

Identifying Crisis Management Challenges in Iran's Education System: A Grounded Theory Approach

Mohammad Eskandarzadeh¹, Peyman Yarmohammadzadeh^{2*}, Jahangir Yari Haj Atalou³

1. PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Educational Sciences, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

ABSTRACT

Received: 24 Sep 2025

Accepted: 23 Jan 2026

First Available: 24 Jan 2026

Final Publication: 21 Mar 2026

Keywords

Crisis management, challenges, education system, grounded theory, organizational resilience

This study aims to identify and explain the challenges of crisis management in Iran's education system using a grounded theory approach. The study is applied in purpose and exploratory-qualitative in methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 23 experts and key practitioners in the fields of education and crisis management. Participants were selected using purposive sampling combined with the snowball technique, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was conducted through open, axial, and selective coding based on the constant comparative method. Qualitative analysis yielded 120 initial concepts, which were organized into 10 axial categories and ultimately integrated into the core category of "structural-functional inefficiency of crisis management in the education system." The main categories included lack of infrastructure and equipment, limited financial resources, inadequate crisis management planning, insufficient psychological well-being of stakeholders, weaknesses in online education, increased educational inequality, poor teamwork, low organizational resilience, improper organization, and weak organizational performance. The findings indicate that crisis management challenges in the education system are multidimensional and process-oriented, stemming from the interaction of structural, managerial, educational, and human factors rather than from resource shortages alone. Structural reform, strengthening managerial capacities, and simultaneous attention to technical and human dimensions are essential for improving the effectiveness of crisis management in education.

How to cite:

Eskandarzadeh, M., Yarmohammadzadeh, P., & Yari Haj Atalou, J. (2026). Identifying Crisis Management Challenges in Iran's Education System: A Grounded Theory Approach. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(2), 1-19.

* Corresponding Author:

Dr. Peyman Yarmohammadzadeh

E-mail: Dr.peyman.ymz@azarunive.edu



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Crisis has increasingly become a defining characteristic of contemporary organizations, particularly within public and social systems that are highly exposed to environmental, technological, social, and health-related disruptions. Education systems, and especially ministries of education and public school networks, are among the most vulnerable institutions in times of crisis due to their wide scope of stakeholders, dependence on physical and digital infrastructure, and critical role in maintaining social stability and human capital development. In recent decades, the frequency and intensity of crises affecting education systems have increased as a result of pandemics, natural disasters, digital disruptions, and socio-economic instability, making crisis management a central concern for educational governance (1, 2).

Traditional approaches to crisis management in education have often been reactive, fragmented, and focused on short-term responses rather than long-term preparedness and resilience. Research has shown that the absence of integrated planning, insufficient infrastructural readiness, weak leadership capacity, and neglect of psychosocial dimensions significantly reduce the effectiveness of crisis responses in educational settings (3, 5). The COVID-19 pandemic further exposed these weaknesses by forcing education systems worldwide to shift abruptly toward online learning, revealing deep structural inequalities, limited digital readiness, and organizational inflexibility (6, 7).

Recent international studies emphasize that crisis management in education must be understood as a multidimensional and process-oriented phenomenon, shaped by interactions between structural conditions, organizational practices, leadership styles, technological capacity, and human well-being (8, 11). Despite this growing body of literature, there remains a lack of in-depth qualitative research that systematically identifies and explains the interconnected challenges of crisis management within national education systems, particularly in developing contexts. Addressing this gap requires exploratory approaches capable of capturing the complexity of lived experiences and organizational processes.

METHODS AND MATERIALS

This study employed a qualitative, exploratory research design based on the grounded theory approach. The research was applied in purpose and focused on generating an explanatory model of crisis management challenges within the education system. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews conducted with 23

participants, including senior and middle-level education administrators, school principals, teachers, crisis management experts, and policy specialists. Participants were selected using purposive sampling to ensure relevant expertise, followed by snowball sampling to identify additional knowledgeable informants.

Data collection continued until theoretical saturation was achieved, meaning that no new conceptual insights emerged from additional interviews. Interviews were audio-recorded with participants' consent and transcribed verbatim. Data analysis was carried out through a systematic process of open coding, axial coding, and selective coding, guided by the constant comparative method. During open coding, initial concepts were identified line by line from the interview transcripts. These concepts were then grouped into higher-level categories through axial coding by identifying relationships and patterns among them. Finally, selective coding was used to integrate the categories around a central core phenomenon that captured the main explanatory insight of the study. To enhance credibility and trustworthiness, member checking and expert review were used to validate the coding process and emerging interpretations.

FINDINGS

The analysis resulted in the identification of 120 initial concepts, which were consolidated into 10 axial categories and one overarching core category. The core category that emerged was “structural–functional inefficiency of crisis management in the education system,” reflecting the systemic and interconnected nature of the challenges identified.

The first set of findings relates to logistical and infrastructural challenges. Participants consistently reported inadequate physical and digital infrastructure, including insufficient safety facilities in schools, poor internet connectivity, limited access to digital devices, and outdated technological systems. These limitations were compounded by chronic shortages of financial resources, lack of budgetary independence, and insufficient allocation of emergency funds, all of which constrained preparedness and timely response to crises.

A second major category concerned the improper organization of crisis management plans. Findings revealed the absence of scenario-based planning, unclear roles and responsibilities, fragmented decision-making processes, weak inter-organizational coordination, and reliance on short-term, ad hoc solutions. Participants emphasized that crisis responses were largely reactive, with limited institutional learning from past crises and minimal use of data and evidence in decision-making.

The third set of findings focused on educational and academic challenges, particularly weaknesses in organizing and implementing online education. Participants highlighted low levels of digital competence among teachers, inadequate instructional design for virtual learning, weak monitoring of student engagement, and reduced learning quality. These issues contributed directly to increased educational inequality, as students from disadvantaged socio-economic backgrounds faced greater barriers to accessing online education and sustaining academic progress.

Another important category related to human and organizational factors. Weak teamwork, hierarchical leadership styles, poor information sharing, and limited participation of stakeholders were identified as major obstacles to effective crisis management. These factors contributed to reduced organizational resilience, characterized by low adaptability, weak coordination, and limited capacity to function reliably under conditions of uncertainty.

Finally, the findings underscored the neglect of stakeholders' psychological well-being. Participants reported high levels of stress, anxiety, fear, and emotional exhaustion among teachers, students, and administrators during crises. The absence of structured psychological support mechanisms and insufficient attention to mental health needs were seen as factors that further undermined organizational performance and decision-making effectiveness.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings of this study demonstrate that crisis management challenges in the education system are not isolated problems but form a complex, interrelated structure rooted in systemic inefficiencies. The core phenomenon of structural–functional inefficiency indicates that weaknesses in infrastructure, planning, leadership, and human support mechanisms interact dynamically, producing a cycle of vulnerability that limits the system's capacity to anticipate, absorb, and recover from crises.

The results suggest that inadequate infrastructure and financial constraints act as primary causal conditions that shape other challenges, including weak organizational planning and limited technological readiness. These structural limitations create a context in which crisis management becomes predominantly reactive rather than preventive. Moreover, the absence of clear organizational frameworks and scenario-based planning reduces coherence and coordination, leading to fragmented responses and delayed actions during crises.

Educational disruptions, particularly in online learning, emerge as both consequences and amplifiers of structural weaknesses. When combined with socio-economic disparities, these disruptions intensify educational inequality and undermine the principle of equitable access to education. At the same time, the findings highlight the critical role of organizational culture, leadership practices, and teamwork in shaping crisis responses. Weak collaboration, poor communication, and hierarchical decision-making patterns significantly reduce organizational resilience and adaptive capacity.

