

Lilla Młodzik

Kompetencje kooperatywne w procesie uczenia się przez całe życie

Wprowadzenie

Idea uczenia się przez całe życie, wynikająca z polityki Unii Europejskiej, nie jest już dziś nowością. Misję tę wspierają różnorodne programy i inicjatywy, od ponad 25 lat zarządzane przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji, takie jak Erasmus+ czy Europejski system akumulowania i przenoszenia osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET). Wynikają one z zaleceń Parlamentu Europejskiego i Rady, jak i zdrowego rozsądku, by rozumieć otoczenie charakteryzujące się hiperkonkurencyjnością, hiperelastycznością, pragmatyzmem, zorientowaniem na projekt oraz zorientowaniem na współpracę. Wszystkie wymienione elementy stanowią cechy przestrzeni organizacyjnej okresu informacyjnego (Bieńkowska, Sikorski, 2016, s. 102). Dominująca rola przypada w tym okresie kulturze. Jest to kultura szczególnego rodzaju, w której członkowie nie mają problemów z łączeniem przeciwstawnych wzorów myślenia i zachowania. Przeważa w niej przekonanie o wyższości relacji sieciowych, poziomych, opartych na współpracy. Zorientowanie na kooperację w procesie uczenia się odnosi się w pełnym zakresie do sfery kompetencji współpracy i wymaga ich ciągłego zwiększania.

Kompetencje kooperatywne

Rozumienie „kompetencji” jest bardzo obszerne. Brak jest jednoznacznej zgody, co do znaczenia tego pojęcia. Przykładowe definicje kompetencji zawarto w tabeli 1.

Filipowicz (2016, s. 11-12) stawia kilka istotnych, z punktu widzenia aktualnych rozważań, tez:

1. Kompetencja odnosi się do określonego obszaru działalności. Nie można być kompetentnym „w ogóle”, w całości i w odniesieniu do wszystkiego.
2. Kompetencja uprawomocnia nasze działania i decyzje. Będąc kompetentnymi, możemy samodzielnie podejmować się różnych zadań bądź decydować o pewnych sprawach. W ten sposób łączymy dwa aspekty: gotowość do określonych działań z prawem do ich wykonywania.
3. Kompetencje nabywa się dzięki odpowiedniemu przygotowaniu, a szczególnie dzięki wiedzy i umiejętnościom wynikającym z edukacji i doświadczenia. Bez odpowiedniego przygotowania i doświadczenia trudno jest być (zawodowo) kimkolwiek.

Tabela 1. Przykładowe definicje kompetencji

Źródło	Definicja
Słownik wyrazów obcych PWN, 1980	„Kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, zakres pełnomocnictw i uprawnień do działania i decydowania, mający podstawy i kwalifikacje do wydawania opinii i sądów”
R. Boyatzis, 1982, s. 42	„Zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje”
L.M. Spenser, S.M. Spener, 1993, s. 98	„Kompetencje to ukryte charakterystyki ludzi, które decydują o wyjątkowo wysokiej efektywności pracy”
C. Levy-Leboyer, 1997, s. 23	„Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się”
A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, 2000, s. 32	„Kompetencje obejmują motywacje, cechy osobowości, zdolności i umiejętności poznawcze, wiedzę oraz umiejętności interpersonalne”
A. Poczowski, 2001, s. 168	„Trwałe właściwości pracowników, prowadzące do osiągnięcia przez nich wysokich i/lub ponadprzeciętnych efektów pracy”
M. Kossowska, I. Sołtysińska, 2002, s. 25	„Kompetentny pracownik to taki, który dzięki odpowiedniej postawie i celom osobistym będzie chciał i potrafił właściwie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności, tak by doprowadzić do jak najlepszej realizacji powierzonych mu zadań”
T. Oleksyn, 2006, s. 39	„Kompetencje obejmują zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne”
T. Rostkowski, 2012, s. 97	„Kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”
K. Padzik, 2013, s. 49	„Wewnętrzna charakterystyka jednostki odpowiadająca za jej sposób działania, czyli jej wrodzone i nabyte zasoby”
G. Filipowicz, 2016b, s. 46	„Kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”

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

Jakie zatem kompetencje (grupy kompetencji) kooperatywne, które wzmacniają zdolność do współdziałania (za: Kozuch 2017), należy wyróżnić w procesie uczenia się przez całe życie?

