

Wybrane elementy zarządzania wiedzą w organizacji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Elbląga

Przemysław Brozdowski, Jakub Dyrlico, Krzysztof Leja

Co się tyczy jednak ilości pracy, wykonywanej przez naszych urzędników, to jest ona bardzo mała, można powiedzieć, że urzędnik państwowy wykonywa przeciętnie połowę, a nawet 1/3 tej ilości pracy, jaką w ogóle, nie podlegając zmęczeniu, może wykonać człowiek.

Wydajność pracy urzędników państwowych

F.W. Taylor, 1915¹

Gospodarka oparta na wiedzy to obecnie gorący temat². Powstaje wiele opracowań dotyczących tej problematyki. Większość z nich koncentruje uwagę, co zrozumiałe, na firmach komercyjnych³. Wynika to stąd, że zainteresowanie zmianami w sektorze niekomercyjnym, w tym w organizacjach publicznych, jest wciąż zbyt słabe. Ale przecież wprowadzenie reguł gospodarki rynkowej nie zmienia faktu, że to państwo i jego instytucje, a także inne organizacje publiczne mają niebagatelny wpływ na budowanie gospodarki opartej na wiedzy. B. Wawrzyniak określa wręcz jako promotorską funkcję państwa w kreowaniu gospodarki opartej na wiedzy⁴. Konieczność doskonalenia metod zarządzania organizacjami publicznymi związana jest z innym niż dotychczas postrzeganiem ich miejsca i roli w społeczeństwie. Niektóre organizacje publiczne wprowadzają systemy zapewnienia jakości, jednak nie jest to zjawisko powszechne. W miejsce - charakterystycznej dla weberowskiej biurokracji - depersonalizacji stosunków urzędników z klientami, kształtowane są relacje partnerskie. Urzędnicy wypełniają swą rolę społeczną, oferując klientom określone usługi, zgodne z ich oczekiwaniami i potrzebami. J. Kisielnicki stawia następującą tezę: *system pozyskiwania i zarządzania wiedzą zależy w istotny sposób od systemu zarządzania (scentralizowany - zdecentralizowany). System sprawowania władzy wpływa bowiem zarówno na procedurę pozyskiwania wiedzy, jak i jej udostępniania i kreowania⁵*, odnosząc ją do współczesnej organizacji. Autorzy niniejszego artykułu zastanawiają się, czy dotyczy to również wybranej organizacji publicznej.

Kluczowe pytania

Wdrożenie zasad zarządzania publicznego (*new public management*) to konieczność szerokiego delegowania uprawnień, wprowadzenia systemu stałego doskonalenia się pracowników oraz tworzenie zespołów projektowych (zadaniowych). Implikacją takiego postrzegania organizacji publicznych jest konieczność podjęcia tematyki zarządzania wiedzą w tych organizacjach.

Autorzy podejmują próbę odpowiedzi na pytanie: jakie znaczenie dla podejmowania optymalnych decyzji ma sposób wykorzystania zasobów wiedzy przez wybrany urząd miejski, funkcjonujący w warunkach ograniczonych publicznych środków finansowych.

Przyjmując za optymalny w takiej organizacji zdecentralizowany system zarządzania, autorzy starają się również określić wiedzę jawną oraz ukrytą, niezbędną do podejmowania decyzji.

Kolejną kwestią, będącą przedmiotem zainteresowania, jest identyfikacja działań mających na celu lepsze wykorzystywanie wiedzy oraz możliwych czynności, które wpłynęłyby na udoskonalenie relacji między pracownikami modelowej organizacji publicznej. W identyfikacji elementów zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych może być pomocny schemat zaproponowany przez G. Probstę, w którym autor wskazuje następujące procesy zarządzania wiedzą: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy oraz jej zachowywanie. Punktem wyjścia do opisanego tych obszarów (*input*) jest określenie celów zarządzania wiedzą, elementem wyjściowym (*output*) jest ocena wiedzy⁶.

Strategia Elbląga

Stwierdzenie, że wiedza jest najważniejszym zasobem każdej organizacji, również publicznej jest oczywiste i wymaga pójsicia krok dalej w poszukiwaniu jego implikacji.

