

Mentoring na ścieżce awansu zawodowego nauczyciela

z Małgorzatą Dotką-Mossakowską i Bogusławą Kalinowską
rozmawia Sylwia Kilanowska-Męczykowska,
nauczyciel konsultant PCEN ds. języka polskiego
i pracy z uczniem z doświadczeniem migracji

Sylwia Kilanowska-Męczykowska: Miałyśmy okazję spotkać się na szkoleniu trenerskim *Mentor nauczyciela początkującego* w Ośrodku Rozwoju Edukacji. Bogusława Kalinowska, nauczycielka konsultantka w Wydziale Rozwoju Systemu Doskonalenia ORE, jest współautorką oraz koordynatorką tego szkolenia, a Małgorzata Dotka-Mossakowska – współautorką programu i trenerką prowadzącą zajęcia. Dlaczego temat mentoringu pojawił się w ofercie ORE? Jaka idea przyświecała tej decyzji?

Bogusława Kalinowska: Temat jest oczywiście niezwykle ważny i ma swoje podstawy prawne. Mentoring jako forma wsparcia nauczyciela początkującego został wprowadzony do przepisów prawa oświatowego w 2022 r., wraz ze zmianami w awansie zawodowym nauczycieli. Wtedy też wyznaczono publicznym placówkom doskonalenia zadanie organizacji i prowadzenia doskonalenia zawodowego mentorów. Bezpośrednią inspiracją do zajęcia się tą problematyką było stanowisko Ministerstwa Edukacji Narodowej, aby dodatkowo wesprzeć nauczycieli pełniących funkcję mentorów i wzmocnić systemową pomoc w tym zakresie. Razem z Małgosią, pracując w Wydziale Rozwoju Systemu Doskonalenia ORE, zajęłyśmy się przygotowaniem projektu systemowego wsparcia nauczycieli pełniących funkcję mentorów. W efekcie naszej współpracy powstał ramowy program 30-godzinnego szkolenia i scenariusz zajęć wraz z obudową dydaktyczną do ich realizacji, przeznaczony do pracy z mentorami szkolnymi. W czerwcu 2025 r. przeprowadziłyśmy pilotaż szkolenia na ponad 100-osobowej grupie mentorów. Ostatnim krokiem było przygotowanie trenerów z placówek doskonalenia nauczycieli do realizacji systemowego wsparcia mentorów z wykorzystaniem naszej propozycji programu i scenariusza szkolenia. W ramach 3 edycji szkoleń trenerskim przeszkoliliśmy 60 pracowników publicznych PDN.

Małgorzata Dotka-Mossakowska: O ważności tego tematu przekonaliśmy się w trakcie szkolenia pilotażowego. Dopiero spotkanie z nauczycielami, którzy aktualnie pełnią funkcję mentorów w swoich szkołach, pokazało, w jak wielu obszarach potrzebne jest wsparcie. Dotyczy to m.in. budowania świadomości, że mentoring to długofalowy proces oparty na relacji, na który składają

się określone etapy, mające swoją charakterystykę, swoje cele i wymagające od mentora różnych kompetencji.

B.K.: Chciałabym podkreślić ogromne zainteresowanie nauczycieli udziałem w szkoleniach pilotażowych. Skala zgłoszeń znacznie wykroczyła poza przyjętą dla tego etapu liczbę miejsc, co potwierdza, jak bardzo potrzebna jest to inicjatywa.

S.K.-M: Funkcja mentora jest zapisana w prawie oświatowym, natomiast znajdujemy tam niewiele wskazówek dotyczących przebiegu samego procesu wsparcia nauczyciela rozpoczynającego pracę w zawodzie. Czym zatem jest, a czym nie jest mentoring? Jak powinien wyglądać ten proces w szkole?

B.K.: Mentoring nie jest niczym nowym. Od wieków znamy przecież relację mistrz – uczeń czy mistrz – czeladnik. Mentoring jest również od dekad obecny w sektorze biznesu jako forma wprowadzania w obowiązki zawodowe nowych pracowników. Nie możemy zatem powiedzieć, że edukacja wymyśliła mentoring, raczej go adaptowała. Najogólniej rzecz biorąc, mentoring opiera się na spersonalizowanej i partnerskiej relacji: mistrz – uczeń, w której osoba z dużym doświadczeniem zawodowym (mentor) dzieli się wiedzą oraz umiejętnościami z mniej doświadczonym pracownikiem (mentee). Obok coachingu i tutoringu, mentoring staje się obecnie jedną z najsukcesywniejszych form wspierania rozwoju zawodowego. Aby jednak tak się stało, muszą być spełnione pewne warunki, o których powiemy jeszcze w dalszej części naszej rozmowy.

Jak już wspominałam, formalne wejście mentoringu do edukacji to rok 2022, kiedy zmieniono przepisy dotyczące awansu zawodowego nauczycieli. Dotychczasową rolę opiekuna stażu zastąpiono rolą mentora (warto pamiętać, że w okresie przejściowym w szkołach funkcjonują jeszcze opiekunowie stażu). Czy to tylko zmiana nazwy? Otóż nie, powodem tej zmiany jest inne spojrzenie na rozwój zawodowy. Rola opiekuna stażu, choć była różnie realizowana, zwykle skupiała się na aspektach formalno-proceduralnych: pilnowaniu dokumentacji i rozliczaniu nauczyciela z realizacji kolejnych kroków stażu. Przejście do roli mentora oznacza zupełnie inną jakość wsparcia rozwoju młodego nauczyciela. W mentoringu

współpraca pomiędzy mentorem a nauczycielem opiera się przede wszystkim na relacji, która ma służyć rozwojowi – i to jest istota tej zmiany.

