

# جهش یافته جهش ساز

گفت‌وگو با دکتر مریم دلاور دربارهٔ تبعات و چالش‌های کرونا و آمادگی مدارس در مواجهه با بحران

انلداد محمدزاده صدیق / عکاس: رضا بهرامی

مریم دلاور ۳۱ سال سابقه کار دارد. آغاز حضور او در عرصهٔ تعلیم و تربیت با آموزگاری بوده است. دلاور در طول خدمت خود در تمام پست‌های اجرایی و آموزشی مدرسه حضور داشته و ۱۲ سال مدیریت مدرسه را تجربه کرده است. او در حال حاضر مدیر یکی از مدارس غیردولتی در منطقهٔ ۱ آموزش و پرورش شهر تهران است. آنچه در ادامه می‌آید، گفت‌وگویی با ایشان دربارهٔ چگونگی مواجههٔ مدارس با بحران، چالش‌ها و شیوهٔ عمل آن‌هاست.

بحران به‌طور ضمنی کسب می‌شود. در سال‌های مختلف، اگر جنگ شده یا سیل و زلزله پیش آمده، اگر آشوب و نارضایتی شده و یا هر اتفاقی افتاده است، ما تبعات آن را به‌طور مرتب در هیجانات بچه‌ها دیده‌ایم. افراد در سنین کودکی و نوجوانی تمام مسائل را همانند آینه به خود می‌گیرند و جذب می‌کنند و تشعشعات آن‌ها را وارد مدرسه می‌کنند.

**آیا بروز پدیدهٔ کرونا آن قدر مهم بوده است که بحث مدیریت مدارس را به دو بخش قبل و بعد از کرونا تقسیم کنیم؟ این وضعیت چه تبعاتی برای مدارس داشته است؟**  
تعبیر من این است که یک نوزایی (رنسانس) در آموزش و پرورش ایران رخ

می‌آموزد. سازوکار جدی و یکپارچه از طرف ستاد برای مدارس وجود ندارد و اگر مدیری هم در زمینهٔ مدیریت بحران کاری کرده، آن را براساس تجربهٔ زیسته انجام داده است. تدابیر هماهنگ، منسجم و نظام‌دار در مدیریت مدارس وجود ندارد.

**در تجربهٔ مدیریت خودتان آیا مواردی پیش آمده است که بتوان آن‌ها را بحران نامید؟**

مدرسه، نمونهٔ کوچکی از جامعه است. هرگونه اتفاق و رویداد از جمله انتخابات، سیل، زلزله و هر هیجانی که در بطن و بستر جامعه اتفاق می‌افتد، قطعا صحبت‌ها و تنش‌هایش وارد مدرسه می‌شود. این‌گونه نیست که مدیران آمادگی نداشته باشند، تجربهٔ مدیریت

**با توجه به ۱۲ سال سابقهٔ خدمت شما در عرصهٔ مدیریت، ارزیابی‌تان از میزان آمادگی مدیریت مدارس ما در مواجهه با بحران‌ها چیست؟**

یکی از مشکلات آموزش و پرورش ایران این است که معمولا کسانی که مدیر می‌شوند، آموزش یا دورهٔ ویژه‌ای بابت مدیریت آموزشی نمی‌بینند. مدیریت آموزشی خود بحثی تخصصی است و شاید تعداد کمی با این مدرک تحصیلی مدیر مدرسه شده‌اند. تمام کسانی که با دبیری و آموزگاری وارد آموزش و پرورش می‌شوند، طی مراحل ارتقا، به معاونت یا مدیریت می‌رسند. بنابراین، واقعیت این است که آموزش رسمی برای مدیریت مدرسه وجود ندارد و مدیر در مدرسه و طی تجربهٔ زیسته، فوت‌وفن کارش را

## اگر مدیری در زمینه مدیریت بحران کاری کرده، آن را براساس تجربه زیسته انجام داده است. تدابیر هماهنگ، منسجم و نظام‌دار در مدیریت مدارس وجود ندارد

