



ارائه الگوی خود توسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان^۱



نگار اشتری لرکی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۲-۴۴۶۳-۸۵۰۳

n_ashtarilarki@yahoo.com



محمد حسین پور (نویسنده مسئول)

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۳-۲۷۸۸-۸۵۱۶

jafari@vatanmail.ir



لیلا بهمنی

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۱-۶۶۳۷-۶۷۶۲

leila.bahmaei@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۱

چکیده

مدیریت مؤثر در مدارس ابتدایی نقش بسزایی در کیفیت آموزش و پرورش دارد و مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی باید توانایی‌های خود را به‌طور مداوم توسعه دهند. در استان خوزستان، با توجه به چالش‌های خاص اجتماعی و اقتصادی، نیاز به یک الگوی خود توسعه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی احساس می‌شود تا بتوانند با بهبود مهارت‌ها و دانش خود، به ارتقاء کیفیت آموزشی و افزایش رضایت دانش‌آموزان و والدین کمک کنند. لذا این تحقیق به ارائه یک الگوی خود توسعه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان می‌پردازد، که شامل شناسایی ابعاد کلیدی و مؤلفه‌های مرتبط با فرآیند خود توسعه‌ای است. این پژوهش از روش کیفی و تحلیل متا-سنتز بهره گرفته و به بررسی ۲۶۷۰ سند علمی شامل مقالات، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها پرداخته است. از میان این اسناد، ۷۰ سند به‌عنوان نمونه انتخاب شد. برای تأیید و غنی‌سازی الگو، مصاحبه‌هایی با ۱۳ مدیر مدارس ابتدایی استان خوزستان انجام شد. این مصاحبه‌ها به جمع‌آوری نظرات و تجربیات مدیران در زمینه خود توسعه‌ای کمک کرده و به درک عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این حوزه منجر شده است. نتایج نشان می‌دهد که پنج بعد کلیدی شامل عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی، فرآیندها و استراتژی‌های خود توسعه‌ای و نتایج آن

^۱ مقاله مستخرج از رساله دکتری دانشجو است.

شناسایی شده‌اند. این ابعاد به همراه ۲۴ مؤلفه و ۴۹ زیرمؤلفه، الگوی نهایی خود توسعه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان را شکل می‌دهند. این الگو می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای مدیران در راستای بهبود مهارت‌ها، افزایش کارایی و ایجاد محیطی مؤثر و پویا در مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد.

کلمات کلیدی: خودتوسعه‌ای، مدیران مدارس ابتدایی، استان خوزستان

۱- مقدمه

توسعه رهبری^۱ معمولاً از طریق سه مکانیسم اصلی شامل آموزش رسمی، تکالیف کاری و خودتوسعه‌ای^۲ امکان‌پذیر است (Day & Zaccaro, ۲۰۰۴). پویایی‌های موجود در سازمان‌ها، مسئولیت آن‌ها را در زمینه خودتوسعه‌ای رهبران افزایش داده است (VanVelsor & McCauley, 2004) به همین دلیل، سازمان‌ها تمرکز بیشتری بر روی خود توسعه‌ای رهبران خوددارند (Boyce et al, ۲۰۱۰) مدارس نیز از این قاعده مستثنا نیستند و با چالش‌های بیشتری نسبت به رهبران سایر سازمان‌ها، ازجمله سازمان‌های تجاری، مواجه‌اند (Siddique et al, ۲۰۱۱). رهبری به تعهد به خود توسعه‌ای وابسته است (Bowman, ۲۰۱۵). قبل از اینکه فردی بتواند دیگران را هدایت کند، باید ابتدا خود را هدایت کند (Love, ۲۰۱۲). اگر یک رهبر هیچ قصدی برای خود توسعه‌ای نداشته باشد، بعید است که بتواند دیگران را توسعه دهد. در غیاب یک برنامه خودتوسعه‌ای، احتمال موفقیت یک رهبر در ایجاد تغییرات بسیار کم است (Rietveld, ۲۰۱۷).

تبیین‌های فردی در توسعه نقش رهبری، اهمیت خودتوسعه‌ای مدیران مدارس را نشان می‌دهد و دلایل و تبیین‌های سازمانی نیز بر این موضوع تأکید می‌کنند. Thompson (۲۰۰۵) بیان کرده است که خود حکمرانی، خود نظم‌دهی و خود راهبری از حقوق و مسئولیت‌های کلیدی به شمار می‌روند (Bolden et al, ۲۰۱۲). در فرهنگ‌های دانشگاهی، خود حکمرانی به معنای هدایت و رهبری هر فرد است (Bowman, ۲۰۱۵). در رهبری مدارس جدید ایجاد مرکزی برای تعالی در یادگیری و تدریس یادگیرندگانی خودگردان^۳ مورد توجه است. در رهبری مدارس جدید، ایجاد مرکزی برای تعالی در یادگیری و تدریس یادگیرندگانی خودگردان مورد توجه قرار گرفته است. این تأکیدات فردی و سازمانی، اهمیت خودتوسعه‌ای رهبران مدارس را به‌عنوان یک رویکرد نوظهور و ضروری نمایان می‌سازد. مسئله تحقیق در این پژوهش به بررسی مفهوم خودتوسعه‌ای مدیران مدارس و ابعاد مختلف آن می‌پردازد. با توجه به اهمیت روزافزون خودتوسعه‌ای در رهبری، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی که با چالش‌های خاصی مواجه‌اند، این تحقیق به شناسایی و تحلیل ابعاد کلیدی خودتوسعه‌ای مدیران مدارس می‌پردازد. نوآوری این پژوهش در این است که باوجود منابع قابل توجه در زمینه خودتوسعه‌ای رهبری، کمتر به خودتوسعه‌ای مدیران مدارس پرداخته شده است؛ بنابراین، این تحقیق با تمرکز بر ویژگی‌ها و نیازهای خاص مدیران مدارس، به پر کردن این خلأ پژوهشی کمک می‌کند و می‌تواند به توسعه مدل‌های جدید رهبری در محیط‌های آموزشی منجر شود. این رویکرد نوظهور به سازمان‌ها و مدارس کمک می‌کند تا مدیرانی توانمندتر و مؤثرتر تربیت کنند که قادر به هدایت و توسعه دیگران باشند. بر اساس این موارد، پژوهش حاضر در پاسخ به این سؤال کلی انجام شده است که خودتوسعه‌ای مدیران مدارس چیست و از چه ابعادی تشکیل شده است؟

^۱ Leadership development

^۲ Self-development

^۳ Autonomy

۲- ادبیات تحقیق

توسعه و خود توسعه مدیران مدارس ابتدایی به عنوان یک ضرورت اساسی در نظام آموزشی، بهبود کیفیت آموزش و یادگیری را به دنبال دارد. مدیران مدارس نقش کلیدی در ایجاد محیطهای آموزشی مثبت و مؤثر دارند و با ارتقاء مهارتها و دانش خود، میتوانند به بهبود عملکرد معلمان و دانش آموزان کمک کنند. این فرآیند به آنها این امکان را میدهد که با تغییرات سریع در روشهای آموزشی و فناوریهای نوین سازگار شوند و برنامههای درسی را به روز کنند. در نتیجه، مدیران با توانمندیهای توسعه یافته میتوانند به ایجاد یک فضای یادگیری پویا و خلاق کمک کنند که در آن دانش آموزان به بهترین شکل ممکن رشد کنند. علاوه بر این، خود توسعه مدیران به آنها این امکان را میدهد که به عنوان الگوهای رهبری عمل کنند و فرهنگ یادگیری را در مدارس ترویج دهند. با تقویت مهارت های رهبری و مدیریتی، آنها میتوانند انگیزه و همکاری میان معلمان و دانش آموزان را افزایش دهند و ارتباط مؤثرتری با والدین و جامعه برقرار کنند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد مدرسه کمک میکند، بلکه به پاسخگویی به نیازهای جامعه و ارتقای سطح آموزش و پرورش در کل کشور نیز منجر میشود. در نهایت، توسعه و خود توسعه مدیران مدارس ابتدایی به عنوان یک سرمایه گذاری در آینده آموزشی کشور محسوب میشود (Verma, 2016, and Agarwal).

خود توسعه ای مدیران مدارس ابتدایی به فرآیند مداوم یادگیری و بهبود مهارتها، دانش و توانمندیهای فردی و حرفه ای آنها اشاره دارد که به منظور ارتقاء کیفیت رهبری و مدیریت در محیطهای آموزشی انجام میشود. این فرآیند شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعیین اهداف شخصی و حرفه ای، و استفاده از منابع و فرصت های آموزشی مختلف برای بهبود عملکرد است. خود توسعه ای به مدیران این امکان را میدهد که با تغییرات سریع در نظام آموزشی سازگار شوند، به نیازهای دانش آموزان و معلمان پاسخ دهند و فرهنگ یادگیری مداوم را در مدارس ترویج کنند. در نهایت، این فرآیند به بهبود کیفیت آموزش و پرورش و ایجاد محیطهای یادگیری مؤثرتر کمک میکند (پور کریمی مزاری، ۱۳۹۶).

تحقیق در مورد خود توسعه مدیران مدارس ابتدایی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا این مدیران نقش کلیدی در شکل دهی به کیفیت آموزش و پرورش دارند. با توجه به تغییرات سریع در فناوری، روشهای آموزشی و نیازهای اجتماعی، ضروری است که مدیران تواناییهای خود را به روز کنند و به طور مداوم در حال یادگیری باشند. تحقیقات در این زمینه میتواند به شناسایی نیازهای آموزشی و حرفه ای مدیران کمک کند و راهکارهایی برای ارتقاء مهارتها و دانش آنها ارائه دهد. این امر نه تنها به بهبود عملکرد مدیران کمک میکند، بلکه به ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس ابتدایی نیز منجر میشود. علاوه بر این، تحقیق در مورد خود توسعه مدیران میتواند به درک بهتر از چالشها و فرصت های موجود در نظام آموزشی کمک کند. با تحلیل تجربیات و نیازهای مدیران، میتوان برنامههای آموزشی و توسعه حرفه ای مؤثری طراحی کرد که به تقویت رهبری و مدیریت در مدارس ابتدایی منجر شود. این تحقیقات همچنین میتواند به ترویج فرهنگ یادگیری مداوم و بهبود ارتباطات میان مدیران، معلمان و والدین کمک کند. در نهایت، نتایج این تحقیقات میتواند به سیاست گذاران آموزشی در تدوین برنامهها و استراتژیهای مؤثر برای حمایت از مدیران مدارس ابتدایی یاری رساند (گودرزی، مزاری، ۱۳۹۷).

اگرچه خود توسعه ای به عنوان یک مسیر محتمل به سوی عملکرد شغلی در نظر گرفته میشود، اما هنوز به طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته است. همان طور که ذکر شده، خود توسعه ای به عنوان یک رویکرد با قلمرو گفتگویی متفاوت و جدید، هنوز مبهم و دارای ابعاد ناشناخته زیادی است (میر کمالی و مزاری، ۱۳۹۶).

مفهوم توسعه فردی از جمله نزدیک ترین مفاهیم به خود توسعه ای است که به طراحی برنامه ای برای توسعه فرد می پردازد. در این فرآیند، مدیران مدارس و سازمانها در قالب یک تعهد و انتظار متقابل به توسعه می پردازند که طی آن شایستگیهایی در سطح فردی توسعه می یابد (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۸).

صلحی و منصوری (۱۴۰۳) هدف این پژوهش، بررسی تأثیر هوش معنوی بر مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای معلمان در سازمان‌های آموزشی بود. برای دستیابی به این هدف، پژوهشگران از روش‌های کمی و تحلیل‌های آماری استفاده کردند تا رابطه بین هوش معنوی نومعلمان و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شامل خود رهبری، خود مدیریتی، خود نظم‌دهی و یادگیری خود را بهر را مورد بررسی قرار دهند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که بین این دو متغیر رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد، که می‌تواند به درک بهتر از اهمیت هوش معنوی در بهبود فرآیندهای خودتوسعه‌ای معلمان کمک کند.

