

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

**Maria Kocot**<sup>A B C D E F</sup>

*Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

ORCID 0000-0001-5150-3765

**Artur Kwasek**<sup>A B C D E F</sup>

*Uczelnia Techniczno-Handlowa w Warszawie*

ORCID 0000-0003-4386-1444

## ZWINNOŚĆ ORGANIZACYJNA W ASPEKCIE ZAPEWNIENIA WYSOKIEJ JAKOŚCI NAUCZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH

## ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE CONTEXT OF ENSURING HIGH-QUALITY TEACHING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wyznaczenie filarów wysokiej jakości nauczania w szkołach wyższych oraz ich znaczenia dla zwinności organizacyjnej. Filary te obejmują atrakcyjność zajęć, metody realizacji (tradycyjne, e-learning, hybrydowe), personalizację programu studiów, networking, jasność zasad oceniania, dostępność zasobów online i kadry dydaktycznej, znaczenie pracy własnej, analizę i interpretację wyników, weryfikację wiedzy w praktyce oraz pracę grupową. Pytania badawcze skupiają się na identyfikacji tych filarów oraz ocenie ich wpływu na zwinność organizacyjną uczelni, a także na adaptacyjność, elastyczność, współpracę i iterację w edukacji. Hipoteza zakłada, że zastosowanie zwinnych metod zarządzania w edukacji może znacząco poprawić jakość nauczania. Techniki badawcze obejmują analizę literatury oraz badanie empiryczne przeprowadzone wśród studentów polskich uczelni. Najważniejsze wnioski wskazują na to, że adaptacyjność,

elastyczność, współpraca i ciągła iteracja, będące kluczowymi cechami zwinnej edukacji, przyczyniają się do lepszego dostosowania procesu dydaktycznego do dynamicznie zmieniających się potrzeb studentów i rynku pracy. Rekomenduje się rozwijanie innowacyjnych metod dydaktycznych, personalizację nauki oraz zwiększenie dostępności zasobów online.

**Słowa kluczowe:** zwinność organizacyjna, jakość nauczania, szkoły wyższe, cechy zwinne, studenci

**Abstract:** The aim of the article is to identify the pillars of high-quality teaching in higher education institutions and their significance for organizational agility. These pillars include the attractiveness of classes, methods of implementation (traditional, e-learning, hybrid), personalization of study programs, networking, clarity of assessment criteria, availability of online resources and teaching staff, the importance of self-study, analysis and interpretation of results, practical knowledge verification, and group work. The research questions focus on identifying these pillars and assessing their impact on the organizational agility of universities, as well as on adaptability, flexibility, collaboration, and iteration in education. The hypothesis assumes that the application of agile management methods in education can significantly improve the quality of teaching. The research techniques include literature analysis and empirical research conducted among students of Polish universities. The main findings indicate that adaptability, flexibility, collaboration, and continuous iteration, which are key features of agile education, contribute to better adaptation of the teaching process to the dynamically changing needs of students and the labor market. It is recommended to develop innovative teaching methods, personalize learning, and increase the availability of online resources.

**Keywords:** organizational agility, teaching quality, higher education institutions, agile characteristics, students

## WSTĘP

Zwinność organizacyjna odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu wysokiej jakości nauczania w instytucjach szkolnictwa wyższego. Ta dynamiczna zdolność umożliwia szkołom wyższym szybkie dostosowywanie się do zmian w procesie edukacyjnym, spełnianie ewoluujących potrzeb studentów oraz wykorzystywanie postępu technologicznego. Koncepcja zwinności, pierwotnie zakorzeniona w sektorze produkcyjnym, wyszła poza swoje przemysłowe pochodzenie, stając się kluczową cechą elastycznych i myślących przyszłościowo organizacji edukacyjnych. W obliczu bezprecedensowych wyzwań, takich jak zmiany demograficzne, zakłócenia technologiczne i wzrost konkurencji, zdolność do szybkiej reakcji i innowacji staje się kluczowa.

W niniejszym artykule zbadano znaczenie praktyk zwinnych w środowisku akademickim, podkreślając, w jaki sposób przyczyniają się one do podniesienia jakości nauczania, stworzenia bardziej angażującego doświadczenia edukacyjnego oraz ostatecznie – przygotowania studentów do odnoszenia sukcesów w szybko

zmieniającym się świecie. Poprzez analizę cech zwinnych instytucji oraz ich wpływu na studentów i kadry dydaktyczne starano się zidentyfikować strategie, które mogą pomóc instytucjom szkolnictwa wyższego w skutecznym radzeniu sobie z bieżącymi i przyszłymi wyzwaniami.

## ZWINNOŚĆ ORGANIZACYJNA W PROCESIE FUNKCJONOWANIA WYŻSZYCH UCZELNI

Zwinność organizacyjna na wyższych uczelniach stanowi kluczowy element w kształtowaniu odporności i efektywności tych instytucji w obliczu szybko zmieniającego się otoczenia edukacyjnego oraz gospodarczego<sup>1</sup>. Rozumiana jako zdolność do szybkiego adaptowania się do nowych warunków, wprowadzania innowacji i efektywnego zarządzania zasobami, zwinność organizacyjna pozwala szkołom wyższym skutecznie reagować na dynamiczne zmiany w potrzebach edukacyjnych, oczekiwaniach studentów oraz wymaganiach rynku pracy<sup>2</sup>.