A key contribution of this study lies in foregrounding the psychological and emotional dimensions of crisis management in education. The neglect of mental health and well-being not only affects individual stakeholders but also weakens collective performance and organizational stability. Effective crisis management therefore requires an integrated approach that addresses both technical and human dimensions simultaneously.

In conclusion, this study provides an empirically grounded explanation of crisis management challenges in the education system, conceptualized through the core category of structural–functional inefficiency. The grounded theory model generated in this research offers a comprehensive framework for understanding how logistical, managerial, educational, technological, and psychological factors interact in times of crisis. The findings underscore the necessity of moving beyond fragmented and reactive practices toward a holistic, proactive, and resilience-oriented approach to crisis management in education. Such an approach is essential for enhancing system preparedness, reducing vulnerability, and ensuring continuity, equity, and stability in education under conditions of uncertainty.

شناسایی چالش‌های مدیریت بحران در نظام آموزش و پرورش ایران: رویکرد نظریه داده‌بنیاد

محمد اسکندرزاده^۱، پیمان یار محمدزاده^{۲*}، جهانگیر یاری حاج عطالو^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران
۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۱۱/۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۳/۰۱

کلیدواژه‌ها

مدیریت بحران، چالش‌ها،

آموزش و پرورش، نظریه

داده‌بنیاد، تاب‌آوری سازمانی

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین چالش‌های مدیریت بحران در نظام آموزش و پرورش ایران با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش‌شناسی کیفی و اکتشافی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از خبرگان و کنشگران کلیدی حوزه آموزش و پرورش و مدیریت بحران گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انجام گرفت و فرایند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از کدگذاری باز، محوری و گزینشی و بر اساس منطق مقایسه مستمر انجام شد. نتایج تحلیل کیفی نشان داد ۱۲۰ مفهوم اولیه در قالب ۱۰ مقوله محوری سازمان‌دهی شده‌اند که در نهایت به شکل‌گیری مقوله هسته‌ای «ناکارآمدی ساختاری-کارکردی مدیریت بحران در آموزش و پرورش» انجامیده است. مقوله‌های محوری شامل کمبود زیرساخت و تجهیزات، محدودیت منابع مالی، ساماندهی نامناسب طرح مدیریت بحران، فقدان بهزیستی روانی دینفعان، ضعف آموزش آنلاین، افزایش نابرابری آموزشی، ضعف کار گروهی، کاهش تاب‌آوری سازمانی، سازمان‌دهی نامناسب و ضعف عملکرد سازمانی است. یافته‌ها نشان می‌دهد چالش‌های مدیریت بحران در آموزش و پرورش ماهیتی چندبعدی و فرایندی دارند و ریشه آن‌ها صرفاً در کمبود منابع نیست، بلکه از تعامل هم‌زمان ضعف‌های ساختاری، مدیریتی، آموزشی و انسانی ناشی می‌شود. بازنگری ساختاری، تقویت ظرفیت‌های مدیریتی و توجه هم‌زمان به ابعاد فنی و انسانی، برای ارتقای اثربخشی مدیریت بحران در نظام آموزشی ضروری است.

شیوه ارجاع‌دهی:

اسکندرزاده، محمد، یارمحمدزاده، پیمان، و یاری حاج عطالو، جهانگیر. (۱۴۰۵). شناسایی چالش‌های مدیریت بحران در نظام آموزش و پرورش ایران: رویکرد نظریه داده‌بنیاد. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۲)، ۱-۱۹.

نویسنده مسئول:

دکتر پیمان یار محمدزاده

پست الکترونیکی: Dr.peyman.ymz@azarunive.edu

بحران‌ها به‌عنوان پدیده‌هایی پیچیده، پیش‌بینی‌ناپذیر و چندبعدی، همواره بخشی جدایی‌ناپذیر از حیات سازمان‌ها و نظام‌های اجتماعی بوده‌اند و در دهه‌های اخیر، به‌واسطه شتاب تحولات فناورانه، تغییرات اقلیمی، همه‌گیری‌های جهانی و ناپایداری‌های اجتماعی-اقتصادی، شدت و فراوانی آن‌ها به‌طور معناداری افزایش یافته است. سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه نظام‌های آموزش و پرورش، به دلیل ماهیت انسانی، گستره ذی‌نفعان و نقش بنیادین خود در توسعه سرمایه انسانی و ثبات اجتماعی، از جمله آسیب‌پذیرترین نهادها در برابر بحران‌ها محسوب می‌شوند. هرگونه اختلال در عملکرد این نظام، نه‌تنها پیامدهای آموزشی کوتاه‌مدت به همراه دارد، بلکه می‌تواند آثار بلندمدت و بعضاً جبران‌ناپذیری بر عدالت اجتماعی، تاب‌آوری جامعه و آینده توسعه کشور برجای گذارد (1, 2).

ادبیات مدیریت بحران بر این نکته تأکید دارد که بحران صرفاً یک رویداد ناگهانی نیست، بلکه نتیجه برهم‌کنش میان تهدیدات بیرونی و آسیب‌پذیری‌های درونی سازمان است. از این منظر، مدیریت بحران مجموعه‌ای از فرایندهای نظام‌مند شامل پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازسازی را در بر می‌گیرد که هدف آن کاهش پیامدهای منفی بحران و بازگرداندن سازمان به سطحی پایدار از عملکرد است (3, 4). در نظام‌های آموزشی، این فرایندها اهمیت مضاعفی می‌یابند؛ زیرا آموزش و پرورش علاوه بر کارکرد آموزشی، نقش حمایتی، روانی و اجتماعی برای کودکان و نوجوانان در شرایط بحرانی ایفا می‌کند (5).

تجربه جهانی همه‌گیری کووید-۱۹ نقطه عطفی در مطالعات مدیریت بحران آموزشی به شمار می‌رود. این بحران نشان داد که بسیاری از نظام‌های آموزشی، علی‌رغم برخورداری از ساختارهای رسمی و اسناد سیاستی، فاقد آمادگی عملی، زیرساخت‌های لازم و انعطاف‌پذیری سازمانی برای مواجهه با بحران‌های فراگیر هستند. تعطیلی گسترده مدارس، انتقال ناگهانی به آموزش مجازی، افزایش شکاف دیجیتال و فشارهای روانی بر معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها، ابعاد پنهان و آشکار ناکارآمدی مدیریت بحران در آموزش را برجسته ساخت (6, 7). این تجربه جهانی، توجه پژوهشگران را به بازاندیشی در الگوهای سنتی مدیریت بحران و ضرورت حرکت به سمت رویکردهای یادگیرنده، مشارکتی و انعطاف‌پذیر جلب کرده است (8).

در حوزه آموزش و پرورش، بحران‌ها صرفاً به همه‌گیری‌ها محدود نمی‌شوند، بلکه طیفی از مخاطرات طبیعی، اجتماعی، فناورانه و سازمانی را در بر می‌گیرند. بلایای طبیعی نظیر زلزله، سیل و طوفان، بحران‌های امنیتی و اجتماعی، اختلالات فناورانه، و حتی بحران‌های درون‌سازمانی ناشی از ضعف رهبری و تصمیم‌گیری، همگی می‌توانند عملکرد مدارس و نهادهای آموزشی را مختل سازند (9, 10). در چنین شرایطی، مدیریت بحران آموزشی نیازمند نگاهی جامع است که هم‌زمان ابعاد ساختاری، انسانی، فناورانه و فرهنگی را مدنظر قرار دهد.

