This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

Volume 3, Issue 6, December 2021

p. 30-40

A PROPOSED TRAINING PROGRAM TO DEVELOP SELF-DEVELOPMENT FOR ARAB SCHOOL PRINCIPALS WITHIN THE GREEN LINE

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.6-3.3>

Sawsan KARA¹ & Mawaheb MOSTAFA²

Abstract:

The study aimed to propose training program to develop self-development for Arab school principals within The Green Line. To achieve the purpose of the study, a qualitative design based on content analysis was used. The results of the study indicated that the proposed training program focuses on self-development for Arab school principals by focusing on the aspects and skills related to self-development, which would positively enhance principals' ability to interact positively with different situations; providing them with experience and knowledge about professional aspects; enhancing their sensitivity to problems; developing decision-making skills, increasing their flexibility in dealing with situations, circumstances and crises.

Key words: Proposed Training Program, Self-Development, Arab School Principals, The Green Line.

Received:
22/09/2021

Accepted:
09/11/2021

Published:
01/12/2021

¹ Prof. Dr. , Paris College of International Education (PCIE), y.kara@bezeqint.net, <https://orcid.org/0000-0003-4575-6146>

² Dr. , The Ministry of Education, mawaheb.mostafa@isma.org.il, <https://orcid.org/0000-0002-1902-1173>

برنامج تدريبي مقترح لتطوير الذات لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر

سوسن يوسف قرا³

مواهب مصطفى⁴

الملخص

هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الذات لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى تحليل المحتوى. أشارت نتائج الدراسة أن البرنامج التدريبي المقترح يركز على تطوير الذات لمديري المدارس العربية من خلال التركيز على الجوانب والمهارات المرتبطة بتطوير الذات، والذي يساهم بشكل إيجابي على تعزيز قدرة المديرين على التفاعل الإيجابي، وإكسابهم الخبرات والمعرفة حول الجوانب المهنية، وتعزيز حساسيتهم للمشكلة، وتطوير مهارات اتخاذ القرار، وإكسابهم المرونة في التعامل مع المواقف والظروف والأزمات. **الكلمات المفتاحية:** برنامج تدريبي مقترح، تطوير الذات، مديري المدارس العربية، الخط الأخضر.

المقدمة:

يعد تطوير الذات من المهارات الأساسية في الحالية الأكاديمية والوظيفية للعاملين في مختلف القطاعات، إذ إن العمل على اكتساب مهارات شخصية وتكنولوجية ووظيفية له بالغ الأثر على زيادة مستوى الإنتاجية لدى العاملين مما ينعكس إيجابياً على الفاعلية المؤسسية، وشهدت المؤسسات التربوية في العقود الأخيرة العديد من التغيرات نتيجة للتقدم التكنولوجي المتسارع، والعولمة، والتغير المستمر في الهياكل التنظيمية، وطبيعة المهنة، وهو ما يستدعي التأكد من قدرة مديري تلك المؤسسات على قيادة وتوجيه الجهود نحو تحقيق التميز، والبحث عن وسائل بديلة لتطوير المعرفة والمهارات لكي تكون قادرة على التأثير على الإدارة وعلى قدرتها على تحقيق الأهداف. وباعتبار أن مديري المدارس هم أساس التطوير وتجويد عملية التعليم والتعلم لأنهم أصحاب القرار في المدرسة، فإن عملهم على تطوير ذاتهم ينبغي أن يكون من القضايا الأساسية التي يجب العمل عليها من خلال تقديم برامج تدريبية مستندة إلى نتائج وتوصيات الدراسات والأبحاث السابقة سواء بالاعتماد على الدراسات الأجنبية أو العربية والتي ستعكس بدون شك على عدد من المتغيرات المدرسية والفردية للمديرين وهذا ما سيحفزهم على تشجيع المعلمين للمشاركة في مثل هذه البرامج. وينبغي التأكد من امتلاك المديرين القدرات والمهارات التي تمكنهم من الاستجابة للظروف والتغيرات التي تواجه المدارس وبالأسلوب المناسب، حيث أكد إيفانويك وفينلوفسكا وأنتيبين وفوفوك (Ivaniuk, Venhlovsk, Antypin, & Vovchok, 2020) أن الأفراد الذين يشاركون في الأنشطة القيادية والإدارية يعدّون أكثر قدرة على الإنتاجية والتوافق مع التغيرات التي تواجههم، بالإضافة إلى أنهم قد يعملون في مؤسسات أخرى خلال حياتهم المهنية، فإن الحفاظ على كفاءتهم المهنية يصبح مسؤولية شخصية.

وأشار شيرباغي (Shirbagi, 2018) أن هناك عدداً من المهارات التي ينبغي لمديري المدارس امتلاكها للتأكد من قدرتهم على القيادة وإحداث التغيير الإيجابي، ومن ضمنها السيطرة على الحقائق الأساسية، والمعرفة المهنية ذات الصلة، والاستجابة السريعة للأحداث، وامتلاك مهارات التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار، والمرونة العاطفية، والإبداع، وخفة الحركة الذهنية، والمعرفة الذاتية، والتي ترتبط عادة بقدرتهم على تطوير ذاتهم للتمكن من امتلاك الخبرات والمعرفة الكافية التي تساعد على تطبيق هذه المهارات.

ويعرف تطوير الذات بأنه النشاط الذي يجعل الفرد يشعر بالرضا الذاتي، وتعزيز الشعور بالأمن، ويساعده على تحقيق الأهداف، من خلال سعيه نحو اكتساب المهارات والمعلومات والأنماط السلوكية التي تساعد في حياته العملية، وفي تطوير مهاراته وخبراته (Zawadzka & Szabowska-Walaszczyk, 2014).

