

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

wersja drukowana  
internetowego  
czasopisma  
e-mentor.edu.pl

ISSN 1731-6758



**NAUCZANIE PRZEZ INTERNET  
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ  
E-BIZNES**

**KSZTAŁCENIE USTAWICZNE  
METODY, FORMY I PROGRAMY KSZTAŁCENIA**

# SPIS TREŚCI

- 3 Od redakcji  
3 Aktualności
- metody, formy i programy kształcenia**
- 4 Działalność PKA w procesie doskonalenia systemu szkolnictwa wyższego w Polsce  
*Z prof. Markiem Rockim, przewodniczącym Państwowej Komisji Akredytacyjnej, rozmawia Marcin Dąbrowski*
- 7 Gospodarka oparta na wiedzy – recenzja  
*Bogdan Stefanowicz*
- 9 Wiedza kolektywna na przykładzie polskiej oświaty  
*Jan A. Fazlagić*
- 16 Mapowanie i transfer wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie  
*Piotr Wachowiak*
- 23 Gra o szkołę. W poszukiwaniu zasad zarządzania w nowych czasach – recenzja  
*Jan A. Fazlagić*
- e-edukacja w kraju**
- 26 Wirtualny pacjent jako narzędzie nauczania problemowego w kontekście europejskiego projektu eViP  
*Irena Roterman-Konieczna, Andrzej A. Kononowicz, Aleksandra J. Stachon*
- 31 Chrząszcz brzmi w trzcinie czyli Shibboleth  
*Marek Kotowski*
- 37 e-learning 2.0 – przegląd technologii i praktycznych wdrożeń  
*Marcin Dąbrowski*
- 46 Web 3.0 jako transgresja kulturowa o wymiarze społecznym  
*Ewa Lubina*
- 48 Zarządzanie czasem w systemach spersonalizowanych na przykładzie platformy e-learningowej  
*Tomasz Eisenhardt*
- felieton**
- 55 Coach – biznesowa guwernantka, życiowy guru i terapeuta w jednym  
*Grzegorz Myśliwiec*
- zarządzanie wiedzą**
- 57 Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów  
*Daniel Gach*
- 61 Czego możemy nauczyć się od Japończyków?  
Zarządzanie wiedzą w firmach japońskich  
*Beata Mierzejewska*
- kształcenie ustawiczne**
- 69 Edukacja konsumencka elementem kształcenia ustawicznego – projekt DOLCETA  
*Anna Dąbrowska, Bogdan Mróz, Anna Zbierchowska*
- 74 Edukacja, wychowanie, poradnictwo w kulturze popularnej. Zaproszenie na konferencję  
*Marta Kondracka, Alina Łysak*
- 75 Idea kształcenia ustawicznego w działaniach organizacji międzynarodowych  
*Katarzyna Wiktoria Witek*
- e-biznes**
- 80 Dopasowanie biznes-IT w Polsce  
*Remigiusz Orzechowski*
- 89 Wpływ zaufania klientów na popularność muzycznych sklepów internetowych  
*Marcin Kędzior, Jakub Piotrkowicz*
- e-edukacja na świecie**
- 94 What the Internet Tells Us  
*Tom P. Abeles*

**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:

prof. Kazimierz Kłoc - przewodniczący

dr Maria Aluchna  
prof. Piotr Boltuć  
prof. Jan Goliński  
dr Jan Kruszewski  
dr Stanisław Maciul  
dr Krzysztof Piech  
prof. Marek Rocki  
prof. Maria Romanowska  
dr Maria Zając  
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

tłumaczenia: mgr Joanna Antonina Tabor  
projekt okładki: Piotr Cuch

*Pismo punktowane przez Ministerstwo  
Nauki i Szkolnictwa Wyższego.  
Artykuły naukowe podlegają recenzji.*

nakład: 1200 egz.

## Szanowni Czytelnicy „e-mentora”,

z dużą przyjemnością prezentuję pierwszy w tym roku numer dwumiesięcznika. Już na wstępie chciałbym polecić lekturze kolejny, po rozmowie z minister Barbarą Kudrycką, wywiad z reprezentantem instytucji mającej niebagatelny wpływ na kształt edukacji w Polsce – tym razem swoje opinie w sprawach istotnych dla odbiorców „e-mentora” przedstawia przewodniczący Państwowej Komisji Akredytacyjnej prof. Marek Rocki.

Pozostając przy problematyce szkolnictwa i zarządzania nim chciałbym zachęcić do zapoznania się z artykułami dr. Piotra Wachowiaka oraz dr. Jana A. Fazlagicia, które otwierają listę autorskich opracowań 23. numeru „e-mentora”. Uwagę tych zaś Czytelników, których zainteresowania koncentrują się wokół nowoczesnych technologii w edukacji, kieruję na artykuł poświęcony wirtualnym pacjentom, czyli narzędziom symulacyjnym stosowanym z powodzeniem w e-learningu medycznym.

Chciałbym również polecić lekturę tekstu na temat Shiboletu i jego potencjalnej roli w rozwoju serwisów e-learningowych. Zapewne niejednego Czytelnika „e-mentora” zaintryguje już sam tytuł: *Chrzyszcz brzmi w trzcinie czyli Shibolet* – a mogę zapewnić o równie interesującej treści całego artykułu.

Na zakończenie chciałbym także zwrócić uwagę na opracowania dotyczące prosumpcji jako formy pozyskiwania i wykorzystania wiedzy klientów oraz przedsięwzięć związanych z edukacją konsumencką.

Przypominam również o udostępnionym na łamach wersji internetowej „e-mentora”: *Repozytorium Uniwersytetów Trzeciego Wieku* (ogólnopolskiej bazy informacji, której kolejne części publikowane były przez cały 2007 rok) oraz kalendarzu konferencyjnym. Kalendarz ten, choć zwykle uzupełniany przez redakcję, jest otwarty na zgłoszenia od Czytelników, do których serdecznie zachęcam.

Marcin Dąbrowski  
redaktor naczelny

## Aktualności

### 1000 wiadomości na wioska.net!

Już ponad tysiąc wiadomości z zakresu e-edukacji i ICT opublikowano w wortalu wioska.net. Codziennie prezentowany jest nowy wpis. Newsblog, który zanotował przeszło 100 tys. odwiedzin, informuje i edukuje już od kwietnia 2005 roku.

### Antymatrix: Pokolenie Google – najnowsze badania

Pokolenie Google, czyli urodzeni po 1993 roku młodzi ludzie wychowani już w epoce internetu. Jacy są? Jak posługują się informacją? University College London podjął się udzielenia odpowiedzi na to pytanie...

### Komputerwfirmie: Polscy pracodawcy boją się e-learningu

Nauczanie przez internet jest obecnie najbardziej zaawansowanym i jednym z najskuteczniejszych sposobów przekazywania wiedzy i prowadzenia szkoleń. Daleko nam jednak do Zachodu, gdzie przedsiębiorcy i ich pracownicy od lat korzystają z zalet tej formy kształcenia zawodowego. Specjaliści Akademii PARP przeprowadzili badania w sektorze MŚP, analizujące stosunek do e-learningu w Polsce.

### CampusTechnology: MIT Extends OpenCourseWare to High Schools

Five years after the initial pilot of MIT's OpenCourseWare initiative, it's now making its way into secondary education with the launch of „Highlights for High School”, which aims to bolster high school STEM education through free and open course materials, from complete curricula and syllabi to videos, lecture notes, and animations.

### PAP: W lutym ruszają na wsiach Centra Kształcenia na Odległość

Centrum Kształcenia na Odległość to projekt nadzorowany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa. Jego głównym celem jest promowanie idei kształcenia przez całe życie poprzez uczestnictwo w bezpłatnych kursach e-learningowych.

### „The Chronicle”: Thanks to YouTube, Professors Are Finding New Audiences

Professors are the latest YouTube stars. The popularity of their appearances on YouTube and other video-sharing sites may end up opening up the classroom and making teaching – which once took place behind closed doors – a more public art. What's more, Web video opens a new form of public intellectualism to scholars looking to participate in an increasingly visual culture.

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)

# Działalność PKA w procesie doskonalenia systemu szkolnictwa wyższego w Polsce

- z prof. Markiem Rockim, przewodniczącym Państwowej Komisji Akredytacyjnej, rozmawia Marcin Dąbrowski



*Marcin Dąbrowski – Panie Profesorze, w pierwszych dniach tego roku został Pan powołany na przewodniczącego PKA – Komisji, która już przeszło sześć lat monitoruje jakość kształcenia i akredytuje kierunki studiów wyższych w Polsce. Nie są to Pana pierwsze doświadczenia z państwową akredytacją, w poprzedniej kadencji PKA pracował Pan w Zespole kierunków ekonomicznych. Jak ocenia Pan dotychczasową działalność Komisji i jej wpływ na jakość edukacji w Polsce?*

**Marek Rocki** – Moja ocena ma charakter subiektywny, a więc niekoniecznie jest zgodna z poglądami innych obserwatorów życia akademickiego. Otóż oceniam działalność PKA bardzo pozytywnie. Po pierwsze, PKA poprzez oceny programów nauczania i towarzyszące im wizytacje zebrała niezmiernie wartościowe informacje o polskim systemie szkolnictwa wyższego. Oczywiście, nie oceniono jeszcze wszystkich kierunków we wszystkich uczelniach, ale da się sformułować ogólne oceny o całym systemie. Po drugie, poprzednie dwie kadencje PKA ukształtowały szczegółowy system standardów oceniania procesów dydaktycznych w uczelniach różnego typu. Wykonano ogromną i wartościową pracę, wymagającą kompromisów między zespołami zajmującymi się różnymi kierunkami studiów. PKA oceniała kierunki i uczelnie uświadamiając środowiskom akademickim konieczność myślenia o jakości jako procesie ciągłego doskonalenia działań realizowanych przez instytucje akademickie.

*– Praca w zespołach oceniających PKA dostarcza zapewne wielu interesujących obserwacji...*

– Moje osobiste doświadczenia z pracy w Zespole kierunków ekonomicznych wskazują zarówno na różnorodność koncepcji kształcenia, jak i na kreatywność twórców uczelni niepublicznych. Z przykładów charakterystycznych dla obrazu tych uczelni wspomnę o publicznych obronach prac licencjackich w Krakowskiej Szkole Wyższej na kierunku informatyka i ekonometria – z całą pewnością pozytywnie wpływających na jakość procesu dyplomowania, oraz o wykładach z wychowania fizycznego, które „odkryłem” w jednej z uczelni katowickich. Można kpić

z tej koncepcji, ale jeśli wychowanie patriotyczne nie polega na bieganiu z szabłą, to wychowanie fizyczne nie musi polegać na bieganiu przez płotki. Wykłady te między innymi dotyczyły historii olimpizmu i nie sposób ocenić tego negatywnie. Inna sprawa, że wykład z wf-u daje oczywiste oszczędności, a jego obecność w programie wynika z przyjętych minimów. W tym kontekście pozwolę sobie na przypomnienie ustaleń przyjętych przez II Sejmik Akademickiej Kultury Fizycznej, zorganizowany przez AZS: wf powinien być obowiązkowy dla uczelni, zaś do wyboru dla studenta. W praktyce oznacza to, że uczelnia powinna oferować studentom różne formy aktywności ruchowej, ale same zajęcia z wf-u nie powinny być obowiązkowe. Niestety, nie jest to obecnie zgodne z prawem.

*– Panie Profesorze, znacząco dłużej niż PKA działają komisje środowiskowe, których standardy i procedury oceny często wykraczają poza minimalne progi wymagane przez państwową agencję. Od lat też komisje te próbują wypracować płaszczyznę współpracy z PKA. W jaki sposób będzie chciał Pan wykorzystać dorobek i bieżącą działalność środowiskowych komisji akredytacyjnych?*

– Doświadczenia komisji środowiskowych w sposób oczywisty związane są z oceną konkretnych grup kierunków realizowanych przez poszczególne typy uczelni, ale często nieobejmujących wszystkich kierunków realizowanych w tych uczelniach. Oznacza to, że komisje te zbierają doświadczenia innego typu niż PKA jako całość. Wiąże się to również z możliwością ustanawiania standardów wyższych niż w przypadku akredytacji państwowej.

Z całą pewnością będę dążył do tego, by wykorzystać doświadczenia i dorobek komisji środowiskowych. Jednym z kierunków koniecznej współpracy są oceny programów, których zakres merytoryczny nie jest jednoznacznie związany z jednym typem uczelni. Przykładami są kierunki takie jak towaroznawstwo, turystyka i rekreacja, fizjoterapia. Innym punktem współpracy może być wykorzystywanie ocen komisji środowiskowych przy nadawaniu przez PKA oceny wyróżniającej.

## Działalność PKA w procesie doskonalenia systemu...

– *Przed PKA stoi wiele wyzwań. Wiążą się one ze zmianami w programach i organizacji studiów wyższych w Polsce, jak również z reformą w europejskim obszarze szkolnictwa wyższego. Do tego dochodzą potrzeby umiędzynarodowienia procedur akredytacyjnych. Jakie konkretne cele stawia Pan przed PKA na najbliższe cztery lata?*

– W zasadniczym zakresie swych działań PKA prowadzi i doskonali działania stanowiące realizację obowiązków określonych w ustawie. Główne nowe wyzwania związane są z mającą wejść w życie Krajową Strukturą Kwalifikacji. Jest właściwie pewne, że w zasadniczy sposób naruszy ona dopiero co ustalone standardy kształcenia. Jest to oczywiście zadanie nie tylko dla PKA, ale przede wszystkim dla senatów uczelni oraz Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego.

PKA jest w trakcie uzyskiwania dla siebie akredytacji europejskiej. Komisja podpisała już w minionym roku umowy o uznawalności decyzji i rezultatów akredytacyjnych z dwiema agencjami akredytacyjnymi: Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) oraz Österreichischer Akkreditierungsrat (ÖAR), a także list intencyjny z Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (OAQ). Europejski wymiar rynku pracy i współpraca ośrodków akademickich – poza ECTS i suplementem do dyplomu – wymaga także wzajemnego uznawania akredytacji, a więc akredytowania agencji prowadzących akredytacje.

– *Proces kształcenia akademickiego i środki dydaktyczne są ciągle unowocześniane. W konsekwencji w coraz większym stopniu wykorzystuje się e-learning – jako formę zarówno wspierającą tradycyjną edukację, jak i z powodzeniem zastępującą stacjonarne zajęcia. Pomijając obecne, najprawdopodobniej przejściowe, nieścisłości w regulacjach prawnych w tym zakresie, jak ocenia Pan perspektywy rozwoju e-edukacji w Polsce*

*oraz jaka będzie polityka PKA odnośnie e-learningu akademickiego?*

– W mojej opinii e-learning powinien być ważnym i aktywnie wykorzystywanym narzędziem wspomagającym i uzupełniającym kształcenie na poziomie akademickim. Z powodów organizacyjnych e-learning jest konieczny dla uczelni kształcących studentów, którzy nie mogą korzystać ze studiów stacjonarnych i z tego względu będzie się rozwijał. A wobec tego niezbędne jest opracowanie przez PKA standardów oceny zajęć (programów) realizowanych przy pomocy e-learningu. Liczę tu oczywiście na współpracę środowisk zajmujących się promowaniem tej formy nauczania.

– *Został Pan również powołany do Zespołu MNiSW ds. reformy systemu nauki i szkolnictwa wyższego. Jaką zmianę w prawie uważa Pan za najbardziej konieczną?*

– Najważniejszym postulatem, jaki zgłaszam od kilku lat, jest odejście od dyplomu państwowego. Obecnie obowiązująca ustawa za punkt wyjścia ma właśnie państwowy charakter dyplomu. To z tego założenia wynika cały system kontroli, rozbudowanych uprawnień ministra, szczegółowość przepisów. Moim zdaniem, ustawa dobrze służy kontroli, ale nie sprzyja rozwojowi, który musi się wiązać z autonomią uczelni. Na brak faktycznej, a nie deklaratywnej autonomii zwrócili zresztą uwagę eksperci OECD w swym raporcie z 2007 roku, pisząc między innymi, że w ustawie brak definicji autonomii. Sądzę, iż rzeczywista autonomia polegająca na wolności kreowania minimów programowych – poprzez konkurencję na rynku usług edukacyjnych – wpłynie na podniesienie jakości programów nauczania.

– *Dziękuję za rozmowę.*



## POLECAMY

**Promocja w nauce. Poradnik dobrych praktyk, red. Magdalena Pertyńska  
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2007**

Według opinii środowiska dziennikarskiego, samorządowców i przedsiębiorców, instytucje naukowe w niedostateczny sposób informują otoczenie o prowadzonych pracach oraz słabo promują swoje osiągnięcia. Pomocą w udoskonaleniu promocji nauki będzie z pewnością książka *Promocja w nauce. Poradnik dobrych praktyk*, pod redakcją Magdaleny Pertyńskiej, która została wydana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Celem publikacji jest wsparcie pracowników naukowych w przygotowaniu strategii informowania na temat podejmowanych działań, planów, osiągnięć, ale również problemów, z którymi borykają się w zawodowym życiu. Poradnik w szczególności prezentuje opracowanie koncepcji działań promocyjnych, w tym etapy planowania strategii komunikacyjnej, a także sugeruje przykładowy zakres zadań osoby, która zajmowałaby się promocją działalności naukowej danej jednostki. Odrębny rozdział został również poświęcony zagadnieniom prawnym

(m.in. prawo prasowe, ochrona danych osobowych, prawa autorskie) i etycznym. Ciekawą częścią publikacji są również porady odnoszące się do kontaktów z dziennikarzami, a także przykłady dobrych praktyk – zarówno z uniwersytetów zagranicznych, jak i polskich.

Książka przeznaczona jest dla osób odpowiedzialnych za promocję instytucji naukowych. Będzie ona również interesującą lekturą dla wszystkich zainteresowanych propagowaniem osiągnięć polskiej nauki.

Publikację można pobrać ze strony internetowej:

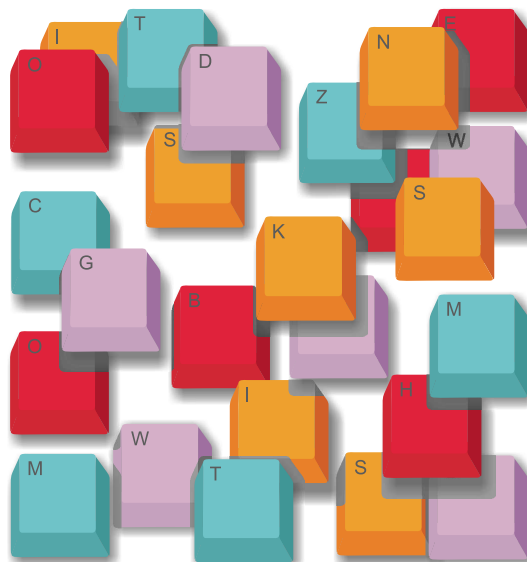
[http://www.nauka.gov.pl/mn/\\_gALLERY/31/12/311122/Promocja\\_w\\_nauce\\_poradnik.pdf](http://www.nauka.gov.pl/mn/_gALLERY/31/12/311122/Promocja_w_nauce_poradnik.pdf)

I ogólnopolska konferencja naukowa i warsztaty

# Technologie Informacyjne w Warsztacie Nauczyciela



17–19 kwietnia 2008 r.  
Kraków  
Akademia  
Pedagogiczna  
Audytorium  
im. Prof. Danka  
ul. Podchorążych 2



Katedra Informatyki i Metod Komputerowych Akademii Pedagogicznej wspólnie z Kuratorium Oświaty w Krakowie zapraszają na kolejną konferencję poświęconą przygotowaniu nauczycieli do wykorzystania nowoczesnych technologii w edukacji. W bieżącym roku obok tradycyjnych sesji naukowych będzie też miejsce dla prezentacji dobrych praktyk oraz sesji warsztatowych prowadzonych zarówno przez nauczycieli, jak i przez dostawców rozwiązań ICT na potrzeby edukacji.

Główne obszary tematyczne zostały zdefiniowane następująco:

1. technologie informacyjne na potrzeby nauczycieli,
2. przygotowanie nauczycieli do wykorzystania ICT,
3. przygotowanie nauczycieli do nauczania informatyki.

Natomiast hasłem przewodnim tegorocznej konferencji jest pytanie:

## **Jak i w jakim stopniu technologie informacyjne zmieniają warsztat nauczyciela?**

Z tego też względu tegoroczna konferencja, choć zachowuje główną linię programową wcześniejszych spotkań, zaczyna nowy cykl i oznaczamy ją numerem pierwszym. Zachęcamy do udziału w niej wszystkich dotychczasowych prelegentów i słuchaczy, jak i tych, którzy do tej pory nie uczestniczyli, a czują się zainteresowani proponowaną tematyką.

Zgłoszenia referatów wraz ze streszczeniem (max. 500 znaków) przyjmujemy wyłącznie w formie elektronicznej bezpośrednio na stronie: [www.ap.krakow.pl/kmk/konferencja](http://www.ap.krakow.pl/kmk/konferencja). Tam też można znaleźć wszystkie niezbędne informacje związane z udziałem w konferencji.

Zapraszamy!

# Gospodarka oparta na wiedzy – recenzja

Bogdan Stefanowicz

W literaturze specjalistycznej poświęconej informatyce i jej udziałowi w gospodarce w latach 50. i 60. ubiegłego wieku dominował temat danych. Od lat 70. coraz częściej zaczęto pisać o informacji. Obecnie natomiast „króluje” wiedza: na jej temat ukazało się wiele publikacji w kraju i zagranicą – z przewagą tych w języku angielskim. Nie wszystkie jednak aspekty wiedzy zostały zbadane, a nawet popularne koncepcje i rozwiązania nie zawsze są powszechnie znane. Toteż każda publikacja na temat wiedzy zasługuje na uwagę zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki, a każda wymiana poglądów w tej sprawie jest cenna.

W ten nurt wpisuje się monografia „Gospodarka oparta na wiedzy” pod redakcją naukową Władysława Welfego<sup>1</sup>, w której autorzy, na podstawie bogatej literatury specjalistycznej krajowej i zagranicznej, podjęli próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu kapitał ludzki (w tytule autorzy używają terminu wiedza) wpływa na wzrost gospodarczy? Analizy zostały przeprowadzone na podstawie bogatego arsenału metod modelowania.

Autorzy monografii podjęli próbę sformułowania w niej podstaw teoretycznych, a także usystematyzowania metod i wyników badań empirycznych w zakresie wpływu kapitału ludzkiego na rozwój gospodarczy.

Monografia składa się z przedmowy, sześciu rozdziałów i zakończenia. Każdy rozdział został opracowany przez innego autora. Publikacja wyróżnia się wysokim poziomem naukowym, a także dociekliwością i kompetencją autorów w poruszonym obszarze problemowym. Stanowi dobrą podstawę do analiz teoretycznych w zakresie wpływu kapitału ludzkiego na rozwój gospodarczy. Główny akcent został położony na zjawiska ekonomiczne i modelowanie.

Rozdział 1., opracowany przez Władysława Welfego i zatytułowany *Przesłanki modelowania gospodarki opartej na wiedzy*, zawiera ogólną koncepcję modelowania. Autor odnotowuje, że już wcześniej (...) gospodarka ta (...) korzystała z kapitału wiedzy, lecz jej rozwój był oparty przede wszystkim na wroście kapitału rzeczowego i – towarzyszącym mu – wroście kwalifikowanej siły roboczej. Modelowanie nowej gospodarki opartej na wiedzy stanowi podstawowe wyzwanie dla współczesnej makroekonomii stosowanej.



Rozdział 2. *Podażowe determinanty wzrostu gospodarczego*, autorstwa Tomasza Tokarskiego, rozpoczyna się od przeglądu wybranych teorii wzrostu gospodarczego. W kolejnych podrozdziałach autor analizuje neoklasyczną funkcję produkcji, neoklasyczne modele wzrostu gospodarczego, model Domara-Solowa, modele wzrostu endogenicznego od Ramseya do Lucasa. Warto odnotować, że autor poszerza przedmiot swojego badania: odstepuje od tytułowej wiedzy i zajmuje się kapitałem ludzkim. Stwierdza, że model Mankiwa-Romera-Weila jest rozszerzeniem modelu Solowa, gdyż do argumentów makroekonomicznej funkcji produkcji dodaje się zasób kapitału ludzkiego.

Rozdział 3. *(Makroekonomiczne modele gospodarki opartej na wiedzy*, autorzy: Aleksander Welfe i Władysław Welfe) został poświęcony opisowi struktury i właściwości makroekonomicznych modeli gospodarki z uwzględnieniem kapitału ludzkiego. Autorzy dokonują analizy wybranych modeli związanych ze wzrostem gospodarczym, w szczególności koncentrują się na modelowaniu procesu produkcji, przedstawiają równania cen i płac, opisują modelowanie przepływów finansowych oraz modelowanie na podstawie niestacjonarnych szeregów czasowych.

W rozdziale 4. *(Łączna produktywność czynników produkcji. Ucieleśniony kapitał wiedzy)* autorka, Iwona Świeczewska, zajmuje się problemami związanymi z określeniem i kwantyfikacją czynników produkcji. W szczególności wyjaśnia znaczenie terminu „endogenizacja”, występującego także w innych rozdziałach, jako wyjaśnianie źródeł postępu technicznego. Formuluje też dziesięć własnych wniosków.

Rozdział 5. *(Kapitał ludzki a rozwój gospodarczy*, autor: Waldemar Florczak) został poświęcony analizie roli kapitału ludzkiego jako istotnego czynnika wzrostu gospodarczego. Autor wyjaśnia także znaczenie tego terminu (s. 112): *Przez kapitał ludzki w szerokim sensie rozumie się wszystkie cechy psychofizyczne jednostki, takie jak posiadane wrodzone zdolności, zasób wiedzy, poziom wykształcenia, umiejętności i doświadczenie zawodowe, stan zdrowia, poziom kulturalny, aktywność społeczno-ekonomiczną, światopogląd itp., które wpływają bezpośrednio na wydajność pracy i które są nierozdzielnie związane z człowiekiem jako miernikiem owych wartości (...)* W wąskim natomiast znaczeniu kapitał ludzki utożsamiany bywa

<sup>1</sup> Władysław Welfe (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, PWE, Warszawa 2007.

zazwyczaj z poziomem wykształcenia danej jednostki. Autor odnotowuje też istotne problemy związane z badaniem owego wpływu. Pisze: *Empiryczna weryfikacja hipotezy o wpływie kapitału ludzkiego na wzrost gospodarczy napotyka liczne trudności, a uzyskiwane wyniki nie zawsze potwierdzają statystyczną istotność takiego wpływu.*

W rozdziale 6. (*Modelowanie zintegrowanych szeregów przekrojowo-czasowych* – Piotr Kłębowski) zostały przedstawione wybrane zagadnienia związane z badaniami w tym zakresie, oparte na próbach przekrojowo-czasowych. Opisano też właściwości odpowiedniego nowoczesnego aparatu statystyczno-ekonometrycznego.

W *Zakończeniu* Władysław Welfe podkreśla, że (s. 204): *Przedstawione wyniki wskazują na celowość poszerzenia spektrum badań. Dotyczy to zarówno analiz efektywności postępu technicznego ucieleśnionego w kapitale rzeczowym, jak i kapitału ludzkiego.*

Monografia wnosi duży wkład w rozwój badań nad rolą i udziałem kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarczym. Autorzy przedstawili nie tylko najnowsze tendencje badań w tym zakresie, lecz także rozwinięty aparat badawczy. Czytelnik znajdzie w niej szereg wniosków, a także wiele inspirujących tez.

Szkoda tylko, że tytuł publikacji sugeruje węższy zakres badań, niż to wynika z treści poszczególnych rozdziałów: tytuł zapowiada analizę wpływu wiedzy na rozwój gospodarczy, a tymczasem autorzy uwagę skupili na szerszym pojęciu – kapitale ludzkim. Przy tym zabrakło wyjaśnienia, co autorzy rozumieją pod pojęciem „wiedza”. A jak wiadomo, termin ten jest interpretowany rozmaicie.

Zaskakujące może się wydawać, że autorzy są skłonni do przyjęcia tezy (patrz *Zakończenie*, s. 203), iż: *W literaturze była wielokrotnie podnoszona wątpliwość, czy można przyjąć, że to wzrost kapitału ludzkiego i/lub nakładów na badania i rozwój pociąga za sobą wzrost PKB, czy też może zachodzi zależność odwrotna.* Warto więc przypomnieć, że już dawno Jerzy Waldorf pisał: *Wszystko na tej ziemi zaczyna się od człowieka i warte jest tyle, co niezwykle indywidualności ludzkie.*

I jeszcze jedna refleksja. Na ostatniej stronie (czwarta strona okładki) stwierdza się, że *Praca przeznaczona jest (...) dla praktyków gospodarczych.* Tymczasem trzeba zaznaczyć, że przedstawiony w publikacji aparat formalny bez wątpienia okaże się zbyt zawily dla owych praktyków.

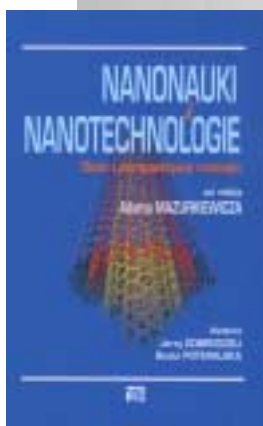
## POLECAMY

**Nanonauki i nanotechnologie. Stan i perspektywy rozwoju**, red. Adam Mazurkiewicz  
Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007

Nakładem Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego ukazała się pierwsza w Polsce książka poświęcona nanotechnologiom pt. *Nanonauki i nanotechnologie. Stan i perspektywy rozwoju*, przygotowana pod redakcją Adama Mazurkiewicza, przy współpracy Jerzego Dobrodzieja i Beaty Poteralskiej.

Pierwsza część publikacji poświęcona jest definicjom i klasyfikacjom oraz genezie nanotechnologii. W drugiej skupiono się na priorytetowych w polskiej strategii rozwoju obszarach badawczych, a w kolejnej przedstawiono aktualne i potencjalne zastosowania nanotechnologii. Rozdział czwarty prezentuje krajowe i międzynarodowe inicjatywy, strategie i programy kształcenia – uwzględniono w nim porównanie rozwoju nanotechnologii w Polsce do rozwiązań światowych. Ciekawa dla czytelników będzie z pewnością ostatnia część książki, w której znajdują się opisy 66 projektów z dziedziny nanotechnologii, realizowanych w naszym kraju. W opisach uwzględniono zakres prowadzonych badań, najważniejsze rezultaty oraz możliwości ich praktycznego zastosowania. Książka polecana jest wszystkim osobom zainteresowanym rozwojem nanotechnologii, w szczególności naukowcom i studentom.

Publikację można zamówić na stronie internetowej wydawcy: [www.itee.radom.pl/wydawnictwo/o\\_wydawnictwie.htm](http://www.itee.radom.pl/wydawnictwo/o_wydawnictwie.htm)



### Portal Edukacyjny ZrozumFinanse.pl

Celem portalu edukacyjnego ZrozumFinanse.pl jest dostarczenie użytkownikom wiedzy na temat tajników finansów, przekazanej w prosty sposób, zrozumiały nawet dla osób, które nie posiadają ekonomicznego wykształcenia.

W serwisie można znaleźć informacje dotyczące: kart, kont, kredytów, funduszy, lokat, ubezpieczeń, przyszłości finansowej, odsetek i oszczędzania. Użytkownicy mają do dyspozycji również kalkulatory online oraz słownik terminów finansowych. Serwis jest również pomocny w podjęciu decyzji np. w sprawie polisy ubezpieczeniowej czy korzystania z karty za granicą, a także pomoże zadbać o efektywne zarządzanie budżetem domowym.

Więcej informacji na: <http://zrozumfinans.pl>





# Wiedza kolektywna na przykładzie polskiej oświaty



Jan A. Fazlagić

Wiedza kolektywna w organizacjach charakteryzuje grupy profesjonalistów wykonujących ten sam lub podobny zawód. W gospodarce sieciowej doskonalenie zawodowe odbywa się nie tylko w ramach klasycznych relacji „mistrz-uczeń” (wiedza ukryta) lub człowiek-dokument (wiedza skodyfikowana). Coraz większą rolę odgrywają stowarzyszenia, fora dyskusyjne, wspólnoty praktyków itp. Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach nie może się w związku z tym ograniczać wyłącznie do zarządzania relacjami pomiędzy pojedynczymi pracownikami i dokumentami, lecz także powinno opierać się na łączeniu grup profesjonalistów. Wiedza kolektywna jest atrybutem zarówno małych zbiorowości ludzi, jak i całych społeczeństw. Specyficzną odmianą wiedzy kolektywnej jest kultura (organizacyjna, lokalna, narodowa).

## Istota wiedzy kolektywnej

Uważa się, że wiedza może istnieć nie tylko w umyśle człowieka, lecz także w zespole (grupie, społeczności). Pewne aspekty skuteczności działań indywidualnych są uwarunkowane obecnością i zaangażowaniem innych osób. Eric Boanabeau nazywa takie zjawisko inteligencją roju (*Swarm Intelligence*)<sup>1</sup>. W praktyce oznacza to, że żaden z członków zespołu nie posiada pełnej wiedzy na temat rozwiązania problemu, lecz jako członek zespołu jest w stanie zadanie rozwiązać kolektywnie. Jako jednostka jest niedoinformowany – i co za tym idzie – nieskuteczny – jako członek zespołu jest niezastąpiony dzięki pamięci grupowej i komplementarnym umiejętnościom innych członków grupy. Pewna wiedza jest charakterystyczna tylko dla zespołów ludzi, np. sposoby komunikacji, wspólnie akceptowane procedury, powszechnie uznane metody rozwiązywania problemów i poszukiwania rozwiązań. Takiej wiedzy nie wykorzystamy indywidualnie. Dostęp do pewnych rodzajów wiedzy oraz czerpanie korzyści wynikających z jej zastosowania są możliwe

wyłącznie w pracy zespołowej, np. umiejętność gry w orkiestrze można ćwiczyć i wykorzystywać tylko w grupie muzyków. Muzyk umiejętnie grający na skrzypcach, nawet na poziomie mistrzowskim niekoniecznie znajdzie angaż w orkiestrze, ponieważ może się okazać, że nie będzie on dobrym członkiem zespołu filharmoników. To właśnie założenie, że wiedza nie rezyduje wyłącznie w umyśle pojedynczego człowieka, lecz także w grupach ludzi i relacjach między nimi, daje bodziec do zainteresowania sieciami ludzkimi w ramach badań nad zarządzaniem wiedzą. Malcolm Goldwell pisze o istnieniu *domyślnej wspólnej pamięci* – pamięci transaktywnej. Jest ona związana z życiem we wspólnocie lub innej grupie (jak wynika z obserwacji autora, nieprzekraczającej liczebności 150 członków)<sup>2</sup>. *Utrata transaktywnej pamięci to jak utrata części własnego umysłu*. Specyfika budowy ludzkiego mózgu sprawia, że jesteśmy w stanie zapamiętać twarz i skojarzyć ją z upodobaniami oraz imieniem danej osoby tylko wówczas, gdy liczebność grupy nie przekracza właśnie 150 osób. Kontrola grup o większej liczebności wymaga zastosowania regulaminów i sformalizowanych zasad regulujących relacje między ludźmi<sup>3</sup>.

## Wiedza kolektywna a zarządzanie organizacjami

Wiedza kolektywna nie jest tym samym co „kapitał społeczny” ani też wiedzą typu *know-who*. Wiedzę typu *know-who* można przypisać jednej osobie, natomiast wiedza kolektywna z definicji jest przypisana grupie – rezyduje w społecznościach. W związku z tym należy także brać pod uwagę coś, co można nazwać „typową reprezentacją wiedzy charakterystyczną dla danej grupy zawodowej”, czyli wiedzy kolektywnej. Posiadacze wiedzy kolektywnej będzie łączyć to, że:

- 1) operują w ramach tej samej sieci społecznej (wspólna wiedza typu *know-who*);

<sup>1</sup> Patrz m.in.: E. Boanabeau, Ch. Meyer, *Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business*, „Harvard Business Review” 2001, nr 5.

<sup>2</sup> M. Goldwell, *Punkt przełomowy*, Świat książki, Warszawa 2005, s. 171–175.

<sup>3</sup> Tamże.

- 2) motywuje ich chęć doskonalenia i rozwoju tych samych kompetencji zawodowych (uzupełniania luk w wiedzy);
- 3) wyznają i stosują te same kryteria oceny jakości wiedzy;
- 4) posiadają wspólne wartości i cele życiowe.

Wiedza kolektywna związana z wykonywaniem danego zawodu funkcjonuje w ramach wiedzy związanej z tożsamością kulturową. Przynależność do korporacji zawodowych oznacza jednocześnie posiadanie unikatowej wiedzy eksperckiej, jak i wyznawanie wspólnych wartości kulturowych, posiadanie wspólnej tradycji itp. Pojęcie wiedzy kolektywnej odnosi się do zjawiska, które jest obserwowane w systemach społecznych (nie tylko ludzkich, także np. wśród owadów). Członkowie społeczności (np. członkowie zespołu) są w stanie osiągnąć wyższą efektywność dzięki zaangażowaniu wiedzy ukrytej. W tradycyjnej teorii organizacji zjawisko to nazywano by po prostu *efektami synergii*, lecz nowocześniejsze – sieciowe – spojrzenie na organizację może dostarczyć bardziej wnikliwego wyjaśnienia wyżej opisywanego zjawiska: wiedza (zawarta w umysłach członków społeczności), połączona w jedną sieć, tworzy strukturę pozwalającą na rozwiązywanie problemów, które nie mogłyby być rozwiązywane przez poszczególnych członków („węzły w sieci”) ani samodzielnie, ani zbiorowo – w innych konfiguracjach.

W badaniu, które objęło 239 północnoamerykańskich przedsiębiorstw, stwierdzono, że 77% z nich nie miało struktury sieciowej, ograniczając się do zarządzania informacjami w oparciu o niepołączone w sieć komputery lub po prostu polegając na własnej pamięci. Z badania wynikało, że po przekroczeniu progu 200–300 zatrudnionych organizacja traci panowanie nad swoją wiedzą kolektywną<sup>4</sup>. Jednak w Polsce rzadko spotyka się szkoły zatrudniające więcej niż stu nauczycieli. Niewielka liczebność personelu placówek oświatowych ułatwia zarządzanie wiedzą. Znacznie trudniej o personalizację wiedzy w strukturach kuratoriów. Tutaj wizytatorzy pracują w większej izolacji niż dyrektorzy szkół.

Pojęcie wiedzy kolektywnej nabiera nowego znaczenia dzięki zjawisku społeczno-technologicznemu, zwanemu w skrócie Web 2.0. Web 2.0 to filozoficzna otoczka sformułowana przez Tima O'Reilly<sup>5</sup>. Zjawisko to związane jest ze współuczestnictwem członków społeczności w formowaniu jej tożsamości. Internauci są jednocześnie współtwórcami wiedzy (informacji) i jej konsumentami (zjawisko prosumpcji). Współczesne serwisy internetowe tworzy się tak, by nie tylko zawierały treść dostarczaną przez właściciela serwisu, lecz także umożliwiały współtworzenie oferty przez internautów, zwykle w postaci komentarzy, porad, refleksji, plików wideo. Web 2.0 to wykorzystanie inteligencji grupy do budowy wiedzy kolektywnej. Innym przejawem

wykorzystania wiedzy kolektywnej jest zjawisko *crowdsourcing'u*, czyli wykorzystania społeczności internetowych do projektowania nowych usług i produktów.

Dzięki uczestnictwu w sieciach możliwy jest przepływ wiedzy oraz wzajemne uczenie się. Istnienie sieci możliwe jest na skutek nieformalnego uczenia się. W sektorze przedsiębiorstw najbardziej rozwiniętą formą organizacji sieciowej są regiony przemysłowe. Na niewielkiej powierzchni skupione są podmioty gospodarcze prowadzące działalność o podobnym zakresie, współpracujące z ośrodkami naukowymi. Czerpią one korzyści z faktu, że wiedza jest zgromadzona wśród ekspertów zatrudnionych w danym regionie. Oprócz tego przedsiębiorstwa wspierają rozwój tzw. wspólnot praktyków (*communities of practice*). Wiodące na świecie przedsiębiorstwa inwestują także w sieci współpracy łączące je z uniwersytetami. Wiedza naukowa jest ceniona na równi z wiedzą powstałą w przedsiębiorstwach.

### Wiedza kolektywna w oświacie

W instytucjach polskiej oświaty (pierwszy i drugi poziom nauczania według Procesu Bolońskiego) zatrudnionych jest ponad 500 tys. osób: nauczycieli, dyrektorów szkół (ok. 40 tys.), pracowników kuratoriów oświaty, pracowników organów samorządowych, pracowników Ośrodków Doskonalenia Nauczycieli itp.

Wiedza kolektywna w oświacie występować może na różnych płaszczyznach. Oprócz płaszczyzn wyznaczonych przez instytucje tworzące system oświaty (szkoły, kuratoria) warto zwrócić uwagę na płaszczyzny pozainstytucjonalne oraz (lub) wirtualne, takie jak np.:

- listy dyskusyjne w internecie,
- organizowane wokół ośrodków doskonalenia nauczycieli kluby, np. Klub Dyrektora Szkoły Podstawowej, Klub Dyrektora Gimnazjum, Klub Dyrektora Szkoły Ponadgimnazjalnej, Klub Dyrektora Szkoły Niepublicznej, Klub Dyrektora Szkoły Specjalnej i Placówki Opiekuńczo-Wychowawczej, Klub Dyrektora Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej, Klub Młodego Dyrektora, Klub Wicedyrektora, Klub Dyrektora Przedszkola, Klub Pedagoga,
- pogramy partnerstwa, takie jak np. program *eTwinning*,
- blogi,
- rady rodziców,
- stowarzyszenia pracowników oświaty (patrz: tabela 2).

Z badań ankietowych przeprowadzonych na próbie 1951 pracowników oświaty w listopadzie 2007 roku wynika, że najpopularniejszym źródłem wiedzy dla pracowników polskiej oświaty są rozmo-

<sup>4</sup> E. Seubert, Y. Balaji, M. Makhija, *The Knowledge Imperative Special Advertising Supplement*, „CIO”, 15.03.2001.

<sup>5</sup> A. Miller, *Pogoń za zyskiem*, „CEO” 2007, nr 1, s. 52.

# Wiedza kolektywna na przykładzie polskiej oświaty

wy ze współpracownikami, koleżankami i kolegami w pracy (tabela 1).

Wśród odpowiedzi „inne źródła wiedzy” respondenci wymienili m.in. takie działania, jak:

- współpraca z zagranicznymi ośrodkami doskonalenia zawodowego (prywatnie);
- analiza własnego postępowania, wyciąganie wniosków, obserwacja wpływu własnych decyzji na pracowników, na ich pracę – nauka na podstawie prób i błędów;
- doświadczenie uzyskane dzięki współpracy z okręgową komisją egzaminacyjną;
- doświadczenie zdobywane w trakcie licznych szkoleń członków rad pedagogicznych, zajęć na studiach podyplomowych oraz kursach doskonalących;
- e-lettery z zakresu prawa oświatowego w internecie;
- kontakty personalne z mężem prawnikiem, lektura przygotowanych przez niego artykułów i komentarzy na powyższe tematy;
- kontakty z dyrektorami z innych miast (x2);
- kontakty ze stowarzyszeniami;
- kurs kwalifikacyjny (x4);
- poradniki metodyczne – obudowa programowa do nauczanego przedmiotu, akty prawne;
- prace w charakterze trenera w projekcie edukacyjnym;
- programy telewizyjne poświęcone sprawom oświaty i zarządzania;
- prowadzenie warsztatów i zajęć dla pracowników oświaty;
- współpraca, rozmowy i spotkania z rodzicami;
- rozmowy z rodziną;
- współpraca z klubami twórczego nauczyciela, seminarium zagraniczne;
- współpraca z pracownikami oświaty z innych krajów – udział w programach międzynarodowych;
- współpraca z wydawnictwami pedagogicznymi;
- współpraca zagraniczna i wizyty studyjne;
- wymiana doświadczeń na forum internetowym dla dyrektorów szkół;
- wymiana doświadczeń między ekspertami pracującymi w awansie zawodowym.

W oświacie funkcjonuje kilka grup zawodowych (społeczności), które posiadają wiedzę kolektywną. Wśród nich można wymienić pracowników kuratoriów oświaty, dyrektorów szkół, nauczycieli, urzędników organów administracji samorządowej, pracowników ośrodków doskonalenia nauczycieli. Każda z wymienionych grup zawodowych dzieli się na podgrupy, które definiują uwarunkowania przestrzenne (np. dyrektorzy szkół z jednego powiatu), zawodowe (np. nauczyciele-stażyci, wizytatorzy, konsultanci). Wiedza kolektywna, charakterystyczna dla każdej z tych grup zawodowych, jest „lepka”, a udroźnienie jej przepływu w systemie oświaty jest wielkim wyzwaniem. Szczególnie istotne jest, jak się wydaje, „upłynnienie” wiedzy znajdującej się w kuratoriach oświaty, które

**Tabela 1. Popularność wybranych źródeł wiedzy wśród pracowników polskiej oświaty**

Źródła wiedzy	Liczność	Procent wskazań
Rozmowy ze współpracownikami, koleżankami i kolegami w pracy	1411	78,5%
Lektura aktów prawnych, regulaminów, zarządzeń itp.	1405	78,1%
Materiały szkoleniowe otrzymane na szkoleniach, w których uczestniczyłam(-lem)	1398	77,8%
Lektura prasy dla pracowników oświaty	1310	72,9%
Uczestnictwo w wewnątrzszkolnych formach doskonalenia nauczycieli	1085	60,3%
Rozmowy z uczniami w szkole	1031	57,3%
Książki dotyczące oświaty	1006	56,0%
Kursy stacjonarne (np. organizowane przez Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli)	827	46,0%
Rozmowy z podwładnymi	821	45,7%
Ukończenie studiów podyplomowych	791	44,0%
Obserwowanie bardziej doświadczonych kolegów z pracy	790	43,9%
Inne książki	706	39,3%
Rozmowy z naukowcami, udział w konferencjach naukowych	644	35,8%
Uczestnictwo w forach i listach dyskusyjnych w internecie	623	34,6%
Rozmowa z przełożonym	553	30,8%
Wsparcie ze strony wizytatora	548	30,5%
Kursy e-learningowe	345	19,2%
Staże zawodowe	341	19,0%
Współpraca z doradcą metodycznym	316	17,6%

n = 1951

Źródło: na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w ramach grantu MNiSzW pt. „Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – diagnoza i perspektywy rozwoju” nr 1 H02D 028 30 w październiku–listopadzie 2007 r.

z racji wykonywania funkcji nadzorczych są mniej podatne na uczenie się od podmiotów, wobec których zajmują pozycję nadrzędną. Przedstawiciele tych grup zwykle nie odbywają wspólnych szkoleń, np. przedstawiciele organów samorządowych nie kontaktują się bezpośrednio z pracownikami kuratoriów oświaty.

W polskiej oświacie zauważalna jest spora aktywność środowiska nauczycieli na stronach internetowych umożliwiających dodawanie komentarzy (np. [www.glos.pl](http://www.glos.pl), [www.dyrektorszkoly.pl](http://www.dyrektorszkoly.pl)). Zarządzanie wiedzą kolektywną polega przede wszystkim na tworzeniu warunków sprzyjających nawiązywaniu interakcji pomiędzy uczestnikami społeczności (*peer-to-peer*). Być może z czasem aktywność pracowników

oświaty w ramach sieci nieformalnych stanie się na tyle popularna, że jakość zdobywanej w ten sposób wiedzy będzie konkurencyjna wobec oferty w ramach szkoleń formalnych organizowanych przez Ośrodki Doskonalenia Nauczycieli.

Wiedza kolektywna jest tworzona i upowszechniana nie tylko w internecie (np. na forach dyskusyjnych), ale przede wszystkim poprzez uczestnictwo w stowarzyszeniach. W tabeli 2 przedstawiono listę wybranych stowarzyszeń pracowników oświaty działających w Polsce, które można określić mianem „platform wiedzy kolektywnej”, czyli instytucji społecznych służących tworzeniu i wymianie wiedzy kolektywnej.

**Tabela 2. Przykłady organizacji zrzeszających pracowników oświaty**

Nazwa organizacji, adres	Profil działania
Federacja Inicjatyw Oświatowych ul. Kozińskiego 21 01-571 Warszawa 9	Federacja Inicjatyw Oświatowych – związek stowarzyszeń i fundacji działających na rzecz edukacji. Misją Federacji jest wspieranie aktywności obywatelskiej na rzecz rozwoju indywidualnego i społecznego. Czyni to poprzez promowanie modelu szkoły jako ośrodka życia społeczności lokalnej, promowanie stowarzyszenia jako formy samoorganizacji oraz podnoszenie powszechnej świadomości obywatelskiej. Działania Federacji adresowane są przede wszystkim do środowisk wiejskich.
Ukraińskie Towarzystwo Nauczycielskie w Polsce	Towarzystwo zostało powołane do życia przez ukraińskich nauczycieli w Polsce. Liczy obecnie 200 członków. Jest organizacją ogólnopolską i członkiem zbiorowym Związku Ukraińców w Polsce. Ma oddziały w Białym Borze, Legnicy, Górowie Iławeckim i Przemyślu. Wydaje czasopisma „Słowo Pedagoga” i „Ridna Mowa”. Główne cele Towarzystwa to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• integracja nauczycieli mniejszości ukraińskiej,</li> <li>• wspieranie szkolnictwa ukraińskiego w Polsce,</li> <li>• szerzenie wiedzy o kulturze, języku, historii, geografii kraju ojczystego,</li> <li>• współpraca z władzami oświatowymi przy organizacji szkół i punktów z ukraińskim językiem nauczania.</li> </ul>
Fundacja Atelier ul. Foksal 11 03-717 Warszawa	Celem jest prowadzenie i wspieranie edukacji oraz twórczości plastycznej, tworzenie środowiska umożliwiającego aktywne uczestnictwo w sztuce dzieci, młodzieży i dorosłych. Organizuje naukę rysunku, malarstwa, kompozycji i rzeźby, wykłady z historii sztuki, wystawy, warsztaty twórcze i plenery. Pośrednim efektem pracy Fundacji jest kształtowanie postawy otwartości i zaangażowania we wspólne działanie – Atelier jest bowiem platformą spotkań ludzi w różnym wieku i różnych profesji, których łączy podobny system wartości i wrażliwość artystyczna. Stworzono tu koncepcję Kamienicy Artystycznej Foksal, na wzór innych tego typu placówek w krajach Europy.
Polskie Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół ul. I. Krasickiego 34 30-503 Kraków	Głównym celem stowarzyszenia jest wymiana poglądów i doświadczeń w środowisku dyrektorów oraz stworzenie niesformalizowanej i stałej formuły kontaktów dyrektorów szkół z władzami oświatowymi. Dewiza warszawskich władz oświatowych w odniesieniu do dyrektorów szkół brzmi: <i>udzielać wsparcia dyrektorom i pomagać w rozwoju szkół</i> . Wsparcia po to, aby stale podnosić jakość sprawowania funkcji dyrektora warszawskiej szkoły, a co za tym idzie jakości procesu nauczania i wychowania w warszawskich szkołach. Dla skutecznej realizacji celów zostaną stworzone warunki, które można określić jako: przyjazne, niesformalizowane, bezpieczne, interaktywne, samorządne.

## Wiedza kolektywna na przykładzie polskiej oświaty

Nazwa organizacji, adres	Profil działania
<p>Polskie Stowarzyszenie Nauczycieli Przedmiotów Przyrodniczych Instytut Fizyki UMK ul. Grudziądzka 5 87-100 Toruń e-mail: scimath@phys.uni.torun.pl</p>	<p>Stowarzyszenie powstało w 1993 r. z inicjatywy grupy nauczycieli biologii, chemii, geografii i fizyki. Jego celem jest działalność społeczna na rzecz rozwoju nauczania przedmiotów przyrodniczych, rozbudzania aktywności zawodowej nauczycieli, upowszechniania wiedzy i umiejętności przyrodniczych oraz integracji środowiska nauczycielskiego. Coroczne zjazdy członków PSNPP są okazją do prezentacji osiągnięć i nowatorskich rozwiązań metodycznych nauczycieli, wymiany doświadczeń na temat nauczania przedmiotów przyrodniczych, a także spotkań z ciekawymi wykładowcami z kraju i zagranicy.</p>
<p>Polskie Stowarzyszenie Pedagogów i Animatorów KLANZA ul. Bernardyńska 6/3 20-109 Lublin e-mail: biuro@klanza.lublin.pl</p>	<p>Stowarzyszenie osób skupionych wokół idei ożywienia procesów dydaktyczno-wychowawczych poprzez stosowanie aktywnych form pracy z grupą. Ofertę kieruje do nauczycieli, wychowawców, pedagogów, animatorów, pracowników socjalnych, katechetów i innych osób pracujących z grupą. Metody aktywizujące, prezentowane na warsztatach przez trenerów KLANZY, mogą pomóc w nauczaniu zintegrowanym i blokowym, budowaniu programów i autorskich innowacji programowych.</p>
<p>Spółeczne Towarzystwo Oświatowe ul. Podwale 5 00-252 Warszawa e mail: sto@sto.org.pl</p>	<p>Spółeczne Towarzystwo Oświatowe powstało w 1987 roku w Warszawie. Jest ogólnopolskim stowarzyszeniem skupiającym w 100 kołach terenowych około 5 000 członków. Prowadzi 130 szkół i placówek oświatowych, w których uczy się około 14 tysięcy uczniów i studentów. Głównym celem STO jest poprawa efektywności systemu edukacji w Polsce, tak aby spełniał on oczekiwania, jakie stawia przed nim społeczeństwo.</p>
<p>Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół Średnich ul. Miła 7 00-180 Warszawa e-mail: idds@idds.edu.pl</p>	<p>Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół Średnich skupia kadre kierowniczą liceów, techników, szkół policealnych oraz gimnazjów. Prowadzi witrynę „Internet dla Dyrektora Szkoły”, a w niej m.in. Poczta Dyrektorów Szkół Polskich – prezentację polskich szkół oraz ich dorobku. Od 1994 roku jest członkiem stowarzyszonym Europejskiego Stowarzyszenia Dyrektorów Szkół Średnich – European Secondary Heads Association.</p>
<p>Stowarzyszenie Forum Edukacji Europejskiej ul. Sokolska 10a 40-086 Katowice</p>	<p>Największą siłą organizacji jest nacisk, jaki kładzie ona na ciągły samorozwój przez uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych szkoleniach oraz atmosfera podczas pracy i realizacji projektów. Kadra trenerska SFEE została przeszkolona zarówno w zakresie ogólnych metod i form pracy z młodzieżą, jak również kompleksowej tematyki integracji europejskiej. Trenerzy Stowarzyszenia szczególnie dużo czasu poświęcają nowym autorskim programom, według których realizowane są cykliczne obozy dla młodzieży szkół średnich: „Euroweek – Europa Liderów”.</p>
<p>Stowarzyszenie Komputer i Sprawy Szkoły KISS ul. Raciborska 3 40-074 Katowice e-mail: biuro@kiss.pl</p>	<p>Stowarzyszenie Komputer i Sprawy Szkoły KISS jest organizacją nauczycieli, dyrektorów placówek oświatowych i (od roku) uczniów. Obejmuje swoim zasięgiem cały kraj. Prowadzi kursy dla nauczycieli i uczniów, organizuje konkursy przedmiotowe, pomaga członkom w zaopatrywaniu się w tani sprzęt komputerowy.</p>
<p>Stowarzyszenie Komputer w Szkole Skos ul. Ogrodowa 42/44 00-876 Warszawa e-mail: skos@w.pl</p>	<p>Celem Stowarzyszenia jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• badanie i ulepszanie edukacyjnych narzędzi informatycznych i metod nauczania za pomocą tych narzędzi;</li> <li>• doskonalenie programów i metod powszechnego kształcenia informatycznego;</li> <li>• podnoszenie kwalifikacji zawodowych członków Stowarzyszenia;</li> <li>• ułatwianie wymiany informacji i koleżeńskich kontaktów w środowisku wszystkich osób zainteresowanych zastosowaniem komputerów w nauczaniu lub problemami powszechnej edukacji informatycznej;</li> <li>• reprezentowanie członków Stowarzyszenia, ich opinii, potrzeb, interesów i uprawnień wobec społeczeństwa i władz.</li> </ul>

Nazwa organizacji, adres	Profil działania
Stowarzyszenie Nauczycieli Edukacji Początkowej ul. Studencka 18 40-743 Katowice e-mail: snep@snep.edu.pl	Celem Stowarzyszenia jest: <ul style="list-style-type: none"> <li>popularyzowanie edukacji wczesnoszkolnej i wiedzy o jej nauczaniu i uczeniu;</li> <li>ułatwianie wymiany informacji i koleżeńskich kontaktów w środowisku nauczycieli;</li> <li>reprezentowanie członków Stowarzyszenia, ich opinii, potrzeb, interesów wobec społeczeństwa i władz.</li> </ul> Stowarzyszenie organizuje kursy, odczyty i warsztaty pedagogiczne, wydaje biuletyn poświęcony edukacji początkowej „Nauczyciel z klasą”, należy do Konfederacji Stowarzyszeń Nauczycielskich.
Stowarzyszenie Nauczycieli Historii ul. Stokłosa 2/4 m. 42 02-787 Warszawa e-mail: snh@plusnet.pl	Stowarzyszenie powstało w grudniu 1995 roku w środowisku nauczycieli skupionych wokół programu Nowa Matura, co zdeterminowało cele i program stowarzyszenia. Głównym zadaniem jest działanie na rzecz zreformowania polskiej szkoły i propagowanie wiedzy o reformie w środowisku nauczycielskim, a także popularyzacja wiedzy dotyczącej nowoczesnych metod nauczania i oceniania historii. Wydaje „Biuletyn SNH”, skupia ponad 250 członków.
Stowarzyszenie Nauczycieli Innowatorów Edukacji Obywatelskiej ul. Magnoliowa 13 15-669 Białystok e-mail: snieo@free.ngo.pl	Stowarzyszenie istnieje od 1995 roku. Jego celem jest rozwijanie, propagowanie inicjatyw i postaw oraz działań sprzyjających: <ul style="list-style-type: none"> <li>poznawaniu i rozwijaniu umiejętności obywatelskich,</li> <li>integracji środowisk rodziców, nauczycieli, dzieci i młodzieży,</li> <li>wytwarzaniu atmosfery zaufania i szacunku do wartości demokratycznych,</li> <li>zgodnemu współdziałaniu różnych grup społecznych.</li> </ul>
Stowarzyszenie Nauczycieli Internautów ul. 10 Lutego 2 81-361 Gdynia e-mail: info@sni.edu.pl	Celem Stowarzyszenia jest propagowanie nowych sposobów nauczania z wykorzystaniem komputera i szerokiego dostępu do internetu. Stowarzyszenie zamierza pomóc polskiemu nauczycielowi poprzez sieć usług szkoleniowych, aby komputer stał się dla niego normalnym narzędziem dydaktycznym. Głównym mottem Stowarzyszenia jest <i>Każdy nauczyciel Internautą</i> .
Stowarzyszenie Nauczycieli Matematyki ul. Legionów 25 43-300 Bielsko-Biała e-mail: snmbiuro@snm.org.pl	Celem Stowarzyszenia jest: <ul style="list-style-type: none"> <li>inicjowanie i popieranie wszelkich form badania i ulepszania metod i narzędzi nauczania matematyki,</li> <li>podnoszenie kwalifikacji zawodowych członków Stowarzyszenia i oddziaływanie w tym kierunku na inne osoby zajmujące się edukacją matematyczną,</li> <li>ułatwianie wymiany informacji i koleżeńskich kontaktów w środowisku nauczycieli, w szczególności tych, którzy uczą matematyki na różnych szczeblach nauczania,</li> <li>popularyzowanie w społeczeństwie matematyki i wiedzy o jej nauczaniu i uczeniu się,</li> <li>reprezentowanie członków Stowarzyszenia, ich opinii, potrzeb, interesów i uprawnień wobec społeczeństwa i władz.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Tworzenie sieci i związków partnerskich (*partnerships*) jest potencjalnie bardzo skutecznym sposobem na upowszechnianie nowej wiedzy w systemie edukacji. Sieci powinny stać się integralnym elementem zarządzania wiedzą w szkołach. Richard F. Elmore oraz Deanna Burney opisują pozytywny przykład budowy kultury

dzielenia się wiedzą w Obwodzie 2 w Nowym Jorku. Wiedza jest tam wymieniana w sieciach koleżeńskich, w trakcie odwiedzin szkół przez nauczycieli na terenie obwodu i poza nim. Program nazwano „interwizytacją” (*intervisitation*), a konsultacje koleżeńskie są w nim stałym elementem doskonalenia się nauczycieli<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> R.F. Elmore, D. Nurney, *Investing in teacher learning: Staff development and instructional improvements*, [w:] L. Darling Hammond, G. Sykes (red.), *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice*, Jossey-Bass, San Francisco 1999, s. 236–291.

