

## Designing a model of professional resilience for teachers in Iranian elementary schools with an emphasis on the transformational leadership style of principals (mixed exploratory approach)

Mohsen Tavakoli \*  & Alireza Mahmudizadeh<sup>2</sup>

\* Correspondence:

[mohsent9972@gmail.com](mailto:mohsent9972@gmail.com)



1. Bahonar University of Kerman

2. Hormozgan University

Received: 12 May 2025

Revision: 26 May 2025

Accepted: 15 June 2025

Published online: 20 June 2025



### Abstract

**Objective:** This study aimed to design a model of professional resilience of Iranian elementary school teachers and to examine the role of principals' transformational leadership in strengthening this construct. Professional resilience was defined as a key factor in facing educational challenges and maintaining teachers' well-being, and the necessity of examining the organizational and individual factors affecting it was emphasized. **Materials and Methods:** The study used a sequential exploratory mixed design. In the qualitative phase, the views and experiences of 25 elementary school teachers in Kerman (18 women, 7 men, average age 38 years) were examined using semi-structured interviews and focus group discussions. **Discussion and Conclusion:** Thematic analysis defined professional resilience as a multidimensional construct comprising the ability to overcome challenges, maintain well-being, adapt to changes, and find meaning in work. Influencing factors included organizational support (particularly from transformational leaders), positive colleague relationships, self-efficacy, and professional growth opportunities. In the quantitative phase, the Professional Resilience of Teachers Questionnaire (PRTQ) and Transformational Leadership Questionnaire (TLQ) were distributed among 350 primary school teachers in Kerman (220 women, 130 men, mean age = 39 years, mean teaching experience = 12 years). Results showed above-average mean scores for both professional resilience ( $M = 3.85$ ,  $SD = 0.62$ ) and transformational leadership ( $M = 4.12$ ,  $SD = 0.58$ ), with a significant positive correlation between them ( $r = 0.68$ ,  $p < 0.001$ ). Regression analysis revealed transformational leadership predicted 48% of the variance in teachers' professional resilience ( $R^2 = 0.48$ ,  $F(4, 345) = 80.25$ ,  $p < 0.001$ ). Structural equation modeling demonstrated good fit for the proposed model of direct and indirect effects of transformational leadership on resilience through organizational support and self-efficacy. The study highlights the crucial role of transformational leadership in enhancing primary teachers' professional resilience, and the proposed model can serve as a basis for designing educational interventions and professional development programs for teachers and administrators.

**Keyword:** [Teachers' professional resilience](#), [Transformational leadership](#), [Elementary teachers](#), [Model design](#), [Blended approach](#).



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## طراحی مدل تاب آوری حرفه ای معلمان در مدارس ابتدایی ایران با تأکید بر سبک رهبری تحولی مدیران ( رویکرد آمیخته اکتشافی )

محسن توکلی<sup>۱\*</sup> و علیرضا محمودزاده<sup>۲</sup>

\* نویسنده مسئول:

 [mohsent9972@gmail.com](mailto:mohsent9972@gmail.com)

۱. دانشگاه باهنر کرمان، ایران

۲. دانشگاه هرمزگان، ایران

### چکیده:

**هدف:** این پژوهش با هدف طراحی مدل تاب آوری حرفه ای معلمان ابتدایی ایران و بررسی نقش رهبری تحولی مدیران در تقویت این سازه انجام شد. تاب آوری حرفه ای به عنوان عاملی کلیدی در مواجهه با چالش های آموزشی و حفظ بهزیستی معلمان تعریف شد و ضرورت بررسی عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر آن مورد تأکید قرار گرفت.

**مواد و روش ها:** پژوهش از طرح آمیخته اکتشافی متوالی بهره گرفت. در مرحله کیفی، دیدگاه ها و تجربیات ۲۵ نفر از معلمان ابتدایی شهر کرمان (۱۸ زن، ۷ مرد، میانگین سنی ۳۸ سال) با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و بحث گروهی متمرکز، مورد بررسی قرار گرفت. **بحث و نتیجه گیری:** تحلیل مضمون داده ها، تاب آوری حرفه ای را به عنوان سازه ای چندبعدی شامل توانایی غلبه بر چالش ها، حفظ بهزیستی، سازگاری با تغییرات و احساس معنا در کار تعریف کرد. عوامل مؤثر بر تاب آوری شامل حمایت سازمانی (به ویژه حمایت مدیران تحول آفرین)، روابط مثبت با همکاران، خودکارآمدی و فرصت های رشد حرفه ای شناسایی شدند. در مرحله کمی، پرسش نامه تاب آوری حرفه ای معلمان (PRTQ) و پرسش نامه رهبری تحولی (TLQ) در میان ۳۵۰ نفر از معلمان ابتدایی کرمان (۲۲۰ زن، ۱۳۰ مرد، میانگین سنی ۳۹ سال، میانگین سابقه تدریس ۱۲ سال) توزیع شد. نتایج نشان داد که میانگین نمرات تاب آوری حرفه ای ( $M = 3.85, SD = 0.62$ ) و رهبری تحولی ( $M = 4.12, SD = 0.58$ ) بالاتر از حد متوسط بود و بین این دو سازه رابطه ای مثبت و معنادار وجود داشت ( $r = 0.68, p < 0.001$ ). تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری تحولی ۴۸٪ از واریانس تاب آوری حرفه ای معلمان را پیش بینی می کند ( $R^2 = 0.48, F(4, 345) = 80.25, p < 0.001$ ). مدل سازی معادلات ساختاری، برازش مناسبی برای مدل پیشنهادی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحولی بر تاب آوری از طریق حمایت سازمانی و خودکارآمدی نشان داد. این پژوهش بر نقش کلیدی رهبری تحولی مدیران در ارتقای تاب آوری حرفه ای معلمان ابتدایی تأکید دارد و مدل ارائه شده می تواند به عنوان مبنایی برای طراحی مداخلات آموزشی و توسعه حرفه ای معلمان و مدیران به کار گرفته شود.

**کلیدواژه:** تاب آوری حرفه ای معلمان؛ رهبری تحولی؛ معلمان ابتدایی؛ طراحی مدل؛ رویکرد آمیخته.

تاریخ دریافت: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۵ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۵ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ انتشار: ۳۰ خرداد ۱۴۰۴



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## مقدمه

حرفه معلمی، با وجود تمام تصورات مثبت و آرمانی که ممکن است درباره آن وجود داشته باشد، در واقعیت به عنوان حرفه‌ای پیچیده و پرچالش شناخته می‌شود. (Batz & Wirzberger, 2025) معلمان در محیط کار خود با فشارهای متعددی روبرو هستند. این فشارها ابعاد گوناگونی دارند و جنبه‌های مختلفی از زندگی حرفه‌ای آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از این فشارها، حجم بالای کار است. علاوه بر آن، معلمان باید با رفتارهای نامناسب دانش‌آموزان مقابله کنند. انتظارات بالای والدین و جامعه نیز می‌تواند فشار زیادی بر معلمان وارد کند. همچنین، تغییرات مداوم در سیاست‌های آموزشی، پیچیدگی کار معلمان را افزایش می‌دهد.

مجموع این عوامل می‌تواند به افزایش سطح استرس در معلمان منجر شود. استرس بالا در محیط کار یک مسئله جدی است که می‌تواند پیامدهای منفی متعددی به دنبال داشته باشد. یکی از مهم‌ترین این پیامدها، فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی حالتی از خستگی جسمی، عاطفی و ذهنی است که بر عملکرد معلمان تأثیر می‌گذارد. در نهایت، استرس و فرسودگی شغلی می‌تواند منجر به ترک زودهنگام حرفه معلمی شوند. (Hascher, Beltman & Mansfield, 2021) این مسئله نه تنها برای خود معلمان، بلکه برای کل نظام آموزشی نیز هزینه‌بر خواهد بود. از این رو، توجه به سلامت و بهزیستی معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

این اهمیت چندوجهی است. نخست آن‌که، سلامت و بهزیستی حق اساسی هر فردی است و معلمان نیز از این قاعده مستثنا نیستند. دوم آن‌که، سلامت و بهزیستی معلمان تأثیر مستقیمی بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان دارد. معلمانی که از سلامت روانی و جسمی مطلوبی برخوردارند، انرژی و انگیزه بیشتری برای تدریس داشته و قادرند روابط مثبت‌تری با دانش‌آموزان برقرار کرده و محیط یادگیری حمایت‌کننده‌تری فراهم آورند.

