

# e-mentor

Nr 1 (13)

luty 2006

dwumiesięcznik wydawany przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie  
współwydawcą pisma jest Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych

wersja drukowana  
internetowego  
czasopisma  
e-mentor.edu.pl

ISSN 1731-6758



**NAUCZANIE PRZEZ INTERNET**  
**ZARZĄDZANIE WIEDZĄ**  
**E-BIZNES**  
**KSZTAŁCENIE USTAWICZNE**  
**METODY, FORMY I PROGRAMY KSZTAŁCENIA**

# SPIS TREŚCI

3 Od redakcji

## metody, formy i programy kształcenia

4 W obronie przyszłych pokoleń

*Andrzej Arendarski*

8 Kto się boi głębokiej wody?

*Marek Dornowski*

8 Co nowego w NBPortal.pl?

*Andrzej Jaszczuk*

9 Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów

*Karolina Kalinowska-Adrian*

14 Zatrudnianie i opodatkowanie naukowców–obcokrajowców w Polsce oraz Polaków za granicą

*Artur Banach*

## e-edukacja w kraju

16 Jeśli *blended learning* na uniwersytecie, to jaki? Dyskusje o...

*Andrzej Bronk, Ryszard Maciolek, Jerzy M. Mischke, Aneta Nowak, Anna K. Stanisławska, Przemysław Stencel, Jacek Urbaniec, Andrzej Wodecki, Wojciech Zieliński*

22 Jagiellońskie kompendium e-edukacji

*Jacek Urbaniec*

23 Pokolenie m-learningu – nowe wyzwanie dla szkoły

*Lechosław Hojnacki*

28 III Warsztaty e-learningowe IMM *W świecie usług e-learningowych*

*Olga Ordyńska*

30 Podstawy przygotowania kursu języka biznesu online

*Zbigniew Meger, Maja Zawierzeniec*

34 Elektroniczny Formularz Oceny jako narzędzie usprawniające pracę wykładowcy – opis działania

*Katarzyna Turek*

35 Konsorcjum e-learning lubelskich uczelni – podstawowe założenia

*Andrzej Wodecki*

## kształcenie ustawiczne

36 Aktualność problemów edukacji ustawicznej

*Józef Pólturzycki*

43 Edukacja zawodowa w niemieckim systemie dualnym

*Anna Kwiatkiewicz*

## e-sgh

50 1000 opinii o e-edukacji

*Marcin Dąbrowski, Maria Zajac*

## zarządzanie wiedzą

53 Metodyka zarządzania wiedzą

*Marcin Żmigrodzki*

57 Nowe trendy w zarządzaniu: Positive Organizational Scholarship z prof. Robertem Quinnem rozmawia Karolina Kalinowska-Adrian

60 Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego.

Wyzwania dla spółek giełdowych – cz. II

*Maria Aluchna*

## e-biznes

65 Reklama internetowa jako element e-biznesu w Polsce

*Artur Banach*

72 e-Government w Polsce – postulaty a rzeczywistość

*Paweł Wiśniewski, Bartosz Zabawa*

## e-edukacja na świecie

78 Ewaluacja systemów e-edukacyjnych w Danii

– Blackboard Academic Suite i DDU net

*Magdalena Sniegocka*

84 Delivering an undergraduate enterprise agenda using an e-pedagogy developed for off-campus non-traditional learners

*Chris Birch, Mike Clements*

## e-mentor

dwumiesięcznik

wersja drukowana

internetowego czasopisma

[e-mentor.edu.pl](http://e-mentor.edu.pl)

### wydawcy:

Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie

Al. Niepodległości 162

02-554 Warszawa

&

Fundacja Promocji i Akredytacji

Kierunków Ekonomicznych

Al. Niepodległości 162

02-554 Warszawa

ISSN: 1731-6758

### siedziba redakcji:

Szkoła Główna Handlowa

Centrum Rozwoju

Edukacji Niestacjonarnej

Al. Niepodległości 162/150

02-554 Warszawa

tel. (22) 564 97 23

fax. (22) 646 61 42

### e-mail:

[redakcja@e-mentor.edu.pl](mailto:redakcja@e-mentor.edu.pl)

### rada programowa:

przewodniczący

prof. Kazimierz Kloc

prof. Piotr Boltuć

prof. Jan Goliński

dr Jan Kruszewski

dr Stanisław Maciol

dr Krzysztof Piech

prof. Marek Rocki

prof. Maria Romanowska

dr Maria Zajac

dr inż. Anna Zbierchowska

### redaktor naczelny:

mgr Marcin Dąbrowski

### sekretarz redakcji:

mgr Marta Sachajko

### redaktor działu zarządzanie wiedzą:

mgr Beata Mierzejewska

### redaktor działu e-biznes:

mgr Dariusz Nojszewski

### redaktor działu kształcenie ustawiczne:

mgr Roksana Neczaj

tlumaczenia: mgr Joanna Antonina Tabor

projekt okładki: Piotr Cuch

Artykuły naukowe zawarte w niniejszym czasopiśmie są recenzowane.

nakład: 1200 egz.

Z przyjemnością prezentuję czytelnikom pierwszy numer *e-mentora* w 2006 roku. Rok ten zapowiada się bardzo interesująco. Ma to być okres rozwoju branży internetowej i usług sieciowych, charakteryzujący się znacznym wzrostem zaufania społecznego do tego medium. Zwiększa się także rola nowoczesnych technologii w dydaktyce oraz znaczenie kształcenia ustawicznego w życiu społecznym. Zarządzanie wiedzą staje się powszechnym działaniem organizacji. W świetle idei gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego są to zjawiska oczekiwane, a wręcz naturalne. Cieszy fakt coraz bardziej powszechnego udziału polskich zespołów w międzynarodowych pracach badawczych z zakresu e-edukacji, o czym zawsze z przyjemnością informujemy. Warto także zauważyć rosnący poziom zaawansowania projektów realizowanych z funduszy unijnych. Na odnotowanie zasługuje również ogłoszenie pierwszego konkursu EFS dotyczącego akademickich programów studiów na odległość z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Warto potraktować to jako zwiastun pozytywnego kierunku zmian w pojmowaniu wagi e-edukacji dla szkolnictwa wyższego przez administrację rządową oraz jako pierwszy krok ku szerszemu i permanentnemu wsparciu działań podejmowanych przez uczelnie. Z pewnością będziemy śledzić ten nurt na łamach *e-mentora*.

Wydanie lutowe pisma otwiera skłaniający do refleksji artykuł nt. społecznej odpowiedzialności biznesu. Równie istotne i interesujące wydaje się kolejne opracowanie w dziale *programy kształcenia*, prezentujące nowy trend w zarządzaniu: Positive Organizational Scholarship. W ramach *e-edukacji w kraju* polecić należy materiały analizujące miejsce i istotę *blended learning* w kształceniu akademickim, jak również nowoczesnych technologii mobilnych w nauczaniu szkolnym. Zachęcam także do zagłębienia się w metodykę zarządzania wiedzą oraz problematykę otoczenia prawno-organizacyjnego kształcenia ustawicznego w Polsce. Mam nadzieję, że artykuł przedstawiający opinie studentów SGH na temat realizowanych wykładów e-learningowych okaże się pożyteczny dla Czytelników realizujących podobne projekty. Bieżący numer, poza wieloma interesującymi artykułami i tradycyjnie już publikowanymi zapowiedziami konferencji, nowości wydawniczych czy prezentacjami wartościowych stron internetowych, zawiera również krótkie doniesienia z działań ośrodków akademickich.

Zachęcam Czytelników do lektury, a w przyszłości także do dzielenia się swoimi doświadczeniami z realizacji ciekawych inicjatyw. Mam nadzieję, iż dzięki temu *e-mentor* będzie coraz lepszym forum dyskusji środowiskowej.

Marcin Dąbrowski  
redaktor naczelny

## Aktualności

### **Jak uruchomić własny biznes – program szkoleniowo-doradczy dla studentów na platformie e-learningowej**

Celem projektu jest zachęcenie oraz przygotowanie najbardziej kreatywnych studentów i absolwentów szkół wyższych do rozwijania własnej działalności gospodarczej. Program realizowany jest z wykorzystaniem platformy e-learningowej, jako narzędzia do przekazywania materiałów szkoleniowych, wymiany informacji, prac grupowych oraz wsparcia doradczego dla indywidualnych projektów. Więcej informacji na: <http://twojbiznes.cieslik.edu.pl/>

### **e-learning w MultiBanku**

Wykorzystanie nowoczesnych technologii do zarządzania zasobami ludzkimi oraz olbrzymie oszczędności czasu i pieniędzy – to podstawowe korzyści, jakie niesie za sobą e-learning, wirtualny system kształcenia wprowadzony właśnie przez MultiBank. To rozwiązanie umożliwi bankowi objęcie procesami szkoleniowymi dużej liczby pracowników. Na początku mają być to kursy nieobowiązkowe, jednakże po pilotażu udział stanie się obligatoryjny...

### **Polskie szkoły jednymi z najaktywniejszych w eTwinningu**

Polska jest na drugim miejscu za Włochami pod względem liczby szkół zarejestrowanych w *eTwinningu*, unijnym programie międzynarodowej współpracy między szkołami - mówi dyrektor polskiego biura *eTwinning* Paweł Poszytek. W ciągu roku działalności do *eTwinningu* przystąpiło 10 tys. szkół. Tysiąc z nich to placówki z Polski.

### **The Myth about Online Course Development**

*EDUCAUSE Review*: A faculty member can individually develop and deliver an effective online course. [...] Online instruction is more than a series of readings posted to a Web site; it requires deliberate instructional design that hinges on linking learning objectives to specific learning activities and measurable outcomes...

Więcej doniesień z najważniejszych wydarzeń w e-learningu i ICT dostępnych jest w serwisie:  
[wioska.net](http://wioska.net) – codziennie nowe informacje nt. e-edukacji.

[wioska.net](http://wioska.net)



## W obronie przyszłych pokoleń

Andrzej Arendarski

Społeczna odpowiedzialność biznesu, to – zgodnie z definicją Komisji Europejskiej – dobrowolne uwzględnianie w strategii firmy interesów społecznych, zagadnień ochrony środowiska, jak również relacje z różnymi grupami interesariuszy (takimi jak np. pracownicy, klienci, podwykonawcy). Możemy uznać, że przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie to takie, które przede wszystkim wnosi pozytywny wkład do lokalnej społeczności, co oznacza, iż cecha ta nie jest związana z wielkością firmy lub rodzajem prowadzonej działalności. Każdy wkład jest istotny i każdy wkład przynosi wymierne korzyści, zarówno firmie, jak i otoczeniu, w którym działa. Działania firmy na rzecz społeczności nie muszą być kosztowne i nie muszą absorbować znaczących zasobów przedsiębiorstwa, co coraz częściej dostrzegają małe i średnie firmy, wspierając lokalną kulturę, pomagając osobom potrzebującym, czy też obejmując patronatem szkoły i domy dziecka<sup>1</sup>. Firmy dostrzegają, że zaangażowanie w problemy społeczności daje korzyści nie tylko otoczeniu, ale również firmie. Do korzyści tych można zaliczyć: tworzenie pozytywnego wizerunku, budowę zespołu pracowników identyfikujących się z celami firmy, ich większą otwartość na innowacje, poprawę współpracy z kontrahentami i lepszy odbiór przez klientów, dobre relacje z lokalnymi władzami i większą otwartość władz na problemy przedsiębiorców.

Dostrzegając korzyści dla firmy płynące z włączenia do jej strategii zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu, warto zaznaczyć, że w znakomitej większości społeczne zaangażowanie firm wynika z cech osobistych, z wrażliwości społecznej, dostrzegania potrzeb społeczności lokalnej, chęci pomocy osobom znajdującym się w trudnej sytuacji. Przykłady prospołecznych działań ze strony przedsiębiorców tworzą pozytywny odbiór tej grupy w społeczeństwie, co wpływa na zwiększone zainteresowanie karierą biznesową i przekłada się na dopływ nowych, wykształconych i dobrze przygotowanych osób do działalności gospodarczej. Jak widać, odpowiednie nagłaśnianie dobrych wzorów jest istotne ze społecznego punktu widzenia. Pomaga bowiem przełamywać ciągle jeszcze

rozpowszechnione stereotypy, że przedsiębiorcy nie są zainteresowani rozwojem swojej społeczności.

W społeczeństwie bardzo rozpowszechnione jest przekonanie, że aby konkurować i odnosić sukcesy, firmy muszą przystosować się do odpowiadania na wyzwania stawiane przez partnerów gospodarczych, klientów, pracowników, instytucji zajmujących się ochroną środowiska. Obecnie firmy coraz częściej nabierają przekonania, iż równie ważne jest odpowiadanie na wyzwania i oczekiwania całej społeczności oraz wszystkich interesariuszy. Zwłaszcza społeczności lokalne oczekują obiektywnych informacji o wpływie firmy na społeczeństwo czy na środowisko naturalne. Biznes jest oceniany i obserwowany przez różne grupy społeczne, a nowe technologie pozwalają na szybką wymianę informacji – pozytywnych lub negatywnych. Zamierzając działać długofalowo, trzeba się tym regułom podporządkować. W rozumieniu tych zasad i we wprowadzaniu ich w życie firmom pomagają izby gospodarcze. W izbach można znaleźć cały szereg przykładów programów promujących społecznie odpowiedzialny biznes.

Krajowa Izba Gospodarcza promuje społeczne zaangażowanie firm, m.in. za pomocą programu „Przedsiębiorstwo Fair Play”. Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu może przybrać też formę seminariów, organizowanych przez np. British Chamber of Commerce, we współpracy z Barclays Bank, pokazujących, jak firmy mogą zaangażować się w rozwiązywanie problemów lokalnych społeczności. Seminarium te prezentują, w jaki sposób, niewielkim kosztem, firma może wnieść wkład w rozwój otoczenia, w którym działa i w jaki sposób można to zaangażowanie wykorzystać do poprawy pozycji konkurencyjnej. Izba podkreśla, że zaangażowanie społeczne stwarza sytuację korzystną dla obydwu stron – biznes uzyskuje nowe szanse zaistnienia na rynku i zdobywa nowych klientów. Społeczności lokalne stają się silniejsze i lepiej się rozwijają. Jednocześnie Izba Brytyjska jest zdecydowanym przeciwnikiem regulowania świadczym firm na rzecz społeczeństwa w sposób ustawowy. Nowe regulacje zwiększyłyby

<sup>1</sup> Przykładem tego typu przedsiębiorstw są firmy biorące udział w programie „Przedsiębiorstwo Fair Play”.

tylko czynności administracyjne, które można wykorzystać na akcje dobrowolne, wspierające lokalną społeczność.

Często pojawiają się opinie – wywołane koncepcją Milтона Friedmana – o prymacie zysku za wszelką cenę w biznesie, wykluczającym inne wartości. Filozofom i myślicielom oraz antyglobalistom negującym łączenie pojęć etyki i biznesu można odpowiedzieć cytatem: *Zarządzanie jedynie dla osiągnięcia zysku jest jak granie w tenisa z oczyma utkwionymi w tablicę wyników zamiast w piłkę*<sup>2</sup>.

Na całym świecie bowiem, zasada „trzech E” (ekonomia, etyka, ekologia) jest bardzo popularna. Nie chodzi tylko o to, że jej stosowanie jest opłacalne. Oczywiście w nowoczesnej gospodarce, w której reputacja decyduje o „być albo nie być” każdej firmy, tylko odpowiedzialna firma ma szansę przetrwania. Dlatego dwie pierwsze składowe zasady „trzech E” są ze sobą nierozdzielnie związane. Przedsiębiorca stara się wypełniać swoją społeczną misję, co jest przejawem dbałości o zyski. Jednak trzecia z nich ma mniej wspólnego z dbałością wyłącznie o zysk. Przedsiębiorca jest bardziej predestynowany do myślenia o swojej firmie w dłuższym horyzoncie czasowym niż następne pokolenie. Bez wydłużenia tego horyzontu niemożliwe jest podejmowanie działań, których efekt zauważą dopiero następne generacje.

Od dawna wskazywano na rozwój cywilizacyjny jako źródło kryzysu nowożytnego świata: *nasze dusze wypaczyły się w miarę jak nasze nauki i sztuki dążyły do doskonałości*<sup>3</sup>. Ta myśl jest ciągle żywa, a liczba jej wyznawców, dostrzegających ambiwalentny charakter postępu, ciągle rośnie.

Dostrzegają oni związek skutkowo-przyczynowy pomiędzy destrukcyjnie zorientowanym postępowaniem naukowo-technicznym i globalną gospodarką a wcześniejszym usprawiedliwieniem dominacji człowieka nad

Krajowa Izba Gospodarcza od początku swojego istnienia starała się wyprzedzać czas poprzez kształtowanie postaw właściwych dla gospodarki rynkowej. Nie chodziło jednak tylko o to, aby umieć funkcjonować w nowych warunkach gospodarczych, ale również, by funkcjonowanie było nienaganne z etycznego punktu widzenia.

Pierwszym naszym krokiem było opracowanie i upowszechnianie na początku lat 90 *Kodeksu etyki w działalności gospodarczej*. Nasze zaangażowanie w promowanie kultury przedsiębiorczości wynika z przekonania, że jest to jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa, który przekłada się na stabilną markę i pozytywny wizerunek firmy.

Krajowa Izba Gospodarcza od 1992 roku przyznaje nagrodę Fair Play firmom z kręgu Izby Gospodarczej. Kontynuacją tego wyróżnienia jest konkurs „Przedsiębiorstwo Fair Play”. Powyższa inicjatywa Krajowej Izby Gospodarczej oraz Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym ma za zadanie propagować etyczne zasady prowadzenia działalności gospodarczej.

Konkurs „Przedsiębiorstwo Fair Play” powstał w celu wyróżnienia podmiotów gospodarczych kierujących się w swoich poczynaniach szeroko pojętymi zasadami uczciwości, rzetelności i wrażliwości na problemy otoczenia.

Kandydatom do tytułu „Przedsiębiorstwo Fair Play” stawiamy bardzo wysokie wymagania. Firma musi mieć opinię partnera wywiązującego się ze zobowiązań, tak wobec kontrahentów, jak i państwa. Bardzo ważna jest jakość relacji interpersonalnych w przedsiębiorstwie, a także zapewnienie pracownikom odpowiednich świadczeń socjalnych. Na wynik komisji konkursowych ma wpływ również stosunek firmy do kwestii ochrony środowiska naturalnego oraz jej zaangażowanie w życie lokalnych społeczności.

przyrodą. Nowożytnie przeabsolutyzowanie światopoglądu przyrodoznawczego, z którym wiąże się antropocentryzm, jest powszechnie uznawane za przyczynę obecnego stanu rzeczy. Za Z. Łepko można wyróżnić trzy współczesne wykładnie antropocentryzmu: o charakterze kosmologicznym (Ziemia wraz z człowiekiem stanowi topograficzne centrum wszechświata), ontologicznym (zaakcentowanie uprzywilejowanej pozycji człowieka w warstwowej strukturze świata) i o charakterze teleologicznym (Bóg stworzył wszystko ze względu na człowieka)<sup>4</sup>.

Uwarunkowane antropocentryzmem postrzeganie przyrody jako neutralnej wobec wartości pozwala człowiekowi dowolnie wyznaczać miary jej użyteczności, a także zabezpiecza ekspansję cywilizacji technokratycznej<sup>5</sup>. Nie można zignorować wpływu religii chrześcijańskiej na kształtowanie antropologii usprawiedliwiających autokratyczny stosunek człowieka do przyrody.

W środowiskach związanych z inicjatywami ekologicznymi często obwinia się chrześcijaństwo o ukształtowanie obrazu człowieka panującego nad światem i zaniechanie kształtowania świadomości ekologicznej. Trzeba podkreślić, że wraz z budzeniem się powszechnej świadomości ekologicznej również chrze-

ścijańskie kręgi „oświeconych” zaczęły zmieniać mentalność. Przecież w przeszłości człowiek nie posiadał narzędzi samozagłady i był ówczesnych oraz przyszłych pokoleń nie wymuszał samoograniczenia jego mocy. Kwestię, czy obecnie takie samoograniczenie jest konieczne (szczególnie że nikt dotąd nie znalazł recepty na umożliwienie tego), czy raczej tylko ukierunkowanie mocy, pozostawimy tutaj otwartą.

Zagrożenie katastrofą ekologiczną, związane z antropocentryczną koncepcją świata wynika z niepoahomowanego wzrostu ekonomicznego i biologicznego.

<sup>2</sup> K. Blanchard, N.V. Peale, *The Power of Ethical Management*, W. Morrow & Co.Inc., Nowy Jork 1988.

<sup>3</sup> J.J. Rousseau, *Trzy rozprawy z filozofii społecznej*, PWN, Warszawa 1956, s. 15.

<sup>4</sup> Za. Z. Łepko, *W sprawie antropologicznych aspektów ekofilozofii*, [w:] J.M. Dołęga, J.W. Czartoszewski (red.), *Ochrona środowiska w filozofii i teologii*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1999, s. 271.

<sup>5</sup> Por. tamże, s. 272–273.

Idea wzrostu gospodarczego zakłada coraz większą produkcję dóbr, a także zwiększającą się konsumpcję. Stale rosnąca konsumpcja i produkcja są przyczynami niebezpieczeństwa wyczerpania się skończonych zasobów. Niebezpieczeństwo to jest potęgowane przez sukces biologiczny: (...) z każdym nowym dniem o podział zasobów Ziemi ubiega się o około 250 tysięcy ludzi więcej<sup>6</sup>.

Ograniczona ilość zasobów jest powodem, dla którego w przyrodzie poza prawem wzrostu istnieje szereg mechanizmów, które je stabilizują. Ekolodzy są zgodni: globalna gospodarka nie posiada takich mechanizmów<sup>7</sup>, a prawo wzrostu gospodarczego nie jest niczym regulowane. Trudno o definicję mechanizmów „broniących” globalną gospodarkę przed efektem węża połykającego swój własny ogon, jednak warto podkreślić, że obserwujemy wiele tendencji, które trzeba uznać za takowe regulatory.

Zacznijmy od przyjętej w 2000 roku *Strategii Lizońskiej*, której wprowadzenie w życie ma uczynić z UE mocarstwo gospodarcze. Wiele miejsca w tym traktacie zajmuje ochrona przyrody i klimatu oraz zrównoważony rozwój. Oczywiście inaczej wygląda stosowanie się do zaleceń strategii w przypadku kraju rozwijającego się – jak Polska, a inaczej w przypadku bogatych krajów UE. Wysoko rozwinięte gospodarki stać na to, aby inwestować w rozwój z korzyścią dla celów ekologicznych i społecznych. Zresztą realizacji takiego rozwoju pilnują silne lobby antyglobalistów i ekologów, którzy mają bardzo duży wpływ na globalną gospodarkę. Z jednej strony zmieniają oblicza wielkich korporacji poprzez kształtowanie ruchu konsumenckiego – takie marki jak Shell czy Nike musiały zmienić swoje strategie pod wpływem bojkotu ich produktów<sup>8</sup>. Dziś dla firm manifestowanie swojego zaangażowania społecznego i ekologicznego stało się podstawą prowadzenia działalności gospodarczej. Powszechne wprowadzanie i przestrzeganie w przedsiębiorstwach kodeksów postępowania opartych o zasadę „trzech E”. Manifestacja przestrzegania tych zasad staje się coraz częściej warunkiem uczestniczenia w globalnej gospodarce. Z drugiej strony, antyglobaliści coraz bardziej wpływają na organizacje międzynarodowe. WTO czy Bank Światowy – coraz częściej prowadzą dialog z organizacjami antyglobalistów. Więcej – podobny dialog nie jest traktowany jako dopust boży, ale wartościowy głos w dyskusji nad prowadzoną polityką<sup>9</sup>.

Wydaje się, że te dwa obozy – obnażający niedostatek systemu i jego twórcy – mogą się wzajemnie przenikać i kształtować lepszą rzeczywistość. Pojawia się

pytanie o to, jaką rolę odegra ekosceptyk, ktoś zadający kłam wszechobecnej heurystyce strachu – napędzającej autorytety gospodarcze, polityczne i religijne do ekologicznie i społecznie zorientowanego działania.

B. Lomborg w swoim dziele *The Sceptuical Environmentalist* zanegował wiele katastroficznych wizji stanu środowiska. Opierając się na wielu danych statystycznych z tego zakresu, wykazuje jego zdecydowaną poprawę. Książka Lomborga zyskała bardzo różne recenzje – krytykowana przez naukowców, została entuzjastycznie przyjęta przez media. Wykazany przez Lomborga związek pomiędzy stopniem rozwoju gospodarczego a zaangażowaniem ekologicznym i społecznym nie jest zależnością dopiero co odkrytą. Już z kilku powyższych akapitów wynika, że globalna gospodarka może się rozwijać w kierunku pożądanym przez ekologów, pod warunkiem, że będzie odpowiednio stymulowana.

Wielu naukowców zaangażowało się w obnażenie niedostatków rzetelności dzieła ekosceptyka. Profesor Stephen Schneider wykazał braki rozumowania Lomborga w kwestii jego oceny globalnego ocieplenia, a prof. John P. Hoken, ustosunkowując się do optymistycznej wersji wydarzeń odnośnie źródeł energii, wykazał, że ekosceptyk niewłaściwie postawił pytanie. Podobne zarzuty dotyczą teorii o braku zagrożenia bombą demograficzną i znikomości problemu wymierania gatunków<sup>10</sup>.

Poglądy B. Lomborga zdobyły sobie wielu przeciwników wśród ekologów. Nasuwa się pytanie o konsekwencje publikowania tak pozytywnych i – jak wykazują naukowcy z wielu dziedzin – nierzetelnych informacji. Otóż, Lomborg zapomina o roli tzw. heurystyki trwogi w zapobieganiu katastrofie ekologicznej.

Warto przybliżyć poglądy Hansa Jonasa, który przypisał nową rolę lękowi w procesie decyzyjnym człowieka. Według niego strach jest zdolnością poznania, dlatego mówi on o „heurystyce lęku”. Z nieadekwatności nauki do oceny swojej aplikacji technicznej wynika trudność przewidywania długodystansowych efektów działalności technologicznej człowieka. Te efekty, wraz z ukazaniem tego, co należy chronić, ujawniają się dzięki antycypacji groźby: poprzez wyobrażenie niebezpieczeństwa ukazuje się wartość, jako przeciwieństwo już poznanego przedmiotu lęku<sup>11</sup>.

Według Hansa Jonasa strach powinien kształcić i mobilizować. Lęk pełni w jego koncepcji taką rolę, jak szacunek dla prawa u Kanta<sup>12</sup>. Heurystyka, o której mówi Hans Jonas *jest prognozowaniem, które dokonuje*

<sup>6</sup> A. Papuziński, *Ekofilozofia jako filozofia ekologii holistycznej*, [w:] J.M. Dołęga, J.W. Czartoszewski (red.), *Ochrona środowiska...*, dz. cyt., s. 39.

<sup>7</sup> E. Kośnicki, *Antropologia niszczenia środowiska*, [w:] J.M. Dołęga, J.W. Czartoszewski (red.), *Ochrona środowiska...*, dz. cyt., s. 90.

<sup>8</sup> M. Kuźmich, *Globalizacja z ludzką twarzą*, „Gazeta Wyborcza” z 12 września 2003 r.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> *Świat w krzywym zwierciadle liczb*, „Świat Nauki” 2002, nr 3 (127), s. 63–73.

<sup>11</sup> B. Seve, *Hans Jonas et l'éthique de la responsabilité*, „Esprit” 1990, nr 165, s. 72–88.

<sup>12</sup> Tamże, s. 77.

ekstrapolacji z obecnie rozpoznawalnych tendencji w procesie technologiczno-industrialnym. Niepewność długoterminowych przewidywań nie umniejsza zadania etyki, polegającego na unaocznieniu ich możliwych skutków. Przy czym należy pamiętać o regule głoszącej *prymat prognozy niepomyślnej nad pomyślną*, która jest zasadą praktyczno-politycznego zastosowania „heurystyki strachu”<sup>13</sup>.

Jeśli przyznamy, że pozytywne osiągnięcia ekologiczno-społeczne krajów wysoko rozwiniętych są w dużej mierze spowodowane katastroficznymi przepowiedniami ekologów, to „heurystyka strachu” okazuje się efektywnym narzędziem polityki.

Według Hansa Jonasa pomiędzy ludźmi i całym światem istnieje relacja odpowiedzialności o charakterze asymetrycznym (mają oni więcej obowiązków niż praw), wyznaczana przez to co słabe i kruche. Pojęcie asymetrii praw i obowiązków jest nawiązaniem do Emmanuela Léwinasa. Nowatorskie w interpretacji

odpowiedzialności jest rozszerzenie horyzontu czasowego w przyszłość, przejawiające się w postulatcie ochrony przyszłych pokoleń.

Próba przekształcenia nastawionej na wzrost gospodarki, powodowana troską o przyszłe pokolenia, wymaga dalszego kształtowania mechanizmów regulujących ekspansję. Wiąże się to z ukierunkowaniem postępu naukowo-technicznego na cele sprzyjające ograniczaniu negatywnych skutków dotychczasowej działalności człowieka. Aby to zrobić, potrzeba współdziałania światów nauki, polityki, biznesu i... religii. Dziś bowiem, wśród skorodowanych symboli, konieczne jest przypomnienie zasad, a nawet ich zredefiniowanie, adekwatnie do nowych warunków, w jakich przyszło nam żyć.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Autor jest doktorem nauk humanistycznych, współzałożycielem i prezesem Krajowej Izby Gospodarczej od chwili jej powstania. Pod jego kierownictwem KIG zdobyła powszechny autorytet i stała się autentycznym reprezentantem środowisk gospodarczych zrzeszając 130 organizacji, a poprzez nie kilkaset tysięcy firm.

<sup>13</sup> H. Jonas, *Zasada odpowiedzialności*, tłum. M. Klimowicz, Platan, Kraków 1996, s. 69–70.

## POLECAMY

**Konkurs Zielonego Tygodnia dla Szkół 2006, Green Week 2006, European Schoolnet, Dyrekcja Generalnej ds. Środowiska Komisji Europejskiej**

W dniach 30 maja – 2 czerwca 2006 r. odbędzie się w Brukseli coroczna konferencja oraz wystawa ekologiczna, której częścią jest konkurs Zielonego Tygodnia dla Szkół. Konkurs ten otwarty jest dla wszystkich szkół z krajów Unii Europejskiej, państw kandydujących oraz krajów EFTA. W jego ramach młodszy uczniowie tworzą rysunki i obrazy ilustrujące różnorodność środowiska naturalnego, a starsi zgłaszają krótkie filmy cyfrowe poświęcone tej samej tematyce. Autorzy trzech najlepszych prac otrzymają nagrody podczas uroczystej ceremonii organizowanej w Brukseli. Termin nadsyłania prac mija 25 marca br.

Więcej informacji na: [http://www.greenweek2006.eun.org/ww/pl/pub/greenweek\\_2006/home.htm](http://www.greenweek2006.eun.org/ww/pl/pub/greenweek_2006/home.htm).

**Uwarunkowania przedsiębiorczości, red. Kazimierz Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2005**

Przedmiotem opracowania jest integralne spojrzenie na człowieka i czyn przedsiębiorczy, przy założeniu, że człowiek jest przedsiębiorcą w wymiarze całości swego bytu osobowego i nie można go definiować jako przedsiębiorcę ze strony jedynie wybranej dziedziny (ekonomii, antropologii, socjologii czy psychologii). Książka podzielona jest na trzy części. Pierwsza poświęcona jest przesłankom przedsiębiorczości, w tym m.in. uwarunkowaniom jej rozwoju, działaniom ekologicznym, innowacjom czy zarządzaniu zasobami ludzkimi. Druga część omawia przejawy przedsiębiorczości w postaci np. agroturystyki czy produkcji energii ze źródeł odnawialnych. Część trzecia prezentuje antropologiczno-aksjologiczne aspekty przedsiębiorczości, charakteryzując zasoby, wiedzę i innowacyjność, wartości religijne i moralne oraz inteligencję emocjonalną.

Książka przeznaczona jest dla wszystkich zainteresowanych zagadnieniami związanymi z przedsiębiorczością.



## Kto się boi głębokiej wody?

Wiele osób wierzy, że czterolistna koniczynka przynosi szczęście, jeszcze więcej, że choć pieniądze szczęścia nie dają to jednak satysfakcjonująca, dobrze płatna praca może nam pomóc je osiągnąć. Problem, z punktu widzenia osób wchodzących na rynek pracy, polega na tym, że znalezienie zarówno czterolistnej koniczynki, jak i świetnej posady bez odpowiedniego doświadczenia, jest dość trudnym zadaniem.

Wśród studentów panuje często przekonanie, że każde doświadczenie jest dobre i może pomóc w zdobyciu upragnionej posady. Trudno z tym polemizować, jednakże niepokojące jest, że tylko nielicznych stać na zadanie sobie pytania, w jaki sposób praca w barze (przy całym szacunku dla barmanów) może pomóc w karierze inżyniera? Jeśli już jednak zadajemy takie pytanie, bardzo szybko możemy dojść do wniosku, że i owszem taka praca poprawi naszą komunikatywność, często znajomość języka obcego, ale z pewnością nie przybliży nas do celu tak bardzo, jak dla przykładu bezpłatna praktyka w biurze projektowym.

Dochodzimy w tym miejscu do punktu, w którym można mówić o zarządzaniu rozwojem zawodowym. Często stajemy przed dylematem: czy wybrać mniej atrakcyjną, ale jednak płatną pracę, czy może bezpłat-

ną lub gorzej płatną, ale jednak ciekawszą pod kątem merytorycznym praktykę lub staż. Dla tych którzy stawiają na jakość i myślą długofalowo pojawia się ostatnio ciekawa propozycja. Mowa tutaj o udziale w projektach finansowanych z funduszy unijnych, a w szczególności o projekcie *Mentoring poprzez IT*. Wyjątkowość tego projektu polega na tym, że nie skupia się on na przekazywaniu wiedzy teoretycznej, lecz na praktyce. Zapewnia on swoim uczestnikom możliwość bezpośredniej współpracy ze specjalistami z wybranej branży oraz realizację odpowiedzialnych zadań. Można rzec: skok na głęboką wodę, ale przecież to jeden z najlepszych sposobów na naukę pływania.

Obecnie prowadzona jest akcja rekrutacyjna dla osób chcących wziąć udział w projekcie (więcej na stronie [www.mentoring.4pl.pl](http://www.mentoring.4pl.pl)). W większych ośrodkach akademickich prowadzone są prezentacje projektu oraz udzielane wszelkie informacje dotyczące rekrutacji. Może więc warto zrobić ten pierwszy krok w kierunku zarządzania własną karierą? Oczywiście, zawsze można skwitować to wszystko stwierdzeniem, że nie warto i skupić się na poszukiwaniu czterolistnej koniczynki. Ale na to zawsze jeszcze mamy czas.

Marek Dornowski

---

## Co nowego w NBPortal.pl?

Początek roku 2006 jest dla zespołu Portalu Edukacji Ekonomicznej NBP okresem nie tylko ważnym, ale też pracowitym. Po pierwsze, pniemy się w górę, bijąc kolejne rekordy liczby wizyt internautów. Widać doceniają nas użytkownicy, których coraz większa liczba korzysta z bogatych zasobów NBPortal.pl. Znaczącym wydarzeniem jest współpraca przy organizacji programu telewizji TVN Złoty dla zuchwałych, czyli Polacy i pieniądze 2006. Jest to kolejny z „narodowych testów”, jakie przygotowała ta stacja – NBPortal.pl został patronem merytorycznym tej akcji.

Po dwóch latach od oficjalnego startu czas na zmiany w portalu. W marcu tego roku zmieni się całkowicie jego układ i szata graficzna. Wsluchujemy się w to, co mówią nasi użytkownicy, analizujemy wyniki oraz podpatrujemy trendy na świecie – po to, aby NBPortal.pl był jeszcze bardziej użyteczny dla internautów. Jednak zmiany nie idą jedynie w kierunku nowego wyglądu i funkcjonalności – stale wzbogacamy nasz portal w nowe treści – niedługo dodane zostaną nowe kursy e-learning: m.in. *Przedsiębiorczość*,

adresowana do uczniów oraz nauczycieli gimnazjów i liceów, a zgodna z wymaganiami programowymi, oraz *Polityka pieniężna* pokazująca w przystępny sposób m.in. na czym polega działalność banku centralnego. Mając na względzie upływający czas i idące za nim zmiany technologii tworzenia szkoleń online, odświeżeniu ulegnie też ponad 200 godzin kursów obecnie dostępnych w portalu. Zmiany polegają głównie na wprowadzeniu tzw. adaptacyjnych ścieżek edukacyjnych, dodaniu splash-screenów (szybkiego podglądu ilustracji w poszczególnych ekranach lekcji), zmianie nawigatorów i bannerów w kursach, a także zoptymalizowaniu e-szkoleń pod kątem coraz popularniejszej przeglądarki Firefox. Na koniec jedynie zasygnalizuję dużą akcję wspierającą uczenie się ekonomii za pomocą kursów e-learningowych, którą rozpoczynamy z czołowym polskim tygodnikiem. Ale po więcej szczegółów odsyłam do stron NBPortal.pl ;-)

Andrzej Jaszczuk



# Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów



Karolina Kalinowska-Andrian

Wyobraźmy sobie świat, w którym funkcjonują organizacje charakteryzujące się chciwością, egoizmem, manipulacyjnym stylem zarządzania, tajemnicą oraz koncentracją na osiągnięciu założonych celów, nie bacząc na środki do nich prowadzące. Wyłącznym wskaźnikiem efektywności działania staje się wielkość wygenerowanych przychodów. Osoby, które pracują w tych organizacjach, cechuje brak zaufania, niepokój, strach, wypalenie zawodowe i życiowe oraz poczucie bycia wykorzystywanym. Konflikty, nieprzestrzeganie kodeksu pracy, sprawy sądowe, łamanie umów, zemsta i brak szacunku są codziennością. Naukowcy badający takie organizacje zajmują się następującymi zagadnieniami: rozwiązywaniem problemów, zarządzaniem w warunkach niepewności (*managing uncertainty*), pokonywaniem oporu, osiąganiem zysków, efektywną rywalizacją w pracy.

A teraz spróbujmy sobie wyobrazić świat przeciwny do opisanego wyżej. Świat, w którym organizacje cechuje umiejętność doceniania wysiłku swoich pracowników, współpraca, witalność, doskonałość. Głównym wskaźnikiem sukcesu jest stworzenie poczucia dostatku i dobrego samopoczucia u pracowników. Ludzie pracujący w tych organizacjach są ufni, pełni pozytywnej energii, humanitarni, mają poczucie bycia wolnym i nieograniczonym oraz umieją sobie w sposób konstruktywny radzić z wyzwaniami stawianymi przed nimi. Kontakty międzyludzkie charakteryzuje wzajemny szacunek, współczucie, lojalność, umiejętność wybaczenia. Naukowcy zaś zajmują się badaniem takich zjawisk, jak: doskonałość, duchowość, ponadprzeciętna efektywność działania oraz pozytywna spirala działania i rozwoju człowieka (*positive spirals of flourishing*)<sup>1</sup>.

Takimi dwoma opisami światów zaczyna się książka autorstwa Kim S. Cameron, Jane E. Dutton i Roberta E. Quinna, nosząca tytuł *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, która została wydana jako manifest powstania nowego trendu naukowego



w zarządzaniu nazwanego *Positive Organizational Scholarship* (POS). Tych trzech autorów z Uniwersytetu Michigan zdecydowało się na ogłoszenie powstania nowej dyscypliny

i zaproszenia innych naukowców do przyjrzenia się ich badaniom z perspektywy tej nowej nauki. I chociaż POS nie neguje istnienia wartości i zjawisk występujących w pierwszym opisie świata, to jednak wyraźnie koncentruje się na zjawiskach opisanych w charakterystyce tego drugiego. Zbadanie takich faktów, jak zyskowość czy współzawodnictwo jest niezbędne do zrozumienia czynników decydujących o przetrwaniu i sukcesie organizacji. Opis drugiego świata podkreśla zasadność skoncentrowania badań również na pozytywnych „dewiacjach”, które dotychczas nie cieszyły się takim zainteresowaniem naukowców, jak zjawiska negatywne zaprezentowane w pierwszym opisie.

Książka ta ukazała się w połowie 2003 r. i tę właśnie datę uznaje się za początek POS. W „Harvard Business Review” (HBR) w lutym 2004 r. został opublikowany artykuł opisujący przełomowe pomysły i idee na ten rok. Dość obszernie zostało opisane powstanie ruchu POS jako nowego spojrzenia na procesy i zjawiska zachodzące w organizacjach. Dotychczasowe zainteresowania naukowców zajmujących się badaniem zachowań ludzkich w organizacjach koncentrowały się na problemach, które stały na drodze do efektywnego ich działania. Wskazywano zatem na: chciwość, niskie morale pracowników, ich wypalenie zawodowe, politykę biurową czy wykorzystywanie ludzi. Taka perspektywa była dość mocno osadzona w naukach społecznych spokrewnionych z wiedzą o zarządzaniu. Na przykład psychologia prawie wyłącznie koncentrowała się na chorobach psychicznych i patologiach społecznych. Etyka i filozofia poświęcały więcej miejsca złu i jego pochodzeniu niż dobru. Już od czasów Dantego znacznie lepszym i bardziej interesującym materiałem na książkę okazywały się tortury piekła niż błogosławieństwa niebios. Wracając do kontekstu

<sup>1</sup> K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco 2003, s. 3.

organizacyjnego, HBR wskazuje, iż organizacje, które koncentrują się na kultywowaniu pozytywnych emocji i cech, takich jak: lojalność, zaufanie, humanitarność (zamiast na rozwiązywaniu problemów), osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe oraz funkcjonują lepiej. Wskazuje to na potrzebę przyjrzenia się owym pozytywnym zjawiskom bliżej, aby lepiej poznać ich właściwości, po to, by móc stwarzać w organizacjach odpowiednie warunki do ich zaistnienia. HBR nazwał POS nową, przełomową nauką, która ma zrewolucjonizować nasze myślenie o zarządzaniu organizacjami<sup>2</sup>.

### **Korzenie POS w psychologii pozytywnej**

POS w bardzo dużej mierze czerpie inspiracje z dorobku psychologii pozytywnej – nowego trendu w psychologii, który obecnie cieszy się ogromną popularnością i zainteresowaniem naukowców na całym świecie.

Głównym prekursorem nurtu psychologii pozytywnej jest Martin Seligman, który zapoczątkował nowe podejście do człowieka. Psychologia pozytywna opiera się na nowym paradygmacie myślenia o człowieku – odchodzi od patologii ludzkiej egzystencji, a skupia się na dobrostanie człowieka<sup>3</sup>. Martin Seligman zwrócił uwagę na fakt, iż od II wojny światowej tradycyjna psychologia koncentrowała się prawie wyłącznie na ludzkiej patologii, na problemach i deficytach człowieka, co pewnie wynikało z założenia, że jest on jednostką słabą, kruchą i nie ma wpływu na całokształt swojego życia. Taka sytuacja doprowadziła z jednej strony do wielkiego postępu psychologii w obszarze leczenia i terapii ludzkich chorób psychicznych, z drugiej zaś upowszechniła postrzeganie człowieka w perspektywie jego deficytów i problemów. Rozwój psychologii pozytywnej ma na celu uzupełnienie tego postrzegania o perspektywę mocnych stron człowieka i spełnionego życia. Jej zwolennicy zakładają, iż dobrostan i doskonałość nie są iluzją, czymś nienamacalnym i całkowicie nieosiągalnym, lecz prawdziwymi stanami i typami istnienia, które mogą i powinny być analizowane i badane.

Psychologia pozytywna koncentruje swoje badania na trzech obszarach. Pierwszy to pozytywne doświadczenia człowieka, takie jak: szczęście, zabawa, zadowolenie czy poczucie spełnienia. Drugi obejmuje pozytywne właściwości człowieka – cechy charakteru, talenty, zainteresowania. Trzeci – pozytywne warunki instytucjonalne egzystencji ludzkiej, a więc: rodzinę,

szkołę, organizację czy społeczność<sup>4</sup>. Nauka ta ma na celu niesienie pomocy ludziom w spełnieniu i realizacji, a nie wyłącznie w odpowiednim funkcjonowaniu w rzeczywistym świecie<sup>5</sup>. Teorie psychologiczne, rozwijające się na bazie psychologii pozytywnej odchodzą od pojmowania człowieka jako istoty biernej na rzecz człowieka działającego, podejmującego decyzje, dokonującego wyboru ze względu na różne możliwości, własne preferencje, z wolną wolą, i poczuciem odpowiedzialności, pewności siebie i skuteczności, lecz w wyjątkowo szkodliwych warunkach – z poczuciem bezradności<sup>6</sup>. Naukowcy mają do dyspozycji szereg bardzo dobrych narzędzi i metod badawczych opracowanych dotychczas, które teraz mogą wykorzystywać do badania nie patologii, ale tego, co w ludziach najlepsze i najistotniejsze. W ten sposób psychologia pozytywna pomaga ludziom znaleźć sposób na szczęście i osiągnięcie pełni w życiu, a nie tylko przetrwanie i funkcjonowanie w dzisiejszej rzeczywistości.

Zgodnie z wizją Martina Seligmana rozwój nauk społecznych w XXI wieku będzie odbiegać od badania patologii i szukania środków zastępczych, a skupi się na poszukiwaniu pozytywnych sił służących zrozumieniu i pielęgnowaniu najwyższych wartości życia osobistego i obywatelskiego<sup>7</sup>. Jego wizja powoli staje się rzeczywistością – powstanie POS w zarządzaniu jest pierwszym krokiem w tym kierunku.

Osiągnięciami psychologii pozytywnej żywo zainteresowani są menedżerowie, którzy widzą możliwości ich zastosowania w zarządzaniu organizacją. Przykładowo, badania nad pozytywnymi emocjami w organizacjach dowodzą, iż mają one istotny wpływ na wydajność pracy i zaangażowanie pracowników. Badania Barbary Fredrickson, jednej z najwybitniejszych psychologów amerykańskich, zajmującej się psychologią pozytywną, dowodzą, iż pozytywne emocje nie są jedynie dodatkiem w naszej codziennej pracy zawodowej, ale stanowią istotny czynnik w dążeniu organizacji, ludzi czy zespołów do osiągania doskonałości i ponadprzeciętnych wyników. Poznanie natury pozytywnych emocji oraz nauczenie się ich kontrolowania (wyzwalania u siebie i innych) może znacząco zmienić sposób, w jaki współpracujemy z ludźmi, wykonujemy swoją codzienną pracę oraz motywujemy innych do pracy dla nas. W przeciwieństwie do negatywnych emocji, te pozytywne poszerzają spektrum myślenia człowieka, sprzyjają otwarciu się na nowe i nieznane zagadnienia. Sposób myślenia staje się mniej schematyczny, bardziej twórczy i nowatorski.

<sup>2</sup> *Breakthrough Ideas for 2004: The HBR List*, „Harvard Business Review”, luty 2004.

<sup>3</sup> A. Czapczyńska, *Psychologia pozytywna*, „Remedium” 2001, nr 7.

<sup>4</sup> K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, dz. cyt., s. 7.

<sup>5</sup> J. Robison, *The Power of Positive Psychology – what managers can learn from the science of human emotions* – wywiad z Barbarą Fredrickson, „Gallup Management Journal”, 11 września 2003.

<sup>6</sup> J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa 2004, s. 21.

<sup>7</sup> Tamże, s. 20.

Pozwala to na szybkie uczenie się nowych rzeczy, eksperymentowanie oraz tworzenie nowych rozwiązań. Organizacje, którym zależy na innowacyjności swoich pracowników, muszą stwarzać ludziom warunki, w jakich mogą pojawić się pozytywne emocje, będące z kolei katalizatorem innowacyjności<sup>8</sup>.

Innym obszarem wykorzystania osiągnięć psychologii pozytywnej jest zarządzanie klientami. Barbara Fredrickson przekonuje, iż duża satysfakcja klienta wcale nie gwarantuje jego ponownego powrotu do firmy i zakupu kolejnego towaru. Dużo większą pewność daje emocjonalne związanie klienta z firmą. Umiejętność wytworzenia pozytywnych emocji u klientów skutkuje ich większym przywiązaniem do firmy i, co za tym idzie, ponowieniem zakupów w niej oraz wzrostem ich lojalności<sup>9</sup>.

### Czym dokładnie zajmuje się POS?

POS to nowy trend w nauce o zarządzaniu organizacjami. Reprezentuje szczególnie sposób patrzenia na organizację, skoncentrowany na szukaniu w nich takiej dynamiki zjawisk, która prowadzi do rozwoju pracowników, wspiera ich doskonałość i witalność, kultywuje ponadprzeciętne osiągnięcia – zarówno organizacji, jak i ludzi w niej pracujących. Dotychczas uwaga większości teoretyków zarządzania koncentrowała się na negatywnych zjawiskach występujących w organizacjach oraz negatywnych zachowaniach ludzi w nich pracujących. POS podchodzi do organizacji i jej pracowników od strony pozytywów. Skupia się przede wszystkim na badaniach pozytywnych wyników, procesów oraz cech organizacji i jej pracowników. Poszukuje zrozumienia dla takich między innymi zjawisk, jak: doskonałość, nadzwyczajność, ekscytacja, zaangażowanie, artyzm oraz wytrwałość w organizacji. Uwaga naukowców – przedstawicieli tej dyscypliny kieruje się na procesy, metody, struktury, motywatory, rezultaty i efekty związane z pozytywnymi zjawiskami, które możemy obserwować w organizacjach. Uogólniając, POS skupia uwagę na pozytywnej stronie funkcjonowania organizacji. Przyjęcie takiej perspektywy patrzenia na organizację otwiera drogę do zrozumienia, dlaczego niektóre z nich cieszą się większą lojalnością pracowników i klientów, osiągają ponadprzeciętne efekty, tworzą klimat sprzyjający współpracy, realizacji i spełnieniu. Ponadto, w dobie gospodarki wiedzy podniesienie wydajności pracy pracowników umysłowych staje się być kluczowym wyzwaniem dla menedżerów i naukowców. Dotychczasowe sposoby patrzenia na człowieka i jego motywację nie dały zadowalających wyników. POS wydaje się drogą do nowych odkryć w tym obszarze.

Założenia POS mogą być rozpatrywane w kontekście jej trzyczłonowej nazwy. *Positive* – pozytywny to chęć zrozumienia pozytywnych stanów, takich jak: odporność, wytrwałość w działaniu, spełnienie, oraz dynamiki i skutków związanych z tymi stanami – wdzięczności czy pozytywnych relacji międzyludzkiej. *Organizational* – organizacyjny – POS koncentruje się na pozytywnych procesach i stanach, które mają miejsce w organizacjach. Chodzi tu nie tylko o badanie pozytywnych zjawisk występujących w organizacjach, ale również o eksplorację kontekstu organizacyjnego, który można by było nazwać pozytywnym. Rozważania prowadzone są na poziomie organizacyjnym, a nie jednostki – człowieka, jak ma to miejsce w przypadku psychologii pozytywnej. *Scholarship* – nauka, dyscyplina – to podkreślenie naukowego podejścia do prezentowanych wyżej zagadnień. Nie chodzi jednak o jednoznaczne udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak stworzyć pozytywną organizację, która w pełni wykorzystuje potencjał ludzki, a pracownicy czują się spełnieni, usatysfakcjonowani i mają poczucie bycia sobą w pracy. Chodzi tu raczej o zrozumienie przyczyn i skutków pozytywnych zjawisk oraz ich dynamiki po to, by móc w sposób świadomy je wykorzystywać w zarządzaniu organizacją i kapitałem ludzkim<sup>10</sup>.

POS nie jest jedyną dziedziną, która tak dużą wagę przywiązuje do pozytywnych zjawisk. Dotychczas duże osiągnięcia na swoim koncie mają takie nauki społeczne, jak: wspomniana wcześniej psychologia pozytywna, psychologia humanistyczna, *appreciative inquiry* czy trend odpowiedzialnego biznesu (*corporate social responsibility*). Powstanie POS to próba połączenia tych wysiłków i stworzenia jednej interdyscyplinarnej płaszczyzny, na której naukowcy mogą wymieniać się swoimi doświadczeniami, prezentować wyniki badań oraz czerpać korzyści z interdyscyplinarnego spojrzenia na pewne zjawiska zachodzące w organizacjach. Wspólnym ogniwem jest jednak badanie tych zjawisk w kontekście organizacyjnym.

POS oferuje nowy sposób patrzenia na znane nam już, stare zjawiska zachodzące w organizacjach. Przyjęcie tego sposobu obserwacji organizacji odkrywa nowe obszary, które wcześniej były niedostrzegane. I tak, patrząc poprzez „soczewki POS” na tradycyjne prace nad kapitałem społecznym i siecią kontaktów, badacze odkrywają znaczenie energetyzujących i stymulujących związków międzyludzkich dla organizacji. W pracach nad wymianą informacji i uczeniem się odkrywane są nowe sposoby tworzenia wiedzy. W teoriach motywacji wskazuje się na dynamikę niezwykłej motywacji charakterystycznej dla ludzi, którzy osiągają ogromne sukcesy w swojej pracy.

Nowa nauka nie jest też wolna od wartościowania. Przyjmuje się, iż potrzeba poprawiania ludzkiej kon-

<sup>8</sup> J. Robison, *The Power of Positive Psychology...*, dz.cyt.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> K. Kalinowska-Andrian, *Istota i zastosowanie nowego (innowacyjnego) narzędzia RBS w procesie zarządzania rozwojem potencjału personelu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006 (w druku).

dycji jest uniwersalna, a możliwości jej modyfikacji są jeszcze niewykorzystane w większości systemów organizacyjnych. Postuluje się znalezienie środków, które uwolnią i w efektywny sposób zorganizują tę ukrytą zdolność wyzwania potencjału ludzkiego. Zostaną prawdopodobnie odkryte granice uaktywnienia i wykorzystania ludzkich możliwości. Zostaną również zapewne poznane granice osiągania przez organizacje ponadprzeciętnych wyników. Powyższe zadania stanowią wyzwania dla naukowców i menedżerów podpisujących się pod tą nową dyscypliną POS<sup>11</sup>.

Istnieje duża pokusa interpretacji ruchu POS czy psychologii pozytywnej jako jeszcze jednego ruchu na rzecz tworzenia poradników typu: „jak osiągnąć szczęście, zadowolenie, sukces w pracy i w życiu osobistym”. Jednakże naukowcy obu tych dyscyplin są bardzo zdeterminowani, aby badania nad pozytywnymi zjawiskami, cechami człowieka i organizacji, miały charakter naukowy, a wszystkie wnioski były poparte odpowiednimi wynikami badań. POS odnosi się do zjawisk, które umiejscowione są na prawym końcu krzywej normalnego rozkładu. Akcent kładzie się nie na pytania typu: „co nie działa prawidłowo?” czy „co jest normalne i powszechne?”, lecz, jak się wydaje, na bardziej interesujące – „co jest ponadprzeciętne i wyjątkowe” oraz „co się na to składa i co to kształtuje?”. Innymi słowy POS koncentruje się na stałych bądź czasowych strukturach, procesach występujących w organizacjach, które tworzą pozytywną dynamikę. Dotyczy to kultury, procesów, przywództwa i innych struktur organizacyjnych, które sprzyjają tworzeniu się pozytywnych stanów oraz pozytywnej dynamiki w ludzkich zachowaniach i społecznościach. Autorzy książki *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline* wskazują, iż przyjęcie perspektywy POS oraz badanie pozytywnych zjawisk spowodowało wzrost energii oraz motywacji naukowców do dalszej ich pracy z powodu dokonywanych odkryć oraz potencjału nowych badań i osiągnięć, jaki odkrywa przed nimi POS<sup>12</sup>.

Jane Dutton, jedna z założycieli POS, zbadała, jak często w literaturze socjologicznej i publikacjach dotyczących zarządzania organizacjami pojawiają się słowa typu „kwitnąć”, „rozwijać się”, „doskonałość”. Okazało się, iż jest ich bardzo mało, podczas gdy większość artykułów dotyczy dewiacji pojawiających się w organizacjach oraz sposobów ich zwalczania. Wyłania się z nich obraz organizacji jako miejsca nieprzyjaznego człowiekowi. POS natomiast dąży do odkrycia i zbadania tych organizacji, które są przychylne i życzliwe ludziom, których pracownicy są zadowoleni i osiągają niespotykane gdzie indziej wyniki. POS stwarza podstawy do zanegowania przeświadczenia

o istnieniu sprzeczności między dobrem organizacji a dobrem człowieka, do podważenia dla większości oczywistej rzeczywistości, jaką jest organizacja „walcząca” z patologią i zaburzeniami<sup>13</sup>.

Zainteresowanie nową dyscypliną takich badaczy, jak: Jane Dutton, Robert Quinn, Barbara Fredrickson i innych cenionych, rozpoznawanych na świecie naukowców, daje w pewnym sensie gwarancję, iż POS będzie mógł się rozwijać i zaistnieć w świadomości ludzi nauki. Doświadczeni badacze, którzy osiągnęli już bardzo wiele w swojej pracy naukowej cieszą się ogromnym zaufaniem społecznym, co daje im możliwość podjęcia ryzyka i przyjęcie perspektywy POS w swoich badaniach. Młodzi badacze mają zdecydowanie mniejszą szansę na zdobycie funduszy na swoje badania w paradygmacie pozytywnej ze względu na krytyczne nastawienie ogółu środowiska. Konfrontacja merytoryczna z tradycyjnymi poglądami pewnie byłaby trudnym doświadczeniem dla młodych naukowców. Aktualnie badania POS finansują instytucje rządowe i rozpoznawalne fundacje oraz organizacje komercyjne. POS cieszy się ogromnym zainteresowaniem menedżerów, którzy widzą jego praktyczny potencjał. Gotowi są wykorzystywać osiągnięcia tej nauki w swoich organizacjach w celu lepszego nimi zarządzania i uzyskiwania znaczących efektów.

Instytut Gallupa już od dłuższego czasu zdaje sobie sprawę z potencjału, jaki drzemie w badaniu pozytywnych zjawisk w organizacjach. Od 30 lat prowadzi badania nad talentami i mocnymi stronami ludzi. Ich wyniki stały się podstawą skonstruowania nowego narzędzia StrengthFinder, które pozwala menedżerom na zarządzanie swoimi ludźmi, bazując na ich mocnych stronach, a nie na lukach kompetencyjnych. Z kolei naukowcy z Uniwersytetu Michigan wypracowali metodę warsztatową nazwaną *Reflected Best Self* (RBS), pozwalającą na zidentyfikowanie mocnych stron uczestników warsztatów oraz wypracowanie odpowiednich działań w kierowaniu swoim rozwojem osobistym i zawodowym. Autorka opracowania przeprowadziła pilotażowe warsztaty, zgodne z procedurą RBS, które w odbiorze ich uczestników oceniano jako niezwykle przydatne w pracy zawodowej i stymulujące do poznawania optymalnych sposobów rozwoju swoich kompetencji zawodowych<sup>14</sup>.

