

Prof. dr hab. Stanisław DAWIDZIUK

Dr Jan BOGUSKI

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Polska  
Warsaw Management University, Poland

## ZARZĄDZANIE SZKOŁĄ WYŻSZĄ W OKRESIE PANDEMII KORONAWIRUSA SARS-COV-2®

### Higher School Management in the period of the SARS-CoV-2 coronavirus pandemic®

**Słowa kluczowe:** pandemia, Covid 19, szkoła wyższa, edukacja, zarządzanie, koronawirus.

*Żyjemy w świecie, który jest niespokojny i niepewny. Targają nim różne kryzysy. Sytuacje kryzysowe stają się normą dla wielu organizacji i instytucji. Pojawiające się różnego rodzaju zagrożenia zaczynają oddziaływać na struktury i funkcjonowanie organizacji na całym świecie. Jednym z tych zagrożeń jest epidemia koronawirusa SARS-Cov 2, która dezorganizuje państwa, społeczeństwa i gospodarki na całym świecie. Wspomniana choroba wprowadziła chaos i niepewność. Przerwała spokojne życie wsi i miast. Epidemia zmieniła styl życia i pracy ludzi na świecie. Wśród organizacji i instytucji zagrożonych chaosem znalazły się szkoły wyższe. Od prawie dwóch lat muszą zmagać się z jej następstwami, dostosowując działalność do obowiązujących norm i zaleceń sanitarnych.*

**Key words:** pandemic, Covid 19, college, education, management, coronavirus.

*We live in a world that is restless and uncertain. Various crises plague him. Crisis situations are becoming the norm for many organizations and institutions. The emerging threats of various kinds begin to affect the structures and functioning of organizations around the world. One of these threats is the SARS-Cov 2 coronavirus epidemic, which is disrupting countries, societies and economies around the world. The aforementioned disease introduced chaos and uncertainty. It broke the peaceful life of villages and cities. The epidemic changed the way people live and work around the world. Universities are among the organizations and institutions threatened by chaos. For almost two years, they have had to deal with its consequences, adjusting their activities to the applicable sanitary norms and recommendations.*

## WPROWADZENIE

Celem artykułu jest analiza funkcjonowania szkoły wyższej w warunkach zagrożenia pandemią. Metodą badawczą są studia literaturowe oraz własne obserwacje związane ze współczesną sytuacją w kraju.

Jeszcze kilkanaście lat temu naukowcy nie wymieniali pandemii wśród zagrożeń, które mogły wywołać chaos na świecie. Wskazywali natomiast na takie czynniki kryzysogene jak postęp techniczny, dokonująca się rewolucja informatyczna, tworzone przełomowe technologie oraz innowacyjne rozwiązania, a także wchodzące gospodarki, hiperkonkurencję, środowisko a ponadto wzrost siły ze strony klienta[9]. Nikt nie przypuszczał, że w bliskiej przyszłości pojawi się wirus, który zmieni w koszmar życie milionów ludzi.

Od lat siedemdziesiątych XX wieku otoczenie wokół nas stało się coraz bardziej niestabilne. Świat wkroczył w okres nieciągłości. Przeszłość nie jest już prognozą na przyszłość[12]. Różne wyzwania zaczęły kumulować się. W wyniku nagromadzenia się problemów doszło w późniejszych latach do przejścia z normalności do turbulencji[ 9]. Tego typu sytuacja zaczęła zmieniać społeczeństwo, gospodarkę

i państwo. Dziś cały świat boryka się z problemem epidemii, która stanowi poważne zagrożenie dla zdrowia oraz działań ludzkich.

Trwa spór, czy wydarzenia związane z pandemią są nowe, czy stanowią nową odsłonę. Jeszcze przed jej nastaniem J. Hagel i J.Seely Brown twierdzili, że: „Żyjemy w trudnych czasach, ale stojące przed nami wyzwania nie są ani nowe, ani tymczasowe”[7]. Oznacza to, że historia kołem się toczy. Epidemie nawiedzają od dawna świat. Problem polega na tym, że zapomnieliśmy o nich. Nie przygotowaliśmy się na wyzwanie. Tego typu sytuacja rodzi konieczność poznawania pandemii oraz przygotowywania się do walki z nią [11]. Szerzej na jej temat oraz jaki wpływ wywiera na życie człowieka można przeczytać w książce pod redakcją T. Dzieciatkowskiego i J.K. Filipiaka [3].

