



ویروس کرونا: آموزش عالی امریکا باید چه برنامه ای برای یک آینده نامطمئن داشته باشد؟

دانشگاه های خالی از دانشجو: لزوم تغییر نگرش مدیران و رهبران آموزش عالی نسبت به آینده

مولفین: فرانکی بوینس، جیک برایانت، چارگ کریشن و جانانان لا

(McKinsey & Company، آوریل ۲۰۲۰، mckinsey.com)

مترجم: سیروس زمانی

(دانشگاه تهران)





ویروس COVID-19 چالش بی سابقه ای را به وجود آورده است. هنوز ابعاد این چالش مشخص نشده اند. دانشگاه ها و مراکز آموزشی در امریکا نمی دانند که در چه زمانی به وضعیت عادی بر می گردند و اصولا این بازگشت تا چه حد امکان پذیر است؟ اما با اینکه رهبران آموزش عالی پاسخ این سوالات را نمی دانند، و با در نظر گرفتن دورنمای اپیدمیولوژیکی و اقتصادی نه چندان مطمئن، این افراد باید از خود بپرسند که چه پیچیدگی ها و چالش در میان مدت و درازمدت بر سر راه آموزش و یادگیری، دانشجویان، زیرساخت ها، اقدامات (وظایف) و کارکنان قرار دارد. طراحی یک سناریو منظم می تواند به یافتن پاسخ این پرسشها [و غلبه بر بحران] کمک کند.

در این مقاله سه سناریو کلی اپیدمیولوژیکی و بر مبنای سلامت و بهداشت عمومی بررسی می شود (شکل ۱). همه این سناریوها اختلالاتی را بررسی می کنند که امریکا تا کنون با آن مواجه نبوده است.

در سناریو اول (به نام "همراه با ویروس") حضور COVID-19 در دو تا سه ماه آینده در نظر گرفته شده است. در سناریو دوم (به نام "بازگشت ویروس")، فاصله فیزیکی و سایر محدودیت هایی که در زمان طولانی تر (چند ماه) باقی می ماند بررسی می شوند. در سناریو آخر (به نام "نشدید همه گیری جهانی") شرایط بحرانی (از کنترل خارج شدن وضعیت پاندمیک) و شکست اقدامات بهداشتی در کنترل شیوع ویروس برای مدتی طولانی (تا دستیابی به واکسن) مورد مطالعه قرار می گیرد.

بر اساس این سناریو ها، چگونگی تاثیر ویروس COVID-19 بر آموزش عالی امریکا بررسی می شود (بخش اول). سپس در بخش دوم، به راهکارهای پیش رو دانشگاه ها در مقابله با این چالش ها در کوتاه مدت و میان مدت پرداخته می شود.

شکل ۱: بسته به سناریو، ممکن است آموزش عالی امریکا نتواند تا تابستان ۲۰۲۱ شرایط عادی خود را از سر بگیرد



Rapid and effective control: virus contained

Online learning predominates through spring and summer 2020; face-to-face instruction resumes in fall 2020

Programs are disrupted through summer, hurting major auxiliary revenue streams; 2020–21 school year operates almost normally, but new health controls stay in place; there is some disruption to international-student enrollment



Effective response but (regional) virus resurgence: virus recurrence

Online learning occurs through fall 2020; face-to-face instruction resumes by January 2021

Programs start 2020–21 school year online, resulting in major decline in auxiliary revenues; programs with strong brands and online capabilities stand to gain enrollment amid spike in attrition and switching



Broad failure of public-health interventions: pandemic escalation

Online learning occurs through 2020; face-to-face instruction resumes as late as fall 2021

Programs operate online only for at least first full semester of 2020–21 school year; there is continued switching to schools with strong online capabilities; there is significant disruption to international-student enrollment



بخش اول:

چگونگی عملکرد این سناریوها در آموزش عالی

تنها قطعیت، عدم قطعیت است. اما با توجه به ماموریت و عملکرد دانشگاه ها، این مراکز باید به بررسی شیوه های مقابله (در چارچوب فعالیت های خود) بپردازند.

