

Kompetencje opiekuna osoby starszej – implikacje europejskie

A senior carer`s competences – European implications

Słowa kluczowe: kompetencje, starość, projekt Edu.Care, opiekun osoby starszej.

Key words: competences, old age, Edu.Care project, a senior carer.

Abstract: This article shows competences, primarily professional ones, for a senior carer as a certain type of desirable skills of every human striving to perform professional, but also family and social activities effectively. It emphasizes the fact of becoming very or even strategically important, the competences enabling efficient and innovative use of knowledge and professional skills in a difficult environment and specific conditions/circumstances, frequently accompanying the processes entailed in senior caregiving and, simultaneously, leading to empowerment in the activities and tasks making up this processes. Caregiving is perceived as a peculiar relationship facilitating the development and change of the participants of this process, that is a carer and a senior.

Referring to the studies and activities carried out within Edu.Care project, besides the key competences, specific competences and those significant for a senior carer profile were defined and named.

Wstęp. Z jednej strony dynamiczny, szeroko pojmowany rozwój cywilizacyjny (rynku, technologii, życia społeczeństwa) zmusił organizacje i instytucje, w tym instytucje oświatowe/edukacyjne do zmian w kierunku większej elastyczności w zakresie podejmowanych działań i przyświecającym im celów. Z drugiej wymusiło to reorganizację struktur pracy (despecjalizacja i deregulacja) oraz przejście od zarządzania opartego o pojęcie zawodu i stanowiska pracy do systemów opartych na kompetencjach. (Juchnowicz, Sienkiewicz, 2006). F. Civelli stwierdził że: „nowe formy organizacji pracy, sposób, w jaki traktowana jest praca, era gospodarki opartej na wiedzy, rynek – który zmienił się z „rynku pracy” na „rynek kompetencji” – wszystko to wymaga nowych narzędzi, wrażliwości, planowania w czasie i elastyczności różnych od wcześniejszych rozwiązań.”(Civelli, 1998, s. 48). Zmiany te pociągnęły za sobą implikacje dla profilu kompetencji, inaczej rodzaju pożądanych umiejętności człowieka chcącego żyć, pracować i rozwijać się. Wpisuje się to w dyskusję na temat kształcenia

zawodowego i ogólnego, a także generowaną zmianami demograficznymi, koniecznością poszukiwania nowych zawodów odpowiadających na potrzeby określonych grup społecznych, w tym seniorów.

Starzenie się społeczeństw całej Europy ujawnia silną potrzebę kształcenia wykwalifikowanych kadr mających profesjonalne przygotowanie do pracy z seniorami. Tym bardziej że przemiany demograficzne nieuchronnie pokazują, że seniorzy stają się obecnie ogromną grupą konsumentów, klientów, wyborców, pacjentów i uczestników życia kulturalnego. W wielu krajach, szczególnie w wysoko rozwiniętych, obserwuje się trend demograficzny, który ma fundamentalne znaczenie dla życia społecznego – populacja osób 65+ przewyższyła populację najmłodszych członków społeczeństwa. Prognozy demograficzne przewidują, że około 2025 roku ta sytuacja będzie dotyczyć również krajów słabiej rozwiniętych (<http://www.prb.org/Articles/2011/>). W wielu krajach odsetek osób starszych w całej populacji wynosi około 20% – Japonia 23%, Finlandia 18%, Niemcy 21%, Grecja 19%, Włochy 21%, Portugalia 18, Hiszpania 17%, Szwecja 19% (Raport Banku Światowego 2001). Według Banku Światowego odsetek osób po 65. roku życia w Polsce wynosił 14% w roku 2011 (tamże). Średnia długość życia w Polsce w 2010 roku wyniosła 76,6 dla ogółu populacji (71,17 dla mężczyzn, 79,85 dla kobiet), co dało Polsce 55 pozycję (na 198) w rankingu UN World Population Prospects 2010 (United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA), Population Division, World Population Prospects, 2011). Seniorzy i ich potrzeby stają się ogromnym wyzwaniem dla wszystkich obszarów życia – konsumpcji, rynku pracy, technologii, oferty kulturalnej i turystycznej, prawa oraz ochrony zdrowia, a także edukacji.

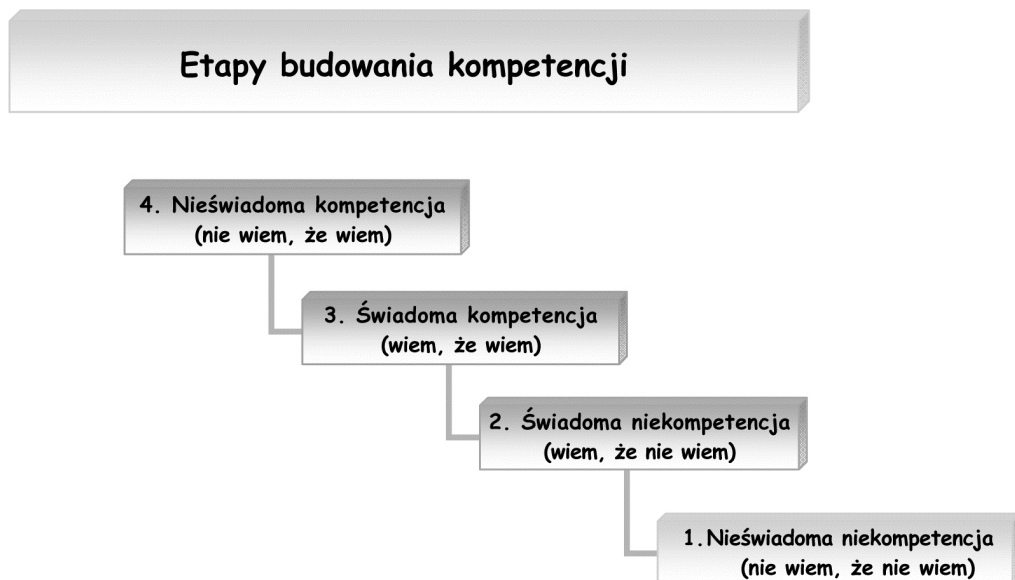
Stąd też w wielu krajach Europy, w tym w Polsce, podnosi się **konieczność kształcenia kadr do pracy z seniorami** co ma odzwierciedlenie w wielu zrealizowanych i realizowanych projektach naukowo-badawczych, celem których jest wypracowanie nowej/innowacyjnej formuły kształcenia/szkolenia do pracy z osobami starszymi ze szczególnym uwzględnieniem ich kompetencji. Do takich projektów należy też zrealizowany w UJK Kielce projekt naukowo-badawczy Edu.Care.

Ogromnego znaczenia nabierają kompetencje, które umożliwiają skuteczne i innowacyjne wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy oraz umiejętności zawodowych w trudnym otoczeniu nacechowanym silną presją wyników, czasu, oczekiwań, złożonością okoliczności i brakiem przewidywalności wyników, nagłym obniżeniem możliwości realizacji zadań, w środowisku wymagającym i złożonym, gdzie konieczna jest współpraca wielu osób, gdyż wiedza i umiejętności jednostki nie wystarczają do rozwiązywania wielu złożonych problemów, w otoczeniu coraz bardziej zróżnicowanym kulturowo, w którym trzeba chcieć i potrafić porozumieć się z innymi uczestnikami przestrzeni społecznej, wreszcie otoczeniu, które umożliwia jednostce dużą wolność w zakresie kreacji i autokreacji, zarządzania zasobami innych i samorealizacji, jednak pozostawia ją w dużej mierze osamotnioną. To powoduje, że kluczowego znaczenia nabierają *umiejętność budowania relacji w płaszczyźnie współakceptującego uczestnictwa, ale i odpowiedzialność za własny rozwój oraz samodzielność w zakresie zarządzania własnym życiem.*

Etapowe i warstwowe budowanie sprawności kompetencyjnych. W przestrzeni europejskiej dokonano redefinicji umiejętności podstawowych. Zdefiniowano nowe, jako te „które są niezbędne do aktywnego uczestnictwa w społeczeństwie i gospodarce opartych na wiedzy – na rynku pracy i podczas wykonywania zawodu, w prawdziwym życiu i w społeczności wirtualnej, a także w systemie demokratycznym dla osoby o spójnym poczuciu tożsamości i określonych dążeniach życiowych” (Memorandum on lifelong learning. Bruksela 2000).

Tak rozumiane nowe umiejętności podstawowe korelują z rozumieniem globalnych kwalifikacji i kompetencji współczesnego człowieka – Europejczyka. Kompetencje to umiejętności odpowiedniego stosowania efektów uczenia się w określonym kontekście (w nauce lub pracy, w rozwoju zawodowym lub osobistym). Definiując kompetencje, można przyjąć, że jest to zdolność do wykorzystania wszystkich posiadanych kwalifikacji, czyli wiedzy, umiejętności i predyspozycji osobowościowych, charakterologicznych w skutecznym działaniu. Inaczej mówiąc, kompetencja to praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś lub zdolność do wykonywania czegoś (łącząca w sobie powyższe komponenty). Niezależnie od różnic w pojmowaniu kompetencji należy uznać je za pewne właściwości, walory lub wartości, które warunkują efektywność funkcjonowania jednostki.

Indywidualny potencjał kompetencyjny powinno budować się poprzez zamierzone i celowe przechodzenie określonych etapów i doskonalenie własnej świadomości i sprawności. Potencjał nabywania, utrwalania i wykorzystania kwalifikacji i kompetencji umożliwia efektywny rozwój, natomiast ich brak może spowodować blokadę lub barierę, utrudniającą albo uniemożliwiającą adaptację i rozwój w obecnym świecie.



Rys. 1. Etapy budowania kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe etapy przedstawiają proces dochodzenia do pełnej sprawności posługiwania się kompetencjami. Pierwszy etap określany jako *nieświadoma niekompetencja*, może być zdefiniowany hasłem: *nie wiem, że nie wiem*. Ten poziom charakteryzuje się wysokim stopniem nieświadomości kompetencyjnej. Jednostka nieświadomie niekompetentna nie wie, że nie potrafi, co więcej nie zauważa, że mogłaby czegoś się nauczyć. Nie interesuje się daną umiejętnością, gdyż w ogóle nie posiada świadomości jej istnienia lub nie odczuwa świadomie jej braku u siebie.

Drugi etap – *świadoma niekompetencja* może być określony sformułowaniem: *wiem, że nie wiem*. Ujawnia się przede wszystkim w sytuacji, gdy jednostka uzmysławia sobie, że czegoś nie wie lub nie potrafi. To sytuacja, w której tworzy się świadomość własnych deficytów. Człowiek uświadamia sobie brak pewnych umiejętności w kontekście nowej, odkrytej przez niego sprawności. Może być to wynikiem podejmowanych zadań, działań, sytuacji, jakich doświadcza lub obserwacji innych osób bądź zetknięcia się z danym tematem.

Trzeci etap określa się jako *świadomą kompetencję*, inaczej *wiem, że wiem*. Poziom ten daje możliwość poznania danego procesu, gdzie stopniowo opanowuje się kolejne elementy rozwijanej umiejętności. Zdobywając potrzebną wiedzę czy rozwijając umiejętność, dokonuje się tego w sposób kontrolowany. Posługiwanie się nową umiejętnością wymaga wysokiej koncentracji, ale na tym etapie można zaobserwować pierwsze, indywidualne sukcesy. Jednostka staje się świadoma, co już w tym zakresie potrafi, a czego nie. Ten etap pozwala człowiekowi podejmować planową decyzję, że chce rozwijać odkrytą umiejętność, co daje możliwość przejścia na kolejny poziom.

Czwarty z etapów jest etapem finalnym, określanym jako *nieświadoma kompetencja*. *Ostatni etap budowania kompetencji może określić hasło nie wiem, że wiem*. Na tym etapie kompetencyjnym jednostka zaczyna często i regularnie posługiwać się nowo nabytą umiejętnością, doskonali poziom jej opanowania. Posługuje się nią bardzo płynnie, wręcz automatycznie. Takie działanie nie wymaga od podmiotu koncentracji, następuje pewien proces automatyzacji i perfekcjonizmu. Przestaje się wówczas postrzegać tę umiejętność jako umiejętność wymagającą dodatkowego zaangażowania. Jest tak integralna i naturalna, że człowiek przestaje jej używać świadomie, a zaczyna z niej korzystać nieświadomie – w określonej sytuacji, zawsze, kiedy tego potrzebuje (Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald, 2013, s. 144–145).

Przejście od niekompetencji do kompetencji to proces postępowania oparty na czterech komponentach: *wiem – rozumiem – chcę – działam*. Proces kształcenia promujący i zaopatrujący w kompetencje tworzy nowy wymiar i nowe możliwości w dostosowaniu człowieka do życia w ponowoczesnym społeczeństwie i to nie tylko w wymiarze realizowanej aktywności życiowej, ról zawodowych i społecznych, ale też samorealizacji i samostanowienia o sobie.

Obecne warunki cywilizacyjne stwarzają pole działania dla nowoczesnego, otwartego człowieka posiadającego odpowiednie wykształcenie, wykazującego postawy przedsiębiorcze i innowacyjne, charakteryzującego się mobilnością działaniową i myślową, umiającego porozumiewać się i współdziałać z innymi aktywnymi członkami społeczeństwa, to jednocześnie cechy, które powinny charakteryzować wymaga-

jące ze swej natury działania w polu działania społecznego, jakim jest opieka nad człowiekiem starszym.

Kompetencje opiekuna osoby starszej – odniesienia europejskie – projekt Edu.Care. Projekt EduCare (Education for Care)¹ jest projektem międzynarodowym, w którym partnerami są Uniwersytet Tuscja w Viterbo (Włochy), organizacja pozarządowa Entropy Knowledge Network z Viterbo (Włochy), Uniwersytet Babes Bolyai (Rumunia), Uniwersytet Jaume (Hiszpania) oraz Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Jego głównym celem było stworzenie sylwetki „nowoczesnego opiekuna współczesnego seniora” oraz opracowanie i pilotaż modelu jego szkolenia. Projekt zakłada zastosowanie nowoczesnych metod szkoleniowych, takich jak coaching, metoda projektowa i e-learning. Innowacyjny charakter Edu.Care polegał również na silnym uwypukleniu relacji opiekun–senior oraz rozwijaniu komunikacji i zrozumienia między nimi.

Kompetencje nie są stałe i obowiązujące przez wiele lat, te zakresy ewaluują i tworzą przestrzeń dla rozwoju bardziej szczegółowych. Chodzi o to, aby ludzie byli bardziej elastyczni, mieli większe zdolności dostosowawcze, cechowali się wyższym poziomem satysfakcji i motywacji. Nowoczesne społeczeństwa powinny promować i dawać okazje do ciągłego rozwijania tych zakresów kompetencji oraz zapobiegać ich dezaktualizacji i deficytom w tym zakresie.

Kompetencje kluczowe to umiejętności stanowiące podstawę dla kształtowania szeroko rozumianych kompetencji osobistych i społecznych pozwalających na „dawanie sobie rady” – tu i teraz i za kilka lat (dawanie sobie rady w sytuacjach edukacyjnych, zawodowych, rodzinnych i społecznych).

Przy zachowaniu tej wiedzy i uznaniu wyznaczonych założeń za jeden z celów projektu Edu.Care przyjęto, że w proponowanym modelu kształcenia/szkolenia potencjalnych opiekunów osób starszych chodzi nie tylko o kształcenie/formowanie określonych już kompetencji kluczowych, ale dookreślenia i wskazania **kompetencji specyficznych konstytutywnych dla profilu opiekuna osoby starszej**, które eksponowałyby zarówno jego specyfikę, złożoność i odmienność od profili zawodów pokrewnych jak pracownik socjalny, asystent rodziny czy pielęgniarka środowiskowa.

Kształtowanie kompetencji kluczowych i konstytutywnych dla opiekuna osoby starszej przebiegało w środowisku uczenia się, które łączyło to, co najlepsze, znane i zgodne z paradygmatem kształcenia formalnego dzięki wykorzystaniu podstawowych metod dydaktycznych znanych z praktyki kształcenia, łącząc je z możliwościami i wyzwaniami elektronicznych środowisk uczenia się oraz społeczeństwa sieciowego.

Poza kompetencjami kluczowymi² w projekcie zidentyfikowano i wyróżniono kompetencje szczególnie istotne i specyficzne dla profilu opiekuna osoby starszej,

¹ Projekt nr 527360-LLP-1-2012-1-IT-GRUNDTVIG-GMP (umowa nr 2012- -3762/001-001) finansowany przez Unię Europejską w ramach Programu Uczyć się przez całe życie, akcja Grundtvig, okres realizacji: XI 2012–X 2014. Dokładny opis programu szkolenia i wszystkie efekty zostaną opisane w książce *New Caregiver for New Elderly People* pod red. G. Biggio, Cluj-Napoca 2015, Risoprint.

² Zbiór wszystkich umiejętności określają wytyczne europejskie w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie. Są to: porozumiewanie się w języku ojczystym, porozumiewa-

które łączone z wizją przyszłościowego działania społecznego ujmowanego w pojęciu opieka i wsparcie, w tym aktywizacja osób starszych. Za kompetencje specyficzne dla opiekuna osoby starszej przyjęto znane i zdefiniowane w literaturze przedmiotu kompetencje społeczne i osobiste.

Tabela 1. Efekty kształcenia opiekunów osób starszych

Wiedza	Umiejętności	Kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> – zna elementarną terminologię używaną w gerontologii społecznej i rozumie jej źródła oraz zastosowanie w pokrewnych dyscyplinach naukowych, – wie o związkach pomiędzy jednostkowym funkcjonowaniem człowieka starszego a jego kontekstem socjalnym, w którym jest osadzony, – definiuje teorie rozwoju człowieka w cyklu życia w aspekcie biologicznym, psychicznym i społecznym, – objaśnia funkcjonowanie różnych struktur społecznych i instytucji życia społecznego oraz zachodzące między nimi relacje. 	<ul style="list-style-type: none"> – objaśnia i interpretuje zjawiska społeczne i jednostkowe ich powiązania z różnymi obszarami działalności pedagogicznej, psychologicznej i społecznej kierowanej do seniorów, – potrafi w sposób spójny i konsekwentny interpretować zachowania osób starszych i na ich podstawie potrafi diagnozować potrzeby seniorów i w sposób załóżony i rzeczowy na nie odpowiadać, poprzez kierowanie działaniami samych seniorów i/lub opiekunów w kierunku społecznych form wsparcia dla działań nakierowanych na seniorów, – potrafi wykorzystywać i integrować wiedzę teoretyczną z zakresu gerontologii oraz powiązanych z nią dyscyplin w celu analizy złożonych różnorodnych problemów międzyludzkich, opiekuńczych, kulturalnych, pomocowych i terapeutycznych, a także diagnozowania i projektowania działań praktycznych. 	<ul style="list-style-type: none"> – zajmuje postawę aktywną wobec ważnych kwestii społecznych – jest otwarty na starszego człowieka i wrażliwy wobec jego potrzeb, gotowy do akceptującego współdziałania z osobami z najbliższego środowiska seniora w celu stworzenia optymalnych warunków do zaspokojenia jego potrzeb, – odznacza się odpowiedzialnością za własne przygotowanie do pracy, podejmowane decyzje i prowadzone działania oraz ich skutki, czuje się odpowiedzialny wobec ludzi, dla których dobra stara się działać, wyraża taką postawę w środowisku specjalistów i pośrednio modeluje to podejście wśród innych.

Źródło: opracowanie własne.

nie się w językach obcych, kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, kompetencje informatyczne, umiejętność uczenia się, kompetencje międzykulturowe i międzyludzkie, inicjatywność i przedsiębiorczość, świadomość i ekspresja kulturalna. European Parliament and Council of the European Union, 2006.