Świat, który znaliśmy odszedł w niepamięć. W trudnej sytuacji znalazły się państwa, społeczeństwa i gospodarki. Połem walki z pandemią są od marca 2020 roku także szkoły wyższe w Polsce. Od tego momentu działają w warunkach permanentnego zagrożenia. Nie ucierpiały w takim stopniu jak inne podmioty sfery usług jednak wpływ pandemii jest na

tyłe silny, że zmuszone zostały zastosować zdalną lub hybrydową formę nauki oraz wprowadzić obostrzenia sanitarne.

Żyjemy w świecie, w którym występuje duża mobilność. Ludzie przemieszczają się z jednego kraju do drugiego, podejmują pracę lub naukę. Także i szkoły wyższe są miejscem, gdzie spotykają się studenci z różnych krajów świata. Tego typu sytuacja zmusza do szczególnej czujności. Następuje rozwój kontaktów międzynarodowych oraz umiędzynarodowienie kształcenia.

Angażując się w pracę i naukę, często zapominamy o różnych zagrożeniach. Lekceważymy je, gdy są niegroźne, ale zapominamy, że choroba nie zna litości. Pociąga za sobą niebezpieczeństwo zamknięcia szkół. Instytucje edukacyjne znalazły się wobec wyzwań, które często przerastają ich możliwości. W tego typu sytuacji wprowadzają one zarządzanie kryzysowe, aby walczyć z chaosem.

Epidemia zmieniła życie zawodowe i prywatne wielu ludzi. Ustanowienie sytuacji epidemicznej spowodowało w naszym kraju wiele ograniczeń w przestrzeni publicznej. Szczególnie było to widoczne przez kilka miesięcy w 2020 roku. Wówczas instytucje szkolne zostały zamknięte. Wprowadzony lockdown dotknął wiele organizacji w różnych branżach wywołując poważne straty finansowe.

Kryzys dotknął szkolnictwo wyższe. W miejsce stacjonarnych zajęć wprowadzono naukę zdalną. Wspomniane wydarzenie było szokiem dla studentów i wykładowców oraz władz uczelni. Nagle szkoły wyższe znalazły się w niezwykle trudnym położeniu. Zaczęły funkcjonować w reżimie sanitarnym. Niezbędne stało się wdrożenie wielu istotnych rozwiązań celem przeciwdziałania wzrostowi zachorowań wśród kadry dydaktycznej i studentów.

## REŻIM SANITARNY W SZKOŁACH

Szkoły zaczęły zabezpieczać się w niezbędne środki oraz sprzęt dla zapewnienia bezpieczeństwa nauczycielom oraz studentom. Rozdawane są maseczki ochronne i rękawiczki. W salach i na korytarzach rozstawiono dozowniki z płynem do dezynfekcji rąk. Zwrócono uwagę na zachowanie dystansu społecznego w salach i na korytarzach. Nastąpił okres reżimu sanitarnego.

Wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy, jak duże niebezpieczeństwo czyha wokół nich. Przyjęte przez władze państwowe oraz uczelnie regulacje prawne mają wpływ na funkcjonowanie instytucji edukacyjnej w reżimie sanitarnym. Obok ważnych zagadnień jak zapewnienie jakości kształcenia, rozbudzania kreatywności u studentów i innowacyjności, a także zaangażowania wśród pracowników, pojawiła się konieczność zachowania szczególnej ostrożności i czujności w związku z Covid 19. Każda osoba zatrudniona w szkole musi przejawiać podwyższoną świadomość istnienia zagrożenia własnego życia oraz innych osób.

Zapewnienie prawidłowego funkcjonowania szkole wyższej nie jest łatwym zadaniem. Wykonywanie prac musi przebiegać zgodnie z zaleceniami organów sanitarnych. W przypadku zajęć stacjonarnych i hybrydowych zwraca się uwagę na odpowiednie oznaczenia w salach, dozwoloną liczbę osób przypadającą na metr kwadratowy, przerwy i wietrzenie pomieszczeń, a także zachowanie dystansu w salach. Są to środki walki z zagrożeniem.

Zanim pojawiła się epidemia szkoły wyższe były oazą spokoju oraz miejscem nauki. Władze wychodziły z założenia, że ten stan rzeczy może trwać wiele lat. W związku z tym likwidowano stanowiska lekarza zakładowego oraz pielęgniarki. Nikt nie przypuszczał, że pojawi się „Efekt motyla”. Niepozorna epidemia w chińskim mieście Wuhan rozlała się na świat, zagrażając funkcjonowaniu ludzi i kierowanych przez nich instytucji i organizacji. To co było odległą przyszłością stało się rzeczywistością.

