

Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

ZNACZENIE NAUCZANIA HYBRYDOWEGO W PROCESACH ZARZĄDZANIA ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

1. Gospodarka oparta na wiedzy

W jakim kierunku zmierza współczesna gospodarka globalna? Jak silne będą zmiany struktur organizacji, procesów, metod i praktyk zarządzania współczesnych organizacji? Co będzie stanowiło o przewadze konkurencyjnej organizacji jutra? Te pytania są stawiane bardzo często nie tylko w ramach akademickich rozważań, ale są również przedmiotem dociekań ekspertów na całym świecie. Pytania te pojawiają się, ponieważ obserwowane są ciągle, głębokie i dynamiczne zmiany gospodarcze, kulturalne i społeczno-polityczne.

Deklaracja lizbońska (zwana także Agendą lizbońską), program przyjęty na posiedzeniu Rady Europejskiej w marcu 2000 r., przedstawia proces budowy gospodarki opartej na wiedzy jako nowoczesny element strategiczny, definiujący przyszłość zjednoczonej Europy (za [Fazlagić 2004, s. 19]).

W Deklaracji lizbońskiej sformułowano następujące cele [Szomburg 2003, s. 8]:

- rozwój społeczeństwa informacyjnego, badań, innowacji i edukacji obywateli (m.in. poprzez realizację programu e-Europe),
- liberalizację i integrację rynków i sektorów,
- rozwój przedsiębiorczości,
- wzrost zatrudnienia i modelu społecznego poprzez wzrost aktywności zawodowej, ograniczenie biedy i wykluczenia społecznego,
- dbałość o trwałe fundamenty rozwoju i środowisko naturalne.

Jak zauważa wielu autorów, w gospodarce opartej na wiedzy powstaje nowy typ przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwo oparte na wiedzy. Znaczenie tej transformacji jest ogromne. W roku 1999 M. Blair z Brooklins Institution przeanalizowała zmiany w strukturze aktywów kilku tysięcy przedsiębiorstw w ciągu 20 lat (okres 1978-1998). W 1978 r. w przybliżeniu 80% wartości badanych przedsiębiorstw stanowiły aktywa materialne, a 20% – aktywa niematerialne. W ostatnich 20 latach te proporcje odwróciły się (za [Fazlagić 2004, s. 13]). W tym kontekście

możemy stwierdzić, że współczesna organizacja to oparta na wiedzy organizacja działająca w dynamicznym otoczeniu.

2. Organizacja oparta na wiedzy

W organizacji opartej na wiedzy wskazywane są różne koncepcje, na szczególną uwagę zasługuje zaś koncepcja organizacji uczącej się.

W literaturze można spotkać trzy odmienne definicje organizacji uczącej się. Według pierwszej organizacja jako twór intencjonalny nie może się uczyć, uczą się tylko jej członkowie. Wiedza organizacji to suma wiedzy jej uczestników. Wraz z odejściem pracowników organizacja traci nabytą wiedzę. Druga sugeruje, że organizacja jako grupa ludzi może się uczyć i utrzymywać nabytą wiedzę. Wiedza organizacji to coś więcej niż wiedza jej uczestników. Odejście pracowników zmniejsza tylko w stopniu mniej proporcjonalnym zdobytą przez organizację wiedzę. Według zwolenników trzeciego poglądu, organizacja ucząca się to sprzeczna i pozbawiona znaczenia koncepcja (zob. [Perechuda 2000, s. 77]).

Rozwój koncepcji zarządzania wiedzą nastąpił w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, spopularyzował ją zaś japoński uczonec – Ikujiro Nonaka. W 1995 r. wspólnie z Hirotaką Takeuchi opublikował książkę *The Knowledge – Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamism of Innovation*. Ich koncepcja w mniejszym stopniu koncentruje się na gromadzeniu i wykorzystaniu wiedzy w danej organizacji, a bardziej – na tworzeniu nowej [Grudzewski, Hejduk 2005, s. 46].