Przed próbą odpowiedzi, warto zastanowić nad kilkoma „wtórnymi” pytaniami (Filipowicz, 2016, s. 46):

1. Czy chcemy, aby kompetencje były cechami, które można rozwijać?

Jeśli tak, to poza obszar definicyjny powinny powędrować takie aspekty, jak: temperament, osobowość, zdolności (społeczne), inteligencja poznawcza i emocjonalna (samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia) itp. Rozwój kompetencji kooperatywnych jest

nieodzowny i wynika z samej ich natury. Człowiek o dojrzałej osobowości, mający poczucie odpowiedzialności za siebie i innych, kierujący się motywacją wewnętrzną i samokontrolą, powinien zdawać sobie sprawę z paradoksalnej współzależności ludzkich działań. Ponadto wszystkie wymienione psychologiczne aspekty kompetencji należy uzupełnić o aspekty etyczne. Należy sprawdzić czy normy deklarowane są w praktyce przestrzegane.

2. Czy rzeczywiście interesują nas formalne kwalifikacje?

W zdecydowanej większości przypadków zarówno przedstawiciele organizacji edukacyjnych wprowadzających systemy kompetencyjne, jak i uczestnicy warsztatów z tego zakresu stwierdzają, iż kwalifikacje powinny być włączane do systemu kompetencji. W przypadku kompetencji kooperatywnych formalne kwalifikacje powinny mieć duże znaczenie. Wiedza osoby oraz specjalistyczne, kierunkowe wykształcenie może przełożyć się na zainteresowanie wykonywanym zawodem, rozumieniem sensu i wartości wykonywanej pracy i realizację zadań. Ma to znaczenie we wzmacnianiu zachowań dotyczących etosu¹ zawodowego.

3. Jak należy rozumieć doświadczenie?

Podobnie jak w wypadku kwalifikacji, doświadczenie powinno – lecz nie zawsze tak jest – wpływać na poziom kompetencji, jednak nie jest z nim tożsame. Kompetencje kooperatywne buduje się właśnie na doświadczeniu. Z drugiej strony, doświadczenie zdobywa się kooperując. Warto zauważyć, że to sprzężenie zwrotne ma znaczenie przede wszystkim w przypadku nieprzewidzianych, trudnych, sytuacji. Wówczas zwiększa się kompetencje oparte na doświadczeniu, a tym samym współpracy.

Przegląd definicji wykorzystanych do charakterystyk kompetencji wskazuje na to, że wiele aspektów związanych z ludzkim zachowaniem jest włączanych do definicji. Dlatego kompetencje należy rozumieć jako pojęcie cementujące różne zachowania, ale należące do określonego obszaru działalności zawodowej. O ich posiadaniu i poziomie można zatem wnioskować na podstawie zachowań (działań). Analogicznie o kompetencjach kooperatywnych można więc wnioskować na podstawie zachowań w procesie i na tle kooperacji.

Rozwój kompetencji kooperatywnych

Kompetencje kooperatywne są związane z następującymi kategoriami (Kwiatkowski, 2018; Chałas, 2018):

- kwalifikacje, rozumiane jako formalne uprawnienia,

¹ Etos (gr. ethos – obyczaj, zwyczaj) – styl, sposób życia, postawa danej grupy społecznej (zawodowej) wyróżnionej z uwagi na całokształt wyznawanych i realizowanych w praktyce wartości, szczególnie moralnych i obyczajowych (*Mały słownik etyczny*, 1994, s. 60).