## Podsumowanie

Rozwój zarządzania wiedzą w polskiej oświacie powinien odbywać się dwutorowo. Z jednej strony konieczna jest kodyfikacja i opracowanie standardów zarządzania (dotyczących procesów), a z drugiej należy rozwijać nowoczesne formy rozwoju i wymiany wiedzy ukrytej.

Pojęcie wiedzy kolektywnej należy rozpatrywać z dwóch perspektyw:

- perspektywy „technologicznej” – chodzi tutaj o potencjał intelektualny, jaki dają platformy komunikacji w internecie (społeczności praktyków – *communities of practice*, fora internetowe, portale społecznościowe). Wiedza kolektywna jest tym bardziej wartościowa, im więcej aktywnych uczestników ma sieć (np. portal społecznościowy);
- perspektywy „komunalnej” – jest ona determinowana przez relacje osobiste (relacja JA-TY), zachowania „stadne”, a także po części nawet przez czynniki genetyczne (możliwości przetwarzania informacji przez ludzki mózg). Perspektywa ta inspiruje czasami zarządzających przedsiębiorstwami do organizacji zespołów według wzorów „plemiennych”. Taki program realizował w latach 90. koncern ABB, „koła jakości” w TQM także wpisują się w ten nurt.

Wyniki badań empirycznych z 2007 roku wskazują, że pracownicy polskiej oświaty chętnie korzystają ze źródeł wiedzy osobowej (spersonalizowanej), lecz jednocześnie chętnie biorą udział w zbiorowych formach wymiany wiedzy. Wiedza kolektywna jest więc kwintesencją zarządzania wiedzą. Łączy w sobie aspekty technologiczne (*people-to-documents*) i osobiste (*people-to-people*), a także wątki uczenia się indywidualnego oraz zbiorowego.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

Autor jest adiunktem w Katedrze Usług Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Członek Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą. Od 1994 roku zajmuje się problematyką wyceny kapitału intelektualnego. Autor pierwszego w Polsce doktoratu o zarządzaniu wiedzą w firmach usługowych (2001) oraz ponad 150 publikacji, w tym 3 książek. Współautor dwóch raportów poświęconych budowie gospodarki opartej na wiedzy dla Departamentu Strategii Ministerstwa Gospodarki (2001, 2003). W latach 2002–2003 jako stypendysta Marie Curie Fellowship pracował w Centre For Social Innovation ([www.zsi.at](http://www.zsi.at)) w Wiedniu, prowadząc badania nad wykorzystaniem metod pomiaru kapitału intelektualnego w benchmarkingu (*Utilising Intellectual Capital in Benchmarking Applications*). W latach 2006–2007 stypendysta Fulbrighta.

## POLECAMY

**Andrzej Wodecki, *Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny*, Lublin 2007**

Region lubelski jest jednym z najuboższych regionów w Polsce i Unii Europejskiej, lecz jego stolica – Lublin jest miastem o jednym z najwyższych wskaźników skolaryzacji (niemal 20% mieszkańców stanowi uczniowie studenci). Jaki jest potencjał rozwoju tego obszaru? Jakie czynniki wpływają na podniesienie potencjału rozwojowego mieszkańców, firm i jednostek badawczo-naukowych? Na te

i inne pytania odpowiada Andrzej Wodecki, autor badań nad kapitałem intelektualnym Lubelszczyzny, w publikacji wydanej w ramach projektu *Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny: badania potencjału regionu*, dofinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W raporcie z badań znajduje się prezentacja kapitału ludzkiego (a w jego zakresie m.in. edukacji, mobilności, sportu, działalności artystycznej), kapitału społecznego (pomoc sąsiedzka, udział w akcjach społecznych, przynależność do organizacji, tolerancja), a także kapitału strukturalnego z podziałem na potencjał przedsiębiorców oraz potencjał gmin.

Publikację można pobrać ze strony internetowej: <http://www.kapitalintelektualny.pl/KIL.pdf>



## Kurs e-learningowy dla nauczycieli nt. GPW i rynku kapitałowego

Już 3 marca br. ruszają kolejne edycje e-learningowego kursu pt. *Giełda Papierów Wartościowych i rynek kapitałowy*. Celem Kursu jest kształcenie lokalnych liderów, dysponujących wiedzą z zakresu rynku kapitałowego, niezbędną w inwestowaniu, jak również w propagowaniu problematyki giełdowej i finansowej w środowisku, w szczególności wśród młodzieży szkolnej. Program skierowany jest do nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych oraz studentów kierunków ekonomicznych i pedagogicznych. Udział w Kursie jest nieodpłatny.

Kurs realizowany jest przez Fundację Edukacji Rynku Kapitałowego oraz Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, pod patronatem KNF oraz GPW. W związku z bardzo dużym zainteresowaniem limit przyjęć dla II i III edycji Kursu został zwiększony – z 40 na 120 uczestników.

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



## Mapowanie i transfer wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie

*Piotr Wachowiak*

Jednym z podstawowych zadań w organizacji, które umożliwia efektywne wykorzystanie przez nią wiedzy, jest zlokalizowanie i ujawnienie zasobów wiedzy. Lokalizacja wiedzy może odbywać się za pomocą wielu narzędzi, do których można zaliczyć między innymi mapy wiedzy. Są one niczym innym, jak graficznym odwzorowaniem wzajemnych zależności między istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniem.

Kolejnym istotnym zagadnieniem, szczególnie w organizacjach edukacyjnych, jest transfer wiedzy, a więc wykorzystanie wiedzy przez organizację w celu realizacji swoich zadań.

W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań dotyczące mapowania i transferu wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie<sup>1</sup>. Celem badań było wyodrębnienie obszarów wiedzy SGH oraz dokonanie analizy sposobu jej wykorzystania. W trakcie badań autorzy udzielili odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaka jest mapa wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie?
- Jakie są obszary kluczowe wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie?
- Jak jest wykorzystywana wiedza w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie?

W trakcie badań autorzy zaproponowali własną metodę mapowania wiedzy i analizy jej transferu. Metoda ta może być wykorzystana przez inne organizacje naukowe i edukacyjne.

Mapowanie wiedzy polegało na:

- określeniu kluczowych zainteresowań Kolegiów;
- przypisaniu zainteresowań samodzielnych pracowników nauki danego Kolegium do obszaru wiedzy. W badaniach wyodrębniono następujące obszary wiedzy: zarządzanie, finanse, rachunkowość, bankowość, prawo, ekonomia i polityka gospodarcza, stosunki międzynarodowe,

polityka społeczna i nauki społeczne, metody ilościowe i informatyka, gospodarka i administracja publiczna i samorządowa;

- przypisaniu badań naukowych prowadzonych przez pracowników Kolegium do obszarów wiedzy.

Analiza transferu wiedzy polegała zaś na:

- przypisaniu prac na stopień, realizowanych w danym Kolegium, do poszczególnych obszarów wiedzy. Założono, że wśród prac na stopień wyróżnia się rozprawy habilitacyjne, rozprawy doktorskie, prace magisterskie oraz prace licencjackie;
- przypisaniu zajęć na różnych formach kształcenia prowadzonych przez pracowników naukowo-dydaktycznych danego Kolegium do obszarów wiedzy. Wśród form kształcenia wyróżniono następujące formy: studia stacjonarne i niestacjonarne, studia podyplomowe, studia doktoranckie stacjonarne i niestacjonarne;
- przypisaniu publikacji pracowników naukowo-dydaktycznych danego Kolegium do obszarów wiedzy. Wśród publikacji wyróżniono książki i monografie, podręczniki, skrypty i artykuły;
- przypisaniu konferencji organizowanych lub współorganizowanych przez katedry wchodzące w skład danego Kolegium (lub przez Kolegium) do obszarów wiedzy;
- przypisaniu ekspertyz wykonywanych przez pracowników danego Kolegium na rzecz podmiotów zewnętrznych.

W pierwszej części badań autorzy dokonali mapowania i analizy transferu wiedzy w poszczególnych Kolegiach Szkoły Głównej Handlowej. Po dokonaniu mapowania i analizy transferu wiedzy w poszczególnych Kolegiach dokonano syntetycznej oceny tych procesów. W drugiej części badań na podstawie ww. działań w poszczególnych Kolegiach dokonano mapowania i analizy transferu wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

<sup>1</sup> Badania zostały przeprowadzone w 2007 roku w ramach badań własnych przez zespół w składzie: dr Piotr Wachowiak (kierownik badań), dr Aleksandra Laskowska-Rutkowska, dr Agnieszka Sopińska. Artykuł został napisany na podstawie raportu z badań sporządzonego przez cały zespół.



## Mapowanie wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie

### Kluczowe zainteresowania poszczególnych Kolegiów w Szkole Głównej Handlowej

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jest podmiotem skupiającym pięć Kolegiów: Kolegium Analiz Ekonomicznych (KAE), Kolegium Ekonomiczno-Społeczne (KES), Kolegium Gospodarki Światowej (KGŚ), Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie (KNoP) oraz Kolegium Zarządzania i Finansów (KZiF).

Większość Kolegiów ma charakter interdyscyplinarny, przy czym każde z nich ma tzw. obszar dominujący. Obszarem dominującym dla KZiF jest zarządzanie, finanse i bankowość oraz ekonomia i polityka gospodarcza. Dla KNoP jest to obszar zarządzania i finansów; dla KGŚ stosunki międzynarodowe, zarządzanie, finanse oraz ekonomia i polityka gospodarcza; a dla KES polityka społeczna i nauki społeczne, stosunki międzynarodowe. Wybitnie ukierunkowane na jeden obszar wiedzy jest natomiast KAE. W centrum jego zainteresowań są metody ilościowe i informatyka.

Obszary zainteresowań pracowników pomiędzy poszczególnymi Kolegiami są bardzo rozproszone, przez co bardzo trudno w SGH stworzyć szkoły naukowe.

### Samodzielni pracownicy naukowcy SGH w podziale na poszczególne Kolegia

Nośnikami wiedzy w uczelni wyższej są jej pracownicy, szczególnie pracownicy samodzielni, tj. posiadający tytuł profesora lub doktora habilitowanego. Strukturę ich zainteresowań naukowych w podziale na poszczególne Kolegia prezentuje tabela 1.

W Szkole Głównej Handlowej istnieją duże dysproporcje pomiędzy liczbą samodzielnych pracowników w poszczególnych Kolegiach. Największą liczbę samodzielnych pracowników naukowych, bo aż 64, posiada KGŚ, 55 zaś KZiF. Pozostałe trzy Kolegia mają wyrównany poziom pod tym względem. Każde z nich skupia 38-36 samodzielnych pracowników naukowych.

W większości Kolegiów samodzielni pracownicy naukowcy są rozproszeni pomiędzy różne katedry i instytuty, co utrudnia współpracę i budowanie silnych ośrodków naukowych, jakimi są np. Instytut Demografii i Statystyki, Instytut Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Instytut Ekonometrii. Średnio w jednej katedrze lub instytucji pracuje trzech samodzielnych pracowników naukowych.

Łącznie w SGH jest zatrudnionych aż 230 samodzielnych pracowników naukowych. Najliczniej reprezentowanymi obszarami wiedzy są: zarządzanie, stosunki międzynarodowe, ekonomia i polityka gospodarcza oraz finanse. Najmniej samodzielnych pracowników naukowych jest w obszarach: rachunkowości, bankowości i prawa. O ile można wytłumaczyć małą reprezentację prawa – SGH nie jest uczelnią prawniczą, o tyle zastanawiająca jest mała liczba samodzielnych pracowników z obszaru rachunkowości.

Wszystkie Kolegia, poza KAE, mają charakter interdyscyplinarny. Najbardziej interdyscyplinarny charakter ma Kolegium Ekonomiczno-Społeczne. Również prawie wszystkie obszary wiedzy są reprezentowane w większości Kolegiów. Wyjątek stanowi obszar wiedzy: metody ilościowe i informatyka, który to zlokalizowany jest jedynie w KAE.

### Badania naukowe prowadzone w SGH w ujęciu poszczególnych Kolegiów

Łączna liczba projektów badawczych realizowanych w 2006 roku w Szkole Głównej Handlowej wynosiła 332, w tym: 19 grantów, 153 badania statutowe oraz 160 badań własnych. Rozkład badań między poszczególnymi Kolegiami był nierównomierny. Najaktywniejszym w sferze badań naukowych było KAE (112 badań) oraz KZiF (82 badania), najmniej aktywnym KNoP (jedynie 20 badań).

Najwięcej badań prowadzono w obszarze metod ilościowych i informatyki – 84 badania (prawie wszystkie prowadzone przez KAE). Kolejne obszary wiedzy, w których prowadzono badania to: zarządzanie, gospodarka i administracja publiczna i samorządowa, polityka gospodarcza oraz ekonomia. Najmniej prac badawczych było w obszarze: prawa (3 badania), rachunkowości (3 badania) i bankowości (9 badań).

Pracownicy Szkoły Głównej Handlowej w zbyt małej liczbie pozyskują granty badawcze (tylko 19 w roku 2006). W większym stopniu pracownicy SGH powinni prowadzić badania międzykolegialne. W roku 2006 liczba tych badań wynosiła tylko 20. Współpraca w zakresie prowadzenia wspólnych badań, pomiędzy katedrami i instytucjami poszczególnych Kolegiów, jest niewielka. W niewielkim również stopniu współpracują ze sobą katedry i instytuty wchodzące w skład jednego Kolegium.

### Transfer wiedzy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Transfer wiedzy uczelni wyższej odbywa się w wyniku powstawania prac na stopień, działalności dydaktycznej, działalności publikacyjnej, organizacji konferencji oraz w wyniku działalności eksperckiej pracowników. W kolejnych podpunktach prezentowane są rozmiary transferu wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

#### Prace na stopień

Prace na stopień obejmują: rozprawy habilitacyjne, rozprawy doktorskie, prace magisterskie oraz prace licencjackie. Liczbę i tematykę rozpraw habilitacyjnych w roku 2006, z podziałem na poszczególne Kolegia prezentuje tabela 1.

Ogółem w 2006 roku w SGH osiem osób uzyskało tytuł doktora habilitowanego, z czego aż pięć w KZiF. Po jednej osobie uzyskało też tytuł dr hab. w KAE, KNoP oraz KES. W KGŚ żadna z osób w 2006 roku nie uzyskała stopnia doktora habilitowanego. Najwięcej obron, bo aż trzy, było z obszaru zarządzania. SGH

**Tabela 1. Liczba i tematyka rozpraw habilitacyjnych w 2006 roku z podziałem na poszczególne Kolegia**

Obszary wiedzy	Liczba rozpraw habilitacyjnych z podziałem na Kolegia					Suma:
	KZiF	KNoP	KGŚ	KES	KAE	
Zarządzanie	2	1	–	–	–	3
Finanse	1	–	–	–	–	1
Rachunkowość	–	–	–	–	–	0
Bankowość	1	–	–	–	–	1
Prawo	–	–	–	–	–	0
Ekonomia i polityka gospodarcza	1	–	–	1	–	2
Stosunki międzynarodowe	–	–	–	–	–	0
Polityka społeczna i nauki społeczne	–	–	–	–	–	0
Metody ilościowe i informatyka	–	–	–	–	1	1
Gospodarka i administracja publiczna i samorządowa	–	–	–	–	–	0
<b>Ogółem:</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Źródło: opracowanie własne

nie w pełni wykorzystuje możliwości rozwojowe swoich pracowników naukowych. Liczba uzyskanych tytułów doktora habilitowanego jest bardzo mała. Równie mała jest liczba uzyskanych tytułów profesora. W 2006 roku pięciu pracowników naukowych SGH uzyskało tytuł profesorski (po jednym pracowniku z KAE, KNoP, KZiF, dwie osoby z KES, żadna osoba z KGŚ). W latach 2004–2006 tylko 12 pracowników uzyskało tytuł profesora.

W 2006 roku na uczelni miało miejsce 96 obron prac doktorskich. Wyraźnie widać duże dysproporcje między aktywnością poszczególnych Kolegiów w zakresie promowania prac doktorskich. Najwięcej prac promowało KZiF, bo aż 52 prace, a najmniej KGŚ – jedynie 4. Zbyt mała liczba pracowników naukowych poszczególnych Kolegiów uzyskuje tytuł doktora (w 2006 roku dwudziestu czterech pracowników

naukowych uzyskało tytuł doktora nauk ekonomicznych). Najwięcej w Kolegium Zarządzania i Finansów – dziewięć osób i Kolegium Analiz Ekonomicznych – osiem osób, najmniej w Kolegium Gospodarki Światowej – jedna osoba. Jedna osoba uzyskała tytuł doktora z Centrum Nauki Języków Obcych.

Zakres tematyki prac magisterskich w poszczególnych Kolegiach jest zróżnicowany. Większość Kolegiów promuje prace magisterskie ze wszystkich lub prawie wszystkich obszarów wiedzy. Wyjątek stanowi jedynie KAE, które specjalizuje się w trzech obszarach wiedzy: metodach ilościowych i informatyce, ekonomii i polityce gospodarczej oraz stosunkach międzynarodowych.

Takie same wnioski można wysnuć analizując zakres tematyczny prac licencjackich, promowanych przez poszczególne Kolegia. Można stwierdzić, że

**Tabela 2. Tematyka rozpraw doktorskich z podziałem na poszczególne Kolegia (2006 rok)**

Obszary wiedzy	Tematyka rozpraw doktorskich z podziałem na Kolegia				
	KZiF	KNoP	KGŚ	KES	KAE
Zarządzanie	+	+	–	+	–
Finanse	+	–	–	+	–
Rachunkowość	+	–	–	–	–
Bankowość	+	+	+	–	–
Prawo	+	+	–	–	–
Ekonomia i polityka gospodarcza	+	–	–	–	+
Stosunki międzynarodowe	+	–	+	+	–
Polityka społeczna i nauki społeczne	+	–	–	+	–
Metody ilościowe i informatyka	+	–	–	–	+
Gospodarka i administracja publiczna i samorządowa	+	–	+	+	–
<b>Ogółem:</b>	<b>52</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
<b>Suma:</b>	<b>96 rozpraw doktorskich</b>				

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 3. Tematyka prac magisterskich z podziałem na poszczególne Kolegia**

Obszary wiedzy	Tematyka prac magisterskich z podziałem na Kolegia				
	KZiF	KNoP	KGŚ	KES	KAE
Zarządzanie	+	+	+	+	-
Finanse	+	+	+	+	-
Rachunkowość	+	+	-	-	-
Bankowość	+	+	+	+	-
Prawo	+	+	+	+	-
Ekonomia i polityka gospodarcza	+	+	+	+	+
Stosunki międzynarodowe	+	+	+	+	+
Polityka społeczna i nauki społeczne	+	+	+	+	-
Metody ilościowe i informatyka	+	-	-	-	+
Gospodarka i administracja publiczna i samorządowa	+	+	+	+	-

Źródło: opracowanie własne

SGH wykorzystuje w sposób bardzo dobry potencjał pracowników naukowych w zakresie promowania prac licencjackich i magisterskich.

### Zajęcia dydaktyczne

Diagnoza transferu wiedzy za pomocą działalności dydaktycznej obejmuje trzy poziomy nauczania: poziom studiów stacjonarnych i niestacjonarnych licencjackich i magisterskich, poziom studiów podyplomowych oraz poziom studiów doktoranckich.

Większość obszarów wiedzy, z wyjątkiem obszaru „metody ilościowe i informatyka”, jest podstawą działalności dydaktycznej wszystkich Kolegiów. Metody ilościowe i informatyka są domeną jednego kolegium – KAE. Pracownicy SGH są zaangażowani w bardzo dużym stopniu w prowadzeniu zajęć na studiach I i II stopnia, chociaż obciążenie poszczególnych pracowników naukowych jest bardzo nierównomierne.

Działalność dydaktyczna na poziomie studiów podyplomowych najbardziej rozwinięta jest w KZiF. W Kolegium tym prowadzone są studia podyplomowe ze wszystkich obszarów wiedzy. Najbardziej wyspecjalizowane w zakresie studiów podyplomowych jest KAE. W SGH należy dążyć do zwiększenia liczby studiów podyplomowych w niektórych Kolegiach, żeby lepiej wykorzystać potencjał naukowych pracowników naukowych SGH. Jest to przede wszystkim Kolegium Analiz Ekonomicznych i Kolegium Ekonomiczno-Społeczne. Większa liczba katedr i instytutów powinna prowadzić studia podyplomowe.

Żaden z obszarów wiedzy nie był reprezentowany na poziomie studiów doktoranckich we wszystkich Kolegiach. Największym zainteresowaniem cieszyła się problematyka: finansów, ekonomii i polityki gospodarczej, stosunków międzynarodowych oraz problematyka gospodarki i administracji publicznej i samorządowej. Natomiast wiedza z zakresu: ban-

**Tabela 4. Tematyka zajęć dydaktycznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych z podziałem na poszczególne Kolegia**

Obszary wiedzy	Tematyka zajęć dydaktycznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych licencjackich i magisterskich				
	KZiF	KNoP	KGŚ	KES	KAE
Zarządzanie	+	+	+	+	-
Finanse	+	+	+	+	-
Rachunkowość	+	+	+	-	-
Bankowość	+	+	+	+	+
Prawo	+	+	+	+	-
Ekonomia i polityka gospodarcza	+	+	+	+	+
Stosunki międzynarodowe	+	+	+	+	-
Polityka społeczna i nauki społeczne	+	+	+	+	-
Metody ilościowe i informatyka	-	-	-	-	+
Gospodarka i administracja publiczna i samorządowa	+	+	+	+	-

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 5. Tematyka zajęć dydaktycznych na studiach podyplomowych z podziałem na poszczególne Kolegia**

Obszary wiedzy	Zajęcia dydaktyczne na studiach podyplomowych				
	KZiF	KNoP	KGŚ	KES	KAE
Zarządzanie	+	+	+	-	-
Finanse	+	+	-	+	-
Rachunkowość	+	+	-	-	-
Bankowość	+	-	-	-	-
Prawo	+	-	-	-	-
Ekonomia i polityka gospodarcza	+	-	-	-	-
Stosunki międzynarodowe	+	-	+	-	-
Polityka społeczna i nauki społeczne	+	+	-	+	-
Metody ilościowe i informatyka	+	-	-	-	+
Gospodarka i administracja publiczna i samorządowa	+	+	+	+	-

Źródło: opracowanie własne

kowości, prawa oraz metod ilościowych i informatyki była przedmiotem studiów doktoranckich w jednym Kolegium. Należy dążyć do rozwinięcia studiów doktoranckich w Kolegium Analiz Ekonomicznych. Należy lepiej wykorzystać wiedzę z różnych obszarów, którą dysponują pracownicy naukowi SGH.

**Publikacje pracowników**

Transfer wiedzy poprzez działalność publikacyjną pracowników uczelni w roku 2006 prezentuje tabela 6.

Działalność publikacyjna pracowników uczelni w 2006 roku była duża. Łącznie opublikowano 1473 prace, w tym 415 książek i monografii, 39 podręczników akademickich, 929 artykułów oraz 90 skryptów

i innych publikacji. Największą aktywnością wykazało się KZiF – jego pracownicy opublikowali w tym czasie 418 prac.

Dwa obszary wiedzy: stosunki międzynarodowe oraz ekonomia i polityka gospodarcza były przedmiotem publikacji we wszystkich Kolegiach. Mimo dużej liczby publikacji nie wszyscy pracownicy SGH wydają swoje prace. Zbyt mała jest liczba publikacji w językach obcych oraz czasopismach zagranicznych. SGH mogłaby wydawać większą liczbę czasopism i zeszytów naukowych, w których pracownicy publikowaliby swój dorobek. Większy nacisk należy położyć na publikację wyników badań prowadzonych przez pracowników naukowych SGH.

**Tabela 6. Zakres tematyczny publikacji pracowników z podziałem na poszczególne Kolegia (2006 rok)**

Obszary wiedzy	Zakres tematyczny publikacji z podziałem na Kolegia					Suma:
	KZiF	KNoP	KGŚ	KES	KAE	
Zarządzanie	+	+	+	+	-	
Finanse	+	+	+	+	-	
Rachunkowość	+	+	+	-	-	
Bankowość	+	+	+	+	-	
Prawo	+	+	+	+	-	
Ekonomia i polityka gospodarcza	+	+	+	+	+	
Stosunki międzynarodowe	+	+	+	+	+	
Polityka społeczna i nauki społeczne	+	+	+	+	-	
Metody ilościowe i informatyka	+	-	-	+	+	
Gospodarka i administracja publiczna i samorządowa	+	+	+	+	-	
<b>Ogółem:</b>	<b>418</b>	<b>333</b>	<b>208</b>	<b>277</b>	<b>237</b>	
<b>w tym:</b>						
• książki i monografie	126	74	56	78	81	415
• podręczniki akademickie	3	7	5	18	6	39
• artykuły	276	221	102	180	150	929
• skrypty i inne	13	31	45	1	0	90

Źródło: opracowanie własne

## Mapowanie i transfer wiedzy w SGH

### Konferencje organizowane przez SGH

Transfer wiedzy uczelni może odbywać się poprzez działalność konferencyjną jej podmiotów. Tabela 7. prezentuje zakres tematyczny konferencji organizowanych przez poszczególne Kolegia w 2006 roku.

W 2006 roku w Szkole Głównej Handlowej zorganizowano 44 konferencje, w tym 32 krajowe i 12 o zasięgu międzynarodowym. Największym zainteresowaniem cieszyły się następujące obszary wiedzy: zarządzanie, prawo, ekonomia i polityka gospodarcza, stosunki międzynarodowe, polityka społeczna i nauki społeczne.

Największą aktywność w zakresie konferencji wykazywało KES i KZiF, najmniejszą KNoP. W Szkole

Głównej Handlowej organizuje się zbyt mało konferencji, szczególnie międzynarodowych. Dorobek pracowników naukowych SGH powinien być prezentowany w większym stopniu na konferencjach naukowych, organizowanych przez poszczególne Kolegia SGH.

### Ekspertyzy

Ważnym sposobem transferowania wiedzy jest także działalność ekspercka, jakiej podejmują się pracownicy Szkoły Głównej Handlowej. Tematykę sporządzonych w roku 2006 ekspertyz prezentuje tabela 8.

W roku 2006 pracownicy SGH wykonali 144 ekspertyzy. Poziom zaangażowania w ten rodzaj działalności

**Tabela 7. Zakres tematyczny konferencji organizowanych przez poszczególne Kolegia**

Obszary wiedzy	Tematyka konferencji z podziałem na poszczególne Kolegia					Suma:	
	KZiF	KNoP	KGŚ	KES	KAE		
Zarządzanie	+	+	+	-	-		
Finanse	+	-	+	-	-		
Rachunkowość	+	-	-	-	-		
Bankowość	+	-	-	+	-		
Prawo	+	-	+	+	-		
Ekonomia i polityka gospodarcza	+, -	-	-	+	+		
Stosunki międzynarodowe	+	-	+	+	-		
Polityka społeczna i nauki społeczne	+	+	-	+	-		
Metody ilościowe i informatyka	+	-	-		+		
Gospodarka i administracja publiczna i samorządowa	+	-	+	-	-		
<b>Ogółem:</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>8</b>		<b>44</b>
<b>w tym:</b>							
• krajowe	9	3	4	9	7	32	
• międzynarodowe	3	1	3	4	1	12	

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 8. Tematyka ekspertyz z podziałem na poszczególne Kolegia**

Obszary wiedzy	Tematyka ekspertyz z podziałem na poszczególne Kolegia				
	KZiF	KNoP	KGŚ	KES	KAE
Zarządzanie	+	+	+	-	-
Finanse	+	+	+	+	-
Rachunkowość	-	+	-	-	-
Bankowość	+	+	-	+	-
Prawo	+	+	+	+	-
Ekonomia i polityka gospodarcza	-	-	-	+	+
Stosunki międzynarodowe	+	-	+	+	-
Polityka społeczna i nauki społeczne	+	+	+	+	-
Metody ilościowe i informatyka	-	-	-	-	+
Gospodarka i administracja publiczna i samorządowa	+	+	+	+	-
<b>Ogółem:</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>21</b>
<b>Suma:</b>	<b>144 ekspertyzy</b>				

Źródło: opracowanie własne

w poszczególnych Kolegiach był wyrównany i wynosił od 35 (KNoP) do 21 (KAE). Jednak pracownicy SGH wykonują zbyt małą liczbę ekspertyz, szczególnie ekspertyz zamawianych przez organizacje gospodarcze i ekspertyz międzynarodowych. W tym zakresie potencjał naukowy, którym dysponują pracownicy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie nie jest dobrze wykorzystywany.

### Podsumowanie

Skuteczne wykorzystywanie wiedzy w każdej organizacji, a szczególnie w organizacji dydaktyczno-naukowej, jest bardzo istotnym zagadnieniem. Aby efektywnie zarządzać wiedzą, należy zlokalizować jej zasoby w organizacji, czyli dokonać jej mapowania. Niemniej ważnym zagadnieniem jest transfer wiedzy z wyższej uczelni do gospodarki.

Zaproponowany przez autorów badania model mapowania i transferu wiedzy pozwala na określenie zasobów wiedzy w danej organizacji naukowej i edukacyjnej oraz dokonanie analizy, jak jest ona wykorzystywana w praktyce gospodarczej. Model ten jest łatwy w zastosowaniu, ponieważ oparty jest na zbieraniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu wiedzy w jednostkach naukowych. Trudnością jest zaś wyodrębnienie obszarów wiedzy, ponieważ dla każdej organizacji naukowej lub edukacyjnej obszary wiedzy mogą być inne. Mapowanie wiedzy i analiza jej transferu powinny być dokonywane systematycznie, na przykład raz w roku. Analiza ta pozwala na określenie, jakiej wiedzy brakuje

w danej organizacji oraz czy posiadana wiedza jest innowacyjna. Również dzięki niej wiadomo, czy wiedza tworzona w organizacji naukowej lub edukacyjnej jest wykorzystywana w praktyce gospodarczej.

Mapa wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie pokazała, że poszczególne Kolegia funkcjonujące na Uczelni dysponują podobnymi zasobami wiedzy. Problemem jest współpraca między Kolegiami w celu wzbogacenia wiedzy, którą dysponują. Wydaje się również, że dobrym rozwiązaniem byłaby większa specjalizacja poszczególnych Kolegiów, co spowodowałoby, że zasoby wiedzy, które posiada uczelnia, byłyby jeszcze lepsze od strony jakościowej. Należałoby również położyć większy nacisk na badania naukowe prowadzone przez pracowników poszczególnych Kolegiów, zwłaszcza na pozyskiwanie grantów oraz prowadzenie badań we współpracy z innymi organizacjami naukowymi i uczelniami zagranicznymi, a także podmiotami gospodarczymi. Jeżeli chodzi o transfer wiedzy w SGH, należałoby zwrócić uwagę na zwiększenie liczby pracowników, którzy uzyskują poszczególne stopnie naukowe, zwiększenie liczby publikacji naukowych, a także wydawanych przez SGH czasopism oraz organizowanych konferencji naukowych, szczególnie międzynarodowych. Poważnym problemem jest współpraca SGH z praktyką gospodarczą. Należałoby rozszerzyć tę współpracę – chociażby poprzez zwiększenie liczby ekspertyz wykonywanych na rzecz tych podmiotów. W tym zakresie potencjał pracowników naukowo-dydaktycznych nie jest należycie wykorzystywany.

Autor jest adiunktem w Katedrze Zarządzania w Gospodarce SGH. Jego zainteresowania naukowe dotyczą negocjacji, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie oraz kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jest autorem lub współautorem wielu publikacji, w tym książki *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*. Książka pod jego redakcją pt. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* otrzymała nagrodę Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w ogólnopolskim konkursie prac w zakresie nauk o zarządzaniu powstałych w latach 2005–2006 w kategorii monografie.

## POLECAMY

Beata Siwińska, *Education goes global! Strategie internacjonalizacji szkolnictwa wyższego*, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, Warszawa 2007

Obecnie na uczelniach zagranicznych studiuje 2,7 miliona „wędrujących studentów”. Według prognoz ekspertów w 2025 r. liczba ta wzrośnie niemalże trzykrotnie do 7,2 mln. Najlepsi tworzą falę migracji uzdolnionych, stają się międzynarodowymi profesjonalistami i podwyższają potencjał kompetencji swojego kraju.

Celem książki *Education goes global! Strategie internacjonalizacji szkolnictwa wyższego*, autorstwa Beaty Siwińskiej, jest przedstawienie rozwoju strategii internacjonalizacji szkolnictwa wyższego na przykładzie Niemiec. Scharakteryzowano również pokrótce sytuację w Azji (Chiny), Wielkiej Brytanii i Australii. Publikacja jest dobrym wstępem do dyskusji nad przyszłością polskiego szkolnictwa wyższego w zakresie umiędzynarodawiania edukacji, a opisane case studies mogą zainspirować do tworzenia podobnych inicjatyw w naszym kraju.

Publikację można zamówić na stronie internetowej wydawcy:  
<http://www.perspektywy.pl/index.php?mid=informatory>



# Gra o szkołę. W poszukiwaniu zasad zarządzania w nowych czasach – recenzja

Jan A. Fazlagić

Książka *Gra o szkołę*<sup>1</sup> została napisana przez osobę, która miała szansę poznać różne aspekty funkcjonowania polskiej oświaty. Publikacja ta jest adresowana do menedżerów oświaty, przede wszystkim do dyrektorów szkół. Witold Kołodziejczyk, zanim objął stanowisko wicedyrektora ds. merytorycznych w Centralnym Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli, pracował m.in. na stanowiskach dyrektora liceum ogólnokształcącego w Człuchowie i Słupsku, trenera kadry kierowniczej w oświacie, edukatora programu „Nowa szkoła”, współpracownika w zespole doradcy Prezesa Rady Ministrów w rządzie Jerzego Buzka. Dzięki temu czytelnik może znaleźć w książce szerokie spektrum przemyśleń i propozycji służących usprawnieniu funkcjonowania polskich szkół.

Zarówno szata graficzna, jak i język, jakim została napisana książka<sup>2</sup>, korespondują z obietnicą zawartą w tytule. Autor adresuje swoją wypowiedź do odbiorcy, który już zdecydował się nowoczesnie zarządzać szkołą. Można więc powiedzieć, że jest to książka dla osób, które nie zadają sobie pytania „czy...?”, lecz „jak nowoczesnie zarządzać szkołą?”. W publikacji nie znajdziemy więc wątków tak powszechnych w innych opracowaniach, w których autorzy krytykują stan zastany i nawołują do zmian. Czytelnik nie znajdzie tutaj również rozważań na temat reformy oświaty, co należy poczytać za zaletę. Witold Kołodziejczyk pisze do tych, którzy wiedzą, że chcą zmiany. Poszukują jedynie inspiracji, natchnienia, recepty na działanie i instrukcji.

Spora część wydawanych w Polsce książek traktujących o oświacie pisana jest w stylu biurokratyczno-nakazowym. W wielu innych znajdziemy styl trywialny i moralizatorski. *Gra o szkołę* wyróżnia się *in plus*. Jest napisana w stylu książek „biznesowych”, autor nawiązuje do wzorców wyznaczonych przez Petera Senge, Stephena Coveya lub Toma Petersa.

Publikacja składa się z dwóch części. W pierwszej części, zatytułowanej *Prelekcja*, znajdziemy siedem rozdziałów. W pierwszym z nich odnajdziemy wiele wątków autobiograficznych związanych z rozpoczę-



naniem przez autora pracy na stanowisku dyrektora szkoły: (...) *rozpoczynanie w momencie (...), gdzie istnieje już tylko klęska, jest niezmiernie trudne. Jedynie determinacja, konsekwencja i upór mogą przełamać stan zniechęcenia.* Punktem wyjścia do postępu była dla autora koncepcja TQM, co jest kolejnym dowodem na to, że w dzisiejszych czasach sukces w zarządzaniu musi być oparty na znajomości wiedzy menedżerskiej.

W rozdziale drugim pt. *Nowy model szkoły* autor rozpoczyna swoje poszukiwania od odpowiedzi na pytanie, jakiej szkoły szukają rodzice dla swoich dzieci. Filozofię nowej szkoły wyznaczają cztery wartości: bezpieczeństwo, miłość, mądrość, szczęście. Tak rozumiany model szkoły oparty jest na czterech filarach: uczniowie, nauczyciele, właściciele, lokalna społeczność. Autor przywiązuje wielką wagę do budowy kultury opartej zarówno na filozofii TQM, jak i na wartościach. W następnym, trzecim rozdziale czytelnik dowiaduje się, czym jest *kierowanie zgodnie z wartościami*. Ponieważ ramy prawne funkcjonowania szkoły ograniczają przepisy, największy potencjał do zmiany tkwi w sposobie kierowania zasobami ludzkimi. Ramy dla takiego zarządzania wyznaczają: misja, wartości, przekonania, umiejętności, zachowania, środowisko. Kwintesencją prezentowanej przez autora filozofii jest różnica pomiędzy postawą nauczyciela zawartą w stwierdzeniu: *Nie umiesz dodawać* a stwierdzeniem: *Nie umiesz dodawać, więc pomogę ci się tego nauczyć*. Rozdział czwarty traktuje o poszukiwaniu wizji dla szkoły. Dobra wizja powinna być porywająca i motywować do jej realizacji. Polska szkoła powinna się zmieniać, ponieważ aktualny model jej funkcjonowania nie przystaje do otoczenia. W rozdziałach piątym i szóstym dowiadujemy się, czym jest odnajdywanie wspólnego kompasu, czyli odnajdywania przez pracowników szkoły i pozostałych interesariuszy tego, co ich łączy oraz jaka jest procedura uzgadniania wspólnych działań. Rozdział siódmy pt. *Mapa drogi do celu* podsumowuje rozważania zawarte w części pierwszej.

Część druga książki pt. *Wyzwanie* została podzielona na pięć rozdziałów. Czytelnik odnajdzie tutaj znacznie więcej recept na działanie niż w części pierwszej.

<sup>1</sup> Witold Kołodziejczyk, *Gra o szkołę. W poszukiwaniu zasad zarządzania w nowych czasach*, CODN, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> Publikacja dostępna jest zarówno w wersji cyfrowej (na stronach [www.codn.edu.pl](http://www.codn.edu.pl)), jak i papierowej.

Poruszane są takie zagadnienia, jak powierzanie odpowiedzialności, zależności pomiędzy wizją organizacji a zarządzaniem sobą. W książce znalazły się wątki nawiązujące do koncepcji organizacji uczącej się Petera Senge. W tej części autor sporo uwagi poświęcił także kwestiom przywództwa w nowoczesnej szkole. Co jednak istotne, nie traci on z oczu dobra najważniejszego, dla którego funkcjonuje szkoła – dobra ucznia.

Na koniec autor formułuje cztery prawa efektywnej szkoły:

1. Skuteczność szkoły zależy od skuteczności pojedynczych ludzi tam zatrudnionych;
2. Sukces każdej szkoły zależy od jej zdolności do tworzenia wartości, za którymi inni będą podążać;
3. Wartościami, którymi kierujemy się w życiu prywatnym, w naturalny sposób kierujemy się również w życiu zawodowym;
4. Szkoła musi mieć wyższy cel swojego istnienia.

Książka inspiruje i daje natchnienie. Autor posługuje się językiem bardzo ciepłym i przyjaznym – inkluzywnym. Odbiorca „nie boi” się czytać książki, bo wie, że za chwilę nie zostanie onieśmielony, „przywołany do tablicy”, przytłoczony ciężarem wiedzy akademickiej.

Czytelnik może jednak odczuć niedosyt związany z małą liczbą praktycznych porad popartych przykładami z pracy autora jako dyrektora dwóch szkół. Witold Kołodziejczyk mógłby się pokusić o rozszerzenie wątków autobiograficznych. To, co dla autora może się wydawać banalne i nieciekawe – dla obserwatorów z zewnątrz będzie unikatowym doświadczeniem (np. w książce mowa jest o uczniach-gwiazdach). Opowieść o gwiazdach z Człuchowa (miasta, w którym autor pracował jako dyrektor szkoły) byłaby bardzo cennym uzupełnieniem tekstu książki.

Książka jest pożyteczna i przydatna – wyznacza nowe ramy myślenia i dodaje otuchy tym, którym brak odwagi na dokonywanie zmian w polskiej oświacie. Rzadko kiedy zdarza się, aby jedna książka wywołała rewolucję mentalną, lecz ta konkretna publikacja rzuca wyzwanie wszystkim tym, którzy zmian w polskiej oświacie nie widzą i nie czują: onieśmiela, wprawia w zakłopotanie umysły konserwatywne – i to jest jej wielka zaleta.

Od żadnej pojedynczej książki nie możemy oczekiwać dokonania rewolucji w myśleniu kadry zarządzającej oświatą – również od tej. Na pewno jednak ta pionierska pozycja współtworzy nowy klimat dla rozwoju nowoczesnej wiedzy menedżerskiej o zarządzaniu oświatą.

## POLECAMY



**Społeczna odpowiedzialność uczelni, red. Krzysztof Leja**  
Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej  
oraz Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008

Na rynku akademickim ukazała się nowa, interesująca pozycja poświęcona społecznej odpowiedzialności uczelni oraz ich społeczności. Autorzy, w dwunastu rozdziałach tej publikacji, podejmują się analizy i opisu zagadnień bardzo ważnych dla funkcjonowania szkół wyższych w Polsce. Omawiana jest problematyka m.in. roli etosu i kodeksów akademickich, pozycji uczelni w życiu publicznym i ich otoczeniu, elitarności oraz kultury uniwersytetu. Nie zabrakło także analiz dotyczących badań naukowych i norm rzetelności naukowej.

### Big Think – We Are What You Think About

Serwis Big Think ma na celu inicjowanie i promowanie dyskusji na tematy z wielu dziedzin. Na stronach dostępne są wywiady z profesorami, artystami, politykami i innymi myślicielami nagrywane na białym tle i pocięte w taki sposób, że dostępne są jedynie bardzo krótkie wypowiedzi poszczególnych osób. Założyciele serwisu zdecydowali się na pliki wideo, gdyż uznali je za bardziej angażujące uwagę odbiorców, którzy następnie wypowiadają się na forum dyskusyjnym. Wybrane tematy poruszane w serwisie to: *Co to znaczy dobrze przeżyć życie?*; *Czym jest etyczna globalizacja?*; *Jakie jest największe wyzwanie stojące przed światem w nadchodzącej dekadzie?* Więcej informacji na: [www.bigthink.com](http://www.bigthink.com)

### Research Blogging

Coraz częściej informacje dotyczące badań naukowych, nowych inicjatyw czy projektów badawczych można odnaleźć na specjalistycznych blogach komentujących wydarzenia z różnych obszarów nauki. Aby ułatwić dostęp do tych rozproszonych w sieci postów, grupa blogerów stworzyła Research Blogging – serwis skupiający wiadomości publikowane na blogach naukowych, a dotyczące oficjalnych, recenzowanych badań. Informacje podzielone są na kategorie (np. astronomia, biologia, ekonomia, psychologia), co ułatwia ich wyszukanie. Więcej informacji na: [www.researchblogging.org](http://www.researchblogging.org)



# Zaplanuj swój sukces Zadbaj o rozwój swojej kariery

## INDUSTRIAL ENGINEERING Master of Science

e-learningowe

interdyscyplinarne, niezależne od sektora biznesu,  
magisterskie studia międzynarodowe w języku angielskim;  
akredytacja – ASIIN

ZDOBĄDŹ KWALIFIKACJE,  
KTÓRE POMOGĄ CI OSIĄGNĄĆ NAJWYŻSZE STANOWISKA  
W BRANŻACH ZWIĄZANYCH Z TECHNOLOGIĄ I ZARZĄDZANIEM.

Program obejmuje następujące moduły przedmiotów:

### **Management:**

Controlling, Corporate Finance, eBusiness Management,  
Innovation&Entrepreneurship, Management&Leadership,  
Process Based Business Development, TQM

### **Logistics:**

International Distribution, Information Management,  
Material Flow Simulation, Materials Handling, Production Organization

Koszt dwusemestralnych studiów wynosi: 4500 Euro; Inauguracja 5 kwietnia 2008 r.  
Weekendowe spotkania seminaryjne będą odbywać się w:  
Kilonii, Sztokholmie, Lund, Helsinkach oraz Gdańsku.  
Wymagane wykształcenie techniczne, udokumentowane dyplomem inżyniera.

### **Kontakt:**

Kiel University  
of Applied Sciences

infolinia: 0700-662-267-787

e-mail: [hans.janisch@fh-kiel.de](mailto:hans.janisch@fh-kiel.de)

[www.ibet-internet.de](http://www.ibet-internet.de)

Uniwersytet Gdański

Katedra Informatyki Ekonomicznej

tel. 058-523-14-00

e-mail: [sylwia.kuras@univ.gda.pl](mailto:sylwia.kuras@univ.gda.pl)

[www.univ.gda.pl/bsvc/ie](http://www.univ.gda.pl/bsvc/ie)



# Wirtualny pacjent jako narzędzie nauczania problemowego w kontekście europejskiego projektu eViP



Irena Roterman-  
-Konieczna



Andrzej A.  
Kononowicz



Aleksandra  
J. Stachoń

Celem artykułu jest przedstawienie założeń, budowy i działania wirtualnych pacjentów. Wirtualni pacjenci są nowym narzędziem stosowanym w e-nauczaniu w trybie kształcenia opartego na rozwiązywaniu problemów (PBL). Prezentowane opracowanie opisuje podstawowe ich typy, scenariusze zastosowania oraz trudności napotymane w czasie ich tworzenia. Jako przykład inicjatywy wspierającej wymianę tego rodzaju symulatorów zaprezentowany został europejski projekt eViP, zmierzający do stworzenia ogólnoeuropejskiej bazy odpowiednio zaadaptowanych wirtualnych pacjentów. Rozwiązania wspomagające nauczanie problemowe zyskują dużą popularność w medycynie, jednak doświadczenia zdobywane podczas konstruowania tego typu narzędzi dydaktycznych mogą być przydatne także dla nauczania w innych dziedzinach.

## Nauczanie problemowe

Nauczanie problemowe (*Problem Based Learning, PBL*) stawia studenta w centrum procesu przekazywania wiedzy i skłania go do samodzielnego poszukiwania rozwiązań. Rola nauczyciela zmienia się z autorytatywnego reprezentanta wiedzy na pomocnika w samodzielnym poszukiwaniu wiadomości. Nauczyciel przygotowuje materiały do dyskusji w gronie uczących się, nakierowuje dyskusję na właściwe tory, zwraca uwagę na błędy w rozumowaniu i wskazuje dalsze źródła informacji. Edukacja polega w tym wypadku na wskazywaniu sposobów zdobywania wiedzy w miejsce dotychczasowego przekazywania wiedzy. Ponadto ukazanie praktycznego zastosowania prezentowanej wiedzy w szerokim kontekście znacznie zwiększa motywację do dalszej nauki<sup>1</sup>.

Kolejną zaletą nauczania problemowego jest jego integrujący charakter, zmuszający ucznia do łączenia wiadomości z różnych dziedzin, które w tradycyjnym nauczaniu przedstawiane były oddzielnie. Taką

horyzontalna integracja wiedzy ułatwia dostrzeżenie związków pomiędzy poszczególnymi pojęciami<sup>2</sup>. Metoda PBL chętnie korzysta z rozwiązań otwartych, umożliwiających różną interpretację danych, czyniąc naukę bliższą praktyce zawodowej. Przy obecnym postępie wiedzy niemożliwe staje się prezentowanie całości materiału, ponadto wiele informacji dezaktualizuje się. Uzasadnione staje się tworzenie nowych narzędzi dydaktycznych, rozwijających umiejętność samodzielnego poszukiwania wiedzy. Nauczanie problemowe może również przyczynić się do doskonalenia umiejętności współpracy w zespole przez dyskusję oraz formułowanie i podział zadań, a także wymianę informacji dotyczących omawianego przypadku<sup>3</sup>. Umiejętności te, wspierające ustawiczne samokształcenie, są przydatne dla utrzymania się na rynku pracy.

Z pojęciem nauczania problemowego (PBL) związane jest pokrewne mu pojęcie nauczania opartego na przykładach (*Case Based Learning, CBL*), które w założeniu korzysta z przykładów z życia, czyniąc naukę mniej abstrakcyjną. Uważa się, że metoda CBL w większym stopniu wymaga obecności nauczyciela. W praktyce te dwa style nauczania współwystępują i przenikają się wzajemnie, przez co niekiedy trudno jest je w sposób jednoznaczny rozdzielić.

## Czym jest wirtualny pacjent?

Pojęcie „wirtualny pacjent” (*virtual patient*) odnosi się do programu komputerowego symulującego spotkanie lekarza z pacjentem<sup>4</sup>. Student wcielający się w rolę lekarza ma do dyspozycji zestaw metod diagnostycznych oraz terapeutycznych. Praca z systemem przekłada się na szereg decyzji klinicznych, w których podejmowaniu pomagają prezentowane informacje i zawarte w programie materiały dydaktyczne.

<sup>1</sup> C. Kwan, *What is Problem-Based Learning (PBL)?*, „CDTL Brief”, 2000, tom 3, nr 3, s. 1–2.

<sup>2</sup> T. Adamowski, D. Frydecka, A. Kiejna, *Introduction to Problem Based Learning as a Teaching Method Through Exploring Problem Situations*, „Advances in Clinical and Experimental Medicine” 2006, tom 15, nr 2, s. 373–378.

<sup>3</sup> J. Rhem, *Problem-Based Learning: An Introduction*, „The National Teaching & Learning Forum” 1998, tom 8 nr 1, s. 1–4.

<sup>4</sup> Mianem wirtualnych pacjentów określa się również symulatory procesów biologicznych zachodzące w organizmie ludzkim w mikroskali (np. symulator pracy nerki), a także elektroniczną wersję rekordu pacjenta.

# Wirtualny pacjent jako narzędzie nauczania problemowego...

Student zyskuje ponadto informacje o skuteczności wybranych przez siebie metod terapeutycznych<sup>5</sup>.

Potrzeba tworzenia wirtualnych pacjentów wynika między innymi z utrudnionego dostępu do prawdziwych pacjentów. Postęp w medycynie doprowadził do skrócenia czasu pobytu pacjentów w szpitalu, przez co maleje szansa spotkania studenta z konkretnym pacjentem w warunkach klinicznych, na różnych etapach procesu diagnostycznego i terapeutycznego. W szpitalach uniwersyteckich leczone są na ogół szczególnie trudne przypadki, co pozbawia studentów możliwości spotkania typowych schorzeń, leczonych zazwyczaj ambulatoryjnie lub w regionalnych szpitalach. Z drugiej strony, szczególnie rzadkie schorzenia mogą w ogóle nie pojawić się w czasie praktyk studenckich.

Czynnikiem utrudniającym naukę na oddziałach szpitalnych jest stres towarzyszący zarówno studentowi, jak i pacjentowi. Dzięki pracy z wirtualnymi pacjentami studenci mają szansę lepiej przygotować się do rzeczywistej rozmowy z chorymi<sup>6</sup>. Godziny, w których możliwa jest rozmowa z pacjentem są ograniczone. Na tym polu wirtualni pacjenci wykazują dużo większą elastyczność, pozwalając na naukę praktycznie w dowolnym czasie i miejscu. Część schorzeń, ze względu na intymny charakter, nie może być w pełni omawiana przez studenta z rzeczywistym pacjentem. I co może być najcenniejsze – technika ta dopuszcza popelnienie błędu nieobciążonego konsekwencjami.

Pomysł utworzenia wirtualnych symulatorów pacjentów połączył różne techniki nauczania problemowego w medycynie, jakimi są edukacyjne manekiny, papierowe opisy przypadków klinicznych oraz tzw. standardowi pacjenci. Standardowi pacjenci (*standardized patients*) są specjalnie przeszkolonymi aktorami (lub niekiedy emerytowanymi pracownikami szpitali), którzy symulują objawy charakterystyczne dla danej jednostki chorobowej. Koszt przeszkolenia i opłacenia standardowego pacjenta jest jednak wyższy niż koszt wytworzenia pacjenta wirtualnego. Wirtualni pacjenci przewyższają ponadto standardowych większą dostępnością, powtarzalnością, szybciej są aktualizowani, a praca z nimi zmniejsza stres studenta.

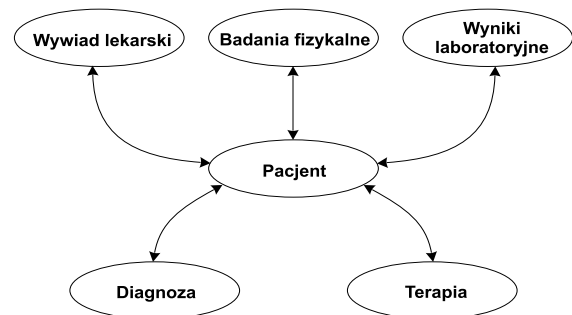
Efektywność nauczania przy pomocy wirtualnych pacjentów, w porównaniu z innymi technikami nauczania problemowego, weryfikowana była kilkoma badaniami, które wskazywały na równorzędność tej formy nauki z innymi podobnymi metodami<sup>7</sup>.

## Modele wirtualnych pacjentów

Większość systemów, w których tworzeni są wirtualni pacjenci przystosowana jest do działania w internecie i odtwarzana za pomocą zwykłej przeglądarki internetowej<sup>8</sup>. Umożliwia to szybką aktualizację prezentowanych przypadków, a także upraszcza instalację oprogramowania na komputerach studenckich. Wirtualni pacjenci charakteryzują się dużym bogactwem zastosowanych typów mediów (tekst, zdjęcia, dźwięk, wideo, animacje 3D) i różnią się pod względem modelu konstrukcyjnego. Wyodrębnić można trzy zasadnicze typy struktury wirtualnych pacjentów: model swobodnego dostępu, model liniowy oraz model grafowy.

Model swobodnego dostępu do wirtualnego pacjenta (rysunek 1; przykłady: N. Zary i in.<sup>9</sup> F. Ruderich i in.<sup>10</sup>), w którym student ma dostęp do wszystkich typów badań, może również swobodnie dobierać zadawane pacjentom pytania, najczęściej z bardzo rozbudowanej listy gotowych pytań lub przez moduł analizy języka naturalnego<sup>11</sup>.

Rysunek 1. Model swobodnego dostępu



Źródło: opracowanie własne

<sup>5</sup> M. Bearman, C. Branko, M. Liddell, *Random comparison of 'virtual patient' models in the context of teaching clinical communication skills*, „Medical Education” 2001, tom 35, nr 9, s. 824-832.

<sup>6</sup> D. Aspy, C. Aspy, P. Quimby, *What Doctors Can Teach Teachers about Problem-Based Learning*, „Educational Leadership” 1993, tom 50, nr 7, s. 22-24.

<sup>7</sup> M. Triola i inni, *A randomized Trial of Teaching Clinical Skills Using Virtual and Live Standardized Patients*, „Journal of General Internal Medicine” 2006, tom 21, nr 5, s. 424-429; D. Bryce, N. King, C. Graebner, J.H. Myers, *Evaluation of a Diagnostic Reasoning Program (DxR): Exploring Student Perception and Addressing Faculty Concerns*, „Journal of Interactive Media in Education” [online], 1998, nr 1, <http://www.jime.open.ac.uk/98/1>, [08.01.2008]; Dalsze odsyłacze do prac potwierdzających skuteczność nauczania przy wykorzystaniu wirtualnych pacjentów można znaleźć m.in. w publikacji G. Huang, R. Reynolds, C. Candler, *Virtual Patient Simulation at U.S. and Canadian Medical Schools*, „Academic Medicine” 2007, tom 82, nr 5, s. 446-447.

<sup>8</sup> Tamże, s. 446-451

<sup>9</sup> N. Zary, G. Johnson, J. Boberg, U. Fors, *Development, Implementation and Pilot Evaluation of Web-based Virtual Patient Case Simulation Environment – Web-SP*, „BMC Medical Education” [online], 2006, nr 6 (10), <http://www.biomedcentral.com/1472-6920/6/10>, [08.01.2008].

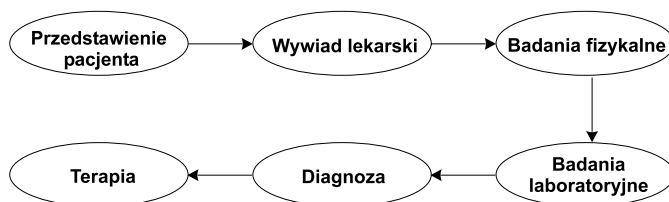
<sup>10</sup> F. Ruderich i in., *CAMPUS – A Flexible, Interactive System for Web-Based, Problem-Based Learning In Health Care*, [w:] M. Fieschi i in. (red.), *MedInfo 2004*, IOS Press, Amsterdam 2004, s. 921-925.

<sup>11</sup> Przykład zastosowania modułu analizy języka naturalnego w nauczaniu przy pomocy wirtualnych pacjentów: R. Bergin, U. Fors, *Interactive Simulated Patient – an Advanced Tool for Student-Activated Learning in Medicine and Healthcare*, „Computers & Education” 2003, tom 40, nr 4, s. 361-376.

Wirtualnych pacjentów w tym schemacie konstruuje się, stosując gotowe szablony prawidłowych danych, w których uzupełnia się jedynie charakterystyczne dla danego schorzenia zmiany patologiczne. Jest to forma wirtualnych pacjentów najbardziej zbliżona do założeń nauczania problemowego. Student stawiany jest przed zbiorem danych medycznych i musi samodzielnie, bez żadnych wskazówek z zewnątrz, znaleźć przyczynę schorzenia. Oceniana jest szybkość podjęcia trafnej decyzji oraz jej koszt (np. liczba niepotrzebnie zleconych badań). Model ten jest trudny, szczególnie dla studentów niższych lat studiów medycznych, za co był krytykowany<sup>12</sup>. Brak odpowiedniego komentarza nauczyciela przy podejmowaniu decyzji może przyczynić się do nieefektywnego błędzenia studenta oraz do zmniejszenia jego motywacji w rozwiązywaniu przypadku. Nadmiar nowych wiadomości, szczególnie u słabszych uczniów, powoduje chaos informacyjny, a to prowadzi do osiągnięcia gorszych wyników nauczania, w porównaniu z metodami tradycyjnymi. Jednakże w przypadku studentów o ugruntowanych wiadomościach z nauk podstawowych niebezpieczeństwo zagubienia w programie jest zdecydowanie mniejsze, a korzyści – wynikające z integrującego różne dziedziny wiedzy charakteru nauki – dużo większe.

Model liniowy wirtualnego pacjenta (rysunek 2; przykłady M. Fischer<sup>13</sup>, Konkurs telewizji TVN Med<sup>14</sup>; rysunek 4) o charakterze narracyjnym. Student prowadzony jest przez poszczególne etapy leczenia pacjenta (wywiad lekarski, badania fizykalne, badania laboratoryjne, diagnoza, terapia). W czasie przechodzenia przez kolejne etapy diagnozowania i terapii studentowi zadawane są pytania, jednak odpowiedź studenta nie ma bezpośredniego wpływu na dalsze losy pacjenta. Student nie może przechodzić dowolnie pomiędzy różnymi etapami leczenia. Ponadto, w niektórych systemach budowanych według tego modelu możliwa jest konsultacja z wirtualnym

**Rysunek 2. Model liniowy**



Źródło: opracowanie własne

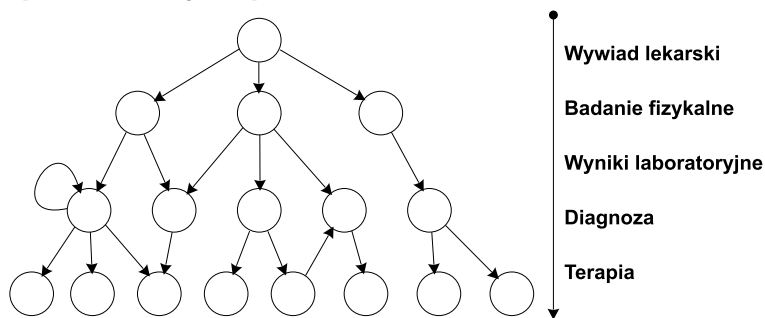
ekspertem, który pomaga odpowiadać na pytania związane z leczeniem pacjenta.

Zaletą modelu liniowego jest łatwość budowy wirtualnych pacjentów i prostota ich obsługi. Jest to jednak forma dająca najmniej samodzielności uczącemu się, przez co oddala się nieco od klasycznej formy nauczania problemowego w kierunku nauczania tradycyjnego. Przeciwwagą dla sztywnego schematu są pytania, które skłaniają studenta do aktywności i na bieżąco sprawdzają zrozumienie prezentowanych treści.

Model grafowy wirtualnego pacjenta (rysunek 3, przykłady A. Kononowicz i in.<sup>15</sup>, M. Begg<sup>16</sup>) dopuszcza wiele ścieżek „przejścia przez przypadek”. Schemat ten jest hybrydowym połączeniem dwóch wcześniej opisanych modeli. Sytuacje i pytania pojawiające się w czasie rozwiązywania przypadku zależne są od wcześniejszych decyzji studenta.