Ustawodawca przewidział bardzo konkretne zadania dla mentorów szkolnych. Przede wszystkim jest to bieżące wspieranie młodego nauczyciela w procesie wdrażania do pracy, w tym m.in. zapoznanie go ze specyfiką danej placówki i dokumentacją szkolną. Kolejne zadanie opisane w aktach prawnych to udzielanie nauczycielowi początkującemu wsparcia w wyborze form doskonalenia zawodowego – jako uzupełnienie wiedzy wyniesionej ze studiów, mentee musi przecież jeszcze wiele się nauczyć. Następny ważny element to dzielenie się przez mentora swoim doświadczeniem zawodowym (założenie jest takie, że mamy do czynienia z mistrzem w swojej dziedzinie; oby jak najczęściej tak właśnie było). Istotną formą współpracy jest również pokazywanie nauczycielowi początkującemu warsztatu pracy mentora w bezpośredniej pracy z uczniami – poprzez obserwowanie lekcji przez mentee i ich wspólne omawianie. Również nauczyciel rozpoczynający pracę w zawodzie pokazuje swoje lekcje mentorowi, a ich omówienie jest ważnym elementem rozwoju: sprzyja refleksji, poszukiwaniu nowych metod i narzędzi dydaktycznych, wprowadzaniu zmian. Ostatnim zadaniem mentora jest inspirowanie młodego nauczyciela do podejmowania wyzwań zawodowych, dodawanie mu siły i wspieranie wiary w to, że dużo jest w jego rękach. Tyle o roli mentora mówią przepisy. To brzmi dobrze, ale z praktyczną realizacją bywa różnie.

Aby proces mentoringu był skuteczny i rozwojowy dla młodego nauczyciela, nie wystarczy odhaczyć po kolei realizację poszczególnych zadań. Powinno się wpleść je w długofalowy proces zmiany i rozwoju – dopiero wtedy można osiągnąć nową jakość wsparcia młodego nauczyciela. Chciałabym podkreślić, że mentoring to działanie **procesowe**: rozłożone w czasie, składające się z wielu etapów (a każdy z nich ma swoją specyfikę), oparte na partnerskiej relacji, bezpieczeństwie, zaufaniu, ale też realizowane z poszanowaniem autonomii nauczyciela początkującego. Mentoring powinien tworzyć przestrzeń na eksperymentowanie, mierzenie się z wyzwaniami, popełnianie błędów i wyciąganie z nich wniosków – tylko wtedy możliwy będzie rozwój. W tym procesie przewodnikiem młodego nauczyciela i jego towarzyszem w odnośniku sukcesów oraz radzeniu sobie z porażkami jest

Przejście do roli mentora oznacza zupełnie inną jakość wsparcia rozwoju młodego nauczyciela. Współpraca między mentorem a mentee opiera się przede wszystkim na relacji, która ma służyć rozwojowi – to jest istotna zmiana w awansie zawodowym.

Mentoring powinien tworzyć przestrzeń na eksperymentowanie, mierzenie się z wyzwaniami, popełnianie błędów i wyciąganie z nich wniosków – tylko wtedy umożliwi rozwój.

mentor, który dzieli się swoim doświadczeniem, wspiera mentee w rozwoju zawodowym, inspirowanie, celebrowanie sukcesy, ociera łzy i zmienia niepowodzenia w doświadczenia rozwojowe.

Trzeba też powiedzieć, czym mentoring na pewno nie jest i gdzie leżą granice dobrej relacji mentoringowej. Mentoring zdecydowanie nie jest relacją podległości i kontroli. Jeżeli te elementy wejdą do procesu rozwojowego, to postęp zostanie zahamowany. Nauczyciel początkujący w relacji z mentorem musi czuć się swobodnie i bezpiecznie, powinien móc otwarcie mówić o swoich sukcesach, ale też – a może nawet przede wszystkim – o tym, co jest dla niego trudne. Mentoring nie jest prowadzeniem nauczyciela za rękę, wyręczaniem go ani podsuwaniem gotowych rozwiązań. Oczywiście będą sytuacje, kiedy nauczyciel początkujący będzie tego potrzebował i mądry mentor to wyczuje. Mentoring ma dawać przestrzeń do rozwoju, a nie być holowaniem w zawodzie. Nie jest też modelowaniem młodego nauczyciela na wzór i podobieństwo mentora, powielaniem tych samych rozwiązań, bo one się sprawdzają, więc muszą być najlepsze. Mentoring nie jest też terapią – mentor wspiera nauczyciela początkującego w rozwoju osobistym w obszarach związanych z pracą zawodową, ale nie rozwiązuje jego głębokich problemów osobistych. Jeżeli problemy nauczyciela wykraczają poza aspekty zawodowe, potrzebuje on wsparcia specjalisty i działań terapeutycznych. W takich sytuacjach mentor powinien jasno stawiać granice: nie jest ani przygotowany do prowadzenia terapii, ani nie jest to jego rola.