مطالعات پیشین نشان می‌دهد که یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت بحران آموزش و پرورش، کمبود زیرساخت‌ها و منابع مالی و انسانی است. ضعف در تجهیزات ایمنی مدارس، نابرابری در دسترسی به فناوری‌های آموزشی، و محدودیت منابع برای اجرای

برنامه‌های آمادگی و پاسخ، از جمله موانعی هستند که توان نظام آموزشی را در مواجهه مؤثر با بحران‌ها کاهش می‌دهند (11, 12). این چالش‌ها در کشورهای در حال توسعه شدت بیشتری دارند و اغلب با نابرابری‌های اجتماعی و منطقه‌ای درهم‌تنیده‌اند.

در کنار عوامل ساختاری، نقش رهبری و مهارت‌های مدیریتی در موفقیت مدیریت بحران آموزشی به‌طور گسترده مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیران آموزشی که از مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، ارتباطات اثربخش، کار تیمی و یادگیری سازمانی برخوردارند، عملکرد موفق‌تری در مدیریت بحران از خود نشان می‌دهند (13-15). در مقابل، رهبری سلسله‌مراتبی، تصمیم‌گیری‌های واکنشی و فقدان مشارکت ذی‌نفعان، می‌تواند به تشدید پیامدهای بحران و فرسایش اعتماد سازمانی منجر شود.

بعد انسانی و روانی بحران نیز از محورهای مهم در ادبیات جدید مدیریت بحران آموزشی است. فشارهای روانی، اضطراب، احساس ناامنی و فرسودگی شغلی معلمان و کارکنان، و آسیب‌های روانی دانش‌آموزان، نه‌تنها کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری را کاهش می‌دهد، بلکه ظرفیت سازمان برای پاسخ مؤثر به بحران را نیز تضعیف می‌کند (6, 7). از این رو، بسیاری از پژوهشگران بر ضرورت ادغام ملاحظات بهزیستی روانی در برنامه‌های مدیریت بحران آموزش و پرورش تأکید کرده‌اند.

با گسترش فناوری‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، بُعد فناوری مدیریت بحران نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. فناوری می‌تواند هم به‌عنوان منبع بحران و هم به‌عنوان ابزار مدیریت آن عمل کند. آموزش مجازی، پلتفرم‌های ارتباطی و رسانه‌های اجتماعی، در شرایط بحرانی امکان تداوم آموزش و ارتباط با ذی‌نفعان را فراهم می‌کنند، اما در عین حال، در صورت فقدان برنامه‌ریزی و سواد دیجیتال کافی، می‌توانند به تشدید نابرابری‌ها و سردرگمی اطلاعاتی بینجامند (16, 17). این دوگانگی، ضرورت مدیریت هوشمند و راهبردی فناوری در شرایط بحران را برجسته می‌سازد.

برخی مطالعات با تمرکز بر رویکردهای اجتماع‌محور، نشان داده‌اند که مشارکت جامعه محلی، والدین، سازمان‌های مردم‌نهاد و سایر ذی‌نفعان می‌تواند نقش مهمی در کاهش آسیب‌پذیری نظام آموزشی در برابر بحران‌ها ایفا کند. توسعه سرمایه اجتماعی، اعتماد متقابل و همکاری میان نهادهای، از جمله عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت بحران آموزشی گزارش شده‌اند (18). این یافته‌ها بر محدودیت رویکردهای صرفاً بالا به پایین و ضرورت حرکت به سمت الگوهای مشارکتی دلالت دارد.

در عین حال، مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مطالعات، یا بر یک نوع خاص از بحران تمرکز داشته‌اند یا مدیریت بحران را در چارچوب‌های کلی سازمانی بررسی کرده‌اند و کمتر به شناسایی جامع و فرایندی چالش‌های مدیریت بحران در نظام آموزش و پرورش پرداخته‌اند. برخی پژوهش‌ها، چالش‌ها را به‌صورت فهرست‌وار گزارش کرده‌اند، بدون آنکه روابط میان آن‌ها و زمینه‌های شکل‌گیری‌شان را تبیین کنند (4, 19). این خلأ پژوهشی، نیاز به رویکردهای کیفی عمیق، به‌ویژه نظریه داده‌بنیاد، را برای کشف الگوهای پنهان و روابط علی میان چالش‌ها برجسته می‌سازد.

از منظر تطبیقی و بین‌المللی، مطالعات انجام‌شده در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که اگرچه زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی و نهادی متفاوت‌اند، اما بسیاری از چالش‌های مدیریت بحران آموزشی ماهیتی مشترک دارند؛ از جمله ضعف آمادگی، ناکارآمدی ساختاری، محدودیت منابع و چالش‌های رهبری. پژوهش انجام‌شده در مؤسسات آموزشی کرواسی نشان داد که وجود چارچوب‌های رسمی بدون تمرین مستمر و ظرفیت‌سازی مدیریتی، برای مدیریت مؤثر بحران کافی نیست (20). همچنین پژوهش‌های حوزه مدیریت بحران در سازمان‌ها و بنگاه‌ها، بر اهمیت تاب‌آوری سازمانی، یادگیری از بحران و سازوکارهای ضدبحران تأکید دارند که می‌تواند برای نظام‌های آموزشی نیز الهام‌بخش باشد (21، 22).

در مجموع، ادبیات پژوهش حاکی از آن است که مدیریت بحران در آموزش و پرورش، پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و فرایندی است که نمی‌توان آن را صرفاً با تدوین دستورالعمل‌ها یا افزایش منابع حل‌وفصل کرد. درک عمیق چالش‌ها، مستلزم توجه هم‌زمان به ساختارها، فرایندها، کنشگران و بافت اجتماعی-فرهنگی است. در این راستا، بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد می‌تواند امکان شناسایی نظام‌مند چالش‌ها و تبیین روابط میان آن‌ها را بر اساس تجارب زیسته ذی‌نفعان فراهم آورد و به تولید دانشی بومی و کاربردی در حوزه مدیریت بحران آموزش و پرورش منجر شود. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین چالش‌های مدیریت بحران در نظام آموزش و پرورش ایران با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام می‌شود.

روش پژوهش

این پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. در این پژوهش از روش تحقیق نظریه زمینه‌ای یا گراند تئوری استفاده شده است. منظور از نظریه زمینه‌ای، نظریه برگرفته از داده‌هایی است که طی فرایند پژوهش به صورت سیستماتیک گردآوری و تجزیه و تحلیل شده است. در واقع روشی است که برای نظریه‌پردازی و شرح و تبیین فرایندهای اجتماعی نهفته در پس تعاملات اجتماعی به کار می‌رود. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران آموزش و پرورش، مدیران سازمان مدیریت بحران، پژوهشگران، مدیران مدارس، معلمان، دانش‌آموزان مدارس و کارشناسان و صاحب‌نظران در زمینه مدیریت بحران است. اصلی‌ترین ملاک برای نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی توجه به کیفیت نمونه مورد بررسی است و نه کمیت. در ازای آن محقق با انتخاب نمونه‌ای از افراد متخصص و مطلع تلاش می‌نماید تا کیفیت داده‌ها را افزایش دهد. در همین رابطه جامعه نمونه تا رسیدن به اشباع نظری افزایش پیدا می‌کند. در این پژوهش فرآیند مصاحبه با انجام مصاحبه با ۲۳ مشارکت‌کننده به اشباع رسید. برای نمونه‌گیری از روش هدف‌مند استفاده شده است. برای یافتن افراد مرتبط با موضوع مدیریت بحران به طور عام و مدیریت بحران آموزش و پرورش به طور خاص از روش گلوله‌برفی استفاده می‌شود.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. برای این منظور داده‌های لازم از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با جامعه نمونه (مدیران آموزش و پرورش، مدیران سازمان مدیریت بحران،

