



Ewa Kędracka-Feldman

## Co to znaczy „szkoła uczy się”?

„Szkoła ucząca się” to hasło bardzo popularne, ale dość powierzchownie, a czasami sprzecznie interpretowane. Artykuł zachęca do głębszego zainteresowania się dyrektorów i nauczycieli teorią i praktyką organizacji uczących się, skorzystania z nich, co w rezultacie ułatwi szkołom rozwój nadążający za zmianami współczesnego świata.

*Warunkiem wstępnym dla popularyzacji dyscypliny zarządzania wiedzą w środowisku nauczycieli w Polsce jest powstanie wspólnej platformy dla rozumienia podstawowych pojęć. Jednym z takich pojęć jest „organizacja ucząca się”.*

Jan Fazlagić

Szczęśliwie już chyba nie ma w polskiej edukacji osób, które zaprotestują, że szkoła to organizacja, ale na wszelki wypadek przypomnijmy kilka definicji. Wg często przytaczanych słów wybitnych polskich profesorów Tadeusza Kotarbińskiego i Jana Zieleniewskiego<sup>1</sup>: *Organizacja to system, którego uporządkowanie polega przede wszystkim na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części.*

Organizacjami są zakłady pracy, stowarzyszenia, fundacje, ale i szkoły, przedszkola itp. – praktycznie **wszelkie zbiorowiska ludzkie, które powiązane są wzajemnymi zależnościami i posiadają jakikolwiek wspólny cel.**

Tak rozumianym organizacjom pomoc w osiągnięciu celów i rozwój czy przetrwanie w zmieniających się raczej w nieprzewidywalny sposób warunkach stara się nieść gałąź nauki zwana „organizacja i zarządzanie”.

**Organizacja** – grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów.

**Zarządzanie** – zestaw działań obejmujących:

planowanie i podejmowanie decyzji,  
organizowanie,  
przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi,  
kontrolowanie,

skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Ricky W. Griffin

*Podstawy zarządzania organizacjami*

Wydawnictwo Naukowe PWN

Warszawa 1997

<sup>1</sup> Cytowani m.in. [w:] Purgat A., Stańda A. *Podstawy zarządzania*, Poznań 1997.

Wg Petera Druckera: *Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników.*

Zarządzanie niejedno ma imię: zarządzanie jakością, wiedzą, zmianą, zasobami ludzkimi...

Wśród rozlicznych teorii jest i koncepcja organizacji uczącej się, popularna i modna. Czy dobrze rozumiana i wykorzystywana w szkołach?

## Czy szkoła może uczyć się?

Uczenie się to temat przewodni tego numeru „Meritum” i dotyczy przede wszystkim ludzi. Czy może dotyczyć organizacji? *Uczenie się to proces prowadzący do modyfikacji zachowań [jednostki] w wyniku jej uprzednich doświadczeń. Uczenie się zakłada więc istnienie pamięci zdolnej do tworzenia i przechowywania śladów uprzednich doznań i reakcji.*

Człowiek uczy się, aby przetrwać w zmieniającym się świecie. Organizacja też musi walczyć o przetrwanie<sup>2</sup>, więc powinna się uczyć. Nie jest to uczenie się w sensie biologicznym, psychologicznym, ale jeśli uczenie się rozumieć jako wywoływanie względnie trwałej zmiany w zachowaniu (ludzi), wystarczy zamiast „zachowanie” użyć w przypadku organizacji pojęcia „funkcjonowanie” i wtedy organizacja ucząca się to po prostu organizacja, która się rozwija.

A jednak pytanie „Czy szkoła jest organizacją uczącą się?” często budzi zdziwienie. Pada odpowiedź: Oczywiście, że tak! Po to przecież jest stworzona, aby uczyli się w niej uczniowie, ale przecież nie ulega wątpliwości, że jest to także miejsce uczenia się nauczycieli, a czasami innych pracowników szkoły.

W tym wypadku organizacja ucząca się jest utożsamiana z „organizacją (ludzi) uczących się”, czyli „skupiającą ludzi, którzy się uczą.” Ale to za mało. „Całość to więcej niż suma części” podpowiada podejście systemowe, a i doświadczenie życiowe: orkiestra złożona z solistów... raczej nie da się słuchać!