Elbląg jest jednym z najstarszych miast północnej Polski. Położony jest w województwie warmińsko-mazurskim i liczy obecnie ok. 130 tys. mieszkańców. Przez wiele lat Elbląg był miastem industrialnym. Obecnie władze podejmują szereg działań, aby Elbląg włączyć w nurt kreowania gospodarki opartej na wiedzy i tworzenia społeczeństwa informacyjnego. Najważniejsze decyzje dotyczące rozwoju miasta są obecnie podejmowane przez rajców miejskich i realizowane przez Prezydenta Miasta kierującego Urzędem Miejskim. Urząd ten w ostatnich latach przeszedł wiele transformacji, aby stać się sprawną i profesjonalną organizacją publiczną.

Podstawowym dokumentem wyznaczającym kierunek rozwoju miasta jest strategia - w Elblągu jej horyzont czasowy określony został na lata 2001-2015. Bardzo ważne jest wyraźne zaakcentowanie w strategii roli Elbląga jako ważnego ośrodka w obszarze basenu Morza Bałtyckiego, co jest zbieżne z intencjami twórców inicjatywy europejskiej określanej jako *Northern Dimension*, której głównym celem jest zapewnienie stabilności i integracji ekonomicznej oraz rozwoju współpracy państw regionu Morza Bałtyckiego⁷.

W pracach nad strategią wzięli udział przedstawiciele około 300 elbląskich przedsiębiorstw, przedstawiciele środowisk naukowych oraz kilkuset obywateli miasta. Jest ona wynikiem licznych dyskusji, konferencji i ekspertyz. Realizacja głównego celu strategicznego, jakim jest rozwój Elbląga jako nowoczesnego miasta, a w rezultacie poprawa jego pozycji konkurencyjnej, wymaga uświadomienia sobie silnych oraz słabych jego stron. W rezultacie, władze miasta stanęły przed problemem zidentyfikowania istniejących zasobów wiedzy oraz określenia luk niedoboru w tym obszarze.

Rysunek 1. Wizja i cele strategiczne miasta Elbląga



Źródło: Strategia miasta Elbląga

Lokalizacja i pozyskiwanie

Zasoby wiedzy Urzędu Miejskiego w Elblągu można podzielić na:

- wewnętrzne,
- zewnętrzne.

Inny ważny podział wyróżnia:

- wiedzę jawną,
- wiedzę ukrytą (Tabela 1).

Tabela 1. Zasoby wiedzy w Urzędzie Miejskim w Elblągu

WIEDZA	Wewnętrzna	Zewnętrzna
Jawna	Regulaminy Organizacja Procedury Bazy danych	Media (prasa, telewizja, radio, internet) Otoczenie prawne Współpraca międzynarodowa
Ukryta	Kapitał ludzki Doświadczenie pracowników	Mieszkańcy miasta Środowiska naukowe Organizacje pozarządowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Leja, *Identyfikacja elementów zarządzaniu wiedzą w wyższej uczelni*, [w:] Zarządzanie wiedzą w szkolnictwie wyższym, A. Szuwarzyński (red.), Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2004, s. 57.

Do wiedzy jawnej wewnętrznej można zaliczyć regulaminy i procedury obowiązujące w urzędzie. Jest to wiedza stanowiąca podstawy funkcjonowania urzędu. Kodyfikacja tej wiedzy pozwala przyporządkować obowiązki pracowników urzędu, reguluje zakres odpowiedzialności oraz sposób realizacji powierzonych zadań. Bazy danych stanowią zbiór swego rodzaju studiów przypadków. W urzędzie bazy te są prowadzone w formie elektronicznej, jak również tradycyjnej - papierowej. Ważne jest niemal powszechne

przekonanie, że zła polityka dotycząca gromadzenia dokumentacji powoduje powstawanie "cementaryszk segregatorów", natomiast racjonalne prowadzenie dokumentacji ze zrealizowanych zadań, inwestycji, stanowiącej podsumowanie tych działań oraz płynące z nich wnioski mają znaczenie dla doskonalenia efektywności pracy i zapewnienia ciągłości przekazywania wiedzy. Do wiedzy ukrytej należą kompetencje pracowników. Już w trakcie ich rekrutacji pozyskiwana jest wiedza o przyszłych pracownikach urzędu. Jednakże tylko jej część jest rozpoznana, a jeszcze mniejsza wykorzystywana. Podobnie dzieje się w trakcie oceniania pracowników. Niedocenianie zasobów wiedzy pracowników, zwłaszcza tej ukrytej wynika z przekonania, że konkurowanie wśród organizacji publicznych to odległa przyszłość. Takie rozumowanie jest błędne i utrudnia zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

