

## ارائه الگوی برنامه توسعه فردی (PDP) مدیران مدارس دوره ابتدایی<sup>۱</sup>

حمید رحیمیان<sup>۲</sup>

مرتضی بدری<sup>۳</sup>

مرتضی طاهری<sup>۴</sup>

عباس عباس پور<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱)

### چکیده:

هدف از انجام این پژوهش شناسایی فرآیند توسعه فردی به منظور ارائه الگوی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی است. چارچوب اصلی پژوهش کیفی است و جهت جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. روش پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را اساتید و متخصصان مدیریت و مدیران و خبرگان نظام آموزش و پرورش پس از اشباع نظری به تعداد ۲۲ نفر تشکیل داد که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از فن تحلیل مضمون انجام شد. نتیجه پژوهش عبارت است از یک فرآیند شش مرحله‌ای، شامل ترسیم وضعیت مطلوب، تحلیل وضعیت موجود، تحلیل شکاف بین دو وضعیت، تعیین نیازها و هدفگذاری، اقدامات و فعالیت‌های برنامه توسعه و بالاخره ارزیابی و ثبت نتایج بود. همچنین پیش‌بایست‌های برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، شامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی موثر، الزامات برنامه یعنی: مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و نگرش مدیران، و نیز راهبردهای این برنامه در قالب مولفه‌هایی شناسایی شد. در این تحقیق بر مبنای ترکیب الگوها و برنامه‌های توسعه فردی و مصاحبه صاحب‌نظران، الگویی جامع برای توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی پیشنهاد شده است که می‌تواند مبنای چگونگی توسعه فردی به شمار رود.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه فردی، برنامه توسعه فردی، مدیران مدارس ابتدایی

۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده دوم است.

۲ دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۳ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۴ دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۵ استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

توسعه هر کشور در گرو توسعه آموزش و پرورش آن است و توسعه آموزش و پرورش در گرو مدیریت صحیح. علاوه بر تزریق منابع مالی و فیزیکی برای موفقیت در آموزش و پرورش، می‌توان با سرمایه‌گذاری در فرآیندها و ظرفیت‌سازی در آموزش و پرورش، به این مهم دست یافت. از جمله عواملی که می‌تواند به ظرفیت‌سازی در این نظام کمک کند، مدیریت مدارس است. مدیران مدارس نقشی حیاتی و محوری در اثربخشی و بهبود مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان دارند؛ طوری که شغل مدیریت مدرسه، به یکی از چالش‌برانگیزترین و بااهمیت‌ترین شغل‌ها در جوامع امروزی تبدیل شده است چرا که هم برای بقای شخص مدیر و هم برای پاسخگویی به مطالبات دانش‌آموزان، معلمان، اولیا و جامعه نیازمند اکتساب و توسعه دانش، تجربه، شایستگی و مهارت‌هایی در این حوزه هستند و با توجه به اینکه هر مدیر آموزشی مسائل خاصی را تجربه می‌کنند و با چالش‌هایی فراتر از چالش‌های اولیه شغل روبه‌رو هستند، لذا برنامه‌های توسعه مدیران باید مرتبط، فردی و منحصر به فرد باشند و به طور کلی، فرصت‌هایی برای یادگیری شخصی و حرفه‌ای فراهم آورد. با این وجود مطالعات متعددی از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های فردی لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند.

تحقیقات بسیاری حکایت از تاثیر مدیر مدارس بر اثربخشی مدارس و نتایج مربوط به یادگیرندگان دارند (۱، ۲، ۳، ۴، ۵ و ۶). همین امر باعث شده است آمادگی و توسعه مدیران مدارس، موضوع طلایه‌دار<sup>۱</sup> تئوری و عمل رهبری و مدیریت آموزشی باشد (۷). توسعه مدیران آموزش، یکی از اجزای ضروری برای ایجاد محیط آموزشی کارآمد، پیشبرد آموزش و توسعه و بهبود عملکرد فراگیران است (۸، ۹ و ۱۰). تحقیقات نشان داده است که بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن، دارند (۱۱). توسعه فردی، مدیران را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با رهبری را به منظور رویارویی با چالش‌های انجام نقششان، ارتقا دهند و سبب بهبود نتایج یادگیری، خلق محیط یادگیرنده، افزایش کیفیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان گردند (۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۵) و ظرفیت مدیران مدارس جهت رهبری مؤثرتر را بالا برده و مهارت‌های آنها را در حوزه‌هایی چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد (۱۶). از این رو ضروری است مدیران مدارس برنامه‌های آموزش فردی‌ای را که می‌تواند صلاحیت‌های لازم، دانش و اختیارات را به آنها واگذار کند تا آنها را قادر سازد تا در زمینه اصلاحات آموزشی به طور موثر عمل کنند، برای خود طراحی کنند (۱۷).

---

<sup>۱</sup> cutting edge

در این خصوص در رابطه با توسعه مناسب<sup>۱</sup> مدیران آموزشی (۱۸)، پیشنهاد می‌کنند مدیران آموزشی نیاز به دانش‌های مختلفی در مراحل مختلف شغلی خود دارند. به طور خاص، مدیران، نیاز به توانایی‌های شخصی و ارتباطی خاصی دارند که به آنها کمک کند تا پیچیدگی نقش خود را برطرف کنند. سازمان‌ها به منظور تحریک کارکنان به انجام فعالیت‌های یادگیری و توسعه، از برنامه‌های توسعه شخصی به عنوان یک ابزار استراتژیک استفاده می‌کنند؛ به طوری که امروزه توسعه فردی در بین سازمان‌ها و مدیران محبوبیت پیدا کرده و به عنوان ابزار یادگیری رسمی نگریسته می‌شود (۱۹، ۲۰، ۲۱ و ۲۲). اما توسعه فردی مدیران مدارس که اساساً نقش رهبری آموزشی را در سطح عملیاتی در بدنه نظام آموزش و پرورش بر عهده دارند، مورد توجه قرار نگرفته است. با توجه به آنچه بیان شد، مشخص است که موضوع برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی که اکثریت مدیران مدارس در نظام آموزش و پرورش کشور را تشکیل می‌دهند، مستلزم توجه ویژه بوده و لزوم طراحی الگویی برای برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی با در نظر گرفتن ویژگی‌ها، شرایط و زمینه خاص نظام آموزش و پرورش کشور، در راستای ارتقاء کیفیت آموزشی در مدارس ضروری به نظر می‌رسد. مسلماً طراحی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی می‌تواند فرآیند توسعه فردی را مشخص نموده و صلاحیت‌های لازم را مشخص کرده و مدل توسعه فردی را برای راهنمایی برنامه‌های توسعه فردی آینده در زمینه تربیت مدیران مدارس دوره ابتدایی کشور ارائه دهد.

### مبانی نظری پژوهش

بررسی تعاریف ارائه شده در خصوص توسعه منابع انسانی نشان‌دهنده این است که یادگیری، نقش محوری در توسعه منابع انسانی دارد. در رویکرد یادگیری بر نقش افراد به عنوان یادگیرنده خودراهر با حمایت سایر ذینفعانی که دیدگاهی مشابه در خصوص توسعه دارند، تاکید شده است و تلاش می‌شود غالباً افراد در قالب توسعه منابع انسانی، فرصت‌های بیشتری برای افزایش منافع فردی داشته باشند (۲۲). رویکرد یادگیری خودمحور، مبنای برنامه توسعه فردی است. در یادگیری خودمحور، هیچ یک از روش‌های یادگیری رد نمی‌شود اما یادگیرنده قادر است روش‌های یادگیری را با توجه به ترجیحات خود انتخاب کند. باورها، اعتقادات، رجحان‌ها و رفتارهای افراد که دربرگیرنده سبک‌های یادگیری آنان است، به آنها کمک می‌کند تا در موقعیت‌های معینی یادگیری ایشان تسهیل گردد و برنامه توسعه فردی به عنوان قابلیت توصیف می‌شود که قادر به تلفیق ارزشها و رجحان‌های فردی با اهداف سازمانی از طریق شیوه‌ها و روش‌های مناسب یادگیری است (۲۴). فراهم آوردن فرصت‌های لازم برای توسعه فردی، یک رویه اساسی در سیستم مدیریت منابع انسانی است زیرا چنین فرصت‌هایی منابع سرمایه انسانی را در سازمان

