

1. Bevezetés

Két felsőoktatást érintő változás indukálta kutatásunkat. Egyrészt a felsőoktatásban már felbukkantak a Z generáció első tagjai, s bár tömeges jelenlétük a következő években várható, fogadásukra fel kell készülnünk. Másrészt a hazai, gazdasági felsőoktatási gyakorlatban viszonylag új elemként jelent meg a duális képzés. A duális képzés és a Z generáció témájának összekapcsolása adta kutatásunk témáját, melynek fókuszában a Z generáció jegyeinek feltérképezése áll, kiemelten kezelve a Z generáció duális képzéshez való viszonyulását, az erről alkotott felfogásának megismerését.

Fontosnak tartjuk a magyar felsőoktatási múltban gyökerező mester- tanítvány (a duális képzés esetében mentor-hallgató) viszony „újraélesztését”, tartalommal való megtöltését. Olyan tartalomra gondolunk, amely nemcsak szakmai, hanem etikai vetületeket is hordoz.

Zala megye felsőoktatásában a duális képzés a mérnökképzés területén kezdődött el 2012-ben a Zalaegerszegi Mechatronikai Mérnökképzés területén. Majd 2014-ben a BGF Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg a közgazdász képzésben úttörő jelleggel elindította duális programját¹, amelyet 2015 szeptemberétől már akkreditált keretek között folytat. A kutatásunk nagymértékben e két felsőoktatási intézmény duális gyakorlati tapasztalatainak vizsgálatára épül, melyet kiegészítünk a duális vállalatok véleményének megismerésével is.

2. Mentor program a duális képzésben

A duális képzés egyik jellegzetessége, hogy a munkahelyi szervezeteknél megjelenő diákok még nem abban az értelemben pályakezdők, ahogy a friss diplomás végzett hallgatók megkezdik gyakornoki tevékenységüket. A duális képzésben részt vevő hallgatók még a tanulás folyamatában vannak, ezáltal nagyobb támogatásra, egyfajta segítő ellenőrzésre, facilitálásra van szükségük. A nyugat-európai országokban bevett gyakorlat, hogy komoly cégekhez bekerülő alkalmazott mellé is, aki már más vállalatnál szerzett tapasztalatokat, mentort rendelnek. Hazánkban egyelőre csak a fiatal, első munkahelyes gyakornokoknál terjed ez a kezdeményezés, illetve a pedagógusképzésben látszik egy-két éve meghonosodni. A mentor fogalom használata nem új keletű, értelmezésére az elmúlt húsz évben számos definíció született. A nemzetközi szakirodalmakban a pályakezdők mentorálásáról Rhodes definíciója az egyik legismertebb. „*A humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében*” [Rhodes, 2002: 3]. A szakirodalmakban megjelenő meghatározásokat vizsgálva a következő közös elemekben mutatkozik konszenzus: (1) a mentor a mentorálnál nagyobb tapasztalattal és életbölcsessel rendelkező tanácsadó és tanító; (2) a mentor irányítja a mentoráltat és elősegíti a mentorált fejlődését; (3) a mentor és a mentorált kölcsönös bizalomra épülő érzelmi köteléket alakítanak ki. [Kovács-Fáyné, 2015:320]

A versenyszférában nem meglepő, hogy a vezetői pozícióba kerülő alkalmazottat is mentor kíséri az első időkben: „*A mentorok általában vezető beosztású személyek, akik szakértelmükkel, tapasztalataikkal és kapcsolataikkal segítenek a mentoráltaknak a szakmai fejlődésben. A mentorálást a vállalatok gyakran használják a leendő vezetők jövőbeni menedzselési feladataikra és felelősségi körükre való felkészítésre. A CSR-stratégiában a*

¹ A duális képzési program kidolgozására a TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0010 NyME - BGF - PTE - ZFOK - PTC - Gépészeti mechatronikai hálózati kutatás és képzési együttműködés projekt keretében került sor.



mentorálás a helyi közösségen belüli személyek csoportjaira is vonatkozhat.” Forrás: Stratégiai CSR eszközök. A mentorálás, mint a CSR iránti elkötelezettség eszköze. http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/HU/HU_4/HU_4_8.pdf

A múlt század elejéig csak a kézműiparban és a kereskedelemben folyt tanoncképzés, majd az iparosítással a gyáriparban, a XX. századtól pedig minden gazdasági és foglalkozási ágban általánossá vált a munkaerő-utánpótlás ilyen formája.

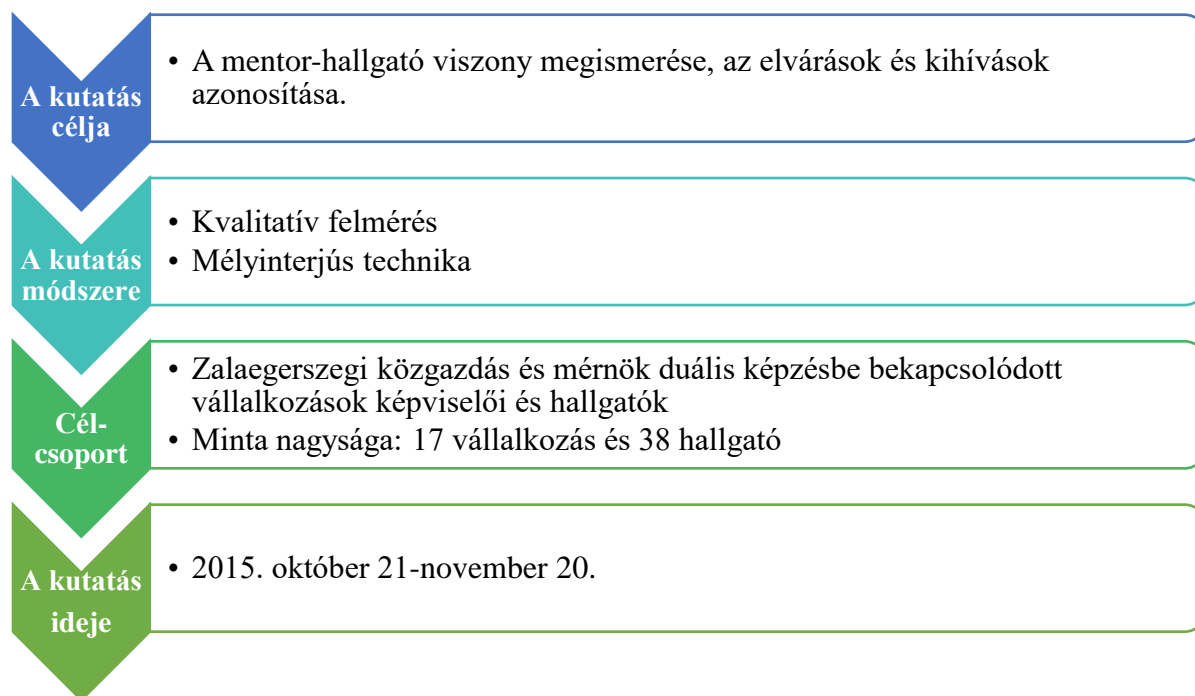
A duális képzés konkrét alapját a középkori céhek és iparos testületek által szervezett képzés – inasévektől a mesterképzésig – rendszere képezi. „Első iskolái az egyházi és az ipari vasárnapi iskolák voltak. Ebből fejlődött ki a XIX. sz. végén a szakiskolák rendszere, majd a XX. sz. elejére a szakmák szerint tagolódó továbbképző iskola. Az általános tankötelezettség bevezetése után kialakuló népiskolai hálózattal párhuzamosan fejlődött tovább az államilag elismert szakmákra felkészítő duális képzés rendszere, valamint az általános és szakmai képzés középfokú, felsőfokú struktúrája.” [Szabó, 1997:4] A duális képzés gyökerei tehát a régmúltba nyúlnak vissza. Európa szerte elterjedt képzés, Magyarországon főleg a nagy hagyományokkal rendelkező németországi duális modell ismertebb. [Cs. Simon, 2012]

