

## Research Paper

## A model of the resilience of primary school principals: a qualitative research based on the views of experts

Mahdi Bagheri<sup>1</sup>, Masoud Sadeghi<sup>2\*</sup>, Mahmoud Abolghasemi<sup>3</sup>, Seifollah Fazlollahi ghomshi<sup>4</sup>

1. PhD candidate in Educational Administration, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

2. Associate Professor, Department of Psychology, Faculty of Literature and Humanities, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

3. Associate Professor, Department of Leadership and Educational Development, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Humanities, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

Received:2020/12/1

Accepted:2021/6/15

PP:17-27

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26679.5335](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26679.5335)

### Keywords:

grounded theory, primary school, principals, qualitative model, resilience.

### Abstract

**Introduction:** The purpose of this research was to develop a model of the resilience of primary school principals.

**research methodology:** This research was a qualitative study carried out by applying the grounded theory approach. By purposeful sampling method, twelve experts of educational psychology and educational administration were selected. Semi-structured interviews were conducted until the theoretical saturation was reached.

**Findings:** Data collected were analyzed by MAXQDA 2018. Open coding yielded 180 preliminary codes classified into 20 thematic categories. In selective coding, the resilience of primary school principals was identified as the central phenomenon.

**Conclusion:** The model of the resilience of primary school principals is a valuable conceptual map for directing a wide range of educational provision. Among efforts to support primary school principals in order to cope with hardship and crises, a systematic perspective would be of high importance.

**Citation:** Bagheri Mahdi, Sadeghi Masoud, Abolghasemi Mahmoud, Fazlollahi ghomshi Seifollah.(2022). A model of the resilience of primary school principals: a qualitative research based on the views of experts. Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(5): 17-27

**Corresponding author:** Masoud Sadeghi

**Address:** Department of Psychology, Faculty of Literature and Humanities, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

**Tell:** 09128440251

**Email:** sadeghi.m@lu.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

School administration is one of the topics that has long been discussed in educational policies in the world and has always been emphasized. principals and other educational leaders around the world face environmental challenges and change. And if they move forward in the face of change in difficult circumstances, it shows that school principals have become resilient. Resilient leaders act quickly and delicately to respond to new and ever-changing realities. Even when performing basic operations of the organization under their leadership. Therefore, it is very important that the people who are selected to manage the schools must be resilient. As a result, the resilience model of primary school principals is very important. This research seeks to provide a comprehensive model of primary school principals' resilience along with its main components and dimensions in a qualitative way and using the opinion of experts.

### Context:

The Resilience of primary schools has noticed in recent decades as a new approach to scientific and academic research.

### Goal:

The purpose of this research was to develop a model of the resilience of primary school principals.

### Method:

The present study was conducted qualitatively and using grounded theory method in 3 steps. In the first step: by reviewing the research literature, semi-structured interview questions on the resilience of school principals were developed, and in meetings, the researcher, supervisor and advisors were reviewed to check the accuracy and adequacy of the content and the content of the interview. And the questions of that consensus to be reached, so that the characteristics, criteria and factors of resilience of school principals can be sought from experts. In the second step, after compiling the semi-structured interview questions, the semi-structured interview sessions were conducted by the researcher with experts and the criteria and factors of resilience of primary school principals were extracted based on their opinions. The

explanation is that before the interview, his consent to participate in the study was obtained, permission was obtained for audio recording, and also the necessary explanations were provided regarding the objectives of the study. Simultaneously with the interview process, the findings were analyzed and the number of interview sessions continued until the saturation of the category. The target population in this section included all experts in educational psychology and educational administration who had a specialized doctorate degree and were faculty members of the university in 1398. Purposeful sampling and homogeneous sampling method were used. Certain criteria were considered for the purposefulness and homogeneity of sampling, which include having a doctorate in educational psychology and educational administration and a member of the faculty of the university. Sampling continued until the saturation of the category. Finally, 12 experts in educational psychology and educational administration were studied.

### Findings:

Open coding, axial coding and selective coding were used to examine the content of interviews with educational psychology and educational administration experts at the level of analysis and extraction of basic concepts and conceptual regulation. In the analysis and analysis of the text of interviews with experts in educational psychology and educational administration in open coding, 180 categories are named in axial coding based on thematic similarity in 20 thematic categories and finally in selective coding in a main category called primary school principals' resilience. According to the extracted dimensions, the resilience model of primary school principals is formulated as follows: 1- Physical and mental health, 2- Healthy personality traits, 3- Resilient abilities, 4- Resilient beliefs, 5- Positive job characteristics, 6- Proper management of emotions and feelings, 7- Accurate and correct knowledge of the educational system, 8- Correct perception of the components of the educational system, 9- Positive and constructive interactions with the components of the educational system, 10- Mutual trust between the principal and the

components of the educational system, 11- Optimal use of the capabilities of the components of the educational system, 12- Appropriate environmental conditions, 13- Consultation and participation In decision-making, 14- Resilient actions and functions, 15- Achieving organizational and professional goals, 16- Organizational foresight and vision, 17- Spiritual beliefs and values, 18- Challenging and turning them into opportunities, 19- Problem-solving, and 20- Appropriate support for educational and social systems and networks.

### Results:

Resilient leaders are committed to their lives and work at high levels of effectiveness and have a deep understanding of the principles of resilience and high order in their performance. All of this is essential for success. Therefore, the resilience model of primary school principals as a valuable concept map can be a positive practical framework to guide actions to strengthen the resilience of primary school principals in dealing with problems and crises. This model can both help solve problems and prevent problems for primary school principals. This model not only improves the management style of school principals, but also prepares them to face future challenges.

