



پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

از مجموعه «گزارش‌های
بین‌المللی آموزش عالی و
بحران کرونا (۴)»

ترجمه مهسا شیخان

تاریخ اصل اثر
مارس ۲۰۲۰

تاریخ انتشار
۲۶ فروردین ۱۳۹۹

www.iscs.ac.ir

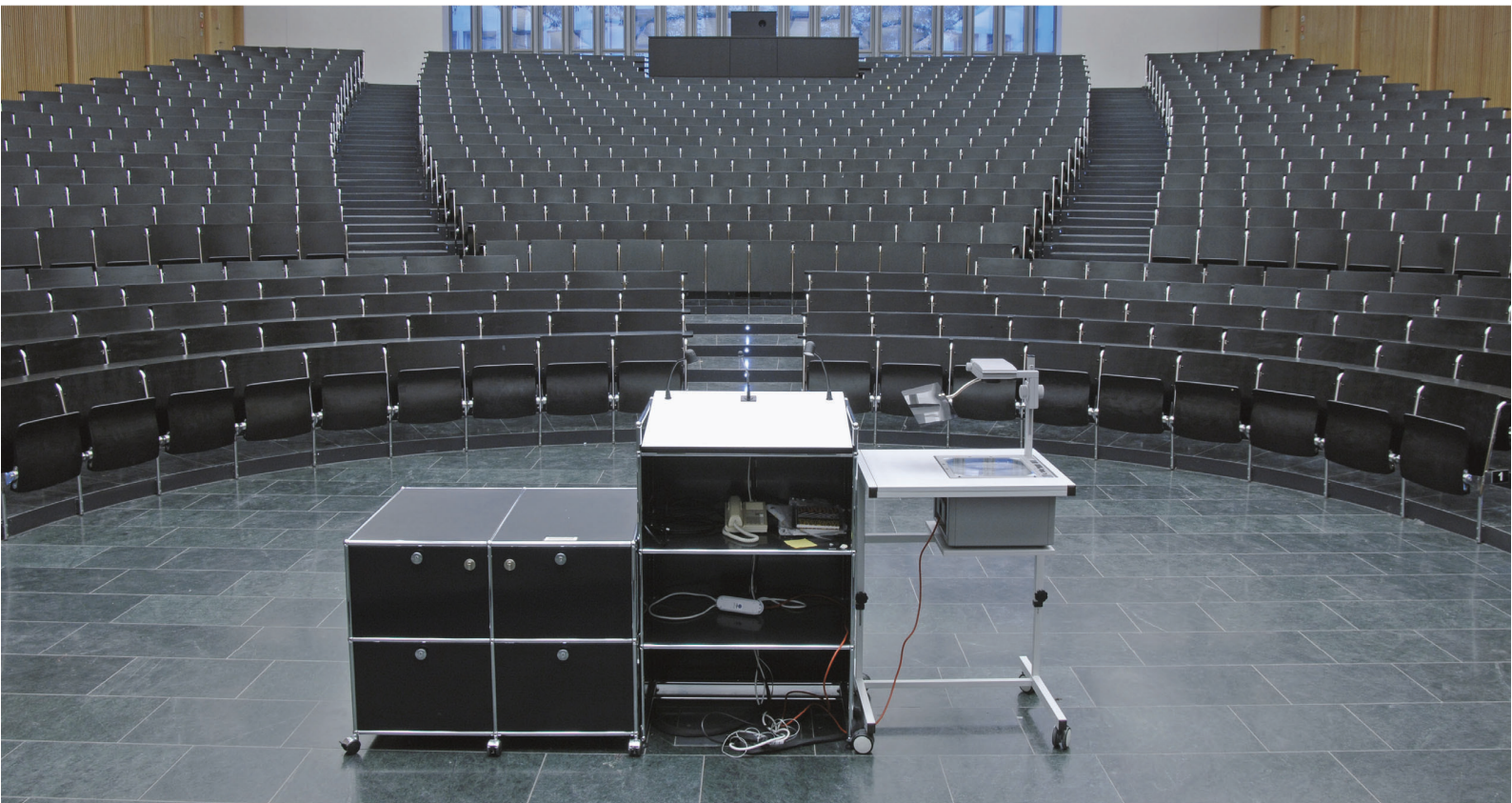
McKinsey
& Company

ویروس کرونا و محیط دانشگاه‌ها: آموزش عالی در آمریکا چگونه می‌تواند پاسخ به ویروس کرونا را سامان‌دهی کند؟

اکثر دانشجویان به خانه رفته‌اند، و همچنان لازم است که کالج‌ها و دانشگاه‌ها تصمیماتی را اتخاذ کنند.