W stosunkowo niedawno wydanej książce *Teraz odkryj swoje silne strony*<sup>15</sup> jej autorzy, badacze Instytutu Gallupa, Marcus Buckingham oraz Donald O. Clifton, podsumowują wyniki badań instytutu nad mocnymi stronami i talentami, nakreślając nowe podejście do zarządzania ludźmi i kierowania swoim rozwojem osobistym i zawodowym. U podstaw stosowanej w dzi-

<sup>11</sup> K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship...*, dz. cyt., s. 10.

<sup>12</sup> S.D. Bernstein, *Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement* – wywiad z Kim Cameron, Jane Dutton i Robertem Quinn, „Journal of Management Inquiry” 2003, tom 12, nr 3.

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> K. Kalinowska-Andrian, *Istota i zastosowanie nowego (innovacyjnego) narzędzia RBS...*, dz. cyt.

<sup>15</sup> M. Buckingham, D.O. Clifton, *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes, Warszawa 2003.

siejszych organizacjach strategii rozwoju pracowników leżą dwa silnie utrwalone przekonania – uczyć się każdy człowiek może stać się kompetentny niemal w każdej dziedzinie oraz największą przestrzeń do rozwoju każdej osoby stanowi obszar jej słabości. Te proste założenia mają swoje poważne konsekwencje dla polityki rekrutacji, strategii rozwoju, procedur szkoleniowych i oceny pracowników. Autorzy podważają wyżej przytoczone założenia i, aby przełamać spiralę słabości i zapoczątkować w organizacjach *rewolucję silnych stron*, nawołują do zmiany schematu myślenia o człowieku i pracowniku na takie oto sądy: *talenty każdej osoby są trwałe i wyjątkowe oraz największa przestrzeń do rozwoju każdej osoby to obszar jej najsilniejszych stron*<sup>16</sup>.

Dużo łatwiej znaleźć organizacje kierujące się pierwszymi założeniami niż drugimi. Konsekwencje stosowania odpowiednich założeń dla organizacji uwidaczniają się w wynikach, jakie ona osiąga. Instytut Gallupa przebadał 198 tys. pracowników w 7939 jednostkach organizacyjnych 36 firm. Każdemu pracownikowi zadano następujące pytanie: *Czy w pracy mam codziennie możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?* Gdy porównano odpowiedzi respondentów i osiągnięcia jednostek organizacyjnych, w których oni są zatrudnieni, okazało się, że jeśli pracownicy odpowiadali na to pytanie „zdecydowanie się zgadzam”,

było o 50% bardziej prawdopodobne, iż pracowali w jednostkach o niższej rotacji zatrudnionych, o 38% bardziej prawdopodobne, że pracowali w jednostkach bardziej wydajnych i o 44% bardziej prawdopodobne, że pracowali w jednostkach wyżej ocenianych w kategorii zadowolenia klientów<sup>17</sup>.

### Podsumowanie

POS rozwija się niezmiernie dynamicznie w USA i w Europie Zachodniej. Świadczy o tym coraz liczniejsze grono naukowców zainteresowanych tą dziedziną, rosnące liczby badań prowadzonych w tym obszarze, konferencji i sympozjów oraz zastosowań osiągnięć tej nauki w praktyce biznesowej.

O dotychczasowych osiągnięciach tej nauki oraz o planach rozwoju na najbliższe lata można przeczytać w wywiadzie, przeprowadzonym z jednym z założycieli tego ruchu – profesorem Robertem E. Quinnem, który znajduje się w tym numerze „e-mentora”.

Bibliografia i netografia są dostępne w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest doktorantką w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej. Jej zainteresowania naukowe obejmują: teorie motywacji i rozwoju zawodowego pracowników, pozytywne przywództwo, innowacyjność jednostek i organizacji, rozwój potencjału pracowników, w tym szczególnie kobiet. Współpracuje z firmą doradczą – Innovatika, która specjalizuje się w konsultingu z zakresu zarządzania wiedzą, zarządzania innowacyjnością firmy oraz zarządzania kapitałem intelektualnym firmy. Jest współzałożycielką firmy FEMMERITUM – Pracownia Rozwoju Osobistego Kobiet, specjalizującej się w doradztwie w obszarze rozwoju osobistego oraz organizacji warsztatów rozwojowych i psychologicznych. Aktywnie działa również w dwóch stowarzyszeniach: Stowarzyszeniu Praktyków Zarządzania Wiedzą oraz w Stowarzyszeniu Na rzecz Rozwoju Inicjatyw Kobiet „Synergia”, którego jest prezesem.

<sup>16</sup> Tamże, s. 18–19.

<sup>17</sup> Tamże, s. 15.



## POLECAMY

Justyna Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*,  
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006

Utrzymywanie i rozwój prawidłowych relacji z nabywcami i dostawcami, a także kształtowanie portfela najcenniejszych partnerów jest zadaniem każdej instytucji. Nowa gospodarka coraz częściej kreuje powiązania sieciowe, co sprawia, że rola więzi partnerskich na rynku przedsiębiorstw rośnie. Zagadnienia zarządzania partnerstwem omawia szczegółowo publikacja *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw* Justyny Światowiec. Autorka rozpoczyna od zdefiniowania współczesnego partnerstwa i analizy zmiany relacji między firmami z antagonistycznych na partnerskie. W kolejnych rozdziałach omawia zachowania nabywców na rynku przedsiębiorstw oraz politykę zaopatrzenia, z uwzględnieniem relacji między firmą a dostawcami, a także prezentuje ewolucję więzi między dostawcą a nabywcą. Ciekawą lekturą będzie z pewnością dla czytelników charakterystyka długookresowej orientacji w relacjach partnerskich, w tym szczególnie kwestie zachowań relacyjnych oraz zaufania. Publikacja jest przeznaczona dla studentów wyższych uczelni ekonomicznych oraz praktyków, dostępna jest w księgarni internetowej PWE ([www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)).

# Zatrudnianie i opodatkowanie naukowców – obcokrajowców w Polsce oraz Polaków za granicą

Artur Banach

Dnia 15 grudnia 2005 roku Regionalne Centrum dla Naukowców przy Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie zorganizowało konferencję na temat *Zatrudnianie i opodatkowanie naukowców obcokrajowców w Polsce oraz Polaków zagranicą*. Skierowana była do naukowców oraz pracowników wyższych uczelni. Konferencję poprowadził doradca podatkowy – Paweł Kochanowski.

Tematy omawiane podczas tego spotkania podzielone zostały na pięć głównych bloków tematycznych, obejmujących: zasady zatrudniania cudzoziemców-naukowców w Polsce; zasady wydawania zezwoleń na pobyt czasowy i kart pobytu dla cudzoziemców–naukowców i ich rodzin; opodatkowanie pracowników nauki z zagranicy wykonujących pracę w Polsce; opodatkowanie Polaków wykonujących pracę za granicą; zasady opłacania składek na ubezpieczenie społeczne. Poniżej przedstawiona została krótka charakterystyka poruszanych tematów.

## Zasady zatrudniania cudzoziemców–naukowców w Polsce

Cudzoziemiec może wykonywać pracę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli posiada zezwolenie na pracę wydane przez wojewodę właściwego ze względu na siedzibę pracodawcy. W przypadku cudzoziemców zatrudnionych na uczelni w charakterze nauczycieli akademickich nie jest wymagane uzyskanie zgody organu zatrudnienia. Jest to wyjątek od reguły mówiącej o obowiązku posiadania zezwolenia i zgody na pracę w przypadku zatrudnienia cudzoziemca, co zawarte zostało w art. 109 pkt 3 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*. Osoby niezatrudniane w charakterze nauczycieli akademickich, np. pracownicy naukowo-techniczni, biblioteczni, dokumentacji i informacji naukowej oraz pozostali pracownicy uczelni, są zobowiązani do posiadania pozwolenia na pracę.

## Zasady wydawania zezwoleń na pobyt czasowy i kart pobytu dla cudzoziemców w Polsce

Dla cudzoziemców procedura uzyskiwania zezwoleń na pobyt czasowy i kartę pobytu zakłada obowiązek złożenia: wniosku, 2 zdjęć, kopii paszportu lub dokumentu podróży, umowy o pracę, meldunku czasowego i opłaty za wydanie karty pobytu.

## Opodatkowanie cudzoziemców–naukowców wykonujących pracę w Polsce

Głównym kryterium ustalania obowiązku podatkowego w Polsce jest miejsce zamieszkania. W prawie podatkowym brak jest jednak definicji terminu „miejsce zamieszkania”. Definicja w *Kodeksie Cywilnym* za miejsce zamieszkania przyjmuje miejsce, gdzie przybywa się z intencją stałego zamieszkania.

Osoby fizyczne, jeśli nie mają na terytorium RP miejsca zamieszkania, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów z pracy wykonywanej na terytorium RP na podstawie stosunku służbowego lub stosunku pracy, bez względu na miejsce wypłaty wynagrodzenia, oraz od innych dochodów osiągniętych na terytorium RP. Jest to ograniczony obowiązek podatkowy.

Osoby fizyczne, jeśli posiadają miejsce zamieszkania na terytorium RP, podlegają obowiązkowi podatkowemu od całości swoich dochodów bez względu na miejsce położenia źródeł przychodów. Jest to nieograniczony obowiązek podatkowy.

Zwolnieniu w polskim prawie podatkowym podlegają stypendia. Na wysokość podatków płaconych przez obcokrajowców pracujących w Polsce mają również wpływ postanowienia umów o unikaniu podwójnego opodatkowania, zawartych pomiędzy RP a krajem, z którego pochodzi naukowiec.

## Opodatkowanie Polaków wykonujących pracę za granicą

Opodatkowanie Polaków wykonujących pracę za granicą zależy od ustalenia rezydencji podatkowej, czyli ograniczonego lub nieograniczonego obowiązku podatkowego. Istnieją dwie możliwości zatrudnienia polskiego naukowca zagranicą: zagraniczna umowa o pracę – urlop bezpłatny w Polsce oraz umowa o pracę w Polsce – podróż służbowa, oddelegowanie.

Zagraniczna umowa o pracę charakteryzuje się brakiem obowiązku polskiego pracodawcy pobierania zaliczek na podatek dochodowy. Sprawą zajmuje się zagraniczna instytucja naukowca, a polski pracodawca udziela urlopu bezpłatnego.

## Zasady opłacania składek na ubezpieczenie społeczne

Od 1 maja 2004 roku pracodawcy zagraniczni z państw członkowskich Unii Europejskiej, nieposiadający w Polsce siedziby ani przedstawicielstwa, z tytułu zatrudniania tu pracowników są zobowiązani do wypełniania obowiązków płatnika składek w zakresie ubezpieczeń społecznych, ubezpieczenia zdrowotnego i Funduszu Pracy.

## Sieć Centrów Informacji dla Naukowców

W celu pomocy naukowcom zagranicznym w sprawach związanych z przyjazdem, pobytem i rozwojem kariery naukowej w danym kraju, powstała Europejska Sieć ERA-MORE – inicjatywa Komisji Europejskiej i 33 krajów europejskich, stanowiąca jeden z elementów Europejskiej Przestrzeni Badawczej wspierający mobilność naukowców. W Polsce Sieć Centrów Informacji dla Naukowców została utworzona w oparciu o istniejącą strukturę sieci Punktów Kontaktowych odpowiedzialnych za realizację programów badawczych UE w Polsce. Składa się ona z Krajowego Centrum Informacji dla Naukowców, znajdującego się w Instytucie Podstawowych Problemów Techniki PAN w Warszawie, oraz 10 Regionalnych Punktów utworzonych na uczelniach lub instytutach badawczych. Działania Polskiej Sieci Centrów Informacji są finansowane przez Ministerstwo Edukacji i Nauki oraz Komisję Europejską w ramach 6. Programu Ramowego UE. Więcej informacji na temat jej działalności można znaleźć na stronie internetowej [www.eracareers-poland.gov.pl](http://www.eracareers-poland.gov.pl).

# POLECAMY

*E-włączenie czy e-wyobcowanie?  
E-inicjatywy bibliotek, archiwów, muzeów  
i uczelni w walce z alienacją społeczną  
w Polsce i na świecie (E-inclusion or e-isolation?),  
5–6 czerwca 2006 r., Kraków*

Institut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Jagiellońskiego wraz z Polskim Towarzystwem Bibliologicznym Oddział Kraków, Konsulatem Generalnym USA w Krakowie oraz eTEN EURIDICE organizują międzynarodową konferencję, której celem jest wskazanie najlepszych wzorców i strategii zmieniających do usprawnienia praktyki w bibliotekach, archiwach, muzeach oraz edukacji INiB w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych do zwalczania zjawiska alienacji społecznej i realizacji koncepcji *e-Inclusion*.

Podczas konferencji zostaną poruszone zagadnienia teoretyczne i doświadczenia praktyczne dotyczące m.in.:

- działań na rzecz przemian i interakcji ze społeczeństwem w bibliotekach, archiwach, muzeach i uczelniach;
- wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych do elektronicznej realizacji zadań bibliotek, archiwów, muzeów i uczelni roli i dokonania liderów informacji elektronicznej;
- prac nad rozwijaniem świadomości społecznej w odniesieniu do środowiska elektronicznego;
- włączenia bibliotek, archiwów, muzeów i uczelni do walki ze zjawiskiem alienacji społecznej z wykorzystaniem technologii elektronicznych;
- badań potrzeb i możliwości w zakresie *e-Inclusion*, ze szczególnym uwzględnieniem roli i funkcji bibliotek, muzeów i archiwów;
- europejskiej perspektywy działań na rzecz elektronicznego zwalczania alienacji społecznej;
- związków działań w zakresie informacji naukowej i bibliotekoznawstwa z innymi obszarami polityki społecznej (w tym kwestia poszanowania różnorodności, zachowania wspólnych elementów w kulturze, oświacie, edukacji);
- zjawiska wyobcowania społecznego spowodowane brakiem *e-Inclusion*;
- skutków braku powszechnego dostępu do WWW dla bibliotek, archiwów, muzeów i uczelni; znaczenia elektronicznej informacji i inicjatyw bibliotek, archiwów, muzeów i uczelni dla przyspieszenia integracji krajów UE;
- znaczenia i zaawansowania prac nad elektronicznymi formami kształcenia i doskonalenia zawodowego pracowników bibliotek, muzeów i archiwów.

Konferencja odbędzie się w języku polskim i angielskim. Towarzyszyć jej będą: telekonferencja z USA, postery, wystawy, spotkanie towarzyskie i in.

Więcej informacji na:  
<http://www.inib.uj.edu.pl/konfer/ew/>.

## National Center for Case Study Teaching in Science

National Center for Case Study Teaching in Science uniwersytetu w Buffalo zajmuje się promowaniem rozwoju i rozpowszechniania innowacyjnych materiałów i praktyk edukacyjnych służących zastosowaniu metody *case study* w nauce. Strona internetowa Centrum zawiera obszerną bibliotekę materiałów i artykułów poświęconych tej metodzie, informacje na temat organizowanych warsztatów i konferencji, a także bazę teledadresową kontaktów do nauczycieli, wraz z opisem ich doświadczeń w stosowaniu *case studies* w praktyce. W serwisie opublikowane są również linki do stron o podobnej tematyce, a także do elektronicznych wersji czasopism z różnych dziedzin.

Więcej informacji na: <http://ublib.buffalo.edu/libraries/projects/cases/case.html>.

## The National Business Education Association

The National Business Education Association (NBEA) to organizacja zajmująca się edukacją biznesową, badaniami i rozpowszechnianiem informacji związanych z biznesem. Jej misją jest zwiększanie kompetencji członków stowarzyszenia, tworzenie programów i usług, które wspomogą ich rozwój zawodowy, a w rezultacie przyczynią się do stworzenia etycznego, zróżnicowanego, zamożnego i odpowiedzialnego środowiska biznesowego. NBEA realizuje swoje cele przez m.in. promowanie programów edukacji biznesowej na uczelniach wyższych, rekomendowanie jej kandydatom na nauczycieli, stymulowanie możliwości ciągłej edukacji zawodowej, a także współpracę z organizacjami rządowymi, biznesowymi i edukacyjnymi w zakresie powszechnego uznania wiedzy biznesowej jako istotnej dla sukcesu indywidualnego, a więc niezbędnej w systemie edukacji.

Więcej informacji na: <http://www.nbea.org/>.

## Information Society Technologies

Działalność badawcza Unii Europejskiej jest usystematyzowana za pomocą czteroletnich programów badawczych, tzw. programów ramowych (*Framework Programmes*). Szósty Program Ramowy, obejmujący lata 2002–2006 zawiera priorytet dotyczący technologii społeczeństwa informacyjnego (*Information Society Technologies – IST*). Strona internetowa programu zawiera jego szczegółowy opis, listę celów, sposoby wdrażania, a także informacje o dotychczas ogłoszonych konkursach oraz możliwościach aplikowania o fundusze w ramach IST. Na stronie znajduje się również baza dotychczas zrealizowanych projektów, wraz z krótkimi opisami oraz listą uczestniczących w nich organizacji. Użytkownicy strony mogą zapisać się do kilku newsletterów poświęconych m.in. technologiom komunikacyjnym, technologiom przyszłości czy infrastrukturze badawczej.

Więcej informacji na: <http://www.cordis.lu/ist/>.

# Jeśli *blended learning* na uniwersytecie, to jaki? Dyskusje o...

Andrzej Bronk, Ryszard Maciołek, Jerzy M. Mischke, Aneta Nowak,  
Anna K. Stanisławska, Przemysław Stencel, Jacek Urbaniec,  
Andrzej Wodecki, Wojciech Zieliński

## Okoliczności dyskusji i jej historia

W sobotę 12 listopada 2005 roku na kanale Planet wyemitowano amerykański film dokumentalny z 2003 roku, w reżyserii R. O'Connor i G. Rosselliniego, pt. *Wiedza w cyberprzestrzeni*. W programie telewizyjnym został on zapowiedziany tymi słowami: *Sugata Mitra postanowił zainstalować komputer w ścianie budynku położonego blisko slumsów w New Delhi. Wkrótce zorientował się, że dzieci z biednej dzielnicy same uczą się surfować po internecie, wchodzić na strony z wiadomościami, słuchać muzyki i ściągać gry. Naukowiec powtórzył ten eksperyment w innych miejscach. Za każdym razem rezultat był ten sam: dzieci bez pomocy ekspertów w ciągu kilku godzin zaczynały używać komputera. Mitra jest przekonany, że jeśli umożliwi się biedakom korzystanie ze stu tysięcy komputerów, w ciągu pięciu lat sto milionów dzieci nauczy się nimi posługiwać<sup>1</sup>.*

Co będzie, gdy wszystkie dzieci uzyskają dostęp do komputerów, nauczą się ich używać i zechcą wykorzystać do uczenia się? Czy tradycyjne wyższe uczelnie podążają temu wyzwaniu?

Nic jeszcze nie wiedząc o filmie R. O'Connor i G. Rosselliniego, grupa osób zaangażowanych w e-edukację akademicką spotkała się w dniach 22–23 września 2005 roku w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy, by rozmawiać o problemach masowej edukacji akademickiej w dobie cywilizacji wiedzy.

A.D. 2005 w Polsce istnieje i działa liczne grono osób rozwijających na swoich macierzystych uczelniach różnorodne formy zdalnego nauczania i mających w tej dziedzinie spore sukcesy. Temu rosnącemu udziałowi e-nauczania w programach studiów wyższych nie towarzyszy jednak wystarczająco powszechna i głęboka refleksja nad istotą, zastosowaniami, zaletami i wadami oraz konsekwencjami wprowadzenia form zdalnego nauczania do systemu edukacji uniwersyteckiej. Wraz z pojawieniem się pomysłu połączenia nauczania zdalnego z tradycyjnym w tzw. kształceniu komplementarnym (*blended learning*) sytuacja uległa dalszej komplikacji.

Wśród osób wywodzących się z działającej przy Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej lubelskiej gałęzi Polskiego Uniwersytetu Wirtualnego stopniowo narastało przekonanie, że bardzo liczne seminaria, konferencje i kursy na temat e-edukacji w niewystar-

czającym stopniu przyczyniają się do uporządkowania tego obszaru działalności edukacyjnej, a zdarza się nawet, że wskutek nieustabilizowanej terminologii i bardzo dużych różnic zaawansowania poszczególnych ośrodków, takie spotkania wręcz przyczyniają się do rozpowszechniania fałszywych poglądów. Remedium dla tej sytuacji upatrzone w organizowaniu cyklu seminariów dla wąskiego grona osób odpowiedzialnych za wprowadzanie nowych modeli nauczania do praktyki akademickiej.

Pierwsze spotkanie w nowej formule (bez przygotowywanych wcześniej referatów) seminarium konsultacyjnego Akademii on-line nt. *E-learning a nauczanie tradycyjne. Modele relacji*, zorganizowane zostało w Lublinie 6 maja 2005 roku przez lubelski PUW.

Interesujące wnioski i wyniesione z przebiegu obrad seminarium doświadczenia spowodowały podjęcie jeszcze w trakcie jego trwania decyzji o zorganizowaniu następnego podobnego spotkania w wąskim gronie kilkunastu osób tak, aby umożliwić swobodną, nieograniczoną czasem wymianę poglądów.

Przyjęta formuła swobodnej dyskusji w sposób naturalny wymusiła ograniczenie liczby uczestników, a tematyka uprzywilejowała instytucje, które mają pewne osiągnięcia w zakresie szeroko pojętej e-edukacji. W konsekwencji zaprosiliśmy osoby odpowiedzialne za wdrożenie systemu e-nauczania z kilku wybranych uczelni – Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Uniwersytetu Warszawskiego, Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (nieobecnej), Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (nieobecnej), Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie, Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu (nieobecnej), Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. L. Koźmińskiego w Warszawie (nieobecnej).

Zdawaliśmy sobie jednocześnie sprawę z tego, że przyjęta formuła seminarium wyklucza z udziału w nim uczelnie i osoby, których doświadczenie i wiedza mogłyby także wnieść wiele cennej wiedzy do dyskusji, za co wszystkich zainteresowanych przepraszamy, mając nadzieję, że wypracowane w czasie naszego spotkania wnioski zostaną życzliwie przyjęte i spożytkowane przez całe środowisko zainteresowane e-edukacją.

<sup>1</sup> PLANETE, <http://www.planete.pl/?prog&00002F&wiedza%20w%20cyberprzestrzeni>.



## Jeśli *blended learning* na uniwersytecie, to jaki?...

Celem dyskusji uczyniliśmy omówienie rzeczywistych i potencjalnych strategii modernizacji tradycyjnej dydaktyki uniwersyteckiej oraz różnych modeli łączenia klasycznych i zdalnych form nauczania w szkole wyższej. Aby ten cel osiągnąć, postawiliśmy sobie pięć kluczowych problemów do rozwiązania:

1. Co powoduje, że na uniwersytecie chętniej wprowadza się kształcenie komplementarne, nie zaś klasyczne nauczanie zdalne?
2. Jak definiować nauczanie komplementarne? Jakie stosować wobec niego kryteria wyróżniające? Jakie są możliwe formy kształcenia w formule mieszanej?
3. Jakie są warunki konieczne i wystarczające wdrożenia komplementarnego systemu nauczania? Jakie kategorie przedmiotów i programów akademickich nadają się do realizacji w tej formie? Według jakiego klucza dokonywać wyboru przedmiotów do realizacji? Jakie przedmioty powinny być w pierwszej kolejności przygotowywane oraz prowadzone i dlaczego? Jakie są warunki (konieczne i wystarczające) realizacji tego przedsięwzięcia?
4. Co zmieni się w organizacji pracy nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia w formule mieszanej? Jak dokonywać wyboru nauczycieli do pracy w nowym systemie? Jakie kryteria oceny ich pracy przyjąć? Jak jest miejsce pensum w systemie wynagradzania za pracę nauczycieli w formule komplementarnego nauczania?
5. Jakie powinny być kryteria oceny programów nauczania realizowanych w formie mieszanej? Jak oceniać zajęcia w ten sposób realizowane? Jak często dokonywać ich ewaluacji?

Postanowiliśmy również stworzyć słownik terminów związanych z kształceniem zdalnym (e-learning) i komplementarnym (*blended learning*) – zdefiniować podstawowe pojęcia, stworzyć akceptowalne propozycje tłumaczeń terminów angielskich itp. Przedsięwzięcie to jednak przerosło nasze możliwości czasowe, dlatego przenieśliśmy jego realizację na później<sup>2</sup>.

W ciągu dwóch dni trwania seminarium dyskusja przebiegała na przemian w grupach tematycznych i na sesjach plenarnych. Na sesjach plenarnych poszczególne grupy referowały wyniki swojej pracy, którym staraliśmy się nadać postać ugruntowanych twierdzeń. Celem takiej procedury było z jednej strony umożliwienie swobodnej wymiany zdań, a z drugiej nadanie przynajmniej niektórym wnioskom waloru zgodnej opinii zebranych.

---

### **Dyskusja 1. Czym jest kształcenie komplementarne?**

W środowiskach zajmujących się e-edukacją termin „kształcenie komplementarne” wciąż nie ma jednoznacznej konotacji. Mimo że na pierwszy rzut oka odpowiedź na pytanie, czym jest kształcenie

komplementarne, wydaje się dziecinnie łatwa – to proporcjonalne do założonych celów dydaktycznych połączenie kształcenia tradycyjnego ze zdalnym.

Najczęściej przyjmuje się, że czynnikiem różniącym kształcenie tradycyjne i zdalne jest sposób (środki) komunikowania się nauczającego z uczącym się. W kształceniu tradycyjnym nauczyciel i student komunikują się przebywając w tym samym pomieszczeniu i widząc się wzajemnie, a w każdym razie mając taką możliwość. W kształceniu zdalnym w ich kontakcie pośredniczą środki techniczne (internet oraz intranet, telefon, radio, telewizja).

Niewątpliwie nauczanie zakłada *uczestnictwo nauczającego i uczącego się*, musi więc być procesem zorganizowanym i z tego samego powodu nie powinno być mylone z samokształceniem. Zatem zdalny komponent kształcenia komplementarnego nie dotyczy przypadków przesyłania (np. przez internet) elektronicznych materiałów dydaktycznych, jak też incydentalnego wykorzystywania technicznych środków łączności (np. telefonu, poczty elektronicznej itp.) do porozumiewania się studentów i nauczyciela. Musi on mieć formę działań instytucjonalnych.

Definicja kształcenia komplementarnego nie rozstrzyga jednak proporcji treści nauczanej obu sposobami ani nie określa rodzaju zajęć, które nadają się do realizacji w nowej formule. Intuicyjnie wydaje się oczywiste, że o nauczaniu komplementarnym można mówić zawsze, gdy mamy do czynienia z podziałem treści konkretnego przedmiotu lub przedmiotów w ramach jednego kierunku studiów, a nawet podziałem przedmiotów nauczanych zdalnie lub tradycyjnie na jednym wydziale. Nie wydaje się jednak, by można było używać terminu „kształcenie komplementarne” w przypadku podziału kierunków studiów na uprawiające kształcenie zdalne i uprawiające kształcenie tradycyjne w ramach tej samej uczelni. Z nauczaniem mieszanym mamy bowiem do czynienia zawsze i tylko wtedy, gdy student uczestniczy jednocześnie w obu formach procesu dydaktycznego. Oczywiście, rodzi to określone konsekwencje organizacyjne dla jednostki dydaktycznej (wydziału, katedry, instytutu itp.) prowadzącej zajęcia w nowym systemie, która – czy tego chce, czy nie – musi przystosować swój sposób funkcjonowania do dwójnej natury nauczania komplementarnego.

---

### **Dyskusja 2. Warunki konieczne wdrożenia systemu kształcenia komplementarnego na uczelni wyższej**

W tym kontekście banalnym wydaje się stwierdzenie, że reorganizacja procesów dydaktycznych uniwersytetu w kierunku kształcenia komplementarnego nie jest sprawą prostą. System taki można oczywiście wprowadzać za pomocą umiejętnie

---

<sup>2</sup> Inicjatywę podjął dr J. Urbaniec i obecnie w Centrum Zdalnego Nauczania UJ trwają intensywne prace nad Jagiellońskim Kompendium e-Edukacji (w technologii wiki).

sterowanych inicjatyw oddolnych poszczególnych nauczycieli akademickich, można go także narzucić pojedynczą decyzją władz uczelni. Ale można wdrożenie kształcenia komplementarnego potraktować jako projekt obejmujący cały uniwersytet, a służący kontrolowanemu podnoszeniu jakości oferty edukacyjnej szkoły.

Aby jednak takie wdrożenie (niezależnie od zastosowanych metod jego przeprowadzenia) mogło mieć miejsce, powinny, naszym zdaniem, zostać spełnione co najmniej 4 warunki konieczne:

1. pozyskanie („zakup”) decydentów, tj. przekonanie władz uniwersytetu o potrzebie i racjonalnym (tzn. służącym rozwiązaniu wybranych problemów uczelni) uzasadnieniu wprowadzenia systemu kształcenia mieszanego;
2. reorganizacja programów nauczania (która zaczyna się od uzyskania odpowiedzi na następujące pytania: jak organizacyjnie wpleść aktywności „e-” w tradycyjne programy, jakie stosować mechanizmy zatwierdzania e-zajęć jako elementów tych programów, jak rozliczać pensum nauczycieli pracujących w nowym systemie itp.);
3. zaplanowanie mechanizmów wspierających doskonalenie nauczycieli pracujących w komplementarnym systemie nauczania<sup>3</sup>;
4. stworzenie systemu oceny programów nauczania realizowanych w formule mieszanej, i to zarówno w postaci systemu wewnętrznej certyfikacji (ocena kierownika katedry, zakładu), jak i certyfikacji zewnętrznej (stosowanie ogólnopolskich kryteriów ewaluacji)<sup>4</sup>.

Dyskutowaliśmy również dwa inne, niewymienione pośród powyższych, warunki wdrożenia, a raczej warunki udanego wdrożenia. Sądzimy, że jednym z filarów powodzenia całego przedsięwzięcia jest racjonalna informatyzacja uczelni – począwszy od udostępnienia wszystkim nauczycielom i studentom wspólnego systemu kont pocztowych, aż po wdrożenie platformy zdalnego nauczania i zintegrowanego z nią systemu zarządzania uniwersytetem (administracja, dziekanaty, system księgowy itp.). Wydaje się także, że udana implementacja systemu kształcenia mieszanego w tradycyjnej uczelni wymaga powołania dedykowanej do tego zadania jednostki uniwersyteckiej. Do tej kwestii wrócimy niebawem.

### Dyskusja 3. Korzyści wynikające ze stosowania kształcenia komplementarnego

Oczywiste wydaje się, że proporcje kształcenia tradycyjnego i zdalnego powinny być dobierane ze względu na cel stosowania kształcenia komplementarnego i związane z nim koszty<sup>5</sup>. Naszym zdaniem, można wyróżnić trzy podstawowe cele podejmowania na uniwersytecie nauczania komplementarnego. Odpowiadają one potencjalnym korzyściom osób biorących udział w procesie kształcenia, tj.<sup>6</sup>:

1. W przypadku studenta – personalizacja i w konsekwencji indywidualizacja uczenia się, ułatwienie dostępu do źródeł wiedzy (poprzez internet), ułatwienia w przyswajaniu wiedzy, możliwość zdobycia nowych umiejętności cenionych na rynku pracy (np. umiejętność telepracy i pracy w zespołach wirtualnych), racjonalizacja zarządzania czasem nauki, możliwość uczenia się w miejscu zamieszkania, wirtualna migracja na inne uczelnie, w tym zagraniczne.
2. W przypadku nauczyciela akademickiego (zwłaszcza pracownika samodzielnego) – pogodzenie wyjazdów zagranicznych z dydaktyką, zwolnienie z uciążliwych obowiązków (np. powtarzania wykładów i innych zajęć o tej samej tematyce w wielu różnych grupach, egzaminowania wielu studentów, sprawdzania niektórych typów prac studenckich) i w efekcie zwiększenie ilości czasu poświęcanego na własny rozwój naukowy; ponadto, podobnie jak w przypadku studentów, optymalizacja planowania czasu pracy, a także podwyższenie poziomu kwalifikacji zawodowych.
3. W przypadku uczelni (wydziału, katedry itp.) – racjonalizacja wykorzystania pomieszczeń i infrastruktury laboratoryjnej, uatrakcyjnienie i poszerzenie oferty edukacyjnej (przez wykorzystanie nauczycieli i infrastruktury innych uczelni, a nawet infrastruktury przedsiębiorstw<sup>7</sup>), promocja uniwersytetu jako szkoły dającej sobie radę ze zmianami cywilizacyjnymi, optymalizacja organizacji kształcenia ciągłego, udział w międzynarodowych projektach badawczych i komercyjnych, a wreszcie przestrzenne zwiększenie zasięgu rekrutacji studentów poza granice regionu i państwa. Wszystkie przed

<sup>3</sup> Np. konieczna ocena i doskonalenie zrealizowanych już zajęć po pierwszej edycji, help desk zarówno metodyczny, jak i technologiczny dla początkujących nauczycieli itp.

<sup>4</sup> Naszym zdaniem, system ogólnopolskiej certyfikacji powinien jak najszybciej powstać. Jego tworzeniem mogłaby się zająć mniej lub bardziej formalna grupa specjalistów z zakresu e-edukacji, których w Polsce nie brakuje. Oczywiście, powstałe kryteria powinny zostać możliwie szeroko skonsultowane ze wszystkimi zainteresowanymi.

<sup>5</sup> Więcej informacji o przesłankach wyboru nauczania zdalnego w referacie J. Mischke, *Dylematy współczesnej edukacji: tradycyjne, czy zdalne nauczanie?*, [w:] Materiały Międzynarodowego Seminarium Naukowego, zorganizowanego przez Wyższą Szkołę Pedagogiczną ZNP w Warszawie, w dniu 30 stycznia 2004 (CD-ROM).

<sup>6</sup> Szczegóły w artykule A. Wodeckiego *Po co e-learning na uczelni?*, [w:] Materiały Konferencji nt. *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, zorganizowanej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, w dniu 17 listopada 2005 (CD-ROM). Opracowanie powstało m.in. na kanwie dyskusji wrześnieowego seminarium.

<sup>7</sup> Np. zdalne eksperymenty w wirtualnych laboratoriach.

## Jeśli *blended learning* na uniwersytecie, to jaki?...

chwila wymienione korzyści dają się w zasadzie sprowadzić do jednej – wzrost liczby studentów poprzez zwiększenie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym<sup>8</sup>. Nie można jednak zapominać, że związana (wymuszona) z wprowadzeniem kształcenia komplementarnego zmiana organizacji pracy jednostki dydaktycznej wydaje się prowadzić do jej usprawnienia i podwyższenia ogólnej efektywności funkcjonowania.

Niewątpliwie jednak zmiana dotychczasowej praktyki nauczania pociąga za sobą również koszty. Pewna niewielka część obciąża studentów oraz nauczycieli akademickich. Pierwszych, wydatkami na zakup komputerów i opłaty za dostawę internetu, a drugich wysiłkiem związanym z opanowaniem technologii pracy zdalnej. Obejmuje ono nie tylko umiejętność posługiwania się specjalistycznym oprogramowaniem, ale przede wszystkim umiejętności interpersonalne, charakterystyczne dla komunikacji w sieci, a w przypadku wykorzystania wideokonferencji również sztukę występowania przed kamerą.

Większość kosztów musi jednak ponieść uczelnia. Składają się na nie koszty inwestycji w infrastrukturę informatyczną i jej eksploatację, koszt przygotowania i wyprodukowania materiałów oraz pomocy dydaktycznych (e-kursów), koszt zatrudnienia specjalistów od e-edukacji i wreszcie koszt prowadzenia zajęć przez nauczycieli. Dotychczasowe nasze doświadczenia pokazują, że przynajmniej w pierwszej fazie wdrażania e-nauczania nauczyciele poświęcają relatywnie więcej czasu na zajęcia w sieci niż na przygotowanie i prowadzenie zajęć tradycyjnych.

Chodzi przede wszystkim o wysoki koszt przygotowania kompletu materiałów szkoleniowych wraz z instrukcjami kursu wspomagającego pracę studenta i nauczyciela. Trzeba przy tym pamiętać, że nadanie dydaktycznemu *know how* uniwersytetu trwałej postaci e-kursu umożliwi doskonalenie jego kolejnych edycji, ale jednocześnie pociąga za sobą konieczność zorganizowania profesjonalnej kontroli jakości przebiegu kształcenia i systemu wprowadzania modyfikacji.

Panuje powszechna opinia, że zdalne nauczanie staje się opłacalne dopiero po przekroczeniu pewnej, zwykle znacznej, liczby studentów. Najprawdopodobniej ta sama zasada będzie miała zastosowanie w kształceniu komplementarnym, którego pojawienie się jest *nota bene* również efektem masowości studiów wyższych. Dlatego kontekst jego stosowania jest tak istotny i nie można zasadnie wyrokować o wprowadzeniu lub zaniechaniu nauczania mieszanego pojedynczego przedmiotu abstrahując od pozostałych

przedmiotów nauczanych na wydziale (w pewnych przypadkach nawet w całej uczelni), kwalifikacji i predyspozycji kadry nauczycieli, charakterystyki studentów, źródeł finansowania itp.

### Dyskusja 4. Zmiana organizacji pracy nauczycieli akademickich

Z powyższych przemyśleń wynika, że dwoista natura kształcenia komplementarnego sprawia, iż potencjalnie łatwiej osiągnąć za jego pomocą optimum kosztów i skuteczności procesu dydaktycznego. Owa zdolność dostosowywania się do aktualnych potrzeb uniwersytetu wydaje się stanowić o przewadze tego typu rozwiązania nad kształceniem tradycyjnym lub zdalnym traktowanymi rozłącznie. Umiejętne bilansowanie strat i korzyści kształcenia komplementarnego wymaga jednak wiedzy i specjalistycznych umiejętności, a może być dokonane tylko w odniesieniu do całości działań edukacyjnych w danej instytucji. Takiej analizy oraz logistyki przygotowania, realizacji i oceny procesu nauczania w formule komplementarnej może podjąć się tylko grupa specjalistów. Wydaje się zatem, że na uczelni powinna powstać dedykowana e-edukacji jednostka, w której byłiby oni zatrudnieni<sup>9</sup>.

W obecnej strukturze uniwersytetu – mimo kilku prób – jednostka, której zakres zadań obejmowałby dydaktykę, badania, produkcję materiałów i pomocy dydaktycznych (e-kursów), ich ewaluację oraz zarządzanie procesami kształcenia w wirtualnej przestrzeni uczelni, nie występuje i to nie tylko dlatego, że zjawisko e-nauczania od niedawna dopiero stało się praktyką akademicką. Jednostka taka mogłaby bowiem przejąć wiele dotychczasowych obowiązków nauczycieli akademickich, wliczając w to również niektóre obowiązki rad kolegiałnych władz wydziału czy nawet całej uczelni. A na to zgody nie ma...

W tradycyjnym uniwersytecie o sposobie realizacji procesu nauczania (włączając w to sprawdzanie wiedzy studenta) suwerennie decyduje prowadzący przedmiot nauczyciel akademicki (zazwyczaj profesor), materiały dydaktyczne kupuje się w księgarni, a proces ich przygotowania jest całkowicie oddzielony od nauczania. Motywacją studenta nikt się zbytnio nie interesuje – panuje powszechne przekonanie, że jeśli student zapisał się na studia, to widać chce się uczyć. Koszty nauczania są więc praktycznie stałe. Problem ochrony *know how* nie istnieje – nosicielem wiedzy o nauczaniu był wyłącznie nauczyciel akademicki. A organizacja procesu nauczania nie wymaga wysublimowanego wsparcia technicznego<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Więcej na ten temat w artykule W. Zielińskiego *Znaczenie systemów informacyjnych w łańcuchu wartości uczelni wyższej*, [w:] A. Nowicki, D. Jelonek, J. Goliński (red.), *Informatyka ekonomiczna. Aspekty naukowe i dydaktyczne*, Sekcja Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 125–131.

<sup>9</sup> Więcej na ten temat w artykule J.M. Mischke i A.K. Stanisławskiej *Rozwój, czy stabilizacja? Wybrane problemy zarządzania personelem w przedsięwzięciach e-edukacyjnych na wyższej uczelni*, [w:] Materiały Konferencji nt. *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, zorganizowanej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, w dniu 17 listopada 2005 (CD-ROM).

<sup>10</sup> Więcej o problemach związanych z wdrażaniem e-nauczania w uczelni znaleźć można w artykule W. Zielińskiego, *Co hamuje rozwój e-nauczania w Polsce*, [w:] J. Mischke (red.), *Akademia on-line*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2005, s. 65–75.

Nauczanie komplementarne wszystko to zmienia... Materiałów dydaktycznych nie kupuje się już tylko w księgarni. Znaczna ich część, a najczęściej cały komplet, dostarczana jest słuchaczowi przez uczelnię w postaci wysoce zindywidualizowanych multimedialnych kursów, których przygotowaniem zajmuje się cały zespół specjalistów (nauczyciel akademicki, metodycy, graficy, informatycy, czasem ekipa filmowców itp.).

Problem motywacji słuchacza i utrzymania jego zainteresowania urósł do najważniejszego zadania nauczyciela. Odpowiednio przygotowane materiały i pomoce dydaktyczne służą temu jedynie w niewielkim stopniu.

Nowa sytuacja, w jakiej znalazł się nauczyciel akademicki, powoduje, że nie wystarcza już intuicja i doświadczenie. Konieczna jest konfrontacja z technicznymi środkami komunikacji, których właściwe wykorzystanie wymaga nowych umiejętności. Przygotowanie materiałów multimedialnych bardziej przypomina tworzenie filmu niż pisanie skryptu. Okazuje się, że nauczyciel potrzebuje fachowego wsparcia – pedagogicznego, metodycznego, informatycznego, artystycznego – dostosowanego do specyfiki konkretnego przedmiotu.

Mogą w tym pomóc specjaliści od e-edukacji tworzący jednostkę, najlepiej pozawydziałową (lub międzywydziałową), świadczącą usługi wszystkim, którzy w jakiś sposób angażują się w nauczanie komplementarne. Taka centralna (podlegająca rektorowi) jednostka nie powinna jednak monopolizować inicjatyw nauczycieli. Niemniej jednak pewna centralizacja usług, konsultacji i koordynacji projektów dydaktycznych wydaje się pożądana ze względu na zapewnienie skuteczności działań. Ale także dlatego, że pracownicy jednostki byłiby z racji pełnionych zadań predestynowani do badań oraz twórczego rozwijania kształcenia komplementarnego.

Wyobrażamy sobie to tak. Centrum lub ośrodek zdalnego nauczania zatrudniałby specjalistów od metodyki nauczania przez internet, psychologów, grafików, specjalistów od multimedii, specjalistów od platform zdalnego nauczania, programistów itp., którzy zarówno na zlecenie władz uczelni (rektora, dziekanów), jak i wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom poszczególnych nauczycieli akademickich (kierowników katedr i zakładów, a także pojedynczych nauczycieli), wespół z tymi ostatnimi opracowywaliby zajęcia w formule mieszanej<sup>11</sup>, tym samym stopniowo, ale systematycznie, reorganizując programy nauczania i dostosowując je do nowego systemu. Do jej zadań należałyby również szkolenia nauczycieli i studentów z obsługi platformy zdalnego nauczania oraz narzędzi autorskich wspomagających proces projektowania

dydaktycznego. Jednocześnie jednostka ds. e-edukacji prowadziłaby stały monitoring możliwie wszystkich procesów dydaktycznych na uniwersytecie oraz przeprowadzała badania ich efektywności (najlepiej porównawcze).

W tym miejscu chcielibyśmy podkreślić, iż wiedza o e-edukacji jest wiedzą interdyscyplinarną i ma charakter badań wdrożeniowych<sup>12</sup>, mimo że przedstawiciele dyscyplin z nią związanych badają wybrane aspekty e-edukacji (np. problemy psychologiczne, informatyczne czy socjologiczne), wciąż brak specjalistów zdolnych syntetyzować wyniki ich pracy, budujących tym samym wiedzę o e-edukacji traktowanej jako całość. Pośrednim dowodem na niedojrzałość nowej dziedziny, jej interdyscyplinarność, wdrożeniowy aspekt i jednocześnie odrębność wiedzy o e-edukacji jest niestnienie w polskim szkolnictwie wyższym jednostek naukowo-dydaktycznych (np. katedr metodyki i organizacji e-nauczania lub innych podobnych) zajmujących się całością problemów związanych z e-edukacją. Takie jednostki powstają dopiero wówczas, gdy dana dyscyplina naukowa osiąga akceptowaną przez społeczność uczonych dojrzałość.

Powstanie w uczelni opisanych wyżej jednostek zajmujących się całością problematyki kształcenia komplementarnego jest niewątpliwie jednym z warunków niezbędnych, by ta forma przyniosła oczekiwane korzyści społeczności akademickiej. Nie jest jednak warunkiem wystarczającym.

Po pierwsze, towarzyszyć jej musi szereg różnorodnych działań dodatkowych. Infrastruktura informatyczna uczelni musi zostać przystosowana do przyjęcia i obsługi nauczania komplementarnego. A to znaczy, że platforma edukacyjna, wirtualny dziekanat, wirtualny kampus i inne informatyczne narzędzia do zarządzania uczelnią powinny być kompatybilne, a najlepiej zintegrowane z technologią obsługującą nauczanie tradycyjne.

Po drugie, pracownicy dydaktyczni i administracyjni powinni znać zasady i rozumieć podstawowe reguły funkcjonowania procesów e-nauczania.

Po trzecie, osoby uprawiające kształcenie komplementarne lub zdalne muszą być odpowiednio wynagradzane, a przynajmniej ich dochody nie powinny się zmniejszyć w stosunku do dotychczasowego, a obciążenie czasowe zwiększyć w porównaniu do stanu sprzed stosowania nowej formy nauczania. Jesteśmy zatem przekonani, że pojęcie „pensum dydaktycznego” wymaga radykalnego przededefiniowania. Wprawdzie nowa ustawa stanowi, że *szczegółowy zakres i wymiar obowiązków nauczyciela akademickiego ustala kierownik jednostki organizacyjnej określonej w statucie*<sup>13</sup>, co w zasadzie pozwala na dowolną interpretację czynności

<sup>11</sup> Podział przedmiotu na część realizowaną tradycyjnie i część prowadzoną w internecie, przygotowanie materiałów i pomocy dydaktycznych, opracowanie instrukcji zadań itp.

<sup>12</sup> Więcej w artykule J.M. Mischke i A.K. Stanisławska, *Jak prowadzić badania naukowe e-edukacji? Pierwsze dwa przybliżenia*, przygotowanym na Konferencję nt. *E-learning w szkolnictwie wyższym – możliwości, kierunki rozwoju, doświadczenia*, zorganizowanej przez WSG w Bydgoszczy, w dniach 20–21 stycznia 2005.

<sup>13</sup> *Prawo o szkolnictwie wyższym*, art. 130 ust. 5.

## Jeśli *blended learning* na uniwersytecie, to jaki?...

wykonywanych w ramach obowiązującej liczby godzin dydaktycznych (pensum), jednak w praktyce są one interpretowane jako godziny poświęcone kontaktom ze studentem w pomieszczeniach uczelni. Próby przeliczenia zdalnych konsultacji, spotkań na czacie czy forum dyskusyjnym są obecnie niczym nieoparte i wynikają tylko i wyłącznie z dobrej woli wyżej wymienionego kierownika. Tymczasem jest dla nas zupełnie oczywiste, że choć w przypadku nauczania w tradycyjnej klasie nie ma istotnej różnicy w prowadzeniu ćwiczeń przy tablicy z 15 i 30 słuchaczami (oczywiście poza ich skutecznością), to staje się ona istotną w sytuacji prowadzenia zajęć przez internet, np. w formie dyskusji na forum. Przeto norma ich obciążenia (a zatem i wynagrodzenia nauczyciela) powinna uwzględniać liczbę studentów, objętość i stopień trudności przedmiotu, metodę prowadzenia zajęć, a więc rodzaj wykonywanych czynności oraz czas przeznaczony na ich wykonanie<sup>14</sup>. Przygotowanie materiałów i pomocy dydaktycznych to kolejna sprawa do załatwienia. Tutaj możliwe są dwa rozwiązania: wliczenie poświęconego czasu do pensum godzin albo oddzielne wynagrodzenie<sup>15</sup>. Problem wynagrodzenia nie jest tylko zagadnieniem techniczno-formalnym, dlatego powtórzmy raz jeszcze – osoby decydujące o formach nauczania (władze uczelni, wydziałów, prowadzący poszczególne przedmioty) muszą być przekonane do całej idei i chcieć używać tej formy kształcenia.

Po czwarte, należy stworzyć system zatwierdzania materiałów i pomocy dydaktycznych (e-kursów). W tradycyjnej strukturze uniwersytetu ocena zajęć należy do uprawnień prowadzącego przedmiot, wynika zaś z wysokiej pozycji uczonego – mistrza – nauczyciela, który od zawsze był niekwestionowanym źródłem nauczanej wiedzy i odpowiadał za jej jakość sygnując wykład swoim nazwiskiem.

W przypadku nauczania zdalnego, a także niekiedy komplementarnego, w roli autora e-kursu występuje kiluosobowy zespół projektowy, którego jedynie jednym z członków jest uczonego – autor nauczanych

treści. Zatem to cały zespół projektowy odpowiada za treść, formę i jakość kursu. Przypomnijmy, nauczanie komplementarne składa się z dwóch komponentów: tradycyjnego i zdalnego. Za jakość pierwszego odpowiada prowadzący zajęcia, za drugi zwykle zespół projektowy. Nie jest więc nieuzasadniony postulat rozważenia sposobu kontroli i zatwierdzania jakości przygotowanych (zakupionych?) e-kursów.

W naszym przekonaniu, wewnętrzna kontrola uczelni jest niezbędnym warunkiem zapewnienia pożądanej jakości komplementarnego nauczania przedmiotu, a w rezultacie powodzenia całego przedsięwzięcia, nie gwarantuje jednak jakości w porównaniu z ofertą innych uczelni. Taką gwarancję stwarza dopiero kontrola jakości wykonana poza uniwersytem przez instytucję niezależną.

### Dwa zdania na zakończenie

Dyskusja, zgodnie z naszym założeniem, była swobodna i toczyła się w różnych, zmieniających się konfiguracjach uczestników. Nie wszystkie poglądy zostały zanotowane i znalazły swój uporządkowany wyraz w postaci niniejszego tekstu. Niemniej, wszyscyśmy zobowiązali się do możliwie wiernego odtworzenia głównych pytań i postawionych w dyskusji tez.

Doświadczenia z niej wyniesione pokazują, że podobnie jak dzieci z filmu R. O'Connor i G. Rosselliniego z ochotą uczyły się korzystać z zainstalowanych w ich dzielnicach komputerów, tak studenci, którym udostępniono narzędzia e-nauczania szybko znajdują najróżniejsze sposoby wykorzystania ich w trakcie nauki. Tradycyjny uniwersytet będzie więc musiał sprostać wyzwaniom, jakie niesie ze sobą rozwój technologii informacyjnych. Dla nas oznacza to zachętę do kontynuowania rozmów, jak to czynić najefektywniej. Na następne spotkanie zamówiliśmy sobie dwa tematy: pogłębienie problemu modeli e-nauczania, możliwych do implementacji w uczelni oraz problem sposobów i kryteriów certyfikacji e-kursów.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

**Andrzej Bronk** – Katolicki Uniwersytet Lubelski,

**Ryszard Maciołek** – Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy,

**Jerzy M. Mischke** – emerytowany profesor Akademii Górniczo-Hutniczej,

**Aneta Nowak** – Uniwersytet Warszawski,

**Anna K. Stanisławska** – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Polski Uniwersytet Wirtualny,

**Przemysław Stencel** – Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej,

**Jacek Urbaniec** – Uniwersytet Jagielloński,

**Andrzej Wodecki** – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Polski Uniwersytet Wirtualny,

**Wojciech Zieliński** – Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Polski Uniwersytet Wirtualny.

<sup>14</sup> Wydaje się nam, że bardzo istotne jest zróżnicowanie normy w zależności od rodzaju wykonywanych przez nauczyciela czynności – przygotowania materiałów dydaktycznych, dyskusji na forum, moderacji czatu, prowadzenia wideokonferencji itp.

<sup>15</sup> W tym ostatnim przypadku umowa wydawnicza wydaje się rozwiązaniem właściwszym niż umowa o dzieło.

## Jagiellońskie kompendium e-edukacji

Sukces e-nauczania (*eLearning*) czy nauczania mieszanego (*blended learning*) zależy nie od platformy zdalnego nauczania (komercyjnej bądź typu *open source*) – choć dobra e-platforma niewątpliwie jest przydatna – lecz od czegoś, co określiłbym jako pedagogiczno-prawną infrastrukturę e-nauczania. Myślę tu o ustawach, rozporządzeniach ministerialnych, decyzjach senatów uczelni (zmiany w pensum dydaktycznym!) itp., które sprzyjają wprowadzaniu e-nauczania w codziennej, nieco siermiężnej, rzeczywistości polskiej edukacji wyższej. Myślę też o „pomocach dydaktycznych” dla entuzjastów e-nauczania.

Pracownikowi dydaktycznemu na pewno przyda się, stale aktualizowany, przewodnik po darmowych e-materiałach dydaktycznych zamieszczonych w internecie (podkreślam: przewodnik, a nie googlopodobny spis), przewodnik po konferencji poświęconych e-nauczaniu, funduszach unijnych dla potrzeb e-nauczania, platformach zdalnego nauczania itd. Dodajmy do tego FAQi (z dobrą wyszukiwarką!) moderowane forum entuzjastów e-nauczania na danej uczelni, przykładowe e-kursy, w tym e-kursy poświęcone korzystaniu z platform zdalnego nauczania, tworzeniu e-materiałów dydaktycznych oraz projektowaniu e-kursów itd. Czasopismo „e-mentor” jest dla mnie modelowym elementem pedagogicznej infrastruktury e-nauczania.

W tym kontekście należy spojrzeć na inicjatywę Uniwersytetu Jagiellońskiego – Jagiellońskie Kompendium e-Edukacji. W środowisku e-nauczania występuje bowiem paląca potrzeba uporządkowania terminologii, nazewnictwa i definicji podstawowych pojęć i zagadnień, stworzenia swego rodzaju kanonu, z którym zgadzamy się bądź nie, ale do którego można odwołać się w dyskusji, polemice. Nie można przecież w nieskończoność, na kolejnych konferencjach, spierać się o to, czy *eLearning* to nauczanie na odległość albo o to, kiedy można mówić o *blended learningu*, a kiedy nie.

Jagiellońskie Kompendium e-Edukacji (JKeE) zostało utworzone z woli Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego i jest czymś więcej niż wikipedią czy encyklopedią multimedialną. Z wikipedii wzięliśmy otwartość i wolność twórców, umożliwiającą aktywny udział czytelników w jej tworzeniu oraz wielowątkowość treści, a z encyklopedii – wiarygodność wiedzy, dzięki powierzeniu redakcji haseł i artykułów problemowych zespołowi specjalistów. Słynny ostatnio Henryk Batuta nie ma prawa pojawić się w JKeE! Szansą sukcesu Jagiellońskiego Kompendium e-Edukacji jest udział w przedsięwzięciu całego środowiska związanego z e-edukacją w Polsce. To nie slogan, to konieczność. Cieszy więc, że do pierwszego zespołu JKeE zgodziły się wejść prawie wszystkie zaproszone osoby, że są w nim przedstawiciele zarówno eLearningu akademickiego, jak i korporacyjnego. Pamiętajmy, że to początek, że zespół JKeE jest otwarty, a każdy może zaproponować hasła i zagadnienia, być ich autorem. W Jagiellońskim Kompendium e-Edukacji nie będzie anonimowych treści. Aby zapobiec jednostronnemu spojrzeniu na e-nauczanie, formuła JKeE dopuszcza dopowiedzenia, wręcz polemikę, także w odniesieniu do definicji ważniejszych pojęć.

Wierzę, a raczej jestem przekonany, że za rok JKeE stanie się elementem pedagogicznej infrastruktury e-nauczania, z którego wszyscy będziemy korzystać. Zapraszam Czytelników „e-mentora” do współtworzenia Jagiellońskiego Kompendium e-Edukacji. Znajduje się ono w nowo powstającym portalu „e-nauczanie” ([www.czn.uj.edu.pl](http://www.czn.uj.edu.pl)).

Jacek Urbaniec

## POLECAMY

IX Krajowa Konferencja z cyklu: „Problemy Społeczeństwa Globalnej Informatyki”, *Dydaktyka Informatyki i Informatyka w Dydaktyce*, 1–2 czerwca 2006 r., Międzyzdroje

Kolejna edycja konferencji z cyklu „Problemy Społeczeństwa Globalnej Informatyki” koncentrować się będzie na zagadnieniach związanych z edukacją informatyczną. Temat ten, według organizatorów konferencji, jest jednym z głównych wyzwań kształtującego się społeczeństwa globalnej informacji.

Celem konferencji jest stworzenie forum dla wymiany poglądów na temat aktualnego stopnia rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Ma ona pomóc w tym, by jak najlepiej uczyć informatyki, a także rozwiązać wątpliwości związane z rolą komputera (czy może on zastąpić nauczyciela?) oraz wpływem programu nauczania informatyki na profil absolwenta.

Zakres problemów, które będą poruszane na konferencji obejmuje m.in. takie zagadnienia jak:

- Nauczanie informatyki – przegląd doświadczeń,
- Wsparcie informatyczne w nauczaniu różnych przedmiotów,
- Możliwości zastosowania internetu w edukacji,
- Techniki multimedialne w dydaktyce,
- Nauka przez zabawę i rozrywkę przy pomocy komputera,
- Komputer a nauczanie osób niepełnosprawnych,
- Blaski i cienie komputerowej edukacji,
- Komputer jako narzędzie zarządzania szkołą,
- Programy i specjalności w obszarze informatyki ekonomicznej,
- Wspieranie edukacji zawodowej nauczycieli informatyki.

Więcej informacji na:

<http://iizw.univ.szczecin.pl/zsgi/konf/konf.html>.

*E-learning jako metoda wspomagająca proces kształcenia*, 2 czerwca 2006, Gdańsk

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku ([www.wsb.gda.pl](http://www.wsb.gda.pl)) organizuje konferencję naukową, której celem jest podzielenie się wiedzą oraz wymiana doświadczeń zdobytych w trakcie organizacji przedsięwzięć związanych z e-learningiem, a także zaprezentowanie możliwości wykorzystania e-learningu w ekonomicznym szkolnictwie wyższym oraz środowisku biznesowym.