Goba method has been used to check the validations of the findings. In this study, for the real value, after compiling the extracted model, the experts participating in the study were referred to them and they approved the extracted model. The real value was achieved by approving the model by experts. To make the model workable or feasible, the researchers interviewed four new experts, and the steps were repeated, with no new findings. For stability and continuity, similar questions were asked to the experts in different formats, and the experts gave the same and non-contradictory answers to the same questions that were asked in different frameworks. Based on the fact that the research was done in such a way that the research process is free of any bias. For this purpose, coding was done by another expert who repeated the above steps and no new findings were obtained. Also, in order to check the accuracy of the content of the interviews and the extracted concepts, as well as to check the consistency of the concepts, four interviewees were re-interviewed. This was repeated and no new findings were made.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۶۳۶۹-۷۲۳-۲۴۲۳X: شاپا الکترونیکی: ۷۲۳-۲۴۲۳X

## مقاله پژوهشی

## مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی: پژوهشی کیفی بر اساس دیدگاه متخصصان

مهدی باقری<sup>۱</sup>، مسعود صادقی<sup>۲\*</sup>، محمود ابوالقاسمی<sup>۳</sup>، سیف اله فضل الهی قمشی<sup>۴</sup>

۱. دانش آموخته دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.
۲. دانشیار گروه روان‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۳. دانشیار گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** مدیران مدارس نقش بسیار حیاتی در پیشرفت مدرسه دارند و می‌بایست در رویارویی با چالش‌ها به تاب‌آوری مجهز باشند. بنابراین هدف پژوهش حاضر تدوین مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی بود.

**روش شناسی پژوهش:** این پژوهش به شیوه کیفی و با استفاده از رویکرد زمینه‌ای انجام شد. با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۲ متخصص روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی بررسی شدند و داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. برای بررسی محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته، مفهوم‌سازی و استخراج مقوله‌ها از شیوه نظام‌مند استفاده شد. طرح تحقیق نظام‌مند نظریه برخاسته از داده‌ها براساس استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تاکید دارد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA2018 استفاده گردید.

**یافته‌ها:** ۱۸۰ کد اولیه در کدگذاری باز به دست آمد که در کدگذاری محوری بر اساس شباهت موضوعی در ۲۰ دسته موضوعی به ترتیب سلامت جسمانی و روانی، ویژگی‌های شخصیتی سالم، توانایی‌های تاب‌آورانه، اعتقادات و باورهای تاب‌آورانه، ویژگی‌های مثبت شغلی، مدیریت مناسب هیجانات و احساسات، شناخت دقیق و درست نظام آموزشی، ادراک درست از اجزاء نظام آموزشی، تعاملات مثبت و سازنده با اجزاء نظام آموزشی، اعتماد متقابل بین مدیر و اجزاء نظام آموزشی، استفاده بهینه از توانمندی‌های اجزاء نظام آموزشی، شرایط محیطی مناسب، مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری، اقدامات و کارکردهای تاب‌آورانه، تحقق اهداف سازمانی و شغلی، آینده‌نگری و چشم انداز سازمانی، باورها و ارزش‌های معنوی، چالش‌پذیری و تبدیل آن‌ها به فرصت، مساله‌محوری و مشکل‌گشایی و حمایت مناسب سیستم‌ها و شبکه‌های آموزشی و اجتماعی قرار داده شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی به‌عنوان متغیر مرکزی یا مقوله اصلی شناخته شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی می‌تواند نقشه مفهومی ارزشمندی برای هدایت دامنه وسیعی از خدمات نظام آموزشی باشد. در کوشش‌هایی که برای کمک به مدیران مدارس ابتدایی برای مقابله و سازگاری در طول شرایط سخت و بحران‌ها صورت می‌گیرد. یک دیدگاه نظام‌مند درباره تاب‌آوری بسیار حائز اهمیت است.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۲۵

شماره صفحات: ۱۷-۲۷

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



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26679.5335](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26679.5335)

## واژه‌های کلیدی:

تاب‌آوری مدیران، رویکرد زمینه‌ای، مدارس ابتدایی، مدل کیفی.

**استاد:** مهدی باقری، مسعود صادقی، محمود ابوالقاسمی، سیف اله فضل الهی قمشی، (۱۴۰۱). مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی: پژوهشی کیفی بر اساس دیدگاه متخصصان، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۵): ۱۷-۲۷.

\* نویسنده مسوول: مسعود صادقی

نشانی: دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۸۴۴۰۲۵۱

پست الکترونیکی: sadeghi.m@lu.ac.ir

## مقدمه

مدیریت مدرسه یکی از موضوعاتی است که از دیرباز در سیاست‌های آموزشی در جهان مطرح بوده و همواره نسبت به آن تأکید شده است. زیرا اگر جامعه‌ای بخواهد مراحل رشد و پیشرفت را در تمامی عرصه‌ها طی کند، باید در پی پرورش مدیران شایسته و اثربخش باشد. (kardan et al., 2017). رهبری و مدیریت آموزشی بعنوان یکی از عوامل مهم بهبود و اثربخشی مدارس شناخته می‌شود (Vashani et al., 2020). پژوهش‌های مربوط به اثربخشی مدرسه نشان می‌دهد که رهبری قوی برای اداره تغییرات مدرسه لازم است. اغلب پژوهشگرانی که در زمینه مدیریت آموزشی کار می‌کنند معتقدند که نقش مدیر مدرسه برای پیشرفت مدرسه بسیار حیاتی است. رهبر مدرسه کسی است که از طریق فرایند نفوذ در دیگران قادر است در هنگام بروز مسائل و مشکلات، اقدامات قابل توجهی انجام دهد (Wescott, 2018). از جمله مدیرانی که می‌بایست وظایف خویش را به صورت فوق العاده و قابل توجه انجام دهند مدیران مدارس<sup>۱</sup> ابتدایی هستند. زیرا نقش آن‌ها بسیار استراتژیک، حساس و بااهمیت است. و آن‌هم به این دلیل که از میان دوره‌های تحصیلی، دوره ابتدایی همانند فنداسیون ساختمان نظام آموزشی است که اگر این دوره باکیفیت و کارآمد پایه‌گذاری شود، تا حدود زیادی دوره‌های دیگر نیز متأثر از آن خواهند شد و خروجی‌های این دوره به‌عنوان ورودی‌های دوره متوسطه محسوب می‌شوند. بنابراین مدیران این دوره نقش حیاتی و اساسی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارند (Mashayekhi et al., 2020).