Ilham et al (۲۰۲۴) هدف این تحقیق، توصیف استراتژی‌های مدیران مدارس در افزایش انگیزه پیشرفت و رضایت شغلی معلمان بود. برای دستیابی به این هدف، پژوهشگران از روش پژوهش کتابخانه‌ای و رویکرد کیفی توصیفی استفاده کردند تا به تحلیل و بررسی نقش مدیران در ایجاد محیطی مؤثر بر انگیزه و رضایت شغلی معلمان بپردازند. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران مدارس با به‌کارگیری استراتژی‌هایی همچون رهبری مشارکتی، نظارت علمی منظم، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و ارائه حمایت و امکانات کافی می‌توانند به‌طور قابل‌توجهی انگیزه پیشرفت و رضایت شغلی معلمان را افزایش دهند.

Silang et al (۲۰۲۴) هدف این مطالعه، شناسایی مشکلاتی بود که مانع از اثربخشی فعالیت‌های کلاسی در تقویت مهارت‌های خود مدیریتی دانش‌آموزان می‌شود و همچنین توسعه مدل فعالیت کلاسی انتخاب، طراحی، سازمان‌دهی و ارزیابی (SDOA) به‌منظور بهبود این مهارت‌ها. برای دستیابی به این هدف، پژوهشگران با نمونه‌ای از ۱۰۰ دانش‌آموز ابتدایی از دو کلاس مختلف به بررسی فعالیت‌های طراحی‌شده تحت مدل SDOA پرداختند. نتایج تجربی نشان داد که فعالیت‌های کلاسی ساختاریافته بر اساس مدل SDOA به‌طور قابل‌توجهی قابلیت‌های خود مدیریتی دانش‌آموزان را بهبود می‌بخشد. بنابراین، این مطالعه گنجانیدن مدل SDOA در فعالیت‌های کلاسی در مدارس ابتدایی را به‌عنوان یک استراتژی مؤثر در تقویت مهارت‌های خود مدیریتی دانش‌آموزان معرفی می‌کند.

Simmons (۲۰۱۷) هدف این رساله دکتری، بررسی خودتوسعه‌ای مدیران مدارس و تأکید بر کیفیت این فرآیند بود. پژوهشگر در این مطالعه ابزاری برای اندازه‌گیری کیفیت خودتوسعه‌ای مدیران طراحی کرد که شامل عواملی چون چالش، ساختار، مشارکت یادگیرنده، تنوع تجارب و مرتبط بودن محتوا بود. سپس به بررسی رابطه بین کیفیت خودتوسعه‌ای مدیران و اثربخشی آن‌ها پرداخت و نشان داد که کیفیت خودتوسعه‌ای مدیر بر اثربخشی او تأثیرگذار است. درنهایت، این پژوهش به شناسایی شکاف‌های پژوهشی در زمینه کیفیت خودتوسعه‌ای مدیران مدارس پرداخته و ارتباط رهبری تحولی با کیفیت خودتوسعه‌ای مدیران را نیز مورد بررسی قرار داده است.

Annis (۲۰۱۶) به بررسی روشن‌سازی مفهوم، فن‌ها و یکپارچگی مدیران مدارس پرداختند. پژوهشگر با استفاده از روش‌های مصاحبه‌ای و دلفی به تعریف خودتوسعه‌ای پرداخت و نتیجه‌گیری کرد که خودتوسعه‌ای یک فرآیند خودگردان است که ویژگی ذاتی آن چرخه‌ای بودن و نیاز به ارزیابی مستمر و مداوم است. از میان ۶۸ فن خودتوسعه‌ای شناسایی‌شده، سه فن پرتکرار شامل آمادگی جسمانی به‌عنوان یک شیوه زندگی و نه صرفاً یک سرویس، تعهد و پایبندی به گفته‌ها، و ارتقای آمادگی‌های جسمانی با برنامه‌های خود فرد بودند. این نتایج به درک بهتر فرآیند خودتوسعه‌ای مدیران مدارس کمک می‌کند.

Caldwell and Hayes (۲۰۱۶) به بررسی خودکارآمدی و خودآگاهی به‌عنوان بینش‌های اخلاقی در افزایش اثربخشی مدیران و درنهایت خودتوسعه‌ای آن‌ها پرداختند. نویسندگان نشان می‌دهند که درک بیشتر از این دو ویژگی می‌تواند مدیران اخلاقی را توانا سازد تا خود، همکاران و سازمانی که در آن کار می‌کنند را توانمندتر سازند. این ویژگی‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا زندگی فردی و حرفه‌ای موفق‌تری داشته باشند و وظایفشان را به شکل مؤثرتری انجام دهند. همچنین، خودآگاهی و خودکارآمدی به مدیران کمک می‌کند تا اعتماد، تعهد و پیروی بیشتری برای خود ایجاد کنند، که درنهایت به بهبود عملکرد کلی آن‌ها منجر می‌شود.

[Cavanaugh \(۲۰۱۵\)](#) به بررسی اثر بازخورد و خودتوسعه‌ای بر روی مدیران پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بازخورد سرپرستان به صورت مثبتی با بینش نسبت به مسیر شغلی مرتبط است و بازخورد دهی سرپرست با تمایل به توسعه افراد رابطه دارد. همچنین، خودتوسعه‌ای با نیاز به توسعه یافتن همبستگی نشان داده شده است. این پژوهش همچنین تأکید کرد که اقدامات خود هدایت شده مدیران می‌تواند منجر به ایجاد بینش در مورد مسیر شغلی آنان شود. به طور کلی، این مطالعه به درک بهتر نقش بازخورد و خودتوسعه‌ای در فرآیند توسعه شغلی مدیران کمک می‌کند.

[Ross \(۲۰۱۴\)](#) به ارائه مدلی مفهومی از توسعه خود رهبری مدیران پرداختند که ابعادی چون خود احترامی، خود اعتمادی، خود پنداره، رفتار، انگیزش، نگرش و تجارب را شامل می‌شود. در این مدل، این عوامل به صورت چرخه‌ای به یکدیگر مرتبط هستند و خود احترامی به عنوان عاملی مرکزی در این ارتباطات شناخته می‌شود. این پژوهش به بررسی چگونگی تأثیر این ابعاد بر یکدیگر و نقش آن‌ها در توسعه خود رهبری مدیران پرداخته و به درک بهتری از فرآیندهای خود رهبری و تأثیرات آن بر عملکرد مدیران کمک می‌کند.

[London et al \(۲۰۱۳\)](#) به تحلیل تأثیر فرآیند خودتوسعه‌ای بر عملکرد مدیران جوان تر پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران جوان تر سطح بالاتری از خودتوسعه‌ای را نشان می‌دهند و آن دسته از مدیرانی که تقویت‌های بیشتری دریافت کرده و احساس قدرتمند بودن می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به دیگران دارند. این پژوهش بر فعالیتهای خودتوسعه‌ای متمرکز بود که به پیشرفت مسیر شغلی کمک می‌کند، از جمله تنظیم اهداف برای بهبود عملکرد، افزایش تعهد به توسعه عملکرد شغلی، درگیری در برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، یادگیری مهارت‌های جدید و کسب دانش جدید. این یافته‌ها به درک بهتر از نقش خودتوسعه‌ای در ارتقاء عملکرد مدیران جوان کمک می‌کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که خودتوسعه‌ای در پروژه‌های مختلفی مورد تأکید قرار گرفته و از زوایای گوناگونی مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش‌ها به تحلیل رابطه خودتوسعه‌ای با متغیرهای مختلف پرداخته‌اند، اما هر یک از این مدل‌ها تنها به بررسی بخشی از ابعاد خودتوسعه‌ای پرداخته و جنبه‌ای خاص از آن را مورد کاوش قرار داده‌اند. این رویکردهای پراکنده باعث شده است که تصویر کاملی از خودتوسعه‌ای، به ویژه در زمینه مدیران مدارس، به دشواری قابل تصویر باشد. به عنوان مثال، برخی از پژوهش‌ها ممکن است بر روی فن‌های خاص خودتوسعه‌ای تمرکز کنند، در حالی که دیگران به تأثیرات آن بر اثربخشی و کارایی مدیران پرداخته‌اند. این عدم جامعیت در بررسی ابعاد مختلف خودتوسعه‌ای می‌تواند منجر به نادیده گرفتن جنبه‌های کلیدی و تعاملات پیچیده میان این ابعاد شود. بنابراین، با توجه به یافته‌های پژوهش‌های پیشین، نیاز به یک مطالعه نظام‌مند و جامع تر احساس می‌شود که به طور خاص بر روی مدیران مدارس متمرکز باشد. این مطالعه می‌تواند با شناسایی و تحلیل ابعاد کلیدی خودتوسعه‌ای، یک مدل جامع و یکپارچه ارائه دهد که به درک بهتری از فرآیند خودتوسعه‌ای در میان مدیران مدارس کمک کند. این مدل می‌تواند شامل عواملی چون خودآگاهی، خودکارآمدی، فن‌های خودتوسعه‌ای و تأثیرات آن‌ها بر اثربخشی و رهبری باشد. در نهایت، این رویکرد می‌تواند به توسعه راهکارهای عملی برای بهبود خودتوسعه‌ای مدیران مدارس و افزایش کارایی آن‌ها منجر شود.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و استفاده از روش فراترکیب انجام شده است که هدف آن بررسی و تأیید مدل خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی است. در این فرآیند، از مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران حوزه آموزش و پرورش بهره‌برداری شده تا اعتبار و دقت مدل نهایی افزایش یابد. برای تدوین این مدل، دو منبع اصلی مورد استفاده قرار گرفته است: اول، اسناد و مدارک موجود که شامل تحقیقات پیشین و متون مرتبط با خودتوسعه‌ای است و دوم، نظرات و تجربیات صاحب‌نظران که می‌تواند به غنای مدل کمک کند. انتخاب روش فراترکیب به دلیل وجود منابع قابل توجهی در زمینه خودتوسعه‌ای صورت گرفته است. این منابع می‌توانند تصویری اولیه و جامع از فرآیند خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی ارائه دهند. پس از گردآوری اطلاعات و

تحلیل داده‌ها، نظرات صاحب‌نظران به مدل خودتوسعه‌ای رهبری نزدیک‌تر شد و این نظرات به‌وضوح مدل را به نیازها و چالش‌های خاص مدیران مدارس مرتبط ساخت. این بسط و گسترش مدل، به پژوهشگران و مدیران کمک می‌کند تا درک بهتری از فرآیندهای خودتوسعه‌ای و تأثیر آن بر بهبود عملکرد آموزشی و مدیریتی در مدارس ابتدایی داشته باشند. درنهایت، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای عملی برای توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد. روایی، پایایی و اعتبار یافته‌های این تحقیق به‌طور قابل‌توجهی تحت تأثیر استفاده از رویکرد کیفی و روش فراترکیب قرار دارد. با بهره‌گیری از دو منبع اصلی شامل اسناد و مدارک معتبر و نظرات صاحب‌نظران آموزش و پرورش، تحقیق توانسته است مدل خودتوسعه‌ای رهبری را به‌طور مستند تدوین کند. این رویکرد به افزایش روایی مدل نهایی کمک کرده است، زیرا نظرات کارشناسان و منابع معتبر به اعتبار یافته‌ها افزوده و اطمینان حاصل کرده که مدل به‌دست‌آمده نمایانگر واقعیت‌های موجود در زمینه خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی است. همچنین، با توجه به استفاده از روش فراترکیب، پایایی نتایج نیز تقویت شده است، زیرا این روش به تجزیه و تحلیل جامع و یکپارچه داده‌ها کمک می‌کند و به‌طور سامانمند به شناسایی الگوها و روابط موجود در داده‌ها می‌پردازد. درنتیجه، این تحقیق با تأکید بر روایی و اعتبار یافته‌ها، می‌تواند به‌عنوان یک منبع معتبر در زمینه خودتوسعه‌ای رهبری در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد.

