مدیریت بر آموزش سازمانها سال پانزدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵ شماره صفحه ۷۹-۳۷

شناسایی و اعتباریابی الگوی مولفه ها و ابعاد رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه: یک مطالعه کیفی تلفیقی

محمود احمد نژاد، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

***حسن رضا زین آبادی**، استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

حمید رضا آراسته، استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

بیژن عبدالهی، استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی ،تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۴۰۲—۱۴۰۳ انجام شد. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی با رویکرد تلفیقی بود. فرایند پژوهش شامل دو بخش اصلی مرور نظام‌مند منابع و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مشارکت‌کنندگان شامل مدیرانی بودند که توانسته‌اند مدارس دچار افت عملکرد را در مدت کوتاه به مسیر مطلوب هدایت کنند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد و با ۱۵ مدیر، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد.برای اعتباربخشی به یافته‌ها، مجموعه‌ای از راهبردهای کیفی به‌کار گرفته شد. در مرحله مرور نظام‌مند، از بازبینی همتایان، مقایسه با مطالعات مشابه، اجماع تیمی و بازخورد مشارکت‌کنندگان استفاده گردید. در مرحله مصاحبه‌ها، کدگذاری باز، محوری و انتخابی توسط چند پژوهشگر صورت پذیرفت، یافته‌ها با مشارکت‌کنندگان بازبینی شد، مقایسه مداوم داده‌ها و سه‌سوسازی روش‌ها انجام گرفت و پژوهشگر نیز با حضور طولانی‌مدت در میدان و ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش، اعتبار نتایج را تقویت نمود. در نهایت، اعتبار ترکیب یافته‌های مرور نظام‌مند و مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از سه‌سویه‌نگری و معیارهای ده‌گانه استراوس و کوربین و در چارچوب چهار معیار گوبا و لینکلن مورد ارزیابی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های رهبری بازگشت به مسیر در مرور پیشینه شامل مدیریت و رهبری، توسعه سازمانی، بهبود کیفیت و فرآیندها، همکاری و ارتباطات، ارزیابی و بهینه‌سازی و توسعه فردی و سازمانی؛ و در مصاحبه‌ها شامل برنامه‌ریزی راهبردی، تقویت ارتباطات، توسعه منابع، توجه به فرهنگ و ارزش‌ها و نوآوری و خلاقیت است. در نهایت، الگوی نهایی در پنج بعد رهبری راهبردی، توسعه و بهبود سازمانی، ارتباطات و همکاری، فرهنگ و ارزش‌ها و یادگیری و رشد سازمانی تدوین شد.

واژگان کلیدی: طراحی الگو، رهبری، بازگشت به مسیر، مدارس متوسطه

* نویسنده مسئول: zeinabadi_hr@khu.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۶/۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۲۵

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

Managing Education in Organizations Vol.15/No.1/ Spring 2026 Page 39-79

Identification and validation of the model of components and dimensions of turnaround leadership in secondary schools: An Integrated Qualitative Study

Mahmoud Ahmad Nejad, PhD student in Educational Management, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
*__Hasan Reza Zeinabadi__, Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.
Hamid Reza Arasteh, Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.
Bijan Abdollahi, Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Abstract

The present study aimed to design a model of turnaround leadership in secondary schools of West Azerbaijan province during the academic year 2023–2024. In terms of purpose, this study was applied, and in terms of method, it was a qualitative study using an integrated approach.. The research process consisted of two main parts: a systematic literature review and semi-structured interviews. Participants included principals who had succeeded in guiding underperforming schools back to a desirable path within a short period. Purposive sampling was employed, and semi-structured interviews were conducted with 15 principals. A set of qualitative strategies was used to validate the findings. In the systematic review stage, peer review, comparison with similar studies, team consensus, and participant feedback were utilized. In the interview stage, open, axial, and selective coding was performed by several researchers; findings were reviewed with participants; continuous data comparison and triangulation of methods were carried out; and the researcher also enhanced the credibility of the results through prolonged engagement in the field and providing rich descriptions of the research context. Finally, the credibility of the synthesis of findings from the systematic review and interviews was evaluated using triangulation, Strauss and Corbin's ten criteria, and within the framework of Guba and Lincoln's four criteria. The findings indicated that the components of turnaround leadership in the literature review included management and leadership, organizational development, quality and process improvement, collaboration and communication, evaluation and optimization, and individual and organizational development; while in the interviews they included strategic planning, communication enhancement, resource development, attention to culture and values, and innovation and creativity. Ultimately, the final model was developed into five dimensions: strategic leadership, organizational development and improvement, communication and collaboration, culture and values, and learning and organizational growth.

Keywords: model design, turnaround leadership, secondary schools

* Corresponding author: zeinabadi_hr@khu.ac.ir
Receiving Date: 25/8/2025 Acceptance Date: 14/2/2026

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

مقدمه

از اواخر قرن بیستم، کیفیت آموزش مدرسه به یکی از دغدغه‌های جدی نظام‌های آموزشی جهان تبدیل شده و پژوهش‌های گسترده‌ای در حوزه تغییر و بهبود مدرسه انجام گردیده است(Tao, 2022) اگرچه تغییر برای سازمان‌های آموزشی در محیط پرتلاطم امروز امری ضروری است، اما تحقق تغییر اثربخش به‌سادگی امکان‌پذیر نیست و نیازمند رهبری کارآمد است(Mohammadi et al., 2019).در عصر حاضر، نظام‌های آموزشی موفق در سطح جهانی، نظام‌هایی هستند که با تکیه بر رهبری اثربخش و تحول‌آفرین، مدارس را به سازمان‌هایی یادگیرنده، پویا و پاسخ‌گو تبدیل کرده‌اند، سازمان‌هایی که نه‌تنها به تربیت دانش‌آموزانی مجهز به دانش و مهارت‌های قرن بیست‌ویکم اهتمام می ورزند، بلکه ظرفیت‌های لازم برای مواجهه خلاقانه با چالش‌های پیچیده و متغیر جوامع معاصر را نیز در آن‌ها پرورش می‌دهند(Fullan, 2006).در این میان، نقش رهبران مدارس، به‌ویژه در نظام‌های آموزشی با ساختار متمرکز و سنت‌زده همچون ایران، از اهمیت دوچندان برخوردار است. رهبران مدارس، حلقه واسط میان سیاست‌های کلان آموزشی و پیاده‌سازی مؤثر آن در سطح مدارس هستند و کیفیت رهبری آنان، اثر مستقیمی بر اثربخشی کلی مدارس و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان دارد (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020).رهبری مدارس یکی از چالشی‌ترین شغل‌ها به حساب می‌آید. نقش اصلی رهبران مدرسه ایجاد محیط‌های یادگیری با کیفیت است که در آن کودکان، موفقیت را برای آماده شدن برای آینده تجربه کنند(Roman, 2021).نقش محوری مدیران در هدایت تحول آموزشی مدارس به طور گسترده شناخته شده است(Liu, 2022). علاوه بر این، لونبورگ (Lunenburg, 2010) بیان می‌کند که رهبر آموزشی، عامل حیاتی در موفقیت و بهبود مدرسه است. مسئولیت اصلی مدیر این است که باعث ارتقای یادگیری و موفقیت همه دانش‌آموزان شود؛ همچنین مدیریت مدرسه باید پاسخگوی انتظارات دولت هم باشد تا سیستمی بسازد که در آن تمام دانش‌آموزان از نظر تحصیلی و عاطفی پیشرفت کنند. علاوه براین، رهبران مدارس وظیفه دارند کارکنان خود را مدیریت کنند، یک برنامه آموزشی را رهبری کنند، بر رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان تمرکز کنند، خانواده‌ها را مشارکت دهند و به مدرسه توجه کنند (Duke & Salmonowicz, 2010).

علیرغم اهمیت نقشی که برای رهبران مدارس قائل هستیم، نظام آموزشی ایران، به‌ویژه در مقطع متوسطه، سال‌ها است با چالش‌های جدی در کیفیت آموزش و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان مواجه است.گزارش‌های رسمی، میانگین نمرات پایین دروس کلیدی، افت جایگاه در آزمون‌های بین‌المللی تیمز و پرلز، و نرخ بالای مدارس ناکارآمد را نشان می‌دهند (Monadi Sefidan, 2022; Saharkhiz, 2021).این وضعیت، تهدیدی جدی برای آینده تحصیلی دانش‌آموزان و توسعه ملی است و بازسازی سریع مدارس ناکارآمد را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. آنچه به عنوان یک مسئله حل‌نشده

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

باقی مانده، این است که علی‌رغم وجود مطالعات متعدد در زمینه رهبری مدارس، بسیاری از مدیران مدارس متوسطه در ایران در مواجهه با افت عملکرد، فاقد الگویی مشخص و عملیاتی برای بازگرداندن مدرسه به مسیر مطلوب در کوتاه‌مدت هستند. به عبارت دیگر، شکاف میان وضع موجود (مدارس دچار افت عملکرد و مدیران بدون چارچوب عمل) و وضع مطلوب (مدارس اثربخش با رهبرانی که قادر به بازگشت سریع به مسیر هستند) همچنان پابرجاست و هزینه تداوم این شکاف، تداوم افت تحصیلی دانش‌آموزان، کاهش سرمایه اجتماعی و هدررفت منابع انسانی و مالی نظام آموزشی است.

یکی از رویکردهای شناخته‌شده در این زمینه، رهبری بازگشت به مسیر است، رویکردی که بر شناسایی سریع انحراف از اهداف، مداخله جامع و بهبود عملکرد در کوتاه‌ترین زمان ممکن تأکید دارد(Nick & Manz, 2013; Meyers & Hitt, 2018).پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبران بازگشت به مسیر با اتخاذ راهبردهایی همچون تغییرات برنامه درسی، بهبود اثربخشی معلمان، افزایش زمان یادگیری و تقویت ارتباطات، می‌توانند مدارس را از وضعیت بحرانی به ثبات و موفقیت بازگردانند(Collins et al., 2007; Dixon et al., 2022).از نظر مفهوم‌شناسی، بازگشت به مسیر اصلی در نظام‌های آموزشی با مفاهیمی چون موفقیت مدرسه، رهبری اثربخش و مدیریت تغییر بسیار نزدیک است.(Hawke, 2008, as cited in Ramzanian Fahandari et al., 2015).از ابتدای پیدایش مفهوم بازگشت به مسیر تعاریف مختلفی توسط اندیشمندان ارائه شده است، اما مهم‌ترین تعریف مربوط به کالینگز و همکاران (Calkins et al., 2007, p. 1) است که آن را «مداخله جدی و جامع در یک مرکز آموزشی با عملکرد پایین که در طی دو سال گذشته عملکرد قابل‌توجهی نداشته و در قبال سیاست‌های آموزشی نتوانسته است تغییراتی را در زمینه عملکرد بالای سازمان انجام دهد» تعریف می‌کنند. تعریف دقیق‌تری نیز توسط همان نویسندگان ارائه شده است: «بازگشت به مسیر مدرسه، مداخله‌ای اساسی و همه‌جانبه در یک مدرسه با عملکرد پایین است که پیشرفت قابل‌توجهی در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را طی دو سال تحصیلی به همراه داشته باشد».لیو (Liu, 2022) نیز بازگشت به مسیر را فرآیند بهبود سریع پیشرفت دانش‌آموزان در یک مدرسه با عملکرد پایین تعریف می‌کند، فرآیندی که از دشواری به ثبات و سپس به موفقیت منجر می‌شود. برخی پژوهشگران بازگشت به مسیر را به عنوان یک تغییر اساسی در ویژگی‌های خودتعریفی سازمان در رابطه با محیط تعریف می‌کنند و زمان را برای موفقیت بازگشت به مسیر حیاتی در نظر می‌گیرند. در تعریفی دیگر، بازگشت به مسیر به شکل زیر تعریف می‌شود:«موقعیت‌های بازگشت به مسیر فرایندهای پویا شامل یک توالی فعالیت است که سازمان‌ها را از وضعیت نزولی به دوره‌ای از موفقیت پایدار هدایت می‌کند»(Kumalo & Scheepers, 2020). استراتژی‌های بازگشت به مسیر خاص شامل تقویت اثربخشی معلمان، تغییرات برنامه درسی، افزایش زمان یادگیری، و انعطاف‌پذیری و حمایت از اپراتورهای مدرسه است(Dixon et al., 2022).مدارس

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

بازگشت به مسیر بر اساس آمادگی و توانایی آنها برای بهبود ظرفیت خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: مدارس شکست‌خورده که نه توانایی دارند و نه آمادگی اصلاح وضعیت خود را دارند؛ و مدارسی که در حال مبارزه هستند، که ظرفیت محدودی برای تغییر، جز عزم راسخ دارند(Tao, 2022).

برای بازگشت به مسیر مدارس راهبردهای زیادی وجود دارد. بازگشت به مسیر مدرسه از طریق حمایت خارجی بر ایجاد ظرفیت مدارس از طریق رهبری مستمر تأکید دارد (VanGronigen & Meyers, 2019).برنامه‌ریزی برای بهبود مدرسه، چه به صورت رسمی و چه غیر رسمی، همواره به عنوان یک اولویت بوده است(Meyers & Hitt, 2018).یکی دیگر از راهبردهای متداول بازگشت به مسیر مدرسه این است که سازمان آموزشی محلی جایگزین مدیر فعلی مدرسه شود (Zimmer et al., 2017).همکاری یک استراتژی قدرتمند بازگشت به مسیر مدرسه است که بر اساس دیدگاه‌های نظری در مورد سازنده‌گرایی، سرمایه اجتماعی، جنبش‌های اجتماعی جدید، و آنومی دورکیمی، یادگیری مشترک ایجاد می‌کند، روابط حرفه‌ای را توسعه می‌دهد، از اقدامات داوطلبانه حمایت می‌کند، و یکپارچگی و تنظیم را فراهم می‌آورد(Tao, 2022). اوکین و کانینگهام (O'Kane & Cunningham, 2014) ادعا می‌کنند که «رهبران بازگشت به مسیر دائماً برای پویا ماندن به چالش کشیده می‌شوند و باید اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌های آنها به اندازه کافی متعادل و متناسب با هدف در طول اجرای مرحله بهبود هستند». افزون بر این، مطالعات داخلی نیز بر نقش کلیدی مدیران مدارس در بهبود کیفیت آموزش و عملکرد تحصیلی تأکید دارند. پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نشان می‌دهد که کیفیت رهبری آموزشی و میزان مسئولیت‌پذیری مدیران مدارس، اثر مستقیمی بر انگیزش تحصیلی، یادگیری عمیق و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دارد (Zandvanian Naeini et al., 2014; Shari'atpanah & Mashhadi, 2015). بااین‌حال، اغلب مدارس متوسطه کشور همچنان با رویکردهای سنتی مدیریت اداره می‌شوند و فاقد رهبرانی تحول‌آفرین و آینده‌نگر هستند که بتوانند مدارس را به‌سوی اثربخشی و کیفیت مطلوب هدایت کنند.

علیرغم اهمیت روزافزون رویکرد رهبری بازگشت به مسیر در سطح بین‌المللی، مرور نظام‌مند پیشینه نشان می‌دهد که هنوز الگویی برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های این رویکرد به طور خاص در بافت فرهنگی و مدیریتی مدارس متوسطه ایران وجود ندارد. همچنین تلفیق یافته‌های مرور نظام‌مند با داده‌های میدانی حاصل از مصاحبه با مدیران موفق، در قالب یک مطالعه آمیخته اکتشافی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در ایران نیز الگویی جامع که هم شناسایی مؤلفه‌های رهبری بازگشت به مسیر و هم اعتباریابی آن را در برگیرد و بر پایه داده‌های میدانی و تحلیل متون علمی شکل گرفته باشد، ارائه نشده است. مطالعات داخلی موجود بیشتر به طور پراکنده به مؤلفه‌های مدیریت تغییر یا رهبری آموزشی پرداخته‌اند، بدون آنکه چارچوبی منسجم و اعتباریابی‌شده برای رهبری بازگشت به مسیر پس از افت عملکرد مدارس در اختیار

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

مدیران مدارس قرار دهند. بنابراین، پژوهش حاضر در تلاش است تا با پر کردن این خلأها، الگویی علمی، بومی و کاربردی برای رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه ایران ارائه دهد.

