

Anna K. Stanisławska-Mischke  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Instrumenty wsparcia prowadzących akademickie kursy w internecie**

*Proces wdrażania nowych technologii do dydaktyki akademickiej przypomina nieco układanie puzzli. Jednym z kluczowych elementów tej układanki są stosowane, mniej lub bardziej skutecznie, metody i techniki wsparcia nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia w internecie ze strony jednostki odpowiedzialnej za rozwój e-edukacji na uczelni. Tezy opracowania oparte są na doświadczeniach zebranych w Centrum e-Learningu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.*

### **Wprowadzenie – identyfikacja problemu**

Postęp techniczny sprzyja nie tylko innowacjom w gospodarce i życiu codziennym, ale także w kulturze – wpływa na styl życia, interakcje z otoczeniem, komunikację z innymi, sposób myślenia o świecie, a także na postrzeganie przez nas zawodowych ról. Co prawda spora część dawnego doświadczenia, przekonań oraz przyzwyczajzeń otrzymuje jedynie nowy kontekst, niemniej wiele z nich dezaktualizuje się i przestaje być przydatnych. Dotyczy to także zawodu wykładowcy uniwersyteckiego.

Między innymi z tego powodu uczelnie promujące powszechne używanie nowych technologii w badaniach i dydaktyce szukają (a przynajmniej zapowiadają, że szukają) skutecznych sposobów na wspieranie pożądaných zachowań wśród badaczy, nauczycieli i studentów w zakresie stosowania narzędzi informatycznych wspomagających uczenie się i nauczanie. Strategie rozwoju, w oparciu o które wdraża się nowe formy kształcenia na uczelniach wyższych, zakładają jakiś rodzaj wsparcia i zachęty dla osób biorących udział w modernizacji procesów dydaktycznych. Niemniej odpowiedzialni za takie wdrożenie pracownicy uczelni doskonale zdają sobie sprawę, iż niełatwo jest wskazać akceptowalne metody zarządzania kadrą akademicką oraz skuteczne techniki społecznego oddziaływania, mające zachęcać do systematycznego podnoszenia kompetencji i kwalifikacji zawodowych nauczyciela akademickiego, a w konsekwencji – dokonać miarodajnej oceny uzyskanych za ich pomocą efektów wprowadzonych zmian. Ta ostatnia kwestia wydaje się na tyle skomplikowana, iż wymaga, jak można sądzić, sprawnej współpracy pomiędzy jednostką koordynującą działania e-edukacyjne na uczelni a służbami odpowiedzialnymi za rozwój

kadry. Sedno problemu zdaje się bowiem tkwić w zarządzaniu potrzebą planowego rozwoju tych kompetencji pracowników uniwersytetu, które w sposób zasadniczy przyczyniają się do wzrostu jego kulturotwórczego potencjału oraz stanowią o wartości jego marki.

### **Uniwersytet jako organizacja ucząca się**

Zwykło się sądzić, iż do stymulowania działań społeczności akademickiej wystarczają jednorazowo wydawane decyzje kadencyjnych i kolegialnych władz uczelni. Innymi słowy, uważa się dość powszechnie, że zarządzenia i uchwały rektora, senatu, dziekanów i rad wydziałów pozwalają na bieżąco sterować działaniami pracowników uczelni. Resztę kształtują i powinny kształtować dobre obyczaje uniwersyteckie i zwyczaje danej społeczności akademickiej, które są uznana przez nią formą kontroli społecznej.

Tymczasem w przypadku wprowadzania w życie innowacji, np. w sferze dydaktyki, równie istotne znaczenie mają adekwatnie dobrane narzędzia zarządzania kompetencjami kadry oraz tempo zdobywania i transfer nowych kompetencji wymuszonych wprowadzaną zmianą. Powodzenie procesu wprowadzania innowacji wydaje się więc zależeć nie tyle od zastosowanych metod i technik (nawet najbardziej profesjonalnych), co od ich akceptowalności przez osoby uczestniczące w ich upowszechnianiu. Z tego też powodu strategię rozwoju e-edukacji w szkolnictwie wyższym nie powinny mieć charakteru planistycznego, lecz raczej ewolucyjny, oparty na założeniu, że proces budowania strategii uwarunkowany jest interesami głównych sił oraz kulturą organizacyjną uczelni, a strategia stanowi raczej wzorzec zachowań organizacyjnych niż sformalizowany plan działania<sup>1</sup>.