مسائل مبتلابه آموزش و یادگیری

در سناریو "همراه با ویروس"، پیش بینی می شود که بیشتر دانشجویان موظف شوند دروس خود را بصورت آنلاین بگذرانند و فارغ التحصیلان سال ۲۰۲۰ بصورت مجازی فارغ التحصیل شوند. به عبارت دیگر، بدون مراسم (دفاع) حضوری. از ابتدای تابستان، قوانین مسافرت و همایش ها و برنامه ها تغییر می کنند اگر چه ممکن است برنامه های تحصیل در خارج (study abroad) از سر گرفته نشوند. اگر چه وضع قوانین بهداشتی جدید ضروری خواهد بود، اما بازگشت دانشجویان از پاییز امکان پذیر خواهد بود. با این وجود، محدودیت هایی برای دانشجویان بین المللی و بسیاری از دانشجویان جدید الورد که ماه های پایانی تحصیلاتشان با اختلال روبرو بوده، بر قرار خواهد بود.

ویروس کرونا: دانشگاه های امریکا چگونه باید برای یک آینده نامعلوم برنامه ریزی کنند؟

با خالی شدن کمپوس های دانشگاه ها از دانشجویان، رهبران و مدیران تحصیلات دانشگاهی باید سیستم فکری و نگاه خود را برای رویارویی با آنچه که در آینده اتفاق می افتد تغییر دهند.

دانشگاه ها باید با توجه به ماموریت خود، تمامی احتمالات را در همه حوزه ها مورد بررسی و آزمایش قرار دهند

حتی این دورنمای نسبتاً خوشبینانه نیز می تواند چالش های بزرگی بر سر راه تحصیلات تکمیلی ایجاد کند. چرخش ناگهانی به سمت آموزش آنلاین، زیرساختهای موجود را تحت تنش قرار داده است و اعضای هیات علمی که با این محیط آشنایی ندارند، در آن گرفتار می شوند. درس هایی که نیاز به دست ورزی و کار عملی دارند (مثل دوره های کلینیکی، آزمایشگاه ها، هنر، ...) مختل می شوند و دانشجویان این دوره ها، مجبور می شوند فارغ التحصیلی خود را به تاخیر بیندازند. امتحانات باید الزاماً بصورت آنلاین برگزار شوند و بدین صورت، مدیریت آزمون های کتاب بسته (closed-book) غیر ممکن می شود.

در دو سناریو بدبینانه دیگر، بیشتر دانشکده ها و کلاس ها در فاصله ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۱ آنلاین خواهند بود. مسافرت کاملاً محدود می شود و هیچ برنامه بزرگ دیگری قابل اجرا نیست. برنامه های تحصیل در خارج از کشور تا ۲۰۲۱ لغو می شوند. دانشجویان جدیدالورد مجبور به شروع به تحصیل می شوند بدون آنکه دانشگاه محل تحصیل خود را دیده باشند. اعضای هیات علمی



مجبور خواهند شد که شیوه تدریس خود را عوض کنند. بخش بزرگی از دانشجویان قادر نخواهند بود در ۲۰۲۱ فارغ التحصیل شوند.

مشکلات ثبت نام، عدالت (equity) و تجربه

در سناریو "همراه با ویروس"، مهمترین مشکل، حفظ پایستگی و استمرار است چراکه دانشجویان در تطبیق دادن خود با دروس آنلاین مشکل خواهند داشت. مراکز آموزشی که تجربه چندانی در برگزاری دوره های آنلاین ندارند، متضرر خواهند شد چراکه دانشجویان فعلیشان از کیفیت محتوای آموزشی دیجیتال ناراضی خواهند بود و تصمیم به ترک دانشگاه خود (به مقصد دانشگاه دیگر) خواهند گرفت. همچنین، بازگشت دانشجویان به محل تحصیل خود تا برگشتن وضعیت عادی به تاخیر خواهد افتاد.

در خصوص عدالت: دانشجویانی که از نظر اقتصادی ضعیفتر هستند، آسیب بیشتری می بینند چراکه احتمال دسترسی ایشان به تجهیزات و منابع (کامپیوتر، اینترنت پر سرعت، ...) که در موفقیتشان تاثیرگذار خواهد بود، بسیار کمتر است. همچنین این گروه، با اولین تلاطم های اقتصادی ضربه خواهند خورد چراکه شرکت ها و صنایع کارکنان خود در کمپوس های دانشگاهی [که اغلب، دانشجویان هستند] را اخراج می کنند.

