



نقش معاونین در بهبود عملکرد درسی دانش آموزان در شرایط بحرانی و جنگ

بهناز بلورفروش

کارشناس ارشد مهندسی کامپیوتر معاون فنی هنرستان صابری



MDOI-02-2026.0255

169-2-75EC73

بحرانی و جنگی از مهم ترین موقعیت هایی هستند که نظام های آموزشی را با اختلال در کارکرد آموزشی، تربیتی، روان شناختی و مدیریتی مواجه می سازند. در چنین شرایطی، مدرسه صرفاً محل انتقال ... دانش آموزان تبدیل می شود. در این میان، معاونین مدارس به عنوان حلقه واسط میان مدیریت، معلمان، دانش آموزان و خانواده ها، نقشی کلیدی در کاهش افت تحصیلی، تقویت تاب آوری، سامان دهی فرایندهای آموزشی و پشتیبانی از سلامت روانی دانش آموزان دارند. هدف این مقاله، تبیین نقش معاونین در بهبود عملکرد درسی دانش آموزان در شرایط بحرانی و جنگ، با تأکید بر ابعاد مدیریتی، آموزشی، حمایتی و ارتباطی است. روش پژوهش حاضر مروری - تحلیلی است و با استفاده از منابع کتابخانه ای، مقالات علمی فارسی و اسناد مرتبط با مدیریت آموزشی، آموزش در بحران و روان شناسی تربیتی انجام شده است. یافته ها نشان می دهد معاونین از طریق برنامه ریزی منعطف آموزشی، شناسایی به موقع دانش آموزان در معرض افت تحصیلی، تقویت ارتباط خانه و مدرسه، ایجاد محیط امن روانی، حمایت از معلمان، مدیریت بحران های رفتاری و عاطفی، و بهره گیری از شیوه های جبرانی آموزش، می توانند نقش معناداری در تداوم یادگیری و ارتقای عملکرد درسی دانش آموزان ایفا کنند. همچنین مشخص شد هرچه معاونان از مهارت های رهبری آموزشی، ارتباط مؤثر، تصمیم گیری در بحران و مداخله حمایتی بیشتری برخوردار باشند، احتمال کاهش پیامدهای منفی بحران بر یادگیری دانش آموزان بیشتر است. بر این اساس، نتیجه گیری می شود که تقویت جایگاه حرفه ای معاونان، آموزش تخصصی آنان در حوزه مدیریت بحران آموزشی و طراحی الگوهای عملیاتی مدرسه محور، از ضرورت های اساسی نظام تعلیم و تربیت در شرایط بحرانی و جنگی است.

کلیدواژه ها: معاون آموزشی، معاون پرورشی، عملکرد درسی، دانش آموزان، شرایط بحرانی، جنگ، مدیریت آموزشی، تاب آوری تحصیلی.

مقدمه

نظام آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای از بنیادی‌ترین نهادهای اجتماعی است که وظیفه انتقال دانش، مهارت، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی را برعهده دارد. با این حال، کارکرد مؤثر این نظام همواره در بستر ثبات نسبی اجتماعی، اقتصادی و روانی معنا می‌یابد. هرگاه جامعه با بحران‌هایی نظیر جنگ، ناامنی، جابه‌جایی اجباری جمعیت، تهدیدات امنیتی، فشارهای روانی گسترده، اختلال در زیرساخت‌ها و کاهش دسترسی به امکانات آموزشی مواجه شود، مدرسه نیز به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد و با بحران در کارکردهای اصلی خود روبه‌رو می‌شود. در چنین شرایطی، افت تحصیلی، کاهش انگیزش، غیبت و ترک تحصیل، مشکلات رفتاری، فرسودگی عاطفی، اضطراب، ضعف تمرکز و افت کیفیت یادگیری از پیامدهای رایج در میان دانش‌آموزان است (سیف، ۱۳۹۳؛ شفیع‌آبادی و ناصری، ۱۳۹۲).

