در اختیار استاد راهنما قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد. برای انتقال‌پذیری، مشخصات مطالعات مورد بررسی شرح شد که انتخاب مطالعات مورد بررسی بر اساس ارتباط با توسعه‌ی مدیران مدارس ابتدایی بود برای باورپذیری، اول اینکه پژوهشگر خود به‌عنوان مدیر مدرسه دوره‌ی ابتدایی با مدیریت مدارس ابتدایی آشنا است دوم این‌که از دو متخصص غیر از نویسندگان هم استفاده شد که مشخص شد یافته‌های پژوهش، قابلیت تصدیق دارند.

### یافته‌های تحقیق

با توجه به استفاده از روش (Sandelowski, M., & Barroso, 2007) در پژوهش حاضر، در ادامه گام به گام یافته‌های مورد تحلیل قرار خواهند گرفت  
گام اول: تنظیم سوالات پژوهش:

برای انجام فراترکیب ابتدا لازم است، سؤالاتی که مسله پژوهش را مورد پرسش قرار می‌دهد، تدوین نمود. پارامترهای پژوهش شامل چه چیز (What)، چه جامعه‌ای (Who)، محدودیت زمانی (When) و چگونگی روش (How) است که بر این اساس، پژوهش حاضر در پاسخ به این سؤال کلی انجام شده است که برنامه توسعه مدیران مدارس چگونه است و از چه ابعادی تشکیل شده است؟

گام دوم: مرور نظام‌مند ادبیات:

جامعه‌ی پژوهش حاضر اسناد علمی، گزارش‌های پژوهشی، پایگاه داده نشریه‌های داخلی و خارجی در زمینه‌ی برنامه‌ی توسعه‌ی مدیران مدارس بود که با کلیدواژه‌های به شرح جدول زیر مورد جست‌وجو قرار گرفت:

جدول (۱) کلیدواژه‌های جست‌وجوشده توسط پژوهشگر

Principal development	توسعه‌ی مدیران مدارس
personal development	توسعه‌ی فردی
Principal Professional development	توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس
personal development plan	برنامه‌ی توسعه‌ی فردی
Principal personal development plan	برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس
Professional development of school principals	برنامه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس
Principal preparation programmes	برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدارس

قابل استفاده در روش فراترکیب مقالات براساس پارامترهای مختلفی مانند سال، عنوان، چکیده، دسترسی، اهداف، محتوا و کیفیت روش‌های پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت ۶۲ سند نهایی برای انجام روش فراترکیب انتخاب شد. نمودار نشان دهنده فرآیند جست و جو و انتخاب مقالات است.

### گام سوم جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب:

در این گام، منابع جمع‌آوری شده، در مرحله‌ی قبل به صورت مورد به مورد، براساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش (جدول ۲)، مورد بررسی قرار گرفتند. پس از جست‌وجو در پایگاه‌های مختلف تعداد ۱۶۲۵ سند مرتبط شناسایی شد. برای انتخاب پژوهش‌های مناسب و

جدول (۲) معیارهای پذیرش و عدم پذیرش اسناد

فارسی و انگلیسی	زبان پژوهش
۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱ مطالعات فارسی	زمان انجام پژوهش
توسعه‌فردی، برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، توسعه مدیران مدارس	حوزه مورد مطالعه
ترکیبی/کیفی	روش پژوهش
مقالات چاپ شده در مجلات علمی-پژوهشی معتبر، فصول کتاب‌ها و رساله‌های دکتری یا پایان نامه‌ها	نوع مطالعه
ISC و ISI , ProQuest , WOS , SID , Elsevier , Scopus و ..	نمایه شده در



شکل (۱) فرآیند جست و جو و انتخاب مقالات

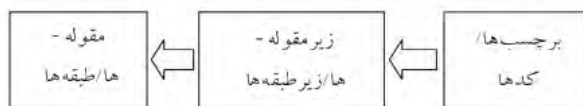
با توجه به کثرت منابع احصا شده، برخی از ۶۲ سند نهایی در جدول زیر ارائه شده است:



جدول (۳). برخی از اسناد نهایی تحلیل شده

عنوان پژوهش	منبع
تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی: توسعه‌ی مدیران مدارس ابتدایی	Febrizon, Rusdinal, & Hadiyanto, (2020)
الگوی برای توسعه‌ی رهبری برای مدیران مدارس تایوان	Lai, L., & Ye, Y. (2020)
اعتباریابی مدل توسعه‌ی مدیران مدارس	Sarchahani, Z., & Nasiri Valik Boney, F. (2020)
بررسی روند مشاوره و برنامه‌های توسعه‌ی مدیران مدارس در ایالات متحده	Gumus, E. (2019).
برنامه‌های توسعه‌ی رهبری: سرمایه‌گذاری روی مدیران مدارس	Tingle, E., Corrales, A., & Peters, M. L. (2019)
توسعه‌ی مداوم مدیران مدارس: در پاکستان.	Nasreen & Odhiambo(2018)
نیازهای توسعه‌ی مدیران مدارس در متن اصلاحات آموزشی	Hussin, S., & Al Abri, S. (2015).
توسعه‌ی مداوم مدیران مدارس ابتدایی در هنگ کنگ	Ng, S. W., & Chan, T. M. K. (2014)
اقدامات مشترک توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس	Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Ngang, T. K. (2014).
آیا کل از مجموع جزئیات آن بیشتر است؟ اجتماعی از رویکردهای عملی توسعه‌ی رهبری مدیران مدارس	Naicker & Naidoo(2014)
رهبری یادگیری محور مدیران مدارس ابتدایی و نتایج آموزشی آن: پیامدهای توسعه‌ی مدیران مدارس ابتدایی	Reardon(2011)
آماده‌سازی و توسعه‌ی مدیران مدارس کنیا	Ibrahim, N. (2011).
برداشت مدیران مدارس ابتدایی از توسعه‌ی حرفه‌ای خودشان (رساله دکتری).	Galaviz, P. (2011).
توسعه‌ی رهبری برای مدیران باتجربه مدارس نیوزلند: برداشت از اثربخشی	Cardno, C., & Youngs, H. (2013).
بهترین شیوه‌های رهبران موفق مدارس ابتدایی	Crum, K. S., Sherman, W. H., & Myran, S. (2010)
کاوش بالندگی مدیران مدارس (نظریه‌ای داده‌بنیاد)	نصیری ولیک بنی، قنبری و سرجهانی(۱۳۹۵)
تبیین الگوی تدوین برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران منابع انسانی	قلی‌پور و همکاران(۱۳۹۷)

خواهد شد. در این روش تحلیل، متون براساس روشی قانونمند، علمی و معتبر، تحلیل و منجر به شکل‌گیری تئوری یا فرضیه‌هایی براساس دانش محقق و نتایج و مدارک به دست آمده می‌شود(rahimsalmani, 2012, 32). و یافتن مفاهیم، چارچوبها و الگوهای نهفته در متن هدف چنین تحلیلی است. در واقع با توجه به اینکه در پژوهش حاضر رسیدن به دریافتی جدید از یک حوزه، ارائه مدل و چارچوبی نوین در زمینه مطالعاتی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس مدنظر بود، تحلیل از نوع تحلیل محتوای استقرایی، تحلیل از پایین به بالا یا از کد به مقوله و برای نظریه‌سازی، انجام می‌گیرد که این فرآیند در شکل (۲) نمایان است.



