



چاره اندیشی

پس از طوفان!

مروری بر چگونگی مدیریت بحران کرونا در فرایند یادگیری

دکتر مرتضی مجدفر / عکاس: مهناز بنکری

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به دلایل متعدد از جمله آلودگی هوا، بحران ناشی از گسترش بیماری کرونا، مدارس از یک سال تحصیلی عادی باز ماندند و تعطیلی به فعالیت اصلی آموزشگاه‌های کشور تبدیل شد. این موقعیت، مصداقی از وجود بحران بود؛ بحرانی که می‌توان آن را به شکلی متفاوت در مدرسه‌ها مشاهده کرد.

- بحران‌های درون مدرسه‌ای
- بحران‌های مرتبط با محیط عملیاتی مدرسه
- بحران‌های برون مدرسه‌ای (داخلی و بین‌المللی)

کلیدواژه‌ها: بحران، تعطیلی، مدیریت بحران

بحران

به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن، وقایع و اتفاقاتی، سازمان را از نظم تعریف شده خود خارج کند و منافع آشکار و پنهان آن، اعم از مادی و معنوی، را به مخاطره بیندازد. اداره مؤسسات هنگام بروز بحران به شیوه‌ای نیاز دارد که از آن با نام مدیریت بحران^۲ یاد می‌کنند.

بحران واقعی است که باید آن را پذیرفت

وقوع بحران و لزوم مدیریت آن، واقعیتی است که باید آن را پذیرفت و برای کنترل، مهار و رفع آن برنامه‌های ویژه مدیریت بحران را به اجرا درآورد. مدیریت بحران در چارچوب آموزه‌های مدیریت راهبردی (استراتژیک) قرار می‌گیرد و لازم است هر مدیر مدرسه، مکرراً سه گزاره را با خود مرور کند:

اول: باید تفکر مدیریتی خود را ارتقا دهیم.

یعنی قبول کنم که بحران واقعی است که می‌تواند وجود داشته باشد. باید از خودفریبی بپرهیزم و از علائم هشداردهنده‌ای که نشان‌دهنده بحران هستند، به‌راحتی نگذریم. برای مثال، مدیر مدرسه‌ای که بعد از تعطیلات مکرر، به دلیل آلودگی هوا پنج ماه اول سال تحصیلی ۹۹-۹۸ (مهر تا بهمن‌ماه) بدون کوچک‌ترین پیش‌بینی درباره کرونا،



الگوی ده مرحله‌ای مواجهه با بحران در مدرسه

- ۱ شناسایی و ارزیابی موقعیت و پیدا کردن موازنه‌های راهبردی بین فرصت‌ها و نقاط ضعف و ارائه راه‌حل برای مسئله موجود (شناسایی موقعیت‌های ممتاز برای خروج از بحران)؛
- ۲ شناسایی دقیق عامل یا عوامل ایجاد بحران؛
- ۳ شناسایی نقطه مرکزی بحران یا بحران‌ها؛
- ۴ برآورد دقیق خسارت‌ها و لطامت وارد شده، اعم از کمی (مادی) و کیفی (معنوی)؛
- ۵ هدف‌گذاری و راهبرددسازی برای عملیات مقابله با بحران؛
- ۶ برآورد امکانات موردنیاز برای عملیات؛
- ۷ تهیه برنامه جامع و تعیین راهکارهای عملیاتی مناسب (تهاجمی، مشارکتی)؛
- ۸ تشکیل و سازماندهی گروه‌های کاری ضربتی برای اجرای برنامه؛
- ۹ طراحی فناوری نظارتی و اعمال نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها (گزارش‌های نوشتاری رایانه‌ای، استاندارد، جدولی، ...)
- ۱۰ آماده شدن برای مواجهه با پیامدهای پنهان و آشکار و کوتاه‌مدت و درازمدت بحران‌ها و نیز از بین بردن آثار بحران، با در نظر گرفتن اینکه این کار زمان بیشتری می‌طلبد.

ابتدایی تهران ۱۹ روز تعطیل شده بودند، یعنی حدود ۱۰۰ ساعت از ۸۰۰ ساعت لازم برای تحقق برنامه‌های درسی این دوره تحصیلی از بین رفته بود و این یعنی سرآغاز بحران، البته در ابعادی کوچک‌تر!

