

Research Paper



Identifying and Explaining the Pattern of Factors Affecting School Resilience in Elementary Schools: A Qualitative Study

Mehdi Abdolazadeh ¹, Adel Zahed Babelan ^{2*}, Mahdi Moeinikia ², Ali Khaleghkhah ²

1. PhD student, Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

2. Professor., Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.



Article Info:

Received: 2025/10/10

Accepted: 2025/11/14

PP: 109-133

Use your device to scan
and read the article
online:



DOI: 10.22098/AEL.2025.18547.1652

Keywords:

Resilience, Primary
Schools, Thematic
Analysis, Pattern
Design

Abstract

Background and Objective: The present study was conducted with the aim of identifying and explaining the pattern of factors affecting the resilience of schools in primary schools.

research methodology: This study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of implementation method, with a thematic analysis approach. The research field included of the study includes academic experts and sample managers and teachers of West Azerbaijan province, who were selected as a statistical sample using a purposive sampling method of 17 people based on the principle of theoretical saturation. Research data were collected through semi-structured interviews with experts. The collected information was analyzed using the thematic analysis method in MAXQDA2020 software. To evaluate the reliability of the coded texts, both test-retest reliability and inter-coder reliability methods were employed.

Findings: The research findings showed that the model of factors affecting the formation of school resilience in the primary school are composed of eight comprehensive themes: infrastructure factors (structural safety and facilities and equipment), structural factors (dynamic structure and enabling structure), management factors (resilient leadership, management competencies and strategic planning), cultural factors (safe psychological space, learning culture and positive atmosphere), pedagogical factors (flexible curriculum and extracurricular activities), teacher agency (classroom management, effective teaching, positive organizational behavior and professional development), student resilience (resilient characteristics and social skills) and stakeholder support (support from social institutions, financial support and family participation).

Conclusion: Based on the findings of the present study, it can be concluded that resilience in elementary schools is a multidimensional and systematic phenomenon that stems from the dynamic and purposeful interaction between internal and external components.

Citation: Abdolazadeh, M., Zahed Babelan A., Moeinikia, M., & Khaleghkhah, A. (2025). Identifying and Explaining the Pattern of Factors Affecting School Resilience in Elementary Schools: A Qualitative Study. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(4), 109-133. Persian
[<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2025.18547.1652>]

***Corresponding author:** Adel Zahed Babelan

Address: Professor., Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Email: zahed@uma.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Changes and developments have faced schools in the present era with increasing problems and challenges. On the one hand, schools face the increasing expansion of knowledge and technology and the complexity of political, economic, social and cultural information, on the other hand, the percentage of achieving the basic goals of education, namely teaching, learning, growth and development of students and education of society (Adel Odeh et al, 2021 :Hannah & Lester, 2009). In addition to technological and natural factors, human errors and epidemics have created numerous threats and problems in the operational processes of schools (Ma et al, 2018 :Zolli & Healy, 2012). These natural crises and challenges cause schools to take steps towards organizational resilience in order to respond appropriately to the demands of the environment and adapt to difficult and challenging conditions (Yurdunkulu & Terzi, 2022). Organizational resilience is defined as an organization's ability to survive, adapt, improve, and even thrive in the face of unexpected and catastrophic events in a complex and dynamic environment (Ma et al, 2018). A resilient organization can not only adapt to environmental changes, but also maintain its performance and continue to progress despite disruptions and stress (Cooper et al, 2014). A resilient school is a school that helps students successfully achieve educational goals by providing favorable educational conditions and using facilities in difficult and challenging conditions (Timberlake, 2020). A review of previous studies shows that each of them has identified the dimensions of a resilient school from a specific aspect, but none of them has presented a comprehensive and inclusive model of a resilient school. Accordingly, the present study aimed to identify and explain the pattern of factors affecting school resilience in elementary schools.

Methodology:

The present study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of implementation method with a thematic analysis approach. The research field included of the study includes academic experts and sample managers and teachers of West Azerbaijan province,, who were selected as a statistical sample using a purposive sampling method of 17 people based on the principle of theoretical saturation. The criteria for selecting experts were having a PhD or master's degree with at least 5 years of relevant experience, publishing an article in the field of resilience, and willingness to participate. The data collection tool was a semi-structured interview, with an average time of forty minutes for each interview and conducted over a period of six months. After implementing the interviews, the data were analyzed using the Atride-Stirling (2001) thematic analysis method in MAXQDA2020 software in six stages: 1) familiarization with the text, 2) creation of initial codes, 3) searching for themes, 4) drawing thematic network, 5) analyzing thematic network, and 6) compiling a report. To ensure validity and reliability, the four criteria of (Lincoln & Guba, 1985) were observed. Test-retest reliability was 73% and inter-coder reliability was calculated using the Holst coefficient of 85%, indicating the desired reliability of the codings.

Results:

Qualitative data analysis led to the identification of a comprehensive pattern consisting of 8 overarching themes (macro factors), 21 organizing themes, and 85 basic themes that constitute the factors affecting the resilience of elementary schools. The model of factors affecting school resilience in primary school includes 8 comprehensive themes: infrastructure factors (structural safety and facilities and equipment), structural factors (dynamic structure and enabling structure), management factors (resilient leadership, management competencies, and strategic planning), cultural factors (safe psychological space, learning culture, and positive atmosphere), pedagogical factors (flexible curriculum and extracurricular activities), teacher agency (classroom management, effective teaching, positive organizational behavior, and professional development), student resilience (resilient characteristics and social skills), and stakeholder support (Social institutions support , financial support, and family participation).

Discussion and conclusion

Based on the findings of the present study, it can be concluded that resilience in primary schools is a multidimensional and systematic phenomenon that stems from dynamic and purposeful interaction between internal and external components. Balanced attention to the dimensions and components identified in this research can not only lead to the sustainability and resilience of schools against

crises, but also pave the way for continuous improvement of educational quality and strengthening the social role of schools as a driving institution in the process of sustainable development.

Reference:

- Adel Odeh, A. H., Ammar, A., & Tareq, A. O. (2021). The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1924933. DOI: 10.1080/23311975.2021.1924933.
- Cooper, C.L.; Liu, Y.; Shlomo, Y.; & Tarba, S.Y. 2014. Resilience, HRM Practices and Impact on Organizational Performance and Employee Well-being. *Int. J. Hum. Resour. Manag*, 25, 2466–2471. DOI: [10.1080/09585192.2014.926688](https://doi.org/10.1080/09585192.2014.926688)
- Hannah, S.T., & Lester, P.B.A. (2009). Multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34–48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.003>.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ma, Zh., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *In NBRI*. 9 (3), 246–263. DOI: 10.1108/NBRI-07-2017-0041.
- Timberlake, M. (2020). Recognizing ableism in educational initiatives: Reading between the lines. *Research in Educational Policy and Management (REPAM)*, 2(1), 84-100. <https://doi.org/10.46303/repam.02.01.5>.
- Yurdunkulu, A & Terzi, C, (2022). Development of Organizational Resilience Scale: Validity and Reliability Study, *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*. 10 (2). 133-150.
- Zolli, A., & Healy, A. M.(2012). *Resilience: Why Things Bounce Back*. Hachette UK.



مقاله پژوهشی

شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری مدارس در دوره ابتدایی: یک مطالعه کیفی

مهدی عبدالله زاده ^۱، عادل زاهد بابلان ^۲، مهدی معینی کیا ^۳، علی خالق خواه ^۴

۱. دانش‌آموخته دکتری، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۳

شماره صفحات: ۱۰۹-۱۳۳

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



DOI: 10.22098/aer.2025.18547.1652

واژه‌های کلیدی:

تاب‌آوری، مدارس ابتدایی، تحلیل مضمون، طراحی الگو.

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری مدارس در دوره ابتدایی انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون است. میدان پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران و معلمان نمونه استان آذربایجان غربی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۷ نفر بر اساس اصل اشباع نظری به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شد. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA2020 تجزیه و تحلیل شدند. جهت بررسی میزان پایایی متون کدگذاری شده از دو روش پایایی بازآزمون و پایایی بین دوکدگذار استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد که الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تاب‌آوری مدارس در دوره ابتدایی از هشت مضمون فراگیر عوامل زیرساختی (ایمنی سازه و امکانات و تجهیزات)، عوامل ساختاری (ساختار پویا و ساختار توانمندساز)، عوامل مدیریتی (رهبری تاب‌آورانه، شایستگی‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی راهبردی)، عوامل فرهنگی (فضای روانی ایمن، فرهنگ یادگیری و جو مثبت)، عوامل پداگوژیکی (برنامه درسی منعطف و فعالیت‌های فوق برنامه)، عاملیت معلمان (مدیریت کلاس، تدریس اثربخش، رفتار سازمانی مثبت و توسعه حرفه‌ای)، تاب‌آوری دانش‌آموزان (ویژگی‌های تاب‌آورانه و مهارت‌های اجتماعی) و حمایت ذینفعان (پشتیبانی نهادهای اجتماعی، حمایت‌های مالی و مشارکت خانواده) تشکیل می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که تاب‌آوری در مدارس ابتدایی یک پدیده چندبعدی و نظام‌مند است که از تعامل پویا و هدفمند بین مولفه‌های درونی و بیرونی نشأت می‌گیرد. توجه متعادل به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، نه تنها می‌تواند به پایداری و تاب‌آوری مدارس در برابر بحران‌ها بینجامد، بلکه زمینه‌ساز ارتقای مستمر کیفیت آموزشی و تقویت نقش اجتماعی مدرسه به عنوان یک نهاد پیشران در فرآیند توسعه پایدار خواهد شد.

استناد: عبدالله زاده، مهدی؛ زاهد بابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی و خالق خواه، علی. (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری مدارس در دوره ابتدایی: یک مطالعه کیفی. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۶(۴)، ۱۰۹-۱۳۳.

*نویسنده مسئول: عادل زاهد بابلان

نشانی: استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

پست الکترونیکی: zahed@uma.ac.ir

سازمان‌های آموزشی از مهم‌ترین، مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌های جامعه هستند که از یک طرف تعلیم و تربیت رسمی افراد را بر عهده دارند و از طرفی تأمین‌کننده منابع انسانی سایر سازمان‌ها نیز می‌باشند و در این بین مدرسه به منزله رکن اساسی تعلیم و تربیت رسمی، سعی در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش دارد (Namdari et al, 2018).

به نظر متخصصان تعلیم و تربیت، مهم‌ترین و اساسی‌ترین دوره نظام آموزشی، دوره آموزش ابتدایی است که در ایجاد تحولات اساسی در جوامع و پیشرفت آن‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند. نتایج تحقیقات نشان داده است، دانش‌آموزانی که در دوره ابتدایی ناکامی تحصیلی را تجربه می‌کنند، در سراسر دوران تحصیلی خود با مشکل مواجه می‌شوند (Ile saadatmand & veysi, 2018). امروزه نقش آموزش و پرورش در دوره ابتدایی را تنها در آموزش و آماده کردن دانش‌آموزان برای ورود به مقاطع بالاتر تحصیلی خلاصه نمی‌کنند بلکه آن را عامل اصلی هر نوع تحول آغازین در عرصه رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی می‌دانند (Aghazadeh, 2016).

تغییر و تحولات گسترده در عصر کنونی مدارس را با مسائل و چالش‌های فزاینده‌ای رو به رو کرده است. از یک سو مدارس شاهد گسترش روزافزون دانش، اطلاعات و فناوری و پیچیده شدن شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع هستند و از سوی دیگر، درصدد دستیابی به اهداف اساسی تعلیم و تربیت یعنی آموزش، یادگیری، رشد و تکامل دانش‌آموزان و تعالی جامعه می‌باشند (Adel Odeh et al, 2021; Hannah & Lester, 2009). علاوه بر عوامل فناورانه و طبیعی، خطاهای انسانی و بیماری‌های همه‌گیر، تهدیدها و مشکلات فراوانی را در فرایندهای عملیاتی مدارس ایجاد کرده است (Ma et al, 2018; Zolli & Healy, 2012). این بحران‌ها و چالش‌های طبیعی، باعث شده است تا مدارس جهت پاسخگویی مناسب به خواسته‌های محیط و سازگاری با شرایط سخت و چالش‌برانگیز به سمت تاب‌آوری سازمانی گام بردارند (Yurdunkulu & Terzi, 2022).

