

Jerzy M. Mischke  
emerytowany profesor Akademii Górniczo-Hutniczej  
Anna K. Stanisławska  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie,  
Polski Uniwersytet Wirtualny

## **Rozwój, czy stabilizacja?**

### **Wybrane problemy zarządzania personelem w przedsięwzięciach e-edukacyjnych na wyższej uczelni**

#### **Kim są specjaliści od e-edukacji akademickiej?**

Kim są zatrudniani na wyższych uczelniach specjaliści od e-nauczania, czy szerzej e-edukacji<sup>1</sup>? Czy stanowią nową klasę pracowników uczelni? Jaki zakres odpowiedzialności powinien określać ich pozycję na uniwersytecie? I wreszcie, w jaki sposób budować dla nich ścieżkę kariery w tradycyjnych strukturach uniwersyteckich?

Specyfika e-nauczania, zwłaszcza e-studiów, powoduje, że kurs zdalny jest produktem dostosowanym do konkretnej realizacji, a jego przygotowaniem zajmuje się z reguły wyspecjalizowany zespół projektowy. *Know how* e-kursu zapisane jest w jego materiałach, w ich układzie oraz w szczegółowej instrukcji sposobu realizacji zajęć online. Owo *know how* to efekt pracy oraz doświadczeń instytucji e-edukacyjnej, a właściwie konkretnego zespołu projektowego. W jego skład wchodzi – oprócz autora nauczanej treści, którym najczęściej jest nauczyciel akademicki – metodycy nauczania przez Internet, graficy, specjaliści od multimediów, administratorzy systemów zdalnego nauczania. Wszyscy oni mają wpływ na ostateczny kształt procesu dydaktycznego przeprowadzanego zdalnie.

Poza nauczycielem akademickim, autorem kursu, sytuowanym z racji posiadanego stopnia naukowego w określonym miejscu struktury uczelni, reszta członków zespołu projektowego nie ma najczęściej ustalonej pozycji. Obecnie w Polsce są oni zatrudniani na stanowiskach technicznych bądź administracyjnych, niekiedy dydaktycznych, a tylko w jednym znanym nam przypadku na stanowiskach naukowo-dydaktycznych. Wypływa stąd oczywisty wniosek, że społeczność akademicka nie wie jeszcze, jak kwalifikować pracowników, którzy niedawno pojawili się na uczelniach, a których zakres zadań, jak się wydaje, jest wciąż niewystarczająco jasno określony.

#### **Obowiązki zespołu specjalistów od e-edukacji**

Przystępując do określenia zakresu obowiązków tego typu pracowników, chcielibyśmy wyjść od wydawałoby się oczywistej przesłanki, że nie ma żadnych przyczyn, dla których należałoby

---

<sup>1</sup> Ze względu na odmienną celów podzieliłmy e-edukację na korporacyjną, akademicką i oświatową, Por. J.M. Mischke, *Models of e-learning*, wykład wygłoszony na Seminarium Kontaktowym programów Sokrates Minerwa i Grundtvig, Kraków 1–5 października 2005 (maszynopis).

e-edukację traktować inaczej niż edukację w ogóle. I to zarówno pod względem organizacyjnym, jak i badawczym – e-edukacja jest częścią systemu edukacyjnego, kieruje się podobnymi prawidłami rozwoju, z tego więc powodu powinna być przedmiotem regularnych badań naukowych<sup>2</sup>.

Mając na uwadze fakt, że e-edukację można zdefiniować poprzez wymienienie jej składowych, takich jak instytucja, legislacja, metodyka projektowania i prowadzenia zajęć przez Internet, proces e-nauczania oraz relacje między jego uczestnikami i umożliwiające je technologie informatyczne, a nadto korzystając z doświadczeń organizacji stosujących tę formę kształcenia, wyspecyfikowaliśmy najważniejsze działania podejmowane w ramach projektu e-edukacyjnego<sup>3</sup>:

1. Decyzja o wdrożeniu systemu kształcenia typu „e” (w wersji „czystego” *e-learningu* lub w wersji *blended learning*);
2. Wybór technologii informatycznej;
3. Opracowanie planu projektu, harmonogramu działań, zasad współpracy i komunikacji;
4. Stworzenie e-kursu (zestawu e-kursów) i ocena jego jakości;
5. Realizacja e-kursu w Internecie;
6. Pomiar rezultatów nauczania (efektywność dydaktyczna), ponowna ocena jakości materiałów dydaktycznych, ocena pracy prowadzącego zajęcia, pomiar skuteczności organizacyjnej i ekonomicznej przedsięwzięcia.

