mgr inż. Paulina Kalinowska
https://orcid.org/0000-0002-6553-8608

dr inż. Aleksandra Makowska
https://orcid.org/0000-0002-8993-6619

dr inż. Małgorzata Wiśniewska
Instytut Marketingu i Zrównoważonego Rozwoju
Politechnika Łódzka
https://orcid.org/0000-0002-7023-3606

https://doi.org/10.64158/p9lidwg70v

Mentoring jako narzędzie wsparcia procesu nauczania na uczelniach wyższych – case study

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza mentoringu jako efektywnego narzędzia wspierającego proces nauczania na uczelniach wyższych. W oparciu o studium przypadku przeprowadzonego na podstawie programu E2TOP realizowanego na Politechnice Łódzkiej, przedstawiono wpływ relacji mentorsko-mentee na rozwój kompetencji akademickich, społecznych i zawodowych studentów. W artykule omówiono strukturę programu mentoringowego, jego założenia, cele oraz sposób wdrożenia, a także identyfikowano korzyści i wyzwania wynikające z jego realizacji. Zebrane dane empiryczne, pozyskane za pomocą wywiadów zogniskowanych (focus), wskazują na pozytywny wpływ mentoringu na motywację studentów, ich zaangażowanie w proces kształcenia oraz lepsze przystosowanie do środowiska akademickiego. Wyniki badania stanowią podstawę do sformułowania rekomendacji dla uczelni wyższych zainteresowanych implementacją lub doskonaleniem programów mentoringowych.

Słowa kluczowe: mentoring, nauczanie

Wprowadzenie

We współczesnej praktyce edukacyjnej zachodzą dynamiczne zmiany, które wpływają na projektowanie procesu kształcenia. Głównymi czynnikami wyznaczającymi kierunki tych zmian i prawdziwą rewolucję w instytucjach edukacyjnych są[1]:

[1] R. Panfil, (2013). *Pragmatyka współcześnie stosowanych metod nauczania – uczenia się*, Forum Oświatowe, 2(49), 89-101. Pobrano z: http://forumoswiatowe.pl/index.php/ czasopismo/ article/view/86.

- postępująca humanizacja relacji w instytucjach edukacyjnych nadająca coraz wyraźniej podmiotowy wymiar zarówno edukowanym, jak i edukatorom;
- demokratyzacja interakcji w instytucjach kształcących powodująca zastępowanie relacji hierarchicznych i służbowych, wynikających z podziału władzy, relacjami funkcjonalnymi, technicznymi i informacyjnymi, wynikającymi z podziału pracy;
- sieciowość relacji międzyosobniczych i międzyinstytucjonalnych wymuszająca mobilność i zdolność do adaptacji instytucji edukacyjnych;
- wzrastający poziom wykształcenia społeczeństwa powodujący wzrost świadomości podmiotowości wśród członków tych społeczności i wzrost wymogów w zakresie jakości kształcenia stawianych instytucjom edukującym, zarówno w obszarze publicznym, jak i niepublicznym;
- rozwój środków komunikacji społecznej powodujący poszerzanie się zakresu instrumentów nauczania – uczenia się, w wyniku czego wzrasta znaczenie pozainstytucjonalnych metod uczenia się (patrz uczenie się zastępcze czy naśladowanie), poszerza się także konkurencja na rynku usług edukacyjnych.

Intensywne zmiany w zakresie interakcji społecznych powodują, iż zarówno instytucje edukacji publicznej, podległe władzy urzędników, jak i firmy edukacyjne (instytucje edukacji niepublicznej), których działanie wyznacza rynek, muszą elastycznie i innowacyjnie dostosowywać się do tych zmian. Największa rewolucja zachodzi w zakresie realizowanego w tych instytucjach procesu edukowania, a w szczególności w stosowanych metodach nauczania – uczenia się. Elastyczność, różnorodność oraz adaptacyjność procesu uczenia decyduje o tożsamości instytucji edukacyjnej i je atrakcyjności na rynku.

Istotne staje się dzielenie się zasobami, w tym wiedzą, umiejętnościami oraz doświadczeniami w procesie uczenia, a w tym potencjał i zaangażowanie nauczycieli [2]. Jednym z często stosowanych metod przekazywania wiedzy jest mentoring.

[2] I. Limon, (2022). *Relationship between empowering leadership and teachers job performance: Organizational commitment as mediator*. *Journal of Theoretical Educational Science, 15*(1), 16-41. https://doi.org/10.30831/akukeg.945201. Adamska-Chudzińska, M. i Blachnicka, K. (2023). Mentoring w doświadczeniach polskich menedżerek. e-mentor, 3(100), 32–42. https://doi.org/10.15219/em100.1622.

1. Mentor – pojęcie, funkcje i zadania

Edukacja to działanie celowe, nakierowane na uzyskanie odpowiednich efektów uczenia się, czyli trwałych zmian w zachowaniu ucznia. Uczniem jest każdy, kto podlega procesowi uczenia. Natomiast środowiskiem nauki może być szkoła, rodzina, grupa społeczna. Podstawowym warunkiem w tym układzie jest świadomość celu edukacji u nauczyciela. Wspomina się również w literaturze[3] o świadomym, nieprzypadkowym działaniu edukacyjnym, które przynosi uczniowi wartościowe oraz uzasadnione psychologicznie i społecznie zmiany.