۴- یافته‌ها

فراترکیب شامل هفت مرحله است که هر یک از این مراحل به‌دقت و باهدف مشخصی انجام می‌شود. در مرحله اول، تنظیم سؤالات تحقیق اهمیت ویژه‌ای دارد. این سؤالات باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به بررسی عمیق مسئله پژوهش کمک کنند و ابعاد مختلف موضوع خودتوسعه‌ای را در برگیرند. سؤالات تحقیق باید شفاف و دقیق باشند تا بتوانند به‌عنوان راهنمایی برای مراحل بعدی پژوهش عمل کنند. این مرحله، پایه و اساس پژوهش را تشکیل می‌دهد و به پژوهشگر کمک می‌کند تا تمرکز خود را بر روی جنبه‌های کلیدی موضوع حفظ کند. در مرحله دوم، مرور نظام‌مند ادبیات انجام می‌شود. در این مرحله، جامعه پژوهش شامل تمامی اسناد و مدارک علمی-پژوهشی منتشرشده در زمینه خودتوسعه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد. با استفاده از کلیدواژه‌های مشخص‌شده، جستجو در پایگاه‌های داده علمی انجام می‌شود. در این جستجو، ۲۶۷۰ سند به‌صورت موضوعی شناسایی شد که از میان آن‌ها ۲۵۰ مورد انتخاب گردید. این انتخاب بر اساس معیارهای مشخصی انجام می‌شود، ازجمله اعتبار علمی، مرتبط بودن با موضوع پژوهش و کیفیت روش‌شناسی. مرور نظام‌مند ادبیات به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که با پیشینه تحقیق آشنا شود و نقاط قوت و ضعف مطالعات قبلی را شناسایی کند. پس‌ازاین مراحل، پژوهشگر به کدگذاری و استخراج داده‌ها می‌پردازد. در این مرحله، داده‌های استخراج‌شده از اسناد منتخب کدگذاری می‌شوند تا الگوها و مضامین مشترک شناسایی شوند. این کدگذاری به پژوهشگر کمک می‌کند تا اطلاعات را به‌صورت منظم و ساختارمند دسته‌بندی نماید. سپس، داده‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند و پژوهشگر به بررسی روابط بین مضامین و الگوهای شناسایی‌شده می‌پردازد. این فرآیند به تدوین یک مدل مفهومی منجر می‌شود که ابعاد مختلف خودتوسعه‌ای را نمایش می‌دهد و ارتباطات بین آن‌ها را نشان می‌دهد. درنهایت، با تأیید مدل توسط نظرات صاحب‌نظران و ارائه پیشنهادها برای تحقیقات آینده، پژوهش به یک نتیجه‌گیری جامع و کاربردی می‌رسد.

جدول ۱. اصطلاحات و کلیدواژه‌های جستجوی اسناد علمی

فارسی	انگلیسی
خودتوسعه‌ای	Self-development
خودتوسعه‌ای رهبر	Leader self-development
خودتوسعه‌ای رهبری	Leadership self-development
خود رهبری	Self-Leadership

فارسی	انگلیسی
توسعه فردی	Personal development
توسعه رهبران دانشگاهی	Academic leadership development
توسعه فردی رهبران دانشگاهی	Personal Academic Leadership Development
خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی	Academic leadership self-development

۳. جستجو و انتخاب مقالات مناسب: در این گام، منابع جمع‌آوری شده، در مرحله قبل به صورت موردبهمورد، بر اساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، موردبررسی قرار گرفتند.

جدول ۲. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش اسناد

معیارهای پذیرش	
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی
زمان انجام پژوهش	۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸
حوزه مورد مطالعه	خودتوسعه‌ای فردی، توسعه رهبری دانشگاهی
روش تحقیق	آمیخته/کمی/کیفی
شرایط و جزئیات موردپذیرش مطالعه	فرآیند و سازه خودتوسعه‌ای
	عوامل فردی خودتوسعه‌ای
نوع مطالعه	عوامل سازمانی خودتوسعه‌ای
	دستاوردهای خودتوسعه‌ای
نمایه	مقالات چاپ شده در مجلات پژوهشی معتبر، فصول کتابها و رساله‌های دکتری یا پایان‌نامه‌ها
	ISC و ISI، ProQuest، SID، Elsevier، Scopus و...

در این مرحله، ۲۵۰ مقاله باقی‌مانده بر اساس معیارهای پذیرش تعیین شده در جدول (۲) موردبررسی دقیق قرار گرفت تا مقالاتی که با این معیارها همخوانی دارند، شناسایی شوند. این بررسی‌ها به صورت گام‌به‌گام و با دقت انجام شد که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شود تا در نهایت مقالات مرتبط و مناسب بر اساس معیارهای پذیرش مشخص گردند. در مرحله اول، زمان انتشار مقالات و چکیده‌های آنها به دقت مورد مطالعه قرار گرفت. هدف از این بررسی این بود که مشخص شود آیا مقالات پس از سال ۲۰۰۰ منتشر شده‌اند و آیا از روش‌های تحقیق مناسب و یافته‌های مرتبط برخوردارند. در این مرحله، از مجموع ۲۵۰ سند، ۱۱۳ مورد به دلیل عدم تطابق با معیارها حذف شد و در نتیجه تعداد ۱۳۷ سند باقی ماند. در مرحله دوم، محتوای مقالات به طور جامع موردبررسی قرار گرفت. در این مرحله، از ۱۳۷ سند باقی‌مانده، ۶۷ سند دیگر نیز به دلیل عدم کیفیت یا عدم ارتباط با موضوع حذف شدند و در نهایت تعداد ۷۰ مقاله باقی ماند. برای ارزیابی کیفیت محتوای این اسناد، از روش ارزیابی منتقدانه استفاده شد که با بهره‌گیری از ابزار ارزیابی حیاتی، فهرستی کامل از سؤالات را ارائه می‌دهد (گلین، ۲۰۰۶). در این راستا، از میان ۷۰ سند، ۱۰ مورد به عنوان متوسط و ۶۰ مورد به عنوان خوب ارزیابی شدند. ارزیابی کیفیت بر اساس طیف استاندارد انجام شد؛ به طوری که نمرات ۱/۳۳ تا ۲/۳۳ به عنوان ضعیف، ۲/۳۳ تا ۳/۶۶ به عنوان متوسط و ۳/۶۶ تا ۵ تا به عنوان خوب شناخته شدند. منابع بررسی شده در این فراترکیب شامل انواع مختلفی از رساله‌های دکتری و کارشناسی ارشد (۱۹ عدد)، کتابها (۸ عدد)، مقالات ISI و WOS (۵ عدد)، مقالات SCOUPOS (۱۳ عدد)، مقالات ISC (۵ عدد)، گزارش کاری (۱ عدد) و سایر منابع (۱۹ عدد) بوده است. این تنوع در منابع به غنای پژوهش و ارائه دیدگاه‌های مختلف کمک کرده است.

برای استخراج اطلاعات مقالات، از فیشها و چکلیستهای بررسی شده استفاده شد و فیش محقق ساخته‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات حاصل از فراترکیب به کار گرفته شد که در مجموع ۷۰ فیش احصا شد. فیش‌برداری به این صورت انجام شد که از هر منبع، با توجه به موضوع اصلی شناسایی شده، فیشهای مجزایی نوشته شد.

در ادامه، برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی، از روش کدگذاری استفاده شد. در این روش، کدها (گزاره‌ها)، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی و نام‌گذاری شدند. این فرآیند به پژوهشگر کمک کرد تا الگوها و مضامین کلیدی را از داده‌ها استخراج کند و به درک عمیق‌تری از موضوع پژوهش دست یابد.

به منظور تأمین قابلیت اعتماد یا همان اطمینان‌پذیری یافته‌ها، از سازمان‌دهی ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیرها (هم در فراترکیب و هم در مصاحبه) استفاده شد. این مرحله از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا به پژوهشگر کمک می‌کند تا نتایج را به صورت دقیق و قابل اعتماد ارائه دهد.

مرحله هفتم به ارائه یافته‌ها اختصاص دارد که در بخش یافته‌های پژوهش آورده شده است. این یافته‌ها می‌توانند به عنوان مبنایی برای تحقیقات آینده و همچنین بهبود فرآیندهای آموزشی و مدیریتی در دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرند.

در بخش ب، مصاحبه‌ای بر مبنای نتایج فراترکیب با دو هدف اصلی انجام شد: اول، تأیید مدل بخش فراترکیب از منظر صاحب‌نظران رهبری دانشگاهی کشور و تکمیل مدل؛ و دوم، بومی‌سازی نتایج حاصل از فراترکیب و کاربست آن در آموزش عالی کشور. جامعه پژوهش در این بخش شامل مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان بود که با ۱۳ نفر از آنها به عنوان نمونه پژوهش تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه انجام شد.

معیارهای انتخاب افراد برای مصاحبه شامل داشتن مدرک دانشگاهی در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت و رهبری، مدیریت آموزش عالی، مدیریت آموزشی؛ تخصص و تألیفات در زمینه خودتوسعه‌ای، توسعه فردی، توسعه مدیریت و رهبری، توسعه منابع انسانی و همچنین تجربه مدیریت و رهبری در سطوح مختلف رهبری دانشگاهی (از مدیر گروه تا رئیس دانشگاه) بود.

بنابراین، ۱۳ نفر از مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند غیر تصادفی انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. ویژگی‌های افراد انتخاب شده در جدول (۳) ارائه شده است. این مصاحبه‌ها به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که نظرات و تجربیات عملی مدیران را در زمینه خودتوسعه‌ای و رهبری دانشگاهی جمع‌آوری کرده و به غنای نتایج پژوهش بیفزایند.

جدول ۳. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

کد خبره	ویژگی‌ها	زمان مصاحبه
۱.	معاون علمی پردیس، معاون پژوهشی دانشکده، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، معاون اقتصادی و توسعه سرمایه‌گذاری دانشگاه، تخصص منابع انسانی	۶۰ دقیقه
۲.	مدیر گروه آموزشی، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، ریاست دانشکده، مشاور وزیر علوم	۵۵ دقیقه
۳.	مشاور وزیر علوم، سرپرست دانشگاه، مدیرکل وزارت علوم، رئیس دانشگاه، معاون آموزشی دانشگاه، معاون پژوهشی دانشگاه، رئیس دانشکده، متخصص آموزش عالی، مدیریت و رهبری	۵۸ دقیقه
۴.	مدیر گروه آموزشی، مدیرکل وزارت علوم، متخصص آموزش عالی، مدیرکل منابع انسانی دانشگاه، متخصص آموزش عالی و توسعه و بهسازی	۳۸ دقیقه
۵.	معاون پژوهشی دانشگاه، سرپرست پژوهشگاه دانشگاه، رئیس دانشگاه	۳۵ دقیقه
۶.	متخصص مدیریت و رهبری، ریاست موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شورای علمی دانشکده	۵۵ دقیقه
۷.	متخصص مدیریت و رهبری، مدیر گروه آموزشی، کمیته تحصیلات تکمیلی دانشکده، شورای پژوهشی دانشکده	۶۰ دقیقه
۸.	معاون دانشکده، رئیس موسسه روان‌شناسی دانشکده، معاون فناوری پژوهشگاه وزارت علوم	۵۵ دقیقه

کد خبره	ویژگی‌ها	زمان مصاحبه
۹	معاون دانشکده، مدیر گروه آموزشی در سه رشته مختلف مرتبط، معاون پژوهشی دانشکده	۴۵ دقیقه
۱۰	مدیرکل منابع انسانی و امور رفاهی دانشگاه، معاون پژوهشی و آموزشی جهاد، مدیر گروه، معاون اداری و مالی موسسه، شورای سیاست‌گذاری وزارت علوم	۳۵ دقیقه
۱۱	معاون دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، متخصص ابعاد روان‌شناسی خودتوسعه‌ای	۶۰ دقیقه
۱۲	قائم‌مقام دانشگاه، ریاست دانشکده، مدیر گروه آموزشی	۲۳ دقیقه
۱۳	مدیر گروه، متخصص مدیریت و رهبری آموزشی، رئیس دانشکده	۵۰ دقیقه

ابزار جمع‌آوری داده‌ها: همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد در این پژوهش از دو ابزار مجزا استفاده شده است، در بخش فراترکیب از فیش و در بخش مصاحبه، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد.

