



مدیریت در بحران

ترجمه و تلخیص: مهتاب فردی

عکس: مهدی عقیقی

قریب به دو سال است که شیوع ویروس کووید ۱۹ بسیاری از جنبه‌های زندگی روزمره همچون مسافرت و فعالیت اقتصادی را با مشکل مواجه کرده‌است. آموزش و یادگیری هم از این آشفتگی در امان نیستند. همه‌گیری کووید ۱۹ یادگیری را به فعالیتی از راه دور و مبتنی بر فضای مجازی تبدیل کرد؛ به نحوی که ظرف چندین ماه ساختارهای آموزش به شکل قابل توجهی دستخوش تحول شدند. یونسکو گزارش کرده‌است، در طول شیوع این بیماری، ۱.۶ میلیارد نفر از فضای مدرسه به دور ماندند و فعالیت عادی تقریباً تمام مدرسه‌ها متوقف و به شیوه جدیدی سامان پیدا کرد (ژائو، ۲۰۲۰).

در بسیاری از کشورها بازگشت دانش‌آموزان به مدرسه دغدغه‌ای مستمر و منشأ بسیاری از بحث‌ها و مناقشات بوده‌است. مدرسه‌هایی که بازگشایی شدند، چالش‌های بسیاری را در رابطه با فاصله‌گذاری اجتماعی، رعایت بهداشت و تنظیم دقیق فعالیت‌های مدرسه تجربه می‌کنند. مدرسه‌هایی هم که تصمیم به بازگشایی دارند، توجه بسیاری از رسانه‌ها و منتقدان را مبنی بر ایمن و معقول بودن این تصمیم به خود جلب کرده‌اند. به‌طور کلی، گفت‌وگوها حول محور بازگشایی مدرسه اختلاف‌انگیز و به‌طور عمده بی‌نتیجه بوده‌است.

در حال حاضر ارزیابی دقیقی از پیامدها و تأثیرات بلندمدت بازگشایی وجود ندارد. با این حال پر واضح است، سلامت روان دانش‌آموزانی که به‌واسطه تعطیلی مدرسه احساس انزوا و تنهایی می‌کنند، ظرفیت تبدیل‌شدن به مشکلی به‌مراتب جدی‌تر از ویروس را دارد. در این روزهای آشفتگی و در حالی که جهان اطراف ما به سرعت در حال تغییر و تحول است، برای مواجهه با مسائل، به راه‌حل‌های سریع نیاز داریم؛ به‌نحوی که سلامت مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، والدین و تمام کسانی که از تعطیلی یا بازگشایی مدرسه متأثر می‌شوند، در اولویت قرار بگیرد.

با این حال، از بسیاری جهات، کرونا مسائل مربوط به فاصله‌طبقاتی و رفاه را پررنگ‌تر کرده و نشان داده‌است چگونه نابرابری در دسترسی به فرصت‌های آموزشی، افراد کمتر برخوردار را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. بانک جهانی نیز پیش‌بینی کرده‌است، احتمالاً نخستین افزایش در میزان فقر در جهان پس از سال ۱۹۹۸، به واسطه همه‌گیری کرونا، رقم خواهد خورد؛ به‌طوری که تخمین‌ها حاکی از آن است که ۴۹ میلیون نفر در سال ۲۰۲۰ گرفتار فقر شدید شدند. تأثیر این جریانات بر جوانان غیرقابل اندازه‌گیری، ویرانگر و احتمالاً بازگشت‌ناپذیر است.

مدیریت مدرسه

کار و فعالیت در این شرایط برای مدیران مدرسه نیز پرتنش و طاقت‌فرساست. دیگر خبری از جلسه با همکاران، معاشرت و گپ‌وگفت‌های خودمانی با آن‌ها، که مدرسه را دلچسب‌تر و روابط اجتماعی را گسترده‌تر می‌کرد، نیست. والدین، دانش‌آموزان و معلمان در شرایط آموزشی مبهمی به سر می‌برند و در انتظار بازگشت به شرایط عادی پیشین یا ایجاد شرایطی باثبات و اطمینان‌بخش هستند. مدیران نیز در تنگنا به سر می‌برند. آن‌ها مرجع پاسخگویی به دانش‌آموزان، معلمان و والدین در رابطه با کرونا، برنامه‌ریزی‌ها، روند کلاس‌ها و شیوه‌نامه‌هایی هستند که ممکن است هر لحظه با توجه به شیوع ویروس تغییر کنند. فاصله‌گذاری اجتماعی بین کارکنان و دانش‌آموزان نیز کار و فشار بیشتری بر همه تحمیل می‌کند. این شرایط بی‌ثبات در نهایت به این معنی است که مدیران ناچارند اقدامات بیشتری را با هزینه‌های کمتری انجام دهند و هر گونه فشار از مقامات بالادست یا همکاران و دانش‌آموزان، قابلیت‌های حرفه‌ای و ظرفیت شخصیتی آن‌ها را به چالش می‌کشد. مجموعه این عوامل شرایطی بحرانی را ایجاد کرده‌اند. **نتولیکی** به درستی بیان می‌کند: «در مواقع بحرانی، مدیران باید سریع و با آینده‌نگری عمل کنند. در عین حال، به گزینه‌های موجود، پیامدها و آثار جانبی اقدامات خود نیز توجه دقیق داشته‌باشند.» اما در بحران کنونی، کسی قادر به مشخص کردن بهترین تصمیم و پیامدهای آن نیست. هیچ‌گونه دستورالعمل یا نمونه قبلی برای مدیریت مدرسه در شرایط همه‌گیری وجود ندارد. با وجود تحقیقات ناکافی درباره چگونگی مواجهه مدیران مدرسه در دوران همه‌گیری، درباره چشم‌انداز مدیریت مدرسه در این شرایط بینش و درک روزافزونی وجود دارد. در همین باره نکاتی ارائه می‌شوند که بهتر است مورد توجه مدیران قرار گیرند:

● شیوه‌های مدیریت مدرسه به میزان قابل توجهی تغییر کرده‌است و به نظر می‌رسد ماه‌ها زمان نیاز باشد تا شرایط به روال سابق بازگردد. تحقیقات نشان می‌دهند، اصول مدیریت، همچون داشتن چشم‌اندازی واضح و روشن، راهبری افراد و کمک به رشد آن‌ها و ایجاد ظرفیت، همچنان ثابت هستند (لیث‌وود، هریس، و هاپکینز؛ ۲۰۲۰). با این حال، شواهد موجود بر مدیریت منعطف، مبتنی بر شرایط و اعمال تغییر در شیوه‌های رهبری تأکید دارند.

● بسیاری از برنامه‌های آموزش و تربیت مدیران مدرسه با چالش‌هایی که در دوران همه‌گیری ایجاد شده است، ناهمگام هستند و پاسخگوی نیازها نیستند. به نظر می‌رسد بسیاری از برنامه‌های آماده‌سازی، به بازنگری و اصلاح نیاز دارند تا پاسخگوی نیازهای امروز مدیران مدرسه باشند.

● خودمراقبتی و توجه به خود باید مهم‌ترین اولویت مدیران مدرسه باشد. راهبری یک مدرسه در دوره‌های بی‌ثبات و پرتنش به مدیرانی نیاز دارد که به سلامتی و رفاه حال خود توجه می‌کنند تا بتوانند به دیگران نیز کمک

کنند. مدیران باید در تنظیم پاسخ‌های هیجانی همچون اضطراب، ناامیدی و خشم، دیگران را یاری کنند. بنابراین، خودمراقبتی باید برای آن‌ها در درجه اول اهمیت باشد. ● با استفاده روزافزون از بسته‌های برخط آموزش، مدیران بیش از پیش نیاز دارند اطلاعات و دانش خود را در حیطه فناوری ارتقا دهند. در حال حاضر، شیوع ویروس کرونا فشار مضاعفی بر آن‌ها وارد کرده است تا ابزارهای فناوری را تهیه کنند. بنابراین، مدیران باید اطلاعات خود را در زمینه فناوری ارتقا دهند و ضرورت تهیه و استفاده از هر ابزار را تشخیص دهند.