مفهوم تاب‌آوری در سال ۱۹۷۳ توسط هولینگ ارائه شد و بعد از آن تحقیقات و مطالعات گوناگونی در حوزه‌های مختلف در این زمینه انجام شده است (Linnenluecke, 2017). تاب‌آوری به ویژگی انعطاف‌پذیر یا کشسانی یک ماده اشاره دارد. ریشه آن از علم فیزیک گرفته شده و به معنای جهیدن و پرش به عقب است؛ در واقع سازمان‌های تاب‌آور توانایی جهیدن به عقب را دارند (Ledesma, 2014). تاب‌آوری سازمانی زیر مجموعه سازمان مثبت‌نگر است اما امروزه با وجود توجه زیاد به این مقوله و کاربرد گسترده آن در حوزه‌های گوناگون، درک نظری و عملی محدودی در ایجاد، اندازه‌گیری و ارزیابی آن وجود دارد (Rafiyan et al, 2011). تاب‌آوری سازمانی به عنوان توانایی یک سازمان برای بقا، سازگاری و مطابقت، بهبود شرایط و حتی شکوفاشدن و کامیابی در مواجهه با رویدادهای غیرمنتظره و فاجعه‌بار در محیط پیچیده و پویا تعریف شده است (Ma et al, 2018). تاب‌آوری سازمانی یک توانایی حیاتی برای سازمان‌هاست؛ این توانایی نه تنها شامل انطباق با تغییرات محیط خارجی می‌باشد، بلکه واکنش سریع و کارآمد در برابر بحران‌های داخلی یا خارجی نیز می‌باشد که می‌تواند بر فعالیت‌ها و اهداف سازمان تأثیر مثبت بگذارد (Lengnick-Hall et al, 2011). در حالی که انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط برای سازمان ضروری است، همچنین یک توانایی برتر نیز در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند منجر به غلبه بر موانع و در نتیجه تقویت و اثربخشی سازمان شود (Stephenson, 2010). بنابراین، توسعه و تقویت تاب‌آوری سازمانی برای موفقیت بلندمدت سازمان ضروری است. یک سازمان تاب‌آور نه تنها می‌تواند با تغییرات محیط سازگار شود، بلکه عملکرد خود را نیز حفظ کرده و علیرغم اختلالات استرس به پیشرفت خود ادامه می‌دهد (Cooper et al, 2014).

مدرسه تاب‌آور، مدرسه‌ای است که از طریق فراهم کردن شرایط مطلوب آموزشی و استفاده بهینه از امکانات، در شرایط سخت و چالش‌برانگیز، به دانش‌آموزان در دستیابی موفق به اهداف آموزشی کمک می‌کند (Timberlake, 2020). مدارس تاب‌آور ممکن است از نظر شیوه‌ها متفاوت باشند، زیرا آن‌ها به چالش‌های درونی و بیرونی خود پاسخ می‌دهند اما فرهنگ تاب‌آوری مشترک دارند. آن‌ها مزایای تغییر را تجزیه و تحلیل می‌کنند، با چالش‌ها به روش‌های نوآورانه مواجه می‌شوند، استراتژی‌های دموکراتیک و مشارکتی اتخاذ می‌کنند، رهبری را به اشتراک می‌گذارند و در هنگام رویارویی با مسائل و مشکلات، رویکردهای مختلفی را در نظر می‌گیرند (Whitney et al, 2012). نتایج تحقیقات نشان داده است، مدارس تاب‌آور از نظر پیشرفت دانش‌آموزان در بلندمدت موفق‌تر از مدارس هستند که ویژگی‌های تاب‌آوری کمتری را نشان می‌دهند (Prada, 2007).

(Afzali et al, 2019)، در تحقیقی تحت عنوان «دیدگاه معلمان، والدین، مشاوران مدارس و دانش‌آموزان نسبت به مؤلفه‌های مدرسه تاب‌آور» نشان دادند که عوامل مؤثر در شکل‌گیری مدرسه تاب‌آور شامل دو دسته عوامل حفاظتی درونی و بیرونی است. از بین عوامل مدرسه، ارتباط مؤثر معلم و دانش‌آموز، فضای فیزیکی، حمایت اجتماعی و جو روانی اجتماعی مناسب و از بین عوامل خانواده، جو روانی خانواده، حمایت والدین و الگوهای فرزندپروری و از بین عوامل فردی، توانمندی عاطفی و شخصیتی، مهمترین عوامل بودند. (Babaei, 2023)، در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در معلمان و مدیران مدارس

ابتدایی منطقه ۱۵ تهران در شرایط پسا کرونا»، عوامل فردی، درون سازمانی، فرهنگی، برون سازمانی، محیطی و اجتماعی را به عنوان عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی مدیران و معلمان در مدارس شناسایی کردند. (Mirzaei et al, 2019). عوامل ساختاری، عوامل غیرساختاری، عملکردی-فرایندی و امکانات را عوامل اصلی شکل‌گیری مدارس تاب‌آور شناسایی کردند. (Yurdunkulu & Terzi, 2022)، در پژوهشی با عنوان «توسعه مقیاس تاب‌آوری سازمانی: مطالعه روایی و پایایی» انطباق، ثبات و چابکی را به عنوان ابعاد اصلی شکل‌دهنده مدرسه تاب‌آور شناسایی کرده‌اند. (Ma et al, 2020)، در تحقیق خود با عنوان «تاب‌آوری مدرسه روشی جدید برای مدیریت ایمنی مدرسه»، به این نتیجه دست یافتند که عوامل رهبری و مدیریت مؤثر، حمایت سازمان‌های دولتی، مشارکت ذینفعان، اشتراک‌گذاری اطلاعات، زیرساخت فناوری، امکانات بهداشت و سلامت، درس گرفتن از تجربیات ناموفق گذشته، مشارکت همه کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه، تخصیص مناسب منابع، مدیریت دانش، مکانیسم‌های پیشگیری و هشدار اولیه و نوآوری علمی عوامل مؤثر در تاب‌آوری مدرسه می‌باشند. (Nakum et al, 2022)، در پژوهشی با عنوان «توسعه چارچوبی در مورد تاب‌آوری مدرسه برای تصمیم‌گیری آگاهانه از خطر»، شرایط فیزیکی مدرسه، مسائل سازمانی، برنامه‌های مدیریت بحران، مدیریت منابع انسانی، روابط بیرونی مدرسه، جنبه‌های روانی اجتماعی، بهداشت و سلامت، ایمنی حمل و نقل و امنیت اینترنتی را عوامل اصلی تاب‌آوری مدرسه شناسایی کردند. (Pal et al, 2023)، نشان دادند که نقش شبکه‌های اجتماعی، مشارکت دانش‌آموزان در برنامه‌های مدیریت ریسک، توسعه حرفه‌ای کارکنان، موقعیت جغرافیایی مدرسه و استانداردهای ساخت و ساز در تاب‌آوری مدرسه مؤثر است. (Unicef, 2015)، در گزارشی با عنوان «آموزش و تاب‌آوری: نه مسیر اولویت‌دار برای ایمن‌تر کردن مدارس و انسجام بیشتر جوامع»، مسیرهای تجزیه و تحلیل خطر، گنجاندن برنامه آموزشی آگاهی از خطر در برنامه درسی، برنامه‌ریزی مناسب، برنامه درسی بر اساس انسجام اجتماعی و ایمنی، دسترسی عادلانه به آموزش برای همه، نظارت و ارزیابی، تقویت هماهنگی، مشارکت محلی و ظرفیت کاهش ریسک را مسیرهای اصلی در تاب‌آوری مدارس معرفی کردند. (Bouwer, 2017)، در مطالعه خود با عنوان «ساخت مدارس تاب‌آور»، نشان داد که عوامل احساس مسئولیت، رهبری قوی و تحول‌آفرین، مدیریت زمان، تعهد به آموزش و یادگیری، انضباط، محیط امن، فرهنگ نگرانی، حمایت جامعه، مشارکت والدین و ارتباط با ادارات آموزش و پرورش، عوامل اصلی مؤثر بر تاب‌آوری مدرسه هستند. (Morote et al, 2020)، در مطالعه‌ای که با عنوان «توسعه و اعتبارسنجی مقیاس تاب‌آوری مدرسه مبتنی بر نظریه برای بزرگسالان»، انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که روابط مثبت، تعلق، شمول، مشارکت و آگاهی از برنامه‌های سلامت روان، از ابعاد اصلی شکل‌دهنده تاب‌آوری مدرسه هستند.

زیربنای توسعه هر کشوری از طریق آموزش و پرورش آن کشور نهاده می‌شود که ستون‌های اصلی آن را باید در آموزش دوره ابتدایی جست و جو کرد. این اهمیت به اندازه‌ای است که بی‌توجهی به آن، می‌تواند آثار زیان‌بار و جبران‌ناپذیری در ابعاد گوناگون بر پیکره پیشرفت و ترقی هر سرزمینی وارد کند (Dehroye et al, 2024). در ایران، با توجه به تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژیکی، مدارس ابتدایی با چالش‌های پیچیده و متنوعی مواجه‌اند. شرایط پویا و متغیر محیطی، تغییرات مداوم در برنامه‌های درسی، روش‌های تدریس و تکنولوژی‌های آموزشی، تنوع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی دانش‌آموزان، کمبود منابع مالی، نیروی انسانی و امکانات فیزیکی، تغییرات در سیاست‌های آموزشی و برنامه‌های کلان آموزش و پرورش، بحران‌های اقتصادی، بلایای طبیعی و بیماری‌های همه‌گیر، افزایش انتظارات والدین و جامعه نسبت به کیفیت آموزش و پرورش، پیشرفت سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، ایجاب می‌کند که اداره امور مدارس مبتنی بر تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری باشد تا فضای مدرسه را پویا، با نشاط و فعال نموده و بتواند با تغییرات سریع و چالش‌های مختلف به شکل مناسب رو به رو شود و کیفیت آموزش را بهبود بخشد. بر اساس شواهد پژوهشی مدارس کشور ما به دلیل ناتوانی در تشخیص و شناسایی چالش‌ها و تغییر و تحولات محیط و استفاده از این تغییر و تحولات جهت بهبود فرایندهای آموزشی از پویایی و انعطاف لازم برخوردار نمی‌باشند. آموزش و یادگیری در مدارس ما کم تحرک و کهنه است و روندی آهسته را طی می‌کند. سیستم آموزشی ما سیستمی غیر پویا و نامنعطف است و دارای ساختاری کمینه‌گرا و بسیار کهنه است. به طور کلی نظام آموزشی کشور در همگامی و سازگاری با تغییر و تحولات محیطی بسیار کند عمل می‌کند و در تحقق رسالت خود کارایی لازم را ندارد. اگرچه در سال‌های اخیر تلاش‌های فراوانی از طرف مسئولان و سیاست‌گذاران آموزشی جهت اصلاح و بهبود نظام آموزشی انجام شده است، اما همچنان مدارس ابتدایی در پاسخگویی به تغییرات و چالش‌های محیطی از توانایی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نمی‌باشند. بر اساس تحقیقات (Mirzaei et al, 2019; Xu et al, 2024). می‌توان گفت که اگر مدارس توانایی مقابله با بحران‌ها و چالش‌های پیش رو را نداشته باشند و یا به اصطلاح نتوانند تاب بیاورند، جامعه نیز دچار مشکل خواهد شد. بر همین اساس تاب‌آوری مدارس در برابر بحران‌ها و چالش‌ها امری بسیار ضروری و حیاتی می‌باشد که تا به امروز پژوهشگران زیادی را به خود مشغول کرده است. در واقع این پژوهشگران می‌کوشند

تا با بررسی مسئله تاب‌آوری سازمانی به راهکارها و روش‌هایی دست پیدا کنند که علاوه بر مدارس، به جوامع یاری رسانند تا در مقابل چالش‌ها و بحران‌ها تاب‌آور بوده و بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که هر کدام از جنبه خاصی به شناسایی ابعاد مدرسه تاب‌آور پرداخته‌اند اما هیچ کدام الگویی جامع و فراگیر از مدرسه تاب‌آور ارائه نکرده‌اند. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری مدارس در دوره ابتدایی انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر زمان، مقطعی، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون است. جامعه در دست بررسی پژوهش حاضر، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران و معلمان نمونه استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۷ نفر طبق اصل اشباع نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، ملاک انتخاب، خبرگانی است که بیشترین اطلاعات را در زمینه تاب‌آوری مدرسه در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند. معیارهای انتخاب خبرگان داشتن مدرک دکتری تخصصی یا کارشناسی ارشد با حداقل ۵ سال سابقه مدیریت و فعالیت آموزشی در مدرسه و یا تدریس در دانشگاه، چاپ مقاله در زمینه تاب‌آوری و رضایت و تمایل جهت شرکت در مطالعه است. برای انجام این پژوهش ابتدا اسناد و مقالات مرتبط با تاب‌آوری مدرسه در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفت و پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری با مشورت اساتید راهنما و مشاور سؤالاتی جهت مصاحبه با خبرگان طراحی شد. خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و برای آن‌ها ضرورت و اهمیت پژوهش بیان شد و در مورد تعیین زمان و مکان مصاحبه هماهنگی‌های لازم صورت گرفت. جهت رعایت ملاحظات اخلاقی رضایت‌نامه مشارکت آگاهانه در پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان امضا شد و پژوهشگر متعهد به رعایت امانت‌داری در پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها و محرمانه ماندن اطلاعات هویتی مصاحبه‌شوندگان شد. همچنین قبل از انجام مصاحبه، هدف پژوهش و سؤالات مصاحبه برای خبرگان ارسال شد. میانگین زمان مصاحبه‌ها حدود چهل دقیقه بود و طی شش ماه انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت انفرادی و در محیطی آرام انجام شد و پس از انجام مصاحبه پانزدهم داده‌ها به اشباع رسید و دیگر داده جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نشد. اما جهت اطمینان بیشتر مصاحبه‌های شانزدهم و هفدهم نیز انجام شد.

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار MAXQDA2020 تحلیل شدند. در این مطالعه از روش تحلیل مضمون آتراید-استرلینگ بر اساس مراحل زیر استفاده شده است:

۱- آشنا شدن با متن: با توجه به این که این مرحله پایه و اساس تحلیل مضمون است، ابتدا مصاحبه‌های ضبط شده، چندین بار گوش داده شد تا پژوهشگر به طور کامل با محتوای آن‌ها آشنا شود. سپس محتوای صوتی به متن تبدیل شد. متون مصاحبه‌ها به دقت مرور و بازخوانی شد تا معانی و مفاهیم موجود در آن‌ها که مورد نظر خبرگان بود، به درستی شناسایی شود.

۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری: در مرحله دوم، پس از مطالعه دقیق متون مصاحبه، بخش‌های کلیدی آن استخراج و به هر بخش یک کد اختصاص داده شد. کدگذاری به تدریج و همزمان با شروع مصاحبه‌ها انجام شد و چندین بار تکرار شد تا احتمال از دست رفتن اطلاعات کاهش یابد.

۳- جستجو و شناخت مضامین: در این مرحله کدها تجزیه و تحلیل می‌شوند و نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل یک مضمون پایه، مورد توجه قرار می‌گیرد. در این قسمت با بررسی دوباره مضامین سعی می‌شود تا مضامین به دست آمده به اندازه کافی، خاص و غیرتکراری باشند.

۴- ترسیم شبکه مضامین: در این مرحله مضامین شناسایی شده در دسته‌های مشابه و منسجم طبقه‌بندی می‌شوند. داده‌های درون یک مضمون باید از نظر معنا و مفهوم با یکدیگر تناسب و همخوانی داشته باشند. با بررسی و مرور دوباره، مضامینی که بیان‌کننده یک مفهوم واحد بودند یا به گونه‌ای با هم هم‌پوشانی داشتند، با هم ترکیب و ادغام شدند.

۵- تحلیل شبکه مضامین: پس از ایجاد شبکه مضامین پژوهش‌گر باید مجدداً به متن اصلی مراجعه و آن را تفسیر و برای مضامین خود عناوین مشخصی انتخاب کند. نام‌گذاری مضامین بر مبنای محتوای آن‌ها و بر اساس مبانی نظری انجام شده است.

۶- تدوین گزارش: در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق صورت می‌گیرد. گزارش باید شواهد کافی و مناسبی در مورد مضامین موجود در داده‌ها ارائه کند. هدف از این کار بررسی مجدد سؤال‌های پژوهش و نظریه‌های موجود در آن‌هاست تا با بحث و بررسی عمیق الگوهای به دست آمده از تشریح متن، به سؤال‌های اصلی پژوهش پاسخ داده شود (Attride-Stirling, 2001).

جهت بررسی روایی و پایایی پژوهش از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا استفاده شده است (Lincoln & Guba, 1985). جهت دستیابی به معیار اعتبار یا باورپذیری، پژوهش‌گر موضوع را بر اساس مطالعه ادبیات و مبانی نظری مرتبط با تاب‌آوری مدرسه انتخاب و

سؤالات مصاحبه را بر اساس آن طراحی کرده است. همچنین از روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری داده‌ها مانند بررسی اسناد، مقالات و مصاحبه با خبرگان، انتخاب نمونه هدفمند، صرف زمان طولانی برای جمع‌آوری مبانی نظری از اسناد و مقالات و انجام مصاحبه‌ها، ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان جهت تأیید کدها و مضامین استخراج شده و نظارت و بازبینی توسط اساتید راهنما و مشاور استفاده کرده است. جهت تأییدپذیری پژوهش، مراحل تحقیق شامل شناسایی مفاهیم و کدهای اولیه و نحوه دسته‌بندی و ترکیب کدهای اولیه تا تشکیل مضامین فراگیر و تأیید مراحل پژوهش توسط همکاران پژوهشی، تشریح شده است. جهت تسهیل انتقال‌پذیری، پژوهشگر توصیف روشی از شرایط و مشکلات نظام آموزشی و مدارس کشور، اطلاعات کافی در مورد مشارکت‌کنندگان در پژوهش، نحوه جمع‌آوری داده‌ها و فرایند تحلیل و ارائه یافته‌ها و نتیجه‌گیری دقیق و شفاف ارائه نمود تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید. جهت بررسی قابلیت اعتماد یا اطمینان‌پذیری یافته‌ها و سنجش میزان پایایی متون کدگذاری شده از دو روش پایایی بازآزمون و پایایی بین دوکدگذار استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام شده، چهار مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و در یک فاصله زمانی دو هفته‌ای، دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای استخراج شده در دو فاصله زمانی با هم مقایسه و میزان توافقات و عدم توافقات در دو مرحله کدگذاری مشخص و شاخص ثبات برای آن محاسبه شد. نتایج حاصل از دو مرحله کدگذاری در جدول ۱، گزارش شده است.

جدول ۱. درصد پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	دوم	۶۰	۲۳	۱۴	۷۶٪
۲	هفتم	۹۰	۳۵	۲۰	۷۷٪
۳	دهم	۸۸	۳۱	۲۶	۷۰٪
۴	چهاردهم	۸۵	۲۹	۲۷	۶۸٪
۵	کل	۳۲۳	۱۱۸	۸۷	۷۳٪

برای محاسبه پایایی بازآزمون از رابطه زیر استفاده شده است.

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \frac{2 \times 118}{323} = \frac{236}{323} = 73\%$$

جهت محاسبه پایایی بین دو کدگذار متن سه مصاحبه به طور تصادفی انتخاب شد و از یک همکار پژوهشی دارای تجربه بالا در زمینه پژوهش درخواست شد تا آن‌ها را کدگذاری نماید. برای محاسبه ضریب پایایی بین دو کدگذار از ضریب پایایی هولستی استفاده شده است. نتایج محاسبه ضریب پایایی بین دو کدگذار در جدول ۲، گزارش شده است.

جدول ۲. درصد پایایی هولستی

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی (درصد)
۱	اول	۷۳	۳۲	۹	۸۷٪
۲	پنجم	۶۵	۲۵	۱۵	۷۶٪
۳	هشتم	۷۸	۳۵	۸	۸۹٪
۵	کل	۲۱۶	۹۲	۳۲	۸۵٪

جهت محاسبه ضریب پایایی هولستی از رابطه زیر استفاده شده است.

$$Pao = \frac{2m}{n1 + n2} = \frac{92 \times 2}{216} = \frac{184}{216} = 85\%$$

که در آن Pao به معنی درصد توافق مشاهده‌شده، m تعداد کدهای مشترک بین دو کدگذار، $n1$ تعداد کدهای استخراج شده توسط پژوهشگر و $n2$ تعداد کدهای استخراج شده توسط همکار پژوهشی است. ضریب پایایی هولستی، ضریبی است که مقدارش بین صفر تا یک در نوسان است. هر اندازه که مقدار این ضریب به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بیشتر و هر چه این مقدار به عدد صفر

نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق کمتر بین دو کدگذار است. در این پژوهش میزان پایایی بازآزمون ۷۳٪ و میزان پایایی بین دو کدگذار برابر با ۸۵٪ محاسبه شده است. بنابراین با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد قابل قبول است، می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی کدگذاری این تحقیق مطلوب می‌باشد (Stemler, 2001).

یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا جملات کلیدی متون مصاحبه استخراج و توسط محقق به کدهای اولیه تبدیل شد. بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده ابتدا تعداد ۶۰۵ کد اولیه استخراج شد. در گام دوم با مرتب کردن مفاهیم و کدهای اولیه بر اساس مشابهت‌های اولیه بر اساس معنایی، دسته‌بندی به پایین‌ترین سطح مضمون (مضمون پایه) انجام گرفت. در گام سوم، بر اساس مشابهت‌های کاربردی مضامین پایه هر چند مضمون در یک دسته به نام مضمون سازمان‌دهنده قرار گرفت. سپس با انتزاع یک مضمون حاکم بر کل مضامین به عنوان مضمون فراگیر تدوین نهایی جدول مضامین سه‌گانه انجام شد.

جدول ۳. مضمون فراگیر عوامل زیرساختی مدرسه تاب‌آور

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم و کدهای اولیه	فراوانی
عوامل زیرساختی	ایمنی سازه	معماری اصولی	مقاومت بنای ساختمان، راه‌های خروج اضطراری، معماری بر اساس اصول روانشناختی، استفاده از نور طبیعی، استفاده از مصالح مقاوم و پایدار، طراحی و رنگ‌آمیزی	۶
		سیستم‌های هشدار و نظارت	سیستم آژیر خطر، دوربین‌های مدار بسته، سیستم اطفاء حریق، سیستم امنیت فیزیکی، سامانه‌های هشدار اضطراری، سامانه پیام رسانی، سامانه‌های کنترل، سیستم دزدگیر، ابزارهای نظارتی، تجهیزات فنی	۱۰
		موقعیت جغرافیایی مناسب	دور بودن از مناطق صنعتی و در معرض مواد شیمیایی مضر و خطرناک، قرار نگرفتن در دامنه کوه‌ها، دور بودن از مسیرها، فاصله از مناطق پرترافیک شهری، دسترسی راحت و سریع	۵
		فضای آموزشی استاندارد	طراحی پلان‌های آموزشی باز و بزرگ، فضای آموزشی بزرگ و مناسب، کلاس‌های درس منعطف، سالن‌های چندمنظوره، حیاط استاندارد، اندازه مناسب سالن، اندازه مناسب کلاس‌ها	۷
	امکانات و تجهیزات	قوانین ساخت و ساز	رعایت مقررات ساخت و ساز، رعایت استانداردهای ساخت و ساز، نظارت بر روند اجرای سازه، استفاده از مهندسان و معماران ماهر و با تجربه	۴
		تعمیر و نگهداری	بررسی منظم تجهیزات، اقدامات اصلاحی، قوانین نصب و راه‌اندازی، چک لیست‌های پیشگیرانه، بازرسی و کنترل	۵
		تجهیزات ساختمانی	سیستم تهویه هوای مناسب، نصب پنل‌های خورشیدی، برق و گاز، کپسول آتش‌نشانی، سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی	۵
		امکانات آموزشی	میز و نیمکت‌های انعطاف‌پذیر، وایت برد، وسایل آموزشی، وسایل کمک‌آموزشی، آزمایشگاه، کارگاه	۶
		امکانات بهداشتی	سیستم فاضلاب، جعبه کمک‌های اولیه، آب آشامیدنی سالم، سطل‌های زباله استاندارد، سیستم بازیافت زباله، مواد و وسایل ضدعفونی‌کننده، ماسک‌های بهداشتی استاندارد، دستکش‌های یکبار مصرف	۸
		امکانات رفاهی	نمازخانه، آشپزخانه، سالن‌های ورزشی، کتابخانه، سالن اجتماعات، سیستم حمل و نقل ایمن، اتاق بازی و یادگیری	۷
عوامل اجتماعی	سخت‌افزار و نرم‌افزار	کتابخانه الکترونیکی، تخته هوشمند تعاملی، لب‌تاب، کامپیوتر، تبلت، پرینتر، ویدئو پروژکتور، فیلم‌های آموزشی، تجهیزات شبکه، تلویزیون		۱۴

هوشمند، سامانه مدیریت یادگیری، استفاده از شبکه‌های اجتماعی	
بومی، ایجاد وب سایت اختصاصی برای مدرسه، سیستم اتوماسیون	
اینترنت پرسرعت، دسترسی به اینترنت توسط معلمان، امکان	اینترنت
دسترسی دانش آموزان به اینترنت، اینترنت رایگان	۴

اطلاعات گزارش شده در جدول ۳، نشان می‌دهد که مضمون فراگیر عوامل زیرساختی مدرسه تاب‌آور شامل دو مضمون سازمان‌دهنده ایمنی سازه با شش مضمون پایه (معماری اصولی، سیستم‌های هشدار و نظارت، موقعیت جغرافیایی مناسب، فضای آموزشی استاندارد، قوانین ساخت و ساز و تعمیر و نگهداری) و امکانات و تجهیزات با شش مضمون پایه (تجهیزات ساختمانی، امکانات آموزشی، امکانات بهداشتی، امکانات رفاهی، سخت‌افزار و نرم‌افزار و اینترنت) است.

