

### **Rozdział opublikowany w monografii:**

Prawelska-Skrzypek G., Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006, s. 101-120.

### **Zarządzanie wiedzą w uczelni publicznej**

Krzysztof Leja

Wydział Zarządzania i Ekonomii

Politechnika Gdańska

### **Tło**

Doskonalenie sektora publicznego w Polsce urasta do rangi pierwszoplanowego zadania władz państwowych i samorządowych. Przyczyny są dwie. Pierwszą jest pilna konieczność odchudzenia rozdętej biurokracji i zmniejszenie wydatków publicznych. Drugą, zdaniem autora opracowania, znacznie trudniejszą w realizacji, jest konieczność dokonania zdecydowanego zwrotu organizacji publicznych w kierunku orientacji na klienta.

W ostatnich latach pojawiły się liczne opracowania wskazujące na konieczność doskonalenia sektora publicznego, wykorzystujące aktualny stan wiedzy z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu [por. np. Bednarczyk, 2001; Opolski, Modzelewski, 2004].

Wśród tych opracowań szczególne miejsce zajmują prace Kieżuna, dotyczące reformowania państwa oraz transformacji administracji publicznej [Kieżun 2004a, s.35-77; Kieżun 2004b, s. 361-411 oraz pionierska próba wdrożenia na rodzimy grunt zarządzania publicznego (*ang. New Public Management*) [Kozuch, 2004]. Autorka podkreśla, że organizacje sektora publicznego z dorobku nauk o organizacji i zarządzania powinny przejmować wszystko, co jest przydatne w realizacji ich misji publicznej. Wynika to z faktu, że organizacje sektora publicznego nie mogą jedynie statystować, lecz muszą aktywnie włączać się w procesy zmian zachodzące w ich otoczeniu.

Bardzo ważnymi organizacjami należącymi do sektora publicznego są uczelnie publiczne. Ich rola w kształceniu społeczeństwa wiedzy i współkreowaniu gospodarki opartej na wiedzy jest szczególna. Dostrzeżono to w instytucjach Unii Europejskiej. Przykładem może być Komunikat Komisji Europejskiej z 10 stycznia 2003 roku, stanowiący ważny głos w dyskusji nad miejscem i rolą uczelni we współtworzeniu Europy Wiedzy, co z kolei jest jednym z głównych celów Unii Europejskiej. Podstawowe pytania wymagające refleksji zasygnalizowane w dokumencie to [Rola...,2004, s.165]:

- *„W jaki sposób pozyskać dla uniwersytetów odpowiednie trwale dochody oraz jak zapewnić efektywne wydatkowanie funduszy?*
- *Jak zapewnić autonomię i profesjonalizm w kwestiach naukowych i administracyjnych?*

- *W jaki sposób połączyć środki i skierować je na doskonalenia jakości kształcenia, a także stworzyć odpowiednie warunki, aby uczelnie mogły zrealizować ten cel?*,
- *Jak sprawić, by uniwersytety lepiej odpowiadały na strategię i potrzeby lokalne oraz regionalne?*
- *W jaki sposób doprowadzić do lepszej współpracy między uczelniami i przedsiębiorstwami, tak, aby zapewnić popularyzację osiągnięć naukowych oraz ich lepsze wykorzystanie dla dobra gospodarki i społeczeństwa?*
- *Jak stworzyć spójny, kompatybilny i konkurencyjny europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego, który postulowano w Deklaracji Bolońskiej, a także europejski obszar badań naukowych, którego powstanie według Rady Europejskiej obradującej w Lizbonie w marcu 2000 roku, powinno stać się celem Unii Europejskiej?”*

W konkluzji komunikatu postawiono pytanie: „Czy uniwersytety europejskie mogą, przy ich obecnej strukturze organizacyjnej, mieć nadzieję na utrzymanie swojej pozycji w społeczeństwie i świecie”? [Rola..., 2004, s.184]. Autor opracowania uznaje, że zamiast pytać czy?, należałoby zapytać w jaki sposób to można uczynić?

Odpowiedzią na pytania zawarte w komunikacie Komisji Europejskiej jest Deklaracja z Glasgow z 2005 roku: „Silne Uniwersytety dla Silnej Europy”, dokument *European University Association*, w którym czytamy m.in. *Europa potrzebuje silnych i twórczych uniwersytetów jako głównych aktorów kształtujących europejskie społeczeństwo wiedzy przez umożliwienie szerokiego dostępu do studiów, przez rozwój oferty kształcenia ustawicznego oraz przez promocję jakości i doskonałości w nauczaniu, uczeniu się, badaniach naukowych i działaniach innowacyjnych* [Deklaracja, 2005].

### **Zmiany w uczelniach po roku 1990**

Polskie uczelnie, w tym publiczne, stanowią ważną część europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego. W ostatnich kilkunastu latach w Polsce obserwuje się boom edukacyjny na poziomie wyższym. Liczba studentów wzrosła z ok. 0,4 mln w roku 1990/1991 w 112 szkołach wyższych do ok. 1,9 mln w roku 2004/2005 kształcących się w 427 szkołach wyższych, w tym ok.1,3 mln w 126 publicznych [Szkoly...2005, s. XIX-XXI]. Wzrost ten był wynikiem istotnego zwiększenia naboru studentów do uczelni publicznych oraz utworzenia ponad 300 uczelni niepublicznych. W efekcie współczynnik skolaryzacji brutto wzrósł z 13% w roku 1990/1991 do 47,8% w roku 2004/2005 [Szkoly...2005, s.XVIII]. W tym czasie nakłady na szkolnictwo wyższe w relacji do PKB wzrosły z 0,82% do 1,0% [Szkoly..., 2005, s.256; Szkoly..., 2001, s.444].

Wydatki publiczne na polskie szkolnictwo wyższe w 2004 roku wyniosły ok. 8,8 mld zł, (co stanowiło ok. 80% ogółu przychodów publicznych szkół wyższych), z czego ok. 70% przeznaczonych było na działalność dydaktyczną. O wielkości środków finansowych, jakimi dysponują uczelnie publiczne w Pol-

sce świadczy fakt, iż największe polskie uczelnie, pod względem wielkości przychodów, zmieściłyby się na liście 500 największych firm<sup>1</sup>.

Uczelnie publiczne w Polsce, podobnie jak na przykład w Wielkiej Brytanii w ostatnich kilkunastu latach, przechodziły 3 fazy rozwoju [por. Antonowicz, 2004, s.124-131]. Pierwsza - etap umasowienia, który obecnie wygasa, druga – etap racjonalizacji wydatków publicznych, związany ze zmniejszającymi się nakładami publicznymi na studenta oraz nowymi regulacjami prawnymi tj. ustawą o zamówieniach publicznych (w uczelniach obowiązującą od 1997 roku) i ustawą o finansach publicznych, które stworzyły ramy formalne wydatkowania środków publicznych i etap trzeci – partnerstwa uczelni z biznesem. Trzeci etap jest ściśle związany ze strukturą finansowania szkolnictwa wyższego, w której dominują środki publiczne<sup>2</sup>. Realizacja tego etapu jest wyjątkowo trudna, gdyż wymaga rozszerzenia tradycyjnego postrzegania roli uczelni – świątyni wiedzy (wieży z kości słoniowej), przy zachowaniu tradycyjnej autonomii oraz stworzenia nowego paradygmatu – uczelni jako organizacji stanowiącej element *sine qua non* „budowli” określanej jako społeczeństwo wiedzy. Ważne jest przy tym pielęgnowanie norm etosu naukowego, zawartych w stwierdzeniach, że: nauka jest dobrem publicznym, wytwory wiedzy są własnością publiczną, naukę uprawia się dla niej samej [Jablecka 2004, s.16-17]. Nasuwa się podstawowe pytanie: jak łączyć tradycję z nowoczesnością. Antonowicz omawiając przykład brytyjski zauważa, że „uniwersytety nie muszą pozostawać wyłącznie relikdami przeszłości, otoczonymi murem w obawie przed barbarzyńskim społeczeństwem. W tworzącym się społeczeństwie wiedzy mogą one odgrywać dominującą rolę, stwarzając ludziom możliwość nieustannego kształcenia i zdobywania nowych kwalifikacji” [Antonowicz 2004, s.132].

