

Anna K. Stanisławska-Mischke
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-Learning i „punkty podparcia” motywacji nauczycieli akademickich – propozycje rozwiązań

Niniejsze opracowanie jest kontynuacją tekstu pt. „e-Learning i 'punkty podparcia' motywacji nauczycieli akademickich”. Wprowadzenie w problematykę”¹, w którym autorka przeprowadziła diagnozę przyczyn braku motywacji oraz analizę postaw wykładowców wobec oczekiwań studentów związanych z wykorzystaniem mediów elektronicznych w murach tradycyjnego uniwersytetu. Osadzenie tytułowego problemu w teorii wartości oczekiwanej pozwala także na opracowanie w miarę spójnego systemu zachęt wspierających motywację nauczycieli akademickich do stosowania nowych technologii w dydaktyce, a także na ogólną ocenę potencjalnej skuteczności proponowanych rozwiązań.

Wprowadzenie: istotność problemu

Praca, praca... praca, Biegnę dalej – nie mam czasu... Tego typu słowa bardzo często słychać na korytarzach niejednego uniwersytetu w Polsce. Znacząca grupa wykładowców uniwersyteckich ma poczucie dużego lub nadmiernego obciążenia obowiązkami, przede wszystkim związanymi z dydaktyką i obsługą studentów. To ono jest najczęściej podawanym argumentem, usprawiedliwiającym to, że nie inwestują w zmianę procesu kształcenia wywołaną przez wszechogarniające nas media elektroniczne i deklarują wciąż większe zaufanie do bardziej tradycyjnych sposobów nauczania. Tymczasem narzędzia informatyczne, wspierające przekaz i przetwarzanie informacji, zmieniają się szybko – dziś stosowane instrumenty i metody, jutro rano stają się przestarzałe.

Niewielkie przekonanie nauczycieli co do potrzeby dokonywania jakichkolwiek zmian w dotychczasowej rutynie prowadzenia zajęć ze studentami to problem, z którym boryka się większość jednostek odpowiedzialnych za wdrożenie nowych technologii w dydaktyce akademickiej. Część z nich już dawno zrezygnowała z namawiania wykładowców do współpracy, zadowolając się garstką tych, którzy chętnie to robią lub też angażując się w realizację interesujących projektów międzynarodowych, które oprócz wzrostu potencjału

¹ A.K. Stanisławska-Mischke, *e-Learning i „punkty podparcia” motywacji nauczycieli akademickich. Wprowadzenie w problematykę*, artykuł zaprezentowany na konferencji *Nowe Media w Edukacji*, Politechnika Wroclawska, 15 września 2011 (tekst zgłoszony do druku).

jednostki, najczęściej nie mają większego bezpośredniego wpływu na bieżące funkcjonowanie uczelni.

Tymczasem ze zmianą mamy do czynienia wówczas, gdy jest ona traktowana przez zainteresowanych jako rzeczywiście coś nowego². Z czasem jednak nastawienie do niej można przeobrazić, czyniąc ją naturalną i normalną pragmatyką działania. A jeśli dodatkowo przestanie się ją traktować jako inwestycję, a zacznie postrzegać jako rutynowy proces dostosowania do otoczenia, dokona się ona w sposób dyskretny i całościowy.

Sposób postrzegania zmiany, także na uniwersytecie, zależy zarówno od ogólnej atmosfery wokół niej, jak i umiejętnego zarządzania, w tym zarządzania poziomem zaangażowania jej bezpośrednich realizatorów – nauczycieli akademickich i studentów. Tymczasem, zdaje się, że zarządzanie motywacją pracowników uczelni wciąż uznawane jest albo za problem pozorny, albo za temat tabu.