از دید دانشجویان نیز نشستن در خانه با یک لپتاپ و یک گوشی تلفن نیز به معنی دوری و فاصله گرفتن از زندگی دانشگاهی است.

در سناریوهای "بازگشت ویروس" و "تشدید همه گیری جهانی"، در صورتی که به دانشجویان سال اول یک سال تنفس داده شود یا اینکه به ایشان اجازه داده شود که محل تحصیل را به دانشگاهی در نزدیکی [محل سکونت خود] تغییر دهند، بازده دانشگاه ها (نسبت شرکت کنندگان به پذیرش شده ها) غیر قابل پیش بینی می شود چراکه خانواده ها نگران چالش های اقتصادی خواهند شد. پذیرش دانشجویان بین المللی نیز به دلیل محدودیت مسافرت و ترس، به شدت با مشکل روبرو خواهد بود. بنابراین، ثبت نام تحت تاثیر قرار خواهد گرفت.

از سوی دیگر، معمولاً و به صورت سنتی، در شرایط بحران [اقتصادی]، اقبال به دانشگاه ها بیشتر می شود. به عنوان مثال، در بحران اقتصادی ۲۰۰۸-۲۰۰۹، ثبت نام دانشجویان در مقاطع کارشناسی و تحصیلات تکمیلی تا سال ۲۰۱۱ به ترتیب ۵ و ۱۰ درصد افزایش یافت (۳ میلیون دانشجو). بالانس [توزیع] دانشجویان در دانشگاه ها نیز تغییر می کند چراکه دانشگاههایی که زیرساخت بهتری در حوزه آموزش های آنلاین دارند، با اقبال بیشتری روبرو می شوند. تقریباً ۵۰٪ دانشگاه های امریکا تا سال ۲۰۱۸ هیچ دوره آموزشی رسمی آنلاین نداشتند و این مساله آنها را در جذب دانشجو با چالش مواجه می کند.

مشکلات مربوط به اعضای هیات علمی و کارکنان

در همه سناریو ها، اعضای هیات علمی برای تهیه محتوای آنلاین و ارائه آن تحت فشار خواهند بود. فراتر از آن، تعطیلی مدارس در همه پایه ها، اعضای هیات علمی صاحب فرزند و نیز کارمندان را با مشکل مواجه می کند. نیاز به منابع روانشناسی بیشتر خواهد شد. با بسته شدن کمپوس ها و دانشکده ها، مشکل دیگری نیز وجود دارد: اینکه تعیین کنیم به خدمات کدام کارمندان نیاز چندانی نیست و از سوی دیگر، با توجه به شرایط زندگی، نیاز به درآمد خود دارند.



در سناریو "بازگشت ویروس"، ادامه پژوهش های علمی و پزشکی به مشکل خواهد خورد چراکه تضعیف اقتصاد به معنی کاهش گرنت های پژوهشی است. حتی اگر تاکنون این اتفاق نیفتاده باشد، در تابستان با آن مواجه خواهیم بود و بسیاری از دانشگاه ها قادر نخواهند بود که در شرایط نبود دانشجوی، هزینه های پرسنلی را تامین کنند.

مشکلات مربوط به زیرساخت

در موارد معدودی که دانشجویان به کمپوس های خود بر می گردند، باید حفظ سلامت آنها و رعایت فاصله فیزیکی تضمین شود. حتی در نبود دانشجوی، دانشگاه باید بتواند اعضای هیات علمی و کارکنان خود را حمایت کند. در هر دو حالت، سیستم بهداشت کمپوس ها تحت استرس و فشار قرار خواهد گرفت. دانشگاه هایی که مراکز پزشکی و بهداشتی خود را دارند، در خط مقدم قرار خواهند گرفت و اگر تعداد مبتلایان نیازمند مراقبت های ویژه و ونتیلاتور ها افزایش یابد، مراکز بهداشتی دانشگاهها در فشار زیادی قرار می گیرند.