Más szakirodalmi megközelítésben kifejezetten óvnak attól, hogy a vezető maga legyen egy beosztott mentora, ugyanakkor egy vezető a tapasztalatánál fogva betölthet mentori szerepet is. „Mentornak nevezzük azt a tapasztalt vezetőt vagy szakembert, aki iránymutatást és támogatást nyújt egy új alkalmazottnak, vagy szakember, vagy ifjú menedzser számára, és a szakmain túl, segíti személyes fejlődését is. Jó, ha a mentor személye nem esik egybe a közvetlen vezető személyével, mert a feladatkiadó és számonkérő szerep gátolhatja a nyílt kommunikációt a két fél között. A mentor legfontosabb feladata a pályakezdők, az új munkatársak vagy az ifjú menedzserjelöltek munkahelyi beilleszkedésének elősegítése, szakmai és személyes fejlődésének támogatása. Jó értelemben vett „tanár”, aki átadja a legfontosabb információkat, irányt mutat, hogy hogyan lehet egy nehéz helyzetet túlélni úgy, hogy még előrébb is jusson az illető. (...) A mentor a szervezet kultúrájának jó ismerője és őrzője: közvetíti az értékeket, beavat a szokásokba, megmutatja a munkatársak szerepeit...”² (Forrás: Szatmáriné; <http://www.convictus.hu/sites/default/files/20/letoltesek/mentor.pdf>)

3.A kutatás általános jellemzői

Kutatásunk keretében a mentor-hallgató viszony mélyebb megismerését tűztük ki legfőbb célunknak. A következő kérdésekre kerestünk választ: Milyen a jó mentor? Milyen módszereket alkalmaznak? Milyen kihívásokat ad számukra a Z generáció? Hogyan látják a cégek a mentorált hallgatókat? Melyek az erősségeik, gyengeségeik? Számos kérdés vizsgálatán keresztül jutunk el a végső, a duális képzés jövője szempontjából is lényeges kérdés megválaszolásához: Mitől lehet sikeres a mentor-hallgató viszony?

A most bemutatásra kerülő kutatásunk egy nagyobb, komplexebb felmérés – „A duális képzés gyakorlati időszak felmérését célzó kutatás” – részét képezte. A következő ábra foglalja össze és szemlélteti a kutatás főbb jellemzőit.



1. ábra: A mentor-hallgató viszony felmérését célzó primer kutatás logika váza

Forrás: saját szerkesztés 2015.október-novemberi kutatás alapján

A kitűzött cél eléréséhez kvalitatív technikával mélyinterjú megkérdezést bonyolítottunk (bonyolítottunk le vagy végeztünk). Véleményünk szerint a kvalitatív kutatás alkalmas a leginkább a megismerésre, a feltárára és a megértésre. Meglátásunkat az indokolja, hogy a kvalitatív felmérés inkább ad lehetőséget a válaszadók gondolkodásának, véleményalkotási folyamatának, szokásainak, s attitűdjeinek mélyebb vizsgálatára.

A kutatás megkérdezettjei a duális képzésben részt vevő vállalkozások képviselői (cégvezetők, mentorok, kapcsolattartók) és hallgatói. A duális hallgatók és a vállalatok esetében a mintavétel nem teljeskörűen, hanem véletlenszerűen történt. 17 mentorra, valamint 38 főiskolai/egyetemi hallgatóval sikerült mélyinterjút lebonyolítani. A mintavételi eljárás előkészületei már 2015 október közepén elindultak, de az adatgyűjtésre, s a mélyinterjú konkrét lebonyolítására csupán/csak 2015. október 21 - november 20. között került sor. A mélyinterjúkhoz egy előre elkészített interjúvázlatot használtunk. Kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy a kérdező semmiféle módon se befolyásolja a kérdeztet. A beszélgetésről interjú alanyonként készült egy feljegyzés is, ez alapján pedig a válaszok felrögzítésre kerültek a kerdoivem.hu felületére. Az interjú során többségében nyitott kérdések kerültek feltevésre, de egyes témák vizsgálatánál a válaszadók válaszalternatívák közül is válogathattak vagy hétfokozatú skálán jelölhették benyomásaikat, érzéseiket.

A felmérés keretében az alábbi területeket vizsgáltuk:

A duális partnervállalatok irányába:

- *Alapadatok* (a vállalkozás típusa, ágazat, a vállalkozási forma, az alany cégnél betöltött pozíciója, a duális képzés típusa);
- *Mester-tanítvány viszony sajátosságainak azonosítása:* Melyek a mentorral szemben támasztott elvárások? Rendelkezésre állnak-e mentori segédanyagok? Ha igen, milyen az ezekről alkotott vélemény? Hogyan végzi a mentor a tevékenységét? Milyen módszerekkel tud hatni a mentor a hallgatókra? Melyek a mentori munka kihívásai?

Mentori kulcskompetenciák értékelése, a mentorált hallgatókról alkotott vélemény megismerése. Történik-e a hallgatókról visszacsatolás és hogyan? Mitől sikeres a mester-tanítvány viszony?

A duális képzésben résztvevő hallgatók irányába:

- *Alapadatok* (a megkérdezett neve, felsőoktatási intézmény, évfolyam, *társadalmi háttér vizsgálata*: szülők legmagasabb iskolai végzettsége, foglalkozása, település típusa, egy főre jutó nettó jövedelem, elérhetőségek)
- *Mester-tanítvány viszony sajátosságainak azonosítása*: Melyek a mentorról alkotott vélemények? Rendelkezésre áll-e minden információ, segédanyag számukra? Ezekről alkotott vélemény megismerése. Hogyan végzi a mentorált a tevékenységét? Melyek a mindennapi munkában a fő kihívások? A mentori kulcskompetenciák értékelése. Történik-e a hallgatókról visszacsatolás és hogyan? Mitől sikeres a mester-tanítvány viszony? Jó gyakorlatok, ötletek a mentori rendszer továbbfejlesztéséhez.

Az eredmények bemutatása a mélyinterjú technikához illeszkedően többnyire leíró jellegű. A kvalitatív feldolgozás eredményei igen tanulságosak, különösen a nyitott kérdésekre adott válaszokat illetően, és több irányú intézkedési megfontolásokhoz biztosítanak kiindulási alapot.

4.A primer kutatás eredményeinek bemutatása

A kutatás célcsoportjainak főbb ismérvei

A duális képzésben tanulók közül³ a **38 hallgató** vett részt felmérésünkben. Ők a BGE Gazdálkodási Karának és a Zalaegerszegi Mechatronikai Mérnökképzésének a diákjai.

A válaszadó hallgatók többsége (20 fő) a 2015-2016-os tanévtől vesz részt a duális képzésben, a 2014-2015. tanévben 9 fő, azt megelőzően pedig 9 fő kezdte meg tanulmányait.

