

STUDIA I ROZPRAWY

MAGDALENA PIORUNEK

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu*

BY(WA)Ć MENTOREM CZYLI O DYLEMATACH I PUŁAPKACH MENTORINGU

ABSTRACT. Piorunek Magdalena, *By(wa)ć mentorem czyli o dylematach i pułapkach mentoringu* [(Occasionally) Being a Mentor or Dilemmas and Traps of Mentoring]. *Studia Edukacyjne* nr 41, 2016, Poznań 2016, pp. 7-20. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. DOI: 10.14746/se.2016.41.1

Mentoring is regarded as a method of comprehensive development of a protégé's potential, which required a steady approach, regular contact and collaboration with the mentor. A non-directive interaction between the master and protégé, mentoring is a relation that involves inspiration, stimulation and leadership. At its foundation lies a belief that it is possible to have impact on other individuals in their *zones of proximal development* (Vygotsky) based on the skill (art) of bringing out protégé's *strong assets* (Seligman) within *joint involvement episodes* (Schaffer). A mentor is expected to motivate and encourage her protégé to be active as well as to develop an honest, open and friendly collaboration environment that is based on mutual respect. As a work and joint involvement method, mentoring is endorsed in education, labour market institutions, learning organisations (Senge). The concept of a mentor is linked to those of a master, authority, important person, example to follow, leader, and to some extent those of a teacher.

To what extent this mentor - protégé relation can be formalised? Is it, as claimed by critical pedagogy, a component of pastoral power where the protégé is required to give herself up and surrender her development to the hands of the leader, i.e. a pastor, mentor (Foucault)? Is a teacher (occasionally) a mentor? These selected dilemmas, questions and doubts about the mentoring concept are raised in this text.

Key words: mentoring, mentor, leader, development support, protégé's own resources, lifelong guidance

Czym jest mentoring?

Idea mentoringu, jakkolwiek obecna w naukach społecznych i świadomości ludzkiej od dawna, kojarzona z wieloma innymi ogólnie przyjętymi

deskryptorami relacji międzyludzkich i odniesiona do wielu pokrewnych semantycznie określeń (np. lider, przywódca, autorytet, osoba znacząca), zyskała w naszym kraju popularność w ostatnim okresie przede wszystkim w kontekście idei lifelong learning, teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach uczących się, w rozważaniach na styku ekonomii i humanistyki, przynależnych doradztwu personalnemu¹.

Mentoring stanowi potencjalny element spersonalizowanej edukacji, która w odróżnieniu od edukacji masowej – czy nawet zindywidualizowanej – jest procesem wspierania fenomenu budowania tożsamości jednostkowej.

Jedna z bardziej ogólnych definicji mentoringu brzmi: to „proces, który stymuluje i wspiera naukę”².

Mentoring to metoda wszechstronnego rozwoju potencjału podopiecznego, polegająca na regularnym kontakcie i współpracy z mentorem: osobą doświadczoną, o odpowiedniej formacji, umiejętnościach, osiągnięciach oraz sieci kontaktów. Mentor rozwija potencjał danej osoby poprzez przekazywanie jej kluczowych wartości, dzielenie się swoim doświadczeniem, doradzanie jej w decyzjach, a w sytuacjach krytycznych bycie jej adwokatem³.

Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a podopiecznym, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału podopiecznego. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby podopieczny, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji⁴.

Mentoring ma charakter relacji wspierającej, która zbliżona jest do dwóch innych typów oddziaływań, tj. coachingu i tutoringu. Wydaje się jednak, że mimo wielu zbieżności, komplementarności oddziaływań, widocznych zwłaszcza w bardzo ogólnych definicjach czy formach i metodach pracy, kładących nacisk przede wszystkim na niedyrektywny charakter relacji osoby wspierającej i wspieranej oraz budowanie samoświadomości podopiecznego, są między tymi typami oddziaływań pewne różnice. Otóż, w procesach coachingowych (które mogą stanowić element oddziaływania mentora) podopieczny sam definiując swoje cele wprowadza zmiany w swoim życiu, wykorzystując posiadane przez siebie zasoby, rolę *coacha*

¹ Por. np. I. Marzec, M. Wronka, *Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się*, Zeszyty Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2012, 30, pdf; J. Mróz, *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, Nauki o Zarządzaniu (Management Sciences) 2013, 3(16), pdf.

² E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor*, Kraków 2002, s. 81.

³ Collegium Wratislaviense – materiały szkoleniowe.

