

Joanna Buczyńska-Nazderko, Jerzy M. Mischke, Jacek Rudniewski,
Anna K. Stanisławska-Mischke, Agnieszka Wedeł-Domaradzka
Ośrodek Nowych Technologii Edukacyjnych
Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy

**E-learning w niepublicznej szkole wyższej:
ludzie, konkurencja, koszty.
Przykład Wyższej Szkoły Gospodarki**

Nie jest dla nikogo tajemnicą, że wprowadzanie nowych form kształcenia do organizacji dydaktyki szkoły wyższej — i to niezależnie od typu uczelni i jej pozycji na rynku — natrafia na rozmaite trudności. Doświadczenie podjętej pod koniec 2005 roku próby stworzenia systemu kształcenia komplementarnego (blended learning) w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy wskazuje, że za kluczowe czynniki uznać powinno się przynajmniej te, które da się zamknąć w trzech następujących po sobie hasłach — „ludzie”, „konkurencja”, „koszty”. Wszystkie prezentowane przez nas przemyślenia zrodziły się z tego właśnie doświadczenia i w nim znajdują swoje oparcie.

E-learning w polskim szkolnictwie wyższym: dlaczego tak powoli?

Od dłuższego czasu w środowisku związanym z polską e-edukacją trwa dyskusja na temat przyczyn zbyt wolnego rozwoju *e-learningu* w szkolnictwie wyższym. Zwykle dyskusja ta zaczyna i kończy się na próbie zdefiniowania, czym jest, a czym nie jest e-nauczanie. Historia implementacji tej formy kształcenia skłania bowiem wielu spośród nas do utożsamiania jej z narzędziem (takim samym jak kreda i tablica, epiaskop, czy rzutnik przeźroczny itp.) wspomagającym ekspresję nauczyciela i ułatwiającym studentowi percepcję nauczanych treści. Oczywiście jest, że wykorzystanie nowej technologii wymaga wówczas przede wszystkim inwestycji w sprzęt oraz szkolenia (a właściwie przekonanie) kadry mającej go używać. Są jednak i tacy, którzy uważają, że główną przeszkodą w upowszechnieniu e-nauczania na uniwersytecie jest problem optymalnego dostosowania struktury i funkcjonowania uczelni do nowej organizacji dydaktyki. Początkowo takie stanowisko zajmowała bardzo niewielka grupa osób, jednak z czasem jego zwolenników zaczęło przybywać i obecnie coraz

powszechniej uważa się, że e-nauczanie to w gruncie rzeczy nowa forma organizacji procesów dydaktycznych i zarządzania uczelnią¹.

Do tej ostatniej grupy dołączył nawet Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego RP wydając 25 września b.r. *Rozporządzenie w sprawie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zajęcia dydaktyczne na studiach mogły być prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość*². Tym samym poczyniono bardzo istotny krok w kierunku uznania, że e-nauczanie to nie tylko użyteczna w procesie dydaktycznym technologia i nie tylko nowa forma dydaktyczna, ale odmienna od tradycyjnej **organizacja procesów edukacyjnych**. Co więcej, ustalając procentowy parytet zajęć zdalnych w ramach ogólnej liczby godzin dydaktycznych w uczelni, oficjalnie usankcjonowano postulowaną od dawna (na razie nie nazwaną po imieniu) komplementarną formułę kształcenia na studiach wyższych.

I to bardzo dobrze, ponieważ uważa się, że *b-learning* jest najodpowiedniejszym sposobem e-nauczania na poziomie uniwersyteckim. Tym bardziej więc martwi fakt, że zbyt mało znanych jest powszechnie doświadczeń z jego udanych zastosowań³.

Na tym tle decyzję o przeprogramowaniu procesów edukacyjnych w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy można uznać za bardzo odważną. Podjęły ją na jesieni 2005 roku władze tej uczelni. Po dwóch latach wdrażania przyjętej wówczas strategii chcielibyśmy podzielić się i poddać intelektualnej próbie zasadność naszych założeń konfrontując je z już zrealizowanymi działaniami i popełnionymi w ich trakcie pomyłkami.