A hallgatók körében a nemek aránya a férfiak javára tolódik: 30 férfi és 8 nő. A továbbtanulás és pályaválasztás köztudottan befolyásoló tényezői között szerepel az anya és apa iskolai végzettsége. A megkérdezett hallgatók esetében a szülők zömében középfokú végzettséggel rendelkeznek. A szülők közül 4-4 végzett főiskolát vagy egyetemet. A foglalkozási státuszt illetően az anyák közül 30 fő (80%) alkalmazottként dolgozik, 3 fő (8%) vállalkozó, az apák közül 26 fő alkalmazott (68%), 3 fő vállalkozó (8%). 4 szülő dolgozik vezető beosztásban és 2 szülő inaktív. Az egyéb kategóriát 8 szülő esetében jelölték meg, ami azt jelentheti, hogy a szülő elhalálozott. A hallgatók lakóhely szerinti összetétele (megoszlása): 19 fő (a válaszadók 50%-a) faluban, 10 fő (26%) kisvárosban, 8 fő (21%) nagyvárosban él. A családban az 1 főre jutó havi nettó jövedelem 24 főnél (63%) 50 és 100 ezer Ft között van, 6 főnél (15%) 25 és 50 ezer Ft között, további 6 főnél 100 és 150 ezer Ft között, és két főnél 150 ezer Ft fölötti. A fiatalokat motiválhatja a pályaválasztásban a szülők foglalkozása, de kutatásunk ezt nem igazolta. A megkérdezett hallgatók közül 32 fő nyilatkozott úgy, hogy nincs mérnök, 26 fő pedig úgy, hogy nincs közgazdász a közeli hozzátartozói között.

A duális képzésben **részt vevő vállalkozások** közül 16-ot sikerült bevonni a mélyinterjú felmérésbe. (1 vállalatnál 2 mentort is megkérdeztünk). A megkérdezett vállalatok munkatársai közül 5 fő ügyvezetői pozíciót tölt be, a további nyilatkozók pedig a duális képzések

³ Zalaegerszegi Mechatronikai Mérnökképzésén és a BGF Gazdálkodási kar Zalaegerszegen a felmérés idején összesen 52 fő folytatta tanulmányait duális képzés keretében.



kapcsolattartói (35,3%), mentorai (41,2%), akik többségében a képzésért, HR területért felelős vezetők vagy alkalmazottak.

A vállalkozások lépcsőzetesen kapcsolódtak be a duális képzésbe, s ennek köszönhetően évről évre bővíthetett a partnerek száma. 2013-2014. tanévben még csak a műszaki képzés nyújtotta a duális képzési lehetőséget, ekkor a Pylon-94 Kft. és a 3 B Hungária Kft. kapcsolódott be ebbe az újszerű rendszerbe. Majd a 2014/2015-ös tanévtől kezdődően a közgazdász képzésben elsőként, a BGE Gazdálkodási Kara elindította pilot jelleggel a duális képzési formát a pénzügy-számvitel szakon és a gazdaságinformatikus szakon. Mostanra pedig már törvényi keretek közé ágyazva, több egyéb közgazdasági képzőhellyel párhuzamosan kínálja ezeket a típusú képzéseket a szolgáltatási palettáján a BGE.

Valamennyi interjú a felmérésbe bevont vállalkozások székhelyén került lebonyolításra 2015. október 21-től 2015. november 20-ig.

A megkérdezett vállalkozások közül 29,5%-ot képviselnek mind a nagyvállalatok mind a középvállalkozások, 17,6%-ot a kisvállalkozások és 5,9%-ot a mikrovállalkozások. Egyéb kategóriába soroltuk a Zala Megyei Kórházat, a Polgármesteri Hivatalt és a Bak-és Vidéke Takarékszövetkezetet.

Az ágazat tekintetében elég változatos kép rajzolódott ki. Az alábbi ágazatok képviseltették magukat: sütőipar, pénzügyi közvetítés, pénzügyi szolgáltatás nyújtása, egészségügy, nyomdaipar, közigazgatás, vízgazdálkodás, gépipar, nagykereskedelem, könyvviteli szolgáltatás, járműipar, elektronika, K+F, alkatrészgyártás, elektronikai termékek összeszerelése, feldolgozóipar, anyagmozgató és anyagfeldolgozó rendszerek tervezése és gyártása, informatika, szoftverfejlesztés, tanácsadás. A vállalkozások több mint fele (62,5%) kft., 12,5%-a zrt. Egy-egy szervezet alapítványi illetve szövetkezeti formában működik, illetve egyéb kategóriába soroltuk itt is a Zala Megyei Kórházat és a Polgármesteri Hivatalt.

A felmérésben részt vevő vállalkozások az alábbiak voltak: Bak és Vidéke Takarékszövetkezet, 3 B Hungária Kft., Elanders Hungary Kft., Europtec Kft., Észak-zalai Víz-és Csatornamű Zrt., Flextronics International Kft., Forest Hungary Kft., Metal-System Kft., Mould Tech Mérnöki Iroda Kft., Polgármesteri Hivatal Zalaegerszeg, Prosperus Consulting Kft., Pylon-94 Kft., Technológiai Centrum, Zalaco Sütőipari Zrt., Zala Megyei Kórház, Zalasám Kft.

Különösen nagy létszámot foglalkoztat a Flextronics International Kft., a 3 B Hungária Kft., és a Technológiai Centrum segítve ezzel azt, hogy a hallgatók az elméleti tudásukat a munkahelyen eltöltött, a képzés teljes időszakát végigkísérően elmélyíthessék, kibővíthessék és tapasztalatokat, praktikákat szerezve ezeket képesek legyenek átültetni a gyakorlatba.

A közgazdász duális képzésbe a 2015/2016-os tanévtől kezdődően kapcsolódott be a Bak és Vidéke Takarékszövetkezet, az Elanders Hungary Kft., a Zalasám Informatika Kft. és a Prosperus Consulting Kft., így náluk 2015. szeptember óta még nagyon rövid időt töltöttek a diákok, ezért ők néhány kérdés kapcsán még nem tudtak a tapasztalataikról és benyomásaikról beszámolni.

A mester-hallgató viszony sajátosságainak azonosítása kutatásunkban

A mester-hallgató viszony sajátosságainak feltárása kapcsán először külön elemezzük a két megkérdezetti kör véleményét, majd összevetjük, összegezzük azokat.

- *A duális vállalati partnerek véleményfelmérésének eredménye*

Először a szervezeteknél kijelölt mentorokkal szemben támasztott elvárásokat próbáltuk azonosítani. Valamennyi cégnél kijelölésre kerültek mentorok, illetve kapcsolattartók, akiknek a fő feladata az oktatási intézményekkel, a vezetőkkel, a mentorokkal és a hallgatókkal való kapcsolattartás; tájékoztatás és koordinálás a szervezeten belül és valamennyi külső érintettel. A mentor szerepe pedig elsősorban abban van, hogy célirányosan és tervezetten végigvezesse



a hallgatót a tanulmányai évek alatt az egyes gyakorlati területeken, törekedve arra, hogy minél több dolgot lásson, kipróbálhasson és megtapasztalhasson, hiszen ezek által sajátítja el a szakmát, s tesz szert olyan kompetenciákra, amelyek egyre inkább növelik a hallgatók munkaerő-piaci értékét. A mentor szerepét jól összefoglalják Benjamin Franklin gondolatai, miszerint maradandó tudást úgy tudunk elérni, ha a hallgatókat bevonjuk, hagyjuk nekik, hogy kipróbálják, átéljék, megtapasztalják a munkát, a feladatokat. Ennek kivitelezésében tudnak nagyon sokat segíteni a mentorok. (Forrás:

https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQn5aAemJeeLL8AyT7R-a9B2-76OL_oUqTqXS64UKnmpramMmdGLg)

A mentorok tanári/oktatói szerepkörbe bújnak, s egy komoly tudáscsomagot adnak át a hallgatóknak. Egyes esetekben azt tapasztaltuk, hogy a mentor egyidejűleg kapcsolattartói funkciót is betölt.

