

# Spis treści

Publikacja sfinansowana w ramach programu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności „Liderzy PAFW”

Zespół Stowarzyszenia Szkoła Liderów realizujący Program „Liderzy PAFW”:

- Katarzyna Czayka-Chełmińska
- Maria Makowska
- Przemysław Radwan-Röhreschef
- Michał Wroński

[www.liderzy.pl](http://www.liderzy.pl)

Redakcja: Barbara Kaczarowska

Projekt graficzny i skład: Olga Figurska, [www.lunatikot.pl](http://www.lunatikot.pl)

© Copyright by Stowarzyszenie Szkoła Liderów 2007

Przedruk całości lub części publikacji możliwy jest wyłącznie za zgodą Stowarzyszenia Szkoła Liderów. Cytowanie oraz wykorzystywanie danych empirycznych dozwolone jest za podaniem źródła.

ISBN 978-83-917249-7-2

Wydawca:

Stowarzyszenie Szkoła Liderów  
ul. Sienkiewicza 12/14, pok. 4D19,  
00-010 Warszawa  
tel. 022 556 82 50  
[www.szkoła-liderow.pl](http://www.szkoła-liderow.pl)

Druk i oprawa:

Drukarnia w Oficynie  
ul. Kredytowa 4  
00-062 Warszawa  
[www.dwo.com.pl](http://www.dwo.com.pl)

05 Wstęp | Radosław Jasiński oraz Przemysław Radwan-Röhreschef

08 W poszukiwaniu metody kształcenia liderów | Katarzyna Czayka-Chełmińska

## 12 PYTANIA I INSPIRACJE

14 Liderzy społeczeństwa obywatelskiego | Jan Jakub Wygnański

18 Bariery rozwoju liderów społeczeństwa obywatelskiego | prof. Anna Giza-Poleszczuk

24 Nowe trendy w kształceniu liderów | Maria Makowska, Agnieszka Szelągowska

31 Tutoring wart zachodu. Z doświadczeń tutora oksfordzkiego | prof. Zbigniew Pełczyński

## 36 METODA TUTORINGU

38 Metoda tutoringów | Katarzyna Czayka-Chełmińska

44 Tutoring jako relacja | Katarzyna Czayka-Chełmińska

49 Tutoring jako proces | Katarzyna Czayka-Chełmińska

68 O trudnościach w pracy nad rozwojem osobistym | Michał Wroński

## 74 TUTORING W PRAKTYCE

76 Rozwój lidera. Doświadczenia Programu „Liderzy PAFW” | Maria Makowska

## 84 NOWE KIERUNKI TUTORINGU

86 Tutoring w edukacji szkolnej | Ewa Korulska

92 Tutoring jako szansa na odnowę misji polskiego uniwersytetu | Piotr Czekierda

101 Notki o autorach

103 Sylwetki tutorów

# Wstęp

**RADOSŁAW JASIŃSKI**

DYREKTOR PROGRAMOWY POLSKO-AMERYKAŃSKIEJ FUNDACJI WOLNOŚCI

CELEM I PRAGNIENIEM KAŻDEJ FUNDACJI JEST WSPIERANIE TAKICH PRZEDSIĘWZIĘĆ, KTÓRE PRZYNOSZĄ NIE TYLKO POŻĄDANE I WIDOCZNE REZULTATY, ALE PRZEDĘ WSZYSTKIM POZWALAJĄ OSIĄGNAĆ TRWAŁE EFEKTY. Dla osiągnięcia takiego celu spośród wielu metod działania najbardziej efektywne wydaje się inwestowanie w ludzi – w tych, którzy są bezpośrednimi realizatorami działań, a przede wszystkim należą do lokalnej społeczności, na której rzecz realizowane jest dane przedsięwzięcie.

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności realizuje ponad dwadzieścia dużych programów społecznych – niektóre z nich umożliwiły już realizację ponad tysiąca lokalnych projektów, a każdy z nich stał się unikalnym – często pierwszym tego typu – osobistym doświadczeniem dla osób zaangażowanych w jego realizację. W ten sposób pojawiła się bardzo liczna grupa potencjalnych liderów – mniej lub bardziej świadomych swojej roli i możliwości. Z myślą o nich Fundacja uruchomiła system wsparcia, którego zwieńczeniem stał się Program Liderzy PAFW.