Działania te wykonywane są przez mistrza – nauczyciela, mentora, tutora. Te trzy osoby uczestniczą w procesie uczenia, ale spełniają różne role.

Mentoring to metoda nauczania – uczenia się, która kładzie nacisk na proces efektywnego uczenia się i zapewnia mentorowi dominującą pozycję, wynikającą z jego autorytetu i pozycji zawodowej[4]. Wykorzystuje on w procesie nauczania unikalną wiedzę i umiejętności wynikające z jego wieloletniego doświadczenia, wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Jego zadaniem jest wspieranie rozwoju osobistego podopiecznego przez przedstawianie mu sprawdzonych pomysłów i rozwiązań. Mentor ma być przewodnikiem pomagającym podopiecznym w określaniu kierunku rozwoju. W procesie mentoringu uczeń świadomie korzysta z doświadczeń i wiedzy mentora dla własnego rozwoju. Mentor przekazuje wiedzę jednocześnie aktywnie słuchając podopiecznego. Mentoring jest stosowany głównie w organizacjach uczących się, takich jak:

- duże korporacje (w procesie wspierania i aktywizowania pracowników oraz przekazywania kompetencji przez doświadczonych przedsiębiorców lub menedżerów osobom stawiającym pierwsze kroki na dany stanowisku);
- przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości (pomaga w adaptacji nowego pracownika);
- na uczelniach, gdzie mentorem-mistrzem dla studenta staje się jego profesor;
- w instytucjach samorządowych, gdzie doświadczony urzędnik wprowadza młodego referenta.

Kolejną metodą stosowaną w pracy edukatorów jest coaching. Jako instrument nauczania – uczenia się różni się od mentoringu tym, iż *coach* nie stanowi wzoru dla *mentee*, jest z to osobą pomagają w samodzielnym rozwoju osobie

[3] K. Kruszewski, *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, PWN, Warszawa 2009, s. 18.

[4] R. Panfil, (2013). *Pragmatyka współcześnie stosowanych metod nauczania – uczenia się.* Forum Oświatowe, 2(49), 89-101, http://forumoswiatowe.pl/index.php/ czasopismo/article/view/86.

podlegającej nauczaniu – uczeniu się. Nie musi przekazywać własnej wiedzy i doświadczeń.

Tutoring, ostatnia ze wskazanych metod, jest podobna do mentoringu, gdyż zakłada wspieranie przez osobę bardziej doświadczoną- tutora, osoby poszukującej doświadczenia, wiedzy specjalistycznej. Najbardziej przypomina relację mistrz-uczeń. W tutoringu nie ma relacji partnerskiej, jak w coachingu. Tutor jest zwierzchnikiem, który najczęściej przekazuje wiedzę specjalistyczną. Tutoring w mniejszym stopniu zakłada rozwój ogólny ucznia.

Porównanie tych trzech metod można wykonać analizując skuteczność ich stosowania w procesie nauczania – uczenia się złożonych zadań i warunków ich realizacji (tabela 1).

Tabela 1. Metody nauczania-uczenia się, a warunki realizacji

Metoda	Zadanie			
	Proste	Złożone	Warunki wykonania stałe	Warunki wykonania zmienne
klasyczne nauczanie	x		x	
tutoring	x			x
mentoring		x	x	
coaching		x		x

Źródło: R. Panfil, (2013), *Pragmatyka współcześnie stosowanych metod nauczania – uczenia się*, Forum Oświatowe, 2(49), 89-101, z: http://forumoswiatowe.pl/index.php/ czasopismo/article/view/86.

Mentoring można według tego zestawienia uznać za najlepsze narzędzie do nauczania – uczenia się zadań trudnych, które mają stałe, powtarzalne warunki wykonania.

Innym wyznacznikiem gradacji wymienionych metod może być dominacja czynnika nauczania czy uczenia się oraz dominacją jednej z osób uczestniczących w procesie (tabela 2).

Tabela 2. Procesowo-personalne wyznaczniki metod nauczania – uczenia się w aspekcie ich efektywności

Metoda	Czynniki dominujące			
	Nauczanie	Uczenie się	Pozycja nauczającego	Pozycja uczącego się
klasyczne nauczanie	x		x	
tutoring	x			x

Metoda	Czynniki dominujące			
	Nauczanie	Uczenie się	Pozycja nauczającego	Pozycja uczącego się
mentoring		x	x	
coaching		x		x

Źródło: R. Panfil, (2013), *Pragmatyka współcześnie stosowanych metod nauczania – uczenia się*, Forum Oświatowe, 2(49), 89-101. Pobrano z: http://forumoswiatowe.pl/index.php/ czasopismo/ article/view/86.

W przypadku klasycznego nauczania i tutoringu akcent położony został na proces nauczania. W przypadku tutoringu proces nauczania podporządkowany jest uczącemu się. W przypadku mentoringu i coachingu sytuacja zmienia się zasadniczo, gdyż procesem podstawowym staje się uczenie się. W przypadku mentoringu dominującą pozycję zajmuje mentor, czyli nauczyciel, natomiast w przypadku coachingu dominującą pozycję zajmuje uczeń.

Mentor to ekspert w swojej dziedzinie, który przekaże swoją wiedzę uczniowi, podzieli się doświadczeniem i wnioskami, jakie w nich wyciągnął. Jego uczeń to mentee, który winien otworzyć się na informacje przekazywane przez mentora.