Należy dodać, że zespół odpowiedzialny za realizację projektu e-edukacyjnego zwykle nie podejmuje decyzji o wdrożeniu e-nauczania w uczelni wyższej. Może jedynie tę decyzję przygotować. Do najważniejszych jego zadań należą natomiast:

1. Określenie celów, założeń i zakresu konkretnego projektu. O ile to potrzebne, wykonanie również studium wykonalności (*feasibility study*) dla wcześniej wyznaczonego obszaru kształcenia (e-studia, e-kurs, zajęcia w formule mieszanej *blended learning* na danym etapie studiów uniwersyteckich itp.).
2. Wybór technologii informatycznej i przystosowanie jej do aktualnych potrzeb uniwersytetu.
3. Zaprojektowanie e-kursu, najlepiej w formie opisanego metadanymi zestawu modułów i obiektów uczących, tj.:
  - analiza potrzeb potencjalnych uczestników kursu,
  - opracowanie procesu dydaktycznego (określenie celów e-kursu, stworzenie scenariusza zajęć, napisanie instrukcji kursu, wybór internetowych narzędzi komunikacji i pracy grupowej, budowa systemu oceniania postępów w nauce),
  - przygotowanie materiałów i pomocy dydaktycznych (podręcznika, zestawu polecanej literatury, słownika i w zależności od potrzeb — wykładu audio-wideo, symulacji, filmów animowanych i wideo, interaktywnego laboratorium, studiów przypadków itp.),
  - ocena jakości materiałów szkoleniowych,
  - implementacja e-kursu na platformie zdalnego nauczania,
  - określenie systemu reguł i praw dostępu dla użytkowników platformy,

---

<sup>2</sup> Przemawia za tym nie tylko potrzeba rozwoju nowych form kształcenia, ale i nowej (bardzo ważnej) dziedziny wiedzy. Por. J.M. Mischke, *Nie ma jednego e-learningu niezależnie od przedmiotu i uczelni*, [w:] Materiały Konferencji Szkoleniowej *E-learning w szkolnictwie wyższym. Fakty i prognozy*, udostępnione na CD-ROM, Bydgoszcz 2003.

<sup>3</sup> Por. J.M. Mischke, A.K. Stanisławska, A. Wodecki, *E-nauczanie: pragmatyka projektu i jakość kształcenia*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zajac (red.), *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 225–234.

- przeszkolenie osób prowadzących zajęcia online.
- 4. Organizacyjny „nadzór” nad realizacją e-kursu w sieci. Wszak, prawem, ba obowiązkiem nawet, każdego e-nauczyciela, dysponującego wiedzą o nauczonym przedmiocie i metodyce e-nauczania oraz umiejętnością poruszania się w wirtualnej przestrzeni, jest modyfikacja e-kursu ze względu na potrzeby konkretnej grupy studentów.
- 5. Przeprowadzenie badań efektywności kształcenia, zarówno w wymiarze dydaktycznym, jak i organizacyjnym oraz ekonomicznym. A następnie na podstawie uzyskanych wyników zmiana programu nauczania, optymalizacja organizacji procesów dydaktycznych oraz udoskonalenie produktu, jakim jest konkretny e-kurs.

### **Niezależni specjaliści, outsourcing, czy jednostka własna?**

Podjmując decyzję o rozpoczęciu wdrożenia nowych form kształcenia, władze uniwersytetu muszą więc określić źródła pozyskania i sposób zatrudnienia specjalistów od e-edukacji. Z reguły na początku dysponują one opinią grupy ludzi, którzy tę decyzję przygotowują, a następnie zarządzają pierwszą fazą projektu. Przyjęliśmy założenie, że zawsze są to pracownicy uczelni.