W ostatnich latach w Urzędzie Miasta Elbląga można dostrzec wyraźną zmianę takiej orientacji, czego wyrazem jest koncentrowanie uwagi na pozyskiwaniu na rozwój miasta środków z europejskich funduszy przedakcesyjnych, a obecnie strukturalnych. Skuteczność w tym zakresie wynika stąd, że zespoły przygotowujące wnioski składają się z osób zdolnych i skłonnych do aktualizowania i poszerzania wiedzy oraz umiejętności. Zdolnych skłonnych do aktualizowania i poszerzania wiedzy i umiejętności. Wiedzą zewnętrzną, szczególnie wartościową dla Urzędu Miasta w Elblągu, jest wiedza pozyskiwana od klientów - mieszkańców miasta. Służą temu comiesięczne spotkania z prezydentem miasta, codzienne dyżury radnych, w trakcie których mieszkańcy mogą skontaktować się z władzami miasta. Władze miasta konsultują także szereg decyzji z przedstawicielami organizacji pozarządowych. Szczególna rola przypada Elbląskiemu Stowarzyszeniu Inicjatyw Pozarządowych, które inicjuje i koordynuje poczynania tych organizacji. Miasto pozostaje także w ścisłej współpracy ze środowiskami akademickimi. Władze Elbląga wspierają rozwój szkolnictwa wyższego, a także konsultują najważniejsze decyzje z przedstawicielami uczelni oraz miejscowych przedsiębiorstw. Przykładem było tworzenie strategii rozwoju miasta, o której wspomniano wcześniej. Przy współpracy z lokalnymi szkołami wyższymi powstało między innymi Centrum Informacji Europejskiej. Władze miasta delegują wybrane zadania organizacjom pozarządowym, które, posiadając specjalistyczną wiedzę oraz przeszkolonych wolontariuszy, są w stanie lepiej realizować postawione cele. W Elblągu organizowane są również konferencje naukowe. Ich tematyka często dotyczy możliwości dalszego rozwoju miasta. Są one ściśle skorelowane z badaniami zleconymi wyspecjalizowanym instytucjom. Konferencje te pozwalają na pozyskiwanie nowej wiedzy oraz rozwijanie wiedzy posiadanej, ponieważ często posiadany stan wiedzy jest niewystarczający do podjęcia kluczowych decyzji. Prezentacja najnowszej wiedzy podczas tych konferencji sprzyja wyborom optymalnych wariantów decyzyjnych.

W celu rozstrzygnięcia spornych kwestii, a jednocześnie pozyskania wiedzy niezbędnej do podjęcia istotnych decyzji organizowane są referenda. Przykładem była batalia, którą elblążanie długi czas toczyli o przynależność do województwa pomorskiego. Miasto prowadzi także aktywną politykę aliansów zagranicznych. Elbląg łączy więzy współpracy partnerskiej z kilkunastoma miastami w Europie, Azji i Ameryce Południowej. Zaowocowało to przyznaniem Elblągowi w czerwcu 2000 roku Flagi Europy oraz wieloma nagrodami za dokonania proekologiczne. Dzięki współpracy ze szwedzkim miasteczkiem Ronneby zrodził się projekt stworzenia Centrum Informatycznego, jako sposobu na zmianę postprzemysłowego charakteru miasta.

Jedną z wykorzystywanych metod pozyskiwania wiedzy jest benchmarking, który dostarcza wiedzy o mocnych i słabych stronach Elbląga. W przeszłości władze miasta zwykle bacznie

przyglądały się Trójmiastu i starały się wprowadzać sprawdzone przezeń korzystne rozwiązania.

Rozwijanie wiedzy

Wiedza pracowników Urzędu Miejskiego w Elblągu jest stale rozwijana poprzez ich udział w szkoleniach. Osoby, które przejdą kursy stają się trenerami wewnętrznymi. Ta metoda doskonalenia pracowników urzędu (*szkolenie szkolących*) okazała się bardzo efektywna.

W Urzędzie Miejskim w Elblągu w ramach rozwijania wiedzy, stworzono zespoły zadaniowe na wzór struktury macierzowej, co w efekcie przyniosło miastu znaczące dotacje UE. Zespół ten spotyka się cyklicznie *wtedy jest burza mózgów, każdy mówi, czego mu brakuje, zastanawiamy się, jak rozwiązać problem*⁸.