پژوهشگران، مدیران مدارس، معلمان، دانش‌آموزان مدارس، کارشناسان و صاحب‌نظران در زمینه مدیریت بحران) به واسطه ارتباطشان با موضوع پژوهش جمع‌آوری شده‌اند. پس از گردآوری داده‌ها به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری نظری در سه سطح (باز (مفاهیم)، محوری و گزینشی (هسته‌ای)) در نرم‌افزار مکس.کیو.دی.ای استفاده شد. به این منظور کدگذاری باز و محوری برای شناسایی مفاهیم و مقوله‌های اصلی اجرا شد. به منظور دستیابی به اعتباریابی از دو روش کنترل توسط اعضا و اساتید علمی استفاده شد. به این معنا که بعد از تحلیل یافته‌ها از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد کدهای استخراج شده را ارزیابی کنند و در مورد صحت آن نظر دهند.

یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است که با استفاده از کدگذاری نظری در سه سطح کدگذاری باز (مفاهیم)، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، ۱۲۰ مفهوم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید. این مفاهیم از طریق مقایسه مستمر و ادغام مفهومی، در قالب ۱۰ مقوله محوری سازمان‌دهی شدند. در نهایت، با تبیین روابط میان مقوله‌های محوری، یک مقوله گزینشی با عنوان «ناکارآمدی ساختاری-کارکردی طرح مدیریت بحران در آموزش و پرورش» به عنوان پدیده محوری پژوهش شکل گرفت.

تحلیل داده‌ها نشان داد ناکارآمدی طرح مدیریت بحران در آموزش و پرورش، پدیده‌ای چند بعدی است که در تعامل میان عوامل ساختاری، مدیریتی، آموزشی و انسانی بروز یافته و در سه حوزه اصلی چالش‌های لجستیکی، چالش‌های تحصیلی و چالش‌های ساختاری-کارکردی قابل تبیین است.

جدول ۱. مفاهیم، مقوله‌های محوری و گزینشی مستخرج از مصاحبه‌ها (مقوله گزینشی: ناکارآمدی ساختاری-کارکردی

طرح مدیریت بحران)

مقوله‌های محوری	کدگذاری باز (مفاهیم)
کمبود زیرساخت و تجهیزات	ضعف در آموزش آنلاین، کمبود زیرساخت‌های فنی و تجهیزات، فقدان ابزارهای فناورانه برای حمایت از یادگیری، نبود انگیزه در معلمان خود برای بهبود تولید محتوای آنلاین، کیفیت پایین زیرساخت اینترنت، کمبود پهنای باند، عدم دسترسی به منابع فن‌آوری و فقدان آموزش معلمان برای آموزش آنلاین.
کمبود بودجه و منابع مالی	منابع مالی ناکافی، فقدان استقلال اداری و مالی سازمان، وجود نقص در تعمیر و نگهداری ساختمان‌ها، کمبودهای فنی و مادی، کمبود نیروی کمکی، کاهش رفاه عمومی و عدم تخصیص منابع برای بحران‌ها.
ساماندهی نامناسب طرح مدیریت بحران	ابهام و تناقض در مدیریت بحران، هوشیاری بیش از حد برنامه‌ریزی بحران به چالش‌های روزمره، عدم دسترسی به اطلاعات، ابهام موقعیتی پیرامون دوره همه‌گیری بحران، ناتوانی در مدیریت ابهامات، فقدان برنامه‌ریزی سناریومبنا، متوسل شده به راه‌حل‌های کوتاه‌مدت، پایین بودن سطوح آمادگی برای رویارویی با وضعیت عدم اطمینان، ابراز احساسات نامناسب در بحران، عدم اطمینان و تردید نسبت به بحران، عدم وجود طرح مشخص برای بحران، عدم وجود برنامه‌ریزی در سازمان، دشواری پیش‌بینی آینده، درماندگی مدیران سازمان، عدم توانایی در رابطه با مدیریت موقعیت، فقدان طرح مدیریت بحران و درهم تنیدگی سلامت با سیاست‌های آموزشی، ناکارآمدی در سیستم‌های مدیریت بحران، ناتوانی در استفاده از داده‌ها، نبود برنامه‌های آمادگی، مشخص نبودن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، عدم توسعه برنامه‌های جامع، نبود برنامه ارزیابی ریسک، عدم شناسایی ریسک‌ها و آسیب‌پذیری‌های بالقوه، عدم توانایی در مدیریت زمان، ضعف در تعاملات و ارتباطات، ضعف در همکاری مدیران بخش‌های مختلف، نقص در رصد دقیق و علمی اتفاقات، عدم توجه به تجارب سایر کشورها، درس نگرفتن از بحران‌ها، مشخص نبودن وظایف به صورت دقیق، نداشتن متخصص سازمان‌ها برای هر

