

**Suggested citation:**

Baran, G., Bąk, J. (2015). Przełomowe innowacje jako sposób rozwoju uniwersyteckiej przedsiębiorczości na przykładzie masowych otwartych kursów online MOOC. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 9-19.

# Przełomowe innowacje jako sposób rozwoju uniwersyteckiej przedsiębiorczości na przykładzie masowych otwartych kursów online MOOC

**Grzegorz Baran**

Uniwersytet Jagielloński,  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Spraw Publicznych  
ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków  
e-mail: gpbaran@gmail.com

**Janusz Bąk**

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki  
Wydział Fizyki, Matematyki i Informatyki  
Instytut Ekonomii, Socjologii i Filozofii  
ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków  
e-mail: januszbak@pk.edu.pl

---

## Streszczenie:

Zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym wpływają zarówno na sferę działalności komercyjnej, jak i niekomercyjnej różnych organizacji. Dotyczy to również obszaru szkolnictwa wyższego, w ramach którego ciągle poszukuje się rozwiązań spełniających oczekiwania interesariuszy – począwszy od pracowników, przez studentów i doktorantów, kończąc na rynku pracy i społeczeństwie ogółem. Zmiany te rodzą istotne dylematy i wymagają podjęcia zdecydowanych działań. Celem artykułu jest próba zarysowania jednego z możliwych kierunków rozwoju współczesnych szkół wyższych w ramach dość powszechnej wśród wielu autorów koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu z wykorzystaniem teorii przełomowych innowacji Christensena.

**Słowa kluczowe:** uniwersytet przedsiębiorczy; przełomowe innowacje; MOOC; przedsiębiorczość

**Klasyfikacja JEL:** M53

---

## 1. WPROWADZENIE

Analizując kształt i kondycję współczesnych uniwersytetów oraz wielość różnorodnych oczekiwań, jak również pomysłów ich uzdrowienia, zauważa się, że dysharmonia pomiędzy nimi zdecydowanie się pogłębia. Proponowane i wdrażane w szkołach wyższych rozwiązania w coraz mniejszym stopniu spełniają oczekiwania

ich interesariuszy – od pracowników począwszy, przez studentów i doktorantów, po rynek pracy i ogół społeczeństwa. Stan ten rodzi istotne dylematy i wymaga podjęcia zdecydowanych działań.

Celem artykułu jest próba zarysowania jednego z możliwych kierunków rozwoju współczesnych szkół wyższych w ramach dość powszechnej wśród wielu autorów koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu. W tym celu analizie poddano dynamicznie rozwijający się ostatnio rynek masowych otwartych kursów online (ang. *Massive Open Online Courses* – MOOCs), w którym uczestniczy wiele uznanych na świecie uniwersytetów. Ten sposób podejścia do kształcenia może w przyszłości okazać się przełomem w myśleniu o modelu funkcjonowania uniwersytetu i jego relacjach z otoczeniem. W związku z powyższym, podstawą teoretyczną dla podjętej analizy, obok wspomnianej wyżej koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu, uczyniono teorię przełomowych innowacji C.M. Christensena. Z pełną świadomością ograniczono zakres artykułu do przedstawionych w ten sposób zagadnień, traktując je jako przyczynek do dalszych badań i poszukiwań, a naszą ambicją nie jest stworzenie kompleksowego modelu nowego uniwersytetu, czy wyczerpanie wszelkich możliwych kierunków zmian.

## 2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ UNIWERSYTETÓW NA TLE ZMIENNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO OTOCZENIA