Zaistnienie mentora w praktyce szkolnej daje poczucie bezpieczeństwa, zachęca do stałego uczenia się w celu doskonalenia, inspiruje do wyzwań, wzmacnia potencjał osób uczących się, zakłada równowagę w komunikacji interpersonalnej oraz aktywne wspieranie podopiecznego w działaniu. Tak rozbudowany proces wymaga od mentora samoświadomości, inteligencji emocjonalnej, zdolności do pogłębionej refleksji. Wskazane jest posiadanie również predyspozycji do pełnienia roli lidera w formalnych i nieformalnych grupach.

Mentor prowadzi proces w kontakcie z podopiecznym, koncentrując się na inspirowaniu i stymulowanie jego rozwój.

Oto kilka kluczowych funkcji mentora:

1. Doradztwo: Mentor udziela *mentee* wsparcia i porad w zakresie zawodowych wyzwań i decyzji. Dzieli się swoimi doświadczeniami, wiedzą i perspektywą, pomagając *mentee* w podejmowaniu trafnych decyzji i rozwijaniu umiejętności.
2. Wsparcie emocjonalne: Mentor pełni rolę wsparcia emocjonalnego dla *mentee*. Służy pomocą w radzeniu sobie ze stresem, niepewnością oraz problemami zawodowymi i osobistymi. Zapewnia *mentee* poczucie zaufania i bezpieczeństwa.
3. Rozwój kompetencji: Mentor wspiera rozwój umiejętności i kompetencji *mentee* poprzez udzielanie wskazówek, feedbacku i konstruktywnej

krytyki. Pomaga *mentee* w identyfikowaniu obszarów do rozwoju oraz w tworzeniu planów działań.

4. Sieć kontaktów: Mentor może pomagać *mentee* w budowaniu sieci kontaktów zawodowych, nawiązywaniu relacji biznesowych i rozwoju kariery poprzez udostępnianie swoich kontaktów i wprowadzanie w odpowiednie środowiska zawodowe.
5. Motywacja i inspiracja: Mentor pełni rolę motywatora i inspiratora, pobudzając *mentee* do osiągania swoich celów i maksymalizacji potencjału. Dzięki wsparciu mentora, *mentee* może zyskać większą pewność siebie i motywację do działania.
6. Modelowanie zachowań: Mentor poprzez własny przykład i zachowanie, modeluje pożądane zachowania, postawy i wartości zawodowe. Działa jako wzór do naśladowania dla *mentee*, inspirując go do rozwoju i doskonalenia się.
7. Ocena postępów: Mentor ocenia postępy *mentee*, śledzi jego rozwój i dokonania, dostarczając regularnego feedbacku i wsparcia. Pomaga *mentee* w identyfikowaniu celów oraz ścieżki rozwoju zawodowego.

Te funkcje mentora wspierają proces uczenia się i rozwoju *mentee*, pomagając mu osiągnąć sukces zawodowy i osobisty. Poprzez budowanie relacji opartej na zaufaniu, wzajemnym szacunku i współpracy, mentor pełni kluczową rolę w procesie mentorowania.

Relacja między mentorem a *mentee*, nazywana także relacją mentorstwa, opiera się na wzajemnym zaufaniu, szacunku i otwartej komunikacji. Jest to interakcja, w której *mentee* może zyskać wsparcie, wskazówki i inspirację od doświadczonego mentora. Podstawą tej interakcji są niezbędne elementy relacji mentor-*mentee*:

1. Zaufanie: Podstawą udanej relacji mentorstwa jest wzajemne zaufanie między mentorem a *mentee*. *Mentee* musi czuć się komfortowo z dzieleniem się swoimi wyzwaniami, celami i niepewnościami, a mentor musi być gotowy do słuchania i udzielenia wsparcia.
2. Otwarta komunikacja: Relacja mentorstwa opiera się na otwartej i szczerej komunikacji. *Mentee* powinien czuć się swobodnie w zadawaniu pytań, wyrażaniu swoich opinii i dyskutowaniu na temat swoich celów oraz wyzwań.
3. Empatia: Mentor powinien być empatyczny i zrozumieć perspektywę *mentee*. Powinien być w stanie zidentyfikować się z doświadczeniami i emocjami *mentee*, co umożliwia bardziej efektywne udzielanie wsparcia.

4. Wsparcie: Mentor powinien być gotowy do udzielenia *mentee* wsparcia w trudnych sytuacjach oraz w osiąganiu jego celów. Powinien motywować, inspirować i pomagać *mentee* w rozwijaniu umiejętności oraz w radzeniu sobie z wyzwaniami.
5. Rozwój: Relacja mentorstwa ma na celu wspieranie rozwoju *mentee*. Mentor powinien stymulować *mentee* do samodzielnego myślenia, rozwoju umiejętności oraz do osiągania swojego potencjału.
6. Regularne spotkania: Ważne jest, aby mentor i *mentee* spotykali się regularnie, aby omawiać postępy, cele oraz wszelkie trudności. Spotkania te mogą być okazją do dzielenia się wiedzą, doświadczeniami oraz refleksji.
7. Modelowanie zachowań: Mentor powinien być wzorcem do naśladowania dla *mentee*. Poprzez prezentowanie pozytywnych postaw, wartości oraz zachowań zawodowych, mentor może inspirować *mentee* do osiągania sukcesów.