مدیران ابتدایی و سایر رهبران آموزشی در سراسر جهان با چالش‌هایی نظیر: خشونت، نگرش منفی خانواده‌ها به مدرسه، مهاجرت دانش‌آموزان و خانواده‌ها از خارج، نگرش و رفتار معلمان در خصوص مدیران مدارس و افزایش رفتارهای ناخواسته در کلاس درس و مدرسه مواجه‌اند (Bayar, 2016). هم چنین افزایش سطوح پاسخگویی، اجرای اجباری بعضی از قوانین و مقررات، کاهش بودجه برای مدارس عمومی چالش‌های منحصر به فردی را برای رهبران ایجاد کرده است (Reed, 2018). از طرفی آنان در محیطی پرابهام، پویا و بسیار متغیر کار می‌کنند (Emamjome et al., 2017). بنابراین رهبران مدارس باید تغییر را یک چالش قابل قبول تلقی کنند و در مسوولیت خود در مواجه شدن با تغییرات در شرایط سخت، رو به جلو حرکت کنند. زیرا پذیرش تغییر و مسوولیت‌های مربوطه نشان دهنده آن است که مدیران مدارس به تاب‌آوری<sup>۲</sup> روی آورده‌اند (Wescott, 2018).

تاب‌آوری یک فرایند پویاست که به‌موجب آن افراد هنگام روبرو شدن با سختی‌ها، رفتارهای سازگارانه مثبتی را از خودشان نشان می‌دهند (Mohseni, 2014). تاب‌آوری را می‌توان به عنوان سازگاری مثبت یا توانایی حفظ یا بازیابی سلامت روانی با وجود تجربیات سخت و ناگوار تعریف کرد (Stark, 2020). تاب‌آوری تنها پایداری در برابر آسیب‌ها و شرایط تهدیدکننده و یا داشتن حالت انفعالی در روبرویی با شرایط خطرناک نیست، بلکه بازگشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر در شرایط تهدیدکننده است. تاب‌آوری به معنای توانایی مقابله با شرایط دشوار و پاسخ انعطاف‌پذیر به فشارهای زندگی روزانه است (Imanizadeh & Malekahmadi, 2018). باوجود تعاریف متعدد از تاب‌آوری، در تمام تعاریف، چندین وجه مشترک وجود دارد: ۱- توانایی بازیابی ۲- توانایی بازگشت به عقب ۳- توانایی کنار آمدن و سازگاری ۴- توانایی پیاده‌سازی تغییر ۵- توانایی غلبه بر سختی و دشواری ۶- توانایی ایستادگی در برابر سختی‌ها ۷- قدرت مقابله (Wescott, 2018).

رهبران تاب‌آور<sup>۳</sup> به افرادی گفته می‌شود که بیش از آنکه به عقب بازگشت کنند به سمت جلو جهش می‌کنند. رهبران تاب‌آور با سرعت و ظرافت اقداماتی انجام می‌دهند که به واقعیات جدید و همیشه در حال تغییر پاسخ می‌دهند. حتی زمانی که عملیات اساسی سازمان تحت هدایت خویش را انجام می‌دهند (Allison, 2012). رهبران تاب‌آور می‌دانند چگونه با همکاران خود ارتباط برقرار کنند و از مهارت‌های اجتماعی خود برای پیشرفت در مواقع آشفتگی استفاده کنند (Hadden, 2019). مدیران تاب‌آور اغلب فرصت‌های آموزشی را دنبال می‌کنند، در فعالیتهای اجتماعی مشارکت می‌کنند، خود را مذهبی یا معنوی به شمار می‌آورند و فرصت‌ها را در رخدادهای آسیب‌زا تشخیص می‌دهند (Barr & Gibson, 2020).

بر همین اساس بسیار مهم است، افرادی که برای مدیریت مدارس انتخاب می‌شوند حتمن علاوه بر سایر شرایط احراز مدیریت، تاب‌آور هم باشند. در نتیجه وجود مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی برای نظام آموزشی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. زیرا سیاست‌گذاران نظام آموزشی همچون شورای عالی آموزش و پرورش، می‌توانند با استفاده از این مدل، در کمیسیون مدیریت آموزشی خویش، تاب‌آوری مدیران مدارس را به شایستگی‌ها و صلاحیت‌های عمومی، اختصاصی و حرفه‌ای مدیران (بند ۳ از وظایف کمیسیون مذکور) اضافه کنند.