● مدیریت بحران از مهارت‌های ضروری برای مدیران مدرسه در وضعیت کنونی است. اداره یک مدرسه در شرایط بحرانی به چیزی بیش از مهارت‌های حل مسئله در وضعیت عادی نیاز دارد. از آن جا که سرعت تغییرات در دوران همه‌گیری بی‌سابقه است، مدیران باید مسائل را از جنبه‌های گوناگون بررسی کنند و با توجه به پیامدها بهترین تصمیم را اتخاذ کنند.

● انجمن‌های اولیا و مربیان و گروه‌های اجتماعی، برای مدیران، از لحاظ تخصص و اطلاعات، ظرفیتی کلیدی فراهم می‌کنند. ایجاد ارتباط قوی با گروه‌ها و انجمن‌ها برای حمایت از خانواده‌ها و دانش‌آموزان در مواجهه با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی ناشی از کرونا ضروری به نظر می‌رسد.

● با توجه به اینکه مدیران در تمامی رده‌های مدیریتی به ارتباط با دیگران، مشارکت و یادگیری از طریق شبکه روابط نیاز دارند، می‌توان اذعان کرد، رهبری توزیع‌شده شکل غالب مدیریت در پاسخ به شرایط حال حاضر است (آزورین، هریس و جونز، ۲۰۲۰). امروزه، بنا بر جبر موجود، و نه بر اساس برنامه‌ریزی و طراحی از پیش تعیین‌شده، مدیریت بر مبنای مشارکت، خلاقیت و پاسخ‌گو بودن انجام می‌شود. با توجه به چالش‌های بی‌شماری که کرونا برای مدیران ایجاد کرده‌است، رهبری توزیع‌شده یک راهبرد برای بقا در شرایط حال حاضر است.

سخن آخر

این روزها، به دلیل وجود پاندمی، با سبک جدیدی از مدیریت سروکار داریم که هیچ استاندارد، معیار یا پیشینه‌ای برای آن وجود ندارد تا مدیران را در گذر از این شرایط بحرانی یاری کند. در این برهه، مدیران مدرسه نمی‌توانند هر آنچه را در شرایط عادی و همیشگی انجام می‌دادند، پیاده کنند. راهبری در شرایط بحرانی به معنای پیمودن مسیرهای نوین و غلبه بر موانع ناشناخته است. مدیران مدرسه در این مسیر بر اساس اراده، امید و تعهد تزلزل‌ناپذیرشان به آموزش کودکان و نوجوان و باور به اینکه تحت هر شرایطی و با وجود همه چالش‌ها و موانع از آرمان‌های خود مبنی بر آموزش و تربیت نسل جدید فرو گذار نخواهند بود، تعریف می‌شوند.

منابع

- Zhao, Y. /2020. "COVID-19 as a Catalyst for Educational Change." Prospects, 1-5. doi:10.1007/s11125-020-09477-y.
- Netolicky, D. M. 2020. "School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions." Journal of Professional Capital and Community. https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2056-9548#earlycite
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. 2020. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership / Revisited." / School Leadership & Management 40(1): 5-22. doi:10.1080/13632434.2019.1596077.
- Azorin, C., A. Harris, and Jones, M. 2020. "Taking a Distributed Perspective on Leading Professional Learning Networks." School Leadership & Management 40(2-3): 111-127. doi:10.1080/13632434.2019.1647418.



این مطلب ترجمه و

تخلیص مقاله

Covid19-School Leadership in Pindisruptive

Times است.

برای دسترسی به آن

اسکن کنید.

۱۵

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۳

آذر ۱۴۰۰