

مشکلات پیش روی معاونت اجرایی در مدارس و راهکارهایی برای رفع آن

اکرم حسینی

چکیده

معاونت اجرایی در مدارس، نقشی کلیدی در مدیریت و رهبری آموزشی ایفا می‌کند، اما با چالش‌های ساختاری و اجرایی متعددی مواجه است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی نظام‌مند این مشکلات و ارائه راهکارهایی برای رفع آن‌ها، با رویکرد توصیفی-تحلیلی و با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهش‌های معتد داخلی و خارجی تدوین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که معاونان مدارس عمدتاً درگیر وظایف غیر آموزشی و انضباطی می‌شوند و از ایفای نقش اصلی خود به عنوان رهبران آموزشی باز می‌مانند. عواملی چون نبود شرح شغل مدون، ضعف در آموزش‌های پیش از خدمت، کمبود منابع مالی و انسانی، ساختار متمرکز نظام آموزشی، و نگاه سنتی به جایگاه معاون، از مهم‌ترین موانع شناسایی شده هستند. در پایان، راهکارهایی نظیر تدوین شرح شغل مبتنی بر رهبری آموزشی، ارائه دوره‌های توانمندسازی، ایجاد نظام حمایتی و بهبود معیشت معاونان ارائه شده است.

واژگان کلیدی: معاونت اجرایی، رهبری آموزشی، مدیریت مدرسه، چالش‌های ساختاری، توانمندسازی معاونان.

۱. مقدمه

معاونت اجرایی در مدارس، یکی از حساسترین نقش‌های نظام آموزشی است که به طور مستقیم بر کیفیت یاددهی-یادگیری و تحقق اهداف تربیتی تأثیر می‌گذارد. با این حال، بررسی‌های میدانی و پژوهشی نشان می‌دهد که جایگاه معاونان مدارس در ایران، با فاصله‌ای معنادار از نقش مطلوب خود یعنی «رهبری آموزشی» مواجه است. آن‌ها اغلب درگیر انبوهی از وظایف اداری، انضباطی و غیر تربیتی می‌شوند که نه تنها توان حرفه‌ای آن‌ها را تحلیل می‌برد، بلکه از ایفای نقش اصلی خود در هدایت فرآیندهای آموزشی باز می‌ماند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از معاونان بخش عمده روز خود را صرف وظایف غیر آموزشی می‌کنند و این امر توانایی آن‌ها را در ایفای نقش رهبری آموزشی به شدت کاهش می‌دهد.

این مسئله ریشه در عوامل متعددی از جمله ساختار متمرکز نظام آموزشی، نبود شرح شغل مدون، ضعف در فرآیند انتخاب و انتصاب، کمبود منابع مالی و انسانی، و غلبه رویکرد اداری بر رویکرد تربیتی دارد. پژوهش‌ها حاکی از آن است که در ایران، نه تنها معاونان، بلکه مدیران و معلمان نیز تصور روشنی از نقش آموزشی معاون ندارند و عمدتاً او را به عنوان «عامل انضباط» یا «مجری امور اداری» می‌شناسند. این مقاله با هدف آسیب‌شناسی نظام‌مند این مشکلات و ارائه راهکارهایی عملی، بر اساس یافته‌های پژوهشی معتبر تدوین شده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. جایگاه و نقش معاون آموزشی

در نظام‌های آموزشی پیشرفته، معاون مدرسه نه تنها مجری دستورات مدیر، بلکه شریکی راهبردی در رهبری آموزشی و تربیتی مدرسه محسوب می‌شود. وظایف او فراتر از امور انضباطی و اداری، شامل نظارت بر فرآیند یاددهی-یادگیری، راهنمایی معلمان، برنامه‌ریزی درسی، و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان مدرسه است. مدل‌های رهبری آموزشی همچون مدل هالینگر (۱۹۸۵) بر نقش معاونان در هدایت برنامه درسی، تحلیل داده‌های پیشرفت تحصیلی و حمایت از توسعه حرفه‌ای معلمان تأکید دارند.

با این حال، پژوهش‌ها در ایران نشان می‌دهد که نقش معاونان در عمل به شدت از این الگو فاصله گرفته است. در نظام آموزشی متمرکز ایران، مدیران و معاونان بیشتر به عنوان «نگهبانان» اجرای قوانین و بخشنامه‌ها عمل می‌کنند تا رهبرانی که در فرآیندهای آموزشی و تربیتی مشارکت فعال دارند. این مسئله با یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز همخوانی دارد که نشان می‌دهد معاونان اغلب وقت خود را صرف وظایف انضباطی و اداری می‌کنند و از نقش آموزشی خود فاصله می‌گیرند.