نویسندگان:

پابلو ایلنز، جانانان لا؛ آنا مندی، سوراب سنقوی، و جیمی سارا کاتسانیس



در پی رویدادهای ۱۱ سپتامبر، بلایای طبیعی، و خشونت‌های دانشگاهی، بسیاری از دانشگاه‌ها در آمریکا تیم‌هایی را تشکیل دادند که در شرایط بحران برای پاسخگویی به بحران‌ها آماده باشد. ظهور پاندمی کووید ۱۹ محدودیت‌های این تلاش‌ها را نشان داد. با اینکه، دانشگاه‌ها در خط مقدم و فعال پاسخگویی به کووید ۱۹ بودند- به سرعت خوابگاه‌ها را تخلیه کردند و کلاس‌های درس را به شیوه مجازی برگزار کردند- فرآیندی بسیار چالش‌برانگیز که هنوز هم بسیاری دانشگاه‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند.

از آنجا که دانشگاه‌ها کارکردهای متنوعی دارند، مواجهه با کووید ۱۹ بویژه برای دانشگاه‌ها بسیار پیچیده بود. پیش از هر چیز، نهادهای آموزشی هستند، که دانشجویان کارشناسی و تحصیلات تکمیلی درس می‌خوانند و اساتید تدریس میکنند و پژوهش‌های خود را پیش می‌برند. علاوه بر این، دانشگاه‌ها به مثابه شهری کوچک هستند، نیروی پلیس، نیروگاه، امکانات ورزشی، و دیگر نهادهای مدنی را در خود جای داده‌اند. همینطور، کارفرمای محلی و محرک‌های اقتصادی محلی و منطقه‌ای برخوردار هستند. در نهایت، بسیاری از دانشگاه‌ها بیمارستان را می‌گردانند، و آن را در خط مقدم سیستم بهداشت محلی قرار داده‌اند.

این هویت‌های متعدد بدان معنی است که دانشگاه‌ها سهام‌داران مختلفی دارند. دانشگاه‌های آمریکا هم از مدل‌های پیچیده درآمد تبعیت می‌کنند- شهریه، گزنت‌های دولتی، کمک‌های اهدایی فارغ‌التحصیلان، درآمدهای وقفی، و حتی فروش بلیط و قراردادهای تلویزیونی. همه اینها در مواجهه با کووید ۱۹ هیچگاه سهل الوصول نبودند.

با وجود اینکه دانشجویان محوطه دانشگاهی را ترک کردند، مشکلات دانشگاه با کووید ۱۹ تمام نشده است. پرسنل دانشگاه- از اساتید تا پرسنل رفاهی- درباره آینده خود نگرانند. پروژه‌های تحقیقاتی در حاله‌ای از ابهام قرار دارند. همینطور ثبت‌نام و استخدام استاد. و دانشجویان پرسش‌های مهم و اضطراری دارند: واحدهای دانشگاهی چگونه تعیین می‌شوند؟ آیا پول اتاقی که استفاده نشده بازپرداخت می‌شود؟ آیا مراسم آغاز تحصیلات خواهیم داشت؟ این چگونه بر بورس تحصیلی من تاثیر می‌گذارد؟

آیا می‌توانم در صورت ابطال ویزای دانشجویی در کشور باقی بمانم؟ به طور خلاصه، دانشگاه‌ها هنوز هم باید تصمیمات مهمی را اتخاذ کرده و در مورد آن‌ها اطلاع‌رسانی کنند.

ایجاد سازوکاری که برای تصمیم‌گیری چارچوبی ارائه دهد می‌تواند در نوع خود کمک بسیار بزرگی باشد- و بهتر است که این کار دیر یا زود انجام شود. در کار با نهادهای آموزش عالی و آژانس‌های تجاری و یا بخش عمومی، ما مشاهده کردیم که وجود بخش "مرکز مدیریت یکپارچه" می‌تواند به این مراکز در ایجاد مسیر و دنبال کردن آن یاری رساند.

در این مقاله، ما توضیح می‌دهیم که "مرکز مدیریت یکپارچه" چیست، و چگونه می‌تواند کمک کند، و مهم‌ترین پرسش‌هایی که دانشگاه‌هایی آمریکا باید در مواجهه با پاندمی کووید ۱۹ طرح کنند. هدف ایجاد سازمانی است که می‌تواند امنیت و اقدامات کلیدی مهم و در عین حال سیستم‌های تصمیم‌گیری راهبردی را برای آینده شکل دهد.