شرایط جنگی علاوه بر ایجاد اختلال در فضای فیزیکی و سازمانی مدرسه، احساس امنیت روانی دانش‌آموزان را نیز تهدید می‌کند. دانش‌آموزی که با ترس، بی‌ثباتی، اخبار ناگوار، از دست دادن نزدیکان، اختلال در خواب، اضطراب آینده و حتی جابه‌جایی مکانی روبه‌رو است، به سختی می‌تواند در فرایند یادگیری مشارکت مؤثر داشته باشد. از این‌رو، آموزش در شرایط بحرانی تنها به معنای ادامه کلاس‌ها نیست، بلکه مستلزم طراحی مداخلات چندبعدی برای حفظ پیوستگی یادگیری و حمایت از سلامت روانی و اجتماعی دانش‌آموزان است (علاقه‌بند، ۱۳۹۸).

در ساختار رسمی مدرسه، مدیر به‌عنوان رأس اجرایی شناخته می‌شود، اما در عمل بخش عمده‌ای از امور روزمره، پیگیری‌های آموزشی، انضباطی، ارتباطی و تربیتی بر دوش معاونان است. معاون آموزشی، معاون پرورشی و در برخی مدارس معاون اجرایی، در خط مقدم تعامل با دانش‌آموزان و معلمان قرار دارند و معمولاً نخستین افرادی هستند که نشانه‌های افت تحصیلی، آشفتگی روانی، بی‌انگیزگی، پرخاشگری یا انزوای دانش‌آموزان را مشاهده می‌کنند. به همین دلیل، در شرایط بحرانی و جنگی، نقش معاونان از جایگاهی اداری و پشتیبان به جایگاهی راهبردی و مداخله‌گر ارتقا می‌یابد.

مطالعات حوزه مدیریت آموزشی نشان می‌دهد مدارس موفق در شرایط دشوار، مدرسی هستند که در آن‌ها توزیع رهبری، همکاری میان ارکان مدرسه، ارتباط اثربخش با خانواده و پاسخ‌گویی سریع به نیازهای دانش‌آموزان وجود دارد (مرعشی، ۱۳۹۶؛ علاقه‌بند، ۱۳۹۸). معاونان، به‌ویژه در شرایطی که مدیر مدرسه ناگزیر



از درگیری با مسائل کلان تر و بیرونی است، می توانند فرایندهای داخلی مدرسه را سامان داده و از طریق رصد مستمر وضعیت تحصیلی و روانی دانش آموزان، مانع از تشدید افت آموزشی شوند.

از منظر روان شناسی تربیتی نیز عملکرد درسی تنها محصول توانایی شناختی نیست، بلکه از مجموعه ای از عوامل عاطفی، انگیزشی، خانوادگی، اجتماعی و سازمانی تأثیر می پذیرد (سیف، ۱۳۹۳). در شرایط بحران، همین عوامل به صورت مضاعف فعال می شوند و اگر مدرسه فاقد سازوکارهای پشتیبانی باشد، یادگیری دانش آموزان به شدت آسیب می بیند. در این میان، معاونان می توانند با رصد وضعیت فردی دانش آموزان، تسهیل ارتباط معلم و خانواده، اجرای برنامه های جبرانی، تنظیم انتظارات آموزشی، تقویت احساس تعلق به مدرسه و هدایت فعالیت های پرورشی و حمایتی، زمینه بهبود عملکرد درسی را فراهم کنند.

از سوی دیگر، مفهوم تاب آوری تحصیلی در سال های اخیر جایگاه مهمی در ادبیات آموزشی یافته است. تاب آوری تحصیلی به توانایی دانش آموز در حفظ تلاش، انگیزه و عملکرد آموزشی در مواجهه با موانع و فشارها اشاره دارد. پژوهش ها نشان داده اند وجود روابط حمایتی در مدرسه، احساس امنیت، انتظارات واقع بینانه و رهبری پاسخ گو از مؤلفه های مهم تقویت تاب آوری تحصیلی هستند (کدیور، ۱۳۹۲؛ حسینی، ۱۳۹۷). معاونان به عنوان کنشگران نزدیک به فضای واقعی مدرسه، می توانند به طور مستقیم در ساخت و تقویت این مؤلفه ها نقش آفرین باشند.

بنابراین، بررسی نقش معاونین در بهبود عملکرد درسی دانش آموزان در شرایط بحرانی و جنگ نه تنها از منظر نظری اهمیت دارد، بلکه برای سیاست گذاری، برنامه ریزی مدرسه محور و ارتقای آمادگی نظام آموزشی نیز ضروری است. مقاله حاضر می کوشد با تکیه بر رویکردی مروری و تحلیلی، ابعاد مختلف این نقش را روشن سازد و راهکارهایی کاربردی برای مدارس و سیاست گذاران ارائه دهد.