- wiedza – dzielenie się wiedzą, synergia wiedzy,
- umiejętności społeczne – umiejętności współpracy z ludźmi i oddziaływania na nich, rozumienia ich motywów i potrzeb, rozwiązywania konfliktów itp.,
- umiejętności koncepcyjne, o wysokiej tolerancji wieloznaczności, polegające na zdolności podejmowania trafnych decyzji, analizowania i rozwiązywania problemów, przewidywania przyszłych wydarzeń, „ogarniania”, wyważania ryzyka, które wiąże się z realizacją celów, hierarchizacji wagi problemów itp.,
- sposoby komunikowania się – wymiana informacji na temat realizowanych zadań,
- wyobrażenie o sobie – samoocena, samowiedza, świadomość wartości pracy własnej w łańcuchu czynności wykonywanych w całej organizacji,
- styl myślenia – rozumienie sensu i wartości wykonywanej pracy, pozytywny stosunek do wykonywanych zadań,
- motywacja – własne zaangażowanie, koncentracja na elementach wspólnych,
- postawy – dumę z przynależności do określonej grupy zawodowej i poczucie godności zawodowej,
- wartości etyczne związane m.in. z ochroną praw człowieka i obywatela, zasadą legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów państwa,
- cechy moralne – m.in. sumienność rozumiana jako zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonywanie, wzajemne poszanowanie, bezstronne wykonywanie obowiązków, bezinteresowność, prawość,
- inteligencja emocjonalna – samoświadomość, samoregulacja, empatia – przekładająca się na umiejętności społeczne,
- typ osobowości – kierunek zainteresowań, sposób pozyskiwania i posługiwania się informacją, styl dostosowania się do świata zewnętrznego.

Wykorzystywanie i rozwój kompetencji kooperatywnych powinny wywoływać zjawisko synergii (Filipowicz, 2016; Kozuch, 2017). Polega ono na tym, iż „współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy element z osobna” (Encyklopedia organizacji i zarządzania, 1982, s. 5).

Szczególnym przypadkiem synergii jest efekt organizacyjny, będący przeciętną nadwyżką korzyści przypadających na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi członkami w sposób zorganizowany, w porównaniu z korzyścią możliwą do osiągnięcia w działaniu indywidualnym (Zieleniewski, 1981). W zasadzie można wnioskować, iż efekt

organizacyjny, umożliwiający podwyższenie stopnia zorganizowania działań indywidualnych, ale tylko wtedy, gdy wchodzi one w skład działań zbiorowych, jest podstawowym motywem tworzenia organizacji (sieciowej). Zatem prakseologiczną przyczyną tworzenia takiej organizacji jest sprawne nią zarządzanie. Skupia ono uwagę na aspekcie utylitarnym walorów danego czynu, czyli na korzyściach praktycznych, będących jego rezultatem (Batko, 2010). Istotą takich korzyści w przypadku organizacji uczącej się mogą być:

1. Specjalizacja i kumulacja podobnych działań przez poszczególnych członków zespołu.
2. Rozszerzenie przestrzennej sfery działania grupowego.
3. Skoncentrowanie sił i środków w przestrzeni i czasie.
4. Przekroczenie tzw. progu skuteczności w wyniku działań zbiorowych.
5. Efekt facylitacyjny (zwany też efektem obecności) – kontakt społeczny zwiększający efektywność pracy ludzi działających w zespole i obserwujących wzajemnie swoją pracę.

Rozwój kompetencji kooperatywnych dotyczy częstego podejmowania współdziałania w różnych relacjach. Wymaga to właściwego motywowania na poziomie całej organizacji, jak i pracy w grupach, czyli obejmuje wszystkich uczestników współdziałania.

Wiele działań motywujących zawiera się w omawianych dotychczas zagadnieniach. Dotyczą one m.in.:

- partycypacji działań – stosowania zasad zarządzania partycypacyjnego,
- zwrócenia uwagi na komponent emocjonalny członków zespołu,
- wyboru w naborach osób – osobowości o wysokim stopniu samokontroli, motywacji wewnętrznej i umiejętnościach społecznych,
- implementacji przepisów kodeksów moralnych,
- wykorzystania zasad etyki zawodowej w praktyce,
- sprzężenia zwrotnego między doświadczeniem a kompetencjami wyróżniającymi,
- synergii wiedzy,
- rozumienia istoty sumienności (odpowiedzialności za zadania, siebie i innych, satysfakcji i konsekwencji w działaniu),
- efektów: organizacyjnego i facylitacyjnego,
- zapewnienia stanu „równowagi kulturowej” polegającego na zgodności pomiędzy formalnymi celami organizacji a indywidualnymi celami uczestników procesu uczenia się przez całe życie.