Nie wdając się w szczegóły, na dalszym etapie realizacji przedsięwzięcia, do wyboru pozostają trzy drogi:

1. Traktowanie każdego e-kursu jako oddzielnego projektu. To niezwykle kuszące rozwiązanie, zwłaszcza, jeśli władze uczelni mają uzasadnioną nadzieję na uzyskanie dofinansowania z zewnątrz, np. ze środków unijnych. Wystarczy wówczas *ad hoc* nająć specjalistów na czas realizacji takiego projektu. W sprzyjających okolicznościach i przy dobrze opracowanej strategii działania, istnieje nawet możliwość posiadania względnie stałej grupy pracowników uczelni (lub współpracowników) zatrudnianych wyłącznie w oparciu o finansowanie z zewnątrz. Możliwa jest również dzięki niemu inwestycja w dedykowaną na potrzeby e-nauczania infrastrukturę informatyczną.
2. Zakup lub zamówienie wykonania e-kursu na zewnątrz (*outsourcing*), w innej uczelni, korporacji lub przedsiębiorstwie szkoleniowym. Takie rozwiązanie uwalnia uniwersytet od ponoszenia kosztów i ryzyka związanego z zatrudnianiem specjalistów oraz utrzymywaniem własnej infrastruktury informatycznej.
3. Zatrudnienie potrzebnych specjalistów na czas przekraczający przygotowanie pojedynczego e-kursu i jego pojedynczą realizację. W praktyce, oznacza to stworzenie przez władze uczelni własnego, stałego zespołu specjalistów od e-edukacji.

Konsekwencje takiego lub innego wyboru spróbowaliśmy opracować w postaci analizy SWOT.

## SWOT 1: Przypadek pierwszy — specjaliści *ad hoc*

<b>Mocne strony</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Koszt projektu dokładnie odpowiada jego zakresowi.</li><li>2. Koszt projektu obniża się, dzięki eliminacji kosztu podnoszenia kwalifikacji pracowników.</li><li>3. Następuje optymalizacja zatrudnienia przez dostosowanie profilu i liczby personelu do specyfiki konkretnego projektu.</li><li>4. Liczba i jakość e-kursów są dokładnie dostosowana do bieżących potrzeb dydaktycznych uczelni.</li><li>5. Potencjalnie (z uwagi na konieczność każdorazowego starania się o finansowanie z zewnątrz) niewielka liczba e-kursów i programów nauczania uwzględniających formy „e” pozwala dość łatwo nimi zarządzać.</li><li>6. W przypadku hostingu infrastruktury informatycznej niskie koszty jej utrzymania.</li></ol>	<b>Słabe strony</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Wysokie wynagrodzenie specjalistów — wolnych strzelców.</li><li>2. Nie następuje kumulacja wiedzy i doświadczenia z projektu na projekt — każdy projekt, a nawet każdą edycję kursu, przygotowują inni specjaliści.</li><li>3. Ze względu na niestabilność zespołu projektowego, występują znaczące różnice w jakości poszczególnych projektów.</li><li>4. Z uwagi na niewielką potencjalnie liczbę realizowanych w ten sposób e-zajęć uniwersyteckich ograniczone możliwości rzeczywistego wpływu form zdalnych nauczania na tradycyjne w skali całej uczelni.</li></ol>
<b>Szanse</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Finansowanie projektu poza budżetem uczelni — ze środków zewnętrznych.</li><li>2. Możliwość zatrudnienia najlepszych specjalistów dostępnych na rynku.</li><li>3. Łatwość dostosowania oferty e-edukacyjnej do potrzeb rynku, a zatem zwiększenie jej konkurencyjności.</li><li>4. Możliwość zaangażowania w tworzenie oferty nauczycieli akademickich.</li></ol>	<b>Zagrożenia</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kwalifikacje i dostępność specjalistów zależne od ich podaży na rynku pracy.</li><li>2. Niepewność co do rzeczywistej adekwatności kwalifikacji zatrudnionych specjalistów względem specyficznych wymagań projektu.</li><li>3. Po zakończeniu projektu zdobyta wiedza pozostaje własnością zatrudnionych specjalistów i może być przekazana konkurencji.</li><li>4. Brak własnej, dedykowanej dla potrzeb e-nauczania, infrastruktury informatycznej.</li></ol>