<sup>۱</sup> appropriate development

توسعه می‌دهد و مزیت‌های رقابتی پایداری را ممکن می‌سازد (۲۵). توسعه فردی فرآیند مستمر پرورش، شکل دادن و بهبود مهارت‌ها و دانش به منظور به حداکثر رساندن اثربخشی و قابلیت‌های فرد است (۲۶) مدیران برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزش‌های لازم را به خوبی دریافت نکرده‌اند (۲۷). در صورتی که در فضای فعلی پاسخگویی و درخواست برای بهبود مدارس، مدیران با مطالبات بی‌وقفه برای اجرای اصلاحات جدید آموزشی سروکار دارند، رهبران مدارس مسئولیت اجرای تغییرات را بر عهده دارند (۲۸). براین اساس سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و اجرای استراتژی‌های خود بایستی اقداماتی مؤثر در حوزه مدیران را انجام دهند (۲۹). مدیرانی که در برنامه‌های توسعه شرکت می‌کنند با اعمال دانش و مهارت‌های جدید به منظور اجرای بهترین شیوه‌های آموزشی در مدارس، دانش خود را به روز کرده و توسعه می‌دهند و عملکرد شغلی خود را بهبود می‌بخشند (۳۰). یافته‌ها نشان می‌دهد اجرای برنامه‌های توسعه و یادگیری مدیران منجر به شکل‌گیری بهتر ارتباط مدیر با معلمان، ایجاد انگیزه، ظرفیت و اعتماد در معلمان می‌شود (۳۱). برنامه توسعه‌ی فردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی فراهم می‌نماید که از طریق آن شناسایی، ارتباط و مستندسازی نیازهای یادگیری آینده و فرصت‌هایی برای توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای تسهیل می‌شود (۳۲). هدف اصلی برنامه توسعه فردی افزایش ظرفیت برای تأمل در فعالیتهای یادگیری، برنامه‌ریزی فرایند یادگیری و توسعه آن و مسئولیت اجرای مستقل آن است (۳۳). به‌زعم (۳۲) برنامه توسعه فردی، هم به منزله یک ابزار و بخش اساسی از یک فرایند ارزیابی و هم نقطه شروعی برای ظرفیت‌سازی بوده و به منزله چارچوبی تلقی می‌گردد که در آن اهداف یادگیری آینده ساخته می‌شود و شیوه‌ای نظام‌مند برای برقراری ارتباط با نیازهای یادگیرنده فراهم است (۲۸) در مطالعه‌ی ای ادراکات مدیران با تجربه ابتدایی را در مورد اینکه آیا آنها احساس می‌کنند برای عوامل تغییر موثر هستند؟ را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیران احساس می‌کنند پیشرفت بسیار کمی در مورد اینکه چگونه رهبر تغییر باشند دریافت کرده‌اند. در عوض، یادگیری حرفه‌ای آنها به عنوان عوامل تغییر از طریق تجربه شغلی و شبکه‌سازی با همکاران مورد اعتماد رخ می‌دهد. و این منجر به شکاف دانش در درک مدیران از فرآیند تغییر شده‌است.

سراو کونا و همکاران (۳۴)، در پژوهشی به نیازهای توسعه‌ی مدیران مدارس پرتغال و روش‌های ترجیحی یادگیری آنها پرداختند. نتیجه‌گیری آنها به این صورت است که در سطح جهانی، مدیران مدارس، نوعی از مهارت‌های مدیریتی و فرصت‌های آموزشی را درخواست می‌کنند که آنها را قادر می‌سازد مهارت‌های رهبری (مثلاً فردی، بین‌فردی/اجتماعی-احساسی) را توسعه دهند (۳۵). در مطالعه‌ای با عنوان "تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی: افزایش صلاحیت‌های توسعه برای مدیران مدارس ابتدایی" به نیازسنجی این نیازها پرداختند. نتایج پژوهش عمده‌نیازها را به ترتیب زیر نمایان کرد: ۱. نیازهای آموزشی در مورد جنبه‌های

آمادگی منابع انسانی/ مدیر مدرسه در برخورد با تغییر ۲. نیازهای آموزشی در مورد جنبه های تغییر ساختار سازمانی ۳. نیازهای آموزشی در مورد جنبه های تسهیم و تنظیم کار ۴. نیازهای آموزشی در مورد جنبه های درک و کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات

تینگل، کورالز و پیترز (۳۶)، در پژوهشی با عنوان "برنامه های توسعه رهبری: سرمایه گذاری برای مدیران مدارس" مطرح کردن با توجه به اینکه برخی از برنامه های آمادگی مدیران مدارس در دانشگاه ها به طور صحیح مدیران را برای نقش های رهبری آموزش نمی دهند، برنامه های توسعه رهبری با نام "خودتان را رشد دهید"<sup>۲</sup> بر تأثیرگذاری مدیران مدارس به عنوان رهبران مدرسه، تأثیر مثبت داشت

نگ و ستو (۳۷)، در مطالعه ای به آماده سازی رهبران مدارس و نیازهای توسعه مدیران تازه منصوب شده پرداختند. نتایج نشان داد که در هنگ کنگ، نیاز شدیدی به تهیه فرصت های لازم برای توسعه مداوم مدیران مدارس تازه منصوب شده وجود دارد تا آنها بتوانند با اصلاحات و جهانی شدن در توسعه مدارس برخورد بهتری داشته باشند در تحقیقی که توسط دیویس و دارلینگ هاموند (۳۸)، با عنوان "برنامه های ابتکاری آماده سازی مدیران مدارس" انجام شد ضمن بررسی پنج برنامه آماده سازی مدیران مدارس، به ویژگی های مشترک این پنج برنامه ها اشاره شد: هر کدام از این برنامه ها توسط یک نظریه عملی هدایت می شوند که رهبری آموزشی را در قلب اصلاح مدرسه قرار می دهد و جایی که رهبری مدرسه موثر از طریق تلفیق تجربیات عملی و مبتنی بر مسئله و دانش مبتنی بر تحقیق به بهترین وجه توسعه می یابد. سرچپانی و نصیری (۴۳) در پژوهشی به اعتبارسنجی مدل توسعه مدیران مدارس پرداختند. یافته های این مطالعه نشان داد که پدیده اصلی در فرآیند توسعه مدیران مدارس، برنامه های توسعه مشارکتی، تدارک درگیری اختیاری ذهنی و عاطفی یک فرد در گروه مربوط به خود و شرایط سازمانی که انگیزه و مسئولیت را ایجاد می کنند، هستند.

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی، در آموزش و پرورش ۱۴۰۰ با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۲ نفر از صاحب نظران، خبرگان و مدیران آموزش و پرورش در چهار گروه اعضای هیات علمی، معاونین آموزشی، راهبران آموزشی- تربیتی و مدیران موفق مدارس دوره ابتدایی انجام شد که پس از اخذ رضایت وارد مطالعه شدند. نمونه گیری به روش هدفمند انجام شد و به منظور جمع آوری و تولید داده ها مشارکت کنندگان تحت مصاحبه به روش گفتگوی دوطرفه نیمه ساختارمند قرار گرفتند. میانگین مدت زمان مصاحبه ها بین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه بود. فرایند مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، به طوریکه از مصاحبه بیست و یکم، اطلاعات جدیدی نسبت به داده های مصاحبه های قبلی به دست