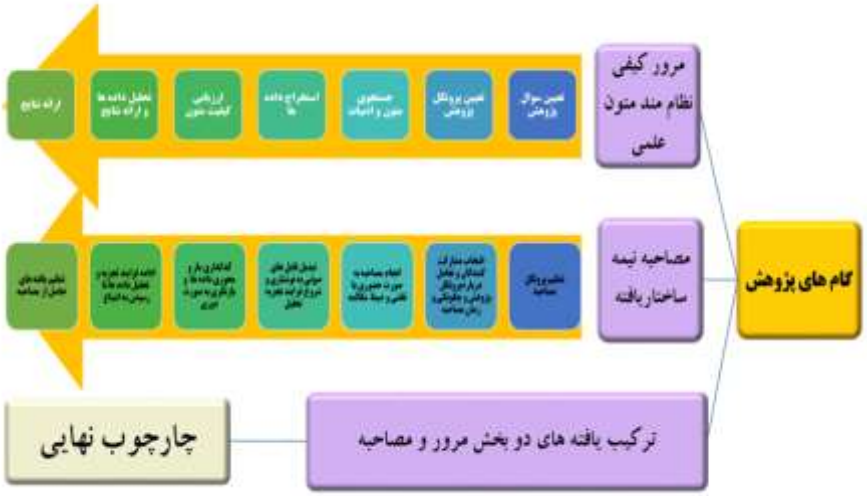
بر این اساس، ضرورت انجام پژوهش حاضر در سه نکته کلیدی نهفته است: الف: شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری بازگشت به مسیر متناسب با بافت فرهنگی و ساختار مدیریتی مدارس متوسطه ایران، ب: اعتباریابی کیفی این الگو با استفاده از معیارهای علمی معتبر به‌منظور اطمینان از کاربردپذیری آن در عمل، و ج:پر کردن خلأ مطالعات بومی که ترکیب داده‌های حاصل از تجربه‌های میدانی (مصاحبه با مدیران موفق) و شواهد علمی (تحلیل اسناد و متون) را در یک چارچوب منسجم ارائه دهد. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و اعتباریابی الگوی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه است. سؤالات پژوهش به قرار زیرند: ۱. الگوی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی، بر اساس مرور نظام‌مند پیشینه، شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ ۲. بر اساس تجارب مدیران موفق (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته)، رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ ۳. الگوی نهایی ترکیبی (تلفیق مرور پیشینه و مصاحبه‌ها) برای رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی مشتمل بر چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است و ۴. اعتبار آن بر اساس معیارهای کیفی چگونه ارزیابی می‌شود؟ پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش آمیخته کیفی (ترکیب مصاحبه و مرور نظام‌مند) با رویکرد نظریه داده‌بنیاد (رویکرد استراوس و کوربین) و با هدف شناسایی و اعتباریابی الگوی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی، تلاشی است برای ارائه الگویی علمی و بومی که بتواند به بهبود کیفیت آموزش و بازسازی سریع مدارس ناکارآمد کمک کند.

روش شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی با طرح چندروشه بود که داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند منابع و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته را در قالب یک رویکرد تلفیقی به‌کار گرفت. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام شد. هدف از این ترکیب، شناسایی جامع ابعاد و مؤلفه‌های رهبری بازگشت به مسیر بر پایه شواهد علمی و تجربیات میدانی و سپس اعتباریابی کیفی آن‌ها بود. نمودار ۱، مراحل کلی پژوهش را نشان می‌دهد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]



نمودار ۱: گام های پژوهش

مرور نظام‌مند، فرایندی ساختارمند و علمی است که به منظور خلاصه‌سازی و ارزیابی جامع و عمیق ادبیات پژوهشی انجام می‌شود. هدف اصلی آن جلوگیری از سوگیری‌های غیرعمدی ناشی از علایق شخصی یا عدم تسلط پژوهشگر بر حوزه تخصصی است. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد حجم وسیعی از مطالعات را بررسی، دیدگاه‌های متنوع را شناسایی، مضامین را تحلیل و داده‌ها را برای پاسخ به سؤال پژوهش ترکیب کند (Mayo, 2020) . در این پژوهش از سنتز موضوعی (Thematic Synthesis)استفاده شده است که هدف آن استخراج و تحلیل مضامین اصلی مطالعات پیشین مرتبط با رهبری بازگشت به مسیر در مدارس است(Thomas & Harden, 2008).مراحل مرور نظام‌مند در این مطالعه، مطابق با چارچوب رایت و همکاران (۲۰۰۷)، در نمودار شماره ۱ ارائه شده است.

گام اول:تعیین سوال پژوهش

در این پژوهش این نقش در قالب چهار سوال ویژه مورد بررسی قرار گرفته است: ۱- مولفه ها رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه از منظر ادبیات کدامند؟ ۲- مولفه ها رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه از منظر مدیران مجرب و خبره کدامند؟ ۳- مولفه ها شناسایی شده برای رهبری بازگشت به مسیر مدارس متوسطه به چه ابعادی طبقه بندی می‌شوند؟ ۴- الگوی مولفه هاو ابعاد شناسایی شده در رهبری بازگشت به مسیر،اعتبارش چگونه است؟

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

گام دوم:تعیین پروتکل پژوهش

برای شناسایی اسناد مربوط به پژوهش حاضر، ۳۵ مقاله از مجلات نیمه معتبر و معتبر شناسایی شدند، سپس ۹ مجله علمی در آموزش(جدول ۳-۱)، شناسایی و انتخاب گردید. انتشارات مربوط به هر یک از این مجلات شناسایی و جستجو از طریق پایگاه الکترونیکی ناشر مجلات صورت پذیرفت. این مجلات علمی معتبر بین‌المللی، منابع پژوهش حاضر را فراهم آورده‌اند و مقالات مرتبط نمایه شده در این پایگاه‌ها به عنوان جامعه این مطالعه در بخش مروری نظام مند در نظر گرفته شده‌اند. شناسه این مجلات در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول۱: شناسه مجلات علمی مورد استفاده در پژوهش

ردیف	عنوان مجله	ناشر
۱	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences(IJARBSS)	Primer
۲	Journal of Organizational Change Management(JOCM)	Emerald insight
۳	European Management Journal(CEMJ)	
۴	Journal of Education for Students Placed at Risk(JESPAR)	Taylor & Francis
۵	Journal of Educational Change(JEC)	Springer Netherlands
۶	International Journal of Educational Development(IJED)	Stephen P Heyneman
۷	A Journal of Inquiry and Practice(JIP)	James Nicolase
۸	International Sport Coaching Journal(ISCJ)	Sage Publications
۹	Journal of Cases in Educational Leadership(jcel)	

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

گام سوم:جستجوی متون و ادبیات

در این پژوهش کلیدواژه هایی تعیین شدند که بتوانند مفهوم رهبری،مدیریت،بازگشت به مسیر،رهبری بازگشت به مسیر ، نقش رهبران مدارس، رویکردها، رفتارها، راهبردهای ایشان را پوشش بدهند. برای مثال برای پوشش دادن مفهوم رهبری و مدیریت از کلمات مترادف مختلفی مانند leader,leadership,manager,mangmentاستفاده شد. برای این‌که تمام واژه‌های مرتبط به یک کلمه شناسایی شود با توجه به ظرفیت موتورهای جستجو از ریشه کلمات استفاده شد. به عنوان مثال leade,manage برای شناسایی کلماتleadership,management وکلمات مشابه استفاده شد. برای مفهوم بازگشت به مسیر از عبارت Turnaround در نظر گرفته شد. به این ترتیب مرتبط‌ترین مطالعات در ادبیات پژوهشی شناسایی شده و در ادامه بر اساس معیارهای ورود و خروج، ارزیابی، غربالگری و محدودتر شدند. در جدول (۲) تمام کلیدواژه‌های انتخاب شده ارایه شده است.

جدول ۲: کلید واژه‌ها و عبارات جستجو

کلیدواژه‌ها و عبارات جستجو
Turnaround Leadership*Development and School Turnaround
School Turnarounds Actions +Results
distributed leadership
successful school* Organizational learning in schools under sanction
school reform& school turnaround* Systems Leadership
leaders + school turnaround
Turnaround, transformational, or transactional leadership an ethical dilemma in school reform

گام چهارم:استخراج داده ها

معیارهای ورود و خروج و غربالگری پژوهش ها از بدو امر با تعیین کلیدواژه های مرتبط آغاز و با بررسی عنوان، چکیده و محتوای پژوهش ها و مرتبط بودن با موضوع و هدف پژوهش حاضر در پایگاه‌های داده علمی معتبر مانند Google Scholar ، PubMed، Scopus، ERIC و پایگاه‌های داده تخصصی در حوزه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی می‌باشد،انجام پذیرفت. علاوه بر این، از سایر منابع مانند گزارش‌های سازمانی، پایان‌نامه‌ها و مقالات کنفرانس‌های معتبر نیز استفاده شده است. جستجو در این منابع با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط با رهبری بازگشت به مسیر، مدیریت بحران در مدارس و رهبری تحولی درمدارس انجام شده است. آن دسته از مطالعات شناسایی شده که از نظر موضوع و سوالات

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

پژوهش همسو با پژوهش حاضر نبودند از دایره پژوهش خارج شدند. از ۵۷۳ مقاله شناسایی شده ۲۸ مقاله برای بررسی نهایی انتخاب گردید.

گام پنجم: ارزیابی کیفیت متون و منابع

با توجه به اینکه مقالات استفاده‌شده در این پژوهش از نشریات بین‌المللی معتبر در حوزه مدیریت آموزشی انتخاب شده‌اند، اعتبار آن‌ها مورد تأیید است.رتبه مجلات مورد استفاده در این پژوهش در جدول(۳) نمایش داده شده است که شامل میزان ارجاعات سه سال گذشته، درصد آن‌ها، رتبه مجله در ارجاعات و همچنین شاخص‌های SJR و SNIP می‌باشد.

همچنین برای اعتباریابی منابع، از معیارهای ورود و خروج مشخص استفاده شده است. این معیارها شامل:

- سال انتشار: مقالات منتشر شده در ۱۷ سال اخیر
- زبان مقاله: فارسی و انگلیسی
- نوع مطالعه: مقالات پژوهشی اصیل، مروری و متاآنالیز
- ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش: تمرکز بر رهبری بازگشت به مسیر در محیط‌های آموزشی

همچنین، کیفیت مطالعات با استفاده از چک‌لیست‌های استاندارد ارزیابی کیفیت مانند CASP مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول۳: رتبه بندی مجلات

Journal	تعداد	امتیاز ارجاع	ارجاعات	اسناد	درصد ارجاع	شاخص SNIP	شاخص SJR	Publisher
IJARBSS	1	۱/۸	217	100	35	0/27	0/163	Primer
JOCM	1	4/9	390	170	32	5/8	1	Emerald insight
CEMJ	1	4/8	776	65	100	3/35	1/68	Taylor & Francis
JESPAR	3	4/8	500	99	58	3/17	1/23	Taylor & Francis
JEC	2	۳/۴	390	150	48	2/3	1/6	Springer Netherlands
IJED	1	2/8	400	190	27	3/6	0/75	Stephen P Heyneman

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

Journal	تعداد	امتیاز ارجاع	ارجاعات	اسناد	درصد ارجاع	شاخص SNIP	شاخص SJR	Publisher
JIP	1	0/4	1278	41	27	0/571	0/155	Nicolase James
ISCJ	1	2/1	500	200	28	2/6	0/8	SAGE
Jcel	1	3/2	580	190	48	0/3	0/5	SAGE

گام ششم: روش تحلیل داده ها

تجزیه، تحلیل و ترکیب داده‌ها به صورت دستی توسط پژوهشگر انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد استقرایی و کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید. در مرحله اول، متن مقالات مطالعه شد و مفاهیم کلیدی مرتبط با سؤال پژوهش استخراج و کدگذاری گردید. کدها در جدولی جداگانه بازبینی و کدهای دارای قرابت معنایی در کنار هم قرار گرفته و تلخیص شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، کدهای باز بازبینی شده و بر اساس مفاهیم مشترک دسته‌بندی شدند. در مرحله سوم (کدگذاری انتخابی)، ارتباط میان مقوله‌ها شکل گرفت و چارچوب نظری اولیه تدوین شد.

برای تکمیل یافته‌های مرور نظام‌مند و بررسی تجربه‌های واقعی، با ۱۵ نفر از مدیران مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی که موفق به بازگرداندن مدارس ناکارآمد به مسیر اصلی در مدت کوتاه شده بودند، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به روش هدفمند و با تنوع حداکثری صورت گرفت.

در تهیه راهنمای مصاحبه، ابتدا موضوع پژوهش و توضیح و توصیف درباره رهبری بازگشت به مسیر ارائه شد. سپس تعهد به محرمانه بودن اطلاعات مشارکت‌کنندگان و مدت زمان تقریبی مصاحبه ذکر گردید و در نهایت پرسش‌های پژوهش مطرح شد. سؤالات مصاحبه بر اساس نتایج مرور نظام‌مند و چارچوب مفهومی اولیه طراحی شد. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی شد.

تمرکز این پژوهش بر مدیران مجرب و خبره مدارس متوسطه بود که تجربه عملی و موفقیت‌آمیز در بازگرداندن مدارس به مسیر مطلوب داشتند. از آنجا که هدف اصلی شناسایی مولفه ها و الگوهای رهبری بازگشت به مسیر بر اساس تجربه عملی مدیران است، مصاحبه با کارشناسان اداره آموزش و پرورش، معلمان و سایر ارکان شاغل در آموزش و پرورش انجام نشد. این تصمیم به منظور تمرکز بر تجارب واقعی و ملموس مدارس ناکام و بازتوانی‌شده اتخاذ شد، چرا که داده‌های میدانی مدیران مجرب، پایه‌ای مناسب و کاربردی برای طراحی الگوی عملی و قابل پیاده‌سازی ارائه می‌دهد.بنابراین مشارکت‌کنندگان این پژوهش را مدیران مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی تشکیل داده‌اند که مدارس شکست‌خورده را پس از مدت

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

کوتاهی (حداکثر ۳ سال)، به مسیر اصلی بازگردانده‌اند.برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. این روش هم‌زمان با مراحل پژوهش از جمله جمع‌آوری اطلاعات از افراد اولیه، تحلیل این اطلاعات، دسته‌بندی مفهومی و تعیین تم‌ها انجام می‌گیرد.در این پژوهش با ۱۵ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که از مصاحبه ۱۳ به بعد، تکرار در اطلاعات مشاهده شد (اشباع نظری)، اما برای اطمینان، انجام مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه پیدا کرد.

برای تحلیل داده‌های مصاحبه، از رویکرد نظریه داده‌بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) مشابه با روش به‌کاررفته در مرور نظام‌مند استفاده شد. ابتدا متن کامل مصاحبه‌ها مطالعه و بخش‌های مرتبط با پرسش‌های تحقیق کدگذاری شد. کدهای اولیه در جدولی گردآوری و چندین بار بازبینی شدند. کدهای هم‌معنا در کنار هم قرار گرفته و تلخیص شدند. در کدگذاری محوری، کدهای اولیه بر اساس مفاهیم مشترک در قالب دسته‌بندی‌های کلی سازماندهی شدند. کدگذاری محوری به‌طور چرخه‌ای و طی چندین مرتبه بازبینی انجام شد.

ترکیب یافته‌های حاصل از مرور و مصاحبه(مشخص کردن ابعاد)

یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته پس از بررسی و تطبیق، مبنای پاسخ‌گویی به سؤال سوم پژوهش قرار گرفتند. برای ترکیب این یافته‌ها، از روش تحلیل تطبیقی استفاده شد. این فرایند در چند مرحله انجام گرفت:

- مقایسه مضامین و مفاهیم اصلی حاصل از دو بخش پژوهش
- شناسایی نقاط اشتراک و تفاوت بین یافته‌های دو بخش
- ادغام مفاهیم مشابه و ایجاد چارچوب مفهومی یکپارچه
- تحلیل روابط بین مفاهیم و شناسایی ابعاد رهبری بازگشت به مسیر
- طراحی الگوی نهایی رهبری بازگشت به مسیر بر اساس یافته‌های ترکیبی و ابعاد شناسایی شده

برای اعتباریابی یافته‌های حاصل از مرور، از روش‌های زیر استفاده شده است:

بازبینی همتایان:دو پژوهشگر مستقل فرایند کدگذاری و تحلیل را به صورت جداگانه انجام دادند و سپس نتایج با یکدیگر مقایسه و تطبیق داده شد. همچنین مراحل پژوهش و فرایند کدگذاری، تحلیل و ترکیب یافته‌ها توسط اساتید صاحب‌نظر در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی بازبینی گردید. خودبازبینی پژوهشگر نیز به طور مداوم در گام‌های مختلف (از تدوین پروتکل تا یافته‌گیری) انجام شد.

مقایسه نتایج با مطالعات مشابه: یافته‌های به‌دست‌آمده با نتایج مرورهای نظام‌مند مشابه در حوزه رهبری آموزشی و رهبری بازگشت به مسیر مورد مقایسه قرار گرفته است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

بحث و اجماع تیمی: جلسات منظم در تیم پژوهش برگزار شد تا درباره یافته‌ها تبادل‌نظر شود و اجماع در تفسیر نتایج حاصل گیرد.

بازخورد مشارکت‌کنندگان: با برخی نویسندگان مقالات از طریق ایمیل مکاتبه شد و نظر آن‌ها درباره کدهای استخراج‌شده از مقالاتشان خواسته شد.

برای اعتباریابی یافته‌های حاصل از مصاحبه، از روش‌های زیر استفاده شده است:

بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان: پس از کدگذاری باز، متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان ارسال شد تا کدها را بررسی و در صورت لزوم اصلاحات پیشنهادی را ارائه دهند.

