



Złożenie pracy online: 2015-10-07 07:34:35 Kod pracy: 13496
--

Justyna Bogdańska
(nr albumu: 18471*Z/SUM)

Praca magisterska

Audyt wiedzy na przykładzie Szkoły Podstawowej Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu

The Knowledge Audit - a case study of Szkoła Podstawowa Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: komputerowe wspomaganie decyzji i e-biznes

Promotor: dr Anna Ujwary-Gil

Streszczenie

Przedmiotem niniejszej pracy było usystematyzowanie pojęć z obszaru koncepcji zarządzania wiedzą. Weryfikując metodę audytu wiedzy przeprowadzono badanie, które miało za zadanie ocenić wiedzę pracowników i zarządzanie wiedzą w Szkole Podstawowej Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu. Zostało ono przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety. Wykazano, że wiedza powinna być traktowana jako zasób systemu oświaty. W wyniku przeprowadzonego audytu określono źródła wiedzy szkoły. Zbadano proces dzielenia się wiedzą i ustalono, że w placówce istnieją bariery uniemożliwiające pełne funkcjonowanie tego procesu. Najistotniejszymi z nich są bariery komunikacyjne oraz niski poziom zaufania. Zidentyfikowano lukę wiedzy w zakresie prawa oświatowego. Stworzono mapę transferu wiedzy, dzięki której odkryto, że w placówce jest osoba nieuczestnicząca w przepływie wiedzy. Efektem audytu są wytyczne co do poprawy jakości zarządzania wiedzą w placówce – zalecono zacieśnienie spójności pomiędzy pracownikami, pełniejsze wykorzystywanie systemów informatycznych, jakimi dysponuje szkoła oraz przeprowadzenie szkoleń w celu zapełnienia luki wiedzy. Potwierdzono również hipotezę, iż audyt wiedzy pozwala ustalić jaką wiedzę posiada placówka, przepływy tej wiedzy oraz jej wykorzystanie przez pracowników. Daje on również możliwość lepszego zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe

wiedza, zarządzanie wiedzą, audyt wiedzy, ankieta, oświata

Abstract

The subject of the thesis was to systematize the ideas from the area of knowledge management conception. To verify the knowledge audit method, a research was conducted. It was designed to evaluate the knowledge of workers and the knowledge management in Szkoła Podstawowa Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu and conducted using a questionnaire. It has been shown that knowledge should be considered as a resource of the education system. The result of the audit identified sources of knowledge of school. The process of sharing knowledge was examined and it was established that in the institution there are barriers that prevents full functioning of the process. The most important of these are communication barriers and a low level of trust. The research identified a gap of knowledge in the area of educational law. The map of the knowledge transfer was created. Thanks to which it was discovered that in the facility is a person, which is not engaged in the movement of knowledge. Guidelines of how to improve the quality of knowledge management at the school were created as the result of the audit - it is recommended to make cohesion between employees stronger, to use the information systems available to the school fuller and to provide training to fill the gaps in employee's knowledge. The hypothesis, that the knowledge audit can determine what knowledge is in the facility, what are the flows of knowledge, as well as how it is used by employees was confirmed. The knowledge audit also gives the possibility of improving the knowledge management.

Keywords

knowledge, knowledge management, knowledge audit, questionnaire, education system

*Składam serdeczne podziękowania
Pani dr Annie Ujwary-Gil za
pomoc otrzymaną w trakcie pisania tej pracy.*

Spis treści

1	Wstęp.....	3
2	Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie.....	4
2.1	Wiedza jako zasób współczesnego przedsiębiorstwa.....	4
2.1.1	Rewolucja przemysłowa	4
2.1.2	Rewolucja produktywności	5
2.1.3	Rewolucja zarządzania.....	6
2.1.4	Szkoła i edukacja na przestrzeni zmian znaczenia wiedzy	9
2.2	Istota i znaczenie wiedzy	9
2.2.1	Definicje wiedzy	10
2.2.2	Cechy wiedzy	14
2.2.3	Rodzaje wiedzy	15
2.2.4	Wiedza w oświacie.....	19
2.3	Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	21
2.2.5	Istota zarządzania wiedzą.....	22
2.2.6	Obszary zarządzania wiedzą	23
2.2.7	Strategie zarządzania wiedzą	25
2.2.8	Modele zarządzania wiedzą	28
2.2.9	Procesy zarządzania wiedzą w oświacie	34
3	Koncepcja audytu wiedzy przedsiębiorstwa	39
3.1	Definicja i cele audytu wiedzy	39
3.1.1	Definicja audytu wiedzy.....	39
3.1.2	Cele audytu wiedzy	43
3.2	Elementy i obszary audytu wiedzy	44
3.3.1	Etapy audytu wiedzy	45
3.3.2	Obszary audytu wiedzy	52
3.3	Metoda audytu wiedzy jako istotny element zarządzania wiedzą.....	54
4	Założenia metodyczne własnych badań	56
4.1	Przedmiot i cel badań	56
4.2	Hipotezy badawcze zastosowane w pracy.....	56

4.3	Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa.....	56
4.4	Prezentacja i omówienie narzędzia diagnozującego	60
4.5	Opis próby	60
5	Audyty wiedzy wybranej placówki.....	63
5.1	Analiza poszczególnych pytań kwestionariusza.....	63
5.2.1	Obszar 1: Doskonalenie zawodowe	63
5.2.2	Obszar 2: Dzielenie się wiedzą	67
5.2.3	Obszar 3: Tworzenie wiedzy.....	71
5.2.4	Obszar 4: Przepływ wiedzy.....	72
5.2	Identyfikacja luk wiedzy	73
5.3	Mapa wiedzy.....	74
5.4	Wnioski i rekomendacje	76
6	Zakończenie	79
	Bibliografia.....	80
	Spis rysunków	85
	Spis tabel	86
	Załącznik 1	87

1 Wstęp

Wiedza towarzyszyła człowiekowi od zawsze, nawet wtedy gdy nie zdawał sobie jeszcze z tego sprawy. Przechodząc przez poszczególne rewolucje świat zaczął postrzegać wiedzę, jako co raz bardziej istotny i konieczny do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zasób przedsiębiorstwa. Każda organizacja chce jak najefektywniej wykorzystywać swoje potencjały. Ta zasada dotyczy nie tylko zasobów namacalnych – siły roboczej, ziemi i kapitału, ale również zasobów niematerialnych, czyli właśnie wiedzy i umiejętności pracowników. W celu pełnego wykorzystywania tych właśnie „nowoodkrytych” zasobów wprowadzono zarządzanie wiedzą, które powinno skupiać się na procesach związanych z wiedzą – tworzeniu, gromadzeniu, przechowywaniu, dzieleniu się i wykorzystywaniu.

Przed rozpoczęciem działań zorientowanych na zarządzanie wiedzą należy zdiagnozować aktualny stan organizacji pod względem kluczowych procesów i obszarów związanych z tym zagadnieniem. Audyt zarządzania wiedzą, nazywany również audytem wiedzy, jest narzędziem, które pozwala wprowadzić konkretne strategie zarządzania wiedzą w życie. Identyfikuje on wiedzę jawna (usystematyzowaną) i ukrytą (ściśle związaną z doświadczeniem pracowników), określa zasoby wiedzy organizacji i ocenia ich wielkość i jakość. Skupia się na odkrywaniu potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie wiedzy.

Problematyka prezentowana w niniejszej pracy związana jest właśnie z audytem wiedzy. Jako cel poznawczy obrano usystematyzowanie, występujących w literaturze przedmiotu, pojęć z obszaru koncepcji zarządzania wiedzą. W drugim rozdziale sklasyfikowano definicje wiedzy, opisano jej cechy oraz rodzaje. Przedstawiono również portret szkoły na przestrzeni zmian znaczenia wiedzy. Następnie pogrupowano definicje zarządzania wiedzą i scharakteryzowano jego obszary. Nakreślono strategie i modele zarządzania wiedzą. Przybliżono także procesy zarządzania wiedzą istniejące w oświacie. W trzecim rozdziale uporządkowano definicje audytu wiedzy, opisano jego cele, elementy i obszary.

Celem metodologicznym pracy jest empiryczna weryfikacja metody audytu wiedzy służącej do pomiarów i oceny zasobów wiedzy wybranego przedsiębiorstwa.

Cel praktyczny to ocena wiedzy pracowników i zarządzania wiedzą w Szkole Podstawowej Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu.

2 Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie

2.1 Wiedza jako zasób współczesnego przedsiębiorstwa

Wiedza towarzyszyła człowiekowi od zarania dziejów, odkąd tylko nauczył się wykorzystywać ogień, tworzyć narzędzia i broń, uprawiać rolę, polować na zwierzęta, czy budować domy. Miała ona wówczas charakter stricte praktyczny, bowiem pozwalała uczynić świat bardziej przyjaznym środowiskiem dla ludzi, była głównie rezultatem działania człowieka w określonych warunkach przyrodniczych i społeczno-kulturowych.

Wraz z rozwojem cywilizacji rozwijała się również wiedza, rosło też jej znaczenie. Społeczeństwo feudalne opierało się na gospodarce rolnej. Dominującym czynnikiem produkcji była ziemia. Ludzie prowadzili osiadły tryb życia, uprawiali rolę i hodowali bydło. Wszelkie dobra produkowane były przez rzemieślników, którzy swoją wiedzę przekazywali uczniom na zasadzie „nauk przy boku mistrza” – nauka na przykładach od osoby doświadczonej, staż, lub w manufakturach, gdzie proces produkcji był zorganizowany. W tym długo trwającym okresie odkryto koło, brąz, żelazo, wynaleziono druk.

2.1.1 Rewolucja przemysłowa

Począwszy od 1750 roku rozpoczął się rozwój wszelkich wymiarów życia i funkcjonowania społeczeństwa – nastąpiła rewolucja przemysłowa. Wymyślono technologię (słowo pochodzi od greckiego *techne*, to jest mistrzostwa rzemieślniczych umiejętności i *logy*, czyli zorganizowanej, systematycznej i celowej wiedzy¹), a co za tym idzie powstały pierwsze szkoły i wyższe uczelnie techniczne. Wydano jedną z najważniejszych ksiązek w historii – *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné, des sciences, des arts et des métiers* [‘encyklopedia albo słownik rozumowany nauk, sztuk i rzemiosł’]², w której zebrano i usystematyzowano wiedzę na temat wszystkich rzemiosł. Pozwalała ona na to, by ktoś nauczył się fachu bez stażu u mistrza. Era sekretności rzemiosła ustąpiła erze wynalazków, które zachęcały do korzystania z wiedzy i ulepszania narzędzi, produktów i procesów. Pozwalała ona rozślawić innowatorów, jak również rozpowszechniać ich wynalazki – za najważniejsze odkrycie, które zapoczątkowało rewolucję przemysłową, uważa się maszynę parową Jamesa Watta. Wszystkie te zdarzenia przysłużyły się reorganizacji społeczeństwa i całej cywilizacji przez technologię, rozumianą jako wiedzę.

¹ P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 28.

² Tamże, s. 29.

Tempo zachodzących w procesie produkcji, który opierał się teraz na technologii, zmian było zbyt dużym wyzwaniem dla samych rzemieślników. Wiedza spowodowała, że produkcja musiała być skoncentrowana w jednym miejscu. Stała się ona katalizatorem oparcia produkcji na systemie maszyn i przesunięcia jej do fabryk. Zatrudniani w fabrykach, tworzyli grupę społeczną robotników i byli rekrutowani spośród pracowników plajtujących zakładów rzemieślniczych i manufaktur, jak również zubożałych rolników. Zaś właściciele ziemscy i nadzorujący kapitał – grupę kapitalistów. Przedsiębiorstwa państwowe, które górowały na rynku przed 1750 rokiem zostały zdominowane przez prywatne przedsiębiorstwa kapitalistyczne. Powszechnie uważano, że jedynym sposobem zwiększenia produkcji było wydłużanie czasu pracy lub zwiększenie nakładu wysiłków pracowników.

2.1.2 Rewolucja produktywności

Rewolucja produktywności rozpoczęła się w 1881 roku, gdy wiedza ponownie zmieniła swoje znaczenie i zaczęto ją praktycznie stosować zarówno do narzędzi, produktów jak i procesów. Pionierem zastosowania wiedzy do pracy był Amerykanin Frederick Winslow Taylor, który dogłębnie przestudiował i zanalizował temat pracy oraz jej organizacji, bowiem sądził, że niepotrzebny jest konflikt pomiędzy kapitalistami a robotnikami. Jako główny cel postawił on sobie stworzenie społeczeństwa, w którym wszyscy wspólnie będą wciągnięci w tworzenie zgranego zespołu wykorzystującego wiedzę do pracy, co miało pozwolić na zwiększenie produktywności przy jednoczesnym polepszeniu się pozycji robotników. Taylor twierdził, że każdą operację produkcyjną należy dokładnie zbadać i ustalić sposób jej wykonywania i czas trwania. Następnie wzorcowe sposoby wykonywania tych zadań powinny zostać rozpropagowane wśród wszystkich pracowników na szkoleniu, a stosowanie ich miało być odpowiednio nagradzane. Według niego pracę kierowniczą należało podzielić między ludzi posiadających przewagę w nabytej wiedzy opierając się na zasadzie wyższości wiedzy, czyli poniekąd odebrać ją właścicielowi fabryki. Wspomnieć w tym miejscu należy, iż w ówczesnych czasach badania Taylora wzbudzały lęki nie tylko wśród robotników, zwłaszcza tych skupionych w związkach zawodowych, ale również, o ile nie przede wszystkim, wśród właścicieli fabryk. Związki zawodowe bały się utraty monopolu na wykonywanie produkcji, a właściciele – utraty dochodów na rzecz robotników.

Okres rewolucji produktywności pokazał efekty, jakie daje stosowanie wiedzy do pracy. Jak zorganizowanie pracy i wykorzystywanie wiedzy w jej wykonywaniu pozwoliło skrócić czas pracy, zwiększyć dochody robotników i jednocześnie zwiększyć ich produktywność. Dzięki posługiwaniu się wiedzą w tym czasie nastąpił rozkwit w wielu dziedzinach: rozwinęła

się elektryczność, ewoluował silnik spalinowy i automobile. Powstały również nowe techniki komunikacyjne – telegraf, telefon. Niewielu ludzi zdawało sobie sprawę z tego jak istotną rolę odgrywało stosowanie wiedzy do pracy w ogólnym rozwoju gospodarki.

2.1.3 Rewolucja zarządzania

Po zakończeniu II wojny światowej, gdy przemysł i gospodarka niektórych państw zostały prawie doszczętnie zniszczone, powtórnie uległo zmianie znaczenie wiedzy. Odkryto zarządzanie, ale nie jako szczególny rodzaj pracy (tak było postrzegane po I wojnie światowej), czy pozycję i władzę (czasy II wojny światowej), ale jako coś szerszego. Zarządzanie przeistoczyło się w stosowanie i wykorzystywanie wiedzy³. Dzięki umiejętnemu przejmowaniu i adaptowaniu do swojej sytuacji zarządzania, stworzonego podczas trwania wojny przez Amerykanów, wyniszczone wojną kraje odbudowały swoją gospodarkę ekonomiczną, a niektóre z nich stały się przywódcami jeżeli chodzi o technologię.

Zmiany jakie zachodziły wówczas na świecie sprawiły, iż wiedza zaczęła być postrzegana jako podstawowa funkcjonalność, która pozwala osiągać społeczne i ekonomiczne efekty. Wiedza znalazła odzwierciedlenie w tworzeniu samej wiedzy⁴. Posiadanie wiedzy dało możliwość odkrycia sposobów wykorzystania istniejącej wiedzy do osiągnięcia założonych celów. Pozwoliło również odnajdować potrzebną nową wiedzę, sprawdzać czy jest ona dostępna i znajdować metody, by stała się efektywna. Wiedzę stosuje się w celu ciągłego regularnego wprowadzania innowacji.

Okres ponad 250-letniej transformacji wiedzy w znaczny sposób wpłynął na społeczeństwo i gospodarkę, które gruntownie się zmieniły. Wiedza jest obecnie postrzegana jako jedyny znaczący zasób⁵, a inne czynniki produkcji – praca, ziemia i kapitał zeszły na dalszy plan. Stały się one zależne od wiedzy, a dzięki stosowaniu wiedzy do wiedzy zawsze można je zdobyć. Początkowo wiedza była ogólna, a teraz za wiedzę uważa się to, co jest wysoce wyspecjalizowane – nastąpiło przekwalifikowanie wiedzy na wiele różnych wyspecjalizowanych dyscyplin. Efektami obserwowanej ewolucji znaczenia wiedzy są zmiany warunków i otoczenia w jakich działać będą organizacje oraz zmiany dotyczące metod zarządzania tymi organizacjami. Różnice obejmujące funkcjonowanie i zarządzanie organizacjami pomiędzy erą przemysłową a erą wiedzy zostały zaprezentowane w Tabeli 1.

Najistotniejsza zmiana jaka zaszła w okresie rozwoju znaczenia wiedzy dotyczy postrzegania pracowników. Przestali być oni źródłem kosztów, a stali się dla pracodawcy

³ P.F. Drucker, *Społeczeństwo ...*, op. cit., s. 42.

⁴ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 18.

⁵ P.F. Drucker, *Społeczeństwo ...*, op. cit., s. 40.

inwestycją, źródłem zysków. Kapitał ludzki został uznany za strategiczny zasób współczesnej organizacji, co pociągnęło za sobą dalsze zmiany w jej funkcjonowaniu, a także we wszelkich dziedzinach społecznych i gospodarczych. Era przemysłowa charakteryzowała się tym, iż najważniejszym środkiem produkcji był kapitał rzeczowy i finansowy, który należał do właściciela przedsiębiorstwa. Teraz, w czasach ery wiedzy, miejsce kapitału zajęła wiedza, która trwale związana jest z człowiekiem i do niego należy, a co za tym idzie właściciel organizacji został pozbawiony własności zasobu dającego przewagę konkurencyjną. Stąd zmieniło się również podejście menedżerów do zatrudnionego personelu, do ich motywowania, czy też do całego stylu zarządzania organizacją i kultury organizacyjnej.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w gospodarce przemysłowej odbywało się poprzez stosowanie rozwoju poszczególnych działów firmy, w których pracowali ludzie o wysokim stopniu specjalizacji w wybranej dziedzinie. Z czasem zauważono, że przy takiej organizacji funkcjonowania pojawiły się problemy z komunikacją pomiędzy poszczególnymi działami. Nastąpił również zastój procesów obsługi klienta. Stosowane przez organizacje oparte na wiedzy integrowanie obszarów działania firmy pozwala łączyć ze sobą specjalizację i szybkie działanie. Skutkiem takiej przemiany jest zmiana struktury organizacyjnej, która ze scentralizowanej, sformalizowanej i sztywnej staje się płaska lub budowana *ad hoc*. Skutkiem takich zmian funkcjonowania stało się przeobrażenie relacji z klientami. W erze przemysłowej związek łączący producenta i klienta był luźny, a kontakt pomiędzy nimi istniał wyłącznie w momencie zawierania umowy kupna-sprzedaży. Producent oferował tylko standardowe produkty, spośród których klient nie miał zbyt dużego wyboru. W erze wiedzy natomiast w znacznym stopniu zwiększyła się współpraca na linii producent-klient, co przejawia się w tym, iż to klienci sami zamawiają produkty, a także w głębszej segmentacji grupy docelowych odbiorców przez przedsiębiorstwa i adaptowaniu produktów do ich potrzeb i oczekiwań. Skracany jest również cykl życia produktów, rośnie globalizacja handlu światowego – odległość przestaje mieć znaczenie bariery uniemożliwiającej konkurencję.

Ostatnią istotną różnicą pomiędzy gospodarką przemysłową a gospodarką wiedzy jest wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Przestała być ona zależna wyłącznie od posiadanych aktywów materialnych (finansowych i rzeczowych). Oprócz wartości księgowej przedsiębiorstwa liczy się teraz również wartość aktywów niematerialnych (kwalifikacje zatrudnionego personelu, rozpoznawalność marki, relacje z klientami), które stają się co raz ważniejsze w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Tabela 1 Zestawienie różnic pomiędzy gospodarką przemysłową a gospodarką wiedzy

Cecha	Gospodarka przemysłowa	Gospodarka wiedzy
podstawowy zasób	kapitał	wiedza
pracownicy to	źródło kosztów	inwestycja
władza zależy od	zajmowanego szczebla w organizacji	posiadanej wiedzy, umiejętności i reputacji
styl zarządzania	nakazy i kontrola	partycypacyjny
struktura organizacyjna	hierarchiczna (scentralizowana i zbiurokratyzowana)	sieciowa, płaska, <i>ad hoc</i> lub hipertekstowa
strategia nastawiona na	konkurencję	kooperację
kultura organizacyjna oparta na	posłuszeństwie	zaufaniu
wartość rynkowa zależy od	posiadanych aktywów finansowych i rzeczowych	kapitału intelektualnego (wszelkich aktywów niematerialnych)
motywacja poprzez	bodźce finansowe	wewnętrzną satysfakcję
relacje z klientami	jednokierunkowe poprzez rynek	interaktywne poprzez współpracę
ciągłe zmiany są postrzegane jako	zagrożenie	okazje
rozwój przedsiębiorstw	liniowy, możliwy do przewidzenia	chaotyczny, trudny do przewidzenia
wykorzystanie najnowocześniejszych technologii	ważne	niezbędne
dominujący sektor	przemysł ciężki	usługi, przetwarzanie informacji
najważniejsze wynalazki z punktu widzenia efektywności zarządzania	linia montażowa	Internet
walka klasowa	pracownicy fizyczni kontra właściciele przedsiębiorstw	pracownicy wiedzy kontra menedżerowie
główne zadanie menedżerów to	nadzorowanie podwładnych	wspieranie współpracowników
wąskie gardła w produkcji	kapitał finansowy i umiejętności personelu	czas i wiedza

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, pod red. A. Szałkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 26-27.

2.1.4 Szkoła i edukacja na przestrzeni zmian znaczenia wiedzy

Szkoła odwiecznie była instytucją, która oprócz działalności wychowawczej, kształciła pokolenia – była narzędziem przekazywania wiedzy. Początkowo od uczniów wymagało się jedynie mechanicznego przyswajania informacji, w ogóle nie kładąc nacisku na umiejętność jej wykorzystania w praktyce. Oczywiście wraz ze zmianą znaczenia wiedzy, zmieniało się funkcjonowanie szkoły i systemu edukacji. Dopiero z nadejściem gospodarki opartej na wiedzy przeprowadzono konieczne reformy szkolnictwa. Edukacja stała się „droższa”, bowiem nie jest już tak, że jedynym narzędziem do przekazywania wiedzy jest książka. W obecnych czasach znacznie wzrosła rola informacyjnych technologii, które pozwalają jeszcze pełniej rozwijać umiejętności wykorzystywania wiedzy w praktyce. Trzeba zaznaczyć, że technologia nie jest (jeszcze) w stanie zastąpić nauczyciela, ale książka może ustąpić jej pola – słowo drukowane może zaniknąć na rzecz e-książek.

W czasach społeczeństwa rolniczego proces kształcenia trwał od 5 do 14 roku życia, odbywał się głównie w szkołach kościelnych i obejmował niewielki procent młodzieży. Poczynając od społeczeństwa przemysłowego proces nauki został rozpowszechniony, a jego organizacją zajęło się państwo. Trwa on od 7 do 23 roku życia i stopniowo obejmował coraz większy odsetek młodego pokolenia. W społeczeństwie wiedzy zauważamy, że człowiek jest ciągłym uczestnikiem procesu nauki. Istniejąca wiedza podwaja się z upływem kilku lat przez co spora jej ilość staje się przestarzała w momencie ukończenia edukacji formalnej⁶. Oznacza to, że proces nauki staje się bezustanny – nieskończony, a jego podstawą jest proces kształcenia, jaki dzieci przechodzą od przedszkola do studiów wyższych. Później w procesie tym będą uczestniczyć pracodawcy ukierunkowani na zdobywanie nowych kwalifikacji przez ich pracowników, którzy sami są zainteresowani poszerzaniem horyzontów.

2.2 Istota i znaczenie wiedzy

Zdefiniowanie czym tak naprawdę jest wiedza jest bardzo trudne, gdyż jest to pojęcie bardzo obszerne i wieloaspektowe. Każda dziedzina nauki w inny sposób określa co pojmuje jako wiedzę. Nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji wiedzy, aczkolwiek wszyscy w gruncie rzeczy zgadzają się czym jest. Powstało wiele sformułowań tego pojęcia, część z nich wzajemnie się uzupełnia, a część zupełnie wyklucza. Różnorodność ta wynika z faktu, iż każde z nich powstawało w innych perspektywach. Wiedza sama w sobie jest trudna do wychwycenia,

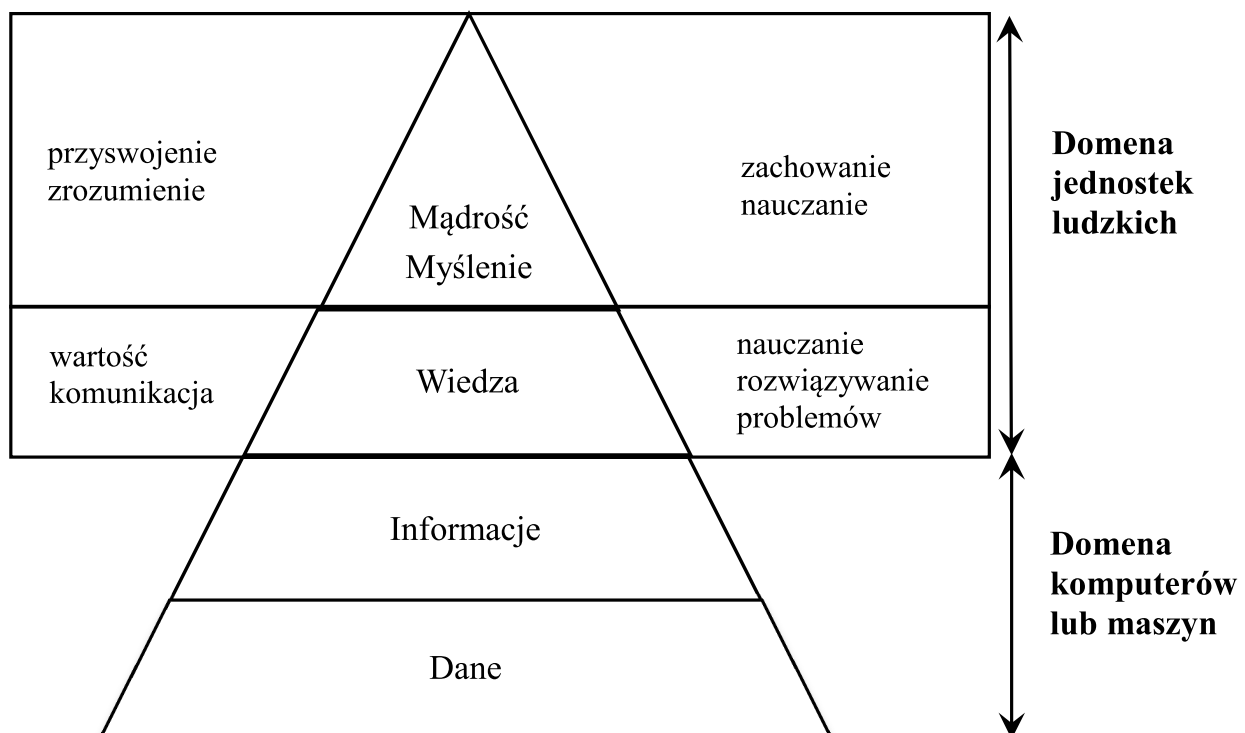
⁶ Edukacja formalna ma miejsce na etapie edukacji szkolnej, w trakcie studiów oraz w ramach różnego typu szkoleń. Jest to proces oparty na określonej strukturze i organizacji nauki (jej metodologii i metodyki). Zazwyczaj prowadzi do uzyskania dyplomu, certyfikatu lub zaświadczenia. Źródło: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Edukacja> (data odczytu: wrzesień 2015).

a wykorzystywana przez różne osoby w wielu miejscach i w odmiennych celach staje się wieloznaczna.

2.2.1 Definicje wiedzy

Wiedza stała się nie tylko znaczącym zasobem przedsiębiorstwa, ale także podstawą określania kluczowych elementów zarządzania przedsiębiorstwem. Z literatury poświęconej zagadnieniu wiedzy można wywnioskować, że u jej podłoża leżą dane i informacje, które po zinterpretowaniu przez człowieka stają się wiedzą. Dane, informacje i wiedza tworzą uporządkowaną strukturę, którą przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek 1 Mądrość, wiedza, informacja, dane



Źródło: opracowanie własne na podstawie W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 75.

Dane są to elementy składowe informacji, surowe niepoddane analizie fakty, liczby i zdarzenia⁷. W dzisiejszych czasach ich zapis i przechowywanie są bardzo proste dzięki rozwojowi technologii i komputeryzacji. Same dane to po prostu wyniki obserwacji, które nie wymagają oceny ze strony człowieka.

Informacja to dane, które zostały uporządkowane, skategoryzowane lub sklasyfikowane i dodatkowo zinterpretowane – umieszczone w konkretnym kontekście. Dane przetwarzają się w taki sposób, by były użyteczne dla odbiorcy informacji. Informacja jest wykorzystywana

⁷ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 75.

do podejmowania decyzji, dostarcza nowy punkt widzenia, by jej odbiorca mógł dostrzec to, co przedtem było niewidoczne. Jej zasadniczą rolą jest właśnie zmiana sposobu postrzegania wydarzeń przez odbiorcę i wpłynięcie na jego osąd i zachowanie.

Wiedza to informacja posiadająca osobiste i subiektywne odniesienie, zintegrowane z dotychczasowymi doświadczeniami⁸. Jest ona nierozzerwalnie połączona z człowiekiem, zaś informacja może istnieć niezależnie (w formie dokumentów, procedur, zasad). Opiera się ona na informacjach, doświadczeniu i intuicji, pozwala zrozumieć otaczający nas świat.

Próbę zdefiniowania wiedzy podjęli już w starożytności greccy filozofowie – Platon i jego uczeń Arystoteles. Każdy z nich przedstawił wówczas odmienną koncepcję wiedzy. Platon rozróżnił wiedzę jako: postrzeganie, prawdziwy osąd lub prawdziwy osąd oparty na uzasadnieniu. Według niego wiedza była wrodzona. Arystoteles zaś odrzucił koncepcję mistrza, bowiem dla niego wiedza powstawała dzięki przeprowadzaniu konkretnego toku rozumowania (od zewnętrżności, przez przenikanie złożoności z powrotem do zewnętrżności).

Następnie z pojęciem tym zmagali się przedstawiciele poszczególnych nurtów filozoficznych:

- racjonalizmu – Kartezjusz (René Descartes, 1596-1650) – *Cogito ergo sum*, czyli „Myślę więc jestem”, myślenie obejmuje wszelkie świadome doznania, a wiedzę zdobywa się poprzez dedukcyjne rozumowanie;
- empiryzmu – Francis Bacon (1561-1626), John Locke (1632-1704), George Berkeley (1685-1753), David Hume (1711-1776) – wiedza pochodzi z doświadczenia, powstaje w wyniku doznań zmysłowych;
- epistemologii – Immanuel Kant (1724-1804), George W.F. Hegel (1770-1831), Karol Marks (1818-1883) – wiedza ma charakter dialektyczny, wynika z doświadczenia zmysłowego popartego logicznym rozumowaniem;
- pragmatyzmu – Charles S. Pierce (1839-1914), William James (1842-1910), John Dewey (1859-1952), Ludwig Wittgenstein (1889-1951) – wiedza jest związana z działaniem, uczenie się jest dynamicznym procesem dociekania, ludzie są aktywnymi uczestnikami świata;
- fenomenologii – Edmund Husserl (1859-1938), Martin Heidegger (1889-1976), Maurice Merleau-Ponty (1908-1961) – wiedza jest pewna dzięki przeżyciom ukierunkowanej świadomości (intencjonalności), jest ściśle związana z działaniem, możemy ją zdobyć poprzez refleksję;

⁸ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą: koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 21.