مدارس چه کردند؟

تا قبل از سوم اسفند ۹۸، مدارس در قبال بحرانی در ابعاد کوچک، دست‌کم روش‌های زیر را به کار بردند:

۱. ادامه فعالیت‌های عادی بدون توجه به اینکه روزهای زیادی از سال تحصیلی تلف شده بود و استمرار فعالیت‌ها به همان شکل و شمایل عادی، که این متأسفانه شامل خیلی از مدارس می‌شد.
۲. انجام دادن برخی کارهای سنتی مانند تمهید برگزاری کلاس‌های تقویتی (به شیوه همه‌ساله)، دادن برخی جزوات و اوراق چاپی حاوی پاسخ سؤالات دروسی که برای تدریس آن‌ها فرصتی فراهم نشده بود و ... این روش، اگرچه از شیوه بی‌خیالی مندرج در روش اول بهتر بود، معمولاً بی‌برنامه و برای خالی نبودن عریضه صورت می‌گرفت.
۳. تدوین برنامه‌هایی مانند فعالیت‌های ۱۰۰ روز پایانی مدرسه (از یکم اسفند تا پایان خردادماه) یا ویژه‌برنامه‌های ۴۵ روز پایان سال تحصیلی (از ۱۶ فروردین تا آخر اردیبهشت‌ماه)؛ برای اجرای این برنامه‌ها، لازم بود برنامه‌های زیادی طرح‌ریزی و اجرا شود و شرایط متعددی آماده گردد.
۴. برخی مدارس علاوه بر انتخاب یکی از

تعیین دقیق هدف‌ها، سیاست‌ها، چشم‌اندازها، راهبردها، روش‌ها، برنامه‌ها، سیستم‌های کنترلی، منابع، فرایندها و ضوابط آن‌ها، و نیز برقراری ارتباط صحیح میان تمامی عناصر تصمیم‌ساز، تصمیم‌گیرنده و مجری در تطابق کمی و کیفی، و منابع انسانی و مالی مدرسه ضرورت دارد.

برای مثال، اگر تأثیرات کرونا بر روند تحصیل بچه‌ها را به هر شکل ممکن پشت سر گذاشتیم، در صورت بروز بحران‌هایی مشابه این بحران چه باید کرد؟

شروع بحران، قبل از دوم اسفند ۹۸

پیش از اسفندماه ۹۸، که تعطیلی مدارس به مناسبت شیوع ویروس کرونا آغاز شد، به‌غیر از تعطیلات رسمی و قانونی لاقدر در تهران دبستان‌ها ۱۹ روز، مدارس متوسطه اول ۱۴ روز و مدارس متوسطه دوم ۱۱ روز تعطیل شده بودند. در واقع، اگر مدارس حتی یک روز هم به خاطر کرونا تعطیل نمی‌شدند، بحران تا این تاریخ رقم خورده بود؛ چرا که می‌دانیم کتاب‌های درسی در دوره ابتدایی برای تدریس کامل به ۸۰۰ تا ۱۰۰۰ ساعت و در متوسطه اول و دوم به ۱۰۰۰ تا ۱۲۰۰ ساعت درسی زمان نیاز دارند و البته این غیر از زمان لازم برای فعالیت‌های تربیتی فرهنگی متعددی است که می‌بایست برای پرورش ساحت‌های شش‌گانه تصریح شده در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به انجام آن‌ها مبادرت ورزیم.

وقتی تا سوم اسفند ۹۸، برای مثال مدارس

چنین اندیشیده باشد که اگر تعطیلات ناشی از آلودگی هوا باز هم ادامه یابد چه باید کنیم، دارای مدیریت راهبردی (استراتژیک) است و حتماً توانسته در زمان تعطیلی ناشی از کرونا هم، بحران را مدیریت کند.

دوم: برای شناخت بحران، سازوکاری مناسب فراهم کنیم.

یعنی برای شناسایی علل و نیز پیش‌بینی بحران، علاوه بر مسئولیت جمعی افراد، گروهی را هم به این کار بگمارم و با اطلاع‌رسانی به‌موقع، حساسیت جمعی را برای شناسایی بحران‌ها و جلوگیری از وقوع آن‌ها افزایش دهم. در واقع، برای جلوگیری از وقوع بحران، هیچ موضعی از مدرسه را نباید از دایره جمعی دور نگهدارم.

در این زمینه، مثال بحران کرونا شاید یک مورد نادر و غیرقابل پیش‌بینی تلقی شود ولی مشاهده آسیب‌های اجتماعی کم‌تعداد در مدرسه (مثلاً اقدام به تیغ‌زنی تنها یک دانش‌آموز در مجموعه یک دبیرستان دخترانه) هم می‌تواند از وقوع احتمالی یک بحران خبر دهد.

سوم: اگر توانستم بحران را در مدرسه کنترل کنم، باید برای ایمن‌سازی مدرسه در برابر بحران‌های بعدی کاری انجام دهم.