## CYFROWA SZKOŁA

Współczesna szkoła staje się coraz bardziej naszpikowana zaawansowanymi technologiami. W powszechnym użyciu są różne urządzenia cyfrowe. Wspomagają komunikację międzyludzką oraz nauczanie poszczególnych przedmiotów, egzekwowanie wiedzy podczas zaliczeń i egzaminów.

Pojawienie się pandemii przyspieszyło proces cyfryzacji kształcenia w szkołach wyższych. Już wcześniej wprowadzano zachęty dla tych, którzy prowadzili zajęcia w systemie e-learningu, jednak nie spotykało się to z dużym zainteresowaniem ze strony kadry dydaktycznej.

W warunkach cyfryzacji nauczania znaczenia nabrały kompetencje informatyczne. Lekceważone przez lata technologie informacyjne stały się ważnym elementem życia społecznego. Dzięki nim możliwe stało się przenoszenie informacji[1]. Sięgnęły po nie uczelnie wyższe stając się instytucjami cyfrowymi.

Dokonujące się w państwach przełomy technologiczne wyzwalały nowe wyzwania. Philip Kotler i John A. Caslione zwracają uwagę, iż pod wpływem technologii informatycznych i informacyjnych doszło do znaczącej redukcji kosztów funkcjonowania organizacji i wzrostu sfery wytwarzania. Z drugiej strony zwiększyła się skala ryzyka oraz pojawiła się niepewność, którą odczuwają klienci i wytwórcy[9].

Wskutek wdrażania technologii cyfrowych dochodzi do licznych przeobrażeń w obszarze funkcjonowania instytucji oraz w samych procesach biznesowych[1]. To samo dotyczy działań w sferze procesów edukacyjnych i sprawia, że niezbędne staje się permanentne podnoszenie wspomnianych kompetencji w zakresie obsługi różnych platform cyfrowych. Tego typu działania warunkują prawidłowe funkcjonowanie szkoły wyższej.

## ZDALNE NAUCZANIE

Kiedyś marzeniem wielu ludzi było, aby zakładać szkoły po wsiach i miastach. Szkoły były narzędziem walki z analfabetyzmem. Współczesny postęp w zakresie technologii cyfrowych sprawił, że stanęły one przed studentami otworem i są na wyciągnięcie ręki.

Przejście na nauczanie zdalne spowodowało, że uczelnia zbliżyła się do studenta. Siedząc wygodnie w fotelu, jest on wyposażony w odpowiedni sprzęt, oprogramowanie i przenosi się do wirtualnej sali wykładowej. To nowy wymiar kształcenia, który będzie się umacniał w przyszłości. Władze uczelni zdają sobie z tego sprawę i inwestują w technikę informatyczną i informacyjną.

Problem rozwijania zdalnego nauczania był poruszany w przeszłości przez środowisko uczelniane. Ján Bajtoš i Stanislav Dawidziuk stwierdzają, iż w przypadku kształcenia

na odległość prowadzący zajęcia nie spotyka się z uczniami, ani studentami. Uczenie odbywa się na odległość. Wykorzystywane są tu środki multimedialne, dzięki temu nauczyciel i uczniowie nie muszą ze sobą przebywać w konkretnym miejscu [13]. Jest to wygodne w przypadku, gdy student pracuje w odległym od szkoły mieście lub wsi i nie jest w stanie po pracy dojechać na czas na zajęcia. Dzięki nowym technologiom ma on zapewniony dostęp do wiedzy.

Charakteryzując nauczanie na odległość należy stwierdzić, iż obowiązują w nim następujące zasady: samokształcenia (uczący się sami wybierają czego pragną się uczyć oraz wybierają czas i miejsce), zasada indywidualizacji (zachodzi komunikacja pomiędzy nauczycielem a uczniem, pojawia się wsparcie psychologiczne oraz ma miejsce motywacja), zasada interaktywności (uczący się ma dostęp do niewielkich partii materiału i rozwiązuje zadania za co otrzymuje ocenę), zasada zastosowania multimediów (występują różnorodne środki przedstawiania treści kształcenia)[13].