در سال‌های اخیر، مفهوم «تاب‌آوری» (Resilience) «به‌عنوان حوزه‌ای مهم در پژوهش‌های مرتبط با معلمان مورد توجه قرار گرفته است. (Wiegerová et al., 2025) تاب‌آوری به‌طور کلی به توانایی فرد برای غلبه بر مشکلات اطلاق می‌شود (Ungar, 2004). این توانایی شامل سازگاری با شرایط نامطلوب و بازبانی پس از تجربیات استرس‌زا است. (Wolin & Wolin, 1993). در حرفه معلمی، تاب‌آوری به‌عنوان یک شایستگی حرفه‌ای شناخته می‌شود (Batz & Wirzberger, 2025) که به معلمان کمک می‌کند تا با چالش‌های منحصربه‌فرد این حرفه، از جمله استرس شغلی، فشارهای عاطفی و تغییرات سازمانی مقابله کنند. (Batz & Wirzberger, 2025) تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان سازه‌ای چندبعدی است که ابعاد مختلفی دارد؛ از جمله توانایی حفظ بهزیستی، سازگاری با تغییرات، یافتن معنا و هدف در کار، و حفظ انگیزه و تعهد به حرفه (Hascher, Beltman &

(Mansfield, 2021; Ustundag & Akar-Vural, 2025). معلمان تاب آور نه تنها قادر به تحمل فشارهای شغلی هستند، بلکه می توانند از این تجربیات برای رشد و توسعه حرفه ای خود بهره مند شوند.

یکی از ویژگی های کلیدی معلمان تاب آور، خودکارآمدی بالا است. (Setiawan, 2023) خودکارآمدی به باور فرد در توانایی خود برای انجام موفقیت آمیز یک کار خاص اشاره دارد. (Tschannen-Moran & Woolfolk-Hoy, 2007) این معلمان همچنین روابط مثبتی با همکاران و دانش آموزان خود برقرار می کنند (Papatraianou & Le Cornu, 2014) و از حمایت سازمانی مناسبی برخوردارند. (Hascher, Beltman & Mansfield, 2021) حمایت سازمانی به معنای پشتیبانی هایی است که معلمان از سوی مدرسه، مدیران و همکاران خود دریافت می کنند. این حمایت ها شامل فراهم سازی فرصت هایی برای یادگیری و رشد حرفه ای مانند شرکت در دوره های آموزشی، کارگاه ها و کنفرانس ها است.

در این میان، حمایت سازمانی، به ویژه از سوی مدیران مدارس، یکی از عوامل کلیدی در تقویت تاب آوری معلمان شناخته شده است. مدیران مدارس می توانند با ایجاد محیطی کاری مثبت و حمایت گر، نقش مهمی در ارتقای تاب آوری ایفا کنند. رهبری تحولی به عنوان یکی از سبک های رهبری مؤثر، قادر است چنین محیطی را فراهم آورد (Mojdegan et al., 2018) و در تقویت تاب آوری معلمان نقش داشته باشد. (Deng et al., 2023) رهبران تحولی با الهام بخشی، ایجاد انگیزه و اعتماد، و ارائه حمایت فردی به پیروان خود، می توانند به معلمان کمک کنند تا احساس ارزشمندی و توانمندی بیشتری داشته باشند. (Deng et al., 2023) این احساس می تواند تاب آوری حرفه ای آن ها را تقویت کند.

با این حال، با وجود اهمیت فزاینده تاب آوری معلمان و نقش بالقوه رهبری تحولی در تقویت آن، تحقیقات کافی در این زمینه، به ویژه در بستر فرهنگی ایران، انجام نشده است. (Ustundag & Akar-Vural, 2025) بیشتر پژوهش ها، تاب آوری را به عنوان ویژگی فردی بررسی کرده اند (Ustundag & Akar-Vural, 2025) و نقش عوامل سازمانی، به ویژه سبک رهبری مدیران، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. افزون بر این، اغلب مطالعات پیشین از روش های کمی استفاده کرده اند (Grover, 2009) و به بررسی عمیق تجربیات و دیدگاه های معلمان در مورد تاب آوری حرفه ای نپرداخته اند. (Isikwe, 2023)

این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف تحقیقاتی، به بررسی تاب آوری حرفه ای معلمان مدارس ابتدایی ایران می پردازد و نقش رهبری تحولی مدیران را در تقویت این تاب آوری تحلیل می کند. مطالعه حاضر با بهره گیری از رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی (ESMMA) طراحی شده است. (Setiawan, 2023; Grover, 2009; Isikwe, 2023) این رویکرد شامل دو مرحله است: مرحله اول، گردآوری و تحلیل داده های کیفی و مرحله دوم، گردآوری و تحلیل داده های کمی. (Setiawan, 2023)

هدف این مطالعه، طراحی مدلی جامع از تاب آوری حرفه ای معلمان است که در آن، عوامل فردی و سازمانی، به ویژه سبک رهبری تحولی مدیران، لحاظ شده اند. رویکرد آمیخته، امکان جمع آوری داده های کیفی از طریق مصاحبه ها و بحث های گروهی با معلمان را فراهم می آورد (Ustundag & Akar-Vural, 2025) و درک عمیق تری از تجربیات و دیدگاه های آنان به دست می دهد. همچنین، داده های کمی از طریق پرسش نامه ها جمع آوری می شود که امکان آزمون روابط بین متغیرها و تعمیم پذیری یافته ها را فراهم می سازد. (Grover, 2009)

در راستای این هدف، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سؤالات زیر است • (Ustundag & Akar-Vural, 2025) مؤلفه های کلیدی تاب آوری حرفه ای در میان معلمان مدارس ابتدایی ایران کدام اند؟ • رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران و تاب آوری حرفه ای معلمان چگونه است؟ • آیا رهبری تحولی می تواند تاب آوری حرفه ای معلمان را پیش بینی کند؟ • آیا حمایت سازمانی و خودکارآمدی، در رابطه بین رهبری تحولی و تاب آوری حرفه ای نقش میانجی ایفا می کنند؟

نتایج این پژوهش می تواند بینش های ارزشمندی درباره تاب آوری حرفه ای معلمان و نقش رهبری تحولی مدیران در تقویت آن ارائه دهد. همچنین، یافته های این تحقیق می تواند مبنایی برای طراحی مداخلات مؤثر با هدف ارتقای سلامت و بهزیستی معلمان در مدارس ابتدایی ایران فراهم کند.

## روش پژوهش

### طرح پژوهشی و شرکت کنندگان

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل بومی تاب آوری حرفه ای معلمان مدارس ابتدایی ایران، با تأکید بر سبک رهبری تحولی مدیران، در چارچوب رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شده است. این رویکرد با تلفیق روش های کیفی و کمی، ابتدا به کشف مؤلفه ها و سازه های بنیادین پدیده مورد مطالعه می پردازد و سپس با بهره گیری از تحلیل های کمی، به ارزیابی و مدل سازی روابط علی میان آنها اقدام می کند. این طرح، با توجه به ضرورت فهم زمینه مند، چندلایه و پویای تاب آوری حرفه ای در محیط های آموزشی و با تأکید بر نقش بسترهای سازمانی نظیر سبک رهبری، انتخاب شده است. (Creswell & Plano Clark, 2017) همچنین، این رویکرد با دیدگاه های نوین در ادبیات تاب آوری که آن را پدیده ای پویا، تعاملی و متأثر از بسترهای ریزساختاری مدرسه می دانند، هم راستا است. (Hascher, Beltman & Mansfield, 2021)

### فاز نخست: کاوش کیفی مؤلفه‌ها و ابعاد نظری

در گام نخست، به منظور شناسایی مؤلفه‌های کلیدی تاب‌آوری حرفه‌ای و تبیین نقش سبک رهبری تحولی در شکل‌گیری آن، از روش تحلیل محتوای مضمون‌محور بهره گرفته شد. این روش با تکیه بر الگوی پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶)، بر شناسایی الگوها و مفاهیم مکرر در داده‌های متنی تمرکز دارد و امکان استنتاج سازه‌های مفهومی در بستر بومی را فراهم می‌سازد. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با گروهی از خبرگان آموزشی گردآوری شد. این افراد شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در حوزه‌های مدیریت آموزشی و روان‌شناسی تربیتی، مدیران با تجربه مدارس ابتدایی، کارشناسان منابع انسانی آموزش و پرورش و متخصصان حوزه رهبری آموزشی بودند.