Jak pisałam uprzednio³, nadal panuje dość powszechne przekonanie, że nauczyciele akademicy należą do tej grupy zawodowej, których praca związana jest z realizacją określonej misji społecznej, będącej pochodną osobistego talentu i autentycznej pasji zawodowej. Stąd motywacja pracowników uczelni do prowadzenia badań naukowych oraz nauczania studentów bierze się z powołania i jest wystarczająco silna, bo napędzana wiarą w określony system wartości oraz potrzebą samorealizacji. Niestety, nie znajduję żadnego przekonującego argumentu, aby pracowników uniwersytetu traktować inaczej niż osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach czy służbach publicznych, jako grupę jednorodną charakterologicznie, o bardzo zbliżonych i stałych w czasie preferencjach lub potrzebach. A jeśli to prawda, nie widzę żadnego powodu, by nie zarządzać motywacją nauczycieli akademickich, oczekując z góry określonych efektów.

Praktyka: przyczyny braku motywacji

We wspomnianym już, a niedawno napisanym tekście⁴ zamieściłam listę powodów małego zainteresowania zmianami modernizacyjnymi na wyższej uczelni oraz naturalnego oporu wobec nich. Należą one do dwóch wyraźnie różnych grup – powodów o charakterze psychologiczno-socjologicznym, zależnych wyłącznie od wyznawanych przez jednostki wartości, oraz powodów, których źródło tkwi w samej organizacji uczelni.

² *Zmiana jest wartością kulturową, organizacyjną czy materialną, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa.* W. Makarczyk, *Przyswajanie innowacji*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Wrocław 1971.

³ A.K. Stanisławska-Mischke, dz.cyt.

⁴ Tamże.

Nie chcąc się powtarzać, przypomnę jedynie, że do czynników o charakterze mentalnym należą przede wszystkim trzy grupy ograniczeń:

1. brak przekonania co do osobistych korzyści wynikających z wprowadzenia innowacji, przejawiający się przede wszystkim w braku otwartości na zmianę, niechęci do eksperymentowania lub też wyraźnym przedkładaniu pracy badawczej nad dydaktykę,
2. nadmierny konformizm połączony z niskim poziomem zaufania społecznego, częściowo wynikający z funkcjonowania w środowisku bardzo mocno zhierarchizowanym, a częściowo z przekonania o zbyt niskich zarobkach,
3. różnego rodzaju obawy, do których zaliczyć można przede wszystkim irracjonalną obawę przed wysiłkiem związanym z wprowadzaniem zmiany w dotychczasowej rutynie oraz obawę przed porażką przewidywaną z uwagi na niewystarczające umiejętności techniczne.

Przyczyn związanych z organizacją pracy nauczycieli akademickich jest zdecydowanie więcej (choć oczywiście nie występują one we wszystkich polskich uczelniach). Można podzielić je na pięć kategorii:

1. hermetyczność uczelni względem otoczenia społeczno-gospodarczego, tj. słaby lub powierzchowny kontakt z nim, niska konkurencyjność nauczycieli akademickich na rynku (wciąż duży popyt na usługi na rozległym rynku oraz względne bezpieczeństwo zatrudnienia nawet pod rządami nowego *Prawa o szkolnictwie wyższym*, dzięki któremu odchodzi się od mianowania na rzecz kontraktów);
2. sztywność istniejącego układu organizacyjnego połączona z nadmierną i tradycyjnie działającą biurokracją, w tym: konserwatyzm organizacyjny i proceduralny, ustalony układ władzy, uznaniowość i oparty na zwyczaju sposób podejmowania decyzji, nadmierne zaufanie do decyzji podejmowanych przez kolegialne organy oraz drobiazgowej legislacji, wysoka pozycja administracji uniwersyteckiej, przedkładanie kapitału relacji nad kapitał wiedzy i kompetencji;
3. nieoptymalna organizacja pracy pracowników uniwersytetu, przejawiająca się m.in. w nieelastycznym i uznaniowym (a nie opartym na zarządzaniu talentami) ustalaniu indywidualnego obciążenia dydaktycznego oraz nadmiernym obciążeniu obowiązkami administracyjnymi;
4. polityka inwestycyjna uczelni, nierzadko przedkładająca inwestycje w rozwój infrastruktury nad inwestycjami w zmiany organizacyjne prowadzące m.in. do poprawy jakości kształcenia, a także „konserwatywne” podejście do zarządzania

sprzętem komputerowym uczelni, tj. brak racjonalnej polityki zakupów, niejednokrotnie spotykane niedoinwestowanie infrastruktury komputerowej, błędy w zarządzaniu już istniejącym sprzętem, nieergonomiczna architektura laboratoriów (która w efekcie nie sprzyja pracy własnej studentów i pracowników uczelni w dogodnych dla nich godzinach), czy wreszcie nieoptymalny dostęp do elektronicznych bibliotek lub szczupłość ich zasobów;