Jednak czy wszystkie organizacje stawiające na procesy nauczania i kształcenia – w tym kształcenia permanentnego (ang. *life time learning*) – odniosą sukces? Jak mówi P. Płoszajski, sukces organizacji w najbliższym czasie zależeć będzie nie tyle – jak dotychczas – od umiejętności posługiwania się napływającymi informacjami, ale od zdolności organizacji do tworzenia rozległych baz wiedzy, uruchamiania ciągłego procesu ich aktualizacji w oparciu na efektywnych procedurach dyskryminacyjnych (tj. selekcji i ocenie zdobywanych informacji) [Płoszajski 2004, s. 6].

W ramach dużych korporacji te role przejmują centra edukacyjne działające bezpośrednio w strukturze. Centra te wyposażone są w wiele narzędzi zarządzania wiedzą i informacją. Jednym z tych narzędzi jest system zdalnego nauczania elektronicznego. Systemy nauczania elektronicznego (ang. *e-learning systems*) już od wielu lat wspomagają nauczanie tradycyjne i są powszechnie wykorzystywanym narzędziem kształcenia. Wykorzystanie technologii do kreowania i przekazywania wiedzy w organizacji stanowiło bardziej proces ewolucyjny niż rewolucyjny. Z czasem powstały zaawansowane systemy e-learningowe (systemy zarządzania LMS, LCMS i inne), opracowano wiele standardów (np. typu SCORM i AICC) i programów implementacyjnych. Efektywność jednak tych systemów w większości przypadków nie jest zadowalająca.

Twórca idei zarządzania wiedzą, autor pierwszej książki poświęconej zarządzaniu wiedzą (*The Knowhow Company*) – Karl Eric Sveiby, wielokrotnie wskazuje na znaczenie systemów informacyjnych w polepszaniu przepływu wiedzy. Jego zdaniem, najbardziej efektywne powinny okazać się działania skupione na dosko-

nalaniu interfejsów systemów, procesów nauczania opierających się na działaniu, symulacji i interaktywnych e-learningowych środowiskach [Sveiby 2005, s. 51].

Jednak jak sprawić, aby integracja technologii i tradycyjnego procesu nauczania była efektywna? Odpowiedź na to pytanie może tkwić w pierwotnych założeniach dotyczących pojmowania procesów i zachowań wewnątrz organizacji. Wielu współczesnych autorów wskazuje na paradygmat myślenia systemowego jako koncepcję opisywania organizacji i procesów zachodzących wewnątrz niej. Między innymi Z. Martyniak, opisując szkołę systemową jako jedną ze szkół światowej teorii zarządzania, wskazuje, że: „U podstaw szkoły systemowej leży pojęcie systemu rozumianego jako zbiór części współzależnych ze względu na określony cel. Systemem organizacyjnym, który znalazł się w centrum zainteresowania tej szkoły, jest przedsiębiorstwo” [Martyniak 1996, s. 87].

Przyjmując paradygmat systemowy, procesy nauczania w ramach organizacji również należy traktować holistycznie. Z tego też względu uprawniona jest teza, iż nadawanie procesom nauczania bardziej elastycznych i zindywidualizowanych form może przyczynić się do zwiększenia efektywności procesów wewnętrznych organizacji. Odpowiedzią na tak postawioną tezę może być zintegrowany system nauczania hybrydowego.

3. Nauczanie hybrydowe – poszukiwanie optymalnego rozwiązania

Nie ma idealnej metody nauczania. Odpowiedzią na współczesne zapotrzebowanie na zdobywanie wiedzy jest próba połączenia tradycyjnych programów z formami e-learningowymi. Uczenie się sposobami łączonymi, hybrydowymi (ang. *blended learning*) można potraktować jako nową kategorię, a nie nowy gatunek nauczania; jest ono wynikiem ewolucji, a nie rewolucji.

Nauczanie hybrydowe jest określane szczegółowo w literaturze (zob. m.in. [Thorne 2003]) jako włączenie w procesy nauczania takich technologii, jak:

- CD-ROM, DVD-ROM,
- *e-learning*,
- *on-line learning*,
- klasy wirtualne.

Nauczanie hybrydowe jest czasem określane jako *mixed-mode* (metoda mieszana) lub też *resource-based learning* (nauczanie oparte na źródłach) [Nichols 2001].