Ponad 30 lat temu I. Ansoff (1985, s. 58) pisał o otoczeniu w kategoriach zmienności i dynamiki, a wskazywane przez niego wymiary turbulencji pozostają nadal aktualne. Zalicza się do nich: wzrost nowości zmian, intensywność otoczenia, szybkość zmian i rosnącą złożoność. Analizując współczesne otoczenie obserwuje się szczególną intensyfikację tych procesów, głównie za sprawą skali i tempa zmian technologicznych, które pociągają za sobą zmiany społeczne i gospodarcze. Kluczowe osie, wokół których rośnie turbulencja to procesy globalizacyjne, rosnąca konkurencja zarówno w sferze działalności komercyjnej, jak i niekomercyjnej, łatwość dostępu do informacji i możliwość kooperacji w oderwaniu od styczności fizycznej, którą dają nowe technologie komunikacyjne, czy wreszcie załamane obserwowane w różnych obszarach, mające znamiona kryzysu (gospodarczego, moralnego, tożsamościowego). Prowadzi to do kształtowania nowych potrzeb, otwiera nowe możliwości zaspokajania tych istniejących i tworzy pole do oferowania nowych rozwiązań (produktów i usług). Zmiany napędzane rozwojem technologii, wirtualizacją i digitalizacją funkcjonowania społeczeństwa prowadzą do skokowego wzrostu ilości generowanych informacji, które stają się powszechnie dostępne, eskalując tym samym potrzeby i działania związane z ich poszukiwaniem, pozyskiwaniem i przetwarzaniem. Ten ogromny rezerwuar powszechnie dostępnych informacji staje się naturalnym środowiskiem rozwoju potencjalnych okazji dla tych podmiotów, które potrafią je zidentyfikować i wykorzystać. Nie jest to jednak zadanie łatwe, bo zwykle niepewne, nie poddające się jednoznacznej interpretacji informacji, gdyż stanowią one źródło ryzyka w procesach decyzyjnych (Lipshitz i Strauss, 1997).

Opisane powyżej warunki stają się naturalnym środowiskiem rozwoju przedsiębiorczości nastawionej na identyfikowanie okazji oraz procesy, w ramach których odkrywane są szanse rynkowe, a pozyskane informacje i wiedza wykorzystywane są do jej przełożenia na nowe rozwiązania produktowe, usługowe, strukturalne, czy procesowe. W warunkach turbulentnego otoczenia przedsiębiorczość pełni szczególną funkcję, gdyż jak nigdy wcześniej rosną możliwości rozpoznawania szans oraz twórczego reorganizowania i rekonfigurowania posiadanych oraz możliwych do pozyskania zasobów. Przedsiębiorczość w tym znaczeniu rozumieć należy jako poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie szans. Generuje ona rezultaty wewnątrz już istniejących przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, społecznościach lokalnych, organizacjach publicznych (nawet, jeśli w powszechnym odbiorze nie są one kojarzone ze zbyt wysokim poziomem przedsiębiorczości, kreatywności czy innowacyjności). Obszar publiczny podlegający aktywizacji przedsiębiorczej to m.in. edukacja, a w szczególności segment, w którym uczestnictwo ma charakter dobrowolny, czyli poziom edukacji wyższej (uniwersyteckiej). Zarysowane zmiany stawiają edukację ze swoim starym modelem kształcenia w szczególnej sytuacji potencjalnych strategicznych zaskoczeń, konkretyzowanych nowymi wyzwaniem z jakimi uniwersytet musi się zmierzyć. Postępująca dewaluacja starego modelu, zmieniające się oczekiwania „odbiorców” usług edukacyjnych, ich możliwości finansowe, preferowany model przyswajania wiedzy i zaangażowania w proces kształcenia, wskazują nowe obszary poszukiwania najlepszych modeli działania, które rozwiążą istniejące problemy i sprostają wyłaniającym się wyzwaniom. Tradycyjny model oparty na sztywnych rozwiązaniach strukturalnych i finansowany niemal wyłącznie z funduszy publicznych tworzy potencjalnie użyteczną nową wiedzę, ale nie jest ona bezpośrednio aplikowana i niemałym problemem jest jej transfer do otoczenia, w szczególności gospodarczego. Tak scharakteryzowany uniwersytet odchodzi w zapomnienie, gdyż nie stanowi centrum innowacji i przełomowych rozwiązań dla społeczeństwa.

Kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy coraz intensywniej stymuluje zmiany w kierunku tworzenia i rozwijania nowych modeli funkcjonowania uniwersytetu, które z tymi nowymi wyzwaniami społeczno-gospodarczymi sobie poradzą. W tym kontekście w literaturze przedmiotu wskazuje się na uniwersytet trzeciej generacji (Wissema, 2005, s. 21-39), nazywany często uniwersytetem przedsiębiorczym (Clark, 1998), który jest zdolny sprostać tym wyzwaniom. Zdaniem Clarka, narastające różnorodne żądania i wyzwania stojące przez współczesnymi szkołami wyższymi nie przesądzą jeszcze ich losu. Kluczowe jest to, w jaki sposób uczelnie poradzą sobie z odpowiedzią na te siły (Clark, 2001, s. 8). Do radzenia sobie z aktualnymi oczekiwaniami stawianymi przed współczesnym światem akademickim, zdecydowanie lepiej predestynowane są te uczelnie, które mają elastyczne struktury organizacyjne i posiadają relatywnie niewielki staż funkcjonowania w systemie edukacji, tym samym nie utrwaliły w sobie schematów działania, modeli myślowych i kultury organizacyjnej. Przewag tych podmiotów upatrywać można w ich zdolności do reagowania na napływające z otoczenia sygnały związane z potrzebami interesariuszy działających w sektorze biznesowym, jak również