در سناریوهای "بازگشت ویروس" و "تشدید همه گیری جهانی"، خوابگاه ها و سایر فضاهای زیرساختی در ۲۰۲۰ و حتی بعد از آن خالی خواهند ماند. این زیرساخت ها باید برای قرنطینه در اختیار مسئولین بهداشتی قرار گیرد. از سوی دیگر، زیرساخت های فناوری اطلاعات (IT) نیاز به تقویت دارند و لازم است نرم افزارهای آموزشی و ابزارهای مربوطه یکپارچه سازی شوند تا ضمن حفظ کیفیت آموزشی، کلاسها بصورت آنلاین برگزار شوند.

مشکلات اقتصادی

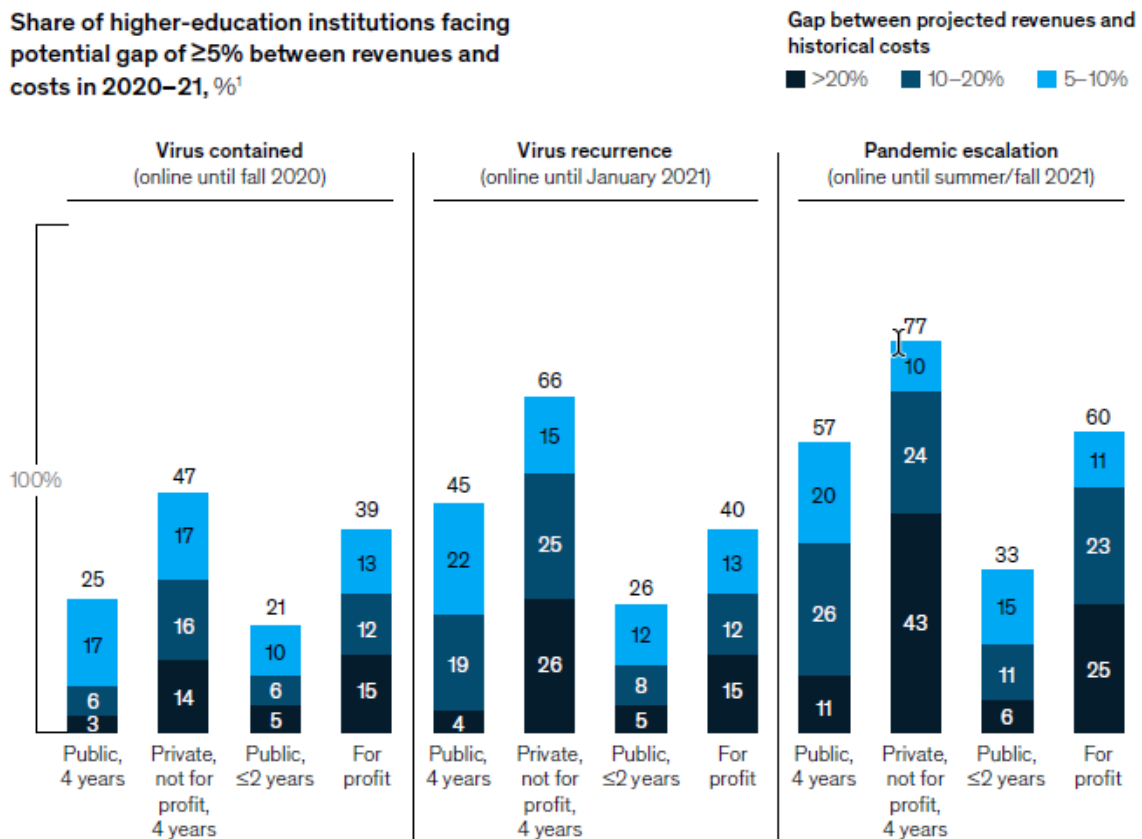
در اثر شیوع ویروس کرونا، در بیشتر کالج ها و دانشگاه ها، بودجه تحت فشار زیادی قرار خواهد گرفت. در سناریو "همراه با ویروس"، شهریه های دریافتی کاهش خواهند داشت چراکه هم برنامه های [دوره های] خارجی لغو می شوند و هم احتمال باقی ماندن دانشجویان کمتر می شود. همچنین، از آنجا که معمولا هزینه دوره های آنلاین کمتر است، دانشجویان از دانشگاه خواهند خواست که پول آنها [بخشی از شهریه] را عودت دهد. در سال آینده احتمالا تعداد دانشجویان بین الملل افت خواهد نمود و درآمدهای جانبی (بابت اجاره خوابگاه، پانسیون، غذا، ورزش، اجاره، گرنت و سایر منابع) افت خواهد نمود چراکه اینگونه درآمدها مربوط به سال آینده (یا تابستان، در صورت وجود برنامه آموزشی و ...) می باشند و برای آن زمان برنامه ریزی و پیش بینی می شوند.