بحران، تأخیر در اطلاع‌رسانی، چند پارگی تصمیمات، دخالت و نظردهی سازمان‌های غیر مرتبط و عدم آمادگی مقابله با بحران‌های جدید.	
اضطراب و ترس ناشی از بحران، نبود حمایت روانی، پریشانی روانی، وجود وضعیت عدم اطمینان، ترس و اضطراب کارکنان، عدم رسیدگی به نیازهای سلامت اجتماعی-عاطفی، عدم توجه به سلامت روانی و احساسات شخصی، عدم وجود ثبات سازمانی و احساس بیگانگی و انزوا در بین کارکنان.	فقدان بهزیستی روانی ذینفعان
عدم دسترسی به امکانات اینترنتی، فقدان شایستگی فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، نبود نظم و انضباط جهت یادگیری دانش‌آموزان در خانه، فقدان نظارت موثر بر وضعیت دانش‌آموزان، ضعف در یادگیری و پیشرفت تحصیلی، فقدان سازماندهی و اجرای فرآیند یادگیری آنلاین، عدم ارزیابی مناسب کارایی دوره آنلاین، تعداد زیاد و مشارکت پایین دانش‌آموزان، دشواری اتصال به اینترنت، سن پایین دانش‌آموزان و حمایت ناکافی والدین، ضعف مدیریت صحیح زمان تدریس، کم‌تجربه بودن و ناآشنایی معلمان جهت استفاده از برنامه‌ها و در دسترس نبودن دستگاه‌های ارائه دروس در بستر مجازی، عدم تمرکز، ضعف در طراحی و اجرای طرح‌های آموزشی در زمینه‌های مجازی و عدم سازمان‌دهی مناسب مطالب آموزشی.	ضعف سازماندهی و اجرای آموزش آنلاین
تشدید روابط نابرابر قدرت، دسترسی محدود دانش‌آموزان به آموزش آنلاین از راه دور، عقب‌ماندگی تحصیلی، قرنطینه به دلیل دانش و درک محدود آنها، محدودیت دسترسی به منابع، نابرابری‌ها وضعیت اجتماعی-اقتصادی دانش‌آموزان و دسترسی نابرابر دانش‌آموزان به آموزش دیجیتال.	افزایش نابرابری دانش‌آموزی
مشارکت پایین، حاکمیت تاکتیک‌های فرماندهی و کنترل سلسله مراتبی سنتی، فقدان دانش جمعی، نبود منابع شناختی اجتماعی مشترک، عدم هماهنگی، ضعف در همگام‌سازی اقدامات، ضعف اشتراک‌گذاری اطلاعات در سطوح مختلف سلسله مراتبی، فقدان پشتیبانی در مدیریت اطلاعات، عدم تمرکز جریان‌های اطلاعاتی در یک پلتفرم مشترک، تصمیمات اقتضایی، ارزیابی و اعتبارسنجی ناکافی اطلاعات، نبود باور و درک صحیح ذینفعان نسبت به مدیریت بحران، توجه ناکافی به اشتراک‌گذاری داده‌ها، ضعف مدیریت جمع‌آوری و مرتب‌سازی اطلاعات، چالش‌های رهبری، شکاف‌های ارتباطی و مشکلات استفاده از داده.	ضعف کار گروهی
ضعف در سازگاری با شرایط احتمالی بحران، وجود تنش بین شناخت، ارتباطات، هماهنگی و کنترل، عدم وجود انطباق و انعطاف‌پذیری، کاهش ظرفیت عملکردی با قابلیت اطمینان و آمادگی ضعیف مدیران بحران.	عدم تاب‌آوری سازمانی
مشکلات تأمین شرایط اسکان مجدد، مشکل تأمین زیرساخت‌ها (راه ارتباطی، برق، گاز و آب)، دشواری تأمین نیروی انسانی، منافع طلبی سازمانی، ناهماهنگی ارگان‌ها برای اسکان مجدد، عدم مسئولیت‌پذیری، ضعف تجهیزاتی و عدم هماهنگی دستگاه‌های اجرایی.	سازمان‌دهی نامناسب
عدم تسلط مدیران به اصول و دانش مدیریت بحران، عدم شفافیت در ارائه اطلاعات و جلوگیری از نشر اطلاعات به مردم، نبود دیدگاه حرفه‌ای و علمی به مدیریت بحران در میان مدیران، کارکرد جزیره‌ای سازمان، نبود دیدگاه واحد در خصوص سطح بحران‌ها، عدم رسمیت بخشیدن به جایگاه مدیریت بحران در ساختار سازمان، نبود استانداردهای مناسب جهت اندازه‌گیری عملکرد سازمان و نبود نظارت بر اقدامات و قبل، حین و بعد از بحران.	ضعف عملکردی سازمان

در ادامه به صورت خلاصه به توضیح و تبیین مقوله‌های محوری و گزینشی کشف شده به عنوان چالش‌های مدیریت بحران آموزش و پرورش پرداخته می‌شود.

چالش‌های لجستیکی مدیریت بحران

در بعد لجستیکی، کمبود زیرساخت‌ها و تجهیزات آموزشی به‌ویژه در حوزه آموزش مجازی، یکی از مهم‌ترین عوامل تضعیف مدیریت بحران شناسایی شد. ضعف زیرساخت‌های فنی، کیفیت پایین اینترنت، کمبود پهنای باند و دسترسی نابرابر به ابزارهای فناورانه، موجب اختلال در تداوم فرآیند یاددهی-یادگیری و کاهش اثربخشی آموزش آنلاین شده است. افزون بر این، کمبود بودجه و منابع مالی و نبود استقلال اداری و مالی، امکان تأمین تجهیزات، نگهداری فضاهای آموزشی و تخصیص منابع ویژه شرایط بحرانی را محدود کرده و ظرفیت پاسخ‌گویی نظام آموزش و پرورش را در مواجهه با بحران‌ها کاهش داده است.

چالش‌های تحصیلی ناشی از بحران

یافته‌ها نشان می‌دهد پیامد مستقیم ضعف‌های لجستیکی و مدیریتی، در حوزه تحصیلی به صورت ضعف سازماندهی و اجرای آموزش آنلاین بروز یافته است. نبود شایستگی‌های فناورانه در میان معلمان، ضعف نظارت آموزشی، ناهماهنگی در طراحی محتوا و محدودیت مشارکت فعال دانش‌آموزان، موجب افت کیفیت یادگیری و کاهش پیشرفت تحصیلی شده است. از سوی دیگر، بحران‌ها موجب تشدید نابرابری‌های آموزشی گردیده‌اند؛ به گونه‌ای که تفاوت در دسترسی به اینترنت، ابزارهای دیجیتال و حمایت خانوادگی، شکاف آموزشی میان دانش‌آموزان را افزایش داده و عدالت آموزشی را با چالش مواجه ساخته است.

چالش‌های ساختاری-کارکردی مدیریت بحران

در سطح ساختاری-کارکردی، یافته‌ها حاکی از ساماندهی نامناسب طرح مدیریت بحران، ضعف عملکردی سازمان و کاهش تاب‌آوری نهادی است. مشارکت‌کنندگان به نبود برنامه‌ریزی سناریومحور، ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، تصمیم‌گیری‌های واکنشی، ناهماهنگی میان بخش‌های مختلف و ضعف در استفاده از داده‌ها و تجارب پیشین اشاره کرده‌اند. این عوامل در کنار ضعف کار گروهی، اختلال در جریان اطلاعات و فقدان رهبری مشارکتی، موجب کاهش توان سازمان در مدیریت مؤثر شرایط بحرانی شده است.

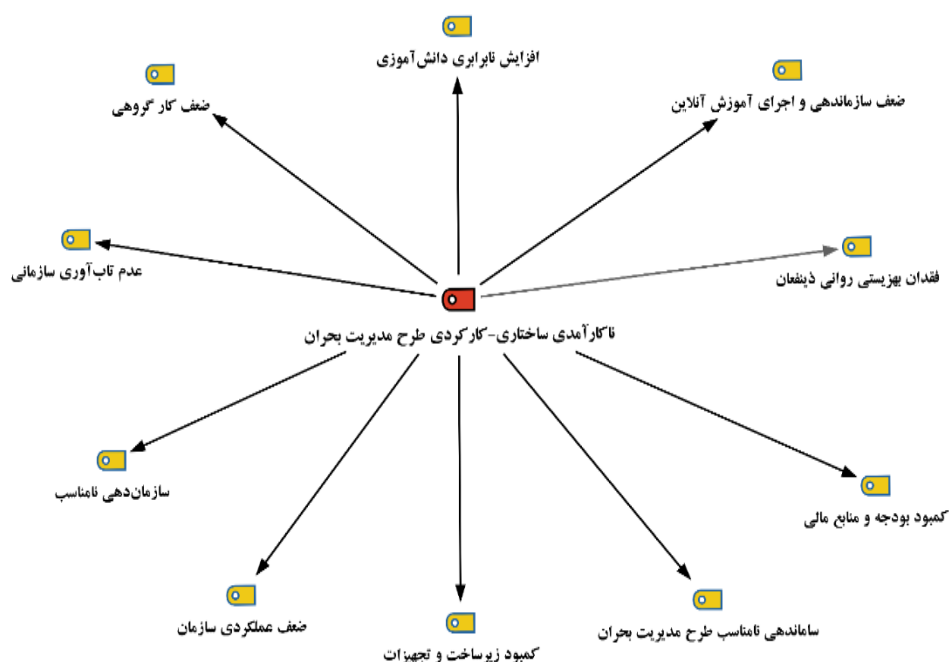
بعد انسانی و روانی بحران

یکی از یافته‌های مهم پژوهش، فقدان بهزیستی روانی ذینفعان در دوران بحران است. اضطراب، ترس، احساس عدم اطمینان و نبود حمایت‌های روانی و اجتماعی، بر عملکرد معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان تأثیر منفی گذاشته و کارایی فردی و سازمانی را کاهش داده است. این وضعیت، فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های مدیریت بحران را با دشواری‌های مضاعف مواجه کرده است.