- egzystencjalizmu – Jean-Paul Sartre (1905-1980) – poznanie świata jest możliwe poprzez działanie dla jakiegoś celu.

Dwudziestowieczni filozofowie (przedstawiciele pragmatyzmu, fenomenologii, egzystencjalizmu) stwierdzili, iż wiedza jest ściśle związana z działaniem i świadomością oraz bezpośrednim doświadczeniem⁹. Próbie zdefiniowania czym jest wiedza podjęli się także myśliciele nauk ekonomicznych i zarządzania. Zwolennicy neoklasycyzmu dostrzegli, iż używanie istniejącej wiedzy odbywa się za pośrednictwem informacji¹⁰. Przedstawiciele austriackiej szkoły ekonomii – m.in. Friedrich von Hayek i Joseph Schumpeter twierdzili, iż wiedza ma subiektywny charakter i nie można jej uważać za raz ustaloną. W ujęciu makroekonomicznym zmiany ekonomiczne nie zależą od wiedzy wspólnej wszystkich podmiotów, ale od wiedzy posiadanej przez każdego z nich. Ujęcie mikroekonomiczne zaprezentowali m.in. Edith P. Penrose, Richard Nelson i Sidney Winter, którzy ukazali firmę jako nośnik wiedzy, która jest podstawą technologii. Świadczone przez firmę usługi są swego rodzaju funkcją doświadczenia i wiedzy zdobytych przez firmę¹¹. W ujęciach tych zabrakło aspektów dotyczących gromadzenia, poszerzania i tworzenia nowej wiedzy oraz poszerzania procesów wewnątrzorganizacyjnych. Luki te zostały wypełnione przez przedstawiciele nauk zarządzania – m.in. Fredericka W. Taylora (twórcę naukowego zarządzania) i Eltona Mayo (inicjatora teorii stosunków międzyludzkich), którzy pojęcie wiedzy poruszali przez pryzmat kultury organizacyjnej i systemu przekonań¹². W poniższej Tabeli 2 zaprezentowano niektóre dostępne w literaturze definicje wiedzy.

⁹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej na zlecenie Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 16.

¹⁰ A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 12.

¹¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, POLTEXT, Warszawa 2000, s. 55.

¹² M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 17.

Tabela 2 Definicje wiedzy różnych autorów

Autor lub źródło pochodzenia	Definicja
P. F. Drucker	Wiedza to efektywne wykorzystanie informacji w działaniu, to informacja skoncentrowana na wynikach. ¹³
T. H. Davenport, L. Prusak	Wiedza to płynne połączenie ukształtowanego doświadczenia, wartości, kontekstualnej informacji i eksperckiego wglądu w zagadnienie, które są podstawą oceny i wprowadzenia nowych doświadczeń i informacji. ¹⁴
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. ¹⁵
S. Galata	Wiedza to szczególny rodzaj zasobu organizacji. W przeciwieństwie do innych (kapitał, zasoby materialne), przybywa jej w miarę używania. To wszystko (fakty, zjawiska i związki między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane (w dowolny sposób zapamiętane jako byty realne lub conceptualne), oraz możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań. ¹⁶
W. Applehans, A. Globe, G. Laugero	Wiedza jest informacją stosowaną do rozwiązania danego problemu. ¹⁷
B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki	Wiedza jest elementem kapitału intelektualnego, ale jest to zasób szczególny, bowiem umożliwia on rozwój pozostałych niematerialnych zasobów organizacji i ich przełożenie na widoczne efekty działalności firmy (produkty, usługi, środki finansowe, wartość rynkową). ¹⁸
A. K. Koźmiński	Wiedza jest „nieuchwytnym zasobem” firmy. Jest „dobrem wolnym” dostępnym w sieciach informacyjnych dla tych, którzy potrafią do niego dotrzeć i spożytkować je; zasobem „niewyczerpalnym” i zarazem doskonale odnawialnym: im bardziej intensywnie jest wykorzystywana tym szybciej się rozwija. Wycena wiedzy jest praktycznie niemożliwa. ¹⁹

¹³ P.F. Drucker, *Spółeczeństwo ...*, op. cit., s. 43.

¹⁴ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge : how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 5

¹⁵ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.35.

¹⁶ S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami: wiedza, intuicja, strategię, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 50 i nast.

¹⁷ W. Applehans, A. Globe, G. Laugero, *Managing knowledge: a practical web-based approach*, Addison-Wesley 1999, s. 18, cyt. za: M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 17.

¹⁸ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 8.

¹⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. w: Polska w Europie 200 – polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XXI wieku: dorobek Szkoły Letniej "Warszawa 2000"*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 59-60.

Autor lub źródło pochodzenia	Definicja
<i>Słownik języka polskiego</i>	Wiedza to ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się; zasób wiadomości z jakiejś dziedziny. Znajomość czegoś; uświadomienie sobie czegoś. ²⁰
<i>Encyklopedia PWN</i>	Wiedza w węższym znaczeniu — ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania; w szerokim znaczeniu – wszelki zbiór informacji, poglądów, wierzeń, którym przypisuje się wartość poznawczą i/lub praktyczną. ²¹

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

W dostępnej literaturze istnieje wiele definicji wiedzy. Każda z nich jest inna, ale mimo wszystko mają ze sobą coś wspólnego. Jedne z nich rozumieją wiedzę jako rezultat procesu uczenia się i zwiększającego się doświadczenia, a inne – jako niematerialne aktywa przedsiębiorstwa. Wszystkie zaś pokazują, że jest ona ściśle związana z czynnikiem ludzkim (spersonifikowana) – człowiek jest nośnikiem zasobu jakim jest wiedza.

2.2.2 Cechy wiedzy

Interpretacja wiedzy w sposób dość tradycyjny, a mianowicie jako wyniku procesu uczenia się i wzrastającego doświadczenia, pozwala jednoznacznie stwierdzić, że wiedza powstaje w ludzkim umyśle a uzewnętrznia się w postępowaniu, kulturze, normach czy też praktykach organizacji. Można ją zdobyć tylko dzięki kształceniu się i rozwijaniu własnych kompetencji. Pozyskiwanie jej odbywa się poprzez proces uczenia się, który polega na odkrywaniu przez człowieka problemu, opracowaniu rozwiązań tegoż problemu, realizacji rozwiązania i ocenie wyników. Ukazuje to otwartość wiedzy, łatwość wchłaniania coraz to nowych pokładów, ale równocześnie długotrwałość jej gromadzenia. Nośnikiem wiedzy jest człowiek, który dzięki swojemu doświadczeniu i nabytej wiedzy wyznacza sobie zakres pogłębiania wiedzy – pozyskuje nową wiedzę bazując na tej, którą już posiada.

Wiedza jest pojęciem dynamicznym, gdyż powstaje w wyniku społecznych interakcji człowieka z innymi ludźmi, organizacjami i otoczeniem przedsiębiorstwa. Bardzo trudno ją zlokalizować, lecz jednocześnie w szybkim tempie się rozprzestrzenia. Ewoluuje w sposób nieprzewidywalny. Ciągły rozwój technologii, produktów i usług powoduje, że posiadana przez człowieka wiedza szybko się dezaktualizuje – należy ją nieustannie aktualizować. Dopóki jej się nie zastosuje, nie posiada żadnej wartości.

²⁰ *Słownik języka polskiego*, red. nauk. Mieczysław Szymczak, wyd. 9, t. 3, R-Z, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 700.

²¹ *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, red prowadzący Dariusz Kalisiewicz, t. 6, S-Z, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 733.

W kontekście rozumienia wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa trzeba uzmysłwić sobie, że posiadana przez nie wiedza jest równoznaczna z wiedzą posiadaną przez osoby w nim pracujące. W sposób dość żartobliwy, ale zarazem wymowny opisuje tę sytuację Amir Fazlagić „*najcenniejsze aktywa przedsiębiorstwa opuszczają je na nogach codziennie o godzinie 15:00*”²². Trzeba więc pamiętać, że właściciel nie jest w stanie w pełni posiadać całej wiedzy przedsiębiorstwa. Wiedza jaką posiada organizacja warunkuje kierunek, sposób i zdolność przyswajania tej nowej.

W obecnych czasach wiedza jest zasobem, który pozwala przedsiębiorstwom uzyskać na rynku przewagę strategiczną. Ma ona cztery charakterystyczne cechy, które odróżniają ją od tradycyjnych zasobów²³:

- dominację – wiedza jest pierwszoplanowym zasobem względem innych;
- niewyczerpalność – wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy są one przekazywane; po wykonaniu zadania przekazana wiedza nie tylko pozostanie u usługodawcy, ale dodatkowo zostanie prawdopodobnie rozwinięta o nowe elementy zdobyte w trakcie procesu nauczania;
- symultaniczność – wiedza w tym samym czasie może być wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie;
- nieliniowość – nie ma jednoznacznej współzależności pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a korzyściami wynikającymi z tego faktu, gdyż posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje dominacji nad przedsiębiorstwem uboższym w zasoby wiedzy.

Unikatowe znaczenie wiedzy jako strategicznego zasobu organizacji wynika z jej dualnego charakteru. Jest ona czynnikiem zarówno wejściowym i wyjściowym procesu przekształcania, pozyskiwania i odnawiania, jaki ma miejsce podczas procesu produkcyjnego czy też procesu świadczenia usług. Wiedza jako zasób nie ulega zużyciu (pomijając sytuację dezaktualizacji).

2.2.3 Rodzaje wiedzy

Rozprawę nad istotą wiedzy prowadzili już starożytni myśliciele. Arystoteles jako pierwszy podzielił wiedzę na: *episteme* (wiedza, która jest uniwersalna i teoretyczna), *techne*

²² A. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą*, „Manager” 2000, nr 6, s. 35.

²³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 1, s. 5-6.

wiedza instrumentalna, kontekstowa i praktyczna) i *phronesis* (wiedza normatywna oparta na doświadczeniach, kontekście i zdrowym rozsądku)²⁴.

W obecnych czasach obowiązuje podział wiedzy bardziej praktyczna klasyfikacja wiedzy, w której wiedzę podzielono na cztery główne kategorie²⁵:

- *know-what* („wiem, co”) – odnosi się do faktów, ma znaczenie bliskoznaczne informacji, przybiera postać danych (słów, liczb), które łatwo przesyłać i przechowywać;
- *know-why* („wiem, dlaczego”) – dotyczy zasad i praw zachodzących w naturze, ludzkim umyśle i społeczeństwie, działania techniki, wyjaśnia rzeczywistość, przyspiesza postęp techniczny i pozwala obniżyć częstotliwość błędów w procesie eksperymentowania, jest trudna do przechowywania;
- *know-how* („wiem, jak”) – tyczy się kompetencji i umiejętności człowieka (zdolności robienia czegoś), doświadczenie zdobyte w procesie uczenia się i stosowania określonych technik w odpowiednich procesach;
- *know-who* („wiem, kto”) – określa posiadaczy wiedzy, opisuje jaki jest zakres wiedzy specjalistów w danej dziedzinie, dotyczy także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z podmiotami potrzebującymi wiedzy.

Rozważając jaką wiedzę posiada człowiek należy wspomnieć o kolejnym podziale wiedzy, tym razem ze względu na miejsce jej występowania i dostępność. W ramach tego wymiaru stosuje się podział zaproponowany przez Michaela Polanyia na wiedzę ukrytą i dostępną²⁶.

Wiedza dostępna (*explicite knowledge*), zwana również formalną/jawną jest usystematyzowana i jasno sprecyzowana. Można ją zaprezentować w sposób formalny, tzn. za pomocą słów, liczb, znaków czy też symboli. Określana jest poprzez dokumenty, bazy danych oraz inne rodzaje zapisanych informacji. Wszystkie te formy mają na celu usprawnić zarządzanie w przedsiębiorstwie, pomagać w podejmowaniu decyzji. Wiedzę jawną cechuje łatwa dostępność – w każdym momencie możemy sięgnąć do zgromadzonej dokumentacji, czy też odczytać coś z bazy danych lub innych nośników. Możliwość jej pełnego wykorzystania może być utrudniona poprzez zbyt duży rozrzut informacji w przedsiębiorstwie (informacje znajdują się w różnych miejscach i różnych formach) czy też problemy z połączeniem

²⁴ Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się, Centrum Badań nad Edukacją i Innowacją, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Warszawa 2000, s. 14.

²⁵ C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 31-32.

²⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy...*, s. 82-84.

informacji ze sobą w celu stworzenia użytecznej wiedzy lub oddzielenie aktualnej wiedzy od tej przedawnionej.

Wiedza ukryta (*tacit knowledge*) nazywana też cichą, została opisana przez Michaela Polanyia następująco: „wiemy więcej niż jesteśmy w stanie powiedzieć”²⁷. Z istnienia tej wiedzy zdajemy sobie sprawę i posługujemy się nią w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej sprecyzować, toteż sama formalizacja jak i jej przekazywanie innym osobom jest utrudnione. Wiedza cicha gromadzona jest przez człowieka wraz ze wzrostem doświadczenia, jest jego prywatnym osądem, intuicją. Ze względu na jej osobisty charakter przekazywana jest głównie werbalnie i poprzez wspólne doświadczenia, np. relacja uczeń-mistrz, mały zespół lub grupa robocza. Poniższa tabela ukazuje różnice pomiędzy wiedzą jawną a wiedzą cichą.

Tabela 3 Różnice pomiędzy wiedzą jawną a wiedzą cichą

Wiedza jawna	Wiedza cicha
charakter wtórny i bezosobowy, podlega kodyfikacji, łatwa do identyfikacji	charakter pierwotny i osobisty, zależy od kontekstu, niewidoczna
łatwa do wyrażenia poprzez formalny język	trudna, wręcz niemożliwa do wyrażenia
powstaje poprzez objaśnianie i interpretację informacji, dzięki zrozumieniu wiedzy ukrytej i nadanie jej cech użytkowych	powstaje w toku wykonywania zadań, gromadzenia praktycznych doświadczeń, metodą prób i błędów oraz poprzez kształtowanie własnych poglądów
oparta na wypracowanych i powszechnie akceptowalnych regułach, zasadach, algorytmach i procedurach	oparta na zgromadzonych doświadczeniach, codziennych działaniach i praktycznych umiejętnościach, intuicji
uruchamiana świadomie, z uwzględnieniem przesłanek	uruchamiana intuicyjnie, podświadomie
występuje w postaci baz danych, dokumentów organizacyjnych, publikacji, witryn internetowych, programów	miejscem występowania jest umysł człowieka, jego umiejętności i zdolności oraz przekonania, modele myślowe
upowszechniana i pozyskiwana przez dostęp do dokumentów zapisanych w formie papierowej lub elektronicznej	upowszechniana i pozyskiwana przez przebywanie z mistrzem, obserwowanie go, odnotowywanie jego sposobu formułowania myśli, podejścia do rozwiązywania problemów, odwoływania się do analogii, metafor
transfer zapewnia dostępna technologia informatyczna oraz narzędzia internetowej komunikacji	przekazywanie innym wymaga stosowania komunikacji, spontanicznych i osobistych kontaktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą: organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 121.

²⁷ M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Doubleday&Company, Garden City 1966, s. 4.

Patrząc na wiedzę z punktu nauk o zarządzaniu warto sklasyfikować ją ze względu na poziom jej tworzenia i występowania. Występuje ona wówczas w wymiarze wiedzy zewnętrznej, jako wiedza na poziomie międzyorganizacyjnym, oraz w wymiarze wiedzy wewnętrznej, jako wiedza na poziomie przedsiębiorstwa, zespołu i jednostki. Wiedza międzyorganizacyjna obejmuje głównie sytuację otaczającą przedsiębiorstwo i może mieć ona wpływ na istotne decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki niej ułatwiona jest identyfikacja szans i zagrożeń, trendów występujących w danym sektorze gospodarki. Wiedza na poziomie przedsiębiorstwa jest niczym innym jak wszystkim co ono, jako całość, wie i jak potrafi to wykorzystać. Tworzona jest z indywidualnych doświadczeń, kształtowania informacyjnych założeń, rozwiązywania dziedzinowych problemów w charakterystycznej dla przedsiębiorstwa kulturze organizacyjnej. Kolejna w wymiarze wewnętrznym jest wiedza na poziomie zespołu. Jest ona podstawą tworzenia nowej wiedzy i uczenia się organizacji, bowiem reguły, czy też normy działania przedsiębiorstwa można zmieniać jedynie zespołowo ze względu na wieloaspektowość takiego procesu. Ostatnią, ale najbardziej podstawową częścią wiedzy firmy, jest wiedza na poziomie jednostki – wiedza i mądrość pracownika. Jest ona fundamentem budowy systemu zarządzania wiedzą, ponieważ to właśnie każdy człowiek posiada indywidualną wiedzę, którą przetwarza i robi z niej użytek.

Podczas wskazywania rodzajów wiedzy trzeba zwrócić uwagę na kolejne kryterium, jakim jest podział posiadanej wiedzy ze względu na jej istotność w przypadku realizacji celów przedsiębiorstwa. Klasyfikacja ta zdecydowanie umożliwia wyodrębnienie najistotniejszych czynników i skoncentrowanie działań organizacji na odpowiednich zasobach wiedzy. Wyróżnia się:

- wiedzę kluczową technologiczną – zasadnicze źródło potencjału przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurencją, strategiczna wiedza, która wyróżnia przedsiębiorstwo od konkurencji;
- wiedzę kluczową koordynacyjną – pozwala czynić użytek z innej wiedzy, bazuje na wypracowanych w przedsiębiorstwie sposobach postępowania, istniejących w nim relacjach międzyludzkich i przepływach informacji, jest to wiedza i kompetencje pozwalające osiągnąć określony cel;
- wiedzę pomocniczą – wiedza, którą nie trzeba posiadać na własność, ale która jest nieodzowna w prowadzeniu przedsiębiorstwa, należy wykorzystywać ją jak najpełniej, by nie pozostać w tyle za konkurencją;

- wiedzę rynkową – zespołowe i jednomyślne zrozumienie w organizacji segmentów rynków, klientów i ich potrzeb oraz możliwości użycia wiedzy, którą posiada przedsiębiorstwo przez klientów w celu uzyskania korzyści.

Każda z klasyfikacji zaprezentowała inne podejście co do podziału wiedzy. Niemożliwym jest zaprezentowanie wszystkich rodzajów wiedzy, tak jak i jej definicji. Nie da się również wybrać najważniejszego z nich. Szczególne miejsce w literaturze zajmuje wiedza cicha i wiedza kluczowa koordynacyjna, gdyż wielu autorów twierdzi, że dają one największe korzyści i jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania²⁸.

2.2.4 Wiedza w oświacie

Bardzo mylnym podejściem do wiedzy w oświacie jest pojmowanie jej wyłącznie jako wiedzy nauczycieli, czy wiedzy zgromadzonej w placówkach oświatowych. Dla sprawnego funkcjonowania oświaty należy brać pod uwagę trzy kategorie wiedzy: wiedzę merytoryczną, wiedzę psychopedagogiczną i wiedzę organizacyjną (menedżerską)²⁹. Każdy z tych rodzajów wiedzy w systemie oświaty występuje w formie wiedzy ukrytej i wiedzy skodyfikowanej (jawnej).

Wiedza merytoryczna związana jest głównie z treściami nauczonymi w szkole. Jej posiadaczami są nauczyciele, ale zawarta jest również w podręcznikach szkolnych. W obecnych czasach silnego rozwoju społeczeństwa informacyjnego pojawia się wiele alternatywnych źródeł wiedzy merytorycznej, ale to właśnie nauczyciel powinien nadal pozostać ważnym nośnikiem wiedzy społecznej i kulturowej, a także kreatorem kontekstu dla wiedzy o oświacie. W zależności od nauczanego przedmiotu w ramach wiedzy merytorycznej nauczyciela dominować będą różne umiejętności, podstawą zaś będzie wiedza dotycząca nauczanego przedmiotu zdobyta podczas studiów.

Wiedza psychopedagogiczna związana jest z procesem uczenia, a dokładniej z tym jak ten proces powinien wyglądać. Znaczną część tej wiedzy stanowią umiejętności zdobywane przez nauczycieli w trakcie stażów, praktyk, obserwacji (np. lekcje koleżeńskie), a także własnej pracy zawodowej. Istotne jest również, by nauczyciel opanował wiedzę w zakresie mechanizmów rządzących ludzką psychiką, relacjami społecznymi oraz rozwojem osobowości. Jako najważniejszy składnik wiedzy psychopedagogicznej uznana została wiedza metodyczna. Metodyka jest ustandaryzowanym dla wybranego obszaru podejściem dla rozwiązywania

²⁸ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 27-28.

²⁹ J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie: diagnoza i perspektywy zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 68-69.

problemów, skupia się na metodach realizacji zadań³⁰. Szkoła ma za zadanie nie tylko kształtować umiejętności i przekazywać wiedzę, ale również wychowywać. Stąd w pedagogice metodykę można podzielić na metodykę nauczania – dział dydaktyki, który obejmuje poszukiwanie efektywnych sposobów nauczania wybranych treści (przedmiotów), oraz metodykę wychowania – dziedzina praktyczna, która zajmuje się treściami związanymi z wychowaniem w szkołach oraz organizacją tego procesu. Przykładem wiedzy merytorycznej jest:

- umiejętność emisji głosu;
- umiejętność oceniania;
- diagnozowanie i rozwiązywanie problemów wychowawczych;
- kwalifikacje z pedagogiki specjalnej³¹;
- umiejętność pracy z dziećmi mającymi trudności w nauce, a także tymi bardzo aktywnymi i zdolnymi;
- wykorzystywanie technologii informacyjnych w nauczaniu i wychowaniu.

Wiedza organizacyjna to wiedza dotycząca zarządzania w oświacie. Tworzą ją i posługują się nią nie tylko dyrektorzy poszczególnych placówek, ale również przedstawiciele kuratoriów oświaty, wizytatorzy, pracownicy ośrodków doskonalenia nauczycieli i organów prowadzących. Dla dyrektora szkoły wiedza organizacyjna to wiedza dotycząca zarządzania placówką oświatową, zaś wizytator musi znać nie tylko zakres pracy dyrektora, ale również posiadać umiejętności diagnozowania pracy szkoły. Przykładami wiedzy organizacyjnej w oświacie są umiejętności związane z motywowaniem nauczycieli, rozwiązywaniem konfliktów, promocji placówki i planów jej rozwoju, komunikacji z rodzicami, sprawowaniem i dokumentowaniem nadzoru pedagogicznego.

W poniższej tabeli przedstawiono rodzaje wiedzy, jakimi zarządza się w oświacie z uwzględnieniem jej postaci (jawna lub ukryta) a także fazami tworzenia i zdobywania wiedzy oraz transferu (przekazywania) wiedzy.

³⁰ Metodyka, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Metodyka> (data odczytu: wrzesień 2015).

³¹ Pedagogika specjalna to dział pedagogiki, którego przedmiotem jest człowiek wymagający wsparcia i pomocy w przekraczaniu różnorodnych trudności, utrudniających mu rozwój i funkcjonowanie społeczne (może być to dziecko z afazją, dysleksją czy też innym zaburzeniem lub upośledzeniem). Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Pedagogika_specjalna (data odczytu: wrzesień 2015).

Tabela 4 Wiedza w polskiej oświacie

Rodzaj wiedzy	Postać wiedzy	Istota tworzenia i zdobywania wiedzy	Istota transferu wiedzy
wiedza merytoryczna	wiedza jawna	tworzona jest na uniwersytetach oraz innych instytucjach prowadzących badania naukowe; w społeczeństwie wiedzy odkrycia dokonywane są także w sieciach nieformalnych	nauczyciele zdobywają podstawy w czasie studiów wyższych; przekazywana za pomocą podręczników
	wiedza ukryta	wartości usadowione w kulturze, tradycja i historia narodowa, punkt widzenia	przekazywana zachowaniem nauczyciela, za pomocą demonstracji i eksperymentów
wiedza psycho - pedagogiczna	wiedza jawna	tworzona na uniwersytetach oraz w postaci osobistych teorii nauczyciela; intuicja, refleksyjność	przekazywana na studiach oraz w czasie form doskonalenia zawodowego nauczycieli
	wiedza ukryta	kształtowana w trakcie stażów, praktyk nauczycielskich	w trakcie stażów, praktyk, warsztatów, obserwacji (np. lekcje koleżeńskie)
wiedza organizacyjna	wiedza jawna	tworzona przez Ministerstwo Edukacji Narodowej – ramy prawne funkcjonowania oświaty; wiedza menedżerska tworzona jest w sektorze przedsiębiorstw i na uniwersytetach (nauki o zarządzaniu); tworzą ją również kuratoria oświaty, organy prowadzące i dyrektorzy szkół na własne potrzeby	przekazywana jest przez kuratoria, materiały drukowane oraz publikowane w Internecie, ośrodki doskonalenia nauczycieli (ODN-y)
	wiedza ukryta	związana z umiejętnościami zarządzania ludźmi i demonstrowania swoich kompetencji w różnych sytuacjach, np.: przemówienia publiczne, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje	„zarażanie” entuzjazmem, praktyki zawodowe, obserwacja bardziej doświadczonych osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 73-74.

2.3 Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Każde przedsiębiorstwo posiada znaczne zasoby wiedzy, ale niekoniecznie potrafi je wykorzystać efektywnie. Problem ten jest niemałym wyzwaniem dla systemu zarządzania. Oczywistym jest fakt, iż należy maksymalnie zoptymalizować zakres wykorzystywania wiedzy przez przedsiębiorstwo, ale powstaje pytanie: jak tego dokonać, skoro wiedza jest w umysłach ludzi? Jak sprawić, by wiedza jednostek stała się wiedzą przedsiębiorstwa? Odpowiedzią na te pytania jest proces zarządzania wiedzą, który ma na celu stworzenie mechanizmów i zasad wspomagających ludzi pracujących w organizacjach, tak by ich kompetencje i umiejętności

mogły być w pełni wykorzystywane do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej całego przedsiębiorstwa.

2.2.5 Istota zarządzania wiedzą

Koncepcja zarządzania wiedzą, podobnie jak i wiedza, doczekała się już całej palety definicji, które ukazują jej istotę. Część z nich została zbudowana przez teoretyków, a część przez praktyków czyli firmy konsultingowe, które wdrożyły system zarządzania wiedzą i stworzyły własne definicje tego zagadnienia. Poniższa tabela prezentuje wybrane z dostępnej literatury definicje zarządzania wiedzą.

Tabela 5 Definicje zarządzania wiedzą

Autor	Definicja zarządzania wiedzą
TEORETYCY	
K. Perechuda	Proces realizacji ciągłych i cyklicznych funkcji zarządzania, koncentrujących się na zasobach wiedzy (istniejących i nieistniejących, wewnętrznych i zewnętrznych, znanych i nieznanych) i zadaniach (strategicznych i operacyjnych) oraz instrumentach organizowania i komunikowania. Efektywne zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. ³²
W. R. Bukowitz, R. L. Williams	Proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych. ³³
M. Sarvary	Proces biznesowy, dzięki któremu przedsiębiorstwa tworzą i stosują w praktyce organizacyjną lub kolektywną wiedzę. ³⁴
D. J. Skyrme	Jasno określone i systematyczne zarządzanie istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania i dyfuzji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. ³⁵
T. A. Stewart	Posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie w sposób przynoszący określone korzyści. ³⁶
K. M. Wiig	Systematyczne, jasno sprecyzowane i przemyślane tworzenie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizacji efektywności przedsiębiorstwa i osiągnięcia zwrotu z posiadanych zasobów wiedzy. ³⁷

³² *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. nauk. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 219.

³³ W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time – Prentice Hall, London 1999, s. 2, cyt. za: M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 19.

³⁴ M. Sarvary, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, nr 2, s. 95, cyt. za: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 43.

³⁵ D.J. Skyrme, *Knowledge Creation, Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999, s. 39, cyt. za: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 43.

³⁶ T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 112, cyt. za: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 43.

³⁷ K.M. Wiig, *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, TH: Schema Press, Arlington 1993, cyt. za: M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 20.

Autor	Definicja zarządzania wiedzą
PRAKTYCY	
PriceWaterhouse Coopers	Sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji.
Cap Gemini Ernst & Young	System zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji dzięki czemu mogą one osiągnąć mądrzejszych i lepszych decyzji dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną.
Mc Kinsey	Usystematyzowana procedura przekazywania odpowiedniej wiedzy odpowiednim ludziom w odpowiednim czasie w celu podjęcia decyzji przynoszącej firmie zyski.
Deloitte & Touche	Systematyczny, zorganizowany proces ukierunkowany na wykorzystywanie wiedzy zgromadzonej w firmie przez zbieranie, weryfikację, przechowywanie i upowszechnianie wiedzy poszczególnych pracowników oraz zasobów wiedzy zgromadzonych w firmowych archiwach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Wszystkie zaprezentowane powyżej definicje zarządzania wiedzą są zbieżne. Bardzo mocno eksponują proces pozyskiwania, przechowywania i wykorzystania wiedzy. Ukazują, że efektem odpowiedniego posługiwania się tym procesem biznesowym jest podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także jego sprawności działania oraz zwiększenie umiejętności podejmowania bardziej celnych decyzji przez menedżerów. Najważniejsze jest to, by pojmować zarządzanie wiedzą jako pozyskiwanie odpowiednich środków i technik oraz wypracowywanie i wykorzystanie warunków, które umożliwią przebieg szeregu procesów związanych z wiedzą, takich jak: tworzenie, gromadzenie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie.

Zarządzanie wiedzą, bez względu na przyjęte podejście, występuje w dwóch wymiarach: operacyjnym – jako proces tworzenia wiedzy jawnej i wiedzy cichej, jej przetwarzania, gromadzenia, ochrony i wykorzystania, by osiągnąć założony przez przedsiębiorstwo cel, oraz strategicznym – jako budowanie organizacji opierającej się na wiedzy, „otwartej na wiedzę”, integrującej strategię, ludzi, kulturę organizacyjną i technologię wokół jeszcze lepszego wykorzystania wiedzy.

2.2.6 Obszary zarządzania wiedzą

W obecnych czasach wiedza stała się towarem. Organizacje za wszelką cenę próbują uchwycić i sformalizować generowanie i wykorzystywanie wiedzy. Procesy te są jednymi z kluczowych obszarów zarządzania wiedzą. Identyfikacja ich oraz związków między nimi pozwala w sposób ciągły przekształcać informacje, wiedzę, doświadczenia i umiejętności

w kapitał intelektualny przedsiębiorstwa³⁸, który jest istotnym czynnikiem dającym przewagę konkurencyjną (trudno go zidentyfikować i skopiować).

W literaturze istnieje wiele koncepcji procesu zarządzania wiedzą. Dodatkowo w każdej z nich występują różnice w nazewnictwie tworzących go obszarów. W najprostszej wersji proces zarządzania wiedzą obejmuje trzy fazy: pozyskiwanie wiedzy (inaczej tworzenie - przepływ wiedzy z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji), dzielenie się i rozpowszechnianie wiedzy (wzajemne przekazywanie wiedzy z pewnymi ograniczeniami – kto, co i jak dużo powinien wiedzieć) oraz wykorzystywanie wiedzy (inaczej stosowanie – wykorzystywanie istniejących zasobów wiedzy organizacji w codziennym działaniu, przy opracowywaniu innowacji).

