

**Grażyna Cęcelek\***

Akademia Nauk Stosowanych Stefana Batorego

 <https://orcid.org/0000-0002-2303-7442>e-mail: [gcecelek@pusb.pl](mailto:gcecelek@pusb.pl)

## Specyfika funkcjonowania współczesnej szkoły stanowiącej przestrzeń uczenia się

[https://doi.org/10.25312/2083-2923.25\\_01gc](https://doi.org/10.25312/2083-2923.25_01gc)

**Streszczenie:** Wyraźnie widoczne jest, że współczesne środowisko szkolne podlega istotnym zmianom determinowanym przede wszystkim przez nowe oczekiwania uczniów sygnalizujących potrzebę szacunku dla ich autonomii, partnerskiego traktowania w pracy nad ich osobistym rozwojem, a także potrzebę zrozumienia celowości i przydatności podejmowanych działań edukacyjnych.

Sytuacja ta determinuje konieczność przeformułowania procesu nauczania na proces uczenia się i tym samym przeobrażenia szkolnego środowiska opartego na transmisyjnym przekazie wiedzy na środowisko poszukiwania i konstruowania wiedzy, stwarzające warunki do aktywnego uczenia się uczniów i jednocześnie środowisko uczące się, potrafiące skutecznie adaptować się do zmiennych warunków, otwarte na nowe idee i trendy, na permanentne doskonalenie się i przekształcanie.

Celem artykułu jest zaprezentowanie najważniejszych założeń szkoły nauczania oraz szkoły uczenia się jako organizacji uczącej się, stanowiącej miejsce, które poprzez oddziaływanie na procesy rozwojowe i wychowawcze młodego pokolenia może realnie wpłynąć na kształt funkcjonowania społeczeństwa przyszłości.

**Słowa kluczowe:** szkoła, edukacja, nauczanie, uczenie się, organizacja ucząca się

---

\* Grażyna Cęcelek – doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, profesor Akademii Nauk Stosowanych Stefana Batorego. Autorka i współredaktorka 10 monografii pedagogicznych, dwóch skryptów akademickich oraz około 150 artykułów naukowych z pogranicza pedagogiki społecznej, opiekuńczo-wychowawczej, resocjalizacyjnej, pedagogiki bezpieczeństwa, a także z obszaru pedeutologii, edukacji włączającej, edukacji permanentnej, e-edukacji, pedagogiki medialnej i doradztwa edukacyjno-zawodowego – opublikowanych w polskich i zagranicznych periodykach i monografiach naukowych.

## Wprowadzenie

Rosnąca złożoność oraz dynamika zmian zachodzących we współczesnym świecie wymagają od wszystkich, a szczególnie od młodych ludzi, ciągłego uczenia się, odczytywania zmieniających się warunków życia oraz podejmowania nowych, niełatwych wyzwań. Sytuacja taka stanowi istotną przesłankę odchodzenia środowiska wychowawczego i instytucji szkoły od procesu nastawionego na nauczanie oraz dążenie do organizowania uczniom i wychowankom przestrzeni do konstruktywnego i aktywnego uczenia się. We współczesnym, coraz bardziej nieprzewidywalnym świecie, „wczorajsze wypróbowane trasy zmieniają się z dnia na dzień w ślepe zaułki, a tradycyjne, kiedyś niezawodne wzory postępowania, zamiast zapewniać sukces, prowadzą do klęski”<sup>1</sup>, dlatego też „niezmiernie ważne jest posiadanie umiejętności uczenia się, pozwalających trafnie identyfikować własne potrzeby i możliwości, sprawnie i bezkolidyjnie poruszać się w codzienności oraz racjonalnie korzystać z ogromnych zasobów informacji”<sup>2</sup>.

Największe szanse na radzenie sobie z życiowymi wyzwaniami oraz na odniesienie sukcesu mają w takich warunkach osoby, które zostały wyposażone w umiejętności uczenia się, potrafią samodzielnie i z dużym zaangażowaniem poszerzać wiedzę oraz korzystać z niej konsekwentnie w życiu codziennym. „Spotykana na co dzień konkurencyjność, nieustanne konfrontowanie z innymi, potrzeba udowadniania własnej wartości na każdym kroku zmusza do pokonywania nieśmiałości, stresu, uzbrajania się w odporność na przeciwności, mierzenia się z wyzwaniami, wskazuje na konieczność zwracania większej uwagi na kształtowanie u uczniów takich właściwości, jak: pewność siebie, przedsiębiorczość, przebojowość, umiejętność błyskotliwego prezentowania swoich zalet”<sup>3</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki funkcjonowania współczesnej szkoły, stanowiącej środowisko uczenia się uczniów i jednocześnie organizację uczącą się, która oparta jest na ciągłym rozwoju i doskonaleniu procesów edukacji i wychowania młodego pokolenia, a także elastycznie przystosowuje się do zmian środowiskowych.

