

## **O modelu *lifelong learning* w kontekście kształcenia i szkolenia zawodowego**

### **część I - kompetencje przyszłości**

*Dr Lilla Młodzik, Ekspert EVET*

Idea uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*) i wynikająca z niej strategia „Europa 2020” oraz projekt „Europa 2030”, niosą konieczność podjęcia działań przede wszystkim przez instytucje edukacyjne. Dominującą rolę odgrywają w tym procesie szkoły zawodowe, które muszą zmienić dotychczasowy paradygmat kształcenia oraz jego efekty. Czy jest to możliwe? Dzięki jakim modyfikacjom?

#### **Edukacja w świecie VUCA**

Fiasko systemów edukacyjnych, które z natury rzeczy związane są z wiedzą, często wynika z czynników kulturowych, a nie z niedostatków technologii. Ponadto, w dzisiejszym świecie VUCA (akronim ang.: *volatility* – zmienność; *uncertainty* – niepewność; *complexity* – złożoność; *ambiguity* – niejednoznaczność) większą szansę na sukces zawodowy mają ci, którzy wiedzę wykorzystają tam, gdzie przyjdzie im ją zastosować (w różnorodnych relacjach, coraz częściej poziomych, na inkluzywnym rynku pracy). Odpowiedzią na zmienność świata VUCA są zwinność (*agility*) i związana z nią elastyczność (*flexibility*), które stanowią efekt otwartego i szerokiego spojrzenia oraz luźnego rozłożenia zasobów (wiedzy), gotowych do użycia najszybciej, jak się tylko da. Luźne zasoby można porównać do zestawu klocków lego, z którego można zbudować zarówno łódź ratunkową, jak i helikopter, a w razie potrzeby stację lotów kosmicznych. Należy tylko spełnić jeden warunek: jest nim permanentne zdobywanie wiedzy oraz umiejętność jej zastosowania w obliczu różnorodności, a to jednocześnie podnosi pewność siebie i poczucie sprawczości – „*can, do*” - *attitude*. Wydawać by się mogło, że w tej sytuacji mniejsze szanse na rozwój mają osoby, które swoją edukację związały z „poszukiwaniem” konkretnego zawodu. Nic bardziej mylnego. Do nich szczególnie odnosi się idea uczenia się przez całe życie.

#### **Uczenie się przez całe życie**

Idea uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*), wynikająca z polityki Unii

Europejskiej, nie jest już dziś nowością. Wspierają ją różnorodne programy i inicjatywy (prowadzone przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji). Są one rezultatem zarówno zaleceń Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej, jak i zdrowego rozsądku podpowiadającego, że warto rozumieć otoczenie charakteryzujące się hiperkonkurencyjnością, hiperelastycznością, pragmatyzmem, zorientowaniem na projekt oraz zorientowaniem na kooperację. Wszystkie wymienione elementy stanowią cechy przestrzeni organizacyjnej epoki informacyjnej oraz gospodarki opartej na transferze wiedzy<sup>1</sup>.

Wszelkie działania związane z uczeniem się przez całe życie zmierzają do poprawy poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji w perspektywie osobistej, obywatelskiej, społecznej i/lub związanej z zatrudnieniem. Ponadto idea ta dotyczy zarówno rozwoju indywidualnego, jak i rozwoju cech społecznych we wszystkich formach i kontekstach, w systemie formalnym i nieformalnym oraz odnosi się do osób w każdym wieku, obejmuje bowiem etapy uczenia się od wczesnego dzieciństwa i okresu edukacji szkolnej, poprzez czas aktywności zawodowej, do wieku senioralnego.

Dominująca rola przypada w tej koncepcji kulturze. Jest to kultura szczególnego rodzaju, w której jej uczestnicy nie mają problemów z łączeniem przeciwstawnych wzorów myślenia i zachowania. Przeważa w niej przekonanie o wyższości relacji sieciowych, poziomych, opartych na współpracy. Wiedza „płynąca z kultury” jest zdobywana poprzez: uczenie się dzięki własnym doświadczeniom, uczenie się poprzez cudze doświadczenia, uczenie się przez włączenie nowej wiedzy oraz generowanie nowej wiedzy.