W ramach sesji plenarnej przewidziane są wystąpienia partnerów WSB w Gdańsku z europejskich uczelni wyższych oraz specjalistów na co dzień zajmujących się problematyką e-learningu. Organizatorzy planują również sesję warsztatową obejmującą prezentację procesu tworzenia contentów e-learningowych i pracy online. Szeroki zakres problematyki konferencji (dotyczącej m.in. zagadnień związanych z metodyką kształcenia na odległość, technologiami wspierającymi ten proces, rozwiązaniami praktycznymi) pozwala sądzić, że będzie ona interesująca dla przedstawicieli zarówno instytucji akademickich, jak i świata biznesu.

# Pokolenie m-learningu – nowe wyzwanie dla szkoły

Lechośław Hojnacki



Rozwój mobilnych i bezprzewodowych technologii informacyjnych sprawił, że edukacja stanęła wobec nowych możliwości i wyzwań. Mobilne nauczanie nie tylko stało się możliwe technologicznie, autor twierdzi, że znajduje ono także silne uzasadnienie w zmieniających się możliwościach i preferencjach percepcyjnych młodego pokolenia, pierwszego, które urodziło się w świecie komputerów i internetu, a dziś powszechnie używa telefonów komórkowych. Autor szuka dróg przezwyciężenia narastających sprzeczności i proponuje pewne rozwiązania dotyczące modyfikacji sposobu kształcenia nauczycieli.

Pod pojęciem m-learningu (czyli edukacji mobilnej) należy rozumieć szeroką gamę możliwości edukacyjnych, jakie stwarza połączenie technologii mobilnych, bezprzewodowych sieci oraz technologii e-kształcenia.

## Wprowadzenie: szybkość zmian

Nowe millenium wyznaczyło nową jakość w historii rozwoju naszej cywilizacji: osiągnięcia nowych technologii cyfrowych stały się tak silnym katalizatorem rozwoju technologicznego, że wyznaczane przez ów rozwój tempo zmiany społecznej staje się szybsze niż zdolność adaptacyjna przeciętnych jednostek i społeczności. Wiele spośród licznych implikacji społecznych tego procesu ma, lub powinno mieć, wpływ na system edukacji. Ten ostatni winien dostosowywać się do zmiennych wymogów otoczenia. Co więcej, z natury rzeczy system edukacji przygotowuje swoich uczestników do funkcjonowania w przyszłości, zatem powinien raczej antycypować zmiany otoczenia, niż pozostawać za nimi w tyle. Systemy edukacji nie są bezpiecznym polem dla szybkich zmian i eksperymentów, ponieważ ich niepowodzenia mają wpływ na młodych ludzi, często nieodwracalny. Z tego punktu widzenia wprowadzanie wszelkich zmian powinno być ewolucyjne, ugruntowane sprawdzoną wiedzą i wynikami rzetelnych badań. Nietety, trudno ten postulat pogodzić z coraz krótszym

czasem życia wiedzy. W niektórych dziedzinach, kluczowych w kontekście niniejszych rozważań, ów czas życia wiedzy jest krótszy niż cykl kształcenia szkolnego. Castells we wstępie do swojego dzieła poświęconego internetowi i społeczeństwu<sup>1</sup> konkluduje, że badania nie mogą być zakończone, gdy obiekt badania (Internet) rozwija się i zmienia szybciej niż podmiot (badacz)<sup>2</sup>. Tym bardziej nie wolno zaniechać zmian. Organizacja, która zmienia się wolniej niż potrzeby jej środowiska – zmierza w kierunku własnego końca.

## Zderzenie pierwsze: kreda czy tablet

Gdyby szacowni ojcowie-założyciele seminariów nauczycielskich, członkowie Komisji Edukacji Narodowej, zdołali po z górą dwustu latach zlustrować swoje dziedzictwo, czuliby się z pewnością mocno zagubieni. Samolot, samochód, telewizja, komputer, telefon komórkowy, internet, biotechnologie – wszystkie te stosunkowo nowe lub całkiem nowe narzędzia dalece zmieniły środowisko i organizację większości dziedzin naszego życia. Dopiero wizyta praojców w sali szkolnej uspokoiłaby ich, że dzieło przez nich zapoczątkowane jest wieczne i niezmienne. Kreda, tablica, książka i zeszyt – wszystko to wygląda i funkcjonuje podobnie jak przed dwustu laty.

Rzeczywiście, dzisiaj w Polsce zdecydowana większość zajęć szkolnych odbywa się w salach lekcyjnych wyposażonych technologicznie podobnie, jak przed stuleciami. Pracowniami internetowymi dysponuje większość szkół, ale odbywają się tam głównie (a często wyłącznie) specjalistyczne zajęcia z przedmiotów informatycznych. Niektórzy pedagodzy uzasadniają nawet centralizowanie lub wręcz ograniczanie użycia technologii informacyjnych w procesie nauczania względami egalitarnymi (brak dostępu do komputera lub internetu w domach niektórych uczniów). Badania UNESCO<sup>3</sup> przeczą zasadności takiego wnioskowania.

<sup>1</sup> M. Castells, *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*, Oxford University Press, Oxford 2001.

<sup>2</sup> Tamże, s. 6 (tłum. własne).

<sup>3</sup> UNESCO, *Information and communication technology in education. A curriculum for schools and programme of teacher development*, Division of Higher Education, UNESCO 2002, <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129538e.pdf>.

Z drugiej strony nasycenie klas szkolnych drogim i nowoczesnym technologicznie sprzętem multimedialnym i informatycznym niekoniecznie owocuje podwyższeniem efektywności prowadzonych zajęć<sup>4</sup>. Przede wszystkim samo wyposażenie sal oraz nawet bardzo efektywne wykorzystywanie technologii informacyjnych podczas samych tylko zajęć szkolnych odnosi się do krótkiego epizodu (lekcja) procesu uczenia się młodych ludzi, który to proces oczywiście przebiega nie tylko w sali lekcyjnej, ale podczas całej ich aktywności.

### Zderzenie drugie: nauczyciel czy informatyk

Postępująca informatyzacja wszystkich prawie dziedzin życia, nacisk otoczenia, od pewnego czasu także wymagania formalne<sup>5</sup> skłaniają pedagogów do podejmowania działań w celu opanowania kompetencji niezbędnych do efektywnego posługiwania się technologiami informacyjnymi w swoim warsztacie zawodowym. Jeżeli nawet przyjąć, że osiągnięcie i utrzymywanie stosownych kompetencji w zakresie technologii informacyjnych leży w możliwościach większości nauczycieli, to jednak szybkość zmian w pozostałych dziedzinach wiedzy przedmiotowej oraz zmian ustrojowych systemu oświaty także wymaga dużych nakładów, co wielu nauczycieli stawia przed dylematem, czy stałe inwestować w kompetencje w zakresie szybkozmienianych technologii informacyjnych, skoro musiałoby się to odbywać kosztem rozwoju w dziedzinach wiedzy przedmiotowej i pedagogicznej.

### Zderzenie trzecie: przestarzałe nowoczesne technologie informacyjne

W ostatnim okresie szkoły zaczęły być masowo wyposażane w pracownie komputerowe i internetowe centra informacji multimedialnej. Uruchomiono też system szkoleń dla nauczycieli<sup>6</sup>. To dobrze. Do szkół trafiają komputery stacjonarne, przeznaczone dla nich oprogramowanie, do pracy z takimi komputerami szkoli się nauczycieli.

Jednak równocześnie, w tym samym niemal czasie, rozwój technologii mobilnych i bezprzewodowych doprowadził do kolejnej zmiany jakościowej. Oto:

- sprzedaż komputerów przenośnych przewyższyła sprzedaż komputerów stacjonarnych i ta tendencja się utrwała<sup>7</sup>;

- masowo rozpowszechniają się komputery naręczne o parametrach technicznych odpowiadających komputerom stacjonarnym sprzed niewielu lat;
- liczba odbiorców bezprzewodowego internetu w 2003 roku przekroczyła miliard i stale rośnie<sup>8</sup>;
- weszły do praktycznego użytku technologie sieci bezprzewodowych pozwalających za pomocą jednego nadajnika pokryć w pełni zasięgiem szybkiego internetu obszar o promieniu do kilkudziesięciu kilometrów<sup>9</sup>;
- liczba telefonów komórkowych zaczyna się zbliżać do liczby ludności<sup>10</sup>.

Wśród użytkowanych obecnie cyfrowych urządzeń mobilnych wyróżnić można:

- nowoczesne telefony komórkowe, których możliwości techniczne zaczynają pozwalać na tworzenie, zapisywanie i przesyłanie tekstów, dźwięku, obrazu, a nawet filmu, korzystanie z zasobów internetu oraz uruchamianie programów pobranych z dowolnego źródła lub napisanych własnoręcznie za pomocą nowoczesnego języka programowania, obsługiwane zwykle przez klawiaturę numeryczną z systemem podpowiadania słownikowego oraz kursor;
- komputery naręczne i kieszonkowe (palmtopy) o parametrach technicznych odpowiadających komputerom stacjonarnym sprzed kilku lat, wyposażone w szerokie możliwości multimedialne, sieciowe i interkomunikacyjne, obsługiwane ekranami dotykowymi z systemem rozpoznawania pisma ręcznego lub też wyposażone w klawiaturę kciukową o standardowym układzie klawiszy;
- coraz popularniejsze hybrydy palmtopa i telefonu komórkowego (w zależności od przeważających cech nazywane smartfonami lub palmofonami).

Szeroka klasa komputerów przenośnych (subnotebooki, notebooki, laptopy), wyposażonych w systemy operacyjne takie same, jak komputery stacjonarne oraz w ekrany o rozmiarach i rozdzielczościach zbliżonych do tradycyjnych, łączy cechy urządzeń mobilnych i stacjonarnych oraz pozostaje na pograniczu niniejszych rozważań. Dalszy ciąg opracowania odnosi się do urządzeń wymienionych wcześniej, które mają takie cechy, jak: nieograniczona mobilność

<sup>4</sup> Szerzej o tym L. Hojnacki, *Od dydaktyki instrumentalnej w kierunku pedagogiki ery informacyjnej – dwie synergie*, [w:] M.Kajdasz-Aouil, A. Michalski, E. Podoska-Filipowicz (red.), *Edukacja techniczna i informatyczna: kreowanie, nowoczesnego modelu kształcenia*, WUKW, Bydgoszcz 2005.

<sup>5</sup> Na przykład wymagania dotyczące awansu zawodowego nauczycieli.

<sup>6</sup> Przede wszystkim dzięki środkom Europejskiego Funduszu Społecznego – <http://www.efs.gov.pl/>.

<sup>7</sup> Ceny tanich laptopów zrównały się z cenami komputerów stacjonarnych (przy masowej produkcji oraz mniejszej materiałowej i energochłonności miniaturowych urządzeń oznacza to, że niebawem będą znacznie tańsze od tradycyjnych).

<sup>8</sup> M. Castells i inni, *The Mobile Communication Societ*, University of Southern California, 2004, s. 33 (tłum. własne).

<sup>9</sup> W chwili pisania niniejszego tekstu działają pierwsze instalacje w Bielsku-Białej i Żywcu, oferujące indywidualnym odbiorcom dostęp do internetu po kosztach nieodbiegających od oferty tradycyjnych dostawców.

<sup>10</sup> A w niektórych krajach już ją przekroczyła.



(małe rozmiary pozwalające na trzymanie w ręce i przenoszenie w kieszeni), małe zapotrzebowanie na energię (pozwalające na wielogodzinne używanie bez dostępu do sieci elektrycznej), miniaturowy ekran (o rozmiarach znacznie mniejszych niż rozmiar ekranu tradycyjnego komputera lub telewizora).

Właściciele mobilnych urządzeń cyfrowych mają je przy sobie znacznie częściej i dłużej niż komputery stacjonarne. Także samych urządzeń mobilnych jest już teraz w gospodarstwach domowych kilkakrotnie więcej niż komputerów stacjonarnych. Potencjalne oddziaływanie urządzeń mobilnych na społeczeństwo może być zatem większe niż komputeryzacji tradycyjnej. Rewolucja informacyjna uzyskała ze strony urządzeń mobilnych nową siłę napędową.

Castells<sup>11</sup> używa w tym kontekście określenia „rewolucja mobilna” i uznaje ją za część składową tworzącego się społeczeństwa informacyjnego.

### Zderzenie czwarte: rodowici cyfrowcy i cyfrowi imigranci

Grupą wiekową najaktywniej wykorzystującą tekstowe, multimedialne i internetowe funkcje urządzeń mobilnych są dzieci w wieku 10–15 lat<sup>12</sup>. Nastolatki wykorzystują telefony komórkowe najbardziej wszechstronnie i kreatywnie. Szybko adaptują wszystkie nowe funkcje urządzeń mobilnych. To oni pobudzają badania i innowacyjność dostawców usług telekomunikacyjnych oraz producentów telefonów w zakresie nowych funkcjonalności i usług. Młodzież stymuluje także i wspomaga starszych w oswojaniu się z urządzeniami mobilnymi. W odniesieniu do telefonów mobilnych Castells<sup>13</sup> zauważa, że jesteśmy świadkami istotnej zmiany modelu uczenia się: *z zachowaniem wertykalnego modelu edukacji, jednak z odwróceniem kierunku przepływu wiedzy – od pokoleń młodszych do starszych*<sup>14</sup>. Badania wykazały silne związki między rozpowszechnieniem komunikacji mobilnej a tworzeniem się nowej kultury młodzieżowej, transformacją języka, przemianami kulturowymi w dziedzinie organizacji czasu i przestrzeni, zarówno przez jednostki, jak i zespoły ludzkie<sup>15</sup>. Cechy specyficzne i powszechne obecność technologii cyfrowych oraz charakter dzisiejszej kultury i gospodarki kształtują zupełnie nowe pokolenie, przystosowane do wymagań otoczenia. Dzisiejsze nastolatki są pierwszym pokoleniem, które urodziło się oraz kształtowało swoje możliwości

i nawyki percepcyjne w środowisku cyfrowych technologii informacyjnych. Ich styl uczenia się jest inny niż poprzednich pokoleń. Cechuje go krótkotrwałość, okazjonalność, wielozadaniowość rozumiana jako umiejętność prawie jednoczesnego, naprzemiennego wykonywania kilku czynności – np. czatowania z kilkoma osobami jednocześnie podczas pisania tekstu i oczekiwania na pobranie nowych stron WWW<sup>16</sup>. Cechy przekazu urządzeń mobilnych wywołują daleko idące zmiany w sposobie posługiwania się tekstem i obrazem. Dzieci bardzo dużo piszą (komunikatory internetowe i SMS-y), lecz długi tekst i ozdobny język stosowny dla książki przegrywa zarówno w zestawieniu z wszechobecnym przekazem multimedialnym, jak i uproszczonym językiem krótkich komunikatów tekstowych. Barry<sup>17</sup>, analizując cechy miniaturowego ekranu, stwierdza, że ten *wymaga operowania szczegółami, łatwymi do rozróżnienia zbliżeniami twarzy, a w zamian oferuje intymność osobistego kontaktu, którą nie dysponują inne media*<sup>18</sup>. Praktyczna konieczność jednoosobowego użytkowania urządzenia mobilnego niesie jednocześnie duży potencjał indywidualizacji i personalizacji przekazu, połączony z techniczną łatwością interkomunikacji. Tak oto zaczyna się kształtować całkiem nowe medium. Wziąwszy pod uwagę znaną tezę McLuhana, że środek przekazu sam jest przekazem<sup>19</sup>, uzupełnioną przez Gobana-Klasa twierdzeniem, że ów środek przekazu *jest także masażem zmysłów*<sup>20</sup>, warto się zastanawiać, jaki wpływ to nowe medium będzie miało na kształtowanie kultury oraz w szczególności na edukację.

Dziś urządzenia mobilne pojawiają się w szkole przede wszystkim w kontekście zakazów ich używania. Pedagodzy dostrzegają wszechobecność urządzeń mobilnych oraz wagę, jaką do nich przywiązuje młodzież, widzą wpływ nowych mediów na zmiany postaw, nawyków i sposobu postrzegania młodzieży, ale łatwiej dostrzegają wynikające stąd wady i zagrożenia niż zalety i obiecujący potencjał edukacyjny oraz kulturotwórczy.

Głównych przyczyn takich postaw nauczycieli upatruje się właśnie w jakościowej różnicy między pierwszym pokoleniem cyfrowych mediów (w warunkach polskich granicą wieku tego pokolenia jest gimnazjum) a poprzednimi pokoleniami. Sytuację bardzo obrazowo odzwierciedlają określenia spopularyzowane przez Prensky'ego: młodzi to *Digital Natives* (*native speakers* języka cyfrowego, rodowici cyfrowcy),

<sup>11</sup> M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Massachusetts 2000.

<sup>12</sup> M. Prensky, *What Can You Learn from a Cell Phone? Almost Anything!*, „Innovate Journal of Online Education” 2005, tom 1, nr 5, <http://www.innovateonline.info/index.php?view=article&id=83&action=article>.

<sup>13</sup> M. Castells i inni, *The Mobile Communication Society...*, dz. cyt.

<sup>14</sup> Tamże, s. 162.

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> M. Prensky, *What Can You Learn from a Cell Phone?...*, dz. cyt.

<sup>17</sup> A. Barry, *Visual Intelligence: Perception, Image, and Manipulation in Visual Communication*, State University of New York Press, Nowy Jork 1997.

<sup>18</sup> Tamże, s. 162, (tłum. własne).

<sup>19</sup> Oryg.: *The medium is the message*.

<sup>20</sup> T. Goban-Klasa, P. Sienkiewicz, *Spółczesność informacyjna: szanse, zagrożenia, wyzwania*, WFPT, Kraków 1997, s. 39.

starsi – *Digital Immigrants* (cyfrowi imigranci)<sup>21</sup>. Posiłkując się wynikami badań psychologicznych i neurologicznych<sup>22</sup>, pokazuje on analogie między uczeniem się interkomunikacji z pomocą nowych mediów a uczeniem się języka. Prensky wnioskuje z tego, że cyfrowi imigranci, podobnie jak imigranci tradycyjnie rozumiani, uczą się lepiej lub gorzej drugiego języka (nowych mediów), którego jednak nigdy nie opanują równie dobrze jak ojczystego.

Prensky wyciąga stąd wniosek, iż *największym problemem dla dzisiejszej edukacji jest to, że nauczyciele – cyfrowi imigranci, mówiący archaicznym językiem (ery precyfrowej) usiłują uczyć populację, która porozumiewa się zupełnie nowym językiem*<sup>23</sup>.

Wskutek wzajemnie zależnych procesów postępu technologicznego (w tym mobilnych i bezprzewodowych technologii informacyjnych) i postępu spo-

łecznego rysują się zatem nowe modele kształcenia mobilnego (*m-learningu*), określając nowy paradygmat kształcenia<sup>24</sup>, obiecujący dla przyszłej całościowej edukacji dorosłych, ale już dziś niezbędny w edukacji młodej generacji cyfrowej, jako uzupełnienie pedagogiki szkolnej<sup>25</sup>.

Pod pojęciem *m-learningu* (czyli edukacji mobilnej) należy rozumieć szeroką gamę możliwości edukacyjnych, jakie stwarza połączenie technologii mobilnych<sup>26</sup>, bezprzewodowych sieci<sup>27</sup> oraz technologii e-kształcenia<sup>28</sup>. *M-learningu* nie trzeba traktować jako całkiem odrębnego pojęcia w stosunku do *e-learningu*; jest to raczej jeden z rodzajów *e-learningu* realizowanego z użyciem specyficznych, mobilnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Niemniej, treści i metody *m-learningu*, a co więcej, także organizacja procesu uczenia się, muszą, zwłaszcza

**Tabela 1. Zestawienie wybranych cech i preferencji typowych dla dwóch pokoleń**

| NAUCZYCIELE<br>CYFROWI IMIGRANCI   | UCZNIOWIE<br>RODOWICI CYFROWCY  |
|--|---|
| Mają problemy ze zrozumieniem wirtualnej powierzchni widocznej przez okienko ekranu przesuwane nad nią.                                      | Potrafią wyobrażać sobie i rozumieć wirtualną powierzchnię widzianą przez okienko przesuwanego nad nią ekranu.  |
| Potrafią wyobrażać sobie i rozumieć treść długiego, linearnego tekstu czytanego z książki.   | Mają problemy ze zrozumieniem długiego i skomplikowanego tekstu.  |
| Lepiej rozumieją tekst drukowany.  | Z powodzeniem czytają z małego ekranu.  |
| Przedkładają tekst nad obraz i dźwięk.   | Przedkładają obraz i dźwięk nad tekst.  |
| Preferują linearne myślenie i szeregowe przetwarzanie informacji.  | Preferują swobodny (hipertekstowy i hipermedialny) dostęp oraz równoległe przetwarzanie informacji.   |
| Preferują cierpliwość, systematyczność i oczekiwanie skumulowanych, odroczonej rezultatów.   | Preferują akcydentalne, krótkotrwałe uczenie się, eksperymentowanie, wielozadaniowość, oczekują szybkich efektów.   |
| Wykorzystują podstawowe, standardowe funkcje posiadanych urządzeń mobilnych analogiczne do tradycyjnych. Traktują nowe technologie nieufnie. | Odkrywają wszystkie funkcje posiadanych urządzeń, wymyślają nowe ich zastosowania. Traktują nowe technologie kreatywnie, ufnie. Posiadane urządzenia mobilne traktują jak przedmioty bardzo osobiste. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants*; I, II..., dz. cyt.; J. Dominick, *Ready or Not – PDAs in the Classroom*, „Syllabus” 2002, tom 9, nr 1, <http://www.campus-technology.com/article.asp?id=6705>; I. Jukes, *Understanding Digital Kids (DKs): Teaching and Learning in the New Digital Landscape*, the InfoSavvy Group, 2005, <http://www.thecommittedsardine.net/infosavvy/education/handouts/it.pdf>

<sup>21</sup> M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants*, [w:] *On the Horizon*, NCB University Press 2001, tom 9, nr 5, <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>.

<sup>22</sup> M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants, Part II*, [w:] *On the Horizon*, NCB University Press 2001, tom 9, nr 6, <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part2.pdf>.

<sup>23</sup> M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants*, [w:] *On the Horizon*, NCB University Press 2001, tom 9, nr 5..., dz. cyt., (tłum. własne).

<sup>24</sup> N. McLean, *The M-Learning Paradigm: an Overview*, Macquarie University, Sydney 2003, <http://www.oucs.ox.ac.uk/ltg/reports/mllearning.doc>; M. Kubiak, *M-learning – najnowszy paradygmat kształcenia*, „Wirtualna Edukacja” 2004, nr 18, <http://ttf.ieee.org/we/a033.html>.

<sup>25</sup> Niniejszy tekst nie dotyczy zastosowań *m-learningu* w edukacji dorosłych, również bardzo obiecujących.

<sup>26</sup> Takich jak telefonia komórkowa GSM, palmtopy, tablety, notebooki etc.

<sup>27</sup> Takich jak GPRS, WiFi czy Bluetooth.

<sup>28</sup> N. McLean, *The M-Learning Paradigm...*, dz. cyt.

dziś – na przełomie epok, być dostosowane do zmieniającego się modelu percepcyjnego odbiorcy.

Świadomość różnic pokazanych w tabeli 1 może ułatwić zrozumienie niektórych problemów dydaktycznych i wychowawczych oraz poczynić kroki dostosowawcze. Może też stanowić punkt wyjścia do planowania wdrożenia urządzeń mobilnych do warsztatu pedagogicznego.

### Kompromis pokoleń

W świetle naszkicowanych powyżej przesłanek wydaje się, iż najważniejszym zadaniem jest otwarcie drogi dla zmian. Oto nie tylko obecnie imigranci cyfrowi uczą rodowitych cyfrowców. Nawet kiedy przedstawiacie generacji cyfrowej, to można się obawiać, że będą oni (stosując nadal tę samą przenośnię) absolwentami imigracyjnych uczelni i będą zmuszeni wkomponować swój warsztat pracy pedagogicznej w system kształcenia imigracyjnej szkoły.

Rozpoczęcie eksperymentów i badań nad mobilnym nauczaniem jest w szkołach pedagogicznych możliwe w obecnym stanie bez znaczących nakładów. Uczelnie dysponują pracownikami z komputerami stacjonarnymi. Specyfika techniczna urządzeń mobilnych sprawia, że oprogramowanie dla nich nie jest tworzone bezpośrednio za ich pomocą, ale za pośrednictwem środowiska programistycznego instalowanego w komputerach stacjonarnych. Także testowanie odbywa się za pomocą emulatorów i symulatorów, które są udostępniane dla wielu urządzeń mobilnych przez producentów sprzętu i systemów operacyjnych, najczęściej za darmo. Co więcej, wiele z nich można uruchamiać w rozmiarach powiększonych kilkakrotnie, co powinno ułatwić pracę nie tylko osobom starszym lub o słabszym wzroku. Każde laboratorium komputerowe może zatem posłużyć do pracy z kompletem wirtualnych urządzeń mobilnych.

Programy studiów wielu specjalności pedagogicznych (a także programy nauczania szkół) obejmują programowanie w językach wysokiego poziomu. Nie ma istotnych przeszkód, aby przy doborze konkretnych języków programowania wziąć pod uwagę i te, które pozwalają pisać programy dla urządzeń mobilnych. Wielu wykładowców pamięta niezbyt odległe czasy, kiedy pisanie prostego programu musiało uwzględniać istotne ograniczenia mocy przetwarzania słabych procesorów, niewielkie możliwości wyświetlacza, dawało za to wiele satysfakcji i pozwalało tworzyć programy o unikalnych możliwościach, całkiem realnie przydatne. Te aspekty programowania zostały usunięte w cień przez nadmierne możliwości współczesnego sprzętu oraz bogactwo internetu. Za sprawą telefonu komórkowego lub palmtopa dawne umiejętności mogą się okazać całkiem aktualne, a tworzone programy (wobec niemal całkowitego braku polskiego oprogramowania dydaktycznego) niezwykle przydatne.

W Kolegium Nauczycielskim w Bielsku-Białej trwa projekt, w którym uczestniczą studenci specjalności *Matematyka z informatyką*, badający możliwości sprzętu, oprogramowania narzędziowego i dydaktycznego oraz piszący małe programy dla urządzeń mobilnych. W założeniu ów projekt ma stworzyć stosowną bazę dydaktyczną dla przyszłych działań.

### Konkluzja

Jesteśmy świadkami procesu głębokich zmian dotyczących zjawisk stanowiących podstawy funkcjonowania dzisiejszego systemu edukacji; zmian, które zagrażają powstawaniem nowej cyfrowej rozpadliny (*digital gap*) w poprzek szkoły – między uczniami i nauczycielami. Trzeba się zmobilizować, aby temu zapobiec.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Autor pracuje w Kolegium Nauczycielskim w Bielsku-Białej. Zajmuje się problematyką e-kształcenia nauczycieli. Jego zainteresowania obejmują metodykę kształcenia online oraz wykorzystania mechanizmów kształcenia online w konstruktywistycznym nauczaniu szkolnym. Ma w swoim dorobku doświadczenia i publikacje w tym zakresie.

## POLECAMY

### The GLOBE Program

GLOBE (*Global Learning and Observations to Benefit the Environment*) to międzynarodowy doświadczalny program edukacyjny dla szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Skupia on uczniów, nauczycieli i naukowców z ponad 100 krajów świata. W Polsce program działa od 8 lat i należy do niego niemal 90 szkół (w tym szkoły podstawowe, gimnazja, licea oraz zespoły szkół). Polska strona programu GLOBE to: <http://www.gridw.pl/globe/>. Misją programu jest kształtowanie świadomości ekologicznej poprzez aktywne uczestnictwo w ochronie środowiska naturalnego, podnoszenie umiejętności badawczych młodzieży w zakresie matematyki, fizyki, chemii, biologii i geografii, a także propagowanie naukowego rozumienia świata. Dzięki zastosowaniu międzynarodowych kontaktów oraz przesyłaniu danych i komunikacji przez internet, GLOBE sprzyja także budowie społeczeństwa informacyjnego. Więcej informacji na: <http://www.globe.gov/>.

# III Warsztaty e-learningowe IMM W świecie usług e-learningowych

Olga Ordyńska

Od trzech lat, dwa razy do roku pracownicy Zakładu Systemów Informatycznych Instytutu Maszyn Matematycznych organizują spotkania (konferencje oraz warsztaty) dotyczące zagadnień e-learningu.

8 grudnia ubiegłego roku odbyły się kolejne, trzecie już, warsztaty e-learningowe zatytułowane *W świecie usług e-learningowych*. W ramach upowszechniania e-learningu IMM wydaje także zeszyty e-learningowe z serii ABC.IT „Prac Naukowo-Badawczych Instytutu Maszyn Matematycznych”. Podczas Warsztatów można było nabyć dotychczasowe wydawnictwa, w tym najnowszy, czwarty numer zatytułowany *Trendy-Zastosowania-Porady*.

Program warsztatów obejmował dwie części:

- referaty z praktycznymi pokazami,
- zajęcia warsztatowe w laboratorium komputerowym.



sprzętowo-informatycznej dla zdalnych procesów szkoleniowych. W ramach referatu *Usługi e-learningowe – jutro* starano się wskazać możliwe kierunki rozwoju potrzeb, produktów, rozwiązań i usług w zakresie e-learningu; omówiono także rozwijające się nowe usługi oparte o usługi sieciowe (Web

Services) dostępne dla systemów e-learningowych oraz wynikające z tego rozwoju nowe usługi e-learningowe dostępne dla producentów, koordynatorów, realizatorów.

O usługach sieciowych, ich cechach charakterystycznych, a także o konkretnych przykładach wykorzystania ich w e-nauczaniu mówiono w trakcie wystąpienia pt. *Web Services w służbie usług e-learningowych*.

## Outsourcing usług e-learningowych

Kolejne trzy referaty, składające się na drugą grupę tematyczną, dotyczyły outsourcingu usług e-learningowych. Pierwszy z nich – *Co trzeba wiedzieć i czego wymagać zlecając outsourcing szkolenia e-learningowego?* poruszał problemy, z jakimi można się zetknąć przy zleceniu outsourcingu e-szkolenia. Zawarto w nim wskazówki, jak postępować i na co zwrócić uwagę, aby uniknąć kłopotów w tym zakresie. Referat dotyczył kwestii związanych zarówno z zamawianiem opracowania e-kursu, jak i z platformą e-learningową (LMS), na której kurs jest umieszczany.

W ramach kolejnego referatu *Organizacja zbierania danych o przebiegu szkolenia e-learningowego dla zlecającego outsourcingu* przedstawiono sposoby gromadzenia danych, dotyczących przebiegu szkolenia. Opisane zostały dwa modele zbierania danych – popularny CMI i słabo rozpowszechniony, a dający większe możliwości IMS QTI Results Reporting. Referatowi towarzyszył praktyczny pokaz, w ramach którego uruchomiono e-kurs, rozwiązano test, a następnie przeglądano jego wyniki i przesyłane dane z kursu na platformę, według obu modeli.

Ostatni, zamykający tę grupę referat *Support techniczny szkolenia e-learningowego – zakres usług i proble-*

## Część pierwsza – referaty z praktycznymi pokazami

Część ta obejmowała dziewięć referatów i była podzielona na trzy grupy tematyczne. Pierwsza z nich dotyczyła usług sieciowych (Web Services) i ich zastosowania w usługach e-learningowych, a także samych usług e-learningowych, zarówno już powszechnie znanych, jak i tych, których popularność i zastosowanie w e-learningu są dopiero prognozowane. W grupie drugiej poruszane były zagadnienia outsourcingu usług e-learningowych, grupa trzecia dotyczyła zaś nieodpłatnych usług e-learningowych oferowanych przez IMM w ramach realizowanych projektów z programów IW EQUAL i eTEN<sup>1</sup>.

## Usługi e-learningowe – dziś i jutro

W ramach pierwszej grupy tematycznej uczestnicy warsztatów mogli wysłuchać referatu *Usługi e-learningowe – dziś*, który omawiał popularne, także w Polsce, usługi, takie jak outsourcing platformy LMS i udstępnianie e-kursów, tworzenie kursów na zamówienie, obsługa procesów szkoleniowych – telementorstwo/teletutoring, hosting infrastruktury

<sup>1</sup> Są to projekty: eTEN: Advanced eLearning Service – AdeLe, [www.adelearning.com](http://www.adelearning.com); IW EQUAL: Partnerstwo na Rzecz Rozwoju, Ośrodek RENOWATOR dla małych i średnich przedsiębiorstw, [www.renowator.org.pl](http://www.renowator.org.pl).

my, raporty dla zleceniodawcy outsourcingu przybliżał kwestie związane z zarządzaniem procesami szkoleń zdalnych, rozwiązywaniem problemów jego użytkowników oraz sprawozdawczości z ich przebiegu. Zawarte w referacie informacje stanowiły kompendium doświadczeń zebranych podczas prowadzenia obsługi procesu zdalnych szkoleń dla dużej instytucji rządowej.

### E-learningowe projekty unijne

Ostatnia grupa referatów oparta była na doświadczeniach zebranych podczas realizacji unijnych projektów związanych z e-learningiem. Pierwszy referat *Zaawansowane usługi e-learningowe – europejski portal e-learningowy dla każdego i jego zaplecze (AdeLe)* prezentował ofertę, zgodną z aktualnym trendem e-learningu, ukierunkowanym na kompleksową integrację zasobów i technologii. Innowacyjność tego rozwiązania polega na integracji trzech niezależnych platform: korporacyjnego serwisu WWW, platformy LCMS, w tym narzędzi online do zarządzania zasobami informacyjnymi i szkoleniowymi. Jest to atrakcyjna propozycja rynkowa w sektorze nowoczesnych usług e-learningowych. Kolejny referat tej części *Kształcenie kadry e-learningowej dla MSP – bezpłatne usługi Ośrodka RENOWATOR dla MSP* przedstawiał założenia innowacyjnych działań dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ośrodek ten jest finansowany z programu IW EQUAL i działa w Instytucie Maszyn Matematycznych. W trakcie referatu wskazano na cel działań Ośrodka, jakim jest umożliwienie pracownikom MSP (w grupie wiekowej 45+ oraz dla kobiet na i po urlopowach wychowawczych) bezpłatnego nabycia certyfikowanych, nowoczesnych kwalifikacji związanych z technologiami informacyjnymi m.in. z e-learningu np. kwalifikacji dydaktyka medialnego, konsultanta ds. e-learningu, e-mentora, testera/ewaluatora e-contentu. W szkole-

niach prowadzonych w Ośrodku wykorzystywane są również technologie e-learningowe.

Ostatni referat *Zaczniemy „ab ovo”, czyli od e-contentu – kurs e-learningowy kształcący dydaktyków medialnych*, omawiał organizację i przebieg pierwszego w Polsce, realizowanego w trybie mieszanym, kursu kształcącego dydaktyków medialnych, w ramach działalności Ośrodka RENOWATOR. Kurs ten, w połączeniu z późniejszymi kilkumiesięcznymi wynagradzanymi stażami, przygotowuje do wykonywania pracy dydaktyka medialnego i certyfikuje nabyte kwalifikacje.

### Część druga – zajęcia warsztatowe w laboratorium komputerowym

Uczestnicy części warsztatowej wzięli udział w następujących zajęciach:

- *Profesjonalne narzędzia autorskie versus MS Power Point* – w trakcie których porównywane były na konkretnych przykładach możliwości narzędzia autorskiego do tworzenia e-kursów TeleEdu Editor (opr. IMM) oraz Power Pointa – narzędzia, które także bywa wykorzystywane do przygotowywania kursów elektronicznych;
- *Jak wykorzystać e-learning do sprawnego przeprowadzenia egzaminów oraz testów rekrutacyjnych?* Rzecznicy Innowacji<sup>2</sup> technologii TeleEdu pokazywali uczestnikom warsztatów, w jaki sposób przy użyciu elektronicznego testowania można usprawnić procesy rekrutacji w firmie, przy jednoczesnym zmniejszeniu nakładów finansowych przeznaczonych na ten cel.

Warsztaty jak zawsze cieszyły się dużym zainteresowaniem zarówno wśród przedstawicieli wyższych uczelni, reprezentantów MSP, jak i administracji publicznej. Zapraszamy na kolejne spotkanie w czerwcu 2006 roku.

<sup>2</sup> Rzecznicy Innowacji są uczestnikami projektu Mazowieckie Centrum Zarządzania Wiedzą o Innowacyjnych Technologiach. Ośrodek Promocyjno-Szkoleniowy INNOWATOR, [www.innowator.org.pl](http://www.innowator.org.pl).

## POLECAMY



*E-Competences for Life, Employment and Innovation „E” is more! E-learning Enabling Education in Evolving Europe*, 14–17 czerwca 2006, Vienna University of Technology, Wiedeń, Austria

European Distance and E-learning Network organizuje w czerwcu swoją coroczną konferencję, tym razem połączoną z obchodami 15. rocznicy powstania stowarzyszenia. Głównym motywem spotkania będzie dyskusja na temat e-kompetencji i ich znaczenia dla życia, zatrudnienia oraz rozwoju innowacji. We współczesnym świecie kompetencje te stają się niezbędne, a ich powiązania z e-learningiem czy zarządzaniem wiedzą oraz osadzenie we wspólnym kontekście edukacji – szkoleń – pracy – domu wydaje się bezdyskusyjne.

Wybrane tematy konferencji to: innowacyjne sposoby rozwoju kompetencji, jakość w nowej przestrzeni edukacyjnej, e-learningowy obywatel – wyzwanie dla społeczeństw europejskich, dostawcy i konsumenci e-learningu, sztuka, muzyka i kultura w środowisku cyfrowej edukacji.

Program konferencji obejmuje sesje plenarne, prezentacje, warsztaty, panele i dyskusje. Więcej informacji na: <http://www.eden-online.org/>.



## Podstawy przygotowania kursu języka biznesu online

Zbigniew Meger

Maja Zawierzeniec



Coraz większa popularność multimedialnych kursów językowych oraz komunikatywnych metod nauczania języków obcych związana jest z rozwojem społeczeństwa informacyjnego oraz jego rosnącą mobilnością. Cywilizacja informacyjna wyłoniła się w ostatnich 30 latach, a podstawową jej wartość stanowią informacja, wiedza i kompetencje<sup>1</sup>. Z kolei do zwiększenia mobilności Europejczyków, zwłaszcza z Europy Środkowej i Wschodniej, przyczyniły się zmiany społeczno-polityczne ostatnich 15–20 lat – przede wszystkim upadek Muru Berlińskiego, rozszerzenie Unii Europejskiej, jak również coraz większa świadomość spójności polityki edukacyjnej na Starym Kontynencie, w tym również zwiększenie środków na rozwój kształcenia. W chwili obecnej istnieje szereg programów unijnych realizujących założenia *Strategii Bolońskiej* (m.in. Leonardo da Vinci), które postrzegają oświatę jako czynnik zmian społeczno-gospodarczych. Coraz większą wagę przywiązuje się w tym zakresie do kształcenia przez całe życie (*long-life learning*).

Rozwijany obecnie nurt psychologii całościowego rozwoju przypomina nam, iż w każdym człowieku istnieje pierwiastek twórczy i od nas zależy, czy będziemy kreatorami życia, czy tylko jego biernymi uczestnikami<sup>2</sup>. Wymaga to jednak kreatywnej i elastycznej postawy nauczyciela dorosłych: rozległej, interdyscyplinarnej wiedzy i profesjonalizmu w jej przekazywaniu, a także otwartości na potrzeby uczących się i dostosowanie metod oraz technik nauczania do specyficznej grupy odbiorców.

### Komunikacja językowa

W przypadku wielu osób umiejętności językowe odgrywają rolę instrumentalną, szczególnie wówczas, gdy chodzi o kontakty handlowe, naukowe czy towarzyskie, a także porozumiewanie się podczas wycieczek zagranicznych. Dlatego też coraz więcej osób decyduje się na naukę indywidualną, w wybranym

miejscu i czasie, wykorzystując do tego nowoczesne środki multimedialne. Można je podzielić na 4 grupy, biorąc pod uwagę takie czynniki, jak ich kompleksowość i nowoczesność:

1. kasety audio, którym towarzyszą proste rozmówki,
2. proste kursy na CD (z podręcznikiem lub bez),
3. kursy na CD z rozbudowanymi funkcjami (np. możliwość porównywania wymowy własnej i lektora),
4. kursy wykorzystujące technologię e-learning oraz *blended learning*.

Najnowsza forma kursów językowych w systemie e-learningowym w porównaniu z innymi dyscyplinami nauki (ekonomia, zarządzanie), posiada ciągle jeszcze ubogą ofertę, chociaż pojawiają się już pierwsze kursy języka ogólnego, obejmujące trzy główne poziomy nauczania (podstawowy, średnio zaawansowany, zaawansowany). Materiały dydaktyczne prezentowane są zwykle w sposób schematyczny (nagrania serii dialogów, objaśnienia gramatyczne nieróżniące się praktycznie od podręczników do gramatyki), co odzwierciedla – dzisiaj bardzo krytykowaną – behawiorystyczną koncepcję przekazu wiedzy. W tej dziedzinie obserwuje się jednak szereg działań naukowych, które z jednej strony ukierunkowane są na określenie uniwersalnych cech różnych języków i ułatwienie ich przyswajania, a z drugiej – na zapewnienie właściwej bazy dydaktycznej w systemie kursu metodą e-learningu. Warto w tym miejscu zauważyć, iż w dobie zbliżenia międzykulturowego i nasilenia wzajemnych kontaktów w Europie i świecie, problem wielojęzyczności jest w Unii Europejskiej dostrzegany, a działania zmierzające do rozwoju znajomości języka są wydatnie wspierane.

Współczesne dążenia do określenia wspólnych cech języków europejskich, a tym samym ułatwienia procesu przyswajania języków obcych, powiązane są często z odstąpieniem od wymogu osiągnięcia

<sup>1</sup> J. Gnitecki, *Przemiany metodologii badań pedagogicznych*, [w:] J. Krajeński, T. Lewowicki, J. Nikitorowicz (red.), *Problemy współczesnej metodologii*, Wydawnictwo Wszechnicy Mazurskiej, Olecko 2001, s. 19–68.

<sup>2</sup> W. Wnuk, *Twórcza postawa wobec codzienności jako pokonywanie samotności człowieka*, [w:] W. Horyń, J. Maciejewski (red.), *Nauczyciel andragog na początku XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 111–115.

# Podstawy przygotowania kursu języka biznesu online

idealnej kompetencji językowej na rzecz uznania wartości częściowych w zakresie określonej dziedziny komunikacji. Właśnie taką redukcję wymagań przewidyuje wielojęzyczna inicjatywa *EuroCom online*<sup>3</sup>, która stanowić ma metodę komplementarną w stosunku do tradycyjnej oferty nauczania języków obcych. Badania z zakresu tej dziedziny prowadzą do wniosku, że przeszkody w uzyskaniu kompetencji wielojęzycznych są natury psychologicznej, a główną barierę stanowi obawa uczącego się przed nadmiernym wysiłkiem.

Szczegółowe badania w tym obszarze pozwoliły na wyodrębnienie specyficznych „filtrów” dla danych językowych<sup>4</sup>, które opracowane dla języków romańskich stanowiąc mogą podstawę do konstruowania kursu języka biznesu. Można w tym zakresie wymienić następujące cechy:

- Słownictwo międzynarodowe o podobnym brzmieniu, które powstało wraz z rozwojem myśli ludzkiej – ok. 5000 słów;
- Słownictwo panromańskie – wspólne w całej grupie językowej – ok. 500 słów.

Dodatkowo:

- Pokrewieństwo pomiędzy wyrazami poszczególnych języków pozwala na rozpoznawanie wzajemnych grup fonicznych;
- Wspólne struktury składniowe w poszczególnych językach umożliwiają rozpoznanie form będących rodzajnikami, rzeczownikami, przymiotnikami lub czasownikami.

Zwraca się także uwagę na związki między wymową a zapisem literowym wyrazów, reguły morfo-

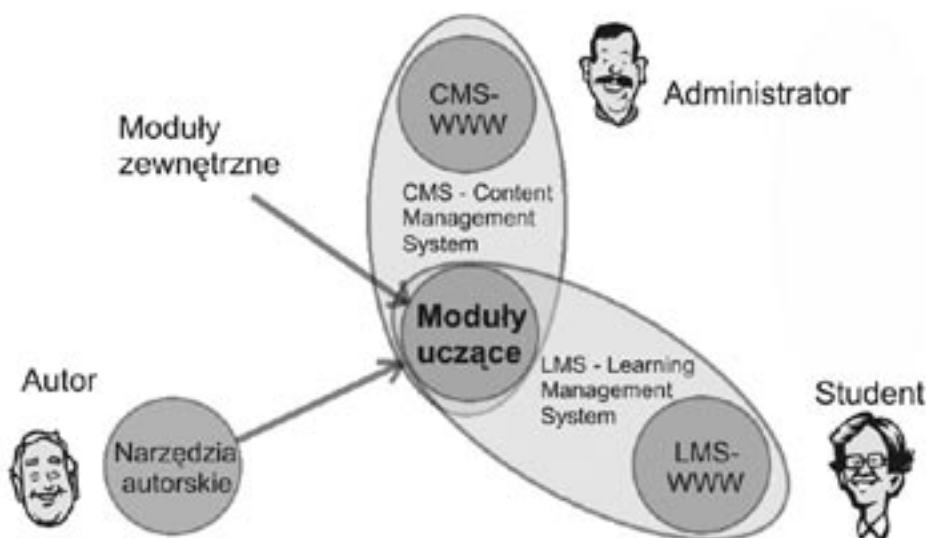
logiczno-składniowe oraz przedrostki i przyrostki, dzięki którym można analizować budowę wyrazów pochodnych, wyróżniając w nich rdzeń słowotwórczy i elementy dodane. Zauważenie tego typu związków przyczynowo-skutkowych pomaga w konstruowaniu indywidualnej przestrzeni poznawczej u każdego uczącego się, co stanowi bazę współczesnej myśli konstruktywistycznej w psychologii poznawczej. Właśnie prezentacja treści nauczania zgodnie z myślą konstruktywistyczną stanowi dzisiaj najbardziej pożądaną postać zajęć prowadzonych metodą e-learningu<sup>5</sup>. Osiągnięcia w tej dziedzinie powinny być uwzględnione w konstruowaniu kursu języka biznesu.

## Konstruowanie kursu

Wnioski wynikające z przesłanek konstruktywistycznych, mówiące o zakresie kursu językowego i zasadach jego kreowania, mogą być poprawnie wykorzystane w kursach e-learningowych tylko w przypadku wsparcia ich właściwą bazą techniczno-metodologiczną. Kluczową rolę odgrywają tu moduły nauczające, które w systemie komputerowym tworzone są przez autorów lub nauczycieli, nadzorowane przez administratorów systemu, odbierane zaś przez uczących się języka. Te trzy grupy użytkowników są od siebie wzajemnie zależne i dlatego ważne jest, aby połączenie pomiędzy nimi były efektywne.

Podstawową bazę dla kursów online stanowi współcześnie platforma e-learningowa, zwana także systemem zarządzania uczeniem się LMS (*Learning*

**Rysunek1. Podstawowa struktura w systemie e-learningu do alokacji modułów z treściami języka biznesu**



Źródło: opracowanie własne

<sup>3</sup> <http://www.eurocomresearch.net>

<sup>4</sup> <http://www.eurocomresearch.net/kurs/deutsch.htm>

<sup>5</sup> E. von Glasersfeld, *Aspekte einer konstruktivistischen Didaktik*, [w:] A. Reiter, H. Schwetz, M. Zeyringer, *Konstruktives Lernen mit neuen Medien. Beiträge zu einer konstruktivistischen Mediendidaktik*, Studien Verlag, 2001.

*Management System*). To właśnie z tym systemem, a właściwie z jego powłoką (strona WWW) mają kontakt uczący się, którzy korzystają z modułów kursu języka obcego (rys. 1). Moduły te tworzone są przeważnie przez korzystających z narzędzi autorskich (*Authoring Tools*) nauczycieli. Moduły uczące tworzone są przez zespoły autorów, w skład których wchodzi także programiści i graficy, a nierzadko moduły takie przygotowują specjalistyczne firmy. Trzecią grupę użytkowników stanowią administratorzy systemu, którzy do zarządzania modułami potrzebują systemu zarządzającego treścią CMS (*Content Management System*).

Tak określona struktura alokacji modułów z treściami języka biznesu wymaga zastosowania odpowiedniego oprogramowania systemowego. W zasadzie znane są programy, które zapewniają dostęp do systemu zgodnie z podanym schematem. Podstawowym zadaniem jest zawsze stworzenie sieciowego systemu operacyjnego (opartego na środowisku Unix lub Windows), który zapewnia obsługę serwera WWW, języków skryptowych oraz baz danych. W tym środowisku instalowana jest platforma e-learningowa, która bardzo często łączy w sobie możliwości LMS oraz CMS. Przykładem takiej platformy jest zdobywająca coraz większą popularność Moodle<sup>6</sup>, która oferuje przyjazne środowisko pracy, zarówno dla uczącego się, jak też dla administratora systemu.

Opracowanie modułów do nauki języków obcych bez wątpienia stanowi złożoną operację, obejmującą prace zarówno projektowe, jak i programistyczne. Ten drugi etap może być wydatnie wspierany poprzez popularne programy do przygotowywania stron internetowych (np. MS Frontpage), jak również specjalistyczne narzędzia do tworzenia modułów e-learningowych (np. Dreamweaver). Aby tworzone moduły mogły zachować swoją aktualność, wskazane jest przygotowanie ich zgodnie z uznanymi standardami. Pomimo że istnieją w tym zakresie inicjatywy europejskie, wydaje się, że ogólny trend na świecie zmierza w kierunku inicjatywy organizacji Advanced Distributed Learning<sup>7</sup>, która promuje standard

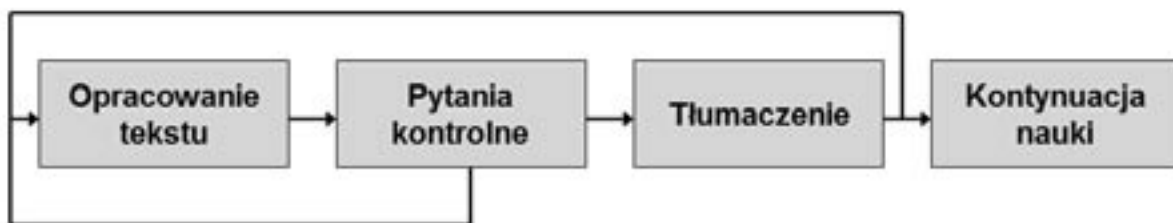
SCORM<sup>8</sup>. Przyjęcie tego standardu zapewni nie tylko możliwość wykorzystywania dodatkowych modułów, przygotowanych właśnie w tym standardzie, ale również aktualność własnych modułów w nowszym oprogramowaniu.

Standard SCORM precyzyjnie opisuje (w języku XML) zasady tworzenia modułów uczących. Bazując na nim można przygotować jednolity schemat kolejnych modułów tak, aby powtarzające się elementy były łatwe do zauważenia przez uczącego się i dzięki temu proces uczenia się stawał się łatwiejszy. Zaleca się przy tym zastosowanie jednolitej struktury kolejnych czynności wewnątrz modułu. Przykład takiej struktury obrazuje rysunek 2.

W pierwszym kroku prezentowanego przykładu – w opracowaniu tekstowym – uczący się czyta i słucha fragmentów tekstu; w drugim sprawdzana jest jego znajomość; w trzecim uczeń zajmuje się praktycznym tłumaczeniem; w czwartym podawane są odnośniki i wskazówki do dalszej nauki. Oczywiście poszczególne moduły są tutaj różnicowane, a konstruktywistyczny charakter podkreśla powiązanie nauki z praktyką. Ciągłe odwoływanie do istniejących stron internetowych oraz praktyczne zadania do wykonania w realnych sytuacjach tworzą środowisko, w którym uczący się języka konstruuje własną przestrzeń pojęć językowych, a tym samym jego wiedza staje się trwała i użyteczna.

Tego typu stałą strukturę modułów powinny wspomagać narzędzia językowe typu: prosty tłumacz komputerowy oraz słownik biznesu. Dostępne w internecie słowniki mogą być oczywiście używane w tym wspomaganym komputerem procesie nauczania–uczenia się. Jednak specyfika kursu języka biznesu wymaga, aby był stworzony do niego słownik wyrazów fachowych oraz specyficznych zwrotów stosowanych w kontaktach gospodarczych. Dodatkowo, stworzenie bazy kontaktowej uczestników kursu (a zarazem przedsiębiorców) będzie jego naturalnym rozszerzeniem, które płynnie przeniesie realizację celów kursu do środowiska prowadzenia kontaktów biznesowych.

**Rysunek 2. Kolejne kroki wewnątrz pojedynczego modułu uczącego**



Źródło: Opracowano na podstawie: Ch. Rensing, H.G. Klein, *Europom online – interaktive Online-Lernmodule zum Erwerb rezeptiver Sprachkenntnisse In den romanischer Sprachen*, [w:] D. Carstensen, B. Barrios (red.), *Campus 2004. Kommen die digitalen Medien an den Hochschulen in die Jahre?*, Waxmann, 2004

<sup>6</sup> <http://moodle.com/>

<sup>7</sup> <http://www.adlnet.org/>

<sup>8</sup> <http://www.adlnet.org/scorm/index.cfm>



## Podsumowanie

Przygotowanie kursu online języka biznesu związane jest z szeregiem przedsięwzięć, obejmujących zarówno określenie założeń metodycznych oraz opracowanie materiałów i stron internetowych kursu, jak też stworzenie właściwej bazy programowo-sprzętowej niezbędnej do efektywnej realizacji tego przedsięwzięcia. Współczesne trendy na świecie skłaniają do tworzenia modułów opartych o standard SCORM. Poszczególne moduły z treściami językowymi powinny mieć jednolitą strukturę i grafikę, co będzie ułatwiać przyswajanie wiedzy. Zastosowanie poleceń kierujących w stronę konstruktywistycznego budowania wiedzy językowej powinno również przyczynić się do zwiększenia efektywności uczenia się.

Wyszczególnione problemy i ograniczenia mają przyczynić się do osiągnięcia podstawowego celu każdego kursu języka biznesu, którego rola powinna być przede wszystkim instrumentalna. Zadaniem przedsiębiorcy jest komunikacja jasna i efektywna, acz niekoniecznie bezbłędna, jak również realiza-

cja najważniejszych dążeń: nawiązanie kontaktów handlowych, kupno, sprzedaż itp. Oznacza to, że kurs języka biznesu prowadzony metodą e-learningu powinien nauczyć przede wszystkim kontaktów handlowych w danym języku, natomiast perfekcję językową zdobyć można w przypadku szerszego rozwinięcia kontaktów i praktycznego stosowania języka w sytuacjach dnia codziennego.

Przedstawione powyżej założenia zostaną wcielone w życie przy przygotowywaniu kursu języka hiszpańskiego online dla przedsiębiorców z Europy Środkowej. Kurs ten jest częścią współfinansowanego ze środków UE projektu ESPA-EST<sup>9</sup>, realizowanego w ramach programu Leonardo da Vinci, którego głównym celem jest ustawiczne kształcenie i uczenie się przez całe życie. Projekt koordynuje Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie.

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

**Zbigniew Meger** w swojej pracy doktorskiej (obronionej na Uniwersytecie Humboldta w Berlinie w roku 1994) przedstawił jedno z pierwszych rozwiązań sieciowego, zintegrowanego systemu nauczania. W licznych późniejszych pracach prezentował różne aspekty nauczania wspomaganego komputerem, w tym problemy e-learningu i uczenia się w środowisku sieciowym. Obecnie przebywa w Instytucie Fizyki Uniwersytetu Technicznego w Berlinie, gdzie zajmuje się nowymi technologiami e-learningowymi, m.in. techniką ISE – interaktywnych eksperymentów ekranowych.

**Maja Zawierzeniec** jest asystentką prorektora ds. współpracy z zagranicą w Wyższej Szkole Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie i kierownikiem projektu ESPA-EST, którego celem jest stworzenie kursu online hiszpańskiego języka biznesu dla przedsiębiorców. Absolwentka Instytutu Studiów Iberyjskich i Iberoamerykańskich Uniwersytetu Warszawskiego, obecnie przygotowuje się do obrony rozprawy doktorskiej na temat współczesnych pisarek meksykańskich.

<sup>9</sup> <http://www.espaest.com/>

## POLECAMY

**Międzynarodowa konferencja w zakresie e-learningu w edukacji pod patronatem Krajowej Agencji Leonardo da Vinci, *E-competencies in Europe*, 6 kwietnia 2006, Warszawa**

Celem konferencji, organizowanej przez Wyższą Szkołę Informatyki, Zarządzania i Administracji, jest omówienie zasad polityki edukacyjnej Unii Europejskiej w zakresie nowych technologii oraz europejskich tendencji w rozwoju e-learningu. Podczas spotkania zaprezentowane zostaną polskie inicjatywy e-edukacyjne, a także polskie projekty dofinansowane z funduszy 6. Programu Ramowego i programu Leonardo da Vinci. Uczestnicy wezmą również udział w dyskusji nt. problemów napotykanym podczas tworzenia kursów online.

Konferencja finansowana jest ze środków europejskiego projektu ESPA-EST, który szerzej rozwija zagadnienie nauczania języków obcych i będzie okazją do spotkania się partnerów projektu, a także polskich i europejskich ekspertów w dziedzinie e-learningu. Można jeszcze składać propozycje tematów wystąpień z kilkudziesięciu streszczeniem.

Zgłoszenia uczestnictwa i prezentacji należy wysłać do dnia 10 marca 2006 r. Więcej informacji na: [www.espaest.com](http://www.espaest.com).

# Elektroniczny Formularz Oceny jako narzędzie usprawniające pracę wykładowcy – opis działania

Katarzyna Turek

Elektroniczny Formularz Oceny<sup>1</sup> – EFO – został stworzony przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych w myśl idei pomocy nauczycielom w prowadzeniu tradycyjnych zajęć. Jest to bezpłatna aplikacja dostępna na stronie Fundacji ([www.fundacja.edu.pl/efo](http://www.fundacja.edu.pl/efo)). Cieszy się ona dość dużym zainteresowaniem, czego dowodem jest 210 aktywnych użytkowników.

Zasada działania opisywanej aplikacji zbliżona jest do sposobu funkcjonowania wirtualnego dziennika. Wykładowca może w uporządkowany sposób gromadzić informacje dotyczące wyników w nauce poszczególnych studentów oraz obiektywnie dokonywać ich oceny. EFO składa się z dziewięciu modułów:

1. grupy dziekańskie;
2. lista studentów w grupie;
3. obecność na zajęciach;
4. aktywność na zajęciach;
5. kolokwia cząstkowe;
6. kolokwium zaliczeniowe;
7. rozliczenie studentów;
8. kolokwium poprawkowe;
9. parametry.