³ أ. د.، الكلية الأكاديمية العربية للتربية، y.kara@bezeqint.net

⁴ د.، وزارة التربية والتعليم، mawaheb.mostafa@isma.org.il

ويعرف تطوير الذات بأنه: الأنشطة المقصودة لاكتساب الخبرات والمعارف الجديدة، والتي تؤثر على قدرتهم على إحداث التغيير من خلال دورهم القيادي، والقدرة على إدارة التغييرات والظروف التي يتم مواجهتها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (Stancui, 2019).

وأشار هاريس وأورث (Harris & Orth, 2019) إلى أن تطوير الذات هو سعي الأفراد نحو تطوير المهارات والقدرات الشخصية كتنمية مهارات التواصل، والتركيز، والقدرات الفكرية والعقلية، والسيطرة على الانفعالات والتعامل مع الذات، ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.

مما سبق، يمكن تعريف تطوير الذات بأنه: الأنشطة التي يتم من خلالها تطوير مستوى الوعي والإمكانات الخاصة بالفرد، التي توفر الأساس الذي يتيح له تعزيز مهاراته وخبراته المختلفة، والتطور في مختلف مجالات الحياة.

وتتمثل أهمية تطوير الذات في أنه من الوسائل التي يتم من خلالها زيادة مستوى الوعي الذاتي من خلال معرفة الفرد لقدراته، وما يمكنه تحقيقه، والقدرة على تحديد ماهية الأهداف التي ينبغي تحقيقها، وإعادة ترتيب وجدولة المهام وتنظيمها. إضافة إلى ما سبق، فإن تطوير الذات يساهم في تعزيز مستوى الدافعية لدى الأفراد خصوصاً عند القدرة على أداء المهام والانتقال إلى المهام التالية (Karwowski, 2015).

ويتيح تطوير الذات من قدرة الفرد على الحصول على فرص جديدة نتيجة لما يمتلكه من خبرات ومهارات لأنه مهياً لها، وهو ما يجعله يصبح شخصاً أفضل على المستوى النفسي، والاجتماعي، والعمل، ويساهم تطوير الذات في الحصول على توسيع الرؤية حول المستقبل، وتحديد التوجهات في الحياة، والذي يجعل من السهل وضع خطة لكيفية تحقيق الأهداف (Spry & Marchant, 2014).

ومن خلال تطوير الذات، يتم التأكد من القدرة على التوجه نحو تحقيق الأهداف من خلال توجيه القادة نحو تحقيق الأهداف المهنية، وقد تؤثر الإجراءات التنظيمية على مدى سهولة أو صعوبة المشاركة في الأنشطة المرتبطة بتطوير الذات (Osborne & Hammoud, 2017)، ويتم التركيز على عدد من الجوانب لتطوير الذات، وهي:

- **الجانب الروحي:** ويرتبط بالدين والعبادة والجوانب الروحية، ويساهم تطويره في بناء اتصال أعمق مع العالم، حيث إنها تساعد على تعزيز الصفات الإيجابية والجوانب الإنسانية كالصبر والوعي الذاتي وقبول الذات وهي ما تجعل الفرد أكثر حكمة ومرونة في التعامل مع المواقف المختلفة، وأكثر قدرة على تقبل المشكلات والقدرة على السيطرة على المخاوف (Villani, D., Sorgente, A. & Iannello, 2019).

- **الجانب العاطفي:** يساهم الجانب العاطفي في تنمية العلاقات الشخصية والمهنية من خلال اكتساب المهارات الاجتماعية التي تمكن الأفراد من التعامل مع المواقف والاستجابة لها بالشكل الملائم، والقدرة على ضبط المشاعر والانفعالات وحل المشاكل بهدوء، وهو ما يعزز مستوى الثقة والقبول المجتمعي لهم (Worthington, Hook, Davis & McDaniel, 2011).

- **الجانب العقلي:** يحظى تطوير الذات بأهمية كبيرة في مجال علم النفس، لأنها تقدم فرصة للأشخاص للعمل على صحتهم العقلية، وتطوير الأدوات اللازمة للتعامل مع عواطفهم وعلاقاتهم ومنظورهم في الحياة، ويساهم الجانب العقلي نمو القدرة على التفكير السليم والموضوعي، والقدرة على تجنب الضغوط والانفعالات التي تؤثر على الصحة العقلية، وتتسبب في القلق والاكتئاب، إضافة إلى تعزيز الجوانب الفردية، ومشاعره تجاه نفسه وهو ما يطور العلاقات بين الأفراد (Hayward & Krause, 2014).

- **الجانب الاجتماعي:** وتتعلق بتنمية أساليب التواصل وبناء العلاقات الإيجابية بين الأفراد لتحقيق التفاعل بين الآخرين باعتبار أن الفرد جزء من المجتمع، وأن العلاقات الاجتماعية تساهم في تنمية المعرفة والخبرات، وتعزيز مستوى تبادل المعلومات وتحقيق الثقة المتبادلة بينهم، والذي يساهم بشكل إيجابي على مستوى تقدير الفرد لذاته وسعيه نحو تنمية مهاراته المختلفة (Harris & Orth, 2019).

- **الجانب الصحي:** تعدّ الصحة من الجوانب المهمة التي ينبغي للأفراد التركيز على الحفاظ عليها وتحسينها وتتضمن التأكد من ممارسة الرياضة وتناول الأغذية الصحية، والاستيقاظ مبكراً، ويساهم الحفاظ على المستوى الصحي الملائم في قدرة الأفراد على أداء المهام والأنشطة اليومية والأنشطة المرتبطة بمكان العمل (VanderWeele, 2017).