Kultury są jak żywe, nadludzkie organizmy: mają własną energię, cel, kierunek, wartości i sposoby przetwarzania informacji w wiedzę. Zdobywanie tej ostatniej polega na łączeniu w wypracowany schemat postępowania (schemat, który sprawdził się wystarczająco dobrze, aby uznać go za właściwy). Uczniowie są przekonywani, że jest to odpowiedni sposób postrzegania, myślenia i odczuwania, gdy występują problemy zewnętrznej adaptacji czy wewnętrznej integracji. Z drugiej strony doksztalcanie jest również jedną z technik osłabiających opór w procesie uczenia.

Ucieleśnianiu idei uczenia się przez całe życie sprzyja osiągnięcie stanu nazywanego przez Senge'a<sup>2</sup> poziomem „pięciu dyscyplin”. Należą do nich kolejno:

- a) myślenie systemowe – kategoriami wzajemnych długookresowych powiązań, a nie kategoriami krótkookresowego myślenia przyczynowo-skutkowego,

1 J. Bieńkowska, Cz. Sikorski, *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*, Łódź 2016, s. 102.

2 P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Kraków 1998, s. 62–63.

- b) tworzenie wspólnej wizji – tworzenie celu organizacyjnego i tożsamości organizacyjnej,
- c) zespołowe uczenie się – myślenie kategoriami wspólnego dobra,
- d) modele umysłowe – określenie nieuświadomionych przekonań jednostek i grup, kształtujących ich zachowania i decyzje,
- e) mistrzostwo indywidualne – zobowiązanie do ciągłego doskonalenia umiejętności.

Wszystkie wymienione idee związane z zastosowaniem wiedzy i ciągłym uczeniem się, aby być wdrożone, wymagają długiej perspektywy czasowej i konsekwencji, a nie reaktywnej strategii przetrwania. Na wymierne efekty działania trzeba czekać nawet kilka lat. Wspomnianemu procesowi sprzyja cykl kształcenia szkół zawodowych na wszystkich poziomach (branżowym, średnim oraz wyższym). Ma on odzwierciedlenie w standardach kwalifikacji zawodowych oraz innych predyktorach kompetencyjnych (niebawem zdigitalizowanych) z nimi związanych.

### **Uczenie się – budowanie kompetencji przyszłości**

Pojęcie kompetencji przyszłości, jak twierdzi Kwiatkowski<sup>3</sup>, jest naturalnie kojarzone z kierunkami zmian cywilizacyjnych. Zmiany te dotyczą wszystkich sfer życia. Technologia i wynikające z niej przewartościowanie w dziedzinie produkcji i usług skłaniają do rozważań na temat niezbędnych kompetencji pracowników, będących następstwem transferu wiedzy.

Zdaniem Kwiatkowskiego<sup>4</sup> analiza kierunków rozwoju gospodarczego, zmian demograficznych oraz wzrostu jakości życia wskazuje, że pojawiające się nowe zawody, będą rozwijać się bardzo dynamicznie. Są one związane z:

- a) poszukiwaniem i eksploatacją alternatywnych źródeł energii,
- b) wykorzystaniem metod i technik informatycznych (sztuczna inteligencja – automatyzacja i robotyzacja produkcji oraz usług)
- c) kompleksową opieką domową nad osobami starszymi,
- d) opieką domową i w specjalistycznych ośrodkach nad osobami z różnego rodzaju niepełnosprawnościami,
- e) rehabilitacją osób starszych i osób z niepełnosprawnościami,
- f) dietetyką
- g) kosmetologią i medycyną estetyczną,

3 S.M. Kwiatkowski, *Kompetencje przyszłości*, Warszawa 2018, s. 23.

4 op.cit., s. 25.

- h) różnego rodzaju doradztwem,
- i) organizacją czasu wolnego.

Jednocześnie istnieje olbrzymia potrzeba kształcenia oraz szkolenia w obrębie deficytowych zawodów tradycyjnych, szczególnie w sektorze usług (m. in. szeroko rozumianych usług budowlanych).

W kontekście istniejących oraz nowych zawodów uznanie uczenia się za podstawowy czynnik budowania kompetencji przyszłości może wynikać z następujących przesłanek:

Po pierwsze, większej tolerancji niepewności. Brak wiedzy i umiejętności zawodowych zmniejsza poczucie pewności siebie oraz stosunek do nowych wyzwań, którym trzeba stawić czoło, upatrując zagrożenia dla swojej pozycji.

Po drugie, kształtowania instrumentalnego stosunku do różnych wzorów kulturowych. Dzięki wiedzy pracownik jest w stanie sprawować racjonalną kontrolę nad własnymi nawykami kulturowymi, nabiera dystansu i obiektywizmu, jest bardziej elastyczny i skłonny do innowacji, wyzwala się z kulturowych stereotypów.