در سناریو "بازگشت ویروس"، وضعیت دریافتی ها از شهریه و سایر منابع، بسیار بد تر می شود. شهریه ها به ویژه در بخش دانشجویان بین المللی افت شدیدی خواهند داشت و بسیاری از برنامه های تحصیل در خارج لغو می شوند. ریزش زیادی در درآمد دانشگاه هایی که توانایی برگزاری کلاس های آنلاین ندارند، صورت خواهد گرفت. درآمدهای غیر شهریه نیز کاهش خواهند یافت چراکه برنامه ها، همایش ها و کنفرانس ها همه به تعویق می افتند و برنامه های ورزشی پاییز نیز لغو می شوند. جذب حمایت ها (fundraising) نیز به دلیل مشکلات اقتصادی با چالش روبرو خواهد بود. اگر بازار بورس تضعیف شود، موقوفات و هدایا نیز کاهش می یابند.



در سناریو "تشدید همه گیری جهانی"، با توجه به طولانی تر شدن دوره های آموزش مجازی، فشارها همچنان افزایش بیشتری پیدا می کنند. برای درک بهتر آثار اقتصادی پاندمیک ویروس COVID-19 بر دانشگاه ها و تحصیلات دانشگاهی، یک مدل اقتصادی (بر مبنای آموزش آنلاین) در شکل ۲ آورده شده است.

شکل ۲: مراکز آموزش عالی امریکا به دلایل کاهش درآمد و افت سرمایه گذاری و کمک ها احتمالا دچار کسر بودجه خواهند شد. این مساله سبب می شود برخی دانشجویان، محل تحصیل خود را تغییر دهند



Note: Figures may not sum to totals listed, because of rounding.

¹Public, 4 years, n = 747; private, not for profit, 4 years, n = 1,606; public, ≤2 years, n = 1,179; for profit, n = 2,366.

Source: Expert interviews; Integrated Postsecondary Education Data System; McKinsey analysis

حتی در بهترین وضعیت (سناریو "همراه با ویروس")، ۲۵٪ دانشگاه های دولتی (با دوره آموزشی ۴ ساله) و تقریباً ۵۰٪ دانشگاه های خصوصی و غیر انتفاعی (با دوره آموزشی ۴ ساله) دچار کسر بودجه می شوند. در سناریو "تشدید همه گیری جهانی"، درصد دانشگاه های دولتی امریکا که بیش از ۵٪ کسر بودجه دارند به بیش از ۵۰٪ می رسد و این عدد برای دانشگاه های خصوصی و غیر انتفاعی حدود ۷۷٪ خواهد بود. علاوه بر این، بیش از ۸۰۰ مرکز آموزشی (انواع مختلف) بالای ۲۰٪ کسر بودجه خواهند داشت. بعضی از این مراکز می توانند به یاری موقوفات و کمک های مردمی با این مشکل مبارزه کنند. یک سوم مراکز



خصوصی و غیر انتفاعی (با ۵٪ کسر بودجه) می توانند با افزایش جذب کمک ها به میزان ۱۰٪ بر این مشکل غلبه کنند که البته این یک چاره موقتی است و نمی تواند یک استراتژی تلقی شود.