### **Zarządzanie wiedzą – wybrane pojęcia**

Realizacja zadań stojących przed współczesnymi uczelniami wymaga poszukiwań nowatorskich rozwiązań w zakresie zarządzania uczelnią. Wychodzi temu naprzeciw nowa kategoria zarządzania – zarządzanie wiedzą. Dotychczasowe przekonanie, że zarządzać można jedynie zasobami materialnymi ustępuje przekonaniu, że w globalnej ekonomii, gdzie wiedza jest najważniejszym zasobem konkurencyjnym organizacji [Davenport, Prusak 2000, s.13], niezbędne jest „niekonwencjonalne i akceleracyjne uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje gospodarcze i niegospodarcze” [w tym również uczelnie – *przyp. aut.*] [Perechuda 2005, .8].

Wiedza staje się kluczowym zasobem każdej organizacji, również publicznej. Globalne zmiany ekonomiczne, zmiany technologiczne, nowe koncepcje miejsca

---

<sup>1</sup> Dla przykładu przychody Uniwersytetu Warszawskiego w roku 2004 na działalność dydaktyczną, badawczą, pomoc materialną dla studentów oraz inwestycje wyniosły 668 mln zł, z czego ok. 64 % stanowiły dotacje ze środków publicznych.

<sup>2</sup> Burton Clark przytacza przykład University of Warwick, gdzie udział środków publicznych w budżecie uczelni zmniejszył się z 70% w roku 1970 do 38% w roku 1995 i 27% w roku 2000 [Clark 2005, s.12].

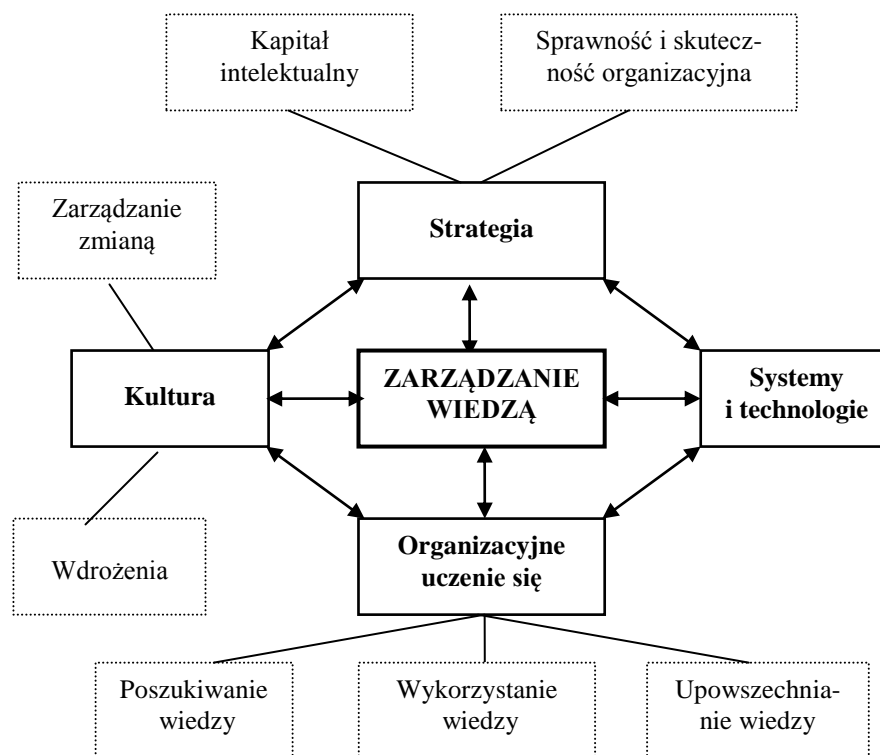
pracy oraz jej formy a także inne niż dotychczas ścieżki kariery spowodowały, że pojawiła się koncepcja zarządzania wiedzą [Evans 2005, s.21-29]. Autorzy różnych opracowań starając się definiować zarządzanie wiedzą podkreślają zarówno jego aspekty technologiczne, odnoszące się do tworzonych systemów informacyjnych jak również aspekty związane z wykorzystaniem zasobów ludzkich organizacji a także te traktujące zarządzanie wiedzą jako ważny element strategii organizacji. Coraz częściej wskazywane są również aspekty kulturowe zarządzania wiedzą, gdyż doskonalenie kultury organizacyjnej jest bardzo istotnym elementem wdrożenia zarządzania wiedzą w każdej organizacji. Z wielu definicji zarządzania wiedzą, które można znaleźć w coraz bogatszej literaturze przedmiotu przytaczam następujące (tab.1):

**Tab.1. Reprezentatywna próba definicji zarządzania wiedzą**  
(Representative sample of knowledge management definitions)

<b>Autorzy</b>	<b>Definicja</b>	<b>Punkt widzenia</b>
(Davenport i Prusak, 1998)	„zarządzanie wiedzą polega na wykorzystywaniu zasobów, które organizacja prawdopodobnie już posiada - dobrze funkcjonujących rozwiązań w zakresie zarządzania systemami informacyjnymi, zmianami organizacyjnymi oraz zasobami ludzkimi”	Zintegrowany (systemy informacyjne i zarządzanie zasobami ludzkimi)
(Swan i in., 1990)	„...wszelkie procesy i czynności związane z tworzeniem, nabywaniem, wyodrębnianiem, wymianą i wykorzystywaniem wiedzy, gdziekolwiek byłaby, w celu zwiększenia sprawności, skuteczności i zdolności uczenia się organizacji”	Zarządzanie zasobami ludzkimi
(Skrzeme, 1999)	„Świadome i systematyczne zarządzanie fundamentalną wiedzą oraz procesami jej tworzenia, gromadzenia, porządkowania, upowszechniania i wykorzystywania w ramach osiągnięcia celów organizacji”	Zarządzanie zasobami ludzkimi
(Mertins i in., 2000)	„... wszelkie metody, instrumenty i narzędzie, które w kompleksowym ujęciu wspomagają kluczowe procesy w sferze wiedzy”	Systemy informacyjne
(uit Beijerse, 2000)	„osiąganie celów organizacji poprzez produktywnie wykorzystywanie czynnika wiedzy”	Strategia
(Newell i in, 2002)	„...doskonalenie sposobów aktywizacji posiadanych zasobów wiedzy (czy też spożytkowania aktywów w postaci wiedzy) przez organizacje działająca w burzliwym otoczeniu w celu nieustannego wprowadzania kolejnych innowacji”	

Źródło: [Jashapara, 2006, s.27]

Ilustracja (rys.1) pokazuje, że zarządzanie wiedzą jest pojęciem złożonym łączącym wykorzystanie nowoczesnych systemów i technologii, doskonalenie organizacyjnego uczenia się oraz kultury organizacyjnej oraz tworzenie strategii jako narzędzia optymalnego wykorzystania kapitału intelektualnego i w efekcie zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji. Jashapara (rys.1) łączy dwa podejścia – z punktu widzenia zasobów ludzkich oraz z punktu widzenia wykorzystania technologii [Jashapara, 2006, s.366].