M.D.-M.: Wróćmy jeszcze na chwilę do zmiany jakościowej w przepisach oświatowych wprowadzonej w 2022 r. W uzasadnieniu zastąpienia opiekuna stażu mentorem pomysłodawcy podkreślali konieczność tworzenia w szkole środowiska sprzyjającego rozwojowi zawodowemu nauczycieli. Mówimy tu o całej sieci wsparcia, czasem nawet wykraczającej poza mury danej placówki. Zdarza się, że przedmiotowe mistrzostwo mentora nie wystarcza, bo nauczyciel początkujący uczy innego niż on przedmiotu albo specyfika jego pracy jest odmienna i wtedy włączenie do współpracy innych doświadczonych nauczycieli jest niezbędne. Czasem po prostu warto poszerzyć możliwości uczenia się młodego nauczyciela poprzez kontakty z innymi pedagogami. Chodzi o to, aby całe szkolne grono było zaangażowane w życzliwe

przywitanie nowego nauczyciela; aby było świadome, że trzeba pomóc mu wejść w wieloaspektowe życie szkolne. To tworzy środowisko sprzyjające wzajemnemu uczeniu się – przecież osoba, która dołącza do zespołu, też coś istotnego do niego wnosi.

S.K.-M: **Mówią, że potrzeba całej wioski, aby wychować dziecko. Tutaj mamy pewną analogię: aby przygotować do zawodu nowego nauczyciela, potrzeba całej szkoły. Przyjrzyjmy się teraz dokładniej roli mentora. Wydaje się, że nie wystarczy być po prostu doświadczonym nauczycielem uczącym tego samego przedmiotu, co nauczyciel początkujący. Potrzebne są też konkretne kompetencje mentorskie. Kto zatem pasuje do tej roli? Jakie umiejętności sprawiają, że ta relacja ma szansę się udać?**

M.D.-M.: Kompetencje mentora kształtują się w procesie – w relacji mentoringowej obie strony się budują. Każdy mentor, podejmując się po raz pierwszy pełnienia tej roli, w jakimś stopniu jest już przygotowany, choćby z racji wiedzy i doświadczenia zawodowego. W niektórych obszarach czuje się pewnie oraz posiada wystarczające kompetencje, a w innych czegoś mu jeszcze brakuje – tak pojawiają się ścieżki dalszego rozwoju, do zaplanowania i realizacji przy wsparciu dyrektora szkoły.

Zanim przejdziemy do profilu kompetencji mentora, przyjrzyjmy się sylwetce jego podopiecznego. Mówiąc o młodym nauczycielu, często mamy na myśli osobę tuż po studiach (choć z praktyki wiemy, że jest teraz w systemie oświaty wielu nauczycieli początkujących z dużym stażem zawodowym w innych branżach). Początek drogi zawodowej to czas ciekawości, a nawet ekscytacji; ale też obaw i niepewności. Wielość oraz złożoność zadań, a także odpowiedzialność za przebieg procesu edukacyjnego stanowią duże wyzwanie dla nauczyciela rozpoczynającego pracę. Zatem kompetencje mentora powinny być odpowiedzią na potrzeby nauczyciela początkującego.

Przypomnijmy dla porządku, że kompetencje to zestaw wiedzy, umiejętności oraz cech i postaw, które mentor powinien posiadać, aby skutecznie pełnić swoją rolę i realizować zadania. W związku z tym, że mentoring opiera się na personalnej, partnerskiej relacji budowanej na zaufaniu oraz autonomii, to najważniejsze kompetencje mentora muszą być połączeniem wysokich umiejętności osobistych i interpersonalnych z ekspercką wiedzą oraz doświadczeniem. Celowo stawiam kompetencje intra- i interpersonalne na pierwszym miejscu, przed wiedzą, doświadczeniem oraz dorobkiem zawodowym. Bez doskonałego eksperctwa, ale z dużymi umiejętnościami osobistymi oraz interpersonalnymi da się zbudować

relację służącą uczeniu się i rozwojowi. Natomiast działania realizowane tylko w oparciu o specjalistyczną wiedzę oraz doświadczenie, bez wystarczających kompetencji osobistych i międzyludzkich, będą nieskuteczne.

W całym kalejdoskopie pożądanej wiedzy, umiejętności oraz postaw mentora możemy wyodrębnić pięć obszarów. Pierwszy z nich to **kompetencje merytoryczne**, profesjonalizm ekspercki związany z nauczaniem przedmiotem i posiadanym doświadczeniem zawodowym. Obejmuje on znajomość dydaktyki oraz metodyki, a także biegłość w wykorzystywaniu wiedzy pedagogicznej

Chodzi o to, aby całe szkolne grono było zaangażowane w życzliwe przywitanie nowego nauczyciela; aby było świadome, że trzeba pomóc mu wejść w wieloaspektowe życie szkolne. To tworzy środowisko sprzyjające wzajemnemu uczeniu się.

oraz doświadczenie w pracy z uczniami i współpracy z innymi nauczycielami czy z rodzicami. Nauczyciel z takimi kompetencjami potrafi zaproponować różne strategie działania, różne metody czy techniki pracy, a także wyjaśnić podopiecznemu, kiedy, po co i dlaczego warto je stosować oraz które z nich i w jakich

okolicznościach sprawdzają się najlepiej. Istotna jest też znajomość prawa oświatowego oraz dokumentacji szkolnej. Szczególnie chcę tu podkreślić przepisy prawa i wymogi dotyczące dokumentacji związanej z oceną pracy oraz awansem zawodowym. Jest to obszar często budzący wiele niepewności. Los nauczyciela rozpoczynającego pracę od pierwszego dnia jest związany z awansem zawodowym i oceną pracy – obszarami, które są sformalizowane i wzajemnie ze sobą powiązane. Dlatego tak ważna jest umiejętność posługiwania się przepisami prawa oświatowego, w tym jego interpretacji. Wsparcie mentora w tym zakresie jest nie do przecenienia.