تحلیل توسط چند پژوهشگر: دو پژوهشگر به طور مستقل داده‌ها را کدگذاری کرده و نتایج مقایسه شد.

مقایسه مداوم داده‌ها: داده‌های جدید به طور مداوم با داده‌های قبلی و کدهای موجود مقایسه شد.

استفاده از تکنیک‌های اعتبارسنجی کیفی مانند تثلیث داده‌ها و روش‌ها: از تنوع داده‌ها و روش‌ها برای افزایش اعتبار نتایج استفاده شد.

درگیری طولانی مدت: از آنجا که پژوهشگر،خود شاغل در آموزش و پرورش بوده و در پست های دبیری، آموزگاری و کارشناس گروه‌های آموزشی،عضویت در دبیرخانه های علمی استانی و کشوری و همچنین معاونت آموزشی اداره، دارای پیشینه کاری است، با محیط و میدان پژوهش آشنا بوده و درگیری طولانی‌مدت و شواهد تجربی دارد. این امر با عنوان درگیری طولانی‌مدت و مداوم با محیط پژوهشی برای اعتبار پژوهش در نظر گرفته شد.

توصیف مفصل محیط و شرکت کنندگان: کوشش شد توصیف کاملی از مجموعه داده‌ها و فرایند کدگذاری و تحلیل ارائه شود تا انتقال‌پذیری پژوهش امکان‌پذیر گردد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

اعتباریابی نهایی الگوی نهایی

سه سویه نگری یا مثلث سازی منابع: مرور نظام‌مند با گردآوری و تحلیل دانش روز و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با گردآوری نظرات، دیدگاه‌ها و تجارب مشارکت کنندگان در بافت تجربی مدارس متوسطه، در کنار هم، چارچوب جامعی از ابعاد و مولفه های رفتاری مدیران در بازگشت به مسیر مدارس شکست خورده ایجاد کرده‌اند. استفاده از این دو منبع داده برای پاسخگویی به سوالات پژوهش، به عنوان تکنیک سه‌سویه‌نگری و مثلث‌سازی در نظر گرفته شده است که قابلیت اعتبار و اطمینان یافته‌های پژوهش را بالا می‌برد.

معیارهای دهگانه استراوس و کوربین: برای ارزیابی اعتبار الگو، معیارهای ده‌گانه استراوس و کوربین (شامل تناسب، کاربردی بودن، تنوع، مفاهیم، زمینه مفاهیم، منطق، عمق، خلاقیت، حساسیت، استناد به شواهد و یادداشت‌ها) به کار رفت.نتایج این ارزیابی در بخش یافته‌ها (پاسخ به سؤال چهارم پژوهش) ارائه شده است.

یافته‌ها

سوال اول: مولفه های رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه از منظر ادبیات کدامند؟

باتوجه به بررسی‌های پژوهشگر عوامل کلیدی برای بازگشت به مدرسه عبارت‌اند از حمایت و همکاری محلی، اجرای مؤثر، پاسخگویی متقابل، نظارت بر اطلاعات و داده ها، بهبود برنامه درسی و آموزش، و تغییر فرهنگ مدرسه، ویژگی‌ها و اقدامات رهبر بازگشت به مسیر، حفظ معلم، و تغییر مثبت در فرهنگ مدرسه نیز برای موفقیت در بازگشت به مسیر پایدار ضروری است. این عوامل برای بهبود نتایج دانش‌آموزان، افزایش حفظ معلمان، و ایجاد محیط مثبت مدرسه ضروری هستند که همگی برای بهبود سریع مدارس با عملکرد پایین حیاتی هستند که در زیر نمونه هایی به آن اشاره می‌شود.

جدول ٤: مولفه های رهبری بازگشت به مسیر در ادبیات پژوهش

ردیف	منبع	تعریف	مولفه ها
۱	Nancy & et al (2017)	مدارسی که با موفقیت تغییر کرده‌اند به سه استراتژی مشترک مبتنی بر تحقیقات متکی هستند که شامل نظارت بر داده ها، بهبود برنامه درسی و آموزش، و تغییر فرهنگ مدرسه است.	نظارت بر داده ها، بهبود برنامه درسی و آموزش، و تغییر فرهنگ مدرسه
۲	Backstrom (2019)	همکاری کالیفرنیا در تعالی آموزشی تأکید می‌کند که تغییر مدرسه مستلزم بهبود سریع و چشمگیر با حذف عواملی است که مانع رشد مدرسه می‌شوند و از آموزش و یادگیری مؤثر حمایت نمی‌کنند.	بهبود سریع، چشمگیر و حذف عوامل بازدارنده

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

۳	Hill & et al (2023)	مطالعه‌ای که در مجله تغییرات آموزشی منتشر شده است، یک نظریه مبتنی بر تجربی را در مورد اینکه چگونه اجرای اصلاحات مدرسه با اثربخشی مرتبط است، پیشنهاد می‌کند، و اهمیت درک مؤلفه‌های کلیدی و ویژگی‌های اجرایی یک مدل برای بازگشت به مسیر اصلی مدرسه را برجسته می‌کند.	تئوری مبتنی بر تجربی و اجرای اصلاحات مدرسه
۴	Van Iperen & et al (2022)	مؤسسه علوم تعلیم‌وتربیت بر اجرای کمک‌های مالی بهبود مدرسه و اهمیت اختیارات عملیاتی مدرسه، حمایت ایالتی و ناحیه‌ای برای بازگشت به مسیر اصلی، و نظارت دولتی بر تلاش‌های برگشت تمرکز دارد.	مرجع عملیاتی، پشتیبانی و نظارت
۵	Mette (2013)	راهنمای میدانی گردش مدرسه بنیاد والاس بر اهمیت اندازه‌گیری نتایج و پیشرفت‌های دانش‌آموزان در فرهنگ مدرسه، تعیین نوارهای بالا برای موفقیت و تلاش برای پیشرفت‌های معنادار در طی دو تا سه سال تأکید می‌کند.	راهنمای میدانی بازگشت به مسیر اصلی مدرسه
۶	Peurach & Neumerski (2015)	مرکز تغییر وضعیت مدرسه بر اهمیت رهبری مؤثر برای تغییر مسیر مدرسه و استراتژی‌ها و شایستگی‌های خاص موردنیاز برای تلاش‌های موفقیت‌آمیز برای تغییر تأکید می‌کند.	استراتژی‌های موفق برای بهبود مدارس با عملکرد پایین
۷	Burns & Gibbons (2011)	دفتر آموزش ابتدایی و متوسطه بر اهمیت نظارت بر پیشرفت، پاسخگویی، و تعیین انتظارات دقیق اما قابل‌دستیابی برای بهبود در مدارسی که برای حمایت و بهبود همه‌جانبه شناسایی شده‌اند، تأکید می‌کند.	نظارت بر پیشرفت و پاسخگویی
۸	Faison (2014)	"سه اصل تغییر مدرسه برای موفقیت" WestEd بر اهمیت حمایت و همکاری محلی، اجرای مؤثر و مسئولیت‌پذیری متقابل برای تغییر مدرسه تأکید می‌کند.	پشتیبانی و همکاری محلی، اجرای مؤثر و پاسخگویی متقابل
۹	Meyers & Hambrick Hitt (2017)	کارشناسان ملی دانشگاه ویرجینیا در زمینه مدارس نوبت‌دهی بر اهمیت ویژگی‌ها و اقدامات رهبر بازگشت به مسیر اصلی برای موفقیت در بازگشت به مسیر پایدار تأکید می‌کنند.	ویژگی‌ها و اقدامات رهبر بازگشت به مسیر
۱۰	Ramzanian Fahandari (2015)	نتایج حاصل ارائه مدلی شامل هشت فرایند؛ توسعه هدفمند مهارتها، تحول مبتنی بر تعهد، شایسته‌گزینی در اقدامات، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکت، تمرکز بر بهبود سریع و مستمر، توازن در رهبری، تسهیم چشم‌انداز و آرمانها بود.	توسعه هدفمند مهارتها، تحول مبتنی بر تعهد، شایسته‌گزینی در اقدامات، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکت، تمرکز بر بهبود سریع و مستمر، توازن در رهبری، تسهیم چشم‌انداز و آرمانها

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

۱۱	Slater (2022)	اجرای جوامع یادگیری حرفهای به ایجاد دانش حرفهای و معلمان در آموزش خواندن کمک میکند. پیامدهای این یافته میتواند برای بخشهای مدرسه باشد تا یادگیری حرفهای را به معلمان و مدیران در مورد نحوه اجرای جوامع یادگیری حرفهای ارائه دهد.	ایجاد دانش حرفه ای، جوامع یادگیری حرفه ای
۱۲	Balizan (2022)	با اجرای تغییر، برنامه‌ریزی بهبودیافته، تلاش مشترک و تیم‌سازی و به‌اشتراک‌گذاری مسئولیتها از موارد مهم در بازگشت به مسیر مدارس هستند.	اجرای تغییر، برنامه‌ریزی بهبودیافته، تلاش مشترک و تیم‌سازی و به‌اشتراک‌گذاری مسئولیت ها
۱۳	Harbatkin (2022)	معلمان مؤثرتر نسبت به ازدست‌دادن آنها، تمایل داشتند معلمان مؤثرتر خود را با دانش به‌روز و نمرات بالاتر قوی‌تر کنند.	دانش به‌روز و نمرات بالاتر
۱۴	Liu (2022)	این تحقیق فعالیتهای متنوعی را نشان می دهد که ظرفیت معلمان را به میزان قابل‌توجهی تقویت می کند، از جمله کلاسهای حسابرسی همسالان، انجام تحقیقات مبتنی بر مدرسه، آماده‌سازی کلاس مشترک، سازماندهی کارگاه ها و فعالیت های خواندن، تدوین برنامه های کاری مشترک و سایر فعالیت ها. این مقاله استدلال می‌کند که کارگاه‌های آموزشی متخصص معلمان، به‌عنوان نوعی جامعه یادگیری حرفه ای، یک استراتژی تغییر مؤثر است که به توسعه ظرفیت معلمان در مدارس بازگشت به مسیر کمک می کند.	کلاسهای حسابرسی همسالان، انجام تحقیقات مبتنی بر مدرسه، آماده‌سازی کلاس مشترک، سازماندهی کارگاهها و فعالیتهای خواندن، تدوین برنامه های کاری مشترک و سایر فعالیتها
۱۵	Tao (2022)	این یافته ها سه الگوی حاکمیت شبکه را مشخص میکند – شبکه‌های تحت رهبری دولت، به رهبری شخص ثالث و تحت رهبری مدرسه. در الگوهای مختلف، بازیگران سه‌جانبه نقشهای مختلفی را ایفا میکنند (مدارس به‌عنوان پیروان مطیع، مجری تغییر یا تلاش آگاهانه؛ دولتهای محلی به‌عنوان سلطهگر، اسکان دهنده یا تسهیل‌کننده؛ و اشخاص ثالث به‌عنوان نماینده دولت، رهبر خود علاقه‌مند یا شریک حمایتی) و استراتژیهای مقابلهای مختلف را در تعامل آنها اتخاذ کنید.	شبکه‌های تحت رهبری دولت، به رهبری شخص ثالث و تحت رهبری مدرسه
۱۶	Roberto (2021)	این تحقیقات نشان داد که این شش استراتژی رهبری بازگشت به مسیر – رهبری متمرکز؛ ایجاد یک تیم؛ طراحی شرایط یادگیری؛ تنظیم جهت؛ شناسایی استانداردهای عمل؛ بازنگری در رهبری – ابزارهای بازگشت به مسیر هستند که می‌توانند در هنگام ایجاد مسیر جدیدی برای تصور مجدد آنچه برای بهبود عملکرد دانشگاهی در مدارس با وضعیت اجتماعی – اقتصادی پایین لازم است، مؤثر باشند.	رهبری متمرکز؛ ایجاد یک تیم؛ طراحی شرایط یادگیری؛ تنظیم جهت؛ شناسایی استانداردهای عمل؛ بازنگری در رهبری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

۱۷	Roman (2021)	در این پژوهش ده اولویت رهبری توسط متخصصان در سطح اجماع ۰/۷۰ درصد شناسایی شد. این اولویت ها عبارتند از: ارزیابی سیستم های فعلی برای شناسایی مناطق بهبود، تعریف انتظارات برای کیفیت و استحکام آموزش کلاس، توسعه تیم رهبری از طریق آموزش است، شیوههای آموزشی مبتنی بر داده، بازخورد معلمان در مورد شیوههای خود، ثبات آموزش کیفیت از طریق ساختارهای جوامع یادگیری حرفهای ، تمرکز بر یادگیری بزرگسالان و دانش آموزان، همکاری بین تیم رهبری و معلمان ، تعیین ۲-۳ اولویت/تمرکز در سال و استفاده از اطلاعات از ارزیابی های سازنده و خلاصه برای اطلاع رسانی به تمرین.	ارزیابی سیستم‌های فعلی برای شناسایی مناطق بهبود، تعریف انتظارات برای کیفیت و استحکام آموزش کلاس، توسعه تیم رهبری از طریق آموزش است، شیوههای آموزشی مبتنی بر داده، بازخورد معلمان در مورد شیوه های خود، ثبات آموزش کیفیت از طریق ساختارهای جوامع یادگیری حرفهای، تمرکز بر یادگیری بزرگسالان و دانش‌آموزان، همکاری بین تیم رهبری و معلمان
۱۸	Adat & Mosin (2021)	یافته های تحقیق نشان میدهد که تعداد کمی از معلمان وجود دارد که ناشی از استفاده از رهبری بازگشت به مسیر در بین معلمان است که در آن مستقیماً با تغییرات در سازمان‌ها، مدیریت، تقویت موفقیت کار و دستیابی به کار به‌طورکلی ارتباط دارد. پیامدهای این تحقیق در آینده می‌تواند به افزایش اثربخشی در مدیریت آموزش‌وپرورش کمک کند و معلمان درخشان را به‌عنوان الگوی نقش در ارائه مدلهای نقش درخشان تر در دانشگاهی شکل میدهد.	تغییرات در سازمان‌ها، مدیریت، تقویت موفقیت کار و دستیابی به کار
۱۹	Shen & et al (2021)	تغییر در ادراک معلمان دررابطه‌با تلاش‌های مدیران برای بهبود مشارکت والدین به‌عنوان مهم‌ترین عملکرد رهبری مدیر درک شده توسط معلم برای رشد در خواندن مدرسه و عملکرد ریاضی مدرسه در سطوح پایه شناسایی شد.	بهبود مشارکت والدین
۲۰	Brown & et al (2020)	این پژوهش تمرکز فزایندهای بر روی استفاده از شبکهها برای پیشبرد بهبود مدرسه دارد. دستیابی به مزایای مشارکت در شبکهها مستلزم آن است که رهبران متفاوت فکر و عمل کنند. به نفع همه معلمان و دانش‌آموزان، رهبران مدارس شرکت‌کننده در شبکهها باید فعالانه از بسیج نوآوریهای مبتنی بر شبکه حمایت کنند. یکی از رویکردهای بسیج، توانمندسازی رویکردهای رهبری توزیع شده است	استفاده از شبکهها، متفاوت فکرکردن، توانمندسازی رویکردهای رهبری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