Vegyük sorra, hogy milyen preferenciákat sorakoztattak fel a megkérdezettek a mentor kapcsán! A vélemények több esetben összezsengtek, ezek közül a legfontosabbakat emeltük ki az alábbiak szerint:

Kompetenciaelvárások a mentorról szemben: legyen segítőkész, biztató, fiatalos, és elkötelezett, rendelkezzen a tudás átadás képességével, empátiával, türelemmel, toleranciával, legyen következetes.

Fontos, hogy tervezetten végezze a mentori tevékenységet, jó szakember legyen, többéves szakmai tapasztalat legyen a háta mögött, tudjon hatni a hallgatóra, és precíz legyen az adminisztrációban.

A mentori tevékenység végzésével kapcsolatosan az alábbiakat említették a megkérdezettek:

„A mentorok folyamatosan feladattal/ tanácsokkal látják el a hallgatókat, egyrészt bevonják őket a napi feladatokba. Először egyszerűbb, majd egyre bonyolultabb feladatokat bízunk a hallgatókra.”

„A mentor figyel arra is, hogy minden félévben elvégzésre kerüljenek a fehér könyvben meghatározott feladatok is.”

„A mentor szakmai irányítást ad a hallgatóknak, s folyamatos támogatást, segítséget nyújt a feladatok elvégzéséhez.”

„A mentor általában előre elkészített munkatervet dolgoz ki a hallgatók számára”.

„Folyamatosan gondoskodik arról, hogy a hallgató kapjon feladatokat, részfeladatokat.”

„Az elején arra törekszik a mentor, hogy a hallgató mielőbb megismerkedjen a cégkülönböző területeivel. Majd általában az iskolai tantervhez kapcsolja a feladatokat. A 2. évtől már konkrét projektfeladatok ellátásába is bekapcsolódnak a hallgatók.”

„Félévre lebontott programmal dolgoznak, amelyeket illeszteni próbálnak az akadémiai oktatási rendszerhez is.” [Primer kutatás, 2015]

A megkérdezett vállalkozások többsége (65%) nem minden esetben készít írásban munkatervet, de a feladatokat tervezik. Általában a félév elején készül egy nagyvonalú/vázlatos terv, de a feladatok mindig az aktuális tennivalókhoz, projektekhez igazodnak. Vannak olyan cégek is, ahol heti vagy napi feladatterv alapján kell a hallgatóknak dolgozni. A feladatok kiadása többnyire szóban történik. A hallgatókat bevonják az éppen aktuális, határidős feladatokba, illetve olyan projektfeladatokat kapnak, amelyek éppen futnak vagy olyanokat, amelyeket már régóta szerettek volna megoldani, megcsinálni, csak eddig nem tudtak időt szakítani rá.

A megkérdezettek véleménye alapján a mentor az alábbi módszerekkel tud hatni a hallgatókra:

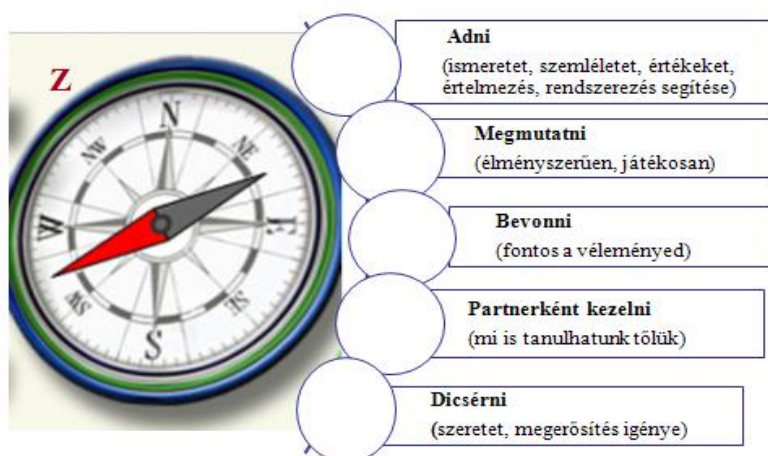
- „A feladatok pontos elmagyarázásával, folyamatos felügyelettel és segítséggel.”
- „Az elvégzett munka fontosságának hangsúlyozásával.”
- „Dicsérérettel.”
- „Ha munkatársként kezelik őket.”



Balázsné Lendvai Marietta, Zsupanekné Palányi Ildikó: *A hallgatók mentorképe, a mentorok hallgatóképe a Zala megyei duális képzésben*

- „A célok, elvárások tisztázásával, értékeléssel, példamutatással.”
- „A hallgató alapvetően már motivált, ezt a lelkesedést kell erősíteni.”
- „Érvekkel, érzelmekkel, légkörrel, vállalati értékrenddel és a munka és szakma szépségének megmutatásával.”
- „Ellenőrzéssel.”
- „Azzal, hogy hasznos feladatokat bíznak a hallgatóra, bevonják projektmunkába.”
- „Fontos, hogy érezze a hallgató, fontos a munkája, ötlete, véleménye, esetleg javaslatai”
- „Folyamatos segítséggel és kontrollal. „[Primer kutatás, 2015]

Az interjúalanyok által említett módszerek összecsengnek az alábbi ábra által illusztrált gondolatokkal. Kutatók és pszichológusok szerint a Z generáció sikeres kezeléséhez az alábbi ábrán felsorakoztatott tényezők elengedhetetlenek, s egyfajta iránytűként szolgálnak.



2. ábra: Iránytű a Z generációhoz

Forrás: saját szerkesztés

A kép forrása: [https://encrypted-](https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSFt3UP9GQT9li9HQlu43JkMD6yFmH82KiBuaH_YZqyPffCYoYnvA)

[tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSFt3UP9GQT9li9HQlu43JkMD6yFmH82KiBuaH_YZqyPffCYoYnvA](https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSFt3UP9GQT9li9HQlu43JkMD6yFmH82KiBuaH_YZqyPffCYoYnvA)

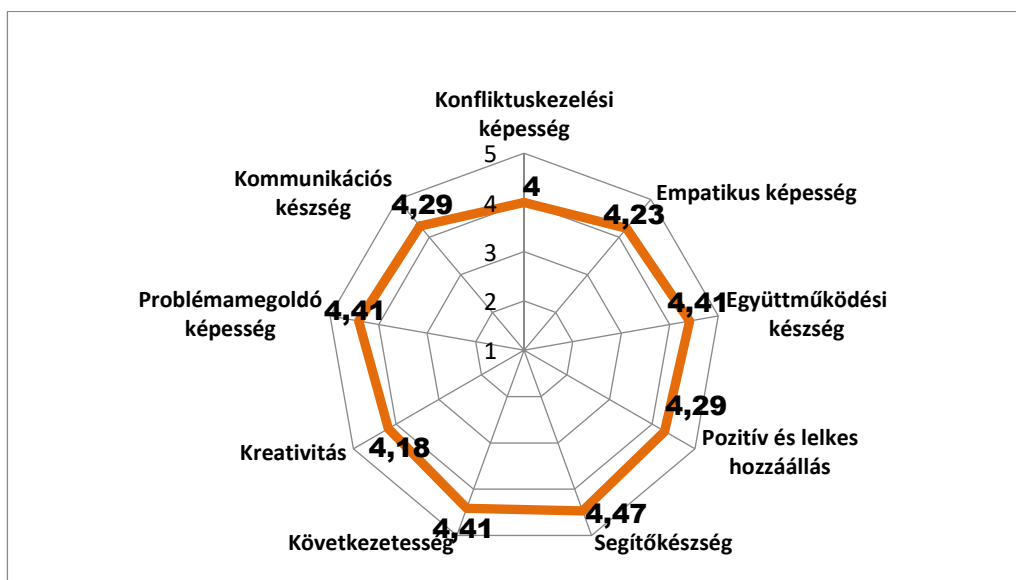
Öröndetes és egyben megnyugtató, hogy a duális képzésbe bekapcsolódó munkaerő-piaci szereplők érzik ezeket az elvárásokat és trendeket, s ezek szem előtt tartásával igyekeznek viszonyulni a hallgatókhoz.