5. niewielkie lub fasadowe zainteresowanie władz uczelni e-edukacją, a z pewnością nietraktowanie jej jako ważnego celu strategicznego uczelni, przejawiające się m.in. nietworzeniem atmosfery sprzyjającej zmianom, słabym marketingiem wewnętrznym, brakiem wsparcia ze strony uczelni w rozwoju umiejętności posługiwania się nowymi technologiami na poziomie wystarczającym do prowadzenia zajęć ze studentami przez internet, a więc brakiem szkoleń i brakiem promocji dobrych praktyk w zakresie tworzenia profesjonalnych materiałów i pomocy dydaktycznych lub też wykorzystania internetu do ich kolekcjonowania i selekcjonowania.

Jednocześnie większość uczelni stworzyło u siebie jednostki dedykowane do wdrożenia nowych technologii do dydaktyki, na ich karb składając obowiązek i odpowiedzialność za wzbudzanie oraz wzmacnianie działań projakościowych i modernizacyjnych. Jak to jednak robić w warunkach niskiej pozycji w hierarchii uniwersyteckiej, niedoinwestowania czy wreszcie braku wystarczających kompetencji we wszystkich obszarach działania? To praktyczne pytanie prowadzi prostą drogą do kolejnego „co by było gdyby” – tj. pytania, które ze znanych instrumentów wspierających motywację kadry nauczającej można byłoby w tej sytuacji zastosować i które z nich mogłyby okazać się skuteczne. Zacznijmy od poszukania odpowiedzi na to pierwsze, zdecydowanie mniej ambitne pytanie.

Praktyka: „punkty podparcia” motywacji

Każda zmiana wymaga oczywiście rozumiejącej postawy tych, od których zależy jej wprowadzenie, akceptacji oraz podjęcia działań, a w niektórych sytuacjach nawet przejęcia inicjatywy. Istotny jest również klimat wokół zmiany oraz precyzyjnie trafione rozwiązania organizacyjne ułatwiające jej realizację. Duże znaczenie mają też nieformalne lub formalne *koalicje na rzecz zmian*, tworzące się spontanicznie lub w sposób planowy dla realizacji podzielanych przez władze uczelni i część pracowników celów.

Jak pisałam uprzednio⁵, przyjąwszy prezentowany przeze mnie punkt widzenia, należy założyć, że motywacją pracowników uniwersytetu należy zarządzać. Jeśli zaobserwowano pozytywne nastawienie do innowacji, wystarczy je stale pobudzać. Jeśli zaś motywacji do podjęcia działań brak lub gdy zamiast obojętności spotykamy się z jawnym lub ukrytym oporem wobec zmiany, trzeba to nastawienie wzbudzić i podtrzymać.

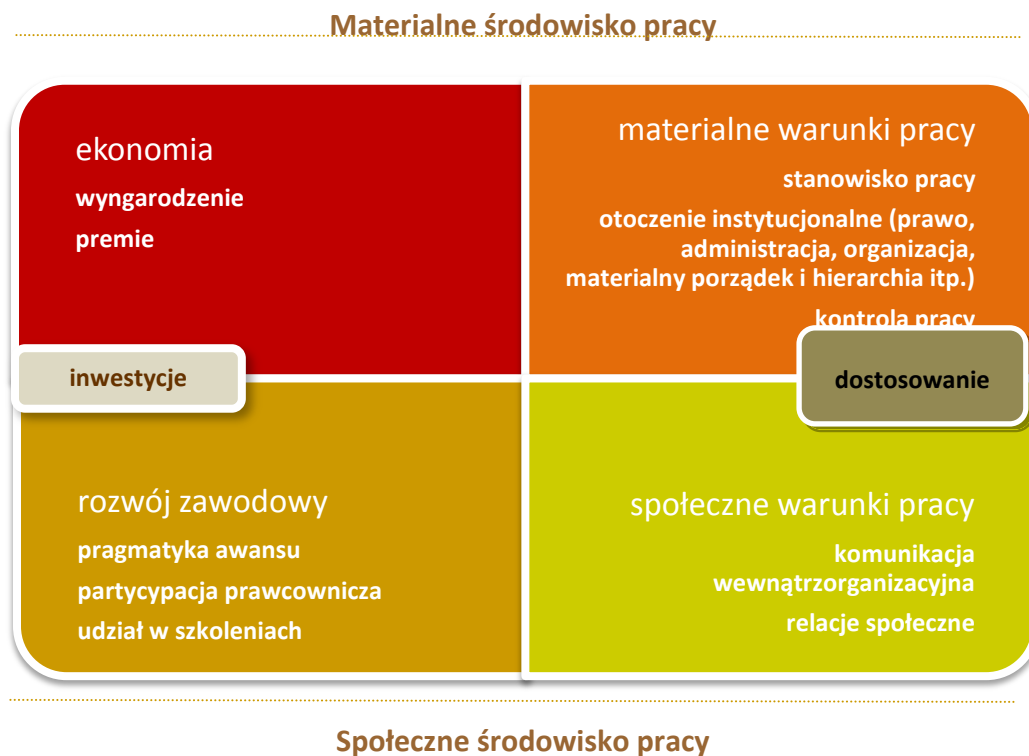
Działania motywacyjne powinny zatem zależeć od tego, czy mamy do czynienia z liderami zmian czy naśladowcami (których wolę określać mianem pragmatyków, ponieważ do tej grupy należą pracownicy, którzy zmianę postrzegają jako nadarzającą się okazję do rozwiązania osobistego, ściśle określonego problemu – np. problemu lepszej organizacji lub optymalizacji czasu pracy, potrzeby udowodnienia swojej przydatności na uczelni lub potrzeby zwiększenia atrakcyjności swoich zajęć). Osobną grupę, od której zależy powodzenie przedsięwzięcia, stanowią radykalni przeciwnicy zmian oraz milcząca większość. Idąc dalej tym tropem, z uwagi na różnicę zapatrywań odnośnie planowanej zmiany, dla każdej z wymienionych grup powinno się przygotować inny zestaw „punktów podparcia”.

Praktyka: model i przykłady rozwiązań wspierających motywację

Zanim przejdę do propozycji konkretnych instrumentów wspierających motywację do wprowadzania zmian w dydaktyce uniwersyteckiej, przedstawiam ogólny model klasyfikacji obszarów, w ramach których instrumenty te mogłyby działać.

⁵ A.K. Stanisławska-Mischke, *e-Learning i „punkty podparcia” motywacji*, dz.cyt.

Rysunek 1. Model instytucjonalnych czynników wzmacniających motywację nauczycieli akademickich



Wiedząc, jakie mamy pole działania i w jakich obszarach można zainstalować „punkty podparcia” sprzyjające modernizacji kształcenia, nie tylko łatwiej będzie je nam dobrać, ale także – w dalszej kolejności – oszacować ich skuteczność.

Proszę przy tym zauważyć, że część z nich z założenia będzie miała charakter działań dostosowawczych, a część – inwestycyjnych, bez przesądzenia, na ile będą w danej uczelni kosztowne. Dodatkowo, część z nich będzie zależała wyłącznie od inicjatywy władz i kadry zarządzającej (z obszaru ekonomii oraz częściowo materialnych warunków pracy i rozwoju zawodowego), a część od samych nauczycieli (obszar rozwoju zawodowego i społecznych warunków pracy). Część z nich będzie miała charakter przymusu lub wyraźnego ograniczenia, a część – zachęty.

Tabela 1. Przykłady rozwiązań inwestycyjnych i dostosowawczych wzmacniających motywację nauczycieli akademickich

Inwestycje		Działania dostosowawcze	
Ekonomia		Materialne warunki pracy	
1	zmiana warunków wynagrodzenia dla nauczycieli prowadzących zajęcia w internecie, np. poprzez nowy system premiowania lub płatne konsultacje online	6	proste rozwiązania legislacyjne ułatwiające realizację zajęć w internecie
2	doroczne indywidualne i zespołowe nagrody rektora za osiągnięcia dydaktyczne oraz organizacyjne	7	przejrzysta organizacja przydziału przedmiotów i godzin oraz nowa organizacja harmonogramowania zajęć, uwzględniająca także fakt, że część nauczycieli realizuje zajęcia przez internet
3	wymiana stacjonarnych komputerów na laptopy, zwiększającą mobilność nauczycieli	8	udział w płatnych stażach krajowych lub zagranicznych bez utraty zajęć ze studentami (przekształcenie ich w e-zajęcia)
4	opłata przez uczelnię miesięcznego abonamentu za dostęp do bezprzewodowego internetu dla wybranej grupy nauczycieli	9	dostęp do bezprzewodowego internetu w każdym pomieszczeniu dydaktycznym oraz gabinetach pracowników
5	wzmocnienie potencjału centrów e-learningu i rozwój zespołów wspierających nauczycieli akademickich w tworzeniu kursów	10	organizacja mini-kawiarenek internetowych i pokoi konsultacji z dostępem do bezprzewodowego internetu na terenie uczelni
		11	zmniejszenie liczby zjazdów na studiach zaocznych odbywających się w weekendy, np. poprzez organizację wykładów online (w formie webcastów lub webinarów)
		12	zamiana wykładów na konwersatoria lub zajęcia praktyczne, a tym samym zwiększenie liczby godzin realizowanych przez danego nauczyciela, z których część może odbywać się w sieci
Inwestycje		Działania dostosowawcze	
Rozwój zawodowy		Społeczne warunki pracy	

13	konkursy rektora, np. na: <ul style="list-style-type: none"> • najlepszy e-podręcznik • najlepsze e-notatki z wykładu wspólnie przygotowane przez studentów i wykładowcę⁶ • najlepszy e-kurs przygotowany przez pojedynczego nauczyciela • najlepszy e-kurs przygotowany przez zespół 	18	kreowanie atmosfery sprzyjającej zmianie, także wśród studentów
14	uznanie osiągnięć dydaktycznych w pragmatyce awansu zawodowego	19	wspieranie przez władze uczelni rozsądnych inicjatyw jednostki odpowiedzialnej za wdrożenie
15	obowiązkowe szkolenia dla nauczycieli z zakresu technologii i metodyki e-nauczania	20	promocja dobrych praktyk: <ul style="list-style-type: none"> • wewnątrz uczelni • na zewnątrz
16	fakultatywne szkolenia dla nauczycieli z zakresu technologii i metodyki e-nauczania	21	promocja kultury skutecznego uczenia się wśród studentów
17	zamówienia rektorskie na realizację badań w obszarze e-edukacji		

Źródło: opracowanie własne

Oczywiście są to tylko przykłady, wydaje się jednak, że możliwe do zastosowania w większości uczelni wyższych w Polsce. Spora część z wymienionych tu instrumentów wymaga jednak zredefiniowania różnych polityk, przede wszystkim w obszarze zarządzania dydaktyką, a także infrastrukturą informatyczną uczelni, a co za tym idzie – zmian mentalnych związanych z postrzeganiem funkcji nauczyciela akademickiego oraz zakresu kontroli osiągnięć studentów.

Osobną kwestią, na której analizę zabraknie miejsca w tym artykule, jest problem, jak wykreować nową kulturę studiowania. Wydaje się bowiem, że czas skończyć narzekanie na to, że na uniwersytet przychodzą coraz słabiej wykształceni kandydaci, coraz mniej sprawni intelektualnie, studenci mało nastawieni na osobisty rozwój, niezdolni do samodzielnego zdobywania wiedzy i poszukiwania twórczych rozwiązań. Za to bardziej zwinni w wynajdowaniu łatwych sposobów wykręcania się od wysiłku związanego z nauką, zdemoralizowani i niezdolni do współpracy.