⁴ S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Nowy Sącz 2007, s. 67.

jest pomoc w procesie refleksji, która staje się udziałem podopiecznego – reasumując: *trener (coach) jest tym lepszy im „jest go mniej” w procesie zmiany*. W ramach tutoringów zaś, tutor pełni w większym stopniu rolę ekspercką względem podopiecznego, który chce osiąść wiedzę, umiejętności, kompetencje, którymi dysponuje tutor, co wcale *nie oznacza, że chce on być takim, jak ów tutor*. W procesach mentoringu istotne znaczenie ma *biografia mentora*, jego kompetencje, ale i życiowe doświadczenia prowadzące do sukcesu – w tym wypadku *podopieczny chce stać się takim jak mentor*. Mentor powinien być człowiekiem sukcesu, osobą spełnioną (inną kwestią jest, jak ów sukces personalnie zdefiniujemy i jakie kryteria „spełnienia” przyjmujemy). Jest zatem w tym wypadku miejsce na rady, wskazówki, podpowiedzi, których dyrektywność powinna być proporcjonalna do poziomu wolności osobistej osoby wspomaganej (wolności uzależnionej od wieku, poziomu rozwoju, doświadczenia osoby wspomaganej, czy czynników sytuacyjnych).

Mentoring, zdaniem niektórych, bardziej zbliża się do sztuki, niż stanowi ścisłą procedurę. Wymaga czasu poświęconego na budowanie zaufania i zrozumienia w atmosferze bezpieczeństwa oraz pewnej elementarnej regularności kontaktów wzajemnych.

U jego podstaw leży przeświadczenie o możliwości oddziaływania na drugiego człowieka w jego *strefie najbliższego rozwoju*⁵, w oparciu o umiejętności (sztukę) wydobywania *mocnych stron* podopiecznego⁶ w ramach *epizodów wspólnego zaangażowania*⁷. Te klasyczne już koncepcje psychologii rozwojowej, odwołujące się do wspierania możliwości rozwojowych człowieka w relacjach społecznych, do uznania jego możliwości rozwojowych i bazowania na mocnych stronach jednostki, stanowią podstawę definiowania i opisywania relacji mentorskich w perspektywie teoretycznej⁸. Rolą mentora jest: motywowanie i zachęcanie podopiecznego do aktywności, tworzenie szczerzej, otwartej i przyjaznej atmosfery współpracy, opartej na wzajemnym szacunku. Mentoring jako metoda pracy i wspólnego zaangażowania propagowany jest w edukacji, instytucjach rynku pracy, uczących się organizacjach⁹.

⁵ L.S. Wygotski, *Wybrane prace psychologiczne*, Warszawa 1971.

⁶ M. Seligman, *Optymizmu można się nauczyć*, Poznań 1991.

⁷ H.R. Schaffer, *Epizody wspólnego zaangażowania jako kontekst rozwoju poznawczego* [w:] *Dziecko w świecie ludzi i przedmiotów*, red. A. Brzezińska, G. Lutomski, Poznań 1994.

⁸ B. Smorczevska, *Społeczny kontekst rozwoju. Użyteczność wybranych koncepcji psychologii rozwojowej dla relacji coachingu i mentoringu*, Forum Oświatowe, 2013, 2(49), pdf.

⁹ Por. np. P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Kraków 2003; B. George i in., *Przywództwo oparte na autentyczności*, Harvard Business Review Polska, 2007, 58, pdf; R.S. Kaplan, *Jak w stu procentach*

W ramach rozważań o mentoringu z reguły wskazuje się na kilka zasadniczych elementów (słów kluczowych) współdefiniujących ten rodzaj działań, stanowiących *de facto* warunki jego realizacji w praktyce społecznej. Są to:

- bezpieczeństwo, jako warunek budowania i podtrzymywania konstruktywnej relacji;
- stałe uczenie się w celu dążenia do mistrzostwa (dotyczy to obydwu stron relacji, choć w różnym stopniu);
- inspiracja ku nieznanemu, nowemu, ku wyzwaniom;
- wzmacnianie posiadanego potencjału;
- czas - jako waluta mentora i istotna okoliczność budowania relacji;
- równowaga pomiędzy procesami słuchania i mówienia w ramach budowanej i podtrzymywanej relacji;
- pomaganie podopiecznemu w podejmowaniu decyzji i dokonywaniu wyborów.

Swoistym sprawdzianem mentorskiego sukcesu jest usamodzielnienie się, fizyczne lub częściej mentalne rozstanie, czy symboliczne pożegnanie z mentorem (wydaje się, że istotę tego faktu dobrze oddaje metafora wpływania podopiecznego z przystani, portu na głębokie wody).

Czy każdy może być mentorem?

Mentor to przewodnik, doradca, konsultant, wspierający podopiecznego w rozwoju kompetencji zarówno merytorycznych, jak i związanych z rozwojem osobistym. Mentor dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem oraz buduje relację z uczniem opartą na szacunku i zaufaniu¹⁰.