<sup>1</sup> Tingle, Corrales, & Peters

<sup>2</sup> grow your own

نیامد. برای انجام مصاحبه ابتدا هدف پژوهش به مشارکت‌کننده توضیح داده شد و پژوهشگر با ارائه یک سؤال کلی در مورد ابعاد و مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی روند مصاحبه را شروع نمود، سپس بر اساس دیدگاه‌ها و پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، سؤالات اکتشافی، عمق‌دهنده و جزئی‌تری در راستای هدف پژوهش مطرح شد. دلیل استفاده از این نوع مصاحبه آن بود که پژوهشگر با طرح سؤال باز درصدد بود تا بدون محدود کردن عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شونده‌ها از دیدگاهها و نظرات آنها مطلع شود. روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش، روش تحلیل محتوای استقرایی بود، به این صورت که متن مصاحبه ضبط‌شده و در همان روز کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده‌سازی و تایپ شد و به‌عنوان داده اصلی تحقیق، مورد استفاده قرار گرفت. کدهای استخراج‌شده که در حقیقت معنای عبارات مهم حاصل از گفته‌های مشارکت‌کنندگان بود، بر اساس تشابه و تناسب موضوع در یک دسته قرار داده شدند و با مقایسه طبقات و زیر طبقات، درونمایه‌ها و مقوله‌های انتزاعی استخراج گردید (۳۹). برای حصول اطمینان از روایی و پایایی داده‌های کیفی از راهبردهای ۱. تحلیل و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲. تحلیل و بازبینی توسط همکاران و مثلث‌سازی (چندسویه نگری) استفاده شد (۴۰). برای تأیید صحت داده‌ها و کدهای استخراج‌شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شونده برگردانده و مورد اصلاح و تأیید قرار گرفت. بعلاوه برای بررسی دقت یافته‌های پژوهش، الگوی به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های کیفی نیز به تأیید چند نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش رسید. متن تمام مصاحبه‌ها، کدها، طبقات و نتایج تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها جهت بازبینی و دریافت نظرات تخصصی توسط اساتید راهنما و مشاور پژوهشگر مورد بازبینی قرار گرفت. بعلاوه برای تحقق چند سویه نگری در این پژوهش از منابع چندگانه داده از بین افراد مطلع در حوزه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی برای کسب اطمینان از واقعی بودن موقعیت، مطابق با درک پژوهشگر استفاده شد. درنهایت کدها و طبقات و الگوی استخراج‌شده در اختیار ۴ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی (حداقل مدرک کارشناسی ارشد) خارج از پژوهش قرار داده شد و با توجه به نظرات و تفاسیر آنان مورد تأیید قرار گرفت. شایان‌ذکر است که فرایند انجام مصاحبه‌ها و تحلیل و اعتبارسنجی در این پژوهش، در یک دوره زمانی ۱۸ ماهه از اواخر بهار ۱۳۹۹ تا اواخر زمستان ۱۴۰۰ انجام شده است. در جهت رعایت اخلاق پژوهشی مشارکت‌کنندگان به‌صورت داوطلبانه و با رضایت آگاهانه (با آگاهی از هدف مطالعه) در مطالعه شرکت نمودند و به آنها اطمینان داده شد که اظهارات و داده‌های آنان محرمانه خواهد بود.

جدول (۱). ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

کدمصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت و رشته تحصیلی
۰۱	مرد	دکتری	۱۴	معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش، دکتری تخصصی زبان و ادبیات فارسی
۰۲	مرد	دکتری	۱۸	راهبر آموزشی و تربیتی، دکتری مشاوره
۰۳	مرد	دکتری	۱۹	عضو هیات علمی دانشگاه، دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی
۰۴	زن	دکتری	۲۱	عضو هیات علمی دانشگاه؛ دکتری تخصصی مشاوره
۰۵	مرد	دکتری	۱۳	عضو هیات علمی دانشگاه؛ دکتری تخصصی برنامه ریزی درسی
۰۶	مرد	کارشناسی ارشد	۹	معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش، فوق‌لیسانس فقه و الهیات
۰۷	مرد	دکتری	۶	مدیر مستقل مدرسه دوره ابتدائی، فوق لیسانس مشاوره مدرسه
۰۸	مرد	دکتری	۱۱	عضو هیات علمی دانشگاه؛ دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی
۰۹	زن	دکتری	۲۱	عضو هیات علمی دانشگاه؛ دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	۱۹	مدیر مستقل مدرسه دوره ابتدائی، دکتری تخصصی مدیریت آموزشی
۱۱	مرد	دکتری	۹	مدیر مستقل مدرسه دوره ابتدائی، دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	۱۷	معاون پرورشی اداره آموزش و پرورش،
۱۳	زن	دکتری	۱۱	راهبر آموزشی و تربیتی، دکتری مشاوره
۱۴	مرد	دکتری	۲۰	عضو هیات علمی؛ دکتری انسان‌شناسی
۱۵	مرد	دکتری	۱۹	عضو هیات علمی؛ دکتری روان‌شناسی تربیتی

کدهصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت و رشته تحصیلی
۱۶	مرد	کارشناسی ارشد	۲۲	مدیر مستقل مدرسه دوره ابتدایی، فوق-لیسانس آموزش ابتدایی
۱۷	مرد	دکتری	۹	عضو هیات علمی؛ دکتری مدیریت دولتی
۱۸	مرد	دکتری	۱۳	معاون آموزشی مدرسه، دکتری مدیریت آموزشی
۱۹	زن	دکتری	۱۷	عضو هیات علمی؛ دکتری برنامه‌ریزی درسی
۲۰	مرد	دکتری	۵	مدیرآموزگار دوره ابتدایی، دکتری آموزش عالی
۲۱	زن	دانشجوی دکتری	۲۹	معاون آموزشی مدرسه، دکتری زبان و ادبیات فارسی
۲۲	مرد	دکتری	۱۴	عضو هیات علمی؛ دکتری مدیریت منابع انسانی

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از تحقیق کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (۴۱). بر اساس پیشنهاد براون و کلارک، می‌توان تحلیل مضمون را طی شش گام اجرا نمود البته این مراحل تحلیل یک فرآیند خطی نبوده و بیشتر حالت بازگشتی دارد که مستلزم حرکت‌هایی رو به عقب و جلو در سرتاسر مراحل تحلیل می‌باشد این گام‌ها عبارتند از آشنایی با داده‌ها و ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، نامگذاری مضامین و تدوین گزارش. با استفاده از این تکنیک، سه دسته از مضامین به نام مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده<sup>۲</sup> (مضامین به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر<sup>۳</sup> (مضامین عالی در برگیرنده

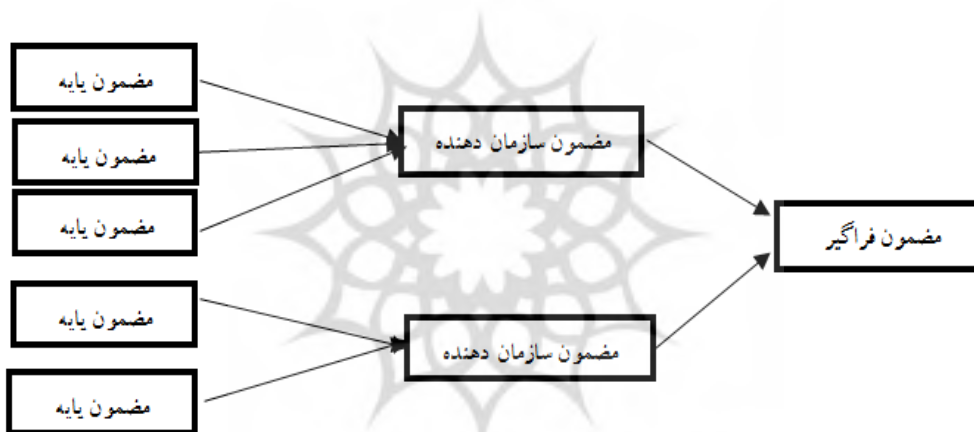
<sup>۱</sup>Basic Theme

<sup>۲</sup> Organizing Theme

<sup>۳</sup> Global Theme



اصول حاکم بر متن به مثابه کل) از صحبت‌ها، گفت‌وگوها و مصاحبه‌ها استخراج خواهد شد (۴۲). مضامین پایه نزدیک‌ترین مضامین به گفته‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش می‌باشد که مستقیم از میان صحبت‌ها استخراج می‌شود. این دسته از مضامین کمترین سطح انتزاع و بیشترین سطح عینیت و دقت را در بین سطوح مضامین دارند؛ اما از آنجایی که معمولاً تعداد این مضامین زیاد است و امکان توضیح و تفسیر و ترسیم همه آن‌ها وجود ندارد، نیاز است که آن‌ها به تعداد کمتری تقلیل یابند. بدین منظور، مضامین پایه‌ای که درون مایه و محتوای مشترکی دارند، ذیل یک دسته قرار می‌گیرند و مضامین سازمان دهنده را شکل می‌دهند؛ و سپس از کنار هم قرار گرفتن مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر شکل می‌گیرد. طی کردن این مسیر استقرایی به دلیل قابل‌بیان ساختن یافته‌هاست. این مسیر در قالب شکل ۱ قابل‌نمایش است.



شکل (۱). فرآیند تحلیل مضمون

### یافته‌های پژوهش

ابتدا نمونه‌ای از تحلیل یک مصاحبه و کدهای احصاشده از تحلیل مضمون آورده شده است. در ادامه، تحلیل مضمون مراحل برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی، پیش‌بایست‌ها، الزامات، راهبردها و عوامل موثر بر این برنامه به صورت احضا مضامین سطح اول و دوم از مضامین پایه و احضا مضمون فراگیر از روی مضامین سازنده انجام شده است.

## جدول (۲) نمونه‌ای از کدهای احصاشده از تحلیل مضمون

مضامین پایه	متن مصاحبه	کدمصاحبه- شوونده
۱. دانش اصول مدیریت ۲. نگرش مثبت به توسعه ۳. مهارت توسعه ۴. شناخت خود ۵. خود تمرکزی ۶. انبساط ارزشی ۷. توانایی ارتباط غیررسمی ۸. زاینده‌گی فکری ۹. مهارت دریافت بازخورد ۱۰. مهارت ارائه بازخورد ۱۱. مشورت‌پذیری ۱۲. انعطاف‌پذیری در شنیدن نقطه نظرات دیگران ۱۳. متعهد به ارزش‌های سازمانی	<p>ببیند برای ایجاد یک برنامه توسعه فردی، ما به سه مقوله نیاز داریم یک مدیر باید دانش، نگرش و مهارت خود را همزمان برای توسعه فردی داشته باشد توضیح می‌دهم. دقت کنید مثلاً اگر ما می‌گوییم یک مدیر باید نظارت داشته باشد بر امور آموزشی، پرورشی و اداری، در مرحله اول باید اصول و روش‌های نظارت آموزشی و تربیتی را بداند و بشناسد یعنی علم و دانش نظارت را داشته باشد در مرحله دوم نگرش مثبتی از نظارت داشته باشد، حمایت‌گر و تشویق‌گر نظارت باشد و در مرحله سوم باید توانایی و مهارت اجرایی کردن نظارت آموزشی و تربیتی داشته باشد. اینها برای توسعه فردی لازم هستند. یک برنامه توسعه فردی زمانی ارزشمند است که صادقانه خودتان را بشناسید. اگر به عنوان یک مدیر ندانید چه کسی هستید، نمی‌توانید فعالانه برای آینده خود برنامه ریزی کنید</p> <p>یک مدیر برای توسعه فردی لازم بیش از آنکه به دیگران بپردازد، در پی ارتقای خود باشد یعنی بیش از آنکه تمرکزش بر دیگران باشد، بر خود متمرکز باشد و ارزش‌های متفاوت با ارزش‌های فردی خود را بپذیرد و از رفتارهای تنگ‌نظرانه درباره دیگران بپرهیزد. و بتواند یک ارتباط غیر رسمی قوی با دیگران برقرار کند. تا سرمنشا تحول تفکری باشد و مدام سایر اعضا را با ایده‌ها و نقطه نظرات خود به وجد آورد.</p> <p>برای توسعه فردی یک مدیر باید مهارت گرفتن بازخورد از اعضای مدرسه، اداره و محیط و همچنین مهارت ارائه بازخوردهای لازم به آموزش‌های کلاسی، به کادر آموزشی و پرورشی مدرسه به محیط اجتماع را داشته باشد. مدیر باید مشورت‌پذیر باشد و علاوه بر مشورت‌پذیری می‌بایست</p>	۰۱

کدمصاحبه- شونده	متن مصاحبه	مضامین پایه
	ایده‌ها، افکار و پیشنهادات بقیه را جدا از منبع آن ارزیابی کند یعنی مهم آن پیشنهاد باشد نه پیشنهاد دهنده آن. البته هر سازمانی ارزش‌های مختص به خود دارد و یک مدیر باید به ارزش‌های یک مدرسه پایبند باشد	

جدول (۳). تحلیل مضمون مراحل برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی

مضمون فراگیر	مضامین سازنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
برنامه توسعه فردی مدیران مدارس	ترسیم چشم-انداز و وضعیت مطلوب توسعه فردی	ترسیم وضعیت مطلوب	ترسیم تصویر ذهنی مطلوب از آینده، آینده-نگری روشن، ترسیم دیدگاه واضح از آینده شغلی، پیش‌بینی‌های توسعه، تبیین چشم-اندازی مطلوب، ایده‌پردازی، تامل در مورد آینده، آینده‌نگری، ترسیم وضعیت مورد انتظار، تعیین وضعیت مطلوب، ترسیم وضعیت مطلوب، تبیین وضعیت مطلوب توسعه، ترسیم چشم-اندازی مناسب
		تعیین شاخص‌های آینده مطلوب	تعیین ملاک‌های دستیابی به توسعه، تعیین و ترسیم استانداردهای توسعه، تعیین خواسته-های شغلی به صورت دقیق، تعیین ملاک‌های توسعه، تعیین آرمان‌ها و اهداف آینده، تعیین شاخص‌های توسعه، تعیین معیارهای موفقیت، استانداردهای عملکرد مطلوب
	تحلیل وضعیت موجود توسعه فردی	شناخت وضعیت موجود	تعیین وضعیت موجود، شناخت نقاط قوت و ضعف، شناسایی نقاط قوت، شناخت فرصت‌ها، شناخت تهدیدها، شناخت وضعیت موجود، شناسایی وضعیت موجود، شناخت توانایی بالقوه، شناسایی وضعیت موجود، شناسایی نقاط قوت و ضعف

مضامین پایه	مضامین سازنده		مضمون فراگیر
	سطح اول	سطح دوم	
ارزیابی وضعیت موجود، تحلیل وضعیت موجود، تحلیل وضعیت موجود، جمع‌آوری و تحلیل وضعیت موجود مدرسه، بررسی عملکرد فردی، بررسی چالش‌های موجود، تحلیل وضعیت موجود (شناخت علائق، مهارت‌ها و نگرش‌ها)	تحلیل و ارزیابی وضعیت موجود		
تعیین و تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب، تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب، بازخورد از خودارزیابی‌ها، مرتبط کردن مهارت‌های مورد نیاز به یک هدف، مساله‌یابی، شناسایی فرصت‌ها، تشخیص فرصت‌های توسعه، شناخت مهارت‌های مورد نیاز،	مقایسه دو وضعیت موجود و مطلوب	تعیین و تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب	
شناسایی فرصت‌ها، تشخیص فرصت‌های توسعه، شناخت مهارت‌های مورد نیاز،	شناخت فرصت‌ها		
شناسایی ظرفیت‌ها توسعه، شناسایی فرصت‌های توسعه، ایجاد و درک مهارت‌های مورد نیاز توسعه	شناسایی حوزه‌های قابل بهبود		
شناخت کمبودهای احتمالی، شناسایی محدودیت‌ها، شناسایی نقص‌ها،	شناسایی کمبودها		
نیازهای یادگیری و توسعه، شناسایی نیازهای توسعه، شناخت نیازها، شناسایی نیازها، شناخت نیازهای یادگیری، ثبت ساختارمند نیازهای یادگیری، الزامات یادگیری و توسعه، تعیین نیازهای توسعه‌ای، نیاز به یادگیری مهارت‌های جدید، تعیین موارد نیازمند توسعه، هدف-گذاری (تعیین اهداف)، تعیین اهداف حرفه‌ای، تعیین اهداف و جهت‌های توسعه فردی، تعیین اهداف، شناسایی شایستگی‌های توسعه، اهداف توسعه‌ای، تعیین اهداف، هدفگذاری و تشخیص مسیر توسعه،	تعیین نیازها و ترسیم اهداف توسعه فردی	تعیین نیازها، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی PDP	
شناخت الویت‌های توسعه، الویت‌بندی الزامات، الویت‌بندی کارها توسعه، الویت‌بندی اهداف،	الویت‌بندی اهداف و نیازها		

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
	الویت‌بندی خواسته‌ها، الویت‌بندی نیازها، الویت‌بندی کردن مهارت‌ها	
	تعیین، تامین و تدارک منابع توسعه	تعیین میزان اعتبارات، تعیین محل تامین اعتبارات، تعیین منابع مورد نیاز، پیش‌بینی و تعیین اقدامات، تعیین منابع توسعه، الویت‌بندی کردن هزینه، تامین منابع توسعه، تدارک امکانات مورد نیاز توسعه، الویت‌بندی منابع، جذب کمک‌های مردمی، جذب سرمایه‌گذار
	برنامه‌ریزی توسعه	برنامه‌ریزی برای نیل به هدف، طراحی برنامه توسعه، تعیین برنامه عمل، تعیین تدابیر و استراتژیهای توسعه چگونگی رسیدن به موقعیت مطلوب، شناسایی سازوکارهای رفع نیازهای توسعه، تعیین نحوه توسعه، زمان‌بندی برنامه توسعه، زمینه‌سازی‌های توسعه، زمان‌بندی اقدامات توسعه، تنظیم برنامه سالانه، گزینه‌های توسعه‌ای، تهیه برنامه اقدام، مهلت دستیابی به اهداف، آشنایی با نحوه توسعه فردی، سازوکارهای توسعه، شناسایی راهکارهای توسعه، پیش‌بینی نتایج، پیش‌بینی اقدامات توسعه، برنامه‌ریزی توسعه، تدابیر توسعه، برنامه‌ریزی مکتوب، زمان بندی برنامه توسعه
	آمادگی برای انجام اقدامات توسعه	آمادگی برای توسعه، تعیین نقطه آغاز، پیوند الویت‌ها و مهارت‌ها، پیش‌بینی اجرای مطلوب برنامه توسعه، تخصیص پاداش به اجرا کردن <b>PDP</b> ، ارتباط برنامه‌های توسعه با نیازهای سازمانی، لیست‌کردن مهارت‌های مورد نیاز توسعه، پیش‌نویس مکتوب برنامه توسعه، تشخیص و تعیین ابزارهای یادگیری، شناسایی محتوای مورد نیاز توسعه فردی، ترکیب کردن

