

Mgr Katarzyna Prokopowicz

Akademia Leona Koźmińskiego

e-mail: katarzyna-prokopowicz@wp.pl

Cyfrowa transformacja uczelni wyższej w obliczu COVID-19 — studium przypadku Akademii Leona Koźmińskiego

University digital transformation in the face of COVID-19 — Kozminski University case study

Streszczenie

Ograniczenie możliwości spotykania się w obliczu pandemii COVID-19 spowodowało, że uczelnie wyższe zostały zmuszone do zawieszenia zajęć dydaktycznych w tradycyjnej formie, jednak zgodnie z zaleceniami powinny kontynuować działania dydaktyczne w formie online. W artykule podjęto próbę wyjaśnienia zjawiska transformacji cyfrowej uczelni wyższej obejmującej swoim zakresem zmianę systemu zarządzania, sposobu prowadzenia zajęć oraz nadania nowego kierunku organizacji przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb wszystkich interesariuszy. Zjawisko zostało wyjaśnione na przykładzie Akademii Leona Koźmińskiego (ALK), której działania mogą stanowić modelowy wzór wykorzystywany przez inne uczelnie w procesie cyfryzacji, a także otwierać przed ośrodkami akademickimi nowe, globalne możliwości.

Słowa kluczowe

cyfrowa transformacja, digitalizacja, e-learning, nauka zdalna

Abstract

The COVID-19 pandemic has limited the ability to meet. Colleges and universities have been forced to suspend all activities in the traditional form. However, they should continue their teaching activities online. The article attempts to explain the phenomenon of digital transformation of a university. This transformation involved changing the management system, the way classes are conducted and giving a new direction to the organization, while meeting the needs of all stakeholders. The phenomenon was explained on the example of Kozminski University (KU). KU activities can be a model used by other universities in the process of digitization, and also - open new, global opportunities for academic centers.

Keywords

digital transformation, digitalization, e-learning, remote education

JEL: A22, M15, M16, O14

Wstęp

W związku z rozprzestrzenianiem się na świecie choroby COVID-19 Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) 11 marca 2020 roku ogłosiła stan pandemii. Tego samego dnia w Polsce działalność uczelni wyższych została ograniczona, co wiązało się z koniecznością zawieszenia zajęć dydaktycznych. Uczelnie nie mogły kontynuować swojej działalności w formie tradycyjnej. Jedynym rozwiązaniem było kształcenie studentów za pomocą sieci Internet.

Warto mieć na uwadze, że w zakresie działalności i kompetencji uczelni wyższej oprócz dydaktyki znajdują się takie obszary, jak m.in. działalność naukowa (badania, publikacje), działalność społeczna

(biblioteka, koła naukowe), działalność studencka (wydarzenia studenckie). Aby w pełni przenieść swoją aktywność do świata cyfrowego, uczelnie musiały zmienić sposób współpracy i komunikacji ze studentami, nauczania, a także pracy naukowej i administracyjnej. Zapewnienie ciągłości działania uczelni wymagało kompleksowej transformacji cyfrowej.

Zjawisko transformacji cyfrowej szkolnictwa wyższego należałoby rozpatrywać pod kątem całego sektora. Jednak z uwagi na precyzyjność analiz bardziej zasadne jest rozpatrywanie cyfrowej transformacji z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa. W związku z tym autorka postanowiła przedstawić zjawisko cyfrowej transformacji uczelni wyższej na przykładzie Akademii Leona Koźmińskiego,

korzystając z metody studium przypadku, która służy do wyjaśnienia oraz zrozumienia zjawiska i odbywa się za pomocą wywiadów, analizy raportów i obserwacji (Oblój i Wąsowska, 2015).

Celem artykułu jest zobrazowanie zmiany w sposobie działalności uczelni w odbiorze wszystkich grup interesariuszy w związku z działaniami podjętymi po ograniczeniu działalności uczelni w formie stacjonarnej. Zaprezentowane studium przypadku wskazuje na przyjęcie aktywnej strategii działań transformacyjnych, wynikających z uwarunkowań stawianych przez COVID-19, a w konsekwencji również przez regulacje rządowe. Uczelnia wykorzystywała czas wirtualizacji swoich działań nie tylko do realizowania swojej misji dydaktycznej, ale do zainicjowania wielu aktywności istotnych dla wszystkich jej interesariuszy. Do przeprowadzania badania wykorzystano wewnętrzne dokumenty uczelni, w tym raporty i dane statystyczne, a także wywiady z interesariuszami, obserwację współuczestniczącą, artykuły prasowe oraz oficjalne komunikaty uczelni.