W nauczaniu na odległość ma miejsce aktywizacja u studenta wszystkich zmysłów celem poznania przekazywanej wiedzy[13]. Tego typu sytuacja sprawia, że uchodzi ona za użyteczne narzędzie edukacji. Wielu ludzi nie potrafi gospodarować czasem. Posiada napięty grafik pracy. W przypadku nauki zdalnej może słuchać wykładów w pracy, o ile nie koliduje to z obowiązkami służbowymi.

Przejście studentów na tryb zdalny zmusza do myślenia. Każdy student musi wykazać się zdolnością obsługi sprzętu oraz umiejętnością pozyskiwania i gromadzenia wiedzy. Staje się uczestnikiem sieci, może zabierać głos w dyskusji i odpowiadać na pytania.

S. Dawidziuk zwraca uwagę, że prowadzone w nauczaniu metody powinny czynić studentów partnerami nauczyciela[2]. Zasada partnerstwa powinna obowiązywać w dobie nauczania zdalnego. To ważne, gdyż buduje atmosferę życzliwości i przyjaźni. Student pozbywa się stresu i jest w stanie zachować aktywność na zajęciach.

## EPIDEMIA JAKO KATALIZATOR ZMIAN

Epidemia narzuca nowe schematy działania oraz stawia nowe wyzwania przed uczelniami wyższymi, jej pracownikami i studentami. W tych warunkach życie i praca nabierają tempa. W tym przyspieszeniu łatwo o błąd. Wymaga to pełnej koncentracji na zadaniach, które są do wykonania przy jednoczesnym zachowaniu permanentnej ostrożności w związku z zagrożeniem epidemicznym.

Nowe zagrożenia utrudniają życie ludziom. Wiele dotychczasowych prac jest wykonywanych w sieci internetowej. J. Hagel i J. Seely Brown zwracają uwagę na nowe możliwości, jakie niosą z sobą technologie informatyczne. Dostrzegają redukcję kosztów w zakresie interakcji jakie zachodzą w organizacjach oraz między nimi [7]. To co wcześniej nie mogło się ziszczyć stało się potrzebą chwili. Chodzi o usieciowienie społeczeństwa. Nagle ludzie poczuli konieczność pracy zdalnej. W związku z tym wzrosło zapotrzebowanie na komputery, oprogramowanie, dostęp do internetu. Zarządzanie szkołą nabrało charakteru hybrydowego. Spotkania kadry z pracownikami z zachowaniem reżimu sanitarnego lub przez sieci internetowe są już powszechne.

Przez długi okres czasu wielu nauczycieli wstrzymywało się ze stosowaniem technologii informacyjnych i informatycznych w edukacji. Wynikało to z braku dostatecznej wiedzy jak obsługiwać urządzenia techniczne, a także jak prowadzić za ich pomocą nauczanie zdalne. Efekt sali wypełnionej studentami oraz kontakty „twarzą w twarz” dominował w myśleniu wykładowców. Nagle trzeba było wszystko zmienić i działać w nowej rzeczywistości.

Obowiązek zajęć zdalnych zaskoczył wielu nauczycieli. Dla wielu z nich, zwłaszcza starszych, stał się wielkim wyzwaniem. Szkoły stanęły wobec konieczności prowadzenia szkoleń dla pracowników dydaktycznych. Czas nie był sprzymierzeńcem tylko wrogiem. Okazało się, że w okresie zagrożenia niemal wszyscy posiadli umiejętność korzystania z urządzeń cyfrowych. To potwierdza tezę, że w okresach zagrożenia ludzie wyzwalają w sobie nadludzkie siły aby rozwiązać problemy. Pokonują to co wcześniej wydawało się niewykonalne.

Zastosowanie w edukacji urządzeń cyfrowych ma charakter powszechny. Wszyscy studenci i dydaktycy posiadają własne lub pożyczone komputery. Tego typu sytuacja znacząco wpłynęła na tworzenie się społeczeństwa informacyjnego. Przez wiele lat koncepcja ta była w powijakach, aż nagle zaczęła wzrastać liczba użytkowników sieci internetowej. Nowe pokolenie szybko przyswoiło zdobycze techniki współczesnej. Zajęcia online stały się normą w każdej szkole.

## KURCZĄCA SIĘ PRZESTRZEŃ SPOŁECZNA

Komunikacja uchodzi za istotne narzędzie zarządzania we wszystkich instytucjach i organizacjach. W przypadku szkół wyższych jest nieodzowna i obecna w różnych funkcjach zarządzania [6]. Dzięki niej można szybko rozwiązywać problemy organizacyjne.