شکل(۲). تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی

فردی مدیران مدارس بیان کرده بودند. این اقدام به عنوان بررسی موضوعی شناخته می‌شود. در این مرحله از پژوهش، تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین را کد در نظر می‌گیریم. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در مفهومی مشابه

گام چهارم، استخراج اطلاعات متون: در پژوهش حاضر، اطلاعات پژوهش‌های منتخب در مرحله قبل، براساس نام پژوهشگران، سال انتشار و عنوان پژوهش، دسته‌بندی شدند. در جدول ۳ پژوهش‌های مورد استفاده در فراترکیب ارائه شده است. در این مرحله، پژوهش‌های انتخاب شده برای فراترکیب بررسی محتوایی شده و مقوله‌های مرتبط با برنامه‌ی توسعه‌ی مدیران مدارس شناسایی و احصا شدند. به‌طور کلی تحلیل محتوا به سه نوع تحلیل محتوا هرمنوتیکی، کمی و کیفی تقسیم شده است(rahimsalmani, 2012, 32). باتوجه به اینکه تحلیل محتوای هرمنوتیکی به دلیل دخالت مستقیم نگرش‌های پژوهشگر و تحلیل محتوای کمی هم چون پرسش‌ها صرفاً با شمارش واحدها قابل پاسخگویی نیستند، پژوهشگران حاضر سراغ تحلیل محتوای کیفی رفتند در این نوع تحلیل محتوا، نتایج پژوهش‌ها چه کمی و چه کیفی باشند، باید در نهایت کیفی تحلیل شوند. در این روش علاوه بر توصیف هست‌ها، مفاهیم ضمنی متون هم سنجیده

**گام پنجم**

مرحله پنجم؛ تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله از پژوهش به تجزیه و تحلیل و جستجوی موضوعاتی پرداخته شد که با مطالعه کیفی، مدل‌ها، فرم‌ها و استانداردهایی را در رابطه با توسعه‌ی



باشد، باید با دقت خاصی انجام شود. یافته‌های این گام مبنایی برای مدل نهایی پژوهش به شمار می‌روند و باید در ترکیب آن‌ها دقت داشت. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته با کمک روش تحلیل محتوا بر روی 62 پژوهش نهایی انتخاب شده در این مرحله، تجزیه و تحلیل موضوعات در ارتباط با موضوع پژوهش، به ترکیب و طبقه‌بندی یافته‌ها پرداخته شد.

جدول (۶). یافته‌های فراترکیب

دسته‌بندی می‌کنیم و به این ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص می‌شوند؛ با انجام این کار تفسیری فراتر از هر یک از مطالعات گنجانده شده در فراترکیب از پدیده‌ی مورد نظر ارائه شده که درعین حال در برگزیده‌ی همه‌ی آن‌ها نیز خواهد بود، به‌گونه‌ای که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل جست‌وجو کرد. این مرحله که شاید حساس‌ترین مرحله‌ی فراترکیب

مقاله‌ها / طبقه‌ها	زیر مقوله‌ها / زیرتیغه‌ها	برچسب‌ها و کدها	منابع
مرور Pdp	ترسیم وضعیت مطلوب Pdp	* تعیین و تشخیص نقاط قابل بهبود * ترسیم چشم‌انداز توسعه * ارزیابی و توسعه‌ی چشم‌انداز * یک چشم‌انداز روشن در مورد آینده خود و * کشف توانایی‌های بالقوه * تفکر و تامل در ارتباط با چشم‌انداز * تصمیم‌گیری در مورد آینده * ایجاد فرصت توسعه‌ی فردی * تعریف معیارهای موفقیت * فرصت‌هایی برای یادگیری فردی و حرفه‌ای * امکان‌سنجی فرصت‌های توسعه * برنامه‌ریزی فعالیت‌های یادگیری بیشتر در آینده * تصویر ذهنی مطلوب از آینده	بینانی (۲۰۲۰)، ریمر (۲۰۱۸)، چانگ و جو، (۲۰۱۳)، داوینر و پرایس، (۲۰۱۴)؛ نسرين و آهياميو (۲۰۱۸)، کاردنو و بانگر (۲۰۱۳)، گالويز، (۲۰۱۱)، برنامه‌ی توسعه‌ی فردی دانشگاه کارولینای جنوبی، کلیکوکوا و همکاران، (۲۰۱۵)، قلب‌پور و همکاران، (۱۳۹۷)، امامی و همکاران (۱۳۹۵)، صدیق، نوه‌ابراهیم، آراسته و زین‌آبادی (۱۳۹۶)، بیوسرت و همکاران (۲۰۱۳)، زاکیا (۲۰۱۵)، طلایی و همکاران (۱۴۰۱)
تحلیل وضعیت موجود Pdp		* درک و در نظر گرفتن وضعیت موجود * تعیین نقاط ضعف و قوت * شناخت نحوه توسعه‌ی فردی * درک مسائل و چالش‌های توسعه‌ی فردی * آگاهی فردی از توسعه * خودآگاهی * نگاهی سیستمی به مسائل * آگاهی از مسیرهای شغلی * درک رشد و یادگیری دانش‌آموزان * درک احکام تعلیم و تربیت * رفتار و عملکرد فردی * تجزیه و تحلیل SWOT	آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۰) دانشگاه برکلی، نسرين و آهياميو (۲۰۱۸)، حسين و ال‌ابري (۲۰۱۵)، ان‌جی و جان، (۲۰۱۴)، کلیکوکوا و همکاران، (۲۰۱۵)، ميلتو، فاسرلی، السبازی و وارن (۲۰۱۳)، قلب‌پور و همکاران، (۱۳۹۷)، امامی و همکاران (۱۳۹۵)، طلایی و همکاران (۱۴۰۱)
تعیین نیازها و الویت‌های		* تعیین الویت‌های برنامه‌ی توسعه‌ی فردی شناسایی * حوزه‌ها قابل بهبود در دانش و مهارت * تعیین نیازهای برنامه‌ی توسعه‌ی فردی * مسئولیت نسبت به یادگیری فردی * نیازسنجی آموزشی * مشخص کردن نیازهای آموزشی * الویت‌های اثربخش آموزش و یادگیری	ازمیرلی و کالیسکان (۲۰۲۰)، یون (۲۰۲۰)، برنامه‌ی توسعه‌ی فردی دانشگاه کارولینای جنوبی، آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۰)، برابسون (۲۰۱۶)، قلب‌پور و همکاران، (۱۳۹۷)، برنامه‌ی توسعه‌ی فردی آژانس تضمین کیفیت (QAA) آموزش عالی، فبریزون، راسدینال و هادینتو (۲۰۲۰)، طلایی و همکاران (۱۴۰۱)
تهیه pdp	پیش‌نویس برنامه‌ی توسعه‌ی فردی	* تعیین مهلت دستیابی به نتایج مورد انتظار * پرتفولیو (نمونه‌کارها) توسعه‌ی فردی * تهیه یک پیش‌برنامه عملی * آماده‌سازی برنامه‌ی برای بهبود و افزایش ظرفیت‌های فردی * تنظیم و تصویب برنامه سالانه مدرسه در شورا	آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۰)، برابسون (۲۰۱۶)، دپارتمان تجارت آمریکا، چیکوکو، نیکر و متیان (۲۰۱۱)
هدف‌گذاری Pdp		* درک دقیق از اهداف توسعه‌ی حال و آینده * هدف‌گذاری برای امور شخصی * هدف‌گذاری برای امور تحصیلی * هدف‌گذاری برای امور کاری خود * اهداف مشخص و قابل‌اندازه‌گیری * اهداف دست‌یافتنی، مرتبط و محدود به زمان * تهیه یک برنامه عملی * تعیین اقدامات توسعه‌ی برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی	آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۰)، ریمر (۲۰۱۸)، راوس، (۲۰۰۴)، دپارتمان تجارت آمریکا، قلب‌پور و همکاران، (۱۳۹۷)، طلایی و همکاران (۱۴۰۱)، قربانیان و همکاران (۱۳۹۹)