۲۱	Redding & Nguyen (2020)	نتایج نشان داد که تغییر مدرسه با بهبود حضور، نمرات آزمون استاندارد و نرخ فارغ‌التحصیلی مرتبط است. هنگامی که نتایج را با مدل‌های مختلف بازگشت به مسیر جدا می‌کنیم، مدل‌های تبدیل، بازگشت به مسیر اصلی و راه‌اندازی مجدد با بهبود نمرات آزمون دانش‌آموز همراه است.	بهبود حضور، نمرات آزمون استاندارد و نرخ فارغ‌التحصیلی
۲۲	Westfall (2020)	مراحل فرآیند بازگشت به مسیر شامل چند گام کلیدی است: گردآوری کارکنان و دستیاران باکیفیت، ایجاد چشم‌اندازی روشن برای موفقیت برنامه، تدوین یک برنامه قوی که از این چشم‌انداز حمایت کند، جلب حمایت ا بازیکنان و اعضای کلیدی برنامه، ایجاد و جشن‌گرفتن دستاوردهای اولیه، حفظ موفقیت از طریق تعیین اهداف و معیارهای جدید، و مقابله با چالش‌های مرتبط با حفظ تغییرات پس از دستیابی به موفقیت‌های جدید.در راستای فرآیند بازگشت به مسیر در مربیگری، تمامی شرکت‌کنندگان بر اهمیت ترکیب یک برنامه پر قدرت و باکیفیت در نوع آموزش تیم تأکید کردند. علاوه بر این، اکثر شرکت‌کنندگان مفهوم "دوومیدانی آموزشی" را به‌عنوان هسته اصلی فلسفه مربیگری خود معرفی کردند؛ آن‌ها نقش مربیگری را به‌عنوان گسترشی از آموزش کلاس درس در نظر می‌گرفتند.علاوه بر این، بیشتر شرکت‌کنندگان اجرای برنامه های آموزش شخصیت را به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های خود گزارش کردند و از فوتبال به‌عنوان بستری برای انتقال آموزه‌های زندگی به بازیکنان بهره بردند. بااین‌حال، رایج‌ترین موضوع در این فرآیند و مهم‌ترین توصیه برای دستیابی به بازگشت به مسیر مربیگری، تأکید بر ایجاد روابط مثبت و مؤثر بین مربی و ورزشکار بود. مراحل فرایند بازگشت به مسیر شامل مونتاژ کارکنان دستیاران باکیفیت، ایجاد چشم‌انداز برای موفقیت برنامه، تدوین یک برنامه قوی که از چشم‌انداز پشتیبانی می کند، خرید از بازیکنان و اعضای اصلی برنامه، ایجاد و تجلیل از دستاوردهای اولیه، حفظ موفقیت از طریق ایجاد اهداف و معیارهای جدید، و مبارزه با خواستار اینکه پس از دستیابی به سطح جدید موفقیت، خودکشی کنید (ایجاد تغییر). به‌عنوان بخشی از بازگشت به مسیر مربیگری خود، همه شرکت‌کنندگان در مورد اهمیت ترکیب یک برنامه قدرت و تهویه باکیفیت در نوع آموزش تیم خود صحبت کردند. در همین حال، اکثر شرکت‌کنندگان "دوومیدانی آموزشی" را به‌عنوان هسته اصلی فلسفه مربیگری خود معرفی کردند که در آن آنها شغل خود را به‌عنوان مربی به‌عنوان گسترش کلاس می‌دانستند. علاوه بر این، بیشتر شرکت‌کنندگان آموزش شخصیتها را در برنامه های خود اجرا کردند و از فوتبال به‌عنوان بستری برای آموزش دروس زندگی به بازیکنان خود استفاده کردند. بااین‌حال، مکررترین موضوع این روند و توصیه‌کردن رویکرد برای دستیابی به بازگشت به مسیر مربیگری، ایجاد روابط مثبت مربی و ورزشکار بود.	گردآوری کارکنان دستیاران باکیفیت، ایجاد چشم‌انداز برای موفقیت برنامه، تدوین یک برنامه قوی که از چشم‌انداز پشتیبانی می کند، جلب حمایت بازیکنان و اعضای اصلی برنامه، ایجاد و تجلیل از دستاوردهای اولیه، حفظ موفقیت از طریق ایجاد اهداف و معیارهای جدید، و مقابله با چالش های مرتبط با چالش ها، پس از دستیابی به سطح جدید موفقیت، ایجاد تغییر،
۲۳	Kumalo & Scheepers (2020)	این مطالعه نشان داد که در این شرایط بازگشت به مسیر، رهبری در قالب یک مدیرعامل فردی یا مدیرکل از رهبری مشترک یا رهبری توزیع شده در سراسر سازمان ترجیح میداد. این مطالعه چهار قسمت مهم را نشان داد که در تمام بازگشت به مسیر خدمات عمومی مورد بررسی قرار گرفتند و مشخص کردند که الزامات اصلی رهبری در این قسمتها متفاوت	رهبری مؤثر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

		است.	
۲۴	Meyers & Hitt (2018)	تحقیقات نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی بهبود مدرسه باکیفیت بالا که منعکس‌کننده نیازها و اهداف مدرسه است، برای موفقیت یک مدیر در رهبری مدرسه نقش اساسی دارد. برخی از محققان آمریکایی معتقدند که "پیروزی‌های سریع" با موفقیت برنامه‌ریزی‌شده و اجرا شده برای راه‌اندازی فرایندهای تغییر سازمانی در سطح بالا که برای تغییر مدارس با عملکرد پایین ضروری است، بسیار مهم است	برنامه‌ریزی بهبود مدرسه باکیفیت بالا
۲۵	Meyers & Hitt (2017)	نتایج نشان داد که این موارد عبارت‌اند از: استفاده از چشم‌انداز و رهبری استراتژیک (مدیران بازگشت به مسیر اصلی، چشم‌انداز متمرکز بر انتظارات تحصیلی بالا را ایجاد، شکل میدهند و هدایت می‌کنند، شناسایی، تجزیه‌وتحلیل و پاسخ به علل سقوط و شکست مدرسه، خط‌مشی‌هایی را دنبال میکنند که در ظاهر، توانایی آنها برای رهبری مؤثر یا توانایی معلمانشان را برای ارائه کیفیت بالا محدود می‌کند، آموزش متمایز، در صورت لزوم تصمیمات یک‌جانبه میگیرند)، ظرفیتسازی با پشتیبانی و مسئولیتپذیری (فرصتهای مهم و هدفمند را برای معلمان برای توسعه و رشد تضمین میکنند، پرورش رهبری در مدیریت و هیئت‌علمی، بر بهبود فرهنگ و آموزش به‌ویژه در سواد و ریاضیات تمرکز میکنند، از داده ها به طور مؤثر برای اتخاذ تصمیمات اداری و آموزشی استراتژیک استفاده میکنند، به‌شدت بر بهبود هدایت آموزش تمرکز میکنند) و شکل‌دادن به فرهنگ (ایجاد یا بهبود فضایی امن و متمرکز بر آموزش و یادگیری، برندههای سریع ایجاد میکنند تا به طور عمومی تغییر اولویتها را نشان دهند و این بهبود امکان‌پذیر است، روابط معتبری را با والدین و جامعه به طور گسترده ایجاد میکنند).	استفاده از چشم‌انداز و رهبری استراتژیک، ظرفیت سازی با پشتیبانی و مسئولیتپذیری، شکل‌دادن به فرهنگ،
۲۶	Meyers & Hitt (2018)	از داده های مصاحبه، هفت شایستگی را استخراج شد که آنها عبارت‌اند از: (الف) شروع و پشتکار می‌کند، (ب) پاسخ‌های موردنظر را برمی‌انگیزد، (ج) ایجاد ظرفیت با مسئولیت‌پذیری و پشتیبانی، (د) الهام‌بخش و برانگیختن دیگران: تیم را درگیر می‌کند، (ه) متعهد به یادگیری دانش‌آموز است، (و) مشکلات را متبلور می‌کند و راه‌حل‌ها را ایجاد می‌کند و (ز) از پرس‌وجو برای چارچوب‌بندی و حل مسائل استفاده می‌کند.	شروع و پشتکار، پاسخ‌های موردنظر را برمی‌انگیزد، ایجاد ظرفیت با مسئولیت‌پذیری و پشتیبانی، الهام‌بخش و برانگیختن دیگران، متعهد به یادگیری دانش‌آموز، مشکلات را متبلور می‌کند و راه‌حل‌ها را ایجاد می‌کند

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

۲۷	Hopkins (2011)	نشان داد که تأکید مدیران بر فرایندهای ارتباطی و تصحیح اطلاعات در تصمیمگیریها از مهمترین متغیرهای مدیران در جهت بازگشت به مسیر اصلی برنامه مدرسه هستند.	تأکید مدیران بر فرایندهای ارتباطی و تصحیح اطلاعات در تصمیمگیریها
۲۸	Steiner, L., & Hassel (2011)	نشان دادند که شناسایی شایستگی‌های متمایز: ساخت یک مدل معتبر، استخدام مدیران مؤثر مدرسه و توسعه مدیران مدرسه از عوامل مؤثر برای بهبود موفقیت مدیران مدارس بازگشت به مسیر می باشد.	ساخت یک مدل معتبر، استخدام مدیران مؤثر مدرسه و توسعه مدیران مدرسه
۲۹	برینسون و همکاران (۲۰۰۸)	نتایج نشان داد که راهکارهای بازگشت به مسیر اصلی عبارت‌اند از: تغییر در نگرش معلمان در ارتباط با برنامه ها، تعدیل‌نیروی انسانی و حذف برخی فعالیتهای اضافی در آموزش‌وپرورش.	تغییر در نگرش معلمان در ارتباط با برنامه ها، تعدیل‌نیروی انسانی و حذف برخی فعالیتهای اضافی در آموزش‌وپرورش

جدول شماره ۵: زیرمولفه ها و مولفه های بازگشت به مسیر اصلی مدارس بر اساس ادبیات پژوهش

مولفه ها	زیر مولفه ها
مدیریت و رهبری	نظارت بر داده ها، بهبود برنامه درسی و آموزش، تغییر فرهنگ مدرسه، بهبود سریع، چشمگیر و حذف عوامل بازدارنده، تئوری مبتنی بر تجربی، اجرای اصلاحات مدرسه، مرجع عملیاتی، پشتیبانی و نظارت، راهنمای میدانی بازگشت به مسیر اصلی مدرسه، استراتژی‌های موفق برای بهبود مدارس با عملکرد پایین
توسعه‌سازمانی	نظارت بر پیشرفت و پاسخگویی، پشتیبانی و همکاری محلی، اجرای مؤثر و پاسخگویی متقابل، ویژگی‌ها و اقدامات رهبر بازگشت به مسیر اصلی، توسعه هدفمند مهارتها، تحول مبتنی بر تعهد، شایسته‌گزینی در اقدامات، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکت، تمرکز بر بهبود سریع و مستمر
بهبود فرایندها و کیفیت	توازن در رهبری، تسهیم چشم‌انداز و آرمانها، ایجاد دانش حرفهای، جوامع یادگیری حرفهای، اجرای تغییر، برنامه ریزی بهبود یافته، تلاش مشترک و تیم سازی و به اشتراک گذاری مسئولیتها، دانش به روز و نمرات بالاتر، کلاسهای حسابرسی همسالان، انجام تحقیقات مبتنی بر مدرسه، آماده سازی کلاس مشترک، سازماندهی کارگاهها و فعالیتهای خواندن، تدوین برنامه های کاری مشترک و سایر فعالیتها
همکاری و ارتباطات	شبکه‌های تحت رهبری دولت، به رهبری شخص ثالث و تحت رهبری مدرسه، رهبری متمرکز، ایجاد یک تیم، طراحی شرایط یادگیری، تنظیم جهت، شناسایی استانداردهای عمل

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

ارزیابی و بهینه‌سازی	بازنگری در رهبری، ارزیابی سیستم‌های فعلی برای شناسایی مناطق قابل بهبود، تعریف انتظارات برای کیفیت و استحکام آموزش کلاس، توسعه تیم رهبری از طریق آموزش، شیوه های آموزشی مبتنی بر داده، بازخورد معلمان در مورد شیوه‌های خود، ثبات آموزش، کیفیت از طریق ساختارهای جوامع یادگیری حرفهای، تمرکز بر یادگیری بزرگسالان و دانش‌آموزان، همکاری بین تیم رهبری و معلمان
توسعه فردی و سازمانی	تغییرات در سازمان‌ها، مدیریت، تقویت موفقیت کار و دستیابی به کار، بهبود مشارکت والدین، استفاده از شبکه‌ها، متفاوت فکرکردن، توانمندسازی رویکردهای رهبری، بهبود حضور، نمرات آزمون استاندارد و نرخ فارغ‌التحصیلی، مونتاژ کارکنان دستیاران باکیفیت، ایجاد چشم‌انداز برای موفقیت برنامه، تدوین یک برنامه قوی که از چشم‌انداز پشتیبانی می‌کند، خرید از بازیکنان و اعضای اصلی برنامه، ایجاد و تجلیل از دستاوردهای اولیه، حفظ موفقیت از طریق ایجاد اهداف و معیارهای جدید، مبارزه با خواستار این‌که پس از دستیابی به سطح جدید موفقیت، ایجاد تغییر، رهبری مؤثر، برنامه‌ریزی بهبود مدرسه با کیفیت بالا، استفاده از چشم‌انداز و رهبری استراتژیک، ظرفیت‌سازی با پشتیبانی و مسئولیت‌پذیری، شکل‌دادن به فرهنگ، شروع و پشتکار، ایجاد ظرفیت با مسئولیت‌پذیری و پشتیبانی، الهام‌بخش و برانگیختن دیگران، متعهد به یادگیری دانش‌آموز، مشکلات را متبلور می‌کند و راه‌حل‌ها را ایجاد می‌کند، تاکید مدیران بر فرایندهای ارتباطی و تصحیح اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها، ساخت یک مدل معتبر، استخدام مدیران مؤثر مدرسه و توسعه مدیران مدرسه، تغییر در نگرش معلمان در ارتباط با برنامه ها، تعدیل‌نیروی انسانی و حذف برخی فعالیت‌های اضافی در آموزش‌وپرورش.

سوال دوم: مولفه های رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه از منظر خبرگان و متخصصان کدامند؟

جدول شماره٦ : تعداد برچسب ها، زیر مولفه ها و مولفه ها

عبارت	برچسب ها	زیر مولفه ها	مولفه ها
۴۱۰	۳۳۹	۲۴	۹

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که از کلیه مصاحبه‌ها از مدیران خبره دارای ۴۱۰ عبارت بود که از بین این عبارت‌ها ۳۳۹ برچسب ، ۲۴ زیرمولفه های و ۵ مضمون فراگیر به دست آمد.

جدول شماره۷: برچسب ها، زیر مولفه ها و مولفه های مربوط به سوال دوم مصاحبه

برچسب ها	زیر مولفه ها	مولفه ها
اقدامات شما برای بازگشت به مسیر مدرسه		
تغییرات مدرسه، تغییرات جامعه، تعامل با معلمان جدیدالورود، تعامل مدیر با کادر اجرایی، چشم‌انداز سازمانی، داشتن هدف، مدیریت فرهنگ مدرسه، تغییرات در مدیریت مدرسه، عوامل مؤثر بر مدیر مدرسه، مشکلات	توسعه‌سازمانی و مدیریتی	برنامه ریزی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

راهبردی		مدیریتی در مدرسه.
	راهبردی و برنامه‌ریزی	تدوین برنامه های کاری، اولویت‌بندی وظایف، برنامه‌ریزی دقیق، ایجاد برنامه های کوتاه‌مدت، ایجاد برنامه های میان‌مدت، بیان استراتژی‌های تیم، تعیین اهداف کوتاه‌مدت، تعیین اهداف بلندمدت
	ارزیابی و پیشرفت تدریجی	حفظ شخصیت دانش‌آموزان، رفتار احترام‌آمیز با دانش‌آموزان، استفاده از تقویم اجرایی، جمع‌آوری بازخورد، بررسی دقیق و اصلاح مسیر، بیان اهداف، ارائه تصویری از آینده هیجان‌انگیز
تقویت ارتباطات	بهبود کیفیت تحصیلی و پرورشی	توجه به دانش‌آموزان بدسرپرست، بهبود عملکرد دانش‌آموزان، ایجاد امید به آینده تحصیلی، افزایش درصد قبولی در کنکور، موفقیت در کنکور، انتخاب رشته تحصیلی
	ارتباطات و همکاری	تعامل با معاونان، بهبود روابط درون‌سازمانی، همکاری با عوامل مدرسه، مشارکت‌دادن همکاران، حفظ ارتباطات، اقدامات برای بهبود ارتباطات و هماهنگی
توسعه منابع	مدیریت منابع و شرایط زیربنایی	منابع انسانی، منابع فرهنگی، تأمین بودجه، شرایط مالی و موارد مرتبط، تطبیق نظام آموزشی با چالش‌های ئلیبرالیسم، افزایش مدیریت منابع انسانی، توجه به منابع اقتصادی، بهره‌برداری از منابع آموزشی.
	بازسازی و اقتباس	توجه به جنبه‌های ساختاری، به‌روزرسانی تجهیزات، ایجاد کارگاه‌های آموزشی، بازگشت به حالت عادی مدارس پس از بحران‌ها، تغییرات پس از پایان دوره‌های بحرانی، ارتباط با والدین و جامعه
توجه به فرهنگ و ارزشها	انسجام فرهنگی و اجتماعی	عوامل اجتماعی، منطقه جغرافیایی، عوامل فرهنگی، شرکت‌های مسئولیت‌پذیر، ارتباطات میان اعضای مدرسه، بهسازی فرهنگ مدرسه، تأکید بر یادگیری مشارکتی
	ارزش‌ها و عملکرد مدنی	اعتماد، شفافیت، رفتار یکسان با کارکنان، تشویق به مسئولیت‌پذیری، تقویت روابط انسانی، ایجاد محیطی امن، جذب کمک‌های خیرین، نقش مدیریت قبلی و زحمات مدیران پیشین.
نوآوری و خلاقیت	نوآوری و خلاقیت	فرهنگ‌سازی، برون‌رفت از وضع نامطلوب، ایجاد بستر مناسب، هدفمندسازی، خودداری از خودسرایت، افزایش اثربخشی سازمان، توانمندسازی دانش‌آموزان، تشخیص مسائل و نقاط ضعف، تشویق همکاری، تکمیل امکانات فیزیکی مدرسه.
	مشارکت و تعهد اجتماعی	تشکیل جلسات، مذاکرات شورای معلمان، تفاهم‌نامه با آموزگاران، مشارکت فعال در امور کاری با رویکرد جدی، بررسی نقاط قوت، برگزاری جلسات تعاملی بین اولیا و معلمان
	شایستگی و بهبود فردی	شناسایی نقاط ضعف، شناسایی نقاط قوت مدرسه، هم‌فکری با همکاران، مراجعه به مشاوران، مراجعه به مراکز مشاوره در مورد دانش‌آموزان، تحلیل مهارت‌ها، تحلیل علایق، تحلیل اهداف شخصی، طراحی برنامه عمل برای توسعه مهارت‌ها، مشاوره با افراد موفق.