Relacja mentor-*mentee* to podejście partnerskie, w którym obie strony współpracują w celu osiągnięcia wyznaczonych celów i sukcesów. Poprzez budowanie takiej relacji, *mentee* może zyskać cenne wsparcie, inspirację i kierunek w swoim rozwoju zawodowym oraz osobistym.

Zadania mentora w kontekście edukacji mogą być różnorodne i zależą od specyfiki relacji mentor-uczeń oraz celów mentorowania. Oto kilka potencjalnych zadań, jakie może realizować mentor w edukacji:

1. Wsparcie w nauce: Pomaganie uczniowi w zrozumieniu trudnych koncepcji, tłumaczenie zagadnień oraz udzielanie dodatkowych wyjaśnień związanych z materiałem dydaktycznym.
2. Motywowanie do nauki: Zachęcanie ucznia do podejmowania wysiłku w nauce, wspieranie go w utrzymaniu motywacji oraz inspirowanie do osiągania sukcesów.
3. Rozwijanie umiejętności: Pomaganie uczniowi w rozwijaniu kluczowych umiejętności potrzebnych do skutecznej nauki, takich jak planowanie czasu, koncentracja uwagi czy techniki uczenia się.
4. Orientacja edukacyjna: Pomaganie uczniowi w określeniu celów edukacyjnych, planowaniu kariery oraz wyborze odpowiedniej ścieżki rozwoju.
5. Wsparcie emocjonalne: Dostarczanie uczniowi wsparcia emocjonalnego i psychologicznego, służenie pomocą w radzeniu sobie ze stresem, niepewnością czy problemami osobistymi.
6. Rozwijanie umiejętności społecznych: Pomaganie uczniowi w rozwijaniu umiejętności interpersonalnych, takich jak komunikacja, współpraca z innymi czy rozwiązywanie konfliktów.

7. Doradztwo edukacyjne: Udzielanie uczniowi porad i wskazówek dotyczących wyboru kursów, programów studiów, dalszej ścieżki kariery oraz planowania długoterminowych celów edukacyjnych.
8. Kształtowanie postaw i wartości: Wspieranie ucznia w rozwoju pozytywnych postaw, wartości i etyki pracy, promowanie uczciwości, uczciwości oraz odpowiedzialności.
9. Modelowanie zachowań: Działanie jako wzór do naśladowania dla ucznia, prezentowanie pozytywnych postaw, zaangażowania w naukę oraz osiągania sukcesów.
10. Monitorowanie postępów: Śledzenie postępów ucznia, ocenianie jego osiągnięć oraz dostarczanie regularnego feedbacku, który pomaga w identyfikowaniu mocnych stron i obszarów do rozwoju.

Te zadania stanowią podstawę działań mentora w edukacji i mają na celu wspieranie ucznia w osiąganiu sukcesów, rozwijaniu kompetencji oraz realizacji jego potencjału. Ważne jest, aby mentor indywidualizował swoje działania, dostosowując je do potrzeb i celów konkretnego ucznia.

2. Przebieg procesu mentoringu

Proces mentoringu rozpoczyna się od utworzenia kontraktu między obiema stronami, w którym określają cel procesu, przebieg ogólny ścieżki edukacyjnej, sposoby monitorowania realizacji celu, podział procesu na poszczególne etapy i techniki określenia stopnia osiągnięcia celu procesu. Istotne jest również określenie stylu pracy i komunikacji między stronami, w tym wymagania stawiane *mentee*.

Proces powinien się zacząć od dogłębnego zrozumienia przez obie strony, na czym polega mentoring. Obie strony winny również wiedzieć, dlaczego chcą brać udział w tych działaniach. Cel, który obiera się w procesie mentoringu powinien być konkretny, mierzalny, tak by na końcu procesu móc odpowiedzieć sobie na pytanie, czy został on osiągnięty.

Mentee winien świadomie wejść w swoją rolę, tak by móc zbudować samoświadomość swoich zasobów, ograniczeń, motywacji. Niezbędna jest tu analiza własnych zachowań i przekonań. *Mentee* powinien być otwarty na inny punkt widzenia. Zmotywowany do przyjmowania i analizowania nowych pomysłów, koncepcji. Próbować nowe zachowania. Ważne jest utrzymanie skupienia i zaangażowania na procesie. Wszelkie podjęte działania winny kończyć się analizą sukcesów i niepowodzeń. *Mentee* musi być aktywny w procesie mentoringu, jego rola nie powinna się ograniczać tylko do odbioru informacji od

mentora. Powinien również wykazywać chęć obserwacji samego/ samej siebie, tak by skutecznie zauważać swoje emocje i zachowania.

Mentor również powinien przygotować się do procesu przede wszystkim starając się przyjąć swoją rolę i zaakceptować wszelkie tego konsekwencje. Mentor powinien być stale gotowy na towarzyszenie, wspieranie, aktywne słuchanie, zadawanie pytań i analizowanie wniosków. Powinien dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z *Mentee*.

Stałe monitorowanie procesu mentoringu ułatwia zakontraktowanie zasad współpracy obu stron. Strony procesu winny określić podział ról, odpowiedzialność za działania oraz zapewnić o pełnym zaangażowaniu i uważności w procesie. Istotne jest także wskazanie czasu spotkań i zachowania poufności.

W spotkaniach realizujących proces mentoringu istotne jest zachowanie szczerości i otwartości między uczestnikami. Bardzo pomocne na tym etapie jest prawidłowe dawanie feedbacku drugiej stronie. Informacja zwrotna jest niezwykle istotna i musi być prawidłowo przekazywana. W tym celu Mentor powinien zaznajomić się z metodami, które można wykorzystać do przekazywania informacji *Mentee*.