Po trzecie, uznania wiedzy za podstawowy wyznacznik kultury organizacyjnej profesjonalizmu. Związane to jest z poczuciem własnej wartości, sprzyja ambicji i chęci rozwoju zawodowego.

W kontekście omówionych elementów do kompetencji przyszłości można zaliczyć<sup>5</sup>:

- 1) Kompetencje ogólne zdobywane w okresie edukacji formalnej (możliwie najwyższy poziom kompetencji językowych, matematycznych, informatycznych oraz społecznych i obywatelskich).
- 2) Kompetencje ogólnozawodowe (specyficzne dla edukacji formalnej), wspólne dla grup zawodów (projektowanie, opracowywanie procedur realizacji projektów, szerokie wykorzystanie narzędzi informatycznych, praca w zespole, tworzenie zespołów i kierowanie ich pracą).
- 3) Kompetencje zawodowe wynikające z potrzeby realizacji zadań zawodowych (początkowo domena edukacji formalnej, a w późniejszym okresie edukacji pozaformalnej i nieformalnej), mające charakter obszarowy (branżowy).
- 4) Specyficzne kompetencje zawodowe związane z:
  - a) możliwością transformacji umiejętności zawodowych (wraz ze zmianami technologicznymi),

- b) integracją wiedzy i umiejętności zawodowych z różnych obszarów (branż) – mechanika i elektronika, informatyka i medycyna, informatyka i ochrona środowiska, chemia i medycyna, biologia oraz nauki techniczne itd.
- 5) Ogólne kompetencje społeczne nabywane w toku interakcji z innymi uczestnikami życia społecznego i zawodowego (komunikowanie – formułowanie, przekazywanie/odbiór komunikatów werbalnych i niewerbalnych, autoprezentacja, rozwiązywanie konfliktów, wywieranie wpływu społecznego, negocjowanie, współpraca w grupie, również wielokulturowej, organizacja pracy własnej, odgrywanie różnych ról społecznych).
- 6) Specyficzne kompetencje społeczne (osobiste), takie jak:
  - a) empatia,
  - b) rozwiązywanie problemów,
  - c) kreatywność,
  - d) elastyczność myślenia,
  - e) inteligencja emocjonalna,
  - f) dojrzałość moralna, etyczność,
  - g) odwaga,
  - h) otwartość na zmiany,
  - i) zarządzanie czasem,
  - j) umiejętność uczenia się,
  - k) przewodzenie.

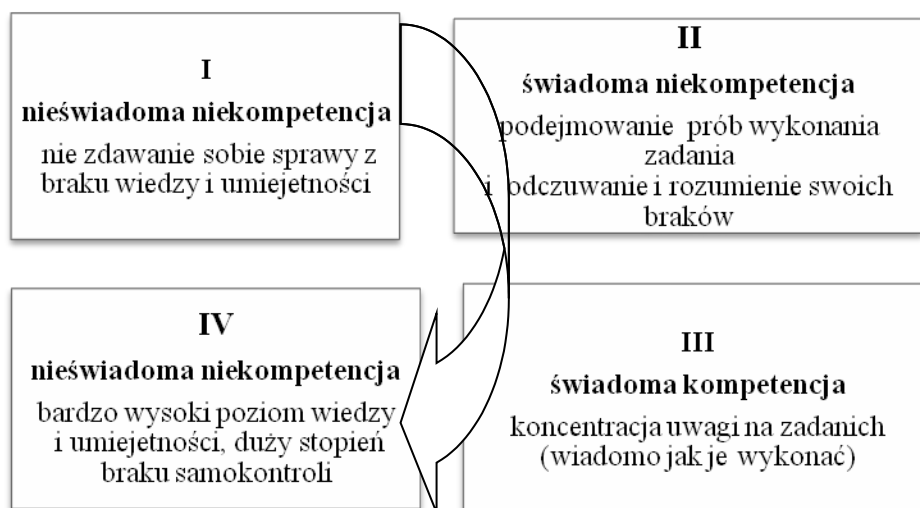
Oczywiście wymieniony podział kompetencji stanowi pole do dyskusji. Można go syntezować, rozbudowywać, uszczegóławiać. Niemniej jednak stanowi on niezbędny katalog kompetencji oparty na idei uczenia się przez całe życie, czyli permanentnym zdobywaniu wiedzy oraz umiejętności jej zastosowania w obliczu różnorodności, zmienności zadań i/lub miejsca zatrudnienia. Jak widać, edukacja w świecie VUCA, wymaga wielu różnorodnych kompetencji (przyszłości) opartych na tzw. miękkich zmiennych, tzn. trudnych do empirycznej operacjonalizacji, ale bardzo istotnych czynników życia społecznego z dziedziny: kultury, mentalności zbiorowej, świadomości społecznej, tożsamości kolektywnej, więzi międzyludzkiej, emocji i nastrojów społecznych. Mają one szczególny wpływ na osiągnięcie etapów kompetencyjnych.