B-learning na WSG: faza planowania

Reformę procesu nauczania rozpoczęła decyzja Kanclerza WSG o poszerzeniu oferty edukacyjnej uczelni, a tym samym zwiększeniu zasięgu terytorialnego i społecznego oddziaływania szkoły, czego rezultatem powinno być uzyskanie przez nią przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku edukacyjnym. Sposobem osiągnięcia tego celu miało być efektywne wdrożenie systemu kształcenia komplementarnego na wszystkich kierunkach i trybach studiów. Na początku projektu założono, że planowane przedsięwzięcie zmieni dotychczasową organizację procesów dydaktycznych szkoły, jednak przyjęto zasadę, że operacja ta nie może w żaden sposób zaburzyć bieżącej pracy WSG.

Pierwszym widocznym rezultatem decyzji władz uczelni było utworzenie Ośrodka Nowych Technologii Edukacyjnych, a następnie zlecenie mu analizy możliwości i potrzeb WSG

¹ J.M. Mischke i A.K. Stanisławska, *B-learning: kształcić komplementarnie — co z tego wynika i co się z tym łączy?*, [w:] *Akademia On-line*, tom 2, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2006, s. 7—20.

² Por. http://www.bip.nauka.gov.pl/_gALLERY/28/08/2808/20070925_rozporzadzenie.pdf.

³ W polskim szkolnictwie wyższym przeważają różnego rodzaju formy zdalnego wspomaganie tradycyjnych procesów nauczania.

w zakresie modernizacji dydaktyki oraz opracowania na tej podstawie średniookresowej (2—3 letniej) strategii rozwoju kształcenia komplementarnego.

Ośrodek miał więc pełnić potrójną rolę:

- inicjatora wymaganych przyjętą strategią zmian w organizacji uczelni,
- technicznego i metodycznego zaplecza *b-learningu*,
- ośrodka szkoleniowego kadry nauczającej i jednostki odpowiedzialnej za promocję działań zmierzających w kierunku transformacji systemu dydaktycznego do nowej postaci.

Jesienią 2006 roku ostatecznie ukonstytuował się kilkusobowy zespół⁴, który w pierwszym roku działania podjął się realizacji siedmiu zadań:

1. merytorycznego przygotowania wszystkich członków zespołu do czekających ich zadań,
2. instalacji systemu zdalnego nauczania moodle — o kryptonimie **e-WSG** (www.onte.wsg.byd.pl/moodle) — oraz dostosowania go do założonego modelu wdrożenia *b-learningu*,
3. przeprowadzenia badania opinii wśród nauczycieli akademickich WSG dotyczącej *e-learningu*,
4. publikacji serwisu www na temat kształcenia komplementarnego (www.onte.wsg.byd.pl/strona),
5. opracowania i realizacji czterech pilotażowych, jednosemestralnych kursów z różnych dziedzin nauki (informatyki, socjologii i ekonomii),
6. przygotowania modelu wsparcia dla wykładowców WSG w zakresie wykorzystania technologii *e-learning*,
7. opracowania strategii działania ONTE na następne 2 lata, tj. do końca roku 2008.

Pilotażowe przedmioty (trzy ćwiczenia i jeden wykład) zrealizowane w formule komplementarnej nie tylko pozwoliły nabyć odpowiednich umiejętności zespołowi ONTE w zakresie projektowania b-kursów, ale przyniosły całkiem niezły efekt dydaktyczny. Ponieważ jednak zostały przygotowane i poprowadzone przez entuzjastów nowych form kształcenia, niejako poza głównym nurtem dydaktyki uczelni, nie wzbudziły większego zainteresowania kierowników jednostek, w ramach których powstały. Zaowocowało to zresztą omyłkowym — jak się okazało — niewłączeniem ich do planu zajęć w następnym roku akademickim.