تنها راه ایمن‌سازی یک مدرسه در مقابل بحران‌ها، طراحی علمی و تخصصی سازمان مدرسه و فعالیت‌های آن است. برای این کار، شناخت صحیح محیط عملیاتی، مخاطبان،

کم‌توجهی به قابلیت‌های بخش خصوصی

جز چند مؤسسه خصوصی عمده که از قدرت تبلیغ گسترده تلویزیونی برخوردارند، اکثر مؤسسات خصوصی فعال در زمینه آموزش، در ماجرای بحران کرونا به‌طور جدی وارد عرصه عمل نشدند. به نظر می‌رسد یکی از دلایل این امر، برخورد حذفی با کارکرد این مؤسسات در مدارس و برای مدارس بوده است. ولی متأسفانه، باز بازار تبلیغات تلویزیونی مؤسسات غوغاسالار، به‌ویژه قبل از مجموعه‌های تلویزیونی ماه مبارک رمضان، پررونق بود.

ارشد و میانی مناطق نیمه‌برخوردار و محروم را به این فکر انداخت که برای رفع بحران و کاهش ضررهای ناشی از این تعطیلی و قرنطینه خانگی اجباری، روش‌هایی را ابلاغ کنند که البته از منفعلانه تا خلاقانه در نوسان بودند. از جمله:

تدریس تلویزیونی

روشی غیر جامع که به‌تنهایی پاسخگو نبود و اگر روش‌های تکمیلی مدارس نبودند، عملاً می‌توانست بی‌فایده باشد. ضمن اینکه عدم استفاده از تجربه‌های تدریس تلویزیونی بهار سال ۶۶ (موشک‌باران) و نیز بهره‌گیری از استودیوها و امکانات سخت‌افزاری درون آموزش و پرورش از جمله ایرادهای این روش بود. مضاف بر اینکه چون تدریس‌ها زنده پخش می‌شدند، اغلب ایرادهایی در آن‌ها راه می‌یافت که جمع‌وجور کردن و زدودن آثارشان بسیار سخت می‌نمود. علاوه بر این، اغلب تدریس‌ها، در حد ارائه صرف اطلاعات باقی می‌ماند؛ درحالی که این برنامه‌ها فرصتی بودند که آموزش و پرورش روی الگوهای برتر تدریس که سال‌هاست در موردشان تبلیغ و کار می‌کند، مانور مجددی بدهد.

وایت‌برد یخچالی

گذاشتن یک تلفن همراه برای ضبط تدریسی که صورت می‌گیرد، استفاده از یخچال سفید داخل منزل به‌مثابه وایت‌برد و ارسال فیلم در گروه کلاسی برای دانش‌آموزان، روشی بود که مورد تجلیل وزیر محترم آموزش و پرورش هم قرار گرفت ولی معلوم بود راهکاری ضرب‌الاجلی است برای مقابله با بحران پیش‌آمده و اختراعی است که احتیاج آن خانم معلم محترم آن را رقم‌زده است.

مقصر کیست؟

یک معلم بازنشسته وظیفه‌شناس قصد داشت با کم‌ترین امکانات در دسترس خود به شیوه آنلاین (برخط) تدریس کند و تصادفاً این واژه را غلط تلفظ می‌کرد. این ماجرا پیش از آنکه انتقادی را متوجه وی کند، همه انتقادهای را به‌سوی آموزش و پرورش سوق داد: سال‌هاست شعار مدرسه هوشمند و استفاده از آی تی می‌دهیم ولی هنوز نتوانسته‌ایم معلمان خود را به ساده‌ترین روش‌ها مجهز کنیم

مورد بسیار جالب توجه بود. این معلم، دروس خاص را مشخص می‌کرد و به دانش‌آموزان می‌گفت که اگر تا فلان تاریخ آماده‌اند در مورد این چند درس با معلمشان گفت‌وگو کنند، شماره تلفنشان را در صفحه شخصی معلم قرار دهند تا به آن‌ها زنگ بزند. نگارنده به چند فایل صوتی ضبط‌شده از گفت‌وگو با این معلم با دانش‌آموزان گوش داده است. نکته اول درباره روش این معلم این است که از اصطلاح گفت‌وگو به‌جای پرسش و پاسخ استفاده می‌کرد. دیگر اینکه باحوصله بود و به جای پرسش و پاسخ، در مدتی تقریباً طولانی در مورد مفاهیم درسی توضیح می‌داد. سوم اینکه وقتی گفت‌وگویش با دانش‌آموزی موفقیت‌آمیز بود، به او می‌گفت صدای تو و من ضبط شده است و چون خیلی عالی با من گفت‌وگو کرده‌ای، اگر اجازه بدهی فایل صوتی مربوطه را در گروه‌مان می‌گذارم. بعد، با ایجاد انگیزه مثبت در همان دانش‌آموز، فایل را در گروه قرار می‌داد و به بچه‌ها می‌گفت صدای دوستان را بشنوید.