Választ kerestünk arra is, hogy a mindennapi munkavégzés során, **mi jelent kihívást a mentoroknak.** Az alábbi tényezők kerültek említésre a megkérdezés során:

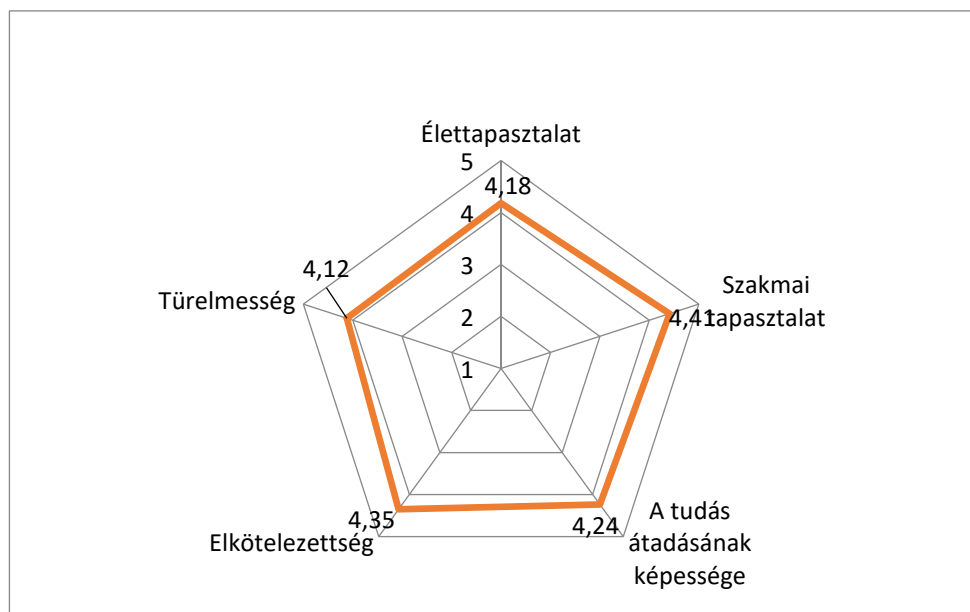
- „Kreatív munkafeladatot adni a hallgatók számára, hogy a jövőben is vonzók tudjunk maradni számukra, mint munkáltató.”
- „A feladatok megszervezése.”
- „A folyamatos érdemi munka biztosítása.”
- „Időigényes a hallgató nevelése.”
- „Hallgatók viselkedésének, viselkedési mechanizmusainak megértése.”
- „A saját tevékenység mellett a hallgatóval való foglalkozás, mint plusz feladat ütemezése.”
- „Sokszor az időhiány.” [Primer kutatás, 2015]



Megkértük az interjúalanyokat, hogy **minősítsék a mentorokat** az iskolai osztályzatokhoz hasonlóan 1-től 5-ös skálán. A 3. és a 4. ábrák foglalják össze a kapott átlagpontokat.



3. ábra: A mentorok minősítése I.
Forrás: saját szerkesztés, primer kutatás



4. ábra: A mentorok minősítése II.
Forrás: saját szerkesztés, primer kutatás

Valamennyi értékelési szempont szerint 4,0 feletti lett az átlag, ami pozitív eredményként értékelhető. A minősítések alapján kirajzolódnak a mentorok **fő kompetencia-erősségei** is, így a segítőkészség, együttműködési készség, problémamegoldó képesség, következetesség, szakmai tapasztalat és az elkötelezettség.

A fenti értékelés kiegészítéseképpen szóban is megfogalmaztattuk az interjúalanyokkal, hogy **milyennek is kell lenni egy jó mentornak**. A következőket említették:

- „A jó mentor elkötelezett a hallgatók tudásának bővítése mellett, türelmes, érhető és következetes.”
- „Szakmai jártasság, tapasztalat, jó kommunikációs készség.”

Balázsné Lendvai Marietta, Zsupanekné Palányi Ildikó: A hallgatók mentorképe, a mentorok hallgatóképe a Zala megyei duális képzésben

- „Konfliktuskezelési képesség.”
- „Jó szakember legyen, elkötelezett a munkája iránt, és rendelkezzen a tudás átadás képességeivel.”
- „Készséges, empátikus, türelmes. Át kell tudni adni a tudást, megértve a hallgató igényeit az iskolai felkészülésre.”
- „Tyúkanyó típusnak kell lenni egy mentornak.”
- „Szakmailag jól felkészült, naprakész tudású, hiteles személyiség aki jó kapcsolatot tud kialakítani a hallgatóval.”
- „A mentornak elkötelezettnek, segítőkésznek, türelmesnek kell lennie, s rendelkeznie kell az ismeretátadás képességével.” [Primer kutatás, 2015]

Hiányosságként említette meg a többség a saját **pedagógiai módszereit és készségeit**. Ennek fejlesztése érdekében nyitottak lennének tréningekre és egyéb képzésekre. Az oktatási intézményeknek javasolt erre mielőbb reagálni, s kialakítani olyan programokat, amelyek segítik a Z generáció jellegzetességeinek és pedagógiai módszertanának megismerését.

A következőkbe azt vizsgáltuk, hogy **milyen jellegű feladatokat bíznak a hallgatókra**, ez természetesen a cégek profiljától függően elég változatos képet mutatott. A következőkben nézzük meg a főbb válaszokat:

- „Kezdetben egyszerűbb, könnyebben elvégezhető (pl. adatrögzítést), később pedig felelősségteljesebb feladatokat bízunk a hallgatókra. A félévente elkészítendő iskolai projektfeladatok is segítik, hogy a hallgatók minél több területet megismerjenek és átlássanak.”
- „Többségében a napi munkafolyamatokba vonjuk be a hallgatókat. Hardver: telepítés, üzembe helyezés, esetleg javítás, hálózatba kötés. Szoftver: Excel támogatás, EcoStat gazdasági-műszaki rendszer egyes moduljainak használata.”
- „Elsősorban adminisztratív feladatokat bízunk rájuk, így kontírozást, számlák rendezését, iratok rendszerezését, stb.”
- „Operatív feladatokat, ahol humán erőforrás gondok vannak, ott segítenek be a hallgatók. (Pl. számlák gépre vitele, kintlevőségeknél felszólítás kiküldése, stb.)”
- „Érdemi” munkát bízunk rá a hallgatóra, az eltöltött idővel arányosan próbálunk egyre felelősségteljesebb feladatokat adni, célunk, hogy a nyári szabadságolások és esetleges megbetegedésekkor tudjuk őket bevonni.” [Primer kutatás, 2015]

A megkérdezettek véleménye szerint **a hallgatók többségében megértik a feladatokat**, az esetleges kezdeti nehézségek leküzdésében pedig maximálisan támaszkodhatnak a mentorokra. Az első időszakban az egész rendszert még nehezen látják át, ilyenkor még több segítséget, magyarázatot igényelnek, de az idő előrehaladtával, s az újabb és újabb feladatoknak köszönhetően egyre kevesebb magyarázatot és segítséget kérnek.

