

NAUKI O ZARZĄDZANIU

Lesław WEŁYCZKO*
Tomasz LANDMANN

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W UCZELNI WYŻSZEJ

W niniejszym artykule zostały zasygnalizowane wybrane aspekty zarządzania wiedzą w procesie dydaktycznym uczelni oraz jej otoczeniu. Bez odpowiedniego kapitału ludzkiego wykładowców (pracowników uczelni), studentów oraz kapitału strukturalnego uczelni ekspansywność, przepływ i konwersja wiedzy nie byłyby możliwe.

W społeczeństwie wiedzy rola szkolnictwa akademickiego jest szeroko postrzegana, a jego zadania i misje wciąż się potęgują, by nadążyć za coraz bardziej zglobalizowanym współczesnym światem – w różnych sferach i dziedzinach, w jakich funkcjonuje człowiek, mający wpływ na jego nieustanny progres – ewolucję.

Szkolnictwo akademickie jest motorem napędowym życia społeczno-gospodarczego. Myśl akademicka, potencjał naukowy i badania naukowe, realizowane w uczelni, współpraca wykładowców i studentów w tym zakresie z administracją publiczną i ludźmi nauki (otoczeniem uczelni), od których zależy przyszłość narodu - to tylko kluczowe dezyderaty zawarte w artykule.

Słowa kluczowe: *wiedza, zarządzanie wiedzą, transfer wiedzy, kapitał intelektualny, szkolnictwo wyższe*

WSTĘP

Na świecie istnieją niekończące się i nieustannie poszerzające się zasoby informacji (opartych na danych), które odpowiednio uporządkowane – ze względu na swoją przydatność – tworzą określoną wiedzę. Dla określenia tego faktu, zwykle mówi się wprost o globalizacji wiedzy (informacji), która jest efektem, a zarazem produktem nieprawdopodobnego postępu cywilizacyjnego (technologicznego) przede wszystkim w dziedzinie informatyki. Ponadto proces globalizacji wiedzy, który dotyczy zjawisk

* ppłk dr Lesław WEŁYCZKO, kpt. mgr Tomasz LANDMANN – Wydział Nauk o Bezpieczeństwie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

społecznych, politycznych czy kulturowych dzieli, jak i łączy. Globalizacja wiedzy ma istotne znaczenie dla tych ludzi, społeczeństw oraz całych narodów, które dostrzegając w niej korzyści – identyfikują się z rozwojem cywilizacyjnym, z jego nieustannym przyspieszeniem, wzrostem dobrobytu, znoszeniem barier pomiędzy narodami itp. Można także wskazać wpływ globalizacji wiedzy na ten aspekt ludzkiej rzeczywistości, od której zależy wyżej wymieniony postęp cywilizacyjny w różnych sferach ludzkiej działalności – na EDUKACJĘ, w efekcie rozwój nauki. Negatywne aspekty globalizacji wiedzy są identyfikowane z państwami, narodami, społecznościami, których gospodarka, finanse, ekonomia, polityka, kultura nie są na najwyższym poziomie, a tym samym nie zależy im na jakichkolwiek korzyściach płynących z szybkiego rozwoju naukowo-technicznego (cywilizacyjnego).

Na świecie dla określenia specyficznego wpływu globalizacji informacji na migracje zmniejszające odległości pomiędzy ludźmi i ich izolację, doprowadzając do poczucia integracji pomiędzy nimi, przyjęto specyficzną nazwę „globalna wioska”¹.

Dane, informacje, wiedza czy w końcu mądrość są to predykaty szeroko rozumianej *edukacji*, którą należy utożsamiać z różnymi szczeblami i poziomami nauczania. Jednak jej najwyższy poziom powinien być identyfikowany z celami i zadaniami uczelni wyższych. To bowiem absolwenci uczelni wyższych, o różnych kierunkach i specjalnościach kształcenia powinni prezentować wiedzę na jak najwyższym poziomie, która wyzwalając w nich najwyższe walory kreatywności, z czasem poparte coraz to bogatszym doświadczeniem życiowym i zawodowym, kształtuje w nich najwyższy poziom świadomości ludzkiej – mądrość. Współzależność danych, informacji, wiedzy i mądrości zobrazowano na rysunku 1, natomiast strategię zarządzania wiedzą i jej rodzaje ilustruje rysunek 2. Powyżej zasygnalizowane główne problemy będą rozwinięte w niniejszym opracowaniu.

1. ZASOBY WIEDZY AKADEMICKIEJ

1.1. Ekspansywność wiedzy

Wiedza ma tendencje do nieustannego rozszerzania się, tzn. do powiększania swoich zasobów, a ich przyrost, należy sadzić, jest różny i zależy przede wszystkim od tego, w jaki sposób jest ona pozyskiwana, a nade wszystko, jakich problemów dotyczy. Mogą to być zasoby wiedzy potocznej, która jest tworzona niemal nieustannie. Mogą to być zasoby wiedzy naukowej, do której dochodzi się niekiedy żmudną drogą badawczą, wymagającą często kilkakrotnego potwierdzenia, aby uznać ją za obowiązujące „prawidłą naukowe”. Inne podziały wiedzy dzielą ją na *jawną* i *ukrytą* czyli tę, która możliwa jest do utrwalenia w postaci pisemnej czy cyfrowej oraz *ukrytej*, czyli jak zwykło się mówić – tej wiedzy, która znajduje się „w głowach” ludzi (pracowników) i często jest trudna lub niemożliwa do skodyfikowania.

Jednak niezależnie od tego, jaka to jest wiedza i w jaki sposób powstaje, w ujęciu znacznego okresu, przyrost jej jest nieprawdopodobny do ogarnięcia. Dobrym porównaniem – zdaniem autorów artykułu – jest w tym wypadku analogia do nieustannej ekspansji wszechświata, który jak początkowo twierdzili naukowcy miał powoli wyhamowywać, a okazało się, że jest wręcz odwrotnie. Ekspansja świata nie tylko nie spowalnia, a wręcz przeciwnie przyspiesza w zwiłokrotnionym tempie. Podobnie rzecz ma

¹ Por M. McLuhan, *The Gutenberg Galaxy, The Making of Typographic Man*, znana w Polsce jako *Galaktyka Guttenberga*, 1962.

się z wiedzą, będącą zbiorem uporządkowanych informacji, których z kolei źródłem są wszelkiego rodzaju uporządkowane dane. Wielu uczonych, w licznych publikacjach, porównuje ekspansję świata do nieustannego powiększania się balonu do niebotycznych rozmiarów. Autorzy niniejszego artykułu podobną analogię zastosowali do ekspansywnego zachowania się wiedzy, która, podobnie jak wszechświat, rozszerza się nieustannie do nieprawdopodobnych rozmiarów.

Na podstawie przedstawionych wywodów można założyć, że ekspansywność wiedzy powoduje jeszcze inne zjawisko. Wraz z ekspansywnością dyscyplin naukowych, zostaje zatracana ich jednolitość i jednoznaczność, kosztem różnych interdyscyplin. W konsekwencji, np. o ile jeszcze kilka lata temu na temat określonego faktu, zjawiska itp. można było przeczytać w jednej dziedzinie wiedzy, o tyle dziś na temat tego samego zjawiska można znaleźć informacje w kilkunastu dziedzinach wiedzy i to o różnych aspektach wielowątkowości, wieloaspektowości, wielokierunkowości itd. Autorzy niniejszego artykułu chcąc zobrazować ekspansywność i rozrost wiedzy przedstawili ten aspekt na rysunku 3.