Mentor to osoba samoświadoma, zdolna do pogłębionej refleksji, to często osoba pełniąca funkcje lidera czy przywódcy w organizacjach sformalizowanych, czy nieformalnych grupach. Zdaniem teoretyka organizacji uczącej się Petera Senge¹¹, osoby takie wyróżnia między innymi: jasność i siła przekazu zawarta w ideach przez nich głoszonych, głębia i autentyczność ich zaangażowania (budowanie więzi wymaga otwarcia się i często wychodzenia poza fasadowość roli), swoista życiowa pokora w łączności z otwartością (nie tylko deklarowaną!) na permanentne uczenie się, zachowanie

zrealizować swój potencjał, Harvard Business Review Polska, 2008, 65-66, pdf; A. Nowak, R. Praszkiel, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012.

¹⁰ www.mentoring.edu.pl.

¹¹ P. Senge, *Piąta dyscyplina*.

wzbudzające zaufanie innych, a nade wszystko przeświadczenie o możliwościach osiągnięcia stawianych sobie celów.

Elżbieta Sujak¹² pisząc o Innych jako szansie rozwoju personalnego, przywołuje ideę *mistrzów życia*, wydaje się tożsamą z istotą mentoringu.

Przez mistrza rozumieć trzeba (...) człowieka, który posiadał w nieprzeciętnym stopniu pewną sztukę. (...) Przez sztukę należy tu rozumieć sumę wiedzy i umiejętności jej wykorzystania, zastosowania, a także rozwijania, stawiania zagadnień. Mistrzem może stać się dla człowieka profesor, którego kierownictwo akceptuje się na dłuższy czas; a także wybitny rzemieślnik wtajemniczający ucznia w arkana opanowanej przez siebie sztuki. Rola mistrza nie jest tylko intelektualna, ale jednocześnie przekracza znacznie elementarną fascynację emocjonalną, sięga głębiej i trwa dostatecznie długo, by „uczeń” – tym razem dobrowolnie, świadomie podejmując swoje przypisanie do „szkoły mistrza” z wyboru – osiągnął to, co tylko kontakt z mistrzem może mu udzielić: uzyskanie określonych umiejętności, ale także umysłowości, poglądów na wybrane dziedziny wiedzy, a także życia. Mistrz nie musi być istotą doskonałą, wystarczy, że jest doskonalszy niż ja, doskonalszy niż wszyscy w tej dziedzinie, jakich znam. I jeszcze to: musi pozwolić mi być swoim uczniem, musi zaakceptować moje poszukiwanie, przyjąć moją gotowość do pracy pod jego kierunkiem¹³.

Mistrz prawdziwy nie dąży do skupienia uwagi na sobie, lecz na tym czemu sam służy, czemu się poświęca, udzielając resztę siebie i swego czasu tym, którzy włączyli się w jego drogę i pracę na dowolny czas, niekiedy na stałe – uczniom, nie naśladowcom ani wyznawcom. Tak więc mistrzem – katalizatorem rozwoju staje się nie tyle człowiek nieprzeciętny, ile raczej człowiek oddany idei¹⁴.

Powyższe rozważania o istocie mentoringu są zaskakująco zbieżne z intuicją społeczną. Jej ilustrację stanowią wypowiedzi studentów, którzy wypełnili autorski kwestionariusz „Moi mentorzy”. Przytoczona ilustracja badawcza nie ma w żadnym wypadku charakteru reprezentatywnego, a wyniki wykorzystywanego w procesie dydaktycznym kwestionariusza wypełnionego przez 43 studentów studiów stacjonarnych II stopnia na kierunku pedagogika posłużyły tu dodatkowo jedynie do zilustrowania świadomości młodych dorosłych odnośnie przedmiotowych zagadnień.

Oto niektóre z wypowiedzi wskazujące na sposób rozumienia terminu mentor:

...Osoba, która **prowadzi** nas przez pewną drogę...

...Osoba, która jest **przewodnikiem**. Ustanawia pewną hierarchię wartości, ustala pewne założenia, którymi należy się kierować...

¹² E. Sujak, *Rozważania o ludzkim rozwoju*, Kraków 1992.

¹³ Tamże, s. 195.

¹⁴ Tamże, s. 197-198.

...To osoba, która **pomaga** w życiu i **doradza**. Ktoś, kto towarzyszy w życiu. Ktoś w kim **mamy oparcie** i komu **ufamy**...

...Osoba, która **włącza** nas w jakieś przedsięwzięcie, **wspiera** nas, **podtrzymuje** naszą **aktywność**. **Wzór**, **autorytet**...

...Jest to osoba, którą pragnę **naśladować** (...) jest dla mnie autorytetem i liczę się z jej zdaniem...

...Mentor to osoba, która jest przykładem do naśladowania, **cały czas się rozwija i nigdy nie poddaje**. Posiada pożądane przez społeczeństwo cechy, jest jakby synonimem autorytetu...

