

Katarzyna Kolańska-Morawska¹
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ORCID ID: 0000-0002-4035-8272
e-mail: kolasink@uek.krakow.pl

Marta Brzozowska
Państwowa Uczelnia im. S. Batorego w Skierniewicach
ORCID ID: 0000-0003-3072-0562
e-mail: mbrzozowska@pusb.pl

Czarny łabędź SARS-CoV-2 impulsem wirtualizacji procesów zarządczo-dydaktycznych uczelni w Polsce

ABSTRAKT

Zdarzenie nieprzewidziane, jakim jest pojawienie się SARS-CoV-2, dla uczelni w Polsce, jak i na świecie stało się ogromnym wyzwaniem zwłaszcza w sferze zarządzania. Pierwsze miesiące przejścia na nauczanie zdalne były dla uczelni sprawdzianem możliwości organizacyjnych i dydaktycznych, a także wskazały nowe kierunki zmian w szkolnictwie. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości zastosowania e-learningu w szkolnictwie wyższym w przyszłości. W badaniach posłużono się metodami studium przypadku oraz sondażu diagnostycznego. Autorki chciały wykazać, że doświadczenia zdobyte w pandemii można zastosować w przyszłości w realizacji studiów przy wykorzystaniu nauczania zdalnego (e-learningu). Na podstawie przeprowadzonych badań zarówno wśród pracowników uczelni, jak i wśród studentów, podjęto próbę do określenia wytycznych do budowy scenariusza win-win dla zastosowania e-learningu.

SŁOWA KLUCZOWE: wirtualizacja procesów zarządczych, zdarzenie nieprzewidziane, zarządzanie kryzysowe, zarządzanie uczelniami, nauczanie zdalne

Wstęp

Kultura akademicka kształtowała się na przestrzeni wieków w oparciu o osoby nauczycieli akademickich i ich relacje ze studentami. Za wartość przekazu odpowiedzialny był i jest nadal wykładowca. Natomiast instytucja

¹ Data złożenia tekstu do Redakcji „MiS”: 31.01.2021 r.; data zatwierdzenia tekstu do druku: 21.05.2021 r.

uczelnii/universytetu budowała się wokół nauczycieli i studentów. Ze względu na rozwój organizacyjny oraz zwiększenie dostępności do nauki ewoluowała również funkcja i organizacja dydaktyki na uniwersytetach. Dotychczas pomimo powolnie postępującej ewolucji rzeczywistość akademicka postrzegana była jako najbardziej spokojna i odporna na zawirowania świata społeczno-gospodarczego. Jednakże pojawienie się zdarzenia nieprzewidzianego, jakim jest pojawienie się wirusa SARS-CoV-2, okazało się ogromnym wyzwaniem. Ze względu na konieczność ochrony zdrowia i życia uczelnie musiały sprostać wymaganiom dystansu społecznego. Dlatego zostały zarządzane zmiany w funkcjonowaniu administracji uczelni oraz sposobach prowadzenia zajęć dydaktycznych. Zmiany te okazały się wyzwaniem, ale również sprawdzianem możliwości organizacyjnych i dydaktycznych oraz wskazały kierunki zmian w szkolnictwie wyższym.

Celem artykułu jest identyfikacja możliwości zastosowania e-learningu w szkolnictwie wyższym w przyszłości. Realizacja tak postawionego celu wymagała zdobycia materiału badawczego zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Wyszukiwanie i przeszukiwanie niezbędnego materiału w postaci publikacji zwartych, publicystycznych, aktów prawnych oraz informacji zwartych na stronach internetowych pozwoliło na przeprowadzenie analizy testów wydrukowanych w aspekcie treści oraz netografii w obszarze cyfrowym. W obszarze źródeł pierwotnych, którymi byli pracownicy wybranych uczelni w Polsce oraz ich studenci, posłużono się metodami studium przypadku oraz sondażu diagnostycznego na bazie metody CAWI.

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na możliwości wykorzystania doświadczenia zdobytego w czasie pandemii do budowania programów studiów z uwzględnieniem specyficznych metodyk nauczania zdalnego (e-learningu). Na podstawie badań, zarówno wśród pracowników uczelni wyższych, jak i wśród studentów, podjęto próbę znalezienia wytycznych do budowy scenariusza *win-win* dla zastosowania e-learningu.

Funkcjonowanie uczelni przed SARS-CoV-2

Przez lata uniwersytety zmieniały charakter działalności, cały czas oscylując wokół podstawowego zadania, jakim jest propagowanie wiedzy. Główne zmiany wynikały przede wszystkim z uwarunkowań demograficznych². Można wyróżnić trzy fazy rozwoju uniwersytetów: prehumboldtowski (przeszły), humboldtowski (obecny, współczesny) i posthumboldtowski (przyszły). Różnice są zarysowane przede wszystkim w strukturach założycielskich (przejście od instytucji

² Ł. Sułkowski, *Metamorfozy uczelni wyższych w dobie presji demograficznej*, [w:] E. Gołębiowska (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych”, Tom XV, Zeszyt 11, Część I, Łódź – Warszawa 2014, s. 21-32.

państwowych do uniwersytetów prywatnych), roli studentów (od członków społeczności akademickiej, przez kluczowego interesariusza, do klienta, nabywcy usług), rynku edukacji wyższej (od całkowitego braku konkurencji do wolnego rynku)³.

Natomiast działalność naukowa uniwersytetów nadal postrzegana jest jako klucz do rozwoju gospodarczego i społecznego. Wizja nauczyciela akademickiego nadal opiera się na przywództwie i wyznaczaniu kierunku zmian oraz możliwości rozwoju⁴. Jednakże pod względem zarządczym i organizacyjnym przejście do orientacji na organizacje usługodawcze wymaga od środowiska akademickiego zmiany w podejściu do zarządzania uczelniami na bardziej menedżerskie⁵. Funkcjonowanie uniwersytetów jako organizacji odpowiadających na potrzeby rynku wydaje się być niezmiernie istotnym czynnikiem kreującym przyszłość i możliwości rozwoju społeczeństwa oraz gospodarki. Należy tutaj wspomnieć o elementarnym znaczeniu edukacji w kształtowaniu dobrostanu społeczeństwa.