Jan Fazlagić pisze: *Polska szkoła może stać się OUS [organizacją uczącą się – przyp. red.], jeśli wśród*

*polskich nauczycieli zacznie pokutować pogląd, że indywidualne podnoszenie kompetencji nie jest wystarczającym warunkiem do osiągnięcia tego celu. Najbardziej zaniedbywane w systemie doskonalenia nauczycieli są aspekty organizacji pracy szkoły.*

W świetle badań „Diagnoza społeczna” już wiemy, że kapitał społeczny to nie jest prosta suma kapitałów intelektualnych.

Dobrze o tym wiemy w edukacji. Dlatego we wprowadzanych zmianach w systemie doskonalenia nauczycieli<sup>3</sup> główny akcent położony jest na wspomaganie szkół, bo indywidualne doskonalenie nauczycieli nie zawsze przekłada się na rozwój szkoły.

Jednak badanie Jana Fazlagicia pokazuje, jak bardzo różnie pojęcie organizacji uczącej się jest rozumiane przez nauczycieli i dyrektorów, ale trudno ich za to obwiniać. Wystarczy przyrzeć się publikacjom oświatowym. Czy budują platformę wspólnego rozumienia tego kluczowego pojęcia?

## Indywidualne doskonalenie nauczycieli nie zawsze przekłada się na rozwój szkoły

Autor artykułu o tytule „Polska szkoła jako **organizacja ucząca się**” Jan Fazlagić sięga po wyrażenie **zarządzanie wiedzą** jako jej synonim.

Materiały Ośrodka Rozwoju Edukacji wydane w ramach projektu „Wspomaganie szkół...” są zatytułowane „Szkoła jako organizacja ucząca się – rola zewnętrznego wsparcia”, a w całości poświęcone **zarządzaniu zmianą**.

W programie „Szkoła Ucząca Się” Centrum Edukacji Obywatelskiej czytamy, że dla zdobycia tytułu Szkoły Uczącej Się wystarczy, gdy szkoła wykaże stosowanie... **oceniań kształtującego**.

To co to znaczy „organizacja ucząca się”? Jakie są relacje tej koncepcji z innymi subdyscyplinami zarządzania?

<sup>2</sup> Nawet w organizacjach biznesowych to jest główny cel, a zysk pozostaje tylko środkiem wspierającym osiągnięcie tego celu.

<sup>3</sup> [http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=34&Itemid=1016](http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=34&Itemid=1016)

## Trochę więcej teorii

Spróbujmy poszukać definicji organizacji uczącej się poza edukacją.

Decydujący głos dla zrozumienia koncepcji OUS ma Peter Senge, który w swojej słynnej książce tak definiuje organizacje uczące się: *To organizacje [i przedsiębiorstwa], które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które po prostu umieją uczyć się na własnych błędach*<sup>4</sup>.

Organizacja ucząca się to taka, która **ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości**. Ale aby było to możliwe, wg Senge'a konieczne jest współwystępowanie pięciu elementów (niezręcznie przetłumaczonych jako „dyscypliny”), których skrótowe nazwy to:

1. mistrzostwo osobiste,
2. modele myślowe,
3. budowanie wspólnej wizji przyszłości,
4. zespołowe uczenie się,
5. myślenie systemowe.

Ale to nie jest jedyna interpretacja pojęcia OUS.

Gareth Morgan ostrzega: *Organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele różnych sposobów. Wiele naszych, przyjmowanych za oczywiste, koncepcji dotyczących organizacji ma charakter metaforyczny; nawet gdybyśmy ich za takie nie uznawali*<sup>5</sup>.

Nie inaczej jest i w tym przypadku<sup>6</sup>: *Pomimo blisko dwudziestu lat, jakie upłynęły od czasu włączenia koncepcji organizacji uczącej się do dziedziny nauk o zarządzaniu, badacze podejmujący tę problematykę w większości nie wychodzą poza metaforyczne jej opisywanie*.