1 Principals

2 Resilience

3 Resilient Leaders

تاکنون اغلب پژوهش‌های صورت گرفته به بررسی انواع تاب‌آوری نظیر تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری خانواده و ... پرداخته‌اند و هدف اکثر آن‌ها، بررسی تاب‌آوری در ابعاد فردی، جمعی، سازمانی، تحصیلی، خانواده و جامعه بوده است. اما پژوهش‌های خیلی کمی در مورد تاب‌آوری مدیران در مدارس ۱۲ ساله وجود دارد (Wescott, 2018). میلر (۲۰۱۶)، در پژوهشی باهدف بررسی رابطه بین تاب‌آوری و تعهد کاری ۳۵۷ نفر از مدیران مدارس پنسیلوانیا دریافت که بین تاب‌آوری مدیران مدارس و تعهد کاری رابطه معنادار وجود دارد (Miller, 2016). سایمون و گیسون (۲۰۱۹)، در مطالعه‌ای باهدف اینکه اگر مدیران مدارس شغل خویش را به‌طور ناگهانی از دست بدهند، آیا خصوصیات و ویژگی‌های شخصی آن‌ها به بهبود و پیدا کردن شغل مجدد آن‌ها کمک می‌کند، دریافتند که لازم است مدیران طیف وسیعی از ویژگی‌های شخصی خویش را توسعه دهند که یکی از این ویژگی‌های تاب‌آوری است و موارد زیر در تاب‌آوری آنان مؤثر است: حفظ دیدگاه و چشم‌انداز، تصویر بزرگ از مسیر شغلی، عشق به آموزش و تدریس، سلامتی و تندرستی، حمایت‌های روانی و پزشکی (Simon & Gibson, 2019). رید (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان رهبران آموزشی تاب‌آور در دوران آشفتگی، به این نتایج دست‌یافت که اولاً تاب‌آوری با افزایش سن، افزایش می‌یابد و دوم این که مؤلفه‌های تاب‌آوری در رهبران آموزشی عبارتند از: درک واقعیت، خوش‌بینی به آینده، اثربخشی، حفظ سلامتی روحی و جسمی و عاطفی، پیدا کردن پشتیبان هنگام مواجهه با خطر، تصمیم‌گیری شجاعانه، استقامت، مسوولیت‌پذیری و سازگاری (Reed, 2018). از موسول (۲۰۱۷)، در پژوهشی باهدف بررسی ویژگی‌های رهبران مدارس تاب‌آور در مواجهه با آشفتگی و پیچیدگی، به این نتایج دست‌یافت که رهبری مدارس تاب‌آور شامل تاب‌آوری ذهنی، هیجانی، اجتماعی، اخلاقی و فیزیکی است که هر یک از آن‌ها نیز به ابعاد جزئی‌تری تقسیم می‌شوند. این ابعاد عبارتند از: تمرکز روی یک دیدگاه، علاقه‌مند به مسائل پیچیده، رغبت شغلی، شجاعت عاقلانه، همدلی، فراهم آوردن همبستگی، ارتقاء داوطلبانه، فرهنگ اخلاقی، ورزش کردن و رژیم غذایی سالم (Ozmusul, 2017). سردر و گلدامز (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای باهدف تأثیر مربیگری بر ایجاد تاب‌آوری مدیران آموزشی و همچنین مربیگری به‌عنوان سیستم حمایتی برای رهبران آموزشی به این نتیجه رسیدند که هنگامی که مدیران مدارس از طریق مربیگری مورد حمایت قرار می‌گیرند، بهبود عملکرد خود و سطوح بالاتر تاب‌آوری را بهتر درک می‌کنند. چراکه مدیران قادر به ایجاد خودارزیابی، به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و تجدیدنظر در اهداف و دیدگاه خود هستند (Sardar & Galdames, 2018). بکا و ژافاکس (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان ویژگی‌های شخصیتی و تاب‌آوری مدیران مهدکودک دریافتند که مدیران در همه ابعاد تاب‌آوری نمرات بالاتری از خودشان نشان دادند. بالاترین نمرات به ترتیب مربوط به مسوولیت شخصی، پایگاه پشتیبانی، سازگاری و خوش‌بینی واقعی بود و کمترین نمره مربوط به سلامت فیزیکی بود. هم‌چنین مدیران مسن‌تر تاب‌آوری بیشتری در ابعاد خوش‌بینی، کارایی شخصی، بهزیستی عاطفی، تصمیم‌گیری و استقامت بیشتری نسبت به مدیران جوان‌تر داشتند (Beka & Xafakos, 2017). شلتون و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی با هدف تجزیه و تحلیل روابط بین تاب‌آوری رهبر، سبک رهبری، استرس و رضایت از زندگی دریافتند که بین تاب‌آوری رهبر و سبک رهبری وی ارتباط معنادار وجود دارد. به عبارتی بین عوامل تاب‌آوری رهبر نظیر مدیریت زمان و همکاری بیشترین ارتباط را با سبک رهبری مثبت دارند (Shelton et al, 2021).

بنابراین مسئله اصلی این پژوهش، تدوین مدل جامع تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی بر اساس نظر متخصصان روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی با استفاده از رویکرد زمینه‌ای و همچنین بررسی اعتبار مدل مذکور به‌صورت کیفی است.

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش به شیوه کیفی و با استفاده از رویکرد زمینه‌ای انجام شد. در ابتدا با مرور ادبیات پژوهش، سؤالات مصاحبه نیمه ساختاریافته در زمینه تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی تدوین شد. به‌نحوی که با صحت محتوا و کفایت سؤالات تدوین شده بتوان معیارها و ویژگی‌های تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی را از نظر متخصصان روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی جویا شد. در مصاحبه نیمه ساختاریافته، سؤالات در یک راهنمای مصاحبه با تمرکز بر روی مسائل یا حوزه‌ای که باید پوشش، و مسیرهایی که باید پیگیری شود، گنجانیده می‌شود. توالی پرسش‌ها برای همه شرکت‌کننده‌ها مثل هم نیست و به فرایند مصاحبه و پاسخ‌های هر فرد بستگی دارد. اما راهنمای مصاحبه به پژوهشگر اطمینان می‌دهد انواع مشابهی از داده‌ها را از همه آگاهی‌دهندگان گردآوری کند. این نوع مصاحبه، در عین تمرکز بر موضوع پژوهش، با دارا بودن انعطاف‌پذیری لازم، به مصاحبه‌شوندگان امکان می‌دهد به جنبه‌هایی از موضوع بپردازند که از دیدگاه آن‌ها دارای اهمیت است (Sadeghi et al., 2014). بنابراین در این پژوهش برای اینکه تمامی ابعاد تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی تحت پوشش قرار گیرد و انواع داده‌های مشابه استخراج گردد و هم‌چنین به خاطر انعطاف‌پذیری، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. پس از معین کردن سؤالات مصاحبه نیمه ساختاریافته، جلسات مصاحبه با متخصصان روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی انجام شد. ضمناً قبل از شروع هر مصاحبه،

