



Partner wydania



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

# SPIS TREŚCI

3 Od redakcji

## felieton

4 Multimedialne Obiekty Wiedzy: róbmy swoje – zamiast kolejnych dyskusji o...  
*R. Robert Gajewski*

8 Etyka biznesu – grzechy wynikłe z nieumiejętności grzeszenia  
*Piotr Bołtuć*

## metody, formy i programy kształcenia

12 Wpływ kapitału intelektualnego organizacji na rozwój innowacji  
*Małgorzata Dolińska*

16 Kultura organizacyjna oraz zasady dobrych praktyk w korporacjach a etos akademicki  
*Marcin Dąbrowski*

## e-edukacja w kraju

20 MasterSolution dla e-learningu  
*Enrico Korb, Frank K. Seibt*

24 O potrzebie określenia kompetencji nauczycieli podejmujących kształcenie online  
*Maria Zajac, Wiesław Zawisza*

29 E-learning jako metoda wspomagająca proces kształcenia  
*Anna Maciejewicz, Mariola Cieszyńska*

31 Wsparcie tradycyjnych zajęć poprzez forum dyskusyjne – podstawowe możliwości  
*Karol Marek Klimczak*

36 Wirtualny Kampus UMCS: idea projektu i pierwsze doświadczenia  
*Andrzej Wodecki, Małgorzata Grad-Grudzińska, Magdalena Jasińska*

38 Wiosna w NBPortal  
*Michał Jabłoński*

39 Informatyczne przygotowanie nauczycieli już po raz dziewiąty tematem konferencji na Akademii Pedagogicznej w Krakowie  
*Maria Zajac*

## kształcenie ustawiczne

40 Niepokój o edukację ustawiczną  
*Józef Półturzycki*

43 Edukacja dorosłych wobec zjawiska marginalizacji  
*Sylvia Baranowicz*

45 Letnia Szkoła Młodych Andragogów  
*Małgorzata Olejarz*

## zarządzanie wiedzą

50 Portale korporacyjne a zarządzanie wiedzą – raport z badań  
*Mariusz Strojny*

55 Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie  
*Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak*

60 Efektywność intelektualna produktem świadomego kreowania przestrzeni intelektualnej w przedsiębiorstwie  
*Agnieszka Sokołowska*

65 Bogusz Miłucha, *Organizacje oparte na wiedzy* – recenzja  
*Beata Mierzejewska*

## e-biznes

66 Społeczne i prawne aspekty spamu  
*Piotr Kucharski*

72 Web positioning  
*Artur Banach*

## e-edukacja na świecie

77 Charakterystyka funkcjonowania systemu LAMS (Learning Activity Management System)  
*Adam Stecyk*

80 Satisfying distance education students of the Hellenic Open University  
*Valasidou Areti, Despina Makridou-Bousiou*

## 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 Bołtuć  
prof. Jan Goliński  
dr Jan Kruszewski  
dr Stanisław Maciul  
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.

Nietypowo, jak na *e-mentora*, zaczynamy bieżące wydanie od dwóch felietonów. Mają one też inny charakter od dotychczas prezentowanych – zagłębiają się w problematykę e-learningu na dwóch płaszczyznach: raz – od strony możliwości, jakie dają nam nowoczesne technologie w dydaktyce, dwa – od strony obserwacji efektów procesu dydaktycznego, w szczególności w zakresie realizacji międzynarodowych zajęć e-learningowych, gdzie aspekt kultury i doświadczeń edukacyjnych w różnych krajach wpływa na merytoryczny przebieg wykładu.

Mamy również przyjemność zaprezentować Czytelnikom rozwiązania dla wirtualnych prac grupowych MasterSolution (partnera obecnego wydania pisma), jak również gości reprezentantów jednego z ośrodków akademickich, którzy przedstawili swoją działalność w zakresie e-learningu – zachęcam kolejne uczelnie do zaprezentowania swoich osiągnięć.

Polecam również lekturę dwóch tekstów: komentującego *Raport o stanie edukacji ustawicznej w Polsce w roku 2005* oraz poświęconego społecznym i prawnym aspektom spamu.

Zachęcam także do zapoznania się z artykułami opublikowanymi w dziale *zarządzanie wiedzą* – na Czytelników czeka m.in. opracowanie nt. raportu z badań dotyczących portali korporacyjnych, przegląd modeli zarządzania wiedzą stanowiący wprowadzenie do tematu autorskiego modelu, który zostanie zaprezentowany w kolejnym numerze *e-mentora*, jak również artykuł poświęcony przestrzeni intelektualnej w przedsiębiorstwie.

Mam nadzieję, iż lektura obecnego wydania *e-mentora* okaże się dla Państwa ciekawa i pożyteczna.

Marcin Dąbrowski  
redaktor naczelny

## Aktualności

### **PAP: Nowe pismo naukowe dla nauczycieli „Science in School”**

Kwartalnik poświęcony jest różnym dziedzinom nauki, zwłaszcza zaś projektom naukowym prowadzonym przez uczniów i studentów. Elektroniczna wersja pisma jest dostępna dla wszystkich w internecie.

### **Gazeta.pl: Europa staje do walki z Google Books**

Co najmniej sześć milionów książek, dokumentów i innych dzieł kultury zostanie zapisanych w postaci cyfrowej i udostępnionych w internecie w ciągu najbliższych pięciu lat, dając początek europejskiej bibliotece cyfrowej – poinformowała Komisja Europejska.

### **Wrota Małopolski: e-szkoła – narzędzie dla każdej placówki oświatowej**

E-szkoła jako miejsce spotkań i ścisłej współpracy rodziców, uczniów, nauczycieli i administracji szkolnej. Każda placówka oświatowa z obszaru Małopolski, która zechce skorzystać z proponowanego narzędzia, będzie mogła zorganizować własną przestrzeń komunikacyjną wspierającą procesy edukacji i wychowania.

### **Training magazine: Why is writing for e-learning different?**

As more and more organizations venture into e-learning for its convenience and effectiveness, they employ writers to help them with their e-learning efforts. But from a writer's perspective, what does e-learning look like? How does writing for e-learning differ from writing for any other medium, and what techniques or training does the e-learning writer need?

### **Guardian: Free e-learning courses from the Open University**

The Open University will become the first institution in the UK to offer free course materials online to students and the wider public later this year. The university will select educational resources from all levels from access to postgraduate study and from a full range of subject themes, including arts and history, business and management, languages and science and nature.

The material will be free to teachers and students studying in the UK and abroad, with the project following a long partnership with the BBC, which broadcasts the university's television programs.

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)



## Multimedialne Obiekty Wiedzy: róbmy swoje – zamiast kolejnych dyskusji o...

R. Robert Gajewski

W niniejszym felietonie chciałbym się skupić na zagadnieniach związanych z przygotowaniem i dystrybucją multimedialnych obiektów wiedzy – animacji oprogramowania i wykładów online, a także transmisji strumieniowych wideo. Ich tworzenie nie wymaga strategicznych decyzji instytucji edukacyjnych i olbrzymich nakładów finansowych – wystarczy jedynie trochę chcieć. A o tę chęć jest często najtrudniej.

Odnoszę nieodparte wrażenie, że „problem” e-learningu vel I-edukacji osiągnął dziś masę krytyczną. Temat jest coraz bardziej głośny, zna się na tej problematyce coraz więcej osób, a ku mojemu zdziwieniu na rynku edukacyjnym nie zmienia się prawie nic, poza... rosnącą liczbą konferencji naukowych! Istnieje niebezpieczeństwo, że do sytuacji będzie trzeba zastosować i sparafrazować słynne powiedzenie Bismarcka z 1848 roku – *acht und achtzig Professoren, e-Learning ist verloren*. Sytuacja zagęszcza się! We wrześniu 2005 roku z okazji seminarium poświęconego szansom i zagrożeniom związanym z pojawieniem się nowej ustawy o szkolnictwie wyższym napisałem o trzech modelach przygotowywania materiałów dydaktycznych<sup>1</sup> dla potrzeb edukacji na odległość:

- komercyjnym, w którym dostawcą jest osoba bądź instytucja zewnętrzna,
- uczelnianym, w którym uczelnie produkują materiały na podobnych zasadach, jak dziś drukowane są papierowe skrypty,
- idealistycznym, w którym wytwarzane są obiekty wiedzy, produkty niezależnych twórców.

Już w listopadzie ubiegłego roku zagadnieniu temu poświęcona została po części publikacja<sup>2</sup>, w której, zdaniem jej autorów, źródłami pozyskania materiałów mogą być: niezależni specjaliści, outsourcing bądź jednostka własna.

W najbliższym czasie można się spodziewać kilku kolejnych publikacji i opracowań na ten temat, co oczywiście w żaden sposób nie zmieni sytuacji. Jako prosty inżynier, zawsze uważałem, że owszem, ważne są słowa (słowa, słowa...), ale czasu jest już jakby coraz mniej i warto się zabrać do konkretnej pracy, bez względu na ograniczenia i uwarunkowania. Stary dowcip z czasów PRL na pytanie, co się zbiera podczas żniw, przewrotnie odpowiada – plenum. Jakże często, zamiast zrobić coś konkretnego, zajmujemy się akademickimi dyskusjami, przysłowiowym dzieleniem włosa na czworo. Zawsze bawiła mnie filozofia konfliktu zastępczego, który pojawiał się w sytuacji poważnych wyzwań. Kwestia kto i na jakich zasadach ma przygotowywać materiały jest właśnie takim konfliktem zastępczym, podobnie jak kwestia terminologii i „makaronizmów”, których często używają także ich krytycy i wrogowie<sup>3</sup>. Dziś bowiem istotnym problemem jest zmiana roli nauczyciela, a w zasadzie koniec pewnej epoki nauczyciela klasycznego.

W minionych wiekach (mamy już na szczęście XXI wiek) nauczyciel był jedynym źródłem i przekazywaczem unikatowej wiedzy. To budowało jego autorytet i pozycję. Te podstawy były jednak bardzo kruche. Rewolucja informacyjna, powszechny dostęp do nieograniczonych źródeł informacji stawiają nauczycieli jako grupę zawodową w trudnej sytuacji. Stracili oni monopol na bycie źródłem i przekazywaczem wiedzy – w zasadzie wszystko można dziś „wygooglać”. Nauczyciel w XXI wieku powinien być tutorem, mentorem, opiekunem, osobą, która pomaga uczyć się, a nie jest jedynie źródłem wiedzy. Czy ubiegłowieczni nauczyciele są w stanie sprostać nowym wymaganiom – śmiem wątpić.

Nośną w ostatnim czasie tematyką jest uelastycznienie rynku pracy, co, niestety, spotyka się w wielu

<sup>1</sup> R.R. Gajewski, *Realizacja i rozliczanie godzin dydaktycznych*, [w:] M. Rocki (red.), *Nowe prawo – szanse i zagrożenia dla szkolnictwa wyższego*, FPAKE, Warszawa 2005, s. 24–31.

<sup>2</sup> J.M. Mischke, A.K. Stanisławska, *Rozwój czy stabilizacja? Wybrane problemy zarządzania personelem w przedsiębiorstwach e-edukacyjnych na wyższej uczelni*, M. Dąbrowski, M. Zajac (red.), *E-learning w kształceniu akademickim*, FPAKE, Warszawa 2006, s. 135–144.

<sup>3</sup> A. Bronk, R. Maciołek, J.M. Mischke, A. Nowak, A.K. Stanisławska, P. Stencil, J. Urbaniec, A. Wodecki, W. Zieliński, *Jeśli blended learning na uniwersytecie to jaki? Dyskusja o... „e-mentor” 2006, nr 1 (13).*

przypadkach z silnym oporem społecznym – ludzie myślą najczęściej o pracy w kategorii etatu. Czy uelastycznienie rynku pracy to jakakolwiek nowość? Bynajmniej, to powrót do korzeni! W czasach prehistorycznych myśliwy nie miał etatu ani ustalonych godzin pracy bądź też opieki socjalnej. Podobnie rolnicy – za wyjątkiem mało budujących przykładów PGR-ów – tego typu praca jest klasycznym przykładem elastyczności. W okresie żniw trzeba pracować od wschodu do zachodu słońca, zimą pracy jest zdecydowanie mniej. Tak zwane zdobycze socjalne, etaty, to pomysł XIX wieku. Czy najszczęśliwszy – tego nie będę komentował. Tak więc dzisiejsze próby uelastycznienia pracy to nic innego jak tylko powrót do korzeni.

Platon twierdził, że słowo pisane (książki) niszczy bezpośredni dialog między Mistrzem a uczniem, który jest podstawą edukacji. Współczesna tradycja edukacyjna bazuje na książkach, skryptach, notatkach i wykładach prowadzonych z wykorzystaniem kredy i tablicy, co jak się okazuje nie zniszczyło edukacji. Dziś w I-edukacji składnik e- dotyczy dwóch sfer:

- kontaktu pomiędzy uczącymi się oraz między uczącymi się a ich opiekunami (świadomie unikam klasycznych terminów nauczyciel i uczeń),
- przygotowania i dystrybucji multimedialnych materiałów dydaktycznych (produkcja statycznych materiałów w postaci plików PDF lub DOC to miniony wiek).

Oba te elementy są swoistym naśladowaniem, a wręcz udawaniem rzeczywistości i powrotu do tego, co już było. Jestem głęboko przekonany, że nie było i nie ma lepszego sposobu uczenia się niż bezpośredni kontakt z Mistrzem i praca w grupie. Elektroniczne narzędzia służące do komunikacji, stymulujące pracę grupową, a także multimedialny przekaz to nic innego tylko właśnie udawanie, naśladowanie takiego kontaktu, powrót do przeszłości, korzeni.

Na szczęście, tak jak nikt nikomu nie zabrania uczciwie pracować, nikt nikomu nie zabrania tworzenia materiałów dydaktycznych dla potrzeb edukacji na odległość. Dlatego też dopóki nikt nie wpadł na pomysł, żeby zakazać I-edukacji, zgodnie ze starą piosenką Wojciecha Młynarskiego sugeruję – „róbmy swoje” zamiast kolejnych dyskusji o...<sup>4</sup>.

### O multimedialnych

Na tak nośny temat, jakim są multimedia powstały dziesiątki opracowań. Wszyscy jesteśmy świadomi ich roli i znaczenia w przekazie edukacyjnym. W czasie klasycznych zajęć na sali brak stosowania multimedialnych wykładów jest często w stanie zrekompenzować atrakcyjną formą przekazu wer-

balnego. W przypadku materiałów w postaci elektronicznej nie jest to możliwe. Klasyczny wykład, trudny, a może i wręcz nudny, prowadzony metodą kredy i tablicy może zainteresować słuchaczy dzięki ciekawej osobowości wykładowcy. Ta sama treść przekazywana anonimowo i bezosobowo w postaci pliku PDF może już być nie do przyjęcia. Literatura zagadnienia dzieli multimedia na trzy poziomy: wysoki, średni i niski<sup>5</sup>.

Stosowanie wyrafinowanych multimedialnych wysokiego poziomu jest w Polsce ciągle problematyczne. W Holandii do synchronicznego prowadzenia zajęć w wirtualnej klasie stosowane jest pasmo 5Mbps po stronie odbiorcy. W Polsce dla budowanych obecnie e-Centrow telepracy przewidywane jest dla kilkunastu komputerów wspólne łącze 2Mbps. Pozwolę sobie pozostawić to bez komentarza.

Statyczne multimedia niskiego poziomu są domeną tabloidów i billboardów – tym zagadnieniem nie będziemy się zajmować. To, jak przyciągnąć uwagę konsumenta obrazem pozostawmy specjom od reklamy. Demokracja podobno odcina skrajności. Przedmiotem analizy będą więc multimedia średniego poziomu<sup>6</sup>. Pozwalają one na uzyskanie pozytywnych rezultatów przy umiarkowanym poziomie interaktywności. Materiały wideo, animacje, pokazy slajdów umożliwiają wizualny opis i demonstrację zagadnień trudnych pojęciowo. Istotną zaletą tej kategorii multimedialnych jest ich relatywnie niższy koszt, choć w wielu sytuacjach często nadal przekracza on możliwości polskich uczelni.

Które z rozwiązań jest najkorzystniejsze w naszych warunkach? Gdzie leży przysłowiowy „złoty środek”? Nie ma jednej uniwersalnej odpowiedzi. Jest to trudne pytanie, ale unikanie go jest najgorszym z możliwych rozwiązań. Istnieją bowiem nieodpłatne lub bardzo tanie programy, które pozwalają na tworzenie multimedialnych średniego poziomu w prosty sposób.

### Znajomość oprogramowania

Sztuka korzystania z oprogramowania, czyli technologia informacyjna, to jeden z istotnych elementów globalnego społeczeństwa informacyjnego. Umiejętność obsługi kolejnego programu to jednak jedynie znikoma część potencjalnego sukcesu! Sztuką jest optymalne, twórcze wykorzystywanie oprogramowania, a nie tylko umiejętność jego sprawnej obsługi. W sztuce posługiwania się oprogramowaniem<sup>7</sup> można wyróżnić dwie warstwy – warstwę formalną (techniczną) i merytoryczną.

Przedmiotem zainteresowania uczelni powinna być oczywiście warstwa merytoryczna, w której program

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> R.R. Gajewski, *Czy i jak uczyć oprogramowania – narzędzia tworzenia animacji do symulacji oprogramowania i szkoleń*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zajac (red.), *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, FPAKE, Warszawa 2005, s. 191–203.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> Tamże.

jest jedynie narzędziem służącym do rozwiązania konkretnego zadania, problemu. Aby móc pracować na tym poziomie, trzeba rozwiązać kwestię „kilkolokacji stosowanej” – wiedzy, gdzie co nacisnąć, by uzyskać oczekiwany efekt. Można oczywiście zastosować wariant znany mi z wielu zachodnich uczelni, na których po prostu nie ma problemu uczenia posługiwania się oprogramowaniem. Studenci, mając dokumentację i pracownice komputerowe, uczą się sami. Mam poważne obawy, że na zastosowanie tego typu podejścia jest u nas ciągle jeszcze za wcześnie. Pozostaje więc problem, jak prowadzić zajęcia z obsługi oprogramowania.

### Zajęcia z obsługi oprogramowania

Wszystkie szkolenia z zakresu oprogramowania można podzielić na trzy kategorie związane z ich celami<sup>8</sup>: szkolenie informacyjne, pełen kurs szkoleniowy oraz wsparcie użytkownika. Na pytanie, jak skutecznie poznawać nowe oprogramowanie nie ma jednej uniwersalnej odpowiedzi. Nie jest chyba dobrym rozwiązaniem samodzielne przedzieranie się przez dokumentację, która coraz częściej jest w wersji elektronicznej i albo wymaga wydruku setek stron, albo czytania z ekranu, co również nie jest przyjemne. Istnieją oczywiście podręczniki, ale w przypadku oprogramowania bardzo specyficznego, „niszowego” najczęściej jest ich brak. Niezwykle czasochłonne jest tworzenie prezentacji lub instrukcji dotyczących oprogramowania. Metodologia jest prosta: zrzuty z ekranu ewentualnie obrobione i wzbogacone komentarzem – nakład pracy jest jednak zdecydowanie bardzo duży.

W chwili obecnej na większości uczelni uczenie oprogramowania odbywa się w trzech klasycznych, znanych z zachodnich wzorców, etapach:

- prezentacja wykładowa możliwości oprogramowania (forma *kick-off*),
- sesje laboratoryjne typu *hands-on*,
- praca własna – projekty wykonywane poza godzinami zajęć w sali ogólnodostępnej bądź w domu.

Etap pierwszy w polskich warunkach najczęściej nie zdaje egzaminu i jest stratą czasu. Stare uczniowskie powiedzenie mówi, że są dwa typy nauczycieli – pierwszy stwierdza: *patrzcie, jakie to proste*, drugi: *patrzcie, jaki jestem mądry*. Po co marnować cenne godziny zajęć na popisy typu mruganie przed oczami studentów okienkami. Tego przecież nikt nie zapamięta, a i tak będzie musiał nauczyć się samodzielnie.

Sesje typu *hands-on*, które świetnie sprawdzają się w krajach zachodnich, w warunkach polskiej uczelni są najczęściej niewypałem. Składają się one z trzech podstawowych elementów rozpoznawalnych przez wszystkich, którzy kiedykolwiek pomagali komuś

nauczyć się na przykład korzystania z poczty elektronicznej. W pierwszym kroku pokazujemy „jak to się robi”. W drugim pomagamy wykonać poszczególne operacje, mówiąc, co ma zostać wykonane w krokach kolejnych. Ostatni etap to próba samodzielnego wykonania zadania. Są to de facto trzy główne etapy sesji typu *hands-on* (animacja, symulacja, sprawdzian), klasycznego wzorca szkoleń w dziedzinie oprogramowania. Można szukać przyczyn niepowodzeń w nauczycielach, którzy nie dość precyzyjnie i jednoznacznie prezentują oprogramowanie. Sądzę, że sporo winy jest też po stronie studentów, którzy często nie są po prostu przygotowani do samodzielnej pracy, czyli studiowania. Prowadzenie tego typu zajęć dla zgromadzonych w jednej sali 30 studentów o zupełnie różnym stopniu przygotowania bywa często porażką.

Większość z nas potrafi jeździć na rowerze, większość też uczyła się tego z mozołem – oplacając tę umiejętność poranionymi kolanami. Jest to dosyć trafna analogia. Zdobywanie umiejętności obsługi programu jest podobne do nauki jazdy na rowerze – potrzebne są wstępne instrukcje, które pomogą w pierwszych krokach oraz czas i pomoc w postaci konsultacji, a także bardzo dużo własnej, indywidualnej pracy!

### Animacje oprogramowania

Wszystkie zasygnalizowane problemy mogą zostać przynajmniej częściowo rozwiązane poprzez tworzenie animowanych tutoriali obsługi oprogramowania. Taka forma przerzucenia na studentów zadania nauczania się obsługi programu jest chyba uczciwa. Jak już wspomniano, ręczne tworzenie statycznych instrukcji w postaci plików PDF bądź PPT w warunkach finansowych polskich uczelni jest niemożliwe ze względów oczywistych – nie ma i nie będzie na to funduszy. Pomysł współdzielenia materiałów edukacyjnych (czytaj wspólnego ich przygotowywania przez wiele ośrodków) jest także ciągle bardziej ideą niż rzeczywistością. Wyjściem mogą być specjalistyczne narzędzia służące do przygotowywania animowanych tutoriali. Oprogramowanie takie zapisuje wszystkie akcje podejmowane w czasie pracy z daną aplikacją wraz z ewentualnym komentarzem dźwiękowym. Tak przygotowany materiał może być dodatkowo wzbogacony komentarzami w postaci tekstowej.

Moja motywacja do podjęcia się tworzenia animacji oprogramowania była dwojaka. Powtarzanie w ramach pensum tych samych informacji o tym, gdzie należy kliknąć 6-8 razy w tygodniu może być nieco wyczerpujące psychicznie. Złośliwie można stwierdzić, że jest to mój problem i nikt mnie nie zmusza do pracy dydaktycznej. To prawda. Była jednak silniejsza motywacja – próba przejścia od obowiązkowego paradygmatu nauczania do stworzenia możliwości samodzielnego

<sup>8</sup> Tamże.

uczenia się<sup>9</sup>. Przykładowa animacja przedstawiona jest na rysunku 1.

**Rysunek 1. Animacje oprogramowania**

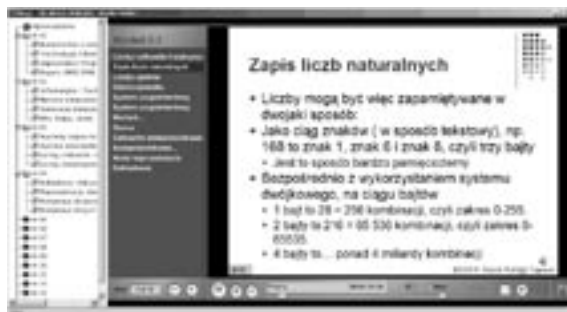


Źródło: <http://iedu.pl>

## Wykłady online

Spora grupa wykładowców w ramach unowocześniania swoich zajęć już zastąpiła kredę i tablicę prezentacjami wykonanymi najczęściej z wykorzystaniem programu PowerPoint. Wykład w takiej sytuacji jest sumą slajdów i komentarza do nich. Czy tak zwane *handouts* są w stanie zastąpić klasyczny wykład? Śmiem wątpić! Nie wszystko bowiem można znaleźć na slajdach, tak jak nie wszystko było kiedyś zapisywane na tablicy. Często najistotniejszy jest komentarz słowny, niedostępny w pliku PDF.

**Rysunek 2. Wykłady online**



Źródło: <http://iedu.pl>

Autor jest adiunktem w Zakładzie Zastosowań Informatyki w Inżynierii Łądowej Politechniki Warszawskiej. Problematyką szeroko rozumianej I-edukacji zajmuje się od ponad dziesięciu lat. Jest autorem kilkudziesięciu prac naukowych na ten temat. Jego zainteresowania naukowe obejmują zagadnienia takie jak: zarządzanie procesem kształcenia i obiektami wiedzy oraz stosowanie multimediów i metod sztucznej inteligencji w I-edukacji.

<sup>9</sup> Dokładny opis i analizę porównawczą oprogramowania do tworzenia animacji można znaleźć w opracowaniu autora felietonu, *Czy i jak uczyć oprogramowania – narzędzia tworzenia animacji do symulacji oprogramowania i szkoleń*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, FPAKE, Warszawa 2005, s. 191–203. Efekty własnych prac autora można znaleźć na portalu [iedu.pl](http://iedu.pl).

<sup>10</sup> R.R. Gajewski, *Wykłady online*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *E-learning w kształceniu akademickim*, dz. cyt.

<sup>11</sup> Dokładny opis i analizę porównawczą oprogramowania do przeprowadzania konwersji PPT-SWF można znaleźć w opracowaniu autora felietonu pt. *Wykłady online*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *E-learning w kształceniu akademickim*, dz. cyt. Efekt pracy własnej autora można znaleźć na portalu [iedu.pl](http://iedu.pl).

Z drugiej strony istnieje kilkanaście powodów, dla których warto jest zamieniać pliki PPT utworzone z wykorzystaniem programu PowerPoint na pliki Flash o rozszerzeniu SWF<sup>10</sup>. Są to między innymi: większa dostępność, kompatybilność, redukcja wielkości pliku, integracja dźwięku, skalowalność obrazu, łatwa dystrybucja przez internet, możliwość transmisji strumieniowej, elementy podstawowej interakcji, wiele kanałów dystrybucji oraz bezpieczeństwo danych i ochrona dorobku intelektualnego<sup>11</sup>. Przykładowe wykłady online przedstawia rysunek 2.

## Transmisja strumieniowa wideo

Wyniki prowadzonych przeze mnie od trzech lat prac związanych z możliwością stosowania transmisji strumieniowej wideo budzą mieszane odczucia. Format RealMedia wymaga stosowania dosyć drogiego oprogramowania lub jego nieodpłatnych wersji o znacznie obniżonej funkcjonalności oraz wyspecjalizowanego serwera. Oprogramowanie firmy Microsoft MS Producer stanowiące nakładkę na popularny program PowerPoint pozwala na łatwą rejestrację wideo. Transmisja jest jednak dostępna jedynie dla użytkowników systemu Windows i przeglądarkarki Internet Explorer. Duże nadzieje budzi format NSV, opracowany przez firmę NullSoft, stosowany między innymi przez organizatorów konferencji *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*. Konieczna jest jednak dodatkowa obróbka materiału wideo ze zwykłej kamery DV, co wymaga dodatkowego czasu.

## Zamiast zakończenia

Zawód nauczyciela, tak jak wiele innych, ulega przemianom. Coraz bardziej istotne staje się w nim wszechobecne e-. Radzą z tym sobie doskonale młodzi, wśród pozostałych budzi ono często niepokój. Okazuje się jednak, że przygotowanie prostych multimedialnych obiektów wiedzy nie wymaga ani profesjonalnego sprzętu, ani drogiego specjalistycznego oprogramowania, ani głębokiej wiedzy informatycznej. Przede wszystkim trzeba chcieć! Tak jak w wielu innych sytuacjach najważniejsza jest więc wola zrobienia czegoś konkretnego, co osobiście bardzo cenię.



# Etyka biznesu – grzechy wynikłe z nieumiejętności grzeszenia

Piotr Bołtuć

Chciałbym podzielić się obserwacjami poczynionymi w trakcie prowadzenia wykładu „Rationality and Moral Choice” („Racjonalność a wybór moralny”) dla grupy studentów SGH oraz University of Illinois, w ramach nauczania na odległość na platformie e-learningowej SGH. W każdym semestrze piętnaścioro studentów SGH spotyka się w przestrzeni wirtualnej z podobnej wielkości grupą studentów University of Illinois w ramach wymiany międzyuczelnianej. Dyskusje pomiędzy studentami z tych dwóch środowisk, a także różnice zaobserwowane podczas egzaminów i w pracach pisemnych, pozwoliły dostrzec pewne istotne różnicowanie sposobów pojmowania świata oraz działalności ekonomicznej. Dyskusje te rzuciły również nowe światło na szersze zagadnienia teoretyczne omawiane w trakcie wykładów. Jednocześnie moje obserwacje prowadzone są na zasadzie obserwacji uczestniczącej i to wśród małej grupy studentów, co upoważnia do napisania felietonu, natomiast nie daje podstaw naukowych do wyciągania obiektywnych wniosków.

Pośrednim celem cyklu felietonów jest uświadomienie nam wszystkim niezasadności obaw o to, że w systemie nauczania online ma rzekomo być ograniczona wartość poznawcza, a nawet elementy o charakterze naukowo-badawczym (stanowiące komponent tradycyjnego procesu dydaktycznego charakteryzującego się wysokim poziomem kształcenia).

## Arystoteles twierdzi...

W dość zgodnej opinii amerykańskich ekspertów, do rzadkości należą sytuacje, w których wielkie fortuny powstają poza tzw. szarą strefą życia społeczno-gospodarczego. W społeczeństwach wysoko rozwiniętych, o silnym systemie polityczno-prawnym, stabilny sukces odnoszą menedżerowie i inwestorzy zdolni do tego, aby nie tracić okazji biznesowych, jakie skrupulatność absolutyzmu etycznego w sferze moralno-prawnej sugerowałaby odrzucić, ale którzy również unikają podejmowania działalności kryminalnej. Są to aktorzy sceny gospodarczej, potrafiący

e-sgh

wykorzystać na swoją korzyść istniejącą sytuację prawną. Często też koszty procesów lub kar, takich jak możliwe do uprzedniego oszacowania kary umowne, zalicza się do kosztów prowadzenia biznesu. Nie oznacza to, że preferowaną strategią biznesu w krajach rozwiniętych jest łamanie prawa – przeciwnie, strategią preferowaną jest wykorzystywanie wszystkich tolerowanych przez prawo możliwości działania, a także wpływanie na jego formowanie.

Przypomina się w tym kontekście zasada złotego środka, mająca swe źródło w etyce Arystotelesa, wedle której moralnie najlepsze jest utrzymywanie równowagi pomiędzy nadmiarem i niedomiarem każdej cechy o znaczeniu moralnym. Wbrew absolutyzmowi moralnemu, według Arystotelesa, musimy unikać nadmiaru nawet tych cech, które są zwykle uważane za moralnie dobre (np. nadmiar hojności czy prawdomówności jest w biznesie równie zły, jak ich niedomiar), a także niedomiaru cech, zwykle uznawanych za moralnie złe (np. niedomiar bezwzględności w kierowaniu firmą, prowadzący do słabości i niezdecydowania, jest równie zły jak jej nadmiar). W tym sensie praktyczne podejście do sytuacji spotykanych w biznesie może wiele skorzystać z zasad etycznych prezentowanych przez Arystotelesa. Natomiast stosowanie etyki absolutystycznej w typie Kanta, czy nawet Milla, prowadzi do pogwałcenia jednej z głównych zasad etyki biznesu, którą Miller i Ahrens określili jako zasadę odpowiedzialnej rekomendacji<sup>1</sup>. Zasada ta głosi, że z wyjątkiem niezmiernie rzadkich sytuacji, kiedy prowadzenie biznesu jest zakazane moralnie (takich jak produkcja dla celów zbrodniczych), etyka biznesu nie może przedstawiać zaleceń nieodpowiedzialnych. Nieodpowiedzialnymi są zaś te zalecenia, które uniemożliwiają lub w znacznej mierze dezorganizują prowadzenie biznesu. Jeżeli bowiem postępowanie etyczne prowadziłoby do bankructwa lub znacznego nadszarpnięcia pozycji danego przedsiębiorstwa, to w konsekwencji i tak powodowałoby ono wyeliminowanie etycznych postępujących podmiotów z rynku. W konsekwencji pozostałyby na rynku tylko takie pod-

<sup>1</sup> Por. F.D. Miller Jr. and J. Ahrens, *The Social Responsibility of Corporations*, [w:] T. Machan (red.) *Commerce and Morality*, Rowman and Littlefield, Nowy Jork 1988.



# Etyka biznesu – grzechy wynikłe z nieumiejętności grzeszenia

mioty, które nie przejmują się przestrzeganiem etyki, a to byłoby przecież sprzeczne z samym założeniem etyki biznesu i w tym sensie niedobre etycznie.

## Rynki polityczne

Wpływ środowisk biznesu na życie polityczne, w tym na tworzenie i interpretowanie prawa, dokonywać się powinien w ramach udziału biznesu w procedurach demokratycznych, m.in. za pomocą niedocenianego w Polsce lobbingu<sup>2</sup>. Pozwala to na powstanie efektywnego rynku politycznego, którego funkcją jest, wedle laureata nagrody Nobla z ekonomii Douglasa Northa, efektywne prezentowanie preferencji politycznych. Niedorozwój rynku politycznego w Polsce, a także jego słabość w niektórych krajach Europy Zachodniej są powodem kryzysów, zawirowań, a nawet zamieszek politycznych w tych krajach, wynikających z marginalizacji i ograniczania wpływu niektórych ważnych środowisk i grup interesów.

Słabość rynku politycznego jest w znacznej mierze skutkiem wersji absolutyzmu etycznego, jaka obecna jest we francuskiej oświeceniowej koncepcji państwa. Wynika to mianowicie z koncepcji państwa jako monolitu, mającego kierować się jakąś autonomiczną jednolitą racjonalnością oderwaną od interesów grup i osób, które państwo to rzekomo reprezentuje. Alternatywą dla takiej koncepcji jest rozwój rynku politycznego i społeczeństwa obywatelskiego, które umożliwią artykulację interesów i celów politycznych wszelkim grupom społecznym, w tym grupom interesów, a także naturalne ustanowienie pewnej dynamicznej równowagi pomiędzy różnymi siłami politycznymi.

## Święta bez prezentów?

Innym ważnym czynnikiem formowania postaw społecznych, w tym zwłaszcza postaw osób kształcących się w celu przejścia pozycji kierowniczych w gospodarce, jest akceptacja celów ekonomicznych. Jak mówił James Child<sup>3</sup>, w jednej z czołowych amerykańskich szkół biznesu zajęcia zaczynała dyskusja na filozoficzny temat, czym jest cierpienie, czym jest choroba, a wreszcie czym jest śmierć. Po wysłuchaniu wielu wypowiedzi profesor zaznaczał, że dla celów jego zajęć, dotyczących podstaw biznesu, śmierć określa się jako źródło zysku. Bez takiego traktowania ludzkiej śmierci nie byłoby możliwe prowadzenie z powodzeniem biznesu instytucji pogrzebowych (*mortuary busines*). Również choroba jest, w relewantnym sensie, źródłem zysku. Tylko takie podejście umożliwia funkcjonowanie ogromnych branż gospodarki, takich jak przemysł farmaceutyczny i szpitalnictwo.

Nie oznacza to, że skoro różne formy cierpienia powinny być w perspektywie biznesu widziane jako źródła zysku, to biznes powinien cierpienie potęgować. Istnieje wiele strategii rozwoju własnego rynku i roli etyki, a także systemu prawnego, jest to, ażeby niektóre metody rozwijania biznesu uznawać za niedopuszczalne. Głośna afera, jaka miała miejsce nie tak dawno w Łodzi, polegająca na dopuszczaniu się przez zakłady pogrzebowe płacenia pracownikom pogotowia za dostarczanie zwłok, co skutkowało niekiedy uśmiercaniem pacjenta, jest obrzydliwym przypadkiem sytuacji, w której poszukiwanie zysku nie zostało zbalansowane nawet zupełnym minimum odpowiedzialności moralnej. Widać tutaj, jak ważne zadanie posiada etyka i motywowane etycznie elementy systemu prawnego. Jednakże ich działania będą respektowane tylko, jeżeli cechować je będzie wstrzemięźliwość polegająca na nieprzekraczaniu zasady odpowiedzialnej rekomendacji i interweniowaniu jedynie wówczas, gdy jest to naprawdę konieczne.

Myślenie w kategoriach gospodarczych jest niezbędnym warunkiem powodzenia gospodarczego. Ilustruje to znamieny przykład. Kilkadziesiąt lat temu wielu księży, nawet w USA, postulowało ograniczenie zakupu prezentów na Boże Narodzenie i bardziej ascetyczne obchodzenie świąt. Jednakże byt wielu firm – od korporacji do małych sklepów – zależy od powodzenia sezonu świątecznego. Zmniejszenie zakupów w danej miejscowości powodowało, że wielu ekspedientów, a niejednokrotnie też pracowników przemysłu wytwórczego, traciło pracę. W tym sensie postulowanie ograniczania wydatków świątecznych było szkodnictwem społecznym prowadzącym do bezrobocia i nędzy wielu rodzin. Nie różni się ono znacznie od innej formy szkodnictwa społecznego, uprawianej z kolei przez niektóre banki i sprzedawców, polegającej na udostępnianiu nadmiernie łatwego i zbyt drogiego kredytu oraz namawianiu ludzi, których na to nie stać, na kupowanie kosztownych prezentów, a co za tym idzie – popadanie w długi. Także i w tym przypadku zasada złotego środka Arystotelesa wykazuje przewagę wobec absolutyzmu etycznego.

## Tak zwane nieszczęścia moralne

Skoro już jesteśmy w sferze problematyki rodzinnej, takiej jak sposoby obchodzenia świąt, to pozwolę sobie na dygresję na temat, jak absolutyzm moralny zdaje się utrudniać funkcjonowanie w obecnym świecie również w sferze prywatnej. Jest to wątek poruszony w prowadzonym wykładzie na forum dyskusyjnym – kwestia tzw. rodzin mieszanych, czyli *blended families*.

<sup>2</sup> W ramach tej tematyki pozwolę sobie polecić „świeżą” publikację Krzysztofa Jasiockiego, Małgorzaty Mołody-Zdziech i Urszuli Kurczewskiej pt. *Lobbing. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*, Polskie Wydawnictwa Profesjonalne, Warszawa 2006 (wyd. 2 zmienione).

<sup>3</sup> Zmarły niedawno profesor filozofii, a także inwestor; były dyrektor dużej fabryki rur; absolwent Harvard Business School i Harvard Law School.

W Stanach Zjednoczonych, wobec powszechności rozwodów, powstała kultura funkcjonowania rodzin, w których oboje (lub jedno) z małżonków wprowadza w drugi lub trzeci związek dzieci z innych małżeństw lub przedmałżeńskie<sup>4</sup>. Polscy studenci natomiast mają tendencję do tego, by oczekiwać od partnerki lub partnera, aby przychodzili „wolni od zobowiązań”, nawet jeżeli jest wiadome, że mieli wcześniejszą rodzinę. Zobowiązania z wcześniejszych małżeństw są traktowane jako sprawy jedynie tej osoby czy wręcz jej błędy, przeszkadzające w życiu nowej rodziny. Postawy takie w Stanach Zjednoczonych są uznawane za pełen brak kultury współżycia i są coraz rzadziej spotykane<sup>5</sup>.

Przyczyn tego stanu rzeczy upatrywałbym w absolutyzmie moralnym i to opacznie pojętym. O ile preferencja moralna na rzecz trwałości małżeństw jest czymś społecznie wskazanym<sup>6</sup>, o tyle ludzie nie umieją się odnaleźć w sytuacji, gdy, nawet w ich własnym życiu, ten wymóg z jakichś przyczyn nie jest spełniony.

Prowadzi to naszą dyskusję do szerszego zagadnienia tzw. klauzuli nieszczęść moralnych (*the moral disasters clause*), będącej piętą Achillesową amerykańskiej etyki nurtu chrześcijańskiego. Twierdzi ona, że w sytuacjach, w których zdrowy rozsądek wymaga przekroczenia pewnych moralnych tabu, etyka umywa ręce, gdyż sytuacja wykracza poza jej ramy (np. gdyby torturowanie terrorysty lub jego rodziny, było jedynym sposobem na uratowanie milionów innych ludzi, dzięki odnalezieniu ukrytej przez niego bomby atomowej). Postawa ta jednak jest tylko unikaniem odpowiedzialności w sytuacji, kiedy koniecznie potrzebna jest właśnie rada etyczna. Wojna z terroryzmem, podobnie jak wiele sytuacji skrajnych w etyce medycznej i etyce biznesu, stanowi przykład sytuacji, w której napotykamy konflikt norm. Uwidacznia się w tych konfliktach fakt, że spójny system etyczny może mieć najwyżej jedną normę absolutną; w przeciwnym razie wchodzi one ze sobą w konflikt i przynajmniej jedna z tych norm musi w nim utracić pozycję normy absolutnej.

### Zasady współzawodnictwa

Wielu studentów odczuwa niezwykłą różnicę pomiędzy sytuacją moralną, w jakiej znajduje się kierownik



zatrudniając i zwalniając pracowników. A są to przecież w sensie funkcjonalnym sytuacje komplementarne. Nie można zwalniać pracowników, których ktoś uprzednio nie zatrudnił, a w wielu przypadkach zatrudnianie pracowników w jednym dziale wymaga zwalniania osób o innych umiejętnościach, zatrudnionych na innych stanowiskach, nie mówiąc już o zamianie pracowników o niższych kwalifikacjach na tych o wyższych. Nie oznacza to, że zwolnienie z pracy jest zawsze neutralne moralnie. Każdy z prawdziwego zdarzenia specjalista od zarządzania zasobami ludzkimi wie, że istnieją sytuacje i przyczyny, w których i z których zwalnianie z pracy jest niemoralne bądź nielegalne. Dotyczy to na przykład zwalniania jedynych żywicieli rodziny w przypadku, gdy wykonują oni dobrze swoje zadania, a jednocześnie istnieje alternatywa do zakończenia z nimi stosunku pracy. Nie wspomnę już o sytuacjach, gdy szef podejmuje próbę zwolnienia pracownika z przyczyn niemoralnych, np. ze względu na łączący ich nieudany romans lub na chęć zatrudnienia kuzyna.

Współzawodnictwo posiada również inne wymiary moralne, takie jak etyczna ocena dóbr pozycyjnych albo współzawodnictwo w formie gry o sumie zerowej (zmierzające do wyeliminowania partnera z rynku), ale ta tematyka bliżej się wiąże z kwestią strategii w biznesie, więc o tym w następnym numerze<sup>7</sup>.

### Nauczanie online a problemy etyczne

Poruszone wyżej zagadnienia uwidoczniły się w dyskusjach i reakcjach studentów przebiegających w środowisku online. Skłania to do szerszej refleksji nt. znaczenia powstania takich możliwości komunikacyjnych dla dydaktyki. Współpraca ze studentami z innej półkuli bez konieczności podróży umożliwiła prawdziwy roboczy kontakt pomiędzy osobami z obu krajów. Uwidoczniła się różnica postaw, gdy studenci z Polski prezentowali pewien idealizm postaw, oczekując takich wartości, jak zagwarantowanie szczegółowo określonych praw pracowniczych czy demokracji w zakładzie pracy. Uświadamiając sobie, iż praktyka biznesowa nie wprowadza raczej tego rodzaju praktyk, studenci z Warszawy ulegali swojego rodzaju frustracji, co prowadziło niekiedy do zniechęcenia wobec funkcjonowania w systemie wolnego rynku.

<sup>4</sup> UIS ma nawet specjalne zajęcia pt. *Blended families*, zajmujące się badaniami i doradztwem w tej materii. Chodzi o uczenie rodziców tego, że niezbędne jest traktowanie dzieci partnerki lub partnera jak swoich, a także zachęcanie partnera, by czynił to samo. Przy czym równocześnie niezbędny jest duży takt, aby proces ten nie przerodził się w sztuczne narzucanie sytuacji, na które dzieci nie są jeszcze gotowe.

<sup>5</sup> Można zarzypostować, że różnice te wynikają z mniejszej zamożności rodzin w Polsce i w związku z nią większej intensywności współzawodnictwa o środki pomiędzy dziećmi z różnych małżeństw. Ale prawidłowość ta zdaje się występować również wśród osób bardzo zamożnych – nawet jak na standard amerykański.

<sup>6</sup> Por. J. Pospieszalski, *Pochwała trwałości*, „Ozon” 2006, nr 13, s. 23.

<sup>7</sup> Kolejny felieton poświęcony zostanie trudnościom ze zrozumieniem i akceptacją samych zasad funkcjonowania podmiotu gospodarczego w wolnej ekonomii – zjawisku dość charakterystycznemu dla wielu polskich studentów. W szczególności zajmę się kwestią współzawodnictwa w warunkach systemu oligopolistycznego. Tutaj skupiam się jedynie na konsekwencjach współzawodnictwa dla tradycyjnie rozumianej etyki biznesu.

# Etyka biznesu – grzechy wynikłe z nieumiejętności grzeszenia

Wobec przejawiania mniejszych skłonności do tego rodzaju tendencji idealistycznych, studenci amerykańscy cechowali się nieco lepszym przystosowaniem do realiów funkcjonowania w przedsiębiorstwie, zaś polscy studenci bardzo dobrym przygotowaniem merytorycznym. Niedawno wydana dyrektywa Unii Europejskiej, aby wpływać na szerzenie postaw probiznesowych w społeczeństwie, a zwłaszcza u młodzieży, wskazuje na to, że mamy w tym przypadku do czynienia ze zjawiskiem występującym szerzej niż tylko w skali polskiej. Postawy probiznesowe lepiej predysponują studentów do funkcjonowania w warunkach rynkowych, zwłaszcza na stanowiskach decyzyjnych, w związku z czym uczelnie wyższe, wpływając na kształtowanie takich postaw, mogą dobrze przysłużyć się swoim studentom i gospodarce. Sądzę, że wykład *Rationality and Moral Choice* jest krokiem w tym właśnie kierunku.

Inną problematyką, która uwidoczniła się w trakcie zajęć online, była globalizacja. Przedmiotem strachu i oburzenia w Stanach Zjednoczonych jest przenoszenie się procesów produkcyjnych do krajów o niższych kosztach siły roboczej. Spotkanie z polskimi studentami – żyjącymi w kraju, do którego, niestety, nie trafia wiele inwestycji wynikających z tego procesu, ale który ma w nim jednak pewien udział – uświadomiło studentom z USA słabość podstawy moralnej takiego oburzenia. W kontekście dialogu ze studentami SGH bładły amerykańskie argumenty, że należy im się wynagrodzenie \$20–\$60 za godzinę za proste prace, gdy ktoś mógłby te prace z chęcią wykonać za najwyżej 10% tej stawki. Globalne formy komunikacji

umożliwiają ujrzenie i zrozumienie spraw w skali ponad regionalnej.

## Podsumowanie

Niniejszy felieton dotyczy szkodliwego charakteru pewnego absolutyzmu etycznego, jaki prezentowało wielu studentów polskich, a także grupa studentów amerykańskich. Niezależnie od narodowości tendencja do zbytnej akceptacji absolutyzmu etycznego (czyli poglądu, że racje etyczne winny zawsze przeważać nad wszelkimi innymi racjami) stawia studentów przyjmujących takie postawy w sytuacji konfliktu moralnego względem zasad funkcjonowania biznesu, a także innych dziedzin życia współczesnego społeczeństwa.

Konflikty tego rodzaju nie prowadzą w praktyce do triumfu w biznesie postaw etycznych, ale do powstania rozłamu pomiędzy etyką a sferą życia praktycznego. Powodują one, że osoby albo usuwają się na ubocze, unikając płaszczyzny współzawodnictwa społeczno-ekonomicznego i ulegają marginalizacji życiowej, albo też czują się sfrustrowane moralnie i odrzucają wszelkie zasady etyczne w praktyce biznesowej. Obie postawy miałyby negatywne implikacje dla rozwoju gospodarki i życia publicznego w Polsce. Żeglowanie pomiędzy Scyllą absolutyzmu etycznego a Charybdą nie uwzględniania racji etycznych, jest sednem życia w świecie realnym. Takie podejście, jakże zgodne z arystotelesowską etyką, winno stać się podstawą etyki biznesu i etyki stosowanej w praktyce w ogólności.



## POLECAMY

*Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. Barbara Dobiegała-Korona, Andrzej Herman, Difin, Warszawa 2006

Polecana książka jest owocem wieloletnich dyskusji prowadzonych w gronie pracowników Katedry Small Businessu, a także doświadczeń zebranych w czasie trwania kolejnych edycji Podyplomowych Studiów Zarządzania Wartością Firmy oraz Zarządzania Wartością Klienta przy Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

Publikacja podejmuje zagadnienia dotyczące największych współczesnych źródeł wartości przedsiębiorstw, uwarunkowań mających wpływ na wybór tych źródeł oraz sposobów zarządzania nimi. Zebrane w niej opracowania podzielono na cztery główne części, obejmujące następujące zagadnienia tematyczne: 1. najważniejsze uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, 2. podstawowe finansowe źródła wartości przedsiębiorstwa, 3. źródła organizacyjne wartości przedsiębiorstwa, 4. sposoby pomiaru wybranych źródeł wartości przedsiębiorstwa.

Książka przeznaczona jest dla wszystkich, którym bliska jest tematyka zarządzania przedsiębiorstwem w nowoczesnej gospodarce. Dostępna jest na stronie wydawnictwa pod adresem: [www.difin.pl](http://www.difin.pl).

*2nd ICIETE Conference Instruction and Learning through the Pedagogical Use of ICT: Empowerment and support of the teachers' creative and reformative potential, 30 czerwca – 3 lipca 2006, Samos, Grecja*

Podczas drugiej konferencji ICIETE (International Conference on Institutional Evaluation Techniques in Education) zostaną omówione nowe perspektywy edukacji i systemów szkoleniowych wynikające z ich zmieniającej się roli w multikulturowym środowisku społecznym. Mając na celu stworzenie konkurencyjnego i dynamicznego społeczeństwa opartego na wiedzy, szkolnictwo europejskie powinno już teraz skupić się na tworzeniu nowych kompetencji nauczyciela oraz całościowej ewaluacji systemu edukacyjnego. Więcej informacji na: <http://www.ineag.gr/iciete/>.



# Wpływ kapitału intelektualnego organizacji na rozwój innowacji

Małgorzata Dolińska

Rosnące tempo globalizacji i zwiększająca się dynamika zmian na rynkach, będąca efektem z jednej strony nasilającej się konkurencji, a z drugiej coraz szybszego postępu technicznego, rozwoju i zastosowania informatyki w produkcji i usługach, wymuszają na firmach ciągłe wdrażanie innowacji.

Wdrażane w organizacji lub na rynku innowacje są efektem realizacji procesu innowacji, któremu towarzyszą przepływ informacji i zarządzanie wiedzą, w tym tworzoną podczas jego wykonywania przez partnerów organizacji sieciowej. Współpracują oni ze sobą w sieci podczas tworzenia, wdrażania i sprzedaży innowacji, osiągając w ten sposób efekty synergiczne w zakresie zarządzania wiedzą w procesie innowacji, co w rezultacie prowadzi do wzrostu wartości ich kapitału intelektualnego oraz konkurencyjności ich oferty na rynkach.

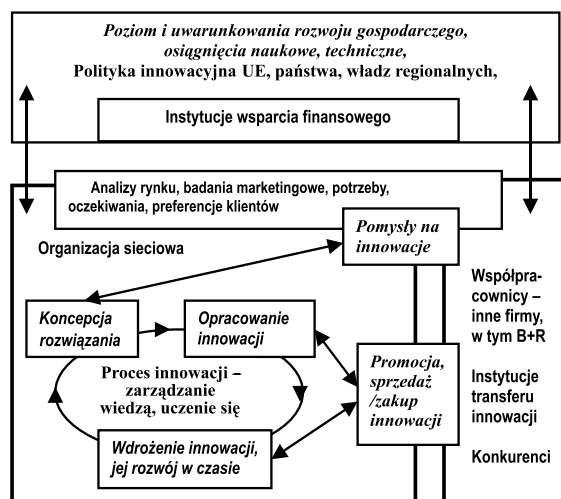
## Realizacja procesu innowacji w sieci

Innowacje to produkty wiedzy, które można oceniać jako nowe rozwiązania w skali organizacji, regionu, kraju, Europy czy świata. Innowacje są nowościami wprowadzonymi w organizacji lub na rynku, jakościowo różnymi od istniejących rozwiązań w zakresie produktów, procesów, techniki/technologii, zarządzania. Mogą one mieć charakter materialny lub niematerialny, a ich efektem są zmiany techniczne, organizacyjne, ekonomiczne lub społeczne<sup>1</sup>.

Przepływ i wzrost wartości wiedzy w procesie innowacji – ciągłego uczenia się w czasie – odbywa się w powtarzającym się cyklu: dostarczanie pomysłów na innowacje – opracowanie rozwiązań innowacyjnych – testowanie i wdrażanie innowacji – promowanie i przygotowanie ich do sprzedaży – tworzenie nowych zastosowań na bazie wdrożonych wcześniej innowacji. Efektywność procesu innowacji jest uwarunko-

wana przepływem i wykorzystaniem w odpowiednim czasie aktualnych informacji i wiedzy oraz zachodzącymi w czasie jego realizacji interakcjami i relacjami ze współpracownikami organizacji sieciowej, którzy są zaangażowani w opracowywanie, finansowanie, wdrażanie lub transfer i sprzedaż innowacji na rynku (rysunek 1).

Rysunek 1. Przepływ i tworzenie wiedzy w procesie innowacji – uczenia się



→ współpraca w sieci powiązana z przepływem wiedzy i informacji w procesie innowacji

Źródło: opracowanie własne

Działania procesu innowacji w zakresie badań i rozwoju, projektowania, produkcji i marketingu innowacji mogą być realizowane w ramach organizacji sieciowej, która powinna funkcjonować zgodnie

<sup>1</sup> Za M. Dolińska, *Innowacje w przedsiębiorstwie, na rynku, w regionie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 9 (656), s. 18; W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3 (101), s. 3; A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17, 20.

## Wpływ kapitału intelektualnego organizacji...

ze strategią innowacyjną, ukierunkowaną na wykorzystanie kapitału intelektualnego jej partnerów. Organizacja sieciowa umacnia relacje i więzi ze swoimi klientami, współpracownikami, monitoruje konkurentów oraz aktualizuje i wykorzystuje bazy danych, które zawierają informacje o rynku i uwarunkowaniach rozwoju gospodarczego, przydatne w tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy w procesie innowacji. Kształtowanie w ramach organizacji sieciowej kultury innowacji, umożliwia wykorzystanie kapitału intelektualnego partnerów współpracujących ze sobą w procesie innowacji.

Centralną pozycję w procesach innowacji realizowanych w regionie, szczególnie w obszarze wdrażania innowacji w praktyce gospodarczej, pełni park naukowo-technologiczny. Tworzy on, wraz z odpowiednią infrastrukturą, otoczenie, w którym firmy prowadzą działalność gospodarczą (zwłaszcza w sektorze nowych technologii) bądź świadczą usługi pomocnicze<sup>2</sup> dla potrzeb realizacji procesów innowacji w obrębie parku oraz w regionie.

Zlokalizowane na terenie parku firmy prowadzą działalność innowacyjną dla własnej korzyści bądź składają się z zespołów pracujących nad nowymi rozwiązaniami i technologiami dla firm, które mają swoje zakłady produkcyjne w innym miejscu. Firmy takie starają się w szybkim tempie dostarczać swoim klientom najnowsze rozwiązania, aby zapewnić im stałą przewagę konkurencyjną na rynku.

