

Joanna Gajda, Adrian Gaudy

Wiedza jako elementarny zasób organizacji uczącej się

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 3, 167-175

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WIEDZA JAKO ELEMENTARNY ZASÓB ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Wprowadzenie

Warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji jest zdolność do stałego doskonalenia się w działaniu przez praktyczne zastosowanie ciągle wzrastającej wiedzy.¹ Dążenie do wiedzy zwiększa szanse na zatrudnienie, wychodzenie naprzeciw globalnej konkurencji. Obecnie wzrasta liczba firm, które przywiązują wagę do wiedzy pracowników uznając ją za istotny kapitał. Ludzie, którzy potrafią skutecznie wiedzę pozyskiwać, przetwarzać i dzielić się nią z innymi znają jej wagę i cenę.² Doskonalenie jakości przy udziale wiedzy i umiejętności, to proces przypisywany wszystkim obszarom funkcjonowania organizacji. Wiedza warunkuje wzrost ich efektywności. Na jej podstawie określa się główne elementy strukturalne systemu zarządzania strategicznego organizacją: misję, cele, plany.³

Rozumienie pojęcia „wiedza”

K. Perelucha wymienia wiele sposobów interpretowania pojęcia „wiedza”, zaliczając do nich:⁴

- powiązanie informacji z ich rozumieniem;
- efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się;
- ogół wiadomości człowieka;
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka;
- potwierdzone przekonanie.

Najczęściej pojęcie „wiedza” kojarzy się z danymi i informacjami. Dane to znaki, obrazy, fakty, ale wyjęte z kontekstu. Dane ujęte w kontekście stanowią informacje. Wiedzę określa się jako informacje w kontekście z jednoczesnym ich rozumieniem. Wiedza ta staje się symbolem mądrości (inteligencji) definiowanej jako *ogół posiadanej wiedzy i umiejętności, jak tę wiedzę użyć*.⁵

Na podstawie przytoczonych przykładów można wywnioskować, że wiedza jest uważana za informację ulokowaną w odpowiednim kontekście, która pozwala efektywnie i skutecznie działać człowiekowi lub organizacji.⁶

J. Brdulak proponuje trzystopniową hierarchię wiedzy.

¹ R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*. Zakamycze 2004, s. 38

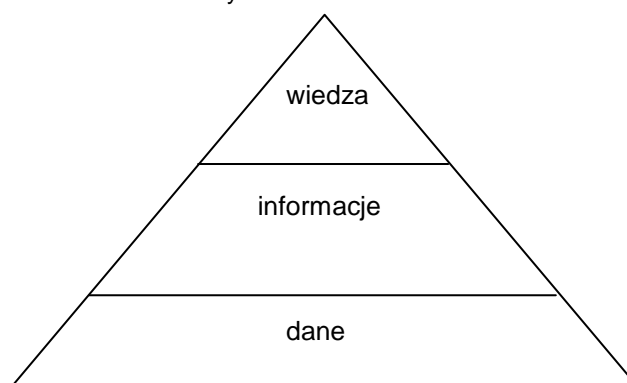
² Ibidem

³ J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, WSH w Warszawie. Warszawa 2005, s. 17

⁴ K. Perelucha, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN. Warszawa 2005, s. 13

⁵ Ibidem

⁶ J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 13; J. Gajda, *Szkoła jako organizacja oparta na wiedzy*, (w:) *Trendy ve vzdelavani*. Olomouci 2012

Rysunek nr 1: Hierarchia wiedzy

Źródło: J. Brdulak, „Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Warszawa 2005, s. 15

Anatomia wiedzy szkolnej

A. Fazlagić wskazuje na specyficzny charakter szkoły, w której wiedza występuje pod wieloma postaciami:⁷

- wiedzy profesjonalnej (rdzeń usługi) jako podstawy usługi edukacyjnej, która zawiera się w programie nauczania, wiedzy przedmiotowej;
- wiedzy organizacyjnej (otoczka dla wiedzy profesjonalnej) związanej z administrowaniem szkoły, przestrzeganiem przepisów prawnych. Niekonwencjonalność działań w zakresie nadzorowania i koordynowania gwarantuje utrzymanie w niej ładu i porządku;
- wiedzy dotyczącej marketingowego zarządzania szkołą (rozwiniecie wiedzy organizacyjnej) pozwalającej jej wyróżniać się w konkurencyjnym otoczeniu (bycia atrakcyjnym dla klientów, sprzedaży usług szkolnych, działań pozbawionych rutyny).

Skoro marketing szkoły jest marketingiem wiedzy, dyrekcja szkoły powinna znać anatomie wiedzy, którą usiłuje sprzedać.

Do głównych cech wiedzy A. Fazlagić zalicza:⁸

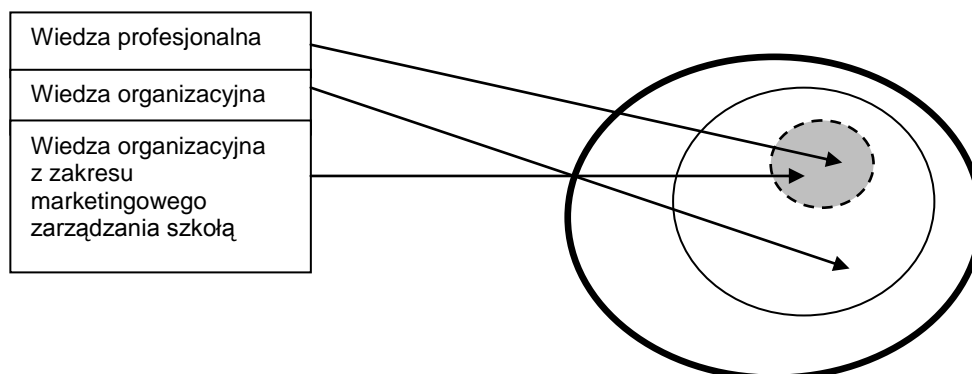
- wiedza pojawia się również w postaci ukrytej co oznacza, że zdajemy sobie sprawę z jej istnienia, ale odczuwamy trudność wyrażania jej słowami;
- wiedza ukierunkowana na działanie

Funkcjonowanie ludzkiego umysłu dokonuje się świadomie i podświadomie co wskazuje na jego zdolność do przetwarzania informacji, wykonywania wielu czynności jednocześnie.

- z funkcjonowaniem wiedzy wiążą się procedury postępowania, dzięki którym nie wszystkie sytuacje wymagają analizy. Wykonywanie czynności odbywa się automatycznie. Respektowanie zasad wpływa na wyniki pracy.

⁷ A. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wyd. CODN 2003, s. 20-21

⁸ Ibidem, s. 23-24

Rysunek nr 2: Rdzeń i otoczka usługi edukacyjnej

Źródło: A. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wyd. CODN, Warszawa 2003, s. 22.

Działania niezbędne dla tworzenia wiedzy przez organizację

Szkoła jako organizacja ucząca się stawia przed menedżerami nowe wymagania w zakresie budowy systemu organizacyjnego tej instytucji. Chodzi o taki system, który ułatwi tworzenie własnej wiedzy, dzielenie się nią oraz pomnażanie jej. A zatem szkoła przekształci się w organizację zarządzającą wiedzą.⁹ Zdolność szkoły w zakresie poszukiwania sposobów zdobywania, wykorzystywania i aktualizowania wiedzy warunkuje odniesienie przez nią sukcesu. Umiejętności te i wysoka jakość wiedzy pozwolą wyróżnić się w otoczeniu tak, aby pozyskać klientów i organizacje partnerskie.¹⁰

Organizacja ucząca się jest określeniem metaforycznym, które znajduje szerokie zastosowanie do analizy sposobów generalizowania wiedzy. Określenie to zespala dwie koncepcje: organizacji i uczenia się. Analizowanie organizacji jako przedmiotu uczącego się, pozwala na wyprowadzenie tezy, że odbywają się w niej procesy informacyjne *wyciągającego wnioski z doświadczeń, obdarzonego zasobem wiedzy*.¹¹

B. Mikuła wymienia szereg założeń leżących u podstaw koncepcji organizacji uczącej się. A zatem:

- organizację tworzy zespół ludzi, którzy mogą się uczyć i utrwaląc nabywaną wiedzę;
- w proces uczenia się należy zaangażować wszystkich pracowników w niej zatrudnionych, ponieważ od nich zależy przyszłość organizacji;
- tworzenie warunków dla zespołowego uczenia się sprzyja rozwojowi personelu oraz utrzymaniu wyników uczenia się;
- zastosowanie przez organizację odpowiedniej motywacji i uwzględnienie zasady, że ludzie uczą się na swój sposób pozwala włączyć pracowników w proces uczenia się, „tworzenia innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość”;