Może to być jedna z poniższych metod:

1. Metoda FUKO.

Informacja w tej metodzie składa się z czterech elementów:

- F-FAKT – co osoba zrobiła pozytywnego lub negatywnego,
- U-UCZUCIA – jakie uczucia to wywołało w odbiorcy,
- K-KONSEKWENCJE – jakie mogą być, lub są, następstwa tego działania,
- O-OCZEKIWANIA – sugestia, jak można postąpić inaczej.

2. Metoda kanapki.

Jest to najbardziej popularna, choć ostatnio najgorzej oceniana wśród metoda dawania feedbacku.

Metoda kanapki zakłada trzywarstwową informację – na początku pozotywne określenie osiągnięć, zachowania ocenianego, następnie konstruktywna krytyka i na zakończenie cos pozytywnego. Układ taki ma wytworzyć w odbiorcy przede wszystkim pozytywną ocenę całego zdarzenia, zachowania z delikatną wskazówką, co mogłoby być zrobione lepiej.

3. Metoda GOLD.

Nazwa tej metody pochodzi od angielskich: Goal (cel), Observation (obserwacja), Learn (uczenie się) i Do (działanie). Informacja zwrotna przekzywana przy użyciu tej metoda składa się z odpowiedzi na pytania:

- jaki był cel działania?
- jaki jest rezultat działań?

– czego się można nauczyć z tego przypadku?
– co można zrobić inaczej następnym razem?

Przekaz ma uświadomić Mentee w jaki sposób i jakie wnioski wysnuwać z popełnianych błędów.

4. Metoda "Start-Stop-Continue".

Zaletą tej metody jest wskazywanie czasu na określone działania. Może określać START – czyli co i kiedy należy rozpocząć, wprowadzić. Kolejnym przekazem może być Stop – informacja o zaprzestaniu niektórych zachowań, działań. *Continue* – dotyczy działań pozytywnych, które należy kontynuować pod pewnymi warunkami.

5. Metoda "Plus-Minus-Delta".

To podejście pozwala wskazać pozytywne (PLUS) i negatywne (MINUS) działania podejmowane przez konkretną osobę lub zespół oraz sugerowane działania (DELTA), które winny być zmienione, by praca była bardziej efektywna.

Prawidłowo, skutecznie przekazany feedback pozwoli *Mentee* uczyć się na błędach przy zachowaniu zadowolenia i motywacji do działania. Kolejnym etapem budowania procesu mentoringowego jest ustalenie celów mentoringu. W tym momencie przydaje się metoda SMART. Pozwala ona określić konkretne (*specific*), mierzalne (*measurable*), osiągalne (*achivable*), realne (*realistic*) i ograniczone w czasie (*time-bound*) cele jakie chce osiągnąć *Mentee*.

Cel procesu powinien być przypominany na kolejnych spotkaniach i rozbity na mniejsze cele, konkretne dla poszczególnych sesji mentoringowych.

Ostatnim elementem procesu jest zamknięcie i ewaluacja procesu. Strony powinny podsumować swoje działania, udzielić sobie wzajem feedbacku, określić co jeszcze jest do osiągniecia, jakie działania *Mentee* może podjąć by rozwiać się dalej.

3. Mentoring na uczelniach wyższych

Mentoring jest coraz bardziej popularnym narzędziem wsparcia nie tylko uczniów, ale także studentów. Uczelnie wspierają swoich studentów i absolwentów w wyborze ścieżki kariery, w tym odpowiedniego kierunku studiów czy miejsca pracy.

Bardzo interesujące badania w tym zakresie przeprowadziła w czerwcu 2024 roku firma *Mentiway*[5]. Z opracowania wynika, iż programy mentoringowe

[5] *Mentiway*, Mentoring na uczelniach wyższych w Polsce - Raport Mentiway, https://mentiway.com/raporty-mentiway/mentoring-na-uczelniach-wyzszych-w-polsce-badanie-i-raport/

organizują głównie największe uczelnie polskie. Aż 37% uczelni mających ponad 10 000 studentów prowadzi takie programy. Około połowy z nich prowadzi taki program po raz pierwszy lub drugi (45%), zaś tylko 4 ma taką ofertę od ponad 10 lat. Głównymi jednostkami odpowiedzialnymi za wsparcie studentów są biura karier (70% wśród badanych uczelni). Programy te mają różną wielkość – średnio to 42 pary (mentor i *mentee*). Ponad połowa ma otwartą rekrutację (53%). Programy te wymagają dużych nakładów finansowych, stąd ich kumulacja w większych uczelniach (tabela 3).

Tabela 3. Liczba i udział uczelni z mentoringiem w podziale na rozmiar (liczbę studentów)

Liczba studentów na uczelni	Liczba uczelni	Liczba uczelni z programem mentoringowym	Udział
>20 000	13	6	46,2%
10 000 - 20 000	28	9	32,1%
5 000 - 10 000	31	4	12,9%
2 500 - 5 000	46	3	6,5%
do 2 500 lub b/d	187	1	0,5%

Źródło*: Mentoring na uczelniach wyższych w Polsce - Raport Mentiway,* cyt. wyd., s. 4.

Wśród uczelni publicznych jest dwa razy więcej programów mentoringowych, niż w ośrodkach niepublicznych (24,6% do 11,3%). Sytuacja ta wynika prawdopodobnie z wielkości tych ośrodków.

Uczelnie nie zaprzestają działań wspierających swoich studentów i realizowane programy kontynuują w latach kolejnych. Najdłużej działania takie prowadzą Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (14. edycja), Uniwersytet WSB Merito we Wrocławiu (13. edycja), Uniwersytet Wrocławski (13. edycja) oraz Uniwersytet Łódzki (11. edycja). Koncentracja programów jest w Warszawie (8 programów), Wrocławiu (5 programów) i Krakowie. W ponad 70% programów udział bierze poniżej 50 par mentoringowych. Mentorami zostają albo pracownicy współpracujących z uczelnią firm, albo nauczyciele akademiccy. *Mentee* zostają studenci albo absolwenci.

Ogólne założenia tych programów opierają się na chęci wsparcia studentów i absolwentów uczelni w szybko zmieniającym się świecie. Mają pozwolić na przepływ doświadczeń między uczestnikami, pomoc w budowie własnej tożsamości, identyfikowalności i oryginalności. Przykładem dobrze

(dostęp: 01.07.2024r.).

funkcjonującego programu mentoringowego może być E2TOP[6] realizowany na Politechnice Łódzkiej. Excellence in Engineering: *Talents in Research* with *Opportunities Programme,* to program stworzony dla uzdolnionych studentów, ale również dla ambitnych i entuzjastycznych nauczycieli akademickich.

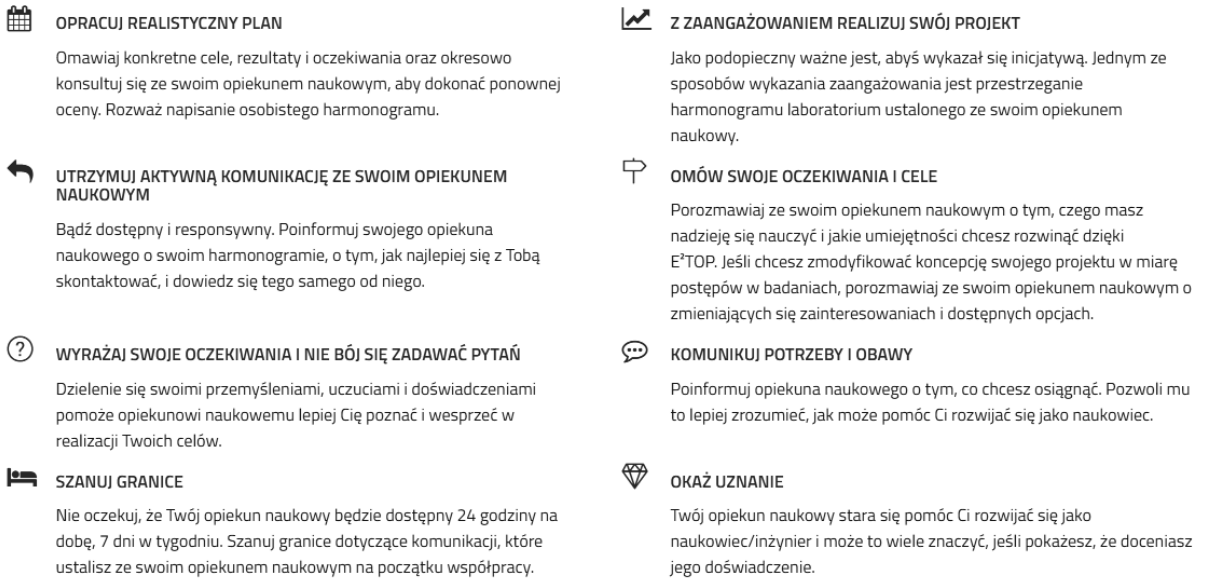
Celem programu jest stymulowanie i wspieranie rozwoju naukowego studentów poprzez realizację indywidualnej ścieżki kształcenia, opartej na prowadzeniu pracy badawczej. E2TOP stwarza możliwość skorzystania z profesjonalnej ścieżki rozwoju naukowego i zawodowego. Przez cały czas trwania programu opiekun naukowy wspiera studenta w pracy i ułatwia mu poszerzanie wiedzy. Do programu mogą przystąpić studenci pierwszego roku studiów I lub IIgo stopnia. Mogą oni wybrać interesujący projekt z Giełdy Tematów Badawczych i złożyć wniosek aplikacyjny. Studenci wyższych lat studiów mogą proponować własny temat badawczy. Nabór do programu odbywa się raz w roku. Uczestnik programu formułuje i ustala w porozumieniu z opiekunem naukowym szczegółowy zakres, cele i plan badań i harmonogram jego realizacji, realizuje zadania i rozlicza się z nich cyklicznie. Dodatkowo ma szansę na staże w zewnętrznych ośrodkach naukowych i laboratoriach, także zagranicznych. Kluczowym aspektem programu jest relacja między studentem, a jego opiekunem naukowym, które stanowi nieocenione źródło wiedzy, doświadczenia i wsparcia w realizacji projektu.

Opis programu zawiera zgodne z regułami mentoringu zasady współpracy z mentorem- opiekunem naukowym (rysunek 1).