مضمون فراگیر	مضامین سازنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
			برنامه‌های توسعه با وظایف شغلی، شناسایی استعدادهای کادر مدرسه
ارزیابی، بازخورد و مستندسازی PDP	اقدامات و فعالیت‌های لازم PDP	اقدامات فردی:	آموزش، مربیگری، غنی‌سازی شغل، دیگرآموزی، تقویت حوزه‌های مورد علاقه، تجارب درست، بکارگیری مقالات مرتبط با مدیریت مدارس، مطالعه مقالات به‌روز، مجلات، حضور در کنفرانس‌ها، اقدام پژوهی،
		اقدامات گروهی	تبادل تجارب، کار تیمی، شبکه‌سازی، جلسات هم‌اندیشی، تیم‌سازی، شرکت در جلسات هم‌اندیشی، استفاده از تجربیات موفق همسالان، جانشین‌پروری، درس پژوهی،
		اقدامات سازمانی	آموزش‌های ضمن خدمت، سازمان یادگیرنده، فعالیت‌های سازمانی توسعه‌ای، اقدامات و شیوه‌های اجرایی توسعه، انجام اقدامات توسعه‌ای، کلاس‌های ضمن خدمت، بکارگیری استعدادهای کادر مدرسه،
		ارزیابی برنامه توسعه فردی	ارزیابی برنامه توسعه، انطباق عملکرد با شاخص‌ها، ارزیابی عملکرد، مرور توسعه و ارزیابی نتایج، ارزیابی توسعه، ارزیابی توسعه، ارزیابی جامع کارهای توسعه،
		بازخورد برنامه توسعه فردی	دریافت بازخوردهای توانمندساز، بازخورد توسعه، بازخورد و استفاده از نتایج، بازخورد از زیردستان، همکاران و اداره،
		مستندسازی و گزارش نتایج توسعه فردی	تهیه گزارش برنامه توسعه، مستند کردن تجارب، ثبت نتایج برنامه توسعه، مستندسازی و ارائه گزارش عملکرد به منطقه، اشتراک‌گذاری نتایج برنامه توسعه
		تجدیدنظر در برنامه توسعه فردی	باز اندیشی در برنامه توسعه، بازنگری برنامه توسعه فردی، دوباره‌نویسی برنامه توسعه، تغییر برنامه توسعه،

جدول (۴) تحلیل مضمون نگرش، دانش و مهارت‌های برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی	نگرش برنامه توسعه فردی	وفاداری سازمانی، تعهد سازمانی، نگرش مثبت به توسعه، تعهد به توسعه فردی، اشتیاق به توسعه، احساس تعلق، رغبت به یادگیری،
	نگرش محوری برنامه	شایسته سالاری، تعهد به داشتن برنامه توسعه، نگرش چندوجهی، نگرش اقتضایی، تعهد به برنامه توسعه
	دانش برنامه توسعه فردی	روانشناسی یادگیری، دانش اقدام پژوهی، دانش درس پژوهی، دانش آموزش پژوهی، دانش مدیریت آموزشی، دانش راهبری آموزشی و تربیتی، اصول رهبری، برنامه‌ریزی آموزشی، نظریه‌های یادگیری، شناخت اهداف دوره ابتدایی، برنامه‌ریزی درسی، دانش سیاست-گذاری آموزشی، سنجش و ارزشیابی آموزشی، ارزشیابی کیفی-توصیفی، طراحی آموزشی، فلسفه آموزش و پرورش، شناخت سرفصل‌های آموزشی، محتوای آموزشی (کتاب درسی)، نظارت آموزشی، الگوهای تدریس، اسناد بالادستی آموزش و پرورش،
	دانش عمومی برنامه توسعه فردی	اقتصاد آموزش، جامعه‌شناسی، دانش مدیریت، دانش استدلال، دانش استراتژیک، دانش مدیریت پروژه، اصول تصمیم‌گیری، اصول برنامه‌ریزی، اصول رهبری، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، سواد رسانه، دانش هنری، دانش بوم‌شناختی، دانش تاریخی، دانش جغرافیا، دانش اجتماعی، دانش سیاسی، دانش اصول مدیریت،

<p>شناخت خود، خودتمرکزی، خودکنترلی، خودشناسی، خودارزیابی، خوداندیشی، خودتاملی، تقویت مهارت خودکنترلی، تاب-آوری، خودرهبری، خودنفوذی، خودنظم‌دهی، خودنظارتی، خودبهسازی، خودارتقای، کمال-جویی،</p>	<p><b>مهارت‌های خودتوسعه‌ای</b></p>	<p><b>مهارت‌های مورد نیاز برنامه توسعه فردی</b></p>	
<p>راهبردهای یادگیری، مهارت تدریس و رهبری کلاس درس، ترویج ارزیابی در خدمت یادگیری، فعالیت‌های یاددهی‌یادگیری، فعالیت‌های یادگیری، شناخت اهداف آموزشی، سنجش و ارزشیابی آموزشی، تئوری‌های تدریس و یادگیری، اصول آموزش اثربخش، نظارت و راهبری آموزشی، آخرین یافته‌های علمی مدیریت مدرسه، نظارت غیرمستقیم، نظارت و ارزیابی، شناخت نیازهای آموزشی، اصلاحات آموزشی و پرورشی، اقدام‌پژوهی، مهارت پرسشگری، تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی، الگوهای تدریس، تعیین انتظارات و نشانگرهای دقیق آموزشی، کیفیت بخشی به اجرای مطلوب ارزشیابی توصیفی، نقد علمی، استفاده از علوم، سبک‌های مختلف تدریس، نیازهای آموزشی، ارزشیابی زمینه، ارزشیابی درون‌داد، ارزشیابی فرآیند، ارزشیابی برون‌داد، یادگیری معنادار، طراحی طرح درس، پداگوژی و استفاده صحیح از راهبردهای آموزشی در جریان فرایند یاددهی و یادگیری، آشنایی با محتوای کتب دوره ابتدایی،</p>	<p><b>مهارت‌های آموزشی</b></p>		
<p>گزارش‌دهی جامع و به موقع به سطوح بالای مدیریت، مهارت توسعه، تشکیل شورای معلمین، تشکیل شورای مدرسه، مدیریت صحیح مالی، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت مالی، شناخت پیشرفت‌های جدید، سازگاری با</p>	<p><b>مهارت‌های اداری و پشتیبانی</b></p>		



<p>پیشرفت‌های جدید، عملگرا بودن، اقتضانگری، ایجاد تغییر، مدیریت تغییرات، ذهنیت حسابگر، پرورش قابلیت‌های، الگوی معلم بودن، الویت انجام بخشنامه‌ها، گزارش عملکرد مدرسه، مساله‌یابی، شناخت عیب کار، الویت‌بندی هزینه‌کردن، مهارت مکاتبه و نامه‌نگاری‌های اداری، در نظر گرفتن اهداف چالشی،</p>			
<p>ایجاد روابط بارور و سازنده، روابط انسانی، انبساط ارزشی، توانایی ارتباط غیررسمی، مهارت دریافت بازخورد، مهارت ارائه بازخورد، زبان بدن، انعطاف‌پذیری در شنیدن نقطه- نظرات دیگران، حل تعارض، انعطاف‌پذیری در گفتار، انعطاف‌پذیری در رفتار، تشویق مباحثه، انعطاف‌پذیری در شنیدن نقطه‌نظرات دیگران، زبان کلامی، تعامل اثربخش و فعال، شنیدن موثر و نقدپذیری، روابط اجتماعی بالا، روابط اجتماعی، تصمیم‌گیری مشارکتی، مذاکره و ارتباط اثربخش، قدرت اقناع، برخورد مناسب با ارباب رجوع، تعامل با مدیران هم‌حوزه، کار گروهی، همکاری تیمی، مدیریت مشارکتی، توانایی ابراز افکار و عقاید، متقاعدسازی، تحریک گفتگو، فن بیان و بیان درست</p>	<p><b>مهارت‌های ارتباطی</b></p>		
<p>الهام‌بخشی، نفوذ، انگیزه‌بخشی، تواناسازی، نفوذ در زیردستان، اسوه بودن، رشد دیگران، الگو بودن، "ما" شدن، هدف‌گذاری آرمانی، جذب شخص، کاریزما بودن، نفوذ شخصی، وجه خوب، بینش تحول‌گرا، پراورزی، حسن‌شهرت، تشویق به تقویت، ارتباط موثر، شناخت اصول رهبری، حسن‌نیت، هدایتگری، انگیزش مدیریتی، توانایی ایجاد انگیزه، روحیه‌بخشی، تسکین‌بخشی، همدلی، قدرت برانگیختگی، حمایت از رفتارها و تجربیات، اعتباربخشی،</p>	<p><b>مهارت‌های رهبری</b></p>		