Ze względu na organizacyjne uwarunkowania działalność uczelni skupiona jest przede wszystkim na dwóch filarach. Z jednej strony istotne jest prowadzenie badań naukowych i poszukiwanie nowych rozwiązań w różnorodnych dyscyplinach, które przyczynią się do przełomów w nauce. Z drugiej – zadaniem jest kształcenie kolejnych pokoleń. Jak już wcześniej wspomniano, to właśnie rola studenta w funkcjonowaniu uczelni wyższych zmienia się na przestrzeni wieków. W pierwszym kroku student był członkiem społeczności akademickiej. Dyskusje akademickie prowadzone pomiędzy nauczycielami a studentami dawały możliwości rozwoju i powstawania nowych myśli ideologicznych, filozoficznych czy etycznych. Jednakże z czasem, wraz z rozwojem różnorodnych dyscyplin naukowych, również rola studenta zmieniła się. Tym samym zmieniły się też funkcje i zadania nauki. Nauka stała się dobrem użytecznym. Ma służyć rozwojowi nowych technologii, koncepcji, metod, narzędzi, które będą wykorzystywane w określonych dziedzinach gospodarki i życia. Stąd też nauka musi korelować z bieżącymi trendami funkcjonowania społeczeństwa, przemysłu i polityki. Musi też nadawać kierunek zmianom. Pomimo tych oczekiwań nauka nadal pełni funkcję instrumentalną⁶,

³ Ł. Sułkowski, *Który model uniwersytetu? Głosy w dyskusji*, [w:] M. Czyżewski, (red.), „Przegląd Socjologiczny”, Tom 63 (LXIII), Wydanie 2/2014, Wydawnictwo Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Stowarzyszenie, Łódź 2014, s. 67-70.

⁴ M. Brundrett, N. Burton, R. Smith, *Leadership in education*, Sage, London 2003, Thousand Oaks, CA.

⁵ P. McCaffery, *The Higher Education Manager's Handbook*, London 2019, Routledge. H. Kazeroony, *The Strategic Management Of Higher Education Institutions: Serving Students As Customers For Institutional Growth*, USA, New York 2018, Business Expert Press. J. Hemsley-Brown, I. Oplatka, *Market orientation in universities*, „International Journal of Educational Management”, Vol. 24, No. 3, 2010, s. 204-220. R. Deem, K. J. Brehony, *Management as ideology: The case of 'new managerialism' in higher education*, „Oxford Review of Education”, 31 (2), 2005, s. 217-235. K. S. Hoff, *Leaders and managers: Essential skills required within higher education*, „Higher Education”, 38 (3), 1999, s. 311-331.

⁶ W. Strawiński, *Funkcja i cele nauki – zarys problematyki metodologicznej*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, 3 (189), 2011, s. 323-335.

choć spełnienie funkcji pragmatyczności przyświecało wprowadzeniu zmian formalno-prawnych w ustawie o szkolnictwie wyższym.

Formalno-prawne aspekty funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce wynikają z ustawy i towarzyszących aktów wykonawczych. Stabilność rzeczywistości akademickiej została zakłócona ostatnią zmianą ustawy o szkolnictwie wyższym, nazywanej Konstytucją dla Nauki⁷. Ustawa weszła w życie 1 października 2018 roku⁸. Główne zmiany dotyczą: interdyscyplinarnych programów kształcenia, budowania programów studiów dualnych i o profilu praktycznym, przewodów doktorskich oraz ewaluacji badań naukowych i publikacji. W przypadku programów studiów dualnych i o profilu praktycznym kluczowe znaczenie w ich budowaniu ma otoczenie społeczno-gospodarcze. Ponadto zmieniono podejście do ewaluacji badań naukowych, stawiając na rozbudowane projekty badawcze, które mają odzwierciedlenie w publikacjach. Ważną kwestią stała się aplikacyjność prowadzonych badań, czyli możliwość ich zastosowania w życiu społeczno-gospodarczym. Wynika to właśnie z trendu użyteczności nauki. Ponadto zwraca się uwagę na to, aby szeroko rozumiane środowisko akademickie nadawało kierunek zmianom zachodzącym w społeczeństwie.

Ze względu na ten fakt, w odpowiedzi na coraz większe zapotrzebowanie na mobilność i elastyczność w kształceniu, częściej dostępna jest możliwość wykorzystania metod i technik kształcenia na odległość. W przypadku szkolnictwa wyższego e-learning dotychczas nie był kojarzony z prowadzeniem studiów, a jedynie z możliwością poszerzenia tradycyjnej oferty przedmiotów o dodatkowe wykłady. Jednakże ustawa o szkolnictwie wyższym i rozporządzenia dotyczące prowadzenia studiów, wskazują na możliwość zastosowania metod i technik kształcenia na odległość. W ostatniej nowelizacji rozporządzenia z 14 sierpnia 2020 r. liczba punktów ECTS uzyskana w ramach kształcenia z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość nie może być większa niż 50% liczby punktów ECTS uzyskiwanych w całym toku studiów w przypadku studiów o profilu praktycznym, a aż 75% dla studiów o profilu ogólnoakademickim⁹. W związku z tym coraz częściej w portfolio kierunków studiów w różnorodnych uczelniach pojawiają się programy studiów częściowo realizowane za pomocą metod i technik kształcenia na odległość. Oczywiście wymogiem staje się zastosowanie odpowiedniej technologii i nowoczesnych metod nauczania, które pozwolą w pełni wykorzystać potencjał nauczania na odległość w innowacyjnej formie.

Połączenie dwóch form studiowania, czyli tradycyjnego podejścia do nauczania w siedzibie uczelni z możliwością zastosowania e-learningu, zostało w literaturze nazwane *blended learning*¹⁰. Natomiast okazało się, że wcześniejsze doświadczenia

⁷ <https://konstytucjadlanauki.gov.pl> (20.12.2020)

⁸ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668).

⁹ Rozporządzenie MNiSW z dnia 14 sierpnia 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie studiów.

¹⁰ K. Thorne, *Blended learning, How to integrate online & traditional learning*, Kogan Page, London & Sterling, VA

uczelni wyższych w zakresie stosowania blended learningu czy e-learningu mogły się przydać, choćby pod względem infrastrukturalnym. Sytuacja, jaka zaistniała w 2020 roku, a związana z pandemią SARS-CoV-2, udowodniła, że uczelnie muszą wykazywać się dużą zdolnością adaptacji i elastycznie podchodzić do otaczającej je rzeczywistości. Stąd też doświadczenia e-learningowe pozwoliły szybko dostosować się do zaistniałych obostrzeń i zachować ciągłość działań edukacyjnych. Dlatego e-learning i blended learning stały się językiem uwagi również naukowców¹¹. Tym bardziej, że w obecnej sytuacji zaistniała możliwość zastosowania e-learningu jako elementu zarządzania kryzysowego dla uczelni wyższych.