تبیین مقوله هسته‌ای

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد چالش‌های مدیریت بحران در آموزش و پرورش، صرفاً ناشی از کمبود منابع یا ضعف‌های مقطعی نیست، بلکه ریشه در ناکارآمدی ساختاری-کارکردی طرح مدیریت بحران دارد. این ناکارآمدی حاصل تعامل هم‌زمان ضعف زیرساخت‌ها و منابع مالی، نارسایی‌های مدیریتی، چالش‌های آموزشی و فشارهای روانی ذینفعان است. مقوله هسته‌ای شناسایی شده، چارچوبی تبیینی برای درک عمیق‌تر چالش‌های مدیریت بحران در آموزش و پرورش فراهم می‌آورد.

مفاهیم، مقوله‌های محوری و مقوله هسته‌ای استخراج شده از داده‌ها در جدول (۱) ارائه شده‌اند. همچنین، مدل مفهومی حاصل از تفسیر تحلیلی پژوهشگر از روابط میان مقوله‌ها، با بهره‌گیری از قابلیت‌های نرم‌افزار MaxQDA و نه به عنوان خروجی صرف آن، در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. چالش‌های مدیریت بحران آموزش و پرورش

شرایط علی: کمبود زیرساخت‌ها و منابع مالی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کمبود زیرساخت‌های فیزیکی، فنی و فناورانه و همچنین محدودیت منابع مالی، به‌عنوان مهم‌ترین شرایط علی، زمینه‌ساز ناکارآمدی مدیریت بحران در نظام آموزش و پرورش هستند. بخش قابل توجهی از مدارس فاقد تجهیزات ایمنی استاندارد، سیستم‌های هشداردهنده و فضاهای امن برای مواجهه با بحران‌هایی نظیر زلزله، سیل و آتش‌سوزی می‌باشند. این کاستی‌های زیرساختی، در کنار محدودیت‌های بودجه‌ای، امکان تأمین تجهیزات، توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مورد نیاز برای مدیریت بحران را محدود ساخته و در نتیجه، توان پاسخ‌گویی و تاب‌آوری سازمانی آموزش و پرورش را به‌طور معناداری کاهش داده است.

شرایط زمینه‌ای: ساماندهی نامناسب و فقدان بهزیستی روانی

در سطح شرایط زمینه‌ای، ساماندهی نامناسب طرح‌های مدیریت بحران و نبود تعریف شفاف از نقش‌ها و مسئولیت‌ها، بستر تشدید ناکارآمدی را فراهم کرده است. فقدان چارچوب‌های مشخص برای هماهنگی میان سطوح و واحدهای مختلف سازمان، موجب اجرای پراکنده، ناهماهنگ و واکنشی برنامه‌های مدیریت بحران شده است. علاوه بر این، بی‌توجهی به بهزیستی روانی ذینفعان شامل دانش‌آموزان، معلمان و والدین، اثرات منفی بحران را تشدید می‌کند. نبود خدمات حمایتی و روان‌شناختی در شرایط بحرانی، ظرفیت بازیابی، سازگاری و تداوم عملکرد مؤثر جامعه آموزشی را تضعیف کرده و احساس ناامنی و بی‌ثباتی سازمانی را افزایش می‌دهد.

شرایط مداخله‌گر: ضعف آموزش آنلاین و افزایش نابرابری آموزشی

یافته‌ها نشان می‌دهد بحران‌هایی نظیر همه‌گیری کووید-۱۹ به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، ضعف‌های ساختاری آموزش آنلاین را آشکار ساخته‌اند. دسترسی نابرابر دانش‌آموزان، به‌ویژه در مناطق محروم، به اینترنت و ابزارهای دیجیتال، منجر به تشدید نابرابری‌های آموزشی شده است. از سوی دیگر، نبود برنامه‌های آموزشی منسجم و ضعف مهارت‌های فناوریانه معلمان در بهره‌گیری از ابزارهای نوین آموزشی، کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری را در شرایط بحرانی کاهش داده و شکاف‌های آموزشی موجود را تعمیق بخشیده است.

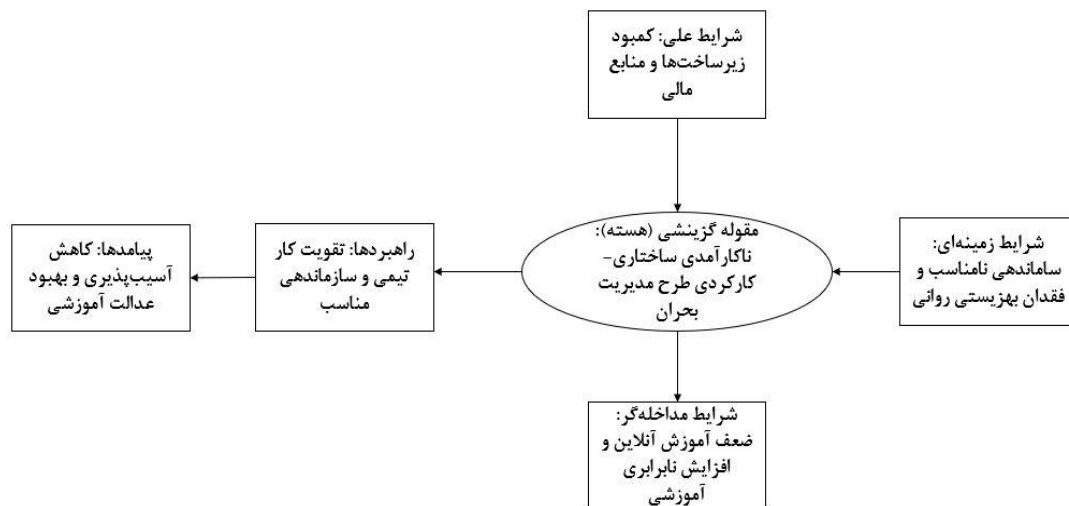
راهبردها: تقویت کار تیمی و بهبود سازماندهی

در واکنش به شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، تقویت فرهنگ کار تیمی و بهبود سازماندهی به‌عنوان راهبردهای محوری مدیریت بحران شناسایی شدند. ایجاد هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان، تعریف شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و ارتقای مهارت‌های مدیریتی و تخصصی مدیران و معلمان، از الزامات اساسی در این زمینه به شمار می‌رود. همچنین، سرمایه‌گذاری هدفمند در زیرساخت‌های ایمنی و دیجیتال مدارس و تخصیص منابع مالی کافی برای اجرای طرح‌های جامع مدیریت بحران، می‌تواند به افزایش آمادگی سازمانی و ارتقای تاب‌آوری نهادی آموزش و پرورش منجر شود.