w obszarze publicznym. W organizacjach tych nie są tworzone hierarchiczne i usztywnione struktury organizacyjne, lecz podlegające uelastycznieniu poprzez tworzenie zespołów roboczych do realizacji konkretnych zadań, zarówno w odniesieniu do edukacji, działań na rzecz otoczenia, jak również w obszarze badań naukowych.

Przedsiębiorczy uniwersytet jest bardzo silnie związany z otoczeniem, w którym rozpoznaje swoje szanse. Potrafi on ponadto zamieniać je na oferowane produkty i usługi: edukacyjne, badawcze, doradcze, czy wdrożeniowe. Kluczową cechą przedsiębiorczego uniwersytetu jest otwarcie się na otoczenie i jego potrzeby, bardziej elastyczne reagowanie na zachodzące zmiany, przejście do roli aktywnego kreatora rzeczywistości z roli pasywnego „biorcy” funduszy budżetowych. Przypisuje mu się przede wszystkim pełnienie funkcji stymulatora rozwoju dla społeczeństwa i gospodarki. Szczególnie ta ostatnia jego cecha wymaga przedsiębiorczej kultury, która stymulować będzie do działania nie tylko studentów, ale związanych z uniwersytem interesariuszy, co pozwoli na tworzenie specyficznego ekosystemu, wspierającego rozwój materialnych i niematerialnych aktywów. Uniwersytet przedsiębiorczy to środowisko, w ramach którego będą tworzone możliwości działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, dzięki zagęszczeniu interakcji, okazji do konfrontowania pomysłów, służących inicjowaniu różnorodnych projektów. Jak pisze H. Etzkowitz, choć tradycyjna koncepcja przedsiębiorczości zakładała, że przedsiębiorca to indywidualna (wręcz heroiczna) postać, tak naprawdę to we wspólnym działaniu kryje się prawdziwa przedsiębiorcza siła. Sprawia ona, że osoby pojedynczo niezdolne do podjęcia inicjatywy, w zespole odgrywają ważne dla przedsiębiorczości role (Etzkowitz, 2003, s. 112). W tej strukturze interakcji stymulowanych przez przedsiębiorczy uniwersytet propagowane i aplikowane są takie modele myślowe, które pozwalają właśnie w przedsiębiorczym procesie dostrzec okazje, zamienić je w innowacje, by w końcu poprawić funkcjonowania społeczeństwa.

### 3. PRZEŁOMOWE INNOWACJE

Jak wcześniej zauważono, źródeł poszukiwań nowego modelu współczesnego uniwersytetu, a tym samym uprawiania nauki i realizacji kształcenia, należy upatrywać w niespotykanych dotąd, ze względu na zakres i skalę, zmianach we współczesnych organizacjach i ich otoczeniu. W tych instytucjach jest aplikowana wiedza (także ta tworzona i weryfikowana na uniwersytetach), a absolwenci szkół wyższych szukają oraz znajdują w nich zatrudnienie. Nie jest zatem możliwe, aby uniwersytet, bez względu na kierunek swojego przyszłego rozwoju, działał w izolacji od tegoż otoczenia, nie dostrzegając łączących go z nim wzajemnych zależności. Wszystko to dowodzi słuszności analizy roli i modelu uniwersytetu na gruncie nauk o zarządzaniu. Analizując konieczność nowego podejścia do modelu uniwersytetu, warto zwrócić uwagę na koncepcję przełomowych technologii/innowacji. Została ona po raz pierwszy zaproponowana przez C.M. Christensena w 1997 roku w książce, której tytuł można przetłumaczyć na język polski jako: „Dylemat innowatora. Kiedy