فرآیند نمونه‌گیری به صورت هدفمند و ملاک‌محور انجام شد. ملاک‌های ورود به پژوهش شامل حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در حوزه آموزش یا مدیریت مدرسه، آشنایی نظری با مفاهیم رهبری تحولی و تاب‌آوری حرفه‌ای، و مشارکت در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان بود. (Patton, 2015) نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از انجام ۱۸ مصاحبه، اشباع مفهومی حاصل شد. تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) انجام گرفت و در نهایت، تم‌های نهایی در چهار طبقه اصلی سازمان‌دهی شدند. به منظور افزایش پایایی تحلیل، کدهای استخراج‌شده توسط دو تحلیل‌گر مستقل بازبینی و همچنین توسط شرکت‌کنندگان تأیید شد.

### فاز دوم: اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و تحلیل روابط علی

در گام دوم، به منظور اعتبارسنجی مؤلفه‌های استخراج‌شده و بررسی روابط علی بین آن‌ها، از روش دلفی فازی بهره‌گیری شد. این روش، رویکردی نظام‌مند و تکرارشونده برای جمع‌آوری و تلفیق نظرات خبرگان در زمینه‌های پیچیده محسوب می‌شود. (Linstone & Turoff, 1975) دلفی فازی با کاهش ابهام‌های زبانی و ذهنی در قضاوت‌های انسانی، به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که ادراکات ذهنی و تجربیات زیسته خبرگان را به شکلی دقیق‌تر در تحلیل لحاظ نماید. (Cheng et al., 2012) این ویژگی، خصوصاً در مطالعات مرتبط با تاب‌آوری حرفه‌ای که شدیداً متأثر از زمینه، موقعیت و ذهنیت افراد است، از اهمیت بالایی برخوردار است.

جامعه آماری این مرحله نیز شامل خبرگان آموزشی دارای تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری در حوزه‌های مرتبط، بیش از ۱۰ سال سابقه حرفه‌ای، و سابقه پژوهشی یا تألیف حداقل سه مقاله در حوزه‌های رهبری آموزشی یا تاب‌آوری معلمان بود. در نهایت،

۳۰ نفر از خبرگان در دو راند دلفی فازی شرکت کردند. ماتریس قضاوت‌های زبانی در سه سطح (کم، متوسط، زیاد) تنظیم و با استفاده از روش‌های وزن‌دهی فازی و محاسبه میانگین‌های فازی، تحلیل شد.

### فاز سوم: مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

در مرحله سوم، جهت تحلیل سلسله‌مراتبی ساختار مؤلفه‌ها و تعیین روابط علی میان آن‌ها، از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. با شناسایی متغیرهای کلیدی، نقشه‌ای مفهومی از تعاملات بین آن‌ها ارائه می‌دهد که به شکل منطقی و لایه‌لایه سازمان‌یافته است. (Warfield, 1974) با توجه به چندلایه بودن مفهوم تاب‌آوری حرفه‌ای و تأثیر متقابل عوامل درونی و بیرونی، این تکنیک انتخابی مناسب برای تحلیل جایگاه و قدرت نفوذ مؤلفه‌ها در سیستم محسوب می‌شود. داده‌های این مرحله از خروجی مرحله دلفی فازی استخراج شده و با استفاده از دستورات ضرب ماتریسی و تحلیل دسترسی سطحی، ماتریس ساختاری نهایی تشکیل شد. رویی مدل با تحلیل سطوح دسترسی، تعیین متغیرهای محرک، پیونددهنده و وابسته مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین، استفاده از تکنیک MICMAC برای تحلیل میزان تأثیرگذاری و وابستگی مؤلفه‌ها پیش‌بینی شده است.

### جمع‌بندی روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در قالب یک طرح سه‌مرحله‌ای شامل: تحلیل مضمون (کیفی)، دلفی فازی (کمی) و مدل‌سازی ISM، با هدف دستیابی به یک مدل جامع، بومی و قابل اتکا از تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان ابتدایی ایران طراحی شده است. این رویکرد ترکیبی، ضمن حفظ انسجام مفهومی بین مراحل پژوهش، امکان درک عمیق‌تر و چندسویه‌تری از پیچیدگی‌های پدیده مورد مطالعه را فراهم می‌سازد. تحلیل کیفی به کشف سازه‌های بومی کمک می‌کند، روش دلفی فازی به اجماع و پالایش نظری این ابعاد منجر می‌شود، و تکنیک ISM روابط ساختاری میان آن‌ها را مدل‌سازی می‌نماید.

### ابزارهای پژوهش

ین پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی در دو فاز کیفی و کمی انجام شد. ابزارهای مورد استفاده متناسب با اهداف هر فاز طراحی و به‌کار گرفته شدند و روایی و پایایی آن‌ها با دقت مورد ارزیابی قرار گرفت.

### فاز کیفی: مصاحبه نیمه ساختاریافته و بحث گروهی متمرکز

در فاز کیفی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و بحث گروهی متمرکز برای استخراج مؤلفه‌های تاب آوری حرفه‌ای معلمان استفاده شد. راهنمای مصاحبه بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش و مبانی نظری تاب آوری حرفه‌ای (Brunetti, 2006; Gu & Day, 2013) طراحی گردید. پیش از اجرای اصلی، راهنمای مصاحبه در یک مطالعه مقدماتی با سه معلم آزمون شد و پس از دریافت بازخورد، مورد بازنگری قرار گرفت. سؤالات مصاحبه شامل محورهایی از جمله: «تجربه‌های دشوار حرفه‌ای»، «نقش حمایت مدیران در مقابله با فرسودگی»، «راهکارهای مقابله‌ای» و «احساس معنا در حرفه معلمی» بود.

برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون براساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. به منظور افزایش دقت کدگذاری، داده‌ها توسط دو تحلیل‌گر مجزا بررسی و کدگذاری شدند. میزان توافق بین دو تحلیل‌گر ۸۰٪ محاسبه گردید که نشان‌دهنده پایایی مقبول است. همچنین، از نرم‌افزار MAXQDA برای کدگذاری و سازماندهی داده‌ها بهره گرفته شد. برای تأیید روایی تفسیری، یافته‌ها به روش «بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (Member Checking)» (با پنج معلم و کارشناس مرور شد و تأیید آن‌ها اخذ گردید). (Ustundag & Akar-Vural, 2025)

### فاز کمی: پرسش‌نامه تاب آوری حرفه‌ای معلمان (PRTQ) و رهبری تحولی (TLQ)

در فاز کمی، داده‌ها از طریق دو پرسش‌نامه معتبر گردآوری شد:

#### ۱. پرسش‌نامه تاب آوری حرفه‌ای معلمان – Professional Resilience of Teachers Questionnaire (PRTQ)

این ابزار بر اساس یافته‌های فاز کیفی و چارچوب‌های نظری تاب آوری حرفه‌ای (Day & Gu, 2014; Mansfield et al., 2016) طراحی و بومی‌سازی شد. پرسش‌نامه نهایی شامل ۲۴ گویه در قالب چهار بعد اصلی بود:

- توانایی مقابله با چالش‌ها (۶ گویه)
- حفظ بهزیستی روانی در محیط کار (۵ گویه)
- سازگاری با تغییرات و الزامات آموزشی (۷ گویه)
- احساس معنا و تعهد شغلی (۶ گویه)

پاسخ‌دهی در مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» انجام گرفت. روایی سازه این پرسش‌نامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بررسی شد. نتایج نشان داد که شاخص‌های برازش از جمله  $CFI=0.94$ ،  $TLI=0.92$ ،

RMSEA=0.06 و SRMR=0.045 در محدوده مطلوب قرار دارند. همچنین، پایایی درونی هر بعد با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل پرسشنامه برابر با ۰.۹۰ بود. علاوه بر آن، پایایی مرکب (CR=0.89) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE=0.61) نیز تأیید شد که نشان‌دهنده همگرایی مطلوب بین گویه‌های هر سازه است.