## Szkoła oparta na transmisyjnym przekazie wiedzy

Mirosław Szymański zauważa, że „podejmowanie problematyki związanej ze zrozumieniem szkoły jako formalnie ukształtowanej instytucji edukacyjnej, organizacji (uczącej się) i jednocześnie jako wspólnoty wiąże się nieodwołalnie z trudnymi do

---

<sup>1</sup> Z. Bauman, *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2011, s. 152.

<sup>2</sup> G. Cęcełek, *Środowisko uczenia się jako podstawa funkcjonowania współczesnej szkoły*, „Kultura i Wychowanie” 2020, nr 2(18), s. 70.

<sup>3</sup> K. Denek, *Edukacja jutra*, „Homines Hominibus” 2008, nr 1(4), s. 11.

dostrzeżenia, zawiłymi uwarunkowaniami”<sup>4</sup>. Przez wiele lat szkoła była miejscem, w którym dominowało nauczanie oparte na transmisyjnym, suchym przekazie wiedzy przez nauczyciela. „W efekcie wytworzyła się praktyka polegająca na tym, że ośrodkiem decydującym o tym, czego, w jakim tempie, jakimi metodami uczono uczniów, był przede wszystkim, a niekiedy wyłącznie, nauczyciel. Nawet w sytuacji, kiedy jakaś część uczniów nie dawała rady i trochę, a z czasem jeszcze bardziej niż trochę, pozostawała w tyle. Również kiedy jakaś część uczniów znała już i potrafiła to, czego uczył nauczyciel, i trochę, a z czasem jeszcze bardziej niż trochę, zaczynała się nudzić. Obok nauczyciela decydującego o procesie nauczania nie mniej ważnym dysponentem wyznaczającym sposób organizacji nauczania był program, który gonił i którego realizacja była głównym wyznacznikiem właściwego nauczania. Ponieważ uczeń miał się uczyć tylko tak, jak był nauczany, musiał się podporządkowywać narzuconemu procesowi. Wszelkie odstępstwa traktowane były jako przejaw buntu, arogancji czy nieposłuszeństwa”<sup>5</sup>.

Według J. Bałachowicz<sup>6</sup> szkolny trening tradycyjnego uczenia się niekorzystnie oddziałuje na kształtowanie szans życiowych młodego człowieka w świecie nieprzewidywalnym, o dużej dynamice zmian zachodzących we wszystkich dziedzinach, ponieważ tylko osoba aktywna, refleksyjna, kreatywna, potrafiąca konstruować nową wiedzę na bazie posiadanego doświadczenia, która traktuje siebie jako podmiot, zarówno w dziedzinie osobistego rozwoju, jak i aktywnego społecznego funkcjonowania, jest w stanie skutecznie zmieniać swoje położenie. Autorka<sup>7</sup> podkreśla także, że tradycyjne style nauczania stanowiące dla współczesnych systemów edukacyjnych spuściznę z poprzednich okresów rozwijają pasywność oraz podporządkowanie się młodych osób wyznacznikom autorytarnego stylu wychowania, co zdecydowanie utrudnia proces przygotowania właściwych postaw niezbędnych do rozumnego korzystania z wolności i niezależności oraz zdolności do rozumienia i akceptacji inności, a także do świadomego, przemyślanego i wartościowego kierowania samym sobą.

---

<sup>4</sup> M.J. Szymański, B. Walasek-Jarosz, Z. Zbróg, *Zrozumieć szkołę dla (jej) zmiany*, [w:] M.J. Szymański, B. Walasek-Jarosz, Z. Zbróg (red.), *Zrozumieć szkołę. Konteksty zmiany*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2016, s. 7.

<sup>5</sup> J. Kordziński, *Szkoła uczenia się*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2018, s. 78–79.

<sup>6</sup> J. Bałachowicz, *Szkoła jako przestrzeń budowania przyszłości*, [w:] J. Bałachowicz, A. Korwin-Szymanowska, E. Lewandowska, A. Witkowska-Tomaszewska, *Zrozumieć uczenie się. Zmienić wczesną edukację*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2017, s. 14.

<sup>7</sup> J. Bałachowicz, *Zmiany współczesnych kontekstów edukacji dziecka*, [w:] J. Bałachowicz, K.V. Halvorsen, A. Witkowska-Tomaszewska, *Edukacja środowiskowa w kształceniu nauczycieli. Perspektywa teoretyczna*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2015.