- **الجانب الإبداعي:** يعدّ الإبداع من الجوانب المهمة التي تساعد على التميز وتحقيق الإنتاجية، فمن خلال الإبداع يتم الخروج بالأفكار المميزة والمختلفة في أداء المهام والأنشطة، والتي قد تعزز من فاعلية وكفاءة العمل، كما يساهم الإبداع

في تعزيز النشاط العقلي من خلال البحث عن الأفكار والمواقف المختلفة في مخزون الذاكرة التي تدعم الجانب الإبداعي، والذي يجعل الفرد أكثر قدرة على الشعور بالإنجاز والسعادة، وبتقدير الذات (Karwowski, 2015).

ويرتبط تطوير الذات بقدرة المديرين على دمج التكنولوجيا في المهام القيادية، بحيث تتيح التكنولوجيا العديد من الفرص لتطوير الذات، والقدرة على تحقيق المتطلبات المهنية للوظيفة في العصر الحالي، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء المهام وتنظيمها، وتأطير المهارات التعليمية الضرورية لتطوير الذات (Nasreen & Odhiambo, 2018).

وفيما يتعلق بتطوير الذات لدى المديرين، فمن المرجح أنهم قد ينخرطون في تطوير ذاتهم في حال قدرتهم على تحقيق القيادة الفعالة، وإدراكهم لأهميته وأثره على إنجاح مهاراتهم القيادية، ورؤيتهم المرتبطة بتطوير وتنفيذ البرامج التدريبية المساهمة بالتنمية الذاتية (Shirbagi, 2018).

وتعد البرامج التدريبية من الوسائل التي يتم من خلالها وضع الخطط والأنشطة والجوانب التي يتم من خلالها تدريب الأفراد على المهارات والجوانب المرتبطة بالمهنة، والتأكد من إكسابهم الخبرات التي تعزز من قدرتهم على التنبؤ بالمشكلات، وتحليل المعلومات المختلفة واستنتاج الجوانب المعززة للأداء ونقاط الضعف المؤثرة عليه، والتأكد من توفير ما يلزم من الوسائل التي تتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية، حيث أشار محمود (2018: 706) إلى أن البرنامج التدريبي "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم".

وتتمثل أهمية البرامج التدريبية في كونها من الوسائل التي يتم من خلالها تنمية مستوى الوعي لدى الأفراد في مجال تخصصهم، وإتاحة الفرصة لاكتساب المعارف والخبرات الجديدة في سبيل تطوير خبراتهم الشخصية والمهنية وإتاحة الفرصة للحصول على فرصة تطوير الذات، إضافة إلى تنمية اتجاههم نحو التغيير وبذل الجهود نحو تحسين الأداء (Megheirkouni, 2016).

كما تساهم البرامج التدريبية في تحقيق عدد من الجوانب الإيجابية، كتنمية مستوى التفاعل والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وتنمية الوعي حول أهمية التعاون والتواصل الإيجابي بينهم لتطوير الأداء، وتعزيز مستوى الثقة بينهم، إضافة إلى اتخاذ القرارات المتوافقة مع الظروف المختلفة المرتبطة بالمؤسسة (Divyapriyadharshini & Devika, 2020).

وهناك عدد من الدراسات التي أشارت إلى البرامج التدريبية وتطوير الذات لدى المديرين؛ حيث أجرى العبد الكريم والملا (2014) بإجراء دراسية في السعودية لتقييم مدى فاعلية برنامج تدريبي في تطوير مشاركة المديرات في تنفيذ مناهج المرحلة الأساسية. تكونت عينة الدراسة من (16) من المديرات والمعلمات. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية التجريبية من خلال تطبيق البرنامج التدريبي، وتم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى المقابلة. بينت نتائج الدراسة فاعلية البرنامج التدريبي في تطوير مشاركة المديرات في تنفيذ مناهج المرحلة الأساسية. كشفت النتائج وجود تفاوت في تنفيذ المناهج بحسب المعتقدات المعرفية، والصعوبات التي تواجه المديرات.

وقام ناصرين وأودهيامبو (Nasreen & Odhiambo, 2018) بإجراء دراسة في باكستان للكشف عن مستوى رضا مديري المدارس الثانوية عن برامج تطوير الذات المقدمة ضمن برامج التطوير المهني. تكونت عينة الدراسة من (30) من مديري المدارس الثانوية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية المستندة إلى الاستبانة، والمنهجية النوعية المستندة إلى المقابلة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى رضا مديري المدارس الثانوية عن برامج تطوير الذات المقدمة ضمن برامج التطوير المهني كانت منخفضة. أشارت النتائج إلى وجود عدد من المعوقات أمام تطوير الذات، ومن ضمنها عدم توفر التمويل والوقت الكافي، وغياب التواصل الفعال بين المديرين مع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية.

وأجرى شيرباغي (Shirbagi, 2018) دراسة في إيران لتقييم حاجات تطوير الذات لدى مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (150) من مديري المدارس. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية المستندة إلى الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة لتطوير عدد من الجوانب المرتبطة بتطوير الذات لمديري المدارس، وهي: المهارات الذهنية، والمهارات التحليلية، ومهارة حل المشكلات. بينت النتائج وجود فروق في مستوى تطوير الذات بين مديري المدارس يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

وقام ستانكوي (Stancui, 2019) بإجراء دراسة في رومانيا للكشف عن أثر تطوير الذات لدى الأكاديميين المستقبليين على أداء الطلبة الجامعيين. تكونت عينة الدراسة من (450) من الطلبة و(50) من طلبة الدراسات العليا من مرحلة الدكتوراه. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى الملاحظة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطوير الذات لدى الأكاديميين المستقبليين على أداء الطلبة الجامعيين.

