

PRACE NAUKOWE

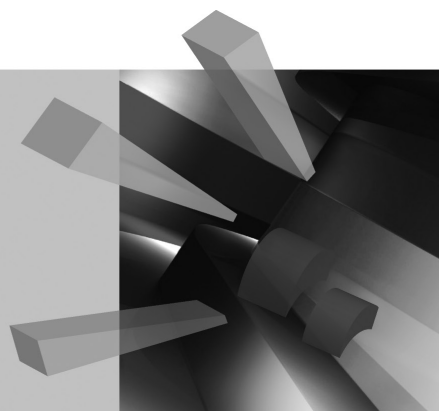
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

300

Innowacje w zarządzaniu



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Anna Zabłocka-Kluczka



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrski-Korłub
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-346-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Bieńkowska: Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu	9
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Evaluation of risk management practices in companies listed on the WSE	19
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami	28
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analiza potencjalnego zapotrzebowania na nietoksyczne smary plastyczne z wykorzystaniem procedury badania tendencji rozwoju produktów	39
Piotr Grajewski: Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji.....	47
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Kształtowanie struktury organizacyjnej – lekcje futbolu.....	55
Andrzej H. Jasiński: Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne.....	67
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Stopień wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywność	78
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innowacje w CRM jako droga do zwiększania wartości relacji	86
Józef Puchalski: Innowacyjność w procesie kształcenia w oparciu o doświadczenia Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu.....	94
Katarzyna Rostek: Model oceny potencjału komercyjnego projektów innowacyjnych.....	103
Rozalia Sitkowska: Zastosowanie metody badania tendencji rozwojowych produktów zaawansowanej techniki.....	111
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Poprzez walkę i współzawodnicstwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych)	119
Katarzyna Walecka-Jankowska: Zaufanie a innowacyjność organizacji	131
Krzysztof Zymonik: Innowacyjne rozwiązania w gwarancji jakości.....	141

Summaries

Agnieszka Bieńkowska: Preliminary discussions on the essence and measurement of controlling solutions quality	18
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Ocena praktyk zarządzania ryzykiem w spółkach notowanych na GPW	27

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: The roles of leaders in the process of innovation management	38
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analysis of the potential demand of non-toxic greases with the use of research of the products development tendencies	46
Piotr Grajewski: Dynamic business process management	54
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Shaping of organizational structure – football lessons	66
Andrzej H. Jasiński: The process model of innovation: a theoretical framework	77
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Connection between virtuality level and effectiveness of the company.....	85
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innovations in CRM as a way to increase the value of relationships.....	93
Józef Puchalski: Innovation in the process of education based on the experience of University of Business in Wrocław.....	102
Katarzyna Rostek: Model of the commercial potential evaluation of innovative projects.....	110
Rozalia Sitkowska: The application of investigation method of the development tendencies of high-tech products	118
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Through the fight and rivalry of employees to innovative organization (in the light of the results of empirical research).....	130
Katarzyna Walecka-Jankowska: Trust vs. innovative character of an organization	140
Krzysztof Zymonik: Innovative solutions in the quality guarantee.....	149

Józef Puchalski

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

INNOWACYJNOŚĆ W PROCESIE KSZTAŁCENIA W OPARCIU O DOŚWIADCZENIA WYŻSZEJ SZKOŁY HANDLOWEJ WE WROCLAWIU

Streszczenie: W artykule przedstawiono podstawowe pojęcia innowacji i podjęto próbę zdefiniowania uczelni innowacyjnej. Podkreślono, że nie jest to zadanie łatwe. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jakie rozwiązania w procesie kształcenia uczelni wyższej tworzą jej innowacyjny obszar kształcenia. Próbę odpowiedzi podparto doświadczeniami autora artykułu. Właśnie praktyczne doświadczenia z wdrażania proinnowacyjnych działań w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu były zasadniczą treścią niniejszego tekstu.

Słowa kluczowe: proces kształcenia, innowacyjność, innowacyjna uczelnia.