W zakresie dwóch pierwszych modułów wykładowca tworzy grupy studenckie, wpisując w wymagane pola numer grupy, rok akademicki, semestr, godzinę oraz miejsce zajęć. Tworząc listę obecności, nauczyciel powinien wprowadzić dane studentów ze wszystkich grup przez niego prowadzonych, a następnie przypisać studenta do konkretnej grupy poprzez zaznaczenie jego „checkboxu”. W modułach od 3. do 8. ocenie zostaje poddana praca studenta na zajęciach, w oparciu o wielkości parametrów ustalonych w module 9. (mogą być nimi np. progi punktacji). Działania podejmowane w module *obecność na zajęciach* należy rozpocząć od zdeklarowania daty planowanych zajęć. Nauczyciel ma możliwość przyznawania studentowi punktów za obecność, np. według następujących zasad: 0 – nieusprawiedliwiona nieobecność, 0,5 – usprawiedliwiona nieobecność, 1 – obecność na zajęciach.

Aktywność studenta na zajęciach także może być punktowana. W tym celu wykładowca powinien klikając na konkretną datę, wybrać przycisk „aktywność na zajęciach” i każdemu ze studentów przyznać bezwzględnie określoną liczbę punktów, które następnie są sumowane i kalkulowane w kolumnie „punkty”. W ten sposób wykładowca otrzymuje sumę punktów za aktywność uzyskaną, przez każdego ze studentów na wszystkich zajęciach. Moduł *kolokwia cząstkowe* pozwala na zapisywanie informacji o wynikach, jakie osiągnęły osoby piszące dany sprawdzian. Uprzednio należy zdeklarować daty planowanych kolokwium cząstkowych, określając jednocześnie planowaną liczbę zestawów arkuszy testowych dla każdego z nich. Kolejnym krokiem jest określenie szablonów poprawnych odpowiedzi dla każdego z zestawów i dla każdego z kolokwium cząstkowych. Wprowadzanie odpowiedzi udzielonych przez studentów należy poprzedzić zaznaczeniem obecności i przydzieleniem każdemu ze studentów numeru zestawu. Ostateczny wynik jest sumą liczb punktów otrzymanych z kolokwium cząstkowych. W przypadku kolokwium zaliczeniowego działania podejmowane przez wykładowcę będą analogiczne do działań wykonywanych w module 5. (z tą różnicą, że kolokwium zaliczeniowe jest tylko jedno). Osoby, które nie uczestniczyły w kolokwium zaliczeniowym lub nie zaliczyły go, zostaną wpisane przez system do protokołu kolokwium poprawkowego. Punkty uzyskane przez studenta z kolokwium poprawkowego nadpisują te, które uzyskał on z kolokwium zaliczeniowego i są wliczone do ogólnej sumy punktów. Student otrzymuje punkty za: obecność na zajęciach, aktywność na zajęciach, kolokwia cząstkowe oraz kolokwium zaliczeniowe. Punkty te są sumowane w module 7. Na podstawie kryteriów ustalonych przez wykładowcę w module *parametry*, system proponuje ocenę ostateczną. Nauczyciel ma oczywiście możliwość zmiany oceny zaproponowanej przez system poprzez użycie przycisku „edytuj”. Osoby, które otrzymają negatywną ocenę ostateczną są au-

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej Elektronicznego Formularza Oceny.

tomatycznie umieszczane przez system w protokole kolokwium poprawkowego. Wykładowca może także sam zdecydować o liście studentów, którzy mają uczestniczyć w kolokwium poprawkowym. Również samodzielnie nauczyciel określa parametry oceny pracy studenta w module 9., w którym umieszczonych jest sześć tabel. Pierwsza tabela (*liczba punktów*) służy do zliczania możliwej do otrzymania liczby punktów, za każde z czterech kryteriów oceny pracy studenta. Na maksymalną łączną liczbę punktów, na podstawie której studentowi wystawiana jest ocena końcowa, składają się maksymalne liczby punktów z trzech kryteriów: obecności, kolokwiów cząstkowych oraz kolokwium zaliczeniowego. Punkty za aktywność są doliczane jako dodatkowe. W drugiej tabeli (*wagi punktów*) wykładowca ustala udział maksymalnej liczby punktów, z każdego z kryteriów, w łącznej maksymalnej liczbie punktów. Suma wag z trzech kryteriów, których punkty tworzą maksymalną łączną liczbę punktów, musi być równa 1. Trzecia tabela służy wyznaczeniu przez system w oparciu o wprowadzone wagi tzw. wagowych mnożników punktów. Przemnożenie maksymalnych liczb punktów za poszczególne kryteria przez odpowiedni mnożnik zmienia łączną liczbę punktów tak, by zachowane zostały preferencje wykładowcy, określone w drugiej tabeli. Maksymalna łączna liczba punktów nie ulega zmianie. Przez odpowiednie mnożniki przemnażane są również otrzymane przez studentów punkty za poszczególne kryteria oceny. Kolejna tabela prezentuje wyniki (maksymalne ważone liczby punktów za każde z kryteriów oceny) przemnożenia każdej, z maksymalnych liczb punktów, za każde z kryteriów, przez odpowiedni mnożnik. Wykładowca ma również możliwość (w 5. tabeli) ustalenia wymaganej przez siebie minimalnej liczby punktów za poszczególne kryteria oceny. Niespełnienie przez studenta wymaganego minimum, np. za obecności na zajęciach skutkuje zerową liczbą punktów za obecności. Innym przykładem może być nieotrzymanie przez studenta wymaganego minimum punktów za kolokwium zaliczeniowe – także oznacza ocenę niedostateczną. Nie ma skutków niespełnienia wymaganego minimum z kolokwiów cząstkowych (jego wartość powinna pozostać równa „0”). W szóstej tabeli (*progi punktacji*) – na podstawie określonych przez wykładowcę wag punktów oraz wymaganych minimalnych liczb punktów za poszczególne kryteria oceny – system wyznacza próg zaliczenia, tj. minimalną efektywność wymaganą do otrzymania oceny pozytywnej. Kolejne progi wykładowca wyznacza arbitralnie.

To nieskomplikowane, cieszące się dużym zainteresowaniem wśród wykładowców i zarazem łatwe w użyciu narzędzie, jakim jest EFO, pozwala w obiektywny sposób dokonywać oceny postępów w nauce, czynionych przez studentów, ale także uporządkowuje pracę wykładowcy. Wystarczy jedynie, by wykładowca skrupulatnie wypełnił formularz danymi, a system pomoże w sprawnym kontrolowaniu wyników osiąganych przez uczniów oraz z niewielką pomocą wykładowcy, dokona oceny ich pracy.

## Konsorcjum e-learning lubelskich uczelni – podstawowe założenia

We wrześniu 2005 r. Katolicki Uniwersytet Lubelski zorganizował bardzo interesującą konferencję poświęconą zagadnieniom e-learning. Była ona okazją do spotkania przedstawicieli Akademii Medycznej, Akademii Rolniczej, KUL, Politechniki Lubelskiej i UMCS oraz ciekawej rozmowy na temat potencjalnej współpracy w zakresie e-edukacji.

W rezultacie kilku kolejnych spotkań zrodziła się idea połączenia kompetencji wspomnianych wyżej Uczelni i zawiązania konsorcjum w celu opracowywania i realizacji projektów z zakresu szeroko rozumianego wykorzystania technologii informacyjnych w edukacji.

Do realizacji udanego przedsięwzięcia e-learning niezbędne są kompetencje merytoryczne (treści oraz aktywności online), metodyczne (jak uczyć online) oraz technologiczne (platforma internetowa, produkcja multimediów itp.). Każda z Uczelni posiada część z nich – połączenie sił gwarantuje efekt synergii i rezultaty trudne do osiągnięcia samodzielnie<sup>1</sup>.

Kolejnym powodem do współpracy jest możliwość zmniejszenia kosztów obsługi informatycznej w sytuacji, gdyby Uczelnie zdecydowały się na wdrożenie np. wspólnej platformy zdalnego nauczania. Projekt taki umożliwi ponadto współdzielenie wybranych zasobów dydaktycznych uczestniczących w projekcie Partnerów z jednoczesnym zagwarantowaniem niezależnej administracji obszarami dedykowanymi dla każdej Uczelni z osobna.

Istnieje wiele możliwości współpracy, jednocześnie pojawia się szansa sfinansowania części z nich np. z Funduszy Strukturalnych. Wykreowanie Konsorcjum jako organizacji zrzeszającej renomowane lubelskie Uczelnie niewątpliwie zwiększy szanse ich akceptacji oraz późniejszej realizacji. Warto podkreślić, że dotyczy to również projektów realizowanych w ramach wspólnoty UE. Zarówno Społeczństwo Informatyczne, jak i tworzenie sieci współpracy są priorytetami UE. W efekcie wspólne aplikowanie o granty z tego zakresu wzmocni jakość i wiarygodność projektów.

Mamy nadzieję, że wypracowana wspólnie koncepcja spotka się z pozytywnym odbiorem środowisk akademickich i samorządowych, a efekty działania Konsorcjum przyniosą wymierne korzyści zarówno naszemu Regionowi, jak i poszczególnym Partnerom.

Andrzej Wodecki

1 1+1+1+1+1 > 5



## Aktualność problemów edukacji ustawicznej

Józef Pótturzycki

Kształcenie ustawiczne stało się ideą, która w coraz większym stopniu zaczyna decydować o kształcie i kierunku rozwoju współczesnej oświaty. Z dawnych, nieśmiały propozycji rozwinął się w ostatnich latach system teoretyczny, który znajduje coraz powszechniejsze zastosowanie w działalności oświatowej. Wiele ośrodków i instytucji pedagogicznych podjęło próby praktycznej realizacji tej interesującej idei. Niektóre kraje poszły w kierunku upowszechnienia edukacji ustawicznej jeszcze dalej i wydały ustawy określające zasady permanentnego doskonalenia zawodowego oraz stałego rozwoju aktywności oświatowej obywateli. Coraz więcej tego typu postanowień jest obecnie przygotowywanych. Stają się one pełniejsze i zmagają do systematycznego urzeczywistnienia rozwiązań i propozycji edukacji ustawicznej w praktyce oświatowej. Niezależnie jednak od sugestii zawartych w pracach teoretycznych i propozycji rozwiązań praktycznych problemy oświaty ustawicznej nie są jeszcze jednoznacznie przez wszystkich jej zwolenników rozumiane. W teorii i praktyce oświatowej występują różne poglądy, które początkowo były rezultatem odmiennych koncepcji rozwoju oświaty w poszczególnych krajach, a z czasem stały się tendencjami właściwymi dla etapów realizacji i zasięgu działań oświatowych.

Także w Polsce podjęto starania o ujęcie edukacji ustawicznej w formie strategii. Zagadnienie to jest ważne i potrzebne, gdyż nasz system edukacyjny prezentuje zdecydowanie przestarzałe rozwiązania. Warto jednak przyjrzeć się bliżej i dokładniej istocie edukacji ustawicznej, odwołując się do ogłoszonego tekstu - „Strategia” ukazała się w „Edukacji Ustawicznej Dorosłych”<sup>1</sup>.

### Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do roku 2010

Przygotowana *Strategia* jest dokumentem potrzebnym i niewątpliwie ważnym, gdyż zwraca uwagę na rolę i funkcje edukacji ustawicznej. Wskazuje uwarunkowania rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce: przewidywane procesy demograficzne, planowane zmiany na rynku pracy i niewydolność systemu edukacji, który jest wyraźnie niedofinansowany, o czym świadczą cytowane w *Strategii* dane.

*Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010* została przyjęta przez Radę Ministrów 8 lipca 2003 roku. Jest to, niestety, dokument niepełny i niedopracowany. Obok słusznych i trafnych założeń zawiera poważne uchybienia.

Przed wszystkim nie oparto tej strategii na podstawowych pracach i sformułowaniach raportów naukowych i rzetelnych autorskich propozycjach takich autoritetów, jak: Paul Lengrand<sup>2</sup>, Ettore Gelpi<sup>3</sup>, Robert Kidd<sup>4</sup>, Ravindra H. Dave<sup>5</sup> czy pracach zespołów specjalistów, działających w komisjach pod kierunkiem uznanych autoritetów naukowych, jak Edgar Faure<sup>6</sup> czy Jaques Delors<sup>7</sup>. Jest także liczna grupa naszych polskich autorów, którzy zagadnieniu edukacji ustawicznej poświęcili poważne dzieła naukowe, a także sporo mamy tekstów tłumaczonych, jak chociażby słynne raporty Faure’a czy Delorsa, *Białą Księgę*, *Raport Edukacja dla Europy*, pracę zbiorową pod redakcją P. Lengranda: *Obszary permanentnej samoedukacji*.

<sup>1</sup> *Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do roku 2010* (dokument przyjęty 8 lipca przez Radę Ministrów). „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2003, nr 3, s. 7–28.

<sup>2</sup> P. Lengrand, *An Introduction to Lifelong Education*, UNESCO, Paryż 1970.

<sup>3</sup> E. Gelpi, *Lifelong Education and International Relations*, Croom Helm, Londyn 1983. Tenże, *Świadomość ziemska. Badanie i kształcenie*, Oficyna Wyd. „Impuls”, Kraków 1998.

<sup>4</sup> R. J. Kidd, *The Implications of Continuous Learning*, Gage, Toronto 1966.

<sup>5</sup> R. H. Dave (red.), *Foundations of Lifelong Education*, Pergamon Press, Oxford 1976. Tenże: *Lifelong Education and School Curriculum*, UNESCO IE, Hamburg 1973.

<sup>6</sup> E. Faure (red.), *Uczyć się, aby być*, PWN, Warszawa 1975.

<sup>7</sup> J. Delors (red.), *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji XXI wieku, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Wydawnictwa UNESCO, Warszawa 1998.

Polska myśl i literatura pedagogiczna od dawna wprowadzają ideę edukacji ustawicznej do systemu kształcenia dorosłych i całego systemu edukacji. Jako pierwszą należy przypomnieć Irenę Drozdowicz-Jurgielewiczową, która już w 1936 roku w propozycji dydaktyki dorosłych nawiązywała do poglądów B. Yeaxlee.

Z kolei przed trzydziestu laty profesorowie R. Wroczyński i B. Suchodolski<sup>8</sup> stworzyli silne podstawy edukacji permanentnej w polskiej teorii pedagogicznej. Ich stanowisko zostało uzupełnione przez Jana Kulpę w 1975 roku<sup>9</sup> oraz badania zespołu pod kierunkiem R. Wroczyńskiego<sup>10</sup>, a także materiały warszawskiej międzynarodowej konferencji, wydane w języku polskim oraz angielskim i rosyjskim w 1975 roku.

Po paru latach wnikliwe opracowania na temat teorii i praktyki kształcenia ustawicznego oraz jego tendencji rozwojowych ogłosili Andrzej Cieślak i Józef Półturzycki<sup>11</sup>. Odbływały się dalsze konferencje, z których materiały i wnioski ogłaszano w pracach zbiorowych, co objęło także IV sesję Europejskiego Kongresu Kształcenia Ustawicznego w Warszawie w 1992 roku<sup>12</sup>.

Są więc bogate i aktualne materiały, ukazujące podstawowe problemy kształcenia ustawicznego. Jest z czego wybierać i czym uzupełniać kompetencje przed formułowaniem podstaw *Strategii Rozwoju Kształcenia Ustawicznego*, którą przedstawia się Rządowi do przyjęcia.

Specjalną rolę w procesie edukacji ustawicznej przypisuje się nauczycielowi, który powinien być organizatorem pracy; współuczącym się, służyć przykładem aktywności intelektualnej, powinien znać i stosować różne metody uczenia się i nauczania, twórczo wypracowywać nowe rozwiązania.

Edukacja nauczycieli jest obecnie tym działem oświaty, na który specjaliści kształcenia ustawicznego zwracają szczególną uwagę. Od właściwego zorganizowania tego procesu, połączenia go z nowoczesnym

systemem doskonalenia nauczycieli zależy powodzenie wdrożenia założeń edukacji ustawicznej do całego systemu oświaty i wychowania.

Dalsze zmiany i wzmożenie aktywności edukacji ustawicznej są przewidywane głównie jeśli idzie o szkolnictwo powszechne i średnie, oświatę dorosłych; studia wyższe, kształcenie zawodowe, wychowanie w rodzinie i środowisku. Obecne tendencje edukacji ustawicznej prowadzą do objęcia tą ideą całego systemu oświaty – poszukiwane są propozycje systemowe, a nie doraźne rozwiązania. Organizuje się ośrodki badawcze i prowadzi badania nad edukacją ustawiczną, weryfikuje propozycje. Nowym zadaniem jest ustawiczność kształcenia w warunkach upowszechniania szkolnictwa średniego, skrócenia czasu pracy, zwiększenia roli wychowawczej i oświatowej rodzin, wzbogacenia form i treści kształcenia dorosłych w systemie szkolnym, pozaszkolnym, w szkołach wyższych i indywidualnym samokształceniu.

O tym, że edukacja ustawiczna obejmuje nie tylko słuchaczy szkół dla dorosłych świadczą poważne teksty traktujące o ustawicznej edukacji nauczycieli, które w Polsce ogłaszał Stanisław Krawcewicz<sup>13</sup>, były dyrektor Instytutu Kształcenia Nauczycieli, a w Czechach – Jerzy Kotasek<sup>14</sup> już w 1970 roku. Inni autorzy o nauczycielskiej edukacji ustawicznej to J. Lynch, L.H. Goad, A.J. Cropley i R.H. Dave<sup>15</sup>. W tomie *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*<sup>16</sup> bibliografia liczy 349 pozycji, jest zatem z czego korzystać, żeby poznać istotę problemu.

---

### Definicja kształcenia ustawicznego w *Strategii*

---

Przejdźmy jednak do tekstu *Strategii Rozwoju Kształcenia Ustawicznego*. Wprowadzenie do tekstu wskazuje, że jest ono zgodne z koncepcją uczenia się przez całe życie i nawiązuje do publikacji z narady ministrów OECD w Paryżu w 1996 roku. Słusznie też

<sup>8</sup> R. Wroczyński, *Edukacja permanentna*, PWN, Warszawa 1973; B. Suchodolski, *Kształcenie nieustające*, „Nowa Szkoła” 1973, nr 2.

<sup>9</sup> J. Kulpa, *Podstawy kształcenia ustawicznego*, PWN, Kraków 1975.

<sup>10</sup> J. Kowalczyk, R. Wroczyński (red.), *Kierunki rozwoju kształcenia ustawicznego i oświaty dorosłych*, IBP, Warszawa 1981.

<sup>11</sup> A. Cieślak, *Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego*, WSiP, Warszawa 1981; J. Półturzycki, *Tendencje rozwojowe kształcenia ustawicznego*, PWN, Warszawa 1981.

<sup>12</sup> H. Bednarczyk, K. Stojek (red.), *Kształcenie i szkolenie ustawiczne w zakładzie pracy*, IV Europejski Kongres Kształcenia Ustawicznego, Warszawa 6 października 1992 r., materiały konferencyjne, Radom 1992.

A. Jaskot, E. Przybylska (red.), *Kształcenie ustawiczne jako współczesna strategia edukacyjna: nowe tendencje w andragogice*, TWP, DVV, Szczecin 1996.

Z. Hasińska (red.), *Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy*, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2001.

<sup>13</sup> S. Krawcewicz, *Kształcenie ustawiczne nauczycieli*, WSiP, Warszawa 1976.

<sup>14</sup> J. Kotasek, *Studia o permanentnym wychowie i uczytelstwie*, Krajsky pedagogyoki Ustar, Praga 1970.

<sup>15</sup> L.H. Goad, *Preparing Teachers for Lifelong Education*, UNESCO Institute for Education, Pergamon Press, Oxford-Hamburg 1984; J. Lynch, *Lifelong Education and the Preparation of Educational Personnel*, UNESCO Institute for Education, Pergamon Press, Oxford-Hamburg 1978; A.J. Cropley, R.H. Dave, *Lifelong Education and the Training of Teachers*, UNESCO Institute for Education, Pergamon Press, Oxford-Hamburg 1978.

<sup>16</sup> Z.P. Kruszewski, J. Półturzycki, E.A. Wesołowska (red.), *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Wyd. Naukowe Novum, Płock 2003, s. 405–425.

przyjmuje, że w dokumencie podkreśla się *potrzebę przygotowania i zachęcenia wszystkich dzieci do nauki przez całe życie, już od wczesnego wieku*<sup>17</sup>. Ale w dalszym tekście można znaleźć odwołanie do jakoby wcześniejszej definicji kształcenia ustawicznego: *Kształcenie ustawiczne (UNESCO-Nairobi 1976) to kompleks procesów oświatowych formalnych, nieformalnych i incydentalnych, które niezależnie od treści, poziomu i metod umożliwiają uzupełnienie wykształcenia w formach szkolnych i pozaszkolnych, dzięki czemu osoby dorosłe rozwijają swoje zdolności, wzbogacają wiedzę, udoskonalają kwalifikacje zawodowe lub zdobywają nowy zawód, zmieniają swoje postawy*<sup>18</sup>. Jest to piękny tekst, ale Nairobi 1976 demaskuje go, bo to definicja edukacji dorosłych przyjęta w *Rekomendacji UNESCO* w tym mieście 26 listopada 1976 roku. Aby nie być gołosłownym, przytaczam tekst *Rekomendacji* w moim własnym tłumaczeniu: *Oświata dorosłych oznacza cały kompleks organizowanych procesów oświatowych, formalnych lub innych, niezależnie od treści, poziomu i metod, kontynuujących lub uzupełniających kształcenie w szkołach, uczelniach i uniwersytetach, a także naukę praktyczną, dzięki czemu osoby, uznawane za dorosłe przez społeczeństwo, do którego należą, rozwijają swoje zdolności, wzbogacają wiedzę, udoskonalają swoje techniczne i zawodowe kwalifikacje lub zdobywają nowy zawód, zmieniają swoje postawy i zachowania w zakresie wszechstronnego kształtowania osobowości oraz aktywnego uczestnictwa w zrównoważonym i niezależnym społecznym, ekonomicznym i kulturalnym rozwoju*<sup>19</sup>.

*Rekomendacja* stała się obowiązującym dokumentem międzynarodowym, określającym cele i kierunki rozwoju współczesnej oświaty dorosłych.

Cele i zakres oświaty dorosłych, przyjęte przez Konferencję Generalną UNESCO, akcentują potrzebę działań oświatowych w różnych środowiskach społecznych, zwracając też uwagę na rosnące możliwości oświatowego spożytkowania czasu wolnego i środków masowego przekazu. Nawiązując do wcześniejszych postanowień tokijskich, sformułowano definicję oświaty dorosłych<sup>20</sup> i uznano, że stanowi ona kompleks procesów oświatowych, organizowanych niezależnie od treści, poziomu i metod działania. Stanowiąc część ogólnego systemu kształcenia ustawicznego, nie może być rozpatrywana w izolacji i oderwaniu od niego. Kształcenie nie może ograniczać się do okresu nauki szkolnej, ale powinno być realizowane w ciągu całego życia ludzkiego, zapewniając możliwość pełnego rozwoju osobowości. W grupie szczegółowych celów oświaty dorosłych wyróżniono jedenaście najistotniejszych.

W tekście *Strategii* dokonano manipulacji przyjmując definicję edukacji dorosłych z Nairobi jako określenie kształcenia ustawicznego – są to odmienne ustalenia definicyjne, mające poważne źródła oraz odrębne naukowo prezentacje.

Fatalność definicyjną *Strategii* daje się zauważyć w całym dokumencie, oto w następnym akapicie podaje się nową (własną) definicję edukacji ustawicznej: *Ustawa o systemie oświaty (projekt nowelizacji) definiuje kształcenie ustawiczne jako kształcenie w szkołach dla dorosłych, a także uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych przez osoby, które spełniły obowiązek szkolny*<sup>21</sup>. Czyli osoby, które ukończyły gimnazjum lub uczęszczają do szkół dla dorosłych. Skąd takie fałszywe i prymitywne rozumienie istoty kształcenia ustawicznego?

### **Poglądy Paula Lengrand'a a Strategia**

Odwołajmy się do Paula Lengrand'a<sup>22</sup>, który, zaliczany do najwybitniejszych teoretyków oświaty ustawicznej, w swych pracach, a zwłaszcza w studium z 1970 r., nie tylko zgłosił własne propozycje ale także stwierdził, że kształcenie ustawiczne bywa różnie rozumiane. Niektórzy widzą w nim wyłącznie kształcenie, doskonalenie i przekwalifikowanie zawodowe, inni autorzy utożsamiają je z oświatą dorosłych w ujęciu szerszym niż tylko kształcenie zawodowe. Sam Lengrand uważa, że kształcenie ustawiczne jest to zespół działań zmierzających do stworzenia nowego systemu edukacyjnego. Dawny podział życia ludzkiego na okres nauki, okres działalności zawodowej oraz aktywności społecznej przemija i nadchodzi era stałego i możliwie, wszechstronnego uczenia się. Pierwszy etap życia – kształcenie w szkołach podstawowych, średnich i wyższych – staje się przygotowaniem do pracy i dalszej edukacji.

Lengrand widzi potrzebę zmodyfikowania obecnego systemu oświatowego. Przede wszystkim okres nauki szkolnej powinien wyposażyc uczniów w umiejętność ustawicznego uczenia się, rozwinąć zainteresowania i umotywowac uczenie się. Podstawową zasadą kształcenia ustawicznego – zdaniem Lengrand'a – jest zachowanie ciągłości i systematyczności procesu uczenia się, co zapewnia z jednej strony stały rozwój, a z drugiej uchroni przed zdezaktualizowaniem zdobytej wiedzy. Edukacja i rozwój każdego człowieka powinny przebiegać wielopłaszczyznowo nie tylko w systemie kształcenia szkolnego i uniwersyteckiego, ale także w systemie pozaszkolnej oświaty dorosłych i samokształcenia.

<sup>17</sup> Tamże, s. 7.

<sup>18</sup> Tamże, s. 7–8.

<sup>19</sup> *Recommendation on the development of adult education*, General Conference Nairobi, UNESCO, 26 listopada 1976.

<sup>20</sup> Definicję tę przytaczam w *Dydaktyce dorosłych* z 1991 roku na stronach 33 i 34, także w *Akademickiej edukacji dorosłych* z 1994 roku s. 12 i rozwinięcie na 13 i 14, a następnie w *Edukacji dorosłych za granicą* z 1998 roku na stronie 185, z rozwinięciem na stronach 194–198.

<sup>21</sup> *Strategia Rozwoju Kształcenia...*, dz. cyt., s. 8.

<sup>22</sup> P. Lengrand, *An Introduction to...*, dz. cyt.

Kształcenie ustawiczne obejmuje cały system szkolny oraz oświatę równoległą, kształcenie dorosłych i wychowanie w środowisku, istotnie wpływa na zmianę dotychczasowego systemu oświatowego wprowadzając nowe cele, formy i metody oraz treści edukacji. Najszybciej i najpełniej dokonały się te zmiany w systemie doskonalenia zawodowego. Wydano w tej sprawie ustawy lub uchwały rządowe, wprowadzono obligatoryjne formy uzupełniania i przypominania wiedzy; stworzono sieć ośrodków doskonalenia i instytutów badających ten proces oraz proponujących stałą modernizację rozwiązań.

## Kształcenie formalne a *Strategia*

Powróćmy jednak do tekstu *Strategii*. Odwołuje się on do rodzajów kształcenia: formalnego, nieformalnego i incydentalnego. W dokumencie tym można znaleźć następujące stwierdzenie: *Położenie akcentu na integrację wyróżnionych form kształcenia sprawia, iż proces kształcenia ustawicznego zyskuje nowy – całościowy charakter. Komplementarne traktowanie kształcenia formalnego, nieformalnego i incydentalnego – przy uwzględnieniu standardów kwalifikacji zawodowych – umożliwia przenikanie się struktur organizacyjnych systemu edukacji, ułatwia zdobywanie i uznawanie kwalifikacji zawodowych*<sup>23</sup>.

Powyższa sekwencja ponownie została niezbyt fortunnie ujęta. W przypisach autorzy odwołują się do *Słownika pedagogicznego* W. Okonia, jednak czym innym jest kształcenie formalne, a czym innym edukacja szkolna i akademicka. Nie są to pojęcia synonimiczne, ponieważ dokumenty uprawniające do prowadzenia samochodu, łodzi motorowej, sterowania lotnią, a nawet samolotem uzyskuje się na kursach niebędących w systemie szkolnym, a są to dokumenty formalne.

Niestety, autorzy tych fragmentów *Strategii* zagubili całkowicie proces samokształcenia, który stanowi podstawę edukacji ustawicznej i własnego rozwoju. Można go określić także autoedukacją, ale nie jest to kształcenie incydentalne.

## Poglądy Roberta J. Kidda a *Strategia*

Podobnie w tej kwestii pomyłono pojęcia, jednak na początek odwołajmy się do poglądów Roberta J. Kidda z 1966 roku. Jednym z pierwszych autorów zajmujących się problemami edukacji ustawicznej był właśnie Kidd. W 1960 r. przewodniczył II Międzynarodowej Konferencji Oświaty Dorosłych w Montrealu, której rezultatem było sformułowanie zasady kształcenia ustawicznego w oświacie dorosłych. Robert Kidd w swym podstawowym dziele<sup>24</sup> słusznie stwierdza, że idea kształcenia ustawicznego od wieków ujawnia się w poglądach wybitnych humanistów i pedagogów. Obecnie zaś widoczne jest szczególne nią zainteresowanie,

a także wyraźne są możliwości i potrzeby jej urzeczywistnienia w praktyce oświatowej. Idea ta, obejmując całe życie człowieka, pozwoli na pełniejsze rozwinięcie działań dotychczas zaniedbanych, jak wychowanie przedszkolne, oświata dorosłych, oświata starszego wieku. Urzeczywistnienie kształcenia ustawicznego integruje wszelkie formy wychowania i działalności oświatowej, łączy różnice między kształceniem ogólnym i zawodowym, zapewnia właściwe wykorzystanie czasu wolnego. Jednocześnie podnosi rangę zawodu nauczyciela.

Kidd sformułował interesujący pogląd na temat trzech wymiarów kształcenia ustawicznego – kształcenia w pionie, w poziomie i w głąb:

- Kształcenie w pionie obejmuje kolejne szczeble edukacji szkolnej – od przedszkola, poprzez szkołę, do studiów wyższych i podyplomowych. Zasady drożności i dostępności gwarantują młodzieży i dorosłym spełnienie się w tym wymiarze, niezależnie od wieku, zawodu, miejsca zamieszkania i innych czynników utrudniających edukację;
- Kształcenie w poziomie ma zapewnić poznanie różnych dziedzin życia, nauki i kultury niezależnie od studiów pionowych. Likwidacja sztucznych barier między dziedzinami życia i kultury umożliwia pełne wykorzystanie tego wymiaru dzięki indywidualnej aktywności człowieka oraz działalności pozaszkolnych instytucji oświatowych;
- Kształcenie w głąb jest natomiast ściśle związane z jakością edukacji i wyraża się w bogatej motywacji kształcenia, w umiejętnościach samokształceniowych, zainteresowaniach intelektualnych, w stylu życia zgodnym z ideą ustawicznego kształcenia i kulturalnym wykorzystaniem czasu wolnego.

Koncepcja Kidda poszerza rozumienie edukacji ustawicznej dzięki akcentowaniu jakości działań oświatowych i wskazaniu bogatych potrzeb oraz możliwości oświaty pozaszkolnej i oświaty dorosłych. Ma ona szczególną wartość dla edukacji dorosłych, ponieważ wyraźnie łączy trzy formy aktywności edukacyjnej: kształcenie szkolne, oświatę pozaszkolną i samokształcenie. Nie ujmuje ich zastępczo lub przeciwstawnie, lecz akcentuje potrzebę łącznego urzeczywistniania aktywności edukacyjnej w trzech wymiarach kształcenia: w pionie, w poziomie i w głąb – co oznacza edukację programową w szkole i uczelni, wspieraną aktywnością samokształceniową i udziałem w formach pozaszkolnej oświaty dorosłych.

Oświata dorosłych i szkolnictwo powszechne tworzą całość systemu oświatowego. Zadaniem szkół powszechnych jest przygotowanie absolwentów do aktywnego udziału w pozaszkolnej pracy oświatowej. Naturalną tego konsekwencją jest rozwijanie oświaty

<sup>23</sup> Tamże, s. 8.

<sup>24</sup> R.J. Kidd, *The Implications of Continuous...*, dz. cyt.

dorosłych i doskonalenie samokształcenia, by absolwenci mogli nadal aktywnie i świadomie uczyć się oraz rozwijać osobowość.

### Nowe rozumienie edukacji przez całe życie

Minęło dwadzieścia pięć lat od ogłoszenia słynnego Raportu Faure'a *Uczyć się, aby być*. Wiele się zmieniło w świecie i w samej edukacji. Także w UNESCO nastąpiły zmiany. Potrzebna okazała się nowa propozycja i powołano w marcu 1993 roku Komisję Międzynarodową do spraw edukacji dla Dwudziestego Pierwszego Wieku. W końcu 1995 roku przedstawiono raport, który został opublikowany w 1996 roku pod tytułem *Learning: the treasure within (Uczenie się: nasz ukryty skarb)*<sup>25</sup>. Jedną z dwu podstawowych zasad uznano uczenie się przez całe życie<sup>26</sup>, co określa nową strukturę życia ludzkiego i miejsce, jakie zajmuje w nim edukacja. Kształcenie ustawiczne jest zgodne z potrzebami nowoczesnego społeczeństwa, uwzględnia przemianę czasu, wartości rynku oraz rytm indywidualnej egzystencji. Stwierdzono, że edukacja ustawiczna nie jest już traktowana jako odległa idea, ale stała się systematycznie realizowaną rzeczywistością oświatową. Służą jej, i jednocześnie ją charakteryzują, takie zjawiska kultury i społeczeństwa, jak rozwój nauki i technologii, konieczność doskonalenia zawodowego, dostosowanie do zmian ekonomicznych, wymagania rynku pracy wobec siły roboczej oraz rozpowszechnienie kształcenia *know how* – „wiedzieć jak” – na kursach o specjalnym przeznaczeniu.

Komisja uznała, że kształcenie przez całe życie jest ogólną wartością i jednocześnie indywidualną relacją czasu i przestrzeni dla utrzymania biegłości i przydatności osób w ich przeznaczeniu dla życia i pracy<sup>27</sup> oraz aktywności obywatelskiej. Duże zmiany w pracy stwarzają możliwość indywidualnej realizacji aktywności w korzystnym czasie.

Edukacja staje się wielowymiarowa i – zgodnie z wyróżnionymi przez Komisję czterema filarami – realizuje kształcenie dla wiedzy, dla działań i umiejętności, dla znajdowania sensu życia i zrozumienia innych. Wszystkie te wymiary są ważne i potrzebne.

Celem edukacji przez całe życie jest, zdaniem Komisji, przechodzenie od kształcenia podstawowego, które tworzy bazę, do szkolnictwa wyższego w różnych jego formach, co niekoniecznie kojarzyć się musi z uniwersytetami<sup>28</sup>. Komisja akcentuje głównie edukację formalną w pionie, gdyby użyć określenia Kidda, ale także w planie poziomym i w aktywności w głąb widzi duże możliwości wprowadzenia programów, które zapewnić mogą efekty właściwe formalnej edukacji na poziomie wyższym. Wymaga to jednak zmian w organizacji, programach i metodach pracy.

### Edukacja ustawiczna w Unii Europejskiej

Głównym założeniem polityki oświatowej Unii jest edukacja ustawiczna rozumiana jako trwający przez całe życie proces kształcenia ogólnego i zawodowego. Władze Unii Europejskiej ogłosiły rok 1996 Europejskim Rokiem Edukacji Ustawicznej, stwarzając podstawy do ujęć zarówno ogólnych, jak też szczegółowych i konkretnych w poszczególnych krajach. Decyzja ta sprzyjała ożywieniu problematyki edukacji ustawicznej, co znalazło swój wyraz w tak zwanej Białej Księdze pt. *Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*. W niej sformułowano pięć oryginalnych celów uczenia się oraz wynikające z nich kluczowe problemy edukacji, wśród których zwraca uwagę żądanie wprowadzenia zasady uczenia się przez całe życie do szkoły i kształcenia zawodowego oraz wyróżnienie uczenia się w instytucjach i innych miejscach pracy.

Europejski Rok Edukacji Ustawicznej miał służyć uwrażliwieniu społeczeństwa na rolę edukacji ustawicznej, zarówno ogólnej, jak i zawodowej jako elementów osobistego rozwoju i udziału w demokratycznym życiu państwa. Postulowano likwidację przeszkód i ograniczeń w dostępie wszystkich do wiedzy, proponowano działania wspierające rodziców i nauczycieli w przygotowaniu młodzieży do ciągłego uczenia się i realizowaniu tej edukacji w praktyce. Edukacja ustawiczna to ważna strategia dla Europy. Pozwoli ona stworzyć europejskie społeczeństwo uczące się, z którego wyłoni się społeczeństwo postępu, zdolne zapewnić Europie niezależność wobec gospodarczych i społeczno-politycznych potęg z innych kontynentów, zwłaszcza wobec Ameryki, Japonii i Chin.

Starania o rozwój edukacji ustawicznej w Europie nie mają tylko właściwości kulturowej i znaczenia lokalnego, a są środkiem do afirmacji tożsamości indywidualnej i zbiorowej. Mogą też wpłynąć na przyszłość Europy i określić jej miejsce w świecie.

Autorzy tekstu *Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego* mówią wprawdzie o tym, że edukacja uczniów szkół dla dorosłych i osób podnoszących kwalifikacje zawodowe na kursach umożliwi urzeczywistnienie w realiach polskich europejskiego wymiaru uczenia się przez całe życie w horyzoncie krótko- i długookresowym. Oznacza to również, że *Strategia* stanie się bazą do tworzenia resortowych (branżowych) programów rozwoju kształcenia ustawicznego celem systematycznego podnoszenia kwalifikacji zawodowych kadr dla potrzeb społecznych i gospodarczych<sup>29</sup>. Jest to ważne założenie, ale nie może wynikać z przyjętej wcześniej definicji kształcenia, wywodzącej się z Nairobi. Mieszają się w *Strategii* poważne założenia ogólne z ujęciem właściwym

<sup>25</sup> *Learning: the treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty – first Century*, UNESCO Publishing, Paryż 1996.

<sup>26</sup> Tamże, s. 99 i n.

<sup>27</sup> Tamże, s. 100–101.

<sup>28</sup> Tamże, s. 130 i n.

<sup>29</sup> Tamże, s. 9.



sprzed czterdziestu lat, gdy w edukacji ustawicznej widziano jedynie potrzebę doskonalenia zawodowego i na tej podstawie budowano system.

## **Priorytety Strategii dla rozwoju edukacji ustawicznej**

*Strategia* przewiduje dla rozwoju edukacji ustawicznej sześć priorytetów i dokument charakteryzuje każdy z nich dość szczegółowo:

1. Zwiększenie dostępu do kształcenia ustawicznego – nie określa jednak tego, na jakim poziomie, całkowicie przemilcza studia wyższe i podyplomowe;
2. Podnoszenie jakości kształcenia ustawicznego – też na poziomie wcześniej przyjętym, z pominięciem studiów; przewiduje się modernizację metod i form kształcenia, ale nie akcentuje wyraźnie rozwijania edukacji aktywnej i samokształcenia, nie widać też troski o rozwój ogólnego poziomu i kultury zatrudnionych i doskonalonych głównie profesjonalnie;
3. Współpraca i partnerstwo – jednak głównie z pracodawcami, zwiększenie udziału władz lokalnych, współpraca ze środowiskami naukowymi i oświatowymi, ale bez uwzględnienia uczelni wyższych i edukacji ustawicznej dla studentów, absolwentów, nauczycieli i pracowników naukowych. Stwierdzenie, że kształcenie ustawiczne jest narodowym priorytetem jest pustym sloganem, bo nie wiadomo dla kogo jest organizowane, czy tylko, jak uznano w *Strategii*, dla uczniów szkół dla dorosłych i kursów. To, że istnieją u nas centra kształcenia ustawicznego jako szkoły dla dorosłych nie oznacza, że takie instytucje wyczerpują istotę i zakres edukacji ustawicznej;
4. Wzrost inwestycji w zasoby ludzkie – również ten priorytet nie został wyjaśniony, konkrety to ludność miejska i osoby podejmujące pierwszą pracę, ale brak ujęcia dla powszechnych zasobów ludzkich z absolwentami uczelni, nauczycielami, lekarzami, administracją itp.;
5. Tworzenie zasobów informacyjnych w zakresie kształcenia ustawicznego i rozwój usług doradczych – niestety, bez rozszerzenia istoty edukacji ustawicznej poza centra kształcenia, szkoły i kursy; brak w tym priorytecie studiów podyplomowych i samokształcenia, bo takie rozwiązania nie występują w szkołach dla dorosłych;
6. Uświadamianie roli i znaczenia kształcenia ustawicznego – dotyczy będzie poznawania wartości uczenia się na wszystkich etapach i we wszystkich formach edukacyjnych, a także ma angażować szkoły, uczelnie, pracodawców, lokalne władze, służby zatrudnienia i organizacje pozarządowe w promocję programów kształcenia ustawicznego, ale nie w wyjaśnienie jego istoty, ukazywanie współczesnego rozumienia za granicą, w Unii Europejskiej i innych państwach.

Planowane priorytety łączą pewne cechy nowoczesnej idei edukacji ustawicznej z ograniczoną praktyką przewidzianą dla uczestników szkół dla dorosłych, centrów kształcenia ustawicznego i kursów. Takie ujęcie hamuje i niszczy nie tylko rozwijającą się praktykę edukacji ustawicznej nauczycieli, lekarzy, inżynierów, administracji, ale gmatwa samą ideę edukacji ustawicznej poprzez powrót do rozumienia sprzed czterdziestu lat, gdy utożsamiano ją z doskonaleniem zawodowym dorosłych.

## **Negatywne przesłanki Strategii Rozwoju Kształcenia Ustawicznego**

W ogólnej ocenie *Strategii Rozwoju Kształcenia Ustawicznego* stwierdzić można następujące niedostatki, braki czy nawet przekłamania:

1. Błędne utożsamianie edukacji ustawicznej z doskonaleniem zawodowym i edukacją dorosłych, takie podejście do tego zagadnienia:
  - występowało przed czterdziestu laty, ale niektórzy nadal je utożsamiają ze szkoda dla praktyki i teorii edukacji ustawicznej;
  - odcina edukację ustawiczną od szkoły podstawowej i średniej, które powinny przygotowywać absolwentów do uczenia się przez całe życie;
  - odcina edukację ustawiczną od szkół wyższych, co utrzymuje ten etap edukacji w tradycyjnym ujęciu, nie sprzyja to współczesnym przemianom uczelni wyższych, które pozostają tradycyjne;
  - burzy i niszczy potrzeby i systemy edukacji ustawicznej nauczycieli, lekarzy, inżynierów, prawników i innych osób z wyższym wykształceniem.
2. Szczególnie istotne jest rozgraniczenie w *Strategii* tej edukacji od zawodu i pracy nauczycieli, którzy muszą wprowadzać do niej swych uczniów i absolwentów, jednak jak mają to robić, skoro samych nauczycieli pomija się w tym dokumencie.
3. *Strategia* pomija rozwój samokształcenia, co sprzyja tradycyjnej edukacji podającej i do takiej będą dostosowywane nowoczesne technologie, zanikać będzie aktywność poznawcza, autoedukacyjna, samokształcenie będące podstawowym procesem nowoczesnej edukacji ustawicznej;
4. Założenia *Strategii* ignorują rozwiązania zagraniczne, zwłaszcza z Unii Europejskiej, odsuwają je od naszych potrzeb i zastosowań, ponieważ są inne od przyjętych przez Rząd i przedstawione przez niekompetentnych specjalistów;
5. Przyjęta *Strategia* z fragmentami *Rekomendacji o oświacie dorosłych* z Nairobi ośmieszca nas wobec specjalistów z zachodnich ośrodków wiedzy. Zapewne będą się oni dziwić, że nie uznajemy w Polsce *Raportu Delorsa*, *Białej Księgi* i innych dokumentów oraz opracowań znanych i cenionych na Zachodzie, gdzie edukacja ustawiczna korzystnie się rozwija.

## kształcenie ustawiczne

Jedyna nadzieja w tym, że *Strategia* obowiązująca ma do 2010 roku, może przyjąć się do tego czasu nowoczesne rozumienie edukacji ustawicznej w systemie kompetencji osób, które zajmują się w MEiN przygotowaniem projektów rozwoju edukacji oraz tekstów ustaw w systemie edukacyjnym.

Może na początek warto odesłać autorów tekstu *Strategii* do Leksykonu PWN – *Pedagogika*, gdzie na stronie 55 czytamy: *edukacja permanentna (kształcenie ustawiczne), stałe odnawianie i doskonalenie kwalifikacji ogólnych i zawodowych; współczesny model edukacji, zgodnie z którym kształcenie nie ogranicza się do okresu nauki w szkole, lecz trwa w różnych formach całe życie... szkoła jest w myśl tej koncepcji – jedynie pierwszym ogniwem procesu kształcenia, przygotowującym jednostkę do dalszej, stałej aktywności edukacyjnej*<sup>30</sup>. A więc absolwenci szkół, a nie uczniowie szkoły dla dorosłych realizują edukację ustawiczną.

### Podsumowanie

Na zakończenie rozważań przypomnijmy jeszcze raz postulatory *Raportu* J. Delorsa o nowej roli i funkcjach uniwersytetów i innych szkół wyższych w XXI wieku. Według nich uniwersytet nie tylko będzie prowadził powszechne kształcenie wyższe, ale będzie także dokształcał zainteresowanych na najwyższym poziomie, odnawiał system kształcenia, wypracowywał i wdrażał innowacje edukacyjne, a także całe szkolnictwo wyższe. Będzie pomostem łączącym wyższą edukację z dalszym kształceniem, stanie się siecią ośrodków ustawicznego kształcenia oraz centrami służącymi wzbogacaniu kultury i jej ochronie. To uniwersytety będą ośrodkami edukacji ustawicznej dla swoich absolwentów i innych zainteresowanych, a nie szkoły dla dorosłych, jak to ma ująć projekt przygotowywanej ustawy.

Autor jest profesorem zwyczajnym Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkiewicza w Płocku, w której pełni funkcję dziekana Wydziału Pedagogicznego.

Zajmuje się teorią kształcenia, pedeutologią, podstawami edukacji ustawicznej, metodyką nauczania języka i literatury polskiej oraz andragogiką. Od lat bada rozwój i uwarunkowania edukacji dorosłych w Polsce oraz innych krajach.

<sup>30</sup> B. Milerski, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika. Leksykon*, PWN, Warszawa 2000, s. 55.

## POLECAMY

### *Edukacja dorosłych wobec zjawiska marginalizacji, 23–24 marca 2006, Zakopane*

Trzecia międzynarodowa konferencja naukowa z cyklu pt. *Wyzwania współczesnej edukacji dorosłych*, organizowana przez Górnośląską Wyższą Szkołę Pedagogiczną im. Kardynała Augusta Hlonda w Mysłowicach, w tym roku porusza temat *Edukacja dorosłych wobec zjawiska marginalizacji*.

Jest ona odpowiedzią środowiska andragogów na coraz powszechniejsze zjawisko marginalizacji wielu grup społecznych. Podczas obrad plenarnych i w sekcjach szczególna uwaga zostanie poświęcona specyfice kształcenia osób starszych, niepełnosprawnych, obcokrajowców, bezrobotnych i mieszkańców wsi. Konferencja jest okazją do wymiany poglądów nie tylko przedstawicieli środowiska andragogicznego, do obrad bowiem zaproszeni zostali także socjologowie, psychologowie, pedagodzy społeczni i wszyscy zainteresowani. Konferencję wzbogaci zorganizowane w jej trakcie posiedzenia Koła Pedagogiki Dorosłych Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN, któremu przewodniczyć będzie profesor Tadeusz Aleksander. Konferencja przeznaczona jest dla osób zainteresowanych problematyką wykluczenia społecznego, rolą edukacji w zapobieganiu czy zmniejszaniu zjawiska marginalizacji.

Więcej informacji na: [www.wsew.edu.pl](http://www.wsew.edu.pl).

### *Stan i perspektywy rozwoju refleksji nad edukacją dorosłych, 24–25 kwietnia 2006, Kraków*

Jubileusz 60-lecia powołania w Uniwersytecie Jagiellońskim Katedry Oświaty i Kultury Dorosłych, jednego z pierwszych ośrodków akademickich w Europie zajmujących się teorią oświaty dorosłych, stał się okazją do zorganizowania konferencji naukowej poruszającej m.in. problematykę współczesnych teorii andragogicznych i perspektyw ich rozwoju. Uniwersytet Jagielloński w porozumieniu z Zespołem Pedagogiki Dorosłych Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN zaprasza na spotkanie o charakterze jubileuszowym, które ma umożliwić podsumowanie i zintegrowanie dotychczasowej refleksji nad kształceniem dorosłych w Polsce oraz wskazanie perspektywy rozwoju we współczesnych warunkach teorii andragogicznych.

W programie konferencji organizatorzy planują poruszyć m.in. następujące zagadnienia z zakresu edukacji dorosłych:

- instytucjonalni i pozainstytucjonalni twórcy refleksji andragogicznej;
- warunki (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz stymulatory i bariery powstawania i rozwoju refleksji;
- hipotezy i teorie andragogiczne oraz metodologia ich budowania;
- wartość i przydatność refleksji (teorii i myśli) nad edukacją dorosłych;
- proces wdrażania teorii andragogicznej do praktyki edukacyjnej;
- popularyzacja refleksji andragogicznej w publikacjach książkowych i pismach naukowych oraz poprzez praktykę kształcenia oświatowców;
- europejskie konteksty polskiej refleksji nad kształceniem dorosłych;
- przewidywane kierunki rozwoju refleksji w przyszłości i ich zasadność.

Na program konferencji składać się będą referaty i dyskusje oraz okolicznościowy panel.

Konferencja przeznaczona jest dla osób zajmujących się różnymi obszarami refleksji andragogicznej, jednym z jej celów jest lepsze zintegrowanie ludzi zainteresowanych andragogiką jako dyscypliną naukową.

Więcej informacji na: <http://www.pedagogika.uj.edu.pl>.

# Edukacja zawodowa w niemieckim systemie dualnym



Anna Kwiatkiewicz

*W dążeniu do opracowania jak najbardziej efektywnego systemu kształcenia zawodowego, który mógłby być wdrożony w Polsce, nie sposób nie zwrócić się ku systemowi kształcenia dualnego funkcjonującemu w Niemczech. W swoim założeniu system ten ma dostarczać uczniowi wiedzy teoretycznej, jak też zapewnić kontakt z rynkiem pracy, a przez to lepiej dostosować jego kwalifikacje do zapotrzebowania zgłaszanego przez rynek pracy. Niniejszy materiał przedstawia charakterystykę systemu, sygnalizuje kwestie związane z jego efektywnością oraz analizuje wyzwania, jakie stoją przed systemem kształcenia dualnego w nowoczesnej gospodarce.*

## Organizacja procesu kształcenia dualnego w Niemczech

W niemieckim systemie kształcenia dualnego bierze udział kilka rodzajów szkół. W uproszczeniu są to odpowiednio:

- szkoła podstawowa: dla uczniów w wieku 6–10 lat;
- szkoła średnia I stopnia – odpowiednik polskiego gimnazjum: dla uczniów w wieku 10–15/16 lat;
- szkoły zawodowe kształcące w systemie dualnym: w połowie wymiaru czasu nauki (ok. 51%), w pełnym wymiarze czasu (ok. 12%) i szkoły średnie II stopnia – odpowiednik polskiego liceum (ok. 37%) – dla uczniów w wieku 15–19 lat

Osoby powyżej 19. roku życia mają do wyboru kontynuowanie nauki w ramach systemu szkolnictwa wyższego (uniwersytet) lub wejście na rynek pracy i ewentualne korzystanie z systemu ustawicznego kształcenia zawodowego<sup>1</sup>. Bardzo istotnym elementem systemu kształcenia dualnego są praktyki odbywane w przedsiębiorstwach.

Poza różnymi typami szkół, niemiecki system ponadgimnazjalnej edukacji zawodowej opiera się na współpracy wielu partnerów. Różne podmioty zaangażowane w ten proces przyjmują na siebie różne funkcje i wynikające z nich zakresy odpowiedzialności. Ponadto szczególną rolę odgrywa zarówno procedura poszukiwania praktyk przez adeptów zawodu, jak i potem odbywanie samych praktyk.

## Podmioty zaangażowane w system dualnego kształcenia i zakres ich odpowiedzialności<sup>2</sup>

Niemiecki model edukacji zawodowej, tzw. system dualny (*dual system*) zakłada połączenie nauki teoretycznej z praktyczną nauką zawodu, która stanowi *de facto* wstępne szkolenie zawodowe. Osoby zdobywające wykształcenie zawodowe w drodze kształcenia dualnego przechodzą na ogół trzyletnią naukę zawodu w szkole i w zakładzie pracy zgodnie z wybranym zawodem lub też w specjalistycznych szkołach zawodowych podlegających wyłącznemu nadzorowi państwa. W system kształcenia dualnego w Niemczech zaangażowani są zarówno partnerzy z poziomu federalnego, jak i z poziomu landowego. Są to następujący interesariusze procesu: państwo, partnerzy społeczni – reprezentanci pracodawców i pracowników oraz izby przemysłowo-handlowe czy też izby rzemieślnicze.

### Poziom federalny

Organami państwowymi zaangażowanymi w system dualnego kształcenia zawodowego na poziomie federalnym są przede wszystkim Ministerstwo Badań i Edukacji oraz Ministerstwo Pracy i Gospodarki.

<sup>1</sup> OECD, *Education at a Glance*, Paris 2003, cytuję za G. Dybowski, *The Dual Vocational Education and Training System in Germany*, Keynote Speech on Dual Vocational Training International Conference 2005, Taiwan, 25 kwietnia 2005 r., [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a23\\_internationales\\_dybowski-taiwan\\_april-05.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a23_internationales_dybowski-taiwan_april-05.pdf), [06.05.2005].

<sup>2</sup> Ta część oraz kolejne powstały w dużej mierze na podstawie wywiadu z p. Anną Gołys, menedżerem ds. kształcenia zawodowego (Manager Berufliche Bildung) z Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Warszawa, 5 stycznia 2005 r. oraz z dr. Matthiasem Knuthem, Managing Academic Director z Institut Arbeit and Technik, Paryż, 11 kwietnia 2005 r..

Odpowiedzialnością państwa na poziomie federalnym jest ustanowienie ogólnych zasad dotyczących organizacji procesu edukacji ponadgimnazjalnej. Zasady te przyjęły formę *Ustawy o szkoleniu zawodowym (Berufsbildungsgesetz)*<sup>3</sup>. Zgodnie z zapisami tej ustawy regulaminy nauki ustalane przez reprezentantów grup zaangażowanych w proces – pracodawców i pracowników – są wprowadzane w życie przez właściwego ministra na szczeblu federacji, najczęściej ministra gospodarki. Istotnym załącznikiem ustawy jest obowiązująca klasyfikacja zawodów, która w roku 2001 liczyła ok. 360 zawodów. System dualny nie obejmuje służby cywilnej, częściowo także zawodów wykonywanych w resorcie zdrowia. Warto zauważyć, że gdy ustawa o szkoleniu zawodowym weszła w życie ponad 30 lat temu, sektor usług miał daleko mniej znaczenie niż w czasach obecnych i dlatego też zawody typowe dla sektora usług nie zostały w niej uwzględnione. Według omawianej ustawy warunkiem nauki w ramach systemu dualnego jest ukończenie dziesięcioletniej szkoły ogólnokształcącej<sup>4</sup>.

Charakteryzując federalne regulacje prawne w dziedzinie kształcenia ustawicznego należy wspomnieć o *The Vocational Training Act*, który reguluje *inter alia* kształcenie młodych osób wychodzących z systemu obowiązkowej nauki. *The Vocational Training Act* określa, że kształcenie zawodowe łączy w sobie kształcenie wstępne, kształcenie ustawiczne oraz programy przekwalifikowujące. Zgodnie z niemiecką konstytucją regulacje wynikające z aktu nie wpływają na funkcjonowanie szkół zawodowych, które są pozostawione w gestii poszczególnych landów<sup>5</sup>.

### Poziom landów

Wszelkie inne działania związane z wdrażaniem systemu odbywają się na poziomach landów, dlatego też każdy z landów reguluje powyższe kwestie zgodnie ze swoją wewnętrzną polityką. Na tym poziomie istnieje „dualizm instytucjonalny”: edukacja zawodowa jest finansowana ze środków landów oraz przez przedsiębiorstwa – finansują one praktyczną część nauki zawodu.

Na poziomie landów ważną rolę pełnią izby przemysłowo-handlowe czy też izby rzemieślnicze. Funkcjonuje ich ok. 430 we wszystkich sektorach gospodarki, głównie w handlu, przemyśle oraz rzemiośle. Zadaniem izb przemysłowo-handlowych i rzemieślniczych jest certyfikowanie kwalifikacji, a więc opracowywanie w porozumieniu z zakładem pracy, wytycznych co do kształcenia oraz zawartości programów nauki. Ponadto izby opracowują i przeprowadzają egzaminy, powo-

łują komisje egzaminacyjne oraz wydają świadectwa. W skład komisji egzaminacyjnych wchodzi przedstawiciele szkoły i przedstawiciele zakładów pracy, którzy mają przygotowanie pedagogiczne. Przeprowadzanie egzaminów w izbach zapewnia utrzymanie odpowiednich standardów kształcenia. Dodatkowo izby mają w swych zasobach serwisy informacyjne (platformy wymiany informacji), które w wyraźny sposób ułatwiają nawiązanie kontaktu pomiędzy studentami i zakładami pracy, gdzie mogą się odbywać praktyki. Izby współpracują także ze szkołami. W ramach tej współpracy przeprowadzają szkolenie z zakresu sporządzania dokumentów aplikacyjnych i przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej.

### Poziom przedsiębiorstwa

System niemiecki zobowiązuje wszystkie przedsiębiorstwa do zrzeszania się w izbie przemysłowo-handlowej<sup>6</sup>, ale nie zobowiązuje ich do przyjmowania uczniów na praktyki. Mimo braku takiego wymogu prawnego, większość firm przyjmuje uczniów na praktyki uważając to za naturalną kolej rzeczy. W tym miejscu warto podkreślić kulturowe uwarunkowania systemu dualnego, mającego swe korzenie w XIX wieku i wywodzącego się z rzemiosła. Wieloletnia tradycja sprawiła, że firmy czuły i nadal w większości przypadków czują się zobowiązane do przyjmowania adeptów zawodu na praktyki, nawet w świetle braku oficjalnych uregulowań prawnych tej kwestii, które by im takie zadanie narzucały. Można więc postawić tezę o dobrowolnym, uwarunkowanym tradycją włączaniu się przedsiębiorstw w proces edukacji zawodowej. Dzieje się tak, bowiem system praktyk pozwala na wykształcenie relatywnie niewielkim kosztem określonej liczby młodych ludzi zaznajomionych z praktycznymi aspektami pracy, a nie tylko z jej częścią teoretyczną. Warto dodać, że przez cały czas trwania praktyki przedsiębiorstwo korzysta z pracy świadczonej przez „tańszego” pracownika. Dodatkowo zalety tego systemu to realny wpływ przedsiębiorstw na ofertę i sposób organizacji systemu edukacji zawodowej, a w efekcie na kompetencje absolwentów.

