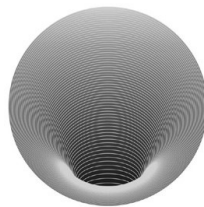




VI

Rozwój osobisty człowieka



W ROZDZIALE VI:

Katarzyna Hnat

Mentoring jako skuteczna metoda zarządzania talentami
młodych ludzi oraz ich rozwoju osobistego 173

Katarzyna Hnat

*Akademia Nauk Stosowanych
w Nowym Sączu*

***Mentoring* jako skuteczna metoda zarządzania talentami młodych ludzi oraz ich rozwoju osobistego**

Streszczenie

W artykule opisana została metoda pracy oparta na budowaniu relacji mistrza z uczniem, nazywana *mentoringiem*. W pierwszym rozdziale poznajemy definicję i proveniencję pojęcia, dowiadujemy się, kim są mentor i mentee oraz na czym polega proces mentoringowy. W rozdziale drugim przedstawia się rodzaje i formy mentoringu, a także narzędzia wykorzystywane w pracy mentora. Mentoring z powodzeniem okazuje się przydatny nie tylko w biznesie, gdzie funkcjonuje od dawna, ale także w szkolnictwie. Metoda ta rozwiązuje wiele problemów i odpowiada na oczekiwania stawiane przed wykładowcami przez studentów. Pomaga zarządzać talentami młodych ludzi, podpowiada najlepsze rozwiązania w ich rozwoju, skupia się na ich indywidualnych możliwościach i potrzebach, a samym mentorom dostarcza nie tylko satysfakcji, ale i nowej wiedzy.

Słowa kluczowe: mentoring, mentor, mentee, relacja mistrz – uczeń, lider, samorozwój, nowe kompetencje

Mentoring as an Effective Method Talent Management of Young People and Personal Development

Abstract

The article describes a method of work based on building a master – student relationship, called mentoring. In the first chapter, we learn the definition and provenance of the concept, find out who the mentor and mentee are and what the mentoring process consists of. The second chapter introduces the types and forms of mentoring, as well as the tools used in mentoring. Mentoring is successfully proving useful not only in business, where it has functioned for a long time, but also in education. This method solves many problems and meets the expectations placed on lecturers by students. It helps manage the talents of young people, suggests the best solutions for their development, focuses on their individual abilities and needs, and provides the mentors themselves not only with satisfaction, but also with new knowledge.

Keywords: mentoring, mentor, mentee, master – student relationship, leader, self-development, new competencies

Wprowadzenie

Współczesna edukacja wymaga od nas ciągłego poszukiwania metod i technik nauczania, by podążać za zmieniającym się światem. Zmiany, jakie nastąpiły w kształceniu w ostatnich latach, sprawiają, że przedstawiciele młodego pokolenia czują się zagubieni, potrzebują wzorców i autorytetów. Praca zdalna nie tylko w czasie pandemii, rzadszy kontakt bezpośredni z nauczycielami i rówieśnikami wpłynął w wie-

lu przypadkach negatywnie na relacje międzyludzkie. Nauczyciele oraz wykładowcy akademicy zauważają to zjawisko i próbują mu zaradzić, jak umieją. Dzisiejsze społeczeństwo wydaje się bardziej świadome tego, czym jest samorozwój i jak duże ma to znaczenie. Na rynku szkoleniowym pojawia się coraz więcej propozycji kursów z kompetencji miękkich, a także warsztatów rozwojowych, które pokazują, że warto współcześnie inwestować w siebie. Jednak bycie liderem, autorytetem, kimś, komu można zaufać i za nim podążać, wciąż wydaje się wyzwaniem, a ci, którzy prowadzą tego typu kursy, nie zawsze spełniają oczekiwania uczestników. Trzeba bowiem nie tylko umieć przekazywać wiedzę, ale także rozmawiać z młodymi ludźmi, rozumieć ich emocje, doradzać im, a przy tym samemu być wystarczająco silnym, by nie stracić motywacji i nie ulec wypaleniu zawodowemu. Wydaje się, że te zasady obowiązują od lat, jednak w dzisiejszych czasach potrzebujemy nowego podejścia i innych metod. Jednym z takich rozwiązań może być mentoring jako forma rozwoju osobistego, przy współdziałaniu doświadczonego mentora, z którego to procesu korzyści czerpią zarówno uczeń, jak i mistrz.

Kwestią następną jest rozwój młodej kadry wykładowców, którzy dopiero zaczynają swoją pracę, oraz tych, którzy mając już jakieś doświadczenie zawodowe, zdobywają kolejne stopnie awansu zawodowego i rozwijają pracę naukową. Oni równie mocno jak uczniowie czy studenci potrzebują wsparcia i mądrej rady ze strony swoich promotorów czy bardziej doświadczonych wykładowców. W tej sytuacji również pomocny może się okazać mentoring, szczególnie gdy początkujący nauczyciel akademicki musi sobie radzić nie tylko z prowadzeniem zajęć dydaktycznych, ale także z rozwojem naukowym, m.in. publikowaniem tekstów w czasopismach wysoko punktowanych.

W podobnej sytuacji znajdują się młodzi stażem nauczyciele, którzy rozpoczynając ścieżkę awansu zawodowego w danej szkole, dostają do pomocy opiekuna stażu, który ma ich w tym rozwoju poprowadzić. Od września 2022 roku decyzją Ministerstwa Edukacji i Nauki opiekunowie ci nazywani są *mentorami*, co stawia przed nimi jeszcze większe wyzwania. Podstawowym zadaniem takiego mentora ma być wspieranie początkującego nauczyciela w procesie wdrażania się do pracy w zawodzie. Niestety, oprócz zmiany nazewnictwa nie idzie za tym żadne systemowe rozwiązanie, które by mogło lepiej przygotować takich mentorów/ opiekunów do pracy.

Warto zaznaczyć, że mentoring jest o tyle skuteczną i praktyczną metodą rozwoju, że daje korzyści każdej ze stron. W mentoringu akademickim i szkolnym czerpie z niego zarówno młody nauczyciel czy wykładowca, jak i jego mentor. Przekłada się to bezpośrednio na relacje nauczyciela z uczniami w szkole czy wykładowcy ze studentami na uczelni. Rozwój postępuje tutaj przez budowanie szczerzej i uczciwej relacji, dzięki której łatwiej o wymianę doświadczeń, pozyskiwanie nowej wiedzy i mądre kształtowanie postaw.

Biorąc pod uwagę fakt, że praca mentora (mistrza) nad rozwojem mentee (ucznia) opiera się na zaufaniu, spójnych wartościach czy zwykłej ludzkiej uczciwości, nie ulega wątpliwości, że mentoring pozostaje formą doskonalenia siebie i innych, pomagającą odnaleźć właściwy kierunek i nadać sens dalszym działaniom. Z jednej strony potrzebna jest wiedza, zaangażowanie i odpowiednie przygotowanie, z drugiej pewne

wycucie i chęci zrozumienia potrzeb ucznia/ studenta/ mentee. Spełniony mentor to spełniony mentee, obustronny wysiłek się opłaca.

1. *Mentoring, mentor, mentee* – definicje i założenia

Mentoring to ‘partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji’¹. To jedna z wielu definicji *mentoringu*, gdyż w zależności od sytuacji i obszaru, w jakim stosujemy tę metodę, może ona brzmieć nieco inaczej. Warto jednak dodać, że mentoring jest znacznie pojemniejszy. Oprócz budowania relacji zawiera w sobie elementy doradztwa, coachingu oraz ewaluację i pomoc w programowaniu dalszej drogi rozwoju ucznia czy studenta.

Model ten funkcjonuje już od czasów antycznych, kiedy to Odyseusz, wyruszając pod Troję, zlecił mędrcom o imieniu Mentor opiekę nad żoną Penelopą i synem Telemachem. Mentor miał przygotować królewskiego potomka do objęcia funkcji króla, nauczyć sprawowania władzy oraz wyznawania wartości i zasad, jakimi przyszy władca powinien się kierować. Z pewnością nikt wtedy nie przypuszczał, że imię mitycznego Mentora stanie się w przyszłości określeniem tej specyficznej formy rozwoju ludzi w XXI stuleciu, czyli mentoringu.