Transformacja cyfrowa uczelni wyższej

Istnieje wiele definicji transformacji cyfrowej, które skupiają się na aspektach poprawy wydajności i efektywności (Westerman, Calme'jane, Bonnet, Ferraris i McAfee, 2011), ograniczenia kosztów (Collin, Hiekkanen, Korhonen, Halen, Itälä i Helenius, 2015) czy zmianach dotyczących oferowania odbiorcom nowych doświadczeń, możliwości dotarcia do nowych grup odbiorców (tzw. cyfrowych konsumentów), kształtowania nowych modeli i struktur biznesowych (Berman, 2012). Kompleksowe podejście przedstawiają również inni badacze opisując cyfrową transformację jako synergii czterech perspektyw: technologii, wartości, struktury i finansów (Matt, Hess i Benlian, 2014).

Według słownikowej definicji cyfryzacja to „rozpowszechnianie i popularyzowanie techniki cyfrowej oraz wprowadzanie na szeroką skalę infrastruktury elektronicznej”. Jednakże cyfryzacja i cyfrowa transformacja nie są tożsamymi pojęciami. Cyfrową transformację należy rozumieć jako zmianę w ujęciu kompleksowym, tj. dotyczącym sposobów zarządzania, strategii i planu, wartości i kultury organizacyjnej, zespołu, cyberbezpieczeństwa i wykorzystania danych oraz ciągłego doskonalenia poprzez mierzenie efektów (PricewaterhouseCoopers, 2015). W tym procesie technologia jest tylko narzędziem służącym do realizacji zadań ku określonym celom.

Warto podkreślić, że aż 25% respondentów badania przeprowadzonego przez Polską Agencję Roz-

woju Przemysłu (PARP) w 2013 roku uznało edukację jako trzeci niedoinwestowany pod kątem technologii informatycznych sektor (za rolnictwem — 44% i ochroną zdrowia — 35%), a także drugi sektor, który najbardziej zyskałby na inwestycji w cyfryzację (28% respondentów) (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2013).

Zasadne jest również dokonanie analizy głównych interesariuszy uczelni wyższej — studentów, z których większość to osoby w wieku od 19 do 25 lat (Główny Urząd Statystyczny, 2019). Są to przedstawiciele pokoleń Y i Z, czyli osoby wychowane w cyfrowej erze, które od urodzenia miały dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych. Reprezentanci tych pokoleń na bieżąco śledzą trendy rynkowe (Bartosik-Purgat, 2016), a do tego stale dzielą się informacjami i wyrażają swoje opinie w sieci, przynależąc do wirtualnych wspólnot środowiskowych (Bolton, Parasuraman, Hoefnagels, Migchels, Kabadayi, Gruber, Komarova i Solnet, 2013).

Transformacja cyfrowa uczelni wyższej powinna być rozumiana jako zmiana organizacyjna, realizowana za pomocą technologii cyfrowych celem dostosowania jej do otoczenia oraz potrzeb wszystkich grup interesariuszy (Mazurek, 2019). Transformacja cyfrowa opisuje przejście od tradycyjnego tworzenia dóbr i usług do dostarczania wartości interesariuszom przy wykorzystaniu technologii cyfrowych. Celem transformacji cyfrowej jest ulepszenie (np. poprzez oferowanie komplementarnych usług), rozszerzenie (np. dodanie nowych funkcji) lub przededefiniowanie (ponowne zaprojektowanie) oferowanych produktów lub usług (Sandkuhl i Lehmann, 2017). W perspektywie uczelni wyższej zmiana oferowanych usług powinna dotyczyć takich aspektów jak nauczanie, prowadzenie badań, zarządzanie i dodatkowe procesy wspomagające (Seres, Pavlicevic i Tumbas, 2018).

Większość przeprowadzonych badań skupia się na analizie zjawiska cyfrowej transformacji w ujęciu ogólnym, jako wypracowanie modelu lub wskazanie kluczowych aspektów, które w pierwszej kolejności powinny zostać uwzględnione przez uczelnie wyższe. Opisana przez autorkę analiza trwającej od pewnego czasu transformacji cyfrowej może stanowić przykład dla innych uczelni jako źródło dobrych praktyk oraz umożliwić wyodrębnienie najistotniejszych uwarunkowań skutecznej transformacji uczelni wyższej.