وسعت دراسة سنكار وأونين وعرار (Sincar, Önen & Arar, 2020) التي أجريت في تركيا إلى الكشف عن مفهوم تطوير الذات من وجهة نظر مديرات المدارس. تكونت عينة الدراسة من (10) مديرات المدارس. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى المقابلة. بينت نتائج الدراسة أن هناك حاجة لتوفير الفرص المناسبة للمديرات لتطوير ذاتهن، خصوصاً في ظل الالتزامات التي يتحملنها في العمل وفي المنزل، وهو ما يقلل من قدرتهن على تحقيق الأهداف والطموحات اللاتي يسعين إليها.

ويتبين من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً من قبل الباحثين لمعرفة الجوانب المرتبطة بتطوير الذات لدى المديرات، إلا أن هناك ندرة -بحسب علم الباحثة- في دراسة هذا الجانب لدى المديرات، وتتميز الدراسة الحالية في محاولتها لاقتراح برنامج تدريبي لتطوير الذات لدى مديرات المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يلاحظ المتتبع للأدبيات والدراسات السابقة أن بعض المتغيرات الوظيفية مثل تطوير الذات لم تحظى بالاهتمام والبحث في الميدان التربوي إذ إن تطوير الذات من المتغيرات الأساسية في مؤسسات الأعمال مع تجاهل أهمية هذا المتغير في الميدان التربوي. إن العمل على تطوير الذات لدى مديرات المدارس له بالغ الأثر في تنمية مخرجات العملية التعليمية إذ إن تطوير المدير لذاته يعني أن خبراته المكتسبة من خلال المشاركة في البرامج التدريبية سينعكس على سير العملية التعليمية في المدرسة التي يقودها. ولأن مدير المدرسة يجسد القائد التربوي القادر على اتخاذ القرار، فإن خبراته التي يحصل عليها من مشاركته في البرامج التدريبية المختلفة سيكون عاملاً مساهماً في رفع جودة عملية التعليم والتعلم المقدمة في المدرسة إذ يشكل ذلك حافزاً له من أجل توجيه المعلمين والعاملين في المدرسة ليطوروا ذاتهم وهذا ما يعني أن خبرات التعلم المقدمة في المدرسة ستكون أفضل.

ومن خلال خبرتها التربوية، لاحظت الباحثة أن المشاركة في البرامج التدريبية تظهر آثارها الإيجابية على المدى القصير والطويل مما يعني أن هناك ضرورة أن يتم تقديم مجموعة مختلفة من البرامج التدريبية التي تنمي المهارات الفردية للمديرات والمعلمين على حد سواء وذلك ما سيكون له بالغ الأثر على مخرجات الطلبة.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: "ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لدى مديرات المدارس العربية داخل الخط الأخضر؟"

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لدى مديرات المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من خلال ما ستقدمه من معلومات عن البرامج التدريبية لتطوير الذات للمديرات والمعلمين لتحسين أدائهم التدريسي. أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية الدراسة بما ستقدمه من معلومات حول البرنامج التدريبي لتطوير الذات لتوظيفه من قبل وزارة التربية والتعليم في تقديم برامج قادرة على تناول تطوير الذات والجوانب المرتبطة به من مهارات شخصية ووظيفية مما ينعكس إيجابياً على أداء المديرات وبالتالي على المخرجات التعليمية.

التعريفات الإجرائية

البرنامج التدريبي المقترح: مجموعة الأنشطة التي تستخدم لإكساب المديرات العاملات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمهارات والخبرات التي تساعدنهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وتطوير عدد من الجوانب الشخصية والمهنية التي تساعدنهم على أداء دورهم بكفاءة.

تطوير الذات: مجموعة الأنشطة المقترحة في البرنامج التدريبي بهدف تنمية عدد من الخصائص الشخصية والمهنية لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، والتي تساعدهم على تنمية الجوانب العاطفية والعقلية والروحية، والاجتماعية، والصحية، والإبداعية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى تحليل المحتوى باعتباره من الأساليب المستخدمة لدراسة الوثائق والتقارير والأبحاث العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحديد الجوانب المرتبطة به بموضوعية وبالاستناد إلى ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسات السابقة.

نتائج الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة، تم اقتراح البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في ضوء ما تم طرحه في الأدبيات السابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الحالية.

أولاً: تعريف البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر

يمكن أن يعرف البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر بأنه مجموعة الأنشطة، والمهارات، والجوانب التي تساهم في تنمية مستوى تطوير الذات الذي يجعلهم يشعرون بمستوى الرضا الذاتي، والأمن، ويمكنهم من تحقيق الأهداف، من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات والأنماط السلوكية التي تنمي من قدرتهم على إحداث التغيير، وإدارة التغيرات والظروف التي يتم مواجهتها في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، وتتضمن تنمية القدرات الشخصية والمهنية كتنمية مهارات التواصل، والتركيز، والقدرات الفكرية والعقلية، والسيطرة على الانفعالات والتعامل مع الذات، ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.

ثانياً: فلسفة البرنامج التدريبي المقترح

تستند فلسفة البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر إلى أن المديرين هم العنصر الأساسي والقيادي والموجه في المدرسة، وبالتالي، فإن التأكد من إكسابهم القدرة على تطوير الذات يعزز من دورهم، وتعزيز عدد من المهارات الشخصية والمهنية لديهم لإكسابهم القدرة على تطوير خبراتهم، ومعارفهم، ومعلوماتهم، وتنمية الجوانب العاطفية، والعقلية، والروحية، والصحية، والإبداعية لديهم.