Mentoring jako nazwa metody pojawił się dopiero w naszych czasach, lecz ona sama funkcjonowała wcześniej w szeroko pojętej edukacji pod innymi nazwami. Wystarczy choćby spojrzeć na zasady funkcjonowania średniowiecznych cechów rzemieślniczych, których działalność opierała się na terminowaniu czeladników (uczniów) u cechowych mistrzów (mentorów). Również w późniejszych wiekach uczenie się jakiegokolwiek zawodu wiązało się z koniecznością terminowania u danego mistrza i było jedyną możliwością zdobycia wiedzy i umiejętności. Dotyczyło to z jednej strony takich zawodów, jak kowalstwo, stolarstwo czy kaletnictwo, z drugiej sztuk artystycznych (malarstwa, rzeźby, nauki śpiewu czy gry na instrumencie). Jest to przecież sytuacja, w której nabywanie wiedzy odbywa się na podobnych zasadach jak kształcenie syna Odyseusza u mitycznego Mentora.

W tym miejscu należy sięgnąć do metod nauczania najstarszych europejskich uniwersytetów, jak choćby brytyjskich: Oxford czy Cambridge, gdzie jedną z metod edukacji zindywidualizowanej był tutoring, w swych założeniach i narzędziach zbliżony do mentoringu, tyle że dotyczył wyłącznie rzeczywistości akademickiej. To, co było wyjątkowe w tym założeniu, to fakt, że ówczesni tutorzy mieli nie tylko czuwać nad rozwojem umysłowym studentów, ale także troszczyć się o ich rozwój moralny². Wydaje się, że było to podejście bliskie pierwotnym założeniom mentoringu, jeszcze

¹ S. Karwalla, (2007). *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*. Nowy Sącz: Wydawnictwo WSB-NLU, s. 67.

² Zob. A. Dziejczak-Foltyn, B. Karpińska-Musiał, A. Sarnat-Ciastko, (2020). *Tutoring drogą do doskonałości akademickiej*, s. 23. Kraków: Wydawnictwo „Impuls”.

z czasów antycznego Mentora. Dzisiaj tutoring funkcjonuje w relacji nauczyciel – uczeń w środowisku szkolnym i okazuje się przydatny głównie w pracy z uczniami szczególnie uzdolnionymi. Współczesny mentoring ma znacznie szerszy zasięg i przydaje się nie tylko w edukacji, ale przede wszystkim w biznesie, w organizacjach, treningu indywidualnym, a także jako uzupełnienie coachingu, consultingu lub doradztwa. Praca z mentorem dotyczy wtedy zarówno rozwoju umiejętności twardych, specjalistycznych, czyli wiedzy merytorycznej z określonej dziedziny, jak i umiejętności miękkich, takich jak praca w zespole, komunikacja, zdolność do perswazji czy inteligencja emocjonalna. Trafne podsumowanie tego, czym jeszcze jest mentoring, znajdziemy w publikacji naukowej *The Mentor's Guide. Facilitating Effective Learning Relationships* autorstwa Lois J. Zachary:

Stare afrykańskie przysłowie mówi: „Jeśli chcesz podróżować szybko, podróżuj sam; jeśli chcesz podróżować daleko, podróżuj wspólnie”. W rzeczy samej to jest właśnie to, czym jest mentoring: daleka podróż, razem, w relacji wspólnego uczenia się³.

Należy tu jeszcze wyjaśnić nie dla wszystkich zrozumiałą terminologię dotyczącą słów *mentor* i *mentee*. O ile pierwsze pozostaje raczej czytelnie i zrozumiale, o tyle drugie wymaga bliższego wyjaśnienia. *Mentee* /men'ti:/ to nie kto inny, tylko ‘uczeń mentora’, można go też nazwać *podopiecznym*, *protegowanym*, a w świecie biznesowym po prostu *klientem*. Przywołane określenia nie w pełni jednak oddają sens istoty mentoringu, dlatego powszechnie używa się obco brzmiącej formy *mentee*. Mimo to część trenerów posługuje się jednak słowem *klient* występującym głównie w coachingu i doradztwie. W mentoringu szkolnym i akademickim wymiennie stosuje się je zamiast słowa *uczeń*⁴.

W literaturze przedmiotu brakuje jednej obowiązującej definicji *mentora* i *mentoringu*. W 1991 roku w samym tylko środowisku akademickim można się było ich doliczyć około piętnastu. W późniejszych latach liczba ta wzrosła w zależności od tego, kto analizował owe pojęcia i w jakim kontekście. David Clutterbuck, twórca współczesnego mentoringu, twierdzi, że:

mentor to ‘człowiek doświadczony, który chce się dzielić wiedzą z kimś, kto tego doświadczenia nie ma albo ma go znacznie mniej, a relacja, która ich łączy, charakteryzuje się wzajemnym zaufaniem’ (Clutterbuck, 1991).

Według definicji Europejskiego Centrum Mentoringu:

mentoring to ‘dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu człowiekowi, dzięki czemu może on poczynić

³ L.J. Zachary, (2012). *The Mentor's Guide. Facilitating Effective Learning Relationships*, s. XV, wyd. John Wiley & Sons.

⁴ Jak pisze M. Sidor-Rządkowska (2014), podobno Europejskie Centrum Mentoringu przez wiele lat oferowało skrzynkę szampana w nagrodę dla kogoś, kto wymyśli lepsze określenie niż *mentee*, pod warunkiem, że zaakceptuje je co najmniej 50 procent uczestników corocznej konferencji organizowanej przez Centrum. Niestety do dziś się to nie udało. (Sidor-Rządkowska, 2014, s. 19).

znaczący postęp w wiedzy zawodowej lub sposobie myślenia' (Clutterbuck, 2002, s. 13).

Choć definicje *mentoringu* podlegają zmianie i są modyfikowane⁵, to jednak się przenikają, dopełniają i pozostają komplementarne, w istocie bowiem wciąż chodzi przecież o to samo – o relację mistrz – uczeń. Najbliższa idei mentoringu w edukacji oraz mentoringu akademickiego wydaje się definicja stosowana przez Stowarzyszenie Mentorów PROMENTOR. Uznaje ono *mentoring* za:

‘partnerską relację między mentorem/ mistrzem a mentee/ klientem, polegającą na tym, że mentee wspierany przez mentora – jego wiedzę, doświadczenie i osobowość – poznaje i rozwija siebie, definiując i realizując własne cele i wizję własnej osoby w obszarze zawodowym i/ lub osobistym’⁶.

Rozumiejąc w ten sposób to pojęcie, można znaleźć analogię w relacji wykładowca – student, kiedy to młody człowiek prowadzony jest w rozwoju naukowym przez swojego mistrza, by po skończeniu studiów podążać własną drogą. Dzięki pracy z mentorem, będąc wyposażonym we wszystkie potrzebne do rozwoju dalszej kariery narzędzia, nawet nie mając zbyt dużego doświadczenia, będzie się czuł pewnie i bezpiecznie. To samo dotyczy młodych stażem wykładowców czy doktorantów, którzy pracują pod okiem promotorów, opiekunów z większym dorobkiem naukowym. Niestety, nie wszyscy studenci/ doktoranci mają szansę na taki rozwój, gdyż po pierwsze, wciąż nieliczne uczelnie w Polsce wdrażają u siebie mentoring, po drugie, do procesów mentoringowych zapraszane są najczęściej jedynie osoby najzdolniejsze albo takie, które uczestniczą w przedsięwzięciach specjalnych. Jest to więc, można powiedzieć, metoda elitarna i spersonalizowana.

Ponadto, żeby proces mentoringowy mógł się odbywać według założeń samej metody, mentor powinien być do tego odpowiednio przygotowany i przeszkolony. Na rynku pojawia się coraz więcej kursów, szkoleń i projektów, na których taką wiedzę można zdobyć. Wciąż jednak w środowisku szkolnym i akademickim, jeśli już ktoś określany jest mianem mentora, to jego działania w obszarze umiejętności miękkich (gdyż co do wiedzy merytorycznej nie mamy wątpliwości) są intuicyjne i wynikają bardziej z dojrzałości i życiowego doświadczenia niż z odznaczania się wiedzą fachową w tym zakresie.

Tymczasem mentoring oprócz tego, że może być skuteczniejszą od innych metodą rozwoju młodych ludzi czy zarządzania talentami, jest pomocny w zbudowaniu lepszej atmosfery we współpracy między samymi wykładowcami czy wykładowcami a władzami uczelni (w przypadku szkoły – między nauczycielami a dyrekcją). W środowisku uczelnianym dochodzi niekiedy do rotacji pracowników (jeszcze większa rotacja występuje w szkołach), ponieważ w danej placówce zatrudniane są osoby z różnych miast, czasem się nieznający, co nie sprzyja integracji tego środowiska.

⁵ W publikacji *Mentoring w działaniu* David Clutterbuck i David Megginson podają ponadto, że *mentoring* jest „udzielaniem drugiej osobie indywidualnej pomocy nielinijowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia” (Clutterbuck, Megginson, 2008, s. 17).