Niestety: *badacze zajmujący się problematyką OUS, poruszając się w obszernych agregatach pojęciowych, często nie rozumieją się nawzajem*.

Na szczęście: *na bazie opisu metaforycznego możliwe staje się określenie cech wyróżniających OUS spośród innych typów organizacji. (...) warunkami koniecznymi i wystarczającymi do wyodrębnienia OUS są:*

- przewaga zbiorowego nad indywidualnym uczeniem się,
- sprawnie funkcjonująca podwójna pętla organizacyjnego uczenia się.

Ale prace naukowe przynoszą też konkrety w teorii organizacji uczących się<sup>7</sup>. W największym skrócie – uczenie się w organizacji przebiega na trzech poziomach:

- indywidualnym,
- grupowym,
- organizacyjnym.

Ma swój wymiar **wynikowy** – to odpowiedzi na pytania, takie jak: Kiedy można powiedzieć, że zaszło uczenie się? Czy uczenie się związane jest ze zmianą w wiedzy czy w zachowaniu/funkcjonowaniu? Jak duże zachodzą zmiany?

Z kolei wymiar **procesowy** uczenia się organizacji to odpowiedź na pytania, jakie procesy kształtują organizacyjne uczenie się, na jakich poziomach występują i co je łączy tworząc relacje między poziomami.

Natomiast Anders Ortenblad, redaktor ważnej światowej publikacji<sup>8</sup>, wymienia w swoim artykule cztery komponenty konstytuujące OUS:

- organizacyjne uczenie się,
- uczenie się w pracy,
- klimat uczenia się,
- struktura (na rzecz) uczenia się.

Właśnie w tym kierunku – odszukania relacji między różnymi teoriami, aby zaproponować propozycje praktyczne – podążyli autorzy i realizatorzy zakończonego w czerwcu 2014 roku niezwykle interesującego i owocnego projektu Ministerstwa Uczące Się<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Senge P. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998. Warto dodać, że P.M.Senge jest współautorem nieprzetłumaczonej niestety na język polski książki *Schools that learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education (Szkoły, które się uczą. Podręcznik piątej dyscypliny dla pedagogów, rodziców i każdego, kto troszczy się o edukację)*, Nowy Jork 2000.

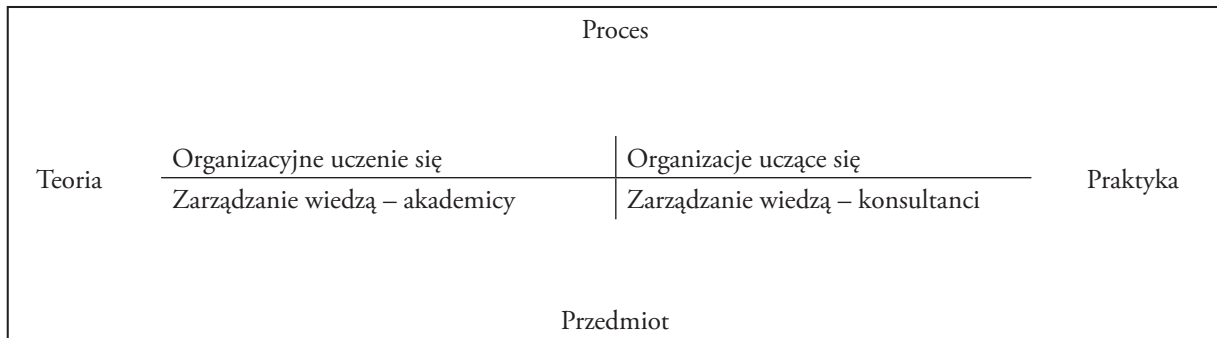
<sup>5</sup> Morgan G. *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997.

<sup>6</sup> Jedna dostarcza informacji zwrotnych wpływających na działania, a druga – na założenia (MUS, s.73).

<sup>7</sup> Rudawska A. *Kształtowanie zdolności przedsiębiorstw do organizacyjnego uczenia się* [w:] Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 20, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.