...Osoba, z której czerpię **inspirację** do swego postępowania. Dzięki niej chcę się zmienić, robić tak, jak ona. Darzę ją szacunkiem i poważaniem...

... Jest to osoba **znacząca**, ważna w jakiś sposób. Jest to przede wszystkim osoba będąca **ekspertem** w czymś, np. dziedzinie, w której chcę się szkolić...

...Jest dla mnie kimś, kto **posiada ogromną wiedzę** na tematy interesujące mnie, wiedzę, którą sama chciałabym osiągnąć. Mentor jest osobą, u której szukałbym pomocy lub **wskazówek do osiągnięcia wyznaczonego przeze mnie celu**...

...Mentor to osoba tworząca **partnerską relację** z drugą osobą (najczęściej nauczyciel-uczeń), która **stara się odnaleźć potencjał danej osoby, wspiera ją, motywuje** ...

...Mentorem jest osoba, która daje **wskazówki, rady**; osoba mająca olbrzymie doświadczenie w swojej dziedzinie...

Próba zestawienia słów kluczowych przywoływanych w wypowiedziach studenckich koresponduje z definicjami obecnymi w literaturze.

Mentor:

Kim jest?	Jaki jest?	Co robi?
przewodnik, wzór, autorytet, osoba znacząca, ekspert, lider	mamy do niego zaufanie, chcemy go naśladować, cały czas się rozwija, nigdy nie poddaje, ma ogromną wiedzę, posiada cechy pożądane przez społeczeństwo (?) – wskazywanie zarówno na wiedzę merytoryczną, jak i określone cechy emocjonalno-wolicjonalne	prowadzi, pomaga, doradza, daje wskazówki, stanowi oparcie, wspiera, aktywizuje, motywuje, tworzy partnerską relację, stara się odnaleźć potencjał drugiej osoby

Źródło: badania własne.

Mentor może pełnić różne role¹⁵:

- motywować, zachęcać;
- opiekować się i tworzyć przyjazną atmosferę;
- nauczać;
- budować relację opartą na wzajemnym szacunku.

Kim zatem jest mentor obrazuje poniższa tabela.

Mentor jest	Mentor nie jest
wyjątkowo dobrym słuchaczem	gadulą
osobą dostrzegającą problemy	odpowiedzialny za problem
dobrym przewodnikiem, facylitatorem	osobą podejmującą decyzje
osobą udzielającą rad wynikających z doświadczenia	doraźnym lekarstwem
osobą proponującą opcje działania	emocjonalną podporą
osobą pomocną w określaniu zasobów	osobą zapewniającą zasoby
osobą świadomą własnych ograniczeń	skarbnicą wiedzy
osobą kompetentną i/lub dysponującą w tym zakresie siecią wsparcia	specjalistą od wszystkiego
osobą wiarygodną, która umie współodczuwać z podopiecznym	osobą dokonującą ocen

Na podstawie: D. Megginson i in., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Poznań 2008, s. 179.

Profil kompetencyjny mentora zawiera następujące cechy, właściwości i umiejętności¹⁶, jak:

- wysoki poziom samoświadomości, umiejętność dokonywania pogłębionej refleksji i autodiagnozy (dojrzałość intrapsychiczna);
- inteligencja emocjonalna (kompetencje interpsychiczne);
- kompetencje komunikacyjne (interakcyjne);
- poczucie humoru (służące rozładowaniu napięcia i świadczące o dystansie do siebie i sytuacji;
- wiedza zawodowa i merytoryczna i/lub doświadczenie życiowe;
- umiejętność konceptualizacji - dostrzeżenia i nazwania problemu, przed którym staje podopieczny;
- gotowość do praktycznej realizacji procesu samokształcenia;
- zainteresowanie rozwojem innych, altruistyczne skupienie się na innych;
- umiejętność kierowania relacją mentorską - zdolności przywódcze i liderские;

¹⁵ Por. D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Warszawa 2002.

¹⁶ Tamże.

- jasność i precyzja celów, które są w relacji mentorskiej realizowane; początkowo mogą one być wyznaczone przez mentora, jednak z czasem odpowiedzialność za ich precyzowanie i realizację przejmuje podopieczny.