⁴ Zespół składa się z dwóch metodyków, administratora systemów informatycznych, programisty, grafika, kierownika projektów dydaktycznych i dyrektora ośrodka.

Niestety, mimo zachęcających efektów dydaktycznych wspomnianych pilotaży (2006/2007) niewielu nauczycieli akademickich podchwyciło ten pomysł zgłaszając gotowość do realizacji swoich zajęć w formule komplementarnej, za to zainteresowanie studentów okazało się nad wyraz znaczące. Podobnie zresztą, jak przeprowadzone rok wcześniej badanie opinii wykazało, że spora część nauczycieli (zwłaszcza młodszych wiekiem) deklaruje chęć włączenia zdalnych form pracy ze studentami do swoich zajęć, jednak przeciętnie niski poziom wiedzy o e-nauczania i przygotowania do prowadzenia kursów w internecie skutecznie ich od tego powstrzymuje.

M.in. dlatego postanowiono wdrażać w WSG *b-learning* metodą „małych kroków” zaczynając od form nieznacznie tylko angażujących nauczycieli po to, by następnie przechodzić do projektów o bardziej zaawansowanej strukturze.

B-learning na WSG: analiza trudności

Nie znaczy jednak, że wszystko idzie gładko. W wyniku analizy przyczyn niespójności pomiędzy deklarowanym zainteresowaniem *b-learningiem* a względnie niskim stopniem praktycznych działań udało się sformułować wnioski natury ogólniejszej, które sprowadzić można do stwierdzenia, iż kluczem do sukcesu restrukturyzacji dydaktyki uczelni są trzy współzależne czynniki:

1. ekonomiczna efektywność procesu transformacji dydaktyki i samego kształcenia komplementarnego,
2. konkurencyjność uczelni,
3. zaangażowanie kadry kierowniczej szkoły i nauczycieli akademickich w proces optymalizacji procesów dydaktycznych.

Pierwszy z nich bywa niestety zbyt często błędnie utożsamiany wyłącznie z wynikiem finansowym uczelni, co ma swoją konsekwencję w oczekiwaniu, iż modernizując dydaktykę powinno oczekiwać się dodatniego bilansu, tj.:

- zmniejszenia obciążenia sal wykładowych,
- wzrostu liczby studiujących,
- obniżenia kosztów osobowych zajęć.

Z wymienionych powyżej trzech elementów sukcesu modernizacji dydaktyki zyski pochodzące z oszczędności „na salach” są oczywiste i inaczej niż w przypadku dwóch pozostałych parametrów dla ich uzyskania nie trzeba podejmować specjalnych zabiegów ani szukać szczególnych uzasadnień.

Wzrost liczby studiujących zależy natomiast od dwóch czynników: zwiększonej rekrutacji na pierwszy rok (promocja uczelni) i wyższej efektywności dydaktycznej studiów (mniejszy procent rezygnacji). Promocja uczelni jako szkoły stosującej nowoczesne formy kształcenia wymaga jednak jawnej prezentacji oferty zajęć prowadzonych w uczelni. Szkoła powinna więc publicznie przedstawić nie tylko metody kształcenia, ale przede wszystkim programy nauczania, a nadto podać do powszechnej wiadomości kwalifikacje kadry oraz opisać korzyści, jakie przynosi studentowi nauka w uczelni stosującej *b-learning*. Jednak w szkole wyższej, a zwłaszcza w szkole niepublicznej, szczególnie pierwsze dwa postulaty wywołują odczuwalny opór kadry zarządzającej dydaktyką i władz uczelni.

Jednocześnie prezentacja wystarczająco obszernego i znaczącego portfolio kursów komplementarnych wiąże się z poważną inwestycją w profesjonalne e-materiały dydaktyczne oraz kosztami realizacji zajęć, które w wersji zdalnej są zwykle wyższe niż w wariancie tradycyjnym. Co więcej, konieczne jest tutaj zaangażowanie kadry nauczającej, która powinna być gotowa nie tylko do przygotowania b-zajęć, ale także do podniesienia swoich kwalifikacji umożliwiających im pracę w nowym systemie organizacyjnym.