Rola parku naukowo-technologicznego jest zupełnie inna w gospodarce zaawansowanej przemysłowo niż rozwijającej się. Nadrobienie strat poprzez wprowadzenie technologii już zastosowanej (np. park przemysłowy Hsinchy w chińskim Tajpei) jest fundamentalnie różne od stworzenia radykalnie nowej technologii, co jest wyróżniającą cechą Doliny Krzemowej. Europa znajduje w sytuacji pośredniej – z kilkoma wyjątkami wszystkie tereny i przemysły Europy są w fazie częściowego nadrabiania strat. Problemem strategicznym dla Europy jest popieranie i wprowadzanie użytecznych technologii, częściowo z wykorzystaniem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zadania te umieszczają parki naukowo-technologiczne w Europie w pozycji pośredniczącej między innowatorami a kanałami ich rozpowszechniania poprzez dobrze funkcjonujący rynek pracy, kompetencji, odpowiednie instytucje (np. oferujące patenty, prawa autorskie)<sup>3</sup>.

Konkurencyjność polskiej gospodarki będzie w najbliższych latach uzależniona od podwyższenia poziomu jej innowacyjności, zgodnie z polityką

państwa i UE. Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, określona w opracowaniu *Polska 2025* zakłada, że podstawowym celem rozwoju przedsiębiorstw ma być wzrost ich międzynarodowej konkurencyjności na drodze wzrostu innowacyjności, przedsiębiorczości i efektywności ich działalności<sup>4</sup>.

*Strategia Lizbońska* stawia przed UE następujący cel do osiągnięcia w latach 2000–2010 – zbudowanie konkurencyjnej, dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki UE, zdolnej do trwałego rozwoju, tworzącej większą liczbę lepszych miejsc pracy oraz charakteryzującej się większą spójnością społeczno-gospodarczą. Podstawą realizacji jej założeń jest rozwój regionalnych systemów innowacji, które zapewnią efektywny przebieg procesów innowacji w sieci.

Dolina Krzemowa zawdzięcza swój sukces na rynku innowacji przede wszystkim istnieniu wielkiej liczby niewielkich, dynamicznych przedsiębiorstw działających w gęstych sieciach. O Dolinie Krzemowej nie należy zatem myśleć w kategoriach regionu geograficznego, centrum przemysłu półprzewodnikowego, ani kilku tysięcy firm, lecz w kategoriach sieci. Jeden z zatrudnionych tam pracowników powiedział: *Ja znam kogoś, a oni znają kogoś innego, ale ja wiem, kogo oni znają. Siła tej sieci polega na tym, że wszyscy uczestnicy wiedzą o jej istnieniu i są w stanie wykorzystać jej potencjał.* W przypadku Doliny Krzemowej, która przyciąga 25% kapitału typu *venture capital* ze Stanów Zjednoczonych, mobilność pracowników, ich chęć do częstego zmieniania pracy, zakładania własnych przedsiębiorstw i gotowość do uczenia się na własnych błędach są ważnymi czynnikami pobudzającymi rozwój regionu oraz tworzenia podstaw do budowania sieci powiązań. Bardzo istotne jest w tym przypadku utrzymywanie kontaktów z klientami, którzy są cennym źródłem nowej wiedzy<sup>5</sup>.

Dolina Krzemowa posiada regionalny system sieci powiązań wspomagający doskonalenie innowacji. System ten stymuluje przedsiębiorczość i zachęca do eksperymentowania. Firmy konkurują w nim ze sobą intensywnie, a jednocześnie uczą się od siebie wzajemnie i rozwijają wiedzę – współpracując w procesach innowacji.

<sup>2</sup> Na przykład organizacja szkoleń, seminariów, doradztwo, pośrednictwo w finansowaniu innowacji, w tym z wykorzystaniem *venture capital*, wynajmowanie lokali.

<sup>3</sup> *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Centrum Badań nad Edukacją i Innowacją, OECD – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom, 2000, s. 47.

<sup>4</sup> *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do 2025*, [http://www.mos.gov.pl/1materialy\\_informacyjne/raporty\\_opracowania/strategia](http://www.mos.gov.pl/1materialy_informacyjne/raporty_opracowania/strategia), s. 1, [09.06.2005].

<sup>5</sup> *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, dz.cyt., s. 52.

W skład systemu innowacji wchodzi współpracujące ze sobą w procesach innowacji, w ramach organizacji sieciowej:

- przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe;
- uczelnie, jednostki naukowo-badawcze, samodzielne ośrodki badawczo-rozwojowe współpracujące z przedsiębiorstwami lub stanowiące ich wewnętrzne zaplecze;
- instytucje wspomagania i transferu innowacji oraz wiedzy: agencje rozwoju regionalnego, lokalnego, inkubatory przedsiębiorczości, regionalne centra transferu innowacji, technologii, parki naukowe, technologiczne, ośrodki szkoleniowe, firmy konsultacyjne;
- regionalne władze rządowe i samorządowe, przedstawiciele władz lokalnych z powiatów, gmin, instytucje pośredniczące i uczestniczące w finansowaniu innowacji.

Uczestnicy takiego systemu współpracują ze sobą podczas zarządzania wiedzą oraz uczenia się w procesach innowacji, realizowanych na rynkach otwartych na podaż i popyt na innowacje.

Regionalne systemy wchodzi w skład krajowego oraz europejskiego systemu innowacji i mogą współpracować ze sobą podczas realizacji procesów innowacji w sieci, w obrębie danego kraju lub rynku UE.

### **Tworzenie, transfer, wykorzystanie wiedzy w procesach innowacji**

Zdolność firm do innowacji – tj. wykorzystanie nowych pomysłów, aby stworzyć nowe lub ulepszone produkty bądź procesy – zależy od ich potencjału innowacyjnego. Ten potencjał zależy zarówno od przedsiębiorcy, jak i od pracowników firmy oraz ich kwalifikacji, doświadczenia i postaw, a także od wielu innych czynników poza firmą. Czynniki te uwzględniają:

- powiązania pomiędzy firmami (konkurencja, dostawcy, klienci, usługi biznesowe),
- lokalną infrastrukturę prac badawczo-rozwojowych (uniwersytety, laboratoria badawcze, seminaria dla absolwentów, biblioteki, firmy zajmujące się oprogramowaniem, korzystanie z internetu),
- instytucje edukacyjne, organizacje pośredniczące bądź agentów, którzy ułatwiają dostęp do wiedzy i informacji (sieci wiedzy, agenci wiedzy i technologii),
- dostęp do zainwestowanego kapitału i innych form finansowania, a przede wszystkim kultury, która promuje kreatywność, innowację i przedsiębiorczość<sup>6</sup>.

Zatem innowacje powstają w procesie, który wykorzystuje wiedzę i kapitał intelektualny wielu firm

i instytucji, współpracujących ze sobą w sieci, a także istniejące pomiędzy nimi połączenia i relacje, które sprzyjają ich stałemu rozwojowi w czasie.

Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji składa się z powiązanych ze sobą podprocesów, takich jak<sup>7</sup>:

- dostarczanie przez firmy obiecujących pomysłów na innowacje. Wówczas firmy wzmacniają wartość posiadanej wiedzy i starają się ją rozszerzyć na wiele rynków, sektorów, branż, wzbogacając swoje doświadczenie w zakresie produktów, procesów, rozwiązań dotyczących technologii, zarządzania;
- wykorzystywanie użytecznych, nowych rozwiązań w taki sposób, aby przetrwały one na rynku oraz stały się źródłem pomysłów na kolejne innowacje. W tym celu budowane są systemy zarządzania wiedzą, opisujące zastosowane nowe rozwiązania w taki sposób, aby mogły one być doskonałe w czasie. Powoływane są również zespoły konsultantów, którzy pośredniczą w wykorzystaniu użytecznej wiedzy oraz jej rozwoju;
- testowanie efektywnych dla działalności firmy innowacji, aby przygotować je do sprzedaży, z myślą o ich sukcesie komercyjnym na rynku;
- tworzenie nowych, możliwych do zastosowania w praktyce rozwiązań, na bazie wdrożonych innowacji.

Odpowiednie dla procesu innowacji są podejścia zasobowe oraz procesowe do zarządzania wiedzą. W podejściu zasobowym szczególne znaczenie przypisuje się modelowi „źródeł wiedzy”<sup>8</sup>. Elementy modelu nawiązują do wnętrza przedsiębiorstwa (implementacja oraz integracja nowych rozwiązań i technologii), jego otoczenia (pozyskanie/przekazanie wiedzy), obejmują teraźniejszość (wspólne rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem posiadanej wiedzy), a także wybiegają w przyszłość (prognozowanie i eksperymentowanie ukierunkowane na rozwój wiedzy). Funkcją czynnika integrującego zarządzanie wiedzą w jeden spójny i sprawny system w ramach organizacji sieciowej, pełnią kompetencje i umiejętności personelu – kluczowe dla jej działalności innowacyjnej<sup>9</sup>.

W podejściu procesowym przyjmuje się założenie, że zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, dystrybucję, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji, również w obszarze innowacji.

Wiedza wykorzystywana w innowacjach może powstawać wewnątrz organizacji lub pochodzić z jej otoczenia. W pierwszym przypadku chodzi o stworzenie dogodnych warunków dla personelu do jej kreowania i przepływu wewnątrz organizacji, w powiązaniu z jej

<sup>6</sup> Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się, dz. cyt., s. 155.

<sup>7</sup> A. Hargadon, R.J. Sutton, *Building Innovation Factory*, „Harvard Business Review” 2000, maj–czerwiec, s. 160–161.

<sup>8</sup> Model zaproponowany przez D. Leonard-Barton w publikacji pt. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*, Harvard Business, Boston 1995.

<sup>9</sup> Za D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge...*, dz. cyt., s. 18

## Wpływ kapitału intelektualnego organizacji...

otoczeniem rynkowym. Podczas realizacji procesów innowacji stosowane są również rozwiązania absorbujące wiedzę od zewnętrznych ekspertów i konsultantów, konkurentów, współpracowników otoczenia rynkowego, a także od klientów.

Biorąc pod uwagę kryteria:

- procesu tworzenia lub transferu wiedzy,
- źródeł wiedzy – wiedza wewnętrzna lub zewnętrzna,
- obszaru wiedzy – wiedza nowa lub istniejąca, można wyróżnić następujące strategie zarządzania wiedzą w procesie innowacji:

- Tworzenie wiedzy przez współdziałanie – wówczas wiedza powstaje podczas współpracy organizacji z instytucjami zewnętrznymi. Jest ona efektem analiz rynku, badań marketingowych, działalności organizacji w ramach aliansu strategicznego, jej współpracy z instytucjami B+R, uniwersytetami, parkami naukowo-technologicznymi, zakupu nowej wiedzy (patentów, licencji, *know-how*);
- Tworzenie wiedzy wewnątrz organizacji (w laboratoriach, ośrodkach B+R, zespołach projektowych, procesowych, kołach jakości);
- Absorpcja wiedzy z zewnątrz (stosowanie benchmarkingu, współpraca z klientami, innymi firmami, udział pracowników w kursach, szkoleniach, konferencjach, przyjęcie do pracy nowych pracowników);
- Transfer, udostępnianie i rozpowszechnianie wiedzy w organizacji.

Rośnie znaczenie kapitału intelektualnego w procesie innowacji tj. kapitału ludzkiego oraz strukturalnego (organizacyjnego i relacyjnego).

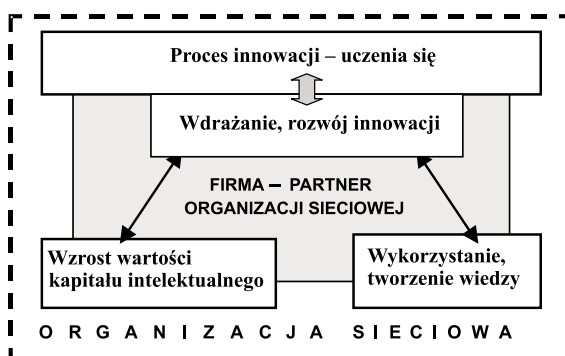
W skład kapitału intelektualnego organizacji wchodzi<sup>10</sup>:

- kapitał ludzki, który obejmuje kompetencje i umiejętności pracowników. Kapitał ludzki jest zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, wykształceniem, predyspozycjami zawodowymi, rutyną, z jego przedsiębiorczością, innowacyjnością, powiązaniem z klientami, dostawcami, współpracownikami oraz działaniami w firmie.
- kapitał strukturalny, składający się z kapitału organizacyjnego (wewnętrznego) – wiedzy zakorzenionej w obszarach procesów organizacyjnych i innowacji oraz kapitału relacyjnego (zewnętrznego), będącego efektem dobrych relacji personelu organizacji z klientami i partnerami na rynkach, a także wizerunku (renomy)

organizacji. Kapitał ludzki jest wspierany przez kapitał strukturalny w postaci: sprzętu komputerowego, oprogramowania, baz danych, baz wiedzy, struktury organizacyjnej, *know-how*, marek, znaków handlowych, patentów, innowacji, relacji z klientami, ich lojalności, stałego udziału organizacji w zintegrowanych kanałach dystrybucji, jej kultury organizacyjnej, innowacyjnej, procesów zarządzania, systemu informacyjnego, a także powiązań finansowych organizacji i jej współpracy z innymi firmami – dostawcami usług, również w procesie innowacji.

W procesie innowacji, realizowanym w ramach organizacji sieciowej, wykorzystywane są zasoby kapitałów intelektualnych jej partnerów. Efektem ich współpracy jest nowa wiedza, która stanowi podstawę rozwoju innowacji w czasie oraz wzrostu wartości kapitału intelektualnego organizacji sieciowej i jej partnerów (rysunek 2).

**Rysunek 2. Relacje między kapitałem intelektualnym, wiedzą oraz innowacją**



Źródło: opracowanie własne

### Podsumowanie

W gospodarce naszego kraju, rozwijanej zgodnie z polityką innowacyjną UE, na bazie wiedzy oraz ukie-  
runkowanej na działania globalne, kształtowany jest nowy typ społeczeństwa otwartego na zmiany, które są rezultatem procesów innowacyjnych realizowanych w ramach organizacji sieciowej. W jej działalności występują efekty synergiczne w zakresie wykorzystania i wzrostu wartości wiedzy i kapitału intelektualnego jej partnerów, współpracujących ze sobą w procesie innowacji.

Autorka jest profesorem Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, pracuje na Wydziale Ekonomicznym tejże uczelni.

<sup>10</sup> Za A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 93–94.



# Kultura organizacyjna oraz zasady dobrych praktyk w korporacjach a etos akademicki

Marcin Dąbrowski

*Celem opracowania jest charakterystyka kultury w organizacji oraz czynników wpływających na jej kształtowanie. Analiza została wzbogacona o prezentację zasad dobrych praktyk w spółkach publicznych. Omówiona problematyka stanowi tło do rozważań na temat kultury organizacyjnej szkoły wyższej i etosu akademickiego oraz postawienia pytań dotyczących możliwości przeniesienia wzorców instytucjonalnych do środowiska akademickiego<sup>1</sup>.*

## Kultura w organizacji

Trudno przytoczyć jedną, powszechnie uznaną i stosowaną, definicję kultury organizacyjnej. Często też różną wagę przypisuje się składowym tworzącym niniejsze pojęcie. Dodatkowo, zamiennie stosowane są terminy kultury: organizacyjnej, organizacji, instytucjonalnej i korporacyjnej. E. Jacques ujął pojęcie kultury organizacji jako zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania – podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników<sup>2</sup>. Definicję tę uzupełnia *Leksykon Zarządzania*, ujmując kulturę organizacji jako *osobowość, duszę przedsiębiorstwa tworzącą tożsamość korporacyjną i odróżniającą ją od innych organizacji*<sup>3</sup>. Inną definicję podają J. Stoner, E. Frejman i D. Gilbert, przyjmując, iż jest to *zbiór ważnych pojęć, takich jak: normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji*<sup>4</sup>. Podobnie kulturę korporacyjną definiuje B. Fryzeł, wskazując, iż w potocznym rozumieniu oznacza *zarys powszechnie wyznawanych wartości, który przejawia się w zestawie norm i artefaktów specyficznych dla danej organizacji*<sup>5</sup>. Autorka wskazuje również na różnice pomiędzy kulturą a klimatem korporacyjnym. Kultura, w tym znaczeniu, swoją podstawę ma w wartościach,

przekonaniach i założeniach, jakimi kierują się członkowie organizacji, klimat zaś dotyczy aspektów otoczenia, które członkowie organizacji postrzegają w sposób świadomy<sup>6</sup>. Różne podejścia do terminu kultury organizacyjnej mogą wynikać z charakteru dyscypliny naukowej, w ramach której podlegają analizie, a także od tego, czy definicje dotyczą sposobu myślenia, czy sposobu działania<sup>7</sup>. Niniejsze opracowanie, koncentrując się na analizie problematyki z perspektywy nauk o zarządzaniu, porusza również zagadnienia o bardziej interdyscyplinarnym charakterze.

Choć trudno o spójną i powszechnie uznaną definicję, większość badaczy podkreśla, iż kultura danej organizacji jest unikalna, a także stanowi budulec pożądanego zachowań, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jej wizerunku na zewnątrz.

Termin „kultura organizacyjna” towarzyszy naukom o zarządzaniu od dawna, jednakże dopiero w latach 80. XX wieku rozpoczęto systematyczne badania w tym zakresie. Ich przesłanką był wzrost roli metod jakościowych w stosunku do ilościowych w badaniach organizacyjnych, jak również obserwacja wyników i analiza działania japońskich przedsiębiorstw, które wyróżniały się pod względem kultury organizacyjnej. O dużym znaczeniu technik zarządzania japońskiego może świadczyć ich ciągła popularność, a także dalsze badania<sup>8</sup> i analizy dotyczące możliwości ich implementacji.

Aby pełniej scharakteryzować kulturę organizacji, warto zaprezentować popularny model E.H. Scheina, wyróżniający jej trzy poziomy, na które składają się charakterystyczne elementy wyodrębnione pod względem możliwości obserwacji i stopnia świadomości: artefakty, uznawane wartości oraz podstawowe założenia.

<sup>1</sup> Opracowanie powstało na bazie szerszych badań prowadzonych w ramach projektu badawczego *Wartości akademickie a jakość kształcenia i badań naukowych. Relacje pomiędzy aksjologicznym i proceduralnym podejściem do pracy akademickiej*, 2005–2008 (KBN 1 HO1A 017 28), realizowanego przez międzyuczelniany zespół pod kierownictwem prof. Ewy Chmieleckiej.

<sup>2</sup> Za: M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

<sup>3</sup> *Leksykon Zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 251.

<sup>4</sup> J. Stoner, E. Frejman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 186.

<sup>5</sup> B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005, s. 144.

<sup>6</sup> Tamże, s. 77.

<sup>7</sup> S. Pierzchawka, *Kultura elastycznej organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 263.

<sup>8</sup> Por. M. Aluchna, *Przydatność technik zarządzania japońskiego w Polsce*, „MBA” 2005, wrzesień–październik, s. 24–32.



Pierwszy poziom, artefakty, to najłatwiejsze do zaobserwowania elementy, takie jak wyroby i usługi oraz zachowania członków danej społeczności. Są to widoczne struktury i procesy organizacyjne. Małgorzata Czerska dzieli artefakty na językowe, behawioralne i fizyczne<sup>9</sup>. Wśród artefaktów behawioralnych – schematów zachowań – warto wymienić zwyczaje, ceremonie, sposoby prowadzenia zebrań oraz spotkań z klientami. Wśród artefaktów fizycznych możemy wyróżnić nie tylko wyroby i usługi instytucji, ale i ich jakość. Istotny może być również sposób ubierania się pracowników, a także lokalizacja siedziby firmy czy wystrój wnętrza.

Drugi poziom, trudniejszy do obserwacji, to uznawane wartości, czyli *podawane przez organizację powody, dla których postępuje się w określony sposób*<sup>10</sup>. Na tym poziomie znajdziemy odpowiedzi na pytania: co jest dobre a co złe, jakie cele i strategię przyjęło przedsiębiorstwo, do jakich dąży wartości, a także jakie są zasady postępowania.

Ostatni poziom to podstawowe założenia. Ten trzeci poziom, trudny do zaobserwowania i uświadomienia, to przekonania i sposoby postępowania przyjmowane bezkrytycznie i niekwestionowane przez społeczność organizacji.

W literaturze można odnaleźć różne koncepcje typologii kultur organizacji, prezentujące kilkadziesiąt typów kultury instytucji, według takich kryteriów podziału, jak: poziom ryzyka i tempo informacji zwrotnej, system wartości, dystans władzy, orientacja na pracownika i pracę, wyrazistość, stopień upowszechniania, dostosowania do zmian, tolerancji niepewności, upowszechniania, sposób zachowania, postrzegania świata czy też stosunek do otoczenia itp.<sup>11</sup>.

Przedmiotem dyskusji jest również stopień oddziaływania kultury na funkcjonowanie organizacji, a także charakter oddziaływania. Prezentowany jest również podział na kulturę sztywną i elastyczną oraz jej wpływ na efektywność zarządzania instytucją. Inny podział prezentuje silną i elastyczną (miękką) kulturę, w szczególności w kontekście dokonywania zmian i reform oraz prowadzenia działalności w zmieniającym się otoczeniu.

Kwestią dyskusyjną pozostaje możliwość zarządzania kulturą organizacji poprzez ewentualne sterowanie normami i wartościami w celu wykreowania pożądanych postaw i zachowań. Trudno się nie zgodzić z faktem, iż normy i wartości, tkwiące w podstawowych założeniach, mogą być trudne do zmiany. Odrębnym zagadnieniem pozostaje rola kadry zarządzającej w długookresowym kształtowaniu tejże kultury.

Na obraz kultury danej instytucji znaczący wpływ ma historia jej działalności. Na kulturę organizacji wpływa również kultura kraju, w którym prowadzi ona działalność, a także w którym mieści się jej główna sie-

dziba. Tak więc podczas analizowania kultury instytucji należy poznać jej dzieje, a także ewolucję środowiska gospodarczego, politycznego i społecznego kraju. W przypadku polskich przedsiębiorstw ma to szczególne znaczenie. Inaczej kształtowała się kultura organizacji przed 1989 rokiem, a inną jej formę można było zaobserwować w latach 90. Coraz bardziej dojrzała gospodarka rynkowa w Polsce kształtuje obecne uwarunkowania otoczenia firmy, zaś ruch globalizacji i idea budowy gospodarki opartej na wiedzy determinują dalsze zmiany tego środowiska.

### Zasady dobrych praktyk w spółkach publicznych

Elementem kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa może być przyjęty wewnętrzny lub zewnętrzny zbiór dobrych praktyk. Za przykład takiego dokumentu może posłużyć opracowanie pt. *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, przygotowane przez Komitet Dobrych Praktyk Forum – *Corporate Governance*<sup>12</sup>. Ten zbiór zasad stanowi podstawę nadzoru korporacyjnego w Polsce i przyjmowany jest dobrowolnie do stosowania przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Jego pierwsze wydanie (*Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002*) opracowano w maju 2001 roku. Na skutek szerokich konsultacji środowiskowych, doświadczeń zebranych w trakcie stosowania *Dobrych praktyk*, rekomendacji Komisji Europejskiej oraz opinii uczestników rynku, po ponad dwóch latach funkcjonowania, został przygotowany obecnie obowiązujący dokument. Można więc sądzić, iż tak dojrzałe i rozbudowane opracowanie uwzględni potrzeby przejrzystości, ładu korporacyjnego oraz jak najlepszej ochrony praw i kapitałów inwestorów. Zasady zawarte w niniejszym dokumencie mają też wspierać etyczne i racjonalne społecznie wykonywanie władztwa korporacyjnego.

Jak czytamy w Preambule do dokumentu: *utrwalaniu dobrych obyczajów korporacyjnych służy tworzenie reguł postępowania, zwanych współcześnie „dobrymi praktykami”*. Dokument ten, poza zasadami ogólnymi, zawiera regulacje i dobre praktyki w zakresie organizacji walnych zgromadzeń, prac rad nadzorczych, działania zarządów oraz relacji z osobami i instytucjami zewnętrznymi. Zasady ogólne precyzują cel działania władz spółki, mówią o uprawnieniach akcjonariuszy większościowych i ochronie interesów inwestorów mniejszościowych, podkreślają wagę uczciwych intencji i nienadużywania uprawnień oraz rolę orzeczeń sądowych, a także niezależności opinii (biegłego rewidenta, doradcy finansowego i podatkowego, prawnika itp.) zamawianych przez spółkę.

Regulacje zawarte w dalszej części opracowania są na tyle „miękkie” formułowane, by umożliwić ich

<sup>9</sup> M. Czerska, dz. cyt., s. 14.

<sup>10</sup> J. Stoner, E. Frejman, D. Gilbert, dz. cyt., s. 191.

<sup>11</sup> *Leksykon Zarządzania*, dz. cyt., s. 252.

<sup>12</sup> *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, Giełda Papierów Wartościowych, <http://www.gpw.com.pl/zrodla/gpw/DP2005.pdf>, [05.12.2005].

zastosowanie w konkretnych przypadkach. Ta elastyczność nie przeszkodziła jednak w stworzeniu dość szczegółowego zbioru zasad, spisanych w 48 punktach. W 2005 roku ponad 250 firm zadeklarowało przyjęcie wszystkich lub części zasad ujętych w *Dobrych praktykach*. Każda ze spółek, publikując takie oświadczenie, mogła przy poszczególnych punktach niniejszych zasad zamieścić komentarz dotyczący formuły zastosowania lub niezastosowania danej regulacji w jej przypadku.

### **Akademickie kodeksy i korporacyjne dobre praktyki**

W maju 2005 r. Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich podjęło uchwałę w sprawie potrzeby stworzenia *Kodeksu dobrych praktyk uczelni akademickich*<sup>13</sup>. Zdaniem KRASP, kodeks miałby dotyczyć zasad postępowania jednoosobowych i koleżeńskich organów uczelni oraz ich jednostek, nauczycieli akademickich i studentów. Czy miałby to być dokument na wzór zasad przyjmowanych przez spółki giełdowe? Wydaje się, iż pracom nad tym dokumentem powinna towarzyszyć zgoła inna filozofia. Przesłankami tworzenia *Dobrych praktyk w spółkach publicznych* była przejrzystość działań oraz przewidywalność organizacji zasadniczych procesów w spółkach w celu ochrony interesów inwestorów. Dalszy rozwój regulacji związanych z ładem korporacyjnym determinowany jest konkurencją pomiędzy giełdami papierów wartościowych, starającymi się przyciągać kapitały inwestycyjne na globalnym rynku. Dla inwestorów zaś jednym z podstawowych czynników jest bezpieczeństwo inwestycji, której ryzyko zmniejsza dostępność informacji nt. działalności przedsiębiorstwa i samej organizacji. W interesie więc spółek akcyjnych, giełd papierów wartościowych, a nawet i krajów, jest wprowadzanie coraz to bardziej złożonych systemów zasad *Dobrych praktyk* i przejrzystości przedsiębiorstw. Nieodosobnionym przypadkiem jest zatem wybór przez spółki notowań na wymagających giełdach lub też giełdzie krajowej oraz amerykańskiej lub londyńskiej<sup>14</sup>. Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, trudno jest doszukać się wspólnych podwalin tworzenia i rozwijania akademickich kodeksów i zbiorów korporacyjnych dobrych praktyk. Tym samym szukanie wzorców dla rozwiązań akademickich w ramach tych elementów kultury korporacyjnej może nie przynieść pożądanych efektów.

Warto jednak zwrócić uwagę na pojawiające się kodeksy etyczne i wartości w środowisku akademickim.

Przykładem może tu służyć dokument przyjęty przez Uniwersytet Jagielloński<sup>15</sup>, przypominający o podstawowych wartościach obyczajowych i etycznych. Kanon uniwersytecki opiera się na 11 filarach zatytułowanych kolejno: *Prawda, Odpowiedzialność, Życzliwość, Sprawiedliwość, Rzetelność, Tolerancja, Lojalność, Samodzielność, Uczciwość, Godność* oraz *Wolność nauki – wolność uczonych*. Mniej rozbudowany dokument przyjął Senat Politechniki Wrocławskiej<sup>16</sup>. Akademicki kodeks etyczny tej uczelni podkreśla istotę badań naukowych i dydaktyki, a także potrzebę podnoszenia poziomu społecznego zrozumienia osiągnięć nauki, umacniania autorytetu środowiska, zachowania uczciwości i sprawiedliwości oraz m.in. sprzeciwiania się każdej formie patologii życia naukowego i społecznego. Z kolei *Akademicki kodeks etyczny Politechniki Śląskiej*<sup>17</sup> mówi (w ośmiu punktach) o pożądanym postępowaniu pracowników w świetle ogólnoludzkiej etyki i moralności. Pracownik Politechniki powinien wykonywać obowiązki przy zachowaniu należytej rzetelności i staranności, aktywnie uczestniczyć w pracach środowiska Uczelni, z zachowaniem zasad praw autorskich i własności intelektualnej, a swoją wiedzę i umiejętności wykorzystywać dla dobra instytucji. Kodeks zawiera też typowe zapisy dotyczące przeciwdziałania patologiom naukowym i społecznym, jak również próbuje regulować kwestię nieuczciwej konkurencji i przekazywania uprawnień akademickich na rzecz innych uczelni. Cieszy fakt ujęcia w dokumencie zapisu poświęconego relacjom ze studentami, z podkreśleniem roli wychowawczej nauczyciela akademickiego oraz sprawiedliwych kryteriów oceny pracy studentów.

Do przykładów aktywności środowiska akademickiego w tym zakresie należy również zaliczyć prace publicznych uczelni ekonomicznych nad etosem akademickim. Wynikiem cyklicznego seminarium *Dobre obyczaje w nauczaniu*, organizowanego w roku akademickim 2003/2004 w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie była prezentacja projektu *Etosu akademickiego* w czasie środowiskowej konferencji *Dobre obyczaje w kształceniu akademickim*, którą w maju 2004 r. w Akademii Ekonomicznej w Krakowie zorganizowała Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. Efektem seminarium oraz konferencji było m.in. podjęcie dyskusji na temat *Etosu* w grudniu 2004 roku przez Senat SGH. Zaprezentowany projekt *Etosu akademickiego*<sup>18</sup> szeroko omawiał fundamentalne wartości akademickie, relacje pomiędzy instytucją akademicką a jej społecznością oraz mistrzem i uczniem, jak również podkreślał rolę nauczyciela akademickiego

<sup>13</sup> Uchwała Zgromadzenia Plenarnego KRASP z dnia 23 maja 2005 r. w sprawie *potrzeby stworzenia Kodeksu dobrych praktyk uczelni akademickich*, <http://www.krasp.org.pl/dok/dok/uchwala91.html>, [10.12.2005].

<sup>14</sup> M. Aluchna, *Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego. Wyzwania dla spółek giełdowych. Część I*, „e-mentor” 2005, nr 12, s. 15.

<sup>15</sup> *Akademicki kodeks wartości*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, 25 czerwca 2003 r., <http://www.uj.edu.pl/universytet/wladze/kodeks.pdf>, [12.12.2005].

<sup>16</sup> *Akademicki kodeks etyczny Politechniki Wrocławskiej* (przyjęty na posiedzeniu Senatu w dniu 3 lipca 2003 r.), <http://ssep.w.interia.pl/akepw.htm>, [12.12.2005].

<sup>17</sup> *Akademicki kodeks etyczny Politechniki Śląskiej* (przyjęty na posiedzeniu Senatu w dniu 26 stycznia 2004 r.), <http://biuletyn.polsl.pl/0401/senat.aspx#3>, [12.12.2005].

<sup>18</sup> *Wartości i zasady postępowania przyjęte w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie* (projekt z 10 X 2004 r.), „Gazeta SGH” 2004, nr 200, <http://akson.sgh.waw.pl/gazeta/artukul.php?id=643>, [13.12.2005].

kiego w zakresie dydaktyki i kształtowania postaw studentów<sup>19</sup>. Senat Uczelni pozytywnie ustosunkował się do zapisu projektu, a tym samym uznał wartości i regulacje w nim opisane za nadrzędne, do których przestrzegania należy dążyć.

## Zamiast podsumowania – o kulturze w uczelni wyższej

Czym jest zatem kultura w szkole wyższej? Naturalnie, zbiory etosów, kodeksów czy dobrych praktyk są istotnym czynnikiem wpływającym na jej oblicze. Są to zbiory pożądanych zachowań i reguł postępowania, sformułowane mniej lub bardziej ogólnie. Według modelu E.H. Scheina, stanowią one element kultury organizacyjnej na poziomie uznawanych wartości.

Należy jednak spojrzeć na etos akademicki szerzej, jako na zbiór nie tyle spisanych, co rzeczywiście uznawanych wartości. Charakter tak postrzeganego etosu znacznie wykracza poza funkcję składową jednego z poziomów danego modelu opisującego kulturę organizacyjną. Taki etos staje się determinantem kształtu kultury w całej organizacji.

Choć model E.H. Scheina zakłada, iż większość uznawanych (spisanych) wartości w danej kulturze organizacyjnej można przypisać założycielom tej kultury, to należałoby przyjąć, iż na kształt zbioru wartości wpływa obecne otoczenie i uwarunkowania oraz zjawiska możliwych patologii we współczesnym środowisku pracy i nauki. Różny jest też wymiar oraz stopień ogólności prezentowanych wartości w danej kulturze. Jedna ze szkół zarządzania w Stanach Zjednoczonych za wartość uznała to, iż jest „szkołą uczącą”, a jej wykładowcy są zawsze dostępni dla studentów<sup>20</sup>. Wprowadzone 25-minutowe przerwy pomiędzy zajęciami, zwane potocznie „kawą”, służą nieformalnej organizacji spotkań wszystkich nauczycieli i studentów w celu rozmów na temat bieżących wiadomości gospodarczych, spraw naukowych, uczelnianych itd.

Jak w każdej instytucji, kulturę uczelni wyższej można definiować poprzez identyfikację oraz analizę artefaktów, uznawanych wartości i podstawowych założeń. Warto podkreślić, iż poszczególne uczelnie coraz bardziej różnią się swoją kulturą. Na taki stan rzeczy wpływ mają przeobrażenia, które miały miejsce w szkolnictwie wyższym w latach 90. oraz obecnie, po wprowadzeniu nowej ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*. Zmiany te wiążą się z urynkowaniem edukacji wyższej oraz jej masowością, zaś pogłębiające się różnice w kulturze instytucjonalnej poszczególnych uczelni – ze stopniem reagowania na uwarunkowania zewnętrzne.

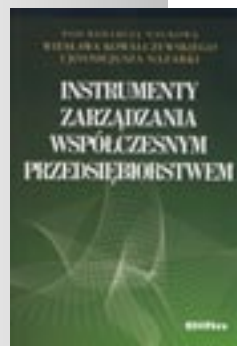
Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

<sup>19</sup> Autorzy projektu uznali, iż *Etos akademicki* nie będzie szczegółowo omawiał zasad dotyczących nauki. Za w pełni akceptowane uznano regulacje w tym zakresie ujęte w dokumencie *Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych*, wydanym przez Komitet Etyki w Nauce PAN.

<sup>20</sup> J. Stoner, E. Frejman, D. Gilbert, dz. cyt., s. 191.

## POLECAMY

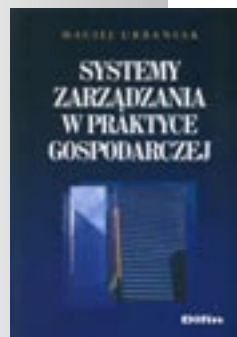
*Instrumenty zarządzania  
współczesnym przedsiębiorstwem*,  
red. Wiesław Kowalczewski,  
Joanicjusz Nazarko  
Difin, Warszawa 2006



Postępująca integracja europejska, globalizacja wraz z nieustannymi przemianami, jakie zachodzą na rozmaitych płaszczynach naszego życia (społecznej, politycznej i ekonomicznej) dają początek licznym przekształceniom w polskich przedsiębiorstwach. Aby dostosować się do zmieniającego się otoczenia, muszą one szybko i skutecznie reagować na zachodzące zmiany. To powoduje konieczność udoskonalania stosowanych metod zarządzania, a także poszukiwania nowszych i skuteczniejszych. Publikacja *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem* ma stanowić swoisty przewodnik po instrumentarium zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Składa się ona z dziewięciu części (opracowanych przez różnych autorów – pracowników naukowo-dydaktycznych Politechniki Białostockiej), obejmujących m.in. takie obszary tematyczne, jak: *Przegląd stosowanych instrumentów zarządzania, Rola narzędzi informatycznych w zarządzaniu procesowym, Instrumenty oceny jakości usług, Zarządzanie finansami podmiotów gospodarczych*.

Książka adresowana jest do kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla oraz jako literatura uzupełniająca dla studentów kierunków zarządzania i informatyki. Można ją nabyć na stronie wydawnictwa: [www.difin.pl](http://www.difin.pl).

Maciej Urbaniak  
*Systemy zarządzania  
w praktyce gospodarczej*  
Difin, Warszawa 2006



Organizacyjne standardy zarządzania zaczynają odgrywać coraz większą rolę w procesie budowania przewag konkurencyjnych organizacji. Coraz częściej też certyfikowany system zarządzania na zgodności ze standardami ISO serii 9000 jest traktowany przez firmy jako narzędzie pozwalające na osiągnięcie planowanej sprawności organizacyjnej.

Liczne zmiany w funkcjonujących standardach zarządzania oraz wydanie nowych, wraz z zapotrzebowaniem ze strony czytelników, dały podstawy do powstania publikacji Macieja Urbaniaka *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*. Stanowi ona bowiem aktualizację i rozszerzenie zagadnień podejmowanych we wcześniejszej pozycji tego samego autora pt. *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*.

W publikacji tegorocznej autor przedstawia w kompleksowym i praktycznym ujęciu najnowsze zagadnienia z zakresu problematyki zarządzania jakością (tj. wdrażanie wymagań standardów zarządzania, audytowanie systemów zarządzania, wdrażanie tych systemów w sektorach specyficznych, akredytacja laboratoriów badawczych).

Publikacja przeznaczona jest dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania oraz praktyków gospodarczych. Książka dostępna jest na stronie wydawnictwa: [www.difin.pl](http://www.difin.pl).

## MasterSolution dla e-learningu



Enrico Korb



Frank K. Seibt

*Korzystając na co dzień z sieci, komunikując się w czasie rzeczywistym z osobami z całego świata i posiadając dostęp do ogromnych zasobów informacji dzięki jednemu kliknięciu, pokolenie wyrastające w społeczeństwie informacyjnym oczekuje podobnych udoskonaleń również w trakcie zdobywania wykształcenia. Uczelnie, nie pozostając bierne wobec tych potrzeb, coraz częściej stosują nowe metody kształcenia – e-learning oraz różne formy blended learning. W tym celu wykorzystują najnowsze technologie, umożliwiające przekaz wiedzy i interaktywność na wysokim poziomie.*

*Celem artykułu jest prezentacja najnowszych i zaawansowanych technicznie aplikacji wspierających procesy edukacyjne, oferowanych przez MasterSolution – lidera oprogramowania na rynku produktów e-learningowych.*

takie korporacje, jak: Siemens, SAP, Allianz, Deutsche Telekom, GeneralMotors czy BMW. Efektem dotychczasowej działalności firmy jest ponad 350 tysięcy miejsc pracy, wykorzystujących na co dzień jej aplikacje. MasterSolution oferuje rozwiązania edukacyjne dla szkolnictwa, biznesu oraz firm szkoleniowych i IT, a jej misją jest osiągnięcie jak najwyższej jakości oferowanych produktów przy jednoczesnym zachowaniu umiarkowanych kosztów ich stosowania. MasterSolution rozwija swoją działalność także w nowych państwach członkowskich UE i Rosji. Obecnie firma rozpoczyna wprowadzanie swoich rozwiązań na polski rynek, dzięki czemu najnowsze technologicznie produkty mają szansę pojawić się także w krajowych uczelniach.

### MasterSolution

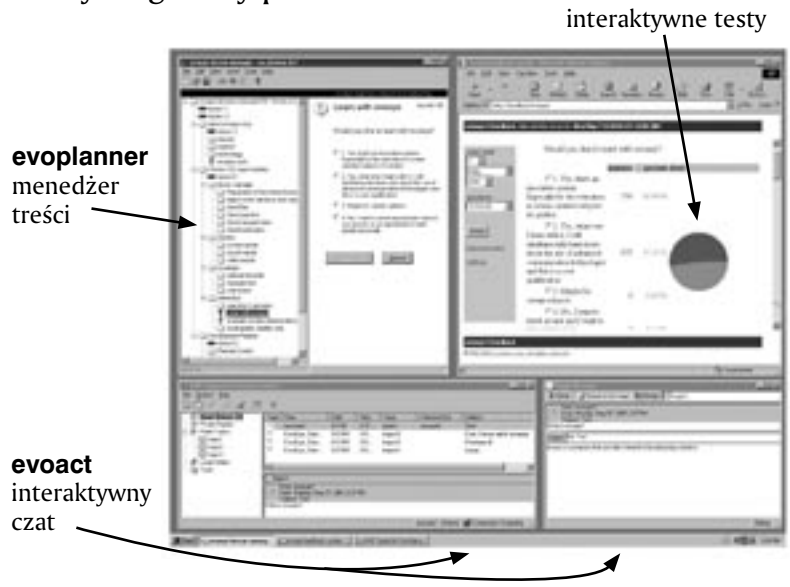
MasterSolution jest niemiecką firmą dostarczającą najnowsze rozwiązania technologiczne dla edukacji. Spółka ta (powstała w 1998 r.) jest jednym z wiodących dostawców na rynku e-learningowym, posiadając w swoim portfolio 18 000 klientów, wliczając w to

### Produkty

Jedną z najważniejszych grup klientów firmy są nauczyciele akademicy, którzy, poszukując nowych sposobów prezentowania treści i ich przekazu, coraz częściej wykorzystują możliwości oferowane im przez technologie komputerowe. Pomocą w unowocześnianiu zajęć i podnoszeniu

ich jakości jest z pewnością stosowanie nowych narzędzi pozwalających na transmisję treści, efektywną pracę w grupach, korzystanie z interaktywnych tablic czy elektronicznych plansz z dołączanymi plikami audio, wideo. Takie właśnie produkty posiada w swojej ofercie MasterSolution. Dzięki **EvoEye** wykładowca może w czasie rzeczywistym prowadzić zajęcia dla wielu rozproszonych uczestników, **MasterEye Suite**, składający się z aplikacji Vision i Pointer, pozwala na utworzenie z połączonych komputerów wspólnej platformy nauczania, **G-ta** wspomaga zarządzanie treścią, a **ACTIVboard** to jedyna w swoim rodzaju interaktywna tablica. Narzędzia te, stosowane

#### EvoEye – główny panel



wspólnie, rewolucjonizują tradycyjną salę wykładową, zmieniając ją w edukacyjną przestrzeń współpracy nowej generacji.

## EvoEye

EvoEye jest narzędziem pozwalającym na realizację kształcenia na odległość nawet w bardzo licznych grupach. Umożliwia ono bezpośrednią transmisję plików i treści do rozproszonych użytkowników, przy zachowaniu wysokiej jakości połączenia. W tym samym momencie możliwe jest przesyłanie dźwięku, wideo i plików wraz z zastosowaniem różnych form interakcji, np. odpowiedzi na indywidualne pytania. Dzięki technologii push można stosować pliki MS Office i html oraz wszystkie treści MS-IE, np. Macromedia Flash, itp.

Podstawowe zalety EvoEye to możliwość prowadzenia lekcji „na żywo” dla dowolnej liczby uczestników bez opóźnień w dwustronnej transmisji, zachowując przy tym wysoką jakość. Aplikacja jest prosta do stosowania, nawet przez osoby o niewielkiej wiedzy na temat zaawansowanych technologii. Produkt polecany jest dla uczelni i firm szkoleniowych, a także działów szkoleniowych w korporacjach.

## MasterEye Suite

Kolejną propozycją firmy jest nowoczesny zestaw dla nauczyciela – MasterEye Suite, który pozwala na usprawnienie pracy podczas interaktywnych wykładów. Składa się on z aplikacji Vision – centralnej sieci komputerowej oraz aplikacji Pointer – cyfrowej strzałki. Vision to program dydaktyczny, który umożliwia stworzenie interaktywnej platformy nauczania przez połączenie ze sobą kilku stacji komputerowych. Za pomocą Pointera, wykładowca wskazuje konkretne obiekty znajdujące się na ekranie.

Vision posiada funkcję WLAN, dzięki czemu jest mobilny i może być stosowany we wszystkich po-

*MasterEye to jedyne oprogramowanie nastawione w tak dużym stopniu na aspekt dydaktyczny, wszystkie inne rozwiązania to przede wszystkim narzędzia do organizacji klas na odległość.*

Bernhard Sappl,  
lider technologiczny projektu  
edukacyjnego w Allianz Insurance

mieszczeniach. Wykorzystując opcję *dashboard* nauczyciel ma również możliwość podglądu wszystkich połączonych komputerów w różnych wersjach, np. zminiaturyzowanej lub 3D. W Visionie może on także organizować grupy dla poszczególnych zadań.

Użytecznym rozwiązaniem jest zdalne sterowanie – ze swojego komputera nauczyciel może kontrolować wybrany komputer i w ten sposób pomóc studentowi np. w rozwiązaniu danego zadania czy problemu. W każdej chwili wykładowca może również odłączyć użytkownikowi dostęp do internetu (szczególnie, gdy studenci zamiast koncentrować się na nauce, surfują po sieci). Każdy z uczestników wykładu ma także możliwość zaprezentowania swojego ekranu innym, np. przeprowadzając prezentację.

## G-ta

Aplikacja służy do zarządzania informacjami zawartymi w prezentacjach, pracach projektowych, mind-mapach czy też dokumentach wordowskich. Można również dzięki niej zarządzać stronami internetowymi oraz tworzyć materiały do wykładów, złożone instrukcje i prezentacje produktów oraz projektów, a nawet newslettery.

G-ta składa się z kilku aplikacji: WebContent do zarządzania treścią, WebStyle do stworzenia odpowiedniego wyglądu strony oraz WebTraffic do automatycznego zarejestrowania jej w wyszukiwarkach internetowych. Narzędzie jest proste w użyciu – każdy użytkownik z łatwością napisze w nim raport, wzbogaci zdjęciami, plikami i linkami, a także zachowa cały dokument w bazie. Dane mogą być również wyeksportowane jako plik html, pdf czy doc i służyć jako źródłowe materiały do internetu, intranetu, prywatnych stron www, newsletterów, informacji sprzedażowych i usługowych, raportów biznesowych, itd.

## EvoEye – interaktywna tablica



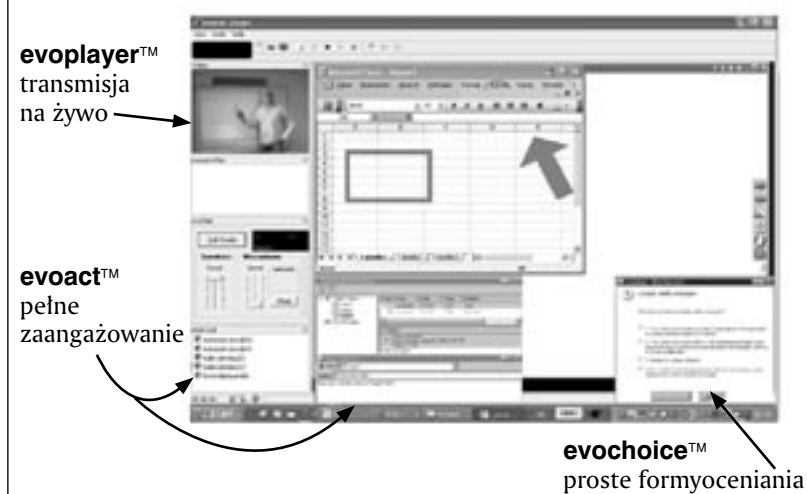
\* Dwa równoczesne strumienie przekazu – oddzielnie dla okna wideo oraz dla wirtualnej tablicy

## ACTIVboard

ACTIVboard, specjalnie skonstruowana tablica wykładowa, umożliwia interaktywną pracę nad materiałem oraz jego natychmiastowe dostosowywanie do potrzeb odbiorców. Na bieżąco można tworzyć elektroniczne plansze, dołączać do nich obrazy, pliki audio, a nawet wideo lub inne multimedia. W trakcie wykładu można wykonać odręczne notatki, zapisać je na gotowym materiale, wydrukować, przenieść do innych plików, sformatować do pliku PowerPoint lub pdf, a także zapisać jako stronę internetową. Narzędzie posiada takie funkcje, jak: *drag&drop*, zdjęcia migawkowe, lupa, zasłona, itp., dzięki którym nawet najbardziej złożony materiał może być czytelnie i profesjonalnie zaprezentowany, a co więcej, dowolnie ukształtowany podczas wykładu.

Do ACTIVboard dołączone są ACTIVpen, który służy do pisania po interaktywnej tablicy oraz

## EvoEye – w trakcie zajęć



ACTIVtablet – pulpit o przezroczystej powierzchni, która ułatwia np. precyzyjne wykonanie szkicu.

**Inne**

Firma MasterSolution posiada w swojej ofercie również inne produkty służące do unowocześniania tradycyjnych sposobów nauczania lub będące aplikacjami wspomagającymi główne narzędzia edukacyjne. **Surf-Lock** jest pluginem do MasterEye, który pozwala nauczycielowi w prosty sposób blokować lub odblokowywać dostęp do internetu podczas zajęć. Niedrogi i prosty w użyciu, za pomocą jednego kliknięcia umożliwia kontrolę jednej osoby, grupy projektowej czy wszystkich studentów uczestniczących w wykładzie. **ProtectON** to program pozwalający na ochronę twardego dysku i zabezpieczenie go przed zewnętrznymi atakami. Zapewnia on ciągłą ochronę konfiguracji komputera i plików. W ramach **ProtectON Pro**, klient otrzymuje również, w celu maksymalizacji zabezpieczenia, kartę PCI.

**Projekty edukacyjne**

MasterSolution angażuje się również w interesujące projekty edukacyjne i badawcze, realizowane we współpracy ze strategicznymi partnerami korporacyjnymi.

**„Classroom of the future”, Niemcy**

W ramach projektu Microsoftu *Classroom of the future* wszystkie komputery wyposażono w zestawy MasterEye XL 5. Wspólnie z Microsoftem, MasterSolution realizował działania marketingowe (mailing i marketing bezpośredni) dla potencjalnych klientów. Partnerami projektu byli również: Hewlett Packard, Hitachi, Jujitsu Siemens Computers.

*Zainstalowałem MasterEye Suite w mojej mobilnej klasie i uważam, że narzędzie to jest bardzo przyjazne dla użytkownika, a transmisja – doskonała. Nowe funkcje pozwalają m.in. na podglądanie ekranów użytkowników, dzięki czemu zawsze „mam oko” na moich studentów.*

Hajo Herzog, ISA Private School, Jona, Szwajcaria

**Microsoft School Roadshow, Niemcy**

Każdego roku Microsoft realizuje w ok. 10 niemieckich miastach specjalne pokazy dla 300-600 wykładowców i szkół, podczas których prezentuje, wraz z partnerami, najlepsze programy edukacyjne. Jednym z partnerów odpowiedzialnych za oprogramowanie edukacyjne jest MasterSolution, który bierze udział w tym wydarzeniu już od kilku lat.

**Microsoft Office Bundle, Włochy**

Celem kolejnego projektu Microsoftu jest dotarcie do minimum 9000 wykładowców i zachęcenie ich do wykorzystania z najnowszych wersji pakietu Microsoft Office oraz używania produktów MasterSolution. Akcja umożliwia prowadzenie wykładów z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi, przez co stają się bardziej atrakcyjne dla ich odbiorców.

stania z najnowszych wersji pakietu Microsoft Office oraz używania produktów MasterSolution. Akcja umożliwia prowadzenie wykładów z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi, przez co stają się bardziej atrakcyjne dla ich odbiorców.

**Intel – Microsoft, „Teaching for the future”, Niemcy**

Intel oraz Microsoft zainicjowały realizację projektu *Teaching for the future*, który ma na celu edukowanie nauczycieli w zakresie najnowszych technologii oraz produktów i aplikacji multimedialnych. Bezpośrednim celem projektu jest przeszkolenie 300 000 niemieckich nauczycieli w ciągu 3 lat. Aby osiągnąć takie rezultaty, zastosowano system, w którym osoby już przeszkolone, zostają wyposażone w pakiety oprogramowania i prowadzą kursy dla innych. MasterSolution uczestnicząc w projekcie przygotowuje wraz z „Academy of further education for Teachers” broszurę edukacyjną poświęconą nauczaniu z wykorzystaniem komputera.

Podczas drugiej części projektu, zaproponowano wykładowcom nowe metody seminaryjne, oparte o scenariusze nauczania online. Celem było wyposażenie nauczycieli w pomysły i nowe rozwiązania wspomagające wdrażanie nowych technologii i mediów do klas.

MasterSolution, w ramach partnerstwa w projekcie, dostarcza uczestnikom produkt *MasterPlanit*, który jest częścią pakietu *Intel Media package*. Dzięki tej aplikacji nauczyciele tworzą lekcje i prezentacje, wymieniając się następnie doświadczeniami z kolegami na intelowskiej stronie internetowej projektu.

**Współpraca z Apple**

Grupa nauczycieli i szkoleniowców, którzy testują dla Apple nowe produkty edukacyjne, została wyposażona w narzędzie MasterEye

Mac OS X (150 osób w Europie i 300 w USA). Ich wrażenia były bardzo pozytywne, wielu oceniło produkt jako znakomity. MasterEye jest obecnie polecany na stronach internetowych Apple i możliwy do ściągnięcia w dziale *Downloads* ([www.apple.com/downloads](http://www.apple.com/downloads)).

## „Educational Talk” z HP, Szwajcaria

HP wraz z MasterSolution oraz Microsoftem zorganizował w trakcie *Worlddidac* spotkanie pod nazwą *Educational Talk*, podczas którego wykładowcy, reprezentanci instytucji pedagogicznych, informatycy i członkowie projektów rządowych (np. partnerstwo publiczno-prywatne – szkoły w sieci) dyskutowali na temat wdrażania technologii edukacyjnych w szkołach. Uczestnicy próbowali także określić, jaki jest obecny stan edukacji w Szwajcarii, jak kształcą się nauczyciele oraz jakie modele wdrożeniowe są możliwe dla szkół.

Podczas spotkania MasterSolution prezentował także oprogramowanie i narzędzia edukacyjne.

## Fujitsu Siemens Computers, Niemcy

MasterSolution współpracuje również w zakresie dystrybucji produktów z Fujitsu Siemens Computers. Jak dotąd, prowadzono współpracę w zakresie specjalnych ofert dla szkół, wyposażenia laboratoriów komputerowych w publicznych organizacjach, a także w więzieniach (wielu więźniów realizuje program edukacji komputerowej w ramach resocjalizacji).

## Współpraca z Promethean

Wspólna oferta produktów dla realizacji grupowych projektów edukacyjnych umożliwiła dostarczenie klientom nowoczesnych rozwiązań w zakresie środowiska uczenia się i pracy studentów.

## Podsumowanie

Organizowanie zajęć dydaktycznych w świetnie wyposażonych salach i z wykorzystaniem najnowszych narzędzi staje się obecnie nie tylko marzeniem każdego wykładowcy, ale również – przy rosnącej mobilności studentów i konkurencyjności na europejskim rynku edukacyjnym – koniecznością. Zastosowanie rozwiązań proponowanych przez MasterSolution może pozwolić na rozwój oferty dydaktycznej, a tym samym poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku edukacyjnym.