W ramach zwinności organizacyjnej szkoły wyższe kładą nacisk na rozwój kultury organizacyjnej opartej na otwartości, współpracy oraz ciągłym uczeniu się. Wspiera to tworzenie środowiska, w którym wdrażane są innowacje, a decyzje są podejmowane szybko i na podstawie aktualnych danych. Takie podejście wymaga od instytucji większej elastyczności w strukturach zarządzania, umożliwiającej decentralizację procesów decyzyjnych i upoważnienie pracowników na różnych poziomach do inicjowania zmian<sup>3</sup>.

Kluczową rolę w zwiększaniu zwinności organizacyjnej odgrywa też wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych<sup>4</sup>. Cyfryzacja procesów dydaktycznych i administracyjnych nie tylko zwiększa efektywność operacyjną szkół wyższych, ale również umożliwia szybszą adaptację do zmieniających się warunków zewnętrznych, takich na przykład jak potrzeba przejścia na nauczanie zdalne<sup>5</sup>.

Ponadto zwinność organizacyjna wymaga od szkół wyższych ciągłej oceny i dostosowywania oferty dydaktycznej do aktualnych trendów i prognoz dotyczących przyszłości rynku pracy<sup>6</sup>. To z kolei pociąga za sobą potrzebę bliskiej współ-

<sup>1</sup> L.M. Sanchez, R. Nagi, *A review of agile manufacturing systems*, „International Journal Production Research” 2001, nr 16, s. 3561-3600.

<sup>2</sup> P.T. Kidd, *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Reading, Addison-Wesley, MA 1994, s. 2-14; S. Almahamid, A. Awwad, A. Adams, *Effects of organizational agility knowledge sharing on competitive advantage; An empirical study in Jordan*, „International Journal of Management” 2010, nr 3(27), s. 10-12.

<sup>3</sup> P. Cappelli, A. Tavis, *HR goes agile*, „Harvard Business Review” 2018, nr 3-4, s. 46-52.

<sup>4</sup> R. Narasimhan, S. Talluri, S.K. Mahapatra, *Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations*, „Decision Sciences” 2006, nr 37, s. 577-603.

<sup>5</sup> D.A. Bray, M. Reeves, S. Levin, J.D. Harnoss, D. Ueda, G.C. Kane, J.S. Johnson, D. Billespie, *Adapt and thrive: How can business leaders best understand the complex interplay between companies, economies, and societies?*, „MIT Sloan Management Review” 2019, nr 4-5, s. 1-23.

<sup>6</sup> Z. Zhang, H. Sharifi, *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „Internationa-

pracy z przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi i innymi uczelniami, co może przyczyniać się do lepszego zrozumienia potrzeb społeczno-gospodarczych i szybszego reagowania na nie<sup>7</sup>.

W kontekście zwinności organizacyjnej szczególną uwagę zwraca się również na rozwój kompetencji pracowników uczelni, zarówno kadry dydaktycznej, jak i administracyjnej<sup>8</sup>. Inwestycje w rozwój zawodowy i osobisty pracowników, a także promowanie kultury ciągłego uczenia się są niezbędne do budowania zespołów zdolnych do efektywnego wprowadzania i zarządzania zmianą<sup>9</sup>.

Podsumowując, należy uznać, że zwinność organizacyjna na wyższych uczelniach jest wielowymiarowym procesem, który wymaga holistycznego podejścia do zarządzania zmianą, w tym rozwijania kultury organizacyjnej opartej na współpracy, adaptacji do nowych technologii, ciągłej aktualizacji oferty edukacyjnej oraz inwestowania w rozwój pracowników. Takie podejście umożliwia uczelniom nie tylko przetrwanie w zmieniającym się otoczeniu, ale również prosperowanie poprzez innowacyjność i zdolność do szybkiego reagowania na nowe wyzwania.

## CECHY ZWINNEJ EDUKACJI

Cechy zwinnej edukacji, jako innowacyjnego podejścia w kontekście zapewnienia wysokiej jakości nauczania w szkołach wyższych, stanowią istotny element współczesnej dyskusji akademickiej<sup>10</sup>. Zwinna edukacja, czerpiąc z metodyk zwinnego zarządzania organizacją, koncentruje się na adaptacyjności, elastyczności oraz ciągłej współpracy między nauczycielami a studentami, co ma na celu zwiększenie efektywności procesu dydaktycznego oraz lepsze dostosowanie go do dynamicznie zmieniających się wymagań i potrzeb rynku pracy<sup>11</sup>.

Jedną z kluczowych cech zwinnej edukacji jest adaptacyjność, która umożliwia elastyczne dostosowanie programów nauczania i metod dydaktycznych do aktualnych potrzeb i oczekiwań studentów, a także szybko zmieniających się trendów na rynku pracy<sup>12</sup>. Taka adaptacyjność wymaga od instytucji edukacyjnych i kadry dydaktycznej gotowości do ciągłej ewaluacji i modyfikacji treści kształcenia, co jest

---

tional Journal of Operations & Production Management” 2000, nr 20 (4), s. 10-21.

<sup>7</sup> S.L. Goldman, R.N. Nagel, K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995, s. 34-42.

<sup>8</sup> Ch. Yang, H.M. Liu, *Boosting firm performance via enterprise agility and network structure*, „Management Decision” 2012, nr 6(59), s. 4-12.

