



TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY



Mentorprogram nemzetközi hallgatók támogatására

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Impresszum

Felelős szerkesztő: Jánosik Orsolya

Szerkesztő: Kasza Georgina, Major-Kathi veronika, Mészáros Gabriella

Kiadványszerkesztő: Kopecskó Attila

A kötet szerzője: Duráczky Bálint, László Noémi Henriett, Palkovics Nóra

Szakértők: Kaizinger Tamás Töhötöm, Puskás-Vajda Zsuzsa

ISBN 978-615-5319-41-9

Kiadja: Tempus Közalapítvány, 2017

A kiadásért felel: Tordai Péter, igazgató

Tempus Közalapítvány

1077 Budapest, Kéthly Anna tér 1.

Postacím: 1438 Budapest 70, Pf. 508.

Infóvonal: (+36 1) 237 1320

E-mail: info@tpf.hu

Internet: www.tka.hu

A „Campus Mundi – felsőoktatási mobilitási és nemzetköziesítési program” című EFOP-3.4.2-VEKOP-15-2015-00001 azonosító számú projekt a Széchenyi 2020 program keretében, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg, a Tempus Közalapítvány kezelésében.

Tartalomjegyzék

Előszó.....	5
1. Miért hasznos a mentorprogram?.....	6
2. Miben segít a mentorprogram?.....	7
3. Hogyan épül fel a mentorprogram.....	10
3.1. Mérethez igazítva.....	10
3.2. A mentorprogram szervezeti felépítése.....	12
3.3. Pozíciók, feladatkörök, felelősség.....	14
4. Finanszírozás, költségvetés.....	16
4.1. Költségek típusai.....	16
4.2. Bevonható költségvetési források.....	17
4.3. Fenntartás és tervezés.....	18
5. Éves feladatok rendje.....	18
5.1. Mentorhallgatók felvétele.....	18
5.2. A mentorok felkészítése.....	20
5.3. Mentor-mentorált párosítás.....	21
5.4. További feladatok a tanév során.....	22
6. Mentori kompetenciák fejlesztése.....	24
7. Mentorok motiválása.....	27
8. Segítő szolgáltatások.....	28
8.1. A mentor mentora – a szakmai koordináció jelentősége.....	28
8.2. Segítő szolgáltatások a mentoráltak számára.....	29
Mellékletek.....	32
Önkéntes szerződés.....	32
Jelentkezési lap.....	34
Felhasznált és ajánlott szakirodalom.....	35

Előszó

A felsőoktatási intézmények között kialakult nemzetközi kapcsolatoknak köszönhetően mára megszokottá vált, hogy az egyetemi hallgatók képzésük bizonyos részét (esetleg egészét) egy külföldi intézményben töltik. Egy-egy tanulmányút alkalmat ad a fiataloknak az adott külföldi egyetem oktatási sajátosságainak megismerésére, valamint lehetőséget biztosít számukra, hogy megtapasztalják egy új közeg szakmai és kulturális kihívásait. Az eltérő módon működő képzések megismerése mellett a hallgatók számára lehetőség nyílik, hogy találkozzanak egy korábban ismeretlen ország, város kultúrájával, amelynek fontos része a külföldi oktatási intézmény diákéletébe történő beilleszkedés. Mindezen élmények, tapasztalatok hozzájárulnak a hallgatók szakmai fejlődéséhez és a munkaerőpiacon elvárt képességeik erősödéséhez, legyen szó egy idegen nyelv használatáról vagy váratlan helyzetek magabiztos megoldásáról.

A nemzetközi mobilitási programok nemcsak a hallgatókat, hanem az őket küldő és fogadó intézményeket is kihívások elé állíthatják. A programok eredményes működéséhez számos felkészült szereplőre van szükség. A hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján a mobilitások gördülékeny megvalósításának elengedhetetlen eleme az ún. mentorprogram, melynek lényege, hogy a fogadó intézmény hallgatói (a mentorok) segítik az intézménybe érkező külföldi diákok beilleszkedését. A mentori támogatásnak fontos szerepe van az eltérő tanulmányi rendszer működésének gyors és hatékony megismerésében, a szakmai elvárásoknak való sikeres megfelelésben és az új környezettel kialakítandó kapcsolatok létrejöttében. Ez az – esetek túlnyomó részében – önkéntes alapon vállalt feladatkör nagy felelősséget ró a mentorra, hiszen ő az, aki leginkább hozzájárul a beérkező hallgató jól-létéhez.

Jelen kézikönyv célja, hogy bemutassa a mentorprogram kialakításával és működtetésével kapcsolatos feladatokat. A kiadvány összeállítása során két fő forrásra támaszkodtunk. Egyrészt a hazai és nemzetközi jó gyakorlatokat használtuk fel, másrészt egy közösségi tapasztalatcserére épülő adatgyűjtés alkalmával ismertük meg a mentorprogram hazai felsőoktatáshoz kapcsolódó kérdéseit. A két forrás alapján összeállított anyag a leggyakrabban előforduló kérdésekre ad választ. Hangsúlyozzuk, hogy a kézikönyvben található példák lehetséges megoldások; az intézményi sajátosságok és a korábban már jól működő, beágyazott gyakorlatok árnyalhatják a megvalósítás módját – a jó gyakorlatok sokfélék, az elvek univerzálisak. Bármilyen módszert, struktúrát válasszon is egy intézmény, a cél azonos: a beérkező hallgatók minél hatékonyabb támogatása annak érdekében, hogy sikeresen nézhessenek szembe a megszokottól eltérő, új környezet kihívásaival, tanulmányaik és a mindennapi élet területén egyaránt.

1. Miért hasznos a mentorprogram?

A hazai felsőoktatási intézmények számára egyre nagyobb feladatot jelent a külföldről rész- vagy teljes képzésre érkező hallgatók fogadása és beilleszkedésük gyors támogatása a magyar felsőoktatás mindennapjaiba, köszönhetően a növekvő külföldi hallgatói létszámnak. A kihívásokkal való sikeres megküzdés nemcsak az intézmény hétköznapjainak problémamentes fenntartása miatt elengedhetetlen, hanem a nemzetköziesítéssel kapcsolatos fejlesztések megvalósulásának is meghatározó feltétele. A külföldi hallgatók növekvő száma számos változást idéz elő az intézmények működésének különböző területein: ha közvetlen átszervezésekre nincs is feltétlenül szükség, a hallgatói szolgáltatásokat idegen nyelven is elérhetővé kell tenni, amely jelentős munkát ró az adott szervezeti egység képviselőire. A változtatások szükségességéből adódó plusz feladatok mellett azonban fontos hangsúlyozni a folyamattal járó fejlődési lehetőséget is.

A külföldi hallgatók elégedettsége több szempontból is stratégiai fontosságú a képzőhelyek számára. A külföldről érkező diákok – főként közvetlenül a megérkezésük után – kiemelten rászorulnak az intézmény nyújtotta szolgáltatásokra, hiszen a tanulmányaik mellett a diákélettel kapcsolatos mindennapi ügyintézés során is elsősorban a képzőhely tud nekik kezdeti segítséget nyújtani pl. a lakhatással vagy egészségügyi ellátással kapcsolatos kérdésekben.

Az egyetem által biztosított támogatáson túl az intézmény környezetében elérhető szolgáltatások (pl. szórakozási lehetőségek, éttermek, egyéb szabadidős programok stb.), illetve ezek megfelelő színvonala szintén lényegi szerepet játszanak abban, hogy a diákok hogyan értékelik a mobilitással kapcsolatos tapasztalataikat. Az ezeket a szolgáltatásokat üzemeltetők számára általában jelentős többletforzalmat generálnak a külföldi hallgatók, tekintettel arra, hogy sok esetben jobb anyagi helyzetben vannak, vagy a külföldi tanulmányok idejére korábban félretett tartalékaiknak köszönhetően többet hajlandók a jólétükre áldozni, mint a hazai diákok.

A beilleszkedés sikere jótékony hatással lehet a külföldi diákok részvételére az egyetem mindennapjaiban is. Ráadásul, ha a hallgatók jól érzik magukat az intézményben, és pozitív élményekkel térnek haza, később annál szívesebben jönnek vissza hazánkba és az őket fogadó városba, valamint ajánlják az intézményt ismerőseiknek is – az elégedett hallgatók ezért az egyetem népszerűsítésében is kiemelt szerepet játszanak. A nemzetközi oktatási piacon tapasztalható, folyamatosan erősödő versenyben a hazai képzések számára kulcsfontosságú tényező, hogy az adott régióban mennyire jó a hírük, mennyire számítanak vonzó desztinációnak. Ebben kritikus szerepe van a hallgatói elégedettségnek is; a hallgatói visszajelzések ennek ellenére azt mutatják¹, hogy a hazai felsőoktatási intézmények egyelőre nem elég sikeresek a nemzetközi hallgatók integrálásában. A felmérés tapasztalatai alapján a leghangsúlyosabb kritika általában a hallgatói szolgáltatások terén éri a rendszert.

A megoldásra váró problémák eredményes kezelésének egyik eszköze – a nemzetközi jó gyakorlatokat figyelembe véve² – az interkulturális mentorprogram bevezetése lehet. Ez a program viszonylag gyorsan, az intézményi sajátságokhoz könnyen alkalmazkodva, akár alacsony erőforrás-bevonással is létrehozható, elindítható.

A mentorprogram olyan szolgáltatást képes nyújtani a külföldi hallgatóknak, amely enyhíteni tudja akár a szervezeti hiányosságokból fakadó esetleges nehézségeket is. Jó példa lehet erre, amikor a mentor a beérkező hallgató és az ügyintéző között mintegy „közvetítőként” működve, hatékony segítséget tud nyújtani az ügyintézés során az esetlegesen felmerülő – többnyire nyelvi hiányosságokból adódó – problémák megoldásában.

Egy jól működő mentorprogram tevékenységének jótékony hatása az intézményi egységeknél is érződik: a mentorok tehermentesítik a külügyi koordinátorokat és a nemzetközi osztályon dolgozókat, és sok esetben megelőzik a problémák kialakulását az ügyintézésük során, ezzel is hozzájárulva az intézmény hatékony erőforrás-gazdálkodásához. A mentorprogram másik fontos szerepe, hogy a mentoráltak számára olyan közösség kialakítását teszi lehetővé, amely preventív eszközként támogatja a beérkező hallgatókat, segíti beilleszkedésüket, és megóvjaa őket a kirekesztettség érzésének veszélyétől.

További pozitívum, hogy a program működéséből mindhárom szereplő – az intézmény, a mentor és a mentorált – egyaránt profitál. A mentorált és az intézmény haszna egyértelmű; lényeges azonban látni azt is, hogy az idegen kulturális közegből érkezők támogatása a mentor számára is fontos fejlődési lehetőséget jelent. Az aktívan tevékenykedő mentor határokon átívelő kapcsolatokat építhet ki, és egyúttal saját beágyazottságát is erősítheti a felsőoktatásban.

Összességében elmondható, hogy a mentorprogram kialakítása és/vagy fejlesztése mindhárom érintett szereplőt segíti céljai elérésében. A kézikönyv további fejezetei a leggyakrabban felmerülő kérdéseket és néhány, több intézményben is jól hasznosítható gyakorlati megoldási lehetőséget járnak körbe.

2. Miben segít a mentorprogram?

A nemzetközi mobilitásban részt vevő hallgatók visszajelzései azt mutatják, hogy a számtalan pozitív élmény mellett különböző nehézségekkel is meg kell küzdeniük külföldi tanulmányaik során. A mobilitás sikerének fontos tényezője, ha az új készségek megszerzése és az élmények megélése során a hallgató nincs egyedül; e cél elérésének egyik eszköze, ha a fogadó intézmény támogató szolgáltatásokat tud nyújtani a beérkezőknek, például a mentorprogram biztosításával.

Az idegen országba érkező hallgató kezdeti nehézségei túlmutatnak az adminisztratív, lakhatási és nyelvi nehézségeken. Az őt érintő speciális körülmények leginkább úgy definiálhatók, hogy az otthoni kulturális közeg biztonságából egy bizonytalan környezetbe érkezik, majd az új élethelyzetének megfelelő környezet kialakításával egy újszerű biztonságot tapasztal meg; ezt azonban a tanulmányút végeztével el kell hagynia. A sikeres mentorprogram kialakításánál kiemelt szempont a mentorált hallgatók speciális helyzetéből adódó igények szakszerű, intézményes keretek közötti ellátása.

A hallgatói beszámolókból több visszatérő, tipikus probléma is azonosítható. Az alábbiakban azon kulcsfontosságú pontok bemutatására kerül sor, amelyek a leggyakoribb akadályokat jelenthetik a külföldi diákok számára a beilleszkedés során; amennyiben ezen területek bármelyikén elakadás történik, az hosszú távon képes megpecsételni a beérkező hallgató véleményét akár a mobilitás egészével kapcsolatban is. Ezek azok a területek, ahol a mentor támogató jelenléte nagyban segítheti a problémák kiküszöbölését vagy akár megelőzését, és amelyek esetében a mentor által nyújtott segítség más intézményi szolgáltatással nem helyettesíthető.