کسب رضایت به جهت شرکت در مطالعه و اجازه ضبط صدا اخذ شد و در خصوص اهداف پژوهش و علت ضبط مصاحبه توضیحات لازم داده شد. زمان مصاحبه با متخصصان حداقل از نیم ساعت تا حداکثر یک ساعت متغیر بود. هم‌زمان با فرایند مصاحبه، یافته‌ها تحلیل شد و تا حد اشباع<sup>۱</sup> مقوله تعداد جلسات مصاحبه افزایش یافت.

از روش سیستماتیک برای بررسی محتوای مصاحبه‌ها، مفهوم‌سازی و استخراج مقوله‌ها استفاده شد. طرح تحقیق سیستماتیک نظریه برخاسته از داده‌ها، بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری گزینشی<sup>۴</sup> تأکید دارد (Bazargan, 2020). مراحل کدگذاری داده‌ها در حین گردآوری داده‌ها به اجرا درآمد. در کدگذاری باز، داده‌ها با دقت و به کوچک‌ترین جزء ممکن ثبت شدند و در مرحله کدگذاری محوری، داده‌ها بر اساس تشابه و تفاوت با یکدیگر، مقایسه و طبقه‌بندی شدند. توضیح بیشتر اینکه بعد از حرکت مکرر داده‌ها در بین طبقات، دسته‌بندی صورت گرفت و کدهای مشابه در طبقاتی بانام‌های قابل‌درک و گویا قرار گرفتند. در مرحله سوم که همان کدگذاری انتخابی یا گزینشی است، تلاش شد تا محوریت داده‌ها کشف و مقوله اصلی انتخاب شود. در این مرحله از پژوهش، تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی که محل رجوع سایر طبقات و مرتبط با آن‌هاست به‌عنوان متغیر مرکزی شناخته شد. در این پژوهش از به‌کارگیری طبقات از قبل تعیین‌شده اجتناب گردید تا طبقات از درون داده‌ها استخراج شوند. برای عملیات مذکور از نرم‌افزار MAXQDA2018 استفاده شد.

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه متخصصان روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی بود که دارای مدرک دکتری تخصصی و عضو هیات علمی دانشگاه بودند. نمونه‌گیری این پژوهش به‌صورت هدفمند و با استفاده از روش نمونه‌گیری همگون<sup>۵</sup> بود. نمونه‌گیری همگون شامل گروهی است که دارای ویژگی‌های مشابه‌اند. نمونه همگون زمانی مفید است که بخواهید گروه خاصی مانند مصاحبه با متخصصان یک زمینه یا اعضای ممتاز یک گروه را مشاهده یا مصاحبه کنید. در نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگر عمداً افرادی را انتخاب می‌کند که اطلاعات مهمی دارند و انتخاب این افراد به‌گونه‌ای است که بتوانند اطلاعات موردنیاز برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش را فراهم کنند. این افراد بر اساس تجربه پدیده مورد پژوهش انتخاب می‌شوند (Sadeghi, 2013). در این پژوهش به جهت این که موارد<sup>۶</sup> انتخاب‌شده سرشار از اطلاعات باشند و پژوهشگر بتواند از طریق آن‌ها اطلاعات فراوانی درباره موضوع پژوهش به دست آورد، ملاک‌های معینی برای هدفمند بودن و همگون بودن نمونه‌گیری در نظر گرفته شد که عبارتند از داشتن مدرک دکتری تخصصی در رشته روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی و عضو هیات علمی دانشگاه، تمایل به شرکت در پژوهش و در اختیار قرار دادن تجارب خود به پژوهشگر و در دسترس بودن متخصصان انتخابی، سپس افرادی که دارای ملاک‌های مذکور بودند و هم‌چنین پژوهشگر می‌توانست به آن‌ها دسترسی داشته باشد، درخواست ملاقات حضوری داده شد و با آن‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. نمونه‌گیری تا حد اشباع مقوله یعنی تا جایی که در جریان مصاحبه‌ها هیچ اطلاعات جدیدی به دست نیامد، ادامه یافت. درنهایت پس از انجام مصاحبه با ۱۲ متخصص روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی، با توجه به قاعده اشباع نظری فرایند نمونه‌گیری خاتمه یافت.

## یافته‌ها

برای بررسی محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته با متخصصان روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی در سطح تحلیل و استخراج مفاهیم اولیه و نظم‌دهی مفهومی از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد. در تجزیه و تحلیل متن مصاحبه با متخصصان روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی در کدگذاری باز ۱۸۰ مقوله که در کدگذاری محوری بر اساس شباهت موضوعی در ۲۰ دسته موضوعی و درنهایت در کدگذاری انتخابی در یک مقوله اصلی تحت عنوان تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی نام‌گذاری شده است. در پاسخ به این سوال که مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه متخصصان روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی چگونه است؟ می‌توان گفت که ابعاد استخراج‌شده از فرایند کدگذاری، عبارتند از: ۱- سلامت جسمانی و روانی، ۲- ویژگی‌های شخصیتی سالم، ۳- توانایی‌های تاب‌آورانه، ۴- اعتقادات و باورهای تاب‌آورانه، ۵- ویژگی‌های مثبت شغلی، ۶- مدیریت مناسب هیجانات و احساسات، ۷- شناخت دقیق و درست نظام آموزشی، ۸- ادراک درست از اجزاء نظام آموزشی، ۹- تعاملات مثبت و سازنده با اجزاء نظام آموزشی، ۱۰- اعتماد متقابل بین مدیر و اجزاء نظام آموزشی، ۱۱- استفاده بهینه از توانمندی‌های اجزای نظام آموزشی، ۱۲- شرایط محیطی مناسب، ۱۳- مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری، ۱۴- اقدامات و کارکردهای تاب‌آورانه، ۱۵- تحقق اهداف سازمانی و شغلی، ۱۶- آینده‌نگری و