## SWOT 2: Przypadek drugi — zakup licencji lub outsourcing

<b>Mocne strony</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bezpieczny wybór optymalnego dostawcy (przetarg).</li><li>2. Łatwość kalkulacji kosztów projektu.</li><li>3. Brak kosztów administracyjnych związanych z prowadzeniem projektu.</li><li>4. Gwarantowana umową jakość e-kursu.</li><li>5. Liczba i jakość e-kursów dokładnie dostosowana do bieżących potrzeb dydaktycznych uczelni.</li><li>6. W przypadku hostingu infrastruktury informatycznej niskie koszty jej utrzymania.</li></ol>	<b>Słabe strony</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Utrata bieżącej kontroli nad realizacją zamówienia – trudność w ocenie i egzekwowaniu jakości kursu.</li><li>2. Koszty zawierają zysk dostawcy, są więc wyższe niż rzeczywisty koszt produkcji e-kursu.</li><li>3. Ograniczenie własnego potencjału rozwojowego poprzez rezygnację na rzecz dostawcy z gromadzenia wiedzy i doświadczenia (nabywanych w trakcie przygotowania i realizacji kursów) oraz rozwoju własnej kadry specjalistów.</li><li>4. Trudność w przekonaniu własnej kadry do korzystania z nowych form kształcenia (praca na materiałach, z którym mogą się nie identyfikować).</li></ol>
<b>Szanse</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Możliwość współpracy z wieloma dostawcami.</li><li>2. W wybór dostawcy można zaangażować nauczycieli akademickich.</li><li>3. W przypadku <i>outsourcingu</i> krótki czas przygotowania kursu (dostawca może dysponować przydatnym „przodkiem”).</li></ol>	<b>Zagrożenia</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Uzależnienie od aktualnej oferty oraz możliwości produkcyjnych wszystkich potencjalnych dostawców.</li><li>2. Dostawca szkoleń może być jednocześnie konkurentem na rynku e-edukacyjnym.</li><li>3. Często brak własnej, dedykowanej dla potrzeb e-nauczania, infrastruktury informatycznej.</li></ol>

## SWOT 3: Przypadek trzeci — własny zespół projektowy

<b>Mocne strony</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kontrola rozwoju projektu.</li><li>2. Dostosowanie profilu zatrudnienia zespołu do celów strategii i zakresu wdrożenia, czyli długookresowych potrzeb uczelni.</li><li>3. Panowanie nad rozwojem kwalifikacji zespołu – Rozwój własnej kadry naukowo-dydaktycznej w nowej specjalności.</li></ol>	<b>Słabe strony</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Wysokie koszty inwestycyjne.</li><li>2. Wysokie stałe koszty zatrudnienia, zawierające również koszty podnoszenia kwalifikacji.</li><li>3. Wysokie stałe koszty utrzymania i rozwoju infrastruktury informatycznej (i innej — pomieszczenia, sprzęt biurowy itp.).</li></ol>
--	---

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Wzbogacenie praktyki zawodowej wynikającej z udziału we wdrożeniu o efekty wykonywanej przy tej okazji pracy badawczej.</li> <li>5. Gwarantowana dyspozycyjność zatrudnionych pracowników.</li> <li>6. Adekwatne dostosowanie e-kursów do specyficznych potrzeb uczelni, poprzedzone analizą tychże.</li> <li>7. Potencjalna wysoka jakość produktów i efektywność projektów oparta na badaniach własnych.</li> <li>8. Ochrona <i>know how</i> wdrożenia.</li> <li>9. Możliwe zmniejszenie oporu tradycyjnych nauczycieli akademickich poprzez zaangażowanie ich w projekt realizowany we własnej uczelni.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Konieczność zapewnienia nieprzerwanej pracy zatrudnionego zespołu.</li> <li>5. Konieczność dostosowania organizacji uczelni do współistnienia na szeroką skalę edukacji tradycyjnej i elektronicznej. A zatem możliwy konflikt dotychczasowej i nowej organizacji procesów dydaktycznych.</li> </ol>
<p><b>Szanse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wzrost konkurencyjności uczelni.</li> <li>2. W przypadku realizacji form zdalnych w ramach kształcenia dziennego i zaocznego, możliwość rozwoju oferty uczelni w kierunku kształcenia ustawicznego.</li> <li>3. W przypadku wdrożenia typu <i>blended learning</i> szanse na uzyskanie rzeczywistego wpływu form zdalnych nauczania na tradycyjne w skali całej uczelni.</li> <li>4. Możliwość sprzedaży na zewnątrz gotowych kursów (rozwiązań w zakresie przygotowania, realizacji, ewaluacji, zarządzanie procesem dydaktycznym).</li> </ol>	<p><b>Zagrożenia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysokie koszty projektu powodują małą podatność na zmiany popytu na rynku edukacyjnym.</li> <li>2. Zwiększająca się stale konkurencja na rynku e-szkoleń, zwłaszcza w obszarze kształcenia ustawicznego.</li> </ol>