Nowe produkty, dostarczane przez MasterSolution, pozwalają na nadrobienie zaległości w stosunku do najwybitniejszych jednostek edukacyjnych i osiągnięcie statusu nowoczesnej i rozwiniętej technologicznie uczelni. Jak szybko znajdą się w polskich ośrodkach akademickich? Już teraz wybrane produkty będzie można testować w Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Z pewnością wkrótce również inne uczelnie podejmą pierwsze próby.

Zachęcamy do zapoznania się z testowymi wersjami produktów: [www.mastersolution.de](http://www.mastersolution.de)

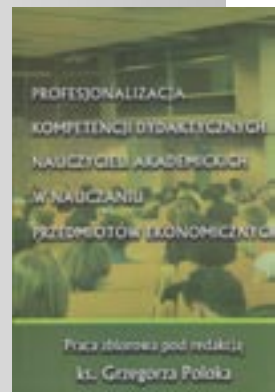
**Frank K. Seibt** jest odpowiedzialny za rozwój działalności firmy MasterSolution na rynku polskim. Posiada ponad 25-letnie doświadczenie w zakresie IT. Od ponad siedmiu lat zajmuje się projektami e-learningowymi w całej Europie.

**Enrico Korb** jest założycielem i dyrektorem zarządzającym MasterSolution. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w dziedzinie nauczania opartego o technologie komputerowe, jest partnerem w kilku europejskich projektach e-learningowych.

## POLECAMY

**Profesjonalizacja kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich w nauczaniu przedmiotów ekonomicznych**, red. ks. Grzegorz Polok, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005

Publikacja *Profesjonalizacja kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich w nauczaniu przedmiotów ekonomicznych* pod redakcją ks. Grzegorza Poloka ma za zadanie przyczynić się do podnoszenia kompetencji nauczycieli przez omówienie i prezentację zagadnień związanych z procesem kształcenia. W pierwszej części opisano sposoby doskonalenia procesu dydaktycznego, na przykładzie m.in. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Akademii Ekonomicznej w Katowicach; w drugiej zaprezentowano różne aktywne metody nauczania przedmiotów ekonomicznych, np. studium przypadku, gry, *team projects*. Trzeci rozdział poświęcony jest etycznym aspektom kształcenia, w tym roli oceny pracowniczej i roli wartości wyznawanych przez społeczność akademicką. Ostatnia część książki zawiera opisy gier ekonomicznych i społecznych możliwych do zastosowania w dydaktyce. Publikację można zamówić w Wydawnictwie Akademii Ekonomicznej w Katowicach [www.ae.katowice.pl](http://www.ae.katowice.pl).





## O potrzebie określenia kompetencji nauczycieli podejmujących kształcenie online

Maria Zając



Wiesław Zawisza

*W artykule przedstawiono propozycję kompetencji, jakimi, zdaniem autorów, powinni dysponować nauczyciele podejmujący kształcenie w systemie edukacji na odległość. Jednocześnie uzasadniono konieczność pilnego opracowania takiego wykazu, który w efekcie mógłby gwarantować z jednej strony odpowiedni poziom przygotowania nauczycieli do tego typu kształcenia, a z drugiej – byłby wskazaniem dla producentów platform zdalnego nauczania, w jakim zakresie powinni wyposażyć je w przyjazne dla użytkownika narzędzia do przygotowania materiałów dydaktycznych oraz tworzenia i prowadzenia kursów na potrzeby e-learningu. Zwrócono także uwagę na pewne trudności i uwarunkowania związane z przygotowaniem studentów do zdobywania wiedzy w systemie online, wskazując przy tym na aspekty finansowe tego zagadnienia.*

Żyjemy w zbiurokratyzowanym i stechnicyzowanym świecie, gdzie każda czynność, proces, produkt jest poddawany standaryzacji. Określane są kompetencje dla każdego stanowiska pracy. Jak zwykle, ma to plusy i minusy. Z jednej strony, korzystając z wybranej usługi czy będąc konsumentami określonych produktów, możemy być pewni, czego winniśmy wymagać i oczekiwać, z drugiej zaś – sprawa narzucania standardów dla usługodawców i producentów wygląda często jak krępujący gorset. W społeczeństwie informacyjnym informacja i budowana w oparciu o nią wiedza, a także edukacja, dzięki którym zdobywa się umiejętność pozyskiwania, selekcjonowania i wartościowania informacji, są podstawowymi wartościami, dobrami czy też towarami. Edukacja funkcjonuje zarówno w pierwotnym (komercyjnym), jak i wtórnym (publicznym, niekomercyjnym) sektorze informacyjnym tegoż społeczeństwa. Kształcenie zdalne jest usługą (często komercyjną, także w realiach polskich), która daje w efekcie produkt w postaci absolwenta uczelni, szkolenia, kursu.

### Po co określać kompetencje w obszarze e-learningu?

Warto więc zadać pytanie: czy dla tej formy kształcenia potrzebne jest określenie kompetencji i standardów? W odniesieniu do platform edukacji zdalnej już to uczyniono, choćby z tego powodu, aby odpowiednie produkty konkurencyjnych firm móc porównywać i wy-

znaczać pewne kierunki rozwoju. Dotyczy to głównie standardów technicznych i komunikacyjnych. Pozostaje jednak dość rozległy obszar tzw. czynnika ludzkiego. Dlaczego więc nie spróbować określić kompetencji i standardów także w tym zakresie? Nauczanie na odległość nie wyeliminowało z procesu kształcenia nauczyciela, a jedynie zmieniło jego rolę. Już nie Mistrz – tylko doradca, nie encyklopedysta – lecz przewodnik po sieciowych zasobach informacji. Pozostała natomiast niezmienną ważną funkcją – oceniającego, sprawdzającego poziom zdobytych przez uczestników procesu edukacji wiadomości i umiejętności. Zmieniły się tylko narzędzia. Wzrosły natomiast oczekiwania i zapotrzebowanie w obszarze umiejętności tworzenia wartościowych materiałów edukacyjnych i to na skalę niespotykaną dotąd w kształceniu tradycyjnym, nie tylko w przypadku kształcenia akademickiego. Już nie wystarczy raz na parę lat napisać skrypt dla studentów i wykorzystywać go wielokrotnie. Ten skrypt (skrypty) nauczyciel w e-learningu musi stworzyć w sposób ciągły, modyfikować je, przeformowywać, uwzględniać natychmiastową i niespotykaną uprzednio (przynajmniej na taką skalę) informację zwrotną. Konieczne są nowe umiejętności wynikające ze specyfiki komunikowania się online i offline oraz z szybkiego rozwoju nowych narzędzi służących tej komunikacji. Nowoczesne media zmieniają oblicza komunikacji społecznej, co daje się zauważyć także w edukacji zdalnej. Wykładniczy przyrost informacji oraz natychmiastowy do niej dostęp powodują konieczność nieustannego przeszukiwania i śledzenia informacji, dostępnej często już tylko w formie elektronicznej.

Te wszystkie czynniki wydają się potwierdzać konieczność określenia kompetencji wykładowców i tutorów czy też twórców materiałów dydaktycznych w edukacji na odległość. Przy obecnych tendencjach do czynienia procesu studiowania bardziej mobilnym, a także wobec gwałtownie rosnącej potrzeby rozwijania oraz doskonalenia kwalifikacji bądź wręcz ich zmiany, e-learning wydaje się być niemal wymogiem cywilizacyjnym i właściwą odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku. Aby jednak móc zaoferować takie usługi, kadra uczelni powinna odpowiednio przygotować się do tego zadania. A sprawdzonymi i wiarygodnymi wskaźnikami takiego przygotowania są stosowane w praktyce edukacyjnej kompetencje oraz standardy. Dodatkowo,



## O potrzebie określenia kompetencji nauczycieli...

dają one administratorom i organizatorom procesu edukacji gwarancję, że dostarczają produkt-wiedzę, na odpowiednim poziomie i w sposób uwzględniający wszelkie aktualne psychopedagogiczne normy i zalecenia w stosunku do procesu kształcenia. Mogą też wymagać od firm dostarczających rozwiązania softwarowe platform zdalnego nauczania dostosowania swoich produktów w taki sposób do ogólnie uznawanych kompetencji i standardów, aby nauczyciele nie musieli zdobywać dodatkowych kwalifikacji i kompetencji, w celu sprawnego posługiwania się daną platformą szkoleniową w procesie kształcenia. A zatem standardy i kompetencje przygotowania nauczycieli w obszarze kształcenia online mają zarówno wymiar pedagogiczny, jak i wymierne konsekwencje finansowe. Oczywiście sprawa kompetencji w obszarze edukacji na odległość winna także być, w stopniu podstawowym, określona dla studentów, przyszłych uczestników tego procesu. Nie każdy bowiem w jednakowym stopniu „nadaje się” do zdobywania wykształcenia w taki sposób. Ta kwestia ma także wymiar finansowy i to bardzo realny, zwłaszcza w kontekście studiów licencjackich czy też magisterskich organizowanych w całości w trybie zdalnym. Niespełnienie podstawowych wymogów przygotowania studentów do edukacji na odległość powoduje zwiększony procent rezygnujących z tej formy kształcenia i konkretne straty finansowe dla uczelni. Wydaje się, że uczelnie oferujące zdobywanie wykształcenia tym trybem powinny dla przyszłych studentów przeprowadzać stosowne testy niezbędnych predyspozycji i umiejętności, które pomogłyby odpowiedzieć, na ile spełniają oni założony poziom i zakres kompetencji.

### Kompetencje nauczyciela w kształceniu online – propozycja

Chcąc określić wstępnie kompetencje przygotowania nauczycieli do kształcenia zdalnego, należy zadać pytanie, czy wszyscy wykładowcy uczestniczący w tym procesie powinni posiadać identyczne kompetencje dla prawidłowego przebiegu edukacji. Pewne ich niezbędne minimum należałoby określić dla wszystkich wykładowców, natomiast nie należy zapominać o tym, że w edukacji na odległość, w warunkach polskiego szkolnictwa wyższego, w praktyce uczestniczą administratorzy platformy edukacji zdalnej, czasem tutorzy wspomagający studentów w realizacji gotowego szkolenia przygotowanego przez innych autorów oraz twórcy materiałów dydaktycznych niebiorący bezpośrednio udziału w samym prowadzeniu kursu (sytuacja taka ma miejsce głównie w uczelniach prywatnych, gdzie powołano specjalne zespoły odpowiedzialne za przygotowanie e-edukacji, wspomniany system opracowania kursów online obowiązuje np. w Polskim Uniwersytecie Wirtualnym). Wydaje się, że należałoby rozróżnić tutaj zakres i poziomy kompetencji dla

każdej z tych grup. W przypadku administratorów platform edukacji zdalnej sprawa wydaje się oczywista – na ogół ich kompetencje techniczne są wystarczające, dodatkowo jeśli dokonywany jest zakup komercyjnej platformy, najczęściej przechodzą stosowne przeszkolenie organizowane przez producenta oprogramowania. Dlatego nie ma potrzeby omawiać szerzej tego zagadnienia. W tym miejscu natomiast warto byłoby zaproponować wykaz kompetencji zwłaszcza dla dwóch grup wykładowców. Przede wszystkim dla tych, którzy chcą być liderami we wprowadzaniu edukacji zdalnej w swojej jednostce. Nie można jednakże zapominać również o wykładowcach, którzy pragną rozszerzyć swój warsztat pracy o kształcenie zdalne lub stawiają pierwsze kroki i nie mogą, lub też nie chcą, za głęboko poznawać technicznych aspektów kształcenia. Wydaje się, że grupa liderów mogłaby pełnić funkcję – jak to określono w szkolnictwie nieakademickim – szkolnych koordynatorów technologii informacyjnej (w tym przypadku akademickich koordynatorów kształcenia zdalnego).

### Postulowane kompetencje nauczycieli w zakresie kształcenia zdalnego

Inspiracją w tworzeniu poniższego wykazu był zbiór kompetencji współczesnego nauczyciela podany przez profesora Wacława Strykowskiego<sup>1</sup>, który jednakże nie uwzględniał specyfiki nauczania online. Przyjmując zaproponowany przez prof. Strykowskiego podział na kategorie i zachowując zastosowane w nim nazwy poszczególnych grup zaproponowano zestaw kilkudziesięciu cech. Wykaz ten, w intencji autorów niniejszego opracowania, może stanowić punkt wyjścia do dalszych dyskusji i ustaleń. I tak zestaw ten obejmuje następujące obszary<sup>2</sup>:

1. Kompetencje techniczne i lingwistyczne określają, iż nauczyciel:
  - potrafi sprawnie obsługiwać system operacyjny komputera (np. Windows/Linux), popularne aplikacje biurowe, standardowe programy komunikacyjne, platformę(y) e-learning;
  - posiada podstawowe umiejętności w zakresie tworzenia stron WWW i korzystania z programów typu WYSIWYG do tworzenia witryn internetowych;
  - umiejętnie korzysta z zasobów internetu (zaawansowane wyszukiwanie informacji, pozyskiwanie danych z sieci, korzystanie z elektronicznych baz danych, obsługa i tworzenie plików w formacie PDF oraz innych popularnych standardach dokumentów funkcjonujących w internecie, a także archiwów ZIP, RAR, publikowanie w internecie);
  - biegle włada przynajmniej jednym językiem obcym.

<sup>1</sup> W. Strykowski, *Szkoła Współczesna i zachodzące w niej procesy*, [w:] W. Strykowski, J. Strykowska, J. Pieluchowski, *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*, Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup>, Poznań 2003.

<sup>2</sup> W. Zawisza, *O konieczności określenia kompetencji i standardów przygotowania nauczycieli edukacji na odległość (ENO)*, „Edukacja ustawiczna dorosłych” 2005, nr 4 (51), Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.

2. Kompetencje psychologiczno-pedagogiczne precyzują, że nauczyciel:
  - w zależności od potrzeby, umie pełnić rolę Mistrza, tutora – przewodnika lub przyjaciela, a w sytuacjach awaryjnych także „lekarza duszy”;
  - umiejętnie organizuje i kieruje pracą zespołu, zwłaszcza zespołu projektowego (motywuje uczestników szkolenia);
  - zna podstawy psychologii komunikowania się w sieci;
  - potrafi przyznać się do błędu;
  - jest otwarty na innych i tolerancyjny;
  - posiada umiejętność współodczuwania – empatię;
  - kontroluje swoje reakcje;
  - nie powiela szablonowych i rutyniarskich rozwiązań edukacyjnych, jest twórczy.
3. Kompetencje diagnostyczne definiują następujące cechy nauczyciela (związane z poznawaniem uczniów i ich środowiska):
  - posiada wiedzę na temat subkultur młodzieżowych, studenckich (w przypadku kształcenia młodzieży);
  - zna tabu kulturowe dla poszczególnych grup (ważne w przypadku nauczania grupy wieloetnicznej, międzynarodowej);
  - rozumie i szanuje system(y) wartości, jakimi kierują się członkowie grupy, której przewodzi;
  - stara się poznać w stosownym zakresie sytuację osobistą, rodzinną każdego uczestnika modułu nauczanego w trybie edukacji na odległość.
4. Kompetencje w dziedzinie planowania i projektowania determinują następujące umiejętności nauczyciela:
  - tworzy scenariusze jednostek dydaktycznych w nauczaniu na odległość;
  - projektuje elektroniczne testy diagnozujące wiedzę uczniów oraz pozwalające przeprowadzić ewaluację zajęć (kursu);
  - tworzy własny program(y) nauczania (rozkład materiału nauczania) do realizacji w ramach (z elementami) edukacji na odległość;
  - implementuje gotowe programy nauczania do realizacji w środowisku edukacji wirtualnej, z wykorzystaniem zasobów internetu oraz elektronicznych baz danych.
5. Kompetencje dydaktyczno-metodyczne definiują następujące oczekiwania wobec nauczyciela:
  - jest dobrym pedagogiem, metodykiem, odnoszącym wcześniej sukcesy w edukacji stacjonarnej (nie może zasłaniać swoich niekompetencji mediami, nie powinien zrywać kontaktu z tradycyjnym nauczaniem);
  - kontynuuje i rozwija działalność badawczą, naukową;
  - zna w teorii i praktyce dydaktykę i metodykę kształcenia na odległość oraz aktywizujące metody nauczania.
6. Kompetencje komunikacyjne, medialne warunkują następujące cechy nauczyciela:
  - jest komunikatywny zarówno w relacjach interpersonalnych, jak i w kontaktach z innymi osobami w sieci;
  - potrafi jasno i precyzyjnie oraz jednoznacznie formułować komunikaty;
  - zna teorię i praktykę komunikowania werbalnego i niewerbalnego (przydatne zwłaszcza w wideokonferencjach);
  - posiada pełne rozeznanie w zasobach medialnych, sieciowych związanych z nauczaniem treściami;
  - potrafi umiejętnie prowadzić dialog, jest cierpliwym słuchaczem, rozmówcą, życzliwym i wyrozumiałym;
  - przestrzega dyskrekcji zawodowej;
  - otwarty na argumenty społeczności wirtualnej edukacji.
7. Kompetencje związane z kontrolą i oceną osiągnięć uczniów oraz jakościowym pomiarem pracy szkoły określają, iż nauczyciel:
  - systematycznie i bezwzględnie dokonuje oceny osiągnięć uczniów;
  - dokonuje ewaluacji swoich zajęć, kursu e-learningowego.
8. Kompetencje dotyczące projektowania i oceny programów oraz podręczników przedmiotowych precyzują, iż posiadający je nauczyciel:
  - projektuje autorskie kursy e-learningowe wraz z materiałami dydaktycznymi dla uczestników;
  - potrafi ocenić pod względem merytorycznym, metodycznym i dydaktycznym gotowy kurs e-learningowy (materiały dydaktyczne, przydatność i nośność platformy, zgodność materiału nauczania z podstawą programową nauczania).
9. Kompetencje autoedukacyjne (związane z rozwojem zawodowym) nauczyciela wskazują, że jest to osoba, która:
  - pogłębia swoją wiedzę dotyczącą najnowszych trendów w swojej dziedzinie nauczania i pedagogice oraz e-learningu;
  - penetruje zasoby internetu w poszukiwaniu informacji i wiedzy z zakresu prowadzonej działalności edukacyjnej
10. Kompetencje moralne<sup>3</sup> (etyczne) generują następujące oczekiwania w stosunku do nauczyciela:
  - przestrzega obowiązujących norm etycznych i moralnych, zarówno w rzeczywistości realnej, jak i w cyberprzestrzeni;
  - rozwija podstawowe sprawności moralne, takie jak punktualność, szczerowość, uczciwość, pracowitość, obowiązkowość, roztropność, odwaga, sprawiedliwość, wyrozumiałość, ofiarność, zrównoważenie, opanowanie, wrażliwość na krzywdę, gotowość niesienia pomocy potrzebującym itp.

<sup>3</sup> M. Rusiecki ks., *Karta odpowiedzialności i obowiązków nauczyciela*, „Wychowawca” 2004, nr 10, [http://www.wychowawca.pl/miesiecznik/10\\_142/02.htm](http://www.wychowawca.pl/miesiecznik/10_142/02.htm).

### **Postulowane minimum kompetencji dla wykładowców przygotowujących się do uczestniczenia w procesie edukacji na odległość**

W przypadku pozostałych nauczycieli (wkraczających w obszar edukacji zdalnej) lista ta mogłaby być nieco skromniejsza. Mniejsze oczekiwania dotyczą przede wszystkim technicznych umiejętności w obszarze działań informatycznych, informacyjnych czy też medialnych tych wykładowców. Wiąże się to z faktem, że stosowane narzędzia platform e-learningowych są coraz bardziej przyjazne i nie wymagają posiadania „tajemnej wiedzy” niezbędnej ich administratorom. W tym przypadku możemy oprzeć się na węższym wykazie kompetencji informatyczno-technicznych, który obejmuje<sup>4</sup>:

- umiejętność korzystania, przynajmniej w zakresie podstawowym, z narzędzi systemu operacyjnego oraz znajomość zasad jego funkcjonowania,
- obsługę przeglądarki internetowej,
- korzystanie z archiwów skompresowanych np. WinRAR i WinZIP (kompresja, dekompresja),
- obsługę przeglądarki dokumentów w formacie PDF (umiejętność konwersji dokumentów do formatu PDF),
- znajomość (w zakresie podstawowym) terminologii związanej z technologią informacyjno-komunikacyjną,
- obsługę programu pocztowego i popularnych komunikatorów internetowych,
- obsługę w zakresie podstawowym programu graficznego,
- obsługę edytora tekstu na poziomie średniozaawansowanym.

Pozostałe kompetencje zdefiniowane wcześniej pozostają aktualne także dla tej grupy nauczycieli.

Proces edukacji zdalnej nie zależy tylko od przygotowania merytorycznego i kompetencji wykładowców oraz użytych nowoczesnych mediów. Równie ważnym ogniwem decydującym o skuteczności i wynikach tej formy edukacji są określone predyspozycje i przygotowanie przyszłych studentów online.

### **Próba określenia pożądanych predyspozycji studentów pragnących studiować online**

Jak już wspomniano, stosowna i pogłębiona diagnoza takich predyspozycji oraz zaliczenie wstępnego kursu kwalifikującego do tej formy edukacji, wpłynęłaby w znaczący sposób na zmniejszenie z jednej strony rozczarowań uczących się, a z drugiej na zredukowanie strat finansowych spowodowanych procentowo dużą liczbą studentów rezygnujących z tej formy

edukacji. Przepuszczalnie za kilkanaście lat elementy e-learningu będą stosowane także powszechniej w edukacji niższych szczebli i wówczas osoby decydujące się na tę formę studiowania będą robiły to z pełną świadomością rygorów i wymogów oraz uciążliwości, jakie niesie ta forma edukacji. E-learning wymaga od studentów specyficznych kwalifikacji i predyspozycji w co najmniej czterech wymiarach<sup>5</sup>:

1. edukacyjnym
2. społecznym
3. psychologicznym
4. cywilizacyjno-kulturowym

Poniżej przedstawiono zbiór cech predestynujących studenta do kształcenia w systemie e-learning<sup>6</sup>.

1. Warstwa edukacyjno-techniczna określa, iż przyszły uczestnik edukacji na odległość:
  - jest przygotowany do samokształcenia (czyta ze zrozumieniem);
  - sprawnie obsługuje system operacyjny komputera i standardowe aplikacje biurowe;
  - zna co najmniej jeden język obcy w stopniu średnim (wskazany angielski);
  - potrafi korzystać z podstawowych usług internetowych: WWW, poczty elektronicznej, FTP oraz obsługuje pliki w formacie PDF, ZIP, RAR i innych popularnych standardach dokumentów funkcjonujących w internecie.
2. Warstwa społeczna jest uwarunkowana następującymi cechami studenta – ucznia kształcenia zdalnego:
  - potrafi skutecznie i bezkonfliktowo współpracować w grupie;
  - jest punktualny i solidny;
  - świadomy zagrożeń wynikających z tego typu edukacji (np. izolowanie się, alienacja);
  - jest tolerancyjny w stosunku do wypowiedzi swoich kolegów-studentów;
  - odpowiedzialny (powinien wnikliwie przeanalizować, czy w ciągu kilku najbliższych lat nie zmieni się jego sytuacja rodzinna i materialna);
  - wytrwały (podtrzymywać komunikację z innymi studentami);
  - formułuje precyzyjnie i rozważnie swoje sądy i opinie na forum, w korespondencji elektronicznej.
3. Warstwa psychologiczna determinuje następujące cechy charakteru studenta:
  - ma silną wolę i duże samozaparcie;
  - posiada predyspozycje do komunikacji i nawiązywania bliższego kontaktu poprzez sieć;
  - ma silną motywację do zdobywania wykształcenia;
  - jest konsekwentny w działaniu;
  - potrafi dobrze organizować swój czas.

<sup>4</sup> M. Zając, W. Zawisza, *Kompetencje i standardy przygotowania nauczycieli prowadzących zajęcia w trybie online*, [w:] J. Migdałek, M. Zając (red.), *Informatyczne przygotowanie nauczycieli*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2006.

<sup>5</sup> W. Zawisza, *Profil nauczyciela i studenta w edukacji na odległość*, Materiały z konferencji *Technologia Informacyjna w Edukacji*, Gdynia 2003, <http://www.sni.edu.pl/godn/tiwedu2003/publikacje/wzawisza.pdf>

<sup>6</sup> Tamże.

4. Warstwa cywilizacyjno-kulturowa warunkuje, że student edukacji zdalnej:
- posiada znajomość wyznaczników kultury uczestników grupy e-learning, wspólnie z którymi zdobywa wykształcenie.

### Podsumowanie

Wszystko wskazuje na to, że edukacja na odległość staje się, choć nie bez trudności, trwałym segmentem szkolnictwa wyższego i to zarówno komercyjnego, jak i publicznego. W trosce o wysoką jakość i poziom tej formy kształcenia warto już teraz podjąć próbę określenia kompetencji nauczycieli akademickich wkraczających w obszar nauczania zdalnego. Wskazane byłoby, aby w dyskusję włączyli się zarówno teoretycy e-learningu i technologii kształcenia, jak też specjaliści i praktycy z ośrodków, które mają już spore doświadczenie w tym

zakresie. Powyższe propozycje wymagań mogą stanowić materiał wyjściowy do prac nad konkretyzacją poziomów oraz zakresów pożądanych wiadomości i umiejętności w obszarze edukacji na odległość. Zacząć należałoby od kadry akademickiej, gdyż na tym poziomie kształcenia potrzeby są pilne i aktualne – proces już trwa. Wydaje się jednak zasadnym, aby sposób zdefiniowania wymaganych kompetencji w zakresie e-edukacji był na tyle uniwersalny, by można było go łatwo zaadaptować na niższych szczeblach nauczania, gdzie prawdopodobnie ta forma kształcenia również wkrótce dotrze. Wskazują na to chociażby podejmowane w niektórych szkołach średnich i gimnazjach próby „eksperymentowania” z dostępną na zasadach open source platformą Moodle. Należy mieć nadzieję, że stosowna dyskusja najpierw rozpocznie się wśród praktyków, a dopiero później nastąpią konieczne zapisy prawne opracowywane przez Ministerstwo Edukacji i Nauki.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

**Maria Zając** jest adiunktem w Akademii Pedagogicznej w Krakowie oraz w Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Od wielu lat zajmuje się problematyką nauczania z wykorzystaniem komputerów, a w szczególności technik internetowych. Głównym obszarem zainteresowań w tym zakresie jest metodyka nauczania online oraz ocena jakości kształcenia.

**Wiesław Zawisza** jest nauczycielem informatyki w Gimnazjum nr 8 w Tarnowie. Od 2003 r. prowadzi także zajęcia na studiach zaocznych Akademii Pedagogicznej w Krakowie na zlecenie Pracowni Technologii Nauczania. Współpracował z PAT w Krakowie – IT w Tarnowie współtworząc i uczestnicząc w realizowanych przez uczelnie grantach edukacyjnych w zakresie TI dla nauczycieli. Jest współautorem podręcznika *Komputer w dydaktyce* (KANA Gliwice 2005), napisanego w ramach projektu *Innowacyjne metody wykorzystywania technologii informacyjnej w doskonaleniu zawodowym nauczycieli i instruktorów zawodu* Programu Leonardo da Vinci.



## POLECAMY

*Wirtualna edukacja. Koncepcja i wybrane kierunki realizacji*, red. Henryk Sroka, Stanisław Stanek, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005

Edukacja na odległość zyskuje coraz większą popularność w środowisku akademickim, a w konsekwencji na rynku wydawniczym pojawiają się nowe pozycje omawiające związane z nią zagadnienia. Jedną z nich jest *Wirtualna edukacja. Koncepcja i wybrane kierunki realizacji* pod redakcją Henryka Sroki, której celem jest zaprezentowanie metod i narzędzi stosowanych w e-learningu.

Autorzy rozpoczynają od omówienia genezy i rozwoju wirtualnej edukacji, z uwzględnieniem jej definicji, modeli i znaczenia. W kolejnym rozdziale zaprezentowano przegląd oprogramowania komputerowego stosowanego na e-learningowych platformach, a następnie dokonano przeglądu akademickich i komercyjnych gier ekonomicznych. Dalsza część publikacji poświęcona jest badaniom nad doskonaleniem Inteligentnej Komputerowej Gry Strategicznej, które prowadzone są w Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Publikację można zamówić w Wydawnictwie Akademii Ekonomicznej w Katowicach [www.ae.katowice.pl](http://www.ae.katowice.pl).

### SCENO – Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość

Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość to innowacyjny projekt, współfinansowany ze środków EFS, który ma na celu propagowanie e-learningu w środowisku edukacyjnym. W ramach projektu stworzono portal naukowo-edukacyjny SCENO, w którym zamieszczane są artykuły naukowe, szkolenia online, poradniki i bazy wiedzy. Serwis dostarcza również aktualnych informacji na temat bieżących wydarzeń ekonomicznych i edukacyjnych. Twórcy SCENO dążą do wzmocnienia współpracy międzyuczelnianej w regionie świętokrzyskim, a docelowo w całym kraju przez wspieranie badań naukowych, zachęcanie do wymiany informacji na forum dyskusyjnym, pomoc we wdrażaniu systemów e-learningowych w jednostkach edukacyjnych, a także publikowanie recenzowanych wydawnictw zwartych. Więcej informacji na: <http://www.sceno.edu.pl/>

# E-learning jako metoda wspomagająca proces kształcenia

## Zaproszenie na konferencję

Anna Maciejewicz  
Mariola Cieszyńska

*Cywilizacja, którą zbudujemy, zbliżając się do XXI wieku, nie będzie cywilizacją materialną, symbolizowaną przez ogromne konstrukcje, ale będzie cywilizacją informacyjną [...] opartą na niewidocznych dla oka systemach, mocy ukrytej w miniaturowych elementach i potędze ludzkiego rozumu.*

Masuda Yoneji, *Computopia*

W raporcie (opracowanym na zlecenie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową) dotyczącym szkolnictwa wyższego, sporządzonym pod redakcją M. Dutkowskiego w 2001 roku, podkreślono, że najważniejszym kapitałem współczesnego świata jest wiedza. Młodzi ludzie zaczęli zauważać coraz wyraźniejszy związek pomiędzy wiedzą a awansem społecznym. Szczególnie w ostatnim czasie wzrosły ambicje edukacyjne społeczeństwa polskiego, co doprowadziło do wzrostu popytu na wyższe wykształcenie. Taka zmiana preferencji stworzyła potrzebę inwestowania w szkolnictwo wyższe oraz przyczyniła się do wzrostu konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych. Wiele korzyści w tym zakresie może przynieść wykorzystanie nowoczesnych technologii, przede wszystkim sieci informatycznych. Internet daje możliwość wdrażania interaktywnego sposobu kształcenia, tworząc związki i grupy międzyludzkie nie mniej silne niż te, które powstają w murach uczelni.

Patricia Wallace, w swojej książce *Psychologia Internetu* pisze: *Czytając o „cyfrowym obywatelu, globalnym wieśniaku, sieciowym pokoleniu” czy „superpodłączeniu do sieci”, łatwo można dojść do przekonania, że użytkownicy Internetu sami tworzą zwartą grupę. W edukacji można wykorzystać nowo powstałe zjawisko jakim jest możliwość tworzenia „virtual reality”.*

Jon Katz, współpracownik magazynu „Wire”, podsumowując wyniki sondażu, w którym respondenci zostali uszeregowani pod względem swojego stopnia „podłączenia” do sieciowego świata wykazał, że *istnieje odrębna grupa Obywateli Cyfrowych, czyli ludzi dobrze poinformowanych, otwartych, zaangażowanych, ceniących sobie wolność, dumnych ze swojej kultury i oddanych sprawie wolnego społeczeństwa, które tę kulturę stworzyło.*

Howard Rheingold, autor *The Virtual Community: Home-standing on the Electronic Frontier* utrzymuje, że narodził się nowy rodzaj społeczności, skupiającej użytkowników sieci, których łączą wspólne wartości i zainteresowania, a także więzi wsparcia i przyjaźni, rozciągające się na kontakty w prawdziwym życiu.

Warto wykorzystać te aspekty w kształceniu studentów, podnoszeniu kwalifikacji pracowników, a także wspomagać tradycyjne nauczanie nowymi technologiami, tworzyć nowe kursy, realizować szkolenia. Wszak,

czy chcemy, czy nie, jesteśmy już częścią tej globalnej społeczności.

W odpowiedzi na rosnące zainteresowanie e-edukacją – zarówno wśród uczelni zainteresowanych stworzeniem możliwości nauczania przez internet dla studentów, jak i w środowisku biznesowym w zakresie szkoleń pracowników – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku ma przyjemność zaprosić do udziału w międzynarodowej konferencji naukowej *E-learning jako metoda wspomagająca proces kształcenia*, która odbędzie się w dniu 2 czerwca 2006 roku.

Problematyka konferencji będzie obejmowała zagadnienia związane z możliwościami wykorzystania e-learningu w ekonomicznym szkolnictwie wyższym i środowisku biznesowym oraz metodyką kształcenia na odległość, technologiami i aplikacjami wspierającymi proces kształcenia zdalnego.

W ramach sesji plenarnych przewidziane są wystąpienia przedstawicieli europejskich uczelni wyższych oraz specjalistów, którzy na co dzień zajmują się problematyką e-learningu.

Prezentacje podczas sesji plenarnych będą miały na celu zaprezentowanie filozofii edukacji online, a w szczególności zasad tworzenia atrakcyjnego i skutecznego szkolenia e-learningowego, zastosowania rozwiązań i narzędzi pozwalających na uzyskanie wysokiej efektywności szkoleń, przedstawienie przydatności platformy e-learning i metod kształcenia na studiach dziennych i zaocznych oraz międzynarodowej współorganizacji klas e-learningowych.

Ponadto, mając na uwadze możliwości realizowania międzynarodowych projektów związanych z kształceniem na odległość, współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, podczas konferencji zaprezentowane zostaną doświadczenia związane z inicjatywami e-learningowymi, finansowanymi ze środków unijnych programu Leonardo da Vinci, EFS i Sokrates. Doświadczenia zebrane w trakcie realizacją projektów będą przedstawione z punktu widzenia instytucji akademickich oraz reprezentantów praktyki biznesowej.

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku we współpracy z europejskimi uczelniami wyższymi oraz przedstawicielami środowiska biznesowego, również uczestniczy w projekcie realizowanym w ramach projektu Leonardo da Vinci<sup>1</sup>. Przedsięwzięcie to jest odpowiedzią na niski stopień powiązań istniejących między praktyką biznesową, a programem nauczania uczelni wyższych. Celem dwuletniego projektu jest stworzenie modułów kursów z dziedziny finansów, bankowości i rachunkowości umożliwiających nauczanie na odległość. Przedstawio-

ne zostaną wnioski z realizacji projektu, w tym wyniki badań oczekiwań wobec kwalifikacji pracowników, analiza zapotrzebowania na kursy e-learning<sup>2</sup> w sektorze finansów i bankowości oraz MŚP, a także wypracowana metodologia i gotowe moduły e-learning przygotowane na podstawie analizy przeprowadzonych badań.

Organizatorzy planują również sesję warsztatową, na której przewidziano prezentację procesu tworzenia treści e-learningowych i pracy w oparciu o nie. Podczas sesji można będzie poznać mechanizmy tworzenia kursów, stosowanych rozwiązań multimedialnych oraz ćwiczeń interaktywnych.

Na podstawie analizy zapotrzebowania na kursy e-learning w instytucjach finansowych i MŚP<sup>3</sup> można stwierdzić, że większość przedsiębiorstw zgadza się z opinią, że e-learning może poprawić kształcenie pracowników. Jednocześnie jednak obserwuje się duże poczucie niepewności co do skuteczności e-learningu w porównaniu z nauczaniem tradycyjnym.

Większość przedsiębiorstw wyraża chęć przyznania pracownikom nieco wolnego czasu na szkolenia e-learningowe, choć niektóre z nich wykazały sprzeciw, aby udzielić wsparcia finansowego bezpośrednio pracow-

nikom, ze względu na koszty (ponad połowa badanych uzależnia zgodę na udział pracowników w tego typu szkoleniach od ich kosztu). W przypadku pytania *na ile jest prawdopodobne, że w nadchodzących latach firma przystąpi do kursu e-learning*, dwie trzecie wszystkich respondentów odpowiedziało, że jest to bardzo lub całkiem prawdopodobne. Duża część respondentów ze wszystkich sektorów preferuje przekaz treści e-learningowych wzbogacony o multimedia.

Analizując wyniki badań, należy zwrócić uwagę na to, że, niestety, wiedza i doświadczenia z zakresu e-learningu wśród znacznej liczby firm są ciągle na niewielkim poziomie.

Warto się zatem zastanowić, co można zrobić, aby tę sytuację zmienić? Jakie są perspektywy wykorzystania e-learningu w ekonomicznym szkolnictwie wyższym oraz środowisku biznesowym?

Szukając odpowiedzi na te i inne pytania, organizatorzy konferencji pragną umożliwić uczestnikom podzielenie się sugestiami dotyczącymi zakresu, treści kursów e-learningowych oraz wiedzą i doświadczeniami związanymi z wdrażaniem systemu kształcenia na odległość.

<sup>1</sup> Projekt ten został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Projekt lub publikacja odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autora i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.

<sup>2</sup> Ankiety opracowano dla potrzeb trzech docelowych sektorów: bankowości, finansów i rachunkowości w MŚP. Każdy rodzaj ankiety zawierał dwa działy. Pytania w dziale A sformułowano tak, aby ustalić zasadnicze informacje dotyczące przedsiębiorstwa oraz ogólne i zawodowe kwalifikacje, jak również potrzeby szkoleniowe potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa. Dział B służył do zbadania przedsiębiorstwa pod względem znajomości bieżących tematów i zagadnień e-learning oraz uzyskania opinii o planach dotyczących e-learningu w obrębie organizacji. Wszystkie szczegóły analizy można uzyskać od partnerów projektu DILBAC (*Distance Learning of Banking and Accounting*).

<sup>3</sup> Źródło: Na podstawie wyników badań ankietowych w projekcie DILBAC.



## POLECAMY

### MarcoPolo: Internet Content for the Classroom

MarcoPolo: Internet Content for the Classroom to konsorcjum non-profit złożone z krajowych i międzynarodowych instytucji edukacyjnych oraz fundacji Verizon, stworzone w celu publikowania najwyższej jakości informacji w internecie oraz wspierania rozwoju zawodowego nauczycieli i studentów w całych Stanach Zjednoczonych. Serwis, istniejący od 1997 r., zawiera m.in. strony z planami lekcji, interaktywne treści dla studentów, dokumenty do pobrania, program rozwoju dla nauczycieli (z którego korzystało ponad 215 000 nauczycieli w 50 Stanach), a także informacje na temat sieci partnerów i ich przedstawicieli w poszczególnych Stanach oraz publikacjach MarcoPolo.

Więcej informacji na: <http://www.marcpolo-education.org/home.aspx>.

### 4teachers.org

4teachers.org to serwis internetowy dla nauczycieli ze szkół publicznych i sektora non-profit prowadzony przez ALTEC, University of Kansas. Wspiera on nauczycieli we wdrażaniu technologii do procesów kształcenia zapewniając im bezpłatnie narzędzia i zasoby. Strona pomaga w tworzeniu i udostępnianiu stron internetowych z lekcjami, quizami, wskazówkami i kalendarzami klasowymi. W serwisie są również dostępne narzędzia dla uczniów. Więcej informacji na: <http://4teachers.org/>.



# Wsparcie tradycyjnych zajęć poprzez forum dyskusyjne – podstawowe możliwości



Karol Marek Klimczak

W artykule przedstawiono rozważania na temat wykorzystania dyskusji asynchronicznej w ramach kursu stacjonarnego. Analiza opiera się na studium przypadku kursu realizowanego na Uniwersytecie Łódzkim. Autor podejmuje próbę oceny efektywności dydaktycznej dyskusji asynchronicznej wykorzystanej w prowadzonych ćwiczeniach. Przedstawiona analiza dowodzi, że forum dyskusyjne może stanowić korzystny i atrakcyjny dla studentów, a jednocześnie łatwy do wykorzystania, dodatek do zajęć stacjonarnych. Ich wdrożenie wymaga jednak wcześniejszego przygotowania z uwzględnieniem specyfiki tych narzędzi.

Niniejsze opracowanie podejmuje temat wykorzystania narzędzi dyskusji asynchronicznej jako dodatku do kursu stacjonarnego. Bezpośredniej motywacji do poruszenia tego zagadnienia dostarczyły autorowi własne doświadczenia związane z wykorzystaniem forum dyskusyjnego w ramach ćwiczeń z przedmiotów wykładanych na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Poprzez analizę przebiegu i wyników tych kursów autor pragnie określić, jakie metody pracy z tymi narzędziami mogą pozwolić na osiągnięcie najlepszych wyników dydaktycznych. Artykuł zorganizowano w następujący sposób: na wstępie opisano przedmiot analizy, następnie przedstawiono studium przypadku. Kolejna część zawiera próbę oceny efektywności zajęć z wykorzystaniem forum dyskusyjnego. W podsumowaniu zamieszczono wnioski dotyczące wykorzystania forum internetowego w zajęciach ze studentami.

Narzędzia typowe dla e-learningu mogą z powodzeniem uzupełniać tradycyjne zajęcia. Zastosowanie zadań internetowych jest pozytywnie oceniane przez studentów, a jednocześnie stwarza okazję do przyzwyczajania studentów do pracy z komputerami i internetem. Przebieg eksperymentalnych zajęć wspomnianych internetowo opisał m.in. Z. Osiński<sup>1</sup>.

Do pozytywnych efektów wykorzystania internetu zaliczył on zwiększenie aktywności studentów, zmotywowanie ich do samodzielnego poszukiwania materiałów w sieci, zwiększenie kompetencji informatycznych studentów. Pozytywnie ocenili eksperyment także sami studenci. Z drugiej jednak strony, autor artykułu wyraził pogląd, że wspomaganie internetowe nie zwiększyło stopnia przygotowania studentów do zajęć, ani nie doprowadziło do znacznego poszerzenia nabytej przez nich wiedzy. Przyznał natomiast, że studenci byli bardziej aktywni oraz lepiej przygotowani do kolokwium zaliczeniowego.

Autor artykułu postanowił wykorzystać internet do stworzenia studentom możliwości prowadzenia dyskusji na forum. Dyskusja asynchroniczna miała być elementem aktywizacji studentów w poznawaniu treści przedmiotu, zgodnie z zasadami metodyki przytaczanymi na przykład przez H. Tuzuna<sup>2</sup>. Zamiarem autora było stworzenie warunków dla nauki zgodnej z kognitywistycznym podejściem, według którego studenci nie powinni być biernymi odbiorcami informacji przekazywanych przez prowadzącego, ale aktywnie poszukiwać wiedzy i nowych umiejętności. Jakże jednak konkretnie zalety – z punktu widzenia efektywności kształcenia – ma wykorzystanie forum internetowego?

Po pierwsze, dyskusja asynchroniczna wymaga od studentów aktywności. Muszą oni zaangażować się zarówno w napisanie wiadomości, jak i w przeczytanie listów zamieszczonych przez innych. Są oni tym bardziej motywowani do przemyślenia swoich wypowiedzi, że będą one przez długi czas widoczne także dla pozostałych studentów i będą podlegały ich krytyce<sup>3</sup>. Ponadto, w przeciwieństwie do dyskusji prowadzonej podczas wykładu lub ćwiczeń nie występują tutaj negatywne efekty presji czasu oraz obawy przed bezpośrednią reakcją grupy. Każdy student ma możliwość dokładnego przemyślenia

<sup>1</sup> Z. Osiński, *E-learning na studiach dziennych – wnioski z eksperymentu*, „e-mentor” 2004, nr 4 (6).

<sup>2</sup> H. Tuzun, *Metodyka kształcenia online*, „e-mentor” 2004, nr 2 (4).

<sup>3</sup> G. Grogan, *Can asynchronous online discussions be designed to produce meaningful learning?*, <http://elearningeuropa.info>, [19.12.2005].

swojej wypowiedzi, co może zwiększyć aktywność studentów niechętnych do odzywania się w trakcie tradycyjnych zajęć<sup>4</sup>. Po trzecie, swoboda wypowiedzi pozwala na odniesienie nabywanej wiedzy do znanych studentom kontekstów. W ten sposób nowa wiedza łączy się z dotychczasową, co umożliwia osiągnięcie wyższej skuteczności nauczania.

### Opis przypadku

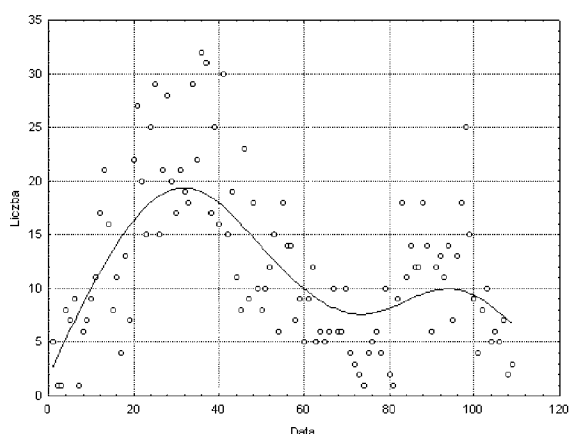
Autor podjął próbę zastosowania forum internetowego jako elementu ćwiczeń w ramach dwóch przedmiotów wykładanych na kierunku stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Łódzkim. Po raz pierwszy zaproponował wykorzystanie forum studentom II roku, uczęszczającym na zajęcia ćwiczeniowe z przedmiotu Międzynarodowe Transakcje Gospodarcze. Kurs ten dotyczył przede wszystkim dokumentów i procedur handlu zagranicznego. W kolejnym semestrze, w ramach zajęć z Międzynarodowej Integracji Gospodarczej, rozszerzono ofertę internetowych narzędzi i założono serwis kursu w systemie e-learningowym uniwersytetu – e-Campus<sup>5</sup>. O ile w poprzednim przypadku studenci mieli dostęp do forum internetowego oraz strony internetowej z podstawowymi informacjami, to w kolejnym semestrze mogli już korzystać z pełnego wachlarza narzędzi typowych dla platform e-learningowych.

Pierwsze próby wykorzystania forum internetowego zakończyły się całkowitym niepowodzeniem. W założeniu forum miało służyć dwóm celom: ułatwieniu kontaktu studentów z prowadzącym oraz umożliwieniu studentom wspólnego poszukiwania rozwiązań problemów, które pojawiały się w trakcie zajęć. Jednak w kontaktach z prowadzącym studenci nadal preferowali użycie poczty internetowej, mimo zachęt do używania forum, które stanowiłoby swego rodzaju listę odpowiedzi na najczęściej stawiane pytania. Nie zadawali również pytań odnośnie studiów przypadków, lecz sami wykonywali pracę, bez konsultacji z prowadzącym oraz innymi studentami poprzez forum. Natomiast problemy związane z egzaminem zaczęły zajmować studentów dopiero tuż przed sesją, kiedy i tak było już za późno na wspólne poszukiwanie ich rozwiązań.

Doświadczenia poprzedniego kursu dobitnie pokazały, że studentów należy zobowiązać do użycia forum internetowego, żeby w ogóle z niego skorzystali. Podobnie wskazuje również literatura przedmiotu.

W związku z tym podczas projektowania kolejnego kursu, tym razem ćwiczeń do wykładu Międzynarodowa Integracja Gospodarcza, prowadzący stworzył punktowy system zaliczenia, w którym jedną ze składowych była aktywność na forum<sup>6</sup>. Każdy student otrzymał konto w systemie e-Campus, więc od razu mógł zalogować się do serwisu kursu i zacząć go wykorzystywać. Jednak pomimo jasnego przedstawienia warunków zaliczenia i łatwego dostępu do forum, studenci ociągali się z pierwszym zalogowaniem, nie wspominając już o rozpoczęciu dyskusji. Konieczne okazało się uświadomienie im, że prowadzący dysponuje statystykami ich aktywności, oraz wprowadzenie jako jednej z punktowanych prac domowych wpisania listu na forum. Od tego momentu nowe wypowiedzi pojawiały się dość regularnie. Zarówno liczba wejść na forum, jak i liczba wejść do serwisu w ogóle, wykazywały podobne tendencje zmian w czasie (co wydaje się świadczyć, że studenci wchodzili do serwisu głównie po to, by korzystać z forum). Po początkowym nagłym wzroście, liczba odwiedzin spadała, by ponownie wzrosnąć tuż przed zaliczeniami.

**Rysunek 1. Liczba wejść do serwisu kursu w trakcie semestru**



Źródło: opracowanie własne

Studenci nie byli zobowiązani do dyskusji na forum na określony (narzucony przez prowadzącego) temat, za wyjątkiem wspomnianej pracy domowej. W założeniu forum miało być ich własną przestrzenią, w której prowadzący funkcjonowałby raczej jako gość i osoba utrzymująca porządek niż nadzorca. Rzeczywiście,

<sup>4</sup> J.M. Hudson, A.S. Bruckman, *The Bystander Effect: A lens for understanding patterns of participation*, „The Journal of Learning Sciences” 2004, tom 13 (2), s. 165–195; K.A. Meyer, *Face-To-Face Versus Threaded Discussions: The Role Of Time And Higher-Order Thinking*, „Journal of Asynchronous Learning Networks” 2003, tom 7 (3), s. 55–64.

<sup>5</sup> e-Campus jest obsługiwany przez Zakład Nowych Mediów i Nauczania na Odległość Uniwersytetu Łódzkiego. Serwis funkcjonuje w systemie Dokeos. Adres internetowy: <https://e-campus.uni.lodz.pl/>.

<sup>6</sup> Studenci mogli uzyskać maksymalnie 100 punktów w czasie semestru, na które składały się: kolokwium w połowie semestru (20 pkt), prace domowe (20 pkt), aktywność na forum (10 pkt) oraz pisemna praca semestralna (50 pkt). Studenci zostali poinformowani na pierwszych zajęciach o warunkach zaliczenia i zaakceptowali je, mimo że były one dość nietypowe i wymagały wyjątkowo dużych nakładów pracy. Wyjaśnienia wymagała jedynie kwestia kosztów dostępu do internetu, podnoszona przez paru studentów.



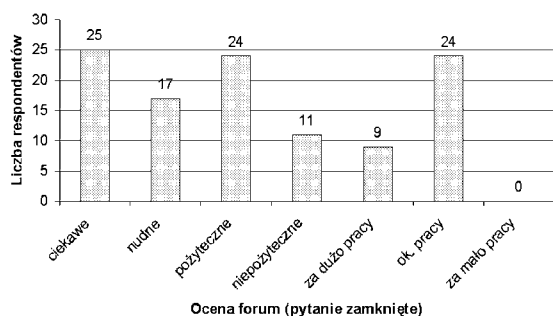
# Wsparcie tradycyjnych zajęć poprzez forum dyskusyjne...

prowadzący nie stwierdził konieczności moderowania wypowiedzi ani wpływania na dyskusję – przez cały okres trwania kursu zamieścił tylko parę wiadomości na forum studentów. Wydaje się jednocześnie, że zachęcanie studentów do podjęcia zaproponowanych przez prowadzącego tematów nie przynosiło rezultatu. Nie zastosowali się oni nawet do instrukcji, która wyświetlała się na pierwszej stronie forum i informowała, że wszystkie grupy powinny prowadzić dyskusję na jednym, wspólnym forum. Założono jednak także fora poszczególnych grup, na wypadek, gdyby studenci chcieli się porozumieć w sprawach „pozamerytorycznych” (o czym też wspomniano w instrukcji). Studenci od początku zaczęli wpisywać wiadomości w forach grupy, niezgodnie z instrukcją.

Punkty za wypowiedzi były przyznawane w prosty sposób: za każdą merytoryczną wypowiedź student otrzymywał jeden punkt. Prowadzący jednocześnie zachował sobie prawo do przyznania większej liczby punktów, jeśli uznałby wypowiedź za szczególnie wartościową. Studentom zapowiedziano także, iż mogą otrzymać 10 punktów za zainicjowanie na forum nowego tematu dyskusji (wątku), jego skuteczne prowadzenie i nadzorowanie. Jednak choć możliwość otrzymania premii punktowej stanowiła pewną motywację dla studentów do rozpoczęcia nowych dyskusji, żadnemu z nich nie udało się dobrze zarządzać wątkiem. Nie powiodły się także próby wywołania na forum dyskusji o pracach semestralnych na etapie, gdy one powstawały. Studenci nie chcieli wymieniać się na forum literaturą i poradami odnośnie przygotowania prac.

W ankiecie oceniającej zajęcia, która tym razem składała się także z pytań zamkniętych, studenci przyznali sposobowi przeprowadzenia kursu ocenę dobrą. Pozytywne opinie zebrało także forum internetowe. Mimo wyrażanych w trakcie zajęć negatywnych ocen niektórych studentów, okazało się, że w opinii większości studentów dyskusja na forum była ciekawa, pożyteczna i nie wymagała za dużo pracy.

**Rysunek 2. Opinie studentów o forum internetowym, na podstawie kwestionariusza**



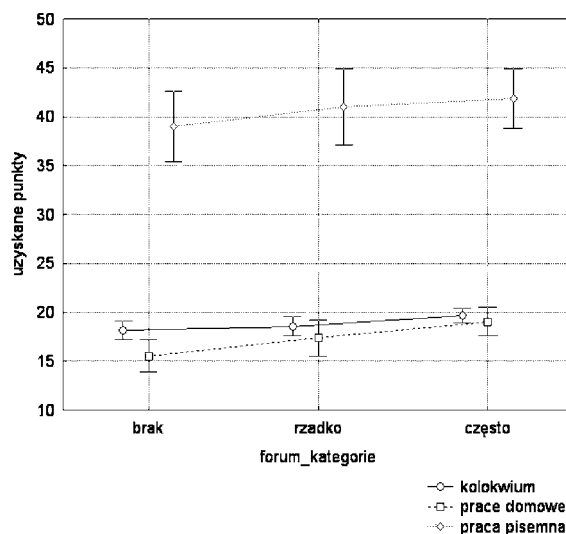
Źródło: opracowanie własne

## Ocena ex post dyskusji na forum

Podejmując próbę dokonania oceny pracy studentów na forum internetowym, stajemy przed poważnym problemem metodologicznym. Jak bowiem określić, czy prowadzona dyskusja pogłębiła zrozumienie problematyki zajęć wśród studentów, a także czy pomogła w osiągnięciu zakładanych celów kursu? Odpowiedzi na te pytania możemy szukać w wynikach osiąganych przez studentów w różnym stopniu korzystających z narzędzi internetowych. Największe możliwości analizy stwarzałyby porównanie wyniku kursów prowadzonych metodą tradycyjną z tymi, w których wykorzystano narzędzia asynchroniczne<sup>7</sup>. W naszej sytuacji możliwe jednak było jedynie wykonanie analizy wyników studentów jednego kursu, w jednym semestrze.

Spośród 42 studentów, którzy w terminie zaliczyli przedmiot (ponieważ kurs był prowadzony w semestrze zimowym, studenci rozliczający się w cyklu rocznym nie byli zmotywowani do terminowego zaliczania), 13 nie uczestniczyło w forum w ogóle, 10 w ograniczonym stopniu, zaś pozostałych 19 osób – często. W związku z taką różnorodnością postaw studentów możliwe było przeprowadzenie analizy statystycznej związku pomiędzy aktywnością na forum a wynikami uzyskanymi przez studentów w ramach pozostałych trzech kryteriów zaliczenia: kolokwium w połowie semestru, wykonanych pracach domowych oraz końcowej pracy pisemnej. Ze względu na niejednorodność rozkładu aktywności na forum, studentów podzielono na trzy grupy wymienione powyżej, przy czym granicę między studentami zabierającymi głos często i rzadko ustalono na poziomie 5 punktów.

**Rysunek 3. Wyniki studentów w zależności od aktywności w forum**



Źródło: opracowanie własne

<sup>7</sup> Taką metodą posłużyli się S.B. Wegner, K.C. Holloway, E.M. Garton, *The Effects of Internet-Based Instruction on Student Learning*, „Journal of Asynchronous Learning Networks” 1999, tom 3 (2), s. 98–106.

