

AZ OKTATÓ SZAKMAI FEJLŐDÉSÉT SEGÍTŐ MENTORÁLÁS

Ebben a fejezetben az oktatók szakmai fejlődését segítő mentorálásról esik szó, tágan értelmezve és kiterjesztve a mentori tevékenységet, át-átlépve olyan rokon területekre, mint a coaching, a tanácsadás vagy a facilitálás. Indokolja ezt egyrészt a mentori tevékenység számos megközelítése, a mentori eszköztár színes-széles palettája és a gyakorlati tapasztalat, amely azt mutatja, hogy nincsenek éles határvonalak a segítő szakmák és tevékenységek között. Vannak eszközök és módszerek, amelyek könnyedén átvihetők egyik területről a másikra.

Szókratész és Platón, Haydn és Beethoven, Sigmund Freud és Carl Jung, Anne Sullivan és Helen Keller, Ruth Benedict és Margaret Mead, kinek ne csengenének ismerősen e nevek? A szenioritás elvén nyugvó klasszikus mentor-mentorált párosok, akiknek munkássága és hírneve egymással kölcsönhatásban formálódott és vált fogalommal. Mindegyik esetben egy „rangidős” személy, aki már kivívta a tiszteletet, a saját területén presztízst és befolyást szerzett, vett szárnyai alá egy „fiatalabbat”, hogy tanítsa, bátorítsa, és lendületet adjon a karrierjének, kvázi biztosítsa a sikerét. Az ifjabb személy sikere végül visszahatott a rangidős személy reputációjára, és tovább növelte annak presztízst (WAUGH 2002). A mentorálás Dignard (2002) szerint egyedülálló *lehetőség* és *kiváltság* a mentor számára, hogy mentoráltját ösztönözze, jövőjét alakítsa, és fejlődésére hatással legyen. Ez a lehetőség összhangban van az NKE-n 2022-ben lebonyolított oktatói fókuszcsoporthoz tartozó kutatás eredményeivel, amelyek azt mutatták, hogy az intézmény oktatóinak erős küldetésstudtuk van. Szeretnének nyomot hagyni a hallgatók életében, pályájuk meghatározóivá válni, gondolatformálóként jelen lenni az életükben, hivatásuk gyakorlásában (KRISKÓ et al. 2025). Feltételezhető, hogy

pályatársaik jövőjének alakításában is szívesen működnek közre és hagynak nyomot ily módon (is) a közszolgálat rendszerében.

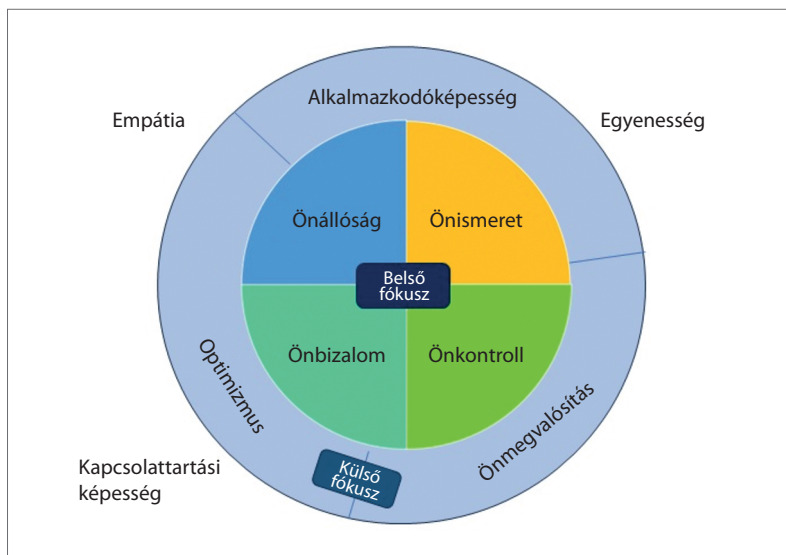
Akadémiai környezetben a mentori együttműködések vagy felülről, vagy alulról kezdeményezettek. Első esetben az intézmény által *kijelölt mentorok*, második esetben (példaképként azonosított) választott mentorok támogatják a szakmai fejlődést. Előbbinél a kapcsolat formalizáltabb és kevésbé személyes, az intézményi követelmények teljesítésére koncentrálnak. A *választott mentor* általában a munkaidőn túli, személyes boldogulás kérdéseit is integrálóló segítő kapcsolat részese. Ekkor a mentor víziót nyújtó szakember „a való élet kontextusában” (SCHOENFELD–MAGNAN 1992). A munkahelyi mentorálás alapvetően helyhez kötött (*site-based*) mentorálás, amelynek alapja az egyazon szervezethez tartozás, így annak színtere az intézmény közös valósága (NKE).

A mentorálás során elért célok mind a szervezet, mind az egyéni oktatói karrierutak szempontjából közvetlen hasznokat jelentenek, amelyek a jobb reputáció, jobb munkamorál, jobb teljesítmény hármában mutatkoznak meg. A mentorálás mint eredeti és kreatív menedzsmenteszköz sokat tehet az elkötelezett és folyamatosan fejlődni képes humán erőforrás-bázis megteremtéséért, a kiváló munkaerő megtartásáért, és előrevihet a tanuló szervezetté válás útján. A mentori folyamatban való részvétel jelenthet komoly inspirációt, elismerést, ön- és társfejlesztést, szervezeti kultúrafejlesztést és nem utolsósorban a kiválósági törekvések láthatóvá és ezáltal támogathatóvá tételét a szervezetben. Legyen a támogatás anyagi, szakmai vagy személyes természetű, ki ne szeretné, hogy lássák, fel- és elismerjék az erőfeszítéseit, biztassák céljai elérésére? A mentorálás jó alkalom, hogy mindenki kihozza magából a legtöbbet, és ezt – ne magányos „bozótharcosként”, hanem – mások által támogatottan tegye.

A MENTORÁLÁS ÉRZELMI TŐKEFELHALMOZÁS

Amikor munkahelyi mentorálásról esik szó, általában szóba kerülnek az érzelmek és az érzelmi tőke. Miért? Mert az érzelmi tőke olyan immateriális szervezeti vagyont, amelyet a munkavállalók által felhalmozott (megélt)

érzelmi tapasztalatok hoznak létre, és amely képessé teszi őket a sikeres kommunikációra és kedvező interperszonális kapcsolatok kialakítására (DEIGHTON 2017). Az érzelmi tőke azon képességek és szokások összessége, amelyek az érzelmek kezelését különféle társadalmi előnyökké alakítják (FROYUM 2010). A meglétét olyan szervezeti kapacitásokban lehet kimutatni, mint a lojalitás, a türelem és a támogatás, így közvetlenül kapcsolódik a szakmai és szervezeti fejlődéshez (EYEL–DURMAZ 2019). Az érzelmi tőke affektív jogokból és kötelezettségekből áll, és jelentőségét az adja, hogy az egyén viselkedését alakító személyes érzelmekből fakad, amelyek alakítják személyes kapcsolatait, hatással vannak döntéseire és tevékenységeire, amit a 7. ábra szemléltet (NEWMAN 2009). Az érzelmi tőke meghatározza a munkateljesítményt, a munkahelyi jóllétet, és hozzájárul a személyes fejlődéshez (GENDRON 2004).