Ostatni z wymienionych czynników, tj. obniżenie kosztów osobowych, choć bardzo trudne w realizacji, jest jednak możliwe do osiągnięcia — zwłaszcza zmniejszenie względne, odniesione do skuteczności dydaktycznej. Problem realnej wyceny pracy nauczyciela akademickiego prowadzącego zajęcia w systemie komplementarnym wynika, naszym zdaniem, głównie z trudności oszacowania pracochłonności kontaktów zdalnych ze studentami. Obawa przed ponoszeniem wysokich kosztów prowadzenia zajęć bez widocznych efektów powoduje więc zrozumiałą wstrzeźliwość w podejmowaniu decyzji przez osoby odpowiedzialne za finanse szkoły. Z drugiej zaś strony niepewność, co do zasad wynagradzania za b-zajęcia ogranicza inicjatywę kadry zarządzającej dydaktyką i samych nauczycieli, którzy wolą w tej sytuacji przyjąć postawę wyczekującą.

Jak wynika z powyższego, bardzo skrótowego opisu naszych pierwszych doświadczeń, warunkiem rozsąplania wszystkich tych zależności i zawłości natury organizacyjno-psychologiczno-ekonomiczno-marketingowej jest jednocześnie przygotowanie i szerokie udostępnienie wielu tanich b-kursów, szybkie uzupełnienie kwalifikacji znaczącej części kadry nauczającej (która tym samym powinna dostrzec szansę na bezwzględny, lub przynajmniej względny, wzrost zarobków) oraz zdobycie akceptacji studentów dla całego przedsięwzięcia przez rzeczywiste, a nie tylko propagandowe, ułatwienie im studiowania. Wszystkie te działania powinny być zrealizowane jednocześnie i w krótkim czasie, tak by uzyskać pożądaną dla nich synergię.

B-learning na WSG: realizacja pierwszego etapu projektu

Pierwsza faza wdrożenia *b-learningu* w WSG objęła analizę całości programów nauczania oraz tworzenie technicznych warunków zdalnej pracy nauczycieli ze studentami. Złożyły się na nie e-sylabusy, e-konsultacje i e-wsparcie wykładowców.

E-sylabusy

W pierwszej kolejności zadbano o warunki umożliwiające pełną analizę programów nauczania oraz porównanie treści przedmiotów niezależnie od ich nominalnych tytułów. Uzyskano to poprzez przypisanie właściwym kierownikom jednostek dydaktycznych odpowiedzialności za nauczanie przedmiotów przynależnych do określonej dziedziny nauki oraz opracowanie i opublikowanie w systemie e-WSG szczegółowych programów nauczania.

Ten bardzo prosty zabieg przyniósł kilka, wzajemnie się wzmacniających, efektów. Każdy przedmiot ma teraz jedyny i niepowtarzalny program nauczania dostępny w standardowej, elektronicznej formie, co pozwala porównać treści nauczane na różnych wydziałach, kierunkach, trybach studiów itp., a w konsekwencji umożliwia podjęcie decyzji o ich unifikacji i w dalszej kolejności — komasacji (co oczywiście, prowadzić powinno do obniżenia kosztów).

Wprawdzie z powodu wspomnianej już nieufności kadry do „odkrycia” własnego dydaktycznego *know how* nie opublikowano jeszcze sylabusów na ogólnodostępnej stronie www, jednak umieszczając je w systemie e-WSG poinformowaliśmy studentów o obowiązujących treściach, metodach i formach kształcenia, a nauczycieli o całości nauczanych treści na danym kierunku studiów. W konsekwencji pojawiły się pierwsze naciski ze strony studentów na podwyższenie jakości i skuteczności zajęć, a wśród nauczycieli zaobserwowano pierwsze symptomy rywalizacji zawodowej.

