

ام لیلا صمدی لولاکی

میزگرد مشاوران خبره مدارس با موضوع بحران‌های مدارس

بحران‌های پنهان مدرسه و هنر مدیریت آن‌ها

اشاره

با اختصاص یافتن شماره بهار مجله به موضوع مدیریت بحران در مدرسه، با هدف بررسی این موضوع از زاویه دید مشاوران به‌عنوان یک عضو از مجموعه مدیریتی مدرسه، میزگردی با مدیریت ابراهیم اصلانی، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله و با حضور مشاوران صاحب‌نظر از مدارس مناطق مختلف شهر تهران در دفتر مجله برگزار شد. محسن صنایع‌پسند، مشاور مدرسه احسان در منطقه ۳، فاطمه عطارخامنه، مشاور مدرسه فرزنانگان ۱ و نرجس در منطقه ۶، فریبا پازانی، مشاور منطقه ۶ و علی حاتم‌پور مشاور مدرسه شهید مدبر در منطقه ۴ در این میزگرد حضور داشتند. در این جلسه که موضوع مدیریت بحران، در مدرسه بیشتر از منظر تربیتی مشاوره‌ای مدنظر بود، آقای اصلانی با طرح سؤالاتی از جنبه‌های مختلف، بحران‌های مدرسه را با مشاوران مدارس به بحث گذاشت که در ادامه خلاصه‌ای از آن را می‌خوانید.



اصلائی: مشاوران از جمله کسانی هستند که با مسائل بحرانی مدرسه به صورت مستقیم مواجه‌اند. به عنوان مشاور و یک عضو از مجموعه مدیریتی مدرسه و بر مبنای مطالعات و تجارب خود، بحران‌های مدرسه را چگونه دسته‌بندی می‌کنید؟



فریبا پازانی: بحران‌هایی که بیشتر در مدرسه به چشم می‌آید، رفتارهای خود آسیب‌رسان است. در پژوهش‌هایی که درباره مصرف مواد مخدر در بین نوجوانان انجام داده‌ام و براساس یافته‌هایم در این پژوهش‌ها، گرایش به مصرف مواد در بین دانش‌آموزان دختر و پسر تفاوت معنی‌داری ندارد. به اعتقاد من، درک مشترکی بین مدیر مدرسه، مشاوران و سایر ارکان مدرسه در مورد دسته‌بندی بحران وجود ندارد. از دید مدیریت مدرسه، بحران به چیزی اطلاق می‌شود که تعادل ظاهری مدرسه را به هم می‌زند؛ یعنی از نگاه برخی از مدیران، دانش‌آموزان مصرف‌کننده مواد مخدر و احیاناً مواد الکلی و همچنین دانش‌آموزانی که روابط و رفتار آسیب‌رسان دارند، تا زمانی که نظم ظاهری مدرسه را به هم نریزند، بحران تلقی نمی‌شوند. در واقع، از نظر مدیر بحران تا زمانی که نمود عینی پیدا نکند، بحران تلقی نمی‌شود؛ در حالی که مهم است از این

منظر به قضیه نگاه کنیم که بحران، تنها عدم تعادل ساختاری نیست و می‌تواند زیرپوستی هم باشد. بحران را چیزی تلقی کنیم که سلامت و امنیت داخل مدرسه را به خطر می‌اندازد. این خطر می‌تواند فیزیکی باشد؛ مثل زلزله، یا در بعد روان‌شناختی باشد؛ مثل خطرات خود آسیب‌زا و یا مصرف مواد. افت تحصیلی در این تعریف نمی‌گنجد و در حد بحران نیست که به مداخله اورژانسی نیاز داشته باشد.

علی حاتم‌پور: بسیاری از بحران‌ها ممکن است آشکار نباشند. آنچه در مدارس به عنوان بحران به چشم می‌خورد و لازم است مدیر مدرسه و سایر ارکان به آن توجه داشته باشند، شامل سه دسته است: دسته اول، آسیب‌های اجتماعی، مانند اعتیاد و مواد مخدر؛ دسته دوم نابسامانی‌های مربوط به خانواده، که عموماً در دانش‌آموزان تک سرپرست، بدسرپرست و بی‌سرپرست دیده می‌شود؛ دسته سوم، کاهش بار ارزشی علم در خانواده‌ها و افت تحصیلی. هر کدام از این موارد در سطوح مختلف اجتماعی قابل بررسی هستند. این نکته را هم اضافه می‌کنم که این بحران‌ها بیشتر در مدارس دولتی مشهودند تا مدارس غیردولتی و خاص.