7. ábra: Az érzelmi tőke leltárának főbb elemei

Forrás: a szerző szerkesztése NEWMAN 2009 alapján

A mentori folyamat azáltal, hogy a bizalmat erősíti, pozitív emóciókat katalizál, és segíthet azonosítani az oktatók egyéni motivációt, legfontosabb elveit, értékeit és szükségleteit az oktatói karrierút során. A mentorálás az érzelmi tőke gyarapodása és az interperszonális kapcsolatok javítása révén erősítheti az egyetem iránti lojalitást, a célok iránti elköteleződést és a szervezeti jóllétet. A megfelelő munkahelyi klíma jótékonyan hat a teljesítményre, segíti a munkaerő-megtartást, emeli a szervezet reputációját, és hosszú távon lehet szilárd alapja a minőségtörekvéseknek. A mentorálás segít tehát egyensúlyt találni az egyéni ambíciók és elvárások, valamint a szervezeti célok között.

A következőkben arról szólnunk, hogyan lehet a mentorálás által a fenti többlethasznokat elérni a felsőoktatásban, míg ki-ki a maga szakmai fejlődésén dolgozik akár mentorként, akár mentoráltként. Következzen tehát a mentori munka eszközrendszerének és gyakorlatának bemutatása!

MENTORÁLNI, COACHOLNI VAGY FACILITÁLNI EGY TANÁRT?

Érvek és ellenérvek

A mentorrendszer működésének jótékony hatásait e ponton az olvasó már jól ismeri, nem tagadhatjuk azonban, hogy bevezetése nem magától értetődő és nem minden esetben zökkenőmentes. Miért? Sok intézményben nem jellemző az egyének közötti együttműködés annak érdekében, hogy együtt dolgozhassanak és tanulhassanak (HARRIS 2001). Sokszor az újonnan érkezettek sem nyitottak a tapasztaltabb oktatóktól érkező tanácsok és segítségnyújtás meg- és elfogadására. Milyen okok állnak emögött?

- ♦ Az akadémiai élet (tudományos és oktatói pálya is) vonzza az önállóan induló és önmagukra támaszkodó (önellátó) egyéneket, akik a problémamegoldásban is önállóak. Számukra nehézséget okozhat a felkínált segítség elfogadása vagy a segítségkérés, a konformitás és az engedelmesség. Vannak, akik az előbbieken gyengeséget, önállótlanyságot vagy alkalmatlanságot látnak. Mások a szakmai-szellemi

függetlenség hirdetői és megvalósítói, ők integritásuk és szabadságuk elvesztésétől tartanak, védik a „hatalmi zónájukat”.

- Sokan egyfajta szociáldarvinizmusban hisznek, miszerint az arra alkalmatlanok előbb-utóbb úgyis kihullanak az oktatói pályáról. (Egyfajta közmegegyezés övezi e jelenséget már az oktatás alsóbb szintjein is.)¹² Az oktatói pályán való lét (maradás) tehát önmagában bizonyossága az alkalmasságnak szerintük.
- Az idősebb oktatók tudásmegosztása gyakran anekdotikus történetekbe, szervezeti és karriersztorikba ágyazott, amit a fiatalabb generációk kétkedéssel vagy idegenkedéssel fogadnak, máskor zavarosnak és haszontalannak tartanak (HARDWICK 2005).

Ezen ellenérveknek szintén van relevanciájuk saját kutatásunk tükrében is, hiszen több oktató említette saját tanulóéveinek rossz gyakorlatoként a mindenről sztorikat mesélő, minden szakmai témából életút-anekdotát gyártó „öregeket” (KRISKÓ et al. 2025). E kérdés ugyanakkor felhívja a figyelmet a mentori eszköztár tudatos alkalmazásának fontosságára, amelyből nem gyomlálandó ki a személyes tapasztalatok megfelelő formában történő, a mentorpáros preferenciái, munkamódszere és stílusa szerinti megosztása.

Hardwick nem említi, de soraiból már következik, hogy a felsőoktatásban alapvetően jelen vannak olyan jegyek, amelyek a kollektív problémamegoldások, együttes cselekvések ellen hatnak, ezért nehezítik a mentorrendszer működését támogató szervezeti kultúra kialakulását. Éppen ezért a vezetőknek fontos feladatuk, hogy megfelelő munkahelyi légkört teremtsenek, és vezetői eszköztáruk egészét felhasználva – az érzelmi befolyásolástól kezdve a mintaadáson és a példamutatáson át az ösztönzésig – hassanak az oktatók gondolkodásmódjára, attitűdjeire. Evans (2001) kutatásai arra engednek következtetni, hogy a vezetőkön múlik, hogy a szervezeti célokkal összhangban lévő vagy ellentétes légkört alakítanak-e ki, hogy a méltányosság, igazságosság, elismerés elveire épülő, valamint andragógiai, pedagógiai szempontból

¹² Ha ez nem történik meg, és mindazok is a rendszerben, a rendszerből élnek, akiknek sem motivációjuk, sem képességük, sem kapacitásuk nincs a megfelelő szintű helytálláshoz, a potyautas-jelenség komoly rombolást képes végezni a szervezetben, hiszen az eredmények hasznélvezői nem azok, akik a legtöbbet fektetik be.

és az interperszonális kapcsolatok szintjén kedvező vagy inkább kedvezőtlen működésmódot alapoznak meg. Előbbi esetben jótékony hatása van mindennek az énképre, az önértékelésre és az önelfogadásra, illetve a kollegialitásra. (Utóbbi hiánya a kiválósági törekvések komoly gátja lehet.) A munkahelyi élet minőségének javítása érdekében a vezetők tehát jelentős beavatkozásokat tehetnek meg. Első lépésként őket kell elkötelezni a mentorálás mellett.

A mentorprogramok pszichológiája – az igazságérzet

A munkahelyi mentorprogramokat HR-szempontról tekinthetjük onboarding vagy beillesztési eszközöknek, minőségbiztosítási eszközöknek, de tehetségmenedzsment-eszközöknek is, mint ahogyan helyük és szerepük van régtől a vezető kiválasztásban és az utánpótlásképzésben. A szervezet nyilvánvalóan azokat a dolgozóit szeretné fejleszteni, céljaik elérésében és előmenetelükben segíteni, akik arra érdemesek, akikkel hosszú távon számol, és tőlük értéket (megtérülést) remél. A tanulószervezetté válás azonban szembemegy az exkluzív mentorprogramok (mint tehetségprogramok) elvével, hiszen széles körű, egyenlő esélyű hozzáférést, láthatóságot, átláthatóságot és elszámoltathatóságot együttesen hirdet. A kimaradók számára ugyanis olyan megélések következnek (nem részesülés javából, előnyökből, forrásokból és sikerekből), amelyek elvándorlást és a munkamotiváció csökkenését okozhatják, illetve károsan hat(hat)nak az önfejlesztési szándékokra is, hiszen percepciójuk, hogy igazságtalan a rendszer. Klajkó és szerzőtársai (KLAJKÓ et al. 2021) éppen ezért azt javasolják, hogy az igazságosság legyen mindvégig fókuszban, és legyenek rögzítve az ezzel kapcsolatos megélések és vélekedések.

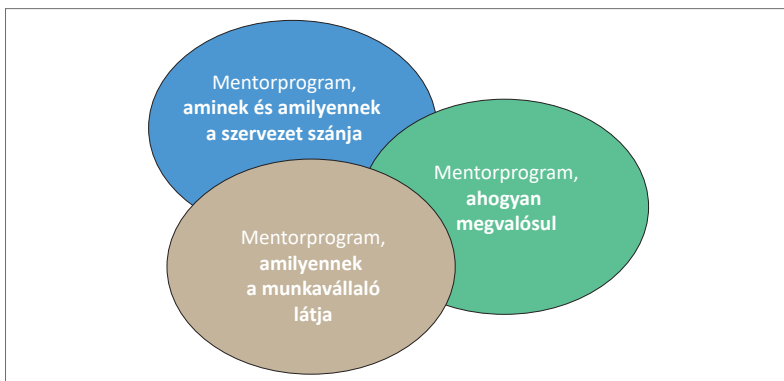
Egy stratégiai szinten koordinált és hosszú távú mentorprogram bevezetése előtt célszerű beazonosítani a felek (a szervezet és alkalmazottai) között kötendő úgynevezett *pszichológiai szerződés* elemeit. A pszichológiai szerződés fogalma a humán erőforrás stratégiai menedzsmentjéhez kötődik, és mindazokat a tényezőket egységbe foglalja, amelyek az intézmény és a foglalkoztatott oldalán a kínált lehetőségek és megfogalmazott elvárások spektrumát adják, és amelyek ily módon a lehetséges (és kívánatos)

karrierutakat kijelölik az egyének számára.¹³ Ez a vertikum is dinamikusan változó, ezért folyamatos monitorozása indokolt a mentorprogramok megvalósítása és fejlesztése során.

Az érintettek (oktatók) számára a mentori rendszer bevezetése óhatatlanul is számos kérdést generál a munkavégzés és a teljesítményértékelés vonatkozásában, hiszen komoly kapacitásokat köt le a szervezet stratégiai céljainak alárendelten. Fontos, hogy az oktatók azt lássák, hogy mind a mentor, mind a mentorált által végzett munka megjelenik a teljesítményértékelésben, a többletráfordítást az intézmény honorálja.

A mentori programok szervezeti illesztése (illeszkedése)

Az előzőkből már következik, hogy a mentorprogramokat mindig az adott szervezet és az adott munkaerő-állomány sajátosságaihoz igazodva célszerű megtervezni és működtetni. Itt azonban háromféle valósággal kell számolni, és azzal, hogy a terv- és a tényállapot, illetve annak észlelete jelentősen eltérhet (8. ábra).



8. ábra: A mentorprogramok valóságai

Forrás: a szerző szerkesztése KLAJKÓ et al. 2021 alapján

¹³ A 2023. november–decemberben lefolytatott fókuszcsoportos kutatás részben ennek megalapozása volt az NKE-n.

Az illeszkedés azonban azt is jelenti, hogy a dolgozói és általános szervezeti elvárásokon felül a vezetők várakozásaihoz, vezetési stílusához és a tehetségről és az előmenetelről alkotott elképzeléseihez is igazodnia kell a mentorprogramnak. Enélkül a vezetői elköteleződés és a felelősségvállalás nem várható el.

A szervezethez illeszkedést elsősorban a stratégiai célhoz való illeszkedés, a szervezeti kultúra alapértékeinek való megfelelés és a HR-gyakorlatokhoz történő igazodás fokán szokás lemérni. Mindez aláhúzza, hogy ismerni, vezérelni kell a kultúrát, hogy az emberierőforrás-menedzsment rendszerébe kell illeszteni a programot (a kiválasztástól a teljesítményértékelésen át a szervezetből való távozásig), és a szervezet hosszú távú céljai tükrében kell paraméterezni. Egyetemi szintű rendszerről lévén szó ehhez a képzési szakokat (az NKE esetében a hivatásrendeket) egységbe foglaló szervezeti kultúra erősítése és alkalmasint a programok kari szintű differenciálása szükséges a megvalósításban (de nem a vezérelekben!).

Az egyetemi működésmód és hierarchia és mellette az autonómiatörekvések megkövetelik, hogy intézményi szintű rendszer formálódjon, amely az egyetemi karok (és a dékánok mint a munkáltatói jogkör gyakorló) számára kellő mozgásteret biztosít a tudományág, szakma, esetünkben hivatásrendek szerinti specifikációk kidolgozása és megvalósítása számára.

A következőkben a mentorálás mint tevékenység sokrétűségét, elvi megközelítésének lehetséges módjait mutatjuk be, majd rátérünk a konkrét eszközök és technikák áttekintésére.

A mentorálás kapcsolata más segítő-fejlesztő aktivitásokkal

Clutterbuck 1991-es definíciójában úgy összegzi a mentori munkát, hogy abban jelen van a coaching, a facilitáció, a tanácsadás és a hálózatépítés (CLUTTERBUCK 1991). Számunkra vonzó ez a megközelítés, mert reflektál arra, hogy az oktatóknak fejlődésük (és oktatás- és kutatás-, illetve publikálás-módszertani fejlesztésük és karriermenedzsment-támogatásuk) során szükségük van a bennük rejlő lehetőségek felszabadítására,

kiaknázására, egyúttal megfigyelésen alapuló segítő visszajelzésre működésmódjukról, és olyan ösztönzésre, amely tudásuk, felkészültségeik legjavát mozgósítja, és segít számukra „otthonra lelni” az egyetemi térben. Ebben kitüntetett szerep juthat a mentornak, ha megvan benne a késztetés, hogy megossza eszméit, etikai elveit és professzionalizmusát mentoráltjával (WAUGH 2002). A mentorált számára pedig kecsegtető a lehetőség, hogy napi munkájáról, az előtte álló feladatokról és ambícióiról egy nála (az adott területen) tapasztaltabb emberrel beszéljen, és ily módon azonosítsa be saját fejlődési potenciálját és karrierlehetőségeit (HARRISON 2001). Levinson és társai (1978) nagyon sommásan és idealisztikusan mindezt úgy fogalmazták meg, hogy a mentor legfőbb feladata *segítséget nyújtani egy álom megvalósításában*.

Fontos, hogy erre az útra mindkét részről olyan szakember lépjen, aki ezt önként és elhivatottságból teszi. (A mentorálást nem lehet erőltetni.) A mentori munka főbb tevékenységei a 3. táblázatban láthatók.

Ha bármelyik fél oldalán felmerül a kényszer, a mentori együttműködés alapelvei fognak sérülni, és a lehetséges hasznok helyett az óhatatlanul bekövetkező károkat kell számbavenni és enyhíteni. Mik lehetnek ezek? Kiegészítés, szabotázs, alulteljesítés, megromló munkahelyi légkör és kiüresedő interperszonális kapcsolatok, a fejlesztési folyamatot és a szervezeti tanulást bürokratikus eljárásokká degradáló gyakorlatok, valós eredmények elérése helyett dokumentációk tömeges készítése.

3. táblázat: A mentori munka főbb tevékenységei

	Coaching	Facilitáció	Tanácsadás	Hálózatépítés	
Alap-helyzet (szükséglet)	A kliens szeretne fejlődni, hatékonyabban működni	A kliens(ek) el akar (nak) érní valamilyen konkrét eredményt, célt	A kliensnek tanácsra van szüksége konkrét területen vagy kérdésben	A kliensnek kapcsolatokra, lehetőségekre van szüksége	
Fajták	Egyéni és <i>team coaching, business, life, executive, health, sport, shadow stb.</i>	Üzleti, oktatási, társadalmi, békéltető	Folyamat-tanácsadás vagy szaktanácsadás (kiegészítő tanácsadás), magánéleti vagy munkahelyi tanácsadás	Hazai, nemzetközi, globális, szervezeten belüli és kívüli, személyközi, csoportközi, szervezőközi, kulturális, tudományos/kutatói és oktatói hálózatépítés	
A részvétel jellege	Edző, kontroller	Folyamatgazda	Szakértő	Hidépítő, összekötő, hírnök	
Pozíció	Partner	Kívülálló, semleges, tartalmi szempontból észrevétlen	Folyamat-tanácsadóként pártatlan, neutrális, távolságtartó	Szaktanácsadóként szakmai álláspontot képvisel, érintett	Érintett, mentoráltt felelősséget vállaló vagy semleges
Feladat/hozzájárulás	Komplex helyzetekben segít eligazodni, kérdez, meghallgat, megfigyel, visszajelez, fejlődést támogat	Találkozózt előkészít, megszervez és levezet, alapelveket betartat és nyílt kommunikációt ösztönöz, információkat szűr és rendszerez, indirekt beavatkozásokkal él, eredményeket rögzít	Kommunikációs folyamatokat javít, energiákat mozgósít, kérdez, nézőpontokat összekapcsol, felelősséget vállal a folyamatért, döntéshozatalt támogat	Saját tudását, szakértelmét, tapasztalatát beleadja, válaszol, ok-okozatban gondolkodik, felelősséget vállal az eredményért, részt vesz a döntésben	Formális és informális kapcsolatok építése, bevonás, imázsépítés, jelenlét és publicitátszervezés, források keresése, lehetőségek feltárása
Tudás, képesség	Fejlődési, fejlesztési folyamatok, társas kompetenciák	Kapcsolatkezelés, folyamatmenedzsment, döntéstámogatás, csoportdinamika, szervező-készség, társas kompetenciák	Szaktudás, kommunikációs kompetenciák	Folyamattudás, döntéstámogatás, csoportdinamika, társas kompetenciák	Kapcsolatépítés, online kapcsolatépítés, nemzetközi és interkulturális ismeretek, eseményszervezés, társas kompetenciák

Forrás: a szerző szerkesztése CLUTTERBUCK 1991 alapján

MIT JELENT AZ OKTATÓI MENTORÁLÁS A GYAKORLATBAN?

Hogyan lesz az álom megvalósításából munkafolyamat, operatív lépések láncolata és akadémiai előmenetel – nyilván ez érdekli az érintetteket. Az Amerikai Egyesült Államokban használatos *peer-coaching* kifejezést a tanárok és az őket támogató tanárok közötti kapcsolat leírására használják abban a folyamatban, amikor új tanítási módokat próbálnak ki, vezetnek be, és alkalmaznak. Olyan együtt gondolkodás és közös munka ez, amely a tanulók igényeinek jobb kielégítését célozza, és amely magában foglalja nemcsak az osztálytermi coachingot, hanem az az osztálytermen (hagyományos tanórán) kívüli tevékenységeket is, mint a tanulócsoportok (felzárkóztatás, fakultáció, tehetségátmozgató, művelődés- és programszervezés, nálunk szakkollégium vagy TDK, tanulmányi kirándulás stb.) vagy a kortárs megfigyelés (RHODES et al. 2004). Ebből már látszik, hogy a mentor (*peer-coach*) intenzíven jelen van a mentorált munkahelyi életében, komoly idő- és energiabefektetések árán méri fel tevékenységét, széles körben nyújt támogatást fejlesztő visszajelzései és iránymutatásai révén.

Irányultságát tekintve is sokféle lehet a mentori együttműködés az oktatók között. A tengerentúlon különbséget tesznek technikai, szakértői, kölcsönös és kognitív coaching között, amelyek megfeleltethetők az általunk tárgyalt oktatói mentorálás főbb fókuszainak.

Technikai coaching: Magában foglalja a műhelymunkák során kidolgozott tanítási módszerek átadását (bedolgozását) az osztálytermi folyamatokba. Minden részletre kiterjedő operatív támogatás a módszertan testreszabásához.

Az NKE gyakorlatában ez már mint komplex portfólió van jelen, hiszen elkészültek azok a tanulástervezést támogató tantárgyi tervezősablonok, amelyek a kreatív (gyakorlatorientált) tanulási módszerek implementálását vezetik végig, vannak módszertani workshopok új módszerek megismerésére és megtanulására, és megszületett egy módszertani kézikönyv (KORPICS et al. 2023) az egyes oktatásmódszertanokról. Ezenfelül az újonnan belépő

oktatók számára módszertani képzés is rendelkezésre áll, mi több kötelezően elvégzendő. Ugyanakkor a konkrét és komplett tananyagadásnak is vannak már hagyományai a szervezetben, hiszen az ÁROP (Államreform Operatív Programok) és KÖFOP (Közigazgatás-fejlesztési Operatív Programok) -projektek során a képzési programok fejlesztését úgynevezett *train the trainer* foglalkozások (trénerképzések és műhelyek, illetve tanúsítványt adó képzések) követték mind a belső, mind a külső oktatók számára. Az NKE-n született képzési tartalmak és módszertanok disszeminálásában e kötet szerzői is kezdettől részt vesznek.

Szakértői coaching: Olyan tanárok, oktatók vagy egyéb szakértők (andragógus, kiképző, tréner) bevonását foglalja magában, akik szakértelemmel rendelkeznek bizonyos módszerekben, és akik megfigyelik, támogatják a képzések lebonyolítását, miközben rendszeres és strukturált visszajelzést adnak az oktatóknak.

A pedagógiának kezdettől fogva része a megfigyelés mint módszer (BAJNOK–KORPICS 2022), amelynek leggyakrabban az óralátogatás (hospitálás) a formája, s ezt követi valamilyen értékelő visszajelzés, fejlesztő vagy teljesítménybeszélgetés. Szervezett és módszertani segédlettel támogatott formában legkifejezettebben az NKE közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner képzésében van jelen az intézményen belül. A folyamat mindig előkészített, tervszerű, célhoz kötött és a felek által egyeztetett, hiszen a megfigyelő (mentor) egy intim tanulási térbe lép be.

Kölcsönös coaching: A folyamatban olyan tanárok/oktatók vesznek részt, akik a kölcsönösség elve alapján megfigyelik és segítik egymást, hogy gyakorlataik javuljanak, szakmai tudatosságuk nőjön.

A partnerség elvén nyugvó együttműködési forma ez, ahol a mentor és a mentorált szerepe váltakozik, és egyenlő arányban vannak jelen mindkét fél esetében. Ebben a folyamatban nagy jelentősége van a mentori tandemek tudatos összeállításának, hiszen a bizalmon túl az objektivitás megőrzése a legkritikusabb eleme az együttműködésnek. A „túl jó” viszony

az eredmények ellen hathat, az eredeti segítő-fejlesztő szándék látszattervekenyiségekben merülhet ki, a berne-i értelemben vett kölcsönös „simogatások” cseréjébe torkollhat. A kellő objektivitás talaján azonban értékes és mély tapasztalatmegosztásokhoz vezet a kölcsönös mentorálás, hiszen gyakorló szakemberek vitatják meg megéléseiket saját és egymás „osztálytermében”.

Ahogy Hunya Márta fogalmaz (2014): *„A jó tanár képes elemezni a munkáját, tudja, hogy mit, miért és hogyan csinál. Nem elégszik meg a pusztán rutinnal, azzal, hogy »így szokta«, de azzal sem, hogy »korábban már bevált«. A »reflektív pedagógus« folyamatosan figyel, értékeli és módosítja az alkalmazott módszereket, és közben tudatosan irányítja szakmai fejlődését is. A reflexióra, azaz megfigyelésre, elemzésre és értékelésre való képesség a pedagógiai professzió alapköve. Ez a folyamatos értékelő magatartás, professzionális figyelem jó esetben adatokra, osztálytermi kutatásra is épít.”*

Kognitív coaching: Olyan fejlesztő segítségnyújtás, amely bevonja a tanárokat az osztálytermi gyakorlataikról folytatott folyamatos párbeszédbe, és egyúttal igyekszik azokból kihámozni a valódi jelentéseket és okokat (RHODES et al. 2004).

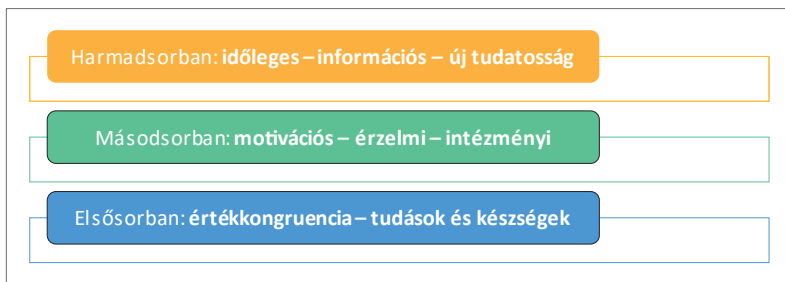
Ez a metódus már sokkal inkább a szupervízióra rezonál, hiszen reakciókat, érzelmeket, gondolatokat tudatosít, és értelmező perspektívából tekint az oktatási gyakorlatokra. Megértetni és feldolgoztatni akar, és csak ezután tekint a továbblépés (megoldás) irányába. A szupervízióról és az intervízióról a későbbiekben még lesz szó.

A fentiek mellett létezik még az úgynevezett *teljesítménycoaching*, amely általában a rövid távú célokra koncentrál, úgymint a teljesítményértékelési követelményeknek való megfelelés, konkrét előmeneteli mérföldkő elérése vagy meghatározott eredménytermék elkészítése. E folyamatban általában a halogatás elleni készségek fejlesztése és a határidők leküzdése, illetve a mérhetőség van a fókuszban nagyon erőteljesen. Mindig konkrét követelményrendszerhez szabott tevékenység. Az egyetemi közegben lényeges lehet olyan fontos mérföldkő teljesítésekor, mint a habilitáció.

A MENTORÁLÁS RÉVÉN NYERHETŐ HASZNOK

Nevezzük bár coachingnak vagy mentoringnak/mentorálásnak,¹⁴ az oktatók professzionális tanulása és fejlesztése széles spektrumon eredményezhet közvetlen hasznokat. Ezeket az oktatási gyakorlatra nézve a 9. ábra szemlélteti.

A mentorálás mint az együttműködésen alapuló (kollaboratív) tanulás egyik formája elősegíti a felsőoktatáson belüli méltányos gyakorlatok elterjedését azáltal, hogy előtérbe helyez olyan kulcstémákat, mint a kapcsolatok és a kommunikáció; a szakmai fejlődés és a kortárs tanulás; az egyenlőség és a társadalmi igazságosság; a mentor és a mentorált identitása; a felsőoktatáson beüli elvárások; az idő, a munkaterhelés és a bizalom (WOOLHOUSE–NICHOLSON 2020).



9. ábra: A mentorálás hatásai az oktatási/oktatói gyakorlatra

Forrás: a szerző szerkesztése KINDER et al. 1991 alapján

¹⁴ A szakirodalom és a tapasztalat azt mutatja, hogy a megnevezéseknek a célcsoport preferenciáihoz kell igazodniuk. Mindannyian tudjuk, hogy időről időre vannak felkapott témák, címkék, amelyek azután természetesen elhasználandók, lejáratódnak. Egyes országokban és szervezetekben, illetve kultúrákban a mentorálás paternalisztikus, leereszkedő, avított, a coaching túlhypeolt, túldimenzionált, s mire e sorok írása befejeződik, lehet, hogy egyik sem eléggé „trendi”. Mégis azt gondoljuk, hogy a két terület (felsőoktatási mentorálás és akadémiai coaching) eddigi szakirodalma adja a legbiztosabb kiindulási alapot a téma áttekintéséhez és egy jól működő program kialakításához.

MENTORÁLÁSI MODELLEK

A mentorálásnak számos modellje ismert, az oktatásban is nagyon különböző megoldásokkal találkozunk, függően az intézmény profiljától, a képzési szinttől vagy a működés finanszírozásának módjától. A felsőoktatásban formális és informális modell is létezik. Találkozunk a továbbképzések területén a kortársmentorálás egyfajta üzleti modelljével, amelyben a mentor egyfajta karrierszponzor, aki felügyeli a mentorált szakmai életútját és tanítással, tanácsadással, pszichológiai támogatással és védelemmel, olykor ösztönzéssel vagy szponzorációval is segíti előrehaladását (BRYANT-SHANKLIN-BRUMAGE 2011). Léteznek továbbá egyéni és csoportos mentorálási modellek, személyközpontú, úgynevezett gurumodellek és hálózatos modellek is. A viszony mentor és mentorált között lehet hierarchikus és egyenrangú, általános vagy specifikus, tartós és állandó vagy időszakos és rotációs elven működő. A rendszer kiépítése történhet felülről lefelé (*top-down*), de nem kizárt a támogatási szükségletek alulról történő becsatornázása a rendszerbe (*bottom-up*) és a hálózatos elven szerveződés sem.

A mentorálás szervezeti (irányítási) modelljei a felsőoktatásban

Earley és Kinder (1994) négy lehetséges mentori modellre tett javaslatot:

1. A monotámogatási (egyszemélyi támogatási) modell: ekkor a személyzet egyetlen tagját, általában a felső vezetői csoport egyik tagját azonosítják felelősként, aki a központi mentorprogram gazdája.
2. A *bi-support* modell egy mentort ad az egyszemélyi modellhez, hogy a program számára biztosítsa a közvetlen napi támogatást, operatív szintű segítségnyújtást és jelenléte.
3. A hármas támogatási modell rendszeres találkozókat foglal magában a közép- vagy felső vezetőikkel, valamint a „kritikus barát” szerepében a beiktatotthoz hasonló státuszú mentorral.
4. A többszintű támogatási rendszer lényege, hogy több szinten kínálnak támogatást a felső vezetőktől a középvezetőkön át az azonos

pozícióban (besorolásban vagy munkakörben) lévőkig, valamint itt is támaszkodnak a „kritikus barát” szerepében mutatkozó mentorra.

Az irányítási rendszer a program volumenétől is függ: hány ember munkáját kell koordinálni, milyen széles és színes az érintettek köre, mennyire centralizált vagy decentralizált a rendszer, az egyes egyetemi karoknak mekkora autonómatörekvésük van ez ügyben. Ezúttal is speciális helyzetben vannak a hivatásos állományban lévők.

Bármely modellről is legyen szó, a mentori programok létesítésének alapvető fázisai vannak, amit a 10. ábra mutat be.



10. ábra: A mentorprogramok létrehozásának fázisai

Forrás: a szerző szerkesztése DEIGHTON 2017: 67 alapján

A 10. ábra egyik fontos üzenete, hogy a szabályok, általános elvek kidolgozása az érintettekkel közösen történik műhelymunka keretében, amelynek eredményeképpen útmutató, illetve jó esetben mentori kézikönyv készül. A mentori kézikönyv vagy útmutató összefogja a program sarokköveit, átláthatóságot biztosít, és hozzáférhetősége révén a közvetlen szakmai támogatás lehetőségét nyújtja a résztvevőknek. A mentori kézikönyv segít tartani a kereteket, a szervezeti célok fókuszát.

KONZULTATÍV ESZKÖZÖK A MENTORÁLÁS SORÁN ÉS AZON TÚLMUTATÓAN

A személyes szakmai fejlődés és a mentális egészség megőrzése szorosan összekapcsolódó, egymást feltételező folyamat a mentori munkában is. Hiszen a cél a kompetenciák és a kapacitások bővítése oly módon, hogy az ne vezessen kiégéshez, támogassa a lelki egészségmegőrzést is. Nem várható el a mentoroktól, hogy a pszichológiában is jártas szakemberek legyenek, de a szervezettől elvárható, hogy a partnerségre épülő tanulási folyamatok széles skáláját alkalmazza. Éppen ezért röviden szót ejtünk a konzultatív és harmadik, negyedik, többedik személyek megjelenését hozó munkaformákról is, mint az esetmegbeszélés, a konzultáció, az interjú, a szupervízió. Mindegyik szerződéses alapú és az élményekre építő tanulási folyamat, amelyben nagy szerepe van a tevékenységre adott reflexióknak (SOTE [é. n.]).

Az interjú

A szakmai fejlesztés (és reflektív tanulás) formái között az interjú is helyet követel magának, hiszen az – az alkalmazott technikától függetlenül – segíti a témagazdát (mentoráltat) abban, hogy válaszokat találjon kérdéseire, túllépjen szakmai elakadásain. Ekkor egy 5–8 fős csoport kérdések útján vezeti a problémagazdát, hogy szembesüljön személyes-szakmai kihívásaival, munkastílusával, tisztán lássa motivációit és eszköztárát. Az interjú

célrendszere a *feltárni, megérteni és segíteni* (a hatékony munkát) hármásával írható le (BELLERSEN–KOHLMAN 2021).

A mentori folyamat intervízióval támogatott formája azt jelenti, hogy az adott konkrét helyzet, folyamat (netán konkrét probléma) vizsgálatán túl a cselekvésmintázatok és a személyes mozzanatok is bekerülnek a fejlesztő beszélgetésekbe. Ily módon nemcsak a *mit kell tennem* kérdésre születik válasz, hanem arra is, *hogyan működöm, mik a választásaim, hogyan viszonyulok hozzá és mit jelent ez a számomra*.

Bateson (1972, 1984), Dilts és Bonissone (1993) a tanulás és a változás szintjei felől közelíti meg az egyén viselkedését. Azt állítják, hogy a munkahelyi környezetet és a személyes jellemzőket együttesen figyelembe véve érthetjük meg, mi is történik a munkahelyen. Rendszerükben a tanulás logikai szintjei vonatkozásában intézett kérdések jelentik a beszélgetések alapját (4. táblázat).

4. táblázat: A tanulás logikai szintjei – kérdésekkel

	Szintek*	Kérdések
6.	Spiritualitás	Mi a célom, a küldetésem?
5.	Identitás	Ki vagyok? Mit mond ez el rólam?
4.	Meggyőződés	Milyen szándékaim vannak? Mi fontos nekem?
3.	Képességek	Mit tudok megtenni, és hogyan?
2.	Viselkedés	Mit csinálok?
1.	Környezet	Mi történik? Hol? Mikor? Kikkel?

Forrás: a szerző szerkesztése

BELLERSEN–KOHLMANN 2021: 24 alapján

* Megjegyzés: A magasabb szintű változás mindig hat az alacsonyabbra. Amikor a változás egyik szinten már nem működik, tovább kell lépni a következő gondolati szintre.

A szupervízió

Olyan folyamatként zajló esetmegbeszélés, ahol a tanulási folyamat (az oktatóvá válás) hosszmetzeti követése a cél (SZŐNYI 2019). Ilyenkor strukturált formában, rendszeres időközönként tartott támogató és ellenőrző funkciót betöltő találkozások keretében történik a konkrét megélt helyzetek, esetek feldolgozása szabad, biztonságos és minősítésmentes reflexiós térben (SOTE [é. n.]). A szupervíziós ülések levezetése mindenképpen erre felkészített szakember jelenlétét igényli, hiszen az élményeket egyrészt pszichológiai, másrészt szakmai-technikai síkon dolgozzák fel (VÁLYI [é. n.]).

Mind a mentor, mind a mentoráltak számára hatékony eszköz, amely megvalósulhat *teamszupervízió* formájában is. Ez utóbbi mint szervezet-tanácsadási folyamat a mentorprogram egészét új dimenzióban erősítheti, és alapja lehet a mentori koncepció folyamatos továbbfejlesztésének.

Konzultációs lehetőséget a mentorált bármikor kérhet mind belső, mind külső szakemberektől, és számára a mentor, illetve a szervezet széles körű kapcsolati hálóján keresztül erre bármikor módot is adhat. Kezdetben a felkészülés, a későbbi munka során pedig a feldolgozás, az elakadások kezelésének, a személyes működésmód tudatosításának eszközeként funkcionálhat.

A MENTORI PROGRAMOK MEGVALÓSÍTÁSAKOR JELENTKEZŐ NEHÉZSÉGEK

Akadályok, amelyekkel a mentorok szembesülnek:

- a felkészülés hiánya,
- időkorlátok,
- a titoktartási megállapodások egyértelműségének hiánya,
- a cél egyértelműségének hiánya,
- a mentorált nem megfelelő kiválasztása,
- a tanszéken és/vagy egyetemen nem értik a képzés és a mentori rendszer fenntartásának fontos szerepét.

A korábbi tanulmányok mindegyike megfigyelte, hogy a mentori programokat nem lehet előírni, hanem az érintetteknek kell létrehozniuk, ápolniuk és fenntartaniuk azokat (HARDWICK 2005).

Éppen ezért nem árt meggyőződni a résztvevők elhivatottságáról és terhelhetőségéről. Minden oktató magának is felteheti azokat a kérdéseket, amelyek segítenek eldönteni, itt van-e az ideje a mentorprogramba való bekapcsolódásnak. A kérdések megválaszolása után az is lehet, hogy egyéni élet- és karrierhelyzettől függően más módszer (tanfolyam, továbbképzés, coaching, tanácsadás, terápia stb.) bizonyul alkalmasnak az egyéni és szervezeti célok eléréséhez.

A mentorálás a megfelelő eszköz számomra?

Mi történik, milyen folyamatok zajlanak jelenleg az életemben?
 Eljött az ideje, hogy ilyesfajta feladatot/kötelezettséget vállaljak?
 Aggaszt valami ebben a pillanatban?
 Megfordult a fejemben, netán foglalkoztat egy ideje az álláskeresés, a munkahelyváltás? (Milyen okok állhatnak emögött?)
 Öszintén végiggondolva milyen a helyzetem?
 Felmértem, milyen idő- és kapacitásigénye van a feladatnak?
 Eléggé elkötelezett vagyok?
 Tudom, hogy mit várok egy mentortól, a mentorálási folyamatától?
 Nyitott vagyok új tapasztalatok szerzésére?
 Hiszek a sikerben, az előrelépésben?
 Kész vagyok irányítani a saját fejlődési folyamatomat?
 Számoltam azzal a következménnyel, hogy a mentorálás hatására változások lesznek a szakmai és a magánéletemben?

(DEIGHTON 2017: 53.)

NÉHÁNY HASZNOS CÉLKIJELŐLŐ VAGY CÉLKIJELŐLÉST ELLENŐRZŐ MÓDSZER

A *RAW-modell* azt mondja, hogy a kitűzött céloknak reálisnak (*Realistic*) és elérhetőnek (*Attainable*) kell lenniük, és társulnia kell hozzájuk a „megéri” (*Worthwhile*) érzésnek és belátásnak. Úgy kell érezni a mentoráltak és mentorának, hogy érdemes belevágni, a hasznok kecsesgetők és megszerezhetőek. A *SMART-modellt* talán nem kell bemutatni az olvasónak, jól látható, hogy a specifikus (konkrét – *Specific*) és mérhető (*Measurable*) kritériumok társulnak a fent említett elérhető (*Achievable*) és reális (*Realistic*) kívánalmakkal, amit keretbe foglal az időbeli ütemezés (*Time-bounded*).

A hazai szakirodalom talán kevesebbszer említi, de ugyanezen az elven – a mérhetőséget elhagyva – gondolkodik a *PURE-modell* is (DEIGHTON 2017). A *P* (*Positively stated*) alapján egyértelmű elvárás, hogy a kitűzött célokat pozitív kijelentésekbe ágyazottan fogalmazzuk meg (mit szeretnénk, mi történjen, mi valósuljon meg). Az *U* (*Under control*) a célkijelölő számára kontrollálható tevékenységeket és folyamatokat jelöl, amelyekre ráhatása van, amelyek révén előrejuthat a céljához. Az *R* (*Relevant*)¹⁵ a lényegi, fontos dolgokra segít összpontosítani, s rámutat az előrehaladás szempontjából fontos mérföldkövekre. Az *E* (*Ethical*)¹⁶ annak jelzője, hogy a kijelölt célok kiállják az etikai vizsgálat próbáját, azaz nincsenek nem etikus (káros) vonatkozásai.

A MENTOR-MENTORÁLT PÁROSOK KIALAKÍTÁSÁNAK LEHETSÉGES MÓDJAI

Az együttműködést lehet a *véletlenre* is bízni, sorsolni a párosokat. Ebben az esetben a szervezet a munkatársak rugalmasságát és kapcsolatteremtő képességét is fejleszti nagyon erősen. Kockázatai persze vannak: fatális egymásra nem találások is bekövetkezhetnek, amikor a párosoknak sem közös

¹⁵ A modell más felhasználási területein az *R* lehet a *Real* in 3D (háromdimenziós valóság), amelyben mind az öt érzékszerv részvételével zajló folyamatokra kerül a hangsúly.

¹⁶ A modell alkalmazása során *Ecological* (ökológiai) dimenzióként is találkozunk vele, ekkor szintén a résztvevőkre vagy másokra gyakorolt káros hatásoktól való mentességet értik alatta.

szakmai, sem személyes érdekeltségei és vonzódásai nincsenek, és amikor szakmai fókuszú fejlesztésre volna szükség. Működhet akkor, ha a szervezetben való eligazodás, a kapcsolatépítés vagy általános támogatói szükséglet merül fel (tulajdonképpen *on-boarding*). A nagy kudarcok valószínűségét e rendszerben a felek belépési követelményeinek meghatározásával lehet leginkább csökkenteni. Olyan sokoldalú, sokat tapasztalt mentorok kellenek, akik univerzális tudások birtokosai és mozgósítói.

Szabad mentorválasztás is történhet, ha bízunk abban, hogy a támogatást váró mentorált helyesen azonosítja önnön szükségleteit, és megalapozott döntést hoz patrónusa megválasztásakor. Tekintélyelvű szervezetekben ennek a fordítottja is történhet, a *szabad mentoráltválasztás*: a mentort kérjük fel arra, hogy válassza ki a számára ígéretesnek és általa leginkább fejleszhetőnek tűnő jelöltet. Mindegyik esetben előfordulhat, hogy a feltételezett és megelőlegezett bizalom nem realizálódik, a személyes rokonszenv felülírja a szakmai elveket, vagy hogy a szakmaiság végül az emberi össze nem illőségen bukik meg.

Ajánlások a megfelelő mentor kiválasztásához

Ne legyen az illető túlzottan hasonló hozzád!

Olyan személyt válassz, aki kihívást jelent számodra!

Olyan embert válassz, akiben bízol, és akinek képes vagy megnyitni!

Olyan személy legyen, akivel nem vagy közvetlen függelmi (vezető-alárendelt) kapcsolatban!

Válassz olyan példaképet, akitől, úgy érzed, tanulhatsz!

Legyen nálad tapasztaltabb!

Ismerd meg a körülményeket, a mentorválasztással kapcsolatos szervezeti politikát!

Olyan személy legyen, aki hozzád hasonlóan tisztában van a célkitűzésekkel!

Próbáld elkerülni az olyan mentort, akinek elvárásai jelentősen különböznek a tiedtől!

Ha nem működik a partnerség, merd kimondani!

Tartsd szem előtt, hogy a mentorálás alapja az önkéntesség!

Törődj bele, hogy a munkahelyi mentorálás során nem biztos, hogy te választod a mentorodat! (Ennek tükrében a kapcsolat lehet erősen formalizált és

hivatalos, kevésbé intenzív és életem minden területét kevésbé átható, mint választott mentor esetén volna.)

Számolj a lehetőséggel, hogy a mentorod bontja fel az együttműködést!

(DEIGHTON 2017: 58.)

Vezető által kijelölt párosok esetében is sok a kockázati tényező, különösen ami az önkéntesség kritériumának teljesülését illeti. Ugyanakkor a vezető jó esetben tisztában van a felek tapasztalataival, felkészültségeiket jól méri fel, erős emberismeret talaján dönt, és integrálja a szervezeti és egyéni célokat döntéshozatalkor.

Rendszerszinten koordinált, *adminisztratív módon társított párosok* esetében egy központi adatbázisban szereplő, potenciális mentorokra és mentoráltakra vonatkozó adatok összefésülése alapján születik döntés az együttműködésekéről. (A rendszerbe a felek pályázat útján, bizonyos kompetenciák meglétét igazolva kerülnek be.) A rendszer előnye az átláthatóság, az objektivitás, a kompetenciák (vagy más szakmai adatok) alapján történő illesztés.

Jó, ha a rendszer rugalmas abból a szempontból (jutalmazó, és nem szankcionáló), hogy a programba való be- és kilépés, illetve a mentorváltás (indokolt esetben) biztosított.

INTÉZMÉNYI SZINTŰ KÉRDÉSEK/DILEMMÁK

Mivel minden szervezet más és más, humánerőforrás-bázisa eltérő, nem tudunk kész kottát ajánlani, csak zárószóként felhívni a figyelmet néhány, a mentorálással kapcsolatban rendre felmerülő dilemmára, szervezeti és emberi aggályra.

- ♦ *Csalóka önkéntesség*: Munkahelyi környezetben a nyomásgyakorlás sokféle eszköze, csatornája lehet mozgásban ahhoz, hogy a mentori együttműködés ezen alapelve csorbát szenvedjen. (Néhol elég a felesleges szervezeti hierarchia, a pályakezdő lét, a teljesítményértékelés mutatói stb.)

- ♦ *Szerződés:* Elsősorban mint szervezeti dokumentum vet fel kérdéseket a tartalom, a teljesülés és a rugalmasság kérdéseiben, hiszen személyre szabott, nagyon egyéni folyamatokat kell egységes keretbe foglalnia, kellő teret biztosítva a feleknek, hogy adott keretek között maximalizálják az egyéni mellett az elérhető szervezeti hasznokat. Az írásbeli megállapodás felveti a folyamatdokumentálás, az adatkezelés, a titoktartás kérdéseit, amire a szervezetnek mentori politikájára kidolgozásakor figyelemmel kell lennie.
- ♦ *Pilotból valóság:* A kísérleti sohasem olyan, mint a valódi. Művi környezet, előzmények nélküli gyakorlat, amely lezajlásának pillanatában referenciaponttá/keretté válik a következőként belépőkre nézve. A kísérleti projektekben ráadásul megvan az újdonság varázsa: találkozás az ismeretlennel, az úttörőnek/innovátornak, kiválasztottnak/kiváltságosnak lenni érzése. A járatlan úton a hibák megbocsáthatók, a követők számonkérhetősége erősebb, a hibázás tétje mindig nagyobb, a learatható babérok pedig már kevésbé ékesek a következő generációk számára a programban. Már nem övezi olyan kiemelt figyelem a szervezeti rutinná váló gyakorlatokat, mint a kezdeti próbálkozásokat. Olykor a források is megcsappannak, ha teljesen el nem tűnnek a – kezdetben kiemelt támogatásokat élvező – programok mögül.
- ♦ *Kvázi help desk:* Kihez fordulhat mentor és mentorált, ha a program során annak bármely aspektusával kapcsolatosan kérdése, elakadása van? Ki fogja össze és követi nyomon szervezeti szinten a mentori operatív folyamatokat a napi munkavégzés gyakorlatában? Embe-rekről lévén szó biztosak lehetünk benne, hogy nem várt és kivételes élethelyzetek is előállnak, amelyek azután professzionális válaszokat és felelősségvállalást igényelnek (szervezeti oldalról).
- ♦ *Koordináció:* Az előzőkből adódóan és szervezeti perspektívából részben az átláthatóságot, a méltányosságot, a működőképességet és a rendelkezésre állást megjelenítő szempont, amely a megtérülésig bezárólag megkívánja a teljes odafigyelést és folyamatkontrollt.
- ♦ *Időleges vagy végleges kilépés a mentori szerepből:* A rendszer megszákításának lehetősége. Önkéntes vállalások mentén működő rendszerről lévén szó biztosítani kell a folyamatból való kilépés lehetőségét.

Ennek feltételei az intézmény szabályozási kompetenciájába tartoznak, amelynek így kellően „megértőnek” kell lennie, és szem előtt kell tartania a stratégiai emberierőforrás-menedzsment szempontjait.

- *Az oktatói mentorálás mérése:* Ugyancsak stratégiai emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos kérdés, amelynek a foglalkoztatási követelményrendszerhez, a teljesítményértékelési rendszerhez kell közvetlenül kapcsolódnia, abban egyértelmű kifejtést kapnia.
- *Fenntarthatóság:* Ma már szinte bármilyen szervezeti innováció bevezetésének sarokköve annak fenntarthatósága az indító befektetéseken (kiépítésen) túl. A beruházások és pályázatok olyan kvázi „önjáró” modelleket díjaznak/engednek megvalósítani, amelyek a kezdeti lendületet adó anyagi és szakmai segítségnyújtás után meggyökeresednek szervezetek gyakorlatában, és hosszú távon integráns részeivé válnak, azokat a jelen generációk követendő jógyakorlatként örökítik át az utánuk jövők számára.

ÖSSZEFOGLALÁS

A fenti vázlatos áttekintésből talán már látszik, hogy a mentori rendszer kiépítése nem a szalmaláng típusú fellángolások és a gyors, viharos sikerek terepe általában. A mentori rendszerek kiépítése alapos feltáró szervezeti diagnózist követően, gondos kollektív tervező munkában és folyamatos kontroll mellett valósulhat meg. Az oktatók esetében az oktatói szerep sokrétűségéből és a foglalkoztatási követelményekből adódóan nagyon szerteágazó az a terület, ahol az oktatóvá válás folyamatában segítő közreműködésre lehet szükség. Az eszköztár színes, ám elsősorban szerződéskötésen és önkéntességen alapuló munkaformáknak biztosít prioritást. A mentori munka igényli a mentorok szervezett felkészítését, a szervezet folyamat iránti elköteleződését és a mentoráltak nyitottságát, tanulni vágyását, feltételezi a szervezeti kultúrában olyan értékek meglétét, mint a partneri együttműködés, az átláthatóság, a fejlődés iránti elkötelezettség, a felelősség, a minőség szemlélet és az őszinteség.