Kolejnym obszarem kompetencyjnym, bez których nie zrealizuje się udanego procesu mentoringowego, są **umiejętności komunikacyjne oraz interpersonalne**. To fundament relacji mentor – mentee. Mam na myśli przede wszystkim umiejętność aktywnego słuchania, w skupieniu, w niewerbalnym i werbalnym kontakcie, bez przerywania i oceniania. Istotne jest też podążanie za rozmówcą, zachęcanie go do tego, aby powiedział więcej, ośmielenie do pogłębiania tematu czy zadawanie pytań, które poprowadzą nauczyciela początkującego do rozwinięcia swojej opowieści (*Opowiedz mi, co dokładnie się wydarzyło, jak wyglądała ta sytuacja. Jak się wtedy czułaś/eś?*). Stosowanie parafrazy, odzwierciedlenia czy klaryfikacji, która jest niezwykle pomocna w uporządkowaniu faktów i wybraniu najważniejszych wątków oraz nazwaniu odczuć nauczyciela początkującego, gdy jego wypowiedź jest pełna emocji i dygresji. Kolejna ważna umiejętność dotyczy zadawania pytań stymulujących rozwój, czyli takich, które skłaniają do refleksji i samodzielnego poszukiwania rozwiązań (*Jak myślisz, co mogłoby pomóc uczniom*

lepiej zrozumieć ten temat? Co zrobiłbyś inaczej następnym razem?). Następnym istotnym elementem to umiejętność udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej – na bieżąco, ale też jako podsumowanie większego wydarzenia (np. obserwacji lekcji) czy danego etapu procesu mentoringowego. Konstruktywna informacja zwrotna jest oparta na faktach, a nie na naszych domysłach, przekonaniach czy wyobrażeniach. Jest szczerą i konkretną; wskazuje mocne strony oraz obszary do rozwoju; pokazuje, co się sprawdziło i co warto kontynuować, co nowego można wprowadzić, a czego unikać. Taka informacja przede wszystkim pomaga odbiorcy poszerzyć wiedzę o sobie i o swoim funkcjonowaniu w kontekście osobistym oraz zawodowym. Dzięki informacji zwrotnej łatwiej nam zauważyć te aspekty naszego zachowania, których sami nie dostrzegamy, a także podjąć świadomą pracę nad nimi. Najprostszym przykładem informacji zwrotnej jest komunikat JA. Żeby te, często trudne, komunikaty mogły być przyjmowane z otwartością, konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków – to niezwykle ważne zadanie dla mentora. Atmosfera bezpieczeństwa i zaufania daje szansę na to, że trudny komunikat zostanie przyjęty ze spokojem, przeanalizowany oraz wykorzystany przez młodego nauczyciela. A pamiętajmy, że zgodnie z zasadą wzajemności mentor również otrzymuje informacje zwrotne od swojego podopiecznego, świadomie ich poszukuje, prosi o nie – to pokazuje dwukierunkowość relacji mentoringowej, ale także znaczenie klimatu, w jakim odbywa się współpraca. Dlatego też jako ostatni element w omawianym obszarze kompetencji wskazałabym umiejętność budowania relacji opartych na zaufaniu, akceptacji i empatii. To tworzenie bezpiecznej przestrzeni do rozmowy, ujawniania wątpliwości czy trudnych emocji, a także omawiania błędów. Zadaniem mentora jest wspieranie mentee z wyrozumiałością, cierpliwością, bez oceniania oraz z akceptacją faktów takimi, jakie są (*Pierwszy rok pracy to ogromne obciążenie. To naturalne, że możesz czuć się przytłoczony. Masz do tego prawo*). Warto podzielić się swoimi doświadczeniami z początków pracy zawodowej albo też wskazać trudności wynikające z podjęcia się nowej roli – to buduje wiarygodność mentora i pokazuje, że on również kształtuje się i rozwija poprzez kolejne doświadczenia.

Trzeci blok to **kompetencje rozwojowe, edukacyjne i refleksyjne** – wszystkie talenty oraz umiejętności, które sprawiają, że pomagamy drugiej osobie się uczyć, stwarzamy ku temu sprzyjające warunki. To, że ja coś umiem, nie oznacza jeszcze, iż potrafię skutecznie wspierać Ciebie w uczeniu się tego. Ważną umiejętnością, porządkującą oraz ukierunkowującą działania, to wyznaczanie celów rozwojowych. Podopieczny często potrzebuje wsparcia w określeniu konkretnych, realnych i mierzalnych celów, bez ogólników w rodzaju: *Chcę lepiej prowadzić lekcje*. Mentor pomaga ukonkretnić dążenie, np. *W ciągu najbliż-*

szego miesiąca wprowadzę co najmniej 2 aktywizujące metody pracy na swoich lekcjach.

Innym kluczowym obszarem kompetencji mentora jest **umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem**, podawania przykładów oraz udzielania konkretnych, praktycznych wskazówek. Mentor pokazuje młodemu nauczycielowi, jak on sam się komunikuje i współpracuje z innymi, prowadzi lekcje, zarządza klasą, kontaktuje się z rodzicami uczniów – w ten sposób modeluje postawy adepta zawodu. Kolejnym istotnym elementem to wspieranie samodzielności nauczyciela rozpoczynającego pracę, umożliwianie mu dokonywania wyboru, wspieranie go w podejmowaniu decyzji, ale nie decydowanie za niego (*Można zastosować następujące rozwiązania: ... Które z nich jest najbardziej zgodne z Twoim stylem pracy? Wybierz i zastosuj, sprawdź je w praktyce*). Ważne jest też identyfikowanie oraz rozwijanie mocnych stron, pomaganie młodemu nauczycielowi, aby dostrzegł swój potencjał – często nieuświadomiony – i znalazł okazję, aby z niego korzystać. Chciałabym też podkreślić znaczenie rozwijania refleksyjności, wspierania nauczyciela początkującego w analizowaniu konsekwencji podejmowanych działań i wyciąganiu wniosków (*Co poszło zgodnie z planem? Co Cię zaskoczyło? Czego nauczyła Cię ta sytuacja? Jak możesz to wykorzystać?*). I wreszcie: motywowanie oraz inspirowanie. Mentor pomaga podopiecznemu dostrzec, co już osiągnął i jaki zrobił postęp, wskazuje konkretne kompetencje, które podopieczny rozwinął, a także świętuje z nim sukcesy oraz zachęca do podejmowania kolejnych, trudniejszych działań.

Czwarty obszar w profilu mentora to **kompetencje organizacyjne**. Są ważne, bo nadają strukturę procesowi mentoringu, a w strukturze łatwiej się poruszać. Potrzeba porządkowania działań przejawia się w pytaniach o wzory dokumentów – takich wzorów nie ma, trzeba wypracować je samodzielnie, ponieważ nie da się prowadzić tak samo wszystkich procesów rozwojowych. Oczywiście są sprawdzone pomysły w tym zakresie i można po nie sięgać. Na pewno trzeba zacząć od ustalenia częstotliwości/harmonogramu spotkań, zasad współpracy, a także sposobów komunikowania się i dokumentowania całego procesu. To uporządkuje działania oraz nada im ciągłość. Prowadzenie spotkań według powtarzalnego schematu również pomaga trzymać się obranego kursu – zapobiega traceniu z oczu celu pod wpływem trudnych wydarzeń i silnych emocji.

Natomiast jako piąty obszar kompetencyjny wyodrębniłabym **postawy i cechy osobowe mentora**. Kluczowe elementy to spokój, cierpliwość, wyrozumiałość oraz akceptacja popełniania błędów i traktowanie niepowodzeń jako naturalnej części rozwoju. Istotna jest też elastyczność (dopasowywanie swojego stylu bycia mentorem do osobowości i potrzeb mentee) oraz poszanowa-

nie autonomii nauczyciela początkującego. Jedna osoba będzie potrzebować konkretnych wskazówek albo dłużej będzie wymagała instruktażu. Dla kogoś innego natomiast, ze względu na jego uwarunkowania, niezbędna okaże się większa przestrzeń i swoboda. Pamiętajmy, że jeden mentor może w tym samym czasie prowadzić kilka procesów rozwojowych skierowanych do bardzo różnych podopiecznych, będących na innych etapach przygotowania do zawodu. Obok elastyczności ważna jest też otwartość, wyrażająca się w przyjmowaniu innej perspektywy. Dodałabym jeszcze etyczność, działanie w najlepszym interesie młodego nauczyciela, zachowanie poufności i dyskrecję, profesjonalizm, uczciwość oraz wzajemność w relacji. Etycznym aspektem w pracy mentora poświęcamy oddzielny moduł na naszym szkoleniu. W podsumowaniach i ewaluacji uczestnicy szkolenia wielokrotnie podkreślali, że ten moduł znacząco poszerzył ich świadomość na temat roli mentora i profesjonalizacji jego pracy. Oczywiście trzeba też uwzględnić kompetencje osobiste (intrapersonalne) mentora. Czym byłoby budowanie relacji rozwojowej bez dojrzałej postawy mentora oraz bez jego inteligencji emocjonalnej? Ważne, aby mentor rozumiał swoje emocje, myśli, motywacje i zachowania oraz potrafił nimi zarządzać; aby świadomie podejmował decyzje i radził sobie ze stresem. Relacja z samym sobą jest podstawą do budowania relacji z innymi. Tylko kiedy potrafimy samych siebie obdarzać zrozumieniem, empatią, troską oraz zaufaniem, będziemy w stanie dać to innym.

Z uwagi na specyfikę relacji mentoringowej oraz procesowy charakter rozwoju zawodowego wydaje się, że najistotniejsze są kompetencje osobiste, interpersonalne, komunikacyjne i refleksyjne, a także postawy oraz cechy osobowe mentora. Pozostałe umiejętności, o których mówiłam, można wypracować. Jeżeli będą dobre podstawy, to relacja mentoringowa oraz sam proces zadziałają.

B.K.: Profesjonalny mentor nie musi być nieomylnym autorytetem. Dobrze, aby na pierwszy plan – oprócz wiedzy merytorycznej i kompetencji dydaktycznych – wysuwała się u niego wysoka inteligencja emocjonalna. Przede wszystkim powinien być empatycznym partnerem oraz towarzyszem młodego nauczyciela.

Profil kompetencyjny, o którym mówimy, w zasadzie powinien dotyczyć każdego nauczyciela – wówczas mamy szansę na nawiązywanie efektywnych, prawdziwych i wspierających proces uczenia (się) relacji z uczniami. Możemy zatem powiedzieć, że mentor modeluje cechy pożądane u nauczyciela.

Jeżeli rozumie się znaczenie i sens mentoringu, to łatwiej stworzyć przestrzeń umożliwiającą jego profesjonalną realizację w szkole.

Profesjonalny mentor nie musi być nieomylnym autorytetem. Dobrze, aby na pierwszy plan – oprócz wiedzy merytorycznej i kompetencji dydaktycznych – wysuwała się u niego wysoka inteligencja emocjonalna.

S.K.-M: Nakreślony przez Was obraz mentora i procesu mentoringowego jest ambitny. Z naszych doświadczeń wiemy, że szkolna rzeczywistość nie zawsze tak wygląda. Co jest zwykle największym wyzwaniem w realizacji procesu rozwojowego, co niszczy relację pomiędzy mentorem a nauczycielem początkującym?

B.K.: Zacząłabym od konieczności pełnego zrozumienia istoty zmiany wprowadzonej w systemie awansu zawodowego nauczycieli w 2022 r. Jeżeli rozumie się znaczenie i sens mentoringu, to łatwiej stworzyć przestrzeń umożliwiającą jego profesjonalną realizację w szkole. Wyzwania w tym zakresie dotyczą zarówno kryteriów wyboru osób, które mogą pełnić rolę mentorów, jak i zapewnienia warunków do tego, aby mentor oraz mentee mogli się spotkać i współpracować. Szereg drobnych niedogodności, np. brak wspólnych okienek w planie lekcji, może uniemożliwić profesjonalne przeprowadzenie procesu mentoringowego w szkole.

M.D.-M.: Zdecydowanie, kultura powierzenia nowych zadań oraz tworzenie sprzyjających warunków organizacyjnych to poważne wyzwanie – nie da się zbudować relacji z drugim człowiekiem w biegu, podczas krótkich spotkań na szkolnym korytarzu w czasie przerw. Relacja wymaga też zaangażowania i nie każdy musi być w danym momencie gotowy na taką inwestycję oraz na poniesienie związanych z nią kosztów. Przeprowadzenie długoterminowego procesu rozwojowego z nową osobą wymaga wzajemnego poznania się jako ludzie i nawiązania relacji, co jest bardzo angażujące i czasochłonne. Potem trzeba pomagać podopiecznemu wchodzić w kolejne obszary wyzwań zawodowych, mądrze oraz świadomie mu w tym czasie towarzyszyć i inspirować do kolejnych działań. Trzeba też znaleźć przestrzeń na autorefleksję oraz doskonalenie umiejętności mentorskich.

S.K.-M: Czyli bycie mentorem to kosztowna inwestycja, która nie zawsze się opłaca. Badania pokazują, że młodzi nauczyciele często – z różnych powodów – odchodzą z zawodu. Może się zatem okazać, że to nasze zaangażowanie pójdzie na marne... Porozmawiajmy jeszcze o trzecim elemencie układanki: dyrektorze szkoły. To cichy bohater drugiego planu czy główny hamulcowy procesu? Jaka jest rola kadry zarządzającej w szkolnym mentoringu?

B.K.: Wsparcie rozwoju zawodowego pracowników jest integralnym elementem zarządzania kadrą każdej organizacji. Na gruncie szkolnym dyrektorem jest cichym bohaterem procesu mentoringowego. Chociaż nie uczestniczy

bezpośrednio w relacji mentor – mentee, to jego rola jest bardzo ważna. To on projektuje scenariusz, w której ta relacja się toczy, może też nadać stosowną rangę temu procesowi i zapewnić optymalne warunki do jego przebiegu. Jeżeli kadra zarządzająca szkoły będzie traktować mentoring tylko jako konieczność wynikającą z zapisów prawa, pewną formalność, która musi się odbyć, a nie jako inwestycję w rozwój młodego nauczyciela i w rozwój całej szkoły, to mentoring stanie się tylko zmarnowaną szansą. Dyrektor wskazuje osobę mentora, co wymaga ogromnej wiedzy i intuicji. Dobrze dobrany duet to punkt wyjścia do budowania dobrej relacji rozwojowej. Mądrość dyrektora polega na kierowaniu się nie tylko doświadczeniem nauczyciela, ale też na uwzględnianiu umiejętności i cech, o których mówiliśmy wcześniej. Zadaniem dyrektora jest również zapewnienie warunków organizacyjnych do tego, aby proces mentoringu mógł się odbywać w szkole, nie przetrwał się w dorywcze, okazjonalne aktywności mentora z mentee. Takie rozplanowanie zajęć, aby możliwe było wzajemne obserwowanie lekcji, czy też udostępnienie spokojnej przestrzeni na rozmowę – to leży w gestii dyrektora. Dobrze, jeżeli mentoring może wpisać się w ogólnoszkolną kulturę współpracy i uczenia się (również na błędach). Rolą dyrektora jest też nadawanie prestiżu funkcji mentora, docenianie jego pracy i zaangażowania oraz wzmacnianie jego autorytetu w gronie pedagogicznym. Ponieważ mówimy o długotrwałym procesie, po stronie dyrektora powinno też być dodawanie energii i udzielanie wsparcia, jeżeli pojawia się wypalenie albo trudności w relacji mentoringowej.

