

Uczenie się dorosłych w hybrydowym modelu pracy

Adult learning in a hybrid model of work

Key words: adult education, lifelong learning, work-based learning, hybrid work model, ICT and digital tools in adult education.

Abstract: This article presents part of the results of a study conducted in 2022/2023 on informal adult learning in a hybrid work model. This model frames the professional functioning of an increasing number of workers and is the source of their work experience. Among other things, the survey results reveal that the model is internally highly heterogeneous, is rapidly transforming and partly already exists in variants that were not yet theoretically described and mentioned in the literature when the survey was planned. The most diverse responses were obtained in the groups of statements concerning learning as action and learning as belonging. In contrast, the least variation occurred in the groups of statements on learning as becoming and experiencing. Switching to a hybrid work model most often increased commitment to work tasks, but at the same time made communication with colleagues more difficult. According to the respondents, the nature and intensity of social relationships between employees in the hybrid model are similar to those in the stationary model.

Słowa kluczowe: edukacja dorosłych, edukacja ustawiczna, uczenie się w miejscu pracy, hybrydowy model pracy, nowoczesne technologie i narzędzia cyfrowe w edukacji dorosłych.

Streszczenie: W artykule tym zaprezentowana jest część wyników badania przeprowadzonego na przełomie 2022 i 2023 roku, którego przedmiotem było nieformalne uczenie się dorosłych w hybrydowym modelu pracy¹. Model ten wyznacza ramy zawodowego funkcjonowania coraz większej liczby pracowników oraz jest źródłem ich doświadczeń zawodowych. Wyniki badania wskazują m.in., że model ten jest wewnątrznie mocno zróżnicowany, szybko się przeobraża i częściowo już występuje w wariantach, które nie były jeszcze teoretycznie opisane i wymienienie w literaturze przedmiotu podczas planowania badania. Najbardziej zróżnicowane odpowiedzi uzyskano w grupach stwierdzeń dotyczących uczenia się jako działania i uczenia się jako przynależności. Natomiast najmniejsze zróżnicowanie wystąpiło w grupach stwierdzeń dotyczących uczenia się jako stawania się i doświadczania. Przejście na hybrydowy model pracy najczęściej zwiększało zaangażowanie w realizację zadań zawodowych, ale jednocześnie utrudniało komunikację ze współpracownikami. W opinii respondentów charakter i intensywność relacji społecznych między pracownikami w modelu hybrydowym są podobne jak w modelu stacjonarnym.

¹ Projekt „Uczenie się dorosłych w hybrydowym modelu pracy” sfinansowany przez Uniwersytet Łódzki w ramach konkursu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza (IDUB2), decyzja nr 19/2021, realizowany na Wydziale Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego. Kierownik projektu: dr Marcin Rojek, czas realizacji: 10.01.2022 – 09.01.2024.

Wprowadzenie

Praca zawodowa jest główną aktywnością większości ludzi dorosłych i źródłem ich doświadczeń, będących podstawą uczenia się. Hybrydowy model pracy² wydaje się być perspektywnym polem badań na edukacją ustawiczną i praktyczną realizacją idei całościowego uczenia się³, głównie z powodu permanentnie rosnącej liczby pracowników pracujących w modelu hybrydowym. Jest to też pedagogicznie interesujące pole badań, ponieważ model ten, jak każda hybryda, jest zespoleniem dwóch ontologicznych porządków⁴. Hybrydowy model pracy nie jest sumą właściwości modelu stacjonarnego i modelu zdalnego, ale jest nową jakością, o której edukacyjnych właściwościach niewiele wiadomo.

Podstawy metodologiczne

W badaniu tym przyjęto założenie, że wiedza indywidualna, wynikająca z indywidualnego, codziennego, w tym zawodowego doświadczenia jest nie mniej ważna dla człowieka i jego funkcjonowania niż profesjonalna wiedza naukowa. Wiedza indywidualna jest głównie pochodną uczenia się nieformalnego w „naturalnych” warunkach, co integruje proces działania zawodowego i poznawania. Takie uczenie się charakteryzuje się tym, że:

- jest związane z działaniem w sytuacjach codziennych,
- jego rezultatem jest wiedza – pochodna problemowi i użyteczna w innych podobnych mu problemach (sytuacjach życiowych),
- jest efektem sposobów myślenia, postrzegania, kooperacji wszystkich uczestników zaangażowanych w rozwiązanie danego problemu,
- jest pochodną cech działania i właściwości sytuacji oraz ich kulturowego kontekstu (Malewski, 2010, s. 47).

² W projekcie badawczym, którego część wyników prezentuje ten artykuł, przyjęto termin „hybrydowy model pracy”, ponieważ na etapie planowania badań był on najczęściej używany w polskiej i zagranicznej literaturze. Obecnie częściej zaczyna być używany termin „praca mieszana” prawdopodobnie na wzór angielskiego terminu „blended working”.

³ Na potrzeby badań przyjęto rozumienie edukacji ustawicznej zaproponowane przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), według którego edukacja ustawiczna „obejmuje rozwój indywidualny i rozwój cech społecznych we wszystkich formach i wszystkich kontekstach – w systemie formalnym i nieformalnym, tj. w szkołach oraz w placówkach kształcenia zawodowego, w uczelniach i w placówkach kształcenia dorosłych oraz w ramach kształcenia incydentalnego, a więc w domu, w pracy i w społeczności” (OECD, 1996). Rozumienie to nie zawęża edukacji ustawicznej do formalnie zorganizowanych form uczenia się dorosłych, ale uwzględnia także kontekst edukacji nieformalnej, pozaformalnej, incydentalnej i biograficznego uczenia się.

⁴ Wzbudzającego ciekawość literackiego ujęcia hybrydy dokonała Irena Chawrińska (2020, s. 7–13), której zdaniem „pojęcie hybrydy kojarzy się ze zmiennością, brakiem spójności, dziwnością, niejednorodnością, a nawet anomaliami. (...) Hybrydy niepokoją niejednorodnością i brakiem spójności. Nie tworzą klas i gatunków, które można bezdyskusyjnie ująć w dychotomiczne podziały. O ich wyjątkowym statusie decyduje ich jednostkowość i niepowtarzalność, która zarazem sprawia, że są uznawane za istoty dziwne i niepokojące. Bo czy można być zarazem lwem, kozą i wężem? Albo czy można nie przynależać do żadnego gatunku lub rodzaju? (...) Hybrydy to swego rodzaju spektakle, w których każdy element jest istotnym składnikiem widowiska.