1. Wstęp

Wiedza o tym, że dla dalszego rozwoju każdej organizacji niezbędne są innowacyjność i wysokie kwalifikacje jej pracowników, jest już tak powszechna, że mam wątpliwości, czy podejmowanie tematu dotyczącego doświadczeń szkoły wyższej w aspekcie innowacyjności kształcenia zachęci do lektury niniejszego artykułu. Moją wątpliwość pogłębia także to, że dość często w prasie i w Internecie pojawiają się wypowiedzi polskich przedsiębiorców o niskich kwalifikacjach pracowników, a za winnych takiego stanu uznaje się m.in. polski system szkolnictwa wyższego. Wystarczy jednak prześledzić Newsletter Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa, by stwierdzić, że jednym z najważniejszych mechanizmów wzmacniania potencjału kapitału ludzkiego, rozwoju indywidualnej kreatywności i idącej za tym innowacyjności w gospodarce, przekładającej się na te „poszukiwane” kwalifikacje pracowników, jest rozwijanie systemu edukacji i szkolnictwa wyższego. Proces ten już trwa, a jego zmiany możemy obserwować w przeprowadzanej reformie systemu szkolnictwa wyższego, w tym przede wszystkim we wprowadzeniu reformy programowej w oparciu o zasady Krajowych Ram Kwalifikacji. Za podjęciem tego tematu przemawiają także osobiste doświadczenia autora niniejszego artykułu w realizacji innowacyjnych zadań dydaktycznych procesu kształcenia w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu.

2. Innowacyjna uczelnia

Tytuł niniejszego artykułu zachęca wręcz do podjęcia próby zdefiniowania innowacyjności w kształceniu akademickim. Za oczywistość należy przyjąć, że uczelnia uważana za innowacyjną jest postrzegana jako nowatorska i twórcza. Należy podkreślić, że twórczość uczelni jest rozumiana jako zdolność do tworzenia innowacyjnych programów i specjalności kształcenia, wdrażania nowych idei, pomysłów, form kształcenia czy nawet nowego spojrzenia na znane już i istniejące rozwiązania procesu kształcenia. Odpowiada to w dużej mierze podstawowym warunkom powodzenia innowacji, do których według P. Druckera należą:

1. „Innowacja jest pracą, która wymaga wiedzy, a często również ogromnej pomysłowości.

2. Aby osiągnąć powodzenie, nowatorzy muszą wykorzystywać swoje silne strony i być emocjonalnie dostrojeni do okazji do innowacji.

3. Innowacja musi być zawsze blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowana”¹.

Rzeczywistość pokazuje, że innowacyjne organizacje zajmują kluczowe pozycje na rynku i są przodownikami w swoich obszarach działań we wdrażaniu nowoczesnych technologii. W dobie wszechobecnej konkurencji są one z reguły o krok przed swoimi konkurentami, a „bohaterem jest ten kto ma pomysły”².

Warto zauważyć, że innowacja w działaniach uczelni może przybierać różne kształty i formy, może być nawet odmiennie postrzegana i rozumiana, w zależności od obszarów, których dotyczy i którym ma służyć. Zdefiniowanie innowacyjnej uczelni nie jest zatem łatwe i jednoznaczne. W dużej mierze wynika to z braku jednoznacznej definicji pojęcia innowacyjności.

Pojawiające się w literaturze przedmiotu rozbieżności towarzyszące formułowaniu definicji innowacji wynikają przede wszystkim z wieloznaczności samego pojęcia, które może być rozumiane w bardzo szerokim sensie. Uważany za ojca innowacyjności J. Shumpeter „definiował ją jako przełożenie inwencji na rzeczywistość materialną, jako przekształcenie wiedzy, doświadczenia w jakieś odkrycie czy wynalazek”³. Innowację rozumiemy intuicyjnie jako coś, „czego przedtem nie było [...] Innowacje są uważane za coś pożądanego, świadomie zaprojektowanego i zrealizowanego z myślą o jakiejś wartości (np. pozyskaniu nowych odbiorców,

¹ M. Łobaziewicz, *Współczesne kierunki rozwoju przedsiębiorstw: innowacyjność i zarządzanie jakością*, [w:] M. Hopej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 364.

² Tamże, s. 366.

³ J. Szkudlarek, *Zalecenia Komisji Europejskiej – klastry innowacyjne jako element polityki innowacyjności państw członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] W. Bokajło, A. Wiktorowska-Święcka (red.), *Edukacja w Polsce wobec wyzwań konkurencyjności Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2008, s. 136.

obniżce kosztów itp.”⁴. W dość powszechnym ujęciu pojęcie innowacji „odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy”⁵.