داده است. این رویداد اهمیت زیادی دارد و از چند جنبه باید مورد توجه قرار گیرد. استرس‌ها و اضطراب‌های ناشی از آن، یک جنبه است که تجربه‌اش را در زمان جنگ هم داشته‌ایم. اتفاق دیگری که افتاده و شاید در میان رویدادها و حوادث گذشته کم‌نظیر بوده، قرنطینه بچه‌ها در خانه و فاصله افتادن میان آن‌ها و جامعه است. این اتفاق به قدری وحشتناک است که می‌تواند به آسیب‌های دیگر منجر شود. فشار دور بودن از دوستان و همسالان و اینکه نمی‌توانند وارد جامعه شوند و خود را ابراز کنند، به بچه‌ها آسیب‌های جدی زده است. بچه‌ها به بازی و هم‌بازی و گفت‌وگو نیاز دارند. نوجوانی هم سن دوست‌یابی و ارتباط با دوستان است و ارتباط اصلی بچه‌ها در این سنین اتفاق می‌افتد. این وضعیت باعث شده است که در برخی از خانواده‌ها تنش و ناسازگاری بیشتر شود. برخلاف رویدادهای پیشین، این بار همه مردم در ماجرا دخیل‌اند. همه مجبورند در خانه بمانند و این وضع بسیار ناخوشایند است. خانه که باید مأمّن و محل آرامش باشد، به نوعی برای برخی از دانش‌آموزان به زندان تبدیل شده و این خود یک آسیب روان‌شناختی است. این بار خانواده به محلی تبدیل شده است که بچه‌ها احساس می‌کنند می‌خواهند از آنجا بیرون بروند اما نمی‌توانند.

جنبه سوم اینکه ما از نظر زیرساخت‌های اجتماعی و انسانی، برای این میزان تعطیلی و همچنین آموزش بچه‌ها به شکل مجازی آمادگی نداشته‌ایم. از نظر پذیرش ذهنی، فکری، روحی و روانی نیز زیرساختش وجود نداشته است. مورد قابل تأمل دیگر، تغییر اولویت‌های بشر می‌باشد. اکنون اولویت مردم، اولویت بقاست. حتی بعضی‌ها فکر می‌کنند که مثلاً اگر این کتاب‌ها را بخوانم، به چه درد می‌خورد. این وضعیت ذائقه مردم را تغییر داده است. در حال حاضر، مردم دغدغه معاش دارند. هزینه‌های زندگی و معاش

یکی دیگر از چالش‌های ایجاد شده برای مدارس و خانواده‌هاست. وقتی همه این‌ها را روی هم می‌گذاریم، به اینجا می‌رسیم که اگر این اتفاق نمی‌افتاد، چقدر خوب می‌شد اما از خوبی‌های این ماجرا هم یکی این است که اگر این اتفاق نمی‌افتاد، شاید ۲۰ سال طول می‌کشید تا تغییراتی رخ دهد. در جوامع تغییرات خیلی آهسته اتفاق می‌افتند و مردم به‌طور معمول، به فرهنگ، سنت و اعتقادات وابسته‌اند. شاید ۲۰ سال زمان لازم بود که بتوانیم منابع انسانی و آموزشی و حتی جوان‌ها را احیا کنیم. معلم‌ها با پدیده‌ای آشنا شده‌اند که قبلاً با آن آشنایی چندانی نداشته‌اند. از طرفی، فشار نامعلوم بودن وضعیت، فشار معیشتی، نامعلوم بودن آینده و اینکه کی چنین وضعیتی تمام می‌شود، فشاری جدی به کل نظام آموزشی، از مدیر گرفته تا دانش‌آموز و معلم، وارد کرده‌است.

## این تبعاتی که توضیح دادید، چه تأثیرات چالش‌برانگیزی بر مدیریت مدرسه داشته است؟

بد نیست تجربه خودم و برخی از دوستان مدیر مدرسه را بگویم. بعضی از والدین به دنبال بروز چنین شرایطی، خیلی پرخاش کردند؛ به‌ویژه برای پس گرفتن شهریه‌ها در مدارس غیردولتی. از یک طرف، معلمان و سایر کارکنان مدرسه که قرارداد هم داشتند، به هر حال بیکار می‌شدند؛ از طرفی هم بچه‌ها به مدرسه نیامده بودند و خانواده‌های معترض می‌خواستند پولشان را پس بگیرند. این اولین چالش برای عده‌ای از مدیران بود. دومین چالش، نبود یا ضعف