جدول ۴. مضمون فراگیر عوامل ساختاری مدرسه تاب‌آور

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم و کدهای اولیه	فراوانی
عوامل ساختاری	ساختار پویا	چابکی ساختار	رصد و پایش مداوم محیط، پاسخگویی به نیازها، تصمیم‌گیری سریع و به موقع، واکنش سریع و مناسب به تغییرات، سازگاری با تغییرات، شناسایی تغییرات محیطی، شناسایی حوادث غیرمنتظره، حساسیت و توجه به محیط، برنامه‌ریزی برای رویارویی با چالش‌ها، شناسایی چالش‌های محیطی، پیش‌بینی تغییرات	۱۱
		انعطاف‌پذیری سازمانی	ایجاد ساختار منعطف، کاهش سلسله مراتب سازمانی، در نظر گرفتن قوانین و مقررات انعطاف‌پذیر، وضع قوانین حامی نوآوری، وضع قوانین تسهیل‌کننده، حذف قوانین خشک و غیرمنعطف، کلاس درس معکوس، آموزش ترکیبی، استفاده از آموزش آنلاین، روش‌های آموزشی منعطف، استفاده از برنامه‌های آموزشی جایگزین، تغییر ساختار بر اساس شرایط، حذف ساختارهای سنتی	۱۳
	ساختار توانمندساز	تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری	حمایت از پژوهش و نوآوری معلمان، تسهیل ارتباط و همکاری، ایجاد کانال‌های ارتباطی، ایجاد صندوق پیشنهادات، برگزاری جلسات طوفان مغزی، تشکیل گروه‌های کاری، استفاده از ابزارهای ارتباطی آنلاین، احترام به دیدگاه‌های مختلف، حمایت از ریسک‌پذیری، طرح آزادانه ایده‌ها، ترغیب افکار و ایده‌ها	۱۱
		تفویض اختیارات	دادن آزادی عمل به کارکنان، استقلال عمل معلمان، آگاهی از وظایف و مسئولیت‌ها، تصمیم‌گیری در سطوح عملیاتی، تمرکززدایی، ایجاد ساختار مسطح، مشارکت معلمان در تدوین و اجرای قوانین، مشارکت دادن کادر اجرایی در تصمیمات، واگذاری مسئولیت‌ها، مشارکت دادن معلمان در تصمیمات	۱۰
	توانمندسازی کارکنان		برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای کارکنان، مشارکت دادن کارکنان مدرسه در دوره‌های آموزشی، تشویق معلمان به مشارکت در سمینارها و کنفرانس‌ها، فراهم‌سازی فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای، حمایت از معلمان، ارزش دادن به معلمان	۶

اطلاعات گزارش شده در جدول ۴، نشان می‌دهد که مضمون فراگیر عوامل ساختاری مدرسه تاب‌آور شامل دو مضمون سازمان‌دهنده ساختار پویا با دو مضمون پایه (چابکی ساختار و انعطاف‌پذیری سازمانی) و ساختار توانمندساز با سه مضمون پایه (تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری، تفویض اختیارات توانمندسازی کارکنان) است.

جدول ۵. مضمون فراگیر عوامل مدیریتی مدرسه تاب‌آور

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم و کدهای اولیه	فراوانی
عوامل مدیریتی	رهبری تاب‌آورانه	رهبری مشارکتی	تشکیل تیم‌های کاری، ایجاد گروه‌های همکاری، نظرخواهی از افراد، مشارکت دادن افراد در تصمیمات، مغرور نبودن، تقسیم مسئولیت‌ها، تقسیم وظایف	۷
		رهبری تحول‌آفرین	توانایی نفوذ و تأثیرگذاری، شناسایی تفاوت‌های فردی، تشویق به ابتکار و خلاقیت، ایجاد انگیزه، الگو بودن، شخصیت برجسته	۶
		رهبری خدمتگزار	مهرورزی، برخورد همکارانه و خادمانه، رفاقت، همدلی و همدردی، گوش دادن به ایده‌ها و پیشنهادات همکاران، ترجیح منافع مدرسه بر منافع خود، تواضع و فروتنی، انگیزه خدمت به دیگران	۸
		رهبری هوشمندانه	برگزاری جلسات شورای مدرسه، برگزاری جلسات شورای معلمان، برگزاری جلسات شورای دانش‌آموزی، تقویت روحیه همکاری و مشارکت، استفاده از تجارب مدیران موفق، برقراری ارتباط با سایر سازمان‌ها، تشخیص منابع لازم جهت حل بحران، استفاده از نتایج شورای مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان	۸
		مهارت فنی	دانش مالی، مهارت کارگزینی، مهارت کنترل، دانش حسابداری، مهارت بودجه‌بندی، مهارت استفاده از تکنولوژی، مهارت استفاده از ابزارها و تجهیزات	۷
	شایستگی‌های مدیریتی	مهارت ادراکی	درک معلمان و دانش‌آموزان، شناسایی ارزش‌ها و باورهای کارکنان، شناسایی استعدادها، توانایی تجزیه و تحلیل مشکلات، شناسایی مشکلات، ارائه راهکار برای رفع موانع، تشخیص موانع، استفاده از فرصت‌ها، تشخیص فرصت‌ها، شناسایی نیازهای دانش‌آموزان و کارکنان، تشخیص نقاط ضعف و قوت مدرسه	۱۱
		مهارت ارتباطی	برقراری ارتباط با سازمان‌های جامعه، نگرش مثبت به معلمان و دانش‌آموزان، انعطاف‌پذیری و سازگاری، رابطه با اولیا، روابط مثبت با کارکنان، روابط مطلوب با دانش‌آموزان، روابط انسانی مطلوب با معلمان، روابط مثبت با جامعه، ارتباط مؤثر با مدیریت آموزش و پرورش منطقه	۹
		مدیریت منابع مالی	شناسایی هزینه‌های مدرسه، جذب مشارکت‌های مردمی، تهیه گزارش‌های مالی، مقایسه هزینه‌ها با بودجه پیش‌بینی شده، نظارت بر هزینه‌ها، مدیریت سرانه‌های آموزشی، تخصیص بودجه، تهیه برنامه مالی	۸
		تدوین راهبرد و استراتژی	تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری، تعیین چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب استراتژی مناسب، تدوین و ارزیابی اهداف، توجه به چشم‌انداز مدرسه، اهمیت دادن به اهداف	۶
		برنامه‌ریزی راهبردی	تعیین دقیق و مداوم نیازهای آموزشی، استقرار برنامه درسی، مدیریت بهینه فضای آموزشی، برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌ها، برنامه‌ریزی برای توسعه فعالیت‌های تربیتی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، فراهم‌سازی امکانات آموزشی، نظارت بر اجرای برنامه‌های آموزشی، فراهم‌سازی منابع انسانی، فراهم‌سازی منابع فیزیکی، تعیین زمان شروع و پایان فعالیت‌های آموزشی، کنترل	۱۲

زمان ورود و خروج کارکنان		
۸	درس گرفتن از تجربیات گذشته، شناسایی حوادث بحران‌ساز در مدرسه، الگوبرداری از عملکرد مدارس موفق، تشکیل کمیته مدیریت بحران در مدرسه، اقدامات پیشگیرانه، آمادگی گروه مدیریت بحران، آمادگی برای کنترل موقعیت‌های بحرانی، برنامه‌ریزی جهت رویارویی با شرایط چالش‌برانگیز	برنامه‌ریزی برای مدیریت بحران

اطلاعات گزارش شده در جدول ۵، نشان می‌دهد که مضمون فراگیر عوامل مدیریتی مدرسه تاب‌آور شامل سه مضمون سازمان‌دهنده رهبری اثربخش با چهار مضمون پایه (رهبری مشارکتی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار و رهبری هوشمندانه)، مهارت‌های مدیریتی با چهار مضمون پایه (مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت ارتباطی و مدیریت منابع مالی) و برنامه‌ریزی راهبردی با سه مضمون پایه (تدوین راهبرد و استراتژی، برنامه‌ریزی آموزشی و برنامه‌ریزی برای مدیریت بحران) است.

جدول ۶. مضمون فراگیر عوامل فرهنگی مدرسه تاب‌آور

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم و کدهای اولیه	فراوانی
فضای روانی ایمن	عدم تبعیض	جو اعتماد	تصمیم‌گیری شفاف، رفتار عادلانه، ارائه آزادانه نظرات، اعتماد دانش‌آموزان به معلمان، اعتماد دانش‌آموزان به مدرسه، گوش دادن به مشکلات افراد	۶
		امنیت روانی	جلوگیری از قلدری و زورگویی، اجتناب از برچسب‌زنی، جلوگیری از تحقیر و تنبیه، آرامش و امنیت افراد در مدرسه	۴
		احترام به ارزش‌ها و هنجارها	رعایت شئون اسلامی، پایبندی به قوانین و مقررات، رعایت نظم و انضباط، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، پایبندی به اهداف چشم‌انداز مشترک	۵
		فضای شاد و هیجان‌انگیز	برخورد منصفانه، دسترسی برابر، توجه به تفاوت‌های فردی، توجه به تفاوت‌های جنسیتی، توجه به تفاوت‌های نژادی، توجه به تفاوت‌های قومیتی، در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی	۷
عوامل فرهنگی	محیط کاری حمایتی	احترام و همدلی	احساس شادی و رضایت، برگزاری جشن‌ها و مسابقات، اجرای برنامه‌های جذاب، تمرکز بر تقویت نشاط در مدرسه	۴
		ارائه مزایا و تسهیلات، حل مشکلات آموزشی و معیشتی معلمان، حمایت از ایده‌های خلاق، فراهم‌سازی فرصت ارائه پیشنهادات و انتقادات، توجه به سلامت روانی کارکنان، ایجاد برنامه‌های منتورینگ، حمایت از شرکت در دوره‌های آموزشی	برخورد محترمانه با دانش‌آموزان، احترام به دانش‌آموزان، احترام به کارکنان، احترام به معلمان، همدلی بین افراد	۵
		یادگیری مستمر	یادگیری روش‌های جدید رهبری، یادگیری مهارت‌های مدیریت تغییر، دانش حمایت و پشتیبانی از معلمان، برگزاری جلسات گروهی، یادگیری مدیریت بحران، تشویق معلمان به یادگیری مستمر، یادگیری روش‌های جدید تدریس، استفاده از منابع آموزشی متنوع، ایجاد گروه‌های مطالعه، فراهم‌سازی فرصت یادگیری، ایجاد فضای توسعه دانش و مهارت	۱۱
		مدیریت دانش	کاربرد دانش و اطلاعات، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ذخیره اطلاعات، ثبت تجارب موفق، خلق و ایجاد دانش، دسترسی به اطلاعات	۶
فرهنگ یادگیری	تشویق موفقیت‌ها	تشویق موفقیت‌ها	قدردانی از عملکرد معلمان نمونه، تشویق موفقیت‌های معلمان،	۵

تقدیر از عملکرد دانش‌آموزان موفق، تشویق دانش‌آموزان موفق، ارائه پاداش متناسب		
جو مثبت	نگرش مثبت	احساس و باور مثبت معلمان، برخورداری معلمان از عقاید خوشبینانه، نگرش مثبت دانش‌آموزان به خود، نگرش مثبت دانش‌آموزان به آینده، نگرش مثبت به تغییر، نگرش مثبت به یادگیری، نگرش مثبت به مدرسه، نگرش مثبت افراد به یکدیگر
	ترویج امیدواری	امیدواری به دستیابی به اهداف، باور به موفقیت، باور به دستیابی به اهداف، تقویت روحیه، ایجاد انگیزه، تقویت امیدواری، ایجاد فضای دلگرم‌کننده
	خوش‌بینی علمی	اعتماد و باور به همکاری و مشارکت والدین، اعتماد و باور به توانایی‌ها و ظرفیت‌های معلمان، اعتماد به توانایی‌های دانش‌آموزان، خوش‌بینی علمی دانش‌آموزان، خوش‌بینی علمی معلمان
	انتظارات بالا	توقع بالا از موفقیت و پیشرفت دانش‌آموزان، انتظارات بالا از موفقیت معلمان

اطلاعات گزارش شده در جدول ۶، نشان می‌دهد که مضمون فراگیر عوامل فرهنگی مدرسه تاب‌آور شامل سه مضمون سازمان‌دهنده فضای روانی ایمن با هفت مضمون پایه (جو اعتماد، امنیت روانی، احترام به ارزش‌ها و هنجارها، عدم تبعیض، فضای شاد و هیجان‌انگیز، احترام و همدلی و محیط کاری حمایتی)، فرهنگ یادگیری با سه مضمون پایه (یادگیری مستمر، مدیریت دانش و تشویق موفقیت‌های معلمان و دانش‌آموزان) و جو مثبت با چهار مضمون پایه (نگرش مثبت، ترویج امیدواری، خوش‌بینی علمی و انتظارات بالا) است.

جدول ۷. مضمون فراگیر عوامل پداگوژیکی مدرسه تاب‌آور

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم و کدهای اولیه	فراوانی
عوامل پداگوژیکی	برنامه درسی منعطف	محتوای آموزشی متناسب	تدوین محتوای جذاب، ارتباط محتوا با اهداف آموزشی، تدوین محتوا بر اساس موقعیت جغرافیایی، تناسب محتوا با رشد عاطفی و ذهنی دانش‌آموزان، ارتباط محتوا با زندگی واقعی، تناسب محتوا با تجارب گذشته، تدوین محتوا بر اساس علاقه، تدوین محتوا بر اساس نیاز	۸
		محتوای کاربردی	آموزش تاب‌آوری، آموزش سواد زیست‌محیطی، آموزش سواد دیجیتال، آموزش سواد رسانه‌ای، آموزش عدالت اجتماعی	۵
	فعالیت‌های فوق برنامه	فعالیت‌های آموزشی منعطف	طراحی فعالیت‌های مبتنی بر تجربه، طراحی فعالیت‌های عینی، طراحی فعالیت‌های اکتشافی، در نظر گرفتن فعالیت‌های مسئله‌محور، طراحی فعالیت‌های آموزشی یادگیرنده‌محور	۵
		برگزاری مراسم و جشن‌های مختلف	مراسم آغاز سال تحصیلی، مراسم فارغ‌التحصیلی، برگزاری جشن‌های تاریخی، برگزاری جشن‌های ملی، برگزاری جشن‌های مذهبی	۵
		آموزش مهارت‌های زندگی	آموزش مسئولیت‌پذیری، آموزش برقراری ارتباط، آموزش انعطاف‌پذیری، آموزش مثبت‌اندیشی، آموزش مدیریت احساسات، آموزش خودآگاهی	۶
	فعالیت‌های فوق برنامه	فعالیت‌های تفریحی	برگزاری مسابقات ورزشی، برگزاری مسابقات علمی، انجام فعالیت‌های فرهنگی و هنری، گردش علمی، برگزاری اردو	۵
		مانورهای ایمنی	مانور تخلیه اضطراری، برگزاری مانور آتش‌سوزی، برگزاری مانور زلزله، داشتن طرح‌های پیشگیری، آموزش رفتارهای ایمنی،	۶

برنامه‌های سلامت روان	دوره‌های آموزشی آگاه‌سازی دانش‌آموزان از سلامت روان، کارگاه‌های آموزشی دانش‌آموزان در مورد سلامت روان، کارگاه آموزش والدین جهت بهبود وضعیت روانشناختی کودکان	۶
-----------------------	--	---

اطلاعات گزارش شده در جدول ۷، نشان می‌دهد که مضمون فراگیر عوامل پداگوژیکی مدرسه تاب‌آور شامل دو مضمون سازمان‌دهنده برنامه درسی منعطف با سه مضمون پایه (محتوای آموزشی متناسب، محتوای کاربردی و فعالیت‌های آموزشی منعطف) و فعالیت‌های فوق برنامه با پنج مضمون پایه (برگزاری مراسم و جشن‌های مختلف، آموزش مهارت‌های زندگی، فعالیت‌های تفریحی، مانورهای ایمنی و برنامه‌های سلامت روان) است.