Model grafowy jest dość trudny w realizacji. Liczba możliwych rozgałęzień jest teoretycznie

**Rysunek 3. Model grafowy**



Źródło: opracowanie własne

<sup>12</sup> P. Kirschner, J. Sweller, R. Clark, *Why Minimal Guidance During Instruction Does Not Work: An Analysis of Failure of Constructivist, Discovery, Problem-Based, Experiential, and Inquiry-Based Teaching*, „Educational Psychologist” 2006, tom 41 nr 2, s. 75–86.

<sup>13</sup> M. Fischer, *CASUS – An Authoring and Learning Tool Supporting Diagnostic Reasoning*, „Zeitschrift für Hochschuldidaktik” 2000, nr 1, s. 87–98.

<sup>14</sup> Konkurs telewizji TVN Med: Wirtualny P@cjent, <http://www.wirtualnypacjent.pl>, [08.01.2008].

<sup>15</sup> A. Kononowicz, M. Żabińska-Popiela, I. Rotermań-Konieczna, J. Krzysiek, *A Multi-path Computer-based Examination System for Students of Medicine*, „Bio-Algorithms and Med-Systems” 2005, tom 1, nr 1–2, s. 165–170.

<sup>16</sup> M. Begg, R. Ellaway, D. Dewhurst, H. Macleod, *Transforming professional healthcare narratives into structured game-informed learning activities*, „Innovate” 2007, tom 3, nr 6, <http://www.innovateonline.info/index.php?view=article&id=419>, [08.01.2008].

# Wirtualny pacjent jako narzędzie nauczania problemowego...

nieograniczona. Nawet przy limitowaniu możliwych ścieżek liczba stanów pacjenta, które trzeba uwzględnić rośnie wykładniczo. Problem rozwiązuje się przez sztuczne ograniczanie i łączenie ścieżek oraz wprowadzanie różnych wskaźników odzwierciedlających postęp w rozwiązywaniu zadania, co mimo wszystko wymaga niemałego nakładu pracy, w celu zapewnienia ciągłości logicznej i biologicznego prawdopodobieństwa reakcji pacjenta.

## Scenariusze wykorzystania wirtualnych pacjentów

Odmiernym od zaprezentowanego podziału według modeli konstrukcyjnych jest podział wirtualnych pacjentów pod względem scenariusza zastosowania w praktyce uczelnianej. Wirtualni pacjenci mogą być przeznaczeni do samodzielnej nauki dla studentów pragnących poszerzyć wiedzę zdobytą na wykładach. Mogą być także wprowadzani podczas sesji nauczania problemowego, a ich przypadki dyskutowane i rozwiązywane przez grupy studentów. Możliwe jest krytyczne podejście do rozwiązywanego przypadku – np. dyskusja o sposobie prezentacji schorzenia lub o alternatywnych sposobach leczenia. Programy komputerowe znajdują również zastosowanie jako forma egzaminu sprawdzającego praktyczną wiedzę studenta. Większy stopień trudności dla studenta niesie ze sobą scenariusz uczenia się przez tworzenie własnych wirtualnych pacjentów<sup>17</sup>.

## Projekt eViP

Wdrażanie wirtualnych symulatorów pacjentów powoduje uatrakcyjnienie i zwiększenie efektywności nauczania zachowań klinicznych. Tworzenie poszczególnych przypadków wiąże się jednak ze znacznym nakładem pracy i wysokimi kosztami. Według badania przeprowadzonego na uczelniach amerykańskich<sup>18</sup>, w 85% przypadków koszt produkcji pojedynczego wirtualnego pacjenta był większy niż 10 000 USD. Sposobem na obniżenie tych kosztów jest współpraca uczelni, które korzystają z tej nowatorskiej metody nauczania i wzajemna wymiana tworzonych przez nie w różnych systemach informatycznych przypadków. Właśnie ta idea jest podstawowym założeniem europejskiego projektu eViP<sup>19</sup> (*Electronic Virtual Patients*), którego realizację rozpoczęto w 2007 roku. Uczestniczy w nim 8 europejskich

uczelni medycznych (m.in. Uniwersytet Jagielloński Collegium Medicum<sup>20</sup>). Celem projektu jest utworzenie informatycznego repozytorium wirtualnych pacjentów, które obejmowałoby przypadki jak największej liczby specjalizacji medycznych. Przypadki mające wejść w skład repozytorium, reprezentujące wszystkie wymienione w pracy modele wirtualnych pacjentów, stosowane były w odmiennych scenariuszach edukacyjnych, dostępne są w różnych językach, a ponadto tworzone były w różnych realiach narodowych systemów ochrony zdrowia. Ujednolicenie tak różnorodnego zbioru materiałów edukacyjnych jest niemałym wyzwaniem, zarówno pod względem technicznym, jak i merytorycznym. Istniejące i włączone do międzynarodowej bazy danych przypadki mają być wzbogacane o nowe materiały dydaktyczne i nowe wiadomości. Zachowanie elementów charakterystycznych dla poszczególnych krajów pozwoli na porównanie różnych systemów opieki zdrowotnej i kształcenia medycznego. Ważnym aspektem współpracy partnerów projektu jest wypracowanie efektywnych metod adaptacji wirtualnych pacjentów w nowych warunkach. Po zakończeniu realizacji projektu baza eViP ma być dostępna dla innych zainteresowanych uczelni.

## Rysunek 4. Wirtualny pacjent „Janina Kowalska” w systemie CASUS®



Źródło: Opracowanie wirtualnego pacjenta – źródło własne. System CASUS®<sup>21</sup> stworzony został na uniwersytecie Ludwika-Maksymiliana w Monachium i firmę NSTRUCT S.A. i jest wykorzystywany przez Uniwersytet Jagielloński Collegium Medicum w ramach projektu eViP.

<sup>17</sup> R. Ellaway, *Modeling virtual patients and virtual cases* [online], „MedBiquitous E-Learning Discourse”, [http://meld.medbiq.org/primers/virtual\\_patients\\_cases\\_ellaway.htm](http://meld.medbiq.org/primers/virtual_patients_cases_ellaway.htm), [08.01.2008]; I. Hege, V. Ropp, M. Adler, R. Katja, G. Mäsch, L. Harold, M.R. Fischer, *Experiences with different integration strategies of case-based e-learning*, „Medical Teacher”, 2007, tom 29, nr 8, s. 791–797

<sup>18</sup> G. Huang, dz. cyt., s. 446–451.

<sup>19</sup> Oficjalna strona projektu eViP <http://www.virtualpatients.eu>, [08.01.2008].

<sup>20</sup> Strona eViP w Zakładzie Bioinformatyki i Telemedycyny UJCM, [http://www.bit.cm-uj.krakow.pl/evip/evip\\_info.html](http://www.bit.cm-uj.krakow.pl/evip/evip_info.html) [08.01.2008].

<sup>21</sup> M.R. Fischer, dz. cyt., s. 446–451.

## Perspektywy wirtualnych pacjentów

Nauczanie problemowe zyskało popularność w wielu dziedzinach wiedzy, takich jak medycyna, ekonomia, prawo czy nauki społeczne<sup>22</sup>. Dla przykładu, medycyna korzysta od lat z różnych rodzajów wirtualnych pacjentów. Wirtualne symulatory mogą być również z powodzeniem stosowane w naukach pokrewnych (stomatologia, pielęgniarstwo, fizjoterapia, farmacja, zarządzanie w służbie zdrowia). Jak pokazują przykłady<sup>23</sup>, istniejące systemy wirtualnych pacjentów znajdują też zastosowanie w odległej od medycyny dziedzinie, jaką jest prawo<sup>24</sup>. Wirtualnego pacjenta zastępuje wirtualny klient kancelarii adwokackiej, który zgłasza się do studenta z konkretnym problemem prawnym. Potencjalnie pomysł może być dalej rozwijany w takich dziedzinach, jak kryminalistyka, psychologia, socjologia, kulturoznawstwo oraz w celu nabywania umiejętności związanych z komunikacją interpersonalną np. w zarządzaniu personelem (postępowanie z pracownikiem sprawiającym kłopoty), w marketingu (pozyskiwanie klientów, dbanie o wizerunek firmy) czy też w biznesie (negocjacje z partnerem handlowym).

## Podsumowanie

Przedstawiona w pracy technika e-nauczania, jaką jest zastosowanie wirtualnego pacjenta, jest przykładem narzędzia pomocnego w realizacji idei nauczania problemowego. Student konfrontowany z hipotetycznym przypadkiem musi wykazać się samodzielnością oraz zdolnością łączenia faktów i wykorzystania wiedzy z wielu dziedzin. Symulowanie bezpośredniego spotkania lekarza z pacjentem zbliża do codziennej praktyki lekarskiej i jednocześnie zachęca do uczenia się, przez ukazanie zastosowania zdobywanej wiedzy. Scenariusz edukacyjny polegający na rozwiązywaniu przypadków klinicznych w większej grupie daje ponadto sposobność do uczenia się współpracy przy rozwiązywaniu problemów. Duży nakład czasu i finansów stanowi trudność we wdrażaniu e-nauczania z użyciem symulatorów. Problem ten starają się jednak rozwiązać takie inicjatywy, jak europejski projekt eViP – wspierające wymianę materiałów dydaktycznych pomiędzy różnymi ośrodkami naukowymi. Pomysł, który stał się podstawą tworzenia wirtualnych pacjentów, można wykorzystać w nauczaniu problemowym w innych dziedzinach wiedzy.

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

## Podziękowania

Autorzy pragną podziękować partnerom projektowym dr. Martinowi R. Fischer, dr Indze Hege i Matthiasowi Holzer (Uniwersytet Ludwika-Maksymiliana w Monachium) oraz Martinowi Adler (INSTRUCT S.A.) za udostępnienie systemu CASUS®, a także pomoc przy przygotowaniu opracowania. Ponadto autorzy pragną wyrazić wdzięczność lek. med. Piotrowi Obtulowiczowi za dostarczenie materiałów i pomoc w budowie wirtualnego pacjenta przedstawionego na rysunku 4.

Projekt eViP jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach grantu eContentPlus numer ECP-2006-EDU-410030. Partnerami w projekcie są: Uniwersytet Św. Jerzego w Londynie, Instytut Karolinska w Sztokholmie, Uniwersytet Ludwika-Maksymiliana w Monachium, Uniwersytet w Warwick, Uniwersytet w Maastricht, Uniwersytet w Heidelbergu, Uniwersytet Medyczno-Farmaceutyczny w Cluj-Napoca, Uniwersytet Jagielloński Collegium Medicum.

**Irena Roterman-Konieczna** jest profesorem, kierownikiem Zakładu Bioinformatyki i Telemedycyny na Uniwersytecie Jagiellońskim Collegium Medicum. Współpracuje z Wydziałem Fizyki Uniwersytetu Jagiellońskiego. Ukończyła magisterskie studia chemiczne na UJ, doktorat obroniła na Akademii Medycznej w Krakowie, uzyskała stopień doktora habilitowanego w dziedzinie biochemii. Jej praca badawcza koncentruje się na przewidywaniu struktur białek i komputerowym wspomagananiu projektowania leków, a także zastosowaniu technik informatycznych w nauczaniu medycyny. Jest autorką licznych publikacji naukowych w dziedzinie biochemii. Kieruje projektem eViP w Polsce.

**Andrzej A. Kononowicz** jest absolwentem informatyki Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie oraz Uniwersytetu Technicznego w Clausthal (Niemcy). Od trzech lat jest pracownikiem Zakładu Bioinformatyki i Telemedycyny na Uniwersytecie Jagiellońskim Collegium Medicum, gdzie zajmuje się zagadnieniami e-nauczania w medycynie. Wykonał w swoim Zakładzie wdrożenie platformy e-learningowej Blackboard, używanej obecnie przez ponad 1000 studentów rocznie. Był stypendystą rządu szwajcarskiego na uniwersytecie w Zurychu. Uczestniczy w europejskich grantach badawczych, w tym w projekcie budowy ogólnoeuropejskiej bazy wirtualnych pacjentów eViP.

**Aleksandra J. Stachoń** jest doktorem antropologii, absolwentką Uniwersytetu Jagiellońskiego. Współpracuje z Zakładem Bioinformatyki i Telemedycyny na Uniwersytecie Jagiellońskim Collegium Medicum przy realizacji europejskiego projektu Electronic Virtual Patients (eViP), integrującego informatyków i lekarzy klinicystów. Jest autorką kilku publikacji naukowych w dziedzinie antropologii i ochrony zdrowia.

<sup>22</sup> G. Ong, *Is PBL Suitable Only for the Health Sciences Curricula?*, „CDTL Brief” 2000, tom 3, nr 3, s. 4–6.

<sup>23</sup> G. Mäsch, *Fallwerk Interaktive, multimediale und praxisnahe Lernsoftware für Juristen*, [w:] H. L. Grob, J. vom Brocke (red.), *Praxisbericht des E-Learning Kompetenzzentrums Münster*, Münster 2006, nr 6.

<sup>24</sup> M.R. Fischer, dz. cyt., s. 446–451.

# Chrzęszcz brzmi w trzcinie czyli Shibboleth



Marek Kotowski

To już nie jest wizja przyszłości, ale – przynajmniej w niektórych krajach – teraźniejszość: student może korzystać z różnych serwisów internetowych w całym kraju i nie tylko, bez konieczności pamiętania całej listy loginów i haseł. Do logowania używa zawsze jednego i tego samego dobrze mu znanego kodu dostępu, wprowadzanego na stronie jego macierzystej uczelni czy stronie domowej. Zmienia to sytuację studenta, subtelnie, ale znacząco – strona domowa jego uczelni jawi mu się jako jedna uniwersalna furka już nie do dziesiątek, ale nawet do setek serwisów, uczelni, instytutów naukowo-badawczych, agencji informacyjnych itp. Umożliwia to pomysł, który – przynajmniej jeśli chodzi o nazwę – zrodził się przed narodzinami Chrystusa i funkcjonował w społecznościach ludzkich przez następne wieki, wykorzystywany nie zawsze w celach pokojowych. Czasami nazywa się to pierwszym znanym hasłem w historii ludzkości. Mowa o Shibboleth.

## Co to jest Shibboleth

Termin „Shibboleth” funkcjonuje potocznie w kilku różnych znaczeniach. Pierwsze z nich – i w istocie podstawowe – jest tym, które interesuje nas najbardziej, jako że ono właśnie odnosi się do zdalnego kształcenia, a przynajmniej – w chwili obecnej – do korzystania ze zdalnych zasobów. Shibboleth to słowo, fraza, zdanie – a nawet zachowanie – postrzegane jako test, pozwalający rozróżnić, czy osoba wymawiająca je należy do określonego narodu, klasy społecznej, profesji, instytucji itp. (*Słownik Wyrazów Obcych* PWN, spolszczając termin, ogranicza jego sens do rozpoznawania cudzoziemców: *szybolet* – hasło rozpoznawcze, często zawierające zgłoskę lub wyraz, których cudzoziemiec nie potrafi wymówić).

Czasami jako oddzielny sens słowa rozumie się powszechne powiedzenie, slogan, żargon związane z określoną grupą i nieużywane poza nią (klasyczny przykład to żargon zawodowy, pozwalający określić, jaki jest zawód osoby posługującej się nim).

## Przykłady Shibbolethów

Przykładów fraz czy zdań mogących uchodzić za Shibbolethy w pierwszym ze zdefiniowanych znaczeń jest dużo, w każdym niemal języku. Po raz pierwszy Shibboleth został użyty 12-10 wieków przed Chrystusem, co opisano w *Księdze Sędziów* (*Stary Testament*). W ówczesnym języku hebrajskim słowo „Shibboleth” oznaczało „potok”, „prąd” (według innej szkoły – „kłos zboża”), a sposób jego wymawiania służył do odróżniania wrogów od swoich. W owym czasie mieszkańcy Galaad<sup>1</sup> odnieśli zwycięstwo nad szczepem Efraim. Ci z Efraimczyków, którzy przeżyli, próbowali przekroczyć rzekę Jordan, a Galaadczyki strzegli jej brzegów, by ich nie przepuścić. W celu zatrzymania i zdemaskowania przebranych Efraimczyków Galaadczyki poddawali ich prostemu testowi, według *Księgi Sędziów* (Rozdział XII):

5. I odjęli Galaadczyki brody Jordańskie Efraimowi; a gdy mówili uciekający z Efraimczyków: Niech przejdę, tedy pytali mężowie Galaadczy: A Efratejczykies ty? A jeśli rzekł: Nie.

6. Tedy mu mówili: Wymówże teraz Szybolet; jeśli rzekł: Sybolet, a inaczej nie mógł wymówić, tedy pojawszy go, zabijali go u brodu Jordańskiego. I poległo na on czas z Efraima czterdzieści i dwa tysiące.

Niestety, w historii wielokrotnie używano takiej czy innej formy Shibbolethów do identyfikowania i likwidowania wrogów, i to na wszystkich kontynentach (patrz hasło „Shibboleth” w Wikipedii). Także Polska ma tu doświadczenia. W 1312 r. Władysław Łokietek tłumił rebelię w Krakowie, podniesioną głównie przez Ślązaków, Niemców i Czechów. Każdy kto miał więcej niż 7 lat i nie mógł wymówić poprawnie „Soczewica, koło, miele, młyn”, był zabijany lub usuwany z miasta, a jego majątek konfiskowany.

W dzisiejszym języku polskim najbardziej znanym Shibbolethem w potocznym znaczeniu jest prawdopodobnie użyty w tytule tego opracowania

<sup>1</sup> Pisownia z *Pisma Świętego*. W większości źródeł poświęconych Shibboleth i powołujących się na *Pismo Święte* używa się nazwy Gilead.

fragment wiersza Jana Brzechwy *W Szczepieszynie chrząszcz brzmi w trzcinie i Szczepieszyn z tego słyńie*. Inne wyrażenia czy zdania, mogące uchodzić za Shibboleth, których sposób wymawiania pozwala odróżnić Polaka od cudzoziemca, to np.: *Nie pieprz Pietrze wieprza pieprzem, bo przepieprzysz Pietrze wieprza pieprzem; W czasie suszy szosa sucha (z ew. dodatkiem Suchą szosą Sasza szedł. W czasie suszy Saszę suszy); Stół z powyłamywanymi nogami; Zmiażdż dżdżownicę; Poczmistrz z Tczewa* itd.

### Algorytm metody

Czas przejść do pojęcia Shibboleth w odniesieniu do zdalnego nauczania lub szerzej: we współpracy organizacji. Tu pełni on podobną funkcję – służy do identyfikowania użytkowników (federacji, patrz niżej), w celu zapewnienia, że mają oni prawo korzystać z serwisu lub serwisów. Dzisiejszy internauta ma co najmniej kilka kont na różnych serwisach z dostępem przez hasło. W sieci wielkiego kampusu jest szereg miejsc, które wymagają różnych haseł: bazy danych, komputery, serwery, systemy poczty elektronicznej, biblioteki zasobów online, lokalny system obsługi finansowej itp. Pamiętanie tych haseł to z mora kampusów, w dodatku zmniejszająca bezpieczeństwo. Bardzo często karteluski z hasłami do poszczególnych serwisów są przyklejane na blacie biurka czy na ścianie. Shibboleth rozwiązuje ten problem. Jak działa?

W systemie chronionym przez Shibboleth działają trzy podstawowe typy współpracujących ze sobą obiektów:

- użytkownik, który chce skorzystać z jednego z kilku serwisów (nazywa się go czasem użytkownikiem końcowym);
- Service Provider (SP), czyli faktycznie strona, do zasobów której użytkownik chce mieć dostęp;
- strona czy serwis, na którym użytkownik ma swoje konto (nazywać ją będziemy stroną macierzystą lub domową użytkownika), czyli IdP (IdentityProvider).

Będziemy używać symboli SP i IdP skrótowo jako oznaczających cały serwis czy stronę macierzystą. Strona może być zarówno dostawcą serwisu, czyli być SP, jak i IdP – ci użytkownicy, którzy są w niej zarejestrowani, mogą korzystać z innych serwisów. Strona zazwyczaj ma jeden IdP i jeden lub więcej SP, jeśli udostępnia kilka serwisów.

Zanim powiemy o algorytmie, wprowadzimy pojęcie federacji, czyli grupy organizacji, instytucji, uczelni, które – ogólnie rzecz biorąc – godzą się funkcjonować według pewnych zasad. Te zasady mogą być oczywiście różne, ale – nie zmniejszając ogólności rozumowania – przyjmujemy, że ich integralną częścią jest praca w systemie kontrolowanym przez Shibboleth. Istnienie federacji nie jest niezbędne do stosowania Shibbolethu, ale znacznie upraszcza korzystanie z systemu i zwiększa jego efektywność. Federacje skupiają ludzi (organizacje) pewnych społeczności. Teoretycznie mogą to być oczywiście różne społeczności, ale w większości są to agencje informa-

cyjne, uczelnie, instytucje naukowo-badawcze, sieci edukacyjne itd., które nawzajem korzystają ze swoich zasobów informacyjnych. W regulaminie amerykańskiej federacji InCommon znajduje się wręcz formalne zastrzeżenie, że mogą do niej wstępować tylko wyższe uczelnie lub firmy, które z wyższymi uczelniami ściśle współpracują, zwłaszcza je sponsorują.

Żałujemy, że jeden z użytkowników (ma on własną stronę macierzystą IdP) chce skorzystać z serwisu na stronie jednej z agencji informacyjnych (SP) należących do federacji. Oto kolejność działań (te operacje, które angażują bezpośrednio użytkownika, zaznaczone są jako (U) – pozostałe realizowane są poza nim, w tle):

1. (U) – użytkownik wywołuje wybraną stronę SP, z której serwisu chce skorzystać;
2. SP w odpowiedzi wysyła do użytkownika pytanie, z jakiej uczelni instytucji (uczelni) pochodzi, czyli WAYF (*Where Are You From*), z listą organizacji wchodzących w skład federacji (jest na niej także nazwa IdP);
3. (U) – użytkownik wybiera z wyświetlonej listy swoją stronę macierzystą, czyli IdP;
4. SP wywołuje IdP;
5. IdP sprawdza tożsamość użytkownika ((U) podaje swój stały login i hasło). Innymi słowy użytkownik wywołując żądanie serwisu w SP – i dotyczy to wszystkich serwisów – otrzymuje w rezultacie swoją znaną stronę macierzystą i loguje się jak zawsze;
6. IdP wysyła do SP jednorazowy identyfikator użytkownika;
7. SP wysyła zwrótnie żądanie do IdP pobrania danych o użytkowniku (są to tzw. atrybuty użytkownika);
8. IdP udziela tych informacji lub odmawia;
9. Na podstawie informacji uzyskanych w pkt. 8 SP udostępnia użytkownikowi serwis (lub odmawia dostępu).

W niektórych sytuacjach rzecz może przebiegać trochę inaczej, zwłaszcza prościej (np. dzięki zastosowaniu „ciasteczek” lub jeśli przed chwilą było wywołanie tego samego SP, ale innego jego serwisu i na SP zostały zachowane odpowiednie zmienne sesyjne). Tak czy inaczej jest to zasada, że do serwisów użytkownik loguje się zawsze z jednego miejsca – ze swojej strony macierzystej. Czasami określa się to sloganem „Myśl lokalnie, działaj globalnie” (lokalne myślenie oznacza, że nie trzeba tu autoryzować wejścia do różnych serwisów, a jedynie podać hasło na swojej stronie macierzystej, którą się dobrze zna). „Działanie globalne” to możliwość – po podaniu swojego hasła – pracy na kilku serwisach.

Słowo o atrybutach. Może to być dowolna informacja o użytkowniku poświadczająca jego uprawnienia do korzystania z serwisu, np. zbiorcza „To nasz człowiek” albo „należy do personelu zespołu badawczego X5” czy „jest zapisany na kurs zarządzania przedsiębiorstwem” itp. (to jest właśnie treść Shibbolethu). Zestaw atrybutów może być różny, łącznie z danymi personalnymi (zasady ich definiowania określa federacja).



## Zalety Shibbolethu

Stosowanie Shibbolethu jest korzystne – przynajmniej od strony technicznej – dla wszystkich uczestników przedsięwzięcia.

Dla IdP, którymi w większości są szkoły różnych poziomów czy instytuty badawcze, oznacza:

- lepszą obsługę serwisową użytkowników;
- możliwość integrowania z istniejącymi systemami zarządzania dostępem;
- możliwość użycia tych samych mechanizmów kontroli dostępu dla wszystkich zasobów;
- mniejszą ilość problemów związanych z utrzymaniem i oprogramowywaniem systemu (kontrola dostępu jest centralna).

Dla SP (w większości są to różnego rodzaju agencje informacyjne, domy wydawnicze, centra danych, biblioteki z zasobami elektronicznymi):

- nie trzeba utrzymywać własnej bazy danych użytkowników (autoryzacja jest realizowana po stronie IdP i może być odnoszona do np. instytucji, funkcji, tytułu użytkownika);
- przetwarzanie danych osobowych zajmuje mniej pamięci i absorbuje mniej mocy procesora.

Dla użytkowników końcowych:

- dane personalne pozostają tylko na IdP;
- znacznie zmniejsza się ilość danych identyfikujących użytkownika, które trzeba ujawnić.

## Shibboleth (Internet 2)

Shibboleth nie jest już tylko pomysłem teoretycznym. Istnieją narzędzia umożliwiające tworzenie systemów kontrolowanych przez Shibboleth. Najbardziej znanym jest pakiet Internet 2 Shibboleth i jest to kolejne, tym razem skonkretyzowane już znaczenie słowa Shibboleth – po prostu nazwa najbardziej znanej implementacji koncepcji.

Narzędzie to zostało zaprojektowane przez amerykańską grupę Internet 2. W jej skład od początku wchodził największy amerykański potentaci finansowi, technologiczni i intelektualni: firmy Sun, IBM i zespoły specjalistów z uniwersytetów, takich jak Massachusetts Institute of Technology, Carnegie Mellon czy Uniwersytet Kalifornijski. Przedsięwzięcie ruszyło w lutym 2000 r. Zostało dobrze przemyślane: przez cały rok trwały prace nad założeniami i ogólną architekturą systemu. Dopiero w 2001 r. ruszono z konkretnymi pracami projektowymi. Pierwsza wersja systemu została opublikowana w lipcu 2003 r. Obecnie dostępna jest wersja 1.3.3 (wersja 2.0 jest w fazie testowania).

Shibboleth (Internet 2) jest oprogramowaniem otwartym (open source) na licencji Apache 2. Do wymiany informacji identyfikacyjnych między domenami używa standardowego języka SAML (*Security Assertion Markup Language*), opartego na XML. SAML umożliwia wymianę informacji o identyfikacji użytkownika, jego atrybutach itp. Shibboleth jest przy tym tak zaprojektowany, że może używać kilku rozpowszechnionych standardów (m.in. LDAP). Inne aplikacje używające

tych standardów mogą być względnie łatwo integrowane z Shibbolethem.

To nie jest jedyny pakiet Shibboleth. Jest jeszcze GUANXI, stworzony w instytucie EifEL (European Institute for Elearning), oparty o ten sam język SAML, także o kodzie otwartym i ORACLE Identity Federation zaprojektowany przez korporację ORACLE.

## Inicjatywa BECTA i JISC

Federacji kontrolowanych przez Shibboleth (zazwyczaj pakiet Internet 2) jest w samej Europie kilkadziesiąt w różnych krajach, w tym kilkanaście dużych (m.in. w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Danii, Norwegii, Finlandii, Szwecji, Holandii). Z zasady mają one łączyć społeczności określonego typu użytkowników (w większości przypadków są to placówki naukowe, instytuty badawcze, sieci edukacyjne). Serwisy udostępniane to w zdecydowanej większości przypadków przeszukiwanie zasobów.

Najbardziej znaną federacją, chociaż nie największą, jest angielska UK Access Management Federation for Education and Research, która została formalnie utworzona 30 listopada 2006 r. przez dwie organizacje brytyjskie: JISC (*Joint Information Systems Committee*) i BECTA (*British Educational Communications and Technology Agency*). Co tydzień liczba organizacji zrzeszonych w federacji zwiększa się o 2–3. Dwa czynniki w Wielkiej Brytanii przyczyniły się pośrednio do powstania UK Access Management Federation: rozwój National Education Network i szybki wzrost liczby szkół z szerokopasmowym dostępem do sieci. W sumie doprowadziło to do powstania dużej liczby materiałów, z których mogliby korzystać uczniowie i nauczyciele. Obecnie (koniec stycznia 2008 r.) do federacji należy ponad 180 organizacji, w tym zdecydowana większość uniwersytetów w Wielkiej Brytanii (m.in. Oxford, Cambridge, Glasgow, Reading, Bristol, Liverpool, Walia), wielkie firmy wydawnicze (Elsevier, Pearson) i inne organizacje, także z Irlandii.

Co znajduje się w serwisach dostępnych w ramach federacji? Oto wybrane przykłady (w nawiasach nazwy organizacji obsługujących serwis):

- **Atomwide Weather Project (Atomwide Limited)** – serwis monitorujący pogodę w różnych miejscach i zapisujący informacje centralnie. Serwis raportuje stany stacji pomiarowych, porównuje stany w różnych miejscach i prezentuje graficznie wykres danych meteorologicznych;
- **Digimap (JISC)** – zbiór serwisów, które dostarczają map z danymi z obszaru Wielkiej Brytanii, fizycznych, historycznych, geologicznych, morskich. Mapy można oglądać online lub pobierać je do przetworzenia przez odpowiednie oprogramowanie;
- **Education Image Library (JISC)** – serwis umożliwiający dostęp do wielu tysięcy zdjęć, filmów, grafik, obrazów z bardzo różnych dziedzin, jak bieżące wydarzenia, polityka, przemysł, transport, praca, znane osobistości, historia, sport, moda, muzyka, czas wolny;

- **Index to The Times (JISC)** – indeks do artykułów z „The Times” od 1790 r., z hasłami kluczowymi opisującymi treść artykułów;
- **Land, Life & Leisure (JISC)** – tygodniowy przegląd wydań prasowych, raportów i artykułów, z archiwum od 1990 r.;
- **ScienceDirect (Elsevier)** – serwis udostępniający ok. 1500 naukowych, technicznych i medycznych periodyków, wydawanych przez ponad 80 wydawnictw, z ponad 40 mln abstraktów;
- **Zetoc Search (Mimas)** – serwis umożliwiający dostęp do British Library’s Electronic Table of Contents, z artykułami z około 20 000 bieżących periodyków i 16 000 materiałów konferencyjnych publikowanych w Wielkiej Brytanii co roku. Baza danych zawiera dane od roku 1993 do dnia dzisiejszego i jest uaktualniana na bieżąco (każdego dnia).

Są to z reguły olbrzymie bazy danych z materiałami do wyszukiwania. Do korzystania z nich wystarczy zwykle hasło grupowe, czyli Shibboleth (w niektórych serwisach trzeba się rejestrować oddzielnie). Przy czym ich liczba zwiększa się szybko (nowe serwisy anonsowane są co kilka dni).

### Wyszukiwanie informacji

Olbrzymia większość serwisów kontrolowanych przez Shibboleth to w tej chwili systemy przeszukiwania zasobów (w federacji brytyjskiej jest też kilka systemów poczty elektronicznej). Są to serwisy instytutów naukowo-badawczych, uczelni wyższych, agencji informacyjnych itp. Może to się wydawać niewiele, w końcu – na pierwszy rzut oka – wszystko można włożyć do bazy danych i dać odpowiednie opcje przeszukiwania, nawet z możliwością pisania samemu kwerendy SQL. Otóż systemy przeszukiwania zasobów zawsze będą jednym z podstawowych serwisów, także w e-learningu. To typowe serwisy do kontrolowania przez system Shibboleth (student ma do nich dostęp jako należący do grupy, której wszyscy członkowie identyfikowani są jednym hasłem). Ponieważ Shibboleth znacznie ułatwi przeszukiwanie serwisów i tym samym pośrednio je uatrakcyjni, należy się spodziewać po pierwsze: wzrostu liczby użytkowników serwisów informacyjnych, i po drugie – w konsekwencji – szybkiego rozwoju tych serwisów, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, m.in. w sensie istniejących w nich narzędzi do ich przeszukiwania (być może wkrótce będzie można w jednej operacji przeszukiwać kilka różnych serwisów, zarządzanych przez różne instytucje). Będzie to rodzaj sprzężenia zwrotnego – rozwój serwisów umożliwi uzyskiwanie odpowiednio precyzyjnej, selektywnej i na czas informacji, a z kolei użytkownicy serwisów, widząc ich rosnący potencjał będą stymulowali dalsze zwiększanie ich możliwości.

Rozważmy dziedzinę rozwijającą się szczególnie dynamicznie: zasoby multimedialne. Każdy, kto kiedyś próbował napisać dobry system opisu i przeszuki-

wania takich zasobów (autor opracowania do takich należał), wie, jakie problemy można tu napotkać. Sama kategoryzacja zasobów multimedialnych pod względem technicznym, jeśli ma być pełna, może być trudna. Mamy tu formaty, nośniki, narzędzia niezbędne do obsługi zasobu: tworzenia, edycji, konwersji, ich skuteczność, jakość wyniku, szybkość pracy narzędzia, jego status (*freeware*, *shareware*, licencjonowany) – wszystko to byłoby dobrze opisać. Do tego dochodzą aspekty prawne (różne prawa własności i uprawnienia do modyfikacji zasobu), nie mówiąc o kategoryzacji językowej (w jakich językach naturalnych istnieją wersje zasobu) i wreszcie merytorycznej, która potrafi rozrosnąć się do wielogłęziowego drzewa, w którym oprócz rozmiaru zaczynają się pojawiać poważne problemy nazewnicze. I nie jest to dziedzina, która z czasem będzie się upraszczać – przeciwnie, zaś kategoryzacje, zaprojektowane dziś, za dwa lata staną się nieaktualne, a przynajmniej nie dość już precyzyjne.

Można oczywiście powiedzieć, że takie złożone kategoryzacje zasobów multimedialnych, czy szerzej serwisów informacyjnych, to przesada. Być może taka ocena dziesięć czy nawet pięć lat temu miałyby jeszcze może sens, ale nie dziś. Jeśli prowadzi się duży międzynarodowy serwis, jak niektóre serwisy w federacji brytyjskiej, z olbrzymią ilością szczegółowo kwalifikowanego kontentu i wieloma klientami o bardzo różnych, nierzadko wyrafinowanych wymaganiach (agencje fotograficzne, stacje telewizyjne, studia filmowe, wydawcy periodyków, agencje reklamowe, serwisy prasowe itp.), nie mówiąc o poważnych naukowych pracach badawczych, w których poszukuje się różnych materiałów źródłowych, to wymogi wobec takiego serwisu muszą być wysokie. Odpowiednio szybki i selektywny dostęp do zasobów będzie coraz ważniejszy – raz, ze względu na konkurencję, dwa, ze względu na konieczność szybkiego tworzenia materiału np. agencyjnego. Po ważnym wydarzeniu serwis powinien dostarczyć zestaw odpowiednich materiałów do komentarza (zdjęcia, filmy, nagrania dźwiękowe) w ciągu kilku minut.

### Studia zdalne na kilku uczelniach?

Skoro Shibboleth umożliwi logowanie się z jednego miejsca do wielu różnych serwisów, zwłaszcza informacyjnych, uniwersyteckich, naukowo-badawczych, można spytać: na ile możliwa jest wizja jednych studiów zdalnych realizowanych na kilku uczelniach, na których wybiera się przedmioty do zaliczenia stosownie do specjalizacji czy renomy uczelni w danej dziedzinie, kompetencji czy tytułów naukowych zatrudnionych wykładowców (oczywiście – dzięki stosowaniu Shibboleth – do serwisu z zasobami każdej uczelni wchodzi się tym samym hasłem)? Angielskiego uczyć się w Oxfordzie lub Cambridge, sztucznej inteligencji – w MIT, programowania heurystycznego – na uniwersytecie w Edynburgu?

Pytanie wydaje się retoryczne, ale tylko pozornie. W tej chwili w Europie funkcjonuje kilkanaście

uniwersytetów otwartych, prowadzących na dużą skalę szkolenia zdalne (praktycznie w każdym kraju zachodnim). Najstarszy uniwersytet otwarty w Europie to Open University w Wielkiej Brytanii – powstał w 1969 r. Kadra uniwersytetu liczy obecnie ok. 1200 wykładowców na stałych etatach. Od początku istnienia uniwersytetu kształcono w nim ponad 3 mln osób, co czyni go największą instytucją akademicką w Wielkiej Brytanii (zalicza się go do tzw. megauniwersytetów otwartych). Niekiedy rozróżnia się uniwersytety otwarte i wirtualne, jednakże – pomijając szczegóły definicji – w programach uczelni wchodzących w skład obydwu grup kształcenie na odległość zajmuje bardzo znaczącą, jeśli nie dominującą, pozycję (łącznie uniwersytetów obydwu grup jest w Europie ok. 30). Niezależnie od tego, szereg uczelni prowadzących studia stacjonarne poszerza swoją ofertę o kształcenie zdalne. Czy jest możliwe utworzenie programu studiów składającego się z kilku kursów na różnych uczelniach otwartych (stowarzyszonych w federacji zarządzanej przez Shibboleth)?

Pierwsze pytanie – po co? Odpowiedzi może być kilka, a najprostszą są sprawy praktyczne: czy wręcz prozaiczne – ewentualna specjalizacja uniwersytetów otwartych, brak na poszczególnych uczelniach wykładowców w niektórych specjalizacjach, brak odpowiednio wyrafinowanych narzędzi czy pomocy naukowych. Mogą to też być czynniki finansowe: oferta składająca się ze studiów na wybranych katedrach z kilku uczelni może w sumie być tańsza od pełnych studiów na jednej uczelni. Mogą być wreszcie przyczyny poważniejsze, programowe – studia z zasady wymagające ścisłej współpracy kilku uczelni. Dobrym przykładem są studia porównawcze historii i etnografii różnych regionów Europy – wykłady dla poszczególnych regionów prowadziłyby uniwersytety otwarte leżące w tych regionach, jako z zasady dysponujące najlepszą i najbardziej kompetentną kadrami w dziedzinie.

Trzeba od razu zastrzec, że jakkolwiek Shibboleth ułatwi znacząco studia w takim wielouczelnianym programie (na wszystkie uczelnie student wchodziłby przez swoją stronę macierzystą, z jednym hasłem), a być może nawet będzie czynnikiem katalizującym proces powstawania takiego programu, to nie stanowi elementu krytycznego. Jeśli – nie stosując Shibbolethu – np. dla trzech uczelni miałyby się trzy różne kody dostępu, używanie ich byłoby wprawdzie uciążliwe, ale nie uniemożliwiałoby studiów (im więcej byłoby uczelni, tym, rzecz jasna, większe trudności z dostępem do ich serwisów bez Shibboleth).

Oczywiście są problemy podstawowe, jak np. język naturalny stosowany na uczelniach czy też problemy techniczne. Te ostatnie mogą dotyczyć kompatybilności platform e-learningowych. Dla przykładu w Wielkiej Brytanii popularnych jest kilkanaście platform. Dominują cztery, z których tylko jedna, najmniej znana, jest rdzennie angielska: to DigitalBrain z siedzibą firmy o tej samej nazwie w Brighton. Pozostałe trzy to australijski Moodle, norweski Fronter i Learning Gateway Microsoftu (jest też kilkanaście

mniej znanych platform brytyjskich). Żadna z owych czterech platform nie dominuje zdecydowanie nad pozostałymi. Ujednoczenie platform na uczelniach może być trudne. Kadra uczelni może być przyzwyczajona do platformy, na której działa i nie jest to czynnik błahy. Wykładowca, opanowawszy świetnie po miesiącach czy nawet latach pracy jedną platformę e-learningową, może odmówić przeniesienia się na inną, uznając – skądinąd słusznie – że opanowywanie szczegółów pracy w nowym systemie to zajmowanie się przez kolejne miesiące sprawami w istocie czysto technicznymi i mało interesującymi. Przenoszenie zasobów między różnymi platformami też nie zawsze przebiega bezproblemowo – mimo stosowania standardów, w niektórych przypadkach może wymagać „ręcznej” i żmudnej konwersji. Poza tym uczelnia może dysponować poważnym oprogramowaniem narzędziowym, stworzonym na konkretną platformę, a przynajmniej silnie z nią zintegrowanym (systemy symulacyjne czy animacje o wysokim stopniu parametryzacji, bazujące na zmiennych zewnętrznych, zdefiniowanych na platformie, programy odwołujące się do tabel w bazie danych platformy na bardzo niskim poziomie). To wszystko może grozić sytuacją, w której student, jakkolwiek – poprzez Shibboleth – na kilka uczelni będzie wchodził zawsze ze swojej strony macierzystej, na każdej z nich będzie musiał pracować z inną platformą. Przy platformach klasy Fronter, Moodle czy Learning Gateway może to wymagać uczenia się kilku faktycznie różnych środowisk e-learningowych.

W grudniu 2006 r. BECTA ogłosiła, że wybrała 10 platform e-learningowych, które oficjalnie zaleca do używania w sektorze edukacyjnym. Na owej liście wybranej spośród 119 zgłoszeń, zabrakło dwóch najpopularniejszych w Wielkiej Brytanii platform: Moodle i Learning Gateway. Pominiecie Moodle dało asumpt do wysunięcia zarzutu, że BECTA celowo pomija rozwiązania open source. Co trzeba podkreślić, dyskusja nt. platform typu open source a platform licencjonowanych nie tylko nie osłabła, ale przeciwnie, zyskuje na sile, co jest naturalne, jeśli zważyć na rozwój e-learningu i szybkie rozszerzanie się potencjalnego rynku dla platform. Zwolennicy obydwu rozwiązań mają argumenty. Dyskusja będzie trwała, być może bez znaczących wyników – przyjęcie przez uczelnie brytyjskie jednej platformy e-learningowej jako wzorcowej dałoby jej olbrzymi atut i zapewniłoby znaczne zwiększenie udziału w rynku. BECTA broni brytyjskich producentów narzędzi e-learningowych i jest to zrozumiałe. Z drugiej strony jest wątpliwe, by firmy brytyjskie zdołały zagrozić pozycji platform niebrytyjskich, jak Moodle, Fronter czy Learning Gateway. Trudno zatem liczyć na ujednoczenie platform na rynku brytyjskim w najbliższym czasie.

Trzeba też podkreślić, iż uruchomienie studiów prowadzonych na kilku uczelniach wymaga szeregu poważnych rozwiązań organizacyjnych. Należałoby np. utworzyć oddzielną federację uczelni, które łącznie miałyby kształcić studentów. Pojawić się może problem unifikacji metod i poziomów merytorycznych

kursów na różnych uczelniach, tak by składały się na w miarę spójny program uniwersytecki. To będzie wymagało wielu ustaleń, także programowych, zwłaszcza jeśli kształcenie ma się skończyć uzyskaniem dyplomu czy jakiejś formy certyfikatu. Prawdopodobnie student nie będzie miał też pełnego wyboru, raczej warianty, czy zestawy kursów na poszczególnych uczelniach do wyboru. Niewykluczone, że niektóre uczelnie wchodzące w układ federacyjny z innymi będą musiały zmodyfikować swój program studiów. Jeśli nawet ograniczyć się tylko do wspomnianej wersji studiów, z dwiema czy trzema uczelniami (techniczne plus Oxford), to prawdopodobnie lektorat z angielskiego na Oxfordzie musiałby uwzględnić odpowiednią terminologię techniczną, co mogłoby nawet oznaczać konieczność zatrudnienia dodatkowych wykładowców.

Są to problemy techniczne i organizacyjne. Niezależnie od tego na drodze do tworzenia takich studiów wielouczelnianych mogą stanąć inne problemy, bardziej subtelne, ale przez to być może trudniejsze do przezwyciężenia. Jeśli np. uczelnia techniczna oferuje studentom-obcokrajowcom pełny program studiów, łącznie z własnym lektoratem z angielskiego, to dołączenie do tego oferty nauki angielskiego na uniwersytecie w Oxfordzie może finalnie osłabić ofertę uczelni. Można oczywiście próbować tak określić ofertę zbiorczą kilku uczelni, że każda oferuje tylko przedmioty, które nie są wykładane na pozostałych uczelniach. Jednakże, pomijając to, na ile skonstruowanie takiej oferty będzie w ogóle możliwe – nawet przy takim założeniu skutki wspólnej oferty mogą nie być dla wszystkich pożądane. Doświadczenia studenta w równoległym studiowaniu na kilku różnych uczelniach i możliwość konfrontacji poziomu i klarowności wykładów i ćwiczeń, kompetencji, kultury, dorobku i tytułów naukowych wykładowców, narzędzi dostępnych na portalach uczelni czy jakości treści prezentowanych na platformach mogą spowodować np. migrację studentów z jednej uczelni do drugiej. Uogólniając, na federacji kilku uczelni tworzących

wspólny program studiów niektóre z nich mogą zyskać, ale inne mogą stracić. Zazwyczaj też nie wszyscy partnerzy w federacji będą równouprawnieni – jedni mogą ponosić większe koszty realizacji wspólnego programu studiów, inni mniejsze. Jedne uczelnie – jako bardziej renomowane – mogą przyciągać studentów w większym stopniu, inne będą mniej atrakcyjne. To może owocować różnymi konfliktami, niekoniecznie tylko o podłożu finansowym. I nie ulega wątpliwości, że ciała decyzyjne uczelni mających być potencjalnymi członkami federacji i tworzących wspólny program studiów, będą bardzo ostrożne przy podejmowaniu jakichkolwiek decyzji.

### Bibliografia

*Słownik Wyrazów obcych*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 1997.

J. Kenny, *Moodle nudges forward*, Link, „Guardian” 8 stycznia 2008 r.

*Personalised Learning in Schools*, BESA 2007.

*Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*; Brytyjskie i Zagraniczne Towarzystwo Biblijne, Warszawa.

B. Galwas, E. Piwowska, S. Nowak, *Wirtualny Uniwersytet w Europie – próba oceny*, Materiały konferencyjne z VII Konferencji Uniwersytetu Wirtualnego, Warszawa 2007.

### Netografia

Shibboleth – Wikipedia, The Free Encyclopedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Shibboleth>

Open university – Wikipedia, The Free Encyclopedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_university](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_university)

Available Services, The UK Access Management Federation, <http://www.ukfederation.org.uk/content/Documents/AvailableServices>

Shibboleth, Internet2, <http://shibboleth.internet2.edu/>

UK federation member organisations, The UK Access Management Federation, <http://www.ukfederation.org.uk/content/Documents/MemberList>

*Krytyczne oko Razera*, <http://ra2er.blox.pl/2006/07/W-czasie-suszy-szosa-sucha.html>

## POLECAMY



### European Certificate in E-learning Course Design and Teaching

W marcu 2008 r. Universitat Oberta de Catalunya (UOC) rozpoczyna European Certificate for Course Design and Teaching in E-learning – program prowadzony we współpracy z University of London oraz University of Florence. Uczestnicy będą mogli rozwijać swoje umiejętności i kompetencje w zakresie projektowania, wdrażania i koordynowania procesów edukacyjnych z wykorzystaniem ICT. Szczegółowe cele kursu to: przekazanie wiedzy na temat projektowania dydaktycznego (*instructional design*) w środowiskach wirtualnych, nauczenie zasad odpowiedniego użycia ICT w edukacji, szczególnie w e-learningu, konceptualizacja materiałów elektronicznych, projektowanie, rozwój i ocena ofert e-learningowych.

Więcej informacji na: [www.eden-online.org/contents/UOC\\_info.pdf](http://www.eden-online.org/contents/UOC_info.pdf)

# e-learning 2.0 – przegląd technologii i praktycznych wdrożeń



Marcin Dąbrowski

Ważną cechą e-learningu staje się coraz bardziej aktywne włączanie odbiorców procesu kształcenia w jego tworzenie. Tym celom służyć mają technologie i aplikacje Web 2.0, jak również implementacja usług społecznościowych w realizację zajęć online. Pomimo iż wiele mówi się już na temat Web 3.0, to problematyka możliwości, jakie niosą ze sobą technologie Web 2.0 dla edukacji jest w dalszym ciągu bardzo aktualna, a tym samym warta analizy<sup>1</sup>.

## Zarys technologii w Web 2.0

Web 2.0 to nowa jakość interakcji w internecie oraz nowa forma wykorzystania istniejących zasobów. Zjawisko to kładzie nacisk na tworzenie treści przez użytkowników internetu, dotąd biernie korzystających z zasobów sieci. Akcent położony jest nie tylko na generowanie treści, ale również na współpracę przy jej tworzeniu oraz współdzielenie się zasobami. Tym celom służą technologie i usługi społecznościowe, umożliwiające nowe formy interakcji z zastosowaniem aplikacji internetowych. Mechanizmom powszechnego współtworzenia zasobów, publikacji treści, jak również pozostałym technologiom stanowiącym trzon Web 2.0 warto przyjrzeć się bliżej<sup>2</sup>.

Przegląd należy rozpocząć od bardzo dobrze już znanych internautom mechanizmów wiki. Terminem tym określa się oprogramowanie umożliwiające współpracę wielu użytkowników przy tworzeniu treści internetowych, często bez potrzeby autoryzacji, z publicznym dostępem do edycji treści danego serwisu

internetowego. Mechanizm wiki cechuje prostota i łatwość tworzenia oraz aktualizacji stron internetowych, tworzenia linków do zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, prosty sposób formatowania i wstawiania tagów oraz możliwość współpracy wielu użytkowników nad jedną stroną. Trzeba podkreślić, iż ta lista cech została przygotowana przez samych internautów, współtworzących „artykuły” Wiki w serwisie Wikipedii<sup>3</sup>.

Najpopularniejszym oprogramowaniem typu wiki jest MediaWiki<sup>4</sup> i jest ono wykorzystywane we wszystkich Wikipediach. Wśród innych warto wymienić UseMod (oparte na Perl), TWiki (zaprojektowane dla korporacji), MoinMoin (również dystrybuowane na licencji GNU GPL), DokuWiki (przewidziane do wspólnego tworzenia różnego rodzaju dokumentacji) i PhpWiki (dystrybuowane przez SourceForge.net – największy serwis poświęcony rozwojowi i dzieleniu się aplikacjami typu open source).

Warto podkreślić wysoką popularność Wikipedii na świecie, jako znakomitego przykładu aktywnego zaangażowania użytkowników internetu w proces współtworzenia zawartości stron WWW. Społeczność internautów przygotowała ponad 2 mln haseł w najpopularniejszej, anglojęzycznej wersji Wikipedii. Jej polski odpowiednik posiada już przeszło 430 tysięcy opisanych haseł, które tworzone są od 2001 roku. Wynik ten plasuje polską wersję na czwartym miejscu wśród encyklopedii Wiki na cały świecie. W sumie 253 wersje w różnych językach tworzone są przez

<sup>1</sup> Niniejszy artykuł powstał na bazie fragmentu opracowania *Analiza potencjału e-learning 2.0 i możliwości implementacji usług społecznościowych w scenariuszach zajęć online*, stanowiącego element badania *Doskonalenie metodologii – metodyka prowadzenia wirtualnych zajęć w kontekście nowych trendów w e-learningu*, autorstwa M. Dąbrowskiego, R. Neczaj, M. Zając. Projekt w ramach badań własnych SGH, czas realizacji: maj-październik 2007.

<sup>2</sup> Pojęcie Web 2.0 zostało rozpowszechnione w 2004 roku, podczas pierwszej konferencji poświęconej tej nowej koncepcji wykorzystania internetu, którą zorganizowała firma O'Reilly Media (Tim O'Reilly uznawany jest za twórcę pojęcia Web 2.0; artykuł wprowadzający do koncepcji Web 2.0 opublikował już w czerwcu 2004 r.). Warto jednak zwrócić uwagę, iż filary Web 2.0, tj. mechanizmy wiki, jak również publikacji treści – blogi, zaistniały w internecie dużo wcześniej. I tak Ward Cunningham, autor pojęcia WikiWiki, uruchomił pierwsze Wiki w latach 1994-95. Termin weblog powstał zaś w 1997 roku, a krótsza nazwa strony WWW z datowanymi wpisami – blog została rozpowszechniona w 1999 roku.

<sup>3</sup> Wiki, Wikipedia, Wolna Encyklopedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wiki>, [20.08.2007].

<sup>4</sup> MediaWiki zostało napisane w PHP i jest rozpowszechniane na licencji GNU GPL; jako silnika bazy danych używa MySQL lub PostgreSQL.

ponad 9,5 mln użytkowników, w tym 150 tysięcy internautów z Polski<sup>5</sup>. Co istotne, taka popularność krajowej Wikipedii plasuje serwis na pierwszym miejscu w rankingach dotyczących polskiego rynku edukacyjnych stron internetowych.

Fenomen mechanizmu wiki, współtworzenia treści strony internetowej, nie wyczerpuje zagadnienia wspólnego projektowania treści dokumentów. Idea ta wykroczyła poza edycję stron WWW, odkrywając nowe możliwości dla prac grupowych. Nastąpił rozwój aplikacji umożliwiających współtworzenie dokumentów aplikacji biurowych i biznesowych, jak również rozwój technologii umożliwiających synchroniczną pracę grupową nad jednym dokumentem. Przykładem aplikacji internetowej zapewniającej możliwość wspólnej pracy nad jednym dokumentem typu aplikacji biurowych jest Google Docs<sup>6</sup>. Aplikacja umożliwia zarządzanie pracą nad wspólnym dokumentem – od umieszczenia dokumentu w przestrzeni pracy i nadania uprawnień dostępu poszczególnym osobom, poprzez synchroniczną pracę grupową nad dokumentem oraz ewidencję wszelkich zmian, w tym oznaczenie daty i autora modyfikacji, aż do eksportu finalnego dokumentu do różnych formatów, współdzielenia wyników pracy czy też ich publikacji na stronie internetowej lub blogu. Baza kilkuset aplikacji wspomagających kooperację online prezentuje weblog *IT Redux – New Rules for a New IT World* (<http://itredux.com/office-20/database/>).

Drugim filarem koncepcji Web 2.0 są, naturalnie, blogi. Skala blogowania, a zarazem liczba blogów na świecie, na poziomie przekraczającym 100 mln<sup>7</sup>, dobitnie potwierdza zasadność określenia blogosfery jako podstawy rozwoju Web 2.0. Typowy blog posiada system archiwizacji wpisów, możliwość ich komentowania przez czytelników, a także zestaw odnośników, np. blogroll (do blogów polecanych przez autora) oraz system tagowania, wywodzący się z folksonomii, czyli kategoryzacji treści poprzez słowa kluczowe. Przeznaczenie blogów może być wielorakie. Znalazły one zastosowanie nie tylko jako środek prywatnych zapisów na stronach internetowych, ale przede wszystkim w sferze specjalistycznych dzienników zawodowych, portali tematycznych, narzędzi marketingowych, w prowadzeniu biznesu oraz komunikacji społecznej czy też politycznej. Typową formą dla bloga są wpisy tekstowe. Nietrudno jednak zauważyć w sieci inne rodzaje internetowych dzienników. Do najbardziej popularnych należy zaliczyć: vlog (inaczej wideoblog), photoblog, linklog (kolekcjonujący odnośniki do stron internetowych) oraz tumblelogs (łączy wpisy teksto-

we i inne formy przekazu). Wyodrębnia się również moblogi, w przypadku których kryterium wyróżnienia staje się forma dostarczenia treści (a nie sama forma treści) poprzez zastosowanie urządzeń mobilnych. Do najpopularniejszych aplikacji umożliwiających prowadzenie blogów należy zaliczyć: Blogger Google, WordPress, Blogware, TypePad, a na polskim rynku dodatkowo blog.pl, blog.onet.pl oraz blox.pl. Warto dodać, iż większość aplikacji usług społecznościowych posiada wbudowane mechanizmy blogowania.

Wśród innych narzędzi Web 2.0 należy wymienić m.in. *social bookmarking*, czyli rekomendacje lub współdzielenie społeczne kolekcji odnośników do stron WWW i wiadomości w sieci, katalogowanych przez użytkowników. Rekomendacje te mogą być wzmacniane poprzez systemy rankingowe (liczby wskazań) oraz oceny wartości publikowanych adresów. Jest to forma składowania, kategoryzacji, dzielenia się oraz wyszukiwania stron internetowych zebranych w ramach kolekcji zakładki. Kolekcje te są zwykle publicznie dostępne, ale mogą być również zbiorami prywatnymi lub dostępnymi dla zdefiniowanych grup użytkowników. Kategoryzacja przebiega wielowątkowo, co oznacza możliwość przypisania więcej niż jednego tagu dla adresu strony internetowej czy wiadomości. Istotą *social bookmarking* jest zatem usprawnienie dotarcia do zasobów internetowych o określonej tematyce bądź właściwościach, poprzez tagi (wspólne dla całego serwisu) lub też listy zakładki danego użytkownika serwisu, którego zainteresowania są bliskie naszym.

Pierwsze serwisy typu *social bookmarking* powstały w 1996 roku (niedziałający już itList.com), jednakże ich obecna postać, z systemami tagowania, ukształtowała się dopiero w 2003 roku, za sprawą serwisu Del.icio.us. Wśród innych obecnie popularnych serwisów należy wymienić Digg, BookmarkSync, SiteBar, a na polskim rynku Wykop, Linkr, Gwar. Warto też wskazać na rozwiązania specjalizujące się w sferze nauki, takie jak serwis Connotea.

Kolejną grupą narzędzi Web 2.0 są serwisy współdzielenia i wymiany plików (*media-sharing services*). Serwisy tego typu umożliwiają publikację, dzielenie się oraz wyszukiwanie i prezentację określonego rodzaju zasobów. Wśród wielu rodzajów omawianych serwisów istotną rolę odgrywają serwisy podcastingu, vidcastingu, współdzielenia wideo, fotografii, jak również prezentacji oraz dokumentów.

Podcasting jest *formą internetowej publikacji dźwiękowej, najczęściej w postaci regularnych odcinków, z zastosowaniem technologii RSS<sup>8</sup> do plików dźwiękowych<sup>9</sup>*. Podcast

<sup>5</sup> Statystyki Wikipedii, [http://s23.org/wikistats/wikipedias\\_html.php?sort=good\\_desc](http://s23.org/wikistats/wikipedias_html.php?sort=good_desc), [15.10.2007].

<sup>6</sup> docs.google.com

<sup>7</sup> Mechanizm wyszukiwania blogów Technorati zindeksował ponad 106 mln blogów, dane za wrzesień 2007, <http://technorati.com> [10.10.2007].

<sup>8</sup> RSS to grupa języków znacznikowych, bazujących zwykle na XML, umożliwiająca przesyłanie nagłówków odpowiednio przygotowanych wiadomości. Po stronie użytkownika stosuje się tzw. czytniki kanałów, w formie specjalnych programów lub też składowych systemów pocztowych czy przeglądarek internetowych.

<sup>9</sup> *Podcasting*, Wikipedia, Wolna Encyklopedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Podcast>, [22.08.2007].

może przybierać formę nieformalnego bloga, audycji radiowej czy też różnego rodzaju materiałów (często prezentowanych w odcinkach), czytanych przez lektora. Swoje początki podcasting miał w czasie wprowadzenia na rynek odtwarzaczy mp3, w szczególności iPodów firmy Apple (prowadzący serwis iTunes), które nie posiadały odbiornika radiowego. Dlatego też podcasty traktowane były jako alternatywa dla tradycyjnych audycji radiowych. Inny potentat na rynku odtwarzaczy muzycznych, firma Creative, określa podcasty jako „Personal on Demand”. Pliki podcastowe mogą być z powodzeniem odtwarzane na komputerach osobistych, co miało niebagatelne znaczenie dla rozwoju tej technologii przekazu treści. Serwisy tego typu oferują możliwość pobrania plików podcastowych lub ich bezpośrednie odtwarzanie (przeważnie metodą streamingową). Serwisy takie prowadzą m.in. stacje radiowe i telewizyjne, uczelnie i inne ośrodki edukacyjne, koncerty medialne, jak również są popularne wśród polityków.

Vidcasting (video podcast, vodcast) to odpowiednik podcastów dla nagrań wideo. Usługa określana jest również jako wideo na żądanie, technologia transmisji plików wideo przez internet (również z zastosowaniem technologii streamingowych). Pierwsze vidcasty pojawiły się w sieci w 2003 roku, zaś znanymi przykładem tego typu serwisu jest portal Vodcasts.tv<sup>10</sup>. O ile najlepszym przykładem dla zastosowania podcastów w przekazie społeczno-politycznym są nagrania dźwiękowe wystąpień Georga W. Busha<sup>11</sup>, to w przypadku vidcastów takim przykładem może służyć kanclerz Niemiec Angela Merkel<sup>12</sup>. W dopełnieniu gamy usług przekazu wideo w sieci należy wymienić lifecasting (video stream) – stałej transmisji na żywo.

Bardzo dużą popularnością cieszą się serwisy współdzielenia filmów wideo (jak YouTube, Yahoo! Video), fotografii (jak Flickr, PhotoShelter), prezentacji multimedialnych (np. SlideShare, SlideAware) oraz dokumentów (np. ShareMethods, Scribd). Cechą wspólną serwisów współdzielenia zasobów jest możliwość bezpłatnej publikacji własnych zasobów, katalogowania i udostępniania ich publicznie lub z definiowaniem uprawnień dostępu. Niebagatelna jest skala zjawiska – dla przykładu, tylko w serwisie YouTube każdego dnia publikowanych jest 70 tysięcy nowych nagrań.