A **mentorált hallgatók legfőbb hiányosságait és erősségeit** is azonosítottuk, az alábbi táblázat szemlélteti összefoglalva a véleményeket.

A mentorált hallgatók erősségei és hiányosságai a mentorok véleménye szerint

1. táblázat

Erősségek	Hiányosságok
-----------	--------------



Többségük motivált, lelkes keresik a feladatokat. Kommunikatívak, nyitottak, mernek kérdezni. Innovatív gondolkodásmód jellemzi őket. Magas fokú az infokommunikációs eszközök ismerete. Elkötelezettek és érdeklődőek. Kiváló az informatikai ismeretük.	Élettapasztalat és munkatapasztalat hiánya. Alázat, amely generációs probléma. Azt gondolják, nekik minden jár, nekik ehhez-ahhoz joguk van, és nem látják helyesen a dolgok (munka) értékét. Határozottság, magabiztos fellépés, Alapismereti és szakmai hiányosságok. Ha nem gépipari jellegű középiskolába járt a hallgató, akkor sok alapismeret hiányzik, így az első évben nagyobb energiát kell fektetni ezekre a hallgatókra.(műszaki képzés esetén)
--	--

Forrás: saját szerkesztés, primer kutatás

Vizsgáltuk azt is, hogy mennyire tudják **átültetni** a hallgatók a már megszerzett ismereteket a **gyakorlatba**. Ágazatonként változó volt a kép. Például: „*a számvitel az önkormányzatnál speciális, erről csak a későbbiekben tanulnak a főiskolán, de a gyakorlati helyen már ennek ellenére bevonjuk a diákokat az ehhez kapcsolódó munkafolyamatokba*”. [Primer kutatás, 2015] Vannak a cégeknél olyan területek, ahol tudják hasznosítani a felsőoktatásban már tanult ismereteket. A mentoroknak éppen ebben van a legfőbb feladata. Azok a hallgatók, akik nyitottak egyre jobban át tudják ültetni az ismereteket a gyakorlatba, ha erre lehetőséget kapnak.

Kezdetben jobban igénylik a hallgatók a **mentorok segítségét**, majd egyes folyamatok/tevékenységek begyakorlásával egyre önállóbban tudnak dolgozni.

A hallgatók személyisége is meghatározó, hiszen van, aki inkább rögtön kérdez, van, aki inkább megpróbálja maga megoldani, egyedül rájönni a megoldásra, ha a valami egyből nem egyértelmű.

Ha nem biztos a hallgató valamiben, jobb, ha kérdez, hogy hogyan kell valamit csinálni, hogyan kell tovább haladnia. Ha rossz döntést hoz, később javítani kell a hibát, s ez plusz terhet, s akár költséget is jelenthet a mentornak/cégnek. Nagyon fontos a **megfelelő, őszinte, s gördülékeny kommunikáció** mentor és hallgató között.

A **duális hallgatókat könnyen befogadták** a vállalkozásoknál, s egyéb szervezeteknél a kollégák is. Többségében munkatársként, csapattagként tekintenek rájuk, akik minden téren segítik a munkájukat.

A hallgatók munkájának **ellenőrzése és elemzése folyamatos** valamennyi duális partnerszervezetnél, az elvégzett feladatokról közben és utána is kapnak visszacsatolást. Ez azért fontos, mert erre építve lehet továbblépni, segíteni, s beavatkozni, amennyiben szükséges. A feladatokat nem minden esetben a mentor ellenőrzi, s értékeli, hanem az adott terület szakembere, ahová éppen besegít a hallgató. A közvetlen munkatárs visszajelzést ad a mentornak is, s megbeszélik a fő tapasztalatokat. Vannak olyan cégek, ahol a napi rutin feladatokat csak szűrőpróbaszerűen ellenőrizik, míg a projektfeladatok értékelésére több energiát, s időt szánnak.

Egyes cégeknél nagyon tervezett és összefogott az ellenőrzés és az értékelés rendszere. (heti szinten, majd negyedéves szinten, s éves szinten is áttekintésre kerül a teljesítmény). Pozitív, hogy a hallgató felé **minden cég ad visszacsatolást**, többségében **szóban**, de van olyan szervezet is, amely írásban is ad ki értékelést.

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy **milyennek kellene lennie egy jó diáknak** a mentorok elvárásai szerint.(6. ábra)



A mentorok diákképe

- érdeklődő, tanulni vágyó;
- probléma felismerő és jó problémamegoldó képességű;
- önálló munkavégzésre alkalmas;
- figyelmes, tisztelettudó;
- segítőkész;
- szorgalmas, kreatív;
- szakmailag felkészült;
- motivált, céltudatos;
- pontos, precíz;
- elkötelezett, elhivatott lelkes és kötelességtudó;
- ésszerű gondolkodású;
- alázatos;
- nyitott.

5. ábra: A jó diák képe a duális vállalatok véleménye alapján

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

S mitől tud sikeres lenni a **mentor-hallgató viszony**? A kérdésre kapott válaszok alapján az alábbi kulcsmotívumokat azonosítottuk: folyamatos kommunikáció, bizalom, nyitottság, empátia, érthető feladatismertetés, következetesség.

- *A duális képzésben részt vevő hallgatók véleményfelmérésének eredménye*

A megkérdezésre választ adó hallgatók közül 10 fő jelezte, hogy rendelkezik menttorral mind az oktatásban, mind pedig a vállalati szféránál. A többi hallgatónak csak a vállalatnál van mentora. A hallgatók bármikor mernek mentorukhoz segítségért fordulni. Egyetlen olyan válasz sem érkezett a hallgatóktól, amely kritizálná a mentor segítőkészségét. A mentorok legfőbb hiányosságaként az időhiányt említették a hallgatók. A jó mentor elsősorban segítőkész, türelmes, és megfelelő szaktudással rendelkező személy a megkérdezett hallgatók meglátása szerint. Fontos, hogy lelkesedik a munkája iránt, precíz, megbízható, magabiztos és jól kommunikál. Megjelent még az erőségek között a problémamegoldó-készség, a kreativitás, a közvetlenség is. A jó mentor átadja az információkat, dicsér és gyakorlatias.

A duális képzésben, s annak sikerességében döntő szerepe van tehát annak, hogy **kit fogadnak el a hallgatók mentornak**.

A hallgatók mentor képe

- Akit szakmailag rátermettnek tartanak.
- Aki kollégának, partnernek tekinti őket, megbízik bennük, értékeli a munkájukat (visszacsatol) és felhívja a figyelmüket a továbbfejlődési lehetőségekre.
- Akire fel tudnak nézni mind a szakmai tudása mind az emberi értékei miatt.
- Aki segítőkész.
- Aki kellően érti a szakmát, mindig tud újat mondani, mutatni, jól szervezi a munkát, képviseli cég érdekeit, de figyelembe veszi a hallgató speciális helyzetét is.



- Aki nagy tapasztalattal rendelkezik, közvetlenül viselkedik.
- A szakmailag hiteles embert, aki képes a tudás átadására, hiteles személyiség.
- Aki motiváló és lelkes.
- Akitől tanulni tudnak.