nowe technologie powodują upadek wspañiałych firm” (Christensen 2000). W tym kontekście trafna wydaje się być metafora, której użyli M. Wessel i C.M. Christensen (2012, s. 4) przyrównując przełomowe innowacje do pocisków wystrzeliwanych w kierunku dotychczas funkcjonujących sektorów gospodarczych, które mogą zupełnie zniszczyć nie tylko konkretne produkty i organizacje, ale całe modele biznesu i formy organizacyjne. Zdaniem C.M. Christensena, S.D. Anthony’ego i E.A. Roth (2004, ss. XV – XVII) przełomowe innowacje stanowią bowiem oddolny proces, w ramach którego wschodzące organizacje (nowe lub niedominujące w danym sektorze) są w stanie z sukcesem rzucić wyzwanie liderom. Koncentrując się na konkutowaniu pomiędzy sobą o najbardziej rentowne segmenty rynku, liderzy nie zauważają, że ten wyścig zbrojeń w doskonaleniu flagowych produktów pomija potrzeby coraz większej grupy klientów, znajdujących się na obrzeżach sektora (Christensen, Raynor i McDonald, 2016).

Istotą sięgnięcia po przełomową technologię jest wytworzenie zdolności odpowiedzi na potrzeby dotąd lekceważone przez liderów rynku. Przełomowe innowacje pozwalają zbudować pozycję organizacjom, które oferują w ten sposób rozwiązania bardziej dopasowane do tych obrzeży rynku. Zwykle oznacza to ofertę o ograniczonej funkcjonalności, ale dzięki temu niższej cenie, co w tych segmentach rynku ma kluczowe znaczenie. Podczas, gdy liderzy koncentrują się na tradycyjnie rozumianych innowacjach, wzroście jakości, a co za tym idzie wzroście cen swoich produktów, organizacje przełamujące rynek wykorzystując relatywnie proste, nisko kosztowe innowacje dopasowane do pomijanych dotąd segmentów na obrzeżach sektora, kreują wzrost i stopniowo budują swoją pozycję konkurencyjną. Zdaniem C.M. Christensena, S.D. Anthony’ego i E.A. Rotha (2004, ss. XV – XVII) mamy w tym przypadku do czynienia z niezgodnością trajektorii rozwoju produktu w organizacji, gdyż kieruje się ona zasadą innowacji podtrzymujących (*sustaining innovation*), oznaczających lepsze produkty i usługi na ustalonych rynkach, a trajektorią konsumenta. W rezultacie innowacja ta może nie być tak dynamiczna, jak zakładano. Przełomowa innowacja, dostarczając nowe propozycje wartości, kreuje nowy segment lub nowy rynek, a czasami przekształca też w sposób istotny (przełomowy) ten już istniejący. Mając na względzie cel tej pracy, na koniec tej części rozważań zwrócono jeszcze uwagę na dwie kwestie. Pierwszą z nich jest zasygnalizowanie możliwości głębszego teoretycznego osadzenia tej pragmatycznej koncepcji. Zmiany opisywane przez przełomowe innowacje mają bowiem wyraźnie – jakby określił to P. Sztompka – traumatogenny charakter; a przynajmniej dla części podmiotów rynku. O tego rodzaju zmianach pisze on w następujący sposób: „Charakter traumatogenny przybierają najczęściej zmiany o szczególnych właściwościach. Po pierwsze zmiany nagłe, szybkie, gwałtowne dokonujące się w bardzo krótkim czasie. Po drugie zmiany o szerokim zakresie, obejmujące równocześnie różne dziedziny życia społecznego. Po trzecie zmiany głębokie, radykalne, dotyczące centralnych dla zbiorowości wartości, reguł bądź przekonań. Mogą one polegać na krytyce lub kwestionowaniu zakorzenionych wartości, albo na propagowaniu lub narzucaniu wartości odmiennych, albo wreszcie na lansowaniu praktyk