<sup>9</sup> S. Meredith, D. Francis, *Journey towards agility: The agile wheel explored*, „The TQM Magazine” 2000, nr 12 (2), s. 1-11.

<sup>10</sup> C.O. Rodriguez, F. Martínez-Sánchez, *The impact of COVID-19 on higher education: Challenges and opportunities for institutional resilience*, „Journal of Education for Business”, nr 96(5), 2021, s. 23-31.

<sup>11</sup> H. Hall, L. Witek, *Conditions, contemporary importance and prospects of higher education marketing on the example of Polish universities*, „Procedia Economics and Finance” 2016, nr 39, s. 4-13.

<sup>12</sup> V. Nath, R. Agrawal, *Agility and lean practices as antecedents of supply chain social sustainability*, „International Journal of Operations & Production Management” 2020, nr 40(10), s. 1589-1611.

możliwe dzięki regularnej analizie feedbacku od studentów oraz monitorowaniu zmian w sektorach związanych z danymi kierunkami studiów<sup>13</sup>.

Kolejnym aspektem jest elastyczność w metodach nauczania, która pozwala na stosowanie różnorodnych form i narzędzi dydaktycznych – od tradycyjnych wykładów, przez zajęcia projektowe, aż do nauki zdalnej i hybrydowej<sup>14</sup>. Taka różnorodność metod pozwala na lepsze dostosowanie do indywidualnych preferencji i potrzeb uczących się, co może przyczynić się do zwiększenia ich zaangażowania i efektywności procesu kształcenia<sup>15</sup>.

Współpraca, jako jedna z fundamentów zwinnej edukacji, podkreśla znaczenie bliskiej interakcji między studentami a nauczycielami, jak również współpracy studentów między sobą. Promowanie pracy zespołowej, realizacja projektów grupowych oraz wspólne rozwiązywanie problemów są kluczowe dla rozwijania nie tylko wiedzy merytorycznej, ale także umiejętności miękkich, takich jak komunikacja, zarządzanie czasem czy zdolności do pracy w grupie, które są wysoko cenione przez pracodawców<sup>16</sup>.

Ciągła iteracja i ulepszanie to kolejna cecha charakterystyczna dla zwinnej edukacji<sup>17</sup>. Proces dydaktyczny jest tu postrzegany jako cykl, w którym każda iteracja ma na celu poprawę i doprecyzowanie celów kształcenia, metod oraz materiałów dydaktycznych. Ten dynamiczny model pozwala na szybką adaptację do zmieniających się okoliczności oraz na ciągłe doskonalenie procesu edukacyjnego<sup>18</sup>.

Podsumowując, należy uznać, że zwinna edukacja w szkołach wyższych poprzez swoje kluczowe cechy, takie jak adaptacyjność, elastyczność, współpraca oraz ciągła iteracja, oferuje nowoczesne podejście, które może znacząco przyczynić się do podniesienia jakości nauczania. Implementacja tych zasad wymaga jednak otwartości na zmiany, gotowości do ciągłego doskonalenia oraz silnego zaangażowania zarówno ze strony kadry dydaktycznej, jak i studentów.

<sup>13</sup> L. Marciniak, E. Piotrowska-Albin, *Nauczanie hybrydowe w okresie zawieszenia zajęć w czasie epidemii*, Wolters Kluwer 2020, s. 5-12.

<sup>14</sup> J. Zhen, Z. Xie, K. Dong, *Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity*, „International Journal of Accounting Information Systems” 2021, nr 40, s. 100-501.

<sup>15</sup> C. Li, F. Lalani, *The COVID-19 pandemic has changed education forever: A review of the significant effects of COVID-19 on education*, „Journal of Educational Change” 2021, nr 22(3), s. 34-35.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> A. Bozkurt, R.C. Sharma, *Emergency remote teaching in a time of global crisis due to Coronavirus pandemic*, „Asian Journal of Distance Education” 2020, nr 5(1), s. 1-4.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 1-4.

## JAKOŚĆ NAUCZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH W KONTEKŚCIE ZWINNOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Jakość nauczania w szkołach wyższych, rozpatrywana przez pryzmat zwinności organizacyjnej, stanowi kluczowy wymiar oceny efektywności i zdolności adaptacyjnych tych instytucji<sup>19</sup>. W kontekście ciągłych zmian społecznych, technologicznych i gospodarczych zwinność organizacyjna uczelni wyższych przekłada się bezpośrednio na ich zdolność do oferowania wysokiej jakości kształcenia, odpowiadającego na aktualne i przyszłe potrzeby studentów oraz rynku pracy<sup>20</sup>.

Wpływ zwinności organizacyjnej na jakość nauczania manifestuje się poprzez kilka kluczowych aspektów. Jednym z nich jest szybkość w implementacji nowych treści dydaktycznych i metod nauczania, które są odpowiedzią na bieżące zmiany w wiedzy i technologii<sup>21</sup>. Uczelnie wykazujące wysoki poziom zwinności potrafią sprawnie aktualizować programy nauczania, wprowadzać nowe specjalizacje oraz oferować kursy doskonalące i szkolenia, które odpowiadają na dynamicznie zmieniające się wymagania kompetencyjne<sup>22</sup>.