6. ábra: A hallgatók által elfogadott mentorok jellemzői

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

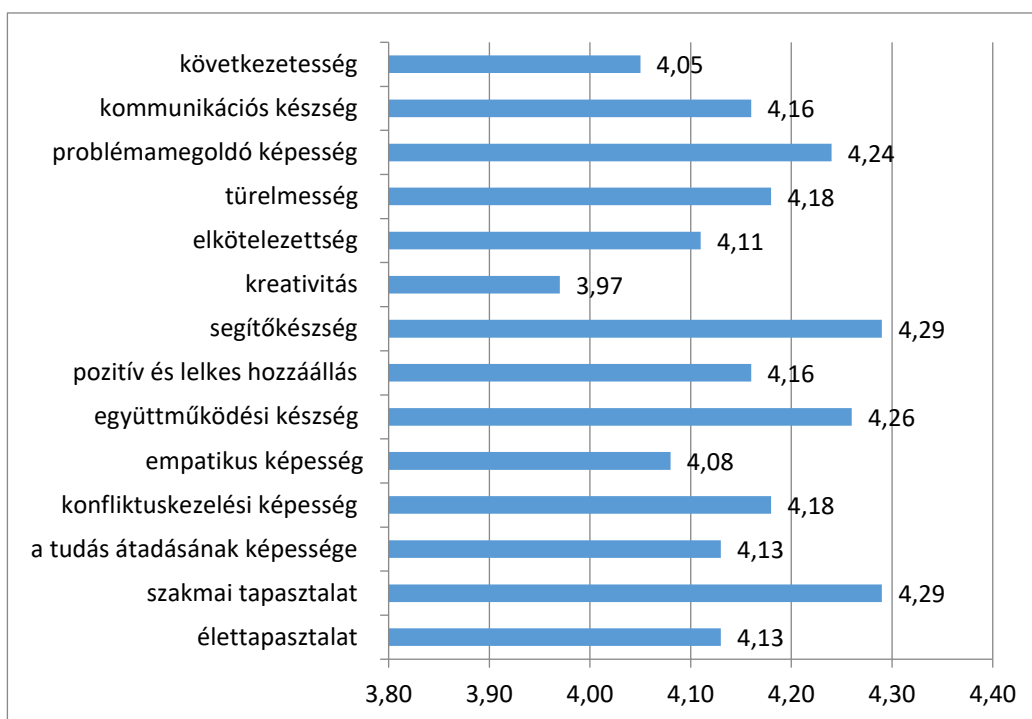
A jó mentor tehát: segítőkész, van szakmai tapasztalata, szakmailag elismert és felelősségteljes. Mindazonáltal szívesen megosztja a tudását, rugalmas és informatív, jó problémamegoldó, kommunikatív, motiváló, türelmes és nyitott személyiség. Aki ezek mellett emberséges, habár olykor szigorú, következetes és határozott, de olyan, akihez fordulhat az ember, mert emberséges, nyitott személyiség, aki kommunikatív, türelmes és barátságos is.

A mentor jelentős segítséget nyújthat a beilleszkedés és az eligazodás területén is. A hallgatók kiemelten fontosnak tartják az információátadást, a figyelmet, a feladatok érthető ismertetését, a bemutatást, a programok megszervezését. Nem elegendő azonban a kapcsolatteremtés, szükséges erőfeszítéseket tenni a kapcsolatok javítására, mind team-munka, mind pedig csapatépítés segítségével.

A mentortól érkező visszacsatolás kapcsán változatos válaszokat kaptunk a hallgatóktól. Léteznek olyan mentorok, akik napi visszajelzést nyújtanak, ami nagyon pozitív a hallgatók számára, hiszen igénylik azt. Nagyon előre mutató az a trend, amikor minden feladatnál, és a feladatvégzés közben is a mentor érdeklődik és visszacsatol. „*A feladat végzés közben érdeklődik, arról, hogy hogyan haladok. Feladat befejezése után megköszöni annak elvégzését.*” [Primer kutatás, 2015] A hallgatói tapasztalatok azonban nemcsak pozitívak, hiszen többen jelezték, hogy sokszor hiányos a visszajelzés, vagy egyáltalán nincsen visszacsatolás.

A mentor-tanítvány viszony jellegzetességeit tekintve a hallgatók az alábbi főbb sajátosságokat azonosították: kompromisszumkötési képesség, szakmai barátság, őszinteség, empatikus kapcsolat, megértés. Mindezek azonban csak akkor biztosíthatóak, ha kialakul a támogató közeg, van alkalmazkodás, nyitottság.

A hallgatókat megkértük, hogy 1-5 skálán értékeljék mentoraikat az egyes kompetenciáik területén. (1-egyáltalán nem jellemző....5-teljes mértékben jellemző) Az eredményeket a 7. ábrán szemléltetjük. Valamennyi tényező közül leginkább a szakmai tapasztalatot (átlagpont: 4,29), a segítőkészséget (4, 29) emelték ki a hallgatók, de az együttműködési készséget (4,26), a problémamegoldó készséget (4,24), a konfliktuskezelési képességet (4,18) és a türelmet (4,18) is jellemzőnek tartották mentorukra vonatkozóan a hallgatók.



7. ábra: A mentorok kompetenciáinak minősítése a duális hallgatók véleménye alapján (átlagpontok)

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A legalacsonyabb átlagpontot a mentorok kreativitása (3,97) kapta. Viszonylag alacsony értéket kapott még a következetesség (4,05) és az empatikus készség (4,08). Összehasonlítva az eredményeket azzal, amit a duális partnerek nyilatkoztak, megállapítható, hogy a hallgatók reális, hiteles értékítéletét alátámasztja a partnerek véleménye. Ezzel együtt egy kompetencia kivételével, a hallgatók árnyalatnyival alacsonyabb pontszámot adtak (kicsit szigorúbbak mentoraikkal szemben), három területen (elkötelezettség, következetesség és kreativitás) mutatkozik markánsabb – de szignifikánsnak nem mondható – különbség.

Ha azonban együttesen (valamennyi kompetenciára vonatkozóan) értékeljük a mentorok minősítését, akkor 4,16 átlagpontszám alapján az eredmény „jó” minősíthető. Ez örömteli és biztató a duális képzés jövőjét illetően.

5. Összefoglalás

Kutatásunk során igyekeztünk körbejárni a duális képzéshez kapcsolódó mentor-hallgató viszonyt. A duális vállalati partnerek és a duális hallgatók körében elvégzett kutatásunkban a két megkérdezetti kör véleménye a legtöbb kérdés esetén „összecsengett”.

Hasonlóan ítélték meg a válaszadók a mentorral szembeni elvárásokat. Itt kiemelt helyen szerepelt a **szakmai tudás megléte és átadásának képessége**, amelyhez **humán képességek** (empátia, türelem, segítőkészség) hangsúlyozása is társult. A jelenlegi mentorok megítélésében is hasonló eredményeket kaptunk a két csoport esetében. Mindkét oldal pozitívan értékelt a mentorok szakmai tudását, segítőkészségét, és az együttműködő-képességet. Mindkét megkérdezetti kör véleménye, hogy a mentorok kreativitása terén vannak gondok, amelyek részben az idősebb generációhoz tartozásból is adódhat.

Hatalmas problémát jelent a duális gyakorlat esetén a **mentorok időhiánya**, hiszen sok esetben nem tudnak kellő időt fordítani a duális hallgatóval való foglalkozásra, a feladatok átbeszélésére, a problémák megoldására. A jövő duális képzésének egyik megoldandó feladata

ez. **Kihívást jelent** továbbá a mentoroknak a kreatív - a Z generációt érdeklő és lekötő, kihívást jelentő - munkafeladatok kiadása, a feladatok megszervezése, a saját tevékenység mellett a hallgatóval való foglalkozás, mint plusz feladat ütemezése és a hallgatók viselkedésének, viselkedési mechanizmusainak megértése.