Wnioskując z powyższego, jesteśmy skłonni twierdzić, że:

1. Zatrudnianie niezależnych specjalistów lub *outsourcing* przynosi doraźne korzyści finansowe i organizacyjne, jednak kosztem zmniejszenia konkurencyjności i ograniczenia rozwojowego potencjału uczelni.
2. Zlecenie przygotowania i/lub prowadzenia szkoleń poza uczelnię pozornie zmniejsza koszty — nie chroni wszak całkowicie przed koniecznością utworzenia własnego (niewielkiego)

zespołu organizującego wdrożenie zakupionych e-kursów do programów nauczania realizowanych w czelni. Ułatwia planowanie i realizację szkoleń, ale jednocześnie ogranicza kontrolę nad procesem kształcenia oraz prowadzi do dzielenia się *know how* z dostawcą.

3. Zakup lub zlecenie realizacji e-kursów na zewnątrz może nie wymagać głębokich zmian tradycyjnej organizacji uczelni lub je bardzo ograniczać, podczas gdy utworzenie własnej grupy dydaktyczno-badawczej w dalszej perspektywie takich zmian wymaga. Tego typu rozwiązanie zwalnia też uczelnię z konieczności posiadania własnej infrastruktury informatycznej dedykowanej do e-nauczania.
4. Kursy przygotowywane przez własną jednostkę są droższe i trudniejsze do uruchomienia, ale gwarantują pozostawanie *know how* na uniwersytecie oraz sprzyjają rozwojowi badań w dziedzinie e-nauczania, a w konsekwencji zwiększają motywację zatrudnionych specjalistów i przyczyniają się do wzrostu jakości nauczania oraz pozycji uczelni na rynku.

Uważamy, że przez wzgląd na korzyści w długim horyzoncie czasowym, najlepszym rozwiązaniem jest powołanie i rozwój w uczelni własnej jednostki dydaktyczno-badawczej zajmującej się przygotowaniem materiałów dydaktycznych, realizacją e-nauczania zarówno w postaci „czystych” e-kursów, jak i zajęć w formule *blended learning*, badaniami e-edukacji i promocją tej formy kształcenia.

Teza ta nie wyklucza jednak stosowania w praktyce kombinacji wszystkich trzech rozwiązań w proporcji optymalizującej cele uniwersytetu w zakresie rozwoju e-edukacji. Uważamy niemniej, że głównym i niejako wzorcowym sposobem jest powierzanie badań oraz zarządzania i realizacji e-edukacji własnej jednostce (grupie specjalistów od e-edukacji związanych z uczelnią długookresowymi, trwałymi związkami).

### **Pragmatyka kariery specjalistów od e-edukacji**

Jeśli przyjąć, że trzecie z przeanalizowanych przez nas rozwiązań jest dobre i możliwe do realizacji, kolejnym problemem, przed którym stajemy, jest niejasny status jednostki zajmującej się wdrażaniem e-nauczania na wyższej uczelni. Wydaje się, że nie powinna to być zwykła jednostka naukowo-dydaktyczna, bo przecież tworzy, produkuje, zarządza i rozprowadza produkty oraz usługi dydaktyczne. Tym bardziej jej roli nie można sprowadzić do roli analogicznej, jaką posiada wydawnictwo uniwersyteckie czy biblioteka, ponieważ powinna prowadzić badania w zakresie e-edukacji. Status jednostki administracyjnej jest równie nieadekwatny z już wymienionych wyżej powodów. W Polsce nie są to również jednostki badawczo-rozwojowe, chociaż rozszerzanie wiedzy o e-edukacji należy do ich podstawowych funkcji. Tak czy siak, jednostka taka łączyć powinna w sobie, czy tego chce, czy nie, wszystkie wymienione tu przez nas funkcje.

Niestety, obecne struktury uczelni wyższych nie przewidują istnienia jednostki o takim zakresie działania. Konstatacja tego faktu wyznacza punkt wyjścia dla dalszych naszych rozważań dotyczących pozycji zatrudnionych w jednostce specjalistów od e-edukacji.

Powszechnie uważa się, że dydaktyczne kompetencje nauczyciela są (pozornie) mniej istotne w porównaniu z jego zdolnością do pracy naukowej i osiągnięciami badacza. To przekonanie wyrażone jest w pragmatyce kariery uniwersyteckiej, która nastawiona jest całkowicie na osiąganie wyników w badaniach naukowych. Określa ją precyzyjnie Ustawa o szkolnictwie wyższym oraz statut

uczelni, wspólnie wyznaczające standardy i procedury sprawdzania uprawnień na poszczególnych stanowiskach oraz wybór formy zatrudnienia.