**Rys.1. Zintegrowany model zarządzania wiedzą**  
(An Integrated model of knowledge management)

Źródło: [Jashapara 2006, s.366]

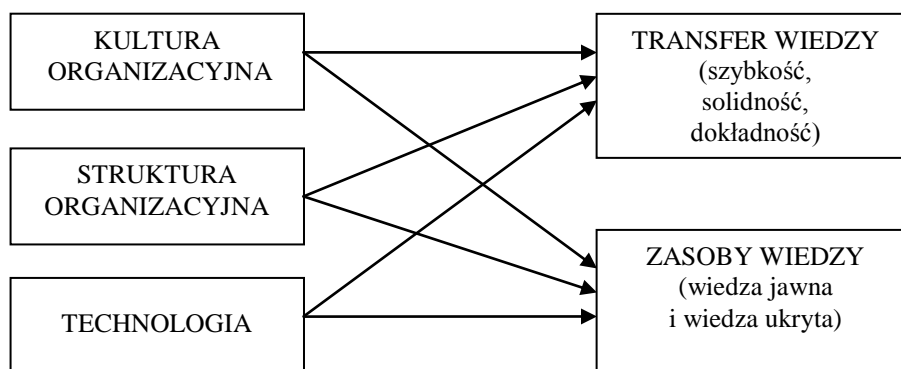
Kluczową kwestią w każdej organizacji, w tym również w uczelni publicznej jest kreowanie nowych wartości. Uczelnia jest przykładem organizacji, w której tworzywem kreującym wartość jest wiedza, a zatem wyjątkowego znaczenia nabiera doskonalenia interakcji pomiędzy kompetencjami indywidualnych pracowników, strukturami wewnętrznymi uczelni i jej otoczeniem [Sveiby, 2005, s.50]. Łańcuch wartości zmienia się w sieć wartości, o transmisji dwukierunkowej. Sveiby twierdzi, że „kluczem do budowania wartości jest efektywności transferu i konwersji wiedzy [Sveiby, 2005, s.50]. W przypadku uczelni szcze-

gólnie wyrazisty jest rozmycie granic organizacji, zwłaszcza, że w proces tworzenia wartości są włączani klienci, byli pracownicy, organizacje znajdujące się w otoczeniu etc. Ważne budowanie takich relacji pomiędzy jednostkami, strukturą wewnętrzną uczelni i jej otoczeniem, które mogą generować wartość [Sveiby, 2005, s.50]. Wyjątkowa jest rola centrum kierującego uczelnią w zakresie koordynacji działań sprzyjających budowaniu tych relacji.

### Kreowanie i transfer wiedzy w uczelniach

Uczelnie oferują usługi edukacyjne, badawcze, eksperckie i inne, których wartość jak każdego produktu „staje się tak naprawdę medium niosącym określony ładunek wiedzy firmy, która go stworzyła. Im więcej wartościowej wiedzy uda się nam zawrzeć w naszym produkcie, tym bardziej będzie się on wyróżniał spośród innych i w pełniejszym stopniu zaspokajał potrzeby klientów” [Nogalski, Kowalczyk 2004, s.156-157]. To główny powód podejmowania na coraz szerszą skalę prób implementacji zarządzania wiedzą również do realiów instytucji akademickiej. Szczególnie ważne jest to w uczelniach publicznych ze względu na rosnącą presję społeczną na efektywne wydatkowanie środków publicznych z jednej strony oraz przywiązanie do stabilizacji oraz postrzeganie uczelni przez część społeczności akademickiej jako świątyni wiedzy.

W literaturze przedmiotu pojawiają się opracowania, których autorzy stawiają ważne pytania. Rowley zastanawia się nad warunkami, które uczelnia powinna spełniać, aby przygotować się do zarządzania wiedzą [Rowley 2000, s.325-333]. Kidwell pytając: czy koncepcję zarządzania wiedzą można wdrożyć w uczelni odpowiada twierdząco, wskazując możliwości zastosowania doświadczeń zarządzania wiedzą w organizacjach komercyjnych do działalności dydaktycznej, badawczej, obsługi studentów, prac administracyjnych a także planowania strategicznego [Kidwell i inni 2000, s.32-33]. Tippins zastanawia się natomiast nad tym, w jaki sposób zarządzanie wiedzą można wykorzystać do doskonalenia umiejętności dydaktycznych nauczycieli akademickich [Tippins 2003, s.339-345].



**Rys. 2. Czynniki wpływające na kreowanie i transfer wiedzy**  
(Knowledge creation and transfer factors)

*Źródło: na podstawie: [Sharifuddin Syed-Ikhsan 2004, s.98]*

Podstawową rolą wyższej uczelni jest kreowanie - tworzenie zasobów wiedzy i przekazywanie - transfer wiedzy, które to procesy zadecydują o jej pozycji konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych i badawczych. Czynnikiem wpływającym na jakość tych procesów są kultura organizacyjna, struktura organizacyjna oraz technologia (rys.2). Szczególne znaczenie ma jakość procesu tworzenia wiedzy, którym to procesem można i trzeba aktywnie zarządzać [Zarządzanie wiedzą... 2004, s.33].

Wdrożenie zarządzania wiedzą w uczelniach wymaga zastanowienia się nad podstawowymi cechami uczelni aspirującej do miana organizacji podporządkowanej wiedzy (opartej na wiedzy). Wynika to z faktu, że wdrożenie zarządzania wiedzą powinno być poprzedzone przygotowaniem tego złożonego przedsięwzięcia. Bardzo ważne w tym zakresie jest zidentyfikowanie i minimalizacja podstawowych barier występujących w uczelniach. Autor swoje rozważania skoncentruje na aspektach kulturowych i organizacyjnych zarządzania wiedzą (rys.2), pomijając technologię, która leży poza zakresem zainteresowań niniejszego opracowania.