Rozkład wyników tych trzech grup w pozostałych kryteriach zaliczenia obrazuje poniższy wykres. Widać na nim pozytywną zależność między wykorzystaniem forum a uzyskanymi wynikami studentów.

Wyniki intuicyjnie zaobserwowane na wykresie potwierdziły wskaźniki analizy wariancji przedstawione w poniższej tabeli. Analiza wieloraka wykazała ponad 95-procentową istotność poziomu aktywności na forum dla wyników osiągniętych w pozostałych kategoriach. Studenci, którzy aktywnie uczestniczyli w forum, charakteryzowali się lepszymi wynikami niż pozostali. Najgorsze wyniki uzyskiwali studenci niewypowiadający się na forum w ogóle.

**Tabela 1. Wyniki wielowymiarowej analizy wariancji<sup>8</sup>**

	T. Wilksa	F	p
Wyraz wolny	0,004755	2581,529	0,000000
forum_kategorie	0,716848	2,234	0,049081

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 2. Wyniki analizy wariancji w rozbiciu na analizę poszczególnych zmiennych**

Zmienna	kolokwium				
	DF*	SS	MS	F	p
wyraz wolny	1	14222,46	14222,46	5415,720	0,000000
forum_kategorie	2	19,20	9,60	3,655	0,035070
Błąd	39	102,42	2,63		
Razem	41	121,62			
Zmienna	prace domowe				
	DF	SS	MS	F	p
wyraz wolny	1	12084,81	12084,81	1336,206	0,000000
forum_kategorie	2	93,76	46,88	5,183	0,010089
Błąd	39	352,72	9,04		
Razem	41	446,48			
Zmienna	praca pisemna				
	DF	SS	MS	F	p
wyraz wolny	1	66507,24	66507,24	1639,789	0,000000
forum_kategorie	2	63,84	31,92	0,787	0,462291
Błąd	39	1581,78	40,56		
Razem	41	1645,62			

\* Wyjaśnienia symboli: DF – stopnie swobody, SS – suma kwadratów odchyleń od średniej w całej próbie, MS – suma kwadratów wewnątrz grup, F – statystyka testu, prawdopodobieństwo odrzucenia prawdziwej hipotezy zerowej.

Źródło: opracowanie własne

Analizę pogłębiono poprzez porównanie wyników testów jednej zmiennej. Okazało się, że choć ogółem studenci aktywni na forum otrzymywali lepsze wyniki, to związek ten w analizie jednej zmiennej okazuje się być nieistotny dla wyników końcowej pracy pisemnej.

Podsumowując wyniki analizy wariancji, możemy stwierdzić, iż studenci aktywni na forum osiągnęli lepsze wyniki w pozostałych zadaniach. Podobne wnioski otrzymano na bazie nieparametrycznego badania korelacji rang Spearmana. Jednak nie określono jednoznacznie kierunku związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy aktywnością a pozostałymi wynikami. Być może o wyższej aktywności na forum decydowała sumiennosc studentów, a nie odwrotnie. Hipotezę taką zdaje się po pierwsze popierać obserwacja, że aktywni studenci otrzymywali lepsze oceny z kolokwium przeprowadzonego w połowie semestru. Na wyniki tego kolokwium raczej nie mogły jeszcze wpłynąć pozytywne efekty forum. Po drugie, osoby aktywne na forum oddały też większą liczbę prac domowych, co może świadczyć o tym, że forum ich motywowało, czy też rozbudzało ich zainteresowanie przedmiotem, lecz może także być wyrazem ich ogólnie sumiennego podejścia do studiów. W obydwu przypadkach to dobre wyniki studentów mogły mieć wpływ na ich aktywność na forum, a nie odwrotnie. Z drugiej strony jednak wyniki prac pisemnych nie były istotnie związane z żadnym z pozostałych kryteriów zaliczenia. Trudno zatem wyrokować o kierunku zależności.

Wobec niemożności określenia kierunku związku przyczynowo-skutkowego w oparciu o analizę wyników osiągniętych przez studentów, konieczne stało się przeprowadzenie analizy samego forum. Analiza ta miała pozwolić na stwierdzenie, czy treści wymieniane przez studentów miały szansę wpłynąć pozytywnie na wyniki studentów? Oczywiście pojawił się tutaj podstawowy problem określenia, jakiego typu dyskusja wpływa pozytywnie na wyniki. Różne metody analizy opisywane są w literaturze, lecz wszystkie wiążą się z koniecznością arbitralnego kodowania wypowiedzi studentów<sup>9</sup>. Na potrzeby przypadku ograniczono się do oceny zbieżności tematycznej dyskusji z materiałem kursu. W tym

<sup>8</sup> Statystyki Wilksa i F testują hipotezę o o równości średnich w grupach (o odrzuceniu hipotezy świadczy niska wartość testu Wilksa i wysoka wartość F). Wartość p to prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy zerowej mimo jej prawdziwości.

<sup>9</sup> L.D. Bendixen, K. Hartley, A. Spataru, *Defining and Measuring Quality in Online Discussions*, „The Journal of Interactive Online Learning” 2004, tom 2 (4); K.A. Meyer, *Evaluating Online Discussions: Four Different Frames Of Analysis*, „Journal of Asynchronous Learning Networks” 2004, tom 8 (2), s. 101–113.

## Wsparcie tradycyjnych zajęć poprzez forum dyskusyjne...

celu wątki dyskusji zostały podzielone pod względem ich zbieżności z tematyką zajęć na dwie grupy: zbieżne i rozbieżne. Analiza wariacji wykazała wyraźny, pozytywny związek pomiędzy zbieżnością tematyki z zajęciami a liczbą osób czytających i odpowiadających na daną wiadomość. Jednocześnie listy „nie na temat” dotyczyły zazwyczaj spraw polskiej polityki w okresie powyborczym i nie zakłócały ogółu dyskusji. Podsumowując, uzasadnione jest stwierdzenie, że dyskusja na forum była zbieżna z tematyką zajęć.

### Podsumowanie

Przedstawiona analiza wydaje się zachęcać do stosowania dyskusji asynchronicznej jako elementu ćwiczeń stacjonarnych. Dyskusja na forum zyskała aprobatę studentów i była związana z ich lepszymi wynikami. Co więcej, choć studenci sami wybierali tematy do dyskusji, skutecznie utrzymywali zbieżność z tematyką kursu. Otwartym pozostaje jednak pytanie, jak osiągnąć jeszcze lepsze wyniki w pracy ze studentami oraz jak zwiększyć poziom ich uczestnictwa w forum internetowym? Odpowiedź może leżeć w bliższym związaniu dyskusji z prze-

biegiem zajęć i narzucaniu przedmiotu dyskusji (jeśli nie tematu) studentom<sup>10</sup>. Przykładowo, możliwe jest zadanie studentom do przeczytania w domu określonej lektury, a później zobowiązanie ich do przeprowadzenia dyskusji na jej temat na forum. W takiej sytuacji prowadzący może sam założyć odpowiedni wątek. Jednak należy wówczas zwrócić baczną uwagę na sformułowanie problemu, gdyż od niego zależy motywacja studentów do uczestniczenia w dyskusji. Trudno jednak przewidzieć, czy takie działanie nie spotka się z silnym oporem studentów, którzy najwyraźniej cenią sobie możliwość swobodnej wypowiedzi.

Opisane doświadczenia wskazują, iż studenci doceniają możliwość autonomicznej pracy w ramach ćwiczeń. W opinii autora, forum internetowe stanowi proste narzędzie umożliwiające studentom samodzielną dyskusję i analizę treści przedmiotu. Jednak wprowadzenie tego narzędzia do nauczania wymaga włączenia aktywności w dyskusji internetowej do kryteriów zaliczenia. Choć ściśle administrowanie forum nie okazało się konieczne, pozytywnym może okazać się także bezpośrednie związanie dyskusji z problemami poruszonymi na zajęciach.

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

Autor jest doktorantem ekonomii na wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Podstawowym przedmiotem jego badań są finanse przedsiębiorstw międzynarodowych. Jednocześnie jednak aktywnie interesuje się także dydaktyką szkoły wyższej, w tym nauczaniem na odległość. Posiada dyplom Master of Science in Multimedia Management, Multimedia Campus Kiel w Niemczech.

<sup>10</sup> M.H. Rossman, *Successful Online Teaching Using An Asynchronous Learner Discussion Forum*, „Journal of Asynchronous Learning Networks” 1999, tom 3 (2), s. 91–97; B.P. Beaudin, *Keeping Online Asynchronous Discussions on Topic*, „Journal of Asynchronous Learning Networks” 1999, tom 3 (2), s. 41–53.



## POLECAMY

### UnitedStreaming

UnitedStreaming to serwis typu *video-on-demand* zawierający interaktywne materiały wspomagające dydaktykę, przygotowane przez Discovery Education. Zasoby serwisu to m.in.: 40 000 plików wideo, 18 000 zdjęć, 27 000 artykułów encyklopedycznych, scenariusze lekcji czy wskazówki dla nauczycieli. Dla początkujących prowadzone są szkolenia, podczas których uczestnicy zapoznają się z serwisem i zdobywają wiedzę z zakresu wspierania edukacji nowoczesnymi technologiami. Więcej informacji na: <http://www.unitedstreaming.com/>.

### BrainPOP

BrainPOP to program edukacyjny, który obejmuje zagadnienia z sześciu przedmiotów: nauki (*science*), matematyki, j. angielskiego, nauk społecznych (*social studies*), zdrowia i technologii. W ramach każdego przedmiotu udostępniane są setki krótkich filmów animowanych dostosowanych do potrzeb edukacyjnych dzieci. Z programu można korzystać zarówno w szkołach, jak i w domu. Dostęp do materiałów jest płatny, ale na początku można korzystać z 14-dniowej wersji bezpłatnej. Więcej informacji na: <http://www.brainpop.com/>.





Andrzej  
Wodecki

## Wirtualny Kampus UMCS: idea projektu i pierwsze doświadczenia



Małgorzata Grad-Grudzińska

Magdalena  
Jasińska

W 2001 r. na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie została powołana jednostka o nazwie: Uniwersyteckie Centrum Zdalnego Nauczania i Kursów Otwartych UMCS (UCZNIKO). Jej celem jest promowanie i wdrażanie nowych technologii w nauczaniu. Wychodząc naprzeciwko oczekiwaniom studentów i nauczycieli akademickich, Centrum postanowiło stworzyć dla nich wirtualne środowisko pracy i nauki – tak narodziła się idea projektu Wirtualny Kampus.

W artykule zaprezentowana zostanie główna idea oraz strategia rozwoju projektu. W kolejnych zaś wydaniach „e-mentora” przedstawimy wyniki naszych obserwacji i badań związanych z wykorzystaniem Wirtualnego Kampusu UMCS przez nauczycieli akademickich i studentów: studia przypadków (rozwój Wirtualnych Kampusów na poszczególnych wydziałach, konkretne kursy, itp.) oraz zmiany w oczekiwaniach ich użytkowników.

### Idea projektu

Główną motywacją rozpoczęcia projektu Wirtualny Kampus nie była chęć zastąpienia tradycyjnego nauczania e-learningiem, ale wykorzystania technologii informacyjnych do wspomagania nauczania tradycyjnego na Uniwersytecie. Szybko okazało się, iż realizacja tego celu wymagać będzie szeregu działań, takich jak:

- podniesienie świadomości nauczycieli akademickich i studentów w zakresie wykorzystywania technologii informacyjnych;
- pomiaru kompetencji w zakresie technologii ICT wśród pracowników naukowych UMCS;
- stworzenie systemu szkoleń dla pracowników naukowych, podnoszących wyżej wspomniane kompetencje oraz umiejętność wykorzystania platformy zdalnego nauczania;
- przygotowanie platformy zdalnego nauczania Wirtualny Kampus UMCS.

Założeniem projektu było przy tym zmotywowanie pracowników uczelni do spontanicznego wykorzystania internetu w edukacji. Oznaczało to m.in., iż produktem nie musiały być kursy zgodne z programami nauczania na Uniwersytecie, oraz że nie przewidywano wynagrodzeń finansowych za te dodatkowe aktywności. Dużym wyzwaniem stało się więc przedstawienie technologii IT w taki sposób, aby korzyść z ich wykorzystania była od razu widoczna,

zaś brak motywacji finansowych nie zniechęcił potencjalnych użytkowników.

### Realizacja projektu

Realizacja projektu Wirtualny Kampus rozpoczęła się jesienią 2004 r. od poszukiwań optymalnego rozwiązania technologicznego. Ostatecznie wybrano platformę zdalnego nauczania – Moodle. Platforma ta została dostosowana do potrzeb projektu, spersonalizowana wizualnie i funkcjonalnie. Kolejnym krokiem w realizacji projektu było opracowanie systemu szkoleń dla nauczycieli akademickich uwzględniających:

- ogólną wiedzę na temat wykorzystania technologii informacyjnych w pracy dydaktycznej nauczyciela akademickiego;
- podstawy obsługi platformy;
- elementy metodyki zdalnego nauczania oraz podstawy komunikacji internetowej.

Po szkoleniu każdy jego uczestnik staje się niezależnym użytkownikiem platformy, znającym jej funkcje, możliwości oraz umiejącym je odpowiednio wykorzystać we własnej pracy dydaktycznej.

Pierwsze szkolenie odbyło się w grudniu 2004 r. Uczestniczyło w nim 15 osób – reprezentantów różnych wydziałów naszej uczelni. Kolejne szkolenia organizowane są już dla pracowników tych samych wydziałów, instytutów bądź zakładów. W ten sposób idea Wirtualnego Kampusu na większą skalę rozprzestrzenia się w różnych środowiskach akademickich.

Szkolenia poprzedzane są ankietą kompetencyjną, umożliwiającą określenie poziomu znajomości i wykorzystania nowych technologii przez nauczycieli. Na tej podstawie nauczycieli akademickich UMCS można podzielić na 3 kategorie:

- doświadczonych: wykorzystujących technologie informacyjne w praktyce dydaktycznej i wykazujących dużą motywację do pozyskania nowych umiejętności;
- początkujących, ale zainteresowanych: bez doświadczenia w zakresie wykorzystywania technologii informacyjnych w pracy dydaktycznej, ale zainteresowanych i zmotywowanych do nabycia nowych umiejętności;
- początkujących i niezainteresowanych: bez doświadczenia w dziedzinie technologii in-

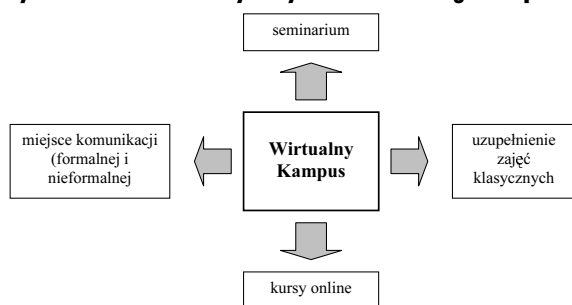
formacyjnych i bez świadomości potrzeby ich wprowadzenia do praktyki zawodowej.

Nasze obserwacje wskazują, że Wirtualny Kampus jest wykorzystywany przez nauczycieli akademickich UMCS do:

- komunikacji formalnej i nieformalnej;
- zamieszczania materiałów dydaktycznych w formie elektronicznej;
- przeprowadzania testów sprawdzających i zadań online.

Działania te realizowane są głównie w ramach seminariów, wykładów otwartych, a także jako wspomaganie klasycznych zajęć akademickich, głównie na studiach zaocznych. Możliwe zastosowania platformy przedstawia poniższy rysunek.

**Rysunek 1. Możliwości wykorzystania Wirtualnego Kampusu**



Źródło: opracowanie własne

Wirtualny Kampus jest wykorzystywany również do zamieszczania informacji typowo dziekanatowych, związanych z kierunkiem studiów, planami zajęć, zapisami na seminaria lub fakultety. Jest to przykład swego rodzaju „oddolnej” informatyzacji Uczelni: okazuje się, że potrzeba szybkiego kontaktu ze studentami (ze strony dziekanatów i nauczycieli akademickich) jest na tyle silna, że pojawienie się prostego narzędzia niededykowanego wprost do tego typu kontaktów, ale je umożliwiającego, zachęciło pracowników różnych wydziałów do jego regularnego stosowania.

## Stan obecny projektu

Obecnie (stan na: marzec 2006) w ramach Wirtualnego Kampusu UMCS oprócz głównej platformy działają 4 kampusy wydziałowe:

**Tabela 1. Liczba użytkowników Wirtualnych Kampusów UMCS**

	WK UMCS	WK Ekonomia	WK Psychologia	WK Lingwistyka	WK Geografia	suma
użytkownicy zarejestrowani	1710	1079	670	488	83	4030
użytkownicy aktywni (ostatnie 2 tygodnie)	141	326	187	97	61	812
użytkownicy „żywotni” (ostatnie 4 miesiące)	771	876	609	363	83	2702

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych poszczególnych platform (stan na 30.03.2006)

- Wirtualny Kampus Wydziału Ekonomicznego,
- Wirtualny Kampus Instytutu Psychologii,
- Wirtualny Kampus Instytutu Nauk o Ziemi,
- Wirtualny Kampus Zakładu Lingwistyki Stosowanej.

Dane dotyczące liczby zarejestrowanych użytkowników oraz ich aktywności na poszczególnych kampusach przedstawia tabela 1.

Od dłuższego czasu obserwowana jest migracja użytkowników z „głównego” Kampusu na Kampusy Wydziałowe. Dlatego też obrano strategię stopniowej decentralizacji projektu i oddawania kontroli promotorom projektu na zainteresowanych wydziałach.

## Strategia rozwoju, plany badań

Od początku roku akademickiego 2005/2006 została wprowadzona nowa strategia rozwoju projektu Wirtualny Kampus, której głównymi założeniami są:

- tworzenie Kampusów Wydziałowych w ramach głównego Kampusu Wirtualnego UMCS;
- dotarcie do jak największej liczby nauczycieli akademickich z poszczególnych wydziałów;
- dostosowanie szkoleń do potrzeb i możliwości nauczycieli akademickich;
- badanie wykorzystania różnych funkcji platformy w pracy dydaktycznej nauczycieli akademickich UMCS.

Ważny w projekcie Wirtualny Kampus jest aspekt badawczy. Obserwujemy wyraźną (i oczywistą) korelację pomiędzy szkoleniami organizowanymi dla pracowników wydziałów a liczbą użytkowników Kampusu. Interesujące nas zagadnienia to:

1. Satysfakcja użytkownika Kampusu: nauczycieli i studentów. Co jest atrakcyjne, co należy zmienić, czego brakuje?
2. Pomiar efektywności szkoleń poprzez zbadanie współczynnika „konwersji” uczestników szkolenia (nauczycieli akademickich) na kursy realizowane w praktyce (ile procent uczestników szkolenia zakłada później w praktyce swoje kursy?).
3. Efektywność różnych metod dydaktycznych online mierzona różnego typu aktywnościami na kursach prowadzonych zdalnie:
  - a. Które z form (wymiana plików, dyskusje online, czaty, testy i egzaminy, testy samosprawdzające) są najczęściej stosowane przez nauczycieli?

- b. Które z tych form są najchętniej wykorzystywane przez studentów? Nie zawsze coś, co wydaje się być atrakcyjne dla nauczyciela, jest faktycznie interesujące dla studenta. Są kursy „wypieszczone” przez nauczycieli, świetne w swej formie, lecz zupełnie ignorowane przez studentów i na odwrót: coś, co na pozór zdaje się być trywialne i nieporządne, bywa oblegane przez tłumy.
4. Model organizacyjny kampusu: na ile centralizować pewne przedsięwzięcia, na ile zaś korzystać ze wsparcia promotorów projektu z zewnątrz jednostki odpowiedzialnej za e-learning?

### Podsumowanie

Wirtualny Kampus UMCS ([www.kampus.umcs.lublin.pl](http://www.kampus.umcs.lublin.pl)) stał się już integralną częścią Uniwersytetu. Wychodzi naprzeciw wyzwaniom stawianym uczelniom wyższym oraz daje możliwość promowania nowego stylu nauczania akademickiego. Doświadczenia i obserwacje z realizacji projektu, a także wyniki prowadzonych badań będziemy prezentować Czytelnikom „e-mentora” w kolejnych artykułach.

## POLECAMY



**Informacja w zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń, red. Ryszard Borowiecki, Mirosław Kwieciński, Difin, Warszawa 2006**

Polecana publikacja to kolejna, siódma już, zwarta pozycja, będąca owocem dyskusji podejmowanej w ramach cyklicznych sympozjów naukowych organizowanych przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie wraz z Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa. Składa się na nią dwadzieścia pięć opracowań, zawartych w trzech zasadniczych częściach tematycznych, zatytułowanych odpowiednio: *Europejskie determinanty procesów integracji przepływu informacji*, *Bezpieczeństwo jako fundamentalny komponent współczesnego biznesu*, *Rola informacji w wybranych dziedzinach praktyki gospodarczej*.

U podstaw powstania publikacji leży ciągły wzrost zainteresowania problematyką informacji w integrującej się Europie oraz niewielka liczba całościowych opracowań z tego zakresu. Zamierzeniem autorów było wypełnienie luki na rynku wydawniczym, jaką można zaobserwować w obszarze podejmowanych zagadnień, a co za tym idzie – dostarczenie aktualnych informacji wszystkim zainteresowanym tym tematem. Książka dostępna jest na stronie wydawnictwa: [www.difin.pl](http://www.difin.pl).

## Wiosna w NBPortal

Nastał kwiecień, przyroda niemrawo budzi się do życia. Trudno nie zauważyć, że zawitała wiosna, czyli czas odrodzenia i porządków. Również NBPortal.pl, zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami, przeszedł wiosenną metamorfozę. Przemodelowaliśmy i usystematyzowaliśmy stronę, usprawniliśmy jej nawigację, wsłuchując się przy tym w głosy naszych użytkowników. Mamy nadzieję, że nowe oblicze Portalu spodoba się Państwu.

A co nowego w NBPortal.pl? Strona została podzielona na trzy zasadnicze części – *Na początek*, *Centrum Wiedzy* oraz *Centrum Nauczyciela*. Dzięki klarownemu podziałowi serwis oraz zawarte w nim treści stały się bardziej przejrzyste i łatwiej dostępne. Ponadto, na stronach niebawem pojawi się cała masa nowości: *Centrum Wiedzy* wzbogaci się o nowe kursy e-learningowe m.in. na temat Polityki Pieniężnej Banku Centralnego oraz przedsiębiorczości. Zamierzamy także więcej miejsca poświęcać problematyce euro – stworzyliśmy już w tym celu specjalny dział NBPortal.pl, do którego odwiedzin gorąco zachęcamy, a wkrótce zaprezentujemy kompleksowy kurs o euro.

Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu i oczekiwaniom środowiska akademickiego, w drugiej połowie roku udostępnimy e-szkolenia z zakresu mikro- i makroekonomii. Kursy będą spełniać wymogi programowe uczelni ekonomicznych, dzięki czemu powinny cieszyć się tak dużym zainteresowaniem, jak pozostałe pozycje e-learningowe.

Dodaliśmy też wiele multimedialnych narzędzi (prezentacje, gry oraz filmy), aby w łatwy, prosty i przyjemny sposób można było zgłębić wiedzę ekonomiczną. Warto więc odwiedzić NBPortal.pl w celu zapoznania się z tymi nowościami.

Na stronach portalu pojawiły się też całkowicie nowe projekty, które dzięki nowoczesnym technologiom mają zainspirować młode osoby nie tylko do poszerzania wiedzy, ale także do działania. Jednym z takich projektów jest tworzenie Szkolnych Klubów Przedsiębiorczości. Mamy nadzieję, że *Impuls*, bo tak nazywa się ta inicjatywa, obudzi w młodych ludziach ducha przedsiębiorczości i sprawi, że będą chcieli sprawdzić swoje umiejętności w praktyce. NBPortal.pl, po pierwsze, ma być narzędziem służącym komunikacji i wymianie poglądów, a po drugie – ma zachęcać do określonych działań. Liczymy, że przynajmniej część przedsięwzięć zapoczątkowanych w *Impulsie* zostanie zrealizowana na gruncie biznesowym.

Uzupełnieniem *Impulsu* jest projekt *Samodzielność*. Ma on na celu kojarzenie osób kreatywnych, pomysłowych, wizjonerskich z przedsiębiorcami gotowymi ich wesprzeć (zarówno mentalnie, jak i finansowo).

Jak widać NBPortal.pl to nie tylko skarbnica wiedzy, ale i kopalnia nowych pomysłów, inicjatyw i przedsięwzięć edukacyjno-biznesowych. Zapewniam, że na tym nasze pomysły się nie skończą. Do zobaczenia na jego stronach...

Michał Jabłoński

# Informatyczne przygotowanie nauczycieli już po raz dziewiąty tematem konferencji na Akademii Pedagogicznej w Krakowie

Maria Zajęc

W dniach 6-7 kwietnia 2006 roku Akademia Pedagogiczna w Krakowie gościła przybyłych z wielu stron Polski uczestników kolejnej, IX już, ogólnopolskiej konferencji naukowej zatytułowanej *Informatyczne Przygotowanie Nauczycieli*. Organizatorem konferencji, a zarazem jej gospodarzem, jest Katedra Informatyki i Metod Komputerowych, natomiast uczestnikami byli nauczyciele akademicy z 35 ośrodków i 26 miast Polski. Międzynarodowym akcentem konferencji była obecność referatów z Niemiec oraz ze Słowacji. Podczas dwudniowych obrad zaprezentowano 37 referatów. Po raz pierwszy konferencji towarzyszyła też sesja plakatowa, do której zakwalifikowano 14 prac. Jak co roku, obrady konferencji były transmitowane na żywo w internecie, co umożliwiło uczestniczenie w nich także tym, którzy z różnych względów nie mogli osobiście wziąć udziału w spotkaniu.

Tytuł *Informatyczne przygotowanie nauczycieli* odnosi się do całego cyklu konferencji, dlatego też co roku wskazywany jest temat przewodni aktualnego spotkania. W roku bieżącym były nim *Kompetencje i standardy kształcenia*. Szybki rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych pociąga za sobą zarówno konieczność częstej aktualizacji programów nauczania, jak też nieustannego podnoszenia kwalifikacji nauczycieli. Warto zauważyć, że chociaż pozornie na temat standardów kształcenia w zakresie informatyki i technologii informacyjnej powiedziano już bardzo dużo, do dnia dzisiejszego nie tylko brak jest oficjalnego, zatwierdzonego przez Ministerstwo dokumentu w tym zakresie, ale także, zgłaszane wcześniej propozycje (m.in. prof. M. Sysło z Uniwersytetu Wrocławskiego), wymagają aktualizacji chociażby ze względu na zmianę spojrzenia na rolę mediów w edukacji oraz rosnące znaczenie nauczania z wykorzystaniem internetu.

Potwierdzeniem zainteresowania wspomnianą wyżej problematyką były właśnie oddzielne sesje dotyczące roli mediów w edukacji oraz technologii informacyjnej w nauczaniu różnych przedmiotów szkolnych. Zgodnie z tematem wiodącym konferencji nie mogło oczywiście zabraknąć sesji dotyczącej kompetencji nauczycieli – na uwagę zasługuje fakt, iż zgłoszone opracowania prezentowały bardzo zróżnicowane podejście do kwestii kompetencji – oprócz



ujęć o charakterze postulatycznym, definiujących, jakie kompetencje powinien posiadać nauczyciel, nie zabrakło też analiz i badań opartych na wypowiedziach osób bezpośrednio zainteresowanych, a więc samych nauczycieli oraz studentów, a nawet uczniów. Niewątpliwie znakiem zmian zachodzących w polskim systemie kształcenia są także próby zdefiniowania kompetencji nauczycieli w zakresie nauczania online (problematyki tej dotyczyły dwa z prezentowanych wystąpień).

Bezpośrednio z problematyką kształcenia przez internet wiążą się także kwestie kształcenia ustawicznego, w którym e-edukacja może odegrać bardzo istotną rolę. Oprócz rozważań ogólnych na temat roli samokształcenia w pracy nauczycieli zaprezentowano także konkretne formy szkoleń organizowanych przy wsparciu funduszy Unii Europejskiej.

Nowym elementem konferencji była sesja dotycząca wolnego oprogramowania. Rozpoczął ją przedstawiciel Internet Society Polska (ISOC) Szymon Błaszczak, prezentując możliwości wykorzystania wolnego oprogramowania w edukacji. Następnie Wojciech Folta z Akademii Pedagogicznej w Krakowie podjął próbę analizy tego, *ile kosztuje przejście na bezpłatne oprogramowanie*. W sesji tej znalazły się również prezentacje dotyczące konkretnych przykładów darmowego oprogramowania pod kątem ich zastosowań w szkole. Uzgodniono ponadto, że podczas kolejnej (X edycji) konferencji IPN 2007 Stowarzyszenie ISOC włączy się czynnie w organizację sesji nt. wolnego oprogramowania, co pozwoli na szerszą prezentację oferty edukacyjnej z tego zakresu.

Konferencji towarzyszyła recenzowana monografia pod redakcją przewodniczącego komitetu naukowo-organizacyjnego konferencji prof. Jacka Migdałka oraz sekretarza naukowego tegoż komitetu dr Marii Zajęc. Na ponad 450 stronach książki zebrano 56 opracowań, pogrupowanych w VII rozdziałach, odpowiadających poszczególnej sesjom konferencji. Informacje na temat możliwości nabycia monografii można uzyskać drogą mailową lub telefonicznie pod adresem wskazanym na stronie konferencji (<http://www.ap.krakow.pl/kmk/ipn2006/>). Tam też można zapoznać się z programem konferencji, który odzwierciedla spektrum zagadnień poruszanych w konferencyjnych wystąpieniach.



## Niepokój o edukację ustawiczną

Józef Pótturzycki

*Edukacja ustawiczna 2005. Raport o stanie edukacji ustawicznej w Polsce w roku 2005* – publikacja przygotowana na zlecenie Ministerstwa Edukacji i Nauki, która, jak głosi informacja redakcyjna: zawiera wyniki badań i analiz stanu edukacji ustawicznej w Polsce w roku 2005. Przedstawiono w niej uwarunkowania prawne i organizacyjne realizacji idei uczenia się przez całe życie promowanej przez Unię Europejską<sup>1</sup>. Tekst Raportu z bibliografią liczy 113 stron i składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym scharakteryzowano cel i zadania diagnozy stanu edukacji ustawicznej w Polsce. Raport miał przedstawiać diagnozę aktualnego stanu edukacji ustawicznej w Polsce. W tym celu sformułowano pięć zadań, obejmujących<sup>2</sup>:

1. dokonywanie oceny krajowej polityki w zakresie edukacji ustawicznej na tle osiągnięć i „dobrych praktyk” przodujących pod tym względem krajów Unii Europejskiej;
2. zidentyfikowanie partnerów biorących udział w edukacji ustawicznej w Polsce z uwzględnieniem podstaw prawnych ich funkcjonowania, zakresu działalności, form pracy i współdziałania oraz oferty usług edukacyjnych;
3. opracowanie metodologii i przeprowadzenie badań diagnostycznych stanu edukacji ustawicznej w oparciu o wskaźniki zaprojektowane w ten sposób, aby umożliwiły śledzenie rozwoju edukacji ustawicznej w Polsce w kolejnych latach;
4. opracowanie rekomendacji dla polskiego systemu edukacji ustawicznej;
5. przeprowadzenie ewaluacji oraz przygotowanie i upowszechnienie Raportu.

Jest to ciekawe ujęcie zadań, obejmujące istotne dla problemu założenia terminologiczne, propozycje metodologicznych podstaw badań diagnostycznych, identyfikację partnerów, śledzenie rozwoju edukacji ustawicznej, opracowanie rekomendacji dla polskiego systemu i przeprowadzenie ewaluacji zgodnie z recenzją zewnętrzną specjalistów oraz ocenę zlecającego.

Ten obszerny i interesujący plan nie został jednak zrealizowany i w rezultacie Raport jest dokumentem niepełnym, a w pewnych miejscach rażąco powierzchownym.

W drugim rozdziale zestawiono cele uczenia się przez całe życie w Unii Europejskiej z celami edukacji ustawicznej w Polsce w świetle obowiązujących dokumentów. Jako podstawę dla ujęć Unii Europejskiej przyjęto sformułowania zawarte w *Strategii Lizbońskiej*. Niestety, pominięto zupełnie propozycje Unii Europejskiej z roku 1996, ogłoszonego Europejskim Rokiem Edukacji Ustawicznej, a w konsekwencji ograniczono przesłanie *Białej Księgi – Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*<sup>3</sup> do problematyki kształcenia przedzawodowego.

Przemilczano istotę uczenia się przez całe życie, o której mowa w raporcie J. Delorsa – *Edukacja jest w niej ukryty skarb*<sup>4</sup> oraz w raportach OECD *Lifelong learning for All*<sup>5</sup> i Komisji Europejskiej *Uczenie się przez całe życie: rola systemów edukacyjnych w państwach członkowskich Unii Europejskiej z 2000 roku*. Pominięto również opracowania nt. edukacji ustawicznej w państwach europejskich i raportach międzynarodowych zawarte w pracach zbiorowych *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*<sup>6</sup> oraz *Edukacja ustawiczna w szkołach wyższych – od idei do praktyki*<sup>7</sup>. Pominięto

<sup>1</sup> *Edukacja ustawiczna 2005. Raport o stanie edukacji ustawicznej w Polsce w roku 2005*, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2005, s. 2.

<sup>2</sup> Tamże, s. 5.

<sup>3</sup> *Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Komisja Europejska – Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 1997.

<sup>4</sup> J. Delors (red.), *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, Wyd. UNESCO, Warszawa 1998.

<sup>5</sup> *Lifelong learning for all*, Meeting of the Education Committee at Ministerial Level, 16–17 stycznia 1996, OECD, Paryż 1996.

<sup>6</sup> Z.P. Kruszewski, J. Pótturzycki, E.A. Wesołowska (red.), *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Płock 2003, Wyd. Naukowe Novum.

<sup>7</sup> R. Górska, J. Pótturzycki (red.), *Edukacja ustawiczna w szkołach wyższych – od idei do praktyki*, Akademickie Towarzystwo Andragogiczne, Płock–Toruń 2004.



także propozycje zbiorowej pracy pod redakcją Paula Legranda *Obszary permanentnej samoedukacji*<sup>8</sup> oraz postulowanego *Memorandum Komisji Europejskiej* z 2000 roku. W rezultacie – nie określono nowoczesnej istoty edukacji ustawicznej przyjętej i rozpowszechnionej na przełomie XX i XXI wieku, a ograniczono się do ustawicznego kształcenia i doskonalenia zawodowego. Starano się to ujęcie rozszerzyć i wyprowadzono z dokumentów europejskich tak podstawowe zadania, jak dostęp do edukacji, internetu, poradnictwo, działania zapobiegające marginalizacji społecznej, rozwój przydatności w zawodzie, poprawienie poziomu osiągnięć, kluczowe kompetencje, aktualizowanie programów nauczania dla potrzeb gospodarki, uznawalność kwalifikacji w Unii Europejskiej. Są to ważne założenia i rozszerzenia, ale pozostają tylko w zadaniach edukacji profesjonalnej. Pominęto ogólny rozwój i zainteresowania indywidualne, samokształcenie w dziedzinie ogólnej, a także zawodowej.

Z tak okrojonym ujęciem edukacji ustawicznej w UE zestawiono kształcenie ustawiczne w Polsce, dla którego główną podstawą stały się ustawy o systemie oświaty, o promocji zatrudnienia, prawie pracy, a zwłaszcza *Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010*, w której przez kształcenie ustawiczne rozumie się edukację w szkołach dla dorosłych i na kursach doskonalących. Dla tego wąskiego rozumienia określono dodatkowo sześć priorytetów, które mają rozwijać i uzasadniać ten propedeutyczny zakres edukacji ustawicznej.

Niestety, podobnie jak w sferze ustaleń Unii Europejskiej, pominęto rozwój ogólny, samokształcenie i aktywność kulturalno-oświatową.

W trzeciej części rozdziału drugiego scharakteryzowano instytucje kształcenia ustawicznego w Polsce. Są to głównie placówki i ośrodki kształcenia ustawicznego, kształcenia praktycznego i doskonalenia zawodowego. Wykaz ten rozszerzono o zakłady pracy, urzędy pracy, organizacje szkolenia bezrobotnych, organizacje zawodowe i branżowe, organizacje pracobiorców i rolników, a także instytucje naukowe, kościoły i organizacje kościelne, samorządy lokalne, fundacje, stowarzyszenia, a nawet instytucje centralne. Są to próby tworzenia szerokiego zakresu, ale głównie wymieniane są zadania i założenia tych instytucji bez konkretnego wskazania celów, zadań szkoleniowych, realizacji procesów edukacyjnych oraz zasad przyjętych w doskonaleniu zawodowym wraz z kompetencjami i certyfikacją. Zminimalizowano rolę poradni, pominęto wsparcie i rozwój samokształcenia, nie uwzględniono autonomii wyższych uczelni i szkół zawodowych dla osób dorosłych i pracujących.

Raport w tej części nie stanowi ani diagnozy, ani sprawozdania z działań edukacji ustawicznej (nawet zawodowej), jest ogólnym wykazem instytucji środowisk, w których takie prace mogłyby być realizowane.

Nie jest to rozwiązanie na miarę książki adresowej, gdyż brak w niej adresów i konkretnych odniesień. Zostały zaprezentowane tylko zakresy instytucji i ogólne wyjaśnienia – np. co to jest uczelnia akademicka, zawodowa, jednostka badawczo-naukowa, seminarium duchowne. Takie ujęcie obniża wartość analizy i postawionej diagnozy, w których rzetelne przedstawienie miało być głównym zadaniem przyjętego opracowania.

W trzecim rozdziale tytuł jest bardziej konkretny, gdyż zapowiada zagadnienia jakości, przejrzystości i mobilności w ustawicznym kształceniu zawodowym – w kontekście europejskim. Można było się spodziewać, że w tej części raportu zostaną wskazane formy, metody i procesy edukacji ustawicznej, zawodowej i ogólnej. Tu znalazły się jednak założenia przejrzystości kompetencji i kwalifikacji, które prowadzą do europejskiego paszportu edukacyjnego (*Europass*) i Sieci Krajowych Centrów *Europass*. Przedstawiono także umowę o europejskich ramach kwalifikacji (EGF) i europejskim systemie kredytów.

W następnej części wymieniono kraje uznające standaryzację zawodów i odpowiadające jej formy kształcenia. Są to z pewnością ważne i ciekawe informacje, ale nie obejmują pełnego zakresu edukacji ustawicznej, nie charakteryzują jej form, metod, procesów certyfikacji, nie wskazują potrzeb i możliwości samokształcenia, pomijając ogólne cele i przyjęte wartości edukacji ustawicznej, co czyni opisywany system „rusztowaniem rekonstruowanym po katastrofie”, ale bez jasnego planu, jaki system edukacji ustawicznej stworzymy, opisujemy czy też pragniemy otrzymać. Są to konsekwencje błędnie przyjętej *Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010*, o czym krytycznie informowałem w poprzednim numerze „e-mentora”. Oskarżenia takie nie stanowią jednak przestrogi dla osób, które tworzą jakoby system nowoczesnej edukacji w naszym kraju, a nie przejawiają pożądanego do tego zadania kompetencji.

*Edukacja ustawiczna w wybranych krajach Unii Europejskiej – przykłady dobrych praktyk* to kolejny chybiony fragment *Raportu o edukacji ustawicznej*. Zaprezentowane tutaj przykłady z Wielkiej Brytanii, Republiki Federalnej Niemiec, Holandii i Francji. Poza ogólnymi uwagami poinformowano o systemie ustawicznego doskonalenia ustawicznego w Wielkiej Brytanii, systemie uznawania osiągnięć, certyfikacji w sektorze budowlanym. Niestety, nie jest to przykład „dobrej praktyki”, a jedynie informacja o zasadach przyjętych w organizacji szkoleń zawodowych.

Wielka Brytania to kolebka edukacji dorosłych w Europie. Już w 1851 roku ukazała się tam praca J.W. Hudsona o historii edukacji dorosłych, od 1921 roku działa Instytut Edukacji Ustawicznej i Dorosłych, ukazują się liczne publikacje i czasopisma. W 1969 roku F.W. Jessup ogłosił zbiorową pracę z konferencji poświęconej edukacji ustawicznej w Wielkiej Bry-

<sup>8</sup> P. Lengrand (red.), *Areas of Learning Basie to Lifelong Education*, UNESCO Institute for Education and Pergamon Press, Oxford 1986.

tanii. W Polsce też jest sporo opracowań na temat brytyjskich poglądów i osiągnięć praktyki edukacji ustawicznej i dorosłych. Niestety, nie zostały one wykorzystane, mimo że teksty autorstwa Aliny Matlakiewicz i tłumaczenia autorów angielskich zawierają bogate informacje, które mogą być nie tylko ciekawe, ale i przydatne w rozwijaniu nowoczesnej praktyki w naszym kraju. Pełniejszy i wyraźniej bardziej kompetentny jest tekst Ewy Przybylskiej o edukacji ustawicznej w Republice Federalnej Niemiec. W Niemczech edukacja ustawiczna to głównie kształcenie i doskonalenie zawodowe, ale autorka umiejętnie wydobywa wątki ogólnej edukacji ustawicznej oraz funkcje i zakresy jej realizacji. Jest to wartościowe i przydatne opracowanie dla rozwoju w Polsce praktyki ustawicznego kształcenia.

Niestety, kolejna charakterystyka – Holandii to znów tylko opis zawodowej edukacji z podkreśleniem uznawania i walidacji kompetencji i kwalifikacji. Wyraźnym przykładem uzawodowienia edukacji ustawicznej w Holandii jest punkt 3. *Handel materiałami budowlanymi (HIBIN)*, który nie mówi o sposobach doskonalenia, ale o rozwiązywaniu problemów zawodowych.

Nieco szerzej ujęto zagadnienie edukacji ustawicznej we Francji, ale przeważa wyraźnie problematyka kształcenia i doskonalenia zawodowego. Francuzi od 1971 roku, mają ustawę o kształceniu ustawicznym i bogate doświadczenia. W tekście wymieniono głównie instytucje kształcenia zawodowego i rozwoju informacji na temat kształcenia ustawicznego, bez głębszej analizy celów programów i procesów realizacji. Także przykłady dobrych praktyk to ogólne charakterystyki instytucji, a nie procesów kształcenia, celów, treści i wartości, z których edukacja francuska jest znana i ma bogate tradycje.

Piąty rozdział przedstawia diagnozę stanu edukacji ustawicznej w Polsce w 2005 roku. Według niej główną formą kształcenia są szkoły, zgodnie z definicją, że edukacja ustawiczna oznacza uczenie się dorosłych w szkołach.

Fatalne i niekompetentne rozumienie edukacji ustawicznej *Strategii* z 2003 roku powoduje, że diagnoza w 2005 roku sprowadzana jest głównie do szkół dla dorosłych. Dane są interesujące i ukazują rozwój liczby szkół dla dorosłych od 1995/1996 roku do 2004/2005. Szkół podstawowych było 9, gimnazjów 120, zasadniczych zawodowych 137, liceów ogólnokształcących 1816. Łącznie 3951 szkół z liczbą 331,9 tys. słuchaczy, w tym 312,2 tys. w liceach i średnich zawodowych.

Te i inne bardziej szczegółowe dane wzięte zostały z wydawnictw GUS, a w wybranej grupie szkół przeprowadzono sondaże z wykorzystaniem ankiety i badania dokumentów, co pozwoliło przygotować odpowiedni kwestionariusz oraz określić 11 rodzajów instytucji do badań w 5 wylosowanych województwach.

Badania nie rozszerzono na uczelnie wyższe, ani nie ustalono pełnych potrzeb edukacyjnych w środowisku z możliwościami kształcenia w prowadzonych instytucjach. Staranne analizy statystyczne ilustrują tylko sytuację w szkolnictwie dla dorosłych. Brak cen-

trów kształcenia zawodowego i praktycznego, brak szkół wyższych, brak form samokształcenia ogólnego i zawodowego, brak poradnictwa i innych możliwych do rozpoznania form edukacji dorosłych. Pominięto aktywność kulturalno-zawodową i czytelnictwo, rozwijanie postaw i zainteresowań, edukację w rodzinie oraz w środowiskach lokalnych, zakładach pracy oraz towarzystwach społecznych.

Przyjęcie zasad *Strategii* z 2003 roku spowodowało zupełne wypaczenie obrazu stanu edukacji ustawicznej w 2005 roku.

*Raport* przedstawia jedynie stan kształcenia dorosłych w szkołach bez analizy innych form i zakresów edukacji ustawicznej, co nawet w stosunku do kształcenia zawodowego stanowi tylko część realizowanych form kształcenia z pominięciem kursów i ośrodków zawodowych oraz szkół wyższych. Pominięto formy edukacji ogólnej i pozaszkolnej, aktywność kulturalno-oświatową oraz indywidualne samokształcenie.

Z takiego przyjęcia powstała rozbieżność między założeniami badań, zakresem edukacji ustawicznej i zawodowej podejmowanej poza szkołami, systemem wskazanym w wybranych krajach i powołanych tam instytucjach. W tej sytuacji założenia metodologiczne i sformułowane rekomendacje nie odpowiadają rzeczywistej funkcji i formom realizacji edukacji ustawicznej.

Z obszernych założeń, nawet wobec zawodowej edukacji wyniknęły skrócone rozpoznania szczerkowego systemu edukacji ustawicznej.

Tak zrealizowana praca wymaga szybkiej korekty zarówno założeń koncepcji, jak i diagnozy za 2005 rok, zgodnie z przyjętym znaczeniem edukacji ustawicznej w Unii Europejskiej i literaturze przedmiotu (także licznych już pracach polskich autorów).

Niedoskonałości *Raportu* z 2005 roku dają fałszywe rezultaty i nie tylko mylą specjalistów, ale co gorsze ośmieszają polski system edukacji ustawicznej i jego „badaczy”. Trzeba to pilnie przedyskutować i naprawić, by nie brnąć w fałszywe ustalenia.

## Bibliografia

- J. Delors (red.), *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, Wyd. UNESCO, Warszawa 1998.
- Z.P. Kruszewski, J. Pólturzycki, E.A. Wesołowska (red.), *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Wyd. Naukowe Novum, Płock 2003.
- P. Lengrand (red.), *Areas of Learning Basie to Lifelong Education*, UNESCO Institute for Education and Pergamon Press, Oxford 1986.
- Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Komisja Europejska – Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 1997.
- Lifelong learning for all*, Meeting of the Education Committee at Ministerial Level, 16–17 stycznia 1996, OECD, Paryż 1996.
- Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do roku 2010* (dokument przyjęty 8 lipca przez Radę Ministrów), „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2003, nr 3, s. 7–28.
- Edukacja ustawiczna 2005. Raport o stanie edukacji ustawicznej w Polsce w roku 2005*, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2005.

# Edukacja dorosłych wobec zjawiska marginalizacji

Sylwia Baranowicz

W dniach 23–24 marca 2006 r. w Zakopanem odbyła się trzecia międzynarodowa konferencja andragogiczna z cyklu *Wyzwania Współczesnej Edukacji Dorosłych*, zorganizowana przez Górnośląską Wyższą Szkołę Pedagogiczną im. Kardynała Augusta Hlonda w Mysłowicach. Tegoroczna konferencja odbyła się pod hasłem *Edukacja dorosłych wobec zjawiska marginalizacji*. Konferencja była odpowiedzią środowiska andragogów na coraz powszechniejsze zjawisko marginalizacji wielu grup społecznych. Podczas obrad plenarnych i w sekcjach szczególną uwagę poświęcono specyfice kształcenia osób starszych, niepełnosprawnych, obcokrajowców, bezrobotnych i mieszkańców wsi.

Konferencja zgromadziła 60 uczestników z 25 ośrodków akademickich oraz instytucji zainteresowanych tą tematyką z całej Polski i z zagranicy. Zgłoszono 30 referatów, które zaprezentowane zostały podczas sesji plenarnej i dwóch sekcji tematycznych. Otwarcia konferencji dokonali dr Mirosław Wójcik – rektor GWSP w Mysłowicach oraz dr Artur Fabiś – kierownik konferencji, obrady zaś rozpoczął prof. Józef Półturzycki – przewodniczący Rady Naukowej Konferencji, który wygłosił również wykład inauguracyjny podczas sesji plenarnej. Wykład ten był swoistym wprowadzeniem do problematyki związanej ze zjawiskiem marginalizacji i wskazaniem na rolę edukacji w procesie zapobiegania zjawisku wykluczenia i walki z nim. W sesji plenarnej znalazły się referaty wprowadzające w tematykę, skupiające się na kwestiach podstawowych definicji, opisie zjawiska marginalizacji, przyczyn, skutków i form wspierania grup marginalizowanych. W sesji tej problematyka wystąpień była dość różnorodna. Profesor Józef Kargul w swoim referacie przedstawił kształcenie ustawiczne jako formę walki z marginalizacją „ludzkich odpadów”. Na uwagę zasługiwały również referaty, dotyczące marginalizacji mieszkańców wsi oraz osób niepełnosprawnych. Interesujące było również wystąpienie dr Barbary Juraś-Krawczyk na temat środowiska gejowskiego oraz wystąpienie dr Małgorzaty Olejarz, która opisywała działalność „Uniwersytetów Ulicznych” w blokowiskach.

Pierwsza z sekcji tematycznych dotyczyła problematyki osób starszych i zapobieganiu ich marginalizacji oraz dyskryminacji poprzez aktywność społeczną oraz niepełnosprawności, między innymi marginalizacji społecznej i zawodowej osób niesłyszących.

W sekcji drugiej dr Anna Frąckowiak w swoim referacie przedstawiła *Amerykańskie programy edukacyjne na rzecz przeciwdziałania marginalizacji osób dorosłych*, a kolejny referent omówił *Motywy podejmowania kształcenia podyplomowego przez osoby dorosłe*. Całodzienne obrady zakończyła uroczysta kolacja w góralskiej karczmie „Polany”.

W drugim dniu konferencji symposium również odbyło się w dwóch sekcjach, obejmujących referaty o bardziej

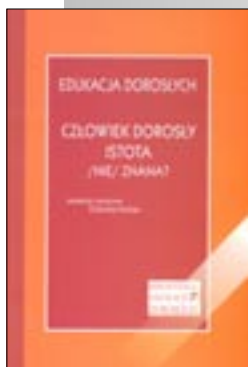
zróżnicowanej tematyce. Zjawisko marginalizacji rozpatrywane było między innymi w aspekcie kulturalnym, na przykładzie kółka teatralnego CKU w Częstochowie oraz niemieckiej koncepcji subkultury jako projektu wspierania emancypacji i integracji społecznej poprzez aktywność kulturalną. Aspekt kulturalny zapobiegania zjawisku marginalizacji dotyczył nie tylko osób dorosłych oraz starszych, ale i młodych mieszkańców blokowisk. W tej sekcji został poruszony problem bezrobocia. Doktor Aneta Niewęglowska i dr Małgorzata Wiśniewska poświęciły swój referat osobom bezrobotnym i ich kształceniu w organizacjach społecznych okresu międzywojennego jako formie przeciwdziałania zjawisku marginalizacji, natomiast dr Alina Matlakiewicz opowiedziała o koncepcji rozszerzenia dostępu do edukacji na podstawie brytyjskiego szkolnictwa wyższego.

Obrady sekcji drugiej zostały rozpoczęte referatem prof. Olgi Czerniawskiej na temat *Edukacji dorosłych we Włoszech wobec emigrantów*. Kolejny referat dotyczył rozważań na temat nowoczesnej technologii w edukacji jako formy zapobiegania marginalizacji. Ciekawe było również wystąpienie dotyczące *teraźniejszości i przyszłości Romów* na przykładzie społeczności uczniowskiej.

Obrady w tej sekcji stały się również okazją do przedstawienia przez dr Joannę Stelmaszczyk projektu dotyczącego studenckich warsztatów andragogicznych. Zamknięcia i podsumowania konferencji dokonał prof. Józef Półturzycki oraz dr Artur Fabiś, który zapowiedział jednocześnie kolejne spotkanie z cyklu *Wyzwania Współczesnej Edukacji Dorosłych* za rok.

Konferencja była także okazją do zorganizowania posiedzenia Zespołu Pedagogiki Dorosłych Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN. Referaty wygłoszone w jego trakcie wzbudziły żywe dyskusje – kontynuowano je również w czasie przerw. Konfrontacja perspektyw wielu dziedzin naukowych w połączeniu z omawianiem doświadczeń praktycznych okazała się być, zgodnie z przewidywaniami, niezwykle interesującym doświadczeniem poznawczym dla uczestników konferencji. Dowodzi to, iż spotkania tego typu są bardzo potrzebne i warto je kontynuować. Wszystkie referaty wygłoszone na konferencji zostaną bowiem zebrane w formie publikacji, która zawierać również będzie referaty osób nieobecnych w Zakopanem. Cel konferencji, jakim była interdyscyplinarna dyskusja na temat relacji pomiędzy trwałym rozwojem a kryzysami, prezentacja oraz wymiana doświadczeń zdobytych dzięki praktyce badawczej i analizom teoretycznym z obszaru marginalizacji, został w pełni osiągnięty. Można mieć również nadzieję, że kontakty nawiązane w czasie jej trwania zaowocują dalszą wymianą idei, możliwych podejść analitycznych, a przede wszystkim współpracą badawczą w zakresie problematyki trwałego rozwoju społeczeństwa i zapobieganiu kryzysom społecznym.

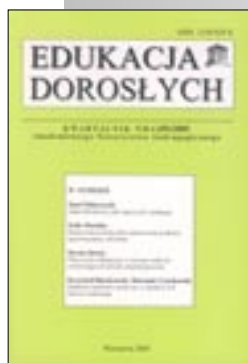
## POLECAMY



*Człowiek dorosły istota (nie)znana?*, red. Elżbieta Dubas, Wydawnictwo Naukowe Novum, Łódź – Płock 2005

Dorosłość to kategoria, o której wiele już powiedziano i napisano, jednakże nie na tyle, by odpowiedzieć w pełni na podstawowe pytania: kim jest człowiek dorosły? czym jest ludzka dorosłość? Prezentowana publikacja, będąca kolejnym tomem serii Biblioteka Edukacji Dorosłych, porusza problematykę dorosłości jako złożonego fenomenu ludzkiego życia i rozwoju. Tytuł publikacji oraz jej merytoryczna zawartość wskazują na potrzebę rozważań nad dorosłością jako obszarem poznawczego odniesienia andragogiki, a także złożonej kategorii odnoszącej się do funkcjonowania jednostki, procesów uczenia się człowieka. Publikacja poświęcona została refleksji polskich andragogów i profesora Hartmuta M. Griesego nad badaniem oraz analizowaniem zjawiska dorosłości. Zawarta w temacie refleksja nad dorosłością ukierunkowuje czytelników na poszukiwania istoty ludzkiej dorosłości. *Człowiek istota (nie)znana?* to pozycja ciekawa i wartościowa dla polskiego środowiska andragogicznego, ponieważ stanowi ona forum prezentacji i wymiany myśli na temat dorosłości człowieka jako kategorii andragogicznej. Jest to publikacja warta polecenia wszystkim

zainteresowanym wieloaspektowymi badaniami dotyczącymi dorosłości człowieka.



„Edukacja dorosłych” nr 2–3, 4, Akademyckie Towarzystwo Andragogiczne, Warszawa 2005

Prezentujemy kolejne tegoroczne numery kwartalnika „Edukacja dorosłych” będącego pismem naukowym poświęconym teorii i praktyce edukacji dorosłych.