طراحی الگوی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی با رویکرد فراترکیب

<p>شهین و حمید، (۲۰۲۰)، بیتانی(۲۰۲۰)، آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۰)، انجی و سجو(۲۰۱۶)، موری(۲۰۱۵)، دیارتمان تجارت آمریکا، اداره، دانشگاه بیل، گالویز(۲۰۱۱)، برابسون(۲۰۱۱)، طلایی و همکاران(۱۴۰۱)</p>	<p>*تنظیم برنامه‌های یادگیری و توسعه *تدوین و اجرای راهبردهای خاص توسعه *هماهنگی فرد با مافوق و تأیید نهایی *برنامه‌ریزی اقدامات توسعه‌ای *طرحی برای یادگیری *نگرشی مثبت نسبت به یادگیری *انگیزه‌ی بهبود مستمر *تنظیم زمان درست و دقیق فعالیت‌ها *دیدنی عینی، علمی و پژوهشی به تمام قضایا و مسائل آموزشی</p>	<p>برنامه‌ریزی Pdp</p>	
<p>تینگل، کورالس و پیترز(۲۰۱۹)، انجی و سجو(۲۰۱۶)، دانشگاه واشنگتن، دانشگاه سینسیناتی، تینگل، کرولز و پیترس(۲۰۱۹)، کیمر(۲۰۱۳)، ابراهیم (۲۰۱۱)، برنامه‌ی توسعه‌ی مدیران مدارس اوهایو، برنامه‌ی توسعه‌ی فردی دانشگاه کارولینای جنوبی، برنامه توسعه فردی آژانس تضمین کیفیت (QAA) آموزش عالی، قربانیان و همکاران(۱۳۹۹)</p>	<p>*تعیین منابع و الزامات مورد نیاز *حمایت سرپرست *در دسترس بودن منابع مالی *منابع یادگیری مناسب *تجارب موجود شخصی و دیگران *حمایت‌های مورد نیاز برای توسعه‌ی فردی *ایجاد فضای ارتباطی مؤثر *ایجاد جو مثبت مدرسه</p>	<p>تامین منابع Pdp</p>	
<p>آرمسترانگ و تیلور(۲۰۲۰)، بیتانی(۲۰۲۰)، حسین و ال‌ابری(۲۰۱۵)، ریدون(۲۰۱۱)، ابراهیم ۲۰۱۱، انجی و جان، ۲۰۱۴، دیویس و دارلینگ - هاموند(۲۰۱۲)، کانوکورن، چانگ‌تورن و نگانگ، ۲۰۱۴، کلبیکووا و همکاران، ۲۰۱۵، ریمز(۲۰۱۸)، امامی و همکاران(۱۳۹۵)، فرحبخش و همکاران(۱۳۹۶)، طلایی و همکاران(۱۴۰۱)</p>	<p>*پیاپی‌سازی طبق برنامه‌ریزی *تدوین رویه‌های اجرایی *راه‌حل‌های ابتکاری حل مسائل مدرسه *توسعه‌ی مهارت زیر دستان *برقراری ارتباط مؤثر *مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان‌یافته *آموزش‌های ضمن خدمت *انجام و مهارت کار تیمی *یادگیری تجربی، مبتنی بر مسئله و معتبر *طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی *رفتارهای یادگیری محور *مهارت‌های بین فردی *مدیریت بحران *مدیریت مالی مناسب *مدیریت منابع انسانی *خودآموزی، اقدام‌پژوهی و شرکت در سمینارهای آموزشی</p>	<p>انجام pdp</p>	<p>فعالیت‌ها و اقدامات pdp</p>
<p>فبیزون، راسدینال و هدیانتو (۲۰۲۰)؛ تینگل، کرولز و پیترس (۲۰۱۹)، گومز(۲۰۱۹)، حسین و ال‌ابری(۲۰۱۵)، نیکر و نایدو(۲۰۱۴)، ابراهیم ۲۰۱۱، انجی و جان، ۲۰۱۴، طلایی و همکاران(۱۴۰۱)</p>	<p>*روش‌های متفاوت برای رسیدن خواست‌های *کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس *ایجاد روابط با دیگر مدیران *تجارب تطبیقی بین المللی *مربیگری توسط مدیران قدیمی و با تجربه *به‌کارگیری مهارت‌های پژوهش *شبکه سازی و یادگیری‌های همکارانه *یادگیری از طریق دوستان منتقد *به اشتراک‌گذاری متقابل تجربه و تخصص *اطلاع و به‌کارگیری آیین‌نامه‌های آموزشی</p>	<p>به‌کارگیری آموزش‌ها و تجارب توسعه</p>	
<p>بیتانی(۲۰۲۰)، دیارتمان تجارت آمریکا، دانشگاه واشنگتن، پاشیاردیس و همکاران(۲۰۱۱)، حسین و ال‌ابری(۲۰۱۵)، برابسون(۲۰۱۱)، کانوکورن، چانگ‌تورن و نگانگ، ۲۰۱۴، قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷، طلایی و همکاران(۱۴۰۱)</p>	<p>*یازنگری مستمر برنامه *ارزیابی فردی درستی مسیر توسعه *ایجاد سیستم‌های پاسخگویی و ارزیابی *ارزشیابی عملکرد و فعالیت‌های یادگیری *ارزیابی عملکرد مدرسه *معیار و مبنایی برای رسیدن به هدف *رصد امور و انجام فعالیت‌ها *اندازه‌گیری میزان پیشرفت *چارچوب نظام پاسخ‌گویی</p>	<p>پایامدهای pdp</p>	<p>ارزیابی</p>
<p>بیتانی(۲۰۲۰)، ریمز(۲۰۱۸)، راوس(۲۰۰۴)، دانشگاه واشنگتن، کمیزی و همکاران، قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷، قربانیان و همکاران(۱۳۹۹)</p>	<p>*گزارش نتایج توسعه‌ی فردی *گزارش پیامدهای توسعه‌ی فردی *تعیین یادگیری‌های کلیدی و کاربردی *نبت، تحلیل، پالایش و گزارش مسائل مدرسه *نبت کردن و نگهداشت اوراق مربوط به برنامه توسعه‌ی فردی</p>	<p>گزارش</p>	
<p>ایزون، برانو و ویلسون(۲۰۲۰)، ریمز(۲۰۱۸)، برابسون(۲۰۱۱)، قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷، طلایی و همکاران(۱۴۰۱)، قربانیان و همکاران(۱۳۹۹)</p>	<p>*یازخورد نتایج و پیامدهای برنامه‌ی توسعه‌ی فردی برای ادامه کار *نظارت بر جنبه‌ها و ابعاد عملیاتی مدرسه به منظور اثربخشی بهتر</p>	<p>یازخورد نتایج</p>	
<p>برابسون(۲۰۱۱)، قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷، طلایی و همکاران(۱۴۰۱)، قربانیان و همکاران(۱۳۹۹)</p>	<p>*اصلاح و بازبینی مداوم برنامه‌های توسعه فردی</p>	<p>اصلاح و بازبینی</p>	