Jak wynika z przytoczonych definicji, pojęcie innowacji jest niezmiernie szerokie i dość dowolnie formułowane. Innowacjami są wszelkie, traktowane jako nowe, zmiany w działaniach, usprawnieniach, koncepcje nowego stanu rzeczy oraz procesy realizacji tych koncepcji. Według J. Penca „Każde przedsiębiorstwo, aby się mogło rozwijać efektywnie i dynamicznie, potrzebuje nie tylko zmian, potrzebuje innowacji: nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania, marketingu itp.”⁶.

W uczelni innowacją nie jest proste usprawnienie programów kształcenia i planów studiów czy stosowanych metod i form dydaktycznych, lecz przede wszystkim pomysłowość i tworzenie nowych wartości, które towarzyszą zmianom w realizacji procesu kształcenia. Do tego niezbędne wręcz staje się wykorzystanie kapitału intelektualnego pracowników uczelni. Innowacyjna uczelnia to stosowanie zinstytucjonalizowanego mechanizmu opracowywania i rozwijania nowych idei czy rozwiązań, które zapewniają stałą działalność innowacyjną w tym zdolność do szybkiego, racjonalnego czy wręcz elastycznego reagowania na wyzwania edukacyjne otoczenia rynkowego uczelni. Jest to zatem stałe pobudzanie, planowanie i tworzenie rozwiązań, które są ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb studentów i absolwentów. To tworzenie nowych szans, na które zwraca uwagę P. Drucker. Według tego autora zmiany w organizacji m.in. w postrzeganiu i definiowaniu otoczenia rynkowego czy nowa wiedza oznacza proces innowacyjny, który jednak „nie jest »objawem geniuszu«. Jest to ciężka praca, która powinna być regularnie wykonywana w każdym działaniu firmy, na każdym szczeblu zarządzania”⁷.

3. Innowacyjne obszary kształcenia w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu

Pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku zaczął się w Polsce czas edukacji ustawicznej – *lifelong learning* – czas stałego i ustawicznego uczenia się. Większość uczących teraz wykładowców doskonale pamięta czas, gdy w uczelniach brakowało miejsca dla chętnych, a semestr był za krótki, by pomieścić wszystkie grupy wykładowe. Wydaje się jednak, że czas boomu edukacyjnego już minął, a zaczął się trudny okres przede wszystkim dla uczelni niepublicznych, których prawie czterysta uru-

⁴ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 387.

⁵ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999, s. 146.

⁶ Tamże, s. 146.

⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2000, s. 87.

chomiono w naszym kraju w minionym dziesięcioleciu. Praktycznie już od 2010 r. zaczynają być zauważalne skutki niżu demograficznego, a uczelnie muszą się przygotować na bardzo duży spadek liczby kandydatów⁸. Sytuacja w uczelniach będzie się permanentnie pogarszała. Niezależnie od negatywnych następstw niżu demograficznego w uczelniach zauważa się zmiany w wyborach kierunków i specjalności kształcenia. Spada liczba absolwentów kierunków nauk humanistycznych i sztuki na korzyść kierunków empirycznych oraz związanych z techniką, przemysłem i budownictwem. Bardzo niepokojąco także wygląda liczba absolwentów uczelni wyższych zarejestrowanych jako osoby bezrobotne. Okazuje się, że w gronie osób bezrobotnych z wykształceniem wyższym wskaźnik osób w przedziale wiekowym 25-29 jest bardzo wysoki. W marcu 2010 r. wynosił on 62% dla badanego, danego regionu w naszym kraju⁹. Przytoczenie tych kilku danych ma jeden cel. Ma pokazać, że przed każdą uczelnią staną, a w mojej opinii już stoją nowe wyzwania, które każą wręcz zastanowić się nad jej dalszą aktywnością. Jakie kierunki studiów uruchamiać? Jakie specjalności uruchamiać na realizowanych już kierunkach? Jak stworzyć innowacyjne obszary kształcenia w uczelni, by zapewnić jej przyszłość? Takie i podobne pytania wręcz cisną się na usta każdemu rektorowi, dziekanowi i innym osobom, którzy ponoszą odpowiedzialność za kształcenie na uczelni.

Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania było podstawową przesłanką do opracowania innowacyjnych specjalności kształcenia w ramach kierunku „Zarządzanie” realizowanego w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu. Założono, że opracowanie całkowicie nowych specjalności, które będą wybiegać naprzeciw oczekiwaniom rynku pod względem jej unikatowości i nowoczesności, spełni wymóg innowacyjności zapisany w strategii Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu. Nowe specjalności oznaczały nowy zakres wiedzy dla uczelni, a w tym potrzeby jej pozyskania, tworzenia i rozwoju. Obszar wiedzy, który mieści się w przedmiotach specjalności, jest wręcz nastawiony na potrzeby przyszłych menedżerów zajmujących się handlem zagranicznym i kontaktami biznesowymi w środowisku międzynarodowym. Przyjęto rozwiązania, w których struktura przedmiotów specjalności powstała jako wynik analizy wiedzy, umiejętności i kompetencji absolwenta, tzn. efekty na wyjściu wskazały obszary wiedzy na wejściu dla tej specjalności.

Analizując założenia, które stały u podstaw podjętych decyzji, można zauważyć, że sama struktura wiedzy, umiejętności i kompetencji nie była podstawowym walorem tej specjalności. Przyjęto, że językiem realizacji zajęć, ale i opracowywania

⁸ P. Brezdeń, S. Górecka, P. Tomczak, *Analiza systemu edukacji w świetle zmian demograficznych i społecznych regionu. Cz. 2. Określenie zapotrzebowania na edukację na różnych poziomach w regionie w świetle prognoz demograficznych i społecznych*, Projekt Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego, POKL.08.01.04-02-003/08, Wrocław 2010, s. 146.

⁹ L. Kwieciński, D. Moroń, J. Sroka, *Analiza systemu edukacji w świetle zmian demograficznych i społecznych regionu. Cz. 1. Określenie zapotrzebowania na edukację na różnych poziomach w regionie w świetle prognoz demograficznych i społecznych*. Projekt Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego, POKL.08.01.04-02-003/08, Wrocław 2010.

materiałów tzw. dydaktyki podstawowej dla specjalności będzie język angielski. Realizacja zajęć w tym języku i możliwość zapisania w dyplomie ukończenia studiów oraz w suplemencie nazwy specjalności i nazw przedmiotów w języku angielskim jest wartością dodaną dla absolwentów. W tym miejscu trzeba jednak podkreślić, że była to zarazem bariera, która nie była łatwa do pokonania. Rekrutacja kandydatów na specjalność wymagała już na wstępie wykluczenia tych chętnych, którzy nie przeszli pozytywnie weryfikacji pod względem znajomości języka angielskiego.

Sporym wyzwaniem dla specjalności było także zastosowanie e-learningu w procesie kształcenia. Nie jest to innowacyjność w procesie kształcenia, gdyż inne uczelnie już od lat z powodzeniem stosują e-kształcenie. Biorąc jednak pod uwagę fakt po raz pierwszy zastosowania nowych, oryginalnych rozwiązań w uczelni, a także ich kompleksowość, można zauważyć, że w pełni to odpowiada rozumieniu istoty pojęcia innowacji¹⁰.

Wykorzystanie metod i technik kształcenia na odległość w ramach specjalności nie było przypadkowe. Doświadczenia innych szkół polskich i zagranicznych świadczą, że korzyści, jakie wnoszą uczelnie z wdrożenia e-learningu, są trwałe¹¹. Beneficjentami tego kształcenia są zarówno wykładowcy oraz studenci, jak i cała uczelnia. Wdrażanie e-learningu oznacza bowiem dla uczelni niepublicznej redukcję kosztów kształcenia, odciążenie jej obiektów, rozwój technologiczny i często jest ważnym argumentem przy wyborze uczelni. Możliwość marketingowego wykorzystania e-learningu niewątpliwie poprawia wizerunek uczelni, wręcz pozwala ekspozycjonować jej innowacyjność i rozwój, co z reguły przekłada się na poszerzenie rynku, a zatem i rekrutacji.

4. Doświadczenia z wdrażania innowacyjnych rozwiązań procesu kształcenia w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu

Proinnowacyjność zrealizowanych przedsięwzięć wynika nie tylko z wdrożenia unikatowych specjalności do programu kształcenia. To działanie określało kierunek, ale nie wskazywało, jak w szczególności ma wyglądać wdrożenie rozwiązań. Bez bardzo elastycznego i innowacyjnego podejścia do strony merytorycznej przedsięwzięcia nie można byłoby myśleć pozytywnie o jego wynikach. Cały ciężar przekształceń spoczywał na władzach uczelni, które bardzo często, po długich wewnętrznych dyskusjach, decydowały się na przyjęcie danego rozwiązania. Warto tu podkreślić, że wysoka centralizacja w podejmowaniu decyzji w uczelni niepublicznej, w przypadku wdrażania innowacyjnych rozwiązań w procesie kształcenia, miała pozytywny

¹⁰ Por. J. Penc, wyd. cyt., s. 146.

