

REDAKCJA NAUKOWA
PIOTR CZEKIERDA BARTOSZ FINGAS MARCIN SZALA



TUTORING

TEORIA, PRAKTYKA, STUDIA PRZYPADKÓW

REDAKCJA NAUKOWA

PIOTR CZEKIERDA BARTOSZ FINGAS MARCIN SZALA

TUTORING

TEORIA, PRAKTYKA, STUDIA PRZYPADKÓW

Spis treści

Wstęp	9
CZĘŚĆ I. CO TO JEST TUTORING? KIM JEST TUTOR?.....	13
Rozdział 1. Czym jest tutoring?.....	15
<i>Piotr Czekierda</i>	
Instytucje są tak dobre jak ludzie, którzy je tworzą	16
Edukacja masowa, zindywidualizowana i spersonalizowana.....	18
Mistrz, który pozwala spojrzeć głębiej.....	22
Proces tutoring i jego rodzaje (tutoring naukowy i rozwojowy)	24
Tutoring, coaching, mentoring – różnice i podobieństwa	27
Inspirować do wielkości	34
Rozdział 2. Fundamenty i źródła tutoring i.....	37
<i>Bartosz Fingas</i>	
Relacja mistrz–uczeń	39
Edukacja spersonalizowana i etyka cnót	45
Psychologia pozytywna.....	51
Tutoring – między ideałem a rzeczywistością	58
Rozdział 3. Praca tutorska i proces stawania się tutorem	62
<i>Marcin Szala</i>	
Specyfika pracy tutora.....	62
Stawanie się tutorem	71
Proces kształcenia tutorów	79
Podsumowanie	88
Rozdział 4. Tutoring nie jest tani. Dlaczego się opłaca i jak go finansować?	89
<i>Damian Godlewski</i>	
Jakie zasoby są potrzebne, by wdrożyć tutoring?	89
Wdrażanie tutoring w szkole. Ile to kosztuje?	90
Jakie są długofalowe korzyści z wdrażania tutoring?.....	93
Sposoby finansowania programów tutoringowych	98
Podsumowanie	110

CZĘŚĆ II. TUTORING – OBSZARY ZASTOSOWAŃ I BADANIA	113
Rozdział 1. Tutoring szkolny – personalizacja edukacji	115
<i>Paweł Zuchniewicz</i>	
Bitwa o człowieka	115
Razem możemy więcej	117
Personalizacja a indywidualizacja.....	120
Rzecznik	122
Rozdział 2. Tutoring akademicki – pomiędzy epistemą a doxą. Tożsamość metody w kontekście kształcenia uniwersyteckiego	123
<i>Beata Karpińska-Musiał</i>	
Wprowadzenie	123
Skąd takie pozycjonowanie tutoringu w teorii i praktyce akademickiej?	124
Doxa i epistema w tutoringu – spotkanie idei z doświadczeniem	127
Tutoring a przywództwo ideowe z punktu widzenia pedagogiki.....	129
Tutoring a epistemiczne struktury poznawcze – perspektywa językoznawcza i dydaktyczna	131
Podmiot „stający się” i „tożsamość narracyjna” – hermeneutyka Paula Ricouera a mechanizmy działające w metodzie tutoringu akademickiego ...	133
Podsumowanie oraz kontekst wdrożeń w instytucji kształcenia wyższego (HEI)	135
Rozdział 3. Badania: tutoring w opinii nauczycieli akademickich – perła z lamusa czy perła do lamusa?	140
<i>Marta Kowalczyk-Wałędział</i>	
Wprowadzenie	140
Metodologia badań	142
Analiza wyników badań	144
Dyskusja i wnioski końcowe.....	154
Rozdział 4. Tutoring w organizacjach pozarządowych i projektach społecznych	159
<i>Joanna Pysik</i>	
Charakterystyka tutoringu w organizacjach społecznych.....	159
Cele osiągnięte w tutoringu w projektach społecznych	160
Tutoring szansą dla organizacji pozarządowych	163
Korzyści płynące z tutoringu w organizacjach społecznych	165
Rozdział 5. Tutoring a edukacja domowa	169
<i>Marek Budajczak</i>	
Główne terminy i ich definicje	170
Interrelacje między tutoringiem a edukacją domową	171
Społeczne perspektywy rozwijania relacji tutoring–edukacja domowa i ich stosunek do oświaty zbiorowej	176

CZĘŚĆ III. STUDIA PRZYPADKÓW	179
Wprowadzenie: Co ma wpływ na skuteczne wdrożenie tutoringu?	
Kilka ważnych uwag na marginesie	181
<i>Krzysztof Słaboń</i>	
Proaktywność / kreatywne podejście do rzeczywistości / przywództwo	182
Budowanie zespołu, potęga pytania „dlaczego?” i wspólna wizja	183
Myślenie strategiczne i zmiana	185
Rozdział 1. Tutoring w szkole	187
Tutoring w Gimnazjum nr 58 im. Jana Nowaka-Jeziorańskiego w Poznaniu	187
<i>Miłosz Pięknny, Katarzyna Rudnicka</i>	
Tutoring w 2 Społecznym Liceum Ogólnokształcącym w Warszawie – jak wdrażaliśmy tutoring	196
<i>Magdalena Niemczuk-Kobosko</i>	
Tutoring w Zespole Szkół nr 6 we Wrocławiu	206
<i>Joanna Godlewska, Natalia Gorzkowska</i>	
Tutoring w szkole „Żagle” Stowarzyszenia „Sternik” – między szkołą a rodziną	215
<i>Paweł Zuchniewicz</i>	
Rozdział 2. Tutoring akademicki	224
Tutoring na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie – Wydziałowa Indywidualna Ścieżka Edukacyjna	224
<i>Łukasz Danel, Jakub Kwaśny, Agnieszka Żur</i>	
Tutoring w Kolegium „Artes Liberales”	232
<i>Krzysztof Rutkowski</i>	
Tutoring na Wydziale Oceanografii i Geografii Uniwersytetu Gdańskiego	239
<i>Ewa Szymczak, Mirosława Malinowska</i>	
Tutoring na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Gdańskiego – w trosce o jakość w ilości	244
<i>Beata Karpińska-Musiał</i>	
Tutoring na uniwersytetach w Oksfordzie i Cambridge	255
<i>Marcin Szala</i>	
Rozdział 3. Tutoring w organizacjach pozarządowych i projektach społecznych	266
Tutoring w Stowarzyszeniu Praktyków Kultury	266
<i>Daniel Brzeziński</i>	
Tutoring w Akademii Przyszłości Stowarzyszenia WIOSNA – nie rybę, nie wędkę, ale mentalność wędkarza	270
<i>Anna Wilczyńska, Anna Żaczek</i>	

Tutoring w Szkole Liderów	280
<i>Małgorzata Lelonkiewicz, Agnieszka Szelałowska</i>	
Tutoring w Programie Tutor Collegium Wratislaviense i Fundacji Dorastaj z Nami	291
<i>Joanna Pysik</i>	
CZĘŚĆ IV. WYWIADY.....	301
Wywiad z Tomaszem Krupskim, podopiecznym w Programie Tutor	303
Wywiad z Małgorzatą Witczak i Katarzyną Jędrzak, tutorkami z I Liceum Ogólnokształcącego im. Hugona Kołłątaja w Krotoszynie	308
Wywiad z dr Sabiną Ratajczak, tutorką, prodziekan Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.....	314
Wywiad z dr Ewą Szymczak, prodziekan ds. kształcenia, Wydział Oceanografii i Geografii Uniwersytetu Gdańskiego	323
O autorach.....	329

Czym jest tutoring?

Piotr Czekięda

Człowiek potrzebuje inspiracji, aby się rozwijać. Bez spotkania z kimś, kto inspiruje, kto pokazuje coś, co w danym momencie wydaje nam się nieosiągalne, prawdziwy rozwój jest bardzo trudny. Kilka lat temu potrzebowałem nowego bodźca do rozwoju osobistego. Mając wcześniejsze doświadczenie uczestnictwa w solidnych programach rozwojowych (także z wykorzystaniem metody tutoring¹) i ich dobrych rezultatów, szukałem programu, który poszerzy moje horyzonty i pozwoli wytyczyć nowe cele. Gdy trafiłem do międzynarodowego grona uczestników International Faculty Program², moją uwagę przykuł jeden z profesorów, który uczył nas pracy metodą *case study*. Profesor Carlos Garcia Pont zrobił doktorat na MIT³. Na pierwszych zajęciach pokazał nam zdjęcie swojej rodziny z kilkanaściorciem dzieci (wszyscy siedzieli na crossowych motorach); bardzo dynamicznie prowadził swoje wykłady, był też doradcą czołowych firm. Nikogo nie pozostawiał obojętnym: prowokował, spierał się, starał się ukazywać konsekwencje błędnych założeń i dawał narzędzia pozwalające ich unikać. Podczas zajęć dzielił się z nami także bogatym doświadczeniem z działalności biznesowej. Zajęcia polegały na tym, że czytaliśmy kilkudziesięciostronicowe studia przypadku konkretnej firmy, której szefostwo stało w obliczu konieczności podjęcia niezwykle ważnej, konkretnej decyzji mającej zaważyć na jej przyszłości. Do dzisiaj pamiętam dwa zasadnicze pytania, jakie kierował profesor Pont do osób, które chciały podzielić się z innymi swoimi propozycjami rozwiązań. Pierwsze z nich brzmiało: *Did you do the numbers?*⁴, a gdy człowiek uporał się z tym, pojawiała się drugie: *What's your criteria, Piotr?* Któregoś popołudnia szedłem alejką uczelnianego kampusu i spo-

¹ Po raz pierwszy spotkałem się z metodą tutoring, uczestnicząc w I edycji Programu Liderzy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowanego przez Stowarzyszenie Szkoła Liderów (<http://www.liderzy.pl>).