Kompetencje na tle współpracy a podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

Zastosowanie działań motywacyjnych, mających wpływ na rozwój kompetencji kooperatywnych, związane jest w szczególności z podejmowaniem decyzji. Zadanie to należy przede wszystkim do kadry zarządzającej, team leaderów (przygotowanie, uporządkowanie i dobranie czynników w sposób podporządkowany głównemu celowi), ale i pozostałych uczestników. Metody mogące mieć zastosowanie we wspomnianych działaniach zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Metody współdziałania mogące mieć zastosowanie w procesie uczenia się przez całe życie.

Metoda	Charakterystyka	Współdziałanie wewnętrzne	Współdziałanie zewnętrzne
„Adwokata”	W sytuacji alternatywnej przed podjęciem decyzji zestawiamy argumenty i kontrargumenty wariantu preferowanego	X	X
„Czarnej skrzynki” (cybernetyczna)	Obserwacja „wyjść” systemu (organizacji) przy równoczesnym różnicowaniu impulsów na „wejściu” i wnioskowaniu na tej podstawie o transformacji zachodzącej w danej instytucji		X
Definicji	Wykorzystuje formułowanie pojęć, formalizację działań w celu zwiększenia sprawności	X	X
Fenomenologiczna	Polega na izolacji badanego problemu od kontekstu, bez uwzględnieniu jego powiązań	X	
Historyczna	Eksponuje zależność stanów obecnie panujących w organizacji i otoczeniu od stanów przeszłych	X	X
Kolejnych przybliżeń	Zakłada stopniowe zbliżanie się do celu według kolejnych kroków	X	X
Krytyczna	Polega na poddaniu krytyce decyzji w celu ujawnienia ewentualnych błędów	X	X
Lokalizacji	Odnosi zaistniały problem do innych, podobnych w czasie i przestrzeni	X	X
Modelowania	Polega na budowie i tworzeniu modeli systemów organizacyjnych	X	X
Ograniczeń	Postuluje konieczność selekcji informacji	X	X
Podziału dychotomicznego	Wykorzystuje logikę formalną dokonując kolejnych wyborów w sekwencji rozwiązań alternatywnych przez udzielenie jednej z dwóch możliwych odpowiedzi (tak lub nie) na odpowiednio skonstruowane pytania		X
Przekładów	Zaleca rozpowszechnianie dobrych rozwiązań poprzez wymianę doświadczeń	X	X
Rekodyfikacji	Zakłada, że jeżeli badany obiekt zostanie uporządkowany w określonych ramach, to uporządkowanie go w inny sposób może naprowadzić na nowe korzystne skojarzenia		X
Reszt	Przestrzega przed pochopnym porzucaniem idei pomysłów, które jeszcze mogą być wykorzystane wysoce efektywnie		X

Metoda	Charakterystyka	Współdziałanie wewnętrzne	Współdziałanie zewnętrzne
Rewizji hipotez	Przewiduje rewizję podstawowych hipotez i danych eksperymentalnych przed sformułowaniem ostatecznej decyzji (wyniku badań), może wskazać ewentualne dylematy, paradoksy i błędy, sugerując automatycznie odpowiednie korekty i uzupełnienia	X	X
Symulacji	W odróżnieniu od modelowania, nie modeluje zjawiska, tylko je imituje		X
Szczegółów („detektywa”)	Poszukuje takiego szczegółu, który pozwoliłby generalnie zakwestionować istniejące lub proponowane rozwiązania		X
Typologiczna	Stosowny systematycznie sposób porządkowania elementów, pozwalający wyróżnić typy potrzebne do dokładniejszego opisu	X	X
Ustawiania na nowo	Dokonywanie w organizacji zmian, które nie odmieniają zasad jej funkcjonowania	X	
Wykorzystania błędów	Opiera się na założeniu, że fałszywa hipoteza może być potencjalnym źródłem pozytywnego odkrycia	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Caude & Moles, 1964, za: Pszczołowski, 1978).

Rozwój kompetencji kooperatywnych prowadzić powinien w rezultacie do przewagi kooperacyjnej. W tym względzie, kompetencje kooperatywne współdziałających dotyczą m.in. właściwego rozwiązywania problemów. O ile wewnątrz grupy, organizacji można mówić o rozwiązywaniu problemów przez współdziałanie, o tyle w przypadku relacji zewnętrznych możemy mówić o rozwiązywaniu problemów związanych ze współdziałaniem w otoczeniu. W obu przypadkach rozwój kompetencji kooperatywnych „opiera się na założeniu występowania uprzywilejowanych relacji” (Kozuch, 2017, s. 240).