Odrębną grupę usług Web 2.0 stanowią serwisy społeczności internetowych oraz wirtualne światy. Serwisy społecznościowe wspomagają gromadzenie

i poznawanie się osób o podobnych zainteresowaniach (zawodowych, prywatnych), które chcą dalej rozwijać się oraz dzielić swoimi doświadczeniami. Istotnymi elementami takich serwisów są narzędzia do prezentacji swojej osoby, tworzenia grup tematycznych oraz interakcji pomiędzy członkami danej społeczności, zarówno w formie komunikacji synchronicznej, jak i asynchronicznej. Do najpopularniejszych serwisów należy zaliczyć MySpace (ponad 100 mln kont), Facebook (ponad 73,5 mln kont) oraz Bebo (prawie 20 mln kont), a wśród polskich portali – Grono.net (ponad 1,3 mln kont). Wśród serwisów społeczności profesjonalnych, a więc gromadzących osoby o podobnych zainteresowaniach zawodowych, należy przede wszystkim wymienić portal LinkedIn (ponad 15 mln kont).

O ile serwisy społeczności internetowych są jedynie narzędziem łączącym użytkowników i wspomagającym interakcje pomiędzy członkami danej społeczności, to wirtualne światy mogą w całości zastąpić potrzebę rzeczywistego kontaktu u ich użytkowników. Fenomenem na skalę światową okazał się program Second Life, wirtualny świat w grafice trójwymiarowej, tworzony przez jego użytkowników. To pełna symulacja życia i interakcji międzyludzkich, w której zarejestrowano już ponad 12 mln kont<sup>13</sup>. Internautów w wirtualnym świecie reprezentują awatary<sup>14</sup>. O ile zazwyczaj awatary przyjmują dość uproszczoną postać (wręcz symboliczną), to w przypadku wirtualnych światów, takich jak Second Life, mamy do czynienia z bardziej już dopracowanymi trójwymiarowymi modelami. Mogą one być dowolnie kształtowane przez użytkowników, a co istotne, wygląd i cechy nadane avatarom mogą wpływać na ich zachowanie, jak również ich odbiór przez innych użytkowników wirtualnego świata.

W podsumowaniu przeglądu technologii Web 2.0 oraz usług społeczności internetowych warto podkreślić rozwój aplikacji wspomagających personalizację treści oraz serwisów łączących różne usługi. Wzmacnianie aktywności użytkownika internetu przejawiać się może również udostępnianiem szerokich możliwości personalizacji prezentowanych treści portalu. Ten nowy trend dąży do jak najpełniejszego definiowania kategorii informacji prezentowanych poszczególnym użytkownikom serwisu. Przykładem może tu być usługa Yahoo Pipes pozwalająca określić internaucie, jakie wiadomości mają być wyświetlane na stronie głównej portalu<sup>15</sup>. Wiele innych portali udostępnia prostsze usługi personalizacji<sup>16</sup>.

<sup>10</sup> Odnośniki do innych, popularnych serwisów vidcastowych dostępne są pod adresem <http://www.vodstock.com/vodstock/vodcast-directories.php>.

<sup>11</sup> White House Radio, <http://www.whitehouse.gov/news/radio/>

<sup>12</sup> Die Bundeskanzlerin, <http://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BK/DE/Aktuelles/VideoPodcast/video-podcast.html>

<sup>13</sup> Second Life, Economic Statistics, [http://secondlife.com/whatis/economy\\_stats.php](http://secondlife.com/whatis/economy_stats.php) [03.02.2008].

<sup>14</sup> Awatary reprezentują w wirtualnych światach (oraz grach komputerowych typu RPG i forach dyskusyjnych) nie tylko rzeczywiste osoby, jak również postaci generowane przez samo oprogramowanie.

<sup>15</sup> Aplikacja oraz prezentacja usługi Yahoo Pipes dostępne są na stronie <http://pipes.yahoo.com/pipes/>.

<sup>16</sup> Przykładem może służyć Gazeta.pl, gdzie możliwe jest ustawienie kolejności wyświetlanych bloków tematycznych wiadomości, jak również liczby informacji w każdym z bloków. Podobne rozwiązania możliwości dostosowania wyglądu strony głównej portalu, a co za tym idzie układu treści i udziału poszczególnych grup tematycznych w całości strony wprowadził portal WP.pl.

Drugi trend przejawia się w łączeniu różnych usług społecznych w jednym serwisie. Przykładem mogą służyć aplikacje do blogowania, które umożliwiają włączenie w stronę prezentacyjną internetowego dziennika np. zbioru zakładek – kolekcji odnośników, katalogowanych w serwisach typu *social bookmarking* (i ich dynamiczne aktualizowanie) czy też narzędzi do komunikacji synchronicznej. Podobne rozwiązania wprowadzają systemy współdzielenia zasobów poprzez umożliwienie komentowania publikowanych zbiorów, a więc dostarczające narzędzi do komunikacji asynchronicznej pomiędzy użytkownikami serwisu. Bardzo interesującym nurtem jest też rozwój serwisów udostępniających interaktywne mapy. Do map wyposażonych w bazy teleadresowe internauci mogą dodawać i udostępniać wszystkim własne opinie, np. na temat restauracji. Jeszcze bardziej zaawansowane rozwiązania wprowadzono w aplikacjach Google Earth i Google Maps, gdzie umożliwiono użytkownikom publikację wszelkich materiałów (np. filmów wideo) w powiązaniu z konkretnymi miejscami na Ziemi, prezentowanymi na mapach satelitarnych.

**Rysunek 1. System map Google. Przykład informacji dodatkowej dla wskazanego miejsca**



Źródło: <http://maps.google.com>, lokalizacja i dane Uniwersytetu w Nowym Yorku

## Zastosowanie technologii i usług Web 2.0 w edukacji

Możliwości zastosowania edukacyjnego zaprezentowanych powyżej technologii i usług są bardzo szerokie. Sam już mechanizm wiki może stanowić znakomitą

podstawę przykładu zmian w nauczaniu, w szczególności w e-learningu. Próbując postawić wyraźną granicę pomiędzy e-learningiem tradycyjnym a e-learningiem 2.0 (wzorem Web 2.0), powinno się zastąpić tradycyjną platformę e-learningową platformą wiki<sup>17</sup>. Krok taki sygnalizowałby przejście od dostarczania użytkownikom gotowych treści dydaktycznych na rzecz narzędzi i scenariuszy umożliwiających budowę treści przez kursantów, a więc postawienie na kooperację i współtworzenie treści w czasie zajęć online.

Praktycznym przykładem wykorzystania mechanizmu wiki w edukacji powszechnej i zarazem rozwoju idei budowy treści przez użytkowników, jest projekt Wikiversity<sup>18</sup>, który skupia internautów przy tworzeniu i wykorzystaniu wolnych zasobów edukacyjnych. Podstawowym celem projektu jest wspomaganie uczenia się poprzez działanie i współpracę przy konstrukcji zasobów edukacyjnych. Jest to zatem główna różnica w porównaniu z encyklopedią Wikipedia, w której finalny artykuł (strona tematyczna) jest najistotniejszy. Wikiversity stawia na edukację poprzez zabawę oraz tworzenie odpowiedniego środowiska edukacyjnego. Innym przykładem jest serwis M-files Wiki – Encyklopedia Zarządzania<sup>19</sup>. Portal prowadzony jest na serwerze Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i jego głównym celem jest popularyzacja treści z zakresu szeroko pojętego zarządzania. Prowadzący Encyklopedię starają się osiągnąć jak najwyższą wiarygodność publikowanych treści, dlatego też wszystkie tworzone i edytowane hasła zatwierdzane są przez ekspertów. Wartość edukacyjną M-files Wiki podnosi dodatkowo przygotowany przez prowadzących spis z kategoryzacją haseł, dzięki czemu użytkownicy mogą korzystać z Encyklopedii jak z podręcznika. Elementami M-files Wiki, które odróżniają ją od Wikipedii są także prezentacja autorów haseł tuż pod treścią oraz wymóg założenia konta i logowania się przy tworzeniu i edycji haseł.

Mechanizm wiki może mieć także wiele zastosowań w ramach tradycyjnych procesów dydaktycznych (zajęć w klasie) oraz w ramach tradycyjnego e-learningu (zajęć online). Może służyć m.in. tworzeniu i udostępnianiu przez grupę nauczycieli listy lektur i dodatkowych materiałów dla danego przedmiotu lub też grupowym pracom studentów przy konstrukcji odpowiedzi na zadane polecenie. Możliwość budowy szkieletu artykułu w serwisach typu wiki pozwala też nauczycielowi na przygotowanie ram projektu (czy też szablonu odpowiedzi na zadanie), którego wypełnienie treścią

<sup>17</sup> Zmiana ta stanowi element konwersji Web 1.0 do Web 2.0 – Tim O'Reilly, *What is Web 2.0*, O'Reilly Media, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> [20.06.2007].

<sup>18</sup> Wikiversity, <http://en.wikiversity.org>

<sup>19</sup> <http://mfiles.ae.krakow.pl>



ma być zadaniem dla grupy studentów. Dodatkowo opcje oznaczania fragmentów treści oraz monitoring prowadzonych prac (tworzenia i edycji treści) przez studentów mogą stanowić formę bardzo czytelnej i wartościowej informacji zwrotnej dla nauczyciela.

W powyższym przykładzie efektywny monitoring mogą zapewnić kanały RSS. W takim przypadku ich rolą jest wspomaganie procesu dydaktycznego poprzez utrzymywanie wiedzy nauczycieli i studentów nt. stanu prac nad projektem na stale aktualnym poziomie.

Blog może mieć równie szerokie zastosowanie edukacyjne co mechanizm wiki. Powszechny dostęp do serwisów umożliwiających założenie bloga i wejście do blogosfery przysporzył tej technologii bardzo dużą popularność. Nie sposób wymienić kilku najważniejszych blogów o profilu edukacyjnym, szczególnie ze względu na ich liczbę. Poszczególne blogi prowadzone są przez jednostki, zaś cecha współtworzenia treści jest znacznie mniej rozwinięta niż w mechanizmach wiki. A w związku z tym rozproszeniem aktywności, mamy oczywiście do czynienia z nieporównywalnie większą liczbą blogów od serwisów wiki. Trzeba natomiast zwrócić uwagę na starania uczelni wyższych w systemowym włączaniu usług blogowania do kultury edukacyjnej. Przykładem może służyć Harvard Law School, która udostępnia serwis blogów<sup>20</sup> dla całej społeczności Uniwersytetu Harvarda. Swoje blogi prowadzą zarówno nauczyciele akademicy, jak i studenci.

Można też doszukiwać się wielu zastosowań blogów w procesach dydaktycznych oraz okołodydaktycznych. I tak np. nauczyciel może wykorzystywać blog do pracy z grupą studentów w celu publikacji ogłoszeń czy przekazywania informacji zwrotnej z analizy prac i zadań. Może też prowadzić blog naukowy, umożliwiający studentom pozyskanie wiedzy wykraczającej poza minimum programowe danego przedmiotu. W przypadku zajęć o profilu warsztatowym i seminaryjnym istnieje możliwość zastosowania mechanizmu blogowania dla zwiększenia interakcji i aktywności studentów. Posiłkując się przykładem blogu naukowego – można zobligować studentów do komentowania wpisów, a także prowadzenia rozbudowanej dyskusji na tematy sygnalizowane w blogu. Funkcje komentowania i dyskusji są zwykle opcjonalnie dostępne w aplikacjach do blogowania.

Praktycznym przykładem zastosowania blogów w ramach zajęć e-learningowych ze studentami może być następujący schemat:

- wskazanie studentom blogu i jego prezentacja przez nauczyciela;
- polecenie wyboru tematu (jednego wpisu) przez każdego studenta i jego zgłoszenie na forum dyskusyjnym (w poleceniu zawężenie wyboru wpisów do określonego przedziału czasowego, jak również wprowadzenie obowiązku dokony-

wania unikalnych wyborów przez studentów);

- polecenie zbadania tematu zasygnalizowanego we wpisie z blogu, jego rozwinięcie oraz przeanalizowanie obecnego stanu przedmiotu (zdarzenia, rzeczy);
- polecenie publikacji w określonym terminie na forum opracowania rozwijającego wpis z blogu (publikacja w wątku uprzednio założonym w celu zgłoszenia tematu przez studenta);
- polecenie i zachęcenie do komentowania oraz rozwijania prac studentów przez innych uczestników kursu (w określonym ramach czasowych);
- punktowanie zarówno opracowań rozwijających wpis z blogu, jak również komentarzy oraz dyskusji dotyczących tychże opracowań.

Ważny jest czytelny system oceniania pracy studentów oraz branie pod uwagę przy ocenianiu jakości wyboru dokonanego przez studenta spośród niekoniernie jednolitych charakterem wpisów na blogu oraz stopnia wnikliwości zbadania tematu i jakości opisu (styl, przejrzystość, kompletność autorskiego opisu, jak również udokumentowanie tematu, m.in. w formie dodatkowych odnośników internetowych). Klarowne zasady punktacji wypowiedzi powinny również być podane dla oceny dyskusji komentującej przygotowane przez kursantów opracowania. Dodatkowym poleceniem, w przypadku dużej liczby osób w grupie studentów, może być prośba o skupienie się w komentarzach i dyskusji na wybranej, małej grupie opracowań. Z tych samych względów można też wprowadzić ograniczenie w liczbie znaków publikowanych opracowań. Powyższy schemat jest autorskim rozwiązaniem, wdrożonym i testowanym podczas zajęć ze studentami w trakcie wykładu e-learningowego w SGH.

Kolejną gamę serwisów stanowią *social bookmarking*, które mogą umożliwić budowę kolekcji źródeł zewnętrznych dla programu realizowanego na zajęciach tradycyjnych, czy też e-learningowych. W proces ten nauczyciel może zaangażować grupę studentów. W przypadku zaś samodzielnego redagowania katalogu może on posłużyć, wzorem jednego z rozwiązań dla wiki czy bloga, za listę dodatkowych lektur dla studentów. Lista taka może mieć charakter obligatoryjny dla wszystkich lub też studentów pracujących nad wyrównaniem poziomu wiedzy z przedmiotu. W takim przypadku pomocnym nauczycielowi narzędziem będzie nie tylko możliwość publikowania odnośników do zewnętrznych zasobów edukacyjnych, ale i tworzenie opisów przy każdym z dodawanych do listy odnośników. Każda zaś zmiana na liście może być przesyłana kanałami RSS studentom. Taki schemat pozwala na stymulowanie studentów do systematycznego pogłębiania wiedzy z zakresu programu przedmiotu. Zaletą serwisów *social bookmarking* w podanych wyżej przykładach jest możliwość zaawansowanego

<sup>20</sup> Weblogs at Harvard Law School, <http://blogs.law.harvard.edu>



internauta może swobodnie korzystać z tych zasobów, a ich umieszczenie w tak popularnym serwisie jak YouTube znacznie zwiększa zasięg misji edukacyjnej, jakiej podjął się UC Berkeley. To jednak nie pierwsza inicjatywa w zakresie Web 2.0 realizowana przez ten uniwersytet. Już w 2001 roku UC Berkeley udostępnił na własnym serwerze serwis UC Berkeley Video and Podcast for Courses & Events ([webcast.berkeley.edu](http://webcast.berkeley.edu))<sup>26</sup>, który do dnia dzisiejszego służy studentom równie dobrze co strona UC na YouTube. Cennym elementem tego serwisu są nagrania wideo i audio nie tylko z obecnie prowadzonych zajęć, ale i kursów archiwalnych, których studenci nie mogą już realizować<sup>27</sup>.

Rozwój technologii Web 2.0, w szczególności trend tworzenia serwisów podcastowych i vidcastowych, jak również współdzielenia się zasobami (głównie filmami wideo) niesie ze sobą dodatkowe wartości. Idea ta wywołuje w społecznościach ośrodków akademickich coraz większą potrzebę nagrywania wykładów, w szczególności profesorów o najwyższym autorytecie i ich archiwizowania dla kolejnych pokoleń (odrębnym zagadnieniem jest ich publiczne lub ograniczone udostępnianie).

Bardzo duże możliwości dla edukacji stwarza ostatnia z wymienianych grup technologii i usług Web 2.0, tj. serwisy społeczności internetowych oraz wirtualne światy, jak również trend łączenia różnych usług społecznych w jednym serwisie. Serwisy społecznościowe mogą w sposób znaczący wspomagać edukację, w szczególności niesformalizowaną. Przykładem służą serwisy społeczności profesjonalnych, gdzie osoby o zbliżonych zainteresowaniach (m.in. zawodowych) mogą dyskutować online czy też uzyskać fachową odpowiedź na nurtujące pytania. Informacja zwrotna z takiego źródła może być bardziej trafna czy też wartościowa niż treści podręczników lub innych statycznych materiałów edukacyjnych.

Interesującym trendem jest również łączenie różnych usług społecznych w jednym serwisie w aspekcie procesów edukacyjnych. Jeden z najpopularniejszych portali społecznościowych Facebook włączył do usług oferowanym swoim użytkownikom platformę e-learningową CourseFeed przygotowaną na wzór popularnej platformy BlackBoard (BB). Platforma CourseFeed posiada 95% funkcji dostępnych w profesjonalnej platformie BB<sup>28</sup>. Implementacja platformy umożliwi dostarczanie i organizowanie kursów bezpośrednio

**Rysunek 3. Platforma CourseFeed w serwisie społecznościowym Facebook**



Źródło: Serwis Facebook, strona materiałów przykładowego kursu na platformie CourseFeed, [www.facebook.com](http://www.facebook.com) (strona wymaga logowania)

w serwisie Facebook, a ich odbiorcami może być populacja 73,5 mln osób, które założyły już konta w tym portalu. Warto też wspomnieć, iż z platformy CourseFeed na Facebook można korzystać bezpłatnie, w przeciwieństwie do BB i wielu innych systemów e-learningowych.

Drugi przykład łączenia usług w jednym serwisie to Confluence<sup>29</sup> – rozbudowana wersja aplikacji typu wiki. W Confluence położono nacisk na narzędzia znane z serwisów społecznościowych, a sama platforma kierowana jest do społeczności uczących się z nastawieniem na dzielenie się wiedzą w korporacjach.

Wartą przedstawienia, w zakresie zastosowań mechanizmów serwisów społecznościowych w edukacji, jest również platforma Elgg. Platformę wdrożył m.in. Uniwersytet w Brighton. Uczelnia ta zintegrowała Elgg z posiadanymi systemami informatycznymi, w tym z platformą e-learningową. Tym samym dostęp do Elgg otrzymała 36-tysięczna społeczność studentów. Bardzo szybko zaczęli oni odkrywać bogatą gamę funkcji Elgg oraz stali się aktywną społecznością blogującą. Elgg pomaga też w nawiązywaniu kontaktów osobom o zbliżonych zainteresowaniach oraz w tworzeniu e-portfolio przez studentów. Platforma wspiera również sam proces dydaktyczny. Studenci wybranych kierunków studiów publikują autorskie filmy na Elgg

<sup>26</sup> <http://webcast.berkeley.edu/>

<sup>27</sup> Nie należy zapominać, iż uniwersytety od lat starają się realizować misję edukacyjną również poprzez media. Przykładem może służyć Uniwersytet Michigan, który prowadzi Michigan Public Media, w tym Michigan Radio, Michigan Television (tradycyjna stacja, nadająca od 1980 roku), Michigan Channel (dla sieci telewizji kablowych), Michigan Productions (studio nagrań, m.in. filmów edukacyjnych).

<sup>28</sup> Allfacebook blog, <http://www.allfacebook.com/category/education/> [25.10.2007]

<sup>29</sup> Confluence, <http://www.atlassian.com/software/confluence/>; z platformy korzysta ponad 4 tysiące organizacji, z 75 krajów.

**Rysunek 4. Platforma Elgg na Uniwersytecie w Brighton**

Źródło: [community@Brighton](mailto:community@Brighton), <http://community.brighton.ac.uk/>

w oczekiwaniu na komentarze i informację zwrotną na ich temat od pozostałych uczestników zajęć. Osoby odpowiedzialne za rozwój ICT w dydaktyce Uniwersytetu twierdzą, iż dzięki tej platformie przekształcają wirtualne środowisko uczenia się w środowisko dzielenia się wiedzą<sup>30</sup>.

**Rysunek 5. Wirtualny świat Second Life, widok sali wykładowej**

Źródło: *Second Life*, Centrum szkoleniowe Cisco w SL

Odrębnym zagadnieniem, na które należy zwrócić uwagę, jest rozwój projektów edukacyjnych w wirtualnych światach. W Second Life (SL), największym wirtualnym świecie dostępnym w sieci, mnożą się inicjatywy ośrodków edukacyjnych. Liczba osób grających w SL i spędzających w nim wiele godzin codziennie systematycznie rośnie. Dlatego też rozwija się idea oferowania w SL usług edukacyjnych, będących odwzorowaniem np. rzeczywistej oferty dydaktycznej danej uczelni. Jest to także niepowtarzalna okazja dla ekspansji ośrodków akademickich do prowadzenia zajęć dla międzynarodowych grup studentów i wolnych słuchaczy.

Możliwości edukacyjne dla użytkowników SL rosną nie tylko ze względu na zakładanie swoich przedstawicielstw w wirtualnym świecie przez ośrodki akademickie i szkoleniowe. Wirtualne światy stwarzają niepowtarzalną okazję do kontaktu i interakcji z innymi użytkownikami z całego świata. Taka sposobność umożliwia wymianę dobrych praktyk, dzielenie się wiedzą i informacjami. Może też pomóc w realizacji badań w zakresie niemożliwym do osiągnięcia w rzeczywistości, co jest szczególnie istotne dla studentów z małych ośrodków akademickich<sup>31</sup>. Burzliwy rozwój Second Life oraz innych gier tego typu pozwala postawić tezę, iż możliwości edukacyjne wirtualnych światów nie zostały jeszcze w pełni odkryte.

## Podsumowanie

Zaprezentowany w opracowaniu przegląd technologii i usług Web 2.0 oraz przedstawiona gama przykładów ich zastosowania w edukacji wskazują, iż nowe narzędzia internetowe mogą znakomicie wspierać, a nawet zastępować tradycyjną formę procesu kształcenia; mogą też dobitnie zmienić scenariusze zajęć online projektowane dla wykładów e-learningowych.

Jest to jednak początek drogi rozwoju inicjatyw edukacyjnych z zastosowaniem Web 2.0. W obliczu koncentracji na uczeniu się poprzez działanie, współtworzenie i współdzielenie zasobami, zagadnieniem

<sup>30</sup> Por. T. Franklin, M. van Harmelen, *Web 2.0 for Content for Learning and Teaching in Higher Education*, 28 maja 2007 r., <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/programmes/digitalrepositories/web2-content-learning-and-teaching.pdf>, [20.06.2007].

<sup>31</sup> Inne przykłady zastosowań Second Life dla edukacji omawiane są w serwisie *Educators Coop Residential Community in Second Life*, <http://www.educatorscoop.org>. Polecić lekturze należy również wywiad z Sarah Robbins – *Second Life w nauczaniu*, który ukazał się na łamach „e-mentora” 2007, nr 4(21), [http://e-mentor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=21&id=473](http://e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=21&id=473).

do analiz i dyskusji pozostaje kwestia praw własności generowanych zasobów oraz ochrony praw autorskich użytkowanych i przetwarzanych treści. W przypadku blogosfery można wyraźnie odróżnić wpisy podstawowe oraz komentarze i rekomendacje, jednakże już w mechanizmach wiki treść budowana jest dynamicznie i finalnie stanowi jednorodny dokument. Dodatkowo, do grona autorów i aktywnych użytkowników zasobów (aktywność rozumiana m.in. jako czynność przetwarzania zasobu) należy również dołączyć właścicieli serwisów, w których odbywają się procesy publikacji, przetwarzania i konsumpcji zasobów.

Przed władzami uczelni i środowiskiem akademickim stoi wiele wyzwań związanych z wdrażaniem i rozwojem technologii oraz usług Web 2.0. Obecne debaty prowadzone w środowisku dotyczą skali otwartości uczelni i upubliczniania treści dydaktycznych – wzorem prezentowanych w opracowaniu przykładów, jak inicjatywy Uniwersytetu w Berkeley oraz wzorem innych inicjatyw, np. projektu OpenCourseWare<sup>32</sup>, realizowanego przez Massachusetts Institute of Technology czy projektu OpenLearn – LearningSpace<sup>33</sup>, prowadzonego przez the Open University. Do tych pytań należy dodać szereg związanych bezpośrednio z implementacją technologii Web 2.0, takich jak:

- Jakie narzędzia i technologie Web 2.0 wdrażać do procesów dydaktycznych?
- Czy integrować je z zamkniętymi systemami środowiska edukacyjnego (np. platformami e-learningowymi), czy też traktować je jako otwarte serwisy z publiczną dostępnością zasobów?
- W przypadku wyboru publicznego dostępu do tworzonych przez studentów zasobów, jak postępować z tymi treściami po zakończeniu studiów przez ich autora?
- Jak zachęcać do korzystania z narzędzi Web 2.0?
- Czy kontrolować proces tworzenia wszystkich treści przez studentów i jak reagować w przypadkach łamania zasad (np. netykiety)?
- Czy rozwijać własne narzędzia Web 2.0, ściśle dopasowane do potrzeb uczelni, czy też korzystać z oprogramowania dostępnego w sieci (np. open source)?
- Czy zachęcać do korzystania z dostępnych już w internecie serwisów Web 2.0, czy też adaptować (lub budować) i utrzymywać takie narzędzia w uczelnianych strukturach oraz firmować je logotypem uczelni?

To jedynie wybrane spośród wielu pytań, na które każdy ośrodek akademicki powinien samodzielnie

odnaleźć odpowiedzi, by rozwój technologii i usług Web 2.0 był dopasowany do potrzeb środowiska i równocześnie zgodny ze światowymi trendami.

Nie należy jednak wątpić, iż nowe technologie i usługi identyfikowane z ideą Web 2.0 wpływają na zmiany w środowisku dydaktycznym, w którym trendem staje się przechodzenie z tradycyjnych form przekazu wiedzy na aktywne uczestniczenie studentów w tworzeniu wiedzy i zasobów edukacyjnych.

### Bibliografia

Deb Antonie, *Second Life w nauczaniu – wywiad z Sarah Robbins*, „e-mentor”, 2007, nr 4 (21)

M. Dąbrowski, R. Neczaj, M. Zając, *Doskonalenie metodologii – metodyka prowadzenia wirtualnych zajęć w kontekście nowych trendów w e-learningu*, projekt w ramach badań własnych SGH, czas realizacji: maj–październik 2007.

T. Franklin, M. van Harmelen, *Web 2.0 for Content for Learning and Teaching in Higher Education*, 28 maja 2007 r., <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/programmes/digitalrepositories/web2-content-learning-and-teaching.pdf>.

W. Gogolek, *Technologie informacyjne w edukacji*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *e-edukacja.net*, FPAKE, Warszawa 2007.

G. Grosseck, *Using del.icio.us in education*, <http://www.scribd.com/doc/212002/Using-delicious-In-Education>.

J. Hendzel, *Uczymy się blogując?*, „e-mentor”, 2007, nr 4 (21).

M. Kierepka, *Popfly – mashup dla każdego*, CodeGuru, <http://www.codeguru.pl/article-709.aspx>.

T. O'Reilly, *Technology and Tools of Change*, O'Reilly Media, Inc. [http://tim.oreilly.com/articles/toolsofchange\\_0804.html](http://tim.oreilly.com/articles/toolsofchange_0804.html).

T. O'Reilly, *What is Web 2.0*, O'Reilly Media, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>.

M. Owen, L. Grant, S. Sayers, K. Facer, *Social software and learning*, Futurelab 2006.

E. D. Patarakin, *Social services of Web 2.0 for teaching and learning*, <http://static.scribd.com/docs/815rhwqit66n7.pdf>.

J. Sanchez, *Second Life: An Interactive Qualitative Analysis*, Ed/ITLib, [http://www.editlib.org/index.cfm?fuseaction=Reader.ViewAbstract&paper\\_id=24730](http://www.editlib.org/index.cfm?fuseaction=Reader.ViewAbstract&paper_id=24730).

J. Sanchez, L. Jarmon, *Blog – Educators Coop – Second Life Teaching and Learning*, <http://www.educatorscoop.org/blog/>.

### Netografia

Wikipedia, Wolna Encyklopedia, <http://pl.wikipedia.org>

The Wikipedia, Free Encyclopedia, <http://en.wikipedia.org>

<sup>32</sup> OpenCourseWare, <http://ocw.mit.edu>

<sup>33</sup> OpenLearn – LearningSpace, <http://openlearn.open.ac.uk>

Autor jest dyrektorem Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej SGH oraz Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. Prezes Stowarzyszenia E-learningu Akademickiego. W swojej pracy zajmuje się problematyką kształcenia w szkołach wyższych, w tym przede wszystkim e-edukacji. W opracowaniach i prowadzonych badaniach koncentruje się na zagadnieniach związanych z modelem uczelni wyższej.



## Web 3.0 jako transgresja kulturowa o wymiarze społecznym

Ewa Lubina

Coraz chętniej mówi się o kolejnych etapach rozwoju technologii internetowych. Dopiero niedawno do standardów e-learningu weszła technologia Web 2.0, zapewniająca powstanie interakcyjnych społeczności edukacyjnych. Tymczasem zaczyna się już mówić o nowych tendencjach, które mają jakoby wpłynąć na rozwój kształcenia zdalnego. Taką technologią jest Web 3.0, zwana niekiedy siecią semantyczną. Konstruktorzy narzędzi obsługujących taką sieć nie powiedzieli jeszcze ostatniego słowa, ale gotowość społeczna do przyjmowania rozwiązań jest na tyle duża, że można sądzić, że kolejne etapy rozwoju technologii będą jednocześnie kolejnymi etapami transgresji społecznej, rozumianej jako przekraczanie granic, zakreślonych przez dotychczasowe możliwości i doświadczenie.

### W oczekiwaniu na sieć semantyczną

Projekt Web 3.0, zapowiadany już w mediach przez prezesa firmy Radar Network Novę Spivacka (współautora definicji Web 3.0), ma stworzyć nowe możliwości wyszukiwania informacji w sieci. Opiera się ma na nowych narzędziach umożliwiających wyszukiwanie informacji w sposób celowy i zgodny z oczekiwaniami użytkownika. Wyszukiwanie informacji w sieci stało się obecnie nie lada sztuką, polegającą na cierpliwym przesiewaniu tysięcy danych, z których zdecydowana większość jest nieprzydatna (a znaczna część po prostu bezwartościowa). Projekt Web 3.0 jest więc odpowiedzią na zapotrzebowanie społeczne. Warto jednak zauważyć, jakie jest podłoże tego zapotrzebowania:

- przeszukiwanie zasobów sieciowych jest utrudnione poprzez ich mnogość – użytkownik szybko zniechęca się, gdy widzi, jak wiele stron musi przejrzeć bez gwarancji powodzenia;
- potrzeba ułatwienia sobie procesu doboru i selekcji danych – nieoczekiwane poważną trudność sprawia użytkownikom formułowanie celowych zapytań i kierowanie się w stronę rzetelnych źródeł (których jakość muszą oszacować samodzielnie);
- potrzeba precyzyjnego rozumienia przez system zapytań formułowanych przez użytkownika.

Trzeba zatem stwierdzić, że koncepcja sieci semantycznej ma na celu stworzenie systemu, który uwolni

człowieka od wysiłku intelektualnego związanego z jasnym i precyzyjnym formułowaniem swoich myśli i potrzeb, wysiłku związanego z analizowaniem rozmaitych zjawisk i wytworów zamieszczonych w sieci, a także wysiłku wynikającego z samodzielnego selekcjonowania zasobów – a tym samym z rozwijania umiejętności świadomej oceny i wartościowania.

Jest to stwierdzenie, które zapewne spotka się z dezaprobatą entuzjastów internetu. Warto zatem złagodzić nieco ostrość spojrzenia na ten problem – obecnie zbliżamy się dopiero do zjawiska sieci semantycznej, jest więc czas na przemyślenie i analizę możliwych konsekwencji.

### Web 3.0 jako transgresja

Web 3.0 jest kolejnym już etapem w rozwoju sieci na przestrzeni ostatnich lat. Obserwujemy ewolucję internetu, który sam w sobie jest transgresją, przebiegającą w sposób ciągły. Już wcześniej powszechnie dziś znana i wykorzystywana technologia Web 2.0 przekroczyła granicę dotychczasowych doświadczeń, udowadniając, że pomiędzy światem wirtualnym a realnym nie ma przepaści – społeczność funkcjonująca realnie nie tyle przenosi się do internetu, ile wspomaga swoją działalność korzystając z jego pośrednictwa. Korzystanie z pośrednictwa internetu stało się codzienną koniecznością i stopniowo zanika bariera psychiczna oddzielająca te dwa środowiska. Jest to duża zmiana i znaczący etap w rozwoju społecznym. Zmianę tę można określić jako transgresję społeczną. Transgresja, zdaniem Józefa Kozielskiego, to zjawisko innowacyjne, które przekracza dotychczasowe granice ludzkiego działania społecznego i kulturowego<sup>1</sup>. Teraz nadchodzi kolejna transgresja. Sygnały zapowiadające jej nadejście dają się zaobserwować w sieci oraz w wypowiedziach specjalistów. Prekursorskie działania w zakresie selekcyjnego doboru danych wdrożyła Pandora – tworzenie oferty według potrzeb i zainteresowań odbiorcy to od dłuższego czasu charakterystyczna cecha tego projektu. Podobnie funkcjonują także niektóre wyszukiwarki i serwisy: Google, Facebook i Amazon posługują się reklamą kontekstową, która jest pierwszym, nie-

<sup>1</sup> J. Kozielski, *Spółczesność transgresyjna szansa i ryzyko*, Wyd. Żak, Warszawa 2004, s. 45.

# Web 3.0 jako transgresja kulturowa o wymiarze społecznym

śmiałym krokiem ku Web 3.0. Jest to zatem wyraźnie wyznaczony kierunek.

Znaczącym krokiem wspomagającym rozwój zjawiska Web 3.0 jest upowszechnienie mobilnych terminali dostępowych w postaci laptopów, palmtopów i telefonów komórkowych przystosowanych do funkcjonowania w internecie. Kierunek rozwoju telefonii komórkowej tak, aby stała się siecią osobistych terminali internetowych, jest już obserwowanym na co dzień zjawiskiem – tak technicznym, jak i społecznym. Idea docelowa to wspólna (zbiorowa?) inteligencja, dostępna dzięki interakcji różnych urządzeń technicznych.

Trzeba jednak odróżnić Web 3.0 od istniejących już form spontanicznego kategoryzowania zasobów sieciowych – skądinąd pomocnego przy ich przeszukiwaniu i selekcji. Takie działania funkcjonują już w sieci i noszą nazwę *folksonomy* (uważa się, że autorem tego określenia jest specjalista od architektury informacyjnej Thomas Van derVal)<sup>2</sup>. Tu doboru zasobów dokonują określone środowiska, których autorytet również podlega wartościowaniu – co oznacza, że nie zawsze można ich opinie traktować jako znaczące.

Transgresyjny aspekt Web 3.0 ma wymiar psychologiczny, kulturowy i społeczny:

1. Transgresja psychologiczna zaznacza się w akceptacji stałego monitoringu potrzeb intelektualnych i informacyjnych osoby (dokonywanego w sieci internetowej); sieć semantyczna, aby odczytać znaczenia, musi najpierw dostać informacje, gromadzić je i przetwarzać – stwarza to sytuację szczególną (niepokojącą) dla indywidualności jednostki;
2. Niewątpliwie ułatwienie korzystania z istniejących zasobów informacyjnych wspomaga tworzenie nowych (zatem rozwój wiedzy), a z drugiej strony zmniejsza motywację do samodzielnego myślenia i działania oraz podejmowania wysiłku weryfikacji i selekcji;
3. Sieć semantyczna dzięki umasowieniu może stać się swoistym autorytetem, który będzie bardzo trudny do podważenia w oczach znakomitej części użytkowników sieci – może się zatem pojawić pokusa kształtowania wiedzy i świadomości zbiorowej za pośrednictwem inteligentnej sieci;
4. Przejście od kultury samodzielności intelektualnej do kultury pełnej intelektualnej obsługi w sieci niesie ze sobą niebezpieczeństwo uzależnienia od komfortu niemyślenia.

Web 3.0 można opisać jako transgresję otwartą<sup>3</sup> – dzięki zapowiedziom i rozważaniom trochę już na

ten temat wiemy i przygotowujemy się w pewnym sensie na proces inkluzyj tej transgresji do systemu kultury i jej optymalnej asymilacji<sup>4</sup>.

## Indywidualizacja czy makdonaldyzacja przestrzeni informacyjnej

Technologia sieci semantycznej, rozwiązująca problem informacyjnego chaosu, ma spełniać rolę inteligentnego dostawcy wyselekcjonowanych pakietów informacyjnych odpowiednio do zainteresowań odbiorcy. Przyjmuje się, że przestrzeń internetowa stanowi przedłużenie i rozwinięcie tradycyjnej roli mediów w konstruowaniu tożsamości konsumenckiej<sup>5</sup>. Zatem Web 3.0, jako nowe medium, będzie zaspokajała indywidualne potrzeby, co oznacza, że powinna różnicować je i specyfikować. Możliwość przeszukiwania zasobów zgodnie z potrzebami klientów będzie wymagała poznania tych potrzeb (i co za tym idzie rozwinięcia monitoringu), a z drugiej strony możliwości klasyfikowania użytkowników według ich potrzeb. W chwilę potem pojawi się zainteresowanie oferentów rozmaitych dóbr w zakresie pozyskiwania danych. Presja na uzyskanie dostępu do wiedzy o użytkownikach sieci semantycznej, napędzana potrzebą zysku, może znacznie zaszkodzić rozwojowi tej sieci i wprowadzić spore zamieszanie o charakterze prawnym.

## Podsumowanie

Przy masowości zaspokajania potrzeb w postaci usług sieciowych Web 3.0 spełniać będzie cztery podstawowe kryteria zmakdonaldyzowanej sieci usługowej: sprawność, wymierność, przewidywalność i możliwość sterowania<sup>6</sup>. Niewątpliwie każda z tych cech jest zaletą i pozwala efektywnie z sieci korzystać. Są one jednak sprzeczne z ideą zindywidualizowania człowieka i jego potrzeb informacyjnych w internecie. Rozstrzygnięcie tego dylematu przyniesie praktyka, która jednak skłania się zwykle ku masowości<sup>7</sup> i uproszczeniom, a także przekonaniu, że masowość jest wyznacznikiem jakości.

Warto jednak przypomnieć, że duże, złożone systemy, mimo swej bezwładności, posiadają wewnętrzną dynamikę i są zdolne do samoorganizacji. Zjawisko to (nazywane emergencją) jest właściwie procesem społecznym i grupowym<sup>8</sup>. Można więc liczyć na to, że dynamika wewnętrzna zapewni sieci semantycznej optymalny poziom jakości i użyteczności.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

<sup>2</sup> A. Tarkowski, J. Hofmokr, *Wyszukiwarki jako gatekeeperzy Internetu*, [w:] D. Batorski, M. Marody, A. Nowak (red.), *Spółeczna przestrzeń Internetu*, Wyd. SWPS Academica, Warszawa 2006, s. 69.

<sup>3</sup> J. Koziński, *Spółeczność transgresyjna szansa i ryzyko*, dz. cyt., s. 136.

<sup>4</sup> J. Koziński, *Psychotransgresjonizm, nowy kierunek w psychologii*, Wyd. Żak, Warszawa 2001, s. 113–114.

<sup>5</sup> P. Mazurek, *Internet i tożsamość*, [w:] D. Batorski, M. Marody, A. Nowak (red.), *Spółeczna przestrzeń Internetu*, Wyd. SWPS Academica, Warszawa 2006, s. 121.

<sup>6</sup> S. Kalberg, *Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the analysis of Rationalizations Processes in History*, „American Journal of Sociology” 1980, nr 85, s. 1145–1179.

<sup>7</sup> I. Mitroff, W. Bennis, *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*, Nowy Jork: Birch Lane, 1989, s. 142.

<sup>8</sup> J. Koziński, *Psychotransgresjonizm, nowy kierunek w psychologii*, dz. cyt., s. 43.



## Zarządzanie czasem w systemach spersonalizowanych na przykładzie platformy e-learningowej

Tomasz Eisenbardt

Współczesne systemy informatyczne dysponują szerokim wachlarzem narzędzi służących personalizacji. Jest ona jednakże rozumiana w bardzo szerokim znaczeniu, począwszy od dostosowania interfejsu do preferencji użytkownika po wyspecjalizowane rozwiązania służące śledzeniu poczynąń tejże osoby i to w sposób bardziej lub mniej jawny. Zastosowanie mechanizmów personalizacji w konstrukcji systemu niesie ze sobą odczuwalne korzyści dla użytkownika, ale jest też niezastąpionym źródłem informacji dla właściciela czy administratora systemu informatycznego. Niniejsze opracowanie pozwoli się przyjrzeć jednemu z takich aspektów – personalizacji w odniesieniu do kwestii zarządzania czasem.

### 3J

Mówiąc o zajęciach edukacyjnych w formie e-learningowej zwykle wymienia się cechy, które w wyraźny sposób odróżniają takie zajęcia od zajęć konwencjonalnych. Postulaty e-learningu, potocznie nazwane 3J<sup>1</sup>, to:

- *just for me* – szkolenia mogą być w znacznej mierze spersonalizowane, czyli dostosowane do potrzeb osoby szkolonej;
- *just in time* – duża elastyczność czasowa, szkolenie odbywa się wtedy, gdy zachodzi taka potrzeba, stąd kształcenie nie musi być rygorystycznie umocowane w czasie, a przekazywanie wiedzy może odbywać się oprócz trybu synchronicznego również w trybie asynchronicznym (czyli bez wymogu jednoczesności korzystania z platformy przez nauczyciela i ucznia);
- *just enough*, czyli uczenie się w stopniu wystarczającym, niezbędnym dla danej osoby w celu podniesienia własnych kompetencji w wybranym zakresie.

Praktyka dowodzi, że tzw. atomizacja treści szkoleniowych umożliwia realizowanie powyższych postulatów w różnym stopniu. Przez termin atomizacji treści szkoleniowych należy rozumieć wyodrębnienie

pojedynczych porcji przekazywanej wiedzy. Takie odrębne elementy składowe całego procesu mogą być przenośne i mogą też funkcjonować samodzielnie (w znaczeniu oderwania od całościowego kursu z danej dziedziny).

Właściwość ta wyraźnie odróżnia e-learning od zajęć tradycyjnych. Trudno sobie bowiem wyobrazić, by student korzystał z fragmentu wykładu, wchodząc na salę wykładową wtedy, kiedy chce usłyszeć tylko o jednym, wybranym przez siebie zagadnieniu. Dzięki platformom e-learningowym treści merytoryczne mogą być udostępniane uczącym się przez cały czas, więc taka wyrywkowa partycypacja w zajęciach jest jak najbardziej możliwa.

### Personalizacja i rodzaje systemów personalizujących

Poprzez personalizację (w ujęciu informatycznym) należy rozumieć dopasowanie programu, strony internetowej, tudzież całego systemu informatycznego do indywidualnych potrzeb i preferencji pojedynczych użytkowników lub grup użytkowników. Dzięki personalizacji przekazywana informacja zyskuje na kontekstowości i jest bardziej dostosowana do sytuacji. Celem personalizacji jest to, by użytkownik uzyskał możliwie optymalną, indywidualną wiedzę, spełniającą jego oczekiwania<sup>2</sup>.

Znaczna część współczesnych systemów i aplikacji komputerowych jest wyposażona w mechanizmy, które mają służyć właśnie personalizacji. Dowolny system operacyjny wymaga od użytkownika zalogowania, a następnie dopasowuje – na życzenie – swój *interface* do osobistych preferencji osoby (wygląd tła ekranu, rozdzielczość, rozmieszczenie elementów, wersja językowa, ustawienia dźwięku itp.). Oznacza to także, iż użytkownik od początku ma ustaloną rolę w systemie, jest przypisany do pewnej grupy, która dysponuje określonymi uprawnieniami. Podobne „zdolności przystosowawcze” można także

<sup>1</sup> Na podstawie: M. Hyla, *E-learning. Od pomysłu do rozwiązania*, Solidex, Kraków 2003 oraz M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

<sup>2</sup> Na podstawie: J. Salter, *A Web Based Film Recommender System for CinemaScreen*, Final Report, 2003.



# Zarządzanie czasem w systemach spersonalizowanych...

zaobserwować w wielu programach komputerowych i w serwisach internetowych. Uogólniając – z reguły użytkownik niezidentyfikowany może niewiele lub znacznie mniej niż ten zalogowany.

Korzystanie z tak „spersonalizowanej” strony internetowej rozpoczyna się z reguły od wypełnienia formularza, co jest warunkiem koniecznym rejestracji. Po zalogowaniu użytkownik ma możliwość dopasowania swojego profilu (*interface*, tekst powitalny, umieszczenie swojego zdjęcia, może nawet wybór avatara). Należy jednak pamiętać, że celem wymienionych wyżej czynności jest nie tylko umożliwienie osobie zainteresowanej dostępu do określonych usług bądź funkcji serwisu, ale także, a może przede wszystkim, zebranie przez system informacji o niej. Gromadzenie to ma charakter jawny i każdy na ogół ma świadomość tego, jakie informacje sam przekazał.

Jawne gromadzenie informacji o użytkowniku to nierzadko wierzchołek góry lodowej. Funkcjonują bowiem pewne mechanizmy (np. *cookies*, logi systemowe i inne), działające w tle i zbierające informacje dotyczące nie tyle profilu danej osoby, co sposobu użytkownika przez nią konkretnej witryny. Jakiego typu mogą to być informacje? Na przykład: z jakiego IP nastąpiło połączenie, kiedy się logowano, jakie treści zainteresowały daną osobę i jakie podstrony przeglądała. Dotyczy to także rodzaju kupowanych produktów czy nawet transakcji dokonywanych przez internet<sup>3</sup>.

Tak rozumiana personalizacja niesie wiele korzyści dla właściciela witryny internetowej. Zyskuje on wiedzę o użytkownikach strony – co charakteryzuje wybrane grupy osób, gdzie one się znajdują, czym się zajmują, jakiej są płci, a wreszcie jakie mają zwyczaje i preferencje. To pokłady wiedzy, które można bardzo sprawnie wykorzystać w celach komercyjnych, choćby oferując wybrane usługi i produkty. Systemy spersonalizowane to doskonała baza dla zastosowania systemów rekomendujących, czyli takich, które, wykorzystując specyficzną technikę filtrowania danych, umożliwiają zaprezentowanie pewnych pozycji, które prawdopodobnie mogą zainteresować użytkownika<sup>4</sup>.

Trzeba jednak przyznać, że sami użytkownicy także zyskują na personalizacji. Mają oni poczucie szczególnego potraktowania, *interface* jest dla nich bardziej przyjazny, bo właśnie zindywidualizowany, a prezentowane treści są dopasowane do ich osobistych potrzeb. Poruszanie się po witrynie i wyszukiwanie pewnych treści staje się znacznie bardziej ergonomiczne, a pojawiające się rekomendacje będą dopasowane do charakterystyki danych osób, w zależności od ich dotychczasowych poczynań i przygotowane specjalnie dla nich.

Tabela 1 zawiera zestawienie różnych form personalizacji w zależności od przyjętego rozwiązania.

W praktyce bardzo rzadko system personalizujący ma cechy tylko jednego z wymienionych w tabeli 1.

**Tabela 1. Propozycje klasyfikacji systemów personalizujących**

Według zakresu personalizacji	
Systemy personalizacji treści	Systemy personalizacji formy prezentacji
Ze względu na charakter zbieranych danych	
Systemy, w których kompletowane są dane użytkownika ( <i>user data</i> ).	Systemy, w których kompletowane są dane na temat sposobu użytkownika ( <i>usage data</i> ).
Według metod pozyskiwania informacji	
Systemy działające wprost ( <i>explicit</i> ) – zwykle takie systemy pozyskują informacje dzięki świadomej rejestracji użytkownika (np. płeć, wiek, miejsce zamieszkania itp.).	Systemy działające nie wprost ( <i>implicit</i> ), tutaj często pozyskiwaniu informacji służą analizy logów serwera lub tzw. <i>cookies</i> .
Według tego, w jaki sposób są traktowani użytkownicy	
Systemy traktujące użytkowników indywidualnie – systemy gromadzą informacje o każdym z użytkowników z osobna, po to by wykorzystać je w sposób mocno zindywidualizowany i ukierunkowany na poszczególnych użytkowników.	Systemy bazujące na grupach użytkowników – zbierane informacje dotyczą pewnych grup użytkowników, a podjęte dzięki nim działania są adresowane do takich właśnie jednolitych (pod różnymi względami) grup.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Gołuchowski, *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005 oraz P.J. Kalczyński, K. Rozwadowski, *My.xxx.pl*, „Gazeta IT” 2002, nr 1, <http://archiwum.gazeta-it.pl/archiwum/git01/myxxxpl.html>, [07.01.2008]

<sup>3</sup> Warto w tym miejscu wspomnieć o firmie Google: w 2007 roku została zmuszona do zmian w polityce prywatności. Wcześniej firma nie stosowała żadnych ograniczeń dotyczących informacji pozostawianych przez użytkowników (*cookies*, zapytania do serwera). Obecnie tego typu dane mają być okresowo usuwane. Źródło: *Google Changes Privacy Policy For Search Data*, „InformationWeek”, <http://www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=198001637>, [27.12.2007].

<sup>4</sup> Na podstawie Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Recommendation\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Recommendation_system), [18.12.2007].

Przeważnie systemy gromadzą zarówno dane o użytkowniku, jak i dane użytkownika, a obok gromadzenia informacji w formie jawnej działają też mechanizmy ukryte.

### Personalizacja a e-learning

Czy platformy e-learningowe można nazwać systemami spersonalizowanymi? Odpowiedź na to pytanie zależy od rozumienia pojęcia personalizacji. W świetle przedstawionych wyżej rozważań można odpowiedzieć twierdząco. Gdyby przyjrzeć się typowym funkcjom platform, łatwo stwierdzić, iż:

- użytkownicy mogą (w większym lub mniejszym stopniu) dopasować sposób wyświetlania informacji (cecha systemów personalizacji formy prezentacji), a to do jakich kursów użytkownicy zostali przypisani, reguluje dostępność dla nich konkretnych treści (cecha systemów personalizacji treści);
- użytkownicy nie są bezimienni – są zalogowani jako konkretne osoby, a często wręcz wymienieni w systemie z imienia i nazwiska. System przechowuje ich dane (*user data*) oraz dane dotyczące tego, w jaki sposób platforma jest przez nich użytkowana (*usage data*);
- część informacji o użytkowniku wyjawia on sam – wypełniając formularz rejestracyjny (cecha systemów działających wprost), a część informacji, głównie dotyczących użytkownika jest zbierana na bieżąco przez system w sposób niejawny (cecha systemów działających nie wprost);
- niektóre platformy umożliwiają łączenie użytkowników w grupy, poza tym każdy z użytkowników jest traktowany z osobna (np. osobno oceniany), więc można tutaj mówić zarówno o personalizacji indywidualnej, jak i grupowej.

W przekonaniu autora niniejszego opracowania platformy e-learningowe nie tylko wykorzystują mechanizmy systemów personalizujących, ale wręcz mogą zawierać w sobie systemy personalizujące każdego z wymienionych typów: systemy personalizacji treści i personalizacji formy prezentacji, systemy działające jawnie i niejawnie, systemy gromadzące dane o użytkowniku i użytkowaniu oraz systemy personalizacji indywidualnej i grupowej. Trzeba jednakże pamiętać, iż część tych cech wynika bezpośrednio z istoty e-learningu. Dostęp do nauczanych treści w dowolnym miejscu i czasie jest bowiem, jak wspomniano wcześniej, jedną z podstawowych cech tej formy kształcenia. Należy zatem wyraźnie podkreślić, że w niniejszych rozważaniach personalizacja używana jest w znaczeniu bardzo ogólnym – oznacza wszystko to, co wynika z indywidualnych (świadomych lub nie) interakcji użytkownika z platformą.

### Kurs e-learningowy w czasie

W trakcie III ogólnopolskiej konferencji *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym* ([www.e-edukacja.net](http://www.e-edukacja.net)), która miała miejsce 16 listopada 2006 roku w Krakowie, rozgorzała dyskusja na temat czasu potrzebnego do wytworzenia jednej godziny kursu e-learningowego. Padły liczby rzędu 200–300 godzin, a rozmówcom trudno było dojść do jakiegokolwiek konsensusu, gdyż wszystko wskazuje na to, że jest to kwestia raczej indywidualna i uzależniona od jakości kursu. Nie ulega jednak wątpliwości, że czas poświęcony na przygotowanie kursu e-learningowego jest wielokrotnością czasu, który należałoby poświęcić na przygotowanie zajęć tradycyjnych. Jednakże, jak by nie szacować tych wartości, nie dadzą się one w żaden sposób przełożyć na informację na temat tego, czy uczestnik szkoleń zdalnych z wykorzystaniem technik e-learningowych poświęca na nie więcej czasu, niż poświęciłby na zajęcia na sali, twarzą w twarz w nauczycielem. Co więcej, nawet próby śledzenia aktywności na platformie nie dostarczają wystarczających informacji w tym zakresie. Na podstawie własnych obserwacji autor stwierdza, że występują olbrzymie rozbieżności w czasie, jaki poświęcają poszczególni uczestnicy kursu na opanowanie materiału umieszczonego na platformie. Bywa, że ktoś loguje się bardzo często i wciąż wraca do pewnych treści, a bywa i tak, że kontakt w formie zdalnej jest minimalny – znacznie krótszy, niż miałyby to miejsce w ramach zajęć konwencjonalnych (postulat *just enough*). Często treści umieszczane na platformach są przez studentów kopiowane lub drukowane, a więc czas obecności na platformie tylko w pewnym stopniu przekłada się na czas poświęcony na naukę.

Raport z badań fokusowych, które przeprowadzono w 2006 roku w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu dowodzi niezbicie, że studenci biorący udział w szkoleniach w oparciu o platformę e-learningową wskazują tę formę przyswajania wiedzy jako trudniejszą od konwencjonalnej, wymagającą dużo większego samozaparciu ze strony uczestnika i większych nakładów poświęconego czasu<sup>5</sup>.

### Aktywności poszczególnych użytkowników

Platformy e-learningowe umożliwiają śledzenie aktywności użytkownika, a także generowanie szczegółowych zestawień agregujących informacje: kiedy ostatnio się logował, z jakich zasobów korzystał, z jakim wynikiem zakończył dostępne testy, jak zostały ocenione jego prace, jakich dokonał wpisów na forum dyskusyjnym, czacie itp. Wiedza nauczyciela na temat faktu przeglądania zasobów przez studenta nie jest jednoznaczna z wiedzą co do efektu kształcenia. Ocena aktywności może służyć jedynie wyrobieniu

<sup>5</sup> Na podstawie raportu z badań wewnętrznych Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu przeprowadzonych w 2006 roku.

zdania co do sumienności i systematyczności szkolonego w zdobywaniu wiedzy.

Nierzadko platformy e-learningowe oferują podgląd aktywności w rozbiciu na poszczególne zasoby kursu i to w ujęciu indywidualnym dla każdego użytkownika z osobna, jak i dla wszystkich użytkowników kursu. Takie zestawienia mogą być szczególnie użyteczne dla nauczyciela, gdyż pokazują, jakie zasoby cieszą się szczególną popularnością, a które są np. regularnie pomijane. Wnikliwe prześledzenie popularności odwiedzanych miejsc może być pomocne dla celów ewaluacji kursów.

## Aktywności ogółu użytkowników

Do opisywanych badań została wykorzystana platforma e-learningowa Wyższych Szkół Bankowych, dostępna pod adresem <http://www.ewsb.pl>. Platforma jest użytkowana przez cztery szkoły wyższe oraz ich trzy wydziały zamiejscowe. Jej użytkownikami są studenci, a w charakterze prowadzących występują nauczyciele akademicki<sup>6</sup>.

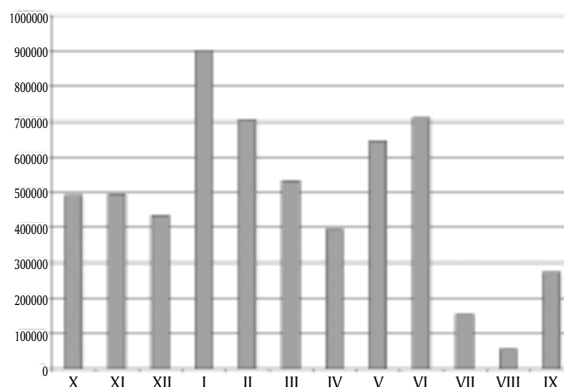
Analizie zostały poddane logi wygenerowane przez platformę e-learningową w ciągu jednego roku, przy czym był to już czwarty rok funkcjonowania platformy w ramach wspierania procesu dydaktycznego. Autor zakłada, że czas funkcjonowania platformy jest już na tyle długi, że można mówić o stabilnie funkcjonującym systemie, a nie dopiero wdrażanym. Stąd też nie były brane pod uwagę dane z lat wcześniejszych, odpowiadające właśnie okresowi wdrożeniowemu. Dla potrzeb prowadzonych badań przeanalizowano około 7,5 miliona logów na serwerze, który taką platformę obsługuje. Są one rejestrowane w następujących przypadkach: kiedy użytkownik loguje się do systemu lub wylogowuje z niego oraz gdy użytkownik korzysta z któregoś z zasobów umieszczonych na platformie.

## Aktywności miesięczne

Kolejny etap prowadzonych badań dotyczył analizy aktywności na platformie w poszczególnych miesiącach roku. Przedstawiono je na wykresach 1. i 2.

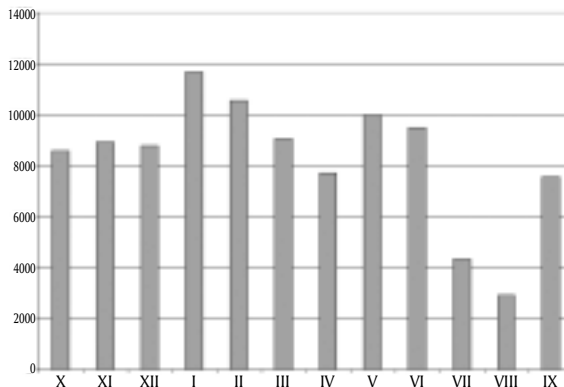
Porównano liczbę wszystkich logów w kolejnych miesiącach jednego roku akademickiego, a następnie wyodrębniono logi poszczególnych użytkowników, aby oszacować, ilu dokładnie użytkowników logowało się na platformę co najmniej raz w danym miesiącu. Wykres 1. obrazuje udział w korzystaniu z zasobów znajdujących się na platformie, natomiast wykres 2. opisuje liczebność aktywnych użytkowników w różnych miesiącach. Jak widać na wykresie 1. i wykresie 2., rozkład wartości w obu przypadkach kształtuje się bardzo podobnie, stąd wniosek, że średnia liczba aktywności na pojedynczą osobę wydaje się dość niezmienna w czasie.

Wykres 1. Wszystkie logi na serwerze w danym miesiącu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (X 2006–IX 2007)

Wykres 2. Liczba użytkowników logujących się przynajmniej raz w danym miesiącu



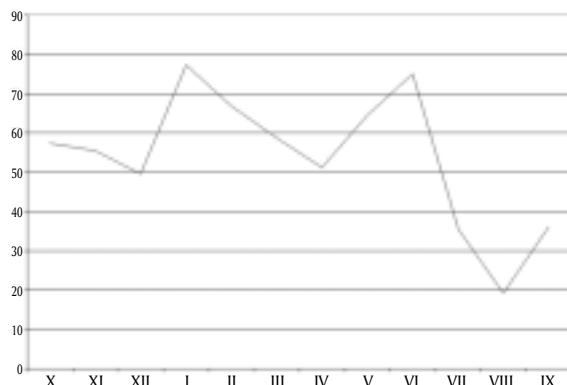
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (X 2006–IX 2007)

Okazuje się, co zapewne nie jest wielkim zaskoczeniem, że aktywność użytkowników narasta w styczniu i lutym oraz w maju i czerwcu. Są to terminy poprzedzające sesję zaliczeniową i egzaminacyjną. Miesiące letnie to miesiące najmniejszej aktywności, co także nie budzi raczej zdziwienia.

Wykres 3. przedstawia stosunek liczby logów w miesiącu ogółem do liczby zalogowanych użytkowników w tym okresie. Wykres ten obrazuje, jak często treści na platformie były przeglądane. I tutaj znowu można zaobserwować przyrost aktywności w okolicach sesji egzaminacyjnej, a spadek w trakcie przerwy letniej.

