

Álomból a valóság felé

Coaching és mentoring rendszer a német felsőoktatás HR fejlesztésében

Mészáros Attila
Széchenyi István Egyetem, Győr

Bevezetés

Az akadémiai szféra feladata többek között az, hogy a jövő tudós generációját képezzék. Ugyanakkor a legújabb adatok egyre inkább aggasztó tendenciát mutatnak. Ennek okai többek között az egyetemek közötti egyre élesedő verseny, a kutatási források hiánya, és a szűkös független kutatási lehetőségek is. Másrészt, a nem kielégítő mentorálás és a nem hatékony egyetemi kultúrák nagyban hozzájárulnak a lemorzsolódáshoz. (Ruiz, Gurel, Olds, Bankston, McDowell 2018) Kijelenthető, hogy az akadémiai szektor alapvető felelősséggel tartozik a hallgatói, doktoranduszai és oktatói felé, ami magában foglalja a kutatási és karrierfejlesztési technikai ismeretek oktatását és egy biztonságos és befogadó környezet kialakítását. A képzési környezet kialakítása szempontjából fontos, hogy azon szakemberek, akik segítenek a hallgatóknak és a kollégáknak, azok kompetensek legyenek és megfelelő színvonalú mentorálást biztosítanak a következő generáció számára. Ezek az elvek szoros kapcsolatban vannak az Unió határozatokkal is (Education & training 2003-2010, 2003).

A mentorálást úgy lehet meghatározni, mint egy interperszonális kapcsolatot, amelyben egy tapasztaltabb vagy képzettebb személy (mentor) tudatosan irányítja, támogatja és segíti a kevésbé tapasztalt vagy képzett személyt (Johnson 2016).

Ennek megfelelően érdemes azokat az oktatókat, munkaerő-piaci partnereket munkáját megvizsgálni, akik képesek mentorokként is megjelenni a tanulási –tanítási folyamatban és elismertek a hallgatók és az oktatók között is. E mellett érdemes tájékozódni abban, hogy a prosperáló felsőoktatással rendelkező országok egyetemeken milyen protokollok vannak a hallgatóik és oktatóik mentorálására.

A jelen tanulmány tehát két kutatási kérdéssel foglalkozik:

1. Milyen stratégiák vagy gyakorlatok segíthetnek a munkaerőpiac által támogatott mentorálás során?
2. Milyen típusú mentorálási tevékenységek, protokollok azonosíthatóak az egyetemi folyamatokon belül?

1. A felsőoktatási mentorálás aktuális helyzete

A legújabb adatok azt mutatják, hogy a tudomány és a bizonyos mérnöki területen dolgozó munkaerő nagyobb ütemben örepszik, mint az általános munkaerő (Blau–Weinberg 2017), annak ellenére, hogy a posztgraduális hallgatók és a posztdoktori kutatók száma folyamatosan nő (Kahn–Ginther 2017).

Egy hatékony mentorálási rendszer bizonyítottan megtartó hatású az egyetemeken. Kutatások alapján az egyetemi mentorálási gyakorlatok hatnak az oktatók és a hallgatók személyiségére is, tehát „egy komoly mentorálási folyamat fokozott mentális termelékenységhez, önhatékonyasághoz és jobb karrier-elégedettséghez vezet. Egyértelműen kapcsolódik a kutatók sikerességéhez, mintegy fontos előre jelzője is” (Pfund–Byars–Winston–Branchaw–Hutago–Eagan 2016).

Ezért számos országban már hoztak létre erre szakosodott kutatóközpontokat (Mentoring Consortium 2019). Itt a konzorciumi tagok találkozhatnak az együttműködés iránt érdeklődő partnerekkel és további disszeminációra van lehetőség (Li, Joel R. Malin–Hackman 2016).

A helyzetet tovább bonyolítja az akadémiai területen, hogy az egyetemi oktatóknak eredményesnek kell lenniük a kutatás, a tanítási területeken is. Viszont csak a hallgatói felkészítés folyamatának folyamatos javításával tud egy kar generációkon keresztül megújulni. (Young–Crow–Murphy 2009). Ezeken kívül komoly diskurzus zajlik arról, hogy a mentoráltak fejlesztése az elsődleges cél, de a mentorok is nyerhetnek a folyamaton. A mentorálási folyamat egyik legnagyobb nyertese azonban az adott egyetem, amely a mentorálást formálisan katalizálja. Érdemes időt és energiát áldozni a szakmai szervezetek által nyújtott tapasztalatok megismerésére és a fejlesztő folyamatok integrálására, valamint operacionalizálására.