Celem badania było rozpoznanie właściwości uczenia się dorosłych w hybrydowym modelu pracy (traktowanym jako „naturalne” warunki funkcjonowania), ukie-
runkowane na próbę określenia jego edukacyjnego potencjału. Przedmiotem ba-
dania było uczenie się dorosłych w hybrydowym modelu pracy, w szczególności
zależności wybranych właściwości uczenia się wyróżnionych w teorii uczenia się
Etienne Wengera (Wenger, 2004; 1998; Rozkosz, 2017), wzbogaconych o katego-
rie analityczne spoza teorii Wengera, to znaczy z teorii trzech wymiarów uczenia
się Knuda Illerisa (2011; 2009a; 2009b; 2008; 2007; 2006; 2004; 2003), z modelu
uczenia się w miejscu pracy opracowanego przez Illerisa i jego współpracowników
(Illeris & Associates, 2004) oraz z teorii społecznego uczenia się Alberta Bandury
(2007). Celem tego rozwiązania było ukontekstowanie badania i powiązanie go
z szerszym dyskursem naukowym w dziedzinie pedagogiki pracy i andragogiki⁵.
Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, techniką ankieta, a narzędziem au-
torski kwestionariusz ankiety, którego test trafności i rzetelności został przepro-
wadzony w badaniu pilotażowym (Rojek, 2022a; Rojek, 2022b). Nie postawiono
hipotez w związku z diagnostycznym (rozpoznawczym) charakterem badania, ma-
jącym na celu analizę danych i identyfikację zależności między zmiennymi⁶. Badanie
główne zostało przeprowadzone od 1 października 2022 do 31 stycznia 2023 roku
na grupie 263 dorosłych pracowników. W badaniu głównym zastosowano dobór
celowy. Kwestionariusz ankiety skierowany został do pracowników tych firm i insty-
tucji, które hybrydowy model pracy stosowały jeszcze przed pandemią, a pandemia
tylko poszerzyła jego zakres, czyli do pracowników międzynarodowych korporacji
oraz tzw. „nowych środowisk pracy”, do których można zliczyć coworki, inkubatory
przedsiębiorczości, start-upy i parki naukowo-technologiczne (por. Rojek, 2021).
Pomocy w dotarciu do respondentów udzieliło Centrum Współpracy z Otoczeniem
Uniwersytetu Łódzkiego oraz Rada Pracodawców Wydziału Nauk o Wychowaniu
Uniwersytetu Łódzkiego. Dobór taki podyktowany był tym, że dystans czasowy jest
probiezkiem adekwatnych opinii, a doświadczenie sprzyja pogłębionemu i ugrun-
towanemu rozumieniu. Dane zebrane na tak dobranej próbie mogą być bogatsze
i bardziej wiarygodne niż na próbie pracowników, którzy w modelu hybrydowym

⁵ Do takiego poszerzenia teoretycznych podstaw pracy uprawnia też stanowisko Mieczysława Malewskiego, którego zdaniem: „Współczesne rozumienie teorii naukowej pozbawia ją tego uniwersalistycznego wymiaru. Teoria przestaje być «stałym łądem» wszystkich prowadzonych eksploracji, a staje się zespołem czasowo wznoszonych wysp teoretyczności, zanurzonym w nieprzebranym bogactwie ustawnicznie zmieniającego się życia społecznego. Zrelatywizowane teorie andragogiczne są tego przykładem. Są one rodzajem intelektualnych nisz, pozwalających widzieć rzeczywistość edukacji dorosłych z właściwych sobie perspektyw. Im więcej będzie tych wysp, tym częściej perspektywy te będą krzyżować się i zachodzić na siebie, pozostawiając poza swym zasięgiem coraz mniejsze fragmenty świata edukacji dorosłych. Nasza wiedza o nim będzie coraz bogatsza i pomimo swej różnorodności – coraz pełniejsza” (Malewski 1998, s. 176).

⁶ Zdaniem wielu metodologów formułowanie hipotez w przypadku tego typu badań nie jest konieczne, a może nawet okazać się niepożądane (Nowak, 2007, s. 58–59; Łobocki, 2010, s. 129; Banaszak, 2018, s. 141–145; Palka, 2018, s. 53–54, Rubacha, 2013, s. 43–49).

dopiero zaczynają pracować. Szczegółowe pytania badawcze, zmienne i wskaźniki w podziale na obszary uczenia się wyróżnione przez Wengera prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Pytania badawcze, zmienne i wskaźniki

PYTANIA BADAWCZE	ZMIENNE	WSKAŹNIKI
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)		
<p><i>Jakim poziomem natężenia poszczególnych właściwości uczenia się jako działania w hybrydowym modelu pracy charakteryzują się badani?</i></p>	<p>Angażowanie się w wykonywanie zadań Komunikowanie się ze współpracownikami żargonem Zwracanie uwagi na drobne komunikaty Kontynuowanie zwyczajów z pracy wyłącznie stacjonarnej Przestrzeganie skodyfikowanych procedur Intensyfikacja zawodowych doświadczeń Zwiększenie zaangażowania w obowiązki służbowe Ułatwienia w komunikacji ze współpracownikami</p>	<p>Wynik uzyskany na przedziałowej (interwałowej), 5-stopniowej skali pomiarowej (skala Likerta). Odpowiedzi: 1) „zdecydowanie zgadzam się”, 2) „zgadzam się”, 3) „częściowo zgadzam się”, 4) „nie zgadzam się” i 5) „zdecydowanie nie zgadzam się”, w stosunku do polecenia: „Poniższe stwierdzenia odnoszą się do hybrydowego modelu pracy. Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu się Pani/Pan z nimi zgadza.”</p>
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)		
<p><i>Jakim poziomem natężenia poszczególnych właściwości uczenia się jako przynależności w hybrydowym modelu pracy charakteryzują się badani?</i></p>	<p>Przyjazne relacje ze współpracownikami Wspólne rozwiązywanie problemów Świadomość krótkoterminowego celu pracy Świadomość długoterminowego celu pracy Poczucie odrębności od innych zespołów pracowników Poczucie przynależności do wspólnoty pracowników Ścisłość relacji ze współpracownikami Przyjazność hybrydowego modelu pracy</p>	<p>Wynik uzyskany na przedziałowej (interwałowej), 5-stopniowej skali pomiarowej (skala Likerta). Odpowiedzi: 1) „zdecydowanie zgadzam się”, 2) „zgadzam się”, 3) „częściowo zgadzam się”, 4) „nie zgadzam się” i 5) „zdecydowania nie zgadzam się”, w stosunku do polecenia: „Poniższe stwierdzenie odnoszą się do hybrydowego modelu pracy. Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu się Pani/Pan z nimi zgadza.”</p>