الف) فیش فراترکیب: به‌منظور تدوین فیش فراترکیب از فیش ارائه‌شده توسط خنیفر و مسلمی (۱۴۰۲) استفاده شده است. یک نمونه از فیش‌های تکمیل‌شده در جدول (۴) آمده است:

جدول ۴. نمونه فیش تکمیل‌شده فراترکیب

عنوان (به فارسی): به‌کارگیری پی‌ال‌ان، برای خودتوسعه‌ای رهبران، یک رویکرد پیوند گرا	
متن	کدهای باز
خودتوسعه‌ای از طریق راهبردهایی یادگیری و رشد مداوم را موجب می‌شود. راهبردهایی که ساختار دارند و موارد اجباری آموزشی برای رسیدن به اهداف و یادگیری خاص هستند، راهبردهایی که هدایت ایجاد می‌کنند که توصیه‌شده، اما قابل انتخاب‌اند و افزایش ظرفیت حرفه‌ای را به دنبال دارند و راهبردهای فردی توسعه خود که یادگیری خود آغازگری دارند و فرد خودش به دنبال یادگیری، کار آموزش و مانند آن است.	۱. افزایش دانش مبتنی بر خودآگاهی ۲. راهبردهای ساختارمند ۳. راهبردهای هدایت‌کننده ۴. راهبردهای فردی ۵. خود آغازگری یادگیری ۶. فرد خودش به دنبال یادگیری کار و آموزش

منبع: [Greer \(2015\)](#)

ب) مصاحبه نیمه‌ساختاریافته: در این بخش، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از فراترکیب، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ای طراحی شد که شامل شش سؤال کلیدی است. این سؤالات به این شکل مطرح شدند: آیا خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان شامل عوامل زمینه‌ای فردی است؟ آیا خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان شامل عوامل زمینه‌ای سازمانی است؟ آیا خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان شامل فرآیند و راهبرد خودتوسعه‌ای است؟ آیا خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان دستاوردهایی دارد؟ هر سؤال نیز شامل مؤلفه‌هایی بود که تمامی ابعاد مدل فراترکیب مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت و بخش‌هایی به آن افزوده شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش فراترکیب و مصاحبه، از روش کدگذاری استفاده شد. روش کدگذاری به‌کاررفته در این مطالعه، همان روش کدگذاری متعارف است که بر اساس داده‌ها شکل‌گرفته است. ابتدا کدگذاری باز انجام شد و عبارات معنادار استخراج گردید. سپس کدهای محوری تدوین شدند که بر اساس کدهای باز با معانی مشابه و مشترک، محورهای مشخصی شکل گرفتند. درنهایت، با کنار هم قرار دادن کدهای محوری حاصل از فراترکیب و تأیید و تکمیل آن‌ها در مصاحبه، مدل نهایی پژوهش تدوین شد.

یافته‌های پژوهش در دو بخش به‌دست آمد. ابتدا نتایج حاصل از فراترکیب به‌دست آمد و سپس مدل به‌دست‌آمده در فرآیند مصاحبه، بررسی، تأیید و تکمیل شد. یافته‌های فراترکیب شامل کدگذاری باز و محوری مفاهیم و مقوله‌هایی است که از

انواع اسناد علمی-فنی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند (مقاله، کتاب، رساله و گزارش کاری). بر اساس یافته‌های فراترکیب، پنج بعد کلیدی شامل عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی، فرآیند و راهبردها و دستاوردهای خودتوسعه‌ای شناسایی شد. نمونه‌هایی از کدگذاری باز در فراترکیب در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵. استخراج کدهای باز فراترکیب

کد منبع	متن	کدهای باز
کد ۰۱	حدود خودتوسعه‌ای شامل برنامه‌ریزی و یادگیری هدف‌گذار است که عمق و وسعت دانش فردی را بر اساس خودآگاهی افزایش می‌دهد.	۱. افزایش دانش مبتنی بر خودآگاهی
	خودتوسعه‌ای از طریق راهبردهایی یادگیری و رشد مداوم را موجب می‌شود. راهبردهایی که ساختار دارند و موارد اجباری آموزشی برای رسیدن به اهداف و یادگیری خاص هستند، راهبردهای که هدایت ایجاد می‌کنند که توصیه‌شده، اما قابل انتخاب‌اند و افزایش ظرفیت حرفه‌ای را به دنبال دارند و راهبردهای فردی توسعه خود که یادگیری خود آغازگری دارند و فرد خودش به دنبال یادگیری کار و آموزش	۲. راهبردهای ساختارمند
		۳. راهبردهای هدایت‌کننده
		۴. راهبردهای فردی
		۵. خود آغازگری یادگیری
کد ۰۲	خودتوسعه‌ای یک فرآیند خودگردان است که چرخه‌ای بودن ویژگی ذاتی آن است و نیازمند ارزیابی مستمر و ارزیابی مجدد مداوم است.	۱. فرآیند خودتوسعه‌ای
	آمادگی جسمانی به‌عنوان یک شیوه زندگی و نه عنوان یک سرویس؛ تعهد و پایداری به گفته‌ها چراکه اعتماد وفاداری ایجاد می‌کند و رهبران باید بدانند که این مهم نیست که آنها چقدر خوب باشند، اگر پیروان به آنها اعتماد نکنند و سوم ارتقای آمادگی‌های جسمانی با برنامه‌های خود فرد است.	۲. خودارزیابی مستمر
	شناختن استانداردها و نپذیرفتن کمتر از آنها توسط فرد، ارائه سخنرانی در مقابل افراد یک گروه و سازمان با اعتماد، تاب‌آوری به معنای تمرکز خودتان بر پیامدهای مثبت و اجازه‌دادن به اینکه این احساس از بین برود از روش‌های شناسایی شده خودتوسعه‌ای است.	۳. تعهد داشتن به گفته‌ها
		۴. شناختن و پایداری به استانداردها
		۵. ارائه سخنرانی با اعتماد در مقابل جمع
کد ۰۳	بررسی رابطه تمامی به خودتوسعه‌ای و عملکرد خودتوسعه‌ای به‌وسیله حمایت سازمانی نشان از موثر بودن حمایت و فرصت‌آفرینی سازمانی بوده است.	۶. تاب‌آوری به معنی تمرکز خود بر پیامدهای مثبت
	هدایت اطلاعات فراهم‌شده در وب‌گاه، عملکرد خودتوسعه‌ای رهبران را تسهیل می‌کند. یک وب‌گاه فراهم‌کننده حمایت‌های اطلاعاتی فراوانی شامل ماتریکسی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده، منابع و افراد (افراد توانمند) مرتبط با آن فعالیت است.	۱. دیدگاه فرصت‌ساز و حامی در سازمان
	بر اساس مدل، بازخورد گیری توسط رهبر، خودکارآمدی عمومی به‌عنوان ویژگی‌های تمایل به خودتوسعه‌ای و خود یادگیری و تنظیم فرد با یک استاندارد در مدل منجر به تمایل به خودتوسعه‌ای شده است.	۲. وب‌سایت‌های هدایت‌کننده و فراهم‌کننده اطلاعات
		۳. تسهیلگری ارتباطات بین افراد از طریق فناوری
		۴. بازخورد گیری رهبر توسط خودش
کد ۰۴	ویژگی‌ها و کیفیت‌های خاصی از خود، ادراک رهبری را از خود به‌عنوان یک موجودیت انسانی تعیین می‌کند. دروازه ورود رهبری به اعتماد به نفس و عزت نفس و ادراک آن نیز هست.	۵. خودکارآمدی عمومی
	رهبران نیاز به فهم خود، به‌وسیله مشارکت در فرآیندهایی دارند که به توانایی آن‌ها در آموختن از موقعیت‌ها مربوط است و بنابراین آگاهی خود را در مورد کار راه رهبری نیز افزایش دهند.	۶. خود یادگیری
	خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک خروجی از خودکنترلی، عزت نفس و اعتماد به نفس است و در توسعه رهبری، ظرفیت‌های فرابین فردی از جمله خودآگاهی و خود انگیزشی فرد تمرکز می‌شود.	۷. تنظیم فرد با یک استاندارد
		۱. ادراک رهبری از خود
		۲. اعتماد به نفس
		۳. عزت نفس رهبری
		۴. نیاز به فهم در مورد داشتن
		۵. آموختن رهبر از موقعیت‌ها
		۶. آگاهی خود در مورد کار راه رهبری
		۷. کنترل خود
		۸. خودآگاهی فرد
		۹. خود انگیزشی فرد

کد منبع	متن	کدهای باز
کد ۵	سه فرا مهارت از جمله خودآگاهی، خودتأملی و خودتنظیمی، راهاندازهای فرآیند خودتوسعه‌ای هستند و باهم در یک مدل خودتوسعه‌ای مدیران وارد می‌شوند. خودآگاهی به‌وسیله تأمل بر اطلاعات فراهم‌شده هر یک از منابع اطلاعاتی ایجاد می‌شود. برنامه خودتوسعه‌ای به مراقبت از خودآگاهی در برابر تعصبات ادراکی که برای محافظت از خود پنداره تشکیل می‌شوند، می‌پردازند. مدیران برای افزایش خودآگاهی نیاز دارند تا به‌طور فعال بازتاب‌های خود را به بازخوردها مدیریت کنند.	۱. خودآگاهی درباره تعصبات ۲. خودتأملی در فرد ۳. خودتنظیم نمودن فرد ۴. خود پنداره داشتن ۵. بازتاب‌های خود را به بازخورد مدیریت کردن
کد ۶	نتایج نشان داده‌اند که فرآیند کسب خودآگاهی و خودشناسی، افراد خود را به‌عنوان یک حرفه‌ای به شکلی متفاوت از گذشته ادراک کرده‌اند. آن‌ها همچنین در پاسخ به اینکه من چه کسی هستم؟ به‌عنوان حرفه‌ای، تغییراتی را در خود مشاهده نموده‌اند. این پژوهش، فرآیند خودتوسعه‌ای را در ارتباط با توسعه حرفه‌ای، واقعی‌سازی نموده است. آگاهی از تحریکات فرد، آگاهی از مراجع و آگاهی موقعیتی در خودآگاهی برای حرفه‌ای‌ها شناسایی شده است.	۱. فرآیند کسب خودآگاهی ۲. فرآیند کسب خودشناسی ۳. درک خود به‌عنوان یک حرفه‌ای ۴. آگاهی از تحریکات فرد ۵. آگاهی موقعیتی و مراجع فرد
کد ۷	درک بیشتر از خودکارآمدی و خودآگاهی برای خودتوسعه‌ای (توسعه فردی)، می‌تواند رهبران را توانا سازد تا خودشان، همکاران و سازمانی را که در آن کار می‌کنند، توانمندتر سازند. این دو ویژگی به رهبران کمک می‌کنند زندگی فردی و حرفه‌ای موفق‌تری داشته باشد و وظایفشان را بتوانند به شکل مؤثرتری انجام دهند. خودآگاهی و خودکارآمدی به رهبران کمک می‌کند تا اعتماد و تعهد بیشتری برای خود ایجاد کنند. شناخت خود و باورهای کلیدی که اقدامات و تصمیمات را شکل می‌دهند، عوامل مهمی برای رهبر هستند. رهبران باید به‌طور مداوم رفتارشان را با شاخص‌های هویت فردی‌شان همسان سازند.	۱. درک بیشتر از خودکارآمدی ۲. درک بیشتر از خودآگاهی ۳. تعهد بیشتری برای خود ایجاد کردن ۴. اعتماد بیشتری برای خود ایجاد کردن ۵. شناخت خود و باورهای کلیدی ۶. همسان‌سازی رفتار با شاخص‌های هویت