Rodzaj relacji łączącej mentora i podopiecznego stanowi kryterium wyróżnienia obecnego w literaturze podziału na *mentoring nieformalny* i *formalny*. W pierwszym przypadku relacje międzyosobowe mają charakter naturalny, spontaniczny, pozbawiony ingerencji ze strony organizacji, instytucji. Relacje pomiędzy mentorem a podopiecznym są tu zazwyczaj silne, nacechowane emocjami, częściej inicjowane przez podopiecznego, który podziela system wartości mentora. Ten zaś jest dla niego osobą znaczącą. Mentoring formalny z kolei, jak nazwa wskazuje, ma charakter sformalizowany, jest inicjowany przez organizację, firmy, instytucje, a funkcję mentora przejmują tu najbardziej doświadczeni zawodowo pracownicy, pełniący ją w stosunku do początkujących czy wdrażających się w swoje obowiązki adeptów. Koncentruje się on na osiąganiu celów zgodnych z celami organizacji, a jego efektywność podlega ewaluacji z jej strony¹⁷. Pozwolę sobie w tym miejscu na osobisty komentarz. Otóż, dostrzegam tu pewną niekonsekwencję w myśleniu o modelach mentoringu. Wydaje się, że jeżeli przyjąć, że relacja mentor-podopieczny jest definiowana nie tylko przez wiedzę i doświadczenie, ale także biografię mentora, za którym podąża podopieczny, który chce być takim jak mentor, to tylko model mentoringu nieformalnego spełnia te kryteria. Sformalizowanie tej relacji w stosunkach pracowniczych zbliża ją zasadniczo do tutoringu, który może (choć częściej tak się nie dzieje) w miarę upływu czasu, rozbudowywania i pogłębiania relacji przybrać cechy mentoringu. W edukacji, zwłaszcza zawodowej w odniesieniu do profesji rzemieślniczych, idea mentoringu przywodzi na myśl automatycznie relacje mistrz-uczeń, była i jest w tej formie zatem obecna od setek lat. Kolejne wątpliwości pojawiają się w kontekście rozważań o specyfice relacji mentor-podopieczny, kiedy odniesiemy je do innych form mentoringu, jak np. e-mentoring (czym to się różni od e-learningu?), czy nawet mentoringu grupowego (na ile grupa jako całość może pełnić funkcje mentorskie, czy nie mamy wtedy do czynienia raczej z uczeniem się od grona kompetentnych osób?).

Czy mentorzy są potrzebni?

Dyskusja zarówno na niwie naukowej, jak i obecna w spontanicznych relacjach społecznych skupia się często wokół upadku, braku, czy niszczenia

¹⁷ Por. M. Sidor-Rządkowska (red.), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Warszawa 2014.

autorytetów, postaci znaczących, które potencjalnie mogłyby rolę lidera pełnić. Ponowoczesna zindywidualizowana rzeczywistość utrudnia budowanie jednostkowej tożsamości, bowiem płynność chaotycznej, wieloznacznej rzeczywistości podważa tradycyjne źródła stabilnego autorytetu. A. Giddens¹⁸ analizując niepokoje tożsamości obecnego (nie)ładu społecznego, wskazuje na zakwestionowanie zasadniczych źródeł stabilnego autorytetu kultur przednowoczesnych, tj. tradycji, religii oraz relacji zaufania społecznego, wyrastających na gruncie społeczności lokalnej i układów pokrewieństwa.

Nie ma autorytetów obejmujących wszelkie obszary, których dotyczą różne rodzaje ekspertyzy, co znaczy tyle, że (...) w ramach systemów nowoczesności właściwie każdy jest laikiem w zakresie większości aspektów działalności społecznej. W tej sytuacji autorytet nie jest już przeciwieństwem wątplenia. Przeciwnie, różne rodzaje ekspertyzy czerpią siłę właśnie z zasady powątpiewania. Oceniając twierdzenia konkurencyjnych autorytetów, laicy stosują zasadę sceptycyzmu poznawczego, której przyjęcie wobec wielości dostępnych opcji staje się koniecznością¹⁹.

Ponadto, niski poziom społecznego zaufania w rodzimej rzeczywistości, zakwestionowanie w dyskursie globalnym i lokalnym (często na bieżące, polityczne potrzeby) wielu uznanych autorytetów, mistrzów określonych dziedzin, czy liderów procesów społecznych przyczynia się do rozchwiania ocen i ambiwalencji emocji, zaprzeczenia dotychczasowym pewnikom.

Niektórym jednostkom nie jest łatwo lub w ogóle nie są w stanie psychicznie zaakceptować faktu istnienia różnych wzajemnie sprzecznych autorytetów. Wolność wyboru jest dla nich nieznośnym ciężarem, więc szukają oni pocieszenia w szerszych systemach władzy. Patologiczną skrajnością jest skłonność do dogmatycznego autorytaryzmu. Osoba o takich skłonnościach wcale nie musi być tradycjonalistą, ale nie zmienia to faktu, że praktycznie wyrzeka się swojej zdolności do krytycznej oceny na rzecz przekonań sformułowanych przez autorytet, którego reguły i orzeczenia odnoszą się do większości aspektów jej życia. (...) ucieczka pod skrzydła autorytetu oznacza przede wszystkim poddanie się mu. Jednostka nie potrzebuje już uczestniczyć w skomplikowanej grze, jaką zakłada każda relacja zaufania. Zamiast tego, na zasadzie projekcji identyfikuje się z dominującym autorytetem. (...) Poddanie się autorytetowi przybiera zwykle postać niewolniczego przywiązania się do autorytetu osobowego i przeświadczenia o jego nieomyślności²⁰.