Nyelvi akadályok

A külföldi hallgatók számára az elégséges szintű idegen nyelvi kommunikációs készségek hiánya nagyban megnehezíti – bizonyos esetekben akár lehetetlenné is teszi – a társas kapcsolatok kialakítását, és az élet minden területén akadályozhatja a kapcsolatfelvételt. Különösen igaz

ez Magyarországra, ahol más európai országokhoz képest jóval kevesebben beszélnek megfelelő szinten az elsődleges közvetítő nyelveket (angol, német). Ezt a helyzetet lényegesen könnyebbé teheti egy idegen nyelvet jól beszélő mentor, aki egyfajta „személyi tolmácsként” tud segíteni a nyelvi akadályok leküzdésében a rábízott diáknak.

Kulturális különbségek

Az idegen országban töltött időszak – így a külföldi tanulmányok – során elkerülhetetlen jelenség és a nemzetközi hallgatókkal kapcsolatos problémák egyik leggyakoribb forrása az ún. kultúrsokk. A fogalom az idegen környezettel, idegen kultúrával történő találkozás során fellépő érzelmek összefoglaló megnevezése, amely már elnevezésében is utal arra, hogy a távoli országból érkező hallgatóknak valószínűsíthetően milyen érzelmekkel kell megküzdeniük érkezésük után: a számukra idegen kultúrával való érintkezés okozta „sokk” gyakran társul aggodalommal, bizonytalansággal, szorongással, önbizalomhiánnyal. A kultúrsokkkal való megküzdés során egy jól kiépített mentorprogram és a mentorok felkészültsége jelentős segítséget nyújthat az egyes szituációk kulturális megértésében, és számottevően felgyorsíthatja a sikeres beilleszkedés folyamatát.

Beilleszkedési nehézségek

A kulturális érintkezések hatását, valamint a kulturális tanulás és alkalmazkodás mintázatait vizsgáló szakirodalom az ösztöndíjas diákokat az átmenetileg idegenben élő egyének egyik alcsoportjaként azonosítja. A szakirodalom által sojourn időszaknak nevezett külföldön töltött idő általában hat hónaptól öt évig tart, melyet az utazó önként tölt egy másik országban. Hazatérésének időpontja előrelátható és megtervezett.³

A sojourn kulturális jellemzőinek megismerése mellett fontos megérteni az ezen időszak alatt fellépő alkalmazkodási folyamatot is. Erre a célra az egyik legelterjedtebb modell az eredetileg Lysgaard⁴ által 1955-ben leírt, a kultúrsokk szakaszait ismertető U-görbe, amelyet a későbbiekben több kutató többféleképpen módosított. Gullahorn és Gullahorn⁵ szerzőpáros a modellt kiegészítette a visszatéréskor átélt sokk jelenségével, átalakítva így az eredeti U-görbét W-vé. Az U, illetve W-modellek elméleti fogódzkodót nyújtanak az interkulturális mentorok számára ahhoz, hogy a mentoráltjaik esetleges problémáit a helyzetből adódó normalitásként kezeljék, szükség esetén pedig tanácsadói segítséget tudjanak kérni.

1. ábra: A kultúrsokk W-modellje⁶



A modellen jól látható, hogy az interkulturális találkozások során megélt újszerűségből fakadó lelkesedés hamar alábbhagy, és az idegenbe érkező személyen az ismeretlen helyzet okozta bizonytalanság érzése uralkodik el. A görbe magyarázata hangsúlyozza, hogy a kultúrsokkal érintett személy az esetek túlnyomó részében maga is képes kilépni az elkeseredésből, de egy mentor jelenléte lényegesen lerövidítheti ezt az időszakot. Egy jól képzett mentor tisztában van a kultúrsokk jelenségével, ismeri annak szakaszait, és tudja, mikor kell közbeavatkoznia.

Honvagy okozta problémák

Gyakori jelenség, hogy a hallgató olyan környezetből érkezik a külföldi tanulmányútra, amelyben a családja gondoskodása miatt kevés tapasztalatot szerzett az önellátás területén. Ebben az esetben egyszerre több, az életszakasz sajátosságai szerint normális krízis és életvezetési nehézség is felléphet párhuzamosan.⁷ Alapesetben a társas támogatás, a családi, baráti kapcsolatok óvó-védő tényezőként működnek az új életfeladatokkal való megküzdés során. A támogató jelenlét hiányában azonban sérülhet a diák kezdeményező kedve, és ez könnyen visszahúzódnóvá teheti a fiatalt. A helyzet ambivalenciája, hogy minél inkább igyekszik tartani a hallgató a kapcsolatot az otthoniakkal, annál kevésbé van esélye új kapcsolatok kialakítására az új helyzetben. Az interkulturális mentor – mint a legkönnyebben elérhető támogatás – ebben a kontextusban is fontos segítség lehet, hisz jelenléte mérsékelni tudja a magány és a magára hagyatottság érzését a mentoráltban. Amennyiben a probléma meghaladja a mentor képességeit és hatáskörét, lehetősége van az egyetemi rendszerben elérhető szakemberhez tovább küldeni a mentoráltat.

Tanulmányi feladatok teljesítése

A felsőoktatási mobilitás alkalmával az ismeretlen szabályok és elvárások akadályozhatják a külföldi hallgatót tanulmányi feladatainak teljesítésében is. Az idegen nyelv, a tudás rendszerezésének eltérő módja, valamint az adminisztratív és tartalmi követelmények szokatlan formája újdonságként jelenhet meg. Mindezek miatt a tananyag elsajátítása, valamint az intézményrendszer működésének megértése nagymértékű alkalmazkodást és többlet-energiabefektetést igényel a hallgató részéről. Ez a kihívás jellemzően egyszerre jelentkezik az ösztöndíjas diák azon vágyával, hogy beilleszkedjen az új környezetbe. A párhuzamos feladatok egy időben történő megjelenése tovább fokozhatja a már meglévő feszültséget. A fogadó intézmény által biztosított mentorprogram megelőzheti az ilyen helyzetek kialakulását: egy aktív mentor nagy segítséget nyújthat a vendéghallgató számára az intézmény rendjének megismerésében, az adminisztratív feladatok ellátásában és az oktatókkal történő kommunikációban egyaránt.

3. Hogyan épül fel a mentorprogram?

3.1. Mérethez igazítva

A mentorprogram olyan funkcionális szervezet, melynek kiépítése során arra kell törekedni, hogy mindkét fő célcsoportja számára – a mentoroknak és a mentoráltaknak egyaránt – megfelelő minőségű szolgáltatást nyújtson. Ezen szervezetet a célrendszer mellett a magas kockázat is jellemzi: minden egyén számára rendkívül súlyos következményekkel járhat a segítségnyújtás vagy támogatás elmaradása. Ezért nagyon precízen kell eljárni a mentorprogram szervezeti felépítésének meghatározásánál, ezzel minimálisra csökkentve az olyan esetek számát, amelyek a szervezetlenségből adódóan gátolhatják a hatékony működést, és korlátozhatják a szolgáltatást potenciálisan igénybe vevők eredményes támogatását. Ennek megfelelően tehát minden újonnan induló mentorprogram esetében meg kell határozni annak várható méretét, amely alapvetően három tényezőtől függ:

1. az intézmény méretétől;
2. a mentoráltak számától;
3. az egy mentorra jutó mentoráltak számától.

Az intézmény mérete

Hogyan mérjük fel saját intézményünk helyzetét?

- A hazai felsőoktatásban több, egymástól eltérő szerkezetű intézménytípus működik. Ennek legjobb indikátora a karok száma, amely meghatározza az egyetem horizontális kiterjedését, a tudományterületek számát és az esetek túlnyomó többségében a képzés fizikai terét is, pl. az épületek és telephelyek számát. Tekintettel arra, hogy a mentornak tanulmányi és életviteli segítségnyújtásra is késznek kell lennie, a párosítás során fontos figyelembe venni, hogy a mentor és mentoráltja azonos képzési területen és telephelyen vegyen részt az intézmény életében.

Hogyan függ össze a mentorprogram kiterjedtsége és az intézmény mérete?

- Az intézmény méretének figyelembe vételekor javasolt, hogy karonként – még abban az esetben is, ha az adott karon alacsony a mentoráltak száma – legalább egy mentort válasszanak ki a feladatra.
- Amennyiben egy karnak több telephelye is van, minden telephelyre javasolt külön mentort választani. Az azonos telephelyen történő óralátogatás lehetővé teszi a gyakoribb személyes találkozást a mentor és mentoráltja között. Ennek biztosítása kiemelten fontos, hisz a mentoráltaknak a személyes találkozások hiánya jelentheti az egyik legnagyobb problémát.
- Abban az esetben, ha egy karon belül különböző tudományterületek is jelen vannak (pl. társadalomtudomány és gazdaságtudomány, társadalomtudomány és bölcsészettudomány), érdemes tudományterületenként is legalább egy-egy mentort kiválasztani.

Mentoráltak száma

Hogyan mérjük fel saját intézményünk helyzetét?

- A mentorprogram méretének meghatározó indikátora a mentoráltak száma. A korábbi évek statisztikáiból lehet következtetni arra, hogy évről-évre nagyságrendileg hány külföldi hallgató érkezik az intézménybe. Ha az intézmény nem rendelkezik ilyen statisztikával, vagy korábban nem volt jellemző, hogy külföldről érkeztek volna hallgatók az egyetemre, akkor a program kezdeti felépítésekor – a leendő mentoráltak számának ismerete nélkül – gondot okozhat a működés megkezdése. A kérdés ugyanakkor kulcsfontosságú, mivel a mentoroknak már a mentoráltak megérkezése előtt készen kell állniuk a kapcsolatfelvételre, tehát a toborzást a beérkező hallgatók számának megismerése előtt kell megkezdni. Bizonytalan esetben ezért javasolt a mentoráltak számával kapcsolatban három lehetőségre tervezni: egy alacsony, egy közepes és egy maximális létszámot figyelembe vevő tervvel érdemes készülni. A maximális létszám ebben az esetben megegyezik az intézményi tervekben adott évre felvenni/fogadni tervezett külföldi hallgatók létszámával. A közepes létszámot ennek 60%-val érdemes kalkulálni, míg az alacsony létszámot a 30%-kal. Előzetes tapasztalat hiányában az első évben érdemes a hasonló méretű és képzési profilú intézmények jó gyakorlatát is alapul venni a felkészülés során. A következő évektől kezdve – amennyiben nem lép fel valamilyen, a tervezést befolyásoló egyéb tényező – az előző évi számokra építkezve lehet majd elkezdni a tervezést.

Milyen további tényezőket kell figyelembe venni a mentoráltak számával kapcsolatban?

- Mivel a bejövő hallgatók végleges létszáma egészen a tanév kezdetéig változhat, előfordulhat, hogy ennek függvényében a mentorok létszámát is szükséges változtatni.
- A mentoráltak fogadásakor fontos figyelembe venni, hogy egy-egy mentorhoz olyan nemzetiségű mentoráltak kerüljenek, akikkel várhatóan problémamentes lesz az együttműködés. Az ideális nyelvi párosítások mellett fontos szempont a történelmi-politikai feszültségektől mentes csoportok kialakítása. Az érkező diákok nemzetiségi összetétele miatt bizonyos esetekben előfordulhat, hogy az előzetesen kalkulálnál több mentorra lesz szükség a problémás csoportosítások elkerülése érdekében.

Az egy mentorra jutó mentoráltak száma

Hogyan mérjük fel saját intézményünk helyzetét?

- A mentor és mentorált közötti kapcsolat különböző módszertanok szerint működhet. Ideális esetben egy mentorhoz egy-két mentorált tartozik. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy az intézményi kapacitásból fakadóan egy mentor rendszerint három-öt külföldi hallgatóval foglalkozik, akikkel egyesével és csoportosan egyaránt tartja a kapcsolatot. Az utóbbi előnye, hogy gyorsan megismerik egymást az azonos helyzetben lévő hallgatók, és ezáltal könnyebbé válik számukra a beilleszkedés. A mentor számára azonban speciális feladatot jelent a csoport tagjai közötti együttműködés kialakítása és fenntartása. Ha nem képes megfelelően kialakítani a szükséges kohéziót a csoporton belül, akkor a mentorálásnak ez a módja inkább okoz nehézséget, mint hogy segítené a folyamatot. A felkészítés során fontos megismertetni a mentorokkal a mentorált hallgatók segítségének különböző módszereit, hogy saját preferenciáik, képességeik szerint képesek legyenek kiválasztani a számukra legmegfelelőbb alkalmazott megoldást.
- Csoportos mentorálásról beszélünk, amikor két mentorhoz akár nyolc-tíz mentorált is kerül. Ennek előnye, hogy két személy áll rendelkezésre a segítségnyújtáshoz, így a mentorált szükség esetén nagyobb eséllyel tud valamelyik mentorhoz fordulni. Az ilyen típusú

beosztás további előnye, hogy a két mentor együttesen több ismerettel rendelkezik, így a nehezebb problémákat nagyobb eséllyel tudják sikeresen megoldani. Kihívást jelenthet azonban, hogy az eredményes munkához egyszerre több ember együttműködésére van szükség. A csoportos mentorálás esetében fontos odafigyelni a mentorok közötti egyenlő mértékű munkamegosztásra annak érdekében, hogy ne alakuljon ki feszültség közöttük a munka során. Az ilyen jellegű kihívások esetében a szupervizor – a munkatársak, többek között a mentorok személyes fejlődését támogató szakember – nyújthat segítséget (a szupervizor szerepét kézikönyvünk később részletesen tárgyalja).