¹¹ *Zastosowanie e-learningu w kształceniu ekonomistów*, materiały z realizacji projektu *Opracowanie programów nauczania do kształcenia na odległość na kierunku Ekonomia – publikacja podsumowująca*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2006.

wpływ na cały proces. Jest to w dużej mierze zgodnie z tezą, że „Udział w procesach decyzyjnych kadry kierowniczej wyższego szczebla nie musi – jak pokazują wyniki badań – stanowić ograniczenia dla uczestników organizacji. Aktywne wsparcie przełożonych i ich autorytet niwelują najprawdopodobniej pojawiające się często opory wobec zmian, a oni sami są najlepszymi pośrednikami i orędownikami innowacji”¹².

Kształcenie z zastosowaniem technik multimedialnych z założenia już może być uważane za proinnowacyjne. Takie rozwiązania dotyczą nie tylko formy zajęć, ale także mentalnie zmieniają uczelnię, wykładowców i studentów. Niezbędne stają się elastyczny czas realizacji procesu kształcenia, wykorzystanie sieci informatycznych (Internet, poczta mailowa, strony wykładowców itd.) jako naturalnych w XXI wieku mediów w komunikacji, wymagane są także inne oczekiwania od uczestników tego procesu. Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, decydując się na proinnowacyjne przekształcenie procesu kształcenia, musiała się zmierzyć z problematyką wdrożenia metod i technik multimedialnych do kształcenia. Pierwsze działania były bardzo tradycyjne. Zaczęło się od rozmów grupy inicjatywnej, która w drodze dyskusji zaczęła przedstawiać nowe możliwości wynikające z zastosowania technik multimedialnych. Dzielenie się wiedzą, zdobywanie i przekazywanie informacji, uczestnictwo w szkoleniach ze stosowania nowoczesnych technologii w procesie dydaktycznym i przedstawianie doświadczeń stopniowo przekonywało do nowych metod i technik coraz większą grupę ludzi w uczelni. Kadra kierownicza uczestniczyła w pokazach stosowania technik multimedialnych, które przybliżały problematykę. Najważniejszym sukcesem grupy inicjatywnej było przekonanie większości wykładowców, że zmiana jest nieuchronna i że powinna być wdrożona. Pytanie, które najczęściej wtedy zadawano, brzmiało: *jak wdrożyć metody i techniki multimedialne do kształcenia, nie zaś: czy wdrażać?*

Decyzja o wdrażaniu technik multimedialnych oznaczała, że z dużym wyprzedzeniem należy określić zakres zmian w dydaktyce. Podjęte analizy wykonane dla specjalności pozwoliły przejść do kolejnego etapu, jakim były zmiany w programach kształcenia, w planach studiów i w sylabusach. Istotne modyfikacje przede wszystkim dotyczyły dotychczas opracowanych sylabusów przedmiotowych. Przyjęto, że treści programowe w ramach konkretnych przedmiotów realizowane będą w dwojaki sposób. Część godzin dydaktycznych odbywać się będzie w formie tradycyjnych zajęć (*face to face*), a pozostałe treści przekazywane będą za pomocą multimedialnych technik z wykorzystaniem platformy komunikacyjnej. Podział treści kształcenia znalazł swoje odzwierciedlenie w sylabusie przedmiotu, w strukturze przedmiotu zapewniającej konsekwentne zdobywanie wiedzy i nabywanie umiejętności. Wymóg ten był uważany za nadrzędną determinantą opracowywania sylabu-

¹² M. Hopej, M. Hopej-Kamińska, R. Kamiński, *Wpływ stopnia centralizacji na innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] M. Hopej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 80.

sów przedmiotów w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu. Największe zmiany w modyfikowanym sylabusie dotyczyły treści programowych, które odzwierciedlały formę e-learningu. Widoczny był indywidualny wkład twórczy jego autora. W ramach tej części przedmiotu założono dużą autonomię wykładowcy na określenie sposobu jego realizacji w ramach kursu multimedialnego (testy, studium przypadku, zadania domowe, forum dyskusyjne). Przyjęto jednak nadrzędne ograniczenia, do których wykładowcy musieli się dostosować. Zapewniło to niezbędny stopień unifikacji i standaryzacji opracowywanych materiałów.