ثالثاً: أهداف البرنامج التدريبي المقترح

يهدف البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر إلى تحديد ما يلزم من خطط، وأدوات تساهم في تطوير المناهج العربية، كما يلي:

1. السعي نحو تطوير الذات بما يتناسب مع متطلبات مهنة المدير ودوره في المدرسة.
2. التأكد من توفير الوسائل والأدوات التي تعزز من قدرة المديرين على الاستفادة من البرنامج التدريبي المقترح.
3. التأكد من مشاركة وزارة التربية والتعليم في توظيف مكونات البرنامج في سبيل تطوير الذات لدى المديرين.
4. تعزيز مستوى الوعي لدى المديرين حول أهمية تطوير الذات في تعزيز قدرتهم على التعامل مع الظروف والمتغيرات التي يمكن مواجهتها، والتأكد من قدرتهم على التواصل الإيجابي والفعال الذي يحقق الأهداف التربوية والتعليمية.

رابعاً: المبادئ الأساسية للبرنامج التدريبي المقترح

يقوم البرنامج التدريبي المقترح على مجموعة من المبادئ الأساسية، وهي:

1. التأكد من قدرة البرنامج التدريبي على إكساب المديرين المهارات المرتبطة بتطوير الذات بما يتوافق مع احتياجات المديرين واحتياجات العملية التربوية والتعليمية.

2. التركيز على الجوانب المرتبطة بتطوير الذات لتحقيق التكامل لشخصية المديرين وقدرتهم على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة التي يتعرضون لها.
3. مشاركة الأطراف المرتبطة بالعملية التعليمية في تطوير المناهج العربية.
4. التأكد من قدرة المديرين على تطوير ذاتهم بصورة مستمرة لضمان مستوى من الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء التعليمي.
5. التأكد من توظيف التكنولوجيا في إدارة المدرسة، وقدرة المديرين على استخدامها في العملية الإدارية، والتربوية، والتعليمية.
6. ربط البرنامج المقترح بالخطط الاستراتيجية والتعليمية المرتبطة بتطوير الأداء في وزارة التربية والتعليم، والتأكد من إجراء التطوير والتعديل المستمرين لتوفير البرنامج التدريبي الفعال لتطوير الذات.

خامساً: جوانب البرنامج التدريبي المقترح

يتضمن البرنامج التدريبي المقترح التركيز على عدد من الجوانب المرتبطة بتطوير الذات، وهي كالآتي:

- **الجانب الروحي:** يركز البرنامج التدريبي المقترح على تعزيز القيم الأخلاقية والجوانب الإنسانية، والصفات الإيجابية التي ينبغي للمديرين التحلي بها خلال العمل، ومن ضمنها الصبر، وقبول الذات، والوعي، والتأكد من أن المديرين قادرين على اتخاذ القرارات المرتبطة بالمواقف المختلفة بسهولة، والقدرة على تقبل وجود المخاطر والقدرة على التعامل معها.
- **الجانب العاطفي:** يركز البرنامج التدريبي على تعزيز الجوانب المرتبطة ببناء العلاقات والتفاعل الاجتماعي، بحيث يتم التعامل مع المواقف المختلفة بهدوء، وضبط النفس والحد من الانفعالات والممارسات السلبية.
- **الجانب العقلي:** يركز البرنامج التدريبي على تنمية مستوى الصحة العقلية من خلال تنمية مهارات التفكير والتحليل، واستخدام الوسائل الملائمة لضبط عواطفهم والتفكير السليم والموضوعي، والقدرة على تجنب الضغوط والانفعالات.
- **الجانب الاجتماعي:** وتتلخص بتنمية أساليب التواصل وبناء العلاقات الإيجابية بين المديرين والأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية، والاستفادة من التجارب والخبرات المرتبطة بالمهنة، والتأكد من عقد الاجتماعات والندوات لتبادل المعلومات بين المؤسسات التعليمية وبناء العلاقات بينهم.
- **الجانب الصحي:** يركز البرنامج التدريبي على التأكد من توفير الجوانب والأنشطة الصحية التي تساعد المديرين على أداء المهام بكفاءة، من خلال التأكيد على أهمية عدد من العادات الصحية والأنشطة البدنية على مستوى النشاط والصحة لديهم.
- **الجانب الإبداعي:** يركز البرنامج التدريبي المقترح على تفعيل الإبداع في العملية الإدارية التنظيمية، من خلال إتاحة الفرصة للمديرين لتجربة الأفكار الإبداعية، ومحاولة إحداث التغيير في أداء المهام والأنشطة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في مجال العمل، إلى جانب التأكد من تدريبهم على تنمية وتعزيز الإبداع لدى المعلمين والطلبة.
- **الجانب التكنولوجي:** يركز البرنامج التدريبي المقترح على تنمية المهارات التكنولوجية المختلفة للتأكد من تطوير خبرات المديرين وقدرتهم على الحصول على المعلومات المختلفة التي تساعد في المهنة، وتعزيز التصورات الإيجابية حول استخدامها في الأنشطة المختلفة المرتبطة بالمدرسة.

سادساً: مهارات تطوير الذات ضمن البرنامج التدريبي المقترح

يتضمن البرنامج التدريبي المقترح التركيز على تطوير عدد من المهارات لدى المديرين، وهي:

1. السيطرة على الحقائق الأساسية: يتضمن البرنامج التدريبي المقترح أن يتمتع المديرين بمعرفة الحقائق الأساسية والتي تشمل: الأهداف، والخطط، والأدوار، والعلاقات بين مختلف الإدارات، وطبيعة الوظيفة وما هو متوقع منهم، وتحديد الطرق التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها.
2. المعرفة المهنية: وتتضمن إكسابهم الخبرات والمعرفة حول الجوانب المهنية كالقوانين والتشريعات، والأنظمة واللوائح، وتكنولوجيا التعليم، وأسس الجودة، ومصادر التمويل، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
3. الحساسية للحدث: يعد التأكد من قدرة المديرين على الشعور بالمشكلة من الجوانب التي تساهم في القدرة على تحديدها والتعامل معها باستخدام الحقائق والأرقام، وهو ما يكون المهارات التي تمكن المديرين من ضبط ما يتم التعرض له أو ما يتوقع التعرض له.