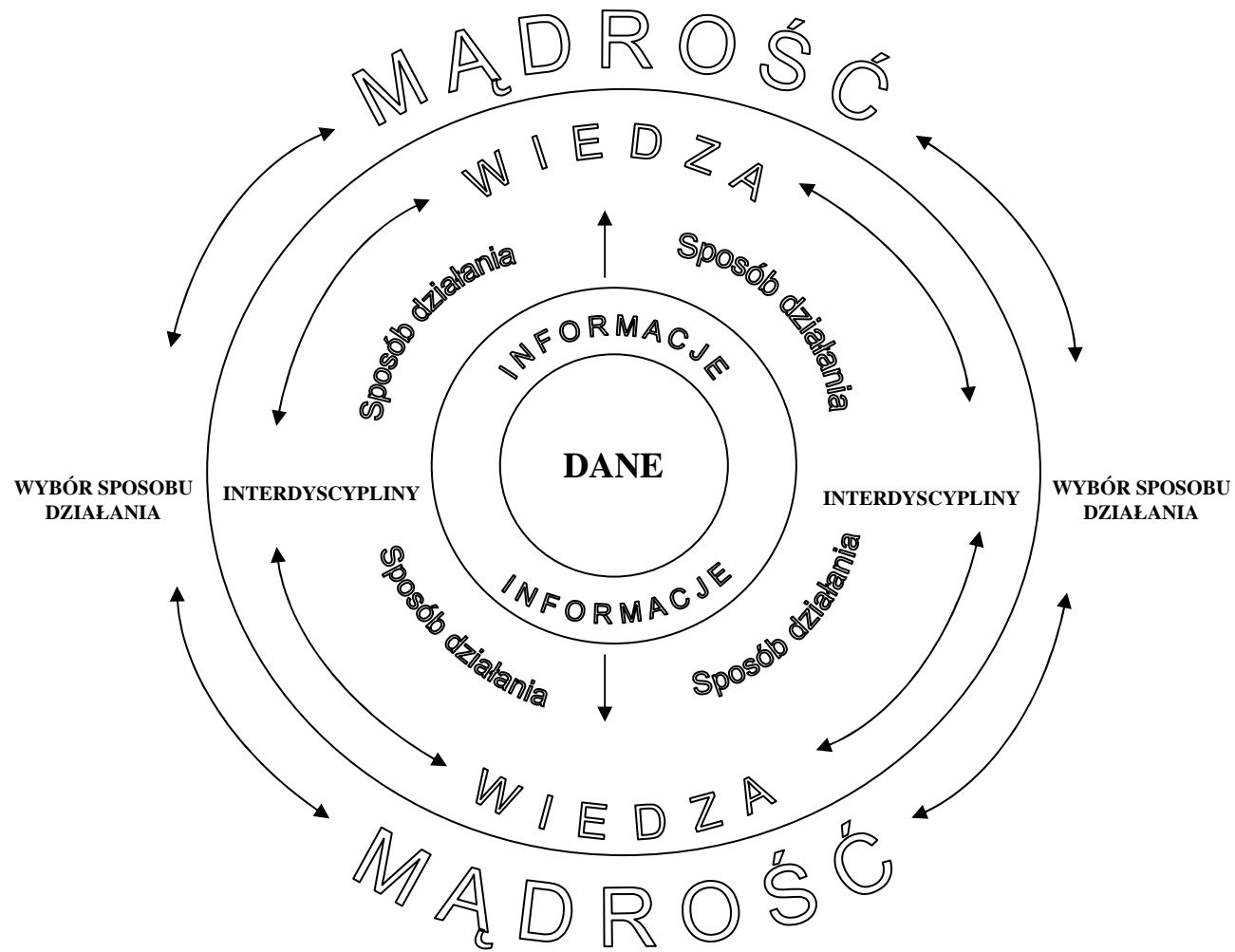
Takie podejście do powyższych kwestii stawia w innym świetle sposoby poszukiwania i weryfikowania konkretnej wiedzy, która interesuje osobę, chcącą uzyskać jednoznaczną odpowiedź na nurtujące pytanie (pytania) - bez wgłębiania się w różne aspekty i wątki. W ten sposób rozumując, w kontekście procesu kształcenia w szkołach, uczelniach szczególne zadanie mają do spełnienia nauczyciele, wykładowcy, a co za tym idzie odpowiednie ich przygotowanie do profesjonalnego wypełniania swojego zawodu – bycia skutecznym zadaniowo na zajmowanym stanowisku nauczyciela, wykładowcy.

Kapitał intelektualny każdego przedsiębiorstwa tworzą jego pracownicy (tzw. kapitał ludzki) – czyli ich wiedza, umiejętności, zdolności i innowacyjność do sprawnego wykonywania zadań (tzw. kapitał organizacyjny, tj. kapitał innowacyjny i rozwojowy); wartość przedsiębiorstwa oraz wspieranie produktywności pracowników w postaci sprzętu komputerowego; organizowania baz danych; struktur organizacyjnych; patentów i znaków handlowych (ogólnie można go nazwać kapitałem społecznym, tj.: stosunki międzyludzkie, kapitał poznawczy i kapitał strukturalny) itd. Podobnie można wyodrębnić kapitał intelektualny uczelni, który tworzą²:

- kapitał ludzki, tj. suma kreatywnej i wykwalifikowanej kadry pracowniczej i studentów,
- kapitał organizacyjny, tj. kapitał innowacyjny i rozwojowy oraz struktura zarządzania uczelnią wraz z jej powiązaniem z otoczeniem zewnętrznym,
- kapitał społeczny, tj. stosunki pomiędzy pracownikami uczelni, kapitał poznawczy oraz kapitał strukturalny³.

² Zob. M. Bartnicki, *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pod red. J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 35-38.

³ Kapitał strukturalny: cała wiedza zgromadzona i należąca do uczelni wyżej, tj.: doświadczenie i cała historia zapisana w podręcznikach i programach komputerowych, narzędziach i koncepcjach wypracowanych w celu rozwiązywania problemów klientów – zob. M. Kunasz, *Znaczenie kapitału ludzkiego jako składnika intelektualnego*, [w:] *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, pod red. K. Piech, M. Kulikowski, Wyd. Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 288.



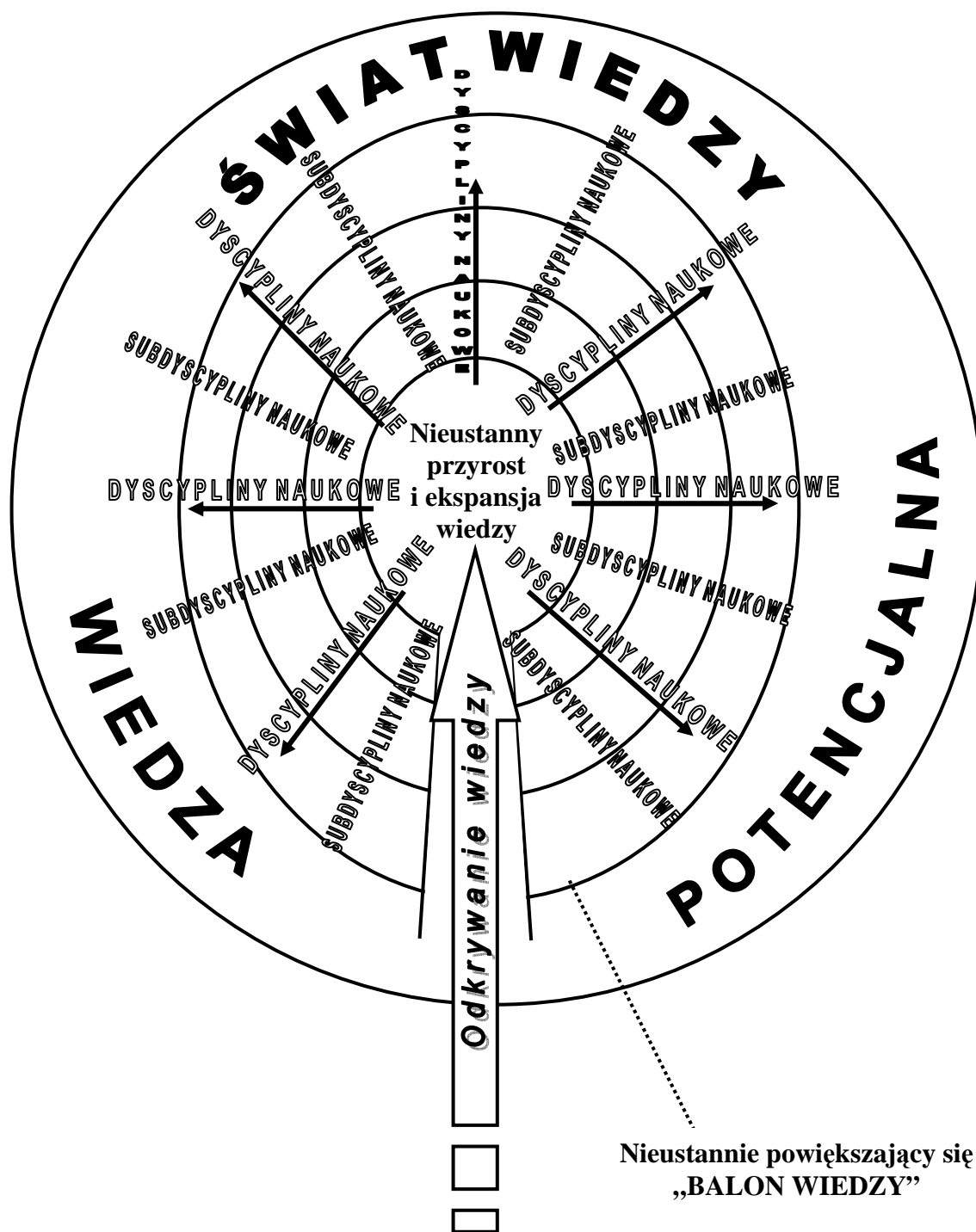
Rys. 1. Współzależność danych, informacji, wiedzy oraz mądrości w dobie globalizacji współczesnego świata