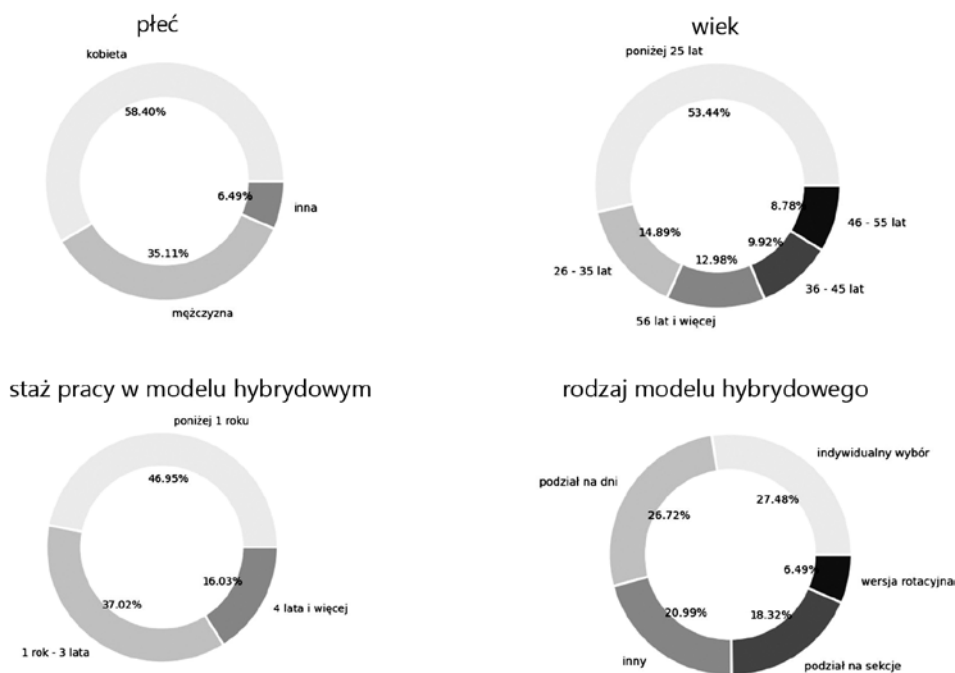
PYTANIA BADAWCZE	ZMIENNE	WSKAŹNIKI
UCZENIE SIĘ JAKO STAWIANIE SIĘ (tożsamość)		
<p><i>Jakim poziomem natężenia poszczególnych właściwości uczenia się jako stawiania się w hybrydowym modelu pracy charakteryzują się badania?</i></p>	<p>Poznanwanie kompetencji współpracowników Rozwijanie u siebie kompetencji podobnych do kompetencji współpracowników Poczucie jasno określonej roli zawodowej Poczucie, że wykonywana praca jest społecznie znacząca Samodzielne rozwijanie własnej tożsamości Kształtowanie tożsamości przez współpracowników Poczucie kompetentności Przyspieszenie rozwoju zawodowego</p>	<p>Wynik uzyskany na przedziałowej (interwałowej), 5-stopniowej skali pomiarowej (skala Likerta). Odpowiedzi: 1) „zdecydowanie zgadzam się”, 2) „zgadzam się”, 3) „częściowo zgadzam się”, 4) „nie zgadzam się” i 5) „zdecydowanie nie zgadzam się”, w stosunku do polecenia: „Poniższe stwierdzenia odnoszą się do hybrydowego modelu pracy. Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu się Pani/Pan z nimi zgadza.”</p>
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)		
<p><i>Jakim poziomem natężenia poszczególnych właściwości uczenia się jako doświadczania w hybrydowym modelu pracy charakteryzują się badania?</i></p>	<p>Szybkość obiegu informacji między pracownikami Podobieństwo obowiązków zawodowych między współpracownikami Aktywne współuczestnictwo we wspólnocie pracowników Zmiana przekonań na temat otaczającego świata Wzrost poziomu zaangażowania w pracę w porównaniu do pracy w modelu stacjonarym Obecność silnych emocji Wzrost poczucia przynależności do zespołu pracowniczego Zmiana interpretacji własnej roli zawodowej</p>	<p>Wynik uzyskany na przedziałowej (interwałowej), 5-stopniowej skali pomiarowej (skala Likerta). Odpowiedzi: 1) „zdecydowanie zgadzam się”, 2) „zgadzam się”, 3) „częściowo zgadzam się”, 4) „nie zgadzam się” i 5) „zdecydowanie nie zgadzam się”, w stosunku do polecenia: „Poniższe stwierdzenia odnoszą się do hybrydowego modelu pracy. Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu się Pani/Pan z nimi zgadza.”</p>

Źródło: badania własne.

Opisowa analiza zmiennych niezależnych

Ponad połowa osób biorących udział w ankiecie to kobiety (58,4%). Trochę ponad jedną trzecią stanowili mężczyźni (35,11%). Pozostałe 6,49% ankietowanych nie identyfikowało się z żadną z tych dwóch płci. Ponad połowa ankietowanych to oso-

by młode, w wieku do 25 lat⁷. Druga połowa ankietowanych to osoby mniej więcej równo rozłożone pomiędzy pozostałe grupy wiekowe. Również więcej niż połowa ankietowanych to osoby, których ogólny staż pracy jest równy lub niższy niż 5 lat. Pozostałe 3 grupy stażu pracy były mniej więcej równomiernie rozłożone pomiędzy ankietowanych. W modelu hybrydowym niemal połowa osób, które wzięły udział w ankiecie, pracowała poniżej 1 roku (46,95%). Około 37% ankietowanych pracowało w tym modelu od 1 do 3 lat, natomiast pozostałe 16% pracowało w ten sposób już 4 lata lub dłużej. Rodzaj modelu hybrydowego był mocno zróżnicowany wśród ankietowanych. Największa grupa osób deklarowała, że pracuje w formie „indywidualnego wyboru” (27,48%), co oznacza, że pracownicy sami określają zakres pracy stacjonarnej i zdalnej. Druga, niemal tak samo liczna grupa, to osoby, które pracowały w modelu „podziału na dni”, który oznacza, iż w określone dni tygodnia praca odbywa się zdalnie, a w pozostałe stacjonarnie. Dwie mniej liczebne grupy to „podział na sekcje” (18,32%), gdzie część pracowników stale pracuje zdalnie, a część stacjonarnie i „wersja rotacyjna” (6,49%), w której grupy te się wymieniają. Pozostałe osoby (20,99%) deklarowały inny model pracy hybrydowej.



Rys. 1. Zmienne niezależne⁸

Źródło: badanie własne.