² Program dla profesjonalistów zajmujących się edukacją biznesową realizowany przez IESE Business School w Barcelonie (<http://www.iese.edu/en/international-faculty-program>).

³ Massachusetts Institute of Technology – jedna z najlepszych politechnik świata (<http://web.mit.edu>).

⁴ *Case study* zwykle zawierają także pokaźne, często kilkunastostronicowe zbiory firmowych zestawień liczbowych (<http://www.iese.edu/en/faculty-research/case-method>).

tkalem prof. Ponta. Podziękowałem mu za świetnie poprowadzony ostatni kasus. Profesor w bardzo naturalny sposób zaproponował mi minitutorial – pogłębienie tematu przy wspólnej kawie. Niestety, musiałem odmówić, bo właśnie spieszyłem się na spotkanie z dyrektorem programu, ale ten epizod dał mi wiele do myślenia. Jak to możliwe, że ktoś ma tak dużą i kochającą się rodzinę, zrobił doktorat na jednej z najlepszych uczelni świata, doradza świetnym firmom i ma jeszcze czas na kawę ze studentem? A to ja jestem osobą, która odmawia spotkania z powodu braku czasu! Jak to się robi, jak można dojść do takiego poziomu!? – te pytania cisnęły mi się wtedy na usta.

Collegium Wratislaviense tworzą ludzie, którzy mieli szczęście doświadczyć edukacyjnych relacji inspirujących do zmierzania w stronę wielkości. Doświadczaliśmy tego zarówno za granicą, jak i w Polsce; za każdym razem były to kontakty z osobami, które potrafiły zainspirować do głębokiego rozwoju. Jedną z metod, która jest niezwykle owocna w procesie integralnego rozwoju człowieka, jest właśnie tutoring, którego istotę, definicję i elementy będę chciał przybliżyć w tej części książki. Kilka lat temu postanowiliśmy dzielić się tym doświadczeniem z polskimi nauczycielami, wykładowcami, trenerami i edukatorami. Dziś, gdy tutoring zdobywa coraz większą popularność zarówno w Polsce, jak i na świecie, chcemy opisać to, jak go rozumiemy, uchwycić sens metody, która jest czymś znacznie więcej niż tylko zbiorem pewnych technik pracy indywidualnej. Rosnąca popularność tutoringu bierze się między innymi stąd, że jest to metoda, która akcentuje powrót do sensu edukacji: podmiotowego spotkania dwóch osób, które – w sposób oparty na dobrowolności – chcą się wspólnie czegoś uczyć. Tutor chce pomóc w rozwoju młodemu człowiekowi, który nosi w sobie pragnienie spotkania przewodnika, autorytetu, mistrza.

Instytucje są tak dobre jak ludzie, którzy je tworzą

Los młodego człowieka, który spotyka się z systemem edukacyjnym, może przybrać w naszym kraju trzy formy. Pierwsza polega na tym, że młody człowiek może się bardzo rozwinąć. Jeśli odnieść się do klasycznej triady edukacji⁵ – może on poczynić znaczne postępy pod względem intelektualnym, fizycznej sprawności oraz duchowości. Drugi wariant jest taki, że przejdzie przez proces edukacji na zasadzie „teflonowej”: nic do niego nie przywrze na dłużej, edukacja spłynie po nim jak woda po kacze. Jeśli ktoś przede wszystkim nudzi się w szkole albo na uczelni, to prawdopodobnie mamy do czynienia właśnie z takim przypadkiem. Trzeci przypadek, chyba najsmut-

⁵ Zob. W. Jaeger, *Paideia*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.

niejszy, to sytuacja, w której kontakt z edukacją doprowadza do regresu młodego człowieka, szkodzi jego rozwojowi intelektualnemu, fizycznemu czy duchowemu. Edukacja ma swoje konsekwencje i czy nam się to podoba, czy nie, wywiera wpływ na młodego człowieka, nie zawsze niestety pozytywny. Instytucje edukacyjne, w których uczą się młodzi ludzie, nasze dzieci, tworzą zawsze konkretne osoby. I to od nich, od wartości, jakimi się kierują, ich etosu pracy, postaw, warsztatu zależy jakość edukacji, której poddawane są młode osoby. Stąd tak ważny jest aspekt personalistyczny, podmiotowy w myśleniu o edukacji: tworzą ją zawsze konkretni ludzie dla konkretnych ludzi. Jednym z podstawowych założeń, które powinniśmy przyjąć jako tutorzy czy koordynatorzy tutoringu, jest to, że tutoring nigdy nie będzie lepszy niż tutor – osoba, która podejmuje się pracy wychowawczej i nauczycielskiej. O tym, kim jest tutor, szerzej pisze w rozdziale 3 Marcin Szala.

Wbrew pozorom tutoring nie jest nowinką edukacyjną, ale wpisuje się w poważną, sięgającą niemal początków cywilizacji tradycję edukacyjną⁶. Mówiąc nieco żartobliwie, jest nową metodą, która jest stara jak świat⁷. Myśląc o procesie uczenia się, możemy wyróżnić trzy podejścia edukacyjne: **edukację masową, edukację zindywidualizowaną oraz edukację spersonalizowaną**. Pierwsza z nich jest najczęściej stosowana i każdy z nas ma jakieś doświadczenie z jej formami: lekcjami, wykładami, ćwiczeniami, seminariami. Zasadniczo polega ona na tym, że jedna osoba przekazuje pewne treści, umiejętności i postawy określonej grupie osób. Wokół edukacji masowej toczy się ważny spór, czy jest ona opłacalna i efektywna, czy wręcz degeneruje jej uczestników⁸. Niemniej jednak dość trudno zakwestionować jej zasadność w określonych warunkach: umożliwia przekazanie wiedzy większej grupie osób, jest ekonomiczna, daje możliwość szerokiej wymiany poglądów i doświadczeń. Tak jak na stronie Uniwersytetu Oksfordzkiego nie znajdziemy łatwo opisu tego, czym jest tutoring, tak na stronie Uniwersytetu Wrocławskiego nie znajdziemy definicji wykładu czy zajęć ćwiczeniowych – to tak oczywista metoda pracy ze studentem, że nie wymaga wyjaśniania. Odnosząc się do sporu dotyczącego jakości edukacji masowej, proponuję przyjęcie spojrzenia właśnie poprzez pryzmat ludzi: kiepscy merytorycznie, a na dodatek pozbawieni odpowiednich cech charakteru wykładowcy i nauczyciele będą tworzyć słabą edukację masową, a ci, którzy są dobrze przygotowani, będą to robić na świetnym poziomie i dużo dawać swoim odbiorcom. Osobiście są mi znane zarówno przykłady słabych tutoriali, jak i świetnych, inspirujących wykładów osób, które nawet nie znały mojego imienia.

⁶ Tamże.

⁷ Więcej na ten temat w rozdziale 2 dotyczącym fundamentów tutoringu.

⁸ Zob. A. Nalaskowski, *Masowa edukacja degeneruje*, „Rzeczpospolita”, 1.10.2012, oraz C. Kościelniak, *Masowa edukacja się opłaca*, „Rzeczpospolita”, 9.10.2012.

Edukacja masowa, zindywidualizowana i spersonalizowana

Problem z edukacją masową zaczyna się gdzie indziej. Ciekawy w tym kontekście może być przykład jedynego Polaka, który obecnie gra w koszykarskiej lidze NBA – Marcina Gortata. Wychowanek Łódzkiego Klubu Sportowego zaczynał przygodę z najlepszą ligą koszykarską świata jako trzeci Polak, po niezbyt udanych doświadczeniach Cezarego Trybańskiego i Marcina Lampego. Gortat rozpoczął grę w drużynie Orlando Magic, w pierwszym swoim meczu w NBA zdobył 2 punkty, miał 1 zbiórkę i zanotował 1 faul, w ostatnim meczu sezonu zasadniczego (16.04.2008) zdobył już 12 punktów i miał 11 zbiórek. Mimo ciężkiej pracy na treningach i dużego zaangażowania nie mógł się przebić do pierwszej piątki swojej drużyny, pełnił w niej rolę zmiennika dla pierwszego centra. Ta sytuacja nie satysfakcjonowała ambitnego Polaka, niemniej ciężka praca wspólnie z innymi zawodnikami wciąż nie przynosiła pożądanych rezultatów. Być może brało się to stąd, że Marcin Gortat dość późno zaczął uprawiać koszykówkę (wcześniej skakał wzwyz oraz grał w piłkę nożną) i miał pewne braki techniczne w tej dyscyplinie. W lidze NBA zyskał przydomek „Polish Hammer”, bo najlepiej czuł się w sytuacji, gdy rozgrywający dogrywa do niego piłkę, którą on może z impetem wsadzić do kosza. Na pierwszoplanowego centra w lidze NBA to było jednak za mało. Edukacja grupowa okazała się niewystarczająca, aby osiągnąć wyższy poziom gry, który mimo ciężkiej pracy wciąż pozostawał dla niego niedostępny.