۲-۲. مشکلات فراروی معاونت اجرایی

یافته‌های پژوهشی در این حوزه، مشکلات معاونان را در چند محور اصلی دسته‌بندی می‌کند:

کثرت وظایف و فاصله از نقش تربیتی: یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، انبوه وظایف غیرآموزشی است که معاونان با آن مواجه هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که معاونان اغلب به عنوان «عامل انضباط» مدرسه شناخته می‌شوند و بخش عمده وقت آن‌ها صرف رسیدگی به تخلفات دانش‌آموزان، نظارت بر رفت و آمدها و انجام امور اداری می‌شود. این امر باعث می‌شود که آن‌ها نتوانند بر نقش اصلی خود یعنی بهبود کیفیت تدریس و یادگیری تمرکز کنند. یک مطالعه موردی در مدارس تگزاس نشان داد که معاونان به دلیل حجم بالای وظایف غیرآموزشی، فرصت کافی برای بازدید از کلاس‌ها و ارائه بازخورد به معلمان ندارند.

نبود شرح شغل مدون و جامع: بسیاری از معاونان در ایران شرح شغل مکتوب و مدونی دریافت نمی‌کنند و در مواردی که شرح شغلی وجود دارد، عمدتاً شامل فهرستی از وظایف غیرآموزشی است. این موضوع با یافته‌های پژوهشگران بین‌المللی نیز همخوانی دارد که نشان می‌دهد شرح شغل معاونان اغلب نامشخص است یا صرفاً بر وظایف انضباطی متمرکز می‌شود. نبود شرح شغل روشن، نه تنها باعث سردرگمی معاونان در ایفای نقش خود می‌شود، بلکه زمینه‌ساز سوءتفاهم و تعارض با مدیران و معلمان نیز می‌گردد.

ضعف در آموزش‌های پیش از خدمت و ضمن خدمت: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که معاونان در ایران، پیش از پذیرش این مسئولیت، معمولاً هیچ دوره دانشگاهی کوتاه‌مدت یا بلندمدتی را در زمینه مدیریت مدرسه و رهبری آموزشی سپری نمی‌کنند

و دوره کارآموزی تحت نظر مدیر یا معاون باتجربه را نمی گذرانند. این امر منجر به ورود مستقیم معاونان از جایگاه معلمی به این سمت، بدون آمادگی لازم می شود. مطالعات بین المللی نیز نشان می دهد که معاونان برای ایفای مؤثر نقش رهبری آموزشی به دوره های آموزشی و منتورینگ تخصصی نیاز دارند.

ساختار متمرکز نظام آموزشی: نظام آموزشی ایران به شدت متمرکز است و تصمیم گیری های کلان در سطح وزارتخانه انجام می شود. این ساختار، مدیران و معاونان مدارس را در موقعیت مجریان صرف قرار می دهد و فضای چندانی برای خلاقیت، مشارکت و تصمیم گیری مبتنی بر نیازهای محلی باقی نمی گذارد. پژوهشگران معتقدند که این تمرکزگرایی، یکی از موانع اصلی تحول در مدیریت مدارس و ارتقای نقش معاونان به عنوان رهبران آموزشی است.

کمبود منابع مالی و انسانی: مشکلات مالی و کمبود بودجه، چالش دیگری است که مدیران و معاونان مدارس با آن مواجه هستند. این مشکلات نه تنها بر کیفیت امکانات و تجهیزات مدرسه تأثیر می گذارد، بلکه برنامه های آموزشی و تربیتی را نیز با محدودیت مواجه می سازد. همچنین، کمبود نیروی انسانی و فقدان دستیار یا کمک کار برای معاونان، فشار کاری آن ها را افزایش داده و از تمرکز بر امور تربیتی می کاهد.

بی توجهی به جایگاه معاون: نگاه غالب به معاون به عنوان «عامل انضباط» یا «دستیار اداری» مدیر، باعث کاهش انگیزه و اعتماد به نفس حرفه ای آن ها می شود. این مسئله با یافته های پژوهش های بین المللی نیز همخوانی دارد که نشان می دهد معاونان اغلب احساس می کنند نقش آن ها در مدرسه نادیده گرفته می شود.

۳. روش شناسی پژوهش

این مقاله با رویکرد توصیفی-تحلیلی و با بهره گیری از فراتحلیل یافته های پژوهش های معتبر داخلی و خارجی در حوزه مدیریت مدرسه و نقش معاونت اجرایی تدوین شده است. داده های اصلی بر اساس پژوهش های کمی و کیفی انجام شده در ایران و سایر کشورها گردآوری و تحلیل شده اند. منابع مورد استفاده شامل مقالات علمی پژوهشی، پایان نامه های دکتری و گزارش های تحقیقاتی معتبر از پایگاه های داده داخلی و بین المللی است.