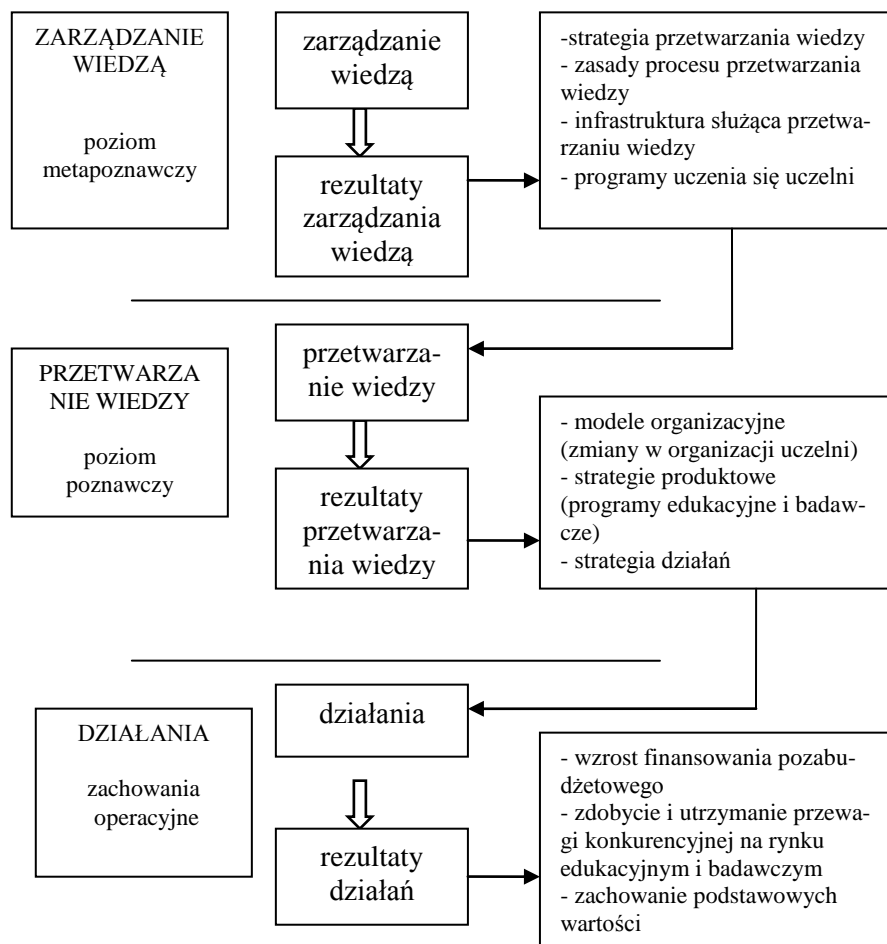
### **Charakterystyka uczelni podporządkowanej wiedzy**

Systemy szkolnictwa wyższego podlegają ewolucji w związku z rosnącą presją na ich efektywność a także konieczność odpowiedzi na oczekiwania otoczenia oraz zmiany w zasadach finansowania uczelni. Źródłem tej presji można upatrywać zarówno w samych uczelniach, (choć z pewnością słabsze niż poza nią), jak i w jej otoczeniu (zmiany demograficzne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne). Presja na zmiany, w opinii autora opracowania jest słabsze w uczelniach publicznych, z uwagi na silne przywiązanie do tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych, stąd przygotowanie uczelni publicznych do przeprowadzenia procesu wdrażania elementów zarządzania wiedzą jest do przecenienia.

Zmiany w uczelniach związane z kreowaniem i transferem wiedzy, które implikują relacje uczelnia - otoczenie można rozpatrywać z 4 punktów widzenia: (1) kierowania oraz organizacji uczelni, (2) relacji pomiędzy uczelnią i otoczeniem biznesowym, (3) uczelnianego rynku pracy oraz (4) tożsamości akademickiej na poziomie indywidualnym oraz instytucjonalnym [Bleiklie and Powell 2005, s.2]. Uczelnie nie są jedynymi „producentami” wiedzy, jednak pełnią ona rolę kluczową w przetwarzaniu wiedzy (*knowledge processing*).

Model zarządzania wiedzą w uczelni, podobnie jak w każdej organizacji, składa z trzech poziomów [Zarządzanie 2004, s.33-34] (rys.3): pierwszego, dotyczącego problematyki ogólnej - metapoznawczego, którego efektem jest opracowanie strategii zarządzania wiedzą, drugiego - poznawczego, którego rezultatem są przede wszystkim zmiany organizacyjne i trzeciego - operacyjnego, w trakcie którego strategia jest przełożona na język konkretnych działań. Nie są to zadania łatwe, ze względu na liczne bariery, wśród których można wymienić:

kadencyjność władz akademickich, nadmierną biurokrację, niższe niż dawniej wymagania wobec kandydatów na studia, związane z masowością kształcenia, federacyjność wydziałów oraz wąską ich specjalizację, niskie finansowanie ze środków publicznych, kolegialność oznaczającą rozmywanie odpowiedzialności [Martin and Marion 2005, s.140].



**Rys. 3. Trójstopniowy model zarządzania wiedzą w uczelni**  
(3-steps KM model in higher education institutions)

Źródło: na podstawie [Zarządzanie 2004, s.34].

Opracowanie modelu uczelni podporządkowanej wiedzy wymaga określenia cech organizacji (uczelni) sprzyjających procesowi tworzenia i przetwarzania wiedzy oraz zarządzania wiedzą, które może procesy te usprawnić. Zastanawiając się nad modelem uczelni podporządkowanej wiedzy trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż uczelnie mają wiele cech profesjonalnej biurokracji [Mintzberg



1983, s.189-213]. Należą do nich: wysokokwalifikowana kadra, specjalizacja w ujęciu horyzontalnym, decentralizacja, względna niezależność (autonomia) pracowników, autorytet wiedzy, obowiązujące i powszechne dążenie do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Pracownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych współpracują w zakresie realizacji programów dydaktycznych i badawczych. Cechy te sprzyjają tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy [Martin and Marion 2005, s.142-143].

Uczelnia podporządkowana wiedzy powinna posiadać cechy decydujące o tym, że organizacja ta generuje wiedzę. Są nimi [Evans 2005, s.54-55 za: Leadbeater]:

### **Komórkowość**

Konieczne jest zachowanie równowagi pomiędzy sztywną organizacją o strukturze tradycyjnej - mechanistycznej [Morgan 2005, s.21-24], która sprawdzi się w stabilnym otoczeniu a elastycznymi strukturami organizacyjnymi, sprzyjającymi wprowadzaniu zmian. Uczelnie na ogół są zorganizowane tradycyjnie, a zadania podzielone są pomiędzy poszczególne jednostki organizacyjne (wydziały, katedry, etc.), których współpraca i jej efekty mają znaczenie drugoplanowe, czego wynikiem są liczne kompetencje niewykorzystane uczelni [Leja 2004, s.56]. Nowe struktury organizacyjne (np. centra doskonałości, inkubatory przedsiębiorczości) oraz współpraca różnych jednostek organizacyjnych uczelni w zakresie opracowywania multidyscyplinarnych kierunków kształcenia z trudem przebijają się „na światło dzienne”. Elastyczność uczelni, podobnie jak każdej współczesnej organizacji jest odpowiedzią zarówno na turbulencje otoczenia [Jasiński, 2005, s.15-21] jak i wpływ impulsów wewnętrznych [Krupski, 2005, s.22; Clark, 2005].

### **Samodzielność**

Sprzyja kreatywności, która jest wynikiem m.in. swobodnego przepływu informacji, zarówno w poziomie i pionie. W uczelni szczególnie ważny jest przepływ wiedzy (zarówno jej konwersja jak i transfer) pomiędzy indywidualnymi pracownikami, strukturami wewnętrznymi uczelni (katedry, wydziały, centrum uczelni) i strukturami zewnętrznymi (otoczeniem uczelni) [Sveiby 2005, s. 49; Leja 2005, s.148-157]. Szczególne znaczenie ma ekspercki transfer wiedzy niezbędny w działalności zespołów badawczych napotykających problemy wymagające wsparcia z zewnątrz [Mierzejewska 2005, s.33].