<p>ایجاد وفاق بین افراد، نظارت مداوم بر مسائل دانش‌آموزان، پرورش ذوق، قضاوت صحیح، نظارت و راهبری تربیتی، درک هم‌نوع، حس حمایتگر، الگو بودن برای اعضا، اصلاحات پرورشی، درک زیبایی، اسوه بودن، مهارت زیباشناسی، زبان هنر، درک هنری، حساسیت هنری، تحلیل رفتار اعضا، درک اجتماعی، تربیت رسانه‌ای، شناخت زیبایی‌ها، ارزشیابی نقادانه، تربیت هنری، لذت و خشنودی، داستان‌سرایی، درک ابعاد هنری، زبان هنر، پرورش تفکر، بازنمایی احساسی، صلاحیت‌های عاطفی، بسط هنری، به‌کارگیری تخیل، نقد هنری، سواد هنری، پرورش قابلیت‌های دانش‌آموزان، توجه به اهداف عاطفی، تلاش به دستیابی به اهداف عاطفی، تغییر نگرش دانش‌آموزان، حمایت از شوخ‌طبی، قصه‌گویی، شهروند مسئول،</p>	<p><b>مهارت‌های پرورشی</b></p>		
--	--------------------------------	--	--

جدول (۵). پیش‌بایست‌های برنامه توسعه فردی مدیران مدارس، عوامل موثر بر آن و راهبردهای آن

مضامین پایه	مضامین سازنده		مضمون فراگیر
	سطح دوم	سطح اول	
<p>پذیرش مسئولیت، روحیه توسعه، انگیزه‌های توسعه فردی، نگرش مثبت به توسعه، درک چرایی نیاز به مهارت‌های توسعه، انگیزه توسعه، تمایل به توسعه، روحیه پژوهشگری، پذیرش تغییر، نگرش توسعه، تأمل و تفکر توسعه، فعالیت‌های تربیت‌بدنی، نگرش مثبت به آموزش و توسعه، صلاحیت‌های شناختی، مقبولیت مدیر، جهت‌گیری ایدئولوژیک،</p>	<p>پیش‌بایست‌های فردی</p>	<p>پیش‌بایست‌های برنامه توسعه فردی</p>	<p>برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی</p>
<p>چشم‌انداز و اهداف سازمانی، جو سازمانی فرهنگ سازمانی، گفتمان دانش‌آموزمحوری، جو حمایتگر و پرسشگر، الزامات یادگیری و توسعه،</p>	<p>پیش‌بایست‌های سازمانی</p>		

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
		مدرسه محوری، تدارک امکانات فیزیکی، امکان- پذیری توسعه، به رسمیت شناختن هنر، فضای مطلوب سازمان، مسئولیت پذیری اعضای سازمان، نظام مشارکت، محیط واقعی تر یادگیری
	عوامل موثر بر برنامه توسعه فردی مدیران مدارس	اطلاع از وظایف شغلی، زاینده گی فکری، مشورت پذیری، تفکر نقادانه، شایستگی های متناسب با تخصص، دانش روز متناسب با تخصص، جزئی نگری، جامعیت در نگاه، آگاهی از توانایی ها و استعدادها، کمال جویی، انسجام شخصیتی، آزادی عمل، تمام کنندگی، گشودگی ذهنی و فکری، ذهنیت فراملی، توانایی تصمیم گیری، اعتمادبنفس، جرات ورزی، واقع بینی، اخلاق حرفه ای، ذهن خلاق و آفرینشگر، سعه صدر، ریسک پذیری، سبک های یادگیری، مقبولیت ارزشی، هوش طبیعت گرا، توجه به جنبه های توسعه، دغدغه مند، شناسایی روش های آموزش و توسعه، اخلاق محوری، ابتکار عمل، تمرکز برنتایج بلندمدت، توصیف کننده، غلبه بر محدودیتها، مدیریت کارآمد وصحیح منابع، در مقابل منابع، مطالعه مقالات مرتبط با مدیریت مدارس، قاطعیت، تخصیص زمان به فعالیت های ورزشی، خدامحوری، سلامت روانی و جسمانی، اخلاق و رفتار زیست محیطی، دید مسئولانه نسبت به جامعه و طبیعت، روحیه ورزشی، منش ورزشی، نتیجه گرا بودن، به کارگیری تخیل، احساس نشاط و طراوت، بهداشت روانی، علم تغذیه، سواد سلامت، اهمیت دادن به سلامت، دغدغه اجتماعی

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
	عوامل سازمانی	<p>چشم انداز مشترک، متعهد به ارزش های سازمانی، توانمندی-های ذینفعان، بهینه سازی فرآیندها، توجه به مقوله ویژگی های مدیریتی، ورزش مداوم اعضای مدرسه، نهادینه سازی نظم و انضباط در مدرسه، بینش سازمانی، تعهد جمعی به توسعه، نهادینه-سازی برنامه محوری توسعه، شناخت نیازهای سازمانی، پویایی گروهی، بروزرسانی آموزش ها، مشورت و استفاده از خرد جمعی در تصمیم-گیری، توسعه و تقویت فرهنگ مشارکت، جذب شخصی، مدیریت سبز و مصرف بهینه منابع، ضوابط و مقررات بهداشتی، جو ورزشی، فرصت دادن به اعضا، هویت سازمانی، شفافیت سازمانی، استراتژی های آموزشی،</p>
	عوامل محیطی	<p>محیط مثبت و تسهیل گر، مواجهه فعال با محیط، آراستگی محیط کار، مشارکت و کار گروهی، امنیت و ایمنی محیط مدارس، آگاهی زیست محیطی، التزام به ارزش های جامعه، محیط دل پذیر، بهداشت محیط، شاداب سازی مدرسه، استفاده از ظرفیت های محیطی، محیط مثبت، فراهم بودن فرصت توسعه، بهداشت روانی محیط یادگیری، تسهیل فرآیند یادگیری، همراه کردن اعضا، مدیریت زمان، معیارهای زیست محیطی، فضا سازی و زیباسازی حیاط مدرسه، ارزیابی منابع محیطی، اهمیت شعر و شعرسرایی، مصرف بهینه، محیط پویا، روان-شناسی محیط، تجربه های زیباشناسانه، محیط چند حسی، محیط ورزشی، توجه به موسیقی سنتی و متناسب با فرهنگ، محیط کار مطلوب، تعامل با سازمان های بیرونی، فرصت های متنوع</p>

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
مضامین پایه		یادگیری، برگزاری اردوهای علمی و هنری، چیدمان درست، نگاه زیست‌محیطی، تغییر الگوی مصرف، اهتمام بر صیانت از طبیعت، محیط الهام بخش،
	راهبردهای ساختارمند	آموزش هدفمند، ساختارهای منعطف، تمرکزگرایی، فناوری اطلاعات، تیم‌سازی، فرآیندسازی توسعه فردی، فعالیت‌های مبتنی بر هدف، کار تیمی، آموزش‌های متنوع، دستورالعمل‌های مشخص توسعه، ساختار توانمندساز، راهبرد یادگیرنده‌محور، رویکرد سازنده‌گرایی، راهبرد یادگیری در محل کار، راهبرد توسعه، راهبرد مبتنی بر عملکرد، راهبردهای هدایت‌شده توسعه، توسعه دوره‌های آموزش،
	راهبردهای غیرساختارمند	شبیه‌سازی موقعیت‌ها، جو پرسشگری، بهبود عملکرد و توانایی، جلب حمایت‌ها، ابلاغ (انتقال) چشم‌انداز، جو ایجاد شده، جذب ظرفیت‌های جوامع محلی، فرآیند مستمر بهبود مهارت‌ها، کارگروهی، یادگیری مداوم، درگیر کردن ذینفعان مدرسه در اصلاحات، تنوع مهارت‌ها، پژوهش‌های مدرسه‌ای، تشکیل تیم-های پژوهشی در سطح مدارس، آموزش زیست-محیطی،
راهبردهای برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی		

