

ویژه‌نامه مدیریت بحران

با نگاهی به

تجربه‌های آموزش و پرورش
در زلزله آبان ۹۶ کرمانشاه



نگاهی به نظریه مدیریت بحران در مدارس

گروه مدیریت بحران را در مدرسه خود مستقر می‌کنند. این گروه مدیریت بحران، متعهد است هر بحران احتمالی را که امکان دارد مدرسه با آن مواجه شود، بررسی کند. مدیران مدارس برای این کار می‌توانند از سامانه (سیستم) های برون‌زا، یعنی مشاوران خارج از مدرسه، و یا درون‌زا، مانند تربیت متخصصانی برای هدایت مدرسه در روزهای سیاه، جهت تشکیل گروه مدیریت بحران استفاده نمایند. طراحی نظام (سیستم) مدیریت بحران، توسعه برنامه مدیریت بحران، آموزش و توسعه منابع انسانی و مدیریت اطلاعات، به نوعی بنیان‌های راهبردی (استراتژیک) مدیریت بحران هستند.

ایجاد یک نظام مدیریت بحران

اولین گام در فرایند مدیریت بحران، طراحی یک سناریو برای پاسخ‌گویی به هر یک از بحران‌های احتمالی است. در این زمینه می‌توانند از بارش مغزی همه بحران‌های احتمالی و طراحی پاسخ‌های احتمالی به آن‌ها استفاده کنند. بعد از این مرحله، باید راهنمایی تفصیلی در مورد اقدام‌هایی که باید در طول یک بحران صورت گیرد و تصمیم‌هایی که باید اتخاذ شود، تهیه نمایند. این طرح‌ها لازم است به‌گونه‌ای قابل درک برای همه آماده‌سازی شوند. یکی از مهم‌ترین اقدامات در مرحله تدوین برنامه مدیریت بحران، فعال کردن یک نظام (سیستم) روابط عمومی کارآمد است. در واقع، نحوه پاسخ‌گویی به افکار عمومی باید به گونه‌ای باشد که از «قربانی بحران بودن» جلوگیری شود. به همین منظور، انتخاب یک سخنگو برای مدرسه جهت انسجام مثلث یک سیستم، یک واکنش، یک صدا ضروری است. ممیزی مستمر قدرت‌های بالقوه و ضربه‌پذیری‌های مدیریت بحران نیز بخش مهمی از یک نظام مدیریت بحران است. این نظام مدیریت بحران در لحظه مواجهه با بحران باید به سرعت ماهیت بحران را به‌طور دقیق بازشناسی کند. تعیین صدمات، تعیین راهبردهای بحران، برقراری ارتباط هوشمندانه با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی و تشخیص آمادگی‌های سراسر مدرسه در مواجهه با بحران از جمله اقدامات اولیه و آنی هر نظام مدیریت بحران مدرسه است. سنجش قدرت و اعتبار منابع اطلاعاتی متعدد در مورد موجه‌نمایی یک بحران بالقوه، تصمیم‌گیری در مورد اینکه برای مواجهه با بحران اقدامی انجام گیرد یا نه، پیش‌بینی مسئولیت‌ها و

کلیدواژه‌ها: مدیریت بحران، آماده‌سازی، بحران از لحاظ نظری، مدیریت بحران با سه رویکرد مدیریت رویدادها، مدیریت موضوعات، و مدیریت اعتبار سازمانی قابل توصیف است. معمولاً این توصیف در قالب سه نظریه روابط عمومی، مدیریت موردها و نیز گروه‌های ذی‌نفع صورت‌بندی می‌شود اما در مجموع، مدیریت بحران به‌عنوان یک دانش بر این فرض اساسی مبتنی است که «تجزیه و تحلیل مؤثر و پیش‌بینی مواردی که ممکن است برای یک مدرسه بروز نمایند می‌تواند از شکل‌گیری و توسعه بحران احتمالی جلوگیری کند». تعمیم نظریه مدیریت بحران به قلمرو مدیریت مدرسه با این هدف دنبال می‌شود که به مدیران مدارس کمک کند تا در شرایطی که تحت فشار وقایع ناخواسته با ظرفیت فراگیری سریع یک مسئله قرار می‌گیرند، بتوانند رویارویی سازنده‌ای با وضعیت داشته باشند. منظور از رویارویی سازنده، توان حفظ ساختار کلی فرایند آموزش و یادگیری توأم با حفظ سلامت همه‌جانبه و جهش‌های رقابتی است. در واقع، توسعه دانش مدیریت بحران به شبکه دانایی‌ها و مهارت‌های مدیران مدارس، فرایند حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه را تسریع می‌کند. مدیران در شرایط عادی و براساس یک باور نادرست، این‌گونه تصور می‌کنند که مدرسه آن‌ها هرگز در وضعیت بحرانی قرار نخواهد گرفت؛ در حالی که تجربه علمی و عملی نشان می‌دهد که در هر یک از وضعیت‌های زیر، احتمال بروز بحران قریب‌الوقوع وجود دارد و چنین مدارسی کاملاً مستعد بحران‌اند:

۱. مدارسی که در مناطق بحران‌زده قرار دارند؛
 ۲. مدارسی که اخیراً بحرانی را تجربه کرده‌اند؛
 ۳. مدارسی که به‌شدت تحت نظارت و کنترل افکار عمومی هستند؛
 ۴. مدارسی که مشکلات مالی دارند؛
 ۵. مدارسی که با انتظارات عمومی و ویژه بالا روبه‌رو هستند؛
 ۶. مدارسی که به سرعت در حال رشدند؛
 ۷. مدارسی که نوپا و تازه تأسیس‌اند؛
 ۸. مدارسی که شرایط پراسترس و پیش‌بینی‌نشده دارند.
- در عین حال، مدیران مدارس که مسئولانه می‌پذیرند که هر سازمانی، با هر نوع کسب و کار و اندازه‌ای احتمال دارد هر آن با نوعی بحران مواجه شود، براساس قواعد مدیریت بحران، یک



هستند که مورد علاقه و توجه‌اند و یا به‌طور بالقوه مهم هستند. بی‌توجهی به دلواپسی‌ها و یا کم‌اهمیت جلوه دادن آن‌ها این نوع مباحث و مطالب را به «موردی» مهم برای مجادله و یا دادخواهی تبدیل می‌کند. چنانچه با این موارد مجادله‌ای مواجهه سازنده صورت نگیرد، آن‌ها می‌توانند به زایش «بحران» منجر شوند. بحران وضعیتی وخیم و نامتعادل است و تا زمانی که تصمیمی تغییردهنده اخذ شود، ادامه می‌یابد. عدم تحقق این تصمیم‌های تغییردهنده به «رسوایی» تبدیل می‌گردد؛ یعنی وضعیتی که در مسائل اجتماعی به دامن زدن به آشوبی همگانی و در وضعیت سازمانی به متلاشی شدن خواهد انجامید.

دیدگاه نهایی

مدیریت بحران صرفاً رشته‌ای علمی نیست که در آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مدارس و یا در میانه طوفان و امواج بحران و فاجعه آموخته شود بلکه مهارتی است که قبل از آنکه ابرهای سیاه فضای مدارس را در برگیرند، باید آموخته و تمرین شود. در واقع، مدیریت بحران در مدرسه آزمونی برای کیفیت شخصیت، مهارت و تجارب رهبران آموزشی است و بدون تردید، مدیریت بحران و توانایی تصمیم‌گیری تحت‌فشار روانی ناشی از بحران، یک الزام رهبری آموزشی است. مدیران مدارس باید به این درک برسند که اولاً بحران‌ها اجتناب‌ناپذیرند و ثانياً بحران وجوه متنوعی دارد و از مسائل فرامدرسه‌ای تا شرایط روزانه مدارس می‌توانند بسترساز بحران گردند. بنابراین، هر هزینه‌ای که صرف مدیریت بحران شود، نوعی جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌هاست.

تعیین نتایج احتمالی در قبال یک پاسخ با درنگ و معطلی از جمله اقدامات مدیریتی هنگام بروز بحران در مدرسه است.

درک ماهیت نظام‌مند (سیستماتیک) مدیریت بحران مستلزم درس گرفتن از بحران‌های قبلی است که به نوبه خود می‌تواند ضربه‌پذیری‌های بعدی را کاهش دهد. آموزش جامع و فراگیر و آماده‌سازی برای مدیریت بحران و توسعه توانایی تفکر نظام‌دار جهت مدیریت مؤثر بحران همراه با ارائه تمرین‌های متنوع جهت قدرسازی کارگزاران سیستم مدیریت بحران به انجام کارآمد وظایف پیش‌بینی شده نیز از جمله کارکردهای اصلی یک نظام مدیریت بحران در مدارس محسوب می‌شوند. البته تنوع ماهیتی بحران‌های مدرسه‌ای، توأم با دامنه گسترده انتظارات گروه‌های ذی‌نفع مدرسه، که هم‌زمان توقع دارند مدارس به وضوح جهت مورد نظر آن‌ها را دنبال نمایند، از جمله مواردی هستند که هم در تضعیف توان پیش‌بینی‌های مدیران و هم پیچیدگی‌های مدیریت بحران در مدارس، نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند.

چرخه بحران در مدارس

معمولاً بررسی سازمان‌هایی که بحرانی را تجربه کرده‌اند مؤید این واقعیت است که از لحاظ زمانی، گذر از حالت عادی و طبیعی به حالت آشوب و اضطراب و در نهایت بحران، می‌تواند تدریجی و یا ناگهانی و بدون درنگ باشد. در واقع، سازمان مطابق نمودار زیر با فرایند بحران مواجه می‌شود.

دلواپسی ← مورد ← بحران ← رسوایی
مطابق این نمودار، منظور از «دلواپسی» مطالب و مباحثی