پیامدها: کاهش آسیب‌پذیری و بهبود عدالت آموزشی

یافته‌ها نشان می‌دهد اجرای راهبردهای یادشده، پیامدهایی نظیر کاهش آسیب‌پذیری مدارس در برابر بحران‌ها، افزایش آمادگی روانی و عملیاتی جامعه آموزشی و بهبود هماهنگی سازمانی را به دنبال دارد. افزون بر این، ارتقای زیرساخت‌ها و بهبود دسترسی برابر به امکانات آموزشی، زمینه تحقق عدالت آموزشی و کاهش نابرابری‌ها را فراهم می‌سازد. در سطح کلان، بهبود مدیریت بحران موجب افزایش اعتماد عمومی و تقویت جایگاه آموزش و پرورش به‌عنوان نهادی پایدار، مقاوم و پاسخ‌گو در برابر بحران‌ها می‌شود. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، نظام آموزش و پرورش را به سمت وضعیتی از ناکارآمدی در مدیریت بحران سوق داده‌اند. در الگوی پارادایمی مستخرج از پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، کمبود زیرساخت‌ها و منابع مالی به‌عنوان شرایط علی، ساماندهی نامناسب و فقدان بهزیستی روانی ذینفعان به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و ضعف آموزش آنلاین و افزایش نابرابری آموزشی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند.

در پاسخ به این شرایط، تقویت کار تیمی و بهبود سازماندهی به‌عنوان راهبردهای اصلی مدیریت بحران مطرح شده‌اند که در نهایت به پیامدهایی نظیر کاهش آسیب‌پذیری نظام آموزشی، افزایش آمادگی سازمانی و بهبود عدالت آموزشی منجر می‌شوند. این الگوی پارادایمی، چارچوبی تبیینی برای درک روابط میان مقوله‌های محوری و مقوله‌گزینشی «ناکارآمدی ساختاری-کارکردی طرح مدیریت بحران آموزش و پرورش» فراهم می‌آورد و نشان می‌دهد مدیریت بحران در این نظام، پدیده‌ای فرایندی و چندبعدی است.



شکل ۲. الگوی پارادایمی چالش‌های مدیریت بحران بر اساس نظریه داده‌بنیاد

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت بحران در نظام آموزش و پرورش ایران با مجموعه‌ای از چالش‌های به هم پیوسته و چندسطحی مواجه است که در قالب مقوله هسته‌ای «ناکارآمدی ساختاری- کارکردی مدیریت بحران» تبیین می‌شود. این مقوله هسته‌ای بیانگر آن است که بحران‌ها در آموزش و پرورش صرفاً ناشی از رخدادهای بیرونی یا کمبودهای مقطعی نیستند، بلکه ریشه در ضعف‌های ساختاری، نارسایی‌های مدیریتی، محدودیت‌های فناورانه و فشارهای انسانی و روانی دارند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی هم‌راست است که بحران را حاصل برهم‌کنش تهدید و آسیب‌پذیری سازمانی می‌دانند و تأکید می‌کنند که بدون اصلاح بسترهای درونی سازمان، حتی بهترین برنامه‌های واکنشی نیز اثربخشی محدودی خواهند داشت (2, 3).

در سطح چالش‌های لجستیکی، یافته‌ها نشان داد کمبود زیرساخت‌ها و تجهیزات و همچنین محدودیت منابع مالی، به عنوان شرایط علی، نقش تعیین‌کننده‌ای در تضعیف مدیریت بحران دارند. ضعف زیرساخت‌های فیزیکی مدارس، نبود تجهیزات ایمنی و فناورانه، و نابرابری در دسترسی به اینترنت و ابزارهای دیجیتال، توان نظام آموزشی را برای آمادگی و پاسخ مؤثر کاهش داده است. این یافته با نتایج مطالعاتی همسو است که کمبود زیرساخت و منابع را یکی از موانع اصلی مدیریت بحران آموزشی گزارش کرده‌اند (11, 12). همچنین پژوهش‌های مرتبط با بحران کووید-۱۹ نشان داده‌اند که نبود سرمایه‌گذاری پیشینی در زیرساخت‌های دیجیتال، منجر به واکنش‌های شتاب‌زده و نابرابر در آموزش آنلاین شده است (6, 7).

مقوله «ساماندهی نامناسب طرح مدیریت بحران» به عنوان یکی از محوری‌ترین یافته‌ها، نشان می‌دهد که فقدان برنامه‌ریزی سناریومحور، ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، و تصمیم‌گیری‌های واکنشی، موجب کاهش انسجام و هماهنگی سازمانی در شرایط بحران می‌شود. این نتیجه با مطالعاتی هم‌خوان است که تأکید دارند وجود اسناد و پروتکل‌های رسمی بدون تمرین مستمر، یادگیری سازمانی

و شفافیت نقش‌ها، برای مدیریت مؤثر بحران کافی نیست (8, 20). در واقع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت بحران در آموزش و پرورش بیشتر ماهیتی واکنشی دارد تا پیشگیرانه، امری که پیش‌تر نیز در ادبیات داخلی مدیریت بحران مورد اشاره قرار گرفته است (1, 4).

در بعد تحصیلی، ضعف سازماندهی و اجرای آموزش آنلاین و افزایش نابرابری آموزشی، از پیامدهای مستقیم چالش‌های لجستیکی و مدیریتی شناسایی شد. نبود شایستگی‌های فناورانه در میان بخشی از معلمان، ضعف نظارت آموزشی و ناهماهنگی در طراحی محتوا، موجب افت کیفیت یادگیری و کاهش مشارکت دانش‌آموزان شده است. این یافته‌ها با گزارش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند انتقال ناگهانی به آموزش مجازی بدون آمادگی نهادی، شکاف‌های آموزشی موجود را تشدید می‌کند (9, 10). همچنین، افزایش نابرابری آموزشی در شرایط بحران، با نتایج مطالعات بین‌المللی هم‌خوان است که بحران‌ها را عامل تشدید نابرابری‌های اجتماعی و آموزشی می‌دانند (6, 7).

یافته‌های مربوط به ضعف کار گروهی و کاهش تاب‌آوری سازمانی نشان می‌دهد که چالش‌های مدیریت بحران صرفاً فنی یا ساختاری نیستند، بلکه به‌شدت به الگوهای رهبری، فرهنگ سازمانی و کیفیت تعاملات انسانی وابسته‌اند. مشارکت پایین، حاکمیت الگوهای سلسله‌مراتبی سنتی و ضعف در اشتراک‌گذاری اطلاعات، موجب کاهش هماهنگی و افزایش سردرگمی در شرایط بحران شده است. این نتایج با پژوهش‌هایی همسو است که نقش رهبری مشارکتی، کار تیمی و سرمایه اجتماعی را در موفقیت مدیریت بحران آموزشی برجسته کرده‌اند (13-15). از این منظر، ضعف تاب‌آوری سازمانی آموزش و پرورش را می‌توان نتیجه فقدان یادگیری سازمانی و ناتوانی در انطباق با شرایط عدم قطعیت دانست.

بعد انسانی و روانی بحران، به‌عنوان یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، نشان داد که فقدان بهزیستی روانی ذی‌نفعان نقش مهمی در تشدید ناکارآمدی مدیریت بحران دارد. اضطراب، ترس، احساس ناامنی و نبود حمایت‌های روانی، نه‌تنها عملکرد فردی معلمان و دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه کیفیت تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های سازمانی را نیز کاهش می‌دهد. این یافته با نتایج مطالعاتی هم‌راستا است که بر ضرورت توجه به سلامت روان به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت بحران آموزشی تأکید دارند (5, 6). تجربه بحران کووید-۱۹ نیز نشان داد که نادیده‌گرفتن بعد روانی، می‌تواند به فرسودگی شغلی و کاهش انگیزش در میان کارکنان آموزشی منجر شود (7).