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این سوال ارائه مدلی مرحله‌ای (فرآیندی) از برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی بود. بدین منظور علاوه بر مرور نظام‌مند ادبیات حوزه توسعه مدیران مدارس، با استفاده از مصاحبه با خبرگان حوزه برنامه توسعه فردی و توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، اقدام به طراحی فرآیند برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی شده است. سعی بر آن بوده است تا با لحاظ ضرورت تحقیق و خلاء موجود از منظر پژوهش‌های آکادمیک در خصوص برنامه‌ای جامع برای توسعه

فردی مدیران مدارس به مدلی مناسب دست یافته شود. در کشور ما علیرغم توجه به مقوله آموزش مدیران در حوزه‌های مختلف و شایستگی‌های متصور برای آنان، فرآیند توسعه فردی مدیران بویژه مدیران مدارس چندان مدنظر قرار نگرفته و این مهم در نظام آموزش و پرورش 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 توسعه فردی مدیران مدارس بپردازند، به چشم می‌آید. حجم منابع موجود در ادبیات تحقیق که به تشریح برنامه توسعه فردی پرداخته‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع توسعه مدیران مدارس به شکلی سیستماتیک و چند بعدی نگریسته‌اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی اختصاصی در این حوزه مطالعاتی داشت، ضمن آنکه اساسا مطالعات اندکی در خصوص مقوله یادشده در حوزه مدیریت مدارس در منابع داخلی و خارجی وجود داشت. لذا، در این تحقیق تلاش شد چارچوبی متشکل از ابعاد چندگانه و مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی و مراتب دستیابی به آنها در قالب عناوین آموزشی و اقدامات و فرآیند توسعه فردی مدیران مدارس، ارائه شود. به علاوه در این تحقیق بر مبنای ترکیب الگوها و برنامه‌های توسعه فردی و مصاحبه صاحب‌نظران، الگویی جامع برای توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی پیشنهاد شده است (شکل) که می‌تواند مبنای چگونگی توسعه فردی به شمار رود.



شکل (۱). مدل نهایی پژوهش

مدل پیشنهادشدهی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدائی براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مدلی جامع و فرآیندی بود که شش مرحله اساسی که نقطه‌ی آغاز این مدل، ترسیم چشم‌انداز و وضعیت مطلوب برنامه توسعه و نقطه‌ی پایان آن، ارزیابی، بازخورد و مستندسازی برنامه توسعه فردی بود. البته مدل پیشنهادی چنان‌که ملاحظه شد مدلی خطی نبود در واقع نقطه پایان، شروعی دوباره است. در مدل پیشنهادی بعد از اینکه مدیر مدرسه، چشم‌انداز و وضعیت مطلوب توسعه فردی خود را ترسیم کرد سراغ بررسی و تحلیل وضعیت موجود خود می‌پردازد. نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و براین اساس فرصت‌ها و محدودیت‌های خود را به درستی تشخیص می‌دهد. مرحله بعدی برنامه توسعه فردی، تعیین شکاف و فاصله بین این دو وضعیت است. در واقع تحلیل شکاف، مهارتی است که یک مدیر نیاز به آن دارد. در ادامه می‌بایست براساس تحلیل انجام شده، نیازها تشخیص و الویت‌بندی شود و براساس نیازها، اهدافی را که مدیر را در راه رسیدن به وضعیت مطلوب کمک می‌کند، تعیین کند و در ادامه تدابیری را برای نحوه دستیابی به آن انتخاب کند یا به عبارتی برنامه‌ریزی کند. تا این مرحله از برنامه‌های توسعه فردی، مدیر مدرسه فقط پیش‌بینی‌هایی را انجام داده است اکنون براساس تمام آن برنامه‌هایی که داشته می‌بایست اقداماتی را انجام دهد در واقع اینجا بحث عملی کردن برنامه‌ها مطرح است. هرچند برنامه مورد نظر برنامه توسعه فردی است، ولی اقدامات صرفاً اقدامات فردی نیست. برای دستیابی به توسعه فردی یک مدیر نیاز به انجام اقدامات گروهی و سازمانی هم دارد. در مرحله نهایی می‌بایست برنامه توسعه فردی ارزیابی شود هم از طریق خودارزیابی‌ها و هم از طریق دگرازیابی‌ها حالا همکار است، معلم است، راهبر تربیتی است یا ... بازخورد قسمتی دیگر از مرحله نهایی برنامه توسعه فردی است. یک مدیر مدرسه باید یادگیرنده باشد و یادگیری از برنامه توسعه فردی نیاز به بازخورد دارد یعنی از ارزیابی‌های انجام شده در قسمت قبل برای استفاده بهتر و ارتقای عمل در آینده استفاده شود و نهایتاً مستندسازی و گزارش نتایج اجرای برنامه توسعه فردی آخرین عملی است که براساس یافته‌های پژوهش مدیر مدرسه باید انجام دهد. البته برنامه توسعه فردی فقط این مراحل نیست در وهله اول یک برنامه توسعه فردی نیاز به یک‌سری پیش‌بایسته‌ها دارد. پیش‌بایسته‌هایی که فردی هستند یعنی باید باشند که برنامه توسعه درست طراحی و درست اجرایی شود. پیش‌بایسته‌هایی مثل روحیه و انگیزه توسعه. به هر حال برنامه توسعه نیاز به نگرش مثبت به توسعه دارد و پیش‌بایسته‌های دوم، پیش‌بایسته‌هایی هستند که از سازمان نشات می‌گیرند و باید در سازمان باشند. مثل چشم‌انداز توسعه در مدرسه یا جو حمایت‌گر مدرسه. یک برنامه توسعه فردی کامل و دقیق نیازمند الزاماتی هم هست. که یافته‌های این پژوهش الزامات برنامه توسعه را در سه دسته متفاوت اما مکمل ۱. الزامات مهارتی ۲. الزامات دانشی،

<sup>1</sup> Skills

<sup>2</sup> Knowledge

۳. الزامات نگرشی و ۴. توانایی‌های مورد نیاز تقسیم‌بندی شد. دسته اول الزامات، الزامات مهارتی هستند یک مدیر مدرسه برای طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی باید مهارتهایی را داشته باشد. مهارت عبارتست از «توانایی پیاده سازی علم در عمل». مهارت از طریق کاربرد دانش در محیط واقعی بدست آمده و توسعه می یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می شود و بدون آن در بسیاری از موارد، معلومات مدیر منشاء تاثیر زیادی نخواهد بود. برای مثال هیچ مدیری بدون بکارگیری و تجربه کردن اصول تیمی در عمل نمی تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند. مهارت‌های مورد نیاز در پنج دسته مهارت‌های آموزشی، پرورشی، خودتوسعه‌ای، ارتباطی و اداری-پشتیبانی. مهارت‌های آموزشی به معنای درک و تسلط در انجام فعالیت‌های آموزشی است. خصوصاً مهارت‌هایی که در ارتباط با روشها و فرآیندها یاددهی-یادگیری می باشند. مهارت‌های پرورشی، به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و ارزشیابی و پیگیری اجرای فعالیت‌های پرورشی اشاره دارد. مهارت‌های پرورشی، استعداد و توانایی مدیران مدارس در پیگیری و دستیابی به اهداف پرورشی است. مهارت‌های خودتوسعه‌ای، شامل مهارت‌های داوطلبانه، خودمحور و غیر رسمی مورد نیاز مدرسه است که مدیران مدارس انجام می دهند تا در شغل خود به اثربخشی لازم برسند. مهارت‌های ارتباطی، قابلیت‌هایی هستند که مدیران مدارس باید در هنگام ارسال و دریافت انواع اطلاعات از آنها استفاده کنند. مهارت‌های اداری-پشتیبانی، برنامه ریزی و نظارت بر حسن اجرای عملیات امور اداری مدرسه و خدمات پشتیبانی آن است.

دسته دوم الزامات برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، الزامات دانشی هستند. معلومات نظری که پر سابقه ترین بعد شایستگی می باشد، حاصل مطالعات و تحقیقات دانشمندان است. فرآیند توسعه دانش و معلومات نظری، بطور معمول از طریق تحصیل در رشته مدیریت آموزشی و غالباً در سطوح دانشگاهی طی می شود. توسعه دانش و معلومات، زیر بنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌آید و به تنهایی و به خودی خود تاثیر چندانی در برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ندارد. به صورت عملیدانش عبارت است از مجموعه معلومات و دانستنی‌هایی که مدیر مدرسه برای زندگی شغلی خود از آنها بهره می‌گیرد. به عبارتی دانش مجموعه اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل است. در پژوهش حاضر اهم دانش‌های شناسایی شده در قالب دو دسته کلی دانش عمومی و دانش تخصصی جای گرفت. دانش عمومی در برنامه توسعه فردی، به آگاهی‌های کلی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و هدایت امور مدرسه اشاره دارد. اما دانش تخصصی مربوط به دانش اصول و مدیریت آموزشی و آگاهی از فرآیند یاددهی و یادگیری است.