W połączonym numerze 2-3 zgromadzono wiele interesujących tekstów dotyczących refleksji nad edukacją dorosłych m.in. *Aksjologiczne priorytety w przygotowaniu nauczycieli wychowawców* autorstwa prof. Zofii Matulki czy *Edukacyjne dylematy pamięci* prof. Olgi Czerniawskiej. W dziale dotyczącym ujęcia edukacji dorosłych w kontekście międzynarodowym warto zwrócić uwagę na artykuł prezentujący litewskie doświadczenia i przedsięwzięcia edukacyjne pt. *Dorośli we współczesnym szkolnictwie wyższym – praktyka i wyzwania*. W *Aktualiach i recenzjach* zamieszczono recenzje godnych polecenia publikacji oraz sprawozdania z wydarzeń edukacyjnych.

Jeden z działów 4. numeru „Edukacji dorosłych” poświęcony został 150 rocznicy śmierci Adama Mickiewicza. Profesor Józef Półturzycki w artykule pt. *Adam Mickiewicz jako nauczyciel i pedagog* przedstawia czytelnikom biografię poety ukazanego nie tylko jako wieszcz narodowy, ale przede wszystkim jako

nauczyciel i pedagog, natomiast prof. Anna Wesołowska dokonuje analizy znaczenia i rozumienia pojęcia narodów i ich spraw w twórczości Adama Mickiewicza w kontekście nauk społecznych. W kolejnym dziale wartym polecenia jest tekst prof. Ewy Przybylskiej, ukazujący edukację dorosłych na Półwyspie Bałkańskim w perspektywie idei i działań oświatowych w Europie. Dopelnieniem artykułów poruszających teoretyczne zagadnienia edukacji dorosłych są zamieszczone w dziale zatytułowanym *Praktyka Edukacyjna* teksty prezentujące praktyczny aspekt działań edukacyjnych.

„Rocznik andragogiczny” 2005, Akademyckie Towarzystwo Andragogiczne, Warszawa – Toruń 2006

Akademyckie Towarzystwo Andragogiczne prezentuje już dwunasty tom „Rocznika”, obejmujący artykuły z 2005 roku. Można w nim znaleźć prezentację materiałów teoretycznych, sprawozdania z doświadczeń praktyków, bogaty zakres informacji z bieżącego życia środowisk i instytucji andragogicznych oraz recenzje publikacji poświęconych andragogice.

W pierwszym dziale „Rocznika” zamieszczono ciekawe opracowania o tematyce ogólnej i międzynarodowej. Wśród wielu tekstów – ze względu na aktualność poruszanej w nim problematyki w kontekście bliskich przemian szkolnictwa wyższego w Polsce i w Europie – warto zwrócić uwagę na tekst dr Anny Frąckowiak pt. *Edukacja ustawiczna w perspektywie Procesu Bolońskiego*. Równie aktualne zagadnienia dla teorii edukacji porusza prof. Józef Półturzycki omawiając współczesne ujęcie pedagogiki dorosłych jako teoretycznej refleksji nad edukacją dorosłych. Warte polecenia są także dwa teksty poruszające zagadnienia kształcenia ustawicznego w perspektywie międzynarodowej autorstwa dr Hanny Solarczyk-Szwec o pedagogice dorosłych w Niemczech oraz dr Krystyny Pleskot-Makulskiej opisujący kształcenie dorosłych i rozwój zasobów ludzkich w Stanach Zjednoczonych.

Kolejny dział obfituje w aktualia z życia środowiska andragogicznego – przedstawiono w nim ponad dwieście wydarzeń, które odbyły się w Polsce w 2005 roku.

Ostatni dział „Rocznika” jest bardzo obszerny, zawiera dwadzieścia trzy recenzje publikacji o tematyce andragogicznej wydanych w minionym roku.

Tom kończy tradycyjnie już *Felieton* prof. Józefa Półturzyckiego podsumowujący wydarzenia i rocznice 2005 roku w kontekście minionych wydarzeń o charakterze kulturalno-oświatowym.

Wszystkie polecane publikacje dystrybuowane są przez Akademyckie Towarzystwo Andragogiczne, więcej informacji na: <http://www.ata.edu.pl/>



# Letnia Szkoła Młodych Andragogów

Małgorzata Olejarz

Siedem lat temu – w 1999 roku – z inicjatywy profesorów Józefa Pólturzyckiego, Eugenii Anny Wesołowskiej i Józefa Kargula, doszło w Zielonej Górze do zorganizowania I Letniej Szkoły Młodych Andragogów. Została ona pomyślana jako miejsce cyklicznych spotkań młodych adeptów nauki z całego kraju, stawiających pierwsze kroki na gruncie badań andragogicznych, z wybitnymi naukowcami posiadającymi bogaty dorobek naukowo-badawczy w dziedzinie nauk społecznych. Od tamtej pory, co roku do Zielonej Góry przyjeżdżają młodszy i starsi naukowcy z różnych ośrodków akademickich w kraju, by wspólnie uczyć się – aktywnie uczestnicząc w tygodniowych seminariach, warsztatach, wykładach i konwersatoriach odbywających się pod naukowym kierownictwem prof. Józefa Kargula.

Organizatorami całego przedsięwzięcia od początku są: Zespół Pedagogiki Dorosłych Komitetu Nauk Pedagogicznych Polskiej Akademii Nauk, Akademickie Towarzystwo Andragogiczne oraz Zakład Pedagogiki Kulturalno-Oświatowej Instytutu Pedagogiki Społecznej Uniwersytetu Zielonogórskiego. Przez pięć lat jednym ze współorganizatorów Szkoły był również Niemiecki Związek Uniwersytetów Ludowych DVV.

Letnia Szkoła Andragogów, odbywająca się od siedmiu lat w Zielonej Górze, wypracowała sobie przez ten czas specyficzną konwencję oraz wynikający z niej ramowy „scenariusz działania”. Zgodnie z tym scenariuszem młodzi andragodzy publicznie prezentują tu przygotowane wcześniej wystąpienia naukowe, uczestniczą w wykładach profesorów, prowadzą tzw. spotkania z mistrzem, biorą udział w grach symulacyjnych. Tradycją zielonogórskich spotkań stały się też cykliczne wyjazdy do niemieckich (na ogół berlińskich) instytucji społeczno-kulturalnych i oświatowych. Po zakończeniu Szkoły jej uczestnicy przygotowują na podstawie swoich wystąpień artykuły naukowe, które publikowane są w corocznie wydawanych *Dyskursach młodych andragogów*, będących owocem spotkań młodych badaczy. Aby przybliżyć specyfikę zielonogórskiej Szkoły Andragogów, warto pokrótce scharakteryzować poszczególne obszary aktywności edukacyjnej podejmowanej przez jej uczestników.

---

## Spotkania z mistrzem

---

Młodzi nauczyciele akademicy występują tu w dwojakiej roli „uczących się” – po pierwsze, jako słuchacze (odbiorcy) profesorskiego wykładu mistrza (eksperta) w danej dziedzinie, po drugie, jako prowadzący (gospodarze) spotkania z mistrzem.

Bezpośrednie obcowanie z mistrzem „twarzą w twarz” nie tylko ułatwia młodym „uczącym się” zrozumienie, przyswojenie, zasymilowanie skomplikowanych pojęć, aspektów i analiz naukowych, lecz także może być dla nich źródłem inspiracji naukowych, może prowokować do stawiania sobie na nowo zasadniczych pytań, weryfikowania ustalonych już poglądów, zmiany nastawień wobec pewnych zjawisk, może w końcu tylko (aż) skłaniać słuchaczy do refleksji. Niewątpliwą zaletą bezpośredniego spotkania z wybitnymi postaciami nauki jest też możliwość podjęcia z nimi rozmowy, dyskursu, zadania pytań, wyjaśnienia wątpliwości, a także możliwość podjęcia bezpośredniej polemiki z mistrzem czy też zaprezentowania zgoła odmiennego stanowiska lub poglądu. Wydaje się, że w Szkole Andragogów stwarza się młodym ludziom dobre warunki do przełamywania różnego rodzaju wewnętrznych oporów i odrzucenia konformistycznych postaw. Zachęca się ich także do podejmowania (również „gorących”) dyskusji naukowych, stawiania (również „trudnych”) pytań, negocjowania (skrajnie czasami odmiennych) stanowisk. Te sprzyjające warunki to – z jednej strony – wytworzona w Szkole (w dużej mierze dzięki kierownictwu, jak też przez samych jej uczestników) atmosfera twórczego dialogu, w którym jest miejsce i na konstruktywną, acz życzliwą, krytykę i na szacunek dla odmienności poglądów; z drugiej zaś strony – fakt zapraszania do niej takich, a nie innych mistrzów ze świata nauki. Chodzi tu o tych profesorów, którzy chętnie podejmują dyskurs z młodzieżą akademicką, zachęcają, a nawet prowokują do zadawania im pytań i podejmowania polemik, potrafią też zdobyć się na – konieczny w takich sytuacjach – pewien dystans zarówno do własnej osoby, jak i głoszonych przez siebie „prawd naukowych”. Wydaje się też, że ci profesorowie, wchodząc w bezpośrednie interakcje ze

swoimi słuchaczami, również mają możliwość (okazję) uczenia się rzeczy nowych, zdobywania nowych doświadczeń, rewidowania utrwalonych już poglądów, przełamywania pewnych schematów myślenia, czerpania inspiracji ze „świeżości” oglądów naukowych młodych badaczy, którzy często – jak to określił prof. J. Kargul we wstępie do jednego z *Dyskursów* – *niezwykle trafnie postrzegają wagę określonych zmian w naszym życiu społecznym i ich wpływ na edukację dorosłych*<sup>1</sup>. Okazji do tego rodzaju uczenia się nie brakuje, gdyż otwarte dyskusje naukowe stały się już niezmienną tradycją zielonogórskich spotkań.

W ciągu siedmiu kolejnych edycji Szkoły Andragogów jej uczestnicy mogli wysłuchać blisko osiemdziesięciu wystąpień profesorów – często wybitnych postaci, nie tylko polskiej nauki. Byli wśród nich profesorowie, którzy wielokrotnie gościli z wykładami w Szkole, a także tacy, którzy uczestniczyli w każdej z siedmiu jej edycji (jak prof. prof. Olga Czerniawska, Alicja Kargulowa czy Mieczysław Malewski).

Wśród tych z mistrzów, których pojawienie się w Szkole było odbierane przez słuchaczy jako cenne, „uczące” i inspirujące doświadczenie znaleźli się (według kolejności alfabetycznej nazwisk): prof. zw. dr hab. Tadeusz Aleksander, dr hab. Stefan Bednarek prof. UW, dr hab. Stanisław Borawski prof. UZ, prof. zw. dr hab. Ryszard Borowicz, prof. zw. dr hab. Maria Czerepaniak-Walczak, prof. zw. dr hab. Olga Czerniawska, prof. zw. dr hab. Janusz Gajda, Prof. dr Wiltrud Gieseke, dr hab. Leszek Gołdyka prof. UZ, dr Norbert F.B. Greger, prof. zw. dr hab. Edward Hajduk, prof. zw. dr hab. Teresa Hejnicka-Bezwińska, dr hab. Bogdan Idzikowski prof. UZ, prof. zw. dr hab. Dzierżymir Jankowski, prof. zw. dr hab. Urszula Kaczmarek, prof. zw. dr hab. Alicja Kargulowa, prof. zw. dr hab. Józef Kargul, prof. zw. dr hab. Krzysztof Konarzewski, prof. zw. dr hab. Jan Kurowicki, dr hab. Robert Kwaśnica prof. DSWE, prof. zw. dr hab. Mieczysław Malewski, prof. zw. dr hab. Andrzej Malinowski, prof. zw. hab. Ewa Murynowicz-Hetka, prof. zw. dr Zbyszko Melosik, prof. zw. dr hab. Aleksander Nalaskowski, ks. dr hab. Marian Nowak prof. KUL, dr hab. Wielisława Osmańska-Furmanek prof. UZ, prof. zw. dr hab. Andrzej Pawłucki, prof. zw. dr hab. Wojciech Pasterniak, dr hab. Jacek Piekarski prof. UŁ, prof. zw. dr hab. Józef Półturzycki, prof. zw. dr hab. Andrzej Radziejewicz – Winnicki, dr hab. Eleonora Sapia-Drewniak prof. UO, prof. dr Erhard Schlutz, prof. zw. dr hab. Ewa Solarczyk-Ambrozik, dr hab. Agnieszka Stopińska-Pająk prof. UŚ, prof. zw. dr hab. Bogusław Śliwerski, prof. zw. dr hab. Eugenia Anna Wesołowska, dr hab. Bożena Wojtasik prof. DSWE, dr hab. Zdzisław Wolk prof. UZ.

By choć w części zobrazować zakres i obszar profesorskich narracji prezentowanych na przestrzeni siedmiu lat w Szkole Andragogów, można dla przykładu podać tematykę niektórych z nich<sup>2</sup> i jednocześnie w największym skrócie dokonać ich podziału na:

- narracje andragogiczne (na przykład: *Współczesne tendencje w edukacji dorosłych*, *Drogi edukacyjne w aspekcie biograficznym*, *Promotorzy i doktoranci – andragogiczna galeria typów*, *Płaszczyzny aktywności ludzkiej jako obszar edukacji dorosłych*, *Zagadnienie ciała i cielesności w pedagogice*, *Granice autonomii edukacji dorosłych*, *Miejsce edukacji w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, *Konsekwencje marginalizacji i wykluczenia społecznego*, *Kontrowersje wokół celów edukacji dorosłych*, *Polityka edukacyjna i jej znaczenie dla edukacji dorosłych*, *Podróż i jej andragogiczny wymiar*, *Refleksje andragogiczne w polskich ośrodkach akademickich*, *Idea całościowego uczenia się w społeczeństwie ryzyka*, *Sposoby rozumienia rzeczywistości i ich konsekwencje dla postrzegania roli edukacji we współczesnym świecie*, *Poszukiwanie teorii uczenia się ludzi dorosłych*);
- narracje metodologiczne (na przykład: *Badania ilościowe i jakościowe w andragogice*, *Rola języka w badaniach jakościowych*, *Relacje między badaniem a działaniem*, *Metodologiczne problemy badań nad efektywnością testów jako narzędzi pomiaru dydaktycznego*, *Drugoplanowe warunki perspektywy badawczej*, *Kategorie działania społecznego w perspektywie metodologicznej*, *Zmiany w metodologii badań społecznych i sposobach uprawiania nauki*);
- narracje poradoznawcze (na przykład: *Edukacyjne i terapeutyczne aspekty poradnictwa*, *Powstanie i rozwój naukowego środowiska poradodawców w Polsce*, *Rola doradcy zawodu w ponowoczesnym świecie*, *Kierunki zmian w polskim poradnictwie zawodowym*);
- narracje kulturoznawcze (na przykład: *Kultura popularna a edukacja kulturalna*, *Kultura popularna jako płaszczyzna działań pedagogicznych*, *Relacje między edukacją kulturalną a animacją kulturalną*, *Praktyczny wymiar animacji kultury*; „Znaki firmowe” jako wyróżniki narodu polskiego, *Komunikacja masowa – interakcje między mówcą a audytorium*, *Edukacja medialna – przenikanie przestrzeni*, *Otwartość kultury – jej wartość i uniwersalność*);
- narracje (auto)biograficzne (na przykład: *Wędrówka po andragogice, czyli droga do andragogiki* – prof. Tadeusz Aleksander; *Dochodzenie do pisarstwa pedagogicznego* – prof. Eugenia Anna

<sup>1</sup> J. Kargul (red), *Dyskursy młodych andragogów* 3, Zielona Góra 2002, s. 5.

<sup>2</sup> Dokładne tytuły wystąpień profesorów, a czasami też krótkie ich streszczenia odnaleźć można w sprawozdaniach z kolejnych edycji Szkoły Andragogów pisanych przez jej uczestników, zamieszczanych w kolejnych tomach *Dyskursów młodych andragogów*, a także w takich czasopismach naukowych, jak: „Edukacja Dorosłych”, „Rocznik Andragogiczny”, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja”, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”.

Wesołowska; *Droga rozwoju naukowego* – prof. prof. Alicja Kargulowa, Józef Pólturzycki, Janusz Gajda, Stefan Bednarek; *Strategie kreowania biografii naukowej* – prof. Teresa Hejnicka-Bezwińska);

- narracje komparatystyczne (na przykład: *System edukacyjny Francji – inicjatywy edukacyjne dla dorosłych*, *Działalność Akademii Edukacji Dorosłych w Lucernie (Szwajcaria)*, *Tendencje rozwojowe edukacji dorosłych w Niemczech*, *Polsko-niemieckie badania nad edukacją kulturalną dorosłych*, *Formy kształcenia andragogów na Uniwersytecie w Bremie*, *Funkcjonowanie Uniwersytetów Ludowych w Niemczech*, *Sposoby kształcenia andragogów na Uniwersytecie Humboldta w Berlinie*).

W ramach „spotkania z mistrzem” młodzi nauczyciele akademicy występują również w roli prowadzących owe spotkania. Do ich obowiązków należy: przedstawienie mistrza i zaprezentowanie jego dorobku naukowego (najważniejszych publikacji i osiągnięć naukowych), zagajenie dyskusji oraz jej prowadzenie i w końcu krótkie podsumowanie. Tego rodzaju praktyki nie tylko pomagają w doskonaleniu umiejętności komunikacyjnych młodych ludzi, ale też jednocześnie przygotowują ich do pełnienia w przyszłości roli prowadzących zebrania i posiedzenia, przewodniczących różnego rodzaju obrad i dyskusji panelowych, do roli moderatorów.

### Wystąpienia młodych andragogów

Uczenie się w tym obszarze aktywności może dotyczyć dwojakiej sytuacji (roli) młodych andragogów, w której występują po pierwsze – jako autorzy i prezynterzy własnych referatów naukowych, a po drugie – jako odbiorcy (słuchacze) wystąpień kolegów.

Młodzi andragodzy przyjeżdżają do Szkoły z przygotowanymi wcześniej wystąpieniami, których problematyka nie jest w żaden sposób odgórnie narzucana czy też sugerowana. Wydaje się, że uczestnicy doceniają „wolność wyboru” i swoistą „wolność słowa”, jaką im się tu zapewnia. Podkreślają ten fakt w sprawozdaniach, pisząc na przykład, że do osiągnięć Szkoły należy zaliczyć stworzenie szansy młodym naukowcom „mówienia własnym głosem” o kwestiach dla nich znaczących<sup>3</sup>. W innym miejscu dodają: *doskonale nie warsztatu badawczego i sięganie po metody badań, które nie mają dużej tradycji badawczej oraz podejmowanie nierozpoznanych jeszcze problemów, to wyzwanie dla młodych pracowników nauki*<sup>4</sup>. Część młodych ludzi z dużą determinacją i odwagą to wyzwanie podejmuje. W ten sposób co roku jesteśmy świadkami bardzo



interesujących, a nawet śmiałych prób penetracji naukowych tych obszarów badawczych, które bądź to są zapomniane, bądź w niewielkim jeszcze stopniu odkryte i opisane przez starszych kolegów badaczy, bądź też były wielokrotnie badane, ale wymagają dalszych, pogłębionych analiz naukowych. Młodzi ludzie dokonują oglądu świata za pomocą interesujących, choć rzadko w nauce wykorzystywanych metod badawczych, które pozwalają spojrzeć na pozornie dobrze nam już znane i zbadane zjawiska z zupełnie nowej perspektywy. Dyskurs podejmowany przez młodych naukowców dotyczy zatem bardzo różnych i badanych na rozmaite sposoby aspektów życia społecznego i świadczy jednocześnie o wyraźnym poszerzaniu pola zainteresowań andragogiki<sup>5</sup>.

Niewątpliwie, sytuacja publicznego konfrontowania z innymi własnych poglądów i refleksji naukowych może przynosić młodym badaczom sporo korzyści – może dostarczać im wiedzy naukowej (ale też i wiedzy na swój własny temat), pomagać doskonalić warsztat badawczy, wyposażać w nowe umiejętności, rewidować utrwalone poglądy, przełamywać schematy, pozbywać się barier, oduczać złych nawyków (zarówno na polu naukowo-badawczym, jak i w sferze komunikacyjnej), może w końcu wzmacniać, dowartościowywać, inspirować, mobilizować, pobudzać do myślenia i działania. Podobną wartość ma uczestniczenie w odbiorze wystąpień kolegów, które dodatkowo dostarczają im wiedzy o tym, w jaki sposób uprawiają naukę ich koledzy z innych, często bardzo odległych, ośrodków akademickich w Polsce – jak badają świat i co ich w tym świecie interesuje?

Młodzi ludzie przyjeżdżający do Szkoły (szczególnie ci znający jej konwencję) są świadomi tego,

<sup>3</sup> A. Jurgiel, *II Letnia Szkoła Młodych Andragogów – Ochla 2000*, „Rocznik Andragogiczny” 2000, s. 297.

<sup>4</sup> E. Mianowska, E. Paprzycka, *IV Letnia Szkoła Młodych Andragogów, Uniwersytet Zielonogórski 6–11 maja 2002 r.*, „Teraz-niejszość–Człowiek–Edukacja” 2002, nr 3, s. 150.

<sup>5</sup> Większość wystąpień uczestników Szkoły publikowana jest w *Dyskursach młodych andragogów*, wydawanych corocznie (począwszy od II edycji Szkoły) pod redakcją naukową prof. J. Kargula. Wystąpienia prezentowane w I Szkole Młodych Andragogów opublikowane zostały w pracy zbiorowej: Z. Wołk (red.), *Edukacja pozaszkolna a integracja europejska*, Lubuskie Towarzystwo Naukowe, Zielona Góra 1999.

że ich wystąpienia naukowe zostaną tu poddane krytycznemu oglądowi. Niemniej jednak świadomie uczestniczą oni w tej (stresującej czasem dla nich) praktyce, wychodząc najprawdopodobniej z założenia, że podejmując działalność naukową nie da się tak naprawdę uniknąć tego rodzaju konfrontacji. Prędkiej czy później twórczość naukowa musi zostać poddana publicznemu oglądowi, profesorskiej krytyce, ocenie, recenzji. Wydaje się, że możliwość zdobywania tego rodzaju doświadczeń nie na szerokim forum konferencyjnym, lecz w warunkach niejako laboratoryjnych, specjalnie do tego celu stworzonych, w szczerzej, acz życzliwej atmosferze, jest dla początkujących badaczy wystarczającym argumentem, by z tej sytuacji uczenia się jednak skorzystać.

### Gry symulacyjne

W każdej edycji Szkoły przewidziany jest udział uczestników w kilku grach symulacyjnych, które mają swój ramowy scenariusz nakreślający: obszar praktyki społecznej, której gra dotyczy; główny problem, który muszą rozwiązać jej uczestnicy; role, w jakich wystąpią oraz ogólne zasady działania. By zobrazować, czego owe problemy mogą dotyczyć, warto podać kilka przykładów gier, które miały miejsce w Szkole Andragogów. Były to na przykład gry symulacyjne typu:

- *Reklamujemy specjalizację andragogiczną* – w tej grze poszczególne ośrodki akademickie miały za zadanie zareklamować studentom, w sposób jak najbardziej obrazowy, kompetentny i przekonujący, tworzoną właśnie na ich wydziale specjalizację andragogiczną;
- *Jak pomóc wójtowi ze wsi Gromadka koło Bolesławca?* – w tej grze uczestnicy wcielili się w role andragogów poproszonych przez wójta pewnej wsi (w tej roli – prof. J. Kargul) o znalezienie (zapropozowanie) ofert pracy dla jej mieszkańców, z których znaczna część, formalnie bezrobotna, sezonowo pracuje w Niemczech, a pozostałą część roku spędza „pod sklepem” przepijając zarobione pieniądze;
- *Inwestycje edukacyjne czy gospodarcze?* – *Posiedzenie Rady Gminy* – w tym przypadku młodzi badacze wcielili się w rolę radnych wsi, którzy mając do dyspozycji pewną sumę pieniędzy, muszą ją przeznaczyć na jeden tylko cel. Pierwsza z grup radnych miała przekonać do wydania tych środków na edukację, druga – na remonty i bieżące potrzeby wsi;

- *Posiedzenie zespołu redakcyjnego czasopisma pedagogicznego* – tym razem uczestnicy mogli wcielić się w rolę członków zespołu redakcyjnego czasopisma pedagogicznego, które zostało przedstawione jako pismo o wysokiej randze, zaliczane przez Komitet Badań Naukowych do kategorii „B” i starające się o kategorię „A”. Zadaniem „redaktorów” było zdecydowanie, wedle przyjętych wcześniej kryteriów<sup>6</sup>, czy nadesłane do redakcji artykuły naukowe zostaną przyjęte do publikacji<sup>7</sup>.

### Wyjazdy studyjne do Niemiec

Stałym punktem programu Szkoły Andragogów, szczególnie cenionym, a nawet wyczekiwany przez słuchaczy, są wspólne, na ogół jednodniowe, wyjazdy do Niemiec, w celach – nazwijmy to umownie – edukacyjno-rekreacyjnych. Oprócz, co zrozumiałe, „pożądaną” przez młodych ludzi rekreacji (zakupy, zwiedzanie miasta itp.), w każdy wyjazd wpisane jest (wcześniej zaplanowane i przygotowane) odwiedzanie niemieckich instytucji edukacji dorosłych, ośrodków akademickich, stowarzyszeń społeczno-kulturalnych, klubów polonijnych itp. Do tej pory były to na przykład takie wizyty, jak:

- W 2001 roku – wizyta w Niemieckim Związku Uniwersytetów Ludowych DVV we Frankfurcie nad Odrą. Młodzi andragodzy mieli tu okazję zapoznać się ze strukturą DVV i różnorodnością oferty programowej Uniwersytetu, a także wziąć udział w wykładzie dr. Norberta Gregera (przez kilka lat kierował on przedstawicielstwem DVV w Polsce) poświęconym polsko-niemieckiej współpracy w zakresie edukacji dorosłych;
- W 2002 roku – wizyta w Centrum dla Kobiet (Frauenzentrum) w Cottbus – placówce powołanej przez kobiety, posiadającej niezwykle bogatą ofertę edukacyjną głównie dla kobiet (kursy z zakresu zdrowia, alternatywnej medycyny, pracy nad sobą, polityki i sztuki, nauki języków obcych itp.);
- W 2003 roku – wizyta w Akademii Muzeów Państwowych (Akademie der Staatlichen Museen) w Berlinie – instytucji promującej sztukę, oferującej dorosłym rozmaite formy spędzania czasu wolnego oraz dokształcania się na różnego rodzaju kursach, warsztatach i seminariach. Również w tym samym roku

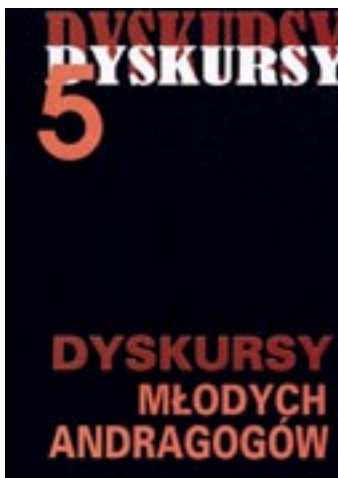
<sup>6</sup> Kryteria te, sformułowane w postaci pytań dotyczących kwestii merytorycznych, strukturalnych, formalnych, językowych itd., zostały opublikowane w: J. Kargul (red.), *Dyskursy młodych andragogów* 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004, s. 233–234.

<sup>7</sup> Warto na marginesie dodać, że w tej grze uczestnicy pracowali na autentycznych tekstach naukowych opublikowanych już wcześniej w czasopiśmie naukowym lub pracy zbiorowej, nie znając jedynie nazwisk ich autorów. Tym niemniej dość często bywało tak, że poszczególne grupy „redaktorów”, przyjmując wyraźnie określone kryteria oceny wydawały, niezależnie od siebie, negatywną opinię na temat nadesłanych tekstów uznając, że w takiej postaci nie nadają się one do publikacji.



– wizyta w „Klubie Polskich Nieudaczników”, który jest prężnie działającym w Berlinie stowarzyszeniem społeczno-kulturalnym, organizującym wernisaże malarskie, koncerty muzyczne, przeglądy teatralne i filmowe, wydającym też pismo w języku polskim – „Kolano”;

- W 2004 roku – spotkanie w Ośrodku Edukacji Kościoła Ewangelickiego w Berlinie z kierownikiem Ośrodka dr Gesine Hefft, która przedstawiła zasady funkcjonowania placówki i rolę niemieckiego Kościoła Ewangelickiego we wspieraniu rodziny (prowadzenie kursów i warsztatów dla młodych matek, organizowanie zajęć w czasie wolnym dla rodzin, udzielanie porad dotyczących wychowywania dzieci, wspomaganie dzieci z ubogich rodzin itp.);
- W 2005 roku – wizyta na Uniwersytecie Humboldta w Zakładzie Edukacji Dorosłych i spotkanie z Dyrektorem Instytutu Nauk o Wychowaniu – prof. Wiltrud Gieseke, która przybliżyła polskim naukowcom sposoby kształcenia andragogów na berlińskiej uczelni i problemy edukacji dorosłych w Niemczech oraz opisała funkcjonowanie niemieckich Uniwersytetów Ludowych.



lonych młodemu badaczowi podczas dyskusji po jego wystąpieniu w Szkole;

- rozszerzanie i wzbogacanie tekstu o nowe myśli, zagadnienia, refleksje zrodzone w wyniku uzyskania (również podczas zajęć w Szkole) nowej wiedzy i nowych inspiracji naukowych;
- korygowanie tekstu i uwzględnianie uwag redaktora tomu, a w dalszej kolejności – uwag recenzenta naukowego, dotyczących struktury tekstu, jego poprawności metodologicznej, formalnej, językowej itd.

Specyfiką i atutem Letniej Szkoły

Młodych Andragogów jest nie tylko wielość i różnorodność form aktywności, proponowanych uczestnikom przez organizatorów, ale również (a może przede wszystkim) możliwość spotkania się w jednym miejscu (i to nie na krótką chwilę) kilku pokoleń badaczy i nauczycieli akademickich jednocześnie, spotkania młodości z doświadczeniem, spotkania – cytując M. Malewskiego – *nowicjuszy ze starymi wygami*<sup>8</sup>. Te spotkania, przybierające czasem formalny, a czasem nieformalny charakter, nie tylko stwarzają dobrą (a może i niepowtarzalną) okazję do wspólnego uczenia się – dzielenia poglądami i doświadczeniami, wzajemnego inspirowania, podejmowania dyskursów i polemik, negocjowania odmiennych stanowisk itd., ale też stwarzają możliwość „bardziej ludzkiego” poznania się i zmniejszenia dystansu dzielącego niekiedy te pokolenia, możliwość podjęcia próby nawiązania międzypokoleniowego dialogu, a w przyszłości, być może, również wspólnych działań w obszarze nauki. Ważne, by przedstawiciele poszczególnych pokoleń badaczy chcieli i potrafili z tych okazji i możliwości skorzystać.

### Przygotowanie tekstów naukowych do publikacji

Ten obszar aktywności młodych andragogów ma już miejsce poza Szkołą, chociaż ciągle ściśle jest z nią związany. Tu sytuacja uczenia się dotyczy przygotowania tekstu naukowego (na ogół na podstawie wystąpienia prezentowanego w Szkole) do publikacji w *Dyskursach młodych andragogów*. Uczenie się w tym przypadku może obejmować kilka kwestii między innymi, takich jak:

- konieczność przetransponowania języka wystąpienia naukowego (prezentowanego wcześniej „na żywo”) na język artykułu naukowego;
- uwzględnienie (bądź nieuwzględnianie) uwag krytycznych, sugestii lub wskazówek udzie-

W tym roku w dniach 15–20 maja na Uniwersytecie Zielonogórskim zorganizowana zostanie ósma już edycja Letniej Szkoły Młodych Andragogów. Zapraszamy do udziału w niej młodych badaczy i przedstawicieli akademickich środowisk andragogicznych. Więcej informacji na temat tegorocznej Szkoły można znaleźć na stronie: [www.uz.zgora.pl/pl/nauka/konferencje\\_pl.html](http://www.uz.zgora.pl/pl/nauka/konferencje_pl.html).

Autorka jest adiunktem w Zakładzie Pedagogiki Kulturalno-Oświatowej Uniwersytetu Zielonogórskiego. Jest autorką monografii ruchu recytatorskiego w Polsce. Jej obecne zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień związanych z formalną i nieformalną edukacją ludzi dorosłych, animacją kultury, procesami uczenia się i kształcenia w szkolnictwie wyższym. Członek Akademickiego Towarzystwa Andragogicznego.

<sup>8</sup> Określenia zaczerpnięte z ubiegłorocznego wykładu prof. M. Malewskiego inaugurującego VII Letnią Szkołę Młodych Andragogów, dotyczącego m.in. koncepcji „Situating Learning” J. Lave i E. Wengera – uczenia się sytuacyjnego, uczenia się przez praktykowanie.



## Portale korporacyjne a zarządzanie wiedzą – raport z badań

Mariusz Strojny

*Aby skutecznie konkurować, niezbędne jest efektywne wykorzystywanie nowoczesnych technologii informacyjnych. Korzystanie z wielu rozproszonych aplikacji jest w praktyce trudne, czasochłonne i wiąże się z kosztami. Dlatego coraz więcej przedsiębiorstw wdraża portale korporacyjne.*

KPMG przeprowadziła w 2005 roku kompleksowe badanie rynku portali korporacyjnych w Polsce. Badanie przebiegało dwutorowo. W pierwszym etapie zwrócono się do firm informatycznych oferujących rozwiązania portalowe z prośbą o przybliżenie oferty i dotychczasowych wdrożeń. W drugim poproszono organizacje (zarówno przedsiębiorstwa, banki i firmy ubezpieczeniowe, jak i instytucje publiczne), które wdrożyły bądź dopiero wdrażają portal korporacyjny, o podzielenie się swoimi doświadczeniami. W efekcie autorzy uzyskali obraz rynku portali korporacyjnych z perspektywy dostawcy i klienta.

### Czym jest portal korporacyjny?

Na potrzeby badania przyjęto, że mianem portali korporacyjnych (*corporate portals, enterprise portals, enterprise information portals*) określane będą *rozwiązania technologiczne integrujące rozproszone aplikacje oraz zasoby informacji i wiedzy w celu lepszego podejmowania decyzji i usprawnienia działań organizacji*. Za pośrednictwem portalu jego użytkownicy mogą dotrzeć do ważnych narzędzi i aplikacji korporacyjnych, usług internetowych, spersonalizowanych informacji o klientach, produktach i rynkach – wszystko to w jednym miejscu i niemal natychmiast. Portal korporacyjny to jednak coś więcej niż dostęp do zasobów informacyjnych. To również możliwość efektywnego zarządzania tymi zasobami.

Wyróżnia się kilka rodzajów portali. Ze względu na zawartość tematyczną, można mówić o portalach horyzontalnych lub portalach wertykalnych. Pierwsze mają charakter ogólny i najczęściej dotyczą różnych obszarów tematycznych, drugie są bardziej szczegółowe i specjalizują się w jednym lub kilku pokrewnych obszarach tematycznych.

Rozróżnia się również portale zewnętrzne oraz portale wewnętrzne. Te pierwsze mają na celu komu-

nikację z otoczeniem przedsiębiorstwa, podczas gdy drugie wykorzystywane są na potrzeby wewnętrzne firmy, a dostęp do zasobów takiego portalu jest ściśle chroniony. Portale wewnętrzne można dalej podzielić na:

- portale informacyjne,
- portale wiedzy,
- portale współpracy.

Mówiąc o portalach korporacyjnych mamy na myśli najczęściej portale wewnętrzne i jednocześnie horyzontalne. Jednak w praktyce granice między poszczególnymi rodzajami portali są tak płynne, że wprowadzanie sztywnych podziałów wydaje się niemożliwe. Nawet zwykły intranet opracowany w technologii HTML może z powodzeniem pełnić funkcję portalu korporacyjnego, pod warunkiem, że oferował będzie najważniejsze funkcjonalności portalu.

### Rynek portali korporacyjnych w Polsce

Liderami rynku portali korporacyjnych w Polsce pod względem liczby wdrożeń są oddziały firm międzynarodowych (Microsoft, Oracle, SAP, BEA, IBM) oraz polskie firmy informatyczne specjalizujące się w tym obszarze, jak choćby AMG.net, Rodan czy Contium. Większość z tych firm ma na swym koncie od kilku do kilkunastu większych wdrożeń. Procentowo najwięcej dostawców (44%) wdrożyło swój portal w 6 do 10 firmach. 13% spośród badanych przez nas firm nie miało do tej pory żadnych wdrożeń w Polsce choć ich pozycja na rynku portali korporacyjnych w innych krajach jest znacząca.

### Model biznesowy

Najczęściej występującą formą płatności za portal jest opłata za serwer (CPU – *Central Processing Unit*). Co trzecia badana firma oferująca rozwiązania portalowe stosuje właśnie tę formę płatności. Jedyne co piąta firma oferuje bardziej elastyczne podejście do klienta i możliwość wyboru opcji płatności *per CPU* lub *seat based* (na użytkownika). Kilka firm stosuje związane podejście tzn. płatność typu *per CPU i seat based*. Niemal co trzeci dostawca technologii portalowej stosuje jeszcze inne formy płatności najczęściej w postaci

## Wybrane funkcjonalności portali korporacyjnych:

**Personalizacja** – umożliwia dostarczenie właściwej informacji właściwym odbiorcom poprzez dostosowanie widzianej i dostępnej dla użytkownika zawartości portalu do jego roli w organizacji (przekładającej się na uprawnienia) oraz osobistych preferencji.

**Dostęp do zawartości statycznej** – jest to najbardziej podstawowa funkcjonalność portalu, polegająca na wyświetlaniu statycznych tekstów, dokumentów i innego rodzaju zawartości multimedialnej.

**Dostęp do zawartości dynamicznej** – umożliwia prezentację zawartości tworzonej na bieżąco. Podstawowymi rodzajami zawartości dynamicznej są informacje pobierane z baz danych, takie jak: cenniki lub informacje o dostępności produktów, raporty lub wykresy generowane z każdym ich wywołaniem, rezultaty wyszukiwań, personalizowana informacja, generowana na podstawie zdefiniowanych w portalu reguł personalizacji.

**Zarządzanie treścią** – pozwala na redagowanie treści portalu lub jego wydzielonych części przez dowolną liczbę redaktorów. Zaletą większości rozwiązań portalowych jest maksymalne uproszczenie procesu publikowania zawartości. W rezultacie funkcję redaktora mogą pełnić osoby niebędące informatykami i nieposiadające wiedzy na temat programowania w języku HTML.

**Wyszukiwanie i nawigacja** – umożliwia użytkownikom portalu proste i szybkie dotarcie do potrzebnych im informacji.

**Współpraca i praca grupowa** – umożliwia efektywną współpracę zdefiniowanych grup użytkowników portalu poprzez mechanizmy wymiany informacji (e-mail, fora dyskusyjne, czat itp.), organizacji pracy (kalendarze grupowe, dystrybucja zadań itp.) i wspólnej pracy nad dokumentami.

**Dystrybucja informacji** – zmienia portal w aktywne źródło informacji umożliwiające użytkownikom zapisywanie się na różnego rodzaju listy dystrybucyjne, otrzymywanie powiadomień o nowych dokumentach opublikowanych na portalu, jak również otrzymywanie określonych informacji w momencie pojawienia się ich na stronach portalu.

**Zarządzanie wiedzą** – portal wraz z jego użytkownikami jest odzwierciedleniem tzw. pamięci korporacyjnej – sieci wiedzy, która poza typowymi zasobami informacyjnymi zawiera umiejętności i doświadczenie ludzi oraz kapitał intelektualny. Pamięć korporacyjna pełni rolę źródła, z którego użytkownicy korzystają podczas podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.

**Automatyzacja zadań i workflow** – umożliwia zarządzanie zadaniami oraz automatyzację procesów biznesowych poprzez: definiowanie i utrzymywanie procesów biznesowych, powiadamianie użytkowników o konieczności wykonania w workflow zadań przypisanych do ich ról, automatyczne wywoływanie zadań wykonywanych przez aplikacje zewnętrzne wspierające dany proces biznesowy, udostępnienie narzędzi umożliwiających kadrze zarządzającej weryfikację efektywności i prawidłowości przebiegu poszczególnych procesów.

**Dostęp do aplikacji i ich integracja** – portal powinien udostępniać użytkownikom dostęp do różnego rodzaju aplikacji firmowych (ERP, aplikacje e-commerce, systemy *business intelligence*, itp.) niezbędnych w ich codziennej pracy poprzez prosty i jednolity interfejs, z wykorzystaniem między innymi takiego mechanizmu, jak: *single sign-on* – umożliwiający po jednokrotnym logowaniu w portalu dostęp do wszystkich aplikacji, do których dany użytkownik ma uprawnienia.

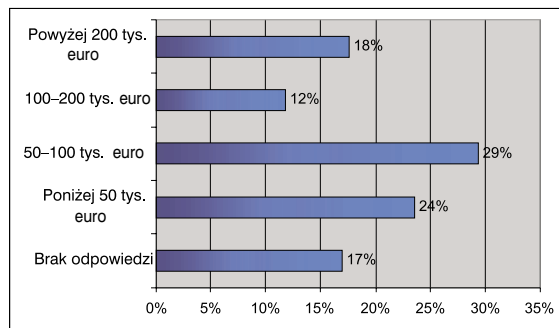
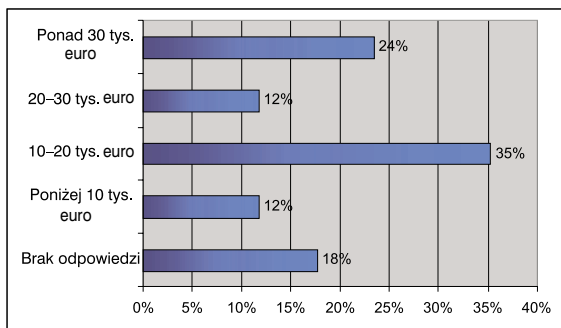
subskrypcji/abonamentu oraz mieszane (np. per CPU lub subskrypcja).

Koszty wdrożenia portalu korporacyjnego obejmują najczęściej trzy główne elementy:

- koszt licencji,
- koszt sprzętu
- koszt wdrożenia.

Koszt zakupu licencji stanowi najczęściej nie więcej niż 50% całkowitych kosztów wdrożenia – przy czym im większy projekt, im więcej użytkowników i licencji, tym procentowy udział kosztów licencji w całkowitych kosztach jest większy. Wynika to z faktu, że koszty wdrożenia są w miarę stałe i skala wdrożenia portalu wpływa na nie w mniejszym stopniu niż na

**Wykres 1. Orientacyjna cena portalu korporacyjnego dla firmy zatrudniającej 100 i 1000 pracowników, z których każdy ma mieć dostęp do portalu (w euro)**



Źródło: opracowanie własne, KPMG, 2006

**Tabela 1. Przykładowa kalkulacja kosztów wdrożenia portalu korporacyjnego jednego z wiodących światowych dostawców tej technologii**

	100 użytkowników		1000 użytkowników	
	Prosty portal, podstawowe funkcjonalności	Zaawansowany portal, rozbudowane funkcjonalności	Prosty portal, podstawowe funkcjonalności	Zaawansowany portal, rozbudowane funkcjonalności
Sprzęt	10 000 euro	10 000 euro	25 000 euro	50 000 euro
Licencje	10 000 euro	15 000 euro	50 000 euro	100 000 euro
Wdrożenie	20 000 euro	40 000 euro	25 000 euro	80 000 euro
<b>RAZEM</b>	<b>40 000 euro</b>	<b>65 000 euro</b>	<b>100 000 euro</b>	<b>230 000 euro</b>

Źródło: opracowanie własne, KPMG, 2006

koszty licencji, które rosną proporcjonalnie do skali wdrożenia (pomijając upusty i „większe pole do negocjacji”). W praktyce koszt licencji na 1 pracownika może się wahać od kilku nawet do ponad 600 euro. Na podstawie informacji uzyskanych od dostawców technologii oszacowaliśmy średnią cenę zakupu portalu korporacyjnego w Polsce na 46 071 euro.

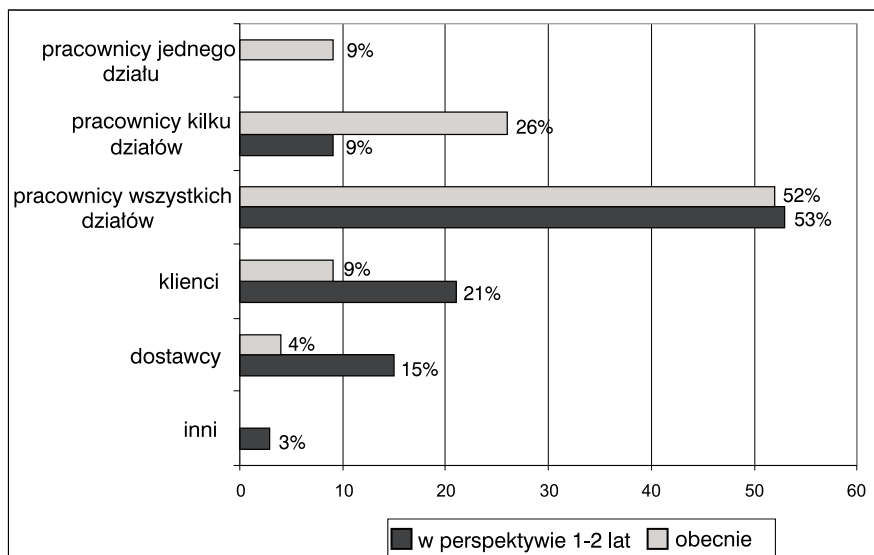
### Doświadczenia przedsiębiorstw

Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu przyjęło ponad 30 organizacji. Najwięcej z sektora produkcyjnego i usługowego (33%) oraz finansowego (29%). Kierownictwo badanych organizacji przywiązuje dużą lub wręcz bardzo dużą wagę do portalu korporacyjnego. Jedynie w co dwudziestej badanej organizacji rola ta była „bardzo niska”. Największym poparciem kierownictwa cieszą się portale internetowe w firmach telekomunikacyjnych oraz przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych, najmniejsze jest zaś ono w sektorze publicznym.

W ponad połowie badanych organizacji dostęp do portalu ma zdecydowana większość zatrudnionych (powyżej 76%). Sytuacja najlepiej pod tym względem wygląda w dużych firmach telekomunikacyjnych, z których wszystkie wskazały właśnie na tę odpowiedź. Nieco mniej osób ma dostęp do portalu korporacyjnego w instytucjach finansowych, a następnie w firmach przemysłowych. W tych drugich jest to zrozumiałe i wynika ze specyfiki i struktury zatrudnienia (np. nie wszyscy pracow-

nicy produkcyjni muszą mieć dostęp do sieci informacyjnej). Zdecydowanie najslabiej wypadł natomiast sektor publiczny, gdzie najczęściej wskazywano, iż z portalu korzysta mniej niż co czwarty zatrudniony. Jest to o tyle zastanawiające, że w przypadku pracy biurowej dostęp do zasobów informacyjnych i aplikacji poprzez portal jest potrzebny i może przelożyć się na wzrost wydajności i jakości pracy.

Argumentem odgrywającym największą rolę przy wyborze dostawcy portalu korporacyjnego jest jego cena. Dla prawie połowy badanych organizacji było to jedno z trzech kluczowych kryteriów wyboru. Dalsza w kolejności „funkcjonalność” była wskazywana przez 43% badanych. Inne ważne korzyści to: możliwość integracji z istniejącymi już w firmie aplikacjami i rozwiązaniami IT, marka dostawcy oraz parametry techniczne proponowanych rozwiązań. Zaskakująco niska jest liczba wskazań na bezpieczeństwo portalu – zaledwie 5% respondentów.

**Wykres 2. Użytkownicy portalu firmy**

Źródło: opracowanie własne, KPMG, 2006

## Portale korporacyjne a zarządzanie wiedzą...

Dwie najczęściej wymieniane korzyści płynące z wdrożenia portalu korporacyjnego to: *poprawa komunikacji wewnętrznej* oraz *ułatwienie w dostępie do zasobów informacyjnych* (odpowiednio 29 i 28%). Korzyści bardziej wymierne, mające najczęściej charakter finansowy (np. redukcja kosztów czy generowanie dodatkowych zysków), wymieniane były znacznie rzadziej (10 i 2% respondentów). W swojej obecnej postaci portale korporacyjne nie są również postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej czy element poprawy innowacyjności. Wynika to najpewniej z faktu, iż portale rzadko są elementem szerszej inicjatywy strategicznej czy też programu zarządzania wiedzą organizacyjną.

Respondenci zostali również zapytani o to, jaki realny wpływ ma portal korporacyjny na funkcjonowanie organizacji. W największym stopniu rozwiązania portalowe przyczyniły się, zdaniem badanych, do skrócenia czasu potrzebnego na znalezienie potrzebnych informacji i/lub dokumentów. W analizowanych organizacjach czas ten udało się skrócić średnio aż o ponad połowę. Dotyczyło to głównie firm przemysłowych i usługowych, natomiast najmniejsze oszczędności czasu zanotowano w firmach telekomunikacyjnych (oszczędności rzędu 30%). Równie duże korzyści wdrożenie portalu korporacyjnego przyniosło w zakresie zwiększenia wielkości użytecznej wiedzy dostępnej poprzez portal (średnio wzrost o 50%). Przy tym największy wzrost zasobów użytecznej wiedzy/informacji (aż o 90%) miał miejsce w przypadku sektora publicznego, w sektorze telekomunikacyjnym było to zaledwie 10%. Kolejna istotna korzyść to zwiększenie o niemal

20% (szacunkowo) średniej produktywności pracowników. Przy czym największy wzrost produktywności odnotowano w sektorze publicznym (40% wzrost), a najmniejszy w sektorze finansowym i telekomunikacyjnym (po ok. 10%).

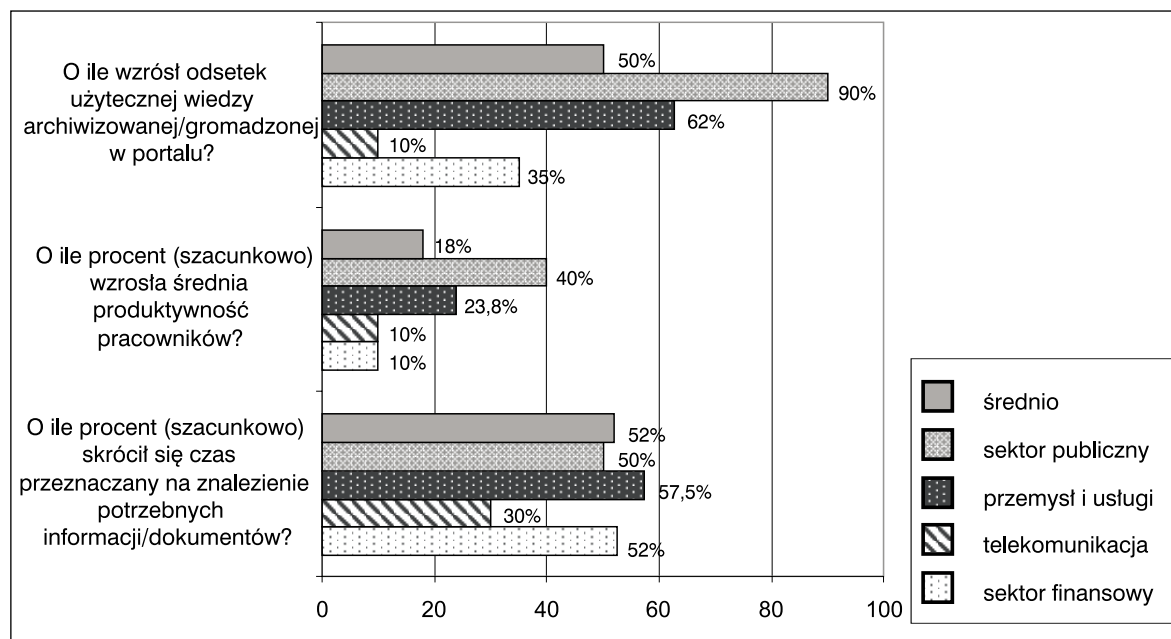
### Perspektywa przyszłości

Dla badanych organizacji największym wyzwaniem na przyszłość jest dalszy rozwój portalu. Wskazuje to na dążenie do usprawnienia istniejących obecnie rozwiązań, poprawy i dodania funkcjonalności, a także lepszego dostosowania portalu do potrzeb użytkowników i organizacji. Równie ważne wyzwania stojące przed firmami to zwiększenie zaangażowania pracowników zwłaszcza w zakresie wykorzystywania portalu w codziennej pracy oraz wykorzystanie funkcji portalu do wsparcia procesów biznesowych i operacyjnych.

### Podsumowanie

Jak pokazało badanie, portale nie są wykorzystywane przez większość badanych firm w sposób optymalny. Najczęściej stanowią one proste rozszerzenie firmowego intranetu, a ich główna funkcja dotyczy wsparcia komunikacji jednostronnej (górnadół). Znacznie rzadziej portal wykorzystywany jest do usprawnienia funkcjonowania procesów biznesowych i operacyjnych poprzez optymalne wykorzystanie takich jego funkcjonalności, jak: *workflow*, zarządzanie treścią, integracja aplikacji, praca grupowa czy zarządzanie wiedzą. Portale

Wykres 3. Wpływ portali korporacyjnych na funkcjonowanie organizacji



Źródło: opracowanie własne, KPMG, 2006

korporacyjne nadal są wdrażane bez jasno sprecyzowanych celów biznesowych, a zarządzaniem nimi zajmują się działy marketingu/komunikacji/PR, HR lub IT przy braku (lub niewielkiej) współpracy ze strony pozostałych departamentów. W rezultacie jakość zasobów informacyjnych jest niesatysfakcjonująca. Portale zawierają wiele niepotrzebnych treści oraz niewykorzystywanych funkcjonalności, a pracownicy nie widzą potrzeby ich wykorzystywania.

Aby projekt wdrożenia portalu korporacyjnego zakończył się sukcesem i przyniósł organizacji wymierne korzyści biznesowe, konieczne jest spełnienie kilku warunków:

- Portal korporacyjny powinien być elementem szerszej inicjatywy organizacyjnej o istotnym znaczeniu dla całej organizacji. Taką inicjatywą może być na przykład program zarządzania wiedzą korporacyjną.
- Zarządzanie portalem powinno być scentralizowane, ale już zarządzanie treścią portalu należy zdecentralizować. Zapewni to z jednej strony sprawne zarządzanie kierunkami rozwoju portalu, a z drugiej umożliwi włączenie w projekt jego budowy wszystkich kluczowych działów firmy, dając im poczucie bycia właścicielami jasno określonych obszarów tematycznych portalu.
- Portal musi wspierać kluczowe procesy biznesowe i operacyjne organizacji oraz odpowiadać realnym potrzebom użytkowników, a nie tylko być lustrzanym odbiciem struktury organizacyjnej.
- Projekt wdrożenia portalu musi mieć „sponsora” ulokowanego jak najwyżej w hierarchii organizacyjnej. Pozwoli to na zapewnienie odpowiednich zasobów oraz będzie jasnym sygnałem dla pracowników, że kierownictwo przywiązuje należyłą wagę do projektu.
- Należy mierzyć efekty i usprawnienia w funkcjonowaniu organizacji lub jej części będące efektem zastosowania portalu. Pozwoli to wykazać jego przydatność, co przełoży się na możliwość jego dalszego finansowania i rozwoju, a jednocześnie przekona oponentów projektu do jego zasadności.
- Koszty wdrożenia portalu nie powinny ograniczać się jedynie do wydatków na technologie, ale rozkładać w proporcjach co najmniej „pół na pół” i uwzględniać również środki na powołanie zespołu projektowego, zarządzanie zmianą, szkolenia pracowników i wewnętrzną promocję portalu oraz jego utrzymanie w przyszłości. W przeciwnym razie organizacja otrzyma zaawansowane narzędzie, z którego nikt nie będzie korzystał.