ویژگی‌های «مرکز مدیریت یکپارچه»

«مرکز مدیریت یکپارچه» نوع خاصی از سازمان است که زمانی که نهادها با بحران‌های مختل‌کننده، بسیار سریع و مهم مواجه می‌شوند، وارد عمل می‌شوند. ویروس کرونا واجد تمامی این شرایط است.

هر بخش مدیریت یکپارچه، سازه‌ای ساده، انعطاف‌پذیر، و چندرشته‌ای است که برای انطباق با شرایط در حال تغییر تاسیس شده است. به بیان کلی، این مرکز ۴ نوع فعالیت را پیش می‌برد:

- کشف کنید. کشف از دیدگاه درست موقعیت و نحوه تغییر و تحول آن، در حالی که آخرین اطلاعات اپیدمیولوژیک، اقتصادی و سیاسی با هم منسجم می‌شوند. به دنبال داده‌هایی از مدیران ارشد، دانشجویان، اعضای هیئت علمی، پرسنل، والدین، فارغ‌التحصیلان و دیگر سهام‌داران باشید.

- تصمیم بگیرید. به سرعت تصمیم بگیرید که چه اقدامی را صورت دهید در حالیکه از آزمون فرضیات خود و پایبندی به ارزش‌های دانشگاه و کالج مطمئن شده‌اید. -

تصمیم‌گیری را تا زمان دستیابی تمام واقعیات به تاخیر نیندازید - ممکن است هیچگاه نتوانید به تمامی واقعیات برای اقدام و تصمیم‌گیری مناسب دست یابید. موقعیت کنونی در بحران بهتر است از شرایط عالی آینده است.

(برای مثال، مدیریت رویداد و کسب تجهیزات حفاظت فردی).

در زمان بحران، مدیران ممکن است وسوسه شوند که تصمیم‌گیری را متمرکز کرده و اطلاعات را به شدت کنترل کنند. باید در این مورد تجدید نظر کنند. مدیریت از بالا حیاتی است، اما کافی نیست: [برای مثال] یک یا دو و یا یک دوجین مدیری که به اندازه کافی نمی‌دانند، و در اتخاذ تصمیمات به اندازه کافی سریع نیستند. به بیان دیگر، گروهی از زیرتیم‌ها با مدیریت‌های مشترک نمی‌توانند به تصمیم‌گیری‌های سریع بیانجامند. دانشگاه‌ها، که اغلب به دنبال همه‌پرسی و اشتراک تصمیم‌گیری‌ها هستند، احتمالاً این روش را بسیار دشوار می‌یابند. «مراکز مدیریت یکپارچه»، با ایجاد محدوده‌ها و مرزهای فعالیت‌ها و تشدید مسئولیت‌پذیری، راهی برای گسترش و سرعت بخشیدن به تصمیم‌گیری به‌شمار می‌آیند. در واقع، این مراکز بر مبنای اطلاعاتی ناقص اولویت‌بندی‌ها را تعیین کرده به دیگران اختیار عمل می‌بخشند. ارتباط دائمی بسیار حیاتی و نشست‌های روزانه که هماهنگی در میان تیم‌های کاری را ایجاد کنند، بسیار حیاتی است.

از لحاظ تاکتیکی، عملیاتی کردن «مراکز مدیریت یکپارچه» به معنای تعیین حامی مالی و مدیران هر گروه کاری، و ایجاد ریتم تعامل میان «مرکز مدیریت یکپارچه» و جریان‌های کاری است. شرکت کنندگان در هر جلسه را با دقت انتخاب کنید؛ اگر قرار است که جلسات تنها با حضور حامیان مالی و مرکز فرماندهی برگزار شود، غالباً به ارائه گزارش محض می‌انجامد تا مباحث سازنده و روش‌های حل مسائل واقعی. اگر جلسات شامل مدیران طراز اول و خط مقدم با جریان‌های کاری باشند، جلسات بیشتر تاکتیکی خواهند شد.

ترکیب درست اغلب ملاقات حامی مالی و مدیر هر جریان است، به همراه «مرکز مدیریت یکپارچه» است. در

طراحی. مجموعه و یا پرتفولیوی از اقدامات را طراحی کنید، اقداماتی راهبردی و آنی که با کاهش خوش‌بینی نادرست سبب افزایش سرعت اقدامات شود. برای آن مدلی عملیاتی عملی طراحی کنید. برای ایجاد تغییر در زمان‌بندی و بودجه‌ها با تغییر شرایط آماده باشید.