- 1 Saturation
- 2 Open coding
- 3 Axial coding
- 4 Selective coding
- 5 Homogeneous
- 6 Cases

چشم‌انداز سازمانی، ۱۷- باورها و ارزش‌های معنوی، ۱۸- چالش‌پذیری و تبدیل آن‌ها به فرصت، ۱۹- مساله محوری و مشکل‌گشایی و ۲۰- حمایت مناسب سیستم‌ها و شبکه‌های آموزشی و اجتماعی. در نتیجه مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی و ابعاد آن در شکل ۱ تدوین و ارائه می‌شود.

### مدل نهایی تحقیق:

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده‌های مختلف، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱- مدل نهایی تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی



در پاسخ به سوال جزئی پژوهش مبنی بر این که آیا مدل تدوین شده تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی دارای اعتبار است؟ می‌توان گفت که برای اعتبار سنجی و بررسی اعتبار یافته‌ها از روش گوبا<sup>۱</sup> استفاده شده است. این روش ریشه در چهار محور ارزش واقعی، کاربردی بودن، تداوم و مبتنی بر واقعیت بودن دارد (Holloway & Freshwater, 2007; Sadeghi, 2014). در این پژوهش برای ارزش واقعی بودن، پس از تدوین مدل استخراج‌شده به متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش مراجعه شد و آنان، مدل استخراج‌شده را تأیید کردند. با تأیید کردن مدل به‌وسیله متخصصان، ارزش واقعی محقق شد. برای کاربردی بودن یا قابلیت اجرای مدل، پژوهشگران با چهار متخصص جدید مصاحبه کردند، مراحل مذکور تکرار شد و یافته‌های جدیدی به دست نیامد. برای ثبات و تداوم نیز سؤالات مشابه در قالب‌های مختلف برای متخصصان مطرح شد که متخصصان پاسخ‌های یکسان و غیر متناقضی به سؤالات مشابه که در چارچوب‌های مختلف مطرح شده بود، دادند. مبتنی بر واقعیت بودن پژوهش نیز بدین صورت حاصل شد که فرایند پژوهش خالی از هرگونه تعصب باشد. بدین منظور کدگذاری توسط متخصص دیگری نیز انجام شد که مراتب فوق تکرار شد و یافته‌های جدیدی به دست نیامد، هم‌چنین بررسی ثبات مفاهیم، با چهار نفر از مصاحبه‌شدگان مجدداً مصاحبه صورت گرفت. مراتب مذکور تکرار شد و یافته‌های جدیدی به دست نیامد. لازم به ذکر است با توجه به این که در مراحل مختلف اعتباریابی پژوهش، یافته جدیدی به دست نیامد، بنابراین می‌توان گفت که کدگذاری‌ها، نتایج به‌دست‌آمده و مدل تدوین‌شده تا حد بالایی قابل اطمینان هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر تدوین مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی به صورت کیفی و به تبع آن شناسایی مولفه‌ها و ابعاد این مدل از دیدگاه متخصصان روانشناسی تربیتی و مدیریت آموزشی بود. با عنایت به یافته‌های پژوهش معلوم گردید که مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی دارای ۲۰ مولفه و بعد اساسی است. حال پس از شناسایی مولفه‌ها و ابعاد مدل تدوین‌شده تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی، نگاهی به پژوهش‌های پیشین در زمینه تاب‌آوری مدیران مدارس می‌اندازیم و آن‌ها را با مدل تدوین‌شده مقایسه می‌کنیم. هرچند مدل تدوین‌شده تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی در ظاهر از نظر واژه‌ها و کلمات با نظریه‌ها و سایر پژوهش‌ها در ابعاد، عوامل و معیارها عیناً یکی نیستند، ولی به‌طور کلی می‌توان گفت که با نظر با میلر (Miller, 2016) در تعهد کاری (معادل با ویژگی‌های شخصیتی سالم)، با سایمون و گیسون (Simon & Gibson, 2019) در حفظ دیدگاه و چشم‌انداز (معادل آینده‌نگری و چشم‌انداز سازمانی)، سلامتی و تندرستی (معادل سلامت جسمی و روانی)، حمایت‌های روانی و پزشکی (معادل با حمایت مناسب سیستم‌ها و شبکه‌های آموزشی و اجتماعی)، با رید (Reed, 2018) در درک واقعیت (معادل با ادراک درست از اجزاء نظام آموزشی)، خوش‌بینی به آینده (معادل با آینده‌نگری و چشم‌انداز سازمانی)، حفظ سلامتی روحی و جسمی و عاطفی (معادل سلامت جسمی و روانی)، پیدا کردن پشتیبان هنگام مواجهه با خطر (معادل با حمایت مناسب سیستم‌ها و شبکه‌های آموزشی و اجتماعی)، تصمیم‌گیری شجاعانه (معادل با مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری) و استقامت، سازگاری، مسوولیت‌پذیری (معادل با ویژگی‌های شخصیتی سالم)، با ازموسول (Ozmusul, 2017) در علاقه‌مند به مسائل پیچیده (معادل با مسئله محوری و مشکل‌گشایی)، رغبت شغلی (معادل با ویژگی‌های مثبت شغلی)، شجاعت عاقلانه و فراهم آوردن همبستگی (معادل با اعتقادات و باورهای تاب‌آورانه)، فرهنگ اخلاقی (معادل با شرایط محیطی مناسب)، ورزش کردن و رژیم غذایی سالم (معادل با سلامت جسمانی و روانی)، و همدلی (معادل با ویژگی‌های شخصیتی سالم)، با سردر و گلدامز (Sardar & Galdames, 2018) در پشتیبانی به‌صورت مربیگری (معادل با حمایت مناسب سیستم‌ها و شبکه‌های آموزشی و اجتماعی)، اشتراک‌گذاری ایده‌ها (معادل با مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری)، و تجدیدنظر در اهداف (معادل با تحقق اهداف سازمانی و شغلی)، با بکا و ژافاکس (Beka & Xafakos, 2017) در مسوولیت شخصی، سازگاری، خوش‌بینی، استقامت، کارایی شخصی (معادل با ویژگی‌های شخصیتی سالم)، پایگاه پشتیبانی (معادل با حمایت مناسب سیستم‌ها و شبکه‌های آموزشی و اجتماعی)، سلامت فیزیکی و بهزیستی عاطفی (معادل با سلامت جسمانی و روانی)، تصمیم‌گیری (معادل با مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری)، با شلتون و همکاران (Shelton et al, 2021) در مدیریت زمان، همکاری و سبک رهبری (معادل با ویژگی‌های مثبت شغلی) دارای ابعاد مشترک است.