<sup>8</sup> Ortenblad A. *Handbook of Research on the Learning Organization*, Published by Edward Elgar Publishing Ltd, 2013.

<sup>9</sup> www.mus.edu.pl



## Projekt MUS – uczyć się trzeba od każdego

Autorzy modelu organizacji uczącej się dla administracji publicznej przeprowadzili niezwykle interesujące studia, które pozwoliły na zaproponowanie takiego uporządkowania (w dwóch wymiarach: teoria – praktyka oraz proces – przedmiot) trzech interesujących nas tu koncepcji:

- zarządzanie wiedzą,
- organizacja ucząca się,
- organizacyjne uczenie się.

Co wnoszą te trzy nurty do naszego rozumienia procesów organizacji?

1. Jasne rozróżnienie między danymi a informacjami, wiedzą a uczeniem się. Akumulacja informacji w bazach i procedurach nie jest jednoznaczna z sukcesem organizacji.
2. Pokazanie wartości uczenia się, wiedzy i jej użycia w relacji z ogólną skutecznością organizacji.
3. Wiedza i procesy uczenia się polegają na akumulacji w czasie, nie liniowo, a spiralnie.
4. Pokazanie ciągu między działaniem, refleksją, adaptacją a skutecznością.
5. Budowanie wiedzy i organizacyjnego uczenia się to wyzwanie.

Projekt dał odpowiedź na pytanie: Jaki jest mechanizm uczenia się organizacji publicznych?

W projekcie określono liczne determinanty organizacyjnego uczenia się i zbudowano z nich model możliwy do wykorzystania w pomiarze uczenia się organizacji publicznej. Model ten został przetesto-

wany, a całość jest opisana szczegółowo w kolejnej publikacji projektowej „Jak diagnozować mechanizm uczenia się w organizacjach rządowych”.

Gdyby tak szkoły dostały podobne wsparcie dla diagnozy i rozwoju swojego organizacyjnego uczenia się...<sup>10</sup>

A może na podstawie tych doświadczeń można przygotować podobne narzędzia dla szkół?

## Trochę praktyki – jak szkoła może sprawdzić swoje uczenie się?

Narzędzia diagnostyczne – tak potrzebne szkołom, które chcą być organizacjami uczącymi się, a czekające na swoje opracowanie – mogą być zbudowane na różnych modelach OUS. Oto kilka przykładów.

## Cechy OUS wg Senge’a

Poza zainteresowaniem się pięcioma obszernie opisanymi w książce dyscyplinami, wymienionymi wyżej, które mogą stać się osią analizy sytuacji w szkole<sup>11</sup>, warto też zadać pytania dotyczące tego, co zostało przez autora nazwane upośledzeniami organizacyjnymi.

Czy rozpoznajecie je również w swojej szkole?

1. Obawy przed utratą *status quo*, strach przed rozliczalnością.
2. „Wróg jest gdzieś tam”: szukanie przyczyn w czynnikach niezależnych od szkoły.

<sup>10</sup> Pewne narzędzia dla przedsiębiorstw są dostępne z kolei w publikacji Pedler M., Aspiwall K. *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 1999.

<sup>11</sup> Co może przybrać postać „checklisty” – pytania do niej proponowałam w Poradniku Dyrektora Szkoły, Wydawnictwo Dashofer, Warszawa 2003.

Co to znaczy „szkoła uczy się”?

3. Iluzja aktywności: podejmowanie działań bez diagnozy na wejściu i rozpoznania realnych potrzeb.
4. Zbyttna koncentracja na szczegółach.
5. Brak monitorowania procesów, a w rezultacie zbyt późne reagowanie na zagrożenia.
6. Iluzja uczenia się przez doświadczenie: mała samoświadomość nauczycieli co do tego, jaki jest ich własny udział w efektach kształcenia.
7. Pozorna jednorodność zespołu kierowniczego.