Kutatásunkból egyértelműen kitűnik, hogy fontos a jövőben azokra a módszerekre fókuszálni, amellyel a mentor hatni tud a hallgatókra. A mentor ugyanis segítséggel, az elvégzendő munka fontosságának hangsúlyozásával, **partnerként való bevonással**, munkatársként való kezeléssel, a célok és elvárások tisztázásával, **dicsérettel és ellenőrzéssel** tud eredményesen segíteni a mentoráltjának. **A mentoroknak folyamatosan fejleszteni kell a pedagógiai készségeit.** Ennek érdekében az oktatási intézményeknek javasolt szervezni ilyen irányú **tréningeket** és egyéb olyan képzéseket, amelyek segítik a **Z-generáció jellegzetességeinek és pedagógiai módszertanának megismerését.** Ezáltal a tudásátadás hatékonyabbá válhat, s hozzájárulhat a duális képzés céljának megvalósításához.

A hallgatókra kezdetben célszerű egyszerűbb, könnyebben elvégezhető (pl. adatrögzítést), később pedig felelősségteljesebb feladatokat bízni. A napi munkafolyamatokba történő bevonás mellett a későbbiekben érdemes komolyabb projektfeladatokba is bevonni a hallgatókat. Fontos törekedni arra, hogy érdemi, hasznos munkát bízzanak a hallgatókra. Ez ad ugyanis sikerélményt és „hozzáadott értéket” a hallgatóknak.

A megkérdezettek véleménye szerint **a hallgatók** többségében **megértik a feladatokat**, az esetleges kezdeti nehézségek leküzdésében pedig maximálisan támaszkodhatnak a mentorokra. A kezdetekben az egész rendszert még nehezen látják át, ilyenkor még több segítséget, magyarázatot igényelnek, de az idő előrehaladtával, s az újabb és újabb feladatoknak köszönhetően egyre kevesebb magyarázatot és segítséget igényelnek.

Kutatásunkban azonosítottuk továbbá a **duális hallgatók erősségeit**, így: a hallgatók motiváltak, kommunikatívok, nyitottak, magas szintűek az informatikai ismereteik, elkötelezettek és érdeklődők.

A **mentorált hallgatók legfőbb hiányosságai** a következő területeken jelentkeznek: élettapasztalat és munkatapasztalat, alázat, határozottság, magabiztos fellépés, alapismereti hiányosságok.

A hallgatók munkájának ellenőrzése és elemzése folyamatos valamennyi duális partnerszervezetnél, az elvégzett feladatokról közben és utána is kapnak visszacsatolást. Ez azért fontos, mert erre építve lehet továbblépni, segíteni, s beavatkozni, amennyiben szükséges. A hallgató felé szinte minden cég ad visszacsatolást, többségében szóban, de van olyan szervezet is, amely írásban is megteszi azt. Az interjúalanyok véleménye szerint **azt fogadják el a hallgatók mentornak**, akik hitelesek szakmailag, akik megbízik bennük, akik képesek átadni a tudását, segítőkész, empátikus, s akitől tanulni tudnak, akire minden téren számíthatnak.

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy **milyennek kellene lennie egy jó diáknak** a munkáltatók elvárásai szerint. Eszerint érdeklődőnek, tanulni vágyónak, probléma felismerőnek, jó problémamegoldó képességűnek, alkalmasnak az önálló munkavégzésre, figyelmesnek, tisztelettudónak, segítőkésznek, szorgalmasnak, kreatívnak, motiváltnak, céltudatosnak, precíznek, elkötelezettnek, lelkesnek, nyitottnak és alázatosnak.

Végezetül választ kerestünk arra, hogy mi a titka a sikeres **mentor-hallgató viszonyoknak?**

- Tudásmegosztás képessége a mentor részéről.



- Az érthető feladatismertetés, folyamatos kommunikáció, következetesség.
- Kölcsönös bizalom és tisztelet.
- Mindkét fél nyitottsága.
- A hasonló gondolkodásmód és világszemlélet, illetve az azonos értékrend nagyban segíti a jó viszony kialakulását.
- Közvetlenség.
- Empátia (emlékezni kell arra, hogy a mentor is volt kezdő).

A jó mester-tanítvány viszony tehát a duális képzés alapvető sikertényezője. Nem mindegy, hogy kiket választanak/jelölnek ki a cégek mentornak. Kutatásunk rávilágított azokra a képességekre, készségekre, amelyek a mentor esetében lényegesek. A kiválasztásnál a kompetenciákra kellene a hangsúlyt helyezni a duális cégeknél.

Fontos lenne a jövőben a mentorok anyagi/erkölcsi elismerése is, hiszen hasznos, „hozzáadott-érték termelő” tevékenységet végeznek a duális képzésben. Kiemelten jelentkezett a mentorok esetében az időhiány problematikája. Ez visszavető tényezője lehet a duális képzés sikerességének, ezért –bármilyen nehéz feladat is- megoldásért kiált. A duális képzés jövője szempontjából további nélkülözhetetlen elem, hogy fel kell készíteni a mentorokat a Z generációhoz jól illeszkedő pedagógiai módszerek használatára. Természetesen nemcsak a mentoron múlik a duális képzés sikere. A hallgatói oldal képességei, munkához való hozzáállása, tudásszomja is lényegi elem a sikeresség szempontjából. A jövő azon múlik, hogy a duális képzés valamennyi érintettje - főiskola/ egyetem, duális vállalat, hallgató, mentor - tegyenek a sikerért. Kutatásunk ehhez próbált segítő információkkal hozzájárulni.

6. Felhasznált irodalom

BALÁZSNÉ LENDVAI MARIETTA – CSAPAI ERZSÉBET – JÁRMAI ERZSÉBET – SZEKERES DIÁNA – ZSUPANEKNÉ PALÁNYI ILDIKÓ [2015]: Kutatási jelentés – Duális képzés gyakorlati időszak kutatásai p.141.

CS. SIMON ESZTER [2012] Németországi beszámoló Leonardo tanári mobilitás program <http://www.magyuha.hu/kapcsolataink/bbs.pdf> (Letöltés: 2015. november 20.)

KOVÁCS KRISZTINA-FÁYRNÉ DOMBI ALICE [2015] Mentortanár szakos hallgatók mentorképe, mentorszerep-felfogása. In: Torgyik Judit (szerk.). Százarcú pedagógia. Komárno, International Research Institute s.r.o. pp. 319-331. ISBN 978-80-89691-17-3 <http://www.irisro.org/pedagogia2015januar/63KovacsKrisztina-FayneDombiAlice.pdf> (Letöltés: 2015. november 22.)

SZABÓ GÁBOR [1997] A duális képzés rendszere és a projekt orientált képzés kapcsolata. Kandó Kálmán Műszaki Főiskola, Budapest, 61 p.

<http://mek.oszk.hu/01800/01805/01805.pdf> (Letöltés: 2015. november 4.)

Stratégiai CSR eszközök. A mentorálás, mint a CSR iránti elkötelezettség eszköze. http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/HU/HU_4/HU_4_8.pdf (Letöltés: 2015. november 22.)

Szatmáriné dr. Nalogh Mária: A mentori rendszer a munkahelyi beilleszkedés szolgálatában; <http://www.convictus.hu/sites/default/files/20/letoltesek/mentor.pdf> (Letöltés: 2015. november 15.)

RHODES, J. E. [2002]. Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today's Youth. Cambridge, MA: Harvard University Press.

https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQn5aAemJeeLL8AyT7R-a9B2-76OL_oUqTqXS64UKnmpramMmdGLg (Letöltés: 2015. november 12.)



*Balázné Lendvai Marietta, Zsupanekné Palányi Ildikó: A hallgatók mentorképe, a mentorok
hallgatóképe a Zala megyei duális képzésben*