مروری بر پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مدل تدوین‌شده تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی همه معیارها و ابعاد بیان‌شده در این پژوهش‌ها را به نحوی لحاظ نموده که تمام ابعاد تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی به‌صورت یک جا در یک مدل آورده شود.

پر واضح است که آموزش و پرورش سنگ‌زیربنای توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی هر جامعه‌ای است. و به عنوان یک نهاد اجتماعی مهم، مسوولیت عظیمی در قبال تعلیم و تربیت کودکان و نوجوانان برعهده دارد. حال اگر بخواهد از عهده این مسوولیت عظیم به

خوبی برآید مستلزم این است که مدارس اثربخش داشته باشد. برای داشتن مدارس اثربخش، عوامل متعددی عنوان شده است که یکی از این عوامل تاثیرگذار و شاید مهم ترین آن‌ها مدیریت مدرسه است (khanifar et al, 2020). رهبر مدرسه بر اثربخشی معلمان و فرهنگ مدرسه تأثیر عمیق و مثبت دارد و به تبع آن پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد (Maulding et al, 2012). از طرفی رهبران تاب‌آور، بیشتر اثربخش هستند و تأثیر مثبت بیشتری روی سازمان خود دارند. زیرا آن‌ها قادر به ایستادگی و پشتکار در مواقع سخت و دشوار هستند. هم چنین رهبران تاب‌آور متعهد به زندگی و کارشان در سطوح بالای اثربخشی هستند و درک عمیقی از اصول تاب‌آوری و نظم بالایی در عملکرد خود دارند. که همه این‌ها برای موفقیت ضروری است (Nishikawa, 2006). بنابراین مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی به عنوان یک نقشه مفهومی ارزشمند می‌تواند چارچوب عملی مثبتی جهت هدایت اقداماتی برای تقویت تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی در برخورد با مشکلات و بحران‌ها باشد. این مدل هم می‌تواند به حل کردن مشکلات و هم به پیشگیری از به وجود آمدن مسائل برای مدیران مدارس ابتدایی کمک کند. این مدل علاوه بر این که سبک مدیریت مدیران مدارس را اصلاح می‌کند، آن‌ها را نیز آماده مقابله با چالش‌های آینده می‌کند.

### بحث و نتیجه گیری براساس یافته های مهارت های مدیریت و رهبری :

برمبنای تجزیه و تحلیل انجام گرفته، مهارت های مدیریت و رهبری دربرگیرنده کدهایی همچون الهام بخشی، نفوذ، مربی گیری، انعطاف پذیری، مشارکت، توان تشخیص، تصمیم گیری، مهارت برنامه ریزی، مدیریت پیچیدگی، تیم سازی، خودانگیزی، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تعارض، دانش و اطلاعات، اطلاع رسانی و تبادل اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، شناخت نیازهای فعلی و آتی، امنیت کاری، ارزشیابی عملکرد، بازخورد عملکرد است. برمبنای نتایج این پژوهش چنین استنباط می شود که از بین عناصرمهارت های مدیریت و رهبری عنصرتصمیم گیری موثرترین عامل مهارت های مدیریت و رهبری در متغیراثربخشی مدیران دوره دوم متوسط آموزش و پرورش استان لرستان است.

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

بر اساس نتایج حاصله، پیشنهاد می‌شود که دانشگاه فرهنگیان براساس ابعاد بدست آمده در مدل تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی، به برنامه‌ریزی برای گنجانند حداقل یک درس چند واحدی برای آشنایی و ارتقای تاب‌آوری دانشجو معلمان رشته آموزش ابتدایی اقدام کند. چون نامبرندگان در آینده نزدیک، مدیران مدارس ابتدایی خواهند شد. همچنین با توجه به اینکه تاب‌آوری یک مهارت قابل آموزش است، پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش با طراحی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس این مدل، به ارتقای سطح تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی در سطح کشور همت گمارد.

### ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

همه مشارکت‌کنندگان (متخصصان)، قبل از شروع مصاحبه، رضایت کامل داشتند. هم چنین قبل از شروع مصاحبه از همه مشارکت‌کنندگان در خصوص ضبط صدا اجاز گرفته شد. و در نهایت تمام مراحل پژوهش با حفظ اطلاعات مربوط به همه ی مشارکت‌کنندگان بر اساس اصل رازداری انجام شد.