W chwili obecnej w systemie e-WSG znajduje się ponad 200 obszarów, które nazwano **e-sylabusami**, a w których studenci znajdują podstawowe informacje o przedmiocie i prowadzących go osobach. E-sylabusy są więc wizytówkami wykładanych w WSG przedmiotów, a jednocześnie stanowią dla władz uczelni (przede wszystkim pionu zarządzającego dydaktyką) narzędzie optymalizacji procesów nauczania i planów studiów.

E-konsultacje

Przedsięwzięciem dopełniającym publikację e-sylabusów było stworzenie nauczycielom WSG możliwości realizacji konsultacji w internecie. Każdemu prowadzącemu zajęcia (ok. 300 osobom) założono indywidualny obszar **e-konsultacji**. Dzięki temu wszyscy wykładowcy

otrzymali do dyspozycji proste narzędzie zdalnego kontaktu ze studentami, a młodszych stażem pracowników naukowo-dydaktycznych zobowiązano do używania go na co dzień. Nauczyciele w ramach e-konsultacji mogą więc korzystając z własnego forum dyskusyjnego odpowiadać na pytania studentów — tym samym przyzwyczajając siebie i ich do pracy na platformie zdalnego nauczania — oraz udostępniać im materiały i pomoce dydaktyczne lub dodatkowe zadania. Wspomniane materiały nie są jednak w żaden sposób standaryzowane, a całkowita odpowiedzialność za ich formę i zawartość spoczywa na wykładowcy.

E-wsparcie dla nauczycieli

Aby umożliwić kadrze nauczającej w WSG spokojne przyzwyczajenie się do nowych narzędzi i nowej organizacji dydaktyki, budujemy dla nich system wsparcia. Jednym z jego elementów jest serwis wspomagający pracę wykładowcy na platformie zdalnego nauczania, którą nazwano **Trattoria Moodle**. W ramach serwisu nauczyciele otrzymują bieżącą pomoc od administratorów systemu, mogą także zgłaszać własne propozycje i innowacje mające na celu jego rozwój. Powstaje poradnik dla wykładowców dotyczący efektywnego stosowania narzędzi moodle w codziennej pracy. Trattoria wyposażona została również w forum, które służyć ma wymianie doświadczeń pomiędzy pracownikami szkoły. W serwisie publikowane są istotne dokumenty, procedury i zarządzenia władz szkoły dotyczące rozwoju e-nauczania w WSG. Budowana jest baza wiedzy na temat e-edukacji — przede wszystkim linki i materiały opracowane przez pracowników ONTE.

Oczywiście, przygotowano także szeroką ofertę szkoleń z dydaktyki i technologii *e-learning*.

B-learning na WSG: recepta na trudności

Procedury wewnętrzne

Szybko jednak okazało się, że samo stworzenie przyjaznych warunków — bez uporządkowania i znormalizowania całości, a przynajmniej dużego zbioru elementów organizacji dydaktyki szkoły — nie jest wystarczającym impulsem do przeprowadzenia intensywnej restrukturyzacji kształcenia pozwalającej łagodnie przejść z systemu tradycyjnego do systemu *b-learning*.

Dlatego zdecydowano się na jednoznaczne zdefiniowanie zalecanych (w ramach zajęć akademickich) rodzajów e-materiałów i aktywności online łącząc je z systemem honorariów autorskich i taryfikatorem wynagrodzeń. Na szczególną uwagę zasługuje wprowadzenie pojęcia tzw. e-wykładu, w którym źródłem wiedzy są multimedialne materiały dydaktyczne dostępne na e-WSG i powiązany z nimi system konsultacji oraz testów wymuszających

systematyczną naukę studenta. Przeprowadzone symulacje wskazują na tkwiący w e-wykładach wysoki potencjał poprawy finansowych wyników uczelni i jednoczesnego podniesienia poziomu kształcenia poprzez unifikację i łączenie wykładów prowadzonych na różnych kierunkach, latach i trybach studiów. Wystarczy przytoczyć fakt, że w rezultacie podjętych w roku akademickim 2007/2008 działań wprowadzono jako wspólne dla wszystkich kierunków studiów 9 wykładów łączonych. Dwa spośród nich już odbywają się jako b-kursy, nad czterema kolejnymi rozpoczęto pracę. Z naszych obliczeń wynika również, że e-wykłady będą odgrywały istotną rolę w realizacji programów nauczania w ośrodkach zamiejscowych WSG.