Jak zauważają K.M. Kapp i C. McKeague, połączenie e-learningowych form szkolenia z tradycyjnymi formami nauczania zwiększa elastyczność procesów zarządzania organizacją i umożliwia lepszą identyfikację indywidualnych potrzeb członków przedsiębiorstwa [Kapp, McKeague 2002, s. 10].

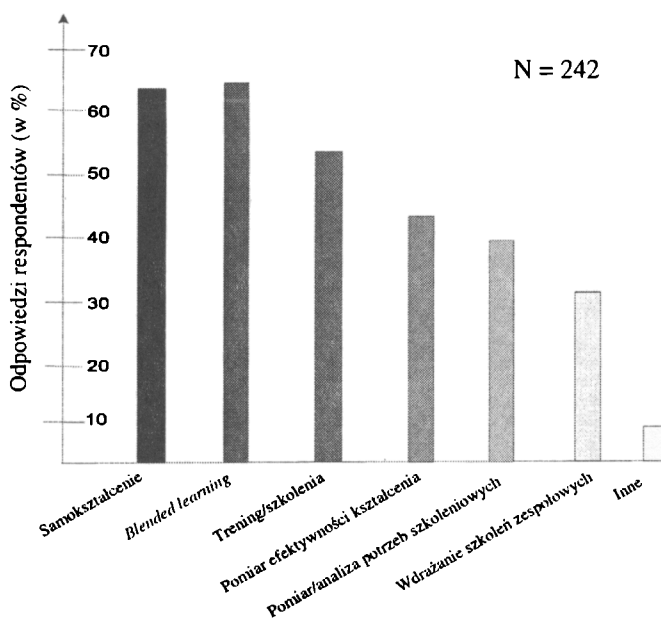
Wskazując na korzyści wynikające z zastosowania tej formy, warto wymienić [Marsh, Drexler 2001, s. 5]:

- korzyści społeczne płynące z treningu bezpośredniego,
- indywidualizację procesu nauczania, ograniczenie samokształcenia do niezbędnego minimum,

- oszczędność kosztów poprzez ograniczenie absencji w pracy oraz zmniejszenie wydatków związanych z podróżą, bazą dydaktyczną i wynagrodzeniem trenerów,
- poprawę relacji oraz możliwość wpływania na procesy zarządzania poprzez dedykowane, dynamiczne aplikacje (*on-line*),
- większą możliwość oddziaływania, wpływania na podmioty nauczania.

Znaczenie nauczania łączonego jest coraz większe. Badania światowego rynku szkoleniowego dotyczące współczesnych form nauczania, przeprowadzone w 2004 r. przez brytyjską firmę Balance Learning Ltd. – The Transatlantic Blended Learning Survey – wskazują na dużą popularność tej formy nauczania [*The Transatlantic... 2004*]. Badaniami zostało objętych 286 podmiotów (jednostek w ramach organizacji) i firm szkoleniowych (głównie ze Stanów Zjednoczonych i z Wielkiej Brytanii).

Na rysunku 1 przedstawiono wyniki wykorzystania nowoczesnych technologii komunikacyjnych na różnych etapach procesu nauczania i uczenia się.



Rys. 1. Procentowe wykorzystanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych na różnych etapach procesu nauczania i uczenia się w organizacji

Źródło: [*The Transatlantic... 2004*, s. 30].

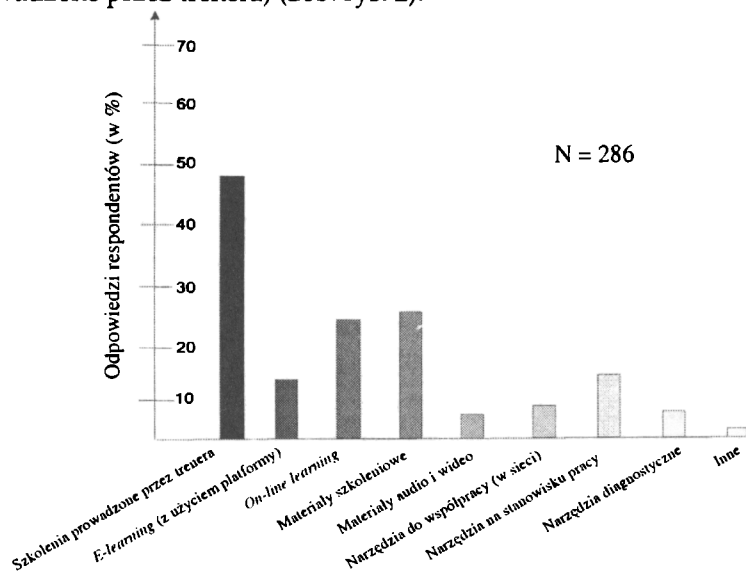
Wyniki badań wskazują, że w badanych organizacjach (firmach szkoleniowych) media są wykorzystywane nie tylko do procesów bezpośrednio edukacyjnych, ale stanowią również istotny element przygotowania i monitorowania tych procesów.