Metodologia badania

Badanie przybrało formę studium przypadku. Wybór studium przypadku jako metody badawczej uwarunkowany był próbą wyjaśnienia zjawiska

ogólnego na konkretnym przykładzie. Zjawisko transformacji cyfrowej uczelni wyższej w Polsce nie jest jeszcze powszechnym tematem badań, a szeroko dostępne międzynarodowe publikacje mogą nie uwzględniać narodowych i kulturowych różnic, które to mogą odgrywać istotną rolę w tak kompleksowym procesie zmiany organizacyjnej. Opis cyfrowej transformacji uczelni wyższej na konkretnym przykładzie może stanowić podstawy do prowadzenia dalszych obserwacji działań podejmowanych przez inne uczelnie, a w efekcie — uogólnienia wniosków oraz przedstawienia rekomendacji dla pozostałych ośrodków akademickich, które dopiero rozpoczynają proces zmiany.

Celem badania było:

- zobrazowanie zmiany w sposobie funkcjonowania wybranej uczelni w związku z działaniami podjętymi po ograniczeniu działalności w formie tradycyjnej,
- próba identyfikacji najistotniejszych dla interesariuszy zmian na podstawie udanej transformacji cyfrowej uczelni wyższej,
- rozumowanie indukcyjne dotyczące rekomendacji dla innych uczelni wyższych poprzez zaprezentowanie praktycznego przykładu.

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem wywiadów z przedstawicielami władz uczelni oraz studentami, obserwacji współuczestniczącej oraz analizy danych wewnętrznych i oficjalnych komunikatów.

Obserwacja polegała na aktywnym uczestniczeniu w obowiązkowych zajęciach dydaktycznych, a także innych, fakultatywnych inicjatywach oferowanych przez ALK (wykładach, spotkaniach, grupach, zbiórkach). Autorka, jako studentka ALK, była na bieżąco informowana przez uczelnię o strategii i dalszych planach, harmonogramie zmian, a także osobach mogących udzielić dalszych informacji lub stanowiących wsparcie dla studentów. Obserwacje związane z działalnością ALK w okresie pandemii zostały podzielone na cztery obszary — dydaktyczny, naukowy, społeczny, studencki. Wszelkie inicjatywy uczelni oraz obserwacje własne dotyczące działalności uczelni w początkowym okresie pandemii zostały przez autorkę wyodrębnione, przyporządkowane do odpowiedniego obszaru i poddane ocenie przez wybranych studentów w formie wywiadów (8 studentów). Celem przeprowadzenia wywiadów ze studentami było uzyskanie ich opinii w zakresie przydatności danej inicjatywy oraz poddanie indywidualnej ocenie realizacji przedsięwzięcia. Natomiast przedstawiciele władz ALK zostali zapytani o najważniejsze zmiany w sposobie funkcjonowania uczelni, a także poproszeni o wskazanie szans i zagrożeń związanych z nauczaniem zdalnym, co pozwoliło na dodatkowe wnioskowanie o zależności pomiędzy aspektem społecznym (zmotywowana kadra,

aktywni studenci) i technologicznym (rozbudowana infrastruktura sieciowa, partnerstwo z dostawcami oprogramowania).

Autorka dokonała również analizy danych zawartych w wewnętrznych raportach i statystykach ALK. Zapoznanie się z danymi określającymi zakres zmian oraz wskazującymi liczbę uczestników wykładów i pozostałych nieobowiązkowych inicjatyw pozwoliło na weryfikację realnego zainteresowania uczestników, a także potwierdzenie współuczestnictwa studentów w procesie transformacji cyfrowej uczelni.

Należy podkreślić, że badanie prowadzone przy wykorzystaniu obserwacji współuczestniczącej oraz przeprowadzenie wywiadów jedynie z ośmioma studentami ogranicza możliwość ogólnego wnioskowania na podstawie uzyskanych wyników. Zbyt wąska grupa respondentów wywiadów pogłębionych również uniemożliwia ekstrapolację wyników na ogół procesów i zjawisk. Zastosowana metoda badawcza dotyczy tylko jednego, konkretnego przypadku, natomiast znacznie bardziej rzetelna byłaby analiza oparta na wielokrotnym studium przypadku.