جدول ۸. مضمون فراگیر عاملیت معلمان

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم و کدهای اولیه	فراوانی
عاملیت معلمان	مدیریت کلاس	ایجاد فضای کلاسی مطلوب	ایجاد نظم در کلاس، تشویق دانش‌آموزان به رعایت بهداشت کلاسی، شناسایی و تشویق رفتارهای مثبت دانش‌آموزان، شناسایی و کنترل عوامل مزاحم، ایجاد فضای کلاسی بدون استرس، مشارکت دادن دانش‌آموزان در ایجاد محیط یادگیری، مشارکت دادن دانش‌آموزان در تعیین قوانین کلاسی، ایجاد فضای خود نظارتی	۸
		داشتن طرح و برنامه مناسب کلاسی	برنامه منعطف، تسلط بر محتوا، ارائه مطالب به صورت سازماندهی‌شده، برنامه‌ریزی دقیق، مدیریت زمان، آمادگی معلم، داشتن طرح درس	۷
	استفاده از روش‌های تدریس فعال	استفاده از الگوی بدیعه‌پردازی، به کارگیری روش پرسش و پاسخ، استفاده از روش تدریس ایفای نقش، استفاده از روش تدریس مشارکتی، استفاده از روش تدریس حل مسئله، استفاده از روش تدریس کاوشگری، استفاده از روش تدریس بحث گروهی	۷	
	به‌کارگیری فناوری در تدریس	کاربرد رایانه در آموزش، استفاده از اینترنت در تدریس، استفاده از پروژکتور در تدریس، استفاده از تخته‌های هوشمند در آموزش، استفاده از ابزارهای کمک آموزشی در تدریس، کاربرد وسایل چندرسانه‌ای در تدریس	۶	
	استفاده از روش‌های ارزشیابی و بازخورد مناسب	توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان	ارائه تکالیف متناسب با توانایی دانش‌آموز، توجه به نیازهای خاص دانش‌آموزان، توجه به پیشینه‌های فرهنگی و اجتماعی گوناگون، توجه به شخصیت‌های متفاوت دانش‌آموزان، توجه به سبک‌های یادگیری دانش‌آموزان، توجه به استعدادها و متفاوت دانش‌آموزان، توجه به تفاوت‌های ذهنی دانش‌آموزان	۷
		ارزشیابی از روش‌های ارزشیابی و بازخورد مناسب	ارزشیابی توصیفی، کارپوشه، ارزیابی همتا، خودارزیابی، ارزشیابی عملکردی، ارزشیابی شفاهی، ارزشیابی کتبی، ارزشیابی گروهی، ارزشیابی فردی، ارزشیابی صحیح، ارزشیابی تشخیصی، ارزشیابی مستمر، ارزشیابی تراکمی، بازخورد مناسب، بازخورد مشخص و واضح، بازخورد فوری، بازخوردهای ساختاریافته، بازخوردهای مثبت و تشویق آمیز،	۱۹

بازخوردهای دقیق و هدفمند		
۹	انعطاف‌پذیری	انطباق رفتاری، برخورد آگاهانه، تصمیم‌گیری منطقی، توانایی کنترل بر خود، سازگاری با شرایط کلاس، تطبیق با برنامه‌های آموزشی، تطبیق با روش‌های تدریس، سازگاری با شرایط مدرسه، موقعیت‌شناسی
۸	تعهد شغلی	علاقه به تدریس، تمایل به ادامه فعالیت، پذیرش مسئولیت‌های شغلی، تلاش برای انجام وظیفه، لذت بردن از شغل، علاقه به شغل، پاسخگویی، تعهد نسبت به شغل و وظایف
۵	خودکارآمدی شغلی	حل مشکلات پیش‌بینی نشده، عدم ناامیدی در مواجهه با مشکلات، توانایی تمرکز بر انجام وظایف، توانایی تحمل سختی‌ها، اطمینان و باور به توانمندی‌های خود
۷	تعامل سازنده	تعامل مؤثر با کارشناسان آموزشی، ارتباط مؤثر با راهنمایان، تعاملی، تعامل مثبت با کارکنان اداری، ارتباط مستمر با مدیر مدرسه، رابطه مستمر با اولیا، رابطه خوب با همکاران، ارتباط مثبت و صمیمانه با دانش‌آموزان
۱۲	اخلاق حرفه‌ای	پذیرش انتقادات، خوش برخورد بودن، تعهد به اصول اخلاقی، مهربانی، دلسوزی، رفتار منصفانه، حمایت از همکاران، احترام به همکاران، صبر و بردباری، وجدان کاری، وقت‌شناسی، صداقت و درستکاری در محیط آموزشی
۵	مشارکت در اجتماعات	شرکت در کنفرانس‌ها، سمینارها و وبینارهای آموزشی، عضویت در گروه‌های آموزش مجازی، مشارکت در گروه‌های آموزشی مدرسه، مشارکت در انجمن‌های علمی، عضویت در گروه‌های یادگیری
۷	مشارکت در پژوهش	جستجوگری و پژوهش، خودمشاهده‌گری، تحقیقات خودراهبری، یادگیری و پژوهش سازمانی، درس‌پژوهی، اقدام‌پژوهی، مشارکت در پروژه‌های پژوهشی
۵	مشارکت در کارگاه‌های آموزشی	مشارکت در شبکه‌های یادگیری اجتماعی، استفاده از دوره‌های آموزشی آنلاین، مشارکت در دوره‌های ضمن خدمت، مشارکت در کارگاه‌های آموزشی منطقه، مشارکت در کارگاه‌های آموزشی درون مدرسه‌ای

رفتار سازمانی
مثبت

توسعه حرفه‌ای

اطلاعات گزارش شده در جدول ۸، نشان می‌دهد که مضمون فراگیر عاملیت معلمان مدرسه تاب‌آور شامل چهار مضمون سازمان‌دهنده مدیریت کلاس با دو مضمون پایه (ایجاد فضای کلاسی مطلوب و داشتن طرح و برنامه مناسب کلاسی)، تدریس اثربخش با چهار مضمون پایه (استفاده از روش‌های تدریس فعال، به کارگیری فناوری در تدریس، توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان و استفاده از روش‌های ارزشیابی و بازخورد مناسب)، رفتار سازمانی مثبت با پنج مضمون پایه (انعطاف‌پذیری، تعهد شغلی، خودکارآمدی شغلی، تعامل سازنده و اخلاق حرفه‌ای) و توسعه حرفه‌ای با سه مضمون پایه (مشارکت در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، مشارکت در پژوهش و مشارکت در کارگاه‌های آموزشی) است.

جدول ۹. مضمون فراگیر تاب‌آوری دانش‌آموزان

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم و کدهای اولیه	فراوانی
			پذیرش خود به عنوان فردی ارزشمند، احترام به خود، احترام به توانایی‌های خود، آگاهی از نقاط ضعف و قوت، تعهد بالا در رسیدن به اهداف، احساس کارایی، باور به توانمندی‌های فردی، اعتماد به خود	۸

ویژگی‌های تاب‌آورانه	خودکنترلی	مدیریت استرس، مهارت‌های مقابله‌ای، امیدواری نسبت به آینده، سازگاری با شرایط دشوار، تغییر نگرش به مشکلات، پذیرش مشکلات، در نظر گرفتن مشکل به عنوان فرصتی برای رشد، مثبت‌اندیشی	۸
	حل مسئله	توانایی پیدا کردن راه حل برای مشکلات، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، توانایی تفکر انتزاعی، شناسایی مشکلات	۴
	ذهن آگاهی	آگاهی از استعدادهای شخصی، تمرکز بالا، توجه آگاهانه، انگیزه پیشرفت، برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌ها، جهت‌گیری هدفمند	۶
تاب‌آوری دانش‌آموزان	مشارکت‌جویی	همکاری فعال با کارکنان مدرسه، مشارکت در اجرای برنامه‌ها و مراسم‌های مدرسه، مشارکت در شورای دانش‌آموزی، مشارکت در تدوین و اجرای قوانین مدرسه، ارائه پیشنهادات سازنده، همکاری با گروه انتظامات، همکاری با حراست مدرسه، همکاری در مسائل انضباطی، همکاری در فعالیت‌های کلاسی، همکاری در مسائل درسی	۱۰
	احساس تعلق به مدرسه	آسیب نزدن به وسایل مدرسه، مراقبت از اموال مدرسه، غیبت نکردن، علاقه به تحصیل، حضور به موقع در مدرسه و کلاس درس، علاقه به همکلاسی‌ها، علاقه به معلم، لذت بردن از حضور در مدرسه، دوست داشتن مدرسه	۹
	مسئولیت‌پذیری	عمل به تعهدات، مدیریت وظایف، پذیرش پیامدهای رفتاری، پذیرش وظایف، انجام وظایف محوله بدون یادآوری، علاقه به قبول مسئولیت	۶
	شایستگی بین فردی	روابط صمیمی با یکدیگر، مراقبت از یکدیگر، روابط متقابل حمایتی، مدیریت تعارض، احترام به دیگران، توجه به عقاید و نظرات دیگران، توانایی تحمل دیدگاه‌های مختلف، توجه به نیازهای دیگران، کمک به دیگران، روابط مثبت با معلمان، رابطه خوب با اعضای خانواده، رابطه خوب با مربیان، ارتباط خوب با مدیر مدرسه، ارتباط مثبت با بزرگترها، ارتباط مثبت با همکلاسی‌ها	۱۵

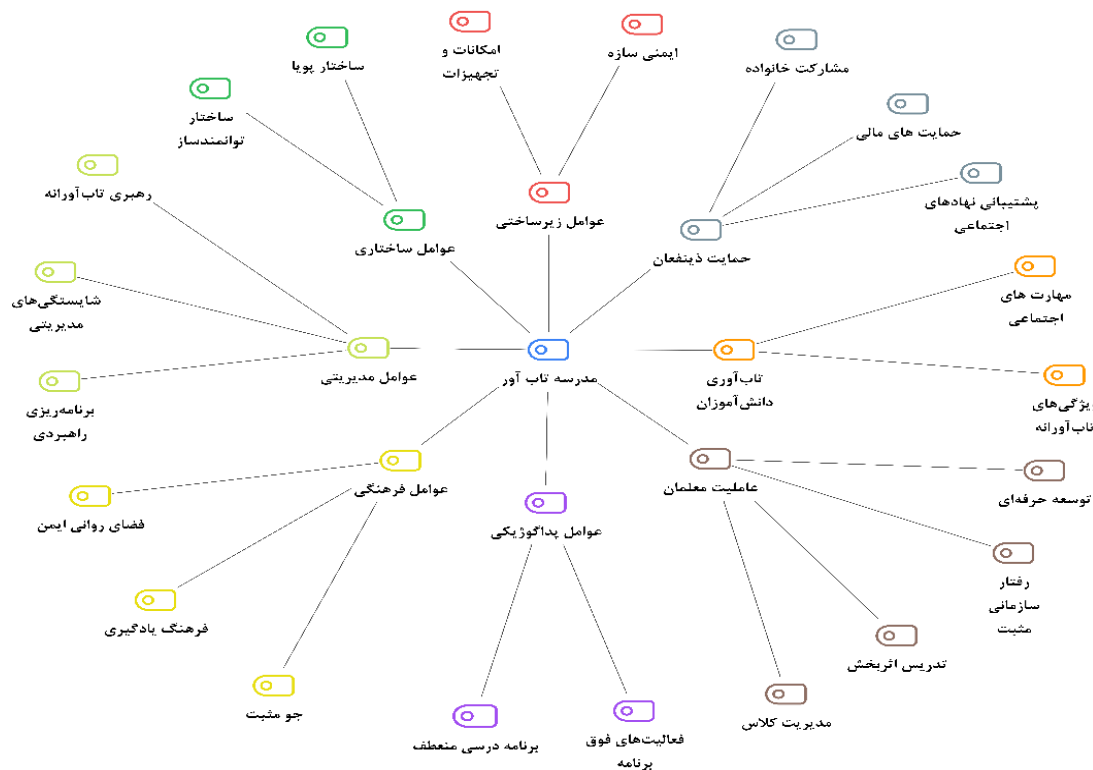
اطلاعات گزارش شده در جدول ۹، نشان می‌دهد که مضمون فراگیر تاب‌آوری دانش‌آموزان شامل دو مضمون سازمان‌دهنده ویژگی‌های تاب‌آورانه با چهار مضمون پایه (احساس ارزشمندی، خودکنترلی، حل مسئله و ذهن آگاهی) و مهارت‌های اجتماعی با چهار مضمون پایه (مشارکت‌جویی، احساس تعلق به مدرسه، مسئولیت‌پذیری و شایستگی بین فردی) است.