W pewnym sensie z taką sytuacją mamy do czynienia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Jak napisano wcześniej<sup>2</sup>, model e-edukacji na UEK ma charakter otwarty i elastyczny, pozwalający na dostosowywanie go do zmieniających się w czasie celów uczelni, rozwoju technologii, zmian w postrzeganiu jej roli w dydaktyce oraz ewolucji zachowań wykładowców i studentów. Takie podejście do sprawy możliwe jest jednak jedynie w sytuacji, gdy uniwersytet postrzega siebie jako organizację uczącą się, tj. taką, która adaptuje się do zmieniających się warunków zewnętrznych, w której dominuje myślenie systemowe, a kadra jest otwarta na zmiany i nastawiona na rozwój zawodowy (w przypadku uczelni – także w obszarze dydaktyki).

---

<sup>1</sup> Por. R. Krupski, *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, t. 13, nr 2, s. 93–101.

<sup>2</sup> J.T. Skrzypek, A.K. Stanisławska-Mischke, M. Lenczowska, A. Powroźnik, J. Rejkowicz, *E-learning a tradycyjnie zarządzany uniwersytet – doświadczenia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *E-learning w szkolnictwie wyższym – potencjał i wykorzystanie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010, s. 211–220.

W organizacjach tego typu z reguły nie stosuje się sztywnych metod zarządzania, a innowacje przenoszone na stałe do praktyki są konsekwencją zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i jej immanentnego rozwoju. W uczelni o charakterze organizacji uczącej się stałą tendencją jest decentralizacja władzy, ścisła współpraca pomiędzy wydziałami, elastyczne i często weryfikowane procedury działania, zdolność do eksperymentowania, brak obawy przed popełnianiem błędów oraz systematyczne szkolenia pracowników.

## **Przypadek Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**

### ***Podejście do strategii***

Można przyjąć, że po zakończeniu wstępnej (legislacyjnej) fazy projektu stosowanie nowych technologii w kształceniu stało się na UEK codziennością. Nie chodzi tu jednak bynajmniej o rozumianą w sensie ilościowym powszechność stosowania technologii w dydaktyce, lecz raczej o stałe poszerzanie pola jej wykorzystania przez wykładowców i studentów UEK, niezależnie od indywidualnego poziomu ich kompetencji. Jednym z istotnych elementów tego procesu jest ciągłe doskonalenie przez Centrum e-Learningu istniejących oraz proponowanie nowych metod i narzędzi ułatwiających pracę na platformie zdalnego nauczania.

Pierwszych kilkanaście miesięcy coraz lepiej zorganizowanej pracy wykładowców w internecie udowodniło, że kurczowe trzymanie się sztywnych założeń, formalistycznych procedur oraz ściśle wyznaczonych ścieżek dochodzenia do celu nie jest optymalnym sposobem postępowania. Z tego też powodu *Strategia UEK w zakresie rozwoju kształcenia na odległość w latach 2008—2012* traktowana jest przez jednostkę odpowiedzialną za wdrożenie jako ogólny dokument, ułatwiający elastyczne dostosowywanie zasad i sposobów działania do zmieniających się potrzeb wykładowców i studentów.

### ***System wsparcia nauczycieli akademickich***

Omawiając dotychczas stosowane formy współdziałania Centrum i nauczycieli korzystających z proponowanych przez władze uczelni rozwiązań w zakresie e-edukacji, powinno się określić ich przydatność oraz zakres stosowalności. Poniższe zestawienie zostało uporządkowane od najmniej do najbardziej popularnych (akceptowalnych) i uznawanych za skuteczne metod i technik wsparcia.