بخش دوم:

دانشگاه ها و مراکز آموزشی چه کاری می توانند انجام دهند؟

مراکز آموزشی دانشگاهی در امریکا اولین گام های خود را در راستای حفاظت از نیروها و نیز زنده نگه داشتن برنامه های آموزشی برداشته اند. ذیلا به برخی کارهای دیگری که این مراکز می توانند انجام دهند اشاره می شود:

امروز: ایجاد یک مرکز تصمیم گیری و حکمرانی (nerve center). یک سیستم مدیریت یکپارچه می تواند به راهبران آموزش عالی اجازه دهد که واکنش خود در مقابل ویروس COVID-19 را از طریق ایجاد تیمهایی با وظایف مشخص، برنامه ریزی و مدیریت کنند. این کار در چهار مرحله انجام می شود. اول، رسیدن به یک دیدگاه دقیق و برداشت صحیح از شرایط (در خصوص کمپوس ها، کلاس های مجازی و البته، جامعه) و شناسایی مشکلات بر اساس دیدگاه تعریف شده. دوم، لازم است که در مورد اقدامات (بایدها) به سرعت تصمیم گیری نمود (البته بعد از ارزیابی فرضیه ها و راه حل ها و نیز سازگاری آنها با اهداف و ارزش های دانشگاه). سوم: طراحی یک بسته یا دستورالعمل از اقدامات کوتاه مدت و بلند مدت همراه با یک مدل اجرایی واقع گرایانه به منظور ایجاد طرح های عملیاتی و اقدام بر اساس آن. و در نهایت: ارایه برنامه ها و واکنش ها به شکل موثر و انعطاف پذیر. اعضای مرکز تصمیم گیری و حکمرانی باید بطور منظم با یکدیگر جلسه داشته باشند (حداقل یک یا دو جلسه روزانه) و با پیگیری اقدامات در دست اجرا، برنامه را تقویت نمایند.

آینده نزدیک (آوریل تا می): تمرکز بر دانشجویان، امکانات (انعطاف پذیری) اقتصادی و حمایت از اعضای هیات علمی و کارکنان. کار باید دانشجویان و اطمینان از برخورداری همه آنها از پشتیبانی مورد نیاز (از جمله سلامت روانی) و آموزش با کیفیت (و استاندارد) آغاز شود. اعضای هیات علمی باید از حمایت کافی برای ادامه پژوهش برخوردار شوند و یاد بگیرند که در یک محیط آنلاین چگونه می توان تدریس موثر داشت.

در مورد مرخصی و سیاست به کارگیری کارمندان غیر ضروری، باید به سرعت تصمیم گیری شود. در نهایت، دانشگاه ها باید بررسی کنند که از نظر وضعیت اقتصادی در چه موقعیتی قرار دارند. از آنجا که بلا تکلیفی ادامه خواهد یافت، دانشگاه ها باید بتوانند سناریوهای مختلفی را بررسی نموده، میزان وابستگی خود به برخی منابع را مشخص کنند.

میان مدت (ژوئن تا سپتامبر): تمرکز بر ثبت نام ها (و پذیرش)، تداوم و استمرار آن و در نهایت، برنامه های عملیاتی. دانشگاه ها باید برای سال تحصیلی آینده برنامه داشته باشند. ایجاد یک مرکز فرماندهی جهت مدیریت بازده به ویژه برای دانشجویانی که ریسک عدم ثبت نام دارند (از قبیل دانشجویان بین الملل و نیز آنهایی که از نظر اقتصادی ضعیف هستند).



همچنین دانشگاه‌ها باید بدانند چگونه تغییرات اساسی در مدل‌های آموزشی فعلی خود ایجاد کنند تا این برنامه‌ها قابل استفاده تر، انعطاف پذیرتر، ارزانتر و از همه مهمتر، جذاب تر باشند. همچنین لازم است که برای اختلالات در آموزش و یادگیری که دانشجویان تجربه می‌کنند، چاره‌ای بیندیشند.

بحرانها می‌توانند ترس و بی‌حرکی ایجاد کنند. برنامه‌ریزی سناریوهای دقیق می‌تواند به رهبران در پیش‌بینی آسیب‌های احتمالی و تعیین روش‌های مقابله با آنها کمک کند. دانشگاه‌ها باید نگاهی به دوران پسا بحران داشته باشند و استراتژی‌های دراز مدت برای ورود به آن دوران و تضمین آینده‌ای نرمال تدوین کنند.