Mając na uwadze systemową koncepcję organizacji, szczególnie ważnym problemem jest przygotowanie do wdrożenia sekwencji bądź całego systemu nauczania hybrydowego. O tym jak powinien wyglądać proces preimplikacyjny systemu nauczania hybrydowego pisze m.in. K. Thorne [2003, s. 48]. Wyróżnia on następujące etapy tego procesu:

- Identyfikację potrzeb (organizacji/indywidualnych).
- Założenie poziomu wymagań/zakresu czasowego.
- Rozpoznanie stylu nauczania podmiotu.
- Wprowadzenie do programu kreatywnych form nauczania.
- Konsultowanie założeń z podmiotami organizacji oraz ekspertami spoza organizacji.
- Uruchomienie programu wprowadzającego do szkoleń (zawierającego cele i założenia).
- Przygotowanie systemu do dynamicznej zmiany – wprowadzenia kolejnych modułów.
- Wdrożenie aplikacji i programów monitorujących.

Ciekawe wyniki zostały opublikowane przez Stanford University oraz University of Tennessee (zob. [Singh 2003, s. 52]). Stanford University ma ponad 10-letnie doświadczenie w programowaniu zajęć zdalnych z wykorzystaniem mediów. Wnioski wynikające z tych badań są obiecujące. Wykazano, iż skuteczną metodą nauczania jest wdrażanie mediów nie tylko do samego procesu nauczania, ale i do innych procesów związanych z funkcjonowaniem organizacji.

Nauczanie łączone nie jest realizowane tylko i wyłącznie wraz z zaawansowanymi systemami e-learningowymi. Jak dowiodły badania Transatlantic Blended Learning Survey, w prawie połowie badanych firm nauczanie hybrydowe stanowi integralną część cyklu szkoleniowego realizowanego w sposób bezpośredni (szkolenia prowadzone przez trenera) (zob. rys. 2).

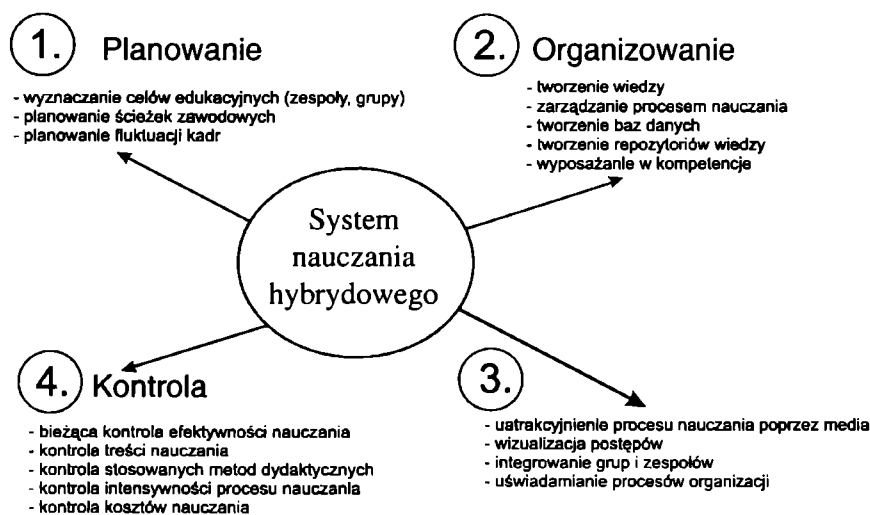


Rys. 2. Realizacja programów nauczania hybrydowego

Źródło: [The Transatlantic... 2004, s. 42].