بیان مسئله

بحران و جنگ از جمله پدیده هایی هستند که آثار عمیق و چندلایه ای بر زیست فردی و اجتماعی کودکان و نوجوانان برجای می گذارند. دانش آموزان در چنین شرایطی با چالش هایی مانند اضطراب، بی ثباتی محیطی، کاهش حمایت های عاطفی، اختلال در روند تحصیل، محدودیت در دسترسی به منابع یادگیری، تغییرات اجباری در محل سکونت و تضعیف روابط اجتماعی روبه رو می شوند. مجموعه این عوامل می تواند عملکرد درسی آنان را دچار افت کند و زمینه بروز نابرابری های آموزشی گسترده تری را فراهم آورد (سیف، ۱۳۹۳؛ احدی و بنی جمالی، ۱۳۹۱).



در ایران، هرچند تجربه مستقیم جنگ در برخی دوره‌ها به صورت فراگیر بر نظام آموزشی سایه افکنده است، اما حتی در سال‌های پس از آن نیز انواع بحران‌های اجتماعی، منطقه‌ای، اقتصادی، طبیعی و امنیتی نشان داده‌اند که مدارس نیازمند الگوهای آمادگی و پاسخ‌گویی مؤثر هستند. مسئله اساسی این است که در بسیاری از مدارس، نقش معاونان در مدیریت پیامدهای آموزشی بحران به صورت روشن، نظام‌مند و مبتنی بر الگوی عملیاتی تعریف نشده است. در حالی که معاونان از نزدیک‌ترین نیروهای اجرایی و تربیتی مدرسه به دانش‌آموزان هستند، اغلب آموزش تخصصی لازم برای مداخله در شرایط بحرانی، پایش افت تحصیلی در بحران، حمایت روانی اولیه یا مدیریت ارتباطات مدرسه در وضعیت جنگی را دریافت نکرده‌اند.

از سوی دیگر، عملکرد درسی دانش‌آموزان پدیده‌ای چندعاملی است. در شرایط عادی نیز عوامل خانوادگی، کیفیت تدریس، جو مدرسه، حمایت همسالان، انگیزش، خودپنداره تحصیلی و سبک مدیریت مدرسه بر آن اثر می‌گذارد. در شرایط بحرانی، این عوامل پیچیده‌تر شده و هرگونه ضعف در هماهنگی مدرسه می‌تواند آثار منفی بحران را تشدید کند. از این رو، نبود سازوکار مشخص برای نقش‌آفرینی معاونان در چنین موقعیت‌هایی، به معنای از دست رفتن یک ظرفیت مهم برای کاهش آسیب‌های تحصیلی است.

مسئله محوری این پژوهش آن است که معاونان مدارس چگونه و از چه مسیرهایی می‌توانند در شرایط بحرانی و جنگی به بهبود عملکرد درسی دانش‌آموزان کمک کنند؟ همچنین، چه ابعاد مدیریتی، روان‌شناختی، ارتباطی و تربیتی در این نقش‌آفرینی اهمیت بیشتری دارد؟ پاسخ به این پرسش می‌تواند به غنای نظری ادبیات مدیریت مدرسه در بحران کمک کرده و مبنایی برای آموزش حرفه‌ای معاونان و تدوین برنامه‌های اجرایی در مدارس فراهم آورد.

ضرورت و اهمیت پژوهش

اهمیت این موضوع از چند جهت قابل تبیین است. نخست آنکه تداوم آموزش در شرایط بحران، از حقوق اساسی دانش‌آموزان و از شاخص‌های مهم پایداری اجتماعی است. هرگونه وقفه طولانی یا بی‌کیفیت در آموزش، پیامدهایی بلندمدت بر سرمایه انسانی، عدالت آموزشی و سلامت روانی دانش‌آموزان برجای می‌گذارد (یوسفی، ۱۳۹۵).