سوال سوم: ابعاد رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه کدامند؟

یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه، بر اساس ترکیب داده‌های حاصل از ادبیات نظری و مصاحبه با مدیران مجرب، در پنج دسته اصلی قابل تبیین هستند:

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

- رهبری راهبردی: شامل مولفه هایی همچون مدیریت و رهبری، ارزیابی و برنامه‌ریزی راهبردی که بیانگر نقش مدیر در هدایت مدرسه، پایش مستمر عملکرد و تعیین مسیر آینده است.
- توسعه و بهبود سازمانی: مشتمل بر توسعه سازمانی، بهبود فرایندها و کیفیت، و توسعه منابع که نشان‌دهنده تمرکز بر ارتقای ساختارها و ظرفیت‌های مدرسه برای دستیابی به نتایج بهتر است.
- ارتباطات و همکاری: شامل همکاری و ارتباطات و تقویت ارتباطات که بر اهمیت تعامل سازنده میان معلمان، دانش‌آموزان، والدین و سایر ذی‌نفعان آموزشی تأکید دارد.
- فرهنگ و ارزش‌ها: با مولفه هایی همچون توجه به فرهنگ و ارزش‌ها که بیانگر نقش هنجارها، باورها و ارزش‌های مدرسه در شکل‌دهی به رفتارها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است.
- یادگیری و رشد فردی ـ سازمانی: شامل توسعه فردی و سازمانی و بهینه‌سازی که به توانمندسازی منابع انسانی، ایجاد فرصت‌های یادگیری و ارتقای مستمر عملکرد مدرسه اشاره دارد.

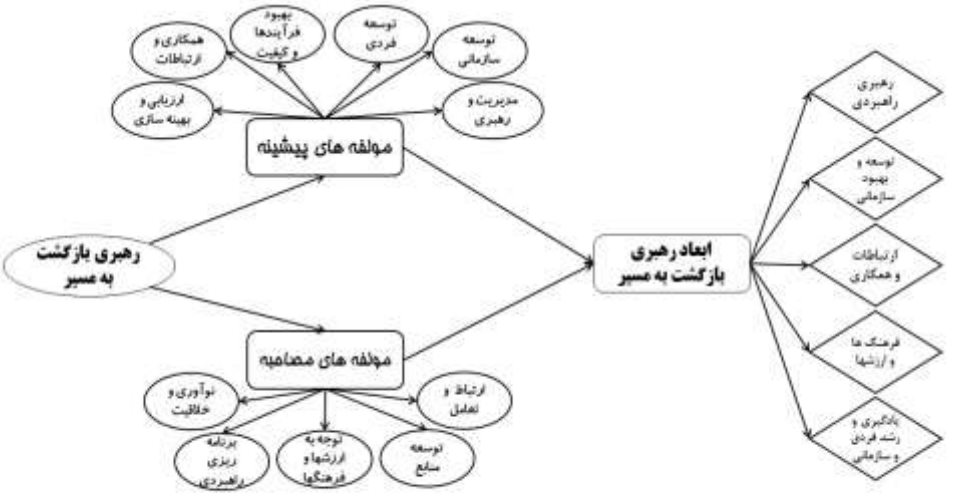
جدول۸: مولفه ها و ابعاد رهبری بازگشت به مسیر

مولفه های برگرفته از مصاحبه	مولفه های برگرفته از ادبیات	ابعاد نهایی
برنامه‌ریزی راهبردی	مدیریت و رهبری * ارزیابی	رهبری راهبردی
توسعه منابع	توسعه سازمانی * بهبود فرایندها و کیفیت	توسعه و بهبود سازمانی
تقویت ارتباطات	همکاری و ارتباطات	ارتباطات و همکاری
توجه به فرهنگ و ارزش‌ها	—	فرهنگ و ارزش‌ها
—	توسعه فردی و سازمانی * بهینه‌سازی	یادگیری و رشد فردی ـ سازمانی

در مجموع، این ابعاد پنج‌گانه چارچوبی جامع برای درک و تبیین رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه فراهم می‌سازند و نشان می‌دهند که بازگشت به مسیر نه صرفاً نتیجه اقدامات کوتاه‌مدت، بلکه حاصل ترکیب رهبری راهبردها، توسعه و بهبود سازمانی، ارتباط و همکاری اثربخش، تقویت ارزش‌ها و توجه به فرهنگ هاو یادگیری مداوم فردی و سازمانی است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]



شکل ۲: الگوی نهایی پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش، روشن است که بازگشت مدارس به مسیر مطلوب، امری ساده و تک‌بعدی نیست، بلکه نیازمند نگاهی جامع، سیستمی و چندلایه است. مدرسه زمانی می‌تواند دوباره به مسیر اصلی بازگردد که رهبری راهبردی با توسعه منابع، ارتقای کیفیت سازمانی و ایجاد پیوندی عمیق میان معلمان، والدین و جامعه در هم تنیده شود.در این میان، مدیران به عنوان رهبران اصلی بازگشت به مسیر نقش کلیدی دارند؛ آنان با ایجاد چشم‌اندازی روشن، تقویت فرهنگ و ارزش‌های مشترک، و فراهم‌کردن بستری برای رشد فردی و سازمانی، می‌توانند مسیر حرکت مدرسه را هموار سازند.از سوی دیگر، تجربه‌های عملی مدیران نشان می‌دهد که بازگشت به مسیر تنها با برنامه‌ریزی کافی نیست؛ بلکه مشارکت فعال، نوآوری، انگیزش و روحیه همکاری، شرط اساسی پایداری و موفقیت است. بنابراین، مدرسه‌ای موفق و اثربخش خواهد بود که همزمان به مدیریت و رهبری هوشمندانه، فرهنگ مثبت، منابع پایدار و انگیزه انسانی توجه کند و بدین ترتیب فضایی پویا و امیدبخش برای یادگیری و پرورش آینده‌سازان فراهم آورد.

سوال چهارم: الگوی مولفه ها و ابعاد شناسایی شده در رهبری بازگشت به مسیر، اعتبارش چگونه است؟

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

برای تضمین اعتبار الگوی مولفه ها و ابعاد شناسایی‌شده در رهبری بازگشت به مسیر، پژوهش حاضر از مجموعه‌ای جامع از راهبردهای اعتباربخشی کیفی بهره برد. در مرحله مرور نظام‌مند متون، بازبینی توسط همتایان، مقایسه نتایج با مطالعات مشابه، بحث و اجماع تیمی و بازخورد مشارکت کنندگان به‌کار گرفته شد تا قابلیت اعتبار و تأییدپذیری یافته‌ها تضمین شود. در مرحله مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، تحلیل داده‌ها توسط چند پژوهشگر، بازبینی یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان، مقایسه مداوم داده‌ها و به‌کارگیری تکنیک تثلیث داده‌ها و روش‌ها و درگیری طولانی مدت در میدان پژوهش و توصیف مفصل محیط و شرکت کنندگان انجام شد تا قابلیت اعتبار و قابلیت ثبات داده‌ها و تحلیل‌ها تقویت شود. در مرحله ترکیب یافته‌های مرور و مصاحبه، از سه‌سویه‌نگری و معیارهای ده‌گانه استراوس و کوربین برای ارزیابی ابعاد استخراج‌شده استفاده شد تا تناسب، تنوع، غنای مفاهیم، عمق، خلاقیت و استنادپذیری ابعاد مورد سنجش قرار گیرد و قابلیت انتقال‌پذیری یافته‌ها تضمین گردد.به این ترتیب، تمامی راهبردهای عملی پژوهش در چارچوب نظری چهار معیار گوبا و لینکلن قرار گرفتند و هر روش عملی، جنبه‌ای از اعتبار پژوهش را تقویت نمود.

ارزیابی الگوی نهایی بر اساس ده معیار پیشنهادی کوربین و استراوس (۲۰۰۸) نتایج زیر را به همراه داشت:

۱. تناسب: یافته‌ها با تجربه مشارکت‌کنندگان (مدیران مجرب و خبره) و تخصص اساتید حوزه مدیریت آموزشی سازگاری کامل دارد. مشورت با اساتید متخصص در مراحل کدگذاری و شناسایی مؤلفه‌ها، تناسب الگو با میدان پژوهش را تأیید کرده است.

۲. کاربردی بودن: الگوی تدوین‌شده دارای ابعادی است که هم در سیاست‌گذاری و هم در اقدامات اجرایی مدارس متوسطه قابل بهره‌برداری راهبردی می‌باشد. مؤلفه‌هایی مانند «رهبری راهبردی»، «توسعه و بهبود سازمانی» و «ارتباطات و همکاری» قابلیت اجرا در موقعیت‌های واقعی را دارند.

۳. تنوع: نمونه پژوهش شامل دامنه وسیعی از مشارکت‌کنندگان (مدیران با مدارس مختلف و همچنین مرور پژوهش‌های علمی معتبر) بوده است. این تنوع، پیچیدگی‌های پدیده رهبری بازگشت به مسیر را هم در بافت میدانی و هم در متون علمی پوشش داده است.

٤. مفاهیم: مفاهیم نظری در این پژوهش به وضوح توسعه یافته، متراکم و متنوع هستند. چارچوب نهایی بر پایه کدگذاری مکرر و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها در پنج بعد اصلی شکل گرفته و صورت‌بندی آن موجز، جامع و مانع است.

٥. زمینه مفاهیم: الگوی نهادینه‌شده صرفاً بر اساس مرور متون حاصل نشده، بلکه ترکیبی از یافته‌های علمی با نتایج مصاحبه با مدیران مجرب است. بدین ترتیب شرایط زمینه‌ای و بافت نظام مدیریت آموزش در ایران در چارچوب نهایی ملاحظه شده است.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

٦. منطق: توصیف و تبیین فرایندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی در روش‌شناسی، روابط موجود بین مؤلفه‌ها و ابعاد را به طور شفاف نشان می‌دهد. بررسی خوانندگان مستقل نشان داده است که مدل پژوهش دارای جریان منطقی بوده و شکاف معناداری در آن مشاهده نمی‌شود.

٧. عمق: چارچوب شناسایی‌شده تمام جنبه‌های مربوط به نقش مدیران در بازگشت به مسیر (از برنامه‌ریزی راهبردی تا توجه به فرهنگ و ارزش‌ها) را با جزئیات کافی پوشش داده است.

٨. خلاقیت: ترکیب سنتز موضوعی متون علمی با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران موفق، روشی بدیع در پاسخ به سؤالات پژوهش بوده است. الگوی ارائه‌شده برای رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه، نوآوری علمی محسوب می‌گردد.

٩. حساسیت: خودبازبینی مستمر پژوهشگر و بازبینی اساتید صاحب‌نظر، تضمین کرده است که تمام یافته‌ها بر اساس داده‌ها (متون مقالات و متن مصاحبه‌ها) و بدون سوگیری تفسیر شده‌اند. تعامل ثابت با داده‌ها در طول فرایند تحقیق، حساسیت نظری را حفظ نموده است.

١٠. استناد به شواهد و یادداشت: در سراسر مقاله، نمونه‌هایی از کدگذاری‌ها (هم در مرحله مرور نظام‌مند و هم در مرحله مصاحبه) ارائه شده و یافته‌ها با استناد به مقالات مشمول در مطالعه مروری و نقل‌قول‌های مستقیم مصاحبه‌شوندگان پشتیبانی گردیده است.

همچنین به‌منظور اطمینان از اعتبار الگوی استخراج‌شده، این پژوهش راهبردهای اعتباربخشی خود را در چارچوب چهار معیار اصلی گوبا و لینکلن تنظیم نموده است.

قابلیت اعتبار: یافته‌ها نشان می‌دهد که بازبینی مؤلفه‌ها توسط مشارکت‌کنندگان (مدیران موفق) منجر به تأیید صحت و انطباق ابعاد شناسایی‌شده با تجارب واقعی آنان گردید. تحلیل داده‌ها توسط چند پژوهشگر مستقل، هم‌سویی بالایی را در کدگذاری‌ها نشان داد. درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر در میدان آموزشی (با پیشینه شغلی در آموزش و پرورش) و استفاده از تثلیث داده‌ها و روش‌ها، موجب شد که تفسیر معانی داده‌ها با واقعیت‌های میدانی همخوانی کامل داشته باشد. همچنین بازبینی همتایان (اساتید صاحب‌نظر) مؤید آن بود که فرایند تحلیل و استخراج ابعاد، از دقت و بی‌طرفی لازم برخوردار است.

قابلیت انتقال‌پذیری: ارائه توصیف مفصل از محیط پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان (مدیران مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی که مدارس ناکارآمد را در مدت حداکثر سه سال به مسیر اصلی بازگردانده‌اند)، و شرایط گردآوری داده‌ها، امکان قضاوت درباره کاربرد نتایج در زمینه‌های مشابه را فراهم ساخته است. مقایسه نتایج مرور نظام‌مند با پژوهش‌های مشابه بین‌المللی نشان داد که ابعاد استخراج‌شده با یافته‌های مطالعات معتبر(Tao,2022) و (Mayers & Hiyy,2018) هماهنگی قابل قبولی دارد. این امر بر غنای مفهومی و تعمیم‌پذیری نسبی الگو افزوده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

قابلیت اطمینان: مستندسازی کامل فرایند تحقیق (از گام‌های مرور نظام‌مند تا کدگذاری مصاحبه‌ها) و ثبت دقیق تصمیمات پژوهش، ثبات و پایداری داده‌ها را در طول زمان تضمین کرده است. مقایسه مداوم داده‌ها، برگزاری جلسات منظم تیم پژوهش برای بحث و توافق، و تحلیل چندپژوهشگری، انسجام و ثبات الگو را در مسیر تحقیق تقویت نموده است. بررسی ممیزی بیرونی نیز نشان داد که الگوی نهایی از روایی درونی قابل قبولی برخوردار است.

تأییدپذیری: مستندسازی فرایندها، بازبینی یافته‌ها توسط همتایان و مشارکت‌کنندگان، و استفاده از سه‌سویه‌نگری در ترکیب داده‌های مرور نظام‌مند و مصاحبه‌ها، موجب کاهش سوگیری‌های احتمالی گردید. پیوند نزدیک یافته‌ها با داده‌های خام (متن مقالات و نقل‌قول‌های مستقیم مصاحبه‌شوندگان) در سراسر فرایند تحلیل حفظ شد. این اقدامات شفافیت و بی‌طرفی را در تولید الگو تضمین نموده است.

بر اساس نتایج فوق، الگوی نهایی رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه، از سطح بالایی از اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری ، اطمینان و تأییدپذیری برخوردار است. همچنین انطباق کامل این الگو با معیارهای ده‌گانه استراوس و کوربین (تناسب، کاربردی بودن، تنوع، مفاهیم، زمینه مفاهیم، منطق، عمق، خلاقیت، حساسیت و استناد به شواهد) نشان می‌دهد که یافته‌ها از استحکام روش‌شناختی قابل اتکایی برخوردارند. بنابراین می‌توان به نتایج این پژوهش در حوزه‌های مشابه علمی و عملی اعتماد نمود.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مولفه های کلیدی رهبری بازگشت به مسیر، همان‌گونه که در ادبیات نظری به تفصیل آمده، به‌طور معنادار در تجربه زیسته مدیران مدارس نیز قابل مشاهده است. این مولفه های شامل موارد شامل: مدیریت و رهبری، توسعه سازمانی، بهبود فرایندها و کیفیت، همکاری و ارتباطات، ارزیابی و بهینه سازی و توسعه فردی هستند.

یافته‌های این تحقیق با نتایج پژوهش‌های Meyers & Hitt (2017, 2018)، Roberto (2021)، Adat & Mosin (2021)، Shen et al. (2021)، Balizan (2022)، Liu (2022)، Tao (2022)، Westfall (2020)، Brown et al. (2020)، Hopkins (2011)، Kumalo & Scheepers (2020)، Slater (2022)، Faison (2014)، Roman (2021)، Harbatkin (2022)، رمضانیان و فهندری(۱۳۹۴) و Redding & Nguyen (2020)همسو و هماهنگ است.

ادبیات پیشینه بارها بر اهمیت رهبری راهبردی و تحول‌گرا در موفقیت بازگشت به مسیر تأکید کرده است. Roberto (2021) اذعان می کند که مدیریت و رهبری مؤثر برای موفقیت در بازگشت به مسیر مدارس از اهمیت زیادی برخوردار است. رهبران باید دیدگاه‌های روشن و مشخصی تعیین کرده،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند و ذینفعان را به پذیرش تغییرات ترغیب کنند. Meyers & Hitt (2017) نیز بر «هدایت مبتنی بر چشم‌انداز مشترک» و «ایجاد انتظارات بالا» تأکید دارند. همچنین Adat & Mosin (2021) در پژوهش های خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت اثربخش با تقویت موفقیت شغلی و تحقق اهداف کاری در ارتباط است. نتایج این پژوهش می‌تواند در آینده به ارتقای کارایی مدیریت نظام آموزشی کمک کند و معلمان برجسته را به‌عنوان الگوهایی برای توسعه مدل‌های موفق در محیط‌های آموزشی معرفی نماید.همچنین Shen et al. (2021) درک مثبت معلمان از رهبری مدیر را به عنوان تاثیر گذار در رهبری بازگشت به مسیر معرفی می کند.