**Tabela 1. Rodzaje wsparcia nauczycieli akademickich oferowane przez Centrum e-Learningu UEK w latach 2009–2010**

L.p.	Rodzaj wsparcia	Ocena przydatności i zakres stosowalności
1.	<p>Stacjonarne mikro-szkolenia tematyczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>e-Wizytówka. Uzupelnianie i aktywacja</i></li> <li>2. <i>Podstawy administracji e-kursem i najważniejsze narzędzia kursu</i></li> <li>3. <i>e-Konsultacje. Zarządzanie informacją dla studentów</i></li> <li>4. <i>e-Sylabus. Planowanie e-zajęć</i></li> <li>5. <i>e-Materiały. Techniki tworzenia dobrych materiałów dydaktycznych</i></li> <li>6. <i>e-Kolokwium. Projektowanie testów online</i></li> <li>7. <i>e-Zadania. Aktywizacja studentów</i></li> <li>8. <i>e-Dyskusja. Zarządzanie i moderowanie forum dyskusyjnym</i></li> <li>9. <i>Model e-learningu na UEK. Podstawy</i></li> <li>10. <i>Czy i jak mogę poprowadzić e-zajęcia 20%?</i></li> <li>11. <i>Czy i jak mogę poprowadzić e-zajęcia 40%?</i></li> <li>12. <i>Czy i jak mogę prowadzić e-zajęcia 60%?</i></li> <li>13. <i>Jak nie zwariować, prowadząc zajęcia przez internet?</i></li> </ol>	<p>Wykładowcy UEK praktycznie nie korzystają z 13 proponowanych przez Centrum szkoleń dostępnych w zasadzie „od ręki”, w elastycznych terminach i z rejestracją online. Poszczególne szkolenia mają różny poziom zaawansowania i różny czas trwania uzależniony od zakładanych celów szkoleniowych (od 1,5 do 4 godzin). Niską frekwencję<sup>3</sup> powodują najprawdopodobniej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt łatwa dostępność szkoleń,</li> <li>• niski priorytet rozwoju indywidualnych kompetencji zawodowych w porównaniu z innymi obowiązkami nauczyciela akademickiego,</li> <li>• brak motywowania ze strony przełożonych,</li> <li>• niedostateczna promocja (w tym niedostateczna reklama szkoleń na głównej stronie e-Platformy).</li> </ul>
2.	<p>e-Szkolenia tematyczne (mikro-szkolenia):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Szkolenie dla wykładowców: e-Wizytówka</i></li> </ul>	<p>Wykładowcy UEK korzystają z e-szkoleń w sposób umiarkowany. W ocenie pracowników Centrum niezadowolający<sup>4</sup> wybór tej formy</p>

<sup>3</sup> Liczba istotnych akcji użytkowników serwisu szkoleniowego dla wykładowców, w którym można zapoznać się z ofertą kursów oraz zarejestrować na wybrane szkolenie stacjonarne, w okresie 01.09.2009–30.09.2010 wynosiła 3375, zaś liczba akcji w ostatnim miesiącu (01.10–29.10.2010) – 425.

<sup>4</sup> Liczba istotnych akcji użytkowników e-szkolenia „e-Wizytówka” w okresie 01.09.2009–30.09.2010 wynosi 1384, podczas gdy liczba wyświetleń szkolenia w październiku (01.10–29.10.2010) – 330. Dane dotyczące

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Szkolenie dla wykładowców: e-Konsultacje</i></li> <li>• <i>e-Learning na UEK – instrukcja obsługi</i></li> <li>• <i>System Antyplagiatowy (Szkolenie dla wykładowców)</i></li> </ul>	<p>doskonalenia wynika z trzech głównych przyczyn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• braku potrzeby zdobycia nowej wiedzy i umiejętności,</li> <li>• niechęci do samodzielnego „przerobienia” materiału,</li> <li>• wąskiej oferty instruktaży online.</li> </ul>
3.	Doroczne spotkania w Katedrach	<p>Projekt realizowany jest od początku roku akademickiego 2008/2009. Odsetek katedr korzystających z możliwości udziału w specjalnie przygotowanym przez Centrum e-Learningu spotkaniu, w ramach którego omawiane są aktualne i interesujące zespoł zagadnienia dotyczące e-nauczania, wynosi między 20% a 50%.</p>
4.	Stacjonarne szkolenia tematyczne dedykowane dla grup wykładowców, w tym katedr lub zespołów	<p>Zespoły wykładowców zainteresowanych podobnym rodzajem szkolenia chętnie w nich uczestniczą, jednak jedynie wówczas, gdy nadarzy się ku temu okazja. Rekrutacja na takie szkolenia odbywa się najczęściej w trakcie formalnych lub nieformalnych spotkań w katedrach. Wraz z pojawieniem się Uchwały Senatu UEK pozwalającej na przekształcanie części stacjonarnych zajęć dydaktycznych w e-zajęcia warsztaty tego typu prowadzono dla katedr, które postanowiły skorzystać z takiej możliwości.</p>
5.	<i>Community of Practice Café Moodle</i> , tj. obszar współpracy na platformie	<p>Z obserwacji wynika, że w Café Moodle dobrze czują się zaawansowani użytkownicy</p>