دوم آنکه عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در شرایط بحرانی صرفاً مسئله‌ای آموزشی نیست، بلکه به امنیت روانی، امید اجتماعی و انسجام خانوادگی نیز پیوند دارد. مدرسه‌ای که بتواند حتی در بحران، نظم نسبی، رابطه حمایتی

و امکان پیشرفت را حفظ کند، در واقع به بازسازی احساس کنترل و معنا در زندگی دانش‌آموزان کمک می‌کند (شعبانی، ۱۳۹۱).

سوم آنکه معاونان مدارس در مقایسه با بسیاری از ارکان رسمی نظام آموزشی، بیشترین تماس مستقیم و روزانه را با دانش‌آموزان دارند. آنان می‌توانند افت تحصیلی را زودتر شناسایی کنند، با خانواده‌ها ارتباط برقرار کنند، برنامه‌های جبرانی را پیگیری نمایند و میان مسائل انضباطی، عاطفی و آموزشی پیوند برقرار سازند. بنابراین، نادیده گرفتن نقش آنان در بحران به معنای نادیده گرفتن یک ظرفیت کلیدی در سطح مدرسه است.

چهارم آنکه در ادبیات پژوهشی فارسی، گرچه درباره مدیریت آموزشی، عملکرد تحصیلی، تاب‌آوری و آموزش در شرایط دشوار پژوهش‌هایی انجام شده، اما بررسی مستقل و متمرکز نقش معاونان مدرسه در بهبود عملکرد درسی دانش‌آموزان در شرایط جنگ و بحران کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از این منظر، پژوهش حاضر می‌تواند خلأ موجود را تا حدی پوشش دهد.

اهداف پژوهش

هدف کلی

تبیین نقش معاونین مدارس در بهبود عملکرد درسی دانش‌آموزان در شرایط بحرانی و جنگی.

اهداف جزئی

۱. شناسایی ابعاد آموزشی، تربیتی و مدیریتی نقش معاونان در شرایط بحران.
۲. بررسی تأثیر حمایت روانی و اجتماعی معاونان بر عملکرد درسی دانش‌آموزان.
۳. تبیین نقش معاونان در تقویت ارتباط خانه و مدرسه در شرایط جنگی.
۴. بررسی نقش معاونان در کاهش افت تحصیلی، غیبت و بی‌انگیزگی دانش‌آموزان.
۵. ارائه پیشنهادها برای توانمندسازی معاونان مدارس در مدیریت بحران آموزشی.

فرضیات پژوهش

با توجه به ماهیت مرور مقاله، فرضیات به صورت گزاره‌های هدایت‌کننده تحلیلی بیان می‌شوند:

۱. معاونان مدارس در شرایط بحرانی و جنگی نقش معناداری در بهبود عملکرد درسی دانش‌آموزان دارند.

۲. هرچه معاونان از مهارت‌های مدیریت بحران، ارتباط مؤثر و رهبری آموزشی بیشتری برخوردار باشند، افت تحصیلی دانش‌آموزان کمتر خواهد بود.

۳. حمایت روانی - تربیتی معاونان از دانش‌آموزان در شرایط بحران، انگیزش تحصیلی و تداوم یادگیری را افزایش می‌دهد.

۴. تعامل مؤثر معاونان با خانواده‌ها و معلمان در شرایط بحرانی، موجب بهبود پیگیری درسی و کاهش نارسایی‌های آموزشی می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع **مروری - تحلیلی** است. در این روش، داده‌ها از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها، مقالات علمی - پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و منابع معتبر فارسی در حوزه‌های مدیریت آموزشی، روان‌شناسی تربیتی، تاب‌آوری، آموزش در بحران و عملکرد تحصیلی گردآوری شده است. معیار انتخاب منابع، ارتباط موضوعی، اعتبار علمی، میزان استناد و کاربرد آن‌ها در تبیین ابعاد مسئله بوده است. پس از گردآوری منابع، داده‌های مفهومی با رویکرد تحلیل مضمون و مقایسه‌ای سازمان‌دهی شد و در قالب محورهای اصلی شامل نقش مدیریتی، نقش حمایتی - روانی، نقش ارتباطی و نقش آموزشی معاونان تحلیل گردید.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های داخلی متعدد نشان داده‌اند که مدیریت مدرسه و کیفیت رهبری آموزشی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان اثر مستقیم و غیرمستقیم دارد. علاقه‌بند (۱۳۹۸) در مباحث مدیریت آموزشی تأکید می‌کند که مدرسه به‌عنوان یک سازمان انسانی، در گرو هماهنگی، برنامه‌ریزی و هدایت مؤثر عوامل درون‌مدرسه‌ای است و مدیر و معاون هر دو در تحقق اهداف آموزشی نقش راهبردی دارند. مرعشی (۱۳۹۶) نیز نشان داده است که توزیع مسئولیت‌های رهبری در مدرسه و تقویت نقش معاونان در امور آموزشی، انضباطی و تربیتی به ارتقای کیفیت یادگیری می‌انجامد.