⁷ Tak dużą reprezentację osób młodych (do 25 r.z.) można wyjaśnić terenem badań, którym były głównie coworki, inkubatory przedsiębiorczości, start-upy i parki naukowo-technologiczne. Są to środowiska pracy z założenia skierowane do młodych dorosłych, mające na celu ułatwienie im startu zawodowego.

⁸ Są to zmienne niezależne uwzględnione w tym opracowaniu, natomiast w całym projekcie prócz zmiennych niezależnych tu wymienionych występowały jeszcze: ogólny staż pracy, skomunikowanie z miejscem pracy, posiadanie w domu urządzeń umożliwiających pracę w modelu hybrydowym.

Wysoki odsetek odpowiedzi (20,99%) wskazujących na inny niż wymienione w kwestionariuszu rodzaj hybrydowego modelu pracy pozwala przypuszczać, że model ten dynamicznie się rozwija i w praktyce występuje już w odmianach, które nie były wymienione w literaturze przedmiotu w czasie planowania tego badania.

Opisowa analiza odpowiedzi na cztery grupy pytań

W ramach zmiennych zależnych ankietowani wyrażali stopień ich zgody i akceptacji w stosunku do sformułowanych stwierdzeń zgodnie ze skalą Likera, która przekodowana została na skalę 1–5 w sposób następujący: zdecydowanie nie zgadzam się – 1, nie zgadzam się – 2, częściowo zgadzam się – 3, zgadzam się – 4, zdecydowanie zgadzam się – 5.

Pytania podzielone zostały na cztery grupy zgodnie z założeniami teorii Wengera. Średnia wartość danego stwierdzenia po przekodowaniu dla wszystkich respondentów oraz odchylenie standardowe znajdują się każdorazowo w drugiej i trzeciej kolumnie tabeli 2.

Tabela 2. Średnie wartości i odchylenia standardowe dla poszczególnych stwierdzeń

Stwierdzenia	Średnia wartość	Odchylenie standardowe
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)		
Angażuję się w realizację zadań	4,0	0,98
Komunikując się ze współpracownikami posługuję się żargonem	3,61	1,04
Zwracam uwagę nawet na drobne komunikaty współpracowników	3,71	1,05
Kontynuuję zwyczaje z pracy wyłącznie stacjonarnej	3,40	1,10
Przestrzegam skodyfikowanych procedur	3,31	1,06
Praca hybrydowa zintensyfikowała moje zawodowe doświadczenia	3,78	1,06
W modelu hybrydowym jestem bardziej zaangażowany w obowiązki służbowe niż w modelu stacjonarnym	3,58	1,08
Praca hybrydowa zintensyfikowała moje zawodowe działania	3,40	1,05
Praca hybrydowa ułatwiła mi komunikację ze współpracownikami	3,21	1,16
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)		
Mam przyjazne relacje z innymi pracownikami	4,09	0,96
Problemy rozwiązuję wspólnie ze współpracownikami	3,60	1,08
Mam świadomość krótkoterminowego celu pracy	3,71	0,99
Mam świadomość długoterminowego celu pracy	3,54	1,13
Mam poczucie odrębności od innych zespołów pracowników	3,73	1,04
Mam poczucie przynależności do wspólnoty pracowników w takim samym stopniu jak w pracy tylko stacjonarnej	3,33	1,11

cd. →

Moje relacje ze współpracownikami rozluźniły się	3,19	1,10
Hybrydowe środowisko pracy jest dla mnie bardziej przyjazne niż środowisko stacjonarne	3,26	1,10
UCZENIE SIĘ JAKO STAWANIE SIĘ (tożsamość)		
Poznaję kompetencje współpracowników	3,55	1,01
Rozwijam u siebie kompetencje podobne do kompetencji moich współpracowników	3,50	1,04
Mam poczucie jasno określonej roli zawodowej	3,89	1,04
Mam poczucie, że moja praca jest społecznie znacząca	3,53	1,09
Sam rozwijam moją tożsamość	3,55	1,09
Moi współpracownicy kształtują moją tożsamość	3,27	1,13
W pracy hybrydowej czuję się bardziej kompetentny niż w stacjonarnej	3,36	1,08
Mój rozwój zawodowy przyspieszył	3,33	1,11
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)		
W pracy hybrydowej występuje szybki obieg informacji	3,75	1,0
Moje obowiązki zawodowe są podobne do obowiązków moich współpracowników	3,56	1,08
Jestem aktywnym uczestnikiem wspólnoty pracowników	3,50	1,04
Praca hybrydowa zmieniła moje przekonania na temat otaczającego świata	3,76	1,12
Moje zaangażowanie w pracę wzrosło w porównaniu do pracy wyłącznie stacjonarnej	3,33	1,11
Praca hybrydowa wywołuje u mnie silne emocje	3,20	1,24
Praca hybrydowa zwiększyła moje poczucie przynależności do zespołu pracowniczego	3,16	1,16
Praca hybrydowa zmieniła moją interpretację mojej roli zawodowej	3,27	1,24

Źródło: badania własne.

Spośród pierwszej grupy stwierdzeń ankietowani średnio najbardziej zgadzali się ze stwierdzeniem „Angażuję się w realizację zadań”, natomiast najmniej zgadzali się ze stwierdzeniem „Praca hybrydowa ułatwiła mi komunikację ze współpracownikami”. W ramach drugiej grupy stwierdzeń ankietowani wskazywali, iż posiadają przyjazne relacje z innymi pracownikami i jednocześnie raczej neutralnie odnosili się do faktu rozluźnienia relacji między pracownikami. W trzeciej grupie stwierdzeń związanej z tożsamością żadne pytanie nie wyróżniało się znacząco od pozostałych ze względu na średnią wartość odpowiedzi. Ankietowani przeważnie zgadzali się lub częściowo zgadzali się z danym stwierdzeniem. W ostatniej grupie również żadne stwierdzenie nie wyróżniało się znacznie na tle innych. Ankietowani przeważnie częściowo zgadzali się z danym stwierdzeniem lub po prostu się z nim zgadzali.

Taki rozkład odpowiedzi na poszczególne grupy stwierdzeń może świadczyć o tym, że ankietowani byli przekonani o zasadności wdrażania hybrydowego modelu pracy, dążyli do jak najlepszego poznania jego specyfiki, poświęcali mu czas i siły, ale ze świadomością, że nowoczesne technologie komunikacyjne i narzędzia cyfrowe, mimo iż mają ułatwiać komunikację, w hybrydowym środowisku pracy znacznie ograniczają swój potencjał w tym zakresie, bo wydaje się on nie w pełni wykorzystany przez pracowników. Natomiast średnia wartość i odchylenie standardowe (rys. 1) w odniesieniu do całych grup pytań wskazuje, że ankietowani średnio najczęściej zgadzali się lub średnio zgadzali się ze stwierdzeniami zawartymi w ankiecie. Znaczy to, że teoria uczenia się opracowana przez Wengera może być w przyszłości wykorzystywana do projektowania dalszych badań nad edukacyjnym wymiarem hybrydowego modelu pracy.