Akademia Leona Koźmińskiego

Akademia Leona Koźmińskiego (ALK) jest warszawską uczelnią niepubliczną o profilu ekonomicznym, od wielu lat uznawaną przez magazyn *Financial Times* za wiodącą uczelnię ekonomiczną w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Elementami wyróżniającymi ALK są m.in. międzynarodowe akredytacje, pozycja w rankingach, nowoczesne programy studiów oraz bardzo wysoki stopień umiędzynarodowienia. Na co dzień wykształcenie w ALK zdobywa około 9000 studentów, z czego około 30% studentów studiów dziennych stanowią obcokrajowcy z 80 krajów.

Oprócz wysokiego poziomu kształcenia ALK zapewnia studentom nowoczesną infrastrukturę — zarówno fizyczną (w pełni wyposażone, zmodernizowane sale dydaktyczne i aule, boiska i hale sportowe, parking), jak i techniczną (m.in. sale komputerowe, dostęp do bezprzewodowego Internetu na terenie kampusu). Dodatkowo uczelnia od kilku lat dysponuje spójną infrastrukturą sieciową dostarczaną przez firmę Microsoft, z której korzystają wszyscy studenci oraz pracownicy ALK. W codziennej komunikacji uczelnia wykorzystuje technologie teleinformacyjne do komunikacji ze studentami (np. Internet, poczta elektroniczna, media społecznościowe), pozyskiwania nowych studentów (np. media społecznościowe) czy szerzenia świadomości biznesowej (np. media tradycyjne online, media społecznościowe).

Równie ważnym filarem działań ALK, obok dydaktyki, jest prowadzenie działalności naukowej oraz rozwijanie kompetencji społecznych studentów. Działalność naukowa ALK jako uczelni o profilu ekonomicznym jest ściśle związana ze sferą biznesową, co przekłada się na współpracę ośrodków badawczych z przedsiębiorcami, czego efektem są — obok wysoko punktowanych publikacji — praktyczne rekomendacje biznesowe poparte wynikami badań oraz wieloaspektowym spojrzeniem teoretycznym.

Spółeczność studencka chętnie bierze udział we wszystkich organizowanych wydarzeniach i akcjach, w szczególności naukowych i sportowych. Studenci mają możliwość zgłaszania swoich inicjatyw rozwoju czy sugestii związanych z doskonaleniem funkcjonowania uczelni, które później są wdrażane przy współpracy władz z samorządem. Dodatkowo ALK jako podmiot odpowiedzialny społecznie regularnie i skutecznie angażuje swoją społeczność w pomoc charytatywną — okazjonalną i doraźną.

Nie bez znaczenia jest fakt, że ALK jest uczelnią niepubliczną, gdzie studiowanie związane jest z opłatami. Oznacza to, że gdyby uczelnia zaprzestała realizowania swoich podstawowych obowiązków, studenci mieliby prawo wstrzymać się z wpłatami czesnego. Ograniczenie tego źródła finansowania mogłoby negatywnie wpłynąć na płynność finansową podmiotu, a także spowodować negatywne informacje w branży, w tym długoterminowe straty wizerunkowe.

Nauka zdalna

Po otrzymaniu informacji o konieczności zawieszenia zajęć stacjonarnych uczelnia zdecydowała się przenieść całą strefę swojej działalności online — w pierwszej kolejności były to zajęcia dydaktyczne.

Niezwłocznie po ogłoszeniu ograniczenia działalności uczelni wyższych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) pracownicy ALK rozpoczęli cykl wewnętrznych szkoleń z zakresu poprawnej obsługi programu MS Teams, czyli aplikacji pozwalającej na prowadzenie spotkania w czasie rzeczywistym, a także przesyłanie plików i pisemne rozmowy grupowe w formie czat. Dział informatyczny ALK przygotował również specjalną zakładkę na stronie internetowej uczelni, na której dostępne są wszystkie komunikaty związane z prowadzeniem zajęć w formie online. Oprócz szkoleń związanych z technicznym wykorzystaniem programów pracownicy otrzymali również informacje z zakresu netykiety czy pomysłów i dobrych praktyk prowadzenia zajęć online. Pracownicy wspierali się wzajemnie i wymieniali do-

świadczeniami na wewnętrznych grupach dyskusyjnych (wirtualnych społecznościach). Dodatkowo dla pracowników zostały przygotowane instrukcje i wytyczne związane z obsługą programu oraz obowiązkami prowadzących i studentów, w tym sposobami weryfikowania obecności i sprawdzania poziomu wiedzy. Kadra dydaktyczna ALK została także przygotowana do prowadzenia egzaminów końcowych w formie online.