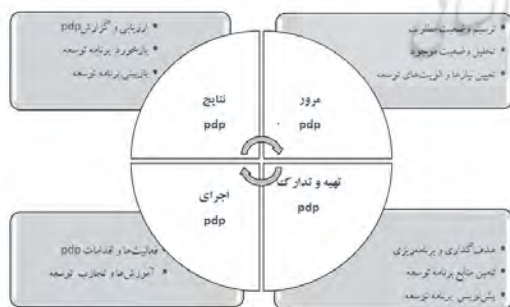
نتیجه محاسبه مقدار شاخص با استفاده از نرم-افزار spss، در سطح معنادار ۰/۰۰۱ عدد ۰/۸۱۱ محاسبه شد که در جدول (۵) نشان داده شده است. با توجه به کوچکتر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵، فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود و نشان‌دهنده‌ی این است که استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

جدول (۵). کاپای مقدار توافق

مقدار	انحراف استاندارد	سطح معناداری
مقدار کاپای توافق	۰/۸۱	۰/۰۰۱
تعداد موارد معتبر		۱۰۴

### گام هفتم: ارائه‌ی یافته‌ها

در این مرحله از روش فراترکیب، نتایج تحلیل ادبیات بیان می‌شود. همان‌طور که در گام پنجم اشاره شد، در این پژوهش بر اساس نتایج تحلیل کدهای باز استخراج شده در قالب ۱۰۴ کد و کدهای شناسایی شده در سطح بالاتری در قالب ۱۳ مفهوم طبقه‌بندی شدند. در نهایت مفاهیم شناسایی شده در قالب ۴ مقوله اصلی مرور، تهیه و تدارک، اجرا و نتایج تقسیم و نهایی شدند. که چهار مقوله اصلی احصا شده در پژوهش از پژوهش (Bryson, 2011)، با عنوان چرخه‌ی برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی اقتباس شده است



شکل (۳) برنامه پیشنهادی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی

مقوله‌ها و مراحل اصلی شناسایی شده در این پژوهش تحت عنوان ۴ مقوله اصلی مرور، تهیه و تدارک، اجرا و نتایج برنامه توسعه‌ی فردی مدیران بیان شده است که در اکثر برنامه‌های توسعه‌ی

بر اساس نظرات ارائه‌شده در خصوص کدهای مشروحه در جدول (۵) و پس از جمع‌بندی نظرات، اتفاق نظر پژوهشگران در خصوص هر یک از مقوله-ها و عوامل مربوطه در جدول بیان شده است. یافته-های این مرحله بیانگر ترکیب نظر صاحب‌نظران بر اساس تحلیل و سنتز مطالعات انجام شده در خصوص برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی در چارچوبی منسجم و نظام‌مند است.

مرحله ششم، کنترل کیفیت: محقق در این گام به منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالع خود، به گام‌های قبل باز می‌گردد تا از انجام صحیح آنها اطمینان پیدا کند. محققان در سرتاسر این تحقیق، تلاش کرده‌اند که برای کیفیت‌بخشی به یافته‌های پژوهش حاضر توضیحات روشن و واضح از اقدامات انجام شده در هر گام ارائه کنند. با وجود این، برای کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است به این صورت که علاوه بر محققان پژوهش که اقدام به کدگذاری اولیه نموده‌اند، محقق دیگری نیز همان متن را بدون اطلاع از کدهای آن و جداگانه کدگذاری نموده است. این خبره خود دکتری مدیریت آموزشی بوده و به عنوان مدیر مدرسه مشغول به خدمت است و به روش تحقیق کیفی اشراف کامل دارد. در صورتیکه

کدهای احصا و طبقه‌بندی شده توسط محققان پژوهش و با طبقه‌بندی کارشناس خبره به هم نزدیک باشد نشان‌دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار است که بیان‌کننده پایایی است. برای ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنجه به عدد یک نزدیکتر باشد، نشان دهنده توافق بیشتر بین رتبه‌دهندگان است، اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیکتر باشد، توافق کمتر بین دو رتبه دهنده وجود دارد (Mohghar, 2012)

فردی با عناوین متفاوت حضور دارد و بیانگر اهمیت این مراحل در برنامه توسعه فردی است.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش باهدف بررسی ادبیات علمی در مورد برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی و تحلیل مؤلفه‌ها و فرآیند آن در قالب فراترکیب، در رده تحقیقات کیفی طراحی شده است و با بررسی گسترده در تحقیقات برنامه توسعه فردی طی سال‌های ۲۰۲۲-۲۰۲۱ فرآیند برنامه توسعه فردی مدیران مدارس را ارائه می‌دهد. در کشور ما علی‌رغم توجه به مقوله آموزش مدیران در حوزه‌های مختلف و شایستگی‌های متصور برای آنان، فرآیند توسعه فردی مدیران بویژه مدیران مدارس ابتدایی چندان مدنظر قرار نگرفته و این مهم در نظام آموزش و پرورش بسیار مغفول مانده است. در این خصوص آن‌گونه که از مطالعه پیشینه تحقیق برآمده است، خلأ تحقیقاتی هم در فقدان تحقیقات داخلی و هم در کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه و فرآیند توسعه فردی مدیران مدارس بپردازند، به چشم می‌آید. در این تحقیق بر مبنای ترکیب الگوها و برنامه‌های توسعه فردی، الگویی جامع برای توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی پیشنهاد شده است که می‌تواند مبنای چگونگی توسعه فردی به شمار رود. مدل توسعه یافته در این تحقیق اگرچه در بعضی زمینه‌ها با مدل‌های دیگر تشابه دارد، لکن از این نظر که با نگاه کل‌گرایانه به بررسی نظام‌مند موضوع و تبیین فرآیند آن پرداخته است از سایر پژوهش‌های انجام‌شده متفاوت است. این پژوهش یکی از اولین پژوهش‌هایی است که به صورت جامع و گسترده به بررسی و تحلیل فرآیند برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی از طریق فراترکیب مطالعات انجام‌شده پرداخته است و بینش جدید، جامع، دقیق و ارزشمندی در این زمینه با درک عمیق

از ماهیت آن ارائه کرده است که می‌تواند در استفاده مدیران مدارس از آن برای توسعه فردی مؤثر باشد. مراحل شناسایی‌شده برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی و روابط آن‌ها در شکل (۳) نشان داده شده است. روند برنامه توسعه فردی مستلزم تعهد از جانب خود فرد است که به تأمل، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های ساخته شده عادت کند. تمام فرایندها در برنامه توسعه فردی باید به‌طور مداوم انجام شود؛ بنابراین چرخه‌ای از حلقه-های فرآیند برنامه توسعه فردی تشکیل می‌شود (Bintani, 2020). با بررسی و ترکیب نتایج حاصل از پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با برنامه توسعه فردی مدیران مدارس، مراحل این برنامه به شرح زیر است که البته در پژوهش‌هایی از قبیل (Armstrong & Taylor, 2020؛ Bryson, 2011؛ Bintani, 2020؛ Rimmer, 2018؛ Beausaert, 2011, 2013)، به صورت مستقیم و غیر مستقیم بدان اشاره شده است:

#### ۱. مرور برنامه توسعه فردی

در طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی، مدیران مدارس ابتدا باید وضعیت خود را بشناسند و سعی کنند درک بهتری از خود و آنچه می‌خواهند به آن برسند به دست آورند. به منظور مرور اولیه برنامه توسعه فردی می‌توان با طرح پرسش‌هایی چون من کجا هستم؟ کجا می‌خواهم باشم؟ و برای رسیدن به موقعیت مورد نظر، به چه چیزهایی نیاز دارم؟ به فرآیند توسعه ورود کرد (Rimmer, 2018). براین اساس چنان‌که (Armstrong & Taylor, 2020)، اذعان دارند مدیر ابتدا باید وضعیت مطلوب خود را ترسیم، وضعیت موجود خود را تحلیل و نقاط قوت، ضعف و نقاط قابل بهبود توسعه خود را تعیین کند. در ادامه براساس شکاف موجود بین وضعیت مطلوب و موجود توسعه فردی، نیازها و الویت‌های توسعه خود را بشناسد.

مدیران مدارس ابتدایی برای دستیابی به موفقیت فردی خود در مدیریت مدرسه، می‌بایست

است. برنامه عمل، آنچه را که باید انجام شود و چگونگی انجام آن، نتایج مورد انتظار (اهداف یادگیری)، فعالیت‌های توسعه، مسئولیت‌های توسعه (آنچه از افراد انتظار می‌رود انجام دهند و پشتیبانی از آن‌ها دریافت می‌شود) را مشخص می‌کند (Armstrong & Taylor, 2020). (Bryson, 2011) این مرحله را آمادگی برای عمل می‌داند که مدیر به دنبال تبیین اقدامات توسعه‌ای برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی است. دستیابی به وضعیت مطلوب توسعه‌ی فردی، در گرو هدفگذاری برای امور شخصی، تحصیلی و کاری است. اهدافی که مناسب با رعایت ویژگی‌های یک هدف خوب یعنی مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و قابل دسترسی در محدوده زمانی مشخص، باشند (Tran et al, 2022). مدیر مدرسه برای داشتن برنامه توسعه‌ی فردی می‌بایست نگرشی مثبت نسبت به یادگیری بیشتر و انجام تغییر در شغل خود داشته باشد. در این مرحله از برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، اتخاذ رویکردی عملی کمک می‌کند تا مسیر به روشنی مشخص و چگونگی طی کردن آن تصریح گردد. در برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی ارتباط تنگاتنگی باهم دارند چراکه برنامه، بدون هدف اثربخشی لازم را نداشته و هدف بدون برنامه، رویایی بیش نیست. هدف‌گذاری جزء لاینفک برنامه‌ریزی است و برنامه‌ریزی فرایندی است که چگونگی حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب (هدف) را مشخص می‌کند (George, Walker & Monster, 2019)، بر این باورند برنامه‌ریزی خود هدف نیست؛ بلکه وسیله و ابزاری برای تحقق اهداف است. برای موفقیت و بهبود فردی و سازمانی، هدف‌گذاری خوب، شرط لازم و برنامه‌ریزی مناسب شرط کافی است. باید برنامه‌ی اجرایی به همراه زمانبندی شروع و اتمام برنامه به صورت کاملاً مشخص و واضح تدوین شود؛ همچنین زمان مربوط به جلسات

یک چشم‌انداز آرمانی شخصی تدوین کنند که نشان دهد برای اینکه در آینده موفق‌تر باشند و از عهده چالش‌ها و تحولات آینده مربوط به مدیریت مدارس به خوبی برآیند باید خود را به چه دانش، مهارت و رفتارهایی مجهز کنند (Ramsey, 2006) و یا کدام مهارت‌ها و شایستگی‌ها را در خود تکمیل و تقویت نمایند و در ارتباط با چشم‌انداز مطلوب و اهداف مطلوب برنامه‌ی توسعه‌ی فردی تفکر و تامل و فرصت‌هایی برای توسعه و توانمندسازی فردی خود بشناسند و ایجاد کنند. طراحی و اجرای برنامه توسعه‌ی فردی، علاوه بر ترسیم وضعیت مطلوب، نیاز به شناسایی، تحلیل و ارزیابی وضعیت موجود هم دارد. مدیر مدرسه باید نحوه‌ی توسعه‌ی فردی خود را بر اساس درک و شناختی که از خود دارد، بداند و خصوصیات، خواسته‌ها، نقاط ضعف و قوت و نقاط قابل بهبود توسعه‌ی فردی خود را بشناسد. در فرایند شناخت، مدیر مدرسه باید محیط درونی و بیرونی مؤثر بر خود و سازمان را تحلیل کند. مشکلات، تهدیدها و فرصت‌های پیش روی خود و سازمان را بشناسد و بداند مسیر حرکت توسعه چگونه است و چه تحولاتی در حوزه‌های تکنولوژیکی رخ داده یا در حال وقوع است. در ادامه شکاف وضع موجود و مطلوب باید تحلیل شود و خلأهای موجود به صورت نیازها و الویت‌هایی در حوزه‌ها و زمینه‌های قابل بهبود در دانش، مهارت، رفتار یا عملکرد فردی تشخیص داده شود. در فرایند برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی، می‌بایست نیازهای فرد مورد توجه قرار گیرد، بدین معنا که کدام یک از نیازها برای توسعه‌ی در اولویت قرار دارند، کدام یک از مهارت‌ها، نقش تعیین کننده‌ای در توسعه داشته و می‌تواند در برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی مورد توجه قرار گیرد.

## ۲. تهیه و تدارک برنامه‌ی توسعه‌ی فردی

تهیه و تدارک برنامه عملی، مرحله‌ای مهم از برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس ابتدایی

بازنگری و بررسی روند پیشرفت نیز در این مرحله می‌بایست تعیین گردد. یکی دیگر از نیازها و مراحل برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس، نظام تأمین منابع مالی و غیر مالی در قالب یک الگوی جامع است. برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس بدون تأمین منابع، نمی‌تواند اثربخشی لازم را داشته باشد. منابع برنامه‌ی توسعه‌ی فردی هر ساله باید در محل‌های خاصی مورد استفاده قرار گیرد تا آموزش و پرورش بتواند مسیر درست خود را طی کند. نمی‌توان برای آموزش و پرورش هدف بلندمدت و یا حتی هدف کوتاه‌مدتی متصور شد مگر آنکه سازوکار تأمین منابع آن، هم‌زمان هدفمند شده و افزایش یابد. برای هدفمند شدن منابع بایستی مدیر مدرسه بداند که هر هزینه‌ای که صورت می‌گیرد دقیقاً در چه بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرد و چه فواید و نتایجی از آن انتظار می‌رود. برنامه‌ی توسعه‌ی فردی نیاز به یادگیری مداوم دارد یک مدیر مدرسه باید منابع یادگیری خود را با توجه به سبک یادگیری فردی، تشخیص وسیعی در فراهم‌آوری آن داشته باشد. از طرفی اجرای برنامه توسعه‌ی فردی مدیران مدارس نیازمند حمایت‌های مالی و غیر مالی نیز هست. در دنیای توسعه، داشتن یک نقشه راه، اهمیت بسیاری دارد. نوشتن یک پیش‌نویس از برنامه‌ی توسعه‌ی به منظور داشتن دیدی جامع نسبت به برنامه‌ی توسعه‌ی کار دشواری نیست. شروع به نوشتن پیش‌نویس برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، بدون داشتن یک اصول مشخص در ذهن، معمولاً موجب تلاش‌های مجدد و حتی ناامیدی می‌شود؛ پس به‌جای اجرای برنامه‌ی توسعه‌ی بهتر است ابتدا پیش‌نویسی از آن نوشته و مورد بررسی قرار گیرد.