یافته‌های حاصل از مصاحبه ی این پژوهش این دیدگاه‌ها را تأیید می‌کنند. به‌عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده (م۱) بیان می‌کند: "در ابتدای ورودم، اهداف کلی و چشم‌انداز مدرسه را ترسیم کردم. این کار باعث شد همه بدانند قرار است به کجا برویم و بر چه اصولی حرکت کنیم"مدیر دیگری (م۶) رهبری اثربخش را چنین تعریف می‌کند:"مهم‌ترین بخش کار من، ساختن یک تیم قوی از معاونان و معلمان بود؛ اگر تیم منسجم باشد، تغییر امکان‌پذیر می‌شود" و یا مصاحبه شونده (م۴) اظهار داشت که:" سعی کردم با برنامه ریزی کوتاه مدت ومیان مدت تاحدود زیادی چالش های موجود را کاهش و باامیدواری مسیر مدیریت خود را طی کرده ام" یا مصاحبه شونده (م۵) بیان کرد:"عوامل موثر بر مدیریت مدرسه شامل مهارت‌های رهبری، ارتباطات موثر با اعضای هیئت‌امنا و معلمان، توانایی اتخاذ تصمیمات بهینه، مدیریت زمان و انرژی، توانایی حل مسائل، پشتیبانی از اهداف آموزشی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت می‌باشند" و مصاحبه شونده (م۸) بیان نمود: مدیران خوب معیارهای مدنظر خود را به صورت ترکیبی و هماهنگ که با نیازهای موجود متناسب باشد ارائه می دهند مدیر باید توانایی ایجاد موقعیت بسیار خوب در هر مرحله را با محیط مدرسه خود برای به دست آوردن نتیجه مطلوب و باارزش داشته باشد"مطابق دیدگاه Brisnson & Hassel (2008)، رهبری مؤثر تنها شامل مهارت‌های اداری نمی‌شود بلکه به توانایی برانگیختن و جذب و مشارکت معلمان و دانش‌آموزان نیز می باشد.

ادبیات پژوهش، از جمله Adat & Mosin (2021) ، Balizan (2022) و Roman (2021)، تأکید دارند که توسعه سازمانی در بازگشت به مسیر شامل اصلاح ساختار، فرهنگ و روابط درونی است. Adat & Mosin (2021) معتقدند که در زمینه تلاش‌های بازگشت به مسیر مدارس، توسعه سازمانی به تغییرات ساختاری و همچنین تغییرات فرهنگی که با همکاری بیشتر و مسئولیت‌پذیری متقابل همراه است، پرداخته می‌شود. در تلاش‌های بازگشت به مسیر، Balizan (2022) بر اهمیت تسهیل تغییرات، بهبود برنامه‌ریزی، اقدامات مشترک، تیم‌سازی و مسئولیت‌های مشترک تأکید می‌کند. این مفهوم با این دیدگاه هم‌راستا است که توسعه سازمانی موفق نیازمند اتخاذ رویکرد جامع به تمامی ابعاد عملیات مدرسه است تا تغییرات پایدار حفظ شود. Liu (2022) نیز به ضرورت ایجاد محیط حمایتی و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

مسئولیت‌پذیر اشاره می‌کند و پیشنهاد می‌کند که فرهنگ حمایتی و همکارانه نقش کلیدی در ترویج توسعه حرفه‌ای مداوم و همکاری جمعی ایفا می‌کند. تحقیقات Tao (2022) در مورد مدل‌های مختلف حاکمیت شبکه‌ای در بازگشت به مسیر مدارس، اهمیت ترویج فرهنگ سازمانی مثبت را بیشتر تأکید می‌کند. مدارس با فرهنگ‌های سازمانی قوی بیشتر قادر به اجرای موفقیت‌آمیز ابتکارات بازگشت به مسیر هستند، بر اساس یافته‌های Tao (2022) فرهنگ خوب اعتماد، کار تیمی و هدف مشترک را میان کارکنان ترویج می‌دهد و منجر به موفقیت بلندمدت می‌شود. همچنین رمضانیان فهندری(۱۳۹۴) مولفه های توسعه هدفمند مهارت‌ها، تحول مبتنی بر تعهد، شایسته‌گزینی در اقدامات، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکت، تمرکز بر بهبود سریع و مستمر، توازن در رهبری، تسهیم چشم‌انداز و آرمان‌ها را برای بازگش به مسیر لازم و ضروری می داند.این دیدگاه در مصاحبه‌ها بازتاب دارد مصاحبه شونده مصاحبه شونده (م۹) می‌گوید:"اولین کاری که کردم بازسازی فیزیکی مدرسه نبود، بلکه بازسازی روابط بین همکاران بود. وقتی بین ما اعتماد شکل گرفت، مدرسه شروع کرد به جان گرفتن"مصاحبه شونده (م۳) با سابقه طولانی در مدیریت، اضافه می‌کند: "من ساختار مدرسه را تغییر دادم. معاونان را مسئول حوزه‌های تخصصی کردم. این کار انگیزه و حس مسئولیت را افزایش داد"همچنین مصاحبه شونده (م۶) "توسعه برنامه‌های آموزشی یکی از روش های ارتقاء کیفیت با توجه به نیازهای دانش آموزان و تحولات جامعه می داند."و مصاحبه شونده (م۱۱) بیان نمود: "برای حل مشکلات، مدیران می‌توانند از رویکردها و استراتژی‌های مؤثری مانند ارتقاء ارتباطات، توسعه مهارت‌های رفتاری، ایجاد برنامه‌های آموزشی مناسب، و ترویج فرهنگ همکاری استفاده کنند. همچنین، ارتقاء همکاری با تیم آموزشی و توجه به نیازهای فردی دانش‌آموزان می‌تواند در حل این مسائل مؤثر باشد"ایجاد ساختار مشارکتی و فرهنگ همکاری، مصداق توسعه سازمانی به‌معنای دقیق آن است.

Hines et al. (2020) به این نتیجه رسیدند که بهبود مستمر فرآیندها و کیفیت برای دستیابی به اهداف بازگشت به مسیر اهمیت زیادی دارد. شناسایی نواحی نیازمند بهبود و استفاده از شیوه‌های مبتنی بر شواهد نیازمند رویکردهای سیستماتیک است.Westfall (2020) بر لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک، بازنگری مستمر در فعالیت‌ها و تحلیل داده‌ها تأکید دارد و اذعان می دارد برای اطمینان از اینکه شیوه‌های جاری با اهداف نهایی ابتکار بازگشت به مسیر هم‌راستا است، بهبود فرآیندها در بازگشت به مسیر مدارس نیازمند تحلیل سیستماتیک و بهبود شیوه‌های موجود است. همچنین Brown et al (2020) بر نقش فزاینده‌ی شبکه‌ها در پیشبرد فرآیند بهبود مدارس تاکید دارد و Meyers & Hitt (2017) به‌طور جدی به بهبود هدایت فرایند آموزش توجه نشان می‌دهند. Hopkins (2011) نشان داد که تأکید مدیران بر فرایندهای ارتباطی و اطلاعات صحیح در تصمیم‌گیری‌ها از مهم‌ترین متغیرهای مدیران در جهت بازگشت به مسیر اصلی برنامه مدرسه هستند. مصاحبه شونده (م۴) چنین شرح می‌دهد:"برای هر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

برنامه یک تقویم اجرایی دقیق داشتم. در پایان هر ماه، ارزیابی می‌کردیم کدام فعالیت نتیجه‌بخش بوده و کدام نیاز به اصلاح دارد"مصاحبه شونده (م۱۲) نیز بیان می‌کند:"ما شاخص‌های عملکرد طراحی کردیم؛ هم برای معلمان، هم برای دانش‌آموزان. این‌طوری متوجه می‌شدیم داریم درست حرکت می‌کنیم یا نه" این نوع از رهبری داده‌محور و مبتنی بر بهبود مستمر، همسو با ادبیات جهانی بازگشت به مسیر است.

Kumalo & Scheepers (2020) و Slater (2022) بر اهمیت جوامع یادگیری حرفه‌ای و روابط قوی بین معلمان، دانش‌آموزان و اولیا تأکید دارند Kumalo & Scheepers (2020) معتقدند که همکاری و ارتباطات برای ایجاد حس تعلق در محیط مدرسه حمایتی بنیادی است. رابطه مثبت میان معلمان، دانش‌آموزان، والدین/سرپرستان و جامعه به سطوح بالاتر اعتماد میان هر طرف منجر شده و به تبادل ایده‌ها کمک می‌کند و همچنین پژوهش Slater(2022) نشان می‌دهد که همکاری معلمان، شیوه‌های آموزشی آن‌ها را تقویت می‌کند و بر اهمیت جوامع یادگیری حرفه‌ای در ایجاد دانش حرفه‌ای میان معلمان تأکید می‌کند که برای بهبود شیوه‌های تدریس ضروری است. Faison (2014) پشتیبانی و همکاری محلی، اجرای مؤثر و پاسخگویی متقابل برای تغییر مدرسه لازم و ضروری می داند. Roman (2021) همکاری بین تیم رهبری و معلمان جزء ده اولویت رهبری توسط متخصصان در سطح اجماع ۰/۷۰ درصد شناسایی کرده است.در مصاحبه‌های انجام‌شده، این مولفه ها به‌وضوح بازتاب دارد (م۷) اظهار می‌کند:"با معلمان، جلسات غیررسمی مداوم داشتم. آن‌ها نظرات خودشان را راحت می‌گفتند. خیلی وقت‌ها همین تعاملات ساده، مشکلات را حل می‌کرد"مصاحبه شونده (م۵) نیز به نقش اولیا اشاره می‌کند:"ما اولیا را فقط به جلسات دعوت نمی‌کردیم؛ آن‌ها در تصمیم‌سازی‌ها هم نقش داشتند. برای همین، در اجرای برنامه‌ها هم مشارکت می‌کردند و با آنها به صورت مستمر در ارتباط بودیم"مصاحبه شونده (م۱۱) بیان نمود:"ترویج فرهنگ همکاری و ارتقاء آن را در بین تیم آموزشی،می تواند در حل مسائل مؤثر باشد"رهبری مشارکتی و ارتباط دوطرفه با ذینفعان، به‌عنوان عاملی کلیدی در بازگشت موفق به مسیر شناخته شده است.

مطابق با یافته‌های Shen et al (2021) ، بازخوردگیری و بازبینی مداوم استراتژی‌ها در فرآیند بازگشت به مسیر ضروری است ئ تاکید می کنند که با استفاده از بازخورد معلمان، دانش‌آموزان و سایر ذینفعان، می‌توان نواحی نیازمند بهبود برای سیاست‌های پیاده‌سازی شده را شناسایی کرد. Roberto (2021) شش استراتژی رهبری بازگشت به مسیر را فهرست می‌کند: رهبری متمرکز؛ توسعه تیم‌ها؛ طراحی محیط‌های یادگیری؛ تعیین جهت‌گیری استراتژیک؛ شناسایی استانداردهای عملی؛ و تبدیل رهبری به خود. این رویکردها نیاز به ارزیابی و تطبیق مداوم را برای هماهنگی شیوه‌ها با تغییر شرایط و تقاضاها در طول زمان برجسته می‌کند. ارزیابی موفقیت‌آمیز نه تنها به نتایج برنامه‌های اجرایی نگاه می‌کند بلکه بر درک چگونگی عملکرد آن‌ها در هسته‌اش تمرکز می‌کند. Meyers & Hitt (2018) اشاره می‌کنند

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

که ارزیابی منظم و اصلاحات برای موفقیت‌آمیز بودن بازگشت به مسیر در مدارس حیاتی است. آن‌ها بیان می‌کنند که استفاده از داده‌ها و بازخورد برای هدایت تصمیم‌گیری و پیشرفت ضروری است. این مطالعه توصیه می‌کند که انگیزش و تنظیمات مداوم در استراتژی‌ها برای حفظ آن‌ها در مسیر یکسان با جهت‌گیری کل ابتکار ضروری است. Roman (2021) ارزیابی سیستم های فعلی برای شناسایی مناطق قابل بهبود را یکی از ده اولویت رهبری شناسایی کرده است.

این پژوهش نیز مؤید همین نکته است. مصاحبه شونده (م۱۳) عنوان می‌کند:"بعد از اجرای هر برنامه، یک گزارش کوتاه از معاونان می‌گرفتم. گاهی جلسات بررسی داشتیم تا بفهمیم چه چیزی کار کرده و چه چیزی نه" و یا " یک مدیر باید بتواند پولی که در اختیار دارد را به بهینه‌ترین حالت ممکن خرج کرده و بیشترین خروجی را داشته باشد"مصاحبه شونده(M14)بیان نمود: "تدوین نقطه‌های مشخص و قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی پیشرفت لازم و ضروری است"مصاحبه شونده (م۱۰) هم اشاره می‌کند:"ما فرم‌های بازخورد از معلمان و دانش‌آموزان را جمع‌آوری می‌کردیم و بر اساس اون‌ها اصلاحاتی انجام می‌دادیم" مصاحبه شوند(م۵) بیان نمود:"مدیران باید توانایی اتخاذ تصمیمات بهینه را داشته باشند" همچنین مصاحبه شونده اظهار نمود:" در قالب ارزیابیهای مداوم به انگیزه معلمان برای بهبود عملکرد کمک کردم " ارزیابی منظم نه‌تنها در تشخیص خطاها، بلکه در ارتقاء تصمیم‌گیری نقش دارد.

ادبیات پژوهش، از جمله Liu (2022) و Meyers & Hitt (2017) ، بر سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای به‌عنوان شرط پایدارسازی تغییرات تأکید دارد. Liu (2022) ادعا می کند برای تغییرات پایدار، سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی به‌طور کلی مهم است. فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مهارت‌ها، دانش و به تبع آن، اثربخشی رهبران معلمان را افزایش می‌دهد. Meyers & Hitt (2017) به این نتیجه رسیده اند که تلاش‌های موفقیت‌آمیز بازگشت به مسیر شامل فرصت‌های یادگیری مداوم و همچنین جوی از توسعه و نوآوری است. بر اساس مطالعات Harbatkin (2022) مدارس باید بر بهبود قابلیت‌های معلمان توانمند که دارای اطلاعات به‌روز و خبره هستند، تمرکز کنند، به جای اینکه صرفاً به پر کردن جایگاه‌ها بپردازند. این امر به توسعه حرفه‌ای هدفمند تأکید می‌کند که می‌تواند نیروی کاری ماهر و در مواقعی اجزای مفیدی را ایجاد کند که وضعیت را در این مدارس اصلاح کند. برنامه‌های رشد حرفه‌ای باید به اهداف گسترده‌تر ابتکار بازگشت به مسیر پیروی کنند و بر بهبود مهارت‌های معلمان و مدیران که برای پیاده‌سازی، افزایش کارایی و اطمینان از استمرار آن‌ها در تلاش‌های آینده ضروری است، تمرکز کنند.

مصاحبه شونده(م۱۵) اظهار می‌کند:"ما در داخل مدرسه یک حلقه‌ی یادگیری برای معلمان درست کردیم. معلمان، تجربیات موفق‌شان را با هم به اشتراک می‌گذاشتند"همچنین مصاحبه شونده (م۲) عنوان می‌کند:"من به معلمانم گفتم اگر می‌خواهید تغییر ایجاد کنید، باید خودتان هم به‌روز بمانید. برای همین، از

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

مطالعه و شرکت در کارگاه‌ها حمایت می‌کردم" این رویکرد به توسعه فردی معلمان، زمینه‌ساز ارتقاء کیفی مدرسه می‌شود.

نجزیه و تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش نشان داد که شش مولفه ی کلیدی رهبری بازگشت به مسیر، هم در ادبیات نظری و هم در تجربه عملی مدیران مدارس در بستر آموزش عمومی ایران، حضور پررنگ دارد. این هم‌راستایی، ضمن تأیید اعتبار چارچوب نظری پژوهش، بر کاربردپذیری آن در فضای واقعی مدارس متوسطه کشور تأکید دارد. در واقع، روایت‌های مصاحبه‌شوندگان به‌خوبی نشان داد که بازگشت موفق به مسیر، مستلزم ترکیبی از رهبری هدفمند، توسعه ساختار و فرهنگ، توجه به داده‌ها، و ارتقاء سرمایه انسانی است.