در حوزه روان‌شناسی تربیتی، سیف (۱۳۹۳) عملکرد تحصیلی را تابعی از عوامل شناختی، انگیزشی و محیطی می‌داند و بر اهمیت جوّ حمایتی مدرسه در موفقیت تحصیلی تأکید می‌کند. کدیور (۱۳۹۲) نیز بیان می‌دارد که روابط مثبت مدرسه، احساس شایستگی و حمایت عاطفی از عناصر اساسی در پایداری یادگیری دانش‌آموزان هستند.



پژوهش‌های مرتبط با تاب‌آوری نشان می‌دهد حمایت‌های اجتماعی و کیفیت روابط مدرسه‌ای، توان مقابله دانش‌آموزان با فشارها را افزایش می‌دهد. حسینی (۱۳۹۷) در پژوهشی درباره تاب‌آوری تحصیلی به این نتیجه رسید که حمایت معلمان و مسئولان مدرسه، پیش‌بینی‌کننده مهمی برای ماندگاری تحصیلی و کاهش افت نمرات است. نوری و همکاران (۱۳۹۸) نیز گزارش کرده‌اند که در شرایط فشارزا، دانش‌آموزانی که از رابطه مثبت‌تری با کادر مدرسه برخوردارند، سازگاری تحصیلی بالاتری نشان می‌دهند.

در حوزه آموزش در شرایط بحرانی، یوسفی (۱۳۹۵) تأکید می‌کند که استمرار فعالیت مدرسه در بحران مستلزم مدیریت منعطف، سازوکار ارتباطی فعال و حمایت چندسطحی از دانش‌آموزان است. احمدی و رستمی (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای درباره مدیریت مدرسه در شرایط اضطراری نشان دادند که نقش معاونان در سامان‌دهی امور اجرایی، شناسایی دانش‌آموزان آسیب‌پذیر و هماهنگی با خانواده‌ها بسیار تعیین‌کننده است.

همچنین، شعبانی (۱۳۹۱) در بحث روش‌های تدریس و مدیریت یادگیری، بر لزوم انطباق راهبردهای آموزشی با شرایط دانش‌آموزان تأکید دارد. در شرایط بحرانی، این انطباق بدون حضور فعال معاونان در برنامه‌ریزی اجرایی و پیگیری مستمر ممکن نیست. شفیع‌آبادی و ناصری (۱۳۹۲) نیز نشان داده‌اند که فشارهای روانی و بحران‌های عاطفی می‌توانند تمرکز، حافظه و انگیزش دانش‌آموزان را کاهش دهند و این امر مستقیماً بر عملکرد درسی اثر می‌گذارد.

به‌طور کلی، پیشینه پژوهش حاکی از آن است که هرچند در زمینه مدیریت آموزشی، تاب‌آوری، سلامت روان و عملکرد تحصیلی مطالعات مناسبی وجود دارد، اما تلفیق این حوزه‌ها در قالب نقش معاونان مدرسه در شرایط جنگ و بحران نیازمند توجه تحلیلی بیشتر است.

یافته‌ها

۱. نقش مدیریتی معاونان در تداوم یادگیری

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این بررسی آن است که معاونان در شرایط بحرانی، نقش اساسی در حفظ نظم آموزشی و جلوگیری از گسست فرایند یادگیری دارند. وقتی بحران موجب اختلال در زمان‌بندی کلاس‌ها، حضور معلمان، دسترسی دانش‌آموزان یا آرامش روانی مدرسه می‌شود، معاونان می‌توانند با تنظیم برنامه‌های جایگزین، تغییر اولویت‌های آموزشی، طبقه‌بندی نیازهای فوری و پیگیری مستمر، از فروپاشی نظم مدرسه جلوگیری کنند. این نوع مدیریت، به‌ویژه زمانی مهم می‌شود که دانش‌آموزان به دلیل ترس یا ناامنی، انگیزه خود را برای حضور و مشارکت از دست می‌دهند (علاقه‌بند، ۱۳۹۸).