Raport *Portale korporacyjne: Technologia i biznes* dostępny jest w pełnej wersji na stronie internetowej [www.kpmg.pl](http://www.kpmg.pl).

## POLECAMY

### Konferencja *Intranetowe Portale Korporacyjne 2006*, 23 maja 2006, Warszawa

Jednym z najważniejszych tegorocznych przedsięwzięć kierowanych do osób zainteresowanych tematyką zarządzania wiedzą i informacją będzie konferencja *Intranetowe Portale Korporacyjne 2006*. Celem drugiej już edycji tego wydarzenia jest zaprezentowanie najnowszych rozwiązań i osiągnięć w dziedzinie portali intranetowych. Ostatni rok przyniósł wiele ciekawych trendów, które zostaną dokładnie omówione przez zaproszonych prelegentów. Osoby pragnące dopiero zapoznać się z tematyką intranetu firmowego, który staje się nieodłączną częścią każdej nowoczesnej firmy również znajdą w programie konferencji prelekcje przeznaczone właśnie dla nich.

Do niedawna internet w firmie był ciekawostką, w związku z czym niewiele przedsiębiorstw było nim zainteresowanych. Czasy te już minęły. Dzisiaj posiadanie przez firmy portalu intranetowego jest powszechne, gdyż idą za tym konkretne, wymierne korzyści przekładające się bezpośrednio na zysk. Który przedsiębiorca nie jest zainteresowany większymi zyskami? – niestety, pytanie to w świadomości wielu osób nadal nie jest powiązane z kwestią usprawnienia przepływu informacji w firmie, co bardzo łatwo może być osiągnięte dzięki wdrożeniu intranetu.

Podobnie jak w ubiegłym roku, podczas tegorocznej konferencji uczestnicy będą mieli możliwość poznać pełne spektrum korzyści możliwych do osiągnięcia dzięki intranetowi oraz zasięgnąć porad ekspertów z branży.

Organizatorzy spotkania – „Gazeta Prawna” oraz firma Experter – planują przedstawienie rozwiązań portalowych w trzech blokach tematycznych poświęconych:

- przykładowym wdrożeniom produktów portalowych (m.in. BEA System, IBM, Microsoft, Sun Microsystems i Sybase);
- wizji intranetów firm specjalizujących się w takich wdrożeniach (AMG.net, Contium, NetSprint, Rodan Systems i WebService);
- prezentacji przykładowych serwisów intranetowych (Telewizja Polska, PKO BP, PZU, Grupa LOTOS, Sybase).

Patronat honorowy nad konferencją objęły: Polskie Towarzystwo Informatyczne, Instytut Zarządzania, Instytut Rozwoju Technologii i Biznesu, Katedra Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Stowarzyszenie Praktyków Zarządzania Wiedzą oraz Grupa Zarządzania Wiedzą. Patronat medialny zaś: „Manager Magazyn”, „Personel i Zarządzanie”, „Gazeta Prawna”, „Teleinfo”, „Gazeta.IT”, „e-mentor” i „PRoto”.

Konferencja z pewnością dostarczy cennej wiedzy oraz wzbogaci o doświadczenia zdobyte na konkretnych biznesowych wdrożeniach intranetów.

Więcej informacji pod adresem:  
<http://konferencje.experter.pl/portale2006>

# Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie



Agnieszka Sopińska



Piotr Wachowiak

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest to sposób zarządzania przedsiębiorstwem obejmujący ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji jego celów. Przyjmuje postać modelu interaktywnego o różnokierunkowych oddziaływaniach między poszczególnymi jego elementami: tworzeniem wiedzy, upowszechnianiem wiedzy i zastosowaniem wiedzy.

W praktyce zarządzanie wiedzą przybiera różne formy w zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa, specyfiki branży i przyjętej strategii. Wy różnia się cztery podstawowe strategie zarządzania wiedzą stosowane w różnych sektorach i branżach.

Pierwsza z nich polega na zarządzaniu wiedzą jako kluczowym aktywem przedsiębiorstwa. W tej strategii zasób wiedzy postrzegany jest jako podstawowe i najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem tej strategii zarządzania wiedzą jest jej ochrona i wykorzystanie do tworzenia nowych zasobów intelektualnych. Strategia ta jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw, których funkcjonowanie zdeterminowane jest przez poziom zdolności intelektualnych posiadanych pracowników, a nie przez zasoby materialne.

Druga traktuje zarządzanie wiedzą jako sposób na doskonalenie produktów i usług. To podejście dominuje w sektorach, w których nadal podstawowym aktywem przedsiębiorstwa są zasoby fizyczne. Kapitał intelektualny służy w nich jedynie ulepszeniu i unowocześnieniu produktów, poprawiając ich pozycję konkurencyjną.

Trzecia strategia polega na zarządzaniu wiedzą jako podstawową działalnością firmy. Sytuacja taka występuje w przypadku firm konsultingowych, urzędów statystycznych oraz przedsiębiorstw zajmujących się badaniami rynku. Zarządzanie wiedzą jest dla tych organizacji warunkiem przetrwania na rynku. Pozbawione narzędzi gromadzenia i tworzenia wiedzy nie są one w stanie sprzedawać swojego produktu, jakim jest wygenerowana wiedza.

Ostatnia strategia to zarządzanie wiedzą jako sposób doskonalenia procesów. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych

sektorach, w których wewnętrzne procesy są na tyle skomplikowane, iż wymagają ciągłego usprawniania.

Zarządzanie wiedzą doczekało się już wielu podejść i modeli, z których trzy można uznać za wiodące kierunki rozwoju w tej dziedzinie: model zasobowy, model japoński, model procesowy.

Model zasobowy zarządzania wiedzą powstał w pierwszej połowie lat 90. jako rezultat badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Opiera się on przede wszystkim na koncepcjach D. Leonard-Barton z Harvard Business School<sup>1</sup> i jej modelu „źródeł wiedzy” (*wellsprings of knowledge*) opartego na koncepcji kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności.

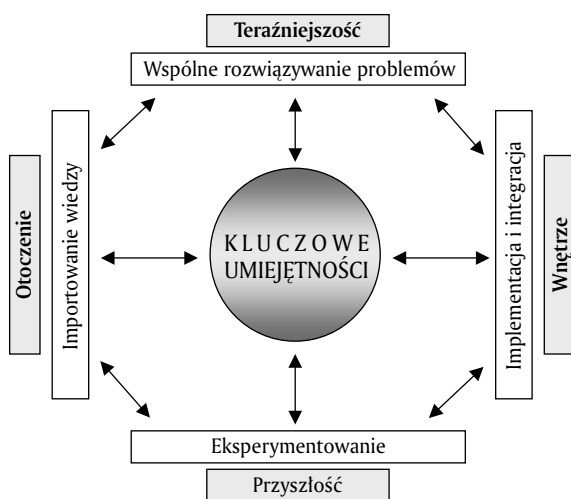
Model zasobowy zarządzania wiedzą bazuje na rozwijanym od dawna w ramach zarządzania strategicznego podejściu zasobowym. Traktuje ono wiedzę jako najważniejszy zasób firmy. Zgodnie z nim źródłem wiedzy może być samo przedsiębiorstwo lub jego otoczenie. Warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą jest współdziałanie wzajemnie powiązanych pięciu elementów:

- importowania wiedzy z otoczenia,
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii,
- eksperymentowania,
- wspólnego rozwiązywania problemów,
- kluczowych umiejętności, na które składają się: systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości,

Model zasobowy zarządzania wiedzą dotyczy zarówno teraźniejszości, jak i przyszłości oraz wnętrza przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Choć model ten ma solidne podstawy – nawiązuje między innymi do wczesnych modeli strategii Ansoffa, czy współcześnie rozwijanych koncepcji kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności – to jest on zbyt mocno zakorzeniony w realiach gospodarki przemysłowej, aby spowodować rewolucyjne zmiany w zakresie tworzenia wiedzy. Tym bardziej, że większość wyników organizacji jest nastawionych na działania krótkookresowe związane z eksploatacją

<sup>1</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 23.

**Rysunek 1. „Źródła wiedzy” w modelu zasobowym**

Źródło: D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995

wiedzy istniejącej, a nie eksploracją (i tworzeniem) nowej wiedzy. Model ten nie wyróżnia się zbyt nowatorskim podejściem, jest on raczej nawiązaniem do tradycyjnego sposobu rozumowania powstałego na gruncie zarządzania strategicznego.

Model japoński zarządzania wiedzą jest efektem badań dwóch Japończyków: Nonaki i Takeuchiego, którzy na początku lat 90. opracowali model „spirali wiedzy”. Zarządzanie wiedzą na zasadzie „spirali” to powtarzający się cykl czterech procesów konwersji wiedzy:

- internalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę cichą (ukrytą),
- socjalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę formalną (dostępną),
- eksternalizacji, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę formalną (dostępną),
- kombinacji, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę cichą (ukrytą).

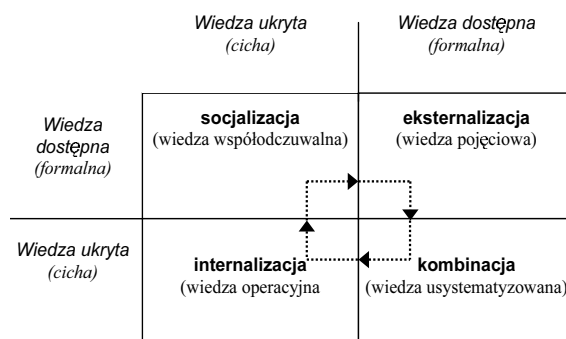
Jest to najbardziej nowatorskie i najbardziej wybiegające w przyszłość podejście do zarządzania wiedzą. Opiera się ono na następujących zasadach<sup>2</sup>:

- wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych, na wiedzę składają się też wartości, emocje, przeczuca;
- pod pojęciem zarządzania wiedzą w firmie powinno się też kryć jej kreowanie;
- każda osoba w organizacji jest zaangażowana w tworzenie wiedzy;
- szczególnie miejsce w procesie tworzenia wiedzy zajmują menedżerowie średniego szczebla.

Podstawą powyższej koncepcji zarządzania wiedzą jest wyróżnienie dwóch kategorii wiedzy: wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej (cichej). Menedżerowie japońscy uważają wiedzę ukrytą za najważniejszy rodzaj wiedzy. Jeżeli wiedza ta ma być wykorzystywana w szerszym zakresie niż tylko przez osoby, które ją posiadają, muszą istnieć w organizacji sposoby jej komunikowania i dzielenia się nią.

Zgodnie z podejściem japońskim, właśnie transformacja nieuchwytnej wiedzy cichej w formę możliwą do percepcji przez innych członków organizacji jest procesem tworzenia wiedzy – w ten sposób powstaje wiedza organizacji.

Twórcy japońskiego modelu zarządzania wiedzą uważają, że w ogóle zarządzanie wiedzą same w sobie jest zbędne, ważne jest natomiast kreowanie wartości, a to nie podlega zarządzaniu. Według nich, należy pracownikom sygnalizować pewne problemy w odpowiedni sposób, a wiedza będzie powstawała sama, bez dodatkowej ingerencji. Złożone problemy należy dzielić, upraszczać i mobilizować pracowników do ich rozwiązywania. Stosując odpowiednie procesy rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, pracownicy będą mogli wykorzystywać swoje doświadczenie – i tak będzie powstawała wiedza organizacji<sup>3</sup>.

**Rysunek 2. Zarządzanie wiedzą na zasadzie „spirali wiedzy”**

Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 96

Takie podejście powoduje zupełnie nowe spojrzenie na organizację – nie jako na maszynę, gdzie zachodzą procesy informacyjne, ale jako na żyjący organizm. Ważniejsze od przetwarzania obiektywnych danych staje się uświadomienie sobie przez wszystkich pracowników, czym jest firma, dokąd zmierza, jakie są jej cele, w jakim otoczeniu chce funkcjonować i co powinna zrobić, by tę wizję wprowadzić w życie.

W podejściu japońskim tworzeniem wiedzy nie zajmują się jedynie grupa ludzi specjalnie do tego powołanych, lecz każdy pracownik organizacji. Oczywiście każdy spełnia inną rolę w tym procesie.

<sup>2</sup> Tamże, s. 28.

<sup>3</sup> Tamże, s. 29.



## Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Nonaka i Takeuchi nie ograniczyli się jedynie do identyfikacji i charakterystyki wymienionych procesów. Zaproponowali oni również metodykę wdrażania swojej koncepcji w życie, nowy rodzaj struktury organizacyjnej – *organizację hipertekstową*, nowe rodzaje stanowisk i funkcji organizacyjnych oraz zupełnie nową filozofię zarządzania. Ich podejście ma charakter systemowy, jednak w literaturze przedmiotu jest często upraszczane i zawężane do samego procesu tworzenia wiedzy.

Model procesowy bazuje na rozwiązaniach i doświadczeniach praktycznych, stosowanych w dużych firmach konsultingowych. Duży wkład w rozwój koncepcji modelu procesowego wnieśli T. Davenport i L. Prusak z IBM Consulting Group<sup>4</sup>, G. Probst i S. Raub<sup>5</sup> oraz W.R. Bukowitz i R.L. Wilson<sup>6</sup>. Dokonali oni syntezy istniejących doświadczeń praktycznych.

Zgodnie z modelem procesowym, zarządzanie wiedzą to *ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji*. Można wyróżnić trzy główne fazy procesu zarządzania wiedzą:

- nabywanie wiedzy (tworzenie wiedzy),
- dzielenie się wiedzą,
- przekształcanie wiedzy w decyzje.

Pierwszą z nich jest nabywanie wiedzy. Może się ono odbywać w drodze doskonalenia i rozwijania posiadanych zasobów ludzkich (kadrowych) bądź poprzez kupowanie zasobów informacyjnych i umiejętności zarządzania na zewnątrz firmy. Zewnętrzny sposób nabywania wiedzy ma uzasadnienie jedynie w sytuacji, gdy własne zasoby kadrowe nie rokują szybkiego rozwoju. Szczególnie niebezpieczne jest nabywanie wiedzy w drodze zakupu porad i opracowań od firm doradczych, które nie są w stanie zapewnić swoim klientom unikalności i bezpieczeństwa sprzedawanej wiedzy. Wiedza jest unikalna jedynie w przypadku, gdy sami ją tworzymy. Docelowym rozwiązaniem powinno być zatem wewnętrzne nabywanie wiedzy poprzez powiększanie kapitału intelektualnego, a jeśli to niemożliwe – kupowanie całych firm wraz z ich potencjałem.

Kolejną fazą procesu zarządzania wiedzą jest dzielenie się wiedzą. Polega ono na jej upowszechnianiu zarówno wewnątrz, jak i poza organizacją. Doskonałym sposobem dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się jest forma organizacyjna nazwana przez M.E. Portera „gronem”, grupująca: firmy, uczelnie, instytuty naukowe, banki, firmy ubezpieczeniowe oraz agencje rządowe związane z daną branżą i skupione na pewnym terenie. Transfer wiedzy, jaki zachodzi między uczestnikami danego „grona” powoduje podwyższenie kapitału intelektualnego każdego z podmiotów.

Dzielenie się wiedzą wymaga wcześniejszej jej kodyfikacji. Proces kodyfikacji wiedzy polega na nada-

waniu wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej do niej dostęp osobom potrzebującym jej w danym momencie. W dużych firmach kodyfikacja wiedzy w całości jest niemożliwa. Stąd konieczność tworzenia tzw. przewodników korporacyjnych lub map wiedzy. Pozwalają one na dokonanie podziału całości posiadanej wiedzy na trzy kategorie:

1. wiedzę zasadniczą (rdzenną), niezbędną do funkcjonowania firmy „tu i teraz”,
2. wiedzę zaawansowaną, pozwalającą tworzyć przewagę konkurencyjną na rynku,
3. wiedzę innowacyjną, pozwalającą zdystansować konkurentów.

Ostatnim etapem procesowego ujęcia zarządzania wiedzą jest przekształcenie wiedzy w decyzje. Powodzenie tego etapu uzależnione jest od wielu czynników. Do najważniejszych z nich należą:

- formy i procedury decyzyjne umożliwiające zaangażowanie w proces decyzyjny najbardziej kompetentnych ludzi,
- sprawnie działający i dostosowany do potrzeb decydentów system wywiadu gospodarczego,
- systemy oceny i wynagradzania menedżerów promujące nowatorskie i śmiałe rozwiązania.

Niezależnie od przyjętego podejścia do zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwo może wybrać jedną z dwóch strategii postępowania: może skoncentrować się na strategii kodyfikacji zarządzania wiedzą lub na strategii personalizacji, drugą traktując uzupełniająco. Rozróżnienie tych strategii jest ściśle związane z podziałem wiedzy na wiedzę cichą i formalną.

Stosując strategię kodyfikacji, przedsiębiorstwo opiera się na wiedzy jawnej. Konsultanci korzystają więc z wiedzy wcześniej opracowanej w firmie i są zachęceni do jej uzupełniania o własne spostrzeżenia i doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji projektów. Funkcjonowanie tej strategii bez odpowiedniego, sprawnego systemu informatycznego i bazy w niej zawartej nie byłoby możliwe.

Strategia personalizacji natomiast kładzie nacisk na wiedzę ukrytą, którą posiada każdy pracownik z osobna i jako zespół zadaniowy. Systemy informatyczne są tu dodatkiem, ich celem jest zapewnienie odpowiedniej łączności, jeżeli zaś chodzi o bazy danych, to upraszczając, można powiedzieć, że konsultanci mają je w głowach. Przy wyborze tego rodzaju strategii ważne jest dobieranie pracowników na podstawie długotrwałego procesu terminowania, a więc jak to kiedyś bywało w dobrych zakładach w relacji czeladnik – mistrz. Podejście jest podobne – pracownicy mniej doświadczeni uczą się, współpracując przy realizacji projektów z osobami bardziej doświadczonymi i korzystając z zalet, jakie daje metoda mentoringu. Dzięki temu procesowi firma zna swojego pracownika, wie,

<sup>4</sup> Tamże, s. 24.

<sup>5</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46.

<sup>6</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2001, s. 23–24.

jaki posiada potencjał, ponieważ wcześniej wielokrotnie miał on sposobność pokazania swych umiejętności, szybkości, możliwości przyswajania nowej wiedzy oraz proponowania nowych, oryginalnych rozwiązań. W strategii kodyfikacji istotne jest położenie nacisku na tworzenie baz danych, dostępnych pracownikom przez system informatyczny. Pracownik nie musi komunikować się z innymi osobami, aby sprawdzić, czy podobny problem był już rozwiązywany wcześniej. Powtarzalne użycie podobnych rozwiązań, schematów pozwala na osiągnięcie większych oszczędności czasowych, zajmowanie się większą liczbą projektów – a tym samym na generowanie większego przychodu. Mniejsze jest także prawdopodobieństwo popełnienia błędów przy realizacji zadania. Brak konieczności osobistego spotkania z twórcami baz danych redukuje koszty komunikacji. Oczywiście, przy zastosowaniu tej strategii także następują spotkania z pracownikami i bezpośrednia wymiana doświadczeń, jednak na mniejszą skalę niż przy strategii personalizacji, choćby ze względu na dużą liczebność zespołów pracowniczych.

Strategia personalizacji także używa technologii informacyjnej, jednak w innym celu. W przypadku, gdy nie jest możliwe osobiste spotkanie pracownika rozwiązującego nietypowy problem z pracownikiem o większym doświadczeniu, komunikacja następuje przy pomocy telefonu, poczty elektronicznej lub nowszych rozwiązań – na przykład telekonferencji. Na pewno ma to wpływ na wielkość kosztów komunikacji, ale firmy starają się realizować projekty, które wymagają większej ilości wiedzy ukrytej, zatrudniać bardziej doświadczonych i zdolnych pracowników, stosować wyższe marże. W tej strategii zbiera się przede wszystkim dane dotyczące tego, kto zajmował się określonymi projektami, skanuje się niektóre rozwiązania po to, aby móc zapytać bezpośrednio o istotne cechy danego projektu.

Nie można jednoznacznie rozstrzygnąć, która z powyższych strategii zarządzania wiedzą jest lepsza. Wybór uzależniony jest od specyfiki danego podmiotu i stawianych celów. Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem jest próba połączenia obu strategii, z wyraźnym jednak określeniem, która z nich jest uznawana za dominującą, a która ma charakter uzupełniający. Strategia kodyfikacji wymusza, bowiem tworzenie

odgórnego i scentralizowanego systemu zarządzania wiedzą, strategia personalizacji zaś zdecentralizowanego, oddolnego systemu.

Każde z omówionych podejść do zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie ma swoje zalety i wady. Zaletą modelu zasobowego jest traktowanie wiedzy jako najważniejszego zasobu w przedsiębiorstwie, natomiast wadą jest nieuwzględnienie specyficznych cech tego zasobu i traktowanie go jak każdego innego strategicznego zasobu. Niewątpliwym osiągnięciem modelu japońskiego jest wyodrębnienie dwóch rodzajów wiedzy: wiedzy ukrytej i wiedzy jawnej. Niestety, jest on słabo zoperacjonalizowany, przez co jest mało przydatny w zastosowaniach praktycznych. Model procesowy jest bardzo logiczny i uporządkowany, ale wiedza w tym modelu traktowana jest głównie jako informacja.

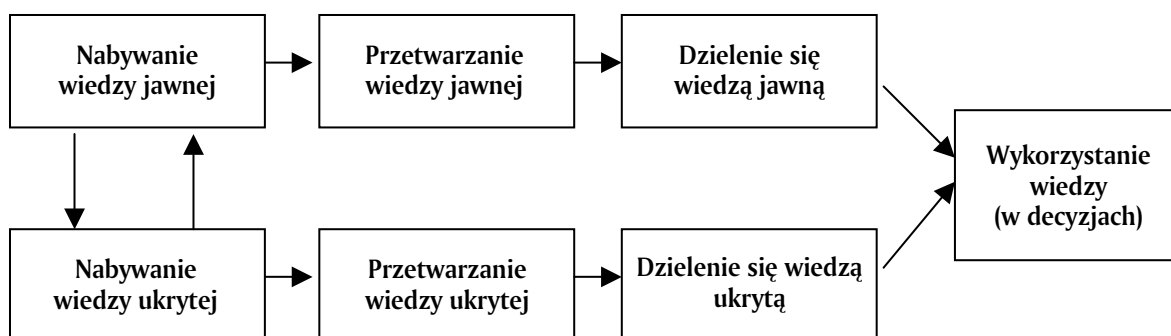
### Autorski model

Wobec powyższego, możliwe jest zaproponowanie autorskiego modelu zarządzania wiedzą, który stanowi połączenie trzech powyższych podejść. Zdaniem autorów opracowania, wiedza stanowi rzeczywiście strategiczny zasób przedsiębiorstwa i posiada pewne specyficzne cechy, odróżniające ją od innych zasobów, w tym i od informacji. Powstaje ona w wyniku połączenia: syntetycznych informacji, kompetencji wykorzystujących ją ludzi oraz kontekstu sytuacyjnego. Nie jest kategorią jednorodną, ponieważ może być zawarta zarówno w dokumentach, jak i w umysłach pracowników. Dlatego słusznym wydaje się jej podział, zaproponowany po raz pierwszy przez szkołę japońską, na wiedzę jawną i wiedzę ukrytą. Z uwagi na walory praktyczne słusznym jest zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania wiedzą. W oparciu o to podejście należy zaproponować wyróżnienie następujących faz procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie:

- nabywanie wiedzy jawnej i ukrytej,
- przetwarzanie wiedzy jawnej i ukrytej,
- dzielenie się wiedzą jawną i ukrytą,
- wykorzystanie wiedzy.

Model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie prezentuje rysunek 3.

**Rysunek 3. Model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie**



Źródło: Opracowanie własne

## Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Nabywanie wiedzy jawnej polega na pozyskiwaniu informacji przez przedsiębiorstwo z różnych źródeł. Etap ten obejmuje:

- identyfikację potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa,
- proces gromadzenia informacji z różnych źródeł.

Przetwarzanie wiedzy jawnej to:

- wstępne porządkowanie i przechowywanie informacji,
- analiza i interpretacja posiadanych informacji.

Dzielenie się wiedzą jawną polega na rozpowszechnianiu zebranych i przetworzonych informacji, docieranie z nimi do osób zainteresowanych wynikami przeprowadzonych analiz.

Nabywanie wiedzy ukrytej polega na podnoszeniu kompetencji pracowników.

Przetwarzanie wiedzy ukrytej to:

- ocena stopnia przyswojenia przez pracownika nabytej wiedzy,
- weryfikacja przydatności wiedzy z punktu widzenia zadań wykonywanych przez pracownika i przedsiębiorstwo.

Dzielenie się wiedzą ukrytą polega na przekazywaniu wiedzy posiadanej przez danego pracownika innym pracownikom. Kolejnym etapem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest wspólne wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Racjonalne wykorzystanie wiedzy wymaga połączenia obu kategorii wiedzy: wiedzy jawnej i ukrytej. W etapie nabywania wiedzy następuje przenikanie wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.

Warunkiem koniecznym sprawnego funkcjonowania opisanego modelu zarządzania wiedzą jest, zdaniem autorów opracowania, odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna. Powinna się ona charakteryzować otwartością na otoczenie, innowacyjnością oraz pragmatycznością. Ważny jest także korzystny klimat nastawiony na współpracę oraz umiarkowany poziom rywalizacji między pracownikami.

Szczegółowo powyższy model zostanie opisany w drugiej części opracowania, która zostanie opublikowana w 15. numerze „e-mentora”.

**Agnieszka Sopińska** jest adiunktem w Katedrze Zarządzania w Gospodarce przy Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. Jej zainteresowania naukowe dotyczą szeroko pojętej tematyki zarządzania strategicznego, w tym między innymi wpływu zasobów niematerialnych na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

**Piotr Wachowiak** jest adiunktem w Katedrze Zarządzania w Gospodarce SGH. Jego zainteresowania naukowe to przede wszystkim zarządzanie ludźmi w organizacji. Jest autorem książki *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*. Kierownik tematu badawczego dotyczącego pomiaru kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, który był realizowany w ramach badań statutowych SGH.



## POLECAMY

*The Knowledge-based economy in Central and Eastern Europe. Countries and Industries in a Process of Change*, red. Krzysztof Piech, Slavo Radosevic, Palgrave Macmillan, 2006

Publikacja, przygotowana pod redakcją Krzysztofa Piecha i Slavo Radosevica, składa się z siedemnastu rozdziałów, których autorami są przedstawiciele międzynarodowego środowiska naukowego – specjaliści w reprezentowanych dziedzinach.

Przedstawia ona zagadnienia wzrostu w Europie Środkowej i Wschodniej (EŚW) z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy. Jako że większość krajów EŚW jest obecnie członkami Unii Europejskiej, publikacja dotyka bardzo ważnego pytania: czy kraje EŚW będą zobowiązaniem, czy aktywem dla UE w staraniach, by stać się *najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką opartą na wiedzy na świecie*, jak to zostało zapisane w *Strategii Lizbońskiej*. Wiosną 2005 r. Komisja Europejska dokonała rewizji *Strategii*, koncentrując się na wzroście i miejscach pracy. Niskie stopy zatrudnienia i niskie poziomy produktywności są uznawane za główne czynniki wyjaśniające niższą efektywność gospodarki UE w porównaniu do USA, dynamicznych gospodarek azjatyckich czy Chin. Komisja uznała, że dla zwiększenia potencjału wzrostowego UE i jej lepszego przygotowania się do przyszłych wyzwań, niezbędne jest stworzenie społeczeństwa wiedzy, opartego na kapitale ludzkim, wykształceniu, badaniach i politykach innowacyjnych. Polecana publikacja porusza problematykę związaną z aktualnymi wyzwaniami dla polityki gospodarczej, jednocześnie odnosząc się do gospodarki opartej na wiedzy z punktu widzenia głębokich badań empirycznych na poziomie krajów, sektorów i polityk państwa (szczególnie innowacyjnych). Gospodarka oparta na wiedzy jest postrzegana jako problem strukturalny transformacji do nowego reżimu wzrostu – opartego na rosnącej roli technologii informacyjnych i innowacji. Zagadnienie wzrostu zostało w niniejszej publikacji przedstawione w świetle długoterminowych zmian strukturalnych, co istotne, uwzględnia ona również wiele aktualnych analiz krajów, sektorów i polityk. Książka dostępna jest na stronie wydawcy: <http://www.palgrave.com>.



## Efektywność intelektualna produktem świadomego kreowania przestrzeni intelektualnej w przedsiębiorstwie

Agnieszka Sokołowska

*Artykuł koncentruje się wokół sposobu na wyznaczenie rzeczywistej kondycji przedsiębiorstwa w wymiarze intelektualnym, którym może być jego efektywność intelektualna. Ponadto, identyfikuje symptomy nowej przestrzeni gospodarczej oraz przybliża główne założenia dla efektywności intelektualnej, charakteryzując jej wielowymiarowość. Rozważania mają charakter teoretyczny.*

Lawinowo pojawiające się opracowania dotyczące niematerialnej warstwy działalności współczesnych przedsiębiorstw podejmują wieloaspektową eksploatację tej tematyki głównie w kierunku cech charakteryzujących poszczególne koncepcje (np. zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą) oraz sposobów przełożenia skomplikowanego aparatu pojęciowego na mniej skomplikowany język praktyki. Można ulec wrażeniu, iż cykl życia owych koncepcji jest na etapie nasycenia i w zasadzie niewiele więcej można zrobić, może tylko przygotować się do etapu schyłkowego. Autorka wyraża jednakże przekonanie, że jest to tylko wrażenie. Pozostaje bowiem jeszcze dużo do zrobienia, a wiele obszarów „czeka” na dokładny opis i weryfikację.

Jednym z takich obszarów jest efektywność intelektualna przedsiębiorstwa. Funkcjonujące w teorii i wykorzystywane w praktyce modele zarządzania niematerialnymi zasobami<sup>1</sup> nie proponują metod oceny efektywności wdrożenia i stosowania koncepcji, stąd istnieje potrzeba poszukiwania sposobów pokazania wymiernych efektów angażowania zasobów niematerialnych w zarządzanie przedsiębiorstwem. Efektywne zarządzanie niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa (zarządzanie kapitałem intelektualnym; zarządzanie wiedzą) wymaga przede wszystkim oceny intelektualnej efektywności. Jest ona produktem świadomego tworzenia przestrzeni intelektualnej. Z jednej strony będzie oznaczać stopień alokacji niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, z drugiej poziom wdrożenia koncepcji zarządzania, takich jak: zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą.

### Redefinicja działalności przedsiębiorstw odpowiedzią na symptomy nowej przestrzeni gospodarczej

Ukryty potencjał przedsiębiorstw, tkwiący głównie w głowach ich pracowników, niepowtarzalności stosowanych rozwiązań organizacyjnych i zarządczych, w unikatowości relacji z partnerami zewnętrznymi itd., staje się coraz bardziej istotny dla właścicieli i menedżerów, których świadomość ważności kapitału intelektualnego – bo o nim tu mowa – wzrasta. I choć poziom owej świadomości jest często zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, przedmiotu działalności, branży, czasu istnienia na rynku, przyjętych rozwiązań strategicznych, optyki prowadzonego biznesu itd., to obecnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem obserwuje się przesunięcie punktu ciężkości z optymalizowania wykorzystania jedynie zasobów materialnych w stronę efektywnego wykorzystywania aktywów niematerialnych, a przynajmniej umiejętnego równoważenia jednych i drugich.

Taki stan rzeczy wymusza niejako nową jakość otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, „przebojem” wdzierająca się w ich struktury, systemy i procesy, nasycając je m.in. asymetrią wiedzy, informacyjnym i personalnym wyścigiem, przekształceniami w sferze wartości itd., wymuszając przy tym stanowczą i w miarę szybką odpowiedź organizacji. Nowa przestrzeń gospodarcza jest już rzeczywistością, a jej widoczne symptomy to m.in.:

- gwałtowne rozszerzenie zasięgu działalności przedsiębiorstw;
- wzrost znaczenia procesów globalizacyjnych i integracyjnych;
- rozwój technologii informatycznych;
- rozwój społeczeństwa wiedzy, społeczeństwa informacyjnego;
- pojawienie się *nowej gospodarki*, stawiającej na innowacyjność, przedsiębiorczość, dostosowanie do potrzeb klienta, budowanie tożsamości organizacyjnej;

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu „niematerialne zasoby” są nazywane zamiennie „aktywami niematerialnymi”, „intelektualnymi zasobami”, „intelektualnymi aktywami”.

## Efektywność intelektualna produktem świadomego...

- zacieranie się granic między przedsiębiorstwami; płynności owych granic;
- złożoność relacji między przedsiębiorstwami;
- wzajemne przenikanie się organizacji w aspekcie kapitałowym, rzeczowym itd.;
- duża zmienność elementów wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstw;
- *tworzenie jednolitego pola gospodarczego, gdzie przestrzeń wewnętrzna i zewnętrzna stają się jakościowo tożsame*<sup>2</sup>;
- dynamika procesów gospodarczych;
- nieprzewidywalne otoczenie, w jakim przychodzi istnieć przedsiębiorstwom;
- dominujące znaczenie aktywów niematerialnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- wzrost znaczenia procesów uczenia się i innowacji w przedsiębiorstwach;
- pojawienia się nowych trendów w zarządzaniu (m.in. pozytywne zarządzanie – POS<sup>3</sup>) itd.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w niejasnym świecie nieuporządkowanych zasad mogą trwać lub „atakować” przy zaangażowaniu silnego potencjału intelektualnego. Symptomy nowej przestrzeni gospodarczej wymuszają na przedsiębiorstwach redefinicję ich działalności. Owa redefinicja będzie oznaczała nowy wymiar zarządzania tymi samymi przedsiębiorstwami, sukcesywnie odnawianymi poprzez kompleksowe i ustawiczne uczenie się. Będą one zarazem dążyć do osiągnięcia form, takich jak: organizacja ucząca się czy inteligentna (idąc dalej: emocjonalna?).

Jedno jest pewne, odpowiedzią przedsiębiorstwa na silne sygnały z burzliwego otoczenia może być przypisanie dominującej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem właśnie zasobom niematerialnym, jako tym, które mogą pełnić rolę swoistego oręża w walce o niełatwe trwanie i rozwój. Inne atrybuty organizacji przygotowanej na wszelkie ewentualności to m.in.: decentralizacja zarządzania, zastosowanie płaskiej struktury organizacyjnej opartej głównie na sieci kooperacyjnych powiązań oraz skoncentrowanej na procesach, rozproszenie realizacji zadań i funkcji, ścisła współpraca między działami, dostosowanie procedur pracy do sytuacji, tworzenie warunków dla pełnego wykorzystania kompetencji pracowników, ustawiczny trening pracowników w postaci zaplanowanych szkoleń, uczenie się na błędach, zachęcanie do eksperymentowania, współpraca, koordynacja, doradzanie, zachęcanie pracowników do sugerowania rozwiązań, zwiększona adaptacyjność, natychmia-

stowa reakcja na zmiany w otoczeniu, proaktywne strategie, skuteczny przepływ informacji.

Zasadniczym wyzwaniem przedsiębiorstw stawiających na kreowanie intelektualnych kompetencji będzie ciągle rekonstruowanie świata zewnętrznego i wewnętrznego, odrzucanie stereotypów, a także każdorazowe dostosowywanie sposobów działania do zaistniałej i zastanej sytuacji.

W kontekście zarządzania niematerialnymi zasobami odnawiane przedsiębiorstwa będą posiadały rozwinięty proces dzielenia się wiedzą, świadomie będą zarządzać swoim kapitałem intelektualnym, a owej intelektualnej ofensywie może towarzyszyć duża autonomia wsparta rzetelną wiedzą i profesjonalizmem oraz kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, współdziałaniu i współtworzeniu.

Cechy, które można przypisać odnawianym przedsiębiorstwom albo nowo powstającym, chcącym nadążyć za nowymi trendami, nie wyczerpują, oczywiście, długiej listy charakterystyk możliwych wariantów i scenariuszy. Ponadto, na drodze poszukiwań prawdy obiektywnej trudne jest stworzenie uniwersalnego modelu nowoczesnego przedsiębiorstwa. Tym bardziej, że prócz organizacji o pewnych symptomach nowoczesności, będących na początku drogi przemian, pojawiają się także organizacje uczące się i inteligentne, między którymi granice są płynne i wynikają głównie z zaawansowania świadomego realizowania systemu zarządzania niematerialnymi aktywami (zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą), a także „wylaniające się” organizacje sieciowe (np.: organizacja wirtualna, fraktalna). Oczywiście stał się fakt, iż wraz z nowatorstwem działalności wymienionych wyżej form organizacji pojawiły się problemy natury metodologicznej.

Otóż, dorobek metodologiczny, głównie o charakterze indukcyjnym, doceniający empiryczną warstwę badań, zarezerwowany głównie dla tzw. tradycyjnych<sup>4</sup> przedsiębiorstw, może nie być już wystarczający dla eksploracji rzeczywistości gospodarczej nowoczesnych przedsiębiorstw. Wobec tego, słusznym wydaje się znalezienie wspólnej terminologii dla wieloznacznych pojęć. Niezbędna jest także wyraźna charakterystyka przestrzeni niematerialnej, ujmowanie wieloaspektowości złożonych kategorii, wyodrębnienie typów nowoczesnych organizacji wraz z dokładną ich charakterystyką, odchodzenie od uniwersalizmu na rzecz indywidualnego traktowania różnych typów organizacji.

<sup>2</sup> K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 15.

<sup>3</sup> Więcej na temat POS w artykule K. Kalinowskiej-Andrian, *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywnych*, „e-mentor” [online], 2006, nr 2 (13), [www.e-mentor.edu.pl/artykul.php?numer=13&id=235](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul.php?numer=13&id=235).

<sup>4</sup> Organizacje tradycyjne przypisują w swojej działalności dominującą rolę zasobom materialnym, posiadają tradycyjną strukturę organizacyjną skoncentrowaną na funkcjach przedsiębiorstwa, ograniczone zdolności dostosowawcze, w przewadze pionową, formalną komunikację, rozbudowany system kontroli i centralizację decyzji, działają na podstawie stałych, sprawdzonych procedur, są mało elastyczne i dynamiczne. Najważniejsze cechy organizacji tradycyjnych nie stanowią gruntu dla kompleksowego zarządzania aktywami niematerialnymi. Są jednak organizacjami, których działalność i ciągle poszukiwanie źródeł sukcesu są inspiracją dla powstania nowych form.

Powyższe rozważania skłaniają do wniosku, iż procesem o dużym stopniu skomplikowania oraz dość odległym horyzoncie czasowym będzie wypracowanie zarówno modelu badawczego ujmującego „ulotną” intelektualną materię, jak i zestawu użytecznych narzędzi i procedur dla stworzenia specyficznych warunków organizacyjnych i zarządczych przedsiębiorstwom optymalizującym swoją działalność na bazie zasobów niematerialnych. W ramach tego procesu niewątpliwie jednym z najtrudniejszych wyzwań będzie określenie metod oceny efektywności wdrożenia i stosowania aparatu narzędziowego stworzonego dla optymalnego zarządzania niematerialnymi zasobami, które to zarządzanie może sprawić, iż w ramach poznawczego ewoluowania przedsiębiorstwo nabędzie cechy wyznaczające nowoczesność.

### **Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym**

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa, noszące znamiona opłacalności i zyskowności, nieodłącznie związane jest z jego efektywnością, która – najogólniej rzecz ujmując – oznacza maksymalizację tworzonej wartości przy odpowiednim rozmieszczeniu i gospodarowaniu zasobami. Wyznaczenie owej efektywności wymaga z jednej strony oceny działalności przedsiębiorstwa w wymiarze statycznym (np. wykorzystanie zintegrowanej karty wyników – przy zastosowaniu wskaźników finansowych i niefinansowych), z drugiej zaś określenie skuteczności implementacji różnych rozwiązań (konceptji, metod, technik, narzędzi) w aspekcie realizowania funkcji zarządzania i funkcji organicznych oraz relacji między tymi rozwiązaniami.

Efektywność działalności przedsiębiorstwa zależy od uruchomienia zarówno materialnego, widzialnego potencjału, jak i niematerialnego, ukrytego, tkwiące-

go w materiale intelektualnym, co także naturalnie znajduje swoje odzwierciedlenie w tworzeniu atutów dla przewagi konkurencyjnej. Nadanie priorytetowości aktywom niematerialnym w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie wyklucza i nie ogranicza istnienia i wykorzystywania aktywów materialnych. Skłania jednak do umiejętnego kojarzenia i równoważenia jednych i drugich celem tworzenia unikatowych kompetencji.

I właśnie kluczową kompetencją przedsiębiorstw w obszarze owego „równoważenia” zasobów oraz „eksponowania” niematerialnego wymiaru może być efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym, wkomponowane w system zarządzania niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

Propozycje dla racjonalnego gospodarowania kapitałem intelektualnym można dziś znaleźć w wielu opracowaniach zarówno naukowych, jak i popularnych, co daje obraz żywego zainteresowania tą tematyką, ale i potrzeby zgłaszanej przez samych praktyków zarządzania.

Wobec tego, zarządzanie kapitałem intelektualnym powinno stanowić efekt świadomego kreowania wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych. Dlatego też sposoby świadomego dysponowania intelektualnym potencjałem przedsiębiorstwa, przedstawiane w formie modeli, próbują nazywać oraz porządkują „rozrzucone” i ukryte elementy intelektualnych kompetencji<sup>6</sup>.

Modele są wieloaspektowymi i różnorodnymi próbami przedstawienia uproszczonej rzeczywistości. Dotykają wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa, skupiając uwagę na sposobności tworzenia korzyści na fundamencie niepowtarzalnych walorów intelektualnych. Natomiast dość duża różnorodność istniejących modeli daje możliwość szerszego wyboru przedsiębiorstwom zróżnicowanym pod względem wielkości, przedmiotu działania, typu otoczenia, cech branży itd.<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Według autorki na system zarządzania niematerialnymi zasobami składają się podsystemy: zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą. W ramach spójnego systemu zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny, koncentrując się na budowaniu kierunkowych założeń dotyczących niematerialnych zasobów i zarządzaniu nimi, zarządzanie wiedzą ma zaś charakter taktyczny i operacyjny, skupiając się na aspektach tworzenia, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy. Ponadto zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem statycznym, zarządzanie wiedzą natomiast odznacza się większą dynamiką. Owe założenia ewoluują wraz z dogłębnym poznawaniem obu kategorii oraz relacji między nimi.

<sup>6</sup> Do najważniejszych modeli zarządzania (w tym pomiaru) należą: *Raport Konrada*, *Monitor Aktywów Niematerialnych*, *Zrównoważone Karty Punktowe*, *Nawigator*, *Platforma wartości*, *Duński projekt pomiaru kapitału intelektualnego*, *Karta łańcucha wartości*, *Wskaźnik Tobina*, *Ekonomiczna Wartość Dodana* oraz metody rachunkowości zasobów ludzkich itd.

<sup>7</sup> I tak np.: *Raport Konrada* jest nieskomplikowanym modelem z przejrzystymi zasadami, który był punktem wyjścia dla tworzenia następnych; szczególne cechy to: wyraźne wzmocnienie pozycji kapitału intelektualnego przypisanego jednostce oraz mało rozbudowane instrumentarium dla kreowania kapitału ludzkiego i strukturalnego. Natomiast *Monitor Aktywów Niematerialnych* dotyka wyraźnie zagadnień z zakresu rachunkowości, większość proponowanych wskaźników przystaje do rzeczywistości i rozbudowanych struktur dużych przedsiębiorstw, podział wskaźników na: wzrostu i odnowy, sprawności i stabilności pozwala na uchwycenie tendencji rozwoju oraz kondycji intelektualnej warstwy działalności firmy, ale niektóre proponowane wskaźniki są nieczytelne. *Zrównoważone Karty Punktowe* to model z interesującą propozycją jakościowych wskaźników, akcentujący obszar klientów, strukturę wewnętrzną oraz proces uczenia się i innowacji jako miejsca dla poszukiwania przewagi konkurencyjnej; koncepcja modelu ma bezpośredni związek ze strategią firmy i jej wizją rozwoju, a procedura wdrożeniowa dostosowana jest do budowy i funkcjonowania dużych przedsiębiorstw itd. Więcej na ten temat w syntetycznym zestawieniu cech modeli zarządzania kapitałem intelektualnym w A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perchuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

## Efektywność intelektualna produktem świadomego...

Na podstawie dogłębnej analizy założeń, spektrum narzędzi, wskaźników, rozwiązań dostępnych modeli można ujednocilić zarządzanie kapitałem intelektualnym, proponując proces, na który składa się: identyfikacja elementów kapitału intelektualnego, ich pomiar oraz wykorzystanie i rozwój.

Triada zarządzania kapitałem intelektualnym wyznacza kierunki w miarę uporządkowanego traktowania aktywów niematerialnych.

Proces zarządzania kapitałem intelektualnym, począwszy od identyfikacji aż do rozwoju, odbywa się w ramach poszczególnych komponentów (elementów) kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, czyli kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego (wewnętrznego i zewnętrznego-relacyjnego). Zależności między komponentami określają siłę i skuteczność przekształcania aktywów niematerialnych, ukrytego potencjału w składniki wartości przedsiębiorstwa. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie stanowi zatem złożony system zależności. A efektywność zarządzania zależy w dużej mierze od stopnia realizacji wymienionych działań w ramach procesu<sup>8</sup>.

### Wielowymiarowość efektywności intelektualnej

Szerszą kategorią w kontekście oceny podejmowanych działań w intelektualnym obszarze przedsiębiorstwa jest efektywność intelektualna. Kategoria trudna do zdefiniowania, bo dotycząca tego, co z pozoru niemierzalne i nieuchwytnie. Nie należy jednak się tym zrażać, ale wciąż szukać nowych dróg dla dokładniejszego jej opisu. W tym kontekście wydaje się być słusznym przyjęcie kilku podstawowych założeń:

- ocena intelektualnej efektywności może służyć ocenie efektywnego zarządzania niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa (zarządzania kapitałem intelektualnym; zarządzania wiedzą);
- jest ona produktem świadomego tworzenia przestrzeni intelektualnej;
- efektywność intelektualna dotyczy całości procesów związanych z wykorzystywaniem zasobów niematerialnych w działalności przedsiębiorstwa;
- efektywność intelektualna opierająca swe podstawy metodologiczne na stosunkowo niedojrzałych w sensie dorobku metodach wymaga doskonalenia obecnych i tworzenia nowych propozycji;
- określając wymierność angażowania zasobów niematerialnych, należy nie tylko określać ich stan, ale i ich swoistą jakość;
- wielowymiarowa efektywność intelektualna powinna być sprzężona i wtopiona w wieloaspektowe systemy współczesnego przedsiębiorstwa itd.

Poszukując sposobu na doprecyzowanie pojęcia „efektywność intelektualna”, można przyjąć, iż

oznacza ona maksymalizację wartości intelektualnej wynikającej z właściwej alokacji niematerialnych zasobów oraz świadomego zarządzania nimi przy zastosowaniu odpowiednich metod i narzędzi. Osiągnięcie poziomu możliwie najwyższej efektywności zależy od kombinacji wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Tymi czynnikami mogą być np. wielkość przedsiębiorstwa, przedmiot działania, cechy potencjału rozwojowego, stopień złożoności realizowanych procesów, przyjęte rozwiązania strategiczne, kultura organizacyjna, świadomość właścicieli i kadry zarządzającej co do ważności racjonalnego gospodarowania niematerialnymi zasobami, jakość relacji z klientami i innymi partnerami zewnętrznymi itd.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż poziom możliwie największej czy najwyższej efektywności nie jest stanem przyjmowanym raz na zawsze, wręcz przeciwnie – podlega ustawicznym przeobrażeniom i wymaga doskonalenia w miarę obserwacji zaistniałych zjawisk i stopnia ich zaawansowania, dlatego też uniwersalność i reprezentatywność owego poziomu wymaga dokładnej weryfikacji.

Na podstawie przedstawionych powyżej założeń oraz opisu kategorii można przyjąć, iż efektywność intelektualną przedsiębiorstwa można rozpatrywać w dwóch wymiarach:

1. statycznym (analitycznym), obejmującym ocenę doboru i wykorzystania mierników wartości niematerialnych oraz identyfikację kluczowych aktywów niematerialnych;

Założenia dla tego wymiaru zawierają wielowymiarową analizę wskaźnikową dokonaną z zachowaniem odpowiedniego poziomu agregacji, obejmującą dobór i selekcję wskaźników z pokaznego zestawu modeli zarządzania i pomiaru kapitału intelektualnego, zachowanie zależności przyczynowo-skutkowych, konsolidację i agregację wskaźników, ocenę wyników pomiaru poprzez określenie tendencji oraz stworzenie karty wyników aktywów niematerialnych.

Powyższy wymiar zakłada także identyfikację kluczowych aktywów niematerialnych, również przy zachowaniu przyjętego poziomu agregacji (w tym lokalizowanie wiedzy na różnych poziomach organizacyjnych);

2. dynamicznym (procesowym), zakładającym ocenę dynamiki procesu organizacyjnego uczenia się oraz konwersję kapitału intelektualnego, a także procesów: pozyskiwania, wykorzystywania i rozwoju kapitału intelektualnego oraz tworzenia, kodyfikacji i wykorzystania wiedzy.

Wymiar zakłada głównie ocenę dynamiki procesu organizacyjnego uczenia się, uwzględniającej pewnego rodzaju subprocesy, będące w istocie etapami rozwoju organizacyjnej inteligencji oraz obszary i poziomy przedsiębiorstwa, a także strumienie zależności między owymi elementami. Ocena procesu organizacyjnego uczenia się jest nie do przecenienia zwłaszcza w kontekście poszukiwania szerszego

<sup>8</sup> Więcej na temat zob. w: A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, FPAKE – PTE, Warszawa 2005.

kontekstu dla sprawdzenia „intelektualnej kondycji” przedsiębiorstwa, bowiem stanowi on tkankę różnych obszarów inteligencji przedsiębiorstwa, łącząc wymiary kapitału intelektualnego i zarządzania nimi z poszczególnymi etapami zarządzania wiedzą.

Kolejnym zagadnieniem jest konwersja kapitału intelektualnego. Sam fakt posiadania przez przedsiębiorstwo kapitału intelektualnego (ludzkiego i strukturalnego), nie jest wystarczający dla podwyższenia efektywności jego funkcjonowania. Musi on być transferowany zarówno na zewnątrz przez kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny, oznaczający ustawiczną wymianę wartości dodanej między uczestnikami otoczenia a przedsiębiorstwem, jak i wewnątrz, powiększając wartość intelektualnego potencjału. Stąd identyfikacja sposobów konwersji kapitału intelektualnego jest nadrzędnym zadaniem. Powinno być ono także wzbogacone o ocenę transferu wiedzy oraz poziomu ich koordynacji. Ostatnim elementem dynamicznego obszaru jest ocena działań ułatwiających pozyskanie oraz wzmacnianie zasobów intelektualnych<sup>9</sup>.

Powyższe wymiary mogą stanowić trzon dla rozważań nad intelektualną efektywnością przedsiębiorstwa. Dla pełnego jej obrazu należy stworzyć jeszcze instrumentarium badawcze dla oceny efektywnego wdrożenia wiodących koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, które wyrosły na gruncie niematerialnych zasobów.

### Podsumowanie

Efektywność intelektualna jest złożonym procesem, który może przyjmować różne kierunki rozwoju. Ocena realizacji zarządzania intelektualnymi zasobami przedsiębiorstwa byłaby niemożliwa bez określenia kondycji przedsiębiorstwa w tym zakresie. Propozycja sposobów obserwowania wybranego odcinka rzeczywistości nie gwarantuje jeszcze jego pełnej użyteczności. Niezbędna jest tu stała współpraca

badaczy, twórców podstaw teoretycznych, wyznaczających nowe trendy, z praktykami, którzy są w stanie zaopiniować jakość aplikacyjną modeli.

Za pozytywy można uznać, iż właściciele, kadra zarządzająca oraz wszyscy inni decydenci dzisiejszych przedsiębiorstw z wolną odchodzą od myślenia ograniczonego do koncentracji na krótkookresowych efektach w stronę doceniania intelektualnego potencjału swoich przedsiębiorstw, w który są w stanie zainwestować długookresowo.

Powodzenie realizacji oceny efektywności intelektualnej w przedsiębiorstwie, jakoś jej wymiarów oraz dynamika będą uzależnione od szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych o charakterze społecznym, organizacyjnym, systemowym itd. Identyfikacja owych czynników z pewnością również ułatwi rzetelną jej ocenę. Podsumowując, można przyjąć, iż zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego zdobywania, poszerzania i tworzenia intelektualnych kompetencji oraz ich ocena jest efektem długoletnich przekształceń w sferze organizacyjnej, ale i w sferze świadomości i zachowań kadry zarządzającej i pracowników.

### Bibliografia

- K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.  
A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.  
A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, FPAKE – PTE, Warszawa 2005.

### Netografia

- K. Kalinowska-Andrian, *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów*, „e-mentor” [online], 2006, nr 2 (13), [www.e-mentor.edu.pl/artykuł.php?numer=13&id=235](http://www.e-mentor.edu.pl/artykuł.php?numer=13&id=235).

Autorka jest adiunktem w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Jej główne zainteresowania naukowo-badawcze oscylują wokół szeroko pojętej tematyki aktywów niematerialnych (zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, nowoczesne formy organizacji, kultura organizacyjna itd.), co znajduje odzwierciedlenie w licznych publikacjach naukowych. Autorka jest laureatką konkursu na najlepsze rozprawy doktorskie *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu*, organizowanego przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Jej praca doktorska pt.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie* została opublikowana i przekazana do bibliotek naukowych w całym kraju.

<sup>9</sup> W ramach narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim można rozpatrywać np.: szkolenia i treningi, podnoszenie kwalifikacji; długoterminowe systemy motywacyjne (w tym atrakcyjne wynagrodzenia pozapłacowe); skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników; ocena pracowników; planowanie „ścieżek kariery”, indywidualnego rozwoju pracownika; itd.; w ramach kapitału strukturalnego, np.: kształtowanie efektywnej struktury organizacyjnej (spłaszczenie, decentralizacja, organiczność); kształtowanie kultury organizacyjnej, kultywowanie zwyczajów, historia firmy; tworzenie baz danych, komputeryzacja, zakup sprzętu komputerowego, oprogramowania, programy szkoleniowe wspomaganie komputerowo (*computer-based training*); wykorzystywanie internetu, poczty elektronicznej; działalność innowacyjna w zakresie B+R, zakupy licencji, itp.; nabywanie praw do własności intelektualnej, np.: franchising; zarządzanie strategiczne; utrzymywanie i podnoszenie jakości oferowanych przez firmę produktów i usług, profesjonalne zarządzanie przedsiębiorstwem; kształtowanie skutecznej polityki marketingowej; marketing partnerski; CRM; dbanie o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa; utrzymywanie lojalności klientów; budowanie zaufania i współpracy z dostawcami (i innymi partnerami zewnętrznymi); stały kontakt z klientami; dzielenie się wiedzą z uczestnikami otoczenia; rozwijanie zdolności absorpcji wiedzy (np.: outsourcing); ustawiczne monitorowanie rynku; itd.



## **Bogusz Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006**

Na polskim rynku wydawniczym pojawiła się kolejna książka poświęcona zarządzaniu wiedzą. Autor prezentuje w niej syntezę dotychczasowego dorobku tej dziedziny, wybierając koncepcje i problemy, które weszły już do kanonu wiedzy o wiedzy. Autor prezentuje tę problematykę w szerszym kontekście, nie ograniczając się jedynie do wewnętrznej perspektywy organizacyjnej zarządzania wiedzą. Mówi w niej o nowym typie organizacji, wyłaniającym się na fali zmian społeczno-gospodarczych, definiujących tzw. gospodarkę opartą na wiedzy – o organizacji opartej na wiedzy.