Z założenia Program Liderzy PAFW nie miał być jedynie typowym „szkoleniem liderów”. Jego celem stało się przygotowanie i wdrożenie metody działania opartej na indywidualnym podejściu do uczestników i wykorzystaniu personalnych wzorców dla kształcenia i rozwoju.

Pomysł wykorzystania i zaadaptowania do tych potrzeb metody tutoringu nie był przypadkowy, ale stanowił naturalną konsekwencję wieloletnich praktycznych doświadczeń specjalistów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności i Stowarzyszenia Szkoła Liderów.

Po trzech latach realizacji Programu nie mamy wątpliwości, że wybraliśmy właściwą metodę i zdobyliśmy wiele cennych doświadczeń, którymi postanowiliśmy się podzielić w niniej-

szej publikacji. Mamy nadzieję, że będzie ona nie tylko głosem wsparcia dla wszystkich, którzy podkreślają konieczność kształcenia i umacniania lokalnych liderów, ale także dowodem i przykładem na to, że można robić to skutecznie i efektywnie, przyczyniając się do budowy nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego, którego fundamentem są ludzie pracujący dla dobra wspólnego.

Oddając do rąk Państwa niniejszą publikację, chciałbym podziękować wszystkim tutorom, bez których realizacja naszej idei nie byłaby możliwa.

Szczególne wyrazy uznania należą się zespołowi Stowarzyszenia Szkoła Liderów kierowanemu przez Przemka Radwana – to ich praca, doświadczenie i wiedza leżą u podstaw sukcesu naszego Programu, a przede wszystkim są źródłem *know how* i skoncentrowanej wiedzy o metodzie tutoringowej.

**PRZEMYSŁAW RADWAN-RÖHRENSCHEF**

DYREKTOR GENERALNY STOWARZYSZENIA SZKOŁA LIDERÓW

SŁOWO LIDER PRZEZ DŁUGIE LATA KOJARZYŁO MI SIĘ GŁÓWNIEM Z ŻÓLTĄ KOSZULKĄ LIDERA NA WYŚCIGU POKOJU. Wiele lat później, dzięki spotkaniu z założycielem Szkoły Liderów Zbigniewem Pełczyńskim, odkryłem inne jego znaczenie. Wówczas rozpoczęło się moje poznawanie koncepcji liderstwa, a potem poszukiwanie metod kształcenia i wspierania liderów społecznych.

Był czas fascynacji treningami umiejętności – nauką pracy w zespole, komunikacji, zarządzania projektami. Był czas rozczarowań, że ludzie nie zmieniają się tak, jak zakładaliśmy to w naszych projektach. Na mojej drodze coraz częściej stawali liderzy sfrustrowani brakiem zespołów – posiadający tuzin dyplomów z kursów: „Jak zdobyć i utrzymać wolontariusza”, „Budowanie zespołu” i wybierający się na kolejne. Liderzy w konflikcie ze swoimi społecznościami, liderzy zaplątani w gąszcz projektów i z zagubioną misją. Tym, co ich łączyło, były „udokumentowane kwalifikacje liderkie”. Czego więc im brakło? Co powodowało, że mimo zdobywanych kompetencji tak niewiele się u nich zmieniało?

Pytań rodziło się coraz więcej. Czerpaliśmy z oksfordzkiego ducha profesora Pełczyńskiego – nasze programy zawierały różne formy edukacyjne, były wielostronne i bardzo intensywne. Poszliśmy dalej, zastanawiając się nad sensem pojęcia „tutor”. Jeśli udaje się na uniwersytetach, to może warto zindywidualizowany proces kształcenia przenieść na nasz grunt? Może właśnie tutor pomoże uczestnikom wprowadzać zmiany w sobie, zagospodarowywać to, co dają szkolenia, wzmacniać, kiedy brakuje im wiary w to, co robią?

Jednocześnie dyskutujemy z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności o programie dla liderów. Fundacja rozwija kolejne programy, znajduje ciekawych i zaangażowanych ludzi. Chcemy zrobić coś więcej dla nich, a tym samym dla społeczności, z których pochodzą. Kolejne premiarki, wersje, koncepcje i zimą 2005 r. program wystartował. Dziś wiemy, że to był dopiero początek poszukiwania metody. Spotkania liderów i tutorów, praca naszego zespołu, kolejne korekty dokonywane z edycji na edycję wspólnie z PAFW przynoszą nam ważne spostrzeżenia o tym, jak wspierać liderów, a właściwie o tym, jak mogą ich wspierać tutorzy.