### Metafora „Szkoła jak mózg” wg Morgana

Jedną z metafor organizacji zaproponowanych przez Morgana to organizację jako mózgi<sup>12</sup>. Autor twierdzi, że możliwe jest takie projektowanie organizacji, aby mogły się uczyć i samoorganizować podobnie jak w pełni funkcjonujący mózg. Uczenie się i samoorganizowanie na ogół wymaga przekształcenia postaw:

- położenia nacisku na aktywność w przeciwieństwie do bierności,
- na współpracę w przeciwieństwie do rywalizacji,
- na otwartość w przeciwieństwie do zamykania się,
- na demokratyczne dociekania w przeciwieństwie do autorytarnych wierzeń.

Jakie postawy dominują? Czy podejmowane są próby zmian tych postaw? Warto przyjrzeć się swojej szkole z tej perspektywy.

### Diagnoza zdolności organizacji do uczenia się

Inna publikacja, z której można skorzystać, przyglądając się uczeniu się szkoły<sup>13</sup>, zwraca uwagę na trzy aspekty:

1. Organizacyjne uwarunkowania kreatywności:
  - poziom integracji pracowników (interes partykularny – interes organizacji),
  - sposób formułowania zadań (ocena za nakłady – ocena za efekty),
  - rozmieszczenie uprawnień (centralizacja – decentralizacja),
  - cechy przepisów formalnych (służą sprawowaniu władzy – służą racjonalizacji procesów).

2. Komunikacyjne uwarunkowania kreatywności:
  - uporządkowanie przepływu informacji (chaos, niepewność – uporządkowanie, niezawodność),
  - uprawnienia decyzyjne (rozmieszczenie przypadkowe – rozmieszczenie racjonalne),
  - informacja jako narzędzie koordynacji (informacja niepełna i niejasna – informacja kompletna i jednoznaczna),
  - style komunikowania się (konkurenci w procesie komunikowania się – partnerzy w procesie komunikowania się),
  - zespołowe rozwiązywanie problemów (przypadkowe, doraźne – planowe, przemyślane).

3. Motywacja do zmian:
  - motywacja zespołów problemowych (indywidualna – zespołowa),
  - szkolenie pracowników (formalny dobór metod i zakresu szkolenia – merytoryczny dobór metod i zakresu szkolenia),
  - nagradzanie (formalne, standardowe – merytoryczne, zindywidualizowane),
  - kształtowanie postaw (nagradzanie posłuszeństwa – nagradzanie twórczej niepokory).

Takich inspiracji jest w publikacjach więcej. Potrzebne jest ich opracowanie i przetestowanie w szkołach.

## Możliwe jest takie projektowanie organizacji, aby mogły się uczyć i samoorganizować podobnie jak w pełni funkcjonujący mózg

### Ocenianie szkoły, która się uczy

W uczeniu się indywidualnym kluczową rolę odgrywa ocenianie zewnętrzne – czy nam się to podoba czy nie. A kto i jak „wystawia oceny/stopnie” szkole? Warto je zidentyfikować i wykorzystać w uczeniu się organizacyjnym!

Uczyć się to znaczy zmieniać się w pożądanym kierunku, uczenie powinno sprzyjać rozwojowi. Do

<sup>12</sup> Inne to: maszyny, organizmy, kultury, systemy polityczne, przyjazne więzienie...

<sup>13</sup> Rutka R. *Diagnozowanie zdolności przedsiębiorstw do „uczenia się”*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 725, Wrocław 1996.

tego niezbędne jest wykorzystanie wszelkich informacji zwrotnych o efektach podejmowanych działań. Jedno z trzech pytań kluczowych dotyczących jakości pracy szkoły brzmi: skąd szkoła wie, jak pracuje<sup>14</sup>? Inaczej – jaka jest jakość pracy szkoły?

Szkoła ma wiele źródeł, z których korzysta, szukając odpowiedzi na to pytanie. Zdobyte informacje powinny być spójne i nawzajem się uzupełniać. Wykorzystanie tych informacji przez szkoły do dalszego uczenia się powinno pomóc im w rozumieniu procesów w nich zachodzących. Czy to wystarczy do tego, żeby szkoła się rozwijała? Jak piszą MacBeath i in.: *Uda się nam doskonalić nasze szkoły jedynie pod warunkiem, że zrozumiemy wszystkie procesy, jakie wchodzą tu w grę i pojmujemy, jak na nie wpływać*<sup>15</sup>.