Przy założeniu, że opieka to szczególnie rodzaj działania społecznego przyjmującego formę wielopoziomowej, ale równorzędnej relacji pomiędzy opiekunem i podopiecznym seniorem, seniorem i opiekunem, ale także opiekunem a rodziną seniora, opiekunem a różnorodnymi podmiotami życia społecznego służącymi organizacji i zabezpieczeniu funkcjonowania seniorów w szeroko pojmowanym życiu społecznym, wydzielono także kompetencje szczegółowe istotne z punktu *widzenia opieki jako procesu i opieki jako działania zmierzającego do rozwoju oraz zmiany w funkcjonowaniu podmiotów tejże relacji*. Stąd specyficznymi i ważnymi z punktu widzenia realizowanego działania dla opiekuna osoby starszej są zarówno kompetencje osobiste, jak i społeczne.

Tabela 2. Kompetencje osobiste i społeczne opiekuna osoby starszej

Kompetencje osobiste	Kompetencje społeczne
<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom wiedzy o samym sobie (słabe i mocne strony, cele życiowe) i otoczeniu, – umiejętności zarządzania sobą (samokontrola, samoregulacja, samoobserwacja), – rozwinięta motywacja (m.in. do samodoskonalenia się) oraz intuicja, – umiejętności kreatywnego i strategicznego myślenia, – duży entuzjazm i determinacja, – ugruntowane wartości i zasady, życie zgodne z nimi, – duża proaktywność połączona z ciekawością świata, – efektywna autoprezentacja i umiejętność wpływania na innych, – umiejętności komunikacyjne. 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoką wrażliwość społeczną (umiejętność słuchania, empatia, identyfikacja potrzeb, celów i oczekiwań innych, tolerancja), – wrażliwość społeczna, empatia i decentracja interpersonalna, – umiejętność tworzenia i dzielenia się wizją, – antycypowanie zmian, – znajomość reguł społecznych i umiejętność odpowiedniego zachowania się w sytuacjach społecznych, – umiejętność rozwiązywania konkretnych problemów interpersonalnych i sterowania sytuacjami społecznymi, – umiejętność motywowania, angażowania i inspirowania innych, – orientację na współdziałanie (skłonność do dzielenia się władzą oraz wiedzą, wspieranie innych), – umiejętności organizacyjne.

Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje osobiste stanowią podstawę świadomego oraz ukierunkowanego na przyszłość rozwoju jednostki. Poznanie i zarządzanie sobą czy umiejętność skutecznego obcowania z innymi to tylko przykłady kompetencji niezbędnych każdemu człowiekowi – wartościowych z punktu widzenia samorealizacji i odnalezienia się we współczesnym, dynamicznie zmieniającym się świecie. Dobrze rozwinięte wzmagają chęć samodoskonalenia się i odwagę w podążaniu w wytyczonym kierunku. Kompetencje te należy kształtować i rozwijać, gdyż są kluczowym czynnikiem samorealizacji jednostki oraz pomagają jej w zrozumieniu siebie i swojej życiowej drogi. (Karwala, 2009, s. 67).

Natomiast kompetencje społeczne dotyczą świadomości społecznej (systemu powiązań tworzących i organizujących życie społeczne) oraz zarządzania relacjami i otoczeniem. Zasadniczo dotyczy ona sposobów myślenia, a więc wartości społecznych, opinii, poglądów i postaw ludzi. Ponadto uwzględnia m.in. wrażliwość społeczną, style i formy komunikacyjne, obyczajowość itp. Im wyższa świadomość społeczna, tym sprzężenia zwrotne między ich członkami silniejsze i trwalsze. Wiedza na temat funkcjonujących w danych społeczeństwach schematów myślowych i emocjonalnych, obowiązujących norm czy występujących różnic kulturowych stanowi ważny krok w kierunku dobrego ich zrozumienia i wykorzystania w ramach porządku społecznego.