⁶ Pomysł ten od lat realizowany jest na Akademii Górniczo-Hutniczej – zaowocował naprawdę dużą biblioteką bardzo dobrych materiałów dydaktycznych dostępnych na otwartej licencji w OpenAGH. Jego inicjatorem był prof. Ryszard Tadeusiewicz, ówczesny rektor AGH.

Skoro kandydatów na studia w Polsce jest zbyt wielu, a spośród nich spora liczba ma braki w wiedzy i zdolnościach, być może należałoby zamiast przyjmować wszystkich zgłaszających się od razu na I rok studiów, uruchomić rok zerowy, tak niegdyś popularny. Zamiast obniżać wymagania dla wszystkich – różnicować je. Zamiast koncentrować się na przekazie niezrozumiałej dla studentów wiedzy – tworzyć warunki do twórczego myślenia, rozwijania umiejętności, a w (niedalekiej) przyszłości sprawnego korzystania z fablabów⁷. Niestety, nie da się aktywizować twórczości bez elastycznych programów studiów, wysokich wymagań ani indywidualizacji nauczania. Niewątpliwie jednak łatwiej będzie to robić z użyciem nowych technologii wspierających proces uczenia się. Ale to już temat na inny artykuł.

Podsumowanie

Za podsumowanie dotychczasowych rozważań niech więc wystarczy zestawienie pięciu tez, które jawnie bądź *implicite* pojawiły się w artykule.

1. Zmiana jest zmianą, czyli czymś nienaturalnym, czego dokonanie wymaga wysiłku, o ile jest postrzegana jako... zmiana. Zmiana zatem jest w głowie! Uczelnie, którym zależy na dobrym funkcjonowaniu, mogą jednak odczarować technologię. Nie uciekniemy od niej, więc zamiast zabierać się do jej wykorzystania „jak pies do jeża”, może lepiej przyjąć do wiadomości, że ona jest i trzeba jej używać najmądrzej, jak tylko się da. Szczególnie, że dawne metody i techniki nauczania po prostu okazują się nieskuteczne.
2. Technologia zbyt szybko się zmienia i nie należy zbyt przywiązywać się do dziś dobrze działających narzędzi, a raczej być otwartym na nowe. Aby to było możliwe, otwartości na zmiany nie należy traktować jako specyficznej postawy wyłącznie młodych pokoleń. To cecha, która powinna wyróżniać wszystkie osoby wykształcone, niezależnie od wieku i pozycji społecznej.
3. Osobiste zaangażowanie nauczycieli akademickich w wykorzystanie nowych technologii niewiele znaczy. W zmiany modernizacyjne musi być włączona cała

⁷ Fablaby to pomysł Neila Gershenfelda z Massachusetts Institute of Technology. Ideą jest tutaj osobista produkcja. Fablab to osobiste laboratorium, w którego skład wchodzi: komputer, wycinarka laserowa, drukarka trójwymiarowa oraz zestaw podzespołów elektronicznych, które za pomocą komputera można zaprogramować. Mając tak wyposażone laboratorium stojące na biurku – co Gershenfeld potwierdził empirycznie w MIT (w Stanach Zjednoczonych) oraz Ghanie, Indiach, Kostaryce i Norwegii – każdy może zaprojektować i wyprodukować dowolny, zaspokajający indywidualne potrzeby przedmiot. Pomysł Gershenfelda to zapowiedź nowej rewolucji przemysłowej. Por. E. Bendyk, *Neil Gershenfeld. Jak zrobić prawie wszystko*, „Polityka” 2011, nr 1/2 (2789), s. 92–93, <http://www.polityka.pl/nauka/technika/1511702,1,neil-gershenfeld-jak-zrobic-prawie-wszystko.read>, [11.10.2011]. Por. także: http://www.ted.com/speakers/neil_gershenfeld.html, [11.10.2011], http://www.edge.org/memberbio/neil_gershenfeld, [11.10.2011].

organizacja. Oprócz deklaracji czy biernej akceptacji ze strony władz uczelni konieczne jest kreowanie klimatu sprzyjającego zmianom, „praca u podstaw” oraz wiele kompleksowych działań wspierających nauczycieli akademickich, którzy muszą nauczyć się stosowania (na szczęście coraz łatwiejszych w obsłudze) narzędzi informatycznych w pracy ze studentami.