⁹ A. Pery, *Szkoła jako organizacja ucząca się*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 11/2004. s. 17

¹⁰ M. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2006, s. 40

¹¹ J. Gajda, *Szkoła jako organizacja oparta na wiedzy*, (w:) *Trendy ve vzdelavani*. Olomouci 2012

- uczenie się jest procesem ciągłym i świadomym, a nie pozostawionym losowi.

Biorąc pod uwagę kryterium sprawności działania można dokonać identyfikacji organizacji uczących się, spośród tych, które funkcjonują w otoczeniu. Istotą organizacji uczących się jest zdolność do prowadzenia procesów przy udziale wiedzy, szybkiego i efektywnego doskonalenia kapitału ludzkiego, w którym świadomie uczestniczą wszyscy pracownicy.¹²

To co nieuniknione we współczesnej szkole, to zachodzące w niej zmiany rozpatrywane jako ciąg *mniej lub bardziej poważnych transformacji nakładających się na siebie tak, że zanim jedna dobiegnie końca, druga już się zaczyna*.¹³ Spirala ciągłych zmian wymusza na szkole dążenie do ustawicznego uczenia się. Zmiana wywołuje potrzebę uczenia się tego co nowe, a nowe umiejętności wywołują zmiany.¹⁴ W chwili obecnej przywiązuje się szczególną wagę do inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego realizowanego *przy udziale pracodawcy i osób świadczących pracę z zachowaniem zasady wzajemnej wymiany korzyści uzyskanych w tym procesie*.¹⁵ Za główny obszar działań w tym zakresie uważa się szkolenie (wewnętrzne i zewnętrzne) definiowane jako *zaplanowany i systematyczny proces modyfikowania kompetencji pracowników do osiągnięcia lepszych efektów na stanowisku pracy oraz zaspokajania celów organizacji, jak również własnych celów bieżących i przyszłych*.¹⁶

Według I. Dzierzgowskiej udział w szkoleniach sprzyja rozwiązaniu problemów szkoły w zakresie: zasad wewnątrzszkolnego oceniania, wyboru programów nauczania, tworzenia programu wychowawczego szkoły, kontaktów z rodzicami, uzależnień wśród młodzieży.¹⁷

Procesy zarządzania wiedzą

Pomnażaniu wiedzy organizacyjnej służy integrowanie procesów zarządzania wiedzą z kluczowymi procesami pracy. Analiza cech poszczególnych procesów oraz określenie korzyści z zarządzania wiedzą warunkują realizację perspektywy procesowej. Do procesów zarządzania wiedzą zalicza się: identyfikację wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, transfer wiedzy, kodyfikację wiedzy, wykorzystanie i kreację nowej wiedzy.¹⁸

Identyfikacja wiedzy

Proces identyfikacji wiedzy koncentruje się na działaniach związanych z diagnozowaniem źródeł wiedzy osobowych i rzeczowych.

Violetta Wróblewska wymienia następujące funkcje procesu identyfikacji wiedzy:

¹² Ibidem

¹³ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE. Warszawa 2005, s. 122

¹⁴ Ibidem, s. 125

¹⁵ Z. Hosińska, I. Janiak-Rejno, *Szkolenie pracowników jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego w firmach miasta Wrocławia*, (w:) *Edukacja ekonomistów i menedżerów* nr 4, październik 2006, s. 199

¹⁶ Ibidem, s. 199

¹⁷ I. Dzierzgowska, *Dyrektor w zreformowanej szkole*, CODN. Warszawa 2000, s. 50

¹⁸ V. Wróblewska, *Wymiar procesowy zarządzania wiedzą w organizacji*, (w:) *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, SGH w Warszawie. Warszawa 2007, s. 14-15

- „ułatwianie identyfikowania „ekspertów wewnątrz organizacji, jak i zewnętrznych ze skodyfikowanej listy kontaktowej;
- umożliwianie korzystania z wiedzy członków organizacji, uczestniczących w seminariach i konferencjach, jak również z materialnych zasobów wiedzy, takich jak np.: biblioteki;
- zapewnianie dostępu do wyszukiwarki zasobów;
- umożliwianie katalogowania wiedzy”.