Zdarzenia nieprzewidziane – SARS-CoV-2 – zarządzanie sytuacją kryzysową

Kryzys w przypadku życia społeczno-gospodarczego może oznaczać wiele sytuacji. W 2001 roku atak terrorystyczny na World Trade Centre i Pentagon wywołał ogólnoswiatowy kryzys w branży lotniczej. Ze względu na konieczność wprowadzenia dodatkowych obostrzeń związanych z lotami i ich bezpieczeństwem firmy zajmujące się transportem lotniczym poniosły ogromne koszty¹². Były one również związane ze strachem przed kolejnymi atakami. W latach 2007–2009 świat zmagął się z kryzysem gospodarczym wywołanym amerykańską bańką na rynku hipotecznym oraz upadkiem banku Lehman Brothers¹³. Taka sytuacja uświadomiła wszystkim, jak działa globalizacja i jak bardzo gospodarki poszczególnych państw wpływają na międzynarodowe przepływy finansowe. Tym samym zarządzanie kryzysowe zyskało na popularności.

Działania w ramach zarządzania kryzysowego są rozpatrywane w dwóch kategoriach: unikania lub zwalczania sytuacji kryzysowych poprzez podejmowanie działań kompensacyjnych¹⁴. Jednakże reakcje obronne najczęściej są reakcjami opóźnionymi. Dlatego też rozwiązaniem może być zarządzanie antykryzysowe¹⁵.

2003, s. 55. D. R. Garrison, N. D. Vaughan, *Blended learning in higher education, Framework, principles and guidelines*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2008. K. F. Hew, W. S. Cheung, *Using blended learning, Evidence-based practices*, Springer, 2014. C. J. Bonk, C. R. Graham, *The handbook of blended learning, Global perspectives, local designs*, Pfeiffer A Wiley Imprint, 2006.

¹¹ S. K. S. Cheung i in. (red.), *Blended learning, Education in a Smart Learning Environment*, 13th International Conference, ICBL 2020, Bangkok, Thailand, August 24-27, 2020, Proceedings.

¹² J. Rodzinka, J. Hady, *Konsekwencje katastrof i aktów terroru dla gospodarek i przedsiębiorstw z branży lotniczej*, E-finanse, Nr 2, 2009.

¹³ K. Dąbek, *Przyczyny i skutki kryzysu finansowego lat 2008-2009*, "Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmożonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów", Nr 9, 2010, s. 259-268.

¹⁴ A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010, s. 203. W. R. Crandall, J. A. Parnell, J. E. Spillan, *Crisis management in the new strategy landscape*, SAGE, 2010.

¹⁵ P. Cabała, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 88-89.

Planowanie antykryzysowe dzieli się na dwie fazy. Pierwsza z nich to przygotowania do kryzysu, kiedy to należy zaplanować działania, ustanowić odpowiednie systemy reagowania, dokonać symulacji działań i przeszkolić personel, aby miał świadomość istnienia procedur i protokołów w czasie kryzysu. Druga faza to już zapobieganie kryzysom. W tym celu należy wykorzystywać systemy ostrzegania wykorzystujące analizę danych. Następnie należy kontrolować wszystkie systemy i działalność organizacji, po czym można zarządzać ryzykiem i reagować awaryjnie, przeciwdziałając niepożądanym wydarzeniom.

Jednakże co zrobić w sytuacji, gdy pojawia się zdarzenie niemożliwe do przewidzenia? Gdy wszystkie analizy danych i systemy ostrzegania nie wskazują na nadciągające ryzyko? W literaturze można znaleźć określenie na takie sytuacje nieprzewidziane – są to „czarne łabędzie” (*ang. black swan*). W odniesieniu do zagadnień rynkowych „czarny łabędź” to nagłe przesunięcia w zmienności wpływające na giełdy, branże, a nawet całe gospodarki¹⁶. Wielu analityków uważa, że pojawienie się pandemii wirusa SARS-CoV-2 może być traktowane jako właśnie czarny łabędź, który spowodował niewyobrażalne zmiany w gospodarce światowej. Tacy giganci jak Chiny, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania oraz Niemcy zmagali się ze skutkami konieczności zamknięcia części działalności gospodarczych. Nadal, po prawie roku wprowadzenia obostrzeń sanitarnych i epidemiologicznych, w tym dystansu społecznego, istnieje konieczność ich utrzymania. Lecz czy rzeczywiście SARS-CoV-2 był „czarnym łabędziem”? Czy rzeczywiście była to sytuacja niemożliwa do przewidzenia? Kryzysy ekonomiczne wywołane różnymi sytuacjami – politycznymi, epidemicznymi, katastrofami naturalnymi są częścią gospodarki światowej.

Jedną z osób, która twierdzi, że kryzys 2020 i tak miał nadejść, jest prof. Nouriel Roubini. Przewidział on załamanie finansowe w 2008. Jego prognozy opublikowane wraz z włoskim ekonomistą Brunellą Rosa na łamach Project Syndicate wskazały na nadejście recesji ekonomicznej w 2020 roku¹⁷. Ekonomiści nie przewidzieli, że wystąpi pandemia koronawirusa, jednakże przewidywali, że i tak pojawi się kryzys finansowy, który sprawi, że gospodarka światowa znowu będzie musiała spowolnić. Podobne predykcje, ale już związane bezpośrednio z pandemią, szerzył Bill Gates powołując się na badania symulacyjne Instytutu Modelowania Chorób oraz badania Vaclava Smila¹⁸. Znamienne były wskazania zarówno Gatesa, jak Smila, że rządy państw najbogatszych nie są przygotowane na nadejście takich wirusowych pandemii o szybkim modelu rozprzestrzeniania się. Stąd też możliwa

¹⁶ K. A. Posner, *Stalking the Black Swan: Research and Decision Making in a World of Extreme Volatility*, Columbia University Press, 2010, s. 11-12.

¹⁷ <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/prof-nouriel-roubini-ostrzega-przed-kryzysem/7eevrbq> (20.12.2020).

¹⁸ <https://www.businessinsider.com/people-who-seemingly-predicted-the-coronavirus-pandemic-2020-3?IR=T#bill-gates-has-been-warning-of-a-pandemic-for-years-1> (20.12.2020).