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از فراترکیب، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ای در پنج بعد انجام شد که در آن نظرات صاحب‌نظران آموزش و پرورش به‌دقت بررسی و تحلیل گردید. در این فرآیند، تمامی ابعاد مدل فراترکیب و مؤلفه‌های آن تأیید شدند و همچنین موارد جدیدی به مدل افزوده شد. نتایج برخی از مصاحبه‌های انجام‌شده با صاحب‌نظران در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. استخراج کدهای باز مصاحبه

کد خبره	متن	کدهای باز
کد ۱	خودتوسعه‌ای بحث مهمی از توسعه است که در آن به پرورش هم‌نگاه می‌کنیم. خودتوسعه‌ای یک نوع یادگیری توسط فرد است که به تغییر در رفتار و کردار و اینجا منجر می‌شود. خودتوسعه‌ای، یعنی یاد بگیریم که چگونه خود را توسعه بدهیم. وقتی حس کنیم خودتوسعه‌ای لازم است، اقدام می‌کنیم وقتی به جایگاه، موقعیت شخصی یا شرایطی که در آن قرار گرفته‌ایم، خودمان حس می‌کنیم که بازآفرینی کنیم و دائم به فکر توسعه فردی خود باشیم و بسیاری از قابلیت‌ها و شایستگی‌ها را توسعه دهیم. خودتوسعه‌ای از بیرون اتفاق نمی‌افتد، خودتوسعه‌ای مثل یک ویروس است که باید به جان فرد بیفتد تا حرکت کند. بزرگ‌ترین انقلابها از یک فرد شروع شده‌است که با یک انگیزه درونی که حاصل تفکر بوده است، شروع شده‌است. در خودتوسعه‌ای فرد نیازمند این است که بخودش برسد. بیشتر دنبال توسعه خودش باشد. کسی که ذهن‌آگاهی دارد چنین است، اولویت‌بندی می‌کند و خطوطی بین اولویت‌هایش مشخص می‌کند. خودانگیختگی ایجاد می‌کند. افراد خود توسعه گر یک	۱. یادگیری توسط خود فرد ۲. یادگرفتن چگونه توسعه دادن خود ۳. به فکر توسعه فردی خود بودن ۴. انگیزه درونی حاصل تفکر ۵. ذهن آگاهی داشتن ۶. خودانگیختگی داشتن ۷. ویژگی تغییر (تغییری) ۸. سکون نداشتن و فعال بودن ۹. هر روز بهتر از دیروز باشم (داشتن چشم‌انداز فردی)

- سری ویژگی‌های شخصیتی به خصوصی دارند.
۱۰. نیاز به احساس یادگیری
- این عوامل فردی لازم است، ویژگی تغییر (خود تغییر) هم مهم است یعنی خود به خود خودانگیخته است، نمی‌تواند سکون بگیرد خیلی از آدمها را می‌بینیم که به لحاظ شخصیتی بسیار فعال هستند، این خود یادگیری و خودانگیختگی درونی مهم است و از نظر دینی هم پرداخته شده است.
۱۱. خود اعتمادی در یادگیری
- هر روزم بهتر از دیروز باشد، هر روز توسعه پیدا کنم، خیلی‌ها اگر احساس یادگیری نداشته باشند، حالشان بد است. آدم باید در یادگیری خود اعتمادی داشته باشد که با ظرفیت‌هایی آفریده شده است. زیربنای تمام این تلاشها و اقدامات، اصل تغییر است که آن را قبول دارند. خود توسعه‌ای یعنی احساس اضطرار و ضرورت به تغییر کنم.
۱۲. احساس اضطرار و ضرورت
- در نقش مدیریت و رهبری هم چنین است، باید تنش‌ها را حل کنم، پس باید بروم یاد بگیرم و جستجو کنم و مطالعه کنم. در رهبری کردن هم باید یاد بگیرم که چطور نفوذ کنم، یک خودانگیختگی درونی ایجاد کنم، وقتی گروهی از دانشجویان مراجعه می‌کنند، باید یاد گرفته باشم که آن‌ها را مدیریت کنم. خود توسعه‌ای با تمایل و انگیزه‌های درونی برای برآورده کردن اهداف شغلی تعریف می‌شود. فرد حس می‌کند به صورت خود آگاه و دنبال مهارت‌ها و الزامات شغلی می‌رود. این عواملی که شما هم نام بردید مهم هستند و درست هستند.
۱۳. بروم یاد بگیرم
- دانشگاه هم مانند سازمان‌های دیگر است و از جمعی از افراد تشکیل شده است که می‌شود، سازمان و این تشکیلات اسمش دانشگاه است، ولی تفاوتش این است که یک سازمان حرفه‌ای است سازمان سلسله‌مراتبی نیست و آزادی عملی خاصی وجود دارد.
۱۴. چگونه نفوذ کردن را یاد
- سازمان باید پشتیبانی کند، قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها باید حمایت کنند، سازمان باید بتواند کسی که خودش را توسعه می‌دهد، شناسایی و تمیز دهد، بتواند شایسته‌ها را پیدا کند و آن‌ها را تشویق کند. ما نیاز مند تائید و حمایت اجتماعی هستیم که در یک جایی دیده شویم.
۱۵. خودانگیختگی درونی
- همه آدمها به رهبری نمی‌رسند. آدم‌هایی که بتوانند نفوذ کنند، اول برخوردشان از طریق راهبری کردن در وظایف، به کمک وظیفه‌ها و نقش‌ها رهبری کنند و نتایج را پیش-بینی می‌کنند.
۱۶. تمایل و انگیزه درونی
۱۷. پشتیبانی کردن دانشگاه
۱۸. قوانین و مقررات و آیین-نامه‌های حمایتی
۱۹. شناسایی و تمیز خود توسعه‌گر توسط دانشگاه
۲۰. نفوذ کردن بر خود از طریق راهبری وظایف
۲۱. خود آگاه دنبال مهارت‌ها و الزامات شغلی رفتن

- خود توسعه‌ای از نظر من ویژگی‌های شخصیتی است. اول، فرد عاملیتی دارد، این عامل بودن را قوی و پررنگ می‌کنم. کنترل روی شرایط داشتن خودتنظیمی و خوداصلاحی داشتن، خوداصلاحی بدین معنا که اگر اشتباه کنم، این توان را دارم که خودم را اصلاح کنم، از نظرات و تجارب دیگران هم استفاده کنم، مشورت و نظرخواهی کنم.
۱. عاملیت داشتن فرد
۲. کنترل روی شرایط داشتن
۳. خودتنظیمی و خوداصلاحی داشتن
۴. از نظرات و تجارب دیگران هم استفاده کنم
۵. یادگیرنده بودن در هر موقعیت
۶. خودکارامدی داشتن
۷. تاب‌آوری خود فرد
۸. باید بتوانیم هیجان خودمان را کنترل کنیم.
۹. وجود یک نظام پاسخگو و مشوق در سازمان
۱۰. نظام ارزیابی مدیران
۱۱. بستر آفرینی سازمان برای
- لازمه خود توسعه‌ای این است که فرد اهدافی داشته باشد، در هر موقعیت یک یادگیرنده باشد و اگر خود را یادگیرنده بداند، در آن صورت عقاید خودش را نمی‌داند، پس فکر می‌کند که باید مطالب و یادگیری جدیدی پیدا کند. ویژگی یادگیرنده بودن و همه-جانبه فکر کردن مهم است. اینکه فرد خودکارامدی داشته باشد، هم مهم است.
- ۲۰
- تاب آوری خود فرد هم مهم است. برای اینکه مدیر هر روز در ارتباط با یک مشکل و مسئله است و اگر تاب‌آوری نداشته باشد، نمی‌تواند. لازم است مدیریت بر هیجان داشته باشیم، شرایط را احاطه کنیم. باید هیجان خودمان و فرد مقابل را بتوانیم کنترل کنیم. سازمان زمانی می‌تواند کمک کند که سازمان یادگیرنده باشد، نگاه بالا به پایین نداشته باشد، یادگیرنده و منعطف بودن سازمان مهم است. سازمان یک نظام پاسخگو و مشوق داشته باشد. دانشگاه خود توسعه‌ای را به رسمیت بشناسد. ارزیابی مدیران معمولاً تشویقی و تنظیمی نیست، نظام مشوق نداریم، در صورتی که من خودم، خودتنظیم باشم، ولی به هر حال اون سازمان بستر را فراهم می‌کند. حمایت‌ها ستون بزرگی است. بیشترین

- تأثیر برای من، تأثیر اعتمادی بود که مدیران به من داشتند، اینکه مدیر بالادستی من به من اعتماد کند و حمایت کند که جلو بروم. باز خورد گیری به ویژه از مدیران داشته باشم. خودتوسعه ای را یک عامل رشد ادراک کرده باشم. بازخوردهایی که می شود گرفت و وقتی که برایت می گذارند و حمایت ها و اعتمادی که در افراد به وجود می آید، بسیار مهم است. این فرآیندی که گفتید مهم است. قبل از این شناخت محیط مهم است؛ یعنی روی خودم کار کنم که با سازمان و محیطی که کار می کنم، آشنا شوم.
- راهنمایی در قالب ساختار برای مدیران می خواهیم داشته باشیم که نداریم. مشورت هایی وجود دارد ولی ساختار که باید باشد نیست، خوب است دانشگاه کلاس هایی بگذارد. من یک برنامه فردی، حرفه ای و سازمانی دارم. ما می گوئیم مقام اول را در سطح اول داشته باشیم یا مقالات بین المللی داشته باشیم. منتها یک سری ابزار لازم داریم. یک فرهنگ هم مهم است. همه چیزهایی که گفتیم در یک فرهنگ تولید می یابد. باید برود این کارها در جایی به نام بافت فرهنگی. فرهنگ می تواند روی کل اینها تأثیر بگذارد. همه اینها ولی تا نگرش فرهنگی نداشته باشد نمی شود و در چارچوب سخن ها باقی می ماند.
- خودتنظیمی
۱۲. حمایت ها ستون بزرگی است.
۱۳. اعتماد مدیران به فرد
۱۴. حمایت مدیر بالادستی
۱۵. آشناسدن مبتنی بر کار کردن روی خود
۱۶. راهنمایی در قالب ساختار برای مدیران
۱۷. مشورت هایی وجود دارد
۱۸. داشتن یک برنامه فردی، حرفه ای و سازمانی
۱۹. فرهنگ مهم است
۲۰. بافت فرهنگی
۲۱. وجود نگرش فرهنگی