e-szkolenia „e-Konsultacje” w analogicznych okresach wynoszą: 1178 oraz 292, zaś w przypadku e-szkolenia „e-Learning na UEK. Instrukcja obsługi” – 2712 oraz 247. Za istotne akcje użytkowników uznaje się przy tym np. przeglądanie zasobów i wyników głosowań, udział w głosowaniach, przeglądanie forum lub zainicjowanie nowej dyskusji. Zauważamy jednocześnie – szczególnie porównując roczne i miesięczne statystyki – pewną cykliczność wzrostu i spadku odwiedzin serwisów w newralgicznych okresach, takich jak np. początek roku akademickiego, dlatego też w niniejszym zestawieniu wzięto pod uwagę dane z października.

	wykładowców UEK zainteresowanych e-nauczaniem	platformy i wykładowcy świadomie stosujący narzędzia internetowe do wspomagania lub prowadzenia zajęć ze studentami <sup>5</sup> . W celu promocji e-nauczania drugi rok z rzędu rejestracja do kursu jest obowiązkowa dla każdego wykładowcy UEK.
6.	Tworzenie i transfer dobrych praktyk oraz akademickich rozwiązań e-edukacyjnych	Dobre praktyki i innowacyjne rozwiązania tworzone są najczęściej w trakcie indywidualnych konsultacji oraz wspólnej pracy nad kursem z zainteresowanymi osobami. Następnie są one transferowane do najbliższego otoczenia wykładowcy, tj. katedry bądź zakładu lub rozpowszechniane w Café Moodle. Tutaj zastosowanie mają różnorodne formy rekomendacji osobistej, choć działania Centrum trudno zakwalifikować jako profesjonalne zastosowanie technik marketingu szeptanego ( <i>Word-of-Mouth-Marketing</i> ).
7.	Konsultacje indywidualne (stacjonarne i online za pośrednictwem poczty elektronicznej, komunikatora Skype lub telefonu)	Konsultacje stanowią najbardziej popularną, ale i najbardziej pracochłonną formę współpracy z kadrą nauczającą <sup>6</sup> . W naszym przekonaniu przynoszą jednak jak dotąd największe efekty. Szczególnie, jeśli połączone są z promocją nowych możliwości lub narzędzi pracy zdalnej.

Źródło: opracowanie własne

<sup>5</sup> Przez 6 semestrów funkcjonowania tej formy wsparcia wykładowcy narastająco rozpoczynali i prowadzą ponad 220 dyskusji na forum, w tym 20 nowych dyskusji w ostatnim miesiącu (01–29.10.2010). Liczba istotnych akcji użytkowników w ww. sensie w obszarze roboczym „Café Moodle” w okresie 01.09.2009–30.10.2010 wynosiła 5361, zaś liczba akcji w październiku 2010 (01.10–29.10.2010) – 527.

<sup>6</sup> Średnio jeden pracownik Centrum poświęca od 20 do 30 godzin miesięcznie, czyli co najmniej 5 godzin tygodniowo na planowane i realizowane *ad hoc* indywidualne konsultacje stacjonarne oraz od 10 do 15 godzin miesięcznie na indywidualne konsultacje online, a zatem – ponad połowę czasu swojej pracy.

## **Rekomendacje: taktyki zarządzania kompetencjami**

Proces wdrażania nowych technologii do dydaktyki akademickiej przypomina nieco układanie puzzli. Jak już wspomniano, jednym z kluczowych elementów tej układanki są, mniej lub bardziej skutecznie stosowane metody i techniki wsparcia nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia w internecie ze strony władz uczelni oraz jednostki odpowiedzialnej za rozwój w niej e-edukacji.