جدول ۱۰. مضمون فراگیر حمایت‌دینفعان

مضمون فراگیر	مضامین	مضامین پایه	مفاهیم و کدهای اولیه	فراوانی
پشتیبانی نهادهای اجتماعی	همکاری سازمان‌دهنده	همکاری دانشگاه	شناسایی چالش‌ها و نیازهای مدرسه، ارائه راهکار به مدرسه، طراحی برنامه‌های آموزشی مؤثر، برگزاری دوره‌های آموزشی، مشاوره تخصصی به مدارس، تبادل دانشجو و معلم، برگزاری برنامه‌های بهبود سلامت روان، تبادل دانش و تجربیات بین مدرسه و دانشگاه، استفاده مدرسه از امکانات دانشگاه	۹
		همکاری سازمان صدا و سیما	تولید محتوای متنوع، تولید برنامه‌های جذاب و آموزنده، تهیه مستندهای علمی و فرهنگی، تهیه برنامه‌های ترویج ورزش، برنامه‌های ترویج تغذیه سالم، آموزش‌های درسی از بستر مدرسه تلویزیونی	۶
	پشتیبانی نهادهای اجتماعی	ایجاد شبکه‌های مدارس	تشکیل شبکه‌های همکاری بین مدارس، برگزاری نشست‌های مشترک، به اشتراک‌گذاری منابع، تبادل دانش و تجارب بین مدارس، به اشتراک‌گذاری نیروی انسانی	۵
		همکاری مراکز بهداشت و درمان	ارائه آموزش‌های بهداشتی، ارائه خدمات پزشکی، اجرای برنامه‌های پیشگیری و واکسیناسیون، ارائه تجهیزات اورژانسی به مدرسه	۴
		پشتیبانی مراکز مشاوره	مشاوره و راهنمایی دانش‌آموزان، مشاوره به معلمان، مشاوره به اولیا، برگزاری جلسات روان‌درمانی، قرار دادن مشاور روانشناس در اختیار	۵

حمایت ذینفعان		مدرسه
حمایت مراکز آتش‌نشانی	۶	آموزش اصول اولیه اطفاء حریق به عوامل مدرسه، آموزش کمک‌های اولیه به دانش‌آموزان و کادر مدرسه، آموزش ایمنی در برابر زلزله و سایر بلایای طبیعی، مشاوره در زمینه ایمنی ساختمان، ارائه خدمات فنی، آموزش استفاده از تجهیزات ایمنی
		پرداخت داوطلبانه شهریه، فراهم‌سازی تجهیزات مورد نیاز مدرسه
حمایت مالی اولیا	۵	توسط خانواده‌ها، ایجاد صندوق‌های حمایتی، همکاری خانواده در فعالیت‌های درآمدزای مدرسه، اهدای کمک‌های مالی توسط اولیا به مدرسه
		مدرسه
حمایت‌های مالی	۳	تأمین منابع مالی پایدار توسط سازمان‌های خیریه، حمایت سازمان‌های خیریه از دانش‌آموزان نیازمند، ایجاد شبکه‌های حمایتی توسط سازمان‌های خیریه
		تأمین بودجه، پرداخت حقوق معلمان و کارکنان، تأمین هزینه‌های جاری، هزینه‌های تعمیر و نگهداری، پرداخت هزینه تجهیزات و امکانات آموزشی، پرداخت یارانه، کمک‌هزینه، تسهیلات، وام‌های کم‌بهره، افزایش سهم اعتبارات از طریق سازمان برنامه و بودجه
حمایت مالی دولت	۱۰	تحصیلات والدین
		مشارکت اولیا در جلسات مدرسه، مشارکت اولیا در تدوین و اجرای برنامه‌های مدرسه، جذب کمک‌های مالی، همکاری در اجرای برنامه‌های مدرسه، برقراری ارتباط با نهادهای اجتماعی و فرهنگی، ملاقات والدین با معلمان و کارکنان مدرسه، بازدید والدین از مدرسه، شناسایی نقاط ضعف و قوت مدرسه توسط والدین، ارائه پیشنهادات سازنده توسط والدین
مشارکت خانواده	۹	وضعیت اقتصادی
		توانایی خانواده‌ها در تهیه وسایل و لوازم آموزشی، دسترسی به امکانات و مراقبت‌های بهداشتی، برخورداری خانواده از درآمد مناسب
جو عاطفی	۱۰	تعیین انتظارات روشن از فرزندان، پاسخگویی عاطفی به فرزندان، انتظار پیشرفت و رشد زیاد از فرزندان، تعیین قوانین روشن، راهنمایی فرزندان، استفاده از سبک فرزندپروری مقتدرانه، فراهم‌سازی فرصت مستقل شدن، برقراری امنیت عاطفی، برقراری روابط مثبت و عاطفی، تقویت احساس باور و تعلق خاطر در فرزندان

اطلاعات گزارش شده در جدول ۱۰، نشان می‌دهد که مضمون فراگیر حمایت ذینفعان شامل سه مضمون سازمان‌دهنده پشتیبانی نهادهای اجتماعی با شش مضمون پایه (همکاری دانشگاه، همکاری سازمان صدا و سیما، ایجاد شبکه‌های مدارس، همکاری مراکز بهداشت و درمان، پشتیبانی مراکز مشاوره و حمایت مراکز آتش‌نشانی)، حمایت‌های مالی با سه مضمون پایه (حمایت مالی اولیا، کمک مالی سازمان‌های خیریه و حمایت مالی دولت) و مشارکت خانواده با چهار مضمون پایه (تحصیلات والدین، انجمن اولیا و مربیان، وضعیت اقتصادی و جو عاطفی) است.



شکل ۱. شبکه مضامین مدرسه تاب‌آور (منبع: پژوهش حاضر)

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، با هدف شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری مدارس در دوره ابتدایی انجام شد. در این راستا، از مصاحبه با خبرگان جهت طراحی الگو بهره گرفته شد. بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با روش تحلیل مضمون در مجموع ۸۵ مضمون پایه در قالب ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده و هشت مضمون فراگیر عوامل زیرساختی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، عوامل پداگوژیکی، عاملیت معلمان، تاب‌آوری دانش‌آموزان و حمایت ذینفعان شناسایی شد.

عوامل زیرساختی شامل دو مضمون سازمان‌دهنده ایمنی سازه (معماری اصولی، سیستم‌های هشدار و نظارت، موقعیت جغرافیایی مناسب، فضای آموزشی استاندارد، رعایت قوانین ساخت و ساز و تعمیر و نگهداری) و امکانات و تجهیزات (تجهیزات ساختمانی، امکانات آموزشی، امکانات بهداشتی، امکانات رفاهی، سخت‌افزار و نرم‌افزار و اینترنت) است. این یافته با بخشی از نتایج مطالعات (Mirzaei et al, 2019؛ Parajuli et al, 2020؛ Nakum et al, 2022؛ Ma et al, 2020؛ Pal et al, 2023)، هماهنگ و همسو می‌باشد. زیرساخت سازمان به مجموعه‌ای از عناصر و سیستم‌های به هم پیوسته اشاره دارد که پایه و اساس عملکرد مؤثر و پایدار سازمان را تشکیل می‌دهند. زیرساخت به عنوان مهم‌ترین عامل در تاب‌آوری و پایداری مدرسه، نقشی حیاتی در ایجاد محیطی امن و اثربخش برای یادگیری و رشد دانش‌آموزان ایفا می‌کند. یک سازه ایمن و مقاوم در برابر زلزله، آتش‌سوزی و سایر حوادث طبیعی می‌تواند از جان دانش‌آموزان و کارکنان در مواقع اضطراری محافظت کند. این امر از نظر روانی نیز بسیار مهم است، زیرا دانش‌آموزان و کارکنان احساس امنیت بیشتری می‌کنند و این امر به بهبود عملکرد آنها در مدرسه کمک می‌کند. همچنین تجهیزات و امکانات مناسب، بستر لازم برای آموزش با کیفیت، ایجاد محیطی امن و سالم، و پرورش دانش‌آموزان توانمند را فراهم می‌کند. دسترسی به اینترنت در مدارس، به ویژه در شرایط بحرانی مانند همه‌گیری‌ها، نقشی حیاتی در تداوم فعالیت‌های آموزشی و حفظ تاب‌آوری مدرسه ایفا می‌کند.

عوامل ساختاری شامل دو مضمون سازمان‌دهنده ساختار پویا (چابکی ساختار و انعطاف‌پذیری سازمانی) و ساختار توانمندساز (توانمندسازی معلمان و کادر اجرایی مدرسه، تفویض اختیارات به معلمان و عوامل اجرایی مدرسه و تشویق افراد به خلاقیت و نوآوری) می‌باشد. این یافته با بخشی از نتایج مطالعات انجام شده توسط (Widowati et al, 2021؛ Yurdunkulu & Terzi, 2022؛ Mirzaei et al, 2019؛ McMahon, 2015)، همخوانی دارد. یکی از شرایط تحقق اهداف و سیاست‌های کلان سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران مربوط به چگونگی طراحی ساختار سازمانی مناسب مدرسه است. انتخاب ساختار مناسب مدرسه و اعمال تغییرات لازم در آن،

نه تنها سازمان را با شرایط و مقتضیات محیط هماهنگ می‌کند بلکه موجب پویایی و اثربخشی محیط کار و افزایش انگیزش معلمان و کارکنان نیز می‌شود در نتیجه دستیابی به اهداف مدرسه را تسهیل می‌نماید. با توجه به اینکه نظام آموزشی در محیطی متغیر و غیرقابل پیش‌بینی فعالیت می‌کند، انتخاب ساختارهای پویا، منعطف و توانمندساز می‌تواند به مدارس در مواجهه با چالش‌های پیچیده و دستیابی به اهداف یاری رساند. چنین سازمان‌هایی قادرند با محیط‌های متغیر سازگار باشند و بقای خود را تضمین کنند. در مدرسی که ساختار توانمندساز دارند، اختیارات به معلمان و عوامل اجرایی مدرسه تفویض می‌شود، سلسله مراتب مفید و کاربردی دارند که در آن، کارکنان را به خلاقیت و نوآوری تشویق می‌کند. در ساختارهای انعطاف‌پذیر، مشکلات به عنوان فرصتی برای رشد در نظر گرفته می‌شوند و برای حل آن‌ها از مشارکت تمامی کادر آموزشی مدرسه کمک گرفته می‌شود؛ بنابراین به کارگیری چنین ساختارهایی به اثربخشی و تاب‌آوری مدرسه کمک خواهد کرد.

عوامل مدیریتی شامل سه مضمون سازمان‌دهنده رهبری تاب‌آورانه (رهبری مشارکتی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار و رهبری هوشمندانه)، شایستگی‌های مدیریتی (مهارت فنی، مهارت تشخیص، مهارت ارتباطی و مدیریت منابع مالی) و برنامه‌ریزی راهبردی (تدوین راهبرد و استراتژی، برنامه‌ریزی آموزشی و برنامه‌ریزی برای مدیریت بحران) است. این یافته با بخشی از نتایج تحقیقات (Schelvis et al, 2014؛ Ma et al, 2020؛ Beckmann & Klein, 2022؛ De Klerk et al, 2020؛ Milheiro da Silva & Marques da Silva, 2022)، همخوانی دارد. مدارس امروزی در محیطی پرتلاطم، متغیر و پویا فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی اصول سنتی مدیریت و رهبری کارایی چندانی ندارند (Khaleghkhan et al, 2025). به همین دلیل سبک‌های سنتی رهبری جای خود را به سبک‌های رهبری جدیدی داده‌اند که ارزش‌هایی مانند خدمت کردن، کار تیمی، توانمندسازی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، ذهن‌آگاهی، ارتباط و اخلاقیات را مهم می‌شمارند و رهبرانی موفق هستند که رفتارشان را متناسب با شرایط و نیازهای پیروان تغییر دهند. مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. این مهارت‌ها به مدیران مدرسه کمک می‌کند تا با چالش‌ها به شیوه مناسب روبرو شوند، منابع را به طور مؤثر مدیریت کنند و محیطی مثبت و پایدار را در مدرسه ایجاد کنند. تدوین راهبرد و استراتژی، برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریت بحران سه رکن اساسی برای ایجاد تاب‌آوری در مدارس هستند. این سه عنصر با همکاری و تعامل با یکدیگر، به مدارس کمک می‌کنند تا در برابر چالش‌ها و بحران‌ها مقاومت کنند، از آنها عبور کنند و حتی پس از آنها قوی‌تر شوند.