Tabela 3. Średnia wartość i odchylenie standardowe w odniesieniu do grup stwierdzeń

UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)	
Średnia wartość sumarycznie	3,56
Odchylenie standardowe sumarycznie	0,69
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)	
Średnia wartość sumarycznie	3,55
Odchylenie standardowe sumarycznie	0,74
UCZENIE SIĘ JAKO STAWANIE SIĘ (tożsamość)	
Średnia wartość sumarycznie	3,50
Odchylenie standardowe sumarycznie	0,75
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)	
Średnia wartość sumarycznie	3,44
Odchylenie standardowe sumarycznie	0,77

Źródło: badania własne.

Wynik ten można interpretować też w ten sposób, że w hybrydowym modelu pracy pracownicy mieli dogodne warunki uczenia się i mimo że było to uczenie się nieformalne, to mieli jego świadomość. Teza ta dotyczy tylko warunków, a nie ich rzeczywistego wykorzystania, nad czym potrzebne są dalsze badania. Jednocześnie w opinii badanych edukacyjny wymiar pracy w modelu hybrydowym nie różni się istotnie od modelu stacjonarnego. Być może dlatego, że jeszcze przed pandemią, w modelu tylko stacjonarnym badani i tak już częściowo korzystali z nowoczesnych technologii komunikacyjnych i narzędzi cyfrowych, więc przejście na model hybrydowy nie było dla nich znaczącym intelektualnym i poznawczym wysiłkiem.

Średnie wartości odpowiedzi w zestawieniu ze zmiennymi niezależnymi

Uzyskane odpowiedzi zestawiono z czterema zmiennymi niezależnymi: płeć, wiek, staż pracy w modelu hybrydowym i odmiana modelu hybrydowego. Dla każdej pary (grupa pytań i zmienna niezależna) postawiona została hipoteza o zależności tych parametrów, która następnie była potwierdzona lub obalona za pomocą jednostronnego testu T-Studenta.

Tabela 4. Uzyskane odpowiedzi a płeć

Grupa pytań	Płeć	Średni wynik	Odchylenie standardowe
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)	Kobieta	3,66	0,68
	Mężczyzna	3,41	0,62
	Inna	3,44	0,98
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)	Kobieta	3,67	0,74
	Mężczyzna	3,40	0,64
	Inna	3,39	1,05
UCZENIE SIĘ JAKO STAWANIE SIĘ (tożsamość)	Kobieta	3,65	0,73
	Mężczyzna	3,27	0,63
	Inna	3,32	1,05
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)	Kobieta	3,60	0,74
	Mężczyzna	3,22	0,68
	Inna	3,26	1,11

Źródło: badanie własne.

W każdej z analizowanych grup najwyższa średnia zgodność ze stwierdzeniami odnotowana została wśród kobiet i wynosiła między 3,54 a 3,67. Zatem to do kobiet zostały porównane pozostałe grupy płci. Postawione hipotezy były następujące: H_0 : Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza są takie same wśród kobiet w porównaniu do pozostałych płci oraz H_1 : Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza są wyższe wśród kobiet w porównaniu do pozostałych płci.

Jak wynika z tabeli 5 na poziomie istotności 0,05 należy odrzucić hipotezę zerową. Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami ze wszystkich grup były wyższe wśród kobiet niż wśród pozostałych płci. Może to znaczyć, że hybrydowy model pracy bardziej sprzyja uczeniu się kobiet niż mężczyzn lub że generalnie uczenie się kobiet związane jest z większym poziomem samoświadomości i jest to niezależne od modelu pracy. Może to też mieć związek z ogólnym funkcjonowaniem kobiet w organizacji, polegającym na tym, że – jak wskazują liczne badania (por. Niechoda, 2019, s. 24; Deloitte 2012, s. 12, 15, 21; Lisowska 2009, s. 109–119; Smyła 2015, s. 23–26; Titkow 2003, s. 73–90) kobiety częściej niż mężczyźni tworzą większą przestrzeń do komunikacji wewnątrz organizacji, podnoszą poczucie wartości rozmówcy, poprzez rozmowy o uczuciach i emocjach budują żyte wspólnoty, nie mają problemów z proszeniem innych o pomoc, są nastawione na kompromis i mediację, chętnie dzielą się wiedzą i motywują do uczenia się, cechuje je wielozadaniowość i lepsze zorganizowanie pracy. Jeżeli jednak przyjąć, że z powyższych lub innych przyczyn hybrydowy model pracy jest edukacyjnie korzystniejszy dla kobiet, a edukacja w tym uczenie się są głównym mechanizmem rozwoju zawodowego, to w dłuższej perspektywie bardziej na jego upowszechnieniu skorzystają kobiety.

Tabela 5. Test dla prób niezależnych

		Test t równości średnich									
		Test Levene'a jednorodności wariancji		t	df	Istotność		Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy	95% przedział ufności dla różnicy średnich	
F	Istotność	Jednostronny P	Dwustronny P			Dolna granica	Górna granica				
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)	Założono równość wariancji	,117	,732	-2,804	260	,003	,005	-,240890647798363	,085905785978738	-,410050308431294	-,071730987165433
	Nie założono równości wariancji			-2,802	232,115	,003	,006	-,240890647798363	,085971957334463	-,410275763407630	-,071505532189097
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYZNALEŻNOŚĆ (wspólnota)	Założono równość wariancji	,770	,381	-2,923	260	,002	,004	-,266767	,091267	-,446484	-,087051
	Nie założono równości wariancji			-2,937	236,693	,002	,004	-,266767	,090828	-,445703	-,087832
UCZENIE SIĘ JAKO STAWIANIE SIĘ (tożsamość)	Założono równość wariancji	2,031	,155	-4,119	260	<,001	<,001	-,373778	,090749	-,552475	-,195081
	Nie założono równości wariancji			-4,144	237,748	<,001	<,001	-,373778	,090193	-,551458	-,196099
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)	Założono równość wariancji	,343	,558	-3,947	260	<,001	<,001	-,370818	,093961	-,555838	-,185797
	Nie założono równości wariancji			-3,933	229,782	<,001	<,001	-,370818	,094292	-,556606	-,185029

Źródło: badanie własne.