### **Etapy kształtowania kompetencji**

W odniesieniu do kompetencji przyszłości najbardziej znaczącymi obecnie wzorami

kulturowymi są, zdaniem autorki, te, które wiążą się z: potrzebą osiągnięć, identyfikacją organizacyjną, dopasowaniem do organizacji przy jednoczesnej tolerancji niepewności oraz dążeniem do poziomu nieświadomej kompetencji, opartym na niezależności i odpowiedzialności (rysunek 3).

Rysunek 3. Poziomy kształtowania kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Filipowicz (2016).

- 1) Nieświadoma niekompetencja to etap, na którym człowiek nie zdaje sobie sprawy z tego, jakiej wiedzy i umiejętności mu brakuje, aby wykonać określone zadanie; nigdy wcześniej nie miał do czynienia z tą czynnością i nie wie, jakich kompetencji ona wymaga.
- 2) Świadoma niekompetencja to etap poznawczy, w trakcie którego człowiek podejmuje próby wykonania zadania i na podstawie własnych doświadczeń zaczyna odczuwać braki określonej wiedzy i umiejętności; uświadamia sobie, czego nie umie.
- 3) Świadoma kompetencja to etap koncentrowania uwagi na wykonywanych zadaniach; człowiek już ma umiejętności potrzebne do wykonywania zadania, ale ich wykorzystanie wymaga od niego skupienia się i stanowi określony wysiłek - wie, co i jak ma robić, ale musi o tym nieustannie myśleć, żeby nie popełnić błędu.
- 4) Nieświadoma kompetencja - bardzo wysoki poziom umiejętności i duże doświadczenie powodują, że wypełnienie zadania nie wymaga już ciągłej samokontroli, a praca jest wykonywana automatycznie. Ten ostatni poziom opanowania kompetencji może nie wystąpić w przypadku zadań bardzo

skomplikowanych, realizowanych w szczególnie niestabilnym, ciągle zmieniającym się otoczeniu, wymagających reagowania na niespójne informacje; takie zadania wymagają ciągłej samokontroli, niezależnie od tego, jak długo i z jakim skutkiem były dotąd wykonywane. Wymienione cechy posiada edukacja w świecie VUCA.

Często występujące upowszechnianie pojęcia „kompetencje przyszłości” w odniesieniu do kategorii „profesjonalizm”, wydaje się być zasadne ze względu na ten sam „nośnik”, którym jest wiedza, pozwalająca realizować zadania na określonym poziomie.

Oba pojęcia (kompetentny, profesjonalny) są wieloznaczne, ale powinny umożliwić odpowiedź na dwa pytania:

- 1) Jakie umiejętności i wiedza są potrzebne do wykonania danej pracy?
- 2) Jakie zachowania mają największy wpływ na wyniki w danej pracy?

Kultura organizacyjna profesjonalizmu dotyczy badań, które koncentrują się głównie na odkrywaniu przywiązania pracowników do organizacji (kim jest organizacja?), a analizowanie pod tym kątem symboliki organizacji wymaga podejścia metodologicznego. Z kolei Gadomska-Lila<sup>6</sup> traktuje kulturę organizacyjną jako jeden z elementów dopasowania i równowagi, których konsekwencją, jak wspomniano, jest tożsamość organizacyjna. Wspomniana autorka w stworzonym modelu kształtowania dopasowania organizacyjnego wyodrębnia trzy poziomy, z których na szczególną uwagę w kontekście aktualnych rozważań, zasługuje ostatni z nich. Dotyczy on „skoncentrowania działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na rozwoju „miękkich” praktyk.