Inaczej ma się sytuacja w przypadku młodych, niewykwalifikowanych robotników. Poza dobrowolnym wsparciem ze strony pracodawców, system dualny jest dodatkowo wzmocniony federalnymi regulacjami prawnymi, które nakładają na pracodawców obowiązek finansowania lub wspierania organizacji szkoleń dla przedstawicieli tej grupy.

Przedsiębiorstwa mogą podpisywać porozumienia w ramach swoich sektorów czy też branż. Takie

<sup>3</sup> Federalna ustawa o szkoleniu zawodowym (*Berufsbildungsgesetz*); pełen tekst ustawy znajduje się pod adresem [http://www.bmbf.de/pub/bbig\\_20050323.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbig_20050323.pdf), [6.05.2005].

<sup>4</sup> H. Horskotte, *Kariera dzięki nauce zawodu. Niemiecki system szkolenia w trakcie zmian*, Basis-Info, 24-2001 Gospodarka, Warszawa 2001, s. 6–7.

<sup>5</sup> *Vocational Training in Germany- The Dual System*; IHK- Rhein- Neckar; <http://www.rhein-neckar.ihk24.de/MAIHK24/MAIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A/www.rhein-neckar.ihk24.de/MAIHK24/MAIHK24/servicemarken/English/Tasks/voctrain.jsp>, [7.05.2005].

<sup>6</sup> Na przykład izba przemysłowo-handlowa w Magdeburgu zrzesza ok. 30 tys. przedsiębiorstw.

porozumienia sektorowe – wzmocnione federalnymi i krajowymi uregulowaniami prawnymi – powodują, że dzięki sprawiedliwie ponoszonym nakładom na szkolenia zmniejsza się groźba „podkupowania” wyszkolonych pracowników, a samo szkolenie jest postrzegane jako wartość dodana o naturze zarówno indywidualnej, jak i kolektywnej.

## Dualny system edukacji zawodowej – wybrane aspekty

- W roku 2000 zawarto 620 000 nowych umów o nauce zawodu, około 80 000 osób wybrało specjalistyczne szkoły zawodowe w celu zdobycia kwalifikacji zawodowych.
- Do roku 2005 w systemie dualnym wykształcono 1,6 mln osób, z czego 41% to kobiety.
- Praktyki oferuje ok. 484 000 przedsiębiorstw (ok. 23 % ogółu firm).
- W chwili obecnej lista zawodów, których można się nauczyć w niemieckim systemie dualnym, obejmuje ok. 360 profesji.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Horskotte, Kariera dzięki nauce zawodu. Niemiecki system szkolenia w trakcie zmian, Basis-Info, 24-2001 Gospodarka, Warszawa 2001 oraz danych BIBB*

## Praktyki w ramach procesu dualnego kształcenia

Na poziomie landów dochodzi do zdefiniowania szczegółowych zasad organizacji procesu edukacji zawodowej i zawartości programów nauki danego zawodu. Dla każdego zawodu zbudowany jest ramowy plan kształcenia, zawierający podział na zajęcia teoretyczne i praktyczne wraz z liczbą godzin przeznaczoną na każdą z tych kategorii. Plan praktyk musi być kompatybilny z programem szkolnym, a dobre opracowanie go stanowi nie lada wyzwanie. Część teoretyczna nauki odbywa się dla wszystkich uczniów w tym samym czasie, ale praktyki zakładają rotację w firmie i czasami trudno jest opracować spójny program praktyk dla wszystkich uczniów jednej klasy, którzy rzadko kiedy przebywają na praktykach w tym samym czasie.

Praktyka trwa 3 lata i odbywa się przez 3 dni w tygodniu. W tym czasie adept zawodu ma okazję popracować we wszystkich działach danej firmy istotnych dla zawodu, do którego podjęcia się przygotowuje. To holistyczne podejście wyposaża praktykanta nie tylko w praktyczną znajomość zagadnień danego zawodu, ale także w umiejętność pozycjonowania tych zagadnień w perspektywie całości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Praktyki odbywają się głównie w małych i średnich przedsiębiorstwach – prowadzone od lat statystyki wykazały, że relacja liczby praktykantów do liczby osób zatrudnionych jest zdecydowanie większa w przypadku firm z sektora MSP niż w przypadku dużych przedsiębiorstw.

Praktyki mają nie tylko dokładnie ustalony program, ale poziom jego realizacji jest dokładnie mo-

nitorowany. W dzienniczkach praktyk musi być co tydzień raportowany ich przebieg. Dzienniczek ten wraz z podpisem opiekuna praktyk zostaje przedłożony w odpowiedniej izbie cztery tygodnie przed przewidzianym terminem egzaminu.

## Kształcenie dualne a usamodzielnianie ucznia

Istotnym elementem kształcenia w systemie dualnym jest usamodzielnianie ucznia i osvajanie go z rynkiem pracy. W dzisiejszych czasach bardzo szybkich zmian ilościowych i jakościowych podaży pracy, umiejętność obserwacji rynku pracy i antycypowania zapotrzebowania kompetencyjnego jest jednym z czynników determinujących zdolność do zatrudnienia jednostki. Tak więc element usamodzielniania, zmuszenia do konfrontacji planów zawodowych ucznia z aktualną podażą pracy i ewentualnego modyfikowania ich są równie ważne jak dostarczenie okazji do nabycia praktycznej umiejętności wykonywania zawodu.

W systemie dualnym każdy uczeń jest odpowiedzialny za zorganizowanie praktyk i znalezienie swojego pracodawcy. To wyzwanie ostatnimi czasy sprawia duży kłopot, ponieważ uczniowie nie zawsze znajdują praktyki w wymarzonej przez siebie dziedzinie. O dostępności praktyk decyduje popyt rynku na dany zawód – szukając przedsiębiorstwa, które przyjmie go na praktyki, uczeń ma szansę dowiedzieć się, czy wybrany przez niego zawód jest zawodem poszukiwanym. Jeżeli nie ma na wybrany przez ucznia zawód popytu, to kandydat na praktykanta zdecydować się może na takie praktyki, jakie są w danym momencie dostępne na rynku pracy. Ponieważ o zakwalifikowaniu się decydują średnia ocen ze szkoły, zawartość dokumentów aplikacyjnych oraz wynik rozmowy kwalifikacyjnej, w tym samym czasie uczeń ma szansę przekonać się o swojej pozycji na rynku pracy. Jest to *de facto* pierwszy proces rekrutacyjny, który przechodzi adept danego zawodu w swoim życiu. Biorąc pod uwagę ułatwienia w procesie poszukiwania miejsca na praktyki, jakie oferuje izba we współpracy ze szkołą (np. serwisy informacyjne, pomoc w przygotowywaniu dokumentów aplikacyjnych), uczniowie mają szansę na wyrobienie sobie właściwych nawyków w procesie rekrutacyjnym, które po zakończeniu edukacji ułatwią im poszukiwanie pracy. System dualny zapewnia odpowiednie mechanizmy niwelujące skutki niepowodzenia w znalezieniu praktyk w interesujących ich zawodach. Istnieje możliwość spędzenia roku w szkole przygotowującej do zawodu i ponowienie próby znalezienia praktyk w kolejnym roku. Ten system zapobiega „wypadaniu” uczniów z systemu edukacji formalnej, który mógłby mieć miejsce w przypadku ukończenia czysto teoretycznej części nauki w szkole i braku praktyk.

Istotną zaletą systemu dualnego jest też fakt, że uczeń jest motywowany do nauki finansowo: pracując w przedsiębiorstwie w ramach praktyk otrzymuje miesięczne wynagrodzenie za świadczoną pracę,

np. według danych *Bundesinstitute für Berufsbildung* (BIBB) w zawodzie kamieniarza 833 euro, w zawodzie sprzedawcy 660 euro, czy też w zawodzie kucharza 552 euro<sup>7</sup>.

W praktykach uczestniczą uczniowie powyżej 16. roku życia i nie ma górnej granicy nauki zawodu – jedynym warunkiem jest znalezienie pracodawcy, który będzie gotów przyjąć kandydata na praktyki. Warto zauważyć, że w czasie ostatnich 40 lat poziom wykształcenia absolwentów dualnego systemu kształcenia zawodowego znacznie się podniósł. Co szósty uczeń zawodu posiada świadectwo dojrzałości uprawniające go do studiowania<sup>8</sup>.

Efektywność organizacji kształcenia w trybie dualnym jest mierzona dopasowaniem liczby osób, które chcą się uczyć i odbyć praktyki w danym zawodzie, do liczby przedsiębiorstw oferujących miejsca praktyk w tym zawodzie, a także za pomocą liczby osób efektywnie wchodzących na rynek pracy po ukończeniu nauki.

---

### **Krytyka dualnego systemu kształcenia zawodowego**

---

Jak każdy system, także i kształcenie dualne ma pewne wady. W czasie pogorszenia się koniunktury gospodarczej przedsiębiorstwa zaczęły kwestionować efektywność systemu i zaczęły podnosić kwestię obciążeń dla przedsiębiorstwa powodowanych przez ten system. Przedstawiciele przedsiębiorców przyjmujących uczniów na praktyki argumentowali, że konsekwencje finansowe wynikające z organizacji systemu dualnego kształcenia zawodowego mogą okazać się zbyt duże dla niemieckich firm i przez to obniżyć ich konkurencyjność. Pojawił się postulat, żeby opodatkować wszystkie przedsiębiorstwa w celu finansowania praktyk zawodowych młodych ludzi. W ten sposób uniknie się sytuacji, gdy firmy przyjmujące na praktyki finansują praktyczną część nauki, a firmy nieprzyjmujące nie ponoszą tych kosztów, a potem mogą pozyskać wyszkolonego nie za swoje pieniądze pracownika. Warto podkreślić, że wprowadzenie tego typu rozwiązania, jakkolwiek może wydawać się praktyczne i sprawiedliwe, w sposób zdecydowany zmieniłoby organizację procesu kształcenia dualnego opartego na dobrowolnym udziale przedsiębiorstw. Dlatego też pomysł ten jest uważany za bardzo kontrowersyjny. Z drugiej strony, jeżeli system będzie funkcjonował wedle dawnych zasad, a przedsiębiorstwa będą coraz mniej chętne do przyjmowania uczniów na praktyki, istnieje poważna obawa czy „kultura współodpowiedzialności edukacyjnej” niemieckich przedsiębiorstw wytrzyma próbę czasu i aktualną sytuację gospodarczą.

W dyskusjach nad wadami kształcenia dualnego często pojawia się zarzut, że nie istnieje efektywny mechanizm, który zapewniłby wystarczającą liczbę miejsc praktyk. Statystyki niemieckie za rok 2004, cytowane przez Federalny Instytut Kształcenia Zawodowego BIBB, pokazują, że popyt na miejsca praktyk jest od lat niedoszacowywany. Zgodnie z tymi danymi, praktyk w przedsiębiorstwach szukało w 2004 roku 617 556 młodych ludzi. Z powodów przyjętej metody obliczeń liczba ta nie zawiera pozostałych 109 500 osób, którym się nie udało znaleźć praktyk w roku 2003 i ponownie szukali praktyk w roku 2004. Specjaliści BIBB alarmują, że chroniczne braki miejsc praktyk powodują stałe zaniżanie popytu na praktyki oraz że szansa znalezienia praktyki znacznie spadła w porównaniu z sytuacją z wczesnymi latami 90.<sup>9</sup>. Konsekwencją niedoskonałości systemu jest sytuacja, w której nauka wymarzonego zawodu jest bardzo trudna lub wręcz staje się niemożliwa.

Kolejny zarzut dotyczy wymiaru czasu praktyk w stosunku do całości czasu spędzanego na nauce. Krytycy systemu zarzucają, że pracując 3 dni w tygodniu uczniowie nie mają odpowiedniej ilości czasu na naukę. Ostatnim zarzutem, najrzadziej przywoływanym, jest zarzut dotyczący zasadności ekonomicznej praktyk i krytykowanie jakości pracy praktykantów. Krytycy podnoszący tę kwestię zauważają, że jakość ta na ogół jest bardzo niska, a fakt sprawowania opieki nad praktykantem dodatkowo odrywa doświadczonego pracownika od jego zadań i zmniejsza jego produktywność.

---

### **Wyzwania stojące przed systemem kształcenia dualnego**

---

Przy obecnym tempie zmian zachodzących na rynku pracy pojawiła się konieczność nauczania szerokoprofilowego. Tylko takie kształcenie jest w stanie odpowiedzieć na bardzo szybkie zmiany zapotrzebowania na zawody, a także w ramach samych zawodów. Zmiany te implikują łączenie zawodów, powstawanie nowych zawodów, np. 20 nowych specjalizacji w zawodzie informatyka, tak więc obecne dyskusje nad edukacją zawodową kładą nacisk na kształcenie bardziej ogólne, podczas gdy zadaniem ustawicznego kształcenia zawodowego byłoby dostarczenie specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Ogólne kształcenie zawodowe ma wyposażać ucznia w kompetencje kluczowe, które przydadzą mu się praktycznie w każdym zawodzie i sektorze. W konsekwencji zmian na rynku pracy i rosnącego znaczenia umiejętności praktycznych zmianie ulega także program egzaminów końcowych – w tej chwili są one dwuczęściowe i sprawdzają nie tylko wiedzę zawodową, ale także

<sup>7</sup> Statystyki BIBB – Federalnego Instytutu Kształcenia Zawodowego – dostępne pod adresem [www.bibb.de](http://www.bibb.de).

<sup>8</sup> H. Horskotte, dz.cyt., s. 2.

<sup>9</sup> *Young people who are „placed” often are not – Why the number of youths looking for a training place is larger than previously assumed*, Press release, Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB); <http://www.bibb.de/en/18183.htm>, [6.05.2005].

# Edukacja zawodowa w niemieckim systemie dualnym

praktyczne umiejętności demonstrowane przy rozwiązaniu zadania projektowego<sup>10</sup>.

W odpowiedzi na argumenty przedsiębiorstw o wysokich kosztach organizacji praktyk oraz zmniejszającą się liczbę miejsc praktyk zaczęto tworzyć firmy kształcące. Są to przedsiębiorstwa, w których produkcja jest zagadnieniem wtórnym, a ich podstawowym zadaniem jest zapewnienie miejsc praktyk dla młodzieży. Takie przedsiębiorstwa są finansowane, m.in. z dodatkowych funduszy europejskich przeznaczonych dla mieszkańców byleż NRD.

Dyskusje prowadzone w ostatnim czasie prowadzą też do sformułowania tezy, że tradycyjny system dualny edukacji zawodowej nie do końca spełnia aktualne wymagania edukacyjne i powinien zostać uzupełniony o komponent studiów wyższych. Przyczynkiem do formułowania tego typu postulatów stał się, m.in. opublikowany w 2004 roku coroczny raport OECD *Education at a Glance*, w którym wykazano, że zagrożenie bezrobociem wśród osób wychodzących z systemu dualnej edukacji zawodowej i dualnego kształcenia zawodowego jest o 2–3% wyższe niż wśród tych osób, które ukończyły specjalistyczne szkoły zawodowe<sup>11</sup>. W odpowiedzi na te zarzuty Federalny Instytut Kształcenia Zawodowego (BIBB) przeprowadził analizę czynników determinujących stopień zagrożenia bezrobociem i udowodnił, że dualny system edukacji nie powoduje różnic w szansach zatrudnieniowych obu grup na rynku pracy. Różnice te wynikają w znacznym stopniu z jakości studentów pobierających naukę w obu systemach oraz ze specyfiki zawodów, które są nauczane w drodze kształcenia dualnego<sup>12</sup>. Niemniej pojawiają się rozwiązania, które modyfikują nieco tradycyjnie pojmowany system kształcenia dualnego. Do tych rozwiązań należą akademie zawodowe, studium dualne oraz specjalistyczne szkoły zawodowe.

## Akademie zawodowe

Akademie zawodowe funkcjonują w krajach związkowych, takich jak Badenia-Wirtembergia, Berlin, Turyngia i Saksonia. Kandydaci, którzy zdali już egzamin maturalny zawierają z wybranym przedsiębiorstwem umowę o nauce zawodu i jednocześnie rozpoczynają studia w jednej z finansowanych przez państwo oraz odpowiednią branżę gospodarki akademii zawodowych. W ramach takiej nauki zawodu akademie zawodowe jest odpowiedzialna za teoretyczną część nauki, a przedsiębiorstwo, z którym została zawarta umowa o pracę – za praktyczną część nauki. W ramach akademii zawodowej można nauczyć się zawodów z takich dziedzin, jak informatyka inżynierska, ekonomia, usługi finansowe oraz turystyka. Nauka w ramach aka-

demii trwa dłużej (3 lata) niż tradycyjna nauka zawodu w ramach systemu dualnego (2 lata). Główną przewagą absolwentów akademii w stosunku do absolwentów standardowych studiów jest doświadczenie zawodowe nabywane już w trakcie nauki.

## Studium dualne

Studium dualne jest inaczej zwane modelem kombinowanym. W ramach studium kandydatom posiadającym już świadectwo dojrzałości szkoły zawodowej oferowane są *studia towarzyszące nauce zawodu i pracy zawodowej*<sup>13</sup>. Ten system umożliwia w ciągu 2,5 roku uzyskanie tytułu pracownika wykwalifikowanego i wraz z miejscem na studiach, po ukończeniu których po 5 latach kandydat uzyskuje dyplom inżynierski. Model kombinowany jest adresowany do tych osób, które obawiają się, że sama nauka zawodu nieoparta wyższym wykształceniem nie wystarczy, żeby znaleźć pracę, a tradycyjne studia pozbawione części praktycznej są obciążone tym samym ryzykiem. Przykładem studium dualnego jest Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania w Essen, która jest placówką oferującą studia wyłącznie w powiązaniu z nauką zawodu. Szkoła ta została stworzona przez stowarzyszenie pracodawców i przenosi ona naukę w systemie dualnym na poziom nauki w szkole wyższej.

## Specjalistyczna szkoła zawodowa

Nauka w specjalistycznej szkole zawodowej wymaga od kandydata posiadania już „małej” matury. Nauka w takiej szkole trwa 2 lata. W większości przypadków naukę w szkołach zawodowych podejmują dziewczęta, ponieważ przeważa w nich nauka zawodów sfeminizowanych, np. służba socjalna, opieka nad osobami starszymi, praca w charakterze sekretarki i asystentki, choć można też uzyskać wykształcenia jako „asystent biznesu” w dziedzinie chemii, farmacji, żywienia, informatyki i projektowania.

Przewagą osoby kształcącej się w specjalistycznej szkole zawodowej w porównaniu do osoby kształcącej się w tradycyjnym systemie dualnym jest możliwość zatrudnienia się w zakładzie pracy lub też założenia własnej działalności gospodarczej. W przypadku systemu dualnego, aby zyskać pełną samodzielność zawodową konieczne jest zdanie egzaminu mistrzowskiego.

## Podsumowanie

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jaki powinien być efektywny system kształcenia zawodowego zwróciliśmy się ku dualnemu systemowi kształcenia funkcjonującemu w Niemczech. Cechą

<sup>10</sup> Więcej na ten temat w: E.M. Krekel, G. Walden (red.), *The future of vocational education and training in Germany: Empirical studies and conclusions*, BIBB, Bonn 2005.

<sup>11</sup> OECD, *Education at a glance: OECD indicators education and skills*, Paryż 2004, <http://titania.sourceoecd.org/v1=1164479/c1=34/nw=1/rpsv/cw/vhosts/oecdthemes/99980029/v2004n14/contp1-1.htm>

<sup>12</sup> *Dual Vocational Education and Training vs. Full-Time Vocational Schools: Does one of the two forms of vocational education and training provide better protection against joblessness?*, Press release, Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), <http://www.bibb.de/en/18236.htm>, [6.05.2005].

<sup>13</sup> H. Horskotte, dz. cyt., s. 5.

charakterystyczną tego systemu jest połączenie teoretycznej nauki zawodu z intensywnym systemem praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach. Ten system wyposaża ucznia w niezbędne w dzisiejszych czasach doświadczenie zawodowe, które uelastycznia jego kwalifikacje i gwarantują ich związek z rynkiem pracy. W odróżnieniu od systemu dualnego edukacja zawodowa w Polsce pozbawiona jest systemowego rozwiązania praktyk w przedsiębiorstwach. Praktyki takie są traktowane jako element dodatkowy i nie stanowią trwałego elementu programów kształcenia. W konsekwencji polski uczeń nie dysponuje żadnym lub też, w niektórych przypadkach, dysponuje bardzo znikomym doświadczeniem zawodowym, co czyni znalezienie przez niego pierwszej pracy trudniejszym. Nie należy także ignorować faktu, że uczeń pobierający naukę w drodze dualnego systemu kształcenia zawodowego ma szansę przeżyć podczas nauki pierwszy proces rekrutacyjny poszukując praktyk zawodowych, podczas gdy dla ucznia polskiego kontakt z przedsiębiorstwem w trakcie poszukiwania pracy jest pierwszym doświadczeniem tego rodzaju. Wobec powyższego wydaje się więc, że propagowanie systemu dualnego (zwanego w Polsce przemianym) kształcenia lub choćby jego elementów mogłoby unowocześnić polski system edukacji zawodowej i związać go bliżej z realiami rynku pracy.

Warto także zauważyć, że w związku z pogorszeniem się koniunktury gospodarczej w obecnej chwili w Niemczech dyskutowana jest efektywność organizacji systemu oraz optymalny wkład przed-

siębiorstw w organizację systemu. Dyskusje te mają na celu wypracowanie narzędzi, które pozwoliłyby „rewitalizować” system i dostosować go do aktualnej sytuacji gospodarczej. Analiza wyników tych dyskusji i proponowanych rozwiązań jest szczególnie istotna dla rozwiązań opracowywanych w Polsce, ponieważ uwzględnienie ich może pozwolić na zaprojektowanie rozwiązań bardziej efektywnych i może zapobiec popełnieniu w Niemczech błędów.

Dla systemu polskiego, niezależnie czy będzie on budowany na wzór niemieckiego systemu dualnego, czy też tylko niektóre wnioski zostaną wykorzystane na naszym gruncie, szalenie istotne wydaje się zwiększenie liczby praktyk zawodowych czy też w ogóle szeroko pojmowanych kontaktów pomiędzy szkołami i rynkiem pracy (przedsiębiorstwami). Wydaje się, że rozwiązaniem efektywniejszym niż czysty sponsoring jest współpraca na zasadzie organizowania praktyk czy też udziału przedsiębiorstw w opracowywaniu zawartości programów nauczania. Chociaż, w obliczu trudności finansowych, polskie szkoły postrzegają ten rodzaj współpracy jako szczególnie atrakcyjny.

Reasumując, polski system edukacji zawodowej, korzystając z wdrożonej reformy, ma szansę zapewnić bliższy związek między nauczaniem przedmiotami a zapotrzebowaniem zgłaszanym przez rynek pracy. W tym dążeniu bardzo przydatne mogą się okazać doświadczenia niemieckiego systemu kształcenia dualnego, choć należy także dostrzec jego ograniczenia i uwzględnić je w proponowanych w Polsce rozwiązaniach.

## Bibliografia

A. Andrzejczak, *Modele szkolenia zawodowego w warunkach gospodarki rynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.

A. Green, *Lifelong learning ad the learning society: different European models of organization*, [w:] A. Hodges, *Policies, Politics and the Future of Lifelong Learning*, Kogan Page, Londyn 2000.

H. Horskotte, *Kariera dzięki nauce zawodu. Niemiecki system szkolenia w trakcie zmian*, Basis-Info, 24-2001 Gospodarka, Warszawa 2001.

E.M. Krekel, G. Walden (red.), *The future of vocational education and training in Germany: Empirical studies and conclusions*, BIBB, Bonn 2005.

S.M. Kwiatkowski, *Nowa jakość edukacji zawodowej, „Polityka społeczna” 1998, nr 9.*

S.M. Kwiatkowski, *System edukacji zawodowej w kontekście rynku pracy i procesów integracyjnych*, [w:] U. Jeruszka (red.), *Optymalizacja kształcenia zawodowego z punktu widzenia potrzeb rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2002.

Wywiad z p. Anną Gołys, Menedżerem ds. kształcenia zawodowego/Manager Berufliche Bildung z Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Warszawa, 5 stycznia 2005 r.

Wywiad z dr. Matthiasem Knuthem, Managing Academic Director z *Institut Arbeit and Technik*, Paryż, 11 kwietnia 2005 r.

Netografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest pracownikiem Katedry Gospodarowania Zasobami Pracy SGH. W latach 2001–2002 stypendystka Fundacji Lanckorońskich, absolwentka studiów podyplomowych z zakresu *European Human Resources Development* w College of Europe w Brugii (Belgia). Jej zainteresowania naukowe obejmują przede wszystkim tematykę ustawicznego kształcenia zawodowego (praca doktorska nt. *Unia Europejska wobec kształcenia ustawicznego pracowników. Przesłanki, instrumenty, konsekwencje dla Polski*).



# POLECAMY



**Mariola Łaguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004**

Spośród wielu interesujących pozycji wydawniczych Gdańskiego Wydawnictwa Psychologicznego na szczególną uwagę zasługuje opracowanie pt. *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...* Pomimo tego iż publikacja dostępna jest już od 2004 roku, to nadal pozostaje jedną z „najświeższych”, rodzimych propozycji dotyczących zagadnienia szkoleń. O ile w języku angielskim można znaleźć wiele materiałów dotyczących szkoleń, to ciągle jest jeszcze bardzo mało publikacji polskojęzycznych z tego zakresu, dostępnych dla wszystkich i ukazujących ów obszar w polskich realiach. Fakt ten jest zadziwiający – zwłaszcza, jeśli weźmiemy pod uwagę to, że rynek szkoleniowy w Polsce jest dużym, ciągle rozwijającym się obszarem działań firm i instytucji realizujących szkolenia oraz samych trenerów. Tym niemniej wyżej przytoczona publikacja jest jedną z tych, które starają się dość skutecznie ową niszę wydawniczą wypełnić. Zawiera ona w dużej mierze zapis wskazówek, opracowanych przez autorkę na podstawie rozległych doświadczeń w zakresie realizacji szkoleń. Nie są to wnioski z szerokich badań, stąd we wstępie autorka zaznacza, iż spostrzeżenia zawarte w publikacji nie mają charakteru ogólnych zasad i dowiedzionych prawd, a także nie powinny być w taki sposób traktowane. Jednakże stanowią one próbę całościowego spojrzenia na zagadnienie, jakim są szkolenia.

Książka zawiera cztery rozdziały: *Szkolenie jako wspomaganie procesu uczenia się; Etapy cyklu szkoleniowego; Metody prowadzenia zajęć; Uczenie się w grupie*. Jest to bez wątpienia wartościowa i niezwykle przydatna pozycja, nie tylko dla osób zawodowo działających w branży szkoleniowej, ale także tych zainteresowanych tematyką szkoleń, które chciałyby wzbogacić, zgłębić oraz uporządkować posiadaną przez siebie wiedzę. Kompleksowe ujęcie zagadnień z dziedziny szkoleń, a także zaprezentowanie ich w bardzo przystępnej formie z pewnością może zagwarantować duże zainteresowanie omawianą pozycją, zważywszy na fakt, iż ani badania, ani inne (a raczej ich brak) publikacje z tego zakresu „nie nadążają” za rosnącym na nie zapotrzebowaniem.

**Katarzyna Lubryczyńska, *Uniwersytety trzeciego wieku w Warszawie* Akademię Towarzystwo Andragogiczne, Warszawa 2005**



Najnowsza publikacja z serii „Biblioteka edukacji dorosłych” poświęcona jest problematyce kształcenia osób starszych w warszawskich placówkach oświatowych, tj. uniwersytetach trzeciego wieku. Autorka omawia miejsce uniwersytetów trzeciego wieku w starzejącym się społeczeństwie, dokonuje także opisu tego zjawiska społecznego. Na podstawie przeprowadzonych przez autorkę badań zostały scharakteryzowane m.in. warszawskie uniwersytety trzeciego wieku, ich oferta edukacyjna i działalność organizacyjna wśród innych placówek edukacyjnych, a także współpraca z innymi ośrodkami. W wyniku analizy przeprowadzonych badań sondażowych zaprezentowane zostały prawidłowości związane z uczeniem się osób dorosłych w okresie późnej dorosłości oraz rola uniwersytetu trzeciego wieku w życiu słuchaczy tych placówek. Ciekawym uzupełnieniem poruszanej tematyki są zamieszczone w aneksie dokumenty słuchaczy uniwersytetów oraz mapa Warszawy wraz z adresami wszystkich UTW.

Pozycja ciekawa i aktualna, prezentująca wiele nowych rozważań dotyczących problematyki uniwersytetów trzeciego wieku oraz roli i wpływu edukacji na zjawisko starzejącego się społeczeństwa. Zaprezentowana praca jest pozycją wartościową i wartą polecenia nie tylko czytelnikom zainteresowanym teoretycznym namysłem nad edukacją w okresie późnej dorosłości, ale także praktykom, działaczom społecznym placówek oświatowych kształcących oraz współpracującym z osobami w podeszłym wieku.

**XXXI Międzynarodowa Konferencja EUCEN *Kształcenie ustawiczne w społeczeństwie opartym na wiedzy* 18–20 maja 2006 r., Gdynia**

Akademia Morska w Gdyni oraz Europejska Sieć Uczelni Prowadzących Kształcenie Ustawiczne – EUCEN organizują pod patronatem Marszałka Województwa Pomorskiego międzynarodową konferencję poświęconą kształceniu ustawicznemu. Celem spotkania jest wymiana doświadczeń nt. jego dydaktycznych, społecznych i naukowych aspektów, a także omówienie metod i technik stosowanych w realizacji procesów kształcenia ustawicznego.

Wybrane tematy konferencji to: zastosowanie metod kształcenia na odległość w systemach kształcenia ustawicznego, metodyka opracowania treści dydaktycznych, aplikowanie o środki UE dla projektów, czy zarządzanie projektami unijnymi. Oficjalnym językiem konferencji jest język angielski. Więcej informacji na: [www.am.gdynia.pl](http://www.am.gdynia.pl).

# 1000 opinii o e-edukacji



Marcin Dąbrowski



Maria Zajęc

Celem opracowania jest prezentacja opinii ponad 1000 studentów, którzy w semestrze zimowym roku akademickiego 2005/2006 wzięli udział w pełnych wykładach e-learningowych prowadzonych na studiach zaocznych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Materiał jest elementem szerszego badania realizowanego przez Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej SGH pt. „Ewaluacja kursów online w systemie e-sgh”. W ramach realizowanego projektu badawczego w 9. numerze „e-mentora” (kwiecień 2005) zaprezentowano wyniki jego I etapu, koncentrującego się na analizie postaw studentów oraz zainteresowanych nauczycieli akademickich wobec wprowadzania e-edukacji w SGH. Niniejszy artykuł stanowi kontynuację problematyki, z ukierunkowaniem na zbadanie praktycznych aspektów organizacji wirtualnych zajęć.

W ramach Programu Powszechnego Uzupełniania Studiów Zaocznych SGH prowadzone są prace zmierzające do wzbogacenia toku studiów tradycyjnych zajęciami realizowanymi przez internet w łącznym wymiarze nawet do 2200 godzin<sup>1</sup>. Warto podkreślić, iż są to zajęcia dodatkowe, nie zastępujące obecnie realizowanych, tradycyjnych wykładów. Jak to już było szczegółowo przedstawiane we wcześniejszych publikacjach na ten temat, projekt zakłada programowe i godzinowe zrównanie toku kształcenia na studiach zaocznych z tokiem studiów dziennych. Składa się on z trzech elementów: uzupełniania przedmiotów podstawowych, uzupełniania przedmiotów kierunkowych oraz prowadzenia pełnych wykładów e-learningo-

Wykłady e-learningowe uruchomione w semestrze letnim roku akademickiego 2005/2006 to: *Nadzór korporacyjny w Polsce i na świecie, Rynek nieruchomości, Negocjowanie i zawieranie umów z partnerem handlowym, E-marketing, Społeczne funkcje mediów masowych, Lokalizacja przedsiębiorstw, Podstawy przedsiębiorczości technologicznej, Zarządzanie jakością usług, Finanse międzynarodowe, Polityki gospodarcze Unii Europejskiej, Przywództwo w organizacjach – analiza najlepszych praktyk, Konkurencyjność regionów, Rozwój gospodarczy, Nowoczesne systemy dystrybucji w przemyśle i handlu, Sztuczna inteligencja, E-learning korporacyjny i akademicki.*

wych. W semestrze zimowym roku akademickiego 2005/2006 po raz pierwszy zostało uruchomionych 16 pełnych wykładów e-learningowych<sup>2</sup>. Studenci siedmiu semestrów na wszystkich kierunkach studiów zaocznych realizowali jeden dodatkowy przedmiot, mając do wyboru ofertę tychże przedmiotów e-learningowych oraz uruchomionych w specjalnym paśmie wykładów tradycyjnych. Ponad 2/3 studentów objętych projektem wybrało jeden z przedmiotów e-learningowych, co przełożyło się na realizację 16 wykładów online przez 2230 osób.

Proces badania jakości kształcenia przez internet skłonił zespół CREN SGH do przygotowania ankiety ewaluacyjnej<sup>3</sup>, za pomocą której zebrane zostały opinie studentów na temat prowadzonych wykładów e-learningowych.

## Struktura ankiety i jej cel

Zanim przejdziemy do prezentacji wyników pierwszej ankiety realizowanej na tak szeroką skalę wśród studentów pełnych wykładów e-learningowych, warto zwrócić uwagę na strukturę kwestionariusza i charakter pytań ankietowych. Ankieta miała charakter nieobowiązkowy, ale aby jej wyniki mogły być reprezentatywne, należało uzyskać możliwie dużą liczbę odpowiedzi na postawione pytania. Dlatego zdecydowano się na niewielką liczbę pytań (łącznie 8), głównie o charakterze zamkniętym (jedno- i wielokrotnego wyboru). Tylko ostatnie z pytań miało charakter otwarty, co pozwoliło

<sup>1</sup> Z czego student na danym kierunku będzie realizował do 1500 godzin (w tym ponad 660 godzin w ramach uzupełnienia zajęć z języków obcych).

<sup>2</sup> Dotychczas materiały umieszczane na platformie e-sgh wykorzystywane były głównie do uzupełniania zajęć tradycyjnych.

<sup>3</sup> Ankieta została opracowana przez zespół w składzie: Maria Zajęc, Roksana Neczaj, Marcin Dąbrowski.

studentom na sformułowanie dodatkowych, własnych uwag. Należy z satysfakcją podkreślić, że zamierzony cel został osiągnięty, gdyż w ciągu 10 dni elektroniczny formularz ankiety wypełniło prawie 50% populacji objętej badaniem, tj. 1092 studentów na 2230, którzy uczestniczyli w wykładach online.

Celem nadrzędnym badania było uzyskanie wszechstronnej opinii i możliwie konstruktywnych uwag na temat prowadzonych wykładów e-learningowych. Pomyślna realizacja celu była możliwa dzięki ujęciu w ankiecie zapytań z zakresu wykorzystanej przez organizatorów technologii i aplikacji e-learningowych, istotności i użyteczności narzędzi do asynchronicznej i synchronicznej komunikacji, zaangażowania prowadzących i ich roli w procesie e-edukacyjnym, technik prezentacji treści, jakości merytorycznej programu kształcenia, metodologii konstrukcji materiałów dydaktycznych oraz odczuć studentów względem efektywności tejże formy edukacji.

### Analiza uzyskanych wyników

Większość studentów uznała aplikacje e-learningowe użyte w opisywanym projekcie (w ramach platformy e-sgh) za zrozumiałe w obsłudze. Co prawda, duża część odpowiedzi wskazywała jednocześnie na potrzebę poświęcenia dodatkowego czasu na ich pełne opanowanie, jednakże biorąc pod uwagę, iż zastosowana platforma jest autorskim systemem, samodzielnie budowanym przez SGH, uzyskana liczba opinii pozytywnych daje powody do zadowolenia.

Zdania dotyczące jakości form komunikacji były już bardziej podzielone. Stosunkowo duża grupa, 35% respondentów, uznała je za narzędzia niespełniające oczekiwań interaktywności, a 20% studentów wyraziło opinię, iż są to narzędzia nieużyteczne. Takie odpowiedzi nie są szczególnie zaskakujące. Jakość i rodzaj aplikacji po części determinowane są wachlarzem stosowanych technologii oraz języków programowania, które muszą uwzględniać istniejącą infrastrukturę informatyczną uczelni oraz sposób dostępu do internetu ze strony użytkowników. Co więcej, dopiero tak aktywne ich wykorzystanie, jakie miało miejsce w minionym semestrze, pozwoliło ujawnić ewentualne „słabe punkty” stosowanych aplikacji (czemu miała służyć właśnie omawiana ankieta), a tym samym stanowić wskazanie, które elementy należałoby poprawić lub udoskonalić. Jednocześnie nie bez znaczenia był fakt, iż narzędzia te generują dodatkową pracę dla studenta, którą przeciętny uczestnik kursu chciałby ograniczyć do minimum, tj. do studiowania e-podręcznika. Przy przyjętym modelu e-learningu akademickiego, w którym zajęcia nie są jedynie wykładami, ale mają charakter zbliżony do seminariów lub wykładów połączonych z ćwiczeniami, nie jest to możliwe. Dodatkowo, użycie narzędzi komunikacyjnych powoduje natychmiastowe efekty (także negatywne, wynikające z nieporadności lub błędów), widoczne

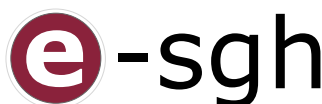
dla pozostałych członków wirtualnej społeczności, co potęguje obawy wobec stosowania nowoczesnych technologii. Pomimo wymienionych barier cieszy fakt, iż jednocześnie 45% studentów uznało narzędzia stosowane do komunikacji na e-sgh za ważne w interakcji z wykładowcą i innymi studentami oraz za niezbędne dla lepszego zrozumienia materiału.

Odpowiadając na kolejne pytanie respondenci mogli ocenić formy opieki nad kursem ze strony nauczyciela. Zdecydowana większość studentów uznała pracę prowadzących za bardzo skuteczną i pomocną. Niektórzy z nich wskazywali jednocześnie, iż opieka ta mogłaby być większa. Z jednej strony opinie te potwierdzają słuszność przyjętego modelu seminaryjnego, który przejawia się dwoma na równi istotnymi elementami procesu e-learningowego – udostępnianiem specjalnie zaprojektowanych treści do samodzielnej nauki oraz prowadzeniem aktywnych zajęć online, których realizacja odbywa się na podstawie tegoż materiału. Z drugiej strony, pojawiające się opinie o niskiej efektywności opieki nauczyciela (15% respondentów) oraz przyznanie przez znaczną grupę studentów (29%), iż zbyt rzadko brali udział w wirtualnych zajęciach (co wykluczyło ocenę pracy wykładowcy), przypomina, iż jesteśmy w pilotażowej fazie prowadzenia pełnych wykładów e-learningowych.

Odpowiedzi udzielone na pytanie o najlepsze formy prezentacji treści potwierdzają znaną z psychologii uczenia się teorię o tym, iż dla podniesienia efektywności swojej nauki poszczególne osoby stosują różne techniki. Opinie studentów na temat tego, która z form jest najbardziej skuteczna, były prawie po równi podzielone pomiędzy opcje prezentacji materiału głównie w formie tekstowej oraz prezentacji materiału tekstowego, bogato ilustrowanego. Równie duża grupa uznała, iż najlepszą formą jest materiał tekstowy z wieloma elementami interakcji. Najmniej wskazań zyskała opcja materiału, w którym elementy interaktywne dominują nad tekstem. Fakt ten wiąże się zapewne ze słusznym przeświadczeniem studentów, że, chociaż prowadzone w formule e-learning, są to jednak nadal wykłady akademickie.

Najważniejszym punktem ankiety była merytoryczna ocena realizowanych programów kształcenia, a zdecydowana przewaga głosów pozytywnych (56%) potwierdza słuszność prowadzenia projektu. Dodając do tego opinie pozytywne, ale wskazujące jednocześnie na potrzebę wzbogacania części praktycznej prezentowanych treści (27%), wynik należy uznać za satysfakcjonujący. Równocześnie należy zaznaczyć, iż sugestia zwiększenia liczby przykładów praktycznych jest słuszna i powinna zostać uwzględniona w kolejnych realizacjach zarówno aktualnych, jak i nowo opracowywanych wykładów.

Ocena struktur dydaktycznych materiałów tworzonych na podstawie specjalnych standardów również wypadła pomyślnie. Większość studentów uznała, iż standard metodyczny materiału (zawierający roz-



budowane wprowadzenie, treść lekcji podzieloną na podtematy kończące się pytaniami do dyskusji oraz interaktywnymi testami, podsumowanie i test zasadniczy, zasoby dodatkowe, słowniki tematyczne, filmy wideo itd.) umożliwił lepsze opanowanie programu, pozwolił uporządkować sposób i formę przyswajania treści oraz pomagał podczas powtórzenia i utrwalania materiału. Tylko 20% studentów uznało, iż struktura ta nie miała istotnego znaczenia dla przyswojenia materiału.

Wynik odpowiedzi na ostatnie z pytań zamkniętych potwierdził potrzebę zmian w wielkości wymiaru godzin założonych dla poszczególnych wykładów e-learningowych. Grupa 38% studentów uznała, iż wykłady te wymagają znacznie większego nakładu pracy od uczących się niż to ma miejsce na tradycyjnych zajęciach. Opinie te wspomogły zakładane po pilotażu przeformułowanie statusu przedmiotów z 20-godzinnych wykładów na 28-godzinne wykłado-ćwiczenia, co znacznie lepiej oddaje praco- i czasochłonność zajęć e-learningowych. Warto zwrócić uwagę, iż 26% studentów uznało wykład e-learningowy za przydatny i równie wartościowy co tradycyjny, 30% twierdziło, iż jest on wartościowy, gdyż rozwija zdolność samokształcenia, a 20%, iż znacząco ułatwia zdobywanie nowych wiadomości. Jak łatwo zauważyć, podane odpowiedzi nie wykluczają się wzajemnie, gdyż było to pytanie wielokrotnego wyboru, służące poznaniu nie tylko stopnia akceptacji prezentowanych wykładów, ale też ocenie ich przydatności.

Funkcję podsumowania ankiety pełniło pytanie otwarte dotyczące sugestii zmian w formie przekazu treści lub w sposobie prowadzenia wykładu online, na które odpowiedziało ponad 1/3 wszystkich studentów. Zapisywane w odpowiedzi uwagi dotyczyły wielu aspektów organizacji i prowadzenia wykładów e-learningowych. Również opinie poszczególnych studentów były zróżnicowane wewnętrznie, a tym samym obejmowały szerokie spektrum zagadnień. Niemniej jednak, wylaniając dominujące uwagi w poszczególnych odpowiedziach można dokonać ich klasyfikacji na opinie dotyczące: technologii i potrzeb usprawnień działania aplikacji (51 odpowiedzi), form i jakości komunikacji oraz interakcji, zarówno od strony kontaktu z prowadzącym i innymi studentami, jak również pod kątem oceny funkcjonalności i użyteczności aplikacji (42), programu kształcenia (41), wielkości materiału dydaktycznego, czaso- i praco-chłonności zajęć (90), organizacji zajęć (43) oraz form zaliczenia wykładu (29). W odpowiedziach na otwarte pytanie znalazło się również 31 zapisów, które można scharakteryzować jako przekaz ogólnego, pozytywnego odbioru zajęć przez studentów i braku potrzeby wprowadzania ulepszeń, jak również 38 zapisów niestanowiących rzeczywistej odpowiedzi na zadane pytanie.

Kwestią często poruszaną w opiniach studenckich były formy zaliczeń przedmiotów e-learningowych. Studenci w czasie semestru, uczestnicząc w wirtualnych zajęciach, zbierają punkty za swoją aktywność

online, w tym za wartościowe wypowiedzi na forum dyskusyjnym, prace domowe i zadania zespołowe – w sumie kilkadziesiąt działań studenta w czasie semestralnego wykładu. Na ocenę końcową zwykle zaś wpływa nie tylko wspomniana ocena prac w czasie zajęć online, ale również wynik tradycyjnego egzaminu końcowego. Przeważnie składowe na równi wpływają na ocenę końcową. Częstym postulatem studentów jest wyeliminowanie egzaminu tradycyjnego z form zaliczenia przedmiotów e-learningowych (lub też – rzadziej – pozostawienie jedynie tegoż egzaminu). Biorąc pod uwagę potrzebę systematycznej pracy i wykazywania się na zajęciach online przez cały semestr, opiniom tym należy po części przyznać rację. Warto jednak pamiętać o trudnościach w identyfikacji osób w wirtualnym świecie i możliwości występowania patologii wynikających z poczucia anonimowości.

W dłuższej perspektywie warto jednak ukierunkować formy zaliczeń wykładów e-learningowych na ocenę końcową składającą się z ocen za aktywność online oraz wyniku spotkania, w czasie którego indywidualnie omawiane są zagadnienia poruszane na wykładzie, prace przygotowywane przez cały semestr oraz opinie wygłaszane na forum dyskusyjnym przez studenta. Spotkanie takie pozwala na zweryfikowanie autentyczności wypowiedzi, jak również przygotowanych opracowań. Należy przy tym zaznaczyć, że już w bieżącym semestrze część prowadzących wprowadziła podobną formułę dla najbardziej aktywnych studentów. Większość wykładów będzie mogła funkcjonować w ten sposób, jednakże przeformułowanie kryteriów zaliczeń dla wszystkich może okazać się niemożliwe, z racji charakteru treści danego przedmiotu lub też wielkości grup studenckich.

---

## Podsumowanie

---

Wiele ze zgromadzonych opinii, m.in. w ramach ósmego pytania ankiety, pozwoli organizatorom na lepsze przygotowanie procesów e-learningowych i prowadzonych zajęć online w przyszłości. Uwagi te są szczególnie ważne w kontekście prowadzonych aktualnie oraz planowanych działań dotyczących pełnych wykładów online. Na studiach zaocznych SGH będą one powtarzane co semestr dla kolejnych grup studenckich. Od października br. planuje się objęcie ofertą już istniejących wykładów online także studentów studiów dziennych oraz dokooptowanie kolejnych 14 wykładów w tej formie. Ich wyłonieniu posłużył, ogłoszony przez Rektora SGH, *II Konkurs na przygotowanie programów dydaktycznych wykładów prowadzonych dla studentów studiów zaocznych SGH w formie kształcenia przez internet*, który został rozstrzygnięty na początku lutego 2006 roku.

Informacje na temat II konkursu na przedmioty e-learningowe oraz lista wyłonionych wykładów dostępne są na stronie internetowej CREN SGH: [www.cren.pl/konkurs/](http://www.cren.pl/konkurs/).

# Metodyka zarządzania wiedzą



Marcin Żmigrodzki

*W artykule zaprezentowane zostały podstawowe elementy metodyki zarządzania wiedzą. Może ona stanowić kolejny krok na drodze rozwoju tej młodej dziedziny wiedzy. Publikacja jest tym samym przyczynkiem do dalszej dyskusji na ten temat.*

Zarządzanie wiedzą (KM) pojawiło się jako dyscyplina wiedzy menedżerskiej w latach osiemdziesiątych. Przez pierwsze lata fascynacji zarządzaniem wiedzą dziedzina ta szybko rozwijała się, owocując wieloma modelami, podejściami, badaniami itp. W ciągu ostatnich kilku lat można jednak zanotować zmniejszenie zainteresowania KM. Przykładowo, na konferencji *KM Europe*, największej tego typu imprezie w Europie, w 2005 roku było kilkakrotnie mniej wystawców niż choćby rok wcześniej. Jednak nie oznacza to rezygnacji z zarządzania wiedzą w firmach. Bardziej prawdopodobne jest, że ta domena weszła w fazę rozczarowania, która jest naturalnym etapem rozwoju nowej dyscypliny wiedzy<sup>1</sup>. W trakcie jej trwania ludzie odczuwają zawód z tego powodu, że osiągnięcia dziedziny wiedzy nie spełniają wygórowanych oczekiwań i bardziej krytycznie oceniają jej wyniki i przydatność. Jednocześnie jest to moment, gdy dziedzina wiedzy dojrzewa i ewoluuje z wymiaru sztuki do rzemiosła.

Kolejny etap związany jest z dalszym wzrostem zainteresowania daną dziedziną wiedzy. Jednak wówczas do osiągnięć podchodzi się już krytycznie, a oczekiwania są bardziej racjonalne. W tej fazie dyscyplina wiedzy – jeżeli zostanie pozytywnie zweryfikowana – zaczyna się upowszechniać. Aby mogła się upowszechnić, jej twierdzenia, teorie, modele, podejścia, wnioski itp. powinny zostać sformalizowane, ujednolicone i ustandaryzowane. Jednym z narzędzi świadczących o dojrzewaniu zarządzania wiedzą jest metodyka.

Metodyka to wiedza o sposobie działania w danym obszarze niezależnie od jego specyfiki. To *udokumentowane podejście do realizacji zadań w sposób spójny, wiarygodny i powtarzalny*<sup>2</sup>. Na metodykę składają się między innymi: definicje, kluczowe obszary wiedzy, procedury, techniki i narzędzia itp. Można wymienić kilka korzyści, jakie da upowszechnienie metodyki zarządzania wiedzą:

1. Szybsza adopcja – dzięki wprowadzeniu jasnych standardów, dobrych praktyk wymagany jest mniejszy zakres wiedzy na temat KM do stosowania jej w praktyce. Dobrze opisana metodyka do różnych problemów proponuje gotowe rozwiązania;
2. Ujednolicenie języka komunikacji – podobnie, jak to ma miejsce w przypadku metodyk zarządzania projektami, uczestnicy projektów wywodzący się z różnych organizacji są w stanie skutecznie komunikować się w ramach realizowanego projektu i wzajemnie rozumieć swoje intencje, posługując się bowiem tymi samymi pojęciami;
3. Porównywalność inicjatyw – podobny sposób opisu inicjatyw KM w organizacjach sprawi, że łatwiej będzie porównać działania i rezultaty w nich osiągnięte;
4. Odkrywanie ogólnych prawd – oddzielenie wymiaru merytorycznego od metodycznego może ułatwić formułowanie ogólnych wniosków i reguł dotyczących zarządzania wiedzą w różnych firmach.

Jak już wspomniano, w ramach metodyki należy zdefiniować szereg elementów. W opisywanym podejściu proponuje się, aby były to:

- założenia,
- definicje najważniejszych pojęć,
- kluczowe obszary i relacje między nimi,
- procedury,
- techniki i narzędzia.

<sup>1</sup> Firma Gartner stworzyła model rozwoju nowych technologii *Gartner Hype Cycle* (szerzej: *Understanding Gartner's Hype Cycles*, <http://www.gartner.com/pages/story.php.id.8795.s.8.jsp>). Składa się on z 5 faz o nieco poetyckich nazwach: *uruchomienie technologii, szczyt rozdmuchanych oczekiwań, dolina rozczarowania, zbocze oświecenia, płaskowyż produktywności* (tłumaczenie własne).

<sup>2</sup> Definicja wg *Interoperability Clearinghouse*, <http://www.ichnet.org/glossary.htm>, (tłum. własne).

Poniżej pokrótce omówiono każde z tych zagadnień.

## Założenia

Proponuje się, aby do głównych założeń metodyki włączyć:

1. Podejście procesowe – jeden z popularniejszych paradygmatów zarządzania wiedzą, opisywany przez m.in. B. Bergerona<sup>3</sup>, R. Burltona<sup>4</sup>, G. Probst<sup>5</sup>.

W literaturze wymienia się szereg paradygmatów zarządzania wiedzą, np.: społeczny (organizacja ucząca się, interakcje)<sup>6</sup>, zarządzanie wiedzą jako kluczowa strategia przedsiębiorstwa, zarządzanie kapitałem intelektualnym, innowacje i kreowanie wiedzy<sup>7</sup>, rozwój pracowniczy, rynek wiedzy<sup>8</sup>, zasobowy (pamięć organizacyjna)<sup>9</sup> i w końcu procesowy. Z uwagi na możliwość praktycznego zastosowania to ostatnie podejście wydaje się najwłaściwsze.

Podejście procesowe zakłada, że wiedza jest wytwarzana i udostępniana w organizacji w toku powtarzalnych sekwencji działań. Podejście to czerpie inspirację z koncepcji procesów biznesowych<sup>10</sup>.

2. Podporządkowanie KM procesom biznesowym.

Można wymienić 4 typy relacji procesów biznesowych do zarządzania wiedzą w zależności od tego, jak efektywnie i skutecznie funkcjonuje proces biznesowy i KM:

- Proces biznesowy działa źle, a KM – dobrze;
- Zarówno proces biznesowy, jak i KM funkcjonują niewłaściwie;
- Proces biznesowy i KM działają dobrze;
- Proces biznesowy działa dobrze, a KM – niewłaściwie.

Dokładna charakterystyka tych relacji oraz rysunek obrazujący wpływ procesów KM na proces biznesowy zostały przedstawione w poprzednim numerze „e-mentora”<sup>11</sup>.

Ocena tego, który typ relacji przyporządkować wybranym obszarom przedsiębiorstwa, dokonywana jest

poprzez pomiar procesu biznesowego i inicjatyw KM. Pomiaru jakości działania zarządzania wiedzą dokonuje się innymi metodami niż procesu biznesowego. KM mierzy się miarami właściwymi dla zarządzania wiedzą (o których więcej – w dalszej części artykułu). Procesy biznesowe natomiast mierzy się w sposób specyficzny dla natury danego procesu, na przykład w przypadku procesu sprzedaży może to być wartość sprzedaży w okresie, w przypadku procesu obsługi klienta – czas rozpatrywania reklamacji, satysfakcja klientów, w przypadku procesu transportu – czas dostawy, liczba pustych przebiegów, koszt transportu produktu na kilometr itd.

## Definicje najważniejszych pojęć

Do podstawowych terminów związanych z zarządzaniem wiedzą można zaliczyć m.in. takie pojęcia, jak: dane, informacja, wiedza, zarządzanie wiedzą, kompetencje, transfer, innowacja itd. Od sposobu ich zdefiniowania zależy konstrukcja dalszych elementów metodyki KM. Intencją autora nie jest tworzenie ich definicji, a jedynie wskazanie na konieczność upowszechnienia takowych. Warto podkreślić jednak, że zgodnie z założeniem pierwszym, zarządzanie wiedzą powinno być zdefiniowane w kategoriach procesów. Interesującą definicję przedstawia Cranfield School of Management, według niej *zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji*<sup>12</sup>.

## Kluczowe obszary

W ramach metodyki KM proponuje się wyróżnić poniższe główne obszary, na których powinny koncentrować się działania z zakresu zarządzania wiedzą:

1. Innowacje – to jeden z najczęściej poruszanych w literaturze zarządzania wiedzą obszarów merytorycznych (wśród najpopularniejszych pozycji książkowych można wymienić G. Krogha<sup>13</sup>, D. Leonard-Barton<sup>14</sup>). Celem innowacji

<sup>3</sup> B. Bergeron, *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.

<sup>4</sup> R.T. Burlton, *Business Process Management: Profiting from Process*, Sams Publishing, Indianapolis 2001.

<sup>5</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>6</sup> Np. P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization*, Nowy Jork 1990; K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park 1979.

<sup>7</sup> Np. G. Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2000; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.

<sup>8</sup> M.in. M. Żmigrodzki, *Firmowy Rynek Wiedzy*, „CXO” 2005, nr 4.

<sup>9</sup> Np. M. Liao, K. Hinkelmann, A. Abecker, M. Sintek, *A Competence Knowledge Base System as Part of the Organizational Memory*, DFKI, Kaiserslautern 1998.

<sup>10</sup> Proces biznesowy rozumiany jest jako uporządkowany zbiór czynności, dążący do określonego celu, mający swój aparat pomiaru, scharakteryzowany przez informację wejściową i wyjściową.

<sup>11</sup> M. Żmigrodzki, *Wdrożenia systemu zarządzania wiedzą w Europejskim Funduszu Leasingowym SA*, „e-mentor” 2005, nr 5 (12).

<sup>12</sup> J.J. Brdulak, *Wiedza i zarządzanie wiedzą*, „Echa Spedpolu” 2003, nr 1 (9) 2003, [http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=390&Itemid=98](http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=390&Itemid=98).

<sup>13</sup> G. Krogh, dz. cyt.

<sup>14</sup> D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

jest wytworzenie bądź nabycie nowej wiedzy brakującej organizacji do podniesienia jej konkurencyjności. Innowacje dzieli się na: procesowe – dotyczące sposobu działania firmy, produktowe – dotyczące nowych produktów i dotyczące modelu biznesu.

2. Transfer wiedzy – ten obszar związany jest z dzieleniem się wiedzą w organizacji<sup>15</sup>. Konieczność transferu pojawia się, gdy między członkami organizacji występuje asymetria istotnej dla niej wiedzy. W transferze wiedzy wyróżnia się dwa podejścia: popytowe i podażowe. W pierwszym inicjatywa występuje ze strony pracownika, który potrzebuje wiedzy, natomiast w drugim ze strony tego, kto dysponuje wiedzą.
3. Utrzymanie jakości wiedzy – wiedza, w związku z rozwojem i zmianami w organizacji oraz w jej otoczeniu traci na wartości oraz się dezaktualizuje. To oznacza, że trzeba wkładać wysiłek w utrzymanie jej jakości poprzez regularne weryfikowanie, przeglądanie, aktualizowanie itd. Osobnym aspektem jest utrzymanie wiedzy pracowników na wymaganym poziomie jakościowym.
4. Dydaktyka – naturalnym elementem zarządzania wiedzą w organizacji powinien być stały rozwój wiedzy i nieustanne uczenie się pracowników.
5. Cykl życia członka organizacji – człowiek w organizacji przechodzi szereg etapów z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Przykładowo można wyróżnić etap rekrutacji, wprowadzania na stanowisko, rozwoju itd. W problematyce KM dostrzegli to niektórzy dostawcy systemów informatycznych, wprowadzając systemy klasy Human Capital Management<sup>16</sup>.
6. Organizacja w zarządzaniu wiedzą – podobnie, jak w przypadku metodyk zarządzania projektami, w tytułowej metodyce istotną rolę odgrywa organizacja, która wspiera i realizuje inicjatywy KM. Opisanie zarządzania wiedzą językiem procedur implikuje wprowadzenie ról pełniących określone funkcje i mające zdefiniowany zakres odpowiedzialności, np.: koordynator szkoleń, *chief knowledge officer*, ekspert dziedzinowy, pytający i inne.
7. Pomiar i raportowanie – bardzo istotnym elementem zarządzania wiedzą jest pomiar jego efektów. Dziedzina ta boryka się ciągle z problemem udowodnienia swojej wartości dla firmy. KM dopracowało się już wielu wskaźników mierzących intensywność i jakość realizacji procedur

zarządzania wiedzą. Jednak głównym wyzwaniem jest wykazanie, w jaki sposób inwestycja w KM przekłada się na konkurencyjność firmy. Tego dotyczy drugie założenie omawianej tu metodyki. Sposobem na powiązanie wyniku firmy z wynikiem zarządzania wiedzą jest wyliczenie korelacji pomiędzy poziomem wiedzy pracowników a jakością ich pracy w kluczowych obszarach.