۳. اجرای برنامه توسعه‌ی فردی

این مرحله در برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس ابتدایی، به نوعی پیاده‌سازی و اقدام طبق برنامه‌ریزی از قبل انجام شده است ((Armstrong &

(Taylor, 2020). (Bryson, 2011) این مرحله را مرحله اقدام می‌نامد و اذعان می‌دارد مدیران باید به دنبال انجام طیف وسیعی از فعالیت‌های یادگیری (آموزشی) باشند. به عقیده وی اگر فعالیت‌های مراحل بازبینی و آماده شدن برای عمل به خوبی انجام گرفته شود، می‌توانید به معنای واقعی کلمه بروید و یاد بگیرید؛ یعنی «انجام دهید». (Rimmer, 2018) اذعان دارد در این مرحله از برنامه‌ی توسعه‌ی فردی (که مرحله اقدام می‌نامد)، مدیر می‌بایست فعالیت‌های یادگیری‌ای را مشخص کند که با اهدافش مطابقت دارند؛ به‌عنوان مثال، شرکت در دوره‌ها، کنفرانس‌ها، جلسات، تکمیل ماژول‌های یادگیری الکترونیکی یا یادگیری از سالمندان یا همسالان. در اجرای برنامه توسعه‌ی فردی بعد از مشخص شدن وضعیت موجود و مطلوب توسعه‌ی فردی از حیث عملکرد، نقاط ضعف، قوت و قابل بهبود و غیره، می‌بایست روش‌های مختلفی که می‌توان در جهت بهبود نقاط قابل بهبود و تقویت نقاط قوت مورد استفاده قرار داد را شناسایی کرده و متناسب با هر یک از آنها اقدامات لازم را انجام داد. در واقع به منظور دستیابی به نتایج برنامه توسعه‌ی فردی علاوه بر ضرورت تعیین نیازهای یادگیری که مطرح شد، تعیین شیوه‌های یادگیری و چگونگی و کیفیت اجرای مؤثر اقدامات توسعه‌ای بسیار حائز اهمیت است (Sanford, 2017). اگر چه هنوز آموزش‌های رسمی بیشترین سهم را از منابع یادگیری مدیر به خود اختصاص می‌دهد، امروزه شیوه‌های آموزشی متعددی برای توسعه‌ی مدیران پیشنهاد می‌شود که در همه آنها فراگیران در یک فرایند رشد و توسعه‌ی فردی مبتنی بر درک مفهومی، مهارت‌سازی و کسب تجربه بازخورگر مشارکت می‌کنند. در این مرحله، اجرای برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، باید براساس شناخت از وضعیت موجود و مطلوب و نیازهایی که در مراحل قبل شناسایی شده بود، باشد. مدیر می‌بایست بر اساس نیازهای تعیین شده اقدام به



بازاندیشی ارتباطی مستقیم به بازخوردهنده و مهارت وی در بازتاب واقعیت‌ها و اقدامات صورت‌گرفته دارد. بحث ارزیابی یکی از مهم‌ترین مولفه‌های برنامه‌ی توسعه‌ی فردی است، چرا که بدون ارزیابی نمی‌توان اطلاعی از نتایج بدست آورد. البته ارزیابی برنامه بدین معناست که در فرایند برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، ارزیابی در چندین مرحله می‌بایست اتفاق بیافتد، یک مرحله قبل از شروع برنامه و به منظور بررسی وضعیت موجود عملکرد و شایستگی است، یک مرحله در حین اجرای برنامه به منظور تعیین میزان پیشرفت برنامه‌ها، و در انتها مجدداً برای بررسی عملکرد و نتایج حاصل از برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی و اندازه‌گیری میزان رسیدن یا نرسیدن به اهداف، انجام می‌شود.

نتایج این فراترکیب و اتفاق نظر صاحب‌نظران در ادبیات نشان می‌دهد اگر به چگونگی و فرآیند برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس توجه و هم‌افزایی لازم بین مراحل معرفی‌شده ایجاد شود، زمینه‌ها و شرایط لازم برای برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس ابتدایی فراهم می‌شود. برنامه‌ی توسعه‌ی فردی صرفاً یک‌سری شایستگی یا مهارت نیست؛ بلکه در این پژوهش برنامه‌ی توسعه‌ی فردی یک فرآیند است؛ چراکه مهم‌ترین بخش برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، فرایند آن است؛ از این رو ضروری است مدیران مدارس دوره‌ی ابتدایی با فرایند صحیح برنامه‌ی توسعه‌ی فردی آشنا شوند تا بتوانند در عمل این فرایند را به‌شکلی صحیح طراحی و اجرا کنند. اساساً با دیدگاهی فرآیندی به توسعه‌ی فردی است که می‌توان گام‌های اجرایی آن را شناسایی کرد و اقدام به طراحی و اجرای برنامه‌ی توسعه‌ی فردی کرد. یک برنامه‌ی توسعه‌ی فردی امکان اجرا و پیگیری توسعه‌ی مدیران مدارس را فراهم می‌کند. مدیران مدارس ابتدایی نیازمند به‌روز کردن مداوم اطلاعات و دانش خود در مورد مسائل مربوط به

هدف‌گذاری کند و به منظور دستیابی به آن اهداف، اقدام به برنامه‌ریزی کند و لیستی از فرصت‌های یادگیری و توسعه را که هم سازمان پتانسیل و قابلیت پیاده‌سازی و اجرای آن را داشته باشد و هم فرد قابلیت و استعداد گذراندن موفقیت‌آمیز آن فرصت یادگیری را داشته باشد، تهیه کند و در نهایت اقدام به اجرا و عملی کردن برنامه‌ی توسعه‌ی فردی طراحی‌شده کند.

#### ۴. نتایج برنامه‌ی توسعه‌ی فردی

در گام پایانی تحقق برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، نتایج این برنامه باید ارزیابی، گزارش، ثبت و در نهایت به منظور ارتقای عملکرد، بازخورد داده شود. در این مرحله از برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، میزان موفقیت و تغییرات مثبت با اتکا به سنج‌ها و شاخص‌های مرتبط مدنظر قرار می‌گیرد و بعد از سنجش و اندازه‌گیری، با رویکردی پویا و مستمر، روزرسانی می‌شود. ضمن آن‌که پایش مستمر، به‌منظور رفع نقاط ضعف، خلق فرصت‌های یادگیری و تقویت عملکرد باید لحاظ شود. در این مرحله تعیین میزان دستیابی به اهداف مدنظر است. منظور از نتیجه، تاثیری است که برنامه‌ی توسعه‌ی فردی در تغییر فرد و پیشرفت حرفه‌ای او داشته است، می‌باشد (Bryson, 2011) و منظور از پیامدها، آن بخش از نتایج برنامه توسعه‌ی فردی است که در طولانی مدت انتظار می‌رود. با توجه به ماهیت خودراهبری برنامه توسعه‌ی فردی، افرادی که در این برنامه شرکت داده می‌شوند معمولاً در کنار دستیابی به شایستگی‌های شغلی و بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی، خود کنترل شده و جهت رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی‌شان با برنامه‌تر ظاهر شده و تلاش بیشتری را از خود نشان می‌دهند. بازخورد بخش جدایی‌ناپذیر از هر برنامه توسعه و بهبود مستمر آن است که با تاکید بر تقویت نقاط قوت، بهبود نقاط ضعف و شناسایی نقاط قایل بهبود ارائه می‌گردد. این فرایند



مجموعه‌ای از ۶۲ مقاله‌ای که به شیوه هدفمند انتخاب شده صورت گرفته درحالی‌که ممکن است مقالات دیگری نیز وجود داشته که مرتبط با برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس ابتدایی بوده ولی در این پژوهش مورد استفاده قرار نگرفته است.