Z naszych obserwacji wynika, że skuteczność podejmowanych działań zależy jest nie tylko od trafności doboru metod współpracy, z reguły zresztą opartej na intuicji, i nie tylko od profesjonalizacji tych działań w kolejnych fazach realizacji projektu, lecz także od formalnego umocowania Centrum e-Learningu w strukturze uczelni. Niebagatelną rolę odgrywa tu także kultura organizacyjna środowiska, w którym ma miejsce wdrożenie. Inicjatywy Centrum e-Learningu oraz sposób jego funkcjonowania na uczelni mogą być bowiem akceptowane bądź nie przez kadre nauczającą, na której spoczywa cały ciężar wprowadzania nowych technologii do praktyki uniwersyteckiej.

Niewątpliwie za silną stronę podejmowanych przez Centrum e-Learningu UEK wysiłków należy uznać:

1. politykę „otwartych drzwi”, która przejawia się nie tylko w stałej dostępności pracowników Centrum dla użytkowników e-platformy, ale także w braku formalistycznego podejścia do stosowanych procedur;
2. podejście ewolucjonistyczne do wdrożenia, którego przejawem jest przewaga działań o charakterze motywacyjnym, a nie przymusowym, i którego charakterystycznymi cechami są:
  - a. nastawienie na partnerskie relacje z nauczycielami akademickimi zainteresowanymi modernizacją warsztatu pracy poprzez zastosowanie technologii internetowych, a jednocześnie „pozycjonowanie” roli Centrum jako podporządkowanej względem pozostałych jednostek dydaktycznych uczelni,
  - b. otwarta i systematyczna promocja wiedzy na temat e-nauczania oraz dobrych praktyk dydaktycznych wśród wykładowców i studentów UEK (np. Café Moodle, „firmowe” blogi *Aktualności stąd* i *Aktualności ze świata e-learningu, e-Zajęcia. Poradnik dla studentów*);
3. rozwój autorskich rozwiązań mających na celu usprawnienie procesu przygotowania kursów i uniezależnienie go od bieżącej pomocy pracowników Centrum (np. *Fristajler. Dodatki do kursów* – usługa internetowa umożliwiająca samodzielne tworzenie i edycję elementów graficznych kursu, takich jak: etykiety, przyciski, ramki oraz punktory wraz

z biblioteką polecanych serwisów fotograficznych, wspomniane już e-szkolenia oraz obecnie opracowywane: *Poradnik dla wykładowców* i *Helper* – usługa zarządzania zgłoszeniami serwisowymi oraz obsługą użytkownika e-platformy UEK).

Konsekwencją tego typu ewolucjonistycznego podejścia jest niewątpliwie sinusoidalny (nieskokowy i nieimponujący) przyrost zajęć dydaktycznych realizowanych w części wyłącznie przez internet, a co za tym idzie subiektywne poczucie „zbyt małego sukcesu”<sup>7</sup>. Cieszyć jednak może stale wzrastająca liczba zajęć, których prowadzący korzystają z narzędzi platformy do wspomagania tradycyjnego procesu kształcenia, dzięki czemu studenci otrzymują dedykowane kolekcje materiałów dydaktycznych, przykłady oraz zdania do rozwiązania. To właśnie te oddolne działania nauczycieli akademickich należy uznać za największy sukces.

Podsumowując i jednocześnie odnosząc doświadczenia UEK do fachowej literatury, nie można jednak nie zauważyć, iż niebawem powinna nastąpić faza profesjonalizacji działań w zakresie e-edukacji poprzedzona rekapitulacją i oceną dotychczasowych osiągnięć. Wspomniana profesjonalizacja powinna, jak się wydaje, zostać oparta na kilku założeniach.