sprzecznych z zakorzenionymi wartościami. Po czwarte, zmiana musi być niespodziewana, zaskakująca, szokująca” (Sztompka, 2002, s. 456-457, cyt. za: Koźmiński, 2004, s. 28). Przełomowe innowacje, o których tu mowa, wypełniają przywołaną przez Sztompkę charakterystykę. Z punktu widzenia organizacji, która wcześniej ich nie zidentyfikowała mają one nagły i niespodziewany przebieg. Z pewnością obejmują one szeroki zakres zjawisk, szczególnie tych, które decydują o ciągłości organizacji, przede wszystkim zaś odnoszą się do dotychczasowego modelu biznesu. Są to zmiany, pozwalające do pewnego stopnia użyć także pojęcia paradygmatu. Zdaniem G. Hamela i B. Breena, według T. Kuhna „paradygmat to coś więcej niż sposób myślenia – to cała wizja świata i niewzruszone poczucie tego, które problemy warto rozwiązywać i które są w ogóle rozwiązywalne” (Hamel i Breen, 2008, s. 28). Obserwacja Kuhna – odniesiona nie tylko do zmian w nauce, lecz także do zachodzących strukturze społecznej w ogóle – może pozwolić nie tylko lepiej objaśnić mechanizm działania przełomowych innowacji, jak również wskazać ich znaczenie w kontekście postrzegania rozwiązywalności ważnych problemów społecznych. Paradygmat zdaniem Kuhna stanowi bowiem „kryterium wyboru problemów, co do których zakłada się, że posiadają rozwiązania. W dużej mierze tylko tymi problemami będzie zainteresowane społeczeństwo i będzie się zajmować wyłącznie nimi. Inne problemy będą odrzucane jako metafizyczne, a czasem po prostu zbyt problematyczne, by tracić na nie czas” (Hamel i Breen, 2008, s. 28). Drugą kwestią, na którą należy zwrócić uwagę są przełomowe technologii. Myśląc o przełomowych technologiach w rozumieniu Christensena ważne jest, aby nie mylić ich z technologią w potocznym rozumieniu. Jego zdaniem przełomowe technologie, oznaczają wszelkie procesy, poprzez które organizacje przekształcają pracę, kapitał, materiały i informacje w produkty oraz usługi o większej wartości (Christensen, 2000, s. xiii). W związku z tym, jak słusznie zauważa, każda organizacja posiada i wykorzystuje technologie. Takie ujęcie technologii wykracza poza sferę produkcji i obejmuje także procesy marketingu, inwestycji, czy zarządzania. Innowacje odnoszą się natomiast do zmian w każdym z tych obszarów (Christensen, 2000, s. xiii). Ta konstatacja jest o tyle ważna w odniesieniu do tytułowego uniwersytetu, że niewłaściwie odczytane pojęcie technologii mogłoby budzić w tym przypadku co najmniej częściowy sprzeciw. Dlatego warto podkreślić, że technologia odnosi się do procesów i według Christensena obejmuje wszelkie procesy, a nie tylko te klasycznie uważane za technologiczne (czyli związane z produkcją przemysłową).

Przedstawiona przez nas krótka charakterystyka koncepcji przełomowych innowacji jest, jak się wydaje, odpowiednią podstawą do podjęcia próby wskazania możliwych kierunków rozwoju uniwersytetu. Biorąc pod uwagę ograniczony zakres niniejszego artykułu starano się odnieść do wybranych tylko zjawisk, zakreślonych przez wybrany do analizy przypadek MOOC.

#### **4. W POSZUKIWANIU PRZEŁOMU NA UNIWERSYTECIE – ANALIZA PRZYPADKU MASOWYCH OTWARTYCH KURSÓW ONLINE**

Wszystkie podjęte dotychczas rozważania na temat turbulencji otoczenia, a w szczególności ta część, która bezpośrednio dotyka edukacyjnej przedsiębiorczości, wskazują na wielość dylematów dotyczących możliwości i kierunków rozwoju współczesnych uniwersytetów. Zdaniem Ł. Sułkowskiego, wielu badaczy wskazuje na silne zróżnicowanie poglądów w tym zakresie, dominuje wśród nich jednak przekonanie o słuszności transformacji uniwersytetu w gospodarczą organizację rynkową, która byłaby zdolna realizować koncepcję nowego zarządzania publicznego (Sułkowski, 2016, s. 21). Przywołany autor uzupełnia tę opinię o diagnozę sformułowaną przez B. Sporn, która wskazuje na trzy generalne źródła kształtowania zarządzania uczelniami wyższymi, a mianowicie: (1) wspomniane wyżej nowe zarządzanie publiczne, (2) przedsiębiorczość oraz (3) kapitalizm akademicki (Sporn, 2006, s. 145, cyt. za: Sułkowski, 2016, s. 21). Analizując myśl naukową w obszarze koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu, której główne założenia zarysowaliśmy w pierwszej części opracowania, za najistotniejszy jej wymiar uznaje się pewnego rodzaju witalność uniwersytetów, przejawiającą się m.in. w gotowości do poszukiwania nowatorskich i innowacyjnych rozwiązań, aby lepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby współczesnego świata. Nie chcielibyśmy tym samym zgodzić się na zbyt daleko idące zawężenie przedsiębiorczości, będącej atrybutem współczesnych uniwersytetów, do procesów tworzenia przedsiębiorstw, jako podmiotów rynkowych. Uczelnie wówczas uległyby przekształceniu w zdolne do konkurowania na rynku przedsiębiorstwa edukacyjne, od których oczekuje się tworzenia możliwych do sprzedaży produktów i usług. To, jak pisze Ł. Sułkowski (2016, s. 21), stanowi realizację podejścia ekonomicznego i komercyjnego razem.