Brak komunikacji utrudnia prawidłowe funkcjonowanie organizacjom[16]. Dzięki niej mogą wymieniać się informacjami. Epidemia wprowadziła zmiany w obszarze kultury. To co było kiedyś normą –jak zebrania w pracy, spotkania towarzyskie czy wielkie imprezy - zostało zmarginalizowane albo zabronione, ze względu na wprowadzenie dystansu społecznego. Ponadto ludzie wykształcili w sobie nowe nawyki zachowania. Nagle poczuli konieczność zapewnienia sobie ochrony przez chorobą. Zaczęli stosować środki dezynfekcji, zakładać maseczki na twarz oraz rękawiczki na dłonie.

Wprowadzenie dystansu społecznego doprowadziło do likwidacji pierwszego i drugiego pola interakcji w komunikacji. W normalnych warunkach ludzie komunikują się wchodząc ze sobą w pola interakcji. Można wyróżnić tu kilka tego typu stref. Pierwszą jest strefa intymna (do 45 cm) następnie osobista (między 45 cm a 1,2 metra), społeczna (między 1,2 metra a 3,5 metra) oraz publiczna (więcej niż 3,5 metra)[8].

Komunikację twarzą w twarz zastąpiła rozmowa osób przed ekranem komputera lub urządzeniem mobilnym. Życie środowiska studenckiego przeniosło się w dużej mierze do przestrzeni wirtualnej. Wiele spraw załatwia się przez internet. Jeśli dochodzi do bezpośredniej komunikacji odbywa się to przy zachowaniu reżimu sanitarnego. Odnotowuje się także liczne przypadki łamania obostrzeń w postaci nie przestrzegania nakazów noszenia maseczki czy skracania dystansu społecznego.

W okresie pandemii ludzie zaczynają powszechnie stosować ramy podczas interakcji społecznej. Wspomniane pojęcie to metafora użyta przez Erwina Goffmana. Przypomina ramę, w której znajduje się pewien obraz. Wszystko poza nią jest wyrzucane na zewnątrz[5]. Podobnie jest obecnie. Ludzie odzrucają inne osoby, gdyż boją się zagrożenia z ich strony. Stronią od nich. Widząc tylko zagrożenia, nie dostrzegają szans. Nie wiedzą, że w kryzysach rodzą się także nowe możliwości działania. Powstają różne pomysły na życie. Wiele organizacji pojawiło się na rynku podczas kryzysów. Ich twórcy wykorzystali szanse jakie pojawiły się na rynku.

Epidemia koronawirusa jest katalizatorem dynamicznego rozwoju technologii. Szczególnie widoczne jest to w obszarze informatycznym a także informacyjnym.

## ZARZĄDZANIE W CHAOSIE

Niepewność i niestabilność w obrębie środowiska, w którym funkcjonuje szkoła sprawia, że niezbędna staje się nowa strategia, która uwzględniać będzie przyspieszenie jakim poddawane są organizacje. Na problem organizacji w ruchu zwracała w przeszłości uwagę Ewa Masłyk-Musiał. Wskazywała, że wiele z nich posiada zdolność adaptacji do owego przyspieszenia. Jako dowód wskazywała organizacje branży nowych technologii. Ich strategia osadzała się na zmiennym otoczeniu. W związku z tym nieustannie zmieniały się dając odpowiedź na wspomniane otoczenie, które wymuszało na nich te działania [10]. To samo dotyczy obecnie szkół wyższych. Opracowywane co kilka lat strategie rozwoju muszą być częściej modyfikowane a działania szkół dostosowywane do aktualnych szans i ograniczeń.

Jako podmiot rynku edukacyjnego szkoła wyższa powinna opracować model funkcjonowania w czasach chaosu. Niezbędne staje się utworzenie systemu wczesnego ostrzegania. Podstawą dla tego typu systemu są scenariusze rozwoju sytuacji. Dzięki temu można identyfikować źródła niepewności, a także właściwie przeciwstawiać się sytuacjom chaosu. Wszystko to za pomocą tworzenia scenariuszy. Na ich bazie można odpowiednio dobierać strategię działania[9].

Pogłębiające się kryzysy w różnych sektorach mogą ograniczać liczbę studentów. Wskutek kurczenia się rynku krajowego należy zabiegać o studentów zagranicznych. Wymaga to modyfikacji strategii i wdrażania nowych form promocji i reklamy aby ich zachęcić do studiowania w uczelni. Tego typu strategia musi oferować im odpowiednie warunki oraz jakość kształcenia. Chodzi o kształcenie na poziomie międzynarodowym oraz o dostęp do nowoczesnych zasobów bibliotecznych i informacyjnych.