Kolejnym aspektem jest indywidualizacja procesu nauczania, umożliwiająca dostosowanie metod i tempa nauczania do indywidualnych potrzeb i preferencji studentów. Zwinne zarządzanie edukacją na poziomie uczelni pozwala na większą elastyczność w projektowaniu programów nauczania i wykorzystaniu technologii edukacyjnych, co przekłada się na lepsze wyniki nauczania i zadowolenie studentów.

Kolejną istotną kwestią jest integracja z rynkiem pracy. Zwinność organizacyjna sprzyja budowaniu silnych powiązań z przedsiębiorstwami i instytucjami, co umożliwi uczelniom szybką reakcję na zmiany w zapotrzebowaniu na kompetencje i kwalifikacje<sup>23</sup>. Przez to nauczanie staje się bardziej praktyczne i ukierunkowane na realne potrzeby gospodarki, co zwiększa szanse absolwentów na rynku pracy<sup>24</sup>.

Oprócz tego zwinność organizacyjna wspiera rozwój metodyk nauczania opartych na pracy zespołowej, projektach i rozwiązywaniu problemów<sup>25</sup>. Takie metodyki promują aktywne uczenie się, rozwijają umiejętności miękkie studentów i przygotowują ich do pracy w warunkach zwiększonej niepewności i zmienności<sup>26</sup>.

<sup>19</sup> H. Hall, L. Witek, *Conditions, contemporary importance and prospects of higher education marketing on the example of Polish universities*, „Procedia Economics and Finance” 2016, nr 39, s. 4-13.

<sup>20</sup> A. Bozkurt, R.C. Sharma, *Emergency remote teaching...*, s. 1-4.

<sup>21</sup> L. Marciniak, E. Piotrowska-Albin, *Nauczanie hybrydowe...*, s. 5-12.

<sup>22</sup> R.J. Krumsvik, *Crisis-driven digital transformation in higher education: An analysis of current trends and future directions*, „International Journal of Educational Technology in Higher Education” 2021, nr 18(1), s. 15-19.

<sup>23</sup> A. Bozkurt, R. C. Sharma, *Emergency remote teaching...*, s. 1-4.

<sup>24</sup> C.O. Rodríguez, F. Martínez-Sánchez, *The impact of COVID-19...*, s. 23-31.

<sup>25</sup> A. Bozkurt, R. C. Sharma, *Emergency remote teaching...*, s. 1-4.

<sup>26</sup> J. Zhen, Z. Xie, K. Dong, *Impact of IT governance mechanisms...*, s. 100-501.

Zwinność organizacyjna umacnia też zdolność uczelni do ciągłego doskonalenia jakości nauczania poprzez systematyczną ewaluację i feedback od studentów oraz innych interesariuszy<sup>27</sup>. To pozwala na bieżąco identyfikować obszary wymagające ulepszeń i szybko wprowadzać niezbędne zmiany, co jest nieodzowne dla utrzymania wysokiego standardu kształcenia<sup>28</sup>.

Podsumowując, należy uznać, że zwinność organizacyjna w szkołach wyższych jest nie tylko odpowiedzią na zmieniające się warunki zewnętrzne, ale również fundamentalnym czynnikiem decydującym o jakości nauczania. Poprzez promowanie innowacyjności, elastyczności i ciągłej adaptacji uczelnie mogą skutecznie odpowiadać na potrzeby społeczne i gospodarcze, przygotowując studentów do skutecznego działania w przyszłości.

## ANALIZA BADAŃ WŁASNYCH

W styczniu 2024 r. przeprowadzono badania naukowe, których celem stało się wyznaczenie filarów wysokiej jakości nauczania w szkołach wyższych jako wyznaczników zwinności organizacyjnej. Próbę badawczą stanowiło 1103 studentów z czterech polskich uczelni: Uczelni Techniczno-Handlowej im. H. Chodkowskiej w Warszawie (UTH), Akademii Finansów i Biznesu Vistula (VISTULA), Wyższej Szkoły Bankowej (WSB), Uniwersytetu Medycznego w Łodzi (UMED). Uczelnie te zostały zakwalifikowane do badania na podstawie kryteriów obejmujących różnorodność profili edukacyjnych, typ uczelni, oraz lokalizację geograficzną. Wybór uwzględniał reprezentatywność w kontekście oferowanych form kształcenia (stacjonarne, niestacjonarne, e-learning, hybrydowe) oraz dostępność do udziału w badaniu. Selekcja miała na celu uzyskanie zróżnicowanych danych odzwierciedlających różne aspekty jakości nauczania i zwinności organizacyjnej w polskich uczelniach.

Celem badań jest wyznaczenie filarów wysokiej jakości nauczania w szkołach wyższych oraz ich znaczenia dla zwinności organizacyjnej. Filary te obejmują atrakcyjność zajęć, metody realizacji (tradycyjne, e-learning, hybrydowe), personalizację programu studiów, networking, jasność zasad oceniania, dostępność zasobów online i kadry dydaktycznej, znaczenie pracy własnej, analizę i interpretację wyników, weryfikację wiedzy w praktyce oraz pracę grupową. Pytania badawcze skupiają się na identyfikacji tych filarów oraz ocenie ich wpływu na zwinność organizacyjną uczelni, a także na adaptacyjność, elastyczność, współpracę i iterację w edukacji.