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 2. Rodzaje, strategie (sposoby) i źródła zarządzania wiedzą w uczelniach wyższych oraz współzależności pomiędzy nimi

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 3. Hipotetyczny schemat ukazujący nieustanny przyrost wiedzy, a zarazem wskazujący na „rozmywanie się” jednorodnych dyscyplin naukowych kosztem integracji z coraz większą różnorodnością subdyscyplin i interdyscyplin (globalizacja wiedzy)

Źródło: Opracowanie własne

Właścicielem kapitału strukturalnego jest uczelnia, a kapitału indywidualnego – poszczególni pracownicy⁴.

1.2. Kapitał ludzki wykładowców

Wiedza ogólna i specjalistyczna wykładowców, poparta doświadczeniem i umiejętnościami - kompetencjami, świadczącymi o profesjonalizmie zawodowym, predestynuje ich do bycia skutecznym zadaniowo na zajmowanych stanowiskach nauczyciela akademickiego. Niektórzy jednak zapominają lub nie chcą czasami o tym pamiętać, że wymienione powyżej predykaty (determinanty) dobrego fachowca-profesjonalisty-wykładowcy, tworzące zarazem jego kapitał intelektualny nie powinny i nie mogą być rozpatrywane oddzielnie od osobowości nauczyciela. W przeciwnym razie, spojrzenie i pełny opis w powyższym zakresie będzie niekompletny lub niepełny.

Bo cóż z tego, że wykładowca posiada kompetencje na najwyższym poziomie, jeśli jego osobowość (choćby w kontaktach interpersonalnych ze studentami) wprowadza chaos lub wyklucza to, co jest najcenniejszym „źródłem-towarem” na każdej uczelni - pozyskiwanie wiedzy przez studiujących. Odwrotna sytuacja jest także bardzo niekorzystna, gdy nauczyciel o nieskazitelnej, pożądanej przez studentów, wręcz „idealnej” osobowości nie posiada odpowiednich kompetencji do wykonywania swojego zawodu.

Ponadto, profesjonalny wykładowca powinien posiadać także określone kompetencje społeczne, pozwalające mu budować poprawne relacje interpersonalne ze studentami, innymi nauczycielami, władzami (administracją) uczelni, czy w ogóle ze społeczeństwem; kompetencje dydaktyczne, bez których nie mógłby profesjonalnie nauczać, czy także kompetencje z zakresu psychologii, które powinny umożliwiać mu rozpoznawanie osobowości swoich studentów, kierowanie ich procesami intelektualnymi (twórczymi), stanami emocjonalno-motywacyjnymi, czy umiejętnym łagodzeniem (rozwiązywaniem) sytuacji trudnych, konfliktowych itd. Podobnych podziałów kompetencji można by wymieniać bez liku. Dość dużo dostarczają nam ich dziś pozycje literaturowe, wskazując chociażby na pożądane przez nauczycieli kompetencje medialne, twórcze, bazowe, konieczne, pożądane, prakseologiczne, moralne itd.

Powracając do kapitału intelektualnego wykładowców, należy zwrócić uwagę na jakość wiedzy społeczno-zawodowej, którą posiadają i nieustannie powinni uzupełniać, aktualizować, weryfikować tak, aby przekazać studentom najistotniejsze, a zarazem aktualne treści z dziedziny wiedzy, jakiej uczą (wykładają). To natomiast wymaga od nich nieustannego dokształcania się (szkolenia), uzupełniania swoich zasobów intelektualnych, a także bycia tzw. *refleksyjnym nauczycielem*, który samoświadomy swoich poczynań dydaktycznych po zakończeniu każdego zajęcia, potrafi wyciągać określone wnioski i dążyć do tego, aby następne zajęcia były za każdym razem coraz lepsze pod każdym względem od poprzednich.

⁴ K. Gawel-Brudkiewicz, *Kapitał intelektualny uczelni wyższej – identyfikacja, pomiar, sprawozdawczość*, Katedra Rachunkowości AE w Poznaniu, [online] [dostęp: 2011]. Dostępny w Internecie: <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/3c/Kapita%20B3%20intelektualny%20uczelni%20wy%20BF-szej%20KGB%20gawel%20brudkiewicz.pdf>.

Warto także zwrócić uwagę i zastanowić się, czy w przypadku długoletnich pracowników uczelni, którzy latami tworzą swój kapitał intelektualny – nie jest ów kapitał także i własnością (współwłasnością) uczelni.

1.3. Kapitał ludzki studentów

Zadaniem studentów w uczelni wyższej jest – począwszy od pierwszego do ostatniego roku studiów, zakończonego uzyskaniem dyplomu – nieustanne pozyskiwanie, przetwarzanie oraz wykorzystywanie wiedzy akademickiej, która stanowi ich kapitał intelektualny. W konsekwencji zdobywanie coraz to wyższych kwalifikacji, które stanowią o ich przyszłym życiu społeczno-zawodowym, opartym na nieustannym powiększaniu swoich kompetencji w wykonywanym zawodzie i życiu społecznym.

Niekiedy najlepsi absolwenci pozostają na uczelni i kontynuują – pod okiem naukowców – swój dalszy rozwój intelektualno-zawodowy, w ostateczności sami zostając wykładowcami, po uzyskaniu odpowiednich kwalifikacji i kompetencji. Trudno także w tym przypadku dziwić się, iż kapitał indywidualny absolwentów jest zarazem w jakimś stopniu i własnością danej uczelni.

Ponadto, tak jak opisano to w stosunku do wykładowców – osobowość studentów, a w konsekwencji późniejszych absolwentów uczelni musi spełniać określone wymagania. Nieodzownym zadaniem każdej nie tylko uczelni, ale i szkoły od najmłodszych lat każdego ucznia – jest kształtowanie odpowiedniej osobowości swoich wychowanków.

Studenci nieustannie uczestniczą w różnego rodzaju formach kształcenia, korzystają z wiedzy jest skodyfikowanej (w podręcznikach, zasobach internetowych, bibliotecznych, programach komputerowych), bądź korzystają z personalizowanej wiedzy – w bezpośrednich kontaktach z wykładowcami na wykładach, konsultacjach czy w innych formach kształcenia.