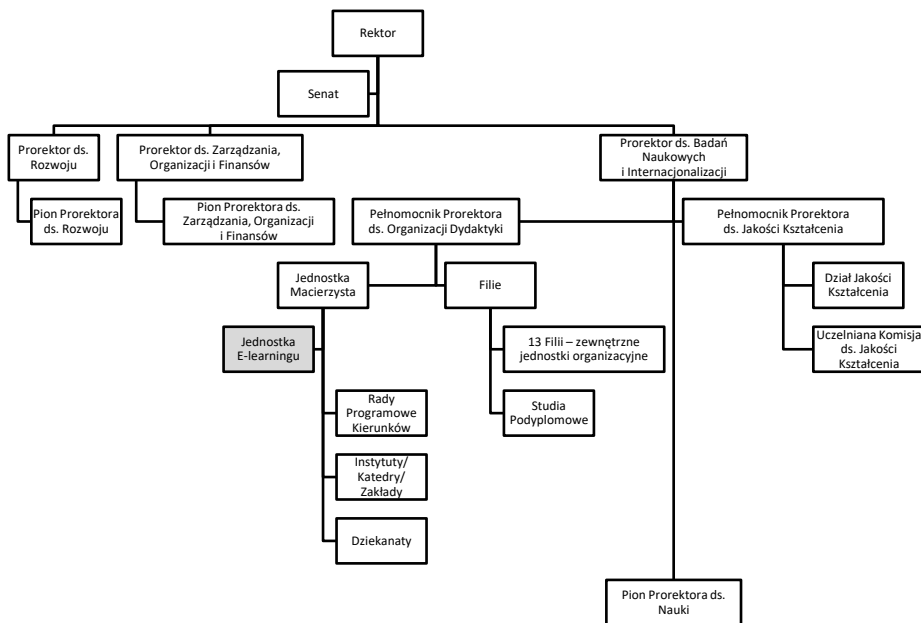
jest konstatacja, że nie używane są w pełni mechanizmy zarządzania antykryzysowego. Postawiono ewidentnie na zarządzanie kryzysowe, czyli w momencie wystąpienia zagrożenia zaczęto wprowadzać kolejne działania zapobiegające rozprzestrzenianiu się wirusa – zamiast stosować prewencję.

Case study – przejście na nauczanie zdalne w organizacji sieciowej

Od momentu „0”, czyli pojawienia się rozporządzenia MNiSW Jarosława Gowina do ustawy z dnia 2 marca 2020 r. w sprawie zapobiegania rozprzestrzenianiu się SARS-CoV-2 (zapalenia płuc spowodowanego koronawirusem SARS-CoV-2), uczelnie w Polsce całkowicie zmieniły swój tryb działania. Drogą rozporządzeń została wprowadzona na wszystkich kierunkach oraz trybach we wszystkich jednostkach organizacyjnych obligatoryjna zasada korzystania z systemów i narzędzi elektronicznych w procesach komunikacyjno-dydaktycznych. Po chwilowym szoku dezorientującym środowisko akademickie można było odczuć ruchy stabilizujące i logistycznie nakierowane na porządkowanie działalności uczelni. Przykładem wprowadzenia w tym trudnym czasie zarządzania kryzysowego w zakresie organizacyjno-funkcyjnym w szkolnictwie wyższym w Polsce może być jedna z uczelni niepublicznych, nazwijmy ją X¹⁹, która może być potraktowana jako reprezentacja działań podejmowanych przez zarządzających uczelniami.

¹⁹ Ze względu na omawianą tematykę artykułu nie jest istotna nazwa Uczelni, lecz procedura zarządzania kryzysowego, którą ta jednostka wdrożyła, by zachować ciągłość procesu edukacyjnego.

Rysunek 1. Organizacja funkcyjna Uczelni X przed pandemią SARS-CoV-2



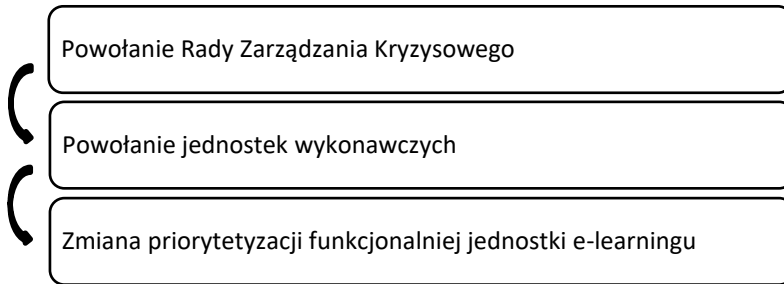
Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji Uczelni X.

Uczelnia X funkcjonuje na rynku edukacyjnym już od ponad 25 lat. W tym czasie z niewielkiej szkoły wyższej rozrosła się do dużej i liczącej się na polskim rynku edukacyjnym sieciowej Akademii uczącej słuchaczy na studiach I, II oraz III stopnia, jak również studiach podyplomowych oraz MBA. Ponad 16 tys. studentów kształci się w 11 miastach na 23 kierunkach uczestnicząc w zajęciach prowadzonych przez ponad 400 nauczycieli akademickich. Zajęcia dydaktyczne przed pandemią prowadzone były głównie w analogowej rzeczywistości w budynkach spełniających wymagania do prowadzenia dydaktyki.

W strukturze organizacyjnej Uczelni (Rysunek 1.) od 2008 roku działa również międzyorganizacyjna jednostka e-learningu, której zadania oscylują wokół przygotowania zaplecza technicznego oraz szkoleń pracowników w zakresie zastosowania nowoczesnych metod i technik nauczania na bazie oprogramowania Moodle.

Jednostka ta stanowi wsparcie pomocnicze, będąc umiejscowioną w pionie pełnomocnika Rektora ds. Organizacji Dydaktyki w ramach lokacji jednostki macierzystej – centralnej. Każdy opiekun kierunku mógł przed pandemią zgłosić przedmioty i nauczycieli, którzy wyrażali chęć poprowadzenia zajęć ze wsparciem e-learningu. Jednakże tych przedmiotów i nauczycieli było niewiele. Wszystko zmieniło się w momencie nastania pandemii SARS-CoV-2.