یافته‌های این پژوهش بر اساس تحلیل مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران مجرب و خبره آموزشی، مدیران باسابقه و متخصصان حوزه آموزش‌وپرورش، پنج نشانه کلیدی را به‌عنوان اقدامات اصلی مدیران جهت بازگشت به مسیر اصلی شناسایی می‌کند که عبارتند از:برنامه ی راهبردی، تقویت ارتباطات، توسعه منابع، توجه به فرهنگ و ارزش‌ها، نوآوری و خلاقیت. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های Bryk et al. (2010) ، Herman & Rigard (2008) ، Epstein (2011) ، Bryk & Schneider (2002) ، Hitt (2017) ، Baker et al. (2016) ، Ingersoll & Strong (2011) ، Leithwood et al. (2020) ، Darling-Hammond et al. (2017) ، Roorda et al. (2011) ، Marsh (2012) ، Epstein (2011) ، Fullan (2014) ، Hattie (2017) و Goddard et al. (2007) همسو و هماهنگ است.

اعمال مؤثر رهبری بازگشت به مسیر برای معکوس کردن نرخ‌های پایین عملکرد مدارس یا بازگرداندن یک مدرسه به مسیر موفقیت ضروری است. برای بهبود مدارس، باید برنامه‌ریزی استراتژیک را در اقدامات بازگشت به مسیر خود گنجانید. این به معنای ترسیم یک چشم‌انداز واضح از آنچه که نیاز به بهبود دارد در مدرسه‌ای که عملکرد خوبی نداشته است، می‌باشد. Bryk et al (2010) تأکید می‌کنند که مدارس برای بازیابی عملکرد خود، نیازمند تحلیل دقیق وضعیت موجود، هدف‌گذاری واقع‌گرایانه و تدوین یک مسیر راهبردی مشخص هستند. همچنین Herman & Rigard (2008) بر ضرورت اولویت‌بندی اقدامات فوری و ایجاد زیرساخت‌های بلندمدت اشاره می‌کنند.

مدیران مشارکت‌کننده نیز بر اهمیت راهبردگرایی تأکید داشتند. به‌عنوان نمونه،(م۱۱) بیان کرد: "تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک با تأکید بر اهداف آموزشی و ارزش‌های مدرسه باعث بازگشت به مسیر شد"(م۳) نیز افزود:"هر مجموعه و سازمانی بدون داشتن یک چشم انداز و برنامه مناسب جهت نیل به اهداف مورد نظر آن صرفا به ماشینی تبدیل خواهد شد که کارهای روتین روزمره را انجام داده و فاقد

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

خلاقیت و روحیه پیشرفت و کمال گرایی در عوامل اجرایی آن می باشد. لذا آگاهی دقیق از ماموریت یک سازمان و داشتن برنامه مدون و قابل اجرا و از آن مهمتر داشتن رهبری توانا که قابلیت جذب همکاری حداکثری اعضای آن سازمان راد دارد از شروط لازم و حیاتی برای برونرفت از وضع نامطلوب موجود و رسیدن به پیشرفت و وضع مطلوب می باشد". و یا (م۱) اظهار می کند:" چشم انداز یک تصویر مطلوب به مدیر سازمان می دهد که می تواند بر تمامی تصمیمات، برنامه ریزی ها و فعالیت ها نقش موثری ایفا نماید امروزه مدیران و سازمانها موفقیت خود را مدیون چشم انداز سازمانی می دانند. دورنمایی که من در این مدرسه برای خودم تصویر کرده بودم در روشن ساختن جهت و هدف حرکت بسیار مؤثر بود به طوریکه امید را در من بوجود می آورد و باعث می شد برای رسیدن به اهداف و اثربخشی سازمان تلاش بیشتری داشته باشم و کارکنان مدرسه نیز به سوی توانمندسازی خود سوق داده شوند" همچنین (م۱۱) بیان نمود:" تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک با تأکید بر اهداف آموزشی و ارزش‌های مدرسه باعث می‌شود تا مدرسه به مسیر اصلی خود بازگردد"

رهبری بازگشت به مسیر به معنای حفظ وضعیت موجود نیست بلکه نیازمند تقویت ارتباطات نیز می‌باشد بنابراین ایجاد کانال‌های ارتباطی باز میان مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین باید به عنوان اولویت رهبران قرار گیرد.

Epstein (2011) معتقد است که ایجاد ارتباط شفاف و دوطرفه با ذی‌نفعان، عاملی کلیدی در موفقیت تحولات مدرسه است بنابراین برگزاری جلسات منظم و با بروزرسانی‌ها و مکانیزم‌های بازخورد می‌تواند تبادل اطلاعات را تسهیل کرده و محیط همکاری را تقویت کند. بریک و Schneider (2002) نیز نقش ارتباطات افقی و عمودی را در ایجاد حس تعلق، اعتماد و تقویت فرهنگ سازمانی برجسته می‌دانند و ذکر کرده‌اند که مدیر مدرسه باید مهارت گوش دادن خوبی داشته باشد و این شامل شنیدن فعالانه زمانی است که فردی شکایت می‌کند یا پیشنهادهایی ارائه می‌دهد. علاوه بر این، استفاده از فناوری برای تقویت ارتباطات می‌تواند تلاش‌های بازگشت به مسیر را بیشتر حمایت کند. پلتفرم‌های دیجیتال مانند وب‌سایت‌های مدرسه، رسانه‌های اجتماعی و اپلیکیشن‌های ارتباطی امکان انتشار به موقع اطلاعات و تسهیل تعامل با جامعه مدرسه وسیع‌تر را فراهم می‌آورد (Hitt ,2017).

تحلیل مصاحبه‌ها حاکی از آن است که بسیاری از مدیران به اهمیت ارتباطات مؤثر در فرآیند بازگشت به مسیر اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال،(م۵) گفت:"رهبری بازگشت به مسیر در نظام آموزشی به فرآیند هدایت و کنترل تغییرات جهت بهبود یا تحول در سیستم آموزشی اشاره دارد. این شامل برنامه‌ریزی، ارتباطات موثر، آموزش و پشتیبانی می‌شود تا تغییرات با مقاومت کمتری همراه باشند و به بهبود عملکرد و ارتقاء کیفیت آموزش منجر شوند. تغییرات در مدیریت مدرسه می‌تواند شامل بهبود فرآیندها، توسعه فرهنگ سازمانی، افزایش اشتراک‌گذاری اطلاعات و بهبود ارتباطات با دانش‌آموزان و کارکنان باشد" یا

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

(م۱) اظهار داشت:" ارتباط برقرار کردن با معلمان جدیدالورود و تفهیم فرهنگ مدرسه یکی دیگر از اقدامات مدیریت مدرسه بود تا بتوانند خود را با فرهنگ سازمانی مدرسه سازگار کرده و همکاری مفید داشته باشند" یا (م۲): " با توجه به اینکه موثرترین عامل به نظر من در پیشرفت مدرسه ، نیروی انسانی می باشد ، سعی کردم قبل از شروع به کار با کلیه همکاران معاون و دبیران ملاقات داشته و ارتباط خوب و موثری برقرار نمایم همچنین در گذشته که به موفقیت هایی دست پیدا کردیم ناشی از ارتباط موثر با همکاران و اولیای دانش آموزان و همچنین عوامل اداری در شهرستان و استان بود"

Baker et al (2016) منابع مالی را پایه‌ای‌ترین ابزار در تحقق اهداف اصلاحی مدارس می‌دانند و اظهار می کند که توسعه منابع جزء حیاتی رهبری بازگشت به مسیر است و شامل منابع مالی و غیرمالی می‌شود. منابع کافی برای اجرای استراتژی‌های بهبود، ارائه آموزش‌های لازم و حمایت از نیازهای دانش‌آموزان ضروری است. همچنین Ingersoll & Strong (2011) بیان می کند که رهبران مؤثر باید اطمینان حاصل کنند که منابع به طور کارآمد تخصیص یافته و به نواحی با بیشترین پتانسیل تأثیر متمرکز شده‌اند. منابع مالی نقش مهمی در تلاش‌های بازگشت به مسیر دارند. مدارس غالباً به تأمین مالی اضافی برای رسیدگی به مسائلی مانند امکانات قدیمی، مواد آموزشی ناکافی یا کمبود فناوری نیاز دارند.همچنین، Leithwood et al. (2020) و Darling-Hammond et al. (2017) بر توسعه حرفه‌ای معلمان و توانمندسازی سرمایه انسانی به‌عنوان پیش‌شرط‌های اصلی موفقیت تأکید دارند و بیان می کنند که منابع انسانی نیز به همان اندازه منابع مالی و مادی اهمیت دارند. جذب و نگه‌داشتن معلمان و کارکنان ماهر برای ایجاد یک محیط یادگیری مثبت و بهبود نتایج دانش‌آموزان ضروری است.مدیران مشارکت‌کننده به نقش محوری منابع اشاره کرده‌اند (م۳) در این‌باره بیان کرد:" در مرحله بعد مهمترین عامل موفقیت اینجانب بهبود شرایط مالی مدرسه به وسیله سر و سامان دادن به بودجه مدرسه و استفاده بهینه از امکانات موجود در مدرسه بود" و یا (م۲) بیان می کند:" مهمترین مورد از نظر من منابع انسانی و منابع فرهنگی هستندکه می تواند انحراف از مسیر در مدیریت را کاهش دهند" یا (م۵) اظهار نمودند که:" در مدیریت مدرسه مشکلات فراوانی وجود دارد،ولی مشکلات مرتبط با منابع انسانی می‌تواند شامل نقص در انتخاب معلمان، ناتوانی در ارتقاء مهارات اعضای کادر، یا مشکلات مربوط به مدیریت از همه مهمتر می باشند"

فرهنگ و ارزش‌های مدرسه نقش حیاتی در توانایی مدیران برای بازگشت به مسیر دارد. Roorda et al. (2011) بر بازسازی فرهنگ مدرسه در راستای تعالی، اعتماد متقابل و مشارکت مسئولانه تأکید دارند و اظهار می دارند رهبران باید به طور فعال به دنبال ترویج فرهنگی همسو با چشم‌انداز و ارزش‌های مدرسه باشند تا محیطی متمرکز بر بهبود ایجاد کنند. جنبه مهمی از ایجاد فرهنگی با انتظارات بالا، تعیین اهداف بلندپروازانه برای عملکرد یادگیرندگان است در حالی که اطمینان حاصل می‌شود که همه در جامعه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

یادگیری مسئول چنین اهدافی هستند. از سوی دیگر، Marsh (2012) نقش فرهنگ مثبت مدرسه را در ماندگاری و اثربخشی اصلاحات بنیادی غیرقابل انکار می‌داند و بیان می کند که برای یک مدرسه ضروری است که فرهنگی مثبت داشته باشد که انتظارات بالا، احترام متقابل و موفقیت دانش‌آموزان را تقویت کند. این ایجاب می‌کند که رهبران به گونه‌ای عمل کنند که دیگران نیز بخواهند عمل کنند و به این ترتیب فرهنگی از برتری و بهبود مستمر را ترویج دهند. علاوه بر آن، ترویج ارزش‌هایی مانند دربرگیری همه، برخورد منصفانه و احترام متقابل برای ایجاد یک فضای خوب در مدارس ضروری است. لازم است که مدیران این اصول را در عملیات و سیاست‌های مدرسه خود بگنجانند تا هر دانش‌آموز احساس کند که به مدرسه تعلق دارد و احترام کارکنان خود را کسب کند (Epstein,2011).از دیدگاه بسیاری از مدیران، تحول فرهنگی یکی از ارکان اصلی در بازگشت به مسیر تلقی می‌شود(م۸) در این زمینه بیان کرد: "ارتقاء ارزش آموزش در جامعه و ایجاد حس اعتماد در فضای مدرسه، باعث اصلاح نگاه‌ها به آموزش شد" همچنین(م۳) بیان می کند: "فرهنگ سازی و فراهم نمودن بستر مناسب در فضای جامعه می باشد که باید در سیاست های بالادستی جهت ارتقای شان و جایگاه آموزش در نظر گرفته شود" و (م۲) اظهار کرد:" مهمترین مورد از نظر من منابع انسانی و منابع فرهنگی هستندکه می تواند انحراف از مسیر در مدیریت را کاهش دهد." و (م۴) بیان گردند:" فرهنگ مدرسه قوی تر معلمان با انگیزه تری می پروراند و معلمان با انگیزه تر توفیقات بیشتری در پیامدهای دانش آموزان کسب می کنند"

رهبران بازگشت به مسیر نیازمند نوآوری و خلاقیت هستند. در این مرحله گذار، مدارس با مشکلات دشواری مواجه می‌شوند که نیاز به راه‌حل‌های جدید دارند. در چنین مواردی، مدیران ممکن است روحیه نوآوری را تشویق کنند که در آن مفاهیم جدید نه تنها پذیرفته می‌شوند بلکه دنبال نیز می‌شوند. تشویق خلاقیت شامل ایجاد محیطی است که کارکنان احساس قدرت برای آزمایش روش‌های تدریس جدید، استراتژی‌های آموزشی و شیوه‌های سازمانی کنند. Fullan (2014) و Hattie (2017) معتقدند که نوآوری زمانی در مدرسه موفق خواهد بود که ساختارهای حمایت‌گر، بازخورد مؤثر و فضای آزمایش‌گری فراهم شده باشد. همچنین، Goddard et al. (2007) بر اهمیت شبکه‌های حرفه‌ای معلم‌محور در ترویج نوآوری تأکید دارند و اظهار نمودند: علاوه بر این، ایجاد فرصت‌هایی برای همکاری و به اشتراک‌گذاری شیوه‌های خوب میان معلمان می‌تواند به تولید و اجرای راه‌حل‌های خلاقانه کمک کند. علاوه بر این، پذیرش فناوری و استفاده از آن برای بهبود شیوه‌های آموزشی می‌تواند نوآوری را در مدارس تقویت کند. به عنوان مثال، ادغام ابزارها و پلتفرم‌های دیجیتال در برنامه درسی می‌تواند مشارکت دانش‌آموزان را تقویت کرده و یادگیری شخصی‌سازی‌شده را تسهیل کند.

در میان مصاحبه‌شوندگان، بسیاری به تجربیات خود در زمینه نوآوری اشاره کرده‌اند. برای نمونه،(م۵) اظهار داشت:"استفاده از فناوری در مدیریت اطلاعات و آموزش، بخشی از اقدامات تغییر و نوآورانه بود"

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

همچنین (م۴) بیان کرد:" بدون برقراری اعتماد، خلاقیت، بهره‌وری و تفکر بدیعِ افراد نیز کم‌تر می‌شود و افراد به جای تمرکز بر هدف تیمی، وقت خود را برای محافظت از حقوق و منافع خودشان صرف می‌کنند"

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های عمیق با مدیران مدارس و کدگذاری‌های انجام‌شده در نرم‌افزار MAXQDA، ابعاد نهایی رهبری بازگشت به مسیر در مدارس متوسطه شامل پنج بُعد اصلی است. این ابعاد حاصل تلفیق داده‌های میدانی و ادبیات نظری بوده و بیانگر نحوه‌ی مواجهه مدیران با چالش‌های مدرسه و بازگرداندن آن به مسیر مطلوب آموزشی و تربیتی می‌باشد.