Wraz ze standaryzacją rodzajów e- i b-zajęć oraz e-materiałów wydano instrukcję określającą procedury zgłaszania ofert prowadzenia zajęć komplementarnych i algorytm ich przyjmowania do realizacji. Należy tu podkreślić, że niezależnie od udziału (lub nie) w ofertowej akcji wyboru przedmiotów do nauczania komplementarnego nauczyciele mogą bez ograniczeń publikować własne materiały dydaktyczne w indywidualnych obszarach e-konsultacji.

Zabieg ten z jednej strony zmniejszył ryzyko powszechnego i równoczesnego angażowania się nauczycieli w nowy system kształcenia, z drugiej zaś ułatwił szacowanie kosztów restrukturyzacji dydaktyki i tym samym planowanie finansowe projektów uczynił dokładniejszym. Jest więc nadzieja, że dzięki temu zmniejszyły się wątpliwości osób odpowiedzialnych za finansową gospodarkę uczelni, a jednocześnie podniesiono na wyższy poziom ich gotowość do ponoszenia kosztów restrukturyzacji nauczania. Na skutki trzeba jednak jeszcze poczekać... Czekamy więc niecierpliwie, bo jak się okazało, rozwiewanie obaw władz uczelni jest dla wdrożenia nowego systemu kształcenia równie ważne — jeśli nawet nie ważniejsze — jak zdobycie zaufania i chęci współpracy ze strony nauczycieli i studentów.

Nowe formy „e” i „b”

Wszystkie opisane tutaj działania zdają się przynosić pierwsze wymierne rezultaty — zgłoszono i wybrano do realizacji w nowej formule kolejnych kilka przedmiotów. Oczywiście, nieustająco poszukuje się wykładowców gotowych do współpracy z ONTE w zakresie przygotowania bardziej zaawansowanych, form kształcenia zdalnego na WSG, a więc: **e-projektów**, **e-wykładów**, **b-seminarium** i wreszcie **b-przedmiotów** (b-kursów). Można więc żywić nadzieję, że w stosunkowo krótkim okresie czasu znacząco wzrośnie liczba zajęć komplementarnych odbywających się na tej uczelni.

Jednak są to raczej działania na użytek wewnętrzny, podwyższające co prawda potencjał szkoły, jednak niezbyt widoczne na zewnątrz.

Poszukując więc sposobu szybkiego i widocznego na rynku poszerzenia oferty edukacyjnej WSG we współpracy ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Warszawie zrealizowano projekt uzupełnienia lektoratów z języka angielskiego i niemieckiego modułami do samodzielnej nauki, które nazwano **b-językami**. W trzy miesiące przygotowano wspólnie 7 kursów wspomagających naukę języka obcego oraz automatycznie sprawdzane tzw. testy poziomujące z czterech języków dla studentów pierwszego roku. Tym sposobem jednocześnie podniesiono poziom nauczania języków obcych (bez zwiększenia obciążenia lektorów i sal wykładowych) oraz przygotowano grunt pod ofertę językowych kursów otwartych.

Drugim polem „wychodzenia” *b-learningu* na zewnątrz uczelni jest rozpoczęte właśnie przenoszenie do systemu e-WSG kontaktów ze słuchaczami studiów podyplomowych. W sumie przygotowano 9 obszarów dedykowanych tym studiom, w których udostępniono studentom programy nauczania oraz umożliwiono zdalne konsultacje z wykładowcami.

B-learning na WSG: co z tego wynika?