4. مهارات التحليل واتخاذ القرار: يتضمن البرنامج التدريبي المقترح التأكد من تطوير مهارات اتخاذ القرار من خلال استخدام الأساليب المنطقية، والقدرة على التعامل مع حالات الغموض وعدم اليقين، واتخاذ القرارات التي تتصف بالموضوعية والقدرة على حل المشكلات والتعامل معها.

5. المهارات الاجتماعية: يشتمل البرنامج التدريبي المقترح على توفير البرامج التدريبية التي يتم من خلالها تنمية المهارات الاجتماعية ومهارات التواصل بين المديرين والأطراف ذات العلاقة بالمدسة، وهو من المتطلبات التي تجعل المدير قادراً على أداء عدد من الأنشطة وهي: التواصل، والتفويض، والتفاوض، وحل النزاعات، والإقناع.

6. المرونة العاطفية: يتضمن البرنامج التدريبي المقترح تنمية مستوى المرونة في التعامل مع المواقف والظروف والأزمات التي تتسبب بحالة من التوتر، ويساهم إكسابهم للمرونة العاطفية في التعامل الموضوعي والعقلاني مع حالات الغموض وعدم اليقين، والحد من حالات التوتر والقدرة على تنمية مستوى التأقلم معها من خلال ضبط النفس.

7. الاستجابة الهادفة للمواقف: يعدّ تدريب المديرين على الاستجابة الإيجابية والهادفة للمواقف من العوامل التي تساعد على التخطيط والتفاعل مع الموقف وتخفيف الاحتياجات التي تساهم في التعامل معه بالشكل السليم، وهو من الجوانب التي ينبغي تطويرها لدى المديرين لما يؤدونه من دور مهني وقيادي في المدارس، والذي يتطلب منه الاستجابة بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية.

8. الإبداع: يساهم تدريب المديرين على تطبيق الأفكار الإبداعية في التعامل مع الظروف والمشكلات، وتنمية الأداء المدرسي، من العوامل المهمة التي تساهم في تطوير الذات، إذ إنهم يستجيبون بشكل فريد ومميز للظروف والمواقف المختلفة، ويمتلكون اتساعاً في البصيرة التي يتم من خلالها التعرف على الأساليب الجديدة والمفيدة واعتمادها في الأنشطة المؤسسية المختلفة.

9. خفة الحركة الذهنية: يعدّ تدريب المديرين على خفة الحركة الذهنية من الجوانب المعززة لقدرتهم على أداء دورهم المهني، إذ يساهم في تنمية القدرة على فهم المشكلات بسرعة، والتفكير بعدة أشياء في وقت واحد، والانتقال بشكل سريع بين المشكلات والمواقف المختلفة، ورؤية الموقف برمته بسرعة، وهي من الخصائص التي ينبغي للمديرين امتلاكها لتعزيز قدرتهم على التعامل مع طبيعة العمل الإداري، وتحقيق النجاح.

10. المهارات التكنولوجية: ينبغي التأكد من توفير الجانب التكنولوجي ضمن مختلف الجوانب والمهارات المشمولة في البرنامج التدريبي المقترح، إذ إن استثمار التكنولوجيا يساهم في زيادة الكفاءة لدى مختلف العاملين في قطاع التعليم، ومن ضمنهم المديرين، وهو ما يتطلب استثمار التكنولوجيا بما يساهم في تسهيل مهامهم وأدوارهم الإدارية والقيادية، وبما يعزز من الرقابة على الأداء وتقييمه، ويعدّ تدريب المديرين على المهارات التكنولوجية من الجوانب المهمة في العصر الحالي نتيجة انتشارها وشيوع استخدامها في مختلف الأنشطة والجوانب الحياتية، وفي العملية التعليمية، وبالتالي، فإن إكسابهم التدريب الكافي حولها يزيد من مستوى الوعي والإدراك للجوانب الإيجابية لتطبيقها.

سابعاً: مكونات البرنامج التدريبي المقترح

يشمل البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لدى مديري المدارس العربية على عدد من المكونات، وهي:

1. تحديد الأهداف: يتم تشخيص احتياجات التعلم من خلال تحديد الجوانب التي ينبغي تطويرها لدى المديرين وتحديد نقاط الضعف والمشكلات التي يتعرضون لها في سبيل تطوير ذاتهم. وتساهم عملية تحديد الأهداف في عملية التخطيط للأنشطة ومكونات البرنامج التدريبي للتأكد من توافقه مع احتياجات المديرين من البرنامج التدريبي، والربط احتياجاتهم ومتطلبات المهنة، والتأكد من تضمين التكنولوجيا ضمن الأهداف التعليمية.

2. التصميم وتحديد الأهداف التنموية تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق عدد من الأهداف والتي تنعكس على المجتمع وتنميته، وبالتالي، ينبغي التأكد من توافق البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات للمديرين مع عدد من المعايير والأسس، ومع الأهداف التنموية التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية، والتركيز على توفير الجوانب التي تساهم في تطوير العملية التعليمية بما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي، كالتركيز على التكنولوجيا في العملية التربوية والتعليمية.

3. الإنتاج: يتم تصميم البرامج التدريبية بالاستناد إلى ما تم تحديده في المرحلتين السابقتين، والتأكد من تضمين المهارات المرتبطة بتطوير الذات ضمن الأنشطة، والتأكد من توفر عملية التقييم النظري والعملية للتأكد من فعالية البرنامج التدريبي في تنمية المهارات المرتبطة بتطوير الذات لدى المديرين، وينبغي أن تتميز تلك الأنشطة بالواقعية والمنطقية، وبتوافقها مع متطلبات العصر الحالي.