Dopiero po tym etapie możliwe było przystąpienie do prac związanych z opracowywaniem materiałów merytorycznych pod nowe rozwiązania. Materiały te musiały być przygotowane przez wykładowców realizujących dane przedmioty. Szybko okazało się, że pracę wykładowców trzeba było wesprzeć działaniem innych osób. Praca ta wymagała zespołów, albowiem do wykładowców dołączyli edytorzy, graficy i informatycy. Konieczna była konfrontacja z nowoczesnymi narzędziami informatycznymi, zwłaszcza że ich właściwe wykorzystanie wymagało umiejętności, których brakowało często nawet najlepszym wykładowcom. Przygotowanie zajęć wspomaganych technikami multimedialnymi bardziej przypominało tworzenie filmu niż opracowywanie skryptu przedmiotu i kończyło się wraz z zamieszczeniem materiałów merytorycznych w formie ekranów e-learningowych na platformie komunikacyjnej.

Niestety, zmiany, jakie się dokonywały, były rozumiane tylko przez kadrę kierowniczą i tę część kadry dydaktycznej, która była blisko przekształceń. Była zauważalna niechęć części wykładowców do wdrażania metod i technik multimedialnych. Liderzy zmian w uczelni, zwłaszcza zarządzający projektem i władze uczelni, rozumieli, że powinna dokonać się zmiana mentalności wykładowców. Podjęto zatem działania, które wspierały przekształcenia w aspekcie wdrażania technik multimedialnych, zwłaszcza kształcenia na odległość. Duży nacisk położono na rozwój funkcjonowania podstawowych form komunikacji elektronicznej, by wykładowcy stopniowo byli przygotowywani do pracy z nową technologią. Samo opracowanie materiałów nie oznaczało bowiem, że dany wykładowca będzie chciał i umiał je później wykorzystać, używając platformy komunikacyjnej. Czynnikiem, który mógł zmienić negatywne nastawienie, niewątpliwie był rozwój wiedzy informatycznej w uczelni. Równocześnie z procesem przygotowywania materiałów merytorycznych na potrzeby kształcenia z wykorzystaniem metod i technik multimedialnych zaczął się etap zmieniania uczelni, podnoszenia poziomu wiedzy informatycznej wykładowców i studentów. Wykładowcy, zarówno etatowi, jak i nieetatowi, zostali zobowiązani do założenia na stronie internetowej uczelni swoich elektronicznych stron wykładowców. Konsekwentnie weryfikowano funkcjonowanie tej strony, która bardzo szybko stała się nowoczesnym medium komunikacyjnym. Normą w pracy wykładowców stało się odbieranie poczty elektronicznej, a komunikacja mailowa zaczęła wspierać kontakt bezpośredni. Wykładowcy na swoich stronach zaczęli zamieszczać materiały merytoryczne, pytania zaliczeniowe, wyniki zaliczeń i wiele innych informacji (byli do tego zobowiązani). Podjęte działania spełniły swoje

przeznaczenie. Z perspektywy czasu uważam jednak, że były one niewystarczające. Należało w zdecydowanie większym stopniu zintensyfikować szkolenia, prowadzić rozmowy z nieprzekonanymi, a przede wszystkim do realizacji zajęć wybrać wykładowców przekonanych do nowych form kształcenia, niekoniecznie najlepszych i z doświadczeniem, bo jak się okazało, w opinii studentów najlepiej na zajęciach wypadali wykładowcy, którzy byli przekonani do celowości tych zmian.