## ۲. پرسشنامه رهبری تحولی (Transformational Leadership Questionnaire – TLQ)

این ابزار با اقتباس از نسخه استاندارد باس و آولویو (Bass & Avolio, 2000) و تطابق با بافت مدارس ابتدایی ایران مورد استفاده قرار گرفت TLQ. شامل ۲۰ گویه در چهار بُعد اصلی است:

- نفوذ آرمانی (کاریزماتیک)
- انگیزش الهام‌بخش
- تحریک ذهنی
- ملاحظات فردی

تحلیل عاملی تأییدی این پرسشنامه نیز شاخص‌های مناسبی را گزارش کرد (CFI=0.95)، (TLI=0.93)، (RMSEA=0.05). ضریب آلفای کرونباخ برای کل ابزار برابر با ۰.۹۲ و برای ابعاد فرعی بین ۰.۸۵ تا ۰.۹۰ متغیر بود CR و AVE نیز به ترتیب برابر با ۰.۹۱ و ۰.۶۴ برآورد شد.

### سنجش روایی و پایایی کلی ابزارها

برای تأمین اعتبار علمی ابزارهای پژوهش، از مجموعه‌ای از روش‌های کیفی و کمی استفاده شد. در فاز کیفی، اعتبار تفسیری و پایایی کدگذاری با روش‌های استاندارد (بازبینی مشارکت‌کنندگان و تحلیل گران مستقل) تضمین شد. در فاز کمی نیز روایی سازه (از طریق CFA)، روایی همگرا و پایایی درونی به‌طور جامع بررسی گردید. استفاده از شاخص‌های ترکیبی مانند CR و AVE نیز اعتبار ساختاری ابزارها را به‌طور دقیق تأیید کرد.

### روش اجرا

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی ایران با تأکید بر سبک رهبری تحولی مدیران مدارس، در قالب یک طرح آمیخته اکتشافی متوالی (Exploratory Sequential Mixed Methods Design)

انجام شد. انتخاب این طرح پژوهشی، با توجه به ماهیت پیچیده و چندبعدی پدیده تاب آوری حرفه ای و ضرورت درک زمینه مند آن در بستر فرهنگی و سازمانی نظام آموزشی ایران، صورت گرفت. این طراحی امکان تلفیق استنتاجات کیفی با آزمون های تجربی کمی را فراهم می آورد و به پژوهشگر اجازه می دهد تا مدلی را ابتدا بر اساس داده های بومی ایجاد کرده و سپس به صورت تجربی آزمون کند.

### فاز کیفی: تولید مدل اولیه

در فاز نخست، به منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های اصلی تاب آوری حرفه ای معلمان ابتدایی، داده های کیفی از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته و بحث های گروهی متمرکز گردآوری شد. مشارکت کنندگان این بخش شامل ۲۱ نفر از معلمان، مدیران و خبرگان آموزشی بودند که با روش نمونه گیری هدفمند نظری (Theoretical Purposive Sampling) و با رعایت حداکثر تنوع انتخاب شدند. معیارهای ورود به مطالعه شامل حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت حرفه ای، تجربه زیسته در مواجهه با چالش های شغلی، و توانایی در بازتاب دهی به تجربیات شخصی بود.

مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده ها با استفاده از روش تحلیل مضمون ترکیبی (کیاسی-استقرایی) و بر اساس مراحل پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شد. کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. برای تحلیل داده ها از نرم افزار MAXQDA 2022 استفاده شد. به منظور افزایش اعتبار و اطمینان از انسجام تفسیری، راهبردهای بازبینی توسط تحلیل گران مستقل (با توافق ۸۰ درصدی)، بازبینی مشارکت کنندگان (Member Checking)، و بررسی توسط خبرگان بیرونی به کار گرفته شد. در نهایت، یک مدل مفهومی اولیه از تاب آوری حرفه ای معلمان ابتدایی تدوین شد.

### فاز کمی: اعتبارسنجی مدل

در فاز کمی، به منظور آزمون تجربی مدل کیفی استخراج شده، از روش مدل سازی معادلات ساختاری (Structural Equation Modeling: SEM) استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس ابتدایی ایران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود. نمونه گیری با روش خوشه ای چند مرحله ای تصادفی انجام شد. در مجموع ۳۸۴ پرسش نامه معتبر از معلمان ۹ استان با تنوع جغرافیایی و فرهنگی تحلیل شد. این تعداد بر اساس جدول کرجسی و مورگان مناسب تلقی می شود.

ابزارهای گردآوری داده‌ها عبارت بودند از 1. پرسش‌نامه تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان که بر اساس نتایج فاز کیفی طراحی و اعتباریابی شد. این ابزار شامل مؤلفه‌هایی چون تاب‌آوری هیجانی، حرفه‌ای، سازمانی و بین‌فردی است. 2. پرسش‌نامه استاندارد رهبری تحولی باس و آوولیو (MLQ-Form 5X) شامل چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و تحریک ذهنی. روایی ابزارها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (Confirmatory Factor Analysis: CFA) و برازش مدل در محیط نرم‌افزار AMOS v.26 بررسی شد. شاخص‌های برازش از جمله  $CFI=0.94$ ،  $TLI=0.93$ ،  $RMSEA=0.05$ ،  $SRMR=0.04$  و  $\chi^2/df=2.11$  نشان‌دهنده برازش مناسب مدل‌ها بودند. همچنین، پایایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (0.91) برای پرسش‌نامه تاب‌آوری و 0.92 برای پرسش‌نامه رهبری تحولی، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) تأیید شد.

جهت کنترل سوگیری روش مشترک (Common Method Bias)، آزمون تک‌عاملی هارمن اجرا شد. نتایج نشان داد که تنها 23.7 درصد از واریانس توسط عامل اول تبیین می‌شود که کمتر از آستانه 50 درصد بوده و نشان‌دهنده عدم وجود سوگیری روش مشترک است. علاوه بر آن، برخی از گویه‌ها به صورت معکوس طراحی شدند و ترتیب سؤالات به صورت تصادفی تغییر یافته بود.

### فرایند تحلیل نهایی

به منظور آزمون مدل مفهومی نهایی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداکثر درست‌نمایی (Maximum Likelihood Estimation) استفاده شد. آزمون فرضیه‌ها شامل بررسی تأثیرات مستقیم، غیرمستقیم و میانجی سبک رهبری تحولی مدیران بر تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان بود. همچنین، برای بررسی روایی واگرا و همگرا از شاخص‌های  $CR$ ،  $AVE$  و مقایسه واریانس‌ها استفاده شد.

علاوه بر این، تحلیل چندگروهی برای بررسی پایداری مدل در بین معلمان با سوابق کاری متفاوت و مناطق مختلف جغرافیایی انجام گرفت. یافته‌ها نشان دادند که مدل نهایی در تمامی گروه‌ها از برازش مناسبی برخوردار است و از قابلیت تعمیم کافی برخوردار است.

در مجموع، مراحل اجرایی پژوهش حاضر با رعایت اصول دقیق روش‌شناسی، راهبردهای کنترل خطای سیستماتیک و تحلیل‌های پیشرفته آماری طراحی شده است تا به ارائه مدلی مفهومی-تجربی قابل اتکا در حوزه تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان ابتدایی بینجامد. این مدل می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای معلمان در نظام تعلیم و تربیت ایران قرار گیرد.