W toku badań uzyskano dane socjodemograficzne respondentów zróżnicowane pod względem uczelni, wieku, poziomu oraz formy studiów, a także aktywności zawodowej. Zgromadzone informacje pochodzą od 1103 uczestników, którzy re-

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> V. Nath, R. Agrawal, *Agility and lean practices...*, s. 1589-1611.

prezentują cztery różne uczelnie: Uczelnię Techniczno-Handlową im. H. Chodkowskiej w Warszawie (UTH), Akademię Finansów i Biznesu Vistula (VISTULA), Wyższą Szkołę Bankową (WSB), Uniwersytet Medyczny w Łodzi (UMED).

W kategorii wiekowej najwięcej respondentów (667 osób) znajdowało się w grupie wiekowej 21-25 lat, co sugeruje dominację osób w początkowym okresie dorosłości. Najmniej liczna grupa, zaledwie 40 osób, to respondenci poniżej 20. roku życia. Osoby w wieku 26-30 lat stanowiły kolejną dużą grupę (205 osób), a grupa wiekowa 31-35 lat była reprezentowana przez 94 osoby. Najstarszą grupą wiekową, powyżej 35 lat, stanowiło 163 respondentów.

Większość respondentów (636 osób) uczęszczało na studia licencjackie, co może wskazywać na to, że jest to początkowy etap edukacji akademickiej dla wielu studentów. Studia inżynierskie wybrało 122 osoby, studia magisterskie – 335 osób, a studia doktoranckie były najmniej liczne, z 10 respondentami.

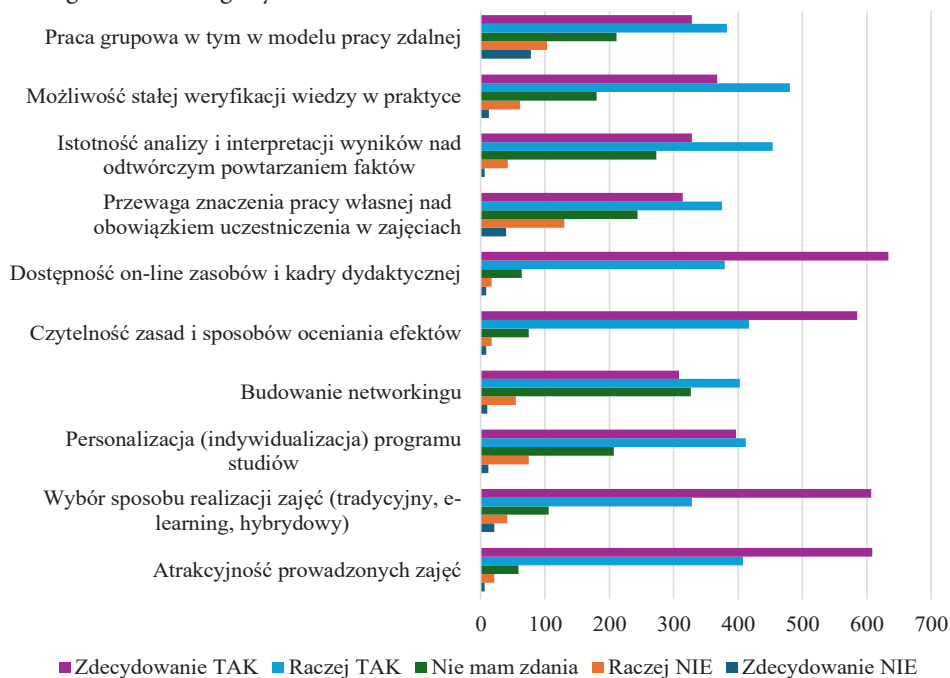
Większość uczestników (1008 osób) uczęszczało na studia niestacjonarne, co może świadczyć o popularności tej formy edukacji, pozwalającej na połączenie nauki z innymi obowiązkami. Tylko 95 respondentów uczestniczyło w studiach stacjonarnych.

Jeśli chodzi o aktywność zawodową, większość respondentów (729 osób) pracowało na etacie, co może sugerować, że studia niestacjonarne są wybierane przez osoby aktywne zawodowo. Własną działalność gospodarczą prowadziło 78 osób, co może wskazywać na przedsiębiorczość wśród studentów. Umowa zlecenie lub o dzieło była formą zatrudnienia dla 226 respondentów. Najmniej, bo 70 osób, to osoby niepracujące, co może odzwierciedlać grupę studentów skoncentrowanych wyłącznie na edukacji.

W toku prowadzenia badań starano się wyznaczyć filary wysokiej jakości nauczania w szkołach wyższych w aspekcie zwinności organizacyjnej (por. rys. 1). Filary te zostały wyłonione na podstawie analizy literatury oraz badań empirycznych przeprowadzonych wśród studentów polskich uczelni. W ramach badania oceniono różne aspekty kształcenia, takie jak atrakcyjność zajęć, metody realizacji (tradycyjne, e-learning, hybrydowe), personalizacja programu studiów, możliwości budowania sieci kontaktów (networkingu), jasność zasad oceniania, dostępność zasobów online i kadry dydaktycznej, znaczenie pracy własnej, analiza i interpretacja wyników, możliwość stałej weryfikacji wiedzy w praktyce oraz praca grupowa, w tym w modelu pracy zdalnej.