Kompetencja społeczna jest konglomeratem różnych „pomniejszych” umiejętności, które dotyczą funkcjonowania: poznawczego, emocjonalno-motywacyjnego oraz społecznego. W tym sensie to, co możemy nazwać kompetencją społeczną, zwykle będzie obejmować procesy rozumienia sytuacji społecznej, sposób zachowania oraz towarzyszące temu odczucia (Wiszejko-Wierzbicka, 2013, s. 8). Analizując rodzaje kompetencji, podkreśla się znaczenie kompetencji społeczno-emocjonalnych jako złożonych umiejętności warunkujących efektywność regulacji emocjonalnych i radzenia sobie w różnego rodzaju sytuacjach społecznych (Mataczak, 2007).

Podsumowanie. Kompetencje społeczne można uznać za koherentny, funkcjonalny, wykorzystywany w praktyce (społecznej i zawodowej) oraz uwarunkowany osobowościowo zestaw wiedzy, doświadczenia, zdolności, umiejętności społecznych.

Europejski wymiar kompetencji społecznych określa pełny zakres zachowań przygotowujących jednostki do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym. Opiera się na współpracy, asertywności i kompromisie. Preferuje zdolności do konstruktywnego porozumiewania się w różnych środowiskach, wykazywania się tolerancją, wyrażania i rozumienia różnych punktów widzenia, negocjowania połączonego ze zdolnością tworzenia klimatu zaufania oraz zdolności do empatii, ponadto radzenia sobie ze stresem i frustracją oraz do wyrażania ich w konstruktywny sposób, a przede wszystkim rozróżnienia sfery osobistej, zawodowej i społecznej.

Tezy te wpisują się w działania podjęte i zrealizowane w projekcie Edu.Care. Działania te stanowią próbę odpowiedzi na potrzeby poszukiwania nowych, innowacyjnych form opieki i wspomagania osób starszych, a także konieczność wypracowania nowego modelu/strategii kształcenia/przygotowania do pracy z seniorami w warunkach współczesności. Za priorytetowy cel projektu uznano osiągnięcie/uzyskanie zmiany w różnych obszarach oglądu starzenia się i starości, jej uwarunkowań i determinantów, a także sposobów jej wspomagania.

Bibliografia

1. Civelli F., *Personal competencies, organizational competencies, and employability*, Industrial and Commercial Training, Vol. 30, No 2, 1998.
2. CEDEFOP. *Terminologia europejskiej polityki w dziedzinie edukacji i szkoleń*. Wybór 130 najważniejszych terminów. Luxemburg 2014.
3. *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies*. Bruksela 2008.
4. *European Parliament and council of the European Union*, 2006.
5. Flis A., *Manager nie musi znać się na wszystkim!* <http://manager.money.pl/strategie/zarzadzanie/artukul/manager;nie;musi;znac;sie;na;wszystkim,13,0,161805.html> z dnia 30.12.2015 r.
6. <http://www.prb.org/Articles/2011/agingpopulationclocks.aspx> [dostęp z 16.03.2013 r.].
7. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartościowanie stanowisk i kompetencji*. Warszawa 2006.
8. Karwala S., *Monitoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*. Nowy Sącz 2009.
9. Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*. Warszawa 1997.
10. Matczak A., *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, (wyd. 2 uzupełnione). Warszawa 2007.
11. Memorandum on lifelong learning. Bruksela 2000.
12. *Odsetek osób 65+ w całej populacji*; dane za rok 2011, szacunki Banku Światowego, <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO.ZS>.
13. *United Nations Department of Economic and Social Affairs* (UN DESA), Population Division, World Population Prospects, The 2010 Revision. 3 May 2011.
14. Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald, *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*. Gliwice 2013.
15. Wiszejko-Wierzbicka D., *Kompetencje społeczne – rozpoznanie i rozwój*; www.projektmłodziez.pl/wp-content/plugins/download.../download.php?id=5 [dostęp z 30.12.2013 r.].

dr Agata CHABIOR

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Pedagogiczny i Artystyczny
Instytut Pedagogiki i Psychologii
e-mail: haga66@o2.pl

dr Małgorzata KRAWCZYK-BLICHARSKA

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Pedagogiczny i Artystyczny
Instytut Pedagogiki i Psychologii
e-mail: malgorzata.krawczyk-blicharska@ujk.edu.pl