Dla pracowników, którzy w sferze domowej nie mieli warunków do profesjonalnego prowadzenia zajęć, uczelnia zapewniła sale dydaktyczne z komputerami wyposażonymi w kamery, mikrofony i głośniki. Korzystanie z niektórych programów nie było możliwe poza pracowniami komputerowymi w kampusie ALK, dlatego dział IT udostępnił technologię Windows Virtual Desktop umożliwiającą korzystanie z tychże programów podczas prowadzenia zajęć online. Przedstawiciele władz uczelni podkreślali, że „udało się to w dużej mierze dzięki przyjętym wcześniej rozwiązaniom IT na poziomie uczelni (...), a z drugiej strony dzięki gotowości wykładowców, którzy w dużej mierze są świadomi możliwości technologicznych”. Inni respondenci wywiadów również wskazywali, że kluczowym aspektem dyfuzji innowacji w postaci prowadzenia zajęć online była gotowa infrastruktura softwarowo-hardware'owa, zaangażowany zespół pracowników IT wspomagający dydaktyków oraz wykładowcy skłonni do szybkiego przyswojenia nowych sposobów nauczania.

Na czas prowadzenia szkoleń dla wykładowców z zakresu wykorzystywania programów i technik kształcenia na odległość, Rektor wstrzymał na jeden dzień działalność dydaktyczną uczelni poprzez przeznaczenie godzin rektorskich, tak aby kadra dydaktyczna mogła efektywnie wykorzystać ten czas na naukę nowego sposobu kształcenia. Dzięki temu już po 48 godzinach zajęcia w formie online ruszyły zgodnie z dotychczasowym harmonogramem. W okresie od 16 do 29 marca 2020 roku średnio dziennie prowadzone były 132 zajęcia dydaktyczne w formie online (wykłady, konwersatoria, ćwiczenia, etc.), a w okresie od 16 marca do 7 kwietnia 2020 roku ponad 85% zajęć zostało zrealizowanych w formie zdalnej (tablica 1).

Uczelnia zadbała również o proces komunikacji ze studentami, którzy w obecnej sytuacji mogli czuć się niepewnie. Studenci byli na bieżąco informowani o stanie realizacji procesu przeniesienia zajęć online, dalszych planach uczelni, zaleceniach MNiSW, a także otrzymywali porady techniczne i instrukcje do uczestnictwa w zajęciach. Rektor skierował słowa wsparcia bezpośrednio do studentów, którym dziękował za wysoką frekwencję i aktywne uczestnictwo w zajęciach online oraz terminowe regulowanie czesnego mimo trudnej sytuacji na rynku.

Tablica 1. Liczba zajęć online przeprowadzonych w terminie od 16.03.2020 do 07.04.2020 oraz ich procentowy udział wśród zajęć zaplanowanych do realizacji z podziałem na programy studiów

Program studiów	Liczba zajęć online	% udział zajęć online
Ekonomia (j. ang.)	26	100,00
Zarządzanie w sektorze QSR	8	100,00
Prawo zatrudnienia	8	91,09
Języki obce	310	98,95
Finanse i rachunkowość (j. ang.)	283	99,10
Finanse i rachunkowość	593	97,23
Administracja	162	97,66
Zarządzanie (j. ang.)	510	97,76
Zarządzanie	877	96,87
Ekonomia	363	96,73
Studenci z wymiany	463	96,97
Prawo	583	89,46
International school	30	85,12

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych statystyk ALK.

Od końca marca ALK oferowała studentom i pracownikom wsparcie psychologiczne poprzez udzielanie telefonicznych lub internetowych (w aplikacji Microsoft Teams) porad. Osoby zainteresowane mogły porozmawiać z doradcą i/lub psychologiem o swoich problemach związanych z samotnością, spadkiem nastroju, lękiem dotyczącym przyszłości prywatnej i zawodowej, a także przeciążeniem psychicznym spowodowanym pracą zdalną.

Badania naukowe

Dla ALK priorytetem było przeniesienie działalności dydaktycznej do strefy online, jednak po realizacji tego zadania należało zadbać o pozostałe sfery działalności uczelni, tj. naukową, społeczną i studencką.