نتایج تحلیل مصاحبه ها به وضوح نشان می دهد که خودتوسعه ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان نه تنها ابعاد و مؤلفه های مدل فراترکیب را تأیید کرده، بلکه به آن افزوده هایی نیز داشته است. این یافته ها حاکی از آن است که عوامل زمینه ای فردی، از جمله ویژگی های شخصیتی و توانمندی های فردی، نقش کلیدی در انجام اقدامات خودتوسعه ای دارند؛ به عبارت دیگر، مدیران مدارس باید دارای ویژگی های خاصی باشند تا بتوانند به طور مؤثر در فرآیند خودتوسعه ای شرکت کنند. علاوه بر این، عوامل زمینه ای سازمانی نیز به عنوان یکی دیگر از مؤلفه های مهم شناسایی شده اند. این عوامل شامل بستر و محیط سازمانی هستند که می توانند تسهیل کننده یا مانع خودتوسعه ای مدیران باشند. به طور خاص، وجود فرهنگ سازمانی حمایتی، منابع آموزشی و فرصت های توسعه حرفه ای می تواند به مدیران کمک کند تا در مسیر خودتوسعه ای خود پیشرفت کنند. تحلیل ها همچنین به شناسایی و تأیید مقوله هایی پرداخته اند که فرآیند خودتوسعه ای را تبیین می کنند. این فرآیند شامل مراحل گام به گام است که مدیران باید طی کنند تا به خودتوسعه ای مؤثر دست یابند. به علاوه، راهنمایی که فرد می تواند در این مسیر به کار گیرد، به عنوان ابزارهای عملی برای تسهیل خودتوسعه ای شناسایی شده اند. در نهایت، مقوله های شناسایی شده از جمله خود نفوذی، خود انگیزی، خود الهام بخشی، خود هدایتی و چشم انداز خود ساخته به عنوان دستاوردهای خودتوسعه ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان تدوین شده اند. این دستاوردها نه تنها نشان دهنده پیشرفت فردی مدیران هستند، بلکه می توانند به عنوان الگوهایی برای دیگران نیز مورد استفاده قرار گیرند. مدل نهایی که بر اساس یافته های حاصل از فراترکیب و تأییدات مصاحبه ها تدوین شده، در قالب یک جدول به طور جامع و منظم ارائه شده است (جدول ۷). این جدول شامل ابعاد مختلف خودتوسعه ای، عوامل زمینه ای، فرآیندها و راهبردهای مرتبط با خودتوسعه ای است که می تواند به عنوان یک منبع معتبر برای پژوهشگران و مدیران آموزشی در جهت بهبود و توسعه رهبری در مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد.

جدول ۷. یافته های فراترکیب و تأیید و تکمیل آن ها توسط مصاحبه ها

فراترکیب	مصاحبه	مفهوم	مقوله
*	*	خودکارآمدی	عوامل روان شناختی
*	*	خود احترامی	
*	*	خود اعتمادی	
	*	خود تغییری	عوامل عاطفی
	*	خودکنترلی	

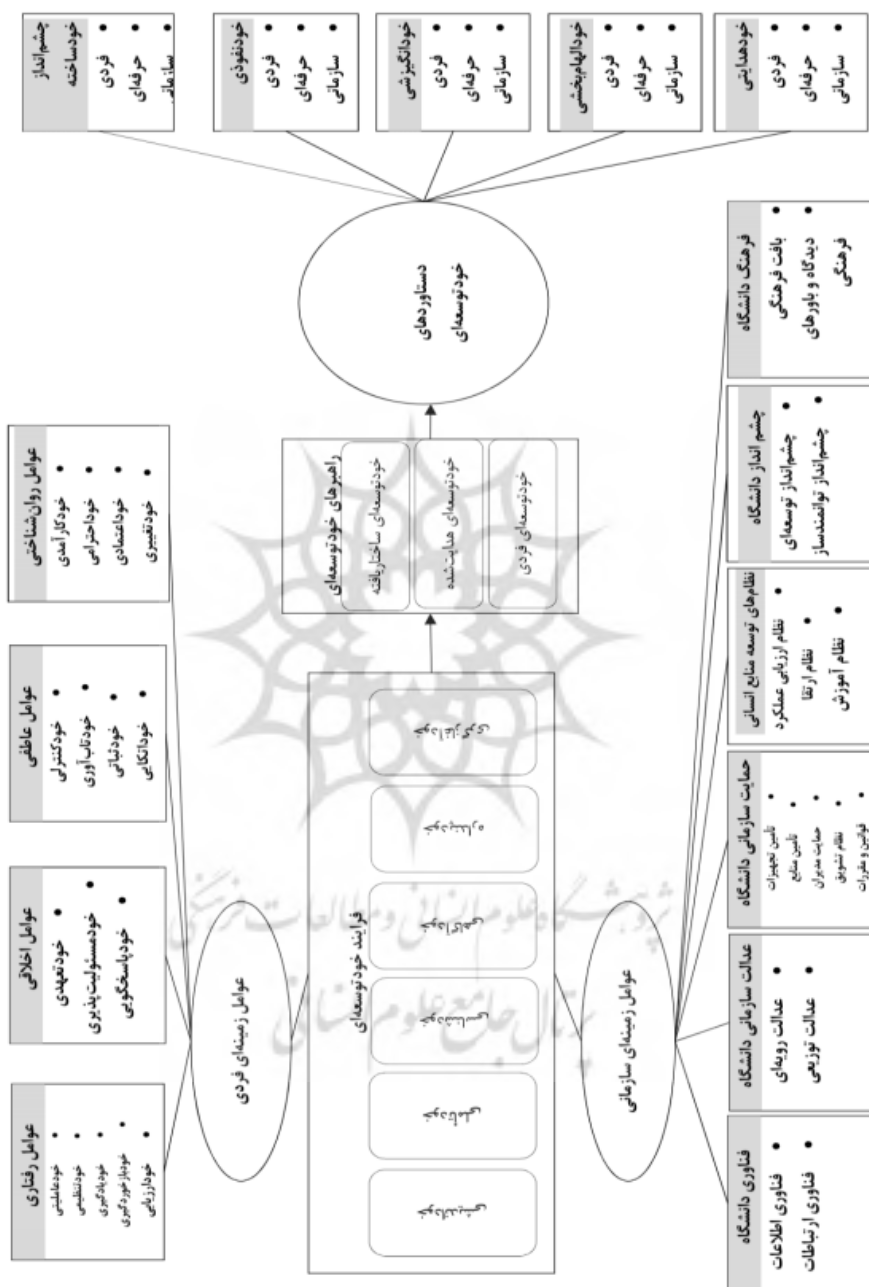
مقاله	مفهوم	مصاحبه	فرا ترکیب
عوامل اخلاقی	خودتاب آوری	*	*
	خود ثباتی	*	*
	خوداتکایی	*	*
	خودتعهدی	*	*
	خود مسئولیت پذیری	*	*
عوامل رفتاری	خود پاسخ گویی	*	*
	خود عاملیتی	*	*
	خود تنظیمی	*	*
	خود یادگیری	*	*
	خود باز خور دگیری	*	*
فرآیند خود توسعه ای	خودارزیابی	*	*
	خوداندیشی	*	*
	خودتاملی	*	*
	خودشناسی	*	*
	خودآگاهی	*	*
راهبردهای خود توسعه ای	خود پنداره	*	*
	خود آغازگری	*	*
	خود توسعه ای فردی	*	*
	خود توسعه ای هدایت شونده	*	*
	خود توسعه ای ساختاریافته	*	*
نظام های منابع انسانی	نظام ارزیابی عملکرد	*	*
	نظام ارتقا	*	*
	نظام آموزش	*	*
	تامین تجهیزات	*	*
	تامین منابع	*	*
حمایت سازمانی	حمایت مدیران و سرپرستان ارشد	*	*
	نظام تشویق سازمان	*	*
	قوانین و مقررات حمایتی	*	*
	عدالت رویه ای	*	*
	عدالت توزیعی	*	*
عدالت سازمانی	فناوری اطلاعات	*	*
	فناوری ارتباطات	*	*
	چشم انداز توامند ساز	*	*
	چشم انداز توسعه ای	*	*
	بافت فرهنگی	*	*
فرهنگ	دیدگاه و باور فرهنگی	*	*
	چشم انداز خود ساخته فردی	*	*
	چشم انداز خود ساخته حرفه ای	*	*
	چشم انداز خود ساخته سازمانی	*	*
	خود نفوذی فردی	*	*
خود نفوذی	خود نفوذی حرفه ای	*	*
	خود نفوذی سازمانی	*	*

مقاله	مفهوم	مصاحبه	فرا ترکیب
خود انگیزی	خود انگیزی فردی	*	*
	خود انگیزی حرفه‌ای	*	*
	خود انگیزی سازمانی	*	*
خود الهام بخشی	خود الهام بخشی فردی	*	*
	خود الهام بخشی حرفه‌ای	*	*
	خود الهام بخشی سازمانی	*	*
خود هدایتی	خود هدایتی فردی	*	*
	خود هدایتی حرفه‌ای	*	*
	خود هدایتی سازمانی	*	*

بررسی جدول (۷) نشان می‌دهد که علاوه بر موارد شناسایی شده در فرا ترکیب، در مصاحبه‌ها نیز مواردی تکمیلی بیان شده است:

- عوامل زمینه‌ای فردی- عوامل روان‌شناختی- خود تغییری
 - عوامل زمینه‌ای فردی- عوامل عاطفی- خود کنترلی
 - عوامل زمینه‌ای فردی- عوامل رفتاری- خود عاملیتی
 - عوامل زمینه‌ای فردی- عوامل رفتاری- خود ارزیابی
 - عوامل زمینه‌ای سازمانی- حمایت سازمانی دانشگاه- نظام تشویق سازمان
 - عوامل زمینه‌ای سازمانی- حمایت سازمانی دانشگاه- قوانین و مقررات حمایتی
 - عوامل زمینه‌ای سازمانی- فرهنگ دانشگاه در دو بعد بافت فرهنگی و دیدگاه و باور فرهنگی
- یافته‌های حاصل از فرا ترکیب و مصاحبه‌ها نشان‌دهنده وجود عوامل متنوعی هستند که می‌توانند به بهبود و توسعه خودتوسعه‌ای مدیران کمک کنند. در این راستا، عوامل زمینه‌ای فردی به عنوان یکی از ابعاد کلیدی شناسایی شده‌اند. این عوامل شامل زیرمجموعه‌های روان‌شناختی، عاطفی و رفتاری هستند که هر یک نقش مهمی در فرآیند خودتوسعه‌ای ایفا می‌کنند. به عنوان مثال، خود تغییری به عنوان یک عامل روان‌شناختی، به توانایی فرد در تغییر و بهبود خود اشاره دارد. این توانایی به مدیران کمک می‌کند تا با چالش‌ها و تغییرات محیطی سازگار شوند و به طور مستمر در مسیر رشد و پیشرفت قرار گیرند. عوامل عاطفی، مانند خود کنترلی، نیز به توانایی مدیران در مدیریت احساسات و واکنش‌های عاطفی خود اشاره دارند. این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا در مواجهه با فشارها و استرس‌های شغلی، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. همچنین، خود عاملیتی به عنوان یک عامل رفتاری، به احساس مسئولیت فرد در قبال انجام وظایف و اهداف خود اشاره دارد. این احساس مسئولیت می‌تواند انگیزه‌ای قوی برای خودتوسعه‌ای باشد. علاوه بر این، عوامل زمینه‌ای سازمانی نیز به عنوان بعد دیگری در مدل نهایی شناسایی شده‌اند. حمایت سازمانی دانشگاه، شامل نظام تشویق و قوانین و مقررات حمایتی، می‌تواند به طور قابل توجهی بر فرآیند خودتوسعه‌ای مدیران تأثیر بگذارد. وجود یک نظام تشویق مؤثر می‌تواند انگیزه مدیران را برای پیشرفت و توسعه فردی افزایش دهد. همچنین، قوانین و مقررات حمایتی می‌توانند بستر مناسبی را برای ایجاد یک محیط حمایتی و سازنده فراهم کنند. فرهنگ دانشگاه نیز به عنوان یک عامل زمینه‌ای سازمانی در دو بعد بافت فرهنگی و دیدگاه و باور فرهنگی مورد توجه قرار گرفته است. این فرهنگ می‌تواند تأثیر زیادی بر نحوه تعامل مدیران با یکدیگر و با محیط آموزشی داشته باشد. به عنوان مثال، یک فرهنگ دانشگاهی که بر یادگیری و توسعه تأکید دارد، می‌تواند به مدیران انگیزه بیشتری برای خودتوسعه‌ای بدهد. مدل نهایی پژوهش که شامل پنج بعد کلیدی است، به طور جامع و منظم در شکل ۱ ارائه شده است. هر یک از ابعاد این مدل، مولفه‌ها و زیرمولفه‌های کلیدی دارند که به طور دقیق به شناسایی و تحلیل ابعاد خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان کمک می‌کند. این مدل می‌تواند به عنوان یک راهنمای عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی در جهت

بهبود رهبری و توسعه حرفه‌ای در مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد و به ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری در این نهادها کمک کند. با توجه به نتایج حاصل از فراترکیب و مصاحبه، مدل نهایی پژوهش به شکل زیر (شکل ۱) تدوین شد که شامل پنج بعد کلیدی است و هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌هایی کلیدی دارند.