عوامل فرهنگی شامل سه مضمون سازمان‌دهنده جو مثبت (برقراری تعاملات سازنده و مثبت، نگرش مثبت دانش‌آموزان و عوامل اجرایی، ترویج امید و خودکارآمدی در فضای مدرسه، خوش‌بینی علمی اعضای مدرسه و انتظارات بالا)، فضای روانی ایمن (جو اعتماد، امنیت روانی، احترام به ارزش‌ها و هنجارها، عدم تبعیض، فضای شاد و هیجان‌انگیز و همدلی و احترام) و فرهنگ یادگیری (یادگیری مستمر، مدیریت دانش، تشویق موفقیت‌ها و محیط کاری حمایتی) است. این یافته با بخشی از نتایج مطالعات (Unicef, 2015؛ Bouwer, 2017؛ Nakum et al, 2022؛ Mikhaylova et al, 2021)، هماهنگ و همسو می‌باشد. اساسی‌ترین ویژگی سازمان‌های موفق در قرن بیست و یکم تأکید بر فرهنگ سازمانی آن است (Yousefi et al, 2024). فرهنگ سازمانی یکی از حیاتی‌ترین عوامل در موفقیت و تاب‌آوری هر سازمانی، از جمله مدارس، محسوب می‌شود. جو مثبت مدرسه، به عنوان مجموعه‌ای از عوامل روانی و اجتماعی حاکم بر محیط مدرسه، نقش بسیار مهمی در تاب‌آوری آن ایفا می‌کند. در واقع، جو مثبت، بستر مناسبی را برای رشد و شکوفایی دانش‌آموزان، معلمان و سایر اعضای مدرسه فراهم می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌ها و مشکلات، بهتر مقابله کنند و از آن‌ها درس بگیرند. فضای روانی ایمن در مدرسه به دانش‌آموزان و کارکنان احساس امنیت، آرامش و تعلق می‌دهد. چنین محیطی، انگیزه، عملکرد و تاب‌آوری افراد را افزایش می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا در رویارویی با مسائل و مشکلات، عملکرد بهتری داشته باشند. فرهنگ یادگیری در مدرسه، به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی تاب‌آوری، نقش بسیار مهمی در رشد و شکوفایی دانش‌آموزان و کارکنان ایفا می‌کند. تشویق موفقیت‌های معلمان و دانش‌آموزان و ایجاد یک محیط حمایتی در مدرسه، نقش بسیار مهمی در ایجاد یک محیط آموزشی پویا، خلاق و تاب‌آور دارد. این عوامل، به تقویت انگیزه، اعتماد به نفس، حس تعلق و خلاقیت در بین اعضای مدرسه کمک می‌کند و آن‌ها را در برابر چالش‌ها و مشکلات، مقاوم‌تر می‌سازد.

عوامل پداگوژیکی شامل دو مضمون سازمان‌دهنده برنامه درسی منعطف (محتوای آموزشی متناسب، محتوای کاربردی و فعالیت‌های آموزشی منعطف) و فعالیت‌های فوق برنامه (برگزاری مراسم و جشن‌های مختلف، آموزش مهارت‌های زندگی، فعالیت‌های تفریحی، مانورهای ایمنی و برنامه‌های سلامت روان) است. این یافته نیز با بخشی از نتایج تحقیقات انجام شده توسط (Unicef, 2015؛ Morote et al, 2020؛ Moll Riquelme, 2022؛ Dwiningrum et al, 2022)، همخوانی و مطابقت دارد. برنامه درسی منعطف، با تأمین محتوای آموزشی متناسب با نیازها و علایق دانش‌آموزان و ارائه محتوای کاربردی، انگیزه و مشارکت آن‌ها را در فرآیند یادگیری افزایش می‌دهد. این امر، احساس خودکارآمدی و اعتماد به نفس را در دانش‌آموزان تقویت کرده و آن‌ها را برای مقابله با چالش‌ها

و مشکلات زندگی آماده می‌سازد. به علاوه، فعالیت‌های آموزشی منعطف، فرصت‌های متنوعی را برای یادگیری فراهم می‌کند و به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا مهارت‌های حل مسئله، تفکر انتقادی و کار گروهی را کسب کنند. این مهارت‌ها، نقش بسزایی در افزایش تاب‌آوری دانش‌آموزان در برابر شرایط دشوار ایفا می‌کند. همچنین انجام فعالیت‌های فوق برنامه مانند برگزاری مراسم و جشن‌های ملی، فرصتی برای آموزش ارزش‌های اجتماعی مانند وطن‌پرستی، ایثار، فداکاری، و همدلی به دانش‌آموزان هستند. این ارزش‌ها، نقش مهمی در شکل‌گیری شخصیت و افزایش تاب‌آوری آن‌ها ایفا می‌کند. آموزش مهارت‌های زندگی به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا در شرایط استرس‌زا و چالش‌برانگیز، با خودآگاهی و اعتماد به نفس، بهترین تصمیم‌ها را بگیرند و به طور مؤثر با موقعیت‌های دشوار روبرو شوند. مدرسی که به فعالیت‌های تفریحی دانش‌آموزان اهمیت می‌دهند، محیطی شاداب‌تری دارند و دانش‌آموزان آن از سلامت روانی و جسمی بهتری برخوردارند. برگزاری مانورهای ایمنی، به ویژه مانور زلزله، در مدارس ابتدایی، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری مدرسه و دانش‌آموزان در برابر حوادث و شرایط بحرانی ایفا می‌کند. این مانورها، با افزایش آگاهی و آمادگی دانش‌آموزان و آموزش عملی نحوه برخورد با حوادث، به ایجاد یک محیط امن و مطمئن برای دانش‌آموزان کمک می‌کند. اجرای برنامه‌های سلامت روان در مدارس ابتدایی، به شکل‌های مختلفی مانند کارگاه‌های آموزشی، جلسات مشاوره گروهی و فردی با هدف ارتقاء سلامت روان و پیشگیری از مشکلات روانشناختی در دانش‌آموزان نقش بسیار مهمی در افزایش تاب‌آوری دانش‌آموزان و در نتیجه، تاب‌آوری کلی مدرسه ایفا می‌کند.

عاملیت معلمان شامل چهار مضمون سازمان‌دهنده مدیریت کلاس (ایجاد فضای کلاسی مطلوب و داشتن طرح و برنامه مناسب کلاسی)، تدریس اثربخش (استفاده از روش‌های تدریس فعال، به کارگیری فناوری در تدریس، توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، استفاده از روش‌های ارزشیابی مناسب و ارائه بازخورد مثبت و سازنده)، رفتار سازمانی مثبت (انعطاف‌پذیری، تعهد شغلی، خودکارآمدی شغلی، تعامل سازنده و اخلاق حرفه‌ای) و توسعه حرفه‌ای (مشارکت در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، مشارکت در پژوهش و مشارکت در کارگاه‌های آموزشی) است. این یافته با بخشی از نتایج مطالعات (Afzali et al, 2019; Pal et al, 2023; De Klerk et al, 2020; Martínez-Lozano 2023; Yurdunkulu & Terzi, 2022)، هماهنگ و همسو می‌باشد. معلمان به عنوان مهم‌ترین عنصر نظام آموزشی، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری مدرسه ایفا می‌کنند. مدیریت مؤثر کلاس درس توسط معلم، سنگ بنای یک محیط آموزشی پویا و سازنده است که نه تنها به ایجاد نظم و انضباط در کلاس کمک می‌کند، بلکه تداوم و اثربخشی فعالیت‌های آموزشی را نیز تضمین می‌کند. تدریس اثربخش معلم با استفاده از روش‌های جذاب و متنوع، باعث افزایش انگیزه و علاقه دانش‌آموزان به یادگیری می‌شود و در نتیجه، مشارکت فعالانه‌تر و مؤثرتری در فعالیت‌های آموزشی خواهند داشت. استفاده از روش‌های ارزشیابی مناسب و ارائه بازخورد مثبت و سازنده به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند و انگیزه بیشتری برای یادگیری داشته باشند. رفتار سازمانی مثبت معلمان، مجموعه‌ای از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت است که در محیط کار بروز می‌کند و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد، رضایت شغلی و افزایش تاب‌آوری معلمان و در نتیجه، تاب‌آوری مدرسه شود. معلمانی که به طور مداوم به دنبال رشد و توسعه حرفه‌ای خود هستند، نه تنها دانش و مهارت‌های خود را به‌روز می‌کنند، بلکه نگرش و رفتار خود را نیز بهبود می‌بخشند که این امر تأثیر مستقیمی بر بهبود کیفیت آموزش و تاب‌آوری مدرسه دارد.

تاب‌آوری دانش‌آموزان شامل دو مضمون سازمان‌دهنده ویژگی‌های تاب‌آورانه (احساس ارزشمندی، خودکنترلی، حل مسئله و ذهن‌آگاهی) و مهارت‌های اجتماعی (مشارکت‌جویی، توانایی برقراری ارتباط، احساس تعلق به مدرسه، مسئولیت‌پذیری و شایستگی بین فردی) است. این یافته با بخشی از نتایج مطالعات (Afzali et al, 2019; Moll Riquelme, 2022; McMahan, 2015; Morote et al, 2020)، همخوانی دارد. دانش‌آموزانی که از ویژگی‌های تاب‌آورانه‌ای مانند احساس ارزشمندی، خودکنترلی، حل مسئله و ذهن‌آگاهی برخوردارند، در برابر مشکلات تحصیلی و شرایط سخت و چالش‌برانگیز مدرسه عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. این ویژگی‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا با استرس، اضطراب و ناکامی‌ها به طور مؤثرتری مقابله کنند. همچنین برخورداری دانش‌آموزان از مهارت‌های اجتماعی، باعث مشارکت فعال آن‌ها در فعالیت‌های مدرسه، همکاری با عوامل مدرسه و ایجاد نظم و انضباط در مدرسه می‌شود. دانش‌آموزان برخوردار از مهارت‌های اجتماعی از طریق تعامل سازنده با کارکنان و عوامل اجرایی به بهبود عملکرد مدرسه کمک می‌کنند. همچنین، ارتباط مؤثر آن‌ها با معلمان و سایر دانش‌آموزان، محیطی همدلانه و پویا را رقم می‌زند. احساس تعلق به مدرسه دانش‌آموزان را به مراقبت از اموال و تجهیزات مدرسه ترغیب می‌کند و حس مسئولیت‌پذیری را در آن‌ها تقویت می‌کند. علاوه بر این، شایستگی‌های بین فردی بالای این دانش‌آموزان، آن‌ها را به الگوهایی مثبت برای سایر دانش‌آموزان تبدیل می‌کند و به ایجاد فضایی امن و آرام در مدرسه کمک می‌کند.

حمایت ذینفعان شامل سه مضمون سازمان‌دهنده پشتیبانی نهادهای اجتماعی (همکاری دانشگاه، همکاری سازمان صدا و سیما، ایجاد شبکه‌های مدارس، همکاری مراکز بهداشت و درمان، پشتیبانی مراکز مشاوره و حمایت مراکز آتش‌نشانی)، حمایت‌های مالی (حمایت مالی اولیا، کمک مالی سازمان‌های خیریه و حمایت مالی دولت) و مشارکت خانواده (نظارت بر عملکرد مدرسه، تحصیلات والدین، انجمن اولیا و