4. Pracownicy uczelni wyższej nie są wyróżnioną grupą zawodową, stąd poziomem ich zaangażowania w pracę i doskonalenie własnych kompetencji zawodowych można, a nawet trzeba zarządzać. Otwartą kwestią pozostają instrumenty jej wzbudzania, podtrzymywania i wzmacniania.
5. Przyczyny braku motywacji do podejmowania przez nauczycieli działań modernizacyjnych są zróżnicowane, zatem i „punkty podparcia” powinny być wieloczynnikowe. Nie wszystkie jednak muszą wiązać się z inwestycjami – większość z nich ma charakter dostosowawczy. Przy czym te pierwsze wcale nie muszą być bardzo kosztowne, za to wydają się być opłacalne. Opłacalność tę należy jednak postrzegać w długim okresie – jako porzucenie przez studentów zachowawczych, konformistycznych i roszczeniowych postaw na rzecz zachowań twórczych, odpowiedzialnych oraz zaangażowanych społecznie.

Bibliografia

D. Ancona, H. Bresman, *Zespoły X. Jak budować zespoły, które odnoszą sukces*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (wyd. III poszerzone), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

M. Belbin, *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

M. Kostera i A. Rosiak, *Nauczyciel akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

W. Makarczyk, *Przyswajanie innowacji*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Wrocław 1971.

W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.

A.K. Stanisławska-Mischke, *e-Learning i „punkty podparcia” motywacji nauczycieli akademickich. Wprowadzenie w problematykę*, artykuł zaprezentowany na konferencji *Nowe Media w Edukacji*, Politechnika Wroclawska, 15 września 2011 (tekst zgłoszony do druku).

A.K. Stanisławska-Mischke, *Instrumenty wsparcia prowadzących akademickie kursy w internecie*, [w:] M. Dąbrowski i M. Zając, *Koncepcje i praktyka e-edukacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2011.

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.

Netografia

E. Bendyk, *Neil Gershenfeld. Jak zrobić prawie wszystko*, „Polityka” 2011, nr 1/2 (2789), <http://www.polityka.pl/nauka/technika/1511702,1,neil-gershenfeld-jak-zrobic-prawie-wszystko.read>.

Edge, http://www.edge.org/memberbio/neil_gershenfeld.

I. Tomaszewska, *Przyczyny oporu pracowników wobec zmian*, http://www.pracowniacms.nazwa.pl/eridea/index.php?option=com_content&view=article&id=17:przyczyny-oporu-pracownikow-wobec-zmian.

TED – Technology, entertainment, design,
http://www.ted.com/speakers/neil_gershenfeld.html.

Abstract

The paper follows the contribution entitled e-Learning and „support points” for motivation. Introduction (2011,) containing a diagnosis of some causes of a lack of teachers motivation and an analysis of their attitude towards their students expectations of IT use in traditional university campus. Embedding the problem into the theory of expected value expectations theory of value allows elaboration of consistent system of teacher’s motivation support and also general evaluation of a potential of proposed projects effectiveness.

Nota o autorce

Anna K. Stanisławska-Mischke jest metodykiem e-nauczania i e-nauczycielem. E-edukacją zajmuje się od 10 lat. Jej zainteresowania koncentrują się wokół teorii i praktyki projektowania procesów e-edukacyjnych. Od 2007 roku jest członkiem zespołu Centrum e-Learningu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, współpracuje też z portalem Edukacja-Online.pl. Jest członkiem Seminarium Praktyków e-Edukacji, członkiem-założycielem Stowarzyszenia e-Learningu Akademickiego oraz redaktorem *Kompendium e-Edukacji*.