Tabela 6. Uzyskane odpowiedzi a staż pracy w modelu hybrydowym

Grupa pytań	Staż pracy w modelu hybrydowym	Średni wynik	Odchylenie standardowe
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)	Poniżej 1 roku	3,65	0,78
	1 rok – 3 lata	3,58	0,62
	4 lata i więcej	3,24	0,48
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)	Poniżej 1 roku	3,67	0,82
	1 rok – 3 lata	3,51	0,65
	4 lata i więcej	3,24	0,48
UCZENIE SIĘ JAKO STAWIANIE SIĘ (tożsamość)	Poniżej 1 roku	3,63	0,83
	1 rok – 3 lata	3,44	0,67
	4 lata i więcej	3,26	0,57
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)	Poniżej 1 roku	3,61	0,81
	1 rok – 3 lata	3,35	0,71
	4 lata i więcej	3,16	0,66

Źródło: badanie własne.

We wszystkich analizowanych grupach pytań najniższą średnią zgodność ze stwierdzeniami uzyskały osoby z długim stażem pracy w modelu hybrydowym wynoszącym 4 lata i więcej. Wynik ten pozwolił postawić następujące hipotezy: H_0 : Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza są takie same wśród osób ze stażem pracy w modelu hybrydowym wynoszącym 4 lata i więcej w porównaniu do osób z innym stażem pracy w modelu hybrydowym oraz H_1 : Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza są niższe wśród osób ze stażem pracy w modelu hybrydowym wynoszącym 4 lata i więcej w porównaniu do osób z innym stażem pracy w modelu hybrydowym.

Na poziomie istotności 0,05 odrzucono hipotezę zerową na rzecz hipotezy alternatywnej dla wszystkich analizowanych grup pytań. Oznacza to, iż wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami ze wszystkich grup były niższe wśród osób ze stażem pracy w modelu hybrydowym wynoszącym 4 lata i więcej niż wśród osób z innymi stażami pracy. Może to znaczyć, że szczególnie intensywne uczenie się hybrydowego modelu pracy występuje w pierwszych trzech latach, a następnie intensywność ta maleje. Na kanwie tego wyniku można postawić ostrożną tezę, że nowoczesne technologie komunikacyjne i narzędzia cyfrowe były przez badanych wykorzystywane głównie instrumentalnie i w pierwszych latach pracy w modelu hybrydowym same w sobie były przedmiotem uczenia się. Natomiast w niewielkim stopniu służyły jako środki do rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji zawodowych lub służyły, ale badani nie postrzegali ich funkcji w ten sposób⁹.

⁹ Teza ta jest zgodna z wynikami badania przeprowadzonego w czterech europejskich metropoliach w ramach projektu edukacyjnego „ICT Guides” (Erasmus+, 2015-1-SE01-KA20-012232), zgodnie z którymi wysoko zaawansowane i skomplikowane nowoczesne technologie komunikacyjne i narzędzia cyfrowe głównie same w sobie są przedmiotem uczenia się, a dopiero po częściowym opanowaniu ich funkcjonalności zaczynają służyć użytkownikom jako narzędzie poszerzania wiedzy o świecie (por. Leek, Rojek, 2022; Leek, Rojek, 2021; Rojek, Leek, 2019). Jednocześnie uczenie się ich obsługi nigdy się nie kończy, ponieważ najczęściej nie mają one wersji finalnej, wciąż pojawiają się funkcjonalności wymagające ich opanowania.

Tabela 7. Test dla prób niezależnych

	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich							
	F	Istotność	t	df	Istotność		Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy	95% przedział ufności dla różnicy średnich	
					Jednostronny P	Dwustronny P			Dolna granica	Górna granica
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)	6,347	,012	3,265	260	< ,001	,001	,374915824915826	,114811962263697	,148836145277778	,600995504553875
			4,256	80,510	< ,001	< ,001	,374915824915826	,088099674507186	,199608947774294	,550222702057359
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)	2,389	,123	2,341	260	,010	,020	,288636	,123319	,045805	,531467
			2,649	65,720	,005	,010	,288636	,108975	,071043	,506229
UCZENIE SIĘ JAKO STAWIANIE SIĘ (tożsamość)	5,258	,023	2,286	260	,012	,023	,284821	,124586	,039495	,530148
			2,793	72,742	,003	,007	,284821	,101970	,081583	,488060
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)	1,734	,189	2,605	260	,005	,010	,334172	,128295	,081543	,586801
			2,905	64,592	,003	,005	,334172	,115041	,104392	,563952

Źródło: badanie własne.

Tabela 8. Uzyskane odpowiedzi a rodzaj modelu hybrydowego

Grupa pytań	Rodzaj modelu hybrydowego	Średni wynik	Odchylenie standardowe
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)	Indywidualny wybór	3,40	0,57
	Podział na dni	3,70	0,63
	Podział na sekcje	3,61	0,92
	Wersja rotacyjna	3,48	0,46
	Inny	3,56	0,73
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)	Indywidualny wybór	3,45	0,58
	Podział na dni	3,71	0,65
	Podział na sekcje	3,56	1,02
	Wersja rotacyjna	3,53	0,60
	Inny	3,50	0,78
UCZENIE SIĘ JAKO STAWANIE SIĘ (tożsamość)	Indywidualny wybór	3,38	0,58
	Podział na dni	3,63	0,69
	Podział na sekcje	3,57	0,99
	Wersja rotacyjna	3,41	0,53
	Inny	3,46	0,81
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)	Indywidualny wybór	3,18	0,68
	Podział na dni	3,56	0,72
	Podział na sekcje	3,59	0,94
	Wersja rotacyjna	3,43	0,57
	Inny	3,51	0,77

Źródło: badanie własne.

Jeżeli chodzi o rodzaje hybrydowego modelu pracy, to we wszystkich analizowanych grupach pytań najniższą średnią zgodność ze stwierdzeniami uzyskały osoby pracujące w modelu indywidualnego wyboru. Znacząco to, że pracownicy ci mają najmniej korzystne warunki do uczenia się. Można to wyjaśnić tym, że pracodawcy pozostawiając pracownikom wolny wybór w zakresie proporcji pracy stacjonarnej do zdalnej nie troszczą się o dostarczenie im odpowiednich technologii i narzędzi cyfrowej komunikacji. Pracownicy korzystają więc z najprostszych rozwiązań i „wąskich” kanałów komunikacyjnych, co znacząco ogranicza ich doświadczenia zawodowe będące podstawą uczenia się. Sprawdzono więc następujące hipotezy: H_0 : Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza są takie same wśród osób pracujących w modelu indywidualnego wyboru w porównaniu do osób pracujących w innych modelach pracy hybrydowej oraz H_1 : Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza są niższe wśród osób pracujących w modelu indywidualnego wyboru w porównaniu do osób pracujących w innych modelach pracy hybrydowej