Rysunek 2. Dzień „0” – reorganizacja Uczelni X ze względu na pandemię SARS-CoV-2

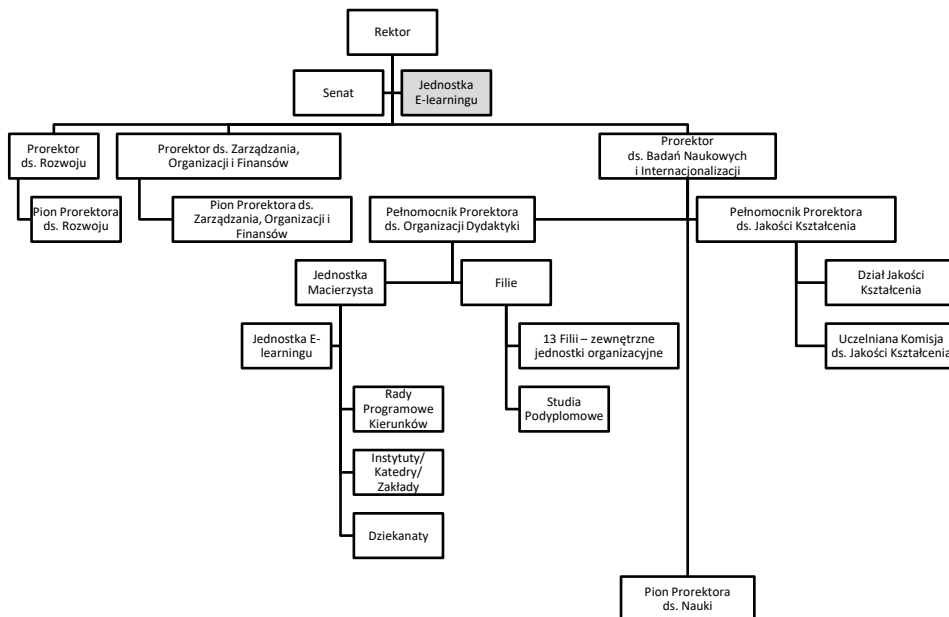


Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji Uczelni X.

Dzień „0” 10 marca 2020. Nastąpił lockdown gospodarki i wstrząs dotychczas ustabilizowanego życia uczelni. Szybkość i trafność decyzji zarządzających uczelniami miały zadecydować o zachowaniu ciągu świadczenia usługi edukacyjnej. W Uczelni X powołano Radę Zarządzania Kryzysowego (Rysunek 2.), w skład której weszli: rektor, prorektorzy, pełnomocnicy ds. organizacji dydaktyki oraz jakości kształcenia, główny informatyk, dyrektor ds. promocji oraz kierownik jednostki e-learningu.

Liczne spotkania trwające w pierwszym tygodniu doprowadziły do ustalenia struktury funkcjonowania Uczelni na czas zarządzania w sytuacji kryzysowej oraz przyjęcia listy zadań i ich priorytetyzacji. Centralną jednostką organizacyjno-koordynacyjną (Rysunek 3.) działania w czasie kryzysu, ściśle podlegającą Rektorowi, stała się jednostka e-learningu. Zadania zostały podzielone na techniczne, za które odpowiedzialny był główny informatyk, organizacyjno-dydaktyczne, za które odpowiedzialny był pełnomocnik Rektora ds. Organizacji Dydaktyki, komunikacyjne przypisane do Dyrektora ds. Promocji oraz koordynacyjne, za które odpowiadał Kierownik Jednostki E-learningowej. Rada Zarządzania pod kierownictwem Rektora przyjęła zrównoleżenie procesu technicznej pracy zaplecza z naciskiem na 14-dniowy termin realizacji przeniesienia całości procesu edukacyjnego ze świata realnego do cyfrowego z procesem komunikacyjnym, którego celem było bieżące informowanie pracowników i studentów o postępie prac nad przestawieniem Uczelni na zdalne nauczanie.

Rysunek 3. Reorganizacja funkcyjna Uczelni X wraz z nastaniem pandemii SARS-CoV-2



Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji Uczelni X.

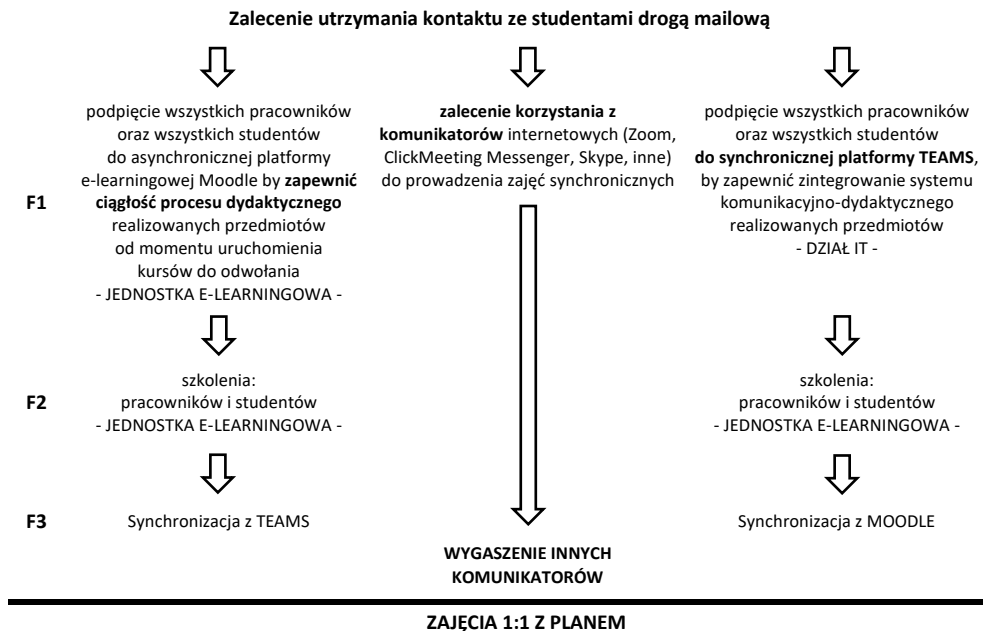
Projekt zwinnego zarządzania w dobie kryzysu został przyjęty do realizacji na okres 2 tygodni, czyli od 15 marca 2020 do 28 marca 2020. Przyjęto sekwencyjną procedurę realizacji zadań przejścia na nauczanie zdalne w Uczelni (Rysunek 4.). Do zadań działu IT należało założenie kont użytkownikom w platformach oraz wsparcie techniczne w razie problemów. Pełnomocnik ds. Organizacji Dydaktyki nadzorował obszar zgodności implementacji planów zajęć przedmiotowych w środowisko cyfrowe, komunikację dyrektywną wobec pracowników dotyczącą prowadzenia zajęć, procedur obron i weryfikacji praktyk studenckich. Dział Promocji przejął obsługę informacyjną studentów i nauczycieli akademickich. Do bezpośrednich zadań jednostki e-learningu należało:

- kwalifikowanie kursów, które miały być synchronizowane z planem zajęć,
- przeszkolenie wszystkich pracowników oraz studentów z funkcjonalności platformy Moodle oraz komunikatora Microsoft Teams,
- oraz stworzenie pomocniczych materiałów instruktażowych,
- jak również synchronizacja zadań z pozostałymi jednostkami wykonawczymi i raportowanie postępów prac Rektorowi Uczelni.