8. Motywacja – motywowanie do dzielenia się wiedzą, do samorozwoju, do wykonywania zadań w ramach procedur KM jest jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed tą dziedziną. Zarządzanie wiedzą wiąże się z wykonywaniem przez pracowników wiedzy dodatkowej pracy. Jednocześnie KM to domena „miękką”, w której trudno wprowadzić jednoznaczne rygory. To oznacza, że pracownicy muszą mieć wewnętrzną motywację do realizacji tych zadań.
9. Wycena kapitału intelektualnego – wydaje się, że ostatecznym rezultatem wdrożenia metodyki zarządzania wiedzą jest wykazanie kierownictwu firmy, jaka jest wartość jej tzw. kapitału intelektualnego. Wówczas będzie ono w stanie ocenić, jaka inwestycja w KM jest opłacalna.
10. Wdrażanie zarządzania wiedzą – inicjatywy KM wymagają specyficznego sposobu wdrażania. Praktyczne doświadczenia w wielu zachodnich i polskich przedsiębiorstwach pokazują, że można do nich zaliczyć m.in. etapy:
  - budowania świadomości KM,
  - audytu wiedzy,
  - pilotażu,
  - rozszerzenia wdrożenia<sup>17</sup>.
11. Szczególne metodyki – na przykładzie udanych wdrożeń zarządzania wiedzą możliwe jest skonstruowanie „szablonów” dedykowanych dla określonych procesów biznesowych, np.: sprzedaży, obsługi klienta, produkcji czy dla wybranych branż.

Dzięki takiemu, jak powyższe, wyliczeniu kluczowych obszarów nie pominie się żadnego ważnego aspektu zarządzania wiedzą. Możliwe jest również rozdzielenie kompetencji i opracowanie relacji pomiędzy tymi obszarami.

### Procedury

Ostatnim elementem metodyki zarządzania wiedzą powinny być konkretne procedury, które realizują cele inicjatyw KM. Nawiązując do struktury opisu metodyki PMI zaprezentowanego w pracach B. Bergerona<sup>18</sup> oraz *PMBOK Guide*<sup>19</sup>, proponuje się scharakteryzować pro-

<sup>15</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

<sup>16</sup> Na przykład Saba – witryna internetowa firmy i systemu, <http://www.saba.com>.

<sup>17</sup> American Productivity and Quality Center KM Roadmap, [http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic?path=/site/km/apqc\\_roadmap.jhtml](http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic?path=/site/km/apqc_roadmap.jhtml).

<sup>18</sup> B. Bergeron, dz. cyt.

<sup>19</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third Edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2004.

cedury zarządzania wiedzą za pomocą zdefiniowania dla każdej z nich:

- celu,
- wejścia (zasobów „wejściowych”),
- wyjścia (wyników procesu),
- ról,
- wskaźników pomiaru,
- technik i narzędzi.

Procedury zarządzania wiedzą można podzielić na kilka grup procesów:

- wdrożeniowe – dotyczące wdrażania inicjatyw KM,
- wykonawcze – dotyczące realizacji procesów KM przez pracowników wiedzy,
- kontrolne – dotyczące monitorowania, kontroli i interweniowania w sprawie poprawnej realizacji procedur wdrożeniowych lub wykonawczych.

Ponadto, można zaproponować wprowadzenie procedur zarządzania wiedzą wspierających każdy z powyższych kluczowych obszarów KM.

### Techniki i narzędzia

Wspierają one procedury zarządzania wiedzą. Literatura dziedzinowa zarządzania wiedzą (w zależności od źródła) wymienia od kilkudziesięciu do niemal 200 narzędzi zarządzania wiedzą<sup>20</sup>. Podobnie istnieje wiele technik wspierających takie inicjatywy i ciągle powstają nowe. Ich inwentaryzacja, opisanie sposobu użycia i praktycznych rezultatów może pomóc w bardziej efektywnym wdrożeniu KM w przedsiębiorstwie.

### Podsumowanie

W artykule przedstawiono ogólny zarys elementów metodyki zarządzania wiedzą i podjęto próbę wyznaczenia najważniejszych obszarów badawczych. Rozważania tu przedstawione niewątpliwie nie wyczerpują problematyki, a jedynie inwentaryzują pole poznawcze.

Celem publikacji jest także zainicjowanie dyskusji na rzecz stworzenia standardów zarządzania wiedzą, które w efekcie przyczyniłyby się do upowszechnienia metodyki KM. Autor jest świadom, że warunkiem koniecznym przyjęcia określonej metodyki jest jej szeroka akceptacja i stosowanie, dlatego też niemożliwym jest jej stworzenie przez jedną osobę. Być może warto w tym celu rozwijać inicjatywy łączące środowisko naukowe, praktyków i dostawców rozwiązań zarządzania wiedzą.

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

<sup>20</sup> M. Żmigrodzki, *Próba porządku w sprawach wiedzy, Przegląd narzędzi zarządzania wiedzą cz. 1*, „CXO” 2004, nr 4.

## POLECAMY

*Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, red. Andrzej Szuwarzyński  
oraz *Zarządzanie wiedzą w organizacjach niekomercyjnych*, red. Krzysztof Leja, Andrzej Szuwarzyński, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005

Niesłabnące zainteresowanie tematyką zarządzania wiedzą sprawia, że na rynku wydawniczym pojawiają się wciąż nowe publikacje poświęcone tej dziedzinie. Wśród dostępnych książek warto zwrócić szczególną uwagę na drugie wydanie pozycji *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy* oraz *Zarządzanie wiedzą w organizacjach niekomercyjnych* pod redakcją naukową Krzysztofa Lei i Andrzeja Szuwarzyńskiego, które zostały opublikowane przez Politechnikę Gdańską (Wydział Zarządzania i Ekonomii, Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną).

Pierwsza z nich, *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy* omawia m.in. zagadnienie kapitału intelektualnego, zwracając uwagę na trudności towarzyszące jego pomiarowi, a wynikające z niedoskonałości współczesnych metod pomiarowych. W publikacji zdefiniowano również nową grupę społeczną jaką są pracownicy wiedzy oraz metody zarządzania tymi pracownikami. Tematyka *knowledge management* jest również dyskutowana w kontekście doskonalenia jakości organizacji, jako narzędzie sprzyjające rozwojowi instytucji uczącej się. Autorzy wzbogacili książkę o dwa przykłady: zastosowania technik informatycznych w zarządzaniu wiedzą oraz zestawienia KM z outsourcingiem.

Druga pozycja przybliży Czytelnikowi zagadnienia zarządzania wiedzą w aspekcie instytucji niekomercyjnych: uczelni wyższych, administracji i organizacji pozarządowych. Szczególną misję mają tu do spełnienia uniwersytety, które z jednej strony powinny kształtować kapitał intelektualny i wspierać rozwój społeczeństwa informacyjnego, a z drugiej – doskonalić jakość procesu kształcenia i rozwijać własne zasoby. Podobnie jednostki administracji publicznej, aby sprostać wyzwaniom nowoczesnej gospodarki, muszą dbać o ciągły rozwój kapitału ludzkiego oraz adaptację nowych technologii. Autorzy podejmują również problematykę zarządzania wiedzą w organizacjach pozarządowych, enumerując korzyści, przeszkody i straty wynikające z zastosowania, lub nie, technik KM w tych instytucjach.





# Nowe trendy w zarządzaniu: Positive Organizational Scholarship



z prof. Robertem Quinnem  
rozmawia Karolina Kalinowska-Adrian

**Karolina Kalinowska-Adrian:** *Za datę powstania Positive Organizational Scholarship (POS) uznaje się grudzień 2001 roku. Czy mógłby Pan podsumować dotychczasowe osiągnięcia tego nowego trendu w zarządzaniu?*

**Robert Quinn:** Pierwsza rzecz, jaka przychodzi mi do głowy to liczebność grupy osób zaangażowanych w POS. Na początku tworzenia się tej idei było sześć osób (ze mną włącznie), które aktywnie działały na jej rzecz. Rok od powstania grupa ta znacząco się powiększyła o badaczy z różnych ośrodków naukowych z całego świata, którzy wyraźnie byli zainteresowani rozwojem tej dziedziny. Dziś możemy mówić o około 100 aktywnie zaangażowanych osobach, które określają siebie naukowcami zajmującymi się POS-em. Jest to bardzo duże osiągnięcie, aby zebrać wokół jednego nurtu tak dużą liczbę specjalistów. Coraz częściej zwracają się do nas osoby z innych krajów, zainteresowane rozwojem POS w ich kraju. Jest coś w tym trendzie, co tak silnie przyciąga ludzi do niego.

Drugim dużym osiągnięciem POS jest organizacja wielu konferencji. Cały czas kontynuujemy organizowanie różnych spotkań. Pojawia się również coraz więcej artykułów o tematyce POS w najlepszych pismach naukowych. Jest to bardzo istotne, gdyż publikacje w pewnym sensie legitymizują powstanie tej dyscypliny i jej naukowy charakter. Coraz więcej pism interesuje się nawet opublikowaniem specjalnego numeru poświęconego wyłącznie tej tematyce. To bardzo ważny moment dla dyscypliny, jaką jest POS.

**KKA:** *Jakimi osiągnięciami może pochwalić się POS w obszarze badań naukowych?*

**RQ:** POS jest niezmiernie interesujący choćby ze względu na jego obszerną tematykę. Jeśli przyjrzymy się podręcznikom do zarządzania, w każdym z nich, w spisie treści, zauważymy takie zagadnienia, jak podejmowanie decyzji, etyczny kontekst zarządzania, zarządzanie zmianami i inne. Każde z tych zagadnień kwalifikuje się jako obszar zainteresowań POS. Powstaje pytanie – czym różni się POS od dotychczasowych badań nad tymi zagadnieniami? Jest to specyficzna perspektywa patrzenia na dany problem. Jaka? To sposób, w jaki formułujemy pytania badawcze. Tematy badawcze pozostają te same, metody badawcze również, jednakże przyjęcie perspektywy POS zmienia sposób patrzenia na obserwowane zjawiska i uwidacznia nowe

obszary odkryć naukowych. Tematy POS są bardzo różnorodne – mamy badania nad emocjami w organizacjach, nad relacjami w organizacjach, nad sieciami kontaktów – element, który łączy je wszystkie – to owa perspektywa POS-u, która zostaje przyjęta w sposobie obserwowania i badania tych zjawisk.

**KKA:** *W jaki sposób osiągnięcia naukowe POS mogą być wykorzystane w praktyce biznesowej?*

**RQ:** To jest jedno z moich ulubionych zagadnień. Jeśli jest stosowany tradycyjny sposób analizy zjawisk w organizacji, to tak naprawdę szuka się odpowiedzi na pytania typu: Co nie działa w prawidłowy sposób? Co jest niewłaściwe? Jakie są tego przyczyny? Taki sposób patrzenia nie daje zadowalających rezultatów i nie przyczynia się do poprawienia sytuacji. Weźmy taki przykład – badania nad organizacyjnym milczeniem (*organizational silencing*) – w których badacze próbują odkryć jego przyczyny. Pytają – dlaczego niektórzy ludzie są mało efektywni i nie są słyszani w organizacji? Patrząc w ten sposób, naukowcy nie są w stanie dać żadnych konstruktywnych wskazówek, by zmienić ów stan rzeczy. Pozostają w zasadzie w sferze narzekań na zastaną sytuację. Natomiast przyjmując perspektywę POS zastanawiamy się i analizujemy ludzi, którzy są efektywni i cieszą się powszechną akceptacją oraz szacunkiem pracowników. I podobnie pytamy się: Dlaczego tak jest? Jakie są tego przyczyny? W tym przypadku jednak jesteśmy w stanie jasno powiedzieć, co trzeba zrobić, aby ów pożądany stan rzeczy osiągnąć. W POS bardzo ważne jest to, że badania są w stanie dać odpowiedź praktykom na pytanie, w jaki sposób być dobrym i jak osiągać doskonałość.

**KKA:** *POS jest bardzo szerokim ruchem i skupia wokół siebie różnych naukowców. Możemy nawet powiedzieć, że ma interdyscyplinarny charakter. Stanowi to jednak nie lada wyzwanie, aby umiejętnie czerpać korzyści z takiej heterogeniczności. W jaki sposób organizujecie tę różnorodność i zarządzacie nią tak, aby osiągnąć największe korzyści, nie doprowadzając do konfliktów?*

**RQ:** W pierwszych dwóch latach organizowaliśmy konferencje, na które zapraszaliśmy wszystkich zainteresowanych POS. Jak już mówiłem, większość uczestników miała inne zainteresowania naukowe i wywodziła się z różnych dyscyplin naukowych. Podczas

tych konferencji przedstawiliśmy zagadnienia, którymi chcemy się zajmować i badać oraz pytaliliśmy, które z nich można połączyć w te same obszary tematyczne. Staraliśmy się ułatwiać tworzenie grup o wspólnych zainteresowaniach – na przykład obecnie działa bardzo silna grupa naukowców skupiona wokół zagadnień związanych z umiejętnością radzenia sobie z porażkami i przeciwnościami losu (*resilience*) oraz grupa skupiona wokół zagadnienia przywództwa. Dwa miesiące temu odbyła się konferencja poświęcona wyłącznie tematyce *resilience*. Były prezentowane wyniki badań naukowych, są planowane publikacje w czasopismach naukowych oraz wydanie książki poświęconej temu tematowi. Sprzyjanie takim grupom zainteresowań przyczynia się do rozwoju POS. Obecnie bardzo dużo osób współpracuje ze sobą w ramach poszczególnych zainteresowań badawczych – organizowane są sympozja, konferencje i finansowane są wspólne badania naukowe.

**KKA:** *Jest Pan jednym z założycieli POS. Jak stworzenie tej nowej dyscypliny wpłynęło na obszar Pana zainteresowań i osiągnięć naukowych?*

**RQ:** Ostatnie trzy lata były najbardziej stymulującymi oraz ekscytującymi w mojej całej karierze, ponieważ stworzenie POS dało mi dużo energii i inspiracji do pracy. Składa się na to kilka powodów. Po pierwsze, prawie codziennie dowiaduję się od kogoś o nowych odkryciach i wynikach badań, które z kolei sugerują kolejne wnioski i tworzą obszar nowych, potencjalnych odkryć. Drugi powód to fakt, iż patrząc na swoją dotychczasową pracę naukową człowiek uzmysławia sobie, iż zmieniając perspektywę patrzenia na charakterystyczną dla POS, pojawiają się dla niego nowe, nieodkryte dotychczas możliwości badań. I to jest – dla mnie osobiście – bardzo ekscytujące. Kiedy przeanalizowałem swoją pracę nad przywództwem w kontekście POS, narodziła się nowa koncepcja *Fundamental State of Leadership*, która zupełnie rewolucjonizuje sposób patrzenia na to zagadnienie. Całe lata spędziłem nad zastanawianiem się, co oznacza pozytywne zarządzanie (*positive organizing*) – jest to dla mnie wielkim wyzwaniem, dodającym mi wiele energii twórczej. Po prostu uwielbiam to, co obecnie robię. Inni badacze POS – June Dutton, Gretchen Spreitzer czy Kim Cameron powiedzą dokładnie to samo – ich badania związane z POS są bardzo energetyzujące dla nich, mimo że mogą powiedzieć, że lubili swoją dotychczasową pracę, zanim powstało POS.

**KKA:** *Jakie są plany odnośnie POS w najbliższej przyszłości? Co uznalby Pan za sukces tego nurtu?*

**RQ:** Jest kilka rzeczy. Jedną i chyba najważniejszą to zdobywanie funduszy na badania naukowe – w obecnej chwili kilka ważnych projektów ma dużą szansę dostać dofinansowanie. Jest to bardzo ważne, gdyż są one motorem napędowym takiej dyscypliny. Inna rzecz to organizowanie kolejnych konferencji. W grudniu 2006 odbędzie się już trzecia konferencja poświęcona POS. Planowane są również mniejsze konferencje poświęcone poszczególnym zagadnieniom z zakresu POS. Chcemy rozpocząć zajęcia oraz seminaria dla

doktorantów. Oferujemy kursy MBA z zakresu POS, które cieszą się ogromnym zainteresowaniem wśród praktyków. Współpracujemy z wieloma firmami, które zwróciły się do nas o pomoc w stworzeniu pozytywnej kultury (*positive culture*) w ich organizacjach. Naprawdę bardzo wiele się dzieje i plany są dość ambitne.

**KKA:** *Czy myśli Pan, iż POS stanie się bardzo potężnym nurtem w zarządzaniu, tak jak pozytywna psychologia w psychologii?*

**RQ:** Trudno mi przewidzieć na sto procent przyszłość, ale wydaje mi się, iż odpowiedź brzmi „tak”. Nigdy nie wiadomo, jaka będzie droga rozwoju jakiegoś nurtu, ponieważ jest to w pewnym sensie coś żywego, organicznego, co w znacznym stopniu utrudnia przewidywanie przyszłości. Jestem jednak prawie pewien, iż POS ma duży potencjał rozwoju.

**KKA:** *Czy są jakieś ośrodki naukowe w Europie, które są równie zaangażowane w POS, jak ośrodki naukowe w USA? Czy planujecie rozwijać „przeszczepiać” tę dyscyplinę w Europie?*

**RQ:** POS rozwija się również w Europie, choć skala tego jest mniejsza niż w Ameryce Północnej. Na konferencji EURAM w Oslo będzie cały oddzielny moduł poświęcony wyłącznie tematyce POS. Taka sama sytuacja jest na konferencji dotyczącej zarządzania odbywającej się w Portugalii.

**KKA:** *Co radziłby Pan młodym naukowcom z Polski, którzy zainteresowani ideą POS chcieliby prowadzić badania właśnie w tym obszarze?*

**RQ:** Bardzo ważne jest, aby stworzyć społeczność ludzi zainteresowanych POS. Taka grupa spotykałaby się regularnie, aby omawiać ważne tematy, opracowywać wspólne przedsięwzięcia, dzielić się swoimi spostrzeżeniami i osiągnięciami. W miarę jak grupa rozrastałaby się, dzięki zaangażowaniu najaktywniejszych członków pojawiałyby się nowe możliwości rozwoju. Istotne jest również, aby charakter tej grupy był interdyscyplinarny, co dawałoby duże korzyści płynące z takiej różnorodności.

**KKA:** *Skoncentrujmy się teraz na możliwościach wykorzystania osiągnięć POS w praktyce biznesowej. Na przykład większość działów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, budując strategię rozwoju personelu, opiera się na modelu deficytowym. W ramach POS bardzo duży obszar stanowią prace nad zupełnie innym – tzw. modelem opartym na mocnych stronach. Zmienia on diametralnie sposób patrzenia na potencjał ludzki. Ile czasu, według Pana, zajmie zmiana podejścia do zarządzania potencjałem ludzkim z modelu opartego na słabych stronach (inaczej na deficytach) na model oparty na mocnych stronach?*

**RQ:** W USA istnieje obecnie cztery grupy, które zajmują się między innymi tym nowym podejściem do kwestii rozwoju potencjału ludzkiego: pozytywna psychologia na Uniwersytecie Pensylwańskim, Appreciative Enquiry, Instytut Gallupa na Uniwersytecie w Nebrasce oraz POS na Uniwersytecie Michigan. Te cztery grupy bardzo ściśle ze sobą współpracują.

Praktycy, menadżerowie HR cały czas przychodzą do nas z pytaniem – w jaki sposób wdrożyć zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na mocnych stronach? Koncepcja ta cały czas staje się coraz bardziej popularna i dociera do nowych praktyków biznesowych. Niektóre organizacje już testują ten model i wdrażają nowe koncepcje. Jest to duży, dynamiczny eksperyment i trudno jest przewidzieć, jak trwale zostanie zaszczycony w organizacjach, tym bardziej, iż model oparty na mocnych stronach wiąże się z zmianą tego, w jaki sposób myślimy o potencjale człowieka. Wymaga zmiany stereotypów i zupełnie nowego, świeżego podejścia do tego zagadnienia.

**KKA:** *Dotychczasowe osiągnięcia POS wydają się być trochę fragmentaryczne. Aby móc z powodzeniem wdrażać koncepcje opracowywane w ramach POS, a także aby takie wdrożenie mogło być efektywne i miało szansę się utrwalić, organizacje potrzebują pewnego systemowego podejścia, narzędzi oraz modeli. Czy trwają prace nad bardziej systemowym podejściem, które znacznie ułatwiłoby wykorzystanie osiągnięć POS w praktyce biznesowej?*

**RQ:** Każdego dnia wiele osób testuje dotychczasowe narzędzia, takie jak *Reflected Best Self* czy *Fundamental State of Leadership* i próbuje coraz nowszych rozwiązań i modyfikacji. Współpracujemy z wieloma partnerskimi firmami, które testują u siebie nasze narzędzia i pomagają nam odpowiedzieć na pytanie: jak stworzyć pozytywną kulturę w organizacji? Prace trwają, nie są one wprawdzie bardzo systematyczne, ale coraz więcej się dzieje i notujemy coraz większe osiągnięcia w tym obszarze.

**KKA:** *Bardzo dziękuję Panu za rozmowę.*

**RQ:** *Była to dla mnie wielka przyjemność. Życzę powodzenia w realizacji planów rozwoju POS w Polsce.*

**Robert Quinn** jest profesorem teorii zarządzania i organizacji na Uniwersytecie Michigan. Jest jednym z założycieli Positive Organizational Scholarship – nowego trendu w zarządzaniu, który bardzo dynamicznie rozwija się w USA. Opracowany przez niego *Model wartości konkurencyjnych (Competing Value Framework)*, wykorzystywany w tysiącach przedsiębiorstw do porządkowania strategii, struktur i zasobów ludzkich, znalazł się wśród pięćdziesięciu najważniejszych modeli w historii biznesu. Jest też autorem nowej koncepcji przywództwa *Fundamental State of Leadership*, która została opisana w jego najnowszej książce *Building the Bridge as You Walk on It*. Opublikował czternaście książek, wśród których można znaleźć takie tytuły, jak: *Beyond Rational Management; Becoming a Master Manager; Deep Change; Change the World; Building the Bridge as You Walk on It; Diagnosing and Changing Organizational Culture* (przetłumaczona na polski: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003).

## POLECAMY

**Andrzej H. Jasiński,**  
*Innowacje i transfer  
techniki w procesie  
transformacji*  
Difin  
Warszawa 2006



Książka Andrzeja H. Jasińskiego *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji* jest prezentacją zmian, jakie zaszły w obszarze procesów innowacji i transferu techniki w Polsce w latach 1989–2003. Autor analizuje okres transformacji polskiej gospodarki oraz przebudowy systemowej i prawdziwa, czy był on zbieżny z procesem transformacji technologicznej. Zagadnienia innowacji zostały omówione przez pryzmat nauki (B+R), przemysłu (w szerokim rozumieniu) oraz rządu (państwa). Interesująca wydaje się analiza głównych barier transferu techniki oraz propozycje sposobów ich usuwania. Ciekawym dodatkiem jest opis studiów przypadków siedmiu firm polskich.

Publikacja przeznaczona jest dla osób interesujących się problematyką zarządzania i ekonomiki innowacji w kraju i na świecie. Jest dostępna na stronie internetowej wydawcy: <http://www.difin.pl>.

### **Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny – badania potencjału regionu**

**27–29 kwietnia 2006**

**Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej  
w Lublinie, Kazimierz Dolny**

Organizatorzy projektu badania kapitału intelektualnego (KI) Lubelszczyzny zapraszają do Kazimierza Dolnego na konferencję, której celem jest prezentacja wyników projektu, omówienie najlepszych praktyk stosowanych w tej dziedzinie oraz integracja różnych środowisk zainteresowanych generowaniem i transferem innowacji. Spotkanie będzie również okazją do zainicjowania dyskusji na temat badania i monitoringu KI w regionach.

Adresatami konferencji są przedstawiciele samorządów, firm i świata nauki zajmujący się rozwojem kapitału intelektualnego i najnowszymi trendami w jego badaniach oraz zarządzaniem wiedzą.

Projekt współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach EFS i ZPORR.

Więcej informacji na: [www.kapitalintelektualny.pl](http://www.kapitalintelektualny.pl).



## Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego Wyzwania dla spółek giełdowych cz. II

Maria Aluchna

*Przejrzystość działania spółek, osiągniętych przez nie wyników oraz planów na przyszłość, jak również charakterystyka ich struktur zarządzania stają się coraz istotniejszymi elementami nadzoru korporacyjnego. Wymogi te nie tylko dotyczą spółek oraz prowadzonej przez nie polityki informacyjnej, ale także odnoszą się do poszczególnych państw czy regionów i ich wysiłków na rzecz budowania silnego porządku instytucjonalnego i regulacyjnego, zapewniającego rzetelność ujawnianych informacji.*

Wyzwania stawiane spółkom giełdowym przez środowiska inwestorskie są współcześnie silnie wyśrubowane. Analizy prowadzone przez inwestorów biorą bowiem pod uwagę nie tylko obszar działania spółki, efektywność i zwrot z inwestycji mierzone wieloma złożonymi wskaźnikami, charakterystykę jej zarządu, strategię, przyszłe plany, ale także stopień otwarcia na inwestorów oraz prowadzoną politykę informacyjną. Możliwość uzyskania przez analityków i inwestorów szczegółowych informacji na temat efektywności i kierunku funkcjonowania przedsiębiorstwa stwarza warunki dla oceny zasadności inwestycji, oszacowania ryzyka i określenia polityki działania firmy. W efekcie, dostępność określonych informacji staje się podstawowym kryterium zainteresowania daną spółką. Taki stan rzeczy wiąże się przede wszystkim z rozwojem i internacjonalizacją rynków kapitałowych oraz rozwojem kapitalizmu inwestorskiego. Drugim czynnikiem jest coraz większy udział inwestorów instytucjonalnych, w tym funduszy inwestycyjnych i emerytalnych<sup>1</sup>. Inwestorzy ci nie tylko posiadają niezbędną wiedzę i kwalifikacje do prowadzenia wnikliwych analiz, ale również z racji tego, iż odpowiadają przed swoimi członkami czy klientami, czują się w większym stopniu odpowiedzialni za uzyskiwane wyniki. Posiadane przez nich (często znaczne) udziały w przedsiębiorstwach mocno ograniczają stosowaną we wcześniejszych okresach strategię wyjścia (*exit*). To jednocześnie ukierunkowało działania inwestorów

na strategię wykonywania głosu z posiadanych akcji (*voice*), co oznacza wywieranie wpływu na politykę funkcjonowania spółki. Dodatkowo, na rynku funduszy także panuje konkurencja, więc słabsze wyniki będą skutkowały utratą klientów na rzecz rywalizujących podmiotów. Warto także zaznaczyć, iż silna pozycja inwestorów instytucjonalnych, wynikająca z ich ogromnych aktywów, przyczyniła się do ich pośredniego lub bezpośredniego wpływu na działanie określonych firm czy sugerowania kierunków rozwoju prawa w poszczególnych krajach.

Niniejszy artykuł stanowi drugą część opracowania poświęconego przejrzystości spółek giełdowych w kontekście systemu nadzoru korporacyjnego. W poprzednim artykule, który ukazał się w grudniowym numerze „e-mentora”, przedstawiono analizę systemów nadzorczych wraz z identyfikacją głównych procesów i czynników wpływających na wzrost znaczenia przejrzystości spółek oraz prowadzonej przez nie polityki informacyjnej. Podkreślano, że zmiany w obrębie poszczególnych narodowych systemów nadzoru oznaczają przesunięcie punktu ciężkości z informacji prywatnej na informację publiczną, czyli powszechnie dostępną szerokiej grupie uczestników rynku. Oznacza to także zwiększenie działań na rzecz większej dostępności i szerszego zakresu rzetelnych informacji o spółce<sup>2</sup>.

Zasygnalizowano także kierunki zmian w Stanach Zjednoczonych oraz Japonii w omawianym zakresie. Wątki podjęte w pierwszej części będą rozwijane w tym opracowaniu.

Niniejsza część ma następującą strukturę. W pierwszej kolejności przedstawiono znaczenie przejrzystości spółek wraz z niekiedy wątpliwą praktyką z ich strony. Następnie podjęto próbę identyfikacji głównych regulacji Unii Europejskiej, których zadaniem jest zwiększenie przejrzystości w obrębie spółek w regionie. Wnioski z obu części opracowania zawarto w podsumowaniu. Wszystkie prowadzone

<sup>1</sup> M. Höpner, *Ten Empirical Findings on Shareholder Values and Industrial Relations in Germany*, Paper of research project on *The German system of industrial relations under the pressure of internationalization*, Max-Planck Institute for the Study of Societies in Cologne, 2001, materiał niepublikowany.

<sup>2</sup> R.G. Eccles, R.H. Herz, E.M. Keegan, D.M.H. Philips, *The value reporting revolution*, John Wiley & Sons, 2001.

rozważania dotyczą spółek notowanych na giełdzie, choć w tekście ze względów językowych stosuje się terminy „przedsiębiorstwo” i „firma”.

### Przejrzystość a spółka giełdowa

Jak zaznaczono w poprzednim artykule, współcześnie obserwuje się wiele zmian zachodzących w systemach gospodarczych i regulacyjnych, które sygnalizują coraz większe znaczenie otwarcia na inwestorów, prowadzenia rzetelnej polityki informacyjnej oraz przejrzystości działania spółek. Rozwój rynków kapitałowych oraz ich integracja i internacjonalizacja zarówno stwarzają szerokie możliwości inwestowania na całym świecie, jak i oznaczają pojawienie się określonych wymogów w zakresie bezpieczeństwa inwestowania. Oznacza to także przesunięcie punktu ciężkości z informacji prywatnej dostępnej dla członków rady, członków zarządu, kredytodawców oraz akcjonariuszy w kierunku informacji publicznej dostępnej dla szerokiego grona obecnych i potencjalnych inwestorów<sup>3</sup>. Większa dostępność danych o spółce umożliwia też łatwiejsze i dokładniejsze porównywanie efektywności poszczególnych inwestycji. Takie zmiany – jak zaznaczono w pierwszej części – będą związane z większym znaczeniem nadzoru opartego na mechanizmach zewnętrznych<sup>4</sup>.

We wstępie zasygnalizowano, iż dostępność określonych informacji o spółce staje się jednym z kluczowych kryteriów w procesie inwestowania. Oczywiście jest bowiem, iż większa przejrzystość oznacza możliwość dokładniejszej oceny potencjału spółki oraz zwiększa bezpieczeństwo takich inwestycji. Jest to także jeden z argumentów, które przekonały rady giełd czy regulatorów w poszczególnych państwach do działań zwiększających wymogi informacyjne spółek publicznych. W efekcie, wiele wdrażanych regulacji precyzuje zakres danych, jakie firmy muszą ujawniać, ich format, dostępność czy częstotliwość ich publikowania.

Zgodnie z niniejszą linią rozumowania można by stwierdzić, iż spółkom zdecydowanie powinno zależeć na większej przejrzystości i wygórowanych wymogach odnośnie ujawniania danych. Jednakże tu pojawiają się pewne wątpliwości, które stawiają wiele pytań na temat ewentualnych regulacji. Warto bowiem zauważyć, iż dana informacja publikowana przez spółkę nabiera swego znaczenia w kontekście reakcji rynku. Z punktu widzenia polityki informacyjnej ogromne znaczenie ma to, czy rynek będzie postrzegał daną informację jako pozytywną i zareaguje wzrostem notowań spółki,

czy uzna informację za szkodliwą i spowoduje ruch cen akcji w dół. Reakcja rynku może zatem wpływać na politykę informacyjną prowadzoną przez firmę. Z jednej strony można zatem zauważyć, iż większa przejrzystość sprzyja tym firmom, które lepiej sobie radzą na rynku lub w ogóle wszystkim spółkom, ale w czasie, gdy ich działania odpowiadają oczekiwaniom inwestorów i akcjonariuszy. Wszak wówczas, gdy firma ma do przekazania dobre wiadomości, robi to chętniej. Trudniejsza sytuacja dotyczy przypadków, gdy firmy mają do przekazania negatywne informacje (konflikt w zarządzie czy pomiędzy akcjonariuszami, słabe wyniki finansowe, spadek sprzedaży, utrata ważnego kontraktu itp.). Dla przykładu można tu podać pojedyncze przypadki, gdy spółki notowane na GPW w Warszawie nie były chętne do podania całej prawdy o swoich wynikach bądź chciały „poprawiać” raporty<sup>5</sup> (np. Wafapomp w 2002 roku). Spółki stają wówczas przed decyzją, w jaki sposób podać do wiadomości daną informację, by reakcja rynku nie była bardzo negatywna.

Obserwacje dotyczące polityki informacyjnej w zakresie danych pozytywnych i negatywnych prowadzone są głównie na największych giełdach – w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Sytuacja w przypadku podawania do publicznej wiadomości dobrych informacji jest dość prosta – spółki chętnie to czynią, gdyż reakcja rynku jest pozytywna. Jak wykazują badania, ze względu na pozytywną reakcję rynku menedżerowie wykazują tendencję do częstego ogłaszania optymistycznych wiadomości<sup>6</sup>. W przypadku złej wiadomości spółka ma w zasadzie cztery opcje: może ogłosić tę wiadomość; może nie ogłosić danej wiadomości; może starać się przygotować rynek na niepomyślną wiadomość; może manipulować sposobem ogłoszenia tej wiadomości. W pierwszym przypadku spółka musi pogodzić się z prawdopodobnym spadkiem kursu akcji. Opcja druga nie zawsze jest możliwa do realizacji ze względu na istniejące regulacje i wymogi informacyjne. Co więcej, nawet jeżeli ogłoszenie danej informacji nie podlega regulacjom prawnym, zatrzymanie informacji przez spółkę okazuje się w dłuższym okresie niekorzystne dla spółki. Prędzej czy później bowiem informacja ta pojawi się w prasie i wówczas racjonalny rynek „karze” spółkę za brak wcześniejszych komunikatów<sup>7</sup>. W przypadku trzecim spółka przewiduje, że będzie musiała ogłosić niepomyślną wiadomość i stara się już wcześniej przygotować na to rynek. Badania pokazują, iż menedżerowie dwa razy częściej ogłaszają ostrzeżenia, że firma nie osiągnie dobrych wyników

<sup>3</sup> Por. analizę przeprowadzoną przez K. Pistor, *Law as a determinant for equity market development. The experience of transition economies*, [w:] P. Murrell (red.), *Assessing the Value of Law in Transition Economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor 2001, s. 249–287.

<sup>4</sup> E. Berglöf, *Reforming Corporate Governance: Redirecting the European Agenda*, [w:] S.S. Cohen, G. Boyd, *Corporate Governance and Globalization. Long Range Planning Issues*, Edward Elgar, Northampton, MA, USA, 2000.

<sup>5</sup> Por. M. Aluchna, *Shareholders fight for corporate control. Case studies from Poland*, „Journal of Corporate Social Responsibility” 2006 – publikacja w druku.

<sup>6</sup> E. Dedman, S. W.-J. Lin, *Shareholder wealth effects of CEO departures evidence from the UK*, „Journal of Corporate Finance” 2001, tom 8.

<sup>7</sup> Tamże.

niż prognozy dobrych wyników finansowych<sup>8</sup>. Opcja czwarta zakłada pewną manipulację w podawaniu danych. Oczywiście stopień manipulacji może być mocno zróżnicowany – wraz z fałszowaniem wyników finansowych czy praktykami kreatywnej rachunkowości, co było praktykowane przez autorów ostatnich skandali korporacyjnych po obu stronach Atlantyku. Jednak opcja czwarta oznacza także pewną manipulację sposobem podawania prawdziwych informacji. Badania prowadzone przez Dedman i Lin analizowały sposób podawania przez spółki do publicznej wiadomości informacji o odejściu CEO (informacja negatywna). Autorzy zaobserwowali, iż w takich przypadkach często złe wiadomości podawane są łącznie z innymi, pozytywnymi informacjami, które mają za zadanie złagodzić negatywną reakcję rynku.

### Regulacje Unii Europejskiej

Wymagania rynku znalazły swoje odbicie w wyśiłkach regulacyjnych na szczeblu Unii Europejskiej. Odpowiedzią na te potrzeby stały się poszczególne regulacje przygotowane przez instytucje Unii Europejskiej, odnoszące się do poprawy przejrzystości. Zalicza się do nich:

- a) rozporządzenie Komisji Europejskiej (uchwalone w czerwcu 2002 roku) w sprawie prowadzenia sprawozdawczości finansowej według międzynarodowych standardów rachunkowości (MSR),
- b) dyrektywę w sprawie harmonizacji wymogów przygotowywania prospektów emisyjnych (przyjęta w lipcu 2003 roku, 2003/71/WE),
- c) dyrektywę w sprawie przejrzystości (zatwierdzona pod koniec 2004 roku, 2004/109/WE),
- d) plan działania *Modernizacja prawa spółek i wzmocnienie Ładu Korporacyjnego UE*,
- e) dwie rekomendacje Komisji Europejskiej dotyczące wynagrodzenia członków rad i zarządów oraz pozycji i roli niezależnych członków rady (z 15 lutego 2005 roku).

Warto zauważyć, iż często pojawiają się pytania czy opinie, że omawiane regulacje UE są odpowiednikami amerykańskich przepisów Sarbanes-Oxley Act (SOX) z 2002 roku, które stały się odpowiedzią na skandale korporacyjne. Stanowisko UE w tej sprawie jest jednoznaczne – regulacje te nie stanowią odpowiednika SOX, ale były pomyślane jako reakcja na nowe wyzwania współczesnego rynku – integrację rynków kapitałowych, rozwój kapitalizmu inwestorskiego oraz konieczność harmonizacji przepisów po rozszerzeniu Unii. Co ciekawe, analizowane regulacje unijne stanowią elementy spójnego programu działania na rzecz zwiększania konkurencyjności wspólnego rynku, aktywnego tworzenia nowych miejsc pracy oraz efektywniejszej alokacji zasobów. Niemniej jednak należy podkreślić, iż

w odniesieniu do omawianych obszarów prowadzona jest ścisła współpraca między Stanami Zjednoczonymi (głównym motorem działań jest Public Company Accounting Oversight Board) a Unią Europejską (np. Directorate General Internal Market).

### Rozporządzenie Komisji Europejskiej w sprawie prowadzenia sprawozdawczości finansowej według międzynarodowych standardów rachunkowości

Przepisy dotyczące ujednoczania zasad sprawozdawczości finansowej są efektem działania w ramach *Financial Services Action Plan* (FSAP), zgodnie z którym Komisja Europejska stwarza warunki do rozwoju zintegrowanego rynku usług finansowych. Wprowadzenie euro stanowiło jeden z głównych etapów integracji rynków finansowych, które następnie wymagały większej unifikacji pod względem przepisów z zakresu rachunkowości oraz obrotu papierami wartościowymi.

Przepisy rozporządzenia w sprawie prowadzenia sprawozdawczości finansowej według MSR nakładają na wszystkie jednostki mające siedzibę na terenie UE i notowanych na uregulowanych rynkach UE<sup>9</sup>. Pierwsze skonsolidowane sprawozdanie finansowe, zgodnie z MSSF powinno być przedstawione za 2005, choć jeżeli wcześniejsze sprawozdania były przygotowywane zgodnie ze amerykańskimi standardami rachunkowości US GAAP, termin ten może być przesunięty na 2007 za zgodą danego państwa członkowskiego (dotyczy to także spółek, które wyemitowały tylko papiery dłużne). Warto dodać, iż w gestii państw członkowskich leży także możliwość rozszerzenia zakresu stosowania MSSF na inne podmioty.

Warto dodać, iż obok działań na rzecz unifikacji zasad sprawozdawczości finansowej działania Komisji dotyczą uaktualniania przepisów dotyczących usług inwestycyjnych, znoszenia barier pozyskiwania kapitału na terenie UE, budowania spójnych zasad dla działania funduszy emerytalnych oraz obrotu papierami wartościowymi.

### Dyrektywa w sprawie harmonizacji wymogów przygotowywania prospektów emisyjnych

Przepisy dyrektywy w sprawie harmonizacji wymogów przygotowywania prospektów emisyjnych odnosi się zarówno do wszystkich publicznych ofert papierów wartościowych na terenie Unii Europejskiej, jak również do wszystkich publicznych ofert papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na regulowanych rynkach UE oraz podmiotów zagranicznych mających siedzibę w UE. Regulacje dyrektywy precyzują sytuacje, w których wymagany jest prospekt. Dokonano także określenia jednolitych zasad sporządzania prospektów w zakresie ujawnianych informacji. Warto zaznaczyć, iż przepisy te w sposób precyzyjny określają minimum informacji (*schedule*) oraz dodatkowe informacje (*building block*), wymagane w określonych sytuacjach i na po-

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Por. M. Świdowska, *Zakłócenia w transparentności przedsiębiorstw jako potencjalna przyczyna kryzysów w biznesie*, [w:] K. Kuciński, E. Mączyńska (red.), *Zagrożenie upadłością*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową SGH, Warszawa, maj 2005 r.

# Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego...

szczególnych etapach przygotowywania prospektu wraz z zasadami publikowania poszczególnych informacji.

## **Dyrektywa w sprawie przejrzystości**

Dyrektywa w sprawie przejrzystości zawiera przepisy dla państw członkowskich w zakresie polityki informacyjnej, jaka jest wymagana od spółek publicznych. Celem regulacji było stworzenie efektywnego, przejrzystego i zintegrowanego rynku usług finansowych. Zmianie ulega także filozofia nadzoru nad rynkiem – zamiast wprowadzać restrykcyjne przepisy dotyczące dopuszczania papierów wartościowych do obrotu, Unia dąży do zwiększenia ochrony praw inwestorów poprzez większą przejrzystość. Przepisy dyrektywy określają zakres informacji, jakie powinny się znaleźć w raporcie, zasady dostępności informacji dla inwestorów, częstotliwość publikacji sprawozdań finansowych, jak również zakres informacji o kluczowym znaczeniu dla akcjonariuszy. Przykładowo dyrektywa:

- wymaga, by w raporcie finansowym przedstawiano informacje o spółce za okres dwóch lat;
- określa zakres informacji w raportach półrocznych;
- zachęca do publikowania wynagrodzeń menedżerskich;
- wymaga, by raport roczny był publikowany najpóźniej cztery miesiące po zakończeniu roku finansowego i był dostępny co najmniej przez okres pięciu lat;
- wymaga, by w raporcie rocznym znalazło się sprawozdanie finansowe sprawdzone przez audytora, informacja od zarządu oraz oświadczenia osób ze strony emitenta potwierdzające rzetelność publikowanych informacji oraz ich zgodności z obowiązującymi przepisami;
- wymaga informacji, gdy inwestor przekracza kolejne progi głosów posiadanych z akcji (5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 50% i 75%);
- wymaga, aby obowiązek ujawniania informacji z poprzedniego punktu dotyczył także sytuacji, gdy próg jest przekraczany w drodze kombinacji głosów różnych podmiotów działających w porozumieniu.

## **Plan działania Modernizacja prawa spółek i wzmocnienie Ładu Korporacyjnego UE**

Plan *Modernizacja prawa spółek i wzmocnienie Ładu Korporacyjnego* stanowi kolejny etap na drodze do budowy efektywnego i konkurencyjnego otoczenia dla przedsiębiorstw<sup>10</sup>. Celem regulacji jest modernizacja prawa spółek poprzez unowocześnienie dotychczasowych i wdrożenie nowych rozwiązań oraz stworzenie warunków dla spółek coraz częściej działających na rynku wewnątrzunijnym (nie na rynku pojedynczego państwa członkowskiego). Do podstawowych zadań planu zaliczono:

- a) wzmocnienie praw akcjonariuszy oraz stron trzecich;
- b) zwiększenie efektywności i konkurencyjności firm działających na rynku Unii.

Plan jest oparty na zestawie propozycji obejmujących w sumie sześć grup: nadzór (ład) korporacyjny, utrzymanie i zmiany kapitału, grupy i piramidy, restrukturyzacja i mobilność przedsiębiorstwa, europejska spółka prywatna oraz związki kooperacyjne i inne formy działalności. Do głównych rozwiązań planu zaliczyć należy:

1. zwiększenie przejrzystości w zakresie nadzoru korporacyjnego:
  - wprowadzenie corocznych oświadczeń przestrzegania zasad kodeksów narodowych (zgromadzenia akcjonariuszy, skład rad nadzorczych/dyrektorów, informacja o większościowych pakietach, pośrednie i bezpośrednie powiązania między akcjonariuszami, transakcje z podmiotami zależnymi). Komisja nie zdecydowała się na określenie jednego kodeksu dobrych praktyk UE, gdyż kodeksy narodowe są w tym zakresie wystarczające i, co istotne, odpowiadają specyfice poszczególnych państw członkowskich,
  - informację ze strony inwestorów instytucjonalnych (publikacja polityki inwestowania, informacja o wykonywaniu prawa głosu);
2. wzmocnienie praw akcjonariuszy:
  - stworzenie ram prawnych dla lepszego informowania inwestorów i akcjonariuszy,
  - stworzenie ram dla „demokracji akcjonariuszy”;
3. modernizację rady nadzorczej/dyrektorów:
  - wprowadzenie kolektywnej odpowiedzialności zarządu i rady w zakresie informacji przedstawianych w sprawozdaniach finansowych i podstawowych sprawozdaniach niefinansowych;
4. koordynację działań państw członkowskich:
  - stworzenie platformy współpracy w Europie zrzeszającej regulatorów, praktyków, inwestorów i naukowców w ramach Europejskiego Forum Corporate Governance.

Pozostałe przepisy odnoszą się do zagadnień grup i piramid oraz zmian kapitałowych w obrębie spółki, a także kwestii restrukturyzacji przedsiębiorstw. Plan określa konkretne działania, które należy podjąć w poszczególnych okresach (2003–2005; 2006–2008 oraz po 2009 roku).

## **Rekomendacje Komisji Europejskiej dotyczące wynagrodzenia członków rad i zarządów oraz pozycji i roli niezależnych członków rady**

Rekomendacje te, sformułowane w oddzielnym dokumencie, stanowią efekt wysiłków w ramach *Planu działania w zakresie wzmocnienia Ładu Korporacyjnego*.

<sup>10</sup> Pozostałe regulacje z tego obszaru dotyczą *Financial Services Action Plan* z 1999 roku, *Financial Reporting Strategy* z 2000 roku, *Communication on Corporate Social Responsibility* z 2002 roku, *Communication on Industrial Policy in an Enlarged Europe* z 2002 roku oraz *Communication on the priorities for the statutory audit in the EU* (choć są odrębne dokumenty dotyczące odpowiednich tematów).

Choć rekomendacje dotyczące pozycji i roli niezależnych członków rady oraz zasad wynagradzania członków zarządów i rad nie zaliczają się do kluczowych regulacji z zakresu przejrzystości, warto zaznaczyć, iż Komisja przywiązuje dużą wagę do roli niezależnych dyrektorów, którzy mają stać na straży przejrzystości i uczciwości działania firmy. Szczególna rola niezależnych członków rady wynika z konieczności współpracy wielu różnych grup interesu w obrębie jednej organizacji (IP/04/1182), co może skutkować np. konfliktami interesów. W efekcie, niezależni członkowie powinni reprezentować interesy zarówno akcjonariuszy, jak i interesariuszy (IP/04/1182). W radzie członkowie niezależni powinni być obecni w liczbie zapewniającej równowagę wobec obecności (wpływu) członków zarządu i pozostałych członków reprezentujących określone grupy. W ramach rady powinny być tworzone komitety ds. wynagrodzeń, nominacji i audytu (z minimalną liczbą 3 członków), w których członkowie niezależni powinni stanowić co najmniej większość. CEO może być członkiem komitetu ds. nominacji, zaleca się również rozdzielenie funkcji CEO i przewodniczącego rady (2005/162/EC). Według Komisji Europejskiej niezależny członek rady (2005/162/EC):

- a) nie jest członkiem zarządu przedsiębiorstwa czy firmy zależnej, ani nie pełnił takiej funkcji w ciągu ostatnich 5 lat;
- b) nie jest pracownikiem przedsiębiorstwa czy firmy zależnej, ani nie pełnił takiej funkcji w ciągu ostatnich 3 lat – z wyłączeniem osób nienależących do szczebla menedżerskiego (*senior management*) oraz reprezentanta pracowników;
- c) nie otrzymuje, ani nie otrzymywał, znacznego dodatkowego uposażenia (opcji na akcje, wynagrodzenie oparte na wynikach) od przedsiębiorstwa czy firmy zależnej poza standardowym wynagrodzeniem z tytułu pełnienia funkcji członka rady;
- d) nie jest dominującym udziałowcem, ani nie reprezentuje;
- e) nie jest i nie był w ciągu ostatniego roku powiązany zależnościami biznesowymi z przedsiębiorstwem lub firmami od niego zależnymi;
- f) nie jest i nie był w ciągu ostatnich 3 lat pracownikiem lub partnerem audytora przedsiębiorstwa czy firmy zależnej;
- g) nie jest członkiem zarządu czy menedżerem wysokiego szczebla innej firmy, w której członek zarządu czy menedżer wysokiego szczebla przedsiębiorstwa zasiada w radzie, ani nie ma innych znaczących powiązań z menedżerami przedsiębiorstwa;
- h) nie pełnił funkcji członka rady przez więcej niż 3 kadencje;
- i) nie jest członkiem rodziny ani bliskim krewnym członka zarządu czy menedżera wysokiego

szczebla, ani osób wymienionych w punktach od a) do h).

Niezależny dyrektor powinien utrzymywać wymienione kryteria dotyczące jego niezależności, nie przyjmować zobowiązań, które by mogły tę niezależność naruszyć i zdecydowanie reagować w przypadku decyzji rady na szkodę firmy. Jeżeli pojawią się wątpliwości odnośnie jego niezależności, członek rady powinien podjąć stosowne kroki. Choć państwa członkowskie nie mają obowiązku przestrzegania tych rekomendacji, gdyż stanowią one nieobowiązkowe sugestie, to jednak KE zaznacza, iż państwa są zobowiązane do podjęcia kroków dla promocji rekomendowanych rozwiązań (do 30 czerwca 2006 r.) i przedstawienia raportu odnośnie do zawartych w dokumentacjach kwestii.

Choć w instytucjach unijnych wciąż toczy się dyskusja nad przepisami oraz działania obejmujące kolejne regulacje, przyjęte regulacje stanowią wyraźny sygnał, w jakim kierunku UE chce się rozwijać i jaki model nadzoru korporacyjnego został przyjęty za pożądany.

### Podsumowanie

Przedmiotem niniejszego artykułu była analiza zmian w zakresie przejrzystości rynków kapitałowych oraz wyzwań w zakresie prowadzonej polityki informacyjnej, jakie stają przed spółkami giełdowymi. Głównym celem powyższych rozważań było nie tylko przedstawienie najważniejszych zmian i trendów, jakie zachodzą na poziomie spółek, rynków oraz krajów czy regionów, ale także zwrócenie uwagi na ogromne znaczenie ujawnianych przez spółki informacji w odniesieniu do bezpieczeństwa inwestycji i efektywnej alokacji zasobów. Świadomość, iż uczestnicy rynku potrzebują rzetelnych informacji o spółkach jest pierwszym i kluczowym krokiem w procesie analizy zagadnienia przejrzystości. Świadomość tę mają zarówno poszczególne przedsiębiorstwa, kraje, jak i regiony. Działania w Stanach Zjednoczonych (SOX) oraz pakiety regulacji w Unii Europejskiej wskazują, iż politycy oraz regulatorzy zdają sobie sprawę z istoty znaczenia przejrzystości. Nie jest to bowiem jedynie kwestia lepszego wizerunku, mody czy określonych przepisów. Transparentne rynki cieszą się większym zaufaniem inwestorów, oznaczają większe bezpieczeństwo, wyższą konkurencyjność i atrakcyjność oraz przyciągają kapitał na rozwój. Ostatnim elementem tej skomplikowanej układanki wydaje się być współpraca i wzajemne zrozumienie. Działania PSAOB oraz DG Internal Market wskazują kierunek i zasady międzynarodowych działań na drodze realizacji wspólnego celu. Tylko bowiem wspólne działanie prowadzone w wielu krajach może wprowadzić na zintegrowany, międzynarodowy rynek kapitałowy nową jakość.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej; jest również stypendystką Fundacji na rzecz Nauki Polskiej.



# Reklama internetowa jako element e-biznesu w Polsce

Artur Banach



*Internet jest skutecznym narzędziem marketingowym, które można wykorzystać w celu promocji marki, usługi czy produktu. Oferuje możliwość docierania do obecnych i przyszłych klientów, prowadzenia badań rynku oraz poszukiwania nowych rynków eksportowych. Stale rosnąca liczba użytkowników internetu, powoduje zwiększające się zainteresowanie nim jako medium reklamowym. Przynosi to finansowe korzyści najczęściej odwiedzanym witrynom internetowym, które udostępniają część swoich serwisów reklamodawcom.*

Reklama w internecie jest nowym rynkiem i kanałem dystrybucji. Stanowi uzupełnienie tradycyjnych mediów reklamowych, takich jak prasa, radio, telewizja czy reklama bezpośrednia. Większość reklam w internecie ma postać pojawiających się pasków, banerów, obrazków lub animacji, które stanowią z reguły hiperłącze do strony reklamodawcy. Cechą charakterystyczną jest możliwość skutecznego docierania do wąskich grup docelowych. W związku z pojawieniem się tej technologii powstał nowy język opisu medium, sposób pobierania opłat oraz agencje specjalizujące się w sprzedaży i zakupie powierzchni reklamowych w internecie.

Analizując ceny reklamy w internecie, należy zwrócić uwagę na dwa ważne pojęcia: „emisja” (*impression*) oraz „przejście” (*click through*). Emisja ma miejsce wtedy, kiedy forma reklamowa zostanie wyświetlona użytkownikowi. Przejście z kolei ma miejsce, gdy użytkownik kliknie na pojawiającą się na witrynie reklamę i przeniesie się w ten sposób na stronę zawierającą reklamowane produkty lub usługi. Większość serwisów i portali pobiera opłaty za „emisję”. Określane jest to często parametrem CPM (koszt tysiąca emisji) lub CPI (koszt jednej emisji). Taki sposób naliczania opłat jest wskazany dla reklamodawców, których celem jest jedynie pokazanie reklamy. W przypadku brania pod uwagę efektu, jakim może być odwiedzenie reklamowanego serwisu, wartościowe wydaje się być rozliczanie na podstawie stawki za liczbę kliknięć. Innym wyjściem może być wniesienie stałej opłaty za wyświetlanie formy reklamowej, np. przez jeden dzień lub tydzień. Wariant ten jest stosowany głównie w katalogach i serwisach tematycznych, gdzie zamieszczane mogą

być teksty lub inne formy reklamowe, mające bezpośredni związek z tematyką strony.

Wzrost liczby konsumentów korzystających z sieci pozwala na budowanie atrakcyjnych ofert dla reklamodawców. Polscy internauci charakteryzują się dużą aktywnością, co pokazują statystyki portali odwiedzanych codziennie przez setki tysięcy internautów. Do najpopularniejszych w Polsce należą: Wirtualna Polska ([www.wp.pl](http://www.wp.pl)), Onet ([www.onet.pl](http://www.onet.pl)), Interia ([www.interia.pl](http://www.interia.pl)) oraz portal Gazeta ([www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl)). Portale te przygotowały dla potencjalnych reklamodawców szeroką ofertę form reklamowych. Nie są one jednak znane szerokiemu gronu odbiorców, głównie z powodu przyjętych angielskich terminów.

Artykuł przedstawia zalety i wady reklamy internetowej, jej formy wraz z charakterystyką i przykładowymi cenami za usługi, a także perspektywy rozwoju rynku.

## Zalety i wady reklamy w internecie

Wśród zalet reklamy internetowej można wyróżnić:

- **Globalny zasięg.** Komunikacja internetowa nie posiada barier geograficznych ani czasowych. Dzięki temu istnieje możliwość kierowania przekazów reklamowych do potencjalnych klientów na całym świecie. W przypadku firm międzynarodowych lub lokalnych wykazujących chęć obecności na zagranicznych rynkach, internet jest doskonałym medium do nawiązywania kontaktów z nowymi partnerami;
- **Interaktywność.** Cecha umożliwia utrzymywanie dwustronnych kontaktów z użytkownikami internetu. Do wspierania kontaktów marketingowych służą m.in. poczta elektroniczna, forum i czat. Dostarczanie aktualnych wiadomości zachęca użytkowników do wizyty w serwisie firmowym i subskrypcji biuletynu informacyjnego. Daje to możliwość budowania własnej bazy adresowej, co jest tym cenniejsze, że osoby korzystające z subskrypcji są często reprezentantami grupy docelowej;
- **Niski koszt.** Internet uznawany jest za najtańsze medium reklamowe. Dzięki temu umożliwia

on małym firmom organizację kampanii reklamowych, które nie mogłyby zostać przeprowadzone w prasie, radio i telewizji ze względu na wysoki koszt. Istotnym czynnikiem warunkującym sukces działań reklamowych, jest poznanie praw i zasad panujących w internecie. Opłata za wyświetlenie reklamy jest niższa niż np. koszt druku i kolportażu ulotek;

- **Elastyczność.** Wszystkie etapy prowadzonej kampanii mogą być monitorowane. W przypadku internetu, zleceniodawca może na bieżąco analizować efekty poszczególnych form reklamowych. Niezadowolające wyniki mogą być przyczyną podjęcia natychmiastowych zmian w kampanii promocyjnej, np. zmiany kreacji i lokalizacji. Informacje na temat liczby osób zainteresowanych ofertą, odbiorców dokonujących zakupu bezpośrednio po otrzymaniu przekazu reklamowego i wykazujących interakcję z wyświetlonymi banerami itp., są dostępne online 24 godziny na dobę. Możliwość takich braków w tradycyjnym modelu przeprowadzania akcji reklamowych za pośrednictwem prasy, radia, telewizji czy *direct mail*. Emitowane spoty reklamowe w tym przypadku charakteryzują się trwałą formą. Operacje związane z ingerencją i dokonaniem zmian w ustalonej kampanii reklamowej łączą się ze znacznymi kosztami. Wydatki poniesione na wytworzenie ulotek reklamowych są nieodwracalne, a wprowadzenie zmian jest równoznaczne z drukiem nowych ulotek;
- **Profilowanie odbiorców.** Możliwość pozyskania zainteresowania grupy docelowej jest jednym z największych atutów internetu. Nieograniczony dostęp do różnych segmentów konsumenckich umożliwia firmie nawiązanie kontaktu z poszukiwanym audytorium. Służą temu tematyczne grupy dyskusyjne, wymiana banerów i dystrybuowane biuletyny informacyjne. Zdefiniowany profil odbiorców umożliwia dopasowanie oferty marketingowej pod względem ich preferencji. Obustronny kontakt, uwzględnienie uwag klientów oraz dążenie do doskonalenia dalszych działań, są czynnikami wpływającymi na lojalność internetowych konsumentów. Nawiązanie silnych relacji między firmą, a odbiorcami jest możliwe przede wszystkim w wyselekcjonowanej tematycznie grupie użytkowników.