Strzałecki (1989), budując prakseologiczną teorię rozwiązywania problemów praktycznych, przedstawia następującą klasyfikację stylów rozwiązywania problemów, mogących mieć zastosowanie w rozwoju kompetencji kooperatywnych:

Styl 1. Aktywny stosunek do problemu - jest wyrażony przede wszystkim w następujących regułach heurystycznych:

- poszukuj zawsze nowych problemów,
- wydziel główne elementy problemu,
- spróbuj znaleźć nową interpretację problemu,
- zobacz problem we wszystkich jego uwarunkowaniach,
- bądź gotów odejść od problemu na tyle daleko, na ile wymagać tego będą okoliczności.

Styl 2. Transgresja – odzwierciedlają ją następujące reguły:

- nie hamuj swojej fantazji,
- rozpatruj nawet pomysły niekompletne,
- nie przerywaj zbyt wcześnie procesu poszukiwania pomysłu,
- nie zaniedbuj myślenia intuicyjnego,
- pozwól łączyć się w swojej wyobraźni najbardziej niedorzecznym pomysłem,
- jeżeli nie potrafisz rozwiązać problemu – przestrukturyzuj podane elementy zagadnienia.

Styl 3. Odpowiedzialność – wymaga następujących reguł:

- staraj się dostrzec wszystkie argumenty przemawiające za i przeciw twoim planom,
- trzymaj się tak blisko problemu, jak tylko jest to możliwe,
- nie posługuj się tylko jedną skalą wartości,
- przyjrzyj się dokładnie metodzie, która doprowadziła cię do celu,
- postaraj się znaleźć jej istotne punkty i spróbuj zastosować ją do rozwiązania innych problemów,
- pomyśl, czy rozwiązany problem wzbogacił twój system wartości poznawczych, emocjonalnych, moralnych,
- staraj się znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Styl 4. Otwartość – reprezentowana przez realizację następujących wymogów:

- szukaj analogii w innych dziedzinach,
- uwzględniaj wszystkie możliwe źródła informacji o problemie,
- łącz pomysły z różnych dziedzin,
- wykazuj tolerancję wobec sprzecznych, doprowadzających do konfliktu informacji,
- rzeczy dziwne staraj się uczynić zrozumiałymi,
- jeżeli nie potrafisz rozwiązać problemu, poszukaj dodatkowych informacji w innej dziedzinie.

Styl 5. Obiektywizm – objawia się w wypadku stosowania następujących zasad:

- staraj się na każdym kroku rozważyć nieobjęte jeszcze obszary wiedzy,
- koncentruj się na całości zadania tak długo, aż ujrzysz istotę,
- nawet jeśli chwilowo nie masz żadnych godnych uwagi pomysłów staraj się uczynić twoje rozwiązanie pełniejszym, bardziej spójnym i jednoznacznym,
- staraj się za wszelką cenę odkryć istniejące luki w problemie i wprowadzić nowe połączenia,
- unikaj się myślenia po linii twoich życzeń,
- zmieniaj reguły rozwiązywania w zależności od problemu.

Styl 6. Poszukiwacze analogii – styl wyznaczany przez następujące reguły heurystyczne:

- staraj się sformułować możliwie dużo pomysłów rozwiązania należących do różnych klas,
- jeżeli nie potrafisz rozwiązać danego problemu, pomyśl czy potrafisz rozwiązać podobny,
- nie porzucaj pomysłów, które okazały się nieefektywne, gdyż mogą okazać się później przydatne,
- sprawdzaj czy rozwiązany problem nie jest przypadkiem problemem znacznie szerszej kwestii,
- to, co lepiej znane, ma pierwszeństwo przed tym, co jest znane gorzej.

Styl 7. Myślenie intuicyjne – należy stosować następujące zasady:

- staraj się czynić rzeczy znane – dziwnymi,
- stosuj różne metody koncentracji na problemie,
- przełamuj sztywność funkcji, jaką pełnią obiekty,
- poszukuj nietypowych źródeł informacji,
- przeanalizuj znane metafory,
- wprowadzaj biologiczne, ekologiczne, chemiczne, fizyczne, a nawet fantastyczne analogie.