Czy każdy z nas nie miewa czasem podobnych doświadczeń? Mimo starań i ciężkiej pracy nie przychodzą oczekiwane rezultaty, a to, czego uczyliśmy się wspólnie z innymi, z jakichś powodów nie wystarcza? Latem 2011 roku Marcin Gortat rozpoczął indywidualne treningi z legendą NBA Hakeemem „The Dream” Olajuwonem. „Marzenie” spotkało się z „Polskim Młotem”. To była bardzo ciekawa decyzja, ponieważ styl gry Olajuwona był diametralnie odmienny od gry Gortata: Olajuwon bardzo rzadko „pakował” piłkę do kosza, z niezwykłą łatwością, dzięki technicznym zwodom, potrafił wymanewrować rywali i z gracją zdobywał punkty. Marcin Gortat wraz z kolegą z drużyny spędzili z Olajuwonem pięć dni, a ich wspólną pracę tak opisywał trener drużyny Phoenix Suns Alvin Gentry: „Czują, że wiele się od niego nauczyli. Spędzali z nim na parkiecie sporo czasu, bo około 3–3,5 godziny dziennie, i pokazywał im wtedy swoją pracę. To niby nic wielkiego, ale jest bardzo pozytywne. Uważają, że była to jedna z lepszych rzeczy, jakie przytrafiły im się w czasie sportowej kariery”⁹. Sam Marcin Gortat komentował indy-

⁹ Źródło: Eurosport.onet.pl/koszykowka/nba/gortat-zakonczyl-treningi-z-legenda-nba/6j684 (dostęp: 25.02.2015).

widualną pracę z „The Dream” następująco: „Mam świetnego trenera, który okazał się także wspaniałym człowiekiem. To zaszczyt uczyć się od kogoś takiego! Będę dwa razy lepszy!”¹⁰. I rzeczywiście tak się stało. Marcin Gortat został pierwszym centrem swojej kolejnej drużyny Phoenix Suns, obecnie jest jednym z liderów drużyny Washington Wizards, a 14 maja 2013 roku ustanowił rekord kariery, zdobywając w fazie pucharowej (play-off) 31 punktów. Obecny jego pseudonim to już nie „Polish Hammer”, ale „Polish Machine”. Czy byłoby to możliwe bez indywidualnych lekcji z mistrzem Olajuwonem? Wydaje się, że nie. Potwierdza to jedno z kluczowych założeń dotyczących ludzkiego rozwoju: że dla osiągnięcia wyższego, trudnego do zdobycia poziomu trzeba znaleźć sobie indywidualnego nauczyciela, którego umiejętności i wiedza przewyższają nasze i który przy tym jest dobrym człowiekiem.

Na tym polega siła edukacji zindywidualizowanej, która oferując indywidualną metodykę pracy, uwagę nauczyciela skupioną na konkretnym uczniu, doprowadza bardzo skutecznie do osiągnięcia określonego celu. Zawodnik przygotowujący się do ważnego turnieju, uczeń szkoły muzycznej przed występem, uczeń przed olimpiadą i konkursem, student przed obroną pracy dyplomowej – z reguły przygotowują się do ważnych zadań nie w grupie, ale pod okiem nauczyciela. Warto się zastanowić zatem, czy tutoring lub ujmując rzecz szerzej: indywidualna współpraca tutora z uczniem są obecne tam, gdzie nie ma zgody na przeciętność, gdzie chce się osiągać ambitne cele? Wydaje mi się, że tak. Sądzę, że możliwość inspirującej indywidualnej współpracy ma decydujące znaczenie dla pełnego rozwoju potencjału podopiecznego. Jednym z motorów napędowych relacji tutorskiej jest pragnienie nauczenia się czegoś, co jest w danym momencie niedostępne, a co posiadał tutor. Gdy mamy do czynienia z sytuacją, kiedy podopieczny chce się nauczyć tego, co potrafi tutor, relacja tutorska rozwija się w sposób naturalny. To również jedno z podstawowych założeń tutoringu naukowego, o którym będę pisał w dalszej części rozdziału. Zastanawiające jest, jak wiele musi się wydarzyć w polskiej szkole czy na uczelni, aby takie sytuacje miały regularnie miejsce.

Sama edukacja zindywidualizowana to jednak za mało. Przykłady choćby wielu koszykarzy NBA, którzy mimo mistrzowskiego poziomu sportowego nie potrafili ułożyć sobie życia, pokazują, że trening umiejętności to zdecydowanie za mało, potrzebujemy spójniejszego, bardziej integralnego podejścia. Co z tego, że ktoś świetnie rzuca do kosza i bardzo dobrze na tym zarabia, skoro nie potrafi tworzyć trwałych relacji rodzinnych i trwoni majątek? Przykładów na podejście, które możemy określić mianem „szkolenia cyborgów”, nie musimy szukać tylko w słynnych ligach – niemało

¹⁰ Źródło: gwizdek24.se.pl/koszykowka/dzięki-niemu-będę-dwa-razy-lepszy_192878.html (dostęp: 25.02.2015).

szkół, uczelni czy firm promuje kult rezultatu, wyniku kosztem integralnego, opartego na wartościach rozwoju człowieka.

Dlatego tutoring, który osadzony jest w kontekście edukacji spersonalizowanej, jest metodą polegającą na myśleniu o człowieku całościowo, nie tylko pod kątem jego zawodowych czy edukacyjnych osiągnięć. Na czym opiera się trzeci rodzaj kształcenia określany tym mianem? Do metod edukacji zindywidualizowanej, która w dużym stopniu kładzie nacisk na skuteczność, dodaje on silny akcent humanistyczny. Edukacja spersonalizowana proponuje całościowe spojrzenie na człowieka, postrzegając go jako wielowymiarową osobę, która posiada umysł, ducha, wolę, uczucia i ciało¹¹. Ideał tutoring, na którym opieramy się w Collegium Wratislaviense, to wychowywanie i rozwijanie wszystkich tych obszarów. Umysł odpowiada za możliwość poznawania i rozumienia, duchowość pozwala odnajdować głębszy sens ludzkiego działania i wyjść poza horyzont własnego „ja”, silna wola daje nadzieję na skuteczność podejmowanych wysiłków, ciało daje siłę i witalność potrzebne do realizowania zadań. Te wszystkie elementy tworzą osobowość, charakter, który jest decydującym czynnikiem sukcesu rozumianego jako zdolność do realizacji znaczących celów. Gdy pytamy, dlaczego ludzie osiągają szczęście, potrafią tworzyć kochające się rodziny, pomnażać dobrobyt, realizować talenty i pasje, to nikt nie odpowiada, że stoi za tym doskonała umiejętność obsługi Excela, znajomość całek czy interpunkcji. Raczej wskazywane są takie cechy, jak odwaga, mądrość, wytrwałość, konsekwencja, pasja w działaniu, pozytywne, optymistyczne nastawienie czy umiejętność służenia innym.

Jak zatem możemy zdefiniować tutoring w kontekście edukacji spersonalizowanej?

Tutoring to metoda indywidualnej opieki nad podopiecznym, oparta na relacji mistrz–uczeń, która dzięki integralnemu spojrzeniu na rozwój człowieka stara się o pełny rozwój jego potencjału.

Spróbujmy rozwinąć tę definicję. Co wyróżnia tutoring wśród innych metod edukacyjnych? Tutorzy pracują głównie w relacji „jeden na jeden”. To otwiera wiele możliwości: nawiązania relacji opartej na zaufaniu, poznania mocnych i słabych stron podopiecznego, poznania jego osobistych celów, wyznaczenia dostosowanej do potrzeb podopiecznego ścieżki rozwojowej. Spotkania we dwoje, podczas których omawia się wyniki pracy podopiecznego (dobrze, aby każdy tutorial zawierał omówienie pracy domowej uczestnika), dają możliwość wnikliwej i szczerzej dyskusji. Niestety, wielu absolwentów polskich uczelni i szkół kończy je nawet z wyróżnieniem, ale nigdy nie musiało odpowiedzieć na pytanie: „Co o tym myślisz,

¹¹ Zob. K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin 1994.

jakie jest twoje zdanie?”. Tutoring daje taką unikalną szansę; tutaj pytania o sposób myślenia, osobiste stanowisko, wartość i argumenty są na porządku dziennym. Dość często się zdarza, że na zapowiedź tutorskiej pracy podopieczni i początkujący tutorzy reagują niemalymi obawami o, ich zdaniem, zbyt dużą intensywność pracy. Moim zdaniem te obawy wynikają z kilku przyczyn: rzadkiego doświadczenia pozytywnych, inspirujących rozmów indywidualnych (najczęściej słysząc zdanie: „Muszę z tobą porozmawiać”, mamy skojarzenie z trudną rozmową), niewielkiego doświadczenia systematycznego wysiłku (dominuje raczej doświadczenie „3 × Z”, czyli zakuć, zdać, zapomnieć) i małego nacisku na słowo pisane (na którym często opiera się tutoring, szczególnie naukowy). Przy dobrze poprowadzonym procesie tutorskim te obawy szybko pryskają.