W czasie reorganizacji pracy Uczelni przeszkolono ponad 400 nauczycieli akademickich (początkowo z Platformy Moodle przeszkolonych było zaledwie 30 nauczycieli) z platform Moodle i Teams (tu nikt nie był wcześniej przeszkolony) oraz 16000 studentów (dotychczas szkolenia przeszło zaledwie 500 studentów).

W zawartościach kursów na asynchronicznej Platformie Moodle dodano materiały dydaktyczne, wskazano wirtualne podręczniki korzystając z wirtualnych bibliotek, zasoby dostępnych ebooków z www.ibuk.pl oraz materiały przygotowane przez dydaktyków. Platforma komunikacyjna Microsoft Teams pozwoliła na przeniesienie 1:1 zajęć kontaktowych w świat wirtualny.

Rysunek 4. Procedura przejścia na nauczanie zdalne w Uczelni X



Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji Uczelni X.

W dwa tygodnie sytuacja została opanowana i proces dydaktyczny ustabilizowany. Dobra współpraca pomiędzy działami, sprawna komunikacja oraz ogromne zaangażowanie pracowników Uczelni pozwoliło na przejście ze świata realnego do wirtualnego. Edukacja analogowa została w pełni zastąpiona cyfrową.

Oczywiście sama akcja ratunkowa, tzn. przebrojenie organizacyjno-funkcjonalne w sytuacji kryzysowej z perspektywy czasu było udanym przedsięwzięciem. Oczywiście w tym czasie nie obyło się bez drobnych wpadek. Kwestie kompetencji cyfrowych pracowników, możliwości techniczne (jakość połączenia internetowego) oraz różnice w sytuacji materialnej (dostęp do narzędzi, wydzielanie pomieszczenia do pracy zdalnej w domach) zarówno pracowników, jak i studentów powodowały powstanie sytuacji trudnych i stresujących. Można to uznać za koszty przejścia. Cel zasadniczy został osiągnięty. Uczelnia X zachowała możliwość ciągłości działania. Wykładowcy mogli prowadzić zajęcia i studenci mogli

mieć kontakt ze swoimi nauczycielami. Uczelnia przetrwała I etap pandemii. Sytuacja kryzysowa została opanowana.

Wirtualizacja życia uczelni wyższych

Interwencja kryzysowa w przykładowej Uczelni X, jak i w innych w Polsce oraz na świecie²⁰ wymusiła konieczność przededefiniowania modeli działania. Tradycyjne kształcenie zostało wyparte przez kształcenie cyfrowe. Jednak trzeba być świadomym, że infrastruktura i podłączenie do sieci nie wystarczyło i nie wystarczy w przyszłości. Cyfrowy świat niesie ze sobą odmienne wymagania samego procesu edukacyjnego. Tu ważna jest już posiadana wiedza i umiejętności studenta, jak również motywacja, samodyscyplina i współdzielenie.

Istotne w procesie analizy i oceny przebrojenia formuły nauczania z analogowego na cyfrowy na skutek sytuacji kryzysowej wywołanej przez czarnego łabędzia COVID-19 jest również poznanie opinii uczestników procesu transformacji cyfrowej. Zwłaszcza w zakresie dalszego postępowania w odniesieniu do metodyk nauczania w przyszłości. W tym celu zaraz na początku pandemii przeprowadzono badania zarówno wśród studentów²¹, jak i nauczycieli akademickich²² wybranych uczelni działających w Polsce, wśród nich byli również studenci i pracownicy omawianej powyżej Uczelni X.

Wraz z nastaniem sytuacji kryzysowej badani studenci wybranych uczelni działających w Polsce w sposób zdecydowany (59,3%) wyrazili opinie, że wobec nastania pandemii wywołanej przez COVID-19 ich Uczelnia powinna wykorzystać wirtualną platformę edukacyjną do nauki i nie prowadzić zajęć w bezpośrednim kontakcie. W opinii studentów bardzo ważna w wykorzystaniu e-learningu była możliwość zachowania ciągłości kształcenia w momencie zagrożenia (56,4%), niezależność miejsca uczenia się od siedziby uczelni (53,4%), swoboda czasu w uczeniu się (42,7%) oraz interaktywny kontakt z wykładowcą (32,4%). Niestety, w najmniejszym stopniu zdaniem studentów wykorzystanie zdalnego nauczania oferowało możliwość interakcji z pozostałymi studentami (23,6%). Oprócz ważności e-learningu w procesie pandemicznym studenci obawiali się zagrożeń

²⁰ <https://hbr.org/2020/09/the-pandemic-pushed-universities-online-the-change-was-long-overdue> (20.12.2020 r.),

<https://www.harvard.edu/coronavirus/learn-remotely> (20.12.2020),

<https://www.distancelearningportal.com/articles/1308/10-great-european-distance-learning-universities.html> (20.12.2020).

²¹ Badanie przeprowadzono na przełomie marca i kwietnia 2020. Zastosowaną metodą badawczą była ankieta internetowa CAWI, liczebność badanej próby studentów wybranych uczelni działających w Polsce n= 904, metoda doboru Uczelni – nielosowa jednostek typowych, zaś studentów dobór metodą kuli śnieżnej do wyznaczonej liczebności próby. Przyjęto błąd na poziomie 5%.