Analiza otoczenia szkół wyższych i różnorodnych potrzeb zgłaszanych przez ich interesariuszy, pozwala przypuszczać, że mamy do czynienia z punktem przełomowym, w którym szkoły te będą zmuszone szukać głęboko innowacyjnych rozwiązań i modeli swojego dalszego funkcjonowania. Jak twierdzą H. Thorp i B. Goldstein (2013), narastające problemy, z którymi są zmuszone mierzyć się współczesne uniwersytety, wymagają nowego podejścia do innowacji. Także dlatego, aby nie pozwolić się wtłoczyć w model typowo komercyjny, z którym niektórzy mogliby chcieć utożsamiać koncepcję przedsiębiorczego uniwersytetu. Zasadniczym pytaniem, istotnym dla rozwiązania postawionego przez nas problemu badawczego, jest natomiast ocena możliwości rozwoju uniwersytetu w kierunku otwartej przestrzeni dla przedsiębiorczości i innowacji zaangażowanych w procesy współtworzenia wiedzy aktorów. Przez dość szerokie pojęcie współtworzenia wiedzy rozumiemy tu wszelkie procesy związane z tworzeniem i dzieleniem się wiedzą, a więc badania naukowe i upowszechnianie ich wyników, kształcenie, prace wdrożenie i eksperckie, różne formy zaangażowania w życie społeczne i publiczne

oraz wiele innych (także tych nowych, które dopiero zostaną wypracowane w nowej formule uniwersytetu).

Nasze postępowanie badawcze na tym etapie sprowadzimy do analizy i oceny znaczenia innowacji (szczególnie tych mających szansę przełamać dotychczasowe struktury i relacje wewnątrz i na zewnątrz uniwersytetów). Biorąc pod uwagę cel i zakres artykułu, tę część rozważań ograniczymy do przypadku dynamicznie rozwijającego się rynku masowych otwartych kursów online (ang. MOOC – massive open online courses). MOOC to forma kształcenia, dynamicznie rozwijana i upowszechniona w ciągu ostatnich kilku lat. Charakteryzuje się tym, że prowadzona jest z wykorzystaniem sieci Internet i daje dostęp on-line do materiałów, wykładów i innych uczestników procesu edukacyjnego (interakcyjnie, a nie pasywnie), nie wymaga spełnienia żadnych formalnych warunków uczestnictwa (brak konieczności ukończenia wcześniejszych etapów edukacji), nie jest ograniczona wielkością sali wykładowej (nielimitowana liczba uczestników), jest darmowa, ale równocześnie nie przekłada się na formalne etapy edukacji. Te dwa ostatnie charakterystyki podlegają zmianie, coraz częściej kursy oferowane są odpłatnie tworząc swoiste „specjalizacje” kształcenia skomponowane z powiązanych ze sobą tematów, pojawiają się również pierwsze sygnały wskazujące na próby powiązania z formalnym systemem edukacji (punkty, certyfikaty) (Gaebel, 2014). Zwrócić trzeba uwagę na aktywną i interaktywną stronę tej formy nauczania. Kursy MOOC to nie tylko zapis wideo dostępny dla słuchaczy, ale proces edukacyjny realizowany na linii prowadzący-student i na linii student-student, wzbogacony materiałami, testami, analizami przypadków. W większości kursy mają zdefiniowane terminy i czas realizacji, ale coraz częściej pojawiają się w ofercie kursy dostępne w sposób ciągły. Zmiana związana z MOOC może oznaczać początki zupełnie nowego modelu dostarczania usług edukacyjnych. Pomimo, że są one ciągle w fazie wczesnego rozwoju i znajdują się na obrzeżach sektora edukacyjnego już przyniosły istotny wkład w tworzenie i dostarczanie materiałów edukacyjnych oraz przyczyniły się do transformacji uniwersytetów. Dzieje się tak dlatego, że są swoistymi przełomowymi innowacjami będącymi odpowiedzią na potrzeby potencjalnych konsumentów nieuczestniczących w formalnych procesach edukacyjnych lub z nich niezadowolonych, Wkład w transformację systemu edukacji polega w głównej mierze na tworzeniu swoistego ekosystemu, na który składają się operatorzy systemów (for- i non-profit), wykładowcy dostarczający wiedzę do tego systemu (zasilenie), same uniwersytety legitymizujące proces edukacyjny (metodyka) i wreszcie studenci, nie tylko w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, ale również firmy, osoby starsze, czy całe rodziny (klienci, użytkownicy). Po raz pierwszy, w innowacyjnej formule, w jakiej dzisiaj funkcjonują, MOOC pojawiły się w 2012, a nawet można mówić o roku 2008 kiedy pierwsze próby w tym obszarze podejmował amerykański uniwersytet MIT. Skromny początek szybko zmienił się w dynamiczny wzrost i z zaledwie kilku oferowanych kursów w 2012 roku, oferta zwiększyła się do blisko 2,5 tysięcy kursów obecnie. W ich realizację zaangażowanych jest ponad 400 uniwersytetów i blisko 20 mln słuchaczy (Online Courses Raise Their Game 2015). W obszarze kursów typu MOOC liderami dzisiejszego