Ważne zadanie do spełnienia w uczelni ma komunikacja społeczna, która umożliwia wszechstronne, wieloaspektowe, wielokierunkowe, wielopłaszczyznowe, a często wielokulturowe kontakty interpersonalne, a w ramach nich zdobywanie informacji, wiedzy i to nie tylko wewnątrz uczelni, ale i jej wymianę z otoczeniem zewnętrznym (z innymi uczelniami, ośrodkami czy instytucjami naukowymi w kraju czy za granicą itp.).

Można postawić tezę, iż jakość i zasoby intelektualne wykładowców, studentów, tym samym całej uczelni zależą od jakości komunikacji społecznej, która często wyznacza nowe drogi, kierunki postępu naukowo-technicznego, czyli wzbogaca potencjał intelektualny wykładowców i studentów oraz strukturalny uczelni.

1.3. Kapitał strukturalny uczelni

Na kapitał strukturalny uczelni składa się to wszystko, co w jej historii zostało zapisane w podręcznikach (zasobach bibliotecznych), programach kształcenia, programach komputerowych, czy nośnikach informatycznych, koncepcjach wszelkiego rodzaju prac badawczych, pracach dyplomowych absolwentów. Są to rozwiązania intelektualno-twórcze pracowników uczelni, ale i studentów itp. Jednym słowem kapitał ten tworzą skodyfikowane zasoby wiedzy. Należy także wspomnieć o wszelkich procesach innowacyjności uczelni w zakresie metod, technik, czy organizacji kształcenia.

Bardzo istotną rolę w procesie kształcenia uczelni odgrywają nieustannie modyfikowane i dostosowywane do wymogów współczesności treści kształcenia. To one w największej mierze wyznaczają jakość kształcenia, a w konsekwencji poziom i przydatność uzyskanych kompetencji przez absolwentów uczelni.

Warto zauważyć, że kapitał ludzki i strukturalny (zewnątrzny i wewnętrzny) uczelni musi być nieustannie wzbogacany, tym samym powiększany, by stanowił swobodną konkurencyjność i atrakcyjność wśród uczelni zarówno w kraju, jak i za granicą. W przeciwnym razie postęp cywilizacyjny, w tym globalizacja wiedzy (informacji) i globalizacja współczesnego świata, może w bardzo szybkim tempie pozostawić daną uczelnię i jej absolwentów daleko z tyłu za innymi, bardziej renomowanymi, atrakcyjniejszymi i propięstwowymi uczelniami w tym zakresie.

Aby zapobiec podobnym sytuacjom należy powiększać kapitał strukturalny uczelni (wewnętrzny i zewnętrzny). Do najistotniejszych determinantów w zakresie zwiększania wewnętrznego strukturalnego kapitału uczelni należą⁵:

- budowanie systemu i struktur wspierających wszelkie procesy zachodzące w uczelni (procesy dydaktyczne, administracyjne i badawcze) oraz aktualizacja stosowanych rozwiązań zgodnie ze światowymi trendami;
- profesjonalne zarządzanie uczelnią jako jednostką organizacyjną, wiedzą pracowników oraz studentów jako odbiorców usług przez nią świadczonych;
- tworzenie i wspieranie sieci powiązań pomiędzy wszystkimi elementami kapitału ludzkiego poprzez budowę sprawnych i nowoczesnych kanałów wymiany informacji;
- wspieranie procesu ustawicznego kształcenia i doksztalcenia się pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych poprzez ich udział oraz samodzielną organizację konferencji, spotkań, warsztatów itp.;
- nieustanne podnoszenie poziomu jakości kształcenia do obowiązujących standardów i nowoczesnych metod dydaktycznych; wprowadzanie nowych metod dydaktycznych, opartych na nowoczesnych rozwiązaniach (np. kształcenie na odległość - e-learning);
- racjonalna i optymalna organizacja zajęć, zasad i ustaleń organizacyjnych oraz elastycznego reagowania na potrzeby dokonywania zmian oraz dostosowania ich do potrzeb i wymagań pracowników uczelni i studentów;
- jasne, czytelne i stałe w ramach danego okresu studiów, zasady i metody przeprowadzania egzaminów i zaliczeń;
- budowa innowacyjnej kultury organizacyjnej, wspieranie tradycji, zwyczajów i historii uczelni; angażowanie pracowników i studentów w budowę i realizację strategii oraz misji i wizji uczelni;
- zapewnienie dostępu do nowoczesnych form oprogramowania, sprzętu komputerowego i systemów informatycznych, poczty elektronicznej; tworzenie

⁵ Por. K. Gawel-Brudkiewicz, *Kapitał intelektualny uczelni wyższej – identyfikacja, pomiar, sprawozdawczość*, Katedra Rachunkowości AE w Poznaniu, [online] [dostęp: 2011]. Dostępny w Internecie: <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/3c/Kapita%B3%20intelektualny%20uczelni%20wy%BF-szej%20KGB%20gawel%20brudkiewicz.pdf>.

baz danych zgodnie z zapotrzebowaniem uczelni i jej pracowników oraz studentów; łatwy dostęp do zasobów bibliotecznych;

- usprawnianie i dopasowywanie systemu administracyjnego do wymagań wewnętrznych oraz trendów ogólnoswiatowych, w tym jego informatyzacja, umożliwienie realizacji spraw drogą elektroniczną;
- wspomaganie rynkowej orientacji uczelni i jej pracowników na jej klientów, w tym zapewnienie wysokiej jakości oferowanych usług oraz stałe podnoszenie ich poziomu;
- wspieranie w podnoszeniu wiedzy i innowacyjności stosowanych rozwiązań, istniejących systemów i struktur oraz świadczonych usług.

Do najistotniejszych determinantów w zakresie zwiększania zewnętrznego strukturalnego kapitału (zawierającego interakcje pomiędzy uczelnią a otoczeniem) uczelni należą⁶:

- realizacja projektów celowych, powstających na zlecenie przedsiębiorców lub we współpracy sfery naukowo - badawczej z przemysłem;
- organizacja praktyk i staży dla studentów oraz pracowników w przedsiębiorstwach i innych uczelniach, służących transferowi wiedzy i innowacji pomiędzy sektorem badawczo - rozwojowym a przedsiębiorstwami;
- tworzenie i rozwój sieci współpracy w zakresie innowacji, pomiędzy sektorem badawczo – rozwojowym, przedsiębiorstwami i innymi podmiotami (na poziomie regionalnym i lokalnym), służącej transferowi *know-how* (jest unikalna, specyficzna dla danej organizacji, a budowana jest poprzez wieloletnie doświadczenie i pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej) i technologii;
- stworzenie oferty naukowo-badawczej skierowanej do odbiorców zewnętrznych, takich jak przedsiębiorcy, instytucje naukowe, instytucje wspierające innowacyjny rozwój regionu i inne podmioty zainteresowane usługami świadczonymi przez uczelnię,
- dostarczanie informacji o prowadzonych badaniach i rozpowszechnianie rezultatów tych badań;
- kreowanie przedsiębiorczych postaw w nauce i wspieranie w tworzeniu firm odpryskowych typu *spin-off* (zwane są również spółkami odpryskowymi, ponieważ tworzy się je we współpracy z uczelnią, a inicjatywy te są zawiązywane w celu komercjalizacji wyników badań naukowych) na bazie intelektualnych i materialnych zasobów uczelni, przez jej pracowników i studentów;
- wspólną organizację konferencji, spotkań, warsztatów, seminariów i innych spotkań z udziałem przedstawicieli biznesu, władz lokalnych i regionalnych oraz innych przedstawicieli sfery naukowo-badawczej w celu wymiany doświadczeń, najlepszych praktyk i możliwości wspólnej realizacji projektów w przyszłości;

⁶ Tamże.