Rysunek 1. Filary wysokiej jakości nauczania w szkołach wyższych w aspekcie zwinności organizacyjnej

Figure 1. Pillars of High-Quality Teaching in Higher Education Institutions in the Aspect of Organizational Agility



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uczestnicy badania mieli za zadanie ocenić różne aspekty kształcenia, w tym atrakcyjność zajęć, metody ich realizacji, personalizację programu studiów, możliwości budowania sieci kontaktów (networkingu), jasność zasad oceniania, dostępność zasobów online i kadry dydaktycznej, znaczenie pracy własnej, istotność analizy i interpretacji wyników, możliwość stałej weryfikacji wiedzy w praktyce oraz pracę grupową, w tym w modelu pracy zdalnej. Odpowiedzi zostały podzielone na pięć kategorii: „zdecydowanie nie”, „raczej nie”, „nie mam zdania”, „raczej tak” i „zdecydowanie tak”, co pozwoliło na uzyskanie zróżnicowanego obrazu opinii respondentów.

Atrakcyjność prowadzonych zajęć oceniona została najbardziej pozytywnie – 609 respondentów wyraziło się „zdecydowanie tak”, a kolejne 408 „raczej tak”. Z kolei wybór sposobu realizacji zajęć (tradycyjny, e-learning, hybrydowy) również został wysoko oceniony, z 607 odpowiedziami „zdecydowanie tak” i 328 „raczej tak”. Personalizacja programu studiów wydaje się być istotna dla respondentów, z 397 głosami „zdecydowanie tak” i 412 „raczej tak”.

Budowanie networkingu oraz czytelność zasad i sposobów oceniania efektów są kolejnymi aspektami, które uzyskały relatywnie wysoką liczbę pozytywnych odpowiedzi, odpowiednio 308 „zdecydowanie tak” i 403 „raczej tak” dla networkingu oraz 585 „zdecydowanie tak” i 417 „raczej tak” dla zasad oceniania.

Dostępność on-line zasobów i kadry dydaktycznej również została pozytywnie oceniona, z 634 odpowiedziami „zdecydowanie tak” i 379 „raczej tak”. Jednakże w przypadku przewagi znaczenia pracy własnej nad obowiązkiem uczestniczenia w zajęciach opinie są bardziej podzielone – 314 osób wybrało „decydowanie tak”, a 375 „raczej tak”.

Istotność analizy i interpretacji wyników nad odtwórczym powtarzaniem faktów oraz możliwość stałej weryfikacji wiedzy w praktyce to aspekty, które otrzymały odpowiednio 328 odpowiedzi „zdecydowanie tak” i 454 „raczej tak” dla analizy i interpretacji oraz 368 „zdecydowanie tak” i 481 „raczej tak” dla weryfikacji wiedzy.

W kontekście pracy grupowej, w tym w modelu pracy zdalnej, 328 respondentów odpowiedziało „zdecydowanie tak”, a 383 „raczej tak”, co wskazuje na pozytywną ocenę tego aspektu nauczania zdalnego. W sumie przeprowadzone badanie dało wgląd w to, jak studenci oceniają kluczowe elementy kształcenia, które są ważne dla zwinności organizacyjnej uczelni wyższych.

Związek między tymi filarami a zwinnością organizacyjną polega na tym, że każdy z filarów wspiera kluczowe cechy zwinnej edukacji, takie jak adaptacyjność, elastyczność, współpraca i ciągła iteracja. Adaptacyjność pozwala na elastyczne dostosowanie programów nauczania i metod dydaktycznych do zmieniających się potrzeb studentów i rynku pracy. Elastyczność w metodach nauczania umożliwia stosowanie różnorodnych form dydaktycznych, co zwiększa efektywność procesu kształcenia. Współpraca między studentami a nauczycielami oraz między studentami wzmacnia proces dydaktyczny poprzez promowanie pracy zespołowej i rozwijanie umiejętności miękkich. Ciągła iteracja i ulepszanie procesu dydaktycznego umożliwiają szybkie reagowanie na zmieniające się warunki i potrzeby, co jest kluczowe dla zwinności organizacyjnej uczelni.

W rezultacie wdrożenie tych filarów w praktyce edukacyjnej przyczynia się do podniesienia jakości nauczania, lepszego dostosowania do dynamicznie zmieniających się warunków oraz zwiększenia zwinności organizacyjnej szkół wyższych.

## KONKLUZJE

Przeprowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie obszarów, które studenci uznają za kluczowe dla jakości nauczania w kontekście zwinności organizacyjnej uczelni wyższych. Można zauważyć, że aspekty takie jak atrakcyjność zajęć oraz dostosowanie metod dydaktycznych do preferencji studentów, w tym wykorzystanie e-learningu i metod hybrydowych, są wysoko cenione przez responden-

tów. Podkreśla to znaczenie innowacyjności w nauczaniu oraz adaptacji do zmieniających się potrzeb i oczekiwań studentów.

Personalizacja programu studiów jest również postrzegana jako ważny element, co sugeruje, że studenci oczekują bardziej indywidualnego podejścia do procesu edukacyjnego, które uwzględnia ich specyficzne potrzeby i cele zawodowe. Ponadto możliwość budowania sieci kontaktów i klarowność zasad oceniania wskazują na to, że studenci cenią sobie nie tylko wiedzę teoretyczną, ale również kompetencje praktyczne i umiejętności interpersonalne, które są ważne w dalszej karierze zawodowej.