- ارائه مناسب. راه‌حل‌ها را به شیوه‌ای کارآمد و منظم ارائه دهید. به یاد داشته باشید که شکست‌های کوچک می‌تواند به شکست‌های بزرگتری ختم شود، بنابراین، انعطاف‌پذیر باشید.

هدف کلی نهادها توانمندی برای حرکت پیشاپیش رویدادهاست، و ارائه عکس‌العمل راهبردی و ماهرانه.

«مرکز مدیریت یکپارچه» حول کارهای تاکتیکی که حوزه‌های خاصی از مسئولیت را بر عهده می‌گیرند ایجاد شده‌اند. تیم یکپارچه، که توسط مدیر عالی‌رتبه هدایت می‌شود، برای حصول اطمینان از اینکه تیم‌های کاری با هم مداخله ندارند و به منابع مورد نیاز خود کاملاً دسترسی دارند؛ فعالیت‌های دیگران را هماهنگ می‌کند. تیم هماهنگ کننده باید کوچک باشد، شامل اعضای که مدیریت پروژه، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی سناریو، ارتباطات، و فرهنگ محوطه‌های دانشگاهی دست‌اندر کار هستند. اعتماد در مدیریت عالی‌رتبه بسیار مهم و حیاتی است. با در نظر گرفتن پاندمی، مرکز فرماندهی کووید ۱۹ باید از ارائه اطلاعات کامل متخصصین اپیدمیولوژی بهره برد. از آنجا که هیچ‌کس دو دانشگاهی کاملاً شبیه هم نیستند، هیچ‌کدام از «مرکز مدیریت یکپارچه» دانشگاه‌ها هم مثل هم نخواهد بود. تمامی آن‌ها، باید گروه‌های کاری داشته باشند که به مسائل سلامتی و امنیت، تجربه دانشجویان، تدریس و پژوهش اساتید و پرسنل، امور اجرایی محوطه دانشگاهی، امور مالی و حقوقی، و ارتباطات (شکل) بپردازند. «مرکز مدیریت یکپارچه» ممکن است تیم‌های موقت را شکل داده و موارد بحرانی را به خاتمه برسانند

شکل ۱.

چارچوب مرکز بخش‌های پاسخگویی مدیریت یکپارچه در خصوص کوید ۱۹.
اقدامات مرکز مدیریت یکپارچه کوید ۱۹



تصمیمات کلیدی که هنوز برای مدیران و تیم مدیران ارشد لاینحل باقی مانده، ارائه دهد.

اصول هدایت تصمیم‌گیری برای "مرکز مدیریت یکپارچه" دانشگاه

اکثر مباحثات تا کنون- به شکلی گسترده به سازمان‌های بخش خصوصی مرتبط بود، دولت‌ها، و نهادهای آموزش عالی. دانشگاه‌ها هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارند، و نیاز است چهار اصل دیگر ارائه شود تا چگونگی اتخاذ تصمیم در "مرکز مدیریت یکپارچه" روشن شود:

حالی که ریتم درست در مورد هر دانشگاه متفاوت است، ما پیشنهاد می‌کنیم که به شکل معمول جلسات را به شکل منظم، با زمان دقیق (به خصوص به عنوان اولین کار در صبح) برای تمرکز بر تصمیمات کلیدی که نیاز است که همان روز اتخاذ شوند، برون‌دادهای روز، و دیگر اولویت‌های هفته را برگزار کنید. جلسه این موضوعات روزمره به شکل مجازی برگزار شود، باید مدیر پروژه به تمامی اولویت‌ها بپردازد و همان میزان اسناد و برنامه را برای ادامه هماهنگی، ارتباط و همکاری به کار بگیرد. در پایان هر روز، مدیر "مرکز مدیریت یکپارچه" باید گزارش دقیقی را درباره مسائل مهم روز و ارتقاء