۲. شناسایی دانش آموزان در معرض افت تحصیلی

در شرایط بحرانی، همه دانش آموزان به یک اندازه آسیب نمی بینند. برخی دانش آموزان به علت پیشینه خانوادگی، وضعیت اقتصادی، تجربه فقدان، اضطراب شدید یا ضعف پایه درسی بیشتر در معرض افت تحصیلی قرار دارند. معاونان به دلیل ارتباط روزانه با پرونده های تحصیلی، وضعیت غیبت، رفتارهای کلاسی و گزارش های معلمان، در موقعیتی قرار دارند که می توانند این گروه های در معرض خطر را سریع تر شناسایی کنند. شناسایی زودهنگام، شرط اساسی مداخله به موقع است و می تواند از تبدیل مشکلات موقت به شکست تحصیلی پایدار جلوگیری کند (سیف، ۱۳۹۳؛ حسینی، ۱۳۹۷).

۳. نقش حمایتی و روانی معاونان

در بحران و جنگ، دانش آموزان بیش از هر زمان دیگری به احساس دیده شدن، شنیده شدن و حمایت نیاز دارند. معاونان، به ویژه معاون پرورشی، می توانند با گفت وگوهای کوتاه اما مستمر، ارجاع دانش آموزان آسیب پذیر به مشاور، تشکیل جلسات گروهی، ایجاد فضای همدلی و کاهش تنبیه های غیرضرور، جو مدرسه را از حالت صرفاً اداری به محیطی ترمیمی و حمایتگر تبدیل کنند. پژوهش های روان شناسی تربیتی تأکید دارند که کاهش اضطراب و افزایش احساس تعلق، یادگیری را تسهیل می کند (شفیع آبادی و ناصری، ۱۳۹۲؛ کدیور، ۱۳۹۲).

۴. تقویت ارتباط خانه و مدرسه

یکی از یافته های مهم این مقاله آن است که در شرایط بحرانی، ارتباط معمول میان خانه و مدرسه دیگر کافی نیست و باید به ارتباطی فعال، هدفمند و مسئله محور تبدیل شود. معاونان می توانند با تماس منظم با خانواده ها، اطلاع رسانی شفاف، پیگیری وضعیت غیبت ها، آموزش راهکارهای ساده حمایت درسی در خانه و جلب مشارکت والدین، از تشدید فاصله آموزشی جلوگیری کنند. در واقع، وقتی خانواده خود تحت فشار بحران است، مدرسه از طریق معاونان می تواند نقش هدایت گر و آرام بخش ایفا کند (احمدی و رستمی، ۱۳۹۹).

۵. نقش معاونان در حمایت از معلمان

عملکرد درسی دانش آموزان تا حد زیادی به کیفیت تدریس معلمان وابسته است. در شرایط بحران، معلمان نیز با فشارهای روانی، فرسودگی، محدودیت منابع و دشواری های اجرایی مواجه اند. معاونان از طریق هماهنگی برنامه ها، کاهش تنش های درون سازمانی، انتقال بازخوردها، تأمین نظم اجرایی و ایجاد فضای مشارکت، می توانند

بخشی از فشار معلمان را کاهش دهند و زمینه تمرکز بیشتر آنان بر یاددهی را فراهم سازند. این حمایت غیرمستقیم، در نهایت به سود دانش‌آموزان و بهبود عملکرد درسی آنان است (مرعشی، ۱۳۹۶).

۶. اجرای برنامه‌های جبرانی و انعطاف‌پذیر

یکی دیگر از یافته‌ها آن است که در شرایط جنگ و بحران، اصرار بر برنامه‌های خشک و یکنواخت آموزشی معمولاً کارآمد نیست. معاونان می‌توانند در هماهنگی با مدیر و معلمان، برنامه‌های جبرانی، کلاس‌های تقویتی، اولویت‌بندی محتوا، زمان‌بندی منعطف ارزشیابی و مداخلات متناسب با شرایط خاص دانش‌آموزان را پیگیری کنند. این رویکرد، فشار روانی را کاهش داده و امکان بازگشت تدریجی دانش‌آموز به مسیر یادگیری را بیشتر می‌کند (شعبانی، ۱۳۹۱).