Zapatrywania młodych dorosłych na potrzebę istnienia/poszukiwania mentorów i ich znaczenie w życiu jednostki są krańcowo różne. Dla porząd-

¹⁸ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość: „ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Warszawa 2007.

¹⁹ Tamże, s. 267.

²⁰ Tamże, s. 267-268.

ku jednak musimy odnotować, że większość z nich taką potrzebę zauważa. Za przykład wspomnianego zróżnicowania niech posłuży poniższe zestawienie kilku różnych wypowiedzi (uzyskanych w ramach udzielania odpowiedzi w kwestionariuszu, do którego odnosiłam się we wcześniejszych partiach niniejszego tekstu).

Od akceptacji...	Przez ostrożny sceptycyzm...	Do negacji...
<p><i>...Ludzie potrzebują mentorów. Dzieląc się swoją wiedzą mentorzy uczą być lepszym, wiedzieć więcej, nastawiają na sukces, wspomagają emocjonalnie, motywują, pomagają w wyborze kierunku itd... (...) od takich osób można się wiele nauczyć, odnaleźć przy nich własną ścieżkę życiową, dążyć do własnych celów przy ich wsparciu, ale i próbie dorównania im...</i></p>	<p><i>...Uważam, że można poradzić sobie bez mentora, ale jego posiadanie ułatwia funkcjonowanie, dyskusje z mentorem pomagają radzić sobie z wątpliwościami, krystalizować własne przekonania i poglądy, kształtować postawy...</i></p>	<p><i>...Ludzie nie potrzebują mentorów, potrzebują wzoru do naśladowania i nauczycieli krzewiących w nich odpowiednie postawy, czy w końcu rodziców będących tymi, którzy dali nam życie i powinni nas przez nie prowadzić (...) człowiek mający mentora to osoba być może lekko zagubiona (...) życie trzeba przeżyć po swojemu, a nie pod dyktando innych...</i></p>

Wchodzenie w relacje mentorskie ma różny charakter w biegu życia człowieka. Dynamika biograficzna relacji mentorskich uwarunkowana jest między innymi specyfiką etapu życiowego (wiek jednostki i jej normatywnie przypisane zadania rozwojowe) oraz rozwojową i temporalną potrzebą jednostek, wynikających z ich specyficznych doświadczeń.

Przepytani studenci najczęściej wskazywali na istnienie mentorów w swoim życiu na etapie dzieciństwa. Byli to najczęściej pierwsi nauczyciele życia, z którymi łączyły ich więzy pokrewieństwa, a ich kontakty opisywane były w kontekście mądrości i doświadczenia (doradzali, pomagali, dostarczali wiedzy) oraz tworzenia emocjonalnie bezpiecznego, akceptującego, stymulującego środowiska rozwojowego. Wskazywani byli zatem rodzice, lub jedno z nich, dziadkowie, starsze rodzeństwo, inni członkowie systemu rodzinnego. Etap adolescencyjnego poszukiwania tożsamości, doświadczanie procesu tranzycji z dzieciństwa do dorosłości (zapewne jeszcze trwający u niektórych młodych dorosłych) wiąże się bądź z zanegowaniem roli dorosłych (w tym potencjalnych mentorów) w życiu młodego człowieka i zwrotem ku rówieśnikom, bądź (co zaskakująco częste) niewskazywaniem swo-

ich mentorów na tym etapie życia. Dla niektórych pozostają takimi osobami członkowie rodzin. W miarę dorastania zmniejsza się liczba relacji mentorskich przywoływanych przez studentów. Co istotne, z pedagogicznego punktu widzenia odnotować trzeba, że w kilku przypadkach mentorami stawali się niektórzy nauczyciele (także na poziomie akademickim), których postawy życiowe i wiedza imponowały studentom, a partnerskie relacje z nimi ułatwiały bieżący kontakt i korzystanie w nieskrępowany sposób ze wskazówek, rad, wypracowywanie rozwiązań w dialogu.

Jak przenosić ideę mentoringu na grunt edukacji? Pytania i wątpliwości

Inicjatywy objęte określeniem mentoringu są obecne w wielu obszarach życia społecznego, organizacjach, instytucjach²¹. Coraz częściej zaczyna też funkcjonować w szkołach, w tym uczelniach wyższych, bowiem relacje student, doktorant-nauczyciel akademicki mogą mieć potencjalnie taki właśnie charakter²².