دسته سوم الزامات برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، الزامات نگرشی هستند. نگرش عبارتست از "تصور ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن" تصویر ذهنی انسان، چارچوبی است که میان اندیشه و

<sup>1</sup> Attitude

<sup>2</sup> Ability



عمل وی را تبیین کرده و شکل می دهد. درک انسان از پدیده های پیرامون خود و تصمیم گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست. نقش نگرش که در واقع ادراک انسان ها را شکل می دهد، در مدیریت بسیار مهمتر از دانش و مهارت و فرآیند ایجاد و تغییر آن نیز پیچیده تر از فریند کسب دانش و مهارت است. نگرش در برنامه توسعه فردی عبارت است از ترکیبی از باورها و هیجان‌هایی که مدیر مدرسه را پیشاپیش آماده می کند تا به برنامه توسعه فردی خودش به شیوه‌ی مثبت یا منفی بنگرد. اگر نگرش مدیر نسبت به برنامه توسعه، مثبت باشد و براساس این نگرش، نوعی تعهد حرفه‌ای داشته باشد، طراحی و اجرای برنامه توسعه بهتر انجام می شود.

عوامل متعددی وجود دارند که در طراحی و اجرای درست برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی موثر هستند. در این پژوهش، عوامل موثر بر برنامه توسعه فردی مدیران مدارس در سه دسته عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی تقسیم‌بندی شدند. عوامل فردی موثر در برنامه توسعه فردی عواملی هستند که از خود فرد نشأت می گیرند. عوامل سازمانی، عواملی هستند که از اهداف، استراتژی و چشم‌انداز سازمان نشأت می گیرند. هرچند برای موفقیت در برنامه توسعه فردی، مدیر باید صفت‌ها و مهارت‌های فردی مختلفی را دارا باشد، اما چنان چه تمامی شرایط و عوامل فردی و سازمانی موثر هم مساعد باشد، موفقیت در برنامه توسعه فردی حاصل نخواهد شد مگر آن که عوامل محیطی به شکل مطلوبی فراهم شوند. عوامل محیطی، کلیه ی عوامل، متغیرها و پارامترهایی است که متناسب با اقدامات تنظیم‌شده برنامه توسعه فردی، با انواع تسهیلات، حمایت‌ها و تشویق‌ها، مدرسه را برای اجرایی نمودن برنامه توسعه فردی مهیا می کند.

در برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، باید راهبردهایی برای اجرای درست برنامه در نظر گرفته شود. یعنی بعد از تعیین اهداف توسعه‌ای، برنامه‌ای برای رسیدن به آنها تدارک دیده شود. راهبرد عبارت است از برنامه جامع و همه جانبه که نشان می‌دهد مدیر مدرسه چگونه می‌تواند به مأموریت و اهداف برنامه خود دست یابد. در این پژوهش راهبردهای برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی در قالب دو دسته راهبردهای ساختارمند و غیرساختارمند تقسیم‌بندی و ارائه شد. راهبردهای ساختارمند راهبردهایی هستند منظم، قالبمند و برنامه‌ریزی شده که مدیران از آن طریق مهارت، دانش و نگرش جدید را می‌آموزند. اما راهبردهای غیرساختارمند غالباً در محیط کار و در نتیجه عمل و عکس‌العمل‌ها به وقوع می‌پیوندند و نظم و قالب‌مندی دقیقی ندارند. بنابراین در حالی که راهبردهای ساختارمند در فضای آموزشی مشخص و بر اساس برنامه های نظام‌مند انجام می‌پذیرد، راهبردهای غیرساختارمند بیشتر از حسگری کارکنان بر مبنای تجربیاتشان در جریان روزانه و جو غیر رسمی حاصل می‌شود.

## References

1. Rhodes, C., & Brundrett, M. (2010). Leadership for learning. The principles of educational leadership and management, 153-175.
2. Sun, J., & Leithwood, K. (2017). Leadership Effects on Student Learning Mediated by Teacher Emotions. In *How School Leaders Contribute to Student Success* (pp. 137-152). Springer, Cham.
3. Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (Eds.). (2017). *How school leaders contribute to student success: The four paths framework* (Vol. 23). Springer.
4. Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. Nottingham: National College for School Leadership.
5. Bush, T. (2010). Leadership development. The principles of educational leadership & management, 112-131.
6. 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.
7. Eacott, S., & Asuga, G. N. (2014). School leadership preparation and development in Africa: A critical insight. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 919-934.
8. 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.
9. Birman, B. F., Desimone, L., Porter, A. C., & Garet, M. S. (2000). Designing professional development that works. *Educational leadership*, 57(8), 28-33.
10. Bacheler, M. (2015). Professional development of continuing higher education unit leaders: A need for a competency-based approach. *The Journal of Continuing Higher Education*, 63(3), 152-164.
11. Griffith, H. V. (2012). The California league of middle schools' professional development for principals: a model of coaching and mentoring (Doctoral dissertation, Education).
12. 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.
13. Harper Jr, R. E. (2008). An investigation into the professional development needs of urban principals and their perceptions of the potential of online professional development (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).
14. Allen, J. G. (2003). A study of the professional development needs of Ohio principals in the area of educational technology (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).

15. Billheimer, D. M. (2007). A study of West Virginia principals: Technology standards, Professional development, and effective instructional technology leaders.
16. 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.
17. 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.
18. Dempster, N., Alen, J., & Gatehouse, R. (2009). Professional learning for experienced educational leaders: Research and practice. *Australian school leadership today*, 314-332
19. Rahmatillah, D. D., & Desiana, P. M. (2019, July). Developing Employee's Competency through the Implementation of an Individual Development Plan (IDP) for Isra Presisi. In *Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018)*. Atlantis Press.
20. Beusaert, S., Segers, M., & Gijssels, 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.
21. Bennett, B. (2006). Personal development plans: evidence from research on their use. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(6), 13-15.
22. Greenan, P. (2016). Personal development plans: insights from a case based approach. *Journal of Workplace Learning*, 28(5), 322-334.
23. Poell, R. F., & van der Krogt, F. (2017). Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning-network theory (Part I). *The Learning Organization*, 24(3), 180-193.
24. Tymms, M., Peters, J., & Scott, I. (2013). Personal Development Planning: pedagogy and the politicisation of the personal. *Research in Post-Compulsory Education*, 18(3), 257-268.
25. Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1203-1226.
26. Maguire, W., & Blaylock, P. (2017). Preparing a personal development plan for all members of the dental team. *British Dental Journal*, 223(6), 402-404.
27. Garris III, R. O. D. (2020). *The Role of the Secondary School Principal: Examining the Evolution and Current Dynamics of the Role of Secondary Principals*. Robert Morris University.

28. Acton, K. S. (2021). School leaders as change agents: do principals have the tools they need?. *Management in Education*, 35(1), 43-51.
29. Liu, Y., Wang, H., Chen, J., Zhang, X., Yue, X., Ke, J., ... & Peng, C. (2020). Emergency management of nursing human resources and supplies to respond to coronavirus disease 2019 epidemic. *International Journal of Nursing Sciences*, 7(2), 135-138.
30. Şenol, H. (2019). Professional Development of Educational Leaders. In *Educational Leadership*. IntechOpen.
31. Rimmer, A. (2018). How do I prepare a personal development plan?. *Bmj*, 363, k4725.
32. Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). Personal development plans—Practical pitfalls. *Trends in Anaesthesia and Critical Care*, 3(4), 220-223.
33. 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.
34. Serrão Cunha, R., Tintoré, M., Cabral, I., & Matias Alves, J. (2020). Portuguese Principals' Professional Development Needs and Preferred Learning Methods. *Education Sciences*, 10(9), 219
35. 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).
36. Tingle, E., Corrales, A., & Peters, M. L. (2019). Leadership development programs: Investing in school principals. *Educational Studies*, 45(1), 1-16.
37. 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.
38. Davis, S. H., & Darling-Hammond, L. (2012). Innovative principal preparation programs: What works and how we know. *Planning and changing*, 43, 25-45.
39. Grove, S. K., Burns, N., & Gray, J. (2012). *The practice of nursing research: Appraisal, synthesis, and generation of evidence*. Elsevier Health Sciences.
40. Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of family medicine and primary care*, 4(3), 324.
41. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
42. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
43. Sarchahani, Z., & Nasiri Valik Boney, F. (2020). Validation of the model for development of school principals. *Biannual Journal of Education Experiences*, 3(1), 1-18.