rynku są trzy firmy, które zainwestowały ponad 100 mln dolarów w budowę i rozwój platform oraz treści. Największym podmiotem jest Coursera obsługująca blisko 10 milionów słuchaczy, która jest komercyjną spółką z obszaru przedsiębiorczości społecznej założona przez dwóch profesorów Stanford University. Współpracuje z wiodącymi uniwersytetami na świecie (m.in. Stanford, Princeton). Drugi na tej liście jest eDX, raportujący ponad 3 miliony studentów, będący niekomercyjnym przedsięwzięciem powołanym i zarządzanym przez HBS i MIT. I wreszcie trzeci główny gracz w tym obszarze, czyli Udacity, mający blisko 2 mln studentów. Jest to firma komercyjna założona przez profesora Stanford University, który najpierw oferował własne kursy online z informatyki, a później przekształcił to przedsięwzięcie w serwis MOOC. Założyciel Udacity trafnie definiuje ideę przyświecającą rozwojowi tej formy edukacji, w której chodzi o zaoferowanie kształcenia wysokiej jakości, w niższej cenie, większej liczbie osób (MOOCs in 2014, 2015). Część autorów wyraźnie podkreśla przełomowy potencjał tej nowej formy kształcenia (Christensen i in., 2013) lub zwraca uwagę na jej rewolucyjny charakter związany z otworem edukacji dzięki technologii na zupełnie nowe możliwości w połączeniu z szybko rosnącym zainteresowaniem odbiorców (Kim, 2014). W związku z tym można postawić pytanie, czy jest to jeden ze słabych sygnałów nieuchronnych zmian w formalnych procesach kształcenia, wskazujący na wyłanianie się zupełnie nowego modelu uniwersytetu. Tym bardziej, że zaczynają pojawiać się sygnały mówiące o włączaniu tej formy kształcenia w formalne procesy edukacyjne i legitymizację takiego procesu przekazywania wiedzy.

## 6. PODSUMOWANIE

System edukacji w ogóle, a szczególnie na poziomie szkolnictwa wyższego, znajduje się w takiej fazie swojego rozwoju, która niewątpliwie wymusza zmiany, być może nie tyle ewolucyjne, co rewolucyjne. Jeżeli edukacja wyższa chce sobie poradzić z wyzwaniami, jakie niesie turbulencja otoczenia, musi silniej otworzyć się na otoczenie i wdrożyć rozwiązania organizacyjno-zarządcze, które pozwolą na identyfikowanie zmian, rozpoznawanie okazji i projektowanie rozwiązań pozwalających je wykorzystać. Dlatego właśnie odwołujemy się m.in. do koncepcji przełomowych innowacji, jako tej, która ma szansę przyczynić się do wyjaśnienia narastającego niezadowolenia ze zmian zachodzących, z jednej strony w szkolnictwie wyższym, z drugiej zaś prób poszukiwania radykalnych (przełomowych) rozwiązań. Zakres podjętego problemu badawczego, ograniczono do przykładu masowych otwartych kursów online (MOOC). Przypadek ten uwidacznia bowiem, jak zachodzące na obrzeżach rynku zmiany mogą wpływać na ofertę i model działania tradycyjnych uniwersytetów. Dzieje się tak w wyniku rosnącego niezadowolenia części użytkowników (studentów), bądź ich wykluczenia z tradycyjnego rynku edukacyjnego. W tym kontekście kluczowe znaczenie zyskuje przedsiębiorczość współczesnych uniwersytetów. Przedsiębiorczość, rozumiana jednak nie jako podążanie w kierunku transformacji uniwersytetów w komercyjne przedsiębiorstwa,