بُعد رهبری راهبردی به توانایی مدیر در هدایت هدفمند و آینده‌نگرانه‌ی مدرسه اشاره دارد. مدیران شرکت‌کننده تأکید داشتند که بدون برنامه‌ریزی دقیق، تعیین چشم‌انداز و ارزیابی مستمر، امکان بازگشت مؤثر به مسیر وجود ندارد.نمونه‌های بارز این بُعد شامل: تدوین برنامه راهبردی، تعیین اهداف کوتاه و بلندمدت، ارزیابی عملکرد و بازخوردگیری مستمر است.می توان گفت رهبری راهبردی قلب بازگشت به مسیر است، زیرا مسیر حرکت را مشخص و انرژی کارکنان را به سمت هدف مشترک هدایت می‌کند.بسیاری از مصاحبه شوندگان به رهبری و مدیریت درست و تعیین چشم انداز و ارزیابی مستمر اشاره کرده اند.برای نمونه (م۱) اظهار داشت:" چشم‌انداز یک تصویر مطلوب به مدیر سازمان می‌دهد که می‌تواند بر تمامی تصمیمات، برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌ها نقش موثری ایفا نماید" و (م۱۰) بیان می کند که" در رهبری بازگشت به مسیر، انتظار داریم مدرسه از حالت قبلی خارج شده و به وضعیت مطلوب و هدف‌محور تغییر یابد"

در بُعد توسعه و بهبود سازمانی، مدیران بر ارتقاء مستمر کیفیت فرایندها، منابع و ساختار مدرسه تأکید داشتند. آن‌ها باور داشتند که تغییرات پایدار تنها در سایه‌ی یادگیری و بازنگری در روش‌ها امکان‌پذیر است.مولفه ها این بُعد شامل :توسعه منابع انسانی، بهبود فرایندهای آموزشی، استفاده بهینه از منابع مالی و تجهیزاتی، و تقویت نظام ارزیابی درونی می‌باشد.این بُعد نشان‌دهنده گذار مدیر از نقش اجرایی به نقش تحول‌ساز است.بسیاری از مدیران برای توسعه و بهبود سازمان پیشنهادات خوبی ارائه کرده اند به طور مثال(م۳)" مهم‌ترین عامل اعتمادسازی، شفافیت است. شفافیت در عملکرد و وضعیت مالی به‌گونه‌ای که اسناد در صورت لزوم در دسترس کلیه همکاران باشد" و همچنین (م۹) اظهار داشت که" تمام تجهیزات مدرسه را کامل کردیم و چند کارگاه ساختیم تا زمینه رشد علمی و مهارتی دانش‌آموزان فراهم شود" و یا (م۱۴) بیان نمود که" تحلیل محیط، بررسی جغرافیایی و فرهنگی مدرسه جدید و برنامه‌ریزی متناسب با نیازهای جامعه محلی از اقدامات اولیه ما بود"

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

بازگشت موفق به مسیر زمانی رخ داده است که مدیران فرهنگ گفت‌وگو، مشارکت و همکاری را نهادینه کرده‌اند.در بُعد ارتباطات و همکاری، مولفه ها شامل: تعامل با معلمان، برگزاری جلسات مشترک، ارتباط با والدین، مشارکت دانش‌آموزان، و همکاری با جامعه محلی می‌باشد. باید در نظر داشت که رهبری بازگشت به مسیر در ذات خود مشارکتی است؛ مدیر نقش هماهنگ‌کننده و تسهیل‌گر دارد نه صرفاً تصمیم‌گیر. بسیاری از مدیران، یکی از عوامل اصلی انحراف مدارس از مسیر را ضعف در ارتباطات و تعاملات مؤثر دانستند بنابراین برای بازگشت به مسیر یکی از راهکارها، نهادینه نمودن فرهنگ مشارکت و گفتگو است به طور مثال (م۲) اظهار نمودند که"سعی کردم به روابط انسانی توجه بیشتری داشته باشم و از نزدیک مسائل و مشکلات همکاران و دانش‌آموزان را بشنوم تا اینکه کم‌کم توانستم تغییراتی در بعد فرهنگی این مجموعه ایجاد کنم" همچنین (م۵) بیان کردند که" برای کاهش ناکارآمدی والدین، مهم است تا ارتباط مؤثر و همکاری مثبت با آنها برقرار شود" و (م۷) اظهار کردند که"جلب اعتماد اولیا؛ تقویت روابط انسانی و ایجاد محیطی امن برای همکاران و دانش‌آموزان از اولویت‌های کاری من بوده است" و (م۱۱) در این خصوص اظهار می دارد که"مشارکت جامعه و نظرات اعضای محلی در تصمیم‌گیری‌ها اهمیت دارد و به بهبود اجرای برنامه‌ها کمک می‌کند."

با توجه به بررسی ادبیات پژوهش فرهنگ سازمانی مدرسه، ستون هویتی رهبری بازگشت به مسیر است. مدیران موفق، ارزش‌های کلیدی مانند احترام، اعتماد، صداقت و مسئولیت‌پذیری را در میان کارکنان و دانش‌آموزان ترویج داده‌اند .مولفه‌های بُعد فرهنگ و ارزش‌ها

عبارتند از: توجه به فرهنگ مدرسه، تقویت ارزش‌های اخلاقی و دینی، ارتقای روحیه‌ی تعاون، و ایجاد فضای اعتماد و همدلی. باید در نظر داشت که بدون بازسازی فرهنگ مدرسه، هرگونه تغییر ساختاری یا برنامه‌ای ناپایدار خواهد بود و به نتیجه نخواهد رسید کما اینکه اظهارات مدیران نیز ثابت کننده ی این موضوع می باشد بطور مثال (م۱۲) اظهار داشت:" سیاست‌های مدرسه در ابعاد آموزشی، اخلاقی، دینی و اجتماعی طراحی شده‌اند و تأکید عمده بر بعد اجتماعی است" و (م۴) بیان نمود که"فرهنگ مدرسه بدون توجه رهبر می‌تواند به فرهنگ مسموم تبدیل شود. همیشه سعی کرده‌ام به جای مدیریت صرف، فرهنگ مدرسه را بشناسم و هدایت کنم"

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

یکی از مهمترین ابعاد بر فرایند یادگیری مستمر مدیر، معلمان و دانش‌آموزان تأکید دارد. مدیرانی که خود را یادگیرنده می‌دانستند، توانسته‌اند مدرسه را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کنند.مولفه‌های بُعد یادگیری و رشد فردی ـ سازمانیشامل: بهسازی حرفه‌ای، آموزش ضمن خدمت، یادگیری تیمی، و حمایت از نوآوری و خلاقیت در مدرسه است. این بُعد را می توان زیرساخت پویایی و خوداصلاحی مدرسه دانست که بقای آن را در مواجهه با تغییرات تضمین می‌کند.در این خصوص (م۱۵) اظهار نمود که"ساده‌انگاری مسائل مدرسه اشتباه است؛ باید فرد، محیط و تکلیف را به‌صورت یک سیستم در هم‌تنیده دید و برای اصلاح آن اقدام کرد و آموزش دید"

برای تضمین اعتبار الگوی مولفه ها و ابعاد شناسایی‌شده در رهبری بازگشت به مسیر، پژوهش حاضر از مجموعه‌ای جامع از راهبردهای اعتباربخشی کیفی بهره برد. داده‌ها از دو منبع اصلی شامل مرور نظام‌مند متون علمی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران مجرب و خبره گردآوری شد. در مرحله مرور نظام‌مند، بازبینی همتایان، مقایسه نتایج با پژوهش‌های مشابه، بحث و اجماع تیمی و بازخورد مشارکت‌کنندگان به‌کار گرفته شد تا صحت و قابلیت تأییدپذیری یافته‌ها تضمین گردد.در مرحله مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌ها توسط چند پژوهشگر، بازبینی یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان، مقایسه مداوم داده‌ها، بهره‌گیری از تکنیک تثلیث داده‌ها و روش‌ها، و درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر در میدان انجام شد.همچنین توصیف مفصل محیط پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان به تقویت قابلیت اعتبار و ثبات تحلیل‌ها کمک نمود.

اعتبار ابعاد شناسایی شده که حاصل ترکیب یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند و مصاحبه‌ها با استفاده از سه‌سویه‌نگری و معیارهای ده‌گانه استراوس و کوربین صورت گرفت تا ابعاد استخراج‌شده از نظر تناسب، تنوع، غنای مفهومی، عمق، خلاقیت و استنادپذیری ارزیابی شوند و قابلیت انتقال‌پذیری یافته‌ها تضمین گردد.

به این ترتیب، تمامی راهبردهای عملی پژوهش در چارچوب چهار معیار اصلی گوبا و لینکلن سازماندهی شد و هر روش، جنبه‌ای از اعتبار پژوهش را تقویت نمود.قابلیت اعتبار: بازبینی یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان، تحلیل چندپژوهشگری، درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر در میدان، تثلیث داده‌ها و روش‌ها، و بازبینی همتایان موجب شد تا الگو با تجربه واقعی مدیران همخوانی داشته باشد و تفسیر داده‌ها دقیق باشد.قابلیت انتقال‌پذیری: ارائه توصیف مفصل محیط پژوهش، شرایط گردآوری داده‌ها و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، و مقایسه نتایج با پژوهش‌های مشابه، به تعمیم‌پذیری نسبی یافته‌ها و غنای مفهومی ابعاد کمک نمود.قابلیت اطمینان: مستندسازی کامل فرایند تحقیق، تحلیل چندپژوهشگری، بحث و توافق تیمی و مقایسه مداوم داده‌ها، انسجام و ثبات الگو را در طول مراحل پژوهش تضمین کرد.تأییدپذیری:

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

استفاده از سه‌سویه‌نگری، مستندسازی فرایندها و بازبینی یافته‌ها توسط همتایان و مشارکت‌کنندگان، پیوند نزدیک یافته‌ها با داده‌های واقعی و کاهش سوگیری‌های پژوهش را ممکن ساخت.

بر اساس این راهبردها، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی نهایی رهبری بازگشت به مسیر با رعایت دقیق معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن، از سطح بالایی از اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، اطمینان و تأییدپذیری برخوردار است و می‌توان به نتایج آن در زمینه‌های مشابه علمی و عملی اعتماد نمود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول مقاله می‌باشد و بدون حمایت مالی انجام شده است.

فهرست منابع

Adat, M. H. S., & Mosin, M. (2021). The Application of the Turnaround Leadership Concept amongst Senior Assistants of Student Affairs Towards Teachers' Viability in Rural Primary Schools in Sabah. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 825-832.

Backstrom, B. (2019). *School Turnaround Efforts: What's Been Tried, Why Those Efforts Failed, and What to Do Now*. Nelson A. Rockefeller Institute of Government.

Baker, B. D., Farrie, D., & Sciarra, D. G. (2016). *Is School Funding Fair? A National Report Card*. Education Law Center.

Balizan, D. M. (2022). *Principal Professional Development and School Turnaround in New Mexico School Districts: A Phenomenological Study* (Doctoral dissertation). University of the Southwest.

Brisnson, D., & Hassel, B. (2008). *School Turnarounds Actions and Results*. Lincoln, IL: Public Impact, Academic Development Institute. {2009, January 11}

Brown, C., MacGregor, S., & Flood, J. (2020). Can models of distributed leadership be used to mobilise networked generated innovation in schools? A case study from England. *Teaching and Teacher Education*, 94, 103101.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation.

Burns, M. K., & Gibbons, K. (2011). *Implementing response-to-intervention in elementary and secondary schools: Procedures to assure scientific-based practices*. Routledge.

Calkins, A., Guenther, W., Belfiore, G., & Lash, D. (2007). *The Turnaround Challenge*. Boston, MA: Mass Insight Education.

Center on School Turnaround at WestEd. (2018). *Four Domains for Rapid School Improvement: A Systems Framework*. San Francisco, CA: WestEd.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

Dixon, L. L., Pham, L. D., Henry, G. T., Corcoran, S. P., & Zimmer, R. (2022). Who Leads Turnaround Schools? Characteristics of Principals in Tennessee's Achievement School District and Innovation Zones. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X211055702.

DuFour, R., & Fullan, M. (2013). *Cultures Built to Last: Systemic PLCs at Work*. Solution Tree Press.

Duke, D., & Salmonowicz, M. (2010). Key decisions of a first-year 'Turnaround' principal. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(1), 33-58. https://doi.org/10.1177/1741143209345450

Epstein, J. L. (2011). *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*. Westview Press.

Faison, P. J. (2014). *What makes a successful school turnaround? The story of three schools* (Doctoral dissertation). The University of North Carolina at Greensboro.

Finnigan, K. S., & Daly, A. J. (2014). *Using Research Evidence in Education: From the Schoolhouse Door to Capitol Hill*. Springer.

Flowers, N., Begum, S., Carpenter, D. M. H., & Mulhall, P. F. (2017). Turnaround Success: An Exploratory Study of Three Middle Grades Schools that Achieved Positive Contextual and Achievement Outcomes Using the Schools to Watch i3 Project. *Middle School Journal*, 40(8), 1-14. doi: 10.1080/19404476.2017.1361295

Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement*. Victoria, Australia: Center for Strategic Education.

Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.

Goddard, Y. L., Goddard, R. D., & Tschannen-Moran, M. (2007). A Theoretical and Empirical Investigation of Teacher Collaboration for School Improvement and Student Achievement in Public Elementary Schools. *Teachers College Record*, 109(4), 877-896.

Harbatkin, E. (2022). Staffing for School Turnaround in Rural Settings. *Leadership and Policy in Schools*, 1-23.

Hattie, J. (2017). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.

Hill, K. L., Desimone, L., Wolford, T., Reitano, A., & Porter, A. (2023). Inside school turnaround: What drives success? *Journal of Educational Change*, 24(3), 393-423.

Hines, E. M., Moore, J. L., Mayes, R. D., Harris, P. C., Vega, D., Robinson, D. V., Gray, C. N., & Jackson, C. E. (2020). Making student achievement a priority: The role of school counselors in turnaround schools. *Urban Education*, 55(2), 216–237. https://doi.org/10.1177/0042085916685761

Hopkins, D. (2011). Realizing the Potential of Systems Leadership. In J. Robertson & H. Timberley (Eds.), *Leadership and Learning* (pp. 86-99). London: SAGE.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

Kumalo, M., & Scheepers, C. B. (2020). Leadership of change in South Africa public sector turnarounds. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 137-157.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.

Liu, P. (2022). Understanding the roles of expert teacher workshops in building teachers' capacity in Shanghai turnaround primary schools: A Teacher's perspective. *Teaching and Teacher Education*, 110, 103574.

Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: What do principals do? *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-13.

Marsh, J. A. (2012). Interventions Promoting Educators' Use of Data: Research Insights and Gaps. *Teachers College Record*, 114(11), 1-48.

Mette, I. M. (2013). Turnaround as reform: Opportunity for meaningful change or neoliberal posturing? *Interchange*, 43, 317-342.

Meyers, C. V., & Hambrick Hitt, D. (2017). School turnaround principals: What does initial research literature suggest they are doing to be successful? *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 22(1), 38-56.

Meyers, C. V., & Hitt, D. H. (2018a). Planning for school turnaround in the United States: an analysis of the quality of principal-developed quick wins. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(3), 362-382.

Meyers, C. V., & Hitt, D. H. (2018b). *School improvement planning: Lessons learned and implications for practice*.

Mohammadi, S., Rahimi, F., & Bagheri, M. A. (2019). Structural Effects of Transformational and Servant Leadership Styles on Employees' Behavior toward Change. *JMDP*, 32(2), 135-162.

O'Kane, C., & Cunningham, J. (2014). Turnaround leadership core tensions during the company turnaround process. *European Management Journal*, 32(6), 963-980. https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.04.004

Peurach, D. J., & Neumerski, C. M. (2015). Mixing metaphors: Building infrastructure for large scale school turnaround. *Journal of Educational Change*, 16, 379-420.

Ramzanian Fahandari, H. (2015). *Identifying and explaining the activities and processes of Turnaround leadership at Ferdowsi University of Mashhad* (Master's thesis). Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

Redding, C., & Nguyen, T. D. (2020). The Relationship Between School Turnaround and Student Outcomes: A Meta-Analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42(4), 493–519. https://doi.org/10.3102/0162373720949513

Reyes, A., & Garcia, A. (2013). Turnaround policy and practice: A case study of turning around a failing school with English-language-learners. *Urban Review*, 46(3), 349-371. https://doi.org/10.1007/s11256-013-0261-6

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

Reynolds, S. (2008). Turnaround strategies and attempts so far. Paper presented at the Turning around the Nation's worst schools, Washington, DC. Available at: http://www.aei.org

Roberto, J. (2021). *Implementing Six Turnaround Leadership Strategies to Promote Change and Enhance Student Achievement in Focus Schools (Low Socio-Economic Status/SES Schools)* (Doctoral dissertation). Niagara University.

Roman, L. H. (2021). *Successful Turnaround Leadership: a Delphi Study* (Doctoral dissertation). Sam Houston State University.

Roorda, D. L., Koomen, H. M. Y., Spilt, J. L., & Oort, F. J. (2011). The Influence of Affective Teacher-Student Relationships on Students' School Engagement and Achievement: A Meta-Analytic Approach. *Review of Educational Research*, 81(4), 493-529.

Shari'atpanah, Sh., & Mashhadi, A. (2015). The Role of Goal-Orientation on Students' Educational Improvements (Case Study of Female Students in higher education). *Quarterly Journal of Research in School and Virtual Learning*, 3(11), 59-66.

Shen, J., Ma, X., Mansberger, N., Wu, H., Palmer, L. A. B., Poppink, S., & Reeves, P. L. (2021). The relationship between growth in principal leadership and growth in school performance: The teacher perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 70, 101023.

Slater, S. (2022). *Professional learning communities and the creation of professional knowledge in teaching*.

Steiner, L., & Hassel, E. A. (2011). *Using Competencies to Improve School Turnaround Principal Success*. Public Impact.

Strunk, K. O., Marsh, J. A., Bush-Mecenas, S. C., & Duque, M. (2016). The Best Laid Plans: An Examination of School Plan Quality and Implementation in a School Improvement Initiative. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 259-309.

Tao, Y. (2022). Understanding the interactions between multiple actors in network governance: Evidence from school turnaround in China. *International Journal of Educational Development*, 91, 102590.

Van Iperen, T., Kroon, D., & Khapova, S. (2022). It's Time for a Turnaround on Turnaround Studies: Putting People and Process First. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 14450). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

VanGronigen, B. A., & Meyers, C. V. (2019). How state education agencies are administering school turnaround efforts: 15 years after No Child Left Behind. *Educational Policy*, 33(3), 423–452. https://doi.org/10.1177/0895904817691846

Westfall, S. (2020). Worst to first: Turnaround leadership through the lens of successful high school football coaches. *International Sport Coaching Journal*, 7(2), 163-174.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]

Zandvanian Naeini, A., Pourtaheri, F., & Rahimi, M. (2014). The relationship between metacognition and qualitative and quantitative academic performance of students. *Journal of Education and Learning Studies*, 6(2), 137–157.

Zimmer, R., Henry, G. T., & Kho, A. (2017). The effects of school turnaround in Tennessee's Achievement School District and innovation zones. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 39(4), 670–696. https://doi.org/10.3102/0162373717705729

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.66224/meo.15.1.37]