Nasze doświadczenia z organizacji szkoleń dla mentorów pokazały, że jest zainteresowanie tym tematem również wśród dyrektorów szkół. Kadra zarządzająca potrzebuje wsparcia. Spodziewam się, że te potrzeby będą rosły wraz ze wzrostem świadomości na temat tego, czym jest proces mentoringowy i jakie jest jego znaczenie. Dyrektorzy będą poszukiwali odpowiedzi na pytanie, jak organizować to działanie w szkole, będą też szukać narzędzi oraz przykładów dobrych praktyk – to jest wyzwanie i zadanie dla systemu doskonalenia.

S.K.-M: Realizacja mentoringu może wymagać zmiany kultury organizacyjnej szkoły. Może też być dobrą okazją do przebudowania mikroorganizmu szkolnego... Na zakończenie naszej rozmowy chciałabym poprosić Was o sformułowanie przesłania skierowanego do nauczycieli, którzy już pełnią rolę mentora albo też będą ją pełnić w niedalekiej przyszłości.

M.D.-M.: Powiedziałabym tak: *Mentorze, zacznij od wyznaczenia swojego celu rozwojowego, zbuduj osobistą motywację do pełnienia tej roli i zidentyfikuj wszelkie posiadane zasoby, które mogą być dla Ciebie wsparciem.*

Na naszych szkoleniach spotykamy się z informacjami: *Jestem mentorem, bo dyrektor wyznaczył mi to zadanie, nie mogłam/em odmówić. Ale tak naprawdę nie chcę tego, po co mi to? Z takim nastawieniem daleko się nie zajedzie.* Jeżeli już jestem w roli mentora, to warto sprawdzić, co mi to może dać. Ale też: co mnie powstrzymuje, czego się obawiam, jakie mogą być koszty. Przez refleksję szukam odpowiedzi, jakie wartości czy elementy osobistej misji jestem w stanie zrealizować, pełniąc tę rolę, jak prowadzenie procesu mentoringowego może przyczynić się do mojego rozwoju. Sądzę, że dopiero zbudowanie własnego uzasadnienia pozwala świadomie wejść w proces, uwierzyć w jego skuteczność i w pełni się zaangażować. Nadanie swojego sensu podejmowanemu wysiłkowi oraz powiązanie go z wyższym celem będzie punktem wyjścia do spotkania się z drugim człowiekiem i pomagania mu w odkrywaniu swojego potencjału w zawodzie nauczyciela.

B.K.: Mam przekonanie, graniczące z pewnością, że każdy mentor był kiedyś nauczycielem stawiającym pierwsze kroki w swojej pracy. Przychodził do szkoły z pewnymi marzeniami, celami i obawami. Powiedziałabym więc: *Bądź dla swojego mentee takim mentorem, jakiego potrzebowałaś/eś, kiedy stawiałaś/eś pierwsze kroki w zawodzie.* Osobiście postawiłabym na empatię i partnerstwo.

S.K.-M: Domknijmy naszą rozmowę klamrą: zaczęłyśmy od rozmowy o szkoleniu trenerskim Ośrodka Rozwoju Edukacji, odnieśmy się do niego również na zakończenie. Bogusiu, powiedziałaś, że proces mentoringowy jest wyzwaniem m.in. dla systemu doskonalenia nauczycieli. Czy ORE planuje dalsze działania w tym obszarze tematycznym?

B.K.: Na pewno w tym roku domykamy pewien etap, tj. stworzenie propozycji programu rozwojowego dla mentorów. Jak mówiliśmy na początku, opracowałyśmy jego koncepcję oraz materiały dydaktyczne, przeprowadziłyśmy pilotaż i na podstawie jego wyników zweryfikowałyśmy program, a także – poprzez szkolenia trenerskie dla nauczycieli konsultantów – przekazałyśmy go do systemu doskonalenia nauczycieli jako propozycję do wykorzystywania, modyfikowania czy uzupełniania. Teraz liczymy na aktywność regionalnych placówek doskonalenia nauczycieli, ponieważ wspieranie mentorów jest ich zadaniem. Cały czas docierają do nas sygnały o dużym zapotrzebowaniu na szkolenia z tego zakresu, zainteresowanych przekierowujemy właśnie do placówek regionalnych. Pewną formą kontynuacji wsparcia dla 60 nauczycieli konsultantów z całej Polski, którzy uczestniczyli w szkoleniach trenerskich, będą spotkania on-line planowane na maj bieżącego roku.