Opiekun naukowy w tym programie to nauczyciel akademicki, który pomaga uczestnikowi programu rozwinąć jego potencjał. Na każdym etapie pracy badawczej dzieli się z młodymi badaczami swoją wiedzą i doświadczeniem, ułatwiając im osiągnięcie sukcesu w prowadzonych badaniach. Nabór na mentorów odbywa się również raz w roku i skierowany jest do pracowników, którzy przeszli specjalistyczne szkolenia w zakresie mentoringu. Do zakresu obowiązków opiekuna naukowego należą:

- określenie celów o zasad współpracy z uczestnikiem programu;
- nadzór nad przygotowaniem przez uczestnika programu planu realizacji tematu badawczego;
- opiniowanie przygotowanego przez uczestnika Indywidualnego Programu Studiów i przedstawienie go do zaakceptowania Radzie Programowej;
- wsparcie merytoryczne i organizacyjne uczestnika programu w realizacji tematu badawczego, w szczególności przez zapewnienie dostępu do infrastruktury badawczej uczelni, pomoc w przygotowaniu publikacji,

[6] https://e2top.p.lodz.pl/o-e2top (dostęp: 01.07.2024r.).



Rysunek 1. Informacja dla uczestników projektu E2TOP w zakresie współpracy z opiekunem naukowym projektu

Źródło: https://e2top.p.lodz.pl/uczestnik-programu (dostęp: 01.04.2025 r.).

organizację staży w innych ośrodkach naukowo-badawczych, udziału w konferencjach itp.;
- monitorowanie postępów w realizacji projektu badawczego przez uczestnika programu;
- weryfikacja terminowego przedłożenia przez uczestnika programu Okresowego Sprawozdania i ocena postępów uczestnika w realizacji planu badawczego.

Program został uruchomiony w 2023 roku, do którego zgłosiło się 6 uczestników, natomiast w drugiej edycji zakwalifikowano już 14 uczestników. Oprócz opieki mentora mogą oni liczyć na grant badawczy, który pomoże sfinansować niezbędne do badań sprzęty czy materiały. Dodatkowo mogą otrzymać specjalne stypendium Rektora PŁ na 10 miesięcy (okres prowadzenia badań). W celu sfinansowania udziału w konferencji lub seminarium naukowym studenci mogą ubiegać się o bon podróżniczy, który pokryje koszty udziału w takiej imprezie naukowej. Funkcjonuje również bon publikacyjny, który umożliwia opłacenie publikacji wyników przeprowadzonych badań w prestiżowym wydawnictwie. Istnieje także szansa na darmowy udział w szkole letniej lub opłacenie kosztów stażu w ośrodku badawczym. Na zakończenie projektu najlepszym studentom przyznawana jest nagroda pieniężna.

Opis badań focusowych

W ramach badań przeprowadzono badania fokusowe (ang. *focus group interviews*) w celu pogłębionej analizy opinii, doświadczeń i postaw uczestników względem programu mentoringowego E2TOP realizowanego na Politechnice Łódzkiej. Metoda ta pozwoliła na uzyskanie danych jakościowych, wynikających z interakcji między uczestnikami oraz możliwości wzajemnego komentowania i rozwijania swoich wypowiedzi.

Celem badań fokusowych było zidentyfikowanie postrzeganych korzyści, barier oraz oczekiwań związanych z uczestnictwem w programie E2TOP. Szczególny nacisk położono na doświadczenia studentów i mentorów w zakresie relacji mentorskich, wpływu mentoringu na rozwój osobisty i zawodowy oraz postrzeganą skuteczność tego typu inicjatyw.

Badaniem objęto 10 uczestników, którzy zostali zrekrutowani na zasadzie doboru celowego (ang. *purposive sampling*). Uczestnikami byli studenci zaangażowani w program E2TOP w roku akademickim 2024/2025. Uczestnicy zostali podzieleni na 2 grupy fokusowe liczące po 5 osób z uwzględnieniem zróżnicowania pod względem kierunku studiów, roku nauki. Każde spotkanie fokusowe trwało od 45 do 60 minut i było moderowane przez badacza z doświadczeniem

w prowadzeniu badań jakościowych. Rozmowy odbywały się online za pośrednictwem platformy MS Teams, były nagrywane za zgodą uczestników, a następnie transkrybowane w całości. Pytania miały charakter półustrukturyzowany i dotyczyły m.in. motywacji do uczestnictwa w programie, relacji z mentorem, oczekiwanych rezultatów oraz napotkanych trudności.

Uczestnicy programu zgodnie podkreślali, że udział w projekcie stanowił dla nich niezwykłą szansę rozwoju naukowego i osobistego. Program umożliwił im poszerzenie wiedzy merytorycznej, rozwinięcie własnych pasji oraz poznanie realiów świata nauki. Studenci docenili przede wszystkim możliwość napisania pracy naukowej, samodzielnego przeprowadzenia badań, a także wystąpienia na międzynarodowej konferencji naukowej, co stanowiło dla wielu z nich pierwsze tego typu doświadczenie.

Szczególnie wysoko oceniano możliwość odbycia zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz uczestnictwa w wizytach w instytucjach badawczych, które poszerzały ich horyzonty oraz umożliwiały nawiązywanie kontaktów akademickich. Dużym atutem programu była także szansa na publikację własnego artykułu naukowego, co – jak zaznaczali – znacząco podniosło ich motywację i poczucie sprawczości.