Opisane powyżej inicjatywy podjęte w WSG mają jednak ograniczony potencjał. Dla uzyskania znaczących efektów w dłuższym horyzoncie czasu koniecznym wydaje się teraz stworzenie okazji do:

- krystalizacji efektywnej kultury organizacyjnej uczelni, której istotnym elementem będą nie tylko standardy i procedury, ale także wspólne poglądy na dydaktykę i rolę nauczyciela akademickiego,
- stabilizacji w dłuższym okresie czasu (co najmniej jeden cykl studiów, tj. 4-5 lat) nienaruszalnego jądra programów nauczania,
- systematycznej i ciągłej analizy procesów dydaktycznych w kontekście możliwości zastosowania w nich komplementarnych i w pełni zdalnych form kształcenia,
- systematycznego prowadzenia ekonomicznej ewaluacji działalności dydaktycznej uczelni ze szczególnym uwzględnieniem szacowania i predykcji skutków wprowadzanych zmian, które mają przecież na celu podniesienie jakości i efektywności kształcenia oraz promocję szkoły.

Jednym słowem, doświadczenia dwuletnich prac podjętych w WSG, a zmierzających do wdrożenia komplementarnych form kształcenia, pozwalają sformułować przynajmniej pięć ogólnych wniosków dotyczących tego typu przedsięwzięć:

1. Skuteczne wprowadzanie *b-learningu* w szkole wyższej nie może zależeć wyłącznie od inicjatywy pojedynczych nauczycieli. Inicjatywa taka musi wyjść od władz uczelni,

- być cały czas aktywnie wspierana przez kierowników jednostek dydaktycznych oraz oparta na procedurach wbudowanych w strukturę organizacyjną uczelni.
2. Wspomaganie tradycyjnej dydaktyki jedynie przez danie wykładowcom dostępu do narzędzi zdalnego nauczania, które wprowadzie:
 - jest finansowo neutralne i wprowadzie nie przynosi uczelni ogromnych zysków, ale też nie powoduje dla niej zagrożeń ekonomicznych,
 - spotyka się z akceptacją studentów i tych nauczycieli, dla których dydaktyka jest ich pasją,
 - jest zjawiskiem pozytywnym i nieuchronnym, nie należy więc mu przeciwdziałać.w żadnej mierze nie gwarantuje pożądanej restrukturyzacji procesów dydaktycznych i szerokiego wprowadzenia nauczania komplementarnego.
 3. Stworzenie procedur inicjowania, planowania, zlecenia, prowadzenia i wynagradzania zajęć w formule komplementarnej połączone z budowaniem przyjaznej atmosfery „zdrowej” konkurencji między nauczycielami jest warunkiem koniecznym uzyskania realnego zainteresowania tą formą nauczania ze strony znaczącej części kadry, a zwłaszcza osób zarządzających dydaktyką.
 4. Publikacja w intranecie (w tym przypadku w systemie e-WSG) — a jeszcze lepiej w internecie — ujednoczonych programów nauczania sprzyja porządkowaniu procesów edukacyjnych w uczelni, co jest podstawą ich optymalizacji.
 5. Wydaje się, że w chwili obecnej w niedostateczny sposób upowszechnia się profesjonalne narzędzia analizy ekonomicznej przedsięwzięć *e-learningowych* — i szerzej edukacyjnych — a jak z doświadczeń ONTE wynika, duża (a może nawet większa) część ryzyka ponoszonego przy okazji wprowadzania w uczelni jakichkolwiek zmian modernizacyjnych (np. *e- lub b-learningu*) ma swoje źródło w nieodpowiedniej ich kalkulacji i niedokładnym planowaniu ekonomicznym. Obserwowany niedostatek zobiektywizowanej (skwantyfikowanej) wiedzy w tej materii skutecznie hamuje skłonność szkoły do inwestowania w optymalizację organizacji dydaktyki. A biorąc pod uwagę fakt, że implementacja kształcenia komplementarnego nie może opierać się wyłącznie na entuzjazmie poszczególnych nauczycieli — lecz powinna być rutynowym działaniem kadry zarządzającej — brak pewnej informacji o ekonomicznych skutkach wdrożenia nie sprzyja podejmowaniu przez nią wspomnianego ryzyka. Nie ułatwia też przeciwdziałania naturalnej tendencji do wysuwania na pierwszy plan celów *stricte* finansowych i harmonijnego ich równoważenia z edukacyjną misją uczelni wyższej.