Nasuwa się wniosek, że w tym konkretnym przypadku (platformy e-learningowej dla szkół wyższych) aktywność jest bardzo mocno wpasowana w kalendarium roku akademickiego. Zaznaczyć należałoby

<sup>6</sup> Platforma [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl), użytkowana i rozwijana przez Wyższe Szkoły Bankowe w Poznaniu i Wydział Zamiejscowy w Chorzowie oraz WSB we Wrocławiu i WZ w Opolu, WSB w Toruniu i WZ w Bydgoszczy i WSB w Gdańsku.

**Wykres 3. Średnia liczba logowań na jednego użytkownika w poszczególnych miesiącach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (X 2006–IX 2007)

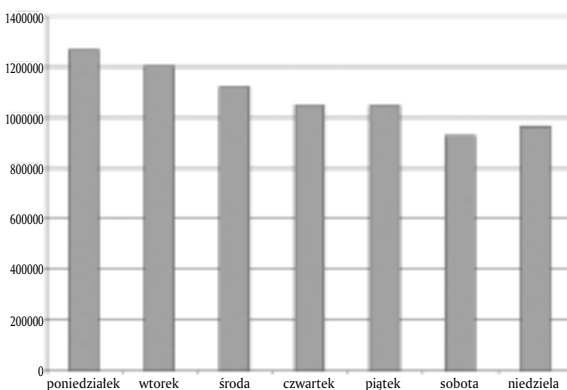
też, że zawsze znajdzie się grono osób, które będą chciały skorzystać z treści umieszczonych na platformie nawet w okresach wolnych od zajęć. Czyżby więc platforma e-learningowa sprzyjała poczuciu przynależności studentów do uczelni?

Analiza aktywności użytkowników w poszczególnych miesiącach może być wykorzystana w praktyce do:

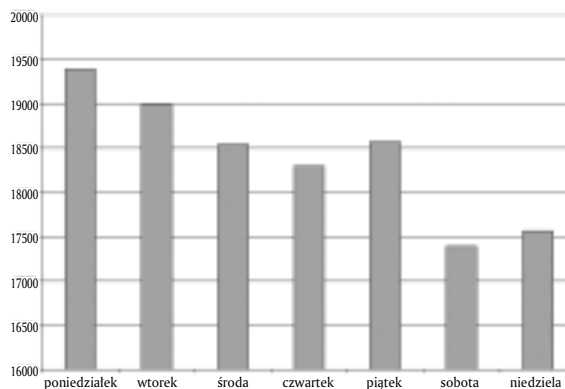
- ustalania terminów przeprowadzania prac konserwatorskich dla systemu,
- ustalania terminowości przysyłania prac online przez uczestników szkolenia,
- ustalania terminów przygotowania nowych kursów,
- ustalania terminów zamknięcia kursów (okazuje się, że studenci są zainteresowani korzystaniem z platformy także poza rokiem akademickim).

#### Aktywności w dniach tygodnia

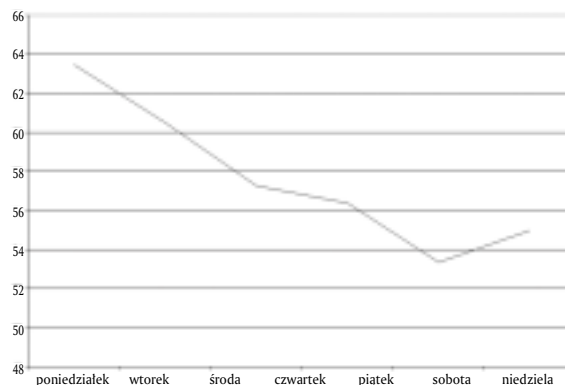
Podobną do opisywanej powyżej analizę przeprowadzono dla aktywności w poszczególnych dniach tygodnia. Uzyskane wyniki ilustrują wykresy 4–6.

**Wykres 4. Liczba logowań w poszczególnych dniach tygodnia**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (IX 2006–XII 2007)

**Wykres 5. Liczba zalogowanych użytkowników w poszczególnych dniach tygodnia**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (IX 2006–XII 2007)

**Wykres 6. Średnia liczba logowań przypadających na jednego użytkownika w poszczególnych dniach tygodnia**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (IX 2006–XII 2007)

Obserwacja aktywności i obecności użytkowników na platformie w ujęciu poszczególnych dni tygodnia prowadzi do spostrzeżenia, że użytkownicy są bardziej aktywni na początku niż na końcu tygodnia. Jednak dni weekendowe nie są dniami tak bardzo obniżonej aktywności, jak by się można było spodziewać – różnica procentowa pomiędzy najbardziej aktywnym dniem tygodnia, jakim jest poniedziałek, a najmniej aktywnym, czyli sobotą, wynosi zaledwie kilkanaście procent. Można więc przyjąć, że w odniesieniu do dni tygodnia użytkownicy dość równomiernie korzystają z platformy, a tylko nieznacznie rzadziej w dni wolne od zajęć czy pracy. Wykres 6., przedstawiający średnią intensywność przeglądanych treści przypadającą na jednego użytkownika, potwierdza prawdziwość powyższych tez.

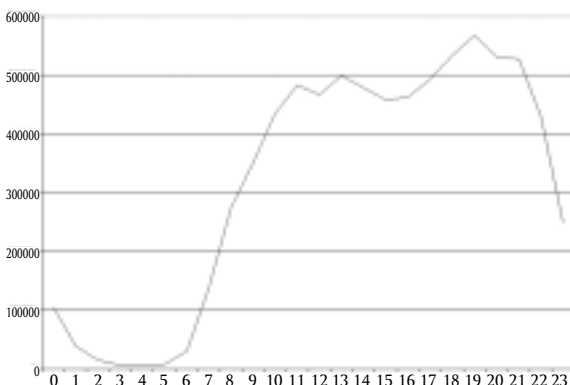
Analiza aktywności użytkowników w różnych dniach tygodnia wskazuje, że nieco lepiej byłoby ustalać terminy aktywności interaktywnych na początku tygodnia niż na jego końcu. Z dokonanych obserwacji wynika, że najgorszym dniem na finalizowanie aktyw-

ności interaktywnych zdalnie wydaje się być sobota, a następnie niedziela.

## Aktywności w rozkładzie godzinowym

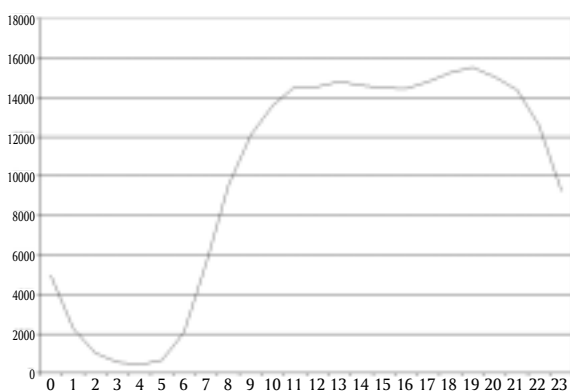
Najbardziej szczegółowa analiza dotyczyła rozkładu aktywności w ciągu doby. Podobnie jak poprzednio przeanalizowano 24-godzinny cykl pracy platformy zarówno pod kątem liczby logowań w poszczególnych godzinach, jak i liczby użytkowników, którzy logowali się przynajmniej raz w badanych odcinkach czasu. Uzyskane wyniki ilustrują wykresy 7–9.

**Wykres 7. Liczba logowań ogółem w poszczególnych godzinach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (IX 2006–XII 2007)

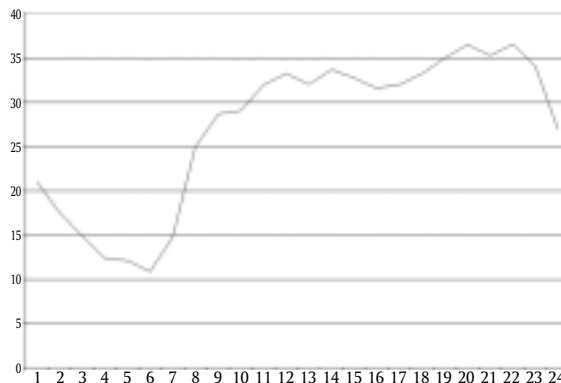
**Wykres 8. Liczba użytkowników, którzy przynajmniej raz zalogowali się w poszczególnych godzinach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (IX 2006–XII 2007)

W przypadku porównania aktywności i obecności użytkowników w ciągu doby można stwierdzić, że kształt wykresów jest znów zbliżony. Aktywność narasta już od godziny 6:00, by osiągnąć swoją nominalną wartość mniej więcej od godziny 10:00 lub 11:00 i trwa do 22:00. W tym zakresie czas największej aktywności to okolice południa oraz godziny 19:00, natomiast w godzinach 14:00-17:00 można zauważyć nieznaczne obniżenie krzywej. Po godzinie 22:00 ak-

**Wykres 9. Średnia liczba logowań na użytkownika w poszczególnych godzinach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy e-learningowej [www.ewsb.pl](http://www.ewsb.pl) (IX 2006–XII 2007)

tywność gwałtownie maleje, a między godzinami 1:00 a 6:00 jest raczej śladowa, choć należy zauważyć, że wcale nie zerowa. W odniesieniu do zobrazonego na wykresie 9. stosunku liczby logowań do liczby użytkowników o różnych porach dnia – okazuje się, że w godzinach, które są naturalnymi godzinami najniższej aktywności człowieka, nie tylko użytkownicy rzadziej się logują, ale ich uwaga i możliwości przeglądania większej ilości treści są mocno ograniczone. Poza tymi godzinami skłonność studentów do przeglądania treści jest zbliżona.

Analiza aktywności użytkowników w różnych porach dnia może być wykorzystana w praktyce do:

- ustalania czasu przeprowadzania prac konserwatorskich, np. *upgrade* systemu najlepiej przeprowadzić między godziną 2:00 a 5:00;
- ustalania czasu zdalnych spotkań z użytkownikami np. na czacie, a także ustalania godzin trwania interaktywnych spotkań ze szkolonymi przez nauczyciela – najlepiej byłoby, żeby były to godziny między 10:00 a 14:00 oraz po 17:00.

## Podsumowanie

Platformy e-learningowe oferują szereg możliwości weryfikacji aktywności użytkowników. Szczególne zastosowanie mają raporty aktywności odnoszące się indywidualnie do każdej z osób. Dzięki nim można wysnuć wnioski co do zaangażowania danej osoby w ramach uczestnictwa w kursie, choć należy pamiętać, iż nie jest to jednak miarą opanowania materiału przez uczestnika.

Przeprowadzona analiza aktywności użytkowników uczelnianej platformy e-learningowej w ujęciu rocznym dowodzi, że aktywności zdalne uczestników w znacznym stopniu są osadzone w kalendarium roku akademickiego, z uwzględnieniem sesji egzaminacyjnej oraz przerw w nauce, przy czym nawet w okresach wolnych od zajęć część użytkowników wykazuje chęć

korzystania z systemu, logują się i korzystają z wybranych treści i zasobów interaktywnych.

Analiza aktywności użytkowników w ujęciu tygodniowym wskazuje, że platforma jest odwiedzana w sposób stosunkowo równomierny. Podobną prawidłowość wykazuje również analiza w ujęciu dobowym. Dotyczy to przede wszystkim okresu zwyczajowej aktywności ludzkiej, czyli poza godzinami nocnymi. Jednak nawet w godzinach nocnych pewien odsetek użytkowników będzie zainteresowanych korzystaniem z systemu. Całodobowa dostępność platform e-learningowych oraz innych spersonalizowanych systemów umożliwia każdemu użytkownikowi z osobna gospodarowanie swoim czasem w sposób dla niego najbardziej właściwy i dogodny, czyli w zgodzie z postulatami 3J: *just in time, just for me, just enough*.

### Bibliografia

J. Adamczyk, *Zbawienna personalizacja – czyli jak zdobyć zaufanie klienta*, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk53.php>, [20.12.2007].

T. Eisenhardt, *Systemy rekomendujące w e-learningu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach (w druku).

J. Fink, A. Kobsa, *A Review and Analysis of Commercial User Modeling Servers for Personalization on the World Wide Web*, Kluwer Academic Publisher, The Netherlands 2000.

J. Gołuchowski, *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.

M. Hyla, *E-learning. Od pomysłu do rozwiązania*, Solidex, Kraków 2003.

M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

P.J. Kalczyński, K. Rozwadowski, *My.xxx.pl*, „Gazeta IT” 2002, nr 1, <http://archiwum.gazeta-it.pl/archiwum/git01/myxxxpl.html>, [07.01.2008].

*Personalization: Collaborative Filtering vs Prediction Based on Benefit Theory*, <http://myshoppal.typepad.com/blog/2007/11/personalization.html>, [05.11.2007].

J. Salter, *A Web Based Film Recommender System for CinemaScreen*, Final Report, 2003

Wikipedia, *The Free Encyclopedia*, <http://en.wikipedia.org/>

M. Zajac, *E-learning „szyty na miarę”, czyli o indywidualizacji w nauczaniu online*, „e-mentor” 2006, nr 5 (17).

Autor pracuje jako asystent w chorzowskim Wydziale Zamiejscowym Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, gdzie zajmuje się wspieraniem rozwoju platformy e-learningowej, pełniąc stanowisko Pełnomocnika Rektora ds. E-learningu, a także jest doktorantem w Katedrze Inżynierii Wiedzy Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Od kilku lat wykorzystuje w swojej pracy dydaktycznej techniki kształcenia na odległość. Jest członkiem Zespołu Projektowego Centrum Rozwoju Edukacji na Odległość (CeREO) oraz autorem opracowań z zakresu e-learningu.

## POLECAMY

*E-learning – identyfikacja stanu rozwoju i jego przyszłe koncepcje w kształceniu studentów*

17 marca 2008 r., Warszawa

Institut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ” zaprasza na konferencję podejmującą problematykę kształcenia na odległość oraz przyszłego rozwoju e-learningu. W pierwszej części spotkania omawiane będą m.in. programy nauczania i sylabusy, infrastruktura oraz wirtualna organizacja toku studiów. Ważnym elementem będzie również ocena i analiza stosowania e-learningu do nauczania na różnych poziomach studiów. Druga część tematyczna będzie poświęcona rozwojowi e-learningu, w tym m.in. tworzeniu centrum wiedzy (biblioteki programów kształcenia), koncepcjom komunikacji i finansowania, a także ocenie blended learning.

Więcej informacji na: <http://www.orgmasz.pl>

*VIII Konferencja Uniwersytet Wirtualny – model, narzędzia, praktyka*

18–20 czerwca 2008 r., Politechnika Warszawska, Warszawa

W czerwcu br. odbędzie się VIII Konferencja *Uniwersytet Wirtualny – model, narzędzia, praktyka*. Temat przewodni tegorocznego spotkania to „Otwarte uniwersytety, otwarte zasoby, otwarty dostęp”. Zakres tematyczny proponowany przez organizatorów obejmuje: socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy kształcenia na odległość, metodykę e-nauczania, kryteria oceny efektów nauczania przez internet, technologię informacyjną, multimedia i internet w edukacji zdalnej, nowe trendy w e-edukacji w Europie i na świecie, e-nauczanie w kształceniu ustawicznym, kształcenie kadr do e-edukacji.

Więcej informacji na: <http://vu2008.okno.pw.edu.pl>

# Coach – biznesowa guwernantka, życiowy guru i terapeuta w jednym



Grzegorz Myśliwiec

Teza pierwsza – o tym, że ludzie są największym bogactwem firmy – stanowi już niemal truizm powtarzany przez przedstawicieli „miękkiej” ekonomii we wszystkich możliwych formach. Zaangażowane kadry to uznana przewaga biznesowa firmy – to pewnik. Myśl słuszna, ale przez elegancję nie wypomnę fascynatom kadrowej potęgi, który z rewolucjonistów upowszechnił ją jako pierwszy, bo mógłbym zburzyć misternie budowany entuzjazm.

Teza druga dotyczy potrzeby edukacji permanentnej, potrzeby edukacji dorosłych, w odpowiedzi na kilkuletnie cykle odnawiania się wiedzy zawodowej, wyzwania osobiste i dążenie na szczyt – czyli kariera. I tu pojawia się bohater niniejszego felietonu – coach.

Coaching wziął się ze sportu profesjonalnego. Nie chcę pisać o boksie, więc może sięgnijmy do „białego” sportu. Klasyczny przykład to para dwóch fascynujących mężczyzn. Andy Roddick (rocznik 1982), obecnie najlepszy amerykański tenisista, liczba wygranych turniejów w singlu – 23 (w tym jeden tylko wielkoszlemowy). Dwa lata temu nastąpił wyraźny regres jego formy, a rekord świata w szybkości serwisu stanowił niewielką pociechę. Wówczas wkroczył Jimmy Connors (rocznik 1952) – bilans zwycięstw 105 (w tym 8 wielkoszlemowych). Robi wrażenie, prawda? W grze „Ajroda” czegoś brakowało, przyszedł kryzys, wypadł z czołówki, on sam i jego trener nie potrafili zidentyfikować owych hamulców pełnego rozwoju talentu. Współpraca z „Jimbo” odmieniła młodego tenisistę, do siły i dynamiki dodał cierpliwość w wymianie i dokładność. Wzmocnił się mentalnie, poza kortem działa dużo na rzecz pomocy charytatywnej dla dzieci. Wrócił do czołówki, ale nie na szczyt, tam niepodzielnie panuje Król Roger.

To sport. Ale biznes zaimplementował ten typ pracy i powstał nowy zawód – guwernantka dla menedżerów – oj, przepraszam, coach.

## Coaching zawodem czy biznesem?

Anonse reklamowe wywołują co najmniej zdziwienie, np. *zarabianie przez rozmawianie, nowa ścieżka kariery dla ludzi, którzy lubią ludzi*. Prawda, jakie przyjemne, ale to nie koniec. *Mamy dla Ciebie intratną*

*propozycję zawodową – zostać coachem. Zarobki w tej doskonale rozwijającej się branży są wysokie, a popyt rośnie w oczach. Możesz wykonywać swój nowy zawód po godzinach... Hola, hola, Mili Państwo, ta radosna twórczość odbywa się na żywym, delikatnym organizmie.*

## Coach – najlepiej młody i doświadczony, czyli po trzydziestce

Przepytałem dwóch praktykujących coachów (jeden z wykształceniem psychologicznym – Marcin, 12 lat praktyki, a drugi to aktor – Daniel, 8 lat praktyki). Czy młody człowiek może być coachem? Marcin (po trzydziestce) dyplomatycznie twierdził, że *doświadczenie we wspieraniu innych bardzo pomaga w roli coacha*. Daniela zaatakowałem właśnie za jego młody wygląd (wygląda na mniej niż ma, ale i tak ciut po trzydziestce) – czy nie jest to przeszkodą w pracy z klientami? Szybko odwrócił pytanie, prosząc mnie o cezurę lat, które dają podstawy do uprawiania tego zawodu – faktycznie, nie w latach problem. Można mieć długie doświadczenie, ale wąskie i mocno branżowe (ciągle te same typy ludzi i te same problemy). Można mieć doświadczenie w latach skromne, ale w treści bogate. Daniel potwierdził, że młody wygląd stanowi pewien problem w pierwszych minutach kontaktu z klientem, ale po kwadransie pada pytanie-zachwycenie: *gdzie się pan tego nauczył?* i już „idzie z górki” w kierunku meritum.

## Coaching to subzawód psychologiczny?

Tym pytaniem zaatakowałem z kolei Marcina, bo wyczułem pewną wyższość psychologów nad resztą „kołczowego” towarzystwa. I tu zaskoczenie, Marcin zadowolony się stwierdzeniem, że *potrzebna jest wiedza psychologiczna i pedagogiczna, ale niekoniecznie dyplom*. Daniel z psychologii ma „tylko” podyplomówkę. Jim Connors jest pedagogicznym i trenerskim samoukiem..., ale za to jakim! Marcin ma dwa fakultety psychologiczny i pedagogiczny, czyli ideał, a Daniel to aktor, który swoją drogę trenerską zaczął od technik głosowych, by ukierunkować ją stopniowo na coaching. Słowem kluczem do coachingu jest rozwój

klienta w kierunku przez niego oczekiwanym. Teoretycznie ten rozwój może wyzwolić każdy, ale „każdy” to tylko może śpiewać.

### Rozstrzygnie rynek czy środowisko?

Środowisko dopiero się kształtuje, zakłada swoje organizacje, co naraża je na rajdy hochsztaplerów. W jednym z anonsów prasowych zachęcających do skorzystania z usług coacha znalazłem określenie „generator charyzmy”. Proponuję autorom popracować nad pojęciem „generator rozsądku” czy „generator umiaru”. Środowisko bioterapeutów prowadzi od wielu lat walkę o profesjonalizację, o oczyszczenie szeregów z wątpliwego autoramentu uzdrowiaczy i znachorów. Są w połowie drogi, podobnie jak i środowisko coachingu. Marcin mówi, że to „wolny zawód” i obowiązują pewne ogólne zasady jego wykonywania, a Daniel, że i tak „rynek zadecyduje”. Ach ta niewidzialna ręka (rączka, pięść) rynku – tyle na niej spoczywa odpowiedzialności.

### Grupowy czy indywidualny?

Anna Augustyn definiuje coaching jako *proces wydobywania pełnego potencjału osoby i/lub organizacji. Przebiega on w postaci indywidualnych sesji, podczas których coach razem z klientem (podopiecznym, ang. coachee) szukają najlepszych rozwiązań problemów czy dylematów oraz umożliwiają klientowi rozwój pożądaných kompetencji, dostęp do nowych obszarów wiedzy, czy wreszcie wzrost samoświadomości*<sup>1</sup>. Świetna definicja, ale nie podoba mi się to „i/lub” i nie dlatego, że przypomina osławione „i czasopisma”, ale że zbyt łatwo przeskakuje z jednostki na grupę.

O „kołczowaniu” zespołowi Daniel mówi, że to *wyższa szkoła jazdy, oczy i uszy 360°, zupełnie jak nazwa jednej z podstawowych technik analizy klienta*. Marcin znowu dyplomatycznie stwierdza, że pracuje indywidualnie i wymownie się uśmiecha.

Treningi i szkolenia zostawmy grupom, a coaching niech dotyczy jednostek, ale nie uprzedzajmy puenty.

### Rozwój zawodowy czy osobisty?

Jeszcze raz przywołam Annę Augustyn, która opisuje rodzaje coachingu, w tym *life coaching* który koncentruje się na planowaniu życia i osiąganiu celów osobistych; obejmuje także umiejętność organizowania równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym<sup>2</sup>.

Z pewnej liczby opisanych przypadków coachingu wynika, że coach to psycholog, który ma dużo do zrobienia z problemami psychicznymi klienta. Marcin

uważa, że w fazie konsultacji należy zweryfikować zapotrzebowanie zgłoszone przez klienta, czy faktycznie nadaje się na coaching czy na terapię? Czyli klient musi być względnie stabilny psychicznie, żeby zająć się jego rozwojem zawodowym (głównie) i osobistym. Daniel twierdzi z kolei, że początek coachingu jest zawsze zawodowy, ale implikacje ze sferą osobistą bywają kluczowe dla rozwiązania problemu właściwej roli profesjonalnej klienta, że najpierw trzeba oczyścić sferę osobistą (jak przedpole na wojnie), by rozwiązać problemy zawodowe.

Oczywiście coach nie mówi klientowi, co ma konkretnie zrobić, ale naprowadza go na metodę kształtowania jego własnego rozwoju, w tym rozwiązywania konfliktów. Przykładowo, klient mówi: *wiesz wydaje mi się, że właśnie dojrzałem do założenia rodziny, ale tu żona, dzieci...* Coach na to: *...więcej optymizmu, sklaryfikujmy cele, które stawiasz sobie w najbliższych 5 latach*. To żart oczywiście.

### Coaching – partnerska relacja czy zimny profesjonalizm?

Czy coach ma być autorytetem, osobą zbliżającą się emocjonalnie do klienta – trudna kwestia. Obaj rozmówcy odcinają się od mentorstwa, charyzmy i osobistego zaangażowania. Czują się profesjonalistami w „pomocy rozwojowej klienta”, trochę jak lekarz, który patrzy na cierpienie chorego, ale jest emocjonalnie zamknięty w ochronnym kokonie, bo wie, że u niego trzeźwy umysł musi panować nad duchem.

Pora na wnioski.

1. Jako wieloletni pedagog wielokrotnie sniłem o edukowaniu indywidualnym, bez harmidru tłumy i pośpiechu. Roddicka na to stać, żeby mieć wokół siebie stabil ludzi z coachem wielkiego formatu na czele. Inwestycja w dobrego coacha zwraca się podobno bardzo szybko;
2. Coach się nie uczy, on wie. Wcześniej praktykuje jako asystent, trener, doradca, by zdobyć taką wiedzę i doświadczenie, które pozwolą mu rozwiązywać większość problemów rozwoju człowieka pracującego.
3. Chyba musi być po trzydziestce, bo to bardzo delikatna materia... Można dużo pomóc i proporcjonalnie tyle samo zaszkodzić.
4. Legenda coacha to nie klucz do sukcesu, ale potężny katalizator sukcesu. Można próbować ją zastąpić..., ale po co?
5. Jakże często coachem amatorem jest nasz starszy przyjaciel, który nie uczy backhandu czy woleja, ale kiedy go zastosować.

I co takiego właściwie robi ten coach, że przydałby się każdemu z nas?

<sup>1</sup> A. Augustyn, *Coaching – turbodoładowanie dla pracownika*, <http://praca.gazeta.pl/gazetapraca/1,74785,4866635.html?as=1&ias=2&startsz=x>, [24.01.2008].

<sup>2</sup> Tamże.



# Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów



Daniel Gach

Wzrastające wymagania względem firm co do poziomu zaspokajania potrzeb konsumenckich powodują, że przedsiębiorstwa już nie tylko tworzą coraz doskonalsze narzędzia badania potrzeb i oczekiwań konsumenckich, ale wręcz zapraszają swoich klientów do współudziału w tworzeniu dóbr idealnie odpowiadających ich pragnieniom. Współdziałanie może przybierać różne formy i może być realizowane na zróżnicowanych poziomach. Celem opracowania jest przedstawienie istoty i pewnych teoretycznych założeń prosumpcji, jako podejścia do pozyskiwania i wykorzystania wiedzy konsumenckiej oraz przykładów jej stosowania.

Świadome korzystanie z wiedzy jako z jednego z najważniejszych zasobów organizacyjnych pociąga za sobą szereg różnorodnych implikacji. Pojawia się m.in. konieczność dokładnego rozpoznania tego zasobu, a z braku jednoznacznego stanowiska wszystkich wykorzystujących wiedzę, powoduje to z kolei pewien zamęt pojęciowy oraz różnorodność w zakresie kategoryzacji poszczególnych elementów tego zasobu. Przejawem tego jest szereg różnorodnych klasyfikacji i typologii różnych rodzajów wiedzy. Kolejną kwestią pozostaje opracowanie narzędzi pozyskania wiedzy, jej przetwarzania, gromadzenia oraz wykorzystania, w szczególności wobec tych jej fragmentów, które uznawane są za krytyczne, a jednocześnie trudne do przejęcia przez organizację.

Za taki właśnie fragment uznawana jest wiedza posiadana przez klientów firm. Ten fakt powoduje, że organizacje gospodarcze podejmują intensywne działania zmierzające do „włączenia” konsumentów w proces tworzenia nowych produktów czy też usług. Klienci z ostatecznych odbiorców stają się aktywnymi współuczestnikami różnych procesów realizowanych przez daną organizację, a zmierzających do przedstawienia oferty klientowi – począwszy od projektowania nowych wyrobów i udoskonalania dotychczasowych, poprzez projektowanie nowatorskich form pracy, poszukiwanie pionierskich obszarów działania, aż po przygotowywanie kampa-

nii promocyjnych. Nie jest to oczywiście podejście zupełnie nowe, bowiem już we wcześniejszych dekadach klienci zapraszani byli do bezpośredniego współuczestniczenia w pracach projektowych nad określonym wyrobem. Przykładowo, francuska firma motoryzacyjna Renault zapraszała do uczestnictwa w fazie projektowania nowego modelu auta nie tylko dorosłych klientów, ale również ich dzieci, aby uwzględniając ich spostrzeżenia oraz uwagi zaprojektować w pełni rodzinny samochód. Jednakże podkreśla się, że we wcześniejszych latach działania te miały charakter sporadyczny, natomiast obecnie ta tendencja, ze względu na jej coraz szersze stosowanie uznawana jest za „megatrend”<sup>1</sup>.

## Istota prosumpcji

Termin „prosument” (powstały poprzez połączenie słów producent i konsument) wprowadził w latach 70. XX wieku A. Toffler<sup>2</sup>, przy czym pojęcie to traktowane jest przez jego twórcę dość szeroko. Jest ono nazwą dla wszelkiego rodzaju działalności, w ramach której wykonawca podejmuje różnego rodzaju czynności służące tworzeniu dóbr zaspokajających jego potrzeby. Wskazuje się, że sytuacja ta jest charakterystyczna dla znacznego okresu istnienia gatunku *homo sapiens*. Pewną oczywistością jest stwierdzenie, że takie jednoczesne odgrywanie podwójnej roli producenta i konsumenta miało miejsce przed okresem industrialnym, czyli do momentu, w którym nastąpiła wyraźna specjalizacja, techniczny podział pracy i dominacja wytwarzania dóbr na użytek innych. Punktem wyjścia dla prosumpcji jest oczywiście epoka łowiectwa i zbieractwa, następnym etapem było rolnictwo, a współcześnie jest to majsterkowanie i samodzielne budowanie, montowanie produktów z podzespołów dostarczonych przez określone firmy, czy też współdziałanie w projektowaniu i wytwarzaniu dóbr oferowanych szerokiemu gronu odbiorców. Obecnie D. Tapscott definiuje prosumpcję jako pragnienie (czy też życzenie) posiadania różnego rodzaju dóbr

<sup>1</sup> G. Moran, *Power to the People*, „Entrepreneur” 2006, czerwiec.

<sup>2</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985, s. 309.

zgodnych z własnym wyobrażeniem, przy czym autor ten dodaje, że konsumenci stają się współtwórcami poprzez swój własny wybór i działanie<sup>3</sup>. Dodatkowo, możliwe jest wskazanie, że stosowanie coraz doskonalszych systemów teleinformatycznych oraz wprowadzanie nowych rodzajów działań względem klientów przez postępowe organizacje radykalnie zmienia relację producent – konsument. Możliwe staje się zintensyfikowanie wymiany informacji między firmą a jej klientami, przejawiające się przenoszeniem realizowanych procesów komunikacyjnych na wyższe poziomy i w nowe obszary oraz zmianą roli, jaką im się przypisuje. W tym zakresie za prosumentów uznaje się osoby, które m.in.: opisują bądź komentują na stronach internetowych marki, produkty czy też usługi, poszukują w internecie opinii na ich temat, dzielą się z innymi klientami i z producentem swoimi uwagami dotyczącymi nabytych produktów, prowadzą dialog z konsultantami o nich, polecają je innym czy też wykorzystują połączenia przez internet do konfigurowania produktów lub usług, których zakupu się podejmują.

Inną nazwą przyjętą dla tego trendu jest pojęcie „customer made”, tłumaczone jako „wykonane przez klienta”<sup>4</sup>. Rozumiane jest ono jako koncepcja działania przedsiębiorstwa, charakteryzująca się tym, że firma oferuje wszystkim aktualnym i potencjalnym klientom produkty i usługi, które są wprawdzie wymyślone przez nią (przynajmniej w sferze podstawowych założeń, funkcjonalności czy wyglądu), ale modyfikuje je, zwiększa ich użyteczność czy też ozdabia w oparciu o propozycje swoich klientów.

Jako jedną z pierwszych firm, która przyjęła tę koncepcję działania, wskazuje się amerykańskie przedsiębiorstwo Jones Soda<sup>5</sup>. Firma powstała w 1987 roku jako producent napojów gazowanych o kilkudziesięciu różnych wersjach smakowych (takich, których nie mieli w swojej ofercie inni producenci). Pewną próbą wyróżnienia się było również wykorzystywanie nietypowych kanałów dystrybucji, takich jak: salony tatuażu, sklepy muzyczne, odzieżowe i muzyczne itp. Jednakże te działania nie zapewniały osiągnięcia zakładanych celów. W 1999 roku założyciel i prezes firmy podjął decyzję o wprowadzeniu nowej linii napojów pod wspólną nazwą „myJones”. Cechowała się ona tym, że można było je kupić przez internet po uprzednim zaprojektowaniu własnej etykiety czy też wymyśleniu własnej nazwy napoju. Liczba etykiet opracowanych w ten sposób przez odbiorców firmy Jones Soda przekroczyła 300 tysięcy, a przychody samej firmy 40 mln dolarów.

Pewną odmianą prosumeryzmu jest masowa personalizacja<sup>6</sup>. Jej podstawową przesłanką jest fakt, iż nowoczesna technika umożliwia dopasowywanie charakterystyki produktu do coraz mniejszych grup odbiorców czy wręcz do pojedynczego konsumenta. Punktem wyjścia w tym procesie jest możliwość skonfigurowania przez klienta wyrobu zgodnego z jego preferencjami poprzez odpowiednie połączenie modułów produktu oferowanych przez producenta. Tak postępują m.in. niektórzy wytwórcy komputerów (np. firma Dell Inc.), firmy motoryzacyjne czy też firmy budowlane. Oczywiście klient może w tym przypadku tworzyć własny produkt ze zróżnicowanych komponentów, jednakże o ograniczonej liczebności. Rozwinięciem tego podejścia jest umożliwienie konsumentowi realizacji pewnych czynności wytwórczych, które do tej pory wymagały specjalistów. Przykładem są niektóre firmy poligraficzne, w których odbiorca zdalnie, korzystając z sieci internetowej, sam może zaprojektować własny biuletyn, książkę, papier listowy czy też pocztówki<sup>7</sup>. Również banki podejmują działania służące zachęceniu klientów do „upiększania” oferowanych przez nie kart płatniczych, głównie kredytowych. W Polsce takie kroki podjęły m.in. ING Bank Śląski, Fortis Bank i MultiBank<sup>8</sup>. Zaproponowały one potencjalnym klientom umieszczenie na awersie kart kredytowych dowolnych własnych zdjęć i rysunków lub też grafik pobranych ze specjalnie przygotowanych przez banki galerii. Procedury te mogły być realizowane albo przez internet, albo poprzez bezpośredni kontakt ze sprzedawcą. Działania takie zwiększają poziom zainteresowania oferowanymi produktami, wciągają do współuczestnictwa w procesie wytwórczym, który jednakże jest wówczas odbierany jako pewna forma rozrywki czy też zabawy utrwalająca pozytywny wizerunek producenta.

### Uwarunkowania wykorzystania rozproszonej wiedzy klientów

W relacjach między prosumpcją a zarządzaniem wiedzą możliwe jest wskazanie pewnych podstawowych założeń, niezbędnych przy wykorzystywaniu jej w ramach firmowych systemów zarządzania wiedzą. Pierwsze z tych założeń to stwierdzenie, iż konsumenci są posiadaczami wiedzy rozproszonej, a zarazem krytycznej z punktu widzenia organizacji gospodarczych. Wiedza ta odnosi się również do sfery pozagospodarczej funkcjonowania społeczeństw. Jednym z autorów zajmujących się tą problematyką jest F.A. von Hayek. Punktem wyjścia w koncepcji tego autora jest definiowanie wiedzy jako całości *adaptacyjnych zachowań człowieka do środowiska, w których brało udział przeszłe*

<sup>3</sup> E. Massie, *Drilling Down To Find What Drives Corporate IT Buyers*, „Computer Reseller News” 1999, 5 lipca, s. 48.

<sup>4</sup> M. Kruszewska, *Made by klient*, „Manager Magazin” 2007, nr 10, s. 38.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, Wig Press, Warszawa 2001, s. 112–113.

<sup>7</sup> M. Norris, S. West, *E-biznes*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2001, s. 260.

<sup>8</sup> M. Kruszewska, dz. cyt., s. 38.

doświadczenie<sup>9</sup>. W ramach takiego szerokiego pojmowania tego zasobu F.A. von Hayek proponuje podział wiedzy na dwa rodzaje: generalną i szczegółową. Wiedza generalna, zwana również naukową albo ekspercką, to pewien zbiór ogólnych zasad i praw odnoszących się do pewnego powtarzającego się zbioru rzeczowych elementów. Mimo że obecnie jej zakres jest zbyt szeroki, by mogła być objęta przez pojedynczą osobę, to w społeczeństwie jest rozdzielona między stosunkowo niewielką i łatwą do zidentyfikowania grupę jednostek, więc jej analiza i dystrybucja może odbywać się w ramach scentralizowanej struktury, takiej jaką przykładowo jest organizacja. Z kolei wiedza szczegółowa dotyczy konkretnych uwarunkowań występujących w danym miejscu i czasie, co powoduje, że jest ona niezbędna dla prawidłowego funkcjonowania poszczególnych „elementów” gospodarki i jej samej jako pewnej całości. Specyfiką wiedzy szczegółowej jest jej silne rozproszenie w społeczności, jest ona silnie związana z aktywnością poszczególnych ludzi, ich wyborami i wzajemnym dostosowaniem planów. Zarówno pojedyncze osoby, jak i organizacje ludzkie nie posiadają większości informacji potrzebnych im do realizacji swoich zamiarów. W związku z tym, osiągnięcie przez nie swoich celów musi dokonywać się za pośrednictwem wiedzy innych ludzi. Szczególnym przypadkiem w tym zakresie jest właśnie wiedza rozproszona klientów różnych firm.

Pewną kontynuacją, rozwinięciem, i uzupełnieniem podejścia F.A. von Hayeka są m.in. koncepcje „inteligencji otwartej” D. de Kerckhove’a, „inteligencji zbiorowej” P. Levy’ego, „inteligentnych tłumów” H. Rheingolda, „mądrości tłumów” J. Surowieckiego oraz „bazaru” E.S. Raymonda<sup>10</sup>. Ich aktualność, popularność oraz atrakcyjność wzrasta ze względu na wzrost roli internetu czy też innych sieciowych form współdziałania ludzi w organizowaniu się zbiorowisk ludzkich pracujących niczym jeden umysł. Współpraca ta może być podejmowana świadomie i celowo (np. tworzenie Wikipedii, oprogramowanie typu open source) bądź też nieświadomie i wówczas wiedza powstaje niejako przy okazji innych celów, do których realizacji dążą wspólnie różne jednostki. Efektem tych działań mogą być zarówno produkty i usługi, jak również tworzenie oraz porządkowanie wiedzy specjalistycznej i potocznej. Bez względu na to, czy poszczególne jednostki biorące udział w tych przedsięwzięciach są tego świadome, czy też nie, zwiększa się poziom generowanej i posiadanej przez nie wiedzy. Z jednej strony powoduje to, że stają się one atrakcyjnym i unikalnym źródłem informacji dla przedsiębiorstw, a z drugiej strony wzrost ich potencjału intelektualnego wymusza zmianę podejścia firm

w komunikowaniu się z nimi. Organizacje gospodarcze stają przed koniecznością odejścia od postrzegania klientów jako anonimowych i zatowiszonych elementów masowych rynków. Wykorzystywanie sieciowych struktur komunikacyjnych powoduje, że stają się oni świadomymi swych potrzeb i interesów samodzielnymi podmiotami, które aktywnie i niezależnie poszukują kontaktów z innymi ludźmi i organizacjami, aby realizować wyznaczone przez siebie cele.

Ważne w zakresie twórczego wykorzystania wiedzy jest uznanie, że jedną z podstawowych zasad pracy odkrywczej jest wskazanie, że odkryć nie dokonują eksperci<sup>11</sup>. Bycie ekspertem związane jest z posiadaniem znacznego zasobu wiedzy formalnej na dany temat, poznaniem prawie wszystkich teorii, wszystkich badaczy, którzy je wysunęli oraz wszystkich metod, jakie stosowali. Związane jest to również z przyjęciem pewnej postawy życiowej, która polega na poszukiwaniu i wykorzystywaniu posiadanej wiedzy do obrony dotychczasowych osiągnięć, co z kolei wiąże się z obawą utraty posiadanej pozycji, statusu czy też możliwej kariery zawodowej. Przeciwnieństwem eksperta jest odkrywca, człowiek wyzbyty przesądów intelektualnych, podchodzący do działania z umysłem swobodnym, który nie mając nic do stracenia, ani nie obawiając się śmieszności w sposób twórczy i nowatorski „patrzy” na analizowany problem. Dodatkowo, osoba pozbawiona wiedzy eksperckiej cechuje się większą skłonnością do kwestionowania zastanej sytuacji oraz zadawania tzw. naiwnych pytań, które skłaniają do podawania w wątpliwość dotychczasowych rozwiązań, pozornie doskonałych tylko dlatego, że przetrwały przez pewien czas. Takimi właśnie właściwościami cechują się aktywni konsumenci interesujący się nabywanymi produktami.

### Wspólnoty twórczości i współtworzenie

Koncepcja prosumeryzmu wpływa na zmiany w samej ogólnoswiatowej sieci komputerowej. Polegają one na odmiennym podejściu dotychczasowych tzw. biernych użytkowników internetu – z publiczności stają się oni społecznością<sup>12</sup>. Ogólnie zmiany te polegają na tworzeniu platform służących rozwijaniu kontaktów międzyludzkich, które stają się dla ich twórców źródłem dochodów. Wychodzi się z założenia, że internet istnieje i funkcjonuje dzięki jego użytkownikom i stąd wnioskuje, że najchętniej będą oni korzystać z tych zasobów sieci, które sami będą tworzyć i organizować. Tę nową „wersję” sieci określa się mianem „Web 2.0” bądź też „żywą siecią”. Dlatego też, z punktu widzenia przedsiębiorstw ważnym aktualnie zadaniem jest budowanie wokół siebie czy też wokół

<sup>9</sup> F.A. von Hayek, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 39 i dalsze.

<sup>10</sup> Por. M. Juza, *Wiedza ekspercka a mądrość zbiorowa w komunikacji internetowej*, „Studia Socjologiczne” 2007, nr 3,

<sup>11</sup> A. Kaufmann, M. Fustier, A. Drevet, *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1975, s. 29–31.

<sup>12</sup> T. O'Reilly, *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, [online], <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>, [24.04.2006].

swoich produktów wspólnot sieciowych<sup>13</sup>, które mogą przybierać postać wspólnot twórczości.

Wspólnoty twórczości tworzone są przez przedsiębiorstwa w celu głębszego poznania i lepszego zrozumienia swoich klientów. Stanowią one permanentny „system łączności” między firmą a rynkiem<sup>14</sup>. Podstawowymi jej członkami są pracownicy danej firmy oraz jej stali lub potencjalni klienci. Kryterium członkostwa jest poziom intelektualny reprezentowany przez kandydatów. Wspólnota twórczości jest organizowana i „sponsorowana” przez przedsiębiorstwo, również ono określa zasady jej funkcjonowania.

Poprzez tworzenie tego typu wspólnot firma zaprasza swoich klientów do współdziałania w udoskonalaniu dotychczas wytwarzanych produktów, odnajdywaniu dodatkowych ich zastosowań oraz opracowywaniu nowych wyrobów i koncepcji działania. Wspólnota twórczości przybiera postać „greckiego rynku – agory”, gdzie każdy z obecnych może zabrać głos i zgłosić swoje uwagi<sup>15</sup>. Ze względu na geograficzne rozproszenie i ułatwienie w kontaktach klientów z firmą ten „rynek” przyjmuje postać elektroniczną i „spotkania” na nim realizowane są przez internet. Jednakże należy podkreślić, że wspólnoty twórczości nie są otwarte dla wszystkich, uczestnictwo w nich wiąże się nie tylko z prawami, ale również z pewnymi obowiązkami. Firmy opracowują specjalne kontrakty dokładnie określające reguły funkcjonowania wspólnoty i dopiero po ich zaakceptowaniu dana osoba staje się jej pełnoprawnym członkiem<sup>16</sup>.

### Podsumowanie

Sukces osiągają firmy, które potrafią zaoferować konsumentom produkty doskonale dopasowane do ich oczekiwań, zarówno pod względem walorów użytkowych, jak i jakości bądź ceny. Stąd też obserwuje się ciągle doskonalenie instrumentów będących pewnego rodzaju dialogiem między firmami a klientami, bez względu na to, czy są one klasyfikowane jako pewne elementy marketingu, czy też komunikacji z otoczeniem, a w ramach których możliwe jest odkrycie i właściwe odczytanie oczekiwań odbiorcy. Należy przy tym pamiętać, że równie silną potrzebą ludzką jest pragnienie kreowania „nowych bytów”. Jest to przejaw pierwotnego dążenia ludzi do pozostawienia

po sobie pewnego śladu oraz chęć naśladowania (czy też wręcz dorównania) wyznawanym w wielu wiarach bogom – stwórcom świata<sup>17</sup>. Jednoczesne, połączone zaspokajanie tej potrzeby oraz pozostałych oczekiwań konsumentów może być źródłem dodatkowych, nadzwyczajnych korzyści dla firm. To połączenie może być źródłem niespotykanego efektu synergii, który może przejawiać się m.in. olbrzymim wzrostem poziomu sprzedaży, znaczącym udoskonaleniem wytwarzanych produktów, wprowadzeniem do sprzedaży nowych wyrobów, wejściem na nowe rynki zbytu czy też odkrywaniem nowych kierunków działania.

### Bibliografia

- A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- F.A. von Hayek, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- M. Juza, *Wiedza ekspercka a mądrość zbiorowa w komunikacji internetowej*, „Studia Socjologiczne” 2007, nr 3.
- A. Kaufmann, M. Fustier, A. Drevet, *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1975.
- K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, Wig Press, Warszawa 2001.
- M. Kruszewska, *Made by klient*, „Manager Magazin” 2007, nr 10.
- E. Massie, *Drilling Down To Find What Drives Corporate IT Buyers*, „Computer Reseller News” 1999, 5 lipca.
- G. Moran, *Power to the People*, „Entrepreneur” 2006, czerwiec.
- M. Norris, S. West, *E-biznes*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2001.
- M. Sawhney, E. Prandelli, *Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets*, „California Management Review” 2000, nr 4.
- J. Sołowiej, *Psychologia twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
- A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.

### Netografia

- T. O'Reily, *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, [online], <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>, [24.04.2006].

<sup>13</sup> A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 74.

<sup>14</sup> M. Sawhney, E. Prandelli, *Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets*, „California Management Review” 2000, nr 4, s. 25.

<sup>15</sup> Tamże, s. 30.

<sup>16</sup> Tamże, s. 41.

<sup>17</sup> Por. J. Sołowiej, *Psychologia twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.

## POLECAMY

**Open Innovation. Creating products and services through collaboration, 15–18 czerwca 2008 r., Tours Francja**

W malowniczej scenerii Doliny Loary odbędzie się XIX już konferencja organizowana przez International Society for Professional Innovation Management. Konferencja ta skupia pracowników nauki i biznesu oraz konsultantów zaangażowanych w zarządzanie innowacjami. Więcej informacji na: <http://www.ispim.org/conference/>

# Czego możemy nauczyć się od Japończyków? Zarządzanie wiedzą w firmach japońskich



Beata Mierzejewska

Jak podaje raport 2006 *Global Most Admired Knowledge Enterprise*<sup>1</sup>, firmy realizujące strategię wzrostu poprzez innowacyjność oraz zarządzanie wiedzą dwa razy szybciej, niż ich konkurenci tworzą kapitał intelektualny oraz wartość dla akcjonariuszy i udziałowców.

Poza globalnymi i amerykańskimi korporacjami istotną rolę w corocznym zestawieniu *Global Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) odgrywają firmy japońskie. Co więcej, Toyota Motor Corporation już drugi raz z rzędu zdobyła palmę pierwszeństwa w tym prestiżowym gronie. Wśród 20 nagrodzonych organizacji 5 pochodziło z Azji, z czego ponad połowa (3) to firmy japońskie (por. tabela 1).

Ranking *Global MAKE* pokazuje organizacje, które najbardziej efektywnie potrafią przekształcić swą wiedzę cichą oraz jawną w kapitał intelektualny organizacji, a co za tym idzie w wartość dla akcjonariuszy. Te kompetencje wyrażone są liczbą innowacyjnych produktów w portfelu, kapitalizacją rynkową, wartością marki, wielkością przychodów, ROA itp.

Wybierając zwycięzców *Global MAKE*, panel składający się z menedżerów wyższego szczebla firm z listy „Fortune 500” oraz ekspertów w zakresie zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym, określił ich mianem liderów w zakresie:

- kreowania kultury organizacyjnej „napędzanej” przez wiedzę,
- rozwoju pracowników wiedzy,
- dostarczania produktów i rozwiązań opartych na wiedzy,
- maksymalizowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa,
- tworzenia środowiska sprzyjającego współpracy oraz dzieleniu się wiedzą,
- budowania organizacji uczącej się,
- oferowania wartości dodanej opierającej się na wiedzy klientów,
- przekształcania firmowej wiedzy w wartość dla akcjonariuszy<sup>2</sup>.

Toyota jest pierwszą w historii rankingu azjatycką firmą uznaną za najlepszą wśród najbardziej podziwianych.

**Tabela 1. Zwycięzcy IX rankingu *Global Most Admired Knowledge Enterprise* (w kolejności alfabetycznej)**

Firma	Kraj
Accenture	Globalna
Apple Computer	USA
BHP Bilon	Australia/Wielka Brytania
Buckman Laboratories	USA
Dell	USA
Ernst&Young	Globalna
Fluor	USA
Google	USA
HP	USA
Honda Motor	Japonia
McKinsey&Company	Globalna
Microsoft	USA
Novo Nordisk	Dania
PricewaterhouseCoopers	Globalna
Samsung Group	Korea Płd.
Sony	Japonia
Tata Group	Indie
3M	USA
Toyota Motor Corporation	Japonia
Unilever	Holandia/Wielka Brytania

Źródło: 2006 *Global Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Report*, [www.knowledgebusiness.com](http://www.knowledgebusiness.com), [10.10.2007]

Azjatyckie organizacje oparte na wiedzy stają się równymi konkurentami dla wiodących w tym zakresie dotychczas firm amerykańskich. W szybkim tempie udaje im się zmniejszyć ten dystans do firm ze Stanów Zjednoczonych.

Honda Motor została zaliczona do grona finalistów 2006 *Global MAKE* ze względu na swą silną „knowledge-driven” kulturę organizacyjną oraz organizacyjne uczenie się.

<sup>1</sup> 2006 *Global Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Report*, [www.knowledgebusiness.com](http://www.knowledgebusiness.com), [10.10.2007].

<sup>2</sup> Tamże.

Cechą wyróżniającą firmę jest jej nieustanne dążenie do zaspokajania „marzeń” klientów. Firma wyznaje zasadę, iż każdy, nawet najdrobniejszy dostępny fragment wiedzy powinien być wykorzystany do zrealizowania tych „marzeń”, zatem nie tylko wiedza jawna, ale także cicha darzona jest w Hondzie poszanowaniem. Pełne wykorzystanie obu tych typów wiedzy pozwoliło Hondzie w 2005 roku zrealizować marzenia i zapewnić satysfakcję 13 milionów klientów, co dało jej 80,7 mld USD przychodów ze sprzedaży<sup>3</sup>.

Firma Sony już po raz trzeci w 2006 r. została uhonorowana nagrodą *Global MAKE* – panel ekspertów uznał ją za godną wyróżnienia ze względu (podobnie jak Honda) na jej umiejętność organizacyjnego uczenia się oraz wprowadzanie produktów i rozwiązań opartych na wiedzy. Sukces Sony wynika z jej szczególnego podejścia do klientów – firma stara się przewyższać ich wymagania i oczekiwania. Wymaga to pozyskiwania i wykorzystywania głębokiej wiedzy od klientów i o klientach, ich obecnych potrzebach, a nade wszystko – antycypowania, na podstawie tej wiedzy, ich przyszłych potrzeb i preferencji.

Toyota Motor Company, zwycięzca tegorocznej edycji rankingu *Global MAKE*, zajmuje od wielu lat także czołowe miejsca na listach *Japan MAKE*. Firma w ostatnich latach wyróżniana jest za swą szczególną kulturę organizacyjną, stawiającą w centrum zainteresowania wiedzę i wspierającą realizację inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą. W 2005 roku firma została także uznana za lidera wszystkich wymiarów zarządzania wiedzą wśród firm japońskich. Kultura organizacyjna Toyoty – znana jako „Toyota Way” – bardzo silnie skoncentrowana jest na ludziach. W firmie funkcjonuje przekonanie, że Toyota składa się z ludzi, a jej kluczową odpowiedzialnością jest dbałość o rozwój pracowników, w szczególności poprzez szkolenia, coaching, mentoring.

Toyota zachęca swych pracowników do aktywnego generowania nowych pomysłów, które przyczynią się do jej sukcesów, także w szeroko pojętym otoczeniu biznesowym. Szczególną wagę przywiązuje się do konwersji indywidualnej cichej wiedzy w wiedzę organizacyjną, co oznacza, że kluczowym czynnikiem sukcesu dla Toyoty jest jej kultura, kładąca nacisk na relacje międzyludzkie.

Japońskie podejście do zarządzania wiedzą nie opiera się – w przeciwieństwie do amerykańskiego – na zachwycie nad systemami informatycznymi ułatwiającymi zachowywanie czy poszukiwanie wiedzy. Japończycy koncentrują się przede wszystkim na efektywnym transferze wiedzy i to głównie wiedzy cichej. Świadczą o tym zarówno prace naukowe, jak choćby Nonaki i Takeuchiego<sup>4</sup>, jak też znane studia przypadków (m.in. Toyota, Xerox). W podejściu japoń-

skim do zarządzania wiedzą, centralną rolę zdaje się odgrywać specyficzna kultura oraz wynikające z niej od dawna stosowane praktyki, jak również odmienne od zachodniego podejście do pracy, firmy i współpracowników. Specyfika ta przedstawiana jest w dalszej części opracowania.

### Uwarunkowania kulturowe w zarządzaniu wiedzą

Charakterystyczne dla japońskiej kultury biznesowej (a bardzo silnie oddziałujące na podejście w zarządzaniu wiedzą w firmach japońskich)<sup>5</sup> są:

- sieci międzyfirmowe (*kairetsu*), które charakteryzuje wysoki stopień wzajemnych zależności między firmami, podwykonawcami, bankami i innymi instytucjami oraz poczucie wzajemnych zobowiązań. Te bliskie, długookresowe relacje między japońskimi organizacjami pozwalają na lepszą wymianę wiedzy i informacji między organizacjami;
- partycypacja pracownicza – odpowiedzialność pracowników za firmę, jej sukcesy, wyrażająca się poprzez ich udział w procesach decyzyjnych (iteracyjny, oddolny model podejmowania decyzji) pomaga im myśleć o firmie i jej konkurencyjności w długiej perspektywie. Sprzyja to niewątpliwie budowaniu kapitału intelektualnego;
- zaangażowanie i identyfikacja pracowników z firmą i jej misją. Ten rodzaj zaangażowania i lojalności jest głęboko zakorzeniony w kulturze japońskiej. Hampden-Turner i Trompenaars<sup>6</sup> określają go mianem komunitarianizmu (*communitarianism*). Podczas gdy znaczna część pracowników zachodnich firm oczekuje od pracodawcy nagród finansowych, bonusów, *incentives*, w japońskich firmach wciąż dużą rolę w motywacji pracowników odgrywa potrzeba zaangażowania się w pracę, w firmę oraz praca na rzecz jej dobra;
- system senioralny – łączy on promocję oraz wynagrodzenie ze stażem pracy w firmie, starszeństwem (*seniority*). Obecnie system senioralny (podobnie, jak zasada zatrudniania na całe życie – *life-long employment*) ulega modyfikacji i znacznemu osłabieniu. Jego znaczenie staje się coraz mniejsze wraz z globalizacją gospodarki. Najsilniej zaznacza się jeszcze w zbiurokratyzowanej administracji. Niemniej, pozostawia on po sobie silne przekonanie pracowników japońskich, że wiedza może – i powinna – być otwarcie transferowana w organizacji (nie stanowi ona bowiem o indywidualnej przewadze

<sup>3</sup> Tamże, s. 6.

<sup>4</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

<sup>5</sup> M. Glisby, N. Holden, *Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's Knowledge-Creating Company*, „Knowledge and Process Management” 2003, tom 10, nr 1.

<sup>6</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 176.

## Czego możemy nauczyć się od Japończyków?...

konkurencyjnej pracownika, która mogłaby mu pomóc w promocji). A zatem, konkurencja wśród pracowników, wynikająca w firmach zachodnich z przekonania o potrzebie budowania własnej przewagi konkurencyjnej w oparciu o posiadaną wiedzę, w firmach japońskich ustępuje miejsca kooperacji;

- hierarchia. Obserwacje Leifa Edvinssona (prezentowane podczas *IX Roundtable of Knowledge Champions*, 2004) wskazują na szczególną rolę dystansu, wyrażającego się w hierarchii organizacyjnej, w budowaniu barier dla dzielenia się wiedzą. Japoński system starszeństwa ma wprawdzie nieoceniony wpływ na minimalizowanie postaw konkurencyjnych w dzieleniu się wiedzą, jednakże należy pamiętać, iż z drugiej strony wpływa także na wykształcanie się silnej hierarchii organizacyjnej. To z kolei stanowi istotną barierę dla dzielenia się wiedzą pomiędzy szczeblami organizacyjnymi. Co więcej, może być także hamulcem w międzydepartamentalnym przepływie wiedzy, bowiem pracownicy niższego szczebla różnych departamentów komunikują się między sobą często za pośrednictwem przełożonych;
- socjalizacja „po godzinach”. Przez wiele lat była głównym sposobem na dzielenie się wiedzą, dyskusowanie problemów. Obecnie, choć odgrywa już mniejszą rolę, to jednak wciąż odzwierciedla, specyficzne dla kultury japońskiej, podejście do relacji międzyludzkich;
- relacje międzyludzkie (*networking*). Badania Kidda<sup>7</sup> pokazały, że Japończycy, którym przyszło pracować w zachodnich firmach, często byli zaskoczeni tym, iż ich zachodni koledzy nie wykazywali tak dużej woli i potrzeby *networkingu*, jak się spodziewali. Należy zarazem pamiętać, iż jak długo nie uda się nawiązać między osobami porozumienia, relacji, tak długo transfer wiedzy cichej będzie minimalny bądź wręcz niemożliwy. Japończycy budują szczególnie silne relacje z ludźmi, z którymi coś ich łączy (np. osoby z tego samego uniwersytetu, z tej samej firmy). Z takimi osobami Japończycy nie tylko dzielą się wiedzą, informacjami, ale także chętniej z nimi prowadzą negocjacje. Wokół takich sytuacji rodzą się szczególne interakcje społeczne, które trudno jest imitować w innych kręgach kulturowych<sup>8</sup>;
- komunikacja. Japońskie podejście do komunikowania, przykładające szczególną wagę do harmonii w relacjach międzyludzkich, a przez to niezwykle powściągliwe, zachowujące duży

dystans także w sferze językowej, „zakodowane” w znaczeniu poszczególnych słów czy zwrotów, sprawia, że transfer wiedzy między Japończykami realizowany jest w szczególny sposób. Trudno zaimplementować te japońskie techniki oraz podejście w innych warunkach kulturowych;

- poznanie. Japońska epistemologia oparta jest na doświadczalnym uczeniu się. W przeciwieństwie do kultur zachodnich, wynoszących na piedestał fakty, racjonalność, formalną analizę, Japończycy szczególną wagę przykładają do kontekstu, doświadczenia i intuicji.

Jak piszą Glisby i Holden<sup>9</sup>, *kwintesencją japońskiego podejścia do dzielenia się cichą wiedzą jest podzielenie zachowań*.

Wprawdzie najbardziej specyficznym i zakorzenionym w kulturze japońskiej jest proces dzielenia się wiedzą cichą, określanym mianem socjalizacji<sup>10</sup>, to jednak sposób artykułowania tej wiedzy i przekształcania jej w wiedzę jawną (eksternalizacja) także wydaje się być silnie nacechowanym kulturowo. Wpływają nań przede wszystkim takie wartości i normy, jak:

a) zaangażowanie grupowe:

- grupa w kulturze japońskiej oznacza więcej niż suma jednostek – podkreślany jest tu prymat harmonii;
- rolą menedżerów jest raczej facylitowanie grupowego osiągnięcia wyników, niż tylko odgórne administrowanie pracownikami;
- chęć uczenia się jest traktowana jako przyczynianie się dla dobra grupy. A zatem osoba, która uchylałaby się od uczenia się naraża się na ostracyzm ze strony grupy. A tego Japończyk stara się uniknąć za wszelką cenę;

b) struktury *keiretsu*:

- oparte na długofalowych relacjach, pozwalają na stosowanie bardziej czasochłonnych metod produkcji, przykładanie większej wagi do stosunków międzyludzkich, a przez to wykorzystywanie trudniejszych, bardziej złożonych metod eksplikowania wiedzy cichej;
- nie ma w *keiretsu* tak silnej jak w amerykańskich firmach presji na krótkookresowe wyniki;
- jak podkreśla Nonaka<sup>11</sup>, japońska praktyka rotacji pracowników w ramach korporacji, ułatwia im zinternalizowanie wiedzy. Poza tym, iż mogą w ten sposób uczyć się podczas pracy (*learning-by-doing*), to technika ta pozwala im poznać biznes z wielu perspektyw. Sprawia to, że wiedza lepiej „cyrkuluje” po organizacji, staje się bardziej dostępna i łatwiej jest ją przełożyć

<sup>7</sup> J. Kidd, *Working together, but how? The need for cultural awareness, Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*, S.L. Beechler, A. Bird (red.), Oxford University Press, Nowy Jork 1999.