Dużo szerzej obszary zarządzania wiedzą opisuje Amir Fazlagić. W jego ujęciu proces ten dotyczy aspektów funkcjonowania organizacji takich jak³⁹:

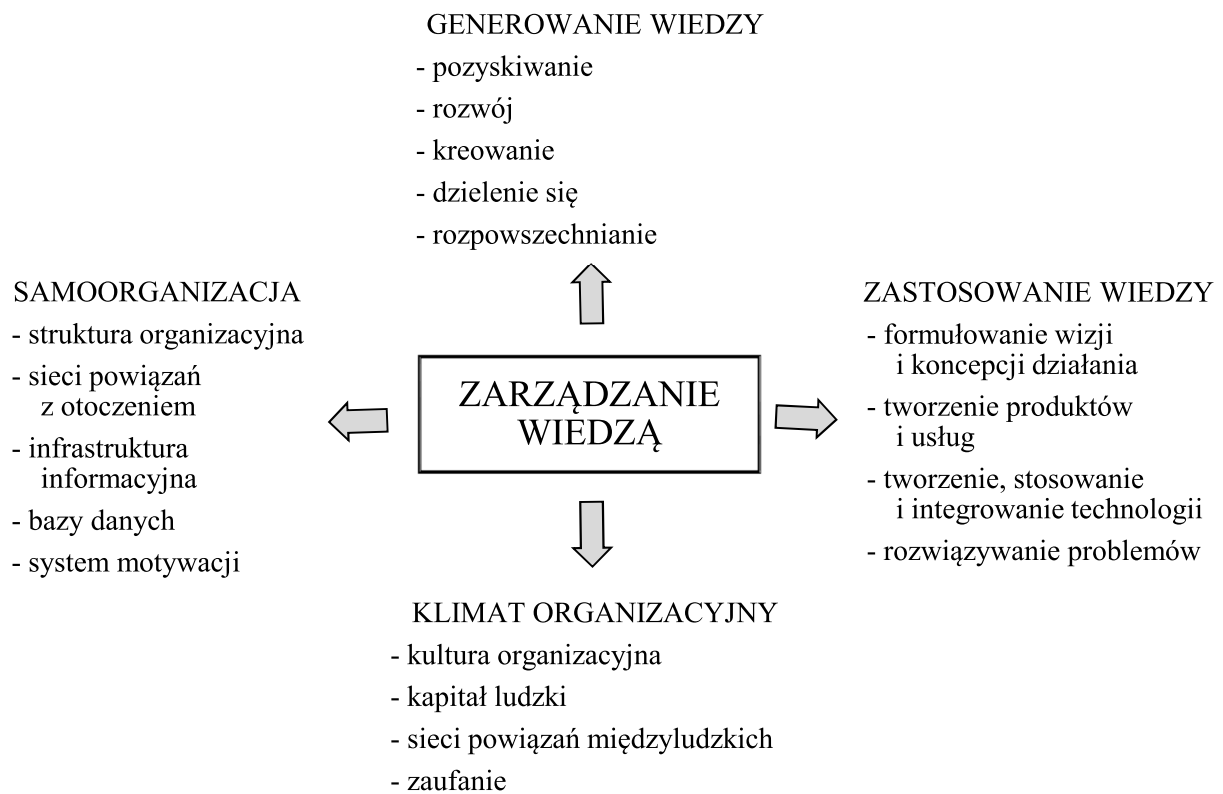
- tworzenie nowej wiedzy;
- uzyskiwanie dostępu do wiedzy ze źródeł zewnętrznych;
- wykorzystanie dostępnej wiedzy do podejmowania decyzji;
- wbudowywanie wiedzy do procesów, produktów i/lub usług;
- przedstawianie wiedzy w postaci dokumentów, baz danych i oprogramowania;
- wspieranie wzrostu zasobów wiedzy przez budowę odpowiedniej kultury organizacji i systemu motywacyjnego;
- transfer wiedzy do innych części firmy;
- pomiar wartości wiedzy i jej wpływu na zarządzanie wiedzą.

Próbkę zobrazowania zarządzania wiedzą poprzez cztery płaszczyzny podjął Bogusz Mikuła, który stwierdza, że proces ten ma bardzo szeroką sferę oddziaływania. Twierdzi on, że wymienione przez niego obszary i wyróżnione w nich zakresy są ze sobą ściśle powiązane. Zarządzanie wiedzą podzielił on na: generowanie wiedzy (procesy pozyskiwania, rozwoju, kreowania, dzielenia się, rozpowszechniania wiedzy), samoorganizację (podstawa elastyczności i adaptacyjności przedsiębiorstwa; sprzyjanie uzyskania przez pracowników wysokiego poziomu samostereowności), klimat organizacyjny (czynniki wpływające na atmosferę panującą w organizacji) oraz zastosowanie wiedzy (wiedza posiadana przez organizację powinna być wykorzystywana).

³⁸ Kapitał intelektualny to wytworzone bogactwo, powstałe z wiedzy zatrudnionych pracowników przedsiębiorstwa zaangażowanych w stały proces przyrostu jego wartości. Źródło: A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, CH&Beck, Warszawa 2009, s. 197.

³⁹ A. Fazlagić, *Brokerzy wiedzy*, „Manager” 2001, nr 2, s. 30.

Rysunek 2 Płaszczyzny i zakresy zarządzania wiedzą w organizacji wg Mikuły



Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Mikuły, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy: praca zbiorowa*, pod red. B. Mikuły, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 116.

2.2.7 Strategie zarządzania wiedzą

Obecnie, gdy wiedza tak bardzo przybiera na znaczeniu i stała się ona kluczowym czynnikiem, trzeba uaktualnić cele, plany i strategie zarządzania rozwojem organizacji. Dlatego też włącza się elementy wiedzy do tych planów i strategii, tak by zwiększyć szanse odniesienia sukcesu i rozwoju przedsiębiorstwa.

W literaturze najczęściej wymienia się dwie, zupełnie różne, strategie zarządzania wiedzą: kodyfikacji i personalizacji⁴⁰. Podział ten wynika z ukazanego wcześniej rozdzielenia wiedzy na ukrytą i jawną.

Strategia kodyfikacji (*codification strategy*) opiera się na wiedzy jawnej, określana jest również hasłem „ludzie do dokumentów” (*people-to-documents*). Polega na zapisywaniu wiedzy w dokumentach, tworzeniu baz wiedzy w przedsiębiorstwie oraz wykorzystywaniu systemów informatycznych do zarządzania wiedzą. Nowoczesne technologie informatyczne (bazy danych, sieci komputerowe, oprogramowanie) są fundamentalnym instrumentem uzyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy, a wraz z umiejętnościami ich

⁴⁰ M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review” 1999, March-April, s. 109, cyt. za: M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 63.

wykorzystywania przez pracowników odgrywają znaczącą rolę w stosowaniu tej strategii. Narzędzia te dają możliwość nieograniczonego dostępu do baz danych, swobodę wykorzystywania wcześniej opracowanych rozwiązań bez potrzeby kontaktu z innymi pracownikami. Umożliwiają one również uzupełnianie zebranej już wiedzy o własne spostrzeżenia i doświadczenia zgromadzone w trakcie rozwiązywania problemów.

Strategia personalizacji (*personalization strategy*) opiera się na wiedzy ukrytej posiadanej przez pracowników, zespoły i całe przedsiębiorstwo. Określa się ją mianem „człowiek do człowieka” (*person-to-person*), gdyż głównym sposobem jej realizacji jest stworzenie w przedsiębiorstwie sieci powiązań między pracownikami i ułatwianie im kontaktów między sobą. Strategia ta skupiona jest na komunikacji, ale nie tylko tej „twarzą w twarz”. Niezastąpiona wydaje się być tu technika komputerowa (łącza telefoniczne, wideo-konferencje), która pozwala przezwyciężyć bariery takie jak odległość, czy strefy czasowe.

W poniższej Tabeli 6 zostało przedstawione porównanie strategii kodyfikacji i strategii personalizacji.

Tabela 6 Różnice między strategią kodyfikacji a personalizacji

Kryteria	Strategia kodyfikacji	Strategia personalizacji
Rodzaj strategii konkurencyjnej	dostarczanie wysokiej jakości usług doradczych na poziomie operacyjnym i taktycznym, opartych na wiedzy skodyfikowanej	rozwiązywanie specyficznych problemów klientów o charakterze strategicznym przy wykorzystaniu indywidualnej wiedzy eksperckiej
Dominująca wiedza	wiedza jawna	wiedza ukryta
Podstawowa zasada dyfuzji wiedzy	wielokrotne wykorzystywanie gotowych dokumentów, prezentacji, ekspertyz przez wiele osób	przekazywanie wiedzy w trakcie bezpośrednich osobistych spotkań, rozmów, dyskusji
Narzędzia dyfuzji wiedzy	rozwój elektronicznych narzędzi zarządzania wiedzą umożliwiających gromadzenie, kodyfikację oraz przeszukiwanie wiedzy formalnej w postaci dokumentów, raportów, itp.	tworzenie sieci (wspólnot wymiany doświadczeń) łączących ludzi i pozwalających na wymianę poglądów, przemyśleń, najlepszych praktyk
Standard zasobów wiedzy	podstawowa wiedza branżowa wykorzystywana do rozwiązywania sytuacji typowych; unifikacja oczekiwań klienta	wiedza innowacyjna wykorzystywana do tworzenia unikatowych rozwiązań dostosowanych do specyficznych problemów klienta

Kryteria	Strategia kodyfikacji	Strategia personalizacji
Zasoby ludzkie	dobór nowych pracowników dobrze przygotowanych do powtarzalnego wykorzystywania wiedzy podczas realizacji zadań	dobór nowych pracowników mających predyspozycje do niekonwencjonalnego myślenia i działania
Współpraca	współpraca w stałych zespołach zadaniowych, tworzonych przez wysoko kwalifikowanych specjalistów	współpraca w zmiennych zespołach projektowych tworzonych przez pracowników wiedzy w ramach wspólnot praktyków
Konsekwencje praktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie zintegrowanych, opartych na modułach tematycznych, systemów zarządzania informacją; • usprawnienie przepływu informacji; • intensyfikacja wymiany i wzajemnego wykorzystania dostarczonych informacji; • wyższy poziom dostępności do użytecznych informacji; • gromadzenie usystematyzowanych tematycznie, wielkich ilości informacji; • rozwój kultury organizacyjnej zorientowanej na systematyczne doskonalenie posiadanych umiejętności w ramach powtarzanych zadań i projektów; • wielokrotne wykorzystywanie i jednoczesne doskonalenie wiedzy zawartej w procedurach, programach i instrukcjach; • tworzenie nowych produktów i rozwiązań o wysokim standardzie wykonania. 	<ul style="list-style-type: none"> • intensyfikacja procesów konwersji wiedzy ukrytej i jawnej; • pogłębianie bezpośredniej komunikacji między pracownikami; • tworzenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie nietypowych problemów, realizowanych projektów; • rozwój kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą z innymi, opartej na partnerskim współdziałaniu; • rozwój niekonwencjonalnego, twórczego myślenia; • wszechstronny rozwój pracowników; • tworzenie unikatowych produktów i rozwiązań dostosowanych do specyfiki i wysokich wymagań klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 156-157.

W praktyce zarządzanie wiedzą przedsiębiorstwa nie należy opierać wyłącznie na jednej strategii, a wybrać jedną jako dominującą a drugą jako wspomagającą. Wybór konkretnej strategii zależy od wielu czynników, m.in.: poziomu wykorzystywania wiedzy jawnej i ukrytej, poziomu standaryzacji i dojrzałości, możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że każda ze strategii ma swoje zalety i wady. System zarządzania wiedzą musi łączyć człowieka i technologię, ale istnieją granice możliwości technologii i właśnie tam zaczyna się obszar działania człowieka zdolnego do przetwarzania posiadanych informacji i wyciągania

z nich wniosków. Warunkiem poprawnego funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą są odpowiednie zachowanie pracowników, ich kompetencje, poczucie wspólnoty. Kultura organizacyjna wraz z wynikającymi z niej wartościami są podstawami tworzenia systemu zarządzania wiedzą. Sama budowa strategii zarządzania wiedzą w organizacji powinna przebiegać etapowo – kolejno następujące po sobie etapy (fazy) w układzie chronologicznym z uwzględnieniem powiązań przyczynowo-skutkowych⁴¹:

- a) analiza wewnętrznego potencjału organizacji;
- b) analiza otoczenia;
- c) sformułowanie wizji i misji;
- d) określenie celów zarządzania wiedzą;
- e) stworzenie wariantów strategicznych zarządzania wiedzą;
- f) analiza i ocena opracowanych wariantów;
- g) wybór strategii wiodącej i wspomagających;
- h) implementacja wybranej strategii wiodącej i wspomagających w wybranych obszarach organizacji;
- i) niwelowanie barier i rozwiązywanie problemów niesprzyjających zarządzaniu wiedzą;
- j) realizacja zarządzania wiedzą;
- k) monitorowanie sprawności i skuteczności osiąganych celów zarządzania wiedzą.

2.2.8 Modele zarządzania wiedzą

Analiza literatury przedmiotu pozwala wyróżnić trzy podstawowe modele – wiodące podejścia do koncepcji zarządzania wiedzą. Każdy z nich prezentuje zagadnienie zarządzania wiedzą w inny sposób i objaśnia je opierając się na odmiennych zależnościach. Są to modele: japoński, zasobowy i procesowy.

2.2.8.1 Model japoński

Podejście japońskie zostało uznane za najbardziej nowatorski, najdalej wybiegający w przyszłość i najbardziej rozpowszechniony model zarządzania wiedzą⁴². Opiera się ono na wspomnianym wcześniej podziale zasobów wiedzy występujących w przedsiębiorstwie na cichą i jawną. Jego twórcami są japońscy badacze i praktycy Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, którzy opracowali go na podstawie porównania ze sobą tych dwóch rodzajów wiedzy

⁴¹ M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 70-71.

⁴² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna : praca zbiorowa*, pod red. W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002, s. 27.

i przedstawili go w postaci „spirali wiedzy”. Podstawą ich dynamicznego modelu są procesy tworzenia i upowszechniania wiedzy w organizacji, które polegają na stałych interakcjach między wiedzą cichą i formalną oraz ciągłych jej zmianach w powiązanych cyklicznie czterech procesach konwersji wiedzy⁴³:

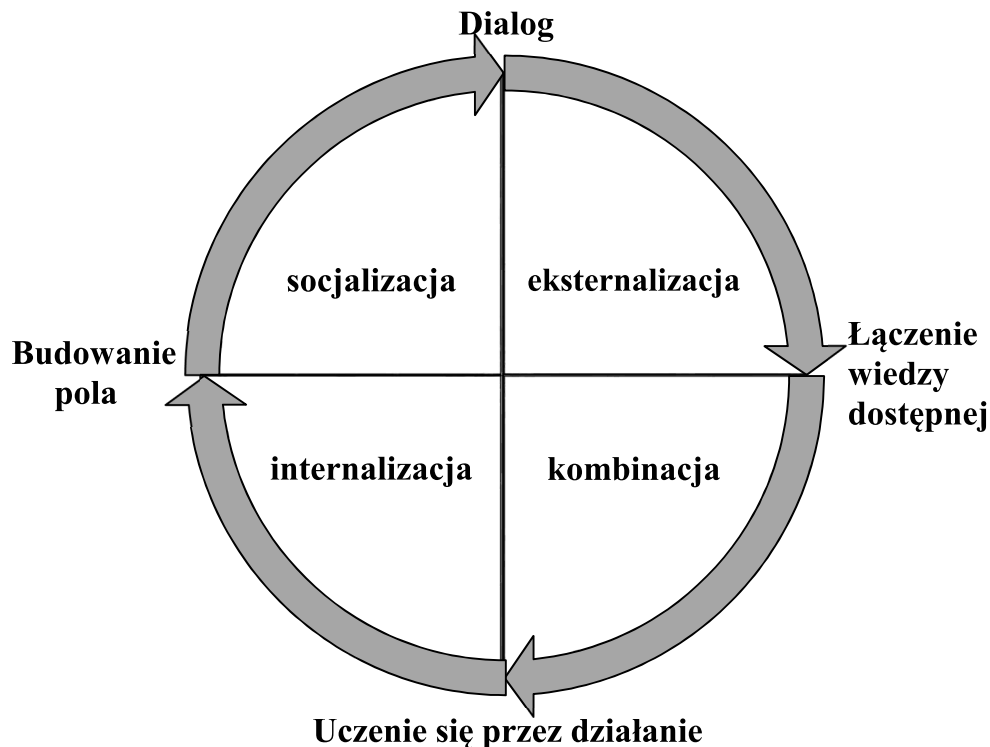
- socjalizacji (*socialization*) – od wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej – proces dzielenia się doświadczeniami, co jest równoznaczne z pozyskiwaniem (nowej) wiedzy ukrytej w postaci modeli mentalnych i umiejętności technicznych bezpośrednio od innych; odbywa się poprzez obserwowanie, naśladowanie i ćwiczenia; zapewnia coś, co można nazwać „wiedzą współodczuwaną”; zaczyna się od budowy pola interakcji, które ułatwia upowszechnianie doświadczeń;
- eksternalizacji (*externalization*) – od wiedzy ukrytej do wiedzy jawnej – proces wyrażania wiedzy ukrytej za pomocą dostępnych i znanych pojęć; konwersja wiedzy ukrytej w dostępną odbywa się przy wykorzystaniu metafor, analogii, hipotez, pojęć lub modeli; odgrywa kluczową rolę w tworzeniu wiedzy, ponieważ dostarcza nowych pomysłów opartych na wiedzy ukrytej; dokonuje się przez dialog i zbiorową refleksję, wnosi „wiedzę pojęciową”;
- kombinacji (*combination*) – od wiedzy jawnej do wiedzy jawnej – proces porządkowania i angażowania koncepcji w określony system wiedzy, obejmuje łączenie różnych składników wiedzy dostępnej; dzielenie się wiedzą odbywa się za pośrednictwem dokumentów, spotkań, rozmów telefonicznych, sieci komputerowych; selekcja, ujednocinanie i kategoryzacja informacji może prowadzić do powstania nowej wiedzy – „wiedzy usystematyzowanej”;
- internalizacji (*internalization*) – od wiedzy jawnej do wiedzy ukrytej – proces włączania wiedzy dostępnej w obręb ukrytej, dostarczenia „wiedzy operacyjnej”; jest blisko związana „uczeniem się poprzez działanie”; konwersję wiedzy dostępnej w ukrytą wspomagają werbalizacja, zapis w dokumentach, podręcznikach, instrukcjach oraz ustnie przekazywane historie; źródła te ułatwiają przekazywanie wiedzy innym ludziom – pośrednie doświadczenie tego, co inni już doświadczyli.

Model japoński zarządzania wiedzą zakłada, że podstawą tworzenia wiedzy w organizacji jest wiedza ukryta poszczególnych jednostek. Aby przedsiębiorstwo właściwie tworzyło wiedzę musi zmobilizować wiedzę wytworzoną i zakumulowaną na poziomie jednostki i wzmocnić ją przy pomocy czterech wspomnianych wyżej sposobów konwersji wiedzy. Tworzenie wiedzy

⁴³ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy...*, s. 85-96.

organizacyjnej jest procesem spiralnym, który zaczyna się na poziomie jednostki i przenosi ku górze przy pomocy poszerzenia interakcji wiedzy.

Rysunek 3 Japoński model zarządzania wiedzą – „spiralą wiedzy” Nonaki i Takeuchiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy...*, s. 96.

2.2.8.2 Model zasobowy

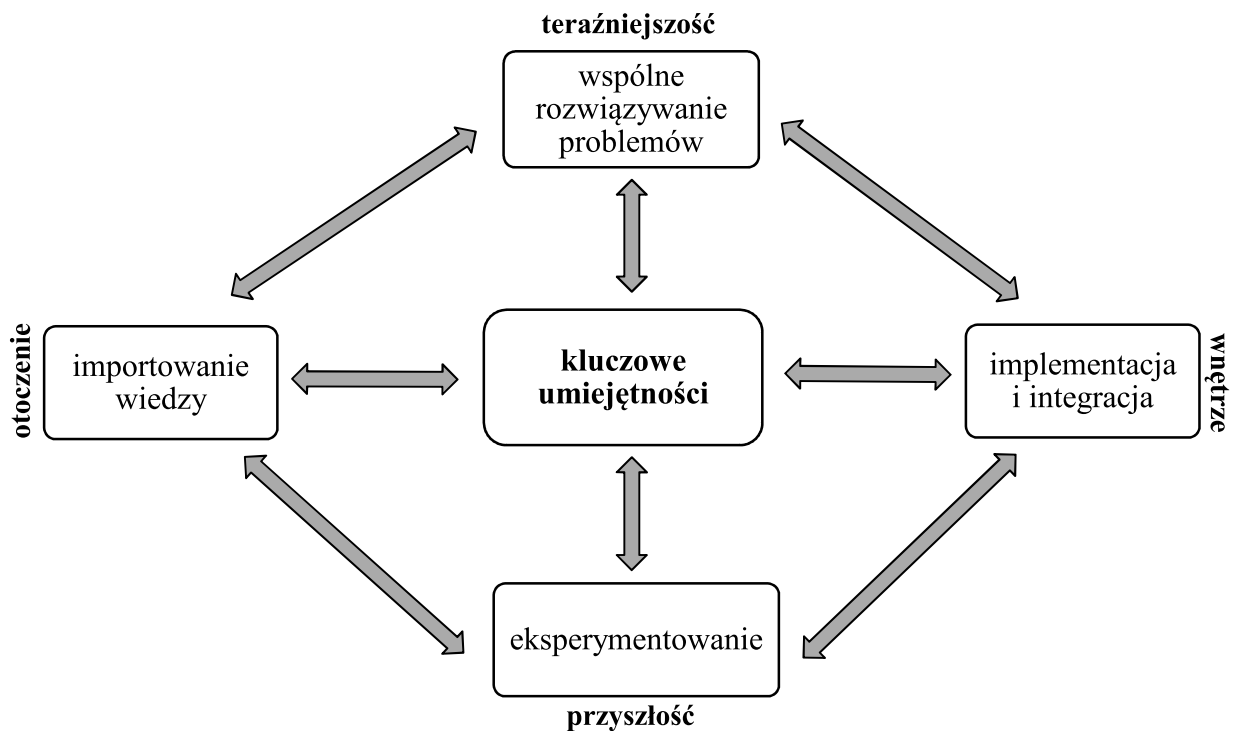
Podejście zasobowe bazuje na opracowanym przez Dorothy Leonard-Barton modelu „źródła wiedzy”. Przyjęła ona, że skuteczne zarządzanie wiedzą jest możliwe, gdy istnieje pięć następujących czynników⁴⁴:

- kluczowe umiejętności – obejmujące wiedzę i umiejętności pracowników, organizacyjne normy i wartości, funkcjonujące rozwiązania systemowe w zakresie zarządzania i pracy;
- kolektywne rozwiązywanie problemów;
- eksperymentowanie dla rozwoju problemów w przyszłości – poszukiwanie obszarów możliwych do usprawnienia;
- implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii;
- skuteczne importowanie wiedzy z otoczenia.

⁴⁴ D. Leonard-Burton, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 25-44, cyt. za: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 55.

Przytoczone elementy modelu obejmują zarówno otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa (implementacja i integracja), jak i otoczenie zewnętrzne (import wiedzy). Dotyczą perspektywy terażniejszości (wspólne rozwiązywanie problemów), a także przyszłości (eksperymentowanie). Systemem spajającym te wszystkie elementy w spójną całość są kluczowe umiejętności.

Rysunek 4 Zasobowy model zarządzania wiedzą – źródła wiedzy wg Leonard-Burton



Źródło: opracowanie własne na podstawie W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą...*, op. cit., s. 29.

Autorka tego modelu, podobnie jak inni, uważa, że wiedza jest kluczowym zasobem przedsiębiorstwa, który pozwala zdobyć przewagę konkurencyjną. Równocześnie sądzi, że zarządzanie wiedzą istniało od zawsze, natomiast zmieniła się skala tego zagadnienia (zwiększył się przepływ informacji). Twierdzi ona, że gwarantem istnienia wiedzy jest postrzeganie przedsiębiorstwa jako organizacji opartej na wiedzy przez pracowników, którzy jednocześnie dbają się o podtrzymanie tejże wiedzy. Stąd między poszczególnymi składnikami zasobowego podejścia do zarządzania wiedzą muszą występować wzajemne oddziaływania.

2.2.8.3 Model procesowy

Procesowe podejście do koncepcji zarządzania wiedzą bazuje na doświadczeniach i rozwiązaniach stosowanych w praktyce – wypracowanych przez duże firmy konsultingowe i w nich funkcjonujących. Najlepiej oddającą istotę tego podejścia definicję opracowali,

na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, naukowcy z Cranfield School of Management w Wielkiej Brytanii – Peter Murray i Andrew Myers: „zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”⁴⁵. Rozwój tego podejścia pozwolił wyłonić trzy główne procesy występujące w zarządzaniu wiedzą (podział wg T. H. Davenporta i L. Prusaka)⁴⁶:

- proces tworzenia wiedzy – uważany za najważniejszy z wszystkich trzech, gdyż jest podstawą w organizacyjnym działaniu i uczeniu się przedsiębiorstwa; wg autorów jest to „zeszół specyficznych działań i inicjatyw, które firmy podejmują w celu zwiększenia ilości wiedzy w organizacji”⁴⁷, obejmuje między innymi czynności takie jak: przejmowanie wiedzy (zakup innego przedsiębiorstwa lub zatrudnienie pracowników posiadających potrzebną wiedzę), wypożyczanie wiedzy (przejęcie wiedzy od wynajętych konsultantów, zewnętrznych ekspertów), wspieranie ośrodków badawczo-rozwojowych (wsparcie w zamian za dostarczanie opracowanych rozwiązań, tworzenie własnych działów badawczych poprzez wydzielanie pracowników do tego zadania, wynajmowanie specjalistycznych firm zajmujących się usługami wywiadowczymi), tworzenie wspólnot wymiany doświadczeń (nieformalnych grup, które pozwalają na wymianę wiedzy poprzez budowanie międzyludzkich relacji na zaufaniu i swobodnym obiegu informacji);
- proces kodyfikacji wiedzy – celem tego procesu jest ułatwienie dostępu do wiedzy poprzez odpowiednią jej organizację; przedstawienie wiedzy w formie przystępnej, zrozumiałej i łatwo dostępnej dla zainteresowanych; przy dużych pokładach wiedzy niemożliwa staje się jej całkowita kodyfikacja, więc stosuje się narzędzia wskazujące źródła wiedzy w organizacji lub poza nią (np. mapy wiedzy, *yellow pages* – księgi adresowe);
- proces transferu wiedzy – proces przenoszenia i udostępniania wiedzy osobom, które jej aktualnie potrzebują; obejmuje dwa działania, które muszą zajść by można mówić o transferze wiedzy: transmisję – zaprezentowanie lub przesłanie wiedzy ewentualnemu odbiorcy, oraz absorpcję – przyjęcie wiedzy w celu późniejszego jej wykorzystania; transfer wiedzy jawnej odbywa się poprzez nośniki wiedzy, drogą telefoniczną,

⁴⁵ P. Murray, A. Myers, *The Facts about Knowledge. Special Report*, „Information Strategy” 1997, no. 11, cyt. za: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 23.

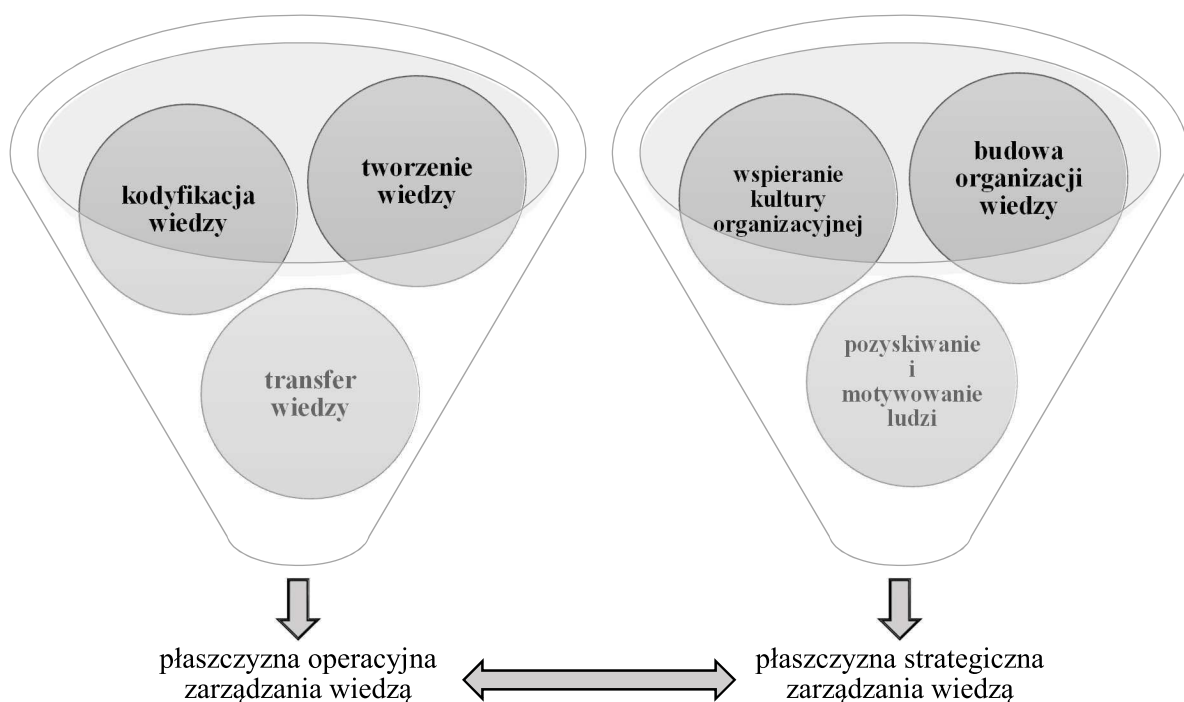
⁴⁶ Patrz: T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge...*, op. cit.

⁴⁷ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge...*, op. cit., s. 52.

elektroniczną lub fizyczne przemieszczenie; transfer wiedzy ukrytej ma miejsce podczas nieformalnych spotkań, luźnej wymiany doświadczeń i opinii.

Autorzy w swoim podejściu dodatkowo wyróżnili dwie płaszczyzny zarządzania wiedzą. Wymiar operacyjny obejmuje trzy wymienione wyżej procesy i ma na celu wykorzystywać w sposób praktyczny wiedzę do działania i osiągnięcia założonych przez przedsiębiorstwo celów. Zaś w wymiarze strategicznym zawiera się budowa organizacji opartej na wiedzy, która wspiera kulturę organizacyjną oraz pozyskuje i motywuje ludzi związanych tak z samym przedsiębiorstwem, jak i jego wiedzą.

Rysunek 5 Podejście procesowe do zarządzania wiedzą – dwie płaszczyzny zarządzania wiedzą wg Davenporta i Prusaka



Źródło: opracowanie własne.