Bibliografia

S. Berkun, *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006.

P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.

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

J.M. Mischke, A.K. Stanisławska, *B-learning: kształcić komplementarnie — co z tego wynika i co się z tym łączy?*, [w:] *Akademia On-line*, tom 2, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2006.

J.M. Mischke, A.K. Stanisławska, *Rozwój, czy stabilizacja? Wybrane problemy zarządzania personelem w przedsiębiorstwach e-edukacyjnych na wyższej uczelni*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając, *E-learning w kształceniu akademickim* (Materiały II Konferencji *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*), Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2006.

R.E. Mittelstaedt Jr., *Jak uniknąć pomyłek, które mogą zniszczyć Twoją organizację?*, Helion, Gliwice 2006.

R. Townsend, *Jak zdobyć szklaną górę organizacji? Czyli co zrobić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974.

Abstract

There is not any secret that initiation of new forms of learning into an university organization — independently of the type of university and its position on education market — encounters a lot of difficulties. Experience of a trial of introduction blended learning into The University of Economics in Bydgoszcz, undertaken at the end of 2005, indicates three key factors witch could be exemplify by words: „people”, „competition” and „money”. Whole presented here ideas have originated from that experience.

Nota o Autorach

Joanna Buczyńska-Nazderko: pedagog, nauczyciel akademicki, specjalista w zakresie zastosowań technologii informacyjnych w pedagogice, doktorantka na Uniwersytecie im. Mikołaja Kopernika w Toruniu. Od 2006 roku metodyk zdalnego nauczania w Ośrodku Nowych Technologii Edukacyjnych Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy.

Jerzy M. Mischke: doktor habilitowany inżynier, emerytowany profesor Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie i profesor Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy. Dyrektor Ośrodka Nowych Technologii Edukacyjnych WSG. Autor kilkudziesięciu artykułów i opracowań na temat szeroko rozumianej e-edukacji, a zwłaszcza zagadnień dotyczących

organizacji i efektywności jej funkcjonowania. B. dyrektor Ośrodka Edukacji Niestacjonarnej Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie (dziś Centrum e-Learningu). Członek-założyciel Stowarzyszenia e-Learningu Akademickiego, przewodniczący Rady Naukowej SEA.

Jacek Rudniewski: inżynier mechanik, od początku kariery zawodowej związany z technologiami informatycznymi. W latach 2001—2006 odpowiedzialny za informatyzację w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy. Od 2006 roku kierownik zespołu IT w Ośrodku Nowych Technologii Edukacyjnych WSG i administrator systemu e-WSG.

Anna K. Stanisławska-Mischke: filozof, metodyk zdalnego nauczania, e-nauczyciel. Kierownik projektów dydaktycznych w Ośrodku Nowych Technologii Edukacyjnych Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy oraz specjalista ds. e-learningu w Centrum e-Learningu na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Wcześniej w zespołach Centrum Zdalnego Nauczania Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Uniwersyteckim Centrum Zdalnego Nauczania i Kursów Otwartych Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie i Polskim Uniwersytecie Wirtualnym. Członek-założyciel Stowarzyszenia e-Learningu Akademickiego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu artykułów i opracowań związanych z metodyką i organizacją nauczania przez internet w uczelni wyższej.

Agnieszka Wedel-Domaradzka: prawnik, nauczyciel akademicki, doktorantka na Uniwersytecie im. Mikołaja Kopernika w Toruniu. Metodyk zdalnego nauczania w Ośrodku Nowych Technologii Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy od 2006 roku. Od 2005 e-nauczyciel w Polskim Uniwersytecie Wirtualnym.