2. A doktorandusz hallgatók mentorálásának aktuális helyzete néhány angolszász országban

Az Egyesült Királyság kialakított egy úgynevezett tanítási kiválósági keretrendszert azon célból, hogy minden társadalmi osztálynak egyenlő hozzáférést biztosítson a felsőoktatáshoz. Úgy gondolkodnak, hogy egy modern felsőoktatási intézményben fontos magas színvonalon működtetni a mentorálási mechanizmusokat a kiemelkedő színvonalú tanítás és tanulás létrehozásához. Úgy gondolkodnak, hogy ennek segítségével érhető el a Magyarországon is sokszor hangoztatott megoldásközpontú tanítás. A munkaerőpiac segítségével történő mentorálás, valamint az ebből adódó további elképzelések és stratégiák nagy hatással vannak az egyetemeken való tanítás és tanulás minőségének javítására, és ezzel együtt a diákok társadalmi mobilitására is. A mentorálás, a magas színvonalú vezetés és a kutatás kulcsszerepet játszik az Egyesült Királyság felsőoktatásában (Snowden 2018).

Az angliai mentorálási disszeminációkon főként a következő témák szerepelnek:

- Miért van mentorálás az egyetemeken?
- Együttműködés a diákokkal, mint partnerekkel – szakértői mentorálás fejlesztése
- A munkáltatók elérhetősége: az egyetemi hallgatók mentorálása a foglalkoztathatóság növelése érdekében
- Az oktatási utódlás stratégiái
- Interdiszciplinaritás a felsőoktatásban – az alkalmazkodóképesség kihívásai

Az Egyesült Államokban a felsőoktatási mentorálási kapcsolatok hajlamosak informális keretek között folyni. Néhány rendszerszintű funkció is nehezíti a mentorálás lehetőségét. Például az oktatók hajlamosak irányítani a mentori folyamatokat, amelyek így gyakran nem találkoznak a hatékony mentorálási elvárásokkal. Néhány helyen hiányozhatnak kulcsfontosságú készségek és/vagy szűkösek az idő és a minőségi kapcsolat megteremtéséhez szükséges egyéb erőforrások. Gyakran találkozhatunk olyan véleménnyel is, hogy a mentorálás nem a munkahelyi felelőssége egy oktatónak, így könnyen ki tudnak lépni ebből a szakmai kötelezettségből, ezáltal pl. a doktoranduszok és a kar hallgatói önállóan keresnek mentorokat (Johnson 2016).

Kutatások során a hatékony mentor személyiségének jellemvonásai és gyakorlatai közül kiemelendő a folyamat alapú relációs mentorálás, beleértve a megközelíthetőséget, hozzáférhetőséget és megbízhatóságot, valamint az alázatot és a valódi gondoskodást. Ezen kívül a jó mentor hajlandó a folyamatot a mentorált speciális fejlesztési igényeihez igazítani (Akkerman–Bakker 2011).

Az egyetemen dolgozó fiatal diplomások mentorálási folyamata általában arra törekszik, hogy felkészítse a résztvevőket az akadémiai és szakmai karrierre. Ahol minőségi diplomás mentorálás folyik ott három támogató funkciót azonosíthatunk be:

- pszichoszociális – szerepmodellezés és tanácsadás;
- coaching, támogató és mégis kihívást jelentő feladatok; és
- hálózatépítés.

A hallgatói visszajelzések szerint a jó mentorok, oktatók érzékenyek voltak a hallgatóik problémáira és hajlandóak találkozni, segítséget nyújtani. Ebből az adódik, hogy ezek a diákok motiváltabbak arra is, hogy megfeleljenek az akadémiai elvárásoknak.

A mentorok viszont beszámoltak számos esetben mentoráltaknál pszichoszociális betegségekről, beleértve a munkájukban rejlő stresszt, megküzdés hiányát. Ezeket kezelni kellett. Ezért a jó munkaerő-piaci mentorok segítséget nyújtanak az oktatók számára is. Fontos megjegyezni, hogy a jó mentorálás jellemzői voltak még a szoros mentor-mentorált kapcsolatok kialakulása, amelyek magukban foglalták a kölcsönös bizalmat és hajlandóságot a hosszú távú együttműködésre. Ennek hozadékeként gyakran mély barátságok jöttek létre. Az Egyesült Államokban az az elv, hogy minden hallgató megérdemli, hogy támogató tanárok és kollégák dolgozzanak szorosan együtt velük, hogy biztosítsák a sikeres pozíció megszerzésének a lehetőségét a végzés után (Ovando–Ramirez–Shefelbine 2013).

3. Mentori folyamatok a német felsőoktatásban

Németországban az egyetemi strukturált humán erőforrás-fejlesztési folyamatoknak több évtizedes hagyománya van. Ennek egyik eleme a mentorálás. Ez a szabályozott módszer, eljárás beépült az oktatási és a munkaerőpiaci szereplők folyamataiba. A németországi felsőoktatásban megjelenő mentori tevékenységek igen változatosak. Az aktívan működő Német Egyetemi Szövetség összefogja, összefoglalja ezeket a tevékenységeket. Egy külön honlapon az érdeklődő oktató, doktorandusz egyetemekre lebontva megtalálhatja a számára legígéretesebb mentorálási helyeket, módszereket. Itt össze is tudja hasonlítani az egyes programokat. Például a müncheni székhelyű Ludwig-Maximilians Egyetem programja (Mentoring – Ihr Tandem zum Erfolg 2019) közvetlenül összehasonlítható és átjárható más egyetemek programjaival. Ez az egyetemek közötti szövetségi összefogásnak köszönhető. Ezek közül emelünk most ki egyet, mely bemutatásával megismerhetővé válik a hazai felsőoktatási intézmények számára az a jó gyakorlat, mely működik Németországban (Deutscher Hochschulverband – Mentoring 2019).

Az elmúlt évtizedekben egyre több nő kezdte meg a felsőoktatási pályafutását és helyezkedett el, mint oktató vagy kutató. Azonban a női doktori kutatók száma az egyetemeken és az iparban dolgozó női felsővezetők aránya még mindig alacsony. „A nők a jövőben jelentősen nagyobb szerepet játszanak a németországi tudományban, és sokkal jobb karrierlehetőségeik lesznek, mint eddig” (Mentoring life sciences 2019).

3.1. Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) mentorálási folyamatai

A mentorálás középpontjában a mentor és a mentorált személy közötti személyes kapcsolat van az egyetemen. Mentori minden szektorból és szakmából származnak. A mentoráltak is bármely egyetemi karról jelentkezhetnek. Az egyiptológustól kezdve a fogorvosig mindenki előtt nyitva állnak a programok. A mentor lehetővé teszi a mentorált számára személyes és szakmai tapasztalatainak megosztását. A mentor általában olyan szakmai területről származik, amelyben a mentorált fejlődni akar. Alternatív megoldásként az egyetemen, ha még

bizonytalan a hallgató a pályaválasztási lehetőségeit illetően, akkor olyan mentort is kereshet, aki általános ismeretekben ad tanácsot (Mentoring – Ihr Tandem zum Erfolg 2018).

Az egyetemi adatbázisban több mint 700 mentor van. Kiválaszthatja a leendő mentorált a mentorát számos kritériumok szerint, mint pl.:

- a foglalkozás;
- a tapasztalat; vagy
- a tudományos háttér.

Ha nem talál a leendő mentorált mentort, az egyetem keres egy megfelelőt.

Münchenben legtöbb mentori kapcsolat két és négy félév között tart. Gyakran végül egy tartós barátsággá változik a diploma megszerzése után. Az igények függvényében az egyetemen, vagy egy semleges helyen vagy a mentor munkahelyén két-három alkalommal találkozhat egy félévben.

Mentorált	Mentor
1. Feliratkozni bármikor lehet	1. Feliratkozni bármikor lehet
2. Ha mentorálnak regisztrál a hallgató, utána hozzáférést kap a mentori adatbázishoz.	2. Ha egy mentor regisztrál, akkor egy profil készül az egyetemi adatbázisba. Amint egy érdeklődő érdeklí az adott profil, kapcsolatba lépnek a leendő mentorrall
3. Az egyetemmel folytatott konzultáció során választ néhány mentort az adatbázisból. A mentorok keresésében és kiválasztásában tanácsot az egyetem.	3. Ha egy mentorált érdeklí egy mentori profil, akkor kapcsolatba lép az egyetem vele.
4. Hallgató felveszi a kapcsolatot a mentorával, és megszervez egy első találkozót.	4. A mentorált felveszi a kapcsolatot az első találkozó ügyében. Személyesen találkoznak először, és együtt döntenek az első találkozó végén, hogy akarnak-e együtt dolgozni.
5. A megszervezi az üléseket és rendszeresen kapcsolatba lép a mentorrall.	5. Segít a mentorálnak az előre megbeszélrt tematika alapján.

1. sz. táblázat: A mentori program folyamata (forrás: www.s-a.uni-muenchen.de)

3.1.1. A sikeres mentorálás négy legfontosabb tényezője

A mentori folyamat az egyetemen professzionális és személyes kialakítása teljesen ingyenes egyetemi szolgáltatás. Létezik egy mentorálás útmutató című dokumentum, melyben szabályozva van a folyamat. Ezen kívül létezik egy hírlevél is, melyben rendszeresen tájékoztatja a résztvevőket az egyetem, a nyilvános mentor program eseményeiről. A mentorálnak 4 fontos tanácsot az egyetem (Der Mentoring Kompass 2018):

A mentorált keresse és tartsa fent a rendszeres kapcsolatot a mentorrall. Legsikeresebb, ha kb. **kétszer félévente** találkoznak. Az ülések időtartama max. három óra.

- A mentorált készüljön fel a találkozókra a mentorrall, **konkrét kérdésekkel és problémákkal**. Készítsen jegyzeteket az ülések előtt, közben és után.
- Határozzanak meg közösen **konkrét célokat a mentorálási folyamatban**, és újra és újra térjenek vissza ezekhez a célokhoz és eredményekhez. Néha a harmadik vagy a negyedik találkozó után új ötletekre lehet szükség a mentorálás folytatásához.

- Legyenek nyitott, fejlesztő, személyes és szakmai (beleértve a kritikus) visszajelzések.

3.1.2. Mentorok fejlesztése

Az egyetem folyamatosan foglalkozik a mentorok fejlesztésével is. Így ebben a folyamatban érdekelté teszi a mentorálton kívül a mentort is, aki sokszor a munkaerőpiacról tér vissza az egyetemre és a saját szabad idejét használja fel erre a célra.

Mentori szemináriumok

Mentoroknak ingyenes felkészítést kínál az egyetem a mentoráláshoz. A mentor intenzív és gyakorlati betekintést kap a mentorálás módszereihez és technikáihoz. A szemináriumokat 12 fővel tartják meg.

A szeminárium a következő kérdésekre keresi a választ:

- Hogyan használhatom a jelenlegi tanácsadási módszereket a mentorálásban?
- Hogyan pontosítom a saját és a mentorált kérését?
- Hogyan érhetem el ezt célzott célokra a coaching és a tanácsadási módszerekkel?
- Hogy használhatom a kérdéseket, tapasztalat-orientált gyakorlatokat és visszajelzéseket új perspektívák megnyitására?
- Mit tartalmaz a mentor szerepe? De mit nem?
- Hogyan juthatok el a legjobb gondolatokhoz, döntésekhez?

Mentori fórumok

Évente egyszer a mentorok és a mentoráltak találkoznak és izgalmas témákat dolgoznak fel, előadókkal a karrier-világából. Ezt hívják Mentoring Fórumnak.

Az elmúlt évek mentori fórumainak témái:

- „Munkavállalás Európában – karrierlehetőségek határok nélkül!”

Munkahely keresése a szünet alatt – ez lehetséges? Elméletileg igen, az EU-n belüli szabad mozgáshoz való jognak köszönhetően. Mivel a külföldi állásajánlatok keresésének folyamata nem más, mint otthon - csak meg kell tudnunk, hol találjuk őket. Hogy pontosan hogyan lehet ténylegesen kihasználni az európai munkaerő-mobilitást, a négy rövid előadásban négy gazdasági és adminisztrációs szakértőt hívtak a fórumra.

- „Siker a munkában – időzítés és stratégia”

Út az álommunkához. A hatékonyan bemutatkozás, például a médiában, állásinterjúkon. A digitalizált vállalat-kiválasztási programok saját előnyeikre történő felhasználása. A szakértők négy rövid bemutatót írtak le.

- „Pénzkeresés a jó cselekedetekkel”

Sok diák szeretne többet tenni a környezetéért a jövőbeli munkájukkal, mint amennyi a cégüknél látszik. Ezért értelmes és hasznos munkát keres. Ez legalább olyan fontos, mint egy jó fizetés. A szociális szektorban vannak ilyen munkák. Szakmai tapasztalataik alapján az iparági szakértők, előadók bemutatták, miért vonzó a szociálisan előnyös munkahelyek az egyetemi diplomások számára.

3.2. Mentorálási rendszer a női hallgatók számára Hessen tartományban

A tartományban a mentorálás, mint segítő tevékenység a hesseni egyetemek közös projektje, amely a nőket a tudományos életben való karrierjük előmozdításában támogatja. Erre egy külön szervezetet hoztak létre. Mentorin Hessen néven. A vállalatokkal és a nem egyetemi kutatóintézetekkel folytatott szoros együttműködés lehetővé teszi a megfelelő mentori kompetenciák és a források összekapcsolását. Hessen konzorcium a következőkből áll:

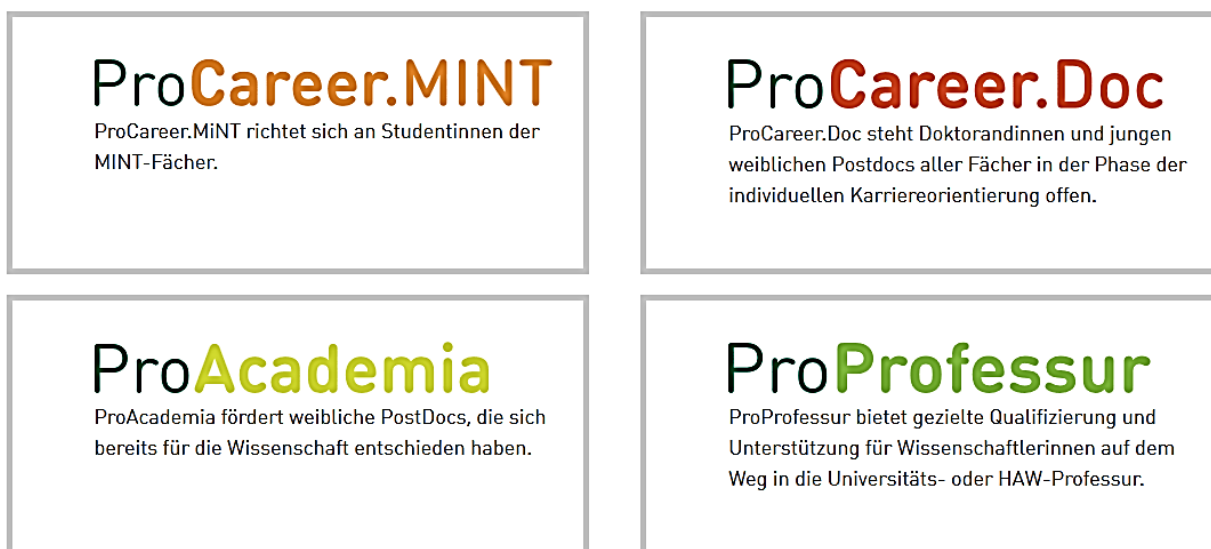
- 11 hesseni egyetem: 5 egyetem, 5 alkalmazott tudományegyetem és egy „új típusú” egyetem;
- 11 jól ismert, nemzetközi vállalat;
- 3 nem egyetemi kutatóintézet.

A hesseni egyesített mentorálási program 2017 eleje óta létezik. Az új struktúra három korábbi Hessen-mentori mentori projekt alapján jött létre. Elődjének tekintik az 1998-ban, a német egyetemek női képviselőinek kezdeményezésére létrejött Nőügyi Tudományos és Technológiai Mentoráló Hálózatát. Ez a program a legnagyobb mentori projektek egyike, mely úttörő szerepet töltött be a német egyetemek mentorálásában. 2004 óta mind a tíz hesseni egyetem részt vesz benne.

Hesseni mentori rendszer országosan egyedülálló a tehetséges doktorjelöltek, fiatal kutatók számára. A mentorálás, a képzés és a hálózatépítés során a fiatal nőket a karrierjük, tanulmányuk létfontosságú szakaszaiban támogatják, gyakorlati módon felkészítik és segítik a karrierlehetőségeiket.

Az együttműködés a tudomány és az ipar között a projekt fő jellemzője, amely egy erős kapcsolat, hogy érvényesüljön az a cél, hogy több a női vezető legyen és kiegyensúlyozott nemi egyensúly alakuljon ki minden intézményben.

A hesseni egyetemek és főiskolák, valamint a nem egyetemi kutató cégekkel együtt - új szabályokat állítottak fel a nők előmozdítására az akadémiai környezetben. A közös projekt négy területet kínál:



1. sz. ábra: A Hesseni mentorálási rendszer (forrás: <http://www.mentoringhessen.de/>)

Az egymást követő struktúra elsősorban a hallgatók karrierjében, tanulásában megjelenő átmeneti fázisokat és döntéseket segíti, a különböző karrierlehetőségek fényében. Segíti a női mentoráltak célcsoportját a tudomány felé vezető úton.

A módszertan szerint a rendszer minden projektelemében egyénre szabott mentori folyamatot kínálnak, amely lehetővé teszi az egyéni mentorálás és a csoportos támogatását is. Emellett közös képzési és hálózatépítési programot fejlesztettek ki, amely magában foglalja a célcsoport-specifikus és átfogó műhelyeket és eseményeket.

3.2.1. Az egyetemi mentorálás céljai, célcsoportjai

- A nők arányának növelése a szakemberi és vezetői pozíciókban a tudomány és az ipar területén;
- Gyakorlati felkészítés a szakmai életre és a karrierépítés megerősítése;
- A döntéshozatalban való segítség, orientálás a különböző karrier-pályákon;
- A tudomány és az üzleti karrier közötti átjárhatóság javítása;
- Az esélyegyenlőséggel rendelkező tudomány és vállalati kultúrák előmozdítása.

Célcsoportok:

- Természettudományi és mérnöki hallgatók (szakmai orientáció és a döntéshozatal segítése) (Bachelor és Master);
- Doktori és posztdoktori nők támogatása (döntéshozatal, pályaválasztás);
- posztdoktorok és posztdoktori kutatók számára az egyetemi munka segítése.

Jelenleg Németországban a tudományban és az iparban lévő vezető pozíciót betöltő nők aránya még mindig alulreprezentált. A női professzorok aránya Hessenben 24,3% (forrás: Hesseni Statisztikai Hivatal 2015) A műszaki tudományok esetében a női professzorok aránya a hesseni egyetemeken 10%. Hasonló a hesseni gazdaságban is. Itt a menedzsment pozíciókban a nők aránya 2016-ban 22,4% volt (német átlag: 22,5%). Az igazgatótanácsokban és a felügyelőbizottságokban ez az érték jelentősen alacsonyabb.

3.2.2. A hesseni egyetemek a mentori kapcsolatrendszere a munkaerőpiacjal

A Hessen tartomány egyetemei között létezik egy együttműködési megállapodás. Ez alapján cél, hogy a hesseni egyetemeken a nők szakmai támogatását még jobban elősegítsék és hatékonyabbá tegyék. A tizenegy egyetemről a kapcsolattartó személyek helyben képviselik a Hesseni mentoring projektet és kapcsolattartók az egyetemek mentoraival. Támogatják az információs, hirdetési és kiválasztási folyamatot az egyetemi helyszínen, valamint a támogató program szervezeti megvalósítását, a képzések és a hálózati események.

A mentorálási folyamatban jelenleg 16 céggel van kapcsolatuk. A folyamatban való részvétellel a vállalatok és a kutatóintézetek vonzó munkáltatóként válnak láthatóvá, megismerhetővé és így közvetlen hozzáféréssel rendelkeznek a magasan képzett női junior személyzethez. Ezáltal tervezhető humán erőforrás rendszer alakul náluk ki. Ezenkívül a belső női munkavállalók megjelennek, mint mentorok és ez is a személyzetük fejlesztésének, motiválásának hatékony formája. A résztvevő vállalatok és kutatóintézetek integrálják a mentorálást a személyzet belső fejlesztésébe, mentorokat küldenek, workshopokat és rendezvényeket szerveznek. Az ipar, a kutatás és az adminisztráció alkalmazottai, mint mentor részt vehetnek a ProCareer.MINT és a ProCareer.Doc programban. A cégek támogatják a női és a férfi doktori hallgatókat karrier-orientációjukkal és karriertervezésükkel.

3.2.3. Mentorálás területei – ProCareer.MINT program

E területnek a célja, hogy támogassa a természettudományok és a mérnöki tudományok hallgatóit a szakmai és személyes fejlődésben, és gyakorlati betekintést nyújtson a szakmai életbe. A ProCareer.MINT program a hesseni egyetemek természettudományi és mérnöki tudományainak női hallgatói számára készült. Az, aki szeretne felkészülni a mesterfokozatra, a doktori vagy fokozat utáni munkába állásra vagy elkötelezettek és hajlandóak arra, hogy havonta átlagosan öt órát töltsenek mentorálással és találkozzanak a mentorral.

A mentorálási folyamat

Egy egyéni mentorálás során egy mentor kíséri egy mentoráltat. A mentorok sikeres természettudósok és mérnökök, akik üzleti, kutatási, igazgatási vagy egyéb munkaterületeken dolgoznak. A mentori program időtartama egy év, és júniusban kezdődik. A hesseni tartományi egyetemek mintegy 130 hallgatója vesz részt benne.

Mentori keretprogram

A mentori együttműködést támogató program kíséri:

- Kick-off esemény a mentorok - mentoráltak hivatalos kijelölése;
- Szeminárium a mentorok részére a mentorálási együttműködés tartalmára és céljaira;
- Felügyelet a mentorok számára az együttműködés támogatására;
- Félidei tapasztalatcsere a mentorok között;
- Záró esemény a mentorási igazolások átadása.

Képzés és hálózatépítés

Program különféle képzési és hálózati lehetőségeket kínál a mentorálás mellett. Ezek közé tartoznak a workshopok, amelyek megerősítik a folyamat megkezdésével kapcsolatos készségek elsajátítását, valamint a témával kapcsolatos hálózati találkozók és kirándulásokat a vállalatok és kutatóintézetekbe.

Egyéni előnyök

A tartalom és a pontos célok a mentortól és a mentorált egyéni igényeitől függenek. Ezt általában írásban, az elején rögzítik.

A mentorálás szakmai tartalma:

- Megismerni a mentor napi rutinját;
- A potenciális foglalkozási területekre való orientáció;
- Támogatás tanulmányok kidolgozásában;
- Külföldi tartózkodás tervezése;
- Segítségnyújtás mesterképzésben vagy PhD-ban;
- Szakmai kapcsolatok átadása;
- Felkészülés az alkalmazási fázisra;
- Erősségek és gyengeségek elemzése;
- Információk a család és a munka összeegyeztetéséről.

Előnyök a mentoráltak számára:

- Megismerkedik egy mentor napi rutinjával (informális ismeretátadás);
- Támogatás a tanulmányi munkában;
- A potenciális foglalkozási területek tisztázása;
- A különböző karrierlehetőségekre és stratégiákra való orientáció;
- Segítségnyújtás mesterképzésben vagy PhD-ban;
- Kapcsolati háló átadása.

A mentori program végén a mentor és a mentorált igazolást kap, ha teljesítette a következő feltételeket:

- A mentorált és mentori közötti megállapodás teljesítette;
- Részt vett a keretprogram legalább három eseményében;

- Rendszeres találkozók a mentorral (kb. 6 alkalommal az együttműködés során);
- Írásos zárójelentés;
- Részvétel a végső értékelésben.

3.2.4. A mentorálás területei – A ProCareer.Doc program

A hesseni mentor program azon területe, ami atipikus fejlődési lehetőséget biztosít a doktori hallgatóknak és a posztdoktoroknak. A mentori program rész célja, hogy segítse őket az egyéni karrierstratégiák és a posztdoktori pályafutás utáni döntéshozatal kialakításában. A munkaterületekre vonatkozó gyakorlati megismerések lehetővé teszik a különböző karrierlehetőségekhez való jobb hozzáférést, pl. Az üzleti, kutatási és tudományos menedzsmentben.

Ki vehet részt?

- PhD hallgató, vagy elvégezte PhD-t az elmúlt két évben;
- Egy hesseni egyetemen dolgozik.

A mentorálási folyamat

Egy egyéni mentorálás keretében egy mentor egy mentoráltat kísér. Ugyanakkor rendszeres csereprogram alakul ki a kis csoportok között (peer mentorálás). A mentorálási program időtartama 1,5 év. (2018 júniusában 80 hely állt rendelkezésre.)

A mentor lehet egy vállalkozó, menedzser, a nem kormányzati szervezetek vagy a közigazgatási intézmények sikeres, magasabb vezetői pozíciójú női tagja.

Mentori keretprogram

A mentori együttműködést támogató program kíséri. Ezek a következők:

- Bevezető workshop a peer mentorálásban a szakértői csoportok összeállításával;
- Kezdő esemény a mentorok és mentoráltak hivatalos egyesítésével és az egyéni mentorálás bevezetésével;
- Szeminárium a női mentoroknak az együttműködés hatékony szervezése érdekében;
- Félidei tapasztalatcsere a mentorálásról, mentori párosok közötti tapasztalatcsere;
- Záró esemény a mentorási igazolások odaítélésével;
- Végső értékelés.

Képzés és hálózatépítés

Program különféle képzési és hálózati lehetőségeket kínál a mentorálás mellett. Ezek közé tartoznak a workshopok, amelyek megerősítik a folyamat megkezdésével kapcsolatos készségek elsajátítását, valamint a témával kapcsolatos hálózati találkozók és látogatások vállalatokhoz és kutatóintézetekbe.

Egyéni előnyök

A mentorálás tartalma és céljai a mentoráltak egyéni szükségleteitől függenek, és az együttműködés kezdetén rögzítik mind a szakértői csoportban, mind a mentorral kötött megállapodásban.

A mentorálás szakmai tartalma:

- Ismerje meg a mentor napi munkáját;
- Támogatás a PhD és a Postdoktori fázis tervezésében;

- A tudományon kívüli potenciális foglalkozási területekre való orientáció;
- Segítségnyújtás a döntéshozatalban a különböző karrierlehetőségekkel szemben;
- A megjelenés és láthatóság erősítése a szakmai környezetben;
- A szakmai kapcsolatok közvetítése és a hálózatépítés;
- Információcsere a család és a munka összeegyeztetéséről.

Előnyök a mentoráltak számára:

- A karriert érintő fontos döntéshozatali folyamatok támogatása;
- Egyéni karrierstratégiák kialakítása (informális tudásátadás);
- A különböző karrier-pályákra és foglalkozási területekre való orientáció;
- Csereprogramok szakmai hálózatában való részvétel.

A program befejezésekor mentorált és a mentor igazolást kap, ha teljesítette a következő feltételeket:

- Volt szerződése a hesseni mentorprogrammal;
- Volt megállapodás a mentor és a mentor között;
- Rendszeres találkozók a mentorról (kb. 6 alkalommal az együttműködés során);
- A szakértői csoport rendszeres ülésein részt vett (4-6 hetente);
- Részvétel a keretprogram legalább három eseményében;
- Írásos zárójelentés és aktív részvétel a végső értékelésben.

Összefoglalás

Látható, hogy a felsőoktatásban megjelenő mentorálási módszerek egyetem specifikusak. A szakirodalmi áttekintésből arra lehet következtetni, hogy ezen atipikus módszer a mentoráltak számára elfogadható, sőt motiváló erővel bír. Lassan a felsőoktatásban is megjelenő Z-generációs hallgatók, majd később oktatók számára is ennek a személyre szabott fejlesztésnek megtartó ereje van. Az angolszáz példák közül kiderül, hogy ott is sokféle lehetőséggel élnek. A németországi egyetemek rendkívül sok energiát fektetnek a protokollok kialakítására, hogy szervezett kereteket biztosítsanak a hallgatóik, oktatóik fejlesztéséért. Ennek egyik formája a mentorálás. A mentori kapcsolat az egyik legjobb lehetőség arra, hogy egy tapasztalt mentor támogassa a mentorált szakmai és személyes terveit. Több ezer önkéntes mentoruk van, tapasztalt szakemberek minden tudományágból, számos iparágból és szakmából. Mentoráltak és mentorok egyaránt azt jelzik vissza, hogy a mentorálás fejlesztő folyamat. Önmagáért beszél az a tény, hogy sok egykori mentorált néhány évvel később csatlakozik a programhoz, mint mentor. Visszatér és segít a saját egyetemének. Egy mentor nagyon személyes és mélyreható betekintést nyújt a munka világába. Ez az első kézből származó bennfentes tudás, amelyet megoszthat. Emellett a mentorálás kiváló módja saját szakmai hálózat kiépítésének és bővítésének. Mert a legtöbb mentorált a mentor szakmai hálózatának előnyeit élvezzi. A legjobb esetben, közvetlenül vagy közvetve a mentor személyén keresztül megtalálja az első munkát, kutatási területét vagy szakmai gyakorlati helyét. Általánosságban elmondható, hogy a mentor programban való részvétel értékes kiindulópontja a mentorált további szakmai életútjának. A legtöbb mentor társadalmi elkötelezettségnek is érzi a munkáját, vagy az iránti szolidaritásából segít. Ezen kívül manapság már a jó mentorálás üzleti toborzási csatorna is, amelyet nem szabad alábecsülnünk. Magyarország több egyetemén is indultak jó kezdeményezések az oktatói strukturált továbbképzésekre és mentori rendszer kiépítésére (Mészáros 2013).