Doskonalenie procedur administracyjnych w urzędzie wpływa korzystnie na rozwój wiedzy. Kartoteki wydanych decyzji i odpowiedzi mogą posłużyć pracownikom jako studia przypadków. Ma to niebagatelne znaczenie dla nowo przyjętych pracowników. Wgląd w dokumenty daje im wiedzę o tym, czym będą zajmowali się na piastowanym stanowisku oraz o sposobach rozwiązywania poszczególnych problemów. Obecnie, dzięki bazom danych można dokonać tego dużo szybciej i prościej, uzyskując zestawienie dokumentów dotyczących wskazanej problematyki. Od niedawna w urzędzie funkcjonuje biuro przyjęć interesantów. Stanowi to dla nich "jeden punkt dostępu do wiedzy", jaką mogą zdobyć w urzędzie. Rozwiązanie to jest analogiczne do istniejącego od 1996 roku w Urzędzie Miejskim w Gliwicach Biura Obsługi Interesantów. Badania funkcjonowania owego biura w Gliwicach wskazały, że codziennie obsługiwanych jest tam ok. 1200 osób, co stanowi ok. 80% wszystkich klientów urzędu, odciążając tym samym wydziały merytoryczne⁹. W Elblągu, podobnie jak w Gliwicach, takie rozwiązanie pozwala zaoszczędzić czas klientom, jak i pracownikom urzędu miejskiego. Pracownicy życzliwie obsługują klientów urzędu oraz doskonale wiedzą, gdzie należy skierować przychodzące do nich pisma. Dokumenty trafiają od razu tam, gdzie powinny. Zaoszczędza to niepotrzebnego zniecierpliwienia klientom, a pracownicy pozostałych wydziałów mogą skoncentrować się na pracy. Rozpowszechnianiu wiedzy przez doskonalenie komunikacji w urzędzie służą także cykliczne spotkania naczelników z prezydentem. Co miesiąc naczelnicy wszystkich wydziałów mają okazję do przedyskutowania na forum różnych, bieżących spraw i wspólnego poszukania rozwiązań. Natomiast co tydzień odbywają się spotkania prezydenta z naczelnikami wybranych wydziałów, nazywane kolegiami prezydenckimi. Jest to ważny organ doradczy prezydenta, który pomaga wypracować optymalne decyzje w kluczowych dla miasta sprawach. Ponieważ zadania poszczególnych wydziałów są multidyscyplinarne, niemożliwe jest sprawne funkcjonowanie urzędu bez poziomego obiegu wiedzy. W sprawach mniej istotnych popularne są konsultacje pracowników niższego szczebla.

Zachowywanie wiedzy

Zachowywanie wiedzy, a zwłaszcza wiedzy ukrytej, jest jednym z zasadniczych wyzwań stojących przed jednostkami samorządowymi. Szytywne i niewygórowane stawki wynagrodzeń sprawiają, że pracownikom urzędu brakuje motywacji do pozostania na stanowisku. Pracownicy odchodzący z pracy w urzędzie, pozostawiają często lukę wiedzy, którą bardzo trudno w krótkim czasie wypełnić. Zachowywaniu wiedzy sprzyjać może jednak wprowadzenie wymogu przygotowywania przez pracowników urzędu podsumowań realizowanych projektów. W razie utraty cennej osoby urząd w ten sposób nie straci jego

wiedzy. Dobrą praktyką, niestosowaną do tej pory w elbląskim urzędzie, jest zapisywanie wywiadów z osobami odchodzącymi na emeryturę i posiadającymi cenną dla funkcjonowania urzędu wiedzę ukrytą. Obecny stan techniki pozwala na zachowanie wiedzy w tej formie przy bardzo niskich nakładach finansowych i minimalnym wykorzystaniu przestrzeni archiwalnej.