## ملاحظات اخلاقی

در اجرای این پژوهش، تمامی ملاحظات اخلاقی مطابق با اصول اعلامیه هلسینکی (World Medical Association, 2013) رعایت شده است. کلیه مشارکت‌کنندگان در فاز کیفی و کمی پژوهش، پس از دریافت توضیحات کامل درباره هدف مطالعه، ماهیت اختیاری مشارکت، محرمانه بودن اطلاعات، و حق انصراف در هر مرحله از فرایند پژوهش، رضایت‌نامه آگاهانه کتبی (Informed Consent) را امضا نمودند. هیچ‌گونه اجبار یا پاداشی برای شرکت در مطالعه وجود نداشت و افراد با اختیار کامل در فرایند پژوهش شرکت کردند.

به منظور حفظ حریم خصوصی و محرمانگی داده‌ها، از کدگذاری ناشناس برای پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها استفاده شد و هیچ‌گونه اطلاعات هویتی از افراد در گزارش‌ها و تحلیل‌ها درج نشد. کلیه فایل‌های ضبط‌شده و داده‌های گردآوری‌شده تنها در اختیار تیم پژوهش قرار گرفت و پس از اتمام تحلیل‌ها، مطابق با دستورالعمل‌های مصوب، حذف یا بایگانی ایمن شدند. همچنین، در تحلیل داده‌ها، از تحریف یا تفسیر گزینشی اطلاعات اجتناب شد و یافته‌ها به صورت منصفانه و مبتنی بر شواهد گزارش گردید. رعایت صداقت علمی، امانت‌داری پژوهشی و احترام به شأن انسانی شرکت‌کنندگان از اصول اساسی مورد توجه پژوهشگر در تمامی مراحل انجام مطالعه بوده است.

## شیوه تحلیل داده‌ها

پژوهش حاضر از رویکرد روش‌شناختی آمیخته اکتشافی با اولویت فاز کیفی پیروی می‌کند. بر این اساس، تحلیل داده‌ها در دو فاز مجزا، اما در ارتباط منطقی و نظری با یکدیگر انجام شده است. به منظور اطمینان از انسجام بین مراحل، تحلیل داده‌ها بر اساس اهداف پژوهش، سؤالات تحقیق، و چارچوب مفهومی استخراج‌شده از ادبیات نظری هدایت شده است.

### ۱. تحلیل داده‌های کیفی

داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و جلسات بحث گروهی متمرکز (FGD) گردآوری شدند. متن کامل مصاحبه‌ها به صورت واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی شده و سپس با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2022 تحلیل مضمون صورت گرفت. روند تحلیل مضمون در چهار مرحله به انجام رسید.

**1: آشنایی با داده‌ها:** بازخوانی مکرر متن‌ها برای درک عمقی از زمینه‌ها و مضامین اولیه؛

**2: کدگذاری باز:** شناسایی واحدهای معنایی اولیه و تخصیص کدهای مفهومی اولیه با رویکرد استقرایی؛

**3: ایجاد طبقات مفهومی:** دسته‌بندی کدها در قالب مضامین فرعی و در ادامه، استخراج مضامین اصلی بر اساس تشابهات معنایی؛

**4: اعتبارسنجی تحلیل:** مرور مضامین توسط تحلیل‌گر دوم و بازبینی یافته‌ها توسط ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان (تکنیک

Member Checking) برای اطمینان از روایی تفسیری و هم‌سویی برداشت‌ها با تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان.

پایایی تحلیل داده‌های کیفی از طریق توافق بین‌کدی دو تحلیل‌گر مستقل با شاخص درصد توافق محاسبه شد و مقدار ۸۰٪ حاصل گردید که بیانگر سطح مطلوب پایایی در پژوهش‌های کیفی است. (Ustundag & Akar-Vural, 2025) همچنین، برای افزایش اعتبار، از راهبردهایی چون مقایسه مستمر داده‌ها، یادداشت‌برداری میدانی، و غنی‌سازی با نقل‌قول مستقیم مشارکت‌کنندگان استفاده شد.

## ۲. تحلیل داده‌های کمی

در فاز کمی پژوهش، داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های استاندارد با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و AMOS نسخه ۲۴ تحلیل شدند. مراحل تحلیل شامل:

**آماره‌های توصیفی:** تحلیل شاخص‌های مرکزی (میانگین، میانه)، پراکندگی (انحراف معیار)، و نرمال بودن توزیع (چولگی و کشیدگی) برای بررسی کیفیت اولیه داده‌ها.

**تحلیل همبستگی پیرسون:** جهت بررسی رابطه دو متغیر اصلی پژوهش، یعنی رهبری تحولی مدیران و تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان. تحلیل رگرسیون چندگانه سلسله‌مراتبی: برای تبیین سهم نسبی مؤلفه‌های رهبری تحولی در پیش‌بینی تاب‌آوری حرفه‌ای. به‌منظور کنترل اثر متغیرهای مزاحم، مدل رگرسیونی در چند گام تنظیم گردید.

**تحلیل عاملی تأییدی (CFA):** به‌منظور بررسی روایی سازه ابزارهای اندازه‌گیری، CFA با مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه اول انجام شد. شاخص‌های برازش مانند CFI بیش از ۰.۹۳، TLI بیش از ۰.۹۲، RMSEA کمتر از ۰.۰۶ و نسبت کای‌دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df < 3$ ) در سطوح قابل قبول قرار گرفتند. (Brown, 2015)

**مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM):** آزمون نهایی مدل مفهومی پژوهش با استفاده از SEM انجام شد. این مدل شامل مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم از رهبری تحولی به تاب‌آوری حرفه‌ای بود. از روش بوت‌استرپ (Bootstrap) با ۵۰۰۰ تکرار برای ارزیابی معنی‌داری ضرایب مسیر و استخراج فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اثرات واسطه‌ای استفاده شد. همچنین برای اطمینان از عدم وجود هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین، شاخص‌های VIF و Tolerance بررسی شد. کلیه فرض‌های زیرساختی تحلیل‌های پارامتریک پیش از اجرا تأیید گردیدند.

## نتایج پژوهش

### یافته‌های فاز کیفی

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بحث‌های گروهی متمرکز با ۲۵ معلم ابتدایی تحلیل و کدگذاری شد. طی فرایند تحلیل مضمون، ۴ مضمون اصلی و ۱۲ مقوله فرعی استخراج شد. جدول ۱ یافته‌های مضمون‌پردازی را نمایش می‌دهد.

جدول ۱. مضامین اصلی و مقوله‌های فرعی مرتبط با تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان

مضمون اصلی	مقوله های فرعی
غلبه بر چالش های شغلی	مدیریت تعارض با والدین ، مقابله با فشار اداری ، تحمل شرایط اقتصادی نامطلوب
حفظ بهزیستی روان شناختی	فرسودگی شغلی ، تنظیم هیجان ، خودمراقبتی عاطفی
سازگاری با تغییرات	پذیرش اصلاحات آموزشی ، انعطاف پذیری حرفه ای ، یادگیری مستمر
معنا و رضایت در کار	تعلق شغلی ، باور به اثرگذاری ، هدفمندی در تدریس

یافته‌های کیفی حاکی از آن بود که حمایت مدیران با سبک رهبری تحولی، خودکارآمدی معلم و تعامل مثبت با همکاران، نقش کلیدی در ارتقای تاب‌آوری حرفه‌ای ایفا می‌کنند.