- współtworzenie modeli mających na celu wspieranie przedsiębiorczości, powstawanie nowoczesnych metod zarządzania czy podnoszenia kwalifikacji pracowników uczelni;
- aktywny udział w tworzeniu lub współtworzeniu instytucji wspierających innowacyjny rozwój regionu (centrów transferu innowacji i technologii, parków naukowo-technologicznych i technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości itp.);
- promocję uczelni na zewnątrz poprzez organizację „otwartych drzwi”, dbanie o jej dobry wizerunek i reputację wśród społeczności lokalnej i regionalnej, współpraca z tą społecznością poprzez dzielenie się posiadaną wiedzą;
- prowadzenie ciągłej i skutecznej kampanii marketingowej dotyczącej działania uczelni, projektów przez nią realizowanych, pracowników w niej zatrudnionych, kształconych studentów, prowadzonych zajęciach dydaktycznych, badaniach, analizach itp.;
- współpraca z pozostałymi uczelniami w mieście, regionie, kraju i na arenie międzynarodowej, w celu wymiany doświadczeń, pracowników itp.;
- wspieranie w tworzeniu i realizacji projektów finansowanych ze środków europejskich;
- prowadzenie badań monitoringowych dotyczących samej uczelni, jej działalności, strategii, realizacji celów w niej zapisanych i otoczenia, w którym ona funkcjonuje, w celu jeszcze lepszego dostosowania się do zmian w nim występujących.

2. TRANSFER WIEDZY W PROCESIE KSZTAŁCENIA UCZELNI WYŻSZEJ

2.1. Charakterystyka struktury systemu i procesu kształcenia uczelni wyższej

W uczelni wyższej strukturę systemu kształcenia tworzą:

- ci, którzy kształcą (nauczają);
- kształceni (nauczani);
- treści, które są przedmiotem przekazu, usytuowane w odpowiednim układzie w programach nauczania (kształcenia), aby je przekazywać sukcesywnie i racjonalnie według określonych zasad dydaktycznych, w określonych formach zajęć, przy pomocy odpowiednich metod i technik przekazu;
- infrastruktura dydaktyczno-wychowawcza;
- inne elementy niematerialne, takie jak czas, energia, informacja, przestrzeń, komunikacja interpersonalna itd.

Jeżeli powyższe elementy systemu zostają odpowiednio uporządkowane w układ systematycznie powtarzających się i zaplanowanych zdarzeń (czynności dydaktyczno-wychowawczych), wówczas jest mowa o procesie kształcenia (nauczania).

Należy jednak w tym wypadku zwrócić uwagę na fakt, iż starannie dobranym czynnościom (zabiegom) prowadzącego zajęcia powinny odpowiadać odpowiednie (oczekiwane) czynności nauczanych. Tylko wówczas można mówić o osiągnięciu zakładanych celów kształcenia, każdej jednostki zajęć (lekcji), a w konsekwencji efektów dydaktycznych każdego semestru, roku czy w konsekwencji – ukończenia szkoły.

Starannie przemyślanym czynnościom nauczyciela – zgodnie z zastosowaną strategią nauczania – towarzyszy odpowiedni przekaz (transfer) wiedzy, który nauczani powinni przyswoić i także, umieć zamienić na ciąg czynności instrumentalnych (praktycznych).

Bardzo ważnymi determinantami, które mają wpływ na odpowiedni transfer wiedzy w procesie kształcenia są:

- odpowiednie kompetencje społeczno-zawodowe wykładowcy (nauczyciela) i studentów (nauczanych) do przyswajania i wykorzystania wiedzy (w tym umiejętności samokształcenia i doskonalenia się);
- odpowiednie osobowości, zarówno nauczającego, jak i nauczanych, które decydują o jakości, skuteczności i efektywności przekazu wiedzy.

Nie wolno zapominać, że transfer wiedzy w procesie dydaktycznym zachodzi nie tylko pomiędzy nauczającym a nauczanymi, ale także pomiędzy samymi studentami (uczniami). Natomiast jeżeli weźmie się pod uwagę środowisko uczelni, to transfer wiedzy rozszerza się na inne podmioty, stanowiące tzw. strukturę wewnętrzną uczelni oraz te podmioty, które są poza uczelnią – tzw. strukturę zewnętrzną uczelni (otoczenie uczelni).

2.2. Wpływ komunikacji na transfer i konwersję wiedzy w strukturze wewnętrznej i zewnętrznej uczelni

W niniejszym opracowaniu szczególną uwagę poświęcono transferowi wiedzy w uczelni. To od tego w największej mierze zależą kompetencje absolwentów.

Transfer wiedzy uczelni, a co za tym idzie jej konwersja⁷ (przekształcanie wiedzy ukrytej w dostępną dla każdego członka organizacji) przebiega w uczelni w różnych płaszczyznach i konfiguracjach. Najważniejszy akt ma miejsce w bezpośredniej komunikacji interpersonalnej pomiędzy wykładowcą a studentem (studentami) oraz pomiędzy samymi studentami, zwłaszcza podczas zajęć problemowych czy praktycznych. Wówczas zachodzi potrzeba wzajemnej współpracy i wymiany informacji (wiedzy) pomiędzy wskazanymi podmiotami. Jednakże wykładowcy w uczelni są zorganizowani w odpowiednie struktury zakładów (zespołów), katedr lub wydziałów. Tam często bardziej doświadczeni pracownicy naukowo - dydaktyczni wprowadzają w arkana nauki swoich młodszych, mniej doświadczonych kolegów. Odbywa się to poprzez twórcze dyskusje, wymianę doświadczeń, pomysłów (następuje tzw. socjalizacja – czyli upowszechnianie - wiedzy ukrytej pomiędzy poszczególnymi pracownikami uczelni). Jednym słowem pracownicy uczelni rozwijają się naukowo oraz dydaktycznie. W konsekwencji udoskonalanie efektywności przekazu wiedzy ma miejsce bezpośrednio podczas zajęć, a także dzięki rozwijaniu osobowości zawodowej wykładowców. Programy kształcenia wzbogacane są o nowe, bardziej przydatne treści itp. Nie mniejszą rolę w wewnętrznej strukturze uczelni odgrywają kompetencje wykładowcy do autorefleksji po każdym zajęciach – stąd w literaturze przedmiotu coraz częściej jest mowa o tzw. refleksyjnym nauczycielu, czyli takim, który potrafi wyciągać wnioski po każdym zaję-

⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, s. 96. – wymieniają 4 sposoby konwersji wiedzy: *socjalizacja* (od wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej), *eksternalizacja* (od wiedzy ukrytej do wiedzy dostępnej), *kombinacja* (od wiedzy dostępnej do wiedzy dostępnej) i *internalizacja* (od wiedzy dostępnej do wiedzy ukrytej).

ciach w celu doskonalenia następnych. Jednym słowem nieustannie wzbogaca on swój warsztat pracy, dążąc do perfekcji, a każde następne zajęcia są dla niego nowym wezwaniem do stosowania coraz lepszych metod i technik przekazu wiedzy i umiejętności itp.

Przepływ wiedzy do otoczenia zewnętrznego uczelni odbywa się dość często poprzez konwersję wiedzy ukrytej w dostępną (jawną) – tzw. eksternalizację wiedzy, która może powodować wzrost wartości uczelni. Ma to miejsce poprzez opracowywanie ofert usług edukacyjnych, wykorzystywanie rozwiązań np. w przemyśle w wyniku realizacji prac badawczych uczelni, czy upowszechnianie wiedzy podczas festiwali nauki dla osób, które się nią interesują itp. Do form doskonalenia przepływu wiedzy z uczelni na zewnątrz zalicza się także wymianę informacji pomiędzy studentami poszczególnych uczelni, wydziałów, czy katedr. Często są to seminaria, sympozja, czy konferencje.

Zarówno podczas transferu wiedzy wewnątrz, jak i na zewnątrz uczelni istotną rolę odgrywają kompetencje komunikacyjne wykładowców oraz studentów. Do najważniejszych umiejętności w tym zakresie należy zaliczyć:

- sposób prowadzenia konwersacji (w tym oratorstwo);
- umiejętności z zakresu retoryki i erystyki;
- kompetencje w zakresie prowadzenia negocjacji (sporów);
- znajomość strategii rozwiązywania problemów (konfliktów);

Zdaniem Krzysztofa Lei, najczęściej w uczelniach wyróżnia się następujące modele transferu wiedzy:

- pomiędzy poszczególnymi pracownikami;
- od jednostek do otoczenia uczelni;
- z otoczenia do jednostek uczelni;
- od jednostek do struktury wewnętrznej uczelni;
- od struktury wewnętrznej uczelni do jednostek;
- w otoczeniu uczelni;
- z otoczenia do wewnętrznej struktury uczelni;
- z wewnętrznej struktury uczelni do otoczenia;
- w strukturze wewnętrznej uczelni⁸.