- Az intézmény által a mentorokra bízott feladatokat, kötelességeket és jogokat a mentori szerződés rögzíti. A nyugat-európai felsőoktatási intézményekben a külföldi hallgatók tanulmányi kérdésekkel, problémákkal a diáktanácsadóhoz, a krízishelyzetekkel a counsellig típusú irodákhoz, a szálláskereséssel kapcsolatban pedig a szociális osztály ügyintézőihez fordulhatnak segítségért; a mentorok főként a jól-lét témához kapcsolódó szolgáltatások területén nyújtanak támogatást: elsődleges feladatuk abban segíteni, hogy a vendéghallgató jól érezze magát. Ez a gyakorlat a hazai hallgatói szolgáltatások rendszerében egyelőre egyetlenül kidolgozott, így a mentorok – intézménytől függően – szinte az összes feladatba bevonódhatnak. Ha az intézmény több feladattal (ld. Pozíciók, feladatkörök, felelősség c. alfejezet) látja el a mentort, akkor érdemes kevesebb mentoráltat bízni egy főre. Ilyen feladat lehet például a program- és rendezvényszervezésben való részvétel, toborzó előadások megtartása, segítségnyújtás a párosításban vagy bármilyen további felmerülő tevékenység.
- Előfordulhat, hogy valamilyen okból kevesebb mentor jelentkezik, mint az a megfelelő mentor-mentorált arány fenntartásához szükséges lenne. Ilyen esetekben mindenképpen javasoljuk a mentortoborzás további erősítését (ld. 5. fejezet), hiszen a mentorok túlterheltsége súlyosan hátráltathatja a program eredményességét.

3.2. A mentorprogram szervezeti felépítése

A mentorprogram felépítése

A mentorprogram egészét tekintve a legfontosabb cél, hogy egyetlen olyan beérkező hallgató se legyen, aki nem kapja meg a számára szükséges támogatást. Egy több tíz, de akár több száz főt is ellátó rendszerben ennek lebonyolítása pontos szervezeti felépítést és a felelősségi körök precíz meghatározását igényli. A szervezeti felépítésre hatást gyakorol, hogy a mentorok kortárs segítőként nem számítanak munkavállalónak, így felelősségi körük is ennek figyelembe vételével határozható meg.

A program sikeres működését nagyban befolyásolhatja, ha a megvalósítást és a feladatok koordinációját az intézmény állományába tartozó szakember felügyeli. A feladatra célszerű olyan személyt kijelölni, aki az intézményben betöltött pozíciója révén rálátással bír az intézmény stratégiai nemzetköziesítési folyamataira, valamint döntési vagy javaslattevési hatáskörrel rendelkezik, és ezáltal megfelelően tudja kommunikálni a mentorprogrammal kapcsolatos igényeket, kihívásokat a vezetőség felé. Praktikus lehet például a nemzetközi központok, külügyi irodák vezetőit megbízni a mentorprogram koordinálásával, azonban ebben az esetben mindenképpen gondoskodni kell arról is, hogy a feladattal járó megnövekedett munkaterhelés ne akadályozza a nemzetköziesítés területén végzett egyéb, stratégiai fontosságú tevékenységet. Megoldást jelenthet a problémára a mentorrendszer működésével kapcsolatos mindennapi teendők delegálása, illetve a humánerőforrás-állomány bővítése.

A jól működő mentorprogramok vezetőitől érkező visszajelzések alapján létfontosságú az is, hogy a szervezetben a feladatkörök úgy legyenek meghatározva, hogy a mentorok ellenőrzésén, a mentori munka követésén keresztül garantált legyen, hogy minden mentor ellátja a rábízottakat. Emellett a szolgáltatás minőségbiztosítását is szavatolni kell, amit a legegyszerűbben egy centralizált, hierarchikus szervezeti felépítésen keresztül tartanak megvalósíthatónak az eredményesen működő mentorprogramok képviselői. Ebben a modellben a szervezeti felépítésben vertikálisan nő a felelősség mértéke. Fontos hangsúlyozni azonban, hogy a szervezeti felépítés ezen formája csupán egy a számos lehetséges megoldás közül; a mentorprogram természetesen másféle szervezeti felépítésben is megvalósítható.

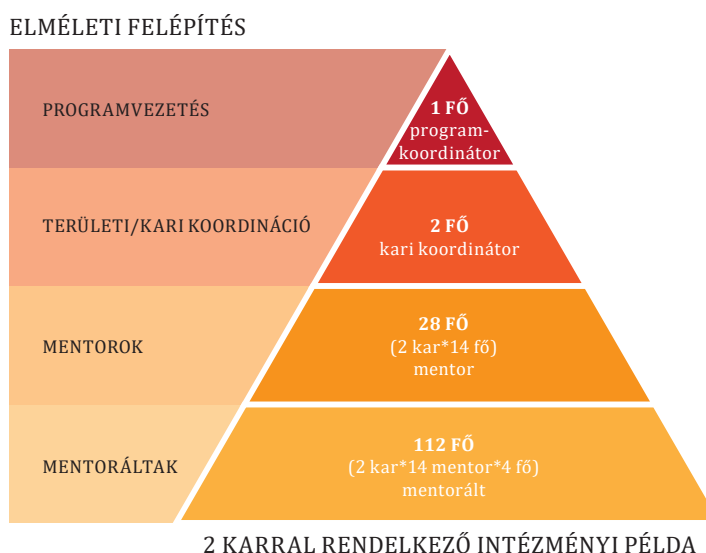
A kézikönyvben szereplő – felsőoktatásban legtöbbször alkalmazott szervezeti modellhez illeszkedő – példát jó gyakorlatként azonosítjuk, amelyet több intézményben és programban is sikerrel alkalmaznak. Ez a szervezeti felépítés könnyen alakítható az intézményi sajátosságoktól függően (pl. alacsony mentorált szám, alacsony mentorszám, mérsékelt anyagi erőforrás stb.). Elmondható továbbá, hogy a modell könnyen adaptálható a különböző méretű intézmények igényeinek figyelembe vételével, sőt, jól alkalmazható a karonként külön szerveződő mentorprogramok esetén is.

A mentorok képzése során külön figyelmet kell fordítani a felelősségtudat erősítésére, ami a későbbi munkavállalás előkészítéséhez is jó befektetés. Intézményi tapasztalatok alapján ugyanis előfordulhatnak olyan esetek, amikor a mentor nem látja el megfelelően a feladatát. Ez általában mindaddig nem kerül napvilágra, amíg komolyabb probléma nem alakul ki a feladatellátás hiányából.

A mentorok felkészítésekor külön hangsúlyozzuk azokat a potenciális kritikus pontokat is, amelyekre kiemelten oda kell figyelniük a mentoráltakkal kapcsolatban, a későbbi nehézségek elkerülése érdekében. Ilyen „figyelmeztető jelek” lehetnek például: a hallgató viselkedésének hirtelen megváltozása (társaság kerülése, óralátogatások számának csökkenése), a romló tanulmányi eredmény vagy a negatív oktatói visszajelzések.

A mentorprogram előkészítése során szükséges egyértelműen meghatározni a leendő mentorok munkájával kapcsolatos minimális elvárásokat, és ezek teljesülését rendszeresen ellenőrizni a program megvalósítása során.

2. ábra: Mentorprogram elméleti felépítése és bemutatása egy fiktív intézményen keresztül (Forrás: Saját szerkesztés)



A mentorprogram helye az intézményi struktúrában

Az egyes felsőoktatási intézmények szervezeti sajátosságaiból adódóan nem lehetséges – és nem is feltétlenül szükséges – általános érvénnyel meghatározni, hogy melyik szervezeti egység felelős a mentorprogram intézményi megvalósításáért. A felsőoktatási gyakorlatban különböző példákat találunk arra vonatkozóan, hogy mely szervezeti egység fogja össze a mentorprogram ügyeit: lehet ez a hallgatói önkormányzat, a nemzetközi iroda vagy egyéb diákszervezet, mint pl. az Erasmus Student Network. Gyakori eset az is, hogy a mentorprogram koordinálására önálló szervezeti egység jön létre. A tapasztalatok alapján – megfelelő szervezés mellett – bármelyik modell működőképes lehet, ezért konkrét javaslat helyett néhány olyan szempontot vázolunk fel, amelyek segíthetik az intézményt a számára megfelelő verzió kiválasztásában.

A jól működő mentorprogram hazai és nemzetközi szinten is öregbítheti az intézmény hírnevét; negatív tapasztalatok esetén azonban ellenkező hatás is megvalósulhat. A tapasztalatok azt mutatják, hogy bármely szervezet jó híre megalapozásának alapfeltétele a kiegyensúlyozott, biztonságos és folyamatos működés. Annak érdekében, hogy ez a mentorprogram esetében is megvalósuljon, olyan szervezeti formát érdemes választani, amely hosszú távon garantálja a rendszer fenntarthatóságát, anyagi és személyi erőforrás szempontjából egyaránt. Szintén kulcsfontosságú olyan szervezeti viszonyt kialakítani a működtetővel, ahol a felelősségi körök meghatározása és a beszámolás eljárásrendje egyértelműen szabályozott és gördülékenyen működik. Ennek a két feltételnek a megvalósulása hosszú távon is garantálhatja a működés során felmerülő esetleges problémák minimalizálását.

Harmadik szempontként érdemes figyelembe venni, hogy a program megvalósítása során folyamatosan gondoskodni kell majd a mentorok utánpótlásáról: ezért a későbbi hatékony toborzás érdekében célszerű, hogy a mentorprogramot lehetőleg olyan szervezeti egység koordinálja, amely képes eredményesen megszólítani a hallgatókat. Ezen a ponton különösen fontos figyelembe venni az intézményi kultúra sajátosságait: ahol van hagyománya az alulról szerveződő közösségeknek, ott a diákszervezetek végezhetik ezt a munkát, ahol pedig jellemzően az intézményvezetés a közösségek szervezésének motorja, ott érdemes lehet ezt a gyakorlatot követni.

Összefoglalóként elmondhatjuk, hogy a mentorprogramot mindig hosszú távra, a kiinduló helyzethez képest lehetőleg növekvő hallgatói létszámmal kalkulálva érdemes megtervezni; a koordinációra legalkalmasabb szervezeti egységet pedig az intézményi sajátosságokat, a komplex szolgáltatási igényeket és a várhatóan növekvő munkaterhelést figyelembe véve érdemes kiválasztani.

3.3. Pozíciók, feladatkörök, felelősség

A mentorprogram humán erőforrás-igénye szerint két állandó és egy intézményi helyzettől függő pozíciót határozhatunk meg. A programnak minden esetben szükséges résztvevői: a programkoordinátor és a mentor. A programkoordinátor feladata a mentorprogram vezetése; a koordinátor kifejezés ugyanakkor arra utal, hogy szükség esetén – illetve amennyiben ezt az erőforrások lehetővé teszik – további munkatársak is bevonhatók a megvalósításba. A programkoordinátor és a mentorok közötti kommunikációt segítheti egy, a szervezeti hierarchiában köztes pozíciót betöltő munkatárs, pl. a területi vagy a kari koordinátor. Ennek a pozíciónak a betöltésére akkor lehet szükség, ha a mentorprogram nagysága (ld. a 3. fejezet az intézmény méretére vonatkozó része) vagy az intézmény földrajzi széttagoltsága miatt a programkoordinátor egyedül nem képes megfelelő hatékonysággal számon tartani és informálni a mentorokat.

Fontos, hogy a mentorprogram megvalósítása során a szereplők mindegyike érvényes szerződéssel rendelkezzen, amely pontosan leírja az intézményi sajátosságok figyelembe vételével meghatározott feladatokat és elvárásokat, valamint a feltételek esetleges nem teljesülésének következményeit is. A szerződés formája önkéntes szerződés is lehet.