Istotnym elementem wydaje się być także dostępność zasobów online i wsparcie ze strony kadry dydaktycznej, co może odzwierciedlać rosnącą rolę technologii w edukacji i potrzebę ciągłej komunikacji i wsparcia w procesie uczenia się. Z kolei znaczenie pracy własnej nad uczestnictwem w zajęciach oraz analiza i interpretacja wyników nad powtarzaniem faktów pokazują, że studenci oczekują kształcenia krytycznego myślenia i umiejętności analitycznych, a nie tylko przyswajania gotowej wiedzy.

Możliwość stałej weryfikacji wiedzy w praktyce i praca grupowa, zwłaszcza w modelu pracy zdalnej, podkreślają zainteresowanie studentów praktycznym zastosowaniem wiedzy i umiejętności zdobytych na uczelni oraz adaptację do warunków pracy, które mogą być bardziej zróżnicowane i rozproszone niż tradycyjne modele.

Podsumowując, należy podkreślić, że wyniki badania wskazują na to, iż studenci cenią sobie holistyczne podejście do nauczania, które łączy atrakcyjność i innowacyjność metod dydaktycznych, personalizację nauki, jasność oceniania, dostępność zasobów, rozwój umiejętności praktycznych i miękkich oraz przygotowanie do realiów współczesnego środowiska pracy.

Na podstawie uzyskanych wniosków rekomenduje się, aby wyższe uczelnie skupiły się na rozwijaniu i implementacji innowacyjnych metod dydaktycznych, które aktywizują studentów i odpowiadają na ich indywidualne potrzeby. Wprowadzenie i rozwój platform e-learningowych oraz metod hybrydowych powinno być traktowane jako priorytet, aby zapewnić elastyczność w dostępie do edukacji i jej personalizacji.

Rekomenduje się również zwiększenie stopnia personalizacji programów studiów, umożliwiając studentom większy wybór w zakresie ścieżek edukacyjnych oraz elastyczność w dostosowywaniu kierunków kształcenia do ich aspiracji zawodowych i osobistych. Powinno to iść w parze z rozwojem kompetencji cyfrowych zarówno wśród kadry dydaktycznej, jak i studentów.

Budowanie i utrzymywanie sieci kontaktów profesjonalnych (networkingu) powinno być aktywnie wspierane przez uczelnie poprzez organizowanie spotkań branżowych, targów pracy, a także poprzez integrację z lokalnymi przedsiębiorstwami i organizacjami. Zwiększenie czytelności zasad i sposobów oceniania, poprzez standaryzację kryteriów i transparentne komunikowanie oczekiwań, również jest rekomendowane w celu zwiększenia zrozumienia i akceptacji systemu oceniania przez studentów.

Zaleca się także rozwój dostępu do zasobów online i wsparcia dydaktycznego, co może obejmować zwiększenie liczby dostępnych materiałów dydaktycznych, godzin konsultacji online, a także ułatwienie komunikacji między studentami a wykładowcami. Podkreślenie znaczenia pracy własnej i analizy krytycznej nad odtwórczym powtarzaniem wiedzy jest również istotne, aby zachęcić studentów do głębszego zrozumienia materiału i rozwijania umiejętności analitycznych.

Ponadto uczelnie powinny promować i ułatwiać możliwość stałej weryfikacji wiedzy w praktyce, na przykład poprzez praktyki zawodowe, staże, projekty badawcze czy studia przypadków, które łączą teorię z praktyką. Praca grupowa, szczególnie w modelu pracy zdalnej, wymaga wsparcia w zakresie narzędzi i metod pracy zespołowej, co przyczyni się do lepszego przygotowania studentów do warunków współczesnego rynku pracy. Realizacja tych rekomendacji może przyczynić się do zwiększenia satysfakcji studentów, podniesienia jakości kształcenia oraz zwiększenia konkurencyjności uczelni na rynku edukacyjnym.

W trakcie przeprowadzania badań napotkano na pewne ograniczenia. Wynikały one przede wszystkim z jednorazowości zbierania danych oraz ograniczonej do określonych uczelni grupy respondentów. Brak długoterminowego śledzenia zmian w percepcji studentów oraz ograniczony zasięg geograficzny i demograficzny może wpływać na reprezentatywność wyników. Ponadto samoweryfikacja odpowiedzi przez uczestników badania, bez możliwości głębszej weryfikacji ich autentyczności czy kontekstu, również stanowi ograniczenie. Kwestie subiektywnego odbioru pytań ankietowych i różnorodności interpretacji mogą mieć wpływ na końcowe wyniki.

Przyszłe kierunki badań powinny obejmować rozszerzenie próby badawczej – zarówno pod względem liczby uczelni, jak i zróżnicowania geograficznego oraz kulturowego. Zaleca się przeprowadzenie podobnych badań w różnych regionach i krajach, co pozwoliłoby na uchwycenie szerszej perspektywy na zwinność organizacyjną w szkołach wyższych. Ważne byłoby także przeprowadzenie badań longitudinalnych, które śledziłyby zmiany w percepcji i oczekiwaniach studentów na przestrzeni czasu, szczególnie w kontekście szybko zmieniającego się rynku pracy i postępującej cyfryzacji.

Ponadto warto rozważyć zastosowanie bardziej złożonych metod badawczych, takich jak wywiady pogłębione czy grupy fokusowe, które pozwoliłyby na lepsze zrozumienie przyczyn i kontekstów stojących za wyrażanymi opiniami. Interesującym kierunkiem badań byłoby również zbadanie, w jaki sposób zwinność organizacyjna uczelni wyższych wpływa na sukces zawodowy absolwentów oraz na ich zdolność do adaptacji w zmiennym środowisku pracy.