Każdy z wyżej wymienionych transferów wiedzy można w jakiś sposób scharakteryzować. Natomiast to, co łączy owe relacje pomiędzy jednostkami, strukturą wewnętrzną oraz otoczeniem ukazuje, jaka występuje w tym zakresie różnorodność. Jej identyfikacja pozwala na optymalizację wiedzy, a następnie obranie odpowiednich sposobów, czy technik, które pozwolą na doskonalenie wszelkiego rodzaju transferu i kon-

⁸ K. Leja, *Doskonalenie przepływu wiedzy w uczelni wyższej* [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, pod red. T. Gołębiowskiego, M. Dąbrowskiego i B. Mierzejewskiej, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych /materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa 2005, s. 148.

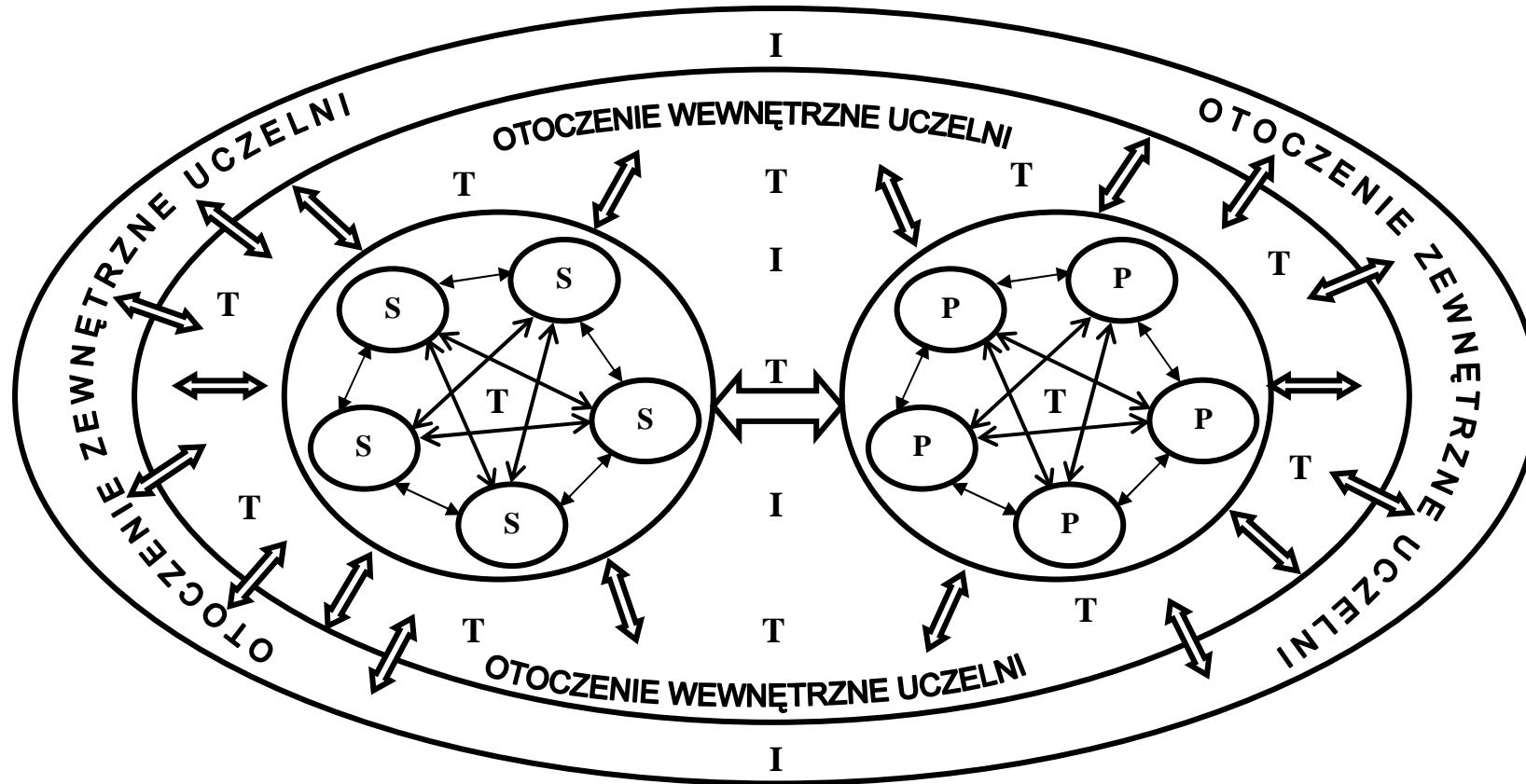
wersji wiedzy uczelni wyższej. Wyciągając dalsze wnioski w tym zakresie, należy wskazać, że uczelnia jest ważnym centrum informacji o dostępnym kapitale ludzkim, który jest tam także wytwarzany. Wymaga to obopólnego zaufania studentów i pracowników uczelni, aby w jak największym zakresie udrażniać powyżej wymienione modele transferu wiedzy.

Uogólniając powyższe dywagacje na temat transferu i konwersji wiedzy należy wskazać na determinanty, które mają kluczowy wpływ na zarządzanie wiedzą w środowisku akademickim i poza nim, Brzmia one następująco⁹:

- system zarządzania wiedzą powinien uwzględniać politykę rozwoju kadry naukowo - dydaktycznej oraz pracowników uczelni niebędących nauczycielami akademickimi. Wpływ na tego rodzaju politykę kadrową powinien mieć sprawnie funkcjonujący system oceny pracowników. Polityka rozwoju kadry (pozyskiwania, szkolenia, awansowania itp.) musi także uwzględniać rozwój tzw. przedsiębiorczości akademickiej, w tym wśród studentów;
- w odniesieniu do procesu dydaktycznego zarządzanie wiedzą powinno kłaść nacisk na rozwój nowych kierunków (w tym specjalności) nauczania, a tym samym wpływać na podnoszenie poziomu jakości kształcenia (akredytacje, certyfikaty, w tym certyfikaty międzynarodowe);
- koncepcje restrukturyzacji uczelni powinny zakładać, że nie jest ona przedsiębiorstwem; nie może jednak abstrahować od rynkowych uwarunkowań funkcjonowania badań naukowych i kształcenia, musi także wyceniać koszty działalności naukowej i badawczej;
- pożądanym byłoby, aby uczelnia przyjęła orientację na klienta, komercjalizując część swojej działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej.

Aspekt przepływu wiedzy autorzy artykułu zobrazowali na rysunku 4.

⁹ Zob. W. M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, W. Kasprzak, K. Santarek, *Autorskie studium koncepcji strategii rozwoju Politechniki Warszawskiej do roku 2015*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, pod red. T. Gołębiowskiego, M. Dąbrowskiego i B. Mierzejewskiej, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych /materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa 2005, s. 89.



Legenda:

P – pracownicy uczelni; S – słuchacze; T – transfer wiedzy

I – interesariusze uczelni wyższej (stakeholders): to zarówno interesariusze wewnętrzni, jak i zewnętrzni (studenci, absolwenci, maturzyści, kadra (naukowo dydaktyczna, administracyjna), pracodawcy, dostawcy, władze (centralne, lokalne), media, uczelnie (krajowe i zagraniczne), społeczność lokalna, etc).