Tabela 9. Test dla prób niezależnych

	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich							
	F	Istotność	t	df	Istotność		Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy	95% przedział ufności dla różnicy średnich	
					Jednostronny P	Dwustronny P			Dolna granica	Górna granica
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)	3,051	,082	2,300	260	,011	,022	,219184535412605	,095309330479245	,031508073165797	,4068660997659413
			2,558	161,705	,006	,011	,219184535412605	,085672352438608	,050003663098498	,388365407726711
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)	8,658	,004	1,422	260	,078	,156	,145084	,102016	-,055798	,345966
			1,634	174,759	,052	,104	,145084	,088802	-,030177	,320346
UCZENIE SIĘ JAKO STAWIANIE SIĘ (tożsamość)	7,355	,007	1,579	260	,058	,115	,162555	,102923	-,040113	,365223
			1,815	174,994	,036	,071	,162555	,089542	-,014166	,339275
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)	2,344	,127	3,514	260	<,001	<,001	,366758	,104356	,161268	,572248
			3,743	146,281	<,001	<,001	,366758	,097975	,173128	,560388

Źródło: badanie własne.

Na poziomie istotności 0,05 odrzucona została hipoteza zerowa na rzecz hipotezy alternatywnej dla wszystkich analizowanych grup pytań poza grupą 2 (uczenie się jako przynależność). Ponadto dla grupy 3 (uczenie się jako stawanie się) test Levene'a wykazał brak równości wariancji, więc pod uwagę wzięto wartość testu T-Studenta równą 0,036, nakazującą odrzucić hipotezę zerową. Oznacza to, że wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami ze wszystkich grup poza grupą 2 (uczenie się jako przynależność) były niższe wśród osób pracujących w modelu indywidualnego wyboru. W przypadku grupy 2 wyniki uzyskane przez osoby pracujące w modelu indywidualnego wyboru nie odbiegają w sposób istotny od wyników uzyskanych przez osoby pracujące w innych modelach pracy hybrydowej. Z drugiej strony, najwyższe wyniki uzyskane zostały przez osoby pracujące w modelu podziału na dni (dla grup 1, 2 i 3) lub w modelu podziału na sekcje (grupy 4, 5). Kolejne dwie hipotezy były następujące: H_0 : *Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza są takie same wśród osób pracujących w modelu podziału na dni w porównaniu do osób pracujących w innych modelach pracy hybrydowej* oraz H_1 : *Wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza są wyższe wśród osób pracujących w modelu podziału na dni w porównaniu do osób pracujących w innych modelach pracy hybrydowej*.

Jak można było przypuszczać na podstawie dotychczasowych analiz, na poziomie istotności 0,05 odrzucona została hipoteza zerowa na rzecz hipotezy alternatywnej dla grup 1 (praktyka), 2 (wspólnota) i 3 (tożsamość). Dla dwóch pozostałych grup nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z grup 1, 2 i 3 są wyższe wśród osób pracujących w modelu podziału na dni. W przypadku grupy 4 wyniki uzyskane przez osoby pracujące w podziale na dni nie odbiegają w sposób istotny od wyników uzyskanych przez osoby pracujące w innych modelach pracy hybrydowej. Powyższa analiza potwierdza już tu wcześniej sformułowany wniosek, że pracownicy samodzielnie wybierający proporcje pracy stacjonarnej do pracy zdalnej (indywidualny wybór) najślabiej oceniają swoje edukacyjne doświadczenia związane z pracą. Może to być spowodowane ich indywidualnymi cechami charakteru, ale również rozwiązaniami organizacyjno-technicznymi obowiązującymi u pracodawcy. Prawdopodobnym wyjaśnieniem tej zależności może być też fakt, że pracujący w formule indywidualnego wyboru sami dla siebie w optymalny sposób dobierają proporcje i warunki pracy. Dostosowują oni pracę do swoich preferencji, a nie sami muszą się dostosować do harmonogramu i rozwiązań organizacyjno-technicznych zaproponowanych przez pracodawcę, co najczęściej odbywa się poprzez uczenie się. Analiza ta wskazuje też jednak, że prawidłowość ta nie dotyczy uczenia się jako przynależności (do wspólnoty). Znaczy to, że indywidualizacja przejawiająca się w możliwości decydowania o proporcjach pracy hybrydowej oraz braku predefiniowanych struktur czasowych i lokalizacyjnych nie przekłada się znacząco na poziom poczucia przynależności do wspólnoty pracowniczej.

Tabela 10. Test dla prób niezależnych

	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich							
	F	Istotność	t	df	Istotność		Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy	95% przedział ufności dla różnicy średnich	
					Jednostronny P	Dwustronny P			Dolna granica	Górna granica
UCZENIE SIĘ JAKO DZIAŁANIE (praktyka)	,991	,320	-2,023	260	,022	,044	-,194940476190474	,096374247860556	-,384713899203920	-,005167053177029
			-2,137	136,836	,017	,034	-,194940476190474	,091232820655136	-,375349031211597	-,014531921169352
UCZENIE SIĘ JAKO PRZYNALEŻNOŚĆ (wspólnota)	1,319	,252	-2,027	260	,022	,044	-,207794	,102515	-,409660	-,005928
			-2,189	143,490	,015	,030	-,207794	,094934	-,395444	-,020144
UCZENIE SIĘ JAKO STAWIANIE SIĘ (tożsamość)	,347	,556	-1,692	260	,046	,092	-,175614	,103764	-,379939	,028712
			-1,770	134,055	,039	,079	-,175614	,099196	-,371806	,020578
UCZENIE SIĘ JAKO DOŚWIADCZANIE (znaczenia)	,194	,660	-1,565	260	,059	,119	-,167801	,107252	-,378994	,043391
			-1,630	132,868	,053	,106	-,167801	,102972	-,371478	,035876

Źródło: badanie własne.

Podsumowanie

Zmienne niezależne dość silnie i istotnie statystycznie różnicują wyniki zgodności ankietowanych ze stwierdzeniami z kwestionariusza we wszystkich zdefiniowanych grupach. W szczególności kobiety w większym stopniu niż mężczyźni oraz pracownicy z krótkim stażem pracy w modelu hybrydowym w większym stopniu niż z długim stażem zgadzają się ze stwierdzeniami w kwestionariuszu. Świadczy to o tym, że hybrydowy model pracy w szczególności w stosunku do tych grup pracowników spełnia funkcję edukacyjną. Ale z drugiej strony utrudnia uczenie się mężczyzn z długim stażem pracy, co w konsekwencji może prowadzić do ich izolacji, ograniczyć gotowość do pracy, spowolnić i rozwój, i karierę zawodową.