Niezależnie od specyfiki uczelni wyższej funkcja badawcza pozostaje zawsze niezmiernie ważną funkcją jej oraz jej pracowników. Naszym zdaniem, wynika to z dwóch przesłanek — po pierwsze zadaniem uniwersytetu jest rozwój nauki, a po drugie zawsze, a w fazie dynamicznych zmian szczególnie, badania są warunkiem rozwoju i doskonalenia wszelkiej ludzkiej działalności.

Ponieważ wraz z rozwojem nowych technologii kształcenia pojawiła się nowa dziedzina wiedzy, niesprowadzalna do materialnego i formalnego przedmiotu innych dyscyplin naukowych, racjonalnym wydaje się umożliwienie specjalistom od e-edukacji prowadzenia badań i zdobywania stopni naukowych w tej dziedzinie. To z kolei przesądza o konieczności budowania stabilnych grup pracowników naukowo-dydaktycznych pracujących we własnej jednostce uczelnianej, a zajmujących się możliwie wszystkimi aspektami e-edukacji, począwszy od pedagogiki, psychologii poznawczej i filozofii e-nauczania, kognitywistyki, socjologii internetowych grup uczących się, lingwistyki, neurofizjologii, zarządzania i marketingu, a skończywszy na informatyce i sztukach plastycznych<sup>4</sup>.

W każdej dziedzinie badań aplikacyjnych, a taką niewątpliwie jest e-nauczanie, nie można liczyć na wartościowe wyniki pracy bez osobistego doświadczenia badacza oraz bez posiadania przez niego bieżących informacji o praktycznych i charakterystycznych dla badanego przedmiotu problemach. W takiej właśnie sytuacji niewątpliwie znajduje się specjalista od e-edukacji prowadzący w swojej dziedzinie badania naukowe — powinien korzystać z wiedzy pochodzącej z autopsji. Tak więc wydaje się, że powinien być on jednocześnie projektantem e-kursów i/lub e-nauczycielem.

Przedstawiony przez nas opis funkcji specjalisty od e-edukacji doprowadził do przyjęcia wniosku, że wymagane od niego kompetencje, pełnione role, zadania i obowiązki oraz zakres odpowiedzialności są w istocie bardzo podobne, jeśli nawet nie identyczne, jak tradycyjne zadania pracownika naukowo-dydaktycznego.

Niemniej istotnym pozostaje fakt, co staraliśmy się wykazać, że praca specjalistów od e-edukacji jest nieznanym w tradycyjnym kształceniu połączeniem funkcji metodyka, twórcy materiałów i pomocy dydaktycznych, nauczyciela i badacza tegoż procesu. Proporcje czasu poświęcanego poszczególnym rodzajom aktywności są zmienne i zależne od zadań przypisanych jednostce, w której tacy specjaliści są zatrudnieni.

Opisaną przez nas formę zatrudniania specjalistów od e-edukacji, w jednostce naukowo-dydaktycznej lub badawczo-rozwojowej z zadaniami dydaktycznymi chcielibyśmy nazwać *instytucjonalną*. Nie determinuje ona jednak organizacyjnych form pracy. W Polsce ścierają się bowiem dwie koncepcje organizacji takiej jednostki:

1. *indywidualistyczna* zakładająca, że optymalnym rozwiązaniem jest umieszczenie niezależnych od siebie specjalistów w pionowej strukturze hierarchicznej, w której definiowanie celów, podział na zadania cząstkowe i zlecanie ich niższemu szczeblowi oraz koordynacja i ocena są prerogatywami wyższego szczebla;

---

<sup>4</sup> Por. J.M. Mischke, A.K. Stanisławska, *Jak prowadzić badania naukowe e-edukacji? Pierwsze dwa przybliżenia*, wygłoszony na II Konferencji Szkoleniowej nt. *E-learning w szkolnictwie wyższym*, zorganizowanej przez Wyższą Szkołę Gospodarki w Bydgoszczy, w dniach 20–21 stycznia 2005 (w druku).