1. táblázat: Feladatok, felelősség és beszámolási kötelezettség módja pozíciók szerint

Pozíció	Javasolt feladatok	Felelősség	Beszámolási kötelezettség
Programvezetés (programkoordinátor)	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorfelvételi folyamat irányítása • Mentor-mentorált párosítás kialakítása • Költségvetés kidolgozása • Programtervezés • Felkészítő képzés megtartása vagy megszervezése • Kapcsolattartás az intézményi szereplőkkel (pl. oktatási és gazdasági vezetők, intézményi egységvezetők) • Mobilitási szervezetekkel való kapcsolattartás • Területi/kari koordinátorok irányítása vagy – ezek hiányában – a mentorok közvetlen koordinálása • Monitoringadatok, felmérések, úrlapok feldolgozása • Adminisztráció vezetése 	<ul style="list-style-type: none"> • A mentorprogram külső (pl.: költségvetés) és belső (pl.: programok, személyi ügyek) feltételeinek biztosítása • A program szereplőinek folyamatos informálása • A beosztott munkatársak tevékenységének ellenőrzése 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkáltatói jogkör gyakorlója felé, a releváns intézményi szabályozás szerint
Területi/kari koordinátor (amennyiben a munkakört az intézmény szervezeti sajátosságai indokolják, és a munkakörrel kapcsolatos erőforrások rendelkezésre állnak)	<ul style="list-style-type: none"> • Az információáramlás biztosítása a programkoordinátor és a mentorok között • Aktív kapcsolattartás a mentorokkal • Részvétel a program tervezésében • Részvétel a mentorfelvételi folyamatban • Az adminisztráció támogatása • A mentorprogram megvalósításának koordinálása kari/területi szinten 	<ul style="list-style-type: none"> • Az általa képviselt intézményi egység zavartalan működésének biztosítása • A programkoordinátor utasításainak érvényesítése az általa képviselt intézményi egységnél működő mentorok esetében • A programkoordinátor és a mentorok közötti információáramlás segítése. 	<ul style="list-style-type: none"> • A programkoordinátor felé (a mindenkor érvényes intézményi szabályozás figyelembe vételével).
Mentor	<ul style="list-style-type: none"> • Folyamatos kapcsolattartás a mentoráltakkal • A mentoráltakkal kapcsolatos, saját felelősségi körben nem rendezhető ügyek továbbítása a programvezető felé • A programvezetés részéről érkező adminisztrációs feladatok teljesítése 	<ul style="list-style-type: none"> • A mentorált számára a szerződésben rögzített szolgáltatások biztosítása • Folyamatos elérhetőség a programvezetés számára a hatékony kommunikáció érdekében. 	<ul style="list-style-type: none"> • A programkoordinátor vagy a kari/területi koordinátor felé (a mindenkor érvényes intézményi szabályozás figyelembe vételével).

4. Finanszírozás, költségvetés⁸

4.1. Költségek típusai

A mentorprogram működtetése rendszerint anyagi ráfordítást igényel. Szükség esetén azonban a rendszer minimális költségvetésből is kialakítható, így a szűkös anyagi kerettel rendelkező intézmények számára is adott a lehetőség a mentorprogram létrehozására. A gazdaságos működtetés egyik módja, ha az intézmény nemzetköziesítésért felelős egységének (nemzetközi iroda, külügyi központ stb.) vezetője vállalja a programkoordinátori teendőket, a többi résztvevő pedig önkéntesként segíti a működést. Természetesen költségek ilyenkor is felmerülnek, ezek azonban nem plusz költségvetési kategóriaként jelennek meg, hanem a már meglévő infrastruktúra erőforrásaira építkeznek (pl. humán erőforrás, épületinfrastruktúra). Egy professzionális, volumenében és hatékonyságában is jelentős mentorprogram esetén azonban javasolt a program számára külön költségkeretet biztosítani, hiszen számos olyan eset merülhet fel a mentorprogram működtetése során, amely kiadással járhat. A legfontosabb költségtípusok az alábbiak:

- Bérköltségek – a programot működtető személyek bére, béren kívüli juttatások, járulékok, mentorok esetleges díjazása;
- Kommunikációs és promóciós költségek a mentorok toborzása során;
- Mentorképzés során felmerülő költségek – tréneri díjak, helyszín, étkezés, utazás stb.;
- Irodával rendelkező mentorhálózat esetén: irodabérleti díj, irodaszerek, rezsi stb.;
- Programok, rendezvények, továbbképzések költsége.

A mentorprogramban közreműködő mentorok rendszerint önkéntes munkavállalóként vesznek részt a projektben, az ő erőforrás-befektetésüknek nincs feltétlen anyagi vonzata. Amennyiben azonban az intézménynek lehetősége van a diákok munkájának honorálására, ezzel növelhető a mentorok motivációja és felelősségérzete is (ld keretes írás).

Önkéntesen vagy anyagi megbecsüléssel?

A mentorok díjazása rendszeresen felmerülő kérdés a mentorprogramok szervezése és működtetése kapcsán. Tapasztalataink szerint a mentori feladatokban való részvétel rendelkezik annyi hozzáadott értékkel (pl. személyi fejlődéssel, ld. részletesen a 7. fejezetben), hogy ez az elhivatott hallgatóknak önmagában is elég motivációt jelentsen.

Főként az alacsonyabb hallgatói létszámmal rendelkező intézmények esetében azonban gyakori jelenség, hogy a megfelelő mentori létszám biztosítása érdekében az intézmény anyagi juttatással vagy egyéb módon (pl. órakedvezmény, kedvezményes tantárgyfelvétel, nem szakterületi kredit stb.) motiválja a hallgatókat a programban való részvételre. A leginkább hatékony elmentételezési mód kiválasztásánál javasolt a hallgatói szervezetekkel, illetve a mentori feladatokra jelentkezőkkel történő egyeztetés. Amennyiben az intézmény úgy dönt, hogy anyagi juttatásban (is) részesíti a mentorokat, természetesen elengedhetetlen az intézmény pénzügyi döntéshozóival is egyeztetni, a pénzügyi juttatásokat pedig megfelelően dokumentálni kell (szerződés, teljesítési igazolások stb.).

2. táblázat: Mentorprogram éves költségeinek összegző táblája (minta)

MENTORPROGRAM		ÉVES BRUTTÓ KÖLTSÉGEK
Mentor/mentorált létszám	10/20 fő	Önkéntesek
Béreköltségek	1 fél állású koordinátor	1 800 000 Ft
Mentorképzés kiadásai	Szállás (4 éj*35 fő*3000Ft)	420 000 Ft
	Étkezés (4 éj*35 fő*2500Ft)	350 000 Ft
	Utazás (30 fő)	60 000 Ft
	Trénerek díja (2 fő*3 nap)	400 000 Ft
	Egyéb dologi kiadások	80 000 Ft
Év közbeni rendezvények költsége	Két csapatépítő (szolgáltatás)	100 000 Ft
Kommunikációs költségek	Nyomdai és egyéb költségek	40 000 Ft
ÖSSZESEN		3 250 000 Ft

4.2. Bevonható költségvetési források

Amennyiben a mentorprogramot koordináló intézményi egység a rendszer működtetéséhez költségvetési források bevonása mellett dönt, költségvetési terv készítése javasolt, amely segít átlátni a bevételeket és kiadásokat, valamint ezek ütemezését. Az alaposan kidolgozott költségvetés elengedhetetlen a program problémamentes, gördülékeny működéséhez. A költségvetési terv elkészítése során nemcsak a számszaki részt javasolt megtervezni, hanem érdemes részletesen kifejteni az elindítani kívánt program célkitűzéseinek eléréséhez szükséges források tervezett felhasználását is (az egyes költségek konkrét feladatokhoz rendelése). A költségvetés tervezésébe javasolt bevonni az intézmény nemzetköziesedésért felelős egységét (nemzetközi iroda, külügyi központ stb.), a gazdasági folyamatokat koordináló egységet (pénzügyi igazgatóság, gazdasági osztály stb.), valamint szükséges a pénzügyi vezetéssel (gazdasági igazgató, kancellár) történő egyeztetés is.

Abban az esetben, ha a mentorprogram egy szűkebb hallgatói réteget céloz meg, nemcsak a felsőoktatási intézményen belül kereshetünk forrást a program működtetéséhez. Érdemes felkeresni azokat az ösztöndíjprogramokat finanszírozó intézményeket, amelyek támogatásával rendszeresen érkeznek hallgatók az egyetemre, valamint hasznos lehet egyeztetni a helyi önkormányzatokkal, civil szervezetekkel is, akik szintén nyújthatnak támogatást a program számára.

4.3. Fenntartás és tervezés

A mentorprogram költségvetését a szemeszter rendjét követve célszerű egy évre előre tervezni. A legtöbb – a működési költségen felül jelentkező – extra kiadás általában a program létrehozásának évében jelenik meg. Ekkor kerülnek ugyanis kidolgozásra a jelentős költséget és munkaórát igénylő eljárásrendek, irányelvek, kommunikációs és szakmai anyagok, amelyek (rendszeres felülvizsgálat mellett) a jövőben a program megvalósítása során felhasználhatóak lesznek. Javasolt azonban már az előzetes tervezés során felmérni a program működtetését befolyásoló egyéb tényezőket is, pl.:

- Miként növekedhet a program: hogyan lehetséges minél több mentorhallgató bevonása a programba?
- A mentorprogram működtetőinek mely területekre érdemes több időt szánniuk?
- Hogyan fejlődhet tovább a program szakmai téren (pl. továbbképzések, mentorok szakmai specializációja stb.)?
- Hogyan vonhatók be újabb források a rendszerbe?

Az átgondoltan és előrelátóan kidolgozott költségterv nagyfokú biztonságot nyújt a program problémamentes lebonyolításához. Amennyiben a pénzügyi tervezés nem szakterülete a programkoordinátornak, javasolt az előzetes tervezés után is rendszeresen egyeztetni az egyetem gazdasági ügyekkel foglalkozó munkatársaival a pénzügyi folyamatok nyomon követése érdekében.

5. Éves feladatok rendje

A mentorprogram működésének az akadémiai év ad keretet, hiszen a külföldi hallgatók érkezése rendszerint a szemeszterekhez igazodik. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az őszi szemeszterben általában magasabb a beérkező hallgatók száma, mint tavasszal. Ennek megfelelően a mentorprogramok működése ciklikusnak tekinthető: évi rendszerességgel ugyanazokat az alapfeladatokat kell elvégezni. Optimális tervezés mellett a szeptemberben kezdődő új akadémiai év feladataira az azt megelőző tanév tavaszi félévében érdemes elkezdni a felkészülést. Ebben a fejezetben egy év teendőit tekintjük át időrendi sorban.

5.1. Mentorhallgatók felvétele

A mentorhallgatók felvételi eljárása a felvételi terv elkészítésétől a jelentkezők meghallgatásáig és kiválasztásáig tart. Célja, hogy a mentorprogram hatékony működéséhez megfelelő számú alkalmas mentor toborzása és kiválasztása történjen meg. A felvételi eljárás lebonyolítása (interjúk, kiválasztás, feladatokhoz rendelés) elsősorban a mentorprogram vezetésének és a kari/területi koordinátorok feladata; emellett az eljárást támogató folyamatokba (promóció, jelentkezési anyagok előre meghatározott szempontok alapján történő előszűrése, interjúk megszervezése, jelöltek kiértékelése stb.) más munkatársak is bevonhatók.

A felvételi eljárás folyamata három fő részre tagolható, ezek a felvételi folyamat tervezése, a toborzás és a kiválasztás. Az alábbiakban az egyes lépésekhez tartozó gyakorlati teendőket mutatjuk be.

A mentorfelvételi időszak

A felvételi lefolytatásának legmegfelelőbb időpontja a szorgalmi időszak közepe/vége. Ekkora már a tavaszi félév elején érkezett új mentoráltak integrálása megtörtént, a hallgatók pedig még nem leterheltek a vizsgaidőszak miatt.

A mentorfelvételihez kapcsolódó szervezői feladatok

- 1) Mentorfelvételi-terv kidolgozása
 - › Költségterv elkészítése,
 - › Időterv és feladatlista elkészítése,
 - › Jelentkezési célszám meghatározása,
 - › Toborzás eszközeinek meghatározása, kidolgozása,
 - › A felvételi eljárás módszertanának kidolgozása,
 - › A felvételihez szükséges segédanyagok előkészítése, online regisztrációs rendszer megtervezése (amennyiben rendelkezésre áll),
 - › Vészforgatókönyv elkészítése.
- 2) Toborzási folyamat megvalósítása
 - › A mentorfelvételi-tervben szereplő toborzási eszközök alkalmazása,
 - › A megvalósításban illetékes személyek felkeresése (pl.: Neptun-üzenet küldéséhez adminisztrátor),
 - › Az online jelentkezési/regisztrációs rendszer aktiválása (amennyiben van ilyen),
 - › Az időterv és a jelentkezők számának folyamatos nyomon követése,
 - › Amennyiben szükséges, a toborzási időszak meghosszabbítása (a vészforgatókönyvnek megfelelően),
 - › A felvételi konkrét időpontjainak meghatározása, ki- hirdetése a jelentkezők között.

A mentori pozícióra történő jelentkezés lehetőségét több eszközzel és több fórumon érdemes népszerűsíteni pl.: Neptun-üzenet, folyosói stand, plakátok, hirdetések az intézmény honlapján, szórólapok, közösségimédia-bejegyzések. További hatékony promóciós lehetőség az intézményi együttműködések keretében történő toborzás: a hallgatói képviselőt, szolgáltató központ stb. megkeresése.

A mentorprogramok szervezésének gyakori nehézsége, hogy nem jelentkezik szükséges számú mentor. Ehhez nyújt segítséget a mentorfelvételi-terv, amelynek időtervét követve észleljük, ha a megvalósítás nem a tervezetteknek megfelelően alakul. Ilyenkor még időben korrigálhatunk a vészforgatókönyv életbeléptetésével (pl. pótpályáztatás).