Bardzo ważną częścią proinnowacyjnych przekształceń uczelni było przygotowanie i wdrożenie platformy komunikacyjnej. Władze uczelni nie posiadały funduszy niezbędnych na zakup nowoczesnej, ale i drogiej platformy komunikacyjnej. Skorzystano zatem z realizowanego w uczelni Programu operacyjnego „Kapitał ludzki” – projekt „Kształcimy dla pracy”. Z projektu wynikały możliwości zakupu platformy, ale stosunkowo prostej i taniej, gdyż środki finansowe były małe. Władze uczelni zdecydowały się na platformę, która była przygotowana według specyfikacji sporządzonej przez uczelnię, uwzględniającej realia posiadanych środków. Prace nad platformą trwały równoległe z innymi zadaniami, ale z założeniem, że wdrożenie platformy powinno być traktowane priorytetowo. W harmonogramie wdrożenia uwzględniono czas niezbędny do jej uruchomienia, wgrania na platformę opracowanych materiałów w postaci gotowych ekranów e-learningowych, umieszczenia kursów multimedialnych oraz przygotowania cyklu szkoleń z platformy. Szkolenia dla kadry zostały zrealizowane w ostatnim semestrze kształcenia, przed udostępnieniem platformy komunikacyjnej na potrzeby procesu kształcenia. Szkolenia kadry były nie tylko zapoznaniem wykładowców z samym narzędziem informatycznym, jakim jest platforma, ale w trakcie szkolenia zrealizowano tematykę, która dotyczyła wielu zagadnień stosowania w procesie kształcenia metod i technik multimedialnych. Szkoleniami objęto także studentów. Szkolenia te są dalej powtarzane tak, by wszyscy nowi studenci na wejściu do uczelni byli zapoznawani z kształceniem na platformie komunikacyjnej.

5. Uwagi końcowe

Przedstawione działania, dla jasności przekazu, zostały uproszczone. Dają one wyobrażenia o proinnowacyjnym charakterze zmian w procesie kształcenia w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu. To jednak w dużej mierze od kreatywności wykładowców, ich dużej wiedzy i umiejętności zależy, jaki będzie efekt końcowy zmian¹³. Jak zawsze, w takich działaniach najprostsze okazywały się do rozwiązania problemy techniczne dotyczące zakupu nowych technologii i ich wdrożenia, a najtrudniejsze – działania dotyczące zmian w zachowaniach ludzi. Tworząc innowacyjną uczelnię, najwięcej uwagi należy poświęcić pracownikom. Należy uzyskać ich akceptację, przekonać ich do tych zmian. Ja to już wiem, przekonałem się, jak trudno jest wdrożyć działania proinnowacyjne, i dlatego też w niniejszym artykule tak wiele uwagi poświęciłem tym doświadczeniom.

¹³ A. Stecyk, *Abc eLearningu. System LAMS*, Difin, Warszawa 2008, s. 173.

Literatura

- Brezdeń P., Górecka S., Tomczak P., *Analiza systemu edukacji w świetle zmian demograficznych i społecznych regionu. Cz. 2. Określenie zapotrzebowania na edukację na różnych poziomach w regionie w świetle prognoz demograficznych i społecznych, Projekt Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego*, POKL.08.01.04-02-003/08, Wrocław 2010.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2000.
- Hopej M., Hopej-Kamińska M., Kamiński R., *Wpływ stopnia centralizacji na innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] M. Hopej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kwieciński L., Moroń D., Sroka J., *Analiza systemu edukacji w świetle zmian demograficznych i społecznych regionu. Cz.1. Określenie zapotrzebowania na edukację na różnych poziomach w regionie w świetle prognoz demograficznych i społecznych, Projekt Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego*, POKL.08.01.04-02-003/08, Wrocław 2010.
- Łobaziewicz M., *Współczesne kierunki rozwoju przedsiębiorstw: innowacyjność i zarządzanie jakością*, [w:] M. Hopej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999.
- Stecyk A., *Abc eLearningu. System LAMS*, Difin, Warszawa 2008.
- Szkudlarek J., *Zalecenia Komisji Europejskiej – klastry innowacyjne jako element polityki innowacyjności państw członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] W. Bokajło, A. Wiktorowska-Świąćka (red.), *Edukacja w Polsce wobec wyzwań konkurencyjności Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2008.
- Zastosowanie e-learningu w kształceniu ekonomistów*, materiały z realizacji projektu *Opracowanie programów nauczania do kształcenia na odległość na kierunku Ekonomia – publikacja podsumowująca*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2006.

INNOVATION IN THE PROCESS OF EDUCATION BASED ON THE EXPERIENCE OF UNIVERSITY OF BUSINESS IN WROCLAW

Summary: The article presents the basic concepts of innovation and attempts to define an innovative university. It has been emphasized that the definition is not easy and accurate. For this university the answers to the question: What are the solutions in the process of university education to make it an innovative area of education? have been looked for. An attempt to answer this question is based on the experience of the author of the article. His practical experience with the implementation of pro-innovative activities at the University of Business in Wrocław constitutes the basic content of this article.

Keywords: process of university education, innovation, an innovative university.