## Fundamentalne założenia współczesnej szkoły stanowiącej przestrzeń uczenia się

Podstawowym zadaniem współczesnej szkoły jest zapewnienie uczniowi środowiska do optymalnego rozwoju, wychowania oraz edukacji. Z jednej strony jest to „kwestia zagwarantowania właściwej infrastruktury, wyposażenia pracowni w oprzyrządowanie pozwalające prowadzić badania i eksperymenty, ale także zapewnienie dostępu do internetu czy wykorzystanie zasobów biblioteki w szkole jako potencjalnego centrum praktycznej nauki zarządzania wiedzą”<sup>8</sup>. Z drugiej strony natomiast to również „kwestia metod pracy nauczycieli – stosowanie metod włączających, indywidualizacja zadań, stosowanie technik odwróconego nauczania, pełne wykorzystanie metody projektu [...]”<sup>9</sup>. Takie właśnie rozumienie procesu kształcenia „wpisuje się w nowoczesną wizję szkoły, która powinna być zaprzeczeniem szkoły tradycyjnej i edukacji schematycznej”<sup>10</sup>.

Według R. Stępnia „najważniejsze współcześnie staje się to, aby działalność oświatowa – szkolna i pozaszkolna – nie była zorientowana wyłącznie na przystosowanie młodych pokoleń do zastanych warunków, lecz na nauczanie uczenia się, rozwijanie myślenia twórczego i samodzielnie kierowania własnym życiem”<sup>11</sup>. Z kolei J. Szczepański podkreśla, że szkoła nie może „ograniczać swojego przekazu do wiedzy naukowej, estetycznej i moralnej, lecz musi uczyć sposobów życia, w którym wartości kultury funkcjonują jako oczywiste składniki codzienności”<sup>12</sup>.

Jolanta Nowak<sup>13</sup> zauważa, że w czasach współczesnych, kiedy dostęp do informacji stał się praktycznie nieograniczony i w związku z tym wiedza przestała być aksjomatem, uczenia nie utożsamiamy już z nabywaniem wiedzy o świecie, ale z umiejętnym funkcjonowaniem w realiach zmieniającej się rzeczywistości. Następuje w związku z tym wyraźne przesunięcie akcentu w procesie edukacji z uczenia na uczenie się; z tego, czego się uczymy, na rzecz tego, jak się uczymy. W takim ujęciu uczenie się jest rozumiane jako forma aktywności podejmowanej przez ucznia wobec samego siebie oraz względem świata, któremu nie można narzucić ani ram czasowych, ani przestrzennych. „Nie wpisuje się on [proces edukacji – przyp. red.] również

<sup>8</sup> J. Kordziński, *Szkoła uczenia się...*, dz. cyt., s. 79.

<sup>9</sup> Tamże, s. 79.

<sup>10</sup> K. Borawska-Kalbarczyk, *Konstruktywistyczna teoria kształcenia w praktyce edukacyjnej – wybrane aspekty*, „Kultura i Edukacja” 2012, nr 1(87), s. 136.

<sup>11</sup> R. Stępień, *Aktualne tendencje rozwoju dydaktyki ogólnej i jej rola w edukacji pedagogicznej*, [w:] R. Stępień (red.), *Kształcenie pedagogów w szkole wyższej. Teoria i praktyka*, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku, Pułtusk 2015, s. 83.

<sup>12</sup> J. Szczepański, *Szkoła w społeczeństwie*, [w:] K. Konarzewski (red.), *Sztuka nauczania. Szkoła. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 74.

<sup>13</sup> J. Nowak, *Środowisko uczące – (nie)doceniony obszar edukacji*, [w:] K. Kruszko, I. Nowakowska-Buryła (red.), *Problemy edukacji wczesnoszkolnej. Perspektywa teoretyczna i rozwiązania praktyczne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2015, s. 65.

w ograniczony obszar podręcznikowych doświadczeń. Uczymy się wszędzie i ciągle, a przestrzeń praktyk uczniowskich jest rozległa i często wykracza poza mury szkoły, sięgając po zasoby rzeczywistego świata materialnego oraz zapośredniczonego świata wirtualnego<sup>14</sup>.