زیرساخت‌های آموزش مجازی و برخط (آنلاین) در مدارس بود. سرعت اینترنت خوب نبود، بچه‌ها رایانه یا گوشی تلفن مناسبی نداشتند و معلم‌ها بلد نبودند از این سیستم استفاده کنند. معلمی که هم خودش و هم فرزندش باید از رایانه استفاده می‌کردند یا در خانه‌ای که سه دانش‌آموز وجود داشت، آن‌ها چگونه می‌توانستند از رایانه به‌طور هم‌زمان استفاده کنند و سر کلاس حاضر شوند؟ درواقع، مردم آمادگی نداشتند. برخی از دانش‌آموزان در سفر بودند و به اینترنت دسترسی نداشتند. بعضی از ساختارها و نرم‌افزارها از طرف مراکز غیردولتی، خصوصی، شرکت‌ها و مؤسساتی که این‌ها را پشتیبانی می‌کنند نیز خیلی قوی عمل نکردند و برای این میزان کاربر آمادگی نداشتند. چالش دیگر این بود که معلم برای ارائه محتوا در بخش دیجیتال برای دو ساعت کلاس باید حداقل سه برابر وقت بگذارد. قبلاً نیازی به این کار نبود. صحت آموزش در شرایط یاد شده قابل سنجش نیست. آیا دانش‌آموز تکالیفش را خودش انجام می‌دهد؟ آیا اگر واقعا آموزش برخط صورت می‌گیرد، کس دیگری به او کمک می‌کند؟ ضریب خطا در آزمون‌ها چقدر است؟ ما نظام یا ساختار درستی برای سنجش یادگیری نداریم و ارزیابی‌هایمان معتبر نیستند.

ما معلم‌هایی داشتیم که گوشی تلفن مناسبی نداشتند اما بعد از این اتفاق، حتی ضعیف‌ترین و مسن‌ترین آن‌ها در مدارس به خیل آموزش مجازی پیوستند؛ حتی اگر واژگان مرتبط را نمی‌توانستند درست بیان کنند. درواقع، این شاهکار بود و مسیری بیست‌ساله در چند ماه طی شد. جای خالی بچه‌ها، یک چالش دیگر بود. آموزش در یک محیط جمعی اتفاق می‌افتد. ذات مدرسه دور هم بودن است. آموزش ما الان صرفاً در بخش دیجیتال است و جای روش‌ها و سبک‌های دیگر آموزشی خالی است.

در مواجهه با این چالش‌ها، کمک چندانی به ما نشد. برنامه شبکه آموزش

دانش‌آموزی (شاد)، فشار مضاعفی بر مدارس وارد کرد. قبل از شاد، رقابت سالمی بین مدارس وجود داشت اما با آمدن آن، اولاً احساس شد که خانواده‌ها از به کارگیری این شبکه ابا دارند. بعد هم چالشی دیگر اضافه شد و آن اینکه چرا ثبت‌نام نمی‌کنید؟ چرا وارد نمی‌شوید؟

**بعد از بحرانی مانند کرونا، استقبال از دانش‌آموزان چگونه باید باشد؟ مدرسه چه تمهیداتی می‌تواند بیندیشد تا دانش‌آموزان با شرایط متفاوتی که ایجاد شده است، سازگار شوند؟**

الآن دو موقعیت وجود دارد که هر دو باید آماده باشند: صف و ستاد. نکته صف این است که هر موقع مدرسه باز شد، دوره‌ای را بگذاریم تا بچه‌ها به مرور سال گذشته بپردازند. شاید بچه‌ها پرخاشگر شده باشند. بسیاری از قوانین از ذهن بچه‌ها خارج شده است. بنابراین، باید اصلاح رفتار از طریق هم‌آموزی و مهارت‌آموزی انجام شود. بسیاری از رفتارهای خوب و مهارت‌آموزی‌ها برای کنترل هیجانات و پرخاشگری دانش‌آموزان باید تقویت گردد. دوره دوستانه با هم بودن و تزییق دوباره دوستی باید صورت گیرد. از ابتدا نباید تزییق آموزشی کرد. بخش دیگر، حفظ و نگهداشت زیرساختی است که در مدرسه به صورت خودجوش ایجاد شده است. در این بخش هم مدیران باید بسته‌هایی داشته باشند و کلاس‌های فوق‌برنامه، مکمل و حل‌تمرین را به بخش مجازی ببرند. یک فضا هم فضای پرخاش خانواده‌هاست. وضعیت اقتصادی خانواده‌ها خوب نیست و باید با آن‌ها راه بیاییم. مدارس غیردولتی می‌توانند فوق‌برنامه‌ها را به بخش فضای مجازی ببرند تا هزینه حضور بچه‌ها را کم کنند. نکته‌ای که مدارس باید به آن توجه کنند، کم کردن ساعت آموزش است و اینکه بچه‌ها فقط در ساعت مصوب در