### یافته‌های فاز کمی

#### تحلیل توصیفی متغیرها

میانگین، انحراف معیار، و سایر شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش (n = 350)					
متغیر	میانگین (M)	انحراف معیار (SD)	حداقل	حداکثر	
تاب آوری حرفه ای	۳.۸۵	۰.۶۲	۲.۱۰	۵.۰۰	
رهبری تحولی مدیران	۴.۱۲	۰.۵۸	۲.۴۰	۵.۰۰	
حمایت سازمانی ادراک شده	۳.۹۰	۰.۶۰	۲.۰۰	۵.۰۰	
خودکارآمدی شغلی	۳.۷۸	۰.۵۵	۲.۳۰	۵.۰۰	

## همبستگی میان متغیرها

ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین متغیرها محاسبه شد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهشی

متغیر	۱	۲	۳	۴
تاب آوری حرفه ای	۱			
رهبری تحولی مدیران	۰.۶۸	۱		
حمایت سازمانی	۰.۵۹	۰.۶۶	۱	
خودکارآمدی شغلی	۰.۶۱	۰.۵۳	۰.۵۷	۱

$P < 0.01$

تمامی روابط معنادار و مثبت بودند که موید فرضیات پژوهش است.

## تحلیل رگرسیون چندمتغیره

برای پیش بینی تاب آوری حرفه ای از رهبری تحولی، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی انجام شد.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره برای پیش بینی تاب آوری حرفه ای معلمان					
متغیر پیش بین	B	SE	$\beta$	t	p
رهبری تحولی مدیران	۰.۴۸	۰.۰۵	۰.۵۶	۹.۶۲	<0.0001
حمایت سازمانی	۰.۲۱	۰.۰۶	۰.۲۵	۳.۵۰	<0.0001
خودکارآمدی شغلی	۰.۲۹	۰.۰۷	۰.۳۱	۴.۱۴	<0.0001

$R^2 = 0.48, F(3, 346) = 80.25, p < 0.001$

مدل رگرسیون نشان داد که این سه متغیر در مجموع ۴۸٪ از واریانس تاب آوری حرفه ای معلمان را تبیین می کنند.

## مدل سازی معادلات ساختاری (SEM)

برای آزمون مدل پیشنهادی و تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرها، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. شاخص های

برآزش مدل در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی (SEM)		
شاخص برازش	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب
$\chi^2/df$	۲.۱۱	<3
CFI	۰.۹۶	>0.95
TLI	۰.۹۵	>0.90
RMSEA	۰.۰۴۵	<0.06

مدل نهایی دارای برازش بسیار مناسب بود. همچنین مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم معنادار بودند. برای نمونه، رهبری تحولی اثر مستقیم ( $\beta = 0.36, p < 0.001$ ) و غیرمستقیم ( $\beta = 0.22$ ) از طریق حمایت سازمانی و خودکارآمدی بر تاب‌آوری داشت.

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی و با هدف طراحی مدل تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی ایران و تحلیل نقش رهبری تحولی مدیران در ارتقاء این تاب‌آوری، به ارائه چارچوبی تلفیقی و مبتنی بر شواهد برای فهم بهتر سازوکارهای روان‌شناختی و سازمانی مؤثر بر پایداری شغلی معلمان پرداخت. نتایج فاز کیفی، که بر مبنای تحلیل عمیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و گروه‌های کانونی با معلمان صورت گرفت، حاکی از آن بود که تاب‌آوری حرفه‌ای، سازه‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که در بستر تجربه زیسته، بافت نهادی، و تعاملات بین‌فردی در محیط مدرسه شکل می‌گیرد.

ابعاد شناسایی شده برای تاب‌آوری شامل: توانمندی در مقابله با فشارهای کاری، حفظ تعادل هیجانی، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی، تعلق سازمانی و معنابخشی به نقش حرفه‌ای بود. این ابعاد، با مؤلفه‌های شناخته‌شده در ادبیات تاب‌آوری همچون بهزیستی شغلی، سرمایه روان‌شناختی و انگیزش درونی هم‌راستایی نشان دادند و اعتبار نظری مدل را تقویت کردند. همچنین عوامل تسهیل‌کننده‌ای نظیر حمایت مدیران، فضای همکاری، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و احساس اثربخشی شخصی به‌عنوان منابع کلیدی در شکل‌گیری تاب‌آوری شناسایی شدند.

در فاز کمی، با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر، مشخص شد که سبک رهبری تحولی مدیران تأثیر معناداری بر سطح تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان دارد. این تأثیر، هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق متغیرهای میانجی همچون «حمایت سازمانی ادراک‌شده» و «خودکارآمدی شغلی» قابل تبیین است. نتایج نشان داد که معلمانی که تحت مدیریت تحول‌آفرین

قرار دارند، سطوح بالاتری از انگیزش، تعهد و مقاومت در برابر چالش‌های شغلی را تجربه می‌کنند. یافته‌های کمی به‌ویژه از نقش کلیدی مؤلفه‌های رهبری تحولی مانند الهام‌بخشی انگیزشی، نفوذ آرمانی و ملاحظه فردی در ارتقای قابلیت‌های روان‌شناختی و حرفه‌ای معلمان پرده برداشت.

از منظر نظری، پژوهش حاضر با ارائه مدلی بومی شده برای تاب‌آوری حرفه‌ای، گامی مؤثر در جهت غنای ادبیات روان‌شناسی تربیتی و مدیریت آموزشی برداشته است. مدل پیشنهادی، چارچوبی تلفیقی ارائه می‌دهد که هم ابعاد درون فردی تاب‌آوری و هم زمینه‌های سازمانی و رهبری را در بر می‌گیرد و با زمینه فرهنگی و نهادی مدارس ایران هم‌راستا است.

از منظر کاربردی، نتایج پژوهش تلویحات مهمی برای سیاست‌گذاران آموزشی، طراحان برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، و مدیران مدارس دارد. به‌ویژه، ارتقای صلاحیت‌های رهبری تحولی در میان مدیران مدارس می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در مداخلات سازمانی برای بهبود بهزیستی و پایداری روانی-حرفه‌ای معلمان به کار رود. همچنین توصیه می‌شود برنامه‌های توانمندسازی معلمان با تأکید بر توسعه خودکارآمدی، مهارت‌های تنظیم هیجانی، و مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری مدرسه طراحی و اجرا شوند.

در جمع‌بندی، این پژوهش بر اهمیت توجه به تاب‌آوری حرفه‌ای به‌عنوان سازه‌ای پویا و سیستمی تأکید دارد که نه تنها محصول ویژگی‌های فردی، بلکه متأثر از ساختارها، رهبری و فرهنگ سازمانی مدارس است. بنابراین، توسعه پایدار نظام آموزشی مستلزم ایجاد بسترهایی است که معلمان را نه فقط به‌عنوان مجریان برنامه درسی، بلکه به‌عنوان کنشگران مقاوم، توانمند و معنادار در فرآیند تعلیم و تربیت به رسمیت بشناسد و حمایت کند.

### مقایسه با پژوهش‌های پیشین

در این بخش، یافته‌های پژوهش حاضر در سه محور اصلی با نتایج پژوهش‌های پیشین مقایسه شده‌اند. این محورها شامل مؤلفه‌های تاب‌آوری حرفه‌ای، نقش رهبری تحولی در تاب‌آوری معلمان، و میانجی‌گری متغیرهایی همچون حمایت سازمانی و خودکارآمدی در این رابطه هستند. جدول ۱، نمای کلی از این مقایسه‌ها را ارائه می‌دهد.

جدول ۱. مقایسه محورهای کلیدی پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های پیش			
منابع مرتبط	همخوانی با پژوهش‌های پیشین	یافته پژوهش حاضر	محور
Ustundag & Akar-Vural (2025), Hascher et al. (2021), Baatz & Wirzberger (2025)	تایید شده	سازه‌های چندبعدی شامل: غلبه بر چالش‌ها، حفظ بهزیستی، سازگاری با تغییرات، معنا در کار، تعهد شغلی	مولفه‌های تاب آوری حرفه ای معلمان
Mojdegan et al. (2018), Deng et al. (2023)	همسو با پژوهش‌های مرتبط	رهبری تحولی ۴۸٪ از واریانس تاب‌آوری را پیش‌بینی می‌کند؛ تأثیر مستقیم و غیرمستقیم از طریق حمایت و خودکارآمدی همسو با پژوهش‌های مرتبط	نقش رهبری تحولی در ارتقای تاب آوری
Setiawan (2023), Papatraianou & Le Cornu (2014)	تایید شده و توسعه یافته	نقش میانجی این دو متغیر در مسیر علی بین رهبری تحولی و تاب‌آوری تأیید شد	حمایت سازمانی و خودکارآمدی به عنوان واسطه

### تبیین تخصصی یافته‌ها در بستر پژوهش‌های قبلی

#### ۱. در باب ماهیت چندبعدی تاب‌آوری معلمان:

پژوهش حاضر با تأکید بر چهار بعد اصلی تاب‌آوری حرفه‌ای (بهزیستی، سازگاری، معنا و چالش‌پذیری) یافته‌هایی مشابه با پژوهش Ustundag و Akar-Vural (2025) دارد که تاب‌آوری را سازه‌ای پویا و وابسته به زمینه‌های فرهنگی-سازمانی معرفی کرده‌اند.