Tutor stał się w naszym programie kluczem do rozwoju i wsparcia liderów. Tutor pozwala liderom jak lustro spojrzeć w siebie, stawia pytania o sens, wspiera, pomaga się zmieniać, stawić i realizować cele. Tutor towarzyszy w poszukiwaniu liderkiej drogi i misji.

Nie trzeba chyba nikogo przekonywać o potrzebie liderów w Polsce, a tym samym znajdowaniu i wspieraniu tych najlepszych, którzy mogą naszą rzeczywistość zmieniać, angażując dostępne kapitały – zarówno społeczne, jak i finansowe. Zwłaszcza teraz, gdy rozpoczyna się kolejny okres zmieniania Polski dzięki naszemu członkostwu w UE. To szansa na wielką modernizację pod warunkiem, że nie zabraknie ludzi, którzy będą chcieli i umieli ją przeprowadzić, staną się liderami. To właśnie chęć i umiejętność wprowadzania zmian, angażowania innych i poszukiwania nowych dróg dla swoich społeczności czyni ludzi liderami.

Wspólnie z PAFW szukamy i wspieramy liderów, którzy zmieniają swe „małe i duże ojczyzny”. Jednocześnie tworzymy metodę, która zmienia sposób myślenia o liderkiej edukacji w sferze publicznej, a także może być inspiracją do zmiany metod wspierania rozwoju także w innych dziedzinach.

Zapis naszych poszukiwań znajdują Państwo na kolejnych stronach. A mnie nie pozostaje nic innego, jak podziękować tym wszystkim, którzy w tych poszukiwaniach brali udział: liderom, tutorom, trenerom, PAFW, a w szczególności Radkowi Jasińskiemu i Robertowi Milewskiemu oraz twórcom tego programu w Szkole Liderów – Katarzynie Czayce-Chełmińskiej, Michałowi Wrońskiemu, Marii Makowskiej i Danielowi Lichocie.

# W poszukiwaniu metody kształcenia liderów

KATARZYNA CZAYKA-CHEŁMIŃSKA

**PRZEDSTAWIAMY KONCEPCJĘ TUTORINGU JAKO METODY KSZTAŁCENIA LIDERÓW LOKALNYCH. Piszemy o jej założeniach, źródłach inspiracji i praktyce. Pokazujemy, kim jest tutor, co dzieje się między nim a liderem, którego rozwój wspiera, jak wyglądają relacje tutorskie. Opisujemy, jak przebiega proces tutoring i co powoduje jego skuteczność.**

**W jaki sposób ta metoda powstała, z czego wyrasta? A właściwie należałoby powiedzieć: jak powstaje? Przedstawiamy bowiem metodę w trakcie stawania się. Nie jest to gotowy, zweryfikowany model, lecz ciągle doskonały, dostosowany do potrzeb sposób pracy.**

## O powstawaniu metody

Metoda powstawała – a raczej nadal powstaje – w praktyce, poprzez doświadczenie. Zaczynaliśmy, mając jedynie ogólne założenia, posługując się wzorami tutoring oksfordzkiego czy coachingu biznesowego, odległymi od kontekstu środowisk lokalnych i ich liderów. Próbowaliśmy odpowiedzieć na pytanie, czy stosowane w rozwoju liderów lokalnych metody odpowiadają ich potrzebom i potrzebom społeczności, w których działają. Opis stanu wyjściowego jest raczej zbiorem wniosków z naszych doświadczeń w kształceniu liderów społeczeństwa obywatelskiego niż wynikiem systematycznych badań. Metoda tworzy się w dialogu między nami – jej akuszerami i tutorami, zwłaszcza pierwszych edycji, którzy mieli odwagę podjąć się roli, dotąd niejasnej i nieokreślonej, i obdarzyli nas zaufaniem. Powstaje wreszcie – przede wszystkim – w interakcji liderów i tutorów, w ich doświadczeniu, w ich

relacji. Płynność, zmienność, wyciąganie wniosków z tego, co się dzieje, elastyczność, wrażliwość na konkretne doświadczenia, współtworzenie przez wszystkich zaangażowanych aktorów – jest z naszej perspektywy wielką zaletą tych poszukiwań. Nie jest to zamknięty i opisany model, ale żywe, zmienne narzędzie, które ewoluuje, dostosowując się do potrzeb. Wciąż szukamy najlepszego języka do jego opisu.