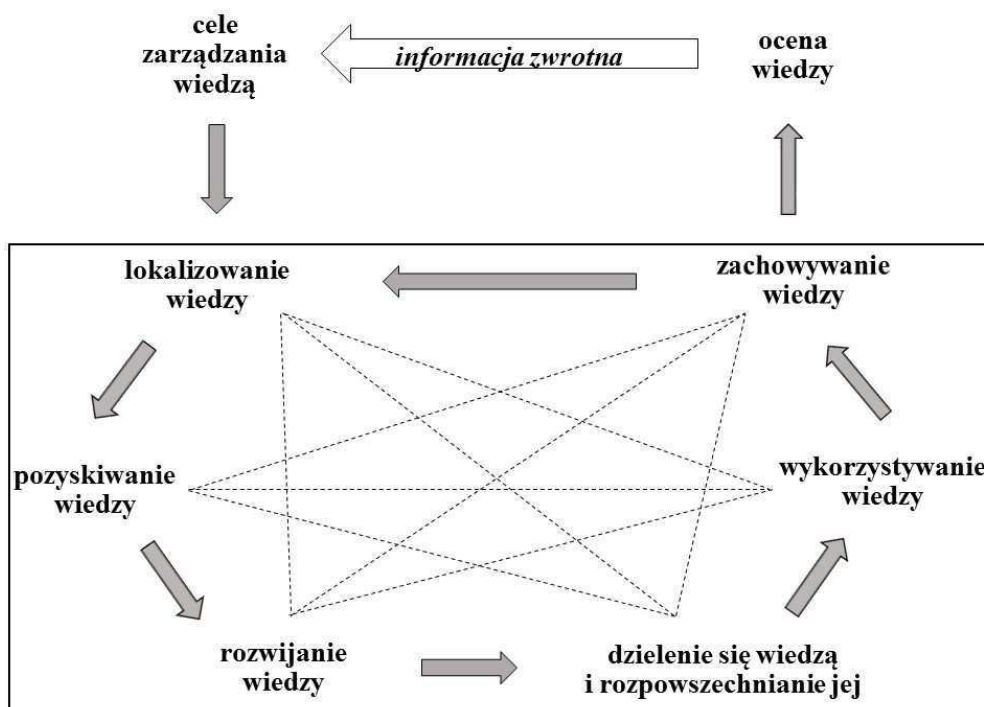
W literaturze spotkać można wiele różnych modyfikacji modelu procesowego zarządzania wiedzą. Różnią się one liczbą, nazewnictwem, a czasem charakterystyką podprocesów tworzących koncepcję zarządzania wiedzą.

Gilbert Probst, Steffen Raub i Kai Romhardt prowadząc dwuletni program badawczy - współpracując z kadrami menedżerską wyższego szczebla różnych firm, opracowali własną koncepcję zarządzania wiedzą, która jako kluczowe procesy zarządzania wiedzą wskazuje⁴⁸: lokalizowanie wiedzy (osiągnięcie przejrzystości wewnętrznych i zewnętrznych zasobów wiedzy, umożliwienie lokalizacji tychże zasobów pracownikom), pozyskiwanie wiedzy

⁴⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 42-45.

(z zewnątrz firmy), rozwijanie wiedzy (tworzenie wewnątrz firmy wiedzy specjalistycznej), dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej (przekształcanie wyizolowanych informacji lub umiejętności w zasoby wiedzy organizacji, określanie zakresów wiedzy dla poszczególnych stanowisk), wykorzystywanie wiedzy (w sposób pełny i efektywny w procesie tworzenia zysku przedsiębiorstwa), zachowanie wiedzy (selekcja, przechowywanie i aktualizacja danych, które mogą być przydatne w przyszłości). Pomędzy tymi procesami zachodzą ścisłe zależności – w sytuacji oddziaływania na jeden z nich, wpływa się także na pozostałe. Autorzy zwrócili również uwagę na to, że zarządzanie wiedzą musi współgrać z ogólną strategią działania przedsiębiorstwa. Dlatego też uzupełnili oni swoją koncepcję o jeszcze dwa elementy – sformułowanie celów zarządzania wiedzą (zdefiniowanie strategicznego kierunku działań) oraz ocenę zarządzania wiedzą (kontrolę przebiegu procesów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie).

Rysunek 6 Elementy zarządzania wiedzą wg Probst, Rauba i Romhardta



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s.46.

2.2.9 Procesy zarządzania wiedzą w oświacie

2.2.9.1 Tworzenie wiedzy

Tworzenie wiedzy w oświacie związane jest z kreatywnością, a tym samym z innowacyjnością, czyli tworzeniem nowej, pozytywnie zweryfikowanej wiedzy, która jest wprowadzana jako usprawnienie. Innowacje są związane z wychodzeniem naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom otoczenia, które się zmienia. Powszechnie kojarzone są błędnie

wyłącznie z wynalazkami technologicznymi. W przypadku sektora usług – a takim jest właśnie oświata, mają one charakter niematerialny – są związane ze sposobami organizacji i zarządzania. Zagadnienie innowacyjności w oświacie ma dwa wymiary: jeden związany ze zwiększaniem ilości i jakości wiedzy powstającej w oświacie, drugi dotyczący mechanizmów „odkrywania” i upowszechniania innowacji⁴⁹.

Innowacje możemy podzielić na organizacyjne, społeczne i technologiczne. Innowacje organizacyjne obejmują usprawnienia zarządzania w obrębie organizacji i jej relacji z otoczeniem. Dotyczą wiedzy psychopedagogicznej (nauczanie), a także wiedzy organizacyjnej (lepsze organizowanie procesu dydaktycznego, zarządzanie nauczycielami, promowanie szkoły w lokalnym środowisku, organizowanie spotkań z rodzicami). Odpowiedzialnym za wdrażanie innowacji w szkole jest jej dyrektor. Innowacje społeczne, podobnie jak organizacyjne, dotyczą sposobów organizacji, ale dotyczą całego społeczeństwa. Innowacje te wdrażane są przez organy prowadzące (Ministerstwo Edukacji Narodowej, rząd RP), możliwe jest też wprowadzanie lokalnych innowacji społecznych przez kuratoria oświaty (mają one pewną autonomię). Innowacje technologiczne dopełniają zwykle innowacje organizacyjne. Przykładem takich innowacji było wprowadzenie w latach 80. XX wieku kserografu, w latach 90. XX wieku komputera, czy na przełomie wieków – Internetu.

Innowacje w oświacie można podzielić też ze względu na siłę ich oddziaływania na rzeczywistość. W związku z tym wyróżnia się: innowacje radykalne (przełomowe) – mają największe znaczenie, dotyczą zupełnie nowych rozwiązań, ocenia się je z perspektywy czasu ze względu na zasięg i skalę korzyści jakie wynikają z ich rozpropagowania; innowacje narastające – obejmują ulepszanie, usprawnianie już istniejących „obiektów”, stosując je osiągnięty jest założony wcześniej rezultat; oraz innowacje substytucyjne – polegają na wypieraniu starych rozwiązań, zastępowaniu ich nowymi. I tak innowacją radykalną może być np.: wprowadzenie przez nauczyciela nowatorskiej metody organizacji procesu nauczania, zaangażowanie przez dyrektora placówki rodziców w proces rekrutacji nauczycieli, wprowadzenie przez Ministerstwo Edukacji Narodowej obowiązkowych mundurków szkolnych lub obniżenie wieku obowiązku szkolnego do 6 lat . Do innowacji narastających można zaliczyć np.: ulepszenie przez nauczyciela znanej mu metody nauczania (wzbogacenie, rozszerzenie treści, używanie przykładów ilustrujących treści), albo sposobu oceniania, zmodernizowanie przez kuratorium oświaty sposobów ewaluacji pracy szkoły, usprawnienie przez rząd RP procesu wspierania uczniów utalentowanych. Innowacje substytucyjne zaś

⁴⁹ J. Fazłagić, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 125.

to np.: zastąpienie przez nauczyciela elementu treści programu nauczania innym elementem lub obecnie stosowanej metody nauczania inną (powodem może być brak skuteczności bądź stosowanie przestarzałej technologii), wprowadzenie przez dyrektora w zamian za wywiadówki innej formy spotkań z rodzicami, usunięcie przez MEN z programu nauczania treści i wprowadzenie innej.

W oświacie innowacje powinny dotyczyć nie tylko zakresu wiedzy psychopedagogicznej (na tej skupiają się akty prawne określające warunki prowadzenia działalności innowacyjnej przez publiczne szkoły i placówki), ale również obszarów wiedzy merytorycznej i wiedzy organizacyjnej. Przykładami innowacji dotyczących wszystkich trzech sfer wiedzy w oświacie może być: tworzenie programów pracy z dziećmi zdolnymi i mającymi trudności, procedur postępowania w różnych sytuacjach (uczeń z problemami dydaktycznymi, sytuacje trudne wychowawczo), opracowanie wewnątrzszkolnego systemu oceniania, programu wychowawczego lub profilaktycznego, realizacja programów zachęcających rodziców do czynnego udziału w życiu placówki.

Podsumowując tworzenie wiedzy w oświacie to zarówno indywidualni innowatorzy jak i warunki sprzyjające rozpowszechnianiu się innowacji. W polskiej oświacie głównym liderem tworzenia innowacji jest Ministerstwo Edukacji Narodowej, które narzuca ich wykorzystanie dyrektorom placówek i nauczycielom. Taki system w dużym stopniu utrudnia kreowanie i zakłóca upowszechnianie lokalnych innowacji. Nowa wiedza, która powstaje w obrębie placówki bardzo często zostaje niezauważona nawet przez samego twórcę. Nawet jeśli zostanie dostrzeżony fakt powstania nowego rozwiązania to w dalszym ciągu pozostaje ono nieupowszechnione – rozwiązanie na własny użytek.

2.2.9.2 Kodyfikacja i personalizacja wiedzy

W polskiej oświacie nie ma formalnej (narzuconej) strategii zarządzania wiedzą. Patrząc z perspektywy historycznej wiedza w oświacie była i nadal jest silnie spersonalizowana. Wiedza o tym, jak nauczać i jak zarządzać całym procesem nauczania była skodyfikowana w małym stopniu, natomiast wiedza z zakresu organizacyjnego i dydaktycznego w oświacie rzadko kiedy były kodyfikowane⁵⁰. Obecnie organy prowadzące i kuratoria oświaty życzą sobie, by co raz większa liczba procesów i zadań, które dotyczą funkcjonowania szkoły podlegały kodyfikacji. Od dyrektora placówki wymaga się tworzenia, co rok zwiększonej liczby, różnych dokumentów.

⁵⁰ Tamże, s. 166.

Kodyfikacja, jak wcześniej wspomniano w tej pracy, polega na konwersji wiedzy zawartej w umysłach pracowników na dokumenty. Oznacza to również koncentrację na przechowywaniu wiedzy w postaci nośników wiedzy tak, by w przyszłości łatwo ją odszukać i ponownie wykorzystać. Przykładami procesu kodyfikacji wiedzy są: formułowanie regulaminów, instrukcji, opracowywanie przydziałów pracy dla poszczególnych pracowników, tworzenie uchwał, wydawanie pisemnych poleceń. Jednym z ważniejszych dla każdej placówki dokumentów, które zawierają skodyfikowaną wiedzę, jest nadzór pedagogiczny składający się z planu, wyników i wniosków. Kolejnymi takimi dokumentami są: statut szkoły, akt założycielski szkoły, wszelkie regulaminy (np.: rady pedagogicznej, rady rodziców, udzielania pomocy materialnej), programy nauczania, wychowawcze i profilaktyki.

Personalizacja skupia się na ułatwianiu komunikacji i dzieleniu się wiedzą ukrytą w umysłach pracowników. Polega głównie na dialogu, umiejętnym interpretowaniu wiedzy znajdującej się w dokumentach, wyciąganiu wniosków i odpowiednim wykorzystywaniu tejże wiedzy. Przykładem procesu personalizacji wiedzy jest udział w konferencjach, szkoleniach, czy też czytanie ze zrozumieniem wszelkich dokumentów.

Jan Fazlagić zaprezentował własne założenia co do strategii kodyfikacji i strategii personalizacji wiedzy w polskiej oświacie⁵¹. Podstawą strategii kodyfikacji wiedzy stanowić powinien według autora system informatyczny, który byłby zbiorem wiedzy o najlepszych i najgorszych praktykach zarządzania w oświacie oraz wiedzy o ekspertach. Wiedza zawarta jest w dokumentach. Nauczyciele będą dokumentować swój rozwój zawodowy korzystając z portalu wiedzy, a ich dorobek zawodowy będzie dostępny dla innych nauczycieli. Sam awans zawodowy także powinien opierać się głównie na aktywnym wykorzystywaniu wiedzy zawartej w portalu, a jako jedno z kryteriów jego oceny należałoby przyjąć aktywność korzystania z portalu oraz ocenę jakości umieszczanych w portalu dokumentów. System szkoleń powinien być ściśle związany z treścią portalu, ukierunkowany na efektywność, jak również gwarantować nabycie przez nauczyciela umiejętności kodyfikacji wiedzy. Szkolenia odbywałyby się w grupach a tam gdzie to możliwe z wykorzystaniem metody e-learningu. Transfer wiedzy odbywałby się poprzez elektroniczne przesyłanie dokumentów. W przypadku strategii personalizacji wiedzy podstawą stałyby się sieci łączące ludzi, którzy posiadają najlepszą wiedzę w danej dziedzinie. Wiedza zawarta jest w umysłach nauczycieli i kadry zarządzającej oświatą. Obecny system awansu zawodowego należałoby usprawnić poprzez zwiększanie aktywności nauczycieli w szkoleniach, jak również innych formach

⁵¹ Tamże, s. 165-166.

wymiany wiedzy poprzez spotkania osobiste. Indywidualizm połączony z profesjonalnymi postawami zawodowymi stanowiłyby o wysokiej jakości pracy. Szkolenia powinny skoncentrować się na przekazywaniu wiedzy ukrytej (jeśli pozwalają na to warunki stosowanie metody mistrz-uczeń). W trakcie odbywania stażu nauczyciel powinien jak najczęściej kontaktować się z doświadczonymi pracownikami oświaty (podpatrywać starszych stażem). Transfer wiedzy w tej strategii odbywałby się za pomocą spotkań ludzi i ich dialogu, a także w trakcie konferencji, posiedzeń, czy wideokonferencji.

2.2.9.3 *Dzielenie się wiedzą*

W polskiej oświacie proces dzielenia się wiedzą najżywiej przebiega wewnątrz poszczególnych placówek oświatowych. Przepływ wiedzy pomiędzy szkołami w dużej mierze zależy od przepływu wiedzy między dyrektorami tych szkół. Natomiast przepływ wiedzy między organami prowadzącymi a kuratoriami oświaty jest już znacznie słabszy. Na tej podstawie można stwierdzić, że w Polsce przekazywanie wiedzy w oświacie ma charakter raczej pionowy – góra-dół, np. kuratorium oświaty → dyrektor szkoły, zaś dużo rzadziej charakter poziomy.

Typowymi przykładami procesów transferu wiedzy wewnątrz szkoły są: spotkania rad pedagogicznych, wewnątrzszkolne szkolenia nauczycieli, posiedzenia zespołów nauczycieli, indywidualne i zbiorowe spotkania z rodzicami, dyskusje nauczycieli w ramach zespołów wychowawczych (omawianie problemów wychowawczych). Procesy dzielenia się wiedzą w obrębie szkoły mimo wszystko odbywają się w zamkniętych, wydzielonych grupach. Nie ma możliwości, by każdy nauczyciel dzielił się wiedzą z każdym innym nauczycielem, ponieważ nie ma takich wzorców kulturowych w tym zawodzie. Dzielenie się wiedzą wciąż nie jest utożsamiane z nieustannym doskonaleniem własnych umiejętności poprzez wymianę spostrzeżeń, wniosków, pomysłów.

Transfer wiedzy powinien mieć miejsce także między pozostałymi podmiotami oświaty: pomiędzy dyrektorami szkół, pomiędzy dyrektorem szkoły a kuratorium oświaty, czy organem prowadzącym, pomiędzy nauczycielami pracującymi w innych szkołach. W niektórych wymienionych konfiguracjach zachodzą już procesy dzielenia się wiedzą, choć nie są one tak bardzo intensywne jak powinny. Czasem mają one dwojaką formę – kontakt np. z kuratorium oświaty ma miejsce zarówno w formie spersonalizowanej (np. spotkania z wizytatorem), jak i skodyfikowanej (przesyłanie dokumentów). Bardzo często inspiratorem wymiany wiedzy pomiędzy poszczególnymi podmiotami oświaty jest lokalny ośrodek doskonalenia nauczycieli, który organizuje spotkania i warsztaty.

3 Koncepcja audytu wiedzy przedsiębiorstwa

3.1 Definicja i cele audytu wiedzy

W obecnych czasach jesteśmy świadkami znaczącej ewolucji gospodarki. Tradycyjna gospodarka skupiała się głównie na kapitale, pracy i surowcach. Współczesna gospodarka, nazywana gospodarką opartą na wiedzy, ukierunkowana jest na kapitał intelektualny oraz wiedzę i jej wykorzystanie. Wiedza odgrywa kluczową rolę, gdyż jest zasobem trudnym do skopiowania – jest głównym elementem dającym przewagę konkurencyjną. Pozwala to stwierdzić, że skoro sama wiedza jest tak istotna, to równie ważna jest diagnoza procesu jej pozyskiwania, lokalizowania, transferu oraz wykorzystania w przedsiębiorstwie⁵².

Pojawienie się nowej koncepcji zarządzania, jaką jest zarządzanie wiedzą, i połączenie strategii organizacyjnej ze strategią zarządzania wiedzą pozwoliło przedsiębiorstwom stać się jeszcze bardziej konkurencyjnymi. Aby umożliwić organizacji budowanie swojej siły na wiedzy powstał audyt wiedzy, który ma na celu wspomagać tworzenie strategii zarządzania wiedzą na podstawie znajomości strategicznych zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, zadań tworzenia nowej wiedzy, aktywności transferu wiedzy wewnątrz firmy i wykorzystywania wiedzy w procesach biznesowych.

3.1.1 Definicja audytu wiedzy

Audyt wiedzy jest podstawowym narzędziem, które pozwala przedsiębiorstwu (rozumianemu jako zatrudnieni pracownicy) i jego otoczeniu (powiązanim ludziom lub firmom) naświetlić sposoby wykorzystywania wiedzy przez tę organizację do realizowania procesów biznesowych i urzeczywistniania założonych celów. Ma on charakter stricte jakościowy w odróżnieniu od znanego wszystkim audytu finansowego⁵³. Skupia się na ludziach i relacjach, które ich łączą. Audyt wiedzy ma służyć odkrywaniu potrzeb organizacji w zakresie wiedzy, analizie przepływu i luk wiedzy, zachowań ludzi w dzieleniu się i tworzeniu wiedzy oraz efektywnemu wykorzystywaniu i zarządzaniu⁵⁴.

Pojęcie audytu oznacza szczegółową i systematyczną analizę działalności przedsiębiorstwa bądź obszaru działalności (systemu, procesu, projektu) w celu ujawnienia

⁵² A. Ujwary-Gil, *Wybrane elementy i obszary audytu wiedzy przedsiębiorstwa*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, pod red. A. Nalepki, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2010, s. 69.

⁵³ Audyt finansowy to badanie sprawozdania finansowego, zestaw procedur i testów, dzięki którym możliwe jest określenie czy dane przedstawione w sprawozdaniu finansowym nie są istotnie zniekształcone. Istotne zniekształcenie to takie, które może wpłynąć na decyzje potencjalnego inwestora, pożyczkodawcy lub innych użytkowników danych finansowych. Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Audyt_finansowy (data odczytu: wrzesień 2015).

⁵⁴ A. Ujwary-Gil, *Audyt wiedzy przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2, s. 11.

problemów, nieprawidłowości w funkcjonowaniu. Pełni funkcję sprawdzającą istnienie kontroli wewnętrznej i jej skuteczność⁵⁵. Jest badaniem sprawdzającym prawdziwość i rzetelność informacji⁵⁶. Rozumiany w ten sposób audyt można identyfikować jako audyt wewnętrzny, który definiuje się jako:

- instrument, który w sposób aktywny, niezależny, profesjonalny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem, zapewnia skuteczne prowadzenie wszelkich operacji i czynności organizacji, przynosi wartość dodaną poprzez ujawnienie braków i słabości oraz wskazanie sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy⁵⁷;
- niezależną i obiektywną ocenę sposobu, w jaki organizacja jest zarządzana i kontrolowana; zarządzanie obejmuje przy tym głównie ochronę majątku oraz wydajne i oszczędne (gospodarne) korzystanie z zasobów organizacji⁵⁸;
- zespół działań silnie powiązanych z realizacją wewnętrznych celów organizacji; narzędzie zarządzania zaprojektowane do badania i sprawdzania, w jakim stopniu określone zasady i procedury są przestrzegane przez przedsiębiorstwo, oraz do weryfikowania adekwatności i efektywności mechanizmów kontroli⁵⁹;
- nowoczesny instrument zarządzania zorientowany na cele jednostki organizacyjnej, identyfikujący i oceniający ryzyko działalności, wykorzystywany w sposób niezależny i obiektywny w celu tworzenia wartości dodanej i usprawnienia działalności⁶⁰.

Audyt pełni w przedsiębiorstwie wiele funkcji, ale dwie najbardziej szczególnie to funkcja kontrolna i doradcza (zwłaszcza gdy stan faktyczny negatywnie odbiega od normy a audytor rekomenduje kierownictwu konkretne rozwiązania – środki zaradcze⁶¹). Rozdzielenie tych dwóch zadań audytu nie zawsze jest możliwe, co potwierdzają badania empiryczne⁶², w których ankietowani oceniali czynności audytu pod względem należności do obszaru kontroli lub doradztwa.

⁵⁵ Definicja audytu Haliny Piekarczyk, w: *Leksykon zarządzania*, red. prowadzący M. Adamska, Difin, Warszawa 2004, s. 48-49.

⁵⁶ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1997, s. 32.

⁵⁷ E.J. Saunders, *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Educator, Częstochowa 2002, s.36.

⁵⁸ *Audyt wewnętrzny: spojrzenie praktyczne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003, s. 6.

⁵⁹ B.R. Kuc, *Audyt wewnętrzny: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002, s. 113.

⁶⁰ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny w 2007 roku: standardy międzynarodowe – regulacje krajowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 21-22.

⁶¹ A. Herdan, M.M. Stuss, J. Krasodomska, *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 76.

⁶² K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, op. cit., s. 48-49.

W literaturze przedmiotu, podobnie jak w przypadku wiedzy i zarządzania wiedzą, występuje wiele definicji a każda z nich w swoisty sposób akcentuje audyt wiedzy. Oto niektóre z nich:

- audyt wiedzy jest systematyczną analizą organizacyjnych informacji i wiedzy i ich kluczowych cech, takich jak: własność, użytkowanie oraz przepływy, odwzorowanym/zmapowanym w adekwatnie dla użytkowników i potrzeb organizacji⁶³;
- audyt wiedzy to dokument planowania, który stanowi strukturalny przegląd wyznaczonej sekcji wiedzy danej organizacji, a także szczegółów dotyczących jakościowych i ilościowych cech „kawałków wiedzy” we wskazanej części⁶⁴;
- audyt wiedzy jest jednym z pierwszych kluczowych kroków w dziedzinie zarządzania wiedzą; określa jaka wiedza jest potrzebna, dostępna i jakiej brakuje w organizacji oraz kto potrzebuje tej wiedzy i jak będzie stosowana⁶⁵;
- audyt wiedzy jest systematycznym prowadzeniem szczegółowych badań, ocen i ewaluacji zasobów wiedzy organizacji, by ustalić, w jaki sposób i jak dobrze firma nimi zarządza oraz zbadać wspieranie procesów pozyskiwania, rozpowszechniania, wykorzystywania i udostępniania wiedzy⁶⁶;
- audyt zarządzania wiedzą służy do diagnozowania i oceny stopnia wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą jako systemowego rozwiązania, a także do oceny wdrożenia odrębnych elementów istotnych w zarządzaniu wiedzą związanych z przywództwem i kształtowaniem kultury organizacyjnej, procesami zarządzania wiedzą, infrastrukturą i stosowaną technologią informatyczną oraz narzędziami zarządzania wiedzą⁶⁷;
- audyt wiedzy przedsiębiorstwa oznacza analizę i ocenę organizacyjnej wiedzy z punktu widzenia jej użyteczności oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki jej wykorzystaniu w organizacji⁶⁸.

⁶³ D.J. Skyrme, *KM Glossary Knowledge Audit*, 2003, <http://skyrme.com/kmbasics/glossary.htm#Knowledgeaudit> (data odczytu: wrzesień 2015).

⁶⁴ J. Debenhan, J. Clark, *The Knowledge Audit*, „Robotics and Computer-Integrated Manufacturing Journal” 1994, vol. 11, no. 3, s. 201-211, Abstrakt pozyskano z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0736584594900353> (data odczytu: wrzesień 2015).

⁶⁵ J. Liebowitz, B. Rubenstein-Montano, D. McCaw, J. Buchwalter, C. Browning, *The Knowledge Audit*, „Journal of Knowledge and Process Management” 2000, vol. 7, no.1, s. 3-10, Abstrakt pozyskano z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291099-1441%28200001/03%297:1%3C3::AID-KPM72%3E3.0.CO;2-0/abstract> (data odczytu: wrzesień 2015).

⁶⁶ A. Hylton, *A KM Initiative Is Unlikely to Succeed Without a Knowledge Audit*, 2002, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_initiative_unlikely_to_succeed_without_a_k_audit.pdf (data odczytu: wrzesień 2015).

⁶⁷ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 144.

⁶⁸ A. Ujwary-Gil, *Wybrane elementy i obszary...*, op. cit., s. 73.

Przed rozpoczęciem audytu organizacja powinna wykonać wstępną analizę posiadanych przez nią zasobów wiedzy. Prawidłowo przeprowadzony audyt pozwala wyjaśnić kwestie związane z procesami zarządzania wiedzą (tworzeniem, przechowywaniem, dzieleniem się, wykorzystywaniem) oraz uczeniem się całego przedsiębiorstwa. Stąd główne pytania audytu wiedzy to⁶⁹:

- Jaką wiedzę posiada organizacja i gdzie ona jest?
- Jakiej wiedzy organizacja potrzebuje?
- Jaka wiedza jest dostępna, a jakiej brakuje?
- Jak szybko wiedza, której potrzebujemy, może być udostępniona?
- W jaki sposób wiedza jest przekazywana formalnie i nieformalnie wewnątrz i na zewnątrz organizacji?
- W jaki sposób wiedza jest identyfikowana, tworzona, zachowywana, dzielona i wykorzystywana?
- W jaki sposób wiedza jest uaktualniana?
- Jak wiedza jest definiowana w organizacji?

Audyt wiedzy należy dostosować do analizowanego przedsiębiorstwa. Przeprowadzić można go nie tylko w całej organizacji, ale również indywidualnych jednostkach i departamentach, na szczeblu zespołów pracowniczych jak i pojedynczego pracownika. Audyt powinien swoim badaniem obejmować przede wszystkim pracowników, kadre kierowniczą, klientów i dostawców związanych z organizacją. Wybór pomiędzy audytem całościowym, a częściowym zależy nie tylko od potrzeb organizacji, ale również od wstępnej analizy.

Czas trwania audytu zależy od kilku czynników⁷⁰:

- populacji docelowej – jej położenia geograficznego, zaangażowania w badanie oraz poziomu aktywności;
- dostępnych środków i możliwości wykonania audytu;
- przyznanych w budżecie środków i czasu wskazanego przez kierownictwo wyższego szczebla;
- poziomu szczegółowości audytu;
- stopnia koncentracji zasobów wiedzy i/lub przepływów wiedzy;
- doświadczenia i kwalifikacji audytora wiedzy.

⁶⁹ Tamże, s. 74.

⁷⁰ Tamże, s. 75-76.

3.1.2 Cele audytu wiedzy

Audyt wiedzy jest narzędziem, które ma głównie na celu dostarczyć informacje pomocne dla tworzenia i wprowadzania w organizacji holistycznego systemu zarządzania wiedzą. Co za tym idzie audyt wspiera przedsiębiorstwo w zdefiniowaniu kluczowych zasobów niematerialnych potrzebnych do realizacji celów nie tylko przedsiębiorstwa, ale także pracowników.

Bardzo istotne jest, by przeprowadzając audyt wiedzy zidentyfikować wiedzę cichą, a także wiedzę jawną. Tę pierwszą można określić za pomocą analizy: kultury organizacyjnej, występujących w przedsiębiorstwie zwyczajów i wzorców, wyznawanych przez pracowników wartości, relacji organizacji z otoczeniem, a przede wszystkim wiedzy, doświadczeń i umiejętności poszczególnych pracowników firmy. Wiedzę jawną można zaś zlokalizować głównie dzięki analizie: procesów, które występują w przedsiębiorstwie, procedur stosowanych do wykonywania działań oraz zarówno treści, jak i przepływów wszelkich dokumentów (elektronicznych i papierowych) funkcjonujących w organizacji.

Audyt zarządzania wiedzą lokalizuje źródła wiedzy przedsiębiorstwa. Bada wykorzystywanie wiedzy przez organizację i jej pracowników, przemieszczanie się wiedzy w organizacji, a także wskazuje bariery występujące w procesie dzielenia się wiedzą. Określa efektywnie zarządzane oraz potrzebujące udoskonaleń obszary wiedzy. Pozwala wyselekcjonować najlepsze praktyki stosowane w organizacji w zakresie zarządzania wiedzą, jak również odsłonić jeszcze nie eksploatowane możliwości wiedzy posiadanej przez organizację.

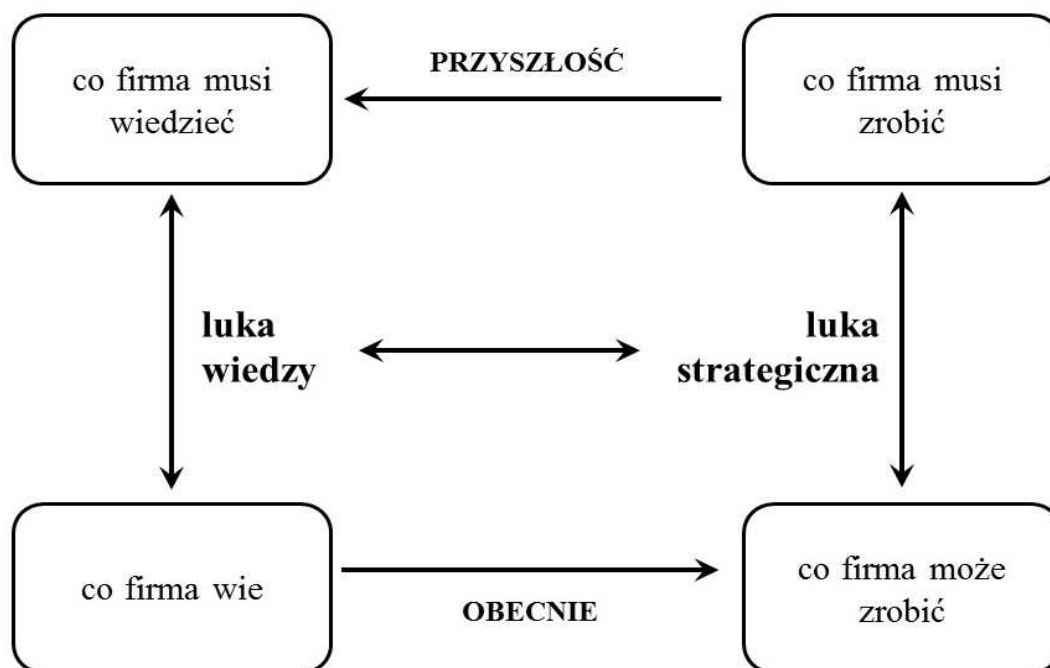
Wynikiem przeprowadzonego w przedsiębiorstwie audytu wiedzy może być stworzenie mapy wiedzy. Mapa wiedzy jest graficznym odwzorowaniem wzajemnych zależności pomiędzy istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniem⁷¹. Jest ona swego rodzaju przewodnikiem po zasobach wiedzy przedsiębiorstwa – pokazuje kto używa i kto tworzy wiedzę. Wskazuje gdzie znajduje się potrzebna wiedza – kieruje do odpowiednich dokumentów lub umiejętności i doświadczeń pracowników poprzez wskazanie projektów, w których brali udział, obszarów ich specjalizacji i zainteresowań⁷².