Narzędzia wspomagające

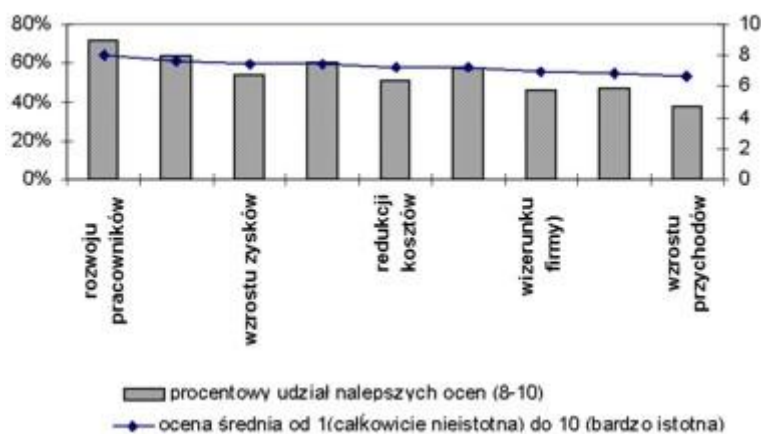
Według raportu opublikowanego przez KPMG do najczęściej wykorzystywanych narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą w organizacjach komercyjnych należą: internet oraz intranet. W następnej kolejności respondenci badań wskazywali portale, hurtownie danych i systemy zarządzania wiedzą¹⁰. Narzędzia te wspomagają rozwój i rozpowszechnianie wiedzy. A jak to wygląda w Urzędzie Miejskim w Elblągu? Internet jest najbardziej popularnym narzędziem porozumiewania się pracowników opisywanego urzędu miejskiego. Jednak jak dotychczas niewiele spraw urzędowych mieszkańcy mogą załatwić, nie wychodząc z domu. Być może przyjazna administracja publiczna w Elblągu i innych miastach w niedalekiej przyszłości stanie się faktem. Naprzeciw temu wyzwaniu wychodzi inicjatywa tworzenia w mieście światłowodowej sieci informatycznej drugiej generacji. Ma ona połączyć wszystkie jednostki samorządowe, zakłady budżetowe i placówki oświatowe w mieście. Sieć będzie oparta na Elbląskim Elektronicznym Systemie Informacji Przestrzennej, przygotowywanym na zlecenie Urzędu Miejskiego przez Elbląskie Okręgowe Przedsiębiorstwo Geodezji i Kartografii. Obecnie w urzędzie funkcjonuje komputerowa ewidencja pism. Wszystkie pisma przychodzące i wychodzące, opatrzone krótką charakterystyką, są rejestrowane w systemie. Do 1 stycznia 2006 roku zamierza on umożliwić swoim obywatelom kontakt wirtualny, pozwalający na komunikowanie się klientów z pracownikami urzędu.

W Elblągu, jako jednym z pierwszych miast w Polsce, wprowadzono przetargi na zamówienia publiczne prowadzone przez internet. Narzędzie to pozwala przystępującym do przetargów na nieograniczony i łatwy dostęp do dokumentacji przetargowej. Oprócz wyżej wymienionych, nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą, w elbląskim urzędzie funkcjonują także tradycyjne metody. Podstawowym źródłem wiedzy dla urzędów są dzienniki ustaw oraz poradniki prawne. Urzędnicy chętnie korzystają z pism branżowych i biuletynów dotyczących zakresu ich pracy. Urząd emituje także własne dokumenty, dostarczające pracownikom interesującą ich wiedzę.

Korzyści z zarządzania

W raporcie KPMG respondenci wśród korzyści płynących z zarządzania wiedzą wskazali na rozwój pracowników, poprawę innowacyjności, wzrost zysków, większą koncentrację na potrzebach klientów, redukcję kosztów, poprawę pozycji konkurencyjnej, marketing, wzrost efektywności oraz wzrost przychodów (rysunek 2).

Rysunek 2. Jak istotna jest rola efektywnego zarządzania wiedzą w odniesieniu do...?



Źródło: Raport KPMG

W Urzędzie Miejskim w Elblągu przedstawia się to podobnie. Miasto dzięki podniesieniu innowacyjności zgłaszanych projektów uzyskało dużą przychylność UE i w efekcie zajęło szóstą pozycję w Polsce pod względem wielkości pozyskiwanych środków unijnych przypadających na 1 mieszkańca. Dotychczas Elbląg otrzymał wsparcie ze środków Unii Europejskiej w wysokości 24 mln euro¹¹. Kolejne projekty dotyczące funduszy strukturalnych na lata 2004-2006¹² są już zatwierdzone do realizacji, a ich skala po wejściu Polski do Unii Europejskiej przybrała znacząco na rozmiarach. Do miasta napływają nowe inwestycje. Podnosi się standard życia mieszkańców. Poziom bezrobocia w mieście stale się obniża, a w porównaniu do trendu utrzymującego się w regionie jest znacznie korzystniejszy. Miasto przygotowuje nowe tereny pod inwestycje, co w przyszłości ma szansę zwiększyć zainteresowanie inwestorów.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom mieszkańców Elbląga urząd usprawnia obsługę klientów, poprawiając tym samym swój wizerunek.