Dalsze badania powinny także skupić się na identyfikacji najlepszych praktyk i strategii, które uczelnie mogą zastosować w celu zwiększenia swojej zwinności organizacyjnej, z korzyścią zarówno dla studentów, jak i samej instytucji.

## Bibliografia

- Adams A., Awwad A., Almahamid S., *Effects of organizational agility knowledge sharing on competitive advantage; An empirical study in Jordan*, „International Journal of Management” 2010, nr 3(27).
- Agrawal R., Nath V., *Agility and lean practices as antecedents of supply chain social sustainability*, „International Journal of Operations & Production Management” 2020, nr 40(10).
- Bozkurt A., Sharma R.C., *Emergency remote teaching in a time of global crisis due to Coronavirus pandemic*, „Asian Journal of Distance Education” 2020, nr 5(1).
- Bray D.A., Reeves M., Levin S., Harnoss J.D., Ueda D., Kane G.C., Johnson J.S., Billespie D., *Adapt and thrive: How can business leaders best understand the complex interplay between companies, economies, and societies?*, „MIT Sloan Management Review” 2019, nr 4-5.
- Cappelli P., Tavis A., *HR goes agile*, „Harvard Business Review” 2018, nr 3-4.
- Dong K., Xie Z., Zhen J., *Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity*, „International Journal of Accounting Information Systems” 2021, nr 40.
- Hall H., Witek L., *Conditions, contemporary importance and prospects of higher education marketing on the example of Polish universities*, „Procedia Economics and Finance” 2016, nr 39.
- Kidd P.T., *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Reading, Addison-Wesley, MA 1994.
- Krumsvik R.J., *Crisis-driven digital transformation in higher education: An analysis of current trends and future directions*, „International Journal of Educational Technology in Higher Education” 2021, nr 18(1).
- Lalani F., Li C., *The COVID-19 pandemic has changed education forever: A review of the significant effects of COVID-19 on education*, „Journal of Educational Change” 2021, nr 22(3).
- Liu H.M., Yang Ch., *Boosting firm performance via enterprise agility and network structure*, „Management Decision” 2012, nr 6(59).
- Mahapatra S.K., Narasimhan R., Talluri S., *Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations*, „Decision Sciences” 2006, nr 37.
- Marciniak L., Piotrowska-Albin E., *Nauczanie hybrydowe w okresie zawieszenia zajęć w czasie epidemii*, Wolters Kluwer 2020.
- Martínez-Sánchez F., Rodríguez C.O., *The impact of COVID-19 on higher education: Challenges and opportunities for institutional resilience*, „Journal of Education for Business” 2021, nr 96(5).
- Meredith S., Francis D., *Journey towards agility: The agile wheel explored*, „The TQM Magazine” 2000, nr 12 (2).
- Nagel R.N., Goldman S.L., Preiss K., *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
- Nagi R., Sanchez L.M., *A review of agile manufacturing systems*, „International Journal Production Research” 2001, nr 16.
- Sharifi H., Zhang Z., *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management 2000”, nr 20 (4).

**Nota o Autorach:**

**Maria Kocot** – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (pracuje w Katedrze Informatyki Ekonomicznej), autorka artykułów naukowych z zakresu zarządzania i ekonomii. Interesuje się zagadnieniami związanymi z informatyką ekonomiczną. Pisarka i poetka, laureatka ogólnopolskich nagród literackich.

**Artur Kwasek** – doktor nauk ekonomicznych w obszarze nauk o zarządzaniu. Pracę naukową rozpoczął w 1994 roku w Wyższej Szkole Zarządzania / Polish Open University w Warszawie. Uczelnia jako pierwsza w Polsce wdrożyła: metodę otwartego i aktywnego uczenia się, system e-learning, zasady praktycznego nauczania, stosowała standardy naukowe i akademickie oparte na najlepszych światowych wzorcach.

Obecnie pracuje na Uczelni Techniczno-Handlowej w Warszawie, wspomaga uczelnie we wdrażaniu nauczania zdalnego.

**Authors' resume:**

**Maria Kocot** – doctor of economic sciences, assistant professor at the University of Economics in Katowice (works at the Department of Economic Informatics), author of scientific articles in the field of management and economics. She is interested in the economic informatics. Writer and poem, laureate of nationwide literary awards.

**Artur Kwasek** – PhD in economics in the field of management sciences.

He started his scientific work in 1994 at the Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University in Warsaw. The university was the first in Poland to implement: the method of open and active learning, e-learning system, principles of practical teaching, applied scientific and academic standards based on the best world patterns, had affiliation and validation of programs by British universities Thames Valley University and Oxford Brookes University.

Currently: he works at the University of Technology and Economics in Warsaw, supports universities in implementing distance learning.

**Kontakt/Contact:**

dr Maria Kocot

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katedra Informatyki Ekonomicznej 1 Maja 50

40-287 Katowice

e-mail: maria.kocot@ue.katowice.pl

dr Artur Kwasek

Uczelnia Techniczno-Handlowa w Warszawie

Katedra Ekonomii i Zarządzania

ul. Jutrzenki 135

02-231 Warszawa

e-mail: artur.kwasek@uth.edu.pl

**The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:****Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

Maria Kocot – 50%, Artur Kwasek – 50%