توسعه‌ی شخصی خود بوده و این امر از طریق طراحی یک برنامه‌ی توسعه‌ی فردی به‌راحتی قابل اجرا و پیگیری است. برنامه‌ی توسعه‌ی فردی مدیران مدارس مکانیسمی برای تعیین نقاط قابل توسعه و بهبود در مدیران است. داشتن برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، در بسیاری از سازمان‌های موفق و آینده‌نگر جهان به بخشی مهمی از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی تبدیل شده است. در چارچوب این برنامه، از مدیران مدارس انتظار می‌رود که برای خودشان یک برنامه‌ی توسعه و یادگیری شخصی داشته باشند. برنامه‌ای که ضمن در نظر گرفتن وضعیت موجود، ابزاری برای رسیدن به وضعیت مطلوب است. برنامه‌های توسعه‌ی فردی می‌توانند اهداف متعددی داشته باشند که گسترش قابلیت‌ها و مهارت‌های موجود، توسعه و بسط مهارت‌های جدید، کسب مهارت‌های تازه و مورد نیاز برای آینده از مهمترین این اهداف است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر ترکیبی از یافته‌های شایر پژوهش‌هاست، می‌تواند از دیدگاه نظری و تجربی، نقطه‌ی شروع مناسبی برای پرداختن به مبحث توسعه‌ی فردی مدیران مدارس باشد که در کشور ما توجه چندانی به این امر با این دیدگاه نشده است. هرچند احتمال می‌رود با توجه به نوپا بودن این مبحث، پژوهشگران آتی فضای زیادی برای ارائه‌ی مبانی و تئوری‌های جدید در این زمینه، بسط و گسترش موضوعات و کاربرد عملی آن‌ها خواهند داشت. علاوه بر این با در نظر داشتن آزمون الگوی ارائه شده، در سایر سازمان‌ها می‌تواند به تعمیم آن کمک نماید. همچنین بررسی رابطه میان برنامه‌ی توسعه‌ی فردی با سایر الگوهای توسعه‌ی منابع انسانی می‌تواند نوآوری جالب توجهی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی داشته باشد. تحقیق فوق اگرچه به زعم نویسندگان از روش پژوهشی مناسبی برخوردار است و به نحو صحیحی انجام گرفته است، اما از محدودیتهایی نیز برخوردار بوده است از جمله اینکه تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس مطالعه

## References

- Aguinis, H., & Gabriel, K. P. (2022). If you are serious about impact, create a personal impact development plan. *Business & Society*, 61(4), 818-826.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Beausaert, S., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2011). The Personal Development Plan Practice Questionnaire: the development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice. *International Journal of Training and Development*, 15(4), 249-270.
- Beausaert, S., Segers, M., Fouarge, D., & Gijsselaers, W. (2013). Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning*, 25(3), 145-158.
- Beck, C. T. (2002). A meta-synthesis of qualitative research. *MCN: The American Journal of Maternal/Child Nursing*, 27(4), 214-221.
- Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*, 47(4), 487-499.
- Bennett, B. (2006). Personal development plans: evidence from research on their use. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(6), 13-15.
- Billheimer, D. M. (2007). A study of West Virginia principals: Technology standards, Professional development, and effective instructional technology leaders.
- Bintani, K. (2020, August). Personal Development Plan as a Guidance and Counseling Strategy in Higher Education. In 2nd International Seminar on Guidance and Counseling 2019 (ISGC 2019) (pp. 18-22). Atlantis Press.
- Bintani, K. (2020, August). Personal Development Plan as a Guidance and Counseling Strategy in Higher Education. In 2nd International Seminar on Guidance and Counseling 2019 (ISGC 2019) (pp. 18-22). Atlantis Press.
- Birman, B. F., Desimone, L., Porter, A. C., & Garet, M. S. (2000). Designing professional development that works. *Educational leadership*, 57(8), 28-33.
- Bizzell, B. E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Bryson, D. (2011). The personal development planning cycle. *Journal of visual communication in medicine*, 34(4), 177-182.
- Bush, T. (2010). Leadership development. *The principles of educational leadership & management*, 112-131.
- Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management. *Theories of Educational Leadership and Management*, 1-208.
- Cardno, C., & Youngs, H. (2013). Leadership development for experienced New Zealand principals: Perceptions of effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 256-271.
- Chikoko, V., Naicker, I., & Mthiyane, S. E. (2011). Leadership development: School principals' portfolios as an instrument for change. *Education as change*, 15(2), 317-329.
- Chlebikova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26, 249-253.
- Chlebikova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26, 249-253.
- Courtney, S. J., & Gunter, H. M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 395-417.
- Crum, K. S., Sherman, W. H., & Myran, S. (2010). Best practices of successful elementary school leaders. *Journal of Educational Administration*.
- Davis, S. H., & Darling-Hammond, L. (2012). Innovative principal preparation programs: What works and how we know. *Planning and changing*, 43, 25-45.

- Dempster, N., Alen, J., & Gatehouse, R. (2009). Professional learning for experienced educational leaders: Research and practice. *Australian school leadership today*, 314-332
- Eacott, S. (2011). New look leaders or a new look at leadership?. *International journal of educational management*, 25(2), 134-143.
- Eacott, S., & Asuga, G. N. (2014). School leadership preparation and development in Africa: A critical insight. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 919-934.
- Eller, J. F. (2010). An evaluation of a development program for new principals. *The Qualitative Report*, 15(4), 956-965.
- Emami, Kobri, Kerami, Morteza and Ahanchian, Mohammad Reza (2015). The application of individual development program for the development of human resources professionals of the organization, the third national conference of psychology and educational sciences <https://civilica.com/doc/623334/>. [in persian]
- Febrizon, E., Rusdinal, R., & Hadiyanto, H. (2020, March). Training Needs Analysis: Enhancing Organizational Development Competence for Elementary School Principals. In *International Conference on Elementary Education (Vol. 2, No. 1, pp. 14-28)*.
- Galaviz, P. (2011). Principals' perceptions of their own professional development (Doctoral dissertation).
- Geise, A. C. (2008). Personal growth and personality development: Well-being and ego development (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Ghobanian, Parveen, and Taqi-Pourzahir, Ali, and Zamani-Moghadam, Afsanah and Ardalan, Mohammad Reza (2019). Presenting a model for individual development of primary school teachers in exceptional schools: a qualitative study, *School Management*, 8(1), 259-282. [in persian]
- Griffith, H. V. (2012). The California league of middle schools' professional development for principals: a model of coaching and mentoring (Doctoral dissertation, Education).
- Grohnert, T., Beusaert, S., & Segers, M. (2014). Pitfalls of personal development plans—the user perspective. *Journal of Vocational Education & Training*, 66(1), 74-88.
- Gumus, E. (2019). Investigation of mentorship process and programs for professional development of school principals in the USA: The case of Georgia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 2-41.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Helsing, D., & Lemons, R. W. (2008). Leadership practice communities: Improving teaching and learning. *Leadership*, 38(1), 14-17.
- Hilliard, A, T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management (ISSN: 2408-7041) 3(4)*, 034-039.
- Huong, V. T. M. (2020). Factors Affecting Instructional Leadership in Secondary Schools to Meet Vietnam's General Education Innovation. *International Education Studies*, 13(2), 48-60.
- Hussin, S., & Al Abri, S. (2015). Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90-97.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. *International journal of humanities and social science*, 1(9), 291-301.
- Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Ngang, T. K. (2014). Collaborative action professional development of school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.
- Kashina, S. G., Chudnovskiy, A. D., Aleksandrova, N. S., Shamov, I. V., & Borovaya, M. A. (2016). Management of Students' Vocational Training in Conditions of Social Partnership between the University and Industry. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 11(3), 447-456.
- Kimber, R. (2013). Improving Teacher Quality National Partnership variation—Principal Professional