²² Badanie przeprowadzono na przełomie maja i czerwca 2020. Zastosowaną metodą badawczą była ankieta internetowa CAWI, liczebność badanej próby n=626, metoda doboru Uczelni – nielosowa jednostek typowych, zaś studentów dobór metodą kuli śnieżnej do wyznaczonej liczebności próby. Przyjęty błąd był na poziomie 5%.

związanych z barierami utrudniającymi proces ich dalszego kształcenia. Najczęściej studenci uczestniczący w badaniu obawiali się o jakość prowadzonych zajęć (29,4%), brak zasobów informacyjnych (materiały, książki) umożliwiających skuteczny sposób prowadzenia zajęć dydaktycznych (17,7%), brak umiejętności posługiwania się platformami edukacyjnymi przez nauczycieli (16,5%) oraz słabą dostępność do Internetu (przepustowość łącza) (16,3%).

Z kolei nauczyciele akademicy uważają, że wykorzystanie zdalnych form nauczania zdecydowanie oferuje usprawnienia w zakresie przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi (40,1%), zapewnia swobodę dostępu do materiałów przez studenta (35,5%), pozwala poszerzyć zasoby wiedzy (materiał) (26,7%), pozwala na elastyczne dostosowanie materiałów względem poziomu wiedzy (26,7%) oraz pozwala na integratywny kontakt nauczyciela akademickiego ze studentem (23,7%). Oprócz atutów e-learningu w procesie pandemicznym nauczyciele akademicy dostrzegali również hamulce utrudniające realizację procesu kształcenia. Zdaniem badanych brak infrastruktury (komputer) oraz łącza umożliwiającego uczestnictwo w zajęciach e-learningowych (41,4%), brak bezpośredniego kontaktu z pozostałymi członkami grupy – problemy społeczne (36,8%), brak umiejętności posługiwania się platformami e-learningowymi (33,6%) oraz brak znajomości tej metody edukacyjnej (28,3%) mogą istotnie przyczynić się do niechęci w kwestii wykorzystania zdalnych form nauczania.

Zestawiając wyniki otrzymane z tych dwóch badań można zauważyć istniejące zbieżności w zakresie istotności i atutów e-learningu jako metody nauczania oraz barier i hamulców, jakie mogą się pojawić, utrudniając proces adaptacji stechnologizowanego systemu nauczania. Badane zbiorowości cenią sobie swobodę miejsca i czasu nauki, jaki oferuje cyfrowa rzeczywistość. Jednakże obie grupy dostrzegają brak możliwości wzajemnych bezpośrednich analogowych interakcji w ramach społeczności akademickiej. By e-learning został w pełni zaakceptowany, powinien być położony większy nacisk na szkolenia dydaktyczne, by została zapewniona jakość kształcenia oraz powinny być dostępne zasoby informacyjne, by studenci nie mieli problemu z dotarciem do źródeł wiedzy, aby mogli się uczyć. Istotnym jest również zadbanie o dostępność infrastrukturalną i techniczny dostęp do Internetu. Na część tych wskazań uczelnie mogą mieć wpływ i mogą je doskonalić. Na inne niestety nie – jak np. zapewnienie dostępności do Internetu. I tu pojawia się niezbędność państwa jako inwestora w przyszłość edukacji. Zapewnienie szerokopasmowego dostępu do Internetu oraz sieć 5G w przyszłości pozwoli realizować ambitne cele edukacji zdalnej przy zachowaniu relacyjności społecznej, czyli możliwości bezpośredniego kontaktu nauczycieli akademickich ze studentami i studentów między sobą.

Zdaniem autorek mogą istnieć dwa scenariusze rozwoju e-learningu w procesach dydaktycznych szkół wyższych, by zachować status „win-win”, to znaczy na ile scyfryzować nauczanie, a na ile pozostawić je analogowym, by każdy

mógł zachować ducha społeczności akademickiej i iść z nurtem technologicznych zmian. Ze względu na powyższe wskazania natury technologicznej, prawnej, merytorycznej zawartości przedmiotu studiów, społecznej i komunikacyjnej oba przewidują na stałe implementację e-learningu w strukturę realizacji studiów na zasadach hybrydowych. W przypadku pierwszego 100% zajęć wejdzie w kanon zajęć zdalnych – oczywiście na wybranych kierunkach studiów. W przypadku drugiego partycypacja zajęć cyfrowych do analogowych przyjmie pewne proporcje 50% do 50% lub 70% do 30%. Który z wariantów predykcji przyszłości okaże się tym realnym, to pokaże czas.

Podsumowanie – rekomendacje na przyszłość

Reasumując, mimo iż kryzys jest naturalną częścią życia (cały czas doświadczamy małych i dużych kryzysów), może być na tyle niebezpieczny, że może prowadzić do sytuacji trudnych i katastrofalnych, zarówno dla studentów i nauczycieli akademickich, jak i dla uczelni jako instytucji. Pojawienie się czarnego łabędzia SARS-CoV-2 uzmysławia nam, że niestandardowa sytuacja wymusza sięgnięcie po nowe formy kształcenia. To, co było dla entuzjastów formułą niemal hobbystyczną, w sytuacji pandemicznej staje się jedyną formułą ratunku.

Postcovidowy świat postawi przed szkolnictwem nowe wyzwania oraz wymagania. Nie można zmarnować potencjalnych możliwości. Skoro już niemal wszyscy zostali poddani hiperszybkiemu procesowi szkolenia w zakresie wykorzystania cyfrowych platform edukacyjnych oraz komunikatorów internetowych, to warto by było kontynuować w większym bądź mniejszym zakresie ich wykorzystanie. Wszak żyjemy w cyfrowym, złotym wieku, gdzie obcowanie z technologią wspiera kreowanie indywidualnych ścieżek rozwoju, oswaja z przyszłością i realiami pracy zawodowej oraz wspiera w tworzeniu kapitału społecznego społeczeństw. Przed stechnologizowaną edukacją nie da się uciec. Tego procesu nie można już zatrzymać. To, jaką on przybierze formę: włączającą – hybrydową (wsparcie kształcenia tradycyjnego, edukacja mieszana łącząca wykorzystanie edukacji cyfrowej i kształcenia tradycyjnego oraz edukacja cyfrowa wspierana kształceniem tradycyjnym) bądź czystą (wyłącznie cyfrową) zależy od stopnia adaptacji technologii ze względu na specyfikę przedmiotu nauczania (nauki humanistyczne, informatyczne oraz medyczne).