Udział w programie pozwolił studentom zapoznać się z różnorodnymi technikami badawczymi oraz rozwinąć umiejętności praktyczne związane z pracą w laboratorium. Równocześnie zwracano uwagę na nabycie kompetencji miękkich, takich jak efektywne zarządzanie czasem, planowanie pracy badawczej oraz logiczne i krytyczne myślenie.

Wielu uczestników podkreślało, że nieocenionym wsparciem była możliwość uzyskania dofinansowania w postaci grantu badawczego lub szkoleniowego, co pozwoliło im na samodzielną realizację projektów naukowych i udział w szkoleniach specjalistycznych.

Podsumowanie

Mentoring to nie tylko domena szkoły, uczelni, lecz w dużej mierze skuteczny sposób rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach. Mentoring pracowniczy stosowany jest podczas planowania kariery pracowników, również w czasie zmian strukturalnych w firmach, reorganizacjach. Wymaga on dobrej, przyjaznej atmosfery w firmie, wzajemnego szacunku i doceniania pracowników. Planowanie i realizacja procesu mentoringu w dużej mierze zależy od efektywności i otwarcia mentora na *mentee*. Chęci dzielenia się wiedzą i wspierania *Mentee* w rozwoju.

Jednakże aby proces wsparcia w czasie pracy zawodowej miał szanse powodzenia, wskazanym wydaje się stosowanie takich metod wsparcia już na etapie nauki w szkole. Wprowadzanie procesu mentoringowego w szkolnictwie podstawowym i wyższym wydaje się konieczne w dynamicznym otoczeniu. Może stanowić również nieodzowny element wprowadzania uczniów ze szczególnymi potrzebami do środowiska szkolnego i sposób na poszukiwanie ich drogi na odnalezienie się w procesie uczenia się.

Bibliografia

Adamska-Chudzińska M., & Blachnicka K. (2023), Mentoring w doświadczeniach polskich menedżerek. *e-mentor*, *3*(100), 32–42. https://doi.org/10.15219/em100.1622.

Baran M., (2016), *Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora*. *Nauki o Zarządzaniu / Management Sciences*, *2*(27), 11–20.

Carragher J., & McGaughey J. (2016), *The effectiveness of peer mentoring in promoting a positive transition to higher education for first-year undergraduate students: A mixed methods systematic review protocol. Systematic Reviews*, *5*, 1–9.

Cornelius V., Wood L., & Lai J. (2016), *Implementation and evaluation of a formal academic-peer-mentoring programme in higher education*. *Studies in Higher Education*. https://doi.org/10.1177/1469787416654796.

Koch M.E., & Chambers J.E. (2023), *Conceptualizing mentoring in higher education: A systematic literature review. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, *31*(3), 289–307. https://doi.org/10.1080/13611267.2023.2204042.

Kruszewski K. (2009), *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela* (s. 18). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kutsyuruba B., & Godden L. (2019), *The role of mentoring and coaching as a means of supporting the well-being of educators and students*. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, *8*(4), 229–234. https://doi.org/10.1108/IJMCE-12-2019-0081.

Limon I. (2022), *Relationship between empowering leadership and teachers job performance: Organizational commitment as mediator. Journal of Theoretical Educational Science*, *15*(1), 16–41. https://doi.org/10.30831/akukeg.945201.

Mentiway (2024), *Mentoring na uczelniach wyższych w Polsce – Raport Mentiway*. https://mentiway.com/raporty-mentiway/mentoring-na-uczelniach-wyzszych-w-polsce-badanie-i-raport/.

Panfil R. (2013), Pragmatyka współcześnie stosowanych metod nauczania – uczenia się. *Forum Oświatowe*, *2*(49), 89–101. http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/86.

Petzold T., & Bernholt S. (2024), Effectiveness of peer mentoring in the study entry phase: A systematic review. *Educational Research Review*, *41*, 100548. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100548.

Robinson K., Kilgore W., Kersh L., & Jones A. (2021), Students as partners in peer mentoring: Expectations, experiences and emotions. *Innovative Higher Education*. https://doi.org/10.1007/s10755-021-09556-8.

Thier M., & Kitano M. (2023), Peer-group mentoring as a tool for teacher development: A qualitative case study. *European Journal of Teacher Education*, *46*(1), 24–42. https://doi.org/10.1080/02619768.2022.2123068.

Wawrzyniak S. (2020), Tutoring, mentoring i coaching w edukacji osób z trudnościami w uczeniu się. *Studia Edukacyjne*, *56*, 233–247. https://doi.org/10.14746/se.2020.56.15.

Woolhouse C., & Nicholson L.J. (Eds.). (2020). *Mentoring in higher education*. Springer Nature.

Politechnika Łódzka (2024), *Uczestnik programu E2TOP*. https://e2top.p.lodz.pl/uczestnik-programu.

Mentoring as a tool for supporting the teaching process at higher education centres – case study

Abstract: The aim of this article is to analyze mentoring as an effective tool supporting the learning process at universities. Based on a case study conducted within the E2TOP program implemented at Lodz University of Technology, the article presents the impact of mentor-mentee relationships on the development of students' academic, social, and professional competencies. The article discusses the structure of the mentoring program, its assumptions, goals, and implementation method, and identifies the benefits and challenges resulting from its implementation. Empirical data collected through focus interviews indicate the positive impact of mentoring on student motivation, engagement in the learning process, and improved adaptation to the academic environment. The study results provide a basis for formulating recommendations for universities interested in implementing or improving mentoring programs.

Keywords: mentoring, teaching