- افزودن دیدگاه برابری به هر تصمیم. اکثر فعالیت‌هایی که دانشگاه‌ها برای کاهش سرعت انتقال ویروس و حفاظت از بهداشت فردی صورت می‌دهند تأثیرات بی‌تناسبی را بر روی جمعیت‌های آسیب‌پذیر خواهد داشت. برای مثال، دانشجویان کم‌درآمد ممکن است برای گذراندن واحدهای مجازی به ابزار و یا اینترنت پرسرعت دسترسی نداشته باشند. همچنین، احتمال دارد که این دسته از دانشجویان برای هزینه‌های زندگی نیازمند مشاغل مختلفی در محوطه دانشگاهی بوده‌اند. برای دانشجویانی که به لحاظ آکادمیک مشکل دارند، انتقال به یادگیری مجازی بسیار مختل‌کننده خواهند بود، و موفقیت آن‌ها را در آن ترم تهدید خواهد کرد. ممکن است برخی دانشجویان بین‌المللی نتوانند به خانه بازگردند، و در این صورت، ممکن است به اینترنت دسترسی نداشته باشند؛ با توجه به مسائل و قوانین مرتبط با ویزا و اعتبار کاری، برخی دانشجویان ممکن است نتوانند در کشور باقی بمانند. برخی دانشجویان ممکن است خانه‌ای نداشته باشند، که به آن بازگردند.

از نظر پرسنل، آن دسته از پرسنل که ستون‌بندی محوطه دانشگاهی را تشکیل می‌دهند - هر فرد از استاد تا دربان و کارکنان رستوران‌ها چنانچه در زمان تعطیلی محوطه‌های دانشگاهی دریافتی نداشته باشند ممکن است با مسائل مالی مواجه باشند. فروشنده‌های محلی ممکن است بسیار نیازمند تجارت دانشگاه باشد. دانشگاه‌ها دغدغه‌های مالی خود را دارند، اما تا حد ممکن، این مسئله خود در شیوه تصمیم‌گیری حس برابری را - به نفع اقشار آسیب‌پذیر - ایجاد خواهد کرد.

- حفظ رابطه خیلی نزدیک با دانشجویان، اساتید، و فارغ‌التحصیلان. با گسترش کوید ۱۹، دانشگاه‌ها باید، با تمرکز بر سلامت و امنیت سریع‌ا وارد عمل شوند. با طولانی شدن پیامدها، دانشگاه‌ها باید دغدغه‌های دانشجویان و دیگر سهام‌داران را نیز بدانند - و به شکلی موثر به آن پاسخ بگویند. دغدغه‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی مهم هستند؛ برای مثال، طرح‌هایی برای آغاز و حمایت از دانشجویان سال آخری زمانی که وارد بازار کار نامعلومی می‌شوند، ارائه شود. بخشی از این تلاش‌ها باید به سوی حمایت از سلامت ذهنی دانشجویان و اساتیدی که جدیداً

خارج شده‌اند، و احتمالاً با مسائلی چون فقدان، شوک، انزوا، و وضعیت‌های دشوار خانوادگی، مواجه هستند، صورت گیرد. درگیری با دانشجویان کنونی پایان نمی‌گیرد. فارغ‌التحصیلی ممکن است به دلیل شیوع استرس‌های مالی به عقب برگردد. در صورت رکود، فارغ‌التحصیلان ممکن است احساس دلتنگی کنند، اما رویکرد «سریع و به موقع» به ارتباطات فارغ‌التحصیلان ممکن است در طول مسیر چه به لحاظ مادی و چه به لحاظ غیر مادی سودمند باشد.

- فراتر از چارچوب خود بیاندیشید. هیچ دانشگاهی در مواجهه با کوید ۱۹ تنها نیست. نهادهای مشابه با همین مسائل دست و پنجه نرم می‌کنند. دانشگاه‌ها این فرصت بی‌همتا برای یادگیری از یکدیگر را باید در زمان واقعی به کار برند. یک مثال، می‌تواند ایجاد مشارکت‌های آموزشی باشد، مثال کالج‌های کوچک که برای ارائه یادگیری مجازی با هم مشارکت کنند، و یا از قابلیت‌های نهادهای بزرگ‌تر بهره ببرند. این می‌تواند شامل راهی برای ایجاد مشارکت‌های راهبردی باشد - همکاری با یکدیگر برای حمایت از برخی سیاست‌های خاص و یا هماهنگی ارتباطات و یا اقدامات نیروی کار. این زمان برای دانشگاه‌ها برای پذیرفتن ایده همکاری بودن در یک مأموریت آموزشی مشترک، و نه تنها رقابت برای دانشجویان و پرسنل و برای قهرمانی ورزشی. در نهایت، مهم است نقش دانشگاه در اجتماع بزرگتر را بخاطر بیاوریم. با ساکت شدن محوطه دانشگاهی، دانشگاه‌ها به دارایی‌های فیزیکی خود که نشان داده‌اند در کمک به دولت‌های محلی و فعالان سلامت حیاتی هستند اتکا می‌کنند.