S. Karwala²³ wskazuje na główne zadania, jakie w tym kontekście mentoring spełnia. Są wśród nich następujące:

- odkrywanie zasobów i rozwój potencjału studenta;
- (samo)identyfikacja jego mocnych i słabych stron;
- budowanie wewnętrznej motywacji studenta;
- uzyskiwanie informacji zwrotnych przyczyniające się do budowania i pogłębiania samoświadomości;
- wsparcie (np. emocjonalne, informacyjne) ucznia w podejmowanych wyzwaniach;
- pogłębianie i poszerzanie wiedzy studenta;
- stymulowanie kreatywności studenta (rozwijanie postaw twórczych);
- stymulowanie przedsiębiorczości studenta;
- uświadamianie uczniom swojego wpływu na innych, możliwości pełnienia funkcji lidera;
- budowanie postawy otwartości i ciekawości poznawczej;

²¹ Por. np. *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk-research)*, Polskie Stowarzyszenie Mentoringu (2013) pdf.

²² Por. np. *kazus Uniwersytetu Szczecińskiego* – M. Kaczmarek, *Tutoring, coaching, mentoring w pracy akademickiej*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stietinensis – seria Oeconomica, 2013, 303(72); pdf.

²³ Por. S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Nowy Sącz 2007, s. 67-68.

- konstruowanie kariery edukacyjno-zawodowej studenta;
- wyznaczanie oraz ewaluacja kierunków rozwoju personalnego i zawodowego, a także celów krótkodystansowych, jak też ewaluacja procesu ich realizacji;
- nauczanie uczenia się, zarządzania sobą i swoim życiem.

Także w szkolnictwie na pozostałych poziomach nauczania wdrażane są programy mentoringu, a nauczycieli szkoli się w tym zakresie (także w ramach elementarnych umiejętności coachingowych czy prowadzenia działań tutorskich).

Mentoring w edukacji (z uwzględnieniem specyfiki poziomu szkoły, do której się odnosi) wiąże się²⁴ z doprecyzowaniem celu i oczekiwań partnerów interakcji, identyfikacją ich zasobów, konsekwentną pracą nad realizacją wyznaczonych celów i usuwaniem zagrożeń, pogłębianiem samoświadomości obu stron interakcji oraz ewaluacją osiągniętych rezultatów.

Powstaje pytanie, na ile *relacje mentorskie można sformalizować i nadać im formę działań standardowych, realizowanych według określonych procedur, schematycznie ewaluowanych?*

Wydaje się, że wprowadzanie programów mentoringu (częstsze przecież w wersji sformalizowanej) wymaga nie tylko przygotowania „technicznego” mentorów i wyposażenia ich w narzędzia pracy (w tym wypadku np. umiejętności komunikacyjne, coachingowe), ale nade wszystko pewnej metarefleksji.

Jej elementem jest uświadomienie sobie nade wszystko, *jakie wartości, przekonania, postawy reprezentuje mentor (ku czemu mnie prowadzi?)*. Wchodzenie w prawidłowe relacje mentorskie nie oznacza zaniku krytycznego myślenia, a brak możliwości swobodnej wymiany myśli jest wskaźnikiem nieprawidłowości w tej relacji.

Czy wiedza i mądrość mentora wytrzymują konfrontację z rzeczywistością, czy nie są marketingową uludą i mirażem?

Kruszelnicki²⁵ prowadząc w swoich rozważaniach swoiste prowokacyjne ćwiczenia z pedagogiki krytycznej Michela Foucaulta wskazuje, że tutoring, mentoring, coaching są wprawdzie afirmacją tożsamości wpisaną w indywidualizację czy personalizację edukacji, tyle tylko, że ta (wspólnie z naukami społecznymi) bierze na siebie coraz większą część władzy, kontroli i sankcji, przypisując sobie prawo bycia arbitrem w kwestiach tego co

²⁴ Por. tamże – etapy procesu mentoringowego, s. 69.

²⁵ Por. M. Kruszelnicki, *Tutoring, mentoring, coaching – troskliwe oblicze władzy (ćwiczenia z krytyki Foucaultiańskiej)*, *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 2015, 18, 1(69), s. 48.

dobre, pożądane, właściwe. Tutorzy, mentorzy, coachowie wiedzą lepiej jaki człowiek ma być.

Taką formę władzy nad żywymi jednostkami, której rolą jest stałe zapewnienie, wspieranie oraz polepszanie życia każdego i kogokolwiek (...) cytowany autor [Foucault – przyp. M.P.] określił mianem władzy pastoralnej – „duszpasterskiej”. Oparta jest ona na rezygnacji z siebie i oddaniu spraw swojego rozwoju przewodnikowi – „pasterzowi”²⁶.