Pozyskiwanie wiedzy

Organizacje używają zarówno wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy. Zewnętrzne źródła wiedzy to: Internet, klienci organizacji, nowi członkowie organizacji, specjalistyczne czasopisma, serwisy specjalistyczne, ośrodki akademickie, branżowe konferencje i szkolenia. Do wewnętrznych źródeł wiedzy zalicza się: dokumenty, raporty, sprawozdania, analizy, członków organizacji, szkolenia wewnętrzne, wyjazdy integracyjne, bazy danych.

Pozyskiwaniu wiedzy sprzyja uczenie się od innych organizacji na podstawie analiz porównawczych, ulepszania konkurencyjnych koncepcji i rozwiązań.

Transfer wiedzy

Proces transferu wiedzy dotyczy działań związanych z przesyłaniem, prezentowaniem, odbieraniem i akceptowaniem wiedzy pożądaną przez członków organizacji.

Transfer wiedzy jest powiązany z komunikacją wewnętrzną i otoczeniem organizacji. Może on przebiegać drogą elektroniczną, telefoniczną, przy użyciu dźwięku, obrazu, w formie sprawozdań, raportów.

Transferowi wiedzy służy wykorzystanie podstawowych metod typu: *push* i *pull*. Metoda *push* znajduje zastosowanie w zakresie dzielenia się wiedzą na etapie prezentacji, podsumowania danego projektu. Metoda *pull* dotyczy poszukiwania źródła wiedzy, aby dokonać jej wymiany.

Zachowanie, czyli kodyfikacja wiedzy

Proces kodyfikacji wiedzy sprowadza się do nadania wiedzy łatwo przyswajalnej formy. Zachowanie wiedzy nie dotyczy przechowywania bezużytecznej wiedzy. Wiedza, która ulega dezaktualizacji i traci swą wartość powinna być przechowywana w sposób inteligentny w elektronicznej pamięci organizacji.

Wykorzystanie i kreacja nowej wiedzy

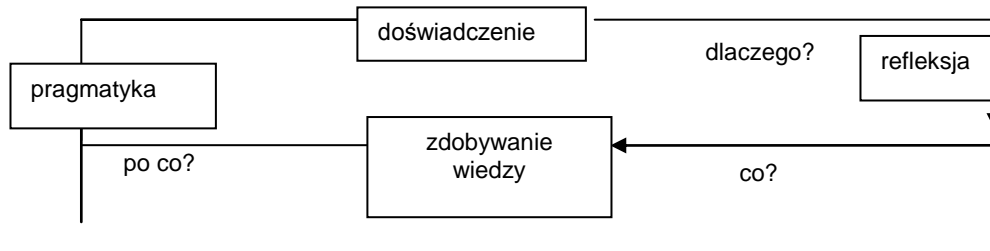
Proces kreacji nowej wiedzy dotyczy działań związanych z powiększaniem zasobów wiedzy organizacyjnej. Kreacja nowej wiedzy dokonuje się na skutek wysokiego poziomu kreatywności i koncentracji na wykorzystaniu dostępnej wiedzy. Tworzenie nowej wiedzy ułatwia określenie kluczowych źródeł wiedzy zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji oraz analiza ich przydatności pod względem realizacji strategii organizacji.

Procesy zarządzania wiedzą a cykl uczenia się Kolba

J. Brdulak dostrzega wiele wspólnego między procesami zarządzania wiedzą a cyklem uczenia się Kolba, który uważany jest za efektywne narzędzie nauczania. Cechami wspólnymi procesów zarządzania wiedzą są: tworzenie, używanie i archiwizowanie. Przechodzenie przez poszczególne etapy tych procesów dokonuje się tak jak w cyklu poznawczym Kolba. Uczenie się organizacji następuje w dowolnym miejscu tego cyklu. Interesujący przykład procesu uczenia się

w organizacji przytoczył J. Brdulak pisząc: (...) coś wydarzyło się na rynku, co zaskoczyło organizację – a więc zdobyła ona doświadczenie. Następnie organizacja powinna zarejestrować ten fakt i zastanowić się nad nim (refleksja), po czym zebrać wiedzę na ten temat, np.: poprzez szukanie wskaźników. Gdy zbierze materiał na temat tego wydarzenia, dysponuje wiedzą i jest w stanie odpowiedzieć na pytanie „co się zdarzyło?”. Ostatnim krokiem jest odpowiedź na pytanie, czy to, co się stało, jest korzystne dla nas, czy nie oraz w jaki sposób możemy to wykorzystać.¹⁹

Rysunek nr 3: Cykl Kolba



Źródło: J. Brdulak, Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Warszawa 2005, s. 21.