System nauczania hybrydowego jest istotny nie tylko ze względu na procesy związane z kształceniem. Aplikacje wynikające z zastosowania tego systemu pośrednio bądź bezpośrednio wpływają na procesy zarządzania. Wpływ ten możemy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Pierwszą z nich jest płaszczyzna informacyjna – system porządkuje informacje, generuje je, archiwizuje i analizuje. Te czynności odbywają się w większości przypadków automatycznie (za pomocą platform e-learningowych i baz danych). Podstawowym wykładnikiem przy tego rodzaju czynnościach jest informacja, która docierając do centrów zarządzania, może przyczynić się do podjęcia określonych decyzji. Warto wspomnieć, iż współczesne systemy niejednokrotnie są wyposażone w aplikacje, które automatycznie zarządzają procesami nauczania.

Druąa płaszczyzna wpływu systemu nauczania hybrydowego na procesy związane z zarządzaniem to płaszczyzna wiedzy. W nauczaniu sprzężonym z elementami nauczania elektronicznego zgodnie z obowiązującymi standardami (AICC, SCORM i inne) tworzone są repozytoria wiedzy. Stanowią one doskonałą zasób wiedzy i przyczyniają się do zdynamizowania procesów decyzyjnych. Poddając analizie zawarte w repozytoriach informacje, można planować indywidualne ścieżki rozwoju pracowników, planować fluktuację kadr, czy nawet wyznaczać cele edukacyjne dla zespołów i grup. Na rysunku 3 przedstawiono schemat ukazujący zbieżność funkcji systemu nauczania hybrydowego z procesami zarządzania.



Rys. 3. Funkcje nauczania hybrydowego a procesy zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

Proces tworzenia zintegrowanych, hybrydowych systemów nauczania i zarządzania wiedzą znajduje się obecnie w trakcie rozwoju. Warto już jednak na tym etapie docenić znaczenie i możliwości, jakie niesie ze sobą ta forma nabywania kompetencji, kreowania wiedzy i nauczania w organizacji. W najbliższym czasie opracowane zostaną kolejne standardy i procedury związane z systemem nauczania hybrydowego. Inwestowanie w tego rodzaju rozwiązania staje się koniecznością w obecnych warunkach. Dzieje się tak, ponieważ o przyszłym sukcesie organizacji w znacznym stopniu zadecyduje jakość wiedzy kreowanej przez tę organizację.

Literatura

- Fazlagić A. (2004), *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy kontekst dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6/4, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor”, nr 1 (8), SGH, Warszawa.
- Kapp K. M., McKeague C. (2002), *Blended Learning for Compliance Training Success*, EduNeering, Princeton, New Jersey.
- Martyniak Z. (1996), *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork.
- Marsh J., Drexler P. (2001), *How to Design Effective Blended Learning*, brandon-hall.com, Sunnyvale.
- Nichols M. (2001), *Teaching for Learning*, Palmerston North, TrainInc.co., Nowa Zelandia.
- Perechuda K. (red.), (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Ploszajski P. (2004), *Modele zarządzania organizacjami na przełomie XII wieku*, materiały SGH, Katedra Teorii i Zarządzania, Warszawa.
- Singh H. (2003), *Building Effective Blended Learning Programs*, „Issue of Educational Technology”, vol. 43, nr 6.
- Sveiby K.S. (2005), *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „E-mentor”, nr 2 (9), SGH, Warszawa.
- Szomburg J. (2003), *Biała księga 2003. Polska wobec Strategii Lizbońskiej*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, część I, Gdańsk-Warszawa.
- The Transatlantic Blended Learning Survey* (Research 2004), Balance Learning Ltd.
- Thorne K. (2003), *Blended Learning – How to Integrate Online and Traditional Learning*, Kogan Page Limited, London.

SIGNIFICATION OF BLENDED LEARNING IN KNOWLEDGE BASED ORGANIZATIONS MANAGEMENT PROCESSES

Summary

Article is a attempt to show a Blended Learning as contemporary tool with is very important in contemporary organization. There is an argument placed, that the blended learning led in a systematic way, may essentially conduce to processes improving. These processes are connected with education and many other elements of contemporary organization.