## O inspiracjach i źródłach poszukiwań

Jak wzmocnić lokalnych liderów, co zrobić, by dokonywali rzeczywistych zmian w swoim środowisku? Jak kształcić ich efektywnie? Co może im pomóc w przekraczaniu naturalnych barier rozwoju, co konkretnie odpowie na ich bardzo różnorodne potrzeby? Co wywoła rzeczywistą zmianę? Co spowoduje, że przestaniemy odczuwać deficyt przywódców w naszym codziennym życiu społecznym?

W Stowarzyszeniu Szkoła Liderów od połowy lat pięćdziesiątych edukujemy liderów społecznych. Pytanie o najlepszą metodę towarzyszy nam stale. Skuteczność tradycyjnych rozwiązań edukacyjnych jest ograniczona. Niezliczone szkolenia czy warsztaty, które odbywają działacze społeczni, najczęściej nie przekładają się na istotne zmiany w ich środowiskach. Truizmem jest stwierdzenie o osamotnieniu liderów, o tym, że działają w próżni, bez ludzi, bez wsparcia swoich środowisk. Jak jednak wyjść poza tę konstatację? O przyczynach takiej sytuacji pisze Anna Giza-Poleszczuk. Jak jednak, oprócz zrozumienia, zaoferować liderom konkretną pomoc? Widzimy wyraźnie wyczerpanie się dotychczasowych wizji, brak nowych pomysłów na rozwiązywanie problemów lokalnych i integrowanie środowiska wokół wspólnych celów. Wszelkie pikniki, festyny i szkolenia jako sposób na wszelkie trudności? Czy można to zmienić? I w jaki sposób?

Od tych pytań zaczęliśmy poszukiwania. Mieliśmy świadomość, że stosowane powszechnie, również przez nas, metody nie wystarczają, są niepełne, przynoszą ograniczone rezultaty. Sięgnęliśmy zatem do różnych doświadczeń, szukaliśmy inspiracji w często bardzo odległych od naszego obszaru zainteresowań kręgach. Tutoring oksfordzki stał się punktem wyjścia w sposób naturalny.

Założyciel Stowarzyszenia, prof. Zbigniew Pełczyński, od chwili gdy rozpoczął swoje działania w Polsce, pokazuje, że w edukacji najważniejsze jest spotkanie ludzi. W 1994 r. powstaje szkoła letnia dla młodych liderów społecznych i politycznych – autorska koncepcja rozwoju liderów. U jej podstaw leżało założenie, że kształcenie liderów wymaga zarówno rozwoju umiejętności, jak pogłębiania świadomości ich roli, misji, wartości. W programie szkoły, poza wykładami, treningami umiejętności, pojawiają się tutoriale wzorowane na oksfordzkich, podczas których profesor pracuje z uczestnikami nad tymi podstawowymi kwestiami. Tradycją stają się też profesorskie spacerunki z liderami, które przybierają formę „mobilnych tutoriali”. Zaraziliśmy się tą ideą, widząc jej rezultaty. Sięgnęliśmy głębiej do oksfordzkich doświadczeń prof. Pełczyńskiego. Systematyczny rytm spotkań, ciekawy tutor, spotkania indywidualne, a na koniec oksfordzkie efekty.

Mieliśmy już nazwę dla naszej metody i jej podstawowe elementy.

Inne wzory kształcenia liderów (piszą o nich Agnieszka Szelałowska i Maria Makowska), do których się odnieśliśmy, potwierdziły naszą intuicję. Rozwój lidera opiera się zawsze na

osobistej transformacji, jest wynikiem samoświadomości. Skuteczne kształcenie wymaga od lidera bycia blisko – siebie, swojego otoczenia, swoich szczególnych wyzwań. Stało się dla nas jasne, że kluczem do metody będzie odejście od rozwiązań szkolenia grupowego, oparcie jej na relacji indywidualnej.