1. *Integracja strategii*. Wydaje się, że zapewnienie długotrwałych efektów wprowadzonych zmian w organizacji dydaktyki uniwersyteckiej możliwe będzie dopiero wówczas, gdy nastąpi realna (a nie tylko formalna) integracja strategii w zakresie modernizacji kształcenia ze strategią uniwersytetu.
2. *Zintegrowany system motywacyjny*. Jednym z istotnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji, a więc także na uniwersytecie, jest skutecznie działający system motywacyjny – rozumiany jako zestaw zasad, metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących zarządzanie motywacją pracowników. Specjaliści mówią, iż powinien on integrować wszystkie elementy systemu

---

<sup>7</sup> Stan na dzień 29 października 2010 jest następujący:

- Na e-platformie UEK uruchomionych jest ponad 2300 kursów. Statystycznie rzecz ujmując, na każdego wykładowcę przypadają ok. 3 kursy internetowe. W rzeczywistości oczywiście sprawa wygląda inaczej. Wszyscy wykładowcy UEK mają obowiązek posiadania i obsługi jednego kursu, zwanego e-wizytówką, którego funkcją jest szybki i wygodny kontakt studentów z wykładowcą oraz przekaz aktualnych informacji, np. na temat godzin konsultacji, zajęć oraz wyników egzaminów. Natomiast ok. 25% nauczycieli prowadzi dla swoich studentów więcej niż dwa kursy związane z realizowanymi przez nich zajęciami dydaktycznymi.
- W roku akademickim 2009/2010 uruchomiono 47 e-zajęć, tj. zajęć, które umieszczone zostały w harmonogramie jako zajęcia częściowo realizowane w internecie, przy zmniejszonej liczbie godzin stacjonarnych.
- W bieżącym semestrze zimowym (tj. w roku akademickim 2010/2011) uruchomiono 36 takich zajęć (wykładów, ćwiczeń i seminariów).
- Szacunkowa liczba studentów uczestniczących w zajęciach dydaktycznych odbywających się w programowy sposób częściowo w internecie wynosiła w roku akademickim 2009/2010 4800 osób (czyli 23% ogólnej liczby studentów UEK), zaś w bieżącym semestrze liczba ta w przybliżeniu wynosi 3300, czyli ok. 15% liczby wszystkich studentów UEK.



zarządzania kadra, pełniąc trzy podstawowe funkcje – informacyjną (związaną z ugruntowaniem wiedzy na temat funkcji i roli pracownika w organizacji), dyscyplinującą (wyznaczającą obszar swobody pracownika) oraz rozwojową (skłaniającą do poszerzania zakresu kompetencji zawodowych i wzrostu wydajności pracy). W kontekście tak rozumianych zadań jednostki odpowiedzialnej za sprawy pracownicze, celowe wydaje się włączenie działań związanych z podnoszeniem kwalifikacji dydaktycznych nauczycieli akademickich do struktury zarządzania kadra. Połączenie działań i wysiłków w zakresie profesjonalizacji szkoleń pracowniczych powinno korzystnie wpłynąć na realizację misji i strategii uczelni, umożliwiając jednocześnie osiągnięcie celów uniwersytetu i indywidualnych oraz zbiorowych potrzeb nauczycieli akademickich związanych z ich rozwojem zawodowym, zarówno w sferze badań, jak i dydaktyki. Stosowanie dodatkowych bodźców wyzwalających wzrost motywacji nauczycieli akademickich do aktywnego korzystania z nowych technologii we współpracy ze studentami wydaje się niezbędne, o ile uczelnia poważnie traktuje projekt pełnego wdrożenia technologii internetowych do procesu kształcenia studentów.

3. *Diagnostyka poziomu kompetencji i kwalifikacji.* Budowa systemu szkoleń podnoszących kwalifikacje kadry w zakresie umiejętności posługiwania się internetem i technologiami mobilnymi powinna, jak się wydaje, zostać poprzedzona diagnozą, a w przyszłości również okresowymi przeglądami – aktualnego poziomu kompetencji kadry nauczającej oraz monitoringiem i kształtowaniem potrzeby jego podnoszenia.
4. *Uniwersytecki system zarządzania wiedzą.* Budowa profesjonalnego systemu zarządzania wiedzą na uniwersytetach możliwa jest dzięki zastosowaniu aktywnych metod wspomagających proces nabywania nowych kompetencji przez pracowników. Jego elementem powinny być szkolenia i mikroszkolenia dotyczące e-nauczania, projektowane w oparciu o model ISD (*Instructional System Design*). Jego istota polega na ustalaniu programu szkolenia w oparciu o drobiazgową analizę luk kompetencyjnych osób szkolonych oraz wymogów organizacji związanych z pełnionymi przez nie rolami i zmianą zakresu zadań oraz opracowaniu na jej podstawie celów instruktażowych, które mogą zostać osiągnięte dzięki szkoleniu. Niską popularność, a zatem i niską efektywność szkoleń dotąd oferowanych przez Centrum, można byłoby wówczas poprawić poprzez radykalne zmniejszenie liczby darmowych indywidualnych konsultacji oraz tych *just in time* na rzecz sprawnie