تصویر شماره (۱): مدل کیفی خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان

۵- بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی مفهومی خودتوسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان انجام شده است. یافته‌ها و ضرورت پژوهش حاضر در پژوهش‌های دیگری ازجمله [Gladwel & Annis \(۲۰۱۶\)](#)، [Simmons \(۲۰۱۷\)](#)، [Black \(۲۰۱۵\)](#)، [Ross \(۲۰۱۴\)](#)، [Cavanaugh \(۲۰۱۶\)](#)، [Feldman \(۲۰۱۶\)](#)، [Hayes \(۲۰۱۶\)](#) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

خودتوسعه‌ای، رویکرد جدیدی است که برای عموم افراد کاربرد داشته و هدایت توسعه آنان را به خودشان می‌سپارد. نتیجه‌گیری این تحقیق نشان می‌دهد که خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک فرآیند پیچیده و چندبعدی، به‌شدت تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای فردی قرار دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که هرچه بلوغ ذهنی، شناختی، رفتاری و عاطفی فرد بالاتر باشد، توانایی او در ورود به فرآیند خودتوسعه‌ای نیز افزایش می‌یابد. رهبران دانشگاهی به‌عنوان افرادی با بلوغ شناختی و رفتاری بالا، به‌طور طبیعی در این فرآیند موفق‌تر عمل می‌کنند و استقلال علمی و عملی آن‌ها به افزایش کیفیت خودتوسعه‌ای کمک می‌کند. عوامل زمینه‌ای شناسایی شده در این پژوهش، شامل خود عاملیتی، خودتنظیمی، خود یادگیری و خودبازخوردگیری به‌عنوان عوامل رفتاری، خودتعهدی، خود مسئولیتی و خودپاسخگویی به‌عنوان عوامل اخلاقی، و همچنین خودکنترلی، خود تاب‌آوری، خود ثباتی و خوداتکایی به‌عنوان عوامل عاطفی، همگی نقش مهمی در تسهیل فرآیند خودتوسعه‌ای ایفا می‌کنند. همچنین، عوامل شناختی مانند خودکارآمدی، خود احترامی، خود اعتمادی و خود تغییری نیز به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی برای موفقیت در خودتوسعه‌ای شناسایی شده‌اند. بنابراین، برای ارتقاء خودتوسعه‌ای در افراد، به‌ویژه در رهبران دانشگاهی، ضروری است که بر روی پرورش این عوامل زمینه‌ای تمرکز شود. ایجاد برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای که به تقویت این ویژگی‌ها بپردازند، می‌تواند به بهبود کیفیت خودتوسعه‌ای و درنهایت به افزایش کارایی و اثربخشی در محیط‌های آموزشی و مدیریتی منجر شود. این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای عملی برای سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی در جهت طراحی برنامه‌های توسعه‌ای مؤثر مورد استفاده قرار گیرد.

[Annis \(۲۰۱۶\)](#) نیز به تعهد و پایبندی، اعتماد، ارزیابی مستمر خود و مانند آن تأکید کننده عوامل فردی هستند، دست‌یافته‌است. [Gladwel & Hayes \(۲۰۱۶\)](#) نیز در پژوهش خود به خودکارآمدی و بینش‌های اخلاقی، تعهد و اعتماد تأکید داشته است که همسو با عوامل زمینه‌ای فردی بوده است. نتیجه‌گیری این تحقیق نشان می‌دهد که علاوه بر عوامل زمینه‌ای فردی، عوامل زمینه‌ای سازمانی نیز نقش حیاتی در تسهیل فرآیند خودتوسعه‌ای دارند. یافته‌ها حاکی از آن است که وجود یک چشم‌انداز روشن و توسعه‌ای در دانشگاه، به‌عنوان یک عامل کلیدی، می‌تواند انگیزه و جهت‌گیری لازم برای اعضای دانشگاه را فراهم کند. این چشم‌انداز نه تنها باید توسعه‌دهنده باشد، بلکه باید به توانمندسازی افراد نیز کمک کند تا بتوانند به‌طور مؤثری در فرآیند خودتوسعه‌ای شرکت کنند. علاوه بر این، نظام‌های توسعه منابع انسانی، شامل ارزیابی عملکرد و ارتقاء، به‌عنوان ابزارهای مهمی در شناسایی و پرورش استعدادها و توانمندی‌های افراد شناخته می‌شوند. حمایت سازمانی، ازجمله تأمین تجهیزات و منابع، و همچنین حمایت مدیران، به ایجاد محیطی مساعد برای رشد و توسعه فردی کمک می‌کند. نظام‌های تشویق و قوانین و مقررات دانشگاه نیز باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که عدالت سازمانی را تضمین کنند و به ایجاد حس اعتماد و انگیزه در کارکنان و دانشجویان کمک کنند.

درنهایت، فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای سازمانی، می‌تواند به تسهیل فرآیندهای یادگیری و توسعه فردی کمک کند و دسترسی به منابع آموزشی و اطلاعاتی را برای اعضای دانشگاه آسان‌تر نماید. بنابراین، برای ارتقاء خودتوسعه‌ای در دانشگاه‌ها، ضروری است که به‌طور هم‌زمان بر روی تقویت عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی تمرکز شود. این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک راهنما برای مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای مؤثر مورد استفاده قرار گیرد و به بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها کمک کند. [Simmons \(۲۰۱۷\)](#) در پژوهش خود نیز به ساختار، مشارکت و مانند آن که نشان‌دهنده بستر سازمانی است، اشاره کرده است. [Cavanaugh \(۲۰۱۶\)](#) نیز بر بازخورد

سرپرستاران، کار راه و دیگر عوامل سازمانی، بستر ساز خود توسعه‌ای بوده‌اند. براین اساس، عوامل زمینه‌ای سازمانی، از جانب دیگر فراهم کننده بستر خود توسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان تلقی می‌شوند.

فرآیند و راهبردهای خود توسعه‌ای، به عنوان پدیده اصلی در خود توسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان شناسایی شده است که احساس فاعلی و عاملیت در خود توسعه‌ای، در این ابعاد رخ می‌دهد. فرآیند خود توسعه‌ای که از خود اندیشی آغاز شده، وارد خود تاملی می‌شود و این دو خود شناسی را ممکن می‌کنند که دستاورد خود شناسی تبلور خود آگاهی، به شکل گیری و اطلاع از خود پنداره‌ای منجر می‌گردد که مبنای خود آغازگری و به فعلیت وادار شدن فرد می‌شود. نهایتاً، مجموعه عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی و فرآیندها و راهبردهای خود توسعه‌ای لازم است به دستاورد و نتیجه‌ای نائل شود. دستاوردهای خود توسعه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در این پژوهش در پنج مؤلفه از جمله چشم انداز خود ساخته، خود نفوذی، خود هدایتی، خود الهام بخشی و خود انگیزشی شناسایی شده‌اند. اگرچه این موارد در فرآیند خود توسعه‌ای تیز ممکن است وجود داشته باشند، ولی تمرکز و تأکید تحقیق حاضر در مدل شناسایی شده، به عنوان دستاوردهایی است که در نقش رهبری از رهبران دانشگاهی انتظار می‌رود.

به عبارت دیگر، یک رهبر دانشگاهی همان طور که در عنوان خود نقش رهبری را پررنگ دارد، باید بتواند چشم اندازی برای خود بسازد، بر خودش نفوذ کند، انگیزش درونی خود را تداوم بخشد، الهام و امید به خودش داده و خویشتن را در مسیر تحقق چشم انداز، هدایت کند. [London & Holtlarsen \(۲۰۱۲\)](#) نیز با چنین دیدگاهی به پژوهش پرداخته و به دستاوردهایی نائل شده‌اند. [Ross \(۲۰۱۴\)](#) نیز بر اساس مدل [Neck & Manz \(۲۰۱۳\)](#) خود هدایتی یا همان خود راهبردی را مورد مطالعه و تأکید قرار داده است. [Feldman \(۲۰۱۶\)](#) نیز بر شخصی و حرفه‌ای بودن دستاوردهای خود توسعه‌ای اشاره داشته است که پژوهش حاضر نیز برای هر یک از مؤلفه‌های دستاوردهای خود توسعه‌ای، ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی را مدنظر داشته است. می‌توان عنوان نمود که خود توسعه‌ای آمیخته‌ای از عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی برای بستر آفرینی فرآیندها و راهبردهایی است که به دستاوردهایی در خود توسعه‌ای با کارکردی مشخص منجر می‌شود که در پژوهش حاضر این نقش و کارکرد، مدیران مدارس ابتدایی بوده است. به عبارت دیگر، برای تحقق خود توسعه‌ای لازم است که تمام ابعاد خود توسعه‌ای مورد توجه قرار گیرند، زیرا بدون توجه به تمامی آن‌ها، خود توسعه‌ای به درستی در دانشگاه محقق نخواهد شد. با شناسایی و تحلیل دقیق عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی، فرآیندها و راهبردهای خود توسعه‌ای، این پژوهش به درک عمیق تری از چگونگی تأثیر این عوامل بر کیفیت خود توسعه‌ای مدیران می‌پردازد. همچنین، معرفی مؤلفه‌های جدیدی مانند چشم انداز خود ساخته، خود نفوذی و خود هدایتی به عنوان دستاوردهای خود توسعه‌ای، به غنای ادبیات موجود در این حوزه کمک می‌کند و راهکارهای عملی برای بهبود فرآیندهای توسعه فردی و سازمانی در نهادهای آموزشی ارائه می‌دهد. به عبارتی، این تحقیق نه تنها به تبیین نظریه‌های موجود کمک می‌کند، بلکه به عنوان یک منبع معتبر برای سیاست گذاران و مدیران آموزشی در راستای بهبود رهبری و کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی عمل می‌کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان به منظور تقویت فرآیند خود توسعه‌ای، برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های توسعه فردی را برگزار کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل مهارت‌های خود تنظیمی، خود عاملیتی و خود یادگیری باشند که به مدیران کمک می‌کند تا توانایی‌های خود را شناسایی و تقویت کنند. همچنین، ایجاد یک نظام تشویق مؤثر در سطح سازمانی می‌تواند به انگیزش مدیران برای ورود به فرآیند خود توسعه‌ای کمک کند. به علاوه، دانشگاه‌ها باید به عنوان نهادهای حمایتی، بسترهای لازم برای توسعه منابع انسانی را فراهم کنند، از جمله تأمین تجهیزات و منابع آموزشی که به مدیران در مسیر خود توسعه‌ای یاری رساند.