Wiedza jako kategoria organizacji inteligentnej

Wiedza została uznana za kategorię organizacji inteligentnej. O jej użyteczności pisze B. Kożuch następująco: *Organizacja inteligentna (...) opiera się na pewnej sumie wiedzy, jaką dysponują poszczególni pracownicy, przy czym wiedza ta jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana.*²⁰

Zdolność inteligentnej organizacji do organizacyjnego uczenia się sprawia, że utożsamiana jest z „uczącą się organizacją”.

D. Elsner przypisuje organizacji inteligentnej następujące atuty:²¹

- potrafi się uczyć,
- jest w stanie kreować wiedzę,
- jest innowacyjna,
- posiada zdolność do osiągnięcia wysokich wyników i do wzrostu,
- umiejętnie dostosowuje się do warunków otoczenia.

Szkole o specyficznym typie organizacji przypisuje się miano inteligentnej z uwagi na rozwinięcie w odniesieniu do niej teorii wielorakich inteligencji.

D. Elsner dokonała następującej klasyfikacji inteligencji szkoły:²²

- inteligencja kontekstualna (umiejętność odczytania potrzeb środowiska, rozumienie roli jaką szkoła ma w nim spełniać, umiejętność przystosowania się do niego);
- inteligencja strategiczna (zdolność wykreowania wizji, postawienia jasnych celów i stworzenia klarownych planów, umiejętność ich wdrażania);

¹⁹ J. Brdulak, op. cit., s. 21-22

²⁰ B. Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, (w:) Kożuch B. (red.) *Zarządzanie podstawowe zasady*, Wyd. Akademickie. Warszawa 2001, s. 210

²¹ D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Wyd. Mentor. Chorzów 1999, s. 157

²² Ibidem, s. 160

- inteligencja akademicka (zdolność prowadzenia procesu nauczania – uczenia się na wysokim poziomie, promowanie zaangażowania uczniów i nauczycieli w osiąganie wysokich wyników, pozytywne nastawienie do sukcesów);
- inteligencja refleksyjna (zdolność monitorowania i ewaluacji pracy szkoły, umiejętność odczytywania i analizy wyników uzyskanych drogą tych procesów, ocenianie efektywności i poszukiwanie udoskonaleń);
- inteligencja pedagogiczna (kładzenie nacisku na uczenie się przez dzieci i młodzież, doskonalenie procesu uczenia się, przeciwstawianie się ortodoksyjnym poglądom w tym zakresie);
- inteligencja kolegialna (zdolność do pracy zespołowej i współdziałania poszczególnych osób);
- inteligencja emocjonalna (zdolność wyrażania odczuć, doświadczanie zrozumienia w gronie pracowników, traktowanie błędów jako sytuacji uczących, zdolność wzajemnego motywowania się);
- inteligencja duchowa (zdolność współodczuwania, umiejętność dawania innym, stwarzanie warunków do refleksji nad zagadnieniami fundamentalnymi w pracy pedagogicznej);
- inteligencja etyczna (zdolność wykreowania czytelnych wartości i przekonań, wytworzenie poczucia ładu moralnego)".

Dzielenie się wiedzą w szkole

Swobodny transfer wiedzy powinien dokonywać się w edukacji szkolnej, którą charakteryzują następujące elementy: program nauczania, podział na przedmioty.²³

Dzielenie się wiedzą polega na rozpowszechnianiu informacji w sposób uporządkowany od jednego pracownika do drugiego. Jeśli wiedzą oni, które informacje są niezbędne i jak zarządzać ich upowszechnianiem organizacja odnosi korzyści w zakresie doskonalenia zadań.²⁴

I. Dzierzgowska podaje sposoby dzielenia się wiedzą do których zalicza: rady szkoleniowe, lekcje pokazowe, pomoc opiekuna stażu, omawianie nowych doświadczeń nabytych w czasie stażu, wizyt studyjnych.