M.D.-M.: Zapowiedź tego działania została entuzjastycznie przyjęta przez uczestników szkoleń trenerskich ORE. Wspólne doświadczenie udziału w kilkudniowych,

intensywnych warsztatach stacjonarnych i otwartość na budowanie bezpośrednich relacji przyczyniły się do powstania wspólnoty uczącej się. Jej członkowie chcieliby – za pośrednictwem ORE – kontynuować współpracę w obszarze dotyczącym mentoringu. Wstępny zamysł majowych spotkań jest następujący: osoby, które już zrealizowały jakieś formy doskonalenia zawodowego dla mentorów, będą mogły podzielić się swoimi doświadczeniami; natomiast ci, którzy dopiero planują takie działania, będą mogli przedstawić swoje pomysły, przedyskutować je i uzyskać informację zwrotną. Dla nas, jako organizatorów, będzie to cenne źródło informacji o tym, jak nasza propozycja funkcjonuje w terenie. Program jest obszerny, proponuje wiele konkretnych ćwiczeń – można wybierać z niego dowolne elementy, dowolnie je łączyć i tworzyć własne formy doskonalenia, dopasowane do potrzeb odbiorców.

Warto też zwrócić uwagę na to, że potrzeby dyrektorów szkół nie ograniczają się tylko do poszukiwania wsparcia w sprawowaniu pieczy nad procesami mentoringowymi związanymi z awansem zawodowym nauczycieli. Kadra zarządzająca jest często zainteresowana lepszym poznanem samej koncepcji mentoringu i rozwijaniem kompe-

tencji związanych z jego realizacją. Jest to szansa na to, aby podejście mentoringowe zakorzeniło się w naszych szkołach – może być przecież stosowane we wszystkich relacjach, w których bardziej doświadczony pracownik wspiera mniej doświadczonego w danym obszarze. Dyrektorzy mogą stać się świadomymi ambasadorami mentoringu w szkołach.

B.K.: Na zakończenie chciałabym jeszcze przypomnieć, że – oprócz omawianych przez nas

działań dotyczących mentoringu szkolnego – Ośrodek Rozwoju Edukacji realizuje od 2025 r. projekt systemowy *Zindywidualizowane i spersonalizowane doradztwo metodyczne*, który promuje skuteczne procesy rozwojowe oraz pokazuje możliwości wykorzystania narzędzi wywodzących się z mentoringu, tutoringu i coachingu w doskonaleniu zawodowym nauczycieli. Zachęcamy do udziału w tym projekcie nauczycieli konsultantów oraz nauczycieli – doradców metodycznych. **S.K.-M: Dodam tylko, że znaczna część doradców metodycznych Pomorskiego Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku uczestniczy w tym projekcie. Małgosiu, Bogusiu, bardzo dziękuję Wam za rozmowę!**

Zainteresowanie dyrektorów mentoringiem jest szansą na to, aby podejście mentoringowe zakorzeniło się w naszych szkołach.

Dyrektorzy mogą stać się świadomymi ambasadorami szkolnego mentoringu.



Małgorzata Dotka-Mossakowska – pedagog, trener warsztatu umiejętności psychospołecznych, trener biznesu i coach; wieloletni pracownik ORE, w latach 2020-2024 nauczyciel konsultant ds. rozwoju osobistego nauczycieli i dyrektorów szkół w Pomorskim Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku; ma 20-letnie doświadczenie w projektowaniu, organizowaniu i prowadzeniu procesów rozwojowych oraz form doskonalenia z zakresu rozwoju osobistego i zawodowego, innowacyjności oraz kompetencji przywódczych, trenerskich i coachingowych; współautorka oraz trenerka pilotażowego programu szkolenia ORE *Mentor nauczyciela początkującego*.



Bogusława Kalinowska – nauczyciel konsultant w Ośrodku Rozwoju Edukacji, analityk zarządzania, edukatorka, autorka oraz koordynatorka programów rozwojowych dla nauczycieli konsultantów i doradców metodycznych rozpoczynających pracę w placówkach doskonalenia (m.in. *ABC doradcy metodycznego* oraz *Na starcie – warsztat pracy nauczyciela konsultanta*); ekspertka współpracująca z projektem *Zindywidualizowane i spersonalizowane doradztwo metodyczne* popularyzującego wykorzystanie mentoringu, tutoringu i coachingu w doskonaleniu kadr systemu oświaty; współautorka oraz koordynatorka programu szkolenia ORE *Mentor nauczyciela początkującego*.

Kształcenie zawodowe osób z indywidualnymi potrzebami edukacyjnymi

Celem opracowania jest kompleksowa analiza ścieżek kształcenia zawodowego osób z niepełnosprawnościami w systemie oświaty, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyk zawodów dla tej grupy osób. (...) Raport [dostępny nieodpłatnie pod adresem: https://tiny.pl/3_sc9xhs4]

może stanowić punkt wyjścia do dyskusji nad kształtowaniem oferty edukacyjnej dla uczniów z indywidualnymi potrzebami i niepełnosprawnościami, jak również do osób zaangażowanych w kształtowanie rynku pracy i polityki społecznej, samorządowej i lokalnej oraz w budowanie kapitału ludzkiego i edukacyjnego.

źródło: <https://ibe.edu.pl>