Obecność epidemii wymusza wdrażanie na wszystkich szczeblach funkcjonowania uczelni zasad zarządzania kryzysowego. W tego typu sytuacji - a jest ona nadzwyczajna - należy podejmować przemyślane działania we wszystkich obszarach funkcjonowania uczelni.

W warunkach sytuacji kryzysowych szczególnego znaczenia nabiera kwestia inteligentnego działania. Od wielu lat mówi się o inteligentnej organizacji, ale jak stwierdza Kazimierz Śliwa: „Każda organizacja jest tworem uczącym się, ale nie każda jest inteligentna. Inteligentna organizacja będzie robiła użytek z wiedzy uczestników”[15]. Ważne jest, aby zachęcać wszystkich ludzi do kreowania wiedzy i dzielenia się

a także stosowania jej po głębokim namyśle. Musimy rozważyć które jej zasoby są w danej chwili przydatne organizacji.

W zarządzaniu kryzysowym priorytetem staje się system motywacji. Różne zagrożenia osłabiają ludzkie działania. Ludzi ogarnia bierność i apatia. Nie mają takiej energii jak dawniej i aby utrzymać w nich zapał, należy częściej motywować. To pozwoli zapobiegać utracie inicjatywy u pracowników.

W warunkach obecnych sprawą istotną jest stabilizowanie szkół wyższych poprzez bieżącą kontrolę wydatków, przemyślane inwestycje oraz ukierunkowanie na klientów z bliższego i dalszego otoczenia.

W warunkach zarządzania kryzysowego nowego znaczenia nabiera myślenie niesablonowe. Pozwala znajdować rozwiązania w trudnych sytuacjach. Przejawia się to podnoszeniem świadomości wśród studentów i pracowników o konieczności podejmowania rozważnych działań, zgłaszania pomysłów i angażowania się w funkcjonowanie szkoły. Problemy pojawiają się z różnych stron i trzeba umieć je identyfikować. Potrzebne są pomysły i rady z różnych środowisk uczelni.

Proces kształcenia jest działaniem złożonym. Należy wziąć pod uwagę, że ludzie pragną edukacji, ale trzeba pamiętać, że żądają czegoś w zamian. Chcą otrzymać coś więcej, niż fakty, informacje, rozrywki oraz kwalifikacje. Nawet jeśli nie są w stanie tego wyartykułować, to prawdopodobnie chcą poznawać koncepcje i idee celem lepszego zrozumienia życia oraz świata, w którym przyszło im żyć[14]. Szkoła wyższa powinna im to zapewniać aby mogli odczuwać komfort psychiczny. Człowiek, który rozumie sens życia wie jak ułożyć sobie pracę, aby odnieść sukces.

Koronawirus sieje spustoszenie w ludzkiej psychice. U wielu młodych ludzi rodzi się zwątpienie, bierność, brak inicjatywy, załamanie nerwowe. Problemy nakładają się na siebie. Rolą szkoły i jej nauczycieli jest budowanie u studentów odwagi, perspektywy lepszego jutra, zachęcania do działania i uczenia się pod presją zagrożenia chorobą. Bez względu na to jak długo będzie trwać pandemia, nie zwalnia ona od zdobywania wiedzy, umiejętności i podnoszenia kompetencji.

W warunkach postępującego zagrożenia epidemicznego należy wygaszać wszelkie konflikty. Konflikt rodzi niezgodę wśród ludzi i grup społecznych. Pojawia się wrogość, narasta antagonizm między stronami[6]. Tego typu sytuacje nie służą dobrze zarządzaniu w czasie kryzysu. Wspomniane konflikty kreują stres i niezadowolenie[4].

## WNIOSKI

Pojawienie się pandemii sprawiło, że przed szkołami wyższymi stanęły nowe wyzwania. Zaczęły funkcjonować w złożonej sytuacji i reżimie sanitarnym. Ważnym zadaniem stało się zapewnienie bezpieczeństwa studentom oraz pracownikom administracyjnym, naukowym i dydaktycznym. W tym celu wprowadzono nakaz noszenia maseczek ochronnych, zachowania dystansu społecznego, podziału studentów na mniejsze grupy w salach wykładowych oraz dezynfekcji i wietrzenia pomieszczeń w trakcie zajęć i po zajęciach.