⁷¹ P. Wachowiak, *Mapowanie i transfer wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie*, „E-mentor” 2008, nr 1(23), s. 16, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/23/id/506> (data odczytu: wrzesień 2015).

⁷² M. Kwieciński, *Mapy wiedzy w koncepcji wywiadu gospodarczego*, w: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. nauk. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy ZAMYKACZE, Kraków 2004, s. 383-395.

Dzięki audytowi wiedzy można również zidentyfikować luki wiedzy, a także jej powtórzenia. Jako lukę wiedzy należy rozumieć różnicę między posiadanymi przez organizację zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji⁷³. Mowa tu oczywiście o decyzjach dających przewagę strategiczną, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną. Dlatego też z luką wiedzy związane jest pojęcie luki strategicznej, która oznacza rozbieżność między tym co organizacja powinna robić, aby konkurować, a tym co w rzeczywistości robi. Wybór strategii zarządzania wiedzą opiera się głównie na zamykaniu właśnie tych luk⁷⁴.

Rysunek 7 Luka wiedzy i luka strategiczna



Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Mikuła, M. Makowiec, *Strategiczne zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 8.

3.2 Elementy i obszary audytu wiedzy

Literatura przedmiotu przedstawia wiele koncepcji przeprowadzania audytu wiedzy w przedsiębiorstwach. Różnią się one między sobą ilością etapów składowych, kryteriami oceny, czy też wynikiem końcowym (w jednych przypadkach są to wnioski, a w innych mapy wiedzy). Jednak wszyscy autorzy zgadzają się co do tego, że przed przystąpieniem do badania

⁷³ J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 9, <http://wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id3570-zarzadzanie-wiedza.pdf> (data odczytu: wrzesień 2015).

⁷⁴ B. Mikuła, M. Makowiec, *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Katedra Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2006, <http://mikulab.fm.interiowo.pl/BS2006.doc> (data odczytu: wrzesień 2015).

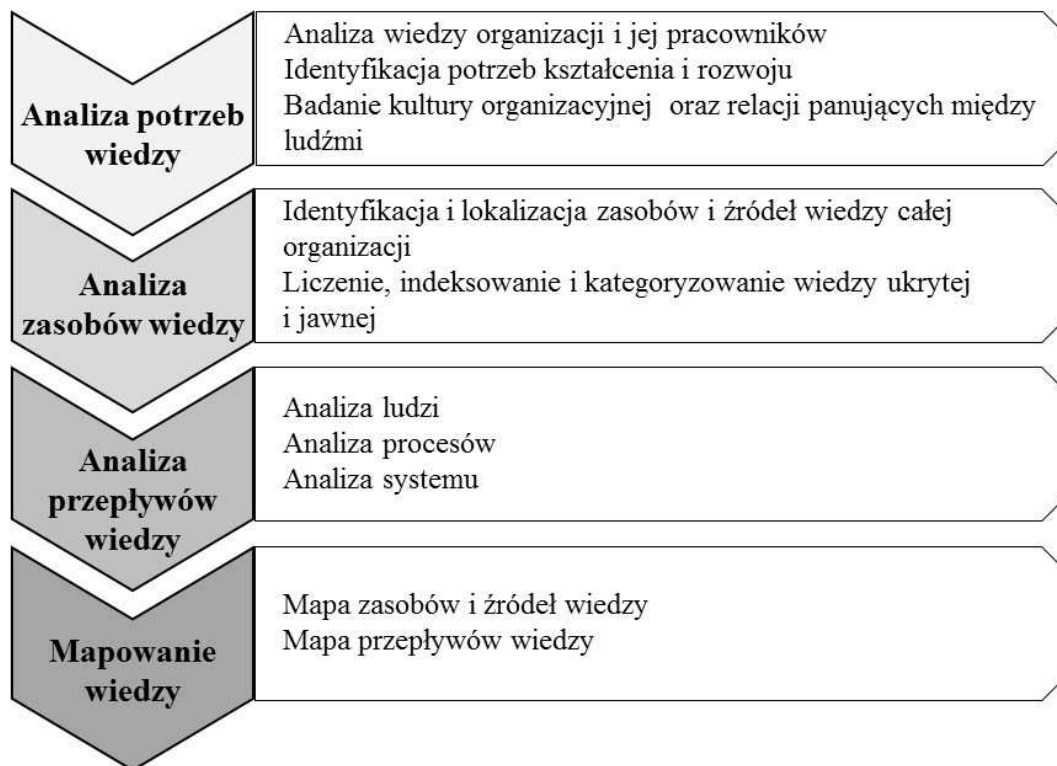
organizacji należy zaplanować zakres i obszar audytu zarządzania wiedzą, a także ustalić źródła wiedzy przedsiębiorstwa.

3.3.1 Etapy audytu wiedzy

Poniżej przedstawione zostaną trzy koncepcje przeprowadzania audytu zarządzania wiedzą. Pierwsza z nich, autorstwa Ravi’ego Sharma i Naguib’a Chowdhury, jako główne elementy audytu wiedzy przedsiębiorstwa wymienia⁷⁵:

- Analiza potrzeb wiedzy;
- Analiza zasobów wiedzy;
- Analiza przepływów wiedzy;
- Mapowanie wiedzy.

Rysunek 8 Elementy audytu wiedzy wg Sharmy i Chowdhury



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Sharma, N. Chowdhury, *On the use of a diagnostic...*, op. cit.

Analiza potrzeb wiedzy ma za zadanie dokładnie zbadać, jaką wiedzę obecnie posiada organizacja i jej pracownicy oraz jakiej będą potrzebować w przyszłości. Powinna dokonać pomiaru umiejętności i kompetencji personelu, zidentyfikować potrzeby i możliwości kształcenia i rozwoju dla organizacji, wspierać rozwój kultury organizacyjnej poprzez

⁷⁵ R. Sharma, N. Chowdhury, *On the use of a diagnostic tool for knowledge audits*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2007, vol. 8, no. 4, <http://www.tlainc.com/artic145.htm> (data odczytu: wrzesień 2015).

wprowadzenie: praktyk dzielenia się wiedzą, postaw zachęcających do dzielenia się wiedzą (zaufanie) oraz współpracy w zespołach, nagród i wyróżnień dla chętnie dzielących się wiedzą oraz poprawę relacji pracowników z przełożonymi, kolegami i podwładnymi.

Analiza zasobów wiedzy jest swego rodzaju inwentaryzacją zasobów i źródeł wiedzy całego przedsiębiorstwa. Ma je identyfikować i lokalizować. Proces ten polega na liczeniu, indeksowaniu i kategoryzowaniu wiedzy zarówno ukrytej, jak i jawnej. Analiza zasobów wiedzy składa się z inwentarza wiedzy jawnej oraz inwentarza wiedzy ukrytej. Wykaz wiedzy jawnej zawiera:

- liczbę, rodzaje i kategorie dokumentów, baz danych, bibliotek, portali intranetowych, linków i subskrypcji do zewnętrznych zasobów;
- rozmieszczenie wiedzy w organizacji i w różnych systemach;
- organizację i dostęp do wiedzy – jak organizowane są zasoby wiedzy oraz jak łatwo znaleźć do nich dostęp;
- przeznaczenie, adekwatność i jakość wiedzy – dlaczego istnieją zasoby, jak istotne są, czy są dobrej jakości – aktualne, oparte na dowodach, czy mają one znaczenie dla organizacji;
- wykorzystanie wiedzy – czy zasoby są wykorzystywane właściwie, przez kogo, kiedy, po co i jak często.

Źródłem wiedzy ukrytej są głównie eksperci organizacji, a inwentarz tejże wiedzy obejmuje:

- katalog pracowników, ich naukowych i zawodowych kwalifikacji, poziomu umiejętności i podstawowych kompetencji oraz doświadczenia;
- szkolenia i możliwości kształcenia;
- przyszły potencjał – potencjał przywództwa.

Analiza zasobów wiedzy może obejmować szereg ankiet i wywiadów w celu uzyskania stosownych odpowiedzi w kwestiach wiedzy jawnej i ukrytej, którą organizacja dysponuje oraz może posiadać. Poprzez porównanie inwentarza wiedzy i wcześniejszej analizy potrzeb wiedzy, organizacja będzie w stanie zidentyfikować luki w wiedzy organizacji i obszary niepotrzebnego powielania.

Analiza przepływów wiedzy daje możliwość wykonania diagnozy przemieszczania się w organizacji zasobów wiedzy, z miejsca, gdzie są przechowywane do miejsca, gdzie są potrzebne. Innymi słowy, pozwala określić, jak ludzie w organizacji znajdują potrzebną im wiedzę i w jaki sposób dzielą się wiedzą, którą posiadają. Analiza ta skupia się na ludziach, procesach i systemach:

- analiza ludzi bada ich nastawienie, zwyczaje i zachowania dotyczące umiejętności dzielenia się, wykorzystania i rozpowszechniania wiedzy; dobrze jest wiedzieć jakie nieformalne grupy powstały w organizacji, gdyż ludzie najczęściej poszukują potrzebnych im informacji w tych właśnie grupach;
- analiza procesu bada: jak ludzie wykonują swoją codzienną pracę; jak poszukują wiedzy, dzielą się, wykorzystują i rozpowszechniają treści związane z wykonywaną pracą; czy istnieje polityka i praktyki w zakresie przepływu, udostępniania i korzystania z informacji i wiedzy, np. w sprawie przetwarzania informacji, zarządzania dokumentacją, publikowania w Internecie;
- analiza systemu bada infrastrukturę techniczną (systemy informatyczne, portale, zarządzanie treścią, dostępność i łatwość obsługi, obecny poziom wykorzystania); pozwala określić w jakim stopniu istniejące systemy ułatwiają przepływ i wymianę wiedzy oraz pomagają łączyć ludzi w organizacji.

Analiza przepływów wiedzy pozwala organizacji na dalsze identyfikowanie luk wiedzy i obszarów jej powielania w organizacji. Podkreśla również przykłady dobrych praktyk, które mogą zostać utworzone, a także przeszkód dla przepływu i efektywnego wykorzystania wiedzy.

Mapowanie wiedzy jest procesem, który pozwala stworzyć mapy wiedzy. Istnieją dwa rodzaje map wiedzy. Jedne to mapy aktywów i zasobów wiedzy, które pokazują jaka wiedza istnieje w organizacji oraz gdzie można ją znaleźć – wskazują posiadaczy danej wiedzy, twórców wiedzy, użytkowników, krytyków, jak również repozytoria danych. Drugie – to mapy przepływu wiedzy określające, jak wiedza przemieszcza się w organizacji.

Kolejnym sposobem przeprowadzania audytu wiedzy jest koncepcja opisywana przez Davida Skyrme. Wyróżnia on sześć kroków, które tworzą cykl z pewnego rodzaju sprzężeniem zwrotnym. Pokazuje to, że audyt nie powinien być jednorazowym procesem, a ciągłą i systematyczną analizą zasobów wiedzy.

Pierwszym etapem audytu zarządzania wiedzą jest zaplanowanie jego przebiegu oraz zakresu – jak szeroki i głęboki będzie, jakie obszary organizacji będzie obejmował, jaki nakład wysiłku należy w niego włożyć. Jego fundamentem jest rozmiar i różnorodność przedsiębiorstwa, a także jego zasoby.

Drugi krok audytu to gromadzenie faktów, które jest podstawowym działaniem badania obejmującym zbieranie danych na temat potrzeb wiedzy organizacji, dostępności i jakości wiedzy oraz przepływu wiedzy. Metody i narzędzia stosowane w tym celu są zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Zalicza się do nich:

Czwartym krokiem jest opracowanie wyników, czy też sprawozdań z przeprowadzonego audytu wiedzy. Mogą one zawierać wykazy, czy też charakterystyki zasobów wiedzy, jak i jej źródeł. Dane wyjściowe audytu są podstawą dla strategii zarządzania wiedzą oraz planu działania. Wyniki audytu wiedzy można przedstawić za pomocą:

- inwentarza wiedzy – opracowanym w arkuszach kalkulacyjnych lub bazie identyfikacji źródeł informacji, praw własności i użytkowania;
- mapy wiedzy – wizualnych reprezentacji dziedzin wiedzy;
- *rich pictures* – schematów wizualnych, które prezentują wiedzę w kontekście procesów biznesowych i podejmowania decyzji;
- oficjalnych raportów – podkreślających kluczowe wnioski dla poszczególnych analizowanych działów;
- *frameworks* – przedstawiających relacje między różnymi zasobami i różnymi rodzajami wiedzy.

Rezultaty dobrze przeprowadzonego audytu mogą dostarczyć przydatnych spostrzeżeń przede wszystkim na temat: kluczowych posiadaczy wiedzy, których utrata byłaby szkodliwa dla organizacji oraz ukrytych kosztów rozumianych jako stracony przez pracowników czas na poszukiwanie potrzebnej im wiedzy lub „ponowne wynalezienie koła”. Pozwalają również zidentyfikować możliwości przechwycenia wiedzy tam, gdzie jest ona produktem ubocznym normalnego działania.

Przedostatnim etapem audytu wiedzy jest stymulowanie działań. Samo raportowanie stanu zasobów nie wystarczy i nie zmieni ich na lepsze. Należy zintegrować wyniki audytu z wdrażanym w organizacji planem działania zarządzania wiedzą.

Ostatnim krokiem tej koncepcji audytu wiedzy jest ocena i powtórna analiza. Proces ten powinien być powtarzany co pewien okres czasu (np. raz w roku) w celu przeglądu postępów organizacji.

Własną wersję narzędzia badawczego do przeprowadzania audytu systemu zarządzania wiedzą skonstruowali Adam Kowalczyk i Bogdan Nogalski. Jest ona zgodna z prezentowaną przez nich Koncepcją Zarządzania Wiedzą⁷⁶. Audyt Zarządzania Wiedzą dzieli się na cztery poziomy podlegające ocenie. W trakcie przeprowadzania badania należy zaprezentować rozwiązania stosowane w organizacji, które dotyczą poszczególnych poziomów Koncepcji Zarządzania Wiedzą (KZW)⁷⁷:

⁷⁶ Patrz: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 78-141.

⁷⁷ Tamże, s. 157.

- przywództwa i kształtowania kultury organizacyjnej – poziom Integracyjny KZW;
- infrastruktury i zastosowanych technologii informatycznych – poziom Strukturalny KZW;
- procesów Pozyskiwania i Rozwijania, Kodyfikacji, Transferu i Wykorzystywania wiedzy – poziom Megaprocesowy KZW;
- narzędzi stosowanych w zarządzaniu wiedzą – poziom Narzędziowy KZW.

Dla każdego z powyższych poziomów wyznaczono zbiór kryteriów (odniesień), do których ustosunkowuje się audytor określając zgodność działań badanej organizacji. W arkuszu Audytu Zarządzania Wiedzą każde kryterium zawiera przykładowe działania, które mogą być realizowane na wyodrębnionych poziomach. Gdy są one realizowane przez przedsiębiorstwo zostają zaznaczone w arkuszu i podlegają ocenie stopnia ich funkcjonowania. Jeżeli nie są, przedstawiciel przedsiębiorstwa musi zaprezentować inne obowiązujące w organizacji rozwiązania spełniające podobne funkcje, które będą podlegać obiektywnej ocenie audytora.

Tabela 7 Kryteria poszczególnych poziomów znajdujące się w arkuszu Audytu Zarządzania Wiedzą

<p>POZIOM INTEGRACYJNY</p> <ol style="list-style-type: none">1. Jak kadra kierownicza wyższego szczebla ustala organizacyjne wartości w zakresie wiedzy, krótko- i długoterminowe kierunki oraz oczekiwania odnośnie jej rozwoju i pożądaných efektów?2. Jak kadra kierownicza wyższego szczebla komunikuje wszystkim pracownikom i kluczowym dostawcom i partnerom organizacyjne wartości w zakresie wiedzy, kierunki i oczekiwania w tym zakresie?3. Jak kadra kierownicza wyższego szczebla zapewnia dwustronną komunikację w tematach dotyczących zarządzania wiedzą?4. Jak kadra kierownicza wyższego szczebla tworzy środowisko, które motywuje do rozwoju wiedzy oraz wymaga rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy?5. Jak praktyki wynagradzania, uznawania oraz związane z tym nagrody motywacyjne mają wzmacniać wysokowydajną pracę koncentrującą się na pozyskiwaniu, transferze i wykorzystaniu wiedzy?6. Czy w organizacji została określona odpowiedzialność określonego członka najwyższego kierownictwa (lub całego zespołu) za działania w zakresie zarządzania wiedzą?
<p>POZIOM STRUKTURALNY</p> <ol style="list-style-type: none">1. Czy są kluczowe miary lub wskaźniki osiągnięć stosowane do kontroli i udoskonalanie procesów tworzenia wiedzy (Pozyskiwania i Rozwijania, Kodyfikacji, Transferu, Wykorzystania)?2. Jak organizacja zbiera, selekcionuje, wyrównuje i integruje informacje o skuteczności Pozyskiwania i Rozwijania, Kodyfikacji, Transferu, Wykorzystania wiedzy dla śledzenia codziennych operacji i całłościowych osiągnięć?3. Jak utrzymuje się aktualność systemu pomiarowego z potrzebami i kierunkami biznesu? Jak zapewnia się, że system pomiarowy jest czuły na szybkie lub nieoczekiwane zmiany organizacyjne lub zewnętrzne?

4. Jak udostępnia się niezbędne dane, informacje i wiedzę (indywidualną i organizacyjną)?
Jak udostępnia się je pracownikom, dostawcom i partnerom oraz klientom?

POZIOM MEGAPROCESOWY I NARZĘDZIOWY

Pozyskiwanie i Rozwijanie wiedzy

1. Czy organizacja w sposób świadomy identyfikuje i zarządza procesem Pozyskiwania i Rozwijania wiedzy?
2. Czy kadra kierownicza wyższego szczebla przenosi sugestie pracowników na rozwijanie priorytetów ciągłego doskonalenia kluczowych obszarów biznesowych i na stwarzanie okazji do rozwoju i innowacji?
3. Czy organizacja aktywnie wspiera powstawanie zespołów pracowniczych zajmujących się Pozyskiwaniem i Rozwijaniem wiedzy?
4. Czy w organizacji funkcjonuje (praktykowana jest) określona procedura działań związanych z projektowaniem nowych – ulepszonych procesów produkcyjnych oraz nowych usług i produktów?

Kodyfikacja wiedzy

1. Czy organizacja w sposób świadomy identyfikuje i zarządza procesem Kodyfikacji wiedzy?
2. Czy w organizacji jest określona procedura postępowania dla wiedzy jawnej w zakresie selekcji, przechowywania, aktualizacji i jej udostępniania?
3. Czy w organizacji jest określona procedura postępowania dla wiedzy ukrytej w zakresie identyfikowania i selekcji wiedzy posiadanej przez ekspertów oraz określenia dostępności ekspertów i ich wiedzy dla innych pracowników?

Transfer wiedzy

1. Czy organizacja w sposób świadomy identyfikuje i zarządza procesem Transferu wiedzy? Czy organizacja w procesie transferu identyfikuje i stymuluje przepływ wiedzy jawnej (istnieje formalna procedura postępowania w tym zakresie)? Czy organizacja w procesie transferu identyfikuje i stymuluje przepływ wiedzy ukrytej (istnieje formalna procedura postępowania w tym zakresie)? Czy funkcjonuje system dzielenia i łączenia zespołów zadaniowych (pracowników)?

Wykorzystanie wiedzy

1. Czy w organizacji funkcjonuje (praktykowana jest) określona procedura działań związanych z:
 - wdrażaniem nowych – ulepszonych procesów produkcyjnych – innowacja procesowa
 - wdrażania nowych usług, produktów – innowacja produktowa
 - promowaniem skutecznego zastosowania nowego rozwiązania
2. Czy w organizacji funkcjonuje (praktykowana jest) określona procedura planowania realizacji projektu (zlecenia), uwzględniająca:
 - dane, informacje i wiedzę wynikające z poprzednich projektów dotyczące przebiegu ich realizacji
 - dostęp do osób zaangażowanych do realizacji wcześniejszych projektów
 - odpowiedzialność i uprawnienia dotyczące dostępu do wiedzy zgromadzonej w firmie
 - proces przeglądu realizowanego projektu z punktu widzenia dostępności i wykorzystania wiedzy organizacyjnej, a także identyfikowania wszelkich problemów i proponowania niezbędnych działań
3. Czy w organizacji funkcjonuje (praktykowana jest) określona procedura analizowania zrealizowanego projektu (zlecenia), uwzględniająca uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:
 - co było pożądanymi rezultatami?

- jakie rezultaty osiągnięto w rzeczywistości?
- dlaczego te rezultaty były inne od planowanych?
- co to nas nauczyło?

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rysunek 4.2. Arkusz do Audytu Zarządzania Wiedzą*, w: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 147-154.

Opierając się na wypełnionym arkuszu audytor na bieżąco ocenia kolejne kryteria danego poziomu nadając im wartość punktową według określonego systemu⁷⁸. Następnie sumuje się liczby punktów otrzymane przez wszystkie kryteria danego poziomu. Wyliczoną sumę dzieli się przez ilość kryteriów – otrzymuje się średnią arytmetyczną dla całego poziomu KZW. Autorzy przedstawianego narzędzia założyli, że aby mówić o sprawnym działaniu systemowym w zakresie zarządzania wiedzą, wszystkie poziomy Koncepcji Zarządzania Wiedzą powinny osiągnąć minimalny próg 50 punktów, co oznacza, że *widoczne jest EFEKTYWNE, SYSTEMATYCZNE I WYRÓWNANE PODEJŚCIE, czułe NA PODSTAWOWE WYMAGANIA pozycji*⁷⁹.

Po ocenie wyników poszczególnych poziomów wyciąga się wnioski końcowe z ukończonego audytu. Dotyczą one najważniejszych dla przedsiębiorstwa spostrzeżeń związanych z zarządzaniem wiedzą. Znajdują się w nich również rekomendacje dla organizacji – sugerowane kierunki rozwoju czy usprawnień, propozycje wcielenia zarządzania wiedzą w życie firmy.

3.3.2 Obszary audytu wiedzy

Jedną z wyżej przytoczonych koncepcji audytu wiedzy, jako jeden z elementów wymienia analizę przepływów wiedzy, która skupia się na ludziach, procesach i systemach. To właśnie te trzy składowe są bardzo mocno powiązane z głównymi obszarami audytu wiedzy, którymi są⁸⁰:

- struktura organizacyjna;
- struktura informacji;
- komunikacja;
- zachowania pracowników;
- procesy wiedzy;
- procesy biznesowe;
- systemy informacyjne.

⁷⁸ Patrz: *Tabela 4.1. System oceny punktowej*, w: tamże, s. 159.

⁷⁹ Tamże, s.162.

⁸⁰ A. Ujwary-Gil, *Audyt wiedzy...*, op. cit., s.13.

Tabela 8 Obszary badań audytu wiedzy przedsiębiorstwa

Obszar audytu wiedzy	Przykładowe pytania badawcze
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • Czego dotyczy praca działu, jakie są jego funkcje, programy i inicjatywy? • Jakie są kluczowe czynniki sukcesu lub cele biznesowe? • Co uważa się za krytyczną wiedzę i informacje niezbędne do osiągnięcia celów biznesowych na poziomie osobistym i organizacyjnym? • Jak ważne są informacja i wiedza oraz ich wpływ na sprawność i skuteczność organizacji? • Czy istnieją jakieś poważne problemy stojące przed organizacją, które mogą mieć wpływ na jej potrzeby w zakresie informacji i wiedzy? • Kim są osoby w organizacji, które wiedzą wszystko o organizacji? • Jaka jest rola tych osób w wymianie wiedzy i jak można je wykorzystać w celu uzyskania jak największych korzyści z ich doświadczenia i wiedzy?
Struktura informacji	<ul style="list-style-type: none"> • Jak informacje są klasyfikowane w organizacji? • Jakie wsparcie jest dostępne dla pracowników, by mogli lepiej zrozumieć strukturę informacji? • Czy struktura informacji różni się między zespołami i departamentami? • W jaki sposób organizacja rejestruje informacje o swoich partnerach, dostawcach, klientach i zakresie współpracy? • Czy istnieją zdefiniowane kanały przepływu informacji z partnerami? • Czy ludzie rozumieją, co można przekazywać partnerom, a czym nie można się dzielić z partnerami?
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie kanały komunikacji są wykorzystywane zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią? • Czy kanały komunikacyjne różnią się w zależności od tego, w jaki sposób pracownicy chcą otrzymywać komunikaty? • Czy i jak pracownicy aktualizują informacje i swoją wiedzę (uczenie się)? • W jaki sposób komunikacja wpływa na zwiększenie świadomości, a następnie motywowanie personelu do działania?
Zmiany zachowań pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Jak można opisać kulturę organizacyjną w zakresie wiedzy i informacji? • W jaki sposób kultura wspiera tworzenie, udostępnianie i korzystanie z informacji oraz wiedzy i nauki – w ramach grup funkcyjnych i zespołów, całej organizacji i jej partnerów? • Czy ludzie szybko reagują na prośby o informacje? • Czy ludzie dzielą się dobrowolnie informacjami, które ich zdaniem mogłyby być przydatne dla kolegów? • Czy pracownicy sądzą, że mają umiejętności i kompetencje do korzystania z zasobów informacji i potrafią zarządzać swoimi informacjami w sposób efektywny? • Czy są dostępne szkolenia w tym zakresie?
Procesy wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • Jaką rolę odgrywają informacje i wiedza w wykonywaniu pracy? • Jakie zasady, procedury i mechanizmy wykorzystuje się w pozyskiwaniu, zarządzaniu i udostępnianiu informacji i wiedzy? • Czy są one spójne z procesem wykonywanej pracy? • W jaki sposób nowe informacje, wiedza i doświadczenie są wprowadzane w organizacji?

	<ul style="list-style-type: none"> • W jaki sposób wiedza jest poddana przeglądowi w świetle doświadczeń i zmieniających się okoliczności? • Jakie czynniki obecnie uniemożliwiają ludziom dzielenie się wiedzą z innymi w organizacji i jakie są główne przeszkody, które blokują dostęp do istniejącej wiedzy? • Czy po zakończeniu projektu są dokumentowane doświadczenia i kontakty? • Czy organizacja uznaje korzyści płynące z ponownego wykorzystania wcześniejszych prac w podobnych sytuacjach? • Czy można zidentyfikować najlepsze praktyki?
Procesy biznesowe	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie są kluczowe procesy biznesowe? • Ilu pracowników jest zaangażowanych? • W jaki sposób organizacja zapewnia pracownikom dostęp do informacji i wiedzy, aby wykonywali swoją pracę dobrze? • Czy działania w zakresie tworzenia i udostępniania informacji są częścią oceny funkcjonowania organizacji i osób w niej zatrudnionych? • Czy organizacja ma zdefiniowany zakres kompetencji? • Czy zakres ten obejmuje umiejętności zarządzania informacją i wiedzą?
Systemy informatyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Z jakich systemów korzystają użytkownicy w celu uzyskania, organizowania i udostępniania informacji (np. intranet, poczta elektroniczna, udostępnione na dyskach)? • Które systemy działają najlepiej? • Które systemy najlepiej wspierają procesy wiedzy? • Czy wszyscy pracownicy mają dostęp do tych systemów? • Jak często te systemy są poddawane kontroli pod względem dokładności i trafności?

Źródło: A. Ujwary-Gil, *Audyty wiedzy...*, op. cit., s. 13.

3.3 Metoda audytu wiedzy jako istotny element zarządzania wiedzą

Jeżeli chodzi o samą metodę przeprowadzania audytu wiedzy to można zauważyć bardzo zróżnicowane podejścia czołowych przedstawicieli koncepcji audytu wiedzy. Natomiast co do roli jaką pełni audyt, określili oni dwa stanowiska. Pierwsze z nich uznaje audyt wiedzy za krok inicjujący wprowadzenie w organizacji zarządzania wiedzą:

- audyt wiedzy stanowi konkretną podstawę dla dowolnego programu zarządzania wiedzą⁸¹;
- audyt wiedzy jest niekwestionowanym pierwszym krokiem w inicjatywie zarządzania wiedzą; fakt, że inicjatywa zarządzania wiedzą rozpoczęła się bez uprzedniego poddania się audytowi wiedzy jest urągające dla całej inicjatywy⁸²;

⁸¹ S.Y. Choy, W.B. Lee, C.F. Cheung, *A Systematic Approach for Knowledge Audit Analysis: Integration of Knowledge Inventory, Mapping and Knowledge Flows Analysis*, „Journal of Universal Computer Science” 2004, vol. 10, no. 6, s. 674-682, http://www.jucs.org/jucs_10_6/a_systematic_approach_for/Choy_S_Y.pdf (data odczytu: wrzesień 2015).

⁸² A. Hylton, *A KM Initiative Is Unlikely...*, op. cit., s.2.

- audyt należy przeprowadzić szczególnie wtedy, kiedy zamierzamy wprowadzić strategię powiązaną z zarządzaniem wiedzą⁸³;
- wiele organizacji, które chcą rozpocząć wprowadzanie inicjatywy zarządzania wiedzą szczerzą na przeprowadzenie audytu wiedzy, jednak właśnie to badanie może ujawnić ważne informacje na temat stanu wiedzy i jej przepływu co z kolei może pomóc w kształtowaniu realnej strategii zarządzania wiedzą; badanie to nie musi być kosztowe i dogłębne⁸⁴.

Drugi punkt widzenia traktuje audyt jako ocenę zasobów, a więc jako jeden z elementów wdrożonej już do przedsiębiorstwa strategii zarządzania wiedzą. Takie podejście w swojej koncepcji zarządzania wiedzą przedstawiają Gilbert Probst, Steffen Raub i Kai Romhardt. Koncepcja ta została wcześniej opisana w tej pracy.

Są również autorzy, którzy rozpatrują problem pomiaru aktualnych zasobów wiedzy organizacji i zmian tych zasobów w obydwu perspektywach. Zarządzanie wiedzą w organizacji trzeba zacząć od oceny wiedzy, która już istnieje. W audycie zarządzania wiedzą należy spojrzeć na wszystkie wartości niematerialne i aktywa wiedzy, jakie są obecne w organizacji. Następnie należy udokumentować ich występowanie wyjaśniając ich aktualny stan. Przedsiębiorstwo ma ograniczone środki finansowe przeznaczone na obszar zarządzania wiedzą, dlatego lepiej inwestować w takie obszary, które posiadają największy potencjał dla przyszłego rozwoju i zdobycia przewagi strategicznej. W idealnym świecie audyt nie powinien się kończyć – powinien być procesem ciągłym. Jednak w realnym świecie, nawet gdy proces ten jest procesem ciągłym, to jest prowadzony w oddzielnych etapach, co oznacza, że trzeba mieć jasny obraz tego na czym się stoi i wiedzieć kiedy i gdzie przestać⁸⁵.

Trudno dokładnie stwierdzić, które z opisanych wyżej podejść jest lepsze. O tym, który wariant jest odpowiedni dla danego przedsiębiorstwa decydują jego potrzeby i możliwości. Istotne jest, aby w ogóle przeprowadzić w organizacji audyt zarządzania wiedzą, ponieważ pozwoli to zidentyfikować wiedzę jawną i ukrytą, określić zasoby wiedzy przedsiębiorstwa, a także ocenić ich wielkość, czy jakość.

⁸³ A. Ujwary-Gil, *Wybrane elementy i obszary...*, op. cit., s. 74.

⁸⁴ D.J. Skyrme, *Best Practices: The Knowledge Audit*, 2012, <http://skyrme.com/kmpractices/kaudit.htm> (data odczytu: wrzesień 2015).

⁸⁵ A. Tiwana, *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999, s. 205, http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/Gestion_del_Conocimiento/GC11O567/Tiwana_Amrit_1999_Knowledge_Management_Toolkit1.pdf (data odczytu: wrzesień 2015).

4 Założenia metodyczne własnych badań

4.1 Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badań niniejszej pracy jest grono pedagogiczne oraz pracownicy obsługi i administracji Szkoły Podstawowej Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu. Celem natomiast jest określenie stanu wiedzy pracowników szkoły oraz diagnoza istniejących w placówce procesów zarządzania wiedzą.

W badaniu podjęto próbę ustalenia źródeł wiedzy szkoły, a także zidentyfikowania luki wiedzy. Audyt ma również odpowiedzieć na pytania dotyczące procesów dzielenia się wiedzą, tworzenia wiedzy oraz przepływu wiedzy w szkole. Zbadano także jak pracownicy oceniają własny rozwój zawodowy, zwłaszcza grupa nauczycieli, której obowiązkiem jest doskonalenie zawodowe.

4.2 Hipotezy badawcze zastosowane w pracy

W świetle tak sformułowanych celów badawczych powzięto próbę zweryfikowania następujących hipotez badawczych:

H1: Audyt wiedzy pozwala ustalić: jaką wiedzę jawną i ukrytą posiada placówka, przepływy tej wiedzy oraz jej wykorzystanie przez pracowników, co da szkole możliwość lepszego zarządzania wiedzą.

H2: Pracownicy pedagogiczni badanej instytucji, którzy uczestniczyli w kursach i szkoleniach częściej deklarują znaczny przyrost skuteczności zawodowej.

W realizacji postawionych celów i weryfikacji hipotez wykorzystano przeprowadzone badanie empiryczne.

4.3 Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa⁸⁶

Szkoła Podstawowa Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu istnieje już sto dwadzieścia trzy lata. 17 sierpnia 1892 roku rozporządzeniem wysokiej c.k. Rady Szkolnej Krajowej w gminie wiejskiej Załubińcze została powołana z dniem 1 września 1892 roku osobna jednoklasowa szkoła pospolita. Pierwszym patronem szkoły został święty Jan Nepomucen, a w założycielskim roku szkolnym zapisało się 84 dzieci. W dniu 1 września 1895 roku naukę szkolną rozpoczęto w nowym budynku, do wybudowania którego przyczynili się

⁸⁶ Podrozdział powstał na podstawie publikacji *Historia Szkoły im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu*, Szkoła Podstawowa Nr 3 im. Jana Kochanowskiego, Nowy Sącz 2003, raportu z ewaluacji problemowej Kuratorium Oświaty w Krakowie (<http://kuratorium.krakow.pl/index?ac=111&id=11916>, data odczytu: wrzesień 2015) oraz witryny <http://sp3ns.no-ip.org/> (data odczytu: wrzesień 2015).

pan Mojżesz Kampf i pan Stanisław Zaremba. Pozostaje jednak zagadką, gdzie znajdował się ten budynek.

W 1903 roku gmina Załubińcze została wcielona do gminy miejskiej Nowego Sącza, a rok później jednoklasową szkołę nr 3 przekształcono na czteroklasową mieszaną miejską. Miały do niej uczęszczać dzieci mieszkające na przedmieściu Zakamienica i na terytorium byłej gminy Załubińcze.

W 1906 roku nadano szkole nazwę czteroklasowej szkoły mieszanej im. Jana Kochanowskiego, a 1909 roku rozdzielono ją na czteroklasową szkołę męską im. Jana Kochanowskiego i czteroklasową szkołę żeńską im. Urszuli Kochanowskiej. Od 1908 roku siedzibą szkoły były budynki wynajmowane od Markusa Marguliesia. Jeszcze przed pierwszą wojną światową szkoła planowała budowę własnego budynku. W czasie wojny budynki szkolne zostały zajęte przez stacjonujące w mieście wojska aż do 22 maja 1915 roku. Kwaterujące wojsko doszczętnie zniszczyło budynki, bowiem w salach szkolnych stały nawet konie. Nauka w odrestaurowanych budynkach rozpoczęła się dopiero 1 października 1915 roku. Czas wojny był to także okres wielu epidemii ospy wietrznej i „śmiercionośnej” grypy „influenzy zwanej hiszpanką”, które nie ominęły uczniów.

W 1924 roku szkoła została ponownie przekształcona, tym razem w siedmioklasową Publiczną Szkołę Powszechną Męską im. Jana Kochanowskiego. W kolejnych latach pracy szkoły kilkakrotnie poruszano sprawę budowy nowej siedziby szkoły, lecz bezskutecznie. Dopiero w lipcu 1939 roku rozpoczęto wykopy, ale prace przerwano z powodu wybuchu drugiej wojny światowej. W czasie wojny budynek szkoły kilkakrotnie zajmowały wojska, a naukę organizowano wówczas w prywatnych budynkach zastępczych.

Dopiero po oswobodzeniu miasta, 22 stycznia 1945 roku, rozpoczęła się nauka w budynku szkoły im. Urszuli Kochanowskiej (obecnej filii przy ulicy Jana Kochanowskiego). Sprawa budowy nowej siedziby szkoły stała się pilna. W 1953 roku rozpoczęto budowę na parceli zakupionej jeszcze przed wojną, przy ulicy Szkolnej 9. Wiosną 1955 roku ukończono budowę obecnego budynku szkolnego. Dzień 24 kwietnia 1955 roku był dniem uroczystego otwarcia szkoły. Obecnie dzień ten świętowany jest jako Święto Szkoły. W 1961 roku do szkoły uczęszczało 565 dzieci.

W 1964 roku zarządzeniem Ministra Oświaty szkoła została zreorganizowana na szkołę koedukacyjną. Naukę 1 września rozpoczęło 615 uczniów. W 1966 roku po raz pierwszy wprowadzona została klasa ósma. W szkole działało również wiele różnych organizacji i kółek. W 1978 roku rozpoczęto wdrażanie 10-letniej szkoły podstawowej, a w 1979 roku szkole uroczysto nadano sztandar. W nowym roku szkolnym 1980/1981 wprowadzono nauczanie

języków obcych zachodnioeuropejskich: języka angielskiego i języka niemieckiego, objęto nim uczniów klas V-VIII.

Rok 1984 był dla szkoły rokiem uroczystych obchodów 400-lecia śmierci Jana Kochanowskiego – patrona szkoły oraz 30-lecia budynku szkoły. 7 czerwca 1986 odbyły się uroczystości związane z obchodem 80-tej rocznicy nadania szkole imienia Jana Kochanowskiego. Z tej okazji ufundowano tablicę pamiątkową przedstawiającą popiersie poety, która znajduje się w hallu szkoły do dnia dzisiejszego.

Rok 1989, rok wielkich przemian w Polsce, przyniósł pewne zmiany w życiu szkoły. W szkole powieszono krzyże poświęcone wraz ze sztandarem. Po raz pierwszy, w okresie świątecznym, odbyło się spotkanie grona nauczycielskiego i księży z kościoła św. Małgorzaty na wspólnym „opłatku”. W 1990 roku wprowadzono znów do szkół religię. W roku szkolnym 1990/1991 szkoła liczyła rekordową liczbę oddziałów.

W roku szkolny 1991/1992 funkcję dyrektora szkoły objęła, po raz pierwszy w wyniku konkursu, mgr Halina Węgrzyn. Przy szkole powstały dwie klasy dla mniejszości narodowej – dzieci Romów. W 1992 roku szkoła wzięła udział w obchodach 700-lecia miasta Nowego Sącza. 14 października 1992 roku odbyły się uroczyste obchody z okazji 100-nej rocznicy założenia szkoły. Na tę okoliczność założono „Złotą Księgę obchodów 100-lecia istnienia szkoły”. W kwietniu 1996 roku, z okazji Święta Szkoły, odbył się po raz pierwszy Międzyszkolny Konkurs Poezji, który na stałe wszedł do kalendarza imprez szkolnych, a w grudniu tego samego roku zorganizowano po raz pierwszy Międzyszkolny Konkurs Szopek Bożonarodzeniowych, który do dziś cieszy się ogromną popularnością.

1 września 1998 roku, w wyniku konkursu, dyrektorem szkoły został mgr inż. Andrzej Hasslinger. W związku z odejściem mgr Haliny Węgrzyn na stanowisko dyrektora Szkoły Podstawowej Nr 21 ze szkoły odeszło 20 nauczycieli.

Rok szkolny 1999/2000 stał się pierwszym rokiem reformy systemu oświaty, w wyniku której szkoła stała się 6-cio letnią szkołą podstawową. W związku z tą zmianą Szkoła Podstawowa Nr 3 przejęła uczniów Szkoły Podstawowej Nr 4 obecnego Gimnazjum Nr 2, co spowodowało drastyczny wzrost ilości uczniów z około 700 do ponad 1000 (44 oddziały klasowe i 4 zerówki). Nauczyciele prowadzili lekcje w budynku głównym przy ul. Szkolnej, budynku filialnym przy ul. Kochanowskiego i w budynku Gimnazjum Nr 2. W szkole przeprowadzono liczne remonty i innowacje, od 1 września 1999 roku uruchomiono nowoczesną salę komputerową. W marcu 2000 roku szkoła uzyskała stałe łącze internetowe. W czerwcu 2000 roku odeszły ostatnie klasy ósme, kończąc ostatecznie historię 8-letniej szkoły podstawowej.

Ostatnie 15 lat dla szkoły minęły jako lata ciągłego rozwoju nie tylko placówki, ale także pracującej w niej kadry oraz pokonywaniu co raz to nowych wymagań stawianych przed instytucją szkoły. Obecnie zajęcia prowadzone są w dwóch budynkach. Szkoła ma do dyspozycji pełnowymiarową salę gimnastyczną, dwie pracownie komputerowe, bibliotekę, świetlicę i stołówkę. Działania zarządcze dyrektora koncentrują się wychowaniu, nauczaniu i uczeniu się oraz zapewnieniu odpowiednich do realizacji tych zadań warunków. Nowoczesne wyposażenie pozwala na szerokie wykorzystanie technologii informatycznych w procesie edukacyjnym, sprzęt i środki dydaktyczne umożliwiają skuteczną realizację zadań.

W szkole diagnozuje się możliwości psychofizyczne i potrzeby rozwojowe dzieci oraz prowadzi się adekwatne działania zaspakajające rozpoznane potrzeby. Indywidualizacja procesu edukacyjnego uwzględnia kierunkowe zainteresowania i zdolności uczniów, braki w postęпах w nauce oraz potrzeby dzieci romskich i dzieci powracających z zagranicy. Szkoła aktywnie współpracuje z licznymi i różnorodnymi instytucjami wspomagającymi pracę szkoły.

Nauczyciele współdziałają ze sobą w planowaniu i wdrażaniu wielu przedsięwzięć zarówno w zakresie procesów edukacyjnych jak i w realizacji kalendarza imprez i uroczystości. Nawzajem pomagają sobie w rozwiązywaniu trudnych problemów wychowawczych. Doskonala swoje kompetencje i dokonują ewaluacji własnej pracy wzajemnie się wspierając.

Decyzje dotyczące organizowania procesów edukacyjnych podejmuje się, uwzględniając wnioski z analizy danych pochodzących z różnych źródeł tj. z analizy wyników: sprawdzianu zewnętrznego, ewaluacji wewnętrznej, badania osiągnięć edukacyjnych uczniów i badań zewnętrznych opisanych w literaturze.

W aktualnym roku szkolnym 2014/2015 do placówki uczęszczało 398 uczniów i 72 wychowanków oddziałów przedszkolnych.

W szkole zatrudnionych jest 50 pracowników, w tym 41 pracowników pedagogicznych i 9 pracowników niepedagogicznych. Grono pedagogiczne tworzy zgrany zespół, który dzieli się na:

- 3 wychowawczynie oddziałów przedszkolnych;
- 10 nauczycielek edukacji wczesnoszkolnej – klasy I-III;
- 21 nauczycieli przedmiotowych – klasy IV-VI;
- 7 nauczycieli pełniących inne funkcje – pedagog szkolny, bibliotekarz, wychowawcy świetlicy i nauczyciele wspomagający.

Pracownicy niepedagogiczni dzielą się na:

- 3 pracowników biurowych – sekretarz szkoły i księgowi;

- 6 pracowników obsługi – sprzątaczkę, konserwator i woźny.

4.4 Prezentacja i omówienie narzędzia diagnozującego

Narzędziem diagnozującym, jakie wykorzystano do przeprowadzenia audytu wiedzy Szkoły Podstawowej Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu był jeden uniwersalny kwestionariusz ankiety skierowany do wszystkich pracowników placówki. Zawarte w nim pytania⁸⁷ zostały usystematyzowane w cztery obszary:

- doskonalenie zawodowe;
- dzielenie się wiedzą;
- tworzenie wiedzy;
- przepływ wiedzy.

Pytania badawcze znajdujące się w grupie doskonalenia zawodowego dotyczą: posiadanych zasobów wiedzy, jej źródeł i zapotrzebowania na wiedzę oraz skuteczności zawodowej i uczestnictwa w szkoleniach. Następnym badanym obszarem jest dzielenie się wiedzą. Analizie poddano formy dzielenia się wiedzą, czynniki motywujące do dzielenia się wiedzą oraz bariery uniemożliwiające dzielenie się wiedzą w organizacji. W sekcji tworzenia wiedzy skupiono się głównie na wprowadzaniu innowacji w dziedzinie wykonywanego zawodu. Uwzględniono również korzystanie z systemów/narzędzi informatycznych w celu zarówno pozyskiwania, jak i dzielenia się wiedzą. Ostatnim zawartym w audycie obszarem jest przepływ wiedzy w placówce.

Do kwestionariusza załączono metryczkę, w której pytano o płeć, wykształcenie, wiek, stanowisko, liczbę lat aktywności zawodowej oraz liczbę lat pracy w badanej placówce. Cały kwestionariusz ankiety został przedstawiony w Załączniku 1.

4.5 Opis próby

Udział w badaniu wzięli wszyscy zatrudnieni w aktualnym 2014/2015 roku szkolnym pracownicy Szkoły Podstawowej Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu. Kwestionariuszy ankiet rozdano 50, do przeprowadzającego badanie powróciło 46.

Pracowników, którzy wzięli udział w badaniu podzielono na 5 grup, ze względu na pełnione w placówce obowiązki:

- grupa NOP – nauczyciele oddziałów przedszkolnych – 3 osoby (wszyscy to nauczyciele dyplomowani);

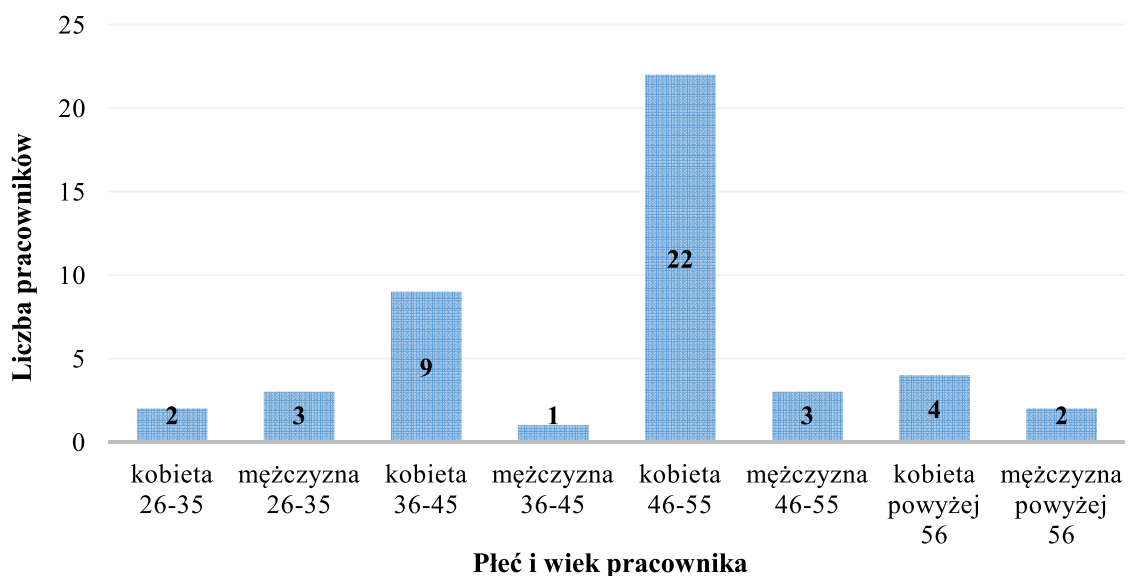
⁸⁷ Pytania zostały częściowo skonstruowane na podstawie J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 212.

- grupa N1-3 – nauczyciele edukacji wczesnoszkolnej – 9 osób (wszyscy to nauczyciele dyplomowani);
- grupa N4-6 – nauczyciele przedmiotowi w klasach IV-VI – 19 osób (w tym: 16 nauczycieli dyplomowanych, 2 nauczycieli mianowanych i 1 nauczyciel kontraktowy);
- grupa NIN – nauczyciel inny – 7 osób (w tym: 4 nauczycieli dyplomowanych, 1 nauczyciel mianowany i 2 nauczycieli kontraktowych);
- grupa POB – pracownicy obsługi – 8 osób.

Każdej ankiecie nadano unikatową nazwę, którą tworzy identyfikator grupy i kolejna liczba porządkowa.

Kobiety stanowiły 80,4% populacji (37 respondentek). Dominującą grupą wiekową byli ankietowani w wieku 46-55 lat. Najmniejsza liczba badanych znajduje się w przedziale wiekowym 26-35 lat (11,6% populacji).

Rysunek 10 Podział ankietowanych ze względu na płeć i wiek



Źródło: opracowanie własne.

W grupie badanych pracowników szkoły znajduje się 40 osób z wykształceniem wyższym – są to głównie pracownicy pedagogiczni. Pięć osób spośród pracowników obsługi posiada wykształcenie zawodowe, a jedna średnie.

Tabela 9 Wykształcenie ankietowanych z podziałem na grupy

Grupa \ Wykształcenie	średnie	zawodowe	wyższe
NOP			3
N1-3			9
N4-6			19
NIN			7
POB	1	5	2

Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów nie pracuje w tej placówce od początku swojej kariery. Najliczniejsza jest grupa badanych pracująca w szkole od 15 do 20 lat (16 osób). 9 ankietowanych pracuje od 20 do 25 lat, a stażem dłuższym niż 25 lat w tej placówce pochwalić się mogą cztery osoby. Grupę pracującą od 10 do 15 lat w badanej szkole stanowią dwie osoby, a tę od 5 do 10 lat – trzy. Siedmioro ankietowanych zadeklarowało, iż pracuje w placówce mniej niż 5 lat.

5 Audyt wiedzy wybranej placówki

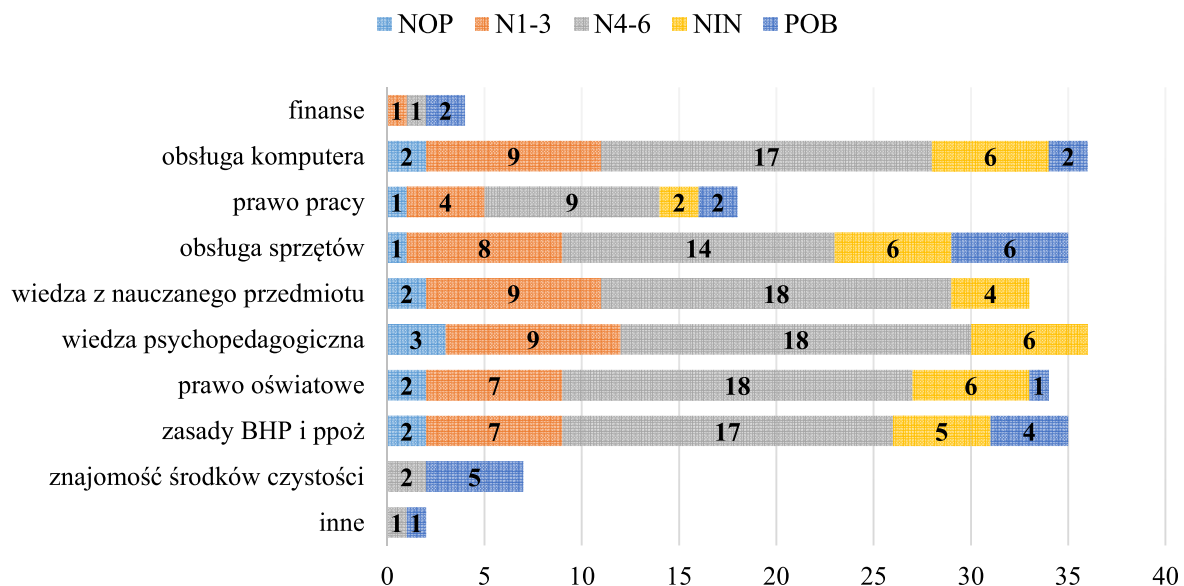
5.1 Analiza poszczególnych pytań kwestionariusza

Analiza poszczególnych pytań kwestionariusza audytu odbywać się będzie poszczególnymi badanymi obszarami.

5.2.1 Obszar 1: Doskonalenie zawodowe

W pierwszym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wybranie dziedzin wiedzy, jakie są im potrzebne do wykonywania ich pracy. Miało to na celu zidentyfikować jaki jest poziom zapotrzebowania na wybrane zasoby wiedzy.

Rysunek 11 Zapotrzebowanie na wiedzę



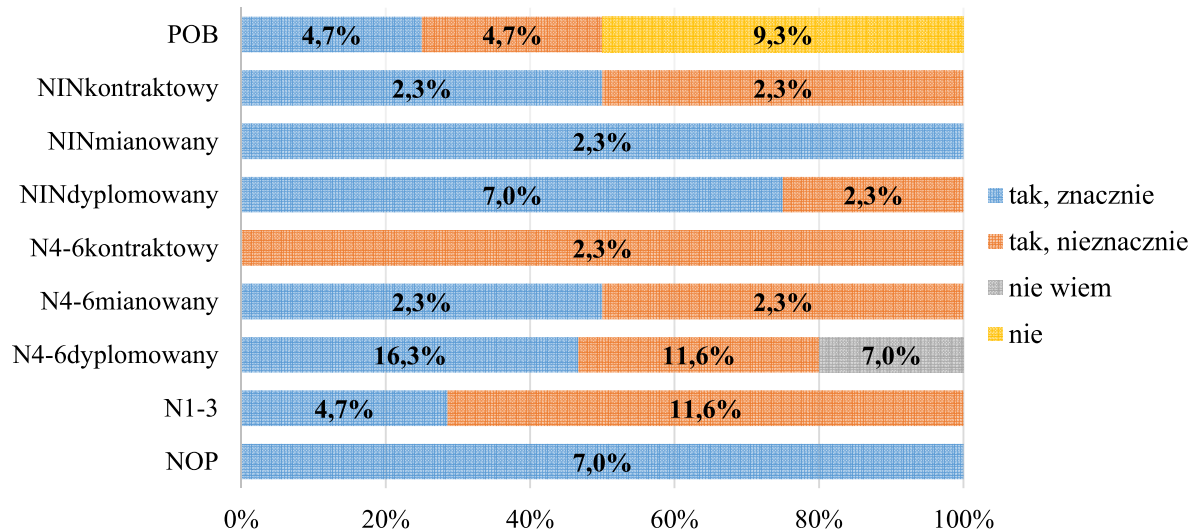
Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani określili, iż obsługa komputera, posiadanie wiedzy psychopedagogicznej, umiejętność obsługi sprzętów, znajomość zasad BHP i ppoż. oraz prawa oświatowego, a także wiedza z nauczanego przedmiotu są dziedzinami wiedzy, których najbardziej potrzebują do wykonywania pracy (około 35 badanych dla każdej z dziedzin). Natomiast wiedza dotycząca finansów oraz znajomość środków czystości jest potrzebna tylko nielicznym pracownikom szkoły (dla finansów – 4, a środków czystości – 7). Tylko 18 respondentów zaznaczyło, że do wykonywania pracy potrzebna jest im wiedza z zakresu prawa pracy.

W drugim pytaniu ankietowanych poproszono o ocenę zmiany skuteczności zawodowej w przeciągu 12-stu miesięcy poprzedzających badanie. Należało określić czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu (nieznacznie lub znacznie) wzrosła skuteczność zawodowa. Okazało się,

że 83,7% pracowników (36 osób) uważa, że ich skuteczność zawodowa wzrosła, 9,3% badanych zaprzecza temu faktowi, a 7% ankietowanych „nie wie”.

Rysunek 12 Wzrost skuteczności zawodowej

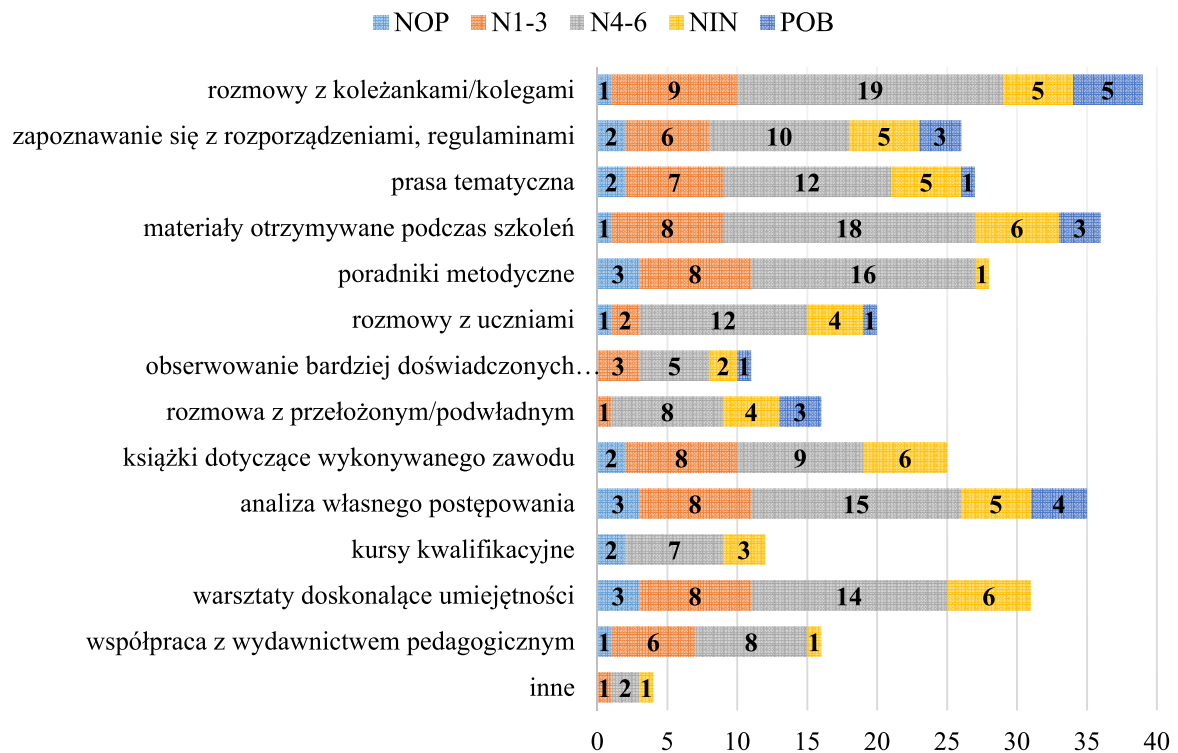


Źródło: opracowanie własne.

Pracowników deklarujących, że ich skuteczność zawodowa wzrosła można podzielić na tych, których skuteczność zawodowa wzrosła znacznie (20 osób, co daje 46,5% ogólnej populacji) oraz tych, których skuteczność zawodowa wzrosła nieznacznie (16 osób, czyli 37,5% badanych). Najlepiej przyrost swojej skuteczności zawodowej oceniają nauczyciele oddziałów przedszkolnych oraz nauczyciele inni ze stopniem awansu zawodowego nauczyciela mianowanego – w tych grupach wszyscy ankietowani określili, że ich skuteczność wzrosła znacznie.

Trzecie pytanie miało na celu ustalić źródła wiedzy, które wpływają na zwiększanie się umiejętności pracowników. I tak najczęściej wybieranym przez ankietowanych wariantem wiedzy w celu zwiększenia swoich umiejętności są rozmowy z koleżankami/kolegami (39 badanych), a następnie materiały otrzymywane podczas szkoleń (36 osób) i analiza własnego postępowania (35 osób). Kolejnymi najczęściej wybieranymi źródłami wiedzy są: warsztaty doskonalące umiejętności, poradniki metodyczne, prasa tematyczna, zapoznanie się z rozporządzeniami i regulaminami oraz książki dotyczące wykonywanego zawodu. Spośród tych źródeł trzy są źródłami wiedzy spersonalizowanej, a pięć – źródłami wiedzy skodyfikowanej. Innymi źródłami wymienianymi przez respondentów jest Internet - konspekty lekcji, wykłady internetowe oraz samokształcenie.

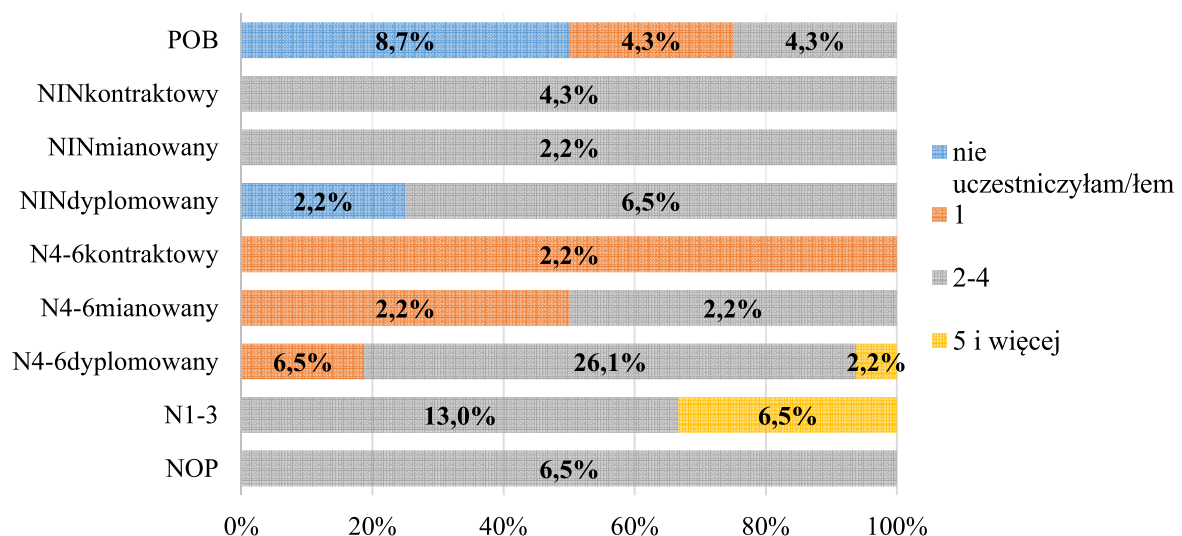
Rysunek 13 Źródła wiedzy wykorzystywane przez pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytania kwestionariusza audytu wiedzy dotyczyły uczestnictwa w szkoleniach oraz formy i treści tych szkoleń. Pracownicy określali intensywność uczestniczenia w szkoleniach w przeciągu 12-stu miesięcy poprzedzających badanie. Najwięcej ankietowanych uczestniczyło w 2-4 szkoleniach (65,2%). Około 10,9% respondentów nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu, a 8,7% uczestniczyło w pięciu lub większej licznie szkoleń.

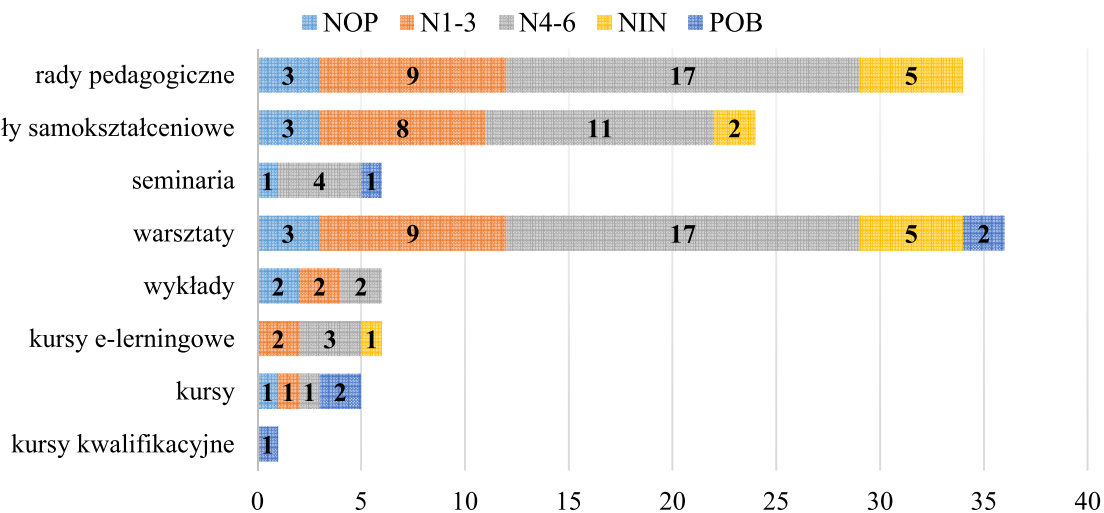
Rysunek 14 Uczestnictwo w szkoleniach



Źródło: opracowanie własne.

Forma szkoleń, w jakich uczestniczyli respondenci jest dość zróżnicowana. Najczęściej wybierana formą szkoleń i kursów były warsztaty i rady pedagogiczne. Nieco mniej popularne wydają się być zespoły samokształceniowe. Natomiast najrzadziej wybierana formą były kursy kwalifikacyjne. Nikt nie brał udziału w studiach podyplomowych.

Rysunek 15 Formy szkoleń/kursów



Źródło: opracowanie własne.

Treść szkoleń, w jakich uczestniczyli ankietowani jest zdominowana przez wiedzę i umiejętności merytoryczne wykonywanego zawodu. Prawie 72% respondentów (33 osoby) uczestniczyło w szkoleniach i kursach dotyczących właśnie tego rodzaju wiedzy. Znacznie mniej popularne okazały się szkolenia dotyczące prawa oświatowego – uczestniczyło w nich 13 badanych oraz prawa pracy – tylko 5 badanych. Ponadto pięciu badanych określiło inną tematykę kursów w jakich uczestniczyli. Były to szkolenia z zakresu wielokulturowości, sztuki komunikowania się z dziećmi i młodzieżą, reformy oświatowej (wprowadzenia darmowych podręczników), mobbingu oraz prowokacyjnych zachowań uczniów.

Zestawiając dane dotyczące uczestnictwa w szkoleniach i kursach oraz wzrostu skuteczności zawodowej można wywnioskować, iż hipoteza H2 jest prawdziwa. Rzeczywiście pracownicy pedagogiczni, którzy uczestniczyli w kursach i szkoleniach deklarują znaczny wzrost skuteczności zawodowej (17 ankietowanych).

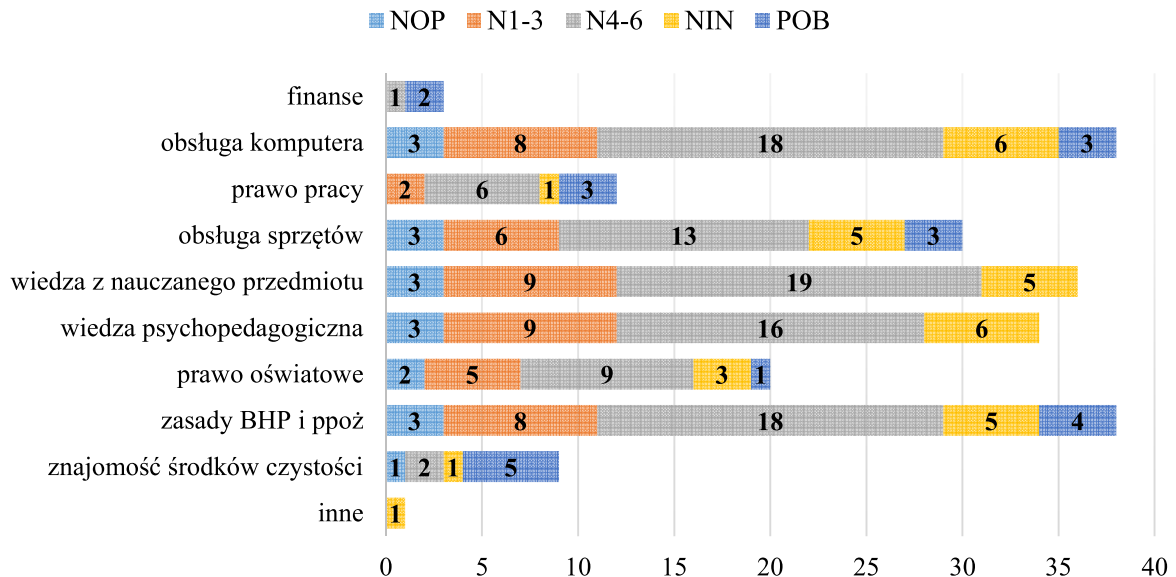
Tabela 10 Uczestnictwo w szkoleniach a ocena skuteczności zawodowej

Ocena skuteczności zawodowej	tak, znacznie	tak, nieznacznie	nie wiem	nie
uczestniczył w kursach	17	14	3	
nie uczestniczył w kursach	1			

Źródło: opracowanie własne.

W ostatnim pytaniu z tego obszaru ankietowani zostali poproszeni o zidentyfikowanie dziedzin, z których wiedzę posiadają. Celem tego pytania było ustalenie zasobów wiedzy, jakie posiadają pracownicy Szkoły Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu.

Rysunek 16 Posiadane zasoby wiedzy



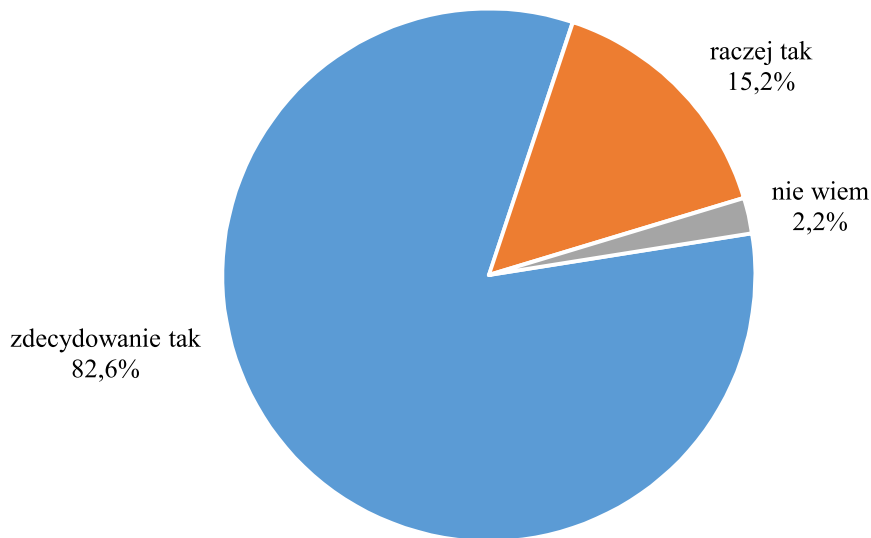
Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani określili, iż posiadają wiedzę głównie w zakresie obsługi komputera, znajomości zasad BHP i ppoż. oraz wiedzy z nauczanego przedmiotu, wiedzy psychopedagogicznej i obsługi sprzętów (co najmniej 30 badanych). Nieco mniejszy zakres wiedzy posiadają w obszarze prawa oświatowego, a znacznie mniejszy w sferze prawa pracy, znajomości środków czystości i finansów.

5.2.2 Obszar 2: Dzielenie się wiedzą

W pierwszych pytaniach tego obszaru respondenci wyrażali swoją opinię na temat istotności dzielenia się wiedzą. Zdecydowana większość, bo aż 82,6% (38 osób), stwierdziła, iż dzielenie się wiedzą istotnie odgrywa ważną rolę w funkcjonowanie ich placówki. Około 15% (7 osób) wyraziło pozytywną opinię w tym temacie, a tylko jeden ankietowany odpowiedział, że „nie wie”. Natomiast wszyscy respondenci zgodnie odpowiedzieli, iż chętnie dzielą się swoją wiedzą ze współpracownikami i przełożonymi.

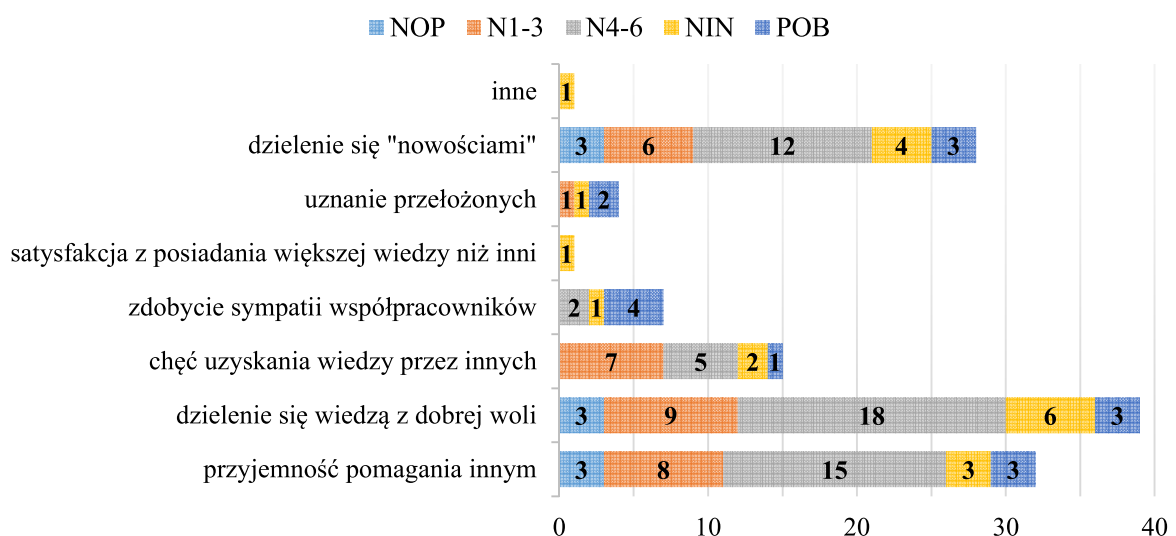
Rysunek 17 Dzielenie się wiedzą jest istotne dla funkcjonowania placówki



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu ankietowani zostali poproszeni o wybranie czynników, które motywują ich do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami i przełożonymi. Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, iż dzieli się wiedzą z dobrej woli (39 osób, co daje około 85% populacji) oraz dlatego, że pomaganie innym sprawia im przyjemność (32 osoby, czyli około 70% ankietowanych). Prawie 61% badanych (28 osób) dzieli się wiedzą poprzez dzielenie się „nowościami”. Tylko jeden pracownik stwierdził, iż satysfakcja z posiadania większej wiedzy niż inni motywuje go do dzielenia się wiedzą. Nikt nie zaznaczył, by dzielił się wiedzą pod naciskiem przełożonych. Jeden z ankietowanych dopisał, iż do dzielenia się wiedzą motywuje go podnoszenie poziomu jakości pracy szkoły.

Rysunek 18 Czynniki motywujące do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami i przełożonymi

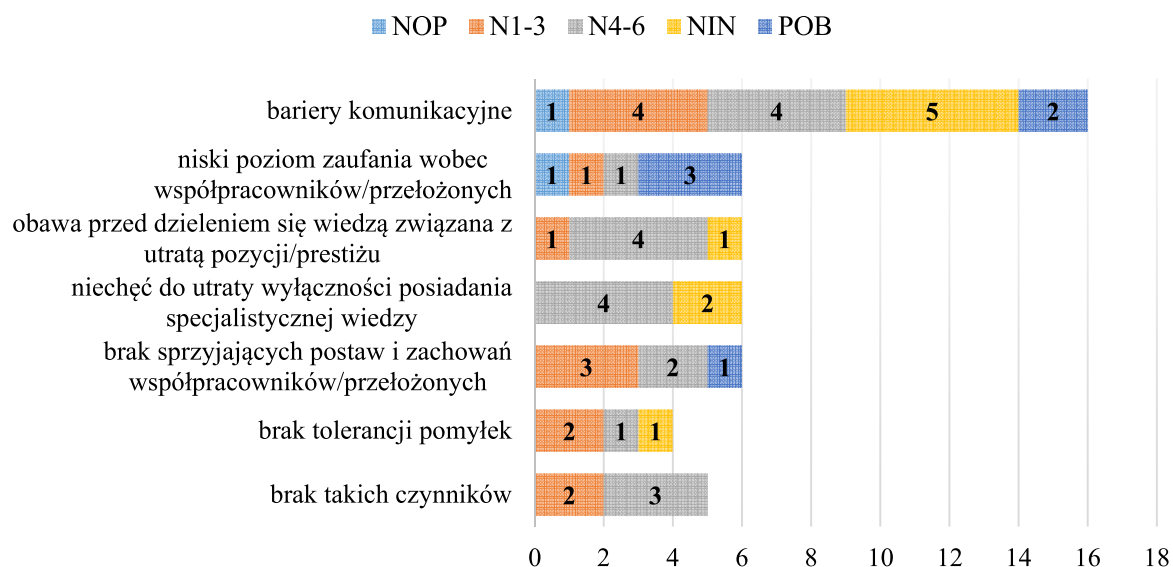


Źródło: opracowanie własne.

Następne pytania kwestionariusza audytu wiedzy miały określić, czy przełożeni swoją postawą dają przykład przekazywana swojej wiedzy innym oraz czy współpracownicy chętnie dzielą się swoją przydatną wiedzą z respondentem. Na pierwsze pytanie właściwie wszyscy ankietowani odpowiedzieli pozytywnie. Tylko dwie osoby uważają, że przełożeni nie dają im odpowiedniego przykładu co do przekazywania wiedzy. Podobnie w pytaniu o to, czy współpracownicy chętnie dzielą się między sobą wiedzą zdecydowana większość stwierdziła, iż tak (40 osób). Dwie osoby zaprzeczyły chęci dzielenia się z nimi wiedzą przez współpracowników.

Dalej badanych poproszono o określenie czynników uniemożliwiających dzielenie się wiedzą w placówce. Zdaniem respondentów główny czynnik, który utrudnia dzielenie się wiedzą to bariery komunikacyjne. Kolejnymi aspektami przyhamowującymi praktyki dzielenia się wiedzą w placówce są: niski poziom zaufania, obawa utraty pozycji/prestiżu lub wyłączności posiadania specjalistycznej wiedzy, brak sprzyjających postaw i zachowań ze strony współpracowników, czy też przełożonych oraz brak tolerancji na pomyłki. Pięcioro ankietowanych stwierdziło, iż nie ma takich czynników, które uniemożliwiałyby dzielenie się wiedzą.

Rysunek 19 Czynniki uniemożliwiające dzielenie się wiedzą w placówce

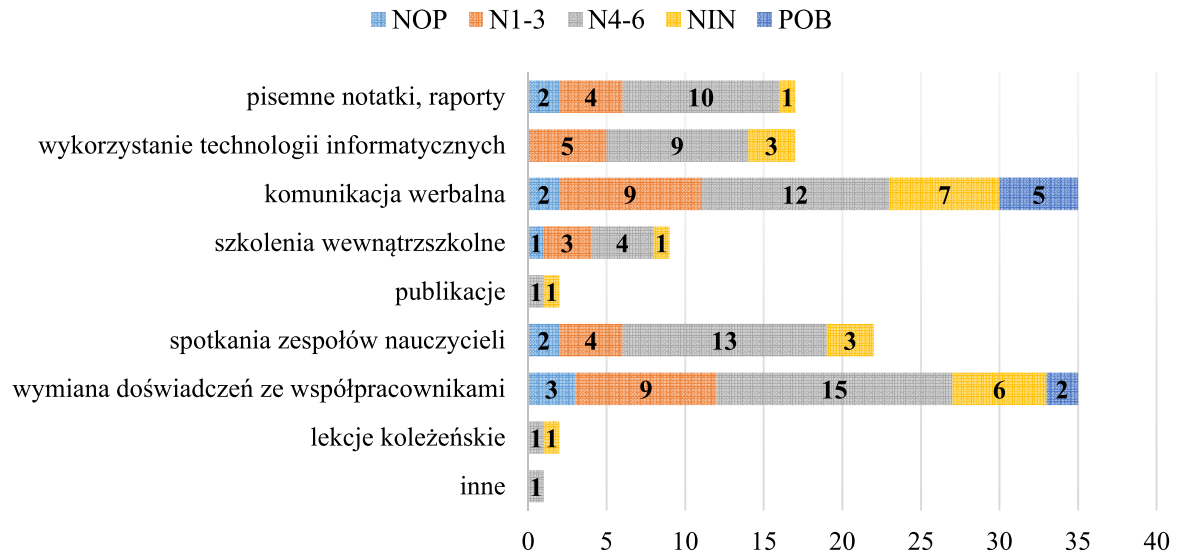


Źródło: opracowanie własne.

W przypadku usunięcia czynników uniemożliwiających dzielenie się wiedzą w placówce, większość respondentów chętniej niż obecnie dzieliłaby się wiedzą (24 osoby). Natomiast 16 badanych stwierdziło, że „nie wie”, jak zachowałoby się w przypadku usunięcia tych aspektów.

Następnie ankietowani zostali poproszeni o wskazanie sposobów dzielenia się wiedzą ze współpracownikami i przełożonymi.

Rysunek 20 Sposoby dzielenia się wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

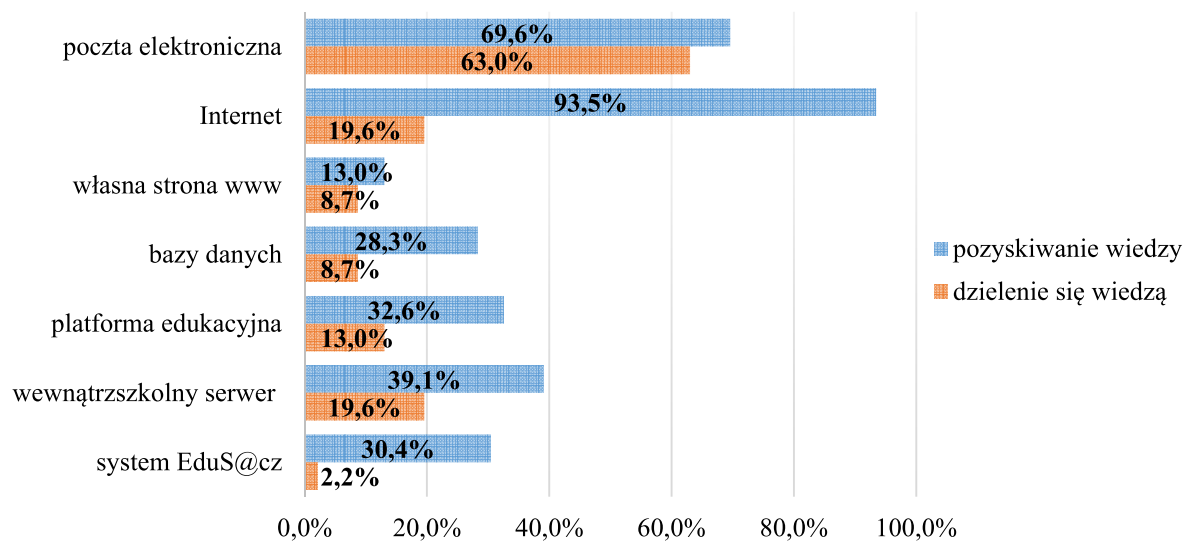
Najczęściej pracownicy dzielą się swoją wiedzą komunikując się werbalnie i wymieniając się doświadczeniami ze współpracownikami (35 osób). Kolejnymi sposobami są: pisemne notatki i raporty, wykorzystanie technologii informatycznych oraz spotkania zespołów nauczycieli. Jako inny sposób wymieniono umieszczanie plików na wewnętrznym serwerze szkolnym.

Na pytanie czy w placówce klimat sprzyja rozwiązywaniu problemów 91,3% badanych (42 osoby) stwierdziło, że tak. Pracownicy, jako argument przemawiający za podali wyrozumiałość i cierpliwość przełożonych (dyrekcji szkoły), dobrą pracę pedagoga oraz brak oporu wśród przełożonych do przyznania się do niewiedzy. Tylko dwóch ankietowanych odpowiedziało negatywnie.

Podobnie respondenci ocenili środowisko panujące w placówce. Również 91,3% pracowników stwierdziło, iż środowisko motywuje do pracy. W szkole panuje przyjazna atmosfera, pracownicy pragną utrzymać wysoką jakość usług, jakie świadczą. Widać również tendencję do używania motywacji w formie dodatków, nagród, jak i słów uznania wypowiedzianych na wspólnych spotkaniach wszystkich pracowników. Jednym z elementów motywujących do pracy w placówce jest obawa przed utratą pracy. Czworo ankietowanych oceniło środowisko panujące w szkole jako niemotywuujące do pracy.

Na koniec tej sekcji respondentów poproszono, by wybrali systemy informatyczne, które wykorzystują w celu pozyskiwania oraz dzielenia się wiedzą.

Rysunek 21 Systemy wykorzystywane do pozyskiwania i dzielenia się wiedzą



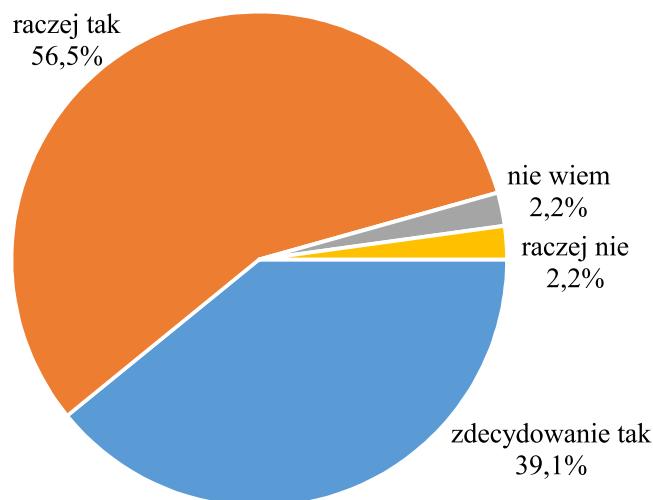
Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani pozyskują wiedzę głównie z Internetu, a także wykorzystując pocztę elektroniczną. Ponad 1/3 pracowników korzysta z wewnątrzszkolnego serwera, a nieco mniej z platformy edukacyjnej, systemu EduS@cz oraz baz danych w celu pozyskania wiedzy. W przypadku dzielenia się wiedzą respondenci posługują się głównie pocztą elektroniczną. Mniej niż 20% badanych wykorzystuje w tym celu Internet i wewnątrzszkolny serwer.

5.2.3 Obszar 3: Tworzenie wiedzy

W pierwszym pytaniu dotyczącym tworzenia wiedzy respondenci zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat tego, czy w ich otoczeniu są ludzie, którzy tworzą nowe pomysły lub praktyczne rozwiązania dotyczące wykonywanego zawodu.

Rysunek 22 Otoczenie respondenta a ludzie tworzący nowe pomysły lub praktyczne rozwiązania



Źródło: opracowanie własne.

Niemal 96% badanych (44 pracowników) stwierdziło, że w ich otoczeniu znajduje się taka osoba. Jeden ankietowany uznał, iż „nie wie”. Również jeden wyraził opinię, iż w jego otoczeniu raczej nie znajduje się taki człowiek.

Drugie pytanie miało określić ilu z badanych osobiście wprowadza w swojej pracy innowacyjne rozwiązania. Okazuje się, iż prawie 70% pracowników (32 osoby) stwierdziło, iż wdraża nowe rozwiązania. Pięciu ankietowanych zaprzeczyło temu faktowi.

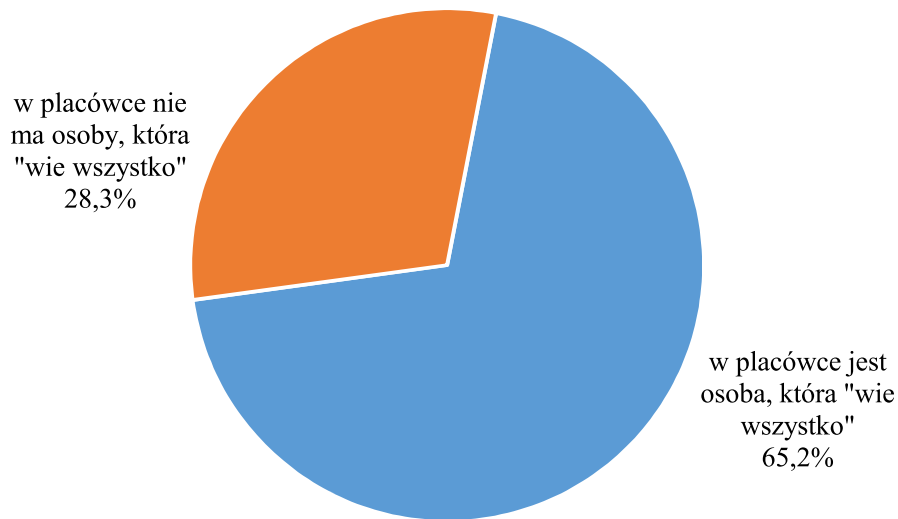
Ostatnie pytanie badało, czy respondenci dzielą się swoimi pomysłami lub rozwiązaniami dotyczącymi wykonywanego zawodu w placówce lub poza nią. Około 83% ankietowanych (38 osób) odpowiedziało pozytywnie. Jako miejsce, w którym dzielą się swoimi pomysłami lub rozwiązaniami wskazano: warsztaty, inne biblioteki, stowarzyszenia, świetlicę szkolną, szkolenia egzaminatorów, spotkania zespołów nauczycieli, inne placówki, środowisko organizatorów zawodów, środowisko zaufanych znajomych, spotkania w Małopolskim Centrum Doskonalenia Nauczycieli, serwer szkolny, szkolną platformę edukacyjną. Zdecydowana większość badanych preferuje dzielić się swoimi pomysłami lub rozwiązaniami w miejscu pracy. Dwóch respondentów stwierdziło, iż nie dzieli się swoimi pomysłami, a jako powód podało napięty grafik.

5.2.4 Obszar 4: Przepływ wiedzy

W pierwszym pytaniu tego obszaru ankietowani mieli stwierdzić, czy proces wymiany informacji i wiedzy w ich placówce przebiega sprawnie. Zdecydowana większość badanych potwierdziła, iż otrzymuje informacje na czas (42 osoby, co daje 91,3% badanej populacji). Tylko troje respondentów wyraziło przekonanie, że proces wymiany wiedzy i informacji w placówce nie przebiega sprawnie.

Na pytanie „Czy wg Pani/Pana w placówce jest osoba, która „wie wszystko”?” pozytywnie odpowiedziała ponad połowa respondentów. Jako osobę, która „wie wszystko” pracownicy wskazali zarówno Dyrektora szkoły (25 razy), jak i Wicedyrektora (13 razy).

Rysunek 23 Osoba, która „wie wszystko”

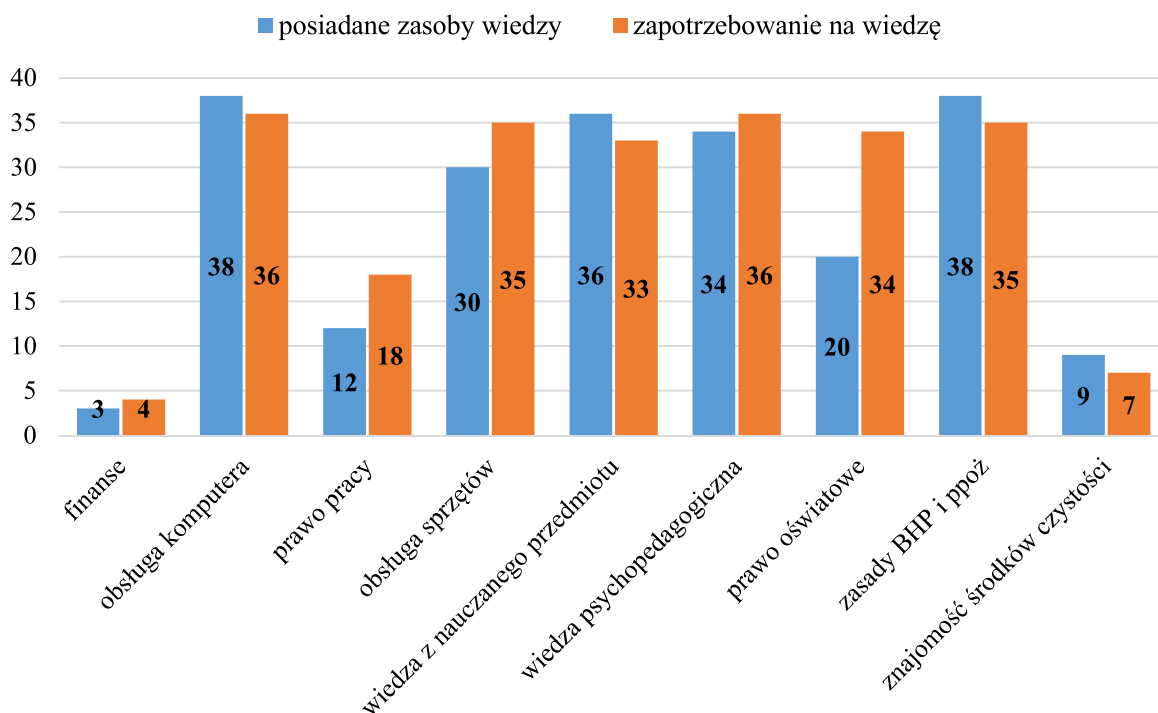


Źródło: opracowanie własne.

5.2 Identyfikacja luk wiedzy

Jak już wcześniej wspomniano luka wiedzy jest istotną różnicą pomiędzy posiadaną wiedzą a zapotrzebowaniem na nią. Audyt wiedzy pozwala zidentyfikować zarówno posiadane przez organizację zasoby wiedzy, jak również poziom zapotrzebowania na kluczowe zasoby wiedzy. Zestawiając poszczególne dane można odczytać braki wiedzy przedsiębiorstwa.

Rysunek 24 Identyfikacja luk wiedzy w Szkole Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu



Źródło: opracowanie własne.

Interpretując powyższy wykres, można stwierdzić iż szkoła posiada znaczną lukę wiedzy w obszarze prawa oświatowego. 34 respondentów zadeklarowało zapotrzebowanie na wiedzę w tym zakresie, lecz tylko 20-stu z nich ją posiada. Po za tym placówka ma również braki wiedzy w zakresie prawa pracy oraz obsługi sprzętów, lecz są to znacznie mniejsze luki.

Interesujący jest fakt, iż szkoła posiada też „nadwyżki” wiedzy w kilku dziedzinach, takich jak: obsługa komputera, wiedza z nauczanego przedmiotu oraz zasady BHP i ppoż.. Oznacza to, że w tych obszarach pracownicy posiadają wiedzę, lecz nie wykorzystują jej w swojej pracy.

5.3 Mapa wiedzy

Ostatnie dwa pytania kwestionariusza ankiety wiedzy pracowników i zarządzania wiedzą zostały wykorzystane do stworzenia mapy wiedzy placówki. Pytania te dotyczyły przepływu wiedzy i informacji w szkole. Do opracowania mapy wykorzystano również obserwację pracy szkoły, gdyż nie wszyscy respondenci udzielili wyczerpujących odpowiedzi w kwestionariuszu ankiety.

Poniższa mapa przepływu wiedzy pokazuje relacje jakie łączą podmioty wewnętrzne (pracowników Szkoły Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu) oraz podmioty zewnętrzne (uczniów, rodziców). Wszelkie zaznaczone na mapie relacje są obustronne – transfer następuje z podmiotu A do podmiotu B i odwrotnie.

Szarą ciągłą linią oznaczono przepływy wiedzy jawnej. Jest to transfer wszelkich informacji organizacyjnych, dokumentów dotyczących działalności szkoły, bieżących sprawozdań, pomocy naukowych w formie konspektów lekcji, czy też przygotowanych materiałów dla uczniów.

Linią kreskowaną koloru czarnego wyznaczono przepływy wiedzy ukrytej. Należy zaznaczyć, iż przepływy te mają również miejsce w grupach (pracownicy obsługi, nauczyciele oddziałów przedszkolnych, nauczyciele klas I-III oraz nauczyciele klas IV-VI) pomiędzy poszczególnymi pracownikami je tworzącymi. Nie zostały one naniesione na mapę, gdyż zupełnie straciłaby ona czytelność.

Działaniami jakie określono poprzez transfer wiedzy cichej jest: wymiana doświadczeń, wydawanie ustnych pleceń, zdawanie ustnych relacji z wykonanych prac, przekazywanie informacji między nauczycielami na temat uczniów (np. gdy uczniowie kończą etap edukacji wczesnoszkolnej i rozpoczynają naukę w IV klasie odbywa się spotkanie wychowawców klas, którzy przekazują nowym wychowawcom informacje na temat kolektywu uczniów, problemów, zachowań), lekcji, bieżących spraw szkolnych, dzielenie się umiejętnościami pomocnymi w pracy, podpatrywanie bardziej doświadczonych kolegów/koleżanek (np. relacja mistrz-uczeń między POB 02 a POB 03). Nauczyciele przekazują wzorce zachowań przebywając z uczniami.

Ostatnim rodzajem relacji jakie ukazano na mapie są przepływy wiedzy zarówno jawnej i cichej, które zostały oznakowane czerwoną kreskowaną linią. Jak można zauważyć to właśnie tych zależności jest na mapie najwięcej. Zaliczyć można tu nauczanie wybranego przedmiotu (przekazywanie wiedzy odbywa się nie tylko poprzez podręczniki, ale również poprzez słowny przekaz), kontakt z rodzicami oraz wszelkie kombinacje działań wymienionych w dwóch poprzednich akapitach.

Analizując mapę można zauważyć, że jeden z nauczycieli (N4-6 17) w ogóle nie uczestniczy w przepływie wiedzy i informacji w szkole. Osobami pośredniczącymi w transferze wiedzy między jednostkami są dyrektor (N4-6 01) oraz wicedyrektor (N4-6 04). Można stwierdzić zatem, iż praktycznie wszyscy pracownicy Szkoły Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu aktywnie uczestniczą w procesie transferu wiedzy i to zarówno skodyfikowanej, jak i spersonalizowanej.

5.4 Wnioski i rekomendacje

Badana kadra pracownicza Szkoły Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu jest zróżnicowana pod względem zarówno wiekowym, stażu pracy, jak i posiadanego wykształcenia. Największą grupę w placówce stanowią nauczyciele – 38 osób. Drugą grupą pracowników jest obsługa – 8 badanych.

Głównymi źródłami wiedzy wskazanymi przez respondentów są rozmowy z koleżankami i kolegami, materiały otrzymywane podczas szkoleń, warsztaty doskonalące umiejętności, książki tematyczne, zapoznawanie się w rozporządzeniami i regulaminami oraz poradniki metodyczne. Wielu ankietowanych poddaje analizie własne postępowanie i stąd czerpie wiedzę by zwiększyć swoje umiejętności.

Pracownicy chętnie dzielą się swoją wiedzą ze współpracownikami i przełożonymi. Motywacją do takiego działania jest dla nich własna wola – sami chcą dzielić się z innymi

wiedzą, przyjemność pomagania innym oraz chęć przekazania „nowinek” kolegom i koleżankom. Niestety w placówce istnieją bariery uniemożliwiające dzielenie się wiedzą. Definitywnie największą z obaw przed dzieleniem się wiedzą są bariery komunikacyjne. Kolejnymi zaś: niski poziom zaufania (głównie między pracownikami obsługi), obawa utraty prestiżu lub specjalistycznej wiedzy (wśród nauczycieli klas IV-VI), brak sprzyjających postaw i zachowań współpracowników (pośród nauczycieli klas I-III). Najczęściej wybieranymi formami dzielenia się wiedzą przez ankietowanych są komunikacja werbalna oraz wymiana doświadczeń ze współpracownikami.

Większość zatrudnionych w Szkole Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu do procesów pozyskiwania i dzielenia się wiedzą wykorzystuje systemy informatyczne. Najpopularniejszym z nich jest poczta elektroniczna, a w przypadku pozyskiwania również Internet. Ponad 2/3 badanych wprowadza w swojej pracy innowacyjne rozwiązania, lecz głównie w placówce.

Dla analizowanej placówki rekomenduje się zacieśnienie spójności pomiędzy pracownikami. Należałoby opracować system integrujący członków kolektywu, zwłaszcza tych nowozatrudnionych. Można osiągnąć to za pomocą spotkań integracyjnych, czy też wyznaczaniu pracownika-opiekuna, do którego nowozatrudniony mógłby się zgłaszać ze swoimi problemami. Aby zwiększyć możliwości wymiany doświadczeń i wiedzy nauczyciele mogliby organizować grupy dyskusyjne, gdzie poruszane byłyby konkretne wątki dotyczące bieżących spraw szkoły i wymieniano by się poglądami na ich temat. Do działalności w takich grupach należałoby zachęcić również pracowników obsługi i administracji. Oczywiście tematyka spotkań pracowników niepedagogicznych musiałaby być dostosowana do ich zapotrzebowań, gdyż wiadomo, że będą one zupełnie inne niż w przypadku pracowników pedagogicznych.

Pracownicy nie wykorzystują w pełni systemów informatycznych jakimi dysponuje szkoła. Należałoby zachęcić ich do wykorzystywania wewnątrzszkolnego serwera oraz szkolnej platformy edukacyjnej do dzielenia się wiedzą. Obecnie na platformie umieszczane są materiały tylko dla uczniów. Nauczyciele mogliby umieszczać tam pomoce naukowe, konspekty, pomysły na ciekawe zajęcia w formie dokumentów, z których korzystaliby ich współpracownicy. Pozwoliłoby to przełamać nie co bariery jakie towarzyszą dzieleniu się wiedzą w placówce oraz rozwinąć system tworzenia wiedzy. Takie działania powinny być chwalone na forum szkoły i nagradzane, motywowałyby to innych współpracowników do dzielenia się swoimi zasobami, które mogą wydawać się im mało wartościowe. Dzielenie się wiedzą ułatwiłby również system sprawozdawczości dla osób uczestniczących w szkoleniach. Wewnątrzszkolny serwer mógłby być miejscem, gdzie nauczyciele, którzy brali udział

w konferencjach, szkoleniach czy kursach umieszczaliby krótkie sprawozdanie na temat wiedzy jaką zdobyli podczas takich spotkań. Dzięki temu zbudowano by swego rodzaju bazę wiedzy – szybko odnajdowano by pracownika, który posiada potrzebną wiedzę.

W związku z wykrytą w placówce luką wiedzy w prawie oświatowym należałoby przeprowadzić szkolenia w tym zakresie. Zamiast podawania zmian w prawie oświatowym przez dyrektora podczas zebrań rady pedagogicznej można byłoby wyznaczyć spośród grona pedagogicznego liderów szkoleń wewnętrznych. Działania takie lidera polegałyby na przygotowywaniu krótkich szkoleń w zakresie zmian zachodzących w prawie oświatowym i przedstawianiu ich na zebraniach rady. Pozwoliłoby to na przełamanie barier komunikacyjnych. Taki lider powinien być wybierany na jedno spotkanie grona, tak by każdy nauczyciel miał szansę przedstawienia jakiegoś zagadnienia. Wzmocniłoby to relacje pomiędzy pracownikami i pozwoliło wykazać każdemu. Początkowo należałoby wesprzeć się szkoleniem zewnętrznym, gdyż pracownicy mają zupełnie inny stosunek do takiego spotkania, a następnie wprowadzić system szkoleń wewnętrznych. Oczywiście tematyka tych szkoleń powinna być zróżnicowana, ale przede wszystkim należałoby skupić się na zapelnieniu luki wiedzy.

Pracownicy chętnie poszerzają posiadaną już wiedzę, stąd szkoła powinna nałożyć nacisk na doksztalcanie i szkolenia personelu. Mogłoby to przełożyć się na poprawę systemu przekazywania i dzielenia się wiedza i informacjami.

6 Zakończenie

Wiedza jest w obecnych czasach podstawowym dobrem organizacji. Istotnym jest fakt, by odpowiednio nią zarządzać. By zidentyfikować najlepszy sposób zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa zalecane jest wykonanie audytu wiedzy. Pozwoli on usystematyzować zasoby wiedzy jawnej i ukrytej, pokaże źródła wiedzy, jej przepływy wewnątrz organizacji oraz jak przebiega współpraca w zakresie dzielenia się wiedzą z otoczeniem. Posiadając informacje na temat przebiegu procesów zarządzania wiedzą zdecydowanie łatwiej będzie podjąć decyzję w kwestii strategii zarządzania tym także istotnym zasobem.

W pracy tej wykazano, że wiedza powinna być traktowana jako zasób systemu oświaty. Procesy zarządzania wiedzą należy odnosić również do oświaty. Nauczyciele tworzą wiedzę wprowadzając w życie innowacyjne rozwiązania. Wiedza jest poddawana procesom kodyfikacji i personalizacji. Dzielenie się wiedzą jest obecnie częstą praktyką, która pozwala na szybszy rozwój i zdobywanie większego doświadczenia przez pracowników oświaty.

Celem tej pracy było przeprowadzenie badania, jakim jest audyt wiedzy pracowników i zarządzania wiedzą Szkoły Podstawowej Nr 3 im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu. Zostało ono przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety. Jego efektem jest analiza zebranych wyników oraz wytyczne co do poprawy jakości zarządzania wiedzą w placówce. Określono źródła wiedzy szkoły. Zbadano proces dzielenia się wiedzą i ustalono, że w instytucji istnieją bariery uniemożliwiające funkcjonowanie tegoż procesu w pełni. Podjęto również próbę zidentyfikowania luki wiedzy. Okazało się, że szkoła posiada taką lukę w zakresie prawa oświatowego. Stworzono mapę transferu wiedzy, z której wynika, iż w placówce jest osoba nieuczestnicząca w przepływie wiedzy.

Wymienione wcześniej działania potwierdziły postawione w tej pracy hipotezy badawcze. Okazało się, że audyt wiedzy pozwala ustalić jaką wiedzę posiada placówka, przepływy tej wiedzy oraz jej wykorzystanie przez pracowników. Daje również możliwość lepszego zarządzania wiedzą.

Bibliografia

- [1] Applehans Wayne, Globe Alden, Laugero Greg, *Managing knowledge: a practical web-based approach*, Addison-Wesley 1999.
- [2] *Audyt wewnętrzny: spojrzenie praktyczne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003.
- [3] Baruk Jerzy, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- [4] Błaszczuk Anna, Brdulak Jakub J., Guzik Marcin, Pawluczuk Andrzej, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
- [5] Bukowitz Wendi R., Williams Ruth L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time – Prentice Hall, London 1999.
- [6] Choy S.Y., Lee W.B., Cheung C.F., *A Systematic Approach for Knowledge Audit Analysis: Integration of Knowledge Inventory, Mapping and Knowledge Flows Analysis*, „Journal of Universal Computer Science” 2004, vol. 10, no. 6, s. 674-682, http://www.jucs.org/jucs_10_6/a_systematic_approach_for/Choy_S_Y.pdf (data odczytu: wrzesień 2015).
- [7] Davenport Thomas H., Prusak Laurence, *Working knowledge : how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [8] Dobenhan John, Clark Jeff, *The Knowledge Audit*, „Robotics and Computer-Integrated Manufacturing Journal” 1994, vol. 11, no. 3, s. 201-211, Abstrat pozyskano z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0736584594900353> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [9] Drucker Peter F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [10] Evans Christina, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [11] Fazlagić Amir, *Brokerzy wiedzy*, „Manager” 2001, nr 2, s. 30-32.
- [12] Fazlagić Amir, *Spółeczeństwo wiedzy*, „Problemy jakości” 2000, nr 9, s. 4-8.
- [13] Fazlagić Amir, *Zarządzanie wiedzą*, „Manager” 2000, nr 6, s. 35-38.
- [14] Fazlagić Jan, *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie: diagnoza i perspektywy zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- [15] Galata Stanisław, *Strategiczne zarządzanie organizacjami: wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004.

- [16] Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena K., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna : praca zbiorowa*, pod red. Wiesława M. Grudzewskiego, Ireny K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- [17] Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- [18] Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena K., *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003, nr 1, s. 3-9.
- [19] Hansen Morten T., Nohria Nitin, Tierney Thomas, *What’s Your Strategy for Managing Knowledge?*, „*Harvard Business Review*” 1999, March-April, s. 106-116.
- [20] Herdan Agnieszka, Stuss Magdalena M., Krasodomska Joanna, *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- [21] *Historia Szkoły im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu*, Szkoła Podstawowa Nr 3 im. Jana Kochanowskiego, Nowy Sącz 2003.
- [22] Hylton Ann, *A KM Initiative Is Unlikely to Succeed Without a Knowledge Audit*, 2002, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_initiative_unlikely_to_succeed_with_out_a_k_audit.pdf (data odczytu: wrzesień 2015).
- [23] Jashapara Ashok, *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- [24] Kisielnicki Jerzy, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, <http://wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id3570-zarzadzanie-wiedza.pdf> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [25] Kłak Marcin, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej na zlecenie Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.
- [26] Kowalczyk Adam, Nogalski Bogdan, *Zarządzanie wiedzą: koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [27] Koźmiński Andrzej K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Polska w Europie 200 – polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XXI wieku : dorobek Szkoły Letniej "Warszawa 2000"*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 57-66.

- [28] Kuc Bolesław Rafał, *Audyty wewnętrzny: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
- [29] Kwieciński Mirosław, *Mapy wiedzy w koncepcji wywiadu gospodarczego*, w: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. nauk. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy ZAMYKACZE, Kraków 2004, s. 383-395.
- [30] *Leksykon zarządzania*, red. prowadzący Maria Adamska, Difin, Warszawa 2004.
- [31] Leonard-Burton Dorothy, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- [32] Liebowitz Jay, Rubenstein-Montano Bonnie, McCaw Doug, Buchwalter Judah, Browning Chuck, *The Knowledge Audit*, „Journal of Knowledge and Process Management” 2000, vol. 7, no. 1, s. 3-10, Abstrakt pozyskano z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291099-1441%28200001/03%297:1%3C3::AID-KPM72%3E3.0.CO;2-0/abstract> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [33] Materska Katarzyna, *Prolegomena do audytu wiedzy i informacji*, w: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Teoria i praktyka*, red. nauk. Krzysztof Graczyk, Marzena Piotrowska-Trybull, Stanisław Sirko, AON, Warszawa 2010, <http://eprints.rclis.org/23917/1/Prolegomena%20do%20audytu%20iW-Materska.pdf> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [34] Mikuła Bogusz, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy: praca zbiorowa*, pod red. Bogusza Mikuły, Anny Pietruszki-Ortyl, Arkadiusza Potockiego, Difin, Warszawa 2007.
- [35] Mikuła Bogusz, Makowiec Marek, *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Katedra Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2006, <http://mikulab.fm.interiowo.pl/BS2006.doc> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [36] Mikuła Bogusz, Pietruszka-Ortyl Anna, Potocki Arkadiusz, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku : wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- [37] Morawski Mieczysław, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. nauk. Kazimierz Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [38] Morawski Mieczysław, *Zarządzanie wiedzą: organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

- [39] Murray Peter, Myers Andrew, *The Facts about Knowledge. Special Report*, „Information Strategy” 1997, no. 11.
- [40] Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, POLTEXT, Warszawa 2000.
- [41] *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, red. prowadzący Dariusz Kalisiewicz, t. 6, S-Z, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [42] Penc Józef, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1997.
- [43] Polanyi Michael, *The Tacit Dimension*, Doubleday&Company, Garden City 1966.
- [44] Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [45] *Raport z ewaluacji problemowej Szkoła Podstawowa Nr 3 Im. Jana Kochanowskiego w Nowym Sączu*, Kuratorium Oświaty w Krakowie, Kraków 2014, <http://kuratorium.krakow.pl/index?ac=111&id=11916> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [46] *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, pod red. Adama Szałkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- [47] Sarvary Miklos, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, nr. 2, s. 95-107.
- [48] Saunders Edmund J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Educator, Częstochowa 2002.
- [49] Sharma Ravi, Chowdhury Naguib, *On the use of a diagnostic tool for knowledge audits*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2007, vol. 8, no. 4, <http://www.tlinc.com/article145.htm> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [50] Skyrme David J., *Best Practices: The Knowledge Audit*, 2012, <http://skyrme.com/kmpractices/kaudit.htm> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [51] Skyrme David J., *Conducting a Knowledge Audit*, 2013, <http://skyrme.com/kmroadmap/audit.htm> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [52] Skyrme David J., *Knowledge Creation, Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
- [53] Skyrme David J., *KM Glossary Knowledge Audit*, 2003, <http://skyrme.com/kmbasics/glossary.htm#Knowledgeaudit> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [54] *Słownik języka polskiego*, red. nauk. Mieczysław Szymczak, wyd. 9, t. 3, R-Z, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [55] Stewart Thomas A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.

- [56] Strojny Mariusz, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 20-25.
- [57] Tiwana Amrit, *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999, s. 205, http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/Gestion_del_Conocimiento/GC11O567/Tiwana_Amrit_1999_Knowledge_Management_Toolkit1.pdf (data odczytu: wrzesień 2015).
- [58] Ujwary-Gil Anna, *Audyt wiedzy przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2, s. 11-14.
- [59] Ujwary-Gil Anna, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, CH&Beck, Warszawa 2009.
- [60] Ujwary-Gil Anna, *Wybrane elementy i obszary audytu wiedzy przedsiębiorstwa*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, pod red. Adama Nalepki, Anny Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2010, s. 69-82.
- [61] Wachowiak Piotr, *Mapowanie i transfer wiedzy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie*, „E-mentor” 2008, nr 1 (23), s. 16-22, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/23/id/506> (data odczytu: wrzesień 2015).
- [62] Wiig Karl M., *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organization Create, Represent and Use Knowledge*, TH: Schema Press, Arlington 1993.
- [63] Winiarska Kazimiera, *Audyt wewnętrzny w 2007 roku: standardy międzynarodowe – regulacje krajowe*, Difin, Warszawa 2007.
- [64] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Centrum Badań nad Edukacją i Innowacją, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Warszawa 2000.
- [65] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. nauk. Kazimierz Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [66] www.episteme.com.pl
- [67] <http://pl.wikipedia.org/>
- [68] <http://sp3ns.no-ip.org/>

Spis rysunków

Rysunek 1 Mądrość, wiedza, informacja, dane.....	10
Rysunek 2 Płaszczyzny i zakresy zarządzania wiedzą w organizacji wg Mikuły	25
Rysunek 3 Japoński model zarządzania wiedzą – „spirala wiedzy” Nonaki i Takeuchiego... 30	
Rysunek 4 Zasobowy model zarządzania wiedzą – źródła wiedzy wg Leonard-Burton	31
Rysunek 5 Podejście procesowe do zarządzania wiedzą – dwie płaszczyzny zarządzania wiedzą wg Davenporta i Prusaka	33
Rysunek 6 Elementy zarządzania wiedzą wg Probst, Rauba i Romhardta	34
Rysunek 7 Luka wiedzy i luka strategiczna	44
Rysunek 8 Elementy audytu wiedzy wg Sharmy i Chowdhury	45
Rysunek 9 Etapy audytu wiedzy wg Skyrme	48
Rysunek 10 Podział ankietowanych ze względu na płeć i wiek	61
Rysunek 11 Zapotrzebowanie na wiedzę	63
Rysunek 12 Wzrost skuteczności zawodowej.....	64
Rysunek 13 Źródła wiedzy wykorzystywane przez pracowników	65
Rysunek 14 Uczestnictwo w szkoleniach	65
Rysunek 15 Formy szkoleń/kursów	66
Rysunek 16 Posiadane zasoby wiedzy	67
Rysunek 17 Dzielenie się wiedzą jest istotne dla funkcjonowania placówki	68
Rysunek 18 Czynniki motywujące do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami i przełożonymi.....	68
Rysunek 19 Czynniki uniemożliwiające dzielenie się wiedzą w placówce	69
Rysunek 20 Sposoby dzielenia się wiedzą	70
Rysunek 21 Systemy wykorzystywane do pozyskiwania i dzielenia się wiedzą.....	71
Rysunek 22 Otoczenie respondenta a ludzie tworzący nowe pomysły lub praktyczne rozwiązania.....	71
Rysunek 23 Osoba, która „wie wszystko”	73
Rysunek 24 Identyfikacja luk wiedzy w Szkole Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu.....	73
Rysunek 25 Mapa transferu wiedzy w Szkole Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu	75

Spis tabel

Tabela 1 Zestawienie różnic pomiędzy gospodarką przemysłową a gospodarką wiedzy	8
Tabela 2 Definicje wiedzy różnych autorów	13
Tabela 3 Różnice pomiędzy wiedzą jawną a wiedzą cichą	17
Tabela 4 Wiedza w polskiej oświacie	21
Tabela 5 Definicje zarządzania wiedzą	22
Tabela 6 Różnice między strategią kodyfikacji a personalizacji	26
Tabela 7 Kryteria poszczególnych poziomów znajdujące się w arkuszu Audytu Zarządzania Wiedzą	50
Tabela 8 Obszary badań audytu wiedzy przedsiębiorstwa	53
Tabela 9 Wykształcenie ankietowanych z podziałem na grupy	62
Tabela 10 Uczestnictwo w szkoleniach a ocena skuteczności zawodowej	66

Załącznik 1

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Wiedza pracowników i zarządzanie wiedzą w Szkole Podstawowej Nr 3 w Nowym Sączu

1. Jakie dziedziny wiedzy są potrzebne Pani/Panu do wykonywania pracy?
(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
 - finanse
 - obsługa komputera
 - prawo pracy
 - obsługa sprzętów
 - wiedza z nauczanego przedmiotu
 - wiedza psychopedagogiczna
 - prawo oświatowe
 - zasady BHP i ppoż
 - znajomość środków czystości
 - inne
2. Czy w przeciągu ostatnich 12-stu miesięcy Pani/Pana skuteczność zawodowa (rozwój umiejętności) zmieniła się, a jeśli tak to w jakim stopniu?
 - tak, znacznie
 - tak, nieznacznie
 - nie wiem
 - nie
3. Które warianty wiedzy wykorzystuje Pani/Pan, by zwiększyć swoje umiejętności?
(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
 - rozmowy z koleżankami/kolegami
 - zapoznawanie się z rozporządzeniami, regulaminami
 - prasa tematyczna
 - materiały otrzymywane podczas szkoleń
 - poradniki metodyczne
 - rozmowy z uczniami
 - obserwowanie bardziej doświadczonych koleżanek/kolegów
 - rozmowa z przełożonym/podwładnym
 - książki dotyczące wykonywanego zawodu
 - analiza własnego postępowania
 - kursy kwalifikacyjne
 - warsztaty doskonalące umiejętności
 - współpraca z wydawnictwem pedagogicznym
 - inne
4. W ilu szkoleniach/kursach uczestniczyła/ł Pani/Pan w przeciągu ostatnich 12-stu miesięcy?
 - nie uczestniczyłam/łem
 - 1
 - 2-4
 - 5 i więcej
5. Jeżeli uczestniczyła/ł Pani/Pan w szkoleniach/kursach proszę wskazać ich formę.
(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
 - rady pedagogiczne
 - zespoły samokształceniowe
 - seminaria
 - warsztaty
 - wykłady
 - kursy e-learningowe

- kursy
 - kursy kwalifikacyjne
 - studia podyplomowe
6. Jeżeli uczestniczyła/ł Pani/Pan w szkoleniach/kursach proszę wskazać ich tematykę.
(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
- prawo oświatowe
 - dotyczące wiedzy i umiejętności merytorycznych wykonywanego zawodu
 - prawo pracy
 - inne
7. Czy wg Pani/Pana dzielenie się wiedzą odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu placówki?
- zdecydowanie tak
 - raczej tak
 - nie wiem
 - raczej nie
 - zdecydowanie nie
8. Czy chętnie dzieli się Pani/Pan swoją wiedzą ze współpracownikami/przełożonymi?
- tak
 - nie
9. Co motywuje Panią/Pana do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami/przełożonymi? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
- przyjemność pomagania innym
 - dzielenie się wiedzą z dobrej woli
 - chęć uzyskania wiedzy przez innych
 - zdobycie sympatii współpracowników
 - satysfakcja z posiadania większej wiedzy niż inni
 - uznanie przełożonych
 - dzielenie się „nowościami”
 - nacisk przełożonych
 - inne
10. Czy wg Pani/Pana przełożeni swoją postawą dają przykład przekazywania swojej wiedzy innym?
- tak
 - nie
11. Czy współpracownicy chętnie dzielą się z Panią/Panem wiedzą, która jest przydatna?
- tak
 - nie
12. Jakie czynniki wg Pani/Pana uniemożliwiają dzielenie się wiedzą w placówce?
(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
- bariery komunikacyjne
 - niski poziom zaufania wobec współpracowników/przełożonych
 - obawa przed dzieleniem się wiedzą związana z utratą pozycji/prestiżu
 - niechęć do utraty wyłączności posiadania specjalistycznej wiedzy
 - naciski współpracowników/przełożonych
 - brak sprzyjających postaw i zachowań współpracowników/przełożonych
 - brak tolerancji pomyłek
 - inne

- 13.** Czy po usunięciu czynników uniemożliwiających dzielenie się wiedzą, chętniej niż obecnie dzieliłaby/łby się Pani/Pan wiedzą ze współpracownikami?
- zdecydowanie tak
 - raczej tak
 - nie wiem
 - raczej nie
 - zdecydowanie nie
- 14.** W jaki sposób dzieli się Pani/Pan wiedzą ze współpracownikami/przełożonymi?
(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
- pisemne notatki, raporty
 - wykorzystanie technologii informatycznych
 - komunikacja werbalna
 - szkolenia wewnątrzszkolne
 - publikacje
 - spotkania zespołów nauczycieli
 - wymiana doświadczeń ze współpracownikami
 - lekcje koleżeńskie
 - inne
- 15.** Czy w Pani/Pana placówce klimat sprzyja rozwiązywaniu problemów?
- tak
 - nie, dlaczego.....
- 16.** Czy w Pani/Pana placówce środowisko motywuje do pracy?
- tak
 - nie, dlaczego.....
- 17.** Czy proces wymiany wiedzy i informacji w Pani/Pana placówce przebiega sprawnie (czy otrzymuje Pani/Pan informacje na czas)?
- tak
 - nie, podaj powód
- 18.** Czy uważa Pani/Pan, że w jej/jego otoczeniu są ludzie, którzy tworzą nowe pomysły lub praktyczne rozwiązania dotyczące wykonywanego zawodu?
- zdecydowanie tak
 - raczej tak
 - nie wiem
 - raczej nie
 - zdecydowanie nie
- 19.** Czy osobiście wprowadza Pani/Pan w swojej pracy innowacyjne rozwiązania?
- tak
 - nie
- 20.** Czy swoimi pomysłami lub rozwiązaniami dotyczącymi wykonywanego zawodu dzieli się Pani/Pan w placówce lub poza nią?
- tak, gdzie.....
 - nie, dlaczego.....

21. Z jakich systemów informatycznych korzysta Pani/Pan w celu pozyskiwania i dzielenia się wiedzą? (proszę postawić X w wybranych rubrykach)

SYSTEM INFORMATYCZNY	POZYSKIWANIE WIEDZY	DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ
poczta elektroniczna		
Internet		
własna strona www		
bazy danych		
platforma edukacyjna		
wewnątrzszkolny serwer		
system EduS@cz		

22. Wiedzę z jakich dziedzin Pani/Pan posiada? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> finanse | <input type="checkbox"/> wiedza psychopedagogiczna |
| <input type="checkbox"/> obsługa komputera | <input type="checkbox"/> prawo oświatowe |
| <input type="checkbox"/> prawo pracy | <input type="checkbox"/> zasady BHP i ppoż |
| <input type="checkbox"/> obsługa sprzętów | <input type="checkbox"/> znajomość środków czystości |
| <input type="checkbox"/> wiedza z nauczanego przedmiotu | <input type="checkbox"/> inne |

23. Czy wg Pani Pana w placówce jest osoba, która „wie wszystko”?

- tak nie

24. Kto wg Pani/Pana jest taką osobą i dlaczego? (proszę podać pełnione przez tę osobę stanowisko, np. dyrektor, inny nauczyciel, itp.)

.....

.....

.....

.....

25. Czy ktoś kontaktował się z Panią/Panem po jakieś informacje?

- tak nie

26. Jeżeli tak, proszę przy odpowiedniej rubryce podać jakie informacje to były?

(jeżeli kontaktował się z Panią/Panem ktoś inny proszę dopisać go w wolnych rubrykach)

KTO	INFORMACJA
dyrektor szkoły	
wicedyrektor	
sekretarz szkoły	

księgowa	
pedagog szkolny	
inny nauczyciel	
bibliotekarz	
woźny	
pracownik obsługi	
rodzic	
uczeń	

METRYCZKA

Płeć:

- kobieta mężczyzna

Wykształcenie:

- podstawowe średnie
 zawodowe wyższe

Wiek:

- 26 – 35 46 – 55
 36 – 45 powyżej 56

Stanowisko (proszę zaznaczyć wszystkie, które dotyczą Pani/Pana):

- nauczyciel stażysta
 nauczyciel kontraktowy
 nauczyciel mianowany
 nauczyciel dyplomowany
 nauczyciel oddziału przedszkolnego
 nauczyciel edukacji wczesnoszkolnej
 nauczyciel klas 4 – 6, nauczany przedmiot
- nauczyciel wspomagający
 wychowawca świetlicy
 dyrektor
 wicedyrektor
 pedagog szkolny
 sekretarz
 księgowa
 pracownik obsługi
 inne

Liczba lat aktywności zawodowej:

Liczba lat pracy w tej placówce:

Dziękuję za uzupełnienie ankiety