Odnosi się to szczególnie do tych działań, które przyczyniają się do integracji z firmą, identyfikacji z jej kluczowymi wartościami, a także poprawy satysfakcji i rozwoju zarówno pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa. Ten stopień dopasowania oznacza przede wszystkim inwestowanie w pracowników, na co wskazują takie praktyki związane z profesjonalizmem jak: zapewnianie warunków do zdobywania wiedzy i umiejętności, rozwój kariery zawodowej, wraz z ryzykiem odejścia poszczególnych pracowników, elastyczność w działaniu i odstępstwa od sztywnych opisów stanowisk pracy, system motywacyjny zachęcający do uczenia się i ciągłego rozwoju oraz stałe inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników.

Z kolei Zarębska<sup>7</sup>, tworzy piramidę tożsamości, umieszczając na jej trzecim poziomie

6 M. Gadomska-Lila, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, 2013, Warszawa, s.66.

7 A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2009, s.128-130.

kompetencje organizacyjne oraz kompetencje pracowników i menedżerów. Rozwijanie wymienionych kompetencji może odbywać się, zdaniem autorki na wielu płaszczyznach: wdrażania programów rozwoju kompetencji przygotowanych „na miarę”, czy też znacznie szerzej, poprzez projekty *coachingowe*, mentoring i budowanie zaufania.

W kontekście omówionych czynników, kategoria kompetencji (przyszłości) staje się jeszcze bardziej złożona i zawiła. Poziom przygotowania absolwenta szkoły zawodowej nie wynika wyłącznie z posiadanych przez niego kwalifikacji ogólnych i szczegółowych. Ważną zmienną skuteczności podejmowanych przez niego działań stanowią jego kompetencje osiągnięte poprzez uczestnictwo w różnych formach szkolenia i doskonalenia zawodowego, organizowanych przez podmioty edukacyjne. Stanowią one jedną z płaszczyzn procesu profesjonalizacji w realizacji zadań. Aby osiągnąć/utrzymać profesjonalizm, niezbędne są ciągła nauka i szkolenie (permanentne "ostrzenie piły").

### **Podsumowanie**

Z całą pewnością ani prognozujący pojawienie się „trzeciej fali” Toffler<sup>8</sup>, ani twórca „pięciu dyscyplin” Senge<sup>9</sup>, ani nawet Drucker<sup>10</sup>, głoszący nadejście „nowej ery” nie spodziewali się, jak szybko ich koncepcje przeobrażą się w rzeczywistość.

Podmioty stanowiące o przyszłości nauczania, w tym szkoły zawodowe, stanęły przed koniecznością znalezienia recepty na osiągnięcie sukcesu, a czasem przetrwanie. Zaczęto więc poszukiwać teoretycznych oraz praktycznych rozwiązań, holistycznych zasad i szczegółowych wskazówek postępowania, które pomogłyby zarówno szkołom, jak i ich uczniom oraz absolwentom (na rynku pracy). Niezawodnym lekarstwem okazuje się kształcenie zawodowe oparte na idei uczenia się przez całe życie. Traktowanie wspomnianej koncepcji li tylko jako przejściowej mody nie ma racji bytu. Stanowi ona bowiem ideę użyteczną, redefiniującą istotę edukacji w kontekście działania w społeczeństwie globalno-informacyjnym. Wskazują na to zarówno wyniki rekrutacji do szkół zawodowych, jak i przeprowadzane badania.

Kariera zawodowa staje się dziś wiązką rozmaitych ścieżek zawodowych, których konfigurację coraz trudniej daje się zaplanować z góry. Planowanie rozwoju zawodowego nie polega już, jak kiedyś, na jasnym wytyczeniu drogi, na której kolejne awanse są dobrze widocznymi punktami orientacyjnymi, świadczącymi o zdobywaniu kolejnych poziomów kompetencji. Znalezienie pracy oraz planowanie rozwoju zawodowego musi dzisiaj

8 A. Toffler, *Trzecia fala*, Warszawa 1995, s. 112.

9 P.M. Senge, *op.cit.*, s. 61.

10 P. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 2009, s. 68.



charakteryzować się znacznie większą otwartością i wielowariantowością. Do tego potrzeba zarówno wiedzy jak i odwagi. O tym w drugiej części artykułu.

### **Bibliografia**

Bieńkowska J., Sikorski Cz. (2016), *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*, Łódź.

Drucker P. (2009), *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa.

Filipowicz G. (2016), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa.

Gadomska-Lila M. (2013), *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa.

Kwiatkowski S.M. (2018) (red.), *Kompetencje przyszłości*, Warszawa.

Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka*, Kraków.

Sikorski Cz. (2013), *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Łódź.

Toffler A. (1995), *Trzecia fala*, Warszawa.

Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa.