

Bajnok Andrea

TEHETSÉGMENTORÁLÁSI KERETEK A GYAKORLATBAN

BEVEZETŐ

2017-ben a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közzolgálati Kiválóság Központja szervezésében több kiváló tehetséggondozással foglalkozó kutató is előadást tartott az egyetemen. Ennek az előadássorozatnak a keretei között például Csíkszentmihályi Mihály beszélt a munkahelyi *flow* elméletéről, Joan Freeman világhírű brit pszichológus pedig longitudinális kutatásainak tapasztalatait és eredményeit osztotta meg. Személyes és szakmai szempontból is rendkívül motiváló volt a hallgatóság soraiban ülni. Joan Freeman elemzései arra hívták fel a figyelmet, hogy a tehetség rendkívül nehezen definiálható fogalom, számos szubjektív és kulturális elemet tartalmaz. Aki tehetséges, az rendelkezik bizonyos adottságokkal, azonban az adottságokhoz kreativitás, szorgalom és kíváncsiság is társul. Vajon mire van szüksége egy tehetséges fiatalnak ahhoz, hogy elégedett felnőtt és sikeres munkavállaló legyen? Hogyan lehet támogatni a motivált, kiemelkedő eredményeket elérni képes fiatalokat? A kreativitás, a szorgalom és a kíváncsiság támogatásához megfelelő intézményi háttérre és felkészült mentorokra van szükség a felsőoktatásban.

Egy formális tehetségmentori program kialakítása és bevezetése az intézményi sajátosságok figyelembevételére épül. Általában minden intézményen belül léteznek a tehetséggondozásnak informális és tradicionális módjai, amelyek a szervezeti kultúra részét képezik. A tradicionális és informális formák mellett az innovatív és formális megoldások is egyre gyakoribbak. Az egyetemi tehetségmentorálást tovább színesítik az egyes karok és tanszékek mentorálási gyakorlatai, hagyományai közötti különbségek.

A mentorálás központi szerepet játszik a hallgatók támogatásában, egyetemen tartásában és sikereik elérésében is.

A program kidolgozása során az első lépés a fenntartó, az egyetemi és kari vezetők elképzeléseinek a megismerése, a TDK-műhelyek, szakkollégiumok, oktatók és hallgatók véleményének és tapasztalatainak a becsatornázása a sokszínűség tiszteletben tartásának és a szervezeti kultúra meglévő elemeinek, informális gyakorlatának megismerése érdekében. Egy közösen kialakított koncepció és az egyetemi stratégiába illeszkedő munkaterv alapozhatja csak meg a résztvevők elköteleződését, amely szükséges egy szervezeti tehetségmentorálási program bevezetéséhez. Ráadásul az intézményi szereplők szándéka szerinti, általuk támogatott komplex program megvalósítása költségekkel jár, bevezetéséhez és működtetéséhez vezetői elköteleződés, dedikált pénzügyi keret és intézményi koordináció is szükséges.

Mindenekelőtt annak őszinte megvitatása javasolt, hogy a tehetséggondozás szereplői (szervezet, potenciális mentoráltak és mentorok) mit értenek tehetségmentorálás alatt, milyen konkrét eredményeket várnak a programtól, és mivel képesek vagy hajlandók hozzájárulni, például humán erőforrás, idő vagy anyagi források tekintetében. Ennek megvitatása után kezdődhet el annak a tehetségprogramnak a kidolgozása és megvalósítása, amely az adott intézmény tagjai számára leginkább előnyös. Ez a fejezet a tehetségmentorálással kapcsolatos legfontosabb alapelveket és módszereket tartalmazza a fogalmaktól kezdve a mentorálási folyamat egyes lépéseinek részletezéséig.

A FORMÁLIS MENTORÁLÁS KOMPONENSEI ÉS KÉRDÉSEI

Egy komplex mentorprogram felállítása során számos kérdés tisztázása szükséges előzetesen. Az 5. táblázatban azok a legfontosabb komponensek és a komponensekhez kapcsolódó témák és kérdések találhatók, amelyek kiindulópontként szolgálhatnak az egyetemi vezetés, az egyetemi karok, szervezeti egységek számára a mentorprogram hatékony megvitatásához és kialakításához.

5. táblázat: *Egy komplex mentorprogram felállításának komponensei, témái és kérdései*

Komponensek	Megfontolandó témák és kérdések
Vezetés és struktúra	TÉMÁK: • a szervezeti kultúra értékelése, egyéni és szervezeti szükségletek és adottságok • szándékok és célok • formális és informális rendszer • érdekeltek bevonása • tanácsadók bevonása • önkéntes vagy kötelező • a mentorálás akadályai és korlátai • koncepció • a mentorálás időtartama • inkluzív vagy exkluzív • szükséges erőforrások és rendelkezésre állásuk • a <i>pilot</i> helyszíne és időpontja • mentor-/mentoráltkategóriák/-célcsoportok • kommunikáció KÉRDÉSEK: Milyen szervezeti igényeket elégít ki a program? Milyen stratégiai célokat szolgál? Mi a mentorprogram célja, és melyek a kívánt eredmények: • a mentorált, • a mentor, • a szervezet/a kar számára? Kiket kell bevonni a program kialakításába és irányításába? Milyen erőforrások állnak rendelkezésre (például költségvetés, program-koordináció, időbeosztás, képzés, támogató személyek és anyagok stb.)? Hogyan biztosítható a programhoz való egyenlő hozzáférés és az egyenlő bánásmód a folyamatok és eljárások során? Milyen kommunikációs tervre van szükség?
Koordináció	TÉMÁK: • a koordinátor szerepe • programadminisztráció • a mentori jelentkezések fogadása/értékelése • a mentoráltak jelentkezésének fogadása/értékelése • a mentorprogram népszerűsítése • mentorpárok kialakítása • mentorok képzése • mentoráltak támogatása • mentori beszámolók, visszajelzések • értékelés

Komponensek	Megfontolandó témák és kérdések
Koordináció	KÉRDÉSEK: Ki és hogyan koordinálja a programot? Mi a koordinátor szerepe és felelőssége? Milyen időbeli elkötelezettséggel jár majd a program (például a becsült időtartam, a mentori találkozók gyakorisága, a visszajelzési követelmények teljesítése, valamint a program egyéb tevékenységeiben való részvétel, mint például nyitó- és záróünnepségek, képzések stb.)? Mi lesz a mentorok kiválasztásának folyamata és kritériumai? Milyen képzésre és támogatásra van szükségük a mentoroknak és a mentoráltaknak?
A mentorok kiválasztása	TÉMÁK: • a mentori jelentkezés kritériumai • jellemzők és attitűdök • létszám/munkahelyi csoport (kar) • képzés/tudásfrissítés • irányelvek • ellenőrző listák/úrlapok • szerepek és felelősségi körök • referenciák KÉRDÉSEK: Mi a megfelelő mentorok toborzásának és kiválasztásának folyamata? Rendelkezésre állnak-e iránymutatások és támogató dokumentumok a mentorok számára?
A mentoráltak kiválasztása	TÉMÁK: • a mentorált kritériumai • jellemzők és attitűdök • lehetséges létszám/érintett csoport • irányelvek • ellenőrző dokumentumok • szerepek és felelősségek KÉRDÉSEK: Hogyan választják ki a mentoráltakat, a program résztvevőit (például értesítés a lehetőségről, önkéntes jelentkezés, kiválasztási kritériumok)? Rendelkezésre állnak-e iránymutatások és támogató dokumentáció a mentoráltak számára?

Komponensek	Megfontolandó témák és kérdések
Mentori viszony/ folyamat	TÉMÁK: • előkészítés • kezdés • folyamat • dokumentumok • visszajelzés • elemzés KÉRDÉSEK: Milyen legyen a mentori folyamat felépítése/struktúrája (például <i>peer</i>-mentorálás; csoportos mentorálás)? Milyen lehetőségek vannak a mentori folyamat egyes szakaszainak támogatására és nyomon követésére?
Összegzés és értékelés	TÉMÁK: • a mentor és a mentorált kapcsolata • a mentorált fejlődése • a mentor és a mentorált tapasztalatai • részvételi arány/lemorzsolódás • költségek KÉRDÉSEK: Milyen eljárások léteznek a mentorprogram előrehaladásának felülvizsgálata, beleértve a résztvevők programban tartását is? Milyen lehetőségek vannak a mentori kapcsolat eredményeinek értékelésére a mentoráltak számára? Milyen lehetőségek vannak a mentorprogram általános hatékonyságának értékelésére?

Forrás: The University of Auckland 2014 alapján a szerző szerkesztése

A mentori tevékenység

A mentori szerep sokszínűségét talán az irányító (direktív) és nem irányító (nem direktív) mentorálás spektrumának bemutatása szemlélteti leginkább, amely a közvetlen tanácsadástól kezdve az aktív, empátikus hallgatásig terjed. Az irányító mentorálás során a mentor egyértelmű útmutatást, visszajelzést és utasításokat ad a mentorálnak. A mentor megosztja szakértelmét, tapasztalatát és tudását, és konkrét javaslatokat és megoldásokat kínál a mentorált számára. Az irányító mentorálás akkor lehet hasznos, ha a mentorált egy számára új feladattal vagy szereppel találkozik. Akkor is hasznos az irányító

mentorálás, ha összetett vagy sürgető a probléma, amelyhez szükség van a mentor intenzív hozzájárulására és támogatására.

A nem irányító mentorálás során a mentor támogatja a mentorált reflexiós tevékenységét vagy döntéshozatalát. Ilyenkor nyílt kérdésekkel, aktív figyelemmel a saját ötletek, érzések és célok felfedezését támogatja. A nem irányító mentorálás akkor hasznos, ha a mentorált már rendelkezik némi tapasztalattal és önbizalommal, és szeretné fejleszteni kreativitását, önállóságát és kritikus gondolkodását, vagy egy dilemma eldöntésében számít a mentor támogatására.

Az intézménynek számos eszköze van honorálni ezt a tevékenységet, például órartartási kedvezménnyel, teljesítményértékelési mutatókkal, az előmenetelben való fokozott figyelembevétellel. A tehetséggondozásban részt vevő oktatók számára is biztosítani kell felkészítő képzéseket és továbbképzéseket, tapasztalatmegosztó lehetőségeket, fórumokat. Ezeknek a képzéseknek a tanártovábbképzési rendszerben vannak már hagyományai, az egyetemi oktatók tehetséggondozási felkészítéséhez még nem születtek meg a forgatókönyvek, nincsenek kialakult módszerek.

Tehetségmentori felkészültségek:

- ♦ mentori szerepismeret,
- ♦ kommunikációs készségek,
- ♦ személyes fejlődést biztosító készségek,
- ♦ az erőforrásként működés készsége.

HAGYOMÁNYOS ÉS INNOVATÍV TEHETSÉGGONDOZÁSI MÓDSZEREK A MAGYAR FELSOÓKTATÁSBAN

A továbbiakban a felsőoktatási tehetséggondozás hagyományos és innovatív kereteiről lesz szó, majd a tehetségmentorálási folyamat legfontosabb lépéseit vesszük sorra. A felsőoktatási intézmények egyik legnagyobb kihívása, hogy olyan oktatási és tanulási környezetet teremtsenek, amely egyre több és egyre sokfélebb hallgatót képes támogatni (BALL–HENNESSY 2020).

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény az alapvető működési szabályok között említi a tehetséggondozással kapcsolatos intézményi feladatokat (11. § 1. bekezdés d. pont). A törvény szerint a felsőoktatási tehetséggondozás elsősorban a tudományos diákköri munkában és a szakkollégiumokban történik. Valamint a felsőoktatási intézmény mentorprogram keretében segíti a hátrányos helyzetű hallgató tehetségének kibontakoztatását (54. §). A korábban már idézett törvénynek megfelelően a felsőoktatási tehetséggondozás hagyományos kerete a tudományos diákköri munka, a szakkollégiumi tevékenység és a doktori tanulmányok.

A tudományos diákköri tehetséggondozás a kötelező tananyaghoz kapcsolódó tudományos ismeretek elmélyítését, a hallgatók kutatómunkájának támogatását szolgálja, amelyben a témavezetők mentori feladatokat látnak el. Az első tudományos diákkörök 1952-ben alakultak Magyarországon. A Tudományos Diákkörök I. Országos Konferenciáját 1955-ben szervezték meg (ANDERLE 2011), tehát több mint 70 éve működnek diákkörök a felsőoktatási intézményekben. A szervezési és adminisztratív feladatok ellátását a Kari Tudományos Diákköri Tanács (KTDT) biztosítja. A hallgatók a KTDT-k által szervezett Kari Tudományos Diákköri Konferenciákon szerezhetnek jogosultságot az Országos Tudományos Diákköri Konferencián való részvételre, amelyet minden páratlan évben rendeznek meg. A tudományos diákkörökhöz való csatlakozást gyakran nem a téma, hanem a témavezető iránti szimpátia inspirálja.

A szakkollégiumok szakmai program kidolgozásával, szakmai képzésekkel segítik „a kiemelkedő képességű hallgatók tehetséggondozását, közéleti szerepvállalását, az értelmiségi feladatokra történő felkészülés tárgyi és személyi feltételeinek megteremtését, a társadalmi problémákra érzékeny, szakmailag igényes értelmiség nevelését”.¹⁷ A szakkollégium elsősorban a szakkollégisták öntevékenységre épül. A tagság dönt például a szakkollégium szakmai programjáról és az ahhoz kötődő szakmai teljesítményekre vonatkozó követelményekről. A szakkollégiumok a fiatalok szakmai tevékenységének fejlesztését és nyomon követését teszik lehetővé, közösségformáló funkciójuk van, és a kari identitás kialakításában is jelentős

¹⁷ 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról, 66. § (4).

szereppel bírnak. Tevékenységi körükbe tartozik a kurzusok, workshopok szervezése, a mentorrendszer működtetése nemcsak oktató és hallgató, hanem hallgató és hallgató között is.

A hallgatók doktori tanulmányokba vonzásának elődleges célja az oktatói, kutatói utánpótlás nevelése, amely gyakran a tudományos diákköri munkával kezdődik. A fenti, hagyományos szerveződések mellett léteznek még tradicionálisnak nevezhető tehetséggondozó formák, mint például a demonstrátori rendszer vagy az egyéni tanulmányi rend. A demonstrátori rendszer által a tehetséges hallgatók bekapcsolódhatnak egy-egy tanszék munkájába.

Magyarországon a 2010-es évek elején már legalább hét egyetemen működött komplex tehetséggondozási program (BODNÁR 2011), valamint a Tehetségpontok is létrejöttek.¹⁸ A továbbiakban a Debreceni Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem komplex tehetségprogramjainak legfontosabb jellemzőit foglaljuk össze.

A Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programja (DETEP)¹⁹ az első komplex felsőoktatási tehetséggondozó programként jött létre a rendszer-változás után. A 2000-ben született, majd 2008-ban megújított program célja

„a legkiválóbb hallgatók intenzív egyéni fejlesztése a gazdagítás és gyorsítás eszközeivel, egységes feltételrendszerben az egyetem minden karán; alapelve, hogy a kimagasló teljesítmény eléréséhez a belső kognitív és motivációs tényezők mellett elengedhetetlenül szükséges a folyamatosan stimuláló tanulási környezet; a módszertan szempontjából pedig kiemelkedő szerepe van a tanár–diák kapcsolatnak, valamint a tehetséges hallgatók bevonásának az egyetemi oktatási folyamatba” (BAJOR 2019: 683).

A DETEP a középiskolától a doktori képzésig tartó tehetséggondozást ígér, tiszteletben tartja az egyetemi karok szuverenitását és a tehetségek kari szintű kiválasztását, amelyet megelőz az egyéni jelentkezés oktatók ajánlása alapján.

¹⁸ A Magyar Génius Programban megalakított Tehetségpont létrehozása is egy lehetőség a felsőoktatási intézmények számára.

¹⁹ Lásd: <https://detep.unideb.hu/>.

A tehetséggondozó munka legfontosabb tartalmi elemei a következők:

- egyéni munka (munkaterv alapján) tutorok irányításával, a tutor ösztönzi és segíti a hallgató kutatómunkáját, segíti a pályázati tevékenységben, a szakmai kapcsolatok kialakításában,
- karriertanácsadás,
- tudományos diákköri tevékenység,
- konferenciák szervezése a DETEP-ben részt vevők számára,
- szakkollégiumi tagság,
- a tanulmányutak, konferencia-részvételek támogatása,
- a hallgatói publikációs lehetőségek támogatása (például tanulmánykötetek),
- idegen nyelvű kurzusok,
- hallgatói kutatói kiegészítő ösztöndíj,
- MA- és PhD-felvételre a programban való részvétel figyelembevétele,
- egyéni tanrend,
- a program végén a hallgató oklevelet vesz át.

Más egyetemek számára példaértékűnek tekinthetők azok a lépcsőzetes beválogatási szempontok is, amelyeket szintén 2000-ben dolgoztak ki, és amelyek a program tekintélyét biztosították (BAJOR 2019):

1. A tanulmányi átlag alapján a karok képviselői delegálják a hallgatókat a DETEP-felmérésre. A jelöltek azon másodéves hallgatók, akik tanulmányi átlaguk alapján kari szinten a legjobb 20% között vannak.
2. Pszichológiai, szociológiai vizsgálatok (intelligencia, pályaeérdeklődés, motivációk, karriercélok). A kérdőívek, tesztek eredményeinek értékelése után: javaslat a kari képviselők számára a beválogatható hallgatók körével kapcsolatban.
3. A kari döntéshozók a javaslatok alapján szakmai elbeszélgetés után döntenek arról, hogy végül ki fog bekerülni a DETEP-be.

A Pécsi Tudományegyetemen szintén komplex program működik, amelynek legfontosabb eredményeit a *Tehetségévkönyv*ben teszik évről évre láthatóvá. A Pécsi Tudományegyetem *Tehetségre hangolva* címmel tehetséggondozási stratégiát készített a 2022–2026-os időszakra. A stratégia megvalósításának

része a szükséges intézményi szerkezeti átalakítások megtétele, például a Tehetséggondozó Iroda létrehozása. A stratégia megalkotását helyzetértékelés előzte meg a kari tudományos diákkörműhelyek vezetőinek, valamint a szakkollégiumi koordinátoroknak a bevonásával.

A PTE-n mintegy 100 teljesítményalapú ösztöndíj érhető el a kimagasló teljesítményt nyújtó hallgatók számára. Ezeknek az ösztöndíjaknak az összehangolása és átláthatóvá tétele jelenleg is zajlik. A tanulmányi ösztöndíj mellett intézményi szakmai tudományos ösztöndíjra, valamint tehetséggondozó programra is pályázhatnak a hallgatók.

A pécsi modellben a szakkollégiumok pénzügyi támogatása 3 pillérre épül: az alaptámogatásra, a minőségi támogatásra, valamint a szakmai-közösségi munka finanszírozására. A minőségi támogatási keret meghatározása minőségi indikátorok mentén történik, például a tudományos versenyeken való részvételi arány is egy ilyen indikátor.

A már létező felsőoktatási komplex tehetségprogramok igen hasonlóan épülnek fel (BODNÁR 2011), a legfontosabb elemek ezek közül a következők:

- ♦ A hagyományos tehetséggondozási keretek jelentik a kiindulópontot.
- ♦ Tehetségtanács/centrum vagy koordinációs iroda működtetése, amely a karokon folyó tehetséggondozó munkát koordinálja, összekapcsolja, láthatóvá teszi, kari koordinátorok segítségével. Kiemelten fontos ennek kialakítása azokon az egyetemeken, ahol igen különböző oktatás zajlik az egyes karokon. A kari koordinátorok tehetséggondozási alapelvekkel kapcsolatos képzése szükségszerű.
- ♦ A tehetséggondozási program tartalmi és gazdasági kérdéseit a rektor vagy a tudományos rektorhelyettes alá utalja.
- ♦ A tehetségprogramba kerülés egyéni jelentkezés, oktatói ajánlás, szakkollégiumi tagság, TDK, kari szintű válogatás (például kreativitásteszték, motivációs kérdőívek) alapján történik.
- ♦ A jelentkezésben szükséges leírni a kitűzött célokat, a fejlesztési tervet, amelynek megvalósításához a sikeres pályázók anyagi támogatást kapnak (például konferencián, képzésen való részvétel, kutatási támogatás, az adatbázis- és szoftverhasználat biztosítása).

- A programban maradás feltételei közé tartozik a megfelelő tanulmányi eredmény, kutatómunka, pályázati programban és mentorprogramban való részvétel.
- A középiskolákkal való kapcsolattartás különböző formái léteznek vetélkedők, intézménylátogatások, nyári táborok/akadémiák formájában. A pályaaorientációs tevékenység az egyetemeknek alapvető érdeke.

A TEHETSÉGMENTORÁLÁS ELŐNYEI

Ahogy az már korábban is említettük, a sikeres és magas szintű mentorálás minden résztvevő (mentor, mentorált és intézmény) számára előnyös. A mentorált lehetőséget kap tudásának és készségeinek a fejlesztésére, értékes tapasztalatokkal gazdagodik, és karrierépítési szempontból is előnyös lehet számára a mentorálás. A mentor tudásával és tapasztalataival hozzájárulhat egy másik ember sikeréhez, miközben visszajelzést kaphat saját munkájára, és kapcsolati hálója is épül. Tanszéki, kari és egyetemi szinten erősödnek a szakmai kapcsolatok, új lehetőségek nyílnak a munkaerő-utánpótlásra és -megtartásra (6. táblázat).

6. táblázat: A tehetségmentorálás előnyei

A tehetségmentorálás előnyei		
Mentorált	Mentor	Intézmény
• a személyes és szakmai fejlődés lehetősége • tanulmányi és szakmai kérdések megvitatásának a lehetősége • pozitív hallgatói élmény, elégedettség • példakép megismerése	• a személyes tapasztalatok és tudás megosztásának lehetősége • intézményi sikerekhez való hozzájárulás • személyes reflexió, fejlődés • a mentorált tapasztalatainak, tudásának megismerése	• inkluzív működés-mód különböző tehetségek felkutatásával és megtartásával • a munkavállalói elköteleződés, motiváció és elégedettség erősítése • tudásmegosztás, a jogyakorlatok támogatása

Forrás: a szerző szerkesztése

A TEHETSÉGMENTORÁLÁS FOLYAMATA

A tehetséggondozás kulcseleme a mentorálási folyamat, amelyben a mentoráltat a kitűzött céljai megvalósításában támogatja a mentor (SUHAJDA 2018). A mentorálási folyamat soha nem véletlenszerűen történik, hanem előre tervezetten és strukturáltan. Elsősorban személyes találkozásokra épül, a mentorált céljainak a megvalósítására fókuszál, az elért eredmények nyomon követésével és elemzésével. A mentorálási folyamat jelentős idő- és energiabefektetést kíván a mentorált és a mentor részéről is, azonban a folyamat tervezése és strukturálása éppen a befektetési „költségek” optimalizálásában segít.

A formális tehetségmentorálási programokban az alábbi szakaszok követik egymást: 1. a mentorálás intézményi céljainak meghatározása, 2. résztvevők toborzása, 3. a mentor-mentorált párok kialakítása/kialakulása, 4. a résztvevők (mentorok és mentoráltak) felkészítése, 5. a tehetségmentorálás folyamata, lépései és támogatása, szupervízió biztosítása, 6. áttekintés és értékelés (MERRICK 2017).

A mentorálási folyamat tehát egy segítő kapcsolat, amely egyszerre jelent szakmai és pszichológiai (lelki, érzelmi) támogatást. A mentorált iránymutatást kérhet tudományos dolgozatának megírása közben, egy konferenciára való felkészülés során vagy egy különleges, vágyott cél elérése érdekében, miközben önbizalma, önértékelése vagy motivációja is fejlődik. A mentor és a mentorált kapcsolata és kommunikációja irányulhat a szakmai fejlődésre és a közös tanulásra, az esélyegyenlőség biztosítására, a mentori és mentorálti szerep gyakorlására, vagy akár a bizalomra és a kapcsolatépítésre.

A TEHETSÉGMENTORÁLÁS INTÉZMÉNYI CÉLJAI

A felsőoktatási tehetségmentorálás az egyetemen töltött évek bármely időszakában történhet. Az egyes időszakokban különböző célok hangsúlyosak az intézmény és a mentorált hallgatók részéről is (11. ábra).



11. ábra: Tehetségmentorálási célok

Forrás: BALL–HENNESSY 2020 alapján a szerző szerkesztése

A toborzási és pályaaorientációs céllal történő mentorálás során a középiskolából jelentkezőkkel folytatott pályaaorientációs beszélgetéseken van a hangsúly. Az alapszakos vagy friss hallgatók mentorálása során a beilleszkedésben való segítségnyújtás, az egyetemi élet megismertetése a cél. A tudományos és szakmai karriertervezés érdekében folytatott mentorálásban a tudás és a tapasztalatok bővítése a leglényegesebb szempont. Végül a szakmai mentorálás a professzionális támogatás érdekében történik, amelyhez gyakran külső, szakmai mentorok bevonása is szükséges.

A tehetségek felkarolása, támogatása, fejlesztése már a középiskolai években elkezdődhet, ebbe bevonhatók a különböző hallgatói csoportok, szakkollégisták (például középiskolásoknak szóló felkészítő programok kiejánlásával, a középiskolákkal való együttműködés erősítésével). A toborzás és pályaaorientáció szakaszban az egyetem megismertetése a cél a középiskolás fiatalokkal és a potenciális érdeklődőkkel workshopok, bemutatók, vetélkedők, nyílt nap keretei között, minél több lehetőséget teremtve a személyes kapcsolatfelvételre, interakciókra a tanulók és a leendő oktatók/mentorok között.

Az intézményi szocializációs szakaszban kiemelt szerep jut a kortárs mentoroknak, akik már a gólyatáborban elkezdik az információmegosztást saját egyetemi élményeikről, tapasztalataikról, például a tárgyfelvétellel, oktatókkal, tantárgyakkal, tanulással, vizsgákkal kapcsolatban. Az NKE Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának (ÁNTK) Hallgatói Önkormányzata (HÖK) például minden évben többlépcsős

mentorprogram keretében végzi mentorpárok kiválasztását és felkészítését a leendő elsőéves hallgatók fogadására. A mentorpárok mellett egy tapasztaltabb felsőbb éves hallgató tölti be a segítő mentori feladatokat (*peermentorként* támogatva a folyamatot), akivel egy csapatba tartoznak, és közösen végzik a mentorálási tevékenységet. A kortárs mentorok felkészítő tréningeken vesznek részt, hogy minél sikeresebben és felelősségteljesebben tudják támogatni az új hallgatókat a beilleszkedés első lépéseitől kezdve az egyetemi szervezet megismeréséig.²⁰

A szakkollégiumok keretében is gyakori a kortárs mentori gyakorlat működtetése. Az ÁNTK Magyary Zoltán Szakkollégiumában például az intézménybe való felvételhez nyújtanak segítséget a kortárs mentorok. A mentorálás első lépése a jelentkezés, majd a jelentkezőket mentorcsapatokba osztják be, és megkezdődik a jelentkezők közösségi és szakmai szocializációja a felsőbb éves szakkollégisták segítségével.

A mentorprogram záró lépése a felvételi beszélgetés, ahol a jelentkező mentorprogram alatt nyújtott teljesítményét is értékeli a felvételiztetők, és döntenek a szakkollégiumi tagságról.

A tudományos és szakmai karriertervezés szempontjából a tehetséggondozás hagyományos kereteinek jut a legnagyobb szerep. Az alapképzés első éveiben ismerkednek meg a hallgatók a tudományos diákköri munkával, ekkor a legnagyobb az érdeklődés a szakkollégiumi és közösségi tevékenységek iránt. A tudományos diákköri munkát jellemzően belső mentorok támogatják. „A TDK-munka vállalása személyes döntés, amely a tudományos munka iránti alázattal, szorgos, kitartó munkával jár. A kölcsönös együttműködésen alapuló műhelymunka tanárnak, diáknak egyformán nagy lehetőség. Olyan szellemi fellendülést eredményez, amely kedvező hatással van az egyetemi, de tovább tekintve hazánk tudományos és művészeti életének egészére is.”²¹

²⁰ Jelen tanulmány szerzője harmadik éve vesz részt oktatóként, trénerként az ÁNTK HÖK kortárssegítő mentorrendszerének fejlesztésében és kivitelezésében. A kari HÖK vezetésével együttműködve kialakult egy tréningprogram, amely a mentorráválasztás kötelező eleme.

²¹ KOÓSNÉ–BARANYAINÉ 2008.

Az egyetem utolsó éveiben a tehetségmentorálás célja a szakmai támogatás, az intézmény és a munkaerőpiac összekapcsolásának a lehetősége, a professzionális fejlődésnek a támogatása, amelyben gyakran külső mentor tud hatékonyan segíteni.

Szakmai mentorálás

A Birmingham City University szakmai mentorprogramja például egy olyan tízhetes tehetségmentoráló program, amelyben a második- és harmadéves egyetemi hallgatók lehetőséget kapnak arra, hogy kapcsolatba kerüljenek számos különböző (például jogi, gazdasági, oktatási, IT-) szektor képviselőjével, és a mentorálás során az adott szektort közelebbről is megismerhessék. A mentorprogramba való regisztráció során a hallgatók felvázolják, hogy milyen típusú támogatást szeretnének igényelni, és milyen karriercélokat tűztek ki maguk elé. A jelentkező ennek megfelelő szakmai felkészültségekkel rendelkező mentorhoz kerül. A tízhetes program során legalább 5 órát konzultál mentor és mentorált. A konzultációk személyesen vagy virtuálisan is történhetnek, és minden résztvevő hozzáférhet a MentorNet nevű platformhoz, amely kommunikációs platform és forrásgyűjtemény egyszerre. A mentorok a foglalkozások tartalmát úgy tervezik meg, hogy támogassák a mentorált fejlődési igényeit, a sikeres önéletrajzírás technikájától, elkészítésétől kezdve a kapcsolatépítési módszereken át a kompetenciaalapú interjúkig. A külső mentor által a mentorált betekintést nyerhet következő/leendő karrierszakaszába, fejlődik a kommunikációs készsége és a szakmai felkészültsége, valamint bátorítást, szakmai támogatást is kaphat mentortól.

(Birmingham City University [é. n.])

A résztvevők bevonása a tehetségprogramba

A mentor és a mentorált különböző motivációk mentén dönthet úgy, hogy belép a tehetségmentori folyamatba. A mentor felől nézve talán kicsit komplexebb érzésekről van szó, hiszen szakmai tudásának és idejének megosztása

nem feltétlenül jár arányos kompenzációval, azonban a mentorált segítése, támogatása, sikereinek megünneplése önmagában is jelenthet elégtételt a fáradozásért. A mentoráltak felől nézve egyszerűbbnek tűnik megérteni a mentorálási folyamatba való bevonódás okát: sikereik eléréséhez segítségre van szükségünk (KALBFLEISCH 2002).

A mentoráltak tehetséggondozásba kerülése három irányból lehetséges: a mentorált, a mentor és az intézmény is megteheti az első lépéseket. Ezek közül a mentorált kezdeményezőkézsége a legfontosabb, hiszen a tehetségfejlesztés alapvetően önirányított, amelyben a mentor nem kényszerít, előír, hanem támogat. A mentoráltak tapasztalatok nélkül vagy korábbi középiskolai tapasztalataikkal vesznek részt a fejlesztő folyamatokban. A hallgató számára is egy tanulási folyamat része a mentorált szerep elsajátítása. Ha a mentorált felkészületlenül lép a folyamatba, akkor elvárásai és a szerzett tapasztalatok között feszültség alakulhat ki, ami a hallgató elbizonytalanodásához vezethet. Különösen igaz ez az elsőéves hallgatókra, mert nem biztos, hogy ők rendelkeznek kellő információval és tapasztalattal a mentorálásról (YALE 2020). A mentoráltak felkészítése a mentorálásra éppen olyan fontos, mint a mentoroké.

A mentorált kezdeményezőkézsége mellett tehát a mentor is tehet lépéseket a mentoráltak felkutatása érdekében. Az is előfordul a gyakorlatban, hogy a mentori viszonyt maga a mentor kezdeményezi, azonban etikai szempontból ez problémás is lehet, hiszen a mentorált kellemetlen helyzetben érezheti magát, ha nem szeretné elfogadni az ajánlatot. A mentori kezdeményezés akár határátlépésként is értelmezhető, amely sérti a mentorált függetlenségét és önkéntességi jogát a mentorálási folyamatban.

A tehetségek felfedezésének elsődleges terepe a tanóra, a hallgatókkal azok az oktatók találkoznak először, akik órákat tartanak, gyakorlatokat vezetnek, így az érdeklődő hallgatók elsősorban az oktatói munkából nyernek inspirációt a további szakmai, tudományos tevékenységeikhez. A kooperatív tanítási módszerek különösen alkalmasak arra, hogy a hallgatók lehetőséget kapjanak a megszólalásra, az interakcióra. A tradicionális, előadás típusú óravezetéstől eltérő, de újnak nem nevezhető élményalapú, a hallgatót a tanulási folyamatba bevonó módszerek a tehetséggondozásnak is kedveznek. Egyetemünkön jelenleg is zajlik az Intézményfejlesztési Tervben (2020)

deklarált pedagógiai, módszertani megújuló folyamat, amelynek keretei között számos konkrét lépés történt a hagyományos tantervek megreformálására, dinamikusabbá, hallgatóközpontúvá tételére.

A megfelelő szintű támogatás nyújtása a hallgatói függetlenség megőrzésével annak érdekében, hogy minél felkészültebb hallgatók léphessenek ki a munkaerőpiacra, kihívást jelentő feladat a mentorok és az intézmény számára is. Az intézmény elsődleges feladata a tehetségmentor és -mentorált szerep tisztázása azért, hogy biztosítva legyen a mentorált és a mentor önállósága, függőségi viszony veszélyének kialakulása nélkül (YALE 2020). Az intézménynek ugyanakkor arra is tekintettel kell lennie, hogy a mentorálás keretei kellően rugalmasak és egyénre szabhatók legyenek.

Balogh Gábor (2021) – korábbi kutatásainak eredményeit is összefoglalva a tehetségprogramok kommunikációjával kapcsolatban – számos intézményi bevonási módszerre hívja fel a figyelmet. Intézményi kezdeményezésre jönnek létre a fejlesztő programok, mint a különböző hallgatói versenyek (például TDK, esettanulmány-verseny, *hackathon*) vagy ösztöndíjak. Ezeknek a lehetőségeknek a megfelelő kommunikációja intézményi hatáskörbe tartozik.

A tehetségmentorálásban részt vevők intézményi szintű toborzása a komplex mentorprogramokra jellemző, amelyekben különösen fontos a program láthatósága és átláthatósága, illetve azoknak a tapasztalattal rendelkező tehetségmentoroknak a bevonása, akik már értek el eredményeket a tehetséggondozásban, így akár a leendő tehetségmentorok felkészítésében is szerepet tudnak vállalni, legyen szó akár hagyományos, akár kortárs mentorálásról.

A tehetségmentorálásba való bekerülés önkéntességet feltételez, azonban a bekerülést bizonyos feltételekhez ajánlott kötni a mentor és a mentorált jogainak és kötelezettségeinek részletes szabályozásával.

Külsős mentorok toborzása tehetségmentorálásra

A Jyväskyläi Egyetem az alábbi hívogató sorokkal igyekszik meggyőzni a külsős mentorprogram iránt érdeklődő mentorokat a jelentkezésre:

A mentorálás egy olyan kollaboratív folyamat, amelyben a mentorált kérdései, érdeklődése és céljai határozzák meg a mentorálási folyamat tartalmát, azonban a folyamatban való részvétel a mentor számára is kiváló tanulási lehetőséget eredményez. Egy elkötelezett és tehetséges fiatallal való kapcsolatépítésen túl mentortréningen való részvétellel is lehetőségük van a mentoroknak.

A leendő mentor:

- képes havonta egyszer időt szánni a személyes találkozóra nyolc hónap keresztül,
- képes megfelelő szakmai és emberi kapcsolatot kiépíteni a mentorálttal,
- legalább egyéves munkatapasztalattal rendelkezik

(University of Jyväskylä [é. n.]).

A mentor-mentorált párok kialakulása/kialakítása

A mentorálási folyamat szereplői többféle módon is egymásra találhatnak, a mentorált korábbi tapasztalataira épülő önálló kezdeményezésétől kezdve, amely során felkeresi, és felkéri a számára megfelelő mentort, az intézményi szintű koordinálásig, ahol koordináció eredményeként alakulnak ki a párosok. Vagyis a mentorpárok irányított kialakítása a formális mentorálási programok jellemzője. A német közigazgatásból származó példa szerint (Hamburg városállam mentori gyakorlata) a mentorokkal szemben elvárás, hogy 40 évesnél idősebbek legyenek, a sokoldalú vezetői tapasztalat mellett még az is fontos, hogy a mentor és a mentorált között legyen legalább 10 év korkülönbség (természetesen a mentor javára), valamint ne legyen közöttük semmiféle függelmi viszony (KRISKÓ 2018).

A résztvevők felkészítése

A tehetséggondozó program megvalósításának feltétele tehát a motivált, tehetséggondozásra felkészült mentori kör kialakítása. A Pécsi Tudományegyetemen például koordinátorok segítik a tehetséggondozást, az oktatók

módszertani felkészítésével, tájékoztató tevékenységgel, programok szervezésével. A mentor tájékozott a tehetséggondozás módszertanában, részt vesz a mentorok számára szervezett/ajánlott képzéseken annak érdekében, hogy a mentorált megfelelően támogatni tudja, a mentorált tevékenységét folyamatosan figyelemmel kíséri. A mentor magabiztosságának és kompetenciáinak erősítésében nemcsak a felkészítő képzés, hanem a kollegiális segítség (mentorálás) is fontos szerepet játszik.

A tehetségmentorálás folyamata és támogatása

A mentor és a mentorált első találkozásának a célja a kapcsolat sikeres megalapozása az együttműködési szabályok megfogalmazásával. Az első alkalommal érdemes megállapodni abban, hogy mit szeretnének közösen elérni, és milyen elvárásaik vannak egymással szemben. Az első találkozáson beszélnek a mentorálás résztvevői arról is, hogy mikor és mennyi ideig konzultálnak, valamint milyen csatornákon keresztül tudják egymást elérni a személyes találkozók közötti időszakokban.

A határok kijelölése

A személyes és szakmai határok mindenki számára érzékeny pontok. Ezen határok átlépése mindenkinek kellemetlen és feszültséget okozhat. A mentor részéről külön körütekintést igényel a megfelelő kérdések és kérések megfogalmazása. A mentorált gyakran túlzottan szeretne megfelelni a mentornak, ezért előfordulhat, hogy egy kérést kötelező feladatként értelmez. Sajnos az is előfordul, hogy a mentor akaratlanul (vagy mentori felkészültségek hiányában) kihasználja hatalmát, és a mentoráltra bízta saját feladatait, például egy kutatási adatgyűjtés során. Azontúl, hogy ez előzetes megállapodás hiányában etikátlan magatartás, indokolatlanul megnöveli a mentorált munkaterhelését, rossz érzést és haragot válthat ki belőle, ezáltal épp karrierfejlődésében gátolja.

Az első találkozó alkalmas arra is, hogy a mentorált ambícióival és céljaival kapcsolatban tájékozódjunk: milyen problémákra keresi a választ, miben várja a mentortól a segítséget, milyen eddigi eredményekkel rendelkezik, és hogyan tud ezekre építeni. Ezek tisztázása után rögzítendő a találkozások gyakorisága, helyszíne, a döntés arról, hogy a személyes találkozáson kívül milyen egyéb csatornák jöhetnek szóba (e-mail, telefon, videókonferencia), ha szükséges, írásos megállapodás egyeztetése és aláírása, titoktartás, az előrehaladás és a további fejlesztésre vonatkozó kérdések/célok rögzítésének módja (7. táblázat).

7. táblázat: Mentor és mentorált első és további találkozásainak témái

ELSŐ TALÁLKOZÁS	
Kritikus esemény a mentorálási folyamat, mentor és mentorált kapcsolata szempontjából: eredményeként megállapodás jön létre a résztvevők között az elvárásokat és a felelősséget illetően is.	
Egymás megismerése	• Szakmai háttér/tudás/tapasztalat, érdeklődési kör, ki miért csatlakozott a mentorprogramhoz, mit vár ettől • Kapcsolatteremtés (rapport)
A közös munka kereteinek kialakítása	• Együttműködési szabályok: a találkozások helye, időpontja és hossza, a lemondás feltételei; kommunikáció a személyes találkozások közötti időszakban; téma: előző találkozáson megbeszéljük, vagy a mentorált a találkozás előtt jelzi a témát; az elvárások tisztázása mindkét irányból • Sikerkritériumok: a mentorálási folyamat eredményességének nyomonkövetési, mérési lehetőségei, például rendszeres konstruktív visszajelzések mindkét irányba • Konszenzusos megállapodás: például az elvárások, akcióterv írásban rögzítése a megbeszéléseken elhangzottakról jegyzőkönyv készítése
A fejlesztési célok megvitatása és tisztázása	A mentorálás céljainak megfogalmazása
A cselekvési terv megfogalmazása, a következő lépés megtervezése	• Mikor mi fog történni • A következő találkozó előkészítése (időpont, helyszín, téma)

A KÖVETKEZŐ TALÁLKOZÁSOK KULCSTÉMÁI

A közösen kialakított mentorálási megállapodás és célok felvázolása után ideje megtervezni a kitűzött célok eléréséhez szükséges lépéseket, felmérni a meglévő képességeket.

A kulcsfontosságú célok és a legutóbbi találkozó óta elért eredmények áttekintése	• Az előző találkozón megtervezett eredményekhez képest elért eredmények megvitatása • Mi működött jól, mi működött kevésbé jól, mit lehetett volna még másképp tenni • Megállapodás a következő lépésekről
A következő cél/prioritás/időszak megtervezése	• A következő időszak céljainak/fókuszának egyeztetése • A problémák, kihívások és erősségek átbeszélése • A lehetőségek, ötletek megvitatása • A következő lépések egyeztetése
Visszajelzés a mentori folyamatra/tevékenységre	• A mentori viszony áttekintése a mentor és a mentorált szemszögből is • Mi működik jól, mi nem működik jól, mit tudunk tenni • A munkakapcsolat javításával kapcsolatos javaslatok megfogalmazása
A következő lépések megvitatása	• A beszélgetés eredményeinek, megállapodásainak összefoglalása (ki, mikor, miért felelős, mit tesz) • A következő találkozó előkészítése (időpont, helyszín, téma)

Forrás: Athena SWAN Mentoring Scheme, University of Glasgow sablonja alapján a szerző szerkesztése

A fejlesztés módszerei

A felsőoktatási tehetségmentorálás sokféle módszert képes és kénytelen integrálni annak érdekében, hogy a hallgatói sokszínűségnek, például az életkori és társadalmi diverzitásnak megfeleljen. Az egyetemi hallgatók többsége már biztosan találkozott valamilyen tehetségfejlesztési módszerrel korábbi tanulmányai során, az általános iskolában vagy a középiskolában. A leggyakoribb módszerek: a gazdagítás, a gyorsítás, a differenciálás és a tehetség-tanácsadás (BALOGH 2019). A gazdagítás vagy tudásbővítés a legrégebbről ismert módszer. Ezt alkalmazzuk például a tudományos

diákköri tevékenység támogatása során a forráskeresés, szakirodalom-kutatás megtanításával, a tudományos írásmű elkészítéséhez szükséges alapismeretek átadásával. A gyorsítás módszerét elsősorban a sport és a művészetek területén alkalmazzák. A differenciálás alapelveire épülnek valójában az egyéni tehetségfejlesztő programok. A tanácsadásnak mindössze csak néhány évtizedes hagyománya van Magyarországon. Pszichológus vagy pedagógus szakemberek által betöltött szerepről van szó, akik egyéni tanácsadással vagy csoportos beszélgetések keretei között támogatják a tehetséges fiatalokat bizonyos helyzetek megoldásában.

A mentorálás tervét, folyamatát érdemes akciótervben rögzíteni a találkozók során.

NÉV:.....

DÁTUM:.....

Cél a következő X hónapban/hétben:

Cél a következő találkozásig:

A cél eléréséhez szükséges praktikus lépések:

CSELEKVÉS

KINEK A FELADATA?

MI A HATÁRIDŐ?

Miből tudom meg, hogy sikerült elérni a célt?

A következő találkozás időpontja:

Észrevételek a fejlődéssel kapcsolatban:

ÖSSZEGZÉS

A mentorálás kezdetén minden szereplő a korábban ismertetett produktív mentori kapcsolatot vizionálja. Azonban az is előfordul, hogy a várt sikerek, az eredmények elmaradnak. Ennek korai előjelei lehetnek a következők:

- a mentorált/mentor rendszeresen lemondja a találkozót, vagy nem jelenik meg,
- az előre meghatározott tervek, célok nem valósulnak meg,
- a mentor/mentorált zavarban van az egyeztetésen, indokolatlanul hamar zárja le a beszélgetést.

Ha zavar támad a mentori kapcsolatban, a következő lépéseket érdemes tenni:

- visszajelzés kérése a viszonyal kapcsolatban,
- őszinte beszélgetés a zavarral kapcsolatosan, konkrét példákat is megemlítve,
- beszélgetés arról, hogyan lehetne változtatni,
- ha nincs remény a változtatásra, a mentor tegyen javaslatot a mentorálási folyamat lezárására.

Végezetül a tehetségmentorálásnak nemcsak előnyei, hanem kockázatai is vannak (BALOGH 2021), ilyenek például:

- a pillanatnyi kiemelkedő teljesítmény jövőre való projektálása,
- a kívülről „szerzett” tehetségek túlértékelése a saját nevelésű tehetségekhez képest,
- az elitista viselkedésmód,
- az általában kulturális sajátosságra épülő nemi diszkrimináció (nők alulértékelése),
- az önbeteljesítő jóslat: „csak a kiválasztottak lehetnek sikeresek”,
- az egyéni teljesítmény túlhangsúlyozása a közösségi eredményekkel szemben.

A tehetségmentoráláshoz fűződő intézményi teendők közül az első lépés a tehetségmentorálással kapcsolatos különböző programok integrálása vagy legalább összehangolása, a felesleges átfedések megszüntetésével. Ehhez

szükséges a mentori rendszer átláthatóvá tétele, külső és belső nyilvánosságának biztosítása, illetve annak tisztázása, hogy kik és hogyan vonhatók be a tehetségmentorálási tevékenységbe akár a rövidebb ciklusú, elsősorban tudástranszferre épülő programokba, vagy a hosszabb, már karriertervezésre is alkalmas programokba.