<sup>8</sup> M. Glisby, N. Holden, dz. cyt.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, dz. cyt.

<sup>11</sup> Tamże.

na codzienną praktykę. Rotacje pracowników pozwalają także przełamać pewne zakorzenione praktyki i przyzwyczajenia. Ma to szczególne znaczenie w przypadku praktyk wpływających negatywnie na efektywność przedsiębiorstwa. Należy jednak brać pod uwagę także przeciwną sytuację – gdy rotacja wpływa na rozprzestrzenianie się po organizacji takich praktyk. Ma to miejsce wówczas, gdy rotowana jednostka łatwo zinternalizuje wiedzę cichą grupy, do której dołączyła;

- *shukko* – transfer pracowników. W firmach japońskich rotacja, czy szerzej – transfery pracowników, zarówno w ramach jednej organizacji, jak i całego *kairetsu* (czy mniej formalnej sieci łączącej firmy) są szczególnym sposobem wymiany wiedzy między partnerami. Nie jest to jedynie – jak w przedsiębiorstwach zachodnich – jedno z wielu narzędzi polityki HR, ale podejście w zarządzaniu warunkujące między innymi wypracowanie takich koncepcji, jak Total Quality Management czy Just-in-Time. Lincoln i Ahmadjian<sup>12</sup> wyróżniają trzy główne warunki efektywnego *shukko*:
  - bliskie i długoterminowe relacje między partnerami,
  - wysoki stopień wzajemnego zaufania, pozwalający na obustronna wymianę informacji,
  - wspólne inwestycje partnerów w zasoby wiedzy.

Zasadniczym zadaniem *shukko* jest przeniesienie pracowników z firmy posiadającej określoną wiedzę do partnera, który takiej wiedzy potrzebuje<sup>13</sup>;

#### c) styl zarządzania:

- silna orientacja na stosunki międzyludzkie;
- w japońskim przedsiębiorstwie kluczową rolę odgrywają raczej grupy pracowników niż „klasa” menedżerska<sup>14</sup>. Wpływa to istotnie na kwestię „posiadania” wiedzy – o ile w zachodnich organizacjach to menedżerowie decydują, jaki fragment wiedzy (głównie jawnej) może być dostępny pracownikom, o tyle w firmach japońskich wielu autorów podkreśla większą otwartość i wolny dostęp do wiedzy. Tłumaczy się to faktem mniejszej wewnętrznej

konkurencji między jednostkami oraz między departamentami. Ponadto, pracownicy, którzy wykorzystaliby w niewłaściwy sposób dostępną im wiedzę narażają się na utratę twarzy w grupie i – szerzej – w firmie, co również jest niebanalnym czynnikiem;

- konsyliacyjne, iteracyjne podejmowanie decyzji – w proces ten zaangażowani są nie tylko menedżerowie, ale również pracownicy operacyjni (*ringi system*<sup>15</sup>);
  - Hall i Hall<sup>16</sup> porównując zachodnie i japońskie podejście w zarządzaniu wskazują na „monochromatyczność” kultur zachodnich, co sprawia, że ludzie są w stanie zwracać uwagę na jedną rzecz w jednym czasie. W efekcie, pracownicy i funkcje w organizacji są dużo bardziej – niż w przedsiębiorstwach japońskich – zatimizowane, mają klarownie określone ramy. W zakresie zarządzania wiedzą jest to o tyle istotne, iż system japoński staje się znacznie bardziej kontekstowy, zaś większa uniwersalizacja pracowników pozwala im lepiej rozumieć i przekazywać wiedzę. Co najważniejsze, to jednak japońskie synchroniczne podejście do czasu, jak określają je Trompenaars i Hampden-Turner<sup>17</sup>, pozwala na lepszą redundancję wiedzy;
- d) wiedza „zwyczajowa”:
- w japońskich przedsiębiorstwach, znacznie mniejszą wagę aniżeli w zachodnich przywiązuje się do precyzyjnej kodyfikacji wszystkich informacji i wiedzy. I tak, na przykład, podczas gdy w przedsiębiorstwach zachodnich pracownicy mają bardzo klarownie i precyzyjnie określony zakres obowiązków na zajmowanym przez nich stanowisku, w firmach japońskich opisy stanowisk stanowią jedynie pewne ramy, w jakich działa cała organizacja. Pracownicy, by jak najlepiej zrealizować zadania, za które są odpowiedzialni, przekraczają struktury, działają bardziej kompleksowo (stąd też rodzi się np. tak charakterystyczne dla japońskiej praktyki zarządzania kompleksowe podejście do zarządzania jakością ujęte w ramy TQM). Z punktu widzenia zarządzania wiedzą, takie pełne zaangażowanie w działalność organizacji sprzyja przepływowi i zinternalizowaniu wiedzy pochodzącej z innych części organizacji.

<sup>12</sup> Ch. Ahmadjian, J. Lincoln, *Shukko (Employee Transfers) and Tacit Knowledge Exchange in Japanese Supply Networks: The Electronics Industry Case*, „Academy of Management Proceedings” 2000, H2.

<sup>13</sup> J. Lincoln, Ch. Ahmadjian, E. Mason, *Organizational Learning and Purchase-Supply Relations in Japan: Hitachi, Matsushita and Toyota Compared*, „California Management Review” 1998, tom 40, nr 3.

<sup>14</sup> Hofstede, 1993 [za:] M. Glisby, N. Holden, dz. cyt.

<sup>15</sup> W systemie *ringi* podejmowanie decyzji zaczyna się od planu lub idei nakreślonej w roboczym dokumencie przez najwyższych lub średnich menedżerów. Następnie dokument ten krąży wśród pracowników – mogą oni wówczas zgłaszać swoje sugestie, modyfikować pomysł, uwzględniając w nim własną wiedzę dot. tematu. Podjęta ostatecznie decyzja nie tylko opiera się na szerokiej wiedzy rozproszonej w firmie, ale także przyjmowana jest ostatecznie z aprobatą (jej odbiorcy byli bowiem współtwórcami).

<sup>16</sup> E. Hall, M. Hall, *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese*, University of California Press, Berkley 1987.

<sup>17</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.



## Zarządzanie wiedzą – porównanie podejścia japońskiego i zachodniego

Nonaka i Takeuchi<sup>18</sup> niejednokrotnie podkreślają, że wiedza jest nierozdzielnie związana z działaniem człowieka. Interesujące zatem, dlaczego przykładają oni jednak tak dużą wagę do eksternalizowania tej wiedzy, próbują „odseparować” ją od przekonań, działań czy w końcu kontekstu, w jakim powstała i jakiego dotyczy.

Ponadto, Nonaka<sup>19</sup> niejednokrotnie stara się podkreślać, iż kreowanie wiedzy jest fenomenem japońskim.

Analizując poszczególne sposoby konwersji wiedzy opisane modelem SECI w kontekście japońskich uwarunkowań kulturowych, można dostrzec, iż:

- socjalizacja wiedzy ściśle związana jest z osobistym zaangażowaniem pracowników i identyfikacją z firmą, istnieniem silnych powiązań (sieci) między pracownikami i organizacjami, umożliwiających dzielenie się wiedzą, japońskim modelem komunikacji;
- na eksternalizację wiedzy wpływają przede wszystkim takie czynniki, jak: japoński komunitalizm, orientacja grupowa (przedkładanie dobra grupy nad partykularne interesy jednostki) oraz relatywnie niewielki nacisk na osiągnięcie wysokich wyników (zwłaszcza w krótkim okresie);
- procesy kombinacji z kolei wymagają holistycznego spojrzenia, otwartości, partycypacyjnego stylu zarządzania;
- internalizacja facylitowana jest w dużej mierze poprzez powszechnie stosowane praktyki rotacji pracowników.

### Toyota – studium przypadku

Niemal wszyscy autorzy analizujący tematykę organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwach japońskich podkreślają, iż proces ten nie byłby możliwy, gdyby nie charakterystyczne dla tej gospodarki struktury *keiretsu*, przekształcające się obecnie w strategiczne sieci powiązanych ze sobą przedsiębiorstw.

Sieci *keiretsu* szeroko praktykowane w sektorze samochodowym jako system umożliwiający dyfuzję oraz kreowanie nowej wiedzy, przeciwstawiane są często w literaturze amerykańskiemu podejściu do współpracy między przedsiębiorstwami. Amerykańscy producenci samochodów przez wiele lat starali się maksymalnie oddzielić poddostawców od procesów innowacyjnych i projektowych, uniemożliwiając im zdobycie takich kompetencji. Jednocześnie, jedynym wymaganiem producentów wobec dostawców było wytworzenie po możliwie najniższych kosztach zleconych komponentów, zgodnie z przedstawioną specyfikacją.

W strukturach *keiretsu* te relacje między dostawcą a odbiorcą są znacznie bliższe, mają bardziej partnerski charakter, pozwalają budować wspólne zespoły projektowe, w których dostawcy mają swych przedstawicieli już na etapach projektowania i rozwoju produktu, jego części czy procesu wytwórczego. Ten rodzaj współpracy wymaga większego zaangażowania wszystkich partnerów – niejako „inwestują” oni w efektywność i innowacyjność firm partnerskich. Nierzadko, współpraca taka realizowana jest w postaci klastrow przedsiębiorstw w strefach przemysłowych. Uczestnicy takich sieci przedsiębiorstw traktują zatem wiedzę i umiejętności jako zasoby, z których mogą korzystać wszyscy uczestnicy sieci.

Przypadek Toyoty zanalizowany i opisany przez Lincoln, Ahmadjiana i Masona<sup>20</sup> pokazuje – paradoksalnie – że istnieją sytuacje, gdy zbyt silne powiązania i poleganie jedynie na członkach sieci (*keiretsu*) może stanowić barierę, a nie czynnik wzrostu efektywności i innowacyjności producenta.

Toyota jest jednym z najlepiej znanych przykładów specjalizacji w przemyśle samochodowym. Firma przez wiele lat niemal do perfekcji rozwinęła swe kompetencje w projektowaniu i produkcji samochodów typu sedan. Wraz z rozwojem, w jej portfelu zaczęły pojawiać się także trucki, małe samochody oraz inne typy. Słabą stroną Toyoty były jednak podzespoły elektroniczne – firma kupowała je od zewnętrznych dostawców. Głównym partnerem dostarczającym, ale także projektującym na potrzeby Toyoty te podzespoły, była firma Denso. Był to klasyczny przykład powiązań o charakterze *keiretsu* – firmy łączyło wzajemne zaufanie, długoterminowe relacje, jednakże nie były one w pełni uzależnione od siebie (nie były swymi jedynymi poddostawcami ani klientami).

W końcu lat 80. ubiegłego wieku, wraz z postępującym zaawansowaniem technologicznym produkcji samochodów, Toyota podjęła decyzję o stworzeniu własnych dywizji zajmujących się projektowaniem oraz planowaniem elektroniki w samochodach. Niemniej, Denso wciąż pozostaje dostawcą ponad 50% podzespołów. Należy jednak zauważyć, że są to w głównej mierze podzespoły o niższym zaawansowaniu technologicznym. Strategia rozwijania własnych dywizji elektronicznych, przygotowanych do bezpośredniego konkutowania z dotychczasowymi poddostawcami wydaje się klócić z „ekonomią” *keiretsu*. Denso nie było zachwycone faktem, iż Toyota zdecydowała się na czołową konkurencję z dotychczasowym dostawcą, dla którego była głównym klientem. Przyjęta przez Toyotę strategia tym bardziej zadziwiła amerykańskich i europejskich producentów samochodów, którzy starali się coraz więcej outsourcować, by dorównać sprawnością działaniami i jakością japońskiemu liderowi.

Dlaczego, zatem, Toyota zdecydowała się przejąć kompetencje (i zdolności wytwórcze) w zakresie podzespołów elektronicznych? Ponieważ wartość dodana

<sup>18</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, dz.cyt.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> J. Lincoln, Ch. Ahmadjian, E. Mason, dz. cyt.

kreowana przez te elementy istotnie zaczęła rosnąć od końca lat 80., wzrastając od 10% do ponad 30%. Toyota nie mogła sobie pozwolić na to, by pozostać w pełni uzależniona od poddostawców w tym coraz ważniejszym zakresie. Co więcej, systemy elektroniki już wówczas zaczęły stawać się integralnym elementem projektu samochodu. Denso, zdaniem Toyoty<sup>21</sup>, nie było już wówczas w stanie sprostać tak szerokim i wysublimowanym wymaganiom.

### Sektor elektroniczny – studium przypadku

Podobnie jak sektor samochodowy, elektronika stała się jednym z głównych motorów powojennego rozwoju gospodarczego Japonii. Jednakże, w przeciwieństwie do wspomnianego sektora samochodowego, w tym biznesie pogłębiona współpraca z dostawcami już we wstępnych fazach produkcyjnych nie jest tak rozpowszechniona. Wynika to przede wszystkim z bardzo krótkich cykli życia produktów oraz jeszcze bardziej skracających się cykli *idea-to-market*. Czynniki te znacznie utrudniają nawiązywanie ścisłej i szeroko zakrojonej współpracy z zewnętrznymi dostawcami. Co więcej, w sektorze elektronicznym poszczególne komponenty są znacznie bardziej wystandaryzowane i modularne niż w przypadku samochodów. Pozwala to na kupowanie części od dowolnych zewnętrznych dostawców i nie wymaga tak ścisłej współpracy, jak ma to miejsce w sektorze samochodowym.

Pozornie zatem, potrzeba współpracy, między innymi poprzez transfer pracowników, wydaje się być znacznie mniejsza w sektorze elektroniki. Warto jednak pamiętać, iż *shukko*, jako tradycja w japońskim modelu zarządzania, spełnia dwie zasadnicze funkcje<sup>22</sup>:

- pozwala zredukować koszty pracy w sytuacji nadmiernego zatrudnienia, „przekazując” na określony czas pracowników do firm partnerskich. Metoda ta nie zawsze jednak przynosi zyski w sensie finansowym – w przypadku tymczasowego transferu firma „wysyłająca” pracowników ponosi całkowite koszty ich pracy, zaś w sytuacji permanentnego *shukko* pokrywa ona różnicę pomiędzy kwotą płaconą uprzednio pracownikowi przez tę firmę, a wysokością płacy oferowaną przez zatrudniającego dostawcę;
- ułatwia międzyorganizacyjną wymianę wiedzy. Najczęściej inżynierowie głównego producenta zostają wysłani do poddostawców w celu zapewnienia najwyższej jakości półproduktów oraz kontrolowania kosztów. Z drugiej strony, poddostawca lokuje takich pracowników przy linii produkcyjnej, aby mieć pewność, iż produkowane komponenty projektowane i wykonywane są w zgodzie z najnowszą specyfikacją. *Shukko* funkcjonuje także na wyższych szcze-

blach hierarchii – najczęściej to zewnętrzni interesariusze, tacy jak bank czy główna firma handlowa wprowadzają swoich przedstawicieli do firmy w celu monitorowania działalności a nawet sprawowania władzy. Nierzadko zdarza się, że przedstawiciele ci znaczną część swej kariery spędzają w innych firmach, do których zostali wysłani, by uczyć się, monitorować, a także wpływać – przekazując swą wiedzę – na działania operacyjne.

Według oceny menedżerów Hitachi<sup>23</sup>, *relatywnie długoterminowe doświadczenia współpracy z klientami lub dostawcami pozwalają pracownikom Hitachi socjalizować się z partnerem, jego podejściem do pracy. Uczestnicząc w codziennej pracy partnera, stając się członkiem jego sieci społecznych powiązań, pracownicy Hitachi lepiej poznają sposób pracy partnera, bez konieczności eksplikowania tej wiedzy i spisywania w postaci memo, specyfikacji, raportów itp.* Pozwala im to w bardziej naturalny sposób oddziaływać np. na zachowania partnera, na jakość wytwarzanych przez niego półproduktów, umożliwia również lepsze poznanie potrzeb i uwarunkowań decyzyjnych klientów.

*Shukko* jako „narzędzie” zarządzania wiedzą, opiera się przede wszystkim na wytworzeniu odpowiednich warunków, facylitujących transfer wiedzy. Nie jest to jednostkowa inicjatywa, która sama z siebie doprowadza do przepływu wiedzy między jednostkami (jak np. narzędzia *after actions review*). *Shukko*, opierając się na specyficznych wartościach kultury japońskiej, takich jak np. akceptacja wysiłku grupowego, poczucie przynależności do grupy i wynikającej z niej potrzeby dzielenia się wiedzą, tworzy przestrzeń dla współpracy, otwartości. Procesy grupowe wynikające z transferu pracowników są fundamentem dla organizacyjnego uczenia się. Transfer nowych pracowników do firmy ułatwia rozpowszechnianie nowych idei, technologii w ramach sieci współpracujących przedsiębiorstw, umożliwiając jednocześnie ich ewaluację oraz dalszy rozwój dzięki wykorzystaniu innej optyki analizy.

Badania Lincoln i Ahmadjian<sup>24</sup> pokazują, iż w przedsiębiorstwach zachodnich (dla porównania – również w sektorze elektronicznym w kalifornijskiej Dolinie Krzemowej) podobna dyfuzja wiedzy czy nowych pomysłów nie jest możliwa w tak szerokim zakresie. Dlaczego? W przedsiębiorstwach zachodnich bardzo częstą praktyką jest zmiana pracodawcy w ramach jednego sektora, co oznacza, że pracownicy nie są skłonni do dzielenia się wiedzą, a zwłaszcza nowymi pomysłami z innymi. Pomysły te mogą bowiem bardzo szybko, wraz z pracownikami, trafić do konkurencji. Nic dziwnego, że i firmy mniej przychylnie zapatrują się na tego typu praktyki. W Japonii z kolei, zarówno ze względu na inny charakter transferów pracowników, jak też mniejszą presję na budowanie

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> Ch. Ahmadjian, J. Lincoln, *Shukko...*, dz. cyt.

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> Tamże.

indywidualnej przewagi konkurencyjnej pracowników, dzielenie się pomysłami jest znacznie bardziej rozpowszechnione. Pracownicy, pozostając na długie lata w jednej firmie, znacznie chętniej dzielą się pomysłami, nawet z osobami przetransferowanymi z firm partnerskich – mają bowiem większą pewność, że i oni są lojalnymi pracownikami korporacji. Stąd też tak duże różnice pomiędzy amerykańskim podejściem do zarządzania wiedzą (nadającym bardzo dużą wagę systemom informatycznym) a podejściem japońskim, priorytetującym zwłaszcza tworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych sprzyjających swobodnemu przepływowi i kreowaniu wiedzy.

Czy przedsiębiorstwa japońskie w identycznym stopniu wykorzystują *shukko*? Analizy Lincoln i Ahmadjian<sup>25</sup> dowodzą, iż głównym czynnikiem decydującym o transferze pracowników, a zwłaszcza jego rozmiarze jest zakres zaangażowania kapitałowego i powiązań między partnerami. Firmy łączące silne powiązania kapitałowe najczęściej starają się ujednoczyć wręcz swoje systemy emerytalne, mają takie same związki zawodowe. Taka kompatybilność praktyk znacznie ułatwia międzyorganizacyjny transfer pracowników, sprzyjając zarazem transferowi wiedzy.

Należy jednak mieć na uwadze, iż o ile w sektorze samochodowym powiązania kapitałowe w *keiretsu* wydają się być naczelną zasadą, o tyle kwestia ta w sektorze elektroniki kształtuje się w zróżnicowany sposób. Lincoln i Ahmadjian zauważają, iż przedsiębiorstwa niezaangażowane kapitałowo w przedsiębiorstwach partnerskich stosują *shukko* w istotnie mniejszym zakresie. Nawet jeśli w ramach takich *keiretsu*, jak Matsushita czy NEC (ta firma szczyli się swoją zasadą korzystania z wielu źródeł dostaw podzespołów) pracownicy wysyłani są do firm partnerskich, to z reguły są to misje o ściśle określonym celu (np. poprawy jakości produkcji) i transfer wiedzy, jaki przy ich okazji następuje jest najczęściej jednostronny i stosunkowo ograniczony.

Podsumowując, niezależnie od branży, transfer pracowników inicjowany przez firmy w ramach grup kapitałowych, występuje w japońskiej gospodarce w znacznie szerszym zakresie, niż mogłoby to mieć miejsce w przedsiębiorstwach zachodnich. Niemniej, należy pamiętać, iż nawet w społeczeństwie japońskim, nie ma on miejsca w relacjach między przedsiębiorstwami. Wynika to zarówno ze specyfiki japońskiego rynku pracy (na którym zachodzące procesy odznaczają się znacznie mniejszą dynamiką niż np. na rynku amerykańskim), jak i postrzeganiu pracowników przechodzących do konkurencji jako nieojojalnych.

*Shukko* bez wątplenia jest szczególnym sposobem transferu wiedzy między organizacjami.

### Podsumowanie. Japońskie inspiracje dla zachodnich menedżerów

Należy podkreślić, że Japonia i jej kultura zasadniczo nie są możliwe do skopiowania. Nie oznacza to, że model Nonaki<sup>26</sup> w zarządzaniu wiedzą powinien zostać całkowicie odrzucony przez zachodnie przedsiębiorstwa. Warto potraktować go raczej jako swego rodzaju mapę, zespół wskazówek czy nawet rodzaj lustra, w którym odbija się specyfika zachodniego podejścia do zarządzania wiedzą, określone praktyki i narzędzia. Model SECI może stanowić pewną inspirację do wprowadzenia zmian w podejściu zachodnich menedżerów do zarządzania wiedzą.

Czy w europejskim kręgu kulturowym możemy jednak czerpać z doświadczeń japońskich? Z pewnością tak, o ile oprzemy się na tych, które w naturalny sposób mogą być zaaplikowane w nieco odmiennych warunkach kulturowych.

Warto jednak zwrócić uwagę, iż w nowym raporcie *2007 Global Most Admired Knowledge Enterprise*, wieloletni (między innymi japońscy) laureaci tego tytułu musieli oddać go w ręce nowych firm. Na uwagę zasługują w szczególności firmy z Indii, zdobywające powoli coraz silniejszą pozycję w tym gronie, oraz firmy globalne. Z pewnością wypracowały one swoje podejście do zarządzania wiedzą. Warto przyjrzeć się im w kolejnych badaniach, by w dalszej perspektywie nie tylko być w stanie konkurować z nimi, ale przede wszystkim, by korzystać z dobrych praktyk tych nowo rodzących się liderów.

### Bibliografia

- 2006 *Global Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Report*, [www.knowledgebusiness.com](http://www.knowledgebusiness.com), [10.01.2007].
- Ch. Ahmadjian, J. Lincoln, *Shukko (Employee Transfers) and Tacit Knowledge Exchange in Japanese Supply Networks: The Electronics Industry Case*, „Academy of Management Proceedings” 2000, H2.
- M. Glisby, N. Holden, *Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's Knowledge-Creating Company*, „Knowledge and Process Management” 2003, tom 10, nr 1.
- E. Hall, M. Hall, *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese*, University of California Press, Berkeley 1987.
- Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- G. Hofstede, *Cultural constraints in management theories*, „Academy of Management Executive” 1993, tom 7, nr 1.
- J. Kidd, *Working together, but how? The need for cultural awareness, Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*, S.L. Beechler, A. Bird (red.), Oxford University Press, Nowy Jork 1999.
- J. Lincoln, Ch. Ahmadjian, E. Mason, *Organizational Learning and Purchase-Supply Relations in Japan: Hitachi, Matsushita and Toyota Compared*, „California Management Review” 1998, tom. 40, nr 3.
- I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Ministry of Labor Survey of Employment Trends (1996), Japonia.

<sup>25</sup> Tamże.

<sup>26</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, dz. cyt.

# POLECAMY



**K. Leja, *Management Issues in Knowledge-Based University*  
Gdańsk University of Technology, Gdańsk 2007**

Gdański ośrodek, prężnie rozwijający się w obszarze zarządzania wiedzą, zajął się zagadnieniem szczególnie w ostatnim czasie intrygującym, a mianowicie zarządzaniem wiedzą w szkolnictwie wyższym. Wydana monografia stanowi rzetelne studium wybranych zagadnień z tym związanych. Wprowadza także, słabo zbadane jeszcze w polskiej nauce, kategorie, takie jak nauczyciel jako pracownik wiedzy czy zarządzanie relacjami z klientami w uczelniach.

Wartą dostrzeżenia jest także teza stawiana przez jednego ze współautorów – Dominika Antponowicza – mówiąca paradoksalnie o „przeedukowaniu” polskiego społeczeństwa. Analizując fenomen boomu szkolnictwa wyższego w Polsce odważył się on zakwestionować publicznie jego sens (oczywiście w takim kształcie, jaki możemy obserwować). Zwraca on bowiem uwagę w swej krytycznej analizie na niedostosowanie gospodarki do absorpcji tak dużej, szybko rosnącej liczby wykształconych absolwentów. Zważywszy, że polska gospodarka wciąż ma charakter przemysłowy i daleko jej do gospodarki wiedzy, potencjalni pracownicy wiedzy nie potrafią się w niej odnaleźć. I choć edukacja miała być

prostą drogą do zbudowania gospodarki opartej na wiedzy, Polska wciąż ma problemy z realizacją tego celu. Wykształcenie bowiem rzeszy młodych (i nie tylko) ludzi nie stanowi jeszcze gwarancji podniesienia konkurencyjności gospodarki. Podniesienie poziomu wykształcenia nie przekłada się bowiem automatycznie na stworzenie społeczeństwa wiedzy.

Można w tym wywodzie dostrzec zresztą pewne analogie do sytuacji w przedsiębiorstwie – sam fakt posiadania przez firmę wiedzy (czy inaczej: istnienia wiedzy dotyczącej określonego problemu w firmie) nie oznacza jeszcze, że firma osiągnie z tego tytułu korzyści. Wiedza ta bowiem musi zostać wykorzystana, zastosowana. Prawdopodobnie ta niejednokrotnie była już opisywana w literaturze. Przeniesienie jej na poziom makroekonomiczny wydaje się być jednak dość nowatorskim posunięciem.

Prezentowane tezy, obok wielu innych trafnych spostrzeżeń można znaleźć w opracowaniu *Management Issues in Knowledge-Based University*, pod redakcją Krzysztofa Lei. Pozycja ta wydaje się być jedną z najbardziej rzetelnych i nowatorskich w całym dotychczasowym cyklu monografii poświęconych zarządzaniu wiedzą, wydawanych przez Politechnikę Gdańską. Redaktorowi udało się zebrać zespół teoretyków i praktyków opisujących w ciekawy sposób problemy związane z nowoczesnym zarządzaniem uczelniami.

## **Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą, 14 maja 2008 r., Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu**

Cele konferencji *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą*, organizowanej w maju br. przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu, to m.in. prezentacja przesłanek zarządzania wiedzą w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach i instytucjach w dobie budowy społeczeństwa informacyjnego, ukazanie uwarunkowań efektywnego pozyskiwania i zarządzania wiedzą oraz przedstawienie modelowych rozwiązań i wybranych ofert produktowo-usługowych. Podczas spotkania będzie można również wymienić doświadczenia w zakresie realizacji projektów wdrożeniowych inteligencji biznesowej oraz dyskutować na temat tendencji rozwojowych w zakresie zarządzania wiedzą.

Spotkanie adresowane jest do kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw i instytucji, osób odpowiedzialnych za usprawnianie procesów informacyjno-komunikacyjnych oraz środowiska akademickiego zajmującego się zarządzaniem wiedzą. Więcej informacji na: [www.tizw2008.wsb.poznan.pl](http://www.tizw2008.wsb.poznan.pl)

## **Jak zarządzać wiedzą? – IV Ogólnopolska Konferencja Kół Naukowych, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 23–25 października 2008 r., Sosnowka Górna k. Karpacza**

Konferencja będzie kontynuacją spotkań kół naukowych z ubiegłych lat. Tradycją Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Jakością „Q-mam”, działającego na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, stało się już organizowanie konferencji, skupiającej najmłodszych naukowców i ich opiekunów, poświęconej najnowszemu trendom w zarządzaniu. Tegoroczny program przewiduje poruszenie następujących zagadnień:

- Zarządzanie wiedzą a pozostałe koncepcje zarządzania – cel: określenie relacji, cech wspólnych i rodzaju współlistnienia zarządzania wiedzą i pozostałych koncepcji zarządzania (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie jakością, zarządzanie logistyczne, zarządzanie procesami, *lean management*, zarządzanie projektami, *controlling*, *reengineering*);
- Implementacja systemów zarządzania wiedzą – cel: określenie metod, etapów i narzędzi implementacji systemów zarządzania wiedzą oraz metod pomiaru efektywności wdrożenia;
- Funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą – cel: określenie elementów składowych, specyfiki, uwarunkowań tworzenia i rozwoju systemów zarządzania wiedzą oraz metod pomiaru efektywności funkcjonowania.

Pragnąc zapewnić jak najwyższy poziom merytoryczny konferencji organizatorzy stawiają wymóg prezentowania wyników badań empirycznych w referatach konferencyjnych.

Więcej informacji na: <http://www.q-mam.ae.wroc.pl>





Anna  
Dąbrowska

# Edukacja konsumencka elementem kształcenia ustawicznego – projekt DOLCETA

Anna  
Zbierzchowska



Bogdan Mróz

*Jednym z efektów członkostwa Polski w Unii Europejskiej jest upowszechnianie się opinii, że obecnie wiedza odgrywa fundamentalną rolę w życiu społeczno-gospodarczym, na rynku pracy i w życiu konsumenta. Wiele miejsca poświęca się kształceniu ustawicznemu, czyli uczeniu się przez całe życie, a procesowi temu sprzyjają nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne.*

## Edukacja konsumencka – cele i korzyści

Kształcenie ustawiczne jest problematyką interdyscyplinarną. Procesy integracyjne zachodzące w Europie powodują, że konsument i problem jego ochrony znajdują się w centrum zainteresowania Unii Europejskiej. W realizowanej polityce konsumenckiej wiele miejsca Unia poświęca zagadnieniom wdrażania idei kształcenia ustawicznego do problematyki konsumenckiej. Jest to niezwykle istotne z uwagi na szybki postęp w możliwościach zaspokajania potrzeb, szeroką ofertę produktów i usług, formy sprzedaży oraz możliwości oddziaływania na konsumenta. Zmianie ulegają przepisy regulujące prawa, a także obowiązki konsumenta i sprzedawcy. Zmiany te rodzą zapotrzebowanie na konsumentów wyposażonych w wiedzę, świadomych, potrafiących racjonalnie gospodarować budżetem, podejmować odpowiedzialne decyzje.

Ustawiczne kształcenie konsumentów, czyli edukacja konsumencka prowadzona od najmłodszych lat, pozwala budować społeczeństwo odpowiedzialne, tzn. konsumenci są w stanie dokonać refleksji nad indywidualnymi wzorcami konsumpcji, przeanalizować ich wpływ na globalne społeczeństwo, środowisko i indywidualną jakość życia. Innymi słowy rozumieją wagę trwałej i zrównoważonej konsumpcji, stają się odpowiedzialni za tworzone jej wzorce, które uwzględniają ograniczone zasoby naturalne.

Jak wspomniano wcześniej, kształcenie ustawiczne ma charakter interdyscyplinarny. Edukacja konsumencka ma dostarczyć wiedzy na temat racjonalizacji potrzeb, sposobów ich zaspokajania, zakupów oraz

procesów związanych z wykorzystaniem i użytkowaniem posiadanych zasobów. Proces edukacji konsumenta powinien uwzględniać trzy płaszczyzny oddziaływania<sup>1</sup>:

- obszar wykształcania się określonego układu wartości i potrzeb konsumpcyjnych – etap ten ma szczególne znaczenie przy kształtowaniu proekologicznego i prospołecznego nastawienia konsumentów;
- obszar konkretyzacji potrzeb w określonych warunkowaniach rynkowych – edukacja powinna koncentrować się wokół działań mających na celu racjonalizację decyzji konsumpcyjnych. Ograniczone zasoby finansowe niektórych konsumentów mogą ograniczać suwerenność konsumenta, sprawiając, że wobec coraz bogatszej oferty towarów i usług dopasowanie zakupu do potrzeb staje się coraz trudniejsze, a potencjalne błędy (niewłaściwe decyzje wyboru, zakupu) mają większe znaczenie;
- obszar finalnej konsumpcji – edukacja konsumentów powinna być wykorzystywana jako narzędzie racjonalizujące proces prowadzenia gospodarstwa domowego.

Wiedza przekazywana konsumentom (zróżnicowana co do treści z uwagi na grupę wiekową) powinna zachęcać do analizowania i podejmowania decyzji w oparciu o wartości, odczuwane potrzeby oraz stawiane wymagania. Gromadzona przez lata pozwala stworzyć konsumenta-twórcę swojej pozycji na rynku, czyli konsumenta myślącego. Pomaga także budować społeczeństwo obywatelskie, odpowiedzialne za środowisko naturalne. Można również powiedzieć, że edukacja konsumencka przyczynia się do budowania i utrzymywania równowagi sił między producentami, handlowcami, usługodawcami a konsumentami.

Korzyści wynikające z edukacji konsumenckiej można odnieść do:

- jednostki (konsumenta) – wykształcają się nowe postawy, umiejętności, które zwiększają odpowiedzialność konsumentów za podejmowane

<sup>1</sup> A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, I. Ozimek, *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 2005, s.142 i dalsze.

decyzje nabywcze, osiąganie satysfakcji z dokonywanych zakupów. Wyedukowani konsumenci są w stanie lepiej ocenić jakość towaru, usług i ich związek z ceną, dochodzić swoich praw konsumenckich, a także potrafią zwrócić się o pomoc, informację do instytucji i organizacji konsumenckich;

- społeczeństwa – wykształcają się umiejętności rozumienia: roli gospodarki rynkowej, wspólnych wartości, takich jak – zrównoważony rozwój, zdrowie, obywatelstwo, odpowiedzialność, solidarność. Edukacja konsumencka dotyczy umiejętności, postaw i wiedzy potrzebnych do życia w społeczeństwie konsumpcyjnym, społeczeństwie obywatelskim.

### Znaczenie projektu DOLCETA w edukacji konsumenckiej

Edukacja konsumencka w przedstawionym powyżej wymiarze i w relacji z kształceniem ustawicznym znalazła swój wyraz i praktyczną realizację w projekcie Unii Europejskiej – DOLCETA.

DOLCETA stanowi skrót od nazwy *Development of Online Consumer Education Tools for Adults*. Projekt ten powstał na zlecenie Dyrekcji Generalnej ds. Zdrowia i Ochrony Konsumentów (DG SANCO) przy wsparciu Komisji Europejskiej i współpracy partnerów z wszystkich krajów członkowskich Unii. Koordynatorem projektu jest EUCEN (European Universities Continuing Education Network) największa europejska i multidyscyplinarna sieć uniwersytetów oferujących kształcenie ustawiczne<sup>2</sup>. W projekcie uczestniczy EAEA (European Association for the Education of Adults), które odpowiada za metodologiczną i pedagogiczną prawidłowość projektu<sup>3</sup>.

Dolceta<sup>4</sup> stanowi interaktywny środek służący przekazywaniu informacji, porad i szkoleniu konsumentów, w celu dostarczenia im niezbędnej wiedzy potrzebnej przy porównywaniu oferowanych na rynku produktów i usług oraz ochrony własnych praw konsumenckich.

Projekt Dolceta powstał w 2004 r. i w pierwszej fazie był realizowany przez piętnaście tzw. „starych” krajów członkowskich UE. Składał się z dwóch internetowych modułów tematycznych:

- Moduł 1 – *Prawa konsumenta*, koncepcja została opracowana przez zespół pracowników Université Catholique de Louvain (UCL);
- Moduł 2 – *Usługi finansowe*, koncepcję opracował zespół pracowników Université Haute Alsace (UHA).

Opracowania zawarte w modułach zostały zaadaptowane do warunków prawnych oraz dostosowane do potrzeb i praktycznych realiów ochrony konsumentów w poszczególnych krajach uczestniczących w projekcie.

Faza druga projektu Dolceta rozpoczęła się 1 kwietnia 2005 r. i została zakończona 30 czerwca 2006 r. Do realizacji projektu włączyło się dziesięć państw, nowych członków Unii Europejskiej. W każdym kraju zaproszono do współpracy, jako partnera w projekcie, instytucję, w której powołano Zespół koordynujący. Zazwyczaj partnerem była wyższa uczelnia współpracująca z EUCEN w obszarze kształcenia ustawicznego na poziomie uniwersyteckim.

W Polsce partnerem w projekcie Dolceta została Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, aktywny członek EUCEN, uczelnia posiadająca doświadczenie i specjalistów w zakresie problematyki objętej programem projektu. Powołano Zespół koordynujący, w skład którego weszli specjaliści z zakresu jakości, polityki konsumenckiej, finansów i bankowości (reprezentanci Katedry Zarządzania Jakością, Katedry Poziomu Życia i Konsumpcji oraz Katedry Bankowości)<sup>5</sup>. Przy realizacji projektu szereg problemów konsultowano z organizacjami konsumenckimi, z Miejskim Rzecznikiem Praw Konsumenta oraz z Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Dokonano adaptacji do polskich warunków prawnych i praktyki konsumenckiej, opracowań zawartych w modułach 1 i 2. Podobne prace były prowadzone w 25 krajach członkowskich UE, w ich wyniku powstał unijny Portal Edukacyjny DOLCETA<sup>6</sup>.

Portal obejmuje usługi finansowe i prawa konsumenta, które należą do najważniejszych zagadnień naszego życia codziennego. Wielu konsumentów nie wie, w jaki sposób podjąć kredyt, jak spłacić hipotekę, w jaki sposób oblicza się oprocentowanie lokaty lub kredytu, czy można uzyskać na podobnych zasadach kredyt w innych krajach Unii Europejskiej. Również zasady ustalania i prezentowania ceny towarów i usług, gwarancja jakości i bezpieczeństwa produktów czy umowa sprzedaży – to zagadnienia, które często są problematyczne dla konsumentów. Tymczasem to konsumenci muszą sami te problemy rozwiązywać i ponosić pełną odpowiedzialność za ewentualne skutki swoich decyzji.

Konsumenti potrzebują wiedzy, żeby zrozumieć informacje zawarte na opakowaniu czy w treści umowy i wykorzystać je w odpowiedni sposób. Istnieje wprawdzie ochrona prawna i organizacje konsumenckie, których zadaniem jest niesienie pomocy konsumentom, ale bardzo często zainteresowani nie mają

<sup>2</sup> <http://www.eucen.org>, [10.01.2008].

<sup>3</sup> [www.eaea.org](http://www.eaea.org), [29.01.2008].

<sup>4</sup> W celu popularyzacji projektu i przybliżenia go konsumentom powszechnie stosowany jest skrót pisany małymi literami.

<sup>5</sup> Koordynatorem projektu była dr Anna Zbierchowska. W skład Zespołu wchodził: dr Anna Dąbrowska, dr Anna Kobylińska, dr Andrzej Krysiak, dr hab. prof. SGH Bogdan Mróz.

<sup>6</sup> <http://portal.dolceta.net>, [15.01.2008].

na ten temat odpowiedniej wiedzy. Dowodzą tego wyniki badań prowadzone m.in. przez pracowników Katedry Poziomu Życia i Konsumpcji SGH<sup>7</sup>.

Unia Europejska tworzy olbrzymi rynek dla swobodnego przepływu towarów, usług, ludzi i kapitału. W Portalu zaprezentowano reguły funkcjonowania Wspólnego Rynku i wyjaśniono ich znaczenie dla konsumentów, uwzględniając specyfikę każdego kraju.

Skoncentrowano się na najczęściej stawianych pytaniach oraz najbardziej problematycznych sytuacjach z życia konsumenta, związanych z ochroną jego podstawowych praw. Przykładowo: *Podpisanie przez konsumenta umowy sprzedaży pociąga za sobą określone konsekwencje. Jakie przepisy cię ochronią? W jakich sytuacjach sprzedawca ma obowiązek się do nich zastosować? Jakie obowiązki wynikają dla ciebie z takiej umowy?*

*Kupiłeś nowy telewizor, ale w domu okazuje się, że nie działa on tak, jak powinien; zamówiłeś przez Internet książki z Francji i nigdy ich nie otrzymałeś; dostałeś fakturę na niezwykle wysoki rachunek za telefon komórkowy; zarezerwowałeś wczasy, które znacznie odbiegały od ich opisu w ulotce reklamowej. Co możesz zrobić? Jak rozwiązywać problemy konsumenckie? Co zrobić, jeśli twoje prawa nie są respektowane?*

*Masz trochę oszczędności i chciałbyś je zainwestować, ale nie wiesz w co: rachunek oszczędnościowy, obligacje, akcje, ubezpieczenie na życie... Chciałbyś dowiedzieć się trochę więcej na temat opodatkowania tych inwestycji, chciałbyś zainwestować „etycznie”... Jakie są rodzaje inwestycji, jak można dokonać wyboru inwestycji biorąc pod uwagę możliwości finansowe i potrzeby?*

Odpowiedzi na pytania zawarte w Portalu Dolceta są zarówno praktycznej, jak i prawnej natury. Teoretyczne informacje zostały wsparte ćwiczeniami i przykładami, które mają na celu pomoc w lepszym zrozumieniu tematu. Są one dostosowane do potrzeb polskiego konsumenta i konsumentów we wszystkich krajach UE. Zostały przetłumaczone na 20 języków narodowych. Portal zawiera również odnośniki do innych stron internetowych, istotnych i interesujących dla tych, którzy chcieliby poszerzyć zakres wiedzy na dany temat.

## Moduły edukacyjne

Portal Dolceta składa się z dwóch modułów, które stanowią materiał edukacyjny przedstawiony w formie interaktywnych zajęć o różnych poziomach trudności.

Moduł 1: *Prawa konsumenta* – w jego skład wchodzi następujące sekcje: *Umowa sprzedaży, Oznaczanie cen, Sprzedaż na odległość, Reklama, Bezpieczeństwo produktów i usług, Rozstrzygnięcie sporów, Wspólny Rynek*.

Moduł 2: *Usługi finansowe* – w jego skład wchodzi następujące sekcje: *Budżet domowy, Kredyt konsumencki,*

*Kredyt hipoteczny, Rachunek bieżący, Płatności gotówkowe, Inwestycje.*

Informacje w każdym z modułów zostały podzielone według 3 szczebli trudności:

- *Poziom 1. Informacje podstawowe;*
- *Poziom 2. Informacje szczegółowe;*
- *Poziom 3. Informacje specjalistyczne.*

Opracowano także *Słowniczek*, który zawiera najważniejsze pojęcia stosowane w modułach oraz ich wytłumaczenie.

W ramach projektu Dolceta opracowano również *Podręcznik szkoleniowy*, który stanowi materiał pomocniczy dla internetowych modułów. Obejmuje on przykłady zastosowania informacji zawartych w poszczególnych modułach, a także konspekty zajęć, które mogą być przydatne w wykorzystaniu materiału interaktywnego do przygotowania zajęć na tematy związane z ochroną praw konsumenta. Jest to istotne w sytuacji, gdy nauczyciele (instruktorzy) nie mają doświadczenia w pracy z internetem. Podręcznik, poprzez ścisły związek z modułami, może stanowić inspirację do korzystania z interaktywnych metod nauczania, a także do wykorzystywania internetu jako środka nauczania.

## Bezpieczeństwo i edukacja konsumenta jako element kształcenia ustawicznego

Projekt Dolceta oparty jest na formule interaktywnej platformy komunikacji z konsumentami w krajach UE i stanowi nowoczesne uzupełnienie bogatego repertuaru inicjatyw i działań edukacyjnych w zakresie kształcenia ustawicznego (*lifelong learning*) i kształcenia na odległość (*distance learning*). Założeniem wyjściowym projektu było podniesienie poziomu świadomości konsumenckiej poprzez opracowanie zestawu narzędzi dostępnych online, które mogą być wykorzystane przez samych konsumentów i różnorodne instytucje edukacyjne na różnych poziomach kształcenia (np. w szkołach przez nauczycieli, kursy dla dorosłych, kształcenie na odległość itp.). Ogromne zainteresowanie projektem sprawiło, że w maju 2007 roku przystąpiono do realizacji III fazy projektu Dolceta i opracowania kolejnych dwóch modułów:

- Moduł 3: *Bezpieczeństwo konsumenta;*
- Moduł 4: *Edukacja konsumencka.*

Ta faza projektu zostanie zakończona w lipcu 2008 r. Do współpracy w ramach Dolcety włączyły się dwa nowo przyjęte kraje UE – Bułgaria i Rumunia.

Partnerem polskim w tej fazie projektu jest ponownie Szkoła Główna Handlowa, w której powołano Zespół koordynujący. Do współpracy zaproszono specjalistów ze Stowarzyszenia Konsumentów Polskich (SKP) oraz z Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli (CODN)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło (red.), *Konsumpcja w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, PWE, Warszawa 2007, rozdz. V.

<sup>8</sup> Koordynatorem projektu jest dr Anna Zbierchowska (SGH). W skład Zespołu wchodzi: dr Anna Dąbrowska (SGH), dr Anna Kobylńska (SGH), dr hab. prof. SGH Bogdan Mróz, mgr Grażyna Rokicka (SKP), mgr Beata Łuba-Krolik (CODN).

Moduł 3. obejmuje zagadnienia związane z zapewnieniem bezpieczeństwa konsumentom na europejskim, wspólnym rynku. W opracowaniach zostanie zaprezentowana problematyka dotycząca: bezpiecznego użytkowania produktu, odpowiedzialności za produkt, nadzoru rynku w UE i w poszczególnych krajach członkowskich, zasad wycofania produktu z rynku, znaków bezpieczeństwa, systemu informacji o produktach niebezpiecznych, instytucji stanowiących źródło pomocy i wsparcia dla konsumentów.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa konsumentów prezentowane są najważniejsze kategorie produktów, z którymi mamy do czynienia w naszym codziennym życiu: produkty dla dzieci (w tym: zabawki, artykuły dla dzieci, wyposażenie placów zabaw), kosmetyki i artykuły higieny osobistej, produkty niebezpieczne, artykuły gospodarstwa domowego, środki ochrony osobistej, tekstylia i pojazdy. Konsumentom będą mieli możliwość poznania zasad ich bezpiecznego użytkowania, oznakowania i zagrożeń wynikających najczęściej z niewłaściwego stosowania. Wszystkie opracowania kończą się interaktywnymi ćwiczeniami, quizami, przykładami postępowania z konkretnym produktem, dzięki którym konsument może sprawdzić swoją wiedzę. Podawane są również aktualne regulacje prawne, normy i linki do najważniejszych internetowych źródeł informacji.

Moduł 4. zawiera zagadnienia związane z prowadzeniem edukacji konsumenckiej na różnych poziomach nauczania, w ramach kształcenia ustawicznego, edukacji formalnej i nieformalnej. Jest adresowany do nauczycieli, szkoleniowców, specjalistów z zakresu edukacji konsumenckiej, organizacji konsumenckich i edukacyjnych oraz do konsumentów, którzy chcą pogłębić i sprawdzić swoją wiedzę.

Na wstępie zostanie zaprezentowana wspólna, europejska koncepcja, która pozwoli odpowiedzieć na podstawowe pytania: Po co? Jak? Czego? Kogo? Gdzie? – nauczać oraz prowadzić edukację konsumencką. Problematyka zasadnicza obejmuje obszary tematyczne ukierunkowane na edukację konsumenta w zakresie: *Zarządzanie finansami, Bezpieczeństwo i zdrowie konsumentów, Odpowiedzialny konsument, Usługi.*

Zagadnienia te są opracowywane w formie scenariuszy lekcji, do których dołączone są narzędzia edukacyjne, ćwiczenia oraz quizy stanowiące pomoc dla nauczyciela. W każdym scenariuszu umieszczone są linki do stron internetowych, pozwalające na pogłębienie wiedzy z danego zakresu.

### **Korzyści dla konsumentów z projektu DOLCETA**

Informacje dostępne dla konsumentów w ramach projektu Dolceta stanowią użyteczne kompendium wiedzy, łatwe do odnalezienia na internetowej stronie: [www.dolceta.net](http://www.dolceta.net). Dotyczą one niezwykle istotnych kwestii z punktu widzenia praw konsumentów, takich np. jak:

- zakupy online i sprzedaż na odległość,

- niedozwolone klauzule w obrocie towarowym,
- reklamacje, zwrot zakupionych towarów i zasady obniżek cen,
- timesharing* i wyjazdy turystyczne,
- respektowanie praw konsumentów w usługach bankowych i ubezpieczeniowych,
- nieuczciwa reklama (manipulacje emocjonalne, reklama porównawcza, fałszywi eksperci itp.).

Istotnym walorem projektu Dolceta jest fakt, że konsumenci mają dostęp „pod jednym szyldem”, w ściśle określonym miejscu w sieci, do eksperckiej wiedzy na temat zagrożeń czyhających na nich w obrocie towarowym, ich praw i obowiązków, możliwości dochodzenia swoich roszczeń, uzyskiwania porad prawnych itp.

Jest to ważne źródło referencyjne, wirtualny przewodnik po rozległej problematyce dotyczącej praw konsumenckich, różnych aspektów zachowań konsumentów, trudnych sytuacji, w jakich mogą się znaleźć i możliwości wybrnięcia z nich. Konsumentom mogą korzystać z tego źródła w różny sposób:

- w ramach swoistej prewencji mogą rozszerzyć swoją wiedzę ogólną dotyczącą spraw konsumenckich oraz pozyskać informacje, które będą im przydatne w przyszłości;
- mogą uzyskać lub zweryfikować informacje na ściśle określony temat (np. na co zwracać uwagę przy zakupie samochodu lub zawieraniu transakcji online);
- mogą znaleźć rozwiązanie konkretnego problemu (np. jak zareklamować wadliwy towar, co zrobić jeśli zakupiony produkt jest niebezpieczny itp.) oraz dane teleadresowe do różnych instytucji i organizacji zajmujących się przestrzeganiem zasad uczciwej konkurencji i ochroną interesów konsumenta (np. w Polsce UOKiK, Inspekcja Handlowa, Federacja Konsumentów, Stowarzyszenie Konsumentów Polskich, Europejskie Centrum Konsumenckie).

Unikatowym atutem projektu jest jego interaktywny charakter: konsumenci mogą, oprócz szybkiego i łatwego zdobycia potrzebnych informacji, sprawdzić swoją wiedzę dotyczącą praw konsumenckich, regulacji prawnych (np. ustawy o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej), pułapek, na które należy zwracać uwagę przy zawieraniu transakcji handlowych itp. Służą temu ćwiczenia, testy i quizy, zmuszające konsumentów do pewnej aktywności intelektualnej i sprzyjające realizacji zasady „uczenie się poprzez działanie” (*learning by doing*).

Ważnym rezultatem projektu jest podnoszenie świadomości konsumentów i uwrażliwianie ich na ważne kwestie, z uwzględnieniem wyzwań o charakterze paneuropejskim i globalnym, takich jak:

- zanieczyszczenie środowiska naturalnego,
- naruszenie równowagi globalnego ekosystemu,
- problem śmieci i odpadów pokonsumpcyjnych (utylicacja, segregacja, opakowania biodegradowalne itp.),
- konieczność oszczędzania energii,



- oszczędne korzystanie z ograniczonych zasobów środowiska naturalnego.

Reasumując, oprócz wymiaru pragmatycznego (użyteczna, przyjazna dla konsumentów platforma komunikacji, źródło wielu interesujących i przydatnych informacji) projekt DOLCETA spełnia bardzo ważną funkcję edukacyjną, poprzez propagowanie wzorców zrównoważonej konsumpcji (*sustainable consumption*) oraz kształtowanie postaw odpowiedzialności konsumenckiej i obywatelskiej, określanych w oficjalnych dokumentach UE jako *civic consumerism*.

### Praktyczne wykorzystanie i promocja projektu DOLCETA

Projekt Dolceta jest wysoko oceniany przez Komisję Europejską, Dyrekcję Generalną ds. Zdrowia i Ochrony Konsumentów (DG SANCO) oraz instytucje i organizacje konsumenckie w krajach członkowskich, w tym także w Polsce.

Kwestię zasadniczą stanowi natomiast rozpowszechnianie projektu wśród instytucji edukacyjnych i oczywiście wśród konsumentów. Niezbędna jest promocja, realizowana zarówno na szczeblu europejskim, jak i krajowym, dotyczy to zresztą wszelkich działań związanych z edukacją konsumencką.

Istotnym elementem promocji była konferencja nt. *Complex markets, confident consumers: enabling Europe's citizens to know and use their rights*, zorganizowana 29 czerwca 2006 r. w Brukseli, z inicjatywy DG SANCO. Do udziału zostali zaproszeni przedstawiciele Parlamentu Europejskiego, odpowiednich ministerstw i instytucji, organizacji konsumenckich na szczeblu europejskim i krajowym, koordynatorzy projektu Dolceta oraz przedstawiciele mediów. Na tym forum został zaprezentowany i pozytywnie przyjęty projekt Dolceta – koncepcja i narzędzia edukacyjne opracowane w ramach Modułu 1 i 2, zawarte w portalu.

W skali europejskiej Dolceta jest promowana przez EUCEN, która poprzez swoich członków i narodowe sieci kształcenia ustawicznego dociera do około 700 europejskich uniwersytetów. Odnośnik do portalu Dolceta znajduje się także na stronie internetowej

EAEA – Stowarzyszenia, które zrzesza 130 organizacji kształcących dorosłych w 41 krajach.

W Polsce, jak już wspomniano, najważniejsze instytucje i organizacje konsumenckie uznały przydatność projektu w procesie edukacji konsumentów. Reprezentanci Stowarzyszenia Konsumentów Polskich włączyli się aktywnie do opracowywania kolejnych modułów, korzystają z osiągnięć projektu w szkoleniach i innych formach swojej działalności. Odnośnik do portalu Dolceta został umieszczony na stronie internetowej SKP<sup>9</sup>.

Portal Dolceta jest wykorzystywany jako źródło informacji i pomoc w realizacji zajęć w wielu polskich uczelniach wyższych, w których są prowadzone zajęcia z zakresu praw i ochrony konsumenta, a także obejmujące problematykę jakości, towaroznawstwa, usług, konsumpcji, postępowania konsumentów na rynku oraz integracji europejskiej. Zainteresowane projektem są także Uniwersytety Trzeciego Wieku funkcjonujące przy uczelniach. Współpraca z CODN umożliwi dodatkowo rozpowszechnianie wyników projektu w obszarze szkolnictwa ogólnego, na różnych poziomach i w różnego typu szkołach.

Wydaje się, że przydatność praktyczna portalu Dolceta będzie wzrastać wraz ze wzrostem świadomości polskich konsumentów oraz z rozwojem edukacji konsumenckiej realizowanej przede wszystkim w ramach edukacji nieformalnej, stanowiącej istotny element kształcenia ustawicznego.

### Bibliografia

A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, I. Ozimek, *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 2005.

A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło (red.), *Konsumpcja w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, PWE, Warszawa 2007.

### Netografia

<http://www.eucen.org> – EUCEN (European Universities Continuing Education Network)

<http://portal.dolceta.net/> – Portal DOLCETA

[www.eaea.org](http://www.eaea.org) – EAEA (European Association for the Education of Adults).

[www.skp.pl](http://www.skp.pl) – SKP (Stowarzyszenie Konsumentów Polskich).

<sup>9</sup> [www.skp.pl](http://www.skp.pl), [29.01.08].

Przez cały 2007 rok publikowaliśmy w *e-mentorze* kolejne części *Repozytorium Uniwersytetów Trzeciego Wieku*. W uzupełnieniu zbioru przedstawiamy Cieszyński Uniwersytet III Wieku.

Cieszyński Uniwersytet III Wieku przy Wydziale Etnologii i Nauk o Edukacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach

Rok powstania: 2004, liczba słuchaczy: 312

Kontakt: ul. Bielska 62, 43-400 Cieszyn,

tel. (033) 85 46 333, [uscieszyn@tlen.pl](mailto:uscieszyn@tlen.pl)

Kierunki kształcenia: 2 razy w miesiącu odbywają się wykłady plenarne, ponadto działają sekcje: kulturalno-turystyczna; hobbystyczna, historyczna i geograficzna; komputerowa; językowa; pływania, gimnastyczna i taneczna.

Więcej informacji na: <http://cutw.xt.pl/>

# Edukacja, wychowanie, poradnictwo w kulturze popularnej

## Zaproszenie na konferencję

Procesy globalizacyjne, rozwój społeczeństwa informacyjnego, a co za tym idzie – coraz szybciej postępujący rozwój mediów – prasy, radia, telewizji czy internetu, niosą ze sobą określone konsekwencje. Jedną z tych konsekwencji jest ciągle rozwijająca się kultura popularna. Nie ma wątpliwości, że ów rodzaj kultury jest jednym z fenomenów współczesności. Jak pisze W.J. Burszta: *Aura kultury popularnej jest wszechobecna i nie ma przed nią ucieczki*<sup>1</sup>. Warto zatem zastanowić się, jakie miejsce w owej kulturze popularnej (popkulturze) zajmuje edukacja, wychowanie czy poradnictwo. Jest to obszar wciąż nie do końca znany i odkryty, a przy tym zmieniający się w niezwykle szybkim tempie. Dlatego też warto podjąć dyskusję na ten temat.

W imieniu organizatorów mamy zaszczyt zaprosić studentów i doktorantów na Ogólnopolską Konferencję Naukową *Edukacja, wychowanie, poradnictwo w kulturze popularnej*, pod patronatem Zakładu Pedagogiki Mediów (Instytut Pedagogiki UW), która odbędzie się 25 kwietnia 2008 r. we Wrocławiu. Konferencja poświęcona będzie przedstawieniom procesu edukacyjno-wychowawczego i jego bohaterów w kulturze popularnej. Jednym z celów tego spotkania będzie przyjrzenie się kreowanym przez media wizerunkom osób zajmujących się profesjonalnie lub nieprofesjonalnie wychowaniem, nauczaniem, doradztwem,

a także wizerunkom osób, które są odbiorcami tychże oddziaływań, np. wychowankom, uczniom, klientom poradnictwa. Tematem refleksji będzie również sposób przekazywania treści pedagogicznych w mediach i kulturze popularnej. Bez wątplenia warto także zadać inne nurtujące pytania: Jakie treści wychowawcze (socjalizacyjne) przekazują media? Jakie wzory przedstawiania szkoły i procesu nauczania istnieją w kulturze popularnej? Jak pokazywana jest relacja poradnicza? Jak wygląda poradnictwo, wychowanie, edukacja zapośredniczone przez media (np. e-learning, internetowe grupy wsparcia, prasowe kąciki porad itp.)? Liczymy na to, że podczas konferencji uda nam się wspólnie odpowiedzieć na te i inne pytania. Mamy nadzieję, że zakres organizowanej konferencji wzbudzi zainteresowanie.

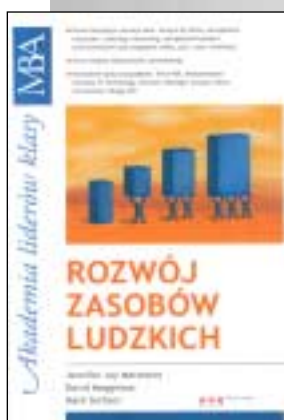
Jednocześnie informujemy, że w planach jest wydanie recenzowanej publikacji pokonferencyjnej w wersji cyfrowej. Prezentowane podczas konferencji referaty będą dostępne na płytach CD, a także w internecie, na stronach Biblioteki Cyfrowej Uniwersytetu Wrocławskiego.

Zachęcamy do zgłaszania referatów i rejestracji na stronie konferencji:

[www.kultpop.pedagogika.uni.wroc.pl](http://www.kultpop.pedagogika.uni.wroc.pl).

Marta Kondracka, Alina Łysak

<sup>1</sup> W.J. Burszta, *Wszyscy jesteście pop!*, [w:] *Przegląd Polski on-line*, 12.07.2002 r., <http://www.dziennik.com/www/dziennik/kult/archiwum/07-12-02/pp-07-12-01.html>.



## POLECAMY

J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich*  
Helion, Gliwice 2008

Wielu menedżerów już dziś zdaje sobie sprawę z faktu, że samo wysyłanie pracowników na kolejne szkolenia, nie przyniesie wymiernych korzyści w postaci zwiększenia ich kreatywności i efektywności. Aby osiągnąć takie rezultaty, należy starać się budować kulturę nieustannego rozwoju zawodowego opartego na koncepcji kształcenia ustawicznego oraz organizacji uczącej się.