W poszukiwaniach nowej metody edukacyjnej momentem przełomowym było spotkanie naszej organizacji z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności (PAFW). My szukamy metody, PAFW szuka sposobów na trwałość zmian, których dokonują w swoich społecznościach realizatorzy ich projektów. PAFW, realizując strategię inwestowania w rozwój uczestników swoich projektów, decyduje się na uruchomienie w tym celu specjalnego programu. Zaprasza nas do współpracy. Powstaje wspólnie opracowana koncepcja tutoring. W 2004 roku rusza program – Liderzy PAFW. Program, którego podstawą staje się tutoring.

### O doświadczeniu

Prezentujemy metodę tutoring na podstawie doświadczeń zebranych w trzech edycjach Programu Liderzy PAFW. Realizujemy go od 2004 roku, przez te trzy lata wzięło w nim udział 177 liderów lokalnych społeczności i 33 tutorów.

Program wspiera liderów w ich działaniach na rzecz swoich środowisk poprzez zindywidualizowany program rozwoju wiedzy i umiejętności przydatnych w podejmowaniu działań społecznie użytecznych. Najważniejszym i unikalnym elementem programu jest współpraca uczestnika z osobistym tutorem, która polega na zbudowaniu wspierającej, partnerskiej relacji, skierowanej na rozwój i doskonalenie jego przywódczego potencjału. W części poświęconej metodzie tutoring przedstawiamy jej założenia, opisujemy rolę tutora i dokładny przebieg współpracy z liderem.

### Kim są liderzy i tutorzy?

Uczestnikami Programu są lokalni liderzy, którzy aktywnie realizowali projekty w ramach programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności: Działaj Lokalnie, English Teaching, Euro-NGO, RITA, Równać Szanse, Obywatel i Prawo oraz E-VITA. Do udziału w Programie wybieramy osoby chętne do samokształcenia, do rozwoju własnych umiejętności i wiedzy związanej z realizacją przedsięwzięć społecznych oraz obdarzone lideryskim potencjałem.

Tutorzy w Programie Liderzy PAFW to osoby doświadczone w działaniu na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Mają osiągnięcia w swojej działalności – kierowały projektami, tworzyły organizacje, instytucje, zainicjowały ważne społecznie przedsięwzięcia.

Tutor jest osobą rozpoznawalną w swoim środowisku – lokalnym, zawodowym, branżowym. Ma autorytet ze względu na istotne dokonania zawodowe, społeczne, osobiste. Jest osobą o szerokich horyzontach, nie zaś wyłącznie specjalistą w jednej wąskiej dziedzinie. Profesjonalizm w działaniu społecznym łączy z szerszą refleksją nad funkcjonowaniem społeczeństwa obywatelskiego. Chętnie dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem. Ma wysokie kompetencje interpersonalne, umie budować dobre relacje oparte na partnerskich zasadach.

Tutor w Programie Liderzy opiekuje się rozwojem trzech do pięciu uczestników. Ich współpraca trwa czternaście miesięcy.

### O uniwersalności doświadczenia

Ukazanie tutoring jako metody kształcenia lokalnych liderów opiera się przede wszystkim na naszych doświadczeniach. Próbujemy je nieco uogólnić i pokazać jego szersze zastosowanie – nie tylko do kształcenia liderów, nie tylko w ramach działalności społecznej i na pewno nie tylko w sposób taki jak nasz.

Oto wyzwanie, przed którym stajemy – jak wydobyć z bardzo indywidualnych i niepowtarzalnych doświadczeń pewien ogólny wzór relacji, schemat procesu. Co w tych blisko 180 przykładach relacji tutorskich jest uniwersalne, stałe, co można zaprezentować jako metodę, jako narzędzie, o walorach powtarzalności, przewidywalności? Na ile ta metoda, którą wyabstrahujemy z naszego doświadczenia, jest uniwersalna, możliwa do zastosowania w innych środowiskach, innych obszarach, innych kontekstach?

Odpowiedź zostawiamy Czytelnikom. Mamy nadzieję, że nasze doświadczenie – jeśli nie w pełni możliwe do powtórzenia, na pewno nie w takiej formie i zasięgu – okaże się inspirujące, zachęci do stosowania bardziej zindywidualizowanych, praktycznych metod, opartych na doświadczeniu i samoświadomości uczących się.

Z tymi zastrzeżeniami i pytaniami – o uniwersalność, trafność wniosków wyciąganych z bardzo niejednorodnych doświadczeń, przystępujemy do opisu metody, tak jak dziś ją widzimy.