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، علاوه بر فایل پی‌دی‌اف کتاب‌های درسی، راهنمای کتاب‌های درسی را هم در سایت قرار دهد

مدرسه باشند. شاید دانش‌آموزان تحمل حضور ساعات طولانی در مدرسه را همانند گذشته نداشته باشند. در مورد ستاد، قطعاً باید سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، علاوه بر فایل پی‌دی‌اف کتاب‌های درسی، راهنمای کتاب‌های درسی را هم در سایت قرار دهد. همان‌طور که دپارتمان‌های حضوری داشته‌ایم، در شبکه‌های مجازی و ارتباطی هم دپارتمان‌های مجازی دروس شکل بگیرند تا ارتباط معلم‌ها به‌طور رسمی قطع نشود. باید مدیریت زمان صورت بگیرد و معلم‌ها داشته‌هایشان را به اشتراک بگذارند تا دوباره کاری نشود؛ یعنی خودشان تولید محتوا نکنند بلکه از محتواهای آماده استفاده کنند. تجدیدنظر در سرفصل‌های کتاب‌های درسی و اولویت‌های جدید این نوزایی هم باید دیده شود. مباحث بهداشت، مهارت‌های زندگی و سلامت روان باید در کتاب‌های درسی منعکس گردند. پیشنهاد آخرم به سازمان پژوهش این است که ۵۰ درصد دروس و حداقل دروسی که می‌شود به شیوه سخنرانی ارائه گردند و نیاز کم‌تری به مهارت‌های کار گروهی دارند، به صورت مجازی ارائه شوند. حضور دانش‌آموزان در مدرسه به خاطر کتاب‌های درسی نباشد بلکه برای مهارت‌آموزی، ورزش و شادابی و خوب زندگی کردن باشد؛ نه اینکه دو ساعت به کلاس و سخنرانی معلم اختصاص یابد. با توجه به کمبود معلم، این می‌تواند صرفه‌جویی هم باشد و به تعدیل نیروی انسانی آموزش و پرورش کمکی کند.

**به نظر شما مدیر مدرسه قبل از**

**کرونا با مدیر بعد از کرونا چه تفاوتی کرده و چه تغییری در او روی داده است؟**

به اهمیت بخش مجازی بیشتر واقف شده است و می‌داند که باید آموزش‌هایی برای معلم‌هایش بگذارد. مدیر باید صرفه‌جویی در منابع داشته باشد و از زیرساخت‌های مجازی به خوبی استفاده کند. راهکارش برای جذب بچه‌ها هم باید تغییر کند. یکی از مواردی که ما به عنوان مدیر یاد گرفته‌ایم این است که نمی‌توان بچه‌ها را به خود واگذار کرد. رفتار با همکارها و رفتار با بچه‌ها متفاوت خواهد بود. برخورداری از تجهیزات به‌روز و چندرسانه‌ای‌ها (مولتی‌مدیا) برای تولید محتوای آموزشی و فیلم باید در مدارس گسترش یابد.

**تصور نمی‌کنید برخی از مدیران از این وضعیت ضرر ببینند؟**

میان مدارس و خانواده‌ها نوعی دل‌سردی و گسست پیدا شده است؛ هم در ارتباط و هم در مسائل مالی. این گسست به همه ضربه زده است و مدیرانی که نتوانند این بحران را مدیریت کنند، قطعاً ضربه خواهند خورد. مدیران در مقابل تغییرات گسترده و متعدد باید منعطف‌تر، صبورتر و با درایت بیشتر عمل کنند.

**از کرونا برای مدیریت مدرسه چه درس‌هایی گرفته‌اید؟**

کرونا ترس از فضای مجازی را در ما از بین برد. بزرگ‌ترین ترس ما برای ورود به قرن ۲۱ فضای مجازی بود که چه ستاد و چه من‌مدیر و خانواده از لحاظ فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی و مذهبی از آن می‌ترسیدیم. ترس از این فضا ریخته شد و همگی وارد این میدان شدیم؛ هر کسی با بضاعت خودش. خوب است که مدارس خاطرات این دوران را ثبت و ضبط کنند. در این صورت، به خوبی قادر به شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها خواهند بود.