Rys. 4. Przepływ wiedzy w uczelni oraz pomiędzy nią a otoczeniem zewnętrznym

Źródło: Opracowanie własne

ZAKOŃCZENIE

O zarządzaniu wiedzą w uczelniach wyższych napisano wiele artykułów, pojawiają się także na rynku coraz to nowsze opracowania akademickie w tym zakresie. Zainteresowanie tą problematyką wynika z faktu, iż ilość wiedzy potęguje się w tak niebotycznym tempie, że nawet jej kodyfikacja oraz personalizacja staje się coraz bardziej utrudniona. Pierwszą strategią zarządzania wiedzą jest *kodyfikacja*, dlatego, że przechowywanie bardzo dużych zasobów wiedzy (informacji) wymaga znacznych powierzchni bibliotecznych, miejsc na serwerach czy portalach internetowych. Druga strategia zarządzania wiedzą to *personalizacja*. Wykładowcy mają coraz mniej czasu na bezpośrednie kontakty ze swoimi studentami, są często zaabsorbowani kilkoma innymi problemami naraz, a nawet realizują zajęcia w innych uczelniach, do których nieustannie się śpieszą na kolejne wykłady. Wobec tego szczególnego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania wiedzą w uczelni tak, aby przynosiło ono obopólne korzyści zarówno dla studentów, jak i tych, którzy muszą nieustannie wzbogacać swój profesjonalizm zawodowy – wykładowców.

Zarządzanie wiedzą w uczelni powinno oddziaływać – zdaniem Małgorzaty Wojnarowskiej i Piotra Wróbla przede wszystkim na jej skuteczne funkcjonowanie, m.in. poprzez¹⁰:

- życie naukowe, które nieustannie kwitnie, gdyż powstają nowe, wartościowe w skali międzynarodowej zasoby wiedzy, będące np. rezultatem prowadzonych badań na uczelni;
- realizację zajęć dydaktycznych na jak najwyższym poziomie merytorycznym, a jednocześnie odpowiadającym oczekiwaniom nie tylko samych studiujących, ale i rynku;
- wykorzystywanie szans związanych z uczestnictwem Polski w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego oraz Europejskim Obszarze Badawczym;
- intensywną współpracę z innymi ośrodkami akademickimi, krajowymi i zagranicznymi, a także z instytucjami badawczymi;
- wymianę swojej wiedzy pomiędzy pracownikami uczelni, dzielenie się nowymi pomysłami, współpracę w zespołach badawczych;
- pozyskiwanie i tworzenie wiedzy oraz jej wykorzystywanie na potrzeby gospodarki narodowej i administracji.

Efektom wyżej wymienionych oczekiwań powinny być:

- profesjonalne zajęcia dydaktyczne, wprowadzające nieustannie wątki innowacyjno-merytoryczne, oparte o rozwój naukowo – techniczny, realizowane podczas zajęć przy pomocy strategii mieszanej (strategii kodyfikacji – zapewniają ją m.in. programy kształcenia i strategii personalizacji – bardziej doświadczeni wykładowcy dzielą się wiedzą ze studentami);
- opracowania naukowe, w których dominuje strategia personalizacji, a charakter prac ma w większości swą unikatowość;

¹⁰ Por. M. Wojnarowska, P. Wróbel, *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w szkołach wyższych*, [online] [dostęp: 2011]. Dostępny w Internecie: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/697>.

- ekspertyzy i wdrożenia dla praktyki gospodarki i administracji, w tym wypadku dominuje strategia personalizacji.

W uczelni wyższej, w której zarządzanie wiedzą stoi na wysokim poziomie, dominuje tzw. *kultura środowiska akademickiego*. Tworzą ją m.in. ponadczasowe wartości, tj. poszukiwanie prawdy, upowszechnianie wiedzy w społeczeństwie, poświęcenie się na dobra ogółu, autonomia uczelni, silna hierarchia wewnętrzna¹¹. Uczelnie wyższe przeżywają obecnie kryzys wartości, a nawet kryzys moralny środowiska akademickiego. Wobec tego trudno jest jednoznacznie mówić o pożądanej kulturze środowiska akademickiego w każdej uczelni.

Nie mniej ważnymi czynnikami (elementami, determinantami), które mają kluczowy wpływ na sprawne, skuteczne i efektywne zarządzanie wiedzą w uczelni są:

- wielkość uczelni (organizacji), czyli pracownicy merytoryczni i administracyjni;
- sytuacja rynkowa, która decyduje w dużej mierze o konkurencyjności (dobra oferta dydaktyczna). Niekorzystnym zjawiskiem jest niż demograficzny – w ostatnim czasie przewidywany dalszy spadek potencjalnych studentów;
- wieloletowość nauczycieli akademickich (wykładowców). Dziś ten problem zaczyna być rozwiązywany poprzez *Ustawę Prawo o Szkolnictwie Wyższym ...*, 2011, w której ogranicza się ten niekorzystny proceder w aspekcie jakości kształcenia itp.;
- procesy zarządzania ludźmi, tj. rekrutacja pracowników uczelni (konkursy na stanowiska, wytyczanie karier nauczycielom akademickim, stymulowanie rozwoju wszystkich pracowników uczelni - organizacji);
- dążenia projakościowe i otwarcie się coraz większe Polski na UE (wymiana studentów, łatwiejszy dostęp do źródeł naukowych i współpracy międzynarodowej, uczestnictwo Polski w Procesie Bolońskim, e-learning itp.).

Należy wobec tego zastanowić się na przyszłością uczelni wyższych. Bogusław Plago, opisując na podstawie przeprowadzonych w 2010 r. badań, w ramach projektu „*Przedsiębiorczość Akademicka – regionalny program wsparcia innowacji poprzez promocje firm typu spin-off i spin-out*” (celem badań było dopasowanie oferty szkoleniowej i doradczej do potrzeb beneficjentów z województwa podlaskiego), dość trafnie wskazał kierunki rozwoju uczelni, na których powinna ona skupić największy wysiłek¹². Są to:

- upowszechnianie idei przedsiębiorczości akademickiej w środowisku uczelni wyższych (np. różne formy promocji, w tym szkolenia i warsztaty, popularyzacja dobrych praktyk studenckich);
- upowszechnianie wiedzy o konkretnych formach przedsiębiorczości akademickiej i ukazywanie różnych praktycznych przykładów ich funkcjonowania (np. rozwijanie kompetencji w zakresie doboru optymalnych form przedsię-

¹¹ Tamże.

¹² Zob. B. Plawgo, W kierunku rozwoju przedsiębiorczości Akademickiej. Wnioski i rekomendacje [w:] *Przedsiębiorczość Akademicka – stan, bariery i przesłanki rozwoju*, pod red. B. Plawgo, Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2011, s. 129-139.

biorczości akademickiej w kontekście określonych uczelni i przedsięwzięć, tj. współpraca z instytucjami otoczenia biznesu i transferu wiedzy;

- tworzenie instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości akademickiej (np. propagowanie informacji o działalności tych podmiotów, które mogą wspierać transfer wiedzy technologii z korzyścią zarówno dla uczelni, jak i dla gospodarki itp.);
- doskonalenie wewnętrznych uregulowań organizacyjnych w uczelniach (np. takie, które zachęcałyby do współpracy między nauką a przedsiębiorstwami itp.);
- dążenie do zmian prawa związanego z ułatwieniem współpracy uczelni z gospodarką (np. skupienie większej uwagi przede wszystkim na próbie weryfikacji i możliwie jak najbardziej skutecznej niwelacji tych barier prawnych, które bezpośrednio odnoszą się do procesów związanych z przedsiębiorczością akademicką itd.);
- prowadzenie wszelkich działań uświadamiających przedstawicieli władz i pracowników uczelni, jakie są potencjalne korzyści i potrzebny z ich strony wkład w prowadzenie działalności mieszczącej się w ramach pojęcia przedsiębiorczości akademickiej itp.);
- poszerzenie wiedzy na uczelni na temat relacji między prowadzonymi kierunkami badań a potrzebami rynkowymi (np. podejmowanie badań zgodnych z popytem przedsiębiorstw może owocować zrozumieniem przez władze uczelni, że transfer wiedzy do gospodarki wcale nie musi oznaczać odejścia pracowników naukowych z uczelni, gdyż te dwie kwestie nie wykluczają się, a wręcz przeciwnie – idą w parze);
- rozszerzenie zakresu przygotowywania studentów do prowadzenia własnej działalności gospodarczej (np. działaniami tymi powinni być objęci wszyscy studenci, niezależnie od kierunku studiów, a w ramach tego obszaru zasadne jest dokonywanie zmian w planach studiów i wprowadzenie przedmiotów z zagadnieniami samozatrudnienia itd.);
- monitorowanie ścieżek kariery zawodowej absolwentów i upowszechnianie przykładów sukcesów biznesowych;
- prowadzenie szkoleń wśród kadry naukowo-dydaktycznej uczelni wyższych z zakresu: komercjalizacji i transferu technologii oraz metod komercjalizacji wyników badań naukowych, możliwości finansowania projektów badawczych, poszukiwania partnerów do współpracy.
- gromadzenie i rozpowszechnianie informacji o stanie i obszarach realizowanej współpracy uczelni z gospodarką itd.;
- współpraca skierowana do gospodarki na podstawie prowadzonych kierunków badań itp.;
- prace promocyjne: licencjackie, inżynierskie, magisterskie, doktorskie dotyczące potrzeb gospodarczych itd.;
- prowadzenie analiz potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw pod kątem ich aktualnego i potencjalnego popytu na wiedzę z sektora nauki itd.;