lecz wzmacniająca ich zdolność do identyfikowania okazji oraz rekonfiguracji zasobów i relacji w taki sposób, aby uruchomić silny strumień innowacyjności i koniecznych zmian.

## LITERATURA

- Ansoff, I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Christensen, C.M., Anthony, C.M., Roth, E.A. (2004). *Seeing What's Next*. Boston, MA: HBS Press.
- Christensen, C.M., Raynor, M., McDonald, R. (2016). Czym jest przełomowa innowacja. *Harvard Business Review Polska*, nr 159.
- Christensen, C.M. (2000). *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harper Businessn.
- Christensen, G., Steinmetz, A., Alcorn, B., Bennett, A., Woods, D., Emanuel, E.J. (2013). *The MOOC Phenomenon: Who Takes Massive Open Online Courses and Why?*. (November 6.), 1-25. Dostępne na SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2350964> lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2350964>
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford, New York: Pergamon Press for IUA Press.
- Clark, B. (2001). The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement. *Higher Education Management*, 13(2), 8-24.
- Etzkowitz, H. (2003). Research Groups as 'Quasi-Firms': the Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy*, 32(1), 109-121.
- Gaebel, M. (2014). *MOOC masowe otwarte kursy online*. Warszawa: FRSE. Dostępne na: [czytelnia.frse.org.pl](http://czytelnia.frse.org.pl)
- Hamel, G., Breen, B. (2008). *Zarządzanie jutra*. Lublin: Wyd. Red Horse.
- Kim, P. (2014). *Massive Open Online Courses: the MOOC Revolution*. New York I London: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Koźmiński, A. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: PWN.
- Lipshitz, R., Strauss, O. (1997). Coping with Uncertainty: a Naturalistic Decision Making Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 69 no. 2, 149-163.
- MOOCs in 2014: Breaking Down the Numbers*, [www.edsurge.com/news/2014-12-26-moocs-in-2014-breaking-down-the-numbers](http://www.edsurge.com/news/2014-12-26-moocs-in-2014-breaking-down-the-numbers).
- Online Courses Raise Their Game: A Review of MOOC Stats and Trends in 2014*, <https://www.class-central.com/report/moocs-stats-and-trends-2014>
- Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka. Koniec utopii ?*. Warszawa: PWN.
- Sporn, B. (2007). Governance and Administration. Organizational and Structural Trends. W: J.J. F., Forest i Ph. G., Altbach (red.). *International Handbook of Higher Education*: 141-157. The Netherlands: Springer, DOI 10.1007/978-1-4020-4012-2
- Thorp, H., Goldstein, B. (2013). *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century*. Chapel Hill: UNC Press Books.

- Wessel, M., Christensen, C. (2012). Surviving Disruption. *Harvard Business Review*, December 2012. Dostępne na: <https://hbr.org/2012/12/surviving-disruption>
- Wissema, J.G. (2005). *Technostarterrzy: dlaczego i jak?*. Warszawa: PARP.

### **Disruptive innovation as a way of academic entrepreneurship development on the example of massive open online courses (MOOCs)**

**Abstract:** Changes in the socio-economic environment affect both commercial and noncommercial organizations. This also applies to higher education, in which a continuous search for solutions that meet the expectations of stakeholders – from employees, students and doctoral students, ending the labour market and the society in general. These changes raise important dilemmas and the need to take decisive action. The article attempts to scratch one of the possible directions of development of modern higher education in the context of a fairly common among the many authors of the entrepreneurial university using Christensen's theory of disruptive innovation.

**Keywords:** entrepreneurial university; radical innovation; MOOC; entrepreneurship

**JEL codes:** M53