4. التقييم: يتم التركيز على عمليات المتابعة والتقييم، والحصول على التغذية الراجعة التي تحدد مدى قدرة البرنامج التدريبي على تحقيق متطلبات تحقيق تطوير الذات، وتحديد متطلبات تعزيز فعالية البرنامج، ونقاط القوة والضعف،

وتساهم عملية التقييم في تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي على تطوير الذات لمديري المدارس العربية، وتحديد نقاط الضعف في تطبيقه وتقويمها، والتأكد من قدرتهم على استخدام التكنولوجيا في الأنشطة الإدارية، وفي عملية التواصل مع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية، وقدرتهم على تشجيع المعلمين على توظيف التكنولوجيا بشكل إيجابي في التعليم.

5. تحديد عملية التطوير: يعد وضع الخطط وتحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى من المتطلبات التي تساعد على توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف البرنامج التدريبي المقترح، والبحث عن الوسائل التي تنمي من المهارات المرتبطة بتطوير الذات للمديرين، والمخرجات التي ينبغي تحقيقها من البرنامج، إضافة إلى تحديد الموازنات المطلوبة لتطبيق التكنولوجيا بشكل فعال في الأنظمة الإدارية والتعليمية.

6. التحديات: قد يواجه تطبيق البرنامج التدريبي المقترح عدداً من التحديات، ومن ضمنها: عدم القدرة على تطبيق البرنامج التدريبي على جميع المديرين لعدم الرغبة في تطبيق البرنامج أو لعدم الشعور بوجود الوقت الكافي لتطبيقه؛ وعدم كفاية الموارد المادية لتطبيق البرنامج؛ وعدم ملائمة البرنامج التدريبي لاحتياجات المديرين والمهارات المطلوبة لتطوير الذات؛ وعدم تحديد معايير تقييم البرنامج التدريبي؛ وعدم الاستفادة من التغذية الراجعة بالشكل الكافي في تصميم البرنامج وتقويمه.

مناقشة النتائج

تم اقتراح البرنامج التدريبي لتطوير الذات لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في ضوء ما طرحته الدراسات السابقة، والأدب النظري المتعلق بتطوير الذات. وأشارت نتائج الدراسة أن البرنامج المقترح يستند إلى التركيز على مجموعة من الجوانب والمهارات التي تؤثر على مستوى تقدير الذات، في ظل الإشارة إلى الحاجة إلى توفيرها للمديرين والعاملين في القطاع التعليمي بحسب ما أشارت إليه عدد من الدراسات مثل دراسة سنكار وأونين وعرار (Sincar, Önen & Arar, 2020)، وناصرين وأودهيامبو (Nasreen & Odhiambo, 2018).

وأكد محمود (2018) أن توفير البرامج التدريبية يساهم في تزويد الأفراد بالخبرات والمعرفة المرتبطة بمجال التخصص، وأنه تركو على التأثير بشكل إيجابي على الممارسات والأنماط السلوكية التي تطور أداءهم وتؤثر على كفاءاتهم وخبراتهم، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى تقديريهم بذاتهم، وبالتالي، فإن تطبيق البرنامج التدريبي المقترح على إكساب المديرين المهارات التي تساهم في تطوير ذاتهم، من خلال تدريبهم على المهارات المتوافق مع متطلبات المهنة، وتوفير الوسائل والدورات التدريبية اللازمة لتطوير ما يمتلكونه من خبرات ومعارف والتي تنعكس بشكل إيجابي على أدائهم، وتطوير أدائهم بالتالي.

وأكد أوغور وكوش (Uğur & Koç, 2019) أن تدريب الأفراد العاملين في قطاع التعليم على استخدام التكنولوجيا يساهم في ضمان استمرارية العملية التربوية والتعليمية بما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي، وهو ما يتضمن توفير التدريب قبل وأثناء الخدمة للتأكد من كفاءتهم وقدرتهم على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، وهو ما أشار إليه البرنامج التدريبي المقترح، إذ إن استخدام التكنولوجيا يعدّ من الجوانب المهمة في العملية الإدارية، والتربوية، والتعليمية، خصوصاً في ظل جائحة كورونا والتي استدعت إحداث التغيير في الأنظمة واللوائح والأنشطة الإدارية المختلفة، وبالتالي، فإن تدريب المديرين على استخدام التكنولوجيا يعزز من قدرتهم على التوافق مع الظروف والتغيرات الحالية، ومن تصوراتهم الإيجابية حولها نتيجة لامتلاكهم الخبرات والمعرفة حولها، والبحث عن الوسائل الإبداعية في تطبيقها وتوظيفها في الإدارة، خصوصاً أن التطورات تحمل المديرين مسؤوليات أكبر تستوجب مواكبتهم للتطورات المختلفة في الميدان التربوي، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تنميتهم الشخصية، وتنمية مهاراتهم ومستوى تقديرهم لذاتهم.

في حين أشار سالم والقضاة (2018) أن تطوير الذات لدى العاملين في القطاع التعليمي تعدّ من الجوانب الأساسية التي ينبغي لوزارة التربية والتعليم التأكد من توفيرها بصورة مستمرة لما للمديرين دور في إدارة وتوجيه الجهود في سبيل تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها الوزارة، وبالتالي، فإن مشاركة وزارة التربية والتعليم في توظيف مكونات البرنامج في سبيل تطوير الذات لدى المديرين يعزز من أهمية البرنامج التدريبي المقترح، خصوصاً في حال إدراجه ضمن التشريعات والسياسات المرتبطة بالعمل في القطاع التعليمي، بحيث يتم التأكد من الحفاظ على مستوى الوعي لدى المديرين حول أهمية تطوير الذات في تعزيز قدرتهم على التعامل مع الظروف والمتغيرات التي يمكن مواجهتها، والتأكد من قدرتهم على التواصل الإيجابي والفعال الذي يحقق الأهداف التربوية والتعليمية.