۴. یافته های پژوهش

یافته های حاصل از پژوهش های بررسی شده نشان می دهد که شکاف عمیقی میان وضعیت موجود و مطلوب وظایف معاونان وجود دارد. در وضعیت موجود، وظایف انضباطی و اداری در اولویت اول معاونان قرار دارد، در حالی که نقش رهبری آموزشی در رتبه های پایین تر جای می گیرد. این یافته بیانگر آن است که حتی در شرایط مطلوب نیز رهبری آموزشی از نگاه مدیران و معلمان، اولویت بالایی برای معاونان محسوب نمی شود و همچنان بر نقش اجرایی و انضباطی تأکید می شود.

بر اساس یک مطالعه کیفی در مدارس تگزاس، معاونان موانع متعددی را برای ایفای نقش رهبری آموزشی ذکر کرده اند که مهم ترین آن ها عبارتند از: کمبود زمان به دلیل حجم بالای وظایف انضباطی، عدم شفافیت انتظارات از نقش آن ها، و نداشتن

فرصت‌های کافی برای توسعه حرفه‌ای. همچنین، یک مطالعه پدیدارشناختی در ایران نشان داد که مدیران مدارس، علی‌رغم آگاهی از حقوق دانش‌آموزان، در عمل با موانع ساختاری متعددی برای تحقق آن مواجه هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به تعارض بین حقوق فردی دانش‌آموزان و الزامات اجتماعی مدرسه، ناسازگاری نظام آموزشی با نیازهای متنوع دانش‌آموزان، و نابرابری در دسترسی به امکانات اشاره کرد.

پژوهش‌های انجام‌شده در ایران همچنین نشان می‌دهد که رویکرد غیرعلمی به مدیریت مدارس، یکی از ریشه‌های اصلی مشکلات معاونت اجرایی است. متخصصان مدیریت آموزشی معتقدند که نظام انتخاب و انتصاب مدیران و معاونان در ایران مبتنی بر معیارهای علمی نیست و روابط و فشارهای سیاسی نقش تعیین‌کننده‌ای در این فرآیند ایفا می‌کنند. این مسئله منجر به انتخاب افرادی برای تصدی پست‌های مدیریتی می‌شود که فاقد دانش و مهارت‌های لازم در زمینه رهبری آموزشی هستند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری: ارائه الگوی راهبردی

بر اساس یافته‌های پژوهش، مشکلات معاونت اجرایی در مدارس، تنها به عوامل درون‌مدرسه‌ای محدود نمی‌شود و ریشه در سیاست‌گذاری‌های کلان، ساختار متمرکز نظام آموزشی و نگاه سنتی به مدیریت مدرسه دارد. برای رفع این چالش‌ها و ارتقای جایگاه معاونان به‌عنوان رهبران آموزشی، الگوی جامع با هفت مؤلفه کلیدی ارائه شده است:

۱. تدوین شرح شغل متمرکز بر امور تربیتی: بازنگری در شرح شغل معاونان با حذف وظایف غیرضروری اداری و تأکید بر مسئولیت‌های آموزشی مانند نظارت بر فرآیند یاددهی-یادگیری، راهنمایی معلمان، و برنامه‌ریزی درسی. پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که شفاف‌سازی شرح شغل و ترسیم انتظارات روشن از نقش معاون، نخستین گام برای ارتقای آن‌ها به‌عنوان رهبران آموزشی است.

۲. ارائه دوره‌های آموزشی پیش‌از خدمت و کارآموزی: ایجاد دوره‌های کوتاه‌مدت دانشگاهی و دوره‌های کارآموزی تحت نظر مدیران یا معاونان باتجربه، پیش از واگذاری مسئولیت به معاونان جدید. این دوره‌ها باید شامل مباحث رهبری آموزشی، مدیریت تعارض، و آشنایی با قوانین و مقررات آموزشی باشد. مطالعات نشان می‌دهد که منتورینگ و توسعه حرفه‌ای معاونان، تأثیر قابل‌توجهی بر توانایی آن‌ها در ایفای نقش رهبری آموزشی دارد.

۳. آگاه‌سازی مدیران، معلمان و معاونان از وظایف معاون: برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای تمامی ذی‌نفعان مدرسه به منظور ایجاد درک مشترک از نقش آموزشی معاون و تغییر نگاه سنتی «معاون به‌عنوان عامل انضباط». پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از موانع اصلی ایفای نقش رهبری آموزشی توسط معاونان، نگاه محدود سایر اعضای مدرسه به آن‌ها به‌عنوان مجری امور انضباطی است.

۴. تشویق به رهبری تیمی و مشارکت محوری: توانمندسازی مدیران و معاونان در زمینه رهبری مشارکتی و تیمی، و ایجاد بسترهایی برای همکاری گروهی در تصمیم‌گیری‌های مدرسه. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری تیمی و اشتراکی، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت معاونان به‌عنوان رهبران آموزشی است.