Irodalom

- Akkerman, S. F.–Bakker, A. 2011. Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research* 81, 132–169.
- Blau, D.–Weinberg, B. 2017. Why the US science and engineering workforce is aging rapidly. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 114(15): 3879–3884.
- Der Mentoring Kompass*. 2018.
Forrás: <https://www.s-a.uni-muenchen.de/studierende/mentoring/guide/index.html>
- Deutscher Hochschulverband – Mentoring*. 2019.
Forrás: https://www.hochschulverband.de/mentoring.html#_
- Education & training 2003 2010*. 2003. Brussels: 11.11.2003 COM (2003) 685 final.
- Johnson, W. B. 2016. *On being a mentor: A guide for higher education faculty (2nd ed.)*. New York: Routledge.
- Kahn, S.–Ginther, D. 2017. The impact of postdoctoral training on early careers in biomedicine. *Nature Biotechnology* 35(1): 90–94.
- Li, S.–Joel R. Malin, J. R.–Hackman, D. G. 2016. Mentoring supports and mentoring across difference: insights from mentees. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*. doi:DOI: 10.1080/13611267.2018.1561020
- Mentoring – Ihr Tandem zum Erfolg*. 2018.
Forrás: <http://www.s-a.uni-muenchen.de/studierende/mentoring/index.html>
- Mentoring – Ihr Tandem zum Erfolg*. 2019.
Forrás: <https://www.s-a.uni-muenchen.de/studierende/mentoring/index.html>
- Mentoring an der RUB*. 2019. Forrás: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/mentoring/>
- Mentoring Consortium*. 2019. Forrás: <http://mentoringfuturesci.net/>
- Mentoring life sciences ...* 2019. Forrás: <https://www.graduateschools.uni-wuerzburg.de/life-sciences/doctoral-researchers/training/mentoring-life-sciences/>
- mentoring³ – Frauen in der Wissenschaft gezielt fördern*. 2019. Forrás: <http://www.research-academy-ruhr.de/mentoring3.html>
- Mészáros A. 2013. *Duális mérnökképzéshez szükséges strukturált oktatói továbbképzések a Széchenyi István Egyetemen*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Ovando, M. N.–Ramirez, A. J.–Shefelbine, J. 2013. Successfully navigating doctoral studies in school leadership: Diverse minority students voices. *Journal of Border Educational Research* 7(1): 41–56.
- Pfund, C.–Byars-Winston, A.–Branchaw, J.–Hurtado, S.–Eagan, K. 2016. Defining attributes and metrics of effective research mentoring relationships. *AIDS and Behavior* 20(2): 238–248.
- Projektbericht Pilotphase mentoring³ 2004–2006*. 2006. Forrás: http://www.research-academy-ruhr.de/files/Research_Academy_Ruhr/files/m3_Bericht%202008_endf.pdf
- Ruiz, J. P.–Gurel, P.–Olds, W.–Bankston, A.–McDowell, G. 2018. *Inspiring and Ethical Mentorship in STEM: A Meeting Highlighting Need for Engagement, Incentives, and Accountability* (letöltve: 2019.01.10). PeerJ Preprints. doi:doi.org/10.7287/peerj.preprints.27474v1
- Snowden, M. 2018. *Mentorship, Leadership, and Research*. Springer Nature Switzerland AG. doi:DOI: 10.1007 / 978-3-319-95447-9
- Womentor*. 2019. Forrás: <https://www.ruhr-uni-bochum.de/mentoring/womentor/>
- Young, M. D.–Crow, G. M.–Murphy, J. (Eds.) 2009. Handbook of research on the education of school leaders. In: D. LaMagdeleine–B. D. Maxcy–D. G. Pounder–C. J. Reed (eds.): *The context of university-based EDL preparation*. New York: Routledge, 129–156.