Zagrożenie epidemiczne sprawiło, że forma zajęć została uzależniona od liczby zachorowań. Wzrost wymusza nauczanie zdalne, spadek przywraca nauczanie stacjonarne. Szkoły

mogą decydować się także na kształcenie mieszane, w którym część zajęć odbywa się zdalnie a część stacjonarnie.

Wykładowcy prowadzą zajęcia na platformach cyfrowych Moodle oraz Microsoft Teams. Mają do dyspozycji różne narzędzia techniczne. Mogą sprawdzać listy obecności, zadawać pytania, udzielać instrukcji, prowadzić zaliczenia i egzaminy, zamieszczać materiały dydaktyczne.

Pandemia wymusza na szkołach wyższych wprowadzanie zarządzania kryzysowego. Z myślą o przyszłości opracowane są i modyfikowane do zmieniających się warunków strategie rozwoju uczelni. Władze zaczynają posługiwać się myśleniem strategicznym, które bazuje na scenariuszach.

Epidemia wpływa na zdrowie psychicznie i fizycznie studentów. Stwarza zagrożenia dla środowiska akademickiego. Kwarantanny izolują ludzi i wywołują stany depresyjne. U wielu jest strach przed zakażeniem wirusem. Nastąpił spadek aktywności zawodowej.

W każdym kryzysie pojawiają się zagrożenia oraz możliwości. W obu przypadkach niezbędne jest myślenie strategiczne. Analiza rynku dostarcza informacji o preferencjach i potrzebach studentów. Posiadając dostęp do nich można opracować odpowiednie oferty kształcenia.

Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji wymusza na szkołach wyższych inwestycje w infrastrukturę cyfrową. Ich zakup staje się potrzebą chwili. Do pracy zdalnej potrzebne są coraz bardziej nowoczesne technologie.

Na szkołach wyższych spoczywa obowiązek podtrzymywania kreatywności. Trwająca od kilku lat pandemia wpływa na zdrowie fizyczne i psychiczne. Wielu ludzi załamuje się, traci nadzieję na lepszą przyszłość. Wokół pojawiają się zagrożenia. W tych warunkach misją uczelni jest wyzwalanie wśród studentów zaangażowania we wspólne projekty badawcze.

W związku ze spadkiem liczby studentów wiele szkół poszukuje kandydatów na studia za granicą. W rywalizację włączyły się instytucje publiczne i niepubliczne. Wsparciem dla tych działań pozostają działy marketingu, które na bieżąco zbierają informacje o potrzebach rynku usług edukacyjnych.

## CONCLUSIONS

The outbreak of the pandemic created new challenges for universities. They began to function in a complex situation and sanitary regime. An important task has become to ensure the safety of students and administrative, research and tea-

ching staff. For this purpose, an order was introduced to wear protective masks, maintain social distance, divide students into smaller groups in lecture halls, and disinfect and ventilate rooms during and after classes.

The epidemic threat made the form of classes dependent on the number of cases. Growth forces e-learning, decline restores classroom learning. Schools may also opt for blended education, where some lessons are held remotely and some are stationary.

Lecturers conduct classes on the Moodle and Microsoft Teams digital platforms. Various technical tools are at their disposal. They can check attendance lists, ask questions, give instructions, conduct tests and examinations, and post teaching materials.

The pandemic forces universities to implement crisis management. With the future in mind, university development strategies are developed and modified to suit changing conditions. The authorities are starting to use strategic thinking. It is based on scenarios.

The epidemic affects the mental and physical health of students. It poses a threat to the academic community. Quarantines isolate people and cause depression. Many fear contamination from the virus. There has been a decline in professional activity.

There are threats and opportunities in every crisis. In both cases, strategic thinking is essential. Market analysis provides information about the preferences and needs of students. With access to them, appropriate training offers can be developed.

The dynamic development of artificial intelligence forces universities to invest in digital infrastructure. Their purchase becomes the need of the moment. More and more modern technologies are needed for remote work.

Universities have a responsibility to maintain creativity. The pandemic that has been going on for several years affects physical and mental health. Many people break down, lose hope for a better future. There are threats around. In these conditions, the mission of the university is to encourage students to engage in joint research projects.

Due to the decline in the number of students, many schools are looking for candidates to study abroad. Public and non-public institutions joined the competition. These activities are supported by marketing departments that collect information on the needs of the educational services market on an ongoing basis.