- rozwijanie współpracy z gospodarką, tak aby włączać w realizowanie prac badawczych przedsiębiorstwa itp.;
- pełniejsze wprowadzanie do zarządzania uczelniami elementów zarządzania strategicznego, związanych z tworzeniem samej strategii uczelni wyższej, a w jej ramach identyfikacji potencjału i celów w zakresie transferu i komercjalizacji wiedzy itd.

Kończąc rozważania na temat szeroko pojętego zarządzania wiedzą, jakie zostały zasygnalizowane w tymże artykule, nie sposób nie odnieść się do tego, jak postrzegana jest misja i wizja szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. Swoista egzemplifikacja w tym zakresie została przedstawiona w Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku¹³.

Autorzy niniejszego opracowania dostrzegają kluczową rolę szkolnictwa wyższego w osiągnięciu narodowych celów społecznych i gospodarczych oraz budowie kapitału intelektualnego i społecznego kraju. Przy czym dwa uzupełniające się zadania, tj. *kształcenie i prowadzenie badań naukowych* stanowią priorytet w kształtowaniu się najbliższej przyszłości. Uzupełnia je trzecie zadanie – *działalność uczelni na rzecz jej otoczenia*. Pozwoli to na stworzenie bezpośredniego związku z potrzebami społecznymi oraz gospodarczymi kraju i regionu.

We wspomnianej strategii wskazano na zadania poprzez które szkolnictwo wyższe powinno wypełniać swoje misje w obszarach: kształcenia, badań naukowych oraz współdziałając z otoczeniem Są to¹⁴:

- rozwijanie osobowości studentów, wyposażenie w wiedzę i umiejętności niezbędne w pracy zawodowej i w funkcjonowaniu w złożonym świecie, wyrabianie umiejętności samodzielnego zdobywania i uzupełniania wiedzy przez całe życie oraz krytycznego myślenia;
- wyrabianie umiejętności współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu oraz umiejętności pracy zespołowej;
- wyrabianie umiejętności dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku pracy;
- kształtowanie racjonalnych, etycznych i zaangażowanych postaw obywatelskich;
- przełamywanie barier i uprzedzeń etnicznych, budowanie pozytywnych relacji między ludźmi różnych narodowości, religii i poglądów;
- wyrabianie otwartości na świat i wrażliwości na kulturę;
- wyrabianie wrażliwości na środowisko naturalne;
- tworzenie nowej wiedzy przez prowadzenie badań naukowych zarówno motywowanych ciekawością poznawczą, jak i myślą o dobru wspólnym;

¹³ Zob. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, Raport częściowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad gospodarką rynkową w ramach Narodowej Strategii Spójności „Kapitał Ludzki”, Ernst & Young, marzec 2011 r., s. 40.

¹⁴ Tamże, s. 40-41.

- przyswajanie wyników badań prowadzonych w świecie i przekazywanie ich do użytku społecznego;
- popularyzowanie nauki i upowszechnianie świadomości jej znaczenia dla społeczeństwa wiedzy;
- rozwijanie kontaktów z otoczeniem społecznym i gospodarczym, także w zakresie komercjonalizacji wyników badań;
- wspomaganie wiedzą ekspercką władzy i administracji publicznej;
- wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz debaty i komunikacji społecznej;
- przyczynianie się do rozwoju regionów i modernizacji kraju;
- pielęgnowanie dziedzictwa narodowego;
- pielęgnowanie i rozwijanie języka polskiego i kultury polskiej.

Powyższe dezyderaty nie tylko wyznaczają, poprzez nowe zadania, nowe role uczelni polskich, ale postrzegają w ogóle szkolnictwo akademickie jako swoistego gwaranta dla zachowania polskości, tożsamości narodowo-kulturowej. Chodzi także o gwaranta dziedzictwa narodowego oraz polskiej myśli naukowej i postępu naukowo-technicznego w coraz bardziej zglobalizowanym świecie, w którym Naród bez szeroko rozumianej *EDUKACJI*, to tak, jakby człowiek odarty z szat.

LITERATURA:

1. Bartnicki M., *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pod red. J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
2. Brudkiewicz K. G., *Kapitał intelektualny uczelni wyższej – identyfikacja, pomiar, sprawozdawczość*, Katedra Rachunkowości AE w Poznaniu, [online] [dostęp: 2011]. Dostępny w Internecie: <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/3c/Kapita%20B3%20intelektualny%20uczelni%20wy%20BFszej%20KGB%20gawel%20brudkiewicz.pdf>.
3. Grudzewski W. M., Hejduk Irena K., Kasprzak W., Santarek K., *Autorskie studium koncepcji strategii rozwoju Politechniki Warszawskiej do roku 2015*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, pod red. T. Gołębiowskiego, M. Dąbrowskiego i B. Mierzejewskiej, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych /materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa 2005.
4. Kunasz M., *Znaczenie kapitału ludzkiego jako składnika intelektualnego*, [w:] *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, pod red. K. Piech, M. Kulikowski, Wyd. Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.
5. Leja K., *Doskonalenie przepływu wiedzy w uczelni wyższej* [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, pod red. T. Gołębiowskiego, M. Dąbrowskiego i B. Mierzejewskiej, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych /materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa 2005.

6. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, 2000.
7. McLuhan, M. *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, znana w Polsce jako *Galaktyka Gutenberga*, 1962.
8. Pławgo B., *W kierunku rozwoju przedsiębiorczości Akademickiej. Wnioski i rekomendacje* [w:] *Przedsiębiorczość Akademicka – stan, bariery i przesłanki rozwoju* pod red. B. Pławgo, Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2011.
9. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad gospodarką rynkową w ramach Narodowej Strategii Spójności „Kapitał Ludzki”, Ernst & Young, marzec 2011 r.
10. Wojnarowska M., Wróbel P., Uwarunkowania zarządzania wiedzą w szkołach wyższych, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/697>.

SELECTED ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT HIGHER EDUCATION SCHOOL

Summary

This article points out to some aspects of knowledge management in the educational process of a higher education school and its surroundings. Without proper human capital of lecturers (academic staff), students and the structural capital of the school, the expansiveness, movement and conversion of knowledge would not be possible.

In a knowledge society, the role of academic education is widely perceived, and its tasks and missions continue to intensify, attempting to keep up with the increasingly globalized contemporary world – in different areas and fields, in which a human being operates, having an influence on its continuous progress, namely evolution.

Academic education is the driving force of economic and social life. Academic thought, scientific potential and scientific research conducted at higher education schools, co-operation between academics and students in this field with public administration and scientists (the university environment), on whom the future of the nation depends, are just key demands presented in this article.

Key words: *knowledge, knowledge management, knowledge transfer, intellectual capital, higher education*

Artykuł recenzował: dr hab. Ryszard KAŁUŻNY, prof. DSW