Wśród wad reklamy internetowej można wyróżnić:

- **Ograniczony dostęp do sieci.** Dynamiczny rozwój internetu charakteryzuje się ciągle zwiększającą się liczbą użytkowników. Dostęp do elektronicznych zasobów możliwy jest w miejscu pracy, laboratoriach szkolnych, kawiarniach i w domach. Niestety, jeszcze

nie wszyscy posiadają dostęp do sieci. Powoduje to, że korzystając tylko z reklamy internetowej, nie można dotrzeć do przedstawicieli całego społeczeństwa;

- **Brak reprezentatywności internautów.** Sieć WWW jest głównie wykorzystywana przez osoby pomiędzy 16 a 45 rokiem życia. Charakterystyczne jest również, że jest częściej używana przez osoby z wyższym wykształceniem niż z podstawowym i zawodowym. Powoduje to, że działania reklamowe w internecie kierowane do grup, które rzadko z niego korzystają, mogą okazać się nieskuteczne;
- **Opór psychologiczny przed nowym medium.** Występuje w niektórych grupach konsumenckich, zawodowych i wiekowych. Niechęć do internetu wykazują także niektóre osoby wykształcone czy właściciele firm. Przyczyn takiej postawy można doszukiwać się w niezrozumieniu funkcjonowania nowego medium, a także w indywidualnych cechach danej osoby.

## Podstawowe formy reklamowe

### Baner

Baner to graficzny element reklamowy w kształcie prostokąta umieszczany centralnie w górnej części strony pod winiętą. Posiada wymiary 468x60 pikseli i wagę do 15 kB.

### Billboard

Billboard jest ponad dwukrotnie większą formą tradycyjnego banera. Posiada wymiary: 750x100 pikseli i wagę do 20 kB. Zajmuje stałą pozycję na górze strony pod winiętą. Może być publikowany w całym portalu lub na wybranych przez klienta stronach i serwisach.

### Skyscraper

Skyscraper to graficzny element reklamowy w formie pionowego banera, umieszczonego na szczycie jednej z bocznych kolumn strony. Posiada wymiary 160x600 pikseli i wagę 20kB.

### Baner śródtekstowy

Baner śródtekstowy to graficzny element reklamowy umieszczony w środku strony, w wybranym serwisie tematycznym. Posiada wymiary 300x250 pikseli i wagę maksymalnie 20kB.

**Tabela 1. Cena za pakiet 1000 odsłon w zależności od miejsca emisji billboardu**

| Cena za 1000 emisji |                    | Wp.pl     | Onet.pl   | Interia.pl | Gazeta.pl |
|---------------------|--------------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| Billboard           | Strona główna      | 40 zł     | 60 zł     | 55 zł      | 91 zł     |
|                     | Run-on-site        | 10 zł     | 15 zł     | 13 zł      | 17 zł     |
|                     | Serwisy tematyczne | 20–100 zł | 30–120 zł | 26–115 zł  | 17–117 zł |

Źródło: Opracowanie własne

# Reklama internetowa jako element e-biznesu w Polsce

## Reklama rozwijana (expand)

Reklama rozwijana to forma reklamowa, która „rozwija się” po najechaniu na nią kursorem przez użytkownika. Z wielkości podstawowej expand zmienia się na reklamę o znacznie większej powierzchni (np. dla banera z 468x60 na 468x180). Po przesunięciu kursora poza obszar banera, reklama „zwiją się” do początkowej wielkości.

Wymiary dla poszczególnych form reklamowych są następujące:

- baner: 468x60 pikseli, rozwijany do 468x180;
- billboard: 750x100 pikseli, rozwijany do 750x300;
- skyscraper: 160x600 pikseli, rozwijany do 320x600.

Waga reklamy rozwijanej nie przekracza 30kB.

## Pop-up i pop-under

Pop-up i pop-under to graficzne elementy reklamowe ukazujące się w osobnych oknach przeglądarki internetowej po wejściu użytkownika na dany serwis lub stronę w portalu. Jego maksymalny wymiar to 336x280 pikseli i waga 20kB.

## Brandmark

Brandmark to graficzny element reklamowy podobny do pop-up'a, który jednak nie jest ograniczony oknem standardowej przeglądarki. Może przybierać dowolne kształty w ramach założonej powierzchni. Musi także posiadać znak „X”, zamykający reklamę. Jego wymiar to 336x280 pikseli, a waga 20kB.

## Toplayer

Toplayer to animacja w technologii Flash wykorzystująca ruchome elementy graficzne w dowolnych konfiguracjach oraz efekty dźwiękowe. Czas emisji poszczególnych części reklamy, jak i częstotliwość wyświetleń dla pojedynczego użytkownika ustalane są indywidualnie na potrzeby danej kampanii. Jego maksymalna waga wynosi do 30 kB.

## Interstitial

Interstitial to pełnoekranowa animacja w technologii Flash, wykorzystująca także efekty dźwiękowe. Reklama ukazuje się zaraz po załadowaniu strony lub jeszcze przed jej wyświetleniem. Kreacja musi zawierać krzyżyk „X” do zamykania prezentacji. Czas jej trwania wynosi maksymalnie 10 sekund, a waga 30kB.

**Tabela 2. Cena za pakiet 1000 odstępów interstitiala w zależności od miejsca emisji**

| Cena za 1000 emisji | Wp.pl              | Onet.pl   | Interia.pl | Gazeta.pl |           |
|---------------------|--------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Strona główna       | 120 zł             | 120 zł    | 120 zł     | 240 zł    |           |
| Interstitial        | Run-on-site        | 30 zł     | 30 zł      | 30 zł     | 60 zł     |
|                     | Serwisy tematyczne | 60–300 zł | 60–240 zł  | 55–240 zł | 60–260 zł |

Źródło: Opracowanie własne

## Watermark

Watermark to tło serwisów, gdzie można znaleźć tapetę z logo klienta. Wchodząc na dany serwis, użytkownicy mają nieprzerwany kontakt z reklamą występującą w tle czytanego tekstu, co gwarantuje jej wysoką skuteczność. Sposób prezentacji (logo pojedyncze lub powielane, stopień nachylenia, wielkość) jest każdorazowo, indywidualnie ustalany z klientem. Kliknięcie na watermark nie powoduje automatycznego przejścia do reklamowanego serwisu. Jego waga nie przekracza 10kB. Cena za usługę w portalach internetowych kalkulowana jest na podstawie średniej oglądalności strony lub serwisu, czasu emisji i częstotliwości wyświetleń dla pojedynczego użytkownika.

## Reklama scrolowana

Reklama scrolowana to ruchoma reklama w formacie gif lub jpg, która przesuwa się wraz z przewijaniem w górę i w dół oglądanej strony serwisu. W ten sposób istnieje możliwość przedstawienia banera, billboardu, skyscrapera i boksu. Reklama pozostaje zawsze widoczna dla odwiedzającego serwis, bez względu na to, w którym miejscu na stronie aktualnie się on znajduje. Powinna zawierać krzyżyk do odesłania jej w standardowe miejsce danej formy reklamowej. Koszt w Wirtualnej Polsce wynosi 150% ceny wybranej formy reklamowej w danym serwisie, a w Onet.pl i Gazeta.pl tyle samo co w przypadku reklamy rozwijanej.

## Scroller

Scroller to reklama w postaci przewijającego się paska na samym dole okna przeglądarki. Może zawierać określony tekst, elementy graficzne, animowane, a nawet interaktywne. W przypadku ewentualnego przewijania strony pasek reklamowy pozostaje na swoim miejscu. Ma wymiary 30x100 pikseli i wagę 10kB.

## Link kursor

Link kursor to reklama w postaci niewielkiej formy graficznej, pojawiającej się obok kursora po najechaniu na aktywny link na stronie WWW. Jego wymiary to maksymalnie 60x60 pikseli, a waga 10kB. Forma oferowana jest przez portal Wirtualna Polska w cenie 150% ceny billboarda w danym serwisie.

## Latający kursor

Latający kursor to forma reklamy oparta na formacie DHTML. Polega ona na podłączeniu logo lub innej formy graficznej, np. miniatury reklamowanego produktu, do kursora. W ten sposób obiekt przemieszcza się zgodnie z ruchami kursora na stronie. Jego wymiary to 60x60 pikseli, a waga 5kB. Forma oferowana jest przez portal Wirtualna Polska w cenie 100% ceny billboarda w danym serwisie.

### Jednodniowe kampanie reklamowe

Strona główna jest najbardziej ekskluzywnym miejscem reklamowym portali internetowych. Gwarantuje najlepszą ekspozycję reklamy, duży zasięg oraz efektywność w generowaniu reakcji bezpośredniej użytkowników. Wirtualna Polska posiada w swojej ofercie jednodniowe kampanie na stronie głównej swojego portalu w następujących cenach:

- Billboard: 40 000 zł;
- Expand billboard: 50 000 zł;
- Toplayer + Billboard: 55 000 zł;
- Brandmark + Billboard: 55 000 zł;
- Interstitial + Billboard: 75 000 zł;
- XHTML + Billboard: 65 000 zł;
- Scroll Sky 120x600 + Billboard: 50 000 zł;
- Scroller + Billboard: 50 000 zł;
- Favourite Ad + Billboard: 50 000 zł.

### Pozostałe produkty reklamowe

#### Link sponsorowany w wynikach wyszukiwania i w kategoriach katalogu

Reklama w wyszukiwarce w postaci linku tekstowego wraz z opisem emitowana jest w powiązaniu z wybranymi przez reklamodawcę słowami kluczowymi. Linki sponsorowane wyświetlane są na jednej z pierwszych pozycji listy wyników wyszukiwania i opatrzone napisem „link sponsorowany”. Reklamodawca może wykupić jedynie najwyższą, aktualnie wolną pozycję w powiązaniu z danym słowem kluczowym. Tekst linku sponsorowanego powinien być pisany zwykłą czcionką, łącznie ze spacjami może on mieć maksymalnie 64 znaki w tytule i 200 znaków w opisie.

**Tabela 3. Cena za pakiet 1000 odsłon linku sponsorowanego w zależności od miejsca emisji**

| 1000 odsłon linku sponsorowanego | Cena    |
|----------------------------------|---------|
| Wp.pl                            | 50 zł   |
| Onet.pl                          | 75 zł   |
| Interia.pl                       | 50 zł   |
| Gazeta.pl                        | 700 zł* |

Źródło: Opracowanie własne

\*Cena za emisję linku powiązanego z 15 słowami przez okres 28 dni.

#### Reklama w postaci domyślnego hasła w oknie wyszukiwarki na stronie głównej portalu

Reklama w postaci domyślnego hasła w oknie wyszukiwarki na stronie głównej oferowana jest przez portal Wirtualna Polska. Przy każdym wejściu na stronę główną w oknie wyszukiwarki pokazuje się „domyślnie wpisana” fraza. Powinien to być krótki tekst reklamowy skłaniający użytkownika do wyszukiwania – np. „najlepszy kredyt”, „najtańsze wyjazdy

zimowe” itp. Po kliknięciu w ikonę „szukaj” pojawia się strona z wynikami wyszukiwania tej właśnie frazy, gdzie reklamodawca ma zapewnioną pierwszą, ekspozycję. Opcjonalnie istnieje także możliwość wykupienia banera reklamowego przypisanego do wybranych słów kluczowych. Jedna doba emisji reklamy kosztuje 5000 zł, a tydzień 20 000 zł.

#### Artykuł sponsorowany

Artykuł sponsorowany w portalu Wirtualna Polska może pojawić się w dowolnym serwisie, odpowiadającym tematycznie treści artykułu. Usługa w wersji standardowej zawiera:

- umieszczenie treści artykułu wraz z ewentualnymi ilustracjami na serwerze WP, poprzez wprowadzenie go do bazy artykułów danego serwisu – maksymalna wielkość artykułu wynosi 50kB wraz z ilustracjami;
- umieszczenie odnośnika do danego artykułu na stronie głównej danego serwisu na cały czas trwania usługi – może on mieć maksymalnie 64 znaki bez spacji.

Istnieje także możliwość zamieszczenia artykułu sponsorowanego w wersji premium, gdzie w miejsce standardowego odnośnika na stronie głównej serwisu, zamieszczany jest tytuł oraz skrót artykułu. Maksymalna wielkość takiego odnośnika to 256 znaków i jedna ilustracja (np. zdjęcie, logo klienta). Dla wersji premium maksymalna wielkość samego artykułu wraz z ilustracjami wzrasta do 100kB. Link do artykułu może pojawić się także na stronie głównej WP. Jeden dzień emisji kosztuje odpowiednio – 3000 zł dla odnośnika tekstowego w dziale Specjalne, 8000 zł dla elementu graficznego 60x60 pikseli w dziale Specjalne oraz 10 000 zł za odnośnik tekstowy w boksie Polecamy. Czas emisji wynosi 7 dni.

W portalu Onet.pl warunki zamieszczania artykułów sponsorowanych zależą od specyfiki serwisu i za każdym razem ustalane są indywidualnie, natomiast Gazeta.pl oferuje taką usługę w cenie 5000–8000 zł.

#### Czat sponsorowany

W ramach serwisu Czat istnieje możliwość przeprowadzenia komercyjnego spotkania z gościem zaproszonym przez klienta. Niezbędna jest wcześniejsza rezerwacja terminu. Czat przeprowadzany jest w formie tekstowej. Istnieje również możliwość przeprowadzenia czata „zamkniętego”, dostępnego tylko dla pracowników firmy klienta, „niewidocznego” z zewnątrz, zabezpieczonego odpowiednimi hasłami. Treść czata zamieszczana jest na miesiąc w archiwum. Może on być emitowany tylko w portalu albo także jednocześnie na stronie klienta. Cena za usługę w portalu Wirtualna Polska wynosi 5000 zł wraz z kampanią promującą wydarzenie – minimum 500 tys. odsłon boksów informacyjnych na stronie głównej, a w Interia.pl 10 000 zł za czat publiczny wraz z kampanią reklamującą wydarzenie (1mln emisji billboarda 750x100 na całym portalu) lub 5000 zł w przypadku czata zamkniętego.

# Reklama internetowa jako element e-biznesu w Polsce

## Sponsoring serwisu

Sponsoring serwisu to działania polegające na umieszczaniu na wybranych stronach identyfikacji graficznej klienta w ramach stałych elementów serwisu, na przykład:

- umieszczanie logo sponsora w nagłówku strony, obok nazwy serwisu;
- stały boks partnerski na wszystkich stronach serwisu;
- zamieszczanie artykułów sponsorowanych lub informacji PR;
- przygotowanie konkursu.

Istnieje możliwość wzbogacenia strony o dodatkowe elementy, np. watermark, pop-up, ruchome elementy na stronie. Cena kalkulowana jest na podstawie średniej oglądalności i zakresu sponsoringu serwisu.

## E-mailing

E-mailing wysyłany jest do użytkowników bezpłatnych kont pocztowych w portalach, którzy zadeklarowali chęć otrzymywania reklam e-mailowych. Użytkownik ma możliwość wyłączenia swojego konta z listy dystrybucyjnej ofert komercyjnych. Oznacza to, że reklamę otrzymują tylko te osoby, które świadomie to zaakceptowały. Wysyłanie e-mailingu jest zgodne z przepisami ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną z dnia 18 lipca 2002 roku (Dz.U. 2002.144.1204).

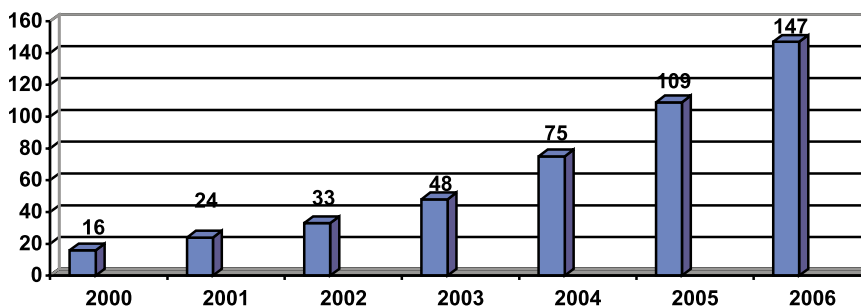
Zależnie od wymagań zamawiającego, e-mailing w formacie HTML może być wysyłany na dwa sposoby:

- elementy graficzne mogą stanowić załączniki do listu (będą pobierane wraz z listem z serwera pocztowego);
- elementy graficzne zostaną pobrane z zewnętrznego serwera dopiero w momencie czytania listu.

## Perspektywy rozwoju reklamy internetowej

E-biznes jest jedną z intensywniej rozwijających się gałęzi gospodarki na świecie. Aby zaistnieć w sieci, niezbędne staje się przeprowadzanie kampanii promocyjnych. Internet w pierwszym kwartale 2005 roku był najszybciej rozwijającym się medium reklamowym. Używany jest już nie tylko przez przedstawicieli biznesu nowej gospodarki, ale także przez przedstawicieli tradycyjnych przedsiębiorstw. W porównaniu

**Wykres 1. Wydatki gotówkowe na reklamę online w Polsce w mln zł w latach 2000–2004 (dane prognozowane 2005–2006)**



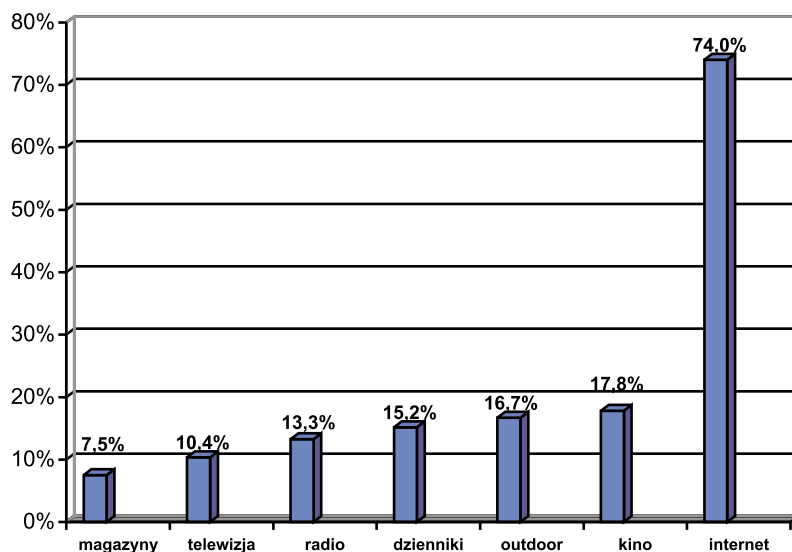
Źródło: [www.iab.com.pl](http://www.iab.com.pl), [10.01.2006]

z I kwartałem 2004 roku, nakłady na reklamę online w Polsce wzrosły o 43%. Udział reklamy internetowej w całości wydatków na media po raz pierwszy przekroczył 2% i zamknął się w kwocie 22,5 mln zł. Dane na temat wydatków na reklamę online w Polsce przedstawia wykres 1.

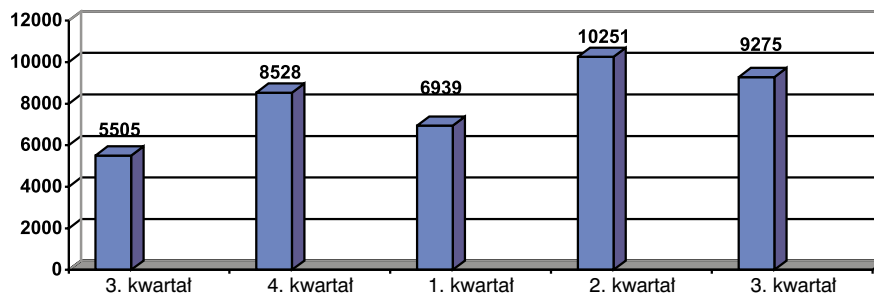
Internet od kilku lat utrzymuje najwyższą dynamikę wzrostu wydatków wśród mediów. W 2004 roku w porównaniu do 2003 odnotowano 74% wzrost opisywanego rynku, co stanowiło kilkakrotnie lepszy rezultat od wzrostu reklamy w kinach – 17,8%. Szczegółowe dane na temat wzrostu rynku reklamowego w poszczególnych mediach przedstawia wykres 2.

Najbardziej rozwinięte społeczeństwa świata wyprzedzają kraje, takie jak Polska, pod względem liczby osób posiadających dostęp do internetu, jednak charakteryzują się one zbliżoną dynamiką przyrostu nowych użytkowników sieci. Umożliwia to uzyskiwanie przez portale i witryny internetowe wyższych przychodów, których większość pochodzi z reklamy internetowej. Wykres 3 przedstawia przychody

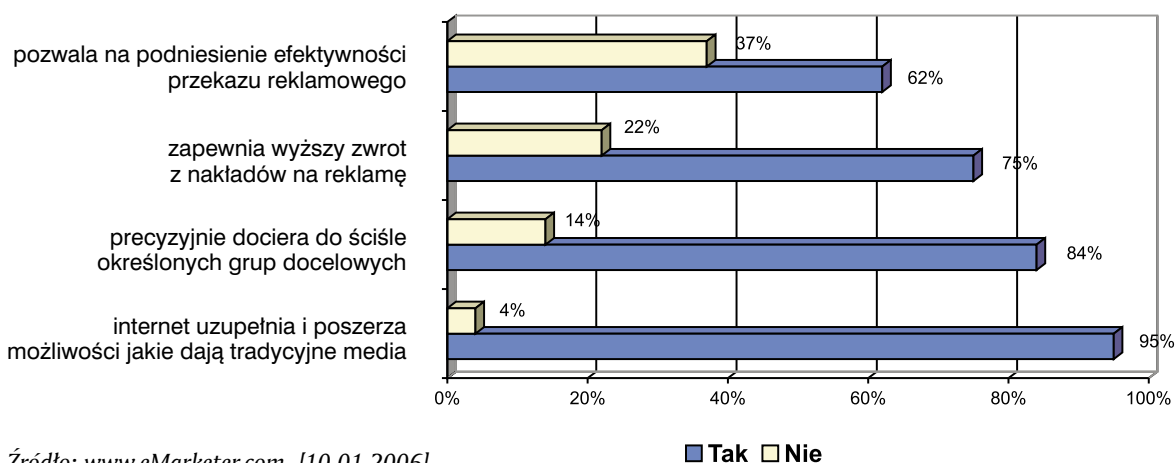
**Wykres 2. Dynamika wzrostu rynku reklamowego w mediach w latach 2003/2004**



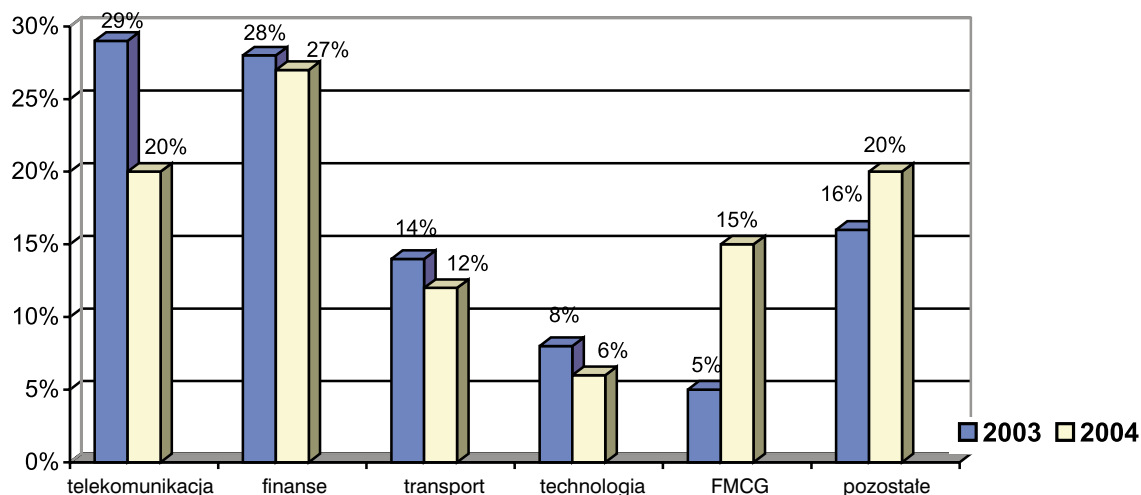
Źródło: [www.iab.com.pl](http://www.iab.com.pl), [10.01.2006]

**Wykres 3. Przychody portalu Interia.pl w okresie od 3. kwartału 2004 do 3. kwartału 2005 w tys. zł**

Źródło: [www.interia.pl](http://www.interia.pl), [15.01.2006]

**Wykres 4. Opinie o korzyściach wynikających ze stosowania reklamy online**

Źródło: [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com), [10.01.2006]

**Wykres 5. Udział branż gospodarki w reklamie online w Polsce w latach 2003–2004**

Źródło: [www.iab.com.pl](http://www.iab.com.pl), [10.01.2006]

portalu Interia.pl w okresie od 3. kwartału 2004 do 3. kwartału 2005 roku.

Analiza wyników wskazuje na dynamiczny wzrost na rynku reklamy internetowej w Polsce. Portale internetowe odnotowują bardzo dobre wyniki finansowe. Z opublikowanych danych wynika między innymi, że

Interia.pl w okresie od 3. kwartału 2004 do 3. kwartału 2005 roku osiągnęła 68% wzrostu przychodów. Związane jest to z większym zainteresowaniem reklamą online ze względu na jej wysoką skuteczność, zwłaszcza w połączeniu z mediami tradycyjnymi, jak na przykład telewizja. Szczegółowe wyniki badań na

temat opinii o korzyściach wynikających z reklamy online przedstawia wykres 4.

Reklamę internetową można również analizować pod względem branży zlecniodawców. Najczęściej jest wykorzystywana przez przedstawicieli branży telekomunikacyjnej i finansowej, choć ich udział w ogóle rynku ma tendencje spadkową. Wzrasta z kolei udział w rynku branży FMCG oraz pozostałych, takich jak: producenci kosmetyków, producenci żywności, firmy budowlane i deweloperskie. Szczegółowe dane przedstawia wykres 5.

### Podsumowanie

Internet jest najszybciej zwiększającym zasięg medium w historii ludzkości. Stanowi jedno z najsukcesowniejszych narzędzi marketingowych, które można wykorzystywać w celu promocji produktu czy usługi. Sieć daje szansę stworzenia i wypromowania marki. Efektywność działań i zwiększająca się każdego dnia liczba internautów powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej umieszczają działania reklamowe w środowisku wirtualnym w budżetach swoich firm.

Wzrost wydatków na promocję online wiąże się ze znacznym zwiększeniem budżetów reklamowych branż, które wcześniej stosunkowo mniej inwestowały w ten rodzaj promocji. Drugą przyczyną jest pojawienie się przedsiębiorstw z innych gałęzi gospodarki, które dotychczas nie wykorzystywały sieci jako narzędzia swojej promocji. Na tej podstawie można prognozować dalszy, dynamiczny rozwój reklamy w internecie.

Korzystne perspektywy rozwoju rynku w naszym kraju potwierdzają wyniki z innych europejskich krajów, gdzie także odnotowuje się znaczący rozwój. Polska jest piątym co do wielkości rynkiem w Europie. Jednak jeden z najniższych w Unii Europejskiej współczynników penetracji internetu mówi, że aby dorównać odsetkiem osób korzystających z sieci i wysokością wydatków na reklamę online do krajów wysoko rozwiniętych, musi upłynąć co najmniej kilka lat. Potencjał rozwoju jest więc duży, a prognozy na przyszłość optymistyczne. Szacuje się, że zmniejszenie wzrostu dynamiki nakładów na reklamę internetową wynoszącego kilkadziesiąt procent rocznie może nastąpić dopiero po roku 2010.

Artykuł powstał na podstawie danych z Wp.pl, Onet.pl, Interia.pl, Gazeta.pl, E-marketing.pl, eMarketer.com oraz Interactive Advertising Bureau Polska.

Autor jest doktorantem w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Jest absolwentem SGH – kierunek zarządzanie i marketing. Jego głównym obszarem zainteresowania jest public relations i komunikacja internetowa. Posiada doświadczenie zawodowe w działach: finansowym, personalnym oraz zarządzania nieruchomościami zdobyte w Stanach Zjednoczonych.

## POLECAMY

**Włodzimierz Szpringer,**  
*Prowadzenie działalności  
gospodarczej w Internecie  
od e-commerce  
do e-businessu,*  
**Difin, Warszawa 2005**

Szybki rozwój handlu elektronicznego stanowi wyzwanie nie tylko dla informatyków i ekonomistów. Wiele jego aspektów dotyczy bowiem również regulacji prawnych, których dostosowanie do potrzeb rynku e-commerce jest niezwykle trudne i w wielu przypadkach mocno spóźnione. Książka Włodzimierza Szpringera *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie od e-commerce do e-businessu* omawia dogłębnie wszystkie kwestie związane z handlem elektronicznym i jest źródłem wielu ciekawych informacji dla osób zainteresowanych tym zagadnieniem.

Autor charakteryzuje e-commerce, zajmuje się kwestią domen i linków, omawia zagadnienie pozycjonowania oraz formy prowadzenia przedsiębiorstwa w internecie (np. model e-sklepu, aukcji, platform handlowych itd.). Kolejne rozdziały poświęcone są tak istotnym kwestiom, jak: podpis elektroniczny, ochrona prywatności w sieci, prawa autorskie w środowisku cyfrowym czy prawo konkurencji. Nie zabrakło również odniesień do zagadnień bezpieczeństwa i open source. Książka dostępna jest na stronie wydawcy: <http://www.difin.pl>.

**Systemy e-commerce. Technologie internetowe  
w biznesie, red. Celina M. Olszak**  
**Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej  
w Katowicach, Katowice 2004**

Publikacja przygotowana pod redakcją Celiny M. Olszak jest bardzo ciekawym opracowaniem porządkującym i w przystępny sposób opisującym podstawowe zagadnienia z zakresu e-biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem tematyki handlu elektronicznego.

Książka, która może stanowić podręcznik akademicki dla studentów uczęszczających na zajęcia dotyczące e-biznesu, omawia następujące zagadnienia z tego zakresu: cele i założenia systemów e-commerce; typy i modele handlu elektronicznego; marketing sieciowy; systemy zarządzania relacjami z klientami; systemy zarządzania łańcuchem dostaw; bankowość elektroniczna; projektowanie serwisów internetowych; technologie i narzędzia informatyczne w budowie systemów e-commerce; jakość oraz bezpieczeństwo i ochrona danych w systemach e-commerce.

Książka przeznaczona jest dla studentów uczelni ekonomicznych różnych kierunków i specjalności oraz osób, które pragną zajmować stanowiska liderów i projektantów systemów e-commerce.

# e-Government w Polsce – postulaty a rzeczywistość

Paweł Wiśniewski  
Bartosz Zabawa

W niniejszym opracowaniu zawarte zostały podstawowe informacje na temat historii wdrażania systemu e-Government w Polsce, a także zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w oparciu o oficjalne strony oraz o Biuletyny Informacji Publicznej pięćdziesięciu gmin w województwie mazowieckim. Przebadane zostały wszystkie gminy miejsko-wiejskie, cztery losowo wybrane gminy miejskie oraz cztery losowo wybrane gminy wiejskie. Gminy zostały ocenione nie tylko pod względem jakości i ilości oferowanych usług, lecz także aktualności prezentowanych wiadomości oraz intuicyjności i wyglądu serwisu. Na koniec przedstawiono analizę zebranych danych oraz najlepsze i najgorsze gminy wraz z ich oceną.

Badania serwisów zostały przeprowadzone pomiędzy 20 października a 10 listopada 2005 r.

## e-Government

We współczesnej gospodarce, opierającej się w coraz większym stopniu na wiedzy, przepływ informacji musi być szybki, a one same dostępne 24 godziny na dobę. Stąd idea elektronicznej samorządu – e-Government. Termin ten obejmuje użycie technologii komunikacyjno-informacyjnych do monitorowania, planowania i usprawniania zadań administracji publicznej.

Wdrażanie projektu e-Government wywołuje dużo obaw związanych z bezpieczeństwem i kosztami jego wprowadzenia. Większość z tych usprawnień wymaga ogromnych nakładów finansowych oraz całkowitej reformy w administracji publicznej. Tryb pracy oraz procedury muszą zostać dostosowane do nowych wymagań, co w niektórych skostniałych urzędach może być trudne. Jako istotne cechy e-Governmentu warto też wymienić rozwój infrastruktury teleinformatycznej, wprowadzenie powszechnego, taniego, szybkiego i bezpiecznego internetu, stymulowanie lepszego wykorzystania technologii informacyjnych, rozwijanie teleinformatyki na obszarach wiejskich oraz rozwój radiofonii i telewizji cyfrowej<sup>1</sup>.

W efekcie, wdrożenie e-Government oznacza znaczne oszczędności w wydatkach budżetu państwa, ograniczenie patologii (w tym korupcji), urzędy otwarte dla obywatela i firmy czynne 24 godziny na dobę<sup>2</sup>.

e-Government to także szansa i ogromne udogodnienie dla ludzi niepełnosprawnych. Warto także podkreślić korzyści, takie jak: oszczędność czasu, wygodę oraz lepszą jakość życia.

## Krótką historia e-Government w Polsce

Pierwsze dyskusje w Polsce na temat e-Government zaczęły się od raportu Komisji Europejskiej, przedstawionego w 1994 roku, zatytułowanego *Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Zalecenia dla Rady Europy* (nazwany od jednego z autorów *Raportem Bangemann*). Był on przedmiotem analiz na I Kongresie Informatyki Polskiej. Jednak dopiero 6 lat później, w 2000 roku, Sejm podjął uchwałę o budowie społeczeństwa informacyjnego, a następnie w 2001 roku uchwalili istotne dla rozwoju e-Government ustawy: wprowadzającą Biuletyn Informacji Publicznej (BIP) ustawę o dostępie do informacji publicznej oraz regulującą kwestię e-podpisu ustawę o podpisie elektronicznym. Kolejnym elementem mającym wpływ na rozwój e-Governmentu był, wzorowany na europejskim planie rozwoju *eEurope*, dokument *ePolska* (zawierający plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce). Wytyczne te doczekały się aktualizacji w 2002 roku. Kolejna wersja tej strategii otrzymała nazwę *ePolska-2006*. Konsekwencją przyjęcia tego dokumentu było przygotowanie przez Komitet Badań Naukowych wstępnej koncepcji projektu *Wrota Polski* (centralnego systemu informatycznego mającego realizować e-usługi administracyjne dla obywateli oraz podmiotów gospodarczych) oraz dokument *Strategia Informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – ePolska*.

<sup>1</sup>e-Government – rozwiązania przyszłości, „Newsletter” [online], nr 10, marzec 2004, [http://www.siemens.pl/upload/file\\_siemens/newsletter\\_10.pdf](http://www.siemens.pl/upload/file_siemens/newsletter_10.pdf), [25.10.2005].

<sup>2</sup>Tamże.



Podstawowym zadaniem budowanego centralnego systemu *Wrota Polski* ma być umieszczenie w sieci i dostęp online do wszystkich dysponujących zapleczem informatycznym serwisów administracji państwowej. Wśród najważniejszych funkcji, które ma realizować ten system są: *usprawnienie przepływu informacji do obywatela, zapewnienie możliwości załatwiania spraw pomiędzy obywatelem czy podmiotem gospodarczym a rządem drogą elektroniczną, możliwość składania za pośrednictwem internetu wniosków o wydanie dokumentów, ułatwienie dostępu do danych medycznych i ubezpieczeniowych oraz wymiana informacji pomiędzy urzędami online. (...) Projekt „Wrota Polski” jest pierwszą próbą praktycznej realizacji zaleceń Unii Europejskiej ogłoszonych w programie eEurope 2005<sup>3</sup>.*

## Oceniane kategorie

Gminy były oceniane według danych zawartych na ich oficjalnych stronach internetowych oraz w Biuletynach Informacji Publicznej (BIP) – traktowanych jako całość. Gminy, które nie posiadały stron, były oceniane tylko na podstawie BIP-ów. Oto kategorie, według których strony były oceniane.

1. *Przydatność* – sprawdzenie, czy są na stronie informacje, które mogą być przydatne i pomocne dla petentów w załatwianiu spraw w urzędzie. Duży wpływ na ocenę ma obecność na stronie informacji o załatwianiu spraw, druków do pobrania, możliwość zadania wójtowi/burmistrzowi pytania przez internet;
2. *Sprawy* – niektóre urzędy posiadają już elektroniczny system obiegu dokumentów i oferują możliwość składania spraw oraz sprawdzanie stanu ich załatwienia za pomocą internetu;
3. *Aktualne wydarzenia* – określenie, czy ze strony gminy można uzyskać informacje o aktualnych inwestycjach, imprezach organizowanych na terenie gminy itp.;
4. *Przetargi* – dostęp do informacji o przetargach organizowanych przez gminy zamieszczone na stronie i/lub w BIP-ie;
5. *Inwestorzy* – określenie, czy serwis posiada informacje mogące przyciągnąć inwestorów i być dla nich ważne, np. informacje o ulgach inwestycyjnych, dostępnych gruntach, strefach ekonomicznych, potencjale gminy oraz jej kierunkach rozwoju;
6. *Opis* – prezentacja gminy, jej historii, położenia itp.
7. *Struktura i jednostki* – sprawdzenie, czy na stronie i w BIP-ie znajdują się informacje na temat struktury organizacyjnej gminy, jednostek podległych oraz czy podane są kontakty do nich. W tej kategorii mieszczą się także informacje kontaktowe do komend policji, przychodni lekarskich, aptek itp.
8. *Mapa* – umieszczenie w serwisie map, zarówno samych miejscowości gminnych, jak i całych gmin oraz ocena ich jakości.
9. *Turystyka* – dostępność informacji o bazie noclegowej, bankach, restauracjach, atrakcjach turystycznych, zabytkach itp.
10. *Przyjazność* – ocena na ile strona jest funkcjonalna, łatwa i intuicyjna w obsłudze.
11. *Atrakcyjność* – kategoria czysto estetyczna, ocena wyglądu strony.

W kategorii *Sprawy* strony mogły uzyskać od 0 do 3 punktów. W pozostałych kategoriach do zdobycia było od 0 do maksymalnie 4 punktów. Szczegółową punktację przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 1. Punktacją, według której oceniane były strony w rozbiciu na kategorie**

| Kategoria \ Ocena | 1   | 2                              | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9                            | 10,11            |
|-------------------|---|--------------------------------|--|------------------|
| 0                 | brak informacji                                 | brak                           | brak danej kategorii na stronie i BIP-ie gminy | bardzo słaba     |
| 1                 | bardzo mała przydatność                         | sprawdzenia statusu sprawy     | informacja słaba i/lub mocno nieaktualna       | słaba            |
| 2                 | przydatne przy niewielu sprawach                | rozbudowane wyszukiwanie spraw | średni poziom podanej informacji               | średnia          |
| 3                 | przydatne przy wielu sprawach                   | składanie spraw                | informacja aktualna i na wysokim poziomie      | dobra            |
| 4                 | rozbudowane informacje przydatne dla wszystkich |                                | informacja wyróżniająca się na tle innych      | wyróżniająca się |

Źródło: opracowanie własne

<sup>3</sup> Tamże.

## Wyniki badań i ich analiza<sup>4</sup>

Oceniane gminy mogły zdobyć maksymalnie 43 punkty. Niestety, żadna z nich nawet nie zbliżyła się do tej granicy. Średnia ocena wynosi 20,54 i, jak można zaobserwować na podstawie wyników, mniej więcej połowa ocen skupiła się wokół tej wartości. Tylko 21 gmin osiągnęło więcej niż połowę możliwych do zdobycia punktów.

Najwięcej punktów zdobyły Wołomin i Góra Kalwaria, obie gminy uzyskały po 36 punktów. Najslabiej natomiast wypadły Biezuń oraz Wyśmierzyce, po 6 punktów.

Ze względu na liczbę zdobytych punktów można wyróżnić 3 podstawowe grupy:

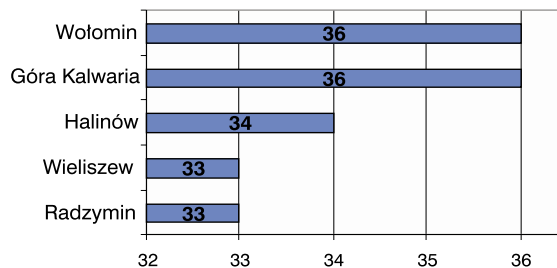
1. gminy, które uzyskały powyżej 30 punktów (8 gmin);
2. gminy, które uzyskały od 11 do 30 punktów (37 gmin);
3. gminy poniżej 11 punktów (5 gmin).

Do gmin z pierwszej grupy należą Góra Kalwaria, Wołomin, Halinów, Radzymin, Wieliszew, Brwinów, Grodzisk Mazowiecki oraz Serock. Zaskakująca w tej grupie może być pozycja Wieliszewa, który został wybrany losowo jako jeden z przedstawicieli gmin wiejskich. Wpływ na znalezienie się tych gmin w czołówce miały rozbudowane strony z dużą ilością informacji, które są przydatne zarówno dla mieszkańców i turystów, jak i dla potencjalnych inwestorów. Znaczący wpływ na oceny miała również atrakcyjność serwisów.

Największa, środkowa grupa zaczyna się od gminy Przysuchy z 11 punktami, a kończy na Ciechanowie, który zdobył 29 punktów. W tej grupie znalazł się np. Żuromin, który, mimo że nie posiada oficjalnej strony, to dzięki BIP-owi wyprzedził np. Nasielsk.

W ostatniej grupie są Drobin, Konstancin-Jeziorna, Świercze, Biezuń i Wyśmierzyce. Wszystkie gminy

**Wykres 1. Gminy, które osiągnęły najlepsze wyniki w badaniu**

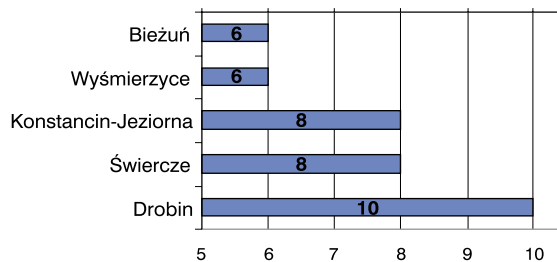


Źródło: opracowanie własne

w tej grupie posiadają jedynie BIP-y. Mocno zaskakuje pozycja Konstancina, który jest uważany za bogatą gminę. Gmina, w której mieszka tylu znanych i majątnych ludzi nie posiada swojej strony. Wynika to być może z faktu, iż istnieje nieoficjalna strona Konstancina <http://www.konstancin.com>, którą bardzo trudno by było gminie prześcignąć.

W kategorii *Przydatność* strony te dostały oceny 1, praktycznie tylko i wyłącznie za swoje istnienie, gdyż nie dostarczały wielu informacji.

**Wykres 2. Gminy, które osiągnęły najgorsze wyniki w badaniu**



Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 1. Zrzuty ekranowe stron dwóch najlepszych gmin: Góry Kalwarii i Wołomina**



Źródło: <http://www.gorakalwaria.pl>; <http://www.um.wolomin.pl>

<sup>4</sup> Pełne zestawienie wyników przeprowadzonych badań w postaci tabeli i wykresu jest dostępne w wersji internetowej czasopisma.

Za najatrakcyjniejsze zostały uznane strony gmin: Halinów, Góra Kalwaria i Ciechanów. Najgorzej w tej kategorii oceniono Głinojeck, który jako jedyny uzyskał 0 punktów.

## Rysunek 2. Najmniej atrakcyjna zdaniem autorów strona – Głinojeck



Źródło: <http://www.glinojeck.pl>

Bardzo niepokojąca jest sytuacja analizowanych gmin pod kątem posiadania systemu elektronicznego obiegu dokumentów. Co prawda 24 gminy oferują na swoich BIP-ach możliwość podejrzenia statusu sprawy, ale istnieją poważne podejrzenia, że są to tylko „martwe” opcje. Umożliwia to np. BIP gminy Wyśmierzyce, co jest mocno zastanawiające, ponieważ jest on praktycznie pusty, więc i ta opcja jest mocno wątpliwa.

Jednak można również odnaleźć gminy, takie jak Wieliszew i Kosów Lacki, w których (jak wskazują statystyki) funkcjonuje elektroniczny obieg dokumentów oraz istnieje możliwość sprawdzenia statusu swojej sprawy w internecie.

Absolutnie żadna gmina nie pozwala na załatwienie sprawy przy wykorzystaniu tylko i wyłącznie internetu. Z najlepszych stron można ściągnąć wnioski, które po wydrukowaniu i wypełnieniu i tak trzeba osobiście złożyć w sekretariacie.

## Ciekawostki na stronach

Przy okazji badań autorzy natknęli się na wiele rzeczy, których nie spodziewali się na stronach urzędów gmin. Najciekawszą, zdaniem autorów, jest Internetowe Radio Nasielsk. Radio zostało powołane zarządzeniem burmistrza Nasielska. Pierwszy paragraf zarządzenia brzmi: *W celu promocji Gminy Nasielsk oraz realizacji zasady jawności działalności organów gminy tworzy się Internetowe Radio Nasielsk (IRN)*<sup>5</sup>. Trzeba przyznać, że to nie tylko oryginalny, ale także bardzo dobry pomysł.

Ciekawą opcją oferowaną przez kilka serwisów jest możliwość zadawania pytań burmistrzowi lub

wójtowi za pomocą serwisu internetowego. Patrząc na niektóre przykłady, takie jak np. serwis gminy Zakroczym czy Błonie, jest to popularna forma kontaktu mieszkańców z władzami samorządowymi. O krok dalej poszedł Brok, gdzie co tydzień jest organizowany czat z burmistrzem.

Strona Łomianek oferuje osobny portal z pracą, co ma pomóc bezrobotnym mieszkańcom w znalezieniu zatrudnienia.

Żuromin oferuje w swoim BIP-ie wiadomości wędkarskie. Inną ciekawą rzeczą jest zamieszczona tam *fotoprzestroga*, czyli zdjęcia rozbitych samochodów z wypadków, w których były ofiary śmiertelne. Są również dość szczegółowe statystyki pracy miejscowej komendy policji. Zastanawia tylko, czy tego typu informacje powinny znajdować się w Biuletynie Informacji Publicznej.

Gmina Mordy zdecydowanie nie zachwyca ani wyglądem, ani zawartością swojej witryny, ale za to posiada coś, czego nie należało się spodziewać. Jest to mianowicie książka telefoniczna zawierająca: imiona, nazwiska, ulice oraz numery telefonów stacjonarnych mieszkańców miasta. Wydaje się, że usługa ta może być niezgodna z ustawą o ochronie danych osobowych. Chyba że gmina uzyskała zgodę wszystkich abonentów na publikację ich szczegółowych danych w internecie.

Jedno z najgorszych spostrzeżeń, dokonanych przez autorów, dotyczyło reklam pojawiających się na stronie Żelechowa, jedynej gminy posiadającej stronę w domenie *priv* oraz skrzynki pocztowej w portalu Interia.pl. Chorzele natomiast mają stronę w domenie *webpark*. Wydaje się, że przy bardzo niskich kosztach wynajęcia własnej domeny w internecie każda gmina powinna mieć własny zarejestrowany adres internetowy, zamiast adresu opartego o domeny firm trzecich, sugerującego, że nie jest to oficjalny adres gminy.

Zaskakująca jest na pewno strona startowa gminy Chorzele – niestety negatywnie – doskonale wskazuje, jak gmina nie powinna się promować w internecie. Pozytywne wrażenie wywarło natomiast wspaniałe *intro* strony Serocka, będące przykładem naprawdę profesjonalnej animacji, godnej naśladowania.

## Podsumowanie

Z niniejszej analizy można wysnuć kilka ważnych wniosków. Po pierwsze – niestety, nie wszystkie gminy doceniają rolę, jaką może pełnić internet w kontaktach na linii urząd – petent, urząd – inwestor czy nawet urząd – turysta. Wiele gmin nie tworzy stron, które mogłyby ułatwić życie ich mieszkańcom, pomóc znaleźć inwestora lub zwiększyć atrakcyjność turystyczną.

Istnieje ogromna przepaść między gminami najlepszymi a najgorszymi. Strony znajdujące się w czołówce można niemalże nazwać portalami dla lokalnych społeczności. Można w nich znaleźć fora dyskusyjne, newslettery, czaty. Petenci mogą sprawdzić na stronie,

<sup>5</sup> Zarządzenie nr 315/05 burmistrza Nasielska z dnia 23.08.2005 roku, §1.; [http://um.nasielsk.pl/index.php4?id\\_menu=196](http://um.nasielsk.pl/index.php4?id_menu=196), [25.10.2005].

co jest potrzebne, aby załatwić sprawę w urzędzie, a potem z domu za pomocą komputera i internetu kontrolować jej status. Mogą też zapoznać się z budżetem gminy i planowanymi inwestycjami.

Również ludzie spoza gminy dowiedzą się z nich bardzo wiele. Znajdą nocleg, dowiedzą się, gdzie można coś zjeść i co jest warte obejrzenia. Na mapie zaś odnajdą lokalizację interesujących ich miejsc.

Potencjalni inwestorzy uzyskają informację o planach rozwoju gminy, oferowanych ulgach, nieruchomościach oraz o lokalnym rynku pracy.

Gminy z dołu tabeli nie posiadają nawet stron. Mają tylko absolutne minimum, czyli Biuletyny Informacji Publicznej, co wymusza na nich ustawa. Często jednak nie można się z nich dowiedzieć zupełnie niczego,

może poza numerem telefonu do urzędu i nazwiskiem burmistrza. Śmiało można powiedzieć, że są one zupełnie nieprzydatne. Ich jedyną pozytywną cechą jest to, że w ogóle istnieją.

Jeśli gminy te będą rozwijać swoje serwisy internetowe oraz inwestować w systemy elektronicznego obiegu dokumentów, to być może za jakiś czas e-Government w Polsce przestanie być tylko ideą. Być może w dalekiej przyszłości możliwe będzie załatwienie sprawy bez wychodzenia z domu...

*Adresy stron, na podstawie których były oceniane gminy dostępne są w internetowej wersji „e-mentora”.*

**Paweł Wiśniewski** od 2004 r. specjalizuje się we wdrażaniu oraz serwisowaniu systemów informatycznych wykorzystywanych w jednostkach administracji samorządowej. Studiuje również zaocznie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Metody Ilościowe w Ekonomii i Systemy Informacyjne. Interesuje się szeroko pojętą informatyzacją administracji samorządowej.

**Bartosz Zabawa** jest studentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Metody Ilościowe w Ekonomii i Systemy Informacyjne oraz informatyki na wydziale Matematyki, Fizyki i Informatyki Uniwersytetu Gdańskiego. Jego głównym obszarem zainteresowania jest wykorzystywanie technologii informatycznych do wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem oraz instytucjami publicznymi.

## POLECAMY

### Forum Nowoczesnej Administracji Publicznej

Misją portalu jest *dostarczanie wiarygodnych, rzetelnych i niezależnych informacji dla instytucji sektora publicznego z zakresu rozwiązań teleinformatycznych oraz systemów zarządzania wiedzą stosowanych w administracji publicznej*. Założenia te realizowane są przez:

- prowadzenie serwisu informacyjno-doradczego skierowanego do wszystkich osób i instytucji zainteresowanych rozwojem nowoczesnej administracji publicznej, a w szczególności zastosowaniem internetu oraz technologii informatycznych w urzędach administracji publicznej,
- monitorowanie wdrożeń z zakresu technologii informatycznych w sektorze publicznym,
- tworzenie bazy „najlepszych wzorców” z zakresu wykorzystania informatyki w sektorze publicznym.

Pracownicy administracji publicznej oraz osoby zainteresowane tematyką wdrażania technologii informatycznych w urzędach administracji publicznej znajdą w tym serwisie między innymi: aktualności, informacje o imprezach i konferencjach związanych z e-administracją, wywiady ze specjalistami, porady ekspertów, dział zawierający dokumenty dotyczące e-administracji, zarządzania wiedzą czy prawem, zestaw linków do serwisów polskich i na świecie związanych z tą tematyką oraz listę firm proponujących rozwiązania technologiczne wspomagające e-administrację. Bardzo ciekawym pomysłem jest stworzenie w serwisie działu *Who is Who w eAdministracji*, który prezentuje osoby związane z eAdministracją.

Udostępniając szereg istotnych informacji i dokumentów z zakresu elektronicznej administracji publicznej, portal wydaje się być interesującą inicjatywą zmierzającą w kierunku rozwoju nowoczesnej, „zinternetyzowanej” i przyjaznej dla obywatela administracji publicznej. Więcej informacji: <http://www.egov.pl/>

### The Open Source Academy

Portal Open Source Academy prowadzony jest przez radę miasta Birmingham (Birmingham City Council) we współpracy z kilkoma partnerami, m.in. University of Kent, Institute of IT Training, Cheshire County Council czy Bristol City Council. OSA ma na celu promowanie użycia oprogramowania *open source* w pracy lokalnych władz Wielkiej Brytanii przez podkreślanie korzyści z jego implementacji oraz tworzenie wspólnego środowiska, w którym może ono być użytkowane w bezpieczny sposób. Strona zawiera aktualności oraz informacje o nadchodzących wydarzeniach. Można z niej pobrać pakiety programów i zadać pytania ekspertom. Więcej informacji na: <http://www.opensourceacademy.gov.uk/osa/>.



## POLECAMY

Franciszek (Frank) Krawiec, *Marketing w firmie przyszłości*, Difin, Warszawa 2005

Zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa i konieczność konkurowania w nowej gospodarce wymuszają na firmach tworzenie nowych koncepcji marketingowych i relacji z klientami. Przewodnikiem i pomocą w kreowaniu nowych strategii i podejmowaniu decyzji w tym zakresie może być książka Franciszka (Franka) Krawca *Marketing w firmie przyszłości*. Autor wprowadza nas w zagadnienia przedsiębiorstwa przyszłości, omawiając m.in. jego strukturę i kierunki rozwoju oraz opisując procesy tworzenia oferty wartości. W dalszej części publikacji czytelnik znajdzie wnikliwą charakterystykę nowych rynków, ze szczególnym uwzględnieniem rynków elektronicznych, a także nowych produktów. Książka prezentuje nowe koncepcje marketingu, w porównaniu do ich tradycyjnych odpowiedników, marketing wizji i marketing niszy, popierając teorię licznymi przykładami.

Publikacja będzie interesująca dla menedżerów zajmujących się zarządzaniem strategicznym i marketingiem, pracowników naukowych oraz studentów kierunku zarządzanie i marketing. Dostępna jest na stronie internetowej wydawcy: <http://www.difin.pl>.

Artur Olczak, Maciej Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006

Książka Artura Olczaka i Macieja Urbaniaka *Marketing B2B w praktyce gospodarczej* stanowi pogłębiony opis zagadnienia marketingu Business-to-Business, poparty licznymi przykładami z praktyki gospodarczej Polski i przedsiębiorstw zagranicznych. Omawia ona relacje z klientem (z naciskiem na koncepcję CRM), decyzje zakupu i sprzedaży oraz najnowsze tendencje na rynku B2B w sferze promocji, zarządzania produktem czy dystrybucją. Autorzy prezentują zagadnienie marki na rynku B2B oraz sposoby zarządzania polityką cenową. Ostatni rozdział zawiera studia przypadków – przykłady działań marketingowych firm na rynku B2B w Polsce. Publikacja adresowana jest do studentów ekonomii oraz praktyków gospodarczych. Można ją zamówić w księgarni internetowej na stronie wydawcy: <http://www.difin.pl>.



*Profesjonalne zastosowanie systemów CRM w pracy polskich przedsiębiorstw*, 8 marca 2006 r., Warszawa

Systemy zarządzania kontaktami z klientami (CRM) stanowią jeden z istotniejszych elementów e-biznesu. Systemy te umożliwiają między innymi: budowę baz danych o rynkach i klientach, wspomaganie działań marketingowych, akcji promocyjnych, budowanie programów lojalnościowych czy wreszcie, w bardziej zaawansowanych systemach, „podpowiadanie” klientowi, co powinien lub musi od firmy kupić.

Celem II edycji konferencji *Profesjonalne zastosowanie systemów CRM w pracy polskich przedsiębiorstw* jest zaprezentowanie najnowszych możliwości związanych z wykorzystywaniem systemów CRM, bezpośrednich i pośrednich korzyści biznesowych wynikających z poprawnego wdrożenia takiego rozwiązania oraz ryzyka z nimi związanego.

Organizatorzy konferencji planują zaprezentować studium przypadku najważniejszych wdrożeń CRM w Europie oraz przedstawić szeroką ofertę systemów wspomagających relacje z klientami, dostępną na polskim rynku. Więcej informacji na: <http://www.egospodarka.pl/szkolenia/traininginfo/470>.

*Od informacji do decyzji 2006, Zarządzanie obiegiem dokumentów elektronicznych. Aspekty prawne, organizacyjne i technologiczne*, 9 marca 2006 r., Warszawa

Korzystanie z dokumentów elektronicznych staje się wymogiem sprawnego funkcjonowania nowoczesnego państwa i przedsiębiorstwa. Wykorzystanie elektronicznego obiegu dokumentów rodzi jednak również wiele problemów – nie tylko natury technicznej, ale też i organizacyjnej oraz prawnej.

Konferencja ma dać odpowiedź na szereg pytań związanych z wykorzystaniem dokumentów elektronicznych w praktyce gospodarczej czy działaniach administracji publicznej.

Wśród licznych, zaplanowanych przez organizatorów, wystąpień znajdują się m.in. następujące:

- Projektowanie systemów informacyjnych w instytucjach publicznych. Uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne wykorzystania dokumentu elektronicznego. Integracja systemów zarządzania elektronicznym obiegiem dokumentów z procesami pracy;
- System zarządzania elektronicznym obiegiem dokumentów w praktyce. Korzyści i możliwości wykorzystania;
- Czym jest, a czym nie jest dokument elektroniczny w praktyce biurowej? Praktyczne konsekwencje wdrażania Ustawy o informatyzacji w administracji publicznej;
- Czy zarządzanie elektronicznym obiegiem dokumentów jest drogie? Dostępne na rynku narzędzia, technologie, rozwiązania. Wymagania związane z wdrożeniem i zastosowaniem;
- Ochrona i bezpieczeństwo dokumentów elektronicznych, zarządzanie obiegiem dokumentów elektronicznych z wykorzystaniem podpisu elektronicznego i innych form identyfikacji.