به دلیل تمرکز این پژوهش بر مدیران مدارس ابتدایی استان خوزستان، تعمیم نتایج آن به سایر نهادهای آموزشی یا مناطق جغرافیایی دیگر باید با دقت صورت پذیرد. همچنین، محدودیت‌های مربوط به حجم نمونه و تنوع آن می‌تواند بر اعتبار

یافته‌ها تأثیر بگذارد. علاوه بر این، برخی از عوامل زمینه‌ای ممکن است در این تحقیق به طور کامل شناسایی نشده باشند و نیاز به بررسی‌های بیشتری داشته باشند؛ بنابراین، توجه به این محدودیت‌ها در تفسیر نتایج و کاربرد آن‌ها در عمل ضروری است. لذا با توجه به محدودیت‌های فوق، برای تحقیقات آینده، پیشنهاد می‌شود که مطالعات مشابهی در زمینه خودتوسعه‌ای مدیران در سایر سطوح آموزشی و نهادهای مختلف انجام شود تا بتوان به مقایسه و تحلیل دقیق‌تری از عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای دست یافت. همچنین، بررسی تأثیر عوامل فرهنگی و اجتماعی بر فرآیند خودتوسعه‌ای مدیران می‌تواند به درک بهتری از این پدیده کمک کند. علاوه بر این، انجام پژوهش‌های طولی برای پیگیری تأثیرات بلندمدت خودتوسعه‌ای بر عملکرد مدیران و کیفیت آموزش می‌تواند به غنای ادبیات موجود در این حوزه بیفزاید.

منابع و مآخذ

- ابیلی، خدایار؛ مزاری، ابراهیم و زمانی، مهسا (۱۳۹۸)، برنامه‌ریزی توسعه فردی (راهنمای عمل خودتوسعه‌ای مدیران و کارکنان)، تهران: انتشارات/ابجد. <https://www.gisoom.com/book/۱۱۲۱۳۹۰۸>
- پورکریمی، جواد و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۶)، نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۲): ۱۰۱-۱۲۴. <https://www.adinehbook.com/product/۹۶۴۱۵۷۳۴۶۲>
- خنیفر، حسین، مسلمی، ناهید (۱۴۰۲). کتاب اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، نشر نگاه دانش. <https://www.adinehbook.com/product/۹۶۴۱۵۷۳۴۶۲>
- گودرزی، محمدعلی و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۷)، تبیین یادگیری سازمانی سازمانی از طریق رفتارهای خودتوسعه‌ای مدیران، آموزش در علوم انسانی، در نوبت چاپ.
- مزاری، ابراهیم (۱۳۹۸)، طراحی الگوی خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)، رساله دکتری منتشر نشده، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- مصلحی، سارا، منصوری، هاجر، (۱۴۰۳)، اهمیت هوش معنوی و ارتباط مؤثر بر توسعه‌ای معلمان در سیستم آموزشی، همایش ملی علوم انسانی با رویکرد نوین، اولین همایش ملی علوم انسانی با رویکرد نوین (۸۴۱ تا ۸۵۴) <https://civilica.com/doc/۲۰۴۹۱۵۱>
- میرکمالی، سیدمحمد و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۶)، نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی، میانجی‌گری بهسازی سازمانی، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۰(۲): ۳۳-۶۰. https://mpes.sbu.ac.ir/article_۹۸۴۴۸.html

References

- Annis F.C. (۲۰۱۶). Clarifying the Definition, Techniques, and Integration of Self Development to Enhance Army Officer Leader Development. Dissertation, Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Education. <https://www.amazon.com/Clarifying-Definition-Integration-Self-Development-Development-ebook/dp/B۰۷۲FHNKLV>
- Black S.A. (۲۰۱۵). Qualities of effective leadership I higher education. Open Journal of Leadership, ۴, ۴۵-۶۶. DOI: ۱۰,۴۲۳۶/ojl.۲۰۱۵,۴۲۰۰۶
- Bolden R, Gosling J, Peters K, & Ryan M. (۲۰۱۲). Academic Leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education. Published by the Leadership Foundation for Higher Education. DOI: ۱۰,۱۳۱۴۰/۲,۱,۱۹۵۷,۶۰۹
- Bowman R. (۲۰۱۵). Teachers as leaders: A commitment to self-Development. Academic Exchange Quarterly, ۱۹ (۱): ۱-۱۰. DOI: ۱۰,۳۰۹۲۴/mjcmi.۲۴.si.۳



Boyce L.A, Zaccaro S.J, Wisecarver M.Z. (۲۰۱۰). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. **The Leadership Quarterly**, ۲۱: ۱۵۹-۱۷۸.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.012>

Cavanaugh C.M. (۲۰۱۶). **Beyond cheerleaders and checklists: The effect of the feedback environment on employee self-development**. Dissertation, University of Akron.

https://www.researchgate.net/publication/۳۴۹۵۵۱۳۴۱_Beyond_Cheerleaders_and_Checklists_The_effects_of_the_feedback_environment_on_employee_self-development/citation/download

Day D. V. & Zaccaro S. J. (۲۰۰۴). **Toward a science of leader development**. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organization* (pp. ۳۸۳-۳۹۹). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/۹۷۸۱۴۱۰۶۱۰۰۲>

Feldman J. (۲۰۱۶). **Creativity, Leadership, and Self-Development**. Dissertation, Prescott College in Education. <https://doi.org/10.22۰۳۴/rmt.۲۰۲۳.۵۴۳۷۸۲.۲۰۵۲>

Gladwel C. & Hayes L. A. (۲۰۱۶). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. **Journal of Management Development**, ۳۵(۹), ۱۱۶۳-۱۱۷۳. DOI: 10.11۰۸/JMD-۰۱-۲۰۱۶-۰۰۱۱

Greer, J. (۲۰۱۵). **Employing PLNs for the self-development of army leaders: A connectivist approach**. Dissertation, Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/۱۶۹۶>

Ilham Y, Romandoni P, Masrokan M, Binti M. (۲۰۲۴). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi berprestasi dan kepuasan kerja guru. [doi: 10.32۴۵۷۸/leadership.v۵i۲.۲۰۲۵](https://doi.org/10.32۴۵۷۸/leadership.v۵i۲.۲۰۲۵)

London M, Holtlarsen T. L. N. (۲۰۱۳). Relationships Between Feedback and SelfDevelopment. **Group & Organization Management**, ۲۴(۲) ۵-۱۲. DOI: 10.۱۱۷۷/۱۰۵۹۶۰۱۱۹۹۲۴۱۰۰۲

Love A. (۲۰۱۲). Passion and purpose: Leading from the inside out. **Leader to Leader**, (۶۵): ۵۰-۵۶. <https://doi.org/10.1۰۰۲/ltl.۲۰۰۳۶>

Neck C.P. & Manz C.C. (۲۰۱۳). **Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence**. ۶th ed. Upper Saddle River: Pearson Education. <https://www.amazon.com/Mastering-Self-Leadership-Empowering-Yourself-Excellence/dp/۰۱۳۶۰۶۶۴۵۳>

Rietveld J. (۲۰۱۷). **Self-development the key leadership growth**. Christian Coaching Institute. Retrieved March ۲۸, ۲۰۱۷ from <http://www.Christiancoachinginstitute.com.au/blog/۳-key-areas-of-leadership-development>.

Ross S. (۲۰۱۴). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. **Journal of Management Development**, ۳۳(۴), ۲۹۹-۳۲۳. DOI: 10.11۰۸/JMD-۱۱-۲۰۱۲-۰۱۴۷



SECU (۲۰۱۷). SEC academic leadership development program. Retrieved March ۲۸, ۲۰۱۷ from <https://www.theseecu.com/programs/sec-academic-leadershipdevelopment-program/>.

Siddique M.A, Aslam H.D, Khan M. Fatima U. (۲۰۱۱). Impact of academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in higher education system. **International Journal of Business and Social Science**, ۲ (۸): ۱۸۴-۱۹۱. DOI: ۱۰,۴۲۳۶/ajibm.۲۰۱۴,۴۱۲۰۸۳

Siliang Y, Cheng Y, Qiaoqiao X, Nirat J, Supawadee K. (۲۰۲۴). Enhancing self-management skills of students through primary school class activities based on the Selection, Design, Organization, and Assessment model: a mixed methods study. **Asia Pacific Journal of Education**, doi: ۱۰,۱۰۸۰/۰۲۱۸۸۷۹۱,۲۰۲۴,۲۳۲۸۲۳۸

Simmons M.J. (۲۰۱۷). **Leader self-development: An emerging strategy for building leadership capacity.** Dissertation, Kansas State University. <http://hdl.handle.net/۲۰۹۷/۳۸۲۰۰>

Thompson, P., Constantineau, P. & Fallis, G. (۲۰۰۵). Academic citizenship: An academic colleagues working paper. **Journal of Academic Ethics**, ۳, ۱۲۷-۱۴۲. <https://doi.org/۱۰,۱۰۰۷/s۱۰۸۰۵-۰۰۶-۹۰۱۰-۸>

VanVelsor E, & McCauley C. D. (۲۰۰۴). **Our view of leadership development.** In C. D. McCauley & E. VanVelsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. ۱-۲۲). ۲nd ed. San Francisco: Jossey-Bass. <https://download.e-bookshelf.de/download/۰۰۰۰/۰۵۸۷۱/۳۱/L-G-۰۰۰۰۵۸۷۱۳۱-۰۰۰۲۳۸۴۷۹۷.pdf>

Verma R & Agarwal R.P. (۲۰۱۶). Self-development through Human Value Education. **International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)**, ۴(۳), ۵-۸. DOI: ۱۰,۲۲۰۳۴/dtj.۲۰۲۱,۲۹۳۷۸۶,۱۰۱۶

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



Presentation of the Self-Development Model for Primary School Managers in Khuzestan Province



Negar Ashtari Laraki

PhD student, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

ORCID:۲-۴۴۶۳-۸۵۰۳

n_ashtarilarki@yahoo.com



Mohammad Hosseinpour

Associate Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

ORCID:۳-۲۷۸۸-۸۵۱۶

jafari@vatanmail.ir



Leila Bahmaei

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Omidiyeh Branch, Islamic Azad University, Omidiyeh, Iran.

ORCID:۱-۶۶۳۷-۶۷۶۲

leila.bahmaei@yahoo.com

Received: ۱۱ November ۲۰۲۴ | Revised: ۲۲ December ۲۰۲۴ | Accepted: ۲۴ December ۲۰۲۴

Abstract

Effective management in elementary schools plays a crucial role in the quality of education, and school leaders must continuously develop their competencies. Given the specific social and economic challenges in Khuzestan province, there is a pressing need for a self-development model for elementary school managers.

This model aims to enhance their skills and knowledge, improving educational quality and increasing satisfaction among students and parents. This research focuses on presenting a self-development model for elementary school managers in Khuzestan, identifying key dimensions and components related to the self-development process. Utilizing a qualitative approach and meta-synthesis analysis, the study examined ۲۳۰ scholarly documents, including articles, books, and theses. From these, ۷۰ documents were selected as samples.

To enrich and validate the model, interviews were conducted with ۱۳ elementary school managers in Khuzestan. These interviews facilitated the collection of managers' insights and experiences regarding self-development, leading to a deeper understanding of this area's existing challenges and opportunities.



The findings reveal five key dimensions, including individual and organizational contextual factors, self-development processes, strategies, and outcomes.

Together with ۲۴ components and ۴۹ sub-components, these dimensions form the final self-development model for elementary school managers in Khuzestan. This model can serve as a practical guide for managers to enhance their skills, increase efficiency, and create a dynamic and effective environment in elementary schools.

Keywords: Self-Development, Elementary School Managers, Khuzestan Province