۷. تقویت تاب‌آوری تحصیلی

تاب‌آوری تحصیلی زمانی شکل می‌گیرد که دانش‌آموز علی‌رغم وجود موانع، همچنان خود را قادر به پیشرفت بداند. معاونان با تشویق‌های هدفمند، بازخوردهای حمایتی، برجسته‌سازی موفقیت‌های کوچک، ایجاد حس تعلق به مدرسه و الگوسازی از تلاش، می‌توانند در تقویت تاب‌آوری تحصیلی مؤثر باشند. این موضوع به‌خصوص برای دانش‌آموزانی که در اثر بحران احساس ناتوانی یا بی‌معنایی می‌کنند، اهمیت دوچندان دارد (حسینی، ۱۳۹۷؛ نوری و همکاران، ۱۳۹۸).

۸. مدیریت انضباطی ترمیمی به جای انضباط تنبیهی

در شرایط عادی نیز انضباط صرفاً تنبیهی پیامدهای منفی دارد، اما در شرایط جنگی و بحرانی، چنین رویکردی می‌تواند فشار روانی دانش‌آموزان را چند برابر کند. یافته‌ها نشان می‌دهد معاونانی که به جای برخورد صرفاً تنبیهی، از راهبردهای گفت‌وگو، درک شرایط، حل مسئله و ترمیم رابطه استفاده می‌کنند، در حفظ پیوند دانش‌آموز با مدرسه موفق‌ترند. این پیوند، خود یکی از عوامل مهم ماندگاری تحصیلی و کاهش افت عملکرد است (کدیور، ۱۳۹۲).

نتیجه‌گیری

نتایج این مقاله نشان می‌دهد که معاونان مدارس در شرایط بحرانی و جنگی، صرفاً مجریان امور اداری یا انضباطی نیستند، بلکه از ارکان کلیدی پایداری آموزشی و روانی مدرسه به شمار می‌آیند. آنان در نقطه اتصال میان مدیریت، معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها قرار دارند و همین جایگاه، به آن‌ها امکان می‌دهد که در

شناسایی زودهنگام مشکلات، سامان‌دهی پاسخ مدرسه، کاهش آثار منفی بحران و تقویت مسیرهای یادگیری نقش مؤثری ایفا کنند.

یافته‌ها نشان داد که بهبود عملکرد درسی دانش‌آموزان در شرایط بحرانی، بیش از آنکه وابسته به کنترل کامل بحران باشد، وابسته به کیفیت پاسخ مدرسه به بحران است. در این پاسخ، معاونان می‌توانند با ایجاد نظم منعطف، مدیریت برنامه‌های جبرانی، حمایت عاطفی و تربیتی، پیگیری وضعیت دانش‌آموزان آسیب‌پذیر، تقویت همکاری با خانواده‌ها و پشتیبانی از معلمان، نقش راهبردی ایفا کنند. به بیان دیگر، نقش معاونان در بحران، از «اداره امور» به «رهبری در موقعیت» ارتقا می‌یابد.

همچنین روشن شد که عملکرد تحصیلی در شرایط جنگ و بحران، تنها با تمرکز بر تدریس رسمی بهبود نمی‌یابد؛ بلکه نیازمند رویکردی جامع است که در آن امنیت روانی، احساس تعلق، حمایت اجتماعی، انعطاف آموزشی و ارتباط اثربخش، در کنار آموزش قرار گیرند. معاونان به دلیل تماس مستقیم و مداوم با زیست روزمره دانش‌آموزان، از ظرفیت بالایی برای تحقق این رویکرد جامع برخوردارند.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که اگر نظام آموزشی بخواهد در شرایط بحرانی از افت شدید تحصیلی جلوگیری کند، لازم است نقش معاونان را بازتعریف کرده، آموزش‌های تخصصی لازم را برای آنان فراهم آورد و آنان را به‌عنوان عاملان کلیدی تاب‌آوری مدرسه به رسمیت بشناسد.