Kadra naukowa ALK rozpoczęła badania dotyczące zarządzania w czasach pandemii oraz prowadzenia biznesu w wirtualnym środowisku. Katedra Strategii zainicjowała długoterminowy, obejmujący 1000 absolwentów studiów MBA w ALK, program badawczy, którego celem jest regularne monitorowanie, jak polscy menedżerowie radzą sobie w czasach COVID-19, z jakimi zagrożeniami wiąże się prowadzenie biznesu w obecnej sytuacji oraz jakie działania zostały podjęte w odpowiedzi na zmiany gospodarcze. Inne katedry rozpoczęły badania dotyczące publikowania i udostępniania nieprawdziwych informacji związanych z COVID-19 (tzw. *fake*

news) oraz zachowania równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym uniwersyteckiej kadry naukowo-dydaktycznej podczas pracy zdalnej (tzw. *work-life balance*).

Temat zmian na rynku spowodowanych pandemią koronawirusa poruszył tak wiele aspektów z zakresu ekonomicznego i zarządczego, że już stał się popularnym zagadnieniem projektów indywidualnych i grupowych wśród studentów oraz tematem przyszłych prac dyplomowych.

Wsparcie dla społeczeństwa

Ekspertki ALK regularnie dzielili się swoją wiedzą w formie debat eksperckich dotyczących wyzwań i zagrożeń oraz przyszłości polskiej i światowej gospodarki w obliczu pandemii koronawirusa. Uczestnicy mieli możliwość zadawania pytań, które dotyczyły głównie przyszłości rynku pracy oraz rekomendowanych inwestycji. Debaty były organizowane w formie otwartej transmisji w czasie rzeczywistym na oficjalnym profilu Facebook uczelni. W pierwszej debacie pt. „Biznes contra wirus” wzięło udział 8100 osób, a 380 z nich obejrzało całą debatę.

Podczas pandemii eksperci ALK brali udział w programach telewizyjnych i radiowych oraz udzielali wywiadów prasowych dotyczących problemów ekonomicznych, szeroko pojętego biznesu, prawa, technologii i społeczności. W marcu i kwiet-

niu pracownicy ALK zabrali głos w 3,5 tysiącach artykułów i programów udzielając średnio 2 wywiadów dziennie. Ponadto zainicjowali projekt pod hasłem „Forbes. Biznes. Dylematy”, w ramach którego opisywali dylematy i wyzwania dla polskiej gospodarki z powodu pandemii.

Ponadto pracownicy uczelni 3–5 razy w tygodniu prowadzili darmowe wykłady dla uczniów szkół średnich, a także innych zainteresowanych osób. Tematyka wykładów skupiała się wokół takich zagadnień jak sztuczna inteligencja, cyfryzacja, zarządzanie, prawo, inwestycje/finanse, innowacje. Otwarte wykłady były prowadzone w języku polskim oraz angielskim i zgromadziły prawie 2 tysiące osób.

Wiele firm poleciło swoim pracownikom pracę z domu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Praca zdalna na taką skalę była dla wielu nowością, a brak doświadczenia w zakresie zarządzania rozproszoną strukturą firmy mógł negatywnie oddziaływać na organizacje. W związku z tym ALK prowadziła szkolenia dotyczące pracy zdalnej i prawa pracy, a także zarządzania kryzysowego. Należy zaznaczyć, że szkolenia zostały przeprowadzone w ramach finansowanego przez Unię Europejską (UE) programu Akademia 4.0 i wzięło w nich udział prawie 100 osób. Praca zdalna stanowiła wyzwanie nie tylko dla pracodawców, ale i pracowników, którzy nie byli przyzwyczajeni do pracy z domu i również potrzebowali wsparcia. W związku z tym zorganizowano webinar „Praca zdalna w praktyce. Skuteczne biuro domowe”, w którym uczestniczyło 150 osób.

Spoleczeństwo ALK zaangażowała się również w pomoc obecnym i emerytowanym pracownikom uczelni w starszym wieku, którzy w tym trudnym okresie potrzebowali pomocy m.in. przy zrobieniu zakupów. W tym celu została uruchomiona specjalna linia telefoniczna oraz adres mailowy do kontaktu i zgłoszenia zapotrzebowania na produkty spożywcze czy lekarstwa, a także pomoc w różnego rodzaju innych sprawach (np. urzędowych). Dodatkowo zostały przeprowadzone dwie zbiórki charytatywne — „Maska dla bohatera” polegająca na zbieraniu środków finansowych na zakup przyłbic i sprzętu ochrony indywidualnej dla pracowników szpitali oraz akcja związana ze sfinansowaniem lub dofinansowaniem zakupu respiratora dla warszawskiego szpitala.