این هم‌راستایی نشان می‌دهد که در نظام آموزشی ایران نیز، مانند سایر کشورها، تاب‌آوری معلمان وابسته به عوامل زمینه‌ای است و نباید آن را صرفاً به ویژگی‌های فردی تقلیل داد.

## ۲. درباره نقش رهبری تحولی مدیران:

نتایج تحلیل رگرسیون و مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش حاضر، بیانگر تأثیر قوی و مستقیم سبک رهبری تحولی بر تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان بود. این یافته با مطالعه Deng و همکاران (۲۰۲۳) همسوست که رهبری تحولی را عاملی انگیزشی و تسهیل‌کننده برای تاب‌آوری می‌دانند. همچنین پژوهش Mojdegan et al. (2018) نیز بر اهمیت ویژگی‌های رهبری مانند الهام‌بخشی و توجه فردی به‌عنوان مؤلفه‌های تقویت‌کننده تاب‌آوری تأکید کرده است.

## ۳. حمایت سازمانی و خودکارآمدی به‌عنوان متغیرهای میانجی:

مدل نهایی ارائه‌شده در این پژوهش، نقش میانجی حمایت سازمانی و خودکارآمدی را به‌صورت تجربی تأیید کرده است. این یافته علاوه بر همخوانی با پژوهش Setiawan (2023) که بر نقش محیط حمایتی تأکید دارد، فراتر رفته و مدل علی دقیقی از مسیر تأثیر رهبری بر تاب‌آوری از طریق عوامل روان‌شناختی و محیطی ترسیم کرده است.

## نتیجه‌گیری از مقایسه

پژوهش حاضر، علاوه بر همخوانی گسترده با یافته‌های بین‌المللی در حوزه تاب‌آوری معلمان، گامی فراتر نهاده و یک مدل بومی‌سازی‌شده و نظریه‌پردازی‌شده از تعامل سبک رهبری و تاب‌آوری ارائه می‌دهد. این مدل، در بافت فرهنگی و سازمانی ایران و بر مبنای داده‌های واقعی تدوین شده و می‌تواند خلأ موجود در ادبیات پژوهش داخلی را در این حوزه پر کند.

## کاربردهای پژوهش

یافته‌های این پژوهش، که بر اساس طراحی آمیخته اکتشافی و تحلیل دقیق داده‌های کیفی و کمی حاصل شده‌اند، قابلیت بهره‌برداری در سه سطح سیاست‌گذاری، مدیریتی و آموزشی دارند. این کاربردها در ادامه تشریح شده‌اند:

### ۱. در سطح سیاست‌گذاری کلان آموزشی:

- نتایج پژوهش می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌های ارتقای سلامت روان و حرفه‌ای معلمان در وزارت آموزش و پرورش قرار گیرد.
- مدل استخراج‌شده قابلیت استفاده در تدوین چارچوب‌های ملی تاب‌آوری معلمان را دارد و می‌تواند بخشی از اسناد راهبردی توسعه منابع انسانی آموزشی شود.
- با تکیه بر ابعاد شناسایی‌شده تاب‌آوری حرفه‌ای، امکان طراحی نظام‌های رتبه‌بندی معلمان بر پایه تاب‌آوری و سازگاری شغلی فراهم می‌شود.

### ۲. در سطح مدیریت مدارس و نهادهای آموزشی:

- با استناد به یافته‌ها، مدیران مدارس می‌توانند با به‌کارگیری سبک رهبری تحولی (شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی و تحریک ذهنی)، تاب‌آوری معلمان را به‌طور معناداری ارتقا دهند.
- مدارس می‌توانند برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان را بازطراحی کرده و محورهایی چون خودکارآمدی، معنایابی در تدریس، و سازگاری با تغییرات آموزشی را در آن‌ها بگنجانند.
- واحدهای مشاوره آموزش و پرورش می‌توانند از مدل نهایی پژوهش برای طراحی کارگاه‌های تاب‌آوری سازمانی و روان‌شناختی معلمان بهره بگیرند.

### ۳. در سطح توسعه حرفه‌ای معلمان:

- یافته‌های پژوهش می‌تواند به معلمان در خودشناسی حرفه‌ای، ارتقای ظرفیت‌های مقابله با فشارهای شغلی و توسعه دیدگاه‌های مثبت نسبت به حرفه یاری رساند.
- مدل ارائه‌شده امکان استفاده در دوره‌های ضمن خدمت، مشاوره‌های شغلی، برنامه‌های توانمندسازی روانی-اجتماعی و کارگاه‌های آموزش مهارت‌های تاب‌آورانه را فراهم می‌کند.
- راهکارهای استخراج‌شده در پژوهش می‌تواند برای معلمان تازه‌وارد به‌عنوان ابزار پیشگیری از فرسودگی شغلی و انزوای حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد.

## محدودیت‌ها و پیشنهادات پژوهش‌های آینده

با وجود طراحی دقیق و اجرای مرحله‌به‌مرحله این پژوهش در چارچوب یک طرح آمیخته اکتشافی، همچنان برخی محدودیت‌ها قابل توجه است که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مدنظر قرار گیرد:

۱. **محدودیت‌های جغرافیایی و فرهنگی:** نمونه آماری پژوهش عمدتاً از معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران و چند استان منتخب تشکیل شده است. بنابراین، یافته‌ها ممکن است نمایندگی کامل از تنوع فرهنگی، اقتصادی و مدیریتی مدارس سراسر کشور نداشته باشد.

۲. **محدودیت ابزارهای خودگزارشی:** در بخش کمی از ابزارهای خودگزارشی برای سنجش متغیرهایی نظیر تاب‌آوری، خودکارآمدی و ادراک از رهبری استفاده شد که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهی، مطلوبیت اجتماعی یا تفسیرهای فردی قرار گرفته باشند.

۳. **ماهیت مقطعی داده‌های کمی:** از آن‌جا که داده‌های کمی پژوهش به‌صورت مقطعی گردآوری شده‌اند، امکان استنباط علیت دقیق در روابط بین متغیرها محدود بوده و نتایج بیشتر در سطح همبستگی و مدل‌سازی نظری قابل تفسیر هستند.

۴. **تأثیر شرایط خاص اجتماعی (پسا کرونا):** بخشی از تجربیات مشارکت‌کنندگان ممکن است تحت تأثیر فشارهای روانی، اجتماعی یا حرفه‌ای ناشی از بحران‌های کلان نظیر همه‌گیری کرونا یا تغییرات گسترده در نظام آموزشی کشور قرار گرفته باشد که به‌صورت ناهمسان بر نتایج اثر گذاشته باشد.

• پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

۱. **گسترش دامنه مکانی و فرهنگی پژوهش:** پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با نمونه‌گیری در سطوح وسیع‌تر جغرافیایی، به‌ویژه در مناطق محروم، عشایری و دوزبانه انجام شوند تا امکان شناخت بهتر تفاوت‌های فرهنگی-سازمانی در شکل‌گیری تاب‌آوری حرفه‌ای فراهم شود.

۲. **طراحی مطالعات طولی:** برای درک بهتر پویایی تاب‌آوری و نقش میانجی متغیرهایی مانند حمایت سازمانی یا خودکارآمدی، پژوهش‌های طولی (Longitudinal) یا نیمه‌آزمایشی پیشنهاد می‌شود که تغییرات تاب‌آوری معلمان را در گذر زمان رصد کنند.