M. Kruszelnicki podważa także (w myśl logiki pedagogów krytycznych) emancypacyjną funkcję tutoring, mentoringu, coachingu, jako że idea tych procesów pomocowych legitymizuje się tylko we wcześniejszym przekonaniu adresatów do arbitralnego zaakceptowania przekonania, że potrzebują oni przewodnictwa, doradztwa, wsparcia, które staje się elementem odpowiedzialności za własny rozwój²⁷.

Istotna staje się zatem troska o to, czy i jak dobierać mentorów, w sytuacji kiedy głęboka relacja mentorska może stać się paradoksalnie relacją kontroli i zniewolenia samodzielności myślenia. Wydaje się, że stosunkowo łatwo pomylić relacje władzy, podporządkowania, posłuszeństwa, relacje uwodzenia w grze zobowiązań i przywilejów z rzeczywistymi relacjami mentorskimi.

Kolejne rudymen tarne pytanie brzmi: *czy nauczyciel jest mentorem, wszak przywoływane w pedeutologii rozważania o pożądanych sylwetkach i działaniach nauczycieli zawierają większość (jeśli nie wszystkie) kompetencje, cechy i właściwości przywoływane w dotychczasowych rozważaniach*. Wydaje się jednak, że bliższa prawdy jest odpowiedź, iż *nauczyciel bywa (ma szansę być) mentorem*, bowiem to, czy tak się staje zależy zarówno od tego, jak postrzega i realizuje swoją rolę, ale także od potrzeb, doświadczeń i specyfiki potencjalnego ucznia. Upadek nauczycielskiego etosu i rosnąca konkurencja rozbudowywanej palety wzorców z kręgu kultury popularnej z pewnością nie ułatwiają realizacji funkcji mentora w edukacji.

W jakim stopniu dyskusja o mentoringu na polu oświaty, przenoszenie w tym względzie wzorców formalnego mentoringu z innego typu przedsiębiorstw czy organizacji w różnych sektorach gospodarki mają sens? Czy w gruncie rzeczy wprowadzanie („odświeżanie”) terminu mentor zamiast nauczyciel, autorytet, lider, opiekun znajduje merytoryczne uzasadnienie, czy jest to raczej wynik swoistej mody semantycznej, w gruncie rzeczy dość płytka próba zainteresowania środowiska nauczycielskiego bynajmniej nie nową ideą,

²⁶ Tamże, s. 49.

²⁷ Tamże.

a co za tym idzie – szeroką ofertą szkoleniową z tego zakresu? Jest ważną próbą zwrócenia uwagi na pewne niedostrzegane dotychczas aspekty pracy nauczycielskiej czy kolejnym elementem pozoru w edukacji (nazwijmy coś inaczej, modniej to wtedy zadziała, zwróci uwagę, zaktywizuje)?

BIBLIOGRAFIA

- Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002.
- Collegium Wratislaviense (2016), niepublikowane materiały ze szkolenia „Przywództwo i mentoring w edukacji”
- George B., Mayer D., McLean A.N., Sims P., *Przywództwo oparte na autentyczności*, Harvard Business Review Polska (HBRP), 2007, 58, pdf
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość: "ja" i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kaczmarek M., *Tutoring, coaching, mentoring w pracy akademickiej*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis – seria Oeconomica, 2013, 303(72); pdf
- Kaplan R.S., *Jak w stu procentach zrealizować swój potencjał*, Harvard Business Review Polska (HBRP), 2008, 65-66, pdf
- Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2007.
- Kruszelnicki M., *Tutoring, mentoring, coaching – troskliwe oblicze władzy (ćwiczenia z krytyki Foucaultiańskiej)*, Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja, 2015, 18, 1(69).
- Marzec I., Wronka M., *Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się*, Zeszyty Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2012, 30, pdf
- Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2008.
- Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk-research)*, Polskie Stowarzyszenie Mentoringu (2013) pdf.
- Mróz J., *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, Nauki o Zarządzaniu (Management Sciences) 2013, 3(16), pdf
- Nowak A., Praszkie R., *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Schaffer H.R., *Epizody wspólnego zaangażowania jako kontekst rozwoju poznawczego [w:] Dziecko w świecie ludzi i przedmiotów*, red. A. Brzezińska, G. Lutomski, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1994.
- Seligman M., *Optymizmu można się nauczyć*, Media Rodzina, Poznań 1991.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Sidor-Rządkowska M. (red.) *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Smorczevska B., *Spoleczny kontekst rozwoju. Uzytecznosc wybranych koncepcji psychologii rozwojowej dla relacji coachingu i mentoringu*, Forum Oświatowe, 2013, 2(49), pdf
- Sujak E., *Rozważania o ludzkim rozwoju*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1992.
- Wygotski L.S., *Wybrane prace psychologiczne*, PWN, Warszawa 1971.