وأكد العميرة (2014) أن تطبيق الأسس والمعايير المرتبطة بتصميم البرامج التدريبية يساعد في تحديد مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وبالتالي، فإن التركيز على تطبيق الأسس والمعايير المرتبطة بتصميم البرنامج التدريبي،

والتأكد من تضمنه مجالات تطوير الذات، وقدرته على تعزيز المهارات المرتبطة به من الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تقييم مدى فاعلية البرنامج في إكساب المدربين للمهارات المرتبطة بتطوير الذات، وتلبية احتياجاتهم من البرنامج. وأشار هاريس وأورث (Harris & Orth, 2019) أن البرامج التدريبية تساهم في تسهيل عملية التواصل بين الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية، والذي يوفر التغذية الراجعة والمعلومات الدقيقة حول الأداء والأنشطة المختلفة داخل البيئة المدرسية، إضافة إلى زيادة مستوى الوعي حول أساليب التدريس وانعكاسها على الأداء التعليمي وعلى مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي فإن توفير البرنامج التدريبي لتطوير الذات لدى المدربين يساهم في التأثير الإيجابي على شخصيتهم وخبراتهم، وتنمية الجوانب التي تساعد في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وتوزيع المهام، والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء، وهو كما يعزز من قدرة المدربين على التفاعل مع الظروف والمواقف المختلفة وتحليلها والتعامل معها بشكل إيجابي ومرن، وتنمية خبراتهم المهنية، وبالتالي تطوير ذاتهم.

التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة الحالية بضرورة تبني البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الذات لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، والحرص على التقييم والمتابعة المستمرين، وتوفير البيئة الملائمة لتعزيز المهارات الخاصة بتطوير الذات، والتأكد من توفير الدورات التأهيلية والتدريبية التي تمكن المدربين من تطوير الجوانب المرتبطة بتقدير الذات لديهم.

المراجع العربية

- سالم، حسني والقضاة، محمد أمين. (2018). أنموذج تربوي مقترح لتحسين عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات التعليم العالي في الأردن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(33)، 147-173.
- العبد الكريم، راشد والملا، أحلام. (2014). فاعلية برنامج تدريبي لتطوير مشاركة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في تنفيذ المنهج. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 9(1)، 28-47.
- العميرة، محمد. (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 12(4)، 11-40.
- محمود، خالد. (2018). بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات التعليمية الأمانية لمعلمات التعليم قبل المدرسة أثناء الخدمة بولاية الجزيرة-السودان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(3)، 704-719.

المراجع الإنجليزية

- Divyapriyadharshini, N. & Devika, U. (2020). Leadership development program for first time managers –design and its importance. International Journal of Research & Innovation in Social Science (IJRISS), 5(4), 333-336.
- Harris, M., & Orth, U. (2019). The link between self-esteem and social relationships: a meta-analysis of longitudinal studies. Journal of Personality and Social Psychology, Doi: 10.1037/pspp0000265, 1-19.
- Hayward, R. & Krause, N. (2014). "Religion, mental health, and wellbeing: social aspects" in Religion, personality, and social behavior. New York: Psychology Press.
- Ivaniuk, H., Venhlovskaya, O., Antypin, Y., & Vovchok, Y. (2020). Self-development as a factor in the professional growth of Future Teachers. Journal of History Culture and Art Research, 9(4), 77-86

- Karwowski, M. (2015). Development of the creative self-concept. *Creativity Theories – Research – Applications* 2(2), 165-179.
- Megheirkouni, M. (2016). Factors influencing leadership development in an uncertain environment. *Journal of management development*, 35(10), 1232 – 1254.
- Nasreen, A. & Odhiambo, G. (2018). The continuous professional development of school principals: current practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 245-266.
- Osborne, S. & Hammoud, M. (2017) . Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
- Shirbagi, N. (2018). An assessment of skill needs of a sample of Iranian school principals based on “successful leaders’ self-development model”. *Pedagogy Studies / Pedagogika*, 130(2), 76-91.
- Sincar, M., Önen, Z. & Arar, K. (2020) . An investigation of Turkish female school administrators' views on the concept of self-development. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2), 175-198.
- Spry, N. & Marchant, T. (2014). How a personal development program enhances social connection and mobilises women in the community. *Australian Journal of Adult Learning*, 54(2), 33-53.
- Stancui, S. (2019) . Self-development of future university professors: stimulating the formation of young students. *Social Work Review / Revista de Asistentă Socială*, 18(1), 25-34.
- Uğur, N. & Koç, T. (2019). Leading and teaching with technology: school principals’ perspective. *International Journal of Educational Leadership & Management*, 7(1), 42-71.
- VanderWeele, T. (2017). Religious communities and human flourishing. *Curr. Dir. Psychol. Sci.*, 26: 476–481.
- Villani, D., Sorgente, A. & Iannello, P. (2019) . The role of spirituality and religiosity in subjective well-being of individuals with different religious status. *Front. Psychol.*, 10: 1-11.
- Worthington, E., Hook, J., Davis, D. & McDaniel, M. (2011). Religion and spirituality. *J. Clin. Psychol.*, 67: 204–214.
- Zawadzka, A. & Szabowska-Walaszczyk, A. (2014). Does self-improvement explain well-being in life and at workplace? Analysis based on selected measures of well-being. *Polish Psychological Bulletin* 45(2), 128-141.