Zdaniem autorek formuła hybrydowa wydaje się być jednak bardziej atrakcyjną ze względu na fakt łączenia technologii z nauczaniem tradycyjnym, pozwalając tym samym korzystać z atrybutów cyfrowości, zachowując możliwość bezpośredniego kontaktu nauczycieli akademickich z ich podopiecznymi. „Czarny łabędź” SARS-CoV-2 mimo zniszczeń, jakie przyniósł w postaci śmierci wielu ludzi i destabilizacji, może wnieść również coś pozytywnego. Może stać się impulsem wirtualizacji procesów

zarządczo-dydaktycznych w uczelniach, niosąc nową jakość edukacyjno-organizacyjną. Będzie to na pewno zgodne z oczekiwaniami rynku pracy, który też się zmienia ze względu na zaistniałą sytuację. Przedsiębiorstwa także rozważają możliwość wprowadzania organizacji pracy w sposób hybrydowy. Tym samym też pojawiają się już propozycje zmian w prawie pracy, uwzględniające pracę zdalną jako jedną z możliwych opcji zatrudnienia.

Poza tym trzeba mieć na uwadze, że takie sytuacje mogą się powtarzać w przyszłości. Dlatego też przygotowanie się do odpowiedniego zarządzania antykrzysowego pozwoli na uniknięcie problemów organizacyjnych czy formalnych w kształceniu. Wszakże bezpieczeństwo rozumiane jako zachowanie ciągłości działań powinno być również uwzględniane w strategii rozwoju uczelni. Takie rozwiązania na pewno będą korzystne zarówno dla uczelni, studentów, jak i nauczycieli akademickich.

Bibliografia

- Bollinger D. U., *Use patterns of visual cues in computer-mediated communication*, The Quarterly, „Review of Distance Education”, 2, 2009, s. 95–108.
- Bonk C. J., Graham C. R., *The handbook of blended learning, Global perspectives, local designs*, Pfeiffer A Wiley Imprint 2006.
- Brundrett M., Burton N., Smith R., *Leadership in education*, Sage, London 2003, Thousand Oaks, CA.
- Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
- Crandall W. R., Parnell J. A., Spillan J. E., *Crisis management in the newsstrategylandscape*, SAGE, 2010.
- Dąbek K., *Przyczyny i skutki kryzysu finansowego lat 2008-2009*, Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów, Nr 9, 2010, s. 259-268.
- Deem R., Brehony K. J., *Management as ideology: The case of 'new managerialism' in higher education*, „Oxford Review of Education”, 31 (2), 2005, s. 217-235.
- Garrison D. R., Vaughan N. D., *Blended learning in higher education, Framework, principles and guidelines*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2008.
- Hemsley-Brown J., Oplatka I., *Market orientation in universities*, „International Journal of Educational Management”, Vol. 24, No. 3, 2010, s. 204-220.
- Hew K. F., Cheung W. S., *Using blended learning, Evidence-based practices*, Springer, 2014.
- Hoff K. S., *Leaders and managers: Essential skills required within higher education*, „Higher Education”, 38 (3), 1999, s. 311-331.
- Kazeroony H., *The Strategic Management Of Higher Education Institutions: Serving Students As Customers For Institutional Growth*, USA, New York 2018, Business Expert Press.
- McCaffery P., *The Higher Education Manager's Handbook*, London 2019, Routledge.
- Posner K. A., *Stalking the Black Swan: Research and Decision Making in a World of Extreme Volatility*, Columbia University Press, 2010.
- Rodzinka J., Hady J., *Konsekwencje katastrof i aktów terroru dla gospodarek i przedsiębiorstw z branży lotniczej*, E-finance, Nr 2, 2009.
- S.K.S. Cheung i in. (red.), *Blended learning, Education in a Smart Learning Environment*, 13th

- International Conference, ICBL 2020, Bangkok, Thailand, August 24-27, 2020, Proceedings.
- Stabryła A. (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010.
- Strawiński W., *Funkcja i cele nauki – zarys problematyki metodologicznej*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, 3 (189), 2011, s. 323-335.
- Sułkowski Ł., *Który model uniwersytetu? Głosy w dyskusji*, [w:] Czyżewski M., (red.), „Przegląd Socjologiczny”, Tom 63 (LXIII), Wydanie 2/2014, Wydawnictwo Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Stowarzyszenie, Łódź 2014.
- Sułkowski Ł., *Metamorfozy uczelni wyższych w dobie presji demograficznej*, [w:] Gołębiowska E. (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych”, Tom XV, Zeszyt 11, Część I, Łódź – Warszawa, 2014, s. 21-32.
- Swan K., Shih L. F., *On the nature and development of social presence in online course*, „Journal of Asynchronous Networks”, 9(3), 2005, s. 115–136.
- Thorne K., *Blended learning, How to integrate online & traditional learning*, Kogan Page, London & Sterling, VA 2003, s. 55.

Akty prawne

Rozporządzenie MNiSW z dnia 14 sierpnia 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie studiów.
Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Źródła internetowe

- <https://konstytucjadlanauki.gov.pl> (20.12.2020).
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-idealny-pracownik-jakich-cech-wypatruja-pracodawcy-u-kandydata-do-pracy> (20.12.2020).
- <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/prof-nouriel-roubini-ostrzega-przed-kryzysem/7eevrbq> (20.12.2020).
- <https://www.businessinsider.com/people-who-seemingly-predicted-the-coronavirus-pandemic-2020-3?IR=T#bill-gates-has-been-warning-of-a-pandemic-for-years-1> (20.12.2020).
- <https://hbr.org/2020/09/the-pandemic-pushed-universities-online-the-change-was-long-overdue> (20.12.2020).
- <https://www.harvard.edu/coronavirus/learn-remotely> (20.12.2020).
- <https://www.distancelearningportal.com/articles/1308/10-great-european-distance-learning-universities.html> (20.12.2020).

Black Swan SARS-CoV-2 as an Impulse for the Virtualization of Management and Didactic Processes in Polish Universities

Summary

The unforeseen event of SARS-CoV-2 appearance has become a huge challenge for the universities in Poland and all around the world, especially in the area of management. The first months of transition to distance learning allowed the universities to test their organizational and didactic potentials; what is more, it also indicated new directions of changes in education. The article aims to identify the possibilities of using e-learning in higher education in future. In the research, the case study and diagnostic survey methods were employed. The authors wanted to prove that the experiences gained in the pandemic period can be effectively used in future during the implementation of remote learning courses (e-learning). Based on the research conducted among

both university employees and students, an attempt was made to specify the guidelines for building a win-win scenario for the future use of e-learning.

Keywords: virtualization of management processes, unforeseen event, crisis management, university management, remote learning