działającego systemu rozwijania kompetencji metodycznych i technicznych nauczycieli akademickich.

5. *Wsparcie rozwoju kompetencji dydaktycznych kadry nauczającej w warunkach pracy zespołowej.* Równie istotnym elementem wspomnianego systemu zarządzania wiedzą na temat profesjonalnej dydaktyki akademickiej powinno być dążenie do kształtowania kompetencji w warunkach pracy zespołowej, inspirowane przez Centrum e-Learningu i możliwe dzięki bliskiej współpracy z kierownikami katedr otwartych na wspieranie projektów wspólnego tworzenia kursów wykorzystywanych następnie przez wszystkich pracowników katedry. Na szczęście to ostatnie na UEK zdaje się już oddolnie funkcjonować.
6. *Badania naukowe i rozwojowe.* Za niezbędny element całej tej układanki, wieńczący niejako dzieło, uznać należy prowadzenie profesjonalnych i szeroko zakrojonych badań nad efektywnością kształcenia uniwersyteckiego oraz technologią, która to kształcenie wspiera, a także – co równie ważne – prowokowanymi przez nią zmianami społecznymi, ekonomicznymi, psychologicznymi i poznawczymi.

## **Bibliografia**

- M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- R. Krupski, *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, t. 13, nr 2.
- J.M. Mischke, *O problemie oceny nauczyciela akademickiego kilka spostrzeżeń*, [w:] J. Migdałek, M. Zajac (red.), *Informatyczne przygotowanie nauczycieli*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków.
- J.M. Mischke, A.K. Stanisławska, *Rozwój, czy stabilizacja? Wybrane problemy zarządzania personelem w przedsięwzięciach e-edukacyjnych na wyższej uczelni*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zajac (red.), *E-learning w kształceniu akademickim*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2006.
- K. Oblój, *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- J.T. Skrzypek, A.K. Stanisławska-Mischke, M. Lenczowska, A. Powroźnik, J. Rejkowicz, *E-learning a tradycyjnie zarządzany uniwersytet – doświadczenia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zajac (red.), *E-learning w szkolnictwie wyższym – potencjał i wykorzystanie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010.

A.K. Stanisławska-Mischke, *Żółte światło dla e-kursów. Trzy refleksje na temat motywacji, satysfakcji nauczyciela oraz efektywności dydaktycznej*, [w:] *Rola i miejsce e-learningu we współczesnej edukacji*, Zespół Szkół Kształcenia Ustawicznego, Krosno 2008.

### **Abstract**

*Putting a new learning technology into operation at a university in a way resembles a puzzle solving. A key element of this puzzle are methods and techniques of the teachers support used more or less efficiently by an university unit, which is responsible for e-learning development. The thesis of the paper originates from some of the experiences of e-Learning Center of the University of Economics in Cracow.*

### **Nota o autorce**

Anna K. Stanisławska-Mischke jest specjalistką do spraw metodyki e-nauczania w Centrum e-Learningu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Od 9 lat związana jest z e-edukacją. W latach 2001–2006 była członkiem zespołu Polskiego Uniwersytetu Wirtualnego. Prowadzi szkolenia i e-szkolenia dla nauczycieli. Jest autorką kilkudziesięciu artykułów i opracowań dotyczących metodyki i dydaktyki w sieci oraz twórcą e-szkoleń dotyczących problematyki e-edukacji. Działa jako aktywny członek Stowarzyszenia e-Learningu Akademickiego, redaguje Kompendium e-Edukacji. Jest uczestniczką Seminarium Praktyków e-Edukacji (od 2005 roku) oraz Seminarium *Dydaktyka zdalnego nauczania* (od 2010 roku).