محسن صنایع‌پسند: اینکه بخواهیم تنها مواردی را که به مداخله اورژانسی نیاز دارند بحران تعریف کنیم، دیر عمل کرده‌ایم. باید به موارد آتش زیر خاکستر، که اگر بحران هم نباشند، در آستانه



بحران‌اند، بپردازیم و به جنبه پیشگیرانه حوادث دقت داشته باشیم. بنابراین، می‌توانیم هر گونه خطری را که کیان خانواده و کیان تربیت را به صورت جدی تهدید می‌کند، بحران بنامیم و در مدیریت مدرسه برای آن برنامه داشته باشیم. برای پرداختن به بحران‌های مدرسه لازم است آن‌ها را از بُعد دانش آموز، خانواده، مدرسه و محیط بررسی کنیم. در بحث امروز نمی‌توانیم به عوامل مرتبط با محیط ورود پیدا کنیم، اما در ارتباط با مدرسه، انگیزه اندک مربیان و معلمان مدرسه یک بحران جدی است. معلمان حتی گاهی در برابر برنامه‌های جدید موضع می‌گیرند و این خطرناک است. در مورد دانش‌آموزان نیز، بحران هویتی آنان بسیار آسیب‌رسان است. بسیاری اوقات دانش‌آموزانمان با آزمون و خطا زندگی می‌کنند. شخصیت‌هایی که باید به عنوان الگو برایشان مطرح شوند، یا وجود ندارند و یا مسیر را به اشتباه می‌روند. نابسامانی‌های خانواده نیز بخشی دیگر از بحران‌ها را شامل می‌شود. اولیا نمی‌خواهند مداخله مستقیم داشته باشند و از مدرسه می‌خواهند که حرفشان را به فرزندانشان انتقال دهند و عنوان می‌کنند که بچه‌ها از آنان حرف‌شنوی ندارند. در واقع، این بحران در خانواده‌هایی شکل گرفته است که اقتدار کافی ندارند و چارچوب‌گذاری و ریل‌گذاری را با دقت و صحت انجام ندهاند.

اصالتی: آیا در مدرسه برنامه‌هایی برای مواجهه با بحران‌ها وجود دارد؟ مجموعه مدیریتی مدرسه تا چه اندازه درباره مفهوم و مصادیق بحران مدرسه‌ای درک مشترک دارند؟

پازانی: کارهایی انجام می‌گیرد که اگر آمار خودزنی یا مصرف مواد در مدرسه بالاست، به این مباحث در کلاس آموزش خانواده یا کلاس شورای دبیران پرداخته شود. در واقع، مدیر به این نیازسنجی توجه دارد اما اینکه این مورد تا چه حد در پیش آگهی سالانه مدیر جا می‌گیرد، اطلاعی ندارم.

حاتم‌پور: واقعیت این است که در مدرسه درک مشترکی از موضوع بحران وجود ندارد. من به عنوان مشاور مدرسه از نزدیک می‌بینم که برنامه تدوین شده یک‌ساله یا دوساله برای مواجهه با بحران‌ها وجود ندارد و دانش‌آموزان به صورت جزئی‌نگرانه به مشاور ارجاع داده می‌شوند. این را هم مدنظر داشته باشیم که **بهترین** زمان مداخله برای مصون‌سازی بچه‌ها به لحاظ روانی، دوره ابتدایی است اما مدارس این دوره از وجود مشاور محروم‌اند. همچنین، مدارس پرخطر چون کار دانش و فنی و حرفه‌ای نیز از وجود مشاور محروم هستند.