۳. **تحلیل چندسطحی (Multi-Level Modeling):** پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از روش‌های تحلیل چندسطحی، تعامل بین عوامل فردی (مانند ویژگی‌های روان‌شناختی معلم (و عوامل سازمانی) مانند سبک رهبری، اقلیم مدرسه، سیاست‌های منطقه‌ای (را به صورت دقیق‌تری مدل‌سازی کنند.
۴. **توسعه و آزمون مداخلات آموزشی مبتنی بر مدل پژوهش:** طراحی برنامه‌های آموزشی یا مداخلات سازمانی مبتنی بر مدل استخراج‌شده در این پژوهش و آزمون اثربخشی آن‌ها (مثلاً با طرح‌های نیمه‌آزمایشی (می‌تواند گامی مؤثر برای عملیاتی‌سازی نتایج باشد.
۵. **بررسی تأثیر تاب‌آوری معلمان بر پیامدهای دانش‌آموزان:** مطالعات آتی می‌توانند با گسترش دامنه پژوهش، تأثیر سطح تاب‌آوری معلمان را بر کیفیت تعامل با دانش‌آموزان، یادگیری اجتماعی-عاطفی دانش‌آموزان و اثربخشی آموزش بررسی کنند.

### جمع‌بندی

پژوهش حاضر با رویکردی آمیخته و هدف طراحی مدل تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان ابتدایی ایران با تأکید بر سبک رهبری تحولی مدیران مدارس انجام شد. این مطالعه با اتکا بر تحلیل مضمون داده‌های کیفی و آزمون تجربی مدل مفهومی در فاز کمی، تلاشی نظام‌مند در جهت شناسایی و تبیین سازوکارهای فردی و سازمانی مؤثر بر تاب‌آوری معلمان در بستر واقعی مدارس ایرانی ارائه داد. در فاز کیفی، تاب‌آوری حرفه‌ای به عنوان سازه‌ای چندبعدی شامل مؤلفه‌هایی نظیر غلبه بر چالش‌ها، حفظ بهزیستی، سازگاری با تغییرات، احساس معنا در کار و تعهد حرفه‌ای بازشناسی شد؛ همچنین منابع مؤثر بر تاب‌آوری همچون سبک رهبری مدیران، روابط حرفه‌ای، فرصت‌های رشد و احساس خودکارآمدی از طریق تجارب زیسته معلمان استخراج گردید. در فاز کمی، مدل مفهومی حاصل از مرحله کیفی با استفاده از تحلیل‌های آماری پیشرفته و مدل‌سازی معادلات ساختاری تأیید شد؛ نتایج نشان دادند که رهبری تحولی مدیران مدارس نه تنها به صورت مستقیم بلکه از طریق میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده و خودکارآمدی شغلی، تأثیر معناداری بر تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان دارد. این یافته‌ها بر اهمیت ساختارهای مدیریتی، تعاملات انسانی و کیفیت محیط کار در تقویت توان روان‌شناختی معلمان تأکید می‌کنند. پژوهش حاضر از منظر نظری با ارائه مدلی تلفیقی و زمینه‌مند، شکاف موجود در ادبیات پژوهشی داخلی را در خصوص تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان تا حدی ترمیم نموده و با رویکردی مبتنی بر بافت، شناخت عمیق‌تری از این سازه در محیط آموزشی ایران ارائه می‌دهد؛ از منظر کاربردی نیز نتایج پژوهش به مدیران آموزشی، سیاست‌گذاران و طراحان برنامه‌های توسعه حرفه‌ای این امکان را می‌دهد که راهبردهای مؤثری برای ارتقای سلامت حرفه‌ای

معلمان طراحی و اجرا کنند. در نهایت، پژوهش به این نتیجه کلیدی دست یافت که تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان تنها یک ویژگی شخصیتی یا روان‌شناختی نیست، بلکه حاصل تعامل پیچیده میان فرد، ساختار رهبری، فضای سازمانی و فرهنگ حرفه‌ای مدرسه محسوب می‌شود؛ چنین رویکردی می‌تواند مبنایی برای تغییر در سیاست‌ها و برنامه‌های ناظر بر منابع انسانی در آموزش و پرورش باشد. تغییراتی که نهایتاً به پایداری، اثربخشی و سلامت روانی نظام تعلیم و تربیت منجر خواهد شد.

## منابع

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. DOI: 10.1002/hrdq.20070
- Baatz, J., & Wirzberger, M. (2025). Resilience as a professional competence: a new way towards healthy teachers? *Social Psychology of Education*. DOI: 10.1007/s11218-024-10010-8
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Macmillan.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Press.
- Brown, V., & Clarke, R. (2006). *Working with families: A contemporary approach*. Pearson Education.
- Cheng, S., Yu, Y., & Chen, Y. (2012). A fuzzy Delphi approach to identifying critical factors for implementing enterprise resource planning (ERP). *Journal of Enterprise Information Management*, 25(1), 3-18. DOI: 10.1108/17410391211197415
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Day, C. (2008). *Committed for life? Variations in teachers' commitment and their implications for policy and practice*.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. DOI: 10.1080/13678868.2022.2135938

- Edano, D. C., Punzalan E. M. D., & Tumutod, N. L. (2017). Transformational leadership styles of public elementary school principals in relation to school social organizational factors in region III, Philippines. *International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 3(3), 113-121. DOI: 10.20469/ijhss.3.20003-3
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Grover, K. J. (2009). *Student Assessment: An Exploratory Mixed Methods Study of Teachers' Perceptions and Resulting Practices* (Doctoral dissertation, Lindenwood University).
- Hascher, T., Beltman, S., & Mansfield, C. (2021). Teacher wellbeing and resilience: towards an integrative model. *Educational Research*, 63(4), 416-439. DOI: 10.1080/00131881.2021.1980416
- Isikwe, D. M. (2023). *An Exploratory Sequential Mixed Methods Case Study: Exploring K-3 Teachers' Educational Technology Use to Improve the Technology Integration Process for Literacy Instruction* (Doctoral dissertation, Drexel University). DOI: 10.17918/00001849
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research*. Learning from Leadership Project, University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.
- Mojdegan, S., Rahimian, H., Abbaspour, A., Ahghar, G., & Taskouh, A. K. (2018). Design and validation of the Transformational leadership model for elementary school principals. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(8), 162-171.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage publications.
- Paptraianou, L., & Le Cornu, R. (2014). Developing resilience in beginning teachers: The role of social and professional networks. *Teaching Education*, 25(3), 291-306. DOI: 10.1080/10476210.2014.921345
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. DOI: 10.1016/1048-9843(90)90009-7

- Setiawan, A. (2023). An exploratory sequential mixed-methods approach to understanding students' entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Turkish Science Education*, 20(2), 320-332. DOI: 10.36681/tused.2023.018
- Tschannen-Moran, M., & Woolfolk Hoy, A. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), 944-956. DOI: 10.1016/j.tate.2006.05.003
- Ungar, M. (2004). A constructionist discourse on resilience: Multiple contexts, multiple realities among At-Risk children and youth. *Youth and Society*, 35(3), 341-365. DOI: 10.1177/0044118X03260822
- Ustundag, N., & Akar-Vural, R. (2025). Primary School Teachers' Resilience: Experiences and Perceptions. *Athens Journal of Education*, 12, 1-18. DOI: 10.30958/aje.X-Y-Z
- Wallace Foundation. (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. New York, NY: Author.
- Wiegerová, A., Tirpáková, A., Puhrová, B. P., & Deutscherová, B. (2025). Resilience in preschool and elementary school teachers in the Czech Republic. *Teacher Development*, 29(1), 107-126. DOI: 10.1080/13664530.2024.2348814
- Wolin, S. J., & Wolin, S. (1993). *The resilient self: How survivors of troubled families arise above adversity*. Villard.
- Wood, S., & Wall, T. (2002). Human resource management and business performance. In *The Blackwell handbook of strategic human resource management* (pp. 105-127).
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.