Mogą się pojawić i takie historie jak ta z Pawłem, jednym z moich podopiecznych. W ramach któregoś z naszych tutoriali spacerowaliśmy po wrocławskich parkach im. Stanisława Tołpy i Edyty Stein, rozmawiając o studiach, które byłyby najlepsze dla Pawła. Rozmowa była tak wciągająca, że nie zdążyliśmy omówić eseju, który Paweł przygotował na tutorial. Na zakończenie spotkania zaproponowałem, że skoro mamy jeden nieomówiony esej, to na kolejny tutorial Paweł nie musi przygotowywać nowego tekstu. Na co usłyszałem: „Ale ja chcę napisać następny esej!”. Tutoring angażuje, i to bardzo! Indywidualne rozmowy potrafią być tak wciągające, że prowadząc je, łatwo zgubić się w górach, czego sam doświadczyłem podczas kilka rozmów na seminarium prof. Ryszarda Stockiego, które odbywało się w pięknych okolicach Nowego Sącza.

W spotkaniach tutorskich może wziąć udział więcej niż jedna osoba, maksymalna liczba to trzy osoby. Wymaga to jednak dużej sprawności i dobrej moderacji ze strony tutora, aby zapewnić indywidualne podejście do każdego z uczestników, korzystając jednocześnie z bogactwa dynamiki grupowej. Pomysł trójki tutorskiej może być dobrym rozwiązaniem także w sytuacji, gdy podopieczni mają pewne opory przed pracą „jeden na jeden” i nie są jeszcze do niej gotowi. Praca w większym zespole, jak się wydaje, bardziej pasuje do tutoringów naukowych. Dla tutoringów rozwojowych, opierających się na poszukiwaniu celów dla podopiecznego, odpowiedniejsza wydaje się praca „jeden na jeden”. Spotkania we dwoje mają szczególną wartość i nie powinniśmy przy projektowaniu procesu tutorskiego „ekonomizować” tej metody, zakładając, że liczba uczestników powinna być większa, bo tak jest taniej. Wiele uczniowskich i studenckich świadectw potwierdza szczególną wartość spotkań, na których nie trzeba odgrywać pewnej roli, „popisywać się” przed rówieśnikami. To daje szansę na większą szczerłość i otwartość. Z drugiej strony, inna dynamika tutoringów – jego intensywność i otwartość – powoduje też konieczność posiadania innych kompetencji niż te, które są skuteczne w pracy grupowej. Na przykład jed-

ną z najważniejszych umiejętności tutora jest skracanie i budowanie dystansu oraz umiejętność reagowania na to, co się dzieje w relacji tutorskiej. Bywa, że dobrzy nauczyciele, doskonale radzący sobie w pracy z grupą, nie odnajdują się w sytuacji jeden na jeden z powodu innej dynamiki pracy, innej formy kontaktu. Może być też odwrotnie – dobry tutor niekoniecznie musi radzić sobie z grupą.

Mistrz, który pozwala spojrzeć głębiej

Tutoring opiera się również na relacji mistrz–uczeń. „Mistrz” rozumiany jest tutaj jako ktoś, kto stale dba o własny rozwój i posiada biegłość w jakiejś dziedzinie. Mistrzowski poziom osiągamy wtedy, gdy potrafimy poradzić sobie z wieloma sytuacjami i problemami, które spotykamy w dziedzinie, w jakiej się specjalizujemy. Dla Malcolma Gladwella osiągnięcie mistrzostwa to również kwestia tego, ile czasu zajmujemy się daną dziedziną¹². Mistrzowski poziom niekoniecznie musi oznaczać bycie najlepszym w swojej dziedzinie; to raczej umiejętność syntezy, zwięzłość i biegłość w temacie. Tutor, który ma poprowadzić cykl tutoriali, musi między innymi zdecydować, jakich osiem najważniejszych zagadnień czy też ze swojego obszaru zaproponuje do przemyślenia swojemu podopiecznemu. Mistrz to również ktoś, kto wie o dobrej, wartościowej, ciekawej przyszłości. Zdaniem Dantego mistrz to ktoś, kto potrafi nas nauczyć, jak człowiek może siebie uczynić wiecznym¹³. Czy tutor może pomóc w tym swojemu podopiecznemu? Oczywiście! Może to zrobić na trzy sposoby. Po pierwsze, zachęcając go i pomagając mu w odnalezieniu głębszego sensu życia, po drugie, pomagając mu dostrzec własne talenty, wreszcie po trzecie – rozwijając je dzięki tutorskiemu treningowi i zachęcie. Tutor, pomagając podopiecznemu w stawianiu się uważną, refleksyjną i kontemplacyjną osobą, powinien wyczuć go na to, co najważniejsze, a co często na pierwszy rzut oka jest niewidoczne¹⁴. Człowiek, jak opisuje to Martin Seligman¹⁵, może wieść trzy rodzaje życia: przyjemne, zaangażowane bądź znaczące. Spełnienie przynosi życie znaczące (w którym mieścić się mogą również życie przyjemne i zaangażowane), czyli angażowanie swych sił w coś, co jest większe od nas. Jest to, inaczej mówiąc, znalezienie najgłębszego sensu podejmowanych przez nas działań i wysiłków, którym może być pragnienie służby innym, twórczość,

¹² M. Gladwell, *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*, Znak, Kraków 2009.

¹³ Dante Alighieri, *Boska komedia*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1959.

¹⁴ A. de Saint-Exupéry, *Mały Księżę*, XXI, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1991.

¹⁵ M.E.P. Seligman, *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*, Media Rodzina, Poznań 2005.

zaangażowanie społeczne i dobroczynne czy też miłość do Boga. Rozwój moralny nie ma tutaj wymiaru ciasnego gorsetu, ale jest uczeniem się sztuki pięknego życia, praktykowania prawdziwego humanizmu¹⁶. Rozmowy o tym, co dla człowieka ważne, pomoc w zbudowaniu osobistych kryteriów dla dokonywania wyborów mogą być ważnym zadaniem tutora aspirującego do roli mistrza. Niezwykle cennym owocem tutoringu może być zachęta do różnorodnej twórczości, do osobistej wypowiedzi w ważnych tematach. Tutorzy kładą duży nacisk na samodzielną pracę podopiecznych, która powinna pomóc im dostrzec i rozwinąć swoje talenty. To właśnie podczas tutoriali mogą w atmosferze bezpieczeństwa i zaufania powstać pierwsze teksty filozoficzne, wzory fizyczne, wiersze czy obrazy. A właściwie ukierunkowana, szeroko rozumiana twórczość i służba są z pewnością jednymi z podstawowych warunków, by można było powiedzieć: *non omnis moriar*.

Nie trzeba robić nadzwyczajnych rzeczy, aby pomagać innym w stawaniu się lepszym człowiekiem i zapisać się w dobrej pamięci. Jeden z najpotężniejszych i najciekawszych ludzi starożytności Marek Aureliusz, cesarz i filozof, nie miał złudzeń co do tego, jak dużo mogą nam dać „zwykli” mistrzowie, którzy nas otaczają. W Księdze Pierwszej jego *Rozważań* czytamy:

1. Dziadkowi Werusowi zawdzięczam łagodność i równe usposobienie. 2. Dobremu imieniu ojca i pamięci o nim – umiłowanie skromności i charakter męski. 3. Matce – ducha pobożności i dobroczynności. I odrazę nie tylko do wyrządzania krzywdy, lecz także do myśli o niej. Nadto sposób życia prosty, daleki od zbytku ludzi bogatych. 4. Pradziadkowi – żem do szkoły publicznej nie chodził, lecz miałem dobrych nauczycieli w domu; zawdzięczam mu też nabycie przeświadczenia, że powinno się na to nie żałować grosza. (...) 6. Diognet zaszczerpił mi wstręt do błahostek i ustrzegł mnie przed wiarą w to, co mówią czarodzieje i kuglarze o zamawianiu i wypędzaniu złych duchów itp. (...) 7. Rustykowi zawdzięczam zrozumienie potrzeby poprawy i pielęgnowania charakteru. (...) 8. Apolloniuszowi zawdzięczam niezależność sądów i rozważną pewność w postępowaniu. (...) I stałą równowagę umysłu w dolegliwych cierpieniach, przy stracie dziecka, w chorobie długotrwałej. I to, żem mógł zobaczyć na jego żywym przykładzie jasno, że ten sam człowiek może być bardzo stanowczy i łagodny. I zupełny brak złego humoru przy nauczaniu. (...) 9. Sekstusowi zawdzięczam ducha zyczliwości. I wzór domu rządzonego po ojcowsku¹⁷.

Czasem blokujące przed podjęciem się roli opiekuna, tutora czy właśnie mistrza mogą być zbyt duże, kształtowane np. przez media, oczekiwania względem tej roli. „Mistrzem to ja mogę być, jak zdobędę Nobla albo jak po-

¹⁶ J.L. Lorda, *Humanizm. Dobra niewidzialne*, FABRI. Biblioteka konesera, Toruń–Kra-ków 2011.

¹⁷ Marek Aureliusz, *Rozmyślenia*, De Agostini Polska, Warszawa 2001, s. 11.

każą mnie w telewizji. A że nie zdobędę, to nie będę” – może pomyśleć ktoś, kto nie dostrzega **znaczenia działania tu i teraz, z tymi konkretnymi ludźmi, którzy go otaczają, z tym, co już ma i co potrafi**. Sądzę, że w czasach, gdy podważany jest sens mistrzostwa i autorytetu, nie powinniśmy rezygnować z tej roli, która jest tak ważna w procesie wychowania młodych ludzi¹⁸.

Proces tutoringu i jego rodzaje (tutoring naukowy i rozwojowy)

Bardzo ważnym elementem tutoringu jest długoterminowy, regularny proces. Zakładamy, że proces ten obejmuje osiem lub więcej spotkań, które powinny się odbywać nie rzadziej niż raz w miesiącu. Proces tutoringu obejmuje bardzo konkretne etapy:

1. Budowanie relacji tutorskiej, wzajemne poznanie się, zbudowanie zaufania, doprowadzenie do wspólnego rozumienia celów i metody tutoringu, określenie zasad i formy współpracy (zawarcie kontraktu).
2. Formułowanie celu współpracy: określenie tego, nad czym chcemy pracować, co rozwijać, określenie rezultatów (zarówno w sferze naukowej, jak i rozwojowej), czyli tego, po czym poznamy, że współpraca tutorska jest efektywna.
3. Realizacja założonego celu: regularna, metodyczna praca tutorska, z silnym naciskiem na pracę własną podopiecznego, zachętę do samodzielnego myślenia oraz inspirujące spotkania tutorskie (tutoriale).
4. Ewaluacja procesu: analiza tego, co udało się osiągnąć w wymiarze naukowym i rozwojowym, głębsza refleksja wzmacniająca zarówno samoświadomość (świadomość osobistych wartości, celów, mocnych i słabych stron, wpływu na innych) podopiecznego, jak i tutora.

Dobrze przygotowany do swojej pracy tutor powinien znać założenia każdego z tych etapów oraz dysponować narzędziami, które umożliwiają jego realizację. Dobrze, jeśli zastosowanie tych narzędzi jest wcześniej ćwiczone; taką możliwość daje m.in. certyfikowana Szkoła Tutorów Collegium Wratislaviense.

Długofalowy proces tutoringu daje nadzieję na długotrwałe rezultaty¹⁹. Duże znaczenie ma samodzielna praca wykonana między spotkaniami przez

¹⁸ Zob. K. Olbrycht, *O roli przykładu, wzoru, autorytetu i mistrza w wychowaniu osobowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

¹⁹ Zob. K. Czayka-Chełmińska, *Metoda tutoringu*, [w:] *Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Stowarzyszenie Szkoły Liderów, Warszawa 2007.

podopiecznego. Tutoriale (spotkania tutorskie) są raczej poświęcone rozmowie o tym, do czego doszedł podopieczny, i wytyczaniu szlaku kolejnych poszukiwań niż korepetycjom czy przekazywaniu wiedzy. Mimo że w swojej istocie tutoring nie stawia sobie celów terapeutycznych, jest on procesem głębokim. Tutor ze swoim podopiecznym buduje opartą na zaufaniu relację, więź, która pomaga podopiecznemu w podejmowaniu wysiłku rozwijania siebie. W związku z tym od osób, które chcą zostać tutorami, oczekujemy z reguły trzech rzeczy: szacunku dla wartości i dążenia do tego, aby zachowywać spójność między deklarowanymi wartościami i swoim życiem, kompetencji merytorycznej w danym obszarze (trzeba się dobrze na czymś znać) oraz umiejętności komunikacyjnych i zdolności do budowania relacji. Obecność mądrego dorosłego, pragnącego dobra dla podopiecznego i potrafiącego krok po kroku go prowadzić, jest niezwykle pomocna dla rozwoju młodego człowieka. Ba, szczęśliwy ten, kto tego doświadczył!

Taka relacja buduje się w czasie, który jest cennym zasobem. Ale to dobra inwestycja: relacja oparta na solidnych fundamentach i jej rezultaty trwają długo. Człowiek jest bytem, który się staje²⁰, dojrzewa, potrafi się głęboko przemieniać ku dobru (niestety, także ku złu), a to również odbywa się w czasie.

Ważna w tutoringach jest także koncentracja na przyszłości i możliwościach, a nie na przeszłości i ograniczeniach. Siła zawarta w stwierdzeniu: „No dobrze, zapomnijmy o tym, co się nie udało, i zajmijmy się tym, co chciałbyś osiągnąć teraz”, jest ogromna, motywuje do tego, aby spróbować ponownie. Tym również między innymi tutoring różni się od procesu terapeutycznego, że nie koncentruje się na przeszłości.

W Collegium Wratislaviense staramy się podkreślać wartość tutoringów opartego na wolności i dobrowolności. Jednym z celów tutora jest sprawienie, aby podopieczny odnalazł sens tutoriali, motywację do przychodzenia na nie i robił to z własnej woli. Gdy mimo podejmowanych przez tutora prób nie daje to zakładanych rezultatów i kandydat na podopiecznego nie chce przychodzić na tutoriale, to raczej odradzamy ich kontynuowanie. W takim wypadku bowiem prawdopodobnie nie skorzysta z nich więcej niż z edukacji masowej.

W metodzie tutoringów możemy wyróżnić dwa podejścia: tutoring naukowy i tutoring rozwojowy. Łączy je wspólny duch, integralne spojrzenie na człowieka, oparcie na relacji mistrz–uczeń, ale wykorzystywane są w różnych sytuacjach. Tutoring naukowy stosowany jest głównie wtedy, gdy podopieczny deklaruje, że wie, co go interesuje i w jakim kierunku rozwoju naukowego chciałby iść. Tutoring rozwojowy stosujemy najczęściej w dwóch przypadkach: gdy podopieczny nie wie, co go interesuje, w jakim kierunku chciałby się rozwijać, ale czuje pewną potrzebę rozwo-

²⁰ Zob. E. Sujak, *Rozważania o ludzkim rozwoju*, Znak, Kraków 1992.

ju, oraz w sytuacji, gdy bezpośrednio zajmujemy się rozwojem osobistym podopiecznego. Oczywiście te dwa rodzaje tutoringów mogą się przenikać i często tak się dzieje, chciałbym jednak przedstawić je osobno, aby ukazać ich specyfikę, wymagania i rezultaty.

Ciekawie o swoim, trzeba przyznać, że niemal ekstremalnym doświadczeniu tutoringów naukowych pisze we wspomnieniach C.S. Lewis (późniejszy tutor i profesor Cambridge). Tak opisuje on pracę „jeden na jeden” ze Starym Knockiem (tutorem, który był także tutorem ojca C.S. Lewisa):

Myśl, że istoty ludzkie miałyby wykorzystywać narząd głosu do czegokolwiek poza przekazywaniem lub odkrywaniem prawdy, wydawała mu się absurdem. Nawet najbardziej swobodna uwaga stanowiła dla niego wyzwanie do dyskusji. (...) Wykazanie błędu (gdy doszliśmy już do niego) zawsze wyglądało podobnie. Czy czytałem to? Czy przestudiowałem tamto? Czy dysponuję jakimiś danymi statystycznymi? Czy mam jakieś dane z własnego doświadczenia? (...) Innym chłopcom może by się to nie podobało; dla mnie takie rozmowy były jak krwisty befsztyk i mocne piwo²¹.

Rzetelna, wymagająca i inspirująca praca intelektualna to jednak nie wszystko.

Tutoring naukowy wyróżnia kilka elementów:

- zgodność zainteresowań tutora i podopiecznego: np. tutor interesuje się fizyką, podopieczny również, łączą ich zainteresowania i pasje;
- cel tutoringów pojawia się już na początku relacji: może to być przygotowanie się do egzaminu, poznanie jakiegoś obszaru wiedzy, przygotowanie tekstu bądź eksperymentu;
- tutoring to znacznie więcej niż przekazanie wiedzy: to poszukiwanie mądrości; w tym procesie nie zatrzymujemy się na zdobywaniu informacji, ale skupiamy na samodzielnym myśleniu i dokonywaniu pewnych rozstrzygnięć;
- równowaga między dyscypliną i eksploracją: tutor ustala wspólnie z podopiecznym ścisły plan pracy, ale jest także otwarty na nowe zagadnienia, dbając jednocześnie o to, aby praca posuwała się do przodu;
- intelektualna przyjemność: ważnym zadaniem tutora jest sprawić, aby dany obszar wiedzy cieszył, dawał satysfakcję i radość; pasja związana z tym, co się robi, jest bowiem jednym z kluczowych czynników życiowego sukcesu;
- odpowiednia równowaga między dyscypliną i planem pracy a swobodną eksploracją;
- tutor oprócz rozwoju wiedzy i umiejętności kładzie także nacisk na rozwój charakteru.

²¹ C.S. Lewis, *Zaskoczony radością. Moje wczesne lata*, Palabra, Warszawa 1999, s. 137.

Jedną z trudności, jakie mogą nas spotkać, gdy pracujemy metodą tutoring, jest tzw. efekt kangura (nazywany tak m.in. przez prof. Zbigniewa Pełczyńskiego), czyli zagrożenie skakaniem z tematu na temat i brak ugruntowanej, systematycznej wiedzy jako rezultatu procesu. Istotnym wyzwaniem, które stoi przed tutorem, jest umiejętność selekcji tematów, obszarów wiedzy: cykl ośmiu spotkań oznacza z reguły konieczność wybrania przez tutora ośmiu węzłowych zagadnień. Tutor powinien zwrócić uwagę na to, aby absolwent tutoring był biegły w dyskusji i analizie tematów, ale przy tym miał solidne zasoby wiedzy „encyklopedycznej”.

Charakterystyczne cechy **tutoringu rozwojowego** można z kolei opisać następująco:

- umiejętność odkrywania i prowadzenia podopiecznego jest ważniejsza od wspólnych zainteresowań;
- zadaniem tutora jest rozpoznać potencjał, preferencje, talenty podopiecznego, których nie jest on świadom, oraz zaproponować formy ich rozwoju i wykorzystania;
- tutor pracuje w dużym stopniu poprzez wspólne doświadczanie z podopiecznym;
- cel tutoring pojawia się po drodze, pracę cechuje duża doza swobodnej, acz uporządkowanej eksploracji;
- miarą sukcesu jest zarówno odkrycie i rozbudzenie zainteresowań, świadomość talentów, jak i rozwój pozytywnych cech charakteru;
- tutor powinien cechować się pewną wszechstronnością, aby móc poruszać się po omawianych zagadnieniach, a w momentach gdy potrzebna jest wiedza ekspercka, powinien skierować podopiecznego tam, gdzie może ją uzyskać;
- intelektualna przyjemność: podobnie jak w tutoring naukowym, ważnym zadaniem tutora jest sprawienie, aby poznawany obszar wiedzy cieszył, dawał satysfakcję i radość, pasja jest bowiem jednym z kluczowych czynników życiowego sukcesu.

Tutoring, coaching, mentoring – różnice i podobieństwa

Te trzy metody rozwoju opierające się na pracy indywidualnej sporo łączą, ale też niemało dzieli. Spróbuję przedstawić najważniejsze założenia i cechy tych metod. Tutoring, coaching i mentoring stawiają sobie podobne cele, bywa, że wykorzystują podobne czy wręcz identyczne narzędzia. W każdej z tych metod chodzi o rozwój potencjału, szacunek dla wolności i podmio-

towości człowieka oraz wyznaczanie sobie ambitnych celów i ich skuteczne realizowanie. Niemniej jednak jasno widać różnice między nimi oraz szczególne konteksty, w których mogą być z dobrym skutkiem stosowane.

Tutor jest specjalistą w obszarze, którym się zajmuje, wie, jak się w nim poruszać i odnieść sukces. Ma przemyślanych wiele kwestii z tym związanych, zna drogę do osiągnięcia biegłości w danym obszarze. Pyta, inspiruje, czasem radzi. Dzieli się swoim warsztatem. Jest wychowawcą – dba o rozwój charakteru podopiecznego i rozmawia o wartościach. Nie musi ukrywać swoich wartości i tożsamości, co więcej, właśnie z ich powodu może być wybierany przez podopiecznych. Tutor nie musi mieć bogatej sieci kontaktów, ważnych projektów zrealizowanych w swoim życiu, rozpoznawalnych, budzących podziw osiągnięć. Osobie pragnącej zwiększyć swą wnikliwość, umiejętność podejmowania decyzji, biegłość w nauce, chcącej rozwinąć swój charakter i rozmawiać o wartościach – rekomendowałbym tutoring.

Mówi się, że **coach** jest jak taksówkarz, który ma zawieźć klienta pod wskazany adres. Tym adresem jest cel, jaki wyznacza sobie klient wynajmujący coacha. Coach pomaga mu w znalezieniu celu, który go rozpali i zmotywuje do wysiłku. Coach nie musi być specjalistą w danej dziedzinie – jest specjalistą od uruchamiania zasobów klienta. Nie udziela rad, wstrzymuje się również od wartościowania tego, co mówi klient, zadaje jednak pytania, które służą wzmocnieniu samoświadomości klienta. Coach z reguły kładzie znaczący nacisk na warsztat, narzędzia, które stosuje. Jeśli główną potrzebą danej osoby jest wsparcie w realizacji konkretnego, ważnego celu i dodatkowo jest to osoba posiadająca zasoby, zarówno materialne, jak i niematerialne, to sugerowałbym coaching. Warto zaznaczyć, że klienci często sięgają po coaching w sytuacji kryzysu (gdy chcą stawić czoła problemom i potrzebują wsparcia) i nagłego wzrostu (gdy np. obejmują nowe, wymagające stanowisko i muszą szybko opanować nowe kompetencje społeczne czy techniczne).

Mentor z kolei osiągnął wysoki poziom w tym, co robi, ma znaczący dorobek, sukcesy i autorytet. Z reguły swój czas inwestował w realizację projektów, a nie w naukę metod pracy z innymi. Ma jednak sporo do powiedzenia, dysponuje rozległą siecią kontaktów. Lubi również dzielić się wiedzą z ludźmi, którzy podzielają jego wartości, chce ich wzmacniać i promować. Może nieautorytatywnie radzić, dzieląc się swoim doświadczeniem i wiedzą. Bywa adwokatem i promotorem swojego podopiecznego. Jeśli mamy do czynienia z osobą, która lubi – w pewnych obszarach – uczyć się od lepszych od siebie, ufa przede wszystkim regułom i zasadom potwierdzonym realnymi, życiowymi sukcesami, jest otwarta na przywództwo innych oraz aktywne kształtowanie charakteru, to takiej osobie rekomendowałbym mentoring.

Najważniejsze cechy tutoring, coaching i mentoringu oraz różnice między tymi metodami

Kryteria opisu	Tutoring	Coaching	Mentoring
Cel i specyfika metody	Tutor jest specjalistą w obszarze, którym się zajmuje, i wie, jak się w nim poruszać, rozwijać i odnieść sukces. Jest opiekunem na szlaku poszukiwań, umie selekcjonować to, co najważniejsze, uczy myślenia, pyta, inspiruje, czasem radzi. Dzieli się swoim warsztatem. Dba także o rozwój charakteru swojego podopiecznego. Bazując na relacji mistrz-uczeń i integralnym spojrzeniu na rozwój człowieka, stara się o pełny rozwój potencjału podopiecznego.	Coach nastawiony jest na realizację celów swojego klienta. W pewnym sensie jest jak taksówkarz (z tą różnicą, że coach oczekuje również wysiłku i zaangażowania od klienta), który ma zawieźć klienta pod wskazany adres. Tym adresem jest cel, który wyznacza sobie klient. Coach pomaga w znalezieniu motywującego celu, który rozpali klienta i zmotywuje do wysiłku. Coach nie musi być specjalistą w danej dziedzinie – jest specjalistą od uruchamiania zasobów klienta.	Mentor osiągnął wysoki poziom w tym, co robi, może pochwalić się znaczącymi osiągnięciami, posiada także autorytet wynikający z kierowania się w życiu określonymi wartościami. Nie musi mieć przygotowania pedagogicznego, oddziałuje przede wszystkim swoim przykładem, osobowością i osiągnięciami. Cenne są jego rady, wynikające z bogatego, popartego sukcesami doświadczenia. Mentor może dzielić się wiedzą, kontaktami, być osobą, której można powierzyć swoje dylematy. Stara się o rozwój potencjału podopiecznego, nierzadko pamiętając o drodze, którą przeszedł sam.
	Tutoring zajmuje się wskazywaniem węzłowych problemów, których poznanie umożliwia zrozumienie danego obszaru wiedzy; pozwala na odróżnienie rzeczy zasadniczych od mniej ważnych; ułatwia uczniowi przyswajanie wiedzy zgodnie z własnymi preferencjami konstrukcji; nauczycielowi pozwala na budowanie autorskich patentów, kolejnych wariantów dochodzenia do celu. W tutoring istotną rolę odgrywa także refleksja nad wartościami (ze szczególnym uwzględnieniem klasycznych wartości akademickich) i ich rolą w życiu.	Coaching jest nastawiony na realizację określonej wizji przyszłości klienta (osoby korzystającej z coachingu), ważnych i ambitnych celów.	Mentoring to metoda polegająca na rozwijaniu potencjału danej osoby poprzez regularny kontakt z mentorem – osobą doświadczoną, o odpowiedniej formacji, prestiżu, sieci kontaktów. Zadaniem mentora jest rozwój potencjału danej osoby, doradzanie jej, a w sytuacjach krytycznych bycie jej adwokatem. Mentoring opiera się na inspiracji, stymulacji i przywództwie (wizja, wartości).
		Cele coachingu: pomaga unikać słabych wyników; wzmacnia mocne strony i efektywność; wspiera indywidualne uczenie się; pozwala maksymalizować potencjał i doskonalić umiejętności; aktywizuje zasoby i umiejętności, które dotychczas były niewykorzystywane; pomaga ludziom stać się takimi, jakimi chcą się stać, i kształtować swoje relacje (zawodowe i osobiste) w sposób, na jakim im zależy.	

Kryteria opisu	Tutoring	Coaching	Mentoring
<p>Etapy procesu</p>	<p>1. Budowanie relacji tutorskiej, wzajemne poznanie się, zbudowanie zaufania i wspólne rozumienie celów oraz metody tutoring, określenie zasad i formy współpracy (zawarcie kontraktu).</p> <p>2. Formułowanie celu współpracy: określenie tego, nad czym chcemy pracować, co rozwijać, określenie rezultatów (zarówno w sferze naukowej, jak i rozwojowej), czyli tego, po czym poznamy, że współpraca tutorska jest efektywna.</p> <p>3. Realizacja założonego celu: regularna, metodyczna praca tutorska, z silnym naciskiem na pracę własną podopiecznego, zachętę do samodzielnego</p>	<p>Kilka zasad wyróżniających coaching: Zasada 1: podopieczny jest źródłem zasobów. Zasada 2: rolą coacha jest zadawanie odpowiednich pytań, stawianie wyzwań i udzielanie wsparcia. Zasada 3: coaching dotyczy całej osoby. Zasada 4: klient wybiera temat. Zasada 5: coach i podopieczny są sobie równi. Zasada 6: celem coachingu jest zmiana i działanie.</p> <p>1. Wyjaśnienie ogólnej potrzeby i celów coachingu. 2. Uzgodnienie konkretnych potrzeb rozwojowych. 3. Opracowanie szczegółowego planu. 4. Wykonywanie zaplanowanego zadania bądź działania. 5. Ocena działań i planowanie sposobów lepszego funkcjonowania. 6. Zakończenie coachingu.</p> <p>Inny opis procesu, z angielskiego skrótu COACH: <i>Competences</i> (kompetencje) – ocena wiedzy i umiejętności podopiecznego. <i>Outcomes</i> (wyniki) – określenie wyników,</p>	<p>Istotną rolę odgrywa w mentoringu proces samopoznania ucznia, przebiegający właściwie dzięki odpowiednim zabiegom mentora.</p>
		<p>Mentoring we współczesnej organizacji obejmować może dziewięć etapów (S. Karwala*):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wyznaczenie celu i wymiana oczekiwań związanych z mentoringiem. 2. Zebranie informacji o sobie oraz identyfikacja słabych i mocnych stron. 3. Seria rozmów pogłębiających samowiedomność podopiecznego oraz wspólne identyfikowanie możliwości i zagrożeń poszczególnych ścieżek rozwoju. 4. Wzbudzenie potrzeby sformułowania oczekiwań i celów na przyszłość. 5. Wyznaczenie i potwierdzenie ścieżki rozwoju oraz konsekwentne jej realizowanie. 	

<p>Zadania i zakres odpowiedzialności osoby prowadzącej</p>	<p>myślenia oraz inspirujące spotkania tutorskie (tutoriale).</p> <p>4. Ewaluacja procesu: analiza tego, co udało się osiągnąć w wymiarze naukowym i rozwojowym, głębsza refleksja wzmocniająca zarówno samoświadomość (świadomość osobistych wartości, celów, mocnych i słabych stron, wpływu na innych) podopiecznego, jak i tutora.</p>	<p>celów, które powinien osiągnąć podopieczny.</p> <p><i>Action</i> (działanie) – wykonywanie przez podopiecznego poszczególnych zadań.</p> <p><i>Checking</i> (sprawdzanie) – ocena wykonanych zadań, udzielenie informacji zwrotnej, podsumowanie osiągnięć.</p>	<p>6. Rozbudzanie pozytywnych ambicji u podopiecznego i świadome usuwanie nałożonych samemu sobie ograniczeń spowodowanych np. obawami przed porażką.</p> <p>7. Rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych, w tym przywództwa, budowania zespołu, zarządzania projektami itp.</p> <p>8. Łączenie i wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce.</p> <p>9. Ewaluacja podopiecznego i pomoc w ocenie wyników: rozmowy dotyczące realizacji obranej ścieżki, jej weryfikacja, niwelowanie słabych stron, wzmocnianie mocnych, identyfikacja nowych możliwości i utrzymywanie dynamiki zmian.</p>
	<p>Do głównych obszarów odpowiedzialności tutora można zaliczyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stworzenie przestrzeni do autentycznego dialogu podopiecznego i tutora; zbudowanie osobowej, partnerskiej relacji z podopiecznym; • dostosowanie cyklu spotkań tutorialnych do osobowości i możliwości podopiecznego; • rozpoznanie mocnych stron, talentów podopiecznego i określenie, które umiejętności należy rozwijać, które wzmocniać, a czego podopiecznemu brakuje; 	<p>Głównym obszarem odpowiedzialności coacha jest pomoc klientowi w znalezieniu i skutecznej realizacji własnego rozwiązania.</p> <p>Polega to na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uruchomieniu potencjału wiedzy i kompetencji osoby, z którą coach pracuje; • odpowiednim zarządzaniu czasem i pracą (w czasie sesji i w czasie całego procesu coachingu); • określeniu potrzeb rozwojowych (ustaleniu celów uczenia się i planowaniu działań); 	<p>Rola mentora polega na ukazaniu osobie, którą wspiera, perspektyw jej rozwoju, między innymi dzięki dzieleniu się z nią własnym doświadczeniem. Mentor jest zwykle osobą bardziej doświadczoną od swojego podopiecznego, posiada większą wiedzę, umiejętności, interesujące kontakty i dokonania.</p> <p>Mentor powinien również stanowić przykład do naśladowania, może być swego rodzaju wzorem, udzielać rad i wskazówek.</p>

Kryteria opisu	Tutoring	Coaching	Mentoring
	<ul style="list-style-type: none"> • nakierowanie podopiecznego ku poszukiwaniu mądrości; • wspieranie podopiecznego w kształtowaniu jego charakteru, cnót oraz wartości. 	<ul style="list-style-type: none"> • towarzyszeniu podopiecznemu, przeprowadzeniu go przez cały cykl uczenia się. 	
Profil kompetencyjny	<p>Tutor powinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mieć rozległą wiedzę w swojej dziedzinie; • posiadać wysokie kompetencje interpersonalne oraz być cierpliwym i umieć słuchać; • dysponować różnorodnymi technikami nauczania; • być otwartym na problemy podopiecznego; • umieć oceniać pracę podopiecznego i wyznaczać zadania rozwojowe; • być dobrze zorganizowanym (punktualność, systematyczność sesji, jakość przygotowywanych materiałów); • umieć wzmacniać u swoich uczniów pewność siebie; • starać się żyć wartościami. 	<p>Coach nie musi mieć większej wiedzy merytorycznej od swego klienta; zwykle nie udziela rad. Relacja między coachem a podopiecznym nie jest hierarchiczna, ale partnerska.</p> <p>Kompetencje coacha powinny obejmować:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wiedzę dotyczącą tego, czym jest coaching, jakie są jego etapy i narzędzia; • wiedzę o tym, czym coaching różni od konsultingu, mentoringu czy psychoterapii; • znajomość swojej roli oraz specyfiki relacji coach–klient; • wiedzę dotyczącą specyfiki rozwoju dorosłych, znajomość optymalnych warunków do nauki dorosłych; • umiejętność wzmacniania świadomości klienta na bazie zdobywanego doświadczenia i analizy efektów własnej pracy. <p>W sferze postaw coacha powinno wyróżniać bycie wolnym od ocen oraz przekonania, że wie się od klienta lepiej.</p>	<p>Mentor powinien być osobą z interesującym doświadczeniem, cieszącą się autorytetem i szacunkiem. Niektórzy autorzy wskazują również na istotną rolę pozycji zawodowej i społecznej mentora, która pomaga mu w pełnieniu swojej funkcji.</p> <p>Mentor jest osobą, która – najczęściej w imię określonych wartości – pragnie podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji ufaniem. Siła mentora polega na jego dorobku i płynącym z niego autorytecie, nieco mniejsze znaczenie mają tutaj kompetencje psychologiczne (charakterystyczne dla coachingu), choć są one jak najbardziej wskazane, bo sprzyjają jakości pracy mentora.</p>

Główne narzędzia	<ul style="list-style-type: none"> Eseje; analiza przypadków; projekty tutorskie; dyskusje w małej grupie; wspólne rozwiązywanie zadań, problemów; aktywne słuchanie; samodzielne badania; rozmowy na tematy humanistyczne, kulturalne itp. 	<ul style="list-style-type: none"> Praca nad celami: poszukiwanie, definiowanie; planowanie konkretnych działań i ćwiczeń, które mają przybliżyć klienta do realizacji wyznaczonych celów; praca nad przekonaniem o sobie samych, otaczających ludziach i świecie; mapowanie zasobów i korzystanie z nich; poszerzanie samoświadomości swojej i klienta; wyznaczanie zadań domowych oraz ich ewaluacja; koncentrowanie się na tym, co możliwe. 	<ul style="list-style-type: none"> Praca nad celami: poszukiwanie, definiowanie; planowanie konkretnych działań i ćwiczeń, które mają nas przybliżyć do realizacji wyznaczonych celów; zachęcanie do podejmowania działań liderkich, inicjatyw; udzielanie rad, wskazówek; tworzenie sieci kontaktów.
Możliwe trudności	<ul style="list-style-type: none"> „Efekt kangura” – skakanie z tematu na temat, brak ugruntowanej encyklopedycznej wiedzy; brak gotowości ucznia do samodzielnej, odpowiedzialnej pracy; trudności interpersonalne; słabe zarządzanie czasem (spóźnianie się, przekładanie terminów itp.). 	<ul style="list-style-type: none"> Naciski na coacha, aby szybciej pojawiły się efekty; trudności interpersonalne; nadmierna koncentracja na celu – unikanie etycznej refleksji nad działaniami klienta; brak dystansu coacha, np. udzielanie rad, wskazówek itp.). 	<ul style="list-style-type: none"> Zbyt duża rola mentora, niepozwalająca na rozwinięcie się potencjału podopiecznego; trudności interpersonalne; niejasne oczekiwania względem siebie.

* S. Karwala, *Mentoring – strategia rozwoju organizacji uczącej się*, publikacja internetowa: http://mentoring.com.pl/Mentoring_strategia_rozwoju.pdf (dostęp: 25.02.2015).

Porównując powyższe metody, można wyciągnąć wniosek, że szczególnie zbliżonymi metodami są tutoring rozwojowy oraz mentoring. Na czym polega zasadnicza różnica między nimi? Sądzę, że na tym, iż w mentoringu doświadczenie i osiągnięcia mentora w dużej mierze określają kierunek współpracy i jej potencjalne rezultaty („Chciałbym zajmować się tym czym pan”), zaś w tutoringowym kontekst poszukiwań nie powinien być w tak dużym stopniu określony osiągnięciami tutora. Tym samym obszarów tutorskich poszukiwań może być więcej, a ostateczny cel może zaskakiwać.

Coaching, tutoring i mentoring to metody bliskiego oddziaływania. Metodyka, znajomość procesu, narzędzia, *know-how*, wysoka etyka zawodowa – od tego w dużym stopniu zależy skuteczność i bezpieczeństwo tych relacji. Przyglądając się historiom sukcesu, a także historiom porażek i trudnościom w relacjach, dochodzę do wniosku, że jest jeszcze coś więcej, co decyduje o ich sukcesie. Z uwagi na to, że praca tutorska, podobnie jak w mentoringu, dotyczy z reguły młodszych osób, będących na początku swojej drogi, istotną wspólną cechą, na którą trzeba zwrócić uwagę, jest pełnienie roli wzoru osobowego, bycie autorytetem – pozytywnym punktem odniesienia dla podopiecznych. W dużej mierze polega to na intensywnym staraniu się, aby żyć zgodnie z wartościami i zasadami, które się głosi. Czyż bowiem nie jest prawdą, że możemy dać drugiej osobie tylko to, co sami mamy, i możemy ją zaprowadzić tylko tam, gdzie sami jesteśmy lub byliśmy?

Inspirować do wielkości

Dobry tutoring, pragnę to wyraźnie podkreślić, powinno wyróżniać także głębokie, integralne rozumienie człowieka. Sądzę, że myśleniu o rozwoju człowieka powinno towarzyszyć sześć pojęć niezwykle ważnych dla dobrego wychowania: intelekt, ciało, duch, prawda, dobro i piękno. Wartości te powinny się łączyć, zarówno w teorii, jak i w praktyce: w ten sposób może narodzić się mądrość, dojrzałość i wolność – tak ważne w tutorskim i edukacyjnym etosie²². Szerzej o tak rozumianych fundamentach tutoringów pisze Bartosz Fingas w rozdziale *Źródła i fundamenty tutoringów*.

Niezwykle ważny w tutoringach jest rozwój potencjału osoby, z którą pracujemy. Jedną z najbardziej intrygujących autorskich dedykacji otrzymałem kiedyś od Alexandra Havarda, który specjalizuje się w tej dziedzinie, rozwijając m.in. koncepcję *Virtuous Leadership* (Mężnego Przywództwa). Na zakończenie swojego seminarium zorganizowanego w Warszawie przez Fundację Humanitas Alexander Havard wpisał mi do swojej książki dedy-

²² W. Stróżewski, *W kręgu wartości*, Znak, Kraków 1992.

kację: *Become who you are*, którą można przetłumaczyć: Stań się tym, kim jesteś. Rozumiem to w taki sposób: każdy z nas ma w sobie wpisany pewien fantastyczny plan i miarą naszego życia będzie to, w jakim stopniu zdołamy go zrealizować. Jednym z kluczowych pojęć Mężnego Przywództwa jest *magnanimity*, co możemy przetłumaczyć jako „wielkoduszność”²³. W pojęciu tym nie chodzi tylko o dobre cechy charakteru, takie jak szlachetność czy wyrozumiałość. Wielkoduszność to także dążenie do czegoś wielkiego w oparciu o najważniejsze wartości, a dla osób wierzących – także dzięki współpracy z łaską Boga. Przeciwnościami wielkoduszności są natomiast z jednej strony (z nadmiaru) zarozumiałość i pycha, z drugiej strony (z braku) – małoduszna koncentracja na minimum, zajmowanie się tylko bardzo małymi sprawami, często z tzw. realistycznej motywacji. Gaszenie dobrych, szlachetnych marzeń, unieważnianie ich to poważny błąd, którego nie powinni się dopuszczać ludzie zajmujący się wspieraniem rozwoju innych (dotyczy to także rodziców). Randy Pausch, autor poruszającego *The Last Lecture*, zachęca do tego, aby nasze marzenia były wielkie²⁴. Mieć marzenia to najważniejszy z warunków, by udało się je spełnić!

Ten dobry plan na nasze życie obejmuje wiele aspektów: najgłębsze wartości osobiste, wiarę, sens życia, relacje rodzinne, znajomości i przyjaźnie, pracę i osiągnięcia zawodowe, finansowe czy wreszcie zaangażowanie społeczne i dobroczynne. Abyśmy mogli zrealizować tę, używając współczesnego języka, najlepszą opcję naszego życia, potrzebujemy kilku rzeczy: rozpoznania tego planu dzięki refleksji i kontemplacji, szerokich horyzontów i wpływających z nich wielkich marzeń, znajomości siebie – swoich wartości, talentów i ograniczeń – oraz cnót, cech charakteru, dzięki którym możemy wcielić nasze dobre pragnienia w życie. Czyż może być większy dar ze strony tutora, nauczyciela czy wychowawcy niż pomoc w zrealizowaniu tego ideału?

Tutoring daje tu wielkie możliwości i dlatego przyznajemy mu szczególnie miejsce wśród metod i podejść edukacyjnych.

Bibliografia

- Czayka-Chełmińska K., *Metoda tutoring, [w:] Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Stowarzyszenie Szkoły Liderów, Warszawa 2007.
Dante Alighieri, *Boska komedia*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1959.
Gladwell M., *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*, Znak, Kraków 2009.
Havard A., *Etyka przywódcy. Trening doskonalenia osobowości*, MSM Studio – Wydawnictwo, Gdańsk 2011.

²³ Zob. A. Havard, *Etyka przywódcy. Trening doskonalenia osobowości*, MSM Studio – Wydawnictwo, Gdańsk 2011.

²⁴ www.youtube.com/watch?v=ji5_MqicxSo (dostęp: 25.02.2015).

- Jaeger W., *Paideia*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.
- Karwala S., *Mentoring – strategia rozwoju organizacji uczącej się*, publikacja internetowa: http://mentoring.com.pl/Mentoring_strategia_rozwoju.pdf (dostęp: 25.02.2015).
- Kościelniak C., *Masowa edukacja się opłaca*, „Rzeczpospolita”, 9.10.2012.
- Lewis C.S., *Zaskoczony radością. Moje wczesne lata*, Palabra, Warszawa 1999.
- Lorda J.L., *Humanizm. Dobra niewidzialne*, Toruń–Kraków 2011.
- Marek Aureliusz, *Rozmyślania*, De Agostini Polska, Warszawa 2001.
- Nalaskowski A., *Masowa edukacja degeneruje*, „Rzeczpospolita”, 1.10.2012.
- Olbrycht K., *O roli przykładu, wzoru, autorytetu i mistrza w wychowaniu osobowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- de Saint-Exupéry, A., *Mały Księżę*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1991.
- Seligman M.E.P., *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*, Media Rodzina, Poznań 2005.
- Stróżewski W., *W kręgu wartości*, Znak, Kraków 1992.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin 1994.