### **Jedno z trzech pytań kluczowych dotyczących jakości pracy szkoły brzmi: skąd szkoła wie, jak pracuje? Inaczej – jaka jest jakość pracy szkoły?**

Niezwykle ważnym źródłem oceniania szkoły, która się uczy, jest zmodernizowany nadzór pedagogiczny. IV konferencja NPSEO (12-15 kwietnia 2014, Zakopane) była zatytułowana: „Jakość edukacji czy/i jakość ewaluacji. **Ucząca się szkoła**” i tak została zaanonsowana przez organizatorów: *szczególnie zajmować się będziemy organizacyjnym uczeniem się, współpracą w procesach wprowadzania zmiany, wykorzystywaniem danych w usprawnianiu własnego działania i wieloma innymi aspektami – jednym słowem o koncepcji szkoły uczącej się. Będziemy rozmawiać o teoriach stojących za tym pojęciem, ale będziemy też szukać przykładów takich szkół w rzeczywistości. Będziemy zastanawiać się, czy to kolejna utopia edukacyjna, czy też realna szansa na rozwiązanie problemów edukacji na całym świecie.*

Zagraniczni uczestnicy konferencji (Fischer, a zwłaszcza Hammerschmidt) szczerze dzielili się swoimi wątpliwościami: *„Rozwój szkoły” i „ucząca się szkoła” wywierają od około 20 lat decydujący wpływ na dyskusję o polityce oświatowej. Trzeba przy tym mieć na względzie, że oba określenia są raczej przenośniami niż pojęciami – opisują one pełnię skojarzeń, które mogą mieć związek z dobrą szkołą; dotyczące ich koncepcje nie zostały sprawdzone pod względem oddziaływania.*

Na konferencji ciągle padało więcej pytań niż odpowiedzi. Tak potrzebny oświatowemu światu praktycznemu aspekt zapewniania jakości edukacji ciągle czeka na pomoc świata wiedzy. Może w projekcie „Przywództwo edukacyjne”<sup>16</sup> powstaną stosowne opracowania teoretyczne i – co wielce pożądane – narzędzia, pozwalające szkołom uczyć się LEPIEJ?...

### **Zakończenie**

W zasadzie już na początku mogło się zrodzić w głowie czytającego pytanie – po co to wszystko? Czy uczenie się i zarządzanie wiedzą mają pozytywny wpływ na wyniki organizacji?

Tak. Jednoznacznie pozytywny. To wg autorów projektu MUS pewnik! *Przekonanie o pozytywnej roli uczenia się i zarządzania wiedzą dla współczesnej administracji publicznej jest paradygmatem przyjętym przez OECD i Bank Światowy.*

Banalne – warto się uczyć...

Ale uczciwie trzeba przyznać, a co – zaskakująco – zostało uznane za jedno z dziesięciu głównych odkryć kognitywnych badań nad uczeniem się<sup>17</sup>: **Uczenie się wymaga czasu i wysiłku!** I indywidualne, i grupowe, i organizacyjne...

To niekończąca się nigdy historia, jak ostrzega Senge: *Nigdy nie można powiedzieć „jesteśmy organizacją uczącą się”, gdyż OUS to „sposób na życie” organizacji. Gdy ktoś z zadowoleniem stwierdzi, że jego firma stała się doskonałą „organizacją uczącą się”, zaprzecza definicji tej organizacji: nigdy nie można stwierdzić, że jesteśmy doskonali.*

<sup>14</sup> Pozostałe dwa pytania: „Co to znaczy jakość pracy szkoły?” i „Co zrobić, aby doskonalić jakość pracy szkoły?”.

<sup>15</sup> MacBeath J., Schratz M. *Czy nasza szkoła jest dobra?*, WSiP 2003, s. 101.

<sup>16</sup> [http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=226&Itemid=1835](http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=226&Itemid=1835)

<sup>17</sup> Wg ważnej, omawianej na łamach „Meritum” publikacji: *Istota uczenia się*, OECD, s. 133.