از منظر فناورانه، یافته‌های پژوهش حاضر با دیدگاه‌هایی هم‌خوان است که فناوری را شمشیری دولبه در مدیریت بحران می‌دانند. از یک سو، فناوری و رسانه‌های اجتماعی می‌توانند ابزار تداوم آموزش، اطلاع‌رسانی و هماهنگی باشند و از سوی دیگر، در صورت نبود راهبرد مشخص، می‌توانند به آشفتگی اطلاعاتی و تشدید نابرابری‌ها بینجامند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که بر نقش راهبردی رهبری دیجیتال و مدیریت آگاهانه فناوری در شرایط بحران تأکید کرده‌اند (16, 17). بنابراین، ضعف آموزش و پرورش در بهره‌گیری نظام‌مند از فناوری، بخشی از ناکارآمدی ساختاری-کارکردی شناسایی شده را توضیح می‌دهد.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های مدیریت بحران در آموزش و پرورش ایران، پدیده‌ای چندبعدی و فرایندی است که از تعامل هم‌زمان عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد. این یافته با نتایج مطالعات داخلی و خارجی هم‌راستا است که مدیریت بحران را نه یک اقدام مقطعی، بلکه فرایندی پویا و وابسته به بافت سازمانی و اجتماعی می‌دانند (8, 18, 20). از این منظر، مقوله هسته‌ای «ناکارآمدی ساختاری-کارکردی» چارچوبی تبیینی فراهم می‌آورد که می‌تواند به درک عمیق‌تر ریشه‌های بحران و طراحی مداخلات مؤثرتر در نظام آموزش و پرورش کمک کند.

این پژوهش با وجود تلاش برای دستیابی به تصویری جامع از چالش‌های مدیریت بحران در آموزش و پرورش، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. ماهیت کیفی پژوهش و تمرکز بر تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان، اگرچه به عمق تحلیل کمک کرده، اما امکان تعمیم نتایج به همه سطوح و مناطق نظام آموزشی را محدود می‌سازد. همچنین، گردآوری داده‌ها در بستر زمانی خاص و در سایه تجربه بحران‌های اخیر، ممکن است بر نوع و شدت ادراک مشارکت‌کنندگان از چالش‌ها اثر گذاشته باشد. افزون بر این، دسترسی به برخی مدیران و ذی‌نفعان کلیدی با محدودیت‌هایی همراه بوده که می‌تواند بر تنوع دیدگاه‌ها تأثیرگذار باشد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی، یافته‌های کیفی این مطالعه را در قالب مدل‌های کمی آزمون کنند و میزان تأثیر هر یک از چالش‌های شناسایی‌شده را بر پیامدهای آموزشی بسنجند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان استان‌ها یا کشورهای مختلف می‌تواند به شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های زمینه‌ای در مدیریت بحران آموزشی کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی در ارتقای تاب‌آوری آموزش و پرورش نیز می‌تواند مسیرهای پژوهشی ارزشمندی را فراهم آورد.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود نظام آموزش و پرورش بازنگری ساختاری در رویکردهای مدیریت بحران خود انجام دهد و از تمرکز صرف بر واکنش‌های مقطعی فاصله بگیرد. سرمایه‌گذاری هدفمند در زیرساخت‌های فیزیکی و دیجیتال، توسعه برنامه‌های جامع آمادگی و آموزش مستمر مدیران و معلمان، و تقویت کار تیمی و مشارکت ذی‌نفعان، می‌تواند ظرفیت سازمانی را برای مواجهه با بحران‌ها افزایش دهد. همچنین توجه نظام‌مند به بهزیستی روانی دانش‌آموزان و کارکنان و ادغام آن در برنامه‌های مدیریت بحران، زمینه‌ساز افزایش تاب‌آوری و پایداری نظام آموزشی در شرایط عدم قطعیت خواهد بود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازنین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازنین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Farmanesh M. Crisis is an inseparable reality of organizations. *Management Monthly*. 2016(1):20.
2. Riahi V, Azizpour F, Karimi K. Crisis management and presenting a desirable model with emphasis on vulnerability. *Knowledge of Crisis Prevention and Management*. 2016;6(4):368-81.
3. Hamzeh Esfahani M. Planning and Crisis Management. *Tadbir Journal*. 2018(1):52.
4. Mehdizadeh M, Haddadsaraei B, Tavakoli S, Ghanbari F. Structural challenges of crisis management in Mashhad Water and Wastewater Company. *Knowledge of Crisis Prevention and Management*. 2017;7(2):21-32.
5. Elbedour S, Alsubie F, Al'Uqdah SN, Bawalsah JA. School crisis management planning. *Children & Schools*. 2020;42(4):208-15. doi: 10.1093/cs/cdaa021.
6. Nickerson AB, Sulkowski ML. The COVID-19 pandemic as a long-term school crisis: Impact, risk, resilience, and crisis management. *School psychology*. 2021;36(5):271-6. doi: 10.1037/spq0000470.
7. Aisha Annet K. Crisis Management in Education: Lessons from Covid-19. *Eurasian Experiment Journal of Arts and Management*. 2024;6(3):20-4.
8. Schneider EJ. Reimagining Crisis Management With an Organizational Learning Framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024;32(4). doi: 10.1111/1468-5973.70001.
9. Gatuyu C. Challenges facing Education in Emergencies. 2021.
10. Hub EIE. Education in Emergencies and Crisis-Sensitive Planning. 2021.
11. Chatzipanagiotou P, Katsarou E. Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*. 2023;13(2):118. doi: 10.3390/educsci13020118.
12. Lukwesa M. Crisis management in senior secondary schools in Kawambwa district of Luapula province: The University of Zambia; 2022.
13. Sayadi Y, Soleimani H. Primary school teachers' perceptions of successful school administrators' lived experiences in crisis situations. *School Management*. 2019;8(3):149-73.
14. Verinder B. Examining critical crisis management skills in the educational environment. *International Journal of Educational Development*. 2025;32(3):482-92.
15. Ben V. Examining critical crisis management skills in the educational environment. *International Journal of Educational Development*. 2025;32(3):482-92.
16. Farhang S. Presenting a Model for Enhancing Crisis Management with Emphasis on the Role of Social Media. *Journal of Crisis Management*. 2025;14(1):37-52.
17. Pasupuleti MK. Digital Leadership in the Age of AI: Crisis Management and Virtual Organizational Strategies. 2024;125-42. doi: 10.62311/nesx/17915.
18. Salehi N, Asma Y, Noor M, Kaykha A. Designing a community-oriented crisis management model using a meta-synthesis approach. *Iranian Public Administration Studies*. 2021;4(2):71-102. doi: 10.22344/jipas.2022.296577.1210.
19. Shirzad Kobria B. Investigating the dimensions and components of crisis management in order to provide a suitable solution for secondary schools in Tehran. *Educational Management Research*. 2013;4(16):85-118.
20. Kedačić-Buzina K, Klarin T, editors. Challenges of crisis management in educational institutions of the Republic of Croatia. *Crisis Management Days*; 2024.
21. Oufi N, De la Garza C, Nascimento A. Dynamics of COVID-19 crisis management in hospitals and its long-term effects: An analysis using organizational resilience. *Applied Ergonomics*. 2025;126:104486. doi: 10.1016/j.apergo.2025.104486.

22. Кара Н, Атаманчук ЗА, Kurytskyi V. Formation of Mechanisms for Anti-Crisis Management of Enterprises: International Economic Features. Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues. 2024;8:197-208. doi: 10.23939/semi2024.02.197.