Nie bez powodu dyrektora szkoły określa się menedżerem wiedzy. Jego rola sprowadza się m. in. do zintensyfikowania działań usprawniających przepływ wiedzy, aby znacząco poprawić jakość pracy szkoły.²⁵

Zastosowanie odpowiednich czynników motywacyjnych ułatwia eliminowanie barier w tym zakresie, do których A. Fazlagić zalicza: *przeszacowanie kosztów transferu; niedostrzeganie różnicy pomiędzy pracą „zgodnie z procedurami” a pracą „doskonałą”; odległość w przestrzeni; brak wspólnych wartości; kult ekspertów i obrona „terytoriów”; konflikty wewnętrzne; złe doświadczenia pracowników pochodzące z przeszłości w zakresie programów, usprawnień organizacyjnych; przekonanie, że wiedza daje władzę; apatia wobec dzielenia się wiedzą; biurokratyczne relacje pomiędzy pracownikami; opór wobec zmian;*

²³ A. Fazlagić, *Dzielenie się wiedzą w szkole*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 3/2011, s. 60

²⁴ I. Dzierzgowska, *Nowoczesne koncepcje zarządzania szkołą*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 2/13 2006/2007, s. 6

²⁴ Ibidem

²⁵ A. Fazlagić, *Dzielenie się wiedzą w szkole*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 3/2011, s. 60

*analfabetyzm komputerowy; obawa przed kompromitacją oraz brak tolerancji dla pomyłek; niechęć do wykorzystania wiedzy pochodzącej spoza organizacji; niechęć wobec dodatkowych obowiązków służbowych; postawy destruktywne wśród pracowników; brak pewności siebie i poczucia własnej wartości*²⁶

Streszczenie

Wiedza jest podstawowym źródłem każdej organizacji uczącej się, ponieważ tylko na jej podstawie, na wiedzy, jesteśmy w stanie określić główne elementy strategicznego systemu zarządzania. Podstawowym warunkiem przetrwania każdej szkoły jest ciągły proces samodoskonalenia głównie poprzez poszukiwanie nowych metod pozyskiwania wiedzy, jej wykorzystania i aktualizowania. Takie umiejętności i wysoki poziom wiedzy pozwala wyróżnić się w szerszym środowisku, a tym samym stać się wyjątkowym i zdobyć nowych klientów i organizacje partnerskie chętne do współpracy.

Summary

Knowledge is a basic resource of any learning organization, because only on its basis one can determine key elements of the strategic management system. The basic condition for the survival and development of every school is a continuous process of self – improvement generally by finding new methods of acquiring, updating and using knowledge. Such competences and a high level of knowledge allow to stand out in a wider environment, thus become unique and gain new clients and new partner organizations.

Bibliografia

1. Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*. Zakamycze 2004
2. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, WSH w Warszawie. Warszawa 2005
3. Dzierzgowska I., *Dyrektor w zreformowanej szkole*, CODN. Warszawa 2000
4. Dzierzgowska I., *Nowoczesne koncepcje zarządzania szkołą*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 2/13 2006/2007
5. Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Wyd. Mentor. Chorzów 1999
6. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE. Warszawa 2005
7. Fazlagić A., *Dzielenie się wiedzą w szkole*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 3/2011
8. Fazlagić A., *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wyd. CODN 2003,
9. Gajda J., *Szkoła jako organizacja oparta na wiedzy*, (w:) Trendy ve vzdelavani. Olomouci 2012
10. Hosińska Z., Janiak-Rejno I., *Szkolenie pracowników jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego w firmach miasta Wrocławia*, (w:) *Edukacja ekonomistów i menedżerów* nr 4, październik 2006

²⁶ Ibidem, s. 60-61

11. Kożuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, (w:) Kożuch B. (red.) *Zarządzanie podstawowe zasady*, Wyd. Akademickie. Warszawa 2001
12. Mikuła M., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2006
13. Perelucha K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN. Warszawa 2005
14. Pery A., *Szkoła jako organizacja ucząca się*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 11/2004
15. Wróblewska V., *Wymiar procesowy zarządzania wiedzą w organizacji*, (w:) *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, SGH w Warszawie. Warszawa 2007