Autor dzieli całą pozycję na trzy zasadnicze części poświęcone następującym zagadnieniom tematycznym:

1. Organizacje w warunkach gospodarki opartej na wiedzy – w części tej prezentuje najistotniejsze zmiany definiujące gospodarkę opartą na wiedzy. Szczególną uwagę zwraca na charakterystykę organizacji uczącej się. Jest to o tyle wartościowe, że na polskim rynku liczba publikacji z tej dziedziny nie jest duża i na pewno brakuje pozycji, które na świecie uznane są za kanon wiedzy z tego zakresu. Ponadto, w tej części Autor prezentuje inne modele organizacyjne (m.in. organizacja sieciowa, wirtualna, ...), w których wiedza (jej przepływy, wykorzystanie itd.) odgrywa zasadniczą rolę;
2. Zarządzanie wiedzą w organizacji – po krótkim zarysowaniu istoty zarządzania wiedzą i przedstawieniu różnorodnych klasyfikacji wiedzy, Autor w swych rozważaniach szczególną uwagę zwraca na problematykę generowania wiedzy przez organizację. Warty zainteresowania są tu także – zebrane przez Autora – różne strategie zarządzania wiedzą prezentowane często pojedynczo w innych publikacjach (jak choćby M. Zacka czy G. von Krogha);
3. Kapitał intelektualny i ludzie organizacji opartych na wiedzy – szczególnie wartym polecenia jest tu rozdział poświęcony nowej sylwetce pracownika – pracownika wiedzy, a zwłaszcza jego kompetencjom oraz jego nowej roli w organizacji. Autor w syntetyczny sposób przedstawia spektrum postaw tych nowych pracowników oraz stawianych przed nimi wymagań. Wprowadzeniem do tych rozważań o istocie i specyfice kapitału ludzkiego w organizacjach wiedzy jest prezentacja wybranych, najbardziej rozpowszechnionych w literaturze i praktyce koncepcji kapitału intelektualnego (Czytelnik znajdzie tu m.in. Nawigator Skandii czy model Celemi).

W tych szeroko zakrojonych rozważaniach Autor realizuje takie cele badawcze, jak:

- charakterystyka cech nowych warunków otoczenia przełomu XX i XXI wieku,
- rozpoznanie, usystematyzowanie i pogłębienie teoretycznych koncepcji organizacji dostosowanych do działania w nowych warunkach,
- wskazanie potencjalnych dalszych kierunków rozwoju organizacji opartych na wiedzy,
- rozpoznanie zasadniczych kierunków kształtowania się koncepcji zarządzania wiedzą,
- wskazanie pożądanych kompetencji pracowników organizacji opartych na wiedzy i uczestniczących w procesach związanych z wiedzą.

Książka ta skierowana jest z pewnością do naukowców oraz innych osób zainteresowanych koncepcjami i podejściami definiującymi funkcjonowanie organizacji charakterystycznych dla gospodarki wiedzy. Próżno jednak szukać w tej rozprawie naukowej wiedzy praktycznej – tak potrzebnej pragmatycznie nastawionym menedżerom i specjalistom.

*Beata Mierzejewska*



## **POLECAMY**

**Jerzy Gołuchowski, *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005**

Publikacja prof. Gołuchowskiego prezentuje potencjalne rozwiązania technologiczne, które można stosować w systemach zarządzania wiedzą. W pierwszych rozdziałach autor charakteryzuje wiedzę jako najważniejszy zasób organizacji oraz omawia procesy jej tworzenia i przetwarzania, a następnie przedstawia różne systemy zarządzania wiedzą w organizacji. W książce znajduje się również gruntowny opis technologii informatycznych stosowanych w zarządzaniu wiedzą jawną oraz wspomagających procesy tworzenia wiedzy w organizacji. Interesujące jest także opracowanie poświęcone portalom korporacyjnym oraz propozycje autora w zakresie technologii dla systemów zarządzania wiedzą nowej generacji.

Książka adresowana jest do menedżerów, studentów i wykładowców zainteresowanych doborem i doskonaleniem technologicznych rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzą. Można ją zamówić w Wydawnictwie Akademii Ekonomicznej w Katowicach [www.ae.katowice.pl](http://www.ae.katowice.pl).

# Społeczne i prawne aspekty spamu

Piotr Kucharski

*Jeśli nie wiesz, jak należy się w jakiejś sytuacji zachować, na wszelki wypadek zachowuj się przyzwoicie.*

Antoni Słonimski

## Geneza

Dawno temu w Ameryce powstała sieć. Na początek ot, trzy komputery zestawione przez naukowców pracujących na zlecenie wojska. Tak im się spodobały jej możliwości, w tak dużym stopniu rozpowszechnili ją na wielu uniwersytetach, że w końcu powstał internet, jaki znamy dziś.

Naukowcy podeszli do problemu poważnie – wymyślili setki protokołów, dzięki którym można się komunikować między różnymi maszynami, systemami operacyjnymi i programami. Każda aktywność w internecie opiera się na protokołach.

Przeciętny użytkownik nie zdaje sobie sprawy ze złożoności i ilości protokołów, z których korzysta na co dzień. Przyjrzyjmy się pozornie prostej czynności wysłania i odebrania listu.

Wysłanie poczty to połączenie do serwera SMTP<sup>1</sup> i podanie mu ustrukturalizowanego strumienia informacji (MAIL FROM, RCPT TO, DATA, potem nagłówki listu i na końcu odpowiednio zakodowana treść właściwa i załączniki); odebranie poczty to połączenie do serwera protokołem IMAP<sup>2</sup> i korzystanie z wielu jego rozszerzeń. Po drodze korzysta się jeszcze z co najmniej kilku innych standardów, np. Ethernet w sieci lokalnej, TCP/IP do połączenia z serwerem zdalnym, protokołu TLS<sup>3</sup> do zabezpieczenia poufności danych.

Z jednej strony niewiedza użytkownika ma dobre strony – w końcu nie trzeba być mechanikiem samochodowym, żeby jeździć – ale z drugiej ma wady. Nawet nie dlatego, że jeśli się nie wie, co to jest koło, to trudno zgłosić mechanikowi problem. Uważam, że najbardziej niebezpiecznym aspektem ignorancji tech-

nicznej jest brak świadomości zagrożeń czyhających w internecie. Dodatkowo, wieloletnia propaganda na rzecz ułatwiania dostępu do sieci spowodowała, że do korzystania z niej (w odróżnieniu od jazdy samochodem) nie są wymagane praktycznie żadne szkolenia, a dzięki „inteligentnym” programom wszystkim wydaje się to bardzo proste...

*Progress (n.): The process through which the Internet has evolved from smart people in front of dumb terminals to dumb people in front of smart terminals. (obscurity)*

Ewolucja, a, moim zdaniem, raczej regres intelektualny i moralny użytkowników internetu, to złożony problem. W początkach każdej nowej technologii istnieją różne bariery jej wykorzystania. W przypadku sieci była to bariera kosztów, którą omijało się przez korzystanie z dostępu na uczelniach oraz – a może przede wszystkim – bariera wiedzy, której nie dało się łatwo przeskoczyć. Nie istniały przyjazne programy, konfiguracje, graficzne interfejsy, nie było tylu przykładów, nie istniało jeszcze zbyt wiele stron WWW<sup>4</sup>, nie wspominając o wyszukiwarkach.

Ta bariera wejścia do internetu była niezwykle skutecznym filtrem użytkowników – w czasach jej początków z sieci korzystali ludzie raczej dobrze wykształceni, zorientowani w ówczesnym internecie, świadomie z niego korzystający i, co bardzo ważne, dość życzliwi wobec innych użytkowników (na psychologicznej zasadzie przyciągania – w końcu ci „inni” byli bardzo podobni do nich). Takim zachowaniem sprzyjała też niewielka liczba wtajemniczonych.

Projektanci sieci mierzyli świat swoją miarą (to jeden z nielicznych ich błędów) i zaprojektowali sieć dla siebie podobnych – inteligentnych i życzliwych. Wiele protokołów nie miało zabezpieczeń, wiele spraw zostało określonych podobnymi do klauzuli generalnej z *Kodeksu Cywilnego*<sup>5</sup> zasadami ogólnymi, zgodnie z któ-

<sup>1</sup> J. Klensin, *Simple Mail Transfer Protocol*, kwiecień 2001, <http://www.rfc-editor.org/>.

<sup>2</sup> M. Crispin, *Internet Message Access Protocol – version 4rev1*, marzec 2003, <http://www.rfc-editor.org/>.

<sup>3</sup> T. Dierks, C. Allen, *The TLS (Transport Layer Security) Protocol Version 1.0*, styczeń 1999, <http://www.rfc-editor.org/>.

<sup>4</sup> R. Fielding, J. Gettys, J. Mogul, H. Frystyk, L. Masinter, P. Leach, T. Berners-Lee, *Hypertext Transfer Protocol – HTTP /1.1*, czerwiec 1999, <http://www.rfc-editor.org/>.

<sup>5</sup> *Kodeks Cywilny*, Art. 5. *Nie można czynić ze swego prawa użytku, który by był sprzeczny ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem tego prawa lub z zasadami współzycia społecznego.* (To i następnne podkreślenia w cytowanych aktach prawnych pochodzą od autora).

rymi można robić wiele, ale świadomie się z tego prawa nie korzysta. Każdy miał więc prawo moralne w sobie. Dla przykładu: protokół SMTP pozwalał wysłać listy każdemu przez dowolny serwer oraz nie był zabezpieczony przed podszywaniem się nadawców! Nikt tego nie nadużywał, naturalnie do pewnego momentu.

W dużym uproszczeniu internet rozwijał się wedle następującego scenariusza. Wraz ze zwiększeniem liczby użytkowników postępowała erozja wartości moralnych, zwłaszcza odpowiedzialności za dobro wspólne; nasilały się fenomeny opisane w *Psychologii tłumy* Gustawa Le Bona: tłum bezmyślnie niszczący na swojej drodze wszystko, co szlachetne i dobre. Oczywiście zostały opracowane zasady sieciowego *savoir vivre*'u (netykieta<sup>6</sup>), ale podobnie jak w przypadku zwykłej etykiety, porządni ludzie jej nie potrzebują, bo zachowują się przyzwoicie, a informacyjny lumpenproletariat, który powinien ją przeczytać, wcale nie ma zamiaru. Potem jeszcze, całkiem jak w życiu, pojawili się oszuści i naciągacze, którzy chcieli na tłumie zarobić.

I tak na polu poczty elektronicznej narodził się chwast, którego nie można wyplenić do dziś – spam. Nazwa ta ma swoją genezę w skeczu Monty Pythona, w którym Wikingowie skutecznie zagłuszali rozmowy przez zachwalanie konserwy mięsnej głośnym skandowaniem *SPAM, SPAM, SPAM*. A przy okazji: nie należy pisać słowa „spam” wielkimi literami – taka forma jest zastrzeżona przez Hormel Foods Corp. dla ich konserwy mięsnej produkowanej od 1937 r. i ponoć bardzo popularnej w czasie wojny.

### Spoleczne aspekty spamu

W ogólnym ujęciu spam to nadmiar informacji zbędnych dla odbiorcy przekazu. W poczcie elektronicznej wyróżnia się co najmniej dwa jego typy: UCE (*unsolicited commercial email*) – niezamawiany komercyjny email oraz UBE (*unsolicited bulk email*) – niezamawiany wielokrotny email. Czyli listy niezamówione przez odbiorcę, które mają charakter komercyjny (reklamy), albo są wysyłane w masowych ilościach.

Spamerzy żerują na ułomnościach protokołu i natury ludzkiej. Jak wspomniałem wcześniej, SMTP pozwala na wysyłanie wiadomości od (prawie) dowolnego nadawcy do dowolnego odbiorcy. Co gorsza, można to osiągnąć przy praktycznie zerowym koszcie nadania, co oznacza niespotykany gdzie indziej zwrot z „inwestycji” – koszt tej wątpliwej jakości kampanii reklamowej nie dość, że prawie nie zależy od wielkości akcji, to jeszcze zostaje przerzucony niemal w całości na odbiorcę!

Spamer wysyła miliony wiadomości dziennie<sup>7</sup>, ale przecież ich nie pisze ani nie czyta... Jeden szablon, kilkaset serwerów, wysyłka automatem. Niech inni

się martwią. A taki spam nie tylko trzeba przesłać po łączach internetowych (wcale nie tanich), ale także przechowywać na serwerach, dopóki nie zostanie skasowany przez użytkowników. Statystyki firmy Brightmail<sup>8</sup> w 2004 wskazywały na blisko 60% spamu w poczcie. Serwery Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie przetwarzają dziennie około 100 tys. listów o łącznej objętości 2,5 gigabajta. Czyli około 1,5 gigabajta i 60 tys. listów dziennie to śmieci. Obsługa tej poczty to konkretne inwestycje w łącza, serwery i dyski. Odbiorcy muszą odebrać listy (czasem płacąc – i płacąc – za połączenie), przeczytać (choćby tylko zerknąć) i skasować śmieci, żeby wyluskać te pożądane przesyłki. To strata czasu, która łatwo przekłada się na pieniądze. Dalej: konta pocztowe nie są z gumy, czasem wystarczy wyjazd na urlop, żeby cenny list wrócił do nadawcy, bo skrzynka została zapchana śmieciami. Przyczynia się to do utraty zaufania do poczty elektronicznej. Spam to wymierne i ciągle rosnące straty; szacowane przez firmę konsultingową Radicati Group w 2002 r. na 11 mld dolarów na całym świecie, w 2003 r. na 21 mld dolarów, w 2004 r. na 41 mld dolarów.

Najsmutniejsze w tym procederze wydaje się to, że niektórzy odbiorcy spamu kupią te podrabiane roleksy i inne reklamowane produkty – zupełnie nieświadomi, że dzięki nim spameryz istnieją i że przez nich tak naprawdę cierpi reszta społeczności internetowej. Takich naiwnych użytkowników jest co prawda niewiele (spamerzy mówią, że opłacalność ich działań oscyluje wokół ułamków promila<sup>9</sup>), ale to tylko zachęca do zwiększania akcji spamerańskich.

W dodatku jest to spirala, która może skończyć się załamaniem systemu pocztowego. Im więcej wydajemy na ochronę przeciwspamową, im więcej czasu nam to zajmuje oraz im skuteczniej radzimy sobie ze spamem automatycznie, tym więcej spamu będzie rozsyłane, żeby temu przeciwdziałać i utrzymać te ułamki promila skuteczności.

Spamowanie jest prowadzone zupełnie na ślepo. Do ludzi trafiają treści kompletnie dla nich nieodpowiednie. Kobiety otrzymują propozycje powiększenia penisa, mężczyźni – biustu, a wszyscy po równo dostają propozycje oszustw i treści pornograficzne. Być może nikt nad tym się nie zastanawia, ale wszyscy oznacza w przypadku posiadaczy kont pocztowych także dzieci! Według raportu firmy Symantec z 2003 roku 80% nieletnich korzystających z poczty otrzymuje treści dla nich nieodpowiednie.

W ostatnich latach zmieniają się proporcje rozsyłanych gatunków spamu. O ile oferty niepotrzebnych dóbr są na mniej więcej takim samym poziomie, to zmniejsza się ilość spamu pornograficznego, a zwiększa zawierającego oszustwa i próby wyludzeń. Ten

<sup>6</sup> S. Hambridge, *Netiquette Guidelines*, październik 1995, <http://www.rfc-editor.org/>.

<sup>7</sup> Scott Richter, jeden z największych spamerów, został pozwany za rozsyłanie 250 milionów sztuk spamu dziennie.

<sup>8</sup> Zob. Ł. Kozicki, *Dlaczego spam jest zły*, [w:] *Walka ze spamem – obyczaje i prawo*, <http://www.nospam-pl.net/>, punkt 1.

<sup>9</sup> Forrester Research na zlecenie Business Software Alliance przeprowadził w 2004 r. badanie ([http://www.theregister.co.uk/2004/12/10/spam\\_buyers\\_survey\\_bsa/](http://www.theregister.co.uk/2004/12/10/spam_buyers_survey_bsa/)), w którym ponad 20% Brytyjczyków przyznaje się do kupowania produktów reklamowanych w spamie. Ciekawa rozbieżność między spamerami i użytkownikami. Mam nadzieję, że to tylko błąd w metodologii badania...

spam to prawdopodobnie o wiele lepszy interes niż zwykle reklamy produktów. Mechanizmów jest kilka: słynny spam nigeryjski i jego odmiany (*jestem przedstawicielem pana X, mamy na koncie 50 milionów, ale z jakiegoś powodu nie możemy ich podjąć, prosimy o pomoc, proszę przesłać 1000 dolarów, a dostanie Pan 5 milionów prowizji*), podszywanie się pod obsługę banków i instytucji finansowych (*wystąpił problem z pańskim rachunkiem, proszę się zalogować i sprawdzić i oszust już zna nasz numer konta, pin lub hasło*) oraz rzadziej spotykane w Polsce polecenie zakupu akcji jakiejś firmy (ceny waloru rosną, gdy wielu naiwnych kupuje, wtedy oszust sprzedaje swoje akcje z krociowym zyskiem). Ludzie oszukani przez internet nie stanowią jeszcze problemu społecznego, ale przy takim tempie rozwoju...

Niedawno pojawił się też nowy gatunek spamu, rozsyłanego głównie przez przestępców zorganizowanych: propozycja kupna tanio (lub wręcz tylko zainstalowania) oprogramowania, które jest de facto oprogramowaniem szpiegowskim (*spyware*), dzięki któremu przestępcy zyskują dostęp do danych osobowych ofiary znajdujących się w komputerze, a także jego haseł i kodów dostępu.

### Prawne aspekty spamu

Listę aktów prawnych wypada rozpocząć odpowiednią interpretacją Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej:

Art. 47. *Każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym.*

Art. 76. *Władze publiczne chronią konsumentów, użytkowników i najemców przed działaniami zagrażającymi ich zdrowiu, prywatności i bezpieczeństwu oraz przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi. Zakres tej ochrony określa ustawa<sup>10</sup>.*

Łatwa do obrony wydaje się teza, że spam wchodzi z butami w nasze życie prywatne (argument, że możemy nie korzystać z poczty elektronicznej, odrzucam jako niezorganizowany). Tym łatwiej obronić zdanie, że to nieuczciwa praktyka rynkowa (oczywiście, że nieuczciwa, skoro spamer nie ponosi kosztów wysłania, a odbiorca ponosi koszty odebrania i przeczytania).

Bardziej szczegółowe są ustawy. Na pierwszy ogień niewzyskująco pasujący do problemu spamu punkt *Ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*:

Art. 16. 1. *Czynem nieuczciwej konkurencji w zakresie reklamy jest w szczególności:*

[...]

5) *reklama, która stanowi istotną ingerencję w sferę prywatności, w szczególności przez uciążliwe dla klientów nagabywanie w miejscach publicznych, przesyłanie na*

*koszt klienta niezamówionych towarów lub nadużywanie technicznych środków przekazu informacji<sup>11</sup>.*

*Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej* chroni nas przed podszywaniem się spamerów (niestety, spamerzy nie czytają ustaw):

Art. 21. 1. *Jeżeli przedsiębiorca oferuje towary lub usługi w sprzedaży bezpośredniej lub sprzedaży na odległość za pośrednictwem środków masowego przekazu, sieci teleinformatycznych lub druków bezadresowych, jest on obowiązany do podania w ofercie co najmniej następujących danych: 1) firmy przedsiębiorcy; 2) numeru identyfikacji podatkowej (NIP); 3) siedziby i adresu przedsiębiorcy<sup>12</sup>.*

Przed spamem chronią nas też niektóre przepisy *Ustawy o ochronie praw konsumentów*:

Art. 6. 3. *Posłużenie się [...] pocztą elektroniczną [...] w celu złożenia propozycji zawarcia umowy może nastąpić wyłącznie za uprzednią zgodą konsumenta<sup>13</sup>.*

Należy zauważyć, że mamy tu wyraźne określenie, iż zgoda na otrzymywanie propozycji zawarcia umowy (a tak należy rozumieć większość spamów reklamowych) musi wystąpić przed wysłaniem takiej propozycji. Ten jeden zapis pozwala zdelegalizować większość spamów: *nie zgadzałem się, nie mieliście prawa mi wysłać tego spamu*. Jakkolwiek wydaje się, że zapis ten nie był dostatecznie wyraźny. Nowsza *Ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną*, powstała podczas dostosowywania prawa polskiego do wytycznych unijnych<sup>14</sup>, zawiera mocniejszy zapis:

Art. 4. 1. *Jeżeli ustawa wymaga uzyskania zgody usługobiorcy to zgoda ta:*

1) *nie może być domniemana lub dorozumiana z oświadczenia woli o innej treści, 2) może być odwołana w każdym czasie.*

2. *Usługodawca wykazuje uzyskanie zgody, o której mowa w ust. 1, dla celów dowodowych.*

Art. 10. 1. *Zakazane jest przesyłanie niezamówionej informacji handlowej skierowanej do oznaczonego odbiorcy za pomocą środków komunikacji elektronicznej, w szczególności poczty elektronicznej.*

2. *Informację handlową uważa się za zamówioną, jeżeli odbiorca wyraził zgodę na otrzymywanie takiej informacji, w szczególności udostępnił w tym celu identyfikujący go adres elektroniczny.*

[...]<sup>15</sup>

Te zapisy unieważniają wszelkie zastrzeżenia typu: *Państwa adres jest publicznie znany, jeżeli Państwo nie chcą otrzymywać informacji handlowych, to proszę wysłać list o treści NIE na adres...* Jeżeli nie zapisaliśmy się sami do otrzymywania informacji handlowych, to nie można tego domniemywać, nie można wyprowadzić takiej zgody z naszej zgody na inne rzeczy (np. usługi), a obojętne dowodu ciąży na usługodawcy, nie na nas.

<sup>10</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 17 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 2003 r., Nr 153, poz. 1503.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807.

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, Dz.U. z 2000 r., Nr 22, poz. 271.

<sup>14</sup> Dyrektywy 2000/31/EC i 2002/58/EC.

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U. z 2002 r., Nr 144, poz. 1204.

Ponieważ niezamawiana informacja handlowa to wykroczenie ścigane na wniosek poszkodowanego, ofiara spamu powinna zgłosić je w dowolnym komisarzacie. Co prawda, dotychczasowa praktyka sądowa jest raczej zniechęcająca – niewielka szkodliwość społeczna i niewielkie grzywny, a zmarnowanego czasu dużo – ale miejmy przynajmniej świadomość, że jak najbardziej do sądu z tym pójść można. Co ciekawe, spamerzy mają czelność podawać do sądów osoby, które publikują teksty antyspamerskie – nawet niedawno organizowaliśmy zrzutkę na adwokata dla jednego z czołowych polskich publicystów antyspamowych, Łukasza Kozickiego, przeciw któremu spamer złożył do sądu wnioski o zakazanie publikowania opinii oraz rzekomo nieprawdziwych informacji na temat działań, jakie spamer podejmował.

Niektórzy jako jedno ze źródeł ochrony wskazują też *Ustawę o ochronie danych osobowych*, a dokładnie zapis o kontroli przetwarzania danych:

*Art. 32. 1. Każdej osobie przysługuje prawo do kontroli przetwarzania danych, które jej dotyczą, zawartych w zbiorach danych, a zwłaszcza prawo do:*

*[. . .]*

*8) wniesienia sprzeciwu wobec przetwarzania jej danych w przypadkach, wymienionych w art. 23 ust. 1 pkt 4 i 5, gdy administrator danych zamierza je przetwarzać w celach marketingowych lub wobec przekazywania jej danych osobowych innemu administratorowi danych<sup>16</sup>.*

O ile wysyłanie spamu niewątpliwie jest przetwarzaniem danych, o tyle do dziś nie zostało jednoznacznie określone, czy i jaki adres mailowy stanowi dane osobowe w rozumieniu *Ustawy*.

*Art. 6. 1. W rozumieniu ustawy za dane osobowe uważa się wszelkie informacje dotyczące zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osoby fizycznej.*

*2. Osobą możliwą do zidentyfikowania jest osoba, której tożsamość można określić bezpośrednio lub pośrednio, w szczególności przez powołanie się na numer identyfikacyjny albo jeden lub kilka specyficznych czynników określających jej cechy fizyczne, fizjologiczne, umysłowe, ekonomiczne, kulturowe lub społeczne.*

*3. Informacji nie uważa się za umożliwiającą określenie tożsamości osoby, jeżeli wymagałoby to nadmiernych kosztów, czasu lub działań<sup>17</sup>.*

Z tego względu musimy sami rozważyć, czy nasz adres mailowy jednoznacznie określa naszą osobę, czy nie.

Należy zauważyć, że kwestia spamu niekomercyjnego w prawie polskim w zasadzie nie jest uregulowana. Można próbować coś zdziałać na podstawie powyższych paragrafów *Ustawy*, ale w przypadku spamu niekomercyjnego – chyba że akurat trafi się spam wyborczy, bo na to jest paragraf – to ofiara jest w zasadzie bezradna. Rzecz jasna oprócz możliwości zgłoszenia nadużycia do administratora spamera, bo to jest nadużycie, choć nieobjęte penalizacją.

Różnego rodzaju oszustwa przemycane w spamie podlegają *Kodeksowi Karnemu* i nie ma z tym problemu:

*Art. 286. § 1. Kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, doprowadza inną osobę do niekorzystnego rozporządzenia własnym lub cudzym mieniem za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania błędu lub niezdolności do należytego pojmowania przedsiębranego działania, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8.*

*[...]*

*Art. 287. § 1. Kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub wyrządzenia innej osobie szkody, bez upoważnienia, wpływa na automatyczne przetwarzanie, gromadzenie lub przesyłanie informacji lub zmienia, usuwa albo wprowadza nowy zapis na komputerowym nośniku informacji, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5 [...]<sup>18</sup>.*

Przy okazji zwracam uwagę, że często wykorzystywane przez spamerów do wysyłania listów armie komputerów-zombie również są przestępstwem przeciwko mieniu.

Kolejny problem to spam niepodlegający jurysdykcji polskich sądów. Możemy zgłaszać to odpowiednim prawnie i miejscowo instytucjom, ale nie dość, że musielibyśmy poświęcić mnóstwo czasu na poznanie prawa innych krajów (a często nawet języka!), to jeszcze prowadzenie sprawy mogłoby być utrudnione ze względu na przesłuchania poszkodowanego. Prawo, niestety, nie nadąża za globalizacją i internetem. Dość skuteczne pozostaje zgłaszanie takiego spamu po pierwsze do administratora spamera, a po drugie do instytucji takich jak SpamCop<sup>19</sup>, które publikują adresy nadania spamu do wykorzystania przez wszystkich internautów w celach defensywnych.

### Co dalej?

*Człowiek posiada informacyjną przepustowość obecnie taką samą, jak sto tysięcy lat temu stwierdza Stanisław Lem w *Bombie megabitowej*. W dobie zalewu spamem szkoda czasu i zdrowia na samodzielne odsiewanie śmieci. Polecam zainstalowanie we współpracy z administratorem oprogramowania antyspamowego działającego po stronie serwera, aby nie ściągać śmieci do domu. Niektóre z tych programów korzystają z zaawansowanych algorytmów statystycznych do określania, co jest spamem. Choć trzeba też mieć świadomość, że – niestety – nie dają stuprocentowej skuteczności i czasem potrafią przepuścić spam, ale mogą też list, którego oczekujemy, błędnie zakwalifikować i wyrzucić do kosza (a to kolejny kamyczek do ogródka braku zaufania do poczty elektronicznej).*

No i najważniejsze: nie spamuj i nie daj spamować innym! To nie tylko edukacja w zakresie tego, co jest spamem, ale też tego, co spamem nie jest. W końcu

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz.U. z 1997 r., Nr 133, poz. 883.

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. *Kodeks Karny*, Dz.U. z 1997 r., Nr 88, poz. 553.

<sup>19</sup> <http://www.spamcop.net/>, [03.03.2006].

są listy dyskusyjne, różnego rodzaju subskrypcje i powiadamiania o nowościach. To jest część internetu i powinna działać – jednak trzeba sobie zdawać sprawę z możliwych nadużyć i tego, jak się przed nimi zabezpieczać (warto przeczytać zalecenia w sprawie masowego wysyłania poczty<sup>20</sup>).

Ale co dalej? Czy da się znaleźć systemowe rozwiązanie problemu spamu? Obawiam się, że nie, że wrósł już w internet tak, jak w życie codzienne wrosły wszędożyłskie reklamy. Co prawda, pojawiają się różne nowe pomysły, jak opłaty za maile (na przykład w postaci czasu procesora nadawcy, niekoniecznie w postaci bezpośrednio pieniężnej), ale wymagają one fundamentalnych zmian, co przy tak rozpowszechnionym protokole jest nietrywialne. Ostatnio firmy AOL i Yahoo ogłosiły, że w przyszłości nadawcy za opłatą będą mogli omijać filtry antyspamowe, co miałyby stanowić gwarancję dostarczenia. Pomysł wydaje się ciekawy (z założenia spamerzy nie będą płacić za wysyłane maile), ale może okazać się niebezpieczny. Oprócz

wzrostu kosztów posiadania konta pocztowego opłaty takie grożą tym, że nikt, kto nie zapłaci, nie będzie mógł skorzystać z maila (nikt nie będzie czytał tych niegwarantowanych listów, skoro to może być spam, nieprawdaż?). I wreszcie dojdzie do nieprzyjmowania nieopłaconych przesyłek, co dotknie najmocniej osoby prywatne, listy dyskusyjne i organizacje non-profit.

Jedną jednak rzecz można w prawie polskim usprawnić. W tej chwili spamera pozywa poszkodowana osoba i nie ma możliwości pozwu grupowego (można się zorganizować w grupę i mieć wspólnego adwokata, ale w dalszym ciągu będzie to kilka (dziesiąt) oddzielnych pozwów). Gdyby w przypadku spamowania (czyli na razie, niestety, tylko wysyłania niezamówionej informacji handlowej) sąd po zbadaniu sprawy stwierdził, że spamer wysyłał takie informacje nie tylko do powoda, ale do kilku(set) innych osób i zasądził karę wprost proporcjonalną do liczby wysłanych spamów... Tak, to być może mogłoby polskich spamerów powstrzymać.

Czego i sobie, i wszystkim internautom życzę.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

<sup>20</sup> S. Hambridge, A. Lunde, *DONT SPEW A Set of Guide lines for Mass Unsolicited Mailings and Postings*, czerwiec 1999, <http://www.rfc-editor.org/>.

## POLECAMY

### III Konferencja *Jakość Systemów Informatycznych*, 22–24 maja 2006 r., Jachranka

Konferencja *Jakość Systemów Informatycznych* powstała z połączenia dwóch konferencji: *Krajowej Konferencji Jakości Systemów Informatycznych* oraz *Konferencji Stowarzyszenia Jakości Systemów Informatycznych*. Jej celem jest prezentacja wiedzy, doświadczeń i informacji pomocnych w budowie rozwiązań i sposobów organizacji pracy gwarantujących utrzymanie wysokiej jakości programów i systemów komputerowych oraz dyskusja na temat jakości w kontekście systemów IT. Wystąpienia referentów będą się koncentrowały wokół wieloaspektowego spojrzenia na jakość oprogramowania i systemów informatycznych w procesach ich tworzenia, kontraktowania, utrzymania i audytu.

W czasie spotkania swoimi praktycznymi doświadczeniami podzielią się z zebranymi specjaliści i menedżerowie – zgodnie z mottem konferencji, które brzmi „przez praktyków dla praktyków”. Konferencja przeznaczona jest zarówno dla reprezentantów firm IT, jak i przedstawicieli korporacyjnych oraz instytucjonalnych użytkowników rozwiązań informatycznych. Więcej informacji na: <http://www.computerworld.pl/konferencje/jakosc2006/>.

### Ogólnopolska konferencja naukowa *Przedsiębiorstwo w gospodarce opartej na wiedzy. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, 7–9 czerwca 2006 r., Jurata

Celem konferencji *Przedsiębiorstwo w gospodarce opartej na wiedzy* jest dyskusja oraz wymiana doświadczeń w zakresie badań nad systemowym ujęciem mikro- i makroekonomicznych czynników oraz barier rozwoju przedsiębiorczości w warunkach tworzenia się globalnego rynku Unii Europejskiej.

Zakres tematyczny przewidziany przez organizatorów konferencji obejmuje: ekonomiczne czynniki i bariery rozwoju przedsiębiorczości, prawne i finansowe determinanty rozwoju przedsiębiorczości, rolę rynków kapitałowych w rozwoju przedsiębiorczości, technologie informacyjne i aplikacje na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, organizacyjne i kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości.

Tematy związane z technologiami informacyjnymi w rozwoju przedsiębiorczości obejmą takie zagadnienia, jak: narzędzia i metody wspomagania zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, biznes elektroniczny, problemy rozwoju społeczeństwa informacyjnego, narzędzia i metody zarządzania wiedzą oraz kwestie bezpieczeństwa i ochrony danych. Więcej informacji na: <http://wpit.am.gdynia.pl/konferencje/>.

# POLECAMY

Witold Chmielarz, *Systemy elektronicznej bankowości*, Difin, Warszawa 2005

Bankowość elektroniczna notuje ostatnio dynamiczny rozwój. Badania przeprowadzone w 2005 roku pokazują, że około 30% internautów w naszym kraju posiada internetowe konto bankowe, a ponad 31% planuje założenie takiego konta w najbliższym czasie. Opracowania, które omawiają warunki powstania i rozwój systemów elektronicznej bankowości wychodzą naprzeciw potrzebom prezentacji szerszemu gronu związanych z tą tematyką problemów.

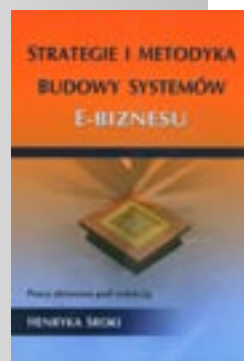
Autor prezentowanej monografii skupia się w kolejnych częściach opracowania na omówieniu idei i rozwoju zjawiska bankowości elektronicznej, przedstawieniu narzędzi realizacji produktów i usług bankowości elektronicznej oraz problematyki zagrożeń i zabezpieczeń systemów bankowych. Ostatnia część opracowania pokazuje stan i rozwój systemów elektronicznej bankowości w Polsce.

Ta ponad 300-stronicowa książka stanowi solidną porcję wiedzy na temat bankowości elektronicznej, pokazując jej rozwój w Polsce w kontekście rozwiązań stosowanych na świecie. Jest ona skierowana do czytelników zainteresowanych tematyką nowoczesnej bankowości w dobie internetu. Książka dostępna na stronach wydawcy: [www.difin.pl](http://www.difin.pl)

*Strategie i metodyka budowy systemów e-biznesu*, red. Henryk Sroka, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2005

Dynamiczny rozwój internetu zapoczątkował coraz powszechniejsze stosowanie nowoczesnych technologii w biznesie, nie tylko w sferze zarządzania informacjami wewnętrznymi, lecz także gromadzenia i analizy danych o klientach bądź łączenia się z systemami informacyjnymi partnerów. Często jednak stworzenie systemu, zaprojektowanie jego architektury, technologii, eksploatacja i utrzymanie tak, aby był zdolny do wspierania całości procesów przedsiębiorstwa, stanowią nie lada wyzwanie.

Zagadnienia systemów e-biznesu omawia publikacja *Strategie i metodyka budowy e-systemów* pod redakcją Henryka Sroki. Autorzy zajmują się w niej takimi m.in. kwestiami, jak: wybór obszaru zastosowania systemów, determinanty i bariery ich wdrażania, bezpieczeństwo i efektywność systemów. Publikacja adresowana jest do studentów uczelni ekonomicznych. Można ją zamówić w Wydawnictwie Akademii Ekonomicznej w Katowicach [www.ae.katowice.pl](http://www.ae.katowice.pl).



**EIU Global Technology Forum, *Business strategy for the digital age***

Global Technology Forum jest serwisem działającym w ramach Economist Intelligence Unit (EIU) – <http://www.eiu.com/>. Forum zostało stworzone, aby dostarczać informacje i analizy niezbędne do planowania i wdrażania strategii biznesowych. W serwisie zamieszczane są wiadomości na temat światowych innowacji w e-biznesie, jak również szczegółowe analizy nowych modeli biznesowych, komentowane przez specjalistów z dziedziny e-biznesu. Prezentowane są także praktyczne studia przypadków z zakresu biznesu elektronicznego oraz dokonywane porównania pomiędzy krajami, które pozwalają ocenić możliwości prowadzenia e-biznesu w różnych częściach świata. Serwis podzielony jest na pięć podstawowych działów, obejmujących opinie ekspertów, najlepsze praktyki, newsy, badania, przeglądy (*doing ebusiness in...*). Więcej informacji na: <http://www.ebusinessforum.com/>

**Nowoczesne systemy informatyczne dla sektora MSP, 10–11 maja 2006, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu**

Konferencja ma na celu ukazanie uwarunkowań efektywnej informatyzacji firm w aspekcie teoretycznym, metodycznym, organizacyjnym i techniczno-technologicznym, pomoc w doborze optymalnych rozwiązań informatycznych infrastruktury technicznej, oprogramowania aplikacyjnego wspomagającego procesy zarządzania, metodyki wdrożeń i integracji i rozwoju systemów. Podczas konferencji zaprezentowane zostaną mobilne rozwiązania dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a także wybrane oferty produktowo-usługowe. Spotkanie będzie również okazją do wymiany doświadczeń w zakresie realizacji projektów wdrożeniowych i ukazania tendencji rozwojowych w sferze informatycznego wspomagania sektora MSP. Konferencja skierowana jest do kadry kierowniczej MSP, kadry informatycznej, przedstawicieli środowiska akademickiego oraz przedstawicieli otoczenia biznesu. Więcej informacji na: <http://www.wsb.poznan.pl/konferencja>.



## Web positioning

Artur Banach

Web positioning, czyli pozycjonowanie serwisu WWW w sieci, to zapewnienie stałego dostępu do strony przez mechanizmy wyszukiwawcze i maksymalizacja szans na jej odnalezienie. Przeważnie utożsamiane jest to z pozycjonowaniem w wyszukiwarkach, jednak pojęcie to obejmuje także pozycjonowanie w katalogach stron WWW portali i serwisów tematycznych. Za formę web positioningu można również uznać umieszczanie linków do serwisu w sieci. Dobrze pozycjonowana witryna firmowa powinna być zarejestrowana w najważniejszych dla swego rynku docelowego wyszukiwarkach i katalogach oraz znajdować się w czołówce wyników wyszukiwania dla wyrażen kluczowych związanych z jej tematyką<sup>1</sup>.

Opracowanie składa się z trzech części, w których przedstawione zostały korzyści web positioningu, błędy w budowie stron internetowych mające wpływ na miejsce w wynikach wyszukiwania oraz prowadzone badania, mające na celu udoskonalenie działania wyszukiwarek internetowych.

### Charakterystyka web positioningu

Według Forrester Research ponad 80% użytkowników sieci wykorzystuje wyszukiwarki internetowe w celu dotarcia do informacji dotyczących produktów i usług. Przeciętny internauta częściej klika w odnośniki do stron znajdujące się w wynikach wyszukiwania niż w banery reklamowe bądź linki zamieszczone w serwisach internetowych. Wysoka pozycja w wyniku wyszukiwania jest najskuteczniejszą, choć ciągle niedocenianą, formą internetowej promocji. Okazuje się także, że 45% internautów szuka informacji za pomocą więcej niż jednego słowa kluczowego, 28% wpisuje jedno słowo kluczowe, 18% szuka za pomocą predefiniowanych opcji (np. wyszukiwanie za pomocą kategorii w katalogach), a 9% wpisuje do wyszukiwarki pytanie. Wynik tego badania pokazuje, że kilkuwyrazowe frazy są bardziej istotne niż pojedyncze słowa kluczowe. Stosując frazy uzyskuje się również lepszą skuteczność wyszukiwania. Każde kolejne słowo wpisywane w polu zapytania zawęża kryterium wyszukiwania<sup>2</sup>.

Dla trzech czwartych internautów wyszukiwarka jest najlepszym sposobem dotarcia do nowych serwisów. Biorąc pod uwagę tempo, w jakim rozwija się internet, należy założyć, że rola serwisów wyszukiwawczych będzie nadal rosła. Badani potwierdzają również wiodącą rolę wyszukiwarek w generowaniu transakcji w sieci. Dziś użytkownicy internetu poszukując produktów lub usług wpisują po prostu nazwę w okno wyszukiwania zamiast kierować się bezpośrednio do sklepu lub pasażu. Według badań NPD Group, 55% transakcji w sieci ma swój początek właśnie w wyszukiwarkach<sup>3</sup>.

Internauci rzadko klikają w odnośnik znajdujący się dalej niż na pierwszej stronie wyszukiwania. W zależności od stosowanej wyszukiwarki może to być przedział od 10 do 30 pierwszych odszukanych odnośników. Badania ujawniają, że pierwsze 30 odnośników w wynikach wyszukiwania generuje około 90% ruchu pomiędzy wyszukiwarką a innymi stronami w sieci internet. Niewątpliwie wysokie pozycjonowanie w wyszukiwarkach zwiększa ruch na stronach internetowych. W przypadku witryn oferujących usługi bądź produkty w sieci ruch ten jest proporcjonalny do osiąganego obrotu. Zajmowanie wysokiej pozycji w wynikach wyszukiwania jest realnym zyskiem, który jest w zasięgu ręki tych firm, które aktywnie dbają o wysokie pozycjonowanie w wyszukiwarkach internetowych<sup>4</sup>.

Najbardziej na web positioningu witryn zyskują firmy z branży e-commerce, specjalizujące się w sprzedaży towarów i usług albo czerpiące zyski na przykład z sieciowej reklamy. Web positioning może być jednak także potężnym orężem w marketingu firm z tradycyjnych gałęzi gospodarki.

Miejsce witryny w wyszukiwarkach zależy od jej wewnętrznej budowy. Wyszukiwarki internetowe to po prostu specjalistyczne oprogramowanie, które analizuje kod HTML poszczególnych stron. W określonych odstępach automatycznie odwiedza ono wszystkie znane sobie strony WWW i przyporządkowuje do nich różne słowa kluczowe. Jednocześnie

<sup>1</sup> M. Pękalski, *Pozycjonowanie stron WWW*, „Marketing w praktyce” 2002, nr 3 (49), s. 46.

<sup>2</sup> T. Karolak, *Promocja przez wyszukiwarki*, „Marketing w praktyce” 2003, nr 10 (68), s. 45.

<sup>3</sup> A. Banach, *Jak wyszukiwarki stymulują e-handel*, „Marketing w praktyce” 2002, nr 9 (55), s. 60.

<sup>4</sup> T. Karolak, dz. cyt., s. 45.



dzięki linkom na witrynach odkrywa się nowe strony. Twórcy internetowych wyszukiwarek chcieli przygotować oprogramowanie, które znajdowałoby strony odpowiadające na pytania internautów, a następnie segregowałoby wyniki wyszukiwania w taki sposób, aby strony najbardziej dopasowane do pytania znajdowały się na górze listy wyników. Celem web positioningu jest natomiast takie przygotowanie witryny, by wyszukiwarki uznały, że właśnie ta strona najlepiej opisuje problem. Ponieważ każda wyszukiwarka jest innym programem, to również w inny sposób klasyfikuje znalezione przez siebie strony. Dlatego ta sama witryna może być w poszczególnych wyszukiwarkach umieszczona na różnych pozycjach<sup>5</sup>.

Web positioning najlepiej zrealizować dla tych wyszukiwarek, które są najpopularniejsze wśród grupy internautów odwiedzających witrynę. W przypadku braku dokładnych danych na temat ich stosowania przez grupę naszych potencjalnych klientów, można przyjąć, że zachowują się oni tak samo, jak cała populacja polskich internautów. Pomimo że algorytmy stosowane przez różne wyszukiwarki różnią się między sobą, to jednak bazują one na tych samych lub podobnych zmiennych i kryteriach.

**Tabela 1. Udział odseton wyszukiwarek wśród polskich internautów**

Udział odseton wyszukiwarek wśród polskich internautów	
Google.com	83,4%
Onet.pl	5,6%
Wp.pl (Netsprint)	3,8%
Inne	7,2%

Źródło: [www.ranking.pl](http://www.ranking.pl) – dane ze stycznia 2006

Analizując dane uzyskane z serwisu Gemius, łatwo zauważyć, że popularność wyszukiwarek zgodna jest z zasadą Pareto, a web positioning w trzech najpopularniejszych gwarantuje nam objęcie ponad 90% zapytań zadawanych przez polskich internautów. O web positioningu witryny powinno się myśleć już na etapie jej projektowania. Kwestią podstawową jest wybór słów kluczowych i wyszukiwarek, dla których chce się witrynę pozycjonować.

W światowym internecie niezliczone są zasoby stron i dokumentów, sama wyszukiwarka Google zindeksowała już ponad 3300 milionów stron internetowych. Obecność linku na pierwszej stronie w wynikach wyszukiwania nie jest przypadkowa. W celu wyróżnienia się z ponad trzech miliardów zindeksowanych stron, należy nieustannie dbać o odpowiednie pozycjonowanie serwisu WWW, co jest procesem ciągłym. Dla lepszego

zrozumienia, jak trudno jest zdobyć i utrzymać wysoką pozycję, należy uzmysłowić sobie, że tysiące podobnych stron walczy o jak najlepsze miejsce (czasami wystarczy ich 30, aby przesunąć nas na drugą stronę w wyniku wyszukiwania), robi to samo, co my i nie poprzestaje na działaniach jednorazowych. Najlepiej podpisać umowę na web positioning ze sprawdzoną i doświadczoną agencją, która co najmniej przez okres jednego roku będzie monitorować i dbać o wysokie pozycjonowanie witryny<sup>6</sup>.

Bardzo istotne są słowa kluczowe, czyli wyrazy lub frazy, których wpisanie w okno wyszukiwarki spowoduje odnalezienie danej witryny. Aby web positioning był skuteczny, powinny to być słowa, które najlepiej opisują działalność firmy, a zarazem są często poszukiwane przez internautów. Łatwo jest bowiem przygotować witrynę tak, by wyświetlała się na pierwszym miejscu dla jakiegoś mało popularnego słowa. Nie spowoduje to jednak wzrostu jej oglądalności. Nazwa firmy sprawdza się jako słowo kluczowe tylko w przypadku znanych marek.

Użytkownicy internetu poszukują informacji na dwa sposoby: za pomocą określeń ogólnych (muzyka, sms, książki) albo konkretnych zapytań (restauracja w Gdańsku). Wybór słów kluczowych uzależnić więc trzeba od specyfiki działalności – na przykład ustawienie przez hotelarza jako słowa kluczowego wyrazu „hotel” mija się z celem. Poszukujący noclegów podają bowiem „hotel” wraz z miejscem. Witrynę taką należy więc pozycjonować dla wyrażenia „hotel w Krakowie”. Określenia ogólne powinni natomiast stosować właściciele horyzontalnych wortali i wielotematycznych serwisów. „Muzyka” lepiej sprawdzi się w przypadku witryny zajmującej się ocenianiem nowych płyt CD niż w odniesieniu do organizatora koncertów. Należy również unikać słów wieloznacznych – np. „zamków” poszukują miłośnicy historii i właściciele sklepów pasmanteryjnych<sup>7</sup>.

Większość wyszukiwarek działa na podobnych zasadach ogólnych, jednak nie zdarza się nigdy, aby efekty wyszukiwania, przy korzystaniu z różnych mechanizmów były jednakowe. Każda wyszukiwarka posiada własną metodę (algorytm) indeksowania i wartościowania stron oraz prezentacji wyników. Przedmiotem web positioningu jest więc optymalne dostosowanie serwisu WWW do kryteriów, według których wyszukiwarki oceniają strony i nadają im pozycję w wynikach. W różnym stopniu zwracają one uwagę na następujące czynniki:

- tytuł strony – znacznik *title*,
- opis strony – znacznik *meta description*,
- słowa kluczowe – znacznik *meta keywords*,
- częstotliwość występowania wyszukiwanych słów w treści strony,
- ilość linków do danej strony w sieci (odzwierciedlająca popularność danej strony),

<sup>5</sup> T. Jastrzębowski, *Witryna na widoku*, „Press” 2003, nr 5(88), s. 50.

<sup>6</sup> T. Karolak, dz. cyt., s. 45–46.

<sup>7</sup> T. Jastrzębowski, dz. cyt., s. 50.

- odpowiednia konstrukcja witryny (przyjazna dla wyszukiwarek),
- obecność strony w katalogu na tym samym serwisie.

Czynniki te są często zmieniane przez każdą z wyszukiwarek, co powoduje, że web positioning nie powinno się ograniczać do jednorazowych działań, gdyż wymaga on ciągłego monitoringu i ewentualnych zmian dostosowawczych<sup>8</sup>.

Bardzo popularną odmianą web positioningu stają się płatne linki i boksy sponsorowane. W przeciwieństwie do pozycjonowania w wynikach zwykłych, płatna obecność daje gwarancję, że link do serwisu znajdzie się w atrakcyjnym obszarze strony. Ponadto płatne linki widoczne są w wynikach wyszukiwania niemal natychmiastowo. Koszt reklamy w wyszukiwarce jest relatywnie niski, a skuteczność bardzo wysoka. Co więcej, pozwala ona na dość dokładne obliczenie przychodu z inwestycji (ROI). Częste są przypadki gdy ROI wynosi 500%, co oznacza, że 1000 zł wydane na reklamę pozwala zarobić kolejne 5000 zł. Dotyczy to zarówno małych firm niszowych (którym w inny sposób trudno trafić do klienta), jak i wielkich, międzynarodowych koncernów.

Linki sponsorowane mogą z powodzeniem zastępować obecność odnośnika w zwykłych wynikach wyszukiwarki, dzięki bardzo zbliżonej formie wizualnej. Szczególnie przydatne są dla nowych serwisów, których treść nie została jeszcze zindeksowana przez roboty oraz dla serwisów o często zmieniającej się zawartości. Warto je także polecić wtedy, gdy dla istotnych dla serwisu słów kluczowych w wynikach zwykłych, występuje bardzo silna konkurencja<sup>9</sup>.

### **Budowa stron WWW a web positioning**

Zdobycie przez witrynę wysokiego miejsca w wynikach wyszukiwania wymaga przestrzegania kilku reguł. Niestety, twórcy serwisów zadziwiająco rzadko o nich pamiętają. Poniżej przedstawiona została lista najczęściej popełnianych błędów.

#### **Błąd pierwszy: zalew słów kluczowych**

Problem polega na próbie optymalizacji witryny pod kątem wszystkich potencjalnych haseł, które mogłyby zainteresować internautów. Często przeglądając strony, można zobaczyć tag <title> opatrzone kilkunastoma wyrazami. To klasyczny przykład tego, jak niewiedza może prowadzić w odwrotnym kierunku niż założony. Żaden z kilkunastowyrazowych opisów nigdy nie zajmie wysokiego miejsca w rankingu, zwłaszcza gdy jest to zwrot popularny czy slogan reklamowy. W praktyce „mniej” znaczy „więcej” – przynajmniej jeśli chodzi o optymalizację wyszukiwania.

Rozwiązaniem takiego problemu jest skupienie się na dwóch, trzech słowach, które pojawiają się na

stronie tytułowej. Czasem wystarczą krótkie, celne frazy. Dużym błędem jest skupianie się na niewłaściwych słowach i dążenie do wysokiej wybieralności bez względu na wartość tych odwiedzin. Każda próba oszukania internautów zniechęca ich do zawartości prezentowanej w serwisie, ponieważ nie znajdują w niej tego, czego się spodziewali. Nowicjusza w tej dziedzinie można poznać po tym, że stara się zoptymalizować pojedynczą stronę pod kątem wszystkich możliwych słów z danej dziedziny. Zwykle jeszcze, zamiast próbować розміścić je po całym serwisie, skupia się na stronie tytułowej. Tymczasem trzeba pamiętać, że każda strona może być tą, przez którą klient trafi do naszego serwisu. Szczególnie powinni o tym pamiętać właściciele sklepów internetowych lub witryn informacyjnych. Dwa, trzy słowa kluczowe powinny naprawdę wystarczyć, choć działając na rynku niszowym można sobie pozwolić na niewielkie odstępstwo od tej reguły. W praktyce *title tag* strony nie powinien zawierać więcej niż siedem słów.

#### **Błąd drugi: za dużo słów w nagłówku**

Każda strona powinna być zoptymalizowana pod kątem innych słów kluczowych. Z punktu widzenia optymalizacji wyszukiwania niewpisanie w nagłówku strony hasła bądź haseł najlepiej opisujących jej zawartość to „marnotrawstwo” szans na odwiedzinę witryny. Tworząc stronę, najpierw należy skupić się na jej zawartości. Trzeba jednak upewnić się, że pod kątem wyszukiwania jest zoptymalizowana nie tylko treść, ale także tagi i metaopisy. Nigdy nie należy powtarzać tytułów ani metaopisów. Powinno to w miarę możliwości dotyczyć wszystkich stron, choć wiadomo że optymalizacja serwisu liczącego już choćby kilkaset stron jest bardzo pracochłonna. W tym przypadku warto przygotować szablon, który automatycznie wykona optymalizację pod kątem wyszukiwania.

#### **Błąd trzeci: ramki**

Posłużenie się ramkami w konstrukcji strony to dość często nieunikniona konieczność. Niestety, ramki są traktowane przez wyszukiwarkę jako odrębny element i wyszukiwarki indeksują je inaczej niż pozostałą zawartość strony. Niewielu webmasterów wie, jak dobrze zoptymalizować stronę z ramkami, a jeśli nie umie tego zrobić poprawnie, stronę równie dobrze można zatytułować: *strona nie obsługuje ramek*. Skutek będzie podobny, czyli praktycznie zerowy.

Aby rozwiązać problem, stronę zawierającą *nonframe tag* można potraktować tak, jak tekstową wersję strony głównej i optymalizować w ten sposób, jakby to była jedna z podstron serwisu. Innym sposobem na rozwiązanie problemu jest opatrzenie słowami kluczowymi strony bez ramek i umieszczenie na nich łączy do stron z ramkami. Oczywiście są i inne, bardziej kompleksowe, i zapewne lepsze rozwiązania. Tworzone strony

<sup>8</sup> M. Pękalski, dz. cyt., s. 46.

<sup>9</sup> A. Zasada, M. Minakowski, *Jak znaleźć klientów przez wyszukiwarkę internetową*, „Brief” 2004, nr 59/8, s. 34.

można np. przetestować przy użyciu specjalizowanego narzędzia, m.in. pakietu Netmechanics. Sprawdza on poprawność kodu HTML, kompatybilność z przeglądarkami, pisownię w języku angielskim, testuje odnośnik, a także czas ładowania strony.

Warto wiedzieć, że porównywalne efekty wizualne można osiągnąć rezygnując z ramek na rzecz formatowania stylów – *Cascading Style Sheet*. Pozwalają one z góry określić wygląd strony internetowej: rozmiar, kolor i typ czcionki, odstęp między wierszami i literami, wcięcia, marginesy, pozycję elementów i wiele innych właściwości strony. Jeśli jednak koniecznie chce się użyć ramek, trzeba się upewnić, że strony zostały zoptymalizowane pod kątem wyszukiwania.

### **Błąd czwarty: tylko Flash**

Witryny, które plasują się na odległych pozycjach w wyszukiwarkach, zwykle wcale nie są ubogie graficznie czy niedopracowane. Kłopot często polega na tym, że tekst (kluczowy z punktu indeksowania przez wyszukiwarki) jest na nich umieszczany w formie graficznej. Animacje Flash niewątpliwie dodają stronom atrakcyjności, ich właściciele mogą jednak zapomnieć o wysokich miejscach w rankingach listy odwiedzin inicjowanych z wyszukiwarek. Przypadłość ta jest, niestety, powszechna i wynika po części z faktu, że większość klientów zlecających tworzenie serwisu WWW zwraca uwagę przede wszystkim na elementy graficzne. Najgorszym z możliwych rozwiązań jest stworzenie strony opartej całkowicie o technologię Flash, bez żadnej alternatywy w postaci HTML. Chcąc umieścić witrynę w miarę wysoko na liście wyników wyszukiwania, trzeba zostawić informacje robotom zajmującym się przeszukiwaniem treści witryn. Doskonałym wyjściem jest zabieg polegający na otoczeniu na stronie obiektów we Flashu tekstem. Można również stworzyć dwie wersje strony – jedną we Flashu, a drugą w wersji tekstowej.