## Co to znaczy „szkoła uczy się”?

Jasne, że:

*O wiele przyjemniej jest rozmawiać o drodze, niż ją przebyć;*

*dyskutować o właściwościach jakiegoś lekarstwa, niż je zażywać.*

Anthony De Mello, „Śpiew ptaka”

Tymczasem, jak pisał Goethe:

*Nie wystarczy wiedzieć, trzeba zastosować.*

*Nie wystarczy potrafić, trzeba działać.*

Działajmy. Uczmy się: indywidualnie, grupowo i organizacyjnie. Warto!

### Bibliografia i webgrafia

1. Czekaj J., Jabłoński M. *Ontologiczne podstawy organizacji uczącej się* [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Zeszyt nr 10 „Gospodarka oparta na wiedzy”, Czasopismo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt10/15.pdf>, dostęp 21.02.2014.
2. Fazlagić J.A. *Polska szkoła jako organizacja ucząca się* [w:] E-mentor nr 3(10)/2005, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/16>, dostęp 14.07.2014.
3. <http://mus.edu.pl>, dostęp 14.07.2014.
4. *Jak diagnozować mechanizm uczenia się w organizacjach rządowych*, [http://mus.edu.pl/uploads/Jak\\_diagnostowac\\_mechanizm\\_uczenia\\_sie\\_w\\_organizacjach\\_rzadowych-libre.pdf](http://mus.edu.pl/uploads/Jak_diagnostowac_mechanizm_uczenia_sie_w_organizacjach_rzadowych-libre.pdf), dostęp 14.07.2014.
5. *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*, [http://mus.edu.pl/uploads/jak\\_wzmacniac\\_organizacyjne\\_uczenie\\_sie\\_w\\_administracji\\_rzadowej.pdf](http://mus.edu.pl/uploads/jak_wzmacniac_organizacyjne_uczenie_sie_w_administracji_rzadowej.pdf), dostęp 14.07.2014.
6. Kędracka E. *Myslenie systemowe w zarzadzaniu szkołą* [w:] Poradnik Dyrektora Szkoły, Wydawnictwo Dashofer, Warszawa 2003.
7. Kędracka E. *Szkoła organizacją uczącą się?* [w:] Poradnik Dyrektora Szkoły, Wydawnictwo Dashofer, Warszawa 2003.
8. Kędracka E. *Zarządzanie wiedzą* [w:] Poradnik Dyrektora Szkoły, Wydawnictwo Dashofer, Warszawa 2003.
9. Materiały konferencji NPSEO, <http://www.npseo.pl/action/subsite/konferencja2014>, dostęp 21.02.2014.
10. Olejniczak K. [red.] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, [http://mus.edu.pl/jak-ucza-sie-organizacje/model\\_uczenia\\_sie.php#tom\\_2](http://mus.edu.pl/jak-ucza-sie-organizacje/model_uczenia_sie.php#tom_2), dostęp 14.07.2014.
11. Ortenblad A. *Typology of the Idea of Learning*, Management Learning Sage Publications, vol. 33(2)/2002, s. 213-230.
12. Pedler M., Aspiwall K. *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 1999.
13. Senge P.M. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
14. *Szkoła jako organizacja ucząca się – rola zewnętrznego wsparcia*, <http://www.ore.edu.pl>, dostęp 14.07.2014.
15. Wyglądała E. [oprac.] *Rozwój zawodowy 2006-2011 (literatura polska i obca w wyborze)*, *Główna biblioteka pracy i zabezpieczenia społecznego*, rozdział I, *Wiedza w organizacji*, Warszawa 2012, <http://ftp.gbpizs.home.pl/Bibliografia%20nr%20128.pdf>, dostęp 14.07.2014.

---

**Ewa Kędracka-Feldman** jest nauczycielem konsultantem w Ośrodku Edukacji Informatycznej i Komputerów w Warszawie. Od lat aktywnie zainteresowana problematyką zapewniania jakości w edukacji i głęboko przekonana, że UCZENIE SIĘ – zarówno indywidualne, zespołowe, jak i organizacyjne ma ogromną przyszłość. Byle nam się chciało chcieć!