### **Operatywność**

Odnosi się do wszystkich pracowników i jest związana z tym, każdy z nich powinien posiadać wpływ na rozwój organizacji. Wymaga to uelastycznienia organizacji uczelni w kierunku współistnienia, obok tradycyjnej struktury hierarchicznej, struktur heterarchicznych, które stworzą pracownikom możliwość aktywności w różnych zespołach badawczych i dydaktycznych, bez względu na formalną przynależność organizacyjną [Heterarchia...2006, s.37-41]. Uczelnia podporządkowana wiedzy nie jest czarną skrzynką, w której ważne są jedynie parametry wejściowe i wyjściowe [Kwiatkowiak, 2001, s.231]. Operatywności

sprzyja elastyczność struktur organizacyjnych oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

### **Sprawiedliwy i motywacyjny system wynagrodzeń**

W polskich uczelniach publicznych wynagrodzenia pracowników są związane z zajmowanym stanowiskiem. W wyniku regulacji przeprowadzonych w latach 2001-2004 ustalono wysokość wynagrodzeń w relacji do tzw. kwoty bazowej (KB) określonej w ustawie budżetowej. I tak, płaca asystentów = 1,3 KB, płaca adiunktów, wykładowców i docentów = 2,6 KB a płaca profesorów = 3,9 KB, co uregulowane zostało ustawowo w *Prawie o szkolnictwie wyższym* [Prawo 2005]. Przy obecnym poziomie zamożności kraju, system ten można uznać za sprawiedliwy i motywacyjny, choć z pewnością znacznie odbiegający od oczekiwań pracowników.

### **Głębokie pokłady wiedzy**

Uczelnia powinna dbać o pozyskiwanie jak najlepszych pracowników. Będzie to możliwe w przypadku prowadzenia systemowej oceny pracowników (zarówno nauczycieli akademickich jak i pozostałych) oraz doskonalenia procesu rekrutacji do pracy w uczelni. Uczelnia powinna być znacznie bardziej niż dotychczas otwarta na zatrudnianie specjalistów z zewnątrz, do wykonania konkretnych zadań.

### **Holistyczne podejście**

Wiedza jest własnością publiczną i należy z tego faktu w pełni korzystać. Doskonalenie funkcjonowania uczelni wymaga otwartości na wiedzę z otoczenia, dlatego też takie podejście ze strony uczelni wymaga tworzenia sieci, sojuszy korzystających z zasobów zewnętrznych czy wreszcie aliansów wiedzy [Kozłowski 1999, s.239-240]. Takie podejściu sprzyja rozwój uczelni w kierunku organizacji uczącej się, czyli podążanie drogami wytyczonymi przez 5 dyscyplin podstawowych [Senge 2003].

### **Partnerskie przywództwo**

Burton Clark postuluje wzmocnienie centrum sterującego uczelni oraz zwiększenie roli centrum jako ośrodka koordynującego i stymulującego działalność poszczególnych jednostek organizacyjnych, jako jeden z warunków przekształcenia uniwersytetu klasycznego w przedsiębiorczy [Clark 1998, s. 5]. Pojawiają się propozycje zmiany form organizacyjnych uczelni w kierunku organizacji heterarchicznych [por. np. Jacob i inni 2003, s.48-66], co sprzyjałoby partnerskiemu przywództwu. Takie rozwiązania organizacyjne w uczelni mogą być rozumiane jako promowanie chaosu, jednak czy nie jest bardziej destrukcyjną organizacją hierarchiczna, gdzie najważniejsza jest lojalność wobec przełożonych i bezkrytyczne popieranie ich stanowiska, natomiast zgłaszanie problemów przez osoby do tego „nieupoważnione” uznawane jest za niestosowne? Charakter pracy nauczycieli akademickich sprzyja wprowadzaniu elementów heterarchii w uczelniach. Heterarchia jest formą innej niż dotychczas dystrybucji przywództwa w uczelni [Zarządzanie 2006, s.39]. Będzie to sprzyjać zasadzie obo-

wiązującej w nowoczesnych, innowacyjnych organizacjach: nie jest ważny fakt, kto zgłasza pomysł, ważne, co ma do zaproponowania.

### Bariery utrudniające przepływ wiedzy w uczelni

Przepływ wiedzy w uczelni, podobnie jak w każdej organizacji, napotyka na liczne bariery, zarówno kulturowe (tab.2) jak i organizacyjne (tab.3). Bariery te odnoszą się do celów uczelni (nie zawsze znanych i zrozumiałych dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych), struktur (przywiązanie do tradycyjnych - mechanistycznych, federacyjność wydziałów, dominująca hierarchia), ludzi (opór wobec zmian, brak motywacji do dzielenia się wiedzą, brak czasu „mistrzów dla uczniów”) oraz metod kierowania uczelnią [Evans 2005, s.56-57].

**Tab.2. Bariery kulturowe utrudniające przepływ wiedzy w uczelni**  
(Culture barriers of knowledge flow in higher education institutions)

Typ bariery	Skutki jej występowania	Możliwe rozwiązania
Brak zaufania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Indywidualności tworzą grupę, ale nie zawsze zespół (utrudniona i nieefektywna współpraca</li> <li>– Obawa przed popełnianiem błędów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowanie relacji w zespołach dzięki bezpośrednim kontaktom (seminaria naukowe, realizacja wspólnych projektów)</li> <li>– Wspieranie nieformalnych kontaktów</li> </ul>
Różne języki i układy odniesienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trudności w realizacji zadań dydaktycznych i uzgadnianiu sylabusów poszczególnych przedmiotów</li> <li>– Trudności metodologiczne w prowadzeniu badań naukowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Powierzenie szerokich zadań dydaktycznych młodym pracownikom, ułatwiające znalezienie wspólnego języka w zespole</li> <li>– Organizacja warsztatów z zakresu metodologii nauki, obowiązkowych dla młodych pracowników, pomocnych im w zdobyciu narzędzi badawczych</li> </ul>
Brak czasu na wspólne spotkania zespołów oraz panujące przekonanie, że ważna jest wyłącznie praca produktywna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Praca w uczelni traktowana jedynie jako źródło utrzymania</li> <li>– Słabe więzi nieformalne</li> <li>– Nikła wiedza o zainteresowaniach naukowych poszczególnych członków zespołu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przestrzeganie zasady jedyności młodych pracowników.</li> <li>– „Obowiązkowy” czas do własnej dyspozycji</li> <li>– Ocenianie aktywności w zakresie dzielenia się wiedzą,</li> </ul>
Nagrody dla posiadaczy wiedzy (brak kultury dzielenia się wiedzą)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niechęć od dzielenia się wiedzą</li> <li>– Praca indywidualna</li> <li>– Niezauważalny zorganizowany sceptycyzm</li> <li>– Słabe więzi nieformalne sprzyjające dzieleniu się wiedzą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nagradzanie osób, które dzielą się wiedzą</li> <li>– Zachęcanie do dzielenia się powodzeniem i niepowodzeniem (analiza sukcesów i błędów)</li> <li>– Doskonalenie dzielenia się wiedzą (interdyscyplinarne zespoły projektowe, mentoring,</li> </ul>

		tworzenie baz wiedzy i najlepszych praktyk etc.)
Przekonanie, że wiedza przypisana jest do określonych stanowisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaburzone relacje mistrz – uczeń, (który obawia się popełnienia błędu)</li> <li>– Blokowanie karier osób młodych, zdolnych</li> </ul>	– Kształtowanie atmosfery, w której wartość pomysłów i inicjatyw nie zależy od źródła ich pochodzenia
Nietolerowanie błędów i brak wsparcia, gdy potrzebna jest pomoc	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak nowatorskich pomysłów</li> <li>– Niska innowacyjność</li> <li>– „Równanie w dół” zespołu</li> <li>– Obawa przed błędzeniem w tworzeniu wiedzy</li> <li>– Chronienie się przez tuszowanie błędów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tolerowanie błędów popełnianych w trakcie pracy twórczej i pomaganie wyciągania nauki z popełnionych błędów (wzbogacanie zasobu doświadczeń)</li> <li>– Przykład ze strony przełożonego, który popełni błąd</li> <li>– Przestrzeganie zasady równoważności „teorii głoszonej” i „teorii użytkowanej” [Morgan 2005, s.101]</li> </ul>