Publikacja J.J. Matthews, D. Megginsona i M. Surteesa *Rozwój zasobów ludzkich* wydana przez Helion w ramach serii „Akademia liderów klasy MBA (MBA Masterclass)” charakteryzuje najnowsze techniki rozwoju kadr i kultury organizacyjnej, m.in. zarządzanie talentami, coaching, mentoring, nowe modele doskonalenia zawodowego. Omawia nie tylko samo zagadnienie nauki (zarządzanie nauką, jej katalizatory, style), lecz również zasady budowania organizacji uczącej się i wpływ ciągłego kształcenia na budowanie przewagi konkurencyjnej. Autorzy radzą, jak identyfikować

potrzeby i dobrać szkolenia, w jaki sposób grupy mogą wpływać na zmiany w organizacji i jak doskonalić kadrę zarządzającą. Odrębny rozdział został poświęcony e-learningowi i blended learning. Książkę wzbogacają case studies, zadania do przemyślenia i zestawienia kluczowych pojęć.

Publikację można pobrać ze strony internetowej: <http://onepress.pl/ksiazki/rozalu.htm>

# Idea kształcenia ustawicznego w działaniach organizacji międzynarodowych



Katarzyna Wiktoria Witek

*W niniejszym artykule autorka stara się przybliżyć aktualne przedsięwzięcia organizacji międzynarodowych w obszarze wdrażania idei uczenia się przez całe życie wśród społeczności międzynarodowych.*

Idea uczenia się przez całe życie jest fundamentem wizji nowoczesnego społeczeństwa wiedzy. Państwa najlepiej rozwijające się kształcenie ustawiczne traktują jako priorytet w swoich strategiach rozwoju, a także w przemianach oświatowych. Potrzeba rozciągania edukacji na całe życie dostrzegana była już od starożytności. Już bowiem Sokrates zauważył, że *edukacja jest sprawą całego życia*. Idea ta przewijała się w poglądach wielu wybitnych ludzi – np. Konfucjusza, Platona, J.A. Komeńskiego, Marycjusza z Pilzna czy M. Grundtviga<sup>1</sup>. Dopiero jednak w latach sześćdziesiątych XX wieku rozwinęła się i stworzono do niej konstrukcję teoretyczną, a przede wszystkim zaczęto wprowadzać ją do życia społeczeństwa. Na początku kształcenie ustawiczne kojarzone było jedynie z doskonaleniem zawodowym pracujących. Następnie stanowisko to rozwinęło, lecz nadal traktowano je jako pojęcie związane wyłącznie z oświatą dorosłych, oddzielając je od kształcenia młodzieży i wychowania w środowisku i rodzinie. Postęp studiów teoretycznych nad tym zagadnieniem wynikał przede wszystkim z inspiracji organizacji międzynarodowych, takich jak UNESCO, Rada Europy i OECD<sup>2</sup>.

## Kształcenie ustawiczne w ujęciu OECD

Obecnie OECD określa edukację ustawiczną w następujący sposób: *Kształcenie ustawiczne obejmuje wszelkie aspekty rozwoju indywidualnego i społecznego we wszystkich możliwych konfiguracjach – nauczanie sformalizowane (szkoły, uczelnie, instytucje kształcenia zawodowego dorosłych) i nauczanie niesformalizowane (dom,*

*praca, społeczności lokalne). Jest to pojęcie bardzo szerokie, skupione wokół zagadnień standardów wiedzy oraz umiejętności potrzebnych każdemu człowiekowi, niezależnie od wieku. Instytucje kształcenia ustawicznego kładą nacisk na potrzebę przygotowania i motywowania do nauki przez całe życie już od wczesnych lat dzieciństwa, jak również skupiają swe wysiłki na tworzeniu i dostarczaniu możliwości wszystkim pracującym i bezrobotnym osobom, chcącym przekwalifikować się bądź podnieść swoje umiejętności<sup>3</sup>. Termin „kształcenie ustawiczne” używany może być zamiennie z określeniami: kształcenie permanentne, kształcenie przez całe życie, edukacja permanentna, kształcenie ciągłe, kształcenie nieustające, oświata ustawiczna<sup>4</sup>.*

Zanim społeczność międzynarodowa opublikowała dokumenty, w których nakreślono priorytety rozwoju edukacji, przeprowadzono konferencje dotyczące szczególnie edukacji dorosłych. Pierwsza konferencja w zakresie edukacji dorosłych odbyła się w Helsinger w Danii (1949), kolejne w Montrealu (1960), Tokio (1972) i Paryżu (1985). Kamieniem milowym dla propagowania edukacji ustawicznej był Raport Międzynarodowej Komisji Rozwoju Edukacji pod redakcją Edgara Faura *Uczyć się, aby być*. Komisja podkreśliła znaczenie edukacji jako działalności podejmowanej w celu przekazywania wiedzy, kształcenia umiejętności, rozwijania i doskonalenia człowieka we wszystkich dziedzinach w ciągu całego życia<sup>5</sup>. Czwierć wieku później, w 1995 roku, wydany został raport UNESCO, pod redakcją Jacques'a Delorsa: *Edukacja, jest w niej ukryty skarb*, w którym podkreślono znaczenie czterech filarów edukacji: *uczyć się, aby wiedzieć; uczyć się, aby działać; uczyć się, aby żyć wspólnie i uczyć się, aby być*. Analizy aktualnego stanu oświaty oraz propozycje jej rozwoju zawarte są również w dokumencie, zwanym *Białą Księgą*, uchwalonym przez Komisję Europejską w 1995 r., jej pełny tytuł to: *Nauczanie i uczenie się. Na*

<sup>1</sup> L. Turowski, *Andragogika ogólna*, Żak, Warszawa 1999, s. 36.

<sup>2</sup> T. Nowacki, *Kształcenie ustawiczne*, [w:] K. Wojciechowski (red.), *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1986, s. 86.

<sup>3</sup> J. Klercq, OECD, *Lifelong Learning for all*, Meeting of Education Committee At Ministerial Level, 16-17.01.1996, Paryż 1997, s. 89.

<sup>4</sup> T. Nowacki, *Kształcenie ustawiczne*, dz. cyt., s.116.

<sup>5</sup> E. Faure, *Uczyć się, aby być*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.

drodze do uczącego się społeczeństwa<sup>6</sup>. W celu pogłębienia podstaw zawartych w *Białej Księdze* i postawienia kroku naprzód w analizach wymiarów polityki oświatowej, Komisja Europejska zainaugurowała w 1996 roku Europejski Rok Edukacji Ustawicznej, a także powołała międzynarodowy zespół ekspertów, któremu powierzono zadanie opracowania raportu: *Edukacja dla Europy (Accomplishing Europe through education and training)*. Raport (znany jako *Niebieska Księga*) stał się swoistym spoiwem między inicjatywami na rzecz propagowania edukacji ustawicznej w latach 1995–1997 w Europie (*Biała Księga, Rok Edukacji Ustawicznej, Raport Delorsa*) i zawarł w sobie praktyczne zalecenia rozwijające koncepcję edukacji ustawicznej w społeczeństwie europejskim<sup>7</sup>.

### Znaczenie procesu lizbońskiego dla rozwoju kształcenia ustawicznego w Europie

W 2000 roku w Lizbonie przyjęty został przez Radę Europejską plan rozwoju dla Unii Europejskiej. *Strategia Lizbońska* zakłada stworzenie najbardziej konkurencyjnej gospodarki na świecie, a głównym motorem jej rozwoju ma być edukacja. Edukacja w *Strategii* jest przedstawiona jako droga do pomyślności jednostki i dobrobytu społeczeństwa, a także jako narzędzie do wyrównywania szans życiowych dla wielu ludzi i zmniejszania marginalizacji.

Konkretnymi celami *Strategii*, wyznaczonymi do zrealizowania do 2010 roku, są następujące wskaźniki:

- upowszechnienie wykształcenia średniego w krajach Unii i osiągnięcie progu przynajmniej 85% populacji osób w wieku 20 lat, które posiadają pełne wykształcenie średnie;
- zmniejszenie odsetka osób porzucających przedwcześnie naukę do 10%;
- dążenie do wyrównania liczby kobiet i mężczyzn, kończących studia techniczne, ścisłe i przyrodnicze oraz zwiększenie do 15% odsetka absolwentów tych kierunków;
- mobilizowanie ludzi w wieku aktywności zawodowej (25–64 lat) do dokończania się, tak aby ich odsetek osiągnął co najmniej 12,5%;
- doprowadzenie do tego, aby w 2010 roku odsetek uczniów 15-letnich lokujących się na najniższym poziomie umiejętności kluczowych (coś co można by przyrównać do oceny niedostatecznej), jak mierzy je test PISA/OECD, powinien zmniejszyć się przynajmniej o 20%, w porównaniu z wynikami testu z roku 2000<sup>8</sup>.

W rok po przyjęciu *Strategii Lizbońskiej* Komisja Europejska wydała dokument *Tworzenie przestrzeni kształcenia całościowego w Europie (Making a European Area of lifelong learning reality)*. Koncepcja kształcenia ustawicznego zyskała wymiar priorytetowy w realizacji tego celu. Kształcenie ustawiczne zostało zdefiniowane jako: *wszelkie formy nauki podejmowane przez całe życie, mające na celu doskonalenie, pogłębienie wiedzy, umiejętności i kompetencji z perspektywy osobistej (indywidualnej), obywatelskiej, społecznej i/lub zawodowej*<sup>9</sup>.

### Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie

Jednym z celów, jakie wyznaczono w Lizbonie w 2000 roku było, oprócz krzewienia idei uczenia się przez całe życie, poprawienie przejrzystości w zakresie kwalifikacji, dzięki czemu uda się osiągnąć wyznaczone przez Radę cele dotyczące konkurencyjności, wzrostu, zatrudnienia i spójności społecznej w Europie. Także w Barcelonie w 2002 roku Rada Europejska wezwała państwa członkowskie do współpracy nad większą integracją kształcenia formalnego, nieformalnego i incydentalnego. Wytyczne *Strategii Lizbońskiej* w sprawie zatrudnienia na lata 2005–2008 wskazują na konieczność zagwarantowania dostępu do elastycznego nauczania, a także zwiększenia możliwości w zakresie mobilności studentów i osób odbywających szkolenia poprzez poprawę przejrzystości kwalifikacji i uznanie nieformalnego kształcenia w całej Europie. Do 2010 roku europejski system edukacji i szkoleń ma stać się wyznacznikiem jakości na skalę światową<sup>10</sup>.

W październiku 2007 roku Parlament Europejski przyjął opracowany przez Komisję Europejską traktat *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (European Qualifications Framework – EQF)*. Jest to nowe narzędzie, które ma umożliwić obywatelom państw członkowskich Unii Europejskiej, a szczególnie pracodawcom, łatwiejsze porównanie kwalifikacji osób pochodzących z różnych krajów oraz lepszą przejrzystość kwalifikacji.

EQF posiada dwa nadrzędne cele:

- promowanie mobilności zawodowej obywateli między państwami członkowskimi;
- ułatwianie kształcenia przez całe życie.

Obydwa cele są obecnie niezbędne do osiągnięcia bardziej satysfakcjonującej pracy przez obywateli oraz wzrostu ekonomicznego w Europie.

<sup>6</sup> H. Solarczyk, *Edukacja ustawiczna w Niemczech w kontekście międzynarodowym*, UMK, Toruń 2001, s. 90.

<sup>7</sup> *Edukacja dla Europy. Raport Komisji Europejskiej*, Warszawa 1999.

<sup>8</sup> I. Białecki, *Edukacja*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, <http://www.pfsl.pl/news.php?id=172>, [29.01.2008].

<sup>9</sup> *Making a European Area of lifelong learning reality*, Communication from the Commission, listopad 2001, European Commission, [http://ec.europa.eu/education/policies/lll/life/communication/com\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/lll/life/communication/com_en.pdf), [31.01.2008].

<sup>10</sup> M. Mendza-Drozd, *Opinia EKES w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, <http://wiadomosci.ngo.pl/x/311921;jsessionid=13B14DA0EF554B9A8EA4D00888E4D0E8>, [26.01.2008].

## Idea kształcenia ustawicznego w działaniach organizacji...

Podstawę EQF tworzy 8 poziomów odniesienia kwalifikacji, które reprezentują kwalifikacje od najbardziej podstawowych po najbardziej zaawansowane<sup>11</sup>. Opisują one, co uczący się wiedzą, co rozumieją i jakie posiadają umiejętności praktyczne niezależnie od tego, w jakim systemie owe kwalifikacje zostały zdobyte. EQF przenosi punkt ciężkości z obiektywnego wkładu edukacyjnego osoby uczącej się (jak np. długości czasu pozostawania w formalnym systemie edukacji) na realne rezultaty uczenia się. Podkreślenie istoty wyników uczenia się przynosi znaczące korzyści, takie jak: zapewnienie lepszego dostosowania działań edukacyjnych do realnych potrzeb rynku pracy, niejako uprawnienie i podkreślenie znaczenia edukacji nieformalnej oraz samokształcenia, a także ułatwienie transferu kwalifikacji wśród różnych krajów i różnych systemów edukacji. Jako instrument promujący kształcenie ustawiczne, EQF obejmuje swoim zasięgiem kształcenie ogólne oraz edukację dorosłych, kształcenie praktyczne i szkolenia, jak również system kształcenia wyższego. Osiem poziomów EQF obejmuje całe spektrum kwalifikacji – od tych osiągniętych w trakcie obowiązkowej edukacji, aż do kwalifikacji zdobytych w procesie kształcenia akademickiego oraz podczas profesjonalnego i zawodowego kształcenia i rozmaitych szkoleń. Dokument przewiduje, iż poszczególne państwa członkowskie wdrożą EQF do 2010 roku, natomiast do 2012 r. wszystkie certyfikaty oraz dyplomy powinny odnosić się do EQF. Porozumienie polityczne osiągnięte w Parlamencie Europejskim przewiduje trzy lata intensywnych przygotowań w ścisłej współpracy między państwami członkowskimi. EQF ma obecnie wpływ na rozwój *Narodowych Ram Kwalifikacyjnych* (NFQ) w wielu państwach członkowskich, gdzie NFQ są często częścią szerszego procesu reform. Komisja Europejska także wspiera ten proces poprzez udzielenie funduszy na projekty, których zadaniem jest testowanie i wdrażanie EQF w poszczególnych państwach. Działania te dają (przede wszystkim pracodawcom) lepszą możliwość korzystania z narzędzia, jakim jest EQF, umożliwiając porównywanie poziomu kwalifikacji zdobytych w różnych krajach w odmiennych systemach edukacyjnych<sup>12</sup>.

### **Program uczenie się przez całe życie – Lifelong Learning Programme LLP – działania przewidziane na lata 2008–2010**

Konkretnym przedsięwzięciem Unii Europejskiej, podkreślającym znaczenie edukacji ustawicznej, jest

zintegrowanie różnych programów edukacyjnych, programów praktyk zawodowych oraz programów promujących e-learning – w jeden nadrzędny program – Lifelong Learning. Komisja Europejska w budżecie na lata 2007–2013 przeznaczyła na ten program prawie 7 miliardów euro. Program LLP umożliwia uczenie się osobom w każdym wieku. Program składa się z czterech subprogramów: Comenius – przeznaczony dla szkół niższego szczebla, Erasmus – dla instytucji kształcenia wyższego, Leonardo da Vinci – dla organizujących praktyki zawodowe, Grundtvig – dla edukacji dorosłych. Program międzysektorowy uzupełnia poszczególne programy w celu osiągnięcia najlepszych rezultatów. W ramach programów propagowana jest polityka współpracy, rozwoju znajomości języków obcych wśród obywateli UE, popularyzowanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, efektywne poszerzanie i wykorzystywanie rezultatów projektów.

Określone zostały także konkretne, mierzalne cele, które postawiono programowi LLP, są to:

- dla programu Comenius: zaangażować co najmniej trzy miliony uczniów w aktywność edukacyjną w czasie trwania programu;
- dla programu Erasmus: do 2012 roku umożliwić trzem milionom studentów europejskich uczestnictwo w wyjazdach stypendialnych na uczelnie zagraniczne;
- dla programu Leonardo da Vinci: zorganizowanie 80 000 miejsc rocznie, w których można odbywać praktyki zawodowe, aż do zakończenia programu;
- dla programu Grundtvig: wsparcie mobilności uczestników edukacji dorosłych i osiągnięcie liczby 7000 uczestników na każdy rok trwania programu<sup>13</sup>.

Priorytetem programu LLP jest umocnienie roli edukacji, aby osiągnąć cele *Strategii Lizbońskiej*. Każda z części programu kładzie nacisk na wsparcie rozwoju narodowych strategii kształcenia ustawicznego w krajach uczestniczących w projekcie, a także wzmocnienie powiązań między różnymi częściami systemu edukacji oraz podnoszenie kompetencji pracowników i umożliwienie im pracy w różnych krajach europejskich.

W kontekście powyższych priorytetów na lata 2008–2010 wyznaczono następujące działania:

- wdrożenie programu Edukacja i Szkolenia 2010, którego celem jest podnoszenie jakości dostępu do systemu edukacyjnego w Europie dla każdego od najmłodszych lat oraz polepszenie elastycz-

<sup>11</sup> Deskryptory definiujące poziomy europejskich ram kwalifikacji, Załącznik II Rezolucja legislacyjna Parlamentu Europejskiego z dnia 24 października 2007 r. w sprawie wniosku dotyczącego zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0463+0+DOC+XML+V0/PL>, [26.01.2008].

<sup>12</sup> *The European Qualifications Framework: major benefits for citizens and employers throughout Europe*, Bruksela, Europa – Portal Unii Europejskiej, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/1760&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=fr>, [26.01.2008].

<sup>13</sup> Lifelong Learning Programme, General information on the LLP, portal Komisji Europejskiej, [http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html), [29.01.2008].

ności różnych systemów edukacyjnych, między innymi poprzez wdrożenie *Europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie* (EQF);

- w ramach procesu lizbońskiego rozciągnięcie roli edukacji na poziomie europejskim i narodowym, promowanie nie tylko kompetencji, ale także rozwoju gospodarczego i jedności społecznej;
- podniesienie znaczenia roli kształcenia wyższego, w tym promowanie innowacji, systemu reform, różnorodności studentów i równych możliwości dostępu do kształcenia wyższego;
- podniesienie jakości kształcenia zawodowego oraz promowanie edukacji nieformalnej;
- zwiększenie liczby uczestników edukacji dorosłych i eliminowanie przeszkód na drodze do zatrudnienia osób z różnymi kompetencjami, w szybko zmieniających się realiach;
- promowanie edukacji efektywnej i dostępnej wszystkim ludziom;
- podniesienie poziomu przygotowania do nauczania nauczycieli, trenerów, edukatorów;
- promocja mobilności edukacyjnej i zawodowej w związku z EQF;
- wzmocnienie stałego rozwoju w związanych z edukacją kwestiach (jak energia, zmiany klimatyczne) na każdym etapie kształcenia.

Ponadto rok 2008 ustanowiono rokiem dialogu międzykulturowego, a 2009 – rokiem kreatywności i innowacji<sup>14</sup>.

### Instytut Edukacji Ustawicznej UNESCO

W lutym 2007 roku Dyrektor Generalny UNESCO oraz niemiecki Minister Spraw Zagranicznych podpisali w Hamburgu porozumienie o przekształceniu Instytutu Edukacji Ustawicznej UNESCO (UNESCO Institute for Lifelong Learning – UIL) w pełnoprawny międzynarodowy Instytut UNESCO. Wcześniej nosił on nazwę Instytutu Edukacji UNESCO i był najstarszym instytutem narodów zjednoczonych w Niemczech. Zmiana nazwy wskazuje na wyraźne skierowanie polityki UNESCO na zaakcentowanie znaczenia edukacji całościowej. Nowy status UIL zwiększył odpowiedzialność instytutu za pracę na polu podnoszenia umiejętności pisania i czytania wśród społeczeństw, edukację nieformalną oraz kształcenie dorosłych. UIL ma za zadanie koordynowanie projektu *Literacy Initiative for Empowerment* (LIFE), stworzonego przez UNESCO dla wzmocnienia inicjatywy Dekady Umiejętności Czytania i Pisania, skupiającej się na 35 krajach, w których odsetek ludności potrafiącej czytać i pisać jest mniejszy niż 50%, a także na krajach, w których

analfabetyzm dotyka ponad 10 milionów osób. Ponadto Instytut jest zaangażowany w prowadzenie badań naukowych, szkoleń, wydawanie publikacji oraz dokumentów z zakresu walki z analfabetyzmem, edukacji dorosłych, edukacji nieformalnej, jako komponentów kształcenia ustawicznego.

Zadaniem Instytutu jest także kontynuowanie priorytetowych programów UNESCO, takich jak: *Edukacja dla Wszystkich* (*Education for All*), *Dekada Umiejętności Czytania i Pisania* (*United Nations Literacy Decade – 2003–2012*), *Dekada Edukacji i Trwałego Rozwoju* (*United Nations Decade of Education for Sustainable Development – 2005–2014*). UIL rozpoczął także przygotowania do szóstej konferencji Edukacji Dorosłych (*Sixth International Conference on Adult Education – CONFITEA VI*), która odbędzie się w 2009 roku<sup>15</sup>.

### Sieć Festiwalu Uczenia się

Ciekawą międzynarodową inicjatywą, pod patronatem UNESCO, jest Międzynarodowy Tydzień Uczących się Dorosłych w Europie – sieć festiwalu uczenia się. Festiwale propagują uczenie się i wartości, jakie niesie ze sobą edukacja. Pierwszy Tydzień Edukacji Dorosłych zorganizowany został w 1992 roku przez Narodowy Instytut Ciągłej Edukacji Dorosłych w Wielkiej Brytanii (*National Institute of Adult Continuing Education – NIACE*). Obecnie inicjatywę tę podejmuje około 40 państw na całym świecie, a połowa z nich to kraje europejskie. We wrześniu 2003 roku Komisja Europejska zdecydowała się wspierać Międzynarodowy Tydzień Dorosłych Uczących się w Europie (IntALWinE) w ramach ówczesnego programu SOCRATES/Grundtvig-4. IntALWinE stała się siecią wiążącą ze sobą koordynatorów narodowych festiwalu uczenia się. Trzyletni projekt, zapoczątkowany w 2003 roku, koordynowany był przez Instytut Edukacji Ustawicznej UNESCO. Celem programu było opracowanie i zbudowanie strategicznego potencjału festiwalu uczenia się wraz z rozwojem bardziej skonsolidowanych ram współpracy europejskiej.

Kooperacja w ramach programu skoncentrowana została na trzech powiązanych obszarach, dla których zorganizowano odpowiednie grupy robocze. Obejmowały one odpowiednio:

- 1) podejmowanie działań z perspektywy potrzeb uczących się – w tym zakresie grupa robocza była odpowiedzialna za gromadzenie doświadczeń i badanie aspiracji uczących się w krajach partnerskich, organizowała Międzynarodowe Forum Edukacyjne, wyjazdy studyjne oraz koordynowała prace nad publikacją *Kształcące podróże w Europie*<sup>16</sup>. Pozycja została wydana

<sup>14</sup>Lifelong Learning Programme, General Call for Proposals 2008, Strategic Priorities, [http://ec.europa.eu/education/programmes/lp/call08/prior\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/programmes/lp/call08/prior_en.pdf), s.3. [01.02.2008].

<sup>15</sup>The UNESCO Institute for Education to become the UNESCO Institute for Lifelong Learning, UNESCO Institute for Education Press announcement, <http://www.unesco.org/education/uiie/pdf/PR-UIL.pdf>, [26.01.2008].

<sup>16</sup>I did it my way. Journeys of learning in Europe, UNESCO Institute for Education, 2005, <http://www.unesco.org/education/uiie/InternationalALW/>, [30.01.2008].

# Idea kształcenia ustawicznego w działaniach organizacji...

- w 2005 roku i zawiera historie konkretnych osób – dorosłych, z czternastu krajów europejskich, którzy zapragnęli się uczyć i przedstawiają, jakimi sposobami to zrealizowali;
- 2) polepszanie efektywności festiwalu uczenia się – druga grupa robocza koncentrowała się na udoskonalaniu festiwalu poprzez określanie najlepszych i najgorszych praktyk, rozwoju metod, gromadzeniu danych, a także ewaluacji i proponowaniu modeli kooperacji z partnerskimi organizacjami i mediami;
  - 3) promowanie wartości festiwalu uczenia się oraz mobilizowanie wsparcia dla uczenia się.

Aby wspomagać inicjatywę Międzynarodowego Tygodnia Uczących się Dorosłych, pracownicy zajmujący się edukacją z wszystkich regionów świata przygotowali praktyczny przewodnik traktujący o tym, jak zorganizować festiwale tego typu<sup>17</sup>.

## Podsumowanie

Obecne zmiany gospodarcze i społeczne, nowe potrzeby rynku pracy, tworzenie się gospodarki opartej na wiedzy, sytuacja demograficzna – starzenie się społeczeństwa w Europie, stają się wyzwaniem, które wyznaczają nowe podejście do edukacji w obszarze uczenia się przez całe życie. Organizacje międzynarodowe, które kreują światowe trendy w polityce edukacyjnej, już od lat kładą nacisk na znaczenie uczenia się w ciągu całego życia człowieka. W tym celu oprócz konferencji bądź publikacji związanych z tematyką kształcenia ustawicznego, podejmowane są konkretne kroki legislacyjne – *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (EQF)*, a także programowe – *Program uczenia się przez całe życie* czy projekty międzynarodowe, takie jak *Międzynarodowy Tydzień Uczących się Dorosłych*. Mają one w rzeczywistości sposób wcielić w życie społeczeństw tę ideę oraz w konkretny sposób umożliwiać zdobywanie wiedzy, kompetencji i umiejętności każdej osobie, która niezależnie od wieku pragnie się rozwijać.

## Bibliografia

- E. Faure, *Uczyć się, aby być*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
- J. Klercq, OECD, *Lifelong Learning for all*, Meeting of Education Committee At Ministerial Level, 16-17.01.1996, Paryż 1997.
- T. Nowacki, *Kształcenie ustawiczne*, [w:] K. Wojciechowski (red.), *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych*,

K. Wojciechowski, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1986.

- L. Tuross, *Andragogika ogólna*, Żak, Warszawa 1999.
- H. Solarczyk, *Edukacja ustawiczna w Niemczech w kontekście międzynarodowym*, UMK, Toruń 2001.
- Edukacja dla Europy. Raport Komisji Europejskiej*, Warszawa 1999.

## Netografia

I. Białecki, *Edukacja*, Polskie Forum Strategii Liżbońskiej, <http://www.pfsl.pl/news.php?id=172>, [29.01.2008].

Deskryptory definiujące poziomy europejskich ram kwalifikacji, Załącznik II Rezolucja legislacyjna Parlamentu Europejskiego z dnia 24 października 2007 r. w sprawie wniosku dotyczącego zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP/TEXT+TA+P6-TA-2007-0463+0+DOC+XML+V0/PL>, [26.01.2008].

*I did it my way. Journeys of learning in Europe*, UNESCO Institute for Education, 2005, <http://www.unesco.org/education/uie/InternationalALW/>, [30.01.2008].

International Adult Learners Week in Europe, Network of Learning Festivals, <http://www.unesco.org/education/uie/InternationalALW/IntALWinE/materials/ALWflyer.pdf>, [29.01.2008].

Lifelong Learning Programme, General Call for Proposals 2008, Strategic Priorities, [http://ec.europa.eu/education/programmes/lip/call08/prior\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/programmes/lip/call08/prior_en.pdf), s.3. [01.02.2008].

Lifelong Learning Programme, General information on the LLP, portal Komisji Europejskiej, [http://ec.europa.eu/education/programmes/lip/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/lip/index_en.html), [29.01.2008].

*Making a European Area of lifelong learning reality*, Communication from the Commission, Listopad 2001, European Commission, [http://ec.europa.eu/education/policies/lll/life/communication/com\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/lll/life/communication/com_en.pdf), [31.01.2008].

M. Mendza-Drozd, *Opinia EKES w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, <http://wiadomosci.ngo.pl/x/311921;jsessionid=13B14DA0EF554B9A8EA4D00888E4D0E8>, [26.01.2008].

*The European Qualifications Framework: major benefits for citizens and employers throughout Europe*, Bruksela,, Europa – Portal Unii Europejskiej, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/1760&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=fr>, [26.01.2008].

*The UNESCO Institute for Education to become the UNESCO Institute for Lifelong Learning*, UNESCO Institut for Education Press announcement, <http://www.unesco.org/education/uie/pdf/PR-UIL.pdf>, [26.01.2008].

Autorka jest pracownikiem Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, absolwentką Akademii Pedagogicznej w Krakowie. Obecnie jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień wykorzystania nowoczesnych technologii komunikacyjno-informacyjnych w procesie kształcenia, a także na problematyce międzynarodowej polityki edukacyjnej.

<sup>17</sup> International Adult Learners Week in Europe, Network of Learning Festivals, <http://www.unesco.org/education/uie/InternationalALW/IntALWinE/materials/ALWflyer.pdf>, [29.01.2008].



## Dopasowanie biznes-IT w Polsce

Remigiusz Orzechowski

*Celem nowoczesnego zarządzania technologiami informacyjnymi, ukierunkowanego na budowę wartości przedsiębiorstwa, jest wspieranie przez IT realizacji strategii firmy oraz modyfikacja tej strategii w obszarach, w których zastosowanie technologii może się przyczynić do zbudowania przewagi nad konkurencją. Dąży się zatem do zwiększenia wpływu technologii informacyjnych na poprawę wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo przy jednoczesnej minimalizacji kosztów związanych z funkcjonowaniem IT. Kluczowe znaczenie w tym zakresie odgrywa dopasowanie biznes-IT.*

*Niniejsze opracowanie prezentuje wstęp do tematyki dopasowania biznes-IT oraz wybrane wyniki badań dopasowania wśród spółek notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.*

### Istota dopasowania biznes-IT

W literaturze naukowej i w praktyce biznesowej, oprócz określenia dopasowanie biznes-IT, występuje także szereg synonimów opisujących to zjawisko, takich jak: balans, dopasowanie strategiczne, fuzja, harmonizacja, integracja, koordynacja, most, połączenie, przeplatanie, sprzężenie czy też strategiczna współzależność. Wielość nazw nie jest przypadkowa. Owo dopasowanie jest bowiem bardzo różnie pojmowane. Jeszcze jakiś czas temu uważano, że dopasowanie biznes-IT jest stanem docelowym, wynikiem procesu. Obecnie jednak większość autorów stoi na stanowisku, że jest to ciągły proces, który za sprawą zmian w przedsiębiorstwie, jego otoczeniu i w obszarze technologii, nigdy się nie skończy. Celem przedsiębiorstwa powinno być zatem dążenie do bycia lepiej dopasowanym niż konkurenci.

W związku z różnym podejściem do zakresu dopasowania biznes-IT w literaturze funkcjonuje wiele różnych definicji tego pojęcia. Najczęściej podkreślana jest rola integracji strategii IT i biznesu oraz integracja celów obu tych obszarów. Wówczas dopasowanie biznes-IT oznacza stopień, w jakim misja, cele i plany IT wspierają i są wspierane przez misję, cele i plany biznesu. Inne definicje mówią o tym, że celem dopasowania IT i biznesu jest skupienie ograniczonych zasobów IT na maksymalizowaniu dostarczania wartości przez usługi i produkty IT, koncentrując się na

priorytetowych potrzebach biznesu. Najpełniejszą definicję prezentuje jednak Luftman, twierdząc, że dopasowanie biznes-IT to zastosowanie IT w odpowiedni sposób i w odpowiednim czasie, w harmonii ze strategią, celami i potrzebami biznesu. Definicja ta obejmuje zarówno dopasowanie IT do biznesu (czyli wsparcie przez IT realizacji strategii biznesu), jak i sytuację odwrotną, gdy umiejętne zastosowanie IT modyfikuje strategię firmy i staje się podstawą budowy nowych wyróżniających kompetencji. Dojrzałe dopasowanie ewoluuje zatem w kierunku relacji, w której IT i inne jednostki biznesowe wspólnie dopasowują swoje strategie.

### Wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Wysiłki w kierunku lepszego dopasowania biznes-IT (czyli minimalizacji swoistej luki dopasowania biznes-IT) są podejmowane przez menedżerów przez przynajmniej 20 ostatnich lat. Badacze udowadniają pozytywną korelację między dopasowaniem biznes-IT a efektywnością inwestycji w IT i przełożeniem na poprawę wyników przedsiębiorstwa. Inni naukowcy argumentują, że brak dopasowania strategicznego IT może poważnie utrudnić przedsiębiorstwu osiągnięcie pożądanej efektywności biznesowej, a także przyczynić się do zmniejszenia możliwości jego przetrwania. Wreszcie coraz częściej dążenie do jak najlepszego dopasowania biznes-IT jest traktowane jako jedno z głównych wyzwań dla zarządzających przedsiębiorstwami. Kluczowe znaczenie tego dopasowania potwierdzają także badania przedsiębiorstw. W *IT Governance Global Status Report 2006* przygotowanym przez PricewaterhouseCoopers na zlecenie IT Governance Institute 695 menedżerów przedsiębiorstw z całego świata wskazało, że najważniejszą drogą prowadzącą do poprawy efektywności wykorzystania IT jest właśnie lepsze dopasowanie biznes-IT.

Dopasowanie biznes-IT wpływa na działalność przedsiębiorstwa w trzech głównych płaszczyznach: zwiększając efektywność inwestycji w IT, pomagając zdobywać przewagę konkurencyjną dzięki odpowiedniemu zastosowaniu IT oraz zapewniając elastyczne reagowanie na nowe możliwości biznesowe i tech-



nologiczne. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwo musi dążyć do integracji celów IT i biznesu. Obecnie jednak IT najczęściej jest traktowane jako koszt prowadzenia biznesu, a nie jako zasób umożliwiający budowę wartości przedsiębiorstwa.

Od wielu lat jest podkreślana waga jak najlepszego dopasowania biznes-IT, lecz w praktyce tylko nielicznym przedsiębiorstwom udaje się je osiągnąć na zadowalającym poziomie. Z czego to wynika? Część badaczy tego zjawiska twierdzi, że jedną z przyczyn są trudności w pomiarze tego dopasowania, a jeśli czegoś nie można zmierzyć, to nie można tym również zarządzać. Najczęściej pojawia się jednak stwierdzenie, że przyczyną jest brak uniwersalnego sposobu na osiągnięcie takiego dopasowania. Przedsiębiorstwa różnią się między sobą celami biznesowymi, strukturą, procesami, środowiskiem, w którym funkcjonują i w związku z tym potrzebują odmiennych sposobów osiągnięcia lepszego dopasowania biznes-IT. Technologia jest relatywnie łatwa do zaimplementowania,

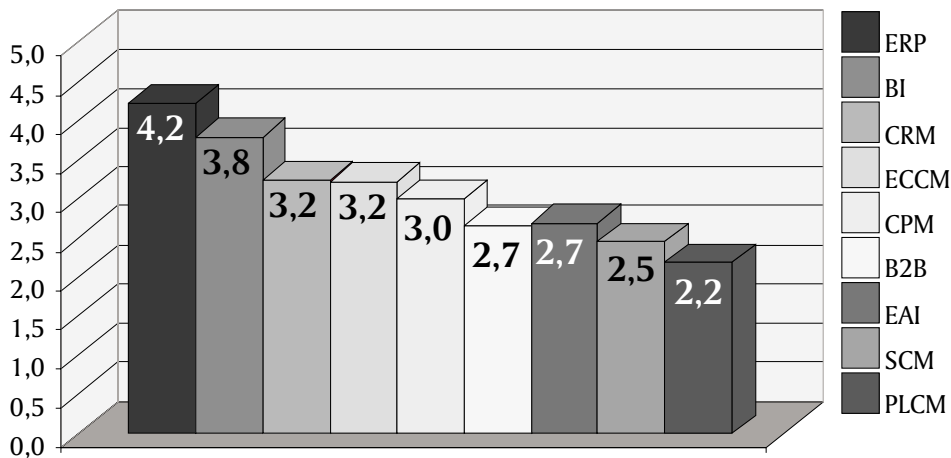
w porównaniu do kompleksowości zmian w zarządzaniu, organizacji i kulturze przedsiębiorstwa, które muszą zostać wprowadzone, by wykorzystać nowe szanse oferowane przez technologie informacyjne.

## Dopasowanie biznes-IT w spółkach giełdowych

Badania przeprowadzone zostały w okresie od początku czerwca do końca listopada 2006 roku wśród spółek notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Według wiedzy autora były to pierwsze tego typu badania w Polsce. Wykazały one niską dojrzałość aplikacji IT. W przebadanych przedsiębiorstwach przeciętnie tylko dwie kategorie aplikacji IT (ERP i BI) były na tyle dojrzałe, aby móc wspierać realizację strategii przedsiębiorstwa (rysunek 1).

Dojrzałość aplikacji IT w firmach należących do poszczególnych sektorów była zróżnicowana. Największą dojrzałość osiągały aplikacje w firmach usługowych,

**Rysunek 1. Dojrzałość poszczególnych aplikacji IT w badanych przedsiębiorstwach**



Źródło: opracowanie własne

Legenda:

Skala ocen:

- 0 – aplikacja nie jest potrzebna dla realizacji strategii przedsiębiorstwa
- 1 – aplikacja jest potrzebna dla realizacji strategii przedsiębiorstwa, ale nic jeszcze nie zrobiono, by ją opracować, zakupić lub uruchomić
- 2 – aplikacja została zidentyfikowana i poczyniono pierwsze kroki, by ją zakupić lub zbudować
- 3 – aplikacja została zakupiona (lub jej budowa jest zaawansowana), ale nie została jeszcze uruchomiona
- 4 – aplikacja jest dostępna i funkcjonuje, wymaga niewielkich udoskonaleń
- 5 – aplikacja jest dostępna i funkcjonuje w pełnym docelowym zakresie

Rodzaje aplikacji IT:

ERP (*Enterprise Resource Planning*) – Planowanie zasobów przedsiębiorstwa

SCM (*Supply Chain Management*) – Zarządzanie łańcuchem dostaw

CRM (*Customer Relationship Management*) – Zarządzanie relacjami z klientami

PLCM (*Product Life Cycle Management*) – Zarządzanie cyklem życia produktu

BI (*Business Intelligence*) – Wspomaganie podejmowania decyzji

CPM (*Corporate Performance Management*) – Zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa

ECCM (*Enterprise Collaboration and Content Management*) – Praca grupowa i zarządzanie treścią

EAI (*Enterprise Application Integration*) – Narzędzia do integracji aplikacji korporacyjnych

B2B (*Business-to-Business Integration*) – Narzędzia do integracji systemów IT między partnerami (np. EDI)

a najmniejszą – w przemysłowych. Dojrzałość aplikacji IT w przedsiębiorstwach stosujących różne strategie była również odmienna i odpowiadała charakterystyce poszczególnych strategii. Przykładowo przedsiębiorstwa nastawione na utrzymywanie bliskich stosunków z klientami inwestowały przede wszystkim w systemy do zarządzania relacjami z klientami (CRM) oraz w rozwiązania pozwalające zdobyć jak największą wiedzę o kliencie (BI). Przedsiębiorstwa, w których technologie informacyjne miały rolę innowacyjną wykazały największą dojrzałość większości kategorii aplikacji IT.

Analiza struktury wydatków na IT przebadanych przedsiębiorstw wykazała, że ta struktura jest inna niż w przedsiębiorstwach w rozwiniętych gospodarkach (Europa Zachodnia, USA): przebadane firmy inwestowały mniej w utrzymanie obecnie posiadanych aplikacji i infrastruktury IT, koncentrując się na rozwoju nowych aplikacji pozwalających wprowadzać usprawnienia w przebiegu procesów w przedsiębiorstwie bądź na rozwiązaniach innowacyjnych (rysunek 2).

Jest to najprawdopodobniej wynik zapóźnienia technologicznego polskich przedsiębiorstw, inwestujących w rozwiązania, które ich zagraniczni konkurenci wykorzystują już od pewnego czasu. Z drugiej strony obecny niski stan rozwoju IT w przebadanych przedsiębiorstwach nadal umożliwia łatwiejsze niż w krajach rozwiniętych zdobycie przewagi nad konkurencją.

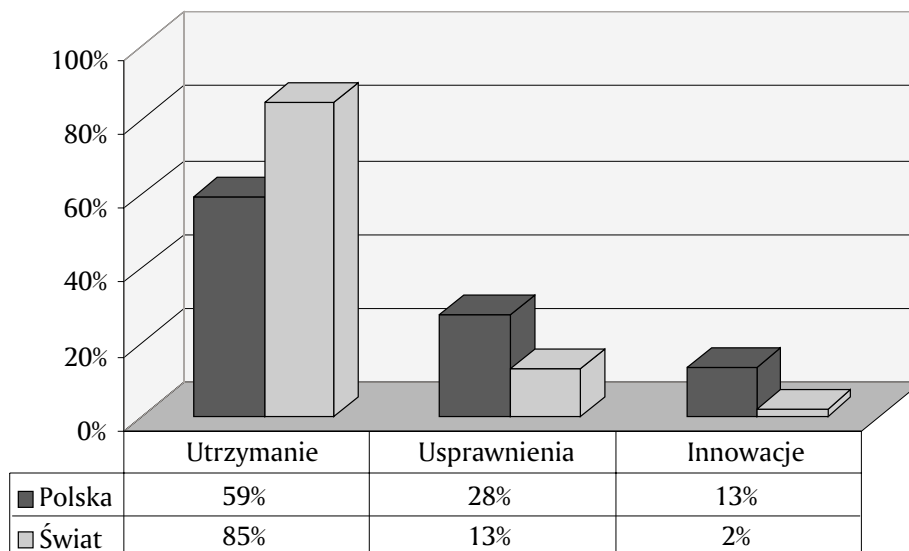
Struktura wydatków na IT różni się znacząco w przypadku przedsiębiorstw z różnych sektorów. Przedsiębiorstwa sektora usług i finansów wydają więcej na usprawnienia i rozwój niż przedsiębiorstwa przemysłowe, które więcej środków przeznaczają na utrzymanie obecnie posiadanych zasobów IT. Wielkość wydatków przeznaczanych na utrzymanie jest

natomiast zbliżona w przedsiębiorstwach stosujących odmienne rodzaje strategii. Różnice pojawiają się przy podziale środków kierowanych na inwestycje w nowe rozwiązania IT – przedsiębiorstwa stosujące bardziej innowacyjne strategie (przywództwo produktowe, bliskie stosunki z klientami) inwestują więcej pieniędzy w rozwiązania o charakterze przełomowym, pozwalające zdobyć przewagę konkurencyjną. Wraz ze wzrostem roli IT w przedsiębiorstwie firmy przeznaczają coraz większą część środków na nowe inwestycje, szczególnie te innowacyjne.

Rozkład wydatków na poszczególne rodzaje aplikacji IT jest odmienny w przebadanych przedsiębiorstwach w porównaniu do trendów obserwowanych w rozwiniętych gospodarkach. Polskie przedsiębiorstwa inwestują głównie w najprostsze aplikacje (transakcyjne), automatyzujące podstawowe procesy przedsiębiorstwa. W Europie Zachodniej i w USA firmy zdobywają obecnie przewagę nad konkurencją głównie dzięki wykorzystaniu aplikacji analitycznych i innowacyjnych (rysunek 3).

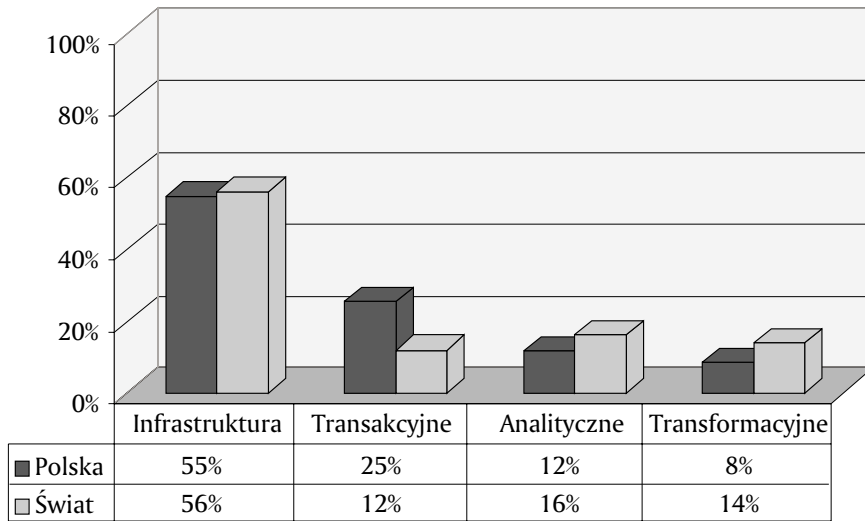
Jest to kolejne potwierdzenie dość niskiego poziomu rozwoju IT w przebadanych przedsiębiorstwach. Udział wydatków na infrastrukturę IT jest na podobnym poziomie w obu grupach przedsiębiorstw. Analizując wyniki w podziale na sektory, można zaobserwować, że rozkład wydatków na infrastrukturę i poszczególne kategorie IT jest odmienny. Najbardziej innowacyjne są firmy z sektora finansów. Rozkład wydatków na infrastrukturę i poszczególne kategorie IT jest także odmienny w przedsiębiorstwach stosujących różne strategie. Najbardziej innowacyjne są firmy stosujące strategię przywództwa produktowego. Wraz ze wzrostem roli IT w przedsiębiorstwie struktura wydatków na infrastrukturę i poszczególne rodzaje aplikacji IT ewoluje w stronę rozwiązań bardziej innowacyjnych: powiększane są wydatki na aplikacje analityczne

**Rysunek 2. Struktura wydatków na IT – przebadane spółki i średnia światowa**



Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 3. Struktura wydatków na poszczególne kategorie IT – przebadane spółki i średnia światowa**



Źródło: opracowanie własne.

i transformacyjne kosztem wydatków na infrastrukturę i „proste” aplikacje transakcyjne.

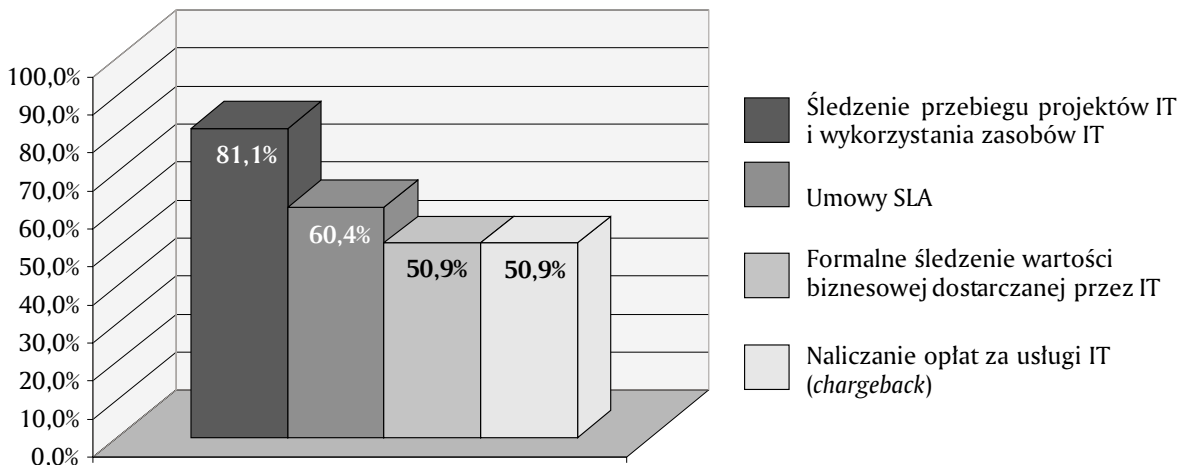
Analiza wykorzystywania outsourcingu IT ujawniła, że połowa przebadanych przedsiębiorstw w ogóle z niego nie korzysta. Niecałe 6% firm stosuje pełen outsourcing IT. Warto jednak odnotować, że stosowanie outsourcingu IT (nawet w pełnym zakresie) nie zwalnia firmy od odpowiedzialności za obszar IT. W dalszym ciągu przedsiębiorstwo powinno stosować metody mierzące wartość dostarczaną przez IT oraz pogłębiać dojrzałość procesów odpowiedzialnych za komunikację i partnerstwo z firmą outsourcingową, aby zapewnić sobie ciągły przepływ wiedzy oraz wykorzystywanie pojawiających się okazji, wynikających z rozwoju technologii.

Oceniając wykorzystanie metod służących do poprawienia dopasowania biznes-IT, należy zauważyć, że

nieco ponad 80% przebadanych przedsiębiorstw śledzi przebieg projektów IT i wykorzystanie zasobów IT. Oznacza to, że blisko 20% firm nie wie, jak przebiegają ich projekty IT oraz w jaki sposób wykorzystywane są zasoby IT. Umowy gwarantujące jakość usług świadczonych przez IT, stanowiące podstawę efektywnego wykorzystania zasobów IT, wykorzystuje już tylko 60% przebadanych firm. Tylko połowa przedsiębiorstw stosuje formalne metody oceniające wartość biznesową dostarczaną przez IT (rysunek 4).

Analiza wykorzystywania metod, narzędzi i miar do oceny efektywności inwestycji IT wykazała, że najbardziej popularne są najprostsze metody, takie jak: analiza kosztów i korzyści, całkowity koszt utrzymania oraz zwrot z inwestycji (ROI). Jednocześnie 30% firm nie wykorzystuje nawet tych najprostszych metod (rysunek 5).

**Rysunek 4. Wykorzystanie metod służących do poprawy dopasowania biznes-IT**



Źródło: opracowanie własne

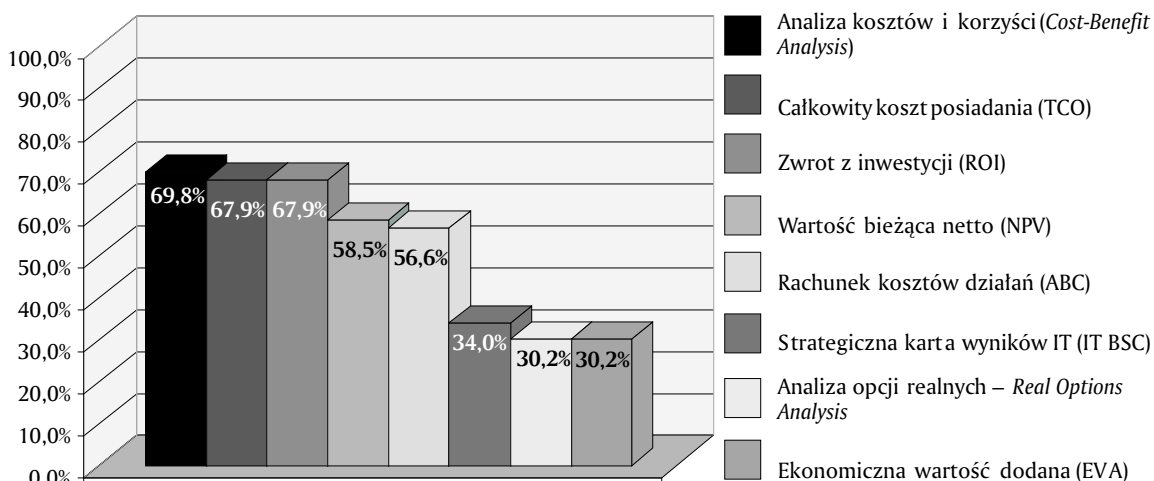
W obszarze standardów zarządzania IT zbadane przedsiębiorstwa najczęściej korzystały z normy jakości ISO 9000, zbioru najlepszych praktyk zarządzania usługami IT (ITIL), metodyki zarządzania projektami (PMBOK, PRINCE 2) oraz standardu bezpieczeństwa BS7799/ISO 17799. Generalnie jednak przebadane przedsiębiorstwa stosowały standardy rzadko, nawet te podstawowe (np. do zarządzania projektami) (rysunek 6).

Pomiar dojrzałości procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT wykazał, że w przebadanych przedsiębiorstwach największą dojrzałość posiadały

procesy odpowiedzialne za nadzór IT oraz stosowanie standardów w zakresie architektury IT. Najslabiej rozwinięte były procesy związane z oceną efektywności inwestycji IT (rysunek 7).

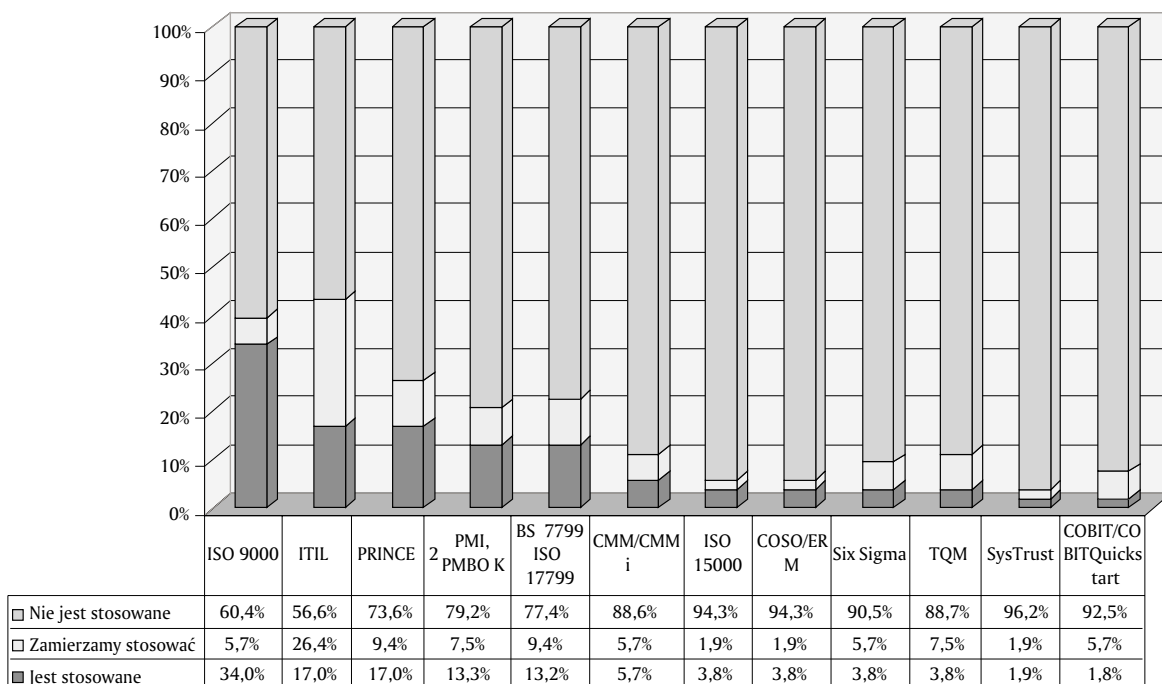
Przedsiębiorstwa z sektora finansowego osiągnęły największą dojrzałość procesów w większości obszarów, w porównaniu do firm przemysłowych i usługowych. Biorąc pod uwagę rodzaj stosowanej strategii, wyniki wszystkich firm były podobne. Największą dojrzałością procesów wykazały się firmy stosujące strategię przywództwa produktowego. W przebadanych przedsiębiorstwach zaobserwowano również

**Rysunek 5. Skala wykorzystywania metod, narzędzi i miar służących do oceny efektywności inwestycji w IT**



Źródło: opracowanie własne

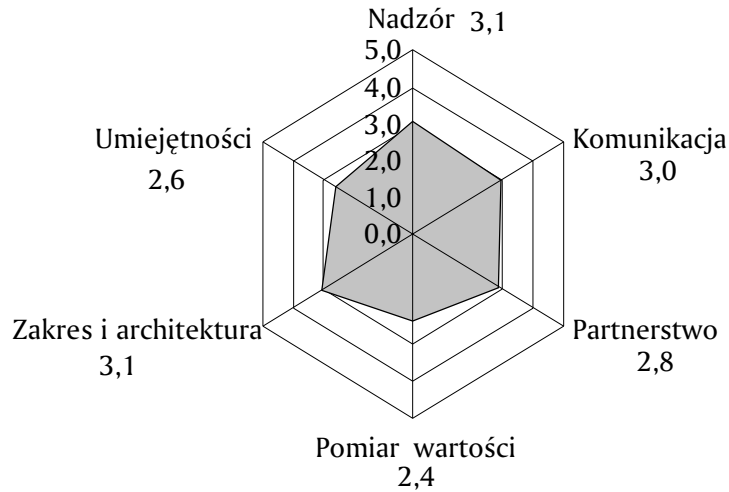
**Rysunek 6. Wykorzystywanie standardów i dobrych praktyk do zarządzania IT**



Źródło: opracowanie własne

# Dopasowanie biznes-IT w Polsce

**Rysunek 7. Dojrzałość procesów odpowiedzialnych za dopasowanie IT-biznes**



Źródło: opracowanie własne

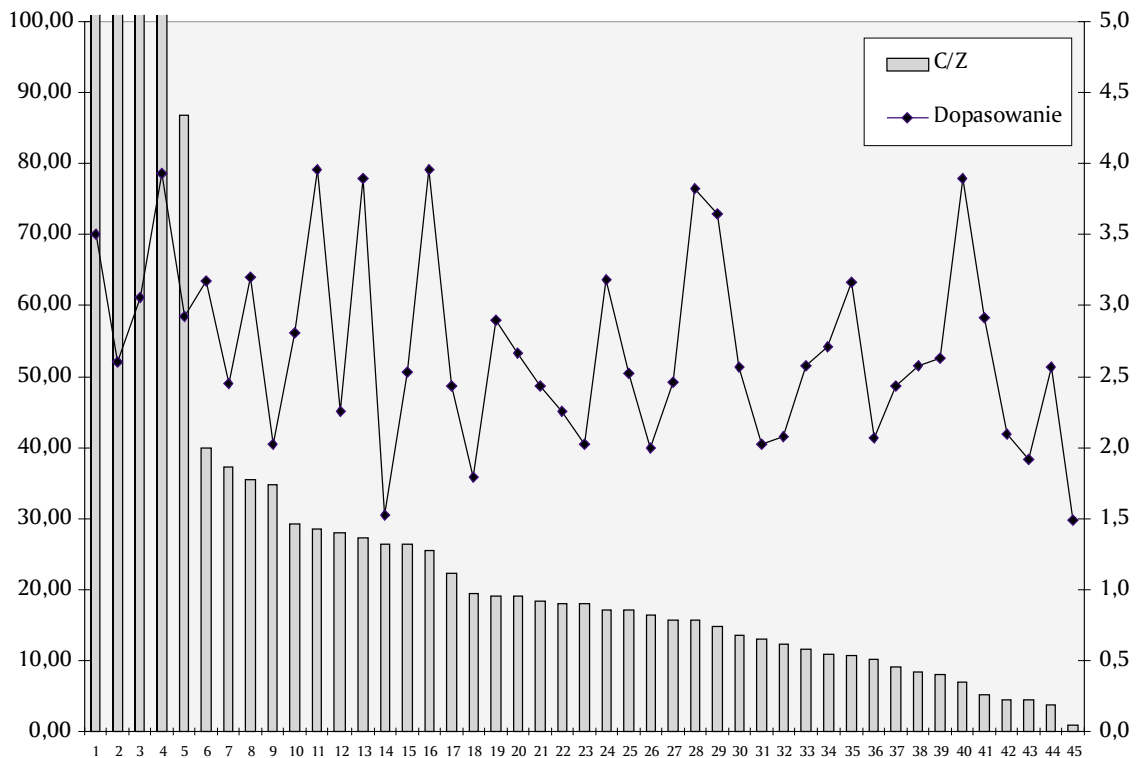
następującą zależność: im ważniejsza rola IT, tym większa dojrzałość procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT.

Badania wykazały brak korelacji między zyskowością przedsiębiorstw (mierzoną wskaźnikami C/Z, C/WK oraz stopą zwrotu – średnia z lat 2003–2005) a dojrzałością procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT (rysunki 8, 9 i 10).

Przyczyną tej sytuacji może być ogólnie niski poziom zarządzania IT w przebadanych przedsiębiorstwach. W związku z tym nawet najbardziej rentowne firmy mają jeszcze duże możliwości bardziej efektywnego zastosowania technologii informacyjnych poprzez dążenie do minimalizacji luki dopasowania biznes-IT.