۵-۵: مدرسی که با ترکیب ۵-۱ تا ۵-۴ با یکدیگر و نیز با بهره‌گیری از آموزه‌های یادگیری معکوس، به روشی علمی و برنامه‌دار به تدریس در فضای مجازی روی آوردند. این مدارس، بعدها در زمره آموزشگاه‌هایی قرار گرفتند که تدریس تلویزیونی شبکه ۴ و ۷ (و نیز شبکه قرآن) برایشان پیش‌پاافتاده می‌نمود.

۵-۶: مدرسی که به روش‌های پیشرفته‌تری روی آوردند و تدریس برخط (آنلاین) با استفاده از اسکایپ، ایمو، زوم، بیگ بلوباتن و ... را با موفقیت آزمودند و برای استفاده بیشتر، پس از تدریس فیلم‌های ضبط‌شده خود را در فضاهای مجازی خاص با دانش‌آموزان به اشتراک گذاشتند یا از شبکه شاد پیشنهاد شده از سوی وزارت آموزش و پرورش بهره‌مند شدند.

احتیاج مادر اختراع است!

بحران کرونا، مدارس برخوردار و مدیران

راهبردهای مندرج در روش سوم، به اقدام ضربتی هم روی آوردند. برای مثال، مدرسه‌ای را سراغ داریم که بسته‌های یادگیری تولیدشده در کشور، به‌ویژه بسته‌های یادگیری مرکز آموزش از راه دور وزارتخانه، را شناسایی و به تعداد کل دانش‌آموزان خود تهیه کردند و در اختیار فراگیرندگانشان قرار دادند. کاری که به‌رغم آماده بودن مواد آموزشی تولیدشده و دولتی بودن مرکز آموزش از راه دور، توسعه نیافت و در حد همان مدرسه و چند مدرسه دیگر محدود ماند.

۵. این روزها اغلب مدارس گروه‌ها یا کانال‌هایی در پیام‌رسان‌های گوناگون موجود در فضای مجازی دارند. این کار حتی در دبستان‌ها به‌صورت کلاس و در مدارس متوسطه به‌صورت درس هم وجود دارد و اغلب دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان عضو این گروه‌ها یا کانال‌ها هستند. این فضاها قبل از سوم اسفند، در مدرسی که بحران را به‌درستی تشخیص داده بودند و بعد از آن تاریخ، به اجبار در اغلب مدارس، مورد استفاده‌های فراوان قرار گرفتند. این استفاده‌ها به صورت‌های زیر بود:

۵-۱: استفاده سنتی از این فضاها، برای ارسال پی. دی. اف سؤال‌ها، خلاصه درس‌ها و ... و درخواست از دانش‌آموزان برای پرینت گرفتن از اوراق ارسالی و مطالعه یا تکمیل آن‌ها، که اغلب مشکلاتی هم برای اولیا به همراه داشت.

۵-۲: ارسال پادکست‌ها و پیام‌های صوتی معلمان (یا کادر مدرسه) که در آن‌ها برخی مسائل را توضیح می‌دادند.

۵-۳: ارسال عکس‌ها، فیلم‌ها، پاورپوینت‌ها و ... برای تکمیل دروس، بدون هیچ سازماندهی خاصی.

۵-۴: درخواست از دانش‌آموزان برای پاسخگویی به سؤالاتی که به‌صورت متن یا صدا ارسال می‌شدند و عودت آن به معلم مربوطه یا قرار دادن در گروه کلاس یا درس یا ارسال به پی‌وی شخص یا رایانه معلم. ابتکار خاص یک دبیر دوره متوسطه اول در این

روش مراجعهٔ خانه به خانه توسط راهبران آموزشی

یکی از روش‌های خوبی که برای مقابله با بحران کاهش ساعات درسی در برخی استان‌های عمدتاً محروم صورت پذیرفت، مراجعهٔ خانه به خانه توسط راهبران آموزشی و دادن جزوه‌ها و منابع تکمیلی به دانش‌آموزان بود. این روش، به‌ویژه در مناطقی که اولیا و دانش‌آموزان به راحتی به اینترنت و تلفن همراه دسترسی نداشتند، از جمله در استان‌های محروم، کاربرد بهتری داشت.

● استفاده از شبکهٔ شاد معرفی شده از سوی وزارت آموزش و پرورش: که در مطلبی دیگر به تفصیل توضیح داده خواهد شد.