از طرفی دیگر، مدیریت‌های ما کهنه‌اند و نگاهشان قدیمی است. نباید خودمان را به خواب بزنینم؛ دانش‌آموزانمان تسلط خوبی بر اطلاعات آن طرف مرزها دارند. بنابراین، اگر اقدام به خانه‌تکانی در نظام آموزشی نکنیم، از بچه‌ها جا می‌مانیم. فرهنگمان غنی است اما باید در قالب جدید بگنجد و برای دانش‌آموز لذت‌بخش باشد. لازم است مدیر مدرسه برای دانش‌آموزانی که به ما سیرده شده‌اند، برنامه داشته باشد. مدرسه برای دانش‌آموزی که دستش را تیغ می‌زند، از مدرسه فرار می‌کند و یا افت تحصیلی دارد، بی‌جاذبه است. اگر ما این جاذبه را ایجاد نکنیم، بچه‌های ما از پرسه زدن در بیرون از مدرسه بیشتر لذت می‌برند. باید به عنوان مدیر، مشاور و معلم احساس

مسئولیت کنیم. در مدیریت مدرسه این باید بگنجد که قبل از سال تحصیلی جدید، برای کاهش مشکلات سال تحصیلی گذشته برنامه داشته باشد. «اگر مرداب بخشکد، پشه‌ها خود می‌میرند». برای از بین بردن آسیب‌ها، باید ریشه‌های آن را علاج کنیم. چرا استادیوم فوتبال جاذبه دارد اما مدرسه نه؟ اجازه بدهیم مدیر نگاهی جدید و به روز را به مدرسه بیاورد نه نگاه مدیر پنجاه سال پیش را. بیشتر مدیران ما بیش از سی سال سابقه خدمت دارند و این تفکر باید پوست بیندازد.

فاطمه عطار خامنه‌ای: با توجه به اینکه

در دو مدرسه خوب هستیم، این رویکرد و توجه اولیه به برنامه‌های مواجهه با بحران وجود دارد. من بازرس مشاوره شهر تهران بوده‌ام و اقدامات مدارس بسیاری از مناطق را دیده‌ام، موارد مطرح شده توسط همکاران را می‌پذیرم. مهم‌ترین فعالیت مدارس همان جلسات آموزش خانواده است که با توجه به نیازسنجی و امکانات موجود انجام می‌گیرد اما مسئله اصلی این است که بچه‌های ما رشد داشته‌اند اما آموزش و پرورش از این رشد جا مانده است. از این رو به آن چیزی که می‌خواهیم به موقع و به صورت کامل نمی‌رسیم و انرژی همکاران به هدر می‌رود. خروجی و کارکردمان، مثبت و مطلوب نبوده و از آمار مسائل بچه‌ها کم نشده است. بحران‌های جدید در همه جای دنیا هم وجود دارد اما باید سعی کنیم با برنامه‌های اصلاحی از آن‌ها بکاهیم و جبران کنیم. بخشی از این برنامه‌های اصلاحی مربوط به انگیزه همکاران مشاور است. سطح تحصیلات همکارانمان نسبت به گذشته افزایش پیدا کرده اما این تحصیلات بیشتر از اینکه برای کارشان باشد، برای خودشان است. آیا می‌توانیم حتی یک درصد از تعداد بچه‌های افسرده یا بچه‌هایی که خودزنی کرده‌اند، کم کنیم؟ همکاران موظف نیستند این کارها را تنها انجام دهند اما باید برای آن اقدام کنند تا با همکاری مدیر مدرسه امکانات مالی و شرایطی که لازم است در اختیارشان قرار گیرد. قطعاً حمایت‌های مدیر و همراهی معاونان مدرسه به من به عنوان مشاور و معلم انرژی می‌دهد تا کاری را که برای بچه‌ها لازم است، انجام دهم اما لازمه آن این است که من این تفکر و انگیزه را داشته باشم.

صنایع‌پسند: ابتدای سال تحصیلی، اول

مهر نیست بلکه اول تیر است. در نگاه جدید به آموزش و پرورش، تأکید بر مدرسه است و مدرسه به عنوان واحد تحول معرفی می‌شود. اینکه مدرسه را به عنوان واحد تحول ببینیم، با وقتی که بنشینیم و منتظر باشیم از بالا کاری انجام دهند، متفاوت است. این انتظار واقع‌گرایانه نیست و از بالا اتفاقی نخواهد افتاد. اگر قرار است اتفاقی بیفتد، ما خودمان در مدرسه باید تصمیم بگیریم که آمار رفتار پرخطر را کاهش و آمار رفتار مثبت را افزایش دهیم. اینکه درباره مفهوم و مصادیق بحران مدرسه‌ای تا چه اندازه درک مشترک در مجموعه مدیریتی مدرسه وجود دارد، بسته به این است که مدیر نسبت به مسائل مدرسه چقدر دغدغه‌مند و آگاه است. مدیر