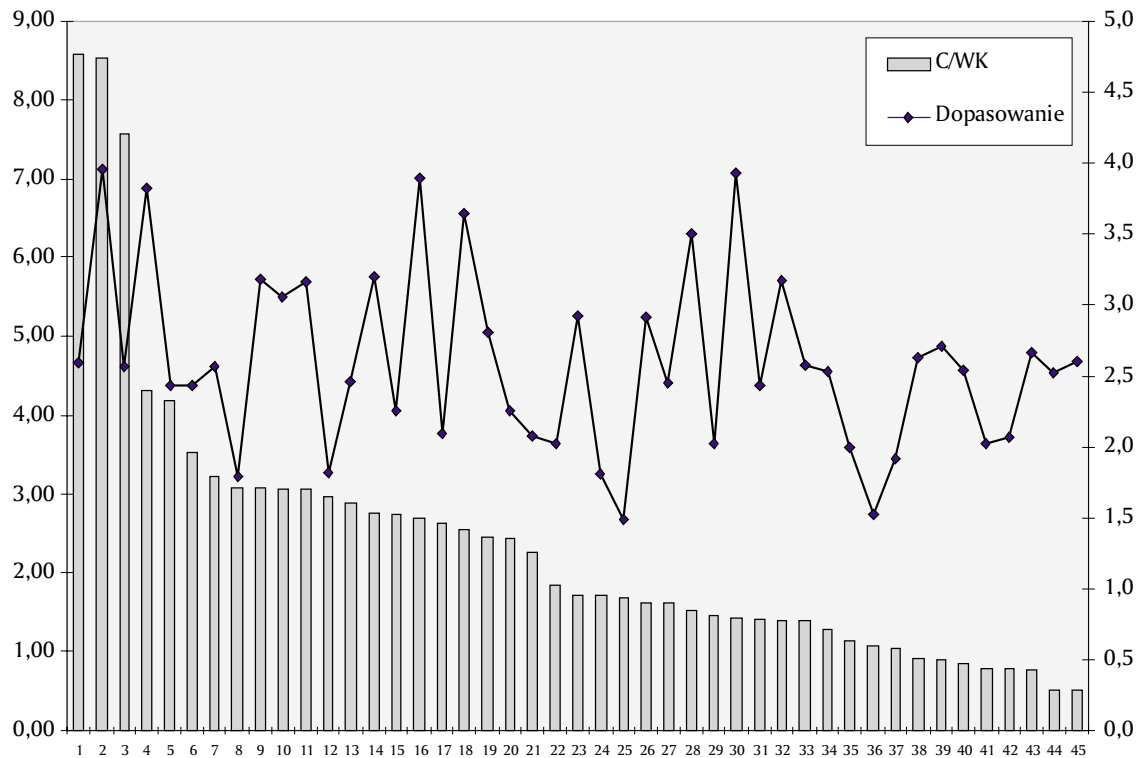
Analiza wariancji potwierdziła, że stosowanie śledzenia przebiegu projektów i wykorzystania zasobów

**Rysunek 8. Analiza korelacji między wskaźnikiem C/Z a dojrzałością procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT**



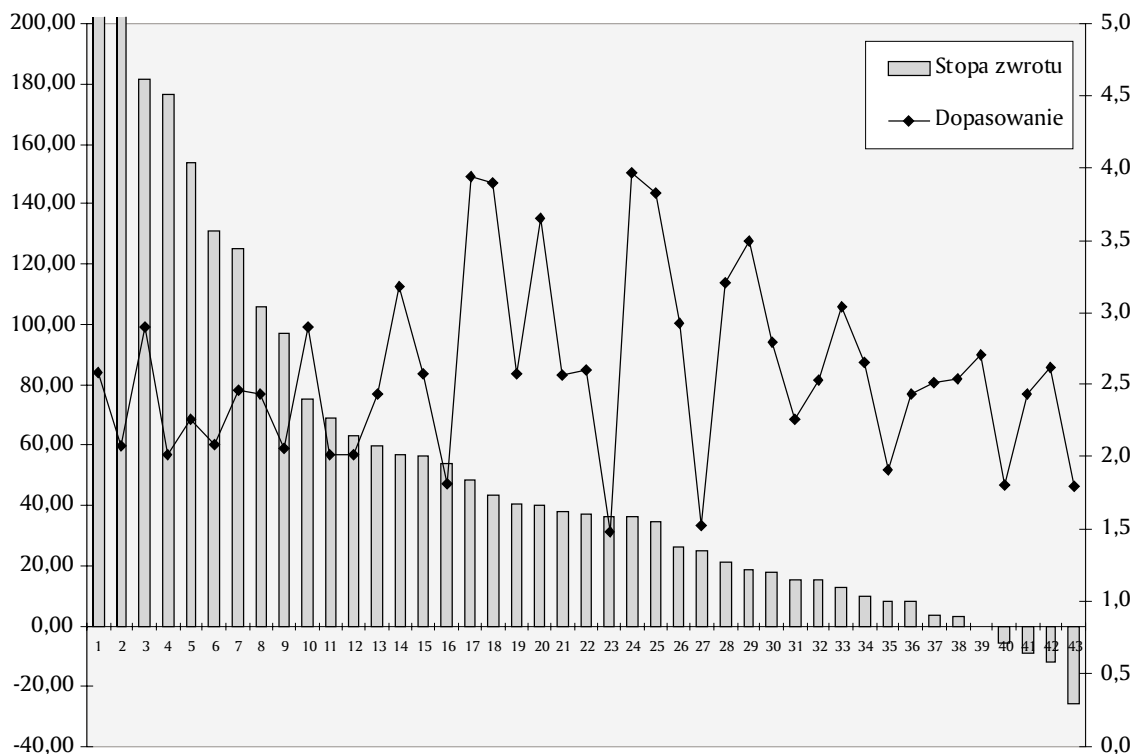
Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 9. Analiza korelacji między wskaźnikiem C/WK a dojrzałością procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT**



Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 10. Analiza korelacji między stopą zwrotu a dojrzałością procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT**



Źródło: opracowanie własne

IT, stosowanie umów SLA, śledzenie wartości biznesowej dostarczanej przez IT i naliczanie opłat za usługi IT (*chargeback*) z prawdopodobieństwem 99% istotnie wpływa na uzyskiwanie większego dopasowania biznes-IT. Analiza wariancji wykazała również, z jakim prawdopodobieństwem stosowanie poszczególnych metod (miar, narzędzi) do oceny efektywności inwestycji IT istotnie wpływa na poprawę dopasowania biznes-IT. I tak 99% prawdopodobieństwo otrzymały: analiza kosztów i korzyści, analiza opcji realnych, ekonomiczna wartość dodana, wartość bieżąca netto (NPV), rachunek kosztów działań (ABC), strategiczna karta wyników IT (IT BSC) i zwrot z inwestycji (ROI). Analiza wariancji wykazała także, iż wśród stosowanych przez przedsiębiorstwa standardów zarządzania i nadzoru IT tylko nieliczne istotnie wpływają na zwiększenie dopasowania biznes-IT: ITIL (z prawdopodobieństwem 99%) oraz BS 7799 i ISO 9000 (z prawdopodobieństwem 90%).

### Charakterystyka liderów

Charakterystykę liderów (przedsiębiorstwa osiągnące dojrzałość procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT na poziomie  $\geq 3$ ) przeprowadzono biorąc pod uwagę: strukturę wydatków na IT, dojrzałość aplikacji IT niezbędnych do realizacji strategii przedsiębiorstwa, wykorzystywanie outsourcingu IT, stosowanie metod zwiększających dopasowanie biznes-IT, stosowanie metod (miar, narzędzi) oceny efektywności inwestycji IT oraz stosowanie standardów, norm i rozwiązań do zarządzania IT:

- Liderzy posiadają strukturę wydatków na IT wyraźnie odmienną od pozostałych firm. Wydają zdecydowanie mniejszą część środków na utrzymanie i rozwój obecnej posiadanej infrastruktury i aplikacji IT, koncentrując się na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań o charakterze przełomowym, pozwalających uzyskać przewagę konkurencyjną. Wyraźne różnice są również widoczne także w rozkładzie wydatków na poszczególne kategorie IT. Liderzy wydają mniejszą część środków (w porównaniu do pozostałych firm) na inwestycje w infrastrukturę oraz aplikacje transakcyjne (automatyzujące proste czynności operacyjne), koncentrując się na aplikacjach analitycznych i transformacyjnych (wpływających na zmianę modelu biznesowego przedsiębiorstwa i pozwalających zdobyć przewagę nad konkurencją). Ten trend jest zgodny z wynikami badań prowadzonych przez naukowców MIT Sloan wśród najbardziej zyskownych przedsiębiorstw światowych;
- Wszystkie kategorie aplikacji IT wykazują większą dojrzałość wśród liderów w porównaniu do pozostałych firm. Oznacza to, że aplikacje IT wykorzystywane przez liderów w większym stopniu wspierają realizację ich strategii, luka dopasowania biznes-IT jest zatem mniejsza;
- Liderzy, w porównaniu do pozostałych firm, znacznie częściej wykorzystują częściowy

(selektywny) outsourcing IT. Tendencja do wydzielania na zewnątrz wybranych fragmentów IT jest zgodna z trendami światowymi;

- Liderzy znacznie częściej wykorzystują wszystkie z zaproponowanych metod mających na celu minimalizację luki dopasowania biznes-IT. Szczególny nacisk jest kładziony przez liderów na metody pozwalające mierzyć efektywność i wartość dostarczaną przez IT;
- Liderzy dużo częściej wykorzystują wszystkie z zaproponowanych metod (miar, narzędzi) służących do oceny efektywności inwestycji w IT. Jednak częstość wykorzystywania przez liderów określonych metod (miar, narzędzi) nie zawsze idzie w parze z oceną ich efektywności dokonaną przez te firmy. Przykładowo, strategiczna karta wyników IT, znajdująca się w grupie trzech najbardziej efektywnych metod, jest stosowana najrzadziej. Jednocześnie ta metoda jest wykorzystywana nawet nieco częściej przez pozostałe firmy;
- W większości przypadków liderzy wykorzystują w większym zakresie różnego rodzaju standardy, normy i rozwiązania do zarządzania IT. Szczególną uwagę zwraca duży częstsze wykorzystywanie przez liderów (w porównaniu do pozostałych firm) ITIL'a – zbioru najlepszych praktyk, który w największym stopniu wpływa na poprawę dopasowania biznes-IT. Jednocześnie zastanawiające jest, że liderzy rzadziej niż pozostałe firmy korzystają z normy zarządzania jakością ISO 9000, która ma również duży wpływ na minimalizację luki dopasowania biznes-IT. Wydaje się, że liderzy wybierają w tym obszarze standardy lepiej dopasowane do realiów działów IT (np. ITIL), które dodatkowo nie posiadają wad norm ISO (np. nadmierne usztywnienie organizacji, niepozwalające szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu). Ogólnie jednak nawet liderzy korzystają stosunkowo rzadko ze standardów dedykowanych do zarządzania IT, co potwierdza niski poziom zarządzania technologiami informacyjnymi w przebadanych firmach.

### Podsumowanie

Badania wykazały ogólny dość niski poziom zarządzania technologiami informacyjnymi w przedsiębiorstwach, przejawiający się niską dojrzałością aplikacji IT, strukturą wydatków na IT ukierunkowaną na najprostsze rozwiązania, rzadkim stosowaniem selektywnego outsourcingu IT, a także niezbyt częstym wykorzystywaniem standardów i dobrych praktyk do zarządzania IT oraz metod poprawiających dopasowanie biznes-IT. Dojrzałość procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT w przebadanych przedsiębiorstwach była średnia (2,8 w skali od 1 do 5). Najbardziej dojrzałe były procesy odpowiedzialne za nadzór IT (3,1) oraz stosowanie standardów w zakresie architektury IT (3,1), a najmniej – pomiar wartości

dostarczanej przez IT (2,4). Badania wykazały brak korelacji między zyskownością przebadanych przedsiębiorstw a dojrzałością procesów odpowiedzialnych za dopasowanie biznes-IT.

Podsumowując, należy stwierdzić, że poziom zarządzania technologiami informacyjnymi w polskich przedsiębiorstwach (których swoistą reprezentację stanowią przebadane spółki giełdowe) jest stosunkowo niski. W efekcie przedsiębiorstwa często nie wykorzystują szans jakie oferują rozwijające się technologie informacyjne i wydają środki na IT nieefektywnie. Jednocześnie należy zauważyć, że nawet najbardziej rentowne spółki mają jeszcze duże możliwości bardziej efektywnego budowania swojej wartości z wykorzystaniem IT poprzez minimalizowanie luki dopasowania biznes-IT.

### Bibliografia

*Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition*, IT Governance Institute, 2003

T. Brier, J.N. Luftman, R. Papp, *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*, „Communications of the Association for Information Systems” 1999, tom 1, artykuł 11.

J.C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*, „IBM Systems Journal” 1993, tom 32, nr 1.

*IT Alignment: Who Is in Charge?*, IT Governance Institute, 2005.

*IT Governance Global Status Report 2006*, badanie przeprowadzone wśród 695 przedsiębiorstw przez PricewaterhouseCoopers dla IT Governance Institute.

R. Kaplan, D. Norton, *Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, 2006.

R. Kaplan, D. Norton, *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, Boston 2004.

T. Kasprzak, *Biznes i technologie informacyjne. Perspektywa integracji strategicznej*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.

J.N. Luftman, *Competing in the Information Age. Align in the Sand. Second Edition*, Oxford University Press, 2003.

R. Orzechowski, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

R. Papp, *Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage*, Idea Group Publishing, 2001.

Opis metod służących do pomiaru i zarządzania dopasowaniem biznes-IT oraz szczegółowe wyniki badań dopasowania biznes-IT w przedsiębiorstwach notowanych na GPW w Warszawie zostały zamieszczone w książce autora zatytułowanej *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, luty 2008.

Autor jest adiunktem w Katedrze Small Businessu SGH. Pełni funkcję kierownika Studiów Podyplomowych SGH Efektywne Zarządzanie IT w Przedsiębiorstwie. Autor szeregu artykułów i badań przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

## POLECAMY

*ICISTM 2008 Second International Conference on Information Systems, Technology and Management*, 6-8 marca 2008 r., Dubai

Technologia informacyjna ma duży wpływ na funkcjonowanie współczesnych organizacji. Systemy informacyjne w przedsiębiorstwach wspierają podejmowanie decyzji. Pojawiają się nowe technologie, dzięki którym powstają modele prowadzenia działalności biznesowej oraz nowe sposoby wykorzystania tych technologii w biznesie. Technologie informacyjne nie występują już jedynie w przestrzeni funkcjonalnej organizacji, ale są integralnym elementem funkcjonowania organizacji.

Celem konferencji ICISTM jest prezentacja rezultatów najnowszych badań z tej dziedziny oraz demonstracji nowych systemów i technik na polu zarządzania informacją. Konferencja gromadzi programistów, użytkowników, naukowców i badaczy związanych z technologią informacyjną oraz praktyków biznesu w celu wymiany wzajemnych doświadczeń oraz pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych zagadnień.

Wśród tematów przewidzianych przez organizatorów znajdują się: sztuczna inteligencja, zarządzanie bazami danych, e-biznes, systemy zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzanie wiedzą, odkrywanie wiedzy i datamining, bezpieczeństwo informacji, zarządzanie ryzykiem, ekonomia informacji, inżynieria oprogramowania, usługi internetowe.

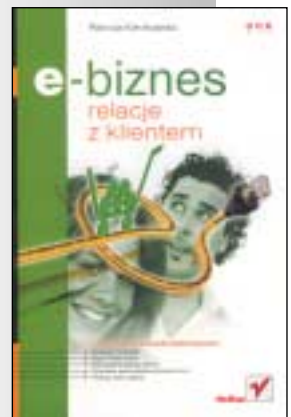
Więcej informacji na: <http://www.imt.edu/icistm/>

**Patrycja Kierzkowska**  
*E-biznes. Relacje z klientem*  
Helion, Gliwice 2007

Założenie sklepu internetowego nie stanowi dziś problemu. Czy jednak właściciele e-biznesów posiadają odpowiednią wiedzę w zakresie relacji z klientami? W przypadku e-sklepów brak nam bezpośredniego kontaktu z odbiorcami – należy więc w komunikacji z nimi w umiejętny sposób posługiwać się takimi narzędziami, jak newsletter, blog, e-mail.

Patrycja Kierzkowska w książce *E-biznes. Relacje z klientem* przedstawia kompleksowo (i, co ważne, na konkretnych przykładach) zasady budowania relacji z klientem w taki sposób, aby wyróżniać się na tle konkurencji i pozyskiwać lojalnych odbiorców. Publikacja będzie niezwykle przydatna osobom, które już posiadają bądź zamierzają w najbliższym czasie założyć swój własny e-biznes.

Książka dostępna na stronie internetowej wydawcy: <http://helion.pl/ksiazki/relebi.htm>





# Wpływ zaufania klientów na popularność muzycznych sklepów internetowych

Marcin Kędzior  
Jakub Piotrkowicz

## Problem zaufania

W każdym rodzaju biznesu dobra relacja klient-sprzedawca jest istotnym warunkiem zawarcia umowy handlowej. W handlu elektronicznym to wzajemne zaufanie jest warunkiem koniecznym z powodu kilku czynników. Ponieważ transakcje prowadzone są na odległość, klient nie może obejrzeć towaru przed zakupem, a także nie ma bezpośredniego kontaktu ze sprzedawcą, co czyni transakcję znacznie bardziej ryzykowną dla niego. W wielu wypadkach problemem okazuje się także sposób dostarczenia towaru oraz obsługa posprzedażna i realizacja ewentualnych reklamacji. Kolejnym elementem związanym z zaufaniem klientów są elektroniczne systemy płatności. Pomimo ich długiej obecności na rynku elektronicznym spora część klientów nadal wątpi w ich bezpieczeństwo. Występuje również u klientów obawa o bezpieczeństwo danych osobowych podawanych w trakcie realizacji transakcji.

Przedsiębiorcy biznesu elektronicznego stają zatem przed trudnym zadaniem zbudowania zaufania klienta. Po części pomagają im w tym rozwiązania technologiczne (przykładowo usługa certyfikacji witryny internetowej, czyli potwierdzenia jej autentyczności za pomocą technologii SSL – *Secure Sockets Layer*) i prawne (szereg uregulowań uchwalanych przez parlament, dotyczących biznesu elektronicznego, uwiarygodniających działalność, chroniących prawa klienta itp.; za przykład może posłużyć ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną<sup>1</sup> lub regulująca korzystanie z podpisu elektronicznego<sup>2</sup>). Wciąż jednak ogromną rolę odgrywa sama strategia sklepu, czyli jego działalność. Sklep musi umiejętnie przekonać do siebie potencjalnych

klientów oraz zwiększyć lojalności już pozyskanych, a zatem zdobyć ich zaufanie. Cel ten osiąga przede wszystkim za pomocą witryny internetowej, informacji na niej zamieszczonych, prestiżu swojej marki, który budować należy przed odpowiednie działania PR-owskie, oraz szeregu innych elementów, zaprezentowanych w dalszej części opracowania.

## Tematyka i cel badania

Przeprowadzone badanie miało za zadanie sprawdzić, czy rzeczywiście budowane przez sklepy internetowe zaufanie ma tak duży wpływ na ich działalność, popularność wśród klientów, a zatem i na wyniki finansowe, i sukces na rynku. Spośród wielu rodzajów działalności e-sklepów wybrana została branża muzyczna, w której firmy oferowały sprzedaż muzyki wyłącznie w formie płytowej.

Wybór grupy badanych sklepów bazował na stworzonym pod koniec 2006 roku przez serwis Money.pl i tygodnik „Wprost” rankingu internetowych sklepów muzycznych<sup>3</sup>. Ranking ten został sporządzony na podstawie wyników badań funkcjonalności i popularności e-sklepów.

Analizie poddane zostały cztery sklepy sklasyfikowane w rankingu, kolejno według pozycji w zestawieniu: Empik (1), Merlin (3), Fan (5) oraz Music Corner (8)<sup>4</sup>. Ponadto do badań włączone zostały dwa sklepy spoza rankingu – Multikulti oraz CD World. Przy wyborze poszczególnych sklepów kierowano się ich prawdopodobnymi pozycjami na rynku branżowym. Empik i Merlin zostały uznane za jednostki najsilniejsze, Fan i Music Corner za przeciętne, natomiast dwa ostatnie jako sklepy z grupy mającej najmniejszy udział w rynku.

<sup>1</sup> Dziennik Ustaw z 2002 r. Nr 144 poz. 1204; niniejsza ustawa dokonuje w zakresie swojej regulacji wdrożenia dyrektywy 2000/31/WE z dnia 8 czerwca 2000 r. w sprawie niektórych aspektów prawnych usług społeczeństwa informacyjnego, w szczególności handlu elektronicznego na rynku wewnętrznym.

<sup>2</sup> Dziennik Ustaw z 2001 r. Nr 130 poz. 1450.

<sup>3</sup> J. Radziwon, W. Tukan, *Ranking sklepów internetowych* [online], 2006, [http://manager.money.pl/strategie/marketing\\_i\\_sprzedaz/artukul/ranking;sklepov;internetovych,86,0,190294.html](http://manager.money.pl/strategie/marketing_i_sprzedaz/artukul/ranking;sklepov;internetovych,86,0,190294.html), [20.01.2008].

<sup>4</sup> W nawiasach pozycje sklepów w rankingach.

**Tabela 1. Ranking sklepów internetowych**

Miejsce w rankingu	Nazwa sklepu	Liczba punktów
1.	Empik.com	77
2.	lplay.pl	61,25
3.	Merlin.pl	61
4.	Stereo.pl	59,5
5.	fan.pl	57
6.	Vivid.pl	47,25
7.	Onetplejer	46,5
8.	Music Corner	46
9.	Rock Serwis	45,5
10.	Dalga	41

Źródło: J. Radziwon, W. Tukan, *Ranking sklepów internetowych* [online], 2006, [http://manager.money.pl/strategie/marketing\\_i\\_sprzedaz/artykul/ranking;sklepow;internetowych,86,0,190294.html](http://manager.money.pl/strategie/marketing_i_sprzedaz/artykul/ranking;sklepow;internetowych,86,0,190294.html), [20.01.2008]

Celem badania było sprawdzenie, czy struktura rozkładu miejsc z oficjalnych zestawień będzie odpowiadała rozkładowi z rankingu utworzonego w oparciu tylko o występowanie czynników zaufania.

### Metodologia

W oparciu o dostępne źródła<sup>5</sup> oraz analizę własną wyróżnione zostały poszczególne czynniki budujące zaufanie klienta. Pogrupowane one zostały w trzy podstawowe kategorie, kolejno: ocena strony internetowej (zarówno pod względem wizualnym, estetycznym, jak i merytorycznym, czyli zawarcie na stronie odpowiednich informacji uwiarygodniających sklep oraz sposób przekazu tych informacji), transfer zaufania zewnętrznego (odpowiedź na pytanie, czy firma prowadzi również działalność poza internetem) oraz proces transakcyjny. Wpływ strony internetowej na ogólną ocenę zaufania został oszacowany na 40 punktów, wpływ transferu zaufania zewnętrznego na 35, zaś procesu transakcyjnego na 25 punktów. Proporcje te odzwierciedlać mają wagę, jaką klient przywiązuje do poszczególnych elementów budujących zaufanie podczas korzystania ze sklepu. Przed dokonaniem transakcji sklep musi pozyskać zaufanie klienta, więc  $\frac{3}{4}$  punktów przyznawane było za elementy niezwiązane z procesem transakcyjnym. Przy nadaniu takich wag autorzy brali pod uwagę specyfikę branży.

Na ocenę strony internetowej (40 pkt) składały się (w nawiasach punkty dla poszczególnych czynników):

- subiektywna ocena poziomu zaufania (4 pkt) – szczególnie, niewyróżnione w badaniu elementy strony, mogące wpłynąć na ocenę zaufania;
- informacje dotyczące polityki ochrony prywatności (6 pkt) – oddzielnie umieszczone (jako zakładka lub wyróżniony akapit) zasady odnośnie prowadzonej przez sklep polityki ochrony prywatności;
- informacje o istnieniu firmy poza siecią (7 pkt) – przykładowo adres, pełna nazwa, telefon itp.;
- informacje o firmie (7 pkt) – REGON, NIP, wpis do KRS, nr konta itp.;
- rzetelność i pełność danych dotyczących produktów (10 pkt);
- obecność działu FAQ (3 pkt);
- obecność forum użytkowników (3 pkt).

Przy transferze zaufania zewnętrznego wyróżnione zostały:

- transfer marki ze świata fizycznego (4 pkt) – prowadzenie przez sklep działalności w świecie rzeczywistym;
- umieszczenie sklepu w ramach pasażu internetowego (3 pkt);
- rozpoznawalność marki (8 pkt) – prestiż firmy, jej nazwy, logo itp.;
- referencje zewnętrzne (20 pkt) – obecność na stronie rekomendacji bądź recenzji zarówno w stosunku do sklepu jako całości, jak i poszczególnych produktów; referencje pochodzić mogły od użytkowników (10 pkt), specjalistów (5 pkt), organizacji gospodarczych (partnerskich) (3 pkt) oraz międzynarodowych organizacji certyfikujących (2 pkt).

Czynniki wchodzące w skład procesu transakcyjnego to:

- regulowanie płatności (5 pkt) – w ramach tej podgrupy rozpatrywana była dostępność następujących form płatności: za pobraniem (2 pkt), przelewem (2 pkt), kartą kredytową (płatniczą) (1 pkt);
- informacje o zwrocie nadpłat (1 pkt);
- dostarczanie przesyłki (5 pkt) – różnorodność form dostarczania towaru np. za pośrednictwem Poczty Polskiej (1 pkt), kurierem (2 pkt) lub przez zgłoszenie się klienta do wyznaczonego punktu odbioru produktu (2 pkt);
- podawanie czasu realizacji (3 pkt);
- obsługa posprzedażna (12 pkt) – głównie zamieszczenie informacji o zwrotach (3 pkt), reklamacjach (3 pkt), ewentualnej gwarancji (1 pkt), a także istnienie telefonicznego biura obsługi klienta (2 pkt) i możliwości kontaktu pozamailowego ze sklepem (2 pkt).

<sup>5</sup> P. Kossecki, *Budowa zaufania klientów w handlu elektronicznym* [online], 2005, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk83.php>, [22.01.2008].

# Wpływ zaufania klientów na popularność...

Istota badania polegała na weryfikacji obecności poszczególnych czynników na stronie internetowej każdego ze sklepów i przyznawania im punktów.

## Wyniki badania

Według opisanych powyżej kryteriów obliczane były następnie oceny poszczególnych sklepów.

**Tabela 2. Ocena badanych sklepów internetowych**

Cecha\strona	Empik	Merlin	Fan	MusicCorner	Multikulti	Cdworld
<b>1. Ocena strony internetowej</b>						
Subiektywna ocena poziomu zaufania	1	1	0	0	1	0
Informacje dotyczące polityki ochrony prywatności	0	1	0	0	0	0
Informacje o istnieniu firmy poza siecią (adres, pełna nazwa, telefon)	1	1	1	1	0	1
Informacje o firmie (regon/nip, wpis do KRS, nr konta)	1	1	1	1	0	1
Rzetelność i pełność danych dotyczących produktów	1	1	0	1	0	0
Obecność działu FAQ	1	1	1	0	0	1
Forum użytkowników	1	0	0	0	0	0
<b>2.1 Transfer zaufania zewnętrznego</b>						
Transfer marki ze świata fizycznego	1	0	1	1	0	0
Umieszczenie sklepu w ramach pasażu internetowego	1	1	0	0	0	0
Rozpoznawalność marki	1	1	0	0	0	0
<b>2.2 Referencje zewnętrzne (dotyczące sklepu jako całości, jak i poszczególnych produktów)</b>						
od innych użytkowników	1	1	0	0	1	0
od specjalistów	1	0	0	0	0	0
od organizacji gospodarczych (partnerzy strategiczni)	0	1	0	0	0	0
od organizacji międzynarodowych, certyfikujących itp.	0	0	0	0	0	0
<b>3. Proces transakcyjny</b>						
<b>3.1 Regulowanie płatności</b>						
<b>3.1.1 Dostępne formy regulowania płatności</b>						
za pobraniem	1	1	1	1	1	1
przelewem	1	1	1	1	1	1
kartą kredytową	1	1	1	1	1	0
informacja o zwrocie nadpłat	1	1	0	0	0	0
<b>3.2 Dostarczanie przesyłki</b>						
<b>3.2.1 Dostępne formy dostarczenia</b>						
zgłoszenie się klienta w celu odbioru do wyznaczonego punktu	1	1	0	0	0	0
skorzystanie z usług firm kurierskich	1	1	1	1	0	0
przesłanie pocztą	1	1	1	1	1	1
<b>3.2.2 Podawanie czasu realizacji zamówienia (od zapłaty do gotowości do wysyłki)</b>	1	1	1	1	1	0

Cecha\strona	Empik	Merlin	Fan	MusicCorner	Multikulti	Cdworld
<b>3.3 Obsługa posprzedażna</b>						
Informacje o przyjmowaniu zwrotów zakupionego towaru	1	1	1	1	1	0
Dział obsługi klienta w świecie rzeczywistym	1	1	0	0	0	0
Przyjmowanie reklamacji (posiadanie zaplecza serwisowego)	1	1	1	1	1	0
Korzystanie z gwarancji udzielonej przez producenta	1	1	0	1	1	0
Możliwość kontaktu pozamailowego (telefoniczne centrum obsługi klienta, online konsultant)	1	1	0	0	0	0
<b>Łącznie:</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

Źródło: opracowanie własne

Po przeliczeniu uzyskanych punktów przez wagi przyznane danym cechom otrzymano wyniki punktowe (maksymalnie 100 punktów).

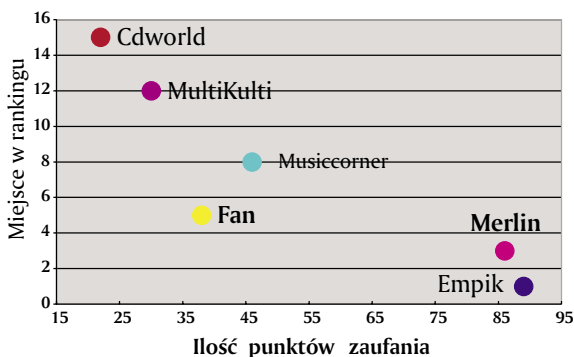
Widoczna jest bardzo duża różnica wyników uzyskanych przez poszczególne sklepy. Empik uzyskał ponad cztery razy więcej punktów niż Cdworld.

**Tabela 3. Wyniki badania**

Sklep	Liczba punktów
Empik	89
Merlin	86
Fan	38
Musiccorner	46
Multikulti	30
Cdworld	22

Źródło: opracowanie własne

**Wykres 1. Porównanie miejsca uzyskanego w rankingach Money.pl<sup>6</sup> i zdobytych punktów podczas badania**



Źródło: opracowanie własne

<sup>6</sup> Tamże.

Między dwoma czołowymi sklepami również występuje różnica punktowa, chociaż ich strony różnią się zaledwie kilkoma cechami spośród analizowanych. Na podstawie wyników można podzielić badane sklepy na trzy grupy:

1. Liderzy zaufania (Empik i Merlin);
2. Sklepy wzbudzające dostateczne zaufanie (Fan, Musiccorner, Multikulti);
3. Sklepy niebudzące zaufania (Cdworld).

Powyższy wykres pokazuje zależność między zbudowanym zaufaniem a pozycją w rankingu. Jedynie sklep Fan i MusicCorner zajęły inne miejsca w stosunku do siebie od tych które uzyskały w rankingu. Różnica między tymi dwoma sklepami nie jest duża i w rankingu Money.pl wynosiła 11 punktów na korzyść Fan, a w prezentowanym badaniu – 8 punktów na korzyść MusicCorner. Sklep Fan mógł uzyskać wyższą ocenę w rankingu Money.pl, ponieważ zawiera on unikalną ofertę trudno dostępnych płyt. Sklepowi Cdworld zostało przyporządkowane 15. miejsce w rankingu, ponieważ sklep ten znalazł się poza czternastomiejscowym rankiem.

## Wnioski

Wyniki badania dowodzą istnienia korelacji między wzbudzonym zaufaniem a pozycją w rankingach prasowych. Rozkład miejsc jest prawie identyczny, co pozwala sądzić, że zależność nie tylko występuje, ale i ma relatywnie dużą siłę. Można postawić tezę, że wnioski z badania odnosiłyby się nie tylko do badanej przez nas branży muzycznej, ale także sklepów internetowych z innych branż. Wyniki pokazują, jak istotną rolę przy prowadzeniu biznesu elektronicznego odgrywa umiejętne budowanie zaufania. Omówione w niniejszym opracowaniu czynniki budujące zaufanie są kluczowym elementem sukcesu firmy. Rozwój handlu elektronicznego jest jednak na tyle szybki i nieprzewidywalny, że w niedługim czasie może pojawić się szereg nowych elementów budujących

## Wpływ zaufania klientów na popularność...

zaufanie klientów nieopisanych powyżej. Dlatego też sklepy internetowe, które będą chciały pozostać konkurencyjne, muszą śledzić te trendy i dostosowywać się do nich.

Proponowaną kontynuacją badań byłoby przeprowadzenie ankiety wśród użytkowników sklepów internetowych. Na jej podstawie otrzymane by subiektywne oceny badanych jednostek, dotyczące poziomu zaufania, jakim są one obdarzane przez klientów. Wyniki ankiety po konfrontacji z rezultatami przeprowadzonych dotychczas badań posłużyłyby do pełniejszej weryfikacji postawionej we wnioskach tezy.

### Netografia

J. Radziwon, W. Tukan, *Ranking sklepów internetowych* [online], 2006, [http://manager.money.pl/strategie/marketing\\_i\\_sprzedaz/artukul/ranking:sklepow:internetowych,86,0,190294.h ml](http://manager.money.pl/strategie/marketing_i_sprzedaz/artukul/ranking:sklepow:internetowych,86,0,190294.h ml), [20.01.2008].

P. Kossecki, *Budowa zaufania klientów w handlu elektronicznym* [online], 2005, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk83.php>, [22.01.2008].

P. Krawiec, *Ranking najlepszych sklepów internetowych* [online], 2005, [http://www.money.pl/ranking\\_sklepow/](http://www.money.pl/ranking_sklepow/), [23.01.2008].

Polski Serwer Prawa [online], Warszawa, <http://www.prawo.lex.pl>, [25.01.2008].

Marcin Kędzior i Jakub Piotrkowicz są studentami III roku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie interesującymi się tematyką zarządzania i marketingu w e-biznesie. W obszarze ich zainteresowań znajdują się także zagadnienia dotyczące zarządzania finansami małych i średnich przedsiębiorstw oraz rynku kapitałowego.



## POLECAMY

Kazimierz Waćkowski, Jacek M. Chmielewski, *Wspomaganie zarządzania projektami informatycznymi. Podręcznik dla menedżerów*, Helion, Gliwice 2007

Według badań, zaledwie 30 proc. projektów informatycznych kończy się pełnym sukcesem – w pozostałych przypadkach dochodzi do przekroczenia terminu lub budżetu, niezrealizowania oczekiwanej funkcjonalności lub w ogóle zaniechania dalszej realizacji. Co zrobić, aby uniknąć podobnych sytuacji? Pomocą z pewnością okaże się książka Kazimierza Waćkowskiego i Jacka M. Chmielewskiego *Wspomaganie zarządzania projektami informatycznymi. Podręcznik dla menedżerów*. Autorzy przedstawiają w niej sposoby skutecznego zarządzania projektami informatycznymi i oceny ryzyka przedsięwzięcia, zadania kierownika projektu, a także harmonogramowanie i budżetowanie projektu. Przydatnym dodatkiem jest słownik terminologii.

Książka polecana jest dla przede wszystkim dla menedżerów, jednak będzie ona interesująca i przydatna również dla studentów studiów ekonomicznych i informatycznych.

Publikacja dostępna na stronie internetowej wydawcy: <http://helion.pl/ksiazki/wspoza.htm>

### E-Faktura, 28–29 lutego 2008 r., Hotel Marriott, Warszawa

Faktura elektroniczna i podpis elektroniczny to rozwiązania, które wpływają na podniesienie efektywności pracy działów finansowego i logistyki w przedsiębiorstwie. Pozwalają redukowac koszty administracyjne, wzmacniają konkurencyjność oraz elastyczność, jak również pozwalają oszczędzić czas pracy i uczynić ją łatwiejszą. Jeszcze kilkanaście lat temu operacje bankowe dokonywane przez internet były dla większości przedsiębiorców czymś odległym. Dziś żadna firma nie wyobraża sobie funkcjonowania bez takich udogodnień. Coraz powszechniejszy dostęp do internetu, powoduje, że z roku na rok rośnie liczba dokumentów wystawianych oraz wymienianych drogą elektroniczną. Powoduje to, że coraz częściej zastanawiamy się nad sposobami automatyzacji ich obiegu, zabezpieczenia oraz archiwizacji. Już teraz warto poznać zasady funkcjonowania faktury elektronicznej oraz praktyczne wykorzystanie e-podpisu.

Najważniejsze tematy, które zostaną poruszone na konferencji to:

- wystawianie faktur z wykorzystaniem podpisu elektronicznego oraz EDI,
- praktyczne przykłady wdrożeń,
- wymagania dotyczące przechowywania i udostępniania e-faktur organom skarbowym,
- wybrane aspekty e-faktury i ich interpretacja przez urzędy,
- koszty związane z implementacją e-faktury a osiągnięte oszczędności.

Konferencja kierowana jest do osób odpowiedzialnych za wdrożenie w firmie faktury elektronicznej oraz za jej sprawne funkcjonowanie w przedsiębiorstwie.

Więcej informacji: [www.konferencje.egospodarka.pl/Informatyka-i-Internet/E-Faktura,1032.html](http://www.konferencje.egospodarka.pl/Informatyka-i-Internet/E-Faktura,1032.html)



## What the Internet Tells Us

Tom P. Abeles

*The problem with the future is that it is elusive. We think we have it in our sites; but when we take that first step, not only is the future changed, but so has the past as seen from our new "present". The "internet" is a paradigmatic example, particularly for The Academy (post secondary education). Understanding the future is time dependent. The speed of change depends, again, on one's time perspective. Thus, prediction is hampered in many dimensions. The "University" has changed and there is struggle within the institution, its faculty, and community to adjust the optics to try and clearly see what it has become, its existence in the future-and to accept or respond\*.*

---

### Framing the Question

---

Scholars in Alexandria made their living by helping individuals access the archives in the library and accepting pupils who wished to study certain subjects. Eventually we saw the founding of schools where philosophers and pupils searched for "truths" in a collegial atmosphere. The modern university of Kant, Cardinal Newman and von Humboldt arose in the 17<sup>th</sup> century and we saw its evolution into the current form in the 18<sup>th</sup> century where the university became, in part, a place for continuing the collegial search and, in part, a place to prepare students for participating in the larger society.

Today we see this split in universities in the form of graduate schools and undergraduate programs. But, these institutions still are developing around the original idea of scholars assembling for collegial purposes and students coming to obtain knowledge. While one could explore the radical changes surrounding the knowledge search, with the rise of science seen in the founding of the Royal Society in England, or the ruptures in science, religion and philosophy with the rise of the Enlightenment in Europe, the basic structure of the "university" remained unchanged

until the arrival of the computer and, particularly, the internet as seen with the World Wide Web and, more recently, Web 2.0 with technical advances putting access on smart cell phones and similar personal digital assistants (PDA's).

This has created a significant cultural shift. It leaves the universities with only two functions, fundamental research and certification of individuals in selected areas of competency. The first function will become more critical in the foreseeable future, particularly in the STEM arena (science, technology, engineering, mathematics) because of the need to concentrate expensive physical resources. The control over certification will help retain the traditional undergraduate program; and the non-academic portion of a college will keep many students on campus. But the fundamental draw, the concentration of knowledge in the library and in the scholars, themselves, has lost its sinecure.

---

### Disruptive Technology<sup>1</sup>

---

In thinking about the shift, one needs to consider the element of time. We consider the loss of the dinosaurs to have been "catastrophic" yet this event occurred over centuries. If one is a mayfly, one sees change differently than if one is a Galapagos tortoise or a giant redwood. Thus the shift which we are seeing, while caught up in the idea termed "Internet Time", will be spread across several generations and will change as it becomes concrete. One can only grasp the full shift from a vantage point in the future. But we recognize the change and the stress which it is causing in the now clichéd terms of Marc Prensky, "digital natives/digital immigrants"<sup>2</sup>.

One of the first places where this has become visible is in the traditional scholarly journal. The first one was published by the Royal Society in England<sup>3</sup> and it

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive\\_technology](http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_technology), [28.01.2008].

<sup>2</sup> <http://tinyurl.com/ypgvf>, [28.01.2008].

<sup>3</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Academic\\_publishing](http://en.wikipedia.org/wiki/Academic_publishing), [28.01.2008].

became a vehicle for communicating research where information in that time was cloistered just due to the inertia in dissemination. Today, it is claimed that there are thousands of these journals. And today, for the academic, the journal's significance has much to do with the advancement and even retention of a faculty member's position in the institution. Thus the proliferation of articles and journals often weighted more towards factors that have little to do with the relevance or significance of the content.

The internet, other than offering a method for rapid communication of critical scholarly ideas makes visible the non-critical nature of the academic journal for scholarly exchange. In fact, the flexibility and ubiquity of internet access points out the historic nature of the journal. Other than tradition, there is no substantive argument that can be raised for the perpetuation of the scholarly journal. In fact, given the internet, it becomes increasingly clear that many of the defenses raised on behalf of the academic journal can be inverted to show that these publications often are used to suppress emerging ideas by hegemonic intellectual communities. The conflict between neo-classical economists and the emerging heterodox school serves as a paradigmatic example.

Brick space research versus "click" space scholarly activity is also being challenged by the internet. The fact that many researchers have closer collegial relationships with a network of remote colleagues than they have with faculty housed in offices on either side of theirs speaks to this clearly. We have known this because most faculty look towards annual conferences to network with kindred researchers; and, today, they maintain such contacts via a variety of electronic tools on the internet.

Most are familiar with the idea that brain surgeons perform delicate operations by using computer controlled tools where progress is monitored on a screen. Today, these surgeons do not even have to be in the same country where the operation is being performed. This points out that much laboratory research can be carried out remotely whether it is brain surgery or a student maintaining a garden on the other side of the planet.

Like hospitals in urban areas that share expensive equipment, or physicists that share accelerators for nuclear research, the idea of collaboration from remote locations will increase experimentation at reduced cost and increase the collegial idea of research groups. This shift and the changes in how academic knowledge is reported and shared will change the nature of research in the universities. Already govern-

ments and funding agencies are seeing that consortia offer potential savings in underwriting research efforts, particularly where capital costs are significant.

There are two rising factors which make this more interesting. The first of these is the decrease in the number of tenured positions in universities in the United States (currently below 60% and falling<sup>4</sup>) in many instances due to the rise of virtual universities, both independent for-profit institutions and programs within traditional post secondary institutions. Secondly, we are seeing the rise of the idea of school being preK->16/20 which creates a continuum of faculty and not the extreme difference between post secondary institutions and K-12 schools. Simultaneously, with the rise of virtual institutions, students will cease to move primarily in age-graded cohorts. This further reinforces the ability of individuals to gain knowledge at a pace commensurate with the need, cementing the education continuum from preK->gray along with expectations for what knowledge is to be made available and by whom.

Another factor is the increasingly available knowledge base, including full course lectures, on the internet. This is particularly true as more universities put their entire course catalogues on line at no cost. What is left, of course, is the need for individuals to become certified through obtaining a university degree, as suggested previously.

The net has also given rise to several varieties of "public intellectual", or a person who seizes the podium and speaks, almost ex-cathedra about issues ranging from morals and public policy to the impact and future of an armamentarium of existing and emerging technologies. While, in the past, these individuals might be drawn from the ranks of the academy, the internet has given new meaning to the term<sup>5</sup>.

Plato talked about the "philosopher-king"<sup>6</sup>. And the idea has been revived in current times where the "philosopher" was an academic. Nicholas Maxwell, a British philosopher, has talked about the idea of "wisdom" coming primarily from the academic community<sup>7</sup>. The economist, Edward Castronova, in his book, *Synthetic Worlds*<sup>8</sup>, suggests that academics should provide the guiding "wisdom" and Sherman and Smith, in "The Climate Challenge and the Failure of Democracy"<sup>9</sup> have suggested that democracy should default to a quasi fascist government informed by the wisdom of The Academy.

Interestingly this idea has been challenged with the rise of the internet and the simultaneous populist movement for e-democracy. In other words, the internet has taken us from knowledge locked into

<sup>4</sup> <http://www.rutgersaap.org/misc/PercentTenuredFaculty.htm>, [28.01.2008].

<sup>5</sup> [http://www.edge.org/about\\_edge.html](http://www.edge.org/about_edge.html), [28.01.2008].

<sup>6</sup> <http://classics.mit.edu/Plato/republic.html>, [28.01.2008].

<sup>7</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Nicholas\\_Maxwell](http://en.wikipedia.org/wiki/Nicholas_Maxwell), [28.01.2008].

<sup>8</sup> <http://tinyurl.com/2wktck>, [28.01.2008].

<sup>9</sup> Shearman, David and Joseph Wayne Smith, *The Climate Change Challenge and the Failure of Democracy*, Praeger, Westport, CT, 2007.

libraries and the heads of scholars to a world where a lay person can successfully challenge the academic for the bully pulpit within the area where they have spent years of careful study. There are some areas, largely what has been defined as STEM subjects where scholars seem to retain their position. But within the arena of the humanities and social sciences, the gauntlet has been thrown down by the lay public as well as scholars within the STEM community. There is the famous New Yorker magazine cartoon by Peter Steiner which reads "On the internet, nobody knows you're a dog"<sup>10</sup>.

Pick a topic such as "climate change" or "global warming". Careful search of the internet can provide sufficient bibliographic information that would allow one to sit on either side or directly on the fence regarding this critical issue. Interestingly, one climate researcher says that this arena is a growth area where the model builders on either side continue to marshal resources to construct opposing models or nuanced arguments for either side. All is accessible by the internet for a person with a university degree and good library skills. This is true if you are an investigative reporter, a business dependent on the resultant political response, or a lay member of, for example, an environmental organization.

---

### Picking Up the Pieces

---

One needs to realize that one of the key effects of the internet is to expose the problems that have been building within The Academy, globally. The first is that campus or brick space collegiality has significantly shifted. Disciplines are now joined by the World Wide Web more firmly than the specialty and subspecialty associations have been able to accomplish in the past. This increases the isolation of the academic on his or her campus. This has been increasing as promotion and tenure committees seek outside experts because they are unable to adequately evaluate the quality of the academic's work. The internet could provide the vehicle whereby colleagues are able to gain the necessary knowledge if they were also not caught in the same evaluative process.

The students are also caught in the equivalent of a publish/perish bind but do not hesitate to turn to whatever resources they need to pull materials together for their courses. This drives them to connect to colleagues across campus and, even, globally via the internet, often, to the chagrin of the academics who are responsible for the courses. Yet, these team approaches to problem solving are exactly the skill sets needed on the job.

The interesting facts are how they connect. Technology has rapidly moved from desktop to laptop

to tablet and finally through iPods to smart phones. Connectivity has moved most of their knowledge onto what is now being called "clouds" where Facebook and YouTube are parts of that cloud. For academics and their institutions, this also means that the brick space campus has gone to click space, on campus servers, to clouds where the applications are all on virtual computers maintained by a number of services such as Google.

Academics may raise serious concerns, but momentum is evident. In Japan, novels on the best seller list have been written by "screenagers" on their smart phones and uploaded to a site which stores these ideas of budding authors<sup>11</sup>. Knowledge, in the form of videos are now downloaded onto smart phones and portable media devices such as MP3 players, and in China, the leading cell phone provider sells English courses<sup>12</sup>.

Edgar Allen Poe has written a short story, "The Facts in the Case of M Valdemar", where a consumptive individual was hypnotized to eliminate his suffering in his last few days. Interestingly the individual lived on. One day his best friend realized that the patient was still hypnotized and proceeded to break the trance whereupon the patient immediately collapsed and disintegrated. The question that we have in front of us at this moment is whether or not the brick space academy is in such a trance.

---

### References\*\*

---

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive\\_technology](http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_technology), [28.01.2008]
- <http://tinyurl.com/ypgvf>, [28.01.2008]
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Academic\\_publishing](http://en.wikipedia.org/wiki/Academic_publishing), [28.01.2008]
- <http://www.rutgersaaup.org/misc/PercentTenuredFaculty.htm>, [28.01.2008]
- [http://www.edge.org/about\\_edge.html](http://www.edge.org/about_edge.html), [28.01.2008]
- <http://classics.mit.edu/Plato/republic.html>, [28.01.2008]
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Nicholas\\_Maxwell](http://en.wikipedia.org/wiki/Nicholas_Maxwell), [28.01.2008]
- <http://tinyurl.com/2wktck>, [28.01.2008]
- Shearman, David and Joseph Wayne Smith, *The Climate Change Challenge and the Failure of Democracy*, Praeger, Westport, CT, 2007
- <http://tinyurl.com/yvnsez>, [28.01.2008]
- <http://tinyurl.com/2gw3ty>, [28.01.2008]
- <http://tinyurl.com/3y92s8>, [28.01.2008]

\*It should be noted that there is a paucity of references and footnotes. In the past, there was a requirement that scholars cite or give "credit" to the work of others. Absence of such documentations allowed scholars to dismiss writing as not being "scholarly" and thus not worth considering. For sciences, at one time, citations were critical because, pre internet, past work was difficult to access. Thus content of articles

---

<sup>10</sup> <http://tinyurl.com/yvnsez>, [28.01.2008].

<sup>11</sup> <http://tinyurl.com/2gw3ty>, [28.01.2008].

<sup>12</sup> <http://tinyurl.com/3y92s8>, [28.01.2008].



were largely composed of past materials so the work could be duplicated and advanced.

Some of this "rigor" spilled over to the humanities and social philosophy arena when the Enlightenment philosophers believed, like the Cargo Cults, that adopting of such practices would take them a long way to becoming a "science" with all the concomitant successes and legitimacy.

While The Academy has taken a micro step by putting scholarly journals on line, and in some cases, as open access, it has intentionally avoided facing what industry and the larger community of researchers, using the internet, have found critical to information dissemination, evaluating and certifying. It, in

essences has mapped bricks into clicks rather than embraced the vision-clearing opportunities of the internet which further scholarly communication and exchange. There has been valid fear that the academic guilds would lose their sinecure, which, in fact, has happened.

\*\*Also, note that there are references to "Wikipedia", a site eschewed by academics who even forbid their students from using such "unvetted" materials. For the purpose of this article, the citations selected provide the level of detail needed and those wishing to either challenge the references or to search elsewhere can use these references and the internet to expand support of the ideas presented here.

Tom P. Abeles, a former tenured professor of environmental sciences and liberal studies, consults internationally in the area of e-learning and edits the academic journal, *On the Horizon*, <http://www.emeraldinsight.com/oth.htm>. His firm also consults internationally in the area of renewable energy and sustainability.

## POLECAMY

*e-Learning Initiatives in China. Pedagogy, Policy and Culture*, red. Helen Spencer-Oatey, Hong Kong University Press, Hong Kong 2007

Chiny to państwo, które jest w ostatnich latach bacznie obserwowane przez osoby ze środowiska edukacyjnego, zarówno ze względu na rynek, który chcieliby oni zrozumieć i eksplorować, jak również z potrzeby pozyskania studentów dla własnych uczelni. Publikacja *e-Learning Initiatives in China. Pedagogy, Policy and Culture* pod redakcją Helen Spencer-Oatey poświęcona jest obszarowi projektów i inicjatyw e-learningowych realizowanych w chińskim szkolnictwie. Zaprezentowano w niej charakterystykę edukacji na odległość, case studies dotyczące projektowania i rozwoju e-learningu, a także wyzwania, które napotykały brytyjskie i chińskie zespoły podczas uczestnictwa w inicjatywie Sino-UK oraz *eChina-UK Programme*.

Publikację dostępną na stronie internetowej wydawcy:

[www.hkupress.org/asp/bookinfo.asp?PD\\_NUM=9789622098671](http://www.hkupress.org/asp/bookinfo.asp?PD_NUM=9789622098671)

*The International Conference  
on Technology Communication and Education  
7–9 kwietnia 2008 r.  
Gulf University for Science and Technology  
Kuwejt*

Celem pierwszej międzynarodowej konferencji i-TCE organizowanej w Kuwejcie jest stworzenie powiązań między ekspertami z dziedziny edukacji, technologii i komunikacji. Podczas spotkania odbędą się sześć równoległych sesji poświęconych różnym aspektom: technologii, edukacji i etyce, organizacji i zarządzaniu, ewaluacji i standardom, aplikacjom i programowi nauczania. Wybrane referaty konferencyjne będą opublikowane w *International Journal of Emerging Technologies in Learning – ijET* oraz *International Journal of Interactive Mobile Technologies – ijIM*. Więcej informacji na: [www.i-tce.org](http://www.i-tce.org)



## POLECAMY

### ***IADIS International Conference e-Society 2008*** 9–12 kwietnia 2008 r., Algarve, Portugalia

Konferencja IADIS *e-Society 2008* ma na celu przedyskutowanie najważniejszych zagadnień odnoszących się do obszaru społeczeństwa informacyjnego. Główne tematy konferencji to: e-społeczeństwo i jego podziały, e-business (e-commerce), e-learning, nowe media i e-społeczeństwo, usługi cyfrowe dla e-społeczeństwa, e-government (e-governance), e-zdrowie, systemy informacyjne i zarządzanie informacją.

Więcej informacji na: [www.esociety-conf.org](http://www.esociety-conf.org)

### ***The 3rd International Scientific Conference eLSE E-Learning and Software for Education*** 17–18 kwietnia 2008 r., Bukareszt, Rumunia

Tematem przewodnim tegorocznej konferencji eLSE organizowanej w Bukareszcie jest kształcenie na odległość zorientowane na studenta *e-Learning network based education – student oriented*.

Główne zagadnienia proponowane przez organizatorów do dyskusji obejmują:

- szkolnictwo wyższe i ewolucję zaawansowanego kształcenia na odległość,
- narzędzia i standardy jakościowe stosowane do tworzenia materiałów online,
- nowe produkty i usługi e-learningowe.

Więcej informacji na: <http://adl.unap.ro/else>

### ***Sloan-C International Symposium on Emerging Technology Applications for Online Learning*** 7–9 maja 2008 r., Carefree, Arizona, USA

Międzynarodowe sympozjum *Sloan-C* poświęcone aplikacjom dla nauczania online odbędzie się w maju br. w Arizonie. Główne zagadnienia proponowane przez organizatorów na to spotkanie to: sposoby ewaluacji z użyciem nowych technologii, pedagogika i nowe środowiska nauczania, użycie mediów i narzędzi w nauczaniu online, społeczności edukacyjne w internecie oraz systemy wsparcia i nowe technologie w e-learningu. Spotkanie adresowane jest do profesjonalistów zajmujących się nauczaniem online oraz osób zainteresowanych tym obszarem z wielu środowisk i sektorów: szkolnictwa wyższego, kształcenia ustawicznego, biznesu, administracji, sektora medycznego, stowarzyszeń i fundacji.

Więcej informacji na: [www.emergingonlinelearningtechnology.org](http://www.emergingonlinelearningtechnology.org)

### ***TL2008 – Teaching and Learning 2008, 26–28 maja 2008 r., Aveiro, Portugalia***

IASK – International Association for the Scientific Knowledge organizuje w maju br. w Portugalii konferencję *Teaching and Learning – TL2008*. Zakres programowy konferencji jest szeroki i obejmuje wiele zagadnień z obszaru edukacji. Wśród tematów proponowanych przez organizatorów do dyskusji znajdują się m.in.: edukacja dorosłych, uczenie asynchroniczne, cyfrowe biblioteki, kształcenie na odległość, innowacyjne strategie nauczania, zarządzanie wiedzą, systemy CMS i LMS, dyskusje na forum, zapewnienie jakości, motywacja studentów, czy wirtualne uniwersytety.

Więcej informacji na: [www.iask-web.org/tl08/tl2008.html](http://www.iask-web.org/tl08/tl2008.html)

### ***InnoTown 08, 20–21 października 2008 r., Stavanger, Norwegia***

InnoTown to w zamyśle organizatorów spotkanie ludzi o różnych doświadczeniach, z najróżniejszych krajów, które ma zmienić ich sposób myślenia. Ma ono stanowić arenę zmian i rozwoju, na której poruszane są różnorakie zagadnienia związane z innowacjami – od przedsiębiorczości i międzykulturowych innowacji, po konkretne projekty innowacyjnych produktów. *InnoTown* to także niezwykła okazja do networkingu, inspiracji i spotkania z nietuzinkowymi osobowościami.

Jak stwierdził Guy Kawasaki: *InnoTown is the Macintosh of conferences: deep, intelligent, complete, elegant, and emotive. It will cause people to jump to the next curve.* Warto się nią zatem zainteresować.

Więcej informacji na: <http://innotown.com>



# e-mentor

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

W ostatnim okresie Redakcja „e-mentora” otrzymuje coraz więcej zapytań dotyczących warunków publikowania artykułów oraz obowiązujących zasad w zakresie przygotowania tekstów. Niewątpliwie jednym z powodów tego zwiększonego zainteresowania jest umieszczenie „e-mentora” na liście czasopism punktowanych, opublikowanej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, o czym informowaliśmy w październikowym wydaniu. Z tego też względu publikujemy poniżej podstawowe informacje dla autorów.

### DWUMIESIĘCZNIK „E-MENTOR” - WWW.E-MENTOR.EDU.PL

**Wydawcy: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie oraz Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych**

**Adres Redakcji: Al. Niepodległości 162 lokal 150, 02-554 Warszawa, tel./fax (22) 646 61 42**

**Adres e-mail: redakcja@e-mentor.edu.pl**

Dwumiesięcznik „e-mentor” należy do grupy czasopism punktowanych, które na liście Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego posiadają 4 punkty. Artykuły naukowe przyjmowane do publikacji podlegają procesowi recenzji.

Pismo wydawane jest od 2003 roku. Wersja drukowana „e-mentora”, o nakładzie 1200 egz., dystrybuowana jest w ponad 285 ośrodkach akademickich i instytucjach zajmujących się edukacją, jak również wśród przedstawicieli środowiska biznesu. Średnia liczba unikalnych odwiedzin strony internetowej pisma to 50 tys. wizyt miesięcznie.

### ZAKRES TEMATYCZNY PISMA

Zakres tematyczny „e-mentora” obejmuje e-learning, zarządzanie wiedzą, e-biznes, jak również w szerszym zakresie – kształcenie ustawiczne oraz metody, formy i programy kształcenia. Ostatni z wymienionych działów pełni szczególną rolę, propagując zagadnienia związane z tworzeniem społeczeństwa informacyjnego, organizacją procesów edukacyjnych oraz najnowszymi trendami z dziedziny zarządzania i ekonomii.

### PROFIL PRZYJMOWANYCH OPRACOWAŃ

Redakcja przyjmuje artykuły o charakterze naukowym i popularno-naukowym, komunikaty z badań, studia przypadków, recenzje publikacji oraz relacje z konferencji i seminariów. Artykuły powinny zawierać materiał oryginalny, nie publikowany wcześniej, pisany językiem właściwym dla publikacji o charakterze naukowym.

### WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW

Autorów tekstów nadsyłanych do publikacji obowiązują zasady redakcyjne, związane z wielkością materiału, stosowanym językiem, formatem treści, przypisów, bibliografii i prezentacji źródeł. Warto również zwrócić uwagę na obowiązek dołączenia streszczenia w języku polskim i angielskim (do wersji online „e-mentora”) oraz noty biograficznej i fotografii autora. Przesyłane zdjęcia (także te związane z treścią artykułu) oraz ilustracje muszą spełniać kryteria zdefiniowane dla plików graficznych do druku.

Szczegółowe wskazówki opublikowane są na stronie:

[http://www.e-mentor.edu.pl/dla\\_autora.php](http://www.e-mentor.edu.pl/dla_autora.php)

Materiały zamieszczone w dwumiesięczniku „e-mentor” chronione są prawem autorskim. Przedruk tekstu bądź jego fragmentu może nastąpić jedynie za zgodą Redakcji. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania skrótów i zmian w materiałach niezamówionych.



# 1%

**PODARUJ 1%**  
SWOJEGO PODATKU  
NA RZECZ FUNDACJI  
PROMOCJI I AKREDYTACJI  
KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH



*Fundacja została powołana w 2000 roku przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Akademię Ekonomiczną w Katowicach, Poznaniu i Wrocławiu oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Fundacja jako jedna z pierwszych uzyskała status organizacji pożytku publicznego.*

- Standardy kształcenia
- Akredytacja, jakość kształcenia
- Konkurs na najlepsze dysertacje doktorskie *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu*
- Dwumiesięcznik *e-mentor* (współwydawca)
- Liczne publikacje i konferencje środowiskowe
- Projekty e-learningowe - *econet.pl* oraz *kapital.edu.pl*
- Olimpiada Przedsiębiorczości
- Konkurs dla gimnazjalistów GiMGAME
- Liceum ogólnokształcące nr 81 SGH

## Jak przekazać 1% podatku dla Fundacji

Wraz z tegorocznym rozliczeniem podatkowym została uproszczona forma przekazywania 1%. Na ostatniej stronie formularza rozliczenia PIT-36 oraz PIT-37 znajduje się część nazwana „Wniosek o przekazanie 1% podatku należnego na rzecz organizacji pożytku publicznego”. Wystarczy wpisać pełną nazwę naszej organizacji (FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH), numer KRS (5496) oraz wnioskowaną do przekazania kwotę.

Dodatkowymi wyjaśnieniami dotyczącymi możliwości przekazania 1% podatku służy biuro Fundacji:  
nr tel. (22) 646 61 42, [biuro@fundacja.edu.pl](mailto:biuro@fundacja.edu.pl)

[www.fundacja.edu.pl](http://www.fundacja.edu.pl)