Fontos, hogy a leendő mentoroknak szóló felhívás szövege a lehető legtöbb információt tartalmazza a várható feladatokkal, tevékenységekkel kapcsolatban. Minél kevesebb konkrétum van a felhívásban, annál kevesebben fognak jelentkezni, illetve annál több információkérő levél vagy telefonhívás várható. A felhívásban a mentorprogram elérhetőségeit, valamint a felvételik tervezett időpontját is fel kell tüntetni.

3) Kiválasztás

- › A jelentkezések elbírálása (pl. formai követelmények ellenőrzése; nyelvtudás ellenőrzése),
- › Felvételi interjúk helyszínének lefoglalása,
- › Jelentkezők beosztása időpontokhoz,
- › Emlékeztető levél kiküldése,
- › A felvételt vezető személyek kiválasztása,
- › Felvételi interjúk lebonyolítása,
- › Döntéshozatal,
- › Eredményről való tájékoztatás.

A kiválasztási folyamat végén fontos tisztázni, hogy melyik mentor milyen képességekkel bír, milyen erősségekkel rendelkezik, és melyek azok a területek, ahol további fejlesztésre lehet szükség. A jelentkezők értékelését egy – a mentori tevékenységhez kapcsolódó készségeket felsoroló – egységes skála alapján javasolt elvégezni, és ugyanezt a skálát érdemes figyelembe venni a mentor további feladatainak meghatározása során is. Értékelendő képességek lehetnek pl. a nyelvtudás, a hasonló területen szerzett tapasztalat, korábbi mobilitás során szerzett nemzetközi tapasztalatok stb

5.2. A mentorok felkészítése

A hallgatói időbeosztást figyelembe véve az őszi szemeszterre felvett mentorok képzését, felkészítését még a tavaszi félév végén célszerű lebonyolítani. A felkészítés célja, hogy a mentorok a nyári szünet után visszaérve már készen álljanak a rájuk bízott feladatok ellátására. A felkészítés során javasolt főbb témakörök, célkitűzések:

- Interkulturális felkészítés;
- Egész éves feladatterv áttekintése;
- Csoportos mentorálás esetén a mentorok párosítása.

A képzés a szakmai felkészítés mellett lehetőséget ad pl.:

- Csapatépítésre, közösségépítésre;
- Felvételikor fel nem ismerhető tulajdonságok, személyiségjegyek megismerésére;
- Felmerülő kérdések, problémák közös feldolgozására.

A fejezet további részében a felkészítés gyakorlati szempontjait vesszük sorra; a kapcsolódó elméleti háttér a 6. fejezetben fejtjük ki.

A mentorok felkészítésének időszaka

A felkészítő képzést vagy tréninget a vizsgaidőszak legvégére vagy közvetlenül az azt követő időszakra érdemes tervezni, amikor a hallgatók már végeztek a vizsgaidőszakkal, de még nem kezdtek meg a nyári szünidőt. A képzés időpontját hasznos minél korább kijelölni, akár már a felvételi előtt, hogy már a toborzási anyagokban is szerepeltetni lehessen. Így a leendő mentoroknak lehetőségük van a felvételi eredmények ismeretében – a képzés időpontjait figyelembe véve – tervezni egyéb teendőik időbeosztását.

Mivel a mentorok pontos létszámát majd csak a beérkező hallgatók számának ismeretében célszerű véglegesíteni, a felvételi interjú célja nem a leendő mentori gárda végleges összeállítása, hanem elsősorban az alkalmasság vizsgálata. A felvételi eljárás eredményét ezért a megfelelt/nem felelt meg kategóriák szerint célszerű meghatározni, és ez alapján értesíteni a jelentkezőket. A pozitív eredményről szóló tájékoztatóban fontos hangsúlyozni, hogy az eredmény nem jelent automatikus felvételt a programba. A kommunikáció során mindenképpen szükséges jelezni, hogy a részvételről szóló végleges döntés mikorra várható; ez a hallgató számára is lehetővé teszi az egyéb lehetőségek tervezését, és elkerülhetővé válik, hogy a megfelelt jelentkezők az esetleges bizonytalanság miatt időközben más feladatot vagy munkát vállaljanak, és ezzel idő előtt lemorzsolódnak a programból.

A mentorok felkészítéséhez kapcsolódó szervezői feladatok

- 1) Előkészületek
 - › Költségvetés elkészítése,
 - › Programterv kialakítása (képzés, csapatépítés, étkezés stb.),
 - › Képzők, trénerek, kulcsszemélyek felkérése,
 - › Képzési terv összeállítása,
 - › Helyszín és időpont kiválasztása, lefoglalása,
 - › A potenciális résztvevők tájékoztatása,
 - › Hallgatói önkéntes szerződések előkészítése,
 - › A résztvevők visszajelzése alapján a mentoradatbázis összeállítása.

- 2) Program lebonyolításához kapcsolódó teendők
 - › A tervezett programok folyamán a résztvevők személyiségének, motiváltságának megfigyelése,
 - › A képzőktől visszajelzés kérése a mentorokat illetően,
 - › Hallgatói önkéntes szerződések aláírása,
 - › Minden szereplő részéről aktív részvétel a csoportkohézió erősítésének érdekében.

- 3) Programot követő teendők
 - › A résztvevőkkel kapcsolatos eredmények, szakmai vélemények összegzése,
 - › A mentoradatbázis véglegesítése,
 - › A mentor-mentorált párosítás összeállítása.

5.3. Mentor-mentorált párosítás

A mentor-mentorált párosítás az a folyamat, amikor az intézménybe érkező külföldi hallgatókat besoroljuk egy kortárs segítőhöz. A párosítás során érdemes figyelembe venni a képzési területet, a képzési helyszínt, a mentoráltak nemzetiségét, a mentorok preferenciáit, valamint a nyelvtudást (pl. második idegen nyelv feltételezett hasznosulásának valószínűségét). A cél, hogy olyan csoportosítást hozzunk létre, amely várhatóan nem tesz szükségessé szemeszter közbeni változtatásokat.

A mentor-mentorált párosítás időszaka

A besorolást érdemes a lehető legkorábban elvégezni, hogy a mentorok már jóval a mentoráltak érkezése előtt fel tudják venni velük a kapcsolatot. A feladat elvégzése a nyári időszakra esik.

A mentor-mentorált párosításhoz kapcsolódó szervezői feladatok

- 1) Mentorok listájának előkészítése
 - › A kiválasztott mentorokról javasolt adatbázist készíteni, amely a következő információkat tartalmazza:
 - Név,
 - Kar/szak,
 - Képzési hely,
 - Cím,
 - E-mail cím,
 - Telefonszám,
 - Nyelvtudás/preferált nyelvek,
 - Mentorként vállalt szemeszterek száma,
 - Vállal-e harmadik országból érkezőt? (többlet adminisztráció),
 - Mentorált nemével kapcsolatos preferenciák,

- Felvételi/kiválasztási információk,
 - Tapasztalatok korábbi mobilitási programokról.
- › Az adatbázist Excel file-ban vagy más adatbázis-kezelő szoftverrel praktikus elkészíteni, hogy a szűrések, keresések, egyéb hasznos funkciók segítségével könnyedén elvégezhető legyen az adatkezelés.

2) Párosítás

- › A mentoráltak adatainak összegyűjtése,
- › A mentoráltak adatainak feltöltése az előkészített adatbázisba,
- › A párosítás során az alábbi szempontokat szükséges figyelembe venni:
 - Mentor-mentorált arány,
 - Képzési terület egyezősége,
 - Képzési hely egyezősége,
 - Egy mentorhoz tartozó mentoráltak küldő országa,
 - Egyéb társadalmi attribútumok (pl. nem, kor),
 - A mentor preferenciái,
 - Egy mentorhoz tartozó mentoráltak maximális száma.
- › Érdemes a szempontok között fontossági sorrendet felállítani, hiszen ritkán van lehetőség arra, hogy minden előzetes szempont érvényesülni tudjon.
- › Az önkéntes feladatvégzés miatt előfordulhat, hogy a mentor végül mégsem vállalja a rá bízott feladatot. Ebben az esetben több lehetőség is kínálkozik a „kieső” mentor pótlására:
 - új mentor felvétele a felvételi eljárás során eredményes, de a létszám miatt a programba végül nem felvett jelentkezők köréből (tartaléklista),
 - korábban mentori feladatokat ellátó és még az intézményben tanuló „alumni” mentorok felkérése,
 - a mentoráltak újracsoportosítása az aktív mentorok között.

3) Kapcsolatfelvétel

- › A kapcsolatfelvételhez szükséges információk átadása a mentornak,
- › Visszajelzés kérése a mentortól a kapcsolatfelvétel megkezdéséről és eredményességéről,
- › Jelezni kell, hogy az átadott adatok bizalmasan kezelendők (ezt a mentorokkal kötött szerződésben is szükséges rögzíteni),
- › A párosítási folyamat akkor ér véget, amikor minden mentor visszajelzett az eredményes kapcsolatfelvételtől.

Azokat a hallgatókat, akiket nem sikerült Magyarországra érkezésük előtt tájékoztatni a mentorprogramban való részvétel lehetőségéről, a szemeszter legelején érdemes megkeresni. Ezzel kapcsolatban általában az intézmények tanulmányi osztályai és nemzetközi irodái tudnak segítséget nyújtani.

5.4. További feladatok a tanév során

A mentorprogramok működéséhez nélkülözhetetlen feladatokat az előző alfejezetekben mutatuk be. A mentorok felkészítése és a mentoráltak megérkezése után a tanév folyamán a további teendők két fő területre oszthatók: az egyik kulcsterület az ellenőrzés és problémakezelés; a másik fő tevékenység pedig a mentorok, a mentoráltak és az egyetem többi hallgatója közötti csoportkohézió erősítése, azaz a nemzetközi hallgatók közösségi beilleszkedésének támogatása.

A program ellenőrzése és problémakezelés

A tanév során a mentori munka legfontosabb feladata a mentorált hallgatók jól-létének folyamatos figyelemmel kísérése és támogatása, valamint az esetlegesen felmerülő problémák kezelése. A mentoroktól ezért időről-időre szükséges visszajelzést kérni arról, hogy miként alakul a kortárs segítői kapcsolat, mennyire élő a két fél közötti kommunikáció, van-e szükség bármilyen segítségnyújtásra. (Ha pl. a mentorált valamilyen okból önként úgy dönt, hogy nincs szüksége a mentorprogram támogatására, akkor azt tiszteletben kell tartani.) A program ellenőrzését monitoringrendszer működtetésével a legegyszerűbb megvalósítani, amelynek alapja lehet pl. egy, a mentoráltak által meghatározott időközönként kitöltendő online véleményező kérdőív.

A problémakezelés egyrészt a monitoringrendszer működése során felszínre kerülő nehézségek, másrészt a mentorok vagy mentoráltak részéről beérkező igények esetén válik szükségessé. A beavatkozás a probléma jellegétől függően jelenthet személyi cserét a mentor-mentorált párosításban, külső szakértő bevonását vagy egyéb, eseti megoldásokat; a lényeg, hogy a programvezetés időben és hatékonyan legyen képes kezelni a felmerülő egyedi kihívásokat, a probléma súlyosbodásának megelőzése érdekében. A felmerülő nehézségekről és azok megoldásáról minden esetben érdemes feljegyzést készíteni – az így összegyűjtött esettanulmányok a későbbiekben is jól használhatóak lesznek.

A csoportkohézió erősítése a résztvevők között

A programban részt vevő (mentor és mentorált) hallgatók közötti csoportkohézió támogatása nem csupán a legtöbb esetben nagy erőforrás-igényű rendezvényekkel valósítható meg; a célt ugyanúgy el lehet érni költséghatékony programok szervezésével is, ahol a lehetősége nyílik a kapcsolatteremtésre. Példaként említhető programok: kirándulás, közös főzés, sportverseny (pl. bowling), kvíz-est, országok gasztronómiai bemutatója. A programok szervezését egyszerűsíti és megvalósulásuk sikerét is elősegíti, ha a programok kitalálását a mentorok és a mentoráltak bevonásával végezzük.

Keresztfélévben érkező hallgatók integrációja

A mentorprogramot javasolt két szemeszterre, azaz egy teljes tanévre szervezni. A második szemeszterre érkező hallgatókat az első félévben létrehozott struktúrába érdemes beosztani. Ha erre valamilyen okból nincs lehetőség, és mindenképpen új mentorok bevonására van szükség, vissza lehet nyúlni a mentorfelvételi során összeállított tartaléklistához, vagy új mentortoborzást lehet szervezni. Ekkor lényegében az őszi szemeszterre való felkészüléskor elvégzett tevékenységeket kell megismételni, csak kisebb volumenben.

A mentorprogram értékelése

Az éves munka megkezdése előtt elengedhetetlen, hogy a mentorprogram szereplői elemezzék és értékeljék az elmúlt tanév eseményeit. A mentoroktól és a mentoráltaktól visszajelzést kell kérni a programot illetően, különös tekintettel a fejlesztési javaslatokra és a legfontosabb problémákra. A programvezetésnek szintén értékelnie kell a mentorokat, hogy a megbízható személyeket a következő félévben előre fel lehessen kérni a munkára.

Javasolt éves időbeosztás	
Március - április	Mentortoborzás
Április - május	Mentorfelvételi, szükség esetén pótfelvételi megtartása (ha nincs elég jelentkező)
Június	Mentorképzés
Augusztus	Mentor-mentorált párosítás
Augusztus - szeptember	Kapcsolatfelvétel, további mentoráltak toborzása
Szeptember - február	Közösségépítés, programok, monitoring
November - december	Felkészülés a tavaszi félévben érkezőkre, pótfelvételi (ha nincs elég mentor)
Január - február	Mentor-mentorált párosítás
Február - június	Közösségépítés, programok, monitoring
Május - június	Programzárás

6. Mentori kompetenciák fejlesztése

Az interkulturális mentorprogram sikerének egyik kulcsa a mentorok kiválasztása és alapos felkészítése a speciális mentori feladatokra, valamint szakszerű támogatásuk a program teljes ideje alatt.⁹ A kiválasztott mentorokat érdemes folyamatosan képezni és fejleszteni, hogy a maximumot tudják kihozni magukból. Hasonlóképpen fontos, hogy a képzések alkalmasak legyenek arra, hogy erősíteni tudják a mentorok azon kompetenciáit is, amelyek a hétköznapi életben kevésbé kerülnének előtérbe. Ennek megfelelően a trénerek tematikus workshopokkal, a programkoordinátorok egyéni szupervízióval, konzultációval segítik a mentorokat feladataik sikeres elvégzésében. A programkoordinátornak a felsőoktatási intézmény egyéb, a program által érintett szereplőivel is javasolt élő, aktív kapcsolatot kiépítenie, hisz előfordulhat, hogy tanév során szükség lesz az együttműködésre. Ilyen szereplők lehetnek pl. a karrierközpontok, az életvezetési tanácsadó irodák, kortárs csoportok.

A mentori kompetenciák

A mentorok fő feladata a kultúrák közötti híd építése.¹⁰ Ehhez fontos megismerni és megérteni az eltérő kultúrák értékeit, viselkedési formáit és azok jelentését. Elengedhetetlen tudatosítani a beérkező hallgatók háttere és a hazai kultúra közötti egyes különbségeket és hasonlóságokat, amelyeket később kapcsolódásként és a mentori munka eszközeként tudnak alkalmazni.¹¹

A sikerhez a mentoroknak számos olyan kompetenciával kell rendelkezniük, amelyeket mozgósíthatnak a beérkező hallgatók támogatása során. Ilyen készségek többek között a kritikus gondolkodás, a kreatív problémamegoldás, a magabiztos kommunikáció és a csoportmunka.¹² A meglévő kompetenciák felmérése a felvételi során, azok fejlesztése pedig a képzések révén lehetséges. Az alábbiakban azokat a személyes tulajdonságokat emeljük ki, amelyek kritikus fontossággal bírnak a mentorok munkája során. Ezekre már a felvételi alatt érdemes összpontosítani, majd a képzések tematikájának összeállításakor is fontos szem előtt tartani fejlesztésüket:

- › Szociális és kulturális tudatosság¹³
 - A kulturálisan tudatos mentor érti, hogy a kulturális háttér lényegesen befolyásolja a mentor-mentorált együttműködését. Egyúttal tisztában van azzal, hogy az egyén identitását nagymértékben befolyásolja a kultúra.

- › Alkalmazkodás¹⁴
 - Akik képesek a változó környezethez való alkalmazkodásra, hatékonyabban tudnak hidat képezni kultúrák között: viselkedésüket képesek az adott kultúra elvárásaihoz igazítani. Az erre való nyitottság elengedhetetlen ahhoz, hogy a mentor a diverzitás megélése során a sokszínűséget értékke tudja formálni. A mentor és a mentorált egymástól tanulva olyan tudásra tehetnek szert, amelyet későbbi életük során is hasznosítani tudnak, például a munkaerőpiacra történő belépéskor.

- › Bátorítás, megerősítés¹⁵
 - A mentoráltak életében mindennapos esemény a különböző problémákkal, nehézségekkel való találkozás. Külföldi tartózkodásuk alatt várhatóan sok olyan helyzettel kell megküzdeniük, amikor elengedhetetlen az őket támogató bátorítás, motiválás. A problémák megoldásán túl az ilyen helyzetekben a mentornak fontos szerepe van a támogató légkör megteremtésében.

- › Empátia¹⁶
 - A saját kulturális tudatosság megtapasztalásán túl az idegen kultúrából érkező személy értékeinek, kulturális jellemzőinek megismeréséhez elengedhetetlen az empatikus készség megléte. A mentor-mentorált kapcsolat során számos alkalommal előfordulhat, hogy az idegen kultúrából érkező hallgató hazai szemmel nézve „túlreagál” bizonyos helyzeteket, problémákat: az empátiának az ilyen esetekben is kulcsfontosságú szerepe van, hiszen a mentornak ezekben a helyzetekben is biztosítani kell a szükséges támogatást.

- › Kreativitás¹⁷
 - A mentorprogram megvalósítása rendkívül széles tevékenységi kört ölel fel, hiszen a mentoráltak egyediségéből adódóan nincs két egyforma mentorálási folyamat. Az aktuálisan adott helyzetek gyors felmérése és a felmerülő igényekhez illeszkedő megoldás megtalálása gyakran nagyfokú önállóságot és kreativitást igényel a mentor részéről.

- › Kíváncsiság¹⁸
 - Az interkulturális kompetencia egyik fő alkotóeleme – és egyben fontos érzelmi készség is – az intenzív érdeklődés az ismeretlen dolgok iránt. A kíváncsiság az új témák megértésében, valamint a sokszínűség és a nem egyértelmű kérdések feltárásában is segítő, előre vivő, motiváló kompetencia.

- › Határtartás képessége¹⁹
 - A mentorprogram megvalósulása során a mentor és mentorált között szoros együttműködés jön létre, mely idővel dinamikusan változik: az idegen környezetbe érkező mentorált eleinte szinte mindenben támogatásra szorulhat, ezért a kapcsolat kezdeti időszakában jellemző lehet a mentor „dominanciája”. A jól működő program esetén – a beilleszkedéssel párhuzamosan – a mentorált egyre önállóbbá válik, bizonyos esetekben akár úgy is dönthet, hogy nem igényli tovább a mentori támogatást. Fontos, hogy a mentor a folyamat egésze alatt képes legyen racionálisan, a szakmai és személyes teret elválasztva kezelni a mentorálttal kialakított viszonyát; ezzel garantálható, hogy valóban támogató, a bejövő hallgató érdekeit objektíven szem előtt tartó szolgáltatás valósulhat meg.

A felsorolt képességek, készségek meglétének szem előtt tartása és a felkészítés során megvalósuló fejlesztése jelentős mértékben járul hozzá a mentorprogram sikerességéhez. Fontos, hogy olyan sokszínű mentorcsoport jöjjön létre, amelyben a különböző kompetenciákkal bíró egyének egymást kiegészítve, segítve, erősítve érhetnek el valós sikereket. A tanév folyamán, a felkészítő foglalkozások, szupervíziós tanácsadások és egyéb konzultációk során érdemes a kompetenciák támogatására, fejlesztésére is időt fordítani, hogy hosszú távon is jól működő, folyamatosan fejlődő csoport alakuljon ki.

A mentorképzés felépítése

A rendelkezésre álló erőforrásoktól függően célszerű a tavaszi szemeszter végén, majd a lehetőségekhez mérten évközben is képzési alkalmakat tartani, melyek során lehetőség nyílik a mentorok fejlesztésére. Az alábbi struktúrában több képzési formát javasolunk. Előfordulhat, hogy mind-egyik megszervezésére és lebonyolítására nem áll rendelkezésre a megfelelő anyagi és humán erőforrás; a tavaszi szemeszter végi képzés azonban nem tehető az anyagi lehetőségek függvényévé. Megtartása mindenképpen szükséges, hiszen bevezető tréning és eligazítás nélkül a mentorok nem fogják tudni megfelelően ellátni feladataikat.

A mentorprogram képzési rendjében az első lépés a felkészítő tréning, amelyet további képzések is követhetnek az akadémiai év során. A képzések lebonyolításához, a program tréningfeladatokkal való feltöltéséhez a www.mentoring.org weblapon lehet hasznos tanácsokat találni.²⁰

Javasolt, hogy a felkészítő tréning érintse az alábbi témákat:

- A mentorprogram struktúrája és alapelvei,
- A mentor feladatai és azok határai,
- Interkulturális kompetenciák és a mentorálás specifikumai,
- Interkulturális tudatosság,
- Biztonsági előírások,
- Intézménnyel kapcsolatos alapvető ismeretek,
- Az ösztöndíjakkal kapcsolatos legfontosabb információk,
- Továbbküldési lehetőségek – milyen kérdésekben hova fordulhat segítségért a mentorált, valamint a mentor hogyan tud segíteni neki ebben (ld. Segítő szolgáltatások c. alfejezet),
- Etikus és felelősségteljes viselkedés.

A mentorprogram eredményes működéséhez elengedhetetlen, hogy a mentorok jól működő, egymásban megbízó, egymás támogatására számítható csapatot alkossanak. Annak érdekében, hogy ez létrejöjjön, érdemes a tréning egy napját a csapatépítésre fordítani. Ez amellet, hogy jó élményt ad a mentoroknak, motivációjukat is erősíti. (A csapatépítéshez hasznos javaslatok találhatóak pl. az Eszterházy Károly Egyetem által fejlesztett „Tanári személyiségfejlesztés és attitűdformálás” című elektronikus tananyagban.²¹) Érdemes azonban a tréningnapok után is egy-egy lazább típusú, csapat-összekovácsoló programot is választani, akár erre kialakított szolgáltatások igénybevételével (pl. szabadulószoza, interaktív múzeum) vagy önálló ötletek megvalósításával (erdei kincskeresés, vetélkedő stb.). Fontos, hogy a képzési és csapatépítő napok felépítésében elegendő idő maradjon a szabad programok számára is, amikor a résztvevők kötetlen formában ismerkedhetnek egymással.

Amennyiben lehetőség van a képzési program bővítésére, javasoljuk, hogy minden mentornak legyen módja legalább további két, egyenként egynapos tréningen részt venni. A rövidebb, intenzív képzések témája magában foglalhat az alábbi témák közül egyet-egyét vagy ezek kombinációját:

- Asszertív kommunikáció,
- Problémamegoldás és konfliktuskezelés,
- Kritikus gondolkodás,
- Megküzdési módok mozgósítása, reziliencia.

Fontos, hogy szakképzett belső szakember hiányában, minden képzésre és tréningre külső, megfelelő képzettséggel rendelkező személyt kell felkérni.

7. Mentorok motiválása

A sikeres mentorprogram felépítéséhez szükséges az eredményességet erősítő motivációs rendszer kialakítása, amely fejleszti a mentorok elköteleződését. A mentorprogramban való közreműködés sok esetben önkéntes formában valósul meg, hiszen a mentori tevékenység számos – nem anyagi jellegű – haszonnal járhat. Ezeket a szempontokat érdemes már a toborzási folyamat során is hangsúlyozni, hiszen fontos, hogy a jelentkezők előre tisztában legyenek a mentorprogram nyújtotta lehetőségekkel. Noha a legtöbb esetben az anyagi megbecsülés tűnhet a leghatékonyabb motivációs módszernek, a tapasztalatok szerint a mentorprogram esetében erre nincs feltétlenül szükség az elköteleződés kialakításához. A visszajelzések alapján a mentorok toborzása során az alábbi pozitívumok hangsúlyozása bizonyult hatékonyak:

- › Új, akár életre szóló kapcsolatok²²
 - A mentorálás során a mentor és a mentorált közös nyelvet alakít ki, sok közös élményt él át, és különleges, mindkét fél számára értékes kapcsolatot épít fel. Ezáltal a fiatalok a mentorálási időszakot követően gyakran maradnak kapcsolatban, és jó barátság alakulhat ki közöttük, sőt egymás professzionális kapcsolatrendszerének részét is képezhetik a jövőben.
- › Nyelvtanulás
 - A program során a mentor olyan intenzív nyelvgyakorlási lehetőséghez jut, amelynek során a nyelvtudása megszilárdul, és később a gyakorlati nyelvhasználatot igénylő élethelyzetekben is könnyebben tud majd kommunikálni.
- › Képzések
 - A mentorprogram olyan ingyenes és hasznos képzéseket biztosíthat, amelyek egyéb esetben jelentős anyagi befektetést igényelnének.
 - A mentorok folyamatos támogatást kapnak egyéni és csoportos formában, amely biztosítja számukra a szakmai fejlődés lehetőségét. E tapasztalatok birtokában társaikhoz képest nagy előnnyel szállhatnak majd versenybe a munkaerőpiacon is.
- › Identitás fejlődése
 - A mentorprogram során rengeteg olyan élmény és inger éri a mentort, amely segít számára feltérképezni, hogy mi érdekli, a jövőben mivel foglalkozna szívesen. A mentorálás során szerzett új tapasztalatokat és visszajelzéseket beépítheti értékrendszerébe, és hosszabb távon is tervezhet azokkal. Élete számos területén lehetnek segítségére a mentorprogram során megélt helyzetek (pl. munkavállalás, hobbik, tanulmányok, barátságok).
 - Azok a mentorok, akik tudatosan beépítik a mentorálás során szerzett tapasztalatokat, figyelik és kihasználják a pályájuk során útjukba kerülő új lehetőségeket, jobban tudják aktivizálni és hasznosítani az erősségeiket egyéb területeken is.

- › A közösség ereje
 - A mentorprogram során a mentorok rendszeresen vesznek részt közösségi eseményeken, ahol a mentoráltjuk mellett megismerkednek a mentortársakkal is. Rendszerint ezekkel a diáktársakkal a későbbiekben is szorosabb kapcsolatban maradnak: igaz barátságok, közös vállalkozások is születhetnek a mentori feladat vállalásából.
- › Új perspektíva
 - Az a mentor, aki már vett részt interkulturális mentorprogramban, szélesebb látókörrel és összetettebb gondolkodásmóddal rendelkezik. Új perspektívából látja a világot, élesebb a szeme a lehetőségekre, a potenciális nemzetközi-interkulturális kapcsolódásokra és együttműködésekre. Ezt a személyes kapcsolataiban, tanulmányaiban és karrierjében egyaránt kamatoztathatja.
- › Elismerés
 - Az interkulturális mentorprogramban való közreműködésért általában oklevelet kapnak a mentorok. Az elismerés referenciaként is szolgálhat gyakornoki programok, állás pályázatok kapcsán, valamint az önéletrajzban is külön értéket hordoz. Egyes nemzetközi mobilitási programokra való jelentkezéskor plusz pont járhat korábbi mentori feladat ellátásáért.
 - Némely esetekben a mentorprogramokban ösztöndíjjal is támogatják a hallgatókat a további elismerés jeleként.

8. Segítő szolgáltatások

A mentorok a mentorprogramban való közreműködés során számos új, ismeretlen élménnyel találkozhatnak, így új kihívásokkal is gyakran kell szembesülniük. Ezek a tapasztalatok – az interkulturális kölcsönhatásoknak köszönhetően – sok esetben nagyon hasonlóak ahhoz, mint amit a mentorált hallgatók élnek át az új környezetbe érkezéskor. Így tehát a saját kulturális közegüket el nem hagyó mentorok is szembesülhetnek a kulturális sokk hatásaival. Éppen ezért fontos, hogy a mentorprogramban a mentoráltakon túl a mentorok is megkapják a kellő támogatást a program előtt, alatt és után. A fejezet elején ezeket, a mentorokat támogató szolgáltatásokat mutatjuk be, míg a fejezet végén olyan, a legtöbb felsőoktatási intézményben elérhető szolgáltatásokat ismeretünk, amelyek a mentorált hallgatóknak segíthetnek a krízishelyzetek megoldásában.

8.1. A mentor mentora – a szakmai koordináció jelentősége

A program során a mentorok megfelelő felkészítésén túl elengedhetetlen, hogy a diákok folyamatos támogatást kapjanak a programot koordináló vezető(k)től is. Előfordulhat ugyanis, hogy olyan helyzetbe kerülnek, amely meghaladja kompetenciájukat, felelősségi körüket. A mentorok támogatásának megszervezése elsősorban a programkoordinátor feladata. Fontos, hogy a támogatás szükség esetén egyéni és csoportos formában is elérhető legyen.

Egyéni szupervízió

A mentorok szupervízióját elláthatja a programkoordinátor vagy más, a program vezetője által erre kijelölt személy. A szupervízornak alapos és naprakész tudással kell rendelkeznie a program célját, megvalósítását és struktúráját illetően, valamint kiterjedt tapasztalattal kell bírnia a program működésével és az esetlegesen felmerülő kihívásokkal kapcsolatban is. Egyéni szupervíziót havi rendszerességgel érdemes tartani. Az egyéni szupervízió során a mentornak és a szupervízornak lehetősége nyílik közösen áttekinteni az abban a hónapban történt eseményeket, a beérkező hallgatóval zajló közös munkát, a sikereket és a nehézségeket egyaránt. A szupervízor segít átlendülni a felmerülő dilemmákon: konkrét problémák megoldására tehet

javaslatot, valamint konstruktív visszajelzéseket ad a mentornak személyes fejlődésére vonatkozóan. Amennyiben a mentor és a mentorált valamilyen okból nem képes hatékonyan együttműködni, és a felmerült problémákra a szupervízió alatt sem tudnak működő megoldási stratégiát kialakítani, a szupervízor és/vagy a programkoordinátor a személyes találkozásra alapozva új mentor-mentorált párt tud kialakítani.

A problémamegoldás egyik hatékony formája lehet az ún. IDEAL módszer²³, amely ötlépcsős folyamatban reagál a felmerülő nehézségre:

- I: Identify problems and oppurtunities – a problémák és lehetőségek azonosítása,
- D: Define goals – célkitűzések megfogalmazása,
- E: Explore possible strategies – lehetséges stratégiák feltérképezése,
- A: Anticipate outcomes and Act – kimenetek előrejelzése és cselekvés,
- L: Look back and Learn – visszatekintés és tanulságok levonása.

Az utolsó lépcső – visszatekintés és tanulságok levonása – szintén a rendszeres találkozások fontosságát hangsúlyozza. A havi szupervízió jó alkalom a korábban felmerült problémákra, konfliktusokra való visszatekintésre, és lehetőséget teremt megvizsgálni, hogy hogyan alakult a helyzet az előző találkozó óta: mennyire működött a tervezett stratégia, van-e szükség egyéb megoldási módok bevonására, stb.

Csoportos támogatás, peer-to-peer support

Az egyéni támogatáson túl a mentorcsapat számára egymás kölcsönös támogatása is megerősítő jellegű: a felmerülő dilemmák megvitatása és a közös élmények megosztása a szakmai fejlődést is segíti, valamint a csoportkohéziót is erősíti.²⁴ A csoportos találkozók előnye, hogy az egyéni beszélgetésekkel ellentétben itt lehetőség van a közös gondolkodásra, valamint a mindenkit érintő kérdések együttes megvitatására. A csoportos találkozásokat a programkoordinátor vagy az erre kijelölt szupervízor szervezi és tartja meg. A találkozások rendszerességét a mentorprogram sajátosságaihoz (mentorok motiváltsága, csoportkohézió kiépülése stb.) érdemes igazítani; általában a minimum kéthavi gyakoriság a javasolt. A csoportos találkozások jó alkalmat adnak arra, hogy a mentorok közötti együttműködés, csoportszellem erősödjön; emellett a problémás helyzetek megvitatásán keresztül fejlődik a mentorok problémamegoldó készsége, és segít megszilárdítani a programhoz való elköteleződés érzését.

8.2. Segítő szolgáltatások a mentoráltak számára

A beérkező hallgatók helyzete, kérdéseik, problémáik és ebből következően a beilleszkedésüket segítő lehetőségek is sokszínűek, ezért a mentoroknak széles eszköztárral kell rendelkezniük, hogy megfelelően válaszolni tudjanak a felmerülő igényekre.²⁵ Emellett előfordulhatnak olyan helyzetek is, amelyek túlmutatnak a mentorok feladatán, felelősségi körén és kompetenciáján, azonban mégis fontos, hogy reagálni tudjanak az esetleges kérdésekre. Ezen esetek kézben tartására és megoldására nyújtanak segítséget a korábbiakban tárgyalt képzéseken elsajátított ismeretek, valamint annak a lehetősége, hogy a mentor támogatást kérhet a mentorprogram vezetőitől vagy a programmal kapcsolatban álló egyéb intézményi egységektől, szakemberektől.

Tanácsadási szolgáltatások

Hasznos feltérképezni, hogy az adott intézményben milyen tanácsadási szolgáltatások érhetők el idegen nyelven. Sok esetben az intézmény hallgatói számára ingyenes életvezetési tanácsadás, karriertanácsadás, krízistanácsadás, valamint csoportos tréningek és készségfejlesztés is igénybe vehető. Az érintett szakemberekkel való együttműködés kialakítása különösen fontos annak érdekében, hogy a mentoráltak olyan kérdésekben is segítséget, támogatást kaphassanak, amelyek megoldása nem tartozik a mentor kompetenciakörébe.

Életvezetési tanácsadás

Előfordul, hogy a beérkező hallgatók számára a beilleszkedés folyamata a vártnál nehezebb, a kulturális sokk feldolgozása elakad, és ezért az ismeretlen környezetben az új, pozitív élmények nem tudnak érvényesülni.²⁶ Amennyiben a probléma összetettebb, lelki eredetű, a mentor hatékony összekötő szerepet tölthet be a mentorált és az intézmény vagy a program pszichológusa között, aki a felmerült életvezetési probléma feltárásában és megoldásában segítségére lehet a fiatalnak.

Karriertanácsadás

A nemzetközi mobilitásban való részvétellel új akadémiai lehetőségek nyílnak meg a mentorált számára. Ezek azonban olyan jellegű új kérdéseket is felvethetnek, amelyek hosszú távon is befolyásolhatják a mentorált pályáját. Felmerülhetnek olyan tanulmányi-pályaválasztási kérdések, dilemmák, jövőtervezéssel kapcsolatos problémák és döntéshelyzetek, amelyekben egy megfelelő szakember lényegi támogatást tud nyújtani.²⁷ A karriertanácsadó segítheti a mentoráltat, hogy az újonnan kialakult helyzetben és az új tényezők alapján képes legyen az önmaga számára legjobb döntést meghozni. A tanácsadó emellett abban is segítséget nyújthat, hogy a hallgató a hazatérés után a mobilitási programban töltött idejét és tanulmányait hasznosítani tudja a pályaképében. A teljes idejű képzésre beiratkozó hallgatók esetében még inkább fontos lehet a karriertanácsadás szerepe, hiszen esetükben gyakran előfordul, hogy hosszabb távon is hazánkban képzelik el jövőjüket.

Krízistanácsadás

Mindenki életében előfordulnak olyan váratlan helyzetek, amelyekkel egyedül nem tud megküzdeni.²⁸ A krízishelyzetek bizonyos esetekben magukban hordozhatják a pozitív, sikerrel teli kimenetelt, de olyan veszélyeket is rejthetnek, amelyek megfelelő szakmai figyelem hiányában akár összeomláshoz is vezethetnek. A mobilitás során számos alkalommal élhet meg krízist a hallgató: az új környezethez való alkalmazkodás közben vagy későbbi, nem várt események kapcsán egyaránt. Válsághelyzetek az élet számos területén előfordulnak, pl.: párkapcsolati válság, szülők válása vagy közeli hozzátartozó halála esetén. Az ilyen mélységű krízis során fontos a megfelelő szakember – pszichológus, krízisspecialista, súlyos esetben pszichiáter – mielőbbi felkeresése, hogy a hallgató jól-léte a megfelelő támogatás segítségével újra stabilizálódhasson.

Csoportos tréningek, készségfejlesztés

Megtörténhet, hogy a megváltozott környezet a korábbiaktól eltérő elvárásokat támaszt a külföldi tanulmányokat folytató hallgatóval szemben. A különböző akadémiai követelmények révén előfordulhat, hogy kudarcélményekkel indul a fogadó intézményben töltött idő, amely növelheti a hallgató frusztrációját és csökkentheti motivációját.²⁹ Ilyenkor jó megoldás lehet az olyan célzott képzéseken való részvétel (pl. tanulásmódszertan, kulturális adaptációs tréning), amelyek segítik a külföldi hallgatót tanulmányiak és a beilleszkedés során. Amennyiben ez a szolgáltatás nem elérhető, érdemes az intézményi követelményekről, egyes lehetséges sajátosságokról, eltérésekről csoportos orientációt tartani a programkoordinátor és a mentorok részvételével.