Więcej informacji na: <http://www.computerworld.pl/konferencje/informacja2006>.



## Ewaluacja systemów e-edukacyjnych w Danii – Blackboard Academic Suite i DDU net

Studium przypadku – Lyngby Business Academy (Kopenhaga)

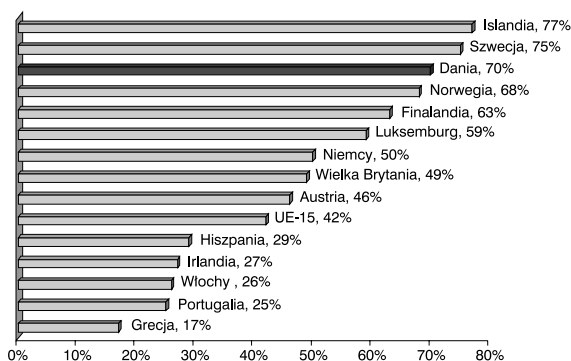
Magdalena Śniegocka

Warunkiem powodzenia i popularności wprowadzanego systemu e-edukacji jest spójność różnorodnych czynników. Oznacza to, iż w obliczu rosnącego zainteresowania e-edukacją w Polsce warto zastanowić się, na jakie kwestie należy zwrócić uwagę, aby wprowadzony system okazał się bardziej użyteczny w procesie kształcenia. Przedstawione w poniższym artykule studium przypadku duńskiej Uczelni - Lyngby Business Academy ukazuje, z jakim powodzeniem zostały wprowadzone dwa różne systemy: Blackboard i DDU net (na bazie SPS). Artykuł jest również próbą znalezienia przyczyn, które wpłynęły na relatywnie większy sukces DDU net.

### Wprowadzenie

Poniższy artykuł powstał na bazie obserwacji i badań przeprowadzonych w trakcie półrocznego pobytu na stypendium w Danii w Lyngby Business Academy.

Wykres 1. Wykorzystanie internetu w danej populacji, 2004 r.



Źródło: Key Figures on the Danish Information Society, Statistics Denmark and Ministry of Science, Technology and Innovation Report, czerwiec 2005

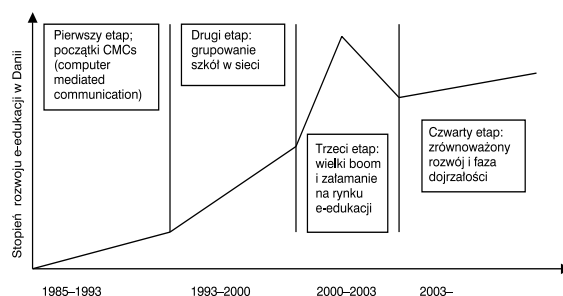
Skonfrontowanie polskich rozwiązań z duńskim podejściem do organizacji procesu nauczania ukazuje Danię w bardzo pozytywnym świetle. Również w porównaniu wskaźników dotyczących np.: wykorzystania internetu Dania plasuje się na wysokim miejscu.

Kraj ten ma również największy odsetek przedsiębiorstw, w których pracownicy mogą korzystać z dostępu do internetu (97%) oraz największy odsetek zdalnych pracowników (45%)<sup>1</sup>.

### Krótką charakterystyką rozwoju i obecnego stanu e-edukacji w Danii

E-edukacja w Danii ma bardzo odległe początki. Już w połowie lat 80. Jutland Open University jako pierwszy użył systemu zwanego CoSy, aby móc nauczać dzięki użyciu sieci komputerowych<sup>2</sup>. We wczesnych latach 90. system został zastąpiony przez oprogramowanie FirstClass, obsługiwane przez Skolekom, organizację należącą do Uni-C<sup>3</sup>.

Wykres 2. Ewolucja e-edukacji w Danii



Źródło: Situation and prospects of e-learning in Denmark; The European Commission Report, grudzień 2003

<sup>1</sup> Key Figures on the Danish Information Society, Statistics Denmark and Ministry of Science, Technology and Innovation Report, czerwiec 2005.

<sup>2</sup> R. Mason, A.R. Kaye, *Mindweave: communication, computers and distance education*, Pergamon Press, Oxford 1999.

<sup>3</sup> www.uni-c.dk; Uni-C to organizacja rządowa podlegająca pod Duńskie Ministerstwo Edukacji założona między innymi w celu promocji wprowadzania e-edukacji – w pierwszej kolejności w szkołach, a następnie w prywatnych i publicznych organizacjach.

## Ewaluacja systemów e-edukacyjnych w Danii...

Do roku 2000 Dania posiadała największą liczbę użytkowników FirstClass na świecie. Do tej pory FirstClass jest najczęściej używaną, komercyjną platformą e-edukacyjną w Danii (około 800 000 użytkowników w 2003 r.), pomimo iż wiele uniwersytetów buduje swoje własne systemy otwartego dostępu<sup>4</sup>. Na tak dużą popularność FirstClass wpływa fakt, że można go używać pod systemami Windows NT, Apple, Macintosh, Linux i Unix.

W latach 90. e-edukacja zaczęła nabierać coraz większego znaczenia, jednak po okresie boomu w latach 2000 i 2001 nastąpiło załamanie na rynku, co wyeliminowało małe firmy dostarczające rozwiązania w e-edukacji. Obecnie duński rynek jest bardziej dojrzały i skonsolidowany.

### Lyngby Business Academy

#### Kilka słów o Uczelni

Lyngby Uddannelsescenter<sup>5</sup> to państwowa uczelnia składająca się z Lyngby Business College oraz Lyngby Business Academy. W Lyngby Business Academy kształci się w sumie około 2000 dziennych i 3000 wieczornych studentów. Dzielnica Lyngby jest usytuowana w odległości 13 km od centrum Kopenhagi, a Lyngby Business Academy prowadzi nauczanie w systemie dwuletnim z zakresu IT oraz zarządzania. Przeprowadzone poniżej studium przypadku oparte zostało na przykładzie Lyngby Business Academy.

#### Opis systemów SPS i Blackboard wdrożonych w Lyngby Business Academy

E-edukacja w Lyngby Business Academy oparta jest na dwóch systemach: Blackboard Academic Suite oraz DDU net (Det Danske Undervisningsnet), przygotowany na bazie SPS (SharePoint Portal Server).

System Blackboard (BB) został wdrożony w Lyngby Business Academy jednocześnie na wszystkich specjalnościach, we wszystkich klasach w roku akademickim 2001/2002. Należy podkreślić, iż w uczelni tej wprowadzono oszczędnościową wersję BB. Przeprowadzona w artykule analiza dotyczy wersji 6.0. W późniejszym okresie zaktualizowano ją do wersji 6.2. W sierpniu 2003 roku podjęto decyzję o wymianie istniejącego systemu Blackboard na DDU net (SPS).

Na początku 2004 roku rozpoczęły się negocjacje z firmą oraz wstępne badanie potrzeb dotyczących nowego systemu. W maju 2004 roku zostały stworzone wśród wykładowców specjalne zespoły projektowe oraz zostali wybrani koordynatorzy tych zespołów. Nadzorują oni obecnie funkcjonowanie systemu i są odpowiedzialni za jego rozwój oraz ewaluację. Pozostali wykładowcy (niebiorący udziału w pracach grup projektowych) odbyli w sierpniu 2004 roku serię treningów w celu zaznajomienia się z nowym systemem.

Rysunek 1. Zrzut ekranu strony startowej systemu Blackboard



Rysunek 2. Zrzut ekranu strony startowej systemu SPS



DDU net (przygotowany w oparciu o SPS) zaczął funkcjonować w roku akademickim 2004/2005 w czterech klasach: MEC<sup>6</sup>1, MEC2 (pierwszy rok, klasy anglojęzyczne) oraz w MAK<sup>7</sup>1, MAK2 (pierwszy rok, klasy duńskojęzyczne).

W wyżej wspomnianych klasach kształci się 114 studentów, którzy jako pierwsi zapoznali się z architekturą systemu i jego możliwościami. To właśnie w tych czterech klasach DDU net został wprowadzony jako wersja pilotażowa w celu zbadania użyteczności i wydajności nowego systemu.

#### Wady i zalety Blackboard 6.0 (wersja oszczędnościowa) oraz pilotażowej wersji SPS – przypadek Lyngby Business Academy

Propozycja zmiany systemu została wysunięta przez wykładowców. Wprowadzenie DDU net przebiegło dość sprawnie, jednak zapomniano o bardzo ważnym aspekcie, mianowicie: system został tylko częściowo przetłumaczony na język angielski. W klasach duńskojęzycznych

<sup>4</sup> Situation and prospects of e-learning in Denmark; The European Commission Report, grudzień 2003.

<sup>5</sup> <http://lyngby.nu>

<sup>6</sup> Market Economist

<sup>7</sup> Markedsføringsøkonom

(MAK1,2) fakt ten nie stanowił problemu. Gorzej sytuacja przedstawiała się w klasach anglojęzycznych (MEC1,2), złożonych w przeważającej części ze studentów obco-krajowców. Brak pełnego tłumaczenia nie pozwolił, po pierwsze, na całkowite wykorzystanie możliwości DDU net przez studentów z zagranicy, a po drugie – odstraszał początkujących użytkowników systemu.

Warto jednak wspomnieć, że przeprowadzona po pół roku użytkowania ewaluacja systemu wykazała większą użyteczność DDU net, w którym możliwe są następujące rozwiązania:

- dostęp do wszystkich dokumentów i aplikacji oraz wyszukiwanie w systemie niezbędnych informacji,
- logicznie zorganizowana struktura (możliwa do skonfigurowania w dowolny sposób przez użytkownika) z pojedynczym logowaniem,
- udostępnianie dokumentów innym użytkownikom systemu (jednostkom, grupom projektowym, zespołom, klasom),
- szybkie wyszukiwanie kontaktów poprzez zamieszczone w systemie informacje dotyczące podstawowych danych,
- możliwość stworzenia osobnego portalu wewnątrz systemu w celu lepszej organizacji np.: prac projektowych,
- możliwość stworzenia samoobsługowych portali, do których mają dostęp wszyscy użytkownicy systemu,
- przejrzystość dokumentacji poprzez nadawanie priorytetów dla świeżo dodanych lub ważnych dokumentów,
- szybkie przystosowanie użytkowników do nowego systemu poprzez włączenie do niego znanych narzędzi np.: Microsoft Office, Microsoft Outlook,
- redukcja czasu wyszukiwania informacji i oczekiwania na nie poprzez wydzielenie na stronie startowej oddzielnych miejsc – np.: na moje linki, nowości, kalendarz, pocztę, główne tematy, przypomnienia.

Wiele z wyżej wymienionych funkcji było dostępnych również w Blackboard 6.0, jednak do głównych niedociągnięć wersji Blackboard wprowadzonej w Lyngby Business Academy można zaliczyć:

- brak systemu pojedynczego logowania, a tym samym równoczesnego dostępu do strony głównej systemu, jak i poczty e-mail,
- trudności w zamieszczaniu dokumentów oraz ocen przez nauczycieli (np.: w przypadku różnych grup – konieczność kilkukrotnego wysyłania dokumentów; brak możliwości zamieszczania linków),
- brak możliwości zamieszczania i obsługi dokumentów przez studentów (z wyjątkiem zadań domowych),
- brak możliwości dowolnego konfigurowania strony startowej i dostępnych funkcji,
- problemy z dostosowaniem Blackboard do znanych i używanych wcześniej programów (np.: obsługa poczty, zamieszczanie planu zajęć).

Należy zaznaczyć, iż krytyka dotyczy wersji oszczędnościowej, która posiada znacznie mniej możliwości niż na przykład ostatnio wprowadzona wersja Blackboard Academic Suite 7.0

Pewne braki Blackboard nie oznaczają, iż jest on złym systemem. Przed jego wdrożeniem należy jednak rozpatrzyć wysokość dostępnych źródeł finansowania oraz kwestię struktury uczelni (czy jest ona np.: bardzo rozbudowana).

Opinie na temat obu systemów zostały przedstawione również poniżej – w postaci wyników badań ankietowych przeprowadzonych na grupie studentów w Lyngby Business Academy.

## Badanie ankietowe

### Metodologia

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w Lyngby Business Academy w maju 2005 roku. Przebadano grupę 120 studentów dziennych: 60 osób używających systemu SPS i 60 osób używających BB. Ankiety dotyczące SPS zostały wypełnione przez wybraną grupę studentów pierwszego roku, wyłącznie z klas: MEC1, MEC2, MAK1, MAK2 (tylko w wyżej wymienionych klasach została wprowadzona pilotażowa wersja systemu). Próba stanowiła 52,63% wszystkich osób, używających pilotażowej wersji SPS (60 ze 114 osób). Druga ankieta (dotycząca BB) została przeprowadzona na reprezentacyjnej grupie studentów pierwszego oraz drugiego roku, stanowiącej 3,25% osób używających systemu BB (60 z 1848 osób).

Pomimo iż odsetek studentów przebadanych pod kątem BB różni się od SPS, różnica ta nie wpływa znacząco na zmianę wyników. Osoby biorące udział w badaniu dotyczącym BB zostały wybrane losowo z wielu klas, zatem próba poddana badaniu była zróżnicowana i reprezentowała całą badaną populację.

### Prezentacja wyników i wnioski

Wyniki ankiet uwiarydliły znaczne różnice w częstotliwości użycia BB i SPS, w sposobie ich wykorzystania oraz w ogólnej opinii studentów na temat obu systemów.

Podstawą analizy jest pytanie o to, jak często studenci korzystają z internetu? Ogromna większość studentów korzysta z niego praktycznie codziennie (tab. 1).

**Tabela 1. Częstość korzystania przez studentów z internetu**

| jak często korzystasz z internetu? |                             |                            |
|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
|                                    | studenci korzystający z SPS | studenci korzystający z BB |
| rzadko                             | 2%                          | 3%                         |
| 1–3 razy na tydzień                | 3%                          | 7%                         |
| 4–6 razy na tydzień                | 17%                         | 0%                         |
| codziennie                         | 78%                         | 90%                        |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005



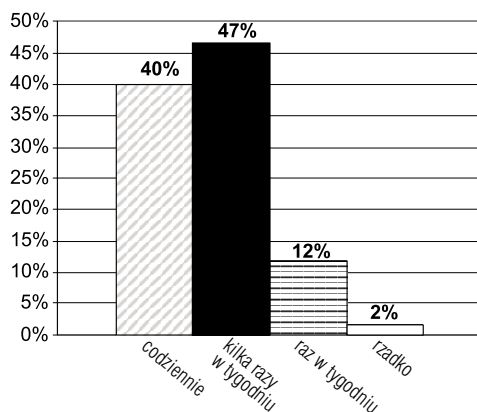
## Ewaluacja systemów e-edukacyjnych w Danii...

Można zatem przypuszczać, że częste korzystanie z internetu ma znaczący, pozytywny wpływ na częstotliwość korzystania z SPS/Blackboard. Wyniki badań częściowo potwierdzają powyższe przypuszczenia (wykresy 3 i 4). W przypadku studentów używających SPS, 87% deklaruje, że codziennie lub kilka razy w tygodniu korzysta z tego systemu, podczas gdy 70% studentów deklaruje, że codziennie lub kilka razy w tygodniu korzysta z BB. Popularność obu systemów jest zatem znacząca. Warto jednak zwrócić uwagę na różnice np.: w codziennym wykorzystaniu obu systemów, która wynosi 40% dla SPS i 17% dla BB.

Szczegółowa analiza wykorzystania podstawowych funkcji obu systemów potwierdza wyższą popularność i użyteczność SPS w procesie edukacji (wykresy 5 i 6).

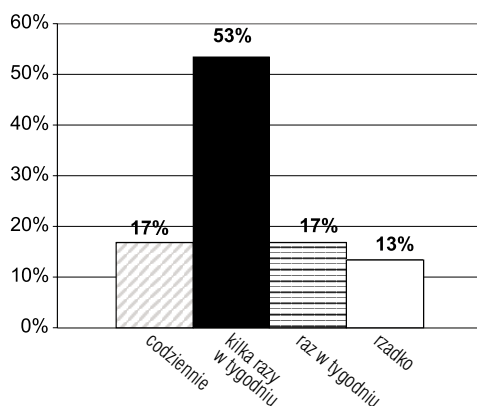
Co ciekawe, największą popularność (zarówno w ankiecie dotyczącej BB, jak i SPS) osiągnęło sprawdzanie ogłoszeń, co może podkreślać znaczenie informacyjnej roli obu systemów. Pod względem wspomagania procesu edukacji BB plasuje się dużo niżej niż SPS: 75% studentów korzysta z dokumentów

**Wykres 3. Częstość korzystania z SPS**



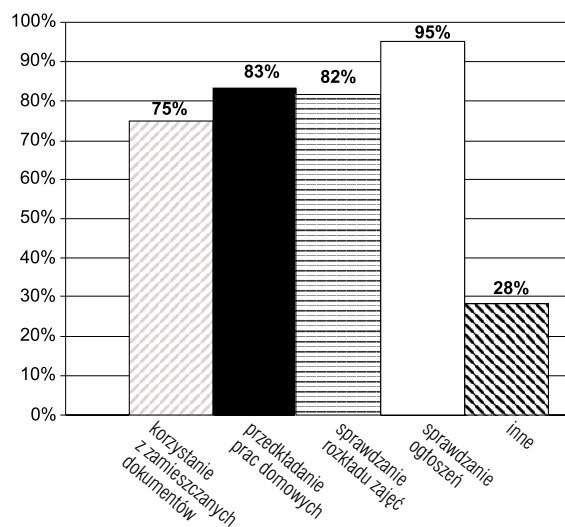
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005

**Wykres 4. Częstość korzystania z BB**



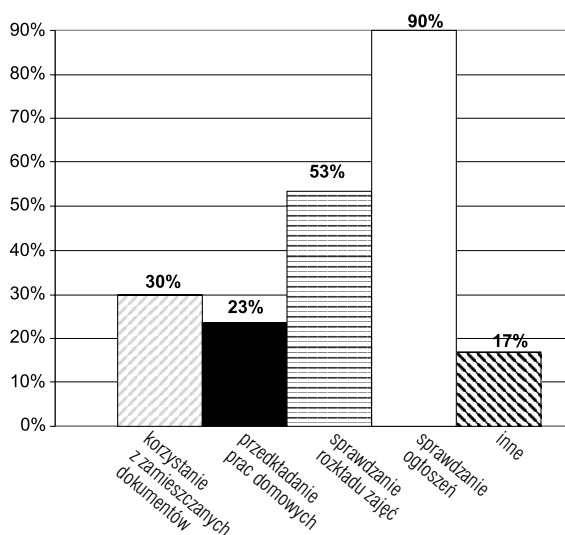
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005

**Wykres 5. Funkcje SPS używane podczas korzystania z systemu (pytanie wielokrotnego wyboru)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005

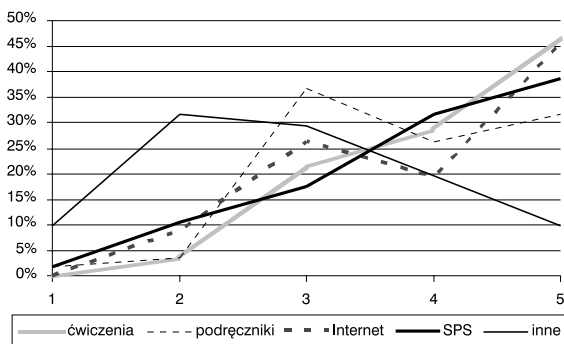
**Wykres 6. Funkcje BB używane podczas korzystania z systemu (pytanie wielokrotnego wyboru)**



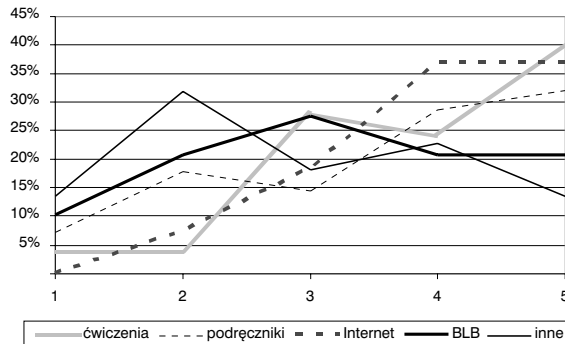
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005

zamieszczanych w SPS, podczas gdy zaledwie 30% użytkowników BB wykorzystuje wyżej wspomnianą możliwość. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku prac domowych: 83% studentów nie oddaje zadań domowych w tradycyjnej formie, tylko umieszcza dokumenty w SPS. W przypadku BB robi to zaledwie 23% studentów.

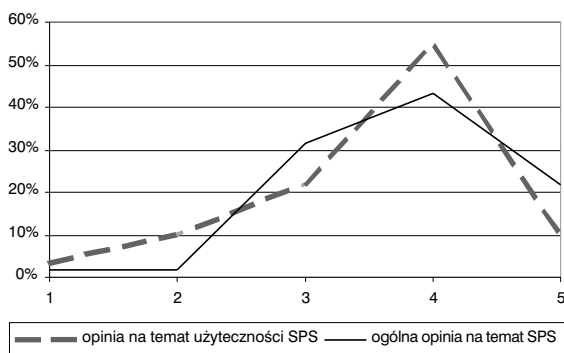
Studenci zostali również poproszeni w ankiecie o ocenę głównych źródeł zdobywania wiedzy (skala

**Wykres 7. Główne źródło zdobywania wiedzy (studenci korzystający z SPS)**

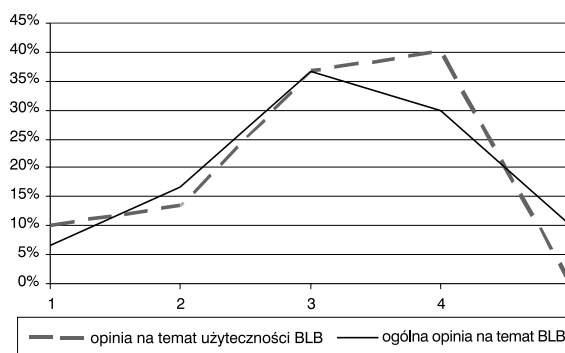
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005

**Wykres 8. Główne źródło zdobywania wiedzy (studenci korzystający z BB)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005

**Wykres 9. Opinie na temat SPS**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005

**Wykres 10. Opinie na temat BB**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z Lyngby Business Academy, maj 2005

od 1 – niska do 5 – wysoka) – wykresy 7, 8. Prawie 40% studentów oceniło, że SPS ma dla nich duże (ocena 5) znaczenie w procesie zdobywania wiedzy. SPS nie został jednak oceniony wyżej niż ćwiczenia czy internet.

Studenci wykorzystujący Blackboard najwyżej ocenili przydatność ćwiczeń (40% ankietowanych), dalej internetu i podręczników. Około 21% studentów oceniło Blackboard na 5. Taki sam procent studentów ocenił BB na 4.

Dobrym podsumowaniem powyższych wyników jest pytanie, w którym studenci mogli wyrazić swoją ogólną opinię na temat danego systemu oraz jego użyteczności (wykresy 9 i 10).

Według pięciostopniowej skali (od 1 – niska do 5 – wysoka) zdecydowanie wyższe oceny uzyskał SPS. Dla przykładu: użyteczność SPS jako dość wysoką (ocena 4) oceniło 55% użytkowników, czyli o 15% więcej niż w przypadku BB, któremu taką ocenę wystawiło 40% studentów.

## Podsumowanie

Wyniki badań ukazują SPS w korzystnym świetle oraz tłumaczą:

- większe zaangażowanie nauczycieli w proces popularyzacji SPS wśród studentów (ze względu na liczbę dostępnych funkcji, łatwość obsługi, zamieszczania zadań domowych i rozwiązań, możliwość zarządzania różnymi dokumentami, łatwiejszy dostęp do poczty);
- większą motywację nauczycieli do korzystania z SPS (SPS jako źródło zdobywania wiedzy jest oceniane jako bardziej przydatne i w większym stopniu wykorzystywane przez studentów niż Blackboard);
- większą wiedzę studentów i nauczycieli na temat możliwości wykorzystania SPS (w procesie wprowadzania SPS więcej czasu poświęcono na sesje treningowe zarówno dla nauczycieli, jak i studentów);

- większą motywację studentów do korzystania z SPS (wzrost motywacji studentów do korzystania z SPS jest ściśle powiązany ze wzrostem motywacji wśród nauczycieli).

W przypadku Lyngby Business Academy planowana zmiana systemu z BB na SPS zaczęła w pozytywny sposób oddziaływać zarówno na nauczycieli, jak i studentów.

Podsumowując, można stwierdzić, iż wprowadzając jakiegokolwiek system e-edukacji, należy pamiętać przede wszystkim o użyteczności proponowanych

rozwiązań. Ważne, aby rozwiązania te nie sprawiały problemów w obsłudze i były dostosowane do potrzeb i rozmiaru instytucji. Nowoczesne rozwiązania dają bardzo wiele możliwości, a co za tym idzie, mogą w znaczący sposób wpłynąć na częstotliwość użycia oraz na pozytywne bądź negatywne nastawienie studentów oraz wykładowców.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest studentką Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Obecnie kontynuuje naukę na trzyletnich studiach magisterskich w ESCP-EAP European School of Management (ścieżka Londyn – Madryt – Paryż). Przez pół roku studiowała również w Lyngby Business Academy w Kopenhadze w ramach programu Socrates – Erasmus. Dwukrotna stypendystka Prezesa Rady Ministrów oraz stypendystka Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Zainteresowania autorki dotyczą tematyki efektywności procesu nauczania opartego na e-edukacji oraz stopnia jej rozwoju w polskim szkolnictwie wyższym.

## POLECAMY

### „Baltic Journal of Management”

Region Bałtyku doświadczył w ostatnich latach gwałtownych zmian ekonomicznych i politycznych. Wyzwania, stawiane przed menedżerami są tu często inne niż w pozostałych częściach świata. Nowo powstały magazyn – „The Baltic Journal of Management” przyczynia się do zrozumienia różnic kulturowych i dostarcza najnowszych informacji z praktyki zarządzania w krajach nadbałtyckich.

Pierwszy numer pisma został opublikowany w sieci 20 stycznia 2006 r., drugi pojawi się wkrótce. Do 21 kwietnia br. można nadsyłać propozycje własnych artykułów do trzeciego wydania. Sugerowane obszary tematyczne to: zarządzanie strategiczne, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie zmianą, CSR itp. Mile widziane będą również opracowania z zakresu zarządzania edukacją oraz e-learningu. Informacje dla autorów zamieszczone są na stronie internetowej pisma. Więcej informacji na: <http://www.emeraldinsight.com/info/journals/bjm/bjm.jsp>.

### 3rd Moscow International Exhibition and Conference, *eLearnExpo Moscow 2006* 25–26 maja 2006, Moskwa, Rosja

*eLearnExpo* to największe wydarzenie e-learningowe w Rosji przyciągające ponad 100 wystawców i wielu reprezentantów sfery biznesowej i edukacyjnej. Konferencja, organizowana w ramach tego wydarzenia, poświęcona jest takim zagadnieniom, jak: systemy *Distance Learning* w nowoczesnym społeczeństwie, technologie zarządzania wiedzą w systemach e-learningowych, nowe platformy w edukacji na odległość, metody ewaluacji i zarządzania jakością procesów nauczania. Więcej informacji na: <http://www.elearnexpo.ru/eng/>.

### CET: Classroom of the Future program

Classroom of the Future to program sponsorowany przez NASA, który prowadzony jest przez Centrum Technologii Edukacyjnych (*Center for Educational Technologies, USA*). Od 1990 r. dzięki projektowi stworzono programy nauczania wspierające naukę m.in. matematyki, geografii czy technologii edukacyjnych. Współpraca z NASA pozwala na wykorzystywanie w nich danych, ekspertyz i badań prowadzonych przez tę organizację.

Celem działalności Centrum jest pomoc nauczycielom w osiąganiu coraz lepszych wyników w nauczaniu oraz pomoc studentom i uczniom w nauce. Centrum skupia naukowców, nauczycieli, informatyków i grafików, którzy wspólnie zajmują się tworzeniem nowych rozwiązań w edukacji. Więcej informacji na: <http://www.cotf.edu/>.

### Education World® The Educator's Best Friend

Serwis Education World® The Educator's Best Friend powstał w 1996 r. jako pomoc dla nauczycieli, miejsce w internecie służące do komunikacji, spotkań i wymiany poglądów. Założyciele serwisu chcieli stworzyć stronę, która będzie kompletnym zasobem internetowym, od którego nauczyciele będą zaczynać dzień, znajdując na nim przykładowe plany lekcji i materiały do zajęć. Serwis zawiera wyszukiwarkę, praktyczne informacje, artykuły ekspertów, opisy interesujących stron, profile nauczycieli, oferty pracy itp. Celem Education World jest ułatwienie nauczycielom włączania internetu do edukacji. Więcej informacji na: <http://www.education-world.com/>.

# Delivering an undergraduate enterprise agenda using an e-pedagogy developed for off-campus non-traditional learners

Chris Birch, Mike Clements

---

## Introduction

---

The concept of the knowledge economy is one that has been embraced by most of the world's developed nations, driven by the impact of globalisation and the need to maintain sustainable competitive advantage. Our current standards of living will, to a significant extent, be dependent upon our ability to shift our economies from a production and manufacturing base to one based on high value-added, predicated on individuals creativity, ingenuity, innovativeness and entrepreneurship. It will be argued that we need intrinsically to link education, enterprise, entrepreneurship and employability to achieve this, deploying modern technology coupled to a new e-pedagogy, to deliver a radical new agenda in a flexible, practical and dynamic way. All developed nations are now trying to encourage more graduate start-up companies, and Universities have a key role to play in this. This paper will focus on progress made over the past three years in transferring experiences in module design and delivery with off-campus non-traditional learners working in small businesses, to undergraduates interested in pursuing a more enterprise-focussed course of study.

---

## Description of the study

---

The drive to establish Staffordshire University's *Enterprise Agenda* derives from the recognition that education can be a prime mover in enhancing, and perpetuating a sustainable economy that can be globally competitive for the foreseeable future. Nearly ten years ago, it was publicly and politically recognised that the UK needed to accelerate the transformation of its economy from an industrial to a knowledge base<sup>1</sup>. The Department for Trade & Industry Report, '*Smoke on the Water: A Fire in the Sky*'<sup>2</sup>, suggested that new attitudes, values and skill sets were needed to replace deep rooted and traditional assumptions and behaviour patterns in the workplace, often rooted in large,

legacy-based manufacturing companies, or extractive industries. The deeply embedded nature of these old attitudes and aptitudes was creating an economic drag in an ever-competitive, globalised market, and what was really needed were more flexible, dynamic and smaller companies, based on the production of high value added products and services.

Post 1992, the UK higher education system has raised participation rates from 10% to 43%. However, it is becoming clear that the number of graduate based start-up companies has not increased in anywhere near the same proportion. This infers a mismatch between the needs of the emerging knowledge economy, with the need for more graduate entrepreneurship, and the 'production side' of our education system. This has led to many government initiatives to try to encourage more graduates to create their own careers by starting up their own businesses.

Gradually entrepreneurial and enterprise education in the UK is becoming better co-ordinated and embedded into university structures and processes. This paper will focus on the progress made over the last three years in transferring experiences at Staffordshire University in module design and delivery with off-campus non-traditional learners working in small to medium-sized enterprises (SMEs: small and medium-sized enterprises – defined as employing less than 250 employees) to undergraduates interested in pursuing a more enterprise-focussed course of study.

The paper will begin by providing a brief contextual picture of the importance of an enterprise agenda in Staffordshire, which is a large region in England. It will then discuss the e-pedagogy that we have developed for our non-traditional SME learners, often working off-campus and making use of a virtual learning environment. And then we try to explore the extent to which it has been possible to transfer these experiences to more traditional, full time undergraduate students who have an interest in enterprise and entrepreneurship.

---

<sup>1</sup> [UK] Labour Party Manifesto 1997.

<sup>2</sup> Department for Trade & Industry, *Smoke on the Water. A Fire in the Sky*, First Report on the National Skills Task Force, HMSO, UK, 2000.

## Delivering an undergraduate enterprise agenda...

Staffordshire was the epicentre of the nineteenth century industrial revolution, owing to accessible mineral and ore deposits, geographical centrality and the emergence of inventive and innovative people, with entrepreneurial spirit and drive. More recently the regional economy has been in decline with the rapid contraction of the traditional industries including agriculture, coal, iron-and-steel, ceramics and car manufacturing and metal based industries, all reliant on the intensive use of labour and organised in large operational units.

It is worth considering the growing importance of small to medium sized enterprises in the UK in respect to the generation of jobs and future economic growth<sup>3</sup>. Table 1 summarises the latest data on size of UK enterprises as provided by the UK Government Department of Trade & Industry's (DTI) Small Business Service. Nearly 70% of UK enterprises comprise a single self-employed person. A further 29% of SMEs employ less than 50 people, and less than 1% employs more than 50 persons.

**Table 1. UK Company Size (2002–2003)**

|                            |           | Size (number of employees %) |      |      |        |      |
|----------------------------|-----------|------------------------------|------|------|--------|------|
|                            |           | = 100%                       | None | 1-49 | 50-249 | 250+ |
| <b>Enterprises (#)</b>     |           |                              |      |      |        |      |
| All industries(02)         | 3,746,340 | 69.3                         | 29.8 | 0.7  | 0.2    |      |
| All industries(03)         | 3,860,465 | 68.2                         | 30.8 | 0.7  | 0.2    |      |
| <b>Employment (,000)</b>   |           |                              |      |      |        |      |
| All industries(02)         | 22,622    | 12.8                         | 30.6 | 12.0 | 44.6   |      |
| All industries(03)         | 27,632    | 10.6                         | 26.3 | 10.6 | 52.4   |      |
| <b>Turnover (£million)</b> |           |                              |      |      |        |      |
| All industries(02)         | 2,112,013 | 7.2                          | 29.0 | 15.1 | 48.6   |      |
| All industries(03)         | 2,290,474 | 6.8                          | 28.4 | 14.8 | 48.9   |      |

In other words, 99% of companies employ less than 50 people. Whilst the larger organisations do continue to play a most significant role in total numbers of people employed, the implications for future employment for many undergraduates are that they will be as likely to join a small to medium sized firm or to

start their own business rather as to become part of a large organisation<sup>4</sup>.

The number of business start-ups is obviously an indicator of economic success, but as important are growth and sustainability rates. It is estimated nearly one third of all new firms will have ceased to exist within three years of their establishment (Table 2). Whilst there can be many reasons why a firm should fail, or under-achieve (data for which is not collected), it is widely recognised that under-developed leadership and management skills are a significant factor.

**Table 2. UK New Company Failures (1999–2001) (DTI Small Business Service 2003)**

| Survival rates of VAT registered businesses | Registering in 1999 |         |         | Registering in 2000<br>Registering in 2001 |         |        |
|---|---------------------|---------|---------|--|---------|--------|
|   | 1 year              | 2 years | 3 years | 1 year                                     | 2 years | 1 year |
| UK  | 89.6                | 77.1    | 66.5    | 90.5                                       | 78.9    | 92.2   |
| West Midlands                               | 89.5                | 76.9    | 66.5    | 90.8                                       | 79.4    | 92.1   |
| Staffordshire                               | 89.2                | 77.3    | 67.6    | 90.8                                       | 80.0    | 92.0   |

A recent report suggested that graduates can have a significant impact upon success in small businesses but many still prefer to develop their careers in larger organisations<sup>5</sup>. The source of UK graduate first destinations<sup>6</sup> does not distinguish between size of firm (there are plans to do so) of the 70%+ that went into full-time employment. There are estimates of those graduates that chose self-employment (Table 3). These estimates suggest that far too few graduates are starting up new businesses within six months of leaving their college or university, particularly when compared to the United States of America.

**Table 3. UK Graduate Destinations (Self-Employment) (HESA, 2005)**

|                 | Postgraduates | First degrees | Other qualifications |
|-----------------|---------------|---------------|----------------------|
| Full Time study | 3%            | 2%            | 1.5%                 |
| Part Time study | 4.5%          | 3%            | 3%                   |

This begs the question as to how many undergraduate degree programmes are really preparing students to make the transition from higher education into establishing their own business, either immediately,

<sup>3</sup> C. Birch, M. Clements, *Engaging Small to Medium Sized Enterprises in Learning*, ITLC Florida, USA, April, 2003, <http://www.sulc.ac.uk/cjb>, 11.2005.

<sup>4</sup> C. Birch, *Nurturing tomorrow's entrepreneurs*, 9th EDINEB Conference, Mexico, June 2002.

<sup>5</sup> R. Holden, S. Jameson, D.J. Parsons, *Making a difference – The contribution of graduates to small business success*, Report to the Small Business Service (URN 03/868), December 2002.

<sup>6</sup> Higher Education Statistics Agency Limited (HESA), 2005.

or within five years of graduation, or for working in small businesses that are becoming the bedrock of our economy. In turn, this leads onto what UK higher education organisations might do stimulate and encourage more enthusiasm amongst learners to consider the opportunities within the SME sector.

## Findings

### Off-Campus Experiences – The Emerging Pedagogy

For over four years now Staffordshire University has been delivering e-learning projects to SMEs using a virtual learning environment (*Blackboard*). This allows the learner to take part in learning anywhere, any time and at any pace. Early trials suggested the need for a pedagogy suited to these particular learners. As long ago as 1980, Knowles was advocating a different, more appropriate approach to adult learning<sup>7</sup>. He discussed the concept of *andragogy*, a specific form of pedagogy more suitable for *adult learners* (generally regarded as those learners who have left post-18, full-time education and who are studying usually, but not necessarily, on a part-time study mode). The University of Hawaii offers an interesting set of *principles of adult learners*<sup>8</sup>. Knowles' main concern, as were the authors', was that existing pedagogies were less suitable for the adult learner because they did not reflect the specific needs of this learner group often regarded as the most difficult learner group to engage with<sup>9</sup>. Nowhere is this truer than for the off-campus management adult learner, where they will have a number of needs:

- Need to learn to learn (again);
- Opportunities to engage in lifelong learning;
- Motivation to engage in learning, to overcome the considerable difficulties that the adult/part-time learner can meet;
- Importance of the provision of 'relevant content';

- Interactivity with the tutor;
- Interactivity with fellow learners;
- Opportunity to work with other learners;
- Flexibility of when the learning takes place as well as the opportunity to reflect and deliberate.

What is required, it appeared, was a whole new approach underpinned by an appropriate pedagogy<sup>10</sup>. The method used by the authors has been to develop a *micro learning/granularity approach*, delivered electronically using work-centred/problem-based learning<sup>11</sup>. This assumes the needs of the learner are such that their learning time is at a premium and that there must be a clear perceivable relevance in the materials used. The emphasis is upon taking learning back into the workplace and away from the traditional classroom environment.

The attraction of the approach to providing learning in granular form has found increasing support<sup>12</sup>. The emphasis in developing the University's off-campus e-programme was to provide a meaningful yet flexible learning environment. It was found that the target learner groups were less likely to engage in traditional learning activity, having less structured and planned management development programmes. They were less likely to find the time to attend traditional classroom, on-campus training programmes. There was a need to encourage them back into a 'learning culture', returning to (more structured) learning possibly after some considerable time away. For many of the participants they needed to 'learn to learn' once again, but in a new and unknown way<sup>13</sup>. The pedagogy has sought to move away from the 'sage on the stage' towards a 'guide on the side'<sup>14</sup>; the module tutors becoming more facilitators of the individual's learning process than imparting information. The core to this approach has been to look towards problem-based learning and work-based learning as vehicles for learner involvement and enhanced learner motivation<sup>15</sup>.

<sup>7</sup> M. Knowles, *The Modern Practice of adult education: from pedagogy to andragogy*. Cambridge Book Company, Cambridge 1980.

<sup>8</sup> University of Hawaii, *Principles of Adult Learners*, <http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/adults-1.htm>, 11.2005.

<sup>9</sup> C. Birch, M. Clements, *Engaging Small to Medium Sized Enterprises in Learning*, ITLC Florida, USA, April, 2003, <http://www.sulc.ac.uk/cjb>, 11.2005.

<sup>10</sup> T. Griffiths, D. Guile, *Pedagogy in Work Based Contexts*, [in] P. Mortimore (Ed), *Understanding Pedagogy and its Impact on Learning* (pp. 155-175), Paul Chapman Publishing, UK, 1999; A. Hodgson, M. Kambouri, *Adults as Lifelong Learners: The role of pedagogy in the new policy context*, [in] P. Mortimore (Ed), *Understanding...;* B. Collis, J. Moonen, *Flexible Learning in a Digital World*. Kogan Page Publishing, UK, 2001.

<sup>11</sup> C. Birch, M. Clements, Keeping knowledge workers up-to-date: Creating Just-in-Time, virtual, micro-learning opportunities, 7<sup>th</sup> EDINEB Conference, California, June 2000; C. Birch, M. Clements, SMILE – A Granular Approach to Off-Campus Learning & Teaching Delivery, BITE 2001 International Conference on Information Technology in Higher Education, Eindhoven, Netherlands, November 2001, <http://www.sulc.org/mac>, 11.2005; JISC Joint Information Systems Committee (UK) [http://www.jisc.ac.uk/index.cfm?name=funding\\_elearning\\_models](http://www.jisc.ac.uk/index.cfm?name=funding_elearning_models), 11.2005;

<sup>12</sup> J. Stephenson, A. Basiel, *An Evaluation of On-Line Learning of Supervisors in Small and Medium Sized Enterprises* (An Evaluation Report of the Super STELLA Project), Middlesex University, UK, June 2001.

<sup>13</sup> J. Ravn, J. Tofteskov, M. Pedersen, B. Heiberg, *Platform, Pedagogy & Learning to Learn*, 8<sup>th</sup> EDINEB Conference, Nice, France, June 2001.

<sup>14</sup> Marchmont Observatory, *Learner Support*, Workshop Report, Newcastle-upon-Tyne, UK, October 2000.

<sup>15</sup> P. van de Bossche, M. Segars, D. Gijbels, F. Dochy, *Effects of Problem-Based Learning in Business Education: A Comparison between PBL and a Conventional Educational Approach*, 8<sup>th</sup> EDINEB Conference, Nice, France, June 2001.

# Delivering an undergraduate enterprise agenda...

## The On-Campus Enterprise Agenda

Some three years ago, a review of how 'enterprise' featured in undergraduate programmes was commenced. This included how the University might use its off-campus experiences to support SME learning. The review began with a blank piece of paper, no preconceptions, and involved looking at:

- How would the University deliver an enterprise agenda?
- Who should be its audience?
- How could it ensure that it matched the needs/expectancies of this audience with appropriate materials?

## Delivering The Enterprise Agenda

In looking at current syllabi, reviewers found the presence of 'enterprise teaching materials' to be fragmented and dispersed across all Faculties. Timetables were constructed in such a way as to make it almost impossible for students to access modules offered elsewhere because of the need to attend traditional lectures and tutorials at set times on set days. Moreover, there was no process whereby a student could simply attend, through registration, of a class or module, for interest sake alone. Reviewers found that many learning materials were very much steeped in a traditional business format which was inappropriate for the SME learners.

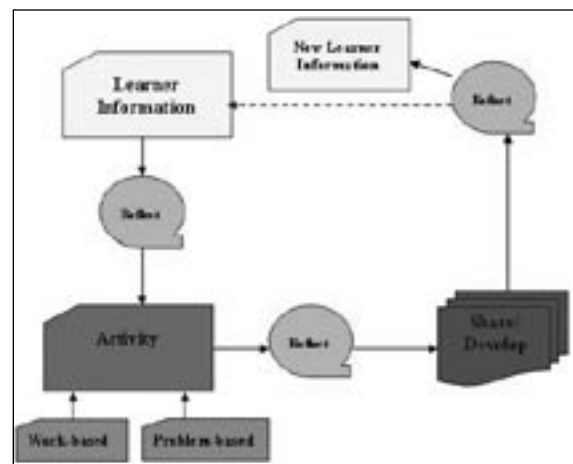
Through discussions with both Faculty staff and students it was concluded that full time undergraduate students who were interested in enterprise and business start-up options did have similar learning needs and objectives to those of off-campus, work-based learners, and that current syllabi, delivery mode and pedagogic processes might well be inappropriate to their needs and interests, which might be characterised as being utilitarian in that they wanted hands-on, practical, just-in-time and just-enough knowledge that they could both relate, and apply to their potential interest. The conclusions from these deliberations were that there seemed potential to explore applying the pedagogy being used with off-campus learners, but with certain modifications tailored to the specific needs of this group.

The Content was to be delivered, using the established *granularity approach* namely, as a series of (*byte-sized*) 'chunks of learner information'<sup>16</sup>. This is shown in Figure 1. Each chunk consisted of:

- An input of (relevant) Learner Information;
- The Opportunity for Individual Reflection on this Learner Information;

- The provision of an Activity to develop specified skills (using problem based/work based learning whenever feasible);
- A further Opportunity for Individual Reflection on the Skills development and Learner Information;
- The use of learner Collaboration: the Opportunity for Individual and Group Reflection and Discussion;
- Provision of Feedback to the Learning Community as a whole.

Figure 1. The Granularity Approach Used With Off-Campus Learners



## The Audience

The aim from the outset was to make 'enterprise' available as a topic to as wide an audience as was possible, theoretically up to the 10,000 students in the University. This would have been completely impossible without the adoption of a vle (virtual learning environment) to deliver the enterprise modules. Staffordshire University has been using vle's to deliver on-campus modules to over 12,000 students since 1998/9<sup>17</sup>. By using the vle *Blackboard*, it was possible for some students to register on the modules for assessment purposes (as Options), (these would count using CATS points towards their degree studies – Credit Accumulation Transfer points) whilst others received 'guest access,' where there is no tutor support or assessment. At present these latter students are not able to make contributions in the virtual areas though 'permissions to view' can be granted (and they are encouraged to seek out a relevant tutor if they

<sup>16</sup> C. Birch, M. Clements, SMILE – A Granular Approach to Off-Campus Learning & Teaching Delivery, BITE 2001 International Conference on Information Technology in Higher Education, Eindhoven, Netherlands, November 2001, <http://www.sulc.org/mac>, 11.2005.

<sup>17</sup> M. Clements, Introducing a VLE into an Undergraduate Business Programme: Using Lotus LearningSpace, Account, 11,1, 14–19, 1999; M. Clements, M. Smalley, *Opportunities to Enhance the Student Learning Experience using a Virtual Learning Environment* [in] P. Davies, S. Hodkinson, P. Reynolds (Eds) *Learning and Teaching Economics in Higher Education*, (pp. 77–98), Staffordshire University Press, UK, 2000.

become interested in the materials). A development foreseen is to provide a more general (virtual) discussion forum area where they could ask questions and discuss with all other registered students.

To date, the successes have been primarily in the Business and Engineering Faculties. During the last academic year (2004-2005) over 1,990 students registered on these enterprise modules using *Blackboard*. Probably no more than 20% actually undertook the module assessments; the remainder were using these modules as a learning resource. It is expected year-on-year, that these numbers will increase and that the remaining large Faculty – Art, Media and Design – will be coming on-board. They appreciate that many of their students are perhaps the most likely to actually go into small scale organisations or start-up their own businesses. This educational model has attracted also the interest from a number of the University's franchised partners overseas too.

### Audience Learning Needs And Expectations

The issue discussed earlier in the paper relates to the suitability of content, and providing what the learner requires, in a timely and flexible way. Researchers have found significant learning culture differences between those working in large corporations and those in SMEs, which is perhaps unsurprising, but which needs greater consideration than it has hitherto been given<sup>18</sup>. Examination of multifarious learning materials showed that content, examples, case studies, business models and assessment methods bore little resemblance to the needs or the reality of the smaller organisation. Entrepreneurial types are usually the 'rebels', who are inclined to question the 'status quo' in order to move on, to newer things. Regulated processes and procedures are invariably alien to them. There seems to be a far less readiness by them to accept the traditional 'sage on the stage'<sup>19</sup>; the all-knowing expert who often has little empathy with this group of learners; how many of the Faculty staff, for example, had ever actually been involved in enterprise? These students tend also to be (overly) pragmatic in their approach to learning (which we may or may not necessarily agree with, but we have to recognise and accept it as a significant part of their perceived learning needs) – to them, is the learning programme 'worth doing'?

In summary, student feedback suggested:

- There must be relevant content. This doesn't necessarily exclude 'theory' but that the theory (or rather the application of that theory) must be perceived as being relevant to their 'small'

situation (which, for example, so many business case studies used to teach undergraduates patently aren't).

- The learning is far less likely to be accepted if it is perceived as being 'learning for its own sake'. It has to be seen as 'worthwhile'. It is mistake to see this as being of only a short-term expediency ('how to') measure. Entrepreneurs do think long term too, but take a far more pragmatic view of education and learning.
- There may or may not be the need for a formal award attached to the learning experience.

The authors agree with the views of Collis and Moonen that an acquisitive, training model is not the most appropriate for this group of learners. A more sophisticated approach is needed to engender active and creative learning, where participation in many forms, collaboration and contribution become the core focus of learning activity<sup>20</sup>. There has been a recognition that there are different groups of learners within the general category of 'enterprise learner', each bringing to the 'party' different learning motivations and expectations. Some might be called simply 'information seekers'. They are looking for knowledge, and application of that knowledge to assist their (usually) immediate concerns, for example in setting up a new business. There are others looking more specifically to acquire formal qualifications via this route of learning. They tend to have a longer time perspective to learning. These groups are not necessarily mutually exclusive.

### Appropriate Learning Materials

From the review of Content and Pedagogy emerged a 3 levels (core) enterprise pathway that could be delivered either in blended (face-to-face and virtual) or virtual form only, using *Blackboard*:

- *Enterprise for Non-Business Students* – level 1 (year 1): an introductory module looking at 'enterprise', 'invention' and 'innovation'.
- *Entrepreneurship* – level 2 (year 2): more a focus on 'how to' and 'pitfalls to avoid' in setting up a new business; the construction and presentation of a business plan.
- *Strategic Entrepreneurship* – level 3 (year 3): with so many failures of new business start-ups, here the emphasis is upon 'sustainability', 'succession-planning' and the 'harvesting of business opportunities'; taking a longer term perspective of enterprise and entrepreneurship.

Supporting the pathway will be additional e-modules (at present in preparation there are 2 – *Health & Safety* and *Enterprise Design and Intellectual Property*). Students remain able to undertake their own career

<sup>18</sup> J. Stephenson, A. Basiel, *An Evaluation of On-Line Learning of Supervisors in Small and Medium Sized Enterprises* (An Evaluation Report of the Super STELLA Project), Middlesex University, UK, June 2001.

<sup>19</sup> Marchmont Observatory, *Learner Support*, Workshop Report, Newcastle-upon-Tyne, UK, October 2000.

<sup>20</sup> B. Collis, J. Moonen, *Flexible Learning in a Digital World*. Kogan Page Publishing, UK, 2001.



# Delivering an undergraduate enterprise agenda...

specialisms (such as ceramics, music, computing) in parallel with the enterprise agenda, rather than read for an enterprise degree per se. This is recognition that many creative ideas for new business start-ups are embedded in a specific knowledge specialism, which has to be learnt – a creative music technologist has to have knowledge of music technology as well as entrepreneurship.

Furthermore, students will be actively encouraged to engage in regional and national enterprise initiatives as part of their learning experiences, such as the Business Ideas Competition – *Bizcom* (Figure 2).

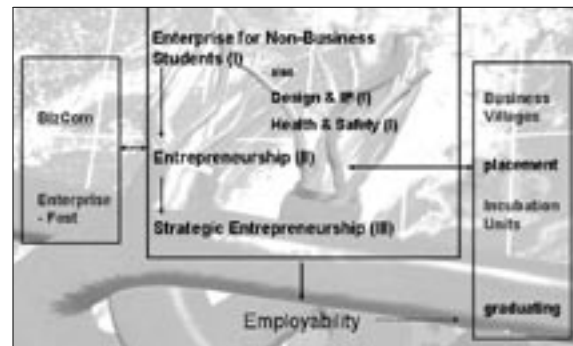
**Figure 2. Bizcom Website**



These initiatives will be integrated more closely into the enterprise curriculum. This is part of the 'learning through doing' that is considered integral for budding entrepreneurs. In the case of these initiatives, students are required to create new business ideas, develop them in a planned and coherent way and present these ideas to an audience of business people and fellow-contestants, often for cash prizes. What participation in these initiatives does do is to ensure that the student's ideas become exposed to the reality of a real competitive environment, rather than a theoretical debate which happens with so many case study sessions in a Business School.

To add further support to these enterprise initiatives the University is offering bursaries to those students who during a business placement (where a business placement forms an integral part of their degree programme) decide they would rather work for themselves (in the establishment of a new enterprise or new business idea) rather than an employer. The bursaries support them with cash flow, and give them access to the University's new-business incubation units on their recently established *business villages*. These bursaries are available on a competitive basis, where the applicants have to justify receiving the support through the production of a feasible business plan in much the same way as they would have to do to raise business finance in the real world. The total enterprise agenda, as current, is shown as Figure 3.

**Figure 3. Staffordshire University's Enterprise Agenda**



## Conclusions and recommendations

### Was The Pedagogy A Complete 'Fit'?

There were two specific areas where the off-campus pedagogy was seen as not 'fitting' well with the undergraduate enterprise learners. These were:

- The emphasis upon *work-based learning and application* to support the learning experience. Engagement with the SME learner has been to link the 'theory' with 'practice in their own firm' with immediate implementation and effect. By doing so learners and their colleagues were quick to appreciate the 'relevance' of what they were doing or being asked to do.
- Secondly, few on-campus students had sufficient previous/current work experience or opportunity to use the learning materials in the same way as SMEs.

### The Response

The University has responded in a number of ways:

- It is encouraging the on-campus student, through the vle platform to use the virtual classrooms and chat rooms to share what experiences they have got. Increasingly, UK full-time students are likely to be in some kind of part-time employment to help pay for their studies, some working for themselves on a freelance basis, some in small firms, as well as some in large organisations. Some students, likely older (there is a growing trend in the UK that undergraduates no longer fall only within an 18-21 age range), will have been in employment previous to joining the course.
- Moreover, it is hoped to develop some (virtual) discussion areas where both on- and off-campus learners can share comment on the Learner Information (the 'theory materials') and in-company experiences where appropriate. This will present an exciting challenge. It is an ambitious challenge to envisage the construction of an interactive (life-long) learning environment in the region.

- Students will be encouraged to set up their own 'breakfast clubs' where entrepreneurs from SMEs will be invited to talk and discuss real issues and problems.
- More students to be encouraged to participate in the own-business placements and use of University incubation facilities.
- Increase the level of participation in regional and national enterprise competitions to stimulate the competitive edge of these students.
- Increase the number of participants in the enterprise pathway in a way that students from across Faculties who would otherwise not come in contact with one another (on a professional basis) to cross-fertilise new business ideas and opportunities.

References are available on e-mentor's website.

**Chris Birch** jest profesorem przedsiębiorczości. Piastuje stanowisko dyrektora Ośrodka Badań i Przedsiębiorczości na Uniwersytecie w Staffordshire, a także należy do kadry zarządzającej uczelnią.

**Dr Mike Clements** jest dyrektorem Ośrodka Rynków i Produktów na Uniwersytecie w Staffordshire. **Clair Hameed** to Learning Opportunities Manager na tej samej uczelni.

Wszyscy autorzy interesują się e-learningiem od 1999 r. W ostatnich latach ich działania skupiają się głównie na rozwoju nauczania na odległość pracowników MSP w ich regionie tak, aby mogli zwiększyć swoje kwalifikacje i stać się konkurencyjnymi na rynku pracy. Celem działań jest także wsparcie bezrobotnych, niepełnosprawnych, mniejszości narodowych, mieszkańców wsi oraz pracujących w domach.

## POLECAMY

**Stefan Tokarski,**  
*Kierownik w organizacji,*  
Difin, Warszawa 2006

Kierowanie ludźmi stanowi jedno z najtrudniejszych zadań współczesnych menedżerów. Odpowiednie motywowanie, zarządzanie konfliktami, a jednocześnie osiągnięcie założonych celów i rozwijanie organizacji za pomocą kreatywnego i zaangażowanego zespołu, to z pewnością cel każdego kierownika. Pomocą w realizowaniu tych zadań będzie książka Stefana Tokarskiego *Kierownik w organizacji*. Prezentuje ona trzy poziomy zagadnień: analizę stanu obecnego, zarys idealnej sytuacji, a także propozycje ulepszenia *status quo* w postaci gotowych do zastosowania rozwiązań. Publikacja omawia m.in. problemy doboru zawodowego, istotę szkoleń, osobowościowe uwarunkowania kierowania, kierowanie w stresie, charakterystykę efektywnego zespołu i rolę intuicji w zarządzaniu.

Ciekawym dodatkiem są wplecione w treść książki sentencje wybitnych filozofów i myślicieli, a praktycznym rozwiązaniem - pytania kontrolne kończące każdy z rozdziałów. Publikację wzbogacają również kwestionariusze, ankiety i przykłady badań.

Pozycję polecamy osobom zarządzającym ludźmi bądź przygotowującym się do tego zadania, a także wszystkim zainteresowanym tą tematyką.

Można ją zamówić w księgarni internetowej wydawcy: <http://www.difin.pl>.



## POLECAMY

**ICEL 2006: The International Conference on e-Learning**  
22–23 czerwca 2006, University of Quebec w Montrealu, Kanada

Konferencja stwarza okazję do spotkania teoretyków prowadzących badania nad różnymi aspektami e-learningu oraz praktyków wdrażających je w życie. Organizatorzy zachęcają do nadsyłania artykułów opartych na doświadczeniach, raportów z prowadzonych przedsięwzięć oraz case studies związanych z m.in. następującymi obszarami tematycznymi: nowe metodologie e-learningowe, ewaluacja online, ROI w e-learningu, społeczne i kulturowe aspekty e-edukacji, portale e-learningowe, KM, symulacje i wirtualne środowiska nauczania. Więcej informacji na: <http://academic-conferences.org/icel/icel2006/icel06-home.htm>.

**IADIS International Conference Mobile Learning 2006, 14–16 lipca 2006, Dublin, Irlandia**

Konferencja ma na celu prezentację i omówienie wyników najnowszych badań w dziedzinie mobilnego nauczania, a także stworzenie okazji do dyskusji nad jego przyszłością i kierunkami rozwoju. Wybrane obszary tematyczne proponowane przez organizatorów obejmują m.in. podejście pedagogiczne i teorie m-learningu, zastosowanie gier i symulacji, implementację nowych narzędzi, technologii i platform, m-learning w instytucjach edukacyjnych, fenomen społeczny urządzeń mobilnych i m-learningu, itp. Więcej informacji na: <http://www.iadis.org/ml2006/>.