Znaczenie idei uczenia się zostało wyraźnie zaprezentowane w raporcie dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw *Edukacji dla XXI wieku* pod przewodnictwem Jacques'a Delorsa: *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*<sup>15</sup>, który podkreśla znaczenie jakościowych zmian kształcenia w okresie dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych, czyniąc centralnym zagadnieniem uczenie się całościowe skoncentrowane wokół czterech fundamentalnych filarów:

1. *Uczyć się, aby wiedzieć* (zdobyć narzędzia rozumienia) – należy poznać narzędzia służące do zdobywania wiedzy, pamiętając, że uczenie zdobywania wiedzy wymaga umiejętności koncentracji, wykorzystywania już posiadanej wiedzy i myślenia; celem uczenia jest osiągnięcie radości z rozumienia, odkrywania i posiadania wiedzy.
2. *Uczyć się, aby działać* (potrafić zastosować zdobytą wiedzę w praktyce i tym samym efektywnie oddziaływać na swoje środowisko) – chodzi o nabycie umiejętności wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce, współdziałania oraz komunikacji po to, aby człowiek umiał radzić sobie w nieprzewidzianych sytuacjach, pracować w zespołach i twórczo kształtować przyszłość.
3. *Uczyć się, aby żyć wspólnie* (uczestniczyć i współpracować z innymi na wszystkich płaszczyznach działalności ludzkiej) – należy poszerzać wiedzę o innych społeczeństwach, historii, tradycji, duchowości, tolerancji oraz uczyć się współdziałania i rozwiązywania konfliktów.
4. *Uczyć się, aby być* (wykorzystać zdobytą wiedzę, umiejętności i kompetencje w kreowaniu efektywnego funkcjonowania społecznego) – edukacja powinna przyczynić się do pełnego rozwoju każdej jednostki, powinna troszczyć się o rozwój niezależnego myślenia oraz zdolności krytycznego osądu, kształtować umiejętności podejmowania odpowiedzialnych decyzji i ponoszenia odpowiedzialności za ich konsekwencje, celem edukacji jest także kształtowanie inteligencji, wrażliwości, poczucia estetyki oraz duchowości wychowanków.

## Uczeń szkoły uczenia się

Pożądanym współczesnym i przyszłym uczniem na pewno nie jest osoba z głową pełną encyklopedycznych wiadomości, których nie potrafi efektywnie wykorzystać w codzien-

<sup>14</sup> Tamże, s. 65.

<sup>15</sup> J. Delors (pod przewodn.), *Edukacja – jest w niej ukryty skarb: raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Wydawnictwa UNESCO, Warszawa 1998, s. 85–98.

nym życiu i w pracy zawodowej, lecz uczniem o wiedzy operatywnej, posiadającym umiejętności selekcji informacji i trafnego ich wartościowania, uczniem o aktywnej postawie wobec świata i rozwiniętej twórczej wyobraźni<sup>16</sup>. Uczniowie dzisiejszej szkoły chcą się rozwijać, potrafią brać odpowiedzialność za własny rozwój i zdecydowanie bardziej preferują system uczenia się i konstruowania wiedzy w porównaniu do schematycznego, transmisyjnego przekazu informacji oraz podporządkowywania się procedurom narzucanym z zewnątrz i odbieranym przez nich jako zbędne czy pozbawione sensu.

Bogusława Jodłowska<sup>17</sup> podkreśla, że ważnym elementem edukacji jest zdecydowane dążenie do tego, aby proces nauczania-uczenia upodobnić do procesu badawczego. W tym celu należy kłaść nacisk na samodzielne poszukiwanie informacji, odważne stawianie hipotez i wnikliwe ich weryfikowanie, promowanie nowatorskich rozwiązań problemów, motywowanie, kształtowanie innowacyjności i kreatywności, a przede wszystkim przygotowanie do zachodzących w szybkim tempie zmian. „O ile dotychczas szkoły koncentrowały się głównie na programie nauczania i terminowej realizacji jego poszczególnych elementów, o tyle obecnie środek ciężkości powinien przesunąć się w kierunku ucznia jako niepowtarzalnego podmiotu wymagającego dostosowanego do niego podejścia, uwzględniającego jego mocne i słabe strony (które nauczyciel powinien umieć samodzielnie lub z pomocą szkolnego pedagoga/psychologa zdiagnozować), a także dobór odpowiadających jego potencjałowi metod nauczania”<sup>18</sup>.

## Szkoła uczenia się jako organizacja ucząca się

Szkoła uczenia się stanowi nie tylko miejsce nauki uczniów, ale także miejsce uczenia się organizacji. Według J. Kordzińskiego „szkoła jako organizacja ucząca się stanowi, a przynajmniej powinna stanowić, ważne miejsce dla młodych ludzi w procesie ich osobistego rozwoju oraz ich indywidualnego przygotowywania się do życia w trudnej do przewidzenia przyszłości”<sup>19</sup>.

W rozumieniu U. Hammerschmidta przez pojęcie uczącej się szkoły należy rozumieć szkołę: „zapewniającą swoim aktorom jak najlepsze warunki do indywidualnego uczenia się; w której nauczyciele traktują się jako podmioty badające; w której indywidualne doświadczenia uczenia się są otwarcie komunikowane; w której wprowadzono zasady (samo)refleksji i są one praktykowane; w której racjonalność jest

---

<sup>16</sup> G. Cęcelek, *Twórczość pedagogiczna jako podstawowa przesłanka pracy współczesnego nauczyciela*, [w:] A. Klim-Klimaszewska, T. Zacharuk (red.), *Pedagog jednej czy wielu dróg? Część 3*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005, s. 133.