*Źródło: na podstawie: [Davenport, Prusak, 2000, s.97; Evans, 2005, s.56]*

Przeszkodę w przepływie wiedzy w uczelni mogą stanowić również struktury organizacyjne. Można tu wyróżnić trzy rodzaje barier: wertykalne, horyzontalne i zewnętrzne (tab.3).

Problem jest tym bardziej złożony, że uczeni są zorganizowani wokół nieformalnych dziedzin wiedzy i formalnej struktury wydziałowej, odpowiadającej na ogół prowadzonym kierunkom kształcenia [Jabłeczka 2004, s.15]. Jest to wyjątkowo wyraźnie widoczne w tradycyjnych (na przykład brytyjskich) uniwersytetach, gdzie w jednej uczelni reprezentowane są nauki humanistyczne, przyrodnicze, techniczne, medyczne (w tym weterynaria), oraz społeczne. Trudności znalezienia wspólnego języka mogą dotyczyć również uczonych teoretyków i tych, prowadzących eksperymenty w ramach jednej dziedziny wiedzy (np. fizyki, o czym miał okazję przekonać się autor niniejszego opracowania). Współpraca ze środowiskiem biznesowym oraz wielkość uzyskiwanych przychodów własnych poszczególnych jednostek organizacyjnych jest bardzo zróżnicowana, co nie sprzyja współpracy a może być powodem zawiści.

Barierami w przepływie wiedzy jest również niejednokrotnie organizacja uczelni, na którą składają się luźno powiązane wydziały (federacja wydziałów). Utrudnia to opracowanie misji i strategii uczelni, sprzyja również izolacji poszczególnych jednostek organizacyjnych [Jabłeczka 2004, s.15].

W tabelach 2 i 3 wymieniono szereg barier występujących w uczelni. Problem w tym, że bariery te utrudniają, a nawet w skrajnych przypadkach uniemożliwiają przepływ wiedzy w uczelni.

**Tab.3. Bariery organizacyjne utrudniające przepływ wiedzy w uczelni**  
(Organizational barriers of knowledge flow in higher education institutions)

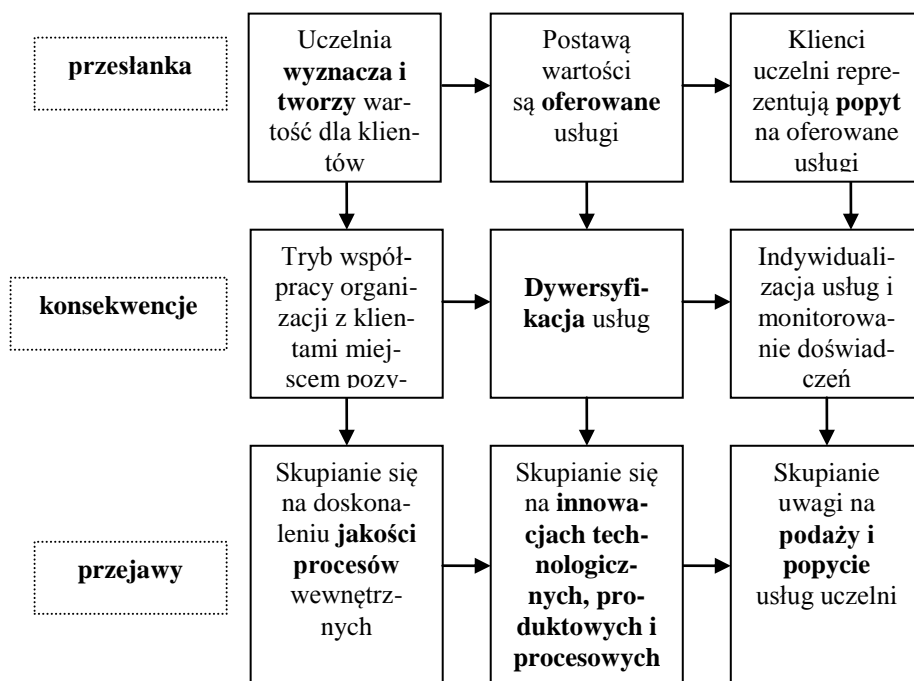
Typ bariery	Opis	Skutki występowania bariery
Wertykalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hierarchia:</li> <li>– władze rektorskie</li> <li>– władze dziekańskie</li> <li>– dyrekcja instytutów</li> <li>– kierownicy katedr</li> <li>– kierownicy zakładów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Długi czas przepływu informacji (górze-dół-góra), przy założeniu zachowania drogi służbowej.</li> <li>– Trudności w koordynacji działalności uczelni (strategia uczelni a strategia poszczególnych jednostek organizacyjnych).</li> <li>– Dublowanie działań administracyjnych na szczeblu uczelni i wydziałów wzmocnione brakiem profesjonalnych kadr menedżerskich przygotowanych do kierowania uczelnią na różnych szczeblach.</li> <li>– Możliwość wypaczania i blokowania informacji.</li> </ul>
Horyzontalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Struktura organizacyjna:</li> <li>– uczelnia</li> <li>– wydział</li> <li>– instytut</li> <li>– katedra</li> <li>– zakład</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utrudniona organizacja studiów interdyscyplinarnych, gdyż partykularne interesy poszczególnych jednostek dominują nad realizacją oczekiwań klientów</li> <li>– Dublowanie kierunków studiów na różnych wydziałach</li> <li>– Trudności prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej z wykorzystaniem potencjału intelektualnego oraz aparatury badawczej z różnych jednostek organizacyjnych.</li> <li>– Syndrom „wroga wewnętrznego” w uczelni.</li> </ul>
Zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bariery w relacjach uczelnia – otoczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niewielki wpływ otoczenia na działalność uczelni (nieaktywne rady społeczne uczelni).</li> <li>– Zbyt mały udział otoczenia (biznesowego) w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej z uwagi na rozmijanie się oferty z oczekiwaniami.</li> <li>– Misja i strategia uczelni kierowana do potencjalnych klientów (jednokierunkowo).</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jacob, Hellström, 2003, s.60]*