Jeśli chodzi o rodzaj modelu hybrydowego, to osoby pracujące w indywidualnym wyborze przeciętnie słabiej zgadzają się z postawionymi stwierdzeniami wśród wszystkich grup stwierdzeń poza grupą 2 (uczenie się jako przynależność) w porównaniu do osób pracujących w innych rodzajach pracy hybrydowej. Najsilniejszą zgodność ze stwierdzeniami natomiast odnotowano wśród osób pracujących w rodzaju podziału na dni. Znaczy to, że podział na dni wprowadza największą zmianę w dotychczasowych nawykach pracowników, co wymaga od nich nauczania się nowej organizacji pracy. W przypadku 4 grupy pytań (uczenie się jako doświadczenie) nie ma jednego dominującego rodzaju pracy hybrydowej, który charakteryzowałby się statystycznie najsilniejszą zgodnością ze stwierdzeniami.

Wyniki projektu zaprezentowane tu i w innych artykułach (por. Rojek 2022a; 2022b), w szczególności zidentyfikowanie swoistych statystycznych zależności między zmiennymi, rzucają nieco światła na edukacyjne aspekty hybrydowego modelu pracy i nową hybrydową naturę praktycznej realizacji idei *lifelong learning*. Sformułowane wnioski mają głównie charakter probabilistyczny oraz – z powodu ilościowego podejścia badawczego – nie obejmują procesualności edukacyjnych doświadczeń dorosłych w hybrydowym modelu pracy. Wydają się jednak być minimalnie wystarczającym rozeznaniem nieformalnych doświadczeń edukacyjnych pracowników dla projektowania kolejnych badań nad edukacyjnymi aspektami hybrydowego modelu pracy.

Bibliografia

1. Banaszak S. (2018), *Diagnoza: pojęcie, cechy diagnostyczne i zastosowania w badaniach Edukacyjnych*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 47, s. 137–146.
2. Chawrińska I. (2020), *Hybrydy i hybrydyczności z pogranicza literatury i sztuk wizualnych*, Pelplin: Wydawnictwo „Bernardinum” Sp. z o.o.
3. Deloitte (2012), *Kobiety i władza w biznesie. Czy płęć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, Warszawa: Deloitte.
4. Illeris K. (2011), *The Fundamentals of Workplace Learning, Understanding How People Learn in Working Life*, Routledge, New York.
5. Illeris K. (2009a), (ed.), *Contemporary Theories of Learning*, London and New York: Routledge.
6. Illeris K. (2009b), (ed.), *International Perspectives on Competence Development. Developing Skills and Capabilities*, London and New York: Routledge.

8. Illeris K. (2008), *Competence Development – the key to modern education, or just another buzzword?*, „Asia Pacific Educational Review”, 2008, no. 9.
9. Illeris K. (2007), *How We Learn: Learning and non-learning in school and beyond*, London and New York: Routledge.
10. Illeris K. (2006), *Trzy wymiary uczenia się*, przeł. A. Jurgiel i in., Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP we Wrocławiu.
11. Illeris K. (2004), *Adult Education and Adult Learning*, Roskilde: Roskilde University Press.
12. Illeris K. & Associates (2004), *Learning in Working Life*, Roskilde: Learning Lab Denmark, Roskilde University Press.
13. Illeris K. (2003), *Workplace Learning and Learning Theory*, „Journal of Workplace Learning”, 2003, no. 4.
14. Leek J., Rojek M. (2022), *Learning Civic Attitudes through Intergenerational Cooperation with ICT Tools. Promising Practices from Local Communities*. In: E. Gutzwiller-Helfenfinger, H.J. Abs, & K. Göbel (Red.), „The Challenge of Radicalization and Extremism. Integrating Research on Education and Citizenship in the Context of Migration”, no 19, pp 271–290, Brill, https://doi.org/10.1163/9789004525658_012.
15. Leek J., Rojek M. (2022), *Functions of digital learning within the international mobility programme – perspectives of university students and staff from Europe*, „Educ Inf Technol” 27, 6105–6123 <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10855-y>
16. Lisowska E. (2009), *Kobiety styl zarządzania*, Gliwice: Helion.
17. Łobocki M. (2010), *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
18. Malewski M. (2010), *Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice*, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej TWP.
19. Malewski M. (1998), *Teorie andragogiczne: metodologia teoretyczności dyscypliny naukowej*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
20. Niechoda L., (2019), *Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych*, „Kobieta i Biznes/Women and Business”, 2019, nr 1–4, s. 21–30.
21. Nowak S. (2007), *Metodologia badań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
22. OECD (1996), *Lifelong learning for all*, Meeting of the Education Committee at Ministerial Level, 16–17 January 1996.
23. Palka S. (2018). *Wiązanie podejść metodologicznych w pedagogice teoretyczno-praktycznej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
24. Rojek M. (2022a), *Ocena trafności kwestionariusza pomiaru właściwości uczenia się dorosłych w hybrydowym modelu pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 3 (118), s. 147–161. DOI:10.34866/4nq2-ye68
25. Rojek M. (2022b), *Rzetelność kwestionariusza pomiaru właściwości uczenia się dorosłych w hybrydowym modelu pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 4 (119), s. 107–120. DOI:10.34866/z3kk-5m63.
26. Rojek M. (2021), *Coworki, (akademickie) inkubatory przedsiębiorczości i startupy – nowe środowiska pracy i uczenia się dorosłych*. „Rocznik Andragogiczny”, nr 28, 17–41, <https://doi.org/10.12775/RA.2021.002>
27. Rojek M., Leek J. (2019), *Intergenerational Learning in the Virtual World. Case of the European Community-Based Educational Project*, „The New Educational Review”, Vol. 56, Iss. 2.
28. Rozkosz E. (2017), *Teoria Etienne’a Wengera w badaniach usytuowanego uczenia się kompetencji informacyjnych*. Forum Oświatowe, 29(1), pobrano z: <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/538>, dostęp: 11.01.2022.

29. Rubacha K. (2013), *Standardy badań społecznych. Problematyzowanie praktyki edukacyjnej*, „Przegląd Badań Edukacyjnych”, 16.
30. Smyła J. (2015), *Młoda kobieta na rynku pracy. Szanse i ograniczenia rozwoju*, Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego.
31. Titkow A. (red.) (2003), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
32. Wenger E. (2004), *Learning for a Small Planet: A Research Agenda*, pobrano: 14.05.2023, źródło: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.4664&rep=rep1&type=pdf>
33. Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press.

dr Marcin Rojek

Uniwersytet Łódzki