- Development Program (PPDP).-Kirkbride, P.(2003). Management development: In Search of a new role. *Journal of Management development*, 22(2), 179.
- Lai, L., & Ye, Y. (2020). *A Model for the Development of Leadership Characteristics for Taiwanese School Principals, Human Sciences*, Vol. 12 No,1-19
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Masalimova, A. R., Schepkina, N. K., Leifa, A. V., Shaidullina, A. R., & Burdukovskaya, E. A. (2014). Mentoring perfection in modern enterprises conditions: Practical re-recommendations.
- Meggison, D., & Whitaker, V. (2017). *Continuing professional development*. Kogan Page Publishers.
- Mohghar, Mohammad, Jafar Nejad, Ahmad, Modares Yazdi, Mohammad and Sadeghi, Mohammad Reza (2012). Presenting a comprehensive model of information coordination of automotive supply network using metacombination method, *Scientific Information Management Quarterly*, 5(4), 161-194.[in persian]
- Moolenaar, N. M., & Slegers, P. J. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 8-39.
- Murray, C. (2015). *High School Principals' Understanding of Instructional Leadership: An Emerging Theory* (Doctoral dissertation, University of Calgary).
- Naicker, I., & Naidoo, S. V. (2014). Is the whole more than the sum of its parts? A community of practice approach to leadership development of school principals. *International Journal of Educational Sciences*, 7(2), 289-298.
- Naicker, I., & Naidoo, S. V. (2014). Is the Whole More than the Sum of Its Parts? A Community of Practice Approach to Leadership Development of School Principals. *International Journal of Educational Sciences*, 7(2), 289-298.
- Nasreen, A., & Odhiambo, G. (2018). The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 245-266.
- Ng, S. W., & Chan, T. M. K. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*. 52 (6). 869 – 886.
- Ng, S. W., & Szeto, S. Y. E. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 540-557.
- Okoko, J. M., Scott, S., & Scott, D. E. (2015). Perceptions of school leaders in Nairobi about their leadership preparation and development. *International Journal of Leadership in Education*, 18(3), 279-304.
- Pashardis, P., Brauckmann, S., Mulford, B., & Silins, H. (2011). Revised models and conceptualisation of successful school principalship for improved student outcomes. *International Journal of Educational Management*.
- Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). Personal development plans-Practical pitfalls. *Trends in Anaesthesia and Critical Care*, 3(4), 220-223.
- QAA Quality Assurance Agency (2009) *Personal development planning: guidance for institutional policy and practice in higher education*. The Quality Assurance Agency for Higher Education. Retrieved 2013: <http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Pages/Personal-development-planning-guidance-for-institutional-policy-and-practice-in-higher-education.aspx>
- Qolipour, Arin, Faqihi, Abolhassan, Hosseini, Ali Mohammad and Sefidgaran, Bahark (2017). Clarification of the model of personal development program development for human resources managers in the banking industry, *Human Resources Education and Development Quarterly*, 5(18), 1-24.[in persian]

- Rahim-Salmani, Arzoo (2012). A review of content analysis method, *Aineh Research*, 23(56), 30-41. [in persian]
- Ramsey, R. D. (2006). *Lead, follow, or get out of the way: How to be a more effective leader in today's schools*. Corwin Press.
- Reardon, R. M. (2011). Elementary school principals' learning-centered leadership and educational outcomes: Implications for principals' professional development. *Leadership and Policy in Schools*, 10(1), 63-83.
- Reardon, R. M. (2011). Elementary school principals' learning-centered leadership and educational outcomes: Implications for principals' professional development. *Leadership and Policy in Schools*, 10(1), 63-83.
- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2010). Leadership for learning. *The principles of educational leadership and management*, 153-175.
- Rhodes, C., & Houghton-Hill, S. (2000). The linkage of continuing professional development and the classroom experience of pupils: Barriers perceived by senior managers in some secondary schools. *Journal of In-Service Education*, 26(3), 423-435
- Rimmer, A. (2018). How do I prepare a personal development plan?. *Bmj*, 363, k4725.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Research & Practice*, 13(1), n1.
- Sadouqi, Hassan, Abul Qasimi, Mahmoud and Fazl Elahi Qomshi, Seif Elah (1400). The structural model of individual development of managers of Iran Telecommunications Company, *Human Resources Education and Development Quarterly*, 29(8), 175-195.[in persian]
- Salazar, P. S. (2007). The professional development needs of rural high school principals: A seven-state study. *The Rural Educator*, 28(3).20-27
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research* Springer Publishing Company. New York.
- Sanford, N. (2017). *Self and society: Social change and individual development*. Routledge.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing. 2, rue Andre Pascal, F-75775 Paris Cedex 16, France.
- Sugrue, C. (2015). Principal Professional Learning: Sources of Sustenance?. In *Unmasking School Leadership* (pp. 93-120). Springer, Dordrecht
- Talai, Qadrat-Allah, Seyed Javadin, Seyed Reza, Nargesian, Abbas and Amiri, Mojtabi (1401). Presenting a comprehensive model of competency-based individual development of human resources (systematic literature review and concept development, *Human Resource Management Research*, 14(1), 11-35.[in persian]
- Tingle, E., Corrales, A., & Peters, M. L. (2019). Leadership development programs: Investing in school principals. *Educational Studies*, 45(1), 1-16.
- Tran, H. N., Nguyen, C. D., Nguyen, G. V., Ho, T. N., Bui, Q. T. T., & Hoang, N. H. (2022). Workplace conditions created by principals for their teachers' professional development in Vietnam. *International Journal of Leadership in Education*, 25(2), 238-257.
- Yale University (2012). *Individual Development Planning, Achieving Higher Performance: Guide to Getting Started*. <https://your.yale.edu/work-yale/learn-and-grow/career-development/individual-development-planning>
- Youngs, H., Cardno, C., Collins, J., Howse, J., Harvie, L., & Bush, T. (2010). *Evaluation Report: Experienced Principal Development Programme*. Report to the Ministry of Education. Wellington, New Zealand.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.