### **Zarządzanie wiedzą źródłem tworzenia wartości uczelni**

Sprostanie wyzwaniom i oczekiwaniom otoczenia wymaga z pewnością kształtowania nowego paradygmatu uczelni. Paradygmatu, który utrwali zmiany, jakie zaszły w uczelniach [Clark 2005] i wskaże nowe wyzwania. Zmiany w uczelni można uznać za korzystne, gdy nastąpi wzmocnienia przepływu wiedzy a warunkiem koniecznym jest stworzenie przez kierownictwo uczelni spójnej perspektywy sprzyjającej tworzeniu organizacji opartej na wiedzy [Sveiby, 2005, s.53]. Ważnym elementem transformacji współczesnych organizacji aspi-

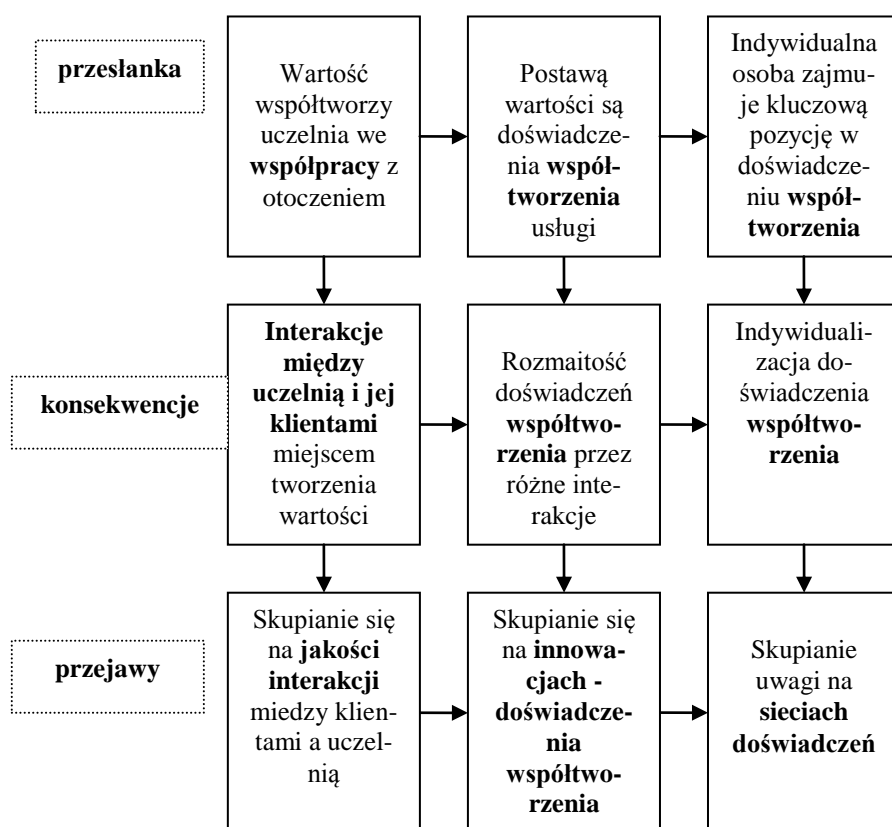
rujących do tego, aby stać się organizacjami uczącymi się, w tym uczelni publicznych jest zmiana tradycyjnego systemu tworzenia wartości samodzielnie (rys.4) na rzecz współtworzenia z udziałem klientów (rys.5).



**Rys.4. Tradycyjny układ odniesienia tworzenia wartości**  
(Value creation – traditional point of reference)

Źródło: na podstawie: [Prahalad, Ramaswamy 2005, s.23]

W modelu tradycyjnym tworzenia wartości (rys.4) główna uwaga jest zwrócona na popyt i podaż usług oferowanych przez organizację (uczelninę), w nowym modelu (rys.5) uwaga koncentruje się na indywidualnym kliencie i zaproszeniu go do współtworzenia oferty uczelni.



**Rys.5. Nowy układ odniesienia tworzenia wartości**

(Value creation – new point of reference)

Źródło: na podstawie: [Prahalad, Ramaswamy 2005, s.25]

Karl Eric Sveiby, jeden z twórców zarządzania wiedzą, opisał sposoby oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości, analizując proces transferu i konwersji wiedzy między poszczególnymi członkami organizacji, strukturą wewnętrzną organizacji i jej strukturą zewnętrzną (Sveiby 2005, s.49). Zdaniem Sveiby to właśnie jakość wspomnianych relacji generuje wartość. Trudno sobie wyobrazić likwidację barier, jednak zasadne jest z pewnością ich zidentyfikowanie oraz ustalenie, które z nich przeszkadzają w realizacji misji i strategii uczelni. Bariery te mogą różnić się w istotny sposób w zależności od typu uczelni, a nawet wewnątrz niej - w podstawowych jednostkach organizacyjnych. Doskonalenie przepływu wiedzy w uczelni jest zadaniem bardzo ważnym, jednak niemożliwym do wykonania metodami administracyjnymi.

Doświadczenie współtworzenia, dzięki zaangażowaniu klientów do współpracy ma istotne znaczenie dla indywidualnego odbiorcy usług. Tym samym realizowany jest postulat Stefana Kwiatkowskiego dotyczący konieczności przemian w systemie szkolnictwa wyższego i stworzenia obok szkół kształcących masowo

oraz „pełniących rolę kompleksowo rozumianych wytwórców zindywidualizowanego (customized) kapitału intelektualnego i pośredników w obrocie nim” [Kwiatkowski 2001, s.233].

### Podsumowanie

Rosnąca konkurencyjność rynku usług oferowanych przez uczelnię - głównie edukacyjnych - a także prognozy demograficzne powodują, że uczelniom publicznym będzie coraz trudniej o pozyskanie klientów. Silną konkurencją dla uczelni publicznych stają się w coraz większym stopniu szkoły wyższe niepubliczne. W tej sytuacji w uczelniach publicznych podejmowane są próby wykorzystania współczesnej zdobyczy nauk o organizacji i zarządzaniu, jaką jest zarządzanie wiedzą. Takie podejście jest zasadne, jeśli zamierzamy wykształcić absolwentów współtworzących gospodarkę opartą na wiedzy z takimi jej cechami jak: akceptacja konkurencyjności, kreatywność i szanowanie sukcesu innych [Grudzewski, Hejduk, 2004, s.16].

Wykorzystanie doświadczeń zarządzania wiedzą ma na celu zbudowanie takiego modelu uczelni o strukturze niehierarchicznej (heterarchicznej) i samoorganizującej się, który będzie współpracował ze strukturą hierarchiczną [Nonaka, Takeuchi 2000, s.202]. Taka złożona, hipertekstowa organizacja uczelni, charakterystyczna dla współczesnych organizacji gospodarczych, sprzyja procesom tworzenia i dyfuzji wiedzy [Perechuda 2005, s.59].

Wdrożenie zarządzania wiedzą w uczelniach stworzy też możliwość przekonania absolwentów uczelni o wyższości interaktywnego tworzenia wiedzy nad modelem linearnym [Wawrzyniak, 2004, s.278]. Taka filozofia w przyszłości może zaowocować pozytywnymi sprzężeniami zwrotnymi pomiędzy biznesem oczekującym rozwiązywania konkretnych problemów i uczelniami, realizującym oczekiwania.