<sup>17</sup> B. Jodłowska, *Start – szkółka zawodowa – twórcza praca nauczyciela*, WSiP, Warszawa 1991, s. 33.

<sup>18</sup> A. Schleicher (red.), *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing, Paris 2012, s. 35–36.

<sup>19</sup> J. Kordziński, *Szkoła uczenia się...*, dz. cyt., s. 78.

pojmowana jako jedność rozumu, emocjonalności i działania oraz w której wszyscy zainteresowani pielęgnują we wzajemnych kontaktach klimat szacunku i zaufania<sup>20</sup>.

Współczesna szkoła stanowiąca przestrzeń uczenia się jest jednocześnie organizacją uczącą się. Organizację uczącą się, co podkreśla D. Elsner, stanowi nowoczesna organizacja, która elastycznie przystosowuje się do zmian środowiskowych oraz realizuje proces organizacyjnego uczenia się, w którym świadomie uczestniczą ludzie ją budujący<sup>21</sup>. W związku ze zwiększającym się współcześnie znaczeniem procesu nauczania-uczenia się koncepcja uczącej się organizacji doczekała się szczególnego rozwinięcia właśnie w odniesieniu do szkoły<sup>22</sup>. Dzięki umiejętnościom uczenia się organizacja jest w stanie dostosowywać się do permanentnych, dynamicznych zmian otaczającego ją świata. Specyfika dzisiejszego świata jest bowiem taka, że tylko te organizacje, które umieją się uczyć w wymiarze indywidualnym (od poszczególnych członków organizacji), ale przede wszystkim zespołowym (chodzi o grupy działające w ramach instytucji) i organizacyjnym (jako całość), potrafią zadbać o „zbiorową mądrość”<sup>23</sup>, w której właśnie tkwi siła uczącego się zespołu, sprawniej poruszającego się w zawiłościach świata współczesnego i potrafiącego podejmować efektywne działania w sytuacjach trudnych i skomplikowanych<sup>24</sup>. Jak podkreśla P.M. Senge<sup>25</sup>, organizacja ucząca się oznacza organizację zdolną do uczenia się i adaptującą się do zmiennych warunków funkcjonowania. Taki stan jest możliwy do osiągnięcia poprzez otwartość pracowników na nowe idee i trendy oraz stałe doskonalenie się pracowników. Z kolei W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk zauważają, że o organizacji opartej na wiedzy można mówić wtedy, gdy jej struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej na podstawie efektywnego wykorzystania wiedzy<sup>26</sup>.

Do najważniejszych cech organizacji uczącej się zalicza się następujące techniki uczenia się (dyscypliny): myślenie systemowe (widzenie procesów i ich wzajemnych relacji, a nie odrębnych zdarzeń), modele myślowe (założenia, uogólnienia, analizowanie), wspólną wizję, zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste<sup>27</sup>. Joanna Gajda<sup>28</sup>,

---

<sup>20</sup> U. Hammerschmidt, *Ucząca się szkoła? Uczący się nauczyciele! Próba refleksji krytycznej i punkt wyjścia do rekonstrukcji*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Teoria ewolucji. Od uczących się jednostek do uczącej się wspólnoty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 31.

<sup>21</sup> J. Gajda, *Szkoła jako efektywnie ucząca się organizacja*, „Trendy ve vzdělávání” 2012, nr 5(1), s. 90.

<sup>22</sup> D. Elsner, *Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 1999, s. 151.

<sup>23</sup> Tenże, *Ewaluacja wewnętrzna milowym krokiem ku uczącej się organizacji*, „Dyrektor Szkoły” 2010, nr 10, s. 23.

<sup>24</sup> Tenże, *Czym jest ucząca się organizacja?*, „Nowa Edukacja Zawodowa” 2005, nr 4, s. 15.

<sup>25</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.

<sup>26</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 135.

<sup>27</sup> W.M. Drózka, *Kształcenie i rozwój zawodowy nauczyciela w przestrzeni organizacji uczącej się*, „Edukacja” 2004, nr 4; L. Rabiej, *Szkoła jako organizacja ucząca się*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2006, nr 13, cz. III, s. 330.

<sup>28</sup> J. Gajda, *Szkoła jako...*, dz. cyt., s. 92.



podkreśla, że wszystkie wymienione dyscypliny należy ze sobą zintegrować poprzez myślenie systemowe umożliwiające zrozumienie przez ludzi nowego sposobu widzenia siebie i otaczającego świata oraz jednocześnie ujawnienie potencjałów pozostałych dyscyplin tak, aby stanowiły one całość teorii i praktyki.