● و ...

تعداد این روش‌ها زیاد است و چون این مطلب هنگامی نوشته می‌شود که هنوز سال تحصیلی ۹۹ - ۹۸ به اتمام نرسیده، باید منتظر ماند و گزارش تجربه‌های زیسته و نیز گزارش‌های رسمی در این زمینه را مطالعه کرد. در این میان، آنچه توجه بسیاری را به خود جلب کرد، غافلگیر شدن نظام آموزشی (همانند نظام سلامت، نظام توزیع مواد غذایی و ...) در برابر این بحران بود.

آموزش خطا به دانش‌آموزان!

تأکید بر این بود که مدارس از پیام‌رسان‌های داخلی استفاده کنند ولی طبق برآورد آماری که در پایان فروردین ۹۹ توسط خبرگزاری ایرنا، در مدرسه‌های تهران صورت پذیرفت، ۸۶ درصد مدارس از پیام‌رسان تلگرام، ۱۲ درصد از واتساپ و ۲ درصد از سروش و سایر پیام‌رسان‌های داخلی استفاده می‌کردند. همه می‌دانیم که استفاده از تلگرام نیاز به نصب فیلترشکن دارد و این کار غیرقانونی است و ما به دست خود، خطا را به دانش‌آموزانمان آموزش می‌دهیم!

یک بررسی موردی

ادارهٔ کل آموزش و پرورش یکی از استان‌های کشور به همت گروه‌های آموزش ابتدایی خود تدریس‌ها، جزوات تکمیلی، فیلم‌ها و ... را به تفکیک پایه روی پیام‌رسان سروش برای همهٔ پایه‌های ابتدایی آماده کرده و قرار داده بود. بررسی موردی ما از تعداد بازدیدکنندگان نشان داد که براساس جمعیت دانش‌آموزان ابتدایی این استان، منابع آموزشی موجود در این کانال تنها دو درصد بازدیدکننده داشته است. این استان، از جمله استان‌های برخوردار است و انتظار می‌رود اغلب اولیای دورهٔ ابتدایی استان تلفن همراه داشته باشند.

وعده‌ای که نه از سوی وزارتخانه، بلکه از سوی دیگران عملی شد!

قبل از شروع بحران کرونا، وزارت آموزش و پرورش قول داد بسته‌هایی حاوی محتواهای تکمیلی برای دانش‌آموزان تهیه کند و در اختیار استان‌ها قرار دهد اما این وعده هیچ‌گاه از سوی وزارتخانه عملی نشد! ولی برخی سازمان‌های مردم‌نهاد، به‌ویژه در استان‌های محرومی چون سیستان و بلوچستان و هرمزگان به اجرا درآمد و البته معلمان راهنمای روستایی و عشایری هم در این زمینه واقعاً سنگ تمام گذاشتند.

مهاجران دنیای دیجیتال باز عقب ماندند!

می‌گویند وقتی کریستف کلمب آمریکا را کشف کرد، بومیان کارهایی را بلد بودند که مهاجران فاتح نمی‌توانستند انجام دهند. امروزه کودکان و نوجوانان را بومیان دنیای دیجیتال و پدران و مادران را مهاجران این دنیا نام نهاده‌اند. بحران کرونا نشان داد که والدین در استفاده از امکانات مرتبط با تدریس، عملاً نمی‌توانند هیچ کمکی به فرزندان خود بکنند. این واقعیت، ضرورت تجدیدنظر جدی در دوره‌های آموزش‌های خانواده به اولیای دانش‌آموزان را یادآوری می‌کند؛ دوره‌هایی که سال‌هاست عناوین و سرفصل‌های آن‌ها ثابت مانده است. ■

پی‌نوشت‌ها

1. Crisis
2. Crisis Management

منابع

۱. جان. ام. برایسون. (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. ترجمهٔ عباس منوریان. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۲. نیسن، میتران و کلس، رنگناس. (۱۳۹۰). مدیریت بحران پیش از رویداد. ترجمهٔ محمود توتونچیان. تهران: مؤسسهٔ عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۳. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن. تهران: میر (چاپ مکرر).
۴. مجدفر، مرتضی. (۱۳۹۴). مدیریت آموزشگاهی در عمل / بخش مدیریت بحران. تهران: انتشارات مدرسه.
۵. مجدفر، مرتضی. (۱۳۹۹). من آنلاین هستم... ۴۰ نکته برای حضور اثربخش مدیران، معاونان، معلمان و کارکنان آموزشی مدارس در فضاهای آموزشی مجازی. تهران: پیشگامان پژوهش مدار.