⁶ Źródło: <https://www.promentor.pl/czym-jest-mentoring> (dostęp: 28.02.2023 r.).

Zaangażowanie się nauczyciela czy pracownika naukowego w mentoring może się okazać niezwykle cenne, spowodować u niego z jednej strony rozwinięcie kompetencji miękkich, tak potrzebnych chociażby podczas pracy z uczniem zdolnym czy prowadzenia zajęć seminaryjnych, z drugiej pomoże w lepszym odnalezieniu się w roli nauczyciela, wykładowcy, mentora. Staje się on bowiem bardziej świadomy różnych możliwości do rozwoju drugiego człowieka, a ponadto potrafi spojrzeć na swojego mentee holistycznie.

2. Rodzaje i formy mentoringu

2.1. Formy mentoringu

Mentoring przyjmuje różne formy w zależności od tego, w jakiej sytuacji, przestrzeni i przez kogo jest prowadzony. Mówiąc o mentoringu jako skutecznej metodzie rozwoju zawodowego i osobistego, należy mieć na uwadze to, że nie wolno go mylić czy utożsamiać z *coachingiem* lub porównywać z *consultingiem*. Coaching opiera się na zupełnie innych założeniach, diametralnie odmiennych od tych, na których zasadza się mentoring. Najprostsza i chyba też najbardziej czytelna różnica pomiędzy tymi pojęciami polega na tym, że coaching korzysta z zasobów klienta i metodą zadawania pytań wyciąga wiedzę z niego samego, mentoring zaś bazuje w 100 procentach na wiedzy mentora, mistrza, fachowca w danej dziedzinie, prowadzącego swojego mentee w rozwoju.

Mentoring przyjmuje natomiast różne formy w zależności od tego: a) kim jest mentor: nauczycielem, wykładowcą, trenerem, coachem czy rzemieślnikiem?, b) jaka łączy go zależność od mentee?, c) jaka jest jego wiedza na temat zarówno samej dziedziny, w której się specjalizuje, jak i metodyki prowadzenia procesów mentoringowych?

Mówi się zatem o mentoringu:

- formalnym i nieformalnym
- osobistym i organizacyjnym
- regularnym i okazjonalnym
- uświadomionym i nieuświadomionym
- indywidualnym i grupowym

Można jeszcze wymienić *e-mentoring* (czyli 'transfer wiedzy z wykorzystaniem technologii IT') oraz *intermentoring* (to 'międzypokoleniowy transfer wiedzy i doświadczenia, który odbywa się wewnątrz organizacji')⁷. Najczęściej jednak operuje się pojęciami *mentoring formalny* i *nieformalny*. W tym drugim relacja rozwija się w sposób naturalny, bez niczyjej ingerencji, dana osoba spotyka kogoś, kto imponuje jej wiedzą i doświadczeniem, i zaczyna jej się przyglądać, podpatruje ją, próbuje nawiązać z nią kontakt, porozmawiać. W literaturze taki mentoring nazywany bywa również *mentoringiem naturalnym* (Berinšterová, 2020, s. 12). W tym wypadku nie ma żadnej umowy czy deklaracji na jakąkolwiek współpracę stron. Uczeń poprzez

⁷ Źródło: https://forum-mentorow.pl/wp-content/uploads/2015/10/Vademecum-mentoringu_23-05-2016.pdf (dostęp: 28.02.2023 r.).

obserwację, rozmowę lub – jeśli to możliwe – nieformalne spotkania czerpie inspirację i wiedzę od swojego mistrza, który przekazuje mu ją na zasadzie niezobowiązującej wymiany myśli. Mentee obserwuje mistrza w pracy, ma okazję być praktykantem, zadaje pytania, słucha rad. Jak pisze Małgorzata Sidor-Rządkowska:

relację mentoringu nieformalnego cechuje zwykle duża bliskość i zażyłość wynikająca zarówno z podobieństwa systemu wartości, jak i z tego, że podopieczny postrzega mentora jako wzór do naśladowania, mentor zaś widzi w podopiecznym „młodsza wersję” samego siebie (Sidor-Rządkowska 2014, s. 19).

Taka forma mentoringu w sytuacji szkoły czy uczelni nie wydaje się rozwiązaniem najlepszym, nie przyniesie bowiem takich korzyści, jakich byśmy mogliby oczekiwać. Co prawda, relacja między mentorem a uczniem się zacieśnia, ale nie można oczekiwać osiągnięcia konkretnych celów, ponieważ nie zostały one jasno określone. Dlatego lepszy okaże się w tej sytuacji *mentoring formalny*, w którym relacja koncentruje się na osiągnięciu założonych celów i podlega ocenie. Omawiając ten rodzaj mentoringu, trzeba zacząć od tego, że obydwie strony muszą być świadome tego, na co się decydują, zgodzić się na to dobrowolnie, następnie spisać kontrakt, umówić się na pewną liczbę spotkań i określić cel współpracy, a na końcu rozliczyć się z wykonanej pracy i dokonać weryfikacji celu. Inaczej mówiąc, mentoring formalny opiera się na zakontraktowanych zasadach i metodach pracy, zaakceptowanych przez obie strony procesu.

Jeśli chodzi o pozostałe rodzaje mentoringu, to sprawa jest dosyć oczywista.

Mentoring osobisty i organizacyjny. W pierwszym wypadku cały proces przebiega w kontakcie mentora i mentee, którzy sami ustalają cele i zasady współpracy. W mentoringu organizacyjnym inicjatorem procesu pozostaje przełożony, wdrażający mentoring w celu podniesienia wiedzy i umiejętności pracowników czy transferu wiedzy i zatrzymania know-how doświadczonych pracowników w firmie, kształcących się w ten sposób na następców. W dobrze przeprowadzonym procesie mentoringowym, kiedy mentorzy zostają wcześniej przeszkoleni i odpowiednio przygotowani do wyższych celów, wbrew pozorom nie ma z ich strony lęku, że organizacja chce się ich pozbyć, ale wręcz przeciwnie – czują się dowartościowani i potrzebni.

Mentoring regularny i okazjonalny. W pierwszym ustala się harmonogram spotkań mentora z mentee, podczas gdy w drugim o częstotliwości spotkań decyduje potrzeba chwili. Istnieje jeszcze mentoring *uświadomiony* i *nieuświadomiony*, kiedy mentor zdaje sobie sprawę z tego, że pozostaje dla kogoś wzorem do naśladowania albo nie. Jeśli mentoring jest nieuświadomiony, wówczas usystematyzowanego procesu mentoringowego jako takiego nie ma, ale potencjalny mentee czerpie z doświadczenia mentora w takim zakresie, na jaki pozwalają mu sytuacja i okoliczności. Mentor zaś nie bierze żadnej odpowiedzialności za to, czego i jak się nauczy jego uczeń, gdyż ten nie wie, że ma swojego mistrza.

Mentoring indywidualny i grupowy to z kolei taka forma, która z powodzeniem może się przydać w rzeczywistości uczelnianej. Z jednej strony wykładowca mentor ma możliwość pracy grupowej podczas spotkań seminaryjnych (w małych grupach, 2-, 3-osobowych), z drugiej prowadzi spotkania indywidualne ze studentem, który

przygotowuje pracę dyplomową pod jego okiem. W obydwu przypadkach jest dobrze, kiedy taka forma mentoringu została jeszcze dodatkowo sformalizowana i zakontraktowana, jeśli chodzi o cel, jaki chcemy na końcu osiągnąć.

Biorąc pod uwagę istnienie różnych rodzajów mentoringu, warto zauważyć, że ten, który przynosi najlepsze rezultaty i okazuje się najbardziej przydatny w szkole i mentoringu akademickim, to jednak mentoring sformalizowany, organizacyjny, a jednocześnie regularny i uświadomiony. Mimo że wymienione formy możemy omówić oddzielnie, to najlepiej przejawiają się w takiej właśnie konfiguracji, kiedy mentor zawiera kontrakt ze swoim mentee w sformalizowanym procesie mentorinowym, jest świadomy swojej roli i bierze odpowiedzialność za proces rozwoju swojego ucznia, a spotkania odbywają się regularnie według założonego planu. Podobna postawa świadomego budowania relacji z mentorem oraz brania odpowiedzialności za swój rozwój wymagana jest ze strony ucznia/ mentee. Tylko wtedy mamy realną szansę na to, że założone cele w procesie rozwoju zostaną osiągnięte, z satysfakcją po obu stronach.

2.2. Narzędzia i postawa mentora

Warto powiedzieć też o narzędziach mentorskich, czyli o tym, jak pracuje mentor. Najczęściej wykorzystuje to, co jest już znane i dostępne, ale w sposób mądry, dopasowując metody i sposoby pracy do potrzeb mentee, jego predyspozycji i umiejętności. Mentorzy najczęściej korzystają z narzędzi coachingu, consultingu i metod trenerskich, szkoleniowych. Sięgają po model GROW, SWOT, siatkę celów, pracują na „kole życia”, zadają wiele pytań otwartych, zamkniętych, pogłębiających czy interpretujących. Ponieważ jest to praca jeden na jeden, przydaje się podejście *kaizen*, czyli metoda małych kroków, czasem wizualizacja; warto też zadbać o uważność w procesie (*mindfulness*) czy sięgnąć po różnego rodzaju testy badające osobowość, kompetencje i cechy charakteru danego mentee (Hnat, Ziemiańczyk, 2022, s. 52). Wyposażeni w taki zestaw narzędzi i metod, dopiero wtedy mentorzy zabierają się do pracy, wyznaczając obszar, w którym chce się rozwinąć mentee. Muszą być profesjonalistami, mieć odpowiednie przygotowanie do prowadzenia procesów mentorinowych, najlepiej potwierdzone jakimś dyplomem bądź certyfikatem. To jest model idealny.

Jednakże w sytuacji, gdy mamy do czynienia z mentoringiem nieuświadomionym albo nieformalnym i okazjonalnym, mentor może być pozbawiony tych umiejętności, ponieważ po pierwsze, nikt tego od nich nie wymaga, po drugie, często mentorzy nawet nie wiedzą, że stali się dla kogoś wzorem. W takiej sytuacji proces nauczania skupia się bardziej na przekazywaniu fachowej wiedzy związanej z obszarem zainteresowań mentee, a sfera dotycząca lepszego dotarcia do ucznia (jak choćby doboru metod uczenia się do osobowości mentee) odbywa się na zasadzie wyczucia i intuicji mentora.

Bycie mentorem wymaga od niego samego odznaczenia się wieloma umiejętnościami i kompetencjami, a w rozmaitych sytuacjach pełnieniem różnych ról. Mentor może być doradcą, autorytetem, czasem trenerem, a w jeszcze innych momentach

liderem. Rola mentora jako lidera sprawdza się zwłaszcza w pracy z osobami, którym brakuje pewności siebie, boją się działać samodzielnie albo które potrzebują motywacji i inspiracji. Pisze o tym Sebastian Karwalla (2007) w publikacji *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*:

Mentor musi być liderem. To oni bowiem wpływają na ludzi, dzieląc się z innymi swoją wiedzą. Lider (mentor) potrafi zaufać. To dzięki świadomości, że zyski zawsze zdominują ewentualne straty. Wyłącznie mentorzy liderzy są w stanie uformować liderów, którzy będą myśleć i działać jak liderzy. Nie ma bowiem dla nich niczego bardziej wartościowego i wynagradzającego niż dawanie innym czegoś wartościowego od siebie. Głęboko wierzą w to, że pomagając innym wznieść się wyżej, sami wznoszą się wyżej.

Karwalla zaznacza także, że prawdziwi liderzy szukają ludzi z potencjałem czasem przez całe życie, by ich rozwijać do tej roli:

To ich wielkie pragnienie staje się prawdziwą szansą dla uczniów (tzw. mentees bądź protégé). Warto z niej skorzystać i zaimplementować program mentoringu w szkole wyższej (Karwalla, 2007, s. 66).

Trzeba też poruszyć kwestię wartości, którymi kieruje się mentor. Uznaje się, że powinien on opierać pracę z mentee na wartościach uniwersalnych, ale na tyle spójnych z wartościami ucznia, by mogli się w tej kwestii porozumieć. Mądry i roztropny mentor musi być nieustannie blisko swojego mentee, w każdym stawianym przez niego kroku, wspierać go, podnosić z upadku i dodawać mu nadziei, ale też powstrzymać się przed tym, by nie zrobić z niego kopii samego siebie.

Szczególnie jest to istotne w sytuacji, gdy proces odbywa się w zakresie zagadnień artystycznych. Mistrz artysta, kształcąc ucznia, powinien mu pozwolić na samodzielne poszukiwanie drogi twórczej, tzn. wyposażyć mentee w taki zestaw umiejętności, by po skończonym procesie mógł on iść dalej własną drogą. Do tego jednak potrzeba chęci i zaangażowania obydwu stron oraz ogromnej determinacji. Grzegorz Radłowski (2018), poruszając temat mądrości w mentoringu, pisze w jednej z publikacji, że:

pozytywny upór kształtuje charakter przez całe życie i pomaga stawić czoła przyszłym wydarzeniom. Napotkane problemy do rozwiązania są po to, by weryfikować własne strategie i próby oraz w praktyce dokonywać oszlifowywania własnych umiejętności. Potrzeba do tego „trzech C”:

- ciosania – odetnij to, co odciąga uwagę od kluczowych, krytycznych kompetencji
- cierpliwości – przytrzymaj, przemyśl, doświadcz tego, co się dzieje, ale uprawiaj głębię swojego umysłu jak ogród
- czasu – im częściej ćwiczysz, tym szybciej dostrzeżesz pożądane efekty (Radłowski, 2018, s. 35)

3. Mentoring w edukacji

3.1. Mentoring akademicki

W rzeczywistości akademickiej mentoring pojawia się jako model prowadzenia zajęć podczas pracy w kołach naukowych, przedsięwzięciach uczelnianych i międzyuczelnianych czy w ramach prowadzenia indywidualnego toku studiów. O tym, jak mentoring sprawdza się na uczelniach w pracy nauczycieli akademickich ze studentami, pisze Dariusz Rott, nauczyciel akademicki na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, prowadzący tam tutoring i mentoring:

Proces mentoringu akademickiego to relacja znacznie bliższa niż ta najbardziej oczywista w uniwersytecie – kontakt z wykładowcą czy promotorem, mentoring akademicki zakłada bowiem wprowadzenie czterech standardów w kształceniu na uczelni. Są nimi:

- podmiotowe podejście do studenta w relacji uczeń – mistrz
- świadomość kształtowania elit i przekonanie mentorów, że studenci będą podejmować ważne role społeczne
- wprowadzenie w kulturę studiowania, czyli przywrócenie roli autentycznych autorytetów stanowiących punkt odniesienia oraz źródło inspiracji
- wspólnota naukowców, czyli dążenie do mistrzostwa wszystkich pracowników dydaktycznych poprzez stały kontakt, który zmusza do aktywności i samorozwoju (Rott, 2022, s. 127)

Dalej Rott opisuje studium przypadków indywidualnych, dwóch relacji mentoringowych opracowanych przez jego byłych studentów. We wnioskach mentora czytamy, że:

mentoring w przypadku obydwu studentów poprzez motywowanie i zachęcanie do podejmowania wyzwań miał niewątpliwy wpływ na ich rozwój osobisty i zawodowy. (...) Ważnym etapem całego procesu stało się zarządzanie procesem wyjścia z mentoringu i zmiany poprzedzone analizą potrzeb i preferencji oraz ich zmienności u wychowanków (Rott, 2022, s. 135).

Z kolei sami studenci, opisując zyski, jakie przyniósł im kontakt z mentorem, dzielą się refleksjami:

Studiowanie w ramach indywidualnego toku studiów nauczyło mnie samodzielności i sztuki wyboru, a opiekę nad tymi krokami, początkującemu studentowi bardzo potrzebną, sprawował prof. Rott. W podobnym stylu pracowaliśmy na seminarium magisterskim. Zatem najcenniejszą lekcją – oprócz poszukiwania szerokich kontekstów i otrzymywania konkretnych merytorycznych wskazówek – była nauka samodzielności (ale nie samotności) oraz umiejętności dokonywania wyborów (Rott, 2022, s. 133).

Umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji jest też ważnym wątkiem mentoringu. Wydaje się bowiem, że istnieje pewne niebezpieczeństwo w procesie

mentoringowym, iż uczeń przyzwyczai się do koła ratunkowego, jakim jest mentor, i w przyszłości nie będzie umiał działać samodzielnie. Okazuje się jednak, że mądrość mentoringu polega właśnie na tym, by wyposażyć ucznia również w takie umiejętności, by potrafił sobie w przyszłości radzić sam i miał poczucie sprawczości. To bardzo ważny element procesu mentoringowego. Pisze o tym Tomasz Wański, mentor, coach, przedsiębiorca, praktyk, wieloletni prezes Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR:

rolą mentora jest pomagać, wspierać i uczyć, korzystając ze swojej wiedzy i doświadczenia, a unikając, co bardzo ważne, wielu pokus: budowania klonu swojej osoby, syndromu „wiem wszystko, doświadczyłem wszystkiego”, paternalizacji relacji, dominacji czy wymuszania działań.

Następnie autor zwraca uwagę na kluczowy aspekt roli i działań mentora, a mianowicie na dualne podejście do procesu rozwoju z pozycji wiedzy i mądrości (scientia i sapientia):

Pierwszy – scientia – to wiedza, co trzeba robić w danej sytuacji, drugi – sapientia – to mądrość wyboru, jak te działania prowadzić, jakimi sposobami je wdrażać, jak komunikować, promować, wspierać. (...) Mentor powinien się poruszać równocześnie i równoważnie w obu wymienionych obszarach (Wański, 2022, s. 65).

Co zatem musi uczynić mentor, by mądrze zarządzać rozwojem wiedzy swojego mentee? Tomasz Wański zaleca następujące kroki:

- planowanie i wytyczanie celów
- stawianie wyzwań
- zadawanie inspirujących pytań
- aktywne słuchanie
- udzielanie informacji zwrotnej
- budowanie umiejętności refleksji u ucznia (Wański, s. 72–73)

Na końcu artykułu zaznacza, że nie będzie to wszystko możliwe bez ciągłego uczenia się także samego mentora:

Mentorze, pamiętaj o ciągłym rozwijaniu swoich kompetencji i przymiotów mentorskich, jeśli odpowiedzialnie chcesz traktować swoją rolę i dbać o dobro Twojego mentee. To jedyna droga budowy Waszego wspólnego sukcesu (Wański, 2022, s. 79).

Dobrze rozumiany i realizowany proces mentoringowy przynosi korzyści i satysfakcję zarówno mentee, jak i samemu mentorowi, który ostatecznie też kończy dany proces bogatszy o nową wiedzę i kompetencje.

Samo przygotowanie i przeprowadzenie procesu też nie jest łatwe i powinno się opierać na kilku podstawowych zasadach, jak np. kontrakt – umowa z mentee, jeśli chodzi o oczekiwania, określenie celów czy wyznaczenie metod pracy i sposoby ich realizacji. Jak od początku do końca przeprowadzić program mentoringowy w śro-

dowisku uczelnianym, piszą choćby Piotr Jaworski, Krystyna Malińska i Agata Żak w książce *Akademicki program mentoringowy w praktyce* (2019). Publikacja jest rzetelnym kompendium wiedzy na temat prowadzenia programów mentoringowych w praktyce, autorzy wyjaśniają, czym jest akademicki program mentoringowy, jak wygląda jego przygotowanie, począwszy od promocji, poprzez rekrutację, dobór mentorów i mentee, aż po przeszkolenie osób wybranych do procesu. W dalszej części dowiadujemy się o tym, jak wspierać uczestników takiego projektu, jak monitorować przebieg działań oraz przeprowadzić końcową ewaluację. To wszystko prowadzi do kolejnego wątku, czyli kultury uczenia się spersonalizowanego, dopasowanego do potrzeb i możliwości danego studenta, można nawet powiedzieć elitarnego. Kształt takiego uczenia zależy m.in. od programu studiów danej uczelni, rozkładu godzin, warunków instytucjonalnych czy możliwości dydaktycznych kadry. Jak pokazały badania w tym zakresie prowadzone przez Beatę Karpińską-Musiał (2016b), poszczególne procesy uczenia się w organizacji są raczej niezależne od struktury formalnej instytucji. Kultura uczenia się jest bardziej pochodną kultury organizacyjnej i kultury akademickiej niż struktury formalnej instytucji (zob. Karpińska-Musiał, s. 68). Takie podejście do edukacji wydaje się dobrym rozwiązaniem i pokazuje, co jest bolączką wielu systemów kształcenia zbiorowego. Piszą również autorzy książki *Tutoring. Droga do doskonałości akademickiej* (2020):

Myślenie o doskonałości w edukacji powinno skłaniać do patrzenia na nią w sposób holistyczny, bo tylko taka optyka pozwoli zachować ciągłość jakości w procesie edukacyjnym, począwszy od szkół podstawowych, przez szkoły średnie, aż po szkoły wyższe, albo dobrze wykształcić i wychować elity intelektualne. (...) Mając do czynienia z tutoringiem na uczelni, studenci i studentki mogą w sposób niewymuszony uczestniczyć w takiej kulturze studiowania, która nie jest naznaczona powierzchownością, pośpiechem i anonimowością (Dziedziczak-Foltyn, 2020, s. 74).

Myśląc o mentoringu akademickim, warto się odwołać do opinii, jaką prezentuje nam Beata Karpińska-Musiał, zadając pytanie: Czy relacja akademickiego mistrzostwa między tutorem a studentem jest skazana na elitarność? (Karpińska-Musiał, 2016a, s. 208). W zasadzie wydaje się, że tak, ale nie jest to metoda dla każdego. Personalizacja kształcenia okazuje się dobra niezależnie od dyscypliny, poziomu kształcenia czy doskonalonych umiejętności i jest pewną odpowiedzią na potrzeby danej osoby uczącej się. Wciąż jednak pozostaje metodą, która dotyczy jedynie wybranych jednostek, najczęściej najbardziej utalentowanych bądź uparcie dążących do świadomego rozwoju.

3.2. Mentoring w szkole

Przyglądając się temu, jak funkcjonuje mentoring w szkole, trzeba zauważyć, że tutaj wciąż działa to najsłabiej, a jeśli już, to mamy do czynienia raczej z tutoringiem, który dotyczy relacji nauczyciela ze zdolnymi uczniami. Natomiast jest pewna luka w relacji między starszymi stażem nauczycielami a młodszymi, którzy dopiero zaczy-

nają pracę zawodową. Różnica pokoleniowa wśród kadry pedagogicznej powoduje wiele nieporozumień i ujawnia inne sposoby myślenia, zwłaszcza ze strony młodych nauczycieli. Tutaj właśnie potrzebny jest mentoring, wciąż jednak pozostający obszarem najmniej stosowanym.

Podczas konferencji skierowanej do nauczycieli, pedagogów i dyrektorów szkół i placówek oświatowych, w listopadzie 2021 roku w Krakowie, dr Anna Okońska-Walkowicz (nauczycielka akademicka, założycielka jednej z pierwszych społecznych, niepublicznych szkół w Polsce i jej wieloletnia dyrektorka), tak mówiła o mentoringu:

Mentoring w szkole to idea piękna i niebywale praktyczna, gdyż osoba, która świadomie podejmuje się roli mentora, ma jakby taki wewnętrzny przymus stawiania się kimś coraz doskonalszym, czyli rozumie proces samodoskonalenia się. A to jest niebywale cenne z punktu widzenia rozwoju społecznego ludzi oraz jakości pracy szkoły. Z kolei osoba pod opieką mentora ma łatwiejszy start w pracy zawodowej, czuje się pewniej i odczuwa wsparcie, a to jest niezbędne do tego, by podjąć pracę nad rozwojem osobistym. A zatem mentoring to rzecz pod każdym względem znakomita⁸.

Młodzi nauczyciele, nie mając doświadczenia, popełniają wiele błędów, których można by uniknąć, jeśli by połączyć doświadczenie i mądrość starszych nauczycieli z zapałem i energią młodszych. Zauważając ten fakt, Magdalena Mazur (dyrektorka Szkoły Podstawowej z Oddziałami Integracyjnymi nr 12 w Krakowie) już w 2017 roku wdrożyła procesy mentoringowe wśród nauczycieli. Mentoring odbywał się między nauczycielami stażystami w trakcie awansu zawodowego, którzy dostali się pod skrzydła swoich opiekunów stażu (dziś zwanych już mentorami). Jako dyrektorka szkoły najpierw sama wzięła udział w projekcie pod nazwą „Szkoła Mentorów Oświaty”, a potem przeszkoliła w tym zakresie część swoich pracowników. W pilotażowej wersji wdrażania mentoringu w szkole trzy osoby z kadry kierowniczej zdobyły kwalifikacje w obszarze mentoringu i pracowały z młodymi stażem nauczycielami. W kolejnych edycjach projektu następni nauczyciele dostawali się pod opiekę swoich mentorów. Dyrektorka szkoły przyznała, że od momentu wdrożenia takich procesów sporo się zmieniło u niej w szkole w relacjach nie tylko na linii dyrektor – nauczyciele, ale także nauczyciel – nauczyciel, nauczyciel – uczeń oraz nauczyciel – rodzic:

Każdy z nas kiedyś zaczynał i musiał sam krok po kroku uczyć się, jak pracować, jak rozmawiać z rodzicami. Ale mentoring znacznie to ułatwia⁹.

Od 2013 roku ideę mentoringu w szkole mocno promują członkowie Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR, a przede wszystkim kadra Szkoły Mentorów

⁸ A. Okońska-Walkowicz, *Konferencja „Mentoring w szkole jak model budowania jakości i marki placówki”*. Pozyskano z: <https://www.promentor.pl/zainteresowanie-mentoringiem-w-szkolach-nadal-jest-pokazala-to-iv-edycja-konferencji-o-mentoringu-dla-nauczycieli/> (dostęp: 26.02.2023 r.).

⁹ Źródło: <https://www.promentor.pl/przelom-oswiacie-pierwsza-szkola-polsce-wdrozyla-proces-mentoringowy/> (dostęp: 26.02.2023 r.).

Oświaty. Koordynator tego projektu, a zarazem trener zarządzania, językoznawca, mentor i wiceprezes Stowarzyszenia Piotr Wiroński mówi, że:

Mentoring w szkole sprawdza się dlatego, że to znakomita płaszczyzna do współpracy zespołowej grupy, która przebywa ze sobą stale i to przez wiele lat. Mam na myśli grono pedagogiczne. Tutaj są osoby, które pracują w zespole oczywiście podlegającym rotacjom, ale w stopniu relatywnie małym. Wielu nauczycieli, pozostając w danej placówce kilka, czy nawet kilkanaście lat, zna szkołę na wylot, przez co jako mentorzy mogą przekazać wiedzę swoim młodszym kolegom, której nie ma w żadnej książce¹⁰.

Tymczasem systemowych rozwiązań w polskiej szkole wciąż brak. Co prawda, samo podejście do mentoringu w oświacie powoli się zmienia, ale nie ma jeszcze konkretnych rozwiązań ze strony ministerstwa edukacji, jeśli chodzi o kształcenie nauczycieli w zakresie mentoringu. To wciąż odbywa się na zasadzie podejmowania indywidualnych szkoleń tych, którzy czują taką potrzebę, bądź zostali na dany kurs wysłani przez dyrektorów. Pojawiła się jednak konkretna zmiana, jeśli chodzi o nazewnictwo. Od 1 września 2022 r. ministerstwo po raz pierwszy oficjalnie wprowadziło określenie *mentor* zamiast dotychczasowego *opiekun stażu*. Mentor, podobnie jak to robił do tej pory opiekun stażu, ma wspierać nauczyciela stażystę w trakcie awansu zawodowego na stopień nauczyciela mianowanego. Proces ten ma trwać (według art. 9ca ust. 11 Karty nauczyciela) przez 3 lata i 9 miesięcy, a w niektórych przypadkach krócej¹¹. To, co różni obecnego mentora od wcześniejszego opiekuna stażu, to fakt, że teraz mentor nie tylko prowadzi w rozwoju nauczyciela stażystę, ale także uczestniczy w procesie oceniania go, bierze udział w pracach komisji i ma wpływ na końcową ocenę jego pracy. W dużej mierze zależy od niego również to, czy taki nauczyciel otrzyma mianowanie i będzie pracował nadal w danej szkole czy też nie. Ponadto ważne jest to, że w Karcie nauczyciela pojawił się też zapis mówiący o tym, że „mentor jest zobowiązany poszerzać wiedzę i doskonalić umiejętności w zakresie niezbędnym do pełnienia funkcji mentora”¹². W większości przypadków kompetencje takiego mentora nie różnią się zbytnio od tych, które mieli oni wcześniej jako opiekunowie stażu. Choć coraz częściej zdarzają się nauczyciele, którzy podejmując się tej roli, czują potrzebę podniesienia umiejętności i szukają różnych form kształcenia w zakresie mentoringu.

3.3. Mentoring w biznesie

Mentoring w biznesie przyjmuje chyba najbardziej sformalizowaną i pełną formę, jeśli chodzi o główne założenia samej metody. Wszystko, co niesie ze sobą, jest tu

¹⁰ Źródło: <https://www.promentor.pl/zainteresowanie-mentoringiem-w-szkolach-nadal-jest-pokazala-to-iv-edycja-konferencji-o-mentoringu-dla-nauczycieli/> (dostęp: 23.02.2023 r.).

¹¹ Źródło: <https://www.portaloswiatowy.pl/przygotowanie-do-zawodu/mentor-w-nowym-systemie-awansu-zawodowego-nauczycieli-analiza-zmian-w-karcie-nauczyciela-2022-2021.html> (dostęp: 26.03.2023 r.).

¹² Źródło: <https://lexlege.pl/karta-nauczyciela/art-9ca/> (dostęp: 28.03.2023 r.).

możliwe do osiągnięcia, pod warunkiem że osoby, które podejmują się roli mentora, są w tym obszarze odpowiednio przeszkolone i mają doświadczenie w prowadzeniu procesów mentoringowych. Mogą wtedy skutecznie wyznaczyć możliwe do zrealizowania z mentee cele, zaplanować to odpowiednio w czasie, dobrać narzędzia i metody pracy, a na końcu zweryfikować, czy cel został osiągnięty zgodnie z oczekiwaniami. Tymczasem mentoring w Polsce w ostatnich latach wciąż częściej bywa realizowany w sposób nieformalny lub intuicyjny, wielu trenerów czy coachów jednym ciągiem dopisuje sobie na wizytówce również słowo *mentor*, ale rozumie rolę mentora jedynie jako osobę mającą doświadczenie w danej dziedzinie. Niekoniecznie jednak rozporządza wiedzą w zakresie mentoringu sformalizowanego, który został już opisany, zbadany i z powodzeniem bywa wdrażany przez certyfikowanych mentorów. Tymczasem mentoring najbardziej sprawdza się nie jako intuicyjne działania, ale właśnie jako sformalizowana i świadoma metoda rozwoju pracowników, tak samo jak coaching czy szkolenia. Ponadto mentoring w organizacji stanowi często sposób na zarządzanie zmianą, wiedzą, transformacją firmy, sukcesją czy zatrzymaniem know-how.

Pisze o tym w jednym z artykułów Aleksandra Stanković, coach, facylitator, mentor i trener zarządzania, wiceprezes Stowarzyszenia PROMENTOR. Według niej mentoring sformalizowany jest doskonałym sposobem wsparcia talentów pracowników z większym stażem zawodowym, ale też staje się narzędziem wspierającym zarządzanie międzypokoleniowe i zarządzanie wiekiem. Daje korzyści zarówno doświadczonym mentorom, jak i młodym, którzy dopiero wdrażają się do zawodu (Stanković, 2022, s. 210). Ponadto mentor występuje w różnych rolach, musi mieć jednak osobowość lidera. Dzięki temu staje się medium pomiędzy wszystkimi szczeblami organizacji.

Coraz więcej młodych ludzi, rozpoczynając pracę w biznesie, szuka doświadczonego mentora, który by mógł im pomóc rozwinąć kompetencje i umiejętności w konkretnych zawodach czy obszarach działania. W tych poszukiwaniach zwracają zatem uwagę na kompetencje i uprawnienia mentorów. Spowodowało to sytuację, w której na rynku szkoleniowym pojawia się wiele możliwości rozwoju w zakresie mentoringu dla tych, którzy mentorami chcą zostać i posługiwać się fachową wiedzą, a nie tylko intuicją. Taką wiedzę można teraz zdobywać na kursach, szkoleniach czy nawet studiach podyplomowych.

Oferta wydaje się niezwykle atrakcyjna dla osób, które czują się mistrzami w swoim fachu, mentoring niesie bowiem dla nich sporo korzyści, nie tylko finansowych, jako dodatkowe i/ lub nowe źródło zarobkowania, ale także jako element samodoskonalenia i ciągłego rozwoju. Każdy mentee jest przecież inny, każdy wymaga indywidualnego podejścia i wykorzystania innych narzędzi do rozwoju, a zatem przy pracy z każdym z nich mentor może odkrywać nowe pokłady własnych umiejętności. Wszystko to zwiększa poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy i buduje poczucie bycia potrzebnym.

4. Korzyści, jakie niesie ze sobą mentoring

Przyglądając się procesom mentoringowym, bardzo łatwo zauważyć pierwsze korzyści, jakie niesie ze sobą ta metoda. Po pierwsze uczeń/ mentee już na samym początku czuje się dobrze traktowany przez mentora, świadomy tego, że ktoś, kto będzie go prowadził, znajdzie mu najlepszą z możliwych ścieżek rozwoju. Dzięki temu mentee szybciej osiągnie swój cel.

W zależności od tego, w jakim środowisku prowadzony bywa mentoring i jaką przyjmuje formę, przynosi mentees nieco inne korzyści. Marianna Berinšterová, omawiając mentoring akademicki, pisze o zwiększeniu produktywności dla mentorów oraz mentorowanych, socjalizacji mentorów w kulturę jednostki akademickiej, budowaniu relacji i sieci kontaktów czy rozwoju kariery dla młodych ludzi (Berinšterová, 2020, s. 14). W jej ujęciu mentoringu akademickiego możemy też znaleźć bardzo praktyczny jego wymiar, tzn. przygotowanie studentów do efektywnego funkcjonowania w środowisku pracy. Dla samego mentora istotną korzyścią może być choćby podniesienie kwalifikacji oraz wzrost jego pozycji w stosunku do uczelni (Berinšterová, s. 8–12). Ugruntowanie czy wzmocnienie pozycji mentora w danym środowisku dotyczy również osoby pełniącej tę rolę w szkole, różnych organizacjach czy w środowisku biznesowym. Bywa niezwykle przydatne zwłaszcza wśród osób w starszym wieku, które zdając sobie sprawę z różnicy pokoleniowej, czują się czasem niepotrzebne.

W przewodniku praktycznym *Mentoring w działaniu* (2008) znajdziemy informację o naukowcach z Mentoring and Coaching Research Unit przy Sheffield Hallam University, którzy przeanalizowali badania z 2005 roku i dokonali przeglądu ponad stu projektów naukowych z Europy i Stanów Zjednoczonych. Następnie podzielili te korzyści na cztery kategorie w sektorach: publicznym, prywatnym, dużym, małym, wolontariackim oraz typu non profit. Są to: lepsze funkcjonowanie firmy i wdrażanie przepisów, korzyści motywacyjne, korzyści z rozwoju wiedzy i umiejętności oraz te związane z zarządzaniem zmianą i jej następstwami. Badania wykazały, że najwięcej korzyści czerpią z tego uczniowie, zaraz po nich klienci biznesowi, a na końcu sami mentorzy:

- korzyści dla ucznia – 40%
- korzyści dla biznesu – 33%
- korzyści dla mentora – 27%

Charakterystyka korzyści przedstawia się następująco:

- korzyści motywacyjne – 33%
- korzyści związane z lepszym funkcjonowaniem firmy – 30%
- korzyści dotyczące rozwoju wiedzy i umiejętności – 24%
- korzyści związane z zarządzaniem zmianą i jej następstwami – 13%

Następny podział dotyczył rozkładu korzyści wśród trzech zainteresowanych stron:

- *uczeń*: lepsze działanie i efektywność, możliwość rozwoju kariery i awansu, lepsza wiedza i umiejętności, większa pewność siebie i samopoczucie

- *mentor*: lepsze działanie, większa satysfakcja, lojalność i samoświadomość, nowa wiedza i umiejętności, rozwój umiejętności i cech przywódczych
- *biznes*: niska rotacja pracowników, poprawa komunikacji, lepsze morale, motywacja i relacje, większa znajomość biznesu (*Mentoring w działaniu*, 2008, s. 46)

Przyjrzyjmy się teraz innym źródłom opisującym korzyści wynikające z mentoringu w sytuacji, gdy wdrażany jest w oświacie. Stowarzyszenie Mentorów PROMENTOR pierwsze w Polsce wprowadziło na rynek szkoleniowy projekt mentoringowy w postaci „Szkoły Mentorów Oświaty”, adresowany do nauczycieli, pedagogów i dyrektorów placówek oświatowych. Odbyło się już kilka edycji tego projektu w Krakowie, w którym do tej pory przeszkolono kilkudziesięciu nauczycieli.

Jedną z absolwentek tego kursu była wspomniana wcześniej Magdalena Mazur, dyrektorka jednej z krakowskich szkół. Po tym, jak przeszkoliła siebie i kilku swoich pracowników w zakresie mentoringu, wprowadziła te procesy między nauczycielami z dłuższym stażem a tymi, którzy dopiero zaczynają pracę albo są w trakcie awansu zawodowego. Po kilku latach kontynuowania takich działań widzi coraz więcej korzyści dla każdej grupy społecznej funkcjonującej w szkole. Młodzi nauczyciele nie czują się osamotnieni, mają wsparcie, rodzice uczniów są spokojni, że nikt nie eksperymentuje na ich dzieciach, a sami uczniowie widzą bardziej pewnych siebie i spełnionych nauczycieli. Tym bardziej że wielu z nich, po strajkach w ostatnich latach, czuje się bardzo niepewnie i potrzebuje potwierdzenia, że wciąż są ważni i potrzebni. Jak pisze Magdalena Mazur w jednym z artykułów:

mentoring w szkole stanowi wsparcie w nauczaniu, rozwija kompetencje i umiejętności, wzmacnia pewność siebie mniej doświadczonych nauczycieli, a korzyści z tego procesu są wielostronne (Mazur, 2022, s. 114).

Warto się przyjrzeć, jakie konkretnie korzyści wymienia Magdalena Mazur, jeśli chodzi o mentora, mentee i szkołę. Zacznijmy od tego, co to daje młodemu stażem nauczycielowi będącemu w relacji z mentorem:

- otrzymuje wsparcie
- może się uczyć i budować doświadczenie
- skupia się na konkretnych celach i zadaniach
- ma poczucie bezpieczeństwa i rozwoju
- zmniejsza stres z powodu nowej pracy
- zwiększa poczucie satysfakcji z pracy w szkole
- buduje i wzmacnia swój autorytet

Nie tylko mentee ma poczucie satysfakcji i zadowolenia z takiej pracy, wymierne korzyści dla siebie czerpie z tej relacji również sam mentor:

- zyskuje w oczach innych jako lider i ekspert
- czuje się potrzebny
- dzieli się swoim doświadczeniem
- ma wpływ na rozwój osobisty i zawodowy innych

- korzysta z kreatywności i doświadczeń młodego nauczyciela
- wzmacnia swój autorytet i prestiż

Dzięki takim procesom zyskuje cała organizacja, ponieważ zadowolenie nauczycieli przekłada się bezpośrednio na zadowolenie uczniów oraz spokój ich rodziców. Wśród korzyści, jakie czerpie z tego szkoła, wymienia się:

- budowanie dobrych relacji między nauczycielami
- wzbogacanie metod pracy
- promowanie innowacji
- poszerzenie oferty działalności szkoły
- wzrost integracji i wzajemnego wsparcia
- wspólne uczenie się i rozwiązywanie problemów
- poprawę wydajności pracy
- wzmocnienie tożsamości indywidualnej i grupowej
- budowanie umiejętności zarządzania sytuacjami kryzysowymi (Mazur, 2022, s. 114–115)

Powyższe zestawienie pokazuje, jak bardzo mentoring poprawia jakość pracy w szkole, zwiększa poczucie przynależności do zespołu, a co za tym idzie – chęć realizowania wspólnych celów przez pracowników danej placówki. W tradycyjnym modelu szkoły, bez wsparcia mentoringowego, jest to o wiele trudniejsze do osiągnięcia i z pewnością zajmuje więcej czasu, a w sytuacji kiedy rotacja wśród młodych nauczycieli jest duża, czasem staje się wręcz niemożliwe do osiągnięcia:

Współczesna szkoła wymaga zmiany, zaplanowanej, mądrej, rozłożonej w czasie, z przygotowanymi odpowiednio do tego kadrami. Dlatego mam nadzieję, że mentoring, który pojawia się również na uczelniach, w tym pedagogicznych, przyczyni się do zwiększenia świadomości młodych nauczycieli, w tym zakresie przygotuje ich także merytorycznie, narzędziowo do korzystania z tej formy rozwoju (Mazur, s. 116).

Tak rozumiany proces rozwoju pracowników tej samej firmy/ instytucji/ placówki edukacyjnej pozostaje bez wątpienia bardzo przydatny w realiach szkolnych, kiedy np. mniej doświadczony nauczyciel staje po raz pierwszy przed nowym zadaniem (początek pracy zawodowej, pierwsze wychowawstwo, pierwsze objęcie danej funkcji). Dużo łatwiej byłoby mu sprostać temu zadaniu, gdyby miał możliwość bycia poprowadzonym przez nauczyciela bardziej doświadczonego, czyli mentora. Podobnie rzecz się przedstawia w szkolnictwie wyższym. Nowo zatrudniony wykładowca zostaje często rzucony od razu na głęboką wodę, poza pracą dydaktyczną ze studentami spada na niego wiele innych obowiązków. Znacznie łatwiej by mu to było wszystko wypełnić, gdyby obok znalazł się ktoś, kto doradzi, wytłumaczy bądź odpowie na nurtujące go pytania.

Wdrożenie mentoringu w szkole czy na uczelni to korzyść dla każdej ze stron. Dla młodszych nauczycieli /wykładowców jest to możliwość popełniania mniejszej liczby błędów, dla starszych członków – satysfakcja z dzielenia się wiedzą i prestiż. Także

dyrektorzy szkół czy władze uczelni mogą się wykazać dbaniem o jakość kształcenia danej placówki przez świadome wzmacnianie rozwoju nauczycieli/ wykładowców. To również przekłada się na większą atrakcyjność danej uczelni w oczach potencjalnych, przyszłych studentów. Wreszcie sami uczniowie/ studenci mają poczucie, że młodzi nauczyciele nie eksperymentują na nich, ale rozsądnie wdraża się ich do pracy, co przekłada się na osiągnięcia uczniów, realizację efektów kształcenia studentów i w ogóle lepszą jakość polskiej edukacji na poszczególnych jej szczeblach.

Podsumowanie

Nie jest dziś łatwo być mentorem, a jednocześnie dobrym nauczycielem czy wykładowcą akademickim, realizującym indywidualną ścieżkę rozwoju naukowego. To z jednej strony rozwijanie kompetencji, ciągłe uczenie się nowych rzeczy, koncentracja na celu czy akceptacja siebie w nowych warunkach, z drugiej – bycie wyrozumiałym, wrażliwym na potrzeby drugiego człowieka i umiejącym znaleźć indywidualną drogę rozwoju dla swojego mentee. Role te wymagają wielu różnych umiejętności i samoświadomości, bez których nie da się zostać mistrzem w danej dziedzinie, autorytetem, którego szuka obecnie wielu młodych ludzi.

Wszystko to łączy w sobie mentoring, który jako metoda rozwoju indywidualnego zarówno dla mentora, jak i jego ucznia okazał się doskonale wpisywać w potrzeby współczesnego świata. Mentor, który profesjonalnie przygotowuje procesy dla swoich mentees, musi się rozwijać w wielu kierunkach, gdyż bez tego nie będzie w stanie sprostać stawianym mu wymaganiom. Ucząc podopiecznego, sam zdobywa nowe umiejętności nie tylko ze swojej dziedziny naukowej, ale też w zakresie komunikacji, języka, bezkonfliktowego rozwiązywania problemów czy inteligencji emocjonalnej.

Warto mieć na uwadze fakt, że samorozwój człowieka zaczyna się od zadania sobie pytań o miejsce, wartości i przekonania, o to, w co wierzymy, oraz co chcemy osiągnąć na końcu tej drogi. Anne Bruce w książce *Zostań swoim mentorem* (2008) pisze, że każda przemiana wewnętrzna zaczyna się od zmiany sposobu myślenia, a tym samym postrzegania siebie:

Boimy się zmieniać paradygmaty, nasze poglądy i idee, które podtrzymujemy od dawna, ponieważ taka decyzja oznacza, że w jakiś sposób musimy się zmienić lub też od początku byliśmy w błędzie. Ponadto dla wielu z nas każda zmiana jest równoznaczna z pewną stratą, która z kolei może pociągać za sobą utratę nadziei i wiary w przyszłość. (...) Aby przejść przez każde znaczące przekształcenie wewnętrzne, konieczna jest zmiana, która może się stać (i zwykle jest) wartościowym doświadczeniem dającym poczucie rozwoju i uczenia się.

Kształcenie młodych ludzi pozostaje wciąż ogromnym wyzwaniem i stawia przed pedagogami nowe oczekiwania. Warto szukać innowacyjnych form rozwoju, w czym niezwykle pomocny może się okazać właśnie mentoring. Szczera relacja, jaką zbudujemy z drugą osobą w procesie mentoringowym, potrafi zmieniać nasze życie na lepsze, zapobiec wypaleniu zawodowemu i dać poczucie większej satysfakcji z samo-

rozwoju. Biorąc pod uwagę to, że praca mentora nad rozwojem ucznia powinna być oparta na zaufaniu, spójnych wartościach i uczciwości, których tak bardzo dzisiejszy człowiek poszukuje, wydaje się, że mentoring pozostaje znakomitą formą doskonalenia siebie i innych, pomagającą odnaleźć właściwy kierunek rozwoju w życiu oraz nadać sens naszym dalszym działaniom.

Katarzyna Hnat

Autorka jest dziennikarką radiową, trenerem emisji głosu i wystąpień publicznych, prowadzi zajęcia na kierunku Public relations i reklama Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu. Jako mentor należy do Małopolskiego Klubu Trenerów Zarządzania „MATRIK”, ukończyła m.in. kurs Akademii Umiejętności Kierowniczych „Coachways”

Bibliografia

- Bruce, A. (2008). *Zostań swoim mentorem*. Warszawa: Wydawnictwo „APN Promise”.
- Berínšterová, M. (2020). *Mentoring of university students: functions and important characteristics*, Slovak Academy of Sciences, Institute of Social Sciences.
- Clutterbuck, D. (1991). *Everyone Needs a Mentor*, Chartered Institute of Personnel & Development, London. Cytując za: E. Parsloe i M. Wray, s. 78.
- Clutterbuck, D. (2002). *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?*, s. 13. Warszawa: Wydawnictwo „Petit”.
- Dziedziczak-Foltyn, A., Karpińska-Musiał B., Sarnat-Ciastko A., (2020). *Tutoring drogą do doskonałości akademickiej*, s. 2. Kraków: Wydawnictwo „Impuls”.
- Jaworski, P., Malińska, K., Żak, A., *Akademicki program mentoringowy w praktyce* (2019). Warszawa: Wydawnictwo „Difin”.
- Karwalla, S. (2007). *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*. Nowy Sącz: Wydawnictwo „WSB-NLU”.
- Karpińska-Musiał, B. (2016a). *W trosce o jakość w ilości: tutoring oksfordzki w Uniwersytecie Gdańskim*. Kraków: Wydawnictwo „Libron”.
- Karpińska-Musiał, B. (2016b). *Edukacja spersonalizowana w uniwersytecie. Ideologia – instytucja – dydaktyka – tutor*, Kraków: Wydawnictwo „Libron”.
- Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stockes, P., Garret-Harris, R. (2008). *Mentoring w działaniu*. Poznań: Dom Wydawniczy „Rebis”.
- Mazur, M. (2022). *Mentoring w szkole*, [w:] *Mentoring w praktyce. Partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju*. (red.), A. Stanković. Warszawa: Wydawnictwo „Wolters-Kluwer”.
- Radłowski, G. (2019). *Mądrość mentoringu. Inteligencja coachingu*. Gliwice: Wydawnictwo „Helion”.
- Rott, D. (2022). *Wychodzenie z mentoringu. Dobre praktyki w środowisku akademickim*. [w:] *Mentoring w praktyce. Partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju*. (red.), A. Stanković. Warszawa: Wydawnictwo „Wolters-Kluwer”.
- Sidor-Rządowska, M. (2014). *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wydawnictwo „Wolters-Kluwer”.
- Stanković, A. (2022). *Mentoring w procesie doskonalenia zawodowego*, [w:] *Mentoring w praktyce. Partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju*. (red.), A. Stanković. Warszawa: Wydawnictwo „Wolters-Kluwer”.

- Wański, T. (2022). *Kompetencje i przymioty mentorskie*, [w:] *Mentoring w praktyce. Partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju*. (red.), A. Stanković. Warszawa: Wydawnictwo „Wolters-Kluwer”.
- Ziemiańczyk, U., Hnat, K. (2022). *Mentoring w służbie samooceny – dlaczego warto doskonalić się przez całe życie?*, [w:] *Mentoring w praktyce. Partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju*. (red.), A. Stanković. Warszawa: Wydawnictwo „Wolters-Kluwer”.
- Zachary, L.J. (2012). *The Mentor's Guide. Facilitating Effective Learning Relationships*, s. XV. Wydawnictwo „John Wiley & Sons”.

Netografia

www.promentor.pl

https://forum-mentorow.pl/wp-content/uploads/2015/10/Vademecum-mentoringu_23-05-2016.pdf

<https://www.promentor.pl/czym-jest-mentoring>

<https://www.promentor.pl/zainteresowanie-mentoringiem-w-szkolach-nadal-jest-pokazala-to-iv-edycja-konferencji-o-mentoringu-dla-nauczycieli/>

<https://www.portaloswiatowy.pl/przygotowanie-do-zawodu/mentor-w-nowym-systemie-awansu-zawodowego-nauczycieli-analiza-zmian-w-karcie-nauczyciela-2022-22021.html>

<https://lexlege.pl/karta-nauczyciela/art-9ca/>