و کارکنان چقدر دغدغه این را دارند که آمار رفتار غلط را از ۲۰ درصد به ۱۵ درصد برسانند. برخی از مدیران در فضایی دیگر سیر می‌کنند. شاید یکی از وظایف ما به‌عنوان مشاوران مدرسه این باشد که با مدیران گفت‌وگو کنیم و آن‌ها را در جریان لایه‌های عمیق‌تر مسائل مدرسه قرار دهیم. لازم است مدیر توجه داشته باشد که اگر این درک مشترک در مدرسه نیست، چقدر تلاش کرده است که این درک مشترک را ایجاد کند. چقدر مدیر و مشاور مدرسه در طول هفته و در طول ماه گفت‌وگو می‌کنند تا به درکی مشترک برسند؟ باید مشاهداتمان را با هم در میان بگذاریم تا نگاهمان تعدیل شود و اگر این‌گونه باشیم به آن درک مشترک می‌رسیم. ایجاد درک مشترک با گفت‌وگو، همکاری جمعی و دغدغه‌مندی محقق خواهد شد.

اصلائی: مواردی از بحران‌هایی را که امنیت و سلامت مدرسه را بر هم زده و شما را درگیر کرده‌اند، عنوان بفرمایید و بگویید که به کجا انجامیده‌اند؟

پازانی: در دو سال گذشته که در مدرسه کار و دانش بوده‌ام، تعداد دانش‌آموزانی که خودکشی را آزموده‌اند، زیاد بوده است و من سعی کرده‌ام مدیر و معاونان مدرسه را به این موضوع حساس کنم. همچنین، مصرف «گل» در بین دانش‌آموزان اواسط دوره اول و نیز دوره دوم متوسطه بالاست. اگرچه این ماده به تنهایی خطرناک نیست اما وقتی دانش‌آموزی در ۱۳ سالگی آن را مصرف می‌کند، در ادامه این مسیر و در ۱۸ سالگی، ماده سنگین‌تر و خطرناک‌تری چون شیشه و هرویین را جانشین آن خواهد کرد.

عطارد خامنه‌ای: چند سال پیش، در مدرسه دانش‌آموز دختری داشتیم که در سرویس بهداشتی مدرسه خود زنی کرده بود. این اقدام تبعات زیادی برای مدرسه داشت و سایر دانش‌آموزان از فضای مدرسه می‌ترسیدند و بهداشت روانی آنان به خطر افتاده بود. حتی تعدادی از دانش‌آموزان به مدارس دیگر منتقل شدند. مدیر مدرسه نیز سعی کرد فضای سرویس بهداشتی را تغییر دهد تا آن خاطره برای دانش‌آموزان تداومی نشود.

همچنین، در اولین سال تدریس دانش‌آموزی داشتیم که در کلاس خودزنی کرده و بچه‌ها را تهدید کرده بود که موضوع را آشکار نکنند. از آن جلسه به بعد، هر زمان که او را می‌دیدم نگران بودم. همچنین، رابطه عاطفی غیرمتعارف بین دختران مسئله دیگری است که در مدارس دخترانه به چشم می‌خورد و موجب می‌شود رشد عاطفی آنان به‌عنوان دختر مختل شود.

حاتم‌پور: مسائلی که همکاران اشاره کردند،



اگرچه مهم‌اند، در سطح کشور استثنا هستند. پرتکرارترین مسئله در حوزه سلامت روان، افسردگی و اضطراب است. ما باید به آتش زیرخاکستر پردازیم نه آنچه شعله کشیده است. اگر زمانی که در آستانه خطری هستیم