2. *zespołowa*, w której w ramach celu ogólnego jednostki zespół sam określa cele cząstkowe i zadania swych członków. Zdaniem, J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha, autorów znakomitej książki pt. *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*<sup>5</sup>, organizację tak rozumianego zespołu można przedstawić w postaci macierzy, której elementami są specjaliści i ich zadania powiązane relacjami wytwarzanymi przez sam zespół w trakcie i dla realizacji wyznaczonego mu celu.

Tak więc, praktykowaną obecnie formę zatrudnienia specjalistów na stanowiskach administracyjnych i technicznych (lub co najwyżej dydaktycznych), choć często uważaną za najlepszą z możliwych, należy raczej uznać za zło konieczne, wynikające z nieelastycznego podejścia większości uczelni do praktyki zatrudnienia, a które należałoby jak najszybciej usunąć.

Dlatego — jeśli polskie uczelnie decydują się na uzupełnianie programów nauczania o zdalne formy kształcenia (*e-learning* i *blended learning*) — jak najszybciej należy stworzyć odpowiednie standardy zarządzania kadrą i określić pragmatykę kariery członków grup odpowiedzialnych za tego typu zadania, tak aby umożliwić z jednej strony skuteczne wykorzystanie potencjału ich wiedzy, z drugiej zaś zapewnić pracownikom zatrudnionym przy realizacji przedsięwzięć e-edukacyjnych odpowiednio silną motywację w dążeniu do doskonałości zawodowej i satysfakcji z wykonywanej profesji.

### **Zamiast podsumowania kilka postulatów**

Odpowiadając na, nieco przewrotnie, postawione w tytule naszego artykułu pytanie, chcielibyśmy stwierdzić, że naszym zdaniem, rozwój możliwy jest w dużej mierze dzięki stabilizacji zespołu zarządzającego wdrożeniem kształcenia zdalnego na uczelni.

Przez zespół taki — powołując się znów na Katzenbacha i Smitha — chcielibyśmy rozumieć *małą grupę ludzi posiadających komplementarne umiejętności, prezentujące wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni*<sup>6</sup>. Ideałem byłoby więc, aby każdy zainteresowany rozwojem e-edukacji uniwersytet był w stanie zbudować taki właśnie zespół pracujący na rzecz postawionego przez siebie celu. Zakres jego obowiązków wynikałby z indywidualnych oczekiwań uczelni wobec nowych form kształcenia. Jedno jednak jest pewne — jednostki uczelniane, międzyuczelniane i inne instytucje zajmujące się e-edukacją — powinny mieć status zbliżony do instytutów badawczo-rozwojowych z uprawnieniami do nauczania, a zakres ich zadań pokrywać powinien możliwie cały obszar e-edukacji.

W obecnych warunkach prawnych najwłaściwszym wydaje się zatrudnianie specjalistów od e-edukacji — w zależności od struktury zadań każdego z nich — na stanowiskach pracowników naukowo-dydaktycznych, dydaktycznych, naukowo-technicznych, naukowo-badawczych (oraz ewentualnie dyplomowanych pracowników dokumentacji i informacji naukowej). Zapewni to uporządkowany rozwój e-edukacji, traktowanej jako nowa dziedzina wiedzy i jednocześnie jako

---

<sup>5</sup> J.R. Katzenbach i D.K. Smith: *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Kraków: Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC 2001.

<sup>6</sup> Tamże, s. 55.

element całego systemu edukacji wyższej, którego zadaniem jest praktyczna realizacja misji kształcenia społeczeństwa.

Powołując się na osobiste doświadczenia uważamy, że uczelnie wyższe pragnące uzyskać w długich okresach konkurencyjną przewagę na rynku e-nauczania powinny umożliwić powstanie stałych zespołów specjalistów od e-edukacji i poświęcić im wiele ze swej uwagi i troski.

To jednak za mało... Katzenbach i Smith proponują coś więcej. Wydaje się, że potrzeba nam stworzyć również *projektowe grupy zadaniowe* rozumiane jako grupy wszystkich osób zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia e-edukacyjnego, a działające wewnątrz uniwersytetu. W ich skład powinni wchodzić nie tylko zespoły projektowe, których zadaniem jest przygotowanie kursów w systemie *e-learning* lub *blended learning*, ale także decydenci wszystkich szczebli, techniczna obsługa infrastruktury informatycznej uczelni, pracownicy administracji itp. Dopiero taka grupa jest w stanie efektywnie przeprowadzić zmianę organizacji procesów dydaktycznych zmierzającą do łączenia tradycyjnych i elektronicznych form kształcenia.