Chcąc osiągnąć zamierzone efekty, w praktyce elementy tekstowe trzeba stosować obok elementów graficznych tak często, jak to tylko możliwe. Nie pomoże w tym względzie umieszczenie na stronie jedynie łączy do tekstu. Współczesne wyszukiwarki są na tyle zaawansowane, że strony niezawierające elementów tekstowych – pomimo wielu odnośników, nie trafią na wysokie pozycje w rankingach wyszukiwawczych. Odrobina wiedzy o formatowaniu za pomocą CSS sprawi, że strony będą zarówno atrakcyjne wizualnie, jak i często odwiedzane.

### **Błąd piąty: zaniedbania**

Oczywistym błędem jest optymalizowanie stron pod kątem specjalistycznych i rzadkich terminów albo odwrotnie: terminów bardzo szeroko rozpowszechnionych. W pierwszym przypadku ryzykuje się, że nikt na stronę po prostu nie trafi. W drugim, że strona pograży się w „powodzi” setek, czy tysięcy

innych stron. Wielu webmasterów nie testuje na wyszukiwarkach użytych na stronach słów kluczowych. Uznają, że wiedzą lepiej, do czego strona przez nich tworzona może się przydać internautom. Praktykowane najczęściej zgadywanie najlepszych słów kluczowych nie ma sensu, najlepiej sprawdzić ich trafność właśnie dzięki wyszukiwarkom. W dłuższym okresie tworzący serwis powinni prowadzić analizy zapytań, sprawdzać, dzięki jakim wyszukiwarkom trafiono na ich strony i odpowiednio dostosowywać słowa kluczowe<sup>10</sup>.

## **Wyszukiwarki w przyszłości**

Wyszukiwarka internetowa to narzędzie codziennej pracy milionów ludzi. Pomimo ogromnych możliwości jest ona jeszcze daleka od rozumienia intencji jej użytkownika. Rezultaty przeszukiwania sieci po wpisaniu na przykład słowa „Linux” są wyświetlane błyskawicznie. Cóż jednak z tego, skoro lista składa się z blisko 100 milionów pozycji. Jeśli poszukiwana strona znajduje się gdzieś w jej połowie, mamy po prostu pecha. Naukowcy są zdeterminowani, by w ciągu najbliższych lat dokonać przełomu w obszarze technologii wyszukiwawczych. Wysiłki badaczy zmierzają najczęściej do wykorzystania mechanizmów personalizujących procesy wyszukiwania. Przykładowo, gdyby wyszukiwarka wiedziała, że osoba wpisująca słowo „mysz” jest informatykiem, wyświetlałaby jedynie strony poświęcone komputerom PC, a nie zwierzętom.

Jeden z projektów w zakresie nowych technologii wyszukiwania realizowany przez profesora Adele Howe z Uniwersytetu Colorado oraz studenta Gabriela Somlo nosi nazwę QueryTracker. Oprogramowanie to pośredniczy w interakcji pomiędzy użytkownikiem a konwencjonalną wyszukiwarką. QueryTracker przekazuje zapytania użytkownika do wyszukiwarki raz dziennie i zwraca wyniki z listą nowych stron oraz tych, na których zaszły zmiany od ostatniej wizyty. Najważniejszą jego zaletą jest automatyczne generowanie dodatkowych, codziennych zapytań na podstawie tego, czego aplikacja uczy się z czasem o preferencjach użytkownika. Rezultaty zapytań są filtrowane pod kątem ich zgodności z ustalonymi ograniczeniami, a wyniki przesyłane do użytkownika. Zdaniem naukowców, daje to często lepsze efekty niż oryginalne zapytanie.

Profesor matematyki Jeannette Jenssen z Uniwersytetu Dalhousie w Halifax pracuje nad wykorzystaniem technologii personalizacji w mechanizmach, które indeksują treść na stronach WWW. Jej zdaniem popularne wyszukiwarki mają obecnie trzy zasadnicze wady: zniekształcają wyniki na korzyść ogłoszeniodawców, pobierają opłaty od przedsiębiorstw za swoje usługi, a także często otrzymują ogromne ilości informacji nieistotnych.

Odpowiednio skonstruowane mechanizmy mogą indeksować jedynie strony związane z określonymi

<sup>10</sup> A. Webb, A. Bielewicz, *Walka o miejsce na liście*, „Computerworld” 2003, nr 36 (592), s. 26–27.

wcześniej tematami i następnie tworzyć ranking zgodnie z zainteresowaniami użytkownika. Przykładowo, stowarzyszenie medyczne może uruchomić system indeksujący, który będzie koncentrował się wyłącznie na stronach związanych z medycyną. Będzie on tworzył ranking rezultatów, zoptymalizowany pod kątem wykorzystania go przez pracowników służby zdrowia, a nie ogłoszeniodawców czy przeciętnych internautów. Z czasem oprogramowanie coraz skuteczniej indeksować będzie strony, obserwując zachowanie użytkowników.

Działające już obecnie wyspecjalizowane mechanizmy indeksujące, poszukują informacji spełniających specyficzne kryteria. Jednak projekt opracowany przez profesor Jenssen może rozpoznawać ukryte lub pośrednie odnośniki dzięki procesowi podobnemu do dziecięcej zabawy ciepło – zimno. Publikowane przez naukowców badania często zawierają odnośniki do stron internetowych domowych autorów, a z kolei na ich stronach znajdują się odnośniki do uniwersytetów, na których pracują. Kiedy mechanizm trafi na strony uniwersytetu, przeszukuje je bardziej dokładnie niż strony przedsiębiorstw. Mechanizm analizuje zachowania użytkowników oraz sposoby powiązań stron i automatycznie uczy się, jak przebiegają takie trajektorie.

Profesor Filippo Menczer z Uniwersytetu Indiana uważa, że konwencjonalne motory wyszukiwawcze określają, czy dokument odpowiada kryteriom wyszukiwania, badając różne aspekty w izolacji – bez właściwego kontekstu. Najpierw wybierają dokument, ponieważ zawiera słowo wymienione w zapytaniu. Następnie, by stworzyć ranking rezultatów, sprawdzają, ile odnośników prowadzi do dokumentu. Lepsze wyniki można uzyskać badając te same parametry łącznie – analizując grupy, a nie pojedyncze strony. Takie złożone wyszukiwanie będzie możliwe do przeprowadzenia w ciągu 3-5 lat, kiedy komputery będą dysponować odpowiednią mocą obliczeniową. Menczer uważa, że będzie możliwe prowadzenie już nie wyszukiwania, lecz „eksplorowania” terabajtów danych.

Przedsiębiorstwa także starają się ulepszyć działanie systemów wyszukiwawczych. IBM prowadzi projekt pod nazwą WebFountain. Ogromny klastrer linuksowy, na którym jest uruchomionych jednocześnie 9 tysięcy programów, indeksuje 50 milionów nowych stron dziennie. Działanie WebFountain nie polega na prostym indeksowaniu słów kluczowych, lecz analizie tekstu, podobnie jak w analizie języka naturalnego. Przykładowo, określa on, czy dany obiekt jest nazwą osoby, nazwą firmy, lokalizacją, produktu, ceną itp. Następnie dołącza do nich znaczniki XML, które umożliwiają wyszukiwanie według kategorii. Oprogramowanie radzi sobie całkiem nieźle w wydobywaniu i oznaczaniu semantycznego znaczenia tekstu, niemniej jednak wymaga jeszcze dopracowania. Inżynierowie skupieni wokół projektu WebFountain eksperymentują

z programem Sentiment Analyzer, który pozwala na wydobywanie opinii z dokumentów tekstowych. Jeśli na przykład klient na stronie WWW napisał *Daewoo Tico jest fantastyczny*, łatwo będzie to sklasyfikować. Jeśli jednak sarkastycznie dodał, że *jest prawie tak dobry jak maluch*, analiza semantyczna sobie nie poradzi. Omawiany przykład to tylko jeden z problemów do rozwiązania stojących przed inżynierami IBM<sup>11</sup>.

## Podsumowanie

Promocja serwisu za pośrednictwem mechanizmów wyszukiwawczych w sieci wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych i od kilku lat stale zwiększa swój udział w wydatkach na reklamę online. Powodem tego jest wysoka skuteczność i relatywnie niskie koszty pozycjonowania. *Web positioning* przy niewielkich nakładach pozwala na wielokrotne zwiększenie popularności serwisu klienta i daje niezwykłą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu istniejącemu w sieci. Odpowiednie i ciągłe pozycjonowanie powoduje, że serwis jest lepiej „widoczny” i generuje precyzyjnie nakierowany ruch<sup>12</sup>.

Wysoka pozycja w zwykłych wynikach zależy przede wszystkim od tego, czy serwis rzeczywiście oferuje treści adekwatne do zapytania. Im lepsze treści zaoferują inne serwisy o tej samej tematyce, tym mniejsze są szanse na dobrą pozycję. Zasoby internetowe rosną w bardzo szybkim tempie, więc dobrą praktyką jest okresowe monitorowanie pozycji serwisu. Jeśli konkurencja dla danych słów kluczowych jest silna, to warto rozważyć inwestycję w linki sponsorowane. Płatne linki mogą okazać się mniej kosztowne niż pozycjonowanie, ponadto korzyści z zajęcia dobrego miejsca zaobserwujemy znacznie szybciej. Dla zwiększenia zasięgu serwisu najlepiej użyć reklamy tekstowej. Wszędzie tam, gdzie serwis dostarcza treści odpowiadających oczekiwaniom internauty (choć niekoniecznie frazie wpisanej w pole wyszukiwarki) reklama tekstowa wygeneruje dodatkowy, cenny ruch. Marketing w wyszukiwarkach to dziś podstawa e-commerce<sup>13</sup>.

W Polsce również podjęto próby stworzenia wyszukiwarek internetowych. Najpopularniejsze z nich działają we współpracy z portalami internetowymi – swoją własną wyszukiwarkę stworzył portal Onet.pl, natomiast Wirtualna Polska (Wp.pl) współpracuje z wyszukiwarką Netsprint.

Jeszcze w 2004 roku udziały ich odślon wśród polskich internautów wynosiły po kilkanaście procent. Obecnie wynoszą zaledwie kilka procent, z tendencją do zmniejszania się. Wszystkie pozostałe polskie wyszukiwarki internetowe posiadają udział w rynku mniejszy niż 3%. Wynika to głównie z ekspansji wyszukiwarki Google.

<sup>11</sup> G. Anthes, *Poszukiwacze przyszłości*, „Computerworld” 2004, nr 16(620), s. 18.

<sup>12</sup> M. Pękalski, dz. cyt. s. 46.

<sup>13</sup> A. Zasada, M. Minakowski, *Jak znaleźć klientów przez wyszukiwarkę internetową*, „Brief” 2004, nr 59/8, s. 34.

# Charakterystyka funkcjonowania systemu LAMS

## (Learning Activity Management System)



Adam Stecyk

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na trzy podstawowe elementy (w dużym uproszczeniu), które składają się na sukces e-nauczania: platforma e-learningowa, podejście metodologiczno-szkoleniowe, ludzie. W oczywisty sposób te wszystkie elementy pozostają ze sobą w ścisłych relacjach i nie ma potrzeby pytać o to, co jest ważniejsze. Przedmiotem niniejszego artykułu jest charakterystyka darmowego<sup>1</sup> systemu e-learningowego LAMS<sup>2</sup> (Learning Activity Management System), który powstał i rozwija się na Uniwersytecie Macquarie<sup>3</sup> w Sydney, w ośrodku naukowym MELCOE<sup>4</sup> (Macquarie E-Learning Centre Of Excellence).

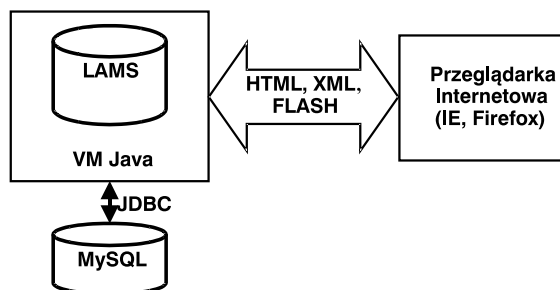
Z historycznego punktu widzenia system LAMS ma swoje początki w roku 2003, kiedy to WebMCQ Pty Ltd – komercyjna firma informatyczna, zajmująca się między innymi rozwiązaniami e-learningowymi, zdecydowała się przetransferować cały swój kapitał intelektualny do ośrodka naukowego MELCOE. Ponadto w tworzeniu i rozwijaniu systemu LAMS bierze udział Fundacja LAMS – dla rozwiązań darmowych oraz LAMS International<sup>5</sup> – dla wspomagania zastosowań komercyjnych.

System LAMS jest platformą e-learningową umożliwiającą wdrożenie filozofii e-nauczania w przedsiębiorstwie poprzez:

- tworzenie wirtualnych organizacji uczących się,
- tworzenie elektronicznych treści dydaktycznych,
- zarządzanie elektronicznymi szkoleniami,
- przeprowadzenie szkoleń,
- monitorowanie i weryfikowanie szkoleń.

Z informatycznego punktu widzenia system LAMS 1.0.2<sup>6</sup> działa w środowisku rozproszonym, wykorzystując architekturę klient – serwer. Podstawowe komponenty systemu to: serwer baz danych MySQL, służący do gromadzenia i przetwarzania informacji, platforma Java – JAVA/JDK 1.4.2<sup>7</sup> oraz jądro systemu LAMS. Warunkiem zaś sprawnego korzystania z systemu jest posiadanie przez użytkownika przeglądarki internetowej obsługującej technologię FLASH. Obecnie istnieje możliwość wykorzystania systemu LAMS w systemie operacyjnym Windows, Linux i MacOS. Budowę i zasadę działania systemu LAMS przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Budowa systemu LAMS



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.lamsfoundation.org>

Z funkcjonalnego punktu widzenia omawiana platforma e-learningowa dzieli się na cztery podstawowe moduły:

- administracja,
- tworzenie treści dydaktycznych (*authoring*),
- monitoring i weryfikacja,
- moduł studenta.

Pierwszym etapem wykorzystania poprawnie zaimplementowanego systemu LAMS jest powołanie do życia organizacji uczącej się, określenie jej struktury poprzez przypisanie użytkowników (administratorzy, nauczyciele, studenci) oraz nadanie im odpowiednich praw dostępu.

Kolejnym krokiem jest przygotowanie treści dydaktycznych w module *authoring*. Wydaje się, że jest to najtrudniejsze zadanie, z którym muszą zmierzyć się nauczyciele/dostawcy treści dydaktycznych, wynikające nie tyle ze znajomości narzędzi e-learningowych, ile z pojmowania filozofii i specyfiki e-nauczania oraz

<sup>1</sup> System LAMS jest rozpowszechniany na zasadzie licencji GPL.

<sup>2</sup> <http://www.lamsfoundation.org>

<sup>3</sup> <http://www.mq.edu.au>

<sup>4</sup> <http://www.melcoe.mq.edu.au>

<sup>5</sup> <http://www.lamsinternational.com>

<sup>6</sup> Wkrótce planuje się ukończenie wersji systemu LAMS 1.1, którego budowa może nieznacznie się różnić.

<sup>7</sup> System LAMS w wersji 1.0.1 nie działa w wersji 1.5.

**Tabela 1. Podstawowe funkcje czterech modułów systemu LAMS**

<b>Administracja:</b> Tworzenie organizacji uczących się (szkoły, grupy) Administracja użytkownikami (przyznawanie odpowiedzialnych praw)	<b>Tworzenie treści:</b> Narzędzia aktywności (czat, forum, tablica, upload plików, dziennik, quiz, pytania itp.) Narzędzia przejść pomiędzy sekwencjami Narzędzia grupowania Narzędzia edycyjne Narzędzia „dyskowe” (zapisywanie, odczytywanie sekwencji szkoleń) Import sekwencji
<b>Monitoring:</b> Uruchamianie/zatrzymanie szkoleń Dostęp do sekwencji nauczania (zmiany online) Podgląd postępów każdego z uczących się Raporty i podsumowania	<b>Moduł studenta:</b> Dostęp do materiałów dydaktycznych Udział w szkoleniach

Źródło: Opracowanie własne

nowego podejścia metodologicznego (np. konieczność atomizacji wiedzy, zwrócenie uwagi na czas realizacji szkoleń – znany/nieznany, ograniczony/nieograniczony, współdzielenie informacji w grupie, interakcja z innymi studentami i z nauczycielem itp.). W oczywisty sposób odpowiednie podejście metodologiczne musi przełożyć się na umiejętność wykorzystania narzędzi dostarczanych przez system LAMS. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- narzędzia umożliwiające dostarczanie treści statycznych (dokumenty HTML, pliki innych popularnych aplikacji biurowych – edytorów tekstu, arkuszy kalkulacyjnych, programów prezentacyjnych, dostęp do zasobów online, pliki multimedialne, animacje FLASH);
- testy i quizy – umożliwiające dodawanie sekwencji dydaktycznych, takich jak pytania testowe, pytania otwarte, quizy itp.;
- narzędzia komunikacji – czat, forum, współdzielenie plików itp.;
- narzędzia grupowania – dowolne grupowanie zarówno sekwencji dydaktycznych (jednostki modułowe), jak i studentów (grupy studentów);
- narzędzia przejścia pomiędzy sekwencjami – ustalanie ram czasowych dla danej sekwencji, określenie sposobu ingerencji nauczyciela, wymuszenie przejścia do innej sekwencji;
- narzędzia opcjonalnych sekwencji dydaktycznych – możliwość określenia kilku ścieżek dydaktycznych;

- narzędzia edycyjne i „dyskowe” umożliwiające posługiwanie się modułem *authoring* jak typowymi programami użytkowymi.

Pamiętać należy, że przy projektowaniu treści dydaktycznych trzeba uwzględnić, w jaki sposób zostaną one dostarczone kursantom. W systemie LAMS istnieje grupa narzędzi umożliwiająca projektowanie kursów do zastosowań online, off-line, szkoleń uwzględniających podejście grupowe i indywidualne, w końcu rozpiętość kursu i/lub testu w czasie.

Trzecim etapem e-nauczania przy użyciu platformy LAMS jest uruchomienie i przeprowadzenie kursu oraz śledzenie postępów w nauce studentów. W tym celu nauczyciel wykorzystuje moduł *monitoring*, w którym ma możliwość zarządzania kursem, podglądu działań poszczególnych studentów, ingerencji w ich działania, wymuszania przejścia do kolejnej sekwencji, wymiany i współdzielenia informacji. W trakcie i po zakończeniu szkolenia monitorujący ma dostęp do raportów podsumowujących działania studentów oraz dostęp do plików wykorzystanych w szkoleniu (np. wykonana kalkulacja w arkuszu Microsoft Excel itp.).

Na przełomie kwietnia i maja 2006 planuje się udostępnienie systemu LAMS w wersji 1.1. Obecnie trwają prace nad wprowadzeniem kolejnych zastosowań funkcjonalnych. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- wielojęzkowość – obecnie zakończono tłumaczenie wersji włoskiej, hiszpańskiej, trwają prace nad wersją koreańską, francuską, szwedzką, bułgarską, chińską, niemiecką i polską<sup>8</sup>;
- nowe narzędzia edycyjne – edytor HTML (w formie online) ułatwiający tworzenie treści dydaktycznych;
- import/export treści dydaktycznych;
- integrację z innymi popularnymi platformami e-learningowymi (Moodle, Sakai, Blackboard), umożliwiającą współdzielenie treści dydaktycznych i korzystanie z narzędzi innych systemów;
- modułową budowę systemu polegającą na możliwości implementowania własnych, autorskich narzędzi do budowania treści dydaktycznych (działających na zasadzie „wtyczek” – *plug-in*, nazywanych LAMS TOOL CONTRACT);
- nowe raporty i statystyki (np. pasek postępu studenta, tzw. *progres bar* itp.).

Strukturę funkcjonalną systemu LAMS 1.1, integrację z innymi platformami e-learningowymi i implementację narzędzi zewnętrznych (tzw. LAMS Tool Contract) przedstawia rysunek nr 2.

System LAMS funkcjonuje w około 100 organizacjach<sup>9</sup>, które oficjalnie pobrały kod źródłowy programu i dostosowały go do swoich potrzeb. Jednak największym wyzwaniem dla systemu jest projekt

<sup>8</sup> Ponieważ system ma być wykorzystywany przez nowozelandzki rząd, powstaje także wersja w języku Maorysów, otwarta architektura systemu powoduje, że może być przetłumaczony na dowolny język.

<sup>9</sup> System LAMS jest wykorzystywany między innymi na Uniwersytecie Oxford i Cambridge, na Uniwersytecie Canberra, Uniwersytecie Nanyang w Singapurze, a także przez Narodową Bibliotekę Nowej Zelandii i JISC – Komitet Systemów Informatycznych w Wielkiej Brytanii.

# Charakterystyka funkcjonowania systemu LAMS

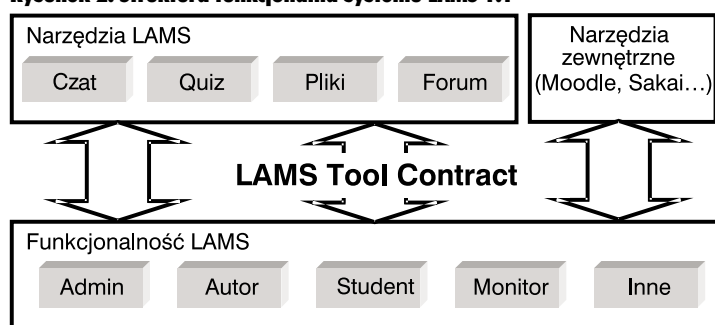
LAMS@ MACQUARIE, czyli wdrożenie platformy e-learningowej LAMS na całym Uniwersytecie Macquarie (9 wydziałów, 3 instytuty, ok. 40 000 studentów), który rozpoczął się w lipcu 2005. Do głównych celów projektu zalicza się:

- Integrację systemu LAMS z istniejącą infrastrukturą informatyczną poszczególnych wydziałów; integrację z systemem MUOTF – *Macquarie online teaching facility* – istniejącego narzędzia do e-nauczania;
- Promocję systemu LAMS wśród pracowników i studentów Uniwersytetu Macquarie, polegającą na szkoleniach, treningach i spotkaniach informacyjnych w poszczególnych fazach projektu. Utworzenie wspólnoty LAMS;
- Sprawdzenie możliwości wdrożenia systemu LAMS w dużych przedsiębiorstwach i jednostkach edukacyjnych. Modułowość i skalowalność systemu;
- Wzrost efektywności szkoleń poprzez wykorzystanie nowoczesnej platformy e-learningowej, określenie mierników i przygotowanie raportów.

Projekt LAMS @ MACQUARIE jest w trakcie realizacji i postępuje zgodnie z przyjętymi założeniami i harmonogramem. Do tej pory zidentyfikowane zostały cele projektu na poziomie uniwersytetu, poszczególnych wydziałów, katedr, pracowników i studentów.

Rozwój systemu LAMS do wersji 1.1 to nic innego jak zaimplementowanie w systemie nowych, bardziej funkcjonalnych rozwiązań. Bardzo ważnym elementem jest także rozwój wspólnoty użytkowników platformy LAMS, a więc wymiany doświadczeń, sugestii, darmowych szkoleń – tradycyjnych i elektronicznych.

**Rysunek 2. Struktura funkcjonalna systemu LAMS 1.1**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.melcoe.mq.edu.au>

Cytując za prof. Jamesem Dalzielem z MELCOE: *System LAMS to nowe rewolucyjne narzędzie do projektowania, zarządzania i dostarczania online treści dydaktycznych. Wykorzystując w pełni intuicyjne środowisko tworzenia kursów, system LAMS daje nauczycielom możliwość projektowania sekwencyjnej ścieżki dydaktycznej, zarówno dla pojedynczych studentów, małych grup, jak i szkoleń w dużych organizacjach.*

Za ocenę platformy e-learningowej LAMS niech posłuży prosta analiza SWOT (tabela 2), prezentująca słabe i mocne strony systemu oraz szanse i zagrożenia w jego rozwoju.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż dzięki wzrostowi potencjału nowoczesnych technologii informacyjnych ewoluują formy i metody kształcenia. W skali globalnej, wiele firm zmagają się z narastającym zapotrzebowaniem na szkolenia. Obecnie każde przedsiębiorstwo musi efektywnie radzić sobie z przekazywaniem niezbędnej wiedzy i zarządzaniem nią. Prezentowany w artykule system LAMS może przyczynić się do rozwoju e-nauczania w polskich przedsiębiorstwach, a tym samym do rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

**Tabela 2. Analiza SWOT systemu LAMS**

<p><b>Mocne strony:</b> Darmowy produkt, Łatwa i szybka instalacja, Kompleksowość tworzenia, zarządzania i udostępniania szkoleń, Duży wybór narzędzi autorskich, możliwość projektowania własnych, Możliwość komponowania treści dydaktycznych z fragmentów istniejących kursów, Intuicyjny interfejs.</p>	<p><b>Słabe strony:</b> Skomplikowana modyfikacja narzędzi tworzenia treści dydaktycznych, Skomplikowane tworzenie nowych narzędzi</p>
<p><b>Szanse:</b> Wielojęzykowość, Integracja z innymi platformami e-learningowymi, Rozwój wspólnoty LAMS, Konferencja poświęcona systemowi LAMS – grudzień 2006.</p>	<p><b>Zagrożenia:</b> Efekt sukcesu – zaniechanie rozwoju darmowego produktu na rzecz produktów komercyjnych, Brak zaangażowania użytkowników w udostępnianie gotowych treści dydaktycznych.</p>

Źródło: Opracowanie własne

Autor jest adiunktem w Katedrze Efektywności Innowacji Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Interesuje się szeroko rozumianym wykorzystaniem nowoczesnych technologii teleinformatycznych w przedsiębiorstwie. Obecnie współpracuje z Centrum Elearningowym Innowacyjnego Uniwersytetu Macquarie z Sydney nad polską wersją systemu LAMS.



# Satisfying distance education students of the Hellenic Open University

Valasidou Areti

Despina Makridou-Bousiou



*The Hellenic Open University is the first Greek university that is designed to give the opportunity to adults, who have work and family obligations, to study at a distance. The main purpose of the paper is to describe the findings of a survey that was administered to the students of the Hellenic Open University, focusing on the main factors that contribute to the satisfaction of their studies. The first part contains a brief introduction and a literature review of distance learners' satisfaction and then the summary of adult learning theories, based on the fact that distance learners are normally adults. The second part describes the methodology of the survey and the results. A brief discussion and the limitations of the study are presented with recommendations for further research.*

---

## Introduction

The recent emergence of communication and networked technologies expanded the delivery mechanism for education and changed the way, that students have traditionally experienced the learning environment. Learners, who don't need to meet face to face with classmates and instructors, are now more responsible for completing instructional tasks without the explicit oral instructions provided in face-to-face settings (Howland and Moore, 2002). These changes hold substantial implications for the educators who are responsible for providing distance teaching environments.

According to Sampson (2003) distance education refers mainly to a mode of delivery (independent learning at a distance through the means of self-study texts and non-contiguous communication) and can be defined as an educational process in which a significant proportion of the teaching is conducted by someone removed in space and/or time from the learner (Keegan, 2000, p.68).

However there are many challenges that distance education faces during its implementation. It tends to isolate students physically, which can have negative effects on team building and sociability. Students with an aptitude for verbal expression may suffer in the virtual classroom because the opportunities for them to speak up are limited. On the other hand, those who feel shy about speaking up in a classroom may be more likely to ask their questions in this environment. Students who get frustrated with technology may lose their motivation. Finally, distance students need to be self-motivated and self-directed in order to succeed on

their studies, characteristics that are difficult to develop (Picciano, 2002, Valasidou and Bousiou, 2004). Thus, it is quite important to investigate the needs of distance learners and the key areas that need to be considered in order to ensure satisfaction from their studies.

This paper aims to identify the key factors that contribute to the distance students satisfaction based on the case of the courses that the Hellenic Open University (HOU) offers. The first section defines the concept of distance learners needs and satisfaction. In the second section a review of the adult learning theory is presented and the third section describes the Hellenic Open University and its characteristics. A brief summary of the method used to conduct the research is presented and the last section includes the findings and limitations of the study.

---

## Literature Review

The majority of the literature review has concluded that there is no significant difference in student needs when traditional and distance education courses are compared (Sampson, 2003). The main point to consider is the lack of face to face communication between the learner and the instructor.

Dziuban and Moskal (2001) reported very high correlations between interaction in distance learning courses and student satisfaction. Their conclusions are based on a questionnaire distributed to students enrolled in Web-based (fully online) courses, mixed-mode (some online, some face-to-face) course and Web-enhanced, face-to-face courses. Among their findings there were statistically significant correlations between the quantity and quality of the interaction and students' satisfaction, in all three types of courses. However, in completely distance learning courses the relationship between satisfaction and interaction appears as a more critical factor than in the other courses.

Inman et al (1999) conducted a survey on student and instructor attitudes and satisfaction with distance education among 334 community college students in Kentucky. The students were enrolled in distance learning courses only and the purpose of the survey was to determine what factors influenced students' satisfaction. Their findings indicated that support materials provided by the instructor were the most important



factor correlated with student satisfaction. The quality of the technology used was also rated highly, along with the quality of the materials produced by the instructor to assist students in using technology.

Oscar et al (2005) conducted a survey at the University of Pennsylvania in order to identify the factors that contribute to the students' satisfaction. The students (143 respondents) who took part in the survey were enrolled at an open course of the university. The findings of the survey revealed the instructors teaching ability, abilities of administrative personnel, the library and the students' previous experience of studying at a university, as the main areas that influence student satisfaction.

According to Stone (1990, cited in Threlkeld and Brzoska, 1994, p. 47) interaction plays a vital role for the success of distance learning courses. Moreover, adult students perform better when they control their own learning and interact frequently with the instructor. The interaction can occur more effectively during face-to-face meetings between the instructor and the students, otherwise electronic mails and phone calls can help students keep in touch with the module deliverers.

For many learners, access to library resources may well be limited. This creates obvious problems for the distance learner. An evaluation of learner support conducted by Dillon et al (1992; cited in Threlkeld and Brzoska, 1994, p. 57) revealed that it is easier to succeed in the course when the library resources are adequate for the course support. The issue of student support has received renewed interest recently, with Tait (2000) and Simpson (2000) both exploring this aspect of distance learning in some detail.

Tait (1995) categorises student support as advice/counseling, tutoring (individually or in groups), the learning of study skills, peer group support, feedback concerning assessment and progress, language support and administrative problem-solving, where the aim is to support students' individual learning whether alone or in groups. Student support is a key issue in the provision of distance education, and three services appear repeatedly in the literature: timely student feedback, on-site support, and access to library materials. The support provided by on-site facilitators has also been consistently cited as crucial to the effectiveness of a distance education programme (Murphy and Yum, 1998; McCleary and Egan, 1989; Valasidou et al, 2005).

In considering student support services, any institution that offers courses through distance learning must address the question of who their learners are and what their needs are. The institution must then determine how those needs can be met with regard to constraints of costs, technologies, and geography. It appears that media such as correspondence, face-to-face, telephone, and electronic communications provide a variety of means. Those means differ widely in their effectiveness (for individuals and groups) and in ways that appear to be only partially understood (Tait, 1995). As Lewis (1995) states, the tutor is "the main source of support for the student beyond the course materials" (p. 245). Clearly, then, the course materials and the tutors are of significant importance in distance education as well

as resources that contribute greatly to meeting the needs of learners.

From the analysis above, it follows that distance students' satisfaction mainly depends on the support services that the educational institution offers to them as far as the instructor's assistance and guidance are adequate. Another important factor is the quality of course materials and the handouts that the instructor distributes in order for the learners to understand clearly the concepts and practices of the modules delivered. The majority of distance education students are adults who, due to family, work or other obligations, chose to study a course at a distance. Thus, in order to understand the distance students' needs and how to get those needs satisfied it is crucial to discuss the theories of adult learning and the main characteristics of adult students. The next session attempts to present the main issues considering adult learners, motivation and interaction issues and the different learning strategies.

---

### Adult Learning Theory

---

The organization of Economic Cooperation and Development (OECD) tried to define adult education and according to its belief it refers to "any learning activity or programme deliberately designed by a providing agent to satisfy any training need or interest that may be experienced at any stage in his or her life by a person that is over the statutory school leaving age and whose principal activity is no longer its education" (Rogers, 2002).

Adults learn differently from children. According to Knowles theory of andragogy, the point that an individual achieves a self-concept of essential self-direction is the point at which one psychologically becomes an adult. When this occurs, the adult is an independent, self-directed learner and one expects to be held accountable for his learning (Knowles, 1984).

If learning styles do not have an impact on student learning outcomes and if the technology utilized also does not impact learning outcomes, what other factors could affect student learning at a distance? Perhaps the concept of distance itself and its impact on student learning and interaction between the student and the instructor should be examined. Moore (1989) indicated that the amount of interaction is an important factor in designing distance-learning courses. Moore believes that learners interact with the course content, with the instructor, and with other learners. Opportunities need to exist for all three types of interaction. Holmberg (1986) believed that learning by individuals is the most important focus of education.

Based on the fact that adults learn differently from children, there is a need to describe the teaching methods that are used especially for adults. Furthermore, the word "adults" contains many groups of people that learn differently. For instance, adults can be unemployed engineers, elders, scientists, immigrants and so on. Thus, a great variety of teaching and learning methods are used in adult education (Rogers, 2002). During the auto-directed learning, adults are focused on the procedure where they keep control of their own

learning and they set the learning goals and outcomes. They also select the learning method they use and evaluate their performance by themselves. Another type of learning describes “the learning to learn”, which means that adults are self-conscious about the way that they manage to know what they learn. Personalized learning describes the ability of the student not only to study on his own and follow his own learning style, but also to choose the modules he learns.

According to the previous analysis adult learners have special needs and preferences during the learning procedure. The educator plays the role of the facilitator and not of the teacher and the students need to be self-directed and self-conscious about their learning (Valasidou et al, 2005).

### The Hellenic Open University (HOU)

The term distance education conjures up different models and interpretation depends on culture, scale and operational procedures (Jones, 1996). The Open University distance education model has been designed for adults studying part-time at home who are unlikely to have had recent formal education. Such students are typically employed full-time and have family or other responsibilities with which their studies have to merge.

The Hellenic Open University does not offer online (computer- or internet-based) studies yet. It combines distance studies and face-to-face lectures meetings. The administration of the university decided to convert it to an integrated online university where teaching and learning will take place via the internet but this is not an easy task. Many students do not have internet access from their home or they are not familiar with studying without the teacher’s presence and support.

The HOU addresses a great number of candidates, covering a very large spectrum of ages, wishing to follow undergraduate or postgraduate studies. Specifically, the HOU pursues to offer a second opportunity to adults for undergraduate studies. Moreover, it seeks to provide postgraduate curricula to graduates, who wish to extend or upgrade their studies to subjects related to their work position.

What has been adopted to be the elementary educational entity is the *module*. The various curricula are formed by combining modules developed by the faculties of the University. These curricula correspond to various certificates (at the undergraduate or postgraduate level), Bachelor or Master’s degrees. The Bachelor degrees comprise 12 modules whereas the Master’s degrees 4 modules.

The courses are designed according to the distance learning methodology. According to this methodology students study using books and study-guides designed to be compatible with the distance learning methodology, participate in 5 tutorials for each module taking place in 8 towns, communicate with the corresponding tutor by telephone, fax, email and letters, prepare 4–6 assignments for each module and finally take a final examination 10 months later, that is at the end of each module. The students of each module are placed

into several students–groups. A tutor is allocated for each group of a maximum of 32 students who live in a certain geographical region.

The academic personnel of the HOU involves a small number of permanent personnel (Professors, Associate Professors, Assistant Professors and lecturers) identical to that of the traditional Hellenic Universities as well as a rather numerous body of tutors. The permanent personnel will undertake, besides the tutoring, the coordination of a group of tutors teaching a certain module and the academic responsibility for a given course (Professors and Associate Professors).

The HOU was developed as a university allowing the admission of students without an entry examination. Although it is a public university it is not expected that the whole cost of the studies of adults, will be covered by the state. Thus, a rather limited number of students can be enlisted in the HOU, which is in disagreement with its mission to address a great number of students. However, for a considerable number of students there are scholarships, which discharge them from the above-mentioned fees. It should be noted that fees cover the cost of instruction materials and all the expenses related with the studies. The instructive material consists of books and study-guides for a markedly large number of courses (31 courses) plus some audiovisual

**Table 1. Summary of Hellenic Open University Figures**

1. Undergraduate students	8.251
2. Postgraduate students	4.436
3. PhD students	19
4. Number of Courses being offered	22
5. Number of Modules being offered	106
6. Number of applications submitted for attendance during academic year 2003–2004	52.346
7. Number of places offered for academic year 2003–2004	5.223
8. Graduates	1.674
9. Total of published titles	386
10. Subsidies awarded since 1998	978
11. Tutors	687
12. Research Staff	16
13. Administration Staff	89
14. New Courses to start in 2005	6
15. Educational Features	
a) Five Contact Sessions (Tutorials) per academic year in six regions (Athens – Thessaloniki – Patra – Heraklion – Ioannina – Ksanthi)	
b) Four to six assignments per academic year	
c) Distance consulting	
d) Final Exams in six regions	
e) Tutor – student average : 1/20	
f) Studying specially designed learning material	
16. Total area covered by the university’s premises (8 buildings)	4.800 sq.m

Source: <http://www.eap.gr>

material. This instructive material will be enriched with the development of the other types of material complementary of the books and study-guides.

Despite the resources and the advantages that were described above, students can still be disadvantaged: personal, local, or geographical constraints may restrict individual student's access to tutorials sessions or telephone contact with the tutor and the university. This predominately paper-based system, while proving to be a reliable model within Greece has its disadvantages. It lacks the desired flexibility and rapidity of communication that is important for sustaining distance students. An Internet-based system is an obvious solution; however it must prove itself secure, robust, scaleable, and affordable in order to be an acceptable model for the university to adequately support a volume of distance education students.

## Research Methodology

The survey was conducted during the period March-April 2004 in Thessaloniki. The students that took part in the survey enrolled in a course of the Hellenic Open University at the academic year 2003-2004.

Primary quantitative data gathered through questionnaires distribution on a convenience sample of 340 respondents (students) who study at the Hellenic Open University. The questionnaire that was used for the data collection was based on the results of the literature review (Oscar et al, 2005; Dziuban and Moskal, 2001). The questionnaire contained closed questions to assist in determining the degree of the respondents' agreement. Also, questions based on a five point Likert scale were used and the five scales were scored from 1 (Totally Disagree) to 5 (Totally Agree) measuring the respondents' opinion regarding the quality of the programme services and the tutorials. The structure of the questionnaire was quite simple in order not to cause any problem to the respondents. It consists of five parts. The first part contains general and introductory questions concerning the field of distance education. The second part was designed to measure the students responses regarding the reasons that led them to study at a distance and the third part dealt with their satisfaction level regarding course services. The fourth part referred to the quality of studies and finally the fifth part contains questions about demographic profiles of the respondents.

The sample of the study consists of 340 current adult students of any programme of the Hellenic Open University. The sample size for the intent and purposes of this study and the statistical analysis that has been developed was significant enough to help the investigator to identify the distance students' satisfaction levels.

The computer programme SPSS (ver.11.00) was used for analysing the data in this study. The data analysis process had two phases, the preliminary and main phase. The preliminary included descriptive statistics (i.e. frequencies, percentages, tables, charts). In the second phase multivariate analysis such as factor analysis

(PCA) has been conducted in order to identify the main factors that influence the students' satisfaction.

## Results

Most of the respondents (54,4%) were 26-35 years old, married with at least one child. Managers and employees in public or private sector were the most frequently reported occupations and they work for more than 8 hours per day. Thus, the students of the Hellenic Open University are very busy with very limited free time to study. The majority of the sample (81,1%) has very good or excellent knowledge in the use of new technologies (internet, e-mail) and the 83,2% have access to internet at home.

The main reason that led them to study at a distance instead of in a traditional course is work obligations (68,9%), the programme flexibility (47,2%), the limited time (54,7%) and finally the lack of similar courses delivered conventionally. According to the literature review (Picciano, 2002; Howland & Moore, 2002) that is already presented above, distance learners have limited time to study due to family and work obligations and thus they choose to study at a distance in order to organize their personal schedule of studying.

Most of the students usually submit their assignments on time but only 15,4% takes part in a discussion with other students or in a group assignment (19,6%). Group assignments are not obligatory and most students prefer to study on their own without asking others classmates help. Very interesting is the fact that 56,2% very rarely or never use the library for data collection while most of them (85,9%) ask very often for the lecturer's help and guidance.

Very impressive is the fact that more than 76% of the respondents stated that they are certain that they will finish the course successfully and this optimism comes from the effective communication they have with the instructor and the other students. More than 93% of the respondents agreed that the course they study has already enriched their knowledge regarding the modules.

The second stage of the research refers to the factor analysis – the results are presented below. Factor analysis was used to define the underlying components of agreement and frequency scales. For this, a choice of items (variables with loadings equal to or greater than 0,5) was chosen to determine which items are those that mainly contribute to the development of factors. These factors explain the underlying components of students' opinion about the educators' behaviour and issues regarding the technology used.

Factor analysis, for the question regarding student satisfaction about the services that HOU offers, defined three factors. The first factor interprets 27,114% of total variance; its reliability is 0,823 and consists of five variables. This factor can be named "Modules Material". The second factor interprets 19,147% of total variance; its reliability is 0,799 and consists of three variables. This factor can be named "Library and Internet Services". The third factor interprets 17,459% of total variance; its

reliability is 0,769 and consists of four variables. This factor can be named "Assignments and Exams".

Factor analysis, for the question regarding the meetings with the instructor (tutorials), defined two factors. The first factor interprets 37,658% of total variance; its reliability is 0,811 and consists of six variables. This factor can be named "Information and Discussion about Modules". The second factor interprets 18,917% of total variance; its reliability is 0,613 and consists of two variables. This factor can be named "Introductory and Personal Discussions".

---

## Discussion

---

The literature review revealed that one of the main factors that contribute to distance learners' satisfaction is frequent tutoring (individually or in groups) and generally meetings with the instructor (Tait, 1995). According to the findings of the current survey, regarding the tutorials, the students of the HOU believe that there are two main areas to be considered. These areas include information about the modules and other introductory and personal discussions. Their satisfaction depends mainly upon the level of effectiveness of these meetings (tutorials) with the instructor and, specifically, the issues that are discussed during the meetings. During these tutorials the discussion should be targeted on the specific module. Other personal or irrelevant issues need to be avoided. Moreover, the instructor should spend time answering questions and dealing with the students' problems and misunderstandings, in order for the students to leave with an integrated picture of the module discussed. By doing this, the distance education model tends to get closer to the traditional educational model where students communicate face-to-face with the teacher. Generally, according to Carswell et al (1999), such meetings with the educator contribute to the improvement of the interaction and good relationship establishment.

According to Levy (1999) the course handbook and the material distributed to distance learners are considered to be important aspects of students' satisfaction. Most HOU students seemed very satisfied with the quality and the quantity of teaching and tutorial material that is provided to them for each module by the university. The survey that Inman et al (1999) conducted, comes to an agreement with the previous findings and supports the view that the quality of the materials produced by the instructor needs to be of high standards in order to help students effectively.

The students of HOU pointed out that the library and internet services need to be adequate in order to help them with their studies. It is obvious that for distance learners it is more difficult to get access to library resources and this can be partially solved by providing via internet electronic copies of the books or the journals that the university library includes. Moreover, distance learners need to have access to the internet in order to better exploit the opportunity to find and use different educational material or communicate with other students and the instructor himself. As Dillan et

al (1992; cited in Threlkeld & Brzoska, 1994) stated, when the library resources are adequate it is easier to succeed in the course.

Feedback from the assignments and exams is also crucial for distance education success. When feedback from the instructor is quick, clear and complete, then the students can easier understand how they performed or improved. In order for the feedback to be effective, there is a need for the students to interact frequently with the instructor. The interaction in distance education relates closely with the students satisfaction and, based on Dziuban and Moskal (2001) report, this relationship appears to be a very critical factor for distance education's effectiveness. However, according to the findings of the research, the student to student communication is very weak. It is obvious that the lecturer does not encourage the interaction between students. Each one prefers to study on his/her own without asking for help from other classmates. Based on their answers, on whether the instructor motivates students to communicate with each other the results were that students are not motivated by their instructors or administration to cooperate with each other on their studies and this weakens the communication and interaction (45% does not agree with the statement "The instructor motivated me to communicate with other students"). This can be avoided by increasing the number of group assignments or giving additional marks to students who interact with each other (by using electronic forums for discussion or chatting about specific topics of the modules).

In distance learning environments, where students and instructors are at a distance, the presence of interaction and effective communication plays a vital role for the success of the course. Students need to be guided and counselled by the instructor, get feedback concerning assessment and progress and generally get support from the university and the instructors (Alexander, 2001). Only when all three types of interactions exist (students, instructor, programme) then students will be satisfied and eventually succeed in their studies (Moore, 1989). According to Lewis (1995) the tutor is the main source of support for the student beyond the course materials. Especially adult learners, who are the majority of distance learners, need to be motivated in different ways than children. Thus, the role of the instructor is that of a facilitator who understands the adults' special needs and learning methods and adjusts his or her teaching methods and materials to them.

---

## Limitations of the Study and Recommendations

---

The present study has some limitations that are described below:

First, the sample that was used for the survey can be characterized as convenient (sample members are chosen on the basis of their being readily available/accessible, according to Diamantopoulos and Schlegelmilch, 1997:14) for the needs of the study. It can not be considered representative of the whole population

(more than 12,000 students based on Table 1). Thus, there is a need for another survey to be conducted using targeted sample. Although the findings of the study can not be generalised for the general population, they can satisfy the study purposes and can be characterised as satisfactory.

Another limitation is the fact that the questions that constitute the questionnaire are not enough to cover all the issues that were reviewed. However, more questions refer to more time for the respondents to spend in order to answer them.

Finally, it should be pointed out that, according to the literature review, there are more factors that contribute to the distance learners' satisfaction. For the purposes of this study these factors were limited to the main areas revealed by the review as crucial for distance education.

Most of the studies aimed at examining the distance education in Greece are based on the technology used and not on the satisfaction of the distance students. It would be very interesting for research to conduct a survey about learning and teaching methods that are used in distance education and lead to students' satisfaction so as to select the most appropriate. Studies concerning those issues have already been done for US and European institutions (Holmberg, 1986; Keegan, 2000; Moore, 1989; Peters, 1993) but not for Greek distance courses.

The present study did not deal with the evaluation and assessment procedures of the courses that the Greek Open University offers compared to students' satisfaction. It would be worthwhile to explore the connection between the students' performance and satisfaction for the course they study.

## References

- S. Alexander, *E-Learning developments and experiences*, *Education & Training*, 43(4/5), pp. 240–248, 2001.
- A. Diamantopoulos, B.B. Schlegelmich, *Taking the Fear out of Data Analysis*, London: The Dryden Press, 1997.
- C. Dziuban, P. Moskal, *Emerging Research Issues in Distributed Learning*, Orlando, FL: Paper delivered at the 7<sup>th</sup> Sloan–C International Conference on Asynchronous Learning Networks, 35–58, 2001.
- B. Holmberg, *Growth and Structure of Distance Education*, London: Croom Helm, 1986.
- L. J. Howland, L. J. Moore, *Student perceptions as Distance Learners in Internet-Based Course*, *Distance Education*, 23(2), 183–195, 2002.
- D. Jones, *Computing by Distance Education*, *ACM SIGCSE Bulletin (Special Issue)*, 28, 139–146, 1996.
- E. Inman, M. Kerwin, L. Mayes, *Instructor and student attitudes toward distance learning*, *Community College Journal of Research and Practice*, 23, 581–591, 1999.
- D. Keegan, *Foundations of Distance Education* (3<sup>rd</sup> Edition) London: Routledge, 2000.
- M. Knowles, *Andragogy in Action*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984.
- S. Levy, *Six factors to consider when planning Online Distance Learning Programs in Higher Education*, *Online Journal of Distance Learning Administration*, 6 (1), 1999; <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/spring61/levy61.htm>, [04.04.2006].
- R. Lewis, *Support for the in-company learner*, [in:] F. Lockwood (Ed.), *Open and distance learning today*, 242–245. London: Routledge, 1995.
- I. D. McCleary, M. W. Egan, *Program design and evaluation: Two-way interactive television*, *The American Journal of Distance Education*, 3(1), 50–60, 1989.
- M.G. Moore, *Three types of interaction*, *The American Journal of Distance Education*, 8(2), 1–4, 1989.
- D. Murphy, J. C. K. Yum, *Understanding Hong Kong Distance Learners*, *Distance Education*, 19(1), 64–80, 1998.
- WA Oscar, E. Kaynak, JR DeShields *Determinants of business students' satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory*. California State University Northridge, 2005; <http://www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm>, [04.04.2006].
- O. Peters, *Distance education in a postindustrial society*, [in:] *Theoretical Principles of Distance Education*, Ed: Desmond Keegan, Routledge, New York, 1993.
- A. Rogers, *Teaching Adults*, Open University Press, 3<sup>rd</sup> edition, 2002.
- N. Sampson, *Meeting the Needs of Distance Learners*, *Language Learning and Technology*, 7(3), 103–118, 2003.
- O. Simpson, *Supporting students in open and distance learning*. London: Kogan Page, 2000.
- A. Tait, *Student Support in open and distance learning*, [in:] F. Lockwood (Ed.), *Open and distance learning today*, pp. 232–241, London: Routledge, 1995.
- A. Tait, *Planning student support in distance and open learning*, *Open Learning*, 15(3), 287–299, 2000.
- R. Threlkeld, K. Brzoska, *Research in distance education*, [in:] B. Willis (Ed.), *Distance education: Strategies and tools*, pp. 41–66, Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1994.
- A. Valasidou, D. Bousiou, *Success Factors and Design Plan of a Distance Education Course in Business and Economic*, *Hellenic Academy of Business Administration Review*, 1(3), 3–12, 2004.
- A. Valasidou, D. Sidiropoulos, D. Bousiou–Makridou, *Constructivist Distance Learning Environments for Adults*, *Proceedings of the 1st International Conference on Methods and Technologies for Learning*, 9–11 March, Palermo, Italy, 2005.
- A. Valasidou, D. Sidiropoulos, T. Hatzis, D. Bousiou–Makridou, *Guidelines for the Design and Implementation of E-Learning Programmes*, *Proceedings of the IADIS International Conference IADIS E-Society 2005*, 27–30 June, Qawra, Malta, 2005.

**Dr. Areti Valsidou** is part-time Lecturer of Distance Education at the University of Macedonia, Greece. Dr. Valsidou teaches management information systems, basics of computers and teaching techniques for computers. Her academic interests are in the field of distance education with new technologies, e-learning and management information systems. E-mail: valasid@uom.gr.

**Dr. Despina Makridou-Bousiou** is an Associate Professor of Applied Informatics at the University of Macedonia, Greece. Dr. Makridou – Bousiou teaches principles of economics, teaching methods, teaching techniques for economists and teaching techniques for political sciences. Her academic interests are in the field of teaching economics with new technologies and e-learning models. E-mail: bousiou@uom.gr

# POLECAMY

## **1st International Conference on ICT for Development Education and Training, eLearning Africa 2006, 24–26 maja 2006, UNCC, Addis Abeba, Etiopia**

Pierwsza międzynarodowa konferencja e-learningowa organizowana w Etiopii przyciągnie wielu uczestników. Organizatorzy otrzymali niemal 300 zgłoszeń z 58 krajów świata, w tym 46% z 20 krajów afrykańskich oraz 64% z państw Europy, Azji, Australii i obu Ameryk. Wybrane tematy spotkania to: wdrażanie e-learningu do systemu szkolnictwa, e-learning w sektorze publicznym i prywatnym, współpraca z Europą w ramach projektów ICT, tworzenie materiałów i ocena jakości kształcenia na odległość oraz wykorzystanie e-learningu w walce z pandemią HIV i AIDS.

Więcej informacji na: <http://www.elearning-africa.com/>.

## **EU eLearning Conference, 4–5 lipca 2006, Helsinki University of Technology, Lifelong Learning Institute Dipoli (TKK Dipoli), Espoo, Finlandia**

Konferencja organizowana jest przez Komisję Europejską (Departament Edukacji i Kultury oraz Departament Społeczeństwa Informacyjnego i Mediów) we współpracy z Instytutem Kształcenia Ustawicznego Dipoli. Temat przewodni spotkania to *Nauczanie wspierane technologiami jako katalizator zmian i innowacji (Technology Enhanced Learning – Catalyst for Change and Innovation)*. Jego celem jest stworzenie ekspertom możliwości dyskusji na temat europejskiej wizji roli technologii w promowaniu kształcenia ustawicznego, innowacji oraz pożądanych zmian w tym zakresie. Podczas warsztatów uczestnicy skoncentrują się na dotychczasowych osiągnięciach i perspektywach rozwoju w dziedzinie sprawności posługiwania się informacją z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, przeciwdziałania wykluczeniu oraz partnerstwa w kształceniu ustawicznym. Więcej informacji na: <http://www.elearning2006.fi/>.

## **The 6<sup>th</sup> IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2006), Advanced Technologies for Life-Long Learning, 5–7 lipca 2006 r., Kerkrade, Holandia**

Rozwój infrastruktury służącej do mobilnej komunikacji i powszechniejszy dostęp do internetu sprawiają, że kształcenie ustawiczne jest dostępne dla coraz większej liczby osób. W związku z tym kształtują się nowe role nauczyciela, trenera, mentora i osób, które razem studiują, a także konieczne jest stworzenie nowego profilu studenta. Wybrane tematy konferencji poświęcone zaawansowanym technologiom stosowanym w kształceniu na odległość, to: budowanie społeczności uczących się, narzędzia sztucznej inteligencji, interaktywne systemy nauczania, metadane, aplikacje do m-learningu.

Więcej informacji na: <http://www.ask.iti.gr/icalt/2006/>.

## **IADIS International Conference e-Society 2006, 13–16 lipca 2006 r., Dublin, Irlandia**

Konferencja *e-Society 2006* ma na celu omówienie najważniejszych zagadnień społeczeństwa informacyjnego. Podobnie jak w roku ubiegłym, organizatorzy proponują sześć głównych obszarów tematycznych: e-government, e-biznes, e-learning, e-health, systemy informacyjne oraz zarządzanie informacją, w ramach których dyskusowane będą najlepsze praktyki i case studies. Podczas spotkania uczestnicy będą się również zajmować strategiami i tendencjami obecnymi w każdym z tych wymiarów.

Więcej informacji na: <http://www.iadis.org/es2006/>.

## **22nd ICDE World Conference on Distance Education, 3–6 września 2006 r., Rio de Janeiro, Brazylia**

Organizowaną corocznie Światową Konferencję ICDE *International Council for Open and Distance Education* można uznać za jedno z najważniejszych wydarzeń edukacyjnych na świecie. Łączy ona wizjonerskie przemówienia ekspertów z technicznymi prezentacjami obejmującymi wszystkie aspekty nauczania online. Tematem tegorocznego spotkania jest promowanie jakości w elastycznej, opartej na ICT edukacji na odległość. Konferencja współorganizowana jest przez Brazylijskie Stowarzyszenie Edukacji na Odległość *Brazilian Association for Distance Education – ABED*.

Więcej informacji na: <http://www.icde22.org.br/>.