به آن پردازیم، بحران‌های بزرگ‌تر به خودی خود کاهش پیدا می‌کنند. فراوانی آسیب‌ها در مدارس دخترانه و پسرانه متفاوت است. پسران بیشتر از دختران درگیر مواد مخدرند و شیطنت‌ها، درگیری‌ها، دعواهای خاص و انحرافات جنسی نیز در بین دانش‌آموزان پسر فراوانی بیشتری دارد که اگر اقدام به موقع انجام نگیرد، مدرسه را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اصلائی: آیا در مدرسه قابلیت علمی و اجرایی لازم برای مواجهه با بحران‌ها وجود دارد؟ چه امکاناتی برای مجموعه مدیریت فراهم است که بتوانند از بروز بحران‌ها پیشگیری یا با آن‌ها مقابله کنند؟

حاتم‌پور: به‌صورت بالقوه نیروهایی در مدرسه وجود دارند که در شرایط خاص بتوانند امدادسانی کنند اما این نیروها، به آموزش و بازآموزی نیاز دارند. این توان وجود دارد اما باید بالفعل درآید. لازم است مدیر آمادگی ذهنی داشته باشد که هنگام مواجهه با بحران در مدرسه باید چه کاری انجام دهد و سراسیمه عمل نکنند. مهم است که مدیر بداند چگونه از امکانات موجود برای حل مسئله استفاده کند و اگر امکاناتی ندارد، چه تدبیری ببیند.

صنایع پسند: به‌صورت کلی، آمادگی برای مواجهه با انواع بحران‌ها از جمله زلزله، آتش‌سوزی و سلامت روان وجود ندارد. قطعاً دانش برای آمادگی با بحران مورد نیاز است اما آنچه نقش پررنگ‌تری دارد، این است که مدیر یا مشاور چقدر خود را درگیر مسائل مدرسه می‌کند. من به‌عنوان مدیر علاقه‌مندم خودم را درگیر مسئله کنم یا خیلی عافیت‌طلبانه کنار می‌نشینم تا دچار دردسر نشوم. اینکه مدیر مدرسه تفکر، عواطف و رفتارش درگیر مسئله شود و برای حل آن تلاش کند، بسیار کارایی دارد.

عطارد خامنه‌ای: بسیاری از افراد در زندگی شخصی خود نیز به فکر این نیستند که هنگام بحران چگونه باید عمل کنند. در درجه اول باید خودمان آموزش ببینیم و آمادگی داشته باشیم که اگر بحران یا زلزله در خانه به وجود آمد چه کنیم و در مدرسه چه کنیم. آموزش حتماً می‌تواند مؤثر باشد و لازم است آموزش و پرورش برای این بخش برنامه‌ریزی داشته باشد. همان‌طور که در یک دوره این اجبار را داشتیم که نیروها به لحاظ علمی ارتقا یابند، لازم است یک دوره هم اجبار کنند که نیروها به امنیت و ایمنی برسند. این کاری است که یک مرجع بالاتر باید بستر آن را فراهم کند.

پازانی: صحبت همکارانم را تأیید می‌کنم و به تأثیر آموزش معتمد اما تأکید می‌کنم که در آموزش نباید سلیقه‌ای و براساس آزمون و خطا عمل کنیم. باید از پروتکل‌ها و شیوه‌هایی استفاده کنیم که جهانی، مبتنی بر شواهد و علمی هستند. برای مثال، برای مداخله در بحران خودکشی چند پروتکل داریم که در همه جای دنیا از آن‌ها استفاده می‌شود و سلیقه‌ای نیستند. اگر مداخلات علمی به همکاران آموزش داده شود، حتماً مؤثر خواهد بود.

اصلائی: گاهی مدیر مدرسه با مسائلی روبه‌رو می‌شود که برای مواجهه با آن‌ها آمادگی ندارد و دستش خالی است. برای مثال، نمی‌داند که بعد از زلزله یا بچه‌ها چه رفتاری داشته باشد. گروه مدیریت مدرسه باید تیم مدیریت بحران نیز باشد. لازم است این تیم آموزش ببیند و آمادگی کسب کند. ممکن است این آموزش‌ها از طریق مدرسه اتفاق بیفتد اما چه بهتر که آموزش‌هایی در سطوح بالاتر و در سطح وزارت خانه و منطقه پیش‌بینی شود. تیم مدیریتی مدرسه قبل اینکه بحران اتفاق بیفتد، باید به بحران‌ها ببیند و در برنامه‌ریزی هر سال تحصیلی برای آن وقت بگذارد.