## Bibliografia

M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, wyd. III poprawione.

G. Dryden, J Vos, *Rewolucja w uczeniu*, Wydawnictwo Moderski i S-ka, Poznań 2000.

*E-learning a nauczanie tradycyjne. Modele relacji*, Materiały Seminarium Akademii On-line, Lublin 2005.

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

J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

J.M. Mischke, *Models of e-learning*, wykład wygłoszony na Seminarium Kontaktowym programów Sokrates/Minerwa i Grundvig, Kraków 1–5 października 2005 (maszynopis).

J.M. Mischke, *Nie ma jednego e-learningu niezależnie od przedmiotu i uczelni*, [w:] Materiały Konferencji Szkoleniowej *E-learning w szkolnictwie wyższym. Fakty i prognozy*, udostępnione na CD-ROM, Bydgoszcz 2003.

J.M. Mischke i A.K. Stanisławska, *Jak prowadzić badania naukowe e-edukacji? Pierwsze dwa przybliżenia* wygłoszony na II Konferencji Szkoleniowej nt. *E-learning w szkolnictwie wyższym*, zorganizowanej przez Wyższą Szkołę Gospodarki w Bydgoszczy, w dniach 20–21 stycznia 2005 (w druku).

J.M. Mischke, A.K. Stanisławska, A. Wodecki, *E-nauczanie: pragmatyka projektu i jakość kształcenia*, [w:] Dąbrowski, M. Zając (red.), *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 225–234.

Robert Townsend, *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974.

*Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Zenona Wiśniewskiego i Aleksiego Poczowskiego, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.

## **Abstract**

*The article presents selected issues of human resources management in e-learning activities of a university. The authors describe a profile of academics dealing with e-learning, their tasks and role in the university structure. They also present SWOT analysis for three possible ways of employing such specialists: creating ad hoc groups of experts for each individual project, outsourcing and building an e-learning department at the university.*

## **Nota o autorach**

**Jerzy M. Mischke** jest doktorem habilitowanym, inżynierem, emerytowanym profesorem Akademii Górniczo-Hutniczej im. St. Staszica w Krakowie. Urodzony w 1933 w Krakowie. Absolwent I Gimnazjum i Liceum św. Anny im Bartłomieja Nowodworskiego. Dyplom inżynierski uzyskał w roku 1956 w Katedrze Mechaniki AGH. Od 1963 roku związany z Instytutem Maszyn Hutniczych i Automatyki AGH. Kierownik Zakładu Maszyn i Urządzeń do Przeróbki Plastycznej AGH. W latach 1996-2002 dyrektor Ośrodka Edukacji Niestacjonarnej AGH. Od lat próbuje przebudować świat, a zwłaszcza system szkolnictwa wyższego. Autor kilkudziesięciu artykułów na ten temat. Razem z dr. Jackiem Urbańcem redaktor nowo powstającej w Centrum Zdalnego Nauczania Uniwersytetu Jagiellońskiego encyklopedii e-edukacji.

Od listopada 2005 dyrektor Ośrodka Nowych Technologii Edukacyjnych w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy.

**Anna K. Stanisławska** jest metodykiem zdalnego nauczania, e-nauczycielem, nauczycielem akademickim i wykładowcą w szkołach ponadpodstawowych. Absolwentka filozofii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, ze specjalnością metodologia nauk (1987). W 2001 roku ukończyła studia podyplomowe w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Pochodzi z Warszawy, w Lublinie od 1987 roku.

Od 2001 roku pracuje na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej, z inicjatywy którego powstał Polski Uniwersytet Wirtualny. Jej zadaniem jest projektowanie i prowadzenie szkoleń przez Internet. Od 2002 roku prowadzi zajęcia na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Autorka kilkudziesięciu artykułów na temat e-nauczania, w tym 11. razem z Prof. Jerzym M. Mischke. Razem z dr. Jackiem Urbańcem i prof. J.M. Mischke współtworzy nowo powstającą w Centrum Zdalnego Nauczania Uniwersytetu Jagiellońskiego encyklopedię e-edukacji. Przygotowuje rozprawę doktorską na Wydziale Humanistycznym UMCS pod roboczym tytułem *Modele nauczania przez Internet a ocena ich efektywności. Podstawy filozoficzne, metodologiczne i wybrane aspekty praktyczne zdalnego nauczania.*