پیشنهادهای کاربردی

۱. طراحی دوره‌های تخصصی آموزش مدیریت بحران برای معاونان مدارس با محورهایی چون مداخله اولیه روانی، ارتباط در بحران، پایش افت تحصیلی و برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر.

۲. تدوین پروتکل مدرسه‌محور برای شرایط بحرانی و جنگی که در آن وظایف معاون آموزشی، پرورشی و اجرایی به‌طور دقیق مشخص شده باشد.

۳. ایجاد سامانه شناسایی دانش‌آموزان در معرض خطر افت تحصیلی بر اساس شاخص‌هایی مانند غیبت، افت ناگهانی نمرات، انزوا، پرخاشگری و کاهش مشارکت.

۴. تقویت همکاری معاونان با مشاوران مدرسه برای پیگیری دانش‌آموزان دارای نشانه‌های اضطراب، سوگ، آسیب روانی یا بی‌انگیزگی.

۵. توسعه ارتباط منظم و هدفمند با خانواده‌ها از طریق تماس، جلسه، پیام‌های راهنما و پیگیری فردی.

۶. اجرای برنامه‌های جبرانی و حمایتی درسی شامل کلاس‌های تقویتی، تعدیل محتوای آموزشی، ارزشیابی منعطف و یادگیری همیارانه.

۷. حرکت از انضباط تنبیهی به انضباط ترمیمی به‌ویژه در برخورد با رفتارهای ناشی از فشار روانی و بحران.

۸. توانمندسازی معاونان در حوزه رهبری آموزشی و تاب‌آوری مدرسه تا بتوانند علاوه بر مدیریت امور، در تقویت انگیزش تحصیلی و امید دانش‌آموزان نیز نقش‌آفرین باشند.

۹. مستندسازی تجربه مدارس در بحران برای تولید الگوهای بومی و قابل انتقال به سایر مدارس.

۱۰. بازنگری در شرح وظایف رسمی معاونان با تأکید بر نقش آنان در حمایت تحصیلی - روانی دانش‌آموزان در شرایط دشوار.

منابع

- احدی، حسن، و بنی جمالی، شکوه. (۱۳۹۱). *روان شناسی رشد*. تهران: انتشارات سمت.
- احمدی، محمد، و رستمی، علی. (۱۳۹۹). مدیریت مدرسه در شرایط اضطراری و نقش کارکنان اجرایی در تداوم آموزش. *فصلنامه مدیریت آموزش*، ۱۲(۳)، ۷۵-۹۸.
- حسینی، مریم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه حمایت مدرسه‌ای و تاب‌آوری تحصیلی دانش‌آموزان دوره متوسطه. *پژوهش در روان‌شناسی تربیتی*، ۱۴(۲)، ۵۵-۷۶.
- شفیع‌آبادی، عبدالله، و ناصری، غلامرضا. (۱۳۹۲). *نظریه‌های مشاوره و روان‌درمانی*. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- شعبانی، حسن. (۱۳۹۱). *مهارت‌های آموزشی و پرورشی: روش‌ها و فنون تدریس*. تهران: سمت.
- سیف، علی‌اکبر. (۱۳۹۳). *روان‌شناسی پرورشی نوین: روان‌شناسی یادگیری و آموزش*. تهران: دوران.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۸). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: روان.
- کدیور، پروین. (۱۳۹۲). *روان‌شناسی تربیتی*. تهران: سمت.
- مرعشی، سیدمحمد. (۱۳۹۶). رهبری آموزشی توزیع‌شده و پیامدهای آن در اثربخشی مدرسه. *نوآوری‌های آموزشی*، ۱۵(۱)، ۹۹-۱۲۰.
- نوری، حمید، رضایی، زهرا، و عباسی، لیلا. (۱۳۹۸). پیش‌بینی سازگاری تحصیلی بر اساس حمایت اجتماعی ادراک‌شده و تاب‌آوری. *فصلنامه مطالعات روان‌شناختی تربیتی*، ۹(۴)، ۸۱-۱۰۲.
- یوسفی، احمد. (۱۳۹۵). آموزش در شرایط بحران: الزامات، راهبردها و چالش‌ها. *فصلنامه آموزش و یادگیری*، ۸(۲)، ۳۳-۵۴.