مربیان، وضعیت اقتصادی و جو عاطفی) می‌باشد. این یافته با نتایج تحقیقات انجام شده توسط (Ma et al, 2020؛ Unicef, 2015؛ Vinogradov et al, 2022؛ Parajuli et al, 2020)، همسو می‌باشد. ارتباط مدرسه و جامعه فرآیندی تعاملی و پیوسته است و در صورتی که شکل آگاهانه به خود بگیرد باعث اثربخشی و تاب‌آوری بیشتر مدارس می‌شود. نهادهای اجتماعی با ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و حمایتی به مدارس در مواقع بحرانی کمک می‌کنند. حمایت‌های مالی از سوی خانواده‌ها، سازمان‌های خیریه و دولت می‌تواند به مدرسه در تأمین تجهیزات و امکانات آموزشی و پرورشی و سایر نیازهای ضروری کمک کند. مشارکت والدین به مثابه یک مفهوم کلی، تمامی فعالیت‌های مبتنی بر خانه، مدرسه و جامعه را در یک ساختار تجمیع می‌کند و زمینه بهبود یادگیری دانش‌آموزان را تحقق می‌بخشد (Azizi et al, 2024). مشارکت والدین در تصمیم‌گیری‌های مدرسه از طریق انجمن اولیا و مربیان و سایر کمیته‌ها، به اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر و مؤثرتر منجر می‌شود. سطح تحصیلات بالای والدین، معمولاً با آگاهی بیشتر از اهمیت تحصیل و مشارکت فعال‌تر در امور مدرسه همراه است. همچنین، وضعیت اقتصادی مناسب، امکانات و فرصت‌های بیشتری را برای خانواده‌ها فراهم می‌کند تا در فعالیت‌های مدرسه مشارکت کنند و نیازهای مدرسه و فرزندان خود را بهتر برآورده کنند. علاوه بر این، خانواده‌های برخوردار و تحصیل کرده، اغلب دارای جو عاطفی مثبت‌تری در خانه هستند که این امر به تقویت اعتماد به نفس و انگیزه دانش‌آموزان کمک می‌کند. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به مبانی نظری و پیشینه پژوهشی اندک تاب‌آوری مدرسه در منابع فارسی اشاره کرد. همچنین عدم همکاری تعدادی از خبرگان برای مصاحبه محدودیت دیگر این مطالعه بود. از محدودیت‌های دیگر می‌توان به جامعه و نمونه پژوهش اشاره کرد که با مشارکت هفده نفر از مدیران، معلمان و اساتید دانشگاه‌های استان آذربایجان غربی انجام شد. بنابراین، احتمال دارد که با مشارکت گروه‌های دیگر از جامعه ذینفع، نتایج بهتر و کامل‌تری به دست آید و با توجه به این که الگوی به دست آمده در این مطالعه برای دوره ابتدایی طراحی شده است، در تعمیم آن به مقاطع تحصیلی بالاتر یا سازمان‌های دیگر باید جانب احتیاط را در نظر گرفت. به محققان و پژوهش‌گران آینده پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های کیفی دیگر مانند رویکرد داده بنیاد و سنتزپژوهی الگوی تاب‌آوری را در سازمان‌های دیگر نیز طراحی نمایند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که پیش از هر اقدامی، ارزیابی جامع و دقیقی از جنبه‌های ایمنی موقعیت جغرافیایی مدارس انجام شود. در مراحل طراحی و اجرای سازه‌های آموزشی، استفاده از خدمات مهندسان متخصص و باتجربه در حوزه‌های مرتبط ضروری است. همچنین تأمین امکانات و تجهیزات آموزشی مناسب و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و استقرار نظام آموزش الکترونیکی در مدارس از اولویت‌های اساسی محسوب می‌شود. ساختار سازمانی مدارس باید به گونه‌ای طراحی شود که قابلیت انعطاف و سازگاری سریع با تغییرات محیطی را دارا باشد؛ در این راستا استقرار ساختارهای پویا و توانمندساز از ملزومات اصلی است. مدیران مدارس می‌توانند با به کارگیری سبک‌های نوین رهبری از جمله رهبری مشارکتی، تحول‌آفرین و خدمتگزار، زمینه‌ساز مشارکت فعال کلیه ذینفعان آموزشی شامل معلمان، کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در فرآیندهای مدرسه باشند. تشکیل کمیته تخصصی مدیریت بحران در هر مدرسه برای برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات ضروری در شرایط اضطراری، ظرفیت مواجهه با بحران‌ها را ارتقا خواهد داد. ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت از طریق ترویج روابط سازنده، تقویت اعتماد متقابل، نهادینه کردن خوش‌بینی، تعیین انتظارات بالا، ترویج روحیه حمایت‌گری و جلوگیری از هرگونه تبعیض در بین کارکنان و دانش‌آموزان، زمینه مناسبی برای تحقق اهداف آموزشی فراهم می‌کند. در حوزه آموزشی، طراحی محتوای کاربردی متناسب با نیازها و علایق دانش‌آموزان، سازماندهی فعالیت‌های یادگیری متنوع و خلاقانه و توسعه برنامه‌های فوق‌برنامه شامل اردوهای علمی، برگزاری مراسم سازنده و آموزش مهارت‌های زندگی ضروری است. برگزاری دوره‌های مستمر ضمن خدمت و کارگاه‌های تخصصی برای توانمندسازی کارکنان و معلمان نیز از دیگر اقدامات مؤثر خواهد بود. در سطح کلان، انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد و بهره‌گیری هدفمند از ظرفیت‌های خانواده‌ها و پشتیبانی‌های مالی آنان می‌تواند نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری مدارس ایفا نماید.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه محقق اردبیلی است و بدون حمایت مالی انجام شده است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Adel Odeh, A. H., Ammar, A., & Tareq, A. O. (2021). The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1924933. DOI: 10.1080/23311975.2021.1924933
- Afzali, L. , Hejazi, E. , Gholamal Lavasani, M. , Ejei, J. & afrooz, G. A. (2019). The Viewpoints of Teachers, Parents, School Counselors and Students Towards Resilient School: A Qualitative Study. *Journal of Applied Psychological Research*, 10(2), 19-33. doi: 10.22059/japr.2019.72653. [In Persian] doi: 10.22059/japr.2019.72653
- Aghazadeh, A. (2016). Educational Problems in Iran. Tehran. *Samt Publications*. [In Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1 (3), 385 -405.
- Azizi, A., Salimi, J., & Mustafa Kakeresh, W. (2024). A New Paradigm in The Success of School Leadership through Family-School Partnership Strategies. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(3), 212 - 233. doi: 10.22098/acl.2024.15685.1464
- Babaei, A. (2023). Identification and ranking of factors affecting organizational resilience in teachers and principals of primary schools in Tehran's 15th district in post-corona conditions. *Master's thesis in the field of educational management*. Shahid Rajaei Teacher Training University. [In Persian]
- Beckmann, L., & Klein, E. D. (2022). Resilience in the context of multiple adverse circumstances? Leadership capacity and teachers' practice during COVID-19 at schools serving disadvantaged communities. *School Leadership & Management*, 43(2), 145–166. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2137727>.
- Bouwer, A. (2017). Building Resilient Schools. Describes the concept of resilience, and offers a framework for translating this into the school culture, environment and relationships. *Axis Education Summit and BRIDGE partnership resource*.
- Cooper, C.L., Liu, Y., Shlomo, Y., & Tarba, S.Y. (2014). Resilience, HRM Practices and Impact on Organizational Performance and Employee Well-being. *Int. J. Hum. Resour. Manag*, 25, 2466–2471. DOI: 10.1080/09585192.2014.926688
- Dehroye, S., Hafezian, M., & Laal haghani, M. (2024). The impact of animation on learning and analysis power of primary school students from the teachers' point of view. *MEO*, 13 (1), 47-74. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-646-fa.html>. [In Persian]
- De Klerk, W., le Grange, J. J. P., de Klerk, M., & Pretorius, J. (2020). Guidelines for promoting organisational resilience in South African schools. *Journal of Psychology in Africa*, 30(4), 362–368. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1796023>.

- Dwiningrum, S. I. A., Ratri, S. Y., Rukiyati, Setyaningrum, A., Sholikhah, E., Sitompul, N., & Utami, A. A. N. (2022). Embracing digital literacy through school resilience. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 1- 14. <https://doi.org/10.21831/jk.v7i1.54642>.
- Hannah, S.T., & Lester, P.B.A. (2009). Multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.003>.
- Khaleghkiah, A., Abedinia, A., & Janahmadi, Sh. (2025). Modeling the effect of educational leadership on teachers' self-leadership with the mediation of professional development. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(3), 152-170. Persian [<https://doi.org/10.22098/acl.2023.11517.1159>]
- Ile saadatmand, A., & veysi, G. (2018). The study of the process and components that affect the development of educational objectives of primary education in Iran, Germany and Malaysia. *Social Science Quarterly*, 42(12), 337-356. [In Persian] <https://sanad.iau.ir/Journal/ssq/Article/1034662>.
- Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *Published: Sage*. DOI: [10.1177/2158244014545464](https://doi.org/10.1177/2158244014545464)
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing A Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience For Business In Light Of Climate Change and Weather Extremes. *Business Society*. 49(3), 477-511. DOI: [10.1177/0007650310368814](https://doi.org/10.1177/0007650310368814)
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ma, N., Li, Z., Chang, Z., & Chen, T. (2020). School Resilience - A New Way of School Safety Management. (ICESED). DOI:10.2991/icesed-19.2020.79.
- Ma, Zh., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *In NBRI*. 9 (3), 246-263. DOI: [10.1108/NBRI-07-2017-0041](https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041).
- Martínez-Lozano, V., Macías-Gómez-Estern, B., & Lalueza, J. L. (2023). Community Resilience Processes in Schools with Roma Students during COVID-19: Two Case Studies in Spain. *Sustainability*, 15(13), 10502. <https://doi.org/10.3390/su151310502>.
- McMahon, B. (2015). Seeing Strengths in a Rural School: Educators' Conceptions of Individual and Environmental Resilience Factors. *The Journal for Critical Education Policy Studies*, 13, 238-267. <https://www.jceps.com/wp-content/uploads/2015/07/13-1-11.pdf>
- Mikhaylova, A., Zvyagintsev, R., Pinskaya, M., & Anderson, L. (2021). Differences in School Effectiveness Between Resilient and Struggling Russian Schools. *Higher School of Economics*, 60/EDU/2021. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3873871>.
- Milheiro da Silva, A., & Marques da Silva, S. (2022). Resilient Schools: Indicators from Literature and Border Schools' Projects. *Cadernos de Pesquisa*. 52. DOI: [10.1590/198053148438_en](https://doi.org/10.1590/198053148438_en).
- Mirzaei, S., Mohammadinia, L., Nasiriani, K., & Dehghani Tafti, A. (2019). Review Paper: Schools' Resilience Components in Accidents and Disasters: A Systematic Review Protocol. In: *Health in Emergencies & Disasters Quarterly*, 5 (1), 13-18. DOI: [10.32598/hdq.5.1.291.1](https://doi.org/10.32598/hdq.5.1.291.1)
- Moll Riquelme, I., Bagur Pons, S., Rosselló Ramon, M.R. (2022). Resilience: Conceptualization and Keys to Its Promotion in Educational Centers. *Children*, 9, 1183. <https://doi.org/10.3390/children9081183>.

- Morote, R., Anyan, F., Las Hayas, C., Gabrielli, S., Zwiefka, A., Gudmundsdóttir, D.G., Ledertoug, M., Ólafsdóttir, A.S., Izco-Basurko, I., Fullaondo, A., Mazur, I., Królicka-Deręowska, A., Knoop, H.H., & Hjemdal, O. (2020). Development and validation of the theory-driven School Resilience Scale for Adults: Preliminary results. *Children and Youth Services Review*. <https://doi.org/10.1016/j.chidyouth.2020.105589>.
- Nakum, V.K., Ahamed, M.S., Isetani, S., Chatterjee, R., Shaw, R., & Soma, H. (2022). Developing a framework on school resilience for risk-informed decision-making. *Progress in Disaster Science*. DOI:10.1016/j.pdisas.2022.100237.
- Namdari pejhman, M. , Hasanzadeh Barani Kord, S., & Ghanbari, S. (2018). Comparison of the Effectiveness of the Board and Ordinary Schools in Hamadan Province Based on the Combined Model of Parsons-Sanjari. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 11(2), 77-104. https://mpes.sbu.ac.ir/article_98467_1a0657e192fe77f17a92c97c1bfa5a0c.pdf
- Pal, A., Tsusaka, T. W., Nguyen, T. P. L., & Ahmad, M. M. (2023). Assessment of vulnerability and resilience of school education to climate-induced hazards: a review. *Development Studies Research*, 10(1). 2202826. DOI: [10.1080/21665095.2023.2202826](https://doi.org/10.1080/21665095.2023.2202826)
- Parajuli, R.R., Agarwal, J., Xanthou, M., Sextos, A.G. (2020). Resilience of educational communities in developing countries: a multi-disciplinary approach, *17th World Conference of Earthquake Engineering*, Sendai, Japan.
- Prada, M. J. (2007). Schools as resilient organizations: Supporting the mathematical resilience of latino eighth graders. *Unpublished doctoral dissertation, University of California, Berkeley*, U. S. A.
- Rafiyan, M., Rezaei, M. R., Askari, A., & Parhizgar, A. (2011). Clarifying the concept of resilience and its indexing in social disaster management, *Journal of Space Planning and Design*, 15 (4), 19-41. [In Persian] https://hsmsp.modares.ac.ir/article_14257_a8e70c922b1f1b78e11b47f3bd9368cc.pdf
- Schelvis, R. M. C., Zwetsloot, G. I. J. M., Bos, E. H., & Wiezer, N. M. (2014). Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20(5), 622–637. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.937962>.
- Stemler, S. (2001). An Overview of content analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-146.
- Stephenson, A. (2010). Benchmarking the Resilience of Organisations. *a Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department*, University of Canterbury. <http://dx.doi.org/10.26021/2859>
- Timberlake, M. (2020). Recognizing ableism in educational initiatives: Reading between the lines. *Research in Educational Policy and Management (REPAM)*, 2(1), 84-100. <https://doi.org/10.46303/repam.02.01.5>.
- Unicef . (2015). Education and Resilience: Nine Priority Paths for Making Schools Safer and Societies More Cohesive. UNICEF East Asia and Pacific Regional Office. *Published by Learning for Peace*.
- Vinogradov, V., Shatunova, O., & Sheymardanov, Sh. (2022). Do Resilient Schools Exist? Chances for Quality Education for Children from Dysfunctional Families, *Journal of Social Studies Education Research*, 13 (1), 52-74.
- Whitney, S. D., Maras, M. A., & Schisler, L. J. (2012). Resilient schools: Connections between districts and schools. *Middle Grades Research Journal*, 7(3), 35-50.

- Widowati, E., Sutomo, A.H, & Istiono, W. (2021). Are Elementary Schools Ready for Disaster Preparedness and Safety? *E3S Web of Conferences*. 317(3):01087. DOI:[10.1051/e3sconf/202131701087](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131701087).
- Xu, M., Xu, Q., Wei, S., & Cong, L. (2024). The role of organizational resilience in social, economic, environmental and human sustainability: evidence form Chinese FMCG sector. *Technological and Economic Development of Economy*, 30(3), 733–752. <https://doi.org/10.3846/tede.2024.20476>
- Yousefi, A., Zahed, A., & Yousefi, E. (2024). Investigating the Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Culture (Case Study: Ardabil High School). *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(3), 65-79. [<https://doi.org/10.22098/ael.2023.9297.1058>]
- Yurdunkulu, A & Terzi, C, (2022). Development of Organizational Resilience Scale: Validity and Reliability Study, *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*. 10 (2). 133-150.
- Zolli, A., & Healy, A. M.(2012). Resilience: Why Things Bounce Back. *Hachette UK*.