## REFERENCES

- [1] **BRZOZOWSKI M. 2010.** Organizacja wirtualna. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [2] **DAWIDZIUK S. 2009.** ABC dydaktyki: wykład, ćwiczenia, seminaria, dyskusja, konsultacje, gry dydaktyczne. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie.
- [3] **DZIECIĄTKOWSKI T. J. KRZYSZTOF. FILIPIAK RED. 2021.** Koronawirus SARS-CoV-2 zagrożenie dla współczesnego świata. Warszawa: PZWL.

## REFERENCES

- [1] **BRZOZOWSKI M. 2010.** Organizacja wirtualna. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [2] **DAWIDZIUK S. 2009.** ABC dydaktyki: wykład, ćwiczenia, seminaria, dyskusja, konsultacje, gry dydaktyczne. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie.
- [3] **DZIECIĄTKOWSKI T. J. KRZYSZTOF. FILIPIAK RED. 2021.** Koronawirus SARS-CoV-2 zagrożenie dla współczesnego świata. Warszawa: PZWL.

- [4] **EDELMAN R.J. 2002.** Konflikty w pracy. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- [5] **GOFFMAN E. 1974.** Frame Analysis: An Essat on the organization of Experience. Boston: Harper and Row.  
Cytujemy za: J.H. Turner. Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie. Poznań: Zysk i S-ka.
- [6] **GRIFFIN R.W. 2001.** Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN.
- [7] **HAGEL J., J.SEELY BROWN. 2006.** Organizacja jutra. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- [8] **HALL E.T. 2001.** Ukryty wymiar. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA.  
Cytujemy za: M. Tokarz, Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- [9] **KOTLER P., J.A.CASLIONE. 2009.** Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji. Warszawa: MT Biznes.
- [10] **MUSIAŁ –MASLYK E. 2003.** Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- [11] **PLUSA T. 2021.** Covid-19. Patogeneza i postępowanie. Warszawa: PZWL.
- [12] **ROBBINS S.P. 2004.** Zachowania w organizacji. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [13] **ROHLIKOVA L., J.VEJVODOVA. 2012.** Vyučovati Metody Na Vysokè Skole. Praha: Grada Publishing, Praha.  
Cytujemy za: J. Bajtoš, S. Dawidziuk. 2015. Teoria kształcenia. Warszawa: Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- [14] **SCHUMACHER E.F. 2013.** Małe jest piękne. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- [15] **ŚLIWA K.R. 2003.** O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi. Warszawa: Wyższa Szkoła Menedżerska.
- [16] **WEINSTEIN K.1996.** Komunikowanie się, [w:] Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą, red. D.M. Stewart. Warszawa: PWE.

- [4] **EDELMAN R.J. 2002.** Konflikty w pracy. Gdansk: Gdanskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- [5] **GOFFMAN E. 1974.** Frame Analysis: An Essat on the organization of Experience. Boston: Harper and Row.  
Cytujemy za: J.H. Turner. Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie. Poznan: Zysk i S-ka.
- [6] **GRIFFIN R.W. 2001.** Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN.
- [7] **HAGEL J., J.SEELY BROWN. 2006.** Organizacja jutra. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- [8] **HALL E.T. 2001.** Ukryty wymiar. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA.  
Cytujemy za: M. Tokarz, Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji. Gdanskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdansk 2006.
- [9] **KOTLER P., J.A.CASLIONE. 2009.** Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji. Warszawa: MT Biznes.
- [10] **MUSIAŁ -MASLYK E. 2003.** Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami. Krakow: Oficyna Ekonomiczna.
- [11] **PLUSA T. 2021.** Covid-19. Patogeneza i postępowanie. Warszawa: PZWL.
- [12] **ROBBINS S.P. 2004.** Zachowania w organizacji. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [13] **ROHLIKOVA L., J.VEJVODOVA. 2012.** Vyučovati Metody Na Vysok? Skole. Praha: Grada Publishing, Praha.  
Cytujemy za: J. Bajtos, S. Dawidziuk. 2015. Teoria kształcenia. Warszawa: Wyzsza Szkoła Menedzerska w Warszawie.
- [14] **SCHUMACHER E.F. 2013.** Male jest piekne. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- [15] **SLIWA K.R. 2003.** O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu zlozonych problemow zarządzania nimi. Warszawa: Wyzsza Szkoła Menedzerska.
- [16] **WEINSTEIN K.1996.** Komunikowanie sie, [w:] Praktyka kierowania. Jak kierowac soba, innymi i firma, red. D.M. Stewart. Warszawa: PWE.