- فعالیت اضطراری، و با بهره‌بردن از دیدگاه کلی. تمرکز آنی متناسب با شرایط بر امنیت و کارکردها خواهد بود. اما مهم است که در این مرحله متوقف نشویم. این در حالیست که مسائل آنی می‌توانند به آسانی گسترده رابطه میان مدیران ارشد را به کار گیرند، و این برای موفقیت پاسخ در برنامه‌ریزی بلندمدت برای بازسازی و احیای پس از این پاندمی مهم خواهد بود.

دو عنصر مهم در تفکر بلندمدت به تصمیم‌گیری بسیار مهم هستند. اول، طراحی سناریوی عمیق برای نهاد [دانشگاه] بر اساس آنکه برپایی کلاس‌های حضوری

درس چه پیامدهای اپیدمیولوژیکی خواهد داشت- و دلالت‌های آن برای تدریس، ثبت‌نام، استاد، پرسنل، عملیات، و زیرساخت چه خواهد بود. "مرکز مدیریت یکپارچه" می‌تواند برای برنامه‌ریزی بلندمدت به عنوان کاتالیزور عمل کنند: با ایجاد تمرین‌های طراحی سناریوها با کمک مدیران ارشد و تشویق جریان کاری برای یافتن اینکه نیاز است تا ۱۵، ۳۰، ۶۰، و ۹۰ روز آینده چه تصمیماتی اتخاذ شوند.

دوم، نیاز به شیوه‌ای برای تفکر بر اینکه چگونه بحران کووید ۱۹ می‌تواند کارکرد دانشگاه‌ها را در آینده متحول کند. بحران می‌تواند فرصتی برای بازاندیشی- و ارزیابی مجدد عناصری از تجربه دانشجو، پذیرش، نیازهای فارغ‌التحصیلی، آزمون، و سایر مسائل باشد.

به چهار المان دی (کشف، تصمیم‌گیری، طراحی، و ارائه)، باید یک کلمه دیگر هم اضافه رد: شک. بدین منظور فعالیت‌های بالقوه و دائمی را در سایه اطلاعات ارزیابی کنید و تصمیم بگیرید که آیا برنامه‌ها نیازمند تغییر،

انطباق و یا حذف هستند. یادگیری از گذشته بسیار مهم است- همانطور که دانشگاه‌ها قطعاً می‌دانند. اما تمایل به پذیرش این بینش‌ها نیز به همان اندازه مهم است، حتی اگر با دیدگاه‌های قبلی متناقض باشند. تشویق به میزان سالمی از شک، این عادت‌های ذهنی را به بخش روتین فرآیند تصمیم‌گیری تبدیل می‌کند.

"مراکز مدیریت یکپارچه"، و سازمان‌های آن‌ها نیازمند مدیریت قوی و مسیر مستقیم هستند. مدیر ارشد باید حسی از اهداف را برای یکپارچگی تیم‌های کاری و اولویت‌بندی ارائه دهد. احتمالاً مهم‌ترین کار نشان دادن ویژگی‌های فردی است که می‌تواند نهاد آموزش را از این طوفان بدر برد.

پاسخ به کووید ۱۹ نیازمند این است که دانشگاه‌ها میان مسائل بسیاری توازن ایجاد کنند: نیازهای کوتاه مدت با آینده درازمدت، نقش دانشگاه و نقش اجتماع بزرگتر، امور مالی با برابری، و نیاز به تصمیم‌گیری در حوزه کالج‌ها.

چگونه به این مقاله استناد کنیم:

ایلنر، پابلو؛ لا، جاناتان؛ مندی، آنا؛ سنقوی، سوراب؛ و سارا کاتسانیس، جیمی (۱۳۹۹). ویروس کرونا و محیط دانشگاه‌ها: آموزش عالی در آمریکا چگونه می‌تواند پاسخ به ویروس کرونا را سامان‌دهی کند؟ (مترجم: مهسا شیخان). در مجموعه گزارش‌های بین‌المللی آموزش عالی و بحران کرونا (۴)، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی. (تاریخ اصل اثر ۲۰۲۰)

Illanes, P., Law, J; Mendy, A, Sanghvi, S., & Sarakatsannis, J. (2020). Coronavirus and the campus: How can US higher education organize to respond? (M. Sheikhan, Trans). In *Collection of International Reports on Higher Education and Coronavirus Crisis (No. 4)*, Tehran, Iran: Institute for Social and Cultural Studies. (Original work published 2020)