Tradycją ALK była coroczna organizacja wspólnych wydarzeń świątecznych — np. Wigilii uczelnianej czy akademickiego śniadania wielkanocnego. Jako że Święta Wielkanocne przypadły w czasie ograniczenia działalności uczeni, władze postanowiły nie odwoływać zaplanowanego śniadania, zaś umożliwić wspólną integrację kadry akademickiej i studentów ustalając termin spotkania w formie online. To wydarzenie miało szczególne znaczenie

dla studentów z zagranicy, którzy na czas pandemii musieli pozostać w Polsce i spędzali okres świąteczny z dala od swoich rodzin.

Relacje studenckie

Dla studentów została uruchomiona elektroniczna grupa wsparcia na Facebooku (*Support — see more, do more*), gdzie każdy mógł poprosić o pomoc lub pomóc innej osobie w codziennych czynnościach, np. zrobieniu zakupów czy wyprowadzeniu psa na spacer. Dodatkowym celem grupy było wzmacnianie więzi społecznych i ograniczanie poczucia osamotnienia podczas kwarantanny poprzez np. wspólną grę w gry komputerowe oraz treningi.

Jednocześnie postanowiono pomóc studentom od strony prawnej, organizując Studencką Poradnię Prawną, oraz gospodarczej, inicjując program „PytajEksperta”, czyli cykl paneli dyskusyjnych z zakresu zarządzania kryzysowego w UE, polityki zdrowotnej, a także pomocy ekonomicznej dla krajów UE. W ramach akcji „*Students Help Students*” studenci samodzielnie podjęli inicjatywę polegającą na rozdystrybuowaniu 70 maseczek ochronnych osobom przebywającym obecnie na wymianie studenckiej w ALK.

Samorząd uczelniany zdecydował się również na przeniesienie zaplanowanych wydarzeń do strefy online, w tym m.in. długiego weekendu majowego, podczas którego uczestnicy mogli wspólnie ćwiczyć jogę, grać w e-sporty czy bawić się przy muzyce. Wszystkie dni otwarte dla kandydatów na studia odbyły się w formie online oraz wirtualnego spaceru po kampusie uczelni.

Uczelnia dostrzegając zmiany w formie i sposobie prowadzenia rekrutacji, tj. prowadzenia rekrutacji online, uznała, że należy swoich studentów i absolwentów dodatkowo przygotować do zdalnego zdobycia pracy. Biuro Karier i Współpracy z Absolwentami ALK zorganizowało spotkania z zakresu przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej w formie online oraz sposobu wykonania makijażu na tę okoliczność. Uczelnia przeprowadziła również warsztaty planowania kariery, podczas których wykładowca studiów MBA opowiedział o 8 kluczowych umiejętnościach, których szukają pracodawcy oraz jak skutecznie zdobyć pracę w dobie koronawirusa.

Gdy etap intensywnych zmian wewnętrznych uległ stabilizacji, przygotowano Raport „Kozminski University vs. COVID”, stanowiący zbiór podjętych inicjatyw wraz z ich efektami. Takie podsumowanie danych pozwoliło na wyciągnięcie wniosków na przyszłość w celu usprawnienia wewnętrznych procesów, podejmowania lub zaniechania wybranych działań czy poszerzenia horyzontów (np. poprzez przygotowanie nowych programów studiów).

Podsumowanie

Proces przejścia do strefy online zrealizowany w ALK dotyczył większości obszarów działalności uczelni. Jest to przykład skutecznej transformacji cyfrowej, która kompleksowo objęła takie zagadnienia jak: zarządzanie i strategia uczelni, komunikacja, marka oraz interesy wszystkich grup. Proces kształcenia na odległość został wdrożony szybko i skutecznie, a uczelniane życie przeniosło się sprawnie do Internetu. ALK udowodniła, że jest organizacją antykruchą, czyli wzmacnianą poprzez wstrząsy, a sposób i forma obranej zmiany może stanowić model cyfrowej transformacji uczelni wyższej, z której w przyszłości mogą korzystać inne ośrodki akademickie. Niemniej jednak warto podkreślić, że zrealizowanie tak wieloaspektowej

zmiany nie byłoby możliwe bez wcześniejszego posiadania zasobów, jak również odpowiedniej kultury organizacyjnej nastawionej na ciągłe doskonalenie.