Podsumowanie

Organizacje publiczne zajmują ważne miejsce w kreowaniu gospodarki opartej na wiedzy. Reforma ustrojowa, a następnie administracyjna państwa, zmieniając kompetencje samorządu terytorialnego oraz wymuszając wzrost efektywności funkcjonowania podstawowych jednostek samorządowych (decentralizacja uprawnień przy ograniczonych środkach finansowych), spowodowała konieczność szczegółowej identyfikacji poszczególnych elementów zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych. Dotyczy to również Urzędu Miejskiego w Elblągu. Problematyka optymalizacji wykorzystania wiedzy przez Urząd Miasta Elbląga z pewnością wymaga dalszych badań i analiz, zwłaszcza że zainteresowane są nimi władze miasta. Ta przychylność władz oraz już osiągnięte rezultaty w zakresie wdrażania strategii pozwalają przypuszczać, że do działalności stopniowo wprowadzone będą również elementy zarządzania wiedzą, co stwarza możliwość realizacji ambitnych celów zapisanych w strategii rozwoju miasta Elbląga.

F. Taylor przed niemal stu laty pisał: *Wszyscy czujemy, że praca urzędników państwowych nie jest zbyt wydajna, ale nie zdajemy sobie sprawy z przyczyn i jesteśmy do tego stanu rzeczy tak przyzwyczajeni, że uważamy go za nieuniknioną konieczność*¹³, tłumacząc to różnicą pomiędzy pracą urzędnika państwowego i urzędnika przedsiębiorstwa prywatnego.

Analizując dotychczasowe dokonania oraz wizjonerskie plany kierownictwa i pracowników Urzędu Miasta Elbląga można przypuszczać, że taki pogląd jest im obcy. Wręcz przeciwnie, wdrażane są zasady nowoczesnego zarządzania publicznego i coraz wyraźniej dostrzegane jest znaczenie zarządzania wiedzą w doskonaleniu pracy urzędu.

[+dodaj komentarz](#) [▲ do początku](#)

Dodaj do: [Del.icio.us](#) [Facebook](#) [Wykop](#) [Twitter.com](#) [Blip.pl](#) [Digg.com](#)

INFORMACJE O AUTORACH

PRZEMYSŁAW BROZDOWSKI

Absolwent Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu (specjalność: Administracja Samorządowa i Finanse Publiczne). Obecnie student ostatniego roku studiów magisterskich na Politechnice Gdańskiej o specjalności Techniki Informatyczne w Zarządzaniu. Obecnie przygotowuje badania w zakresie wdrożenia systemów zarządzania wiedzą w jednostkach samorządowych. Do obszaru zainteresowań należą również zagadnienia rynku ubezpieczeniowego oraz wykorzystania technologii informatycznych w ubezpieczeniach.



JAKUB DYRLICO

Ukończył studia licencjackie na Samorządowa i Finanse Ekonomicznym Państwowej w Elblągu. Obecnie jest na Politechnice Gdańskiej o Informatyczne w Zarządzaniu. spraw Elbląga jest wynikiem Urzędzie Miejskim w Elblągu licencjackiej pt. "Atrybuty Europejskiej". W tej chwili autor magisterską pt. "Strategia



specjalności Administracja Publiczne w Instytucie Wyższej Szkoły Zawodowej studentem III semestru MSU specjalności Techniki Szeroka wiedza na temat praktyk realizowanych w oraz przygotowania pracy Elbląga na drodze do Unii przygotowuje jako pracę zarządzania wiedzą w UM w

Elblągu".

KRZYSZTOF LEJA

Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Zainteresowania naukowe skupiają się wokół problematyki zarządzania wyższą uczelnią oraz



wdrażania elementów zarządzania wiedzą oraz zarządzania publicznego w tych instytucjach. Autor monografii pt. Instytucja akademicka - strategia, efektywność, jakość, wydanej w 2003 r. przez Gdańskie Towarzystwo Naukowe, kilkudziesięciu publikacji naukowych oraz kilkunastu artykułów dotyczących problematyki szkolnictwa wyższego w czasopiśmie Forum Akademickie.