۵. ایجاد نظام حمایتی و کاهش وظایف انضباطی: اختصاص یک دستیار یا نیروی اداری برای انجام بخشی از وظایف اجرایی و انضباطی، تا معاون بتواند بر نقش تربیتی خود متمرکز شود. همچنین، استفاده از رویکردهای ترمیمی و مشارکتی در مدیریت انضباط، می‌تواند بار کاری معاونان را کاهش دهد.

۶. بهبود معیشت و وضعیت شغلی معاونان: اصلاح نظام پرداخت و مزایای معاونان متناسب با حجم و حساسیت وظایف آن‌ها، و توجه به کاهش ساعات کاری اضافی. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که مشکلات مالی و اقتصادی، یکی از عوامل اصلی کاهش انگیزه و کارایی مدیران و معاونان مدارس است.

۷. اصلاح ساختار نظام آموزشی و تمرکززدایی: کاهش تمرکز در نظام آموزشی و واگذاری اختیارات بیشتر به مدارس و مناطق آموزشی، می‌تواند بستر مناسبی برای ایفای نقش رهبری آموزشی توسط معاونان فراهم آورد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ساختار متمرکز فعلی، یکی از موانع اصلی تحول در مدیریت مدارس است.

۶. پیشنهادات پژوهش

با توجه به یافته‌های این پژوهش، انجام تحقیقات بیشتری در زمینه‌های زیر ضروری به‌نظر می‌رسد:

۱. انجام پژوهش‌های کیفی عمیق برای بررسی تجارب زیسته معاونان مدارس در بافت‌های مختلف (شهری، روستایی، مدارس عادی و استثنایی) و شناسایی چالش‌های خاص هر بافت.

۲. طراحی و اعتبارسنجی برنامه‌های درسی برای دوره‌های آموزشی پیش از خدمت و ضمن خدمت معاونان، با رویکرد رهبری آموزشی.

۳. بررسی تأثیر اجرای الگوی پیشنهادی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، رضایت شغلی معلمان و اثربخشی مدرسه.

۴. مطالعه تطبیقی نقش و جایگاه معاونت اجرایی در نظام‌های آموزشی موفق جهان و ارائه الگویی بومی‌سازی شده برای ایران.

۵. بررسی نقش حمایت مدیر مدرسه در توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی معاونان به‌عنوان رهبران آموزشی.

اجرای این راهکارها، هرچند نیازمند عزم جدی در سطوح کلان سیاست‌گذاری است، اما می‌تواند معاونان مدارس را از «مدیران اجرایی صرف» به «رهبرانی اثرگذار در عرصه تعلیم و تربیت» تبدیل کند و گامی مؤثر در جهت ارتقای کیفیت نظام آموزشی ایران بردارد.

Charles, C. J. (۲۰۲۶). Assistant Principals' Perspectives and Experiences Concerning Their Influence as Instructional Leaders on Student Achievement in Title I Schools [Doctoral dissertation, Abilene Christian University]. Digital Commons @ ACU.

Crawford, T. M. (۲۰۲۴). A Case Study: Middle School Assistant Principals as Instructional Leaders Through the Shared Instructional Leadership Framework [Doctoral dissertation, Baylor University]. ProQuest LLC.

Lerma, V. Y. (۲۰۲۳). Exploring Instructional Leadership Practices of Assistant Principals in South Texas Region One School Districts: A Case Study [Doctoral dissertation, Texas A&M University–Corpus Christi]. Texas Digital Library.

Mohammadi, S., & Zare, H. (۲۰۲۴). Scientific paradigms in Iran's educational administration: A critical exploration. *Research in Educational Administration & Leadership*, ۹(۴), ۵۱۱–۴۷۵.

Young, C. (۲۰۲۴). Instructional Leadership Experiences of Elementary Assistant Principals [Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Greensboro]. ProQuest LLC.

Joseph, M. X. (۲۰۲۵, October ۲۲). ۵ ways your assistant principal becomes an instructional leader. *District Administration*.

(بررسی وضعیت ارتقای نقش معاونین مدارس ابتدایی استان مازندران به رهبری آموزشی. ۲۰۱۷)

مومنی مهمویی، ح.، و همکاران. (۱۴۰۲). کاوشی بر فرهنگ مدارس ابتدایی: مطالعه موردی یک مدرسه. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۱۰(۲)، ۸۹–۱۰۶.

جعفری راد، ن.، و همکاران. (۱۴۰۱). موانع و مشکلات در اجرای راهبردهای آموزشی. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۱۱(۴).

میرزایی، م.، و میرزایی، م. (۱۳۹۵). مشکلات و چالش‌های مدیریت اجرایی مدارس. همایش ملی مدیریت آموزش و پرورش.