MELLÉKELETEK

Önkéntes Szerződés

Amely létrejött egyrészről:

<Fogadó szervezet neve>
<fogadó szervezet címe>
mint: **Fogadó szervezet,**

másrészről:

név:
anyja neve:
lakcím:
tartózkodási hely:
születési idő, hely:
mint: **Önkéntes,**

között az alábbiakban meghatározott feltételek szerint:

1. A felek megállapodnak abban, hogy a Fogadó szervezet az önkéntes szerződés aláírását követően <időponttól – időpontig> az Önkéntest határozott időre önkéntesként nyilvántartásba veszi. A felek között önkéntes jogviszony jön létre, melynek keretén belül az Önkéntes a Fogadó szervezetnél közérdekű önkéntes tevékenységet végezhet.
2. A Fogadó szervezet és az Önkéntes által megkötött, ezen Önkéntes Szerződéssel együtt érvényes - sorszámmal ellátott - Kiegészítő Önkéntes Szerződés tartalmazza az önkéntes tevékenységre vonatkozó alábbi adatokat:
 - adott program, tevékenység, projekt nevét, helyszínét, idejét,
 - adható maximális juttatásokat,
 - önkéntes tevékenységek felsorolását,
 - önkéntes tevékenységre fordítandó időkeretet és pihenőidőt,
 - adott programra, tevékenységre, projektre vonatkozó egyedi, a Fogadó szervezet által meghatározott kiegészítő szabályokat.
3. A Fogadó szervezet vállalja, hogy az Önkéntesre vonatkozó tényt vagy adatot csak jogszabályban előírt esetben adhat ki harmadik személy részére.
4. A Fogadó szervezet köteles biztosítani a munkavégzéshez szükséges feltételeket, minden az Önkéntes tevékenységével kapcsolatos tájékoztatást és irányítást.
5. Az Önkéntes a tudomására jutott Fogadó szervezettel kapcsolatos személyes adatot, üzleti és egyéb titkot az önkéntes jogviszony megszűnése után megőrizz.
6. Az Önkéntes vállalja, hogy az önkéntes tevékenységet a jelen szerződésben, a Fogadó szervezet Önkéntes munka nyilvántartásának szabályzatában foglaltak, illetve a „2005. évi LXXXVIII. Törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről” című törvény szerint végzi.
7. A Fogadó szervezet vállalja, hogy az Önkéntessel jelen szerződésben foglaltak, a Fogadó szervezet Önkéntes munka nyilvántartásának szabályzatában foglaltak, illetve a „2005. évi LXXXVIII. Törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről” című törvény szellemében jár el.
8. Az Önkéntes a szerződés aláírása előtt megismerte a Fogadó szervezet Önkéntes munka nyilvántartásának szabályzatát, a benne foglaltakat tudomásul vette.
9. Az Önkéntes felel az Önkéntes tevékenység során bizonyíthatóan általa okozott kárért, amennyiben a kárt az Önkéntes felróható magatartása okozta. Az Önkéntes köteles a Fogadó

szervezet tulajdonát képező vagy használatban álló vagyontárgyakat az adott helyzetben általában elvárható legnagyobb gondosság mellett, rendeltetésének megfelelően használni, működtetni. A rendelkezésre bocsátott eszközök biztonságos állapotáról a tőle elvárható módon meggyőződik, számára meghatározott karbantartást elvégzi. Ezen kötelezettségének gondatlanságból történő megszegése esetén megfelelő kártérítés, szándékos károkozás esetén a teljes kár megfizetésére kötelezhető.

10. Az Önkéntes által az önkéntes jogviszonnyal összefüggésben harmadik személynek okozott kárért a fogadó szervezet felel.
11. Szerződő felek bármelyike az önkéntes jogviszonyt rendkívüli felmondással is megszüntetheti, amennyiben a másik fél a jelen szerződésben írt bármely kötelezettségét megszegi és a kötelezettség megszegése szándékos vagy súlyosan gondatlan magatartásra vezethető vissza. Rendkívüli felmondás alapja lehet, ha bármely fél olyan magatartást tanúsít, amely a másik fél számára a jogviszony fenntartását lehetetlenné teszi.
12. Önkéntes az önkéntes jogviszonyának fennállása alatt nem tanúsíthat olyan magatartást, amely Fogadó szervezet jogos érdekeit sérti. Ilyen magatartásnak minősül:
 - Fogadó szervezetről harmadik személy részére információk kiadása,
 - a Fogadó szervezet profiljába tartozó tevékenységet saját nevében történő végzése,
 - az önkéntes munkavégzés helyen kívül olyan magatartás tanúsítása, amely nem méltó a Fogadó szervezet Önkénteseihez.
13. Minden vitás kérdésben, amelyet a jelen szerződés nem rendez, a Fogadó szervezet Szervezeti és Működési Szabályzata, illetve a Ptk. az önkéntességre és az Önkéntesekre vonatkozó rendelkezései, illetve a „2005. évi LXXXVIII. Törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről” című törvény az irányadó.

A szerződő felek a jelen megállapodásban foglaltakat elolvasták és azt, mint akaratukkal mindenben egyezőt írták alá.

Város,

Fogadó szervezet képviselője

Önkéntes

Jelentkezési lap

Alapadatok	
Név:	
Kar neve:	
Szak neve:	
Képzési hely (ha releváns):	
Képzés kezdésének éve:	
Kollégiumban lakik?	igen / nem
Személyes adatok	
Cím:	
E-mail cím:	
Telefonszám:	
Mentori munkához kapcsolódó kérdések	
Felsőfokon beszélt nyelvek:	
Középfokon beszélt nyelvek:	
Alapfokon beszélt nyelvek:	
Milyen nemű mentoráltat vállalna?	férfi / nő / mindegy
Hány szemeszteren keresztül lenne mentor?	
Volt már mentor korábban?	igen / nem
Vett már részt külföldi tanulmányúton?	igen / nem Ha igen, akkor melyik országban:.....
Kérjük, hogy fogalmazza meg, miért szeretne mentor lenni!	

Felhasznált irodalom

- ¹ Malota Erzsébet (2016): Hallgatói véleményfelmérés 2016: Magyarország és a magyar felsőoktatás a külföldi hallgatók szerint. Tempus Közalapítvány, Budapest. http://tka.hu/docs/palyazatok/hallgatoi_elegedettseg_tanulmanykotet.pdf
- ² Cullingford, C. (2016, szerk.): Mentoring in education: An international perspective. Routledge.
- ³ Ward, C., Bochner, S., Furnham, A. (2001): The psychology of culture shock. 2. kiadás. Routledge, Hove.
- ⁴ Lysgaard, S. (1955): Adjustment in a foreign society. Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51.
- ⁵ Gullahorn, J. T., Gullahorn, J. E. (1963): An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of social issues*, 19(3), 33-47.
- ⁶ Hoffenburger, K., Mosier, R., & Stokes, B. (1999): Transition experience. In J.H. Schuh (Ed.): *Educational programming and student learning in college and university residence halls*. Columbus.
- ⁷ Puskás-Vajda Zsuzsa (2010): Az ERASMUS ösztöndíjjal külföldi felsőoktatási intézményben tanuló diákok szakmai és személyes tapasztalatai. A felsőoktatási hallgatói szolgáltatások rendszerei, jellemzői 2. *Bologna Füzetek* 7, Tempus Közalapítvány, Budapest, 30-60.
- ⁸ *Mentoring schemes for international students: a practical guide* (2008). UK Council for International Student Affairs, UKCISA, London.
- ⁹ Campbell, N. (2012): Promoting Intercultural Contact on Campus: A Project to Connect and Engage International and Host Students. *Journal of Studies in International Education* 16(3), 205–227.
- ¹⁰ Hammer, M. (2012): The Intercultural Development Inventory: A new frontier in assessment and development of intercultural competence. In: M. Vande Berg, R.M. Paige, K.H. Lou (szerk.): *Student Learning Abroad*. Stylus Publishing, Sterling, VA, 115-136.
- ¹¹ Zhou, Y., Jindal-Snape, D., Topping, K., Todman, J. (2008): Theoretical models of culture shock and adaptation in international students in higher education. *Studies in Higher Education*, 33(1), 63-75.
- ¹² *New vision for education: Unlocking the potential of technology* (2015). World Economic Forum, Cologny.
- ¹³ Woods, P., Poropat, A., Barker, M., Hills, R., Hibbins, R., Borbasi, S. (2013): Building friendship through a cross-cultural mentoring program. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 523– 535.
- ¹⁴ Devereux, L. (2004): When Harry met Sarita: Using a peer-mentoring program to develop intercultural wisdom in students. In: *Transforming Knowledge into Wisdom, Proceedings of the 27th HERDSA Annual Conference*, Miri, Sarawak, 146.
- ¹⁵ Ramirez, J. J. (2012): The intentional mentor: Effective mentorship of undergraduate science students. *The Journal of Undergraduate Neuroscience Education*, 11(1), 55-63.
- ¹⁶ Bennett, J. M. (2013): *Intercultural Competence: Vital Perspectives for Diversity and Inclusion*, In: Ferdman B. M., Deane B. R. (2013, szerk.): *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.

- ¹⁷ Johnson, W.B. (2002): The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional Psychology Research and Practice*, 33, 88-96.
- ¹⁸ Bennett, J. M. (2013): *Intercultural Competence: Vital Perspectives for Diversity and Inclusion*. In: Ferdman, B. M., Deane, B. R. (2013, szerk.): *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- ¹⁹ Ramirez, J. J. (2012). The intentional mentor: Effective mentorship of undergraduate science students. *The Journal of Undergraduate Neuroscience Education*, 11(1), 55-63.
- ²⁰ <http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/12/Example-of-Activities-Part-I.pdf>
- ²¹ http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/tanszemfejl/gyakorlatok_jtkok_gyjtemnye.html
- ²² Woods, P., Poropat, A., Barker, M., Hills, R., Hibbins, R., Borbasi, S. (2013): Building friendship through a cross-cultural mentoring program. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 523– 535.
- ²³ Bransford, J. D., Stein, B. S. (1984): *The ideal problem solver*. W. H. Freeman and Company, New York.
- ²⁴ Hall, R. & Jaugietis, Z. (2011): Developing Peer Mentoring through Evaluation. *Innovation in Higher Education*, 36, 41–52.
- ²⁵ Bennett, J. M. (2013): *Intercultural Competence: Vital Perspectives for Diversity and Inclusion*. In: Ferdman, B. M., Deane, B. R. (2013, szerk.): *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- ²⁶ Zhou, Y., Jindal-Snape, D., Topping, K., Todman, J. (2008): Theoretical models of culture shock and adaptation in international students in higher education. *Studies in Higher Education*, 33(1), 63-75.
- ²⁷ Andrews, J., Clark, R. (2011): *Peer mentoring works! How peer mentoring enhances student success in higher education*. Aston University, Birmingham.
- ²⁸ Caplan, G. (1964): *Principles of Preventive Psychiatry*. Basic Books, New York.
- ²⁹ Andrews, J., Clark, R. (2011). *Peer mentoring works! How peer mentoring enhances student success in higher education*. Aston University, Birmingham.

További ajánlott irodalom

1. Berács, József, Malota, Erzsébet (2011): Megéri hozzánk jönni tanulni? *Educatio* 20(2), 220-234.
2. Colvin, J. W., & Ashman, M. (2010): Roles, risks, and benefits of peer mentoring relationships in higher education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 18(2), 121-134.
3. Darwin, A., & Palmer, E. (2009): Mentoring circles in higher education. *Higher Education Research & Development*, 28(2), 125-136.
4. Füzi Virág (2012): Az Erasmus tréning bemutatása. A külföldi ösztöndíjas időszakra való felkészülés és a visszatérés utáni reintegráció jelentősége. *Felsőoktatási Műhely* 2012/III. szám – Hallgatói életút, Budapest, 87-97.
5. Maiworm, F., Teichler, U. (1996): Study Abroad and Early Career. Experiences of Former ERASMUS Students. Higher Education Policy Series 35, ERASMUS Monograph No. 21, Jessica Kingsley Publishers, Bristol, PA.
6. Merriam, S. B., Thomas, T. K., Zeph, C. P. (1987): Mentoring in higher education: What we know now. *The Review of Higher Education*, 11(2), 199.
7. Osula, B. & Irvin, S. M. (2009): Cultural awareness in intercultural mentoring: A model for enhancing mentoring relationships. *International Journal of Leadership Studies*, 5(1), 37-50.
8. Papatsiba, V. (2006): Making higher education more European through student mobility? Revisiting EU initiatives in the context of the Bologna Process 1. *Comparative Education*, 42(1), 93-111.
9. Pásztor Adél (2005): Mobilitás - diákszemmel. *Educatio*, 14(2), 441-445.
10. Polónyi István (2010): Hallgatók külföldön. *Debreceni szemle*, 18(2): 75-90.
11. Pongrácz Kornélia (2011): „És mégis mobil a Föld” - nemzetközi hallgatói mobilitás a 21. század elején. *Educatio* 20(2), 284-286.
12. Puskás-Vajda Zsuzsa (2010): Az ERASMUS ösztöndíjjal külföldi felsőoktatási intézményben tanuló diákok szakmai és személyes tapasztalatai. In: *A felsőoktatási hallgatói szolgáltatások rendszerei, jellemzői* 2. Bologna Füzetek 7., Tempus Közalapítvány, Budapest, 30-60. <http://www.tpf.hu/kiadvany/2849/felsooktatasi-hallgatoi-szolgaltatasok-rendszerei-jellemzoi-2>
13. Puskás-Vajda Zsuzsa (2011): Közös ügy: Hallgatói potenciál és intézményi kultúra az Erasmus cserediákok sikerességének szemszögéből. In: Puskás-Vajda Zsuzsa, Lisznyai Sándor (2011, szerk.): *Ifjúságkutatás és tanácsadás - A pszichológiai tanácsadás tudományos alapjai*, FETA könyvek 6, Budapest, 117-123.
14. Szemerszki, Marianna (2005): Külföldi hallgatók Magyarországon. *Educatio*, 14(2), 320-333.
15. Topping, K. J. (1996): The effectiveness of peer tutoring in further and higher education: A typology and review of the literature. *Higher education*, 32(3), 321-345.
16. Zámbó Katalin (2012): Tanulmány a külföldi diákok bevándorlásáról az európai unióba: Magyarország nemzeti jelentése az EMH részére. *Európai Migrációs Hálózat Magyarország*, Budapest.