Styl 8. Postawa systemowa – charakteryzuje ją spełnienie następujących wymogów:

- zobacz problem we wszystkich jego uwarunkowaniach,
- patrz na problem jak na system wraz z jego otoczeniem,
- nie posługuj się jedną skalą wartości,
- wyolbrzymiaj konsekwencje rozwiązania,
- zbadaj oddziaływanie rozwiązania na otoczenie,
- zbadaj czy rozwiązanie zaspokaja potrzeby ludzi.

Styl 9. Elastyczność – wobec takich reguł, jak:

- nie zastanawiaj się przedwcześnie, czy osiągnięcie idealnego wyniku końcowego jest możliwe,
- nie sprzeciwiaj się nigdy swemu wyczuciu,
- jeśli masz trudności ze sformułowaniem pomysłu rozwiązania, przeanalizuj ponownie sytuację problemową, nie ulegaj wpływom innych,
- staraj się dopasować swoje działanie do zmieniających się warunków.

Styl 10. Myślenie redukcyjne – wywodzące się z koncepcji Kartezjusza, odzwierciedla

realizacja następujących wymogów:

- przedstaw sobie problem pogładowo tak wyraźnie, jak tylko potrafisz,
- wydziel główne części problemu,
- spróbuj rozpoznać w tym co badasz, coś znanego,
- uwolnij problem od zbędnych pojęć i sprowadź go do najprostszej postaci,
- upewnij się czy rozumiesz wszystkie pojęcia stanowiące niezbędne elementy problemu,
- koncentruj się na analizie celu, nim przystąpisz do analizy danych początkowych.

Styl 11. Myślenie modułowe – wymaga stosowania podanych zasad:

- wydziel główne części problemu,
- myśląc o całości zagadnienia, wydziel problemy istotne,
- spróbuj rozłożyć dany problem na kilka podproblemów,
- staraj się zobaczyć problem z możliwie wielu stron,
- interesuj się rozwiązywaniem problemu, a nie doskonaleniem jego strony formalnej.

Styl 12. Konserwatyzm – postuluje zachowanie poniższych prawideł:

- problem nowy staraj się rozwiązać za pomocą znanych sposobów,
- łatwiejsze ma pierwszeństwo przed trudniejszym,
- dostrzeżenie zbyt wielu aspektów problemu przeszkadza w jego rozwiązaniu,
- dbaj o elegancję rozwiązania,
- próbuj reguł, które okazały się dotychczas użyteczne przy rozwiązywaniu podobnych problemów.

O tym, jaka powinna być intensywność atrybutów wymienionych powyżej stylów, decydować musi osobowość i wiedza nauczycieli, kierowników, team leaderów, poziom intelektualny i moralny uczących się oraz ich samodzielność, klimat psychospołeczny w zespole, a także sytuacja organizacyjna panująca w organizacji i w jej otoczeniu. Mnogość elementów wpływających na styl efektywnego działania i poszerzania kompetencji kooperatywnych poddaje pod wątpliwość opracowanie jednego uniwersalnego wzorca. Nie ma jednego najlepszego typu. Są tylko style mniej lub bardziej dostosowane do osobowości uczących się, okoliczności, w tym przypadku do kooperacji (Drucker, 2009a, 2009b).

Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, iż kluczem do rozwoju kompetencji kooperatywnych w procesie uczenia się przez całe życie jest opracowanie sprawnego systemu, który powinien polegać na:

- tworzeniu centrów kompetencji współpracy (ich doskonalenia), który będą skupiać kluczowe obszary wiedzy (w różnych sytuacjach i na różnych poziomach doskonalenia), prowadzące do zwiększenia danej kompetencji,
- delegowaniu uprawnień w kierunku grupy, pamiętając o spójnym ich rozdzielaniu (nie tylko liniowo, ale horyzontalnie i zadaniowo) oraz stosowaniu zasad zarządzania partycypacyjnego,
- ułatwianiu stosowania metod opartych na wzorowaniu się (banchmarkingu) w obszarze nowych struktur, zasad, procedur i zespołowych sposobów współdziałania,
- tworzeniu przestrzeni nowych możliwości zaspokajania potrzeb społecznych oraz umiejętną implikacją takiego postrzegania edukacji w ogóle,
- pomaganiu w doskonaleniu procesów współdziałania, transferu wiedzy, doświadczeń, unikaniu powtarzania tych samych błędów,
- ocenianiu uczniów, zespołów oraz instytucji (także przez społeczeństwo i instytucje nadrzędne) na podstawie predyktorów jakościowych (np. skupisk czy macierzy kompetencyjnych), a nie ilościowych rezultatów działania,
- unikaniu rywalizacji wykluczającej współpracę między zespołami,
- prezentowaniu wyników współdziałania w mediach,
- korelowaniu regulaminów i statutów pod kątem braku konfliktów między kompetencjami współpracy poszczególnych uczniów i poszczególnych grup,
- badaniu i rozwijaniu spójności grupy, czyli poziomu w jaki jego członkowie odczuwają chęć i motywację do wspólnej w nim pracy i internalizację wspólnych norm,
- sprawdzaniu się zespołu w działaniu,
- wspólnym rozwiązywaniu problemów, przy zastosowaniu właściwej metody,
- rozwijaniu infrastruktury etycznej i etosu zawodowego,
- implementacji istotnych dla rozwoju kompetencji kooperatywnych, walorów działania.

Zdolność do współdziałania i rozwój kompetencji kooperatywnych w procesie uczenia się przez całe życie decyduje o uzyskaniu wielu korzyści, które bez nich nie byłyby osiągnięte np. przewagi kooperacyjnej (Lank, 2007). Bazuje ona na występowaniu uprzywilejowanych relacji. Wówczas na pierwszy plan wysuwają się zmienne o charakterze niematerialnym, a samo współdziałanie winno być traktowane jako swoista wartość, przyczyniająca się do skuteczniejszej realizacji celów tworzenia specyficznej kultury, kultury współdziałania, tak ważnej w okresie informacyjnym oraz gospodarce opartej na transferze wiedzy.

Literatura

1. Bieńkowska J., Sikorski Cz. (2016), *Ewolucja zarządzania. Dyktat strategii, struktury i kultury*, Łódź.
2. Batko B. (2010), *Prakseologiczny wymiar zarządzania informacją w organizacjach sektora publicznego*, W: W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red.), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, t. 1, s. 208-2018, Warszawa.
3. Caude R., Moles A. (1964), *Methodologie vers une science de l'action*, Paris.
4. Chałas K. (2018), *Przyszłość należy do świadomych i aktywnych obywateli. Jakie kompetencje są im niezbędne? Jak skutecznie je kształtować? (Perspektywa aksjologiczna)*, W: S. M. Kwiatkowski (red.), *Kompetencje przyszłości*, s. 30-67, Warszawa.
5. Drucker P. F. (2009a), *Zarządzanie w XXI wieku. Wyzwania*. Warszawa.
6. Drucker P. F. (2009b), *Praktyka zarządzania*, Warszawa.
7. *Encyklopedia organizacji i zarządzania* (1982), Warszawa.
8. Filipowicz G. (2016), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa.
9. Kozuch B. (2017), *Nauka o organizacji*, Warszawa.
10. Kwiatkowski S. M. (2018), *Kompetencje przyszłości*, W: S. M. Kwiatkowski (red.), *Kompetencje przyszłości*, s. 14-29, Warszawa.
11. Lank E. (2007), *Collaborative Advantage*. London.
12. *Mały słownik etyczny* (1994), Bydgoszcz.
13. Pszczołowski T. (1978), *Zasady sprawnego działania*, Warszawa. Strzałecki A. (1989), *Proces rozwiązywania problemów praktycznych. Ujęcie prakseologiczne*. *Prakseologia*, nr 3 (104), s. 66-81.
14. Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa.



Lilla Młodzik, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu kadrami; adiunkt na Uniwersytecie Zielonogórskim. Zainteresowania naukowe: psychospołeczne aspekty zarządzania organizacją publiczną dotyczące uwarunkowań zachowań jednostek i grup społecznych (motywacje, podejmowanie decyzji, komunikowanie się, przywództwo, kultura organizacyjna, relacje władzy). Instruktorка przedsiębiorczości, trenerka szkoleń dla urzędników publicznych, uczestniczka projektów krajowych i międzynarodowych, autorka publikacji w obszarze „miękkiego” zarządzania. Członkini Krajowego Zespołu Ekspertów ECVET powołana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.