Renata Tomaszewska-Lipiec<sup>29</sup> sformułowała główne założenia koncepcji uczącej się organizacji: uczenie się jest podstawową wartością; w procesie uczenia się uczestniczą wszyscy pracownicy, ponieważ od nich zależy przyszłość organizacji; szczególny nacisk kładzie się na zespołowe uczenie się; bardzo ważne jest motywowanie ludzi do aktywnego udziału w procesie uczenia się, wnoszenia własnego wkładu w jej rozwój, przy respektowaniu zasady, że ludzie uczą się w różnorodny sposób; proces uczenia się jest ciągły i świadomy, a nie przypadkowy i pozostawiony losowi.

Autorka twierdzi, że realizacja i doskonalenie w sposób przemyślany procesu organizacyjnego uczenia się prowadzi do zmiany zachowań członków organizacji oraz stanowi klucz do operacyjnego połączenia trzech subprocesów:

- tradycyjnego uczenia się: chodzi o doskonalenie kwalifikacji i kompetencji pracowników, co determinowane jest ich zaangażowaniem w różne formy zajęć pogłębiających wiedzę i umiejętności; w obszarze tej formy uczenia znajduje się także wzajemne i bezpośrednie przekazywanie sobie wiedzy przez pracowników;
- empirycznego uczenia się, czyli zdobywania doświadczeń poprzez praktyczne działania własne, obserwacje działań innych podmiotów oraz uczenie się na doświadczeniu i popełnianych błędach;
- cybernetycznego uczenia się (wiedza czerpana jest z doświadczeń w procesie rozwiązywania problemów; uczenie się polega na odkrywaniu nowych sposobów rozumienia reguł, norm i zasad w zarządzaniu funkcjonowaniem organizacji oraz na podważaniu ich zasadności)<sup>30</sup>.

Tomaszewska-Lipiec podkreśla, że edukacja ma bardzo ważne znaczenie dla rozwoju zakładów pracy, ponieważ umożliwia „podnoszenie poziomu kwalifikacji zawodowych pracowników w zakresie wypełniania przez nich zadań produkcyjnych bądź usługowych, które są jednocześnie ich bezpośrednimi celami”<sup>31</sup>, a zarazem „staje się siłą napędową wielu działań, stanowiąc przede wszystkim o indywidualnej możliwości utrzymania się na rynku pracy”<sup>32</sup> oraz „ułatwia osobom zatrudnionym rozwój takich kompetencji, które pozwolą im na realizację wyższych potrzeb, zapewnią zaspokojenie bezpieczeństwa, przynależności oraz rozbudzą potrzebę samorealizacji”<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup> R. Tomaszewska-Lipiec, *Zakład pracy jako organizacja ucząca się wyzwaniem dla szkolnictwa wyższego*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2009, nr 3(66), s. 31.

<sup>30</sup> Tamże, s. 31–32.

<sup>31</sup> R. Tomaszewska-Lipiec, *Edukacja w zakładzie pracy. Kontekst teoretyczny a wyniki badań własnych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2011, nr 2(73), s. 101.

<sup>32</sup> Tamże, s. 101.

<sup>33</sup> Tamże, s. 101.



Autorka akcentuje ponadto istotną tendencję, zgodnie z którą edukacja w zakładach pracy składa się zarówno z elementów organizacji formalnej, jak i nieformalnej, które trudno od siebie oddzielić, ponieważ proces uczenia się formalnego przebiega zazwyczaj równolegle do procesu kształcenia nieformalnego. „Formalne procesy uczenia się mają charakter zinstytucjonalizowany, wyrażający się przez stosowanie sprawdzonych, powtarzalnych i ujednoliconych sposobów oraz procedur. Z kolei nieformalne procesy uczenia się mają charakter spontaniczny, związany z indywidualnym zainteresowaniem, ukierunkowaniem na sam fakt nauki, z którego czerpie się satysfakcję, głównie w wyniku możliwości wykorzystania efektów edukacji w organizacji. Trudno jest wyraźnie rozdzielić formalne i nieformalne uczenie się od siebie. Większość tych procesów przebiega równolegle i przeplata się wzajemnie”<sup>34</sup>.

J. Giebułtowska zauważa z kolei, że „idea organizacji uczącej się, zaadaptowana do warunków środowiska edukacji, szybko znalazła zwolenników i wywołała zwrot w myśleniu o uczeniu, rozwoju zawodowym nauczycieli i placówek edukacyjnych”<sup>35</sup>. Autorka twierdzi, że pojęcie organizacji uczącej się w obszarze edukacji zostało zmienione w learning community, czyli „wspólnotę uczącą się”, nastawioną na „tworzenie kultury współpracy wśród nauczycieli”<sup>36</sup>. Przekładając założenia organizacji uczącej się na realia szkoły, L. Rabiej wyciąga następujące wnioski: „uczniowie powinni wychodzić ze szkoły bogaci w wiedzę i umiejętności, czyli przygotowani do życia w społeczeństwie, natomiast nauczyciele powinni być pracownikami wiedzy, a sama struktura szkoły powinna przyczyniać się do efektywnego wykorzystania wiedzy (czyli struktura powinna być przyporządkowana celom szkoły, nie na odwrót)”<sup>37</sup>. L. Rabiej zauważa także, że „szkoła jako organizacja ucząca się ewaluje swoje działania i na ich podstawie modyfikuje koncepcję pracy, tak aby była ona spójna i zrozumiała dla wszystkich, aby odpowiadała potrzebom środowiska”<sup>38</sup>. Twierdzi ponadto, że koncepcja ta nie musi przyjmować formalnej postaci dokumentu, ponieważ „ważne jest to, aby funkcjonowała w umysłach, wyznaczała spójny kierunek i odzwierciedlała się w działaniach, na które kładzie się szczególny nacisk – wyróżniała daną szkołę spośród innych”<sup>39</sup>.

---

<sup>34</sup> Tamże, s. 102.

<sup>35</sup> J. Giebułtowska, *Rozwój zawodowy nauczycieli w modelu professional learning community*, „LABOR et EDUCATIO” 2017, nr 5, s. 63.

<sup>36</sup> Tamże, s. 63.

<sup>37</sup> L. Rabiej, *Szkoła jako organizacja ucząca się*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2006, nr 13, cz. III, s. 331.

<sup>38</sup> Tamże, s. 333.

<sup>39</sup> Tamże, s. 333.

## Podsumowanie

Szkoła stanowiąca środowisko uczenia się to synonim szkoły, która odpowiedzialnie zmienia i przeobraża świat, stawia sobie wartościowe cele i zadania oraz sensownie projektuje własne działania. „Stawianie wartościowych celów i zadań wypływa z krytycznego oglądu rzeczywistości, głębokiej refleksji i uwzględniania etycznego wymiaru własnych działań; natomiast projektowanie działań jest pochodną profesjonalnego podejścia do obowiązków, ciągłego rozwoju, kwestionowania modeli mentalnych i poszukiwania najlepszych rozwiązań”<sup>40</sup>.

Zauważyć należy, że taka szkoła stanowi nie tylko miejsce uczenia się uczniów, ale także miejsce uczenia się organizacji, czyli jest jednocześnie szkołą uczącą się, która potrafi dostrzec i wykorzystać zasoby, które posiada, dokonywać ewaluacji swoich działań oraz modyfikować koncepcję swojej pracy tak, aby była spójna, zrozumiała dla wszystkich oraz by odpowiadała potrzebom wszystkich uczestników: uczniów, rodziców i nauczycieli, jak również potrzebom otoczenia.

## Bibliografia

- Bałachowicz J., *Szkoła jako przestrzeń budowania przyszłości*, [w:] J. Bałachowicz, A. Korwin-Szymanowska, E. Lewandowska, A. Witkowska-Tomaszewska, *Zrozumieć uczenie się. Zmienić wczesną edukację*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2017.
- Bałachowicz J., *Zmiany współczesnych kontekstów edukacji dziecka*, [w:] J. Bałachowicz, K.V. Halvorsen, A. Witkowska-Tomaszewska, *Edukacja środowiskowa w kształceniu nauczycieli. Perspektywa teoretyczna*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2015.
- Bauman Z., *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2011.
- Borawska-Kalbarczyk K., *Konstruktywistyczna teoria kształcenia w praktyce edukacyjnej – wybrane aspekty*, „Kultura i Edukacja” 2012, nr 1(87), s. 135–155.
- Cęcelek G., *Kompetencje społeczne nauczyciela szkoły uczenia się i wyrównywania szans edukacyjnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2020.
- Cęcelek G., *Środowisko uczenia się jako podstawa funkcjonowania współczesnej szkoły*, „Kultura i Wychowanie” 2020, nr 2(18), s. 69–82.
- Cęcelek G., *Twórczość pedagogiczna jako podstawowa przesłanka pracy współczesnego nauczyciela*, [w:] A. Klim-Klimaszewska, T. Zacharuk (red.), *Pedagog jednej czy wielu dróg? Część 3*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005.

---

<sup>40</sup> G. Cęcelek, *Kompetencje społeczne nauczyciela szkoły uczenia się i wyrównywania szans edukacyjnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2020, s. 28.

- Delors J. (pod przewodn.), *Edukacja – jest w niej ukryty skarb: raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Wydawnictwa UNESCO, Warszawa 1998.
- Denek K., *Edukacja jutra*, „Homines Hominibus” 2008, nr 1(4), s. 11–19.
- Dróżka W.M., *Kształcenie i rozwój zawodowy nauczyciela w przestrzeni organizacji uczącej się*, „Edukacja” 2004, nr 4, s. 32–38.
- Elsner D., *Czym jest ucząca się organizacja?*, „Nowa Edukacja Zawodowa” 2005, nr 4, s. 116–125.
- Elsner D., *Ewaluacja wewnętrzna milowym krokiem ku uczącej się organizacji*, „Dyrektor Szkoły” 2010, nr 10, s. 23–25.
- Elsner D., *Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 1999.
- Gajda J., *Szkoła jako efektywnie ucząca się organizacja*, „Trendy ve vzdělávání” 2012, nr 5(1), s. 90–93.
- Giebułtowska J., *Rozwój zawodowy nauczycieli w modelu professional learning community*, „LABOR et EDUCATIO” 2017, nr 5, s. 57–72.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Hammerschmidt U., *Ucząca się szkoła? Uczący się nauczyciele! Próba refleksji krytycznej i punkt wyjścia do rekonstrukcji*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Teoria ewolucji. Od uczących się jednostek do uczącej się wspólnoty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
- Jodłowska B., *Start – szok zawodowy – twórcza praca nauczyciela*, WSiP, Warszawa 1991.
- Kordziński J., *Szkoła uczenia się*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2018.
- Nowak J., *Środowisko uczące – (nie)doceniony obszar edukacji*, [w:] K. Kruszko, I. Nowakowska-Buryła (red.), *Problemy edukacji wczesnoszkolnej. Perspektywa teoretyczna i rozwiązania praktyczne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2015.
- Rabiej L., *Szkoła jako organizacja ucząca się*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2006, nr 13.
- Schleicher A. (red.), *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing, Paris 2012.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.
- Stępień R., *Aktualne tendencje rozwoju dydaktyki ogólnej i jej rola w edukacji pedagogicznej*, [w:] R. Stępień (red.), *Kształcenie pedagogów w szkole wyższej. Teoria i praktyka*, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusk, Pułtusk 2015.
- Szczepański J., *Szkoła w społeczeństwie*, [w:] K. Konarzewski (red.), *Sztuka nauczania. Szkoła. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Szymański M.J., Walasek-Jarosz B., Zbróg Z., *Zrozumieć szkołę dla (jej) zmiany*, [w:] M.J. Szymański, B. Walasek-Jarosz, Z. Zbróg (red.), *Zrozumieć szkołę. Konteksty zmiany*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2016.

- Tomaszewska-Lipiec R., *Edukacja w zakładzie pracy. Kontekst teoretyczny a wyniki badań własnych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2011, nr 2(73), s. 100–109.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Zakład pracy jako organizacja ucząca się wyzwaniem dla szkolnictwa wyższego*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2009, nr 3(66), s. 27–37.
- Witkowska-Tomaszewska A., *Edukacja środowiskowa w kształceniu nauczycieli. Perspektywa teoretyczna*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2015.

### **The specificity of the functioning of a school constituting a learning space as a learning organization**

**Abstract:** It is clearly visible that the modern school environment is subject to significant changes determined primarily by the new expectations of students signaling the need for respect for their autonomy, partnership treatment in working on their personal development, as well as the need to understand the purposefulness and usefulness of the educational activities undertaken.

The situation determines the need to reformulate the teaching process into a learning process and thus transform the school environment based on the transmission of knowledge into an environment of searching and constructing knowledge, creating conditions for students' active learning and, at the same time, a learning environment that can effectively adapt to changing conditions, open to new ideas and trends, to permanent improvement and transformation.

The aim of the article is to present the most important assumptions of the school of teaching and the school of learning as a learning organization, which is a place that, by influencing the development and educational processes of the young generation, can actually influence the shape of the functioning of the society of the future.

**Keywords:** school, education, teaching, learning, learning organization

### **About the Author**

Grażyna Cęcelek – doctor of humanities in the field of pedagogy, professor at the Stefan Batory Academy of Applied Sciences. Author and co-editor of 10 pedagogical monographs, 2 academic manuals and about 150 academic articles on the border of social pedagogy, care and upbringing, resocialization, safety pedagogy, as well as in the area of pedeutology, inclusive education, permanent education, e-education, media pedagogy and educational consulting – professional – published in Polish and foreign periodicals and scientific monographs.