### حامی مالی

نویسندگان هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، تالیف و انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

### مشارکت نویسندگان

آقای دکتر مسعود صادقی، آقای دکتر محمود ابوالقاسمی و آقای دکتر سیف اله فضل‌الهی قمشی در مطالعه مفاهیم، طراحی پژوهش، تجزیه و تحلیل و تفسیر کمک کردند. آقای مهدی باقری در جمع آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل، تفسیر و نگارش کمک کردند. تمام مراحل پژوهش تحت نظارت آقای دکتر مسعود صادقی بود.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع در رابطه با انجام پژوهش، تالیف و انتشار این مقاله ندارند.

## References

1. Allison, E. (2012). The Resilient Leader. *Educational Leadership*. Vol 64, No4, PP 79-82.
2. Barr, R & Gibson, E. L.(2020). *Building the Resilient School: Overcoming the Effects of Poverty With a Culture of Hope*, Melbourne : Hawker Brownlow Education.
3. Bayar, A. (2016). Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. *Universal Journal of Educational Research*, Vol4, No1, pp 192-199.
4. Bazargan, A. (2020). *introduction to qualitative and mixed research methods*, Tehran: Didar Publications.[in Persian]
5. Beka, A., & Xafakos, E. (2017). Personality and resilience characteristics of kindergarten principals. *Proceedings from the 3rd International Symposium on New Issues on Teacher Education*.
6. Emamjome, M., Karamat, A. & Saki, R (2017). The Relationship between Reflective Leadership and Primary Schools Effectiveness in Quds City Based on Parsons Model.*Journal of New Approaches in Educational Administration*, Vol7, No28, pp149-168 .[in persian]
7. Hadden, J. (2019). *Leadership Resiliency with Rural Superintendents*. PhD Thesis on philosophy, Unpublished. Auburn University.
8. Imanizadeh, Q & Malekahmadi, F.(2018). Investigating the role model of the teacher in helping to increase resilience and tolerance of students Based on social learning theory and providing simple and practical solutions, *Journal of Modern Advances in Psychology, Educational Sciences and Education*. Vol 1, No, 5. PP 9-19 .[in persian]
9. Khanifar, H., Naderi bani, N., Ebrahimi, S. A., Fayazi, M., & Rahmati, M. H.(2020). Principals: Competence, knowledge, ability and skills and model presentation, *Journal of new approach in educational administration*. Vol 11, No 45. PP 1-30.
10. Kardan, s., Momeni, K., Nouri pourliavali, R., Mahdian, M. J. & Alikhani, N (2017). The relationship between self-efficacy and resilience with the effectiveness of high school principals. *Journal of career & organization counseling*. Vol8, No2, pp124-138.[in persian]
11. Mashayekhi, Z., Nadi, M. A. & karimi, F (2020). provide a model for successful elementary school leadership based on grounded theory (GT). *New Approaches in Educational Administration*, Vol11, No44, pp181-210 .[in persian]
12. Maulding, W. S., Peters, G. B., Roberts, J., Leonard, E., & Sparkman, L. (2012). Emotional intelligence and Resilience as Predictors of leadership in school administration. *Journal of leadership studies*, Vol 5, No4, pp20-29.
13. Miller, A. D. (2016). Are resilient principals more committed to their work? A quantitative study of resilience and work commitment among principals in Pennsylvania. PhD Thesis on educational in leadership and administration, Unpublished. Point university.
14. Mohseni, R. (2014). Efficacy of teaching resiliency on symptoms reduction on anxiety of adolescence with heart disease. M.S Thesis on General psychology, Unpublished. Razi university. [in persian]
15. Nishikawa, Y. (2006). Thriving in the face of adversity: Perceptions of elementary school principals. PhD Thesis on Education in Organizational Leadership, Unpublished. University of la verne.
16. Ozmusul, M. (2017). We Need Resilient School Leaders in the face of Chaos and Complexity. *Education Reform Journal*. Vol2, No2, pp 17-25.
17. Reed, D. E. (2018). Resilient Educational Leaders In Turbulent Times: Applying The Leader Resilience Profile ® To Assess Resiliency In Relationship To Gender And Age. *journal of educacao cultura & comunicacao*. Vol10, No.2, pp.119-134.
18. Sadeghi, M., Fatehizadeh, M., Ahmadi, A., Bahrami, F. & Etemadi, O (2014). Developing a Model of Healthy Family based on an Explorative Mixed Method Research. *Journal of family and Psychology*. Vol1, No1, pp:29-40. [in persian]
19. Sadeghi, M (2013). providing a native model of healthy family and investigating the effects of its training on family health, family functioning and marital quality, PhD Thesis on Counseling, Unpublished. University of Isfahan. [ in persian]
20. Sardar, H., & Galdames, S. (2018)r School leaders' resilience: does coaching help in supporting headteachers and deputies?, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol11, No,1, pp46-59.

21. Shelton, C.D., Hein, S.D. & Phipps, K.A. (2021). "Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2221>
22. Simon, S., & Gibson, M. T. (2019). Principal resilience and vitality in extremis: The scenario of involuntary occupational dissolution, *International Journal of Educational Management*, Vol33, No,4, pp.709-720.
23. Stark, A. E.(2020). The Relationship Between Authentic Leadership and Resilience, Moderated by Coping Skills. PhD Thesis on Industrial/Organizational Psychology, Unpublished. Seattle Pacific University.
24. Vashani, A., mosavi, F., Eslampanah, M. & Karam Afrooz, M . J(2020). Designing the Model of Strategic Thinking for Educational Managements by Mixed Method. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, Vol11, No,44, pp181-210 .[in persian]
25. Wescott, P.(2018). The Role of Resilience among K-12 Principals and Administrators Leading Transformational Change, PhD Thesis on Education, Unpublished. Seattle Pacific University.