Jak twierdził Peter Drucker „społeczeństwo wiedzy w nieunikniony sposób staje się bardziej konkurencyjne niż jakiegokolwiek społeczeństwo znane z przeszłości” [Drucker, 2002, s.453]. Grudzewski i Hejduk podkreślają wyjątkowe znaczenie, jakie w budowaniu społeczeństwa wiedzy pełni system edukacyjny, którego rolą jest podniesienie poziomu ludzi wykształconych, twórczych oraz szybko reagujących na zmiany w otoczeniu [Grudzewski, Hejduk 2004, s.16-17]. System kształcenia na poziomie wyższym pełni tu rolę szczególną, gdyż jest ostatnią możliwością przekazania czytelnego sygnału, że kształcenie się jest procesem niekończącym się, zwłaszcza, że okres połowicznego rozpadu wiedzy, podobnie jak czas życia produktów jest coraz krótszy.

Uczelnie publiczne kształcą przyszłe kadry sektorów: prywatnego, publicznego i społecznego. W biznesie presja na zmiany i ciągłe doskonalenie wynika z samej natury sektora, w działalność sektora społecznego angażuje się coraz więcej Polaków i to oni stanowią siłę motoryczną zmian w tym sektorze. Najbardziej złożonym problemem jest doskonalenie działalności sektora publicznego, stąd celowe jest wdrażanie instrumentów zarządzania publicznego na grunt polski [por. Kożuch 2004]. W literaturze można znaleźć też próby wdrażania *New*



*Public Management* do praktyki zarządzania uczelniami [Frølich 2005, s.223-234].

Absolwenci uczelni pełnić będą aktywną rolę w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy, co wymaga przygotowania ich do tej roli już w trakcie studiów. Jakość kształcenia oraz działalności badawczo-rozwojowej prowadzonej w uczelniach, w tym w uczelniach publicznych, zależy od wykorzystania zasobów intelektualnych. Główne zadanie w tym zakresie spoczywa na demokratycznie wybranych władzach uczelni publicznych, które mogą tworzyć odpowiednie warunki, pełniąc, podobnie jak władze państwowe, rolę opiekuna, arbitra, koordynatora oraz rolę kontrolną i kreatywną we współczesnej uczelni [Kieżun 2004, s.37-38]. Sprzyjają temu również nowe regulacje prawne [Prawo o szkolnictwie wyższym 2005]. Wprowadzenie zmian w uczelniach publicznych wymaga z pewnością dobrej woli i determinacji w dążeniu do osiągnięcia celu.

### **Bibliografia**

1. Antonowicz D., (2004), *Z tradycji w nowoczesność. Brytyjskie uniwersytety w drodze do społeczeństwa wiedzy*, Nauka i szkolnictwo wyższe nr 1/23.
2. Bednarczyk M., (2001), *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
3. Bleiklie I., Powell W.W., (2005), *Universities and the production of knowledge* - Introduction, Higher Education, t.49.
4. Clark B.R., (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathway to Transformation*, Oxford, New York/Tokyo: IAU Press/Pergamon.
5. Clark B.R., (2005), *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Berkshire, New York.
6. Davenport Th.H., Prusak L., (2000), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
7. Deklaracja z Glasgow, (2005), *Silne uniwersytety dla silnej Europy*, European University Association.
8. Drucker P., (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
9. Evans Ch., (2005), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Frølich N., (2005), *Implementation of New Public Management in Norwegian Universities*, European Journal of Education, t.40, nr 2.
11. Goldberg I., (2004), *Polska a gospodarka oparta na wiedzy. W kierunku zwiększania konkurencyjności Polski w Unii Europejskiej*, Bank Światowy Region Europy i Azji Centralnej, Departament Rozwoju Sektora Prywatnego i Finansowego, „Rewasz” Publishing House, Pruszków.
12. Grudzewski W., Hejduk I., (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
13. *Heterarchia może współistnieć z hierarchią*, (2006), Zarządzanie na świecie nr 1.

14. Jabłecka J., (2004), *Uniwersytet jako organizacja ucząca się*, [w:] Szuwarczyński A.(red.), *Zarządzanie wiedzą w szkolnictwie wyższym*, Zakład Zarządzanie Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechnika Gdańska, Gdańsk.
15. Jacob M., Hellström T., (2003), *Organising the Academy: New Organisational Forms and the Future of the University*, "Higher Education Quarterly", vol. 57, No.1.
16. Jashapara A., (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
17. Jasiński B., (2005), *Turbulencja otoczenia*, [w:] Krupski R. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. Kidwell J.J, Linde K.M, Johnson S.L., (2000), *Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education*, Educase Quarterly, nr 4.
19. Kieżun W., (2004a), *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, [w:] Kieżun W., Kubin J. (red.), *Dobre Państwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
20. Kieżun W., (2004b), *Transformacja administracji publicznej (1990-1999) w świetle teorii organizacji i zarządzania*, [w:] Kieżun W.(red.), *Krytyczna teoria organizacji*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L.Koźmińskiego, Warszawa.
21. Kożuch B., (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
22. Koźmiński A.K., (1999), *Misje i strategie szkół wyższych* [w:] Woźnicki J. (red.) *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
23. Krupski R., (2005), *Elastyczność organizacji* [w:] Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
24. Kwiatkowski S., (2001), *Szkoły wyższe – przykład organizacji nieinteligentnych?* [w:] Tworzenie organizacji, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
25. Leja K., (2004), *Warunki wstępne opracowania strategii zarządzania wiedzą w szkole wyższej*, Nauka i szkolnictwo wyższe 1/23.
26. Leja K., (2005), *Doskonalenie przyływu wiedzy w wyższej uczelni*, [w:] Gołębiowski T., Dąbrowski M., Mierzejewska B. (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji, 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa.
27. Martin J.S., Marion R., (2005), *Higher education leadership roles in knowledge processing*, The Learning Organization, t.12, nr 2.
28. Mierzejewska B., (2005), *Transfer wiedzy w uczelni*, E-mentor 5 (12).
29. Mintzberg H., (1983), *Designing effective organizations. Structures in fives*, Englewood Cliffs.

30. Morgan G., (2005), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
31. Nogalski B., Kowalczyk A., (2004), *Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
32. Nonaka I., Takeuchi H., (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
33. Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa .
34. Perechuda K., (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa .
35. Prahalad C.K., Ramaswamy Venkat, (2005), *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
36. *Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 r.*, Dz.U.164, poz.1365.
37. *Rola uniwersytetów w Europie wiedzy*, (2004), Komunikat Komisji Europejskiej, Nauka i szkolnictwo wyższe 1/23.
38. Rowley J., (2000), *Is higher education ready for higher management?* The International Journal of Educational Management t.14 nr 7.
39. Senge P., (2003), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
40. Sharifuddin Syed-Ikhsan S.O., Rowland F., (2004), *Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer*, Journal of Knowledge Management, vol.8, nr 2.
41. Sveiby K-E., (2005), *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, e-mentor 2(9), Warszawa.
42. *Szkoły wyższe i ich finanse w roku 2001*, GUS Warszawa 2002.
43. *Szkoły wyższe i ich finanse w roku 2004*, GUS Warszawa 2005.
44. Tippins M.J., (2003), *Implementing knowledge management in academia: teaching the teachers*, The International Journal of Educational Management, t.17, nr 7.
45. Wawrzyniak B., (2004), *Państwo sprzyjające gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Kieżun W., Kubin J. (red.), *Dobre Państwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
46. *Zarządzanie wiedzą drugiej generacji*, (2004), Rozmowa z prof. M. McElroy'em, E-mentor nr 5 (7).