Mimo iż opisany przypadek stanowi przykład skutecznej transformacji cyfrowej uczeni wyższej, należy mieć na uwadze, że badanie zawiera ograniczenia. W związku z tym rekomenduje się dalsze prowadzenie badań ilościowych i jakościowych z zakresu cyfrowej transformacji uczelni wyższych w Polsce. Kolejne badania powinny skupiać się na opracowaniu nowych sposobów i programów nauczania, a także poddać ocenie porównawczej ówczesnie przeprowadzone procesy transformacji cyfrowej z perspektywy studentów, kadry naukowo-dydaktycznej, pracowników administracyjnych oraz władz uczelni.

Bibliografia/References

- Bartosik-Purgat, M. (2016). *Media społecznościowe na rynku międzynarodowym. Perspektywa indywidualnych użytkowników*. Warszawa: Difin.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*. 40(2). <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Mighels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova, Y. i Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*. 24(3). <https://doi.org/10.1108/09564231311326987>
- Collin, J., Hiekkänen, K., Korhonen, J., Halen, M., Itälä, T. i Helenius, M. (2015). IT Leadership in Transition—the Impact of Digitalization on Finnish Organizations. *Aalto University publication series SCIENCE + TECHNOLOGY*. 7.
- Główny Urząd Statystyczny. (2019). *Szkoły wyższe i ich finanse w 2018 r.* Warszawa, Gdańsk: GUS.
- Matt, C., Hess, T. i Benlian, A. (2014). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 57(5). <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mazurek, G., (2019). Transformacja cyfrowa — perspektywa instytucji szkolnictwa wyższego. W: J. Woźnicki (red.), *Transformacja Akademickiego Szkolnictwa Wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989–2019*. (313–332). Warszawa: KRASP.
- Oblój, K. i Wąsowska, A. (2015). Studium przypadku. W: M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (51–59). Warszawa: Sedno.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2013). *Raport końcowy. Ewaluacja zapotrzebowania na instrumenty wsparcia e-biznesu*. Warszawa: PARP.
- PricewaterhouseCoopers. (2015). *Digital IQ, czyli jak zbudować porządek w chaosie*. PWC.
- Sandkuhl, K. i Lehmann, H., (2017). Digital Transformation in Higher Education — The Role of Enterprise Architectures and Portals. W: A. Rossmann i A. Zimmermann (red.), *Digital Enterprise Computing* (49–60). Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V.
- Seres, L., Pavlicevic, V. i Tumbas, P. (2018), *Digital transformation of higher education: competing on analytics*. Referat wygłoszony na: INTED2018 Conference 5–7 marca 2018. Valencia. <https://doi.org/10.21125/inted.2018.2348>
- Westerman, G., Calme Jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. i McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, MIT Sloan Management, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1–68.

Źródła internetowe

- Akademia Leona Koźmińskiego (2020). *ALK w liczbach*. Pobrano z: <https://www.kozminski.edu.pl/pl/biuro-prasowe/alk-w-liczbach/> (04.05.2020)
- Akademia Leona Koźmińskiego (2020). *Zajęcia online*. Pobrano z: online.kozminski.edu.pl (05.05.2020)
- Financial Times (2020). *Business Education — Rankings*. Pobrano z: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/kozminski-university-warsaw> (10.07.2020)
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2020). *Ministerstwo Nauki zawieszają zajęcia dydaktyczne na uczelniach do 25 marca, aby zapobiec rozprzestrzenianiu się COVID-19*. Pobrano z: <https://www.gov.pl/web/nauka/ministerstwo-nauki-zawieszaja-zajecia-dydaktyczne-na-uczelniach-do-25-marca-aby-zapobiec-rozprzestrzenianiu-sie-covid-19> (02.05.2020)
- Słownik Języka Polskiego PWN. (2020). *Cyfryzacja*. Pobrano z: <https://sjp.pwn.pl/sjp/cyfryzacja;2553935.html> (05.05.2020)

Mgr Katarzyna Prokopowicz

Absolwentka studiów licencjackich w ALK na kierunku Zarządzanie ze specjalnością Socjologia biznesu i mediów; absolwentka studiów magisterskich w ALK na kierunku Zarządzanie strategiczne. Do obszarów jej zainteresowań należy szeroko pojęte zarządzanie zmianą w organizacji z uwzględnieniem aspektów technologicznych, społecznych i praktycznych.

Mgr Katarzyna Prokopowicz

Graduate of bachelor studies at KU in the field of Management with specialization in Business and Media Sociology; graduate of masters's degree studies in Strategic Management at KU. A range of interests includes broadly understood change management in the organization, taking into account technological, social and practical changes.